

## الگوی هم‌آهنگی راهبردهای منابع انسانی با عملکرد<sup>۱</sup>

دکتر سیدمحمد اعرابی\*

دکتر مرجان فیاضی\*\*

تاریخ دریافت: ۸۹/۰۶/۱۲

تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۲/۱۰

### چکیده

در راهبرد منابع انسانی، هم‌آهنگی راهبرد در سامانه‌ی منابع انسانی امری مهم و قابل بررسی است. بدین منظور، هم‌آهنگی بیرونی راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان و هم‌آهنگی درونی سامانه‌ی منابع انسانی و رابطه‌ی آن با عملکرد مورد توجه قرار گرفته است. جامعه‌ی آماری این تحقیق، بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری کشور هستند که از میان آن‌ها، اطلاعات ۱۸ بانک به‌عنوان نمونه‌ی تحقیق، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. روش‌شناسی تحقیق، مبتنی بر روش کیفی است و برای تحلیل پاسخ‌های ۶۶ نفر از مدیران و اعضای هیأت‌مدیره‌ی بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. یافته‌های حاصل از تحلیل واریانس چندعاملی، نشان می‌دهد که هم‌آهنگی بیرونی و درونی و اثر تعاملی آن‌ها، بر عملکرد بانک‌ها (مؤسسات مالی و اعتباری) مؤثر است. علاوه بر این، دو متغیر هم‌آهنگی بیرونی و درونی، ۷۷ درصد از واریانس عملکرد بانک‌ها را تبیین می‌کند و مابقی مربوط به متغیرهایی است که اثر آن‌ها در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته است.

**کلیدواژه‌ها:** راهبرد منابع انسانی؛ هم‌آهنگی راهبردی؛ عملکرد؛ مدیریت راهبردی منابع انسانی

۱- این مقاله با حمایت پژوهشکده مدیریت سما نگارش شده است.

\* - رییس پژوهشکده مدیریت سما و استاد گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* - دکتری مدیریت بازرگانی و مدرس دانشگاه فردوسی مشهد Fayyazi474@yahoo.com

## مقدمه

به اعتقاد محققان و اندیشمندان مدیریت، کارکنان، مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی سازمان هستند. به همین دلیل، در سال‌های اخیر، به سامانه‌ی منابع انسانی و فرایندهای ورود تا خروج کارکنان از سازمان، توجه ویژه‌ای شده است. توجه به این واحد سازمانی و تشکیل زیرسامانه‌های متنوع برای تحقق اهداف و انتظاراتی که از آن می‌رود، باعث بروز تخصص‌گرایی و تکثر بالا در زیرسامانه‌های آن شده که می‌تواند پراکندگی، تضاد درونی، ناهم‌آهنگی و کاهش بهره‌وری را به دنبال داشته باشد. این نگرانی، مدیران سازمان‌ها را به یافتن راه‌چاره‌ای در ورای سازوکارهای عملیاتی واداشته است و تجهیز به نگرشی راهبردی را در استفاده از منابع انسانی و هم‌آهنگ‌سازی زیرسامانه‌ها ضروری می‌داند (تریسی و ناتان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۱۳۶).

یکی از تفاوت‌های اصلی بین مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی با مدیریت راهبردی منابع انسانی این است که مفهوم جدید، مدیریت منابع انسانی را با فرایند تصمیمات راهبردی و تلاش‌های سازمان برای برخورد با محیط، پیوند می‌دهد. تأکید رویکرد سنتی، با تأکید بر مهارت‌های فیزیکی، آموزش وظایف مشخص، تخصصی کردن وظیفه‌ای و توجه به کارآیی افراد، به جای تمرکز بر افراد، به وظیفه و کار توجه می‌کند؛ در حالی که رویکرد راهبردی منابع انسانی، بر تمام جنبه‌های کلی شرکت، رفتارهای خلاقانه و نوآورانه، اثربخشی، یک‌پارچگی و هم‌آهنگی راهبردی متمرکز می‌گردد. این تمرکز، به بروز رفتارهایی در کارکنان منجر می‌شود که برتری و مزیت رقابتی، سودآوری، رشد و ارزش بازار را به همراه می‌آورد (کرمی و همکاران، ۲۰۰۴: ۵۱؛ دیمبا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۱۲۸).

بنا بر نظر هندری و پتیگرو<sup>۳</sup> (۱۹۸۶: ۴) مدیریت راهبردی منابع انسانی چهار مبنا دارد:

۱. استفاده از برنامه‌ریزی ۲. نگرش ثابت به طراحی و مدیریت سیستم‌های پرسنلی ۳. هم‌آهنگی و هم‌خوان کردن سیاست‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با راهبردهای شرکت ۴. نگرستن به کارکنان سازمان به دیده‌ی «منبع راهبردی» برای دست‌یابی به «مزیت رقابتی». به اعتقاد شولر (۲۰۰۰: ۲۴۱)، فعالیت‌های بنیادی مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارتند از: ۱. هم‌آهنگی راهبردی

1. Tracy & Nathan
2. Dimba
3. Hendry & Pettigrew

منابع انسانی با راهبردها و نیازهای راهبردی سازمان ۲. هم‌آهنگی زیرسامانه‌های منابع انسانی با راهبردهای سازمان و راهبرد منابع انسانی ۳. اطمینان از برقراری هم‌آهنگی مستمر در تمام کارکردها و فعالیت‌های منابع انسانی.

همان‌طور که مشخص است، فرض اساسی و ثابت در کلیه تعاریف مدیریت راهبردی منابع انسانی، این است که هرگاه سازمان‌ها به انطباق و هم‌آهنگی دست یابند، اثربخش‌تر و کارآمدتر عمل خواهند کرد. تحقیقات نشان داده‌اند که هم‌آهنگی راهبردها و فعالیت‌های مختلف منابع انسانی، برای ارزش‌آفرینی، افزایش اثربخشی سازمانی، افزایش سودآوری و کسب مزیت رقابتی پایدار الزامی است (وی و ثاکر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۳۰؛ هریس و آگبونت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱: ۱۵۸؛ شیه و چیانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۵۸۲؛ رز و کومار<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶: ۲۲؛ بکر و هوسلید<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶: ۹۲۲؛ نگو، لائو و فولای<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸: ۷۳؛ کیم، رایت و سو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰: ۵۸).

با این رویکرد، بسیاری از سازمان‌های موفق و پیشرو، تلاش‌های آگاهانه‌ای را برای طراحی روش‌های منابع انسانی آغاز کرده‌اند که بتواند برای کارکنان، راهبردی به‌وجود آورد. آنان، برای تحقق این هدف، هم‌آهنگی همه‌جانبه‌ی سامانه‌ی منابع انسانی را نشانه گرفته‌اند.

در این مقاله، تلاش می‌شود با تبیین هم‌آهنگی راهبردی میان راهبردهای منابع انسانی، راهبردهای سازمان و راهبردی زیرسامانه‌های منابع انسانی، تأثیر آن بر عملکرد بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری کشور مورد بررسی قرار گیرد.

**راهبرد منابع انسانی:** راهبرد منابع انسانی - به‌عنوان نتیجه‌ی برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی - بر توسعه‌ی فعالیت‌هایی متمرکز است که موجب افزایش مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود (گوش و گتیکا<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷: ۷). صاحب‌نظران بسیاری، به‌ارایه‌ی گونه‌های مختلف راهبردهای منابع انسانی پرداخته‌اند که از جدیدترین آن‌ها می‌توان به استوارت و براون (۱۳۸۹: ۷۸)، بامبرگر و

1. Way & Thacker
2. Harris & Ogbonna
3. Shih & Chiang
4. Rose & Kumar
5. Becker & Huselid
6. Ngo, Lau & Foley
7. Kim, Wright & Su
8. Ghosh, P. & Geetika

مشولم (۱۳۸۴، ۹۳) و لپیک و اسنل<sup>۱</sup> (۱۹۹۸: ۲۱۹؛ ۲۰۰۲: ۵۲۵) اشاره کرد. در این مقاله، برای راهبرد منابع انسانی و زیر سامانه‌های آن، گونه‌شناسی استوارت و براون (۱۳۸۹) مورد استفاده قرار گرفته است. آن‌ها براساس دو بعد جهت‌گیری راهبردی (رهبری هزینه یا تمایز) و جهت‌گیری بازار کار (گزینه‌ی ساخت/تمرکز بر داخل یا خرید مهارت و استعداد/تمرکز بر خارج)، چهار راهبرد سرباز وفادار (تأکید بر استخدام و حفظ کارکنان وفادار)، نیروی کار قراردادی (تأکید بر به کارگیری کارکنانی که دست‌مزدهای بالایی طلب نمی‌کنند)، متخصص متعهد (تأکید بر گزینش و حفظ کارکنان متخصص) و پیمانکارانه (تأکید بر به کارگیری افرادی که مهارت‌های تخصصی مورد نیاز را دارند؛ اما سازمان برای زمان طولانی به آن‌ها نیاز ندارد) را ارائه کرده‌اند.

**راهبرد تأمین نیرو:** زیرسامانه تأمین نیروی انسانی<sup>۲</sup> یا جریان افراد در سازمان، شامل مجموعه‌ای از سیاست‌ها، اولویت‌ها و اقدام‌هایی است که سازمان در طول زمان به کار می‌برد تا بر جریان ورود افراد به داخل سازمان، در درون سازمان و به خارج از آن مدیریت کند. در واقع، فرایند تأمین نیرو مشکل از یافتن، ارزیابی و تعیین وظایف افراد است. تحقیقات نشان داده است که اجرای یک فرایند به کارگماری اثربخش، ارتباط مستقیمی با عملکرد سازمان دارد (عباس پور، ۱۳۸۷: ۵۷). برای راهبرد تأمین نیرو (همانند راهبرد منابع انسانی)، می‌توان چهار گونه‌ی اصلی ارائه کرد: راهبرد سنتی تأمین (انتخاب با مقداری دقت، توسعه و حمایت متوسط مسیر شغلی، تأمین و ارتقای داخل، انعطاف‌پذیری کم)، راهبرد جنبی تأمین (انتخاب بسیار کم، عدم توسعه و حمایت مسیر شغلی، وابستگی به کارکنان موقت، انعطاف‌پذیری گسترده)، راهبرد تخصصی تأمین (انتخاب با دقت، توسعه و حمایت گسترده‌ی مسیر شغلی، تأمین و ارتقا از داخل، انعطاف‌پذیری گسترده)، راهبرد تعاملی تأمین (انتخاب با دقت، توسعه و حمایت محدود مسیر شغلی، تأمین و ارتقا از خارج، انعطاف‌پذیری محدود).

**راهبرد آموزش و توسعه:** توسعه‌ی منابع انسانی، مجموعه فعالیت‌هایی است که موجب بهبود عملکرد فرد و سازمان می‌شود و شامل توسعه‌ی فرد در همه‌ی جهات (توسعه‌ی فرد در زندگی کاری، زندگی اجتماعی، زندگی خصوصی و مسایل فرهنگی و معنوی) می‌شود (بیور و

1. Lepak & Snell  
2. people flow or staffing subsystem

هاچینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۵۹۳). به عبارت دیگر، توسعه‌ی منابع انسانی، استفاده از آموزش، توسعه و یادگیری به منظور تحقق راهبرد کسب و کار و بهبود عملکرد فردی، تیمی و سازمانی است (رایدن و دانتی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۶۴) که با تقویت دانش، مهارت و شناخت کارکنان، آن‌ها را برای تحقق کارآ و اثربخش این اهداف آماده می‌سازد (گاراون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷: ۱۳). چهار گونه‌ی اصلی راهبرد آموزش و توسعه عبارتند از: راهبرد توسعه‌ی عمومی (گستره‌ی وسیع، آموزش مهارت، تأکید بر روش‌های کم‌هزینه‌ی آموزش و توسعه)، راهبرد توسعه‌ی واکنشی (بسیار محدود، معمولاً وجود ندارد و در صورت وجود، بر کم‌هزینه‌ترین روش‌ها تأکید می‌شود)، راهبرد توسعه‌ی کاربردی (گستره‌ی وسیع، آموزش مهارت و شایستگی و هنجارها، تأکید بر توسعه‌ی مهارت‌های مورد نیاز برای خلاقیت و کیفیت بالای کار)، راهبرد توسعه‌ی انتخابی (گستره‌ی محدود، آموزش شایستگی‌ها و هنجارها، تأکید بر توسعه‌ی مهارت‌های مورد نیاز برای خلاقیت و کیفیت بالای کار).

**راهبرد ارزیابی عملکرد:** ارزیابی عملکرد، برآوردی انتقادی و کاوشگرانه از فعالیت‌های مختلف سازمان است که نقش پیش‌گیری‌کننده و تشخیص‌دهنده دارد (دسلر، ۱۳۸۴: ۲۲۲). یکی از هدف‌های عمده و اساسی ارزیابی، توسعه‌ی منابع انسانی و ایجاد اصلاحات لازم برای بهسازی منابع انسانی (میرسپاسی، ۱۳۸۴: ۲۴۳) و تصمیم‌گیری درباره حفظ، ارتقا یا پایان دادن به کار فرد (چن و فو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸: ۱۶۳) است. چهار گونه‌ی اصلی راهبرد ارزیابی عملکرد عبارتند از: راهبرد استانداردسازی (استفاده‌ی محدود از ارزیابی ۳۶۰ درجه، سامانه تساوی‌محور، مقایسه با استاندارد)، راهبرد همانندسازی (ارزیابی مبتنی بر نظر سرپرست، سامانه تساوی‌محور، مقایسه با استاندارد)، راهبرد همه‌جانبه (استفاده‌ی گسترده از ارزیابی ۳۶۰ درجه، سامانه شایستگی‌محور، مقایسه با سایر افراد)، راهبرد انگیزشی (استفاده‌ی متوسط از ارزیابی ۳۶۰ درجه، سامانه شایستگی‌محور، مقایسه با سایر افراد).

**راهبرد جبران خدمت و پاداش:** راهبرد پاداش عبارت است از به‌کارگیری مطلوب

1. Beaver & Hutchings
2. Raide'n & Dainty
3. Garavan
- 4 . Chen & Fu

سیستم پرداخت به‌عنوان یک سازوکار یک‌پارچه‌کننده‌ی اساسی که از طریق آن تلاش‌های کارکنان به سمت تحقق اهداف راهبردی سازمان جهت داده می‌شود (فستینگ، ایدمز و رویر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۱۲۱). چهار گونه‌ی اصلی راهبرد جبران خدمت و پاداش عبارتند از: راهبرد رویه‌ای پاداش (توجه به اصل برابری داخلی پرداخت شرطی مبتنی بر گروه، تأکید زیاد بر منافع، استفاده‌ی محدود از مشارکت در سود)، راهبرد رقابتی پاداش (توجه به اصل برابری بیرونی، پرداخت شرطی به‌صورت گسترده، تأکید کم بر منافع کمک به کارکنان)، راهبرد عملکردی پاداش (توجه به اصل برابری داخلی بین کارکنان، پرداخت مبتنی بر عملکرد در سطح فردی و گروهی، تأکید زیاد بر منافع)، راهبرد مهارتی پاداش (توجه به اصل برابری بیرونی، پرداخت مبتنی بر عملکرد در سطح فردی و مبتنی بر مهارت، تأکید کم بر منافع).

**راهبرد روابط کارکنان:** راهبرد روابط کارکنان نشان می‌دهد که چه‌گونه می‌توان روابطی پایدار و مشارکتی با کارکنان به‌وجود آورد و تعارض را به‌حداقل رساند و از طریق فرایندهای مشارکت و مداخله‌ی کارکنان، نسبت به افزایش تعهد سازمانی آن‌ها و توسعه‌ی منافع دوجانبه اقدام نمود (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۲۸۱). چهار گونه‌ی اصلی راهبرد روابط کارکنان عبارتند از: راهبرد حمایتی (مشاغل محدود، کنترل فرایندی، مشارکت محدود، سیستم رسیدگی به شکایات قوی، وجود اتحادیه)، راهبرد دستوری (مشاغل محدود، کنترل شدید فرایندی به‌وسیله‌ی سرپرست، مشارکت محدود، دوری از اتحادیه)، راهبرد تعهدی (مشاغل گسترده و خودمدیریتی، تأکید بر فرهنگ سازمانی به‌عنوان ابزار کنترل، مشارکت زیاد، تعهد و اخلاق حرفه‌ای)، راهبرد مشارکتی (مشاغل غنی‌شده و خودمدیریتی، تأکید بر فرهنگ حرفه‌ای به‌عنوان ابزار کنترل، استقلال عمل زیاد).

**راهبرد سازمان:** تصمیمات مربوط به نوع کسب‌وکار، راهبرد سطح بنگاه (سازمان) را شکل می‌دهد. دیوید (۱۳۸۵) براساس دو بعد داخلی (توان مالی و وضعیت رقابتی) و دو بعد خارجی (ثبات محیط و قدرت صنعت) و با الگوگیری از مدل اسنو و مایلز (۱۹۸۷)، چهار راهبرد را در سطح سازمان (بنگاه) معرفی کرده است: راهبرد تهاجمی (سازمان با استفاده از منابع جدید، فعالیت‌های خود را رشد می‌دهد)، راهبرد محافظه‌کارانه (سازمان ضمن حفظ فعالیت‌های خود،

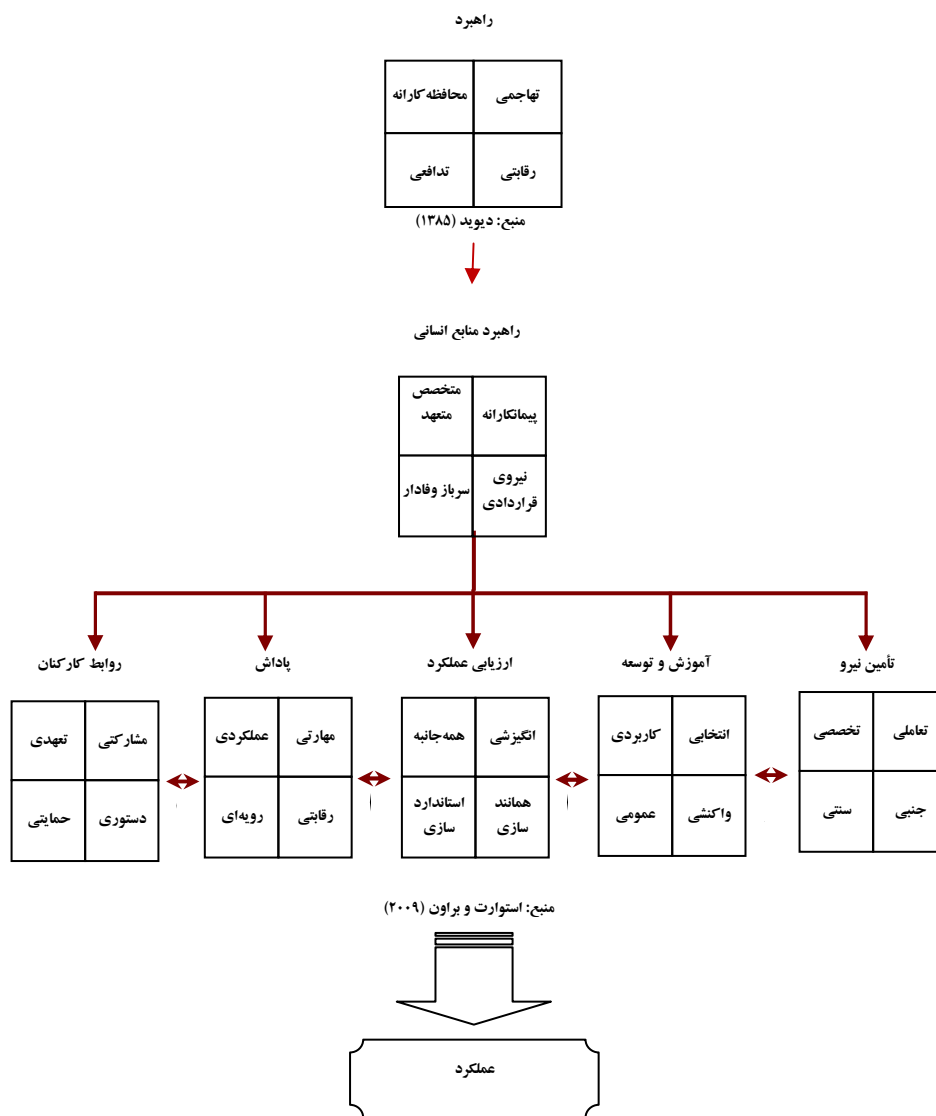
1. Festing, Eidems & Royer

می‌کوشد با استفاده از فرصت محیطی، ضعف‌های خود را برطرف کند)، راهبرد تدافعی سازمان‌بخشی از فعالیت‌های خود را کنار می‌گذارد به‌منظور کاهش اثرات ضعف‌ها و تهدیدهای موجود، به‌طور موقت) و راهبرد رقابتی (سازمان با حفظ فعالیت‌های خود، به کاهش تهدیدهای بیرونی و بهبود جایگاه خود در محیط می‌اندیشد).

**هم‌آهنگی راهبردی در سامانه منابع انسانی:** هم‌آهنگی، مبین میزان درجه‌ای است که نیازها، خواسته‌ها، اهداف، عناصر یا ساختار یک پدیده با نیازها، خواسته‌ها، اهداف، عناصر یا ساختار پدیده‌ای دیگر، هم‌سو و هم‌راستا باشد (کارملی، گلبارد و گیفن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۳۴۰). به اعتقاد آبانگ عثمان<sup>۲</sup> (۲۰۰۹: ۱۹۸-۱۹۹)، هم‌آهنگی باعث می‌شود که مسایل و مشکلات سازمان در گستره‌ی وسیع‌تری مد نظر قرار بگیرد و راه‌حل‌های دقیق‌تر و همه‌جانبه‌تری اولویت پیدا کنند. علاوه بر این، هم‌آهنگی این اطمینان خاطر را به‌وجود می‌آورد که تمامی منابع مالی، انسانی، فن‌آورانه و فیزیکی سازمان، در راستای تحقق اهداف راهبردی آن مورد استفاده قرار گیرند. هم‌آهنگی بین ابعاد راهبردی و عملیاتی در سازمان‌های موفق کاملاً آشکار و مشخص است (جوشی، کاتوریا و پورث<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳: ۲۵۴). در ادبیات راهبرد منابع انسانی، هم‌آهنگی راهبرد منابع انسانی و راهبرد سازمان (هم‌آهنگی بیرونی عمودی)، هم‌آهنگی راهبرد منابع انسانی و راهبرد سایر سامانه‌های سازمانی (هم‌آهنگی بیرونی افقی)، هم‌آهنگی راهبرد منابع انسانی و زیرسامانه‌های منابع انسانی (هم‌آهنگی درونی عمودی) و هم‌آهنگی زیرسامانه‌های منابع انسانی (هم‌آهنگی درونی افقی) مورد توجه قرار گرفته است.

در این مقاله، هم‌آهنگی بیرونی راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان و هم‌آهنگی درونی راهبرد منابع انسانی با راهبرد ۵ زیرسامانه‌ی آن بررسی می‌شود. بر این اساس، مدل مفهومی پژوهش به‌صورت نمودار (۱) خواهد بود:

1. Carmeli, Gelbard & Gefen
2. Abang Othman
3. Joshi, Kathuria & Porth



نمودار ۱. الگوی پیشنهادی برای تحقیق



براساس الگوی پیشنهادی تحقیق، فرضیه‌های زیر را می‌توان برای این پژوهش ارایه داد:  
**فرضیه اول:** هم‌آهنگی راهبردی بین گونه‌های راهبرد منابع انسانی و راهبرد سازمان، موجب افزایش عملکرد بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری می‌شود.  
**فرضیه دوم:** هم‌آهنگی راهبردی بین گونه‌های راهبرد منابع انسانی و گونه‌های راهبرد زیر سامانه‌های آن، موجب افزایش عملکرد بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری می‌شود.

### پیشینه‌ی تحقیق

مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان از قدمتی به دیرینگی زندگی اجتماعی انسان برخوردار بوده و طی قرون و اعصار متمادی تکامل یافته است و بسیاری از سازمان‌ها تلاش‌های آگاهانه‌ای را برای طراحی روش‌های منابع انسانی آغاز کرده‌اند که بتواند برای کارکنان ارزش راهبردی به‌وجود آورد. با این وجود تحقیق جامعی درخصوص هم‌آهنگی راهبردی درونی و بیرونی سامانه‌ی منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد انجام نشده است. این هم‌آهنگی باید در چند سطح برقرار باشد: هم‌آهنگی این راهبردها و فعالیت‌ها با یک‌دیگر، هم‌آهنگی آن‌ها با سایر راهبردها و سامانه‌های سازمانی، هم‌آهنگی سامانه منابع انسانی با راهبرد رقابتی سازمان و هم‌آهنگی این سامانه با محیط عملیاتی سازمان. اندرسون، کوپر، ژو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷: ۱۶۸-۱۷۹) نشان دادند که هم‌آهنگی راهبردی فعالیت‌های منابع انسانی با هدف‌ها و راهبردهای تجاری موجب افزایش عملکرد مالی شرکت‌ها می‌شود. مک کلندون<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در رساله‌ی دکتری خود (رابطه‌ی بین راهبردهای کسب و کار، سامانه‌های منابع انسانی و راهبردهای روابط کار و تأثیر آن‌ها بر عملکرد شرکت)، به تبیین هم‌آهنگی راهبرد سطح شرکت (گونه‌شناسی اسنو و مایلز)، راهبرد منابع انسانی (براساس گونه‌شناسی دایر و هولدر)، راهبرد روابط کار (گونه‌شناسی سی‌سان) و تأثیر آن‌ها بر عملکرد پرداخته و هم‌افزایی ناشی از این هم‌آهنگی را ثابت کرده است. هانگک<sup>۳</sup> (۲۰۰۱: ۱۳۲-۱۴۲)، با بررسی تأثیر راهبردهای منابع انسانی بر عملکرد مالی، روحیه و عملکرد کلی سازمان، تأثیر مثبت هم‌آهنگی بین راهبرد کسب و کار و راهبردهای منابع انسانی را ثابت کرد.

1. Andersen, Cooper & Zhu
2. McClendon
3. Huang

مارک آلن لی<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، در رساله دکتری خود، به بررسی هم‌آهنگی راهبرد رقابتی سازمان (گونه‌شناسی شولر و جکسون)، راهبرد مدیریت و راهبرد منابع انسانی (براساس گونه‌شناسی دایر و هولدر) در ۱۷۶ شرکت موفق و در حال رشد کانادایی و آرایه‌ی راهبردهای مناسب و هم‌آهنگ برای آن‌ها پرداخت. بالکین و گومز مجیا<sup>۲</sup> (۱۹۹۰: ۱۵۳-۱۶۹)، در مقاله‌ای با عنوان هم‌آهنگی پاداش و راهبرد سازمان، با رویکرد اقتضایی نسبت به جبران خدمت و پاداش و بر اساس مطالعه‌ی ۱۹۲ واحد کسب‌وکار راهبردی، بر لزوم هم‌آهنگی آن با راهبرد سازمان تأکید کرد.

در سطح داخلی، فراچی (۱۳۸۵) در پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد خود به بررسی ابعاد، ماهیت و چگونگی ارتباط و هم‌آهنگی میان راهبردهای مدیریت منابع انسانی (گونه‌شناسی شولر و جکسون) و راهبردهای کسب‌وکار پرداخته؛ اما این تحقیق که در سطح شرکت‌های برتر بورس اوراق بهادار تهران انجام شده، برخلاف ادبیات و نظریه‌های موجود، رابطه‌ی مثبت و هم‌آهنگی را با عملکرد تأیید نکرده است. نیکزاد لاریجانی (۱۳۸۷) نیز، در رساله‌ی دکتری خود به تبیین هم‌آهنگی راهبردی بین عناصر سازمانی (ساختار، استراتژی، راهبرد منابع انسانی و فرهنگ) براساس الگوی SRP و تأثیر آن بر عملکرد دستگاه‌های دولتی اجرایی (۳۰ دستگاه دولتی، ۱۰ بانک، ۳ شرکت بیمه و ۱۶ وزارت‌خانه) پرداخته و هم‌افزایی ناشی از این هم‌آهنگی را به تأیید رسانده است.

## روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر براساس نتیجه، توسعه‌ای؛ براساس هدف، تبیینی - توصیفی؛ براساس نوع داده، کیفی (ترکیبی) و براساس نقش محقق، درگیر در فرایند تحقیق است. راهبرد اصلی پژوهش، پیمایش است که با استفاده از روش کیفی (تحلیل محتوی) انجام شده است. تحلیل محتوا، روشی است که براساس آن می‌تواند ویژگی‌های زبانی یک متن گفته شده یا نوشته شده را به‌طور واقع‌بینانه، عینی و منظم شناخت. تحلیل محتوا به بررسی علمی و کمی مواد و داده‌های کیفی توجه دارد و طی فرایندی نظام‌مند و تکرارپذیر، ارزش‌های عددی را براساس قوانین معتبر اندازه‌گیری،

1. Lee
2. Balkin & Gomez-Mejia

به متن نسبت می‌دهد (خنیفر و زروندی، ۱۳۸۹: ۲۵۳). به عبارتی، تحلیل محتوا به هر روش استنباطی اطلاق می‌گردد که به صورت منظم و عینی به منظور تبیین ویژگی‌های پیام‌ها به کار برده می‌شود. در این روش، پیام‌ها یا اطلاعات به صورت منظم کدگذاری و به نحوی طبقه‌بندی می‌شوند که پژوهشگر بتواند آن‌ها را به صورت کمی تجزیه و تحلیل کند (استیچنکووا، کریلنکو و موریسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۴۵۵).

در این پژوهش از روش قیاسی (ابتدا مقولات اصلی و کلان تعریف و مشخص می‌شوند و سپس داده‌های کیفی براساس محتوا و نزدیکی‌شان با مقولات تعریف شده در طبقه‌بندی‌ها و گروه‌بندی‌های مربوطه به هر مقوله قرار می‌گیرند و سپس می‌توان آن‌ها را تحلیل و بررسی کرد) برای تحلیل محتوای پرسش‌های باز پاسخ و مصاحبه‌های ساختاریافته‌ی تکمیلی استفاده شده و مراحل زیر برای انجام تحلیل محتوای توصیفی، طی شده است: در مرحله‌ی نخست، مضمون‌های این پژوهش معین شد. این مضمون‌ها عبارتند از ۷ متغیر اصلی تحقیق، شامل: راهبرد سازمان، راهبرد منابع انسانی، راهبرد تأمین نیرو، راهبرد آموزش و توسعه، راهبرد ارزیابی عملکرد، راهبرد جبران خدمت و راهبرد روابط کارکنان. پس از مشخص شدن مضامین، مقوله‌های تحلیل تعریف شد. با این شیوه که هر مضمون، ۴ مقوله (چهار گونه‌ی هر راهبرد) را در بر گیرد. بدین ترتیب، در این پژوهش، ۲۸ مقوله‌ی اصلی تعریف شده است. با توجه به سؤالات مطرح شده، مضمون‌ها و مقوله‌های تعریف شده و نشانگرهای تعریف شده، پاسخ‌های هر یک از پاسخ‌گویان در زیرمجموعه‌ی یکی از مقولات قرار گرفت و در نهایت پس از جمع‌بندی پاسخ‌های مربوط به هر یک از بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری، گزینه‌های مربوط به راهبردهای آن‌ها، تعیین شد.

جامعه‌ی آماری این تحقیق، ۱۸ بانک و مؤسسه‌ی مالی و اعتباری (ملی، سپه، صادرات، تجارت، ملت، رفاه، پست بانک، کشاورزی، مسکن، توسعه‌ی صادرات، صنعت و معدن، کارآفرین، پارسیان، سامان، اقتصاد نوین، پاسارگاد، سرمایه و مؤسسه مالی و اعتباری میزان) مورد بررسی قرار گرفتند. سؤالات تحقیق باید از کسانی پرسیده می‌شد که در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های راهبردی، شرکت دارند. در نتیجه، اعضای هیأت‌مدیره و مدیر عامل، معاونت‌ها و

1. Stepchenkova, Kirilenko & Morrison (2009)

مدیران ارشد بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری در کانون توجه قرار گرفتند. در هر بانک به‌طور متوسط بین ۳ تا ۵ نفر مورد پرسش قرار گرفتند و در مجموع ۶۶ نفر به پرسش‌های باز و سؤالات مصاحبه‌های تکمیلی پاسخ دادند.

در این پژوهش، برای تعیین اعتبار (روایی) سؤالات باز از اعتبار صوری و برای قابلیت اعتماد (پایایی) تحلیل محتوا از ضریب اسکات استفاده شد. بدین‌منظور، باید ۱۰ تا ۲۰ درصد از کل حجم نمونه به‌صورت تصادفی انتخاب و برای کدگذاری مجدد چند مضمون انتخابی، به فرد دیگری داده شود. میزان توافق دو کدگذار، مبین پایایی تحلیل محتوا است. ضریب اسکات برای متغیر راهبرد سازمان، مقدار ۰/۷۲۱؛ برای متغیر راهبرد منابع انسانی، ۰/۸۵۷؛ برای راهبرد تأمین، مقدار ۰/۸۶۲ و برای راهبرد جبران خدمت و پاداش، مقدار ۰/۷۹۸ به‌دست آمد که همگی نشان‌دهنده‌ی قابلیت اعتماد بالای روش تحلیل محتوا هستند.

برای شاخص عملکرد، با استفاده از روش دلفی و نظرسنجی از ۲۵ نفر از خبرگان بانکی و دانشگاهی، شاخص درآمد عملیاتی به تعداد کارکنان، به‌عنوان مبنای محاسبه‌ی عملکرد انتخاب شد. درخصوص متغیر هم‌آهنگی نیز، برای هم‌آهنگی راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان، دو سطح هم‌آهنگی و ناهم‌آهنگی و برای هم‌آهنگی درونی سامانه منابع انسانی، سه سطح هم‌آهنگی قوی، متوسط و ضعیف در نظر گرفته شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات پژوهش نیز، از آزمون تحلیل واریانس چندعامله و آزمون‌های تعقیبی استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

**تحلیل توصیفی:** ۱۹ درصد از پاسخ‌گویان خانم‌ها و ۸۱ درصد آن‌ها آقایان بوده‌اند. ۹/۸ درصد از پاسخ‌گویان عضو هیأت‌مدیره‌ی بانک‌ها، ۳۱/۱ درصد معاون حوزه‌های گوناگون و ۵۹/۱ درصد، مدیران ارشد بانک‌ها بوده‌اند. از نظر سطح تحصیلات، ۲/۳ درصد دارای تحصیلات دیپلم، ۲۸/۸ درصد دارای تحصیلات کاردانی یا کارشناسی و ۶۸/۹ درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد یا دکتری هستند.

یافته‌ها نشان می‌دهد که ۱۶/۷ درصد از بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری از راهبرد تدافعی، ۵/۵ درصد از راهبرد رقابتی، ۵۰ درصد از راهبرد محافظه‌کارانه و ۲۷/۸ درصد از راهبرد

تهاجمی استفاده می‌کنند. در هیچ یک از بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری کشور، گونه‌ی ۲ و گونه‌ی ۴ راهبرد منابع انسانی وجود ندارد. گونه‌ی ۱ (سرباز وفادار) در ۱۰ بانک / مؤسسه با فراوانی ۵۵/۶ درصد و گونه‌ی ۳ (متخصص متعهد) در ۸ بانک / مؤسسه با فراوانی ۴۴/۴ درصد دیده شده است. در هیچ یک از بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری کشور، گونه‌ی ۲ و گونه‌ی ۴ دیده نمی‌شوند. گونه‌ی ۱ (راهبرد سنتی تأمین) با فراوانی ۵۵/۶ درصد در ۱۰ بانک و گونه‌ی ۳ (راهبرد تخصصی تأمین) با فراوانی ۴۴/۴ درصد در ۸ بانک مورد استفاده قرار گرفته است. در هیچ یک از بانک‌ها / مؤسسات مالی و اعتباری کشور، گونه‌ی ۲ و گونه‌ی ۴ آموزش و توسعه‌ی منابع انسانی کاربرد ندارد. گونه‌ی ۱ (راهبرد عمومی) با فراوانی ۲۲/۲ درصد در ۴ بانک / مؤسسه و گونه‌ی ۳ (راهبرد کاربردی) با فراوانی ۷۷/۸ درصد در ۱۴ بانک / مؤسسه به کار می‌رود. در خصوص راهبرد ارزیابی عملکرد، نتایج گویای فراوانی ۱۱/۲ درصدی گونه‌ی ۱ (استانداردسازی)، فراوانی ۷۷/۸ درصدی گونه‌ی ۲ (هماندسازی) و فراوانی‌های ۵/۵ درصدی برای گونه‌های ۳ و ۴ (همه‌جانبه و انگیزشی) است. در خصوص راهبرد پاداش، ۱ بانک (۵/۵ درصد) از راهبرد گونه‌ی ۱ (رویه‌ای)، ۳ بانک (۱۶/۷ درصد) از راهبرد گونه‌ی ۲ (رقابتی) و ۱۴ بانک (۷۷/۸ درصد) از راهبرد گونه‌ی ۳ (عملکردی) استفاده می‌کنند. هیچ کدام از بانک‌ها / مؤسسات مالی کشور، دارای راهبرد گونه‌ی ۴ (جبران خدمت نبوده‌اند. برای راهبرد روابط کارکنان، ۱۱ بانک (۶۱/۱ درصد) از راهبرد گونه‌ی ۱ (حمایتی)، ۱ بانک (۵/۵ درصد) از راهبرد گونه‌ی ۲ (دستوری) و ۶ بانک (۳۳/۳ درصد) از راهبرد گونه‌ی ۳ (تعهدی) استفاده می‌کنند. بدین ترتیب، گونه‌ی ۴ روابط کارکنان در هیچ کدام از بانک‌ها / مؤسسات مالی کشور دیده نشده است.

**تحلیل استنباطی:** برای حصول اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌های عملکرد، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف انجام شد. با توجه به سطح معناداری آزمون (۰/۷۹۷) که بیش‌تر از ۰/۰۵ است، فرض صفر رد نمی‌شود و ادعای نرمال بودن داده‌های عملکرد تأیید می‌گردد. برای بررسی تصادفی بودن داده‌ها نیز از آزمون گشت یا آزمون رشته‌ها<sup>۱</sup> استفاده شده است. با توجه به سطح معناداری ۰/۰۸۹، فرض صفر (تصادفی بودن داده‌ها) تأیید می‌شود.

هم‌آهنگی بیرونی (فرضیه‌ی اول) و هم‌آهنگی درونی (فرضیه‌ی دوم) به‌طور هم‌زمان بر متغیر

وابسته (عملکرد) اثرگذار هستند. به همین دلیل، لازم است اثر این عوامل را به‌طور هم‌زمان روی متغیر وابسته بررسی کنیم؛ در نتیجه، از تحلیل واریانس چندعامله استفاده می‌شود. در جدول (۱)، آمار توصیفی و در جدول (۲)، آزمون‌های اثرات بین آزمودنی‌ها (آزمون مدل) ارایه شده است. نتایج جدول (۲)، مهم‌ترین نتایج برای تفسیر، آزمون تحلیل واریانس عاملی است. این آزمون، معناداری یا عدم معناداری کل مدل و هم‌چنین تأثیر جداگانه‌ی هر متغیر مستقل را بر متغیر وابسته نشان می‌دهد. تفسیر این جدول به‌شرح زیر است:

- سطح معناداری مدل اصلاح‌شده و عرض آن از مبدأ کم‌تر از ۰/۰۵ و در نتیجه، مدل معنادار است.
- تأثیر اصلی متغیر هم‌آهنگی بیرونی (با آماره‌ی ۵/۹۸۴ و سطح معناداری ۰/۰۲۸) بر عملکرد معنادار است. به‌عبارت دیگر، از نظر آماری، عملکرد (نسبت درآمد عملیاتی به تعداد کارکنان) در بین سطوح مختلف هم‌آهنگی بیرونی (هم‌آهنگی، ناهم‌آهنگی) یکسان نیست، یعنی، بانک‌های مختلف با درجه‌ی هم‌آهنگی بیرونی متفاوت، دارای عملکردهای گوناگونی هستند.
- تأثیر اصلی متغیر هم‌آهنگی درونی (با آماره‌ی ۱۷/۶۷۲ و سطح معناداری ۰/۰۰۰) بر عملکرد معنادار است؛ یعنی به‌لحاظ آماری، عملکرد (نسبت درآمد عملیاتی به تعداد کارکنان) در بین سطوح مختلف هم‌آهنگی درونی (ضعیف، متوسط، قوی) متفاوت است.
- ضریب تعیین تعدیل شده برابر با ۰/۷۷۰ است. این مقدار نشان می‌دهد که دو متغیر هم‌آهنگی بیرونی و درونی، به‌طور مشترک توانسته‌اند ۷۷ درصد از واریانس عملکرد بانک‌ها/مؤسسات مالی و اعتباری را تبیین کنند. در نتیجه، ۲۳ درصد از واریانس عملکرد بانک‌های مورد مطالعه در این پژوهش، تحت تأثیر عوامل و متغیرهایی است که در این تحقیق مورد بررسی قرار نگرفته‌اند.

جدول ۱. آمار توصیفی مربوط به متغیر هم‌آهنگی بیرونی و درونی

هم‌آهنگی	طیف (شدت)	فراوانی
بیرونی	ناهم‌آهنگی	۱۱
	هم‌آهنگی	۷
درونی	ضعیف	۱۰
	متوسط	۳
	قوی	۵

جدول ۲. آزمون‌های اثرات بین آزمودنی‌ها - متغیر وابسته: عملکرد

منبع	مجموع مجذورات نوع سوم	درجه‌ی آزادی	میانگین مجذورات	آماره‌ی F	سطح معناداری
مدل اصلاح شده	۶/۳۹۴	۳	۲/۱۳۱	۱۹/۹۲۵	۰/۰۰۰
عرض از مبدأ	۲۲/۹۰۸	۱	۲۲/۹۰۸	۲۱۴/۱۵۳	۰/۰۰۰
هم‌آهنگی بیرونی	۰/۶۴۰	۱	۰/۶۴۰	۵/۹۸۴	۰/۰۲۸
هم‌آهنگی درونی	۳/۷۸۱	۲	۱/۸۹۰	۱۷/۶۷۲	۰/۰۰۰
خطا	۱/۴۸۹	۱۴	۰/۱۰۷		
جمع	۲۹/۵۹۵	۱۸			
کل اصلاح شده	۷/۸۹۲	۱۷			

مجذور R: ۰/۸۱۰ (مجذور R تعدیل شده: ۰/۷۷۰)

برای متغیر هم‌آهنگی بیرونی، به دلیل دوسطحی بودن، آزمون‌های تعقیبی بی‌معنا است؛ اما این آزمون برای متغیر هم‌آهنگی درونی انجام شد. در جدول (۳)، نتایج آزمون لئون برای سنجش برابری واریانس‌های خطای عملکرد در بین گروه‌های مختلف هم‌آهنگی ارائه شده است. از آنجا که سطح معناداری آماره‌ی F بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین، واریانس خطای گروه‌ها با هم‌دیگر برابر است.

جدول ۳. نتایج آزمون لئون در تحلیل واریانس فرضیه‌های فرعی اول و دوم

F	df1	df2	Sig.
۰/۶۸۴	۵	۱۲	۰/۶۴۵

با توجه به آزمون برابری واریانس‌ها، برای شناسایی اختلاف بین میانگین گروه‌ها از آزمون تعقیبی بون فرونی استفاده شد. جدول (۴)، نتایج این آزمون را برای متغیر هم‌آهنگی درونی نشان می‌دهد.

جدول ۴. آزمون تعقیبی بون فرونی برای بررسی مقایسه‌های چندگانه‌ی هم‌آهنگی بیرونی افقی

متغیر وابسته: عملکرد

۰/۹۵ فاصله‌ی اطمینان		سطح معناداری	خطای استاندارد	میانگین تفاوت‌ها (I-J)	هم‌آهنگی درونی (J)	هم‌آهنگی درونی (I)
حد بالا	حد پایین					
۰/۰۱۸۵	-۱/۱۵۱۸	۰/۰۵۹	۰/۲۱۵۳۰	-۰/۵۶۶۷	متوسط	ضعیف
-۰/۸۲۲۱	-۱/۷۹۵۹	۰/۰۰۰	۰/۱۷۹۱۴	-۱/۳۰۹۰	قوی	
۱/۱۵۱۸	-۰/۰۱۸۵	۰/۰۵۹	۰/۲۱۵۳۰	۰/۵۶۶۷	ضعیف	متوسط
-۰/۰۹۳۲	-۱/۳۹۱۵	۰/۰۲۳	۰/۲۳۸۸۶	-۰/۷۴۲۳	قوی	
۱/۷۹۵۹	۰/۸۲۲۱	۰/۰۰۰	۰/۱۷۹۱۴	۱/۳۰۹۰	ضعیف	قوی
۱/۳۹۱۵	۰/۰۹۳۲	۰/۰۲۳	۰/۲۳۸۸۶	۰/۷۴۲۳	متوسط	



بر اساس میانگین‌های مشاهده شده، تفاوت میانگین در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد.

نتایج جدول نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد:

- میانگین عملکرد بانک‌های دارای هم‌آهنگی درونی ضعیف، متفاوت از میانگین عملکرد بانک‌های دارای هم‌آهنگی درونی قوی و کم‌تر از آن است. تفاوت میانگین عملکرد بین بانک‌های دارای هم‌آهنگی متوسط و ضعیف معنادار نیست.
- میانگین عملکرد بانک‌های دارای هم‌آهنگی درونی متوسط، متفاوت از میانگین عملکرد بانک‌های دارای هم‌آهنگی بیرونی قوی و کم‌تر از آن است.
- میانگین عملکرد بانک‌های دارای هم‌آهنگی درونی قوی، متفاوت از میانگین عملکرد بانک‌های دارای هم‌آهنگی درونی ضعیف و متوسط است. با توجه به مثبت بودن دو حد پایین و بالا در هر دو حالت، میانگین عملکرد بانک‌های دارای هم‌آهنگی درونی قوی، از میانگین عملکرد بانک‌های دارای هم‌آهنگی درونی ضعیف و متوسط، بیش‌تر است.
- نتیجه کلی آن که با افزایش هم‌آهنگی درونی، عملکرد بانک‌ها / مؤسسات مالی و اعتباری نیز افزایش یافته است.

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، هم‌آهنگی راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان، و راهبرد ۵ زیرسامانه‌ی تأمین نیرو، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و روابط کارکنان و تأثیر آن بر عملکرد بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج، نشان‌دهنده‌ی تفاوت معنادار عملکرد بانک‌های هم‌آهنگ‌تر با عملکرد بانک‌هایی است که هم‌آهنگی کم‌تری در آن‌ها به چشم می‌خورد. به نظر می‌رسد، آنچه باعث تفاوت در عملکرد منابع انسانی بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری کشور، در بعد اجرای راهبردی می‌شود، نه تنها به نوع راهبرد انتخابی بستگی دارد؛ بلکه مهم‌تر از آن، هم‌آهنگی بین راهبردهای گوناگون است که باعث این تفاوت می‌شود. این پژوهش در جست‌وجوی اولویت‌بندی راهبردها و ارزش‌گذاری برای آن‌ها نبوده است؛ بلکه بیش‌تر به اهمیت هم‌آهنگی و انسجام در انتخاب و گزینش راهبردها در دو سطح درونی و بیرونی پرداخته است. یافته‌ها نیز به‌خوبی نشان می‌دهند که اهمیت این مطلب نه تنها کم‌تر از انتخاب و

اجرای راهبردها نیست؛ بلکه فراتر و مهم‌تر از آن نیز هست.

یافته‌ها نشان می‌دهند که راهبرد گونه‌ی ۳ راهبرد (محافظه‌کارانه)، گونه‌ی ۱ منابع انسانی (سرباز وفادار)، گونه‌ی ۱ تأمین نیرو (سنتی)، گونه‌ی ۳ آموزش و توسعه (کاربردی)، گونه‌ی ۲ ارزیابی عملکرد (هماندسازی)، گونه‌ی ۳ جبران خدمت (عملکردی) و گونه‌ی ۱ روابط کارکنان (حمایتی) بیش‌ترین فراوانی را در بین بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری داشته‌اند. در بعد هم‌آهنگی بیرونی (هم‌آهنگی راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان) نتایج تحقیق حاضر با نتایج پژوهش‌های دیگری که در این حوزه در ایران و سایر نقاط جهان انجام شده، هم‌خوانی دارد (برای مثال، هانگ، ۲۰۰۱؛ مک کلند، ۲۰۰۴؛ شیو و چیانگ، ۲۰۰۵؛ رز و کومار، ۲۰۰۶؛ بکر و هوسلید، ۲۰۰۶؛ اندرسون، کوپر و ژو، ۲۰۰۷؛ نگو، لائو و فولای، ۲۰۰۸؛ کیم، رایت و سو، ۲۰۱۰؛ نیکزاد لاریجانی، ۱۳۸۷). در بعد هم‌آهنگی درونی (هم‌آهنگی درون سامانه منابع انسانی) نیز اگرچه محققان شواهدی برای هم‌آهنگی جامع درون سامانه منابع انسانی نیافتند؛ اما هم‌سویی نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات افرادی چون بالکین و گومز مجیا (۱۹۹۰) و اولیان و راینز<sup>۱</sup> (۱۹۸۴) کاملاً مشخص است.

در این پژوهش، براساس تئوری نقاط مرجع راهبردی و با استفاده از گونه‌شناسی دوبعدی، دو نقطه‌ی مرجع میزان توجه (به داخل و خارج) و میزان کنترل (شدید و منعطف) برای عناصر مختلف تحقیق انتخاب شد. این نقاط مرجع با سایر نظریه‌ها و مفاهیم مطرح شده توسط صاحب‌نظران مختلف، هم‌آهنگ و همخوان است. براساس نتایج به‌دست آمده، استفاده از نقاط مرجع راهبردی پیشنهادی در این پژوهش، می‌تواند برای رفع مشکلات و نارسایی‌های راهبردی‌ای که بر عملکرد بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری، تأثیر منفی داشته‌اند، مؤثر باشد و به بانک‌ها کمک کند تا در جریان فعالیت‌ها برای افزایش هم‌آهنگی راهبردی، بتوانند در حوزه‌هایی که راهبرد ناهم‌آهنگ داشته‌اند با تغییر در میزان کنترل و توجه به داخل یا خارج، این ناهم‌آهنگی‌ها را کاهش دهند. لازم به توضیح است با توجه به اینکه در تحقیق حاضر نیز، تأثیر متغیرهایی غیر از هم‌آهنگی بیرونی و درونی بر عملکرد نشان داده شد، بنابراین، پیشنهاد می‌شود موضوع هم‌آهنگی با مداخله سایر عوامل و متغیرهای

1. Olian & Rynes

سازمانی مورد توجه قرار گیرد. علاوه بر این، پژوهش در سازمان‌ها و مؤسسات دولتی و خصوصی دیگر نیز انجام شود تا نتایج قابل تعمیم‌تری به دست آید. این تحقیق محدودیت‌هایی نیز داشته است که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: جمع‌آوری اطلاعات از اعضای نمونه تحقیق (اعضای هیأت‌مدیره و مدیران ارشد بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری کشور) به دلیل مشغله فراوان آن‌ها، و انجام تحلیل‌های کیفی پس از آن، فرایندی دشوار و وقت‌گیر را پشت‌سر گذاشت. پیدا کردن یک شاخص عملکرد که برای تمام بانک‌ها (دولتی تجاری، دولتی تخصصی، خصوصی، مؤسسات مالی و اعتباری) مناسب باشد، کاری دشوار بود که در نهایت محقق را مجبور ساخت با استفاده از روش دلفی بهترین و مناسب‌ترین شاخص را احصا نماید. با این حال، جای خالی یک پایگاه جامع و به‌روز اطلاعات مربوط به عملکرد بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری، بسیار احساس شد. در پایان باید به این نکته نیز اشاره کرد که از آنجا که حجم نمونه آماری، بالا نیست، تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها و مؤسسات باید با احتیاط صورت گیرد.

## یادداشت‌ها

۱. مزیت رقابتی سازمان، عبارت است از هر ویژگی یا عاملی که باعث شود سازمان بهتر و برتر از رقبای خود عمل کند (استاورو، چارالامبوس و اسپیلوت، ۲۰۰۷: ۴۵۳).

## فهرست منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. استوارت، گرگ ال و براون، کنت جی (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی؛ پیوند استراتژی و عمل. ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و مرجان فیاضی. تهران: انتشارات مهکامه.
۳. اعرابی، سیدمحمد و فیاضی، مرجان (۱۳۸۷). استراتژی منابع انسانی. تهران: انتشارات ایزایران با همکاری پژوهشکده مدیریت سما، چاپ اول.
۴. بامبرگر، پتر و مشولم، ایلن (۱۳۸۴). استراتژی منابع انسانی؛ تدوین/اجرا/آثار. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. خنیفر، حسین و زروندی، نفیسه (۱۳۸۹). پژوهش کیفی: رهیافتی نو در مطالعات مدیریت. فصلنامه راهبرد، شماره ۵۴، ۲۴۳-۲۵۶.
۶. دلاور، علی (۱۳۸۹). روش‌شناسی کیفی. فصلنامه راهبرد، شماره ۵۴، ۳۰۷-۳۲۹.
۷. دسلر، گری (۱۳۸۴). مبانی مدیریت منابع انسانی. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. دیوید، فرد آر (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. عباس‌پور، عباس (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها). تهران: سمت.
۱۰. فراچی، محمدمهدی (۱۳۸۵). تأثیر هم‌ردیفی استراتژی رقابتی و استراتژی منابع انسانی بر عملکرد سازمان، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد (چاپ نشده)، دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران.
۱۱. میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی‌سازی. تهران: انتشارات میر.
۱۲. نیکزاد لاریجانی، میر سعید (۱۳۸۷). بررسی اثر هم‌آهنگی عناصر سازمانی بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی دولتی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک و مدل تحلیل مسیر. رساله‌ی دکتری (چاپ نشده)، مؤسسه‌ی عالی پژوهش در مدیریت و برنامه‌ریزی.
13. Abang Othman, A. E. (2009). Strategic Integration of Human Resource Management Practices (Perspectives of Wwo Major Japanese Electrical and Electronics Companies in Malaysia). Cross Cultural Management: An International Journal, 16(2), 197-214.

14. Andersen, K. K., Cooper, B. K. & Zhu, C. J. (2007). The effect of SHRM Practices on Perceived Firm Financial Performance: Some Initial Evidence from Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45, 168- 179.
15. Balkin, D., & Gomez-Mejia, L. (1990). Matching Compensation and Organizational Strategies. *Strategic Management Journal*, 11, 153-169.
16. Baron, J. N. & Kreps, D. M. (1999). **Strategic Human Resource: Framework for General Managers**. New York: John Wiley.
17. Beaver, G. & Hutchings, K. (2005). Training and Developing an age Diverse Workforce in SMEs. **The Need for a Strategic Approach, Education & Training**, 47(8/9), 592- 604.
18. Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
19. Carmeli, A., Gelbard, R. & Gefen, D. (2010). The Importance of Innovation Leadership in Cultivating Strategic fit and Enhancing firm Performance. *The Leadership Quarterly*, 21, 339-349.
20. Cele, N. (2005). Effective Schools Operating with Amazing (dis)grace of Human Resources Strategy, Policy and Practice: a South African case. *International Journal of Leadership in Education*, 8(3), 223-236.
21. Chen, H. M. & Fu, P. C. (2008). A Systematic Framework for Performance Appraisal and Compensation Strategy. *Human Systems Management*, 27, 161-175.
22. Dimba, B. A. (2010). Strategic Human Resource Management Practices: Effect on Performance. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1(2), 128-137.
23. Festing, M., Eidems, J. & Royer, S. (2007). Strategic Issues and Local Constraints in Transnational Compensation Strategies: an Analysis of Cultural, Institutional and Political Influences. *European Management Journal*, 25(2), 118-131.
24. Garavan, T. N. (2007). A Strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30.
25. Ghosh, P. & Geetika, M. (2007). Recruitment Strategies: Exploring the Dimensions in the Indian Software Industry. *Asian Journal of Management Cases*, 4(1), 5-25.
26. Harris, L. C. & Ogbonna, E. (2001). Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance. *Journal of Business Research*, 51, 157-166.
27. Hendry, C. & Pettigrew, A. (1986). The Practice of Strategic Human Resource Management. *Personnel Review*, 15, 2-8.
28. Huang, T.C. (2001). The Effects of Linkage Between Business and Human Resource Management Strategies. *Personnel Review*, 30 (2), 132-142.
29. Joshi, M. P., Kathuria, R. & Porth, S. J. (2003). Alignment of Strategic Priorities and Performance: an Integration of Operations and Strategic Management Perspectives. *Journal of Operations Management*, 21, 353-369.
30. Karami, A., Analoui, F. & Cusworth, J. (2004). Strategic Human Resource Management and Resource-based Approach: the Evidence from the British Manufacturing Industry. *Management Research News*, 27(6), 50-68.
31. Kim, S., Wright, P. M. & Su, Z. (2010). Human Resource Management and firm Performance in China: A Critical Review. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(1), 58-85.
32. Lee, M. A. (1995). **Matching Human Resource Strategy to Organizational Strategy: the Behavioral Perspective Re-visited**. Unpublished Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University.

33. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: the Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28, 517-543.
34. Lepak, D.P. & Snell, S. A. (1998). Virtual Human Resource: Strategic Human Resource Management in the 21st Century. *Human Resource Management Review*, 8(3), 215- 234.
35. Liqun, W. (2004). **An Examination of Strategic Human Resource Management and firm Performance in China**. Unpublished Doctoral Dissertation, Chinese University of Hong Kong.
36. McClendon, W. P. (2004). **Relationships Among Business Strategies, Human Resource Management Systems, and Employee Relations Strategies and their Effect on firm Performance**. Unpublished Doctoral Dissertation, Pennsylvania: Pennsylvania State University.
37. Mello, J. (2002). **Strategic Human Resource Management**. South Western College Publishing, OHIO.
38. Ngo, H.; Lau, C. & Foley, S. (2008). **Strategic Human Resource Management, firm Performance, and Employee Relations Climate in China**. *Human Resource Management*, 47(1), 73.
39. Olian, J., & Rynes, S. (1984). Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy. *Industrial Relations*, 23(2), 170-183.
40. Raide'n, A. B. & Dainty, A. R (2006). Human Resource Development in Construction Organizations: **An Example of a "Chaordic" Learning Organization? The Learning Organization**, 13(1), 63-79.
41. Rose, R. C. & Kumar, N. (2006). The Influence of Organizational and Human Resource Management Strategies on Performance. *Performance Improvement*, 45(4), 18-24.
42. Shih, H. A. and Chiang, Y. H. (2005). Strategy Alignment Between HRM, KM, and Corporate Development. *International Journal of Manpower*. 26 (6), 582-603.
43. Schuler, R.S. (2000). The Internationalization of Human Resource Management. *Journal of International Management*, 6, 239-260.
44. Stavrou, E. T., Charalambous, C. & Spiliotis, S. (2007). Human Resource Management and Performance: a Neural Network Analysis. *European Journal of Operational Research*, 181, 453-467.
45. Stepchenkova, S., Kirilenko, A. P. Morrison, A. M. (2009). Facilitating Content Analysis in Tourism Research. *Journal of Travel Research*, 47(4), 454-469.
46. Stavrou-Costea, E. (2005). The Challenges of Human Resource Management Towards Organizational Effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29(2), 112-134.
47. Tracy, B. j., Nathan, A. E. (2002). The Strategic and Operational Roles of Human Resources of an Emerging Model. *Cornel Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 19. 134-156.
48. Truss, C. & Gratton, L. (1994). Strategic Human Resource Management: a Conceptual Approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663-686.
49. Way, S. A., & Thacker, J. W. (2001). The Successful Implementation of Strategic Human Resource Management: A Canadian Survey. *International Journal of Management*, 18, 25-32.
50. Wright, P. M. & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: a Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.