

مقاله پژوهشی:

الگوی همسویی میان راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سازمان

(مطالعه‌ی موردی: بانک رفاه)

[20.1001.1.74672588.1400.5.20.10.8](https://doi.org/10.1001.1.74672588.1400.5.20.10.8)

مهدی فتحی مقدم^۱، یوسف محمدی مقدم^۲، ندا نغری^۳، نادر شیخ الاسلامی کندلوسی^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۱۹

چکیده

یکی از عوامل ارتقای کیفی و پیشرفت هر سازمان، همسویی میان راهبرد منابع انسانی و سازمانی است؛ زیرا منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه‌ی یک سازمان به‌شمار می‌رود. راهبردهای ترسیم‌شده در سازمان توسط نیروی انسانی تدوین می‌شود؛ بنابراین ضرورت دارد اقدامات انجام‌گرفته توسط منابع انسانی با اهداف سازمان هم‌راستا باشد. همسوسازی به سازمان کمک می‌کند که از منابع اثربخش‌تر بهره‌گیرد و در نتیجه، هزینه‌های خود را کاهش داده و سرعت خود را در بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی افزایش دهد. بانک‌ها نیز یکی از مهم‌ترین سازمان‌هایی هستند که رشد و ارتقای کیفی آنها می‌تواند تأثیر مثبتی بر ارائه‌ی خدمات اجتماعی داشته باشد. این پژوهش با استفاده از روش داده‌بنیاد و باهدف بررسی و تحلیل ارتباط عوامل ایجادکننده‌ی همسویی میان راهبرد منابع انسانی و منابع سازمانی انجام‌شده است. جامعه‌ی آماری این تحقیق شامل ۱۵ نفر از کارشناسانی بود که حداقل ۲ سال در اداره منابع انسانی بانک رفاه در حوزه منابع انسانی سابقه کار داشتند و نیز سمت مدیریتی (مدیریت عالی، میانی، اجرایی) را تجربه کرده و دارای تحصیلات حداقل فوق‌لیسانس بودند. نتایج پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عوامل مؤثر بر همسوسازی منابع انسانی و منابع سازمانی عبارتند از متغیرهای علی، شامل: ایجاد محیط مناسب کار، روحیه مدیران، امنیت روانی کارکنان، حمایت سازمان از نیروها، اخلاق‌مداری، ارتقای کیفی نیروهای جذب‌شده، شایسته‌سالاری، رفع نواقص سازمان و رضایت کارکنان؛ شرایط زمینه‌ای، شامل: رشد اخلاقی کارکنان، توجه به رفاه کارکنان، تأمین اعتبار، حذف هزینه‌های اضافی، برنامه‌ریزی منسجم در جهت اهداف سازمان، شناخت موانع رشد و ارتقای تکنولوژی سازمان؛ شرایط مداخله‌گر، شامل: تبعیض میان کارکنان، سلاقی مدیریتی و محدودیت در ارائه پیشنهادها و انتقادها.

۱ دانشجوی دکترا و کارشناس تحلیل‌گر سیستم بانک رفاه

۲ دکترای مدیریت راهبردی دانشگاه انتظامی امین، نویسنده مسئول، رایانامه: you_mohammad@yahoo.com

۳ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران

۴ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

کلید واژه‌ها: منابع انسانی، منابع سازمانی، همسوسازی، بانک رفاه.

مقدمه

امروزه توسعه منابع انسانی باهدف توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهای مهم در ارتقای بهره‌وری و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی در راستای اهداف سازمانی و به بیان بهتر حصول کار آیی و اثربخشی سازمانی است. بر این اساس در سال‌های اخیر توجه مدیران منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان جلب شده است (پرادان و پاندا، ۲۰۱۹). این مسئله از طرفی موجب تأثیر مثبت بر تعهد سازمانی کارکنان نیز می‌شود (الکحتانی و همکاران، ۲۰۲۰). در حال حاضر با توجه به چالش‌های موجود، توسعه‌ی منابع انسانی نیازمند، طراحی مجدد و تجدید ساختار منابع انسانی است (داویدسکو^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). اقدامات مرتبط با توسعه منابع انسانی، تحت عنوان راهبردهای منابع انسانی شناخته می‌شود. راهبرد منابع انسانی الگویی از تصمیمات است که به سیاست‌ها و اهداف مربوط به منابع انسانی می‌پردازد. هدف از تدوین و اجرای راهبرد منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و رویکردهای مرتبط با منابع انسانی با اهداف راهبردی منابع انسانی است (غلامزاده و جلیلی، ۲۰۱۲) و تمرکز اصلی مدیریت منابع انسانی راهبردی، هم‌راستایی اقدامات و تصمیمات مدیریت منابع انسانی با اهداف کسب‌وکار است (شاه‌حسینی، ۲۰۲۰). در این حالت سازمان می‌تواند بین زیرنظام‌های منابع انسانی یکپارچگی و انسجام ایجاد نموده و علاوه بر آن بین راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان نیز هماهنگی به وجود آورد و در این شرایط است که اهداف متعالی سازمان قابلیت حصول بیشتری پیدا می‌کند (بودلای، ۲۰۱۹).

از سوی دیگر، فقدان نگرش راهبردی و بلندمدت به مدیریت منابع انسانی در سازمان تأثیرات منفی در برنامه‌ریزی صحیح فرایندهای ورود، نگهداری و خروج کارکنان در سازمان‌ها برجا خواهد گذاشت و سبب کاهش بهره‌وری، اثربخشی و عدم تحقق مأموریت‌های سازمان خواهد شد. بنابراین «راهبرد منابع انسانی» به‌مثابه رکن اساسی بهبود

1. Pradhan and Panda
2. Alkahtani et.al
3. Davidescu
4. Golamzadeh and Jalili
5. Shakhoseini
6. Boudlaie

عملکرد سازمان شناخته می‌شود و پرداختن به همسویی راهبردهای سازمان و راهبردهای دیگر حوزه‌ها و مخصوصاً راهبردهای منابع انسانی برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها، امری ضروری به نظر می‌رسد (کلپر و همکاران، ۲۰۲۰). بر این اساس این سؤال مطرح می‌شود که به‌واقع چه عواملی در برقراری این همسویی مؤثر است؟ لذا در این پژوهش با استفاده از روش داده‌بنیاد، عوامل ایجادکننده‌ی همسویی میان راهبرد منابع انسانی و راهبردهای سازمانی در بانک رفاه بررسی می‌گردد. نتایج این بررسی می‌تواند سیاست‌های قابل‌اجرا در راهبردهای منابع انسانی و رشد و تعالی سازمانی را ارائه نماید. در نتیجه به مدیران در ایجاد درک بهتری از روابط پویا در طراحی راهبرد سازمان و خصوصاً روابط متقابل بین سوددهی سازمانی (کوتاه‌مدت و بلندمدت) و سرمایه‌گذاری در رقابت افراد، ساختار داخلی و ایجاد رابطه با مشتریان کمک کند.

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

توجه به واحد منابع انسانی و تشکیل زیر نظام‌های متنوع برای تحقق اهداف و انتظاراتی که از نظام مدیریت منابع انسانی وجود دارد، باعث بروز تخصص‌گرایی و تکثر بالا در زیر نظام‌های آن شده که می‌تواند پراکندگی، تضاد درونی، ناهماهنگی و کاهش بهره‌وری را به دنبال داشته باشد. این نگرانی، مدیریت سازمان‌ها را به یافتن راه‌چاره‌ای برای بهبود شرایط مدیریتی رهنمون کرده است و بر نگرش راهبردی در همسویی منابع انسانی و هماهنگی سازمانی تأکید می‌کند (رائو و کریشنا، ۲۰۱۵). فقدان راهبردی کلان‌نگر و عدم توجه به مدیریت منابع انسانی منجر به تأثیرات منفی در برنامه‌ریزی سازمان اخلال در فرایندهای مدیریتی می‌شود که این امر موجب کاهش بهره‌وری، اثربخشی و عدم تحقق مأموریت سازمان خواهد شد. بنابراین راهبرد منابع انسانی به‌مثابه 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. ترسیم راهبردهای منابع انسانی باهدف تأمین

نیروی انسانی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و بهبود روابط کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است (استوری^۱ و همکاران، ۲۰۱۹).

راهبرد منابع انسانی^۲ به معنای الگویی از مجموعه تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌هایی می‌پردازد که منابع انسانی به آن نیاز دارند. هدف از این راهبرد نیز ارتباط سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با اهداف راهبردی منابع انسانی است (کروبی و همکاران، ۱۴۰۰). راهبرد منابع انسانی به بحران‌های بلندمدت می‌پردازد و ساختار، کیفیت فرهنگ و ارزش‌ها را که برای تأمین و توسعه منابع انسانی ضرورت دارد مورد بررسی قرار می‌دهد (زاده گرگان و سلطانی تربتی، ۱۴۰۰). این راهبرد دستورالعملی برای نظام منابع انسانی است که در آن رسالت، چشم‌انداز و اولویت‌های واحد وظیفه‌ای منابع انسانی مشخص می‌شوند. با چنین تعریفی همه توجه به نظام منابع انسانی و نه به وظیفه منابع انسانی معطوف خواهد شد؛ علاوه بر آن باید میان راهبرد منابع انسانی ترسیم‌شده و راهبرد منابع انسانی که بدون دستورالعمل مدون و بر اساس رویه‌های گذشته و جاری بدان عمل می‌شود، تفاوت قائل شد (موسی‌خانی و مجرد، ۱۳۹۲).

فعالیت‌های سنتی منابع انسانی به‌طور کلی شامل گزینش، آموزش، پاداش و برنامه‌ریزی مسیر شغلی‌اند. این فعالیت‌ها که بر جنبه‌های انسانی و اجتماعی سازمان، مانند کار گروهی، انگیزش و رفتار، ارتباطات، روابط انسانی تأکید دارند، با وجود کمک‌های زیاد به سازمان، از دیدگاه و حوزه محدودی برخوردارند و بدین لحاظ باعث شده‌اند که بسیاری از سازمان‌ها نتوانند برحسب موقعیت‌های متحول امروزی به پیش‌بینی و تحول منابع انسانی دست یابند؛ به‌عبارت‌دیگر انجام فعالیت‌های پیش‌گفته، قبل از اینکه بر نیاز شرایط کاری و محیط فعالیت متمرکز باشد، بیشتر مبتنی بر رویه‌ها و مقررات سازمان بوده و فاقد دیدگاه راهبردی نسبت به انسان است (ایدسون، ۲۰۰۹). با برقراری نظام مدیریت راهبردی منابع انسانی تمامی فعالیت‌هایی که بر رفتار کارکنان و ارتقای آنها تأثیر دارد، شناسایی و طراحی شده و در نهایت سازمان از افراد ماهر، متخصص و متعهد در راستای رقابت پایدار برخوردار می‌شود (علی‌پور نیلاش و همکاران، ۱۳۹۹).

در نظام‌های صنعتی و فرا صنعتی، پیوند میان نیروی انسانی با تولید بهره‌وری تغییر کرده و بهره‌وری با راهبرد منابع انسانی در ارتباط قرار گرفته است. این بهره‌وری در نتیجه‌ی آگاهی، مهارت و ارتقای عملکرد انسان در سازمان‌ها به‌وجود آمده و بخشی از تکامل اجتماعی انسان است. بنابراین با توجه به نقش منابع انسانی در ارتقای سازمان و اهمیت افزایش بهره‌وری سازمان، راهبرد منابع انسانی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است (گرمشا و میوزو^۱، ۲۰۲۱).

همسویی راهبردی، هماهنگی سطوح مختلف راهبردهای سازمان است، به‌طوری‌که منجر به هم‌افزایی شود (بلاژیک^۲، ۲۰۱۸). همسویی راهبردی همواره یکی از نگرانی‌های مدیران سازمان بوده و الزاماتی همچون توازن و هماهنگی، تناسب، پویایی منابع، به‌هم‌پیوستگی، ائتلاف و ترکیب، یکپارچگی و تطابق را به همراه دارد؛ همسویی منجر به توانایی سازمان در افزایش توان رقابتی و صرفه‌جویی در منابع می‌شود (کیم^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). همسویی راهبردی میان منابع انسانی و راهبردهای سازمان نه تنها در آمریکا و اروپا بلکه در بسیاری از کشورهای در حال توسعه نیز مطرح است (خالقی و محمد پور زرنندی، ۱۴۰۰)؛ به‌موازات چنین مباحثی، از دهه ۱۹۸۰ به بعد در خصوص رابطه بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبرد ادعاهای بسیاری مطرح شده است. تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که بدون وجود مدیریت منابع انسانی راهبردی، اقدامات منابع انسانی کیفیت بالایی نخواهد داشت (برانس^۴، ۲۰۱۳). مدیریت راهبردی منابع انسانی با ایجاد نگرشی جدید به تشریح تأثیر متقابل راهبردهای کلان سازمان و منابع انسانی می‌پردازد و با این روش هماهنگی پویا و منعطف بین این دو راهبرد را انجام می‌دهد و در نتیجه هم‌افزایی راهبردی میان فرد و سازمان به‌وجود می‌آید. همسویی، دارای مؤلفه‌های زیادی است که مدیریت شرکت یا مجموعه‌ی مدیران نقش بسیار مهمی در ارتقای آن دارند و تصمیمات مدیران مهم‌ترین نقش را در همسویی راهبردی ایفا می‌کند (الی ویرا^۵ و همکاران، ۲۰۲۱). علاوه بر آن هم‌افزایی

1. Grimshaw and Miozzo
2. Błaszczuk
3. Kim
4. Brauns
5. Oliveira

داخلی و خارجی سیاست‌های تصمیم‌گیری مدیران و منابع انسانی نیز در همسویی راهبردی نقش بسیار مهمی دارد (شاکلا، ۲۰۱۷).

هدف از تدوین و اجرای راهبرد منابع انسانی ایجاد ارتباط میان سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های راهبردی منابع انسانی است؛ در نتیجه یک سازمان می‌تواند میان اجزای تشکیل‌دهنده خود هماهنگی درونی یعنی یکپارچگی و انسجام ایجاد کند و میان فرد و سازمان نیز هماهنگی و همسویی برقرار کند. بنابراین همسویی کامل منابع انسانی با راهبرد کسب‌وکار و سایر نظام‌های تشکیل‌دهنده یک سازمان موجب ارتقای عملکرد سازمان خواهد شد (باکشی^۲ و همکاران، ۲۰۱۴). اثرات همسویی راهبردهای منابع انسانی و راهبردهای سازمان در مطالعات مختلف در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. اثرات همسویی راهبردهای منابع انسانی و راهبردهای سازمان

پژوهشگر	مؤلفه
خالقی و محمدپور زرنندی (۱۴۰۰)	نتیجه اثربخش بر عملکرد
الیویرا و همکاران (۲۰۲۱)	بهبود تصمیم‌گیری مدیران
داس گوپتا (۲۰۲۰)	ارتقای مزیت رقابتی سازمان
شاکلا (۲۰۱۷)	هم‌افزایی داخلی و خارجی سیاست‌های تصمیم‌گیری مدیران
باکشی و همکاران (۲۰۱۴)	هماهنگی بیشتر فرد و سازمان
برانس (۲۰۱۳)	ارتقای کیفیت
عیدی و همکاران (۱۳۹۸)	توسعه شایستگی‌های راهبردی

بنابراین، عدم نگرش راهبردی و بلندمدت به مدیریت منابع انسانی موجب تأثیرات منفی در برنامه‌ریزی صحیح و مدیریت کارکنان، کاهش بهره‌وری، اثربخشی و عدم تحقق مأموریت سازمان خواهد شد. علاوه بر آن راهبرد منابع انسانی به‌عنوان مبنای اصلی ارتقای کیفی سازمان شناخته می‌شود و پرداختن به آن، برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها ضرورت دارد. باید توجه داشت که همسویی راهبردی موجب مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌شود. برای ترسیم مسیر

راهبرد در سازمان باید آگاهی جامعی نسبت به منابع انسانی و مؤلفه‌های آن به دست آورد (داس گوپتا، ۲۰۲۰).

راهبردهای سازمانی بانک رفاه

ارائه الگوی عوامل ایجادکننده‌ی همسویی میان راهبردهای منابع انسانی و راهبردهای سازمان مستلزم شناخت وضعیت آن سازمان است. بانک‌ها از جمله سازمان‌هایی هستند که به صورت روزانه با حجم زیادی از مراجعه‌کنندگان مواجه هستند. بانک رفاه بر اساس سرمایه‌های خرد کارگران، منابع خود را جمع‌آوری کرده و سودآوری خود را از افزایش سهام اقشار آسیب‌پذیر جامعه به دست می‌آورد؛ بنابراین راهبرد اصلی این سازمان حمایت از سهام اقشار آسیب‌پذیر است از این رو باید سیاست‌هایی را اتخاذ کند که همسو با این هدف باشد. در سیاست‌های این بانک برنامه‌هایی مانند بازطراحی بانک، تغییر مدل کسب‌وکار و چرخش از مشتری مداری به مشتری محوری و تأکید بر ظرفیت‌های موجود و البته ناشناخته منابع انسانی مشاهده می‌شود. در مشتری محوری، نیاز مشتری سنجیده می‌شود و متناسب با آن خدمات ارائه می‌شود. افزایش منابع و سپرده‌ها، اصلاح و بهبود هزینه‌ها، رضایتمندی مشتریان، بهبود خدمات به مشتری، توسعه‌ی تکنولوژی بانکداری و ارتقای مهارت کارمندان از دیگر راهبردهای بانک رفاه به شمار می‌رود. متأسفانه با تحریم‌های شدیدی که علیه ایران وضع شد و بانکداری را شدیداً تحت تأثیر قرار داده است، اجرای این رویکردها نیازمند برنامه‌ریزی دقیق در راستای رسیدن به چنین اهدافی است. از این رو روش‌هایی باید اجرا شود که متکی بر توانایی‌های سازمانی بانک رفاه باشد و بتوان با اجرای این روش‌ها از حجم مشکلات تحمیل شده کاست.

از این رو بهبود عملکرد آنها و استفاده کارا و اثربخش از نظام منابع انسانی و هماهنگ ساختن آن با سایر راهبردهای سازمان از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. موضوع همسوسازی راهبردهای منابع انسانی در بانک رفاه با راهبردهای سازمان نیز اساساً ماهیت پویا دارد؛ چراکه متغیرهای تأثیرگذار بر آنها در طول زمان در حال تغییر و تحول هستند.

برای برقراری همسوسازی راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای سازمانی بانک رفاه، لازم است که ارتباط علی و معلولی راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای سازمانی برقرار شود. راهبردهای کلی بانک رفاه در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲. راهبردهای سازمانی کنونی بانک رفاه

نقاط ضعف	راهبرد
کمبود منابع مالی، وجود قوانین محدودکننده	حمایت از افشار آسیب‌پذیر
ضعف الگو	بازطراحی بانک
عدم آموزش منابع انسانی	تغییر مدل کسب‌وکار
ضعف در درک نیاز مشتری	مشتری‌محوری
محدودیت‌های اقتصادی مردم	افزایش منابع و سپرده‌ها
ضعف در برنامه‌ریزی توسعه	اصلاح و بهبود هزینه‌ها
ضعف در خدمات بانکی	رضایتمندی مشتریان
ضعف در تکنولوژی	بهبود خدمات به مشتری
کمبود زیرساخت‌ها	توسعه‌ی تکنولوژی بانکداری
سطح تعامل با کارکنان	ارتقای مهارت کارکنان

منبع: بانک رفاه

پیشینه تحقیق

تاکنون پژوهشگران در مورد عوامل مؤثر بر همسویی میان راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سازمان تحقیقات قابل اهمیتی را انجام داده‌اند. به‌عنوان نمونه الیویرا و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی ارتباط راهبرد و مدیریت منابع انسانی پرداختند. آنها در مطالعه خود مطرح می‌کنند که بیماری کرونا لزوم بازنگری در راهبردهای منابع انسانی و سازمانی را نشان داد زیرا بخش‌های سازمانی توانایی کافی پاسخ به نیازهای مراجعان را نداشتند و این مسئله نشان داد که شرایط بحرانی نیازمند راهبردهای ویژه‌ی خود است که تاکنون چندان به آن توجهی نشده است. در پژوهشی دیگر وانگ^۱ و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی نقش فناوری اطلاعات در همسویی راهبرد منابع انسانی و منابع سازمانی پرداختند. آنها نتیجه

گرفتند که رهبری سازمان نقش مهمی در همسویی راهبردی منابع انسانی و منابع سازمانی ایفا می‌کند و فرهنگ سازمانی نیز اثر تعدیل‌کننده دارد.

کیم^۱ و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای مطرح کردند که اهداف و نتایج راهبردی شامل نگرش جامع به سازمان است و توسط بخش‌های مختلف مورد توجه قرار می‌گیرند. تقریباً هر اولویت راهبردی عملکردی متقابل است. در نتیجه، همسویی سازمان بسیار ضروری است و سبب برقراری ارتباط میان هدف سازمان و فرد، کاهش اتلاف وقت و کاهش هدر رفت کاری (افزایش راندمان) می‌شود. آیرز^۲ (۲۰۱۵) در تحقیقی بیان کرد کیفیت کلی برنامه‌ریزی، سبب ایجاد همسویی و رابطه عملکرد سازمانی می‌شود. علاوه بر آن همسویی کارکنان می‌تواند بر عملکرد سازمانی تأثیر بگذارد. ژانگ و چیو^۳ (۲۰۱۱) مطرح می‌کنند همسویی اهداف شخصی با اهداف سازمانی سبب ارتقای عملکرد سازمان می‌شود. در پژوهشی دیگر کاتوریا^۴ و همکاران (۲۰۰۷) گزارش دادند که شناخت منابع انسانی نقش مهمی در ارتقای کیفی منابع سازمانی دارد.

عیدی و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه خود به طراحی مدل تدوین راهبردهای منابع انسانی در سطح بانک‌های خصوصی کشور با روش تحقیق آمیخته پرداختند. در این مطالعه ۷ تم اصلی به عنوان راهبردهای منابع انسانی شامل بینش راهبردی، تحلیل‌گری راهبردی، تصمیم‌گیری بهنگام، فرهنگ راهبردی، رهبری راهبردی، مدیریت راهبردی دانش و پایش راهبردی شناسایی و ارایه شد. حقیقی کفاش و همکاران (۱۳۹۹) نیز در مطالعه خود با شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد در بانک‌های تجاری ایران با رویکرد تحلیل سلسله‌مراتبی، ۱۲ عامل اصلی، ۹ چالش (به‌عنوان متغیر مداخله‌گر) و پنج پیامد برای اجرای راهبرد در بخش بانکداری تجاری ایران شناسایی نموده که بر اساس میزان اهمیت نقش هر یک از آنها در اجرای راهبرد، اولویت‌بندی و سهم دهی شده است. در پژوهشی دیگر روضه‌ای و گودرزی (۱۳۹۹) بانک قوامین را مورد مطالعه قرار داده و نتیجه

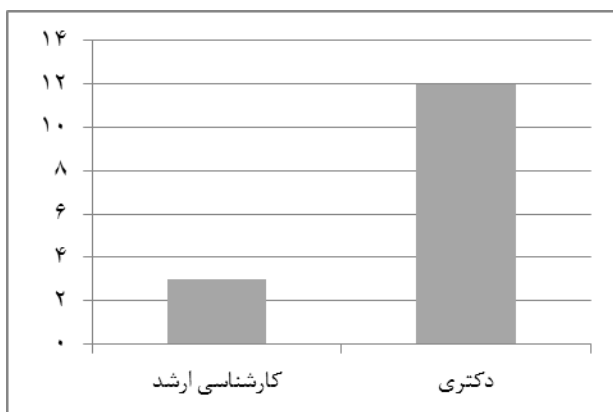
1. Kim
2. Ayers
3. Zhang and Chiu
4. Kathuria

گرفتند که به کارگیری روش کارت امتیاز متوازن بر بهبود عملکرد مالی بانک قوامین تأثیر مثبت دارد. ریحانی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود به موضوع جهت‌گیری راهبردی بانک توسعه صادرات ایران پرداختند و گزارش دادند آینده‌نگری و بهره‌گیری از فناوری‌های مدرن الکترونیک باید به‌عنوان مهم‌ترین شاخصه‌ی راهبرد در بانک توسعه صادرات در نظر گرفته شود. اسلامیان^۱ و همکاران (۱۳۹۷) نیز در پژوهش خود گزارش دادند مؤلفه‌های راهبرد منابع انسانی را د مدیران بانک‌های دولتی مورد بررسی قرار دادند و نتیجه گرفتند که تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی مورد تأیید واقع شدند. فرهادی^۲ و همکاران (۱۳۹۵)، به طراحی مدل راهبرد‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی پرداختند. این پژوهش در راستای برجسته‌سازی نقش بافت و زمینه‌سازمانی و عامل فرهنگ در تطابق راهبردهای منابع انسانی و شیوه‌های آن تلاش نموده و پیشنهادهایی کاربردی برای راهبردهای مناسب در چهار فرهنگ طایفه‌ای، ویژه‌سالاری، بوروکراتیک و بازاری ارائه کرده است.

تحقیقاتی که تاکنون انجام گرفته است به بررسی ارتباط میان راهبرد و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی باهدف ارتقای عملکرد پرداختند. این پژوهش‌ها در تلاش بوده‌اند تا رویکردهای جدیدی را در مورد پیشرفت و توسعه‌ی سازمانی معرفی کنند؛ اما نکته‌ی محوری این پژوهش‌ها این است که همه‌ی آنها باهدف ارتقای عملکرد سازمان انجام گرفته‌اند و تلاش دارند بهترین روش را برای ارتقای همسویی راهبردی به کار برند؛ اما نکته‌ی مهمی که در این تحقیقات به آن اشاره نشده یا کمتر اشاره شده این است که به‌صورت منسجم، عوامل ایجادکننده‌ی همسویی میان راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سازمان مورد بررسی قرار نگرفته است؛ ازاین‌رو خلأ مهمی در پژوهش‌های صورت گرفته وجود دارد؛ زیرا در همسوسازی، ارتباطی دوطرفه میان فرد و سازمان صورت می‌گیرد و رشد هر یک در گروی رشد دیگری است.

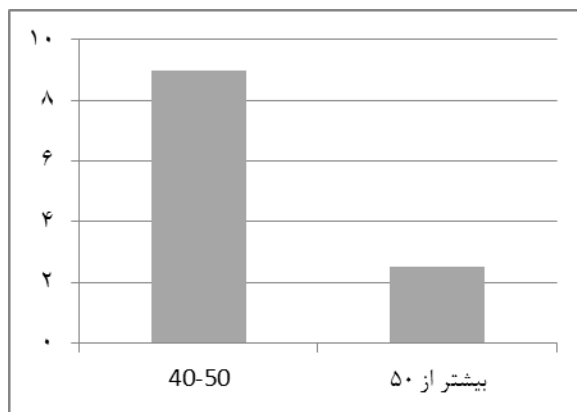
روش پژوهش

این پژوهش با استفاده از روش داده بنیاد (داده بنیاد) و بر اساس رویکرد نظام مند اشتراوس و کوربین^۱ انجام شد. در این تحقیق هنگامی که با یک نفر مصاحبه صورت گرفت از او درخواست شد تا اگر شخص یا اشخاص دیگری را می شناسد که دارای ویژگی های مورد نظر پژوهش و مایل به انجام مصاحبه است، معرفی کند. این مرحله به صورت زنجیروار تا جایی ادامه پیدا کرد که دیگر نمونه ای پیدا نشد. در این پژوهش از یکی از کارکنان برای مصاحبه استفاده شد؛ وی پس از پایان مصاحبه شخص دیگری را معرفی نمود و این زنجیره تا ۱۵ نفر ادامه پیدا کرد. بنابراین نمونه گیری تا جایی ادامه پیدا کرد که به اشباع در نظرات اعضای نمونه ختم شد؛ به عبارت دیگر تا نفر ۱۵ ام، نظرات، تازگی داشت اما از آن به بعد، نظرات مصاحبه کنندگان تکراری بود. خبرگان این حوزه حداقل بیش از ۲ سال در بانک رفاه در حوزه منابع انسانی فعالیت داشته و تجربه مناصب مدیریتی (مدیریت عالی، میانی، اجرایی) را داشته اند؛ بنابراین تعداد کل نمونه آماری در بخش کیفی تحقیق ۱۵ نفر، شامل ۱۲ مرد و ۳ زن که از نظر سن و تحصیلات به شرح نمودارهای (۱) و (۲) است:



نمودار ۱. وضعیت جامعه آماری خبرگان از نظر تحصیلات

منبع: تحقیق حاضر



نمودار ۲. وضعیت جامعه آماری خبرگان از نظر سن

منبع: تحقیق حاضر

مصاحبه‌هایی که با افراد انجام شد به دقت مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و عوامل مؤثری که در همسوسازی راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمانی نقش داشت استخراج شد. در نهایت این عوامل مطالعه شده، استخراج و کدگذاری شد. این نتایج را می‌توان در سه مرحله تجزیه و تحلیل کرد که عبارتند از: کدگذاری باز (اولیه)، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (گزینشی) (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

الف - کدگذاری باز

در این مرحله شناسایی، نام‌گذاری، دسته‌بندی و تشریح پدیده‌های موجود میان داده‌ها انجام می‌شود. این مرحله بخشی از فرایند تحلیل داده‌هاست که به خرد کردن، مقایسه، نام‌گذاری، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها می‌پردازد. هدف از کدگذاری باز، درک مفاهیم پنهان در بیان اصلی متن است که می‌تواند متن مصاحبه‌شونده یا اسناد مورد مراجعه باشد. مفاهیم و ملاک‌های تقسیم داده‌ها بر اساس انواع و اقسام می‌تواند مفاهیم و ملاک‌های پیشین در دانش قبلی یا مفاهیم و ملاک‌های ابداع‌شده توسط محقق و معطوف به داده‌های جدید و موجود در تحقیق باشد. این بدان معناست که نباید به برقراری پیوند بین

داده‌ها و مفاهیم از پیش تعیین شده اکتفا کرد؛ بنابراین تلاش شد تا از پاسخی که مصاحبه‌شوندگان دادند کدهایی استخراج شود. علاوه بر آن تلاش شد تا داده‌ها از پراکندگی مطلق و بی‌نظمی زیاد خارج شوند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸). تصمیم‌گیری درباره نوع تحلیل، تعیین خواهد کرد چه واژه‌ها یا مفاهیمی باید کدگذاری و مقوله‌بندی شود. در این پژوهش، محقق به دنبال عوامل مؤثر بر همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمانی است. بنابراین چنانچه توصیه‌ای در مورد این همسویی به صورت مثبت یا منفی بیان شد باید رمزگذاری شود؛ به همین دلیل باید متن‌ها به دقت مرور شود و توصیه‌های ارائه شده طبقه‌بندی گردد. کدگذاری باز (اولیه) از چند مرحله تشکیل شده است که عبارتند از: تحلیل و کدگذاری، کشف طبقه‌ها، توصیف طبقه‌ها و جدول کدگذاری باز؛ که در ادامه در مورد هر یک توضیحاتی ارائه می‌شود (ولادی، ۱۳۹۸). جدول کدگذاری باز شامل دو قسمت است: در مرحله‌ی اول کدهای اولیه‌ی استخراج شده از مصاحبه در جدول قرار می‌گیرند و در مرحله‌ی دوم کدهای ثانویه که از طبقات استخراج شده‌اند در جدول قرار می‌گیرند زیرا کدهای اولیه بسیار زیاد هستند بنابراین این کدها در قالب طبقات مشابه قرار خواهند گرفت.

ب- کدگذاری محوری

پس از انجام کدگذاری اولیه، مرحله‌ی کدگذاری محوری انجام شد. کدگذاری محوری، فرایند ایجاد ارتباط بین کدها (دسته‌بندی و مشخصات) با یکدیگر است. هدف از این مرحله نظم بخشیدن به عناوین به دست آمده در کدگذاری باز است. در این مرحله، محقق با بررسی جای واژه‌ها و مفاهیم در متن، تعداد دفعاتی که به کار رفته‌اند، همراهی با مسئله اصلی یا مسائل مورد نظر در پژوهش، پیوندها و روابط میان واژه‌ها و مفاهیم را نشان می‌دهد. در این مرحله به هر دسته از عناوین، عنوانی کلی‌تر و عام‌تر داده می‌شود. انتخاب این مفاهیم کلی‌تر بر اساس دریافتهای محقق و دانش پیشین انجام می‌شود (پردبون^۱ و همکاران، ۲۰۰۷). بنابراین در این مرحله، مفاهیم مشابه و هم‌جنس از نظر معنایی در قالب

مقوله‌های مهم طبقه‌بندی می‌شوند. این مقوله‌ها دارای سطحی بالاتر از انتزاع هستند که طی آن دومین مرحله جهت‌رویش نظریه انجام می‌شود. در کدگذاری محوری تلاش بر این بود که هر کدام از مقوله‌ها به لحاظ نظری دارای انسجام قابل قبولی باشند. به‌عنوان نمونه کدهای جدول بالا را می‌توان در دو بخش خلاصه کرد: تربیت کارکنان وفادار و رضایت مشتری. زیرا این دو مفهوم، دربرگیرنده‌ی تمام کدهایی هستند که در بالا نام‌گذاری شد.

ج- کدگذاری گزینشی

سومین مرحله‌ی کدگذاری، کدگذاری گزینشی یا انتخابی است که در آن بایان دسته‌های گوناگون، یک دسته به‌عنوان هسته و گزینه‌ی مرکزی انتخاب و همه‌ی دسته‌های دیگر با این هسته ارتباط داده می‌شود. ایده‌ی اصلی در این کدگذاری ایجاد یک هسته‌ی اصلی برای ارتباط داده‌های دیگر به این هسته است. به‌عبارت‌دیگر در این مرحله تلاش می‌شود که خط اصلی کشف شود. به‌عبارت‌دیگر در مصاحبه‌هایی که انجام می‌شود یک هسته که کانون اصلی همسوسازی راهبرد فرد و سازمان است کشف می‌شود. لازم به ذکر است برقراری این ارتباط بین مقوله‌ها می‌تواند با استفاده از دانش قبلی صورت گیرد یا می‌تواند حاصل حساسیت‌تئوریک شخصی محقق باشد. منظور از حساسیت‌تئوریک نیز توانایی پژوهشگر در تحلیل داده‌ها و معنا دادن به آنهاست. به‌عنوان نمونه در مصاحبه‌ای که چند سؤال به‌صورت گزینشی از آن آورده شد، «آموزش» می‌تواند نقطه‌ی ارتباط میان مقوله‌ها باشد (پردبون و همکاران، ۲۰۰۷).

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

یافته‌های این پژوهش با استفاده از مصاحبه‌ها، کدگذاری، کشف مقوله‌ها، کشف شرایط علی، پیامدها و عوامل مداخله‌گر به‌دست آمد. مصاحبه‌شوندگان در قسمت تحلیل کیفی پژوهش عبارت بودند از ۱۵ نفر از خبرگان تحقیق که بیشترین تجربه را در خصوص موضوع تحقیق داشتند. علاوه بر آن این مشارکت‌کنندگان حداقل بیش از ۲ سال در اداره منابع انسانی بانک رفاه در حوزه منابع انسانی سابقه کار داشتند؛ در ضمن سمت مدیریتی

(مدیریت عالی، میانی، اجرایی) را تجربه کرده و دارای تحصیلات حداقل فوق‌لیسانس بودند. جامعه آماری در این بخش (بخش کیفی) عبارت بودند از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی در شعب بانک رفاه که از تجربه‌ی بالایی برخوردار بودند. تعداد کل جامعه‌ی آماری در بخش کیفی ۱۵ نفر شامل ۱۲ مرد و ۳ زن بود که وضعیت جامعه‌ی آماری آنها در جدول (۳) آمده است.

جدول ۳. وضعیت جامعه‌ی آماری کیفی از نظر متغیر جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۱۲	۸۰
زن	۳	۲۰

منبع: تحقیق حاضر

نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد ۸۰ درصد از جامعه‌ی آماری بخش کیفی را مردان و ۲۰ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. وضعیت سنی جامعه‌ی آماری بخش کیفی نیز به صورت جدول (۴) نشان داده شده است. ۶۰ درصد جامعه‌ی آماری از نظر سنی بین ۴۰ تا ۵۰ سال هستند و ۴۰ درصد نیز بیشتر از ۵۰ سال دارند که در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴. وضعیت جامعه‌ی آماری از نظر متغیر گروه سنی

گروه سنی (سال)	فراوانی	درصد فراوانی
۴۰-۵۰	۹	۶۰
بیشتر از ۵۰	۶	۴۰

منبع: تحقیق حاضر

۲۰ درصد (۳ نفر) از جامعه‌ی آماری بخش کیفی دارای کارشناسی ارشد و ۸۰ درصد (۱۲ نفر) نیز دارای دکترا هستند که در جدول (۵) نشان داده شده است.

جدول ۵. وضعیت جامعه آماری کیفی از نظر تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
کارشناسی ارشد	۳	۲۰
دکتری	۱۲	۸۰

منبع: تحقیق حاضر

کدگذاری با استفاده از روش داده‌بنیاد انجام شد. مصاحبه‌هایی که با افراد انجام شد به‌دقت مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و عوامل مؤثری که در همسوسازی راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمانی نقش داشت استخراج شد. در نهایت این عوامل مطالعه شده، استخراج و کدگذاری شد.

کدگذاری اولیه

در این مرحله، مفاهیمی که بیشترین فراوانی و تکرار را در مصاحبه‌ها داشتند، استخراج شد که در طی آن عناصر سازنده‌ی نظریه‌ی بنیانی هستند، تشکیل شدند؛ به عبارت دیگر در این مرحله خرد کردن، مقایسه، نام‌گذاری، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها انجام گرفت و از پاسخی که افراد به پرسش‌های تحقیق دادند کدهایی استخراج شد. علاوه بر آن سعی بر این بود تا داده‌ها از پراکندگی مطلق و بی‌نظمی زیاد خارج شوند که نتایج کدگذاری‌ها در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۶. کدگذاری اولیه عوامل ایجادکننده‌ی همسویی میان راهبرد منابع انسانی و منابع سازمانی

ردیف	شماره مصاحبه‌شونده	نتایج کدگذاری اولیه
۱	۱۰، ۸، ۳	سیاست مناسب سازمان برای جذب رضایت مشتری
۲	۵، ۴، ۱	حس رضایت در مشتری
۳	۴، ۲	تشویق مشتری
۴	۱۵، ۱۳، ۹، ۷، ۲، ۱	تشویق کارکنان
۵	۱۲، ۱۱، ۸، ۳	عمل کردن به وعده‌ها
۶	۱۵، ۱۴	شکل دادن حس وفاداری در مشتری
۷	۱۴، ۱۳، ۱۱، ۸، ۷، ۴، ۳	شکل دادن حس وفاداری در کارکنان
۸	۱۴، ۹، ۶، ۵، ۲	تبلیغات مشتری محور
۹	۱۱، ۹، ۶، ۳، ۱	ایجاد انگیزه در مشتریان
۱۰	۱۳، ۱۲، ۱۰، ۸، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	برگزاری کلاس‌های آموزشی
۱۱	۱۵، ۱۴، ۱۱، ۱۰	احترام به تجربه‌ی دیگران

ردیف	شماره مصاحبه شونده	نتایج کدگذاری اولیه
۱۲	۱۰، ۸، ۷	مشارکت
۱۳	۱۲، ۹، ۸، ۷، ۳	جوان‌گرایی
۱۴	۱۴، ۱۳، ۱۱	برقراری دموکراسی سازمانی
۱۵	۱۵، ۱۰، ۹، ۷، ۶	ایجاد تعهد در کارکنان
۱۶	۱۵، ۱۴	ایجاد تعهد در مشتری
۱۷	۱۴، ۹، ۴، ۱	نوآوری
۱۸	۱۲، ۹، ۷، ۵، ۲	تکنولوژی
۱۹	۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱	همدلی
۲۰	۱۴، ۱۱، ۸، ۷، ۶	اعتماد
۲۱	۱۴، ۱۳، ۱۲، ۸، ۶، ۵، ۳، ۲، ۱	انضباط
۲۲	۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۵	نظارت
۲۳	۱۵، ۱۲، ۱۰	عدالت
۲۴	۱۴، ۱۳، ۱۱، ۸، ۷، ۴، ۳	آینده‌نگری
۲۵	۱۴، ۹، ۶، ۵، ۲	تقسیم سود
۲۶	۱۱، ۹، ۶، ۳، ۱	ایمان و مذهب
۲۷	۱۳، ۱۲، ۱۰، ۸، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	دادن اختیار به کارمند
۲۸	۱۵، ۱۴، ۱۱، ۱۰	کیفیت نیروی انسانی جذب‌شده
۲۹	۱۰، ۸، ۷	شایسته‌سالاری
۳۰	۱۲، ۹، ۸، ۷، ۳	هدفمندی نیروی انسانی در سازمان
۳۱	۱۴، ۱۳، ۱۱	رقابت
۳۲	۱۵، ۱۰، ۹، ۷، ۶	برنامه‌ریز منسجم
۳۳	۱۵، ۱۴	تمایل به قدرتمند بودن سازمان
۳۴	۱۴، ۹، ۴، ۱	عزتمندی سازمان
۳۵	۱۲، ۹، ۷، ۵، ۲	ارتقای سطح رفاه کارکنان
۳۶	۱۵، ۱۲، ۹، ۸، ۶	رهبری خلاق

منبع: تحقیق حاضر

پس از کدگذاری اولیه، نظم‌بندی در نظام کدگذاری اعمال شد. نظام کدگذاری ثانویه نیز در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول ۷. نظام کدگذاری ثانویه عوامل ایجادکننده همسویی میان راهبرد منابع انسانی و منابع سازمانی

فرآوانی	کدگذاری ثانویه	مفاهیم	مقوله
۴	وجود محیط مناسب	ایجاد محیط مناسب برای کارکنان	ایجاد محیطی امن از نظر روانی برای کار بهتر کارکنان
	ایجاد شرایط مناسب در سازمان		
۴	توجه به امنیت روانی کارکنان	ایجاد شرایط مناسب برای رشد فرد در سازمان	
	توجه به رشد فرد در سازمان		
۴	توجه به ارتقای کیفی نیروها	ارتقای کیفیت نیروهای جذب شده	افزایش کیفیت در استخدام نیروها
	شایسته‌سالاری در جذب نیرو		
۴	توجه به کارآمدی	برقراری نظام عادلانه در جذب نیروها	
	نظام‌گزینی علمی		
۸	توجه به توانمندی نیروهای سازمان	برنامه‌ریزی منسجم برای رسیدن به اهداف	
	هدفمند ساختن فعالیت نیروهای انسانی		
	توجه به رقابت سالم در سازمان		
	از بین بردن هزینه‌های اضافی		
۵	توجه به رسیدن به نتیجه	ایجاد تعادل میان علائق فرد و سازمان	افزایش کیفی نیروهای برنامه‌ریزی کننده
	توجه به مهارت‌ها و تخصص‌های کارکنان		
	توجه به همسوسازی اهداف سازمان و فعالیت کارکنان		
۷	انسجام در برنامه‌ریزی	شکل‌گیری فضای رقابتی در سازمان	
	توجه به رشد بی‌وقفه کارکنان		
	رصد کردن فعالیت سازمان‌های رقیب		
	توجه به موانع رقابت در سازمان		
	تقویت فضای رقابتی در میان کارکنان		
	توانمندسازی سازمان		
	رسیدن به اهداف تعیین شده		
	ارتقای سازمان از نظر تکنولوژی		
ایجاد زیرساخت‌های موردنیاز برای رسیدن به نتیجه			

مقوله	مفاهیم	کدگذاری ثانویه	فراوانی
		تأمین اعتبارات موردنیاز برای رشد سازمان	۶
بازنگری در نظام آموزشی نیروها و استفاده از امکانات جدید	آموزش کارکنان و مدیران به منظور رسیدن به اهداف تعیین شده	آموزش کارکنان سازمان در راستای رسیدن به هدف	
		توجه به ارتقای کارایی افراد در سازمان	
		ایجاد انگیزه میان کارکنان	
		از بین بردن موانع رشد نیرو انسانی	
		بهبود کیفی اخلاق کارکنان	
		ارتقای فرهنگ در سازمان	
افزایش روحیه افراد سازمان	ایجاد حس رضایت در افراد	ایجاد رضایتمندی در کارکنان	۵
		توجه به پیشرفت فرد در سازمان	
		رشد انگیزه در فرد	
		توجه ویژه به سطح معیشت کارکنان	
	نگهداری نیروهای کارآمد در سازمان و جلوگیری از خروج آنها از سازمان	کسب رضایت کارکنان	۴
		توجه به توانمندی کارکنان	
		حفظ عزت نفس کارکنان	
		توجه به نظام پاداش	
		توجه به امکانات رفاهی کارکنان در محل کار	
نقش مدیریت توانمند در پیشبرد اهداف سازمانی و همسوسازی مدیریت منابع انسانی با راهبرد سازمان	رهبری توانمند، مقتدر و اخلاقی در سازمان	اهمیت پیشرفت سازمان برای مدیران	۷
		کارآمدی رهبری سازمان	
		تصمیم‌گیری بر اساس علم و تجربه	
		استفاده از نیروهای جوان و خلاق در سازمان	
		واقع‌گرایی تصمیمات سازمانی	
		توجه به همسوسازی بهره‌وری میان مدیران و کارکنان	
		ایجاد یک سازمان مبتنی بر اخلاق	

منبع: تحقیق حاضر

در مرحله‌ی کدگذاری محوری، الگوهای موجود در داده‌ها تعیین شد. مقوله‌ی محوری، مقوله‌ای است که سلسله‌کنش‌های دیگر برای کنترل و اداره‌ی آن معطوف می‌شوند. در این پژوهش با توجه به این‌که سؤالات به ارتباط عوامل ایجادکننده‌ی همسویی میان راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سازمان اشاره داشت، مقوله‌ی محوری «همسویی میان راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سازمان» بود که در جدول (۸) مشاهده می‌شود.

جدول ۸. مقوله‌ها محوری در همسویی میان راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سازمان

مقوله‌ها	
احساس هویت فرد در سازمان	همسویی میان راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سازمان
ایجاد انگیزه در میان کارکنان	
کاهش هزینه‌های سازمان	
تحول و توسعه سازمان	
مدیریت بهره‌وری	
ارتقای فرهنگ سازمانی	
مشارکت در ساختار سازمانی	
ایجاد اعتبارات و تجهیزات	
آگاهی کارمندان از وظایف خود	
آموزش کارمندان	
مدیریت و رهبری سازمان	
شایسته‌سالاری در سازمان	
پویایی سازمان	
کشف استعدادها	

منبع: تحقیق حاضر

در مرحله‌ی سوم کدگذاری انتخابی انجام می‌شود. این روش عبارت است از فراگیرد انتخاب دسته‌بندی اصلی، مرتبط کردن سامانمند آن با دیگر دسته‌بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند. در این مرحله،

مفاهیم مشابه و هم جنس از نظر معنایی در قالب مقوله‌های مهم طبقه‌بندی شدند که در جدول (۹) نیز مقوله‌ها و طبقات نشان داده شده‌اند.

جدول ۹. کدگذاری انتخابی عوامل ایجادکننده همسویی میان راهبرد منابع انسانی و منابع سازمانی

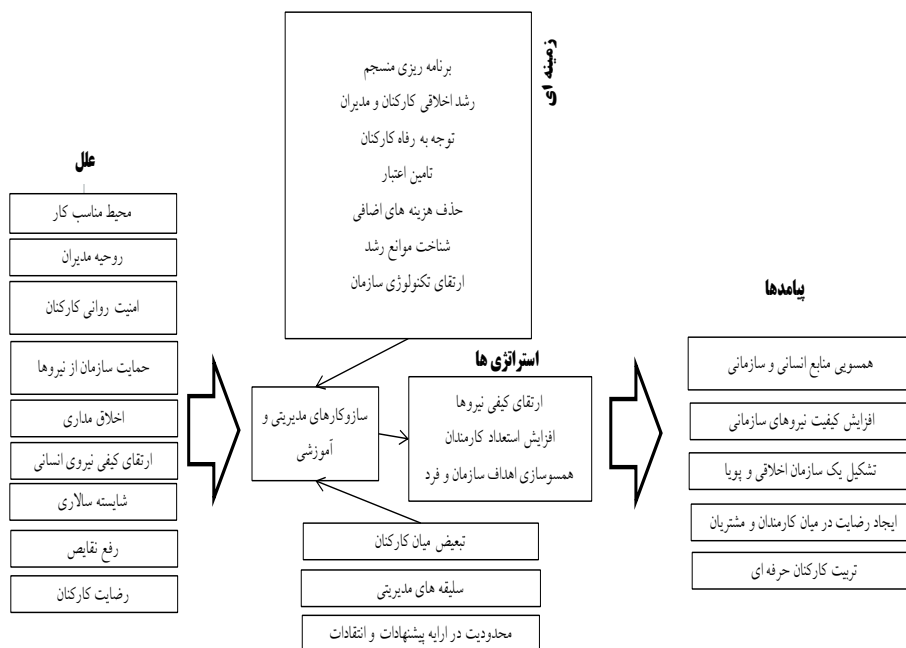
ردیف	مقوله‌ها	ردیف	مقوله‌ها
۱	رضایت کارکنان	۱۲	شایسته‌سالاری
۲	روحیه مدیران	۱۳	حمایت سازمان از نیروها
۳	امنیت روانی کارکنان	۱۴	اخلاق‌مداری
۴	تأمین اعتبار	۱۵	شناخت موانع رشد
۵	حذف هزینه‌های اضافی	۱۶	تبعیض میان کارکنان
۶	افزایش استعداد کارمندان	۱۷	ارتقای کیفی نیروها
۷	توجه به رفاه کارکنان	۱۸	افزایش کیفی نیروی انسانی
۸	رفع نقایص	۱۹	همسوسازی اهداف سازمان و فرد
۹	محیط مناسب کار	۲۰	ارتقای تکنولوژی سازمان
۱۰	برنامه‌ریزی منسجم	۲۱	سلیقه‌های مدیریتی
۱۱	رشد اخلاقی کارکنان و مدیران	۲۲	محدودیت در ارائه پیشنهادها و انتقادها

منبع: تحقیق حاضر

در مرحله‌ی بعد باید شرایط علی، عوامل تأثیرگذار، راهبردها (راهبرد)، عوامل مداخله‌گر و پیامدها مشخص شوند. شرایط علی در این پژوهش، یعنی مجموعه‌ای از علل و عوامل که باعث همسویی میان راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سازمان در بانک رفاه می‌شوند. شرایط علی در این پژوهش عبارتند از: محیط مناسب کار، روحیه مدیران، امنیت روانی کارکنان، حمایت سازمان از نیروها، اخلاق‌مداری، افزایش کیفی نیروی انسانی، شایسته‌سالاری، رفع نقایص و رضایت کارکنان. شرایط زمینه‌ای ریشه در شرایط علی دارند و گاهی از تلفیق آنها باهم به وجود می‌آیند و شرایطی را فراهم می‌آورند که افراد با کنش خود به آنها پاسخ دهند. شرایط زمینه‌ای در این پژوهش عبارتند از: برنامه‌ریزی منسجم، رشد اخلاقی کارکنان و مدیران، توجه به رفاه کارکنان، تأمین اعتبار، حذف هزینه‌های اضافی، شناخت موانع رشد و ارتقای تکنولوژی سازمان. شرایط مداخله‌گر شرایطی است که بر رفتار فرد یا سازمان تأثیر می‌گذارند و طی آن یک یا چند عامل، افزایش یا کاهش می‌یابند. شرایط مداخله‌گر در این پژوهش عبارتند از: تبعیض میان کارکنان، سلیقه‌های

مدیریتی و محدودیت در ارائه پیشنهادها و انتقادات. راهبرد، تدبیر و راه‌حلی است که در برخورد با پدیده انجام می‌گیرد. به عبارت دیگر کنشگران جهت تحقق یک موضوع، تدابیری را اتخاذ می‌کنند و بر اساس امکاناتی که در اختیاردارند تصمیماتی را به کار می‌گیرند. راهبردها، در این پژوهش عبارتند از: ارتقای کیفی نیروها، افزایش استعداد کارمندان و همسوسازی اهداف سازمان و فرد.

شکل ۱. مدل عوامل ایجادکننده همسویی میان راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سازمان



مداخله گر

نتیجه گیری و پیشنهادها

در این پژوهش عوامل مؤثر بر همسویی راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سازمان مورد بررسی قرار گرفت. برای این منظور با ۱۵ نفر از مدیران بانک رفاه مصاحبه و بر اساس آن کدگذاری انجام شد. در کدگذاری اولیه ۳۶ مقوله گزینش شدند. در نهایت با کدگذاری ثانویه، محوری و انتخابی، ۲۲ عامل به عنوان عوامل ایجادکننده همسویی میان راهبرد منابع انسانی و منابع سازمانی در بانک رفاه استخراج شد و در قالب شرایط علی،

شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی شدند. اطلاعات به‌دست‌آمده از پژوهش نشان می‌دهد که مهم‌ترین عوامل مؤثر بر همسوسازی منابع انسانی و منابع سازمانی عبارتند از: متغیرهای علی؛ شامل: ایجاد محیط مناسب کار، روحیه مدیران، امنیت روانی کارکنان، حمایت سازمان از نیروها، اخلاق‌مداری، ارتقای کیفی نیروهای جذب‌شده، شایسته‌سالاری، رفع نواقص سازمان و رضایت کارکنان. شرایط زمینه‌ای؛ شامل: رشد اخلاقی کارکنان، توجه به رفاه کارکنان، تأمین اعتبار، حذف هزینه‌های اضافی، برنامه‌ریزی منسجم در جهت اهداف سازمان، شناخت موانع رشد و ارتقای تکنولوژی سازمان. شرایط مداخله‌گر؛ شامل: تبعیض میان کارکنان، سلیق مدیریت و محدودیت در ارائه پیشنهادها و انتقادها. در تجزیه و تحلیل نتایج می‌توان گفت:

جدول ۱۰. عوامل مؤثر بر همسویی منابع انسانی و سازمانی و راهبردهای مؤثر

عوامل	راهبرد
د	بانک رفاه می‌تواند با ایجاد محیط مناسب برای تأمین امنیت روانی کارکنان بر مزیت رقابتی خود بی‌افزاید و شاخص‌های رفتاری و کیفی کارکنان خود را نیز ارتقا دهد؛ زیرا امنیت روانی یکی از نیازهای ضروری انسان است و عدم تأمین آن از سوی سازمان باعث فرسودگی کارکنان بانک رفاه خواهد شد.
	در عصر ارتباطات، بانک برای افزایش توان خود ناگزیر است که تخصص کارکنان را افزایش دهد و دانش و تجربیات را به کارکنان خود انتقال دهد؛ البته چنین اقداماتی نیازمند سرمایه‌گذاری است و مدیران بانک رفاه باید توجه داشته باشند که میزان سودی که نصیب سازمان خواهد شد، به‌مراتب بیشتر از هزینه‌ای است که آنها برای افزایش تخصص کارمندان خواهند کرد.
	رشد همه‌جانبه به معنای برنامه‌ریزی برای تمام ابعاد انسانی و فرهنگی سازمان در برابر اعضا و مشتریان است. بانک رفاه علاوه بر برنامه‌ریزی برای نیروهای تازه جذب‌شده و مشتریان، باید بتواند سرمایه‌های انسانی خود را حفظ کند و با کسب رضایت آنها سرمایه‌های انسانی خود را حفظ نماید. حفظ سرمایه‌ی انسانی نیز مستلزم شناخت مدیران از کارکنان خود و برنامه‌ریزی طولانی‌مدت به منظور حفظ سرمایه‌های انسانی بانک است.
	برنامه‌ریزی راهبردی نقش مهمی در تحول سازمان خواهد داشت و بانک رفاه باید در راستای ارتقای کیفی برنامه‌ریزان خود نیز تلاش کند؛ زیرا یکی از اولویت‌های برنامه‌ریزان، توانمندسازی سازمان است. در این زمینه مشاهده‌ی تجربه‌ی بانک‌های موفق در کشورهای دیگر می‌تواند نقش مهمی در ارتقای کیفی و افزایش تجربه‌ی برنامه‌ریزان بانک رفاه دارد. هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون داشتن مدیریت کارآمد به موفقیت برسد و بانک رفاه نیز از این مسئله مستثنا نیست.

عوامل	راهبرد
	<p>مدیران ارشد بانک رفاه باید از نیازها و اولویت‌های سازمان آگاهی داشته باشند و ضرورت‌های اصلاح را مدنظر قرار دهند؛ زیرا توان و کارآیی بانک رفاه بسته به مدیریت ارشد آن است. با توجه به این مسئله توانمندی مدیران بانک رفاه یکی از عوامل ایجادکننده همسویی میان راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سازمان است.</p>
	<p>توسعه نظام آموزشی کارکنان و ارتقای کیفیت آموزش نیز از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. مدیریت ارشد بانک رفاه باید نظام‌های آموزشی جدیدی را برای کارکنان در نظر گیرد تا کیفیت آموزش نیز ارتقا یابد. آموزش در میزان بهره‌وری سازمان نقش بسیار زیادی دارد؛ زیرا توسعه‌ی سازمان، بدون وجود نیروهای کارآزموده و حرفه‌ای ممکن نیست. آموزش کارکنان بانک رفاه با نظام‌های آموزشی نو باعث ارتقای مهارت و بهبود رفتار آنها خواهد شد. بنابراین بانک رفاه باید زمینه‌ی توسعه‌ی نظام‌های آموزشی کارکنان و ارتقای کیفیت آموزش را فراهم کند.</p>
	<p>ارتقای کیفی نیروهای جذب‌شده یکی دیگر از عوامل مهم در همسویی میان راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سازمان است. نیروهایی که به‌تازگی جذب بانک رفاه می‌شوند، با شرایطی مواجه می‌شوند که تاکنون تجربه نداشته‌اند. مدیریت بانک رفاه می‌تواند در همان آغاز کار برای چنین نیروهایی برنامه‌ریزی کند و نیروهایی باکیفیت بالا در سازمان تربیت کند؛ به عبارت دیگر مدیریت بانک رفاه باید برای نیروهای تازه جذب‌شده‌ی خود برنامه‌ریزی منسجمی داشته باشد.</p>
	<p>همچنین مانند سایر مؤسسات بنا به شرایط موجود در معرض تغییر و دگرگونی است و باید تلاش کند تا موانع و کاستی‌ها را حذف کرده و با اتخاذ شیوه‌های نوین بازاریابی مشتریان بیشتری جذب نماید. بنابراین در چنین شرایطی باید با برنامه‌ریزی منسجم بتواند اهداف خود را در زمینه‌ی رشد همه‌جانبه‌ی سازمان پیاده کند.</p>
	<p>حمایت مدیران بانک رفاه از نیروهایی که بهره‌وری بالایی دارند نقش بسیار مهمی در رشد کیفی سازمان دارد، زیرا نیروهای با بهره‌وری بالا میانگین هوش سازمان را ارتقا می‌دهند و می‌توانند با هم‌اندیشی و مشورت با مدیران، ایده‌های جدیدی را در راستای ارتقای کیفی بانک پیشنهاد کنند. به عبارت دیگر باید میان مدیریت ارشد بانک رفاه و نخبگان ارتباط مؤثر وجود داشته باشد.</p>
	<p>هر سازمانی در مسیر فعالیت خود دچار مشکل و نقص می‌شود و این مسئله غیرطبیعی یا دور از انتظار نیست؛ اما نحوه‌ی مواجهه با این مشکلات از اهمیت زیادی برخوردار است. مدیریت بانک رفاه باید با رصد دقیق مجموعه‌ی تحت مدیریت خود، نواقص را شناخته و در راستای اصلاح آن برآید. برای حل مشکلات و رفع نواقص، رابطه‌ی مثبت میان مدیران و کارکنان بانک رفاه نقش بسیار مهمی دارد زیرا بدون همسویی و همدلی نیروها و مدیریت با یکدیگر هیچ اصلاحی در سازمان صورت نخواهد گرفت.</p>

نتیجه

عوامل	راهبرد
مدخله	<p>استفاده‌ی صحیح از نیروها یکی دیگر از عوامل مهم تحقیق شناخته شد. این موضوع مستلزم شناخت دقیق نیروها و استعدادهای آنها است و اگرچه زمان‌بر و دشوار است، اما بسیار ضرورت دارد. برای چنین شناختی از نیروها مدیران ارشد بانک رفاه می‌توانند عملکرد کارکنان خود را رصد کرده و توانایی‌های آنها را بسنجند. علاوه بر آن مدیریت بانک رفاه باید مبنای خود را شایسته‌سالاری قرار دهد تا بتواند از نیروهای خود در جای مناسب استفاده نماید.</p>
	<p>حمایت و پشتیبانی سازمان از نیروهای خود در حوزه‌ی رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی قرار می‌گیرد. حمایت بانک رفاه از کارکنان خود بر انگیزه‌ی آنان می‌افزاید. هنگامی که کارکنان بانک رفاه بدانند که مدیریت ارشد از همکاری‌های آنها قدردانی می‌کند و به رفاه آنها اهمیت می‌دهد خود را بخشی از سازمان و سازمان را بخشی از خود می‌دانند از این‌رو فعالیت خود را همسو با راهبردهای سازمانی تعریف می‌کنند. مدیریت ارشد بانک رفاه باید به این مسئله مهم توجه داشته باشد که نیروی انسانی این سازمان، مهم‌ترین عامل تداوم، موفقیت و تحقق اهداف سازمان است؛ به همین دلیل رضایت کارکنان بانک باید یکی از اولویت‌های راهبردی تصمیم‌گیری باشد؛ زیرا باعث می‌شود که همسویی میان کارکنان و اهداف سازمان به وجود بیاید و کارکنان با انگیزه‌ی بالا و پویایی بیشتر به کار بپردازند و خلاقانه‌تر عمل نمایند.</p>

بنابراین بر اساس نتایج تحقیق، می‌توان پیشنهادهایی را به شرح ذیل مطرح کرد:

۱. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد برنامه‌ریزی و اعمال سیاست برای توانمندسازی سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. بر طبق یافته‌های پژوهش توانمندسازی می‌تواند شامل ارتقای محیط فیزیکی کار، ارتقای فن‌آورانه ابزارها یا اجرای برنامه‌های لازم آموزشی برای کارکنان باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان در زمینه‌ی ارتقای تکنولوژی و آموزش‌های لازم تمهیداتی را اتخاذ کند.

۲. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد نظام‌های گزینشی باید علاوه بر مسائل اخلاقی، تخصص علمی کارمند را نیز مورد توجه قرار داده و سازمان را بر مبنای شایسته‌سالاری اخلاقی و علمی شکل دهند. بنابراین پیشنهاد می‌شود در نظام‌های گزینش، مسائل علمی و تخصصی مورد تأکید قرار گیرد.

۳. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد مدیریت به صورت مشارکتی می‌تواند نقش مهمی را در هم‌راستایی راهبرد مدیریت منابع انسانی با راهبرد سازمانی ایجاد کند؛ از این‌رو ایجاد نظام‌هایی جهت ایجاد یک مدیریت مشارکتی در سازمان، با این هدف که کارکنان

بتوانند نظرات و تجربه‌های خود را به مدیران انتقال دهند، ضرورت دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود سیاست‌هایی بر مبنای ایجاد مدیریت مشارکتی در سازمان ایجاد شود.

۴. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد نظام‌های گزینشی باید علاوه بر مسائل اخلاقی، تخصص علمی کارمند را نیز مورد توجه قرار داده و سازمان را بر مبنای شایسته‌سالاری اخلاقی و علمی شکل دهند. بنابراین پیشنهاد می‌شود در نظام‌های گزینش، مسائل علمی و تخصصی مورد تأکید قرار گیرد.

۵. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد مدیریت به صورت مشارکتی می‌تواند نقش مهمی را در هم‌راستایی راهبرد مدیریت منابع انسانی با راهبرد سازمانی ایجاد کند؛ از این رو ایجاد نظام‌هایی جهت ایجاد یک مدیریت مشارکتی در سازمان، با این هدف که کارکنان بتوانند نظرات و تجربه‌های خود را به مدیران انتقال دهند، ضرورت دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود سیاست‌هایی بر مبنای ایجاد مدیریت مشارکتی در سازمان مستقر شود.

۶. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد زمانی که فرد، سود خود را با سود سازمان برابر بداند با اهداف سازمان هم‌راست‌تر خواهد شد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود سازوکاری ایجاد شود که افراد در سود به دست آمده از فعالیت خود در سازمان سهیم شوند؛ زیرا هنگامی که کارکنان در سود به دست آمده از سازمان سهیم شوند، سازمان را از آن خود می‌دانند و همبستگی بیشتری میان فرد و سازمان به دست می‌آید.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- آبیای اصفهانی، سعید (۱۳۹۲)، طراحی و تبیین مدل مواجهه با فرسایش سرمایه اجتماعی در سازمان (مطالعه موردی دیوان محاسبات کشور)، *پایان نامه دکتری*، دانشگاه تهران، پردیس فارابی.
- ادیب حاج باقری، محسن (۱۳۸۵)، *روش تحقیق داده بنیاد: راه و روش نظریه پردازی در علوم انسانی و بهداشتی*، تهران: بشری.
- پوراسدی، محمد و حسینی، ناهید (۱۳۹۱)، تدوین راهبردهای ورودی منابع انسانی در پلیس پیشگیری، *فصلنامه علمی پژوهش های مدیریت انتظامی*، دوره ۷، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۱، صفحه ۵۹۶-۶۱۸.
- حقیقی کفاش، مهدی؛ جلالی، محسن؛ ابراهیمی، مهدی؛ خاشعی، وحید (۱۳۹۹)، شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد در بانک های تجاری ایران به همراه پیامدهای آن، *مجلس و راهبرد*، شماره ۱۰۴، صفحات ۹۵-۱۲۵.
- خالقی، فرامرز و محمدپور زرنندی، محمد ابراهیم (۱۴۰۰)، شناسایی و رتبه بندی چالش های همراستایی کسب و کار و فناوری اطلاعات: راهکاری برای همسویی راهبردی (مطالعه موردی: شرکت فولاد جنوب)، *مدیریت کسب و کار*، ۱۳ دوره ۱۳، شماره ۴۹، صفحات ۲۴۲-۲۶۰.
- روضه ای، منصور و گودرزی، عباس (۱۳۹۹)، تاثیر پیاده سازی کارت امتیاز متوازن در بهبود عملکرد بانک قوامین، *توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، شماره ۵۵، صفحات ۱۵۶-۱۷۳.
- ریحانی، محمدرضا؛ مجیبی، تورج؛ آقاجانی، حسنعلی؛ طبری، مجتبی؛ مهدیزاده اشرفی، علی (۱۳۹۸)، تبیین راهبردهای کسب و کار و جهت گیری راهبردی به منظور ترسیم آینده نظام مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی: بانک توسعه صادرات ایران)، *آینده پژوهی مدیریت*، شماره ۱۱۶، صفحات ۱۶۹-۱۸۴.
- زاده گرگان، محمد و سلطانی تربتی، فاطمه (۱۴۰۰)، تاثیر قابلیت های بازاریابی و راهبردهای منابع انسانی و گرایش به کارآفرینی بر عملکرد شرکت با توجه به نقش تعدیلگر راهبرد بازاریابی (مورد مطالعه: شرکت ایران مال استان تهران)، *مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان*، جلد ۲، شماره ۱، صفحات ۲۵۸-۲۸۲.
- شیروانی، علیرضا و رجبی فرجاد، حاجیه (۱۳۹۰)، حکمرانی خوب با تاکید بر سازمان های غیر دولتی (NGO)، *فصلنامه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)*، پاییز ۱۳۹۰، دوره ۲، شماره ۳، صفحات ۲۹-۳۷.

- طبرسا، غلامعلی؛ رضائیان، علی؛ آذر، عادل؛ علیخانی، حمید (۱۳۹۰)، تبیین و طراحی مدل رسالت مسئولیت اجتماعی سازمان، *مطالعات مدیریت راهبردی*، پاییز ۱۳۹۰، شماره ۸، صفحات ۸۳-۱۰۲.
- علی پور نیلاش، سکینه؛ اسماعیل زاده، موسی؛ بیتا، حسن؛ لاریجانی، محسن (۱۳۹۹)، تدوین راهبرد منابع انسانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان با استفاده از رویکرد تحلیل عوامل راهبردی (SWOT) و ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM)، *فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، دوره ۴، شماره ۴۸، صفحات ۲۹-۴۳.
- عدی، اکبر؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ جعفری نیا، سعید؛ حسن پور، اکبر، (۱۳۹۸)، طراحی الگوی تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی بانک‌های خصوصی کشور، *آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال ششم تابستان ۱۳۹۸ شماره ۲۱.
- کروی، امیرمسعود؛ پورصادق، ناصر؛ صالحی صدقیانی، جمشید؛ رضایی منش، بهروز (۱۴۰۰). بررسی میزان تاثیر عوامل موثر بر اجرای راهبردهای منابع انسانی، *مدیریت کسب و کار*، دوره ۱۳، شماره ۵۰، صفحات ۵۲۲-۵۴۲.
- موسی‌خانی، مرتضی و مجرد، ناهید (۱۳۹۲)، شناسایی راهبردهای منابع انسانی QIAU با رویکرد SRP، *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، دوره ۱۲، صفحات ۱-۱۱.
- نقوی، میر علی؛ خانباشی، محمد؛ صلواتی، محسن (۱۳۹۶)، همسویی راهبرد عام منابع انسانی با راهبرد زیرنظام های منابع انسانی، *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، سال نهم بهار ۱۳۹۶ شماره ۱ (پیاپی ۲۷)، صفحات ۱۸۳-۲۰۶.
- ولادی، سعیده (۱۳۹۸)، آسیب شناسی ادغام بانک‌ها و موسسات (قوامین، انصار، حکمت ایرانیان، موسسه مهر و موسسه اعتباری کوثر) و طراحی الگوی مطلوب اعتماد سازمانی در بانک سپه، *پایان نامه کارشناسی ارشد*، موسسه آموزش عالی چرخ نیلوفری آذربایجان، گروه مدیریت.
- هاشمی، سید حامد و پور امین زاد، سعیده (۱۳۹۰)، *چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن*، کار و جامعه، مهر ۱۳۹۰، صفحات ۴-۲۱.

ب. منابع انگلیسی

- Alkahtani, Nasser Saad, Iqbal, Shahid, Sohail, Mariam, Sheraz, Faisal (2020). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry, *Management Science Letters* 11(3):813-822.

- Ayers, Rebecca,(2015). Aligning Individual and Organizational Performance: Goal Alignment in Federal Government Agency Performance Appraisal Programs, *Public Personnel Management*, 2015; , 44(2), 169–191.
- 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.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*. 39: 779-801.
- Błaszczuk, Marek, Strategic Synergis and Pespectives of their Evaluation inthe Process of Strategic Analysis, *Management Sciences*, 2018: 23 (4): 9-17.
- Boudlaie, Hasan, Shamsi, Sabihe, A Qualitative Study of Human Resource Scorecard in the Public Sector with the Key Stakeholders Approach: A Case Study of Kish Free Zone Organization, *Journal of Public Administration*, 2019; Volume 11, Issue 4581-607.
- Brauns, M. (2013). Aligning Strategic Human Resource Management To Human Resources, Performance And Reward. *International Business & Economics Research Journal*. 12(11), 1405-1410.
- Chadiha Letha.A& et al.(2004). Empowering African American Women Informal Caregivers : A Literature synthesis and practice strategies. *Social work*. New York; vol.49,155.1.P:97.
- Das Gupta, Ananda (2020). **Strategic Human Resource Management**, New York: Routledge.
- Davidescu, Adriana AnaMaria, Apostu, Simona-Andreea, Paul, Andreea, Casuneanu, Ionut (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees— Implications for Sustainable Human Resource Management, *Sustainability*, 12(15): 1-53.
- Eslamian, M., Gholipour, R., Hemmatian, H. (2019). Designing A Competency Model For The Appointment Of Senior Managers With In The Banking System With Regard To The Policies Of Resilient Economy. *Journal of Executive Management*, 10(19), 61-87.
- Farhadi Mahalli, ali, mosakhani, morteza, tabari, mojtaba, Designing a Model of Human Resource Management Strategies Based on Competing Values Framework Case of Study: Iranian National Gas Company), *Journal of Executive Management*, 8(16), 13-37.
- Golamzadeh, D., jalali, S.(2012). Human Resources Strategy Formulation by Strategic Reference Points Theory (Case Study: RPK Company). *Journal of Public Administration*, 2012; 4(10), 137-152.
- Grimshaw, Damian, Miozzo, Marcela (2021). **Human capital and productivity: a call for new interdisciplinary research, The Productivity**, London: Institute Working Paper.
- Kathuria, Ravi, Joshi, Maheshkumar, Porth, Stephen, (2007). Organizational Alignment and Performance: Past, Present and Future, *Management Decision*; 2007, 45(3):503-517.
- Kim, Jinhwan, Kim, Hyeob and Kwon, HyukJun, (2020). The Impact of Employees' Perceptions of Strategic Alignment on Sustainability: An Empirical Investigation of Korean Firms, *Sustainability*; 2020, 12, (4180): 1-23.

- Klapper, Rita, Berg, Lindsay, Upham, Paul, (2020). Probing Alignment of Personal and Organisational Values for Sustainability: An Assessment of Barrett's Organisational Consciousness Model, *Sustainability*, 2020; 12, 7584: 1-21.
- Storey, John, Ulrich, Dave, Wright, Patrick (2019). **Strategic Human Resource Management**, London: Routledge.
- Oliveira, M.; Sousa, M.; Silva, R.; Santos, T. (2021). Strategy and Human Resources Management in Non-Profit Organizations: Its Interaction with Open Innovation. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*. 2021, 7 (75): 1-21.
- Pradhan, Rabindra Kumar, Panda, Madhusmita (2019). Human Resource Empowerment: Development and Validation of a Measurement Tool, *Global Business Review*, 2021;22(4):1019-1037.
- Predebon, Eduardo Angonesi, Ritossa, Claudia Monica, de Souza, Paulo Daniel Batista, Verdu, Fabiane Cortez (2007). **Grounded Theory Methodology and Its Implications for Human Resources Management Research**, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/283719823>.
- Rao, Venkat, Krishna Jayarama (2015). Alignment of HR Practices with Organizational Strategies, *Indian Journal of Industrial Relations*, 50 (4): 666-679.
- Shahhoseini M, Haghghi M, Moazen S.(2020). Developing a Model for theAlignment of Strategies of HRM with Macro-level Strageies in National Iranian Oil Company. *Human Resource Management in Oil Industry*. 2020; 11 (42) :93-126.
- Shukla, Shalini (2017). **Alignment of HR Policies and Practices with Business Strategy: A Case Leading Lubricant Company**, Advances in Agri-Management: General Management, Business Development and Innovative Practices, New India: Publishing Agency.
- Wang, Y.; Toseef, M.; Gong, Y. (2021). IT Process Alignment in Business Strategy: Examining the Role of Transactional Leadership and Organization Culture. *Information* 2021, 12 (237): 1-17.
- www.refah-bank.ir/Strategy-Map
- Zhang, Yan, Chiu, Chi-Yue (2011). Goal commitment and alignment of personal goals predict group identification only when the goals are shared, *Group Processes & Intergroup Relations*, 2011; 15(3): 425-437.