



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

دانشگاه مازندران

سال دوازدهم، شماره‌ی ۲۳، نیمه‌ی اول ۱۳۹۹

هماهنگی استراتژی مدیریت منابع انسانی و ساختار سازمانی: مطالعه موردی

شرکت توزیع نیروی برق مازندران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۲۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۲۱

\* محمدحسین اسدی گرجی

\*\* مجتبی طبری

\*\*\* محمدرضا باقرزاده

\*\*\*\* یوسف قلی‌پور کنعانی

doi: 10.22080/jem.2020.19259.3269

### چکیده

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 شرکت 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 می‌باشد. نوآوری پژوهش حاضر شناسایی ساختار همسو با استراتژی‌های منابع انسانی بین واحدهای موجود در شرکت توزیع نیروی برق مازندران است. روش تحقیق پژوهش حاضر، به صورت توصیفی و پیمایشی است. در پژوهش از سه چک لیست جهت شناسایی متغیرهای متمایز و رهبری هزینه، متغیرهای استخدام از بازار کار داخلی و خارجی، تعیین استراتژی مدیریت منابع انسانی و تعیین نوع ساختار سازمانی استفاده شده است. جهت تجزیه و تحلیل

---

\* دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران. ایمیل: M\_asadi954@yahoo.com

\*\* نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران. ایمیل: Mo\_tabari@yahoo.com

\*\*\* استادیار گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران. ایمیل: Dr.mr.bagherzadeh@gmail.com

\*\*\*\* استادیار گروه مهندسی صنایع، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران. ایمیل: gholipourkanani@yahoo.com

داده‌ها از روش‌های آماره استنباطی استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد؛ استراتژی منابع انسانی در کل شرکت 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.

**واژگان کلیدی:** استراتژی، استراتژی منابع انسانی، ساختار سازمانی، مدل مرجع استراتژی منابع انسانی، شرکت توزیع برق.

#### 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 شرکت است. به گونه‌ای که شرکت بتواند بین زیرسیستم‌های منابع انسانی هماهنگی درونی، یعنی یکپارچگی و انسجام ایجاد نموده و علاوه بر آن بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی شرکت نیز یکپارچگی و هماهنگی بیرونی (عمودی) به وجود آورد (یانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹؛ آمروتا و گیتا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰؛ سومارتانا<sup>۳</sup>، 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 بر حسب تفاوت در عوامل اقتضایی و زمینه‌ای متغیر است. از جمله این عوامل اقتضایی و زمینه‌ای استراتژی است (اولسون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸؛ هاندا و ایتو<sup>۵</sup>، 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

---

<sup>۱</sup>. Yong

<sup>۲</sup>. Amrutha & Geetha

<sup>۳</sup>. Somarathna

<sup>۴</sup>. Olson

<sup>۵</sup>. Handa & Ito

فزاینده‌ای به نقش سرمایه انسانی سازمان‌ها به معنای مجموعه دانش، نگرش، رفتار، قابلیت‌ها و تجارب 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 کسب‌وکار 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). از آنجایی که منابع انسانی متخصص در محیط‌های پیچیده و پویا نقش تعیین‌کننده‌ای دارد، بنابراین ضرورت دگرگونی در ساختار منابع انسانی در صنعت برق، بیشتر از صنایع دیگر احساس می‌شود. زیرا نیاز شدید و روزافزون به نیروهای متخصص و چندمهارته در این صنعت، استفاده روزافزون از فناوری‌های متنوع در این صنعت و توسعه پرشتاب فناوری در عصر اطلاعات و ارتباطات در این صنعت، اهمیت توجه به استراتژی مدیریت منابع انسانی را در صنعت توزیع برق دوچندان کرده است.

نوآوری پژوهش حاضر شناسایی ساختار همسو با استراتژی‌های منابع انسانی بین واحدهای موجود در شرکت توزیع نیروی برق مازندران است. توجه به سیاست‌ها و استراتژی‌های کسب‌وکار 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 سوالات زیر است که استراتژی شرکت توزیع نیروی برق مازندران چیست؟، جهت‌گیری تامین نیروی انسانی شرکت (به صورت کلی و به تفکیک معاونت‌ها) چگونه است؟، استراتژی منابع انسانی شرکت (به صورت کلی و به تفکیک معاونت‌ها) براساس مدل SRP چه باید باشد؟ استراتژی منابع انسانی شرکت در شرایط فعلی چگونه است؟، ساختار سازمانی شرکت (به صورت کلی و به تفکیک معاونت‌ها) براساس مدل مینتزرگ چگونه است؟ و آیا ساختار سازمانی شرکت با استراتژی منابع انسانی شرکت 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 شرکت عبارت از طرحی جامع که نشان می‌دهد شرکت چگونه به مأموریت و اهداف خود دست می‌یابد و رهنمودهایی در مورد چگونگی اتخاذ تصمیماتی که بر عملکرد بلندمدت سازمان اثر می‌گذارند (سیانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰؛ آرمسترانگ و تیلور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴؛ لو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). استراتژی، الگویی برای پاسخ سازمان به محیط اطرافش در طول زمان می‌باشد. مینتزرگ (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<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶؛ گلاناکیس و هارکر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴؛ لارسن و فوس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴).

<sup>۱</sup>. Singh

<sup>۲</sup>. Armstrong & Taylor

<sup>۳</sup>. Law

<sup>۴</sup>. Punt

<sup>۵</sup>. Glannakis & Harker

<sup>۶</sup>. Laursen & Foss

**استراتژی منابع انسانی:** مدیریت استراتژیک منابع انسانی به کلیه فعالیت‌های موثر بر رفتار افراد به منظور برانگیختن و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان و برنامه-ریزی برای انجام فعالیت‌های مورد نیاز شرکت در دستیابی به اهداف گفته می‌شود (اهامد<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰؛ کیم<sup>۲</sup> 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 باانگیزه 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 تامین 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<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰)، **استراتژی پیمانکارانه**؛ برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که 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

---

<sup>1</sup>. Ahammad

<sup>2</sup>. Kim

<sup>3</sup>. Mousa

(اینولاندر، ۲۰۱۵؛ اولسون و همکاران، ۲۰۱۸؛ زن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶؛ ساکلی<sup>۲</sup> 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<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸؛ کاپلدیس و اسپور<sup>۴</sup>، 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<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰؛ وانگ<sup>۶</sup> 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 واسط، 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

<sup>1</sup>. Zen

<sup>2</sup>. Cuskelly

<sup>3</sup>. Ziad

<sup>4</sup>. Kappeldies & Spoor

<sup>5</sup>. Schulman

<sup>6</sup>. Wang

زیرسیستم‌های منابع انسانی تعیین می‌شود (احمدی و همکاران، ۱۳۹۶؛ محمودجانلو، ۱۳۹۶؛ ایکساو<sup>۱</sup> 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 «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 متناوب 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: تاثیر آن بر کسب‌وکار و اجرای استراتژی بازاریابی» اذعان می‌دارند؛ زمانی که اهداف کسب‌وکاری 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؟» تاکید 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 برق در چین براساس آنتروپی شانون» به این نتیجه دست

<sup>1</sup>. Xiao

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 صنعت برق به خصوص شرکت توزیع نیروی برق بودند که شامل مدیران، معاونین و کارشناسان می‌باشند. به روش کل-شمار ۷۰ نفر از آنان به چک لیست‌های پژوهش پاسخ دادند. 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. جمعا 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، ادھوکراسی (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 تامین نیرو (استخدام دائمی یا موقتی)
چک لیست استاندارد استوارت و براون (۲۰۱۱)	اقدامات (نظام های) منابع انسانی
چک لیست محقق ساخته	ساختار سازمانی (پنج رکن مینتزرگ)

نتایج حاصل از روایی و پایایی پژوهش، نشان دهنده 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 بدست آمده که بیانگر قابل قبول بودن پایایی پژوهش می باشد. به منظور بررسی روایی محتوای پژوهش پرسشنامه در اختیار تنی چند از خبرگان قرار گرفت و پس از بررسی آنان هیچ یک از شاخص های پرسشنامه حذف نگردیده است. به منظور بررسی فرضیه های پژوهش از نرم افزار SPSS18 استفاده شده است.

#### ۴- یافته های پژوهش

به منظور تعیین نرمال بودن داده های جمع آوری شده از آزمون KS استفاده می شود. به منظور پاسخگویی به فرضیه های پژوهش حاضر از آزمون های مناسب استنباطی همچون آزمون تی استفاده شده است که شرح نتایج آن در زیر ارائه می گردد.

فرضیه اول) در استفاده از استراتژی تمایز و رهبری هزینه در شرکت توزیع نیروی برق مازندران تفاوت معنی داری وجود دارد.

جدول ۲) گزارش مربوط به آزمون تی

t آزمون
---------

استراتژی	نقطه (عدد) آزمون = ۷				
	T	سطح معنی داری دو طرفه	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 معنی داری ۹۵٪ فرض صفر رد می‌گردد و این بدین معنی است که استراتژی کسب‌وکار در کل مجموعه منطبق با رهبری هزینه نیست و از آماره  $t$  مربوط به استراتژی تمایز ( $t=۰/۰۵$ ) در محدوده  $H_0$ ، می‌توان نتیجه گرفت که در سطح معنی داری ۹۵٪ فرض صفر تأیید می‌گردد و این بدین معنی است که استراتژی کسب‌وکار در کل مجموعه منطبق با استراتژی تمایز است. فرضیه دوم) تامین نیروی انسانی شرکت توزیع برق مازندران از نظر جهت‌گیری داخل سازمان و خارج سازمان تفاوت معنی داری وجود دارد.

جدول ۲) گزارش مربوط به آزمون تی

جهت‌گیری	t آزمون ی				
	نقطه (عدد) آزمون = ۷				
	T	سطح معنی داری دو طرفه	میانگین تفاوت‌ها	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی تفاوت‌ها	
حد پایین				حد بالا	
داخل سازمان	۱/۳۹	۰/۰۰۴	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 جهت‌گیری تأمین نیرو در کل

مجموعه منطبق با خارج از سازمان نیست و از آماره  $t$  مربوط به استخدام از داخل سازمان ( $t=1/39$ ) می‌توان نتیجه گرفت که جهت‌گیری تأمین نیرو در کل مجموعه منطبق با استخدام از داخل سازمان است.

جدول ۳) خلاصه نتایج آزمون استراتژی کسب‌وکار و جهت‌گیری تأمین نیرو به تفکیک واحدهای مختلف (پرسش‌نامه اول و دوم)

متغیرها واحدها	تمایز	رهبری هزینه	استخدام از داخل سازمان (دائمی)	استخدام از خارج سازمان (قراردادی)
بهره‌برداری	تائید	عدم تائید	تائید	عدم تائید
برنامه‌ریزی	تائید	عدم تائید	تائید	عدم تائید
مهندسی	تائید	عدم تائید	تائید	عدم تائید
مالی و پشتیبانی	تائید	عدم تائید	تائید	عدم تائید
خدمات مشترکین	تائید	عدم تائید	تائید	عدم تائید
منابع انسانی	تائید	عدم تائید	تائید	عدم تائید
هماهنگی	عدم تائید	تائید	تائید	عدم تائید
حسابرسی	تائید	عدم تائید	تائید	عدم تائید
کل مجموعه	تائید		تائید	

فرضیه سوم) استراتژی منابع انسانی شرکت بر مبنای تفکیک معاونت‌ها بر اساس مدل

SRP تفاوت معنی‌داری 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	۳۴۱۸۷/۴۵۵	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 دو طرفه	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 محاسب شده برای استراتژی‌های پیمانکارانه، قراردادی و سرباز وفادار می‌توان نتیجه گرفت که در سطح معنی‌داری ۹۵٪ 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 شرکت توزیع نیروی برق مازندران بر اساس مدل مینتزرگ تفاوت معنی‌داری دارند.

جدول (۶) گزارش مربوط به آزمون تی

t آزمون				
ساختارهای سازمانی	نقطه (عدد) آزمون = $\gamma$			
	T	سطح معنی‌داری دو طرفه	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 معنی‌داری 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 شرکت توزیع نیروی برق مازندران در همه سطوح با استراتژی منابع انسانی شرکت تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

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

جدول (۷) تحلیل مقایسه‌ای ساختار سازمانی

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 (۷) نشان داده شده است سطح معنی‌داری (۰/۹۲) بزرگتر از ۰/۰۵ شده در نتیجه ساختار سازمانی شرکت توزیع نیروی برق مازندران در همه سطوح با استراتژی منابع انسانی شرکت تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

#### ۵- بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت استراتژیک منابع انسانی به کلیه فعالیت‌های موثر بر رفتار افراد به منظور برانگیختن و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان و برنامه‌ریزی برای انجام فعالیت‌های مورد نیاز شرکت 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 شرکت 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 شرکت توزیع نیروی برق مازندران 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 رقابتی طولانی‌تر و سودآوری خواهد شد (اولسون 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 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 شرکت توزیع نیروی برق، 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 شرکت توزیع نیروی برق 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 تخصصانی 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 خیره 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 شرکت توزیع نیروی برق 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 استانداردهای 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 به‌وسیله 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 فرعی سازمان است. در نهایت، می‌توان توصیه کرد که در راستای رفع تعارض برخی واحدها، چشم‌انداز سازمان جهت نزدیک‌تر شدن اهداف واحدهای متعارض به طور جدی مورد تأکید همه‌ی واحدها قرار گیرد.

یافته‌های فرضیه ششم نشان داد که ساختار بوروکراسی ماشینی با استراتژی‌های سرباز وفادار و ساختار بوروکراسی حرفه‌ای به ترتیب 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. هرچند 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 شرکت توزیع نیروی برق پیشنهاد می‌گردد. از اینرو به تصمیم‌سازان در شرکت توزیع نیروی برق 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.

#### فهرست منابع

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Ashford Colour press Ltd.

Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131.

Ahmady, G.A., et al. (2016). *Organizational structure*. *Procedia Soc. Behav. Sci.* 230, pp: 455-462.

Ahmadi, A., Amin, F., & Kateb, m. (2017). Alignment of Human Resource Strategies and Business Strategies with SRP Model in UAST, *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 3(5), 117-134. [in Persian]

Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700.

Cuskelly, G., Fredline, L., Kim, E., Barry, S., & Kappelides, P. (2020). Volunteer selection at a major sport event: A strategic Human Resource Management approach. *Sport Management Review*.

Drucker, P. (1955), *The Practice of Management*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Einolander, J., (2015). Evaluating organizational commitment in support of organizational leadership. *Procedia Manuf.* 3, 668–673.

Giannakis, D., & Harker, M.J. (2014). Strategic alignment between relationship marketing and human resource Management in Financial Services Organizations. *Journal of Strategic Marketing*, 22(5), 396–419.

Haneda, S., & Ito, K. (2018). Organizational and human resource management and innovation: Which management practices are linked to product and/or process innovation? *Research Policy*, 47(1), 194-208.

Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93.

Kappelides, P., & Spoor, J. (2019). Managing sport volunteers with a disability: Human resource management implications. *Sport Management Review*, 22(5), 694-707.

Law, A. M. (2015). *Simulation Modeling and Analysis*. New York: McGraw-Hill Education.

Laursen, K., Foss, N.J., (2014). *Human resource management practices and innovation*. In: Dodgson, M., Gann, D.M., Phillips, N. (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford University Press, Oxford, pp. 506–529.

Mosakhani, m. & Mojarad, N. (2013). Identifying QIAU Human Resource Strategies with the SRP Approach, *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, pp. 11-1. [in Persian]

Mintzberg, H. (1990), The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic Management Journal*, 1(3), pp. 171-195.

Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595.

Mahmoud Janlou, R. (2016). Planning of Human Resources Strategy by Using the Theory of Strategic Reference Points (Case Study of Amirabad Port Special Economic Zone), *Marine Transportation Industry*, 1-20. (in Persian)

Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62-73.

Punt, A. E., Butterworth, D. S., Moor, C. L., Oliveira, J. A., & Haddon, M. (2016). Management strategy evaluation: best practices. *Fish and Fisheries*, 17(2), 303-334.

Somarathna, K. U. S. (2020). An agent-based approach for modeling and simulation of Human Resource Management as a complex system: Management strategy evaluation. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 102118.

Schulman, P. R. (2020). Organizational structure and safety culture: conceptual and practical challenges. *Safety science*, 126, 104669.

Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762.

Wang, Z. X., He, L. Y., & Li, D. D. (2019). Assessment of the degree of order in the organizational structure of electricity regulatory institution in China based on Shannon entropy. *Energy Policy*, 132, 429-439.

Xiao, M., Cooke, F. L., Xu, J., & Bian, H. (2019). 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*, 100726.

Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of cleaner production*, 215, 364-374.

Zen, X.H., (2016). Optimization design of enterprise organization structure based on improved genetic algorithm. *Stat.Decis.*8, 173–176.

Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 204, 965-979.