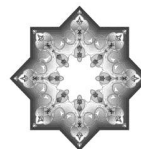


طراحی مدل اقتضایی راهبردهای مدیریت منابع انسانی



محمدرضا ریحانی^۱

توح مجیبی^۲

حسنعلی آقاجانی^۳

مجتبی طبری^۴

علی مهدیزاده اشرفی^۵

صفحات ۸۷ تا ۱۱۲

دریافت: ۹۷/۱۱/۱۶

پذیرش: ۹۸/۰۳/۲۲

چکیده

طراحی مدل اقتضایی راهبردهای مدیریت منابع انسانی، با استفاده از نقاط مرجع راهبردی مطالعه استوارت و براون در سال ۲۰۱۹ در بانک توسعه صادرات ایران، هدف این پژوهش است. تحقیق حاضر، توصیفی از نوع پیمایشی است. روایی تحقیق، با نظر خبرگان و پایایی آن از روش آلفای کرونباخ ۰/۷۶ به دست آمد. در مرحله اول، جهت طراحی مدل از روش فازی و در مرحله دوم، مدل با نظر ۱۸۱ نفر طبق جدول مورگان مورد آزمون قرار گرفت. نتایج آزمون معادلات ساختاری با کمک نرم افزار لیزرل، ضمن تأیید نظری، سازگاری تجربی مدل را نشان داد. در نهایت در مرحله سوم، شکاف وضع موجود با وضع مطلوب راهبردهای چهارگانه به وسیله آزمون تی استیودنت انجام شد. طبق یافته‌ها راهبرد بانک از هر دو بعد تمایز و رهبری هزینه و نیز استخدام از بازار کار خارجی در وضعیت مطلوبی قرار نگرفت، لیکن نگهداری کارکنان فعلی تأیید گردید. اقدامات منابع انسانی در کل بانک با راهبرد سرباز وفادار و در واحد اعتبارات- بین الملل با راهبرد متخصص متعهد و سرباز وفادار منطبق گردید. در پایان نتیجه‌گیری شده است به اقتضای واحدهای مختلف، برای برقراری همسویی کامل راهبردها اقدام شود. توسعه خدمات متمایز، کاهش هزینه‌ها، پرورش استعدادها برای همه‌ی واحدها مدنظر قرار گیرد، لیکن برای واحدهای ستادی، به انعقاد قراردادهای برون‌سپاری نیز توجه شود.

واژگان کلیدی: مدل اقتضایی؛ راهبرد کسب‌وکار؛ راهبرد مدیریت منابع انسانی؛ نقاط مرجع راهبردی

reyhani1353@gmail.com
toragmogibi@yahoo.com
aghajani@umz.ac.ir
mo_tabari@yahoo.com
mehdizadeh297@yahoo.com

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه؛
۲. دانشیار مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه (نویسنده مسئول)؛
۳. دانشیار مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران؛
۴. دانشیار مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران؛
۵. استادیار مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران؛

مقدمه

یکی از موضوعات مهم در مدیریت راهبردی منابع انسانی^۱، هماهنگی مطلوب بین راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب و کار است. به اعتقاد شولر^۲ (۲۰۰۰) یکی از فعالیت‌های اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب و کار (خلیلی شورینی و جبار زاده پرتق، ۱۳۹۵). شواهد متقاعدکننده‌ای مبنی بر افزایش عملکرد سازمان در صورت همسویی صحیح سیستم‌های منابع انسانی و راهبرد کسب و کار وجود دارد (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۶). راهبرد کسب و کار با ترکیب بهینه منابع منجر به خلق ارزش شده و به تشریح عملکرد و مزیت رقابتی می‌پردازد (Ladib & Lakhali, 2015). برخی برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی را، در راستای تلاش برای پاسخگویی به نیازهای راهبردی کسب و کار سازمان معرفی نموده (Schalk & et.al, 2013)، برخی نیز مسئولیت اجتماعی^۳ شرکت‌ها را به‌عنوان یک منبع مزیت رقابتی و نه مانعی بر سر راه عملکرد کسب و کار معرفی کرده‌اند (Carrasco & Buendia-Martinez, 2016). از طرفی، مدیریت هوشیار بر آن است تا هر چه بهتر در جهت مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش عرصه رقابتی خود برآید (Mao & et.al, 2016). محققان مختلف از جمله توروکو و سوانسون^۴ مدل ممیزی راهبرد را با تأکید بر همسویی راهبردهای منابع انسانی با راهبرد کلان شرکت ارائه و عنوان نمودند که تمام برنامه‌های توسعه منابع انسانی سازمان باید در راستای ایجاد مزیت رقابتی شکل بگیرد (سیفی و دیگران، ۱۳۹۷). هرچند اغلب شکافی بین واقعیت راهبرد در عمل با سخنان مدیران راهبردی منابع انسانی وجود دارد (Armstrong & Brown, 2019)، لیکن امروز بیشتر سازمان‌ها برای افزایش توانمندی، رشد و بقای بلندمدت نیازمند تدوین برنامه‌ریزی راهبردی هستند (میرفخرالدینی و دیگران، ۱۳۹۶).

مرور ادبیات نظری، گسستگی بین مدیریت فرایندهای سازمانی و راهبردهای سازمان از جمله راهبردهای کسب و کار و مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد که می‌تواند به‌عنوان یک خلأ تحقیقاتی محسوب گردد. از طرفی، مدل‌های موجود در حوزه نقاط مرجع راهبردی، اساساً متناسب با شرایط خاص جوامع خود طراحی شده‌اند و نمی‌توان این مدل‌ها را الزاماً

¹ Strategic Human Resources Management

² Schuler

³ Social responsibility

⁴ Tarraco & Swanson

جهان‌شمول دانست. در این بین، بانک‌ها به‌طور عام و بانک توسعه صادرات ایران به‌طور خاص، جهت خدمت‌رسانی مطلوب به صادرکنندگان کشور، ناگزیر به اعمال مدیریت راهبردی از طریق کارآمدتر نمودن کارکنان بوده و در راستای سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران، نیازمند طراحی مدل مناسب راهبردهای منابع انسانی است. گزارش ارزیابی عملکرد بانک توسعه صادرات ایران در اسفند سال ۹۵ نشان می‌دهد این بانک بین مجموعه هفت بانک دولتی در کشور در سطح متوسط ارزیابی شده و رتبه پنجم را کسب نموده است (پورتال وزارت امور اقتصادی و دارایی) که رتبه مطلوبی به نظر نمی‌رسد. از سوی دیگر با ظهور بانک‌های خصوصی در ایران، فضای رقابتی میان بانک‌ها تشدید شده است. از یک طرف، دریافت خدمات متمایز و قیمت تمام‌شده پایین، دو فاکتور اساسی برای مشتریان است. از طرف دیگر، توجه به نیروهای داخلی بانک و یا استفاده از قراردادهای برون‌سپاری، دغدغه دیگری است که متولیان این بانک برای حصول به مزیت رقابتی با آن مواجه‌اند. بنابراین، توجه به سیاست‌ها و راهبردهای کسب‌وکار و راهبردهای مدیریت منابع انسانی، ضرورت بهره‌گیری از چارچوبی اقتضایی و فراگیر را حیاتی نموده است. لذا مقاله حاضر می‌کوشد به این سؤال اصلی پاسخ دهد که مدل اقتضایی مناسب راهبردهای مدیریت منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران چیست و چه ترکیبی از آن به اثربخشی بالاتری منتج می‌گردد.

۱. ادبیات تحقیق

در این قسمت، ابتدا به مطالعات تجربی در حوزه راهبرد کسب‌وکار و راهبردهای مدیریت منابع انسانی اشاره مختصری می‌گردد. در بخش دوم، ادبیات نظری و در نهایت در بخش سوم، مدل مفهومی پژوهش تبیین می‌گردد.

۱-۱. ادبیات تجربی

طی مطالعات گسترده در منابع داخلی و خارجی در خصوص پیشینه مرتبط با موضوع این پژوهش، این نتیجه به‌دست آمد که مطالعات متعددی در زمینه پیکربندی و تحلیل راهبرد کسب‌وکار (به‌عنوان مثال میلر، ۱۹۸۶؛ سی گیو، ۱۹۸۹؛ کوتا و وادلانانی، ۱۹۹۵؛ محمدیان و همکاران، ۱۳۹۴؛ طالاری و همکاران، ۱۳۹۶) یا سازگاری راهبرد کسب‌وکار با دیگر عناصر

همچون ساختار بازاریابی، سیستم‌های اطلاعاتی، راهبرد تولیدی، عدم اطمینان محیطی و تأثیر آن بر عملکرد (به‌عنوان مثال هاواکا و همکاران، ۲۰۰۱؛ اولسون و همکاران، ۲۰۰۵؛ ساورول و همکاران، ۲۰۱۴؛ مارتینز-سیمارو و همکاران، ۲۰۱۵؛ پولارد و مورالس، ۲۰۱۵؛ اعرابی و رضوانی، ۱۳۸۶؛ نائب زاده، ۱۳۸۸؛ الفت و همکاران، ۱۳۹۰؛ رضوانی و سهام خدم، ۱۳۹۱) یا تدوین راهبرد منابع انسانی (به‌عنوان مثال ناتوریزباوانا، ۲۰۱۲؛ فرهادی محلی و همکاران، ۱۳۹۵؛ ابراهیمی و فتحی، ۱۳۹۵؛ عباسی و همکاران، ۱۳۹۶؛ سیفی و همکاران، ۱۳۹۷) یا شناسایی و هماهنگی راهبردهای منابع انسانی با استفاده از رویکرد نقاط مرجع راهبردی (به‌عنوان مثال اعرابی و مقدم، ۱۳۸۶؛ تیموری و آبرومند، ۱۳۸۸؛ رهنورد و نیکزاد، ۱۳۸۸؛ اعرابی و رضوانی، ۱۳۸۹؛ اعرابی و خدادادی، ۱۳۹۰؛ شکرزاده و همکاران، ۱۳۹۱؛ غلام‌زاده و جلالی، ۱۳۹۱؛ اعرابی و همکاران، ۱۳۹۶) انجام شده است. یکی از نوآوری‌های پژوهش حاضر، تفکیک واحدهای صف و ستاد (اجرای اقتضایی) و استفاده از منطق فازی در تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه اول به‌منظور تبیین مدل است. در تحقیقی امبوگوا^۱ (۲۰۱۵)، هدف از رساله دکتری خود را با عنوان «اقدامات مدیریت راهبردی منابع انسانی و حفظ کارکنان در بانک‌های تجاری کنیا»، تعیین رابطه بین استخدام راهبردی، آموزش راهبردی، مدیریت عملکرد راهبردی با حفظ و نگهداری کارکنان در بانک‌های تجاری کنیا بیان نمود. یافته‌ها نشان داد که اقدامات مدیریت راهبردی منابع انسانی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا استعدادها را کلیدی و رقابتی را حفظ نمایند. در نهایت محقق پیشنهاد می‌کند سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌هایی که در زمینه امور مالی فعالیت می‌کنند باید برای حفظ و ماندگاری کارکنان از استخدام، آموزش و مدیریت عملکرد راهبردی به گرمی استقبال کنند. پژوهشی با عنوان «تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان: مطالعه تجربی در بانک‌های ایالتی هند» موضوع تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی در بستر فرهنگی مذکور در بانک ایالتی دو شهر کشمیر و جامو مورد بررسی قرار گرفت. از بین اقدامات منابع انسانی مواردی از قبیل گزینش، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، تعریف شغل، مشارکت کارکنان، ارزیابی عملکرد، آموزش و جبران خدمات با شرایط و فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد اقدامات و راهبردهای مدیریت منابع انسانی، تأثیر معنی‌داری بر عملکرد بانک‌های ایالتی هند دارد (Mufeed & Gulzar,

¹ Mbugua

(2015). یافته‌های پژوهشی با عنوان «تأثیر اقدامات مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد مالی سازمان‌های غیردولتی بنگلادش» نشان داد برخی از روش‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی تأثیر مثبتی بر عملکرد مالی سازمان‌های مذکور دارند. در پایان پیشنهاد گردید که روش‌های مناسب مدیریت راهبردی منابع انسانی نظیر استخدام و انتخاب راهبردی، آموزش و توسعه راهبردی، پاداش راهبردی و ارزیابی عملکرد راهبردی برای بهبود عملکرد مالی بخش غیردولتی بنگلادش بکار گرفته شود (Sarker & Rahman, 2018). یافته‌های تحقیقی با عنوان «تدوین و ارائه چارچوبی مفهومی با هدف همسویی راهبرد منابع انسانی و فرهنگ سازمانی»، نشان داد راهبردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی با بستر فرهنگی شرکت ملی گاز، همسویی کامل ندارد و به سیاست‌گذاران توصیه گردید با توجه به فرهنگ غالب بوروکراتیک فعلی، باید از راهبرد نیروی کار قراردادی به راهبرد متخصص متعهد تغییر جهت دهند (فرهادی محلی و همکاران، ۱۳۹۵).

یافته‌های تحقیقی با عنوان «بررسی میزان همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب‌وکار» که در شرکت سایپا انجام شد، حاکی از آن است که راهبرد کسب‌وکار شرکت، کاهش هزینه و راهبرد منابع انسانی آن سرباز وفادار است. جهت‌گیری بازار کار مدیریت منابع انسانی، جذب استعدادها شناسایی شده و همسویی ضعیفی بین راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب‌وکار برقرار بود و درنهایت پیشنهاد گردید که مدیریت منابع انسانی شرکت، برای برقراری همسویی جهت‌گیری، بازار کار را از خارج به داخل، تغییر داده و از کار راه شغلی و جانشین پروری نیروهای داخلی استفاده نماید (خلیلی شورینی و جبار زاده پرنق، ۱۳۹۵).

پژوهشی با عنوان «طراحی مدل رویکرد قابلیت‌های سازمانی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک» نشان داد که در صورت ایجاد هماهنگی بین راهبرد قابلیت‌های سازمانی با قابلیت‌های پایدار (رقابتی، آی تی، بازاریابی)، سرمایه فکری (انسانی، ارتباطی، ساختاری) و کاربردی (تخصصی فردی)، اثر هم‌افزایی مشاهده شده و عملکرد افزایش می‌یابد و پیشنهاد گردید شرکت‌ها تلاش کنند با تکیه بر دیدگاه ارزش‌افزوده در تمام زمینه‌ها به دنبال دستیابی به قابلیت‌های بلندمدت باشند. (ولیان و همکاران، ۱۳۹۶). نتایج تحقیقی با عنوان «تدوین راهبرد منابع انسانی در هماهنگی با راهبرد کسب‌وکار، فرهنگ و ساختار سازمانی» در شرکت توزیع نیروی برق استان فارس، نشان داد که راهبرد کسب‌وکار از نوع محافظه‌کارانه، راهبرد ساختار سازمانی از نوع مکانیکی، راهبرد فرهنگ سازمانی از نوع مأموریتی و درنهایت راهبرد منابع

انسانی از نوع پیمان کارانه تبعیت می‌کند و در نهایت سناریوهایی بیان شد که شرکت می‌تواند از آن‌ها برای تدوین راهبردهای منابع انسانی هماهنگ با راهبردهای کسب و کار، ساختار و فرهنگ سازمانی آن‌ها استفاده کند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶). نتایج تحقیقی با عنوان «مدیریت راهبردی پرتفولیوی کسب و کارها؛ شکل‌گیری دوسوتوانی در سطح شرکت‌های هلدینگ» نشان داد هلدینگ‌ها برای تحلیل پرتفولیوی خود از دو جهت ابزاری و رویکردی استفاده کرده و به جای ایجاد پرتفولیوی از کسب و کار به دنبال ایجاد پرتفولیوی از قابلیت‌ها هستند تا بتوانند به سودآوری کوتاه‌مدت و رشد بلندمدت دست یابند و در نهایت ایجاد پرتفولیوی دوسوتوان بر اساس دو قابلیت اصلی کاوش و بهره‌برداری پیشنهاد گردید (طلالاری و همکاران، ۱۳۹۶). یافته‌های پژوهشی با عنوان «الگوی تعاملی استراتژی‌های ارتباطات سازمانی و استراتژی‌های منابع انسانی با عملکرد؛ مورد مطالعه: واحدهای پژوهشی دارای مجوز از وزارت علوم و تحقیقات و فناوری» نشان داد گونه‌های غالب در راهبرد منابع انسانی (سرباز وفادار)، راهبرد ارتباطات (موافق‌سازی)، تأمین نیرو (سنتی)، آموزش و توسعه (کاربردی)، ارزیابی عملکرد (هماندسازی)، جبران خدمات و پاداش (عملکردی)، روابط کارکنان (تعهدی)، ارتباطات درون‌سازمانی (دوستانه) و ارتباطات برون‌سازمانی (تکنیکی) بیشترین فراوانی را داشته‌اند و این نتیجه حاصل گردید که هماهنگی راهبردی بین گونه‌های راهبرد منابع انسانی و گونه‌های راهبرد سازمان، بر اساس نقاط مرجع راهبردی موجب افزایش عملکرد در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار می‌شود (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۶).

یافته‌های پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان» نشان داد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر دستاوردهای منابع انسانی شامل سرمایه انسانی، تعهد سازمانی و رضایت‌مندی اثر مثبت داشته و این نتیجه حاصل گردید که شرکت‌های مذکور می‌بایست نسبت به بازنگری چشم‌انداز، راهبردها و اهداف شرکت در جهت راهبردی شدن نقش مدیریت منابع انسانی اقدام کنند (ابوالفتحی و دیگران، ۱۳۹۷).

۲-۱. ادبیات نظری

۱-۲-۱. راهبرد

راهبرد، ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقیب است (Henderson, 1989). ابزاری است که شرکت می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (دیوید، ۱۳۹۷). طرحی جامع است که نشان می‌دهد چگونه شرکت به مأموریت و اهداف خود دست می‌یابد (ویلن و هانگر، ۱۳۸۹). رهنمودهایی در مورد چگونگی اتخاذ تصمیماتی که بر عملکرد بلندمدت سازمان اثر می‌گذارند (زاهدی و همکاران، ۱۳۹۰). الگویی برای پاسخ سازمان به محیط اطرافش در طول زمان است (سیدجوادین، ۱۳۹۰).

۲-۲-۱. راهبرد کسب و کار

راهبرد کسب و کار، استفاده‌ای است که انسان از نیروهای مادی و معنوی خود در راه تولید ثروت یا ایجاد خدمات می‌کند (صحت و همکاران، ۱۳۹۶). به عقیده صاحب نظران (از جمله اولسون و همکاران^۲، ۲۰۰۵؛ ویلن و هانگر^۳، ۱۳۸۹) دو چارچوب رایج و حاکم برای راهبردهای کسب و کار عبارت‌اند از گونه شناسی مایلز و اسنو و گونه شناسی پورتر که اولی بر نرخ تمایل به تغییر محصول-بازار و دومی بر مشتریان و رقیب تمرکز دارد (Hambrick, 2003).

۱-۲-۲-۱. دیدگاه مایکل پورتر

پورتر^۴ دو گونه اصلی از راهبرد عمومی را شناسایی کرد که سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی در یک بازار بکار می‌برند: راهبرد رهبری در هزینه^۵ و راهبرد تمایز^۶. طبق جدول شماره (۱) راهبردها به سازمان این امکان را می‌دهند که از سه مبنای متفاوت از مزیت‌های رقابتی بهره‌گیرند (Porter, 1985).

¹ Strategy

² Business Strategy

³ Olson, Slater & Hult

⁴ Wheelen & Hunger

⁵ Porter

⁶ Cost Leadership Strategy

⁷ Differentiation Strategy

پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیست‌وپنجم، شماره ۷۳، تابستان ۹۸

جدول ۱: راهبردهای عام مایکل پورتر

هدف گسترده	۱- رهبری هزینه	۲- تمایز محصول
دامنه رقابت	۳ الف- تمایز بر هزینه	۳ ب- تمایز بر تمایز
هدف محدود		

هزینه کمتر برتری رقابتی تمایز محصول

برخی تحقیقات نشان داده است که اجرای راهبرد رهبری هزینه برای خط تولید یک محصول متمایز، منجر به کاهش سود و از بین رفتن منابع می‌گردد (Murphy & Tocher, 2017).

۲-۲-۱ دیدگاه مایلز و اسنو

طبق این دیدگاه، انواع راهبردهای کسب‌وکار با عناوین اکتشافی (فرصت‌طلب)، مدافعان، تحلیل‌گران و منفعلان معرفی و در جدول شماره (۲) به آن اشاره شده است (Miles & Snow, 1984).

جدول ۲: مدل راهبردهای کلان چهارگانه مایلز و اسنو (۱۹۸۴)

قدرت عوامل داخلی ضعف

راهبرد اکتشافی	راهبرد تدافعی
راهبرد تحلیلگر	راهبرد منفعل

خارجی اولویت توجه به بازار کار داخلی

۳-۲-۱ مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی^۱ یک رویکرد منسجم و راهبردی برای باارزش‌ترین دارایی‌های

¹ Human resources management

سازمان است (Snell & Bohlander, 2013) و به صورت فزاینده‌ای به عنوان یکی از مباحث مهم در تحقیقات مدیریتی قرار گرفته است (Boxall, 2014). به همین سبب، شامل رویه‌ها و اقداماتی همچون طراحی شغل، کارمندیانی و انتخاب، حفظ و نگهداری، ارزیابی عملکرد، آموزش، توسعه و بالندگی و جبران خدمات و روابط کارکنان است (آرمسترانگ، ۲۰۱۶؛ استوارت و براون، ۲۰۱۹).

۱-۲-۴. نقاط مرجع راهبردی

نقاط مرجع راهبردی^۱ به معنای الگوهای شاخصی است که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود به کار می‌برند تا بتوانند تصمیماتی راهبردی را اتخاذ کنند و اولویت‌های کلی سیستم را به آگاهی گروه‌های ذینفع اصلی برسانند (Bamberger & Meshulam, 2000). به بیان دیگر، سازمان نقاط مرجع راهبردی را در مسیر دستیابی به هماهنگی راهبردی یا انجام اقدامات و عملیات مناسب انتخاب می‌کند (Fiegenbam & et.al, 1996). تاکنون گونه شناسی‌های مختلفی برای راهبرد منابع انسانی ارائه شده است که می‌توان به مدل یکپارچه بامبرگر و مشولم طبق جدول شماره (۳) و مدل استوارت و براون طبق جدول شماره (۴) اشاره کرد. راهبردهای استوارت و براون با تکیه بر رویکرد اقتضایی درباره منابع انسانی (یعنی با توجه به انتخاب رهبری هزینه یا تمایز و گزینه ساخت یا خرید مهارت و استعداد)، مطرح گردیده است (Stewart & Brown, 2019).

جدول ۳. مدل نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰)

	داخلی	بازار کار	خارجی
بازده	متعهدانه		پیمان‌کارانه
کنترل			
فرایند	پدرانه		ثانویه

¹ Strategic Reference Point

جدول ۴. مدل تدوین راهبرد منابع انسانی (استوارت و براون، ۲۰۱۹)

	داخلی	بازار کار	خارجی
تمایز	متخصص متعهد (تمایز/بازار کار داخل)		پیمان کارانه (تمایز/ بازار کار خارج)
کنترل	تأکید بر منحصربه‌فرد بودن و الگوی پرورش استعداد		تأکید بر منحصربه‌فرد بودن و الگوی خرید استعداد
رهبری هزینه	سرباز وفادار (رهبری هزینه/بازار کار داخل)		نیروی قراردادی (رهبری هزینه/بازار کار خارج)
	تأکید بر کارایی و الگوی پرورش استعداد		تأکید بر کارایی و الگوی خرید استعداد

بخش مهم راهبرد منابع انسانی بر یکپارچگی یا تناسب راهبرد کسب‌وکار با راهبرد منابع انسانی متمرکز شده است (موسی خانی و مجرد، ۱۳۹۲) و بر توسعه فعالیت‌هایی تمرکز می‌کند که موجب افزایش مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود (Ghosh & Geetika, 2007). بر این اساس، در صورت هماهنگی بین راهبردهای کسب‌وکار مایلز و اسنو با راهبردهای منابع انسانی استوارت و براون، یکی از چهار رابطه طبق جدول شماره (۵) مورد انتظار است (فرهادی و دیگران، ۱۳۹۵).

جدول ۵: تناظر مورد انتظار بین راهبرد کسب‌وکار با راهبرد منابع انسانی

راهبرد منابع انسانی متناظر با دسته‌بندی استوارت و براون (۲۰۱۹)	گونه راهبرد کسب‌وکار مایلز و اسنو (۱۹۸۴)
پیمان کارانه	فرصت‌طلب (اکتشافی)
متخصص متعهد	مدافعه‌گر
نیروی کار قراردادی	تحلیل‌گر
سرباز وفادار	واکنشی (منفعل)

۱-۲-۴. واحدهای صف و ستاد

هر سازمانی برای انجام وظایف خود نیاز به دو نوع واحد صف و ستاد دارد. واحدهای صف واحدهایی هستند که به‌طور مستقیم مجری هدف اصلی سازمان می‌باشند و واحدهای ستادی کمک‌کننده واحدهای صف در انجام وظایفشان می‌باشند (الوانی، ۱۳۹۴) و نظارت مستقیم بر واحدهای صف ندارند (اقتداری، ۱۳۹۲).

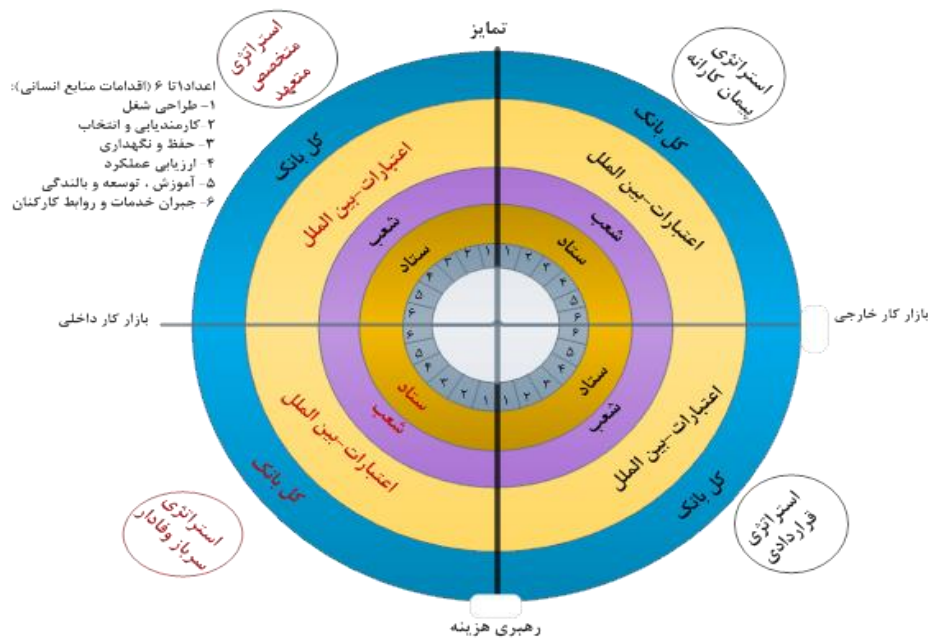
هر مدل مفهومی به عنوان نقطه شروع و مبنایی جهت انجام مطالعات و تحقیقات است، به گونه‌ای که متغیرهای مورد نظر تحقیق و روابط میان آن‌ها را مشخص می‌کند. با وجود تدوین راهبرد منابع انسانی و همسویی آن با راهبرد کسب و کار در تحقیقات مختلف، توجه به اجرای اقتضایی راهبردهای منابع انسانی کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. در پاسخ به این خلأ تحقیقاتی، بر اساس نظریه استوارت و براون (۲۰۱۹)، تقسیم‌بندی واحدهای مختلف بر اساس دو معیار «صف» و «ستاد» صورت گرفته است. در این فرایند با پشتوانه نظری خبرگان و در راستای اجرای اقتضایی مدل، ساختار سازمانی بانک به شرح زیر تقسیم‌بندی و مدل مفهومی طبق شکل شماره (۱) تبیین گردید.

- الف) واحد ستاد (دایره بارنگ عنابی): به عنوان واحدهای پشتیبانی کننده و حمایت کننده با تجمیع ۱۲ واحد ستادی
- ب) واحد شعب (دایره بارنگ بنفش - صف): به عنوان صف مقدم ارائه کننده خدمات به مشتریان شامل ۴۰ شعبه در سراسر کشور
- ج) واحدهای اعتبارات و بین الملل (دایره بارنگ زرد - صف): مدیریت امور اعتبارات و مدیریت امور بین الملل به عنوان واحدهایی که معمولاً به صورت مستقیم با مشتریان بانک در ارتباط هستند
- د) کل بانک (دایره بارنگ آبی): تمامی واحدهای صف و ستاد
- ه) محور عمودی در این مدل مربوط به سؤال فرعی اول است. تمایز و رهبری هزینه دو سر این محور قرار گرفته‌اند.
- و) محور افقی در این مدل مربوط به سؤال فرعی دوم است. بازار کار داخلی (نیروهای دائمی) و بازار کار خارجی (نیروهای قراردادی) دو سر این محور قرار گرفته‌اند.
- ز) اقدامات منابع انسانی بعد از هسته مرکزی مدل، در دایره بارنگ خاکستری با اعداد یک تا شش (شامل طراحی شغل، کارمندیابی و انتخاب، حفظ و نگهداری و غیره) مربوط به سؤال فرعی سوم است.

ح) راهبردهای چهارگانه مدیریت منابع انسانی شامل راهبرد پیمان کارانه، متخصص متعهد، قراردادی و سرباز وفادار در داخل چهار دایره مجزا در چهار گوشه مدل مشخص گردیده‌اند. بدیهی است وضعیت مطلوب اقدامات در هر یک از راهبردهای چهارگانه طبق مدل استاندارد استوارت و براون از قبل مشخص است، لیکن شناسایی وضع موجود اقدامات

پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیست و پنجم، شماره ۷۳، تابستان ۹۸

منابع انسانی در هر یک از راهبردها- که با سؤالات مختص به هر راهبرد به صورت مجزا طراحی گردیده‌اند- و تعیین شکاف (انطباق یا عدم انطباق) با وضع مطلوب در راستای پاسخ به سؤال فرعی چهارم است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

۲. روش شناسی پژوهش

این تحقیق مطالعه‌ای توصیفی از نوع پیمایشی بوده و از نظر هدف و جهت گیری پژوهش، بنیادی- کاربردی است. برای تدوین مبانی نظری و پیشینه از مطالعات کتابخانه‌ای مانند کتاب‌ها، مقاله‌ها، پایان‌نامه‌ها و متون الکترونیکی استفاده گردیده است. با توجه به توصیفی بودن آن، روش جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه بوده است. متن کاوی این پژوهش با استفاده از روش‌های تحلیل محتوا و فراترکیب انجام شده است. جدول شماره (۶) فراترکیب زیرمجموعه‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی در انواع نظریه‌ها را با توجه به ادبیات تحقیق نشان می‌دهد. در این تحقیق از مدل استوارت و براون (۲۰۱۹) که بیشترین فراوانی را داشته و

از پشتوانه نظری و علمی برخوردار است، استفاده شده است.

جدول ۶: فراترکیب اقدامات منابع انسانی در انواع نظریه‌ها و مدل‌های داخلی و خارجی (ادبیات تحقیق)

ردیف	زیرسیستم مدل	زمینه و جذب	به‌کارگیری	توسعه و آموزش	پاداش	نگهداری و حفظ	روابط کارکنان	ارزئابی عملکرد	جبران خدمات و مزایا
۱	استوری								
۲	فامبورن								
۳	هاروارد								
۴	استوارت و براون								
۵	دولان و شولر								
۶	میرسپاسی								
۷	بیر و همکاران								
۸	دایر و هولدر								
۹	دایر، هولدر و دیگران								
۱۰	مدل بالدربیچ								
۱۱	آرمسترانگ								
۱۲	مدل تعالی سازمانی								
۱۳	ایدرو								
۱۴	آرینتو و همکاران								
۱۵	یان بالاتان و نیکل پوا								
۱۶	جزنی								
۱۷	سعادت								
۱۸	ابطحی								
۱۹	سیدجوادین								
۲۰	گری دسلر								
۲۱	بامبرگر و مشولم								
۲۲	چرخه دمینگ								
۱۰	۱۷	13	۱۱	۸	۱۹	۱۲	۱۸	فراوانی	

۲-۱. جامعه و نمونه آماری

جدول شماره (۷) به جامعه آماری و خبرگان (مدیران)، تعداد پرسشنامه‌های ارسال شده و پاسخ‌های اخذ شده پرداخته است. جامعه آماری ۳۸۱ نفر از مدیران، کارشناسان و معاونین بانک می‌باشند. طبق جدول کرجسی و مورگان، نمونه آماری تحقیق حاضر را تعداد ۱۸۱ نفر تشکیل دادند که با توزیع به روش تصادفی ساده، ۲۰ نفر از خبرگان و ۹۹ نفر از کارشناسان و معاونین (در مجموع ۱۱۹ نفر) با محقق همکاری نمودند.

جدول ۷: تعداد کل خبرگان، جامعه آماری و پاسخ‌های ارسال شده و اخذ شده به تفکیک واحدها

نام واحد	تعداد خبرگان (مدیران ارشد)	تعداد کارشناسان و معاونین	تعداد کل جامعه آماری	تعداد پرسشنامه ارسال شده	پاسخ کارشناسان و معاونین	پاسخ خبرگان (مدیران)	پاسخ‌های اخذ شده بدون نقص
ستادی	۱۱	۱۶۹	۱۸۰	۱۸۰	۴۸	۷	۵۵
شعب	۴۰	۱۰۶	۱۴۶	۸۰	۲۲	۱۱	۳۳
اعتبارات- بین الملل	۲	۵۳	۵۵	۵۵	۲۹	۲	۳۱
جمع کل	۵۳	۳۲۸	۳۸۱	۳۱۵	۹۹	۲۰	۱۱۹

مدیران ارشد واحدها به عنوان خبرگان و معاونین دواير و گروه‌ها و کارشناسان واحدهای

مختلف با حداقل یکی از ویژگی‌های زیر انتخاب شدند:

- مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر با سابقه کاری بالای پنج سال
- حداقل مدرک تحصیلی لیسانس با سابقه کار بالای پانزده سال

۲-۲. روش و ابزار جمع آوری داده‌ها

در این پژوهش از دو پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه اول برای تعیین وضعیت فعلی راهبردهای کسب و کار و جهت گیری راهبردی (تأمین نیرو) و در راستای تبیین مدل طراحی گردید. برای شناسایی راهبردهای کسب و کار از پرسشنامه استاندارد مایکل پورتر (۱۹۸۵) برای

شناسایی متغیرهای تمایز و رهبری هزینه و برای جهت‌گیری راهبردی از پرسشنامه محقق ساخته برای شناسایی وضعیت تأمین نیرو بهره گرفته شد. از پرسشنامه استاندارد استوارت و براون (۲۰۱۹) نیز به‌عنوان پرسشنامه دوم به‌منظور شناسایی وضعیت فعلی اقدامات منابع انسانی استفاده گردید. جدول شماره (۸) پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش به‌منظور نیل به اهداف تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۸: پرسشنامه‌های استفاده‌شده در پژوهش

منبع	هدف (متغیرها)
پرسشنامه استاندارد مایکل پورتر (۱۹۸۵)	راهبرد کسب‌وکار (تمایز یا رهبری هزینه)
پرسشنامه محقق ساخته	جهت‌گیری راهبردی (استخدام دائمی یا موقتی)
پرسشنامه استاندارد استوارت و براون (۲۰۱۹)	اقدامات (نظام‌های) منابع انسانی

۲-۳. روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها طی سه مرحله انجام شد. در مرحله اول با کمک پرسشنامه اول برای تعیین راهبرد کسب‌وکار و جهت‌گیری راهبردی و طراحی و تبیین مدل، از آزمون فرض فازی استفاده گردید. در مرحله دوم، به کمک آزمون معادلات ساختاری به وسیله نرم‌افزار لیزرل^۱، وجود روابط معنی‌داری و متغیرهای مربوط به راهبردهای چهارگانه منابع انسانی (پرسشنامه دوم) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و کلیت مدل مفهومی مورد آزمون قرار گرفت. در نهایت در مرحله سوم، به‌منظور تعیین شکاف وضعیت فعلی و مطلوب اقدامات منابع انسانی - برای هر یک از راهبردهای چهارگانه منابع انسانی - از آزمون تی استیودنت تک نمونه‌ای استفاده گردید.

به‌عبارت دیگر، پس از استخراج متغیرها و مستندسازی آن‌ها، به کمک ۲۰ نفر از خبرگان (مدیران ارشد) از فن دلفی برای بومی‌سازی متغیرها استفاده شد. لیکن برای معادلات ساختاری، از نمونه آماری (۱۸۱ نفر) برای وجود روابط معنی‌داری بهره برده شد.

¹ Lisrel

۲-۴. اعتبار و پایایی

به منظور معتبرسازی مقیاس تحقیق، از رویه استخراج اجزاء متغیرهای مورداندازه‌گیری از ادبیات موضوعی و آنگاه بومی‌سازی آن با بهره‌گیری از نظرات متخصصان و نیز نمونه‌ای مقدماتی استفاده شده است (Hult & Ferrell, 1997).

به طور خلاصه مراحل اعتبار (روایی) به ترتیب به شرح زیر انجام شد:

- تحلیل محتوا شامل شناسایی متغیرها و استخراج متغیرهای فرعی از ادبیات نظری
- پالایش متغیرها به وسیله خود محقق
- پالایش متغیرها و نظرسنجی به وسیله حداقل ۲۰ نفر از مدیران ارشد (خبرگان) بانکی به روش دلفی. در این روش متغیرهای مرتبط از متغیرهای غیر مرتبط تفکیک گردید
- پالایش متغیرها به وسیله نمونه مقدماتی جامعه آماری
- استخراج پرسشنامه نهایی و جمع‌آوری آنها
- سنجش سازگاری درونی به منظور قابلیت اعتماد (پایایی) با ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شد. اگرچه حداقل مقدار قابل قبول برای این ضریب ۰/۷ است، لیکن مقادیر ۰/۶ و ۰/۵۵ نیز قابل پذیرش است (Van de ven & Ferry, 1979). در تحقیق حاضر، قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری ۰/۷۶ گردید.

۳. تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

در راستای سؤال اصلی پژوهش (طراحی مدل اقتضایی مناسب راهبردهای مدیریت منابع انسانی چیست؟)، سؤالات فرعی زیر طراحی گردید:

- ۱- راهبرد کسب و کار از کدام یک از دو راهبرد تمایز یا رهبری هزینه تبعیت می‌کند؟
 - ۲- جهت‌گیری راهبردی (تأمین نیرو) در مدیریت منابع انسانی چگونه است؟
 - ۳- اقدامات منابع انسانی در چارچوب مدل مرجع راهبردی کدام‌اند؟
 - ۴- آیا اقدامات منابع انسانی در واحدهای مختلف، منطبق با چارچوب مدل مرجع راهبردی است؟
- در مرحله اول جهت طراحی و تبیین اقتضایی مدل از روش مدل‌سازی فازی بهره‌برده شد. جدول شماره (۹) نتایج ۱۶ آزمون فرض فازی پرسشنامه اول را نشان می‌دهد.

جدول ۹: خلاصه نتایج به تفکیک واحدهای صف و ستاد و نتایج کلی آزمون فرض فازی (پرسشنامه اول)

واحد/متغیرها	تمايز	رهبري هزينه	استخدام دائمي	استخدام قراردادي
ستاد	عدم تائيد	عدم تائيد	عدم تائيد	عدم تائيد
شعب	عدم تائيد	عدم تائيد	تائيد (با امکان متوسط)	عدم تائيد
اعتبارات - بين الملل	تائيد (با امکان متوسط)	تائيد (با امکان متوسط)	تائيد (با امکان متوسط)	عدم تائيد
کل بانک	عدم تائيد	عدم تائيد	تائيد (با امکان متوسط)	عدم تائيد

جدول شماره (۱۰) حدود پیشنهادی و مقادیر به دست آمده شاخص های نیکویی برازش را

نشان می دهد.

جدول ۱۰: شاخص های نیکویی برازش مدل ساختاری

مطلوبیت	مقدار	مقدار قابل اتکا	نام کامل	شاخص ها
تائيد مدل	۲/۳۷	-	ChiSquare Divided	کای دو (χ^2)
تائيد مدل	۱/۱۸	$\chi^2/df < 3$	ChiSquare Divided to Degrees of Freedom	χ^2/df
تائيد مدل	۰/۰۳۹	$RMSEA \leq 0.10$	Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA
تائيد مدل	۰/۹۷	$NNFI > 0.9$	Non-Normed Fit Index	NNFI
تائيد مدل	۰/۹۵	$NFI > 0.9$	Normed Fit Index	NFI
تائيد مدل	۰/۹۵	$AGFI > 0.9$	Adjusted Goodness of Fit Index	AGFI
تائيد مدل	۰/۹۹	$GFI > 0.9$	Goodness of Fit Index	GFI
تائيد مدل	۰/۹۹	$CFI > 0.9$	Comparative Fit Index	CFI
تائيد مدل	۰/۹۹	$IFI > 0.9$	Incremental Fit Index	IFI

با توجه به اینکه میانگین مجذور خطاهای مدل (۰/۰۳۹) کوچکتر از ۰/۱۰ است

در نتیجه مدل دارای برازش و تناسب بالایی است و نشان دهنده آن است که روابط تنظیم شده

متغیرها بر اساس چارچوب نظری تحقیق منطقی بوده است. از طرف دیگر، شاخص GFI

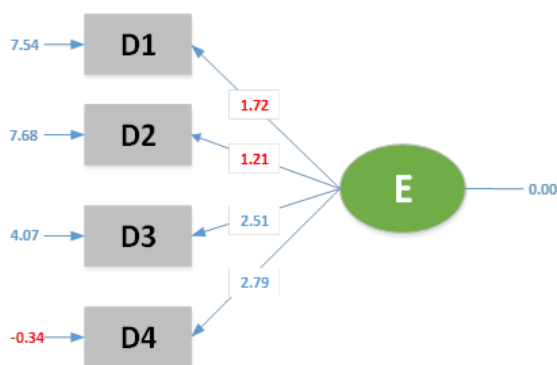
(نیکویی برازش) بیشتر از ۰/۹ نشان دهنده آن است که کلیت مدل مورد تائید بوده و امکان

استفاده از هر چهار راهبرد در سازمان مورد مطالعه وجود دارد. هرچند نتایج حاصل از سایر

نمودارها که در ادامه به آن اشاره گردیده است، نشان می دهد که دو راهبرد پیمان کارانه (D1)

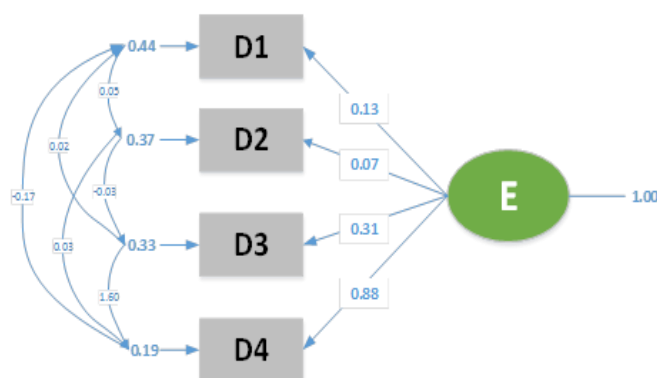
پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیست‌وپنجم، شماره ۷۳، تابستان ۹۸

و قراردادی (D2) نباید به صورت انفرادی به کار برده شود. بعد از اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی مفاهیم)، در اشکال (۲) و (۳) و (۴)، مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب (عدد) معناداری، ضرایب برآوردی و تخمین (ضرایب) استاندارد مورد بحث قرار گرفته‌اند.



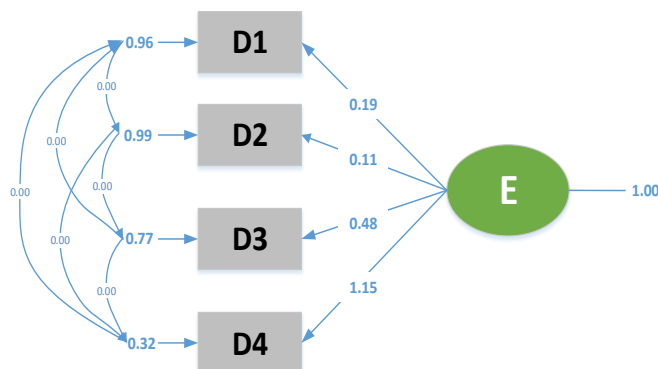
Chi-Square=2.37, df=2, P-value=0.30606, RMSEA=0.03

شکل ۲: مدل معادله ساختاری روابط بین متغیرهای تحقیق (عدد معناداری)



Chi-Square=2.37, df=2, P-value=0.30606, RMSEA=0.039

شکل ۳: مدل معادله ساختاری روابط بین متغیرهای تحقیق (ضرایب برآوردی)



Chi-Square=2.37, df=2, P-value=0.30606, RMSEA=0.039

شکل ۴: مدل معادله ساختاری روابط بین متغیرهای تحقیق (تخمین استاندارد)

طبق شکل شماره (۲) مقدار قابل اتکا برای آنکه متغیرها مناسب سازمان مورد مطالعه باشند ۱/۹۶ است. همان طوری که در این شکل (نمودار عدد معناداری) مشاهده می شود دو راهبرد اول یعنی پیمان کارانه (D1) و نیروی کار قراردادی (D2) به صورت مستقیم تبیین کننده مدل نیستند. تنها روابط غیرمستقیم در این دو متغیر معنادار است. دو راهبرد متخصص متعهد (D3) و سرباز وفادار (D4) تبیین کننده مدل بوده و تأثیرگذارند. البته متغیر متخصص متعهد (D3) نیز فقط به صورت مستقیم تأثیرگذار بوده و به صورت غیرمستقیم ارتباطی ندارد.

طبق شکل های شماره (۳) و (۴) دو راهبرد اول یعنی پیمان کارانه (D1) و نیروی کار قراردادی (D2) با وجود آنکه به صورت مستقیم مناسب سازمان مورد مطالعه نیست، لیکن روابط غیرمستقیم در این دو متغیر معنادار بوده و می توانند به اجرای بهتر دو راهبرد دیگر (متخصص متعهد و سرباز وفادار) کمک کنند. بنابراین مناسب ترین متغیر این مدل متغیر راهبرد سرباز وفادار است و این نتیجه با نتایج حاصل از آزمون های تی نیز سازگاری دارد.

در راستای سؤالات فرعی سوم و چهارم، برای سنجش وضعیت فعلی هریک از راهبردهای چهارگانه، شش متغیر اقدامات منابع انسانی (طراحی شغل، کارمند یابی و انتخاب و ...) در قالب پرسشنامه دوم طراحی گردید. جدول شماره (۱۱) خلاصه نتایج انطباق راهبردها را نشان می دهد. نتایج حاصل از داده های میدانی در شکل شماره یک (مدل مفهومی پژوهش) بارنگ قرمز مشخص گردیده است. به عبارت بهتر راهبرد سرباز وفادار برای همه واحدها و راهبرد متخصص متعهد فقط برای واحد اعتبارات - بین الملل مناسب تشخیص داده شده است.

پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیست‌وپنجم، شماره ۷۳، تابستان ۹۸

جدول ۱۱: خلاصه نتایج انطباق راهبردها به تفکیک واحدهای صف و ستاد و نتایج کلی آزمون تی استیودنت (پرسشنامه دوم)

راہبرد واحدها	متخصص متعهد	سرباز وفادار	پیمان کارانه	قراردادی
ستاد	عدم تأیید	تأیید	عدم تأیید	عدم تأیید
شعب	عدم تأیید	تأیید	عدم تأیید	عدم تأیید
اعتبارات- بین‌الملل	تأیید	تأیید	عدم تأیید	عدم تأیید
کل بانک	عدم تأیید	تأیید	عدم تأیید	عدم تأیید

۴. نتیجه گیری

هدف این پژوهش، طراحی مدل اقتضایی راهبردهای مدیریت منابع انسانی طبق مدل استوارت و براون در بانک توسعه صادرات ایران بوده است. برای رسیدن به این مهم ابتدا چارچوب نظری مطابق ادبیات تحقیق و روش کتابخانه‌ای و با استفاده از نظر خبرگان نهایی تبیین و تحلیل‌ها در سه مرحله انجام گردید. در مرحله اول به کمک مدل استنتاج فازی، راهبردهای کسب‌وکار و جهت‌گیری راهبردی شناسایی و مدل اقتضایی طراحی گردید. در مرحله دوم، با استفاده از آزمون معادلات ساختاری و بهره‌مندی از نرم‌افزار لیزرل، وجود روابط معنی‌داری بین مؤلفه‌ها و متغیرهای مدل پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و مدل مفهومی در مرحله آزمون، تأیید شد. در نهایت در مرحله سوم شکاف وضع موجود با وضع مطلوب راهبردهای چهارگانه در حوزه اقدامات منابع انسانی متناسب با چهار راهبرد متخصص متعهد، سرباز وفادار، پیمان کارانه و نیروی کار قراردادی به‌وسیله آزمون تی استیودنت و به‌صورت اقتضایی مشخص گردید. بر اساس نظریه راهبرد کسب‌وکار مایکل پورتر (۱۹۸۵)، اجرای راهبرد تمایز و رهبری هزینه در واحد اعتبارات- بین‌الملل بانک توسعه صادرات، با امکان متوسط تأیید گردید. لیکن هیچ‌یک از راهبردهای کسب‌وکار در واحدهای ستادی، شعب و نیز کل بانک به تأیید نرسید. با توجه به تفاوت دیدگاه واحد اعتبارات- بین‌الملل با سایر واحدها به سیاست‌گذاران و تصمیم‌سازان در بانک توسعه صادرات ایران می‌توان توصیه کرد در راستای برقراری همسویی دیدگاه‌ها و کسب مزیت رقابتی، با بهره‌مندی از فناوری‌های نوین الکترونیکی و توجه به محیط رقابتی داخلی و خارجی، علاوه بر شناسایی نیازهای جدید مشتریان، نسبت به بهبود و توسعه خدمات منحصربه‌فرد اقدام و با بهینه‌سازی استفاده از همه‌ی

منابع سازمان اعم از انسانی، مالی و فناورانه به شکل‌گیری مطلوب راهبرد کسب‌وکار کمک کنند.

در خصوص جهت‌گیری راهبردی (تأمین نیرو)، در واحدهای شعب، اعتبارات-بین‌الملل و نیز کل بانک، استفاده از بازار کار داخلی با امکان متوسط به تأیید رسید لیکن هیچ‌کدام از دو متغیر بازار کار داخلی یا بازار کار خارجی در واحد ستادی تأیید نگردید. تفاوت دیدگاه واحد ستادی با بقیه واحدها ناشی از تفاوت در ماهیت عملکردی آنهاست. به عبارت دیگر در زمینه تأمین نیرو، تمایل عمومی بانک در واحدهای مختلف به بازار کار داخلی است. از آنجایی که این بانک طی ده سال اخیر نسبت به جذب نیروهای جدید و جوان اقدامی نکرده است، به نظر می‌رسد کارکنان فعلی با گذشت زمان و افزایش سن کاری، انگیزه و اشتیاق خود را به منظور خدمت‌رسانی مطلوب و سریع به مشتریان از دست داده‌اند. ضمن آنکه تعدادی از کارکنان نیز طی سنوات اخیر بازنشسته شده‌اند. از این رو به متولیان در بانک توسعه صادرات ایران می‌توان توصیه کرد با توسعه آموزش‌های تخصصی و سرمایه‌گذاری در زمینه پرورش استعدادها، فرصت رشد و توسعه و توانمندسازی کارکنان را فراهم نموده و به جای برون‌سپاری برخی فعالیت‌ها بخصوص در واحدهای شعب و اعتبارات-بین‌الملل در خصوص جذب نیروهای جدید دست به اقدام عملی بزنند.

نتایج آزمون تی‌تک نمونه‌ای به منظور تعیین شکاف بین وضعیت فعلی اقدامات منابع انسانی با وضعیت مطلوب بر اساس نظریه استوارت و بروان (۲۰۱۹) نشان داد که اقدامات منابع انسانی در واحد اعتبارات-بین‌الملل منطبق با راهبردهای متخصص متعهد و سرباز وفادار است، لیکن اقدامات منابع انسانی در واحدهای ستادی، شعب و نیز کل بانک منطبق با راهبرد سرباز وفادار است. به عبارت دیگر اقدامات منابع انسانی در کل بانک با سایر راهبردها (متخصص متعهد، پیمان‌کارانه و نیروی کار قراردادی) انطباق ندارد. مقایسه پاسخ واحدهای مختلف در خصوص راهبرد کسب‌وکار و جهت‌گیری راهبردی با نتایج حاصل از اقدامات منابع انسانی، نشان‌دهنده تعارض وضعیت فعلی و مطلوب در کل بانک است. به عبارت بهتر به عنوان مثال با وجود تأیید اجرای راهبرد سرباز وفادار (رهبری هزینه و استخدام دائمی) در بحث اقدامات منابع انسانی در کل بانک، رهبری هزینه به تنهایی به عنوان یک متغیر مستقل در کل بانک به تأیید نرسیده است. در مقابل در بحث اقدامات منابع انسانی در واحد اعتبارات-بین‌الملل بانک، تأیید هم‌زمان راهبرد سرباز وفادار (رهبری هزینه و استخدام دائمی) و راهبرد متخصص متعهد

(تمایز و استخدام دائمی)، با تأیید رهبری هزینه و تمایز به‌عنوان متغیرهای مستقل از یک طرف و استخدام دائمی به‌عنوان متغیر مستقل دیگر همخوانی دارد.

از این رو به مدیران منابع انسانی و مدیران ارشد می‌توان توصیه کرد به اقتضای واحدهای مختلف صف و ستاد، برای برقراری همسویی کامل راهبردها و جهت‌گیری بازار کار اقدام نمایند. توسعه نظام مدیریت جبران خدمت عادلانه، خشنودی شغلی، بهبود وضعیت روان‌شناختی و فیزیکی محیط کار، پرورش استعدادها و توانمندسازی از طریق برنامه‌های گسترده آموزشی کاربردی در راستای توجه به منابع داخلی، برای همه‌ی واحدها مدنظر قرار گیرد. بدیهی است مشارکت کارکنان در امور و تلاش‌های آگاهانه آنان می‌تواند بر افزایش بهره‌وری سازمانی تأثیر عمده بگذارد. لیکن برای واحدهای ستادی، علاوه بر توجه به بازار کار داخلی، به انعقاد قراردادهای برون‌سپاری و تأمین نیرو از بازار کار خارجی و جذب متخصصان مستعد نیز توجه شود. در خصوص مقایسه نتایج این تحقیق با سایر تحقیقات می‌توان گفت که در برخی از تحقیقات خارجی (به‌عنوان مثال امبوگوا، ۲۰۱۵؛ موفید و گولزار، ۲۰۱۵؛ سارکر و رحمان، ۲۰۱۸) که به رابطه یا تأثیر اقدامات منابع انسانی بر حفظ و نگهداری کارکنان یا عملکرد سازمان پرداختند یا تحقیقات داخلی (به‌عنوان مثال فرهادی و همکاران، ۱۳۹۵؛ ابراهیمی و فتحی، ۱۳۹۵؛ عباسی و همکاران، ۱۳۹۶؛ سیفی و همکاران، ۱۳۹۷؛ ابوالفتحی و دیگران، ۱۳۹۷) که به تدوین یا همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب‌وکار توجه نموده‌اند، در بحث اقدامات منابع انسانی و تدوین راهبرد منابع انسانی دارای وجه اشتراک با این تحقیق هستند؛ اما از نقاط قوت این تحقیق، اجرای اقتضایی و تفکیک واحدهای صف و ستاد به‌منظور شناسایی راهبردها و تعیین شکاف وضع فعلی و مطلوب اقدامات شش‌گانه منابع انسانی با توجه به هریک از راهبردهای چهارگانه مدل استوارت بروان است.

از این رو، محققان در پژوهش‌های آتی می‌توانند یک یا چند بعد از ابعاد شش‌گانه اقدامات منابع انسانی نظیر طراحی شغل یا کارمندیابی و انتخاب و غیره را مورد شناسایی قرار داده و به تعیین شکاف وضع موجود و مطلوب هر یک از ابعاد اقدام نمایند. همچنین می‌توانند با رویکرد تطبیقی نسبت به طراحی مدل اقتضایی راهبردهای منابع انسانی در سایر سازمان‌ها پرداخته و با در نظر گرفتن همسویی راهبردهای کسب‌وکار با سایر راهبردهای سازمان، ابعادی نظیر فرهنگ، ساختار سازمانی، سیستم‌های اطلاعاتی، راهبرد بازاریابی و راهبرد فناوری را به مدل اضافه و مدل جامعی برای نظام بانکی یا اداری کشور ارائه نمایند.

در این پژوهش، اجرای اقتضایی مدل فقط در سه واحد انجام گرفت. با توجه به طراحی اقتضایی و خاصیت پویایی و غیر ایستا بودن مدل، به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد نسبت به طراحی مدل به تفکیک به مراتب بیشتر از سه واحد در سازمان مورد مطالعه اقدام نمایند. در این صورت تمامی واحدها در مدل، به اقتضا می‌توانند به حالت دورانی در چرخش باشند و در مقاطع زمانی مختلف، از راهبردهای منابع انسانی مختلفی تبعیت کنند.

به‌هرحال، پیشنهادهای برآمده از این تحقیق نیز می‌تواند برای مدیران بخش نظام بانکی - دولتی کشور پاسخی مناسب به نیازهای فعلی و آتی سازمان مورد مطالعه (بانک توسعه صادرات ایران) باشد و از این بابت پژوهش حاضر ضمن بهره‌گیری از ادبیات و چارچوب نظری متمایز، دریچه‌ای نو به روی مسئله تحقیق گشوده است.

منابع:

- ابوالفتحی، جمشید، رسولی، رضا، ضماهنی، مجید، استیری، مهرداد (۱۳۹۷). طراحی و تبیین مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۶ (۴)، ۳۶-۲۵.
- اعرابی، فاطمه السادات، فرهنگی، علی‌اکبر، سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۶). الگوی تعاملی استراتژی‌های ارتباطات سازمانی و استراتژی‌های منابع انسانی با عملکرد؛ مورد مطالعه: واحدهای پژوهشی دارای مجوز از وزارت علوم و تحقیقات و فناوری، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۳ (۶۴)، ۹۷-۷۳.
- اقتداری، علی محمد (۱۳۹۲). سازمان و مدیریت: سیستم و رفتار سازمانی، چاپ چهل و یکم، تهران: انتشارات مولوی.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۹۴). مدیریت عمومی، چاپ پنجاه و دوم، تهران: نشر نی.
- خلیلی شورینی، سهراب، جبارزاده پرنق، اصغر (۱۳۹۵). بررسی میزان همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب و کار، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۸ (۱)، ۵۴-۳۱.
- دیوید، فرد آر (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک، پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد، چاپ سی و پنجم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زاهدی، شمس السادات، الوانی، سید مهدی، فقیهی، ابوالحسن (۱۳۹۰). فرهنگ جامع مدیریت، چاپ پنجم، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- سیدجوادین، سید رضا (۱۳۹۰). مروری جامع بر مفاهیم اساسی نظریه‌های مدیریت و سازمان، تهران:

انتشارات نگاه دانش.

- سیفی، رضا، زارعی رهرو، امیر حسن، اسکندری نیا، نیما، واشقانی فراهانی، محمد (۱۳۹۷). طراحی مدل اعتبارسنجی استراتژی‌های سازمانی، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۴ (۶۹)، ۱۴۲-۱۲۷.
- صحت، سعید، چرخیان، مژده، اسدی، معصومه (۱۳۹۶). درآمدی بر اصول اخلاقی حاکم بر کسب و کار، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- طالاری، محمد؛ خداداد حسینی، سید حمید؛ کردنائیچ، اسداله، آذر، عادل (۱۳۹۶). مدیریت راهبردی پرتفولیوی کسب و کارها؛ شکل‌گیری دوستوانی در سطح شرکت‌های هلدینگ، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۳ (۶۵)، ۴۳-۱۳.
- عباسی، عباس، مصلح شیرازی، علی‌نقی، حسینی، فرشته (۱۳۹۶). تدوین راهبرد منابع انسانی در هماهنگی با راهبرد کسب و کار، فرهنگ و ساختار سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۹ (۲)، ۲۶-۱.
- فرهادی، علی، موسی‌خانی، مرتضی، طبری، مجتبی (۱۳۹۵). طراحی مدل استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی در شرکت ملی گاز ایران، پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی، ۸ (۱۶)، ۳۷-۱۳.
- موسی‌خانی، مرتضی، مجرد، ناهید (۱۳۹۲). شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی QIAU با رویکرد SRP، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۹۲ (۱۲)، ۱۱-۱.
- میرفخرالدینی، سید حیدر، مروتی شریف‌آبادی، علی، محمدی، مهران، (۱۳۹۶). اولویت‌بندی استراتژی‌های سازمانی، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۳ (۶۶)، ۱۰۹-۸۱.
- ولیان، حسن، کوشکی جهرمی، علیرضا، بودلانی، حسن (۱۳۹۶). طراحی مدل رویکرد قابلیت‌های سازمانی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۳ (۶۶)، ۱۵۱-۱۳۱.
- ویلن، توماس ال، هانگر، جی دیوید، (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار، اعرابی، سید محمد و هاشم آقازاده، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Armstrong, M (2016). A handbook of Human Resource Management Practice, 6th ed, London/Philadelphia: Kogan.
- Armstrong, M & Brown, D (2019). Strategic Human Resource Management: Back to the future? Institute for Employment Studies, Brighton: UK.
- Bamberger, P & Meshulam, I (2000). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 3rd ed, London/ Philadelphia: Kogan.
- Boxal, P (2014). The future of employment relations from perspective of human resource management, Journal of International Relations, 56(4), 578-593.



- Carrasco, I & Buendia-Martinez, I (2016). From the business strategy result to a source of economic development: the dual role of CSR, *Journal of Small Business Strategy*, 26(1), 69-86.
- Fiegenbaum, A, Hart, S & Schendel, D (1996). Strategic Reference Point Theory, *Strategic Management Journal*, 17(3), 219-235.
- Ghosh, P & Geetika, M (2007). Recruitment Strategies: Exploring the Dimensions in the Indian Software industry, *Asian Journal of Management Cases*, 4(1), 5-25.
- Hambrick, D. S (2003). On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors, Pennsylvania: State University.
- Henderson, Bruce D (1989). Origin of Strategy, Harvard Business School Reprint.
- Hult, G. M. T & Ferrell, O. C (1997). A Global Learning Organization Structure and Market Information Processing, *Journal of Business Research*, 40(2), pp. 155-166.
- Ladib, N. B. R & Lakhali, L (2015). Alignment between business model and business strategy and contribution to the performance: Empirical evidence from ICT Tunisian venture, *The Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 168-176.
- Mao, H., Liu, S., Zhang, J & Deng, Z. (2016). Information technology resource, knowledge management capability, and competitive advantage: The moderating role of resource commitment, *International Journal of Information Management*, 36(6), 1062-1074
- Mbugua, G. M (2015). Relationship Between Strategic Human Resource Management Practices And Employee Retention In Commercial Banks In Kenya, Kenya: Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- Miles, R. E & Snow, C. C (1984). Designing strategic human resources systems, *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Mufeed, A. S & Raifa Gulzar (2015). The Effect of Human Resource Management Practice on Organizational Performance of Bank Employee in Punjab National Bank (PNB), *International Journal of Managerial Studies and Research*, 3(6), 9-19.
- Murphy, G & Tocher, N (2017). Diversification in small firms: Does parental influence matter, *Journal of Small Business Strategy*, 27(3), pp. 25-38.
- Olson, E. M., Slater, S. F & Hult, T.M (2005). The performance implications of

- fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior, *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65.
- Porter, M. E (1985). *Copetitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Sarker, S. I & Rahman, A (2018). Effect of Strategic Human Resources Management (HRM) Practices on Perceived Financial Performance of Non-Governmental Organizations: Empirical Evidence from RDRS Bangladesh, *European Journal of Business and Management*, 33(10), 99-110.
- Schalk, R., Timmerman, V & van den Heuvel, S (2013). How strategic considerations influence decision making on e-HRM applications, *Human Resource Management Review*, 23(1), 84-92.
- Snell, S & Bohlander, G (2013). *Managing Human Resources*, 16th ed, New York: South-Western, Cengage Learning.
- Stewart, G. L & Brown, K. G (2019). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*, 4 th ed, Jossey-Bass: John Wiley & Sons.
- Van de ven, A & Ferry, D (1979). *Measuring and assessing organizations*, New York: John Wiley.