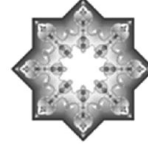


الگوی تعاملی استراتژی‌های ارتباطات سازمانی و استراتژی‌های منابع انسانی با عملکرد (مورد مطالعه: واحدهای پژوهشی دارای مجوز از وزارت علوم و تحقیقات و فناوری)



فاطمه السادات اعرابی^۱
علی اکبر فرهنگی^۲
سیدرضا سیدجوادین^۳

از صفحه: ۷۳ تا ۹۷
تاریخ آرایه: ۹۵/۱۱/۱۱
تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۲/۱۱

چکیده

هماهنگی استراتژیک، ابزاری اساسی برای سازماندهی و استاندارد کردن فعالیت‌ها و عملیات بخش‌های مختلف سازمان به منظور ایجاد یک کلیت واحد و منسجم است. در این پژوهش هماهنگی استراتژی‌های ارتباطات با استراتژی منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه آماری واحدهای پژوهشی هستند که دارای گزارش عملکرد در طی سه سال اخیر بوده و با پژوهشگر همکاری کرده‌اند. روش‌شناسی تحقیق، روش ترکیبی است که در بخش کیفی برای تحلیل پاسخ‌های ۱۰۷ نفر از روش تحلیل محتوا استفاده شده و در بخش کمی، اطلاعات پرسشنامه بسته مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. یافته‌ها نشان می‌دهند گونه ۳ استراتژی (محافظه کارانه)، گونه ۱ استراتژی منابع انسانی (سرباز وفادار)، گونه ۳ استراتژی ارتباطات (موافق سازی)، گونه ۱ تأمین نیرو (سنتی)، گونه ۳ آموزش و توسعه (کاربردی)، گونه ۲ ارزیابی عملکرد (هماندسازی)، گونه ۳ جبران خدمت و پاداش (عملکردی)، گونه ۳ روابط کارکنان (تعهدی)، گونه ۳ ارتباطات درون سازمانی (دوستانه) و گونه ۳ ارتباطات برون سازمانی (تکنیکی) بیشترین فراوانی را در بین مؤسسات پژوهشی داشته‌اند. یافته‌های حاصل از تحلیل واریانس تک عامله و چند عامله نشان می‌دهند که هماهنگی استراتژیک بر عملکرد مؤسسات پژوهشی مؤثر است.

واژگان کلیدی: الگوی تعاملی، استراتژی منابع انسانی، استراتژی ارتباطات، عملکرد، مؤسسات پژوهشی.

fatemehar@yahoo.com
dr_aafarhangi@yahoo.com
rjavadin@ut.ac.ir

۱- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، پردیس البرز دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)
۲- استاد مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات
۳- استاد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

مقدمه

در هزاره سوم، جهان وارد عصر اطلاعات و ارتباطات شده و بسیاری از جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی حیات بشر را دست‌خوش تحولی بزرگ کرده است. دنیای امروز، دنیای ارتباطات است به طوری که در هر ثانیه میلیون‌ها واحد اطلاعات در سطح جهان رد و بدل می‌شود (هانگ، ۲۰۰۵، ۳۶). از سویی دیگر سازمان را می‌توان به‌عنوان سیستمی از پردازش اطلاعات در نظر گرفت که اطلاعات مرتبط با اهداف را از محیط گرفته و آن را همان‌طوری که برای سازمان مورد نیاز است، پردازش می‌کند. در این شرایط، داشتن اطلاعات موثق، دقیق و به‌موقع با توجه به هدف و ساختار سازمان‌ها، بزرگترین سرمایه یک سازمان به‌حساب می‌آید و حیات سازمان به داشتن ارتباطات دوسویه درون و بیرون سازمانی، انجام تبلیغات و کسب اطلاعات به‌روز و مفید بستگی دارد. ارتباطات سازمانی پل ارتباطی بین سازمان و مخاطبان است (چه مخاطبان داخل سازمانی مانند نیروی کار و چه مخاطبان خارج سازمان مانند تأمین‌کنندگان)؛ این جاده دوطرفه قادر است سازمان، سیاست‌ها، برنامه‌ها و عملکرد را به مخاطبان و از آن‌طرف نیازها، خواسته‌ها، دیدگاه‌ها و نظرات مخاطبان را به سازمان منتقل کند.

ارتباطات سازمانی در عرصه دانشگاهی در سال‌های دهه ۶۰ و ۷۰ وارد شد. ارتباطات سازمانی در مقایسه با سایر مقوله‌های تئوری‌پردازی مانند جامعه‌شناسی، روان‌شناسی و مدیریت از جایگاه کم‌رنگ‌تری برخوردار بود؛ اما با گذشت زمان، کم‌کم جایگاه واقعی خود را به دست آورده است. در کشور ما نیز، در سال‌های اخیر، به ارتباطات سازمانی و فرایندهای اطلاع‌یابی و اطلاع‌رسانی، توجه ویژه‌ای شده است، اما علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته، هنوز هم باید تئوری‌های مربوط به ارتباطات سازمانی نوین توسعه یابد. یکی از تفاوت‌های اصلی بین مفاهیم پیشین روابط عمومی با مدیریت استراتژیک ارتباطات این است که مفهوم جدید، روابط عمومی را با فرایند تصمیمات استراتژیک و تلاش‌های سازمان برای برخورد با محیط، پیوند می‌دهد. تأکید رویکرد پیشین بر ارتباطات یک‌سویه و در مواقع لزوم بوده که به‌جای بر تمرکز بر مخاطبان بر تشکیل و ارسال پیام توجه داشته است. رویکردهای نوین در ارتباطات سازمانی بر ارتباطات استراتژیک در کنار عملیات روزمره ارتباطات تأکید دارد. در این مقاله تلاش می‌شود هماهنگی استراتژیک میان استراتژی ارتباطات، استراتژی منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد مورد بررسی قرار گیرد.

با رویکرد نظری، شاید بتوان مدعی شد که در میان انبوه تئوری‌های مدیریت و سازمان، بهبود عملکرد سازمان در چارچوب یک رویکرد نظام‌مند و معرفت‌شناسانه، موضوع مشترک بسیاری از

تئوری‌ها محسوب می‌شود. امروزه تحت فشار فزاینده برای ارائه عملکرد بهتر، مدیران سازمان‌ها با مجموعه‌ای پیچیده از فرایندها و مسائل مرتبط با آنها روبرو و درگیر هستند. مسائلی چون انتخاب رویکردهای مناسب برای اندازه‌گیری عملکرد؛ پیاده‌سازی و اجرای نظام‌مند این رویکردها؛ ارزیابی تأثیرات درونی و بیرونی رویکردهای اندازه‌گیری بر عملکرد؛ بهبود عملکرد بر مبنای نتایج اندازه‌گیری عملکرد؛ ارزیابی و بازنگری کل مجموعه سیستم مدیریت عملکرد و اصلاح سیستم‌های اندازه‌گیری و بهبود عملکرد و غیره مشغله و دغدغه روزمره بسیاری از مدیران اجرایی سازمان‌های امروزی هستند. از سوی دیگر با وجود روند رو به رشد جهانی‌سازی، سهولت انتقال تکنولوژی، نیروی کار و سرمایه (ادوارد، ۱۹۹۸؛ چيو و هوروايتز، ۲۰۰۴) و تغییرات مستمر خواسته‌ها و سلیقه تأمین‌کنندگان و مشتریان (سایمون، ۲۰۰۰؛ چانگ و هانگ، ۲۰۰۵)؛ توانایی یک سازمان برای رقابت، بستگی به کاهش هزینه، بهبود کیفیت و ایجاد تمایز در محصولات و خدمات (اورلاندو و جانسون، ۲۰۰۵) دارد که این امر جز با داشتن کارکنانی مؤثر، سیستم‌های یادگیری فراملی، ارتباطات مؤثر و معیارهای بهینه اندازه‌گیری و ارزیابی و سیستم‌های پاداش مناسب امکان‌پذیر نیست. مسئله اصلی در این زمینه نحوه ایجاد ارتباط بین ارتباطات سازمانی به‌عنوان یک بعد از ابعاد موفقیت در سازمان و منابع انسانی به‌عنوان بعد دوم موفقیت سازمان و نهایتاً عملکرد به‌عنوان نتیجه این ارتباط است. در واقع منابع انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی (استاورو، چارالامبوس و اسپیلوت، ۲۰۰۷) سازمان مطرح می‌شود، منابع انسانی به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین‌ناپذیری و تقلیدناپذیری، بسیار با اهمیت است (بارنی، ۱۹۹۱؛ باکسال، ۱۹۹۸؛ کابرا، ۲۰۰۳). اعتقاد بر این است که منابع انسانی قابلیت برآورده کردن همه نیازمندی‌های استراتژیک یک سازمان را داراست. به همین دلیل است که منابع انسانی به‌عنوان منابعی که می‌توانند مزیت رقابتی ارزشمندی برای سازمان باشند شناخته‌شده و شواهد متقاعدکننده چندی مبنی بر افزایش عملکرد سازمان در صورت همسویی صحیح سیستم‌های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار، وجود دارد (آرتور، ۱۹۹۴؛ هوسلید، ۱۹۹۵؛ مک دافی، ۱۹۹۵؛ یونت، اسنل، دین و لپیک، ۱۹۹۶؛ دلانی و هوسلید، ۱۹۹۶؛ کوک، ۲۰۰۱؛ بات، ۲۰۰۲؛ ماک و اختر، ۲۰۰۳؛ رایت، گاردنر، موینهان و آلن، ۲۰۰۵؛ هستر، ۲۰۰۵؛ اندرسون، کوپر و ژو، ۲۰۰۷). واحدهای پژوهشی در کشور به لحاظ نقش عمده آن در تولید علم و دانش و به طبع آن تولید ناخالص ملی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار

1. Edwards
2. Chew & Horwitz
3. Andersen, Cooper & Zhu

است. هرچقدر این واحدها عملکرد بهتری داشته باشد، عملکرد ملی نیز ارتقاء خواهد یافت. در این پژوهش سعی شده است تا به تبیین الگوی تعاملی استراتژی‌های ارتباطات سازمانی و استراتژی‌های منابع انسانی با عملکرد پرداخته شود. در این راستا، سؤال تحقیق که در این مقاله سعی در ارائه پاسخ مناسب به آن داریم عبارت است از: الگوی تعاملی بین استراتژی‌های ارتباطات و استراتژی‌های منابع انسانی با عملکرد در واحدهای آموزشی چیست؟ بر این اساس، فرضیه‌های به شرح زیر طراحی شد که عبارت‌اند از:

- فرضیه اول: هماهنگی استراتژیک بین گونه‌های استراتژی منابع انسانی و گونه‌های استراتژی زیرسیستم‌های آن بر اساس نقاط مرجع استراتژیک، موجب افزایش عملکرد مؤسسات پژوهشی می‌شود.
- فرضیه دوم: هماهنگی استراتژیک بین گونه‌های استراتژی ارتباطات و گونه‌های استراتژی زیرسیستم‌های آن بر اساس نقاط مرجع استراتژیک موجب افزایش عملکرد مؤسسات پژوهشی می‌شود.
- فرضیه سوم: هماهنگی استراتژیک بین گونه‌های استراتژی ارتباطات و استراتژی منابع انسانی، بر اساس نقاط مرجع استراتژیک، موجب افزایش عملکرد مؤسسات پژوهشی می‌شود.

۱- مبانی نظری

ارتباطات و منابع انسانی. با توجه به محیط در حال تغییر منابع انسانی (ناهمگونی بازار کار، جهانی شدن، روند و ماهیت کار، روندهای سیاسی و حقوقی و غیره) به منظور دستیابی به بهره‌وری پایدار، خلاقیت و نوآوری و کیفیت مناسب زندگی، مدیریت کارآمد، اثربخش و هوشمند منابع انسانی ضروری است. انسان به‌عنوان کانون توجه در مباحث مدیریت منابع انسانی از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای در مدیریت نوین برخوردار است. علاوه بر این، ارتباطات عامل دیگری است که منجر به رشد و توسعه کشورها و سازمان‌ها و در یک کلمه عملکرد بهتر خواهد شد.

در سال‌های اخیر، مدیریت منابع انسانی در جستجوی تجزیه و تحلیل و توجه به عوامل داخلی و خارجی سازمان، از حوزه‌ای ستادی به نقشی استراتژیک تغییر موضع داده است (وایل میکرو و فلاینت^۱، ۲۰۰۵). مدیریت استراتژیک منابع انسانی^۲ در دهه ۱۹۸۰ باب شد؛ یعنی زمانی که مکتب

1. Weilemaker & Flint

2. Strategic Human Resource Management (SHRM)

هاروارد، استراتژی را با مدیریت منابع انسانی ادغام کرد. به اعتقاد فامبرن و همکارانش (۱۹۸۴)، سیستم‌های منابع انسانی و ساختارهای سازمانی را باید طوری مدیریت کرد که با استراتژی سازمان هم‌خوان و سازگار باشند. بسیاری از صاحب‌نظران و اندیشمندان مدیریتی نیز پس از مطرح‌شدن مفهوم مدیریت استراتژیک، آن را فرایندی تعریف کرده‌اند که بین فعالیت‌های سازمان و استراتژی کسب‌وکار، سازگاری و هماهنگی برقرار می‌سازد (آلریچ، ۱۹۹۷؛ بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰). در واقع، مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از هماهنگی استراتژیک فعالیت‌ها و کارکردهای منابع انسانی با مأموریت و اهداف سازمان به گونه‌ای که اثربخشی حداکثر شود (هانت، ۲۰۰۵). هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق ایجاد تضمین و اطمینان از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است (آرمسترانگ، ۱۳۸۹). تحقیقات مختلف انجام‌شده در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی (به‌عنوان نمونه، تحقیقات وی و لائو^۱، ۲۰۰۸؛ نگو، لائو و فولای^۲، ۲۰۰۸؛ بوجلدیک^۳، ۲۰۰۸؛ کیم، رایت و سو^۴، ۲۰۱۰) نشان می‌دهد که اقدامات انجام‌شده در این حوزه، می‌تواند به سازمان‌ها و شرکت‌ها کمک کند تا عملکرد خود را بهبود بخشند و در فضای رقابتی کسب‌وکار؛ موفق‌تر، سودآورتر و اثربخش‌تر ظاهر شوند.

فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی، اغلب به اندازه خود محتوای استراتژی، اهمیت دارد؛ زیرا از طریق کار روی مسائل استراتژیک و برجسته کردن موارد اختلاف، عقاید جدیدی ظهور می‌کند که در نهایت، به توافق بر سر آرمان‌های سازمان می‌انجامد. صاحب‌نظران و محققان بسیاری در حوزه مدیریت استراتژیک و استراتژی‌های منابع انسانی پژوهش کرده و حاصل کار خود را در قالب استراتژی‌های منابع انسانی ارائه داده‌اند. از جمله می‌توان به گونه شناسی بارون و کریس (۱۹۹۹)، استوارت و براون (۲۰۰۹) و بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) اشاره کرد.

بامبرگر و مشولم^۵ (۲۰۰۰)، الگوهای قبلی منابع انسانی را به‌صورت عمیق و دقیق بررسی کردند و با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار کار، یک مدل دو بعدی را با عنوان «نگرش یکپارچه» ارائه داده‌اند که بر اساس دو بعد کنترل (کنترل محصول- نتیجه یا

-
1. Wei & Lau
 2. Ngo, Lau & Foley
 3. Beugelsdijk
 4. Kim, Wright & Su
 5. Bamberger & Meshoulam

کنترل فرایند) و کانون توجه (توجه به داخل یا خارج)، چهار گونه اصلی استراتژی منابع انسانی معرفی می‌کند: استراتژی پدران^۱، ثانویه^۲، متعهدانه^۳ و پیمانکارانه^۴.

۱. **استراتژی پدران:** برای مشاغل ساده، تکراری و استاندارد پذیر به کار می‌رود با این تفاوت که مدیریت شرکت، تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ کردن آن‌ها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد. در صورت وجود پست‌های خالی، با ارتقای کارکنان موجود به پرکردن این پست‌ها اقدام می‌کند.

۲. **استراتژی ثانویه:** برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیری مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آن‌ها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود و ضرورتی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. در صورت عدم نیاز و یا عدم رضایت از هر یک از این کارکنان، به راحتی می‌توان با آن‌ها قطع همکاری و کارکنان جدیدی را با کمترین آموزش و هزینه به کار گرفت.

۳. **استراتژی متعهدانه:** برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل، به‌طور دائم مورد نیاز شرکت هستند و از آنجاکه آن‌ها در بسیاری موارد به شبکه پیچیده تولید و دانش خاص مورد نیاز شرکت تسلط دارند، جایگزینی آن‌ها به راحتی امکان‌پذیر نیست. بنابراین، لازم است رویکردی مؤثر به بازار کار درون سازمان داشت. یعنی توسعه و آموزش کارشناسان شرکت و تقویت تعهد و وفاداری آنان به سازمان، به گونه‌ای که برای آن‌ها موجب حصول اطمینان نسبت به آینده شغلی، حقوق و مزایای بالاتر از بازار کار بیرون سازمان شود.

۴. **استراتژی پیمانکارانه:** برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان مربوط برای شرکت مستلزم هزینه بالایی است؛ چراکه شرکت به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد. از این‌رو، این کارشناسان معمولاً با مبالغی بالا، صرفاً برای مشاوره و یا انجام قسمتی از یک پروژه دعوت به همکاری می‌شوند.

-
1. parentalistic
 2. secondary
 3. commitment
 4. free agent

فرایند	محمول	متعهدانه کنترل منعطف / بازار کار داخل الگوی پرورش استعداد	پیمانکارانه کنترل منعطف / بازار کار خارج الگوی خرید استعداد
	کنترل	پدرانه کنترل شدید / بازار کار داخل الگوی پرورش استعداد	ثانویه کنترل شدید / بازار کار خارج الگوی خرید استعداد
		داخل	خارج

بازار

نمودار ۱: گونه شناسی استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس دیدگاه بامبرگر و مشولم (۱۳۹۴)

۱-۱- الگوهای هماهنگی

در ادبیات مدیریت استراتژیک و نتیجه آن یعنی استراتژی منابع انسانی، تحقیقاتی در مورد چهار رابطه زیر انجام شده است:

- میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی)؛
- میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی سایر واحدهای کارکردی یا سیستم‌های سازمانی، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (افقی)؛
- میان استراتژی منابع انسانی و زیرسیستم‌های منابع انسانی، برای ایجاد هماهنگی درونی (عمودی)؛

- میان زیرسیستم‌های منابع انسانی، برای ایجاد هماهنگی درونی (افقی)؛

برای ایجاد هماهنگی و انسجام بین استراتژی منابع انسانی و سایر عناصر سازمانی و فردی، لازم است الگویی محور هماهنگی قرار گیرد. در این بخش، به چند الگوی رایج برای ایجاد هماهنگی اشاره می‌شود:

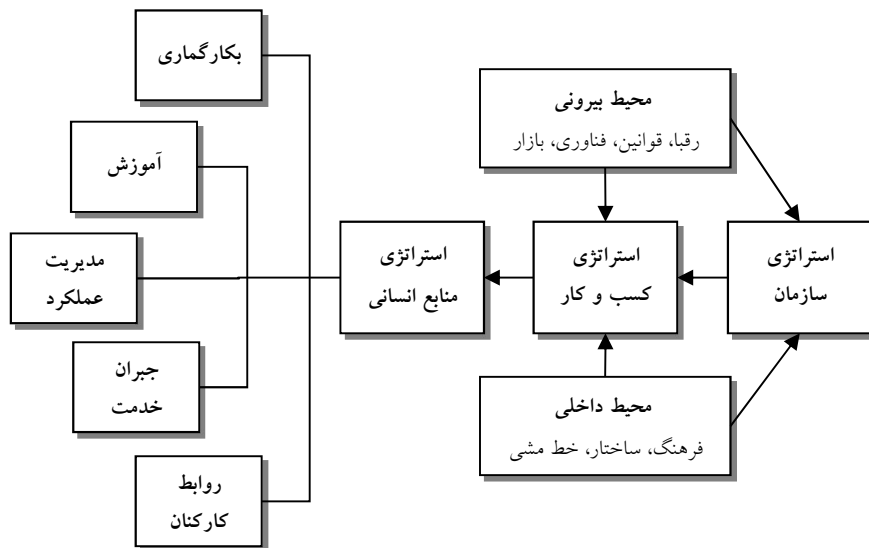
الگوی بخردانه: این الگوها در میانه دهه ۱۹۸۰، با نگرش عقلایی، منطقی متکی بر استراتژی سازمان طراحی شده‌اند. الگوهای بخردانه که با اسامی دیگری نیز نامیده می‌شود (الگوهای سازگار/میشیگان یا الگوی کنترلی/اشنایدر یا الگوی روابط زنجیره‌ای و سلسله مراتبی)، یکی از رویکردهای مطرح هستند که به علت سهولت و سادگی و متکی بودن به منطقی روشن بسیار مورد

استفاده قرار می‌گیرند. این الگوها فقط در صورتی قابل طراحی هستند که استراتژی سازمان به صورت آماده، از قبل تهیه شده باشد. البته در این صورت هرگونه اشتباه و انحرافی در فرایند تدوین استراتژی سازمان، عیناً به استراتژی منابع انسانی نیز سرایت می‌کند. عناصر تصمیم‌گیری در این الگوها، همانند الگوهای تدوین استراتژی، شامل نقاط قوت و ضعف (عوامل درون سازمان) و فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل بیرون سازمان) هستند. الگوهای سلسله مراتبی می‌توانند در یک سطح قرار گرفته و ارتباطی سلسله مراتبی برقرار کنند. به عبارتی، یکی از اجزاء، محور هماهنگی قرار می‌گیرد. به طور مثال، محورهای هماهنگی در الگوی فامبرن عبارت خواهند بود از: استراتژی محور هماهنگی، نیروی انسانی محور هماهنگی، ساختار محور هماهنگی (اعرابی و فیاضی، ۱۳۹۵). همچنین، می‌توان در دو سطح مثلاً عینی و ذهنی یا نظری و عملی هماهنگی برقرار کرد. برای این کار می‌توان با محور قرار دادن هر یک از اجزاء، سایر اجزای آن را هماهنگ کرد. شولر (۱۹۹۲) بر اساس «دیدگاه رفتاری» در الگوی خود، با ارائه مفاهیمی چون فلسفه‌ها، سیاست‌ها، برنامه‌ها، اقدامات عملیاتی و فرایندهای منابع انسانی، بر هماهنگی و تناسب این مجموعه با استراتژی سازمان و هدف‌های استراتژیک تأکید می‌کند. بر اساس دیدگاه رفتاری، هدف اقدامات گوناگون مدیریت منابع انسانی شکل دادن و کنترل نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان است. نگرش‌ها و رفتارهای خاص کارکنان سازمان، زمانی اثربخشی مناسب دارد که بر اساس ویژگی‌های خاص سازمان، هماهنگ با استراتژی سازمان شکل بگیرد. به اعتقاد شولر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی کلیه فعالیت‌هایی است که بر رفتار افراد برای برنامه‌ریزی و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی یک رویکرد و نگاه کلان سازمانی است که نقش و کارکرد مدیریت منابع انسانی را در تمام گستره سازمان مورد توجه قرار می‌دهد. در الگوی ارائه شده توسط شولر، اگرچه فلسفه‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی، بیان‌کننده فرهنگ، ارزش‌ها و هدف‌های حوزه وظیفه‌ای منابع انسانی است، اما وی معتقد است که این اقدامات خاص و ویژه منابع انسانی است که کارکنان را برمی‌انگیزاند تا رفتارهای نقش مورد نیاز و ضروری برای استراتژی‌های مختلف سازمانی را نشان دهند. به عبارت دیگر، شولر در الگوی خود به عناصر نهادی مؤثر بر فعالیت‌های منابع انسانی اشاره‌ای نکرده است، اما وی هماهنگی درونی سیستم منابع انسانی را مورد توجه قرار داده و بر عناصر و فرایندهای درونی آن تمرکز کرده است (نمودار ۲).



نمودار ۲: مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی (شولر، ۱۹۹۲)

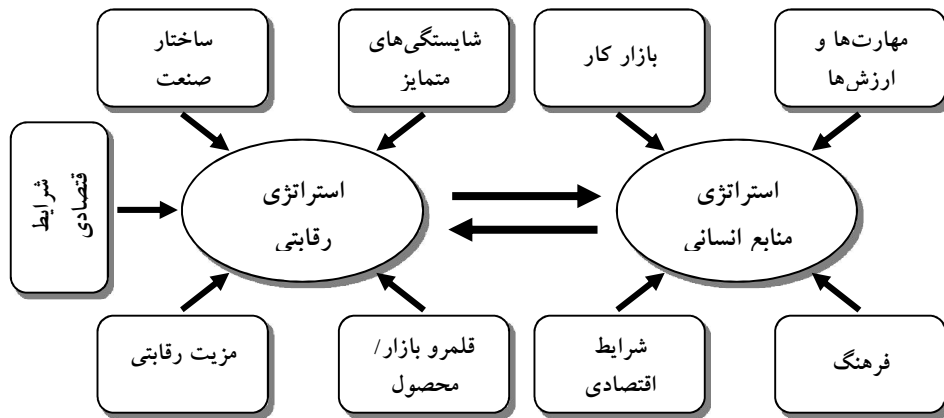
ملو (۲۰۰۲) نیز با ارائه یک مدل منطقی، استراتژی سازمان و استراتژی کسب‌وکار را بر استراتژی منابع انسانی و زیرسیستم‌های آن مؤثر دانسته است (نمودار ۳). وی، رقبا، قوانین، فناوری و بازار را به‌عنوان محیط بیرونی و فرهنگ، ساختار و خط‌مشی‌های سازمانی را به‌عنوان محیط داخلی بر استراتژی سازمان و استراتژی کسب‌وکار مؤثر می‌داند.



نمودار ۳: مدل مدیریت استراتژیک (ملو، ۲۰۰۲)

الگوهای فزاینده: در پاسخ به چالش هماهنگی، از اواخر دهه ۱۹۸۰، الگوهای دیگری با عنوان الگوهای فزاینده (طبیعی، دایره‌ای) مطرح شد. مطابق این الگو، (الف) می‌دهد (ب)، اما عوامل دیگری نیز وجود دارد که بر (ب) تأثیر می‌گذارد؛ به نام (ج) که می‌توان آن‌ها را عوامل نهادی یا عوامل واقعی کننده مدل نامید. این الگوها در فرایند 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. نمونه‌ای از الگوهای طبیعی در برقراری هماهنگی استراتژیک و تدوین استراتژی منابع انسانی را آرمسترانگ (۱۳۸۴) ارائه کرده است. وی ارتباط بین استراتژی‌های عمومی پورتر و استراتژی‌های منابع انسانی و عملیات منابع انسانی را با در نظر گرفتن عوامل نهادی نظیر «توسعه‌سازمانی»، «فرهنگ‌سازمانی»، «مدیریت تغییر» و «روابط کاری» ارائه کرده است (نمودار ۴).

الگوهای طبیعی، پیچیدگی و دشواری بیش‌تری دارند، زیرا باید به سه سؤال اساسی پاسخ دهند: (۱) عوامل مؤثر بر استراتژی منابع انسانی کدامند؟ (۲) ضریب اهمیت هر یک از این عوامل چیست؟ (۳) ترکیب بهینه عوامل چگونه است؟ علاوه بر این باید به این نکته نیز توجه کرد که استراتژی منابع انسانی انتخابی ممکن است به دلیل تطبیق یافتن با شرایط واقعی دارای عمر کوتاه‌تری باشد. نمونه الگوی طبیعی (فزاینده) را می‌توان در تحقیقات زیر مشاهده کرد: لنگ نیک هال و لنگ نیک هال (۱۹۸۸)، استراتژی منابع انسانی را در ارتباط متقابل با استراتژی رقابتی در نظر گرفته و عوامل ساختاری نهادی بسیاری را بر این رابطه مؤثر دانسته‌اند.



نمودار ۴: الگوی وابستگی متقابل استراتژی کسب و کار و استراتژی منابع انسانی

(لنگ نیک هال و لنگ نیک هال، ۱۹۸۸)

الگوی یکپارچه: نگرش نقاط مرجع استراتژیک^۱ به طراحان استراتژی این امکان را می‌دهد که ضمن بهره‌مندی از مزایای هر دو الگوی بخردانه و فزاینده، با ملاک قرار دادن معیارهای محوری، اولویت‌های کلی سیستم را تعیین و در استراتژی بگنجانند، به طوری که کلیه گروه‌های ذینفع، مطابق اصول مورد نظر، مدیریت شوند. نقاط مرجع استراتژیک اهداف یا الگوهای شاخصی هستند که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود به کار می‌برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویت‌های کل سیستم را به آگاهی گروه‌های ذینفع اصلی برسانند (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۵). در واقع نقطه مرجع، محل یا نقطه‌ای است که تمام اندازه‌گیری‌ها و انتخاب‌ها در مقایسه با آن سنجیده می‌شود (اسکافی، ۱۳۸۴). سازمان، نقاط مرجع استراتژیک را در جهت دستیابی به هماهنگی استراتژیک و یا انجام اقدامات و عملیات‌های مناسب انتخاب می‌نماید (فیگن بام و همکاران، ۱۹۹۶). به عبارت دیگر، نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ نمایند یک هماهنگی همه‌جانبه به وجود می‌آید.

ارتباطات: مهمترین عامل توسعه انسان در زندگی فردی و جمعی است. یکی از نمودهای زندگی جمعی در عصر کنونی، زندگی سازمانی است. شکل‌گیری و بقای سازمان در وابستگی شدید به ارتباطات تبیین می‌شود. عدم وجود ارتباطات درون‌سازمانی، به معنی عدم وجود سازمان و عدم

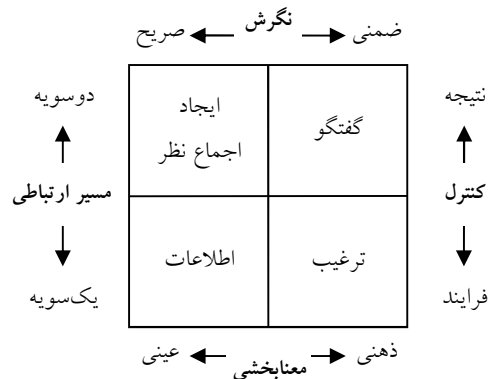
1. Strategic Referent Points (SRP)

وجود ارتباطات برون‌سازمانی، به مفهوم مرگ سازمانی است. ارتباطات وسیله‌ای است که از طریق آن وظایف اصلی مدیریت شکل می‌گیرد. مدیران از طریق ارتباطات، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل می‌کنند. ارتباطات سازمانی ضروری است و هدایت هر کاری، با ارتباطات (در شکل گسترده آن)، برای هرگونه فعالیت سازمان‌یافته میسر می‌گردد (فرهنگی و دیگران، ۱۳۸۳). بی‌تردید هر شکلی از ارتباط در زندگی سازمانی، منجر به بقای سازمان نخواهد شد؛ ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان است که همواره یکی از عناصر دستیابی به اهداف سازمانی به شمار می‌آید. در نبود یک الگوی مناسب ارتباطات سازمانی، توفیق مدیران و اداره‌ی سازمان امکان‌پذیر نخواهد بود (الوانی، ۱۳۸۲). در مورد ارتباطات نیز همانند حوزه منابع انسانی، گونه‌شناسی استراتژیک انجام شده است؛ که مهمترین آنها شامل مطالعات ونرولر است.

ونرولر (۲۰۰۴) برای گونه‌شناسی استراتژی‌های ارتباطات و مفاهیم مورد نظر خود در این مورد، از اصلاح تیپ ایده‌آل استفاده می‌کند. تیپ ایده‌آل، الگویی ذهنی از موضوع یا پدیده‌ای است که جامعه‌شناس درصدد شناخت و تبیین آن است. تیپ ایده‌آل کاملاً انتزاعی بوده و آن را نمی‌توان در واقعیت مشاهده کرد. حال این سؤال پیش می‌آید که هدف جامعه‌شناس از ساختن این الگوی ذهنی چیست؟ آفریدن یک الگوی مجازی فی‌نفسه هدف نیست، بلکه هدف از آن تنها تسهیل تحلیل تجربی است و سود کاربردی دارد. معروف‌ترین تیپ ایده‌آل را در مدیریت، ویر در مور بروکراسی ارائه کرده است. ویر از پذیرش تیپ ایده‌آل به‌عنوان بهترین‌های هنجاری اجتناب می‌کند. در عوض آن را وسیله‌ای برای معرفی تئوری مناسب در مورد رویداد می‌داند. ساخت تیپ ایده‌آل، می‌تواند ابزاری برای ایجاد متغیرها و تعیین روابط آنها به شمار رود. مدل نهایی پیشنهادی وی، مشتمل بر چهارخانه است. هر کدام از این خانه‌های ماتریس را می‌توان به‌عنوان یک استراتژی ارتباطات معرفی کرد. هر کدام تئوری خاص خود را دارد و بر اساس آن شرایطی را تصویر می‌کشد که استراتژی کامل به‌کارگیری است. این چهار نوع استراتژی، به‌عنوان جعبه ابزاری برای ارتباطات عمل می‌کند. هرکس متناسب با شرایط خاص سازمانی یا موقعیت یکی از این استراتژی‌ها را انتخاب کند.

خانه‌ای که در ابعاد «یک‌سویه» و معنا بخشی صریح قرار دارد، استراتژی «اطلاعات» را ایجاد می‌کند. این استراتژی به «ارائه اطلاعات» به‌منظور کمک به افراد در شکل دادن به ایده‌ها، عقیده‌ها و تصمیماتشان اشاره دارد (ون‌دن بان^۱، ۱۹۸۲، ص ۱۹۸). این تعریف بیشتر با استراتژی‌های

اطلاع‌رسانی هم‌خوانی دارد. اغلب، نشر مجلات و مطالب با این هدف انجام می‌شود. این استراتژی نیازمند سیاست‌های جامع، پیام آگاهی‌دهنده و عموم آگاه و مطلع است (گرانینگ و هانت، ۱۹۸۴).



نمودار ۵: چارچوب گونه‌شناسی و استراتژی‌های ارتباطات ونرولر (ونرولر، ۲۰۰۴)

خانه‌ای که در ابعاد یک‌سویه و معنابخشی ضمینی محصور است، استراتژی ترغیب را ایجاد می‌کند. این استراتژی مبنایی برای تبلیغات و آگاهی‌بخشی، ترغیب و ایجاد نگرش است. همچنین چیزی که در این خانه ماتریس در محور ارتباطات سازمانی صحت دارد، نشان دادن سازمان به ذینفعان برای ایجاد روابط حسنه و مثبت است. این استراتژی حاصل تنظیمات ماهرانه دانش، نگرش در رفتارهای دیگران است. این استراتژی نیز، نیازمند سیاست‌های جامع، پیام ترغیب‌کننده و عموم پنهان است (پرلوف^۱، ۱۹۹۳). خانه‌ای که در روابط دوسویه و معنابخشی صریح قرار دارد. استراتژی «ایجاد اجماع نظر» را به وجود می‌آورد. این استراتژی به ایجاد رابطه بین سازمان و محیطش یا کارکنان توجه دارد. این استراتژی را وقتی می‌توان به کار گرفت که تعارض یا اختلاف بین گروه‌های مختلف وجود دارد. این استراتژی متضمن فرآیندی برای ایجاد توافقات است. این استراتژی مدافع ارتباطات، فعال، مذاکرات شفاف سیاست‌گذاری برای سازمان است (گرانینگ، ۱۹۹۲).

خانه‌ای که در روابط دوسویه و معنا بخشی ضمینی قرار دارد، استراتژی گفتگو را ایجاد می‌کند. این استراتژی با بیان حقیقت همراه است که سازمان‌ها اکنون به دنبال اولویت‌بندی ذینفعان با توجه به سیاست‌ها هستند. این یک استراتژی تسهیل‌کننده است که در سیاست‌گذاری تعاملی و

بنگاه‌داری با مسئولیت اجتماعی همراه است. همچنین این استراتژی را می‌توان برای مدیریت مؤثر مباحثات شغلی و برای چانه‌زنی‌های کوچک استفاده کرد (سنگه^۱، ۱۹۹۰). این استراتژی نیازمند پیام آگاهی‌دهنده و ترغیب‌کننده و عموم آگاه است.

۲- روش‌شناسی تحقیق

واحد تحلیل در این پژوهش کلیه واحدهای پژوهشی دارای مجوز از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است که بر اساس تقسیم‌بندی که وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از این واحدهای پژوهشی به عمل آورده است، آنها را به چهار دسته زیر تقسیم می‌کند:

- واحدهای پژوهشی وابسته به دانشگاه‌ها؛
- واحدهای پژوهشی وابسته به بخش خصوصی؛
- واحدهای پژوهشی وابسته به سایر دستگاه‌های اجرایی؛
- واحدها و مؤسسات پژوهشی خاص.

در این پژوهش، در مرحله اول که یک مرحله‌ی کیفی محسوب می‌شود برای نمونه‌گیری از روش گلوله برفی و در مرحله دوم که یک روش کمی است از روش تصادفی از هر درجه از مراکز پژوهشی استفاده شده است؛ بنابراین از میان جامعه آماری، اطلاعات ۲۷ مؤسسه به‌عنوان واحد تحلیل، تجزیه و تحلیل شده است. روش‌شناسی تحقیق، روش ترکیبی است که در بخش کیفی برای تحلیل پاسخ‌های ۹۵ نفر از مدیران و اعضای هیئت‌مدیره مؤسسات پژوهشی به سؤالات تحقیق، از روش تحلیل محتوا استفاده کرده و در بخش کمی، اطلاعات ۹۵ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

۲-۱- روش تجزیه و تحلیل

در این تحقیق، ابتدا از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. برای این کار، پاسخ‌های باز و پاسخ‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های با خبرگان، مقوله‌بندی و تحلیل شدند و در نهایت مجموع پاسخ‌های تحلیل شده هر پژوهشگاه برای تعیین استراتژی‌های مربوط به هر یک از متغیرهای پژوهش آن پژوهشگاه مورد استفاده قرار گرفتند و در قالب یک جدول، مضمون‌ها، مقولات و نشانگرهای آن، شناسایی شد. پس از انجام کدگذاری و استخراج مفاهیم پرسش‌های باز و متن

مصاحبه‌های تکمیلی، پایایی روش تحلیل محتوا مورد آزمون قرار گرفت. در این پژوهش از روش یا ضریب اسکات (۱۹۹۵) استفاده شده است. بدین منظور، باید ۱۰ تا ۲۰ درصد از کل حجم نمونه به صورت تصادفی انتخاب شود و برای کدگذاری مجدد به فرد دیگری داده شود.

لازم به ذکر است که به منظور جلوگیری از تکرار مجدد کدگذاری برای کلیه متغیرها، کدگذاری مجدد تنها برای سه مضمون استراتژی سازمانی، ارتباطات و استراتژی منابع انسانی محاسبه شده است. مقدار این ضریب به میزان ۰/۷۲۱ است. این مقدار، این مفهوم را می‌رساند که در مورد مضمون استراتژی سازمانی، میان دو کدگذاری، ۷۲ درصد مشابهت یا توافق وجود داشته است. گرچه میزان ضریب اسکات مورد قبول، به نوع تحقیق بستگی دارد، اما معمولاً در تجزیه و تحلیل محتوا این مقدار باید از ۰/۷ بزرگ‌تر باشد تا بتوان به کدگذاری مقوله‌ها و جامع و مانع بودن آن‌ها و در نتیجه، عینیت تحقیق اطمینان کرد (محمدی مهر، ۱۳۸۷). به همین ترتیب ضریب اسکات برای سه مضمون دیگر نیز محاسبه شد. مقدار این ضریب برای متغیر استراتژی ارتباطات ۰/۸۷؛ و برای متغیر استراتژی منابع انسانی ۰/۸۵۷؛ و برای متغیر عملکرد ۰/۸۲ به دست آمد.

۳- یافته‌های تحقیق

برای شناخت وضعیت این متغیرها در هر یک از مؤسسات پژوهشی، دو دسته داده جمع‌آوری شد: داده‌های کمی (حاصل از پرسشنامه) و داده‌های کیفی (حاصل از سؤالات باز و مصاحبه‌های تکمیلی). برای شناخت چهار گونه هر یک از متغیرهای پژوهش، لازم بود این متغیرها که در پرسشنامه حالت کمی و پیوسته داشتند، به متغیرهای کیفی که چند سطحی و گسسته هستند، تبدیل شوند. بدین منظور، در مورد هر متغیر که خود دارای چندین خرده مقیاس است، حاصل جمع نمرات مربوط به گویه‌های آن محاسبه و سپس متوسط نمرات حساب شد. پس از محاسبه متوسط نمرات مربوط به هر گویه، گویه‌ای که بیش‌ترین متوسط را کسب کرد، به‌عنوان گونه غالب انتخاب شد. بدین ترتیب، برای هر متغیر، غالب‌ترین گونه شناسایی شد. برای رعایت اختصار و جلوگیری از تکرار جدول‌ها، یک نمونه ارائه شده است. لازم به ذکر است که برای موضوعات منابع انسانی و ارتباطات نیز گونه‌های غالب شناسایی شد. نتایج تمام یافته‌های فوق در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: گونه‌های غالب در مؤسسات پژوهشی

کد	منابع انسانی	تأمین نیرو	آموزش و توسعه	ارزیابی عملکرد	جبران خدمت	روابط کارکنان	استراتژی ارتباطات	ارتباطات درون سازمانی	ارتباطات رهن سازمانی
۱	سرباز وفادار	سستی	کاربردی	هماندسازی	عملکردی	حمایتی	مقاعدسازی	دوستانه	ترویجی
۲	سرباز وفادار	سستی	کاربردی	هماندسازی	عملکردی	حمایتی	اطلاع‌رسانی	خصمانه	سستی
۳	سرباز وفادار	سستی	کاربردی	هماندسازی	عملکردی	حمایتی	موافق سازی	دوستانه	تکنیکی
۴	سرباز وفادار	سستی	کاربردی	هماندسازی	رقابتی	حمایتی	موافق سازی	تسهیم‌قدرت	تکنیکی
۵	متخصص متعهد	سستی	کاربردی	هماندسازی	رقابتی	تعهدی	موافق سازی	دوستانه	تکنیکی
۶	سرباز وفادار	سستی	کاربردی	هماندسازی	عملکردی	تعهدی	اطلاع‌رسانی	تسهیم‌قدرت	تکنیکی
۷	سرباز وفادار	تخصصی	کاربردی	هماندسازی	عملکردی	حمایتی	موافق سازی	دوستانه	تکنیکی
۸	سرباز وفادار	تخصصی	کاربردی	هماندسازی	رقابتی	دستوری	موافق سازی	دوستانه	ترویجی
۹	سرباز وفادار	سستی	عمومی	هماندسازی	عملکردی	حمایتی	اطلاع‌رسانی	دوستانه	تلفیقی
۱۰	متخصص متعهد	تخصصی	کاربردی	استانداردسازی	عملکردی	تعهدی	اطلاع‌رسانی	دوستانه	تکنیکی
۱۱	قراردادی	سستی	عمومی	هماندسازی	رویه‌ای	حمایتی	موافق سازی	دوستانه	تکنیکی
۱۲	متخصص متعهد	تخصصی	کاربردی	هماندسازی	رقابتی	حمایتی	گفتگو	تسهیم‌قدرت	ترویجی
۱۳	متخصص متعهد	تخصصی	عمومی	هماندسازی	عملکردی	تعهدی	گفتگو	تسهیم‌قدرت	تکنیکی
۱۴	پیمانکارانه	تخصصی	کاربردی	هماندسازی	عملکردی	حمایتی	گفتگو	تسهیم‌قدرت	تکنیکی
۱۵	متخصص متعهد	تخصصی	کاربردی	همه‌جانبه	عملکردی	تعهدی	موافق سازی	دوستانه	تلفیقی
۱۶	متخصص متعهد	تخصصی	کاربردی	انگیزشی	عملکردی	تعهدی	مقاعدسازی	دوستانه	تلفیقی
۱۷	قراردادی	سستی	عمومی	هماندسازی	عملکردی	حمایتی	موافق سازی	نماینده‌گی	تلفیقی
۱۸	پیمانکارانه	سستی	کاربردی	هماندسازی	عملکردی	حمایتی	گفتگو	تسهیم‌قدرت	تکنیکی
۱۹	قراردادی	تخصصی	عمومی	استانداردسازی	رقابتی	دستوری	موافق سازی	تسهیم‌قدرت	تکنیکی
۲۰	قراردادی	سستی	عمومی	هماندسازی	عملکردی	حمایتی	موافق سازی	دوستانه	تکنیکی
۲۱	پیمانکارانه	سستی	عمومی	هماندسازی	عملکردی	حمایتی	موافق سازی	تسهیم‌قدرت	ترویجی
۲۲	قراردادی	سستی	عمومی	هماندسازی	رویه‌ای	حمایتی	گفتگو	دوستانه	تلفیقی
۲۳	پیمانکارانه	تخصصی	کاربردی	هماندسازی	رقابتی	حمایتی	موافق سازی	تسهیم‌قدرت	تکنیکی
۲۴	سرباز وفادار	سستی	کاربردی	هماندسازی	عملکردی	تعهدی	گفتگو	دوستانه	تلفیقی
۲۵	قراردادی	تخصصی	کاربردی	هماندسازی	عملکردی	تعهدی	موافق سازی	دوستانه	تلفیقی
۲۶	متخصص متعهد	تخصصی	کاربردی	هماندسازی	عملکردی	تعهدی	موافق سازی	تسهیم‌قدرت	تلفیقی
۲۷	پیمانکارانه	تخصصی	کاربردی	هماندسازی	عملکردی	تعهدی	موافق سازی	تسهیم‌قدرت	تلفیقی

۳-۱- آزمون فرضیه‌ها

در فرضیه اول بیان شد که هماهنگی استراتژیک بین گونه‌های استراتژی منابع انسانی و گونه‌های استراتژی سازمان، بر اساس نقاط مرجع استراتژیک (کنترل زیاد/ توجه به داخل، کنترل زیاد/ توجه به خارج، کنترل کم/ توجه به داخل، کنترل کم/ توجه به خارج) موجب افزایش عملکرد مؤسسات پژوهشی می‌شود (هماهنگی بیرونی عمودی). هماهنگی بیرونی عمودی (هماهنگی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان)، دارای دو حالت ممکن است: عدم هماهنگی و هماهنگی. به‌منظور

بررسی تفاوت عملکرد در این دو حالت، از آزمون T (مقایسه میانگین دو گروه مستقل) استفاده شده است. می‌توان فرض صفر و فرض مقابل آن را به صورت زیر تعریف کرد:

$$\begin{cases} H_0 : \mu_1 = \mu_2 & \text{یا} & \mu_1 - \mu_2 = 0 \\ H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 & & \mu_1 - \mu_2 \neq 0 \end{cases}$$

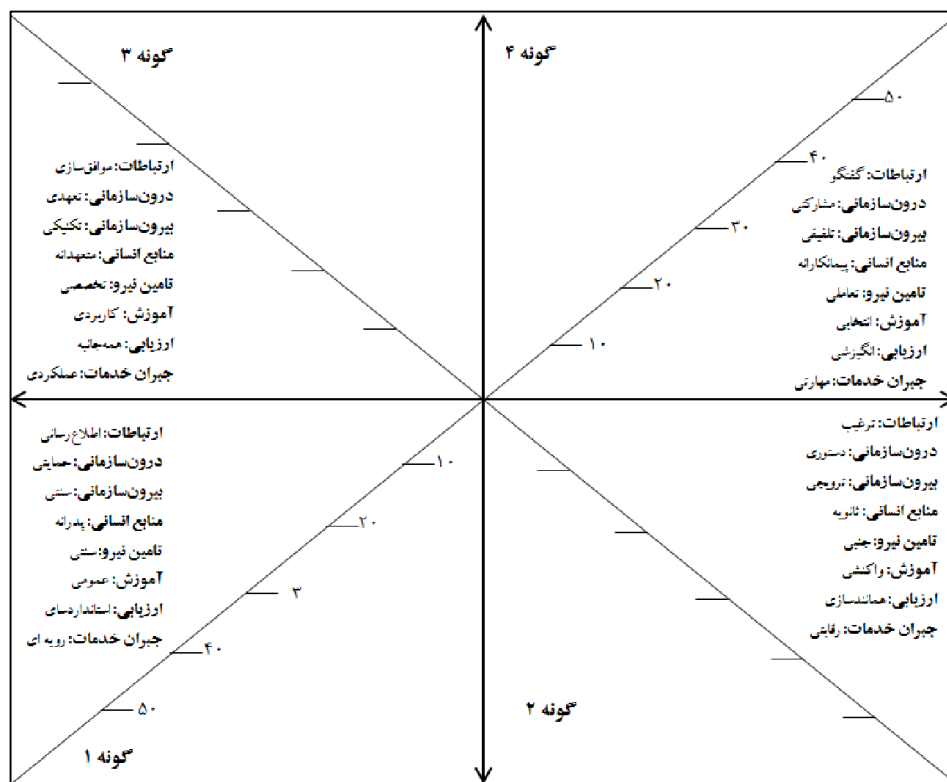
μ_1 : میانگین عملکرد مؤسسات پژوهشی در حالتی که هماهنگی بیرونی عمودی وجود ندارد.

μ_2 : میانگین عملکرد مؤسسات پژوهشی در حالتی که هماهنگی بیرونی عمودی وجود ندارد.

جدول ۲: نتایج آزمون تی مربوط به رابطه هماهنگی بیرونی عمودی و عملکرد

آزمون تی					آزمون برابری واریانس‌ها		شرح		
فاصله اطمینان ۰/۹۵		تفاوت انحراف	تفاوت میانگین	sig دودامنه	df	t		sig	F
حد بالا	حد پایین								
-۰/۱۹۲۹۲	-۱/۳۷۰۳۳	۰/۲۷۷۰	-۰/۷۸۱۶۲	۰/۰۱۲	۱۶	-۲/۸۱۵	۰/۷۹۹	۰/۰۶۷	برابری واریانس
-۰/۱۶۹۴۷	-۱/۳۹۳۷۸	۰/۲۸۱۷۵	-۰/۷۸۱۶۲	۰/۰۱۶	۱۲/۳۱۴	-۲/۷۷۴	—	—	نابرابری واریانس

همان‌طور که در جدول مشخص است برای تشخیص همگنی یا ناهمگنی واریانس‌های دو گروه، آزمون لون انجام شده که نتیجه آن در دو ستون اول جدول آزمون تی نشان داده شده است. با توجه به سطح معناداری آزمون لون (بزرگتر از ۵ درصد)، فرض برابری واریانس‌ها، رد نمی‌شود؛ بنابراین، اطلاعات سطر اول برای نتیجه‌گیری درباره میانگین دو جامعه مورد بررسی قرار می‌گیرد. سطح معناداری آزمون تساوی میانگین با فرض برابری واریانس‌ها، کمتر از ۵ درصد است؛ در نتیجه، فرض صفر رد می‌شود و ادعای عدم تساوی میانگین عملکرد در دو گروه ناهم‌هنگ و هماهنگ تأیید می‌شود. با توجه به حد بالا و پایین، تفاوت میانگین دو جامعه، کمتر از صفر است و میانگین جامعه اول (ترکیبات ناهم‌هنگ)، از جامعه دوم (ترکیبات هماهنگ)، کوچک‌تر است. به عبارت دیگر، میانگین عملکرد مؤسسات پژوهشی فاقد هماهنگی بیرونی عمودی، از مؤسسات پژوهشی دارای هماهنگی بیرونی عمودی کمتر است. برای سایر فرضیه‌ها نیز به طریق مشابه عمل شده است. در نمودار ۶ مدل نهایی تحقیق ارائه شده است.



نمودار ۶: الگوی تعاملی استراتژی‌های ارتباطات و استراتژی‌های منابع انسانی (مدل تحقیق)

۴- نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که هماهنگی استراتژیک بر افزایش عملکرد اثر دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های دیگری که در ارتباط با هماهنگی در حوزه مدیریت منابع انسانی و ارتباطات در ایران و سایر نقاط جهان انجام شده، هم‌خوانی دارد (به‌طور مثال: آلن لی، ۱۹۹۵؛ هانگ، ۲۰۰۱؛ پانیوتوپولو، بورانتاس و پاپالکساندرایس، ۲۰۰۳؛ مک کلندان، ۲۰۰۴؛ چان، شافر و اسنیپ، ۲۰۰۴؛ شیبه و چیانگ، ۲۰۰۵؛ پلاتونوآ، رز و کومار، ۲۰۰۶؛ بکر و هوسلید، ۲۰۰۶؛ اندرسون، کوپر و ژو، ۲۰۰۷؛ نگو، لائو و فولای، ۲۰۰۸؛ کارول، ۲۰۰۸؛ کیم، رایت و سو، ۲۰۱۰؛ نیکزاد لاریجانی، ۱۳۸۷). در بعد هماهنگی درونی (هماهنگی درون ارتباطات و منابع انسانی) نیز اگرچه محقق

شواهدی برای هماهنگی جامع درونی نیافت اما همسویی نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات افرادی چون بالکین و گومز مجیا (۱۹۹۰) و اولیان و راینز^۱ (۱۹۸۴) کاملاً مشخص است.

جدول ۳: نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

متغیر	فرضیه	نتیجه
هماهنگی استراتژیک منابع انسانی	اول	با افزایش هماهنگی استراتژیک منابع انسانی با زیرسیستم‌های آن، عملکرد در مؤسسات پژوهشی افزایش می‌یابد.
هماهنگی استراتژیک ارتباطات	دوم	با افزایش هماهنگی استراتژیک ارتباطات و زیرسیستم‌های آن، عملکرد در مؤسسات پژوهشی افزایش می‌یابد.
هماهنگی استراتژیک	سوم	با افزایش هماهنگی استراتژیک ارتباطات با استراتژی‌های منابع انسانی، عملکرد در مؤسسات پژوهشی افزایش می‌یابد.

علاوه بر تحقیقات مرتبط با موضوع و حوزه تحقیق حاضر، تحقیقات بسیاری در داخل کشور در خصوص رابطه هماهنگی سایر عناصر و استراتژی‌های سازمانی انجام شده است که مؤید رابطه مثبت هماهنگی با عملکرد است. از جمله این تحقیقات می‌توان به پژوهش عابدی در حوزه استراتژی‌های مالی (۱۳۸۹)، دهقان در حوزه استراتژی بازاریابی بین‌الملل (۱۳۸۹)، یاوری گهر درباره ساختار (۱۳۸۸)، منصور مؤید در حوزه بازاریابی (۱۳۸۸)، رضوانی در خصوص بازاریابی (۱۳۸۶) و صادقی در حوزه عناصر تغییر سازمانی (۱۳۸۶) اشاره کرد. البته تحقیقاتی نیز وجود دارند که رابطه هماهنگی و عملکرد را اثبات نکرده‌اند. از آن جمله می‌توان به تحقیق ابویی اردکان (۱۳۸۵) و فراچی (۱۳۸۵) اشاره کرد.

تفاوت بین سطوح عملیاتی و استراتژیک منابع و سرمایه‌های انسانی و همچنین تفاوت بین سطوح عملیاتی و استراتژیک ارتباطات، توجه بسیار زیادی را در ادبیات و مطبوعات سازمانی برانگیخته است. یکی از زمینه‌های اصلی پژوهش در استراتژی منابع انسانی، تطبیق نگرش استراتژیک به مدیریت منابع انسانی و تدوین استراتژی آن است و همچنین یکی از زمینه‌های اصلی پژوهش در استراتژی ارتباطات، تطبیق نگرش استراتژیک به مدیریت ارتباطات و تدوین استراتژی آن است. مقصود از عملیات استراتژیک آن دسته از برنامه‌ها، سیاست‌ها و فعالیت‌های مبتکرانه منابع انسانی است که برای ایجاد رابطه تنگاتنگ بین منابع انسانی با هدف‌های کلی استراتژیک سازمان طراحی شده‌اند. بر این اساس مباحث نیروی انسانی و ارتباطات را می‌توان در دو سطح؛ مدیریت استراتژیک و مدیریت عملیاتی تجزیه و تحلیل کرد: مدیریت عملیاتی، بیشتر به مباحث کارکردی در منابع انسانی همچون برنامه‌های جذب کارکنان به‌عنوان فرایندهای قبل از

ورود نیروی کار به سازمان، مدیریت عملکرد، پاداش، توسعه و روابط کارکنان به‌عنوان فرایندهای حین کار در سازمان و در ارتباطات به ارتباطات درون و برون‌سازمانی می‌پردازد. بخش نظری، فکری و نرم‌افزاری مباحث مدیریت عملیاتی منابع انسانی را نیز می‌توان در مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت استراتژیک ارتباطات جستجو کرد. در واقع هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق کسب اطمینان از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است و هدف اساسی مدیریت استراتژیک ارتباطات، خلق قابلیت استراتژیک از طریق کسب اطمینان از این نکته است که سازمان از ارتباطات مناسبی برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است.

منابع

۱. اسکات، ریچارد (۱۳۸۲). سازمان‌ها: سیستم‌های حقوقی، حقیقی و باز، ترجمه محمدرضا بهرنگی، تهران: نشر کمال تربیت، چاپ دوم.
۲. اسکافی، امیررضا (۱۳۸۴). سازمان مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک (بررسی اثر هماهنگی راهبردی عناصر سازمانی بر عملکرد سازمان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی.
۳. اسماعیل‌پور، ناصر (۱۳۷۴). نقش ارتباطات اثربخش در افزایش بهره‌وری سازمان، پایان‌نامه فوق‌لیسانس، تهران: دانشگاه تهران.
۴. اسمیت، مارک ایستربای، ریچارد ثورب، اندی لو (۱۳۸۴)؛ درآمدی بر تحقیق مدیریت؛ ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی - تهران؛ دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۲). تحقیق تطبیقی، تهران؛ دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. اعرابی، سید محمد؛ فیاضی، مرجان (۱۳۸۹). «هماهنگی استراتژی روابط عمومی با سایر عناصر سازمان».
۷. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵). جزوه کلاسی مبانی فلسفی روش تحقیق، دوره دکتری رفتار سازمانی و منابع انسانی.

۸. اعرابی، سید محمد و رضوانی، حمیدرضا (۱۳۸۶). رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب‌وکار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی: پژوهشی درباره شرکت‌های دارویی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره ۵، ۷۱-۹۷.
۹. اعرابی، سید محمد و رضوانی، حمیدرضا (۱۳۹۲). استراتژی بازاریابی. تهران: انتشارات سما
۱۰. اعرابی، سید محمد و مقدم، علیرضا (۱۳۸۶). هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره ۸، ۱۰۳-۱۳۵.
۱۱. ال، رئیس و ویلکاکس و گلنت تی و کلمرون (۱۳۹۰). روابط عمومی، کاربردها و تکنیک‌ها، ترجمه دکتر سد محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
۱۲. ال، توماس و هانگر، دیوید (۱۳۹۳). مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و دکتر حمیدرضا رضوانی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ پنجم.
۱۳. آرمان پور، رضا (۱۳۸۳). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از رویکرد QFD در سازمان حمل و نقل و پایانه‌های کشور. پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۴. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). (ترجمه سید محمد اعرابی و امید مهدیه). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پنجم.
۱۵. ابویی اردکان، محمد (۱۳۸۵). مدلی برای اندازه‌گیری میزان هم‌ردیفی میان سلسله مراتب اهداف، فرایندها و شاخص‌های عملکردی در فعالیت‌های مهندسی مجدد. رساله دکتری چاپ نشده، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۱۶. اولیور، ساندر (۱۳۸۸). استراتژی روابط عمومی، ترجمه سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
۱۷. آذر، عادل و مؤمنی، منصور (۱۳۸۴). آمار و کاربرد آن در مدیریت (جلد دوم؛ تحلیل آماری). تهران: انتشارات سمت، چاپ هشتم.
۱۸. باستان، مصطفی (۱۳۸۴). عوامل ضروری در تدوین استراتژی سامانه پاداش برای شرکت توریسم سازی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۹. بامبرگر، پیتر؛ مشمولم، ایلن (۱۳۹۴). استراتژی منابع انسانی؛ تدوین/ اجرا/ آثار، ترجمه: دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پنجم.

۲۰. بانت، الن و جی هینز، استیفنز (۱۳۹۳). برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، ترجمه دکتر سید حمد اعرابی و دکتر موسوی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
۲۱. برورتن، پل، لینه میلوارد (۱۳۸۵). تحقیق سازمانی، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و هاشم آقازاده - تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲۲. بوریل، گیسون و مورگان، گارت (۱۳۸۳). نظریه‌های کلان جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان، ترجمه: محمدتقی نوروزی، انتشارات سمت، چاپ اول.
۲۳. پورحسن، ناصر (۱۳۷۶). انقلاب ارتباطات و تحول مفهوم حاکمیت، پایان‌نامه فوق‌لیسانس، تهران: دانشگاه شهید بهشتی
۲۴. پیرمرد، حمیدرضا (۱۳۸۴). استراتژی رهبری متخصصین در بخش تحقیق و توسعه (مطالعه موردی: پژوهشگاه نیرو). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
۲۵. پل، برتوتون و میلوارد، لینه (۱۳۸۵). تحقیق سازمانی. ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و هاشم آقازاده. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲۶. جزنی، نسرین (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی (ویرایش دوم). تهران: نشر نی، چاپ پنجم.
۲۷. چاوشی، کاظم، (۱۳۸۹). الگوی کنترل استراتژیک برای شرکت‌های هولدینگ، به راهنمایی سید محمد اعرابی، رساله دکتری، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
۲۸. حاجی پور، بهمن و فتوحی، ندا (۱۳۸۷). بررسی میزان هم‌نوابی بین متغیرهای سازمانی با راهبرد کسب‌وکار و ارتباط آن با عملکرد. فصلنامه مدیریت و توسعه، دوره دهم، شماره ۳۹، ۵۱-۳۹.
۲۹. دیوید، فرد آر (۱۳۹۵). مدیریت استراتژیک، ترجمه: سیدمحمد اعرابی و محمدتقی مطلق دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
۳۰. دانایی فرد، حسن؛ الوانی سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار- اشراقی.
۳۱. دسلر، گری (۱۳۹۴). مبانی مدیریت منابع انسانی. (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سیزدهم.
۳۲. دعایی، حبیب‌الله (۱۳۷۲). ارائه الگوی ارتباطات سازمانی مناسب در گروه ملی صنعتی فولاد ایران، رساله دکتری، تهران: دانشگاه تهران.

۳۳. رایینز، استیفن پی (۱۳۸۹). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها (جلد سوم: سازمان). (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوازدهم.
۳۴. رایینز، استیفن پی (۱۳۸۴). تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها). (ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد). تهران: انتشارات صفار، چاپ نهم.
۳۵. راجرز، اورت میچل (۱۳۸۶). تاریخ تحلیلی علم ارتباطات، غلام‌رضا آذری، تهران، دانشه، جلد ۱.
۳۶. رحیم نیا، فریبرز (۱۳۸۶). نقش روابط عمومی سازمانی در فرایند مدیریت راهبردی، تحقیقات روابط عمومی، شماره ۳۶، ۳۳-۳۱.
۳۷. رضوانی، حمیدرضا (۱۳۸۶). اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌های سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی بر عملکرد سازمان. رساله دکتری چاپ نشده، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
۳۸. سکاران، اوما (۱۳۸۵). روش‌های تحقیق در مدیریت. (ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی). تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ چهارم.
۳۹. سورین، ورنر جی و تانکارد، جیمز دبلیو (۱۳۸۴). نظریه‌های ارتباطات، علیرضا دهقان. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۴۰. صفرزاده، حسین (۱۳۸۴). طراحی و تبیین الگوی ارتباطات در فرآیند کارآفرینی سازمانی، رساله دکتری، تهران: دانشگاه تهران
۴۱. علی‌پور، افشین؛ اکبری، محسن (۱۳۸۵). سنجش همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار سازمان. فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۴۱، ۱۵۱-۱۸۰.
۴۲. فراحی، محمد مهدی (۱۳۸۵). تأثیر هم‌ردیفی استراتژی رقابتی و استراتژی منابع انسانی بر عملکرد سازمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۴۳. فیسک، جان (۱۳۸۴). درآمدی بر مطالعات ارتباطی، مهدی غبرایی، تهران، دفتر مطالعات و توسعه رسانه‌ها.
۴۴. قلی‌پور، آرین (۱۳۸۷). جامعه‌شناسی سازمان‌ها (رویکرد جامعه‌شناختی به سازمان و مدیریت). تهران: انتشارات سمت، چاپ هشتم.

۴۵. کوهن، پائولا مارانتز (۱۳۸۶). درس‌نامه روابط عمومی، ترجمه: سید محمد خاموشی میرسعید قاضی.
۴۶. کیا، علی‌اصغر (۱۳۸۵). ارتباطات جمعی و روابط بین‌المللی، تهران، آن، چاپ دوم، ۶-۳۱.
۴۷. محسنیان‌راد، مهدی (۱۳۸۵). ارتباط‌شناسی، تهران، سروش، چاپ هفتم.
۴۸. میر سپاسی، ناصر (خرداد ۱۳۷۸). نگرش راهبردی به نقش روابط عمومی در سازمان‌ها، تدبیر، شماره ۹۲، ۴۳-۳۶.
۴۹. یآوری گهر، فاطمه (۱۳۸۸). رابطه هماهنگی استراتژی‌های سرپرستی و ساختار با عملکرد سازمان در هولدینگ‌های ۱۰۰ شرکت برتر ایران، به راهنمایی سید محمد اعرابی، رساله دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.
۵۰. یوسفی، بهرام (۱۳۷۶). طراحی و تبیین الگوی تحلیل ارتباطات سازمانی، رساله دکتری، تهران: دانشگاه تهران.

51. Abang Othman, A. E. (2009). Strategic integration of human resource management practices (Perspectives of two major Japanese electrical and electronics companies in Malaysia). *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(2), 197-214.
52. Bae, J., Chen, S. J., Wan, T. W., Lawler, J. J. & Ochieng W., F. (2003). Human resource strategy and firm performance in Pacific Rim countries. *International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1308-1332.
53. Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
54. Colvin, A. J.S. & Boswell, W. R. (2007). The problem of action and interest alignment: beyond job requirements and incentive compensation. *Human Resource Management Review*, 17, 38-51.
55. Denzin, N. K. (2010). Moments, mixed methods, and paradigm dialogs. *Qualitative Inquiry*, 16(6), 419-427.
56. Gao, H., Darroch, J., Mather, D & MacGregor, A. (2008). Signaling corporate strategy in IPO communication: a study of biotechnology IPOs on the NASDAQ. *Journal of Business Communication*, 45(1), 3-30.
57. Garavan, T. N. (2007). A Strategic perspective on human resource development, *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30.
58. Ghalayini, A.M., Noble, J.S. and Crowe, T.J. (1997), "An Integrated Dynamic performance Measurement system for Improving Manufacturing competitiveness", *International Journal of Production Economics*, Vol.48, pp.207-25
59. Gordon T.J. (1994) *The Delphi Method, in futures research methodology*; Edited: Jerome C. Glenn and Theodore J. Gordon, Us: American Council for the United nations University.
60. Hallahan, K. (2000). Enhancing motivation, ability and opportunity to process public relations messages, *Public relations review*, 26, 463-480.

61. Hallgren, M. & Olhager, J. (2006). Quantification in manufacturing strategy: an illustration. *International Journal of Production Economics*, 104, 113-124.
62. Hasson F., S.K., McKenna H. (2000) Guideline for the Delphi Survey Technique; *Journal of Advanced Nursing*, Vol.32, No.4.
63. Hassan, A.; Hashim, J. & Hj Ismail, A. Z. (2006). Human resource development practices as determinant of HRD climate and quality orientation, *Journal of European Industrial Training*, 30(1), 4-18.
64. Hecksher, Charles and Donnellon, Anne (2003), "The Post-Bureaucratic Organization: new perspective on organizational change", Sage publication.
65. Huang, T.C. (2011). The effects of linkage between business and human

