تاریخ دریافت: ۹۲/۰۵/۲۲
تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۲/۲۲

بررسی میزان همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی کلان شرکت

(مطالعه موردی : شرکت ملی گاز ایران)

مهرداد حسینی شکیب[۱]، فرشید بهفر[۲]

چکیده

اجرای برنامه ریزی استراتژیک نهایت تلاش مدیریت استراتژیک است لذا همسویی استراتژی های در سطح کلان با استراتژی های عملیاتی بعنوان یکی از الزامات اساسی مورد توجه قرار گرفته است. این تحقیق به منظور بررسی میزان همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی کلان در شرکت ملی گاز انجام شده است.گردآوری داده ها توسط پرسشنامه محقق ساخته که دارای ۵۱ سؤال میباشد انجام گرفت . روایی محتوایی پرسشنامه از طریق خبرگان تعیین گردید و پایایی آن نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. ۲۱۰ عدد پرسشنامه توزیع گردید که ازاین تعداد ۱۵۴ پرسشنامه تکمیل و عودت داده شد . تجزیه و تحلیل داده ها بااستفاده از نرم افزار اس پی اس اس۲۱ و روش های آمارتوصیفی ، آزمون t تک متغیره ، آزمون t با دو جامعه مستقل انجام گرفت .

نتایج آزمون فرض t تک متغیره همسویی ۷۲,۵ درصد از استراتژی های منابع انسانی را در حد متوسط نشان داد و نتایج آزمون فرض t با دو جامعه مستقل (ستاد و شرکتهای تابعه شرکت ملی گاز ایران) در چهار زیر سیستم منابع انسانی نشان دهنده عدم تفاوت معنی دار بین میزان همسویی اعلام شده از طرف کارکنان شرکتهای تابعه با مقادیر بدست آمده از طرف کارکنان ستاد شرکت ملی گاز بود .

واژه‌های کلیدی

استراتژی منابع انسانی ، مدیریت استراتژیک منابع انسانی ، همسویی استراتژیک ، شرکت ملی گازایران

[۱] دکترای مدیریت تولید و عملیات ، دانشگاه علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی
[۲] کارشناس ارشد مدیریت صنعتی گرایش تولید ، دانشگاه آزاد کرج، نویسنده مسئول، (Behfar_F@nigc.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

مقدمه

ایجاد هماهنگی و یکپارچگی میان استراتژی های کلان سازمان و استراتژی های حوزه منابع انسانی به یکی از دغدغه های مدیران سازمان ها به ویژه مدیران منابع انسانی تبدیل شده است. در واقع این چالش دارای ابعاد و جنبه های مختلفی است که میتوان به چگونگی ایجاد هماهنگی ، یکپارچگی و انسجام بین زیر سیستم های درونی حوزه منابع انسانی از یک سو و برقراری هماهنگی و انسجام بین سیستم منابع انسانی با سایر سیستم های عملیاتی سازمان از سوی دیگر اشاره نمود. جایی که تکثر نقش ها، فعالیت ها، وظایف و کارکردها ضرورت توجه به کانون هماهنگی را ورای سطح عملیاتی و اجرایی نشان میدهد، چاره کار را می توان در مدیریت استراتژیک منابع انسانی جستجو کرد. ارتقای سطح مدیریت منابع انسانی و کسب جایگاه استراتژیک در سازمان، ضرورت توجه به مدیریت منابع انسانی استراتژیک را مضاعف کرده است. یکی از حوزه های مطالعاتی در مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی استراتژیک، مبحث همسو سازی است. مدیریت منابع انسانی استراتژیک کوشش میکند که میان استراتژی سطح سازمان از یک طرف و استراتژی های منابع انسانی از طرف دیگر همسویی استراتژیک برقرار کند. یکی از دلایل عدم موفقیت شرکت ها و سازمان های ایرانی در اجرا و پیاده سازی برنامه های استراتژیک عدم همسویی استراتژی های تعریف شده در منابع انسانی با استراتژی کلان شرکت میباشد. این تحقیق نیز بر آن است که میزان همسویی استراتژی های تعریف شده در منابع انسانی یکی از سازمان های ایرانی (شرکت ملی گاز) با استراتژی های تعریف شده در سطح کلان شرکت را مورد کندوکاو قرار دهد.

بیان مسأله

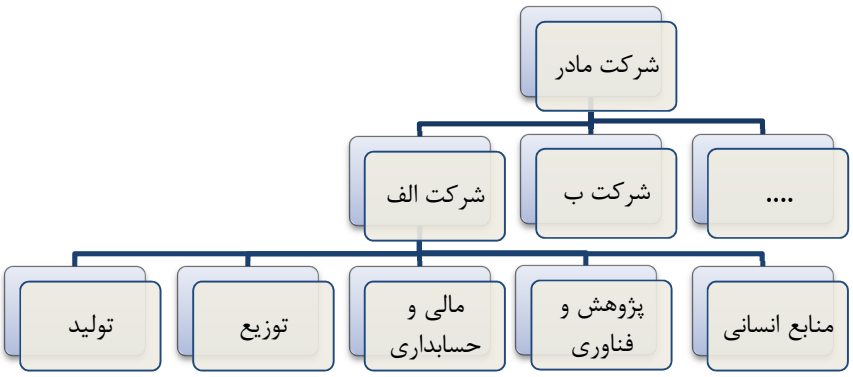
سیستم منابع انسانی یکی از چندین سیستم سازمانی (برای مثال سیستم امورمالی، سیستم بازاریابی) است که در تدوین استراتژی کل سازمان نقشی را ایفا میکند و دارای زیرمجموعه ها و یا زیرسیستم های ویژه ای است که هریک نقش خاص خود را دارد. این زیرمجموعه ها یا سیستم های فرعی شامل گزینش، توسعه، ارزیابی، تعیین پاداش و حقوق و دستمزد، آموزش و... میباشد. در بسیاری از سازمان ها مسئولیت اجرای تصمیم ها در مورد هریک از این زیرسیستم ها وظیفه منابع انسانی است و امکان دارد واحد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

منابع انسانی همگام با سایر واحدهای وظیفه ای، نخست در صحنه تصمیم گیری و سپس در مرحله ی اجرای این تصمیم ها نقش فعال داشته باشند.

براساس تئوری های گزینش بخردانه که یکی از آنها تئوری مبتنی بر نقش رفتاری است هماهنگ شدن سیاست ها و روش های عملی منابع انسانی با استراتژی سازمان باعث خواهد شد که کارکنان به شیوه بهتری بتوانند انتظاراتی را که همکاران (یعنی سرپرستان ارشد، همتایان، زیردستان) در درون مرزهای سازمانی (برای مثال مشتریان) و ورای این مرزها (یعنی خانواده و جامعه) دارند، تأمین کنند. تئوری مبتنی بر منابع بیانگر این است که منابع کمیاب و بی جانشین هستند و نمی توان نسخه دومی از آنها تهیه کرد و این منابع برای سازمان مزیت رقابتی پایدار به وجود می آورند. (پیتر بامبرگر[3] و دیگران، ۲۰۰۰ ، مترجمان علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی)

دریک سازمان بزرگ فعالیت هایی که درزمینه تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی ها انجام میشود؛ در سه سطح از مدیریت (سلسله مراتب سازمانی) انجام میگیرد. آن سه سطح مطابق با شکل (۱) عبارتند از : سطح مؤسسه، سطح بخش (واحد تجاری استراتژیک یا واحد کسب وکار) و سطح وظیفه ای. (غفاریان، ۱۳۸۹)



شکل (۱) سلسله مراتب سازمانی تصمیمات استراتژیک

در صورتیکه زیرسیستم منابع انسانی بتوانند بصورت یکپارچه بر اجرای استراتژی متمرکز شود به همسویی درونی گرایش پیدا می کند آنگاه ناهمسویی های درونی به تدریج حذف میشوند . لذا در صورتیکه مدیران منابع انسانی بتوانند همسویی بیرونی

[3] Peter Bamberger

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

(عمودی) را مدیریت کنند آنگاه ناهمسویی درونی رفته رفته حذف میشود. (برایان بکر[4] و دیگران، ۱۳۸۸ ، ترجمه پرویز احمدی و لقمان رحیم پور)

معرفی شرکت ملی گاز ایران

شرکت ملی گاز ایران با توجه به طبیعت فعالیت ها، پراکندگی جغرافیایی و تنوع تاسیسات، در حال حاضر از چند سازمان ستادی، شش حوزه مدیریتی و بیش از پنجاه شرکت فرعی تشکیل شده است. مدیریت ها در شرکت ملی گاز شامل: مدیریت گاز رسانی، مدیریت مالی، مدیریت توسعه منابع انسانی، مدیریت هماهنگی و نظارت بر تولید، مدیریت برنامه ریزی و مدیریت پژوهش و فنآوری است. شرکت های تابعه نیز شامل سی شرکت گاز استانی، شرکت انتقال گاز ایران که خود شامل حوزه ستادی و ۱۰ منطقه انتقال گاز در سراسر کشور است، شرکت مهندسی و توسعه گاز، شرکت بازرگانی گاز، شرکت صادرات گاز و شرکت ذخیره سازی گاز میباشد. (آمار تفضیلی صنعت گاز ایران ، ۱۳۸۷)

ضرورت انجام تحقیق

در شرکت ملی گاز مدیریت برنامه ریزی مسئول ارائه برنامه های بلندمدت سازمان است و استراتژی ها از جمله استراتژی های مدیریت منابع انسانی تا به حال براساس برنامه های بلندمدت این مدیریت تدوین شده است. لیکن ارتباط مدون و قاعده مندی بین مدیریت برنامه ریزی و مدیریت توسعه منابع انسانی به دلایل مختلف وجود ندارد. نتیجه این امر آن است که استراتژی هایی که بصورت ضمنی تهیه و ابراز میشوند بصورت رسمی و یکنواخت به بخش های مختلف مدیریت توسعه منابع انسانی سازمان ابلاغ نشده اند. از طرف دیگر تلاش هایی که از سوی مدیریت توسعه منابع انسانی برای تدوین استراتژی صورت گرفته؛ بصورت یکپارچه و منسجم نبوده و تاکنون خروجی مشخصی برای واحدهای زیرمجموعه منابع انسانی سازمان نداشته است. (نیلی، ۱۳۹۰)

از آنجا که طرح جامع گاز با تدوین استراتژی کلان شرکت ملی گاز ساختار جدیدی برای شرکت پیشنهاد نموده است می بایست میزان همسویی استراتژی منابع انسانی در

[4] Brian E. Becker

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

چهار شرکت اصلی وزارت نفت (که پروژه آن در مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی درحال انجام است) با طرح جامع گاز مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد.

با توجه به عدم وجود سازوکاری که نشان دهنده ارتباط بین استراتژی منابع انسانی تدوین شده با طرح جامع گاز باشد؛ ضرورت انجام چنین تحقیقی بیش از پیش روشن میگردد. این تحقیق در پی آن است که در حد بضاعت خود قدمی هرچند کوچک دراین راه بردارد.

اهداف تحقیق

هدف کلی: بررسی میزان همسویی استراتژی های منابع انسانی و استراتژی کلان در شرکت ملی گاز

اهداف فرعی :

الف) بررسی میزان همسویی استراتژی های " نیرو یابی، جذب، گزینش و استخدام" با استراتژی های کلان شرکت

ب) بررسی میزان همسویی استراتژی های " آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی" با استراتژی های کلان شرکت

ج) بررسی میزان همسویی استراتژی های " نظام پرداخت و جبران خدمات و طبقه بندی مشاغل" با استراتژی های کلان شرکت

د) بررسی میزان همسویی استراتژی های " نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد " با استراتژی های کلان شرکت

چارچوب نظری تحقیق

تعریف استراتژی: واژه استراتژی از لغت یونانی "استراتژیا" گرفته شده است که در حدود ۴۰۰ سال پیش ازمیلاد به کار می رفته و به معنی هنر و علم هدایت نیروی نظامی اطلاق شده است. آلفرد چندلر[5] استاد دانشگاه هاروارد استراتژی را این طور تعریف کرده است : " استراتژی عبارات است از تعیین اهداف و آرمان های بلندمدت و

[5] Chandler

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

اساسی برای یک شرکت و پذیرش مجموعه ای از اقدامات و تخصیص منـابع لازم بـرای حصول به این اهداف و آرمان ها " . (خلیلی شورینی و دیگران ، ۱۳۸۸)

" به طور خلاصه می توان استراتژی را به عنوان ابزار صحیح این موارد دانست: آنچه که سازمان می خواهد بشود (مقصود سازمان)، آنجـا کـه سـازمان میخواهـد بـرود (مقصد سازمان) و به طور کلی آن طوری که سازمان می خواهد به مقصود و مقصد خود برسد (روش کار سازمان) (اعرابی ، ۱۳۸۵)

استراتژی ها ابزاری هستند که شرکت می تواند بدان وسیله به هدف های بلندمدت خود دست یابد. استراتژی های یک شرکت می توانند به صورت گسترش فعالیت ها در سطح جغرافیایی، تنوع بخشیدن به فعالیت ها، خرید شرکت های دیگر، تولید و عرضه محصول، رسوخ در بازار، کاهش دادن هزینه ها، فروش اقلامی از دارایی ها، تفویض بسیاری از اختیارات و تشکیل مشارکت های خصوصی باشند." (غفاریان، ۱۳۸۹)

همسویی استراتژیک نیز به یکی از مهمترین موضوعات ادبیات استراتژیک در سال های اخیر تبدیل شده است و روش های مختلفی در این پژوهش ها و مطالعات توسط محققین تعریف گردیده است. از جمله بسیاری از پژوهش ها در خصوص ایجاد همسویی بین وظایف، سیاست ها و شیوه های انجام گرفته است. عده ای دیگر بر ارتباط و همسویی میان اولویت ها استراتژیک در سطوح مختلف سلسله مراتب سازمانی از جمله بنگاه، واحد کسب و کار و سطح عملیات متمرکز می باشد. عده ای از محققان پیشنهاد میکنند که اولویت های استراتژیک در سطح عملیاتی همسو و پشتیبان سطح واحد کسب و کار باشند. عده ای دیگر همسویی را به عنوان توافق استراتژیک یا تناسب سازمانی تعریف کرده اند وآن هنگامی است که کارکنان شرکت در مورد اینکه چه عاملی بیشترین اهمیت را برای دستیابی به موفقیت شرکت دارد با هم اتفاق نظر دارند و در تعریفی دیگر همسویی را هم مسیر بودن تمام علایق و فعالیتهای شرکت با اهداف شرکت تعریف می کنند. (شاکری، ۱۳۸۹)

مدیریت استراتژیک منابع انسانی با توجه به مطالعات برخی از صاحبنظران[6] این عرصه بر روی هماهنگی درونی شیوه های مدیریت منابع انسانی تمرکز دارد تا بتواند

[6] Huselid, Jackson, & schuler, 1997; Becker & Huselid, 1999; Wright & Snell, 1991)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

پشتیبانی مؤثری از استراتژی های رقابتی و کسب اهداف کسب و کار داشته باشد. روز به روز بر اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی افزوده میگردد بدلیل اینکه در یک اقتصاد دانش پایه، کارکنان به عنوان مؤلفه اصلی برای دستیابی به مزیت رقابتی به شمار می روند. در این محیط است که انتخاب و اختیار شیوه های مدیریت منابع انسانی مناسب به جهت تضمین اجرای اثربخش استراتژی اهمیت پیدا میکند. به طور مثال وقتی صحبت از همسویی افقی در مدیریت منابع انسانی میشود منظور این است که یک دسته از شیوه های مدیریت منابع انسانی می بایست وجود داشته باشند که به طور اثر بخش با یکدیگر کار کنند. (البته بدون به حساب آوردن محیط خارجی) یعنی در همسویی افقی تحقیق میشود که چه نوعی از سیستم ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد، شیوه های گزینش و آموزش و توسعه بصورت اثربخش تر با یکدیگر کار می کنند.(James,D, werbel,et al,2005)

مفهوم همسوسازی در مدیریت منابع انسانی استراتژیک: همسوسازی در مدیریت منابع انسانی استراتژیک به معنی همسویی کامل منابع انسانی با استراتژی سازمان تعریف شده است. در تعریف دیگری همسو کردن خط مشی های مدیریت منابع انسانی با یکدیگر را همسوسازی تلقی کرده اند. و برخی دیگر، به توزیع مسئولیت مدیریت منابع انسانی در همه واحدهای سازمان و نه صرفاً تمرکز آن در بخش منابع انسانی همسوسازی می گویند. (طبرسا، ۱۳۸۶)

"مفهوم همسو سازی یکی از مفاهیم کلیدی است که توسط نظریه پردازان اقتضایی ارائه شده است. محققان این مکتب مدعی اند که زمانی که ویژگی های سازمان با شرایط اقتضائات محیطی مطابقت داشته باشد عملکرد سازمان بهبود می یابد. همسو سازی در این مکتب عبارت از ایجاد هماهنگی میان تقاضا ، اهداف و ساختار بخشی از سازمان با تقاضا، اهداف و ساختار بخش دیگری از آن است . هر چه این هماهنگی بیشتر باشد عملکرد سازمان بهتر خواهد شد. در حوزه مدیریت استراتژیک مفهوم همسو سازی یعنی اینکه چگونه یک سازمان خواهد توانست استراتژی خود را با ساختار ، فنآوری ، شرایط بازار ، منابع انسانی و سایر مؤلفه های سازمان همسو کند." (همان منبع)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

جایگاه مبحث همسوسازی در مدیریت منابع انسانی

دو رویکرد سخت و نرم نسبت به مدیریت منابع انسانی وجـود دارد . در رویکـرد سـخت اعتقاد بر این است که مدیریت منابع انسانی برای برآوردن نیازهای استراتژیک کسـب و کار به کار گرفته میشوند ؛ لذا نیروی انسانی باید همانند سایر منابع تلقی شـود ؛ امـا در رویکرد نرم اعتقاد بر این است که نیروی انسانی همانند سایر منابع نیست و تعهد نیروی انسانی است که می تواند مزیت رقابتی واقعی خلق کند . بنابراین منابع انسانی بایـد بـه خوبی آموزش ببیند و به صورت اثربخش انگیـزه داده شـوند و پـرورش یابنـد . جایگـاه همسو سازی در رویکرد نرم به منابع انسانی قرار مـی گیـرد در ایـن رویکـرد همسـویی فرآیندهای منابع انسانی با استراتژی کسب وکار منجر به اثر بخش تـر شـدن سـازمان و کسب مزیت رقابتی میگردد . (طبرسا ، ۱۳۸۶)

همسویی استراتژیک به یکی از مهمترین موضوعات ادبیات استراتژیک در سال های اخیر تبدیل شده است و روش های مختلفی دراین مطالعات تعریف و پیگیری شده است. جدول (۱) برخی از این مطالعات که حاصل مطالعات میدانی به عمل آمده است را نشان می دهد.

جدول (۱) تحقیقات انجام شده در حوزه همسویی استراتژی منابع انسانی با استراتژی کسب و کار

موضوع تحقیق	محققین
همسویی شیوه های مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر روی همسویی درونی	Huselied,Jackcon,& Schuler,1997; Becker & Huselied, 1999 ; Wright & Snell, 1991
منابع انسانی بعنوان یک مزیت رقابتی در دیدگاه منبع محور	Barreny & Wright, 1998 ; Hitt, Keats & DeMarie, 1998
انتخاب شیوه های مناسب مدیریت منابع انسانی تضمین کننده اجرای اثر بخش استراتژی	Shaw, Gupta & Delery,2002
همسویی بین وظایف ، سیاست ها و شیوه ها	Boyer & McDermott, 1999 ; Kathuria & Davis, 2001
ارتباط و همسویی میان اولویت های استراتژیک در سطوح مختلف سسلسله مراتب	Papke-Shields& Malhotra, 2001; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

موضوع تحقیق	محققین
سازمانی از جمله بنگاه ، واحد کسب و کار و سطح عملیات	
همسو سازی مدیریت پروژه با استراتژی کسب و کار	Morris & Jamieson,2005; Shenhar et al.;2007; Milosevic & Srivannaboon, 2006; Aubry & Hobbs & Thuillier, 2007; Englund & Graham, 1999
همسویی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تناسب فرد- محیط	James D. Werbel , Samuel M. DeMarie , 2005
همسویی استراتژی کسب و کار منابع انسانی	Strack et al.,2008
همسویی استراتژی تغییر سازمانی و ارتباط آن با افزایش عملکرد سازمان	Davood Sadeghi , 2011
همسویی استراتژی ، مدیریت منابع انسانی و عملکرد	Paul F. Buller , Glenn M.McEvoy,2011

همسویی عمودی و افقی

همسویی عمودی، نشان دهنده هماهنگی استراتژی منابع انسانی با سایر استراتژی های سازمان است. مهم ترین موضوع این است که استراتژی منابع انسانی با استراتژی رقابتی شرکت همسو و هماهنگ باشد . (گرگ ال، استوارت و دیگران ۱۳۸۸)

همسویی افقی زمانی اتفاق می افتد که فعالیت های گوناگون منابع انسانی با یکدیگر هماهنگ و همسو گردد. به عنوان مثال انتخاب کارکنان دارای مهارت های تیمی با سیستم ارزیابی عملکردی هماهنگ است که رقابت میان کارکنان را کاهش دهد. یعنی به گونه ای نباشد که سیستم بر تیم محوری تأکید داشته باشد اما ارزیابی عملکرد، کارکنان را به تک روی وادار سازد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

پیشینه تحقیق

- دکتر غلامعلی طبرسا[۷] و دیگران در سال ۱۳۸۶ پژوهشی در زمینه "طراحی الگوی همسو سازی استراتژی و مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب و کار" انجام داده اند. در این پژوهش با توجه با مطالعات کتابخانه ای منابع مدل و چارچوب های متفاوتی که از دیدگاه صاحب نظران این حوزه نشان داده شده است اما از آنجا هیچ کدام از جامعیت لازم برخوردار نبوده مدل مفهومی از طریق تحلیل محتوای کیفی مدل ها و اشارات صاحب نظران و در شش بعد و سی مؤلفه طراحی شده است.
- در تحقیق دیگری که توسط بهزاد خاتمی، یوسف صوفی و هدایت مهدی زاده باعنوان " طراحی الگوی نحوه همسویی، پیوند و هماهنگی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های سازمانی (تحلیل نظری) " انجام گرفته آمده است : " یک استراتژی برجسته سطح شرکتی، تجمیعی تصادفی از بلوک های منفرد ساختمانی نیست بلکه عبارت است از یک سیستم به دقت شناخته شده از اجزا به هم وابسته، یک استراتژی عالی سطح شرکتی که همه عناصر (منابع انسانی و غیر انسانی) کسب وکار و سازمان با یکدیگر همسو وهم جهت هستند و این همسویی به وسیله ی منابع طبیعی شرکت (دارایی ها ، مهارت ها و قابلیت های خاص) به وجود می آید. "در این تحقیق در نهایت به الگویی جامع با ۱۰ نوع هماهنگی، همسویی و پیوند بین استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های سازمان جهت بالا رفتن اثربخشی، کارایی و بهره وری استراتژی های منابع انسانی رسیده است.
- در پژوهشی که توسط ایرج سلطانی، علی شائمی و مسعود عابدیان در شرکت فولاد مبارکه صورت گرفته است؛ همسوسازی استراتژی منابع انسانی با استراتژی کلان سازمان در زمینه ساختار و مدیریت مورد تحقیق قرار گرفته است. داده ها بوسیله پرسشنامه ۳۵ سؤالی با طیف ۵ درجه ای لیکرت جمع آوری گردیده است. لذا با توجه با نتایج این پژوهش که در زمینه های ساختاری و مدیریتی همسوسازی استراتژی های کلان سازمان صورت گرفته؛ ساختار سازمانی با میانگین ۳,۳۴ و انحراف معیار ۴۷۲. ، تعهد تیم مدیریتی با میانگین ۳,۷ و انحراف معیار ۹۱. ، یکپارچه سازی الگوهای رهبری

[۷] استادیار دانشگاه شهید بهشتی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

با میانگین ۳,۵۵ و انحراف معیار ۶۵۷. و هدف گذاری مشارکتی با میانگین ۳,۶۱ و انحراف معیار ۵۳۵. در همسوسازی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های سازمان تأثیر داشته اند.

- "الگوی همسویی سریوانابون [۸] " که در تز دکتری ایشان ارائه شده است. این الگو جهت ارائه چارچوبی کاربردی و عملیاتی جهت همسویی و سنجش میزان آن تبیین شده است. سریوانابون براساس این الگو میزان همسویی مدیریت پروژه ها[۹] را با استراتژی کسب و کار بدست آورده است. از آنجا که مدیریت پروژه ، شبیه به استراتژی های عملیاتی است بنابراین میبایست با استراتژی کسب و کار همسو باشد.

روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی میباشد. پس از جمع آوری نظرات و گردآوری اطلاعات مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه با بکار بردن روش های آماری در دو سطح آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) وآمار استنباطی به تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته میشود.

با استفاده از نظرات خبرگان و مطالعات میدانی بعمل آمده چهار زیرسیستم به شرح ذیل انتخاب گردید:

۱. نیرو یابی، جذب، گزینش و استخدام
۲. آموزش و پژوهش و توسعه منابع انسانی
۳. نظام پرداخت و جبران خدمت و طبقه بندی مشاغل
۴. نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد

برای هر کدام از این زیرسیستم های منابع انسانی استراتژی هایی در پروژه مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی تدوین شده که می بایست همسویی این استراتژی ها با طرح جامع گاز مورد بررسی قرار گیرد.

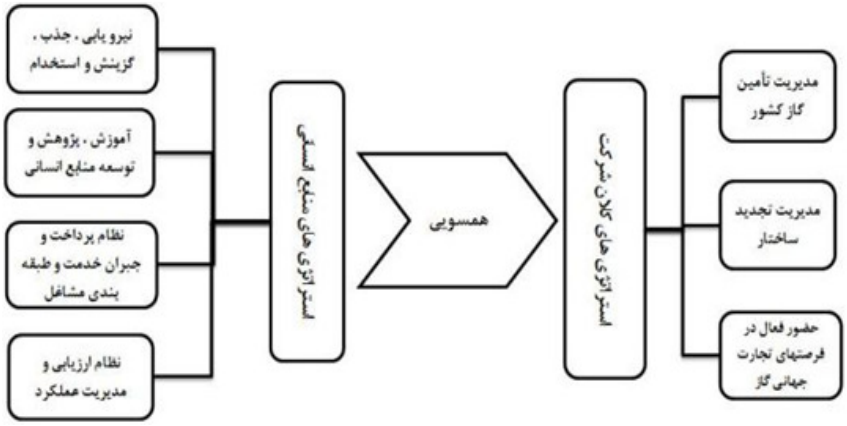
مبنای مقایسه همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی کلان شرکت در سه محور اصلی ذیل در نظر گرفته شده است:

[8] Srivannabon
[9] Project Management

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

۱. مدیریت تأمین گاز کشور با معیارهای امنیت عرضه ، کسب رضایت مشتریان و تعهد به حفظ محیط زیست
۲. مدیرت تجدید ساختار صنعت گاز با معیارهـای ارتقـاء بـه صـنعتی رقـابتی و کـارا و بـا مشارکت بخش خصوصی
۳. حضور فعال در فرصت های مناسب تجارت جهانی گاز با معیارهـای ایجـاد مزیـت هـای رقابتی و بهره گیری از موقعیت ژئوپولوتیک کشور

محورهای مذکور در حقیقت همان اهداف کلان شرکت ملی گاز ایـران میباشـد کـه استراتژی های در سطح کلان [10] جهت تحقق این اهداف تدوین گردیده است. حال باید ببینیم که استراتژی های حوزه منابع انسانی تا چه اندازه در جهت تحقـق ایـن اهـداف میباشد. تحقیقات میدانی بعمل آمده در تحقیق منتج به مدل مفهومی زیرگردید:



شکل (۲) مدل مفهومی تحقیق

[10] Corporate strategy

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

با توجه به مطالعات میدانی بعمل آمده از مقیاس سنجش همسویی جدول(۲) جهت هر یک از استراتژی های تدوین شده با استراتژی کلان شرکت استفاده میشود.

جدول (۲) مقیاس سنجش همسویی

وضعیت همسویی هر استراتژی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	نظری ندارم
امتیاز همسویی	۵	۴	۳	۲	۱	۰

فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی اول: بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی کلان در شرکت ملی گاز ایران همسویی وجود دارد.

فرضیه های فرعی:

۱- استراتژی های نیرو یابی ،جذب ، گزینش و استخدام با استراتژی های کلان سازمان همسو است .

۲- استراتژی های آموزش ، پژوهش و توسعه منابع انسانی با استراتژی های کلان سازمان همسو است .

۳- استراتژی های نظام پرداخت و جبران خدمات کارکنان با استراتژی های کلان سازمان همسو است .

۴- استراتژی های نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد با استراتژی های کلان سازمان همسو است .

فرضیه اصلی دوم: بین میانگین همسویی استراتژی های منابع انسانی در بین شرکتهای تابعه و ستاد شرکت ملی گاز تفاوت معنی دار وجود دارد.

فرضیه های فرعی :

۵- بین میانگین همسویی استراتژی ها در زیر سیستم نیرو یابی ، جذب ، گزینش و استخدام با استراتژی کلان شرکت در بین کارکنان ستادی و شرکتهای تابعه تفاوت معنا داری وجود دارد .

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

۶- بین میانگین همسویی استراتژی ها در زیر سیستم آموزش و پژوهش و توسعه منابع انسانی با استراتژی کلان شرکت در بین کارکنان ستادی و تابعه تفاوت معنا داری وجود دارد .

۷- بین میانگین همسویی استراتژی های منابع انسانی در زیر سیستم نظام پرداخت و جبران خدمت کارکنان با استراتژی کلان شرکت در بین پرسنل ستادی و تابعه تفاوت معنا داری وجود دارد .

۸- بین میانگین همسویی استراتژی های منابع انسانی در زیر سیستم نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد با استراتژی کلان شرکت، در بین کارکنان ستادی و شرکت های تابعه، تفاوت معناداری وجود دارد.

جامعه و نمونه آماری

تعریف جامعه (بنا به نظر اغلب محققان) عبارت است از همه اعضای واقعی یا فرضی که علاقمند هستیم یافته‌های پژوهش را به آنها تعمیم دهیم . مزیت انتخاب یک نمونه از یک جامعه ، جلوگیری از اتلاف وقت محقق و صرفه جویی در منابع مالی است . از طریق مطالعه یک نمونه نسبتاً کوچک و با اجرای نمونه گیری صحیح و پذیرش مقدار ناچیزی خطا ، محقق به نتایج تقریباً درستی خواهد رسید. (دلاور، ۱۳۸۷)

مخاطب این پژوهش در شرکت ملی گاز ایران خبرگان صنعت گاز بوده اند که عمدتاً در تهیه و تدوین سند طرح جامع گاز نیز نقش داشته اند . لذا جامعه آماری از بین مدیران ، مسئولان و کارشناسان شرکت ملی گاز مستقر در ساختمان های ستادی شرکت و همچنین رؤسا و کارشناسان منابع انسانی ۱۰ شرکت گاز استانی، یکی از مناطق عملیات انتقال گاز و شرکت های ستادی شرکت ملی گاز (شرکت مهندسی و توسعه گاز ، شرکت انتقال گاز و شرکت ذخیره سازی گازایران) که دارای رتبه دانشگاهی، سابقه کاری بالا، و همچنین سمت سازمانی و اجرایی مرتبط با حوزه منابع انسانی بوده اند انتخاب گردیده اند.

حجم نمونه آماری: در تعیین حجم نمونه از فرمول مناسب زیر (فرمول کوکران) برای تخمین تعداد حجم نمونه استفاده شده است .

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

$$n = \frac{Z^2 * \frac{p.q}{d^2}}{1 + \frac{1}{N}\left(\frac{Z^2\ p * q}{d^2} - 1\right)}$$

N = تعداد جامعه آماری ؛ n = حجم نمونه ؛ در ضریب اطمینان ۹۵٪ (d=۰,۰۵) ؛Z = ۱,۹۶ ؛ و مقادیر p و q نیز هر کدام معادل ۰,۰۵ در نظر گرفته میشود . برابری p و q حجم نمونه را به حداکثر مقدار خود افزایش می دهد که این امر موجب می‌شود که نمونه به حد کافی بزرگ باشد .

با توجه به حجم نمونه آماری بدست آمده از فرمول بالا حداقل تعداد نمونه مورد نیاز ۱۵۲ نفر برآورد و ۲۱۰ عدد پرسشنامه در میان کارکنان توزیع گردید که در نهایت ۱۵۴ پرسشنامه بصورت کامل تکمیل و عودت داده شد.

پرسشنامه

برای حصول اطمینان از روایی پرسشنامه از نظرات اساتید صاحب نظر این حوزه از جمله آقای دکتر غلامحسین صالحی ذلانی مدیر عامل محترم شرکت دروازه های دانش پویا (مجری طرح بازنگری و تدوین استراتژی های منابع انسانی شرکت ملی گاز) و همکار ایشان جناب آقای دکتر خمسه و از راهنمائی های جناب آقای دکتر قوام پور معاون محترم وقت مدیریت برنامه ریزی شرکت ملی گاز ایران استفاده شده است.

برای تعیین پایایی پرسشنامه نیز از نرم افزار اس پی اس اس۲۱ استفاده گردید. با توجه به اینکه این پرسشنامه در چهار زیرسیستم بصورت مجزا تنظیم گردیده است آلفای کرونباخ نیز برای هر کدام ازاین زیرسیستم ها بصورت مستقل محاسبه گردیده که نتایج بدست آمده برای آلفای کرونباخ نشان دهنده پایایی خیلی خوب پرسشنامه میباشد. (جدول ۳)

جدول (۳) نتایج آزمون آلفای کرونباخ

کد زیر سیستم	نام زیر سیستم	آلفای کرونباخ
A	نیرویابی ،جذب ،گزینش و استخدام	۰,۸۸۲
B	آموزش ، پژوهش و توسعه منابع انسانی	۰,۹۸۵
C	نظام پرداخت و جبران خدمات کارکنان	۰,۹۳۱
D	نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد	۰۹۸۵

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

روش تجزیه و تحلیل داده ها

آمار توصیفی

با توجه به اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه ها، ۱۸درصد از نمونه آماری را زنان و ۸۲درصد را مردان تشکیل می دهند که در این میان ۵,۲درصد با مدرک تحصیلی دیپلم و فوق دیپلم، ۴۷,۱درصد لیسانس، ۴۵,۱درصد فوق لیسانس و ۲,۶درصد نیز دارای مدرک دکتری میباشند. لذا اکثر افراد نمونه مورد مطالعه سطح تحصیلات بالایی داشته اند. از طرفی۴۸,۷درصد افراد مورد مطالعه، سابقه خدمتی بیش از ۱۵سال داشته اند. از بین افراد مورد مطالعه ۴۰,۹درصد کارشناس، ۴۱,۶درصد رئیس امور/ واحد و ۴,۵درصد نیز دارای سمت سازمانی مدیر بوده اند. ۱۳درصد افراد مورد مطالعه نیز سمت سازمانی خود را مشخص نکرده اند.

بررسی توصیفی سؤالات پرسشنامه مربوط به زیر سیستم نیرویابی، گزینش، جذب و استخدام

جدول (۴) : نتایج بدست آمده از بررسی توصیفی داده ها در زیر سیستم نیرویابی، گزینش، جذب و استخدام

	طیف پاسخ ها بر حسب درصد فراوانی زیر سیستم نیرویابی ، گزینش ، جذب و استخدام						
شماره سؤال	نظری ندارم	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	میانگین
	۰	۱	۲	۳	۴	۵	
۱	۷,۹۰	۵,۳۰	۱۴,۶۰	۴۱,۷۰	۲۴,۵۰	۶,۰۰	۲,۸۷
۲	۵,۸۰	۱۶,۲۰	۱۹,۵۰	۲۴,۷۰	۲۴,۰۰	۹,۷۰	۲,۷۴
۳	۲,۶۰	۱۰,۴۰	۲۲,۱۰	۳۳,۸۰	۲۲,۷۰	۸,۴۰	۲,۸۹
۴	۵,۲۰	۷,۱۰	۷,۸۰	۳۹,۶۰	۳۰,۵۰	۹,۷۰	۳,۱۲
۵	۲,۰۰	۶,۵۰	۸,۵۰	۳۶,۶۰	۳۱,۴۰	۱۵,۰۰	۳,۳۴
۶	۳,۲۰	۱۲,۳۰	۱۸,۲۰	۲۹,۲۰	۲۶,۶۰	۱۰,۴۰	۲,۹۵
۷	۱,۳۰	۹,۸۰	۱۷,۶۰	۳۲,۰۰	۲۶,۱۰	۱۳,۱۰	۳,۱۱
۸	۱,۳۰	۴,۶	۱۸,۵	۳۷,۱	۲۱,۹	۱۶,۶	۳,۲۳
۹	۳,۳	۱۳,۷	۱۶,۳	۳۶,۶	۲۴,۲	۵,۹	۲,۸۲

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

میزان همسویی همه استراتژی های زیرسیستم نیرویابی، جذب، گزینش و استخدام در اطراف میانگین (عدد۳) قرار دارند. بالاترین میانگین میزان همسویی مربوط به استراتژی ردیف پنج "*اتخاذ رویکرد سیستماتیک در فرآیندهای مربوط به استخدام و نگهداشت نیروی انسانی*" است . و کمترین آن مربوط به استراتژی دوم " حذف نیروهای ناکارآمد جذب شده در سیستم غیر رسمی پیمانکاری " میباشد. میانگین کل استراتژی های این زیرسیستم ۳,۰۰۸ میباشد.

بررسی توصیفی سؤالات پرسشنامه مربوط به زیر سیستم آموزش ، پژوهش و توسعه منابع انسانی:

جدول (۵) : نتایج بدست آمده از بررسی توصیفی داده ها در زیر سیستم آموزش ، پژوهش و توسعه منابع انسانی

	درصد فراوانی در زیرسیستم آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی						
شماره سؤال	نظری ندارم	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	میانگین
	۰	۱	۲	۳	۴	۵	
۱	۱,۳۰	۸,۴۰	۱۳,۰۰	۳۱,۸۰	۲۹,۹۰	۱۵,۶۰	۳,۲۷
۲	۱,۳۰	۶,۶۰	۱۰,۵۰	۳۲,۲۰	۳۳,۶۰	۱۵,۸۰	۳,۳۸
۳	۰,۶۰	۷,۱۰	۱۴,۹۰	۳۲,۵۰	۲۹,۹۰	۱۴,۹۰	۳,۲۹
۴	۰,۷۰	۱۱,۱۰	۲۰,۹۰	۳۳,۳۰	۲۲,۲۰	۱۱,۸۰	۳,۰۱
۵	۲,۶۰	۱۲,۴۰	۲۲,۲۰	۲۹,۴۰	۲۴,۲۰	۹,۲۰	۲,۸۸
۶	۱,۹۰	۱۳,۰۰	۱۱,۰۰	۳۵,۷۰	۲۴,۰۰	۱۴,۳۰	۳,۱۰
۷	۲,۶۰	۷,۱۰	۱۴,۹۰	۳۸,۳۰	۲۸,۶۰	۸,۴۰	۳,۰۸
۸	۶,۵۰	۸,۴۰	۱۶,۲۰	۳۰,۵۰	۳۲,۵۰	۵,۸۰	۲,۹۲
۹	۳,۲۰	۳,۹۰	۱۴,۹۰	۳۷,۰۰	۳۳,۱۰	۷,۸۰	۳,۱۶
۱۰	۶,۵۰	۸,۴۰	۱۵,۶۰	۳۵,۷۰	۲۸,۶۰	۵,۲۰	۲,۸۷
۱۱	۴,۶۰	۶,۵۰	۱۵,۰۰	۳۵,۳۰	۳۱,۴۰	۷,۲۰	۳,۰۴
۱۲	۲,۰۰	۹,۸۰	۱۰,۵۰	۳۲,۷۰	۳۴,۰۰	۱۱,۱۰	۳,۲۰

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

	درصد فراوانی در زیرسیستم آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی						
شماره سؤال	نظری ندارم	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	میانگین
	۰	۱	۲	۳	۴	۵	
۱۳	۱,۹۰	۳,۹۰	۱۸,۲۰	۳۹,۶۰	۲۶,۶۰	۹,۷۰	۳,۱۴
۱۴	۱,۹۰	۳,۹۰	۱۵,۶۰	۳۱,۲۰	۲۶,۶۰	۱۴,۳۰	۳,۱۳
۱۵	۱,۳۰	۵,۸۰	۱۵,۶۰	۳۲,۵۰	۲۹,۲۰	۱۵,۶۰	۳,۲۹
۱۶	۴,۶۰	۱۱,۱۰	۱۹,۰۰	۳۱,۴۰	۲۲,۹۰	۱۱,۱۰	۲,۹۰
۱۷	۳,۹۰	۷,۸۰	۱۵,۷۰	۳۳,۳۰	۳۰,۷۰	۸,۵۰	۳,۰۵
۱۸	۳,۹۰	۹,۷۰	۷,۸۰	۲۵,۳۰	۴۴,۲۰	۹,۱۰	۳,۲۳
۱۹	۳,۳۰	۱۹,۰۰	۲۳,۵۰	۲۸,۸۰	۱۸,۳۰	۷,۲۰	۲,۶۱
۲۰	۳,۲۰	۹,۷۰	۱۷,۵۰	۳۶,۴۰	۲۴,۷۰	۸,۴۰	۲,۹۵
۲۱	۱,۳۰	۱۴,۹۰	۱۸,۸۰	۲۸,۶۰	۲۷,۹۰	۸,۴۰	۲,۹۲
۲۲	۵,۲۰	۱۶,۲۰	۱۸,۸۰	۲۸,۶۰	۲۴,۷۰	۶,۵۰	۲,۷۱
۲۳	۴,۵۰	۷,۱۰	۱۶,۹۰	۳۵,۷۰	۲۶,۰۰	۹,۷۰	۳,۰۱
۲۴	۴,۵۰	۷,۸۰	۱۵,۶۰	۴۰,۳۰	۲۰,۸۰	۱۲,۳۰	۳,۰۵
۲۵	۵,۲۰	۱۳,۶۰	۱۳,۶۰	۳۵,۱۰	۱۹,۵۰	۱۳,۰۰	۲,۸۹
۲۶	۶,۵۰	۷,۸۰	۱۵,۷۰	۳۷,۹۰	۲۰,۹۰	۱۱,۱۰	۲,۹۲
۲۷	۵,۲۰	۹,۷۰	۱۶,۲۰	۳۳,۱۰	۲۴,۷۰	۱۱,۰۰	۲,۹۵
۲۸	۷,۸۰	۱۱,۸۰	۱۹,۶۰	۳۰,۷۰	۱۸,۳۰	۱۱,۸۰	۲,۷۵
۲۹	۱,۳۰	۱۳,۰۰	۲۲,۷۰	۳۳,۱۰	۲۳,۴۰	۶,۵۰	۲,۸۴
۳۰	۱,۳۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۲,۰۰	۲۵,۵۰	۱۱,۱۰	۲,۹۹

۵۳,۳۳٪ از استراتژی های زیر سیستم آموزش ، پژوهش و توسعه منابع انسانی بالاتر از حد متوسط (عدد ۳) قرار دارد. بالاترین میزان همسویی مربوط به استراتژی ردیف دوم "ایجاد نظام منسجم برای انجام نیاز سنجی آموزشی متناسب با مشاغل"

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

است . و کمترین آن مربوط به استراتژی ردیف نوزده " توسعه ، تقویت و ترویج آمـوزش های خانواده " میباشد . میانگین کل استراتژی های این زیر سیستم۳,۰۱۸ میباشد.

بررسی توصیفی سؤالات پرسشنامه مربوط به زیرسیستم نظام پرداخت و جبران خدمات کارکنان و طبقه بندی مشاغل:

جدول (۶) : نتایج بدست آمده از بررسی توصیفی داده ها در زیر سیستم نظام پرداخت و جبران خدمات کارکنان و طبقه بندی مشاغل

	درصد فراوانی در زیرسیستم نظام پرداخت و جبران خدمات کارکنان وطبقه بندی مشاغل						
شماره سؤال	نظری ندارم	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	میانگین
	۰	۱	۲	۳	۴	۵	
۱	۱,۹۰	۱۱,۷۰	۱۴,۹۰	۲۹,۲۰	۲۹,۲۰	۱۳,۰۰	۳,۱۱
۲	۳,۲۰	۷,۸۰	۱۹,۵۰	۳۱,۸۰	۲۴,۰۰	۱۳,۶۰	۳,۰۶
۳	۳,۲۰	۱۴,۹۰	۱۹,۵۰	۳۳,۸۰	۱۹,۵۰	۹,۱۰	۲,۷۹
۴	۲,۶۰	۹,۲۰	۱۵,۰۰	۳۶,۶۰	۲۸,۱۰	۸,۵۰	۳,۰۴
۵	۱,۳۰	۱۴,۳۰	۱۸,۸۰	۳۱,۲۰	۲۱,۴۰	۱۳,۰۰	۲,۹۶
۶	۳,۹۰	۱۸,۲۰	۱۶,۹۰	۲۹,۹۰	۱۴,۳۰	۱۶,۹۰	۲,۸۳

بالاترین فراوانی در این زیر سیستم مربوط به سؤال یک " ارزیابی شایسـتگی هـای مورد نیاز مشاغل " است که ۶۵ نفر (۴۲,۲۱) پاسخ دهنده گان عدد ۳ به بالا را انتخاب کرده اند . و این نشان دهنده اهمیت شایسـته سـالاری در انتصـابات و تناسـب شـغل و شاغل میباشد . میانگین کل استراتژی های این زیر سیستم ۲,۹۶۵ بدست آمده است .

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

بررسی توصیفی سؤالات پرسشنامه مربوط به زیر سیستم نظام ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد:

جدول (۷) : نتایج بدست آمده از بررسی توصیفی داده ها در زیر سیستم نظام ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد

	طیف پاسخ ها بر حسب در صد فراوانی در زیر سیستم نظام ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد						
شماره سؤال	نظری ندارم	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	میانگین
	۰	۱	۲	۳	۴	۵	
۱	۳,۹	۶,۶	۲۶,۳	۳۴,۲	۱۹,۱	۹,۹	۲,۸۸
۲	۱,۳	۸,۶	۲۳,۲	۲۹,۱	۲۸,۵	۹,۳	۳,۰۳
۳	۱۱,۸	۷,۹	۲۴,۳	۲۷,۶	۲۱,۷	۶,۶	۲,۵۹
۴	۵,۳	۱۰	۲۷,۳	۲۴	۲۲,۷	۱۰,۷	۲,۸۱
۵	۲	۱۴,۵	۲۶,۳	۲۱,۷	۲۴,۳	۱۱,۲	۲,۸۶
۶	۱,۳	۱۴,۶	۲۱,۲	۲۵,۲	۲۴,۵	۱۳,۲	۲,۹۷

بالاترین فراوانی در زیر سیستم نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد ، مربوط به استراتژی دوم و ششم می باشد که ۵۷ نفر (۳۷,۷۵درصد) عدد ۳ به بالا را انتخاب کرده اند . میانگین کل استراتژی های این زیر سیستم ۲,۸۵۷ بدست آمده است .

آمار استنباطی

آمار استنباطی شامل آن بخش از آمار است که به تجزیه و تحلیل و تفسیر مشاهدات و تعیین اعتبار و تعمیم نتایج آنها می پردازد ؛ به عبارت دیگر در این قسمت ، استنباط و تفسیر نتایج بدست آمده از تجزیه وتحلیل مشاهدات صورت می گیرد . فرض یا فرضیه آماری ، گزاره ای درباره یک پارامتر یعنی اندازه آماری از یک جامعه است . اساس آزمون فرض ها بر تشخیص درستی یا نادرستی یک اظهار نظر درباره ویژگی های جمعیت مورد بررسی قرار می گیرد . آزمون های فرض آزمون های معنی دار نیز نامیده میشود[11] . (یزدی صمدی، بهمن و دیگران ۱۳۸۶)

به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده ها ، از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف (KS) استفاده شده است. نتایج حاصل از این آزمون نشان دهنده نرمال بودن توزیع داده

[11] Significant tests

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

هاست . برای انجام آزمون فرضیه ها تحقیق نیز از آزمون فـرض t تـک نمونـه ای و دو نمونه ای با دو جامعه مستقل استفاده شده است.

فرضیه مربوط به میزان همسویی استراتژی منابع انسانی با استراتژی کلان شرکت

باتوجه به مقیاس سنجش انتخاب شده (جدول ۱) که بین ۱ تا ۵ قرار دارد و نقطه برش پرسشنامه مذکور که عدد ۳ میباشد و نیز با توجه به اینکه سـطح معنـی داری در آزمون کوچکتر از سطح خطای ۵درصد در نظر گرفته شده اسـت فـرض صـفر و فـرض مخالف را با استفاده از آزمون t یک متغیره با مقدار Test Value=3 در چهار فرضیه فرعی زیر مورد بررسی قرار می دهیم.

آزمون فرضیه فرعی اول: بین استراتژی های نیرویابی، جـذب، گـزینش و اسـتخدام بـا استراتژی کلان سازمان همسویی وجود دارد.

جهت ۹ استراتژی تدوین شده در زیرسیستم A ، آزمـون فـرض انجـام گرفـت کـه نتایج بدست آمده در جدول (۸) حاکی از آن است که در سه مـورد از اسـتراتژی هـا بـا توجه به مقدار sig<۰,۰۵ فرض H_0 را می توانیم رد کنیم و در شـش اسـتراتژی دیگر فرض H_0 را می پذیریم.

جدول (۸) نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه فرعی اول

استراتژی	مقدار آماره آزمون(t)	درجه آزادی	سطح معنا داری	سطح اطمینان ۹۵ درصد		فرض Ho
				حد بالا	حد پایین	
Sa1	-۱,۲۴۲	۱۵۰	۰,۲۱۶	۰,۰۷	-۰,۳۳	قبول
Sa2	-۲,۳۱۱	۱۵۳	۰,۰۲۲	-۰,۰۴	-۰,۴۸	رد
Sa3	-۱,۱۴۵	۱۵۳	۰,۲۵۴	۰,۰۸	-۰,۳۰	قبول
Sa4	۱,۲۴۲	۱۵۳	۰,۲۱۶	۰,۳۲	-۰,۰۷	قبول
Sa5	۳,۶۴۴	۱۵۲	۰,۰۰۰	۰,۵۲	۰,۱۶	رد
Sa6	-۰,۵۰۱	۱۵۳	۰,۶۱۷	۰,۱۵	-۰,۲۶	قبول
Sa7	۱,۱۳۴	۱۵۲	۰,۲۵۸	۰,۳۰	-۰,۰۸	قبول
Sa8	۲,۴۷۴	۱۵۰	۰,۰۱۴	۰,۴۲	۰,۰۵	رد
Sa9	-۱,۸۰۵	۱۵۲	۰,۰۷۳	۰,۰۲	۰,۳۷	قبول

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

بطور مثال فرض H_0 در مورد استراتژی دوم با عنوان " حذف نیروهـای ناکارآمـد جذب شده در سیستم غیر رسمی پیمانکاری " رد می گردد. و از آنجا که علامت آماره t منفی است پاسخ دهندگان همسویی این استراتژی را با استراتژی کلان شرکت کمتـر از متوسط ارزیابی کرده اند.

آزمون فرضیه فرعی دوم: بین استراتژی های آموزش ، پژوهش و توسعه منابع انسـانی با استراتژی کلان سازمان همسویی مطلوب وجود دارد.

در این زیرسیستم برای ۳۰ استراتژی آزمون فرض t با توجه به فرضـیه بـالا مـورد بررسی قرار گرفت.

با توجه به نتایج آزمون مندرج در جدول (۹) و مقدار بدست آمده sig<0.05 ، در ۹ مـورد از اسـتراتژی هـا فـرض H_0 را مـی تـوانیم رد کنـیم و در مـابقی (۲۱ مـورد) فرض H_0 مورد قبول واقع میشود .

جدول (۹) نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه فرعی دوم

استراتژی	مقدار آماره آزمون(t)	درجه آزادی	سطح معنا داری	سطح اطمینان ۹۵ درصد		فرض Ho
				حد بالا	حد پایین	
sb1	۲,۸۱۹	۱۵۳	۰,۰۰۵	۰,۴۶	۰,۰۸	رد
sb2	۴,۲۰۱	۱۵۱	۰,۰۰۰	۰,۵۶	۰,۱۹	رد
sb3	۳,۰۹۰	۱۵۳	۰,۰۰۲	۰,۴۷	۰,۱۰	رد
sb4	۰,۰۶۸	۱۵۲	۰,۹۴۶	۰۲۰	-۰,۱۸	قبول
sb5	-۱,۲۳۱	۱۵۲	۰,۲۲۰	۰,۰۸	-۰,۳۲	قبول
sb6	۰,۹۵۰	۱۵۳	۰,۳۴۳	۰,۳۰	-۰,۱۱	قبول
sb7	۰,۹۲۱	۱۵۳	۰,۳۵۸	۰,۲۷	-۰,۱۰	قبول
sb8	-۰,۸۱۶	۱۵۳	۰,۴۱۶	۰,۱۲	-۰,۲۹	قبول
sb9	۱,۸۲۳	۱۵۳	۰,۰۷۰	۰,۳۴	-۰,۰۱	قبول
sb10	-۱,۲۸۸	۱۵۳	۰,۲۰۰	۰,۰۷	-۰,۳۳	قبول
sb11	۰,۴۰۵	۱۵۲	۰,۶۸۶	۰,۲۳	-۰,۱۵	قبول
sb12	۲,۰۹۹	۱۵۲	۰,۰۳۷	۰,۳۹	۰,۰۱	رد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

استراتژی	مقدار آماره آزمون(t)	درجه آزادی	سطح معنا داری	سطح اطمینان ۹۵ درصد		فرض Ho
				حد بالا	حد پایین	
sb13	۱,۶۴۹	۱۵۳	۰,۱۰۱	۰,۳۱	-۰,۰۳	قبول
sb14	۱,۲۸۳	۱۵۳	۰,۲۰۱	۰,۳۳	-۰,۰۷	قبول
sb15	۳,۱۲۶	۱۵۳	۰,۰۰۲	۰,۴۸	۰,۱۱	رد
sb16	-۰,۹۲۵	۱۵۲	۰,۳۵۷	۰,۱۱	-۰,۳۱	قبول
sb17	۰,۴۶۵	۱۵۲	۰,۶۴۲	۰,۲۴	-۰,۱۵	قبول
sb18	۲,۳۰۹	۱۵۳	۰,۰۲۲	۰,۴۳	۰,۰۳	رد
sb19	-۳,۷۴۷	۱۵۲	۰,۰۰۰	-۰,۱۸	-۰,۵۹	رد
sb20	-۰,۵۳۶	۱۵۳	۰,۵۹۳	۰,۱۴	-۰,۲۴	قبول
sb21	-۰,۷۸۳	۱۵۳	۰,۴۳۵	۰,۱۲	-۰۲۷	قبول
sb22	-۲,۷۵۱	۱۵۳	۰,۰۰۷	-۰,۰۸	-۰,۵۰	رد
sb23	۰,۰۶۵	۱۵۳	۰,۹۴۸	۰,۲۰	-۰,۱۹	قبول
sb24	۰,۴۶۵	۱۵۳	۰,۶۴۲	۰,۲۴	-۰,۱۵	قبول
sb25	-۱,۰۰۴	۱۵۳	۰,۳۱۷	۰,۱۱	-۰,۳۳	قبول
sb26	-۰,۷۴۰	۱۵۲	۰,۴۶۰	۰,۱۳	-۰,۲۹	قبول
sb27	-۰,۴۳۰	۱۵۳	۰,۶۶۷	۰,۱۶	-۰,۲۵	قبول
sb28	-۲,۱۸۵	۱۵۲	۰,۰۳۰	-۰,۰۲	-۰,۴۷	رد
sb29	-۱,۷۴۱	۱۵۳	۰,۰۸۴	۰,۰۲	-۰,۳۵	قبول
Sb30	-۰,۱۲۹	۱۵۲	۰,۸۹۸	۰,۱۹	-۰,۲۱	قبول

بطور مثال استراتژی sb19 " توسعه ، تقویت و ترویج آموزش های خانواده" با مقدار منفی آماره t همسویی کمتر از حد متوسط را از دید پاسخ دهندگان را بدست آورده است.

آزمون فرضیه فرعی سوم: بین استراتژی های نظام پرداخت و جبران خدمات کارکنان و طبقه بندی مشاغل با استراتژی کلان سازمان همسویی مطلوب وجود دارد . در این

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

زیرسیستم نیز برای شش استراتژی تعریف شده آزمون فرض t انجام گرفت نتیجه اینکه با توجه به داده های تحقیق، در مورد استراتژی سوم با مقدار sig<0.05 فرض H_0 رد اما در پنج استراتژی دیگر فرض H_0 را قبول می کنیم. (جدول ۱۰)

جدول (۱۰) نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه فرعی سوم

استراتژی	مقدار آماره آزمون(t)	درجه آزادی	سطح معنا داری	سطح اطمینان ۹۵ درصد		فرض Ho
				حد بالا	حد پایین	
sc1	۱,۰۸۲	۱۵۳	۰,۲۸۱	۰,۳۱	-۰,۰۹	قبول
sc2	۰۶۳۹	۱۵۳	۰,۵۲۴	۰,۲۷	-۰,۱۴	قبول
sc3	-۲,۰۹۷	۱۵۳	۰,۰۳۸	-۰,۰۱	-۰,۴۲	رد
sc4	۰,۴۱۳	۱۵۲	۰,۶۸۰	۰,۲۳	-۰,۱۵	قبول
sc5	-۰,۳۸۰	۱۵۳	۰,۷۰۵	۰,۱۶	-۰,۲۴	قبول
sc6	-۱,۴۶۳	۱۵۳	۰,۱۴۵	۰,۰۶	-۰,۴۰	قبول

در این زیرسیستم، استراتژی sc3 "ایجاد پایگاه داده در خصوص دانش، مهارت، نگرش و شایستگی های مشاغل" از نظر پاسخ دهندگان همسویی کمتر از حد متوسط را با استراتژی کلان شرکت بدست آورده است.

آزمون فرضیه فرعی چهارم: بین استراتژی های نظام ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد با استراتژی کلان سازمان همسویی مطلوب وجود دارد. برای این زیرسیستم نیز آزمون فرض t برای شش استراتژی انجام گرفت با توجه به نتایج آزمون در این زیرسیستم در مورد استراتژی سوم که مقدار sig<0.05 است فرض H_0 رد و در مابقی (پنج مورد دیگر) فرض H_0 مورد قبول واقع میگردد.

جدول (۱۱) نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه فرعی چهارم

استراتژی	مقدار آماره آزمون(t)	درجه آزادی	سطح معنا داری	سطح اطمینان ۹۵ درصد		فرضHo
				حد بالا	حد پایین	
sd1	-۱,۲۷۵	۱۵۱	۰,۲۰۴	۰,۰۷	-۰,۳۲	قبول
sd2	۰,۲۷۹	۱۵۰	۰,۷۸۰	۰,۲۱	-۰,۱۶	قبول
sd3	-۳,۶۰۰	۱۵۱	۰,۰۰۰	-۰,۱۸	-۰,۶۳	رد
sd4	-۱,۷۷۴	۱۴۹	۰,۰۷۸	۰,۰۲	-۰,۴۱	قبول

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

استراتژی	مقدار آماره آزمون(t)	درجه آزادی	سطح معنا داری	سطح اطمینان ۹۵ درصد		فرضHo
				حد بالا	حد پایین	
sd5	-۱,۳۶۸	۱۵۱	۰,۱۷۳	۰,۰۶	-۰,۳۵	قبول
sd6	-۰,۳۱۲	۱۵۰	۰,۷۵۵	۰,۱۸	-۰,۲۴	قبول

در این زیرسیستم در مورد استراتژی sd3 " طراحی سیستم مدیریت عملکرد با در نظر گرفتن شاخص های عمومی و اختصاصی ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی " فرض H_0 رد گردید که با توجه به مقدار منفی آماره t میزان همسویی این استراتژی با استراتژی کلان شرکت در حد کمتر از متوسط ارزیابی گردید.

فرضیه اصلی دوم

بین میانگین همسویی استراتژی های منابع انسانی در بین شرکت های تابعه و ستاد شرکت ملی گاز تفاوت معنی دار وجود ندارد.

نتایج هر چهار فرضیه فرعی حاکی عدم وجود تفاوت معنادار بین شرکت های تابعه با ستاد شرکت ملی گاز در تعیین میزان همسویی است (جدول ۱۲) . این امر نشان دهنده عدم تفاوت در دیدگاه های استراتژیک در بین کارکنان ستادی و شرکت های تابعه است.

جدول (۱۲) : نتایج آزمون فرض t با دو جامعه مستقل در چهار زیر سیستم منابع انسانی

فرضیه فرعی	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معنا داری	فرض Ho
پنجم	۱,۸۳۲	۱۴۱	۰,۰۶۹	قبول
ششم	-۰,۱۶۳	۱۴۲	۰,۸۷۱	قبول
هفتم	-۰۱۶۳	۱۴۲	۰,۳۹۹	قبول
هشتم	-۰,۲۷۶	۱۴۴	۰,۷۸۳	قبول

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

نتیجه گیری

این تحقیق در پی یافتن میزان همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی کلان شرکت ملی گاز در طرح جامع گاز، انجام گرفت. برای رسیدن به هدف نهایی هر سازمانی نیاز است که استراتژی ها در یک شرکت جاری سازی گردیده و کارکنان سازمان به درک واحدی از استراتژی های تدوین شده برسند. اگر شرکت ملی گاز ایران هدف نهایی خود را در آینده کسب هشت تا ده درصد از سهم بازار جهانی گاز ترسیم کرده؛ منابع انسانی این شرکت نقش تعیین کننده ای در تحقق این هدف خواهند داشت. منابع انسانی در دنیای امروز کسب و کار بعنوان یک مزیت رقابتی و یک منبع استراتژیک شناخته شده اند لذا نمی توان با همان نگاه سنتی از آنها در راستای رسیدن به اهداف استراتژیک استفاده نمود مگر اینکه مدیریت این منابع کمیاب، غیرقابل جایگزین و غیر قابل تقلید (مزیت رقابتی) نیز بصورت استراتژیک باشد. از آنجا تحقیقات میدانی بعمل آمده مؤید این مطلب است که بین استراتژی منابع انسانی (سطح وظیفه ای) با استراتژی های سطح کسب و کار و استراتژی های سطح کسب و کار با استراتژی کلان یک رابطه دوسویه وجود دارد. استراتژی هایی در هر سطحی متأثر از سطح بالاتر یا پایین تر از خود قراردارند . از آنجا که مأموریت یک شرکت ترسیم کننده اهداف نهایی و استراتژی های کلان یک شرکت است استراتژی های منابع انسانی می بایست براساس اهداف کلان ترسیم و تدوین شده و با آن همسو باشد. نتیجه این تحقیق نشان دهنده همسویی متوسط ۷۲,۵درصدی از استراتژی های منابع انسانی با استراتژی کلان شرکت و همسویی مطلوب (بیش از حد متوسط) ۱۵,۶درصدی در چهار زیرسیستم منابع انسانی میباشد. دراین میان همسویی ۱۱,۸درصد از استراتژی ها نیز در حدکمتر از متوسط ارزیابی گردید. همچنین از آنجا که جامعه آماری از دو جامعه مستقل ستاد شرکت ملی گاز ایران و شرکت های تابعه انتخاب شده بود نتایج آزمون فرض t با دو جامعه مستقل حاکی از عدم تفاوت معنی دار بین ستاد شرکت ملی گاز و شرکتهای تابعه و نشان دهنده جاری سازی استراتژی ها در سطوح مختلف شرکت ملی گاز و دیدگاه مشترک مدیران و رؤسا و کارکنان در دو بخش ستادی و تابعه میباشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

منابع و مآخذ

۱. ال گرگ ، استورات . کنت جی ، براون، (۱۳۸۸)، «مدیریت منابع انسانی استراتژیک پیوند استراتژی و عمل» چاپ اول ، مترجمان ؛ سید محمد اعرابی ، مرجان فیاضی ، ، تهران ، انتشارات هنگامه

۲. آمارتفصیلی صنعت گاز ایران(۱۳۸۷)، شرکت ملی گاز ایران، مدیریت برنامه ریزی، امور سیستم های اطلاعات مدیریت

۳. اعرابی، سیدمحمد(۱۳۸۵)، «مدیریت استراتژی منابع انسانی راهنمای عمل»، چاپ اول، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی

۴. بامبرگر، پیتر و مشولم ، ایلن(۲۰۰۰) ، «استراتژی منابع انسانی ، تدوین اجرا ، آثار»، چاپ سوم، مترجمان علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی

۵. بکر، برایان، هیوزیلد مارک، اولریش، دیو، (۱۳۸۸)، چاپ اول، «روش های ارزیابی متوازن منابع انسانی رابطه بین افراد ،استراتژی و عملکرد»، مترجمان، پرویز احمدی، لقمان رحمانپور، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی

۶. پورتر، مایکل،(۱۳۹۰)، «استراتژی چیست؟» مترجمان، مرتضی خلیلی شورینی، حسین سلیمیان، نشریه تدبیر، ۲۲۸، ص۱۴

۷. بی ریایی، جام پر از می، (۱۳۸۹) «چالش های همراستایی کسب وکار و فناوری اطلاعات»، نشریه مدیریت تولید و عملیات، سال اول، شماره اول، ۱۰۲-۸۷

۸. خاتمی، بهزاد و همکاران(۱۳۸۸)، «طراحی الگوی نحوه همسویی پیوند و هماهنگی استراتژی های منابع انسانی» ،کتاب مقالات، ۱۳۸۸، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک

۹. خلیلی شورینی، مرتضی، خجسته پور، سهراب (۱۳۸۸) «همسوسازی سطوح استراتژی روشی در پیاده سازی استراتژی»، کتاب مقالات ، ۱۳۸۸، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک

۱۰. شاکری، اقبال، انصاری رامین، دارابی مسلم (۱۳۸۹)، « ارائه الگوئی جهت همسویی مدیریت پروژه ها با استراتژی سازمان»، کتاب مقالات، زمستان ۱۳۸۹، پنجمین کنفرانس بین المللی مدیرت استراتژیک

۱۱. طبرسا، غلامعلی، حاج کریمی عباسعلی، گنجعلی اسدا... (۱۳۸۶)، «طراحی الگوی همسوسازی استراتژی مدیرت منابع انسانی و استراتژی کسب و کار»، نشریه اندیشه مدیریت، سال اول، شماره دوم، ۲۱۲-۱۸۹

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]

۱۲. غفاریان، وفا ، (۱۳۸۹) ،« استراتژی نمای ۳۶۰ درجه »، چاپ دوم ،تهران ، سازمان مدیریت صنعتی
۱۳. نیلی، مسعود، (۱۳۹۰)، «گزارش طرح جامع شرکت ملی گاز ایران»، تهران، پژوهشکده مطالعات اقتصادی و صنعتی شریف، دانشگاه صنعتی شریف
۱۴. یزدی صمدی، بهمن، امیری اوغان، حسن، پیغمبری سید علی (۱۳۸۶)، «آمار و احتمالات کاربردی »، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه تهران
15. Bloisi , W.(2007), "An introduction to Human Resource Management ", Published by McGraw-Hill Education
16. Paul F. Bullar , Glenn M. McEvoy,(2011), " Strategy, human resource management and performance : Sharpening line of sight" , Human Resource Management Review,43-56 .
17. Maheshkumar P.Joshi' , Ravi Kathuria ,(2003) , Stephen J.porth, "Alignment of Strategic Priorities and performance : an integration of operations and strategic management perspectives" , Journal of Operations Management ,353-369 .
18. James D. Werbel, Samuel M. DeMarie , (2005) "Aligning strategic human resource management and person-environment fit" ,Human Resource Management Review,247-262 .
19. Alex Hill and Richard Cuthbertson,(2011) , Fitness map : a classifacation of internal strategic fit in service organisations , international Journal Operations & Production Management , pp.991-1020
20. Dan-Shang Wang and Chi-Lih Shyu,(2007),Will the strategic fit between bussiness and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?, international Journal of Manpower .
21. Dragan Z.Milosevic, and Sabin Srivannaboon,(2006), A theorical framework for aligning project management with business strategy, Project Management Journal .
22. Strack et al., (2008),Aligning Business and HR Strategy, published by Elsevier Ltd,
23. Torrington,D. and Hall,L. and Taylor,S.and Atkinson,C. (2009),"Fundamentals of Human Resource Management"FT Prentice HALL, 252-253

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-30]