

# بهبود عملکرد سازمان از طریق هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌های منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی: پژوهشی در سازمان‌های تحقیقاتی وزارت جهاد کشاورزی

محمود رفیعی\*<sup>۱</sup>، شمس السادات زاهدی<sup>۲</sup>

۱. عضو هیأت علمی پژوهشکده مهندسی جهاد کشاورزی، مرکز تحقیقات مهندسی اصفهان

۲. استاد گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی

(تاریخ دریافت: ۹۰/۹/۱۴؛ تاریخ تصویب: ۹۱/۲/۲۰)

## چکیده

دستیابی به هماهنگی و یک حلقه مناسب ارتباطی بین محیط یک سازمان و سطوح مختلف استراتژی (استراتژی سطح شرکت، استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی‌های وظیفه‌ای)، از الزامات موفقیت در یک محیط رقابتی است. سازمان‌ها می‌توانند با تعیین وضعیت موجود خود نسبت به نقاط مرجع استراتژیک به انتخاب استراتژی مناسب اقدام نمایند. نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ کنند، یک هماهنگی همه جانبه به وجود می‌آید. این مقاله بر مبنای نظریه نقاط مرجع استراتژیک گونه‌های مختلف استراتژی‌های منابع انسانی، استراتژی‌های تصمیم‌گیری اخلاقی و استراتژی فرهنگ و سپس ارتباط بین این گونه‌ها را با عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد. جامعه آماری پژوهش وزارت جهاد کشاورزی و نمونه آماری سازمان‌های دانش محور وزارت جهاد کشاورزی می‌باشد. برای جمع‌آوری داده‌ها در مورد گونه‌های مختلف استراتژی از سه پرسش‌نامه استفاده شده، و برای سنجش عملکرد، امتیاز عملکرد و بهره‌وری موسسات و مراکز طی یک دوره سه ساله مبنای قرار گرفته است. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آزمون میانگین، تحلیل واریانس، تکنیک خودگردان‌سازی و آزمون تفاوت کای اسکور تجزیه و تحلیل گردیده است. نتایج پژوهش نشان‌گر آن است در سطح اطمینان ۹۵٪ هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی، استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی و استراتژی فرهنگ موجب بهبود عملکرد می‌شود. علاوه بر این، میانگین عملکرد سازمانی در سازمان‌های دارای هماهنگی زیاد نسبت به هماهنگی متوسط و نیز سازمان‌های دارای هماهنگی متوسط نسبت به هماهنگی کم بیش‌تر می‌باشد.

## واژگان کلیدی

هماهنگی استراتژیک، استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی، استراتژی منابع انسانی، نقاط مرجع استراتژیک، فرهنگ.

## مقدمه

اجرای استراتژی یک سازمان زمانی توأم با موفقیت خواهد بود که سایر اقدامات و فعالیت‌های سازمان با آن هم‌سو و هماهنگ باشد. هم‌چنین هم‌سویی سیستم‌های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار و سایر سیستم‌ها عملکرد بنگاه را افزایش خواهد داد (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸، ص ۳۷۹؛ رحمان‌سرشت، ۱۳۸۵، ص ۱۲). هماهنگی موجب هم‌افزایی می‌شود و بدین لحاظ یکپارچگی استراتژیک برای ایجاد هم‌خوانی بین استراتژی‌های عملیاتی و استراتژی سازمان ضروری است، زیرا این دو استراتژی مکمل یکدیگرند و هدف آنها ایجاد هماهنگی استراتژیک و همگونی بین اهداف عملیاتی و اهداف سازمان است. دستیابی به یک حلقه مناسب ارتباطی بین محیط یک سازمان و سطوح مختلف استراتژی (استراتژی سطح شرکت، استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی‌های وظیفه‌ای)، از الزامات موفقیت در یک محیط رقابتی است. شواهد بسیاری وجود دارد که موید اهمیت استراتژیک و اثر مثبت اخلاق بر عملکرد فردی و سازمانی است. از آثار مثبت اخلاق می‌توان به افزایش سود و مزیت رقابتی (اشنایدر و بارسو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸، ص ۴۱۳؛ فرد<sup>۲</sup>، ۱۳۸۲، ص ۶۰؛ مالاچوسکی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱، ص ۱۲)، کاهش هزینه‌های ناشی از کنترل، بهبود روابط، افزایش جو تفاهم و کاهش تعارضات (پروویس و گرامبرگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴، ص ۲؛ کوری<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵، ص ۲)، افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری بیش‌تر کارکنان و افزایش مشروعیت سازمان و اقدامات آن اشاره کرد. در این میان هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی نیز می‌تواند این آثار مثبت را مضاعف نماید (پورسل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). اینکه چگونه می‌توان بین سیستم منابع انسانی با سایر سیستم‌های

- 
1. Schneider & Barsoux
  2. Fred
  3. Malachowski
  4. Provis & Gramberg
  5. Cory
  6. Purcell

عملیاتی مانند فرهنگ، اخلاق، مالی، تولید و غیره یکپارچگی و هماهنگی بیرونی (افقی) برقرار کرد؟ و چگونه می‌توان بین استراتژی‌های عملیاتی با استراتژی‌های بالادستی مانند استراتژی کسب و کار و استراتژی بنگاه، یکپارچگی و هماهنگی بیرونی (عمودی) به وجود آورد، از چالش‌های امروز مدیریت و به ویژه حوزه مدیریت استراتژیک است. جهت موفقیت سازمان، می‌بایست هماهنگی در سطوح مختلف سازمان، اعم از سطوح استراتژیک و عملیاتی، در درون هر زیرسیستم، در تعامل میان زیرسیستم‌ها با یکدیگر، در تعامل سیستم‌ها با سیستم‌هایی که محیط آنها را تشکیل می‌دهند، به طور موفقیت‌آمیزی برقرار شود. تنها در این شرایط است که می‌توان به شکل‌گیری یک کل واحد که از عهده برآوری انتظارت و اهداف گوناگون سازمان برآید، امیدوار بود.

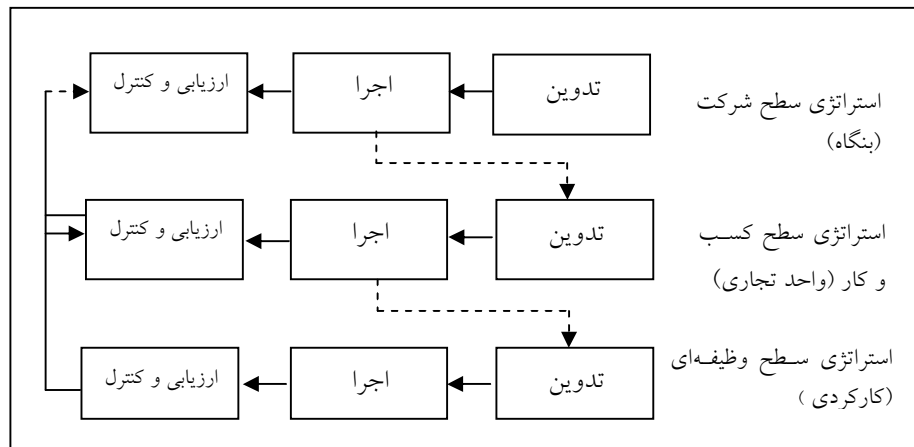
## ادبیات پژوهش

### هماهنگی استراتژیک

هماهنگی فرایندی است که طی آن همه بخش‌های یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند (رضاییان، ۱۳۸۷، ص ۳۶۳). هماهنگی داخلی و خارجی در سطوح مختلف استراتژی را هماهنگی استراتژیک می‌گویند. در واقع هماهنگی استراتژیک به معنای آن است که چگونه استراتژی سازمان در زمینه‌های منابع انسانی، اخلاق، فرهنگ، اطلاعاتی، بازاریابی، رهبری و... می‌تواند به بهبود فرایندها و بهره‌وری و عملکرد منجر شود.

در نگرش استراتژیک به مدیریت، مسایل به دو سطح استراتژیک و عملیات تقسیم می‌شوند. سطح استراتژیک یا مفهومی مربوط به مسایل ذهنی است و سطح عملیات یا مصداق مسایل عینی و عملیاتی را تحت پوشش قرار می‌دهد. بیش‌تر سازمان‌ها به جای داشتن یک استراتژی جامع و واحد، از مجموعه‌ای از استراتژی‌های مرتبط استفاده می‌کنند، که هر یک در سطوح مختلفی از شرکت طراحی می‌شوند. سه سطح مهم استراتژی در بیش‌تر سازمان‌ها عبارتند از: ۱. استراتژی شرکت، ۲. استراتژی کسب و کار و ۳. استراتژی کارکردی یا عملیاتی. هر استراتژی علاوه بر پاسخ‌گویی به شرایط محیطی، با استراتژی‌های سطوح دیگر و نیز با نقاط قوت و شایستگی‌های رقابتی واحد تجاری مربوطه و با سطح

شرکت به عنوان یک مجموعه واحد هماهنگ است (والکر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۱، ص ۲۵؛ هانگر<sup>۲</sup> و ویلن، ۱۹۹۲، ص ۲۶).



نمودار: رابطه بین سطوح استراتژی منبع: (هانگر و ویلن، ۱۹۹۲)

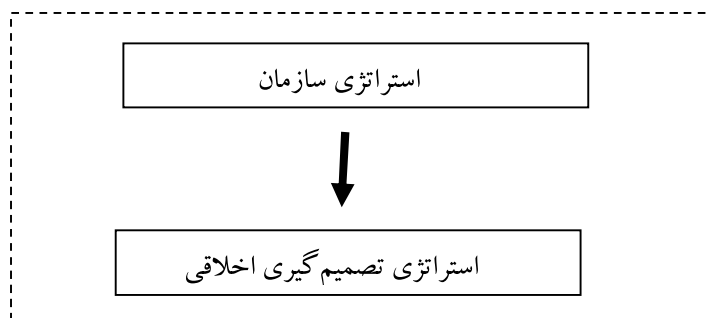
هر یک از سطوح استراتژی با سایر سطوح استراتژی تعامل نزدیک و هماهنگی دارند و اگر کل شرکت بخواهد موفق شود، باید این سه سطح یکپارچه و هم‌سو باشند (نمودار ۱). لذا سوال اساسی این است که مدیران چگونه می‌توانند بین شرایط محیط و قابلیت‌های درونی سازمان هماهنگی به وجود آورند تا عملکرد سازمان را بهبود بخشند؟ و چگونه به گزینه‌هایی برای هماهنگی استراتژیک تصمیم‌گیری اخلاقی با سایر استراتژی‌ها می‌رسند؟ پژوهش‌های کاربردی و بنیادی برای پاسخ‌گویی به این سؤال، حوزه جدیدی شامل مفاهیم، تئوری‌ها و الگوهای مدیریت استراتژیک را به وجود آورده است. الگوهای مطرح شده در سه گروه دسته‌بندی می‌شوند: الگوهای عقلایی، الگوهای طبیعی و الگوهای نقاط مرجع استراتژیک یا همه‌جانبه. در الگوهای عقلایی طراحی استراتژی‌ها بر اساس استراتژی سازمان انجام می‌گیرد. الگوهای طبیعی درصدد تطبیق یافتن هرچه بیشتر با شرایط طبیعی،

1. Walker
2. Hunger & Wheelen

واقعی و الزامات محیط هستند. نقاط مرجع استراتژیک در طراحی استراتژی، نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ کنند، یک هماهنگی همه جانبه به وجود می‌آید. این هماهنگی می‌تواند در سطوح گوناگون استراتژی با یکدیگر و با عناصر سازمانی (ساختاری و محتوایی) برقرار شود.

### الگوهای مبتنی برنگرش عقلایی برای تدوین استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی

الگوهای هماهنگی مبتنی برنگرش عقلایی<sup>۱</sup> در میانه دهه ۱۹۸۰، متکی بر استراتژی سازمان طراحی شده‌اند. در این الگوها که برخاسته از مکتب میثیگان هستند فرض می‌شود که بین استراتژی سازمان و استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی یک رابطه یک طرفه وجود دارد. در این الگوها هدف‌ها و سیاست‌های سطوح پایین‌تر تابع استراتژی تجاری سازمان است (نمودار ۲).



نمودار ۲: الگوی هماهنگی عقلایی در استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی

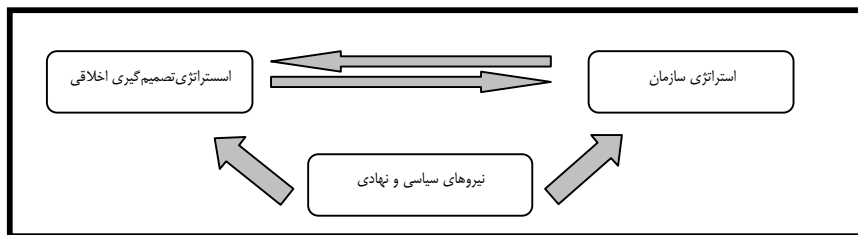
استراتژی از این دیدگاه آبشاری است که از بالا فرو می‌ریزد و در فرایند تدوین استراتژی در سطح سازمان به نیازهای سازمان توجه می‌شود و آنها را معرفی می‌کند (بامبرگر<sup>۲</sup> و مشولم، ۱۳۸۱، ص ۳۸). الگوهای هماهنگی عقلایی در صورتی قابل اجرا هستند که استراتژی سازمان، به صورت آماده و از قبل تهیه شده باشد. مزیت الگوهای عقلایی در سرعت بالای آن برای رسیدن به هماهنگی و ساده بودن آن است (اعرابی،

1. Rational Models
2. Bamberger & Meshoulam

۱۳۸۵). فامبران<sup>۱</sup> (۱۹۸۴)، اسلاتر و السون<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) و والکر و روکرت<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) از جمله صاحب نظرانی هستند که الگوهای ارایه شده توسط آنها از نوع الگوهای عقلایی است.

### الگوهای طبیعی در هماهنگی استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی

از اواخر دهه ۱۹۸۰، در پاسخ به چالش هماهنگی، الگوهای دیگری با عنوان الگوهای طبیعی<sup>۴</sup> (فزاینده، دایره‌ای) مطرح شد. الگوهای طبیعی ناشی از مکتب هارواد هستند و در صدد تطبیق یافتن هرچه بیشتر با شرایط طبیعی، واقعی و الزامات محیط هستند. در این الگوها برای تدوین استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی به نقش عوامل سیاسی و نهادی درون و بیرون سازمان بسیار بیش‌تر از محاسبات و عوامل کمی و فنی توجه می‌شود. (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱، ص ۳۹؛ اسکات<sup>۵</sup>، ۱۳۸۲، ص ۸۰). نمودار (۳) الگوی طبیعی در استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی را نشان می‌دهد.



نمودار ۳: الگوی طبیعی در تدوین استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی منبع: (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱؛ ص ۳۹)

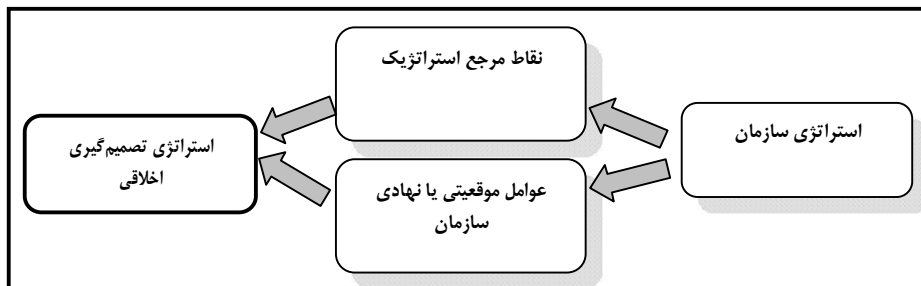
به نوعی در این مکتب هم به هماهنگی عمودی و هم به هماهنگی افقی توجه می‌شود. الگوی استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی هیگنز و وینکز (۱۹۹۳)، الگوی استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی تروینو و نلسون<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) و الگوی بیر<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۱) برای تدوین استراتژی منابع انسانی از نوع الگوهای طبیعی است.

1. Fombrun
2. Olson & Slater
3. Walker & Ruekert
4. Natural Models
5. Scott
6. Trevino & Nelson
7. Beer

## الگوی هماهنگی استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک یا الگوی

### یکپارچه

بر اساس الگوی هماهنگی استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک<sup>۱</sup> افراد و سازمان‌ها می‌توانند هنگام ارزیابی گزینه‌های فراروی خود از نقاط مرجع استراتژیک استفاده کنند. نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ کنند، یک هماهنگی همه جانبه به وجود می‌آید (اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۲۵). نگرش نقاط مرجع استراتژیک به طراحان استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی این امکان را می‌دهد که ضمن بهره‌مندی از مزایایی هر دو الگوی عقلایی و طبیعی، با ملاک قراردادن معیارهای محوری، اولویت‌های کلی سیستم را تعیین کرده و در استراتژی بگنجانند، به طوری که کلیه گروه‌های ذی‌نفع مطابق مبانی و اصول مورد نظر، هدایت و مدیریت شوند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴، ص ۵۱؛ فیگن‌بام و شندل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷، ص ۹۲۶). در نمودار (۴) الگوی هماهنگی یکپارچه مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک در استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی نشان داده شده است.



نمودار ۴: الگوی هماهنگی تدوین استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی در مدل یکپارچه منبع: (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱، ص ۳۹)

در مبانی فلسفی نقاط مرجع استراتژیک تئوری‌های مدیریت، بورل و مورگان<sup>۳</sup> (۱۹۷۹) معتقدند تمام نظریه‌های سازمان بر فلسفه‌ای از علم و نظریه‌ای از جامعه مبتنی است و

1. Strategic Reference Points(SRP,s)
2. Fiegenbaum and Schendel
3. Burrell & Morgan

بدین ترتیب دو دسته پیش فرض فلسفی را به عنوان نقاط مرجع معرفی می‌کنند که عبارتند از: ۱. پیش فرض‌هایی درباره ماهیت علوم اجتماعی که از بعد عینی/ذهنی حاصل می‌شود و ۲. پیش فرض‌هایی درباره ماهیت جامعه که از بعد نظم‌دهی/تغییر بنیادی حاصل می‌شود (کلارک<sup>۱</sup>، ۱۳۸۲، ص ۳۹). در این پژوهش دو بعد فوق به عنوان SRP در مبانی فلسفی تئوری‌های مدیریت در نظر گرفته شده است. در مبانی منطقی نقاط مرجع استراتژیک در تئوری‌های مدیریت سه دسته‌بندی معروف و رایج انجام شده است که عبارتند از: جمع‌بندی نظریه‌های غالب و سرآمدان نظریه‌پردازان در چهار دوره زمانی که توسط اسکات<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) انجام شده است؛ چهار پارادایم برای تحلیل نظریه‌های اجتماعی که توسط بورل و مورگان (۱۹۷۹)؛ والگوی اثربخشی و مجموعه‌ای از ارزش‌ها که توسط هال<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) ارائه شده‌اند. براساس نتایج به دست آمده از پژوهش‌های قبلی (آرمان‌پور، ۱۳۸۴، ص ۳۹)؛ اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۸۱؛ اسکافی ۱۳۸۴، ص ۳۵؛ باستان، ۱۳۸۵، ص ۶۵) می‌توان نتیجه گرفت که سه دیدگاه مطرح شده در مبانی منطقی تئوری‌های مدیریت (اسکات، بورل و مورگان و هال) مترادف یکدیگر هستند و نقاط مرجع مورد استفاده آنها بر یکدیگر تطابق دارد. برای گونه‌شناسی الگوهای هریک از سیستم‌ها و زیرسیستم‌های سازمان، باید از بین نقاط مرجع گفته شده "نقاط مرجع اعلم" را انتخاب کرد و سپس اقدام به گونه‌شناسی کرد. گونه‌شناسی استراتژی‌های اخلاق (پتریک و کوین<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹، ص ۶۰) و نیز گونه‌شناسی اخلاق هاپکینز (۱۹۹۷) گونه‌شناسی استراتژی‌های منابع انسانی بامبرگر و مشولم (۲۰۰۱) و گونه‌شناسی فرهنگ (دنيسون، ۲۰۰۶، ص ۱۲۰) بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک قرار دارند. بر این اساس نقاط مرجع استراتژیک استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی در الگوی پتریک و کوین عبارتند از:

۱. محور تمرکز به داخل یا خارج از سازمان SRP1

- 
1. Clarke
  2. W. Richard Scott
  3. Hall
  4. Petrick & Quinn



۲. میزان کنترل کم (انعطاف‌پذیر) یا شدید SRP2

### گونه‌شناسی استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی

دسته‌بندی‌های مختلفی از استراتژی‌های اخلاقی انجام گرفته است که از آن جمله می‌توان به دسته‌بندی هسمر (۲۰۰۱) و پتریک و کویین (۱۹۹۹) اشاره کرد. پتریک و کویین (۱۹۹۹) با توجه به تئوری نقاط مرجع استراتژیک بر اساس دو نقطه مرجع کانون توجه به داخل یا خارج و کنترل شدید یا انعطاف‌پذیر چهار نوع استراتژی و زیر سیستم‌های آن را شناسایی کرده اند:

۱. استراتژی فرجام‌گرایی<sup>۱</sup> (منفعت‌گرا) این استراتژی، بر نتایج و فرضیات فردی متمرکز است. بر این اساس اخلاقی بودن یک رفتار براساس میزان مطلوبیت آن بیان می‌شود. یعنی وقتی منافع یک عمل برای جامعه بیش‌تر از مضار آن باشد، آن عمل اخلاقی است.

۲. استراتژی وظیفه‌گرایی یا آغازگرایی<sup>۲</sup>: استراتژی آغازگرایی مقابل فرضیه فرجام‌گرایی است. بر اساس این دیدگاه هر عمل به نتیجه آن بستگی نداشته و به نیت شخص تصمیم‌گیرنده بستگی دارد.

۳. استراتژی فضیلت‌گرا<sup>۳</sup>: تئوری‌های فضیلت‌گرا بر نیت‌های صحیح و رشد ویژگی‌های شخصیتی فضیلت‌گرایانه تأکید می‌کنند. از نگاه این نظریه‌ها ویژگی‌های شخصیتی نیک، ارزش‌های اخلاقی افراد را مشخص می‌کنند.

۴. استراتژی‌های اخلاقیات توسعه سیستمی<sup>۴</sup>: استراتژی‌های اخلاقی سیستم‌گرا بر ایجاد محیط، فرهنگ و زمینه‌های پشتیبان اخلاق از قبیل راهنماها و آموزش تأکید دارند.

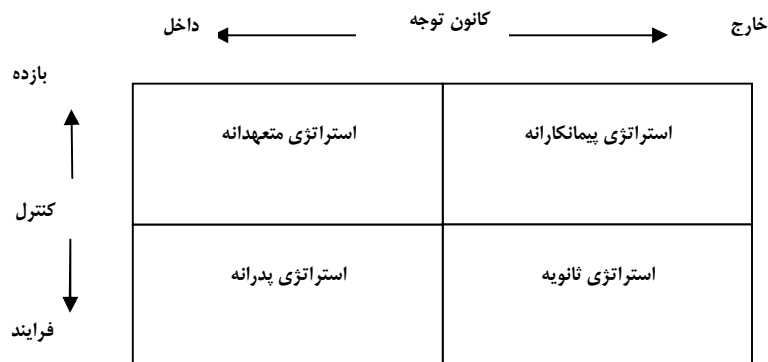
- 
1. Utilitarianisms
  2. Deontological
  3. Virtue-Oriented
  4. System development ethics theories



نمودار ۵: گونه‌شناسی استراتژی‌های اخلاق بر اساس نقاط مرجع استراتژیک منبع: (پتریک و کوپین، ۱۹۹۹)

### گونه‌شناسی استراتژی‌های منابع انسانی

به عقیده هانگر و ویلن (۱۳۸۴) استراتژی منابع انسانی به دنبال ایجاد هماهنگی و همراهی میان کارکنان و سازمان است. بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴) با استفاده از دو نقطه مرجع کنترل (کنترل بر بازده یا فرایند) و بازار کار (توجه به بازار کار داخلی یا خارجی) چهار استراتژی منابع انسانی را به شرح نمودار (۶) تدوین کرده‌اند.



نمودار ۶: گونه‌شناسی استراتژی منابع انسانی منبع: (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴، ص ۹۰)

الف) استراتژی پیمانکارانه<sup>۱</sup>: این استراتژی برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز است. از اینرو، این کارشناسان معمولاً با منابع هنگفتی، صرفاً برای مشاوره و یا انجام قسمتی از یک پروژه دعوت به همکاری می‌شوند و پس از خاتمه پروژه، مجدداً به بازار کار برمی‌گردند.

ب) استراتژی متعهدانه<sup>۲</sup>: این استراتژی نیز در مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد، با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل، به طور دایم مورد نیاز شرکت می‌باشند و از آنجا که در بسیاری از موارد این کارشناسان، شبکه پیچیده تولید دانش خاص شرکت را شکل می‌دهند، جایگزینی آنها به راحتی امکان‌پذیر نمی‌باشد.

ت) استراتژی پدرانه<sup>۳</sup>: این استراتژی نیز در مشاغلی ساده و تکراری و استانداردپذیر گرفته می‌شود. با این تفاوت که مدیریت شرکت تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ نمودن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد.

ث) استراتژی ثانویه<sup>۴</sup>: این استراتژی برای مشاغلی ساده، تکراری و استانداردپذیر مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود است و ضرورتی نیز برای پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد.

#### گونه‌شناسی استراتژی‌های فرهنگ سازمانی

دنيسون<sup>۵</sup> (۲۰۰۶)، بر اساس دو نقطه مرجع درجه تغییر و یا ثبات محیط و میزان توجه به داخل یا خارج چهار نوع فرهنگ را شناسایی کرده است (نمودار ۷).

- 
1. Free agent
  2. Commitment
  3. Parentalistic
  4. Secondary
  5. Denison



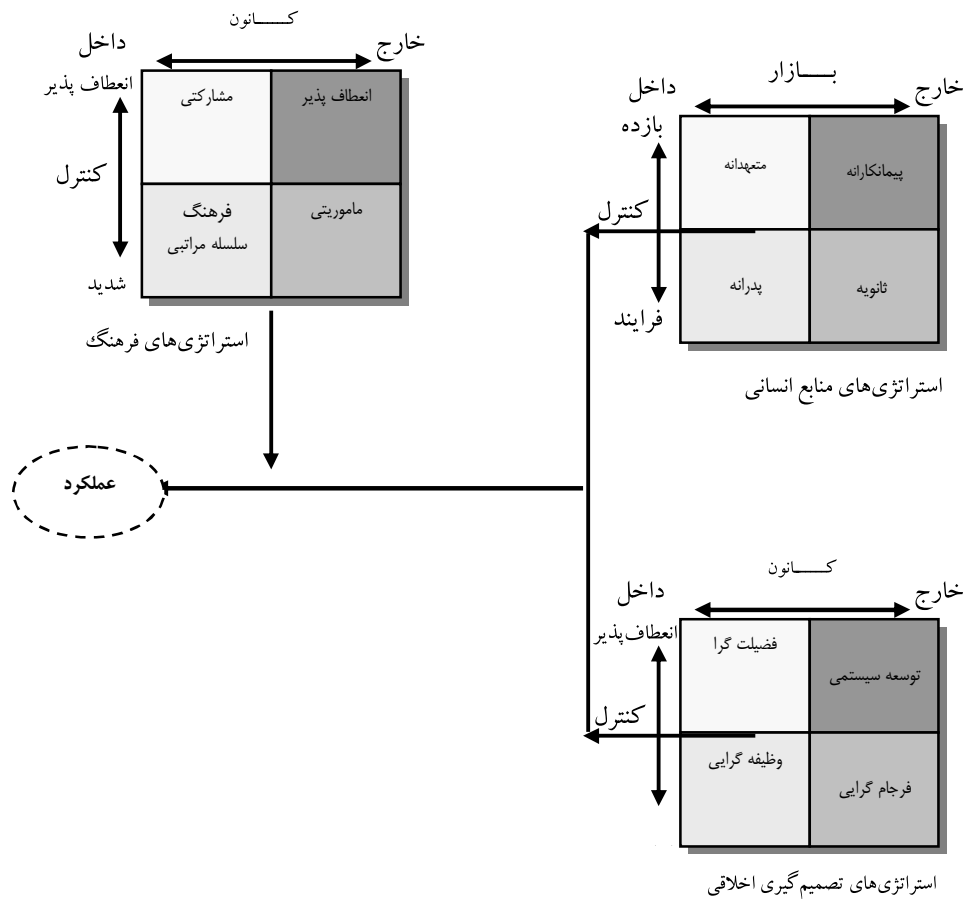
نمودار ۷: گونه یابی استراتژی‌های فرهنگ بر اساس مدل یک‌پارچه منبع: (دنیسون، ۲۰۰۶).

۱. فرهنگ سلسله مراتبی<sup>۱</sup>: در حالتی که نیازهای محیط، ثابت و پایدار بوده و کانون توجه سازمان به داخل است، در این فرهنگ‌ها به امور داخلی سازمان توجه شده و این استراتژی برای محیط‌هایی مناسب است که از ثبات نسبی برخوردار باشد.
۲. فرهنگ مشارکتی<sup>۲</sup>: در حالتی است که نیازهای محیط، انعطاف‌پذیر بوده و کانون توجه سازمان به داخل است. در این صورت از اعضای سازمان خواسته می‌شود که در امور مشارکت کنند تا شرکت بتواند از عهده انتظارات عوامل متغیر محیطی برآید.
۳. فرهنگ انعطاف‌پذیری<sup>۳</sup>: در این فرهنگ از مجرای انعطاف‌پذیری و از نظر استراتژی به محیط خارجی توجه و کوشش می‌شود تا نیازهای مشتریان تأمین گردد. در این فرهنگ هنجارها و باورهای مورد تأیید قرار می‌گیرند، که بتوان بدان وسیله علایم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر نمود و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داد.
۴. فرهنگ مأموریتی<sup>۴</sup>: سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است، می‌کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تأمین کند، ولی الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در فرهنگ مأموریتی به دیدگاه‌های مشترک (از نظر هدف سازمان)

1. Hierarchical culture
2. Participative culture
3. Adaptability culture
4. Mission culture

توجه زیادی می‌شود.

نمودار ۸ مدل مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد.



نمودار ۸: چارچوب مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های تحقیق

بر اساس روابط متغیرهای موجود در الگوی مفهومی فرضیه‌های این پژوهش به شرح

زیر است:

**فرضیه اصلی:** میانگین عملکرد سازمان‌هایی که استراتژی منابع انسانی، استراتژی

تصمیم‌گیری اخلاقی و استراتژی فرهنگ هماهنگ هستند از میانگین عملکرد سازمان‌هایی

که از این هماهنگی برخوردار نیستند بیش تر است.

**فرضیه اول:** هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی می‌تواند عملکرد سازمان را افزایش دهد.

**فرضیه دوم:** هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ می‌تواند عملکرد سازمان را افزایش دهد.

### متغیرهای تحقیق

در این پژوهش "ارتباط بین استراتژی منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی" به عنوان متغیر مستقل، "عملکرد سازمان" به عنوان متغیر وابسته و "فرهنگ سازمان" به عنوان متغیر تعدیل کننده در نظر گرفته شده است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف یک پژوهش تبیینی، از لحاظ نتیجه یک پژوهش کاربردی و از لحاظ نوع داده یک پژوهش کمی - کیفی است.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق عبارت است از کلیه سازمان‌های تحقیقاتی وابسته به وزارت جهاد کشاورزی است. این سازمان‌ها مشتمل بر ۶۰ مؤسسه، پژوهشکده و مرکز تحقیقاتی تحت پوشش وزارت جهاد کشاورزی می‌شوند که در ۳۰ مرکز استان پراکنده هستند. روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این تحقیق نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی است.

بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده از ۱۳۴ پرسش‌نامه، ۸۸ درصد پاسخ‌دهندگان را مردان و ۱۲ درصد مابقی را زنان تشکیل می‌دهند. همین‌طور مدرک تحصیلی ۳۷ درصد پاسخ‌دهندگان دکتری، ۴۶ درصد کارشناس ارشد، ۱۵ درصد کارشناس و مدرک تحصیلی ۲ درصد مابقی فوق دیپلم بوده است. با توجه به اینکه بیش از ۹۸ درصد پاسخ‌دهندگان با مدارک تحصیلی کارشناسی، کارشناس ارشد و دکترا بوده‌اند انتظار می‌رود که پاسخ‌دهندگان از تخصص و اعتبار لازم برخوردار بوده‌اند.

## ابزار گردآوری اطلاعات

در این پژوهش از سه پرسش‌نامه جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. برای اندازه‌گیری گونه‌های استراتژی‌های فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۶) از پرسش‌نامه استاندارد موجود در این زمینه که مورد استفاده محققان قبلی نیز قرار گرفته بود بهره‌گیری شد. تعیین استراتژی‌های منابع انسانی نیز با بهره‌گیری از پرسش‌نامه‌ای که محققان قبلی در این زمینه استفاده کرده بودند انجام گرفت. برای تعیین استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی از پرسش‌نامه محقق ساخته بر اساس گونه‌شناسی استراتژی پتریک و کوین (۱۹۹۹) استفاده شده است. روایی پرسش‌نامه مورد بررسی قرار گرفت، در پرسش‌نامه این پژوهش از روش اعتبار محتوا برای به دست آوردن اعتبار مناسب در مورد روایی پرسش‌نامه‌های استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های تصمیم‌گیری اخلاقی استفاده شده است. برای تعیین اعتبار محتوا از نظرات استادان راهنما و مشاور و متخصصان صاحب‌نظران و اساتید دانشگاه در موضوعات منابع انسانی، اخلاق و فرهنگ نظرخواهی شد.

برای شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی و فرهنگ از پرسش‌نامه استاندارد استفاده شده که پایایی آن در تحقیق‌های قبلی محرز شده است. پایایی پرسش‌نامه استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. بدین منظور دو مؤسسه به صورت تصادفی انتخاب و پرسش‌نامه در دو مرحله در اختیار مدیران ذیربط قرار گرفت. مقایسه پرسش‌نامه‌های تکمیل شده در دو مرحله نشان داد که ۹۵/۸ درصد پاسخ‌ها در دو مرحله یکسان بوده‌اند. به بیان دیگر ضریب پایایی پرسش‌نامه استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی ۹۵/۸ بوده است.

برای سنجش عملکرد، امتیاز عملکرد و بهره‌وری موسسات و مراکز طی دوره سه ساله ۱۳۸۵ تا ۱۳۸۷ مبنای قرار گرفته است.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تحلیل داده‌های به دست آمده از آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار، توزیع فراوانی و درصد و از آمار استنباطی شامل تحلیل واریانس و آزمون میانگین جهت تعیین فاصله اطمینان ۹۵٪ برای میانگین عملکرد سازمانی به تفکیک گروه‌های هماهنگ و

ناهماهنگی، رگرسیون ساده همراه با تحلیل واریانس، به منظور بررسی شدت و جهت تاثیر متغیر پیش‌بین بر متغیر ملاک، تکنیک خودگردان سازی<sup>۱</sup> به منظور بررسی میزان قابل اعتماد بودن ضرایب رگرسیونی محاسبه شده، و آزمون تفاوت کای اسکوئر به منظور بررسی تفاوت معنادار و غیرمعنادار دو پارامتر اصلی در دو مدل تدوین شده استفاده گردیده است.

### برآورد عملکرد سازمانی در جامعه آماری

برآوردهای انجام شده نشان می‌دهد که عملکرد سازمانی در جامعه آماری مورد مطالعه در میان سازمان‌هایی که به لحاظ سه نوع استراتژی مورد مطالعه ناهماهنگ هستند با اطمینان ۹۵٪ از حداقل ۵۹۴ تا حداکثر ۸۹۴ قرار دارد. این مقادیر برای سازمان‌های هماهنگ به ترتیب از ۱۰۷۳ تا ۲۶۸۲ برآورد شده است. پایین‌تر بودن کران بالای گروه ناهماهنگ (۸۹۴) از کران پایین گروه هماهنگ (۱۰۷۳) به معنای تفاوت معنادار میانگین عملکرد سازمانی در میان این دو گروه با اطمینان ۹۵٪ است. این نکته را می‌توان به عنوان اولین نشانه برای تأیید فرضیه اصلی تحقیق دانست. فرضیه‌ای که عنوان می‌کند عملکرد سازمانی تحت تاثیر هماهنگی یا ناهماهنگی استراتژی‌های منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی است.

جدول ۱: برآورد فاصله اطمینان ۹۵٪ برای عملکرد سازمانی در سال ۱۳۸۷ برای دو گروه سازمان‌های هماهنگ و ناهماهنگ در استراتژی‌های منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی

گروه مورد مطالعه	تعداد سازمان‌ها	میانگین	انحراف معیار	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای میانگین	
				کران پایین	کران بالا
ناهماهنگ	۱۲	۷۴۳/۶۷	۲۲۳/۳۳	۵۹۳/۶۴	۸۹۳/۷۱
هماهنگ	۸	۱۸۷۷/۵۹	۱۰۴۶/۵۰	۱۰۷۳/۱۷	۲۶۸۲/۰۰

آزمون فرضیه اول. فرضیه اول در پژوهش حاضر به شرح زیر تدوین شده است:  
میانگین عملکرد سازمانی در بین سازمان‌هایی که به لحاظ استراتژی‌های منابع انسانی و

1. Bootstrapping



تصمیم‌گیری اخلاقی هماهنگ هستند بالاتر از میانگین عملکرد سازمانی در بین سازمان‌هایی است که به این لحاظ ناهماهنگ هستند.

فرضیه‌های آماری به شرح زیر هستند:

$$H_0 : \mu_i = \mu_j$$

$$H_1 : \mu_i > \mu_j$$

به منظور آزمون فرضیه طرح شده لازم است که نخست فرض همگنی واریانس‌ها بررسی شود. این پیش فرض با استفاده از آزمون لوین مورد آزمون قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه در اینجا واریانس متغیر عملکرد در بین دو گروه مقایسه می‌شود فرضیه‌های آزمون لوین به شرح زیر هستند:

$$H_0 : \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

$$H_1 : \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

نتایج حاصل از تحلیل توصیفی داده‌ها نشان می‌دهد که واریانس عملکرد در بین دو گروه سازمان‌هایی که به لحاظ دو استراتژی منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی با یکدیگر هماهنگ یا ناهماهنگ هستند دارای تفاوت قابل توجه است. نتایج نشان می‌دهد که واریانس در گروه سازمان‌های ناهماهنگ، کم و در گروه سازمان‌های هماهنگ زیاد است. به عبارت دیگر همانطور که در هیستوگرام زیر نمایش داده شده است، ناهماهنگی در استراتژی‌های ذکر شده با پایین بودن عملکرد سازمانی همراه است (واریانس کم) در حالی که هماهنگی در استراتژی‌ها هر چند احتمال عملکرد سازمانی بالا را افزایش می‌دهد، اما لزوماً اینگونه نیست و می‌تواند با عملکرد پایین نیز همراه باشد (واریانس زیاد).

نتایج حاصل از آزمون لوین نیز نشان می‌دهد که تفاوت واریانس‌های دو گروه سازمان‌هایی که به لحاظ استراتژی‌های منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی هماهنگ و ناهماهنگ هستند به لحاظ آماری معنادار است.

جدول ۲: آزمون لوین برای بررسی همگنی واریانس‌ها

آماره لوین	Df1	Df2	Sig
۱۱/۰۲۲	1	18	۰/۰۰۴

چنین وضعیتی در تحقیق حاضر به معنای آن است که اولاً لازم است نتایج حاصل از آنالیز واریانس با احتیاط تحلیل شوند (با توجه به اینکه حجم نمونه در دو گروه مورد مطالعه نزدیک به یکدیگر است، آنالیز واریانس نسبت به عدم برقراری پیش فرض نابرابری واریانس‌ها مقاوم است) و ثانیاً اینکه مناسب است از روش‌های جایگزین ناپارامتریک نیز برای بررسی تفاوت عملکرد سازمانی در دو گروه مورد مطالعه استفاده شود.

جدول ۳: آماره‌های توصیفی مرتبط با آزمون فرضیه اول

گروه مورد مطالعه	تعداد سازمان‌ها	میانگین	انحراف معیار
ناهماهنگ	۸	۷۰۱/۸۱	۲۵۱/۵
هماهنگ	۱۲	۱۶۲۲/۰۲	۱۰۰۵/۳

جدول ۴: تحلیل واریانس به منظور بررسی تفاوت معنادار بین میانگین‌های عملکرد سازمانی در دو گروه تعریف شده بر مبنای فرضیه اول

منبع واریانس	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
بین گروهی	۴۰۶۴۶۱۱/۷۴۰	۱	۴۰۶۴۶۱۱/۷۴	۶/۳۳۹	۰/۰۲۲
درون گروهی	۱۱۵۵۹۹۹۸/۳۹	۱۸	۶۴۲۲۲۲/۱۳		
مجموع	۱۵۶۲۴۶۱۰/۱۳	۱۹			

نتایج حاصل از آنالیز واریانس انجام شده و هم‌چنین میانگین‌های به دست آمده برای هر یک از گروه‌ها رد فرضیه صفر و پذیرش فرضیه مقابل را نشان می‌دهد. میانگین عملکرد سازمانی در بین سازمان‌هایی که به لحاظ استراتژی‌های منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی هماهنگ هستند برابر با ۱۶۲۲ و در بین سازمان‌هایی که به لحاظ این دو نوع استراتژی ناهماهنگ هستند برابر با ۷۰۱/۸ به دست آمده است. این میانگین‌ها به لحاظ آماری دارای تفاوت معنادار با یکدیگرند. سطح معناداری به دست آمده ۰/۰۲۲ نشان می‌دهد که رد فرضیه صفر با حدود ۲٪ خطای نوع اول همراه است و به عبارت دیگر،

کم‌تر از ۵٪ احتمال دارد که فرضیه صفر صحیح باشد. به این ترتیب فرضیه اول تأیید شده و می‌توان به این نتیجه نهایی رسید که نه تنها در نمونه آماری مورد مطالعه که در جامعه آماری نیز هماهنگی بین دو استراتژی منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی با افزایش در عملکرد سازمانی همراه است.

آزمون ناپارامتریک کروسکال والیس به عنوان جایگزین آزمون پارامتریک F نیز حاکی از تفاوت معنادار میانگین‌های رتبه‌ای دو گروه مورد مطالعه است. بر مبنای نتایج این آزمون می‌توان به این نتیجه رسید که هماهنگی در استراتژی‌های منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی به طور معناداری باعث افزایش عملکرد سازمانی می‌شود؛ هر چند نمی‌توان دقیقاً مقدار این افزایش را تعیین کرد.

جدول ۵: نتایج آزمون ناپارامتریک کروسکال والیس برای مقایسه میانگین‌های رتبه عملکرد سازمانی در بین دو گروه هماهنگ و ناهماهنگ

گروه مورد مطالعه	حجم نمونه	میانگین رتبه
ناهماهنگ	۸	۶
هماهنگ	۱۲	۱۳/۵
Chi-Square= 7.73	DF = 1	Sig = 0.005

**آزمون فرضیه دوم.** فرضیه دوم در پژوهش حاضر به شرح زیر تدوین شده است:  
میانگین عملکرد سازمانی در بین سازمان‌هایی که به لحاظ استراتژی‌های منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی هماهنگ هستند بالاتر از میانگین عملکرد سازمانی در بین سازمان‌هایی است که به این لحاظ ناهماهنگ هستند.  
فرضیه‌های آماری به شرح زیر هستند:

$$H_0 : \mu_i = \mu_j$$

$$H_1 : \mu_i > \mu_j$$

به منظور آزمون فرضیه دوم نیز لازم است که نخست پیش فرض همگنی واریانس‌ها بررسی شود. این پیش فرض با استفاده از آزمون لوین مورد آزمون قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه در اینجا واریانس متغیر عملکرد در بین دو گروه مقایسه می‌شود فرضیه‌های آزمون لوین به شرح زیر هستند:

$$H_0 : \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

$$H_1 : \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

نتایج حاصل از تحلیل توصیفی داده‌ها نشان می‌دهد که واریانس عملکرد در بین دو گروه سازمان‌هایی که به لحاظ سه استراتژی منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی با یکدیگر هماهنگ یا ناهماهنگ هستند دارای تفاوت قابل توجه است. نتایج نشان می‌دهد که واریانس در گروه سازمان‌های ناهماهنگ، کم و در گروه سازمان‌های هماهنگ زیاد است. به عبارت دیگر، همانطور که در هیستوگرام زیر نمایش داده شده است ناهماهنگی در استراتژی‌های ذکر شده با پایین بودن عملکرد سازمانی همراه است (واریانس کم) در حالی که هماهنگی در استراتژی‌ها هر چند احتمال عملکرد سازمانی بالا را افزایش می‌دهد، اما لزوماً اینگونه نیست و می‌تواند با عملکرد پایین نیز همراه باشد (واریانس زیاد).

نتایج حاصل از آزمون لوین نیز نشان می‌دهد که تفاوت واریانس‌های دو گروه سازمان‌هایی که به لحاظ استراتژی‌های منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی هماهنگ و ناهماهنگ هستند به لحاظ آماری معنادار است.

جدول ۶: آزمون لوین برای بررسی همگنی واریانس‌ها

آماره لوین	Df1	Df2	Sig
۱۳/۳۳	1	18	۰/۰۰۰

همان‌طور که در قسمت قبل نیز ذکر شد، چنین وضعیتی به معنای آن است که اولاً لازم است نتایج حاصل از آنالیز واریانس با احتیاط تحلیل شوند (با توجه به اینکه حجم نمونه در دو گروه مورد مطالعه نزدیک به یکدیگر است، آنالیز واریانس نسبت به عدم برقراری پیش فرض نابرابری واریانس‌ها مقاوم است) و ثانیاً اینکه مناسب است از روش‌های جایگزین ناپارامتریک نیز برای بررسی تفاوت عملکرد سازمانی در دو گروه مورد مطالعه استفاده شود.

جدول ۷: آماره‌های توصیفی مرتبط با آزمون فرضیه دوم

انحراف معیار	میانگین	تعداد سازمان‌ها	گروه مورد مطالعه
۲۲۳/۳	۷۴۳/۷	۱۱	ناهماهنگ
۱۰۴۶/۵	۱۸۷۷/۶	۹	هماهنگ

جدول ۸: تحلیل واریانس به منظور بررسی تفاوت معنادار بین میانگین‌های عملکرد سازمانی در دو گروه تعریف شده بر مبنای فرضیه دوم

منبع واریانس	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
بین گروهی	۶۳۶۴۴۹۷/۹۲	۱	۶۳۶۴۴۹۷/۹۳	۱۲/۳۷۱	۰/۰۰۲
درون گروهی	۹۲۶۰۱۱۲/۲۱	۱۸	۵۱۴۴۵۰/۶۸		
مجموع	۱۵۶۲۴۶۱۰/۱۱۳	۱۹			

نتایج حاصل از آنالیز واریانس انجام شده و هم‌چنین میانگین‌های به دست آمده برای هر یک از گروه‌ها رد فرضیه صفر و پذیرش فرضیه مقابل را نشان می‌دهد. میانگین عملکرد سازمانی در بین سازمان‌هایی که به لحاظ استراتژی‌های منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی هماهنگ هستند برابر با ۱۰۶۶/۵ و در بین سازمان‌هایی که به لحاظ این سه نوع استراتژی ناهماهنگ هستند برابر با ۲۲۳/۳ به دست آمده است. این میانگین‌ها به لحاظ آماری دارای تفاوت معنادار با یکدیگرند. سطح معناداری به دست آمده ۰/۰۰۲ نشان می‌دهد که رد فرضیه صفر با خطای نوع اول پایینی همراه است و به عبارت دیگر، کم‌تر از ۰/۰۵ احتمال دارد که فرضیه صفر صحیح باشد. به این ترتیب فرضیه دوم تأیید شده و می‌توان به این نتیجه نهایی رسید که نه تنها در نمونه آماری مورد مطالعه که در جامعه آماری نیز هماهنگی بین سه استراتژی منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی با افزایش در عملکرد سازمانی همراه است. آزمون ناپارامتریک کروسکال والیس به عنوان جایگزین آزمون پارامتریک F نیز حاکی از تفاوت معنادار میانگین‌های رتبه‌ای دو گروه مورد مطالعه است. بر مبنای نتایج این آزمون می‌توان به این نتیجه رسید که هماهنگی در استراتژی‌های منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی به طور معناداری باعث افزایش عملکرد سازمانی می‌شود هر چند نمی‌توان دقیقاً مقدار این افزایش را تعیین کرد.

جدول ۹: نتایج آزمون ناپارامتریک کروسکال والیس برای مقایسه میانگین‌های رتبه عملکرد سازمانی در بین دو گروه هماهنگ و ناهماهنگ

گروه مورد مطالعه	حجم نمونه	میانگین رتبه
ناهماهنگ	۱۱	۶/۹۱
هماهنگ	۹	۱۴/۸۹
Sig = 0. 003	DF = 1	Chi-Square=9. 02

آزمون فرضیه سوم. فرضیه سوم در پژوهش حاضر به شرح زیر تدوین شده است: توان تبیین واریانس عملکرد سازمانی توسط مدلی که بر مبنای هماهنگی سه استراتژی منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی قرار دارد از مدلی که تنها بر مبنای هماهنگی دو استراتژی منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی قرار دارد بیش‌تر است. فرضیه‌های آماری برای فرضیه سوم تحقیق به شرح زیر هستند:

$$H_0 : R^2_{Model\_a} = R^2_{Model\_b}$$

$$H_0 : R^2_{Model\_a} < R^2_{Model\_b}$$

نمادی برای ضریب تعیین به دست آمده از مدلی است که در آن متغیر مستقل هماهنگی دو استراتژی منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی است.  $R^2_{Model\_b}$  نیز نمادی برای ضریب تعیین به دست آمده از مدلی است که در آن متغیر مستقل هماهنگی سه استراتژی منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی است.

فرضیه سوم در چارچوب آزمون تفاوت معناداری بین دو پارامتر قرار می‌گیرد. فرضیه صفر نشان می‌دهد که تفاوتی بین ضرایب تعیینی که از دو مدل تدوین شده در فرضیه اول و فرضیه دوم به دست آمده است (به ترتیب مقادیر ۰/۲۶ و ۰/۴۱) فاقد تفاوت معنادار با یکدیگر بوده و بنابراین این تفاوت در جامعه آماری می‌تواند برابر با صفر باشد. فرضیه مقابل نیز نشان می‌دهد که تفاوت بین این دو ضریب در جامعه آماری مورد مطالعه کوچک‌تر از صفر است. به عبارت دیگر توان تبیین مدل دوم (مدلی که متغیر مستقل آن هماهنگی هر سه استراتژی منابع انسانی، تصمیمات اخلاقی و فرهنگ سازمانی است) به طور معناداری بالاتر از توان تبیین مدل اول (مدلی که متغیر مستقل آن هماهنگی استراتژی‌های منابع انسانی و تصمیمات اخلاقی است) می‌باشد.

جدول ۱۰: بررسی تفاوت معنادار پارامترهای اصلی در دو مدل تدوین شده بر مبنای آزمون تفاوت کای اسکوئر

مدل	متغیر مستقل	کای اسکوئر مدل $\chi^2_{model}$	درجه آزادی مدل $df_{Model}$	کای اسکوئر جدول $\chi^2_{0.05,1}$
Model_a	هماهنگی استراتژی‌های منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی	۱۵/۰۸۶	۴	۳/۸۴
Model_b	هماهنگی استراتژی‌های منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی	۲۵/۰۲۶	۳	
تفاوت		$\Delta\chi^2 = ۹/۹۴$	$\Delta df = ۱$	نتیجه: تفاوت معنادار پارامترهای ۰/۵۱ و ۰/۶۴

### نتیجه

تجزیه و تحلیل آماری تحقیق فرضیه اصلی تحقیق را مورد تایید قرار داده است. به بیان دیگر نتایج حاصل از اجرای تحقیق نشان می‌دهد که هماهنگی استراتژی‌های منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی موجب بهبود عملکرد موسسات جامعه آماری می‌شود.

نتایج برآوردهای انجام شده نشان می‌دهد که میانگین عملکرد سازمانی در جامعه آماری مورد مطالعه در میان سازمان‌هایی که به لحاظ سه نوع استراتژی مورد مطالعه دارای هماهنگی کم هستند از میانگین عملکرد سازمانی سازمان‌هایی که هماهنگی آنها به لحاظ سه نوع استراتژی زیاد می‌باشد، بیش‌تر است. همین‌طور میانگین عملکرد سازمانی در سازمان‌های دارای هماهنگی زیاد نسبت به هماهنگی متوسط و نیز میانگین عملکرد سازمانی در سازمان‌های دارای هماهنگی متوسط نسبت به هماهنگی کم، بیش‌تر می‌باشد.

یکی دیگر از نتایج تحقیق که حاصل گونه‌شناسی استراتژی‌های منابع انسانی، استراتژی‌های تصمیم‌گیری اخلاقی و استراتژی‌های فرهنگ سازمانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک می‌باشد، این است که اگر یکی از سازمان‌ها بخواهد از یکی از استراتژی‌های

تصمیم‌گیری اخلاقی استراتژی وظیفه‌گرا، استراتژی فضیلت‌گرا، استراتژی توسعه سیستمی و استراتژی فرجام‌گرا به هر علت استفاده نماید دقیقاً" می‌تواند مشخص کند که در دیگر حوزه‌های کسب و کار، منابع انسانی، فرهنگ، مالی و... از کدام استراتژی باید استفاده کرده و آن را در سازمان اجرا نماید. به عنوان نمونه اگر سازمانی بخواهد در حوزه استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی از استراتژی وظیفه‌گرا استفاده کند به احتمال ۹۵٪ در حوزه منابع انسانی از استراتژی پدران‌گرا و در حوزه فرهنگ از استراتژی فرهنگی سازگار (سلسله‌مراتبی) استفاده خواهد نمود. نتایج فوق چارچوب مفهومی پژوهش را مورد تایید قرار داده است.

پس از تعیین موقعیت سازمان نسبت به نقاط مرجع استراتژیک (SRP,s) می‌توان بین استراتژی‌های سطوح مختلف هماهنگی برقرار کرد و جهت‌گیری کلی سازمان را مشخص نمود. ادبیات تئوری‌های تصمیم‌گیری اخلاقی نشان می‌دهد که نقاط مرجع استراتژیک استراتژی‌های تصمیم‌گیری اخلاقی، دو بعد استراتژیک (۱) کانون توجه به داخل یا خارج و (۲) کنترل شدید یا انعطاف‌پذیر می‌باشد. سازمان‌ها می‌توانند با تعیین وضعیت موجود خود نسبت به نقاط مرجع استراتژیک به انتخاب استراتژی مناسب اقدام نمایند. لذا به عنوان مثال بر اساس مدل نهایی تحقیق و لزوم هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی پیشنهاد می‌شود سازمان‌هایی که از یک سو به داخل سازمان گرایش دارند یعنی بیش‌تر متوجه قابلیت‌ها و توانمندی‌های نیروهای داخل سازمان می‌باشند و برای نیروهای انسانی داخلی خود اهمیت زیادی قایلند (کانون توجه داخلی) و از طرف دیگر به دنبال کنترل نتایج کار و انعطاف‌پذیری می‌باشند (کنترل کم)، از استراتژی منابع انسانی متعهدانه و استراتژی‌های تصمیم‌گیری اخلاقی فضیلت‌گرایانه استفاده نمایند.



## منابع و مأخذ

۱. آرمان‌پور، رضا (۱۳۸۴)، *تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از رویکرد QFD در سازمان حمل و نقل و پایانه‌های کشور*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی.
۲. آرمسترانگ، مایکل (۲۰۰۱)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*، سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، چاپ اول، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. اسکات، ریچارد. (۱۳۸۲)، *سازمان‌ها: سیستم‌های حقوقی، حقیقی و باز*، ترجمه محمدرضا بهرنگی، چاپ دوم، تهران، انتشارات کمال تربیت.
۴. اشنایدر، سوزان سی و ژان سویی بارسو (۱۳۷۹)، *مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها*، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. اسکافی، امیررضا (۱۳۸۴)، *سازمان مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک (بررسی اثر هماهنگی راهبردی بر عملکرد سازمان)*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی.
۶. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵)، *استراتژی‌های منابع انسانی*، [جزوه]. تهران، دانشگاه علامه طباطبایی.
۷. اعرابی، سید محمد و رضوانی، حمیدرضا (۱۳۸۶)، *رابطه هماهنگی استراتژیک سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی: پژوهشی درباره شرکت‌های دارویی ایران*، فصل‌نامه علوم مدیریت ایران، شماره ۵۰، صفحات ۷۹-۷۱.
۸. باستان، مصطفی (۱۳۸۴)، *عوامل ضروری در تدوین سامانه پاداش برای شرکت توربین‌سازی ایران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی.
۹. بامبرگر، پیتر؛ مشولم، ایلن (۲۰۰۰)، *استراتژی منابع انسانی؛ تدوین اجرا و آثار*، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چاپ دوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۱۰. بورل، گیسون؛ مورگان، گارت (۱۳۸۳)، *نظریه‌های کلان جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان: عناصر جامعه‌شناختی حیات سازمانی*، ترجمه محمد تقی توروژی، تهران، انتشارات سمت.
۱۱. دفت، ریچارد ال (۱۳۷۴)، *تئوری سازمان و طراحی ساختار*، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۱۲. رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۴) *راهنمای مدیریتی*، تهران، مؤسسه انتشارات فرهنگی فن و هنر.
۱۳. رضاییان، علی (۱۳۸۵)، *مبانی سازمان و مدیریت*، چاپ هفتم، تهران، انتشارات سمت.
۱۴. فرد آر، دیوید (۱۳۸۲)، *مدیریت استراتژیک*، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۵. کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید (۱۳۸۸)، *نقشه استراتژی*، ترجمه علی نقی مشایخی، حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی، تهران، نشر آریانا.
۱۶. کلارک، استیو (۱۳۸۷)، *مدیریت استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی: رهیافتی جامع*، تهران، ترجمه سید محمد اعرابی، داود یزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۷. واکر، اورویل سی؛ هارپر، دابلیو بوید (۱۳۸۳)، *استراتژی بازاریابی: با رویکردی تصمیم‌محور*، ترجمه محمد اعرابی، داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۸. هال، ریچارد اچ (۱۳۷۶)، *سازمان: ساختار، فرایند و ره آورد*، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۹. هانگر، جی دیوید؛ ویلن، توماس ال (۱۳۸۴)، *مبانی مدیریت استراتژیک*، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲۰. هس، مر، ال تی (۱۳۸۲)، *اخلاق در مدیریت*، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

21. Armstrong, Michael, (2008), *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, London: Kogan Page Publishers.
22. Bamberger, Peter, Figenbaum. Avi, (1996), *The role of strategic reference point in explaining the nature and consequences of human resource strategy*, Academy of management Review , V (21) , N (4) , pp: 926-928. 35.
23. Bamberger, Peter, Meshowlam Lian (2000), *Human Resources strategy: Formulation, Implementation and Impact*, London: Sage Publication Inc.

24. Beer, M, Eisenstat,R and Spector, B. (2001), *Why change programs don't produce change*, Harvard Business Review, November- December,pp: 158.
25. Buckley, M. R. ,D s. Beu,D. D. Frink (2001), *Ethical Issues in Human Resources Systems*, Human Resource Management Review,No. 11, pp:11-29
26. Burrell, G. Morgan G. (1979), *Sociological paradigms & organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*, London: Heinemann educational books Ltd.
27. Cory, Jacques(2005), *Business Ethics: the Ethical Revolution of Minority Shareholders*, Boston: . Springer Science,
28. Daft, Richard, L. ,(2009), *Organization Theory and Design*,South Western.
29. David, Fred, R. ,(2008), *Strategic Management*,New York: Prentice Hall
30. Denison, D. R. and Neale W. S. (2006), *Denison Organizational Culture Survey,(Facilitator Guide*, Published by Denison Consulting.
31. Dessler Gary, (2007), *Human Resource Management*, New York: Prentice Hall.
32. Fiegenbaum, A. ; Hart, S. & Schendel, D. (1996), *Strategic reference point theory*, Strategic Management Journal; V. 17, 3, pp: 219-235.
33. Fombrun, C, J. , Ticky, N. M, Devanna, MA. (2004), *Strategic Human Resource Management*, New York: Wiley.
34. Hall, Richard H. (2009), *Organizations: Structures, processes and outcomes*, (9th Edition), New York: Prentice Hall.
35. Hitt, Michael A. Jamie D. Collins(2007), *Business Ethics, Strategic Decision Making And Firm Performance*, *Business Horizons*,50,353-357.
36. Hopkines W. E. (1997), *Ethics, Diversity and Organizational Performance*, London: Sage Publication Inc.
37. Hosmer La Rue Tone, (2006), *Ethics of Management*, New York: Richard D Irwin, Inc.
38. Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (2001), *Essentials of strategic management*, 2th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
39. Kaplan, Robert S. ; David P. Norton,(2004), *Stratgey Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.
40. Key, Susan, Popkin, Samuel J. ,(1998), *Integrating Ethics in to management process*, *Management Decision*, V. 36,N. 5, PP: 331.
41. Lagon, Attracta,(1999), *Globalization & New Social & Ethical Accountabilities*, KPMG,www. ncoss. org. au. bookshelf conference.
42. Lapin, David,(2006),*Using Values & Ethics for Competitive Advantage*, Los Angeles: Strategic Business Ethics Inc,(SBE), PP: 2-3
43. Malachowski, Alan,(2001), *Business Ethics: Critical Perspectives on business and Management*, NY: Routledge,
44. NBES(National Business Ethics Survey),www. ethics. or/nbes. (2003)/\_summery. htm
45. Petrick, J. A. , Quinn, J. ,(1999), *Nature And Value of Management Ethics*,London: Sage Publication Inc.
46. Poesche, T. ,(2002), *Agile Manufacturing Straegy& Business Ethics*, *Journal Of Business Ethics*,38,No. 4

47. Provis, C. , Gramberg B. V. ,(2004), *Ethics, Conflict and Human Resource Managers in New Economy*,. Victoria University of Technology Press, NO. 11, PP: 2-9.
48. Purcell, John,(2005), *Business Strategy & Human Resource Management*, University of Bath School of Management, *Working Paper Series*, No. 16.
49. Robbins Stephan , P. , (2003), *Organizational Behavior*, " New Delhi: Prentice Hall,
50. Scott, W. R. (1998), *Organizations: Rational, natural, and open systems*; New Jersey: Prentice-Hall.
51. Trevino, Linda & Katharine Nelson,(1999), *Managing Business Ethics*, Ny: Wiley.
52. Walker, O. C. , Boyd, H. w. , Mullins, j. ,(2001), *Marketing Strategy: A decision focused approach*,New York: McGraw-Hill.
53. Walker , O. C. ,Ruekert R. W. (1987), *Marketing,s role in the implementation of business strategies*”, *Journal of Marketing*, v(51),pp: 15-33.