

## بررسی میزان همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب و کار

سهراب خلیلی شورینی\*

اصغر جبارزاده پرنق\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۳/۰۴

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۱/۲۰

### چکیده

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از گونه‌شناسی پورتر (۱۹۸۶) در راهبرد کسب و کار و گونه‌شناسی استوارت و براون (۲۰۰۹) در راهبرد منابع انسانی و با تمرکز بر همسویی عمودی، در پی بررسی میزان همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب و کار است. روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری شامل ۷۸ نفر از معاونان و مدیران شرکت سایپا می‌باشد. از مجموع ۷۸ پرسشنامه توزیع شده به ۶۳ پرسشنامه پاسخ داده شد که مبنای تحلیل قرار گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد که راهبرد کسب و کار شرکت کاهش هزینه و راهبرد منابع انسانی آن سرباز وفادار بوده است. با توجه به نتایج آزمون رگرسیون چندگانه و تحلیل واریانس، جهت‌گیری بازار کار مدیریت منابع انسانی، جذب استعدادها شناسایی شده و نتایج آزمون کای، دوفرضیه تحقیق را تأیید نکرد. به عبارت دیگر همسویی ضعیفی بین راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب و کار در سازمان مورد مطالعه برقرار بود.

**کلیدواژه‌ها:** همسویی؛ راهبرد منابع انسانی؛ راهبرد کسب و کار.

## مقدمه

یکی از موضوعات مهم و زیربنایی در مدیریت راهبردی و مدیریت راهبردی منابع انسانی، ضرورت دستیابی به همسویی راهبردی<sup>۱</sup> است. به عبارت دیگر حصول اطمینان از این است که هماهنگی مطلوبی بین راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب و کار وجود دارد (آرمسترانگ<sup>۲</sup>، ۱۳۸۸: ۲۶). به همین منظور لازم است منابع انسانی نه تنها در جهت‌گیری راهبردی سازمان، بلکه در برنامه‌ریزی عملیاتی آن نیز به‌طور فعال مشارکت کند. در غیر این صورت اهمیت پیوند منابع انسانی و نتایج عملکردی سازمان مشخص نشده و به‌طور کامل درک نخواهد شد (بکر و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۳۸۹: ۲۲). مدیریت راهبردی منابع انسانی، ترکیب مدیریت راهبردی و مدیریت منابع انسانی است که به سازمان کمک می‌کند تا بتواند به اهداف راهبردی خود برسد (اسنل و بوهلر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۵۰). از دیدگاه هندری و پتیگرو<sup>۵</sup> (۱۹۸۶: ۴) مدیریت راهبردی منابع انسانی چهار معنا دارد:

۱. استفاده از برنامه‌ریزی؛

۲. نگرش ثابت به طراحی و مدیریت نظام‌های کارکنان؛

۳. همسویی و هماهنگی با راهبرد کسب و کار؛

۴. نگرش منبع راهبردی به کارکنان جهت دستیابی به مزیت رقابتی.

به اعتقاد شولر<sup>۶</sup> (۲۰۰۰: ۲۴۱) فعالیت‌های اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از: همسویی راهبرد مدیریت منابع انسانی با راهبرد کسب و کار، همسویی زیرنظام‌های مدیریت منابع انسانی با راهبرد مدیریت منابع انسانی و راهبرد کسب و کار، حصول اطمینان از برقراری همسویی مستمر در کارکردها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی. تحقیقات نشان داده است، هماهنگی و همسویی راهبرد و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با راهبرد کسب و کار برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، ارتقای اثربخشی سازمان، افزایش عملکرد سازمان و همچنین سودآوری بالا ضروری است (کیم، رایت و سو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰: ۵۸؛ نگو، لائو و فولای<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸: ۷۳؛ رز و کومار<sup>۱</sup>،

1. Strategic Alignment
2. Armstrong
3. Becker & et.al,
4. Snell & Bohlander
5. Hendry & Pettigrew
6. Schuler
7. Kim, Wright & Su
8. Ngo, Lau & Foley

۲۰۰۶: ۲۲؛ بکر و هوسلید<sup>۲</sup>، ۱۳۸۸: ۹۲۲؛ شیه و چیانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۵۸۲). طبق بررسی‌های ببرد و بیچلر<sup>۴</sup> (۱۹۸۸) بر اثر همسوی بودن راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب و کار عملکرد کارکنان و مدیریت، بهبود می‌یابد و نتایج آن منجر به حفظ نیروی انسانی و انگیزه‌مند شدن آن می‌شود (هانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱: ۱۳۲). با این حال مطالعات اخیر نشان داده است تنها ۵۰ درصد از سازمان‌ها به مقوله همسویی و بهره‌گیری از طرح‌های راهبردی به مدیریت منابع انسانی توجه دارند (استوارت و براون<sup>۶</sup>، ۱۳۸۹: ۶۴۲)، تا جایی که حدود دوسوم از واحدهای فناوری اطلاعات و منابع انسانی با راهبرد کسب و کار همسو نیستند (کاپلان و نورتون<sup>۷</sup>، ۱۳۸۹: ۱۵۴).

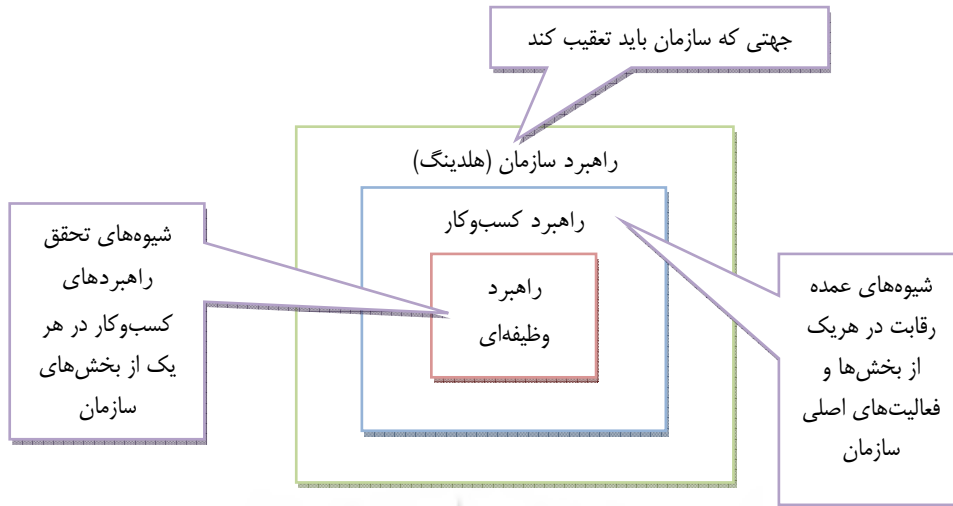
نتایج تحقیق ارزیابی تطبیقی ۲۵ طرح مدیریت راهبردی در سازمان‌های ایرانی که در سال ۱۳۸۵ توسط حسین اکبری و همکاران صورت گرفته نیز مؤید این نکته است که مقوله همسویی در سازمان‌های ایرانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است (اکبری و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۳). این مقاله در پی تبیین همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب و کار و تعیین میزان همسویی این دو سطح راهبردی در شرکت سایپا می‌باشد.

## سطوح راهبرد در سازمان

راهبرد در سازمان به‌طور کلی به سه سطح تقسیم می‌شود (شکل ۱):

- سطح سازمان یا هلدینگ<sup>۸</sup>: چگونه ارزش برای سهام‌دار خلق می‌شود؟
- سطح کسب و کار<sup>۹</sup>: چگونه واحدهای کسب و کار وارد رقابت می‌شوند؟
- سطح وظیفه‌ای<sup>۱۰</sup>: بر یک محصول یا بازار خاص متمرکز است؛ مانند بازاریابی، عملیات، پشتیبانی، منابع انسانی، مالی و... (ویلن و هانگر<sup>۱۱</sup>، ۱۳۸۹: ۲۹-۲۸).

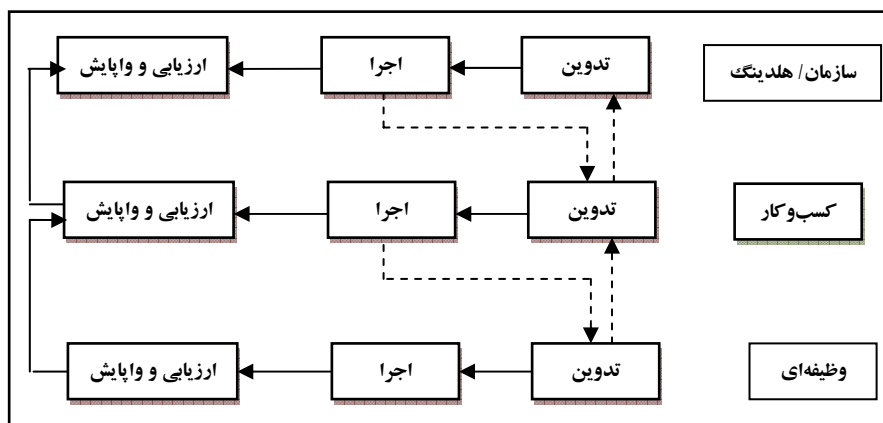
1. Rose & Kumar
2. Becker & Huselid
3. Shih & Chiang
4. Bird and Beechler
5. Huang
6. Stewart & Brown
7. Kaplan & Norton
8. Corporat Level
9. Business Level
10. Functional Level
11. Wheelen & Hunger



شکل ۱. سطوح راهبرد در سازمان (ویلن و هاتگر، ۱۳۸۹: ۳۰)

اسکینر<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) معتقد است که سطوح راهبرد به صورت سلسله‌مراتبی عمل می‌کند. راهبرد سازمان یا هلدینگ (سطح اول) مسیرها و راهنماهای راهبرد کسب‌وکار (سطح دوم) را فراهم نموده و منجر به راهبردهای نواحی وظیفه‌ای (سطح سوم) می‌شود (خلیلی شورینی و خجسته‌پور، ۱۳۸۸). سه مرحله اصلی در الگوی مدیریت راهبردی (تدوین، اجرا، ارزیابی و واپایش) برای تمام سطوح راهبرد صادق می‌باشد (هر یک از سطوح دارای این سه مرحله اصلی هستند). هر سطح راهبرد، محیط راهبردی سطح پایین‌تر را شکل می‌دهد. به این صورت که اجرای راهبرد سطح بالاتر برابر است با تدوین راهبرد سطح پایین‌تر. شکل (۲) این رابطه را نشان می‌دهد. در بعضی از سازمان‌های کوچکتر نیز سطح اول و سطح دوم با یکدیگر ادغام می‌شوند و یک سطح به وجود می‌آید.

1. Skinner



شکل ۲. رابطه بین سطوح راهبرد (اعرابی و چاووشی، ۱۳۸۹: ۴۰)

## راهبرد کسب و کار

مایکل پورتر<sup>۱</sup> معتقد است: رقابت فقط در سطح کسب و کار رخ می‌دهد (خلیلی شورینی و زرگر، ۱۳۸۹: ۹۴). بیشتر صاحب‌نظران با تأکید بر اهمیت راهبرد رقابتی در سطح کسب و کار از گونه‌شناسی راهبرد پورتر (۱۹۸۵، ۱۹۸۰) یا مایلز و اسنو<sup>۲</sup> (۱۹۸۷، ۱۹۸۴) بهره گرفته‌اند (کیهر و پیریت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱: ۴۲۱، بامبرگر و مشولم<sup>۴</sup>، ۱۳۸۹: ۶۱).

راهبردهای عمومی پورتر بر مزیت رقابتی تأکید دارند و در اکثر سازمان‌ها و شرکت‌ها به‌عنوان راهبرد کسب و کار انتخاب می‌شوند (خلیلی شورینی و خجسته‌پور، ۱۳۸۸). بر همین اساس گونه‌شناسی مایکل پورتر مبنای این پژوهش در سطح راهبرد کسب و کار قرار گرفته است. راهبرد رقابتی دربارهٔ متفاوت بودن است. راهبرد رقابتی در واقع به معنای گزینش مجموعهٔ متفاوتی از فعالیت‌ها جهت ارائه ترکیب منحصر به فردی از ارزش برای مشتریان است. هدف از راهبرد رقابتی در یک صنعت، یافتن موقعیتی است که در آن شرکت بتواند به بهترین وجه ممکن در مقابل عوامل رقابتی از خود دفاع کند و یا آنها را در راستای اهداف خود متأثر سازد (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۹: ۸۳).

1. Michael E. Porte
2. Miles & Snow
3. Kelliher & Perrett
4. Bamberger & Mashoulam

مایکل پورتر برای غلبه بر شرکت‌های رقیب در یک صنعت، دو راهبرد رقابتی عمومی<sup>۱</sup> را پیشنهاد می‌کند: راهبرد هزینه کمتر<sup>۲</sup> که توانایی یک شرکت یا یک کسب‌وکار در طراحی، تولید و بازاریابی یک محصول بسیار کاراتر از رقبایش را فراهم می‌کند و راهبرد تمایز<sup>۳</sup>، توانایی ارائه ارزشی منحصر به فرد و برتر به خریدار از حیث زندگی، ویژگی‌های خاص یا خدمات پس از فروش محصول. از این جهت این راهبردها را عمومی می‌گویند که هر شرکت از هر نوع و اندازه‌ای که باشد می‌تواند از آنها استفاده کند (ویلن و هانگر، ۱۳۸۹: ۲۵۵).

## راهبرد منابع انسانی

به اعتقاد ویلن و هانگر (۱۳۸۹) راهبرد منابع انسانی به دنبال ایجاد حداکثر هماهنگی میان کارکنان و سازمان است. راهبرد منابع انسانی به‌عنوان نتیجه برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بر توسعه فعالیت‌هایی متمرکز است که موجب افزایش مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود (گوش و گیتیکا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۷). به عبارت دیگر راهبرد منابع انسانی شرایطی را فراهم می‌کند تا سازمان بتواند شایستگی‌ها و اثربخشی مدیریتی خود را ارتقا دهد. سازمان‌ها با مدیریت اثربخش منابع انسانی، نوعی از رفتارهای کارکنان را پرورش می‌دهند که برای موفقیت راهبرد رقابتی آنها ضروری است. راهبرد منابع انسانی به توسعه نیروی انسانی کمک و همه مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی را همسو و منسجم می‌کند تا بتواند به‌طور مستقیم نگرش و رفتار کارکنان را طوری تحت تأثیر قرار دهد که از این طریق، ملزومات عملی شدن راهبرد رقابتی کسب‌وکار فراهم شود و در نتیجه، مأموریت و اهداف سازمانی محقق شود (هانگ، ۲۰۰۱: ۱۵۱-۱۳۲).

محققان، دو رویکرد اساسی در ارزیابی الگوهای راهبرد منابع انسانی ارائه کرده‌اند:

۱. رویکرد جهان‌شمول<sup>۵</sup> که در جستجوی ارائه مجموعه فعالیت‌هایی است که برای تمام سازمان‌ها قابل استفاده باشد. هدف رویکرد جهان‌شمول، یافتن بهترین روش برای اداره منابع انسانی است.

1. Generic Competitive Strategy
2. Lower Cost Strategy
3. Differentiation Strategy
4. Ghosh & Geetika
5. Universalistic Approach

۲. رویکرد اقتضایی<sup>۱</sup> که در جستجوی هماهنگی و همسویی فعالیت‌های منابع انسانی با راهبردهای کسب و کار است. در این دیدگاه، فعالیت‌های منابع انسانی که برای یک سازمان با راهبرد خاص بهترین محسوب می‌شود، الزاماً برای سازمانی دیگر با راهبرد متفاوت، مطلوبیت ندارد.

نتایج تحقیقات، هر دو رویکرد را حمایت کرده و نشان داده است که این دو رویکرد تناقض و تضادی با یکدیگر ندارند. در حالی که برخی فعالیت‌های منابع انسانی برای تمام سازمان‌ها مفید و مؤثر است، منافع برخی دیگر از این فعالیت‌ها بستگی به راهبرد رقابتی کسب و کار دارد. بنابراین این دو رویکرد، مکمل یکدیگرند و در کنار هم به شکل دهی راهبرد منابع انسانی سازمان منجر می‌شوند (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۶۷-۶۶).

صاحب‌نظران بسیاری، به ارائه گونه‌های مختلف راهبردهای منابع انسانی پرداخته‌اند ولی در اصل، بسیاری از آنها شباهت زیادی با یکدیگر دارند. تقریباً تفاوت دیدگاه آنها درباره راهبرد منابع انسانی مربوط به دو موضوع است: یکی نگرش سازمان برای تأمین و نگهداری منابع انسانی (یعنی کانون توجه مدیران به بازار کار داخلی یا خارجی است) و دیگری نظام واپایش (تأکید بر واپایش فرایند یا محصول و نتایج) (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۹: ۲۴). از جدیدترین گونه‌شناسی‌های راهبرد منابع انسانی می‌توان به گونه‌شناسی استوارت و براون (۱۳۸۹: ۷۸)، بامبرگر و مشولم (۱۳۸۹: ۹۳) و لپک و اسنل<sup>۲</sup> (۱۹۹۸؛ ۲۰۰۲: ۵۲۵-۲۱۹) اشاره کرد. در این تحقیق، گونه‌شناسی استوارت و براون (۱۳۸۹) به دلیل جدیدتر بودن و هماهنگی آن با گونه‌شناسی راهبرد رقابتی عمومی پورتر مورد استفاده قرار گرفته است. استوارت و براون (۲۰۰۹) بر مبنای دو بعد جهت‌گیری راهبردی (رهبری هزینه یا واپایش شدید فرایندها و تمایز یا انعطاف‌پذیری) و جهت‌گیری بازار کار (کانون توجه) (گزینه ساخت / تمرکز بر داخل یا خرید مهارت و استعداد / تمرکز بر خارج)، چهار راهبرد ارائه نموده‌اند: راهبرد سرباز وفادار<sup>۳</sup>، راهبرد نیروی کار قراردادی<sup>۴</sup>، راهبرد متخصص متعهد<sup>۵</sup> و راهبرد پیمانکارانه<sup>۱</sup> (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۷۷).

1. Contingency Approach
2. Lepak & Snell
3. Loyal Soldier
4. Bargain Laborer
5. Committed Expert

## همسویی در مدیریت راهبردی منابع انسانی

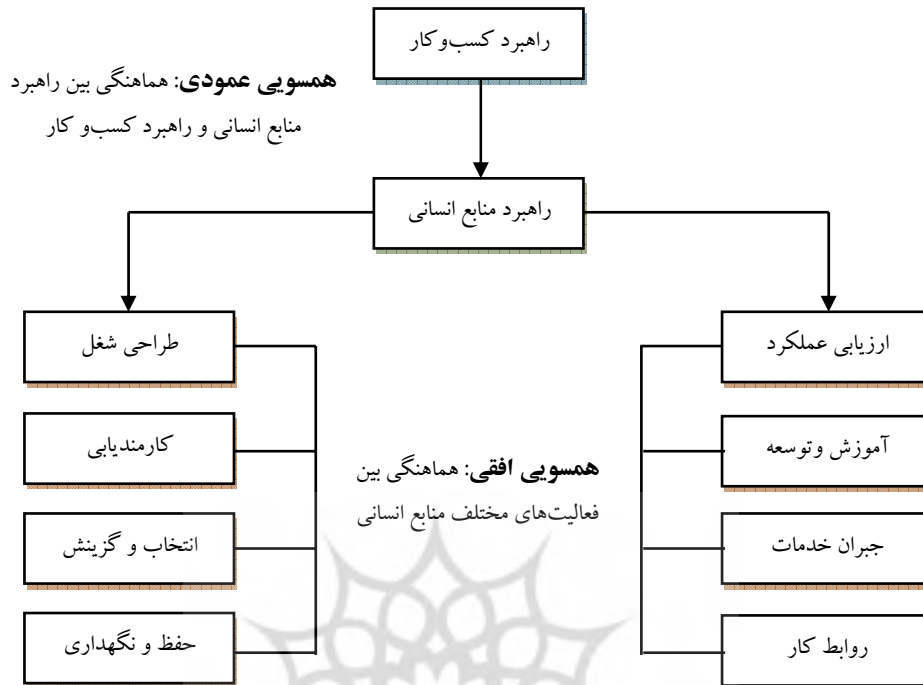
مفهوم همسویی توسط نظریه پردازان مکتب اقتضایی مطرح شده است. محققان این نظریه معتقدند که راهبرد منابع انسانی زمانی از بیشترین کارایی و اثربخشی برخوردار است که با راهبرد کسب و کار هماهنگ باشد (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۸۳). مفهوم همسویی در این معنا که چگونه یک سازمان می‌تواند راهبرد خود را با ساختار، فناوری، شرایط بازار، منابع انسانی و سایر مؤلفه‌های سازمانی هماهنگ کند، به حوزه مدیریت راهبردی نیز راه یافت (شیه و چانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۶۰۳-۵۸۲).

برخی از محققان به ارتباط و هماهنگی میان جهت‌گیری راهبردی در سطوح مختلف سلسله‌مراتب سازمانی متمرکز شده و آنها را معیار همسویی می‌نامند. جهت‌گیری راهبردی در سطح عملیاتی می‌بایست همسو و پشتیبان راهبرد کسب و کار باشد (شنهار و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷؛ سروانابون و میلوسیویک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴: ۵۰۵-۴۹۳). به عبارت دیگر نقاط تلاقی میان راهبرد منابع انسانی و راهبرد کسب و کار که جهت‌گیری راهبردی منابع انسانی نامیده می‌شوند، به‌عنوان عامل همسویی در نظر گرفته می‌شود. البته عوامل استاندارد برای همسویی در تمامی سازمان‌ها وجود ندارد (بکر و همکاران، ۱۳۸۸: ۹۴-۵۶).

دو روش متداول همسویی عبارتند از: همسویی عمودی (بیرونی)<sup>۵</sup> و همسویی افقی (درونی)<sup>۶</sup> (شکل ۳). همسویی عمودی، مبین هماهنگی راهبرد منابع انسانی با راهبردهای کسب و کار است و همسویی افقی به هماهنگی و ارتباط داخلی بین بخش‌ها و فعالیت‌های مختلف اشاره دارد. در مورد مدیریت منابع انسانی، همسویی افقی زمانی برقرار می‌شود که فعالیت‌های گوناگون منابع انسانی با یکدیگر هماهنگ شوند (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۱۵-۱۴ و ۸۲).

1. Free Agent
2. Shih & Chiang
3. Shenhar & et.al
4. Srivannaboon & Milosevic
5. Vertical Alignment
6. Horizontal Alignment





شکل ۳. همسویی عمودی و افقی (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۶۲۲)

مهم‌ترین مؤلفه در مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از: نیاز به انسجام و همسویی اجزا و عناصر با یکدیگر و با راهبرد کسب و کار (بین‌اوتمان و پون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۴۶۷). ایده همسویی راهبردی محور مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی به معنای تضمین اینکه راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای کسب و کار همسو و یکپارچه است. گست<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) معتقد است که مدیریت راهبردی منابع انسانی عمدتاً به موضوع همسویی و انسجام مربوط می‌شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۹: ۶۶-۶۷).

در رویکرد اقتضایی توجه به همسویی راهبردهای منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار ضروری است. مطابق این رویکرد، راهبردهای مدیریت منابع انسانی باید با راهبردهای رقابتی

1. Bin Othman & Poon  
2. Geest

کسب و کار همسو شود تا بتواند منجر به عملکرد برتر شود (کریستنسن هوگز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۲۲۱؛ هونگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱: ۱۳۲؛ کیهر و پیرت، ۲۰۰۱: ۴۲۱). مطابق با رویکرد اقتضایی، هرگونه تغییر در راهبرد کسب و کار نیازمند تغییر رویکرد به مدیریت منابع انسانی است تا همسویی مناسب میان راهبرد مدیریت منابع انسانی و کسب و کار محقق شود (کیهر و پیرت، ۲۰۰۱: ۴۲۱).

گرچه بخشی از ادبیات پژوهش، رویکرد «جهان‌شمول» را در حوزه منابع انسانی تجویز می‌کند، اما به سرعت رویکرد اقتضایی با این نگاه که راهبردهای مدیریت منابع انسانی باید با اقتضات سازمانی طراحی و برای هر سازمانی ویژگی منحصر به فرد بگیرد، جایگاه درخوری یافته است. در نتیجه، سازمان‌ها نیاز دارند که میان راهبردهای منابع انسانی و ملزومات راهبردی خود همسویی ایجاد کنند (لومو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰: ۷۶۹).

برخی، همسویی در مدیریت راهبردی منابع انسانی را همسویی کامل منابع انسانی با راهبرد کسب و کار می‌دانند؛ برخی همسو کردن خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی با یکدیگر را همسویی تلقی می‌کنند و برخی دیگر، به توزیع مسئولیت مدیریت منابع انسانی در تمام واحدهای سازمان و نه صرفاً تمرکز آن در بخش منابع انسانی، همسویی می‌گویند (شیهان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵: ۲۰۳). بروستر و لارسن<sup>۵</sup> [۴۷] (۱۹۹۲) همسویی در مدیریت راهبردی منابع انسانی را چنین تعریف می‌کنند: میزانی که حوزه مدیریت منابع انسانی در فرایند تدوین راهبرد کسب و کار مشارکت می‌کند (بودوار<sup>۶</sup> [۴۸]، ۲۰۰۰: ۱۴۱). در تعریفی جامع می‌توان گفت: همسویی در مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از: قابلیت سازمان در هماهنگ‌کردن مسائل و موضوعات مدیریت منابع انسانی با برنامه‌های راهبردی کسب و کار برای حصول اطمینان از اینکه ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی با یکدیگر مرتبط شده و مدیران صفی رویکرد مدیریت منابع انسانی را در تصمیم‌گیری‌های خود لحاظ می‌کنند (کیهر و پیرت، ۲۰۰۱: ۴۳۰).

با توجه به اینکه نتایج تحقیقات و مطالعات گوناگون، همسویی عمودی در سازمان‌ها را ارزشمند تلقی نموده است (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۶۲۱) لذا در صورتی که همسویی عمودی

1. Christensen Hughes
2. Huang
3. Luoma
4. Sheehan
5. Brewster & Larsen
6. Budhwar

توسط مدیران منابع انسانی مدیریت شود، ناهمسویی افقی نیز حذف خواهد شد (بکر و همکاران، ۱۳۸۹: ۹۰). لذا اساس این پژوهش مبتنی بر همسویی عمودی بوده و میزان این همسویی در شرکت سایپا تعیین می‌شود. بر همین اساس مدل مفهومی تحقیق به صورت شکل (۴) خواهد بود. با توجه به شکل (۴)، برای شرکت‌هایی که راهبرد کسب و کارشان رهبری هزینه است، بسته به نوع رویکرد در تأمین منابع انسانی (بازار کار داخل / بازار کار خارج) راهبرد منابع انسانی مناسب و هماهنگ، سرباز وفادار (بازار کار داخل) یا نیروی قراردادی (بازار کار خارج) است. به همین ترتیب، برای شرکت‌های با راهبرد کسب و کار تمایز، بهترین راهبرد منابع انسانی، راهبرد متخصص متعهد (بازار کار داخل) یا پیمانکارانه (بازار کار خارج) است (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۸۳).

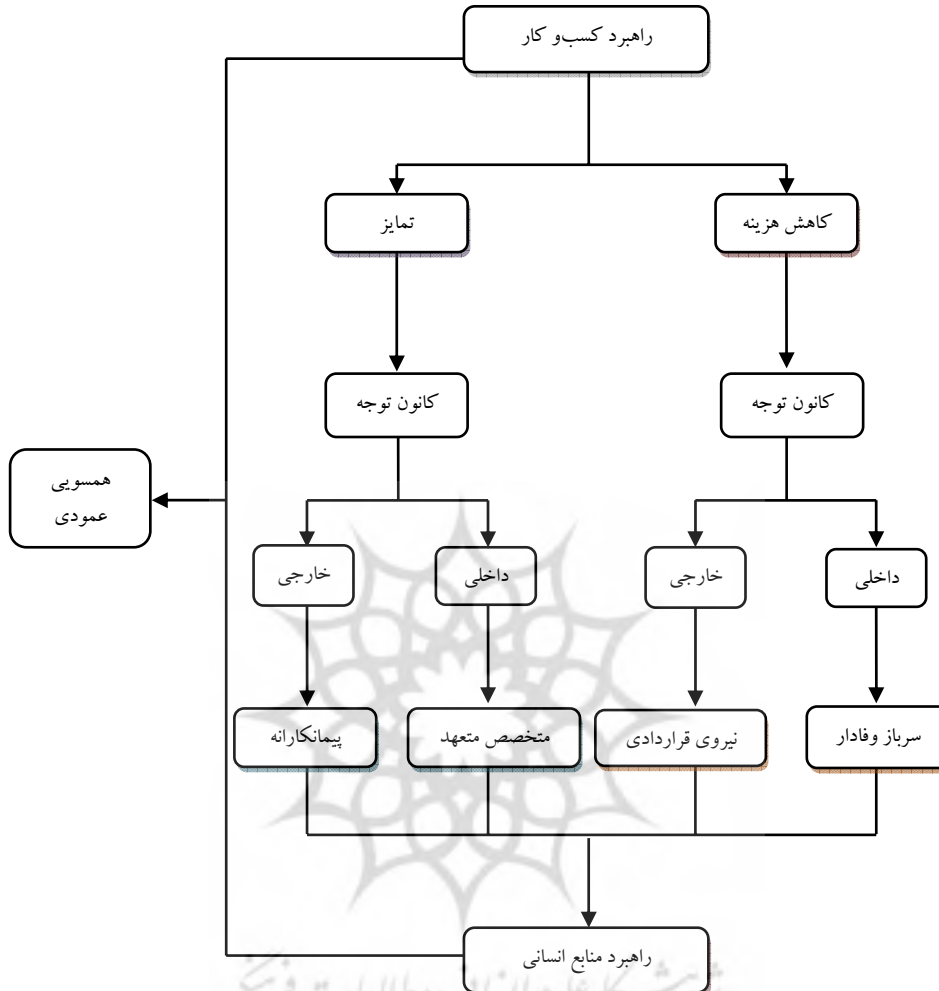
میزان همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب و کار به معنای تعیین میزان جهت‌گیری راهبردی مدیریت منابع انسانی و جهت‌گیری بازار کار (کانون توجه) مدیریت منابع انسانی است که آن را همسویی عمودی می‌نامیم (بکر و همکاران، ۱۳۸۸: ۹۰). جهت‌گیری راهبردی مدیریت منابع انسانی هماهنگ با راهبرد کسب و کار پورتر (۱۹۸۶) عبارتند از: واپایش شدید فرایندها و انعطاف‌پذیری و جهت‌گیری بازار کار (کانون توجه) هماهنگ با گونه‌شناسی استوارت و براون (۱۳۸۹) عبارت است از: پرورش و جذب استعدادها (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۷۸). میزان همسویی عمودی در دو وضعیت: همسویی کامل و عدم همسویی کامل مشخص می‌شود (استوارت و براون، ۱۳۸۹؛ سروانابون و ویلوسویک، ۲۰۰۴؛ بکر و همکاران، ۱۳۸۸، اولریش و بانک<sup>۱</sup>، ۱۳۸۵).

در این تحقیق میزان همسویی عمودی بیانگر امتیازی است که هر مؤلفه یا تمامی مؤلفه‌های جهت‌گیری راهبردی<sup>۲</sup> مدیریت منابع انسانی و جهت‌گیری بازار کار (کانون توجه) مدیریت منابع انسانی در راستای راهبرد کسب و کار کسب می‌کنند. بدین ترتیب این امتیاز در دوره [0,1] قابل تغییر است و بیانگر همسویی کامل و عدم همسویی است (سوانابون و ویلوسویک، ۲۰۰۶: ۴۹۳؛ دسلر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۴۵۱).

1. Ulrich & Bank

۲. مؤلفه‌های جهت‌گیری راهبردی مدیریت منابع انسانی و جهت‌گیری بازار کار (کانون توجه) مدیریت منابع انسانی شامل ده مؤلفه است که به منظور تعیین میزان همسویی عمودی در قالب پرسشنامه ارائه شده است.

3. Dessler



شکل ۴. مدل مفهومی تحقیق (پورتز، ۱۹۸۵؛ استوارت و براون، ۱۳۸۹)

بر اساس الگوی پیشنهادی در نمودار (۲) و مطالعه و بررسی‌های به‌عمل‌آمده از مستندات، مدارک و اسناد مربوط به برنامه راهبردی شرکت سایپا و برنامه راهبردی منابع انسانی آن، پرسش‌های تحقیق و فرضیه به شرح زیر مطرح شده است:

## پرسش‌های تحقیق

۱. راهبرد کسب و کار شرکت سایپا چیست؟
۲. جهت‌گیری راهبردی (کانون توجه) مدیریت منابع انسانی شرکت سایپا چیست؟
۳. راهبرد منابع انسانی شرکت سایپا چیست؟
۴. همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب و کار در شرکت سایپا چگونه است؟

## فرضیه تحقیق

بین راهبرد منابع انسانی و راهبرد کسب و کار شرکت سایپا رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

## پیشینه تحقیق

بررسی‌های به‌عمل‌آمده در خصوص تحقیقات انجام گرفته در ارتباط با پیشینه موضوع تحقیق در ایران و جهان، حاکی از آن است که تحقیقات صورت گرفته در حوزه راهبرد منابع انسانی و راهبرد کسب و کار اغلب محدود به بررسی ارتباط بین این دو سطح راهبردی با یکی از عناصر سازمانی (ساختار، فناوری، فرهنگ سازمانی، شیوه رهبری و...) و یا ارتباط بین این دو سطح راهبردی و عملکرد سازمانی است و به موضوع بررسی و تعیین میزان همسویی توجه نشده است. سپهوند (۱۳۸۸) به بررسی اثر هماهنگی راهبردی بین راهبرد منابع انسانی، راهبرد سرمایه انسانی و راهبرد رفتار سازمانی بر عملکرد شرکت‌های تابعه شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران می‌پردازد. فیاضی (۱۳۸۹) ضمن بررسی الگوهای هماهنگی راهبردی در هماهنگی بیرونی، هماهنگی راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان، ساختار و فرهنگ سازمانی و در هماهنگی درونی، هماهنگی راهبرد منابع انسانی با راهبرد زیرفرایندهای تأمین نیرو، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و روابط کار و تأثیر آنها بر عملکرد بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی و اعتباری پرداخته است.

اندرسون، کوپر و ژو<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۷ نشان دادند که همسویی راهبردی فعالیت‌های منابع انسانی با اهداف و راهبردهای کسب و کار، موجب افزایش عملکرد مالی شرکت‌ها می‌شود. شیه و چیانگ در سال ۲۰۰۵ در مقاله‌ای با عنوان همسویی بین راهبردهای منابع انسانی، مدیریت دانش و توسعه شرکت به بررسی رابطه بین راهبرد کسب و کار، راهبرد منابع انسانی و راهبرد مدیریت دانش و تأثیر آنها بر اثربخشی مدیریت دانش پرداختند. مک کلندون<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در رساله دکتری خود (رابطه بین راهبردهای کسب و کار، نظام منابع انسانی و راهبردهای روابط کار و تأثیر آنها بر عملکرد شرکت)، از دانشگاه پنسیلوانیا به تبیین همسویی راهبرد کسب و کار بر مبنای گونه‌شناسی مایلز و اسنو، راهبردهای منابع انسانی بر مبنای گونه‌شناسی دایر و هولدر، راهبرد روابط کار بر مبنای گونه‌شناسی سیسان و تأثیر آنها بر عملکرد پرداخته و هم‌افزایی ناشی از این همسویی را اثبات کرده است.

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر روش و چگونگی گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی است که به بررسی وضع موجود می‌پردازد. از منظر هدف تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی است که در جستجوی پاسخ و راه حل برای یک مسئله است. این تحقیق از نظر موضوعی در حوزه همسویی راهبردی و متمرکز بر همسویی عمودی (راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب و کار) است. قلمرو مکانی تحقیق، شرکت خودروسازی سایپا و جامعه آماری تحقیق شامل ۷۸ نفر از معاونان و مدیران این شرکت است.

با توجه به محدودیت جامعه آماری و در دسترس بودن آنها نمونه‌گیری ضرورتی ندارد، لذا از روش تمام‌شماری استفاده شده است (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۷۸). در چنین شرایطی جامعه آماری معرف حجم نمونه خواهد بود. (جدول ۱).

1. Andersen, Cooper & Zhu  
2. McClendon

جدول ۱. جامعه آماری، حجم نمونه و تعداد پرسشنامه‌های توزیع و برگشت شده

سطوح	حجم جامعه	حجم نمونه	تعداد پرسشنامه توزیع شده	تعداد پرسشنامه برگشت داده شده
معاونان	۱۲	۱۲	۱۲	۵
قائم مقام معاون	۶	۶	۶	۱
مدیران	۵۷	۵۷	۵۷	۵۶
قائم مقام مدیر	۳	۳	۳	۱
جمع	۷۸	۷۸	۷۸	۶۳

پرسشنامه به عنوان یکی از ابزارهای اندازه‌گیری و گردآوری اطلاعات تحقیق و همچنین یکی از متداول‌ترین ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات تحقیق است (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۴۱). پرسشنامه این تحقیق از سه بخش تشکیل شده است: در بخش اول برای شناسایی راهبرد کسب و کار، براساس گونه‌شناسی راهبردهای رقابتی عمومی پورتر (۱۹۸۶)، شامل ۱۰ گویه است که توسط جرمیس و گانی<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) طراحی شده است. در بخش دوم برای شناسایی راهبرد منابع انسانی براساس گونه‌شناسی استوارت و براون (۱۳۸۹)، پرسشنامه‌ای ۱۶ گویه‌ای ساخته شد. در بخش سوم برای تعیین میزان همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب و کار، یک پرسشنامه ۱۰ گویه‌ای ساخته شد. برای تعیین میزان همسویی عمودی از بررسی جهت‌گیری راهبردی مدیریت منابع انسانی و جهت‌گیری بازار کار یا کانون توجه مدیریت منابع انسانی استفاده شد. جهت‌گیری راهبردی شامل: واپایش شدید فرایندها (کاهش هزینه) و انعطاف‌پذیری (تمایز) و کانون توجه شامل: پرورش استعدادها (بازار کار داخلی)، جذب استعدادها (بازار کار خارجی) (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۷۸) (دسلر، ۲۰۰۹: ۴۵۱). برای تعیین اعتبار ابزار اندازه‌گیری این تحقیق از روش اعتبار محتوا<sup>۲</sup> استفاده شده است. به همین منظور پس از طراحی پرسشنامه، اعتبار آن از طریق محتوایی و با نظر کاوی از متخصصان دانشگاهی و اجرایی تأیید شد. پایایی پرسشنامه یا قابلیت

1. Jermias & Gani  
2. Content Validity

اعتماد آن با استفاده از روش اندازه‌گیری آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> محاسبه شد. اعتبار پرسشنامه‌ها بر اساس نرم‌افزار آماری SPSS محاسبه شد که نتایج در جدول (۲) مشاهده می‌شود.

جدول ۲. تعداد پرسش‌های هر پرسشنامه، اهداف و مخاطبان و آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها

بخش‌های پرسشنامه	اهداف	تعداد پرسش‌ها	مخاطبان	آلفای کرونباخ
اول	تعیین راهبرد کسب و کار	۱۰	معاونان و مدیران	۰.۷۵
دوم	تعیین راهبرد منابع انسانی	۱۶	معاونان و مدیران	۰.۷۳
سوم	تعیین میزان همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب و کار	۱۰	معاونان و مدیران	۰.۸
	جمع	۳۶		

### یافته‌های تحقیق

با توجه به اینکه در یافته‌های تحقیق آمار توصیفی تأثیر نداشته و راهبردنویسان شرکت که شامل معاونان و مدیران شرکت سایپا مبنای پژوهش بوده است، درج اطلاعات آمار توصیفی کاربرد نداشته است. برای حصول اطمینان یکنواختی و تصادفی نبودن توزیع فراوانی‌های تعیین راهبرد کسب و کار از آزمون کای-دو استفاده شده است. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری کمتر از ۵ درصد است، فرض صفر مبنی بر تصادفی بودن تفاوت بین فراوانی‌های دو گروه رد و فرض جانشین تأیید می‌شود. بر این اساس می‌توان گفت که راهبرد غالب کسب و کار در شرکت سایپا با اطمینان ۹۹٪، راهبرد کاهش هزینه است.

برای تعیین جهت‌گیری راهبردی مدیریت منابع انسانی و یافتن سهم هر یک از گزینه‌های انعطاف‌پذیری (واپایش منعطف) و یا واپایش شدید (کاهش هزینه) در جهت‌گیری راهبردی مدیریت منابع انسانی از رگرسیون چندگانه خطی استفاده شده است. نتایج حاصل از تحلیل

1. Cronbach's Alpha



واریانس آزمون رگرسیون و سطح معنی داری در نزدیک به صفر تأیید نموده است که مدل رگرسیون تحقیق، مدل مناسبی است، لذا با اطمینان ۹۹٪ می توان به مناسب بودن مدل خطی در برآورد معادله رگرسیون باور داشت. با توجه به لحاظ شدن این مفروضه می توان گام های بعدی تحلیل را برداشت. جدول (۳) میزان تأثیر گذاری و سهم نسبی متغیرهای وابسته، معنی دار بودن متغیر مستقل در مدل و نیز معادله رگرسیون را نشان می دهد. بر اساس جدول فوق ۸۳٪ از واریانس متغیر مستقل جهت گیری راهبردی منابع انسانی شرکت از طریق دو عامل انعطاف پذیری و واپایش شدید تبیین می شود. همان گونه که از ستون ضرایب استاندارد جدول فوق بر می آید، سهم مؤلفه انعطاف پذیری ۴۳٪ و سهم مؤلفه واپایش شدید ۵۸٪ بوده است که این مقادیر در سطح اطمینان ۹۹٪ تأیید می شود. بنابراین می توان گفت که جهت گیری راهبردی شرکت سایپا، واپایش شدید بوده است.

جدول ۳. سهم نسبی متغیرها (ضرایب تأثیر) - آزمون رگرسیون جهت گیری راهبردی مدیریت منابع انسانی

مدل	متغیرها	B	خطای استاندارد	Beta	مقدار t	سطح معنی داری	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تبیین
۱	عرض از مبدأ (عدد ثابت)	۰.۷۵۳	۰.۱۶۸		-۴۸۱.۴	۰.۰۰۰	۰.۹۱	۰.۸۳
	واپایش شدید	۰.۱۷۸	۰.۲۱	۰.۵۸	۵۴۴.۸	۰.۰۰۰		
	انعطاف پذیری	۰.۱۳۷	۰.۲۲	۰.۴۳۱	۳۴۹.۶	۰.۰۰۰		

برای یافتن سهم هر یک از متغیرهای پرورش استعدادها (بازار کار داخلی) و یا جذب استعدادها (بازار کار خارجی) در جهت گیری بازار کار مدیریت منابع انسانی از رگرسیون چندگانه خطی استفاده شده است. با توجه به اینکه سطح معنی داری نزدیک به صفر بوده است، لذا تأیید می نماید که مدل رگرسیون تحقیق، مدل مناسبی است. لذا با اطمینان ۹۹٪ می توان از مدل خطی در برآورد معادله رگرسیون استفاده کرد.

بر اساس جدول (۴)، ۵۶٪ از واریانس جهت‌گیری بازار کار شرکت از طریق دو عامل پرورش استعدادها و جذب استعدادها تبیین می‌شود. همان‌گونه که از ستون ضرایب استاندارد جدول فوق بر می‌آید، سهم مؤلفه پرورش استعدادها ۳۹٪ و سهم مؤلفه جذب استعدادها ۴۶٪ بوده است که این مقادیر در سطح اطمینان ۹۹٪ تأیید می‌گردد. بنابراین می‌توان گفت که جهت‌گیری بازار کار شرکت سایپا، راهبرد جذب استعدادها بوده است.

برای تعیین راهبرد منابع انسانی شرکت سایپا با توجه به گونه‌شناسی استوارت و بروان (۱۳۸۹)؛ از معادل ناپارامتریک آزمون اندازه‌گیری‌های مکرر یعنی آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده شد. این آزمون برای بررسی معنی‌داری رتبه‌بندی متغیرها به کار می‌رود. البته استفاده از این آزمون منوط به بررسی پیش‌فرض‌هایی است که به دلیل ترتیبی بودن ابزار، از نمودار مستطیلی (جعبه‌ای) برای بررسی مشابه بودن شکل توزیع (۴) مؤلفه راهبرد منابع انسانی استفاده شد. با توجه به مشابه بودن نسبی توزیع داده‌ها استفاده از آزمون رتبه‌ای فریدمن امکان‌پذیر شد.

جدول ۴. سهم نسبی متغیرها (ضرایب تأثیر) آزمون رگرسیون جهت‌گیری بازار کار مدیریت منابع انسانی

مدل	متغیرها	B	خطای استاندارد	Beta	مقدار t	سطح معنی‌داری	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تبیین
۱	عرض از مبدأ (عدد ثابت)	-۱.۱۱۲	۰.۱۹۴		-۵.۷۲۵	۰.۰۰۰	۰.۷۵	۰.۵۶
	پرورش استعدادها	۰.۳۰۳	۰.۰۲۴	۰.۳۸۶	۱۲.۵۲۸	۰.۰۰۰		
	جذب استعدادها	۰.۲۲۳	۰.۰۲۵	۰.۴۶۲	۸.۷۹۲	۰.۰۰۰		

بر اساس جدول (۵) و پذیرفتن مقیاس ترتیبی ابزار مربوطه، راهبرد سرباز وفادار با میانگین ۳/۱۹ بالاترین و راهبرد نیروی قراردادی با میانگین ۲/۰۷ کمترین مقدار میانگین رتبه‌ها را به خود اختصاص داده‌اند. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری کمتر از ۵ درصد است، فرض صفر مبنی بر

یکسان بودن رتبه‌های چهار گروه رد و فرض جانشین تأیید می‌شد. بر این اساس می‌توان گفت راهبرد غالب منابع انسانی در شرکت با اطمینان ۹۹٪، راهبرد سرباز وفادار بوده است.

جدول ۵. آزمون معنی‌داری راهبرد منابع انسانی

مؤلفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه‌ها	آماره کای - دو	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
نیروی قراردادی	۵۹	۲.۵	۸۳	۲.۰۷	۲۵.۳۱	۳	۰.۰۰۰
متخصص متعهد	۵۹	۲.۷	۱	۲.۳۶			
پیمانکارانه	۵۹	۲.۸	۱	۲.۳۷			
سرباز وفادار	۵۹	۳.۲۹	۱.۲	۳.۱۹			

برای تعیین میزان همسویی عمودی و آزمون فرضیه تحقیق از رابطه ۱ و جدول (۶) استفاده شده است. جدول (۶) میزان همسویی را در مؤلفه‌های دهگانه نشان می‌دهد.

جدول ۶. میزان همسویی

عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم	عامل پنجم	عامل ششم	عامل هفتم	عامل هشتم	عامل نهم	عامل دهم
۰.۴۱۸	۰.۳۴۴	۰.۳۶۶	۰.۳۸۲	۰.۳۷۲	۰.۳۷۴	۰.۳۷	۰.۴۵۲	۰.۳۸	۰.۳۳۴

برای حصول اطمینان از تبعیت توزیع داده‌ها از منحنی بهنجار از آزمون کولموگروف-اسمیرنف<sup>۱</sup> استفاده شد. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، روش ناپارامتری ساده‌ای برای تعیین همگونی اطلاعات تجربی با توزیع‌های منتخب است (جدول ۷). براساس جدول (۷)، میانگین ۱۰ عامل ۰/۳۷ است که بر اساس جدول (۶) می‌توان از آن به عنوان همسویی ضعیف نام برد. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری از ۰/۰۵ بالاتر است، می‌توان نتیجه گرفت که این توزیع از منحنی بهنجار تبعیت نمی‌کند و لازم است از آزمون کای دو استفاده شود.

1. Kolmogrov-Smirnov

جدول ۷. آزمون متغیر همسویی

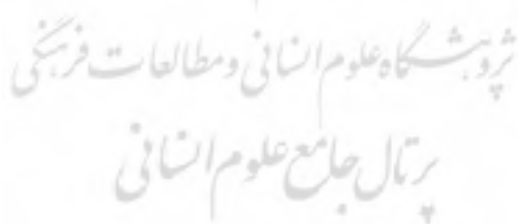
مؤلفه	تعداد	آماره کای - دو	درجه آزادی	سطح معنی داری
همسویی ضعیف	۸	۳.۶	۱	.۰۴۵
همسویی متوسط	۲			

همان‌گونه که از جدول (۷) بر می‌آید، بیشترین فراوانی مربوط به همسویی ضعیف است. برای آزمون معنی‌داری این تفاوت از آزمون کای دو استفاده شده است. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری کمتر از ۵ درصد است، فرض صفر مبنی بر یکنواخت بودن تفاوت بین فراوانی‌های دو گروه رد و فرض جانشین تأیید می‌شود و میزان همسویی با اطمینان ۹۹٪، ضعیف برآورد شده است. لذا با توجه به نتایج فوق فرضیه تحقیق را نمی‌توان پذیرفت. به عبارت دیگر بین راهبرد منابع انسانی و راهبرد کسب‌وکار شرکت سایپا رابطه معنی‌داری وجود داشته ولی این رابطه (همسویی) ضعیف بوده است.

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش از گونه‌شناسی راهبرد رقابتی عمومی پورتر در سطح کسب‌وکار و گونه‌شناسی راهبرد منابع انسانی استوارت و براون و جهت‌گیری راهبردی واپایش شدید و منعطف و جهت‌گیری بازار کار داخلی و خارجی برای تعیین میزان همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب‌وکار در شرکت سایپا استفاده شد. با مقایسه پژوهش فوق با پژوهش‌های پیشین آنچه استنباط می‌شود، این است که اغلب پژوهش‌های پیشین پیرامون ارائه الگوی همسویی و یا بررسی رابطه میان همسویی و عناصر سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمان بوده است؛ در حالی که در پژوهش حاضر محقق صرفاً در پی بررسی میزان همسویی و تعیین وضعیت همسویی بوده است. نتایج، نشان‌دهنده راهبرد کاهش هزینه در سطح کسب‌وکار، راهبرد سرباز وفادار در سطح منابع انسانی و جهت‌گیری واپایش شدید فرایندها (کاهش هزینه) و بازار کار خارجی (جذب استعدادها) در مدیریت منابع انسانی شرکت بوده است. با توجه به مدل مفهومی تحقیق، نتایج به‌دست آمده شامل،

راهبرد کسب و کار؛ کاهش هزینه، راهبرد منابع انسانی؛ سرباز وفادار و جهت گیری بازار کار مدیریت منابع انسانی جذب استعدادها (بازار کار خارجی)؛ میزان همسویی عمودی در مدیریت منابع انسانی شرکت ضعیف شناخته شده است و لذا فرضیه تحقیق را نمی توان پذیرفت. پیشنهاد می شود، مدیریت منابع انسانی شرکت مورد مطالعه برای برقراری همسویی کامل جهت گیری بازار کار را از خارج به داخل تغییر داده و با تدوین برنامه های کارراهه شغلی و جانشین پروری از قابلیت ها و توانمندی های نیروهای داخل سازمان استفاده کند. از محدودیت های اجرای پژوهش حاضر دسترسی جامع و کامل به مدیران ارشد شرکت جهت کسب اطلاعات بود؛ پس پیشنهاد می شود در تحقیقات آتی بر همسویی راهبرد سایر حوزه های وظیفه ای از جمله مالی، تولید و... تأکید شود. همچنین پیشنهاد می شود، میزان همسویی راهبردی کلیه عناصر سازمانی (ساختار، راهبرد، منابع انسانی و فرهنگ) مورد مطالعه و پژوهش قرار گیرد و علاوه بر همسویی عمودی، میزان همسویی افقی نیز مورد پژوهش قرار گیرد.



## منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۸). **راهبردهای مدیریت منابع انسانی**. ترجمه خدایار ایلی و حسن موفق، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- استوارت، گرگ؛ ال. براون، کنت جی (۱۳۸۹). **مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل**. (مترجمان: سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی)، انتشارات مه‌کامه.
- اکبری، حسین؛ قدوسی، حامد؛ اسدی، مجتبی و نورعلیزاده، حمیدرضا (۱۳۸۵). **ارزیابی تطبیقی پروژه‌های مدیریت استراتژیک در سازمان‌های ایرانی**. *مجله تدبیر*، ش ۱۴۳.
- بامبرگر، پتر و مشولم، ایلن (۱۳۸۹). **تدوین، اجرا، آثار، استراتژی منابع انسانی**. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بکر، برایان؛ هوزلید، مارک و اولریش، دیو (۱۳۸۸). **ارزیابی متوازن منابع انسانی**. ترجمه مسعود بینش، افشین دبیری و رضا قرائی‌پور، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- بکر، برایان. هوزلید، مارک. اولریش، دیو (۱۳۸۸). **روشهای ارزیابی متوازن منابع انسانی، رابطه بین افراد، استراتژی و عملکرد**. (مترجم: پرویز احمدی با همکاری لقمان رحمان‌پور)، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- خلیلی شورینی، سهراب و خجسته‌پور، مرتضی (۱۳۸۶). **همسوسازی سطوح استراتژی: روشی مؤثر در پیاده‌سازی استراتژی**. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.
- خلیلی شورینی، سهراب و زرگر، سیدمحمد (۱۳۸۹). **استراتژی هولدینگ و مصائب آن**. پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک و عملکرد.
- سرمه، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹۰). **روش‌های تحقیق در علوم رفتاری**، کتاب برگزیده. سپهوند، رضا (۱۳۸۸). **اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی، استراتژی سرمایه انسانی و استراتژی رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان**. رساله دکتری مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی (ره).
- کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید (۱۳۸۹). **دستاورد اجرا (متصل ساختن استراتژی به عملیات برای دستیابی به مزیت رقابتی)**. ترجمه محمدرضا عاطفی، نشر گروه ناب.
- فیاضی، مرجان (۱۳۸۹). **الگوی هماهنگی استراتژی‌های منابع انسانی با عملکرد (مورد مطالعه: بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری)**. رساله دکتری مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی (ره).
- کاپلان، رابرت. نورتون، دیوید (۱۳۸۹). **سازمان‌های استراتژی محور**. (مترجم: پرویز بختیاری)، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

- کاپلان، رابرت. نورتون، دیوید (۱۳۸۹). همسویی استراتژیک، ایجاد هم‌افزایی با کارت امتیاز متوازن. (مترجم: بابک زنده دل)، انتشارات آریانا.
- ویلن، توماس ال و هانگر، جی دیوید (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار. ترجمه سید محمد اعرابی و هاشم آقازاده، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6).
- Bin Othman, Rozhan and Poon, June M. L., (2000). What Shapes HRM? A Multivariate Examination, *Employee Relations*, Vol. 22, No.5.
- Budhwar, Pawan S. (2000). Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in the UK. *Personnel Review*, Vol. 29, No. 2.
- Christensen Hughes, Julia M. (2002), "HRM and Universalism: is There one Best Way?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 14, No. 5.
- Dessler, G. (2009). *Human Resource Management*. 11 Edition, Prentice Hall.
- Ghosh, P. & Geetika, M. (2007). Recruitment Strategies: Exploring the Dimensions in the Indian Software Industry. *Asian Journal of Management Cases*, 4(1).
- Hendry, C. & Pettigrew, A. (1986). *The Practice of Strategic Human Resource Management*. *Personnel Review*, 15.
- Huang, T. C. (2001). The Effects of Linkage Between Business and Human Resource Management Strategies. *Personnel Review*, 30 (2).
- 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).
- Kelliher, Clare and Perrett, Gilly (2001). Business Strategy and Approaches to HRM – A Case Study of New Developments in the United Kingdom Restaurant Industry, *Personnel Review*, Vol. 30, No. 4.
- Lepak, David., P, Snell, Scott, A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations, *Journal of Management*.
- Lepak, David, P, Snell, Scott, A. (1998). The Human Resource Architecture toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review*.
- Luoma, Mikko (2000). Investigating the Link between Strategy and HRD, *Personnel Review*, Vol. 29, No. 6.
- Melnyk, S. A., Calantone, R. J., Luft, J., Stewart, D. N., Zsidisin, G. A., Hanson, J. and Burnns, L. (2005). An empirical investigation of the metrics alignment process, *International Journal of Productivity and performance management*, Vol. 54, No. 5/6.
- 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.
- Rose, R. C. & Kumar, N. (2006). The Influence of Organizational and Human Resource Management Strategies on Performance. *Performance Improvement*, 45(4).
- Srivannaboon S, Milosevic DZ. (2004). *The process of translating business strategy in project actions*. In: Slevin DP, Pinto JK, Cleland DI, editors. *Innovations Project Management Research*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Schuler, RS., Jackson S. E. (1987). Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices, *Academy of Management Executive*. 9(3).
- Schuler, R., S. Jackson (2001). HR. Issues and Activities in Mergers and Acquisitions. *European Management Journal*. 19(3).

- Schuler, R. S. (2000). The Internationalization of Human Resource Management. **Journal of International Management**, 6.
- Shenhr, A. J., Milosevic D., Dvir D., Thamhain H. (2007). **Linking Project Management to Business Strategy**. Project Management Institute.
- Sheehan, Cathy (2005). A Model for HRM Strategic Integration, **Personnel Review**, Vol. 34, No. 2.
- Shih, H. A., Chiang, Y. H. (2005). Strategy Alignment Between HRM, KM, and Corporate Development. **International Journal of Manpower**. 26 (6).
- Snell, G., Bohlander, S. (2010). **Managing human resources**, 14<sup>th</sup> edition, printed in united state of America.

