

همسویی راهبرد عام منابع انسانی با راهبرد زیرسیستم‌های منابع انسانی

میرعلی سیدنقوی*، محمد خانباشی**، محسن صلواتی***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۶/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۳/۰۷

چکیده

مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهند که میان استراتژی‌های کلی سازمان و راهبردهای منابع انسانی رابطه وجود دارد. همچنین وجود راهبردهای هماهنگ در حوزه منابع انسانی بر عملکرد کلی سازمان مؤثر است. هدف پژوهش حاضر بررسی میزان همسویی راهبرد کلی نظام مدیریت منابع انسانی سازمان و راهبرد زیرنظام‌های منابع انسانی است. به منظور بررسی همسویی افقی و عمودی، از الگوی نقاط مرجع راهبردی بامبرگر و مشولم (SRP) استفاده شده و روش اصلی پژوهش نیز توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق، کلیه مدیران و کارشناسان ارشد (خبیرگان) شرکت تولید مواد غذایی کاله می‌باشند. جمع‌آوری اطلاعات مربوط به شناسایی گونه‌های مختلف راهبرد از طریق پرسشنامه ارائه شده به مدیران یا کارشناسان ارشد خبره و مطلع در شرکت مزبور انجام گرفته است. سنجش ضریب پایایی عناصر پرسشنامه به کمک نرم‌افزار SPSS و بر اساس آزمون آلفای کرونباخ صورت گرفت و میزان آن ۹۱٪ به دست آمد که نشان‌دهنده قابلیت اعتماد ابزار پژوهش است. یافته‌ها حاکی از آن است که راهبرد اصلی مدیریت منابع انسانی شرکت از نوع سرباز وفادار، تأمین نیروی انسانی از نوع جنبی، آموزش و توسعه از نوع انتخابی، ارزیابی عملکرد از نوع همانندسازی، جبران خدمات از نوع رقابتی و همچنین روابط کارکنان از نوع دستوری، گونه‌های غالب محسوب می‌شوند. در مجموع می‌توان گفت که بین راهبرد کلی منابع انسانی و راهبردهای زیرنظام‌های آن شکاف شدید وجود ندارد، ولی عدم هماهنگی نسبی قابل تأیید است.

کلیدواژه‌ها: نقاط مرجع راهبردی؛ همسویی راهبردی؛ راهبرد منابع انسانی؛ راهبرد زیرنظام‌های منابع انسانی.

asnagavi@yahoo.com

* دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی

** دکتری مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، مدرس دانشگاه علامه طباطبائی

hamed_khanbashi@yahoo.com

*** نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی

hrmsalavati@gmail.com

مقدمه

هم اکنون این مسئله روشن شده است که راهبرد منابع انسانی سازمان بر عملکرد کلی آن مؤثر است (بیکر و گرهارت، ۱۹۹۶؛ بکسال و پرسل، ۲۰۰۳: ۵۷). به موازت چنین مباحثی، از دهه ۱۹۸۰ به بعد در خصوص رابطه بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی ادعاهای بسیاری مطرح شده است. مطالعات نشان داده که بدون مدیریت منابع انسانی راهبردی، اقدامات منابع انسانی به صورت بهینه^۱ اجرا نخواهد شد لذا مدیریت منابع انسانی راهبردی^۲ به عنوان هسته^۳ مدیریت منابع انسانی^۴ قلمداد می‌شود (برانس^۵، ۲۰۱۳: ۱۴۱۰). مدیریت راهبردی منابع انسانی با ایجاد نگرشی نو و روشمند و بستری خلاق، به تبیین تاثیر متقابل راهبردهای کلان سازمان و راهبرد منابع انسانی پرداخته و از این طریق هماهنگی پویا و منعطف بین این دو راهبرد را هدف قرار داده است و در نتیجه زمینه ایجاد هم‌افزایی و وحدت راهبردی را در سازمان فراهم می‌آورد. صاحب‌نظران، هدف از تدوین و اجرای راهبرد منابع انسانی را، مرتبط‌ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های راهبردی منابع انسانی می‌دانند (آنتونی و دیگران، ۱۹۹۶)؛ به گونه‌ای که سازمان بتواند بین زیرنظام‌های منابع انسانی^۶ هماهنگی درونی (یعنی یکپارچگی و انسجام) ایجاد نموده و علاوه بر آن بین راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان نیز یکپارچگی و هماهنگی بیرونی پدید آورد (بامبرگر و فیگن باوم^۷، ۱۹۹۶). لذا همسویی صحیح نظام‌های منابع انسانی با راهبرد کسب‌وکار و سایر نظام‌های سازمان منجر به افزایش عملکرد سازمان می‌شود (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴: ۳۴؛ پرسل، ۲۰۰۵؛ باکشی^۸، ۲۰۱۴: ۹۱؛ فیتز و گوری، ۲۰۱۴: ۶). بنابراین فقدان نگرش راهبردی و بلندمدت به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، تأثیرات منفی در برنامه‌ریزی صحیح فرایندهای ورودی و نگهداری و خروجی کارکنان در سازمان بر جا خواهد گذاشت و سبب کاهش بهره‌وری، اثربخشی و عدم تحقق مأموریت سازمان خواهد شد. همچنین

1. Optimum
2. Strategic human recourse management (SHRM)
3. Core component
4. Human recourse management (HRM)
5. Brauns
6. HRM subsystems strategy
7. Figenbaum, 1996
8. Bakchi

راهبرد منابع انسانی به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می‌شود و پرداختن به آن، برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها امری ضروری است. اما متأسفانه تلاش کمی برای تعیین رابطه بین این سطوح راهبردی با یکدیگر شکل گرفته است و بسیار مشکل است که بتوان ابزار کاربردی مناسبی از بین مطالب نظری پراکنده به دست آورد که بتواند میان اهداف راهبردی و کارکردهای منابع انسانی رابطه برقرار کند. حتی اگر سازمانی هدف‌های خود را به‌خوبی تدوین کرده باشد، همچنان این پرسش‌ها وجود دارد که: - سازمان چگونه می‌تواند مطمئن شود که راهبرد زیرنظام‌های منابع انسانی از راهبرد اصلی

مدیریت منابع انسانی حمایت می‌کند؟

- چه رابطه‌ای بین راهبرد منابع انسانی و راهبرد زیرنظام‌های منابع انسانی وجود دارد؟

- چگونه می‌توان آنها را با یکدیگر ترکیب کرد تا مزیت رقابتی سازمان تقویت شود؟

هدف اصلی این پژوهش، پاسخ به چنین پرسش‌هایی است.

راهبرد نظام مدیریت منابع انسانی و راهبردهای زیرسیستم‌های آن

هماهنگی راهبرد منابع انسانی با راهبردهای زیر نظام‌های آن از آنجا سرچشمه می‌گیرد که سطوح مختلف تصمیم‌گیری راهبردی در سازمان را می‌توان به صورت راهبرد شرکت، کسب‌وکار و وظیفه‌ای نشان داد. هر کدام از این سطوح از نظر ماهیت راهبردی هستند اما تصمیماتی که در سطوح بالا نظیر سطح شرکت و کسب‌وکار اتخاذ می‌شوند به عنوان راهنمای اتخاذ تصمیمات در سطوح راهبرد وظیفه‌ای مطرح می‌شوند. تمامی این سطوح، راهبردی هستند؛ چرا که: ۱- این سطوح همه مفهومی هستند و هرچه از بالا به پایین خرد می‌شوند به سطح عملیات نمی‌رسند؛ ویژگی مفهوم این است که زمان و مکان نداشته و غیر قابل دسترس است و به محض این که به مفهوم، قید زمان اضافه شود (۵ ساله، ۵۰۰ ساله و...) از سطح راهبردی به سطح عملیات نازل می‌شود. ۲- قلمرو مباحث می‌تواند کل سازمان، بخش و وظیفه را شامل شود و با حفظ شرط مفهومی بودن همچنان در سطح راهبردی باقی بماند. ۳- هر سطح نسبت به سطح بالایی خود اجرایی محسوب می‌شود نه عملیاتی. تفاوت بین عملیات و اجرای راهبرد حائز اهمیت است (اعرابی، ۱۳۸۵). مزیت رقابتی را می‌توان با بهینه‌سازی استفاده از همه منابع سازمان اعم از انسانی،

مالی و فناوری در راستای شکل‌گیری راهبرد تجاری به دست آورد. اما به نظر می‌رسد سازمان‌ها به منابع انسانی در مقایسه با منابع مالی و فناوری توجه کمتری نشان داده‌اند (بیر و همکاران، ۱۹۸۵)؛ بنابراین سازمان‌هایی که از راهبرد منابع انسانی جامعی استفاده کنند، از فرصت خوبی برای کسب مزیت رقابتی برخوردار خواهند شد (گونل و مور^۱، ۱۹۹۴). مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پیشگام در هزینه به دلیل توجه بسیار به نتایج (به‌ویژه کیفیت بازده و تولید)، خطرپذیری کمتر، توجه به اهداف کوتاه‌مدت و توجه نسبی به کیفیت باید تعیین و طراحی شرح مشاغل به شکل دقیق و روشن، آموزش محدود، ارزیابی عملکرد با تأکید بر نتایج کوتاه‌مدت و نظارت دقیق بر فعالیت‌ها و عملکرد کارکنان را مد نظر قرار دهد (اسکولار و جکسون، ۱۹۸۷). بنابراین واضح است که ملاحظات بازار و هزینه متفاوت (به معنای راهبرد تجاری متفاوت) راهبرد منابع انسانی متفاوتی را نیز را می‌طلبد (فامبرون و دیگران^۲، ۱۹۸۴). این ملاحظات بازار و هزینه، فقط در دسته‌بندی راهبردهای رقابتی پورتر جای نگرفته است، بلکه مارچینگتون و ویلکینسون^۳ (۱۹۹۶) و استواری و سیسون^۴ (۱۹۹۳) نیز به روشی مشابه اهمیت تناسب راهبردها و روش‌های منابع انسانی را به ترتیب با راهبردهای معروف مایلز و اسنو^۵ (۱۹۷۸) و چهار مرحله چرخه حیات (هافر، ۱۹۷۷) یک سازمان مورد بررسی قرار داده‌اند. امروزه مدیران معتقدند باید صریحاً راهبرد منابع انسانی شرکت خود را با ترتیبات سازمانی مرتبط پیوند داده و دستیابی به اهداف شرکت را تسهیل کنند. اما برای ایجاد چنین هماهنگی، دیدگاه‌های مختلفی ارائه شده است.

اهمیت هماهنگی^۶ و ارائه چارچوب مفهومی پژوهش

وقتی در ارتباط با همسویی راهبردی بحث می‌شود، اصطلاحاتی مانند: توازن^۷، همسازی^۸،

1. Gunnigle & moore
2. Famburn. et al, 1984
3. Marchington & Wilkinson
4. Storey & Sisson
5. Miles & Snow
6. Alignment
7. Balance
8. Harmony

به هم پیوستگی^۱، هماهنگی^۲، یکپارچگی^۳ و تناسب^۴ به عنوان عباراتی مترادف با همسویی به کار می‌روند (صلواتی، ۱۳۹۳: ۳۱). مفهوم هماهنگی در نظریه‌های مدیریت به خصوص نظریه‌های مدیریت راهبردی ریشه دارد. این مفهوم نقشی اساسی را در استفاده از مفاهیم «اقتضایی» در زمینه‌های زیر ایفا نموده است: رابطه بین ساختار و فناوری، شیوه‌های رهبری، سازگاری سازمان با محیط و تدوین راهبرد سطح کسب و کار (ونکاترمن و کامیلوس^۵، ۱۹۸۴).

بر اساس برخی نظریه‌های هماهنگی و ترکیب‌بندی سازمان، در سازمان‌هایی که هماهنگی بین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و راهبردی در ترکیب آنها بالا است، اثربخشی آنها در حد قابل توجهی قرار دارد (دوتی و همکاران^۶، ۱۹۹۳)؛ علاوه بر این پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه همسویی راهبردی، تأییدکننده این ادعا است (فام، ۲۰۱۱: ۷۵؛ عثمان، ۲۰۱۱: ۴۶؛ هان لو و سی بچ، ۲۰۱۳: ۷۰۹). مطالعات نشان داده است که هماهنگی^۷ راهبردی بین راهبرد کسب و کار و راهبرد منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر بزرگی^۸ می‌گذارد و این تأثیر عظیم در نرخ بازگشت سرمایه^۹ و یا سود ناخالص^{۱۰} قابل شناسایی است (هان لو و سی بچ، ۲۰۱۳). مسئله اصلی برای مدیریت سازمان، ایجاد هماهنگی بین سطوح راهبردی و محیط خارجی سازمان می‌باشد (میتزبرگ و همکاران^{۱۱}، ۱۹۸۸، ویلن و هانگر^{۱۲}، ۱۹۹۲). هر یک از نظام‌های موجود در سطوح راهبرد سازمان هم باید با زیرنظام‌های خودش (هماهنگی درونی) و هم باید با سطوح بالادست و نظام‌های هم‌تراز خودش (هماهنگی بیرونی) هماهنگ باشد تا موضوع مدیریت تجلی پیدا کند و باعث ایجاد هم‌افزایی جهت رسیدن به هدف‌های سازمان شود (اعرابی، ۱۳۸۵). به عنوان مثال در خصوص واحد کارکردی منابع انسانی، باید راهبردهای منابع انسانی با راهبرد کلی سازمان^{۱۳}،

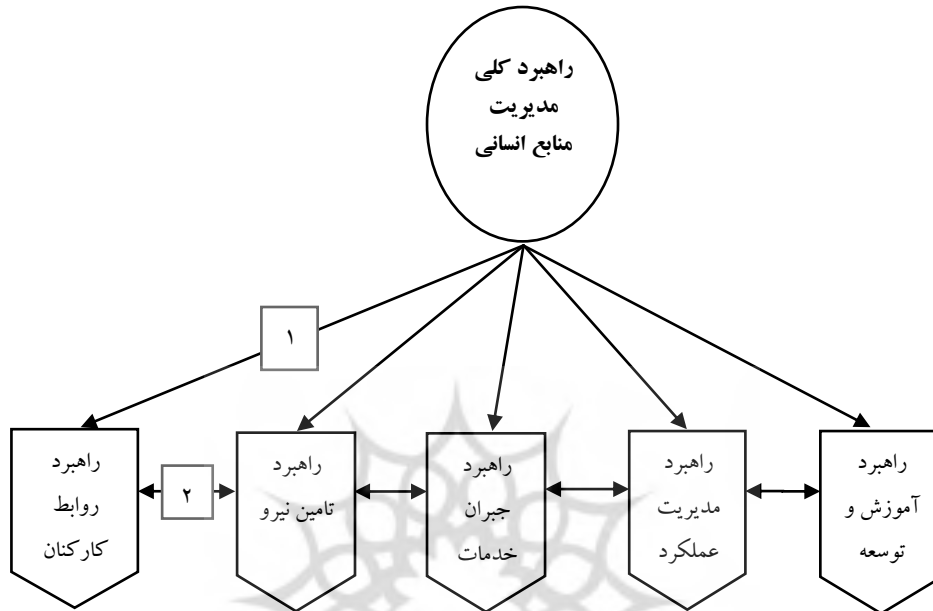
1. linkage
2. Coordination
3. Integration
4. Fit
5. Venkatraman & Camillus
6. Doty & Glick & Huber
7. Strategic Alignment
8. Great
9. Return on investment
10. Net profit
11. Mintzberg, et al, 1988
12. Wheelen, Hunger, 1992
13. Organization

راهبرد سطح کسب و کار^۱ و راهبرد سایر واحدهای کارکردی (وظیفه‌ای) مانند تولید، بازاریابی، مالی، نظام‌های اطلاعاتی و تحقیق و توسعه هماهنگ باشد (هماهنگی بیرونی). از طرف دیگر، راهبرد زیر نظام‌های منابع انسانی (تأمین نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش، توسعه منابع انسانی و روابط کارکنان) نیز باید با راهبردهای کلی واحد منابع انسانی هماهنگ باشد که از آن تحت عنوان هماهنگی درونی یاد می‌شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۵؛ اموانگ و کیامبات، ۲۰۱۵: ۳۰). هر یک از هماهنگی‌های درونی و بیرونی می‌توانند به صورت عمودی و افقی نیز در نظر گرفته شوند که چهار نوع هماهنگی نتیجه می‌شود، شامل: هماهنگی‌های بیرونی عمودی، بیرونی افقی، درونی عمودی و درونی افقی. برای رسیدن به هماهنگی راهبردی از الگوهای متفاوتی پیروی می‌شود. سازمان‌ها باید بتوانند تشخیص دهند آیا جهتی را که برای نزدیک شدن به «وضعیت مطلوب» انتخاب کرده‌اند، جهت درستی است یا خیر؟ به این ترتیب، هماهنگی معیار صحت و به معنای همسویی، سازگاری و تناسب با جهتی خاص است (اعرابی، ۱۳۷۱). هماهنگی می‌تواند هم در سطح عملیاتی و هم در سطح راهبردی برقرار شود. هماهنگی عملیاتی دارای زمان و مکان می‌باشد ولی هماهنگی راهبرد و رای زمان و مکان است. ویژگی و رای زمان و مکانی «وضعیت مطلوب» و «راهبرد حرکت» و بهره‌گیری از شاخص‌هایی که بر اساس آنها تعریف شده‌اند، موجب ایجاد انسجام و هماهنگی در کلیه شناسایی‌ها، توصیف‌ها و طراحی‌ها می‌شود و از هرگونه تشتت و ناهمگونی در حرکت جلوگیری می‌کند (اعرابی، ۱۳۷۰). بسیاری از نویسندگان، همسویی بین راهبردها را عامل اصلی در موفقیت راهبردها می‌دانند. پورتر در مقاله (راهبرد چیست؟) راهبرد را به عنوان «ایجاد تناسب بین وظایف یک شرکت» می‌داند. او به سه نوع تناسب اشاره دارد: تناسب بین هر فعالیت و راهبرد کلی شرکت، تناسب بین فعالیت‌هایی که از یکدیگر پشتیبانی می‌کنند و تناسب از طریق بهینه‌سازی فعالیت‌ها (پورتر، ۱۹۹۶).

«هماهنگی» به چهار دلیل زیر به عنوان اساس و پایه مدیریت راهبردی می‌باشد: اول؛ رشته سیاستگذاری کسب و کار که به عنوان پایه و اساس پارادایم راهبرد می‌باشد، ریشه در مفهوم سازگاری و تطابق منابع سازمان با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی دارد. دوم؛ بر پایه تحقیقات در حوزه‌های نوین، مدیریت راهبردی بسیاری از مفاهیم و روش‌های تحقیق را از سایر رشته‌های

علمی (مانند اقتصاد سازمان صنعتی، رفتار اداری و بازاریابی) اقتباس نموده است. سوم؛ بر اساس پژوهش‌هایی که توسط هافر و بر مبنای تحقیق تجربی مبتنی بر اقتضا انجام شده است، بسیاری از مطالعات راهبرد آشکارا و تلویحاً از مفهوم هماهنگی استفاده نموده‌اند (اسلام و اسد^۱، ۲۰۱۴: ۷۷-۷۸). همچنین این مطالعات اثر بسیار زیاد نظریه اقتضایی را بر تدوین راهبرد نشان می‌دهند. چهارم؛ مفهوم هماهنگی توسط مشاوران بسیار زیادی برای برجسته‌نمودن اهمیت سازگاری پیچیده بین عناصر سازمانی در اجرای اثربخشی راهبرد انتخاب‌شده، مورد استفاده قرار گرفته است (ونکاترمن و کامیلوس، ۱۹۸۴). عده‌ای هماهنگی راهبردی را هماهنگی بین عناصر سازمان (ساختار، فناوری، فرهنگ، نیروی انسانی، شیوه رهبری، راهبرد و...) با شرایط محیطی می‌دانند (چندلر، ۱۹۶۲؛ وودوارد، ۱۹۶۵؛ واترمن، ۱۹۸۶) و برخی دیگر هماهنگی راهبردی را هماهنگی در سطح راهبردی بین خود عناصر سازمان عنوان نموده‌اند (چورن^۲، ۱۹۹۱؛ لی ویت، ۱۹۶۵؛ اسکات^۳، ۱۳۸۲؛ پراهالاد و هامل، ۱۹۹۰؛ گالبریت و کازانجیان^۴، ۱۹۸۱). برقراری هماهنگی راهبردی همواره با تغییرات همراه است و این تغییر از سطح راهبردی شروع می‌شود، بررسی عوامل محیطی و سازمانی، تغییرات راهبردی مطلوب (مورد انتظار) را نمایان می‌کند. در هماهنگی عمودی، هماهنگی راهبرد منابع انسانی با راهبرد زیرنظام‌های منابع انسانی (درونی عمودی) بررسی می‌شود و در مبحث هماهنگی افقی، هماهنگی زیرنظام‌های منابع انسانی با یکدیگر (درونی افقی) مورد توجه قرار می‌گیرد. جهت برقراری هماهنگی در محتوا ما چارچوب نقاط مرجع راهبردی را پیشنهاد می‌کنیم. علت به کارگیری چنین چارچوبی این است که می‌توان با ترکیب‌های متفاوت از دو طیف «بعد مرجع خارجی» و «بعد مرجع داخلی» (فیگنباوم و همکاران^۵، ۱۹۹۶)، ماتریس‌های نقاط مرجع راهبردی را در سطوح راهبردی، عوامل نهادی و حوزه‌های وظیفه‌ای مختلف طراحی کرد و در هر حوزه چهارگونه راهبرد را ارائه داد و اطمینان زیادی داشت که گونه‌های راهبرد متناظر در سطوح پیش گفته از هماهنگی بیشتری برخوردار باشند.

1. Islam & Asaduzzaman, 2014
2. Chorn
3. Scott
4. Galbraith & Kazanjain
5. Figenbaum. et al, 1996



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

توضیح روابط راهبردی در مدل مفهومی:

- ۱- رابطه راهبرد منابع انسانی و زیر نظام‌های آن (هماهنگی درونی عمودی)؛
- ۲- رابطه زیر نظام‌های منابع انسانی با یکدیگر (هماهنگی درونی افقی)؛

پرسش اصلی پژوهش:

آیا بین راهبرد منابع انسانی و راهبرد زیر نظام‌های آن همسویی استراتژیک وجود دارد؟

پرسش‌های فرعی:

پرسش‌های فرعی به ترتیب اولویت عبارتند از:

- ۱- گونه‌های راهبرد منابع انسانی در این سازمان کدامند؟
- ۲- گونه‌های راهبرد زیر نظام‌های منابع انسانی در این سازمان کدامند؟
- ۳- آیا بین راهبردهای منابع انسانی و راهبردهای زیر نظام‌های منابع انسانی همسویی وجود دارد؟

دارد؟

۴ - چگونه می‌توان راهبرد منابع انسانی و راهبرد زیرنظام‌های منابع انسانی را ترکیب کرد تا به این ترتیب مزیت رقابتی سازمان تقویت گردد؟

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از هدف کاربردی و بر اساس نوع داده، کمی می‌باشد و راهبرد اصلی پژوهش نیز توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق، کلیه مدیران و کارشناسان ارشد شرکت کاله بوده‌اند. در پژوهش حاضر از روش نمونه‌گیری هدفمند با توجه به اطلاعات خاص خبرگان و کارشناسان در زمینه موضوع تحقیق استفاده شده است (نمونه‌گیری غیر احتمالی قضاوتی برای تعیین تعداد واحد تحلیل). به طور کلی خبرگان سازمانی متشکل از مدیران ارشد، میانی یا پایه و نیز کارشناسان ارشد مطلع، جامعه آماری را در این تحقیق تشکیل می‌دهند. با توجه به محدودیت نسبی جامعه آماری ترجیحاً در این تحقیق نمونه‌گیری از جامعه آماری مد نظر نیست و به بیان دیگر نمونه آماری منطبق بر جامعه است. لذا پس از مشورت با مدیرعامل و مدیر منابع انسانی، نامبردگان ۲۴ نفر از افراد خبره و صاحب‌نظر را برای انجام فرایند تحقیق معرفی نمودند. بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده از ۲۴ پرسشنامه، ۵۴٪ از پاسخ‌دهندگان مرد و ۴۶٪ باقیمانده را زنان تشکیل می‌دهند. از نظر میزان تحصیلات، ۲۱٪ پاسخ‌دهندگان کارشناسی ارشد و بالاتر، ۷۵٪ از فوق‌دیپلم و کارشناسی و ۴٪ دیپلم هستند. در خصوص سابقه حضور پاسخ‌دهندگان در سازمان می‌توان گفت ۸۸٪ از پاسخ‌دهندگان پنج سال و کمتر، ۸٪ از پاسخ‌دهندگان شش تا ده سال و ۴٪ از آنها بین یازده تا پانزده سال در این سازمان سابقه فعالیت داشته‌اند. اطلاعات جمع‌آوری شده در خصوص سابقه حضور افراد در سازمان‌های دیگر نشان می‌دهد که ۵۰٪ از افراد پنج سال و کمتر، ۴۶٪ از پاسخ‌دهندگان بین شش تا پانزده سال و ۴٪ بین شانزده تا بیست و پنج سال در دیگر سازمان‌ها سابقه حضور داشته‌اند. ابزار اصلی مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه است. برای ارزیابی منابع انسانی و زیرنظام‌های آن از پرسشنامه پایه مورد استفاده در تحقیقات مشابه گذشته (فیاضی، ۱۳۸۹) استفاده شده است (مشمول بر ۷ پرسش برای گونه‌شناسی راهبرد منابع انسانی و ۲۱ پرسش برای گونه‌شناسی راهبردهای زیرنظام‌های منابع انسانی). پرسش‌ها

از نوع بسته می‌باشند، پرسشنامه‌ها و گویه‌های هر پرسش ۱ بر اساس مقیاس لیکرت طراحی شده است و نوع پرسش‌های مورد استفاده در این پژوهش، از نوع پرسش‌های نگرشی (Attitudinal Questions) می‌باشد. از آنجا که بخش عمده پرسشنامه استفاده شده در این تحقیق دارای پیشینه قبلی بوده است، می‌توان گفت از روایی و پایایی نسبی برخوردار می‌باشد؛ اما جهت اطمینان بیشتر از روایی محتوایی ابزار تحقیق، بر اساس نظر اساتید، تغییرات و اصلاحاتی برای به روز کردن و متناسب سازی آنها با محیط میدانی پژوهش کنونی صورت گرفت (صلواتی، ۱۳۹۳: ۱۲۹). پس از انجام اقدامات فوق پرسشنامه‌ای در ۱۰ صفحه مشتمل بر ۲۸ پرسش چهارگزینه‌ای که حاوی پنج‌بخش اصلی پرسشنامه است (این بخش‌ها مورد تأیید صاحب‌نظران روش تحقیق است) تهیه شد. برای اطمینان بیشتر از پایایی پرسشنامه‌ها، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. آلفای کرونباخ برای شش پرسشنامه اولیه خبرگان حدود ۰/۹۵ و آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه‌ها حدود ۰/۹۱ (بر مبنای شدت طیف لیکرت) به دست آمد و از آنجا که مقادیر مذکور بیش از ۰/۷۰ و نزدیک عدد یک می‌باشند، می‌توان گفت که پایایی ابزار در سطح بسیار مطلوبی قرار دارد.

تحلیل توصیفی داده‌ها (تبدیل متغیرهای کمی به کیفی)

توصیف داده‌ها همان تبدیل متغیرهای کمی به کیفی می‌باشد. به این معنا که ابتدا متغیرهای تحقیق حالت کمی و پیوسته داشته‌اند اما برای بررسی و اظهار نظر دقیق‌تر در مورد آنها می‌بایست به متغیرهای کیفی که چندسطحی‌اند و حالت گسسته دارند، تبدیل شوند تا قابل مقایسه و بررسی باشند. لذا برای دستیابی به این هدف، می‌بایست روش مناسبی اتخاذ شود. با توجه به ویژگی‌ها و خصوصیات متغیرها و روابط آنها و نیز پرسش‌های پرسشنامه، در مورد هر خرده‌مقیاس (گونه راهبرد)، حاصل جمع نمرات مربوط به ملاک‌های ارزشیابی آن محاسبه و سپس متوسط نمره آن به دست آمد. آن‌گاه متوسط نمرات هر یک از خرده‌مقیاس‌های مربوط به یک مقیاس خاص، با

۱. در هر پرسش برای تعیین شدت گزینه انتخاب شده و افزایش دقت پاسخدهی افراد، برای هر یک از گزینه‌های چهارگانه، یک طیف لیکرت تعریف شده است.

یکدیگر مقایسه شد و نمره برتر انتخاب شد. استفاده از این روش دو حسن دارد: اول این که نتایج حاصله را با طیف نمره‌گذاری اولیه قابل مقایسه می‌کند و دوم اینکه چون تعداد ملاک‌های ارزشیابی در هر خرده‌مقیاس، متفاوت است، متوسط نمره مبنای مناسبی برای مقایسه خواهد بود. همچنین جهت افزایش اعتبار نتایج حاصل از این تحلیل، در تحلیلی دیگر گونه‌شناسی راهبردها بر اساس تعداد گویه‌های انتخاب‌شده (بدون در نظر گرفتن طیف لیکرت) انجام شد. همان‌گونه که جدول‌ها و نمودارهای رادار نشان می‌دهند، نتایج حاصل همگی موید نتایج روش قبلی تحلیل هستند و از آن حمایت می‌کنند.

گونه‌شناسی راهبرد مدیریت منابع انسانی

جدول ۱. گونه غالب در راهبرد مدیریت منابع انسانی

| پیمانکارانه | متخصص متعهد | نیروی کار قراردادی | سرباز وفادار |
|-------------|-------------|--------------------|--------------|
| ۱۲۶ | ۱۲۵ | ۱۶۱ | ۱۶۲ |
| ۱۸ | ۱۷,۸۵۷۱۴۲۸۶ | ۲۳ | ۲۳,۱۴۲۸۵۷ |
| | | متمايل | |
| ۳۳ | ۳۸ | ۴۵ | ۵۲ |



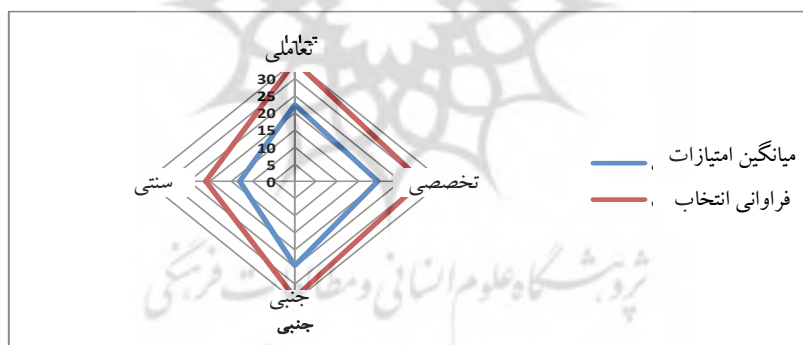
نمودار ۱. گونه غالب در راهبرد مدیریت منابع انسانی

همان‌گونه که مشخص است گونه غالب راهبرد منابع انسانی، سرباز وفادار می‌باشد؛ اما نیروی کار قراردادی هم با متوسط امتیاز بالا بعد از گونه غالب قرار دارد.

گونه‌شناسی راهبرد تأمین نیرو

جدول ۲. گونه غالب در راهبرد تأمین نیرو

| سستی | جنبی | تخصصی | تعاملی | |
|------|------|-------|--------|---------------------------|
| ۶۵ | ۱۲۳ | ۹۸ | ۱۱۲ | جمع امتیازات |
| ۱۳ | ۲۴,۶ | ۱۹,۶ | ۲۲,۴ | متوسط امتیازات |
| | | | | گونه غالب |
| ۲۱ | ۳۴ | ۳۰ | ۳۵ | تعداد گویه‌های انتخاب شده |



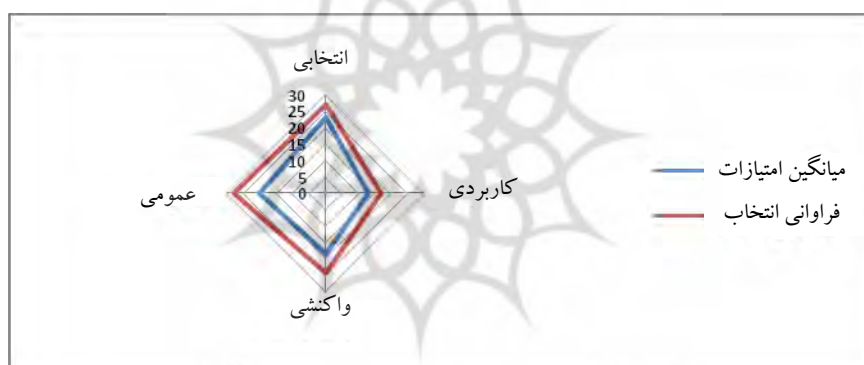
نمودار ۲. گونه غالب در راهبرد تأمین نیرو

با توجه به جدول و نمودار بالا گونه غالب در راهبرد تأمین نیرو، با متوسط امتیاز ۲۴,۶ راهبرد جنبی می‌باشد.

گونه‌شناسی راهبرد آموزش و توسعه منابع انسانی

جدول ۳. گونه غالب در راهبرد آموزش و توسعه منابع انسانی

| انتخابی | کاربردی | واکنشی | عمومی | |
|---------|---------|--------|-------|---------------------------|
| ۹۲ | ۵۲ | ۷۳ | ۸۱ | جمع امتیازات |
| ۲۳,۲۵ | ۱۳ | ۱۸,۲۵ | ۲۰,۲۵ | متوسط امتیازات |
| | | | | گونه غالب |
| ۲۷ | ۱۷ | ۲۴ | ۲۸ | تعداد گویه‌های انتخاب شده |



نمودار ۳. گونه غالب در راهبرد آموزش و توسعه منابع انسانی

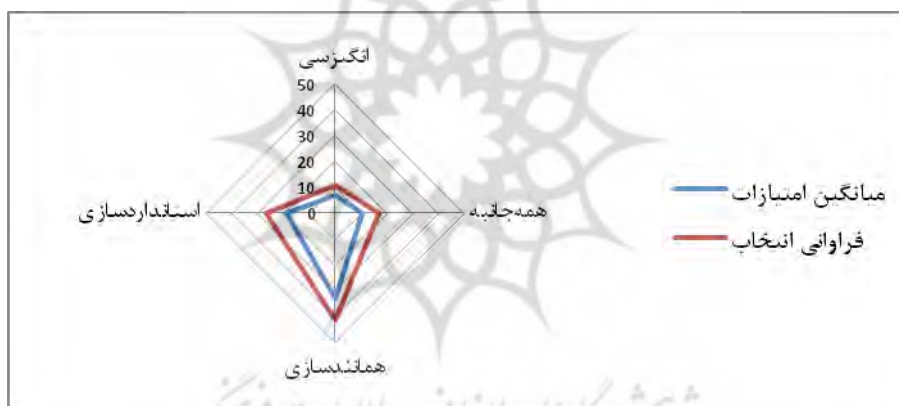
گونه غالب در راهبرد آموزش و توسعه منابع انسانی، با متوسط امتیاز ۲۳,۵ راهبرد انتخابی

است.

گونه‌شناسی راهبرد ارزیابی عملکرد

جدول ۴. گونه غالب در راهبرد ارزیابی عملکرد

| استانداردسازی | هماندسازی | همه جانبه | انگیزی | |
|---------------|-----------|-----------|--------|---------------------------|
| ۷۵ | ۱۳۱ | ۴۱ | ۲۸ | جمع امتیازات |
| ۱۸,۷۵ | ۳۲,۷۵ | ۱۰,۲۵ | ۷ | متوسط امتیازات |
| | | | | گونه غالب |
| ۲۷ | ۴۱ | ۱۷ | ۱۱ | تعداد گویه‌های انتخاب شده |



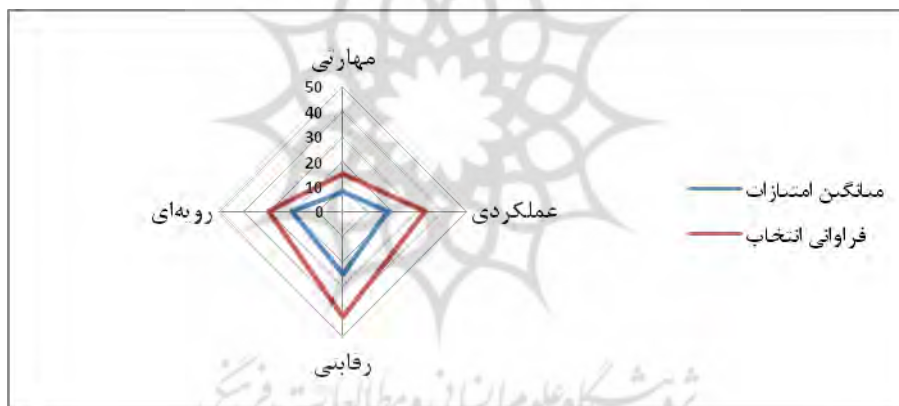
نمودار ۴. گونه غالب در راهبرد ارزیابی عملکرد

ملاحظه می‌شود که گونه غالب در راهبرد ارزیابی عملکرد، با میانگین امتیاز ۳۲,۷۵ راهبرد هماندسازی است.

گونه‌شناسی راهبرد جبران خدمات و پاداش

جدول ۵. راهبرد جبران خدمات و پاداش

| مهارتی | عملکردی | رقابتی | روبه‌ای | |
|--------|---------|--------|---------|---------------------------|
| ۴۰ | ۹۱ | ۱۲۷ | ۱۰۳ | جمع امتیازات |
| ۸ | ۱۸,۲ | ۲۵,۴ | ۲۰,۶ | متوسط امتیازات |
| | | | | گونه غالب |
| ۱۵ | ۳۳ | ۴۲ | ۳۰ | تعداد گویه‌های انتخاب شده |



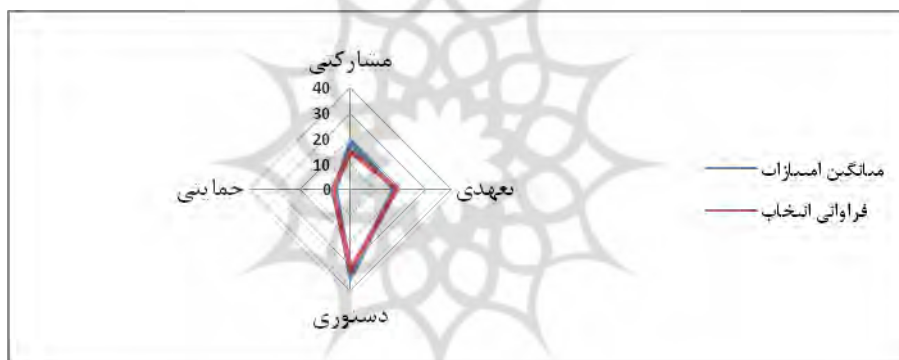
نمودار ۵. گونه غالب در راهبرد ارزیابی جبران خدمات و پاداش

گونه غالب در راهبرد جبران خدمات و پاداش، با متوسط امتیاز ۲۵ راهبرد رقابتی می‌باشد.

گونه‌شناسی راهبرد روابط کارکنان

جدول ۶. گونه غالب در راهبرد روابط کارکنان

| حمایتی | دستوری | تعهدی | مشارکتی | |
|---------|---------|-------|---------|---------------------------|
| ۱۹ | ۱۰۴ | ۵۱ | ۵۵ | جمع امتیازات |
| ۶,۳۳۳۳۳ | ۳۴,۶۶۶۷ | ۱۸ | ۱۸,۳۳۳۳ | متوسط امتیازات |
| | | | | گونه غالب |
| ۷ | ۳۲ | ۱۸ | ۱۵ | تعداد گویه‌های انتخاب شده |

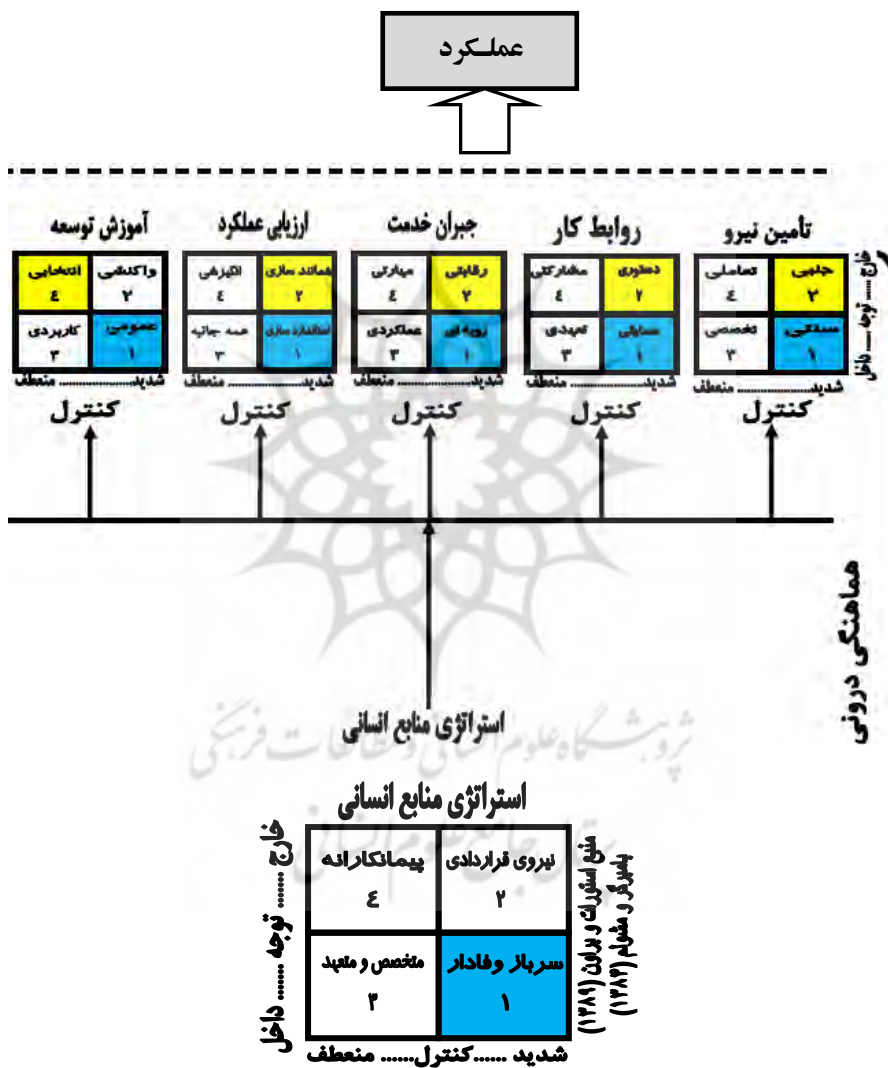


نمودار ۶. گونه غالب در راهبرد روابط کارکنان

همان گونه که در جدول مشخص است گونه غالب راهبرد روابط کارکنان، راهبرد دستوری

است.

حالت مطلوب (بر مبنای پیش فرض حاکمیت راهبرد منابع انسانی سرباز وفادار) ■
 وضعیت موجود (بر مبنای نتایج حاصل از بررسی انجام شده) ■



شکل ۲. هماهنگی کلیه راهبردها در حالت مطلوب و وضعیت موجود

بحث و نتیجه‌گیری

دو نوع راهبرد وجود دارد که با جنبه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی ارتباط می‌یابند؛ راهبردهای عام^۱ و راهبردهای خاص^۲. در این پژوهش، راهبرد عام و کلی منابع انسانی با راهبردهای خاص و جزئی‌نگر یا تفصیلی در سطح زیرنظام‌های حوزه منابع انسانی (تأمین نیرو، روابط کار، جبران خدمات، ارزشیابی عملکرد و آموزش و توسعه) مطابقت داده شده است که نوعی هماهنگی عمودی درونی به شمار می‌رود. در عین حال اگر راهبردهای مختلف منابع انسانی در سطحی پایین‌تر نیز با هم انسجام داشته باشند و یکدیگر را تقویت کنند، آن گاه دستیابی به هماهنگی افقی درونی، میسر و ممکن می‌شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۹). از آنجا که موضوع تحقیق حاضر، بحث هماهنگی راهبردی در نظام کلی منابع انسانی و زیرنظام‌های فرعی آن است، لذا فرض بر آن بوده است که برقراری هماهنگی‌های راهبردی در سطوح عمودی و افقی سازمان موجب هم‌افزایی می‌شود و معیاری برای بهره‌ور بودن فعالیت‌های سازمان محسوب می‌گردد. در جریان پژوهش، هماهنگی درونی (درونی عمودی و درونی افقی) یا به بیان دقیق‌تر هماهنگی راهبرد منابع انسانی با راهبردهای خاص مربوط به پنج زیرنظام فرعی منابع انسانی اعم از تأمین نیرو، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات (پاداش) و روابط کارکنان بررسی شد. نتایج نشان دادند که خانه اول در ماتریس راهبردهای مدیریت منابع انسانی و خانه دوم در بیشتر زیرنظام‌های منابع انسانی گونه‌های غالب به شمار می‌روند. بنابراین اگرچه بین راهبرد کلی مدیریت منابع انسانی و راهبردهای خاص زیرنظام‌های منابع انسانی شکاف شدیدی وجود ندارد، ولی در هر صورت عدم هماهنگی نسبی بر پایه داده‌های موجود، قابل تأیید است.

اگر شرکت در آینده با هدف پیروی از سیاست توسعه، به پیگیری و اجرای راهبرد رقابتی تهاجمی تمایل داشته باشد، لازم است سایر بخش‌های وظیفه‌ای نظیر منابع انسانی، بازاریابی، تولید، مالی و... نیز راهبردهای خود و راهبردهای زیرنظام‌هایشان را متناسب با راهبرد رقابتی مورد نظر سازمان تعیین کنند تا در مسیر توسعه سازمان همسویی و انسجام راهبردی برقرار شود (جنتی‌فر و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۴۶۴). لذا اگر سازمان در آینده سیاست توسعه را در پیش گیرد ناهماهنگی

1. Overarching strategies
2. Specific strategies

نسبی موجود بین راهبردهای زیرنظام‌های فرعی منابع انسانی، منجر به کاهش عملکرد سازمان شده یا دست کم امکان دستیابی به بیشینه بهره‌وری ممکن را از آن سلب می‌نماید. این نتیجه از آن جهت منطقی به نظر می‌رسد که «هماهنگی درون‌نظامی با هر درجه‌ای، بدون داشتن جهت‌گیری راهبردی متناسب با راهبرد عام حاکم بر سازمان بی‌مفهوم است». بنابراین، اگرچه بر وجود هماهنگی بین بخش‌ها و زیرنظام‌های گوناگون منابع انسانی تأکید می‌شود، اما نباید فراموش کرد این زیرنظام‌ها باید با راهبرد عام و کلی منابع انسانی هم‌راستا و هم‌ردیف باشند تا بهبود عملکرد مقدور شود که این مهم در پژوهش‌های بسیاری مورد تأکید قرار گرفته است (جنتی‌فر و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۴۶۴؛ کازم‌آسوت^۱، ۲۰۱۱: ۵۴؛ صلواتی، ۱۳۹۳: ۱۵۰ - ۱۶۰).

گونه غالب در راهبرد عام مدیریت منابع انسانی حاکم بر شرکت، راهبرد سرباز وفادار است. روشن است که در وضعیت موجود هیچ یک از زیرنظام‌های فرعی حوزه منابع انسانی سازمان با این جهت‌گیری کلی انطباق ندارند و مسئله مزبور باید توسط مدیریت ارشد مورد توجه و اصلاح قرار گیرد. بدیهی است چنانچه تغییر جهت کلی در راهبرد اصلی حوزه منابع انسانی در آینده نیز مد نظر باشد، لازم است راهبردهای فرعی مرتبط با آن هم، مد نظر قرار گرفته و به صورت هماهنگ و منسجم تغییر جهت دهند به گونه‌ای که همسویی لازم پدید آید.

پیشنهاد‌های مبتنی بر یافته‌ها

- در خصوص راهبرد تأمین نیرو، گونه غالب در وضعیت موجود، راهبرد تأمین نیروی جنبی است، در حالی که نتایج در وضعیت مطلوب راهبرد تأمین نیروی سنتی را راهبرد برتر می‌دانند. لذا اگر سازمان بخواهد (در مقطع زمانی فعلی) در راهبرد تأمین نیروی خود هماهنگی راهبردی پدید آورد باید از طریق انتخاب راهبرد سنتی و ملاک عمل قراردادن مشخصه‌های کارمندیابی، توجه به بازار کار داخل، تذکیر بر سازمان و مسیر شغلی، مهارت‌های عمومی برای استخدام، تأکید بسیار بر حفظ کارکنان، انطباق افراد با فرهنگ سازمان و تأکید بر ارشدیت، به این هدف دست پیدا کند.

- با توجه به این که راهبرد روابط کار سازمان در وضعیت موجود، راهبرد روابط کار دستوری است و راهبرد روابط کار سازمان در وضعیت مطلوب راهبرد حمایتی می‌باشد، می‌توان دلیل وجود این شکاف را عدم حرکت نظام روابط کارکنان سازمان در سالیان اخیر به سمت گونه راهبرد حمایتی دانست. لذا اگر این سازمان بخواهد از وضعیت موجود در راهبرد روابط کارکنان خود به سمت وضعیت مطلوب (در مقطع زمانی فعلی) حرکت و شکاف موجود را از بین ببرد، باید راهبرد روابط کارکنان حمایتی را انتخاب و دنبال تحقق ویژگی‌هایی نظیر مشارکت محدود کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری، مشاغل محدود، پایش شدید (کنترل شدید)، تأکید بر استانداردها و رویه‌ها و روابط رسمی و چارچوب‌دار باشد.

- در خصوص راهبرد جبران خدمات، گونه غالب در وضعیت موجود، راهبرد جبران خدمات رقابتی است، در حالی که نتایج در وضعیت مطلوب راهبرد جبران خدمات رویه‌ای را راهبرد برتر می‌دانند. لذا اگر این سازمان بخواهد در راهبرد جبران خدمات خود (در مقطع زمانی فعلی) هماهنگی راهبردی به وجود آورد باید از طریق انتخاب راهبرد جبران خدمات رویه‌ای و ملاک عمل قراردادن مشخصه‌هایی نظیر پاداش برای وفاداری، پاداش‌های رابطه‌ای بلندمدت، ارشدیت به عنوان معیار پرداخت و پاداش‌های بیشتر معنوی به این هدف دست پیدا کند.

- با توجه به این که راهبرد ارزیابی عملکرد شرکت در وضعیت موجود، از نوع همانندسازی است و راهبرد ارزیابی عملکرد آن در وضعیت مطلوب، گونه استانداردسازی می‌باشد، می‌توان دلیل وجود این شکاف را عدم حرکت نظام ارزیابی عملکرد سازمان در سالیان اخیر به سمت گونه استانداردسازی دانست. اگر شرکت بخواهد از وضعیت موجود در راهبرد ارزیابی عملکرد خود به سمت وضعیت مطلوب (در مقطع زمانی فعلی) حرکت نموده و شکاف کنونی را از بین ببرد، باید راهبرد ارزیابی عملکرد استانداردسازی را انتخاب و به دنبال تحقق شاخص‌هایی نظیر تأکید بر تساوی محوری در ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد فردی و واحدی، استفاده از روش توزیع آزاد، ارزیابی‌های بلندمدت و استفاده از معیارهای عینی مبتنی بر نظر سرپرست باشد.

- در خصوص راهبرد آموزش و توسعه، گونه غالب در وضعیت موجود، راهبرد آموزش و توسعه انتخابی است، در حالی که نتایج در وضعیت مطلوب راهبرد آموزش و توسعه عمومی را راهبرد برتر می‌دانند. بنابراین اگر سازمان بخواهد در راهبرد آموزش و توسعه خود (در مقطع

زمانی فعلی) همسویی راهبردی به وجود آورد، باید از طریق انتخاب راهبرد آموزش و توسعه عمومی و ملاک عمل قراردادن مواردی همچون تمرکز بر کاهش هزینه و کارایی در آموزش، تأکید بر آموزش دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام مؤثر کارها، استفاده از شیوه‌ها و ابزارهای سنتی برای آموزش و استفاده از نظر سرپرست برای تشخیص ضرورت آموزش کارکنان، به این هدف دست پیدا کند.



منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*. ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۹). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*. ترجمه سیدمحمد اعرابی و امید مهدیه، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵). *مدیریت*. چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اعرابی، سید محمد (۱۳۷۱). *هماهنگی معیار صحت. فصلنامه مطالعات مدیریت، دوره دوم، ش (۷، ۸)، پاییز و زمستان*.
- اعرابی، سید محمد (۱۳۷۰). *نظریه حرکت. فصلنامه مدیریت دولتی، شماره (۱۵)*.
- امین، فرشته؛ حقانی، مهدیه و ایزدی یزدان آبادی، محسن (۱۳۹۴). *بررسی تأثیر همسویی راهبردهای تجاری و منابع انسانی بر شاخص‌های عملکردی و رضایت کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال هفتم، شماره ۲، پاییز، صص ۱۰۵-۱۲۷*.
- صلواتی، محسن (۱۳۹۳). *بررسی همسویی استراتژی‌های سازمان (کسب‌وکار) و استراتژی‌های منابع انسانی در صنایع غذایی*. به راهنمایی میرعلی سیدنقوی، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری (مقطع کارشناسی ارشد، رشته مدیریت منابع انسانی).
- فیاضی، بی‌بی‌مرجان (۱۳۸۹). *الگوی هماهنگی استراتژی‌های منابع انسانی با عملکرد*. به راهنمایی سیدمحمد اعرابی، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری (مقطع دکتری، رشته مدیریت منابع انسانی).
- Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K. M. (1996). Strategic human resource management (2nd edition). Orlando, FL: Dryden performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management*. Vol. 47.
- Bakchi, S. & Matuhur, N. & Bhagat, G. & Kalyankar, D. (2014). Strategic Human Resource Management Approaches and Practices and Organizational Performance. *Journal of Research in Management & Technology*. 3(5), 86-92.
- Brauns, M. (2013). Aligning Strategic Human Resource Management To Human Resources, Performance And Reward. *International Business & Economics Research Journal*. 12(11), 1405-1410.
- Bamberger, P. & Meshoulam, I. (2000). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Bamberger, P. & Figenbaum, A. (1996). The role of strategic reference point in explaining the nature and consequences of human resource strategy, *Academy of management Review*, 21(4), 926-928.
- Beer, M. & Spector, B. & Lawrence, P. & Mills, D. & Walton, R. (1985). *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*. New York: Free Press.

- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*. 39: 779-801.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- C. T. Nkhwangwa, L. (2014). Achieving Strategic Fit/Integration Between Business Strategies and Human Resource Management (HRM) Strategies in the Banking Sector: an Assessment of the Commercial Banks in Malawi. *International Journal of Social Sciences and Management*. 1(4), 143-159.
- Cooke, R. & Armstrong, M. (1990). *The Search for Strategic HRM. Personnel Management*. December : 30-33.
- Chakravarthy, B. S. & Doz, Y. (1992). Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self Renewal. *Strategic Management Journal*. 13: 5-14.
- Cappelli, P. & Crofter-Hefter, A. (1996). Distinctive Human Resources are Firms Core Competencies. *Organization Dynamics*. 24 (3): 7-22.
- Chandler, A. (1962). *Strategy & Structure :Chapters in the History of the Industrial Enterprise*; Cambridge, MA: MIT press.
- Chorn, Norman, H. (1991). The Alignment Theory: Creating Strategic Fit, *Management Decision*, London ,V.(29), No(1).
- Feyer, D. & Guerry, M. (2014). Effects of Strategic Human Recourse Alignment Mechanism on Firm Productivity in Belgian Medium-Sized and Large Enterprise. *HUB Research Paper Economics & management*. 1-6.
- Fiengenbaum, A., Hart, S. & Schendel D. (1996). Strategic Reference Point Theory. *Strategic Management Journal*. 17 (3): 225-239.
- Fombrun, C. J. & Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. John Wiley & Sons, New York, NY.
- Gennard, J. & Kelly, J. (1994). Human Resource Management: The Views of Personnel Directors. *Human Resource Management Journal*. 5 (1): 15-32.
- Gunnigle P. & Moore S. (1994). Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications. *Personnel Review*. 23 (1): 63-84.
- Galbraith, J. & Kazanjain, R., *Strategy Implementation*, West Publishing, St. Paul, MN, 1986.
- Hackman, Richard (1990). "ooo up that Work(and tho that don't)", Josseybass publishers, Sanfrancisco.
- Han Loo, L. & See Beh, L. (2013). The Effectiveness of Strategic Human Resource Management Practices on Firm Performance in the Malaysian Insurance Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 3(5), 703-714.
- Hofer, C. W. (1977). *Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies*. Boston: Intercollegiate Case Clearing House.
- Huang, T. C. (2001). The effects of linkage between business and humanresource management strategies. *Personnel Review*, Vol 30: 132-151.
- Islam Murad, M. M. & Asaduzzaman, M. D. (2014). Human Resource Scorecard: A Road Map to Balanced Scorecard. *World Journal of Social Sciences*. 4(1). 70 – 79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: ConvertingIntangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business School Press..
- Janatifar, H. Bakhtiari, M. Daneshpajoo, A. A. Tahrani Qomi, S.M. (2014). Introduction to Strategic Fit Between the Organizational and Human Resources. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*. 4(1).1458-1466.
- Lado, A. A. & Wilson, M. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competence Based Perspective. *Academy of Management Review*. 19 (4): 699-727.

- Luftman, J. (2000); **Assessing Business-IT Alignment Maturity, Communication of the Association for Information System**, 4(14).
- Mwangi, W. & Kiambati, K. (2015). Integrating Human Resource Management with Organizational Strategies. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*. 15(7)(1). 26-32.
- Marchington M. & Wilkinson A. (2000). **Core Personnel and Development**. London: Institute of Personnel and Development.
- Mintzberg, H. (1988). Quinn, J. B. and James R. M. ,**The Strategy Process, Concepts, Contexts and Caser**, Prentice-Hall.
- Miles. R. & Snow. C. (1978). **Organizational Strategy Structure and Process**. New York: McGraw-Hill.
- Osman, I., Ho, T. C. F., & Galang, M. C. (2011). The relationship between human resource practices and firm performance: An empirical assessment of firms in malaysia. **Business Strategy Series**, 12(1), 41-48.
- Kusumastuti, D. (2011). Aligning Human Resource and Business Strategy. **International Seminar on Business and Management Improving Business Competitiveness Through Integrated System Bandung**, April 27 – 28, 48-55.
- Pham, L. (2011). Impact of applying human resource management practices on equitized state-owned enterprises' financial performance in Vietnam. **Journal of International Business Research**, 10(2), 79-90.
- Porter, M. E. (1996). **What is Strategy?** Harvard Business Review.
- Porter, M. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. The Free Press. New York, NY.
- Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. **Harvard Business Review**. May-June: 35-51.
- Prahalad, C. K & Hamel, C. (1990). The Core Competence of Corporation. **Harvard Business Review**, May-June.
- Schuler, R. S. (1989). **Strategic Human Resource Management and Industrial Relations.Human Relations**. 42 (2): 157-184.
- Schuler, R. & Jackson, S. (1987). Organizational Strategy and Organizational Level as Determinants of HRM Practices. **Human Resource Planning**. 10 (1): 32-48.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with the Human Resources Practices. **Academy of Management Executives**. 1 :207-219
- Storey, J. & Sisson, K. (1993). **Managing Human Resource and Industrial Relations**. Open University Press, Buckingham.
- Venkatraman, N. & Camillus John C. (1984). Exploring the Concept of "Fit" in strategic Management ,**Academy of management review**, Vol. 9, No. 3,pp.513-525.
- Venkatraman, N.& Camillus John C. (1984). Exploring the Concept of "Fit" in strategic Management ,**Academy of management review**, Vol. 9, No. 3,pp.513-525.
- Wutthirong, P. & Noknoi, C. (2009). Aligning Human Resource and Innovation Strategies for the Sustainable Competitive Advantage of the Siam Cement Group (SCG). **NIDA Development Journal**.49(4).23-56.
- Ward, P. & McCreery, J. & Anand, G.(2007). Business strategies and manufacturing decisions,Anempirical examination of linkages. **International Journal of Operation & Production Management**, 27(9), 951-973.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (1992). **Strategic Management andBusiness Policy**, Wokingham, Addison-Wesley, 4th ed.