

الگوی هماهنگی استراتژی منابع انسانی با عناصر سازمان

و تأثیر آن بر بهبود عملکرد

دکتر مرجان فیاضی^۱ و دکتر سید محمد اعرابی^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۲/۱۰

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۳/۰۲/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۳/۳۰

چکیده

هدف و زمینه: هدف از این پژوهش، بررسی هماهنگی استراتژی منابع انسانی، استراتژی سازمان، ساختار و فرهنگ سازمانی و رابطه آنها با عملکرد سازمان است.

روش: جامعه آماری این تحقیق، بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری کشور هستند که از میان آنها، اطلاعات ۱۸ بانک به عنوان نمونه تحقیق، تجزیه و تحلیل شده است. روش شناسی تحقیق، روش ترکیبی است که در بخش کیفی برای تحلیل پاسخهای ۶۶ نفر از مدیران ارشد و اعضای هیأت مدیره بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری از روش تحلیل محتوا و در بخش کمی، اطلاعات ۱۳۲ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

یافته‌ها: یافته‌های حاصل از تحلیل واریانس تک و چند عاملی نشان می‌دهند که هماهنگی بیرونی عمودی و افقی و اثر تعاملی آنها، بر عملکرد بانکها مؤثر است. علاوه بر این، دو متغیر هماهنگی بیرونی عمودی و افقی، ۷۹ درصد از واریانس عملکرد بانکها را تبیین کردند. مابقی مربوط به متغیرهایی است که اثر آنها در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته است.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان دهنده تفاوت معنادار عملکرد بانکهای هماهنگ‌تر با عملکرد بانکهایی است که هماهنگی کمتری در آنها به چشم می‌خورد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود به منظور افزایش عملکرد، هماهنگی همه جانبه عناصر مختلف سازمان مورد توجه و تأکید قرار گیرد
واژگان کلیدی: هماهنگی استراتژیک، استراتژی سازمان، استراتژی منابع انسانی، ساختار سازمانی، فرهنگ، بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری

□ استناد: فیاضی، مرجان؛ اعرابی، سیدمحمد (تابستان، ۱۳۹۳). الگوی هماهنگی استراتژی منابع انسانی با عناصر سازمان و تأثیر آن بر بهبود

عملکرد. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۹(۲)، ۲۶۲ - ۲۸۶.

۱. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران ایمیل: mfayyazi@ut.ac.ir

۲. استاد گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی و رئیس پژوهشکده مدیریت سما ایمیل: aarabi@atu.ac.ir

مقدمه

امروزه سازمان‌ها با فشارهای بسیاری برای بهبود عملکرد و استفاده از فرصت‌های رقابتی بازار مواجه هستند که عدم توجه به این علائم می‌تواند بقا و اثربخشی آن‌ها را با خطر مواجه سازد (ناماسیوایم، مایو و ژائو^۱، ۲۰۰۷). در سال‌های اخیر، عملکرد سازمانی را میزان کارایی، اثربخشی و هم‌افزایی استراتژی‌های کسب و کار تعریف کرده‌اند (اولسون، اسلاتر و هالت^۲، ۲۰۰۵). هم‌افزایی زمانی ایجاد می‌شود که دو یا چند کسب و کار یا محصولات، به همراه منابع و شایستگی‌هایشان، مکمل و تقویت‌کننده یکدیگر باشند، به نحوی که عملکرد کل کسب و کار و محصولات و خدمات مرتبط، بیشتر از جمع جبری عملکرد تک تک آن کسب و کارها باشد (واکر و همکاران^۳، ۲۰۰۴). به این ترتیب، چیزی که بیش از پیش اهمیت می‌یابد، هماهنگی بین عناصر گوناگون سازمانی است. هماهنگی موضوعی است که در سطوح و فعالیت‌های گوناگون فردی و سازمانی مورد توجه بسیار قرار گرفته است. در سطح فردی، هماهنگی مبین همسویی فعالیت‌ها و رفتارهای کارکنان با استراتژی سازمان و فعالیت‌های سایر بخش‌ها و کارکنان است (کالوین و بوسول^۴، ۲۰۰۷). هماهنگی سازمانی مبین میزان و درجه‌ای است که طرح، استراتژی‌ها، فرهنگ و سایر عناصر سازمان، برای تحقق یک هدف مشترک و تعریف شده، با یکدیگر همسو و همراستا می‌شوند (وی و جانسون^۵، ۲۰۰۵). فرض اساسی و ثابت در کلیه تعاریف هماهنگی این است که سازمان‌ها زمانی که به انطباق دست می‌یابند، اثربخش‌تر و کارا تر عمل خواهند کرد.

نگاهی به روند رشد نظریه‌های مدیریت منابع انسانی، نشان از آن دارد که بشر حوزه‌های مختلف اندیشه و روش‌های مختلف برخورد با مسائل منابع انسانی را در عمل تجربه کرده و با انباشتن مجموعه‌ای بزرگ از رویکردها، روش‌ها، تجارب و مصادیق، در این دوره، راه‌چاره را در جمع نمودن تجارب گذشته خود و رسیدن به انسجامی معنایی و مفهومی یافته است. اگر چه ادبیات

-
1. Namasivayam, Miao & Zhao
 2. Olson, Slater & Hult
 3. Walker et al
 4. Colvin & Boswell.
 5. Way & Johnson

منابع انسانی بسیار غنی است اما بیشتر از مباحث استراتژیک به جنبه‌های عملیاتی پرداخته شده و در سطح استراتژیک نیز غالباً از حد هماهنگی منابع انسانی با استراتژی سازمان فراتر نرفته است. بر این اساس، انجام تحقیقاتی جامع که این کاستی‌ها را مرتفع نمایند، ضروری به نظر می‌رسند. بدین ترتیب، اهمیت و ضرورت تحقیق حاضر در دو بعد نظری و کاربردی قابل بررسی است. در بعد نظری، این پژوهش می‌تواند به شناسایی و تأثیر متقابل عناصر مختلف سازمان و استراتژی منابع انسانی در یک مدل یکپارچه و منسجم منجر شده و سهم هر یک از این عناصر و تأثیر هماهنگی متقابل آنها در موفقیت و عملکرد سازمان‌ها را مشخص سازد. از نقطه نظر کاربردی نیز این تحقیق می‌تواند با شناسایی گونه‌های مختلف استراتژی منابع انسانی و زیر سیستم‌های آن و ارائه الگویی مناسب جهت هماهنگی آنها، به بهبود عملکرد در بانک‌ها کمک کند. علاوه بر این برای بانک‌ها به عنوان یکی از اصلی‌ترین مؤسسات خدماتی، منابع انسانی ارزشمندترین دارایی محسوب می‌شوند؛ بنابراین استفاده کارا و اثربخش از سیستم منابع انسانی و هماهنگ ساختن آن با سایر استراتژی‌های سازمانی، می‌تواند موفقیت و بهبود عملکرد را تضمین کند.

در این مقاله تلاش می‌شود هماهنگی استراتژیک میان استراتژی سازمان، استراتژی منابع انسانی، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی تبیین شده و تأثیر آن بر عملکرد بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری کشور مورد بررسی قرار گیرد.

مبانی نظری

استراتژی سازمان: استراتژی سازمان عبارت است از طراحی تصمیمات سازمان که رسالت، مأموریت و هدف‌های کمی آن را تعیین و آشکار می‌سازد؛ تعیین خط مشی‌ها و برنامه‌های اساسی برای نیل به آن هدف‌ها؛ تعریف دامنه فعالیت‌های سازمان و مشخص ساختن نوع سازمان اقتصادی یا انسانی آن؛ و ماهیت اقدامات اقتصادی و غیر اقتصادی که باید سهامداران، کارکنان، مشتریان و نهادهای جامعه انجام دهد. به عبارت دیگر، تصمیمات مربوط به نوع کسب و کار، استراتژی سطح بنگاه (سازمان) را شکل می‌دهد. دیوید^۱ (۱۳۸۹) براساس دو بعد داخلی (توان مالی و وضعیت

رقابتی) و دو بعد خارجی (ثبات محیط و قدرت صنعت)، چهار استراتژی در سطح سازمان (بنگاه) معرفی کرده است: استراتژی تهاجمی (سازمان با استفاده از منابع جدید، فعالیت‌های خود را رشد می‌دهد)، استراتژی محافظه کارانه (سازمان ضمن حفظ فعالیت‌های خود، می‌کوشد با استفاده از فرصت محیطی، ضعف‌های خود را برطرف کند)، استراتژی تدافعی (سازمان بخشی از فعالیت‌های خود را کنار می‌گذارد تا در شرایط موجود اثرات ضعف‌ها و تهدیدها را کاهش دهد) و استراتژی رقابتی (سازمان با حفظ فعالیت‌های خود به این فکر است تا تهدیدهای بیرونی را کاهش داده و اصولاً جایگاه خود را در محیط بهبود بخشد).

استراتژی منابع انسانی: مدیریت استراتژیک منابع انسانی را فرایندی تعریف کرده اند که بین فعالیت‌های سازمان و استراتژی کسب و کار، سازگاری و هماهنگی برقرار می‌سازد (بامبرگر و مشولم^۱، ۱۳۸۴). در واقع، مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از هماهنگی استراتژیک فعالیت‌ها و کارکردهای منابع انسانی با اهداف و رسالت سازمان به گونه ای که اثربخشی حداکثر شود (هانت^۲، ۲۰۰۵). تحقیقات مختلف انجام شده در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی (به عنوان نمونه: وی و لائو^۳، ۲۰۰۸؛ نگ، لائو و فولی^۴، ۲۰۰۸؛ کیم، رایت و سو^۵، ۲۰۱۰) نشان می‌دهد که اقدامات انجام شده در این حوزه، می‌تواند به سازمان‌ها و شرکت‌ها کمک کند تا عملکرد خود را بهبود بخشند و در فضای رقابتی کسب و کار، موفق تر و سودآورتر ظاهر شوند.

استراتژی منابع انسانی به عنوان نتیجه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، بر توسعه فعالیت‌هایی تمرکز می‌کند که موجب افزایش مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود (گوش و گتیکا^۶، ۲۰۰۷). صاحب نظران بسیاری به ارائه گونه‌های مختلف استراتژی منابع انسانی پرداخته‌اند؛ از آن جمله می‌توان به استوارت و براون^۷ (۱۳۹۰)، بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴)، لپیک و اسنل^۸ (۱۹۹۸)،

1. Bamberger & Meshoulam
2. Hunt
3. Wei & Lau
4. Ngo, Lau & Foley
5. Kim, Wright & Su
6. Ghosh & Geetika
7. Stewart & Brown
8. Lepak & Snell

۲۰۰۲) و بارون و کرپس^۱ (۱۹۹۹) اشاره کرد. در این مقاله، گونه‌شناسی استوارت و براون (۱۳۹۰) مورد استفاده قرار گرفته است. آن‌ها براساس دو بعد جهت‌گیری استراتژیک (رهبری هزینه یا تمایز) و جهت‌گیری بازار کار (گزینه ساخت/تمرکز بر داخل یا خرید مهارت و استعداد/تمرکز بر خارج)، چهار استراتژی 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 مدت زمان طولانی به آنها نیاز ندارد) را ارائه کرده‌اند.

فرهنگ سازمانی: فرهنگ عبارت است از مجموعه عقاید مشترک درباره چگونگی انجام کارها، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری در سازمان. تحقیقات نشان داده‌اند که فرهنگ زمانی بیشترین ارتباط را با عملکرد سازمان دارد که با ارزش‌ها و استراتژی سازمان هماهنگ و همسو باشد (وریل و دی ماری^۲، ۲۰۰۵). فرهنگ نقش اساسی در ارتباط و هماهنگی بین استراتژی سازمان و استراتژی منابع انسانی ایفا می‌کند. علاوه بر این، فرهنگ نقش اصلی در ارتباط بین فعالیت‌های منابع انسانی و عملکرد ایفا می‌کند (چان، شافر و اسنیپ^۳، ۲۰۰۴؛ چاو و لیو^۴، ۲۰۰۷: ۸۹).

در این پژوهش از گونه‌شناسی دنیسون و میشر استفاده شده است. آن‌ها انواع فرهنگ سازمانی را بر مبنای دو بعد تأکیدات استراتژیک و نیازهای محیطی ارائه کرده‌اند: فرهنگ بوروکراتیک (تشویق کنترل و ثبات، فرایندهای مکانیکی، ملاک‌ها و شاخص‌های استاندارد، تأکید بر توافق و هماهنگی، فرمانبری و کنترل)، فرهنگ مأموریتی (روابط قراردادی، توجه به محیط بیرونی، ثبات و کارایی، سودآوری، توجه به بازدهی و راندمان)، فرهنگ مشارکتی (کار تیمی، توجه به محیط داخلی، انعطاف، توانمندسازی، جامعه‌پذیری گسترده، تعهد به سازمان و گروه) و فرهنگ انعطاف‌پذیر (توجه زیاد به محیط بیرونی، سازگاری با محیط بیرونی، پایش و مرزبانی محیط،

-
1. Baron & Kreps
 2. Werbel&DeMarie
 3. Chan, Shaffer & Snape
 4. Chow& Liu

فرایند ارگانیک، خطرپذیری، تشویق نوآوری (منوریان، قرباتی و شریفی، ۱۳۸۷: ۱۱۸).

ساختار سازمانی: ساختار، راه یا شیوه‌ای است که به وسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. سازمان‌ها، ساختارهایی را به وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و اعمال اعضا را کنترل کنند. به طور کلی طرح‌های ساختاری را می‌توان به دو دسته نظری و عملی تقسیم کرد. طرح‌های نظری، کلی و انتزاعی بوده و به دو صورت ارگانیک و مکانیک تقسیم می‌شود (اعرابی، ۱۳۸۹). در واقع برنز و استاکر از آنها با عنوان سیستم‌های مکانیک و ارگانیک یاد می‌کنند. گونه‌های ساختار استفاده شده در این پژوهش عبارتند از (دفت، ۱۳۸۹): بسیار مکانیک (توجه کامل به محیط داخلی، ثبات، کنترل، رسمیت و تمرکز بسیار بالا، تفویض اختیار اندک، ارتباطات کاملاً عمودی، حیطه نظارت محدود، فعالیت در مسیر امور جاری)، مکانیک (ارتباطات رسمی، توجه به محیط داخلی، توجه به ثبات و کارایی، کنترل، رسمیت و تمرکز زیاد، استانداردسازی، آئین نامه‌های زیاد)، ارگانیک (ارتباطات غیر رسمی، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری، حیطه نظارت گسترده، سازگاری با تغییر، توجه به محیط خارجی، عدم تمرکز گروه‌های کاری، مشارکت در برنامه ریزی و اجرا) و بسیار ارگانیک (حداکثر سازگاری با تغییر، انعطاف‌پذیری، تمرکز کامل بر محیط خارجی، کنترل، رسمیت و تمرکز بسیار کم).

عملکرد: فرهنگ لغت آکسفورد، عملکرد را انجام کامل یک کار یا فعالیت و ارزیابی را فرایند بررسی و سنجش کیفیت، ارزش و ماهیت آن کار تعریف کرده است (هرید، ۲۰۰۶). تحقیقات و بررسی‌های گوناگون نشان داده است که عملکرد پدیده‌ای چند بعدی و سازه‌ای اجتماعی است. عملکرد را می‌توان بر اساس تحقق هدف‌ها، کارایی یا اثربخشی هزینه‌ها، اکتساب منابع کمیاب (به عنوان مثال تأمین مالی)، انطباق‌پذیری با محیط، رضایت سهام‌داران و ذینفعان (به‌طور مثال اعضای هیأت مدیره، قانون‌گذاران، تأمین‌کنندگان مالی)، و فرایندهای داخلی (نظیر یادگیری سازمانی، روحیه کارکنان و فرهنگ سازمانی) تعریف و ارزیابی کرد. مطالعه ماریچ و ساتون (۱۹۷۷) درخصوص ۴۳۹ مقاله چاپ شده در سه مجله معتبر مدیریتی (در یک دوره زمانی سه ساله)، نشان

داد که ۲۳٪ این مقاله‌ها، از یکی از شاخص‌های عملکرد به عنوان متغیر وابسته استفاده کرده‌اند. در بین این شاخص‌ها، بیشترین تعداد به معیارهای مالی اختصاص داشته است (ریچارد و همکاران^۱، ۲۰۰۹: ۲۱۴).

هماهنگی: هماهنگی 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^۲، ۲۰۱۰). لیو، کومبز، کچن و ایریلند^۳ (۲۰۰۷) معتقدند سه عامل در اثربخشی فعالیت‌های منابع انسانی تأثیر دارد: هماهنگی عمودی (هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان)، هماهنگی افقی (هماهنگی بین فعالیت‌های مختلف منابع انسانی) و شرایط کاری. هماهنگی عمودی مبین همسویی فعالیت‌های منابع انسانی با اهداف استراتژیک کسب و کار است. این نوع هماهنگی مستلزم طراحی و استفاده از سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی است که بتواند فعالیت‌های مختلف منابع انسانی را با استراتژی سازمان هماهنگ کند (بوسول، بینگام و کالوین^۴، ۲۰۰۶). هماهنگی افقی زمانی ایجاد می‌شود که فعالیت‌های مختلف منابع انسانی، یکدیگر را تقویت کنند. در این صورت، هم‌افزایی ایجاد شده ناشی از این هماهنگی موجب بهبود عملکرد می‌شود (رایت و بوسول، ۲۰۰۲).

در حالی که برخی محققان (دلری و دوتی^۵، ۱۹۹۶؛ جورکمان و فان^۶، ۲۰۰۲) بر هماهنگی افقی و برخی دیگر (شولر و جکسون و فی^۷ و جورکمان، ۲۰۰۱) بر هماهنگی عمودی تأکید دارند؛ برخی دیگر نیز معتقدند که هماهنگی باید به صورت ترکیبی^۸ از هماهنگی افقی و عمودی وجود داشته باشد تا اثربخشی، سودآوری و عملکرد حداکثر شود (هانگ^۹، ۲۰۰۰؛

-
1. Richard et al
 2. Carmeli, Gelbard&Gefen
 3. Liu, Combs, KetchenJr& Ireland
 4. Boswell, Bingham & Colvin
 5. Delery& Doty
 6. Bjokman& Fan
 7. Fey
 8. configurational
 9. Huang

تاکوچی، واکابایاشی و چن^۱، ۲۰۰۳؛ استاورو و برستر^۲، ۲۰۰۵).

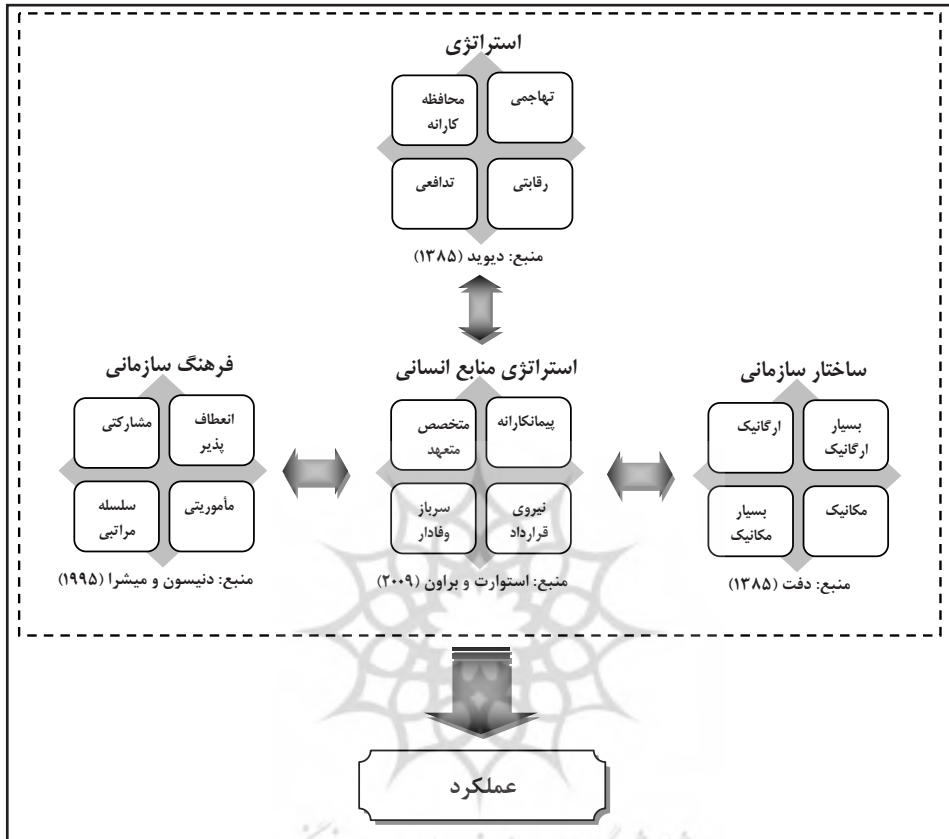
علاوه بر این می‌توان هماهنگی را در دو بخش بیرونی و درونی تقسیم بندی کرد. هماهنگی بیرونی گویای هماهنگی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان (بیرونی عمودی) و سایر سیستم‌های سازمانی نظیر ساختار، فرهنگ، تکنولوژی و سایر استراتژی‌های کارکردی (بیرونی افقی) است. هماهنگی درونی نیز معرف هماهنگی استراتژی منابع انسانی با استراتژی زیر سیستم‌های آن (درونی عمودی) و هماهنگی استراتژی زیر سیستم‌های منابع انسانی با یکدیگر (درونی افقی) است (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۷). در این پژوهش، هماهنگی بیرونی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان (بیرونی عمودی) و ساختار و فرهنگ (بیرونی افقی) بررسی می‌شود. بر این اساس، مدل مفهومی پژوهش به صورت نمودار ۱ است.

پیشینه 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. تحقیقات گوناگون نشان داده است که هماهنگی بیرونی (عمودی) سیستم‌های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار، موجب افزایش عملکرد سازمان‌ها می‌شود. این افزایش عملکرد در مدیریت کیفیت، مدیریت و توسعه کارکنان، نوآوری، بقا و موفقیت و پیشرفت تجاری منعکس می‌شود (مک دافی^۳، ۱۹۹۵؛ رایت، گاردنر، موینیان و آلن^۴، ۲۰۰۵؛ هستر^۵، ۲۰۰۵).

1. Takeuchi, Wakabayashi & Chen
2. Stavrou & Brewster
3. McDuffie
4. Wright, Gardner, Moynihan & Allen
5. Hester

نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق



اندرسون، کوپر، ژو و (۲۰۰۷) نشان دادند هماهنگی استراتژیک فعالیت‌های منابع انسانی با اهداف و استراتژی‌های تجاری بر عملکرد مالی شرکت‌ها تأثیرگذار است. چان، شافر و اسنیپ (۲۰۰۴)، به وسیله مصاحبه با مدیران منابع انسانی ۸۲ شرکت هنگ کنگی، رابطه بین فعالیت‌های منابع انسانی و عملکرد و تأثیر تعدیل‌کننده استراتژی و فرهنگ سازمانی را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند هماهنگی و انسجام استراتژیک بین این عناصر منجر به افزایش عملکرد شده است. مک کلندون^۲ (۲۰۰۴) در رساله دکتری خود با عنوان «رابطه بین استراتژی‌های کسب و کار، سیستم‌های منابع انسانی و استراتژی‌های روابط کار و تأثیر آنها بر عملکرد شرکت»، به

1. Andersen, Cooper & Zhu
2. McClendon

تیبین هماهنگی استراتژی سطح شرکت (گونه شناسی اسنو و مایلز)، استراتژی منابع انسانی (براساس گونه شناسی دایر و هولدر)، استراتژی روابط کار (گونه شناسی سی سان) و تأثیر آنها بر عملکرد پرداخته و هم افزایی ناشی از این هماهنگی را اثبات کرد. هانگ^۱ (۲۰۰۱)، با بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد مالی، روحیه و عملکرد کلی سازمان، تأثیر مثبت هماهنگی بین استراتژی کسب و کار و استراتژی‌های منابع انسانی را اثبات کرد.

در تحقیقات داخلی، رساله دکتری نیکزاد لاریجانی (۱۳۸۷) با عنوان «بررسی اثر هماهنگی عناصر سازمانی بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی دولتی براساس نقاط مرجع استراتژیک و مدل تحلیل مسیر» به چارچوب و موضوع این مقاله بسیار نزدیک است. وی به تبیین هماهنگی استراتژیک بین عناصر سازمانی (ساختار، استراتژی، استراتژی منابع انسانی و فرهنگ) بر اساس الگوی SRP و تأثیر آن بر عملکرد دستگاه‌های دولتی اجرایی (۳۰ دستگاه دولتی، ۱۰ بانک، ۳ شرکت بیمه و ۱۶ وزارتخانه) پرداخته و هم افزایی ناشی از این هماهنگی را به اثبات رسانده است. البته وی به نقش مؤثر متغیرهای دیگری که در پژوهش وی مورد توجه قرار نگرفته اند، نیز تأکید می‌کند. اعرابی و مقدم (۱۳۸۶) در مقاله ای با عنوان «هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی»، به بررسی رابطه بین استراتژی‌های منابع انسانی (بامبرگر و مشولم) و استراتژی‌های تجاری (دیوید) و اثر فرهنگ (دنيسون و ميشرا) بر این رابطه پرداخته اند. انصاری، مختارزاده و محمدی (۱۳۸۶) در «مطالعه راهبردی حوزه مدیریت منابع انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات»، با بررسی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای منابع انسانی (مدیریت استراتژیک منابع انسانی)، بر لزوم هماهنگی درونی و بیرونی عناصر آن تأکید کرده‌اند.

فرضیه‌های تحقیق

براساس الگوی پیشنهادی تحقیق، فرضیه‌های زیر را می‌توان برای این پژوهش ارائه داد:

فرضیه اصلی: هماهنگی استراتژیک بین گونه‌های استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان،

با تأکید بر هماهنگی ساختار و فرهنگ سازمانی موجب افزایش عملکرد بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری می‌شود (هماهنگی بیرونی).

فرضیه فرعی اول: هماهنگی استراتژیک بین گونه‌های استراتژی منابع انسانی و گونه‌های استراتژی سازمان، موجب افزایش عملکرد بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری می‌شود (هماهنگی بیرونی عمودی).

فرضیه فرعی دوم: هماهنگی استراتژیک بین گونه‌های استراتژی منابع انسانی و گونه‌های ساختار و فرهنگ، موجب افزایش عملکرد بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری می‌شود (هماهنگی بیرونی افقی).

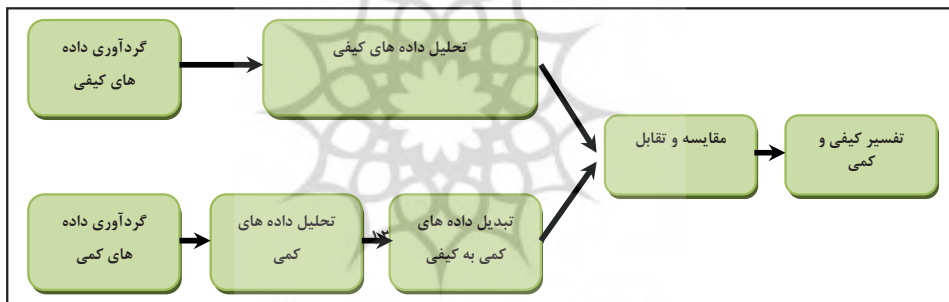
روش

تحقیق حاضر براساس نتیجه، توسعه‌ای؛ بر اساس هدف، تبیینی- توصیفی؛ بر اساس نوع داده، کمی- کیفی (ترکیبی) و بر اساس نقش محقق، درگیر در فرایند تحقیق است. استراتژی اصلی پژوهش، پیمایشی است که با استفاده از روش ترکیبی انجام شده است. تحقیق ترکیبی، آمیخته‌ای از روش‌های کیفی و کمی است که توسط محقق یا تیم تحقیق با هدف شناخت دقیق و کامل یک پدیده مورد استفاده قرار می‌گیرد و تلاش می‌کند دیدگاهها، رویکردها و موضع‌گیریهای چندگانه را مدنظر قرار دهد (دنزین، ۲۰۱۰). چنین ادعا می‌شود که روش‌های ترکیبی به منزله پلی میان پارادایم‌ها و روش‌های متنوعی است که پژوهشگران در عمل در مواجهه با مسائل پیچیده در اختیار دارند و بدین ترتیب می‌توانند به سادگی ادراک خود نسبت به پدیده‌های اجتماعی و انسانی را تقویت کنند (کلارک، ۲۰۱۰). استفاده از روش ترکیبی در تحقیق، به محققان اجازه می‌دهد تا ابعاد موضوع را به صورت عمیق‌تر و کامل‌تر مورد بررسی قرار دهند و بدین وسیله به نتایج غنی‌تر و پیچیده‌تری دست یابند (فیدل، ۲۰۰۸؛ آرنون و ریچل، ۲۰۰۹). محققان و صاحب‌بنظران،

-
1. Denzin,
 2. Clark
 3. Fidel
 4. Arnon&Reichel

روش‌های متعددی را برای تحقیق ترکیبی ذکر کرده‌اند. در این پژوهش از روش سه سو سازی (چندجانبه نگری) که کرسول و کلارک (۲۰۰۸) بیان کرده‌اند، استفاده شده است. طبق تعریف دنزین (۱۹۸۹)، با ترکیب کردن مشاهده گران، نظریه‌ها، روش‌ها و منابع داده‌ای گوناگون، محققان می‌توانند نسبت به غلبه بر سوگیری ناشی از مطالعات تک روشی، تک مشاهده گری و تک نظریه‌ای، امیدوار باشند (محمدپور، ۱۳۸۹). در این پژوهش، از سه سو سازی روش شناختی استفاده شده؛ بدین معنی که برای تفسیر و تجزیه و تحلیل یک پدیده واحد (گونه‌های استراتژی‌های عناصر مختلف سازمان)، دو روش کیفی و کمی مورد استفاده قرار گرفته است. از میان روش‌های متعدد سه سو سازی نیز، مدل تبدیل داده‌ها (نمودار ۲) به کار رفته است.

نمودار ۲: سه سو سازی تبدیل داده



منبع: محمدپور (۱۳۸۹ ب)

جامعه آماری این تحقیق کلیه بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری کشور هستند که پس از نمونه‌گیری تعداد ۲۰ بانک (مؤسسه مالی و اعتباری) مورد بررسی قرار گرفت. از این تعداد، دو مورد (علیرغم همکاری)، به دلیل تغییرات بسیار در بافت ساختاری از تحلیل‌ها حذف شدند و در نهایت ۱۸ بانک (مؤسسه مالی و اعتباری) مورد بررسی قرار گرفتند. فهرست این بانک‌ها به شرح جدول ۱ است.

پس از نهایی شدن فهرست بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری و انجام هماهنگی‌های لازم، سؤالات تحقیق باید از کسانی پرسیده می‌شد که به موضوعات استراتژیک سازمان اشراف کامل

داشته و در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک، شرکت دارند. در نتیجه، اعضای هیأت مدیره و مدیر عامل، معاونت‌ها و مدیران ارشد بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری در کانون توجه قرار گرفتند. از مجموع پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده از این افراد، در نهایت، ۱۳۲ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش کیفی نیز، در مجموع ۶۶ نفر به پرسش‌های باز و سئوالات مصاحبه‌های تکمیلی پاسخ داده‌اند.

جدول ۱: نمونه آماری پژوهش

دولتی تجاری
بانک ملی، بانک سپه، بانک صادرات، بانک تجارت، بانک ملت، بانک رفاه، پست بانک
دولتی تخصصی
بانک کشاورزی، بانک مسکن، بانک توسعه صادرات، بانک صنعت و معدن
خصوصی
بانک کارآفرین، بانک پارسیان، بانک سامان، بانک اقتصاد نوین، بانک پاسارگاد، بانک سرمایه
مؤسسات مالی و اعتباری
مؤسسه مالی و اعتباری میزان

در پژوهش حاضر، برای تعیین استراتژی سازمان، استراتژی منابع انسانی، ساختار و فرهنگ سازمانی، از دو روش رایج پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است. پرسشنامه تحقیق، محقق ساخته و شامل دو بخش سئوالات بسته و باز است و مصاحبه‌های انجام شده، به عنوان بخش مکمل پرسش‌های باز، مورد استفاده محقق قرار گرفته است. برای تحلیل پاسخ پرسش‌های باز و مصاحبه‌های تکمیلی، از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. تلاش محقق برای یافتن شاخصی جامع برای سنجش متغیر عملکرد بی نتیجه ماند، در نتیجه از روش دلفی استفاده شد. برای این منظور، از هر بانک (مؤسسه)، حداقل یک نفر که مسلط به موضوع تحقیق و ادبیات ارزیابی عملکرد بانک (مؤسسه) بود انتخاب گردید. بدین ترتیب، ۲۰ نفر از اعضای گروه پانل دلفی را متخصصان و خبرگان بانکی تشکیل دادند. علاوه بر این، در میان اعضای این پانل، ۵ نفر دیگر نیز قرار گرفتند که ۳ نفر از اساتید دانشگاه و دو نفر از کارشناسان خبره بانک مرکزی بودند. در مرحله اول، از این افراد خواسته شد ۱۰ شاخص مناسب برای سنجش و ارزیابی عملکرد بانک‌ها

یا مؤسسات مالی و اعتباری ارائه دهند. پس از جمع آوری نظرات این افراد، ۱۰ شاخصی که بیشترین فراوانی را داشتند، انتخاب و در مرحله دوم در اختیار گروه پانل قرار گرفتند تا آن‌ها را با توجه به موضوع تحقیق، اولویت بندی نمایند. در مرحله سوم، اولویت‌های انتخابی جهت تأیید نهایی اعضای پانل در اختیار آن‌ها قرار گرفت. در نهایت شاخص درآمد عملیاتی به تعداد کارکنان، به عنوان مبنای محاسبه عملکرد انتخاب شد.

برای هماهنگی بیرونی عمودی، دو سطح هماهنگی و عدم هماهنگی و برای هماهنگی بیرونی افقی و هماهنگی بیرونی کل، سه سطح هماهنگی قوی، متوسط و ضعیف در نظر گرفته شد.

در این پژوهش برای تعیین اعتبار (روایی) پرسشنامه، از اعتبار محتوا و برای سئوالات باز از اعتبار صوری استفاده شد. برای قابلیت اعتماد (پایایی) پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد (جدول ۲). نتایج تحقیق نشان می‌دهد که برخی از گونه‌های عناصر مختلف سازمانی، در بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری مورد بررسی دیده نشده‌اند یا فراوانی بسیار اندک (یک مورد) داشته‌اند. این گونه‌ها، همان‌هایی هستند که در مرحله سنجش پایایی، دارای ضریب آلفای کرونباخ پایین شده‌اند. در جدول (۲) این گونه‌ها با علامت[®] مشخص شده‌اند. برای سنجش پایایی روش تحلیل محتوا، از روش یا ضریب اسکات استفاده شد. بدین منظور، باید ۱۰ تا ۲۰ درصد از کل حجم نمونه به صورت تصادفی انتخاب و برای کدگذاری مجدد به فرد دیگری داده شود. میزان توافق دو کدگذار، مبین پایایی تحلیل محتواست. ضریب اسکات برای متغیر استراتژی سازمان، مقدار ۰/۷۲۱، برای متغیر ساختار سازمانی، ۰/۸۷؛ برای متغیر فرهنگ سازمانی، ۰/۷۲؛ و برای متغیر استراتژی منابع انسانی، ۰/۸۵۷ به دست آمد که همگی نشان دهنده قابلیت اعتماد بالای روش تحلیل محتوا هستند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات پژوهش نیز، از آزمون تحلیل واریانس تک عامله و چند عامله و آزمون‌های تعقیبی استفاده شد.

جدول ۲: ضریب پایایی هر یک از متغیرهای پرسشنامه

متغیرهای پژوهش	تعداد سؤال	گونه ۱	گونه ۲	گونه ۳	گونه ۴
استراتژی	۹	۰/۷۶۷	۰/۵۱۰ [®]	۰/۷۱۳	۰/۷۶۰
استراتژی منابع انسانی	۷	۰/۷۴۱	۰/۵۳۶ [®]	۰/۷۶۳	۰/۳۸۳ [®]
ساختار سازمانی	۵	۰/۷۱۴	۰/۷۱۰	۰/۸۴۷	۰/۳۲۲ [®]
فرهنگ	۵	۰/۸۲۸	۰/۷۲۳	۰/۸۶۴	۰/۲۶۸ [®]

یافته‌ها

تحلیل توصیفی: ۱۹ درصد پاسخگویان را خانم‌ها و ۸۱ درصد آنها را آقایان تشکیل داده‌اند. ۹/۸ درصد پاسخگویان عضو هیأت مدیره بانک‌ها، ۳۱/۱ درصد معاون حوزه‌های گوناگون و ۵۹/۱ درصد، مدیران ارشد بانک‌ها بوده‌اند. ۶۱ درصد دارای سابقه بین ۱۰-۰ سال، ۲۴/۴ درصد دارای سابقه ۲۰-۱۱ سال، ۱۳/۸ درصد دارای سابقه فعالیت ۳۰-۲۱ سال و ۰/۸ درصد دارای سابقه بیش از ۳۰ سال بوده‌اند. از نظر سطح تحصیلات، ۲/۳ درصد پاسخگویان دارای تحصیلات دیپلم، ۲۸/۸ درصد دارای تحصیلات کاردانی یا کارشناسی و ۶۸/۹ درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد یا دکتری هستند. بدین ترتیب، فراوانی پاسخگویان دارای تحصیلات تکمیلی در نمونه مورد بررسی بسیار بالاتر از سایر طبقات است.

یافته‌ها نشان می‌دهد که ۱۶/۷ درصد بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری از استراتژی تدافعی، ۵/۵ درصد از استراتژی رقابتی، ۵۰ درصد از استراتژی محافظه کارانه و ۲۷/۸ درصد از استراتژی تهاجمی استفاده می‌کنند. ساختار سازمانی ۳ بانک (مؤسسه) معادل ۱۶/۷ درصد از نوع بسیار مکانیک، ۱۰ بانک (مؤسسه) معادل ۵۵/۵ درصد از نوع مکانیک و ۵ بانک (مؤسسه) معادل ۲۷/۸ درصد از نوع ارگانیک بوده است. هیچ بانک (مؤسسه مالی و اعتباری) دارای ساختار سازمانی کاملاً ارگانیک و پویا نبوده است. فرهنگ سازمانی ۵ بانک (مؤسسه) معادل ۲۷/۸ درصد از نوع بوروکراتیک، ۵ بانک (مؤسسه) معادل ۲۷/۸ درصد از نوع مأموریتی، ۸ بانک (مؤسسه) معادل ۴۴/۴ درصد از نوع مشارکتی بوده و هیچ بانک یا مؤسسه‌ای، فرهنگ انعطاف پذیر نداشته است. در هیچ یک از بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری کشور، گونه ۲ (استراتژی نیروی قراردادی) و گونه ۴ (استراتژی پیمانکارانه) استراتژی منابع انسانی وجود ندارد. گونه ۱ (سرباز وفادار) در ۱۰ بانک (مؤسسه) با فراوانی ۵۵/۶ درصد و گونه ۳ (متخصص متعهد) در ۸ بانک (مؤسسه) با فراوانی ۴۴/۴ درصد دیده شده 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^۱ استفاده شده است. با توجه به سطح معناداری ۰/۰۸۹، فرض صفر (تصادفی بودن داده‌ها) تأیید می‌شود.

برای بررسی فرضیه اصلی پژوهش از تحلیل واریانس استفاده شده است. نتایج آزمون تحلیل واریانس گروه‌های دارای هماهنگی بیرونی ضعیف، متوسط و قوی که در جدول ۳ ارائه شده، نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین میانگین عملکرد جوامع دارای سطوح هماهنگی بیرونی متفاوت، وجود دارد.

جدول ۳: نتایج آزمون تحلیل واریانس متغیر هماهنگی بیرونی

Sig	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
۰/۰۰۰	۳۲/۹۵۸	۳/۲۱۴	۲	۶/۴۲۹	بین گروهی
		۰/۰۹۸	۱۵	۱/۴۶۳	درون گروهی
			۱۷	۷/۸۹۲	کل

پس از مشخص شدن تفاوت معنی‌دار بین گروه‌های دارای هماهنگی بیرونی ضعیف، متوسط و قوی، باید بررسی شود که میانگین کدام گروه با گروه‌های دیگر اختلاف دارد و این اختلاف بیشتر است یا کمتر؛ بنابراین از آزمون‌های تعقیبی استفاده می‌شود. در جدول (۴)، نتایج آزمون لون جهت سنجش برابری واریانس‌های خطای عملکرد در بین گروه‌های مختلف هماهنگی بیرونی ارائه شده است. از آنجا که سطح معنی‌داری آماره F بزرگتر از ۰/۰۵ است، بنابراین واریانس خطای گروه‌ها با همدیگر برابر بوده است

جدول ۴: نتایج آزمون لون در تحلیل واریانس فرضیه اصلی

F	df _۱	df _۲	Sig
۰/۱۸۴	۲	۱۵	۰/۸۳۴

با توجه به آزمون برابری واریانس‌ها، برای شناسایی اختلاف بین میانگین گروه‌ها از آزمون تعقیبی بون فرونی استفاده شد (جدول ۵). اطلاعات ارائه شده در جدول نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد؛

میانگین عملکرد بانک‌های دارای هماهنگی بیرونی ضعیف، متفاوت از میانگین عملکرد بانک‌های دارای هماهنگی بیرونی قوی و متوسط و کمتر از آن‌ها است.

میانگین عملکرد بانک‌های دارای هماهنگی بیرونی متوسط، متفاوت از میانگین عملکرد بانک‌های دارای هماهنگی بیرونی ضعیف و کمتر از آن است. تفاوت بین میانگین عملکرد بانک‌های دارای هماهنگی بیرونی متوسط با قوی، معنادار نیست.

میانگین عملکرد بانک‌های دارای هماهنگی بیرونی قوی، متفاوت از میانگین عملکرد بانک‌های دارای هماهنگی بیرونی ضعیف و بیشتر از آن است.

نتیجه کلی آن که؛ میانگین عملکرد بانک‌ها (مؤسسات) دارای هماهنگی بیرونی قوی و متوسط، بیشتر از میانگین عملکرد بانک‌های دارای هماهنگی بیرونی ضعیف است. بنابراین، می‌توان گفت با افزایش هماهنگی بیرونی، عملکرد بانک‌ها (مؤسسات مالی و اعتباری) نیز افزایش یافته است.

جدول ۵: آزمون تعقیبی بون فرونی جهت بررسی مقایسه‌های چندگانه هماهنگی بیرونی متغیر وابسته: عملکرد

۰/۹۵ - فاصله اطمینان		سطح معناداری	خطای استاندارد	میانگین تفاوت‌ها (I-J)	هماهنگی بیرونی (J)	هماهنگی بیرونی (I)
حد بالا	حد پایین					
-۰/۴۵۴۲	-۱/۳۷۵۸	۰/۰۰۰	۰/۱۷۱۰۵	-۰/۹۱۵۰۰	متوسط	ضعیف
-۰/۹۵۷۶	-۲/۰۶۵۱	۰/۰۰۰	۰/۲۰۵۵۸	-۱/۵۱۱۳۳	قوی	
۱/۳۷۵۸	۰/۴۵۴۲	۰/۰۰۰	۰/۱۷۱۰۵	۰/۹۱۵۰۰	ضعیف	متوسط
-۰/۰۱۸۰	-۱/۲۱۰۷	۰/۰۵۹	۰/۲۲۸۰۷	-۰/۵۹۶۳۳	قوی	
۲/۰۶۵۱	۰/۹۵۷۶	۰/۰۰۰	۰/۲۰۵۵۸	۱/۵۱۱۳۳	ضعیف	قوی
۱/۲۱۰۷	-۰/۰۱۸۰	۰/۰۵۹	۰/۲۲۸۰۷	۰/۵۹۶۳۳	متوسط	

بر اساس میانگین‌های مشاهده شده، تفاوت میانگین در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. هماهنگی بیرونی عمودی (فرضیه فرعی اول) و هماهنگی بیرونی افقی (فرضیه فرعی دوم) به طور همزمان بر متغیر وابسته (عملکرد) تأثیرگذار هستند. در نتیجه لازم است از تحلیل واریانس چند عامله استفاده شود. جدول (۶) آزمون‌های اثرات بین آزمودنی‌ها (آزمون مدل) را نشان می‌دهد.

جدول ۶: آزمون‌های اثرات بین آزمودنی‌ها

متغیر وابسته: عملکرد

منبع	مجموع مجذورات نوع سوم	درجه آزادی	میانگین مجذورات	آماره F	سطح معناداری
مدل اصلاح شده	۶/۵۲۷	۳	۲/۱۷۶	۲۲/۳۱۴	۰/۰۰۰
عرض از مبدأ	۲۲/۵۸۶	۱	۲۲/۵۸۶	۲۳۱/۶۵۲	۰/۰۰۰
هماهنگی بیرونی عمودی	۱/۷۳۰	۱	۱/۷۳۰	۱۷/۷۴۰	۰/۰۰۱
هماهنگی بیرونی افقی	۳/۹۱۳	۲	۱/۹۵۷	۲۰/۰۶۹	۰/۰۰۰
خطا	۱/۳۶۵	۱۴	۰/۰۹۷		
جمع	۲۹/۵۹۵	۱۸			
کل اصلاح شده	۷/۸۹۲	۱۷			

مجذور R: ۰/۸۲۷ (مجذور R تعدیل شده: ۰/۷۹۰)

نتایج جدول (۶) مهم‌ترین نتایج برای تفسیر آزمون تحلیل واریانس عاملی است. این آزمون معنی داری یا عدم معنی داری کل مدل و همچنین تأثیر جداگانه هر متغیر مستقل بر متغیر وابسته را نشان می‌دهد. تفسیر این جدول به شرح زیر است:

□ سطح معناداری مدل اصلاح شده و عرض از مبدأ آن کمتر از ۰/۰۵ و در نتیجه، مدل معنادار است.

□ تأثیر اصلی متغیر هماهنگی بیرونی عمودی (با آماره ۱۷/۷۴۰ و سطح معناداری ۰/۰۰۱)

بر عملکرد معنی دار است. به عبارت دیگر، از نظر آماری، عملکرد (نسبت درآمد عملیاتی به

تعداد کارکنان) در بین سطوح مختلف هماهنگی بیرونی عمودی (هماهنگی، عدم هماهنگی)

یکسان نمی‌باشد. یعنی، بانک‌های مختلف با درجه هماهنگی بیرونی عمودی متفاوت، دارای

عملکردهای گوناگونی هستند.

□ تأثیر اصلی متغیر هماهنگی بیرونی افقی (با آماره ۲۰/۰۶۹ و سطح معناداری ۰/۰۰۰)

بر عملکرد معنی دار است. یعنی به لحاظ آماری، عملکرد (نسبت درآمد عملیاتی به تعداد

کارکنان) در بین سطوح مختلف هماهنگی بیرونی افقی (ضعیف، متوسط، قوی) متفاوت

است. به عبارت دیگر، بانک‌های مختلف با درجه هماهنگی بیرونی افقی متفاوت، دارای

عملکرد متفاوتی نیز هستند.

□ ضریب تعیین تعدیل شده برابر با ۰/۷۹۰ است. این مقدار نشان می‌دهد دو متغیر هماهنگی بیرونی

عمودی و افقی، به طور مشترک توانسته اند ۷۹ درصد از واریانس عملکرد بانکها (مؤسسات مالی و اعتباری) را تبیین کنند. در نتیجه، ۲۱ درصد واریانس عملکرد بانکهای مورد مطالعه در این پژوهش، تحت تأثیر عوامل و متغیرهایی است که در این تحقیق مورد بررسی قرار نگرفته اند. برای متغیر هماهنگی بیرونی عمودی، به دلیل دو سطحی بودن، آزمونهای تعقیبی بی معنی است؛ اما این آزمون برای متغیر هماهنگی بیرونی افقی انجام شد. در جدول ۷، نتایج آزمون لون جهت سنجش برابری واریانسهای خطای عملکرد در بین گروههای مختلف هماهنگی ارائه شده است. از آنجا که سطح معنی داری آماره F بزرگتر از ۰/۰۵ است، بنابراین واریانس خطای گروهها با همدیگر برابر است.

جدول ۷: نتایج آزمون لون در تحلیل واریانس فرضیه فرعی اول و دوم

F	df _۱	df _۲	Sig
۰/۴۴۶	۵	۱۲	۰/۸۰۹

با توجه به آزمون برابری واریانسها، برای شناسایی اختلاف بین میانگین گروهها از آزمون تعقیبی بون فرونی استفاده شد. جدول (۸) نتایج این آزمون برای متغیر هماهنگی بیرونی افقی نشان می دهد.

جدول ۸: آزمون تعقیبی بون فرونی جهت بررسی مقایسه های چندگانه هماهنگی بیرونی افقی

متغیر وابسته: عملکرد

فاصله اطمینان ۰/۹۵		سطح معناداری	خطای استاندارد	میانگین تفاوتها (I-J)	هماهنگی بیرونی افقی (J)	هماهنگی بیرونی افقی (I)
حد بالا	حد پایین					
۰/۳۳۷۸	-۰/۶۵۶۰	۱/۰۰۰	۰/۱۸۲۸۳	-۰/۱۵۹۱	متوسط	ضعیف
-۰/۶۶۵۶	-۱/۶۹۳۴	۰/۰۰۰	۰/۱۸۹۰۷	-۱/۱۷۹۵	قوی	
۰/۶۵۶۰	-۰/۳۳۷۸	۱/۰۰۰	۰/۱۸۲۸۳	۰/۱۵۹۱	ضعیف	متوسط
-۰/۵۴۸۲	-۱/۴۹۲۵	۰/۰۰۰	۰/۱۷۳۷۲	-۱/۰۲۰۴	قوی	
۱/۶۹۳۴	۰/۶۶۵۶	۰/۰۰۰	۰/۱۸۹۰۷	۱/۱۷۹۵	ضعیف	قوی
۱/۴۹۲۵	۰/۵۴۸۲	۰/۰۰۰	۰/۱۷۳۷۲	۱/۰۲۰۴	متوسط	

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

نتایج جدول (۸) نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد؛

□ میانگین عملکرد بانک‌های دارای هماهنگی بیرونی افقی ضعیف، متفاوت از میانگین عملکرد

بانک‌های دارای هماهنگی بیرونی افقی قوی و کمتر از آن است. تفاوت میانگین عملکرد بین

بانک‌های دارای هماهنگی متوسط و ضعیف معنادار نیست.

□ میانگین عملکرد بانک‌های دارای هماهنگی بیرونی افقی متوسط، متفاوت از میانگین عملکرد

بانک‌های دارای هماهنگی بیرونی قوی و کمتر از آن است.

□ میانگین عملکرد بانک‌های دارای هماهنگی بیرونی افقی قوی، متفاوت از میانگین عملکرد بانک‌های

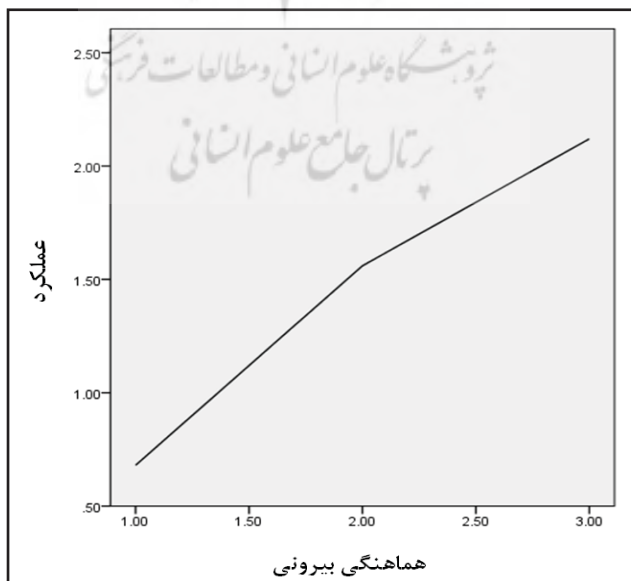
دارای هماهنگی بیرونی ضعیف و متوسط است. با توجه به مثبت بودن دو حد پایین و بالا در هر

دو حالت هماهنگی ضعیف و متوسط، میانگین عملکرد بانک‌های دارای هماهنگی درونی قوی، از

میانگین عملکرد بانک‌های دارای هماهنگی درونی ضعیف و متوسط، بیشتر است.

در نمودار ۳، رابطه هماهنگی بیرونی با عملکرد نشان داده شده است.

نمودار ۳: ارتباط بین میزان هماهنگی بیرونی و عملکرد



بحث و نتیجه گیری

موضوع هماهنگی به عنوان عامل تضایف و هم افزایی، در سطوح مختلف سازمان مطرح شده و یکی از اهداف مهم مدیریت استراتژیک منابع انسانی را نیز به خود اختصاص داده است. این هماهنگی استراتژیک که در کانون توجه مدیریت استراتژیک منابع انسانی قرار گرفته (تئو، ۲۰۰۰) به صورت توانایی سازمان برای هماهنگی موضوعات مدیریت منابع انسانی و برنامه‌های استراتژیک تعریف می‌شود. مدیریت سازمان‌های مختلف در تدوین استراتژی‌های خود ممکن است موضوعات و محورهای مختلفی را مورد توجه قرار دهند؛ اما آنچه که مدیران همه سازمان‌ها در آن اشتراک دارند، تلاش برای شکل‌دهی به مجموعه‌ای هماهنگ است که بتواند اهداف گوناگون را محقق کند. این هماهنگی باید بتواند در سطوح مختلف سازمان، در درون هر زیرسیستم، در تعامل میان زیرسیستم‌ها با یکدیگر، در تعامل سیستم‌ها با سیستم‌هایی که محیط آنها را تشکیل می‌دهند (شامل سیستم‌های فعال در محیط داخل سازمان و سیستم‌های برون سازمانی) به طور موفقیت‌آمیزی برقرار شود؛ تنها در این شرایط است که می‌توان به شکل‌گیری یک کل واحد که از عهده برآوری انتظارات و اهداف گوناگون سازمان برآید، امیدوار بود. در این پژوهش، هماهنگی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان، ساختار و فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان دهنده تفاوت معنادار عملکرد بانک‌های هماهنگ تر با عملکرد بانک‌هایی است که هماهنگی 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 استراتژیک می‌شود، نه تنها به نوع استراتژی انتخابی بستگی دارد، بلکه مهم‌تر از آن، هماهنگی بین استراتژی‌های گوناگون حایز اهمیت است. این پژوهش در جستجوی اولویت بندی استراتژی‌ها و ارزش گذاری برای آن‌ها نبوده است، بلکه بیشتر به اهمیت هماهنگی و انسجام در انتخاب و گزینش استراتژی‌ها در دو سطح عمودی و افقی پرداخته است. یافته‌ها نیز به خوبی نشان می‌دهند که اهمیت این مطلب نه تنها کمتر از انتخاب و اجرای استراتژی‌ها نیست بلکه فراتر و مهم‌تر از آن نیز می‌باشد.

یافته‌ها نشان می‌دهند که گونه ۳ استراتژی (محافظه کارانه)، گونه ۲ ساختار (مکانیک)، گونه ۳ فرهنگ (مشارکتی) و گونه ۱ منابع انسانی (سرباز وفادار)، بیشترین فراوانی در بین بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری داشته‌اند. در بعد هماهنگی بیرونی عمودی (هماهنگی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان) نتایج تحقیق حاضر با نتایج پژوهش‌های دیگری که در این حوزه در ایران و سایر نقاط جهان انجام شده، همخوانی دارد (مک دافی، ۱۹۹۵؛ هانگ، ۲۰۰۱؛ کولینز و کلارک، ۲۰۰۳؛ چان، شافر و اسنپ، ۲۰۰۴؛ مک کلند، ۲۰۰۴؛ رایت و همکاران، ۲۰۰۵؛ هستر، ۲۰۰۵؛ اندسون، کوپر و ژو، ۲۰۰۷؛ نیکزاد لاریجانی، ۱۳۸۷). در بعد هماهنگی بیرونی افقی (هماهنگی استراتژی منابع انسانی با فرهنگ سازمانی و ساختار)، نیز اگرچه محققان شواهدی برای متغیر ساختار به جز رساله دکتری نیکزاد لاریجانی (۱۳۸۷) نیافتند، اما همسویی نتایج تحقیق حاضر با سایر تحقیقاتی که متغیر فرهنگ را وارد کرده‌اند (چان، شافر و اسنپ، ۲۰۰۴؛ اعرابی و مقدم، ۱۳۸۶) کاملاً مشخص است.

البته نباید فراموش کرد که هماهنگی درونی سیستم منابع انسانی نیز اهمیت بسیار دارد. به عبارت دیگر لازم است، اثر تعاملی هماهنگی درونی و بیرونی به صورت همزمان مورد توجه قرار گیرد. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود موضوع هماهنگی در حوزه‌های دیگر سازمان نیز مورد توجه قرار گیرد و اثر هماهنگی سایر عناصر و سیستم‌ها بر عملکرد نیز بررسی شود.

در پایان باید به محدودیت‌های این پژوهش اشاره کرد. عدم وجود یک پایگاه جامع و به روز اطلاعات مربوط به بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری، به خوبی در این پژوهش خود را نشان داد. علاوه بر این، حجم اندک نمونه آماری، تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها و مؤسسات را با احتیاط همراه می‌سازد.

منابع

- استوارت، گرگ ال و براون، کنت جی (۱۳۹۰). *مدیریت منابع انسانی؛ پیوند استراتژی و عمل*. (ترجمه سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی). تهران: انتشارات مهکامه، چاپ سوم.
- اعرابی، سید محمد و فیاضی، مرجان (۱۳۸۷). *استراتژی منابع انسانی*. تهران: انتشارات ایز ایران با همکاری پژوهشکده مدیریت سما، چاپ اول.

- اعرابی، سید محمد و مقدم، علیرضا (۱۳۸۶). هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی. *فصلنامه علوم مدیریت ایران* (۸) ۱۰۳-۱۳۵.
- انصاری، منوچهر؛ مختارزاده، نیما و محمدی، مهدی (۱۳۸۶). مطالعه راهبردی حوزه مدیریت منابع انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات. *فصلنامه علوم مدیریت ایران* (۸) ۱۳۷-۱۵۷.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن (۱۳۸۴). استراتژی منابع انسانی؛ تدوین / اجرا / آثار. (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم.
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۹). *تئوری و طراحی ساختار*. (ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوازدهم.
- دیوید، فرد آر (۱۳۸۹). *مدیریت/استراتژیک*. (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ هفدهم.
- محمدپور، احمد (۱۳۸۹ ب). *فرا روش (بنیان های فلسفی و عملی روش تحقیق ترکیبی در علوم اجتماعی و رفتاری)*. تهران: انتشارات جامعه شناسان، چاپ اول.
- منوریان، عباس؛ قربانی، محمد حسین و شریفی، مسلم (۱۳۸۷). *فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسون*. شیراز: انتشارات دانشگاه شیراز، چاپ اول.
- نیکزاد لاریجانی، میر سعید (۱۳۸۷). *بررسی اثر هماهنگی عناصر سازمانی بر عملکرد دستگاه های اجرایی دولتی براساس نقاط مرجع/استراتژیک و مدل تحلیل مسیر*. رساله دکتری چاپ نشده، مؤسسه عالی پژوهش در مدیریت و برنامه ریزی.

منابع لاتین:

- 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.
- Arnon, S & Reichel, N. (2009). Closed and open-ended question tools in a telephone survey about "The Good Teacher": An example of a mixed method study. *Journal of Mixed Methods Research*, 3(2), 172-196.
- Bjokman, I. & Fan, X (2002). Human resource management and the performance of western firms in China. *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 853-864.
- Boswell, W. R., Bingham, J. B., & Colvin, A. J. S. (2006). Aligning employees through "line of sight". *Business Horizons*, 49(6), 499-509.
- 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.
- Chan, L. M., Shaffer, M. A. & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Chow, I. H.S. & Liu, S. S. (2007). Business strategy, organizational culture, and performance outcomes in China's technology industry. *Human Resource Planning*, 30(2), 47-55.
- Clark, V. L. P. (2010). The adoption and practice of mixed methods: U.S. trends in federally funded health-related research. *Qualitative Inquiry*, 16(6), 428- 440.
- Collins, C. J. & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social network and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 46, 740-751.

- Colvin, A. J.S. & Boswell, W. R. (2007). The problem of action and interest alignment: beyond job requirements and incentive compensation. *Human Resource Management Review*, 17, 38–51.
- Creswell, J. Clark, V. P. (2008). *Mixed method research*. (Translated by M. Niazi & A. Zarei). Elm o Danesh publication.
- Ghosh, P. & Geetika, M. (2007). Recruitment Strategies: Exploring the Dimensions in the Indian Software industry. *Asian Journal of Management Cases*, 4(1), 5–25.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Denzin, N. K. (2010). Moments, mixed methods, and paradigm dialogs. *Qualitative Inquiry*, 16(6), 419– 427.
- Fey, C. F. & Bjorkman, I. (2001). The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia. *Journal of International business Studies*, 32(1), 59-75.
- Fidel, R. (2008). Are we there yet? Mixed methods research in library and information science. *Library & Information Science Research*, 30, 265–272.
- Herreid, C. (2006). *Longitudinal study of the impact of performance appraisal in organizations*. Unpublished Thesis, University of North Texas.
- Hester, L. J. (2005). *The impact of strategic human resource management on organizational performance: a perspective of the resource-based view of the firm*. Unpublished Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University.
- Huang, T. C. (2000). Are the human resource practices of effective firms distinctly different from those of poorly performing ones? Evidence from Taiwanese enterprises. *International Journal of Human Resource Management*. 11(2), 436-451.
- Hunt, J. L. (2005). *Human resource management: an exploration of strategic human resource management*, Unpublished Master Thesis, Grand Valley State University.
- 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.
- 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.
- 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.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen Jr., D. J. & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50, 503–511.
- 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.
- McDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Namasivayam, K., Miao, L. & Zhao, X (2007). An investigation of the relationships between compensation practices and firm performance in the US hotel industry. *Hospitality Management*, 26, 574–587.
- 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.
- Olson, E. M., Slater, S. F. & Hult, G. T. (2005). The performance implications of fit among business

- strategy, marketing organization structure and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69, 49-65.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, 1, 207-19.
- Stavrou, E. T. & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: Myth or reality? *Management Review*, 16 (2), 186–201.
- Takeuchi, N., Wakabayashi, M. & Chen, Z. (2003). The strategic HRM configuration for competitive advantage: evidence from Japanese firms in China and Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(4), 447-480.
- Teo, S. (2000). Evidence of strategic HRM linkages in eleven Australian corporatized public sector organizations. *Public Personnel Management*, 29(4), 557-575.
- Walker, O. C.; Boyd, H. W.; Mullins, J. & Larreche, J.C. (2004). Marketing strategy: a decision focused approach. (Translated by S. M. Aarabi & D. Izadi). Tehran: Cultural Research Bureau.
- Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15, 1–19.
- Wei, L. & Lau, C. (2008). The impact of market orientation and strategic HRM on firm performance: The case of Chinese enterprise. *Journal of International Business Studies*, 39, 980–995.
- Werbel, J. D. & DeMarie, S. M. (2005). Aligning strategic human resource management and person-environment fit. *Human Resource Management Review*, 15, 247-262.
- 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.
- Wright, P. M.; Gardner, T. M.; Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409-446.