

رابطه هماهنگی استراتژیک مدیریت منابع انسانی و ساختار سازمانی: مطالعه موردی جهاد دانشگاهی آذربایجان شرقی

رباب نوروزی گاوگانی^۱

^۱ مدرس دانشگاه علمی کاربردی- مرکز جهاد دانشگاهی تبریز، rn_norози@yahoo.com

چکیده

امروزه هماهنگی استراتژیک، ابزاری اساسی برای سازماندهی و استاندارد کردن عملیات بخش‌های مختلف سازمان به منظور ایجاد یک کلیت واحد و منسجم است. در این مقاله با نگرش جدید استراتژیک به منابع انسانی، هماهنگی استراتژیک مدیریت منابع انسانی و ساختار سازمانی صورت گرفته است. این پژوهش از نظر ماهیت کاربردی - توسعه‌ای و ابزار جمع‌آوری داده‌ها اسناد و مدارک و پرسشنامه‌های استاندارد و محقق ساخته می‌باشد. جامعه آماری شامل کارکنان، مدیران و کارشناسان جهاد دانشگاهی آذربایجان شرقی است. یافته‌ها نشان داد؛ استراتژی منابع انسانی در جهاد دانشگاهی آذربایجان شرقی از وضعیت مطلوبی برخوردار بوده و ساختار سازمانی برای اجرای آن همسو تشخیص داده شده اما بعضی از واحدها از لحاظ ساختار و نوع استراتژی باید اصلاحاتی را انجام دهند.

واژه‌های کلیدی

استراتژی، منابع انسانی، ساختار سازمانی، جهاد دانشگاهی

۱. مقدمه :

استراتژی منابع انسانی، الگویی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک سازمان است. به‌گونه‌ای که سازمان بتواند بین زیرسیستم‌های منابع انسانی هماهنگی درونی، یعنی یکپارچگی و انسجام ایجاد نموده و علاوه بر آن بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان نیز یکپارچگی و هماهنگی بیرونی (عمودی) به وجود آورد (یانگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۹؛ آمروتا و گیتا^۲، ۲۰۲۰؛ سوماراتنا^۳، ۲۰۲۰). منابع انسانی مهم‌ترین و ارزشمندترین عامل تولید کالاها و خدمات در سازمان‌ها می‌باشد. بنا بر نظر اکثر صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی، میزان تأثیر استراتژی منابع انسانی و روابط کارکنان برحسب تفاوت در عوامل اقتضایی و زمینه‌ای متغیر است. از جمله این عوامل اقتضایی و زمینه‌ای استراتژی است (اولسون^۴ و همکاران، ۲۰۱۸؛ هاندا و ایتو^۵، ۲۰۱۸). طی دهه‌های گذشته، محققان منابع انسانی توجه خود را روی سؤالات مهمی قرار داده‌اند. این که چه چیزی باعث می‌شود تا سازمان‌ها رویکردی استراتژیک به مدیریت منابع انسانی داشته باشند و استراتژی منابع انسانی چگونه شکل می‌گیرد؟ در شرایط کنونی، برتری رقابتی، ایجاد ارزش و تضمین رشد بلندمدت به نحو فزاینده‌ای به نقش سرمایه انسانی سازمان‌ها به معنای مجموعه دانش، نگرش، رفتار، قابلیت‌ها و تجرب کارکنان وابسته شده است. برای دستیابی به چنین جایگاهی، سازمان‌ها ناگزیرند ابزاری را برای جذب، پرورش، انگیزش و نگهداشت چنین سرمایه‌ای بکار گیرند، که از آن به عنوان استراتژی منابع انسانی یاد می‌شود. استراتژی منابع انسانی به عنوان یک فرایند، عبارت است از مجموعه‌ای خاص از اقدامات منابع انسانی که توسط سازمان برای دستیابی به اهدافش صورت می‌گیرد (موسی خانی و مجرد، ۱۳۹۲). مرور ادبیات نظری، گسستگی بین مدیریت فرایندهای سازمانی، ساختار سازمانی و استراتژی‌های سازمان از جمله استراتژی‌های کسب و کار و مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد که می‌تواند به عنوان خلأ تحقیقاتی محسوب گردد. هدف از تلفیق ساختار سازمانی با استراتژی منابع انسانی و مقایسه آن با وضع مطلوب، تشویق و راهنمایی کارکنان به کارها و فعالیت‌ها و ایجاد ارتباطاتی است که سازمان را قادر سازد به هدف‌هایش برسد (میرسپاسی و طبری، ۱۳۷۸).

نوآوری پژوهش حاضر شناسایی ساختار همسو با استراتژی‌های منابع انسانی بین واحدهای موجود در جهاد دانشگاهی آذربایجان شرقی است. توجه به سیاست‌ها و استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و انتخاب ساختار سازمانی مناسب، ضرورت بهره‌گیری از چارچوبی اقتضایی و فراگیر را حیاتی نموده است.

به همین منظور، پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به سؤالات زیر است که استراتژی جهاد دانشگاهی آذربایجان شرقی چیست؟ جهت‌گیری تأمین نیروی انسانی سازمان (به صورت کلی و به تفکیک معاونت‌ها) چگونه است؟ استراتژی منابع انسانی سازمان (به صورت

^۱ Yong

^۲ Amrutha & Geetha

^۳ Somarathna

^۴ Olson

^۵ Handa & Ito

کلی و به تفکیک معاونت‌ها) براساس مدل SRP چه باید باشد؟ استراتژی منابع انسانی سازمان در شرایط فعلی چگونه است؟، ساختار سازمانی براساس مدل مینتزبرگ چگونه است؟ و آیا ساختار سازمانی با استراتژی منابع انسانی همسو و هماهنگ است؟

۲- پیشینه پژوهش

استراتژی: استراتژی عبارت است از طرح‌ها و برنامه‌های مدیریت برای کسب نتایج منطبق با رسالت و هدف‌های سازمان. استراتژی یک سازمان عبارت از طرحی جامع که نشان می‌دهد سازمان چگونه به مأموریت و اهداف خود دست می‌یابد و رهنمودهایی در مورد چگونگی اتخاذ تصمیماتی که بر عملکرد بلندمدت سازمان اثر می‌گذارند (سیانگ^۶ و همکاران، ۲۰۲۰؛ آرمسترانگ و تیلور^۷، ۲۰۱۴؛ لو^۸، ۲۰۱۵). استراتژی، الگویی برای پاسخ سازمان به محیط اطرافش در طول زمان می‌باشد. مینتزبرگ (۱۹۹۰) استراتژی را از پنج دیدگاه مطرح می‌نماید: استراتژی به عنوان یک طرح، استراتژی به عنوان یک شگرد یا نیرنگ، استراتژی به عنوان الگو، استراتژی به عنوان موقعیت، و استراتژی به عنوان نگرش. دراکر نیز استراتژی را کلیه تصمیم‌های مربوط به اهداف شرکت و راه‌های رسیدن به آن تعریف می‌کند (پانت^۹ و همکاران، ۲۰۱۶؛ گلاناکیس و هارکر^{۱۰}، ۲۰۱۴؛ لارسن و فوس^{۱۱}، ۲۰۱۴).

استراتژی منابع انسانی: مدیریت استراتژیک منابع انسانی به کلیه فعالیت‌های مؤثر بر رفتار افراد به منظور برانگیختن و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان و برنامه‌ریزی برای انجام فعالیت‌های مورد نیاز سازمان در دستیابی به اهداف گفته می‌شود (اهامد^{۱۲} و همکاران، ۲۰۲۰؛ کیم^{۱۳} و همکاران، ۲۰۱۹). هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و اطمینان به سازمان در برخورداری از کارکنان ماهر، متعهد و بانگیزه برای تلاش در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌باشد. به عبارتی، هدف آن است محیطی ایجاد گردد که افراد بتوانند نیازهای خود و سازمان را به طور منسجم و عملی تأمین نمایند (لو، ۲۰۱۵؛ احمدی و همکاران، ۲۰۱۶؛ آرمسترانگ و تیلور، ۲۰۱۴).

ویژگی‌های استراتژی‌های منابع انسانی چهارگانه در مدل یکپارچه بامبرگر و مشولم به شرح زیر است؛ **استراتژی پدرانیه:** این استراتژی برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر بکار گرفته می‌شود، **استراتژی ثانویه:** برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیری مناسب است که نیروی کار مورد نیاز آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود است و نیازی به پرورش و نگهداری این کارکنان نیست (موسی^{۱۴} و همکاران، ۲۰۲۰). **استراتژی پیمانکارانه:** برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که

^۶ Singh

^۷ Armstrong & Taylor

^۸ Law

^۹ Punt

^{۱۰} Glannakis & Harker

^{۱۱} Laursen & Foss

^{۱۲} Ahammad

^{۱۳} Kim

^{۱۴} Mousa

استخدام دائمی و رسمی کارشناسان آن‌ها برای سازمان مستلزم هزینه‌ی بالایی است؛ چرا که سازمان به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد، **استراتژی متعهدانه**؛ برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل، به طور دائم مورد نیاز شرکت هستند و از آنجا که آن‌ها در بسیاری موارد به شبکه‌ی پیچیده‌ی تولید و دانش خاص شرکت تسلط دارند، جایگزینی آنها به راحتی امکان‌پذیر نیست (اینولاندر، ۲۰۱۵؛ اولسون و همکاران، ۲۰۱۸؛ زن^{۱۵}، ۲۰۱۶؛ ساکلی^{۱۶} و همکاران، ۲۰۲۰).

ساختار سازمانی: ساختار سازمانی به عنوان چارچوب اساسی یک سیستم مدیریتی کل، منعکس‌کننده موقعیت‌های مکانی، همگرایی و واگذاری اختیارات و ارتباطات متشکل از شرکت در سازمان و همچنین روابط بین عناصر موجود در آن است. هر سازمان دارای ساختار مدیریتی خاص خود هستند، که روابط بین کارمندان مختلف، وظایفی که آن‌ها انجام می‌دهند، مسئولیت‌های ارائه شده را تعریف می‌کند (زیاد^{۱۷} و همکاران، ۲۰۱۸؛ کاپلدیس و اسپور^{۱۸}، ۲۰۱۹). در حال حاضر پژوهش‌های مرتبط با ساختار سازمانی در حوزه‌های پیاده‌سازی سازمانی، تغییرات سازمانی، ارزیابی و بهینه‌سازی ساختار سازمانی است. از آنجایی که هیچ ساختار سازمانی قابل استفاده و مطلوبی وجود ندارد باید ساختار سازمانی را متناسب با سابقه عملیاتی و انگیزه، بهینه‌سازی و تدوین نمود (شالمن^{۱۹}، ۲۰۲۰؛ وانگ^{۲۰} و همکاران، ۲۰۱۹).

مدل مرجع استراتژی منابع انسانی: مدل نقاط مرجع استراتژیک از تئوری‌های مدیریت استراتژیک است. تئوری نقاط مرجع استراتژیک بیان می‌کند که با شناسایی نقاط مرجع استراتژیک سازمان که تأثیر عمده‌ای بر فعالیت‌ها و عملکرد سازمان دارند، می‌توان تصمیمات استراتژیک سازمانی را اتخاذ نمود. نقاط مرجع استراتژیک به عنوان هدف‌ها و نقاط ارجاع هستند که مدیران از آن‌ها در ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و در مخابره کردن اولویت‌های سازمانی به افراد کلیدی سیستم‌ها استفاده می‌کنند. نقاط مرجع استراتژیک به عنوان یک حلقه واسطه، تمایلات قدرت سیاسی در سازمان را با رویکرد علمی در استراتژی منابع انسانی پیوند داده است. نقاط مرجع استراتژیک با استفاده از ویژگی‌های مشاغل، ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان و ویژگی زیرسیستم‌های منابع انسانی تعیین می‌شود (احمدی و همکاران، ۱۳۹۶؛ محمودجانلو، ۱۳۹۶؛ ایکساو^{۲۱} و همکاران، ۲۰۱۹).

با توجه به مبانی نظری پژوهش، احمدی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «همسوسازی استراتژی‌های تجاری و منابع انسانی بر مبنای تئوری نقاط مرجع استراتژیک در دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران» بیان نمودند که استراتژی تجاری دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران، استراتژی تفکیک و تمایز و استراتژی منابع انسانی آن، استراتژی پدران است. محمودجانلو (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان

^{۱۵} Zen

^{۱۶} Cuskelly

^{۱۷} Ziad

^{۱۸} Kappeldies & Spoor

^{۱۹} Schulman

^{۲۰} Wang

^{۲۱} Xiao

«تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: بندر امیرآباد)» به این نتیجه دست یافت؛ استراتژی مناسب برای مشاغل مدیریتی، اصلی و خدماتی در بندر امیرآباد، استراتژی متعهدانه و استراتژی مناسب برای مشاغل خدماتی، استراتژی ثانویه می‌باشد. سومارتانا (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «یک روش مبتنی بر نماینده برای مدل‌سازی و شبیه‌سازی مدیریت منابع انسانی به عنوان یک سیستم پیچیده: ارزیابی استراتژی مدیریت» بیان داشت؛ استراتژی‌های مدیریت متنوب می‌تواند از طریق تعامل نماینده در عملکرد سازمانی شبیه‌سازی شود. اولسون و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «برنامه‌ریزی برای سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های بازاریابی: تأثیر آن بر کسب‌وکار و اجرای استراتژی بازاریابی» اذعان می‌دارند؛ زمانی که اهداف کسب و کاری سازمان با استراتژی‌های بازاریابی هم‌راستا و همسو باشد عملکرد منابع انسانی آن بسیار قابل توجه‌تر از حالتی است که بین آنها ناهم‌خوانی وجود دارد. هاندا و ایتو (۲۰۱۸) در پژوهش «مدیریت سازمانی و منابع انسانی و نوآوری: کدام شیوه‌های مدیریت با نوآوری محصول و/ یا فرایند مرتبط هستند؟» تأکید داشتند؛ ارزیابی کارکنان در مورد تأثیر نتایج تحقیق و توسعه رابطه مستقیمی با نوآوری محصول دارد. وانگ و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی میزان نظم در ساختار سازمانی مؤسسه نظارتی در چین براساس آنتروپی شانون» به این نتیجه دست یافتند؛ کاهش بخش‌های داخلی و فرعی مناسب و ایجاد آژانس‌های دولتی بیشتر برای تنظیم انرژی منجر به بهبود بیشتر درجه نظم مؤسسه تنظیم انرژی می‌شود.

۳- روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف پیمایشی و از نظر جهت‌گیری کاربردی بوده و با رویکرد کمی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش خبرگان جهاد دانشگاهی آذربایجان شرقی بودند که شامل مدیران، معاونین و کارشناسان می‌باشند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. به همین منظور، اسنادی چون طرح طبقه‌بندی مشاغل و برنامه استراتژیک شرکت استفاده شده است. در این پژوهش از سه چک لیست استفاده شده است: در چک لیست اول هشت سؤال به منظور شناسایی متغیرهای تمایز و رهبری هزینه و شش سؤال به منظور شناسایی متغیرهای استخدام از بازار کار داخلی و خارجی (جهت‌گیری تامین نیروی انسانی) استفاده گردید. جمعاً ۱۴ سؤال برای چک لیست اول طرح گردید. در چک لیست دوم استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به چهار استراتژی متخصص متعهد، سرباز وفادار، پیمانکارانه و قراردادی تقسیم گردید. برای هر یک از استراتژی‌های مذکور و به منظور شناسایی نظام‌ها (اقدامات) منابع انسانی موجود شش سؤال طرح گردید. اقدامات منابع انسانی در قالب طراحی شغل، نیرویابی، انتخاب، ارزیابی عملکرد، آموزش و در نهایت جبران خدمات تعریف و توصیف گردید. در چک لیست سوم، ساختار سازمانی به بوروکراسی ماشینی، بوروکراسی حرفه‌ای، ادوکرسی (متخصص‌سالاری)، ساختار ساده و ساختار مستقل تقسیم گردید. برای هر یک از انواع ساختار سه سؤال و در مجموع برای شناسایی پنج متغیر مورد اشاره ۱۵ سؤال مطرح گردید. جدول (۱) چک لیست مورد استفاده در پژوهش را نشان می‌دهد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از آزمون‌های استنباطی و منطق فازی استفاده شده است.

جدول ۱) چک لیست مورد استفاده در پژوهش

منبع	هدف (متغیرها)
چک لیست استاندارد مایکل پورتر (۱۹۸۵)	استراتژی کسب و کار (تمایز یا رهبری هزینه)
چک لیست محقق ساخته	جهت گیری تأمین نیرو (استخدام دائمی یا موقتی)
چک لیست استاندارد استوارت و براون (۲۰۱۱)	اقدامات (نظام‌های) منابع انسانی
چک لیست محقق ساخته	ساختار سازمانی (پنج رکن مینتزیبرگ)

نتایج حاصل از روایی و پایایی پژوهش، نشان‌دهنده مناسب بودن ابزار پژوهش جهت سنجش متغیرهاست که میزان پایایی پژوهش حاضر با انجام آزمون آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰/۸۰ به دست آمده که بیانگر قابل قبول بودن پایایی پژوهش می‌باشد. به منظور بررسی روایی محتوای پژوهش پرسشنامه در اختیار تنی چند از خبرگان قرار گرفت و پس از بررسی آنان هیچ یک از شاخص‌های پرسشنامه حذف نگردیده است. به منظور بررسی فرضیه‌های پژوهش از نرم‌افزار SPSS ۱۸ استفاده شده است.

۴- یافته‌های پژوهش

به منظور تعیین نرمال بودن داده‌های جمع‌آوری شده از آزمون KS استفاده می‌شود. به منظور پاسخگویی به فرضیه‌های پژوهش حاضر از آزمون‌های مناسب استنباطی همچون آزمون تی استفاده شده است که شرح نتایج آن در زیر ارائه می‌گردد.

فرضیه اول) در استفاده از استراتژی تمایز و رهبری هزینه در جهاد دانشگاهی آذربایجان شرقی تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۲) گزارش مربوط به آزمون تی

استراتژی	t آزمون				
	نقطه (عدد) آزمون = γ				
	T	سطح معنی‌داری دوطرفه	میانگین تفاوت‌ها	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی تفاوت‌ها حد پایین	حد بالا
تمایز	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۳۶	- ۰/۲۴	۰/۸۸
رهبری هزینه	-۹/۱	۰/۰۰۰	-۲/۲۵	- ۲/۵۱	- ۱/۷۹

با توجه به این که آماره محاسبه شده برای استراتژی رهبری هزینه در محدوده منطقه H_1 قرار دارد، می‌توان نتیجه گرفت که در سطح معنی‌داری ۹۵٪ فرض صفر رد می‌گردد و این بدین معنی است که استراتژی کسب و کار در کل مجموعه منطبق با رهبری هزینه نیست و از آماره t مربوط به استراتژی تمایز ($t=0/05$) در محدوده H_0 ، می‌توان نتیجه گرفت که در سطح معنی‌داری ۹۵٪ فرض صفر تأیید می‌گردد و این بدین معنی است که استراتژی کسب و کار در کل مجموعه منطبق با استراتژی تمایز است.

فرضیه دوم) تأمین نیروی انسانی جهاد دانشگاهی آذربایجان شرقی از نظر جهت‌گیری داخل سازمان و خارج سازمان تفاوت

معنی داری وجود دارد.

جدول ۲) گزارش مربوط به آزمون تی

جهت گیری	t آزمون ی				
	نقطه (عدد) آزمون = γ				
	T	سطح معنی داری دوطرفه	میانگین تفاوتها	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی تفاوتها	
				حد پایین	حد بالا
داخل سازمان	۱/۳۹	۰/۰۰۰۴	۰/۴۱	- ۰/۰۴	۰/۹۳
خارج سازمان	-۸/۶۴	۰/۰۰۰	-۲/۲۷	- ۲/۷۶	- ۱/۵۶

با توجه به آماره محاسبه شده برای استخدام خارج از سازمان در سطح معنی داری ۹۵٪ فرض صفر رد می‌گردد و این بدین معنی است که جهت گیری تأمین نیرو در کل مجموعه منطبق با خارج از سازمان نیست و از آماره t مربوط به استخدام از داخل سازمان می‌توان نتیجه گرفت که جهت گیری تأمین نیرو در کل مجموعه منطبق با استخدام از داخل سازمان است. ($t=1/39$)

جدول ۳) خلاصه نتایج آزمون استراتژی کسب و کار و جهت گیری تأمین نیرو به تفکیک واحدهای مختلف

(پرسش نامه اول و دوم)

متغیرها واحدها	تمایز	رهبری هزینه	استخدام از داخل سازمان (دائمی)	استخدام از خارج سازمان (قراردادی)
بهره برداری	تأیید	عدم تأیید	تأیید	عدم تأیید
برنامه ریزی	تأیید	عدم تأیید	تأیید	عدم تأیید
مهندسی	تأیید	عدم تأیید	تأیید	عدم تأیید
مالی و پشتیبانی	تأیید	عدم تأیید	تأیید	عدم تأیید
خدمات مشترکین	تأیید	عدم تأیید	تأیید	عدم تأیید
منابع انسانی	تأیید	عدم تأیید	تأیید	عدم تأیید
هماهنگی	عدم تأیید	تأیید	تأیید	عدم تأیید
حسابرسی	تأیید	عدم تأیید	تأیید	عدم تأیید
کل مجموعه	تأیید		تأیید	

فرضیه سوم) استراتژی منابع انسانی شرکت بر مبنای تفکیک معاونت‌ها بر اساس مدل SRP تفاوت معنی داری وجود دارد.

جدول (۴) نتایج آزمون برابری میانگین‌ها در تحلیل واریانس

سطح معنی‌داری	آماره F	میانگین مجذور	درجه آزادی	مجموع مجذورات	
۰/۹۲	۰/۴۶۵	۱۳۴۳/۷۴۷	۱۸	۲۴۱۸۷/۴۵۵	بین گروهی
		۲۸۹۰/۱۶۲	۱۱	۳۱۷۹۱/۷۸۵	درون گروهی
			۲۹	۵۵۹۷۹/۲۴۰	کل

همان‌گونه که در جدول (۴) نشان داده شده است سطح معنی‌داری (۰/۹۲) بزرگتر از ۰/۰۵ شده در نتیجه با برابر شدن میانگین در بین گروه‌ها، استراتژی منابع انسانی شرکت بر مبنای تفکیک معاونت‌ها بر اساس مدل SRP تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

فرضیه چهارم) بین استراتژی‌های منابع انسانی شرکت تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

جدول (۵) گزارش مربوط به آزمون تی

t آزمون					
استراتژی منابع انسانی	نقطه (عدد) آزمون $\gamma =$				
	T	سطح معنی‌داری دوطرفه	میانگین تفاوت‌ها	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی تفاوت‌ها	
				حد پایین	حد بالا
پیمانکارانه	-۵/۶۶	۰/۰۰۰	-۱/۸۵	-۲/۶۲	-۱/۱۴
قراردادی	-۳/۹۸	۰/۰۰۰	-۱/۴۹	-۲/۰۵	-۰/۶۲
تعهدانه	۱/۰۲	۰/۰۰۳	۰/۵۴	۰/۱۶	۰/۶۱
سرباز وفادار	-۴/۹۱	۰/۰۰۰	-۱/۶۵	-۲/۳۸	-۱/۱۰

با توجه به آماره محاسبه شده برای استراتژی‌های پیمانکارانه، قراردادی و سرباز وفادار می‌توان نتیجه گرفت که در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ فرض صفر رد می‌گردد و این بدین معنی است که استراتژی منابع انسانی در کل مجموعه منطبق با اقدام‌های پیمانکارانه، قراردادی و سرباز وفادار نیست. اما از آماره t مربوط به اقدام تعهدانه ($t=1/02$) می‌توان نتیجه گرفت که استراتژی منابع انسانی در کل مجموعه منطبق با استراتژی متعهدانه است.

فرضیه پنجم) هر یک از ساختارهای سازمانی بکار رفته در جهاد دانشگاهی آذربایجان شرقی بر اساس مدل مینتزبرگ تفاوت معنی‌داری دارند.

جدول ۶) گزارش مربوط به آزمون تی

ساختارهای سازمانی	t آزمون				
	نقطه (عدد) آزمون = γ				
	T	سطح معنی داری دوطرفه	میانگین تفاوتها	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی تفاوتها	
				حد پایین	حد بالا
بوروکراسی ماشینی	- ۶/۴۲	۰/۰۰۰	- ۲/۴۱	- ۳/۰۵	- ۱/۸۰
بوروکراسی حرفه‌ای	۳/۹۱	۰/۰۰۱	۰/۸۳	۰/۳۹	۱/۲۲
ادهوکراسی	- ۷/۵۹	۰/۰۰۰	- ۲/۳۳	- ۲/۹۲	- ۱/۷۴
ساختار ساده	- ۵/۲۲	۰/۰۰۰	- ۱/۶۶	- ۲/۱۵	- ۱/۰۷
مستقل	- ۵/۵۸	۰/۰۰۰	- ۱/۱۲	- ۱/۵۵	- ۰/۶۹

با توجه به آماره محاسبه شده برای متغیرهای بوروکراسی ماشینی، ادهوکراسی، ساختار ساده و مستقل می‌توان نتیجه گرفت که در سطح معنی داری ۹۵٪ فرض صفر رد می‌گردد و این بدین معنی است که ساختار سازمانی در کل مجموعه منطبق با بوروکراسی ماشینی، ادهوکراسی، ساختار ساده و مستقل نیست و از آماره t مربوط به متغیر بوروکراسی حرفه‌ای ($t=۳/۹۱$) می‌توان نتیجه گرفت که ساختار سازمانی در کل مجموعه منطبق با بوروکراسی حرفه‌ای است. فرضیه ششم) ساختار سازمانی جهاد دانشگاهی آذربایجان شرقی در همه سطوح با استراتژی منابع انسانی شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد.

تحلیل واریانس وضعیت موجود و وضعیت مطلوب با تأکید بر عامل ساختار سازمانی در جدول ۷ گزارش شده است.

جدول ۷) تحلیل مقایسه‌ای ساختار سازمانی

سطح معنی داری	آماره F	میانگین مجذور	درجه آزادی	مجموع مجذورات	
۰/۹۲	۰/۴۶۵	۱۳۴۳/۷۴۷	۱۸	۲۴۱۸۷/۴۵۵	بین گروهی
		۲۸۹۰/۱۶۲	۱۱	۳۱۷۹۱/۷۸۵	درون گروهی
			۲۹	۵۵۹۷۹/۲۴۰	کل

همانگونه که در جدول (۷) نشان داده شده است سطح معنی داری (۰/۹۲) بزرگتر از ۰/۰۵ شده در نتیجه ساختار سازمانی جهاد

دانشگاهی آذربایجان شرقی در همه سطوح با استراتژی منابع انسانی شرکت تفاوت معنی داری وجود ندارد.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت استراتژیک منابع انسانی به کلیه فعالیت‌های مؤثر بر رفتار افراد به منظور برانگیختن و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان و برنامه‌ریزی برای انجام فعالیت‌های مورد نیاز سازمان در دستیابی به اهداف گفته می‌شود (اهامد و همکاران، ۲۰۲۰؛ کیم و همکاران،

۲۰۱۹). با توجه به نقش کلیدی منابع انسانی در خلق مزیت رقابتی و لزوم برنامه‌ریزی برای مدیریت این دارایی‌ها، پژوهش حاضر در پی شناسایی استراتژی مدیریت منابع انسانی سازمان و سایر معاونت‌ها براساس رویکرد نقاط مرجع استراتژیک (SRP) و تعیین نوع ساختار سازمانی شرکت و واحدها به عنوان یکی از عوامل اثرگذار در اجرای استراتژی بوده است. نوآوری پژوهش حاضر شناسایی ساختار همسو با استراتژی‌های منابع انسانی بین واحدهای موجود در جهاد دانشگاهی آذربایجان شرقی می‌باشد.

متناسب با فرضیه اول در مورد استراتژی کسب‌وکار، هر گاه تمایز مبتنی بر نوآوری، قابلیت اعتماد و خدمات جامع به مشتری و توانمندی‌های رقابتی منحصربه‌فرد باشد، باعث مزیت طولانی‌تر و سودآوری خواهد شد (ولسون و همکاران، ۲۰۱۸). نتیجه پژوهش حاضر با پژوهش هاندا و ایتو (۲۰۱۸) هم‌راستا و همسو شده است. از این‌رو نیروی کار استخدام شده برای ارائه خدمات منحصربه‌فرد، آزادی عمل و استقلال زیادی می‌خواهد. بنابراین برحسب نیاز واحدها و به طور موقت افراد متخصص خارج از سازمان با عقد قراردادهای برون‌سپاری بکار گرفته شود و نه این که به صورت دائم از افراد داخل سازمان جهت ارائه خدمات جدید استفاده گردد. رهبری هزینه راهی برای بنا نهادن مزیت رقابتی است. بدیهی است تکیه بر بازار کار داخلی برای نوآوری و تمایز محصول می‌تواند منجر به افزایش هزینه شود. متناسب با نتایج فرضیه دوم و سوم عنوان گردید؛ جهت‌گیری تأمین نیرو در کل مجموعه منطبق با استخدام از داخل سازمان است و وضعیت مطلوب در کل مجموعه، استخدام از بازار کار داخلی است. از این‌رو پیشنهاد می‌گردد در همه واحدها با آموزش‌های تخصصی و سرمایه‌گذاری در زمینه پرورش استعدادها، فرصت رشد و توسعه و توانمندسازی کارکنان فراهم گردد. پژوهش، به غیر از واحد هماهنگی، در بقیه واحدها و نیز کل مجموعه استراتژی متعهدانه (تمایز و استخدام دائمی) به عنوان وضعیت مطلوب شناخته شد. استراتژی سرباز وفادار (رهبری هزینه و استخدام دائمی) تنها در واحد هماهنگی تأیید گردید.

نتیجه فرضیه چهارم نشان داد که که استراتژی منابع انسانی در کل مجموعه منطبق با استراتژی متعهدانه است. به عبارتی، استراتژی جاری منابع انسانی در واحدهای برنامه‌ریزی، منابع انسانی، هماهنگی، حقوقی، بازرسی و کل مجموعه جهاد دانشگاهی آذربایجان شرقی، استراتژی متعهدانه (تمایز و استخدام دائمی) است. نتیجه پژوهش حاضر با نتایج پژوهش محمدجانلو (۱۳۹۶) همسو و با پژوهش احمدی و همکاران (۱۳۹۶) متفاوت می‌باشد. استراتژی منابع انسانی متعهدانه تأکید روی کنترل بازده و بازار کار داخل دارد. از آنجایی که بین وضعیت مطلوب و جاری در حوزه استراتژی منابع انسانی در کل مجموعه جهاد دانشگاهی آذربایجان شرقی تعارض قابل ملاحظه‌ای مشاهده نشد و با عنایت بر این که هدف استراتژی متعهدانه، گزینش و حفظ کارکنان متخصص است، به تصمیم‌گیرندگان سازمان پیشنهاد می‌گردد همچنان به کارکنان خود آزادی عمل دهند تا برای ایجاد و بهبود روش‌های کاری، از خلاقیت خود استفاده کنند. در این سازمان‌ها، کارکنان استخدام می‌شوند که بتوانند خود را با فرهنگ سازمانی منطبق سازند و به متخصصانی کارآمد در حوزه تخصصی خود تبدیل گردند.

با توجه به ویژگی استراتژی متعهدانه مبنی بر استخدام کارکنان جوان، آموزش مستمر مورد توجه قرار گرفته تا در حوزه‌های

تخصصی، کارشناس و خبره شوند. ارزیابی عملکرد نیز به گونه‌ای انجام گیرد که توازن بین همکاری و رقابت ایجاد شود. مسیر پیشرفت شغلی هموار شده و کارکنان بتوانند در مشاغل مشابه ارتقاء یابند. آموزش‌های بلندمدت مورد توجه قرار گرفته تا تخصص و مهارت مورد نیاز کارکنان به آن‌ها آموزش داده شود. در حوزه پرداخت و پاداش نیز، مجموعه مزایایی دربرگرفته شود که به رابطه بهتر سازمان با کارکنان منجر گردد. همچنین پیشنهاد می‌شود متولیان جهاد دانشگاهی آذربایجان شرقی بین فعالیت‌های جاری و ارائه خدمات جدید (که با نوآوری همراه است) تمایز قائل شده و حسب شرایط، استراتژی دوگانه‌ای در حوزه منابع انسانی بکار گیرند. بر این اساس، فعالیت‌های جاری را با تمرکز بر نیروی کار داخلی و کنترل هزینه انجام دهند. فرایند ارائه خدمات فعلی، فرایندی ثابت و استاندارد است و بازار تقریباً مشخص و تاحدی انحصاری دارد، در نتیجه، بکارگیری نیروهای داخلی و کنترل هزینه (به عنوان وضعیت مطلوب در واحد هماهنگی) گزینه مطلوبی در استراتژی منابع انسانی فعالیت‌های موجود مطرح است اما در حوزه خدمات جدید باید برای نوآوری، خلاقیت و انعطاف‌پذیری اهمیت قائل شود و این کار از طریق بکارگیری شیوه‌ای در منابع انسانی که آزادی عمل و استقلال کارکنان را به همراه داشته باشد، امکان‌پذیر است.

متناسب با نتیجه فرضیه پنجم، ساختار سازمانی در کل مجموعه منطبق با بوروکراسی حرفه‌ای است. با توجه به شاخص‌های ساختار بوروکراسی حرفه‌ای که عبارتند از: فعالیت‌های سازمان رسمی است، کارها استاندارد است، سیستم تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است، تخصص‌گرایی بر مبنای مالکیت مهارت‌های فردی است (تخصص‌گرایی اجتماعی) نه براساس تقسیم کار (تخصص‌گرایی وظیفه‌ای)، ترکیبی از استانداردسازی با پدیده عدم تمرکز است، نقطه ضعف آن مثل بوروکراسی ماشینی آن است که گرایش به ایجاد تعارض بین واحدهای فرعی دارد، متخصصین مانند بوروکراسی ماشینی، در اتخاذ تصمیمات تابع قوانین هستند. منتهی این قوانین به وسیله خود متخصصین تدوین می‌شود، تخصص‌گرایی و رسمیت کم، تمرکز زیاد، محیط ساده و پویا از ویژگی‌های دیگر این ساختار است (آرمسترانگ و تیلور، ۲۰۱۴؛ لو، ۲۰۱۵؛ وانگ و همکاران، ۲۰۱۴؛ احمدی و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین ساختار فعلی (بوروکراسی حرفه‌ای) با ماهیت انجام کارها در کل مجموعه و اکثریت واحدها، همخوانی دارد.

از سوی دیگر تفاوت دیدگاه واحدهایی نظیر مالی- پشتیبانی و هماهنگی در انتخاب ساختار ماشینی ناشی از تفاوت در ماهیت عملکردی آن‌هاست. با توجه به شاخص‌های ساختار ماشینی اعم از ماهیت استاندارد انجام کار، تمرکز اختیارات در عرصه تصمیم‌گیری‌ها، رعایت سلسله‌مراتب اختیارات، تفکیک صف و ستاد، تبعیت از قوانین و مقررات رسمی، گروه‌بندی وظایف سازمانی در بخش‌های وظیفه‌ای و مواردی از این دست، حاکی از آن است که ساختار فعلی با ماهیت انجام کارها در این دو واحد متفاوت است. از سوی دیگر نتایج پژوهش نشان داد که در واحد بهره‌برداری بین وضعیت مطلوب با وضعیت جاری تفاوت وجود دارد (انتخاب ساختار حرفه‌ای به عنوان ساختار مطلوب و ساختار ادھوکراسی به عنوان ساختار موجود). در نتیجه توجه به شاخص‌های ساختار ادھوکراسی نظیر سطوح مدیریت اندک، عدم استاندارد بودن فعالیت‌ها، ساختار ارگانیک، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و منعطف، عدم سلسله‌مراتب عمودی، عدم اعمال مقررات

رسمی به شدت سایر ساختارها و استفاده از تیم‌های کاری می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. هر چند یکی از مشکلات آن، تخصص‌گرایی و تعارض بین واحدهای سازمان است. در نهایت، می‌توان توصیه کرد که در راستای رفع تعارض برخی واحدها، چشم‌انداز سازمان جهت نزدیک‌تر شدن اهداف واحدهای متعارض به‌طور جدی مورد تأکید همه‌ی واحدها قرار گیرد.

یافته‌های فرضیه ششم نشان داد که ساختار بوروکراسی ماشینی با استراتژی‌های سرباز وفادار و ساختار بوروکراسی حرفه‌ای به‌ترتیب با استراتژی‌های متخصص متعهد و پیمان‌کارانه سازگار است (وضعیت مطلوب). مقایسه ساختار سازمانی موجود و استراتژی‌های موجود از دیدگاه کارکنان در کل مجموعه با تطابق ساختار سازمانی و استراتژی‌های ارجح از دید خبرگان حاکی از آن است که تفاوت فاحشی بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب در این خصوص وجود ندارد. هر چند در برخی واحدها، یکی از اجزاء استراتژی منابع انسانی یا ساختار سازمانی نیاز به اصلاح دارد، لیکن با توجه به محدودیت در داده‌ها حفظ وضع موجود (استراتژی و ساختار مناسب) جهت کل مجموعه جهاد دانشگاهی آذربایجان شرقی پیشنهاد می‌گردد. از این‌رو به تصمیم‌سازان در جهاد دانشگاهی آذربایجان شرقی می‌توان توصیه کرد به اقتضای واحدهای مختلف، برای برقراری همسویی کامل استراتژی‌های منابع انسانی و ساختار سازمانی اقدام نمایند، در نتیجه حفظ وضع موجود را در نظر داشته باشند.

منابع

- [۱] احمدی، ع.، امین، ف.، و کاتب، م. (۲۰۱۷). همسویی راهبردهای منابع انسانی و راهبردهای کاربردی با مدل SRP در UAST، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۳(۵)، ۱۱۷-۱۳۴.
- [۲] موساخانی، م. و مجرد، ن. (۱۳۹۲). شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی QIAU با رویکرد SRP، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ص ۱۱-۱.
- [۳] محمود جانلو، ر. (۱۳۹۵). برنامه ریزی راهبرد منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع راهبردی (مطالعه موردی منطقه ویژه اقتصادی بندر امیرآباد)، صنعت حمل و نقل دریایی، ۱-۲۰.
- [۴] Armstrong, M., & Taylor, S. (۲۰۱۴). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Ashford Colour press Ltd.
- [۵] Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (۲۰۲۰). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, ۲۴۷, ۱۱۹۱۳۱.
- [۶] Ahmady, G.A., et al. (۲۰۱۶). Organizational structure. *Procedia Soc. Behav. Sci.* ۲۳۰, pp: ۴۵۵-۴۶۲.
- [۷] Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (۲۰۲۰). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, ۳۰(۱), ۱۰۰۷۰۰.
- [۸] Cuskelly, G., Fredline, L., Kim, E., Barry, S., & Kappelides, P. (۲۰۲۰). Volunteer selection at a major sport event: A strategic Human Resource Management approach. *Sport Management Review*
- [۹] Drucker, P. (۱۹۵۵), *The Practice of Management*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- [۱۰] Einolander, J., (۲۰۱۵). Evaluating organizational commitment in support of organizational leadership. *Procedia Manuf.* ۳, ۶۶۸-۶۷۳.
- [۱۱] Giannakis, D., & Harker, M.J. (۲۰۱۴). Strategic alignment between relationship marketing and human resource Management in Financial Services Organizations. *Journal of Strategic Marketing*, ۲۲(۵), ۳۹۶-۴۱۹.
- [۱۲] Haneda, S., & Ito, K. (۲۰۱۸). Organizational and human resource management and innovation: Which management practices are linked to product and/or process innovation? *Research Policy*, ۴۷(۱), ۱۹۴-۲۰۸.

- [۱۳] Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (۲۰۱۹). The effect of green human resource management on hotel employees' ecofriendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, ۷۶, ۸۳-۹۳.
- [۱۴] Kappelides, P., & Spoor, J. (۲۰۱۹). Managing sport volunteers with a disability: Human resource management implications. *Sport Management Review*, ۲۲(۵), ۶۹۴-۷۰۷.
- [۱۵] Law, A. M. (۲۰۱۵). *Simulation Modeling and Analysis*. New York: McGraw-Hill Education.
- [۱۶] Laursen, K., Foss, N.J., (۲۰۱۴). Human resource management practices and innovation. In: Dodgson, [۱۷]M., Gann, D.M., Phillips, N. (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford University Press, Oxford, pp. ۵۰۶-۵۲۹.
- [۱۸] Mintzberg, H. (۱۹۹۰), The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic Management Journal*, ۱(۳), pp. ۱۷۱-۱۹۵
- [۱۹] Mousa, S. K., & Othman, M. (۲۰۲۰). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, ۲۴۳, ۱۱۸۵۹۵.
- [۲۰] Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (۲۰۱۸). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, ۶۹, ۶۲-۷۳.
- [۲۱] Punt, A. E., Butterworth, D. S., Moor, C. L., Oliveira, J. A., & Haddon, M. (۲۰۱۶). Management strategy evaluation: best practices. *Fish and Fisheries*, ۱۷(۲), ۳۰۳-۳۳۴.
- [۲۲] Somarathna, K. U. S. (۲۰۲۰). An agent-based approach for modeling and simulation of Human Resource Management as a complex system: Management strategy evaluation. *Simulation Modelling Practice and Theory*, ۱۰۲۱۱۸.
- [۲۳] Schulman, P. R. (۲۰۲۰). Organizational structure and safety culture: conceptual and practical challenges. *Safety science*, ۱۲۶, ۱۰۴۶۶۹.
- [۲۴] Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (۲۰۲۰). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, ۱۵۰, ۱۱۹۷۶۲.
- [۲۵] Wang, Z. X., He, L. Y., & Li, D. D. (۲۰۱۹). Assessment of the degree of order in the organizational structure of electricity regulatory institution in China based on Shannon entropy. *Energy Policy*, ۱۳۲, ۴۲۹-۴۳۹.
- [۲۶] Xiao, M., Cooke, F. L., Xu, J., & Bian, H. (۲۰۱۹). To what extent is corporate social responsibility part of human resource management in the Chinese context? A review of literature and future research directions. *Human Resource Management Review*, ۱۰۰۷۲۶.
- [۲۷] Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (۲۰۱۹). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of cleaner production*, ۲۱۵, ۳۶۴-۳۷۴.
- [۲۸] Zen, X.H., (۲۰۱۶). Optimization design of enterprise organization structure based on improved genetic algorithm. *Stat.Decis.*, ۱۷۳-۱۷۶.
- [۲۹] Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (۲۰۱۸). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, ۲۰۴, ۹۶۵-۹۷۹