

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۵/۰۴

تاریخ پذیرش: ۹۱/۰۱/۱۴

بررسی زمینه ایجاد هم‌سویی عمودی و افقی در سیستم منابع انسانی در صنعت نفت

غلامعلی طبرسا^۱ - محمدمهدی رشیدی^۲ - پروانه یزدانی^۳

چکیده

این مقاله به بررسی زمینه‌های ایجاد هم‌سویی عمودی و افقی در منابع انسانی صنعت نفت می‌پردازد. هم‌سویی عمودی، هم‌سویی راهبردهای منابع انسانی با راهبرد کسب و کار سازمان و هم‌سویی افقی، هم‌سویی فعالیت‌های دوایر واحد منابع انسانی در قالب یک بسته منسجم و پایدار است. هم‌سویی افقی برای استفاده بهینه از منابع و نیل به هم‌افزایی در سازمان و واحد منابع انسانی مهم است و هم‌سویی عمودی، برتری رقابتی می‌آفریند. هم‌سویی عمودی و افقی همانند تمام رخدادهایی که توان و ظرفیت سازمان را در نیل به اهدافش ارتقا می‌بخشد به یکباره ایجاد نخواهد شد و نیازمند زمینه‌سازی است. در این مقاله زمینه‌های لازم برای ایجاد هم‌سویی عمودی و بر اساس یافته‌های پژوهش ارایه شده است؛ وجود استراتژی در سازمان، مشارکت مدیر منابع انسانی در تدوین استراتژی‌های سازمان به‌عنوان زمینه‌های ایجاد هم‌سویی عمودی و وجود نگرش سیستمی در حوزه مدیریت منابع انسانی و وجود ساختار ارگانیک در سازمان به‌عنوان زمینه‌های ایجاد هم‌سویی افقی در واحد منابع انسانی سازمان پیشنهاد شد و در عین حال وجود سیستم اطلاعات منابع انسانی زمینه مشترک برای هر دو نوع هم‌سویی فرض شد. جامعه جامعه آماری تحقیق ۴۵ نفر کارکنان واحد منابع انسانی در صنعت نفت می‌باشند و با استفاده از فرمول نمونه‌گیری، ۵۸ نفر از کارکنان واحد منابع انسانی شرکت‌های فعال در صنعت نفت مستقر در تهران انتخاب شدند و فرضیات از دیدگاه آنان سنجیده و بررسی شد.

واژه‌های کلیدی

هم‌سویی^۴، مدیریت منابع انسانی راهبردی^۵، هم‌سویی عمودی^۶، هم‌سویی افقی^۷.

۱. دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس و دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، g-tabarsa@sbu.ac.ir

۲. دکتری مدیریت دانشگاه تهران و عضو هیئت علمی موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، rashidi@iies.net

۳. کارشناس ارشد دانشگاه شهید بهشتی، yazdani.p14@gmail.com

4. Alignment
5. Strategic human resource management
6. Vertical alignment
7. Horizontal alignment

مقدمه

اهمیت مبحث هم‌سوایی با توجه به کارکردهای متنوع آن برای سازمان و همچنین برای واحد منابع انسانی به‌طور خاص انکارناپذیر است. رایت و مک‌ماهان (۱۹۹۲) مدیریت منابع انسانی استراتژیک را به‌عنوان الگویی برای استفاده از منابع انسانی سازمان به صورت برنامه‌ریزی شده و انجام کارها با هدف آنکه سازمان را به منظور نیل به اهدافش توانمندسازد تعریف می‌کنند این تعریف بر هم‌سوایی در میان فعالیت‌های منابع انسانی و نیز هم‌سوایی استراتژی منابع انسانی با استراتژی تاکید می‌کند. با توجه به اینکه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با فعالیت‌های متعدد سازمانی از جمله حجم یا گردش معاملات، بهره‌وری، بازگشت‌های مالی (Delery and Doty, 1996, p:804) بقا و ارزش شرکت پیوند یافته است، لذا هم‌سوایی افقی و عمودی آن بر تمام رویکردهای یاد شده تاثیرگذار خواهد بود. محققان وجود دو نوع هم‌سوایی را برای دستیابی به عملکرد عالی مهم دانستند (شولر و جکسون ۱۹۸۷؛ آرتور ۱۹۹۴؛ هوسلید، ۱۹۹۵؛ دلری و دوتی، ۱۹۹۶). بون (۲۰۰۸) ایجاد هم‌سوایی در واحد منابع انسانی را نتیجه فرآیندی در طی یک دوره زمانی طولانی می‌داند که منجر به بقای سازمان می‌شود لیکن موفقیت یک سازمان در ایجاد هم‌سوایی به وجود زمینه‌های لازم در سازمان بستگی دارد بدون شک این فرآیند در بستر مناسب سازمانی به شیوه‌ای کارآمد و موثرتر رخ خواهد داد. (Boon, 2008)

در زمینه مبحث هم‌سوایی در مدیریت منابع انسانی استراتژیک مقالات متعدد و متنوعی نوشته شده است و دستاوردهای مطلوبی برای آن ذکر شده است اما در مورد زمینه‌های مورد نیاز آن که تسهیل‌کننده این رویکرد خواهد بود کمتر نوشته‌ای به چشم می‌خورد. با توجه به اهمیت مبحث هم‌سوایی در واحد منابع انسانی سازمان، در سالیان اخیر گروهی از دانشمندان و صاحب‌نظران، با طرح دیدگاه‌های نوین، کارکردها و تاثیرات هم‌سوایی را در حوزه مدیریت منابع انسانی استراتژیک مورد مذاقه قرار داده و به ابعاد مختلف آن نظیر تاثیر آن بر عملکرد، اثربخشی و متخصصان منابع انسانی پرداخته چالش‌ها و مشکلات کاربرد و مدیریت آنرا مورد توجه قرار دارند. این پژوهش درصدد است عوامل و زمینه‌های برگرفته از ساختار مدل‌ها و ادبیات موضوع جهت ایجاد هم‌سوایی عمودی و افقی در واحد منابع انسانی را بررسی و برای استقرار هرچه بهتر آن پیشنهاداتی را ارائه کند.

۲. پیشینه تحقیق

۲-۱. تعریف مدیریت منابع انسانی راهبردی

مدیریت منابع انسانی راهبردی الگوی کاربرد برنامه‌ریزی شده منابع انسانی و انجام کارهایی با هدف توانمندسازی سازمان برای نیل به اهداف مورد نظر است (رایت و آلن، ۲۰۰۶)^۱. و در تعریفی دیگر مدیریت منابع انسانی استراتژیک فرآیندی است که رویکردهای مختلف را در زمینه توسعه استراتژی‌های منابع انسانی، که از لحاظ عمودی با استراتژی کسب و کار یکپارچه و هماهنگ هستند و از لحاظ افقی نیز با یکدیگر همسو هستند به کار می‌گیرد (آرمسترانگ، ۱۳۸۹، ص ۵۱).

وجه تمایز اصلی میان مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی راهبردی از دیدگاه گست (۱۹۸۹) میزان یکپارچگی مدیریت منابع انسانی با فرآیندهای تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان به‌منظور مقابله با تغییرات محیطی است (بیر (۱۹۹۷) بر این باور بود که محیط رقابتی، جهانی شدن و تغییرات مداوم بازار و فناوری، دلایل اصلی دگرگونی مفاهیم مدیریت منابع انسانی و تبدیل آن به مدیریت منابع انسانی راهبردی است. مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی تنها بر مهارت‌های فیزیکی، آموزش‌های خاص، تخصص‌های ویژه و کارایی فردی تاکید می‌کرد و به‌جای توجه به افراد به کارهایی که توسط ایشان انجام می‌شد تمرکز می‌کرد درحالی‌که مدیریت منابع انسانی راهبردی علاوه بر توجه به موارد یاد شده به تمام بخش‌ها، اثربخشی کلی و یکپارچگی فعالیت‌های مختلف سازمان تاکید می‌کند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۹، ص ۵۱)

۲-۲. مفهوم مدیریت منابع انسانی راهبردی

مفهوم مدیریت منابع انسانی راهبردی بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت استراتژیک منابع انسانی و بر یکپارچه شدن راهبرد منابع انسانی با راهبرد شرکت تاکید می‌کند. همانطور که دایر و هولدر (۱۹۹۸) می‌گویند مدیریت منابع انسانی راهبردی جدید باید چارچوب یک شکل‌کننده‌ای ایجاد کند که فراگیر، اقتضایی و یکپارچه باشد (اعرابی و میری، ۱۳۸۴، ص ۱۳۰)

از نظر محققانی نظیر هندری و پتیگرو (۱۹۸۶)، مدیریت منابع انسانی راهبردی

¹. Wright & Allen, 2006

دربردارنده چهار معنی و مفهوم است:

۱. استفاده از برنامه ریزی؛
۲. رویکردی یکپارچه به طراحی و مدیریت سیستم‌های پرسنلی؛
۳. هماهنگ‌سازی فعالیت‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با راهبرد کسب و کار تعیین شده؛
۴. نگرستن به کارکنان سازمان به دیده «منبعی استراتژیک» به منظور کسب مزیت رقابتی (آرمسترانگ، ۱۳۸۹، ص ۵۲)

۲-۳. مفهوم همسویی

مفهوم همسویی با تحقیق اسکینر^۱ ۱۹۶۹ آغاز شد. او ادعا کرد شرکت‌ها باید سیستم‌های تولید خود را برای انجام وظایفی که برای موفقیت سازمان حیاتی هستند و با استراتژی شرکت مطابقت دارند متناسب نمایند (وانگ و شیو، ۲۰۰۸)^۲ از سوی دیگر مفهوم همسویی یک مبحث متداول در ادبیات استراتژی است اگر ترتیبات سازمانی متنوع، منسجم و متجانس با استراتژی کلی نباشند شرکت‌ها ممکن است هدایت استراتژیک مبهمی داشته باشند که به نتایج غیر بهینه و ناکارآمد منجر می‌شود. در میان مفاهیم کلیدی مفهوم همسویی یکی از مواردی است که تئوری پردازان اقتضایی از آن جانبداری می‌کنند و اظهار می‌دارند هر اندازه میزان هماهنگی ناشی از همسویی بیشتر باشد سازمان عملکرد بهتری خواهد داشت.

نادلر و تاشمن^۳ هم تعریفی از همسویی ارائه کردند و آن را حدی که نیازها، تقاضاها، اهداف بلندمدت، اهداف کوتاه مدت و ساختار یک جز با نیازها، تقاضاها، اهداف بلندمدت، اهداف کوتاه مدت و ساختار جز دیگر تطابق یا سازگاری دارد. این نکته که سازمان‌ها هنگامی که به همسویی دست می‌یابند اثربخش تر و کارآتر از وضعیت فقدان همسویی هستند مقدمه‌ای است که ماخذ مفهوم همسویی قرار می‌گیرد بنابراین سازمان‌ها هنگامی که اجزایشان همسو باشند اثربخش ترند. دریزن و ون دی ون^۴ (۱۹۸۵) خاطر نشان کردند در بررسی ساختاری اقتضایی سه رویکرد مفهومی متفاوت از

1. Skinner

2. Wang and Shyu, 2008

3. Nadler and Tushman, 1988

4. Drazin & Van de Ven, 1985

همسویی آشکار شده است: رویکرد انتخابی^۱، تعاملی^۲ و سیستمی^۳. (Boon, 2008)

۲-۴. همسویی در مدیریت منابع انسانی استراتژیک

مکتب میشیگان^۴ اولین تعریف روشن و صریح را از مفهوم مدیریت منابع انسانی و سیستم‌های منابع انسانی ارائه داد طبق اصول این مکتب راهبردهای منابع انسانی باید به گونه‌ای تدوین شوند که با راهبرد سازمان همسو باشند از این رو آن را مدل سازگارکننده^۵ نیز می‌نامند این مکتب یک چرخه‌ی حیات منابع انسانی ارائه می‌دهد که شامل فرآیند انتخاب، مدیریت عملکرد، پاداش و توسعه است علاوه بر این جهت ایجاد همسویی بین راهبرد کسب و کار شرکت و راهبرد منابع انسانی راهکارهایی مطالعاتی منابع انسانی ارائه می‌دهد. (قاسمی، ۱۳۸۲، ۱) همچنین رویکرد اقتضایی تعریف و تدوین اهداف، راهبردها، سیاست‌ها، فهرست عملیات و تحلیل نقش واحد مدیریت منابع انسانی را تنها زمانی که با وضعیت سازمان همسو و به عبارتی در چارچوب راهبردهای سازمان باشند و از رسالت، مقاصد و اهداف آن منبعث گردند معتبر می‌داند. محققان دیدگاه اقتضایی معتقدند اثربخشی شرکت به همسویی راهبرد و فعالیت‌های منابع انسانی آن با سایر جنبه‌ها و راهبردهای شرکت بستگی دارد. بحث هم‌سویی از منظر رویکرد محتوامحور^۶ هم بررسی شده است که بیان می‌دارد مدیریت منابع انسانی راهبردی به هنگام تطابق عناصر مدیریت منابع انسانی با راهبرد سازمان آشکار می‌شود (کریشنال و سینگ، ۲۰۰۴).^۷

تعریف رایت و مک ماهان (۱۹۹۲) از مدیریت منابع انسانی راهبردی به‌عنوان الگوی کاربرد برنامه‌ریزی شده‌ی منابع انسانی و انجام کارهایی با هدف توانمندسازی سازمان برای نیل به اهداف مورد نظر، بر همسویی و تناسب در میان فعالیت‌های منابع انسانی و همسویی راهبرد آن با راهبرد سازمان تاکید می‌کند (رایت و آلن، ۲۰۰۶).^۸

1. Selection approach
2. interaction approach
3. systems approach
4. Michigan's School
5. Matching model
6. content-focused approach
7. Krishnan & Singh, 2004
8. Wright & Allen, 2006

اینک تعاریف و مفاهیم مربوط به همسویی عمودی یا استراتژیک و همسویی افقی یا درونی برای واحد مدیریت منابع انسانی سازمان به تفصیل و به صورت مجزا بیان می‌شود.

۲-۵. تعریف همسویی عمودی در مدیریت منابع انسانی استراتژیک

تعاریف متعددی از مبحث همسویی عمودی در حوزه مدیریت منابع انسانی استراتژیک توسط محققان حیطةی سازمان و مدیریت ارائه شده است (دلری و دوتی، ۱۹۹۶)^۱ همسویی عمودی را این چنین تعریف نمودند: همسویی عمودی به هم‌پوشانی سیستم منابع انسانی با سایر مشخصات سازمانی نظیر راهبرد شرکت اشاره دارد. محققانی همسویی عمودی را هم‌راستایی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و فرآیند مدیریت استراتژیک شرکت تعریف کردند (رایت و اسنل، ۱۹۹۷)^۲؛ در تعاریف محققان کنونی نظیر کاتوریا و همکاران (۲۰۰۷)، کوریس (۲۰۰۹) دیده می‌شود که از منظر آنان همسویی عمودی به پیکره‌بندی و شکل‌دهی استراتژی‌ها، اهداف، برنامه‌های عملکرد و تصمیمات در سراسر سطوح مختلف سازمان اشاره دارد؛ در حقیقت مدیریت استراتژیک فرآیندی تکرارپذیر است که با ایجاد راهبرد کلی در سطح سازمان آغاز می‌گردد تا کل سازمان را هدایت نماید. پیاده‌سازی اثربخش استراتژی در یک اسلوب پایین به بالا با هدف سازگار و منطبق نمودن تصمیمات سطوح پایین‌تر با تصمیمات سطوح بالاتر انجام می‌شود هنگامی که این انطباق یا سازگاری به دست آمد همسویی عمودی آشکار می‌شود (کتوریا^۳ و دیگران، ۲۰۰۷).

۲-۶. تعریف همسویی افقی در مدیریت منابع انسانی استراتژیک

همسویی افقی به معنای همسو نمودن فعالیت‌های منابع انسانی با یکدیگر در یک بسته منسجم و پایدار است. این مفهوم در تحقیقات مدیریت منابع انسانی با مباحثی نظیر سازگاری درونی و تکمیل‌کنندگی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی نسبت به هم سر و کار دارد به‌عنوان مثال هنگامیکه فرآیند کارمندیابی و انتخاب بر یافتن مجریان یا بازیگران تیمی^۴ تمرکز دارد سیستم جبران خدمت هم باید بر ارائه پاداش‌های تیم‌محور^۵

1. Delery and Doty, 1996,p:804

2. Wright and Snell , 1997

3. Kathuria

4. team players

5. team-based rewards

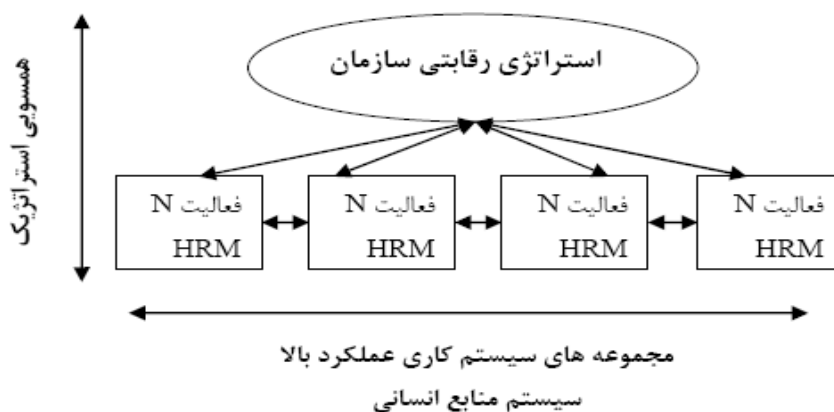
تاکید کند. مفهوم هم‌سویی افقی کانون توجه را از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مجزا به سیستم مدیریت منابع انسانی یکپارچه تغییر داد (Delery,1998,p:291).

۲-۷. راهبرد

از دیدگاه هکس و مجلوف استراتژی مفهومی چندبعدی است که در برگیرنده کلیه فعالیت‌های اساسی سازمان بوده و باعث ایجاد حسن یکپارچگی، وحدت، هم‌سویی می‌شود (خاتمی، ۱۳۸۶) از دیدگاه محققان اصولاً نیل به هم‌سویی عمودی برپایه‌ی وجود و تعریف استراتژی در سازمان‌ها بنا شده است (Vrreault and Hyland,2005,p:529)

آرمسترانگ هم یکی از مواردی را که مانع دستیابی به هم‌سویی عمودی مناسب می‌شود درست تعریف نشدن استراتژی کسب و کار می‌داند (آرمسترانگ، ۱۳۸۹، ص ۹۰) در رابطه با راهبردهای منابع انسانی باید ذکر کرد که این راهبردها مشخص می‌کنند که سازمان قصد دارد چه اقداماتی در مورد عملکردها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی انجام دهد و چگونه این موارد باید با راهبرد شرکت و نیز با یکدیگر یکپارچه و منسجم باشند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۹، صص ۶۲-۶۱)

همانطور که در نمودار ۱ می‌بینیم راهبرد رقابتی سازمان دارای جایگاه و ارتباط معین است.



نمودار ۱: دو بعد سیاست‌ها و فعالیت‌های اثربخش مدیریت منابع انسانی

منبع: (Vrreault and Hyland,2005,p:529)

عمدتاً شرکت‌های موفق دارای بیانیه ماموریت، بیانیه سازمان، استراتژی سازمان/کسب و کار و استراتژی منابع انسانی^۱ نوشته شده هستند که مورد تایید و حمایت مدیریت است. در دسترس بودن راهبردها معیاری مهم برای انسجام راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب و کار/سازمان است اما لزوماً به این معنا نیست که یک انسجام بین راهبرد منابع انسانی و کسب و کار/سازمان وجود دارد. سوال مهم این است که آیا راهبردهای منابع انسانی به‌عنوان یک بخش از راهبرد کلی کسب و کار/سازمان درون یک زمینه‌ی کلی مشابه و همانند دیگر راهبردهای عملیاتی فرمول‌بندی شده و با راهبرد کسب و کار/سازمان همسو گشته‌اند؟ (اکسان و عثمان، ۲۰۰۹)^۲.

۸-۲. مشارکت مدیریت منابع انسانی در تدوین استراتژی سازمان

واژه مشارکت را می‌توان از دیدگاه اندیشمندان حوزه‌های مختلف علوم بررسی کرد و در نهایت به معنی واحدی رسید. مشارکت یعنی ایفای نقش از طریق اظهارنظر، ارائه پیشنهاد، تصمیم‌گیری و قبول مسئولیت در زمینه‌ی فعالیت‌های سازمان، انتخاب نوع کار، بهبود و توسعه کار و توزیع دستاوردهای حاصله (نادری نرم، ۱۳۸۷، ص ۱). در عصر حاضر، مدیران رده بالای سازمان به این نتیجه رسیده‌اند که بدون یک مدیر منابع انسانی موثر و کارآمد دستیابی به هدف‌های سازمانی مشکل است (مدرسی، ۱۳۸۶، ص ۱).

تعریف بروستر و لارسن از همسویی عمودی با تاکید بر مبحث مشارکت منابع انسانی در تدوین راهبرد این چنین است: «میزانی که حوزه مدیریت منابع انسانی در فرایند تدوین راهبرد کسب و کار مشارکت می‌کند» (طبرسا و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۱۹۲) در عین حال فرایند مشارکت نیروی انسانی سازمان در برنامه‌ریزی استراتژیک در سه سطح نشان داده می‌شود.

ساده‌ترین همسوسازی در پایین‌ترین سطح در قالب همسویی ابعاد نیروی انسانی در مستندات نهایی راهبرد سازمان بدون حضور مستقیم در فرایند برنامه‌ریزی است؛ همسوسازی عبارت است از درجه‌ای از تعامل میان برنامه‌های آماده شده توسط حوزه‌ی منابع انسانی و گروه برنامه‌ریزی استراتژیک؛ بالاترین سطح همسوسازی عبارت است از: تعامل مستمر گروه‌های منابع انسانی

1. Human resource Strategy
2. Ekhsan and Othman, 2009

واستراتژیک در قالب سازوکارهای رسمی و غیررسمی. (طبرسا و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۲۰۲)

از طرفی راهبرد منابع انسانی، در فضایی تعاملی شکل می‌گیرد که سبب آگاهی همه سطوح از الزامات مربوط به جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان و ویژگی‌ها و اقتضات منابع انسانی شده، در نتیجه تبیین اثربخش‌تر راهبردهای منابع انسانی، تلفیق و همسوسازی راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای سازمان و در نتیجه بهره‌برداری اثربخش از منابع انسانی سازمان را موجب می‌شود. کارکرد دیگر این تلفیق استراتژیک، ایجاد ارتباط و هماهنگی میان سیاست‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی و راهبردهای سازمان است (صامعی، ۱۳۸۸، صص ۲-۳)

تلفیق اثربخش راهبرد منابع انسانی در صورتی امکان‌پذیر است که مدیر امور کارکنان سازمان از نزدیک و همگام با سطوح عالی مدیریت در تنظیم راهبرد کسب و کار مشارکت داشته باشد. باید انتظار داشت که رئیس امور کارکنان در کمیته‌ی عالی/اجرایی عضویت و یا حداقل به مدیر ارشد سازمان دسترسی داشته باشد تا بتواند درباره‌ی جهت‌گیری راهبرد کسب و کار اطلاعات لازم را به‌دست آورد و از همان مراحل اولیه، نقش خود را در تشکیل مفاهیم ضمنی منابع انسانی ایفا نماید (محبی، ۱۳۸۵، ص ۴)

پس عامل مؤثر در همسوسازی موفقیت‌آمیز مدیریت منابع انسانی، دسترسی مستقیم به مدیریت ارشد از طریق سازوکارهای گزارش‌گیری رسمی و شبکه‌های غیررسمی است (طبرسا و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۱۹۹)

به‌طور کلی نمایندگی مدیران منابع انسانی در سطح هیئت مدیره و مشارکت آنان در مراحل تدوین و اجرای راهبردهای سازمان و کسب و کار حائز اهمیت است و میزان انسجام راهبردی بین راهبرد منابع انسانی و راهبرد کسب و کار/سازمان از طریق در دسترس بودن راهبردهای شرکت و نقش استراتژیکی که توسط نمایندگان منابع انسانی در فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک در سطح هیئت مدیره ایفا می‌گردد متاثر می‌شود (اکسان و عثمان، ۲۰۰۹)^۱

۲-۹. سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی

سیستم اطلاعات منابع انسانی می‌تواند به‌عنوان اشتراکی از اجزای وابسته به هم تعریف شود

1. Ekhsan and Othman, 2009

که به منظور جمع‌آوری، پردازش، ذخیره‌سازی، انتشار اطلاعات و برای حمایت از تصمیم‌گیری، ایجاد هماهنگی، کنترل و تحلیل فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سازمان، به وجود آمده است. یکی از دلایلی که برای به کارگیری چنین سیستمی وجود دارد ایجاد یکپارچگی در سیستم منابع انسانی است در واقع به علت ویژگی نرم افزاری سیستم اطلاعات منابع انسانی، این سیستم مدیران را قادر می‌سازد تا تمامی کارکردهای منابع انسانی را از راه به کارگیری سیستم اطلاعات و تلفیق وظایفی که از سوی کارکنان نیروی انسانی، به طور رسمی اجرا می‌شود، دوباره مهندسی کند. (محمودی، ۱۳۸۷، ص ۳۵)

یکی از مکاتبی که اولین تعریف روشن و صریح را از مفهوم مدیریت منابع انسانی ارائه کرد مکتب میشیگان بود و طبق اصول این مکتب راهبرد منابع انسانی باید به گونه‌ای تدوین شود که با راهبرد سازمان هماهنگ باشد. این مکتب جهت ایجاد هماهنگی بین راهبرد تجاری شرکت و راهبرد منابع انسانی روش‌هایی را پیشنهاد کرد که رکن و پایه اساسی آن روش‌ها در طراحی و کاربرد سیستم اطلاعات منابع انسانی است این روش‌ها عبارتند از:

- طراحی یک سیستم اطلاعات منابع انسانی
- اطمینان از توجه مدیریت عالی سازمان به سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی همانند سایر موضوعات مهم
- سنجش سهم مشارکت سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی در کلیه سطوح سازمانی اعم از سطح استراتژیک، مدیریتی و عملیاتی (قاسمی، صص ۱-۲، ۱۳۸۲)

تعاریف مختلفی در خصوص مدیریت منابع انسانی راهبردی وجود دارد اما نکته‌ی اصلی در همه این تعاریف هم‌راستا بودن مدیریت منابع انسانی با اهداف راهبردی سازمان است و برای این امر چاره‌ای جز بهره‌مندی از فناوری اطلاعات نیست. در واقع تغییر جهت مدیریت منابع انسانی به رویکرد استراتژیک و هم‌راستایی آن با اهداف راهبردی سازمان از جمله مباحثی است که یکی از دلایل آن نفوذ فناوری اطلاعات است (حسینی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۷)

از سوی دیگر با کاربرد سیستم اطلاعات منابع انسانی فرایندهای مجزای درون سیستم منابع انسانی از جمله ترفیعات، انتصابات، سنوات خدمتی، ارزشیابی و اقدامات انضباطی، سیستم حضور و غیاب و... در قالب طرحی جامع و یکپارچه درآمده و بسترهای تحول و توسعه منابع انسانی فراهم می‌آید (محمودی، ۱۳۸۷، صص ۳۴-۳۵)

۲-۱۰. ساختار ارگانیک^۱

سازمان با الگوی مکانیکی مترادف سازمان بوروکراتیک (دیوان‌سالار) است که در آن شبکه‌ی اطلاعاتی بسیار محدود و کارها رسمی و براساس دواير تقسیم شده‌اند در حالی که الگوی ارگانیک دارای ساختاری در سطح افقی گسترده و از تیم‌هایی تشکیل شده است که اعضای آن‌ها متخصص و در سطوح مختلف سازمانی قرار گرفته‌اند. رسمیت در سطح بسیار پایینی است و از شبکه‌ی بسیار گسترده اطلاعاتی برخوردارند شبکه‌ی ارتباطی مسیر بالا به پایین، پایین به بالا و افقی را می‌پیماید و افراد می‌توانند در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکتی فعال داشته باشند. (دفت، ۱۳۸۵، ص ۲۱۸)

سازمان‌های اثربخش ارگانیک هستند زیرا در این ساختار نهادها در واحدهای مختلف یکپارچه‌اند، کارکردها و عملیات حمایت‌کننده راهبرد کسب و کار و یکدیگرند (Kathuria, 2007, p:507)

۲-۱۱. وجود نگرش سیستمی در میان مدیران دواير واحد منابع انسانی

از اواخر دهه ۱۹۴۰ و به خصوص طی دهه‌ی ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، متخصصان منابع انسانی به‌ظهور دانشی، حاصل از تفکر سیستمی واقف شدند. تفکر سیستم‌ها رویکردی مفهومی است که تمام پدیده‌ها را اجزایی وابسته از یک کل می‌داند و روابط تعاملی را جایگزین روابط علت و معلولی می‌کند. با تاکید بر روابط حاکم بر اجزای یک کل، متخصصان منابع انسانی درک می‌کنند که چگونه هر تغییر در یک جز هر سازمانی سبب کنشی اساسی در سراسر یک شرکت است. مثلاً اگر سازمان افرادی با مهارت‌ها و مدارک بالاتر استخدام کند شاید نیاز باشد تا برنامه‌های آموزشی خود را ارتقا دهد و توجه بیشتری به فرصت‌های ارتقا و رشد معطوف دارد (اعرابی و موسوی جد، ۱۳۸۴، ص ۲۷)

۳. فرضیات تحقیق

فرضیه‌های تحقیق: در این تحقیق با استنباط از ادبیات موضوع و شماری از مدل‌های مرتبط فرضیاتی تدوین شد که عبارتند از:

- وجود راهبرد در سازمان موجب ایجاد هم‌سویی عمودی در واحد منابع انسانی می‌شود.
- مشارکت‌مدیریت منابع انسانی در تدوین راهبرد سازمان موجب ایجاد هم‌سویی عمودی در واحد منابع انسانی می‌شود.

- وجود سیستم اطلاعات منابع انسانی موجب ایجاد هم‌سویی عمودی در واحد منابع انسانی می‌شود.
 - وجود سیستم اطلاعات منابع انسانی موجب ایجاد هم‌سویی افقی در واحد منابع انسانی می‌شود.
 - وجود ساختار ارگانیک موجب ایجاد هم‌سویی افقی در واحد منابع انسانی می‌شود.
 - وجود دیدگاه سیستمی در مدیران منابع انسانی موجب ایجاد هم‌سویی افقی در واحد منابع می‌شود.
- پس از بررسی و مطالعه مؤلفه‌هایی برای بررسی عامل‌های پژوهش انتخاب گردید و پرسشنامه بر اساس این مؤلفه‌ها تدوین شد که در جدول ۱ ارائه شده است.

۴. فرایند تحقیق

در این تحقیق جامعه آماری شامل ۱۴۵ نفر کارکنان واحد منابع انسانی در صنعت نفت می‌باشد و نمونه آماری به روش تصادفی ساده انتخاب شده است.

تعیین حجم نمونه: در تعیین حجم نمونه در داده‌های کیفی از فرمول مناسب برای تخمین n استفاده شد که در ذیل ارائه شده است

$$n = \frac{N \left(Z_{\frac{\alpha}{2}} \right)^2 pq}{(N - 1)d^2 + \left(Z_{\frac{\alpha}{2}} \right)^2 pq}$$

$$n = \frac{145 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{144 * 0.1^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 58$$

در این تحقیق براساس این فرمول نمونه‌گیری ۵۸ نفر برای نمونه‌گیری انتخاب شدند و نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده انجام شد از میان آن‌ها ۵۲ پرسشنامه بازگردانده شد. برای اندازه‌گیری متغیرها در پرسشنامه این تحقیق از مقایسه لیکرت در طیف پنج گزینه‌ای استفاده شده و از مدیران و کارکنان پاسخگو خواسته شده بود تا نظر خود را در مورد هر سوال بر مبنای این طیف و با انتخاب یکی از گزینه‌های بسیار کم، کم، تاحدودی، زیاد، بسیار زیاد بیان نمایند که به ترتیب برای این گزینه‌ها ارزش عددی ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ در نظر گرفته شد.

روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری: جهت تعیین اعتبار و روایی پرسش‌نامه، در

این تحقیق از روش اعتبار محتوا استفاده شده است. برای تعیین روایی با مطالعه منابع مربوط، طرح اولیه پرسش‌نامه تهیه شد و توسط استاد راهنما و استاد مشاور مورد بررسی قرار گرفت که در نتیجه مواردی جهت اصلاح پیشنهاد شد و پس از اعمال اصلاحات مورد نظر، پرسش‌نامه نهایی تدوین گردید.

جدول ۱: مولفه‌هایی برای بررسی عامل‌های پژوهش

شاخص‌ها	زمینه‌ها	
<ul style="list-style-type: none"> - تدوین راهبرد سازمان (بیانیه مأموریت سازمان) - تدوین راهبرد کسب و کار - تدوین راهبرد های وظیفه‌ای (راهبرد منابع انسانی، بازاریابی، مالی و...) 	وجود راهبرد	هم‌سویی عمودی
<ul style="list-style-type: none"> - حضور در تیم مدیریت ارشد و ایفای نقش شریک راهبردی - آگاهی از دانش کسب و کار - آگاهی از نقاط قوت و ضعف/امکانات و محدودیت های منابع انسانی سازمان - دسترسی آسان به مدیر عامل - گزارش دهی مستقیم به مدیر عامل 	مشارکت مدیر منابع انسانی در تدوین راهبرد منابع انسانی	
<ul style="list-style-type: none"> - جامعیت اطلاعات ارائه شده توسط سیستم اطلاعات منابع انسانی. - قابلیت انتقال اطلاعات در فرمت‌ها (قالب‌های) متعدد برای استفاده مدیران تمام سطوح - ارائه اطلاعات به روز و به هنگام - امنیت و قابلیت اطمینان - ارائه خدمات و اطلاعات متنوع (نمودار ها، جداول، گزارشات متنی) - صحت، اعتبار و دقت اطلاعات (پایایی و اعتبار) - ارائه اطلاعات مرتبط با فرایندها - سرعت در ارائه خدمات - سهولت در کاربری - نگهداری سوابق و بایگانی. - قابلیت انعطاف پذیری و بازنگری اطلاعات 	وجود سیستم اطلاعات منابع انسانی	
<ul style="list-style-type: none"> - عدم تمرکز - گستردگی در سطح افقی - امکان شکل دهی به تیم‌های تخصصی - رسمیت پایین - ایجاد شبکه اطلاعات (رسمی و غیر رسمی) گسترده 	وجود ساختار ارگانیک در سازمان	هم‌سویی افقی
<ul style="list-style-type: none"> - جایگزین نمودن روابط تعاملی به جای روابط علت و معلولی بین دوایر - درک اصل وابستگی متقابل. - درک هدفمندی کل سیستم - درک اصل هم افزایی در سیستم مدیریت منابع انسانی - درک اهمیت ارتباط، هماهنگی و هم افزا 	تفکر سیستمی در مدیران منابع انسانی	

برای تعیین پایایی پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. در پرسشنامه ۳۰ سوالی مورد استفاده در این تحقیق، ضریب آلفای به دست آمده برابر با ۰/۹۳۹ است چون ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ نشانگر پایایی مطلوب می باشد پس پرسشنامه از پایایی خوبی برخوردار بوده است. یافته های تحقیق بر اساس تحلیل آمار توصیفی در جدول ۲ ارائه شده است برای تفسیر داده ها توزیع فراوانی، شاخص های آمار توصیفی نظیر میانگین و انحراف معیار ارائه شدند در این جدول هر چه میانگین متغیر زمینه ساز برای هم سویی بیشتر باشد آن متغیر از دیدگاه پاسخ دهندگان وجود آن زمینه بهتر و مناسبتری برای ایجاد هم سویی عمودی و افقی می باشد واریانس نیز پراکندگی پاسخ ها را نشان می دهد به طور کلی هر چه واریانس کوچک تر باشد نمایانگر آن است که پراکندگی پاسخ ها کمتر است و بنابراین آن متغیر به عنوان زمینه ایجاد هم سویی در وضعیت مناسب تری قرار دارد. با توجه به مشابه بودن تحلیل توصیفی برای متغیرها تنها به تفسیر دو فرضیه اصلی اول می پردازیم.

نگاره ۲: نتایج بدست آمده از تحلیل توصیفی داده ها

شماره- فرضیه اصلی	متغیر مورد بررسی	طیف پاسخ ها بر حسب درصد فراوانی						
		خیلی کم	کم	تاحدودی زیاد	زیاد	بسیار زیاد	میانگین	واریانس
۱	وجود راهبرد	۰/۶۶	۵/۳۳	۲۱/۳۳	۲۹/۳۳	۴۳/۳۳	۴۰/۹۳۳	۰/۷۷۶
۲	مشارکت مدیر منابع انسانی در تدوین راهبردهای سازمان	۳/۲۴	۴/۰۲	۲۱/۳	۳۷/۳۸	۳۴/۰۸	۳/۹۵۴	۰/۶۶۹
۳	وجود سیستم اطلاعات منابع انسانی	۱/۶۸	۵/۰۳	۲۵/۴۶	۳۶/۹۶	۳۱/۵۳	۳/۹۱۶۷	۰/۶۳۱
۴	وجود ساختار ارگانیک در سازمان	۲/۸۴	۱۱/۴۴	۳۲/۲۴	۴۰	۱۳/۴۶	۳/۴۷۷۳	۰/۵۴
۵	وجود نگرش سیستمی در مدیران منابع انسانی	۰	۱۱/۶	۱۶/۴	۴۳/۶	۲۸/۴	۳/۸۸۸	۰/۷۰۴
۶	وجود سیستم اطلاعات منابع انسانی	۰	۵/۷۲	۲۲/۴۳	۴۲/۹۶	۲۸/۸۸	۳/۹۵۳۳	۰/۵۳۴

در رابطه با فرضیه اصلی اول (وجود راهبرد) شاخص های مرکزی و توزیع فراوانی سوالات پرسشنامه ارائه شده است. در هر سه سوال مربوط به این فرضیه اکثریت گزینه بسیار زیاد را برگزیده اند بنابراین روشن است که اکثر پاسخ دهندگان بر این باورند که وجود راهبرد (در سه سطح و به صورت مدون) یکی از زمینه های استقرار هم سویی عمودی در واحد منابع انسانی سازمان است. میانگین این متغیر نیز از ارزش آزمون (۳) و میانگین دو متغیر بعدی بیشتر می باشد که نشان دهنده این است که از نظر رتبه بندی متغیرها این متغیر از منظر پاسخ دهندگان به عنوان زمینه اولویت بالاتری دارد.

در فرضیه مشارکت مدیر منابع انسانی در تدوین راهبردهای سازمان شاخص‌های مرکزی و توزیع درصد فراوانی سوالات پرسشنامه ارائه شده است با توجه به اینکه اکثر پاسخ‌دهندگان گزینه زیاد را برگزیده‌اند پس اکثر پاسخ‌دهندگان بر این باورند که مشارکت مدیر منابع انسانی در تدوین راهبردهای سازمان یکی از زمینه‌های استقرار هم‌سویی عمودی در واحد منابع انسانی است.

۴-۱. آزمون فرضیه‌های تحقیق و تحلیل یافته‌ها

همچنین در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات از آمار استنباطی استفاده شده است. در بخش استنباط‌های آماری با استفاده از مقیاس عقیده سنج لیکرت از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف (KS) به منظور نرمال بودن توزیع داده‌های یک متغیر و آزمون t تک نمونه‌ای برای آزمون فرضیات استفاده شده است. با توجه به تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته نتایج به دست آمده در این پژوهش به شکل زیر می‌باشد.

جدول ۳: نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها

شماره فرضیه	عامل	مقدار آماره T	سطح معناداری	رد یا قبول فرضیه
۱	وجود راهبرد	۸,۷۷۸	۰۰۰	قبول
۲	مشارکت مدیر منابع انسانی در تدوین راهبرد سازمان	۸,۳۴۷	۰۰۰	قبول
۳	وجود سیستم اطلاعات منابع انسانی (هم‌سویی عمودی)	۸,۱۶۲	۰۰۰	قبول
۴	وجود سیستم اطلاعات منابع انسانی (هم‌سویی افقی)	۹,۲۲۲	۰۰۰	قبول
۵	وجود ساختار ارگانیک	۴,۵۹۵	۰۰۰	قبول
۶	وجود نگرش سیستمی در حوزه مدیریت منابع انسانی	۷,۴۸۴	۰۰۰	قبول

پژوهش انجام شده دارای شش فرضیه اصلی است که سه مورد آن به سنجش زمینه‌های ایجاد هم‌سویی عمودی و سه مورد دیگر در رابطه با هم‌سویی افقی بود. تمامی فرضیات تحقیق تایید شده و به عنوان زمینه‌های مناسب برای ایجاد هم‌سویی در واحد منابع انسانی شناخته شدند. با آزمون فرضیات با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای برای هر شش فرضیه تحلیلی ارائه می‌کنیم:

در تمام فرضیات مربوط به زمینه‌های ایجاد هم‌سویی عمودی و افقی در واحد منابع انسانی با توجه به اینکه سطح معناداری به دست آمده برای این عوامل کمتر از ۵ درصد است، چنین برداشت می‌شود که میانگین این عوامل تفاوت معناداری با عدد ۳

دارد و چون مقدار به دست آمده برای آماره آزمون و حد بالا و پایین مثبت است نتیجه می گیریم که میانگین بزرگتر از عدد ۳ (ارزش آزمون) است. بنابراین فرض صفر رد شده و فرضیات تحقیق تأیید می شوند. بنابراین این عوامل می توانند به عنوان زمینه ایجاد هم سوئی عمودی و افقی در واحد منابع انسانی محسوب شوند.

در نهایت به منظور تعیین اولویت عوامل یا زمینه های مورد نظر از دیدگاه پاسخ دهندگان از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده کردیم به عبارتی اینکه اولویت هر یک از عوامل تعیین شده برای ایجاد هم سوئی عمودی در واحد منابع انسانی سازمان، تفاوت معناداری دارد را بررسی می کنیم می توان فرضیه های فرعی زیر را برای این فرضیه اصلی تدوین نمود:

H₀: اولویت عوامل تعیین شده برای ایجاد هم سوئی عمودی در واحد منابع انسانی سازمان یکسان است.

H₁: اولویت عوامل تعیین شده برای ایجاد هم سوئی عمودی در واحد منابع انسانی سازمان متفاوت است.

خروجی spss شامل دو جدول می باشد. جدول ۴ میانگین رتبه های هر یک از فرضیات اصلی برای هم سوئی عمودی را نشان می دهد با توجه به اینکه فرضیات به طور مثبت بیان شده است هر چقدر میانگین رتبه ها بزرگتر باشد، اهمیت آن متغیر بیشتر است که در مورد هم سوئی عمودی وجود راهبرد از دیدگاه پاسخ دهندگان بیشترین اولویت را دارد. جدول ۵ مشخصات آماری و آماره کای دو فرضیات مربوطه می باشد.

جدول ۴: رتبه بندی فرضیات اصلی عوامل زمینه ساز هم سوئی عمودی

ردیف	فرضیات	میانگین فرضیات
۱	وجود راهبرد	۴,۱۳
۲	کاربرد سیستم اطلاعات منابع انسانی	۳,۷۷
۳	مشارکت مدیر منابع انسانی در تدوین راهبرد سازمان	۳,۷

جدول ۵: آماره های آزمون فریدمن

حجم نمونه	۵۰
آماره کای دو	۸۲,۶۳۷
درجه آزادی	۲
سطح معناداری	۰,۰۰۰

با توجه به خروجی spss مقدار عددی سطح معناداری (sig) برابر با ۰,۰۰۰ می‌باشد که از مقدار استاندارد ۰,۰۵ کوچک‌تر است. بنابراین فرض صفر مبنی بر اولویت یکسان عوامل پیشنهادی در ایجاد هم‌سویی عمودی در واحد منابع انسانی در سطح اطمینان ۰,۹۵ رد می‌شود و بنابراین می‌توان گفت اولویت عوامل تعیین شده تفاوت معناداری دارد.

در رابطه با هم‌سویی افقی و اینکه اولویت هر یک از عوامل تعیین شده برای ایجاد هم‌سویی افقی در واحد منابع انسانی سازمان، تفاوت معناداری دارد. هم می‌توان فرضیه‌های فرعی زیر را برای این فرضیه اصلی تدوین نمود:

H_0 : اولویت عوامل تعیین شده برای ایجاد هم‌سویی افقی در واحد منابع انسانی سازمان یکسان است.

H_1 : اولویت عوامل تعیین شده برای ایجاد هم‌سویی افقی در واحد منابع انسانی سازمان متفاوت است.

خروجی spss شامل دو جدول می‌باشد. جدول ۶ میانگین رتبه‌های هر یک از فرضیات اصلی برای هم‌سویی افقی را نشان می‌دهد با توجه به اینکه فرضیات به‌طور مثبت بیان شده است هر چقدر میانگین رتبه‌ها بزرگتر باشد، اهمیت آن متغیر بیشتر است. جدول ۷ مشخصات آماری و آماره کای دو فرضیات مربوطه می‌باشد.

جدول ۶. رتبه‌بندی فرضیات اصلی عوامل زمینه‌ساز هم‌سویی افقی

ردیف	فرضیات	میانگین فرضیات
۱	کاربرد سیستم اطلاعات منابع انسانی	۲,۲۷
۲	وجود نگرش سیستمی	۲,۲۶
۳	وجود ساختار ارگانیک	۱,۴۷

جدول ۷: آماره‌های آزمون فریدمن

حجم نمونه	۵۰
آماره کای دو	۲۲,۹۰۲
درجه آزادی	۲
سطح معناداری	۰,۰۰۰

با توجه به خروجی spss مقدار عددی سطح معناداری (sig) برابر با ۰/۰۰۰ می باشد که از مقدار استاندارد ۰/۰۵ کوچک تر است. بنابراین فرض صفر مبنی بر اولویت یکسان عوامل پیشنهادی در ایجاد هم‌سویی افقی در واحد منابع انسانی در سطح اطمینان ۰.۹۵ رد می شود و بنابراین می توان گفت اولویت عوامل تعیین شده تفاوت معناداری دارد و از منظر پاسخ دهندگان وجود سیستم اطلاعات منابع انسانی اولین رتبه را در ایجاد هم‌سویی افقی و وجود نگرش سیستمی در حوزه مدیریت منابع انسانی و ساختار ارگانیک در مراتب بعدی قرار می گیرند.

۵. نتیجه گیری و پیشنهادات

اهمیت مبحث هم‌سویی با توجه به کارکردهای متنوع آن برای سازمان و همچنین برای واحد منابع انسانی به طور خاص انکارناپذیر است. موفقیت یک سازمان در ایجاد هم‌سویی به وجود زمینه‌های لازم در سازمان بستگی دارد بدون شک این فرآیند در بستر مناسب سازمانی به شیوه‌ای کارآمد و موثرتر رخ خواهد داد. بستری که ویژگی‌های متعدد سازمانی شامل وجود راهبرد، سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، نگرش سیستمی مدیران و ساختار ارگانیک و منعطف را شامل می شود .

اصولاً نیل به هم‌سویی عمودی برپایه‌ی وجود و تعریف استراتژی در سازمان‌ها بنا شده است. باید در سازمان هر سه سطح استراتژی بنگاه، کسب و کار و وظیفه‌ای، به صورت تعریف شده و مدون در اختیار مدیران قرار گیرد به خصوص راهبرد منابع انسانی که در سطح راهبردهای وظیفه‌ای قرار می گیرد. در دسترس بودن استراتژی‌های شرکت - ها یک معیار مهم برای انسجام یا یکپارچگی استراتژی منابع انسانی با استراتژی کسب - و کار/سازمان است، باید توجه داشت شکل دهی زنجیره‌ی استراتژی، که مجموعه‌ای از استراتژی‌های متداخل درهم است که همدیگر را تکمیل و حمایت می کنند باید در رأس برنامه‌های تیم مدیریت ارشد سازمان باشد و در نهایت استراتژی‌ها و به خصوص راهبرد منابع انسانی باید به نحوی تدوین گردند که به درستی مشخص کنند سازمان قصد دارد چه اقداماتی را در مورد عملکردها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی انجام دهد و چگونه این موارد باید با استراتژی شرکت و نیز با یکدیگر یکپارچه و منسجم باشند.

حضور فعال مدیر ارشد منابع انسانی در تیم مدیریت عالی به هنگام تدوین سلسله مراتب راهبردها در سازمان و صاحب رتبه و جایگاهی هم‌تراز سایر مدیران ارشد در راستای هم‌سو نمودن راهبرد و خط‌مشی منابع انسانی حائز اهمیت است. در این همکاری تیمی نظام‌مند که با ایفای نقش شریک راهبردی توسط مدیر منابع انسانی

کامل می‌شود آگاهی وی از نقاط قوت و ضعف و امکانات و محدودیت‌های منابع انسانی سازمان، مدیران را از نقاط قوت و ضعف سازمان خود آگاه، مسیر حرکت راهبردی سازمان در بازار را تسهیل و اشتباهات استراتژیک را کاهش می‌دهد. بنابراین مدیران عالی باید آماده باشند برای گوش دادن و پذیرفتن توصیه‌های کاری، تفویض مسئولیت بیشتر به مدیر ارشد منابع انسانی و تشویق وی به مشارکت در تصمیم‌های بنیادی سازمان. در این راستا انتظار می‌رود برنامه‌های درستی در سازمان ایجاد شود تا مدیر عالی منابع انسانی امکان ارتباط مستقیم با عالی‌ترین مقامات سازمانی و گزارش‌دهی به آنها را داشته باشد وجود انگیزش و آموزش درست و در جریان مسائل و تصمیمات راهبردی سازمان قرار گرفتن از لازمه‌های این روند مشارکت است و در نهایت به‌طور مستمر آگاهی‌های مدیر منابع انسانی از دانش کسب‌وکار سازمان ارتقا داده و سنجیده شود تا در حد کفایت و در عین حال به روز باشد.

وجود سیستم اطلاعات منابع انسانی در صورتی که دارای ویژگی‌های ساختاری و محتوایی خود در حد بهینه باشد از دیدگاه مدیران و کارکنان واحد منابع انسانی زمینه‌ساز هر دو نوع هم‌سویی عمودی و افقی است. لذا در مرحله اول ایجاد و به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعات مدیریت منابع انسانی را باید از اولویت‌های هر سازمان برشمرد که نسبت به اجرای آن باید اقدام کرد مدیران عالی برای تامین نیروی متخصص و خیره در زمینه طراحی، اجرا و به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی خصوصاً کارشناسان آشنا به مدیریت و سازمان و فناوری اطلاعات برنامه‌ریزی و اقدام نمایند. یکی از موارد مهم دیگر شکل‌دهی تفکر اطلاعات‌گرا در کارکنان و به‌عبارت بهتر ایجاد یک نظام فکری و فرهنگی است که می‌توان آن را فرهنگ تولید اطلاعات نامید. تامین منابع مالی و هزینه و نرم‌افزار متناسب و کارآمد و آموزش درست کاربران و عوامل مرتبط با آن، اطمینان از وجود تعامل و ارتباط درست زیرسیستم‌ها در سیستم جامع و در نهایت تعریف سطح دسترسی و تعیین محدودیت‌ها به‌منظور ایجاد قابلیت امنیت سیستم از مواردی است که باید مورد تامل مدیران قرار گیرد. بنابراین سیستم اطلاعاتی منابع انسانی باید به‌گونه‌ای راه‌اندازی و مورد استفاده قرار گیرد که منجر به ایجاد ساختارهای ارتباطی بهینه، شبکه‌سازی درست و در نهایت منجر به تسهیل فرآیند هم‌سوسازی شود باید توجه داشت سیستم اطلاعات منابع انسانی باید مورد بررسی متخصصین و کاربران قرار گیرد تا قابلیت آن در ارائه اطلاعات جامع، پایا، معتبر، روزآمد و متناسب با نیاز کاربران (جدول، نمودار، گزارش‌های مکتوب) تضمین شود به‌گونه‌ای

که هم نیازهای اطلاعاتی مدیران عالی جامع‌نگر را به‌هنگام تدوین، نظارت و ارزیابی اجرای صحیح راهبرد و هم اطلاعات دقیق و جزئی‌تر مورد نیاز مدیران رده پایین‌تر و کارکنان را به‌هنگام پیاده‌سازی راهبرد تامین کند. در رابطه با هم‌سویی افقی باید توجه داشت که لازم است مدیران دوایر متعدد منابع انسانی از سیستم اطلاعات منابع انسانی استفاده کنند که ضمن ارائه اطلاعات مرتبط با فرآیندها (جذب، استخدام، آموزش، ارزیابی و جبران خدمت) دارای ویژگی‌های سرعت، صحت و اعتبار اطلاعات باشد در عین حال از ویژگی انعطاف‌پذیری و قابلیت بازنگری در حد قابل قبول برخوردار باشد تا مدیران بتوانند به‌نحوی کارآمد و موثر تلاش‌هایشان را با هم همسو و هم‌افزا سازند تا روابط و نقش مکمل و متممی بین زیربخش‌های این واحد به‌درستی عملی و حفظ گردد.

وجود نگرش سیستمی در حوزه مدیریت منابع انسانی به‌عنوان زمینه ایجاد هم‌سویی افقی در واحد منابع انسانی تایید شد. در سازمان باید مدیران را با نوعی تفکر کل‌گرا مانوس سازیم و روحیه بخشی‌نگری آنان را مبدل به نگرشی کل‌گرا کنیم. از طریق تفکر سیستمی می‌توان معرفت‌های دیگر را با یکدیگر آمیخت و به‌صورت مجموعه‌ای هماهنگ از تئوری‌ها و فنون به‌کار گرفت. ارتباطات در سازمان باید هماهنگ و هم‌افزا باشد توجه به این مسئله معطوف گردد که دوایر متعدد منابع انسانی در ارتباط باهم چگونه کار می‌کنند به‌عبارتی باید هدف کلی در ذهن باشد و در عمل متبلور شود یکی از وظایف بسیار مهم مدیران ارشد سازمان، ایجاد و بسط روحیه همدلی و توسعه هماهنگی در بین قسمت‌های مختلف سازمان و از جمله دوایر واحد منابع انسانی است. به‌طوری‌که از برقراری فضای رقابتی در درون شرکت که همچون سمی کشنده عمل می‌کند جلوگیری کنند پس باید تمام اجزاء واحد منابع انسانی به‌عنوان یک زنجیره در حفظ نگرش سیستمی تلاش کنند و با برقراری رابطه برد - برد، به‌فعالیت در دید بلندمدت بیندیشند به منظور تحقق این امر و ایجاد تفکر و نگرش سیستمی در مدیران منابع انسانی باید از راه آموزش درست مدیران را از هدفمندی کل سیستم منابع انسانی آگاه کرد به‌گونه‌ای که هر کدام هدف بخش یا دایره خود را جزئی از هدف کل مجموعه بدانند و جایگاه و نقش آن را به‌درستی در تحقق هدف کلی واحد درک نمایند، اطلاع و درک اصل هم‌افزایی و اصل وابستگی متقابل دوایر با هم بسیار مهم است از این‌رو مدیران دوایر باید از طرق مختلف با یکدیگر در ارتباط باشند و حرکت‌های بخش خود را متناسب با اقتضائات و نیازها و نقاط قوت و ضعف سایر بخش‌ها تنظیم و اجرایی نمایند. مدیران و کارکنان دوایر منابع انسانی باید روابط تعاملی را جایگزین روابط علت و معلولی نمایند.

در نهایت وجود ساختار ارگانیک به‌عنوان زمینه ایجاد هم‌سویی افقی تأیید شد با ساختار سازمان، وسیله‌ای است که مدیریت می‌تواند با استفاده از آن به هدف‌های خود دست یابد و با توجه به این که ویژگی‌های ساختار ارگانیک زمینه‌ساز و تسهیل‌گر هم‌سویی افقی در واحد منابع انسانی است باید طراحی ساختار به‌گونه‌ای باشد که تأکید بر روابط موازی [افقی] به جای روابط عمودی، نفوذ به جای اینکه بر مبنای اختیارات ناشی از پست سازمانی باشد، براساس مهارت و دانش صورت گیرد. مسئولیت‌ها به جای اینکه صرفاً بر اساس شرح شغل باشد، به‌صورت انعطاف‌پذیر تعریف شوند و به‌جای صدور دستورات، روی مبادله اطلاعات تأکید شود به‌علاوه بر عدم تمرکز اختیارات، کاهش تعداد قوانین و رویه‌ها تأکید شود.

پیشنهادات برای تحقیقات آینده

مبحث هم‌سویی عمودی و افقی ابعاد متعددی برای بررسی و پژوهش دارد و اهمیت آن در اثربخشی و موفقیت سازمان‌ها انکار ناپذیر است، شماری از زمینه‌های پیشنهادی به محققان آینده در این حوزه عبارتند از:

- تبیین سایر زمینه‌های ایجاد هم‌سویی عمودی و افقی از دیدگاه عوامل فرهنگی، ساختاری، و
- بررسی چالش‌های فرا روی ایجاد هم‌سویی عمودی و افقی در واحد منابع انسانی در سازمان‌ها.
- بررسی مولفه‌های هم‌سویی عمودی و افقی در واحد منابع انسانی سازمان.
- شناخت موانع فرا روی هم‌سویی عمودی و افقی در واحد منابع انسانی سازمان و ارائه راهکارهایی برای حذف این موانع.

محدودیت‌های تحقیق

محدودیت منابع موجود: منابع اغلب خارجی بوده و دسترسی به آنها با محدودیت‌های خاصی همراه است و علاوه بر آن منابع در مورد زمینه‌های ایجاد هم‌سویی عمودی و افقی در واحد منابع انسانی و حتی در کل سازمان بسیار نادر می‌باشد.

محدودیت‌های مربوط به پرسشنامه

نبود پرسشنامه استاندارد مرتبط با موضوع.
زمان بر بودن این کار و عدم همکاری کامل مدیران با محقق به دلیل مشغله کاری.

منابع و ماخذ

۱. دفتريچاردال، ۱۳۸۵، *مبانی تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
۲. آرمسترانگ مایکل، ۱۳۸۹، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)*، ترجمه محمد اعرابی و امید مهدیه، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
۳. طبرسا غلامعلی، حاج کریمی عباسعلی و گنجعلی اسدالله، ۱۳۸۶، *طراحی الگوی همسوسازی استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب و کار، نشریه/اندیشه مدیریت*، ۲، صص ۱۸۹-۲۱۲.
۴. نادری نرم، ۱۳۸۷، *بهترین مدیریت مدیریت مشارکتی، نشریه جهان اقتصاد*، ۱-۲.
۵. اعرابی محمد و موسوی سعید، ۱۳۸۴، *نقش نقاط مرجع راهبردی در تبیین ماهیت و پیامدهای راهبردی منابع انسانی، نشریه تحول/اداری*، ۴۸، (۱)، ۱۰۴-۳۲، ۱۳۵.
۶. اعرابی محمد و میری عبدالرضا، ۱۳۸۴، *مدل‌های هماهنگی در تفکر راهبردی سازمان و راهبرد منابع انسانی، نشریه مطالعات دفاعی استراتژیک*، ۲۱، (۱)، ۲۶، ۱۲۷-۱۵۲.
۷. اعرابی سیدمحمد و موسوی جد سیدمحمد، ۱۳۸۵، *ایجاد کارکردی برای منابع انسانی راهبردی: تحول مستمر، نشریه تحول/اداری*، ۵۴، (۱)، ۲۰-۴۰.
۸. صامعی حسین، ۱۳۸۸، *راهبردهای کارکردی مدیریت منابع انسانی، نشریه تدبیر*، ۲۰۴، (۱)، ۷.
۹. محمودی مهدی، ۱۳۸۷، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی با بهره‌گیری از سیستم اطلاعات مدیریت، نشریه تدبیر*، ۱۹۴، (۱)، ۳۰-۳۵.
۱۰. محمودی مهدی، ۱۳۸۶، *طراحی مفهومی سیستم مدیریت کیفیت منابع انسانی استراتژیک، نشریه مدیریت*، ۱۲۱-۱۲۲، (۱)، ۶-۱.
۱۱. محبی محمدعلی، ۱۳۸۵، *راهبردهای توسعه منابع انسانی، مسیر استراتژیک راهبردهای کسب و کار رقابتی، نشریه مدیریت فرد*، ۱۳-۱۴، (۱)، ۱۳-۱۳.
۱۲. قاسمی محمد، ۱۳۸۲، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نشریه مدیریت توسعه*، ۵۱، (۱)، ۲۶-۳۰.
13. Boon,C.(2008), HRM and Fit Survival of the fittest!?, Erasmus Research Institute of Management (ERIM) , 271(1)
14. Wei, L. (2006). Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit, *Research and Practice in Human Resource Management*, 14(2), 49-60.

15. Wang,D.S, & Shyu,C.L.(2006), “Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?” , International Journal of Manpower , vol . 29 No.2 , pp.92-110
16. Allen,M.R,&Wright,P.M(2006),Strategic Management and HRM.Cornell University ILR School, VOL.26, PP.4-26
17. Krishnan,S.,& Singh,M (2004), Strategic human resource management:three-stage process and influencing organizational factors . Indian Institute of Management, Vol.37, PP.3-37
18. Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. Human Resource Management Review, 8(3), 289.
19. Wright, P. M., & Snell, S. A. (1997). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource. CAHRS / Cornell University ILR School,39(3):3-39
20. Alcazar,F.M,&Romero-Fernandez,P.M & and Gonzalo Sa´nchez-Gardey,G. (2005),Strategic human resource management:integrating The universalistic , contingent ,configurational and contextual perspectives,Int. J. of Human Resource Management , 633–659
21. Ekhsan,A & Othman,A.(2009), Strategic integration of human resource management practices Perspectives of two major Japanese electrical and electronics companies in Malaysia, Cross Cultural Management: An International Journal Vol. 16 No. 2, 2009 pp. 197-214
22. Bird,A & Beechler,S (1995), Links between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S.-Based Japanese Subsidiaries: An Empirical Investigation, Journal of International Business Studies, Vol. 26, No. 1 (1st Qtr., 1995), pp. 23-46
23. Chang W.A & Huang T.C. (2005),Relationship between strategic human resource management and firm performanceA contingency perspective, International Journal of Manpower Vol. 26 No. 5, pp. 434-449
24. Delery, J. E. & Doty,H.(1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic,Contingency, and Configurational Performance Predictions, The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4 , pp. 802-835
25. Shih,H.A&Chiang,Y.H.(2005),Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development, International Journal of Manpower ,Vol. 26 No. 6, pp. 582-603
26. Kathuria,A & Joshi,M.P & Porth,S.P.(2007),Organizational alignment and performance: past, present and future ,Management Decision ,Vol. 45 No. 3, pp. 503-517.
27. Way ,S.A.& Johnson, D.E. (2005) , Theorizing about the impact of strategic human resource management,Human Resource Management Review 15 1–19

28. Verreault,D.A & Hyland,M.A(2005), Evidence for increasing the focus on strategic risk in HRM audits ,*Managerial Auditing Journal* Vol. 20 No. 5, pp. 524-543
29. Green,K.W & Wu,C & Whitten,D & Medlin,B.(2006)'The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance', *The International Journal of Human Resource Management*, 17: 4, 559 — 579