

## تأثیر استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان بر عملکرد مدیران و کارکنان آموزش پرورش (مورد مطالعه: ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی)

رمضان محرم زاده<sup>۱</sup>، رحیم عابدی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات ارومیه، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> عضو هیئت علمی دانشگاه ارومیه

### چکیده

هدف تحقیق، بررسی تأثیر استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان بر عملکرد مدیران و کارکنان آموزش پرورش استان آذربایجان غربی می‌باشد. این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی و کاربردی است. جامعه آماری آن کارکنان آموزش پرورش شمال استان آذربایجان غربی بوده که ۸۶ نفر از مدیران و کارکنان شاغل، با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای به عضویت نمونه آماری درآمده و پرسشنامه‌های استاندارد عملکرد سازمان با ضریب پایایی ۰/۸۷ و پرسشنامه‌های استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان به ترتیب با ضریب پایایی ۰/۷۹ و ۰/۷۴ را تکمیل نمودند. برای تحلیل اطلاعات پرسشنامه از روش تحلیل رگرسیون استفاده شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که بعد تدافعی از ابعاد مربوط به استراتژی سازمان و بعد پیمانکارانه از ابعاد مربوط به استراتژی منابع انسانی، تأثیر معناداری بر عملکرد مدیران آموزش و پرورش ندارد. در خصوص دیگر ابعاد استراتژی‌های سازمان و منابع انسانی، اکثر مدیران آموزش و پرورش موافق تأثیر مثبت ابعاد استراتژی‌های بررسی شده (تهاجمی، رقابتی، محافظه‌کارانه؛ و پدران، متعهدانه، ثانویه) بر عملکرد مدیران و کارکنان می‌باشند. تجزیه و تحلیل‌های کلی نشان می‌دهد که استراتژی سازمان و استراتژی منابع انسانی بر عملکرد آموزش و پرورش تأثیرگذار بوده که در نهایت پیشنهاداتی ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی منابع انسانی، استراتژی سازمان، عملکرد مدیران و کارکنان، آموزش و پرورش

## مقدمه

امروزه برای پاسخگویی به چالش‌های رقابتی پیش‌روی سازمان‌ها و دستیابی به اهداف و بقا و سودآوری در جهان پویای کنونی یکی از مؤلفه‌های افزایش‌دهنده موفقیت برای سازمان‌ها، متمرکز شدن بر تدوین استراتژی می‌باشد [۱، ص ۲۰]. استراتژی یک سازمان مبین برنامه‌ریزی برای رسیدن به هدف نهایی سازمان می‌باشد و بیانگر آن چیزی است که سازمان قصد دارد در آینده به آن‌ها دست یابد و یا به آن تبدیل شود. استراتژی جهت‌گیری کلی سازمان را نشان می‌دهد [۲، ص ۷]. به طور کلی می‌توان استراتژی‌ها را ابزاری دانست که سازمان می‌تواند با استفاده از آن‌ها به اهداف خود دست یابد. در سال‌های اخیر توجه اکثر مدیران و سازمان‌ها به سمت مدیریت استراتژیک معطوف شده و در عصر حاضر همه سازمان‌ها تحت تأثیر چالش‌های رقابتی و محیطی متغییر قرار می‌گیرند [۳، ص ۱۲]. مدیریت استراتژیک عبارت است از هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف بلند مدت خود دست یابد. مهم‌ترین عامل در فرآیندهای سازمانی، نیروی انسانی است [۴، ص ۱۷]. بنابراین برای اجرای مدیریت استراتژیک در سازمان یکی از عناصری که می‌تواند تأثیرات شگرفی را با خود به همراه آورد، اعمال در حوزه منابع انسانی می‌باشد. مدیران موفق در مدیریت استراتژیک منابع انسانی به دنبال دور اندیشی فراگیر، نوآوری سازمان یافته در تامین نیروی انسانی سازمان، پرورش و بهسازی، حفظ و نگهداری و بالاخره بکارگیری بجا و مؤثر این منبع استراتژیک هستند [۵]. در عصر حاضر، اساسی‌ترین منبع رقابتی سازمان‌ها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی هستند. درعین حال، بسیاری از سازمان‌ها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به طور مؤثر برنامه‌های استراتژیکی برای منابع انسانی و سازمان خود تهیه کنند. نکته حائز اهمیت آن است که لازمه شکل‌گیری استراتژی، مشارکت و همکاری مدیران منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان می‌باشد [۶، ص ۲۰]. موسسات و سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی با هر مأموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند ملزم به انتخاب استراتژی برای سازمان خود بوده تا در پاسخگویی به مشتریان، ارباب رجوع و ذینفعان و برآورد اهداف خود و سازمان و اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی، عملکرد قابل قبولی داشته باشند [۲، ص ۹]. بنابراین، انتخاب استراتژی، یک فرایند مهم تلقی می‌شود. داشتن هدف و انتخاب بهترین راهبرد و توجه به رویکرد در حوزه منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. واقعیت این است که وظیفه‌های اصلی منابع انسانی مانند استخدام، گزینش و انتخاب، پرداخت حقوق، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، ارزیابی عملکرد کارکنان، آموزش و ... در واحدهای گوناگون و بدون هماهنگی با هم انجام می‌شود. البته این ناهماهنگی بی‌دلیل نیست چرا که وظیفه‌های منابع انسانی در واکنش به دشواری‌های ویژه طرح‌ریزی شده‌اند، هدف‌های منابع انسانی ممکن است با دیگر هدف‌ها ناسازگار باشد و همچنین متخصصین منابع انسانی کارهای خود را کمتر با توجه به آنچه که در دیگر بخش‌ها رخ می‌دهد انجام می‌دهند و .... برای از میان بردن این دشواری‌ها باید دیدگاهی سیستمی و کل‌نگر به سازمان داشت. سازمان‌ها برای رسیدن به اهدافی تأسیس می‌شوند و عوامل بسیاری بر افزایش عملکرد آن‌ها تأثیر دارند. اگرچه در میان عوامل نرم‌افزاری، به نقش کارکنان سازمان در افزایش عملکرد آن اهمیت زیادی داده شده است، ولی در سازمان‌های پیچیده امروزی، مدیران مؤثرترین نقش را در افزایش عملکرد سازمان دارند [۷، ص ۴۶]. در سازمان‌های آموزش‌محور، همانند آموزش و پرورش، مدیریت نقش و جایگاهی بسیار مهم‌تر و اساسی‌تر دارد و به تعبیری عملکرد سازمان بیشتر تحت تأثیر عملکرد مدیران آن است. اگر سازمان‌ها می‌خواهند همسو با تغییرات و دگرگونی‌های اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها باشند بایستی نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند [۸، ص ۷]. در این خصوص سازمان‌های آموزشی نیز بدون ایجاد یک استراتژی، دچار مشکلاتی از قبیل: کرائی بسیار پایین، هزینه‌های نگهداری بسیار بالا، عدم بازدهی مورد انتظار و عدم مشارکت گسترده کارکنان و ... خواهند شد. بررسی‌ها نشان می‌دهد تبیین استراتژی‌های منابع انسانی و سازمان در مراکز آموزش‌محور امری ضروری به نظر می‌رسد. به این معنی که استراتژی منابع انسانی انتخاب شده و استراتژی انتخابی سازمان بتواند با ارائه راهنمایی‌های لازم به سازمان در جهت عملکرد بالای مدیران و کارکنان و پیشرفت سازمان گام برداشته و آنها را بهبود ببخشد [۹، ص ۴]. از آنجائیکه محقق در تحقیق حاضر از کارکنان ارشد آموزش و پرورش می‌باشد و منابع انسانی سازمان را با ارزش‌ترین عامل پیشرفت و مهم‌ترین سرمایه سازمان و مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی آموزش و

پرورش می‌داند و معتقد است در سازمان آموزش و پرورش معمولاً در مورد استراتژی‌های مالی و همچنین اولویت بهبود در فرآیندهای عملیاتی درجه بالایی از آگاهی و اجماع میان مدیران وجود دارد، اما در مورد استراتژی‌های مربوط به پرورش و توسعه منابع انسانی و استراتژی سازمان اتفاق نظر و اجماع اندکی وجود دارد. به عبارت دیگر مدیران سازمان از مهم‌ترین دارایی سازمان کمترین درک و شناخت را دارند. به عقیده محقق، بهبود عملکرد منابع انسانی و پیشرفت سازمان متبوع در گرو تدوین بهترین استراتژی بوده و معتقد است که آموزش‌های فنی و تخصصی، نمی‌تواند در جهت‌گیری و تصمیم‌گیری کمک چندانی داشته باشد، لذا در صدد است تا به این سوال که استراتژی سازمان و مدیریت منابع انسانی چه تأثیری بر عملکرد آموزش و پرورش دارد، پاسخ دهد.

## مبانی نظری

### تاریخچه استراتژی

استراتژی بعنوان مقوله کهن در علوم و فنون نظامی، مفهومی کم و بیش شناخته شده دارد استراتژی از واژه‌ای یونانی با معنای ژنرال ارتش<sup>۱</sup> مشتق شده و استراتژیست‌های سازمان نیز حکم ژنرال سازمان را دارند. اوایل قرن بیستم این مفهوم کاربرد وسیع‌تری یافت و حیطه‌های نوینی را پیدا نمود و به مرور زمان به حوزه مدیریت نیز راه یافت. تدوین استراتژی نیازمند تفکر استراتژیک بوده که با توسعه تحقیقات در این زمینه نیاز به بهره‌گیری از اندیشمندان سایر حوزه‌ها همچون فلسفه<sup>۲</sup>، روانشناسی، سیاست، اقتصاد و جامعه‌شناسی احساس می‌شوند. استراتژی واژه‌ای است که همانند واژه‌های رهبری، لجستیک<sup>۳</sup> و عملیات از مدیریت نظامی سرچشمه گرفته است و در این حوزه برای تشریح شیوه‌ای که به آن وسیله، نیروهای نظامی به هدف‌هایشان دست می‌یابند، به کار می‌رود [۱۰، ص ۱۰۹].

### مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از فرآیند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با اهداف استراتژیک و اهداف سازمان. مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت استراتژیک منابع انسانی و بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان تأکید می‌کند. شولر<sup>۴</sup> (۱۹۹۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را چنین توصیف کرده است: «تمامی فعالیتهای موثر بر رفتار افراد در برانگیختن آن‌ها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان. رایت و مک ماهان<sup>۵</sup> (۱۹۹۲) نیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگوی تخصیص برنامه‌ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های مورد نظر برای کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش می‌دانند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان که به مسائلی، مانند: اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد کارکنان مربوط می‌شوند. در واقع مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور کلی به روابط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک سازمان می‌پردازد [۱۱، ص ۹۸].

وجه تمایز اصلی میان مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی، از دیدگاه گست<sup>۶</sup> (۱۹۸۹) میزان یکپارچگی مدیریت منابع انسانی با فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان به منظور مقابله با تغییرات

<sup>۱</sup>- Army General

<sup>۲</sup>- Strategists

<sup>۳</sup>- Philosophy

<sup>۴</sup>- Logistics

<sup>۵</sup>- Schuler

<sup>۶</sup>- Wright & McMahon

<sup>۷</sup>- Guest

محیطی است. بیر<sup>۸</sup> (۱۹۹۷) بر این باور است که محیط رقابتی، جهانی شدن و تغییرات مداوم بازار و فناوری، دلایل اصلی دگرگونی مفاهیم مدیریت منابع انسانی و تبدیل آن به مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی تنها بر مهارت‌های فیزیکی، آموزش‌های خاص، تخصص‌های ویژه و کارایی فردی کارکنان تأکید می‌کرد و به جای آنکه به افراد توجه کند، به کارهایی که توسط افراد انجام می‌شد، تمرکز می‌کرد. در حالی که مدیریت استراتژیک منابع انسانی، علاوه بر توجه به موارد یاد شده، به تمام بخشها، اثربخشی کلی و یکپارچگی فعالیت‌های مختلف سازمان، تأکید می‌ورزد. [۱۱، ص ۱۰۹].

گرچه از اواخر دهه ۷۰ میلادی (لنگنیک<sup>۹</sup> و همکاران) کارهایی که مفاهیم مدیریت استراتژیک منابع انسانی را بصورت جزئی مطرح می‌کردند صورت گرفته بود، اما مدیریت استراتژیک منابع انسانی به صورت یک پارادایم مدیریت از کارهای تیکی<sup>۱۰</sup> (۱۹۸۲) اسمیت<sup>۱۱</sup> (۱۹۸۴)، دایر<sup>۱۲</sup> (۱۹۸۴) و همچنین ویلز و داسر<sup>۱۳</sup> (۱۹۸۴) آغاز گردید. با این حال در طول سال‌های بعد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به حاشیه رانده شد. به طوری که مدیران این بخش غالباً از حلقه تصمیم‌گیری بیرون گذاشته می‌شدند. گوتاس<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۴) و همچنین مدیران این بخش جایگاهی در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌ها نداشتند [۱۲]. درچنین شرایطی اولریش<sup>۱۵</sup> (۱۹۹۷) تعبیر شریک استراتژیک را برای متولیان منابع انسانی سازمان‌ها به کار برد، این واژه به سرعت رواج یافت و این نقش پیشنهادی او مورد اقبال متولیان منابع انسانی و سازمان‌ها قرار گرفت. بدین ترتیب کارکرد بی‌رمق منابع انسانی که در چنبره کارهای غیر ارزش‌آفرین گرفتار آمده بود، جانی تازه گرفت. اولریش با مطرح کردن پرسش‌هایی از قبیل اینکه چگونه می‌توان بین استراتژی کسب و کار و منابع انسانی پیوند برقرار کرد و منابع انسانی چه کمکی در جهت خلق ارزش نامشهود برای سازمان می‌کند، آغاز کرد.

#### اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی

هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی کارکنان را فراهم آورد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهره‌مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می‌شود. هدف آن، ایجاد حس هدفمندی و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم امروزی است تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از راه طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تامین شود. دایر و هولدر<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۸) بر این باورند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید چارچوبی واحد، گسترده، اقتضایی، و یکپارچه ایجاد کند [۱۳، ص ۱۶۷].

<sup>۸</sup> Beyer

<sup>۹</sup> Langnyk

<sup>۱۰</sup> Tekie

<sup>۱۱</sup> Smith

<sup>۱۲</sup> Dayer

<sup>۱۳</sup> Wels

<sup>۱۴</sup> Dasr

<sup>۱۵</sup> Gutas

<sup>۱۶</sup> Ulrich

<sup>۱۷</sup> Holder

## متدولوژی‌های تدوین استراتژی منابع انسانی

## ۱- مدل عقلایی یا منطقی

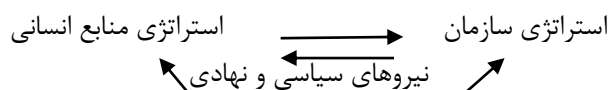
نخستین مدل‌ها برای تدوین استراتژی منابع انسانی در میانه دهه ۱۹۸۰ با نگرش عقلایی، منطقی و فنی و متکی بر استراتژی سازمان طراحی شده‌اند. تأثیرگذاری یک طرفه استراتژی سازمان بر استراتژی منابع انسانی در این مدل‌ها، در شکل ۱ نشان داده شده است [۱۴].



شکل ۱: فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی در الگوهای عقلایی (منطقی)

## ۲- مدل فزاینده یا واقعی (مبتنی بر عوامل ویژه مدیریت منابع انسانی):

از اواخر دهه ۱۹۸۰ مدل‌هایی با نگرش فزاینده یا گام‌به‌گام مطرح شده که در فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی به نقش عوامل سیاسی و نهادی درون و بیرون سازمان بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کمی و فنی توجه نشان می‌دهند. این مدل‌ها همچنین توانستند الگوهای استراتژیک منابع انسانی را بدون وجود استراتژی سازمان ارائه کنند، چرا که عناصر تصمیم‌گیری در آن‌ها، شامل عوامل ویژه مربوط به مدیریت منابع انسانی (بازار کار یا نحوه کنترل) است. البته در مواردی نیز که استراتژی سازمان وجود دارد، این مدل‌ها هماهنگی خود را با آن از طریق ایجاد رابطه‌ای دوطرفه حفظ می‌کنند.



شکل ۲: فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی در الگوهای فزاینده (واقعی)

## ۳- مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی:

بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) در کتاب استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا و آثار) با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار کار یک مدل دو بعدی را با عنوان نگرش یکپارچه معرفی کردند که بر اساس آن مدل تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی منابع انسانی دارای دو پرسش اصلی به عنوان نقاط مرجع استراتژیک (SRPs) است. پاسخ‌گویی به این دو پرسش چهارگونه استراتژی مختلف منابع انسانی به دست می‌آید که در جدول شماره ۱ قابل مشاهده است.

جدول شماره ۱: گونه‌شناسی ترکیبی استراتژی منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک

SRP1		نتیجه فرآیند کنترل	SRP2
توجه			
داخل	خارج		
گونه استراتژی متعهدانه	گونه استراتژی پیمانکارانه		
گونه استراتژی پدرانه	گونه استراتژی ثانویه		

## استراتژی سازمان

تحقیقات مختلف انجام شده در حوزه استراتژی‌های سازمانی از جمله تحقیقات وی و لائو<sup>۸</sup>(۲۰۰۸)، هانت<sup>۹</sup>(۲۰۰۵)، نگو، لائو و فولی<sup>۱۰</sup>(۲۰۰۸) و کیم، رایت و سو<sup>۱۱</sup>(۲۰۰۸) نشان می‌دهد که اقدامات انجام شده در این حوزه می‌تواند به سازمان‌ها و شرکت‌ها کمک کند تا عملکرد خود را بهبود بخشند و در فضای رقابتی و کسب و کار موفق‌تر ظاهر شوند. همچنین صاحب‌نظران بسیاری به ارائه گونه‌های مختلف استراتژی سازمان پرداخته‌اند. از آن جمله می‌توان گوش و گیتیکا<sup>۱۲</sup>(۲۰۰۷)، استوارت و براون<sup>۱۳</sup>(۲۰۱۱)، لپاک و اسنل<sup>۱۴</sup>(۱۹۹۸) و بارن کرپس<sup>۱۵</sup>(۱۹۹۹) اشاره کرد [۱۲]. برای تدوین استراتژی یک سازمان بایستی مدلی را تعریف کرد. مدل‌های استراتژیک از ابعاد مختلف توسط دانشمندان مدیریت تدوین و ارائه گردیده است. این مدل‌ها هر کدام به تناسب شرایط و مقتضیات و دیدگاه محقق مربوطه ابعادی از برنامه ریزی استراتژیک را در نظر گرفته‌اند. استراتژی‌ها و سیاست‌های سازمان ارتباط بسیار نزدیکی با یکدیگر دارند و بستر، چارچوب، قلمرو و تدوین برنامه‌ها و پروژه‌های عملیاتی را تعیین کرده، بر تمام حیطه‌های اداره یک سازمان و قلمرو مدیریت تاثیر می‌گذارند. اگر چه استراتژی به شیوه‌های مختلف تعریف و تجزیه و تحلیل می‌شود و برای برنامه‌ریزی مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما به طور کلی استراتژی به فرآیند تعیین مأموریت، مقاصد و هدف‌های اساسی و بلند مدت سازمان و پذیرش جریان اقدامات و تخصیص منابع ضروری برای دستیابی به هدف‌های سازمان می‌پردازد [۱۵، ص ۷۰].

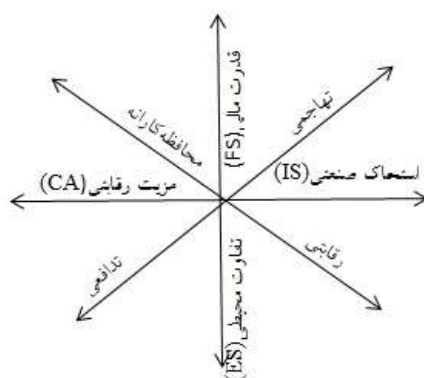
## دیدگاه درونی و بیرونی موجود در خصوص استراتژی سازمان

استراتژی سازمان را از دو دیدگاه درونی و بیرونی نیز می‌توان مورد بررسی قرارداد که پس از تحلیل موقعیت درونی و خارجی، سازمان با چهار استراتژی مواجه می‌شود. ۱- تهاجمی ۲- رقابتی ۳- تدافعی ۴- محافظه کارانه می‌باشد، موقعیت درونی سازمان با دو قدرت مالی و مزیت رقابتی ارزیابی می‌گردد و موقعیت بیرونی سازمانی با دو شاخص ثبات محیط و قدرت کسب‌وکار ارزیابی می‌گردد. اهمیت استراتژی و هدف کلی در ادبیات رهبری به خوبی نمایان است. بسیاری از نظریه‌های رهبری نیز در این زمینه اتفاق نظر دارند انتخاب یک هدف از میان سایر اهداف از مهم‌ترین وظایف یک مدیر به شمار می‌رود. باید اهداف کلی را با استراتژی ربط داده و ارزش‌ها را در تدوین استراتژی دخالت دهند. به هر حال حلقه استراتژی در سازمان‌ها ارزش‌ها می‌باشد، حلقه‌ای که منطق تجاری را با منطق اخلاقی به یکدیگر پیوند می‌دهد [۹، ص ۵۷].

## ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک در سازمان

این ماتریس دارای چهار خانه است که عبارتند از استراتژی‌های تهاجمی، محافظه کارانه، تدافعی یا رقابتی. محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک در بعد داخلی: توان مالی (FS)، مزیت رقابتی (CA)، و در بعد خارجی: ثبات محیط (ES) و توان صنعت (IS) می‌باشد. برای تعیین وضع کلی سازمان (از نظر استراتژیک) این چهار عامل دارای بالاترین اهمیت می‌باشند [۴، ص ۵۱].

<sup>۸</sup>Wei & Lau<sup>۹</sup>Hunt<sup>۱۰</sup>NegiT Lau & Foley<sup>۱۱</sup>Wright & Su<sup>۱۲</sup>Ghosh & Geetika<sup>۱۳</sup>Stewart & Brown<sup>۱۴</sup>Lepak & Snell<sup>۱۵</sup>Baron & Krepps



شکل شماره ۳: ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک

### مولفه‌های موفقیت استراتژی

جوهره هر استراتژی تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع سازمان بر آنهاست و این مفهوم خواه یا ناخواه موضوعات استراتژیک را در کانون توجه و محور اقدامات سازمان قرار می‌دهد. در سازمان‌ها معمولاً در کنار استراتژی اصلی استراتژی‌های دیگری هم وجود دارد که با مجموعه‌ای از ارتباطات مفهومی، استراتژی یکپارچه سازمان را شکل می‌دهد. با بررسی استراتژی اصلی و با بررسی استراتژی‌های فرعی و ارتباطات بین آنها معنی‌دار می‌شود ملاحظه استراتژی شکست خورده به راستی تاسف‌آور بوده و هیچ چیز به اندازه یک استراتژی شکست خورده آموزنده نیست. استراتژی‌های اصلی و غیر اصلی به همراه مجموعه‌ای از ارتباطات مفهومی، استراتژی یکپارچه سازمان را تشکیل می‌دهند و دستیابی به یک جایگاه مستحکم جهانی نیازمند فعالیت‌های تحقیق و توسعه بوده و تمرکز بر یک کسب‌وکار محوری عامل عمده موفقیت سازمان می‌باشد [۹، ص ۶۰].

### روش تحقیق

#### جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

پژوهش حاضر به جهت عدم دخالت محقق در بدست آوردن داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی است و از آنجا که نتایج پژوهش می‌تواند به بهبود شرایط موجود و انتخاب تصمیمات کاربردی کمک نماید، از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه مسئولان و مدیران ادارات آموزش و پرورش شمال استان آذربایجان غربی و به استعداد ۱۱۰ نفر می‌باشد که پس از نمونه‌گیری با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای تعداد ۸۶ نفر به صورت نمونه تصادفی ساده (انتخاب با شانس مساوی) انتخاب و برای هر کدام پرسشنامه‌ای تحویل گردید. نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها برابر با ۱۰۰٪ می‌باشد.

### ابزار:

نوع پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق از نوع پرسشنامه با سوالات بسته می‌باشد. در پرسشنامه تحقیق حاضر، از یکسری سوالات بسته با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. به طور کلی ساختار پرسشنامه شامل ۳ بخش است؛ در بخش اول، عنوان، معرفی پژوهش و هدف از انجام آن برای پاسخگو بیان شده است و برای بخش دوم تعداد ۳ سوال در مورد جنسیت، سابقه کار و میزان تحصیلات پاسخگویان در نظر گرفته شده است. در بخش سوم یکسری سوال بسته برای گردآوری اطلاعات طراحی گردیده است. سوالات بسته شامل ۷۰ سوال می‌باشد که ۲۸ سوال مربوط به استراتژی سازمان و به صورت محقق ساخته، ۲۴ سوال مربوط به پرسشنامه استاندارد استراتژی منابع انسانی موسوی جد (۱۳۹۰) و ۱۸ سوال مربوط به پرسشنامه استاندارد عملکرد سازمان منصوری (۱۳۹۱) می‌باشد. پرسشنامه مربوط به استراتژی سازمان براساس ادبیات موضوع

و با استفاده از نظرات اساتید راهنما تنظیم شده که علاوه بر این برای اطمینان از روایی، پرسشنامه به تعدادی از مدیران سازمان آموزش و پرورش (۶ نفر) داده شده و از نظرات آنان استفاده گردیده است. نظر این صاحب نظران در خصوص روایی پرسشنامه مثبت بوده است. از طریق آزمون آلفای کرونباخ اقدام به تعیین ضریب پایایی پرسشنامه شد که مقادیر میانگین بدست آمده در جدول زیر آورده شده است. به این ترتیب پرسشنامه تحقیق از ضریب پایایی مناسب و بالایی برخوردار می باشد.

جدول شماره ۲: مقادیر مربوط به میزان پایایی پرسشنامه

عنوان پرسشنامه	میزان آلفای کرونباخ
استراتژی منابع انسانی	۰/۷۹
استراتژی سازمان	۰/۷۴
عملکرد مدیران و کارکنان	۰/۸۷

### یافته‌های تحقیق

#### ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری

در این قسمت ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه آماری مذکور از نظر جنسیت، سابقه کار و مدرک تحصیلی که داده‌های آن از قسمت اول پرسشنامه‌ها بدست آمده مورد بررسی قرار گرفته است.

۷,۷۶٪ اعضای نمونه آماری را مرد و ۲۳/۳٪ زن تشکیل می‌دهد.

۴/۷٪ اعضای نمونه آماری را با سابقه کار ۱ تا ۵ سال ۷٪ اعضای نمونه آماری را با سابقه کار ۶ تا ۱۰ سال، ۷٪ اعضای نمونه آماری را با سابقه کار ۱۱ تا ۱۵ سال و ۲۹٪ اعضای نمونه آماری را با سابقه کار ۱۶ تا ۲۰ سال و ۵۲/۳٪ اعضای نمونه آماری را با سابقه کار ۲۱ تا ۳۰ سال تشکیل می‌دهند.

۱٪/۲٪ اعضای نمونه آماری را کارکنان با مدرک تحصیلی فوق دیپلم، ۶۹/۸٪ اعضای نمونه آماری را کارکنان با مدرک تحصیلی لیسانس و ۲۹٪ با مدرک فوق لیسانس تشکیل می‌دهند.

#### نتایج آمار استنباطی

آماره‌های مربوط به نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، میانگین و انحراف معیار و نتایج حاصل از آزمون تی تک نمونه مربوط به ابعاد استراتژی سازمان و استراتژی منابع انسانی در جداول ۳، ۴ و ۵ آمده است.

جدول شماره ۳: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مربوط به ابعاد استراتژی سازمان و استراتژی منابع انسانی

نوع مولفه	سطح معنی داری	مقدار خطا	نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف
تهاجمی	۰/۱۲۰	۰/۰۵۰	نرمال است
تدافعی	۰/۰۶۶	۰/۰۵۰	نرمال است
رقابتی	۰/۰۸۱	۰/۰۵۰	نرمال است
محافظه کارانه	۰/۰۵۱	۰/۰۵۰	نرمال است
استراتژی سازمان	۰/۱۸۴	۰/۰۵۰	نرمال است
متعهدانه	۰/۲۱۳	۰/۰۵۰	نرمال است
پیمانکارانه	۰/۱۶۲	۰/۰۵۰	نرمال است



ثانویه	۰/۱۵۳	۰/۰۵۰	نرمال است
پدرانه	۰/۰۵۸	۰/۰۵۰	نرمال است
استراتژی منابع انسانی	۰/۰۹۳	۰/۰۵۰	نرمال است
عملکرد	۰/۰۶۷	۰/۰۵۰	نرمال است

با توجه به نتایج جدول فوق چون مقدار سطح معنی داری برای تمام مؤلفه‌ها بزرگتر از مقدار خطا (۰/۰۵۰) است در نتیجه تمامی متغیرها دارای توزیع نرمال هستند.

جدول شماره ۴: میانگین و انحراف معیار مربوط به هریک از ابعاد استراتژی سازمان و منابع انسانی

ابعاد	تعداد پاسخ-دهندگان	تعداد سوالات	میانگین پرسشنامه	میانگین بدست آمده	انحراف معیار	اشتباه معیار میانگین ها
تهاجمی	۸۶	۸	۲۴	۲۷/۶۸۶۰	۶/۸۸۰۹۴	۰/۷۴۱۹۹
تدافعی	۸۶	۶	۱۸	۱۴/۵۶۹۸	۳/۳۴۱۵۱	۰/۳۶۰۳۲
رقابتی	۸۶	۶	۱۸	۱۸/۳۰۲۳	۴/۹۷۰۶۷	۰/۵۳۶۰۰
محافظه کارانه	۸۶	۸	۲۴	۲۵/۱۳۹۵	۶/۶۲۶۴۴	۰/۷۱۴۵۵
متعهدانه	۸۶	۷	۲۱	۲۴/۹۰۷۰	۴/۵۵۱۹۹	۰/۴۹۰۸۵
پیمانکارانه	۸۶	۶	۱۵	۱۳/۸۳۷۲	۳/۹۹۶۶۵	۰/۴۳۰۹۷
ثانویه	۸۶	۶	۱۸	۱۵/۳۶۰۵	۴/۹۴۶۵۷	۰/۵۳۳۴۰
پدرانه	۸۶	۶	۱۸	۱۹/۲۳۲۶	۵/۱۲۸۱۸	۰/۵۵۲۹۹
عملکرد	۸۶	۱۸	۵۴	۶۴/۵۰۰۰	۱۰/۷۵۰۳۸	۱/۱۵۹۲۴

جدول شماره ۵: آزمون تی تک نمونه ابعاد استراتژی سازمان و منابع انسانی

مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	برای اختلاف از میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪
				حد پایین	حد بالا
تهاجمی	۳۳/۲۷۰	۸۵	۰/۰۰۰	۳/۶۸۶	۲۶/۱۶۱۳
تدافعی	۳۲/۱۰۹	۸۵	۰/۰۰۰	-۳/۴۳۰۲	۱۲/۲۸۶۲
رقابتی	۲۸/۵۴۹	۸۵	۰/۰۰۰	۰/۳۰۲۳	۱۶/۳۶۸۰
محافظه کارانه	۳۰/۹۸۴	۸۵	۰/۰۰۰	۱/۱۳۹۵	۲۳/۵۶۰۲
متعهدانه	۴۴/۶۳۰	۸۵	۰/۰۰۰	۳/۹۰۷۰	۲۲/۸۸۲۹
پیمانکارانه	۲۵/۱۴۶	۸۵	۰/۰۰۰	-۱/۱۶۲۸	۱۱/۶۹۴۱
ثانویه	۲۳/۱۷۳	۸۵	۰/۰۰۰	۲/۶۳۹۵	۱۳/۴۲۱۰
پدرانه	۲۹/۳۵۴	۸۵	۰/۰۰۰	۱/۲۳۲۶	۱۷/۳۳۲۰
عملکرد	۵۳/۰۵۲	۸۵	۰/۰۰۰	۱۰/۵۰۰	۶۳/۸۰۴۹

همانطوری که جداول ۴ و ۵ نشان می‌دهد و با توجه به سطح معنی‌داری که برای تمام مولفه‌ها (۰/۰۰۰) می‌باشد و  $p < ۰/۰۵$ ، طبق نظر مدیران و صاحب‌نظران اداره آموزش و پرورش، میانگین مربوط به بعد تدافعی از ابعاد مربوط به استراتژی سازمان و میانگین مربوط به پیمانکارانه از ابعاد مربوط به استراتژی منابع انسانی اخلاف معناداری با مقادیر موثر دارد. به عبارتی میانگین حاصل از ابعاد تدافعی و پیمانکارانه بطور معنی‌داری کمتر از میزان موثر می‌باشد. بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که از دیدگاه مدیران آموزش و پرورش، بعد تدافعی از ابعاد مربوط به استراتژی سازمان و بعد پیمانکارانه از ابعاد مربوط به استراتژی منابع انسانی در سازمان به کارگیری نشده است. در خصوص دیگر ابعاد استراتژی‌های سازمان و منابع انسانی اینگونه می‌توان بیان کرد که اکثر مدیران آموزش و پرورش موافق ابعاد استراتژی‌های بررسی شده (تهاجمی، رقابتی، پدران، متعهدانه، ثانویه و محافظه‌کارانه) در این تحقیق می‌باشند. مولفه عملکرد نیز دارای اختلاف معنی‌داری در میانگین به دست آمده با مقدار موثر بوده که نشان از عملکرد مثبت سازمان و رضایت مدیران می‌باشد.

### بررسی تأثیر استراتژی سازمان و منابع انسانی بر عملکرد آموزش و پرورش

آماره‌های مربوط به تأثیر استراتژی سازمان و منابع انسانی بر عملکرد آموزش و پرورش در جداول شماره ۶ و ۷ خلاصه شده است.

جدول شماره ۶: همبستگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان با عملکرد سازمان

متغیر	ضریب همبستگی پیرسون	ضریب تعیین تعدیل شده	سطح معناداری	آماره دوربین واتسون	سطح معناداری F
استراتژی سازمان	۰/۲۹۳	۰/۰۸۴	۰/۰۰۰	۱/۸۵۹	۰/۰۲۴

جدول شماره ۷: برازش مدل استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان با عملکرد سازمان

عملکرد	ضرایب بتا غیر استاندارد (ضرایب پیش بینی)	ضرایب بتا استاندارد (اثر مستقیم)	آماره t	سطح معناداری
مقدار ثابت	۴۰/۰۹۰	---	۴/۵۱۳	۰/۰۰۰
استراتژی منابع انسانی	۰/۱۴۸	۰/۱۵۹	۱/۴۴۹	۰/۰۱۲
استراتژی سازمان	۰/۱۵۹	۰/۲۰۳	۱/۸۴۶	۰/۰۳۸

با توجه به نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، فرض نرمال بودن داده‌ها تأیید و شرط بررسی ارتباط بین متغیرها با آزمون پیرسون برقرار می‌باشد و آزمون ضریب همبستگی پیرسون با توجه به اینکه مقدار سطح معنی‌داری آزمون به دست آمده کمتر از سطح خطا ( $\alpha = ۰/۰۵$ ) می‌باشد، نشان می‌دهد که همبستگی ناقص، مثبت و ضعیف (خطی) بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان با عملکرد آموزش و پرورش وجود دارد که مقدار این همبستگی و ارتباط برابر ۰/۲۹۳ می‌باشد. در برازش پیش‌بینی‌کنندگی، استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان حدوداً ۸/۵ درصد از تغییرات واریانس عملکرد آموزش و پرورش را توضیح می‌دهند. برای مناسب بودن برازش خطی یکی از دلایل سطح معنی‌داری، برازش خطی ( $F$ ) کمتر از سطح خطا ( $\alpha = ۰/۰۵۰$ ) و دیگری مقدار آماره دوربین واتسون به دست آمده برابر ۱/۸۵۹ بوده و این مقدار در بازه (۲/۵ و ۱/۵) قرار دارد. بنابراین به این نتیجه می‌رسیم که بین استراتژی سازمان و عملکرد سازمان خطای مدل رگرسیون دارای توزیع نرمال و همبستگی وجود دارد. این دو دلیل نشان‌دهنده مناسب بودن برازش خطی می‌باشد و با توجه به شاخص‌هایی که عنوان شد مدل از کفایت لازم برخوردار است و مدل رگرسیونی خطی برآورد شده مورد قبول است. پیش‌بینی مدل برازشی

استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان با عملکرد (میزان تأثیر استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان بر عملکرد) به ترتیب برابر ۰/۱۴۸ و ۰/۱۵۹ می‌باشد. به عبارتی یک واحد تغییر در انحراف معیار استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان، باعث می‌شود که انحراف معیار متغیر عملکرد به ترتیب به اندازه ۰/۱۴۸ و ۰/۱۵۹ تغییر کند که معادله رگرسیون به شرح زیر نوشته می‌شود:

$$\text{عملکرد} = ۴۰/۰۹۰ + (۰/۱۵۹ * \text{استراتژی سازمان}) + (۰/۱۴۸ * \text{استراتژی منابع انسانی})$$

### بررسی تأثیر ابعاد استراتژی سازمان و منابع انسانی بر عملکرد آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی

در جداول ۸ الی ۹ خلاصه نتایج حاصل از آزمون همبستگی و شرایط برقراری برازش مدل بین ابعاد استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان با عملکرد آموزش و پرورش آورده شده است.

جدول شماره ۸: خلاصه نتایج حاصل از آزمون همبستگی و شرایط برقراری برازش مدل بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان با عملکرد آموزش و پرورش

عوامل	استراتژی سازمان					استراتژی منابع انسانی		
	تدافعی	تهاجمی	رقابتی	محافظه کارانه	پدرانه	ثانویه	متعهدانه	پیمانکارانه
ضریب همبستگی R	۰/۵۰۸	۰/۶۵۸	۰/۳۴۳	۰/۱۶۶	۰/۵۳۰	۰/۱۲۰	۰/۲۱۲	۰/۱۳۶
ضریب تعیین تعدیل شده R <sup>2</sup>	۰/۲۴۹	۰/۴۲۷	۰/۱۱۵	۰/۰۲۶	۰/۲۷۲	۰/۰۰۳	۰/۰۴۴	۰/۰۰۷
سطح معنی داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۲۲	۰/۰۰۰	۰/۲۷۰	۰/۰۴۹	۰/۲۱۲

جدول شماره ۹: برازش مدل استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان با عملکرد سازمان

ابعاد	(متغیرها)	نوع ورود متغیر	آماره دوربین واتسون	سطح معناداری F	ضریب غیر استاندارد بتا (مقدار ثابت)	ضریب غیر استاندارد بتا (مقدار متغیر)
ابعاد استراتژی سازمان	تدافعی	هم زمان	۱۹/۵۴۸	۰/۰۰۰	۸۸/۳۱۸	۱/۶۳۵
	تهاجمی	هم زمان	۱/۵۶۸	۰/۰۰۰	۳۶/۰۲۳	۸/۰۱۶
	رقابتی	هم زمان	۱/۷۹۰	۰/۰۰۱	۵۰/۹۲۲	۰/۷۴۲
ابعاد استراتژی منابع انسانی	محافظه کارانه	هم زمان	۲/۱۷۷	۰/۰۲۲	۷۱/۲۷۶	-۰/۲۷۰
	پدرانه	هم زمان	۲/۰۰۰	۰/۰۰۰	۴۳/۱۲۸	۱/۱۱۱
	ثانویه	هم زمان	۱/۹۸	۰/۲۷۰	۶۸/۵۱۴	-۰/۲۶۱
ابعاد استراتژی منابع انسانی	متعهدانه	هم زمان	۱/۹۶۹	۰/۰۴۹	۵۲/۰۲۷	۰/۵۰۱
	پیمانکارانه	هم زمان	۲/۰۰۴	۰/۲۱۲	۱۶/۶۱۶	-۰/۳۶۵

با توجه به نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، فرض نرمال بودن داده‌ها تأیید و شرط بررسی ارتباط بین متغیرها با آزمون پیرسون برقرار می‌باشد و آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که چون مقدار سطح معنی‌داری به دست آمده بین ابعاد ۴ گانه استراتژی سازمان و عملکرد آموزش و پرورش استان آ. غربی کمتر از سطح خطا ( $\alpha = 0/05$ ) می‌باشد، می‌توان گفت که رابطه معنی‌داری بین ابعاد استراتژی سازمان و عملکرد آموزش و پرورش استان آ. غربی وجود دارد، که مقدار این همبستگی و ارتباط برابر جداول شماره ۸ دارای مقادیر مثبت می‌باشد. همچنین مقدار سطح معنی‌داری به دست آمده بین ابعاد ۴ گانه استراتژی منابع انسانی و عملکرد آموزش و پرورش استان آ. غربی به گونه‌ای است که ابعاد استراتژی منابع انسانی ثانویه و پدرا نه بیشتر از سطح خطا ( $\alpha = 0/05$ ) می‌باشد، می‌توان گفت که رابطه معنی‌داری بین ابعاد استراتژی منابع انسانی ثانویه و پدرا نه و عملکرد آموزش و پرورش استان آ. غربی وجود ندارد که مقدار این همبستگی و ارتباط برابر جداول شماره ۸ بیشتر از سطح خطا ( $\alpha = 0/05$ ) می‌باشد. مقادیر ضریب تعیین تعدیل شده موجود در جدول ۹ در برازش پیش‌بینی‌کنندگی، درصد تغییرات متغیر عملکرد سازمان را توضیح می‌دهد. برای مناسب بودن برازش خطی یکی از دلایل سطح معنی‌داری برازش خطی، مقادیر ( $F$ ) کمتر از سطح خطا ( $\alpha = 0/05$ ) می‌باشد و دیگری مقدار آماره دوربین واتسون به دست آمده می‌باشد. در تحقیق حاضر با توجه به نتایج موجود در جدول شماره ۹ تمامی مقادیر مربوط به سطح معنی‌داری  $F$  به غیر از استراتژی منابع انسانی ثانویه و پدرا نه کمتر از سطح خطا بوده و مقدار آماره دوربین واتسون ابعاد مربوط به متغیرهای نیز در بازه  $(2/5)$  و  $(1/5)$  قرار دارد. بنابراین به این نتیجه می‌رسیم که بین ابعاد استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان و عملکرد آموزش و پرورش استان آ. غربی خطای مدل رگرسیون دارای توزیع نرمال بوده و همبستگی مثبتی وجود دارد که این دو دلیل نشان دهنده مناسب بودن برازش خطی می‌باشد. معادله رگرسیونی را می‌توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده به شرح زیر محاسبه کرد.

$$\text{عملکرد} = 88/318 + (1/635) * \text{استراتژی تدافعی سازمان}$$

$$\text{عملکرد} = 36/023 + (1/029) * \text{استراتژی تهاجمی سازمان}$$

$$\text{عملکرد} = 50/922 + (0/742) * \text{استراتژی رقابتی سازمان}$$

$$\text{عملکرد} = 71/276 + (-0/270) * \text{استراتژی محافظه‌کارانه سازمان}$$

$$\text{عملکرد} = 43/128 + (1/111) * \text{استراتژی منابع انسانی پدرا نه}$$

$$\text{عملکرد} = 52/027 + (0/501) * \text{استراتژی منابع انسانی متعهدانه}$$

### رگرسیون گام به گام

در این قسمت و در جداول شماره ۱۰، ۱۱ و ۱۲ با استفاده از تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام اثرات ابعاد استراتژی سازمان و استراتژی منابع انسانی بر عملکرد ادارات آموزش و پرورش آورده شده است.

جدول ۱۰: شاخص‌های کفایت مدل بین ابعاد استراتژی سازمانی و عملکرد

مرحله	استراتژی	مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف	نوربین واتسون
۱		تهاجمی	۰/۶۵۸	۰/۴۳۳	۰/۴۲۷	۸/۱۳۹۹۵	
۲	سازمان	محافظه کارانه	۰/۷۱۲	۰/۵۰۷	۰/۴۹۵	۷/۶۳۶۱۷	۱/۹۲۸
۳		تدافعی	۰/۷۳۰	۰/۵۳۳	۰/۵۱۶	۷/۴۸۲۵۱	
۱	منابع انسانی	پدرانه	۰/۵۳۰	۰/۲۸۱	۰/۲۷۲	۹/۱۶۹۸۲	۲

جدول ۱۱: معنی‌داری ضرایب رگرسیونی به ترتیب مدل‌های ارائه شده

	ابعاد	مدل	ضرایب غیراستاندارد			ضریب استاندارد شده	آماره t	سطح معناداری
			Beta	B	Std.Error			
۱		مقدار ثابت		۳۶/۰۲۳	۳/۶۵۹	-	۹/۸۴۴	۰/۰۰۰
۲	استراتژی سازمان	استراتژی تهاجمی	۰/۹۴۴	۰/۱۳۹	۰/۱۳۹	۰/۶۰۴	۶/۷۷۱	۰/۰۰۰
۳		استراتژی محافظه کارانه	۰/۳۹۱	۰/۱۲۷	۰/۱۲۷	۰/۲۴۱	۳/۰۸۴	۰/۰۰۳
۴		استراتژی تدافعی	۰/۶۰۱	۰/۲۸۵	۰/۲۸۵	۰/۱۸۷	۲/۱۰۸	۰/۰۳۸
۱	استراتژی منابع	مقدار ثابت		۴۳/۱۲۸	۳/۸۵۹	-	۱۱/۱۷۶	۰/۰۰۰
۲	انسانی	استراتژی پدرانه	۱/۱۱۱	۰/۱۹۴	۰/۱۹۴	۰/۵۳۰	۵/۷۳۰	۰/۰۰۰

جدول شماره ۱۲: آنالیز واریانس برای مدل ابعاد استراتژی سازمانی و عملکرد

نوع استراتژی	ابعاد	سطح معنی داری	آماره F
استراتژی سازمان	تهاجمی	۰/۰۰۰	۶۴/۲۶
	محافظه کارانه	۰/۰۰۰	۴۲/۷۳۴
	تدافعی	۰/۰۰۰	۳۱/۱۵۲
استراتژی منابع انسانی	پدرانه	۰/۰۰۰	۳۲/۸۲۷

همانطور که از جدول شماره ۱۰ بر می‌آید تحلیل رگرسیون برای استراتژی سازمان تا ۳ مرحله و برای استراتژی منابع انسانی تا ۱ مرحله پیش رفته است. در مرحله اول مربوط به تحلیل رگرسیون استراتژی سازمانی، بعد تهاجمی سازمان وارد مدل می‌شود که میزان ضریب همبستگی آن با متغیر عملکرد برابر با ۰/۶۵۸ می‌باشد. در این مرحله ضریب تعیین برابر با ۰/۴۳۳ و ضریب تعیین تعدیل شده مساوی با ۰/۴۲۷ می‌باشد. در گام بعدی با وارد شدن دومین متغیر، یعنی استراتژی محافظه کارانه سازمان همبستگی چندگانه به ۰/۷۱۲ و ضریب تعیین به ۰/۵۰۷ و ضریب تعیین تعدیل شده به عدد ۰/۴۹۵ افزایش یافته است. به عبارت دیگر بر اساس ضریب تعیین تعدیل شده ۵۰/۷ درصد از تغییرات عملکرد به وسیله دو متغیر

استراتژی تهاجمی و محافظه کارانه سازمان تبیین می شود. در گام بعدی با وارد شدن سومین متغیر، یعنی استراتژی تدافعی سازمان، همبستگی چندگانه به  $0/730$  و ضریب تعیین به  $0/533$  و ضریب تعیین تعدیل شده به عدد  $0/516$  افزایش یافته است. به عبارت دیگر بر اساس ضریب تعیین تعدیل شده،  $53/3\%$  تغییرات عملکرد به وسیله ۳ متغیر استراتژی تهاجمی، محافظه کارانه و تدافعی سازمان تبیین می شود. مقدار آماره دوربین واتسون نیز برابر  $1/928$  می باشد که در نتیجه استقلال مانده ها را نتیجه می گیریم. در ادامه با نگرش به نتایج تحلیل رگرسیون استراتژی مدیریت منابع انسانی مشاهده می گردد، تحلیل رگرسیون تا ۱ مرحله پیش رفته است و در این مرحله استراتژی پدرا نه منابع انسانی وارد مدل می شود که میزان ضریب همبستگی آن با متغیر عملکرد برابر با  $0/530$  می باشد. در این مرحله ضریب تعیین برابر با  $0/281$  و ضریب تعیین تعدیل شده مساوی با  $0/272$  می باشد. به عبارت دیگر بر اساس ضریب تعیین تعدیل شده  $27/2\%$  درصد از تغییرات عملکرد به وسیله متغیر استراتژی پدرا نه منابع انسانی تبیین می شود. مقدار آماره دوربین واتسون نیز برابر ۲ می باشد که در نتیجه استقلال مانده را نتیجه می گیریم. جدول شماره ۱۲ نیز آنالیز واریانس برای مدل های عنوان شده را نمایش می دهد. با توجه به ضریب معناداری کمتر از میزان خطا، جدول فوق حاکی از معنی دار بودن رگرسیون برای مراحل یاد شده است.

### نتیجه گیری:

با عنایت به نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف چون مقدار سطح معنی داری برای تمام مؤلفه ها بزرگتر از مقدار خطا ( $0/05$ ) می باشد از آزمون های پارامتریک جهت آنالیز داده ها استفاده گردید. برای تبیین اینکه در آموزش و پرورش کدام یک از استراتژی ها پیاده شده است و یا اینکه مدیران و کارکنان وضعیت سازمان را از نظر استراتژی چگونه ارزیابی می کنند، از آزمون تی تک نمونه استفاده شد. طبق نظر مدیران و صاحب نظران اداره آموزش و پرورش، بعد تدافعی از ابعاد مربوط به استراتژی سازمان و بعد پیمانکارانه از ابعاد مربوط به استراتژی منابع انسانی اختلاف معناداری با مقادیر موثر دارد. در نتیجه از دیدگاه مدیران آموزش و پرورش، بعد تدافعی از ابعاد مربوط به استراتژی سازمان و بعد پیمانکارانه از ابعاد مربوط به استراتژی منابع انسانی در سازمان به کارگیری نشده است. در خصوص دیگر ابعاد استراتژی های سازمان و منابع انسانی، اکثر مدیران آموزش و پرورش موافق ابعاد استراتژی های بررسی شده (تهاجمی، رقابتی، پدرا نه، متعهدانه، ثانویه و محافظه کارانه) در این تحقیق می باشند. مولفه عملکرد نیز دارای اختلاف معنی داری در میانگین به دست آمده با مقدار موثر بوده که نشان از عملکرد بالای سازمان و رضایت مدیران می باشد. یافته های پژوهش حاضر نتایج حاصل از تحقیقات فدائی تبریزی (۱۳۹۰) که بیانگر وجود رابطه بین برنامه های استراتژیک منابع انسانی و خلاقیت و نوآوری و عملکرد در سازمان شهرداری می باشد را مورد تأیید قرار می دهد. همچنین نتایج تحقیق فوق یافته های بداخشانی (۱۳۸۹) را که ارتباط استراتژی سازمان را با استراتژی منابع انسانی در سازمان های متعالی مورد بررسی قرار داد تأیید می کند. یافته های یآوری با فقی (۱۳۸۴) که در پژوهش خود با استفاده از مدل استراتژی های منابع انسانی بامبرگر و مشولم، به تدوین استراتژی های مناسب در حوزه جذب نیروی انسانی در نیروی انتظامی می پردازد و مدل پیشنهادی خود را که به کارگیری استراتژی متعهدانه می باشد ارایه داده است، نتایج حاصل از این تحقیق را تأیید می کند.

### پیشنهادهات:

مدیران موفق دنیای امروز رمز موفقیت سازمان خود را در بهره مندی از انسان هایی فرهیخته می دانند و بر این باورند که دارایی ارزشمندی که برای ما مزیت رقابتی ایجاد می کند کارکنان ما هستند و تنها همین انسان ها هستند که ما را در صحنه رقابت پیشتانز نگه می دارند. بنابراین و با توجه به اینکه منابع انسانی یکی از عوامل اصلی محقق نمودن ماموریت سازمان هاست می بایستی به منظور مدیریت بهینه این منبع ارزشمند، استراتژی ها و راهبردهایی را تهیه، تدوین و اجرا نمود. اگر مدیران تنها برای برنامه ریزی و نه اجرا آموزش ببینند، احتمال اجرای استراتژی و تغییر مثبت عملکرد کمتر خواهد بود.

بنابراین مدیرانی که در مورد اجرای استراتژی دانش نظری کافی دارند، نسبت به همتایان خود مزیت خواهند داشت، پس چنانچه مدیران یک سازمان در اجرای استراتژی از مدیران سازمان‌های رقیب، ماهرتر و آگاه‌تر باشند، اولاً سازمانشان از مزیت رقابتی بهتری برخوردار خواهد بود، ثانیاً بازده بیشتری خواهد داشت. مسئولیت‌های شفاف یکی از پیش‌نیازهای پایه‌ای موفقیت اجرای استراتژی است. مدیران باید بدانند چه کسی، چه کاری، در چه زمانی و برای چه انجام می‌دهد. پس باید مسئولیت‌ها واضح و شفاف باشد. سازمان‌ها باید فرهنگ‌های حامی استراتژی داشته باشند. اجرای استراتژی مستلزم فرهنگی موفقیت‌گرا، منضبط و دارای حس مالکیت است. طرح‌ریزی ضعیف استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان، منابع انسانی و مالی و... را هدر خواهد داد و طرح‌ها و فرآیندهای اجرایی را با شکست مواجه خواهد ساخت. اجرای ضعیف منتج از استراتژی ضعیف خواهد بود. تبادل اطلاعات، انتقال دانش، و ارتباطات اثربخش برای اجرای استراتژی ضروری هستند. برای اینکه استراتژی‌ها منجر به افزایش عملکرد و بازده زیاد باشند بایستی منابع مالی و انسانی کافی در اختیار سازمان وجود داشته باشد. بایستی شرایط فیزیکی، محیطی و زمانی برای اجرای استراتژی مناسب و ابزارآلات مورد نیاز در اختیار سازمان قرار داده شود. همچنین به جهت اینکه استراتژی موفق‌تر نتیجه دهد باید جزئیات نحوه انجام کارها کاملاً معلوم باشد.

با توجه به وجود روابط معنادار بین متغیرهای پژوهش و با توجه به مطالب ارائه شده بالا، در ذیل چند پیشنهاد ارائه می‌گردد.  
-سازمان بایستی نقاط ضعف خود را برطرف نموده و جلوی تهدیدهای بیرونی را بگیرد.

-سازمان باید ضمن حفظ نقاط قوت خود از استراتژی‌های ترکیبی و یکپارچه نظیر نفوذ در بازار، توسعه خدمات توسعه محصول و ایجاد شراکت‌های سازمانی و غیره استفاده بکند تا باعث ایجاد رقابت در سازمان با سازمان‌های دیگر گردد.

-سازمان بایستی ضمن حفظ نقاط قوت کلیدی (استراتژی محافظه کارانه) از قرار گیری در شرایط با ریسک بالا خودداری کند، در چنین شرایطی استراتژی‌هایی نظیر بهره‌وری، افزایش خدمات و سایر موارد مورد استفاده قرار گیرند.

-سازمان بایستی با بکارگیری نقاط قوت خود، حداکثر استفاده را از فرصت‌های خود برده (استفاده از استراتژی تهاجمی) و نقاط ضعف را از بین ببرد و جلوی تهدیدهای بیرونی را نیز بگیرد و استراتژی‌هایی نظیر تمرکز، تنوع، یکپارچگی و سایر موارد اتخاذ شوند.

-پیشنهاد می‌گردد سازمان با نگرانی و ارتقاء کارکنان موجود و هماهنگ نمودن آن‌ها فرهنگ سازمانی را پیاده کند.

-اثر استراتژی‌های منابع انسانی را در اولین فرصت مناسب ارزیابی کنیم و به هر مشکلی که به هنگام اجرای استراتژی بروز می‌کند، رسیدگی کنیم.

-منافع حاصل از اجرای استراتژی را برای سازمان و همه اعضای آن به وضوح بیان کنیم.

-موافقان و مخالفان اجرای استراتژی را شناسایی کنیم، موافقان را با خود همراه کنیم و تلاش کنیم که تا حد امکان مخالفان را متقاعد سازیم.

به خاطر داشته باشیم که مدیران صف به راحتی می‌توانند برنامه اجرای استراتژی را برهم بزنند و به خاطر داشته باشیم که برای اجرای استراتژی مدیران صف و دیگران به آموزش، پشتیبانی مستمر و پیوسته و راهنمایی نیاز دارند.

## منابع

- ۱- محرمزاده، رمضان. تأثیر استراتژی سازمان و منابع انسانی بر عملکرد آموزش و پرورش استان آ. غربی. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه، ۱۳۹۴.
- ۲- موسوی جد، سید محمد. رابطه ترکیب استراتژیهای منابع انسانی و ساختار سازمانی با عملکرد سازمانی در شرکتهای دارویی پذیرفته شده در بورس، پایان نامه دکتری رشته مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۹۰.
- ۳- شاهویسی. ارائه مدلی مناسب جهت تدوین استراتژی شرکت های دولتی در ایران (مورد مطالعه: شرکت شهرک های صنعتی کردستان، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، ۱۳۸۸.
- ۴- سلیمی زاده، لاله. ارزیابی اثربخشی کانال های اطلاع رسانی و تفهیم استراتژی ها به کارکنان، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، ۱۳۸۸.
- ۵- اعرابی، سید محمد، مورعی، محمد هادی. توسعه مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (مطالعه موردی: شرکت مپنا)، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، ۱۳۸۳.
- ۶- اصل مرز، عبدالرضا. اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی شرکت و استراتژی منابع انسانی بر عملکرد شرکت های تولید داروی داخلی، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور مرکز قشم، ۱۳۸۸.
- ۷- فقهی فرهنگمند، ناصر. مدیریت پویای سازمان. چاپ اول، تیریز، فروزش، ۱۳۸۱.
- ۸- مهرزاد، رضا. ارزیابی استراتژی عملکرد سازمان بیمه ایران با کارت امتیازی متوازن در شهرستان سبزوار " پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، موسسه آموزش عالی اشراق، ۱۳۹۳.
- ۹- رحمان سرشت، حسین. راهبردهای مدیریت، تهران: نشر فرهنگی فن و هنر، ۱۳۸۴.
- ۱۰- آرمسترانگ، مایکل. استراتژی منابع انسانی. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول، ۱۳۸۴.
- ۱۱- Marginson P., Britain M "Employment and Work in an Internationalized Economy", "Human Resource Management journal", Vol. 4, No. 4, pp 63-80, 1994.
- ۱۲- بامبرگر، پیتر، مشولم، لن. استراتژی منابع انسانی (تدوین و اجرا). ترجمه علی پارسائیان وسید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول، ۱۳۸۱.
- ۱۳- بدخشانی، فرناز، فروزانفر، بهزاد. بررسی رابطه ارتباط استراتژی سازمان با استراتژی منابع انسانی در سازمان های متعالی، هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، ۱۳۸۹.
- ۱۴- کاپلان، رابرت، نورتون، دیوید. نقشه استراتژی: تبدیل داری های نامشهود به پیامدهای مشهود. مترجمین، حسین اکبری، مسعود سلطانی، امیر ملکی، انتشارات آسیا، ۱۳۸۸.
- ۱۵- زارع نژاد، طاهره. ارزیابی عملکرد شرکت های پیمانکاری ساختمانی و رتبه بندی آنها بر اساس تکنیک تاپسیس، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مهندسی صنایع، دانشگاه الغدير، تبریز، ۱۳۹۴.



## **The impact of human resources strategy and organizational strategy on the performance of managers and staff education of West Azerbaijan province**

### **Abstract:**

The aim of this study is the impact of HR strategy and organizational strategy on the performance of managers and employees in the education of West Azerbaijan province. The study is cross-sectional and because the results can help to improve the situation and selection decisions, is an applied research. The population of this research is employee education. 86 managers and staff, by using random cluster sampling became a member of the sample and standard questionnaires performance with 0/87 reliability and organizational strategy and human resources strategy with respect to the reliability of 0/79 and 0/74 completed. For the analysis of data, method of regression analysis was used. The results showed that the defensive aspects of the organizational strategy and contractual aspects related to human resources strategy, no significant effect on the function of Director of Education. Other aspects of the organization's strategy and human resources, most managers favor a positive impact of education strategy review (aggressive, competitive, Paternalistic, committed, secondary and conservative) on the performance of their managers and employees. The overall analysis showed that the performance of the organization's strategy and human resources strategy was effective education; and recommendations were presented at the end.

**Keywords:** Organization Strategy, Human Resource Strategy, Training and Development, Employee Performance