

فصل اول

طرح اوليه تحقيق

۱- مقدمه

در این بخش از تحقیق (طرح پیشنهادی)، محقق به طور خلاصه و با توجه به موضوع تحقیق، به بیان مسأله اصلی پژوهش و تشریح و بیان موضوع، ضرورت انجام تحقیق، فرضیه های تحقیق، اهداف اساسی از انجام تحقیق، روش تحقیق، روش های گردآوری اطلاعات، نمونه و جامعه آماری، روش نمونه گیری و روش های تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته، و در پایان اصطلاحات و واژه های تخصصی مطرح می گردند.

۱-۲ تعریف مسئله و بیان سوالات اساسی تحقیق:

از دهه ۱۹۸۰، استراتژی مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از حوزه های مهم در مباحث مدیریت و سازمان وارد گردیده است. اهمیت استراتژی مدیریت منابع انسانی (HRMS) از آن جهت است که ابزاری را برای بهبود موقعیت رقابتی سازمان و نیز بهبود کارایی و اثربخشی آن را از طریق جذب و تربیت منابع انسانی منحصر به فرد برای سازمان، فراهم می آورد (وایر، ۱۹۹۳). سازمان ها می توانند از طریق به کارگیری استراتژی های اثربخش HRM نوعی از ویژگی ها و رفتار را در کارکنان خود ایجاد نمایند و پرورش دهند که برای موفقیت سازمان ضروری است (شولر و جکسون، ۲۰۰۲). به عبارت دیگر استراتژی HRM توسعه نیروی انسانی را برای دستیابی به الزامات استراتژی کلی سازمان تسهیل می نماید، که در نتیجه آن اهداف و مأموریت های سازمان قابل دستیابی خواهند بود (کولینگ، ۲۰۰۸).

چگونگی این فرایند همواره محل چالش بسیاری از پژوهش ها و کاربردهای حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی بوده است. آیا استراتژی های منابع انسانی با دانستن و شناخت استراتژی های رقابتی سازمان قابل تدوین و فرموله شدن می باشد. آیا عوامل دیگری را می توان در رابطه ی میان استراتژی های رقابتی و استراتژی های منابع انسانی جستجو نمود. اینها سوالاتی است که این پژوهش درصدد آزمون آنها می باشد. بر اساس مدل مفهومی این پژوهش، محقق در پی پاسخ گویی به سوالات ذیل می باشد.

سازمان‌ها می‌توانند از طریق به‌کارگیری استراتژی‌های اثربخش HRM نوعی از ویژگی‌ها و رفتار را در کارکنان خود ایجاد نمایند و پرورش دهند که برای موفقیت سازمان ضروری است (جکسون و شولر، ۲۰۰۲). به عبارت دیگر استراتژی HRM توسعه نیروی انسانی را برای دست‌یابی به الزامات استراتژی کلی سازمان تسهیل می‌نماید، که در نتیجه آن اهداف و مأموریت‌های سازمان قابل دست‌یابی خواهند بود (کولینگ، ۲۰۰۵). بنابراین چنانچه میان استراتژیهای رقابتی سازمان، و استراتژی‌های HRM ارتباط و پیوستگی نزدیکی وجود داشته باشد می‌توان انتظار داشت تا اقدامات^۱ به‌کار گرفته شده توسط مدیریت منابع انسانی اهداف سازمان را پشتیبانی نماید و در نتیجه سازمان عملکرد بهتری را نشان دهد.

از جمله تئوری‌هایی که موید نظر فوق است، تئوری اقتضائی است. براساس این تئوری، سازمانها به منظور دست‌یابی به عملکرد بالاتر می‌بایست استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی خویش را با استراتژی‌های رقابتی کسب و کار خود هم‌راستا و منطبق نمایند (مایلز و اسنو، ۱۹۸۷؛ پورتر، ۱۹۸۵؛ شولر و جکسون، ۱۹۸۷). به عبارت دیگر به منظور دستیابی به عملکرد بهتر، سازمانها می‌بایست روش‌ها و فعالیتهای HRM خویش را هم‌راستای استراتژی رقابتی سازمان انتخاب نمایند و به‌کار گیرند. و سازمانهایی که چنین سیاستی را دنبال می‌نمایند، به عملکرد بالاتری نسبت به سازمان‌هایی که اینگونه عمل نمی‌نمایند دست می‌یابند.

طبق تعریف، استراتژی رقابتی سازمان، مجموعه‌ای از تصمیمات مرتبط است که برای سازمان نوعی مزیت رقابتی در مقایسه با رقبا فراهم می‌آورد (شولر و جکسون، ۲۰۰۲).

مفهوم استراتژی‌های رقابتی ابتدا توسط پورتر در طبقه‌بندی از استراتژی‌های عمومی کسب و کار مطرح گردیدند. استراتژی‌های رقابتی پورتر عبارتند از: "رهبری هزینه"، "تمایز" و "تمرکز".

مایلز و اسنو (۱۹۸۶) نیز برای استراتژی‌های رقابتی سازمان، از ۳ نوع استراتژی اصلی "تدافعی"،

"تهاجمی"، و "تحلیلگر" نام می‌برند و استراتژی‌های سیستم منابع انسانی مرتبط با آن را پیشنهاد نمودند. شولر و جکسون (۱۹۸۷) نیز برای استراتژی‌های رقابتی سازمان نوعی تقسیم‌بندی شبیه آنچه که پورتر ارائه داده بود را معرفی می‌نمایند که شامل می‌شدند بر استراتژی‌های

"کاهش هزینه"، "نوآوری"، و "بهبود کیفیت".

^۱practices

هر کدام از این نظریه پردازان، متناظر با هریک از انواع استراتژی های رقابتی سازمان یک استراتژی HRM معرفی می نمایند. این استراتژی ها، فعالیتهای گوناگون مدیریت منابع انسانی را به گونه ای نظام یافته و هماهنگ طراحی و انتخاب می نمایند تا نگرش و رفتار کارکنان را در جهت اهداف و استراتژی های رقابتی سازمان هدایت کرده و جهت دهند.

مایلز و اسنو (۱۹۸۷)، همردیف با استراتژی های تدافعی، تهاجمی و تحلیلیگر، استراتژی های "ساختن"^۱، "اکتساب"^۲ و "تخصیص"^۳ را برای سیستم منابع انسانی سازمان پیشنهاد می دهند. دایر و هولدر (۱۹۸۸) نوع دیگری از طبقه بندی را برای استراتژی های HRM در تناظر با استراتژی های رقابتی کسب و کار سازمان ارائه می دهند. ایشان استراتژی های "ترغیب"^۴، "سرمایه گذاری"^۵، و "مداخله"^۶ را در تناظر با نوع شناسی استراتژی رقابتی شولر و جکسون برای مدیریت منابع انسانی ارائه می دهند. جکسون و شولر (۱۹۸۷) نیز در تطابق با نوع شناسی خویش از استراتژی های رقابتی سازمان، استراتژی "بهینه سازی"^۷ منابع انسانی را برای استراتژی کاهش هزینه، استراتژی "تسهیل گری"^۸ را در تناظر با استراتژی نوآوری در محصول، و استراتژی "تجمیع"^۹ را برای پشتیبانی از استراتژی بهبود کیفیت در سازمان معرفی می نمایند.

مطابق این نوع شناسی از استراتژی های رقابتی سازمان و استراتژی های منابع انسانی، شرکت هایی که استراتژی کاهش هزینه را به کار می گیرند، می بایست به گونه ای دقیق به کنترل و کاهش هزینه ها بپردازند و از این طریق به مقیاس های اقتصادی بالاتری دست یابند. الزام دستیابی به این استراتژی به کار گیری استراتژی "بهینه سازی" در مدیریت منابع انسانی می باشد. در این راهبرد، کارمندیابی از بازار کار خارجی، و انتخاب کارکنان بر اساس مهارت و توانایی بالفعل صورت می گیرد. محتوای شغلی چنین کارکنانی تعریف شده، روشن و واضح است. توسعه مسیر شغلی مبتنی بر تخصص گرایی است. آموزش کارکنان محدود، مبتنی بر مهارت های کاری و مرتبط با شغل، و کوتاه مدت است. در ارزیابی عملکرد بر ارزیابی کوتاه مدت و ارزیابی فردی تاکید می شود. پرداخت مبتنی بر عدالت خارجی است و پاداش های مالی به ندرت پرداخت می شود. و به این دلیل که در کارمندیابی و انتخاب کارکنان بر توانایی های فنی و نیازها و الزامات سازمان متمرکز است امنیت شغلی نیز پایین است.

^۱ building human resource
^۲ acquiring human resource
^۴ allocating human resources

^۵ inducement
^۶ investment
^۷ involvement

^۸ utilization
^۹ facilitation
^{۱۰} accumulation

شرکت هایی که استراتژی "نوآوری در محصول" را به کار می گیرند، می بایست برای تطابق با تغییرات سریع بازار و پیشرفت های فن آوری آمادگی لازم را داشته باشند. کارکنان این سازمان ها می بایست خلاق، نوآور، و دارای توانایی تحمل ابهام و کار تیمی باشند. برای فراهم آوردن کارکنانی با این کیفیت، جکسون و شولر استراتژی "تسهیل گری" را برای مدیریت منابع انسانی معرفی می نماید. در این استراتژی شرح شغل ها گسترده است. تعاملات و ارتباطات مناسب به شدت تشویق می شود. انتخاب های مسیر شغلی گسترده و زیاد می باشد و بر برنامه ریزی مسیر شغلی تاکید می شود. بر آموزش گسترده و چند بعدی تاکید می شود. سیستم های ارزیابی عملکرد و پاداش، تشویق کننده ارتباطات و کار تیمی می باشند. ارزیابی عملکرد رویکردی بلندمدت دارد و در آن برمدیریت عملکرد تاکید می شود. معیار های پرداخت بر اساس عدالت داخلی است و امنیت شغلی مناسبی نیز برای کارکنان فراهم می آید.

و سرانجام شرکت هایی که استراتژی بهبود کیفیت را به کار می گیرند می بایست تغییرات مداوم را در فرایند تولید به منظور ارتقا مستمر کیفیت محصولات ایجاد نمایند. این نوع استراتژی نیازمند انعطاف مناسب در روش های کاری و نیز خلاقیت و مشارکت کارکنان می باشد. کارکنان می بایست به سطوح مناسبی از بلوغ دست یابند و رفتارهای قابل پیش بینی از خود نشان دهند تا امکان تعامل و همکاری نزدیک میان افراد سازمان، تعهد قوی نسبت به اهداف سازمان و تمرکز مناسب بر کیفیت محصولات فراهم آید. جکسون و شولر معتقدند استراتژی های ارتقا کیفیت می بایست همراه با استراتژی "تجمع" در مدیریت منابع انسانی همراه شود.

از آنجا که بسیاری از محققان (دایر و هولدر، ۲۰۰۷؛ جکسون و شولر، ۱۹۹۰؛ بیمونت، ۱۹۹۳) در مطالعات خویش، نوع شناسی جکسون و شولر را به کار گرفته اند، این مطالعه نیز مبتنی بر همین طبقه بندی انجام خواهد گرفت.

مطالعات تجربی چندی به سنجش تئوری اقتضائی و بررسی تاثیر همراستایی و انطباق میان استراتژی های مدیریت منابع انسانی و استراتژی های کسب و کار سازمان بر عملکرد بالاتر در سازمان ها پرداخته اند. علیرغم گستردگی این دیدگاه، مطالعات و مشاهدات تجربی که بتواند به صورت اطمینان

بخش فرضیات تئوری اقتضائی را تایید نماید بسیار اندک است. حتی تعدادی از مطالعات به یافته های معناداری در مورد تاثیر این تطابق دست نیافته اند. مطالعات برد و بیچلر (۱۹۹۵)، هوسلود (۲۰۰۱)، دلری و دوتی (۲۰۰۹)، مک دوفی (۲۰۰۵)، و گست (۱۹۹۷) از این جمله اند.

برد و بیچلر (۱۹۹۵) نشان داده اند عملکرد کارکنان (مانند روحیه و نرخ جابجائی) در شرکت هایی که به صورت موفقیت آمیز مفهوم انطباق استراتژیک را به کار گرفته اند به صورت معناداری بهتر از شرکت هایی است که چنین سیاستی را به کار نگرفته اند. البته اگرچه عملکرد مدیریت در این شرکت ها بهتر بوده است اما تفاوت معناداری را نشان نمی دهد.

گست (۱۹۹۷) به شواهد مناسبی برای تاثیر انطباق استراتژی های مدیریت منابع انسانی و استراتژی های رقابتی سازمان بر عملکرد شرکت های تولیدی امریکایی دست یافته است اما انجام تحقیقات بیشتر را برای اطمینان از عمومیت تئوری اقتضائی در محیط های دیگر ضروری می داند.

دلری و دوتی (۲۰۰۹) شواهد نسبتاً کمی را برای نوع شناسی مایلز و اسنو در انطباق استراتژی های HRM و استراتژی های رقابتی شرکت نشان می دهند.

مک دوفی (۲۰۰۵) به شواهد کافی برای پیشنهاد انطباق میان روش های مناسب HRM و انواع شیوه های تولید دست نیافته است.

هوسلید (۲۰۰۱) در مطالعه خویش تاکید می کند به کارگیری اقدامات مبتنی بر سیستم های کاری با عملکرد بالا، مهم تر از هر گونه تلاش برای تطابق و همراستایی سیاست ها مدیریت منابع انسانی با استراتژی های رقابتی کسب و کار، در عملکرد سازمان موثر می باشند.

به دلیل محدود بودن مطالعات تجربی که بتواند موید تئوری اقتضایی برای تطابق میان استراتژی

های HRM و استراتژی های رقابتی سازمان باشد، این تئوری با انتقادات چندی همراه بوده است. عده ای از نظریه پردازان الگوی مطرح شده در تئوری اقتضایی را برای تدوین استراتژی های مدیریت منابع انسانی، بدین دلیل که در این الگو بر رابطه ای یک طرفه و از بالا به پایین برای انطباق میان استراتژی رقابتی سازمان و استراتژی مدیریت منابع انسانی مطرح است، نوعی الگوی عقلانی می دانند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱). (شکل ۱)

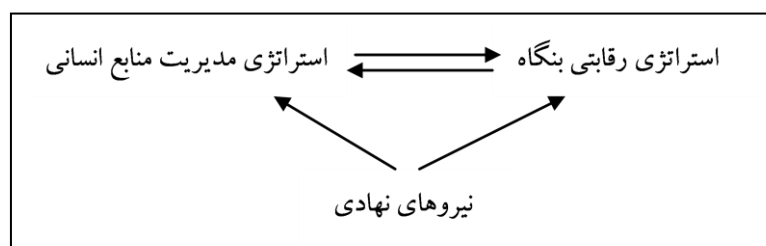
استراتژی بنگاه و یا کسب و کار ← استراتژی منابع انسانی

شکل ۲: الگوی عقلایی در طراحی استراتژی مدیریت منابع انسانی

منتقدان اگرچه این الگو را منطقی می دانند اما آن را غیرواقعی دانسته و معتقدند الزاماتی که تعیین کننده استراتژی های مدیریت منابع انسانی می باشد، منحصرآ استراتژی های بالادستی و یا استراتژی های رقابتی کسب و کار نبوده بلکه عوامل دیگری نیز در تدوین و اثربخشی استراتژی های منابع انسانی موثرند.

در مقابل این الگو، الگوهای دیگری از طرف این منتقدان ارائه شده است که با نقد الگوی فوق، درصد تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی به گونه ای مستقل تر از استراتژی سازمان می باشند.

به عنوان مثال بامبرگر و مشولم (۱۳۸۱) الگوی فزاینده^۱ را در مقابل الگوی عقلایی در تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی مطرح می کنند. در این الگو استراتژی مدیریت منابع انسانی، به گونه ای مستقل تر و در تعامل با استراتژی رقابتی سازمان و نیز نیروهای نهادی تدوین می گردد.



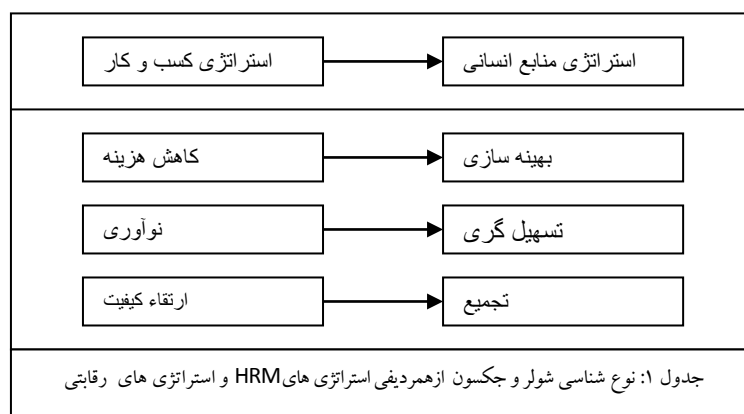
شکل ۳: الگوی فزاینده در طراحی استراتژی مدیریت منابع انسانی

با توجه به این موارد و مطالعات، گِست (۱۹۹۷) انجام مطالعات تجربی بیشتری را در مورد ماهیت و چگونگی ارتباط میان استراتژی های مختلف سازمان و استراتژی های HRM و تاثیر آن بر جنبه های مختلف عملکرد سازمان و همچنین اطمینان از عمومیت تئوری اقتضایی و الگوی عقلایی و نیز احیانا

^۱ - Incremental

انجام جرح و تعدیل و یا اصلاحات مورد نیاز در این تئوری را به ویژه در شرکت های غیر امریکایی ضروری می داند.

به همین منظور هدف از این تحقیق، یافتن ابعاد، ماهیت و چگونگی ارتباط و هماهنگی میان استراتژی های مدیریت منابع انسانی و استراتژی های کسب و کار در بانک ملت می باشد. تحقیق حاضر با سنجش تئوری اقتضائی، این موضوع را بررسی می نماید که آیا همردیفی و هماهنگی عمودی میان استراتژی های مدیریت منابع انسانی و استراتژی های رقابتی کسب و کار، مطابق با نوع شناسی جکسون و شولر از استراتژی های منابع انسانی (جدول ۱)، دارای تاثیر معناداری بر عملکرد بانک ملت میباشد یا خیر؟



علاوه بر این هدف دیگری که این تحقیق دنبال می کند، یافتن پاسخ این سوال است که بدون در نظر گرفتن نوع استراتژی سازمان، آیا استراتژی های گوناگون مدیریت منابع انسانی تاثیر های متفاوتی را بر عملکرد بانک ملت، با توجه به محیط رقابتی خاص آن در صنعت بانکداری نشان می دهند.

تحقیقات چندی در این زمینه صورت گرفته است. از جمله بامبرگر و همکارانش (۱۹۸۹)، و ترپسترا و روزل (۲۰۰۳) نشان داده اند که به کارگیری استراتژی های گوناگون مدیریت منابع انسانی، اثرات متفاوتی را بر عملکرد سازمان ها، نشان می دهد. به عبارت دیگر، علاوه بر اثر تعاملی ناشی از همردیفی میان استراتژی های مدیریت منابع انسانی و استراتژی های رقابتی سازمان، به نظر می رسد

استراتژی های گوناگون مدیریت منابع انسانی نیز به صورتی مستقل، بر کیفیت عملکرد سازمان موثر باشند.

۱-۳ سابقه و ضرورت انجام تحقیق:

استراتژی مدیریت منابع انسانی از آن جهت دارای اهمیت قابل توجهی در سازمان است که ابزاری را برای بهبود موقعیت رقابتی سازمان و نیز بهبود کارایی و اثربخشی آن فراهم می آورد. به کارگیری استراتژی های اثربخش HRM می تواند نوعی از ویژگی ها و رفتار را در کارکنان سازمان ایجاد نماید و پرورش دهد که برای موفقیت سازمان در محیطی رقابتی ضروری است.

به عبارت دیگر استراتژی HRM توسعه نیروی انسانی را برای دستیابی به الزامات استراتژی رقابتی سازمان تسهیل می نماید که در نتیجه آن اهداف و مأموریت های سازمان قابل دستیابی خواهند بود. اینکه این استراتژی چگونه و به چه طریق طراحی و تدوین شود تا بتواند به گونه ای اثربخش سازمان را در دستیابی به اهدافش یاری رساند، و یا اینکه کدام استراتژی در یک محیط رقابتی خاص موثرتر است، از جمله مسائل مهم مواجه با سازمان ها می باشد:

آیا سازمانها می بایست استراتژی خود را به طور مستقیم از استراتژی رقابتی سازمان استخراج نمایند؟ و یا اینکه آیا می توان به صورتی مستقل تر از استراتژی رقابتی، به تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی در سازمان پرداخت و یا استراتژی خاصی را به کار گرفت؟

بنابراین مطالعه و بررسی چگونگی، میزان، و ماهیت اثرگذاری الگوهای گوناگون تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی، برای پاسخ گویی مناسب به سوالات فوق و یافتن الگوهای اثربخش تدوین استراتژی ها، ضروری است.

در ادامه به سابقه تحقیقات و مطالعات انجام گرفته در این زمینه و زمینه های مرتبط پرداخته شده است:

برد و بیچلر (۱۹۹۵) نشان داده اند عملکرد کارکنان (مانند روحیه و نرخ جابجائی) در شرکت هایی که

به صورت موفقیت آمیز مفهوم انطباق استراتژیک را به کار گرفته اند به صورت معناداری بهتر از شرکت هایی است که چنین سیاستی را به کار نگرفته اند. البته اگرچه عملکرد مدیریت در این شرکت ها بهتر بوده است اما تفاوت معناداری را نشان نمی دهد.

گست (۱۹۹۷) به شواهد مناسبی برای تاثیر انطباق استراتژی های مدیریت منابع انسانی و استراتژی های رقابتی سازمان بر عملکرد شرکت های تولیدی امریکایی دست یافته است اما انجام تحقیقات بیشتر را برای اطمینان از عمومیت تئوری اقتضائی در محیط های دیگر ضروری می داند.

دلری و دوتی (۲۰۰۹) شواهد نسبتاً کمی را برای نوع شناسی مایلز و اسنو در انطباق استراتژی های HRM و استراتژی های رقابتی شرکت نشان می دهند.

مک دوفی (۲۰۰۵) به شواهد کافی برای پیشنهاد انطباق میان روش های مناسب HRM و انواع شیوه های تولید دست نیافته است.

هوسلید (۲۰۰۱) در مطالعه خویش تاکید می کند به کارگیری اقدامات مبتنی بر سیستم های کاری با عملکرد بالا، مهم تر از هر گونه تلاش برای تطابق و همراستایی سیاست ها مدیریت منابع انسانی با استراتژی های رقابتی کسب و کار، در عملکرد سازمان موثر می باشند.

بامبرگر و همکارانش (۱۹۸۹)، و نیز ترپسترا و روزل (۲۰۰۳) نشان داده اند که به کارگیری استراتژی های گوناگون مدیریت منابع انسانی، اثرات متفاوتی را بر عملکرد سازمان ها نشان می دهد.

۴-۱ فرضیه های تحقیق

فرضیه ۱: «هم ردیفی» میان استراتژی های منابع انسانی و استراتژی های رقابتی بانک بر «عملکرد مالی» بانک دارای تاثیر مثبت و معنا داری است.

فرضیه ۲: «هم ردیفی» میان استراتژی های منابع انسانی و استراتژی های رقابتی بانک بر «روحیه سازمانی» دارای تاثیر مثبت و معنا داری است.

فرضیه ۳: «هم ردیفی» میان استراتژی های منابع انسانی و استراتژی های رقابتی بانک ملت بر «عملکرد کلی» بانک دارای تاثیر مثبت و معنا داری است.

۵-۱ هدف ها

۱- تبیین میزان، ماهیت و چگونگی اثرپذیری استراتژی مدیریت منابع انسانی از استراتژی کلی (رقابتی) بانک با استفاده از تئوری اقتضایی و مدل عقلایی.

۲- ترسیم اثرگذاری همردیفی HRMS و استراتژی رقابتی بر عملکرد بانک.

۳- تبیین تفاوت میان استراتژی های گوناگون مدیریت منابع انسانی از نظر تاثیر بر عملکرد بانک.

۱-۶ چه کاربردی از انجام این تحقیق متصور هستید؟

در این تحقیق به نظر می رسد که پس از نتیجه گیری و انجام آزمون های آماری بتوان به این مهم پی برد که آیا استراتژی های منابع انسانی در بانک با استراتژی های کلی بانک همخوانی دارد و همسو هستند یا نه. کاربرد این تحقیق این است که در صورت وجود شکاف بین استراتژی های منابع انسانی در بانک با استراتژی های کلی بانک بتوان راهکار هایی را در جهت همسو سازی این مفاهیم به صورت کاربردی ارائه داد و از این رهگذر بتوان عملکرد سازمان را تحت تاثیر قرار داد.

۱-۷ استفاده کنندگان از نتایج پایان نامه

نتایج این تحقیق به صورت مستقیم برای تمامی شعب بانک ملت قابل استفاده می باشد. همچنین دیگر بانک های دولتی و خصوصی و موسسات مالی و اعتباری می توانند از نتایج تحقیق استفاده نمایند.

جنبه جدید بودن و نوآور بودن پایان نامه (توسط استاد راهنما تکمیل شود)

۱-۸ روش انجام پژوهش

۱-۸-۱ روش های گردآوری اطلاعات

طبقه بندی های گوناگونی از انواع روش تحقیق از دیدگاه صاحب نظران انجام گرفته است. یکی از این طبقه بندی ها، طبقه بندی بر مبنای هدف و طبقه بندی بر اساس روش است. پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی است، به این دلیل که یافته های این تحقیق و تجزیه و تحلیل آن می تواند برای حل مسایل اجرایی مورد استفاده قرار گیرد و پس از انجام آزمون های آماری و بحث و نتیجه گیری می توان تاثیر متغیرهای تحقیق بر یکدیگر را در بانک ملت مورد بررسی قرار داد. همچنین این پژوهش از نظر ماهیت و رویکرد تحقیقاتی تبیینی است زیرا به دنبال بررسی رابطه بین

دو متغیر می باشد. از نظر روش جمع آوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی می باشد. همچنین این تحقیق از نظر نوع داده ها کمی می باشد.

پیمایش، روشی برای بدست آوردن اطلاعات درباره دیدگاهها، باورها، نظرات، رفتارها و یا مشخصات گروهی از اعضای یک جامعه آماری از راه انجام تحقیق است. در تحقیقات پیمایشی جمع آوری اطلاعات از طریق پرسش از افرادی که به طور منظم انتخاب شده و در گروههای نمونه دسته بندی شده اند، صورت می گیرد. (سرمد، ۱۳۸۱)

مهمترین روشهای گردآوری داده ها در این تحقیق بدین شرح است:

۱- **مطالعات کتابخانه ای:** از طریق این نوع مطالعه داده های ثانوی به دست می آیند که پیش از آغاز تحقیق توسط پژوهشگر بررسی می شوند. منابع این داده ها عبارتند از: داده های موجود در اسناد گذشته، آمارهای رسمی، آمارهای غیر رسمی و اسناد و مدارک سازمانی. برای جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات این تحقیق و مباحث نظری مرتبط با موضوع از روش مطالعات کتابخانه ای (کتب و مقالات انگلیسی و فارسی، پایان نامه ها، سایتهای اینترنتی) استفاده خواهد شد.

۲- **مطالعات میدانی:** روش دیگری که در این پژوهش مورد استفاده قرار می گیرد، روش میدانی با استفاده از پرسشنامه است، با توجه به اینکه پرسشنامه یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روشی برای کسب داده های پژوهش است محقق در این پژوهش به منظور دست یابی به حقایق مربوط به گذشته، حال و پیش بینی وقایع آینده از پرسشنامه استفاده نموده است که با ارزشگذاری، کدگذاری و تجزیه و تحلیل، تعبیر و تفسیر پرسشنامه منظم به علت یکنواختی آن برای همه آزمودنی ها، آسان و راحت بوده، چرا که از پاسخگو خواسته می شود به جای انشای پاسخ، تنها یک علامت در مقابل یکی از پاسخ های پیش بینی شده بگذارد.

۱-۸-۲ جامعه آماری تعداد نمونه: (N)

جامعه آماری این تحقیق، مدیران میانی و عالی بانک ملت در استان تهران هستند.

از آنجا که جامعه آماری محدود بوده در طی تحقیق تعداد دقیق آن استخراج شده و در نهایت با استفاده از روش نمونه گیری از جامعه محدود و یا با استفاده از جدول مورگان تعداد دقیق نمونه آماری محاسبه خواهد شد.

روش نمونه گیری:

روش نمونه گیری به روش تصادفی ساده بوده است

۱-۸-۳ روش های مورد نظر برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیه ها:

در این تحقیق، برای تحلیل داده های بدست آمده از نمونه ها، هم از روشهای آمار توصیفی و هم از روشهای آمار استنباطی استفاده شده است. برای بررسی مشخصات پاسخ دهندگان از آمار توصیفی و شاخص های آمار توصیفی نظیر شاخص های مرکزی (میانگین، مد و میانه) و شاخص های پراکندگی (انحراف معیار و واریانس) استفاده گردیده است. با توجه به اینکه در این تحقیق نمونه گیری صورت خواهد گرفت از آمارهای استنباطی بایستی برای تأیید یا رد فرضیات و سایر تحلیل ها صورت گیرد.

برای تحلیل داده ها و آزمون فرضیات تحقیق از روش های آماری آزمون t تک نمونه ای برای شناخت وضعیت متغیرهای تحقیق، از تحلیل عاملی اکتشافی برای شناخت متغیرهای مکنون و از تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش مدل های اندازه گیری استفاده خواهد شد و نهایتاً برای آزمون فرضیات تحقیق، مدل معادلات ساختاری و بطور اخص تکنیک تحلیل مسیر به کار گرفته می شود. برای انجام این تحلیل ها از نرم افزارهای آماری SPSS ۱۷ و LISREL ۸.۵۴ استفاده می شود.

در ادامه بایستی بیان نمود که یکی از قوی ترین و مناسب ترین روشهای تجزیه و تحلیل در تحقیقات علوم رفتاری و علوم اجتماعی تجزیه و تحلیل چند متغیره است. زیرا ماهیت این گونه موضوعات، چند متغیره بوده و نمی توان آنها را باشیوه دو متغیری (که هر بار تنها یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می شود) حل نمود.

تجزیه و تحلیل چند متغیره به یک سری روشهای تجزیه و تحلیل اطلاق می شود که ویژگی اصلی آنها، تجزیه و تحلیل همزمان K متغیر مستقل و N متغیر وابسته است. تجزیه و تحلیل ساختارهای کواریانس^۱ یا مدل سازی علی یا مدل معادلات ساختاری یکی از اصلی ترین روشهای تجزیه و تحلیل ساختارهای داده های پیچیده است. بنابراین از آنجایی که در تحقیق حاضر چند متغیر مستقل در قالب یک متغیر اصلی وجود دارد که می بایستی اثر آنها بر روی یک متغیر وابسته با چند بعد مورد بررسی قرار گیرد استفاده از مدل معادلات ساختاری ضرورت می یابد(هومن، ۱۳۸۴).

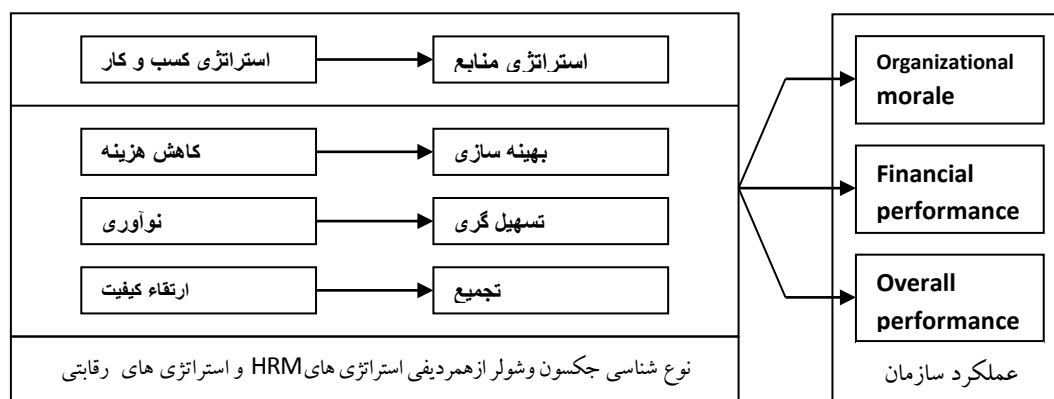
۱-۹ تعریف واژه ها و اصطلاحات تخصصی طرح

۱-۹-۱ همردیفی:

همردیفی بر هماهنگی عمودی میان استراتژیهای مدیریت منابع انسانی و استراتژی های رقابتی سازمان اشاره دارد. به گونه ای که هر کدام از انواع استراتژی های رقابتی در تناظر با نوع خاصی از استراتژی های مدیریت منابع انسانی، که شامل مجموعه ای از اقدامات و فعالیت های هماهنگ با هم می باشند، قرار می گیرند.

این مطالعه از نوع شناسی جکسون و شولر، در همردیفی و هماهنگی استراتژی های مدیریت منابع انسانی و استراتژی های رقابتی سازمان استفاده می نماید. (جدول ۱)

در این مطالعه با استفاده از پرسش نامه های معتبر نوع استراتژی مدیریت منابع انسانی و نیز استراتژی رقابتی سازمان تشخیص داده خواهد شد و سپس همردیفی آن با استفاده از فنون آماری مناسب بررسی خواهد شد.



۱-۹-۲ عملکرد:

عملکرد عبارت است از نتایج حاصل از مجموعه تلاش. در این تحقیق سه بعد عملکرد سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد که عبارتند از ۱- روحیه سازمانی، ۲- عملکرد مالی و ۳- عملکرد کلی.

برای سنجش عملکرد سازمان پرسش‌نامه‌های مناسبی طراحی خواهد شد و از سازمان‌ها خواسته خواهد شد با در مقایسه با رقبای خویش، خود را از سه جنبه فوق‌ارزیابی نمایند.

اگرچه ممکن است اینگونه خود ارزیابی دارای انحرافات چندی باشد، اما دس و رایبسون (۱۹۸۴) معتقدند در هنگام فقدان معیارهای عینی‌تر، خود ارزیابی می‌تواند سنجشی معتبر و مناسب از عملکرد سازمان به دست دهد.

فصل دوم

ادبیات و مبانی نظری پژوهش

۲-۱ مقدمه

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) اندکی پس از توسعه مفهوم مدیریت منابع انسانی (HRM) در امریکا و در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ مطرح گردید. مفهوم HRM ابتدا در کارهای آکادمیک در ایالات متحده در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ توسعه می یابد، و از آن زمان به بعد این مفهوم در جهان کسب و کار به صورت فزاینده ای به کار گرفته شده است (بروستر، ۱۹۹۴:۱).

در ادبیات منابع انسانی، معنی مشخص، روشن و یکسانی از مفهوم HRM کمتر وجود دارد. نویسندگان گوناگون تعاریف متفاوتی از HRM بیان کرده اند و یا در تحقیقات خود به کار گرفته اند. بسیاری از محققان تلاش نموده اند تا حوزه های گوناگونی که همگی تحت عنوان HRM قرار می گیرند را طبقه بندی نمایند. به عنوان مثال در یکی از متون کلاسیک منابع انسانی، HRM بر اساس نوعی طبقه بندی ۴ گانه تشریح گردیده است. شامل: تاثیرات کارکنان^۱، جریان منابع انسانی^۲، سیستم های پاداش^۳، و سیستم های کار^۴ (بر ات آل، ۱۹۸۵).

عده ای دیگر HRM را در حوزه های جداگانه ای طبقه بندی می نمایند. از جمله دسته بندی وظایف HRM در ۴ حوزه کسب، نگهداری، انگیزش و توسعه منابع انسانی (دکنزو و روینز، ۱۹۸۸). عده ای دیگر نیز HRM را به عنوان زنجیره به هم پیوسته ای از فعالیت ها معرفی نموده اند. نظیر چرخه پنج مرحله ای از مدیریت منابع انسانی شامل انتخاب، عملکرد، ارزیابی آن، پاداش و توسعه (فومبرن ات آل، ۱۹۸۴:۴۱).

در ایالات متحده جایی که مفهوم HRM در آن توسعه می یابد، عقیده گسترده ای مبنی بر این وجود داشته است که HRM متغیر وابسته ای است که در یک رابطه دو جانبه تحت تاثیر متغیر مستقل استراتژی سازمان قرار دارد (کاظمی و احمد، ۲۰۰۱). Miller (۱۹۹۱: ۲۴) می گوید: "تمام حوزه های مرتبط با مدیریت منابع انسانی، حوزه های پشتیبانی کننده اند. در مدیریت منابع انسانی احتمالاً با استراتژی های سطح کسب و کار^۵ و یا عملیاتی^۶ مواجه می باشیم و HRM نمی تواند بدون توجه به موارد مرتبط با بنگاه و یا در محیطی مجرد مفهوم سازی شود، به عبارت دیگر، در گفتمانی استراتژیک HRM می باید پیروی کند از، و مبتنی باشد بر استراتژی کسب و کار

^۱ Employee influence

^۲ Human resource flow

^۳ Reward systems

^۴ Work systems

^۵ Business level

^۶ Functional

سازمان." در این بین وظیفه اساسی و حیاتی مدیریت هماهنگ سازی و انطباق ساختار رسمی و سیستم های منابع انسانی است تا این سیستم ها بتوانند اهداف استراتژیک سازمان را پشتیبانی نمایند و پیش برانند (فومبرن ات آل ، ۱۹۸۴:۴۱).

بدین ترتیب مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی به تدریج در ادبیات این رشته وارد شده و توسعه داده می شود. اگرچه به برداشت های اولیه از این مفهوم انتقاداتی وارد است اما فرض اساسی آن این است که HRM، هنگامیکه به گونه ای دقیق استراتژی کسب و کار سازمان را پیروی نماید، حوزه ای راهبردی و استراتژیک است. این فرضیه که HRM برآمده از استراتژی بنگاه و کسب و کار سازمان است موجب شکل گیری نظریه پردازی ها و پژوهش ها در این حوزه در جهت آنچه که (بوکسال۶۱:۱۹۹۲) آن را "مدل همردیفی"^۱ می نامد، گردیده است. بر اساس این مدل اثربخشی سازمان در صورتی قابل دست یابی است که از انطباق و پیوند مستحکم میان استراتژی های کسب و کار و بنگاه در یک طرف و استراتژی HRM در طرف دیگر اطمینان حاصل شود. اگرچه این مفهوم از مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) تا به امروز گسترده ترین برداشت ها بوده است اما به تدریج دیدگاه های گوناگون دیگری در این حوزه نشأت گرفته است.

در این فصل ابتدا با بیان تعریفی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی، به بررسی عمده ترین چارچوب های تئوریک در این حوزه خواهیم پرداخت. سپس با ارائه مدل شولر و جکسون به تعریف مفهوم همردیفی در SHRM خواهیم پرداخت. نهایتاً نیز پیشینه ادبیات، مفهوم سازی ها و پژوهش های تجربی صورت گرفته در این حوزه را در زمینه چگونگی همردیفی استراتژی های منابع انسانی و استراتژی های سازمان و تاثیر آن بر عملکرد را مرور خواهیم نمود.

۲-۱-۲ مفهوم سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی

در دهه های اخیر تمایلات فزاینده ای در بکارگیری «مدیریت استراتژیک» در سازمانها شکل گرفته است و مدل های گوناگون و متعددی از مدیریت استراتژیک پیشنهاد گردیده اند (به عنوان مثال،

هافر، شندل، ۱۹۷۸؛ مایلز و اسنو، ۱۹۷۸؛ پورتر ۱۹۸۰). این تمایل در مدیریت استراتژیک موجب گردید تا وظایف عملیاتی گوناگونی سازمان بر نقش خویش در فرایند مدیریت استراتژیک بیشتر تمرکز شوند.

^۲ Matching model
^۱ conceptualization

رشته مدیریت منابع انسانی (HRM) نیز با اتخاذ رویکردی استراتژیک و از طریق توسعه و باز تعریف کارکردها و وظایف جدید خود نقش خویش را در فرایند مدیریت استراتژیک جستجو می نمود. این تلاش ها، حوزه جدید را در این رشته با نام مدیریت منابع انسانی استراتژیک (SHRM) به جهان مدیریت معرفی نمود.

در این حوزه جدید مطالعاتی، تلاش های متعددی با رویکرد مفهوم سازی^۱ و نیز رویکرد حرفه ای^۲ صورت گرفتند که اقدامات خاص منابع انسانی را در جهت تطابق و هماهنگی با انواع گوناگون استراتژی های کسب و کار^۳ پیشنهاد می دادند (مایلز دالفر، ۱۹۸۴؛ شولر و جکسون، ۱۹۸۷؛ دینر و دیر، ۱۹۸۴). علاوه بر آن تحقیقات بعدی نیز به سنجش و اندازه گیری عوامل تعیین کننده^۴ اقدامات منابع انسانی در یک رویکرد استراتژیک پرداخته اند (شاه و وارد، ۲۰۰۷).

با وجود جوان بودن این رشته مطالعاتی، دو نقصان و کمبود عمده در ادبیات این حوزه به چشم می خورد که می بایست قبل از هر گونه تلاشی برای پیشبرد این رشته مورد توجه قرار گیرد. (رایت و مک ماهان، ۱۹۹۲).

اول در حال حاضر، هیچ نوع توافق روشن و دقیقی درباره توصیف و تشریح^۵ مدیریت منابع انسانی (SHRM) موجود نیست، بویژه درباره تعریف خاص این رشته. بنابراین، در حال حاضر به سختی می توان میان مدیریت منابع انسانی (HRM) و مدیریت منابع انسانی استراتژیک (SHRM) تمایز و تفاوتی قایل شد.

دوم، تا به امروز مدل های نظری و مفهومی بسیار اندکی، که از استحکام کافی برخوردار باشند، چه در حوزه درک HRM در سازمانها و چه عوامل تعیین کننده اقدامات گوناگون منابع انسانی ارائه نشده است. به گونه مشابه بدون فقدان یک بنیاد نظری مستحکم برای درک عوامل تعیین کننده اقدامات منابع انسانی، ایجاد تمایز میان SHRM, HRM مشکل است.

بنابراین در این قسمت تلاش می شود اولاً تعریف مناسبی از مدیریت منابع انسانی استراتژیک

^۲ Conceptual- oriented

^۳ Practitioner-oriented.

^۴ business Strategy.

^۵ Determinants.

^۱ Delineation.