

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۱/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۳۰

## ارائه مدلی برای شکل‌گیری همسویی افقی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی

نرجس سرعتی آشتیانی<sup>۱</sup> - جبار باباشاهی<sup>۲</sup> - حمیدرضا یزدانی<sup>۳</sup> - تورج کریمی<sup>۴</sup>

### چکیده

در مدیریت منابع انسانی وجود دو نوع تناسب و همسویی ضروری بر شمرده شده است؛ همسویی عمودی که به هم‌جهت بودن راهبردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی با راهبردها و اهداف کلان سازمانی اشاره دارد و همسویی افقی که به همسویی درونی بین اقدامات متنوع مدیریت منابع انسانی با هم توجه دارد. با توجه به نتایج اثربخش و هم‌افزای ناشی از اقدامات همسو و یکپارچه منابع انسانی، شناسایی ابعاد شکل‌دهنده و تقویت‌کننده همسویی افقی در اقدامات مدیریت منابع انسانی و ارائه یک مدل مطلوب و جامع برای آن، جزو پژوهش‌هایی است که انجام آن اجتناب‌ناپذیر است. پژوهش حاضر نیز بدین منظور و با استفاده از روش کیفی فراترکیب صورت گرفته است. مهم‌ترین تعاریف از مفهوم همسویی و همسویی افقی و نیز مدل‌ها و تئوری‌های مرتبط با آن، که توسط پژوهشگران مختلف ارائه شده، شناسایی و بررسی گردیده و نقاط قوت و ضعف آن‌ها در مقایسه با یکدیگر مشخص و در نهایت مدل پیشنهادی به نحوی طراحی شده که تا حد ممکن تعریف جامعی از همسویی افقی و ابعاد مؤثر بر تحقق آن را در بین اقدامات مدیریت منابع انسانی در برگیرد. مهم‌ترین مزیت این الگوی پیشنهادی در این است که تمامی تعاریف از مفهوم همسویی و مفاهیم معادل آن و نیز همسویی افقی را بررسی و ترکیب کرده و ابعاد شکل‌گیری همسویی افقی شامل یکپارچگی فرآیندی، یکپارچگی معماری و پیکره‌بندی و یکپارچگی اجرایی را به‌صورت جامع مورد بررسی قرار داده است.

واژگان کلیدی: همسویی، همسویی افقی یا درونی، یکپارچگی فرآیندی، یکپارچگی معماری و پیکره‌بندی، یکپارچگی اجرایی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران و پژوهشگر موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، sorati.ashtiani@ut.ac.ir

<sup>۲</sup> دکتری مدیریت منابع انسانی، استادیار پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران، نویسنده مسئول، j.babashahi@ut.ac.ir

<sup>۳</sup> دکتری مدیریت منابع انسانی، استادیار پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران، hryazdani@ut.ac.ir

<sup>۴</sup> دکتری مدیریت تولید و عملیات، استادیار پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران، tkarimi@ut.ac.ir

## مقدمه و بیان مسئله

توجه فزاینده به واحد منابع انسانی و تشکیل زیرسیستم‌های متنوع در دهه‌های اخیر برای تحقق اهداف و انتظاراتی که از سیستم منابع انسانی می‌رود، باعث بروز تخصص‌گرایی و تکثر بالا در زیرسیستم‌های آن گردیده که پراکندگی، تضاد درونی، ناهماهنگی و کاهش بهره‌وری را نیز به دنبال داشته است. این نگرانی‌ها مدیریت سازمان‌ها را به یافتن راه چاره‌ای در ورای سازوکارهای عملیاتی رهنمون شده و بر تجهیز به نگرشی استراتژیک در استفاده از منابع انسانی و هماهنگ‌سازی زیرسیستم‌ها توصیه می‌کند (Tracy & Nathan, 2002).

هماهنگی و همسویی بیرونی هر سیستم به هر میزانی که باشد بدون هماهنگی درونی زیرسیستم‌ها بی‌مفهوم است (Otchere, 2013). به همین دلیل اگرچه وجود هماهنگی بین استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان تاکید می‌شود اما نباید فراموش کرد زیرسیستم‌های آن‌ها نیز باید همراستا و هم‌ردیف هم حرکت کنند تا توانایی ارتقای عملکرد را داشته باشند. از سوی دیگر اقدامات مدیریت منابع انسانی یکپارچه و به‌طور درونی همسو و دارای ارتباطات قوی، اثرات هم‌افزای مثبتی بر پیامدهای سازمانی دارند در حالی که اقدامات ناهمسو با ترکیبات نامناسب اثرات هم‌افزای منفی خلق می‌کنند که به اثربخشی سازمانی آسیب می‌رساند (Becker & Huselid 1998; Becker et al. 1997; Delery 1998; Delery & Shaw 2001; Gautam, 2014).

علی‌رغم نتایج و اثرات هم‌افزای حاصل از همسویی درونی اقدامات مدیریت منابع انسانی، به علت ابهام‌علی و پیچیدگی اجتماعی، تعیین مجموعه‌ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی که به‌طور واقعی با هم متناسب و همسو بوده به‌گونه‌ای که قابلیت نامشهود خلق کرده و منجر به موفقیت سازمانی شوند، سخت است (Becker & Huselid, 1998) و تحقیقات محدودی برای یکپارچه‌سازی و هم‌افزایی مدیریت منابع انسانی، تحقیقات محدودی صورت گرفته است (Chadwick, 2010; Kidron et al. 2013; Banks & Kepes, 2015).

محققان با توجه به زمینه و سطح به‌کارگیری مفهوم همسویی درونی، مشکلات

متعددی را در عملیاتی کردن این مفهوم تجربه کرده‌اند (Ostroff & Schulte, 2007). به‌طور تجربی چالش‌های مهمی از طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های منابع انسانی-که دارای هم‌سویی درونی باشند- تا سنجش و اندازه‌گیری هم‌سویی درونی وجود دارد (Kepes & Delery, 2008). در این شرایط تبیین واضح، روشن و یکپارچه از هم‌سویی افقی و ابعاد شکل‌دهنده و تقویت‌کننده آن می‌تواند به موازات کمک به پر کردن شکاف دانشی، برداشت و درک مشترک منطقی از آن را نیز باعث شود. بنابراین با توجه به این که گفتمان موضوع هنوز در مرحله آغازین خود است، دغدغه اصلی این پژوهش، فقدان برداشت و تفسیر مشترک و مورد توافق در این خصوص و نیز چگونگی فرآیند شکل‌گیری آن است. از این‌رو، سؤال اصلی پژوهش این است که مفاهیم برجسته، محوری و مشترک قابل احصا در خصوص مفهوم هم‌سویی افقی کدامند و عوامل شکل‌دهنده مدل مناسب هم‌سویی افقی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی چه هستند؟ پاسخ به این سوال‌ها، از آن جهت که این تلاش، نخستین تلاش در مورد مفهوم‌شناسی هم‌سویی افقی در مدیریت منابع انسانی و ارائه مدلی منسجم و نظام‌مند از فرآیند شکل‌گیری آن به‌شمار می‌رود، علاوه بر تقویت مبانی دانشی در ادبیات علمی و پژوهشی، به تقویت مبانی دانشی در اجرا نیز منجر می‌شود.

### مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته

اولین و مهم‌ترین نکته، بررسی مفهوم هم‌سویی است. علی‌رغم توافق عمده‌ای که در مورد اهمیت و فایده‌مندی مطالعه هم‌سویی در سازمان وجود دارد، مشکلی که همچنان باقی است، عدم وجود تعریفی دقیق و قابل‌آزمودن از هم‌سویی است، به‌گونه‌ای که بتوان به کمک آن معین کرد که آیا سازمان به‌لحاظ هم‌سویی عناصر در وضعیت مناسبی قرار دارد یا خیر (O'Leary, 1967; Lawrence & Lorsch, 1967; Barki & Pinsonneault, 2005). علاوه بر این، این تعاریف همگی برای سطح سازمانی به‌کار می‌روند نه برای سطوح زیرسیستم یا واحد. در جدول (۱) به برخی از مفاهیم مترادف هم‌سویی و منابع آن اشاره شده که در ادامه به اختصار به تعریف آن‌ها می‌پردازیم. با

استناد به جمله پاگل<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که بیش‌تر تعاریف همسویی و یکپارچگی، دو بخش مشترک دارند: تعامل و هماهنگی بین اجزا.

جدول ۱- برخی از مفاهیم مترادف با همسویی در مدیریت منابع انسانی

متابع	مترادف فارسی	واژه لاتین
Gratton & Truss,2003; Papcke-Shield & Malhotra,2001 ;Joshi,2003, Silverstro,2003, Marchongton & Grimshaw,2011	همسویی	Alignment
Venkatraman,1989;Miller,1981;Smith & Reece 1999;Alcazar et. al,2013	تناسب	Fit
Weill & Broadbint,1998, Marchongton & Grimshaw,2011	یکپارچگی	Integration
Luftman et. Al, 1996 ; Argandoña. A,2008	هارمونی	Harmony
Terpstra & Rozell,1993; Mahoney & Deckop,1986;Hais,2005	سازگاری	Consistency
Beich & Banbasat, MacDuffie,1995; Ciborra,1997	پیوند/ پل	Linkage/ Bridge
Silva et. al,2006	توازن، تعادل	Balance
Martell & Carroll,1995; Paes Arantes. F,et. al, 2018	هماهنگی	coordination
Lado & Wilson,1994; Wood,1999;Armstrong, 2009; García-Carbonell et al., 2014	انسجام و جامعیت	Coherent
Robinson & Stern,1998;Bojer & McDermott,1999	اجماع	Consensus
Smaczny,2001	همجوئی	Fusion

**همسویی<sup>۲</sup>:** همسویی به متناسب بودن عناصر مختلف با یکدیگر از بعد هدف و جهت اطلاق می‌شود (Chorn,1997). از سوی دیگر مفهوم همسویی مبحثی متداول در ادبیات استراتژی است که در بردارنده این مفهوم است که اگر ترتیبات سازمانی متنوع، با استراتژی کلی منسجم و متجانس نباشند ممکن است سازمان‌ها هدایت استراتژیک مبهمی

<sup>1</sup> Pagel

<sup>2</sup> Alignment

داشته باشند که این امر به نتایج غیربهبینه و ناکارآمد منجر می‌شود. برای مثال چنانچه یک یا چند حلقه از حلقه‌های زنجیره سازمان با دیگر حلقه‌ها همسو [همجهت] نباشد، تحت تأثیر فشارهای محیطی، تغییرات آن‌ها از الگوی مشابه سایر حلقه‌ها تبعیت نخواهد کرد و در نتیجه ممکن است که زودتر از سایر حلقه‌ها گسسته شده و یکپارچگی‌کلید زنجیر را به مخاطره بیندازند (شریف‌پور، ۱۳۸۹).

**تناسب<sup>۳</sup>:** تناسب یا تناسب به معنای همگونی یا هم‌شکلی است. نادلر و تاشمن تعریفی از تناسب ارائه داده و آن را حدی از تطابق نیازها، تقاضاها، اهداف بلندمدت، اهداف کوتاه‌مدت و ساختار یک جزء با نیازها، تقاضاها، اهداف بلندمدت؛ اهداف کوتاه‌مدت و ساختار جزء دیگر بیان کرده‌اند (Boon, 2008).

**یکپارچگی<sup>۴</sup>:** الرلی کلی و فلورس<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) یکپارچگی را ترکیبی از تعامل و توافق بین دو موجودیت معرفی و مشخص می‌کنند (Olerly Kelly & Flores, 2002). هدف یکپارچگی، ایجاد سیستم ترکیبی با کارکردی بزرگتر (و بهتر) از جمع هر یک از اجزاست (Li jin Hai, 2003).

**سازگاری<sup>۶</sup>:** فعل «سازگار شدن» در لغت به معنای وفق دادن است. دو عنصر سازمانی الف و ب در صورتی سازگار هستند که مبنای پیدایش و مبانی طراحی آن‌ها یکسان باشد و تضاد آشکاری با اهداف و راهبردهای کلان غالب در موقعیت یا وضعیت مشترک نداشته باشند؛ به‌عنوان مثال، وقتی یک یا چند حلقه از حلقه‌های زنجیر با دیگر حلقه‌ها هم‌جنس و هم‌نوع نباشند، تحت تأثیر فشارهای محیطی زودتر از سایر حلقه‌ها دچار گسستگی شده و یکپارچگی کلید زنجیر را به مخاطره می‌اندازند (شریف‌پور، ۱۳۸۹). سازگاری در منابع انسانی با ادراک کارکنان از رفتار عادلانه مرتبط است. سازگاری زمانی اتفاق می‌افتد که کارمندی درک کند سیستم مدیریت منابع انسانی پیام‌های سازگار و مکمل می‌فرستد؛ برای مثال در سازمانی با سطح تعهد بالا، کارمند انتظار دارد که مورد مشورت قرار گیرد،

<sup>3</sup> . Fit

<sup>4</sup> . Integration

<sup>5</sup> . Olerly Kelly & Flores

<sup>6</sup> . Consistency

دستمزدی بالاتر از سطح مجاز دریافت کند و فرصت‌هایی برای ارتقا داشته باشد. (Kepes & Delery, 2008) علاوه بر این، پیوستگی اعمال قوانین، احتمال تصور کارکنان از رفتار ناعادلانه و متضاد نبودن رفتارها را کاهش می‌دهد (Rostow, 2010).

**پیوند<sup>۷</sup>:** پیوند بین عناصر و اجزای یک سیستم یا سازمان به معنای برقرار بودن فعال و مستمر خطوط بازخورد و خطوط تبادل خروجی‌ها و ورودی‌های فرآیندهای مرتبط است. این پیوند و تعامل در حوزه منابع انسانی در مدل‌های ارائه شده در این حوزه به وضوح مشهود است. تصمیم‌گیری در هر زیرسیستم در پرتو اثری که زیرسیستم‌ها بر یکدیگر خواهند داشت، باید انجام شود. در مثال زنجیر، اتصال برخی حلقه‌های زنجیره سازمان با دیگر حلقه‌ها سست و شکننده است که در نتیجه تحت تأثیر فشارهای محیطی زودتر از سایر حلقه‌ها دچار گسستگی و انفصال از مجموعه شده و یکپارچگی کلیت زنجیر را به مخاطره می‌اندازند (شریف‌پور، ۱۳۸۹).

**توازن<sup>۸</sup>:** دو عنصر سازمانی الف و ب در صورتی متوازن هستند که در یک موقعیت یا وضعیت مشترک، ارزش و اندازه کنونی و هم‌چنین نرخ تغییرات کمی و کیفی آن‌ها اختلاف غیرموجه و نامعقولی (از منظر اهداف و راهبردهای کلان سازمان) نداشته باشد؛ مثلاً زمانی که یک یا چند حلقه از حلقه‌های زنجیره سازمان با دیگر حلقه‌ها هم‌ضخامت نباشند، تحت تأثیر فشارهای محیطی زودتر از سایر حلقه‌ها دچار گسستگی شده و یکپارچگی کلیت زنجیر را به مخاطره می‌اندازند (شریف‌پور، ۱۳۸۹).

**هماهنگی:** هماهنگی یا تسهیم اطلاعات، درک دوطرفه تعاملات بین اجزاست و شامل همه سازوکارهای ساختاری و انسانی است که برای همسو کردن مؤثر اجزای هر نظام، جهت تسهیل در کسب اهداف طراحی می‌شود (Pacs Arantes, 2018).

مفهوم همسوسازی یکی از مفاهیم کلیدی است که به‌وسیله نظریه پردازان اقتضایی ارائه شده است. همسوسازی در این مکتب عبارت از ایجاد هماهنگی میان تقاضا، اهداف و ساختار بخشی از سازمان با تقاضا، اهداف و ساختار بخش دیگری از آن است (طبرسا و

<sup>7</sup>. Linkage

<sup>8</sup>. Balance

همکاران، ۱۳۸۶). چارچوب تحلیلی اصلی برای تناسب مدل نادلر و تاشمن<sup>۹</sup> (۱۹۸۸) است. فرض اصلی این مدل این است که به‌منظور نیل به اثربخشی هر بخش یا مؤلفه باید به شیوه‌ای درست در مورد آن‌ها جهت‌دهی و ساختاردهی شود تا با یکدیگر همراه و همسو گردند. سازمان با عناصرش ابزارهای اجرای استراتژی هستند و تعامل بین اجزا به تأثیر متقابل آن‌ها بر یکدیگر دلالت می‌کند، از این رو سازگار نمودن آن‌ها به‌منظور نیل به نتایج ضروری به شمار می‌رود.

وود<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۹) طی مرور اجمالی ادبیات منابع انسانی، چهار نوع هم‌سویی را در مطالعات متعدد حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی شناسایی نمود که عبارتند از:

۱. هم‌سویی استراتژیک<sup>۱۱</sup>: ارتباط بین سیستم‌های منابع انسانی و راهبرد کسب و کار را نشان می‌دهد. فعالیت‌های منابع انسانی بر انگیزش افراد برای برآورده کردن اهداف سازمانی تمرکز دارد.

۲. هم‌سویی درونی<sup>۱۲</sup>: ارتباط بین فعالیت‌های متعدد منابع انسانی در درون سیستم منابع انسانی مانند جذب، آموزش، نگهداشت، بهداشت و ایمنی، ارزیابی عملکرد و... را نشان می‌دهد. بر اساس این دیدگاه سیستم منابع انسانی سیستمی از درون منسجم، متشکل از فعالیت‌های منابع انسانی است.

۳. هم‌سویی سازمانی<sup>۱۳</sup>: نشان‌دهنده ارتباط بین سیستم‌های منابع انسانی و سایر سیستم‌های مرتبط با آن در سازمان است. سیستم‌های مرتبط با منابع انسانی شامل سیستم‌های فناوریانه، تولید، فروش، انبارداری، مالی، بازاریابی و کنترل می‌باشد.

۴. هم‌سویی محیطی<sup>۱۴</sup>: نشانگر ارتباط و انطباق بین سیستم‌های منابع انسانی با محیط بیرونی است. بر پایه این نوع هم‌سویی سیستم‌های منابع انسانی باید با تغییرات در محیط اعم از قوانین، رقبا، دولت، جامعه، مشتریان، سهامداران، شرایط اقتصادی،

<sup>۹</sup>. Nadler & Tashman

<sup>۱۰</sup>. Wood

<sup>۱۱</sup>. Strategic fit

<sup>۱۲</sup>. Internal fit

<sup>۱۳</sup>. Organizational fit

<sup>۱۴</sup>. Environmental fit

اجتماعی، سیاسی و فرهنگی و سایر عواملی که سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، تطابق یابد (Boon, 2008).

ون و درازین<sup>۱۵</sup> سه رویکرد کلی را برای تعریف همسویی شناسایی کرده‌اند:

- **رویکرد انتخابی:** این روش به لحاظ زمانی قدیمی‌ترین رویکرد نسبت به همسویی است. در این رویکرد پژوهشگران فرض می‌کنند که سازمان‌های اثربخش، متغیرهای طراحی سازمانی خود را به گونه‌ای انتخاب می‌کنند که متناسب با عوامل زمینه‌ای باشد، درحالی‌که سازمان‌های غیر اثربخش در این زمینه توفیق ندارند. علت به وجود آمدن این رویکرد توسعه دیدگاه «اکولوژی جمعیت» بود.
- **رویکرد تعاملی:** در رویکرد تعاملی همسویی عبارت است از اثر تعامل میان زمینه و موضوع، همان‌طور که تعامل میان نور خورشید، باران و مواد غذایی خاک، بر بهره محصول اثر می‌گذارد. برخلاف رویکرد اول، یعنی رویکرد انتخابی، که در آن پژوهشگر به دنبال بررسی تاثیرات متقابل میان نور، باران و مواد غذایی خاک است، در رویکرد تعاملی همسویی، فرد به دنبال بهبود تولید محصول است و اعتقاد دارد که پاسخ بهینه، در هماهنگی میان سه عامل نور خورشید، باران و مواد غذایی خاک وجود دارد.
- **رویکرد سیستمی:** در رویکردهای انتخابی و تعاملی فرض بر این است که کل یک سازمان را می‌توان به عناصر مستقلی تجزیه کرد که به‌طور مستقل قابل آزمون باشند. دانش کسب شده در رابطه با هر یک از این عناصر را نیز می‌توان با یکدیگر جمع زد تا به فهم کل سازمان رسید. اما در نتیجه تقلیل الگوی تعامل در رابطه «زمینه - موضوع» به تعداد محدودی از حالات ممکن مورد نظر پژوهشگر، دیدگاه کلی از هم‌نواختی و همسویی سیستم از بین رفته و معمولاً نمی‌توان یک کل را به ترکیبی خطی از عناصر و اجزایش تقلیل داد. در پاسخ به چنین

<sup>15</sup>. Van de Van & Derazin



مشکلی رویکرد سومی شکل گرفته که وزن و درازین آن را رویکرد سیستمی می‌نامند.

طرفداران این نگرش معتقدند که فهم ما از طراحی سازمان تنها در صورتی می‌تواند پیشرفت کند که بتوانیم به‌طور هم‌زمان حالت‌های اقتضایی، بدیل‌های ساختاری و معیارهای متعددی را که در سازمان به‌طور ذاتی وجود دارند، مورد شناسایی قرار دهیم (ابویی و مشایخی، ۱۳۸۵).

ونکاترامان<sup>۱۶</sup> در مطالعات خویش تلاش نمود تا انواع گوناگون هم‌سویی که در پژوهش‌های مرتبط با استراتژی به‌کار گرفته شده‌اند را در شش گروه طبقه‌بندی نماید که بعدها سیواسوبرامانیان و کروک (۱۹۹۵) بر اساس آن، دیدگاه‌های گوناگون راجع به هم‌سویی در مدیریت منابع انسانی را طبقه‌بندی نمودند. سیواسوبرامانیان و کروک معتقد بودند که انواع گوناگون هم‌سویی در مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر اساس دو بعد اصلی هم‌سویی درونی- بیرونی و وابسته به معیار- مستقل از معیار، طبقه‌بندی شود که در نهایت آن‌ها پنج نوع هم‌سویی در مدیریت منابع انسانی را مطابق جدول ۲ معرفی کردند. (ابویی و مشایخی، ۱۳۸۵).

جدول ۲- انواع هم‌سویی در مدیریت منابع انسانی از دیدگاه سیواسوبرامانیان و کروک (ابویی، مشایخی، ۱۳۸۵)

مستقل از معیار	وابسته به معیار	
هم‌سویی به‌عنوان گشتالت هم‌سویی به‌عنوان بسته	هم‌سویی به‌عنوان مجموعه‌ای ایده‌آل از اقدامات	درونی
هم‌سویی به‌عنوان اقتضا	هم‌سویی به‌عنوان تعامل استراتژیک	بیرونی

<sup>16</sup>. Venkateraman

- **همسویی به‌عنوان تعامل استراتژیک:** این نوع همسویی، پیوند میان اقدامات منابع انسانی با عوامل زمینه‌ای بیرونی را جستجو نموده و در واقع منعکس‌کننده «انتخاب استراتژیک» متداول و استاندارد می‌باشد. نکته اصلی در این رویکرد آن است که این رویکرد می‌بایست درباره چگونگی پاسخ به محیط و تعامل با محیط صورت گیرد. هنگامی که این انتخاب صورت گرفت، باید استراتژی مدیریت منابع انسانی و اقدامات منابع انسانی را نیز با آن هماهنگ نمود.
- **همسویی به‌عنوان اقتضا:** این نوع همسویی، دیدگاه سنتی اقتضایی را بازتاب می‌دهد. بر اساس این رویکرد، سازمان‌هایی که اقدامات و سیاست‌های منابع انسانی آن‌ها به اقتضات و عوامل بیرونی سازمان پاسخگو باشد، عملکرد برجسته‌تری را نشان خواهند داد. این عوامل بیرونی می‌تواند مواردی مانند «ویژگی‌های یک بخش یا صنعت خاص» یا «تغییرات قانونی و نهادی» یا «ماهیت بازار» باشد. این دیدگاه فرض می‌کند که همواره «یک پاسخ ویژه»، مناسب‌ترین پاسخ برای سازمان خواهد بود. این در حالی است که این رویکرد، نظر قابل توجهی درباره نوع یا سطح این پاسخ ارائه نکرده است.
- **همسویی به عنوان گشتالت:** بر اساس این رویکرد، مسئله اصلی در اثربخشی مدیریت منابع انسانی، یافتن ترکیبی مناسب از اقدامات است. علاوه بر آن، این رویکرد فرض می‌کند که مجموع این اقدامات دارای ویژگی هم‌افزایی می‌باشند. این ویژگی می‌تواند به علت ترکیب هم‌افزای تمام این اقدامات با یکدیگر یا به علت معماری و یا فرهنگ خاصی باشد که اثربخشی این اقدامات را در کنار یکدیگر افزایش می‌دهد. یکی از کاربردهای این مدل آن است که مطالعه و بررسی تنها یک اقدام خاص مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد (به‌عنوان مثال صرفاً آموزش یا سیستم پرداخت) ممکن است نتایج واقعی را به دست نداده و تصویر تحریف شده‌ای از سازمان را ارائه دهد. تفاوت این رویکرد با مفهوم همسویی به‌عنوان «نوع ایده‌آل اقدامات» آن است که رویکرد گشتالت، ابعاد اقدامات مدیریت منابع انسانی را مشخص و معین نمی‌کند و در واقع تأکید بیش‌تر آن بر مجموعه بودن و ترکیب اقدامات است تا بهترین ترکیب.

- **همسویی به‌عنوان بسته:** این نوع هم‌سویی بر وجود الگوهایی متمایز از هم (که بسته نامیده می‌شود) از اقدامات منابع انسانی تأکید می‌کند. سؤال اساسی در این رویکرد تعیین این مسئله است که کدام‌یک از این بسته‌ها از سایرین اثربخش‌تر است؟ در اصل ممکن است ترکیبات یا الگوهای ممکن متعددی از اقدامات وجود داشته باشند که منجر به عملکرد بالا شوند؛ به‌عنوان مثال تعدادی از سازمان‌ها ممکن است بر امنیت شغلی در سیاست‌های منابع انسانی خویش تکیه نمایند در حالی که سایرین به جای آن بر آموزش و توسعه تأکید داشته باشند و سایر اقدامات خویش را پیرامون این سیاست اصلی شکل دهند، لذا هر سازمان، به تناسب شرایط خود بسته‌ها یا الگوهایی را انتخاب می‌کند که نه‌تنها ممکن است به عملکرد بالاتر منجر شود.

وجه تمایز این رویکرد، قرار گرفتن یک سیاست و اقدام اصلی در بالای مجموعه اقدامات بسته است. سایر اقدامات نیز حول این اقدام اصلی شکل می‌گیرند. هم‌چنین در درون هر بسته نیز ممکن است حالت جانشینی وجود داشته باشد. با این وجود اگرچه این رویکرد، هم پایانی‌ها و هم جانشینی‌ها را در انتخاب بسته اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌پذیرد اما این نکته را باید در نظر داشت که در عمل ممکن است تنها بسته‌ها یا الگوهایی پایدار محدودی شکل گیرند که این امر نیز نشان‌دهنده طیف محدود ترکیبات یا الگوهایی اثربخش است.

- **همسویی به‌عنوان مجموعه‌ای اید آل از اقدامات:** بر اساس این قسم از هم‌سویی، مجموعه‌ای از «بهترین اقدامات مدیریت منابع انسانی» وجود خواهد داشت. فرضیه این رویکرد چنین است که «سازمان‌هایی که خود را به این مجموعه اقدامات ایده‌آل نزدیک‌تر می‌سازند، عملکرد بالاتری را نشان می‌دهند».

#### همسویی افقی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی

ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اهمیت وجود دو نوع هم‌سویی عمودی و افقی (بیرونی و درونی) برای توضیح نتایج مدیریت منابع انسانی تأکید دارد که نویسندگان متعددی در مطالعات خود به آن مبحث پرداخته‌اند. ماهیت مدیریت منابع انسانی و نقش

همسویی در آن، به گونه‌ای است که با به‌کارگیری و اجرای همسویی افقی و عمودی است که موفقیت مدیریت منابع انسانی شکل می‌گیرد (Chadwick, 2010).

بر اساس مدل مدیریت منابع انسانی مارتین الکزار و همکاران<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۵) استراتژی‌های منابع انسانی باید دو شرط را رعایت کنند: اول، تناسب عمودی که در ادبیات اقتضایی و زمینه‌ای چنین مطرح شده است که سازگاری با زمینه‌های درون و بیرون سازمان را فراهم می‌آورد، دوم، سازگاری افقی که در مدل‌های پیکره‌بندی به‌عنوان هم‌بستگی درونی بین اقدامات منابع انسانی تعریف می‌شود (Carbonell, Alcazar, Gardey, 2015).

مطابق تعریف چنورت و ترمبلی<sup>۱۸</sup> همسویی عمودی همان همسویی استراتژیک است که نشانگر پیوند و ارتباط میان سیستم‌های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار می‌باشد. منطق این همسویی نشانگر این مطلب است که فعالیت‌های منابع انسانی باید قابلیت‌ها و انگیزه‌های کارکنان را به‌منظور تحقق مأموریت، چشم‌انداز و اهداف کلیدی سازمان برانگیزاند (Chenevert & Tremblay, 2009, P:739).

درمقابل، همسویی افقی به معنای همسو نمودن فعالیت‌های منابع انسانی با یکدیگر در یک بسته منسجم و پایدار قرار دارد. از نگاه دلری (۱۹۹۸) همسویی افقی در تحقیقات مدیریت منابع انسانی با مباحثی نظیر سازگاری درونی و تکمیل‌کنندگی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی نسبت به هم سروکار دارد. این تعریف از همسویی یا تناسب، تمرکز را از اقدامات منفرد مدیریت منابع انسانی به سیستم مدیریت منابع انسانی یکپارچه سوق می‌دهد (Delery, 1998, P:291).

تعدادی از صاحب‌نظران و پژوهشگران تلاش کرده‌اند ماهیت، چیستی، چرایی و چگونگی همسویی افقی را در مدیریت منابع انسانی تبیین کنند. در جدول (۴) برخی از تعاریف مرتبط با چیستی همسویی افقی در مدیریت منابع انسانی آورده شده است.

جدول ۴- تعاریف منتخب از همسویی افقی در مدیریت منابع انسانی (تنظیم از پژوهشگران)

<sup>17</sup>. Martin Alcazar

<sup>18</sup>. Chenevert & Tremblay

منبع	تعریف
Meurer & Van (2010)	همسویی حوزه‌های کارکردی منابع انسانی در جهت ایجاد سیستمی یکپارچه از اقدامات که یکدیگر را به‌صورت دو طرفه حمایت و پشتیبانی می‌کنند.
Delery (1998)	همسویی افقی در تحقیقات مدیریت استراتژیک منابع انسانی با سازگاری درونی یا تکمیل‌کنندگی اقدامات مدیریت منابع انسانی مرتبط است به‌ویژه با چگونگی کارکردن اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌صورت یک سیستم در جهت دستیابی به اهداف سازمانی.
Gratton et al. (1999)	پیوندهای افقی که درون فرآیندهای انسانی <sup>۱۹</sup> ارتباطاتی ایجاد نموده‌اند.
Krishnan & Singh, (2003)	همسویی افقی هنگامی رخ می‌دهد که استراتژی‌های مختلف منابع انسانی به هم پیوسته‌اند و به‌صورت دوجانبه از هم حمایت می‌کنند (تاییدکننده هم هستند)، این امر از طریق خوشه‌بندی <sup>۲۰</sup> یا پیکره‌بندی به‌دست می‌آید.
Otchere (2013)	یکپارچگی درونی، فرآیند تعامل، مشارکت، همکاری، ارتباط و هماهنگی بین بخشی است که همه حوزه‌های وظیفه‌ای را گرد هم می‌آورد تا اهداف سازمانی محقق شوند.
Delery (1998)	همسویی افقی به معنای همسو نمودن فعالیت‌های منابع انسانی با یکدیگر در یک بسته منسجم و پایدار است. این تعریف از همسویی یا تناسب، تمرکز را از اقدامات منفرد مدیریت منابع انسانی به سیستم مدیریت منابع انسانی یکپارچه سوق می‌دهد.
Chadwick (2010); Liu et al. (2007); Samnani & Singh (2013)	تناسب افقی، میزانی را که ابتکارات مختلف مدیریت منابع انسانی با هم مرتبط هستند و برای دستیابی به همکاری‌های استراتژیک یکدیگر را تقویت می‌کنند، اندازه‌گیری میکند.
Huselid (1995)	تناسب درونی درجه‌ای است که در آن اقدامات مکمل به تنهایی اجرا نمی‌شوند. این مطالعه به اهمیت ترکیب اشاره دارد.
Becker et. al (2002)	همسویی داخلی، میزانی است که هریک از عناصر با هم کار می‌کنند، به جای آنکه با هم درگیر باشند.

<sup>19</sup>. People processes

<sup>20</sup>. bundling

منبع	تعریف
Bowen & Ostroff, (2004)	یکپارچگی درونی به فرآیند درون زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی اطلاق می‌شود؛ یعنی چگونگی طراحی و اجرای مؤثر یک سیستم مدیریت منابع انسانی از طریق تعریف یک سیستم مدیریت منابع انسانی کلی که از نظر محتوا مفهوم مشترکی ایجاد نمایند و احتمالاً منجر به عملکرد سازمانی شوند.

### تحقیقات مرتبط با ابعاد شکل‌دهنده همسویی افقی در مدیریت

آنچه از بررسی ادبیات همسویی برمی‌آید این است که صرف‌نظر از نوع همسویی درونی، اثربخشی هریک از اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌طور منفرد و منحصر بفرد، وابسته به اقدامات دیگر در آن زمان و مکان است (Delery, 1998) و یک سیستم یکپارچه و جامع از اقدامات پشتیبانی‌کننده مدیریت منابع انسانی بر روی اثربخشی سازمانی اثرات بیش‌تری دارد تا مجموع اثر هریک از اقدامات به‌طور منفرد. این موضوع در تحقیقات بسیاری بررسی شده است که برخی به لزوم یکپارچگی، تعدادی به چگونگی و بخش اعظمی به بررسی رابطه یا تأثیر اقدامات یکپارچه و منسجم مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، بهره‌وری، روابط کارکنان و یا مزیت رقابتی پرداخته‌اند. تعداد معدودی نیز به عوامل مؤثر بر ایجاد همسویی افقی و چگونگی آن پرداخته‌اند که در جدول (۵) به طور خلاصه آورده شده‌اند.

جدول ۵- خلاصه‌ای از تحقیقات گذشته پیرامون همسویی افقی در مدیریت منابع انسانی (تنظیم از پژوهشگران)

نویسندگان	محتوا/یافته‌ها	روش‌شناسی/رویکرد
Kidron, Tzafir, Mashulam & Rodrick (1989)	مدلی برای همسویی در مدیریت منابع انسانی شامل زیرساخت‌های مدیریت منابع انسانی، فرآیند ارتباطات	رویکرد داده بنیاد، مصاحبه‌های ساختاریافته و

نویسندگان	محتوا / یافته‌ها	روش‌شناسی / رویکرد
	داخلی و یکپارچه کردن فرآیندها و سازگاری اقدامات مدیریت منابع انسانی در سطوح فردی و زیرسیستم‌ها ارائه شده است.	حضور با ۲۱ مدیر منابع انسانی
Boon et al. (2008)	ابعاد هم‌سویی درونی شامل: استحکام تعاملات بین اقدامات منابع انسانی، هم‌سویی اهداف غالب با سیستم‌های منابع انسانی، درجه انسجام اقدامات منابع انسانی برای گروه‌های مختلف کارکنان معرفی شده است.	مطالعه موردی کیفی و کمی در دو سازمان بزرگ با رویکرد اکتشافی و استفاده از تجزیه و تحلیل عاملی، تجزیه و تحلیل خوشه‌ای، رگرسیون، تجزیه و تحلیل درخت دنباله
Gooderham et al. (2008)	اثرات خوشه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در ۳۲۸۱ شرکت در کشورهای اتحادیه اروپا تجزیه و تحلیل شده و ۱۵ خوشه در دو دسته شناسایی شده است.	با تجربه و تحلیل عاملی اکتشافی بر روی داده‌های چندبخشی و نیز رگرسیون لجستیک
Kepes & Delery (2008)	چهار نوع مختلف از تناسب درونی را (شامل: تناسب عمودی درون سیستم، تناسب بین حوزه‌های فعالیتی، تناسب درون حوزه‌های فعالیتی و تناسب بین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی) در مطالعات این حوزه مورد بررسی قرار داده و به مشکلات ناشی از سطوح تجزیه و تحلیل و کمبود شواهد تجربی پشتیبانی‌کننده از مفهوم تناسب درونی پرداخته است.	مرور توصیفی با هدف بازنگری مبانی نظری هم‌سویی درونی
Azmi (2009)	دو سازه برای اندازه‌گیری تناسب درونی مبتنی بر مرور ادبیات برای کشور هند ارائه شده است.	رویکرد آمیخته و با استفاده از معادلات ساختاری و تجزیه و تحلیل تاییدی
Meuer & Van (2010)	یک نوع‌شناسی برای مقایسه وابستگی‌های درونی وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی ارائه شده است.	مطالعه موردی با رویکرد پیکره‌بندی و استفاده از تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای

نویسندگان	محتوا / یافته‌ها	روش‌شناسی / رویکرد
		کیفی مجموعه‌های فازی برای آزمون تناسب درونی
Fishwick (2011)	ویژگی‌های سیستم منابع انسانی قوی (شامل: تمایز، سازگاری، هم رأیی میان تصمیم‌سازان، ارتباط تناسب درونی و بیرونی با نقش‌های منابع انسانی، تناسب درونی و بیرونی در تئوری و عمل، اثر تناسب درونی بر توسعه سازمانی و مدل فرآیندی مدیریت استراتژیک منابع انسانی یکپارچه مورد بررسی قرار گرفته است.	مطالعه موردی
Heneman & Milanowski (2011)	رابطه بین اقدامات منابع انسانی و عملکرد سازمانی، ارزیابی همسویی منابع انسانی به صورت افقی و عمودی پیرامون شایستگی‌های عملکردی کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است.	استفاده از روش عارضه یابی به منظور تشخیص میزان همسویی موجود سیستم، تشخیص میزان شکاف هر سیستم با وضع مطلوب و تشخیص میزان شکاف هر سیستم با سیستم‌های دیگر
Gautam (2014)	خوشه‌های اقدامات منابع انسانی اثربخشی را تقویت می‌کند و تأثیر آن از اقدامات منفرد بیش‌تر است. هرچقدر درجه خوشه‌سازی بین اقدامات و اجزای سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بیش‌تر شود، پیامدهای سازمانی بیش‌تری حاصل می‌شود.	مطالعه موردی با رویکرد توصیفی و اکتشافی در سطح سازمان و با استفاده از هم‌بستگی کندال تاؤ میان اقدامات منابع انسانی برای سنجش همسویی
Monks et al. (2016)	رهنمودهایی را در خصوص چگونگی انتخاب اقدامات مدیریت منابع انسانی در یک خوشه برای پیاده‌سازی موفق سیستم‌های منابع انسانی ارائه می‌دهد. هم‌چنین بیان می‌کند در صورتیکه به اثرات ترکیبات مخرب توجه کافی نشود، سیستم‌های جدید منابع انسانی ممکن است شکست بخورند.	رویکرد پیمایشی (ایجاد تغییراتی در سیستم‌های منابع انسانی سه نمونه منتخب و مقایسه خروجی‌هایی نظیر بهره‌وری و یا روند غیبت کارکنان بین



نویسندگان	محتوا / یافته‌ها	روش‌شناسی / رویکرد
		آنها)
Kidron, Tzafirir & Mashulam (2016)	نتایج این مطالعه منجر به توسعه یک ابزار استاندارد ۳۴ آیتمی شد که می‌تواند برای اندازه‌گیری یکپارچگی درونی مدیریت منابع انسانی استفاده شود.	روش تحقیق کیفی و هم‌چنین، با استفاده از تجزیه و تحلیل اکتشافی و تأیید عاملی برای تعیین عوامل تشکیل‌دهنده یکپارچگی درونی
Wei (2006)	عوامل کارکردی منابع انسانی نظیر سیاست‌های منابع انسانی، حق انتخاب یا اقدامات متنوع منابع انسانی و در نهایت، سرمایه‌گذاری یا بودجه مدیریت منابع انسانی، هم‌سویی و تناسب فعالیت‌های متعدد منابع انسانی را با هم تحت تأثیر قرار خواهد داد.	
Vibrel et al. (2015)	برای هم‌سویی داخلی سه عامل: همسو کردن سرعت و شدت فعالیت‌های سازمان در یک بازه زمانی مشخص توسط مدیران، استفاده از فرآیندهای استاندارد و رسمی جهت بهبود روابط مابین بخش‌های مختلف و بازنگری برنامه و فرآیندها متناسب با هر گروه از مشتریان را در نظر گرفته‌اند.	مطالعه مودی
Motuchler (2005) به نقل از نظری (۱۳۹۱)	زمینه‌ساز یکپارچگی فرآیندها را شامل: یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی، خودکارسازی فرآیند، شفافیت فرآیند، مدیریت مستمر کسب‌وکار؛ و شاخص‌هایی برای یکپارچگی فرآیند را مطرح کرده است.	رویکرد آمیخته

### روش تحقیق

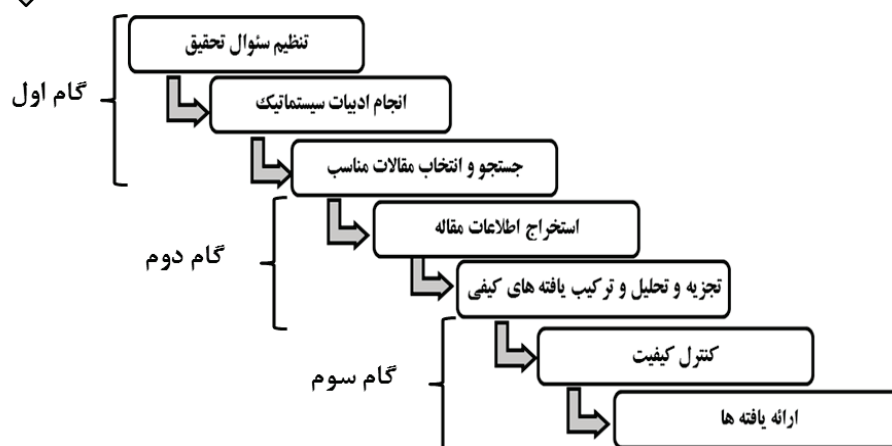
این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی - توسعه‌ای بوده، روش انجام آن کیفی (فرا ترکیب) می‌باشد و برای جمع‌آوری اطلاعات آن از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و

اسنادی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه همسویی افقی در مدیریت منابع انسانی است که از محل دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها، کنفرانس‌ها، همایش‌ها، نشریات، کتاب‌ها، پایگاه‌های اینترنتی و غیره از سال ۱۹۹۰ تاکنون تامین شده است. بعد از شناسایی پژوهش‌های مرتبط و معتبر کلیه متون این پژوهش‌ها به‌عنوان یک داده برای پاسخگویی به سؤال پژوهش در نظر گرفته شد. از آن‌جا که داده‌ها از نوع داده‌های کیفی هستند، روش تجزیه و تحلیل اطلاعات، تحلیل متن است.

گردآوری گروهی از مطالعات کیفی، تجزیه یافته‌های آن‌ها، کشف نکات اساسی در آن‌ها و ترکیب و تبدیل آن‌ها به یک جایگزین کلی‌تر «فرا ترکیب» نامیده می‌شود. به عبارت دیگر فراترکیب مطالعات کیفی، یکی کردن گروهی از مطالعات کیفی به‌منظور کشف نکات اساسی و ترجمه آن‌ها به یک محصول نهایی واحد است. این محصول نهایی نتایج اولیه مطالعات را به صورت یک مفهوم جدید بیان می‌کند. مفهوم و تفسیر تازه موضوع مورد بررسی در محصول نهایی پدید آمده از فراترکیب به‌گونه‌ای ارائه می‌شود که همزمان نتیجه پژوهش‌های اولیه در آن قابل جستجو باشد. فراترکیب بر مطالعه‌های کیفی کلمزوماً مبانی نظری وسیعی را شامل نمی‌شود، تمرکز دارد و به جای ارائه خلاصه جامعی از یافته‌ها، ترکیبی تفسیری از یافته‌ها را ایجاد می‌کند. این روش دانش جاری را ارتقا داده و دیدی جامع و گسترده نسبت به مسائل به‌وجود می‌آورد. مراحل روش فراترکیب از منظر سندلوسکی و باروسو<sup>۲۱</sup> به شرح شکل (۱) است (سهرابی، اعظمی، یزدانی، ۱۳۹۰)

هفت مرحله را می‌توان به سه گام اصلی دسته‌بندی کرد که عبارتند از: انتخاب مطالعات، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها و ارائه یافته‌ها. در ادامه و بر اساس این مراحل و گام‌ها روند پژوهش صورت گرفته شرح داده خواهد شد.

<sup>21</sup>. Sandelowski & Barros



شکل ۱. مراحل و گام‌های روش فراترکیب (برگرفته از مدل سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

### تجزیه و تحلیل اطلاعات به‌دست آمده از روش فراترکیب

**گام اول:** در این گام سوالات تحقیق تنظیم و پژوهش‌های مورد نظر شناسایی شده و مقالاتی که مرتبط با موضوع هستند، انتخاب می‌شوند. پاسخ به سوالاتی که با کلمات پرسشی چگونه، چه چیزی، چه کسی و چه هنگامی شروع می‌شوند در تنظیم این گام بسیار مؤثر است:

- چه چیزی: بررسی مفهوم همسویی و مفاهیم مترادف با آن، بررسی مفهوم همسویی افقی در مدیریت منابع انسانی، بررسی روند پژوهشی ابعاد شکل دهنده همسویی افقی.
- چه کسی: جامعه مورد مطالعه و منابع اطلاعاتی مورد استفاده در این تحقیق پایگاه‌های علمی «گوگل» و «اسکوپوس» با محوریت کلید واژه‌های مرتبط با موضوع است.
- چه زمانی: در این تحقیق سعی شده است که ادبیات موضوع بسیار دقیق مطالعه گردد لذا محدوده زمانی خاصی در نظر گرفته نشده است هرچند که جدیدترین مقالات نسبت به مقالات قدیمی‌تر از اولویت بیشتری برخوردارند. ذکر این نکته لازم است که با توجه به مغفول بودن موضوع و پیچیدگی آن، ادبیات همسویی افقی چندان غنی نبوده و از سال ۲۰۱۰ به بعد تنها چند مقاله به آن پرداخته‌اند.

خلاقانه‌ترین کار در تعیین محدوده زمانی مطالعات، استفاده از مطالعاتی است که مرور ادبیات بهتری داشته‌اند.

- چگونه: با روش تحلیل اسناد، داده‌های کیفی تحلیل شدند.
- واژه‌های کلیدی: برخی از مهم‌ترین مفاهیم کلیدی که در جستجو مورد استفاده قرار گرفتند شامل موارد مطرح شده در جدول (۶) است.

جدول ۶- برخی از مفاهیم کلیدی مرتبط در جستجو و معادل فارسی آن‌ها

واژگان کلیدی جستجو شده	معادل فارسی مفاهیم کلیدی
Horizontal alignment in HRM	همسویی افقی در مدیریت منابع انسانی
Internal Fit in HRM	تناسب درونی در مدیریت منابع انسانی
Consistency definition, Fit definition, Alignment definition, Cooperation definition	تعریف سازگاری، تعریف تناسب، تعریف همسویی، تعریف هماهنگی
Internal Intagration	تعریف یکپارچگی درونی
HRM configuration	پیکره‌بندی مدیریت منابع انسانی
Integrated Human Resource Management Systems (IHRMS)	سیستم‌ها و اقدامات یکپارچه مدیریت منابع انسانی
Aspects of horizontal alignment or internal fit	ابعاد همسویی افقی
Process of horizontal fit in HRM, Stages of internal fit or horizontal alignment	فرآیند و گام‌های همسویی افقی در مدیریت منابع انسانی
Principals of of horizontal alignment or internal fit or internal integration	اصول همسویی افقی. یکپارچگی درونی

- جستجو و انتخاب مقالات: مقالات و منابعی انتخاب خواهند شد که مربوط به همسویی و مفاهیم مترادف با آن، همسویی افقی، همسویی افقی در مدیریت منابع انسانی و مراحل و فرآیندهای آن باشند. هیچ محدوده جغرافیایی در این تحقیق مدنظر نبوده و نوع، جامعه و شرایط مطالعه نیز بر اساس معیارهای جدول (۷) بررسی شده‌اند.

جدول ۷- معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش مقاله‌ها

معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش	
فارسی و انگلیسی	غیر زبان فارسی و انگلیسی	زبان تحقیقات
روش‌های کیفی جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده، نتایج تحقیقات کمی	روش‌های تحقیق آزمایشی	روش‌های مطالعه
همسویی و یکپارچگی	مواردی غیر از همسویی و یکپارچگی	جامعه مورد مطالعه
یکپارچگی افقی در مدیریت منابع انسانی و زنجیره تامین	مواردی غیر از بررسی یکپارچگی افقی در مدیریت منابع انسانی و زنجیره تامین	شرایط مورد مطالعه
مقالات چاپ شده در مجلات، کنفرانس‌ها	نظرات شخصی، سایت‌های شخصی	نوع مطالعه

با جستجوی کلمات کلیدی مشابه، ۱۱۵ پژوهش و مقاله مرتبط با موضوع شناسایی و پس از بررسی عنوان مقاله‌های نمایان شده، با توجه به موضوع، سؤال و هدف پژوهش و اعتبار مجلات، ۶۷ عنوان انتخاب شد. در مرحله بعد، چکیده مقاله‌ها مطالعه و ۵۰ مقاله انتخاب شد. پس از مطالعه کامل محتوای مقاله‌ها و کتاب‌ها و نیز اطمینان از اعتبار مجلات و نویسندگان و کیفیت روش تحقیق، ۳۲ عنوان مقاله و یک عنوان کتاب مناسب پژوهش حاضر برای استخراج اطلاعات انتخاب شدند.

جدول ۸- فرآیند استخراج مقالات

مقالات	تعداد
مقالات یافت شده	۱۸۷
مقالات مرتبط	۱۱۵
مقالات معتبر (از نظر مجله)	۶۷
چکیده‌های تایید شده	۵۰
محتوای با کیفیت	۳۲
مقالات تایید شده نهایی	۳۲

**گام دوم:** در این گام مطالعات گردآوری شده، چندین بار مطالعه شده، کدگذاری گردیده، از منظر چگونگی ارتباط با هم، بررسی و سپس بر اساس یک رویکرد جامع به یکدیگر ترجمه می‌شوند. علاوه بر این شباهت‌ها و اختلاف‌های هر کدام با یکدیگر مشخص و در نهایت چارچوب جدیدی استخراج می‌شود. برخی از کدهای استخراج شده به همراه منبع هریک در جدول (۹) ارائه شده است.

جدول ۹- نمونه‌ای از واحدهای معنایی و کدهای استخراج شده

اصل متن	منبع	کدها
همسویی حوزه‌های کارکردی منابع انسانی در جهت ایجاد یک سیستم یکپارچه از اقدامات که همدیگر را به صورت دو طرفه حمایت و پشتیبانی می‌کنند.	Meuer & Van, 2010	سیستم یکپارچه حمایت و پشتیبانی دو طرفه
همسویی افقی هنگامی رخ می‌دهد که استراتژی‌های مختلف منابع انسانی به هم پیوسته‌اند و به صورت دوجانبه از هم حمایت می‌کنند. (تایید کننده هم هستند) این امر از طریق خوشه‌سازی به دست می‌آید. خوشه‌سازی به معنای کاربرد فعالیت‌های منابع انسانی که مکمل هم هستند، می‌باشد.	Krishnan & Singh, 2003	پیوستگی و پیوند حمایت دوجانبه روابط تاییدی خوشه‌سازی (فعالیت‌های مکمل)
همسویی افقی به معنای همسو نمودن فعالیت‌های منابع انسانی با یکدیگر در یک بسته منسجم و پایدار است. این تعریف از همسویی یا تناسب، تمرکز را از اقدامات منفرد به سیستم مدیریت منابع انسانی یکپارچه سوق می‌دهد.	Delery, 1998	بسته منسجم و پایدار سیستم یکپارچه
همسویی داخلی، میزانی است که هر یک از عناصر با هم کار می‌کنند به جای آنکه با هم درگیر باشند	Becker et al, 2001	همکاری (با هم کار کردن) به جای رقابت
ایده اصلی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی یکپارچه، روابط دو طرفه میان وظایف مدیریت منابع انسانی است. نیاز است که زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی بر روی فرآیندها متمرکز شوند تا وظایف جداگانه. هم‌چنین دو جزء در	Kidron, Tzafirir, Mashulam & Rodrick, 2013	روابط دو طرفه تمرکز بر فرآیندها تا وظایف مکانیزم‌های هماهنگی درونی سازگاری میان وظایف

کدها	منبع	اصل متن
		تشکیل سیستم‌های یکپارچه مدیریت منابع انسانی مشارکت دارند که عبارتند از: مکانیزم‌های هماهنگی درونی که در کسب فرآیندهای مدیریت منابع انسانی موفق سهیم هستند و سازگاری میان وظایف مدیریت منابع انسانی.
سیاست تعادل میان فعالیت‌ها گسترده‌گی حوزه انتخاب افزایش اختصاص بودجه به واحد منابع انسانی	Wei et al, 2006	تاکید سیاست منابع انسانی بر تعادل یا تناسب فعالیت‌های متعدد منابع انسانی، هم‌سویی افقی را ارتقا خواهد داد. از طرفی گسترده‌گی حوزه انتخاب فعالیت‌های منابع انسانی و دسترسی به گزینه‌های بیشتر احتمال تحقق هم‌سویی افقی را بیشتر می‌کند. هم‌چنین راه‌اندازی و اصلاح سیستم کارآمد منابع انسانی به سرمایه‌گذاری نیاز دارد که در نتیجه می‌توان گفت اگر بودجه بیشتری به فعالیت‌های منابع انسانی تخصیص یابد، هم‌سویی افقی ارتقا می‌یابد.
همسو کردن سرعت و شدت فعالیت‌های سازمان در یک بازه زمانی استفاده از فرآیندهای استاندارد و رسمی	Vibrel et al, 2015	برای هم‌سویی داخلی سه فاکتور در نظر گرفته‌اند: (۱) همسو کردن سرعت و شدت فعالیت‌های سازمان در یک بازه زمانی مشخص توسط مدیران، (۲) استفاده از فرآیندهای استاندارد و رسمی کف‌هایاً منجر به بهبود روابط مابین بخش‌های مختلف می‌گردد و (۳) بازنگری برنامه‌ها و فرآیندها متناسب با هر گروه از مشتریان.

تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها: تبیین ارتباط میان کدها، مفاهیم و مقوله‌ها، یافته بعدی این پژوهش است که به تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها منتج می‌شود. جدول (۱۰) نمونه‌ای از ارتباط میان کدها، مفاهیم و مقوله‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰- ارتباط میان کدها، مفاهیم و مقوله‌ها

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها
یکپارچگی فرآیندی	پیوند	ارتباطات بین فرآیندی تعامل وابستگی درونی انسجام هم‌بستگی ارتباطات باز
	سازگاری	اقدامات و روابط تایید کننده توافق متقابل
	همسویی	هم‌راستا کردن اهداف و محرک‌ها هم‌راستا کردن فعالیت‌ها در راستای کسب نتایج همسویی حوزه‌های وظیفه‌ای
	هماهنگی	کار با یکدیگر همکاری اقدامات مکمل
	توازن	تبادل میان فعالیت‌ها همسو کردن سرعت و شدت فعالیت سطح همکاری هارمونی
یکپارچگی اجرایی	یکپارچه‌سازی تصمیم	برنامه‌ریزی متمرکز استفاده از فرآیندهای استاندارد و رسمی حاکمیت (تصمیم‌گیری مشترک) سیاست‌های شفاف و هماهنگ منابع انسانی سیستم‌های استاندارد یا روش استاندارد مدیریت منابع انسانی
	یکپارچه‌سازی اطلاعات	فرایند ارتباطات داخلی اشتراک‌گذاری اطلاعات شبکه‌سازی زیرساخت فناوری یکپارچه تسهیم اطلاعات و دانش میان اعضای زنجیره پایگاه داده مشترک



مقوله‌ها	مفاهیم	کدها
یکپارچگی معماری و پیکره‌بندی	طراحی خوشه‌ای	بسته‌ای از اقدامات خوشه اقدامات ترکیبی مؤثر از اقدامات تنوع و گستردگی در انتخاب اقدامات
	ترکیب اقدامات توانمندساز- انگیزش‌ساز و مهارت‌ساز مبتنی بر نقش	تعریف نقش و نیازهای نقش طراحی اقدامات منابع انسانی در راستای بروز رفتارهای مورد انتظار همراستایی انگیزشی
		سیستم فرآیندی چند بعدی فرآیندهای یکپارچه طراحی بر اساس نظریه توانایی - انگیزه - فرصت طراحی بر اساس شایستگی

**گام سوم:** قبل از ارائه یافته‌ها و مدل نهایی، حفظ کیفیت تحقیق اهمیت ویژه‌ای دارد. باید برای تک تک گام‌های روش فراترکیب توجیه و استدلال قوی داشت و از تکنیک‌های قابل قبول و پذیرفته شده در جوامع علمی استفاده کرد. از این‌رو در سراسر این پژوهش تلاش شده تا با فراهم کردن توضیحات و تعاریف روشن و واضح به گام‌های اتخاذ شده پرداخته شود. برای یافتن داده‌ها هم از جستجوی الکترونیک و هم دستی استفاده شده است. هم‌چنین محقق برای کنترل مفاهیم استخراجی خود از شیوه مقایسه نظرات خود با متخصصی خبره نیز استفاده نموده است. برای حصول این منظور تعدادی از متن‌های انتخابی در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفت و نتایج حاصل از طریق شاخص کاپا ارزیابی شد. همان‌طور که در جداول (۱۱) و (۱۲) نشان داده شده است مقدار این شاخص، ۰,۴۸۲ است که با توجه به عدد معنی‌داری این شاخص در محدوده معتبر قرار گرفته است.

جدول ۱۱. وضعیت تبدیل کدها به مفاهیم توسط پژوهشگر و فرد دیگر

مجموع	کدگذار همکار

		۰	۱	
پژوهشگر	۰	۳	۲	۵
	۱	۲	۱۵	۱۷
مجموع		۵	۱۷	۲۲

جدول ۱۲. اندازه توافق کاپای فراترکیب

سطح معناداری	خطای استاندارد هماهنگ	مقدار
۰,۰۲۴	۰,۲۲۲	شاخص توافق کاپا ۰,۴۸۲
		تعداد داده‌های معتبر ۲۲

مبتنی بر تایید حاصل شده، پس اعمال نظر خبرگان و اساتید، سه مقوله اصلی و ۹ مفهوم کلیدی برای شکل‌گیری همسویی افقی در اقدامات مدیریت منابع انسانی شناسایی شدند. بر این اساس مدل نهایی شامل سه مقوله اصلی زیر می‌باشد:

**مقوله یکپارچگی اجرایی:** مشتمل بر دو مفهوم یکپارچه‌سازی اطلاعات و یکپارچه‌سازی تصمیم است. منظور از یکپارچه‌سازی اطلاعات، تسهیم اطلاعات و دانش میان زیرسیستم‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی است که زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و شبکه‌سازی آن را تسهیل می‌کنند. از سوی دیگر مقوله یکپارچه‌سازی تصمیم، بر سیاست‌های هماهنگ مدیریت منابع انسانی اشاره دارد که با برنامه‌ریزی متمرکز، تصمیم‌گیری مشارکتی و استفاده از استانداردهای منابع انسانی تحقق می‌یابد.

**مقوله یکپارچگی معماری و پیکره‌بندی:** این مقوله به چگونگی طراحی و معماری اقدامات منابع انسانی تأکید دارد به گونه‌ای که ترکیبی مؤثر از اقدامات ایجاد شده و رفتارهای مورد انتظار از کارکنان (نقش) برای تحقق اهداف سازمانی را نتیجه دهد. با توجه به نقش تئوری AMO در رفتار سازمانی، بایستی در طراحی اقدامات منابع انسانی، بخشی از اقدامات در جهت تحقق نیروی کار بامهارت باشد (مانند اقدامات جذب و آموزش)،

بخشی در جهت ارتقاء انگیزه منابع انسانی (مانند اقدامات ارزیابی عملکرد و جبران خدمات) و بخشی نیز در راستای توانمندسازی ایشان (مانند کار راهه یا روابط کارکنان) تا منتج به رفتارهای مورد انتظار شوند.

**مقوله یکپارچگی فرآیندی:** این مقوله مرتبط با یکپارچگی درون فرآیند منابع انسانی و بین اقدامات کلیدی مدیریت منابع انسانی است که به نوعی تعامل و ارتباط هم‌افزا بین اقدامات مدیریت منابع انسانی اشاره دارد. این نوع تعامل در نهایت می‌بایست به سطحی از پیوند، توازن، سازگاری، هم‌راستایی و همکاری بین این اجزاء (در یک شبکه ارتباطی) منجر شود تا بتوان سیستم را یکپارچه قلمداد کرد.

**پیوند:** جریان مستقیم و بلا واسطه داده، اطلاعات و غیره ما بین اقدامات، چه به صورت ورودی و چه به صورت خروجی و چه به صورت خطوط بازخورد فعال تعریف می‌گردد.

**توازن:** مناسب بودن نرخ تغییر و تحول بین دو اقدام است که بر اساس شدت و آهنگ روابط بین آن‌ها قابل تعریف است.

**سازگاری:** متعارض نبودن اجزای بین دو موجودیت است. به عبارتی دیگر در ارتباط با سازگاری ذاتی دو اقدام است و به مبانی پیدایش و طراحی آن‌ها مرتبط است.

**هم‌راستایی:** هم‌جهت و هم مسیر بودن مسیر تغییر و تحول بین اقدامات است.

**هماهنگی:** مدیریت همکاری و تکمیل‌کنندگی اقدامات می‌باشد.

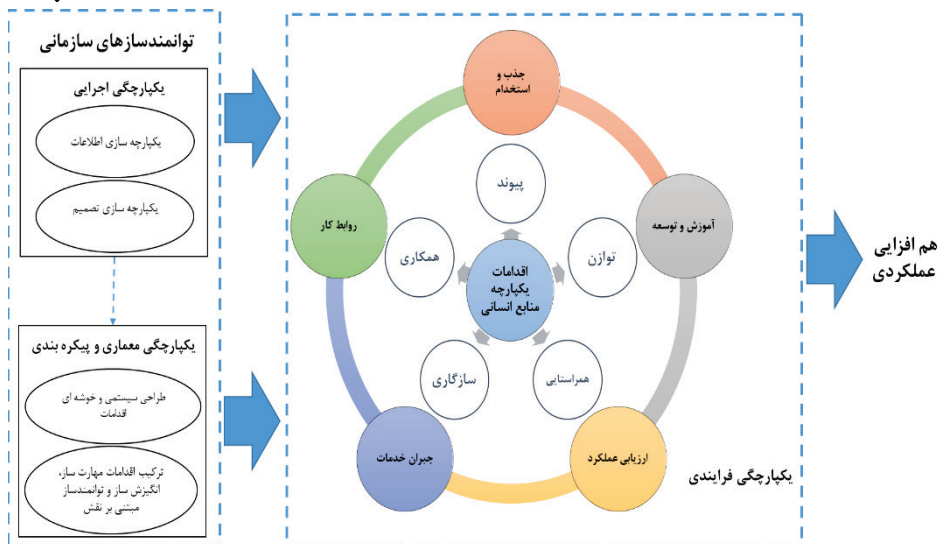
### اعتبار سنجی یافته‌ها

در این پژوهش علاوه بر اعتبارسنجی کدهای استخراج شده به روش کدگذاری توسط فرد دیگر و محاسبه ضریب کاپا که در گام سوم شرح داده شد، جهت کسب اطمینان از کیفیت و اعتبار مدل طراحی شده، مدل مذکور با استفاده از روش گروه کانونی در معرض قضاوت خبرگان و متخصصان قرار گرفت. اجرای روش گروه کانونی در این پژوهش بدین ترتیب بود که جلسه‌ای با حضور ۸ نفر از کارشناسان حوزه‌های مرتبط با موضوع مدیریت منابع انسانی از سازمان‌ها و صنایع مختلف، تشکیل و مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده و نیز ارتباطات طراحی شده بین آن‌ها در قالب سئوالاتی به اعضا گروه کانونی داده شد.

سپس اعضا جلسه آغاز به اظهار نظر نمودند. با راهبری پژوهشگر، تمامی اعضا نظرات خود را در مورد مقوله‌ها و نیز ارتباط هر مقوله با سایر مقوله‌ها بیان کردند. پاسخ‌ها به دقت ثبت و به صورت همزمان، تحلیل شدند.

در این جلسه نظر افراد در ارتباط با مقوله‌ها و مدل و نیز در ارتباط با سایر نظرات تجزیه و تحلیل شده و این امر تا جایی ادامه یافت که نظرات تقریباً همگرا گردیده و پژوهشگر به کفایت مذاکرات پی برد. مبتنی بر این نظرات، از آنجاییکه مفهوم هماهنگی در مفهوم توازن تجلی پیدا می‌کند، عنوان این دسته به «همکاری» تغییر یافت. سایر مفاهیم و مقوله‌ها تغییر نکرده و ابعاد و مؤلفه‌های جدیدی نیز به آن اضافه یا از آن کسر نشد. با پیشنهاد ایشان دو مقوله یکپارچگی اجرایی و یکپارچگی معماری و پیکره‌بندی با توجه به این که زمینه‌سازی شکل‌گیری مقوله سوم یعنی یکپارچگی فرآیندی را شکل می‌دهند به عنوان «توانمندسازهای سازمانی» لحاظ شدند.

از سوی دیگر با توجه به ماهیت چندبعدی همسویی افقی که تلفیقی از همراستایی، پیوند، سازگاری، توازن و همکاری می‌باشد، توافق گردید با «مفهوم یکپارچگی» که دربرگیرنده مجموعه تقریباً کاملی از این مفاهیم و مضامین است تبیین شود. در نهایت نتایج به دست آمده از این بخش در الگوی ارائه شده در شکل ۲ ترسیم و تایید گردید. این الگو سه بخش عمده را در بردارد: توانمندسازهای سازمانی (به عنوان مقوله‌های زمینه‌ای)، یکپارچه سازهای فرآیندی (به عنوان عوامل محتوایی) و هم‌افزایی عملکردی (به عنوان پیامد).



شکل ۲. چارچوب شکل‌گیری هم‌سویی افقی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی (یافته‌های پژوهشگران)

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در حوزه مدیریت منابع انسانی، سه رویکرد برای مطالعه روابط بین اجزا و اقدامات مدیریت منابع انسانی وجود دارد: تناسب یا هم‌سویی درونی، پیکره‌بندی و خوشه‌های منابع انسانی. با مقایسه یافته‌های پژوهش کنونی با واقعیت‌های موجود، می‌توان اظهار نمود که برخلاف هم‌سویی عمودی، هدف‌گذاری‌های مناسبی برای پژوهش در حوزه هم‌سویی افقی یا درونی انجام نگرفته و بر نیاز به شناخت مناسب و دقیق این مفهوم در اقدامات منابع انسانی و از آن مهمتر چگونگی شکل‌گیری و ایجاد ابزاری جهت سنجش آن، تاکید شده است.

در ادبیات موضوع، بین واژه‌های هم‌سویی، سازگاری، هماهنگی، توازن و یکپارچگی تمایز وجود دارد. بر این مبنا هم‌سویی به جهت تغییرات، توازن به میزان تغییرات، سازگاری به نوع تغییرات، هماهنگی به همکاری در ایجاد تغییرات و پیوند به چگونگی تبادل داده‌ها و اطلاعات برای پیاده‌سازی تغییرات بین اجزا مربوط است. در این بین، یکپارچگی از جامعیت بیش‌تری برخوردار بوده و بیش‌تر مفاهیم را در بر می‌گیرد.

در این پژوهش مشخص شد که شکل‌گیری همسویی افقی در بین اقدامات مدیریت منابع انسانی وابسته به سه دسته عامل و فرآیند است: یکپارچگی فرآیندی، یکپارچگی اجرایی و یکپارچگی معماری و پیکره‌بندی. یکپارچگی فرآیندی لزوم برقراری همسویی، سازگاری، هماهنگی، توازن و پیوند بین اقدامات مدیریت منابع انسانی را تاکید می‌کند. در عین حال، با توجه به تغییرات محیطی، همسویی افقی تنها یک اقدام نیست بلکه فرآیندی مستمر و در حال تحول است. از طرفی آن را می‌توان یک پدیده اجتماعی دانست که زیرساخت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری و اطلاعاتی بنیان آن را شکل می‌دهند. بنابراین یکپارچگی اجرایی که از طریق سیستم‌های یکپارچه اطلاعاتی، یکپارچه‌سازی تصمیمات به‌ویژه در تخصیص منابع و سیاستگذاری حاصل می‌شود در شکل‌گیری همسویی افقی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی بسیار تاثیرگذار است.

از طرف دیگر بر اساس رویکردهای پیکره‌بندی و خوشه‌ای، برای توسعه همسویی افقی در اقدامات مدیریت منابع انسانی در طراحی اقدامات بایستی هم اقدامات انگیزش‌ساز، هم اقدامات مهارت‌ساز و هم اقدامات توانمندساز مورد توجه قرار گیرند ضمناً گستره انتخاب باید آنقدر متنوع باشد که که توافق و تعامل را همزمان ایجاد نماید تا یکپارچگی بین اقدامات و هم‌افزایی حاصل از این پیوندها پدیدار شود.

اگرچه پژوهش حاضر هم از دیدگاه نظری و هم از دیدگاه عملی با محدودیت‌هایی از جمله اندک بودن تعداد پژوهش‌ها در باب همسویی افقی و نبود اطلاعات یکپارچه در مورد همسویی افقی در حوزه مدیریت منابع انسانی مواجه بوده است، ولی به نوبه خود کار جدیدی را دنبال نموده است. نوآوری پژوهش حاضر، در چند مورد قابل ذکر است: از آنجا که این مطالعه جزو نخستین مطالعات داخلی در مورد همسویی افقی است، کمک شایانی به ترویج گفتمان آن در جامعه علمی و اجرایی به‌ویژه در بین مدیران منابع انسانی خواهد کرد. هم‌چنین این پژوهش در مقایسه با مطالعات موجود که دارای خاستگاه غیربومی هستند، جامعیت داشته و با رویکرد سیستمی و بیانی ساده، شیوا و گویا مفهوم همسویی افقی و ابعاد شکل‌دهنده آن را توصیف می‌کند.

بر اساس نتایج این پژوهش می‌توان به مدیران صنایع و سازمان‌ها پیشنهاد نمود که با توجه به دغدغه سیاستمداران و تصمیم‌گیران کشور در ایجاد منابع انسانی بهره‌ور و

اثربخش، لازم است ضمن توجه به هم‌سویی اقدامات مدیریت منابع انسانی با راهبردها و اهداف کلان (هم‌سویی عمودی)، پیوند، تعامل، توافق و هم‌سویی بین اقدامات مرتبط با منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌ها مد نظر قرار گرفته شود.

### منابع

- دانایی‌فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۸۸). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، چاپ سوم، تهران، صفار.
- ابویی‌اردکان، محمد و مشایخی، علی‌نقی (۱۳۸۵). مفهوم و روش‌های اندازه‌گیری هم‌ردیفی در مطالعات اقتضایی مدیریت، فصل‌نامه دانش مدیریت، شماره ۷۲، صص ۸۷-۱۱۰.
- احمدی، فضل‌الله، نصیریانی، خدیجه و اباذری، پروانه (۱۳۷۸). تکنیک دلفی: ابزاری در تحقیق، مجله آموزش در علوم پزشکی، شماره ۱۹، صص ۱۸۵-۱۷۵.
- سهرابی، بابک، اعظمی، امیر و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مدیریت اسلامی با رویکرد فرا ترکیب، فصل‌نامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۶، صص ۳۴-۹.
- سوری، موسی (۱۳۹۵). الگوی راهبردی طراحی ساختار بر مبنای یکپارچگی فرآیندهای زنجیره ارزش، رساله دکتری، دانشگاه صنایع و معادن ایران، صص ۵۴-۵۲.
- شریف‌پور، محسن (۱۳۸۹). مدل مؤثر یکپارچگی زنجیره تامین، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی شریف.
- طبرسا، غلامعلی، رشیدی، محمدمهدی و یزدانی، پروانه (۱۳۹۲). بررسی زمینه ایجاد هم‌سویی عمودی و افقی در سیستم‌های منابع انسانی در صنعت نفت، فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۱۵، صص ۱۶۲-۱۳۹.
- نظری، لیلا (۱۳۹۱). تدوین چارچوبی جهت ارزیابی یکپارچگی فرآیندهای کسب و کار، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهرا.

Argandoña, A. (2008). Consistency in decision making making in companies. Seminar "Humanizing the Firm and the Management Profession", IESE Business School, 30 June – 2 July

- Banks, G. C. & Kepes, S. (2015). The influence of internal HRM activity fit on the dynamics within the "black box". *Human Resource Management Review*, 25, 157-162
- Becker, B. & Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- Boon, C. (2008). *HRM and Fit: Survival of the Fittest?* Erasmus Research Institute of Management (ERIM) RSM Erasmus University / Erasmus School of Economics.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations, *Human Resource Management*, 36 (1), 39-47.
- Boon, C., Boselie, P., Paauwe, J., & DenHartog, D. N. (2007, August). Measuring strategic and internal fit in HRM: An alternative approach. Paper presented at the *Annual Academy of Management meeting, Philadelphia*.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the 'strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2): 203-221
- Boyatzis, R. E. (1998). Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development. Sage.
- Carbonell, F., Alcazar, M., & Gardey, G. (2015). Is double fit a sufficient condition for SHRM success?. *International Journal of Organizational Analysis*, 23 (2), 264 – 284.
- Chadwick, C. (2010). Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: toward greater precision. *Human Resource Management Review*, 20 (2), 85-101.
- Chênevert, D. & Tremblay, M. (2009). Fits in strategic human resource management and methodological challenge: empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resource performance in Canadian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (4), 738-770
- Chorn, N. H. (1997). The alignment theory: creating strategic fit. *Management decision*, 29 (1), 4-20
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 289-309.
- Delery, E. & Shaw, D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165-197.



- Fombrun, C., Tichy, N., & Devanna, M. (1984). *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley and Sons.
- Fishwick.) 2011 (. Putting Strategic Human Resource Management (SHRM) into Practice: An Australian case study. PhD thesis. University of Tasmania
- Gautam, D. (2014). Strategic Bundling of HRM for Organizational Performance: an Empirical Study of Publicly Listed Companies. *Asia-Pacific Journal of Business*, 5 (2),95-118.
- Gerhart, B. (2007). Horizontal and vertical fit in human resource systems, In C. Ostroff, & T. Judge (Eds.). *Perspectives on organizational fit*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gooderham, P. Parry, E. & Ringdal, L. (2008). The Impact of Bundles of Strategic Human Resource Management Practices on the Performance of European Firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (11), 2041-2056
- Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. & Truss, C. (1999). Linking individual performance to business strategy. *The people process model. Human Resource Management*, 38 (1): 17-31
- Heneman, H. G. & Milanowski, A. T. (2011). Assessing human resource practices alignment: A case study. *Human Resource Management*, 50 (1), 45-64.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3): 635-672.
- Inomata, Y. (2017). The importance of internal fit, external fit, and employee cognitive frameworks in HRM systems. *Japanese Journal of Administrative Science*, 30 (2), 99-113.
- Kidron, A., Tzafrir, S. S., Meshulam, I., & Iverson, R. D. (2013). Internal integration within human resource management subsystems. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (6), 699-719.
- Kidron, A., Tzafrir, S. S., & Meshulam, L. (2016). The genetic code: HRM internal integration scale. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14.
- Kepes, S. & Delery, J. E. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. In Box all, P., Purcell, J. and Wright, P. M. (Eds). *The Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, 385-404.
- Khair, Q. A. & Saeed, M. M. (2011). Different ways of synergistic effects of human resource management (HRM) practices on organizational performance: A method of 2+2 =5. *African Journal of Business Management*, 5 (21), 8610-8616.

- Krishnan, S. K. & Singh, M. (2011). Strategic HRM: three-stage process and its influencing factors. *South Asian Journal of Management*, 18 (1), 60-83.
- Leenders. B. (2010). Supply chain integration and the influence of the level of integration on the performance of the supply chain. PhD thesis. Tilburg University
- Liu, Y., Combs, J., Ketchen, D., & Ireland, R. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50 (6), 503-511.
- Laursen, K. & Foss, N. I. (2003). New human resource management practices, complementarities and impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27, 243-283.
- Monks, K., Kelly, G., Conway, E., Flood, P., Truss, K. & Hannon, E. (2013). Understanding how HR systems work: the role of HR philosophy and HR processes. *Human Resource Management Journal*, 23 (4), 379-395.
- Noe A. R, Hollenbeck R. J, Gerhart B. Rubery, J., & Grimshaw, D. (2011). Alignment, integration and consistency in HRM across multi-employer networks. *Human Resource Management*, 53 (3), 313-339.
- Meyer, A., Tsui, A., & Hinings, C. (1993). Configuration approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*. 36 (6), 1175-1195.
- Min Toh, S., Morgeson, F., & Campion, M. (2008). Human Resource Configurations: Investigating Fit with the Organizational Context. *Journal of Applied Psychology*. Copyright 2008 by the American Psychological Association 2008, 93 (4), 864 – 882.
- Olerly-Kelly. S. W & Flores. B. (2002). The integration of manufacturing and marketing/sales decisions: impact on organizational performance. *Journal of Operations Management*, 20, 221–240.
- Ostroff, C. & Schulte, M. (2007). Multiple perspectives of fit in organizations across levels of analysis. In C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), *The organizational frontiers series. Perspectives on organizational fit* (pp. 3-69). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Otchere, A. F., Annan, J. , & Quansah, E. (2013). Assessing the Challenges and Implementation of Supply Chain Integration in the Cocoa Industry: a factor of Cocoa Farmers in Ashanti Region of Ghana. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4, pp. 112-123.
- Pauwe, J., Farndale, E. (2017). Strategy, HRM, and performance: a contextual approach. (Second Ed). United State of America: Oxford university press.
- Paes Arantes. F,et. al. (2018). Multidimensionality evaluation of supply chain management integration. *independent journal of management & production (IJM&P)*, 9 (1), <http://www.ijmp.jor.br>

- Pagell, M. (2004). Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of Operations Management*, 22 (5), 459.
- Samnani, A. K. & Singh, P. (2013). Exploring the fit perspective: an ethnographic approach. *Human Resource Management*, 52 (1), 123-144.
- 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.
- Tracey, J. B. & Nathan, A. E. (2002). The strategic and operational roles of human resources: An emerging model. *Cornell Hospitality Quarterly*, 43 (4).
- Verburg, R. (2007). Configurations of human resource management practices: a model and test of internal fit. *The International Journal of Human Resource Management*
- Wei, H. L. Wang E. G., & Tai, J. C. F. (2006). A Virtual Integration Theory of Improved Supply-Chain Performance. *Journal of Management Information Systems*, 23 (2), 41-64.
- Worren, N. (2009). Managing Interdependencies in Complex Organizations. Presentation held at the Organization Design Forum conference in the US.

