

■ استفاده از مجموعه‌ای ابزارها جهت شکل‌دهی به روابط با کارکنان.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی ویژگی‌های خاصی دارد که از آن جمله می‌توان به انسجام داخلی با سیاست‌های پرسنلی و انسجام خارجی با استراتژی کل، مسئولیت مدیران صف برای اجرای سیاست‌های منابع انسانی، روابط کاری فردی به جای جمعی، تأکید بر تعهد و نوآوری، و نقش مدیران به عنوان «راهنما»، «توانمندساز» و «تسهیل‌کننده» را نام برد. هندری و پتیگرو (Hendry and Pettigrew, ۱۹۸۶) موارد زیر را نیز به ویژگی‌های فوق اضافه کرده‌اند: استفاده از برنامه‌ریزی، رویکردی یکپارچه به طراحی و مدیریت سیستم‌های پرسنلی مبتنی بر استراتژی و سیاست‌های استخدامی و پرسنلی، اغلب داشتن یک فلسفه به عنوان مبنای کار، ایجاد هماهنگی میان فعالیت‌ها و خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی، به کارکنان شرکت به دید «منبع استراتژیک» نگریستن جهت کسب مزیت رقابتی (Baker, ۱۹۹۹, ۵۱).

دو دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ دورهای بود که اقتصادهای ملی و جهانی، تغییرات چشمگیری را تجربه کردند: افزایش جهانی‌شدن و رقابت جهانی، از بین رفتن کسب و کارهای سنتی و ظهور شرکت‌های مدرن، خصوصی‌سازی بسیاری از فعالیت‌ها که قبلاً اینگونه نبودند، کاهش قدرت اتحادیه‌های کارگری و تأثیرات فن‌آوری اطلاعات؛ تمام این تغییرات و عوامل اقتصادی-اجتماعی و سیاسی موجب شدند در مورد مدیریت سازمان‌ها، تفکری جدید حاکم شود. مدیریت استراتژیک منابع انسانی نیز یکی از عمده‌ترین فرایندهای نوین تفکر در زمینه مدیریت سازمان‌ها است و دلایل متعددی برای این امر وجود دارد. در بسیاری از سازمان‌ها، هزینه‌های پرسنلی سهم عمده‌ای از بودجه سازمان را به خود اختصاص می‌داد و بکارگیری آنها به نحوی که اثربخشی هزینه داشته باشد، در کسب مزیت رقابتی، ضروری بود (Baker, ۱۹۹۹, ۵۱).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی را می‌توان بصورت زیر تعریف کرد:

■ فرایند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک و هدف‌های سازمان (تراس و گراتن، ۱۹۹۴ به نقل از بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰).

■ سیستم‌های سازمانی که با استفاده از توانایی افراد به مزیت‌های رقابتی پایدار دست می‌یابند (اسنل، یاندت و رایت، ۱۹۹۶ به نقل از بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰).

■ فرایندی برای مرتبط ساختن روش‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان (آلریچ، ۱۹۹۷ به نقل از بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰).

■ الگوی برنامه‌ریزی شده فعالیت‌ها و توسعه منابع انسانی به منظور قادر ساختن سازمان در تحقق اهدافش (شولر و جکسون، ۱۹۹۹ به نقل از Jain, ۲۰۰۵, ۱۶۶).

تعریف اخیر به دو نکته مهم اشاره دارد:

– ارتباط میان فعالیت‌های منابع انسانی و استراتژی سازمان؛

– ایجاد هماهنگی میان فعالیت‌های مختلف منابع انسانی. شاید مهم‌ترین ویژگی HRM تأکیدی باشد که بر انسجام استراتژیک دارد که از بینش و رهبری سازمان سرچشمه گرفته و نیازمند تعهد کامل کارکنان به آن است. دیوید گست معتقد است که هدف کلیدی HRM رسیدن به انسجام و یکپارچگی



این دارایی‌ها می‌توانند به خلق موفقیت‌آمیز مزیت رقابتی نایل آیند (Snell, Youndt, & Wright, ۱۹۹۶).

نقش استراتژیک منابع انسانی توسط بسیاری از صاحب‌نظرانی که معتقدند مدیریت منابع انسانی، پارادایم سازمانی جدیدی را بوجود آورده، مورد توجه و بحث قرار گرفته است (Tichy, Fombrun and Devanna, ۱۹۸۴). بسیاری معتقدند که مدیریت منابع انسانی هم رشد و تکامل منطقی جهت پاسخ به نیازهای متغیر سازمانی و واکنشی استراتژیک به رقابت شدید ناشی از اقتصاد جهانی را تجربه کرده است (Butler, ۱۹۹۱ Ferris and Napier, به نقل از Williams, ۱۹۹۴).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ و با مطرح شدن دو الگوی دانشگاه هاروارد که مدیریت منابع انسانی را با استراتژی^۲، یکپارچه می‌ساخت - یعنی مدل سازگار و چارچوب هاروارد - معروف شد و توجه همگان را به خود جلب کرد. مدل سازگار توسط فامبران و همکاران (Fombrun et al, ۱۹۸۴) معرفی شد که اولین فردی است که مدیریت استراتژیک منابع انسانی را مطرح ساخت. به عقیده وی برای اینکه سازمان به نحو اثربخش فعالیت کند به سه عامل نیاز دارد که عبارتند از ۱- مأموریت و استراتژی ۲- استراتژی سازمانی، و ۳- مدیریت منابع انسانی (Jain, ۲۰۰۵, ۱۶۶).

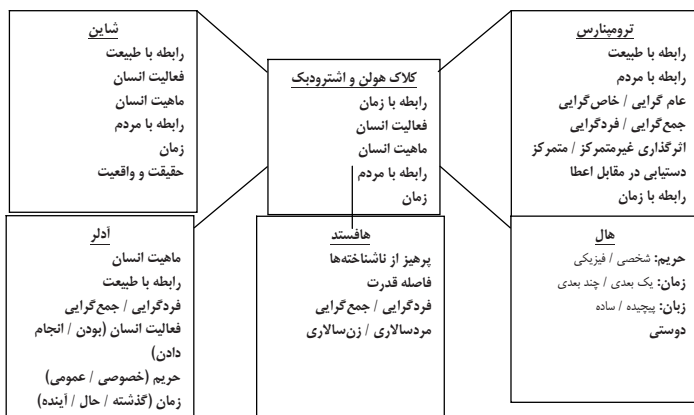
مدیریت منابع انسانی عبارت است از نگرش استراتژیک و یکپارچه به مدیریت با ارزش‌ترین دارایی‌های شرکت یعنی کارکنانی که در آن کار می‌کنند و هم بصورت فردی و هم بصورت گروهی در تحقق اهداف سازمان سهیم هستند. جان استوری (۱۹۸۹) معتقد است که می‌توان HRM را «مجموعه‌ای از سیاست‌های مرتبط و مبتنی بر اصول فلسفی و ایدئولوژیک دانست». وی معنی‌داری HRM را در گرو داشتن چهار ویژگی زیر می‌داند (Armstrong, ۲۰۰۶):

■ مجموعه‌ای مشخص از عقاید و مفروضات،

■ نیرویی استراتژیک که به اخذ تصمیمات آگاهانه در مورد مدیریت کارکنان کمک می‌کند،

■ مشارکت جدی و تعیین‌کننده مدیران صف،

مدیریت منابع انسانی عبارت است از نگرش استراتژیک و یکپارچه به مدیریت با ارزش‌ترین دارایی‌های شرکت یعنی کارکنانی که در آن کار می‌کنند و هم بصورت فردی و هم بصورت گروهی در تحقق اهداف سازمان سهیم هستند



شکل شماره ۱: ابعاد کلیدی فرهنگ

منبع: شاین، ۱۹۹۵، به نقل از شنایدر و بارسو، ۱۹۹۷، ۵۲.

واقع در کل دنیا مورد استفاده قرار دهد. اهداف این سیستم عبارت بودند از (Lindholm, 2000, 495-50):

انتقال استراتژیها و اهداف سازمان به تمام سطوح ۱- سازمانی

۲- تعیین اهداف مشخص برای تمام مدیران و کارکنان حرفه‌ای بر اساس اهداف سازمان و واحد

۳- ارزیابی عملکرد بصورت کمی و کیفی با توجه به اهداف از پیش تعیین شده

۴- شناسایی نیازهای آموزشی کوتاه مدت در جهت بهبود عملکرد فعلی و ایجاد امکان و فرصت برای توسعه شغلی

۵- تخصیص پاداش به عملکردهای سطح بالا.

وی ۱۸۴۹ پرسشنامه را بین مدیران و متخصصان شرکت‌های تابعه در شش کشور توزیع و نظرات آنها را جمع‌آوری کرد و مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. نتایج تحقیق حاکی از آن است که توجه به مدیریت عملکرد در آرمان و اهداف سازمانی، رضایت کارکنان در شرکت‌های تابعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نکته دیگر اینکه این رابطه در کشورهایی با ارزش‌های فرهنگی مختلف، تفاوت‌ها و شباهت‌هایی داشت. همچنین ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد به کارکنان به عنوان عامل مهم پیش‌بینی‌کننده رضایت شغلی کارکنان شناخته شد و نکته جالب توجه اینکه نحوه ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد به کارکنان به شدت تحت تأثیر فرهنگ قرار داشت (Lindholm, 2000, 51, 57, 61).

– بودوار و اسپارو (Budhwar and Sparrow, 2002)، تحقیقی تطبیقی را در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و فرهنگ ملی در ۴۸ شرکت هندی و انگلیسی انجام دادند. هدف آنها این بود تا اثر فرهنگ ملی را بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بین دو کشور در حال توسعه و توسعه یافته بررسی نمایند. تحقیق آنها بر انسجام و یکپارچگی میان مدیریت منابع انسانی و استراتژی بنگاه، انتقال مسئولیت مدیریت منابع انسانی به مدیران صف و اثر ادراک شده فرهنگ ملی بر مدیریت منابع انسانی متمرکز بود.

نتایج تحقیق آنها حاکی از آن است که در سطح کلان، تفکر مدیریت در حوزه مدیریت منابع انسانی بخصوص در مورد مسابلی از قبیل انسجام، یکپارچگی و توسعه، همگراست؛ ولی در سطح خرد میان تفکر و عملکرد مدیریت در حوزه مدیریت منابع انسانی، واگرایی فاحشی وجود دارد و شاید دلیل این

پیشینه تحقیق

بطور کلی در زمینه مدیریت استراتژیک، مدیریت منابع انسانی و فرهنگ تحقیقات زیادی انجام شده است ولی این تحقیقات بیشتر بر یک جنبه از موارد فوق تمرکز داشته‌اند. در مورد رابطه بین فرهنگ ملی و تدوین استراتژی منابع انسانی نیز تحقیقات معدودی انجام شده است. البته لازم به ذکر است که بیشتر تحقیقات تطبیقی در زمینه مدیریت منابع انسانی در اروپای غربی و آمریکای شمالی انجام شده‌اند، هرچند با توجه به ورود شرکت‌های بیشتر به دنیای پویای کسب و کار بین‌المللی، بر اهمیت و تعدد این تحقیقات افزوده می‌شود (Budhwar and Debrah, 1996, 2002). به نقل از (Budhwar and Sparrow, 2002, 600). البته در دوطرفه اخیر تحقیقاتی انجام شدند که هدفشان بررسی اثر فرهنگ ملی بر سیاست‌ها و عملکردهای مدیریت منابع انسانی بود (Sparrow and Easterby-Smith et al., 1998; Hofstede, 1993; Laurent Budhwar, 1993; Tregaskis, 1997; Sorge, 1991; Schneider, 1993). در این قسمت بطور خلاصه به چند مورد از تحقیقاتی که بطور خاص به رابطه بین فرهنگ ملی و (استراتژی) مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند، اشاره می‌کنیم.

– گرهارت و فانگ (Gerhart & Fang, 2005) به رابطه بین فرهنگ ملی و مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند. آنها نتایج تحقیقات قبلی در این زمینه را دوباره مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند. تحقیق آنها بیشتر بر تحقیقات هافستد (1980)، ایسرمان و همکاران (Oyserman et al, 2002) – که فراتحلیلی را در مورد شاخص فردگرایی/جمع‌گرایی هافستد انجام دادند – و فانگ (Fang, 1993) – در مورد معنی کار از نظر کارکنان شرکت‌های چندملیتی در کشورهای مختلف – متمرکز بود. یافته‌های تحقیق آنها حاکی از آن است عدم انسجام و هماهنگی بین فرهنگ ملی و عملکرد مدیریت منجر به کاهش اثربخشی خواهد شد. برای مثال استفاده از برنامه ارزیابی عملکرد فردی در کشوری که از نظر شاخص جمع‌گرایی در سطح بالایی قرار دارد، کارا نخواهد بود. این مطلب از نظر آماری بدین معنی است که بین فرهنگ ملی و عملکرد ملی یک تعامل آماری برقرار است. بدون وجود چنین تعامل آماری، ادعای هافستد (1980) مبنی بر اینکه تئوریهای مدیریت «تحت تأثیر فرهنگ» قرار دارند، ثابت نمی‌شود (Gerhart & Fang, 1994, 2005). نتیجه جالب توجه این تحقیق آن است که بر خلاف یافته‌های هافستد (1980) که تأثیر تفاوت‌های ملی در ارزش‌های فرهنگی خیلی بیشتر از تفاوت‌های سازمانی در ارزش‌های فرهنگی است، نتایج این تحقیق مؤید آن است که تفاوت‌های سازمانی تأثیر بیشتری بر ارزش‌های فرهنگی دارند تا تفاوت‌های ملی و لذا باید به تفاوت‌های سازمانی، توجه بیشتری کرد و برایشان اهمیت بیشتری قابل شد (Gerhart & Fang, 2005, 982).

– لیندهولم (Lindholm, 2000)، رابطه میان فرهنگ ملی و مدیریت عملکرد را در شرکت‌های تابعه یک شرکت چندملیتی اروپایی مورد بررسی قرار داد، البته مطالعه وی بیشتر بر یکی از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت عملکرد متمرکز است. وی تحقیقش را در سال ۱۹۹۶ در شرکتی که بیش از ۴۰۰۰ نفر را در ۴۵ کشور مختلف در استخدام داشت انجام داد. کشورهای مورد مطالعه شامل چین، تایلند، هند، انگلستان، آلمان و ایالات متحده بودند. یکی از استراتژیهای این شرکت چندملیتی این بود تا یک سیستم استاندارد مدیریت عملکرد را در تمام شرکت‌های

امر وجود تفاوت در فرهنگ ملی، نقش نهادها، سیستم‌های اجتماعی متفاوت، محیط پویای کسب و کار، شرایط بازار کار و تغییراتی باشد که در محیط تجاری ملی رخ داده است (Budhwar and Sparrow, ۲۰۰۲, ۶۰۲, ۶۳۱).

چالش هماهنگی و استفاده از نقاط مرجع استراتژیک برای برقراری هماهنگی

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. 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 مربوطه و تخصص‌گرایی در جهت کارایی هرچه بیشتر است. تخصص‌گرایی در عین حال مسأله تکثیرگرایی را در پی خواهد داشت 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. 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 (اعرابی، ۱۳۸۴، ۴۶).

سوآلی که در اینجا مطرح می‌شود آن است که استراتژی منابع انسانی چه اهمیتی دارد و چرا از استراتژی منابع انسانی استفاده می‌شود؟ اساساً فامبراون 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 امکان‌پذیر نخواهد بود مگر آنکه در حوزه نظر و اندیشه هماهنگی برقرار شود.

فامبراون استراتژی را به عنوان حوزه نظری و ابزاری برای هماهنگی شناسایی کرده‌است. کار استراتژی منابع انسانی نازل کردن سطح بنگاه^{۱۱} به سطح عملیات^{۱۲} 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 تکثیر به وحدت برساند، استراتژی است (اعرابی، ۱۳۸۴، ۴۹-۴۸).

برقراری هماهنگی همواره یکی از نگرانی‌های مدیران سازمان‌ها بوده‌است. سوال اساسی این است که مدیران چگونه می‌توانند بین شرایط محیط و قابلیت‌های درونی سازمان هماهنگی بوجود آورند تا عملکرد سازمان را بهبود بخشند؟ و چگونه به گزینه‌هایی برای هماهنگی استراتژیک می‌رسند؟ تدوین نقاط مرجع استراتژیک^{۱۱} (SRP's) 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 (اعرابی، ۱۳۸۴، ۵۱-۵۰).
در ادامه بطور مختصر به تئوری نقاط مرجع استراتژیک اشاره می‌کنیم.

تئوری نقاط مرجع استراتژیک (SRP)

SRP چارچوب نظری نیرومندی دارد که سه عامل مرتبط با هماهنگی را با یکدیگر یکپارچه می‌سازد: (۱) شرایط داخلی سازمان (۲) شرایط خارجی سازمان و (۳) زمان (به ماتریس نقاط مرجع استراتژیک در شکل شماره ۲ نگاه کنید). فیگن‌بام و همکارانش با استفاده از چندین دیدگاه نظری از قبیل تئوری انگیزش، قصد استراتژیک و وابستگی به منابع اشاره می‌کنند که با در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف می‌توان طیف وسیعی از نقاط مرجع بالقوه را ارائه کرد که سازمان بوسیله آن می‌تواند به خلق الگوهای بپردازد (Fiegenbaum et al, ۱۹۹۶: ۲۲۲). این الگوها مبتنی بر زمان نیز هستند و سازمان می‌تواند از گذشته درس‌هایی بیاموزد و برای آینده برنامه‌ریزی کند. در عوض این نقاط مرجع استراتژیک توسط تصمیم‌گیرندگان به منظور «ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و انتقال اطلاعات مهم به سایر پرسنل کلیدی سازمان» مورد استفاده قرار می‌گیرند. بامبرگر و فیگن‌بام معتقدند: (Bamberger and Fiegenbaum, ۱۹۹۶: ۹۲۷)

«با نشان دادن اینکه مدیران چگونه عملکرد و خطمشی‌های مربوط به سطح سیستم را بر اساس مقایسه هدف‌های مبتنی بر عوامل بیرونی، درونی و بعد زمانی اتخاذ می‌کنند؛ الگوی SRP، ارتباط بیشتری میان استراتژی و خطمشی‌ها در سطح استراتژیک و عملیات؛ و در سطوح سازمانی و خرده سازمانی ایجاد می‌کند.»

پژوهشگران نقاط مرجع استراتژیک را بدین‌گونه تعریف می‌کنند: هدف یا الگوهای شاخصی که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود بکار می‌برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویت‌های کل سیستم را به آگاهی گروه‌های ذی‌نفع اصلی برسانند. نویسندگان بر این باورند که استراتژی منابع انسانی در اصل بر پایه تعیین هدف‌ها یا نقاط مرجع قرار دارد که تصمیم‌گیرندگان سیستم در نظر می‌گیرند. برای تعیین نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی می‌توان از نمودار استفاده کرد که یک ماتریس سه‌بعدی است: توانایی‌های داخلی، شرایط خارجی و بعد زمان (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰، ص ۵۱-۵۰).

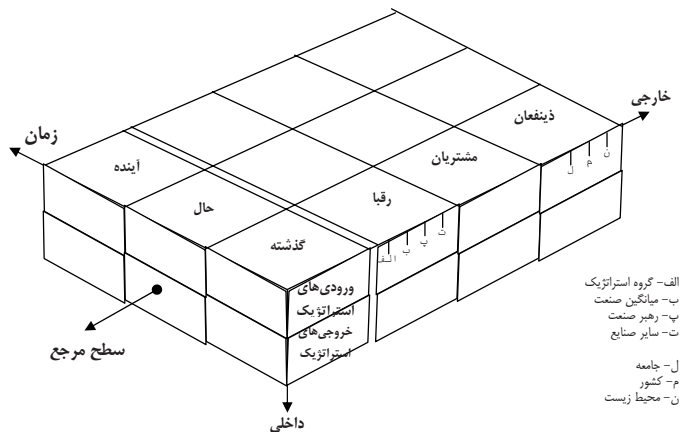
پیتر بامبرگر و لن مشولم، در کتاب استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار) با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار کار، یک مدل دو بعدی با عنوان نگرش یکپارچه یا ترکیبی^{۱۳} مطرح نموده‌اند که براساس آن، مدل تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی منابع انسانی، دارای دو پرسش اصلی به عنوان نقاط مرجع استراتژیک است (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰، ۸۶-۸۵). همانگونه که در جدول شماره ۱ ملاحظه می‌شود، با پاسخگویی به این دو پرسش، چهارگونه استراتژی مختلف منابع انسانی بدست می‌آید.

این استراتژی‌ها را می‌توان بر اساس دو متغیر کنترل (بر بازده یا بر فرایند) و بازار کار (داخلی یا خارجی) تفکیک کرد (شکل شماره ۳ را ملاحظه نمایید). ویژگی‌های هر یک از این استراتژی‌ها به شرح زیر می‌باشد:

استراتژی ثانویه^{۱۴}

این استراتژی برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر، مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی

تدوین نقاط مرجع استراتژیک (SRP's) یکی از روش‌هایی است که می‌تواند هماهنگی استراتژیک را تضمین کند و از قابلیت اجرا نیز برخوردار باشد



شکل شماره ۲: ماتریس نقاط مرجع استراتژیک

ارزشهای فرهنگی و تدوین استراتژی منابع انسانی

همان طور که اشاره شد در زمینه تأثیر فرهنگ بر استراتژی منابع انسانی، تحقیقات زیادی انجام شده است اما بیشتر این تحقیقات بر یکی از زیرسیستم‌های منابع انسانی و بخصوص بر زیر سیستم پرداخت متمرکز بوده‌اند. در این مقاله سعی بر آن است تا با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک، نقش فرهنگ را در سطح بالاتر یعنی در سطح استراتژیک مدنظر قرار دهیم. برای این منظور ابتدا بایستی ارزشهای فرهنگی منتج شده از تحقیق هافستد را بر روی دو بعد ماتریس SRP پیاده کنیم. به عبارت دیگر چهار نوع ارزش فرهنگی هافستد را بر روی دو بعد کنترل و توجه به داخل یا خارج (که می‌توان این بعد را انعطاف‌پذیری نیز نامید) منطبق سازیم. شکل شماره ۴ نقشه فرهنگی هافستد را نشان می‌دهد.

پیش‌فرض ما این است که «اجتناب از عدم اطمینان» را می‌توان معادل انعطاف‌پذیری در نظر گرفت و «فاصله قدرت» را معادل کنترل ولی برای اینکه هر چهار بعد ارزشهای فرهنگی را مورد استفاده قرار دهیم، بجای اینکه فقط از فاصله قدرت استفاده کنیم، میانگین ارزش عددی مربوط به فاصله قدرت، مردسالاری / زن‌سالاری و فردگرایی / جمع‌گرایی را برای بعد کنترل در نظر گرفته‌ایم که حاصل این کار برای چند کشور در شکل شماره ۵ نشان داده شده است.

به هر حال می‌توان با استفاده از ایجاد تناظر میان خانه‌های شکل ۳ و ۵، مطرح کرد که برای کشورهای مختلف با توجه

در بازار کار بیرون از شرکت موجود بوده و ضرورتی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. در صورت عدم نیاز و یا عدم رضایت از هر یک از این کارکنان، به راحتی می‌توان با آنها قطع همکاری کرد و کارکنان جدیدی را با کمترین آموزش و هزینه در همان مشاغل بکار گرفت.

استراتژی پدران^{۱۴}

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

استراتژی پیمانکارانه^{۱۵}

این استراتژی برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان مربوطه برای شرکت مستلزم هزینه بالایی است. زیرا شرکت به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد. از این‌رو، این کارشناسان معمولاً با مبالغی بالا، صرفاً برای مشاوره و یا انجام قسمتی از یک پروژه دعوت به همکاری می‌شوند.

استراتژی متعهدانه^{۱۶}

این استراتژی نیز 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.

شکل شماره ۳: مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی

SRP ۱		SRP ۲		SRP ۳
داخلی	بازار کار	خارجی	بازار کار	
متعهدانه HRS۴		پیمانکارانه HRS۳		پدرانه HRS۲
				ثانویه HRS۱

جدول شماره ۱: مدل یکپارچه تصمیم‌گیری برای تدوین استراتژی منابع انسانی

نقاط مرجع استراتژیک (SRP's)		(SRP۲)	(SRP۱)
استراتژی‌های منابع انسانی پرسش‌ها		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	HRS۱	بلی	بلی
پدران	HRS۲	خیر	
پیمانکارانه	HRS۳	بلی	خیر
متعهدانه	HRS۴	خیر	

شایسته‌سالاری، فرصت برابر و مشارکت کارکنان است. انگیزش مبتنی بر توانمندسازی، توسعه و ارتباطات است و موفقیت بر حسب میزان توجه به نیروی کار تعریف می‌شود.

■ مدل سیستم باز، نوآوری و توسعه خدمات جدید به کارکنان را تشویق و ترغیب می‌کند. فرهنگ غالب، استفاده از ایده‌های کارکنان، خلاقیت، کارآفرینی، ریسک‌پذیری را ارج می‌نهد. مسئولیت اصلی منابع انسانی، پیگیری تغییرات محیطی و ایجاد تطابق و سازگاری از طریق بهبود مستمر، کسب منابع جدید و پذیرش روشها و فرایندهای نوین است.

■ مدل فرایند داخلی بر کنترل شدید کارکنان و فرایندها، استانداردهای رویه‌ها، مدیریت اطلاعات، حفظ ثبات و سلسله مراتب، قوانین و مقررات، بهبود فرایندها از طریق بکارگیری

به نقاط مرجع استراتژیک و ارزشهای فرهنگی می‌توان استراتژی خاصی را برای مدیریت منابع انسانی پیشنهاد نمود. به علاوه می‌توان از چارچوب ارزشهای رقابتی (CVF) کوپین و رورباخ^{۱۷} (۱۹۸۱) نیز به عنوان مبنایی برای توسعه مدلی جدید برای مدیریت منابع انسانی استفاده کرد (شکل شماره ۶).

شرح هر یک از الگوها نیز به شرح زیر است:
(Panayotopoulou and Papalexandris, ۲۰۰۳, ۵۰۱)

■ مدل روابط انسانی بر کار تیمی و تعهد کارکنان از طریق توسعه سیستم ارزشی قدرتمندی که هویت شرکت را ارتقاء بخشد، تمرکز دارد. هدف اصلی، حفظ روحیه بالای مبتنی بر روابط دوستانه - شبیه روابط خانوادگی - و حمایت و پشتیبانی از کارکنان در مسایل کاری و شخصی است. روابط خوب ناشی از

شکل شماره ۴: نقشه فرهنگی هافستد

ایندی-آر از عدم اطمینان	۰											
	۸								سنگاپور			
	۱۶					جامائیکا						
	۲۴							هنگ کنگ				
	۳۲											
	۴۰			ایرلند							مالزی	
	۴۸				آمریکا	آفریقای جنوبی						
	۵۶											
	۶۴				سوئیس	ایران						
	۷۲	اتریش		فنلاند			تایوان					
	۸۰						تایلند					
	۸۸		رژیم اشغالگر		کاستاریکا	پاکستان			یوگسلاوی			
	۹۶											
۱۰۴												
۱۱۲								یونان				
		۱۰	۲۰	۳۰	۴۰	۵۰	۶۰	۷۰	۸۰	۹۰	۱۰۰	۱۱۰
		فاصله قدرت										

شکل شماره ۵: پیاده‌سازی ارزشهای فرهنگی مطابق با نقاط مرجع استراتژیک

کم	۲۰											
	۲۳								کاستاریکا			
	۲۶											
	۲۹											
	۳۲											
	۳۵						تایلند					
	۳۸							پاکستان	رژیم اشغالگر			
	۴۱						فنلاند	تایوان	یوگسلاوی			
	۴۴											
	۴۷	سنگاپور						ایران				
	۵۰			هنگ کنگ					فنلاند			یونان
	۵۳	جامائیکا										
	۵۶			ایرلند				سوئیس				
۵۹							آفریقای جنوبی					
۶۲			مالزی									
زیاد	۶۴				آمریکا							
		۱۵ ۱۰	۲۵ ۲۰	۳۵ ۳۰	۴۵ ۴۰	۵۵ ۵۰	۶۵ ۶۰	۷۵ ۷۰	۸۵ ۸۰	۹۵ ۹۰	۱۰۵ ۱۰۰	۱۱۵ ۱۱۰
		کم (توجه به داخل)			انعطاف‌پذیری						زیاد (توجه به خارج)	

روش‌هایی از قبیل مهندسی مجدد که موجب تسهیل وظایف منابع انسانی می‌شوند، متمرکز است. قابلیت‌پیش‌بینی و اثربخشی فرایندها نیز شاخص‌های موفقیت هستند.

■ ویژگی اصلی مدل هدف عقلایی، موفقیت‌گرایی آن است. برای این منظور، منابع انسانی بر برنامه‌ریزی، تعیین هدف، کسب آرمان‌ها و اهداف قابل ارزیابی، ارزیابی عملکرد و رقابت‌پذیری تمرکز دارند. به علاوه، رابطه عملکرد با ذینفعان خارجی نیز از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد. مهمترین وظیفه منابع انسانی نیز ایفای نقش شریک تجاری با ایجاد تطابق و سازگاری میان سیاست‌های خود با استراتژی سازمان می‌باشد. سودآوری، اثربخشی، بهره‌وری، شهرت، اعتبار و مزیت رقابتی نیز شاخص‌های موفقیت هستند.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

دیدگاه‌ها و ریشه‌های فرهنگی استراتژی بر دو متغیر استراتژیک: (۱) میزان و کیفیت توجه به داخل و خارج، و (۲) میزان و کیفیت کنترل، تأثیر گذاشته و آنها را تعیین می‌کنند که به این دو متغیر، نقاط مرجع استراتژیک می‌گویند. بنابراین باید تأثیر فرهنگ ملی، فرهنگ صنعتی و فرهنگ سازمانی را بر استراتژی، بیشتر بررسی کرد و بهتر درک نمود. مدت زیادی نیست که رابطه استراتژی و فرهنگ ملی مورد توجه قرار گرفته است. برای آزمون فرضیه‌های یاد شده، تحقیقات بیشتری باید انجام شود. توجه و علاقه ناگهانی به فرهنگ، به طور عمده نتیجه اقداماتی استراتژیک به قصد ایجاد تغییرات در مواردی است که این اقدامات موفقیت‌آمیز نبوده است. همچنین درک و شناخت این نکته که فرهنگ‌های ملی می‌توانند موانع و محدودیت‌هایی در راه طراحی و اجرای استراتژی ایجاد کنند، باعث افزایش میزان توجه به موضوع فرهنگ و صنعت شده است. در حقیقت، افزایش توجه و علاقه به مدیریت بر مبنای فرهنگ^۸، ناشی از بروز مشکلاتی است که در اجرای استراتژی‌های جهانی و با ایجاد تغییرات استراتژیک در کشورهای دیگر، بر سر راه مدیران قد علم کرده‌اند. پذیرش وجود تفاوتها در فرهنگ‌های ملی به ما امکان می‌دهد تا در فرضیات مورد قبول خود، و همچنین در دیدگاه و نگرش خود نسبت به استراتژی، تأمل کنیم و موانع موفقیت خود را بهتر بشناسیم. همچنین به این وسیله می‌توانیم اقدامات استراتژیک دیگران (رقبا) و نگرانی‌های استراتژیک در سایر

فرهنگ‌ها را پیش‌بینی و درک کنیم (اعرابی، ۲۰۰۰). همان‌طور که اشاره شد، بیشتر تحقیقات مربوط به فرهنگ و منابع انسانی بر زیرسیستم پرداخت متمرکز بوده‌اند. اما به منظور تأیید نظراتی که در قالب استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک در مورد رابطه میان استراتژی و فرهنگ مطرح شد، بایستی این الگو را برای شرکت‌هایی که در کشورهای مختلف و حتی در داخل یک کشور در استان‌های مختلف، شعبه دارند، مورد بررسی قرار داد.

پانویس:

- ۱- استاد گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی و رئیس مرکز تحقیقات مدیریت سما.
- ۲ دانشجوی دکتری دانشگاه علامه طباطبائی، رشته مدیریت بازرگانی، گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی.
- ۳ علاقه‌مندان جهت کسب اطلاعات بیشتر راجع به مدیریت استراتژیک منابع انسانی و دو مدل مذکور می‌توانند به کتاب زیر مراجعه نمایند: آرمسترانگ، مایکل (۲۰۰۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ اول، تهران: دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱.

- 4 Software of the mind
- 5 James Day Hodgson
- 6 Meta-analysis
- 7 The Meaning of Work (MOW)
- 8 Culture-bound
- 9 Corporate
- 10 Operation
- 11 Strategic Reference Points
- 12 Integrative Approach
- 13 Secondary
- 14 Paternalistic
- 15 Free agent
- 16 Commitment
- 17 Quinn and Rohrbaugh
- 18 Management by Culture

فهرست منابع

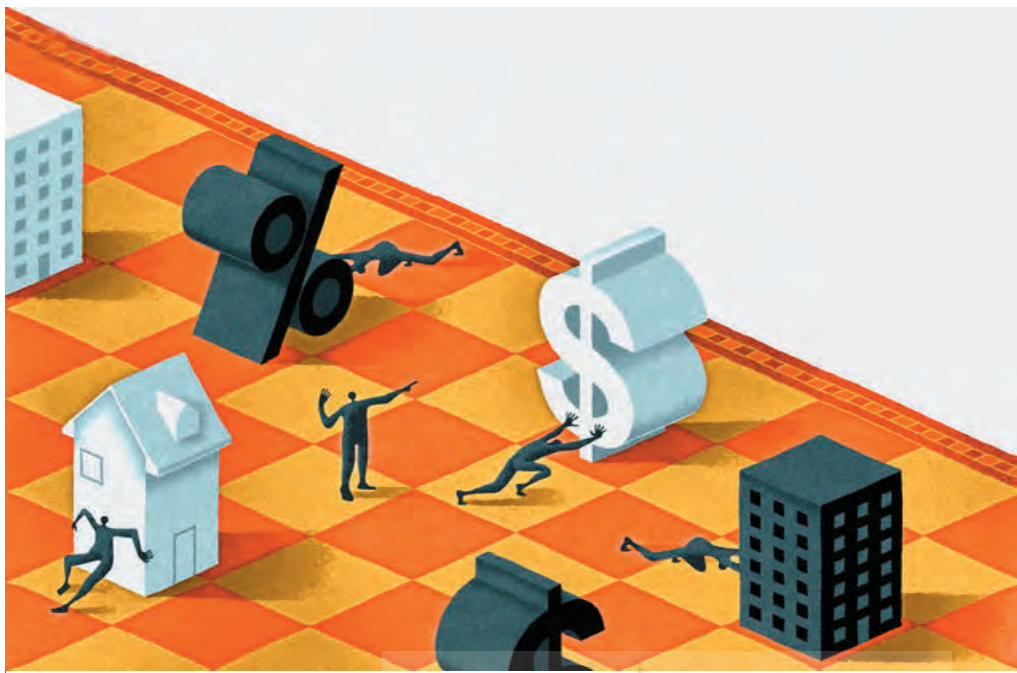
۱. آرمسترانگ، مایکل (۲۰۰۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ اول، تهران: دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱.

شکل شماره ۶: چارچوب ارزش‌های رقابتی برای مدیریت منابع انسانی

کم (داخل)	مدل فرایند داخلی	مدل روابط انسانی
کنترل (تمرکز)	نقش منابع انسانی: متخصص اداری وسيله: مهندسی مجدد فرایندها هدف: زیرساخت‌های کارا و اثربخش توانمندیها: بهبود فرایندها، بهبود روابط با مشتریان، ارزیابی نیازهای خدماتی	نقش منابع انسانی: قهرمان کارکنان وسيله: پاسخ به نیازهای کارکنان هدف: انسجام، تعهد، توانمندسازی توانمندیها: ارزیابی روحیه، توسعه مدیریت، بهبود سیستم‌ها
زیاد (خارج)	مدل هدف عقلایی نقش منابع انسانی: شریک تجاری استراتژیک وسيله: هماهنگ ساختن منابع انسانی با استراتژی سازمان هدف: کارآمد کردن کارکنان سطوح پایین سازمان توانمندیها: مهارت‌های عمومی بازرگانی، تجزیه و تحلیل استراتژیک، رهبری استراتژیک	مدل سیستم باز نقش منابع انسانی: عامل تغییر وسيله: تسهیل تغییر و تحول هدف: نوگرایی و تجدید سازمان توانمندیها: تحلیل سیستم‌ها، مهارت‌های تغییر سازمانی، مشاوره و تسهیل
	کم	انعطاف‌پذیری
		زیاد

Source: Adapted from Cameron and Quinn Cite by: Panayotopoulou and Papalexandris, ۲۰۰۳، ۵۰۳

برای کشورهای مختلف با توجه به نقاط مرجع استراتژیک و ارزش‌های فرهنگی می‌توان استراتژی خاصی را برای مدیریت منابع انسانی پیشنهاد نمود



in five leading firms. *Human Resource Management*, 38: 287-301.

13. Bin Othman, Rozhan (1996), "Strategic HRM: evidence from the Irish food industry", *Personnel Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 40-58.

14. Brewster, Chris, Olga Tregaskis, Araine Hegewisch, and Lesley Mayne (1996), "Comparative research in human resource management: a review and an example", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 7, pp. 586-604.

15. Budhwar, Pawan S. and Sparrow, Paul R. (2002), "Strategic HRM through the Cultural Looking Glass: Mapping the Cognition of British and Indian Managers", *Organization Studies*, Vol. 23, No. 4, pp. 599-638.

16. Budhwar, Pawan, and Paul Sparrow (1998), "National factors determining Indian and British HRM practices: an empirical study", *Management International Review*, vol. 38, No. 2, pp. 105-121.

17. Budhwar, Pawan, and Yaw Debrah (2001), "Rethinking comparative and cross national human resource management research", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, pp. 497-515.

18. Butler, J. E., Ferris, G. R. and Napier, N. K. (1991), *Strategy and Human Resource Management*, Cincinnati, OH: Sotjth-Western Publishing.

19. Easterby-Smith, Mark, D. Mailna, and L. Yuan (1995), "How culture sensitive is HRM? A comparative analysis of practice in Chinese and UK companies", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, pp. 31-59.

20. Erez, Miriam and Early, P. Christopher (1993), *Culture, Self-identity and Work*, New York: Oxford University Press.

21. Fang, M. (1993) 'Differences in Work Definitions: A Study of the United States, Japan, and

۲. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۴)، جزوه کلاسی منتشر نشده مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مقطع دکتری، مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی.

۳. اعرابی، سید محمد؛ فرهنگ و استراتژی، قابل دسترس در آدرس زیر:

[Http:// www.mim.gov.ir/Article/9-8-2.asp](http://www.mim.gov.ir/Article/9-8-2.asp) (Accessed Date: 17 July 2007).

۴. بامبرگر، پیتر و مشولم، لن (۲۰۰۰)، استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا و آثار)، ترجمه دکتر علی پارساییان و دکتر سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران: دفتر نشر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱.

۵. دفت، ریچارد (۱۹۹۸)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه دکتر علی پارساییان و دکتر سید محمد اعرابی، چاپ دوم، تهران: دفتر نشر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱.

۶. شنایدر، سوزان سی. و بارسو، ژان لوئی (۱۹۹۷)، مدیریت در پهنه فرهنگها، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ دوم، تهران: دفتر نشر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۲.

۷. هانگر، دیوید و ویلن (۲۰۰۱)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارساییان و دکتر سید محمد اعرابی، چاپ دوم، تهران: دفتر نشر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۴.

8. Adler, Nancy J. (1997), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3rd ed, Cincinnati, Oh. Southwestern.

9. Armstrong, Michael (2006), *Strategic Human Resource Management: A guide to action*, 3rd Ed, London: Kogan Page.

10. Baker, David (1999), "Strategic human resource management: performance, alignment, management", *Library Career Development*, Vol. 7, No. 5, pp. 51-63.

11. Bamberger, P. and Fiegenbaum, A. (1996), The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy, *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 926-958.

12. Becker, B. E., & Huselid, M.A. 1999. Overview: Strategic human resource management

tin, Vol. 128, pp. 3-72.

39. Panayotopoulou, Leda and Papalexandris, Nancy (2004), "Examining the link between human resource management orientation and firm performance", *Personnel Review*, Vol. 33 No. 5, pp. 499-520.

40. Quinn, R.E. and Rohrbaugh, J. (1981), "A competing values approach to organizational effectiveness", *Public Productivity Review*, Vol. 5, pp. 122-40.

41. Schneider, Susan (1993), "National vs. corporate culture: implications for HRM" in *Globalizing management*. V. Puick, N. M. Tichy and C. K. Barnett (eds.), New York: Wiley, pp.159-173.

42. Schuler, R.S., Jackson, S.E. (Eds) (1999), *Strategic Human Resource Management*, Oxford: Blackwell.

43. Sean A. Way, and Diane E. Johnson (2005), "Theorizing about the impact of strategic human resource management", *Human Resource Management Review*, Vol. 15, Issue 1, pp. 1-19.

44. Snell, S. A., Youndt, M. A., & Wright, P. M. 1996. Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. In G. Ferris and K. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. Greenwich, Ct.: JAI Press.

45. Sorge, A. (1991), "Strategic fit and the societal effect: interpreting cross-national comparisons of technology, organization and human resources", *Organization Studies*, Vol. 12, No. 2, pp. 161-190.

46. Tichy, N; Fombrun, C. and Devanna, M. A. (1984), *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley.

47. Tregaskis, Olga (1997), "The role of national context and HR strategy in shaping training and development practice in French and UK organizations", *Organization Studies*, Vol. 18, No. 5, pp. 839-856.

48. Triandis, Harry C. (1972), *The Analysis of Subjective Culture*, New York: Wiley.

49. Triandis, Harry C. (1995), *Individualism and Collectivism*, Boulder, Colo.: Westview Press.

50. West, Joel and Graham, John L. (1988), "Language's Consequence: A Test of Linguistic Based Measures of Culture", *Academy of Management Proceedings*, August, San Diego.

51. Williams, Alan (1994), "Enterprise Cultures in the Global Economy: Some Emerging and Theoretical Problems for Strategic Human Resource Management", *Employee Relations*, Vol. 16, No. 7, pp. 5-17.

West Germany', MSc thesis, Cornell University.

22. Fiegenbaum, A; Hart; S.L. and Schendel, D.E. (1996), Strategic reference point theory, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 216-236.

23. Formbrun, C., Tichy, N.M., Devanna, M.A. (1984), *Strategic Human Resource Management*, Chichester: Wiley.

24. Gerhart, Barry and Fang, Meiyu (2005), "National culture and human resource management: assumptions and evidence", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No.6, pp. 971-986.

25. Graham, John L. (2002), *Culture and Human Resource Management*, Oxford University Press. Chapter 18, pp. 503-536.

26. Guest, D. (1987), "Human resource management and industrial relations", *Journal of Management Studies*, Vol. 24 No. 5, pp. 503-21.

27. Haire, Mason; Ghisell, Edward E. and Porter, Lyman, W. (1966). *Managerial Thinking, an International Study*, New York: Wiley.

28. Hall, Edward, T. (1959), *The Silent Language*, New York: Anchor Books.

29. Hendry, C. and Pettigrew, A. (1986), "The practice of strategic human resource management", *Personnel Management*, Vol. 15 No. 5, pp. 3-8.

30. Hodgson, James Day; Sano, Yoshihiro and Graham, John L. (2000), *Doing business with the New Japan*. Boulder, Colo.: Rowman & Littlefield.

31. Hofstede, Geert (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, California: Sage Publication.

32. Hofstede, Geert (1993), "Cultural dimensions in people management" in *Globalizing management*, V. Puick, N. M. Tichy and C. K. Barnett (eds.), New York: Wiley, pp.139-158.

33. Hofstede, Geert and Bond, Michael H. (1988), "The Confucius Connections: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No. 4, pp. 4-21.

34. Jain, Piriti (2005), "A comparative analysis of strategic human resource management (SHRM) issues in an organizational context", *Library Review*, Vol. 54, No. 3, pp. 166-179.

35. Laurent, Andre (1993), "The cross-cultural puzzle of global human resource management" in *Globalizing management*. V. Puick, N. M. Tichy and C. K. Barnett (eds.), New York: Wiley, pp. 174-184.

36. Lindholm, Niklas (2000), "National Culture and Performance Management in MCN Subsidiaries", *International Studies of Management & Organizations*, Vol. 29, No. 4, pp. 45-66.

37. Miller, P. (1989), "Strategic HRM: what it is and it isn't", *Personnel Management*, pp. 46-51.

38. Oyserman, D; Coon, H. M. and Kimmelmeier, M. (2002), "Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses", *Psychological Bulletin*.

بررسی پیچیدگی اندازه‌گیری عملکرد مربوط به مدیریت و رهبری

ابعاد مدیریت و کارمندان

مهدی یوسفی نژاد عطاری^۱ انسیه نیشابوری جامی^۲

چکیده

در این مقاله سعی شده است با تمرکز روی پیچیدگی عملکرد مربوط به مدیریت و رهبری، ابعاد مدیریت و کارکنان مورد توجه قرار گیرد. مطالعه روی هشت سازمان که کارت امتیازی متوازن^۲ را برای اجرای استراتژی خود انتخاب کرده‌اند، نشان می‌دهد اندازه‌گیری عملکرد^۴ نمی‌تواند منجر به رهبری افراد شود بلکه می‌تواند مدیران را در تصمیم‌گیری پشتیبانی نماید. همچنین بررسی‌های انجام شده حاکی از این مطلب است که پیاده‌سازی سیستم اندازه‌گیری عملکرد^۵ باعث افزایش عملکرد متقابل بین مدیریت و کارکنان شده و در نتیجه کارایی سیستم را ارتقا می‌دهد.



واژگان کلیدی

اندازه‌گیری عملکرد، ابعاد مدیریت و کارمندان، پیچیدگی

۳۵

مقدمه

کارمندان باید مشخص و واضح و ضوابط مهم دیگری برای رهبری و مدیریت وجود داشته باشد. از این رو، می‌توان یک رابطه واضح بین اندازه‌گیری عملکرد و رهبری یافت. هدف این مقاله مشارکت در تحقیقات مربوط به اندازه‌گیری عملکرد از طریق گزارش مطالعات مربوط به هشت سازمان، در رابطه با پیچیدگی اندازه‌گیری عملکرد در مدیریت و رهبری است. مطالعه‌ای که در این بخش آمده یک مورد کیفی و تحقیقی درباره هشت شرکت فنلاندی است که به روش کارت امتیازدهی متوازن عمل می‌کنند. اطلاعات تجربی از طریق مصاحبه با مدیریت و کارمندان هر سازمان یا شرکت بدست آمده است. هدف این مطالعه پاسخ به پرسش‌های زیر است:

- اندازه‌گیری عملکرد چه پیچیدگی و فشردگی در رهبری و مدیریت دارد؟
- آگاهی و درک مدیریت و کارکنان با هم چه تفاوت‌هایی دارد؟

یکی از اهداف اصلی اندازه‌گیری عملکرد، دستیابی به اطلاعات منطقی برای پشتیبانی تصمیم‌گیری است. در رابطه با اندازه‌گیری عملکرد، اساساً اهداف استراتژیک مدنظر است. معمولاً مفهوم اندازه‌گیری عملکرد در سطح استراتژیک به نظارت بر طرح‌ها و موفقیت شرکت‌ها بر می‌گردد. شرکت‌ها اغلب اندازه‌گیری عملکرد را یا در سطوحی از جمله بخش‌ها، واحدها، سیستم‌ها اعمال می‌کنند و یا در بخش‌های منحصر به فرد و انفرادی. این اندازه‌ها و مقیاس‌ها اغلب مربوط به کارمندان هستند.

سیستمی که رفتار افراد را می‌سنجد در نهایت این رفتار را به‌طور مثبت تغییر خواهد داد. انتخاب موارد اندازه‌گیری برای کارکنان بسیار مهم است. از طرفی کارمندان باید بدانند چگونه اهداف فردی و تیمی به اهداف کل سازمان گره می‌خورد. به همین دلیل علاوه بر ابعاد استراتژیک، اندازه‌گیری عملکرد از جنبه‌های مختلف رهبری بسیار مهم است.

مارتینز پیشنهاد می‌کند سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد، روی توجه کارمندان بر موضوعاتی تمرکز دارد که برای سازمان و شرکت مهم است و اهداف کلیدی سازمان را به کار کارمندان و نظارت‌های مداوم مربوط می‌سازد. در این رابطه، انگیزه و تعهد افراد همانند روابط بین مدیریت و

۱- مرور ادبیات

۱-۲- رهبری و مدیریت

استاد جیل در سال ۱۹۵۰، رهبری را روند یا عملی معرفی می‌کند که روی عملکردهای یک گروه سازماندهی شده که برای رسیدن به اهدافش تلاش می‌کند، تاثیرگذار