



# **جزوه درسی**

## **استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی**

دوره ارشد مدیریت بازرگانی  
گرایش بازاریابی

**استاد: دکتر بانسی**

بهمن ۱۳۹۸

---

# فصل اول

---

## نگرش استراتژیک به مدیریت منابع انسانی

---



مقدمه

مدیریت منابع انسانی

نگرش استراتژیک و عملیاتی در مدیریت منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

جمع بندی

---

## ۱-۲) مقدمه

با توجه به محیط در حال تغییر منابع انسانی (ناهمگونی بازار کار، جهانی شدن، روند و ماهیت کار، روندهای سیاسی و حقوقی و ...) به منظور دستیابی به بهره‌وری پایدار، خلاقیت و نوآوری و کیفیت مناسب زندگی، مدیریت کارآمد، اثربخش و هوشمند منابع انسانی ضروری است. انسان به عنوان کانون توجه در مباحث مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای در مدیریت نوین برخوردار است. یکی از زمینه‌های اصلی پژوهش در استراتژی منابع انسانی، تطبیق نگرش استراتژیک به مدیریت منابع انسانی و تدوین استراتژی منابع انسانی است. مقصود از عملیات استراتژیک آن دسته از برنامه‌ها، سیاست‌ها و فعالیت‌های مبتکرانه منابع انسانی است که برای ایجاد رابطه تنگاتنگ بین منابع انسانی با اهداف کلی استراتژیک سازمان طراحی شده‌اند. مقصود از نگرش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی یک منطق مدیریت است که مستلزم بکارگیری منابع انسانی و فعالیتهایی است که با امور استراتژیک یا هدفهای سازمانی رابطه تنگاتنگ دارند. بر این اساس مباحث نیروی انسانی را می‌توان در دو سطح؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت عملیاتی منابع انسانی تجزیه و تحلیل کرد: مدیریت عملیاتی منابع انسانی، بیشتر به مباحث کارکردی همچون برنامه‌های جذب کارکنان به عنوان فرایندهای قبل از ورود نیروی کار به سازمان، مدیریت عملکرد، پاداش، توسعه و روابط کارکنان به عنوان فرایندهای حین کار در سازمان می‌پردازد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بهره‌وری نیروی کار، افزایش خلاقیت و نوآوری نیروی کار، ایجاد و افزایش تعهد کارکنان، افزایش خدمات مناسب تر از دیدگاه مشتریان، افزایش نقش نیروی کار در تدوین و اجرای استراتژی‌های سازمانی را به عنوان بخشی از نقش‌های در حال تغییر خود دنبال می‌کند. بخش نظری، فکری و نرم افزاری مباحث مدیریت عملیاتی منابع انسانی را نیز می‌توان در مدیریت استراتژیک منابع انسانی جستجو کرد.

در این فصل پس از نگاهی اجمالی به تعاریف و مفاهیم و موضوعات مهم مرتبط با مدیریت منابع انسانی به تفکیک سطح عملیات و سطح استراتژیک در این مباحث پرداخته شده و مرزهای این دو از یکدیگر بازشناخته می‌شوند.

## ۲-۲) مدیریت منابع انسانی

آگاهی نسبت به نقش محوری استراتژی منابع انسانی در جوامع و سازمانهای فراصنعتی، ادبیات و عملکرد مدیریت نفوذ کرده است به طوری که نه تنها منابع انسانی بلکه اقداماتی هم که برای مدیریت آن نیز صورت می‌پذیرند، برای موفقیت بسیاری از مؤسسات بخش دولتی به مسائلی محوری تبدیل شده‌اند (اپل بام و دیگران، ۱۳۷۹). امروزه، مدیریت در سده بیست و یکم و با ورود به عصر تغییرات فزاینده با سه چالش بطور همزمان روبروست (استونر، ۱۳۷۹):

۱- نیاز به داشتن چشم اندازی برای آینده و سود جستن از شرایط و موقعیتهای در حال تغییر،  
۲- رعایت اصول اخلاقی در روابط انسانی میان اعضای سازمان و کل جامعه ،  
۳- چگونگی اعمال واکنش مناسب در برابر ناهمگونی فرهنگی که بطور روزافزونی در حال گسترش است.  
ماری پارکر فالت مدیریت را هنر انجام امور به وسیله دیگران می داند. به این ترتیب، بعد انسانی مدیریت چه با رویکرد انسان به عنوان منبع تولید و چه با رویکرد انسان به عنوان عامل تولید خود نمایی می کند.  
مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاستها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد بویژه کارمندیابی، آموزش کارکنان، ارزیابی عملکرد، پاداش و ایجاد محیطی سالم برای کارکنان شرکت (دسلر، ۱۳۸۱).

استوری<sup>۱</sup> معتقد است که لازم است بین جنبه‌های سخت و نرم مدیریت منابع انسانی تفاوت قائل شد. جنبه سخت مدیریت منابع انسانی با فلسفه مبتنی بر کسب و کار و سنت سرمایه‌داری سازگار است و منابع انسانی را بعنوان کالا تلقی می کند که باید آنرا جوری مدیریت نمود که بتوان از آن ارزش افزوده بدست آورد و از این طریق مزیت رقابتی برای شرکت ایجاد کند. در مقابل جنبه نرم که از مفاهیمی چون مکتب روابط انسانی، تاکید بر ارتباطات، انگیزشی و رهبری نشأت می گیرد به کارکنان بعنوان دارائی‌های با ارزش نگاه می کند که مهارتها، تعهد و سازگاری آنها منبع مزیت رقابتی برای شرکت می باشد.

اهمیت استراتژیک منابع انسانی، از تغییرات قابل توجه حادث در نظام‌های تولید کالا و خدمات ناشی شده است. در جوامع فراصنعتی ارتباط بین افراد و بهره‌وری، تغییر یافته است. در این نظام‌ها دیگر بهره‌وری به معنای ساخت کالا نبوده و نیروی انسانی صرفاً از نظر عملیاتی منبعی مهم به شمار نمی آید بلکه به عنوان دروندادی اساسی مسئولیت تولید هوشیارانه، پیچیده و خدمات دانش بر را برعهده دارد.

آرمسترانگ معتقد است مدیریت منابع انسانی عبارتست از مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار باارزش‌ترین دارایی‌های شرکت، یعنی جایی که کارکنانی کار می کنند و بطور مجزا در کنار هم در وصول به اهدافش کمک می کنند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

اندیشمندان مدیریت، صاحب‌نظران و نویسندگان منابع انسانی پیرامون مدیریت امور کارکنان، مدیریت منابع انسانی و نیز موضوع جدیدتر مدیریت استراتژیک منابع انسانی، طی یک قرن اخیر به تفصیل سخن گفته و پژوهش‌های بسیاری انجام داده‌اند. مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان از قدمتی به دیرینگی زندگی اجتماعی انسان برخوردار بوده و طی قرون و اعصار متمادی تکامل یافته است. در یک نگاه کلی می توان پژوهش‌ها و تحقیقات انجام شده را از نظر تاریخی به شرح جدول ۱-۲ نشان داد:

#### جدول ۱-۲) سیر تطور اندیشه منابع انسانی از نظر دوره زمانی

<sup>۱</sup> - Storey

عامل تأثیر گذار	دوره زمانی	محور نگرش و اقدامها
جنبش رفاه اجتماعی	۱۸۸۰ - ۱۹۲۰	توجه به رفاه نیروی کار، استخدام افرادی به عنوان مسئول امور رفاهی
مدیریت علمی	۱۹۰۰ - ۱۹۲۰	توجه به اصول علمی روش (های انجام کار، انتخاب کارکنان، آموزش کارکنان، هماهنگی مدیریت با کارکنان)
روانشناسی صنعتی	۱۹۱۰ - ۱۹۳۰	بکارگیری اصول روانشناسی در صنعت و تجارت و آزمونهای روانشناسی
جنگ جهانی اول	۱۹۱۵ - ۱۹۲۰	توجه به ایجاد ادارت کارگزینی و آزمونهای هوش بای جذب نیرو
نهضت روابط انسانی	۱۹۲۰ - ۱۹۳۰	مطالعات هاثورن، توجه به عوامل و نیازهای اجتماعی نیروی کار
نهضت کارگری	۱۹۳۰ - ۱۹۴۰	تصویب قوانین حمایتی دولت در مورد تشکیل اتحادیه ها و توسعه روابط صنعتی
جنگ جهانی دوم	۱۹۴۰ - ۱۹۵۰	شکل گیری مدیریت امور کارکنان، آزمونهای استخدامی، پژوهش های روانشناسی، تدوین برنامه های آموزشی و کارآموزی، مزایای غیر نقدی
علوم رفتاری	۱۹۵۰ - ۱۹۶۰	شکل گیری مکاتب رفتار سازمانی، توسعه سازمانی، ترکیب علوم زیستی و علوم اجتماعی، نظریه های رهبری و انگیزش
قوانین و مقررات	۱۹۶۰ تا کنون	تدوین و تصویب قوانین و مقررات اداری و استخدامی توسط دولت برای حمایت از نیروی کار
نگرش اقتضایی	۱۹۷۰ - ۱۹۸۰	نگرش سیستمی به مدیریت منابع انسانی، حرکت از امور کارکنان به مدیریت منابع انسانی
عصر دانش و اطلاعات	۱۹۸۰ تا کنون	نگرش استراتژیک به مدیریت منابع انسانی

مجموعه ادبیات ناظر بر مدیریت منابع انسانی از دیدگاه خرد یا کلان قابل بررسی است؛ رایت و باسول گونه شناسی خوبی از پژوهش های منابع انسانی انجام داده اند (جدول ۲-۲).

سیر تطور مدیریت منابع انسانی طی قرون اخیر، چارچوب روش شناسی و مطالعات اکتشافی صورت گرفته حاکی از آن است که پژوهش های مدیریت منابع انسانی از سطح فردی/خرد به سطح کلان حرکت کرده است؛ به گونه ای که تحقیقات بخشی و در سطح فردی به پژوهش های سیستمی و در سطح تحلیل سازمانی تغییر جهت داده است. بنابراین، امروزه شاهد تغییر پارادایم در حوزه پژوهش های مدیریت منابع انسانی هستیم

کارکردهای منابع انسانی" به "تحلیل سازمانی مبتنی بر مجموع کارکردهای منابع انسانی" شکل گرفته است. حرکتی که مبتنی بر حوزه تفکر و اندیشه غالب منابع انسانی در عصر حاضر یعنی نگرش سیستمی و استراتژیک به مدیریت منابع انسانی است.

جدول ۲-۲) گونه شناسی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

تحقیقات ناظر بر بررسی تمامی کارکردهای HRM	تحقیقات ناظر بر بررسی بخشی از کارکردهای HRM	سطح تحت پوشش در تحقیق سطح تحلیل
مانند: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روابط صنعتی، سیستم‌های کلان عملکرد	مانند: بررسی ارتباط یک کارکرد خاص از HRM با عملکرد سازمان	سازمانی
مانند: قراردادهای روانشناختی، روابط استخدامی	مانند: مدیریت سنتی منابع انسانی، روانشناسی صنعتی و سازمانی	فردی

منبع: بامبرگر و مشولم (۱۳۸۱)

### ۲-۳) نگرش استراتژیک و عملیاتی در مدیریت منابع انسانی

تاریخ مدیریت منابع انسانی مملو از نوآوری‌های مستمر و سازگاری یا انعطاف پذیری هاست. در سده گذشته در هر مرحله از پیشرفت یا توسعه، رشته مدیریت منابع انسانی توانسته است فنون تدوین، مقررات خاص و روشهای عملی نوین ارائه کند و نقشهایی را طرح ریزی کند که این رشته به عنوان یک نهاد بتواند در برابر منابعی که در محیط ناپایدار و نامطمئن سازمان به وجود می آیند، واکنش مناسب نشان دهد (جیکوبی، ۱۹۸۵). تعداد زیادی از پژوهشگران منابع انسانی با توجه به تئوری نوآوری سازمانی کوشیدند عوامل مربوط به اتخاذ نگرش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی را شناسایی و معرفی کنند. برای مثال، در تحقیقی که کاسک (۱۹۸۷) انجام داد چند عامل گسترده که به اعتقاد وی موجب اختلاف در عملیات استراتژیک منابع انسانی در سازمانها می شود، معرفی گردید. در جدول ۲-۳ عوامل مورد نظر کاسک به همراه ارائه تعریف و نمونه هایی از آنها نشان داده شده است.

مدیریت منابع انسانی، هنگامی بیشترین اثربخشی را خواهد داشت که تصمیماتی که اتخاذ می شود با نقطه‌ای که تصمیمات در آن اجرا می شود، بیشترین نزدیکی ممکن را داشته باشد. در گذشته، چشم‌انداز مدیریت منابع انسانی به عنوان وظیفه پشتیبانی- اداری مورد نیاز برای اجرای فعالیت‌های پرسنلی تناسب داشت. چنین مفهومی از وظیفه منابع انسانی همزمان با افزایش درک سازمان‌ها نسبت به ارزش بالقوه رقابتی کارکنان در حال تغییر است. در نتیجه این درک، بسیاری از سازمان‌ها تلاش‌هایی آگاهانه در جهت طراحی روش‌های منابع انسانی که قادر به ایجاد ارزش استراتژیک برای کارکنان باشد را آغاز کردند. این رویکرد جدید به عنوان مدیریت منابع انسانی استراتژیک نامیده شد که توسعه نقش منابع انسانی را در دو سطح وظیفه اداری و

جدول ۳-۲) عوامل موثر بر اتخاذ عملیات استراتژیک

عامل	تعریف	نمونه
محیطی	نیروهای بازار و محیط خارجی (کار و محصول) که بر عملیات استراتژیک منابع انسانی تأثیر دارند.	اتحادیه ها، نیروهای رقابتی بازار، چرخه حیات محصول
سازمانی	ویژگیهای ساختاری سازمان می تواند زمینه اتخاذ عملیات استراتژیک منابع انسانی را فراهم سازند.	اندازه، منابع مازاد مصرف نشده، پیچیدگی
نهادی	فشارها و شرایط قانونی حاکم بر محیط که تصمیم گیرندگان سازمانی باید لحاظ کنند.	مقررات قانونی، هنجارهای حرفه ای، انتظارات گروههای ذینفع
فناوری	شیوه ای که درون داده های نیروی کار را به برون داده ها تبدیل می کند.	ماهیت فرایند تولید، میزان و نوع وابستگی متقابل

منبع: بامبرگر و مشولم (۱۳۸۱)

استراتژیک ضروری ساخت. عقیده ما بر این است که یک رویکرد کل نگر به موضوعات منابع انسانی لازم است؛ رویکردی که در آن وظیفه منابع انسانی به طور تنگاتنگ با عناصر استراتژیک و عملیاتی بنگاه ادغام و یکپارچه گردد. در گذشته، منابع انسانی عمدتاً به عنوان یک وظیفه "توانمندساز" که موظف به اجرای "برنامه" است، در نظر گرفته شده و به همین جهت در حین مراحل اولیه برنامه ریزی نادیده گرفته شده است. بسیاری از واحدهای منابع انسانی حتی در اجرای موثر اساسی ترین وظایف خود نیز شکست خورده اند. خط مشی ها و روش های بسیاری از بنگاه ها، قدیمی و انعطاف ناپذیر بوده و به طور مستقیم نفعی برای کسانی که تا حد زیادی تحت تأثیر وظایف منابع انسانی هستند، نداشته است.

البته با وجود رشد توجه آکادمیک در تأثیر استراتژیک مدیریت منابع انسانی استراتژیک، تحقیقات اخیر نشان داده است که هنوز شرکت های بسیاری وجود دارند که ارزیابی منابع انسانی خود را بر اشکال کارآیی و فعالیت ها محدود کرده اند و تلاش اندکی را بر ارزیابی اثربخشی منابع انسانی با توجه به اهداف کسب و کار صرف می کنند. یکی از دلایل این امر می تواند کاربرد و اجرای ضعیف فرایند برنامه ریزی استراتژیک توسط بسیاری از رهبران کسب و کار باشد. وظیفه منابع انسانی در گام های کلیدی برنامه ریزی، اغلب از قلم می افتد. منابع انسانی به عنوان یک وظیفه، فی نفسه در فرایند برنامه ریزی استراتژیک دارای نقشی مشخص نیست. برنامه ریزی استراتژیک شرکت با ارزیابی فرصت ها و تهدیدهای خارجی و ارزیابی نقاط ضعف و قوت داخلی آغاز می شود. این فرایند از طریق شیوه های ارزیابی طراحی شده توسط مدیریت برای تعیین اهمیت نسبی و صحت مفروضات مربوط به صنعت و بنگاه پیش می رود. فرایند برنامه ریزی استراتژیک نیز در اصل از این طریق، صحت این مفروضات و اهمیت نسبی هر یک را آشکار می کند. مدیران عملیاتی، گام های

اولیه فرایند برنامه‌ریزی را با مداخله در مسایل بین‌رشته‌ای که باید به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک واگذار گردد، مخدوش می‌کنند. به همین دلیل رئیس شرکت مجبور است فرایند تدوین استراتژی را از این مدیران اجرایی و وظیفه‌مند دور نگاه داشته و بیشتر، بر قضاوت‌های شخصی خود یا یک گروه رسمی از مدیران اجرایی بدون مسئولیت‌های تخصصی تکیه کند. ادعای ما این است که مسایل منابع انسانی نه تنها باید در طی پیاده‌سازی استراتژی بلکه باید در فرایند توسعه آن نیز مد نظر قرار گیرد. درحقیقت مدل متداول و مرسوم برنامه‌ریزی کسب و کار این ادعا را تأیید می‌کند. شواهد متقاعدکننده چندی وجود دارد مبنی بر این که همسویی صحیح سیستم‌های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار، عملکرد بنگاه را افزایش خواهد داد.

## ۴-۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی<sup>۱</sup> در دهه ۱۹۸۰ باب شد؛ یعنی زمانی که مکتب هاروارد، استراتژی را با مدیریت منابع انسانی ادغام کرد. مفهوم مدیریت استراتژیک اولین بار توسط فامبرن و همکارانش (۱۹۸۴) معرفی شد. مهمترین استدلال آنها این بود که سیستم‌های منابع انسانی و ساختارهای سازمانی را باید طوری مدیریت کرد که با استراتژی سازمان همخوان و سازگار باشد.

هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق ایجاد تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).

یکی از تفاوت‌های اصلی بین مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی با مدیریت استراتژیک منابع انسانی این است که مفهوم جدید، مدیریت منابع انسانی را با فرایند تصمیمات استراتژیک و به طور اخص تلاش‌های سازمان برای برخورد با محیط پیوند می‌دهد. تأکید رویکرد سنتی بر مهارت‌های فیزیکی، آموزش و وظایف مشخص، تخصصی کردن وظیفه‌ای و توجه به کارایی افراد است و به جای تمرکز بر افراد، به وظیفه و کار توجه می‌کند. در حالی که رویکرد استراتژیک منابع انسانی بر تمام جنبه‌های کلی شرکت، رفتارهای خلاقانه و نوآورانه، اثربخشی، یکپارچگی و هماهنگی استراتژیک متمرکز می‌گردد. این تمرکز منجر به بروز رفتارهایی در کارکنان می‌شود که برتری و مزیت رقابتی، سودآوری، رشد و ارزش بازار را به همراه می‌آورد (کرمی و همکاران، ۲۰۰۴).

شولر و جکسون (۱۹۹۹) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگوی توسعه برنامه‌ریزی شده منابع انسانی سازمان در جهت تحقق اهداف تعریف کرده‌اند. آرمسترانگ و بارون (۲۰۰۲) معتقدند مدیریت استراتژیک منابع انسانی، رویکردی کلی به مدیریت منابع انسانی و هم راستا با قصد و نیت استراتژیک سازمان برای تحقق اهداف آینده است (پریتی، ۲۰۰۵).

بطور کلی بر اساس رویکرد کل نگر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سه مرحله قابل بررسی است:

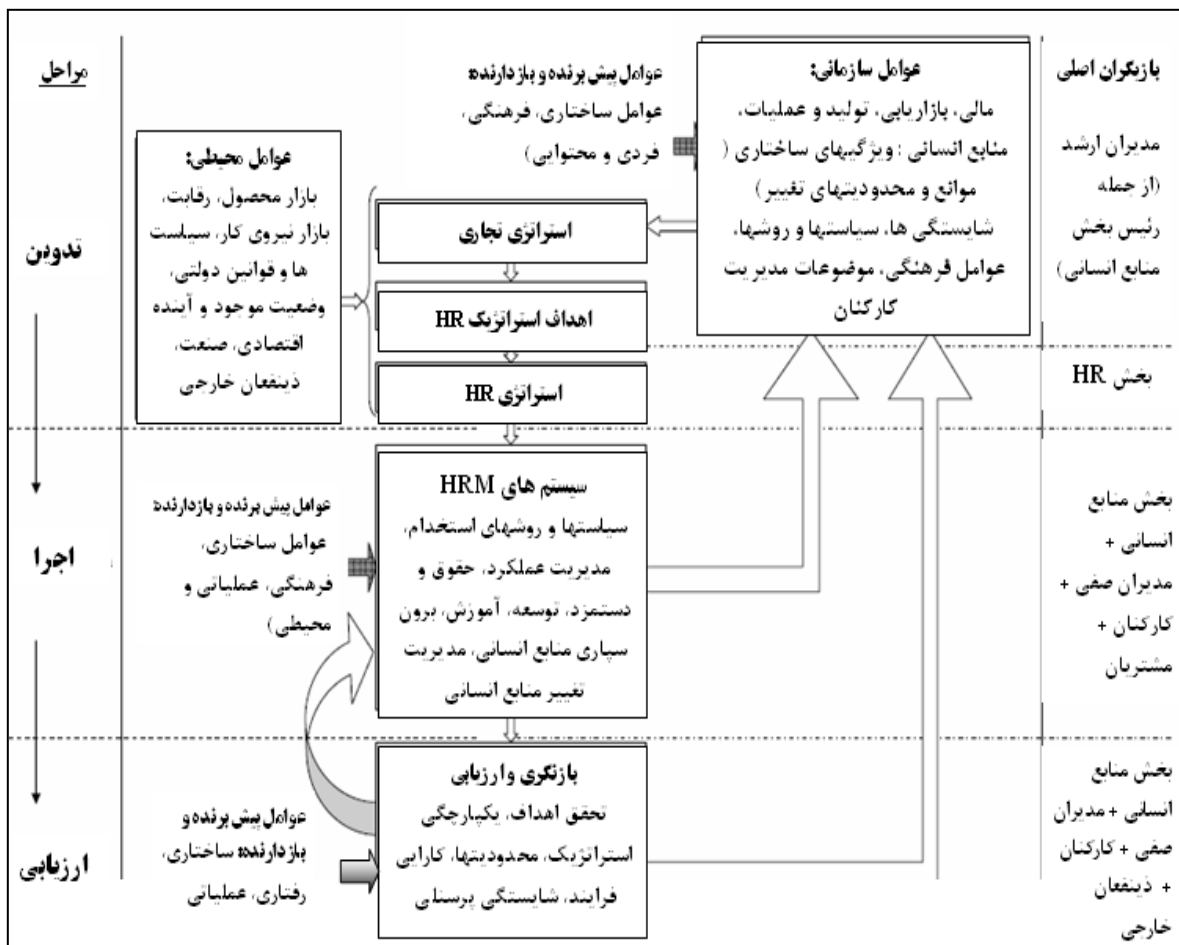
<sup>۱</sup> - Strategic Human Resource Management (SHRM)



- برنامه ریزی
- اجرا
- ارزیابی و کنترل.

هر یک از این مراحل، عناصر و ابعادی دارد. عوامل مختلف پیش برنده و بازدارنده محیطی، ساختاری، فرهنگی، محتوایی و ... بر ابعاد مختلف این مراحل تأثیر گذار هستند. در نمودار ۱-۲ مراحل گوناگون مدیریت استراتژیک منابع انسانی نشان داده شده است (کریشان و سینگ، ۲۰۰۴):

نمودار ۱-۲) فرایند سه مرحله ای مدیریت استراتژیک منابع انسانی



## ۵-۲) استراتژی منابع انسانی

با وجود اینکه در سال های کنونی به استراتژی منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی توجه زیادی شده است، ولی پژوهشگران نتوانستند، به صورتی دقیق، بین معنی این دو مفهوم مهم فرق قائل شوند. (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰). برای روشن شدن تفاوت بین این دو، ما به دیدگاه چاکراواری و داز (۱۹۹۲) در پژوهش درباره استراتژی سازمان اشاره می کنیم. از دیدگاه ایشان در اینگونه پژوهش ها دو زیر مجموعه اصلی وجود دارد؛ نخست پژوهش درباره سیاست یا «محتوا» انجام می شود که به رابطه بین عوامل گوناگون و

گستره سازمانی (برای مثال ساختار، تعیین جایگاه و فناوری) توجه می‌کند و بر عملکرد و شیوه‌ای که می‌تواند عوامل متعدد و اقتضایی محیط این روابط را تعدیل کند، تأکید می‌شود. و دوم، پژوهش فرایند است که در آن شیوه تدوین و اجرای این سیاست‌ها، و نیز پویایی آنها در طول زمان؛ و اثرهایی را که بر سود خالص شرکت دارند بررسی می‌کنند.

اگر این دیدگاه را در پژوهش استراتژی منابع انسانی به کار بریم، در آن صورت فرآیند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک و هدف‌های سازمان رکن اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را تشکیل می‌دهند. بنابراین اگر مدیریت استراتژیک منابع انسانی فرآیندی است که سازمان می‌خواهد بدان وسیله بین سرمایه انسانی، اجتماعی و هوشی اعضا با نیازهای استراتژیک سازمان ارتباط برقرار کند، در آن صورت استراتژی منابع انسانی که جزئی یا بخشی از سازمان است نقشه راه‌هایی می‌شود که رهبران سازمانی برای حفظ این رابطه از آن استفاده می‌کنند؛ و استراتژی منابع انسانی، جاده یا راهی است که طی شده است. به عبارت دیگر استراتژی منابع انسانی را می‌توان نتیجه مدیریت استراتژیک منابع انسانی دانست.



نکته دیگری که بصورت یک فرض تلویحی یا ضمنی در تعریف فوق گنجانده شده است این واقعیت است که باید بین استراتژی منابع انسانی که به صورت بخش یا جزئی از سازمان درآمده است؛ و استراتژی که از موجودیت سازمان پدیدار می‌گردد، فرق قائل شد. فرض مزبور بر اساس این دیدگاه قرار دارد که به ندرت امکان دارد استراتژی نتیجه یک فرایند بخردانه و آشکاری باشد که مسیر از رأس به قاعده را (هرم سازمان) بپیماید. بلکه این استراتژی در سایه مذاکره‌هایی به وجود می‌آید که به وسیله شگردهای سیاسی<sup>۱</sup> گروه‌های ذینفع و نهادهایی پدیدار می‌گردد که تحت تأثیر نتیجه‌های حاصل از فرآیند استراتژیک تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد. جدول ۴-۲ تفاوت بین این دو الگوی کلی را نشان می‌دهد.

<sup>۱</sup> - Political maneuver

جدول ۴-۲) تفاوت بین استراتژی منابع انسانی به عنوان جزئی از استراتژی سازمان با استراتژی منابع انسانی به عنوان نتیجه استراتژی سازمان

الگوی کلی	شرح	نمای الگوی کلی
استراتژی منابع انسانی جزء استراتژی سازمان (عقلایی)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الگویی از تصمیم‌های مربوط به منابع انسانی که اتخاذ می‌گردد ولی الزاماً به اجرا در نمی‌آید.</li> <li>- اغلب به عنوان بخشی از «فلسفه شراکت»، «رسالت» یا «مأموریت» ابراز می‌شود.</li> <li>- بر ادعاهای مدیریت در مورد آینده تأکید می‌شود.</li> <li>- گرایش به منطق استقرایی دارد.</li> </ul>	
استراتژی منابع انسانی نتیجه استراتژی سازمان (طبیعی)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الگویی از تصمیم‌هایی است که در مورد منابع انسانی اتخاذ می‌گردد و اگرچه هیچگاه به شیوه‌ای آشکار بیان نمی‌شود، ولی در واقع چنین پدیده‌ای وجود دارد.</li> <li>- بعنوان گشتالت یا آن سیاست‌ها و شیوه‌های اجرایی که در مورد کارکنان مورد مذاکره (چانه‌زنی) قرار می‌گیرند، مطرح می‌شود.</li> <li>- بر گذشته تأکید می‌شود.</li> <li>- گرایش به منطق قیاسی دارد.</li> </ul>	

## ۶-۲) جمع بندی

در این فصل با فرض آشنایی خواننده با مباحث و موضوعات مربوط به مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک، مروری کلی و خلاصه بر برخی موضوعات که یادآوری آنها مهم به نظر می‌رسید صورت گرفت. نگاهی بر روند رشد نظریه‌های مدیریت منابع انسانی و سیر فزاینده آن در سالهای پس از جنگ جهانی دوم که بشر را به مفاهیم و نگرش‌های استراتژیک در عصر کنونی - عصر دانش و اطلاعات - هدایت کرده است، نشان از آن دارد که بشر حوزه‌های مختلف اندیشه و روش‌های مختلف برخورد با مسائل منابع انسانی را در عمل تجربه کرده و با انباشتن مجموعه‌ای بزرگ از رویکردها، روش‌ها، تجارب و مصادیق، در این دوره، راه چاره را در جمع نمودن تجارب گذشته خود و رسیدن به انسجامی معنایی و مفهومی یافته است.

---

## فصل دوم

### چالش هماهنگی در مدیریت منابع انسانی

---



مقدمه

هماهنگی معیار صحت

هماهنگی استراتژیک

سطوح و انواع هماهنگی در مدیریت استراتژیک

استراتژی؛ عامل ایجاد هماهنگی در حوزه نظری

طبقه بندی مسائل استراتژیک در سطح مفهومی

استفاده از نقاط مرجع استراتژیک برای برقراری هماهنگی

جمع بندی

---

## ۱-۳) مقدمه

مسائل مدیریت بطور عام و مسائل منابع انسانی بطور خاص به دو سطح عینی یا عملی و نظری یا ذهنی قابل تقسیم هستند. وقتی مسائل به این دو سطح تقسیم می‌شوند چالشی در کل مدیریت و بطور خاص در مباحث منابع انسانی به نام مسأله هماهنگی پدیدار می‌شود که ایجاد آن یکی از اهداف اساسی در مدیریت استراتژیک به طور عام و مدیریت استراتژیک منابع انسانی بطور خاص را شکل می‌دهد. در این فصل، ضمن تعریف هماهنگی در مباحث مدیریت منابع انسانی و ضرورت پرداختن به آن، به طبقه‌بندی سطوح و انواع آن پرداخته شده و جایگاه مدیریت استراتژیک برای ایجاد هماهنگی در منابع انسانی تشریح می‌شود. استفاده از نقاط مرجع استراتژیک برای برقراری هماهنگی سرفصل دیگری است که در این فصل به آن پرداخته می‌شود.

## ۲-۳) هماهنگی معیار صحت

برای ایجاد هماهنگی از منطق استفاده می‌شود. منطق، قوانین درست حرکت ذهن را بیان می‌کند و فایده عملی و اصلی آن جلوگیری از خطای فکر است. وظیفه منطق در حوزه تعاریف این است که طرز تعریف صحیح یک معنی و مفهوم را بیان کند. البته خود تعریف برعهده منطق نیست بلکه از وظایف فلسفه (به معنی عام) است. لازمه تعریف، تعیین حدود و دسته‌بندی‌ها است که به عهده منطق می‌باشد. بشر از دیرباز حتی قبل از اینکه منطق مدونی داشته باشد، مطالب را می‌فهمیده و بر ضرورت دقت در صحت و سقم و راست و دروغ بودن آنها توجه داشته‌اش. ملاحظه صحت و سقم مفاهیم، استنتاجات و معیار صحت آنها، بشر را بر آن داشت تا با توجه به ضرورت ایجاد هماهنگی درونی و بیرونی در نظام ادراکات، به کشف و طرح قوانین استدلال صحیح و تدوین آنها اقدام کند. این قوانین در سیر رشد تدریجی خود، کم‌کم به صورت دسته‌هایی منظم و مدون تحت عنوان منطق درآمد. به این ترتیب، منطق نقش تردید زدایی و رسیدن به یقین و جزمیت ایفا می‌کند. یکی از علل تفاوت منطق‌ها وجود مقولات مختلف است. ادراکات انسان شامل سه مقوله به شرح زیر است:

- مقولات (حالات) قلبی،
- مقولات (مفاهیم) نظری،
- مقولات (اشیاء) عینی.

این سه مقوله، تحت یک کل منسجم و هماهنگ به عنوان نظام ادراکات قرار می‌گیرند. یکی از وظایف عمده منطق ایجاد هماهنگی در ادراکات انسان است. چنانچه منطق‌های سه‌گانه قلمروهای ادراکات با هم مرتبط و سازگار نباشد موجب تشتت در ادراکات و تناقض درونی و بیرونی قلمروهای آن می‌شود. با توجه به ضرورت بازگشت منطق‌ها به مبنای مشترک، معلوم می‌شود که هر منطق نسبت به آن مبنا جایگاه خاص دارد و مهم تر اینکه این مبنای مشترک که عامل هماهنگی و انسجام منطق‌ها و در نتیجه ادراکات است باید بر نظام

منطق حاکم باشد.

با توجه به اینکه انسان ناگزیر از حرکت است و فقط کیفیت حرکت را در جهت مطلوب خود تعیین می کند (نه ذات حرکت را)، در نفس عمل و حرکت انسان، مسأله صحیح و غلط نهفته است که این مسأله با مفاهیمی از قبیل رشد، کمال، سعادت و یا نفس، نزول، هلاکت و غیره بیان می شود. بنابراین، انسان نیازمند داشتن معیار صحت است تا اعمال، رفتار و مقدم تر از آن، ادراکاتش را با آن سنجیده و شکل دهد. با این وصف، روشن می شود که معیار صحت، مقدم بر منطق است؛ زیرا اساساً منطق برای این است که نتیجه، مطابق با معیار صحت باشد. ولی چنانچه منطق را مقدم بر معیار صحت فرض کنیم، صحت و ارزش منطق و قوانین آن زیر سؤال می رود. در مورد اینکه معیار صحت چیست احتمالات مختلفی بیان شده است:

- برخی وقوع را معیار صحت دانسته و اصالت عملکرد عینی را می پذیرند،
- بعضی دیگر مفید بودن را معیار صحت دانسته و اصالت فایده را پذیرفته اند،
- برخی دیگر تداوم، تکامل، موافقت با انتظار را معیار صحت می دانند و
- عده ای نیز رای اکثریت را معیار صحت دانسته و بر نظر اکثریت به عنوان ملاک تعیین کننده صحیح از غلط گردن می نهند.

گذشته از مفاهیمی که در توضیح هر یک از موارد بالا قابل طرح است، در بیان اجمالی باید گفت هماهنگی به معنی همسویی، سازگاری و تناسب با جهتی خاص است. به عبارت دیگر، هماهنگی مناسب داشتن یک کیفیت با کیفیت دیگر از جهتی خاص است. در منطق نیز، سازگاری چند کیفیت (مقدمات) با کیفیت آخر (نتیجه) برای رسیدن به وحدتی خاص و با هدفی مشترک را هماهنگی می نامند.

توجه به این نکته ضروری است که هر هدف در ارتباط با اهداف دیگر بوده و خود مقدمه ای بر هدفی شامل است. اهداف باید در تمامی سطوح در ارتباط با هم و هماهنگ با هدف شامل باشند و بنابراین، باید در ارتباط با هم مورد توجه قرار گیرند زیرا هر کیفیت نتیجه مقدماتی است که مرتبط با کیفیات دیگر است و خود نیز مقدمه نتیجه ای بالاتر قرار خواهد گرفت.

لازم به تذکر است که هماهنگی مقوله ای متفاوت با یکسانی است؛ در یکسانی دوگانگی وجود ندارد ولی در هماهنگی همیشه حداقل یک بعد تغایر وجود دارد. یعنی در عین وجود تغایر، هماهنگی نیز وجود دارد. مجموعه ای که کلیه اجزا و ارتباطات بین آنها غلط باشد، امتناع شکل دارد؛ زیرا مجموعه احتیاج به وجه مشترک، مبنای مشترک و جهت واحد دارد و اگر همه اجزا دارای ویژگی هایی ناهماهنگ باشند اساساً مجموعه ای تشکیل نمی شود تا چه رسد به اینکه به هدف واحدی برسد. بنابراین، آنچه به عنوان مجموعه غلط مطرح می گردد، در واقع ترکیبی از عناصر است که وجه اشتراک صحیح دارند ولی مواضع غلط اتخاذ کرده اند.

هماهنگی در کلیه سطوح و روابط طولی و عرضی و درونی و بیرونی از جمله بین مطلوب (هدف) اصلی و مطلوب (هدف) های فرعی، بین ادراکات و قلمروهای سه گانه آن، بین نظام خواست، ادراکات و نظام منطق،

بین منطق و مبانی روابط آن و غیره ضرورت دارد و این نشانگر خصوصیت شمولیت و فراگیر بودن هماهنگی است.

### ۳-۳) هماهنگی استراتژیک

ایده هماهنگی یا یکپارچگی استراتژیک که گاهی از آن با نام "مدل سازگارکننده" یاد می‌کنند، محور مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. یکپارچگی استراتژیک برای ایجاد همخوانی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی شرکت ضروری است زیرا این دو استراتژی مکمل یکدیگرند و هدف آنها ایجاد هماهنگی استراتژیک و همگونی بین اهداف مدیریت منابع انسانی و اهداف شرکت است. فامبرن و همکارانش (۱۹۸۴) برای اولین بار به این نکته اشاره کرده‌اند:

شرکت‌ها وقتی سعی می‌کنند استراتژی‌های جدید را با منابع محدود موجود اجرا کنند، با محدودیت‌ها و کمبودهایی مواجه می‌شوند. همچنین، هنگامی که سعی می‌کنند با بهره‌گیری از سیستم‌های نامناسب منابع انسانی بر استراتژی‌های جدیدی تأثیر بگذارند، با مشکلات اجرایی مواجه می‌شوند. وظیفه اصلی مدیریت ایجاد توازن میان ساختار رسمی و سیستم‌های منابع انسانی به نحوی است که اهداف استراتژیک سازمان تأمین گردد.

گست (۱۹۸۹)، عنوان کرده‌است که مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عمدتاً به موضوع یکپارچگی و انسجام مربوط می‌شود. یکپارچگی یکی از هدف‌های اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی است؛ یعنی، تضمین اینکه طرح‌های مدیریت منابع انسانی کاملاً با طرح‌های استراتژیک، یکپارچه و هماهنگ است. واکر (۱۹۹۲)، اشاره کرده که استراتژی‌های منابع انسانی، استراتژی وظیفه‌ای یا کاری‌اند؛ مثل استراتژی مالی، بازاریابی، تولید یا تکنولوژی اطلاعات. در بسیاری از سازمان‌ها، برنامه‌ریزی بلندمدت عملیاتی، باید در فرایند برنامه‌ریزی بلندمدت شرکت لحاظ گردد.

گست (۱۹۹۷)، پنج نوع هماهنگی را شناسایی کرده‌است:

- ۱- هماهنگی به عنوان تعاملی استراتژیک- پیوند روش‌های منابع انسانی با بافت و محیط بیرونی،
- ۲- هماهنگی به عنوان یک اقتضا- نگرش‌هایی که تضمین می‌کند روش‌های داخلی می‌توانند به عوامل خاص خارجی مثل ماهیت بازار پاسخ بدهند،
- ۳- هماهنگی به عنوان مجموعه‌ای ایده‌آل از روش‌ها- این نظر که بهترین روش‌هایی وجود دارد که شرکت‌ها می‌توانند آنها را بپذیرند،
- ۴- هماهنگی به عنوان یک گشتالت- نگرشی که بر اهمیت یافتن ترکیبی مناسب از روش‌ها تأکید می‌کند،
- ۵- هماهنگی به عنوان مجموعه‌ها- جستجوی مجموعه‌ها، پیکره‌ها یا شکل‌های متمایزی از روش‌ها برای بیشترین کارایی.

هماهنگی به عنوان مجموعه‌ای ایده‌آل از روش‌ها (نگرش بهترین روش)، هماهنگی با شرایط شرکت (نگرش بهترین هماهنگی) و هماهنگی به عنوان مجموعه‌ها (نگرش پیکره‌ای یا شکلی)، سه نگرش ممکن به مدیریت استراتژیک منابع انسانی هستند.

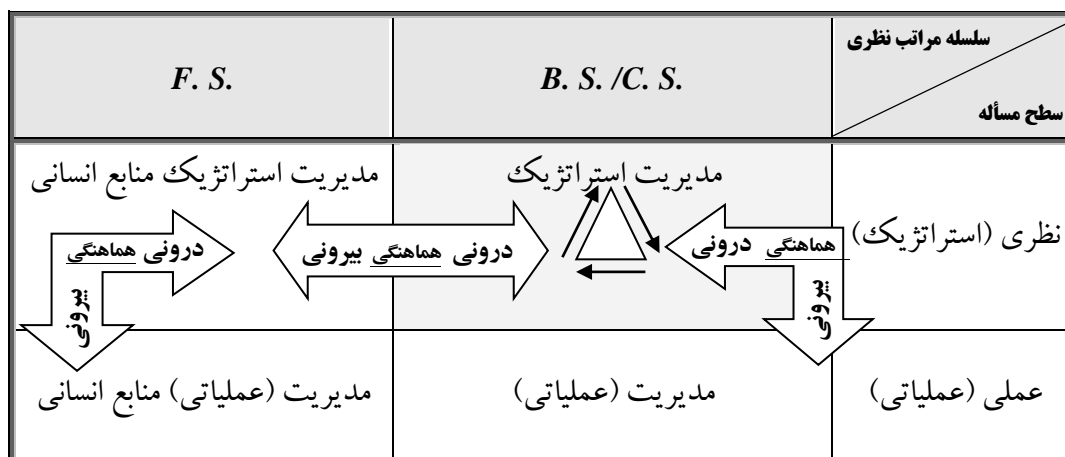
### ۴-۳) سطوح و انواع هماهنگی در مدیریت استراتژیک

اهمیت هماهنگی تا آنجاست که می‌توان مدیریت را معادل هماهنگی دانست. سایر وظایف مدیریت از قبیل برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل خود از ابزارهای هماهنگی محسوب می‌شوند.

**مدیریت = هماهنگی**

پیش فرضی که در طرح موضوع اهمیت و ضرورت هماهنگی نهفته، آن است که هماهنگی موجب وحدت‌گرایی و هم‌افزایی می‌شود. هدف از طبقه‌بندی و تقسیم موضوعات به عینی و ذهنی کمک به درک مفاهیم مربوط و تخصص‌گرایی در جهت کارایی هرچه بیشتر است. تخصص‌گرایی در عین حال مسأله تکثیرگرایی را در پی‌خودداشت که خود می‌تواند به تضاد و کاهش بهره‌وری سازمان منجر شود. بنابراین، در کنار تقسیم کارها و تخصص‌گرایی باید هماهنگی موضوعات با یکدیگر هم حفظ شود. این هماهنگی را باید بتوان هم در سطح داخل منابع انسانی و هم در سطح ارتباط آن با سایر سیستم‌ها و کل سازمان برقرار کرد (جدول ۳-۱). مسأله هماهنگی زمانی نمود بیشتری می‌یابد که به ضرورت هماهنگی در سطح عینی و سطح ذهنی که خود دارای سلسله مراتب ویژه‌ای است، توجه شود.

جدول ۳-۱) سطوح هماهنگی در مدیریت استراتژیک سازمان

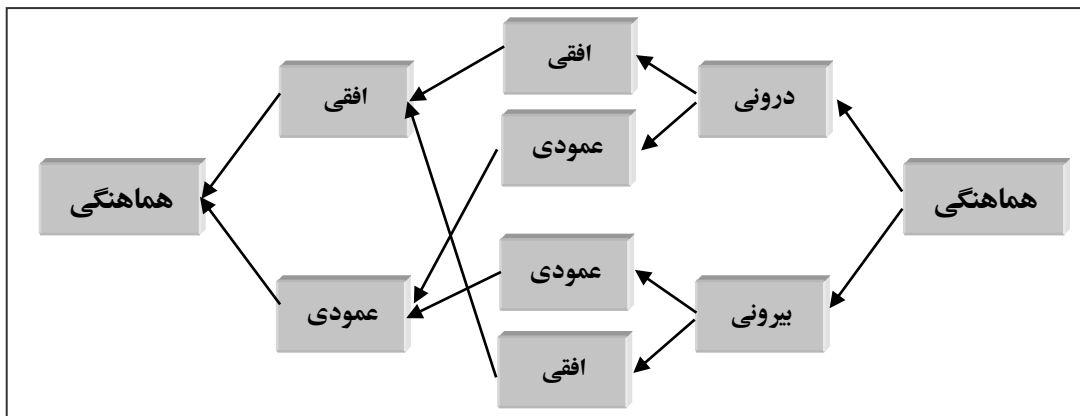


منبع: آرمسترانگ (۱۳۸۴)

به این ترتیب، ایجاد هماهنگی در سطوح مختلف درونی/ بیرونی و عمودی/ افقی مطرح است که در نمودار ۳-۱ نیز ملاحظه می‌شود:



نمودار ۱-۳) سطوح هماهنگی



منبع: جزوه کلاسی درس استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، استاد: دکتر اعرابی

به منظور دستیابی به هماهنگی درونی و بیرونی در سیستم منابع انسانی، لازم است سه گروه سؤال مطرح و پاسخ داده شود:

۱. عوامل مؤثر چیست؟

۲. اولویت بندی این عوامل چگونه است؟

۳. ترکیب بهینه این عوامل چیست؟

در صورتی که به این سه سؤال پاسخ داده شود، مشکل هماهنگی درونی و بیرونی در سیستم منابع انسانی مرتفع می‌گردد (جدول ۲-۳).

جدول ۲-۳) هماهنگی درون و بین زیر سیستم های منابع انسانی

روابط کارکنان	جبران خدمت	ارزیابی عملکرد	آموزش/توسعه	آزمون/انتخاب	کارمندیابی	
هماهنگی	هماهنگی	هماهنگی	هماهنگی	هماهنگی	هماهنگی	- عوامل مؤثر - اولویت - ترکیب بهینه

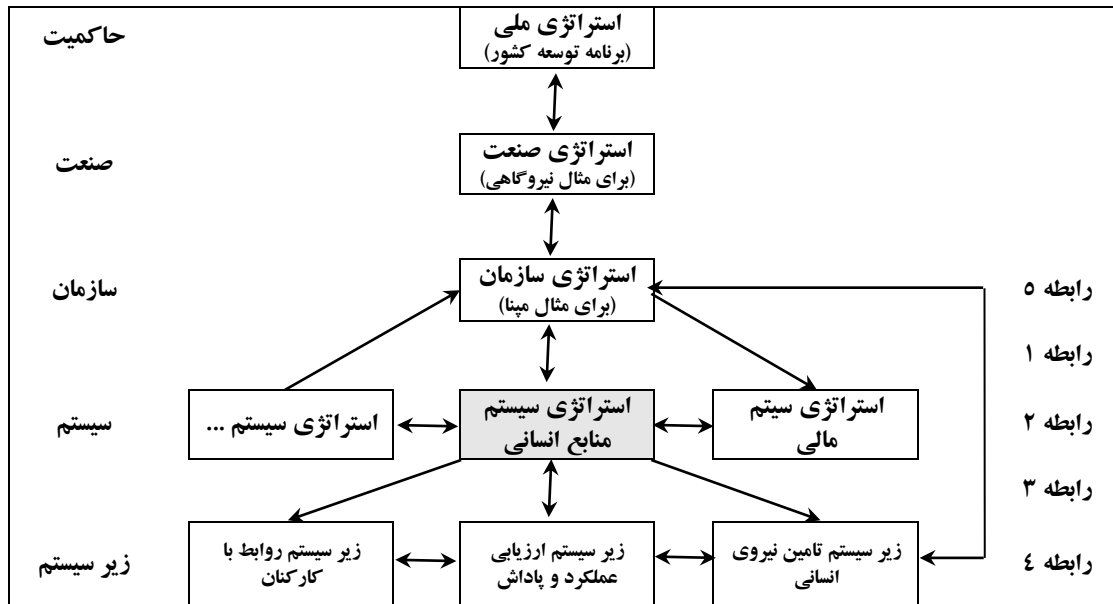
منبع: جزوه کلاسی درس استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، دکتر اعرابی

در ادبیات استراتژی منابع انسانی تحقیقاتی در مورد پنج رابطه زیر انجام شده است (نمودار ۲-۳):

- رابطه ۱- میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی)
- رابطه ۲- میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی سایر واحدهای سازمانی، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (افقی)
- رابطه ۳- میان استراتژی منابع انسانی و زیرسیستم‌های منابع انسانی، برای ایجاد هماهنگی درونی (عمودی)
- رابطه ۴- میان زیرسیستم‌های منابع انسانی، برای ایجاد هماهنگی درونی (افقی)

- رابطه ۵- میان زیرسیستم‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی) زیرسیستم‌ها.

نمودار ۲-۳) روابط استراتژیک سیستم منابع انسانی



منبع: مقاله توسعه مدل یک پارچه تدوین استراتژی منابع انسانی / ارائه شده در اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی / دکتر اعرابی و مورعی.

### ۵-۳) استراتژی؛ عامل ایجاد هماهنگی در حوزه نظری

سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود آن است که استراتژی منابع انسانی چه اهمیتی دارد و چرا از استراتژی منابع انسانی استفاده می‌شود؟ اساساً فامبرن در سال ۱۹۸۴ به چه دلیل و در مواجهه با چه مشکلی مدیریت منابع انسانی عملیاتی را به مدیریت منابع انسانی استراتژیک ارتقا داد؟

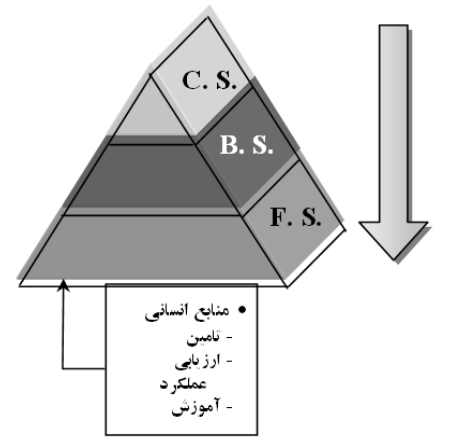
در پاسخ به این سؤال شاید بتوان چنین استدلال کرد که هر اندازه اجزای سازمان بیشتر تخصصی می‌شود، عدم هماهنگی نیز افزایش می‌یابد. ایجاد هماهنگی در حوزه عمل امکان پذیر نخواهد بود مگر آنکه در حوزه نظر و اندیشه هماهنگی برقرار شود. فامبراون استراتژی را به عنوان حوزه نظری و ابزاری برای هماهنگی شناسایی کرده است. کار استراتژی منابع انسانی نازل کردن سطح بنگاه<sup>۱</sup> به سطح عملیات<sup>۲</sup> است. زمانی که سازمان در حوزه عمل به سردرگمی و اختشاش می‌رسد نمی‌تواند راه حل را در عملیات جستجو کند بلکه باید راه حل را در ماورای عمل و در بخش ذهنی بیابد.

استراتژی منابع انسانی یک بحث مفهومی است؛ به عنوان مثال در این حوزه گفته نمی‌شود که باید چه میزان حقوق و مزایا پرداخت شود بلکه در مورد مبنای پرداخت بحث می‌شود و یک راهنمای عمل تهیه می‌شود. بنابراین، تنها راهی که می‌تواند عملیات را ضمن تکرار به وحدت برساند، استراتژی است.

1 - Corporate.  
2 - Operation.

## ۳-۶) طبقه بندی مسائل استراتژیک در سطح مفهومی

به منظور ایجاد امکان مفاهمه بهتر و انتقال آسان تر مفاهیم از طبقه بندی آنها استفاده می شود. مسائل استراتژیک (سطح مفهومی سازمان) را می توان حداقل در سه سطح طبقه بندی کرد:



۱- استراتژی در سطح بنگاه<sup>۱</sup>

۲- استراتژی در سطح کسب و کار<sup>۲</sup>

۳- استراتژی در سطح وظیفه<sup>۳</sup>

نمودار ۳-۳) سلسله مراتب مسائل استراتژیک

شرط استراتژیک بودن این سطوح آن است که :

- این سطوح همه مفهومی هستند و هر چه از بالا به پایین خرد می شوند به سطح عملیات نمی رسند. ویژگی مفهوم این است که زمان و مکان نداشته و غیر قابل دسترس است. به محض اینکه به مفهوم، قید زمان اضافه شود (۵ ساله، ۵۰۰ ساله و ...) از سطح استراتژیک به عملیات نازل می شود.
- قلمرو مباحث می تواند کل سازمان، بخش و وظیفه را شامل شود و با حفظ شرط مفهومی بودن همچنان در سطح استراتژیک باقی بماند.
- هر سطح نسبت به سطح بالایی خود اجرایی<sup>۴</sup> محسوب می شود نه عملیاتی<sup>۵</sup>.

## ۳-۷) استفاده از نقاط مرجع استراتژیک برای برقراری هماهنگی

برقراری هماهنگی همواره یکی از نگرانی های مدیران سازمان ها بوده است. سوال اساسی این است که مدیران چگونه می توانند بین شرایط محیط و قابلیت های درونی سازمان هماهنگی بوجود آورند تا عملکرد سازمان را بهبود بخشند؟ و چگونه به گزینه هایی برای هماهنگی استراتژیک می رسند؟

از آنجا که محیط خارجی به صورت مداوم در حال تغییر است و اغلب نمی توان شرایط آینده را پیش بینی کرد، برقراری هماهنگی بسیار مشکل بوده و مستلزم رفع نواقص و کاستی های داخلی و ایجاد قابلیت های جدید در طول زمان می باشد. ایتمی در سال ۱۹۸۷، این موضوع را تحت عنوان هماهنگی پویا مورد بررسی

1 - Corporate Strategy.

2 - Business Strategy.

3 - Functional Strategy.

4 - Implementation.

5 - Operation.

قرار می‌دهد و نقش مدیریت را در دنیای امروز، هم ایجاد و هم رفع این هماهنگی دانسته است. مدیریت باید به سختی تلاش کند تا بین استراتژی‌ها، سیستم‌ها و فرایندها ارتباط برقرار کند تا موجب بهبود عملکرد سازمان شود. از سوی دیگر، سازمان باید به طور مستمر تغییر کند تا به قابلیت‌های جدیدتری دست یابد و بتواند به سمت آینده جهت‌گیری کند. بنابراین، هماهنگی استراتژیک مستلزم ایجاد قابلیت‌های پایدار در طول زمان برای کسب فرصت‌های بیرونی است.

تدوین نقاط مرجع استراتژیک یکی از روش‌هایی است که می‌تواند هماهنگی استراتژیک را تضمین کند و از قابلیت اجرا نیز برخوردار باشد. مدیران ارشد با داشتن نقاط مرجع استراتژیک از حالت انفعال خارج شده و از آگاهی مناسبی نسبت به سازمان برخوردار می‌شوند. از سوی دیگر، رفتار استراتژیک سازمان‌ها و در نتیجه عملکرد آنها به طور مستقیم از انتخاب گزینه‌هایی برای نقاط مرجع استراتژیک اثر می‌پذیرد.

در این رابطه تئوری چشم انداز مطرح می‌شود که به خوبی به تبیین چگونگی انتخاب گزینه‌هایی برای هماهنگی استراتژیک می‌پردازد. البته تئوری‌ها و روش‌های دیگری نیز برای تشریح هماهنگی استراتژیک وجود دارد (مانند تئوری اقتصادی نئوکلاسیک اطلاعات کامل و گزینه‌یابی عقلایی و عقلانیت محدود سایمون) ولی فرض ما این است که هیچکدام از سایر روش‌ها و تئوری‌های مطرح شده نسبت به روش مطرح در این تئوری برتری خاصی ندارد.

بحث تفصیلی در خصوص این تئوری و چگونگی استفاده از آن برای ایجاد هماهنگی در تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در فصل ششم دنبال خواهد شد.

## ۸-۳ جمع بندی

امروزه موضوع هماهنگی به عنوان عامل تضایف و هم‌افزایی، در سطوح مختلف سازمان مطرح شده و یکی از اهداف مهم مدیریت استراتژیک منابع انسانی را نیز به خود اختصاص داده است. مدیریت سازمان‌های مختلف در تدوین استراتژی‌های منابع انسانی ممکن است موضوعات و محورهای مختلفی را مورد توجه قرار دهند اما آنچه که مدیران همه سازمان‌ها در آن اشتراک دارند، تلاش برای شکل‌دهی به مجموعه‌ای هماهنگ است که بتواند اهداف گوناگون را محقق کند. این هماهنگی می‌بایست بتواند در سطوح مختلف سازمان، در درون هر زیرسیستم، در تعامل میان زیرسیستم‌ها با یکدیگر، در تعامل سیستم‌ها با سیستم‌هایی که محیط آنها را تشکیل می‌دهند (شامل سیستم‌های فعال در محیط داخل سازمان و سیستم‌های برون سازمانی) بطور موفقیت‌آمیزی برقرار شود. تنها در این شرایط است که می‌توان به شکل‌گیری یک کل واحد که از عهده برآوری انتظارت و اهداف گوناگون سازمان برآید، امیدوار بود.

---

## فصل سوم

---

### نگرش بخردانه (عقلایی) در تدوین استراتژی منابع انسانی

---



مقدمه

نگرش (تفکر) گزینش بخردانه

مدل‌های عقلایی یا منطقی

مدلهای منطقی در تدوین استراتژی منابع انسانی

تبدیل استراتژی در سطح سازمان به استراتژی در سطح عملیات

پیاده سازی مدل‌های عقلایی در طراحی استراتژی منابع انسانی

محدودیت‌های استفاده از مدل‌های عقلایی

جمع بندی

---

## ۴-۱) مقدمه

در خصوص متدولوژی‌های تدوین استراتژی باید اذعان داشت که در واقع روشی استاندارد برای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی وجود ندارد. علاوه بر این، فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی اغلب به اندازه خود محتوای استراتژی دارای اهمیت است؛ زیرا از طریق کار روی مسائل استراتژیک و برجسته کردن موارد اختلاف، عقاید جدیدی ظهور می‌کند که در نهایت به توافق برسر آرمان‌های سازمان می‌انجامد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). اسکات در کتاب "سازمانها، سیستمهای عقلایی، طبیعی و باز" به ارائه دو دسته مدل عقلایی (منطقی) و طبیعی (واقعی) پرداخته است.



بی‌هیچ تردیدی پژوهشگران و مدیران منابع انسانی نیز دارای چنین دیدگاهی نسبت به مدیریت منابع انسانی هستند. در این بخش به معرفی نگرشها، مدلها، تئوری‌ها و الگوهای مربوط به نقش استراتژی منابع انسانی در مدیریت استراتژیک پرداخته می‌شود. شاید چیزی بنام نگرش مدیریت استراتژیک منابع انسانی وجود نداشته باشد، بلکه این نظریه پردازان بودند که کوشیده‌اند تعدادی نگرش بوجود آورند تا بدان وسیله تئوری‌های مختلفی که در این زمینه ارائه شده است را دسته‌بندی نمایند. قبل از اینکه به نگرشهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی پردازیم، لازم است بین واژه‌های مختلفی که مرتباً در مقالات و کتب مربوط به مدیریت استراتژیک منابع انسانی بکار می‌رود، به توافق دست یابیم. عدم تفکیک بین آنها خوانندگان مقالات و کتب مربوط را با مشکل مواجه می‌سازد. برای روشن شدن واژه‌ها، همانگونه که اصولاً تحقیقات را به سه سطح تقسیم می‌کنند: تحقیقات بنیادی، تحقیقات کاربردی و تحقیقات توسعه‌ای، ما هم این واژه‌ها را در سه سطح طبقه‌بندی می‌کنیم:

۱) سطح اول: نگرش، دیدگاه، تفکر، پارادایم، مکتب، مطابق با تحقیقات بنیادی

۲) سطح دوم: نظریه (تئوری)، مطابق با تحقیقات کاربردی

۳) سطح سوم: الگو، مدل، چارچوب، مطابق با تحقیقات توسعه

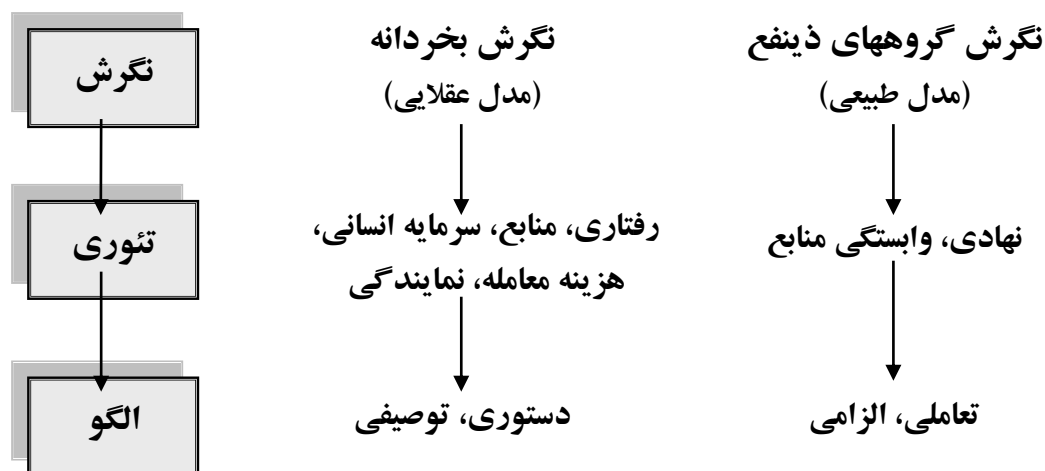
در این بخش در خصوص سطح اول یعنی نگرش، دیدگاه، تفکر، پارادایم و مکتب بحث می‌شود. نگرش، دیدگاه، مکتب و پارادایم یک نوع طبقه‌بندی تئوریهاست که حوزه وسیع را دربر می‌گیرد. بنابراین در یک نگرش یا پارادایم ممکن است نظریه‌های مختلفی وجود داشته باشد. نظریه‌هایی که در یک پارادایم قرار می‌گیرند، دارای نقاط مشترک زیادی هستند.

طبق نظر کوهن، پارادایم "مشمول بر مفروضات کلی نظر و قوانین و فنون کاربرد آنها" که اعضای جامعه علمی خاصی آنها را بر می‌گیرد. پارادایم همچنین شیوه‌های مقبول و مرسوم تطبیق قوانین بنیادین به چند وضعیت گوناگون را شامل می‌شود (چالمرز، ۱۳۸۴) البته تعریف کوهن بسیار وسیع است و با آنچه امروز

مصطلح است تفاوت دارد. اخیراً پارادایم را به معنای محدودتری بکار می‌برند که به دیدگاه، نگرش و مکتب نزدیک می‌شود. در ادامه این بخش وقتی نگرش بکار می‌رود، معادل دیدگاه، مکتب، پارادایم و تفکر است. پس از اینکه مفهوم نگرش تا حدودی مشخص شد، حال این سوال پیش می‌آید که آیا گونه‌شناسی نگرشهای استراتژی‌های منابع انسانی ضروری است؟ چرا؟ جواب به این سوال مثبت است، زیرا اول اینکه تا بحال نظریه‌ها و الگوهای زیادی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی ارائه شده است که گاهی بکار بردن آنها توسط مدیران و مشاورین با سردرگمی همراه است، دوم اینکه در زمینه تئوری‌های سازمانی و مدیریت تجزیه و تحلیل شکلها و تجزیه و تحلیل گونه‌های شناخته شده در سازمانهای مختلف روشی پذیرفته شده است و دیر زمانی است که مبنای ارائه تئوری قرار گرفته است (اتزیونی ۱۹۶۱، مینتزربرگ ۱۹۷۹، پورتر ۱۹۸۵). سوم اینکه هر کدام یک از نگرشهای نظری و هر یک از روشهای منابع انسانی، با گذشت زمان باید دیگری را تأیید و تقویت کند. نهایتاً ساختار رشته استراتژی‌های واحد سازمانی، تا حدودی، حول محور شناسایی و کاربرد گونه‌ها و شکل‌های استراتژیک می‌چرخد (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴).

گونه‌شناسی می‌تواند مبنای نظری داشته باشد یا مبنای تجربی. هر چند بعضی‌ها اعتقاد دارند که گونه‌شناسی مبتنی بر طرحهای نظری چندان دقیق نیستند، زیرا جنبه آرمانی دارند و در دنیای واقعی وجود ندارند، ولی به عنوان یک نقطه مرجع نظری (تئوریک) ارائه می‌شود تا از آن طریق بتوان پدیده مورد مشاهده را مقایسه و ارزیابی نمود. در ارائه تئوری، گونه‌شناسی که ریشه در تجربی داشته یک گام بسیار مهم تلقی می‌شود و پژوهشگران را قادر می‌سازد رابطه بین ابعاد گونه‌شناسی‌های مختلف را شناسایی و تئوری‌های گسترده‌تر، فراگیرتر و مقتدرانه‌تر ارائه کنند. رابطه بین نگرشها، تئوری‌ها و الگوهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی را می‌توان بصورت نمودار ۱-۴ نشان داد:

نمودار ۱-۴) رابطه بین نگرشها، تئوریها و الگوهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی



در این فصل نگرش بخردانه (منطقی) یا همان مدل عقلایی در تدوین استراتژی تشریح می‌شود.

## ۲-۴) نگرش (تفکر) گزینش بخردانه

نگرش، تفکری است که عامل ایجاد کننده هماهنگی است. بر اساس نگرش بخردانه (عقلایی) تدوین استراتژی و برنامه ریزی بر مبنای فرایندهای رسمی و تصمیم گیری عقلایی صورت می گیرد. اگرچه بسیاری از کارشناسان، نگرش برنامه ریزی بخردانه و رسمی را توصیه می کنند، اما بیشتر صاحب نظران به این نتیجه رسیده اند که از نگرش تصمیم گیری عقلایی محدود استفاده کنند (مارچ و سایمون، ۱۹۸۵). نظریه پردازان عقلایی بر ویژگی تعیین هدف و رسمیت تاکید می ورزند، زیرا هر کدام از این عوامل، نقش مهمی در عقلایی کردن فعالیت سازمانی دارند (اسکات، ۱۳۷۴). اهداف، تصور مقاصد مطلوب می باشند، این تصور بر حسب دقت و معین بودن معیار مطلوبیت تفاوت می کند. اهداف معین نه تنها معیاری برای انتخاب از میان فعالیتهای جایگزین را مشخص می کند، بلکه تصمیمات در مورد چگونگی طراحی ساختار و ترتیبات سازمانی را نیز هدایت می کند. هدفهای معین رفتار عقلایی در سازمان را تقویت می کند (سایمون، ۱۹۴۵).

اغلب نظریه پردازان عقلایی، موجودیت و اهمیت ساختار رسمیت یافته را مسلم فرض می کنند، اما معدودی از آنها میزان مساعدت رسمیت به عقلایی بودن رفتار در سازمان را روشن می نمایند.

گلدنر معتقد است: " اساساً مدل عقلایی بر مدل مکانیکی دلالت دارد، یعنی سازمان ساختاری تلقی می شود که از اجزایی تشکیل یافته است که قابل دستکاری است و هر کدام از اجزا جداگانه در جهت افزایش کارایی کلی تغییر پذیر می باشند. عناصر فردی سازمان در معرض تعدیلات موفقیت آمیز و برنامه ریزی شده بوده و از طریق تصمیمات آگاهانه قابل اجرا می باشند (اسکات، ۱۳۷۴).

نگرش عقلایی بدین ترتیب بر ادبیات برنامه ریزی و برنامه ریزی استراتژیک سایه افکند و اغلب مکاتب مدیریت استراتژیک که در ابتدا بوجود آمدند مثل مکتب چندلر، آنسف و برنامه ریزی، و مکتب طراحی شدیداً تحت تاثیر این نگرش قرار گرفتند. مکاتب مدیریت استراتژیک منابع انسانی هم که در آغاز پا به عرصه وجود گذاشتند، تا حدود زیادی متأثر از نگرش عقلایی بودند.

بر مبنای فروض نگرش عقلایی تئوری های (تئوری عامل مؤثر در هر نگرش است) مختلفی در زمینه مدیریت منابع انسانی شکل گرفته است که می توان آنها را بصورت جدول ۱-۴ دسته بندی نمود:



جدول ۱-۴) تئوری های مربوط به نگرش بخردانه

تئوری	نویسنده	تعریف
تئوری مبتنی بر نقش رفتاری	کتز و کاهن (۱۹۷۸) جکسون و شولر (۱۹۹۵)	هماهنگ شدن سیاستها و روشهای عملی منابع انسانی با استراتژی سازمان باعث می شود که کارکنان بهتر بتوانند انتظارات همکاران و افراد درون و بیرون سازمان را تأمین کنند.
تئوری مبتنی بر منابع	بارنی (۱۹۹۱) پراهلاد و همل (۱۹۹۰) ناهاپیت و کوشال (۱۹۹۸) رایت و مک ماهان (۱۹۹۲)	منابع کمیاب و بدون جانشین هستند و برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می کنند. فرایند استراتژیک منابع انسانی باعث ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می شود.
تئوری مبتنی بر سرمایه انسانی	بکر (۱۹۶۴) کاسی یو (۱۹۹۱) فلامهولتر و لیبسی (۱۹۸۱)	چون دانش و مهارت و توانایی های که افراد به سازمان می آورند برای سازمان ارزش اقتصادی دارد، باید آنها را به شیوه اداره سایر دارایی های اقتصادی اداره کرد.
تئوری مبتنی بر هزینه معامله	ویلیامسان (۱۹۸۱) جکسون و شولر (۱۹۹۵) بارون و کریس (۱۹۹۹)	به کارگیری روش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی می تواند هزینه های کنترل تغییرهای داخلی سازمان را به کمترین مقدار ممکن برساند.
تئوری نمایندگی	آیزن هارت (۱۹۸۹)	یک روش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی باعث می شود که حرکت بازده خوبی داشته باشد. این تئوری براساس رابطه و هماهنگی بین کارگر و کارفرما تعریف می شود.

منبع: بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴)

هر تئوری از مجموعه الگوها، مدلها یا چارچوب هایی تشکیل شده است که سنگ زیرین آن تئوری را تشکیل می دهند. در ارتباط با نگرش بخردانه دو دسته الگومطرح است: الگوهای هنجاری (دستوری) و الگوهای توصیفی. الگوهای هنجاری با هدف اثبات کارایی یک نگرش تدوین استراتژی نسبت به نگرشهای دیگر به وجود آمدند. الگوهای توصیفی نیز برای تدوین استراتژی منابع انسانی براساس این تحقیقات هنجاری شکل گرفتند. در جدول ۲-۴ برخی از این الگوها نشان داده شده اند:

جدول ۲-۴) الگوهای مربوط به نگرش بخردانه

الگو	نمونه
دستوری (هنجاری)	بین استراتژی سازمان و استراتژی منابع انسانی یک رابطه یکطرفه وجود دارد. ( کر ۱۹۸۲، لئون تیادز ۱۹۸۳، اسمیت ۱۹۸۲) الگوی تدوین استراتژی مبتنی بر 5P شولر، ۱۹۹۲: فلسفه، سیاست، برنامه ها، عملیات و فرایندها
توصیفی	بر اساس انجام تحقیقات تجربی، استراتژی سازمان بزرگترین عامل تعیین کننده استراتژی منابع انسانی است. (لابل ۱۹۸۳، ویلز ۱۹۸۴، آکرمن ۱۹۸۶، شولر ۱۹۸۷، جکسون و همکاران ۱۹۸۹، دلری و داتی ۱۹۹۶، مشولم و دوگیو ۱۹۸۳، لاندی و کولینگ ۱۹۹۶ و ...)

منبع: بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴)

### ۳-۴) مدل های عقلایی یا منطقی

یکی از روش های ایجاد هماهنگی، محور قراردادن یک موضوع به عنوان اصل، پایه و مبنا و هماهنگ کردن سایر موضوعات با آن است که در نوع خود روشی ساده برای ایجاد هماهنگی محسوب می شود. این محور هماهنگی می تواند موضوعی برگرفته از داخل یا خارج سیستم باشد. این مفهوم در طراحی استراتژی های منابع انسانی به شکل دو راهکار زیر مطرح می شود:

۱- اولین راهکار در طراحی استراتژی های منابع انسانی به نحوی که بتواند هماهنگی خود را با زیر سیستم های منابع انسانی و سایر سیستم های سازمان حفظ کند استفاده از روش هایی است که در آن یک موضوع داخلی (مثلاً عملکرد) محور قرار گرفته و بقیه امور با آن هماهنگ می شود (نمودار ۲-۴/ الف). مثلاً پرداخت بر مبنای عملکرد<sup>۱</sup>، پاداش بر مبنای عملکرد<sup>۲</sup>.

۲- راهکار دوم هماهنگ کردن اجزای سیستم با موضوعی در بیرون سازمان است (نمودار ۲-۴/ ب). مثلاً پرداخت بر مبنای توسعه بازار. این روش هماهنگی ساده ترین و در عین حال ضعیف ترین نوع هماهنگی است.

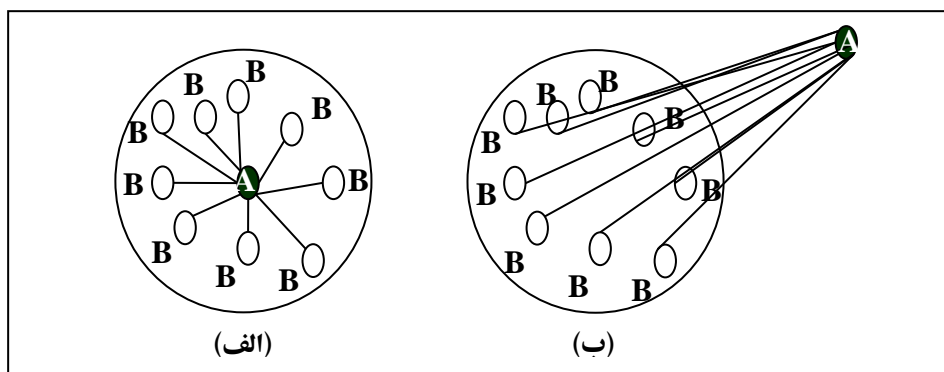
این مدل ها را به عنوان مدل های منطقی یا عقلایی می شناسیم. مقصود از مدل های منطقی<sup>۳</sup> از لحاظ نظری همان مدل هایی است که در کتاب "سازمان ها؛ سیستم های عقلایی، طبیعی و باز"، نوشته اسکات، به آن اشاره شده است و از نظر نوع ارتباطات، در طبقه بندی ارتباطات زنجیره ای قرار می گیرند.

۱-Pay on Performance.

۲-Reward on Performance.

۳- Rational Models.

#### نمودار ۲-۴) طراحی استراتژی بر مبنای محوریت یک عامل درونی یا بیرونی

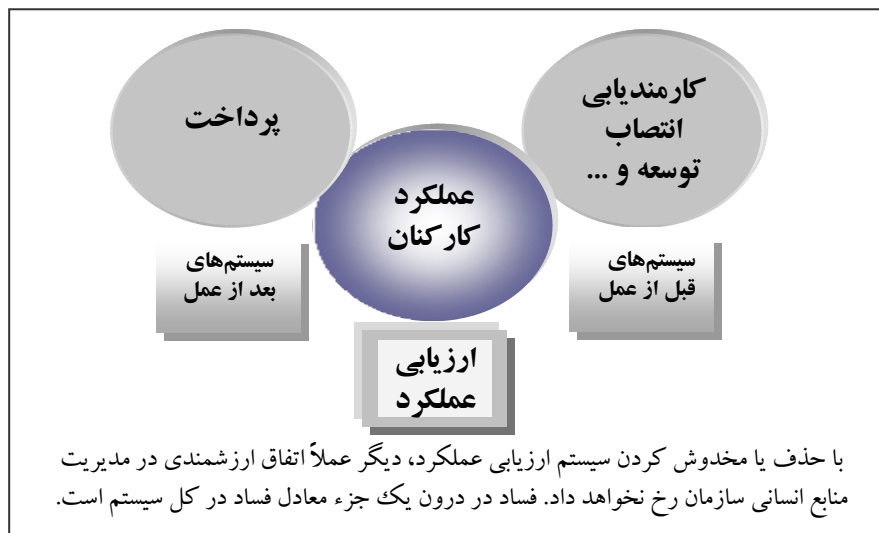


منبع: جزوه کلاسی درس استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، دکتر اعرابی

نکته قابل توجه آنکه؛ چه با هدف ایجاد هماهنگی و چه به نیت تخریب ساختار روابط موجود در مدل، می‌توان محوری اساسی برای هماهنگی الگو شناسایی کرده و بقیه را با آن هماهنگ یا محور هماهنگی را مخدوش و کل ساختار را تخریب کرد.

مثلاً در مدیریت منابع انسانی؛ می‌توان ارزیابی عملکرد را محور اصلی ایجاد تحول قرار داد. یا اینکه اساساً این محور را به عنوان محور هماهنگی میان سایر اجزا حذف کرده و کل نظام مربوط را تخریب کرد (نمودار ۳-۴).

#### نمودار ۳-۴) تدوین استراتژی منابع انسانی بر مبنای محوریت ارزیابی عملکرد



منبع: جزوه کلاسی درس استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، دکتر اعرابی

#### ۴-۴) مدل‌های منطقی در تدوین استراتژی منابع انسانی

نخستین مدل‌ها برای تدوین استراتژی منابع انسانی، در میانه دهه ۱۹۸۰، با نگرش عقلایی، منطقی متکی بر استراتژی سازمان طراحی شده‌اند. تأثیرگذاری یک طرفه استراتژی سازمان بر استراتژی منابع انسانی در این

مدل‌ها در نمودار ۴-۴ نشان داده شده است (بامبرگر و مشولم ۱۳۸۴).

نمودار ۴-۴) فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی در الگوهای عقلایی (منطقی)



این مدل‌ها فقط در صورتی قابل طراحی هستند که استراتژی سازمان به صورت آماده، از قبل تهیه شده باشد. البته در این صورت هرگونه اشتباه و انحراف در فرایند تدوین استراتژی سازمان، عیناً به استراتژی منابع انسانی نیز سرایت می‌کند. عناصر تصمیم‌گیری در این مدل‌ها، همانند مدل‌های تدوین استراتژی، شامل نقاط قوت و ضعف (عوامل درون سازمان) و فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل بیرون سازمان) هستند.

مدل‌های زنجیره‌ای می‌توانند در یک سطح قرار گرفته و ارتباطی سلسله‌مراتبی برقرار کنند. به عبارتی، یکی از اجزاء محور هماهنگی قرار می‌گیرد. بطور مثال، محورهای هماهنگی در مدل فامبرن عبارت خواهند بود از: استراتژی محور هماهنگی<sup>۱</sup>، نیروی انسانی محور هماهنگی<sup>۲</sup>، ساختار محور هماهنگی<sup>۳</sup>. همچنین، می‌توان در دو سطح مثلاً (عینی و ذهنی) یا (نظری و عملی) هماهنگی برقرار کرد. برای اینکار می‌توان با محور قرار دادن هر یک از اجزاء، سایر اجزای آن را هماهنگ کرد.

مثال: استراتژی/ ماموریت، ما را به استراتژی منابع انسانی/ عملیات منابع انسانی رهنمون شود. از جمله این مدل‌ها می‌توان به "مدل آرمسترانگ" (۱۹۹۴) اشاره کرد که در جدول ۳-۴ مشاهده می‌شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

جدول ۳-۴) مدل آرمسترانگ برای تدوین استراتژی منابع انسانی (۱۹۹۴)

استراتژی سازمان	توسعه بازار	توسعه محصول	ادغام برای کسب تکنولوژی جدید	خریداری/انحلال
برنامه‌ریزی				
تامین				
توسعه				
مدیریت عملکرد				
پاداش				
روابط کارکنان				

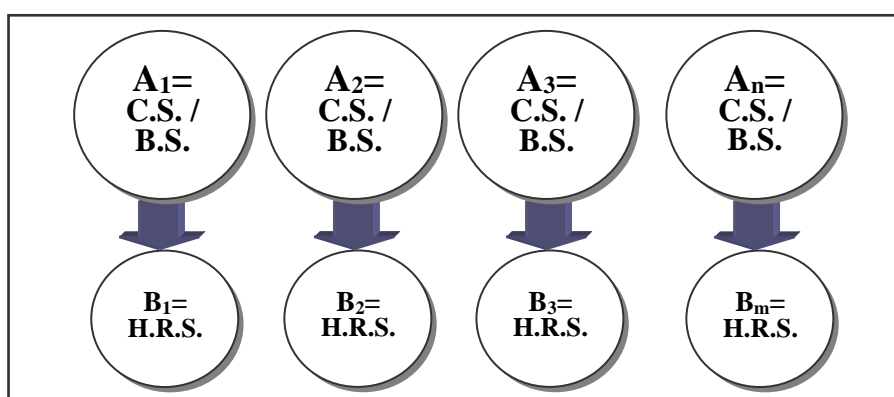
- 1-Organization Based on Strategy.
- 2- Strategy Based on Human Resource.
- 3- Structure Based on Structure.

## ۴-۵) تبدیل استراتژی در سطح سازمان به استراتژی در سطح عملیات

یک سؤال اساسی در فرمول تبدیل استراتژی کلان به استراتژی در سطح عملیات مطرح است: چگونه می‌توان C.S. را به F.S. تبدیل کرد؟ یا به عبارت دیگر، الگوی ارتباط بین استراتژی در سطح سازمان به استراتژی وظیفه‌ای چیست؟ و یا در مباحث خاص منابع انسانی؛ الگوی ارتباط بین استراتژی منابع انسانی و عملیات منابع انسانی چگونه است؟

در فرمول هماهنگی‌های عمودی یا زنجیره‌ای، یا مدل عقلایی، اگر A ها معادل B.S. / C.S. باشند و B ها معادل استراتژی منابع انسانی باشند، این تبدیل همچنانکه در نمودار ۵-۴ نشان داده شده انجام می‌شود:

نمودار ۵-۴) الگوی ارتباط بین استراتژی در سطح سازمان به استراتژی وظیفه‌ای



منبع: جزوه کلاسی درس استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، دکتر اعرابی

برای مثال می‌توان استراتژی‌های مطرح در نظریه پورتر یا دیوید را مورد توجه قرار داد و بر اساس آن استراتژی منابع انسانی را تنظیم کرد (جدول ۴-۴).

جدول ۴-۴) تدوین استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس استراتژی‌های عمومی پورتر و دیوید

استراتژی‌های متناظر منابع انسانی (B <sub>n</sub> )				ابعاد مدل (A <sub>n</sub> )	(A) و (B) استراتژی
آموزش (B <sub>4</sub> )	پرداخت (B <sub>3</sub> )	ارزیابی (B <sub>2</sub> )	انتخاب (B <sub>1</sub> )		
لازم نیست	حداقل دستمزد و کمترین پاداش‌ها	حضور و کمیت تولید	جذب نیروهایی که رفع حاجت کنند و دستمزدشان حداقل باشد.	A <sub>1</sub> = رهبری هزینه‌ها	استراتژی‌های عمومی مایکل پورتر
ارائه آموزش‌های روزآمد	قابل رقابت با شرکت‌های رقیب	میزان پیشرفت و کیفیت کار	جذب نیروهای خلاق، نخبه و متخصص	A <sub>2</sub> = تمایز	
ارائه آموزش‌های تخصصی در ابعاد مختلف بر اساس نیاز مصرف‌کننده خاص	میزان موفقیت پروژه‌های افراد و واحدها در جلب بازار خاص	میزان جلب رضایت مصرف‌کننده خاص	جذب نیروهای متخصص در یک موضوع خاص	A <sub>3</sub> = تمرکز	
				A <sub>1</sub> = تدافعی	نظریه دیوید
				A <sub>2</sub> = تنوع	
				A <sub>3</sub> = توسعه بازار	
				A <sub>4</sub> = توسعه محصول	

به همین ترتیب، می‌توان برای زیر مجموعه‌های  $B_n$  ( $B_1, B_2, B_3, \dots$ ) نیز به صورت جزئی و تفصیلی استراتژی متناسب و متناظر را تنظیم کرد و بین آنها رابطه‌ای منطقی برقرار کرد. مثلاً؛ در مرحله طراحی روش‌های اجرای کار؛ روش انتخاب افرادی خلاق و نوآور با روش انتخاب افراد بدون تخصص و معمولی، کاملاً متفاوت بوده و نیازمند تنظیم دستورالعمل‌ها، فرم‌ها و شیوه‌های انجام مصاحبه و گزینش متفاوتی است. آنچه اهمیت دارد، مشخص کردن  $A$  و بعد تعیین استراتژی‌های متناظر در سطح منابع انسانی است. طراحی چارچوب سایر روش‌های اجرایی در پی تصمیم‌گیری‌های مبنایی مربوط به  $A$  و  $B$  به دنبال خواهد آمد. محور قراردادن یک جزء و هماهنگ کردن سایر اجزا با آن، مبنای تئوریک ندارد. برای این کار معمولاً به گفته‌ها و خواسته‌های یک مقام ارشد، اجماع علما، بررسی‌های کارشناسی (همانند بنچمارک) یا خواسته و رأی عموم اتکا می‌شود. این نوع استدلال را استدلال‌های عقلی یا نظری می‌نامند و وظیفه آن توضیح مدل است. دلیل ویژه دیگری برای اثبات درستی آن وجود ندارد. معمولاً مدل عقلایی از لحاظ متدولوژی/شکلی بر الگوی منطقی و از لحاظ محتوایی بر اطلاعات خبرگان استوار است. برای تکمیل ماتریس‌های  $(A/B)$  به افرادی نیاز است که دارای قدرت و مهارت ذهنی و ادراکی بالا و به عبارتی توان ابداع احتمال باشند. این افراد از قدرت هماهنگی بالایی برخوردار بوده و دارای نقشه ذهنی هستند.

مثالی از کتاب آرمسترانگ: ص ۱۳۱ (جدول ۴-۵):

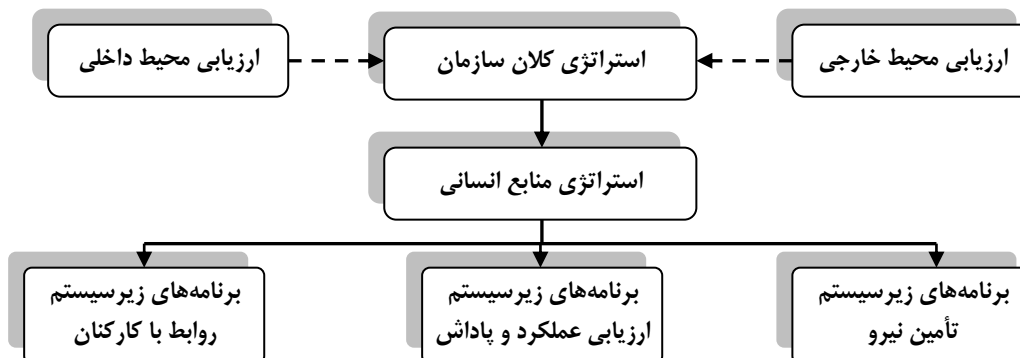
جدول ۴-۵) تدوین استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس استراتژی در سطح مؤسسه یا کسب و کار (رویکرد عقلایی)

نام شرکت / مؤسسه	استراتژی در سطح مؤسسه یا کسب و کار (A)	استراتژی منابع انسانی (B)
Distribution ABC	توسعه سهم بازار و رشد آن	مطالعه استراتژی تجاری، جمع آوری نظرات و مشورت، انجام تعدیلات احتمالی،
Council Loamshire	ترکیبی از استراتژی کلی / مدیریتی حوزه‌های کلیدی	ارسال پرسشنامه برای مدیران برای فعالیت‌های پرسنلی
Megastores	افزایش ارزش سهام، ارتقای مستمر سطح کیفیت خدمات	گردآوری مدیران، بررسی آثار اجرای استراتژی، توافق بر سر بودجه
Welland Water	جلب رضایت مشتریان	جذب افراد متعهد و جلب رضایت کارکنان

## ۴-۶ پیاده سازی مدل‌های منطقی در طراحی استراتژی منابع انسانی

الگوی منطقی در تدوین استراتژی منابع انسانی را می‌توان به شرح شکل زیر نمایش داد:

نمودار ۴-۶) فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی در الگوهای منطقی (عقلایی)



رابطه یک طرفه و از بالا به پایین الگوهای منطقی بیانگر آن است که استراتژی منابع انسانی منحصرأ طبق الزامات استراتژی سازمان شکل می‌گیرد. عناصر تصمیم‌گیری در این مدل‌ها، همانند مدل‌های تدوین استراتژی سازمان، شامل نقاط قوت و ضعف (عوامل درون سازمان) و فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل بیرون سازمان) هستند.

بسیاری از صاحب‌نظران به استفاده از نگرش بخردانه و مدل‌های منطقی در طراحی استراتژی منابع انسانی اشاره کرده‌اند. این فرایند را می‌توان به صورت نمودار ۴-۷ نشان داد:

نمودار ۴-۷) نمونه مدل عقلایی در طراحی استراتژی منابع انسانی



جدول ۴-۶ و نمودار ۴-۸ شرح کاملتری از نمونه یک مدل عقلایی ارائه می‌کنند:

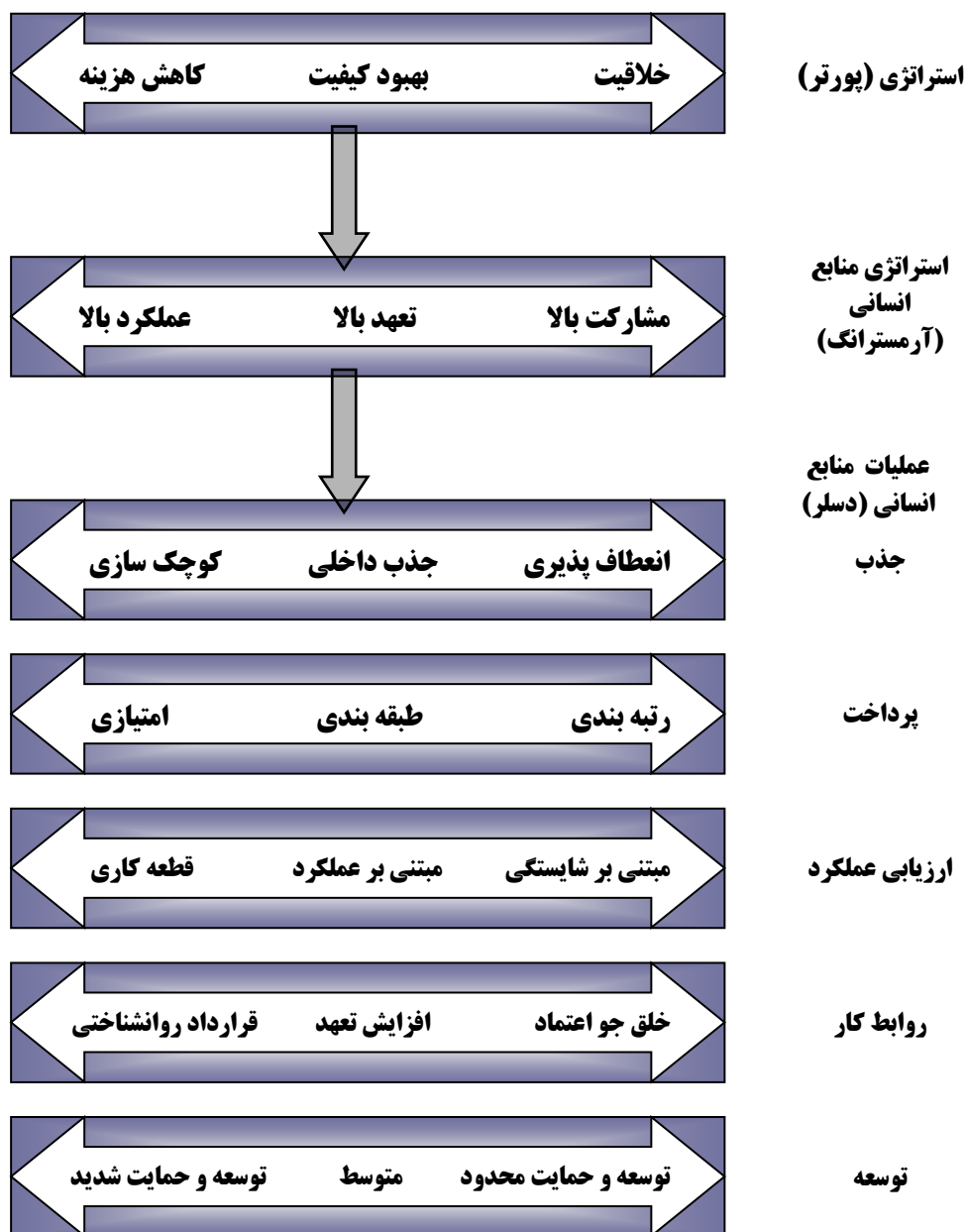
جدول ۶-۴) مدل عقلایی در استراتژیهای سه سطح

استراتژیهای سطح سازمان				
هدایتی	رشد	ثبات	کاهش	
پرتفولیو	ماتریس بوستون	ماتریس جنرال الکترونیک		
سرپرستی	نفوذ انفرادی	نفوذ اتصالی	نفوذ عملیاتی	نفوذ توسعه
استراتژیهای سطح کسب و کار				
توسعه	نفوذ در بازار	توسعه بازار	توسعه محصول	
رقابتی	تمایز	تمرکز	هزینه	
مشارکتی	کنسرسیوم	سرمایه گذاری	اعطای امتیاز	مشارکت
	خدمات متقابل	مشترک		زنجیره ارزش
استراتژیهای سطح وظیفه				
منابع انسانی	انتخاب	توسعه	ارزیابی عملکرد	پرداخت
بازاریابی	محصول	قیمت	ترفع	توزیع
مالی	تامین مالی	سرمایه گذاری	تقسیم سود	
تکنولوژی اطلاعات	تکنولوژی محور		انسان محور	
تحقیق و توسعه	رهبری تکنولوژیک		پیروی تکنولوژیک	
تولید و عملیات	تکنولوژی تولید	شیوه تولید	مکان تولید	

منبع: کتاب دستنامه برنامه ریزی استراتژیک، دکتر اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۵



نمودار ۷-۴) یک نمونه مدل عقلایی استراتژیهای منابع انسانی



## ۷-۴) محدودیت‌های استفاده از مدل‌های عقلایی

در استفاده از مدل‌های عقلایی محدودیت‌هایی مطرح است:

- ۱- محدودیت عقلی: در این مدل‌ها به منظور جمع آوری نظرات خبرگان معمولاً از روش‌هایی همچون دلفی و مصاحبه استفاده می‌شود و مبنای این گذاشته می‌شود که عقل جمع ارجح به عقل فرد است. با این حال، محدودیت عقلانی نظرات اخذ شده را هرگز نمی‌توان نادیده گرفت.

- ۲- محدودیت زمانی: وقتی ملاک، رأی و نظر خبرگان است میزان زمانی که برای اخذ نظرات آنها صرف می‌شود از اهمیت بالایی برخوردار می‌شود. هرچه این زمان بیشتر باشد و امکان بحث و بررسی جوانب امر بیشتر فراهم شود، مسأله شفاف‌تر شده و آرای مناسب‌تری بدست می‌آید ولی درعین حال امکان صرف وقت برای هر موضوع دارای محدودیت‌های زمانی خاص خود است.
- ۳- محدودیت هزینه: برای حل یک مسأله تا چه میزان می‌توان از نظر زمانی، فکری و مالی هزینه کرد؟ با توجه به این محدودیت‌ها، ممکن است استفاده از مدل‌های عقلایی ناکارآمد جلوه کند. بدین لحاظ، در بحث‌های نظری و فلسفی مدل دیگری به نام مدل طبیعی مطرح شده است که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

## ۸-۴) جمع بندی

الگوی منطقی در طراحی استراتژی‌های منابع انسانی، که با اسامی دیگری نیز نامیده می‌شود (همچون: مدل‌های سازگار (میشیگان) یا الگوی کنترلی (اشنایدر) یا الگوی روابط زنجیره ای و سلسله مراتبی)، یکی از رویکردهای مطرح در طراحی استراتژی‌های منابع انسانی است که به علت سهولت و سادگی و متکی بودن به منطقی روشن بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد. از جمله مدل‌های مشهور طرح شده در قالب این الگو می‌توان به مدل فامبرن اشاره کرد. از جمله ویژگی‌های این مدل می‌توان به زنجیره‌ای بودن، در نظر گرفتن همه عوامل با تساوی احتمال و برقراری هماهنگی‌های عمودی اشاره کرد. با وجود همه مزایایی که این مدل حائز آنها است، نمی‌توان محدودیت‌های آن را نادیده گرفت: آرمانی و ذهنی بودن، ضرورت موجود بودن یک استراتژی که بتواند مبنای کار قرار گیرد، دچار اشکال شدن استراتژی تدوین شده در صورتی که استراتژی مبنایی غلط باشد و محدودیت در توجه به همه موانع عملی از جمله این محدودیت‌ها است. بنابراین، مدل‌های دیگری در پاسخ‌گویی به نیاز مدیران منابع انسانی سازمان‌ها طراحی شده‌اند که بتوانند این محدودیت‌ها را به حداقل برسانند. در دو فصل بعدی به این مدل‌ها پرداخته می‌شود.

---

## فصل چهارم

### نگرش فزاینده (طبیعی) در تدوین استراتژی منابع انسانی

---



مقدمه

نگرش (تفکر) فزاینده

مدل‌های طبیعی

انواع مدل‌های طبیعی

شرایط استفاده از مدل‌های طبیعی

طبقه بندی متغیرها در مدل‌های طبیعی

پیاده سازی مدل‌های طبیعی در طراحی استراتژی منابع انسانی

جمع بندی

---

## ۱-۵) مقدمه

نگرش فزاینده و مدل‌های طبیعی در پاسخ به اشکالات مطرح شده نسبت به مدل‌های عقلایی ارائه شدند. این مدل‌ها، همچنان که از نام آنها برمی‌آید، درصدد تطبیق یافتن هرچه بیشتر با شرایط واقعی و الزامات محیط هستند. در این فصل پس از معرفی، به ارائه و بررسی انواع، شرایط استفاده و طبقه بندی متغیرها در مدل‌های طبیعی پرداخته می‌شود.

## ۲-۵) نگرش (تفکر) فزاینده

برخی از مدیران منابع انسانی به کارگیری روش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی را مسیری می‌پندارند که سازمان می‌تواند بدان وسیله از دیدگاه شرکای استراتژیک خود، مشروعیت کسب کند. نگرش فزاینده (طبیعی - گروه‌های ذینفع) تلاش دارد هر چه بیشتر به متغیرهای اثرگذار توجه نماید. بر اساس این نگرش تئوری‌های زیر را می‌توان دسته بندی کرد (جدول ۱-۵):

جدول ۱-۵) تئوری‌های مربوط به نگرش گروه‌های ذینفع

تئوری	نویسنده	تعریف
تئوری نهادی	دیماجیو و پاول (۱۹۸۳) میر و رووان (۱۹۷۷) پاول و دیماجیو (۱۹۹۱)	پذیرفتن هر روش عملی یا شکل نوین سازمانی ناشی از منافع سازمانی است که سازمان می‌کوشد با آن مشروعیت خود را به دست آورد و مورد قبول گروه‌های ذینفع قرار بگیرد و بر همین اساس بقا و

دوام خود را تضمین کند.		
سازمان و منافع سازمانی می تواند از طریق اعمال کنترل بر منابعی که گروههای ذینفع به آنها وابسته اند، کسب قدرت کند.	فیفر و سالانسیک (۱۹۷۷) باچراچ و لالر (۱۹۸۰)	تئوری مبتنی بر وابستگی منابع

منبع: بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴)

در ارتباط با نگرش فزاینده دو دسته الگو مطرح است: الگوهای تعاملی و الگوهای الزامی. الگوهای تعاملی الگوهایی هستند که فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی و سازمانی را دارای روابط متقابل فرض می کنند و الگوهای الزامی معتقدند که در شکل دادن به تئوری منابع انسانی، نقش مدیریت بسیار محدود است. در جدول ۲-۵ برخی از این الگوها نشان داده شده اند:

جدول ۲-۵) الگوهای مربوط به نگرش گروههای ذینفع

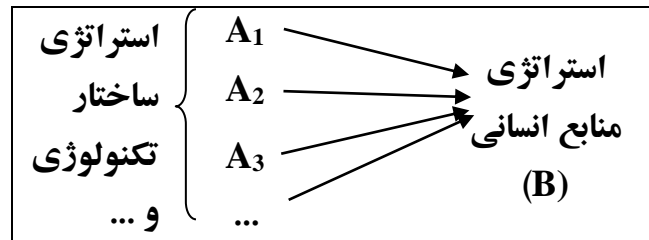
الگو	نمونه
تعاملی	فرایند تدوین استراتژی سازمانی و فرایند تدوین استراتژیهای منابع انسانی بوسیله موارد زیر یکپارچه می شوند: - برنامه ریزی موازی: فرایندی که در اجرای آن برنامه ریزان واحد تجاری، پس از اتخاذ تصمیمات استراتژیک، گزارش مربوط به کاربرد را ارائه می کنند. - برنامه ریزی فراگیر: پیش از پذیرفتن یک برنامه خاص، جنبه های گوناگون منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد. - مشارکتی: فرایندی که پیشاپیش داده هایی را برای کسانی جمع آوری می کند که مسئول ارائه سیستم منابع انسانی هستند. لنگنیک- هال ۱۹۸۸، بوراک ۱۹۸۶، ن کومو ۱۹۸۶، تیلر؛ بیچلر؛ نی پیر ۱۹۹۶
الزامی	دیماجیو و پاول ۱۹۸۳، میر و رووان ۱۹۷۷، رایت و مک ماهان ۱۹۹۲، هنان؛ هوانگ و ژا ۱۹۹۵، هیوزلید؛ جکسون و شولر ۱۹۷۷، رایت و اسنل ۱۹۹۸، هنان و فریمن ۱۹۸۹، ولبورن و اندریوز ۱۹۹۶

منبع: بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴)

### ۳-۵) مدل های طبیعی

در پاسخ به چالش هماهنگی، مدل دیگری با عنوان مدل‌های طبیعی<sup>۱</sup> مطرح می‌شود. مطابق این مدل؛ (الف) می‌دهد (ب)، اما عوامل دیگری نیز وجود دارد که بر (ب) تأثیر می‌گذارد؛ به نام (ج) که می‌توان آنها را عوامل نهادی یا عوامل محدودکننده نامید. به این دسته از مدل‌ها، طبیعی یا به قول مدل‌هاوارد مدل‌های موقعیتی گفته می‌شود.

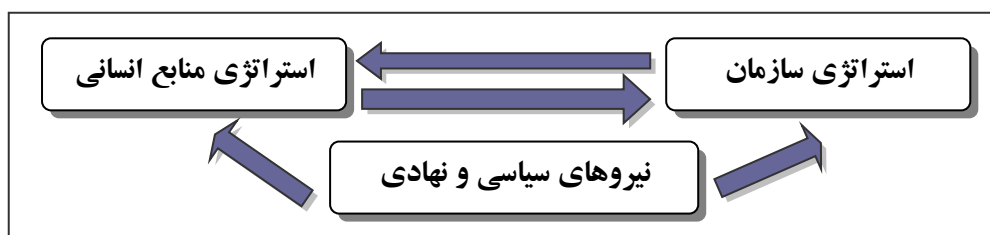
نمودار ۱-۵) چارچوب مدل‌های طبیعی



از اواخر دهه ۱۹۸۰، مدل‌هایی با نگرش فزاینده<sup>۲</sup> یا گام به گام مطرح شده‌اند که در فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی، به نقش عوامل سیاسی و نهادی درون و بیرون سازمان بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کمی و فنی، توجه نشان می‌دهند. این مدل‌ها همچنین، توانستند الگوهای استراتژیک منابع انسانی را بدون وجود استراتژی سازمان، ارائه کنند؛ چراکه عناصر تصمیم‌گیری در آنها شامل عوامل ویژه مربوط به مدیریت منابع انسانی (یعنی بازار کار و نحوه کنترل) است.

البته در مواردی هم که استراتژی سازمان موجود است، این مدل‌ها هماهنگی خود را با آن، از طریق ایجاد رابطه‌ای دوطرفه حفظ می‌کنند. این ارتباط در نمودار ۲-۵ ترسیم شده است (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴).

نمودار ۲-۵) فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی در الگوهای طبیعی (واقعی)



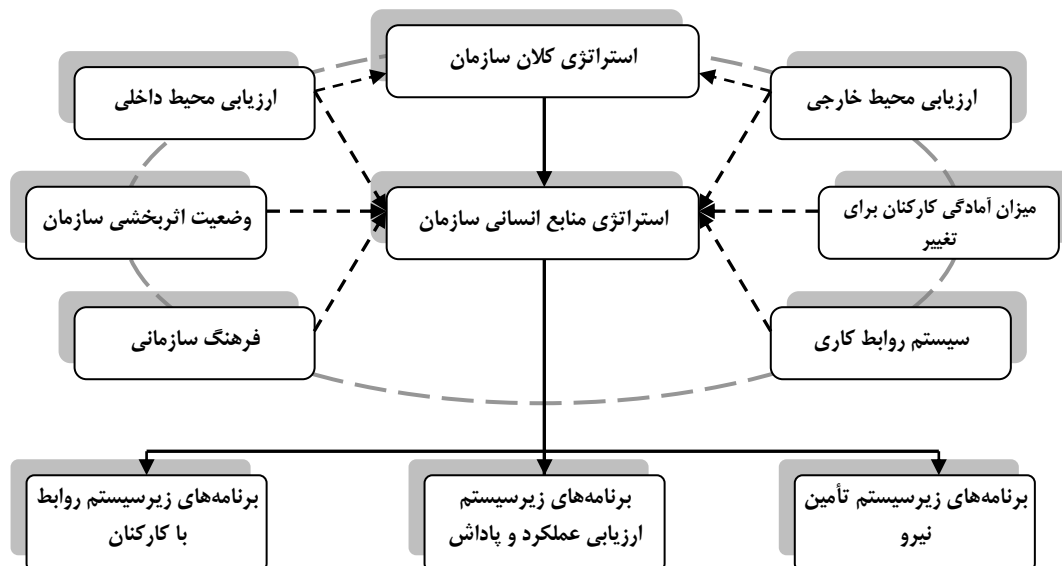
به این ترتیب، عواملی که متعلق به ماهیت و طبیعت نیروی انسانی است و ضروری است که در طراحی استراتژی منابع انسانی به آنها پرداخته شود، وارد مدل می‌شوند. برخلاف مدل عقلایی که بطور عقلی و نظری درست است ولی در عمل ممکن است با موانع و مشکلات زیادی روبرو شود.

نمونه‌ای از الگوهای طبیعی در برقراری هماهنگی استراتژیک و تدوین استراتژی منابع انسانی را آرمسترانگ ارائه کرده است. وی ارتباط بین استراتژی‌های عمومی پورتر و استراتژی‌های منابع انسانی و عملیات منابع

<sup>۱</sup> - Natural.  
<sup>۲</sup>-Incremental.

انسانی را با در نظر گرفتن عوامل نهادی نظیر «توسعه سازمانی»، «فرهنگ سازمانی»، «مدیریت تغییر» و «روابط کاری» ارائه کرده است (نمودار ۳-۵).

نمودار ۳-۵) فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی بر مبنای الگوی فزاینده (طبیعی)



در این مدل سه سؤال اصلی مطرح است که پاسخگویی به آنها بر کم و کیف مدل طراحی شده، اثر گذاشته و استراتژی تدوین شده برای یک سازمان را از دیگر سازمان‌ها متفاوت می‌کند:

۱) عوامل موثر بر استراتژی منابع انسانی / عوامل موثر بر B

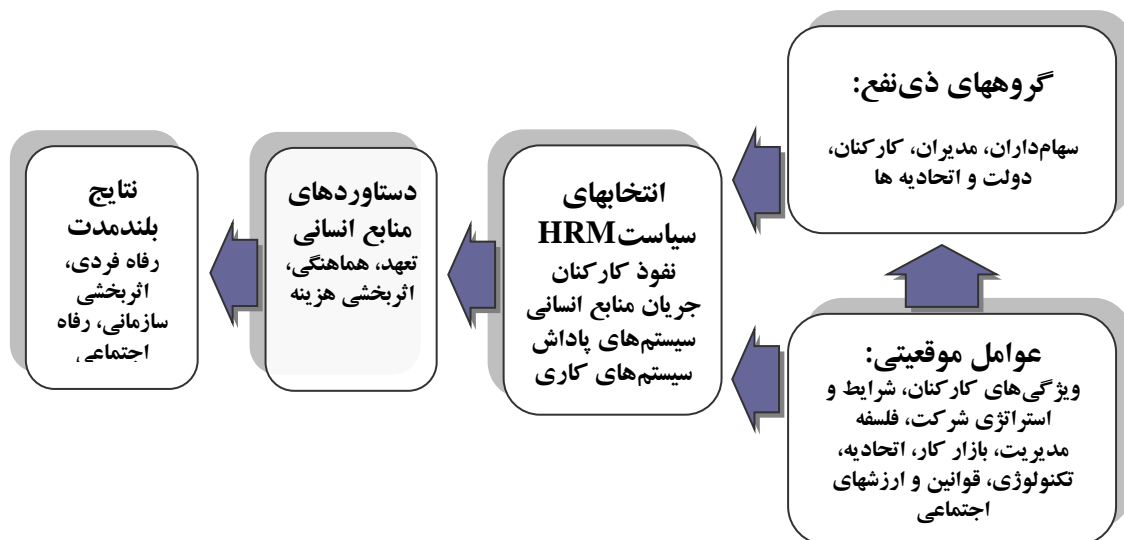
۲) ضریب اهمیت این عوامل

۳) ترکیب بهینه عوامل

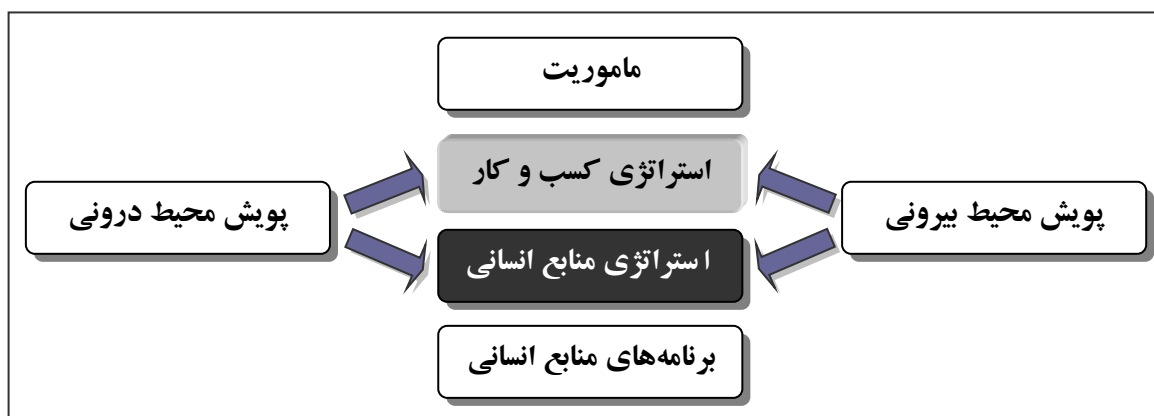
**مثال:** قوانین و مقررات کار که ناظر بر فعالیت کل شرکت است (مثل: قانون مالیات، قانون تجارت) بررسی شده و آن قوانینی که مربوط به منابع انسانی است در مدل طبیعی وارد می‌شود (مثل قانون حداقل دستمزد).

**نمونه:** چارچوب هاروارد (۱۹۸۴)، (نمودار ۴-۵) و مدل دایر و هولدر (۱۹۸۸)، (نمودار ۵-۵).

نمودار ۴-۵) چارچوب هاروارد برای تدوین استراتژی منابع انسانی (۱۹۸۴)



نمودار ۵-۵ مدل دایر و هولدر برای تدوین استراتژی منابع انسانی (۱۹۸۸)



## ۴-۵) انواع مدل‌های طبیعی

مدل‌های طبیعی، برحسب عوامل ویژه مدیریت منابع انسانی و مطابق با محورهای اصلی فلسفه تئوری‌های مدیریت به دو نوع تقسیم می‌شوند: مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار کار.

### ۴-۵-۱) مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان

این مدل‌ها بر عامل "تمرکز" که اولین محور مهم در فلسفه تئوری‌های مدیریت به شمار می‌آید، تأکید می‌کنند. در مدیریت منابع انسانی، تمرکزگرایی به صورت کنترل فرایند عملیات کارکنان و تمرکززدایی به صورت کنترل بازده فعالیت کارکنان، تجلی می‌یابد. با این وصف، استراتژی‌های پیشنهادی در این مدل‌ها، بر روی طیفی قرار گرفته‌اند که دو سر آن، کنترل فرایند و کنترل بازده (محصول) است:

۱-۴-۵-۱) الگوهای استراتژیک مبتنی بر "کنترل فرایند": این استراتژی‌ها برای مشاغلی به کار می‌رود که فرایند تولید محصول یا ارائه خدمت، ساده، تکراری و دارای استانداردهای مشخصی است و یا می‌توان برای



آنها استاندارد تعیین نمود. بنابراین، ارزیابی و کنترل آن توسط مدیر به سادگی انجام و می‌توان کارکنان جدیدی را بدون نیاز چندان به آموزش، جایگزین کارکنان موجود کرد. به عنوان مثال می‌توان به مشاغلی همچون کارگران ساختمانی، کارگران ساده در خطوط تولید و کارمندان جزء اداری اشاره کرد.

۲-۱-۴-۵) الگوی استراتژیک مبتنی بر "کنترل بازده": این استراتژی‌ها برای مشاغلی به کار می‌رود که فرایند تولید محصول و یا ارائه خدمت، پیچیده و مبهم است. به همین دلیل، نمی‌توان شرح وظایف دقیقی را برای کارکنان تدوین کرد و از آنجا که مدیریت قادر به کنترل فرایند نمی‌باشد، با تعیین شاخص‌های خروجی، به کنترل بازده (محصول) می‌پردازد. به عنوان مثال، مدیر یک سازمان نمی‌تواند استانداردهایی برای جزء به جزء روند تصمیم‌گیری و تحلیل توسط یک متخصص و یا یک پزشک در طراحی یک سازه و یا درمان یک بیمار تعیین کند، ولی می‌تواند با تعیین وظایف کلی و نیز استانداردهایی برای محصول ساخته شده و یا بیمار درمان شده، بر نحوه عملکرد آنها کنترل داشته باشد.

استراتژی‌های پیشنهادی توسط سه مدل تک بعدی مبتنی بر کنترل کارکنان، نمودارهای ۵-۶، ۵-۷ و ۵-۸ بر طیف کنترل بازده/ فرایند، معرفی شده‌اند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴).

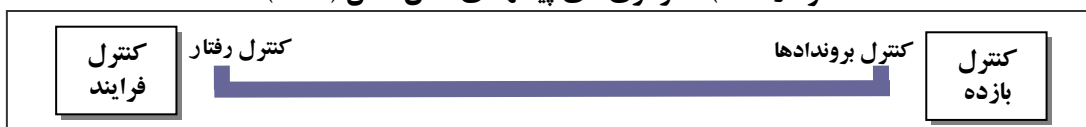
نمودار ۵-۶) استراتژی‌های پیشنهادی مدل شولر و جکسون (۱۹۸۷)



نمودار ۵-۷) استراتژی‌های پیشنهادی دایر و هولدر (۱۹۸۸)



نمودار ۵-۸) استراتژی‌های پیشنهادی مدل اسنل (۱۹۹۲)



منبع: بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴)

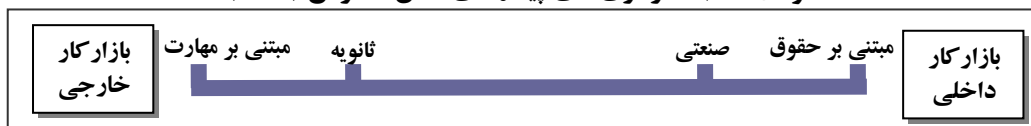
## ۲-۴-۵) مدل‌های مبتنی بر بازار کار

این مدل‌ها، بر عامل "توجه به داخل یا خارج" که دومین محور مهم در فلسفه تئوری‌های مدیریت به شمار می‌آید، تأکید می‌کند. در مدیریت منابع انسانی، توجه به داخل به صورت تأکید بر بازار کار درون سازمان و توجه به خارج، به صورت تأکید بر بازار کار بیرون سازمان، تجلی می‌یابد. با این وصف، استراتژی‌های پیشنهادی در این مدل‌ها بر روی طیفی قرار گرفته‌اند که دو سر آن طیف را بازار کار درون و بیرون سازمان تشکیل می‌دهد و استراتژی‌های ترکیبی نیز میان این دو قرار دارند:

۱-۲-۴-۵) الگوهای استراتژیک مبتنی بر "بازار کار درون سازمان" (IML): این استراتژی‌ها برای مشاغلی به کار گرفته می‌شوند که منابع انسانی به عنوان "دارایی" محسوب می‌شوند. از این رو، باید ضمن حفظ آنها، ارزش آنها را از طریق آموزش و توسعه، افزایش داد. در این استراتژی‌ها برای پر کردن پست خالی، از روش ارتقای کارکنان موجود استفاده می‌شود. نمونه این استراتژی‌ها در حالت معمول در سازمان‌هایی مشاهده می‌شود که کارکنان خود را به استخدام رسمی دائمی درمی‌آورند. ولی در حالت پیشرفته، نگرش "حسابداری منابع انسانی" حکمفرما می‌شود. به طوری که ارزش کارکنان به عنوان مهمترین سرمایه سازمان، در ترازنامه ثبت می‌شود. نمونه آن قیمت گذاری بازیکنان و خرید و فروش آنها در باشگاه‌های ورزشی است.

۲-۲-۴-۵) الگوهای استراتژیک مبتنی بر "بازار کار درون سازمان" (ELM): این استراتژی‌ها برای مشاغلی بکار می‌رود که منابع انسانی به عنوان "هزینه متغیر" محسوب می‌شوند. از این رو، اصراری بر حفظ آنها نیست و باید در زمان لازم، مناسب ترین نیروها را با ارزان ترین قیمت از بازار تهیه کرد. در این استراتژی‌ها برای پر کردن پست‌های خالی، مناسب ترین افراد را از بازار کار بیرون از شرکت استخدام می‌کنند. این استراتژی در حالت معمول به صورت خرید موقت کارگران روزمزد و یا عقد پیمانهای کوتاه مدت با کارشناسان و مشاورین متخصص تجلی می‌یابد. ولی در حالت پیشرفته به "سازمان مجازی" تبدیل می‌شود؛ به طوری که در این سازمان‌ها حجم وسیعی از عملیات توسط کارشناسانی خارج از سازمان و صرفاً با استفاده از فناوری‌های نوین ارتباطی، انجام می‌شود. استراتژی‌های پیشنهادی توسط مدل‌های مبتنی بر بازار کار، در نمودارهای ۹-۵، ۱۰-۵ و ۱۱-۵ بر روی طیف بازار کار داخلی/خارجی، معرفی شده‌اند (بامبرگر و مشولم). باید توجه داشت که به صورت ترکیبی هم می‌توان مدل سازی کرد. همه بحث و موضوع این کلاس روش تبدیل A به B است. در طراحی یک مدل طبیعی استراتژیک منابع انسانی، می‌توان بر اساس یک مدل منطقی، کار طراحی و ایجاد هماهنگی را آغاز کرده و آن را مبنا قرارداد و بعد براساس ضرورت و مبتنی بر شناختی که نسبت به ضعف مدل حاصل می‌شود، بطور طبیعی (تا زمان رفع ضرورت) متغیرهای دیگر را شناسایی کرده و تأثیر آن را در مدل منعکس کرد. مطالعات اکتشافی به ما نشان خواهد داد؛ کدام متدولوژی برای کدام مرحله با کدام عوامل، در شرایط خاص مورد نظر، با توجه به زمان و هزینه‌ای که در اختیار داریم و اطلاعات موجود، مناسب است.

نمودار ۹-۵) استراتژی‌های پیشنهادی مدل آسترمن (۱۹۸۷)



نمودار ۱۰-۵) استراتژی‌های پیشنهادی مدل دلری و داتی (۱۹۹۶)



نمودار ۱۱-۵) استراتژی‌های پیشنهادی مدل بارون و کرپس (۱۹۹۹)



منبع: بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴)

## ۵-۵) شرایط استفاده از مدل‌های طبیعی

در سه حالت زیر استفاده از مدل‌های طبیعی می‌تواند بسیار کارساز واقع شود:

- ۱- بعضی وقت‌ها A وجود ندارد،
- ۲- A وجود دارد ولی مستندات مربوطه موجود نیست. مثلاً چیزی به عنوان استراتژی بیان می‌شود ولی مستندات مربوطه موجود نیست تا بتوان از اطلاعات آن استفاده کرد.
- ۳- ممکن است A وجود داشته باشد ولی متغیرهایی وجود داشته باشد که مختص B است و ضرورتی نداشته که در A ملاحظه شود.

## ۵-۶) طبقه‌بندی متغیرها در مدل‌های طبیعی

در حل مسائل با کمک مدل‌های طبیعی، متغیرها زیاد می‌شوند و طبقه‌بندی مشخصی برای آنها وجود ندارد. برخی، این متغیرها را به شکل زیر طبقه‌بندی کرده‌اند:

- متغیرهای داخلی و خارجی؛ (به معنی داخلی و خارجی منابع انسانی).
  - متغیرهای محتوایی و ساختاری / (کتاب دفت)؛ یعنی متغیرهایی که محتوای منابع انسانی را می‌سازند و متغیرهایی که ساختار آن را می‌سازند.
  - متغیرهای موقعیتی و گروه‌های ذینفع (کتاب آرمسترانگ).
- طبقه‌بندی با عناوین داخلی و خارجی می‌تواند به راحتی شامل تر و جامع تر باشد. اگرچه هرگونه تقسیم بندی دیگری نیز می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.
- نمونه:** طبقه بندی و سازماندهی استفاده شده در کتاب آرمسترانگ، نمونه ای از یک مدل طبیعی است.

### بخش یکم - مبانی مدیریت استراتژیک منابع انسانی

فصل یکم: مفهوم مدیریت منابع انسانی

فصل دوم: مفهوم استراتژی

فصل سوم: مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی

فصل چهارم: فرایند مدیریت استراتژیک منابع انسانی

### بخش دوم - روش مدیریت استراتژیک منابع انسانی

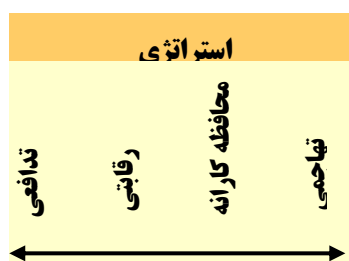
فصل پنجم: طراحی و اجرای استراتژی منابع انسانی

فصل ششم: مدیریت استراتژیک منابع انسانی در عمارت

## ۷-۵) پیاده سازی مدل‌های طبیعی در طراحی استراتژی منابع انسانی

بسیاری از صاحب‌نظران به استفاده از نگرش فراینده و مدل‌های طبیعی در طراحی استراتژی منابع انسانی اشاره کرده‌اند. می‌توان عناصر متعددی را به عنوان عناصر تأثیرگذار بر استراتژی منابع انسانی معرفی کرد. نمودار ۱۲-۵ نمونه یک مدل طبیعی و نمودار ۱۳-۵ نمونه ای دیگر را براساس دیدگاه آرمسترانگ نشان می‌دهد. برای تحلیل و آزمون این مدل (کمی کردن)، می‌توان به وسیله پرسشنامه‌های استاندارد یا طراحی معیارهای مناسب، وضعیت مؤسسه را در مورد هر یک از عناصر مؤثر، تعیین کرد. البته پیش از آن باید عناصر را اولویت بندی و ضریب اهمیت را مشخص ساخت. به عنوان مثال ممکن است در یک سازمان، ترتیب اهمیت به صورت تکنولوژی، ساختار، فرهنگ و محیط باشد؛ در حالی که در سازمانی دیگر ممکن است به ترتیب فرهنگ، ساختار، محیط و تکنولوژی حایز اهمیت باشد. با مشخص شدن وزن و امتیاز استراتژی، ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، محیط و ... می‌توان با استفاده از میانگین موزون، متوسط امتیاز را به دست آورده و به عنوان مرجع لازم برای انتخاب استراتژی منابع انسانی، مورد استفاده قرار داد.

نمودار ۱۲-۵) نمونه یک مدل طبیعی در طراحی استراتژی منابع انسانی



نمودار ۱۳-۵) نمونه الگوی طبیعی در طراحی استراتژی منابع انسانی

استراتژی عمومی پورتر		
تمایز	تمرکز	کاهش هزینه
شش ← → صفر		

استراتژی سازمانی		
۱. استراتژی توسعه سازمانی		
	استراتژی‌های توسعه فرایندهای	استراتژی‌های افزایش اثربخشی

## ۸-۵) جمع بندی

بطور خلاصه، مباحث مطرح در زمینه دو الگوی عقلایی و طبیعی در جدول ۳-۵ دسته‌بندی شده‌اند. هر یک از این دو الگو با داشتن نقاط قوت و ضعف، می‌توانند در موقعیت‌های خاص بطور منفرد و یا ترکیبی بکار روند. لذا هدف از طرح مباحث دو فصل اخیر رد یا قبول هیچ یک از دو الگو نیست.

جدول ۳-۵) مقایسه ویژگی‌های دو مدل عقلایی و طبیعی

طبیعی	منطقی	انواع مدل‌ها توضیحات
-------	-------	-------------------------

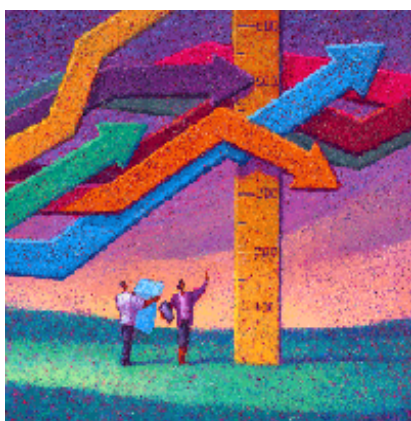
مدل های موقعیتی / بامبرگر: Incremental / ، فزاینده دایره ای / لایه ای	مدل های منطقی (بامبرگر) / مدل های سازگار (میشیگان) / زنجیره ای / سلسله مراتبی / کنترلی (اشنایدر)	اسامی دیگر
مدل هاروارد (در کتاب آرمسترانگ)	مدل فامبرون	مانند
بر اساس شناختی که از ضعف طراحی بر مبنای مدل منطقی حاصل می شود و ضرورت، تغییرات را اعمال کنیم.	می تواند مبنای قرار گیرد و در شرایط اضطرار (تارفع اضطرار) تغییرهایی در آن ایجاد کنیم.	در طراحی استراتژی و ایجاد هماهنگی
مرتباً متغیرهایی که موثر در Function ما هستند را وارد می کنیم. (بومی سازی)	هیچ متغیر موقعیتی که طبیعت Function ما را داشته باشد، وارد نمی کنیم.	تفاوت
- دایره ای شکل هستند. (مدل یک طرفه یا دوطرفه) - می توان عوامل را وزن دهی کرد، مدل، بسته به تعداد متغیرها و وزن آنها پیچیده تر می شوند. - علاوه بر هماهنگیهای عمودی، هماهنگیها افقی هم برقرار می شود.	- زنجیره ای هستند، - می توان همه عوامل را با تساوی احتمال در نظر گرفت. - هماهنگیهای عمودی برقرار می شوند.	ویژگی ها
- متغیرهای عینی و واقعی وارد می شود - حالت واقعی شان بیشتر بوده و واقعیت گرا هستند. - Localized و بومی شده اند. - کمتر نیازمند چانه زنی بعدی است.	- آسانتر و سریعتر به نتیجه می رسد.	مزایا
- پیچیدگی و دشواری بیشتر است. - به علت تطبیق با شرایط واقعی و خاص، زودتر از حیظ انتفاع می افتند. - یک سری از مسائلی که ماهیتاً را در سیستم وارد کرده ایم و از ابتدا خود را در ضرورت انداخته ایم.	- آرمانی و ذهنی هستند، - باید استراتژی ای وجود داشته باشد تا مبنای کار قرار گیرد. - اگر استراتژی غلط باشد همه سلسله مراتب غلط خواهد شد، - همه موانع عملی را ملاحظه نکنند.	اشکالات / محدودیت ها

---

## فصل پنجم

### نگرش نقاط مرجع استراتژیک در تدوین استراتژی منابع انسانی

---



مقدمه

سازگاری بین دو نگرش: نگرش نقاط مرجع استراتژیک

دیدگاههای نظری

ماتریس نقاط مرجع استراتژیک

ماتریس نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی

سازگاری مدل ترکیبی با مبانی منطقی تئوری های مدیریت

انتخاب های استراتژیک زیر سیستم های منابع انسانی

پایاده سازی مدل یکپارچه در طراحی استراتژی منابع انسانی

جمع بندی

#### ۱-۶) مقدمه

یکی از قدیمی ترین مشکلات در حوزه مدیریت استراتژیک این بوده است که چگونه بین نیازهای خارجی (محیطی) و منابع داخلی (سازمانی) هماهنگی برقرار می شود. چندلر (۱۹۶۲) با برقراری ارتباط بین ساختار و



استراتژی این مسأله را مطرح ساخت. اندروز (۱۹۷۱) با طرح نیاز به هماهنگی استراتژیک این موضوع را تأیید کرد. هوفر و شندل نیز هماهنگی استراتژیک را حول محور استراتژی معنادار دانستند. با توجه به تغییرات مداوم محیط خارجی، ایتمی (۱۹۸۷) به نقش مؤثر مدیران در ایجاد هماهنگی در این شرایط متغیر اشاره و مفهوم "هماهنگی پویا" را مطرح ساخت. با این اوصاف، هماهنگی استراتژیک مستلزم ایجاد قابلیت‌های پایدار در طول زمان برای کسب فرصت‌های بیرونی است.

اما سؤال این است مدیران چگونه به گزینه‌هایی برای هماهنگی استراتژیک می‌رسند؟ پاسخ این سؤال به نگرش فرد درباره نحوه گزینه سازی مدیران و افراد بر می‌گردد. مدیران ارشد سازمان با تعیین اولویت‌ها و جهت‌گیری‌های کلی سازمان، آگاهانه یا ناآگاهانه توجه کارکنان را به سمت اهداف و مقاصد خاصی معطوف کرده و بدین شکل نقاط مرجع استراتژیک<sup>۱</sup> را تعریف می‌کنند (فیگن بام، هارت و شندل؛ ۱۹۹۶). در این فصل کلیاتی درباره نقاط مرجع استراتژیک و نحوه شکل‌گیری و ابعاد آن ارائه می‌شود.

## ۲-۶) سازگاری بین دو نگرش: نگرش نقاط مرجع استراتژیک

نگرش نقاط مرجع استراتژیک در طراحی استراتژی‌های منابع انسانی به طراحان استراتژی این امکان را می‌دهد که ضمن بهره‌مندی از مزایای هر دو الگوی عقلایی و طبیعی، با ملاک قراردادن معیارهای محوری، اولویت‌های کلی سیستم را تعیین کرده و در استراتژی بگنجانند، بطوری که کلیه گروه‌های ذینفع مطابق مبانی و اصول مورد نظر، هدایت و مدیریت شوند. از جمله ویژگی‌های این مدل آن است که ماهیت سیستم نقاط مرجع استراتژیک می‌تواند بر اساس تئوری‌های مبتنی بر قدرت و وابستگی به منابع توجیه شود. تئوری مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک اصولاً مبتنی بر نگرش برنامه‌ریزی بخردانه است، یعنی به مدیران از این زاویه نگاه می‌شود که بر فرایند تدوین استراتژی کنترل کامل دارند. ولی بامبرگر و فیگن بام (۱۹۹۶) به دو طریق از نگرش برنامه‌ریزی بخردانه فاصله گرفتند. نخست، آنها بر این باورند که تئوری‌های مبتنی بر قدرت و وابستگی به منابع می‌توانند ماهیت سیستم نقاط مرجع استراتژیک را توجیه کنند. دوم، آنها بر این باورند که فرایندهای معقول و تفسیر مدیریت می‌تواند شکل نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی را به استراتژی منابع انسانی تبدیل کرده و در این زمینه تمهیداتی را فراهم آورد. اصطلاح مدل ترکیبی که توسط بامبرگر استفاده شده می‌تواند راهکار سوم در تدوین استراتژی منابع انسانی و دستیابی به هماهنگی مورد نظر، باشد.

پیتر بامبرگر و لن مشولم (۲۰۰۰) با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار کار، یک مدل دویبعدی با عنوان نگرش یکپارچه یا ترکیبی<sup>۲</sup> مطرح نمودند.

براساس ماتریس سه بعدی SRPs هشت شکل اساسی وجود خواهد داشت، ولی بامبرگر و فیگن بام چنین استدلال کردند که سیستم‌های منابع انسانی به یکی از دو شکل اصلی گرایش دارند:

<sup>۱</sup> - Strategic Reference Points (SRP).

<sup>۲</sup> - Integrative Approach.

• شکل قدرت بالا: توجه به محصول در بعد داخلی، گسترده بودن منافع گروه‌های ذینفع و تأکید اهداف بر آینده.

• شکل قدرت پایین: توجه به فرایند در بعد داخلی، محدود بودن منافع گروه‌های ذینفع و تأکید اهداف بر گذشته.

از سوی دیگر، اگر چه مدیران در مقامی هستند که می‌توانند کنترل‌هایی را بر تعیین شکل SRPs اعمال کنند، ولی بامبرگر و فیگن بام نشان دادند که میزان کنترل مدیریت به‌ویژه تحت تأثیر سیاست‌های خرد سازمان، بسیار محدود است. در مجموع می‌توان رابطه بین سه نگرش بخردانه، فزاینده و نقاط مرجع استراتژیک را به صورت نمودار ۱-۶ نشان داد.

### ۳-۶ دیدگاه‌های نظری

پژوهشگران نقاط مرجع استراتژیک را بدین‌گونه تعریف می‌کنند: هدف یا الگوهای شاخصی که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود به‌کارمی‌برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویت‌های کل سیستم را به آگاهی گروه‌های ذینفع اصلی برسانند (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰). همانطور که قبلاً اشاره شد، ایجاد هماهنگی بین شرایط مورد انتظار محیط خارجی و ارزشها و قابلیت‌های مورد نیاز داخلی، یکی از مسائل سنتی مدیریت استراتژیک قلمداد می‌شود.

در این بین دیدگاه‌های نظری بسیاری- از اقتصاد و روانشناسی گرفته تا تئوری سازمان- باید مد نظر قرار گیرد زیرا هر کدام از این دیدگاهها روی عوامل و زمینه‌های متفاوتی از موضوع طراحی نقاط مرجع تمرکز کرده‌اند. در جدول ۱-۶ برخی از این دیدگاه‌های نظری ارائه شده است (فیگن بام، هارت و شندل؛ ۱۹۹۶؛ شوهم و فیگن بام، ۱۹۹۹). برخی از این دیدگاهها بر اهمیت اهداف و قابلیت‌های داخلی سازمان تأکید کرده‌اند (تئوری انگیزش و تئوری مبتنی بر منابع). برخی دیگر بر اهمیت نقاط خارجی مرجع در انتخاب استراتژیک و ادامه حیات سازمانها اذعان دارند (تئوری اقتصاد سازمانهای صنعتی، وابستگی به منابع، نهادینگی و تئوری بازیها). در نهایت دیدگاههایی نیز وجود دارند که بیش از هر چیز بر زمان تمرکز کرده‌اند (تئوری قصد استراتژیک و بوم‌شناختی جمعیتی سازمان و محیط). به‌طور کلی تمام دیدگاهها بر روی یک موضوع واحد اتفاق نظر دارند: انتخاب یک الگو یا "نقطه مرجع استراتژیک" در راستایی که رفتار سازمانی یا گزینه‌های استراتژیک ارزیابی می‌شوند. به هر حال هر یک از این دیدگاهها، محتوای خاص

نمودار ۱-۶) نگرشهای تدوین استراتژی منابع انسانی

طبیعی (فزاینده)

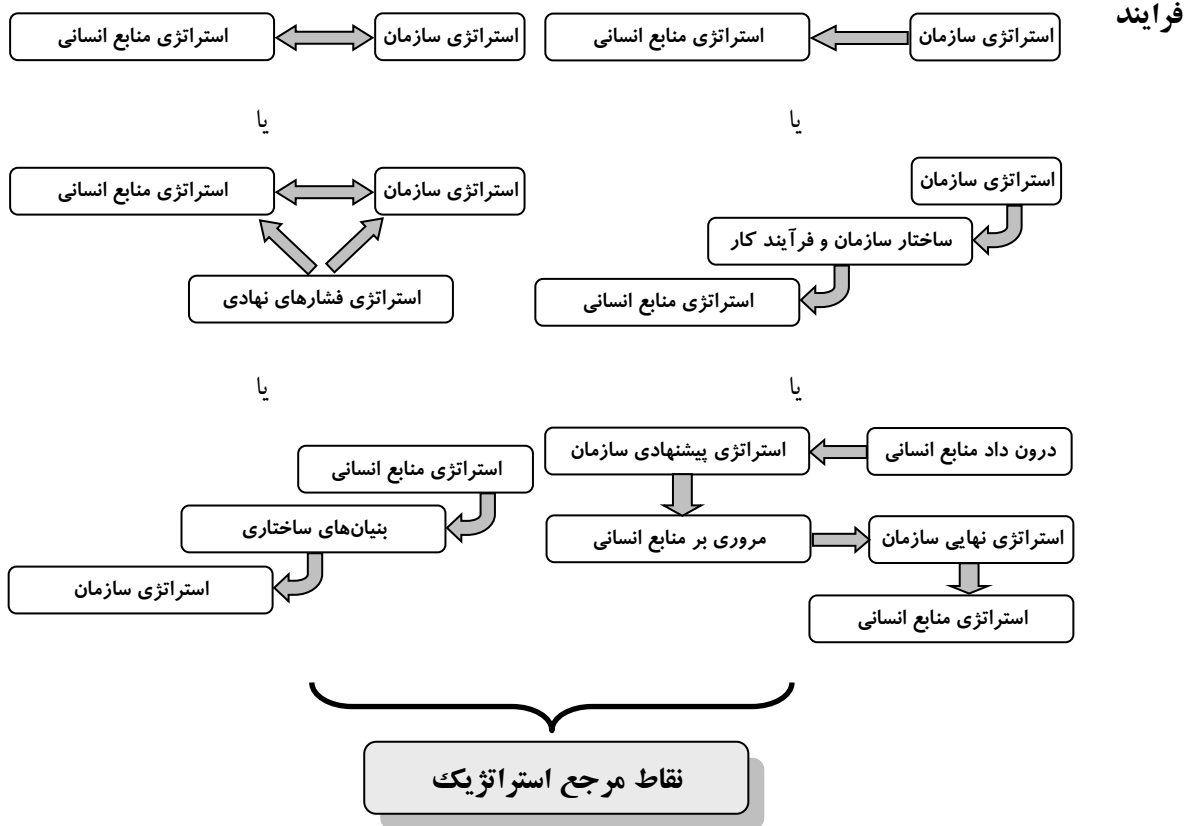
عقلایی (بخردانه)

فشارهای سیاسی و نهادی (سازمانی) به اندازه

مفروضات استراتژی سازمان وجود دارد.

اساس سازمان بر پایه شایستگی فنی است. شایستگی فنی اهمیت دارد.

آبشار گونه فرایند تعاملی و چندسویه

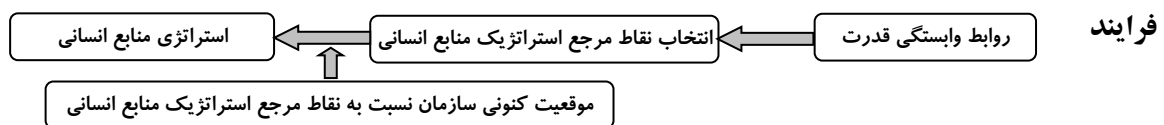


**مفروضات** اساس سازمان بر پایه وابستگی متقابل گروه‌های ذینفع است.

نقاط مرجع استراتژیک متأثر از عوامل عقلایی، سیاسی و نهادی انتخاب می‌شود.

استراتژی منابع انسانی حول محور نقاط مرجع استراتژیک تشکیل می‌شود.

نگرش مدیریتی کلید اصلی است.



خود را دارد. به عنوان مثال؛ دیدگاه اقتصاد صنعتی، رقابت را مهمترین نقطه مرجع می‌داند در حالیکه دیدگاه وابستگی به منابع و تئوری اقتضایی، مجموعه‌ای از عناصر خارجی شامل تأمین کنندگان، مشتریان، رقبا و سایر ذینفعان را مورد توجه قرار می‌دهد. دیدگاه مبتنی بر منابع؛ دارایی‌های فیزیکی، انسانی و سازمانی را نقطه مرجع می‌داند و تئوری انگیزش بیشتر بر سطوح فردی و گروهی متمرکز می‌شود. در واقع هر یک از این دیدگاهها بیانگر قطعاتی از یک پازل هستند که چارچوب تصمیم‌گیری ویژه‌ای را برای تعیین شکاف یا اهداف سازمانی تعریف می‌کنند. با در نظر گرفتن تمام این موارد، طیف گسترده‌ای از نقاط مرجع به دست می‌آید که می‌تواند ملاک انتخاب قرار گیرد.

جدول ۱-۶) دیدگاه‌های نظری مرتبط با نقاط مرجع استراتژیک

دیدگاه نظری	نقطه مرجع مورد تأکید	رهنمود اصلی	پژوهشگر
تئوری انگیزش	داخل سازمان • افراد • گروه‌ها	طراحی کار و تدوین اهداف برای عملکرد	لاتام و یوکی (۱۹۷۵) ندلر و لاولر (۱۹۷۷) هکمن و الدهام (۱۹۸۰)
دیدگاه مبتنی بر منابع	داخل سازمان • منابع کل شرکت • توانمندی‌ها	خلق شایستگی‌های متمایز رقابتی	ورنرفلت (۱۹۸۴) پراهالاد و همل (۱۹۹۰) بارنی (۱۹۹۱)
اقتصاد صنعتی	شرایط خارجی • صنعت • رقبای کلیدی	غلبه بر رقابت	بین (۱۹۵۶) کیوز (۱۹۷۷) پورتر (۱۹۸۰)
وابستگی به منابع	شرایط خارجی • تأمین‌کنندگان • مشتریان	حداقل کردن موانع بر سر تصاحب منابع	فیفر (۱۹۷۲) فیفر و نوواک (۱۹۷۶) فیفر و سالانسیک (۱۹۷۸)
تئوری نهادینگی	شرایط خارجی • ذینفعان • وابستگی متقابل داخلی	برآوردن تقاضاهای جامعه	میر و روان (۱۹۷۷) دیماجیو و پاول (۱۹۸۳) میر، اسکات و دیل (۱۹۸۳)
تئوری بازیها	شرایط خارجی • موقعیت • رقبا	موقعیت بهتر نسبت به رقبا	تیرولی (۱۹۸۹)
هویت سازمانی	زمان • سنت‌های گذشته • فلسفه	گذشته به آنچه در آینده ممکن است، شکل می‌دهد.	وستلی و مینتزربرگ (۱۹۸۹) توربرت (۱۹۸۷) داتون و داکریش (۱۹۹۱)
قصد استراتژیک	زمان • مقصود بلندمدت • مأموریت	قصد استراتژیک تصمیمات فعلی را مشخص می‌سازد.	هاسگاوا (۱۹۸۶) ایمای (۱۹۸۶) همل و پراهالاد (۱۹۸۹)
بوم‌شناختی جمعیتی	زمان • گذشته و آینده	توجه به گذشته برای بقای آینده	فریمن و حنان (۱۹۸۴)

#### ۴-۶) ماتریس نقاط مرجع استراتژیک

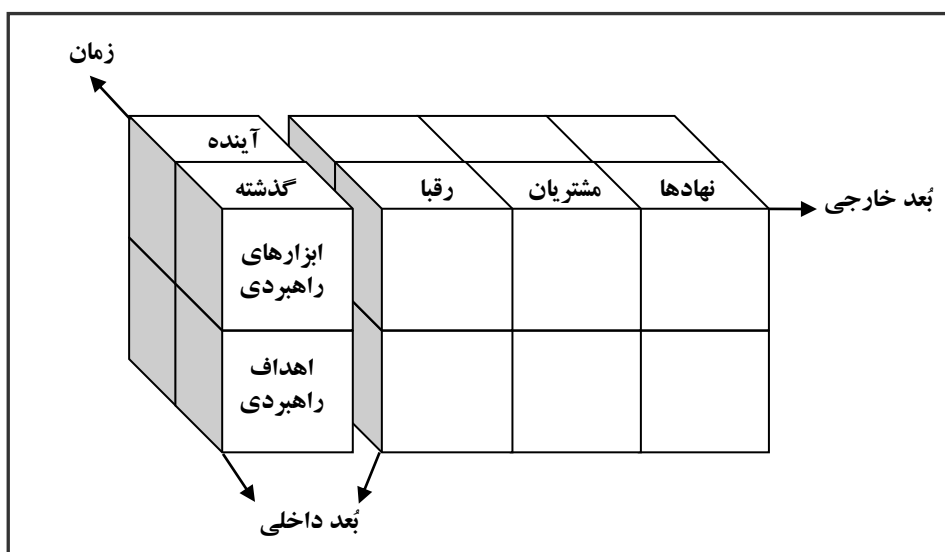
اگر چه هیچ تئوری رسمی برای تدوین نقاط مرجع استراتژیک وجود ندارد، اما با توجه به مباحث ارائه شده، به نظر می‌رسد جهت ارائه یک تئوری برای نقاط مرجع لازم است ابعاد داخلی، خارجی و بعد زمان در نظر گرفته شود. بر این اساس می‌توان ماتریس نقاط مرجع استراتژیک را بر مبنای سه بعد معیارهای فرآیند

ونتیجه (بعد داخلی)؛ معیارهای گذشته، حال و آینده (بعد زمان) و رقبا، مشتریان، تأمین کنندگان و دیگر ذینفعان (بعد خارجی) ارائه داد. ابعاد این ماتریس در جدول ۲-۶ ارائه و در نمودار ۲-۶ نشان داده شده است.

جدول ۲-۶) ابعاد ماتریس نقاط مرجع استراتژیک

توضیح	ابعاد ماتریس SRP
ورودیهای استراتژیک: کاهش هزینه، بهبود کیفیت، توسعه محصول جدید، تکنولوژی تولید، سیوه های توزیع و ... خروجیهای استراتژیک: تأکید بر نتایج عملکرد شرکت شامل سودآوری، رشد، ایجاد ارزش و ...	بعد داخلی
تعیین جایگاه شرکت با توجه شرایط و بازیگران اصلی محیط: رقبا، مشتریان، تأمین کنندگان و سایر ذینفعان.	بعد خارجی
گذشته: بهره گیری از تجربیات گذشته برای تضمین موفقیت آینده: تأکید بر قصد استراتژیک بلندمدت برای تحقق هدف	بعد زمان

نمودار ۲-۶) ماتریس نقاط مرجع استراتژیک



منبع: فیگن بام، هارت و شندل (۱۹۹۶)

به اعتقاد فیگن بام و همکارانش (۱۹۹۶)، الگوها یا نقاط مرجع استراتژیک انتخابی، تأثیرات ضمنی مهمی در رفتار انتخاب راهبردی و عملکرد شرکت خواهند داشت. برای مثال، آنها عنوان کردند که سازمانها در بالای نقاط مرجع، امور جدید را به منزله تهدیدات درگیر در فرآیندهای تصمیم گیری متمرکز، محدود و انعطاف ناپذیر تلقی کرده و با شیوه ای تدافعی، محافظه کارانه و مخالف خطر رفتار می کنند. اما در پایین نقاط

- مرجع، امور جدید را به عنوان فرصت تلقی و به شیوه ای جسورانه تر برخورد می کنند. در کاربرد ماتریس نقاط مرجع استراتژیک باید به چهار مشخصه که تأثیر قابل توجهی بر عملکرد شرکت دارند توجه کرد:
۱. محتوا: نقاط مرجع استراتژیک باید هم راستا با چشم انداز و مأموریت سازمان و سایر عناصر باشند.
  ۲. شکل: ابعاد چندگانه ماتریس نقاط مرجع استراتژیک باید هماهنگ و مکمل یکدیگر باشند.
  ۳. تغییر: نقاط مرجع استراتژیک در طول زمان ثابت نیست؛ لذا باید جنبه های پویای آن را در نظر گرفت..
  ۴. اجماع: ابعاد نقاط مرجع استراتژیک باید مورد اجماع تیم مدیران شرکت باشد.

## ۵-۶) ماتریس نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی

بیشتر تحلیلهای استراتژیک منابع انسانی بر دو جزء اساسی نتایج یا خروجیهای مطلوب سیستم و فرآیندهای به کار رفته در تبدیل ورودیها به آن نتایج مطلوب یا اهداف متمرکز بوده اند (تسویی، ۱۹۸۴). نتایج یا هدفها نوعاً با شایستگی، مشارکت، تعهد یا ترکیب کارکنان و فرآیندها معمولاً برحسب خط مشی ها یا رویه های منابع انسانی مرتبط با تأمین کارکنان، ارزشیابی، حقوق و مزایا و توسعه کارکنان تحت آزمون قرار می گیرد. برای ماتریس نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی، ابعاد و عناصر را می توان در جدول ۳-۶ خلاصه کرد.

## ۶-۶) پیش بینی شکل نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی

به اعتقاد برخی صاحب نظران تأثیر نسبی راهبرد تجاری و اثرات محیطی در راهبرد منابع انسانی تا حد زیادی منوط به قدرت نسبی مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت و درجه وابستگی اجزای داخلی به آنها در زمینه منابع باارزش است. بنابراین همانطور که نفوذ آنها داخل سیستم منابع انسانی افزایش می یابد، تمایل بیشتری برای کاهش نقش نگرانی های مربوط به فرآیند زمانی وجود خواهد داشت و در عوض بر نقاط مرجع منعکس کننده نتایج آینده مدار منابع انسانی تأکید خواهد شد. با چنین ذهنیتی سطح نفوذ منابع انسانی در سازمان، هر سه بعد نقطه مرجع را تحت تأثیر قرار داده و از این رو نقش کلیدی را در تعیین ماهیت شکلی نقطه مرجع استراتژیک سازمان ایفا خواهد کرد.

## ۷-۶) پیش بینی ماهیت زمانی نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی

نفوذ کلی یک کارکرد معین درون سازمان، حدی را پیش بینی خواهد کرد که مدیران در آن کارکرد، تصمیمات استراتژیک را بر مبنای نقاط مرجع بر اساس گذشته یا آینده قرار خواهند داد. مدیران در عملکردهای ضعیف تر هنگام ارزیابی و انتخاب میان نقاط مرجع، استفاده بیشتری از نقطه مرجع راهبردهای جدول ۳-۶) ابعاد ماتریس نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی

<b>توضیح</b>	<b>ابعاد ماتریس منابع انسانی</b>
--------------	--------------------------------------

<p><b>بعد داخلی</b></p>	<p>حیاتی ترین ابعاد مرجع برای متخصصان منابع انسانی در بیشتر شرکتها.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ابزار راهبردی منابع انسانی: تأکید بر فعالیتهای ویژه منابع انسانی که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کنند.</li> <li>• هدفهای راهبردی منابع انسانی: توجه به عواقب و نتایج خروجی فعالیتهای منابع انسانی با دو رویکرد هزینه ای (هدف قرار دادن هزینه های واقعی استخدام، آموزش، نگهداری و جایگزینی) و رویکرد ارزشی (توجه به نیروی کار به عنوان یک دارایی و هدف قرار دادن ارزش کل موجود در سهام خالص آتی کارکنان)</li> </ul>
<p><b>بعد خارجی</b></p>	<p>اولویت دادن به ذینفعان خارجی مؤثر بر منابع انسانی.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• رقبا: تمرکز بر خط مشی ها، رویه ها و عملکرد سیستم های منابع انسانی شرکت های رقیب در بازارهای مشابه محصول و خدمت، شرکت های رقیب در بازارهای کار مشابه و واحدهای پشتیبان داخلی رقیب در منابع سازمانی.</li> <li>• مشتریان: تمرکز بر مشتریان داخلی یا خارجی</li> <li>• نهادها: تمرکز بر نهادهای مؤثر بر سیستم منابع انسانی مثل دولت، گروهها، جنبشها و نهضتهای کاری و....</li> </ul>
<p><b>بعد زمان</b></p>	<p>انتخاب سیاستهای منابع انسانی در قیاس با مراجع گذشته یا آینده.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• گذشته: استفاده از ممیزی کارکنان بر اساس روند به عنوان معیار یادگیری</li> <li>• آینده: انتخاب نقاط مرجع منابع انسانی بر مبنای توفیقات یا سطحی از توسعه شرکت در آینده</li> </ul>

گذشته مدار خواهند کرد. به عکس مدیران در عملکردهای نافذتر استفاده بیشتری از نقاط مرجع استراتژیک آینده مدار خواهند کرد. زیرا برای این افراد مهم است که بتوانند انتخابهای راهبردی شان را براساس معیارهایی توجیه کنند که مستلزم ارتباطات فراگیرتر بوده و علاقه به تغییر سازمانی ایمن تر یا جامع تر را منعکس نماید.

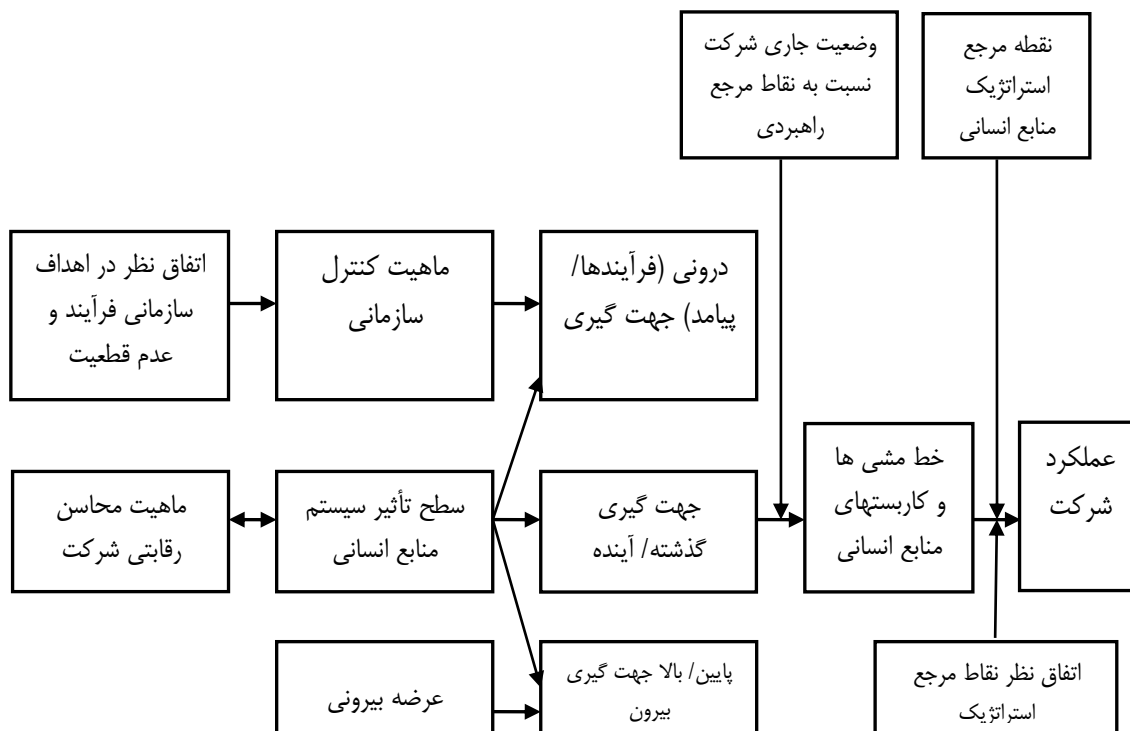
### ۸-۶) پیش بینی ماهیت نقاط مرجع استراتژیک داخلی

اعتقاد بر این است که سیستم های منابع انسانی در شرکتهایی که سیستم نظارتیشان به جای مبتنی بودن بر وسیله/ فرایند بر مبنای نتیجه/ هدف هستند، نفوذ بیشتری دارند. به طور کلی؛ هر چه سازمان بیشتر به وسیله سیستم های کنترل خروجی سست تر یا اصولی تر مبتنی بر سیستم های کنترل نتیجه (به جای سیستم های کنترل رفتاری جدیدتر با مبنای فرایندی) اداره شود، سطح نسبی نفوذ سیستم منابع انسانی بالاتر و نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی، هدف/ نتیجه مدارتر (به جای وسیله/ فرآیند مدار) خواهند بود.

### ۹-۶) پیش بینی میزان تأکید نسبی بر نقاط مرجع خارجی

همه سیستم های منابع انسانی قانوناً باید منافع نهادی را در زمان تعیین چارچوب خط مشی ها و اقداماتشان محسوب نمایند. سیستم های منابع انسانی ضعیف که برای تأمین منابع یا احترام به سایر سیستم های سازمانی وابسته اند، در خط مشی ها و اقدامات منابع انسانی مکلف به توجه بیشتر به علایق و دلمشغولیهای ذینفعان خارجی هستند؛ اما آنها در لحاظ کردن گستره وسیعتری از نقطه مرجع خارجی به بی بهره بودن از منابع و اختیار تمایل دارند. دو فرایند اصلی مستقیم و غیر مستقیم ممکن است بر شالوده ارتباط بین نفوذ شدیدتر منابع انسانی و انطباق یک نقطه مرجع استراتژیک خارجی گسترده تر اثر بگذارند. فرایند مستقیم مربوط به قابلیت دسترسی به منابع است. با افزایش نفوذ نسبی سیستم منابع انسانی، احتمال کسب مأموریت و منابع لازم برای احتساب گستره وسیعتری از نقاط مرجع استراتژیک خارجی بیشتر می شود. فرایند غیر مستقیم به سطح سیستمی در ارائه و نمود خارجی مربوط است. همانطور که نفوذ نسبی سیستم منابع انسانی بیشتر می شود، مدیر منابع انسانی احتمالاً درگیر تعداد بیشتری از نیروهای کاری چند تخصصی درون سازمانی می شود. چنین نمودی احتمالاً منجر به زمینه چشم اندازی وسیعتر از سیستم منابع انسانی میان دیگر سیستم های سازمانی می شود. به عنوان یک اصل کلی، هر چه نفوذ سیستم منابع انسانی در سازمان بیشتر شود، سطح بزرگتری از نمود خارجی سیستم منابع انسانی و محدوده وسیعتری از نقاط مرجع استراتژیک خارجی وجود خواهد داشت. در نمودار ۳-۶ در قالب یک شکل کلی، پیش بینی ها و پیامدهای نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی نشان داده شده است.

نمودار ۳-۶) پیش بینی ها و پیامدهای نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی



منبع: دکتر اعرابی و سعید موسوی، مجله تحول اداری

### ۱۰-۶) موقعیت نسبت به نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی



استراتژیهای منابع انسانی محافظه کارانه تر خواهند بود وقتی تصمیم گیرندگان راهبردی سیستم، سیستم خود را بالای نقاط مرجع راهبردی‌شان در نظر بگیرند و جسورانه تر خواهد بود وقتی این تصمیم گیرندگان، سیستم خود را پایین نقاط مرجع راهبردی‌شان می بینند.

### ۱-۱۰-۶) تناسب نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی

استراتژیهای منابع انسانی به احتمال بیشتر اثری منفی در عملکرد شرکت خواهند داشت هنگامی که خط مشی ها و اقدامات سازنده آن در آغاز جسورانه بوده و سطح پایینی از هماهنگی نقاط مرجع راهبردی وجود داشته باشد و به عکس احتمال اثر منفی هنگامی که این خط مشی ها در شروع محافظه کارانه بوده و هنگامی که سطح بالایی از هماهنگی و تناسب در نقاط مرجع راهبردی وجود دارد، کمتر خواهد بود.

### ۲-۱۰-۶) اتفاق نظر بر نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی

در هر راهبرد منابع انسانی وقتی خط مشی ها و اقدامات سازنده آن از آغاز جسورانه بوده و سطح پایینی از اتفاق نظر بر نقاط مرجع راهبردی داشته باشد احتمالاً اثر منفی بیشتری در عملکرد شرکت خواهد داشت و حداقل اثر منفی را هنگامی دارند که خط مشی ها و عملکردهای سازنده راهبردی از ابتدا محافظه کارانه بوده و سطح بالایی از اتفاق نظر بر نقاط مرجع راهبردی وجود داشته باشد.

### ۱۱-۶) الگوهای ارتباطات همه جانبه بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک

پیتر بامبرگر و لن مشولم (۲۰۰۰)، با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازارکار، مدلی دوبعدی با عنوان نگرش یکپارچه (ترکیبی) مطرح کردند که براساس آن، مدل تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی منابع انسانی، دارای دو پرسش اصلی به عنوان نقاط مرجع استراتژیک است. با پاسخ به این دو پرسش، چهار استراتژی مختلف منابع انسانی (جدول ۴-۶) بدست می‌آید (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴):

جدول ۴-۶) مدل یکپارچه تصمیم‌گیری برای تدوین استراتژی منابع انسانی

نقاط مرجع استراتژیک (SRP's)		(SRP <sub>2</sub> )	(SRP <sub>1</sub> )
پرسش‌ها استراتژیهای منابع انسانی (SRP's)		آیا نیروی کار مناسب در بازار کار بیرون سازمان موجود است و تامین از آن به صلاح می‌باشد؟	آیا سازمان بر فرایند تولید و یا ارائه خدمت تسلط دارد؟
	ثانویه	HRS <sub>1</sub>	بلی
	پدرانه	HRS <sub>2</sub>	خیر
	پیمانکارانه	HRS <sub>3</sub>	بلی
	متعهدانه	HRS <sub>4</sub>	خیر

فرایند تدوین این مدل، مبتنی بر نگرش فزاینده می‌باشد ولی برخی از ابزارهای نگرش عقلایی نیز در آن مورد استفاده قرار گرفته‌است. همان‌گونه که در نمودار ۴-۶ ترسیم شده‌است، نقاط مرجع استراتژیک (SRP's) به عنوان حلقه واسط، تمایلات قدرت سیاسی در سازمان را با رویکردی عملی، به استراتژی منابع انسانی تبدیل می‌کنند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴). این نقاط، دربرگیرنده ویژگی‌های مورد انتظار کارکنان و ویژگی‌های زیرسیستم‌های منابع انسانی می‌شود.

نمودار ۴-۶) فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی در مدل یکپارچه



## ۱۲-۶) ویژگی‌های الگوهای استراتژیک چهارگانه در مدل یکپارچه

مطابق جدول ۴-۶، چهارالگوی استراتژیک برای مدل یکپارچه پیشنهاد شده است که عبارتند از: ثانویه، پدرانه، پیمانکارانه و متعهدانه. ویژگی این الگوها به شرح زیر است (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴):

### ❖ استراتژی ثانویه<sup>۱</sup>

برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیری مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود و ضرورتی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. در صورت عدم نیاز و یا عدم رضایت از هریک از این کارکنان، به راحتی می‌توان با آنها قطع همکاری و کارکنان جدیدی را با کمترین آموزش و هزینه در همان مشاغل به کار گرفت.

### ❖ استراتژی پدرانه<sup>۲</sup>

برای مشاغل ساده، تکراری و استاندارد پذیر به کار گرفته می‌شود با این تفاوت که مدیریت شرکت، تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ کردن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد. لذا در صورت وجود پست‌های خالی، با ارتقای کارکنان موجود به پرکردن این پست‌ها اقدام می‌کند.

### ❖ استراتژی پیمانکارانه<sup>۳</sup>

برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان مربوط برای شرکت مستلزم هزینه بالایی است. چراکه شرکت به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به

1 - Secondary.  
2 - Parentalistic.  
3 - Free agent.

صورت موقت نیاز دارد. از این رو، این کارشناسان معمولاً با مبالغی بالا، صرفاً برای مشاوره و یا انجام قسمتی از یک پروژه دعوت به همکاری می‌شوند.

#### ✦ استراتژی متعهدانه<sup>۱</sup>

برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل، به طور دائم مورد نیاز شرکت هستند و از آنجا که آنها در بسیاری موارد به شبکه پیچیده تولید و دانش خاص مورد نیاز شرکت تسلط دارند، جایگزینی آنها به راحتی امکان‌پذیر نیست. بنابراین، لازم است رویکردی مؤثر به بازار کار درون سازمان داشت. یعنی توسعه و آموزش کارشناسان شرکت و تقویت تعهد و وفاداری آنان به سازمان، به گونه‌ای که برای آنها موجب حصول اطمینان نسبت به آینده شغلی، حقوق و مزایای بالاتر از بازار کار بیرون سازمان شود.

گونه شناسی استراتژیهای منابع انسانی را بر اساس هدفها (مقاصد) و وسیله‌ها می‌توان به صورت جدول ۵-۶ و ۶-۶ نشان داد:

جدول ۵-۶) گونه شناسی استراتژیهای منابع انسانی بر اساس هدفها (مقاصد)

هدف‌ها	متعهدانه	پیمانکارانه	پدرانه	ثانویه
	خلاقیت و نوآوری	خلاقیت و نوآوری	خلاقیت و نوآوری تا	خلاقیت و نوآوری
	بسیار زیاد، انتظار زیاد	زیاد، انتظار زیاد و	اندازه‌ای، انتظار متوسط	بسیار کم، انتظار اندک
<b>ایفای نقش</b>	برای عملکرد، خودمدار	ثابت برای عملکرد، خودمدار	برای عملکرد، کنترل شدید	برای عملکرد، کنترل شدید
	آزادی عمل در	محدودیت در انتخاب	آزادی عمل در انتخاب	محدودیت در انتخاب
	انتخاب مدیران، آمیزه‌ای از مهارتهای بالا، کمترین حد نیروها	مدیران، آمیزه‌ای از مهارتهای بالا، کمترین حد نیروها	مدیران، آمیزه‌ای از مهارتهای بالا، نیروها در حد متوسط	مدیران، آمیزه‌ای از مهارتهای پایین، بیشترین حد نیروها
<b>شایستگی</b>	زیاد	بسیار زیاد	مناسب	مناسب
	بالا، پایبندی به سازمان	پایین، پایبندی به کار و شغل	متوسط، سازمان جنبه ابزاری دارد	محدود، سازمان کاملاً جنبه ابزاری دارد
<b>تعهد</b>	متوسط	زیاد	محدود	بسیار زیاد
<b>انعطاف پذیری سریع</b>	زیاد	کم	کم	زیاد
<b>سازگاری</b>	زیاد	کم	کم	زیاد

1 - Commitment.

جدول ۶-۶) گونه شناسی استراتژیهای منابع انسانی بر اساس وسیله ها (راهها)

وسيله ها	متعهدانه	پيمانكارانه	پدرانه	ثانويه
زیر سیستم تأمین نیرو	انتخاب با دقت زیاد	انتخاب با دقت	انتخاب با مقداری دقت، توسعه و حمایت متوسط	انتخاب بسیار محدود عدم وجود توسعه و حمایت مسیر شغلی، ارتقای نیرو از داخل، انعطاف پذیری گسترده
	توسعه و حمایت گسترده	توسعه و حمایت محدود مسیر شغلی، تأمین و ارتقای نیرو از خارج	مسیر شغلی، تأمین و ارتقای نیرو از داخل، انعطاف پذیری کم	حمایت مسیر شغلی، وابستگی به کارکنان موقت، انعطاف پذیری گسترده
زیر سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش	توجه به اصل برابری داخلی بین کارکنان، پرداخت مبتنی بر عملکرد	توجه به اصل برابری بیرونی، پرداخت مبتنی بر عملکرد در سطح فردی و مبتنی بر مهارت، تأکید کم بر منافع، استفاده متوسط	توجه به اصل برابری داخلی، پرداخت شرطی مبتنی بر گروه، تأکید زیاد بر منافع، استفاده محدود از مشارکت در سود، استفاده محدود از سیستم ارزیابی	توجه به اصل برابری بیرونی، پرداخت شرطی بصورت گسترده، تأکید کم بر منافع کمک به کارکنان، ارزیابی مبتنی بر نظر سرپرست
	توجه به اصل برابری فردی و گروهی، تأکید زیاد بر منافع، استفاده گسترده از ارزیابی ۳۶۰ درجه	توجه به اصل برابری مبتنی بر عملکرد در سطح فردی و مبتنی بر مهارت، تأکید کم بر منافع، استفاده متوسط از ارزیابی ۳۶۰ درجه	توجه به اصل برابری مبتنی بر گروه، تأکید زیاد بر منافع، استفاده محدود از مشارکت در سود، استفاده محدود از سیستم ارزیابی	توجه به اصل برابری بیرونی، پرداخت شرطی بصورت گسترده، تأکید کم بر منافع کمک به کارکنان، ارزیابی مبتنی بر نظر سرپرست
زیر سیستم روابط کارکنان	مشاغل گسترده و خود مدیریتی، تأکید بر فرهنگ سازمانی به عنوان ابزار کنترل، مشارکت زیاد، تعهد و اخلاق حرفه ای	مشاغل غنی شده و خود مدیریتی، تأکید بر فرهنگ حرفه ای به عنوان ابزار کنترل، استقلال عمل زیاد	مشاغل محدود، کنترل فرایندی، مشارکت محدود، سیستم رسیدگی به شکایات قوی، وجود اتحادیه	مشاغل محدود، کنترل شدید فرایندی بوسیله سرپرست، مشارکت محدود، دوری از اتحادیه
	مشاغل گسترده و خود مدیریتی، تأکید بر فرهنگ سازمانی به عنوان ابزار کنترل، مشارکت زیاد، تعهد و اخلاق حرفه ای	مشاغل غنی شده و خود مدیریتی، تأکید بر فرهنگ حرفه ای به عنوان ابزار کنترل، استقلال عمل زیاد	مشاغل محدود، کنترل فرایندی، مشارکت محدود، سیستم رسیدگی به شکایات قوی، وجود اتحادیه	مشاغل محدود، کنترل شدید فرایندی بوسیله سرپرست، مشارکت محدود، دوری از اتحادیه

### ۱۳-۶) سازگاری مدل ترکیبی با مبانی فلسفی تئوری‌های مدیریت

نکته مهم در منطق این مدل، مبتنی بودن آن بر فلسفه حاکم بر تئوری‌های مدیریت و سازگاری با آنهاست. این مدل در نمودار ۵-۶ در قالب یک ماتریس دو بعدی نشان داده شده است.

نمودار ۵-۶) مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی

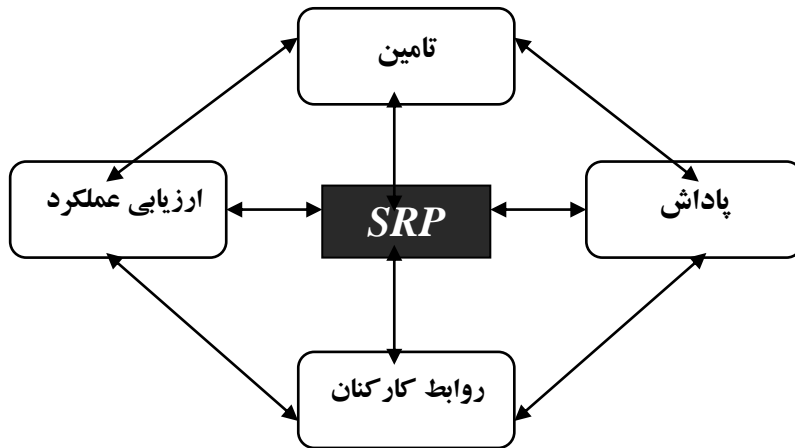
	داخلی	بازار کار	خارجی	
بازده کنترل فرایند	متعهدانه HRS4	پیمانکارانه HRS3		
	پدرانه HRS2	ثانویه HRS1		

منبع: بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴)

## ۱۴-۶) انتخاب‌های استراتژیک زیر سیستم های منابع انسانی

سیستم منابع انسانی از چهار زیر سیستم تشکیل شده است. ارتباط زیر سیستم های منابع انسانی را می توان به صورت نمودار ۱۲-۶ نشان داد:

نمودار ۱۲-۶) ارتباط زیر سیستم های منابع انسانی



### ۱-۱۴-۶) زیر سیستم تأمین نیروی انسانی

بنا به تعریف سانن فلد و پیپرل (۱۹۸۸)، زیرسیستم تأمین نیروی انسانی<sup>۱</sup> یا جریان افراد در سازمان شامل «مجموعه‌ای از سیاست‌ها، اولویت‌ها و اقدام‌هایی است که سازمان در طول زمان به کار می‌برد تا بر جریان ورود افراد به داخل سازمان، در درون سازمان و به خارج از آن مدیریت کند.» در نمودار ۱۳-۶ ویژگیها و در نمودار ۱۴-۶ اجزای زیرسیستم تأمین نیروی انسانی بر اساس الگوی SRP نشان داده شده است:

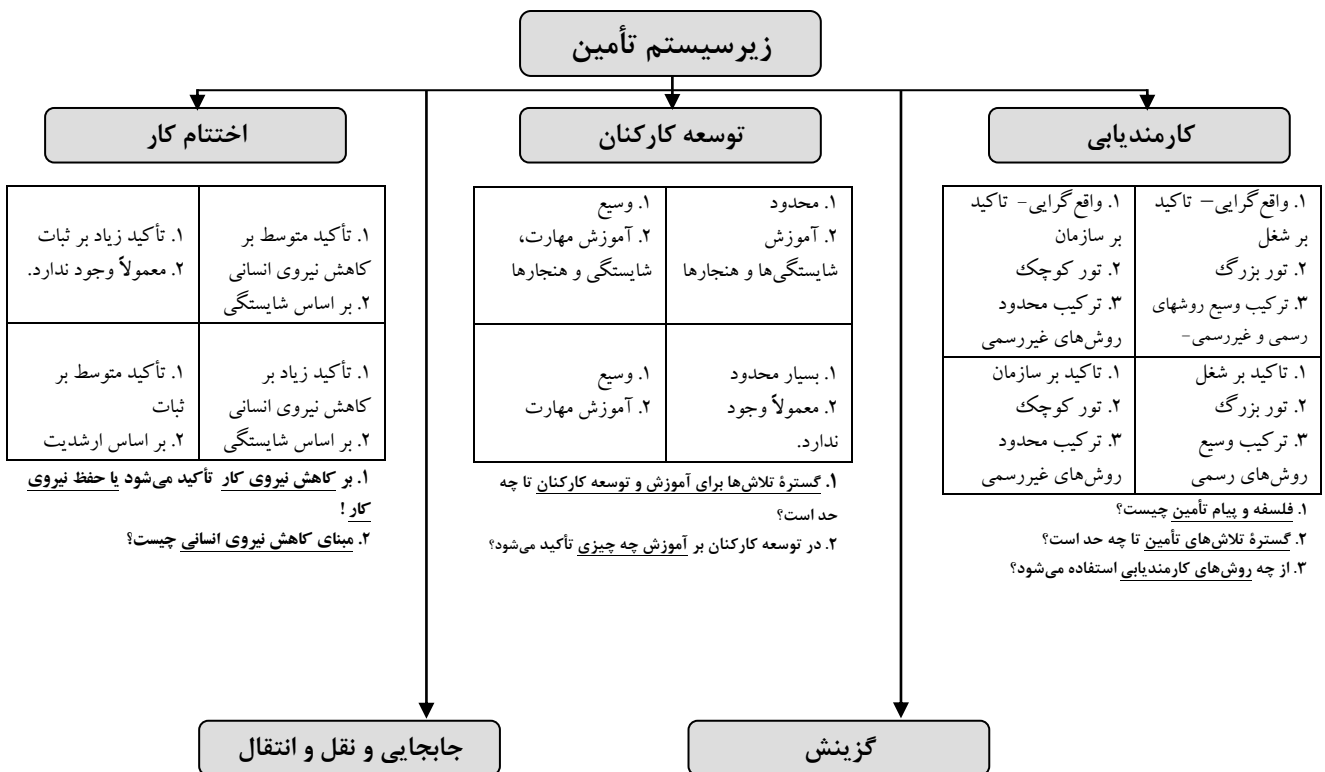
نمودار ۱۳-۶) ویژگیهای زیر سیستم تأمین نیرو

	داخل	توجه	خارج
منطقه	انتخاب با دقت زیاد توسعه و حمایت گسترده مسیر شغلی تأمین و ارتقای نیرو از داخل انعطاف پذیری گسترده		انتخاب با دقت توسعه و حمایت محدود مسیر شغلی تأمین و ارتقای نیرو از خارج
کنترل	انتخاب با مقداری دقت توسعه و حمایت متوسط مسیر شغلی تأمین و ارتقای نیرو از داخل انعطاف پذیری کم		انتخاب بسیار محدود عدم وجود توسعه و حمایت مسیر شغلی وابستگی به کارکنان موقت انعطاف پذیری گسترده
شدید			

<sup>۱</sup> - People flow or ... ing s

منبع: بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴)

### نمودار ۱۴-۶) اجزای زیر سیستم تأمین نیرو



۱. وسیع (رقابت زیاد) ۲. بر اساس شایستگی	۱. متوسط ۲. بر اساس شایستگی
۱. وسیع (رقابت زیاد) ۲. بر اساس ارشادیت	۱. محدود ۲. معمولاً وجود ندارد

۱. گستره جابجایی‌ها تا چه حد است؟  
 ۲. معیار جابجایی و ارتقاء بر چه اساس است؟

۱. بر اساس توانایی‌های بالقوه و ترکیب شغل و صلاحیت ۲. روش‌های پیچیده ۳. متوسط	۱. بر اساس شایستگی‌های فعلی و ترکیب شغل و صلاحیت ۲. روش‌های پیچیده ۳. زیاد - غیر متمرکز
۱. بر اساس توانایی‌های بالقوه و شرح شغل ۲. روش‌های نسبتاً پیچیده ۳. کم - متمرکز	۱. بر اساس شایستگی‌های فعلی و شرح شغل ۲. روش‌های ساده ۳. متوسط - غیر متمرکز

۱. از کدام دسته از شاخص‌های گزینش استفاده می‌شود؟  
 ۲. از چه روش‌ها و ابزارهای گزینش استفاده می‌شود؟  
 ۳. گستره مشارکت در فرایند گزینش تا چه حد است؟

منبع: بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴)

در جدول ۶-۷ عناصر مختلف زیرسیستم تأمین منابع انسانی نشان داده شده است:

جدول ۶-۷ عناصر مختلف زیرسیستم تأمین منابع انسانی

روش گزینش		روش تأمین		گستره تلاش		مبنا		فلسفه	
اعتماد زیاد به روشهای پیچیده	اعتماد زیاد به روشهای پیچیده	مراجعه کم به مؤسسات کارمندیابی	مراجعه به مؤسسات کارمندیابی	شبکه محدود استانداردها در سطح بالا	شبکه وسیع استانداردها بالای متوسط	بازار کار داخل	بازار کار خارج	اهمیت واقع گرای، تاکید بر شغل سازمان	اهمیت واقع گرای، تاکید بر شغل سازمان
اعتماد متوسط به روشهای پیچیده	اعتماد کم به روشهای پیچیده	مراجعه کم به مؤسسات کارمندیابی	مراجعه بالا به مؤسسات کارمندیابی	شبکه محدود استانداردها در سطح متوسط	شبکه وسیع استانداردها در سطح پایین	بازار کار داخل	بازار کار خارج	عدم توجه به واقع گرای	اهمیت نسبی واقع گرای، تاکید سازمان
کنار گذاشتن از سازمان		نقل و انتقال داخلی		توسعه کارکنان		گستره مشارکت		معیارهای تأمین	
تاکید بر ثبات	کاهش بر اساس استحفاظ	وسیع براساس شایستگی	متوسط بر اساس شایستگی	وسیع، تاکید بر شایستگی ها و هنجارها	محدود، تاکید بر پکیارچگی شایستگی ها	متوسط تصمیم گیری غیرمتمرکز	زیاد تصمیم گیری غیرمتمرکز	توانایی سازگاری زیاد با فرهنگ	شایستگی فعلی سازگاری با فرهنگ
کاهش بر اساس ارشدیت	کاهش بر اساس استحفاظ	وسیع براساس ارشدیت	محدود	وسیع، تاکید بر مهارتها	معمولا وجود ندارد	کم تصمیم گیری متمرکز	متوسط تصمیم گیری غیرمتمرکز	توانایی بالقوه سازگاری متوسط با فرهنگ	شایستگی فعلی سازگاری کم با فرهنگ

منبع: بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴)

## ۲-۱۴-۶ زیر سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش

استراتژی ارزیابی عملکرد و پاداش بر پرداختهای نهان و آشکار، مادی و معنوی به کارکنان، و راهی که سازمان بدان وسیله می کوشد از این طریق به نگرش و رفتار کارکنان جهت بدهد تاکید دارد. چارچوبهای رابطه بین پرداخت و عملکرد بر مبنای چندین تئوری اصولی اقتصادی و روان شناسی قرار دارد: تئوری انتظار (وروم، ۱۹۶۴)، تئوری برابری (آدامز، ۱۹۶۳)، تئوری سرمایه انسانی (پکر، ۱۹۷۵) و تئوری نمایندگی (آیزن هارت، ۱۹۸۹).

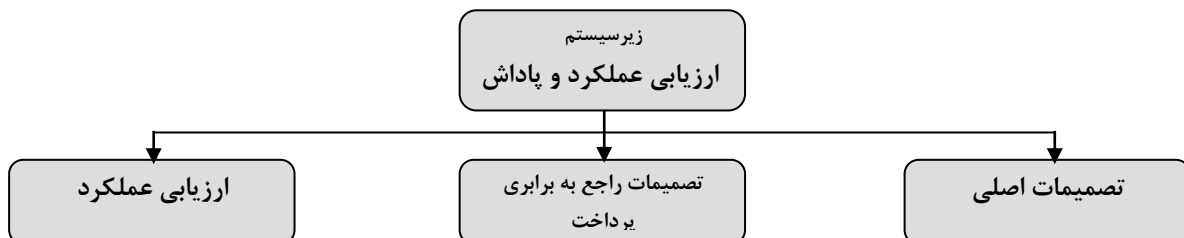
عوامل اقتضایی مانند شرایط سازمانی، نیروی کار و بافت یا محتوای سازمان در طراحی استراتژیهای ارزیابی عملکرد و پاداش موثرند. بسیاری از محققان بر هماهنگی درونی و بیرونی زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش تاکید می کنند و به رابطه بین استراتژی پرداخت و استراتژی سازمان و استراتژی منابع انسانی توجه

دارند. ویژگیهای زیر سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش در نمودار ۱۵-۶ و اجزای آن در نمودار ۱۶-۶ ارائه شده است:

نمودار ۱۵-۶) ویژگیهای زیر سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش

	خارج	توجه	داخل
منصف	توجه به اصل برابری بیرونی پرداخت مبتنی بر عملکرد در سطح فردی و مبتنی بر مهارت تأکید کم بر منافع، استفاده متوسط از ارزیابی ۳۶۰ درجه	توجه به اصل برابری داخلی بین کارکنان، پرداخت مبتنی بر عملکرد در سطح فردی و گروهی تأکید زیاد بر منافع، استفاده گسترده از ارزیابی ۳۶۰ درجه	
کنترل	توجه به اصل برابری بیرونی پرداخت شرطی بصورت گسترده تأکید کم بر منافع کمک به کارکنان، ارزیابی مبتنی بر نظر سرپرست	توجه به اصل برابری داخلی پرداخت شرطی مبتنی بر گروه تأکید زیاد بر منافع، استفاده محدود از مشارکت در سود، استفاده محدود از سیستم ارزیابی	
شدید			

نمودار ۱۶-۶) اجزای زیر سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش



۱- پرداخت مبتنی بر مهارت	۱- پرداخت مبتنی بر مهارت
۲- مبنای پرداخت برابر با بازار	۲- مبنای پرداخت بیشتر از بازار
۳- ترکیب ارشدیت، مهارت و عملکرد	۳- عملکرد
۱- پرداخت مبتنی بر شغل	۱- پرداخت مبتنی بر ترکیب شغل و مهارت
۲- مبنای پرداخت کمتر از بازار	۲- مبنای پرداخت برابر با بازار
۳- مهارت و بسیار محدود عملکرد	۳- عضویت و تا حدی عملکرد

۱. روش‌های ایجاد برابری داخلی (درون سازمان و بست‌های

متفاوت) کدام‌اند؟

۲. روش‌های ایجاد برابری خارجی کدام‌اند؟ پرداخت نسبت به



بازار چگونه است؟

۳. روش‌های ایجاد برابری داخلی (درون سازمان و پست‌های

مشابه) کدام‌اند؟

۱. خارجی	۱. مختلط ولی تأکید بر داخلی
۲. مختلط؛ تأکید بیشتر بر پاداش مادی	۲. پاداش معنوی
۳. غیرمتمرکز- محرمانه	۳. مختلط؛ تأکید بر تمرکز- آشکار
۱. خارجی	۱. داخلی
۲. پاداش مادی	۲. مختلط؛ تأکید بیشتر بر پاداش معنوی
۳. غیرمتمرکز- محرمانه	۳. متمرکز- آشکار

۱. تأکید بر ثبات رویه و رعایت برابری در درون سازمان باید باشد یا برابری با نرخ‌های بازار و خارج از سازمان اهمیت دارد؟

۲. تأکید بر ریسک‌پذیری و سهم‌شدن در ریسک شرکت وجود دارد یا نه؟

۳. ترکیب پرداخت‌های مادی و معنوی چگونه است؟

۴. مدیریت پرداخت چگونه است؟

۱. آسان و احتمال زیاد	۱. متوسط و محتمل -
میزان خیلی کم	میزان متوسط
۲. ذهنی	۲. مختلط
۳. مختلط؛	۳. نسبی
۱. پایین و احتمال بالا-	۱. سخت و احتمال
میزان کم	ضعیف- میزان بسیار زیاد
۲. عینی	۲. مختلط
۳. مطلق	۳. مختلط؛

۱. شرایط، احتمال و میزان پرداخت‌های انگیزشی چقدر باشد؟

۲. از معیارهای عینی برای ارزیابی استفاده شود یا ذهنی؟

۳. معیارهای ارزیابی مطلق مناسب‌تر است یا نسبی (مقایسه‌ای)؟

در جدول ۸-۶ عناصر مختلف زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش نشان داده شده است:

جدول ۸-۶) عناصر مختلف زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش

نحوه ارزیابی		زمان بندی ارزیابی		نحوه توزیع		نسبی و مطلق بودن		فردی یا جمعی	
ذهنی	عینی و ذهنی	بلندمدت	کوتاه مدت	توزیع آزاد	توزیع اجباری	مختلط مایل به مطلق	نسبی	فردی بیشتر گروهی	فردی
عینی	عینی و ذهنی	بلندمدت	مختلط	غیر مرتبط است	توزیع آزاد	مطلق	مختلط مایل به نسبی	غیر فردی مقداری واحد یا سازمان	فردی
مبنای پرداخت		مدیریت پرداخت		شغل یا مهارت		داخلی یا خارجی		ریسک	
برابر با بازار	بیشتر از بازار	پاداش معنوی پرداخت آشکار	پاداش مادی پرداخت محرمانه	مهارت یا شایستگی	مهارت یا شایستگی	مختلط با تأکید بر داخلی	خارجی	ریسک پذیری پرداخت متغیر متوسط	ریسک پذیری، پرداخت متغیر
کمتر از بازار و برابر با بازار	برابر با بازار	پاداش معنوی پرداخت آشکار	پاداش مادی پرداخت محرمانه	شغل	شغل و مهارت	خارجی	داخلی	ریسک گریزی پرداخت ثابت	ریسک گریزی پرداخت متغیر
مبنای پرداخت		میزان پرداخت انگیزشی		شرایط و احتمال پرداخت انگیزشی		گروههای پرداخت		نحوه پرداخت	
ارشدیت و مهارت و عملکرد	عملکرد	خیلی کم	متوسط	شرایط بالا و احتمال بسیار زیاد	شرایط متوسط و محتمل	کم	مختلط تمایل به زیاد	مختلط ( توجه به پرداخت مبتنی بر شایستگی)	جایزه
ارشدیت	عضویت و مقداری	میزان کم	بسیار زیاد	شرایط پایین و احتمال	شرایط پایین و احتمال	زیاد	زیاد	مختلط ( توجه به	جایزه

مهارت و کمی عملکرد	عملکرد			بالا	ضعیف			پروژه‌های عقب افتاده)
--------------------	--------	--	--	------	------	--	--	-----------------------

منبع: بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴)

### ۳-۱۴-۶) زیر سیستم روابط با کارکنان

زیر سیستم روابط با کارکنان (نمودار ۱۷-۶)، چیزی بیش از مجموعه‌ای از نقش‌ها یا وظایف منابع انسانی است. به عبارت دیگر: «زیر سیستم روابط با کارکنان، آن دسته از فعالیت‌های استراتژیک مدیریت را شامل می‌شود که بر تدوین و اعمال قراردادهای روان‌شناختی بین کارفرما و کارکنان، نظارت می‌کند و بدین گونه، به محیط کار فیزیکی و فرهنگ سازمان (که کمتر قابل لمس است)، شکل می‌دهد.» با این دیدگاه، زیر سیستم روابط با کارکنان، دارای سه مسأله اصلی است:

- ماهیت کنترل و هماهنگی در محل کار (ادواردز، ۱۹۷۹)
- میزانی که سعی می‌شود، کارکنان خود را متعلق به سازمان بدانند (مندورا، ۱۹۸۶؛ تری آندیس، ۱۹۸۹).
- ایجاد توازن بین انتظارهای برابری کارکنان و نیازهای سازمان، از نظر رعایت مقررات (آریلی و پوفر، ۱۹۸۹).

#### نمودار ۱۷-۶) ویژگیهای زیر سیستم روابط کارکنان

	داخل	توجه	خارج
معتدل	مشاغل گسترده و خود مدیریتی تاکید بر فرهنگ سازمانی به عنوان ابزار کنترل، مشارکت بسیار زیاد تعهد و اخلاق حرفه ای		مشاغل عنی شده و خود مدیریتی، تاکید بر فرهنگ حرفه ای به عنوان ابزار کنترل، استقلال عمل زیاد، تعهد و اخلاق حرفه ای
کنترل	مشاغل محدود کنترل فرایندی مشارکت محدود سیستم رسیدگی به شکایات قوی		مشاغل محدود کنترل شدید فرایندی بوسیله سرپرست، مشارکت محدود دوری از اتحادیه قوی
شدید			

در جدول ۹-۶ عناصر مختلف زیر سیستم روابط کارکنان نشان داده شده است:

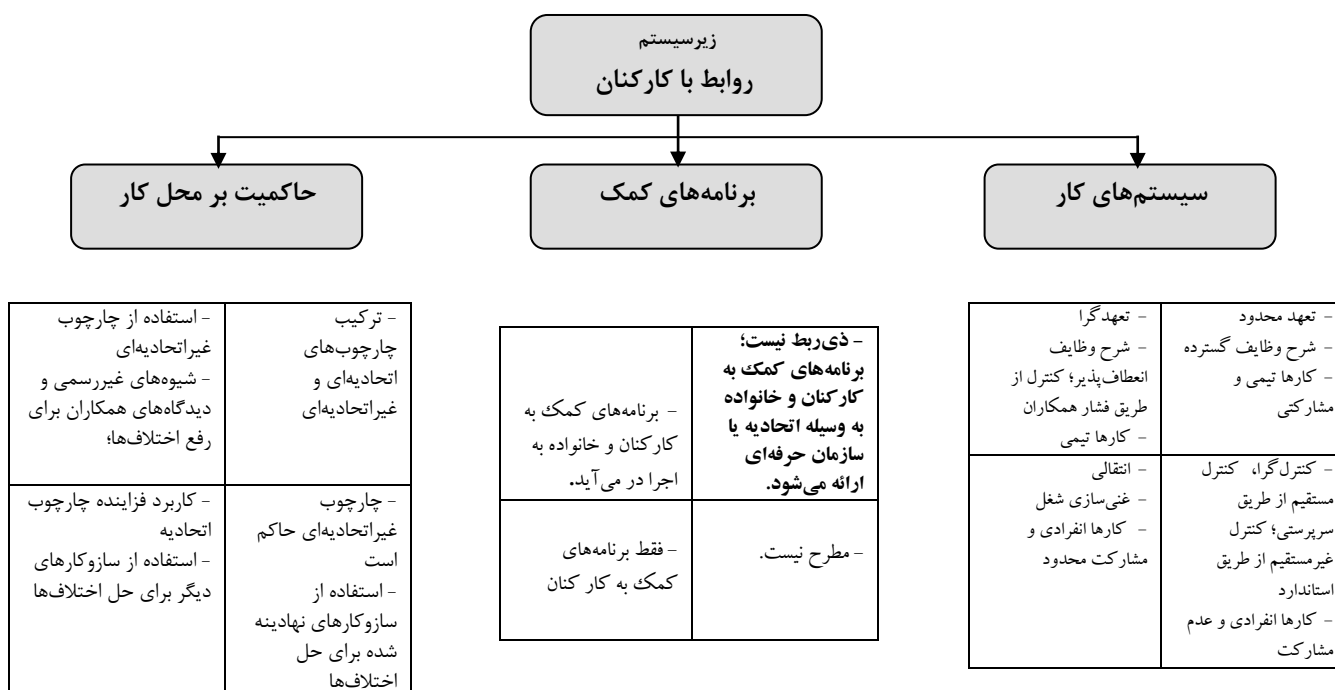
#### جدول ۹-۶) عناصر مختلف زیر سیستم روابط کارکنان

برنامه های کمک به کارکنان		سیستم های کار		سیستم حاکمیت بر محل کار	
برنامه های کمک به کارکنان به اجرا درمی آید	ذریع نیست ارائه برنامه ها توسط اتحادیه یا سازمان حرفه ای	تهد گرا، کارهای تیمی، همکاری در تصمیمات استراتژیک	تهد محدود کارهای تیمی همکاری در طرح یا عملیات	استفاده از چارچوبهای غیر اتحادیه ای	استفاده از چارچوب های اتحادیه ای و غیر اتحادیه ای
محدود به اجرای برنامه های کمک به کارکنان می شود.	مطرح نیست	انتقالی مشارکت محدود کارکنان	کنترل گرایبی از طریق سرپرستی عدم مشارکت کارکنان	چارچوب اتحادیه کاربرد فزاینده دارد	چارچوب غیر اتحادیه ای حاکم است

منبع: بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴)

نمودار ۱۸-۶ اجزای زیر سیستم روابط با کارکنان را مشخص می سازد:

### نمودار ۱۸-۶ اجزای زیر سیستم روابط با کارکنان



### ۱۵-۶) پیاده سازی مدل یکپارچه در طراحی استراتژی منابع انسانی

به منظور تعیین مقدار نقاط مرجع اصلی در ماتریس نقاط مرجع استراتژیک باید از میانگین نمرات ارائه شده برای نقاط مرجع استراتژیک فرعی استفاده کرد. جدول ۱۰-۶ نقاط مرجع استراتژیک فرعی را که بامبرگر و مشولم برای تدوین استراتژی منابع انسانی به روش SRP پیشنهاد داده اند، نشان می دهد.

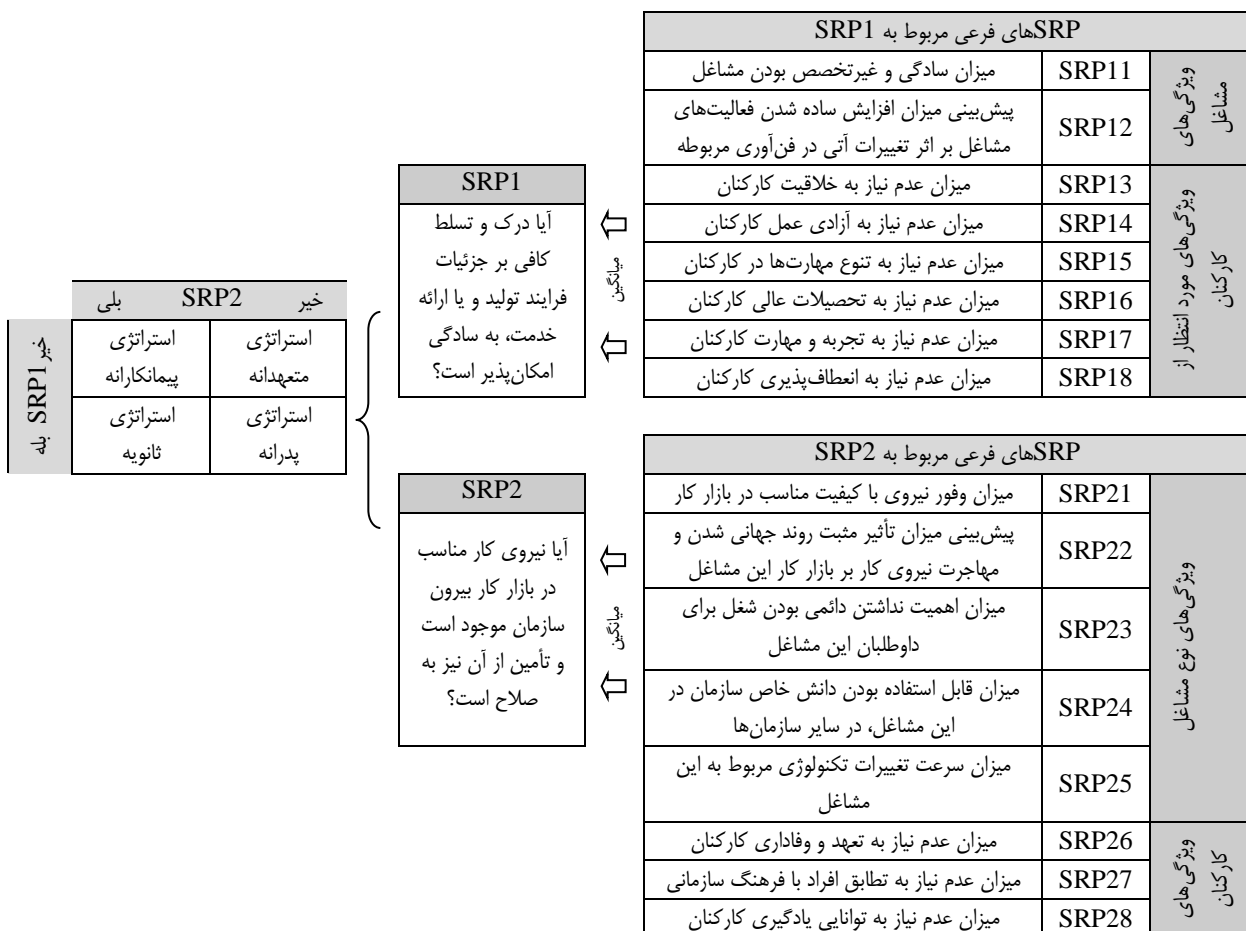
برای نشان دادن کاربرد مدل SRP در تدوین استراتژی منابع انسانی، مورد شرکت مینا (مدیریت پروژه های نیروگاهی ایران) ارائه می شود. شرکت مینا، دارای ساختار ماتریسی بر اساس پروژه است. برای تدوین استراتژی منابع انسانی در این شرکت، ابتدا مشاغل به صورت زیر طبقه بندی گردید:

۱- مشاغل اصلی: مشاغلی که بطور مستقیم به مأموریت سازمان مرتبط می شوند.  
 ۲- مشاغل تخصصی: این مشاغل عمدتاً شامل مشاغل ستادی است مثل واحدهای برنامه ریزی، مالی، منابع انسانی و ...

۳- مشاغل خدماتی: که همان مشاغل اجتماعی است.

بر این اساس باید سه دسته استراتژی منابع انسانی داشته باشیم: استراتژی منابع انسانی برای مشاغل اصلی، استراتژی منابع انسانی برای مشاغل تخصصی و استراتژی منابع انسانی برای مشاغل خدماتی.

### جدول (۱۰-۶) SRP های فرعی و اصلی مدل یکپارچه



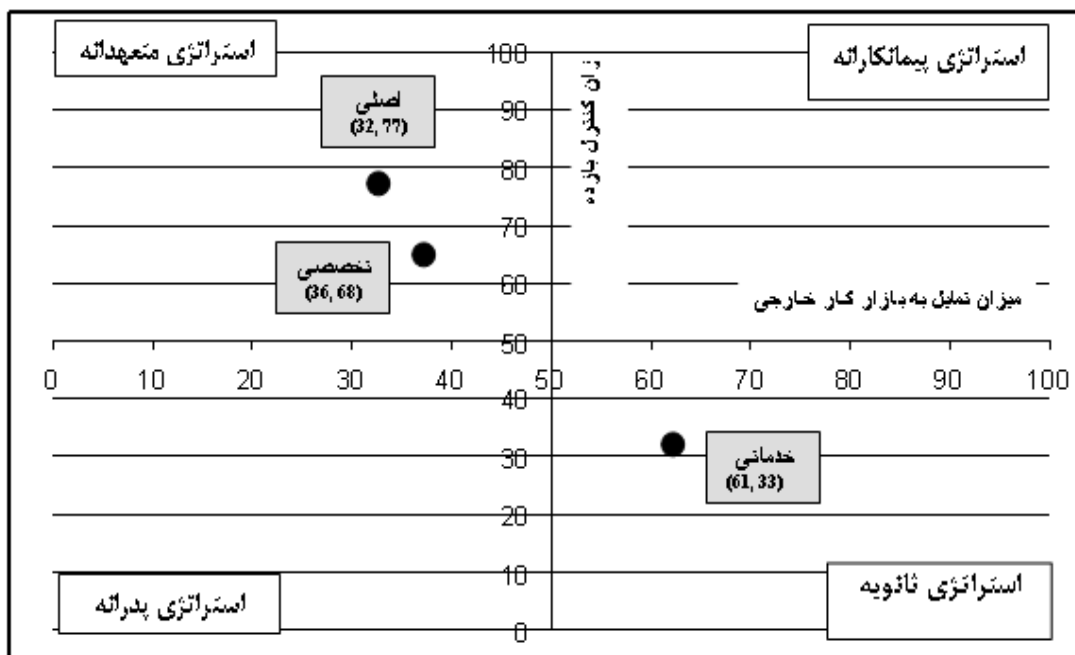
در مرحله بعد باید مشخص نمود که SRP تابع چه عواملی است. این کار به وسیله پرسشنامه هایی که میزان پیچیدگی، تنوع، کنترل، انعطاف پذیری، آزادی عمل، خلاقیت، تعهد و وفاداری، تجربه و مهارت، تحصیلات و ... مشاغل را مورد آزمون قرار می دهد، صورت گرفت. در پایان دو بعد کنترل (محصول یا فرآیند) و کانون توجه (خارج یا داخل) به عنوان ابعاد SRP مورد شناسایی قرار گرفت. میانگین سه طبقه اصلی مشاغل این شرکت بر اساس ابعاد ماتریس به صورت جدول ۱۱-۶ است:

جدول ۱۱-۶) میانگین ابعاد ماتریس منابع انسانی

خدماتی	تخصصی	اصلی	
۳۳	۶۸	۷۷	کنترل بازده
۶۱	۳۶	۳۲	کانون توجه

بر اساس اعداد فوق ماتریس SRP به صورت نمودار ۱۹-۶ است:

نمودار ۱۹-۶) استراتژی منابع انسانی شرکت مپنا



همانگونه که مشاهده می شود در شرکت مپنا، برای مشاغل اصلی و تخصص، استراتژی متعهدانه و برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه مناسب است.

## ۱۶-۶) جمع بندی

آنچه در این فصل ارائه شد، یک مبنای منطقی برای جمع‌بندی و بهره‌گیری همزمان از الگوهای منطقی و طبیعی در طراحی استراتژی‌های منابع انسانی سازمان ارائه داد. با تسلط بر تئوری‌های نقاط مرجع استراتژیک می‌توان مبنای قدرت و وابستگی به منابع را در هر سازمان بازشناسی کرده، استراتژی‌های به ظاهر متفاوت منابع انسانی در حوزه‌ها و سطوح مختلف سازمان را در ارتباطی هماهنگ و هم‌راستا با یکدیگر تدوین کرد. الگوی نقاط مرجع استراتژیک در این فصل به عنوان یکی از بهترین و کارآمدترین الگوهای تدوین استراتژی مطرح می‌شود که به خوبی و با انعطاف لازم توان تطبیق با مقتضیات مختلف سازمان، درخواست مدیران و امکانات موجود را دارد.

---

## فصل ششم

### آثار و پیامدهای اجرای استراتژی منابع انسانی

---



مقدمه

نگرش نظری به رابطه بین استراتژی منابع انسانی و

عملکرد سازمان

نگرش تجربی به رابطه بین استراتژی منابع انسانی و

عملکرد سازمان

نگرش‌های جهانی، اقتضایی و شکلی

ارزیابی نگرش‌های جهانی، اقتضایی و شکلی

چالش‌های پیش روی تحقیقات مدیریت استراتژیک

منابع انسانی

## ۷-۱ مقدمه

آیا استراتژی‌های منابع انسانی موجب تمایز و تفاوت می‌شوند؟ به عبارت دیگر اگر مدیری استراتژی منابع انسانی را بر استراتژی دیگر برتر شمرد و آنرا به کار بندد، چقدر می‌توان انتظار داشته باشد که بر عملکرد و عملیات موثر واقع می‌شود؟

با توجه به حجم بالای تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده است می‌توان نتیجه گرفت که اگر استراتژی‌های منابع انسانی منشا اثر نبود دلیلی نداشت که این همه محقق و پژوهشگر به بررسی رابطه بین استراتژی منابع انسانی و رهاوردهای سازمانی پردازند. بنابراین انجام تحقیقاتی در زمینه‌های نرخ جابجایی کارکنان، کارایی سیستم، بهره‌وری کارکنان، عملکرد مالی و بقای سازمان حاکی از موثر بودن استراتژی‌های منابع انسانی در عملکرد سازمانی می‌باشد.

در این فصل، ابتدا به میزان تاثیری که انتخاب یک استراتژی منابع انسانی (در مقایسه با انتخاب سایر استراتژی‌های منابع انسانی) بر عملیات و محصول سازمان خواهد داشت، پرداخته می‌شود، سپس به مسأله‌ای مهمتر، یعنی درک بهتری از ماهیت این اثرها توجه می‌گردد.

## ۷-۲ نگرش نظری به رابطه بین استراتژی منابع انسانی و عملکرد سازمان

هر چند پژوهش‌های فراوانی بر روی اثر روش‌های منابع انسانی بر «عملکرد فرد» (نتیجه‌ای که فرد به بار می‌آورد) می‌شود ولی تنها در یکی دو دهه گذشته، اثر روش‌های منابع انسانی بر «عملکرد سازمان» (مانند شاخص‌های مالی و بهره‌وری) مورد بررسی قرار گرفته‌اند؛ با این حال، از آنجا که همه این تحقیقات بر روش

های منابع انسانی مورد استفاده یک سازمان تاکید دارند، باید نتایج آنها را با احتیاط پذیرفت. از این رو، به تازگی به جای تمرکز بر اثر شیوه‌های خاص منابع انسانی، اثر مجموعه‌ای منسجم یا سیستمی از روش‌های عمل مورد تحقیق قرار گرفته‌اند. به عبارت دیگر، اثر استراتژی‌های مختلف منابع انسانی بررسی شده‌اند. مانند تحقیقات شوستر (۱۹۸۶) و کراوتز (۱۹۸۸) که رابطه مثبتی بین مدیریت تهاجمی در منابع انسانی و سود سازمان یافتند. مهم‌ترین این تحقیقات عبارتند از:

**(۱) آرتور (۱۹۹۴):** وی با یک نمونه از ۳۰ شرکت کوچک تولید فلز در آمریکا به این نتیجه رسید که کارایی و کیفیت محصول واحدهای تولیدی دارای استراتژی منابع انسانی متعهدانه، بسیار بهتر بوده است. علاوه بر این، نتیجه گرفت که امکان دارد استراتژی منابع انسانی متعهدانه از یک مجموعه از بهترین شیوه‌های عمل تشکیل شده باشد و بدین گونه به صورت یک منابع اصلی از مزیت رقابتی در آید.

**(۲) مک دافی (۱۹۹۵):** وی توانست رابطه بین استراتژی و عملکرد را در نمونه‌ای از واحدهای تولید خودرو در سطح جهانی به اثبات رساند و در واقع توانست دستاوردهای آرتور را دست کم در صنایع سنگین تعمیم دهد ولی مهمتر این که به دو پرسش مطرح شده در تحقیق آرتور نیز جواب‌هایی غیر قطعی داد: نخست؛ استراتژی‌های منابع انسانی، زمانی دارای بیشترین اثر بر عملکرد سازمان خواهند بود که شیوه‌های عمل مربوط به آنها، به صورت یک دسته از عملیات منسجم در آیند.

دوم؛ روش جهانی یا همگانی ناشی از دستاوردهای آرتور را تایید کرد چرا که دستاوردهای آرتور بر سازگاری استراتژی‌های منابع انسانی بر استراتژی‌های خاص تولید تاکید می‌نمود.

**(۳) هیوزلید (۱۹۹۵):** وی تلاش نمود برای غلبه بر کاستی‌های تحقیقات فوق، با کنترل یکسونگری‌های بالقوه، اثر استراتژی منابع انسانی را بر سود خالص شرکت برآورد نماید. او همچنین هر یک از عوامل را تجزیه و تحلیل کرد تا این که توانست زیرسیستم‌های مربوط به هر یک از این شیوه‌های عمل را شناسایی نماید: اول؛ سیستم انگیزش (مشابه زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش)، دوم؛ زیرسیستم ساختار سازمانی و مهارت‌های کارکنان (مشابه زیرسیستم‌های تامین نیروی انسانی و روابط با کارکنان).

هیوزلید توانست با اعداد و ارقام، بر بازدهی بالای به کاربردن استراتژی منابع انسانی متعهدانه تاکید نماید. همچنین در مورد نرخ جابه‌جایی کارکنان و خالص فروش هر یک از کارکنان نیز ارقام تاییدکننده‌ای بدست آمد. وی همچنین بیان نمود که اگر چه سازگاری درونی بر عملکرد مالی شرکت اثری مثبت و مهم دارد، ولی سازگاری بین عوامل خارجی (میزان سازگاری استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان)، چنین اثری نمی‌گذارند. البته وی اخطار می‌کند که برای پذیرفتن چنین نتیجه‌ای، لازم است تحقیق‌های دقیقی انجام شود.

### **۳-۷) نگرش تجربی به رابطه بین استراتژی منابع انسانی و عملکرد سازمان**

اثر استراتژی منابع انسانی بر عملکرد سازمان، تابع سه فرآیند به هم مرتبط است. نخست: از طریق سیاستها و شیوه‌های عمل به سرمایه انسانی شکل بدهد. دوم: بر درجه یا میزانی که سازمان می‌تواند از سرمایه انسانی



استفاده بکند اثر بگذارد. سوم: از طریق توسعه فرصت‌های شغلی و آزادی عمل در مشارکت در امور سازمان، بر عملکرد سازمان اثر بگذارد. این فرآیندها براساس تعداد زیادی از تئوری‌های معتبر سازمانی که در فصول قبل مورد بحث قرار گرفت، شکل گرفته‌اند:

(۱) تئوری رفتاری: تقویت سرمایه انسانی از طریق ترغیب آنها به شایستگی‌های مورد نیاز به وسیله شیوه‌های عمل در منابع انسانی.

(۲) تئوری نمایندگی: استفاده از فعالیت‌های منابع انسانی برای هماهنگ کردن منافع کارکنان با منافع مدیریت.

(۳) تئوری کنترل: ایجاد فرصت برای مشارکت کارکنان به ویژه در زمینه نحوه ارزیابی عملکرد و طرح‌ریزی سیستم کار.

(۴) نگرش مبتنی بر جمعیت‌شناسی: ولبورن و آندروز (۱۹۹۶) براساس یک تحقیق مبتنی بر تئوری جمعیت‌شناسی (هنان و فری من، ۱۹۸۹) استدلال کردند که استراتژی منابع انسانی می‌تواند بر انسجام ساختاری اثر مثبت بگذارد. بدین گونه که برخی از استراتژی‌های منابع انسانی زیر ساخت‌های مورد نیاز سازمان را تثبیت و تقویت می‌کنند و بر اثر آن سازمان می‌تواند واکنشی سریع و اثر بخش به تغییرات محیطی نشان دهد. به عبارت دیگر، نیروی کار بسیار منسجم، شبکه همکاری متشکل از تیم و توافق نظر کامل درباره هدف‌های سازمان، می‌توانند موجب تقویت و تثبیت این ساختارها شوند.

#### **۴-۷) نگرش‌های جهانی، اقتضایی و شکلی**

به استثنای تحقیق فوق، بیشتر پژوهشگران نتوانستند در مورد رابطه استراتژی منابع انسانی و عملکرد سازمان توضیحات بیشتری بدهند، اما توجه خود را معطوف به درک ساز و کارهایی کرده‌اند که این رابطه را تقویت یا تضعیف می‌نماید. در این مورد سه دیدگاه نظری به وجود آمده است که در ادامه بررسی می‌شوند.

##### **(۱) دیدگاه جهان شمول (آسترمن، ۱۹۹۵؛ ففر، ۱۹۹۴؛ ترپ استرا و رازل، ۱۹۹۳):**

از این دیدگاه، بسیاری از شیوه‌های منابع انسانی مبتنی بر استراتژی متعهدانه، از دیدگاه فردی در مقایسه با سایر استراتژی‌های منابع انسانی بهتر هستند و اثر آنها موجب افزایش عملکرد خواهد شد. در نتیجه، بدون توجه به اندازه یا بزرگی سازمان، نوع صنعت و یا استراتژی سازمان، استفاده از استراتژی متعهدانه برای تمامی سازمان‌ها توصیه می‌شود.

##### **(۲) دیدگاه اقتضایی (لیگنیک‌هال و لیگنیک‌هال، ۱۹۸۸؛ شولر و جکسون، ۱۹۸۷):**

در این دیدگاه، مفروضات موجود در مورد رابطه استراتژی منابع انسانی و عملکرد، فقط زمانی کار ساز خواهند بود که سازگاری بالایی بین عوامل خارجی وجود داشته باشد. بنابراین باید شیوه‌های منابع انسانی با کل استراتژی سازمان هماهنگ باشند.

### ۳ دیدگاه شکلی (ایچنیوکی، شاو و پرینوشی، ۱۹۹۷):

دیدگاه شکلی، با تأکید بر اهمیت روابط متقابل فعالیت‌های منابع انسانی، ترکیب‌هایی از فعالیت‌های منابع انسانی را اثرگذارتر می‌داند که از انسجام و سازگاری درونی بیشتری برخوردار باشند. براساس «تئوری مبتنی بر منابع» (بارنی، ۱۹۹۱)، هنگامی که یک سیستم یا الگوی پیچیده از فعالیت‌های منسجم منابع انسانی وجود داشته باشد، تقلید از آن مشکل‌تر خواهد بود چرا که شرکت‌های رقیب بدون آگاهی از نوع تعامل ایجاد شده، احتمالاً نمی‌توانند چنین هم‌افزایی را دوباره ایجاد کنند.

### ۵-۷ ارزیابی نگرش‌های جهانی، اقتضایی و شکلی

چندین پژوهشگر کوشیده‌اند مفروضات این سه دیدگاه را با هم مقایسه نمایند که در زیر به مهمترین آنها اشاره می‌شود:

۱) دلری و داتی (۱۹۹۶): با استفاده از نمونه‌ای شامل بیش از هزار بانک ثابت کردند که در برخی از بانک‌ها دیدگاه جهانی و در برخی دیگر دیدگاه اقتضایی و یا شکلی مورد تأیید قرار می‌گیرد. به عنوان مثال در برخی از بانک‌ها استفاده از هر یک از سه روش استراتژی متعهدانه (امنیت شغلی، سهم کردن کارکنان در سود سالانه و ارزیابی بر مبنای نتیجه کار)، بدون توجه به سایر روش‌ها و نیز بدون توجه به استراتژی سازمان، اثر قوی و مثبتی بر عملکرد مالی داشتند. همچنین هر قدر بین استراتژی واحد سازمانی و نوع فعالیت منابع انسانی هماهنگی بیشتری وجود داشته باشد، عملکرد مالی بهتر می‌شد و بالاخره آنها ابراز داشتند وجود سیستمی از فعالیت‌های هماهنگ منابع انسانی، زمانی می‌تواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد که با استراتژی‌های واحدی کل سازمان نیز هماهنگ باشد. نتیجه نهایی تحقیق دلری و داتی این بود که «تحت شرایط خاص استراتژیک، برخی از فعالیت‌های منابع انسانی مناسب ترند و در شرایط دیگر مناسب نیستند».

۲) یانت، اسنل، دین و لیک (۱۹۹۶): در تأیید دیدگاه‌های دلری و داتی، بیان داشتند که دیدگاه‌های جهانی و اقتضایی نمی‌توانند ناسازگار باشند و در واقع مکمل یکدیگرند. آنها با تحقیق بر روی نمونه‌ای شامل ۹۷ واحد صنعتی به این نتیجه رسیدند که برای به حداکثر رساندن عملکرد باید استراتژی منابع انسانی با استراتژی تولید سازگار باشد. بر این اساس، در واحدهای تولیدی مبتنی بر هزینه، استراتژی منابع انسانی ثانویه، رابطه‌ای مثبت و قوی با عملکرد سازمان ایجاد می‌کند ولی در واحدهای تولیدی مبتنی بر کیفیت، این رابطه از طریق استفاده از استراتژی متعهدانه حاصل خواهد شد.

۳) رایت، مک کورمیک، شرمین و مک ماهان (۱۹۹۸): در تحقیقی در پالایشگاه‌های پتروشیمی، به این نتیجه رسیدند که اثر بخشی شیوه‌های عمل منابع انسانی ناشی از وجود یک سیستم منسجم در درون سازمان است (دیدگاه شکلی). از سوی دیگر، نتیجه گرفتند که استفاده از شیوه‌های استراتژی متعهدانه، موجب افزایش

عملکرد مالی پالایشگاه می‌شود، به شرطی که به افراد اجازه مشارکت در امور داده می‌شود، اگر نه، نتیجه معکوسی به بار می‌آید.

۴) بکرو گره‌ارت (۱۹۹۶): آنها فرض خود را بر این گذاشتند که دیدگاه جهانی تنها در عالی‌ترین سطح سیستم منابع انسانی معتبر است و شیوه اجرای این اصل جهانی مشروط به وجود سازگاری‌های خاص در سازمان است. بنابراین، استفاده از یک استراتژی راهنما (مثلاً متعهدانه)، تنها زمانی به عملکرد بالا منجر خواهد شد که شیوه‌های مربوط به آن، با یکدیگر (دیدگاه شکلی) و نیز با استراتژی کلی واحد سازمانی (دیدگاه اقتضایی) سازگار باشند. از این رو، این امکان وجود دارد که متفاوت بودن نتیجه در تحقیق‌های قبلی، ناشی از سطوح متفاوت تجزیه و تحلیل‌های مربوطه باشد.

۵) گره‌ارت، ترور و گراهام (۱۹۹۶): آنها بیان داشتند اگر چه بهترین رویه‌ها که در هر واحد سازمانی به کار گرفته می‌شود، می‌تواند بر ارزش اصلی سازمان بیفزاید، ولی این رویه‌ها تنها یک منبع محدود از مزیت رقابتی به شمار می‌روند زیرا نمی‌توان به راحتی از آنها نسخه دومی تهیه کرد و در سازمان دیگری به کار برد. ارزش‌های بیشتر، زمانی به وجود می‌آیند که سازمانها بتوانند سیستمی پیچیده از بهترین روش‌ها را به وجود آورند که از سازگاری بالایی در درون و بیرون سازمان برخوردار باشند. از این رو، یکی از اولویت‌های مهم تحقیقی، آن است که بتوان به صورتی دقیق بهترین طیف روش اقتضایی و اثرهای آن بر عملکرد را نشان داد و یا اندازه‌گیری نمود.

۶) رایت و اسنل (۱۹۹۶): آنها معتقدند با توجه به محدودیت‌های شناختی مدیران (به عنوان پردازش‌کنندگان اطلاعات و تصمیم‌گیرندگان)، نمی‌توان انتظار داشت که آنها بتوانند استراتژی‌های منابع انسانی خود را با شرایط واقعی سازمان تطبیق دهند. حتی اگر بتوانند نشانه‌های ضعیف در مورد شرایط اصلی محتوایی سازمان را تفسیر کنند و اگر در مورد رابطه علت و معلول بین روش‌های عملی منابع انسانی و توانایی سازمان در نشان دادن واکنش به این شرایط، اطلاعات کامل داشته باشند، باز هم نمی‌توان تضمین کرد که آنها بتوانند تغییرهای لازم در منابع انسانی را طرح ریزی و به اجرا درآورند، چه برسد به آنکه بخواهند این کار را در موعد مقرر انجام دهند. با این وصف، توانایی سازمان در نشان دادن واکنش در برابر متغیرهای محیطی محدودتر خواهد شد و در نتیجه، هر اثر مثبتی از سازگاری درونی، منفی خواهد شد.

## **۶-۷) چالش‌های پیش روی تحقیقات مدیریت استراتژیک منابع انسانی**

پژوهشگران باید برخی از مفروضات را به صورتی دقیق‌تر مورد آزمایش قرار دهند. چیزی که اهمیت دارد این است که باید ثابت کرد بین استراتژی منابع انسانی و عملکرد سازمان، یک رابطه علی وجود دارد و تئوری‌های دیگری را نیز برای توضیح این رابطه شناسایی نمود. تجزیه و تحلیل‌ها باید در سطوح مختلف

سازمان انجام شود تا بتوان بر اساس آنها به طور جداگانه (نه به عنوان روش های مکمل) روش های جهانی، اقتضایی و شکلی را با هم مقایسه نمود.

#### ۱-۶-۷) چالش های اندازه گیری: چالش های اندازه گیری شامل موارد ذیل می شود:

۱) کاربرد معیارهای سنجش اثربخشی: پژوهشگران باید بتوانند معیارهای سنجش اثر بخشی را در مورد یک محتوای خاص به کار برند، چرا که معیارهای مناسب برای سنجش در سطح شرکت (برای مثال، ارزش بازار)، نمی توانند معیار مناسبی برای سنجش در سطح واحد سازمانی باشند. و معیارهای سنجش ارزش بازار سرمایه و سود نمی توانند عملکرد سازمان را که می کوشد هدف های خاصی را تامین کند (مانند افزودن بر سهم بازار یا نوآوری فناورانه)، اندازه گیری کنند.

۲) روش های مختلف اندازه گیری: از آنجا که پژوهشگران مختلف، روش های استراتژی منابع انسانی را از راه های مختلفی اندازه گیری می کنند، نمی توان نتیجه های تحقیق آنها را با هم جمع نمود، به ویژه در مورد تحقیق هایی که وجود یک شکل استراتژیک از روش های منابع انسانی مورد توجه واقع می شود. بنابراین، تا زمانی که پژوهشگران درباره ماهیت نظری گونه های آرمانی از شکل های استراتژیک به نوعی توافق نظر نرسند، نمی توان یک معیار سنجش استاندارد ارائه نمود.

۳) قابل اعتماد نبودن معیار سنجش: زمانی که از فرد مورد آزمون خواسته می شود داده هایی را درباره متغیرهای وابسته و مستقل (استراتژی منابع انسانی و عملکرد سازمان) ارائه دهد، از آنجا که اغلب می خواهد هم بهترین روش را ارائه کند و هم عملکرد سازمان را بالاتر معرفی کند، تمایل شدیدی وجود دارد تا پاسخی بدهد که از دیدگاه اجتماعی بسیار مطلوب باشد. گذشته از این، اگر الگوهایی از نوع LISREL (که در آنها خطای تصادفی سنجش به حساب می آید) را جانشین روش های تحلیل مبتنی بر رگرسیون کنند، برآوردهای ناشی از احساسات در سراسر تحقیق حالت پایدار به خود خواهند گرفت.

۴) سطوح مختلف تجزیه و تحلیل: پژوهشگران در سطوح مختلف تجزیه و تحلیل، باید معیارهای گوناگونی را (همچون گروه کار، واحد تولید، واحد مستقل و کل شرکت) که به نتیجه های متفاوتی می انجامند به حساب آورند. پژوهشگران در مورد روش هایی که سازمان به کار می برد، به طور تلویحی درصد شناسایی میانگین برمی آیند، در حالی که در نظر گرفتن اهمیت یکسان برای همه گروه های کارکنان، احتمالاً فرض نادرستی خواهد بود.

#### ۲-۶-۷) چالش هایی در مورد ویژگی الگو: پژوهشگران باید سه خطای اصلی مربوط به ویژگی الگو را

مورد توجه قرار دهند:

۱) فقدان متغیرهای مهم تعدیل کننده: عدم وجود این متغیرها در الگوهای استراتژی منابع انسانی و عملکرد سازمان، موجب خطا می شود ولی هنوز باید مدت زیادی منتظر ماند تا پژوهشگران بتوانند در مورد شیوه ای که مدیریت استراتژیک هر واحد می تواند بر ارزش سازمان بیفزاید، به توافق برسند.

۲) شیوه گنجاندن متغیرها: یکی از خطاها، مربوط به شیوه گنجاندن متغیرهایی است که همراه با سیستم منابع انسانی در الگوی مبتنی بر رابطه استراتژی منابع انسانی و عملکرد، تغییر می کنند. این الگوها شامل کیفیت مدیریت موازی (مانند بازاریابی، امور مالی و ساختار سرمایه سازمان) می شوند. یکی از ابزارها برای رفع این خطا این است که از داده های متعلق به دوره های بلند مدت استفاده نمود. ولی در چنین حالتی، افزایش ریسک مربوط به خطای سنجش می تواند این مزیت را خنثی کند.

۳) گنجاندن اثرهای موقتی: داده های تحقیق هایی که در مورد رابطه استراتژی با عملکرد انجام شده اند، متعلق به یک مقطع از زمان می باشند، در حالی که باید به داده های به دست آمده در بلند مدت توجه نمود.

**۳-۶-۷) چالش هایی در عمل:** چالش عمده پیش روی پژوهشگران، که بکر و گرهارت (۱۹۹۶) آن را گسستگی عمده نامیده اند، این است که نتیجه های حاصل از تحقیق خود را برای کسانی که در این رشته نقش اجرایی دارند، دارای معنا و مفهومی متناسب با دنیای عمل نمایند. این چالش از دو جهت قابل توجه است: سازمان هایی که عملکرد ضعیفی در برابر شرکت های رقیب دارند، احتمالاً برای اجرای این شیوه های عملی، از منابع و امکانات لازم (مانند سیستم تولید منعطف و یا مدیریت بسیار توسعه یافته) بی بهره اند. در سازمان های دارای منابع، امکانات و تسهیلات نیز، فشارهای ناشی از حفظ وضع موجود، نهادی و سیاسی، و نیز وجود مشکلاتی برای تغییر دادن منطق یا الگوهای فکری مدیریت، ممکن است موجب شوند نتوان شیوه های عملی منابع انسانی را در آنها به اجرا درآورد.

علاوه بر این، هیوزلید و همکاران (۱۹۹۷) به این نتیجه رسیده اند که میزان کارایی استراتژی منابع انسانی با عملکرد سازمان، رابطه چندان زیادی ندارند. اگر این دیدگاه درست باشد، برای افزایش اثرهای حاصل از تحقیق های مورد بررسی، نمی توان تنها به افزایش کارایی استراتژی های منابع انسانی اکتفا کرد.

## **۷-۷) جمع بندی**

در این فصل به آثار و پیامدهای استراتژی های منابع انسانی بر موفقیت سازمان پرداخته شد. تحقیقات مختلف نشان می دهد که استراتژی های منابع انسانی منشا اثر مثبت می باشد. تحقیقاتی که در طول دو سه دهه اخیر انجام شد، نشان می دهد که بکارگیری استراتژی های منابع انسانی بر نرخ جابجایی کارکنان، کارایی سیستم، بهره وری کارکنان، عملکرد مالی، و بقای سازمان دارای پیامد مثبت می باشد. در این فصل تحقیقات انجام شده چه از نگرش نظری و چه از نگرش تجربی مورد بررسی قرار گرفتند. علاوه بر این تحقیقات، تحقیقاتی هم در مورد سه دیدگاه نظری جهانی، اقتضایی و شکلی به عمل آمده که تاثیر استراتژی های منابع انسانی بر عملکرد سازمان را تبیین می کند. اغلب تحقیقات نشان می دهد که دیدگاههای جهانی و اقتضایی با همدیگر سازگار و مکمل می باشند.

در پایان ذکر این نکته لازم است که پژوهشگران باید برخی از مفروضات را به صورتی دقیق‌تر مورد آزمایش قرار دهند. آنچه با اهمیت است، این است که باید ثابت کرد بین استراتژی منابع انسانی و عملکرد یک رابطه علی وجود دارد و نیاز به تبیین تئوری‌های جدید می‌باشد. تجزیه و تحلیل‌ها باید در سطوح مختلف سازمان انجام شود. در این مورد محققان با چالش‌های اندازه‌گیری و ویژگی الگو مواجه‌اند.

## منابع و مأخذ

### الف) کتب

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴): "مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ راهنمای عمل"، ترجمه: سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
۲. اسکات، ریچارد (۱۳۷۴)، "سازمانها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز" ترجمه: حسن میرزایی اهرنجانی، و فلورا سلطانی تیرانی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول.
۳. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵): "دستنامه برنامه ریزی استراتژیک، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
۴. بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن (۱۳۸۴): "استراتژی منابع انسانی؛ تدوین اجرا و آثار"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
۵. بوریل، گیسون و مورگان، گارت (۱۳۸۳): "نظریه‌های کلان جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان، ترجمه محمد تقی نوروزی، انتشارات سمت، چاپ اول.
۶. چارلمز، اف. آلن (۱۳۸۴): "چیستی علم" ترجمه: سعید زیبا کلام، انتشارات علمی و فرهنگی، تهران.

۷. دسلر، گری (۱۳۸۴): "مبانی مدیریت منابع انسانی"، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم.
۸. دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۵): "تئوری و طراحی ساختار"، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پنجم.
۹. دیوید، فرد آر (۱۳۸۵): "مدیریت استراتژیک"، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ نهم.
۱۰. شنایدر، سوزان سی. و بارسو، ژان لوئی (۱۳۸۲): "مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها"، ترجمه دکتر سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
۱۱. هال، ریچارد اچ. (۱۳۸۴): "سازمان؛ ساختار/ فرایندها/ ره آوردها"، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم.
۱۲. هانگر، جی دیوید (۱۳۸۴): "مبانی مدیریت استراتژیک"، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
۱۳. هچ، ماری جو (۱۳۸۵): "تئوری سازمان"، ترجمه دکتر حسن دانایی فرد، نشر افکار، چاپ اول.
۱۴. واکر، آرویل سی. و همکاران (۱۳۸۳): "استراتژی بازاریابی با رویکردی تصمیم محور"، ترجمه دکتر سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.

## ب) پایان نامه ها

۱۵. توسعه یک مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی: محمد هادی مورعی، استاد راهنما: جناب دکتر سید محمد اعرابی.
۱۶. عوامل ضروری در تدوین استراتژی پاداش: مصطفی باستان، استاد راهنما: جناب دکتر سید محمد اعرابی.
۱۷. بررسی اثر هماهنگی راهبردی عناصر سازمانی بر عملکرد سازمان: امیر رضا اسکافی ثابت، استاد راهنما: جناب دکتر سیدمحمد اعرابی

## ج) جزوات کلاسی

۱۸. جزوه کلاسی استراتژیهای مدیریت منابع انسانی، دوره دکتری، جناب آقای دکتر اعرابی.
۱۹. جزوه کلاسی مبانی فلسفی تئوری های مدیریت، دوره دکتری، جناب آقای دکتر اعرابی

## د) مقالات

۲۰. نقش نقاط راهبردی در تبیین پیامدهای راهبردی منابع انسانی، دکتر سید محمد اعرابی و سعید موسوی، تحول اداری؛ ویژه نامه توسعه منابع انسانی
۲۱. تئوری نقاط مرجع استراتژیک، اوی فیگن بام؛ استیوارت هارت و دن شندل، ترجمه امیر رضا اسکافی ثابت
۲۲. نقش‌های استراتژیک و عملیاتی منابع انسانی؛ یک مدل در حال ظهور، جی بروس تریسی و آرتور اس ناتان، ترجمه محمود رفیعی
۲۳. مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ بازنگری ادبیات و ارائه سبک شناسی، ترجمه سید مجتبی محمود زاده

24. *Extending the competitive marketing strategy paradigm: The role of strategic reference points theory*, Aviv Shoham and Avi Fiegenbaum, *Academy of marketing science*, Fall 1999, 27, 4, pp 442- 454.
25. Karami, Azhdar. Analoui, Farhad & Cusworth, John (2004), *Strategic human resource management and resource-based approach: the evidence from the British manufacturing industry*, *Management research news*, Vol. 27 No 6. pp 50-68.
26. Krishnan, Sandeen & Singh, Manjari (2004), *Strategic HRM: three- stage process & influencing organizational factors*, *Indian institute management*.
27. Mello, Jeffrey, (2002), *Strategic Human Resource Management*, *South western college publishing, OHIO*.
28. Robbins, R. Susan, *Contemporary Human Behavior theory; a Critical Perspective for Social Work*.