

چالش هماهنگی در مدیریت منابع انسانی

دکتر سید محمد اعرابی^۱، سید مجتبی محمودزاده^۲

۱- استادگروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی

E.mail: SM.AARABI@Gmail.com

۲- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی،
E.mail: Mahmoodzadeh2003@yahoo.com

چکیده:

هماهنگی به عنوان یکی از چالشهای اصلی برای سازمان های امروز مطرح است. زمانی تصور بر این بود که مسئله هماهنگی یکی از وظایف مدیران است. در حقیقت در نگرش فرایندی نسبت به مدیریت، هماهنگی هم-تراز با برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل و بودجه بندی مطرح می شد. اما امروزه هماهنگی جزء لاینفک تمامی وظایف مدیریت بوده و به عنوان یک بخش اساسی در ماهیت مدیریت مورد توجه است. هر سازمانی می بایست با سازمانهای ماقبل (عرضه کنندگان) و مابعد (مشتریان) خود هماهنگ باشد. همچنین هر سازمانی باید از نظر درونی هماهنگی داشته باشد. بر این اساس چالشی که سازمانهای امروز با آن مواجه هستند، مسئله هماهنگی است. هماهنگی در سطوح مختلف برای سازمانها از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. این چالش در مورد منابع انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است و مدیریت منابع انسانی هم به عنوان یکی از بخشهای مدیریت می بایست با سایر عناصر سازمان مانند ساختار و تکنولوژی چه در سطح عملیات و چه در سطح استراتژیک هماهنگ باشد. برای پاسخگویی به این مسئله نیز روشهای مختلفی ارائه شده است. برخی از سازمانها از مدل عقلایی و منطقی برای ایجاد هماهنگی بین منابع انسانی و سایر ابعاد سازمان استفاده می کنند. برخی دیگر از مدل طبیعی و برخی نیز از مدل نقاط مرجع استراتژیک برای ایجاد هماهنگی در بخشهای مختلف سازمان استفاده می نمایند. در این مقاله سعی بر آن است تا هر یک از این روشها مورد تحلیل و بررسی قرار گیرند. در پایان مدل توسعه یافته نقاط مرجع استراتژیک برای ایجاد هماهنگی در کل بخشهای سازمان ارائه می شود.

واژه های کلیدی: هماهنگی، انواع و سطوح هماهنگی، مدل عقلایی، مدل طبیعی، مدل نقاط مرجع استراتژیک.

مقدمه

شود که ایجاد آن یکی از اهداف اساسی در مدیریت استراتژیک به طور عام و مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور خاص را شکل می دهد. این مقاله ضمن تعریف هماهنگی در مباحث مدیریت منابع انسانی و ضرورت پرداختن به آن، به طبقه بندی سطوح و انواع آن پرداخته و جایگاه مدیریت استراتژیک را برای ایجاد هماهنگی در منابع انسانی تشریح می نماید (اعرابی، استراتژیهای

مسائل مدیریت به طور عام و مسائل منابع انسانی به طور خاص، به دو سطح عینی یا عملی و نظری یا ذهنی قابل تقسیم هستند. وقتی مسائل به این دو سطح تقسیم می شوند، چالشی در کل مدیریت و به طور خاص در مباحث منابع انسانی به نام مسئله هماهنگی پدیدار می

مدیریت منابع انسانی، ص ۴۲).

مدیریت منابع انسانی، ص ۴۲).

مسئله هماهنگی در سازمان

زمانی مسئله هماهنگی در سازمانها به عنوان یکی از ابعاد مدیریت مطرح بود. لوثر گیولیک^۱، در بیان وظایف مدیریت با استفاده از واژه POSDCORB، هماهنگی را به عنوان یکی از وظایف مدیریت مطرح نمود (رابینز، تئوری و طراحی سازمان، ص ۴۷).

در حقیقت وظیفه هماهنگی با برنامه ریزی و کنترل هم ارز تلقی می شد. اما امروزه دیگر با این دیدگاه به هماهنگی نگریسته نمی شود. بلکه هماهنگی به عنوان یکی از فراگیرترین مفاهیم در مدیریت مطرح شده است. اهمیت هماهنگی تا آنجاست که می توان مدیریت را معادل هماهنگی دانست. سایر وظایف مدیریت از قبیل برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل نیز خود از ابزارهای هماهنگی به حساب می آیند. هر سازمان بایستی بتواند در سطوح مختلف به ایجاد هماهنگی و یکپارچگی درونی و بیرونی بپردازد. چالشهایی از قبیل افزایش عرضه محصولات، افزایش رقابت، جهانی شدن و پیشرفتهای تکنولوژیک سبب شده اند تا سازمانها بیش از پیش مسئله هم افزایی را مورد توجه قرار دهند. اما برای ایجاد هم افزایی، هر سازمانی نیازمند هماهنگی است چرا که بدون هماهنگی نه تنها هم افزایی حاصل نمی شود بلکه پدیده نقصان پذیری نیز گریبانگیر سازمان خواهد شد (رابینز، رفتار سازمانی، ص ۴۸۴).

مسئله دیگری که در مورد هماهنگی مطرح می شود این است که هماهنگی معیار صحت است. برای ایجاد هماهنگی، از منطق استفاده می شود. منطق، قوانین درست حرکت ذهن را بیان می کند و فایده عملی و اصلی آن جلوگیری از خطای فکر است. 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 (اعرابی، استراتژیهای

در بعد مدیریت منابع انسانی نیز مسئله هماهنگی بسیار اهمیت دارد. صاحب نظران فراوانی در مورد مدیریت منابع انسانی، اندیشه ها و مکاتب مختلفی را ارائه نموده اند. در غالب نظریات مطرح شده توسط این صاحب نظران بر مسئله هماهنگی و یکپارچگی بین سطوح استراتژیک و عملیات منابع انسانی تاکید شده است. به عنوان مثال دیوید گست^۲ با شناسایی چهار مقصد نهایی که معتقد است از آنها می توان به عنوان فرضیه هایی قابل آزمایش استفاده کرد مدل هاروارد را توسعه داد. اولین و مهمترین این مقاصد، هماهنگی و یکپارچگی استراتژیک است. او معتقد است، توانایی سازمان در هماهنگی و یکپارچه نمودن مسائل مدیریت منابع انسانی با طرحهای استراتژیک سازمان، پیوستگی وجوه مختلف مدیریت منابع انسانی را تضمین می کند و مدیران صف را ترغیب می کند هنگام تصمیم گیری مسائل مدیریت منابع انسانی را نیز مد نظر قرار دهند. کرن لگ^۳ معتقد است سیاستهای منابع انسانی باید با برنامه ریزی استراتژیک یکپارچه و منسجم گردد. کیث سیسن^۴ معتقد است که مدیریت منابع انسانی چهار ویژگی اساسی دارد که اولین و مهمترین ویژگی آن تاکید بر یکپارچگی سیاستهای پرسنلی با یکدیگر و برنامه های شرکت است (آرمسترانگ، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ص ۲۷).

بنابراین، با توجه به نظر دانشمندان مدیریت و خصوصا مدیریت منابع انسانی، مسئله هماهنگی چه در داخل و چه در بیرون سازمان در سطوح مختلف (استراتژیک و عملیات) از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و باید مورد توجه قرار گیرد. به علاوه اینکه هماهنگی می تواند از اولویت و اهمیت فوق العاده ای در ایجاد مزیت رقابتی برای یک شرکت برخوردار باشد (راس وودریج، نقش جو سازمانی و جامعه پذیری در ایجاد هماهنگی میان وظیفه ای، ص ۳۰).

² David Guest

³ Karen Legge

⁴ Keith Sisson-

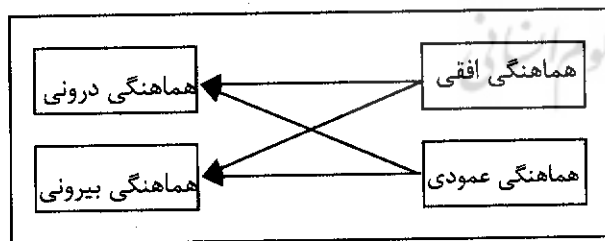
¹ Luther Gulick

انواع هماهنگی در سازمان

وظیفه ای مدیریت منابع انسانی نوعی هماهنگی عمودی محسوب می شود. در صورتی که هماهنگی عمودی بین سطوح مختلف سلسله مراتب وجود نداشته باشد، هرگز نمی توان انتظار داشت که استراتژی‌هایی که در راس هرم سازمانی تنظیم می شوند در پایین هرم به عمل درآیند و گزارشهای لازم و صحیح از عملکرد واحدهای پایین هرم سازمانی به مدیریت ارشد برسد. نوع دیگر هماهنگی، هماهنگی بین واحدهای هم سطح یا هماهنگی افقی است. این نوع از هماهنگی بین واحدهای هم رتبه در سلسله مراتب سازمان اتفاق می افتد. مثلا ایجاد هماهنگی بین معاونت منابع انسانی و معاونت تولید یا هماهنگی بین اداره جذب منابع انسانی و اداره ارزیابی عملکرد، مواردی از هماهنگی افقی هستند. هماهنگی افقی نیز در سازمانها مهم است، زیرا بدون هماهنگی افقی هرگز نمی توان توسعه پایدار و متوازن در سازمان ایجاد کرد. بخشهای مختلف سازمان که در یک سطح قرار دارند باید با هم هماهنگ عمل کنند تا اهداف سازمان محقق شود. در صورتی که هر یک از واحدهای سازمان به صورت بخشی و ناهماهنگ با سایر واحدها فعالیت نمایند هرگز اهداف کل سازمان محقق نخواهد شد.

علاوه بر این، هماهنگی های مذکور در سازمان قابل ترکیباند و شکل شماره ۱ ترکیب آنها را نشان می دهد.

شکل شماره ۱- ترکیبهای مختلف انواع هماهنگی در سازمان



هماهنگی در سازمان شامل سه سطح متفاوت است. هماهنگی در سطح سازمان^۱، هماهنگی در سطح واحد کسب و کار^۲ و هماهنگی در سطح وظیفه ای^۳. این سه سطح متناسب با سطوح تدوین استراتژیهای سازمان در

هماهنگی در سازمان دارای انواعی است که در اینجا به بررسی اجمالی آن می پردازیم. انواع هماهنگی در سازمان شامل هماهنگی درونی و بیرونی و همچنین هماهنگی های عمودی و افقی است. هماهنگی درونی یعنی هماهنگی که باید بین واحدهای درون یک سیستم وجود داشته باشد، مثلا هماهنگی درونی میان اجزاء یک برنامه استراتژیک یا عملیاتی، یا هماهنگی میان واحد منابع انسانی و واحد تولید در سازمان. البته ملاک درون و بیرون در اینجا مرزهای قراردادی است که توسط ما تعیین می شود. مثلا اگر واحد مستقل را منابع انسانی در نظر بگیریم، هماهنگی درونی شامل هماهنگی بین واحد کارمندیابی، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و سایر قسمتهای داخلی مدیریت منابع انسانی خواهد بود. اگر واحد مستقل را سازمان در نظر بگیریم، هماهنگی بین واحد منابع انسانی و واحد تولید را هماهنگی درونی می دانیم. صرف نظر از اینکه چه بخشی را به عنوان واحد مستقل در نظر بگیریم، هماهنگی درونی از درجه اهمیت بالایی برخوردار است چون هر سازمانی برای دستیابی به مزیت رقابتی نیازمند انسجام درونی و به تبع آن هماهنگی درونی بالایی است.

نوع دیگری از هماهنگی، هماهنگی بیرونی است. هماهنگی بیرونی یعنی، وجود یکپارچگی میان سازمان و محیط شامل عرضه کنندگان، مشتریان و شرایط محیطی حاکم بر سازمان. هر سازمانی باید توانایی هماهنگ شدن با محیط خود را داشته باشد. اما چون ملاک مشخصی برای تعیین درون یا بیرون وجود ندارد و این امری قراردادی است، تعیین نوع هماهنگی درونی یا بیرونی می تواند قراردادی باشد.

اما انواع هماهنگی در سازمان از نظر سطح نیز قابل دسته بندی است. از این منظر هماهنگی به دو دسته عمودی و افقی طبقه بندی می شود. هماهنگی عمودی در برگیرنده هماهنگی بین واحدهایی است که از نظر سلسله مراتب سازمانی در سطوح مختلف قرار دارند. مثلا ایجاد هماهنگی میان مدیریت ارشد و مدیریت میانی شرکت و یا ایجاد هماهنگی بین استراتژی کلان شرکت و استراتژی

¹ Corporate

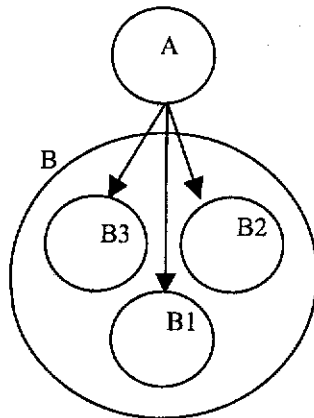
² Business Unit

³ Functional

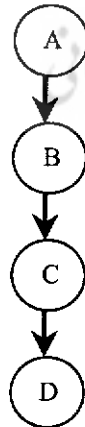
خارج سازمان در نظر می گیرند و سایر نقاط را با آن هماهنگ می نمایند. مثلا در یک سازمان استراتژی کل سازمان را به عنوان محور هماهنگی قرار داده و به صورت آبشاری، استراتژیهای واحد کسب و کار و استراتژیهای وظیفه‌ای را بر اساس آن هماهنگ می نمایند. فرض این مدلها بر این است که استراتژی سازمانی وجود دارد و فرایند به صورت آبشارگونه طراحی شده و استراتژیهای سطوح پایینتر سازمانها بر اساس استراتژی کل سازمان تدوین می شود (بامبرگر و مشولم، استراتژی منابع انسانی، ص ۳۹).

این مدلها سازمان را صرفا از یک بعد مورد توجه قرار می دهند. مثلا اگر استراتژی سازمان، رهبری هزینه باشد، این استراتژی بر تمام استراتژیهای سطوح مختلف سازمان، از جمله استراتژی منابع انسانی اثر خواهد گذاشت. مدلهای بخردانه یا عقلایی بیشتر بر هماهنگی عمودی تاکید دارند و معتقدند در صورتی که استراتژی واحدهای مختلف با محور هماهنگی (استراتژی سازمان) هماهنگ شوند، خود بخود هماهنگی بین استراتژیهای زیرمجموعه نیز اتفاق خواهد افتاد. شمای کلی این مدلها در شکل‌های ۲/الف، ۲/ب و ۲/ج مشخص شده است.

شکل ۲/الف - مدل عقلایی
هماهنگی با یک عامل بیرونی



شکل ۲/ب - مدل عقلایی
هماهنگی در قالب یک زنجیر



نظر گرفته شده اند زیرا یکی از وظایف مهمی که استراتژی در سازمان ایفا می کند ایجاد هماهنگی در سطوح مختلف سازمان است و متناسب با سطحی که استراتژی برای ایجاد هماهنگی در آن سطح تدوین می شود، سطوح هماهنگی نیز تعیین می گردد. سطح سازمان دربرگیرنده استراتژیهای کلان شرکت است که بر اساس نقاط قوت و ضعف کلی سازمان و در نظر گرفتن فرصتها و تهدیدات محیطی تدوین می شود. استراتژی سطح سازمان، وظیفه هماهنگی در سطح مفهومی و ذهنی را برای قلمرو کل سازمان انجام می دهد، خواه این هماهنگی بیرونی باشد یا درونی. به علاوه اینکه در سطح سازمان، استراتژیهای که به منظور هماهنگی تدوین می شوند می توانند حکم تنظیم کننده استراتژیهای سطوح پایینتر را داشته باشند. و استراتژیهای که به منظور هماهنگی در سطوح کسب و کار و سطح وظیفه ای تنظیم می شوند حکم اجرا را برای استراتژیهای کلان سازمان دارند.

بررسی مسئله سطوح هماهنگی از آن جهت اهمیت دارد که می توانیم مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک استراتژی وظیفه ای در خدمت استراتژی کلان سازمان در نظر بگیریم و در تنظیم استراتژیهای منابع انسانی از این اصل کمک بگیریم.

انواع مدل‌های هماهنگی

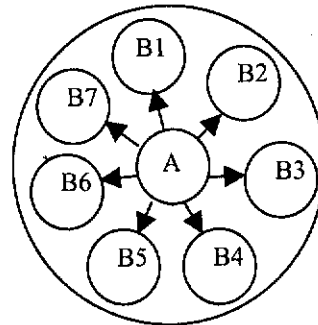
انواع مدل‌هایی که در سازمانها برای هماهنگی به کار می‌روند شامل مدل عقلایی، مدل طبیعی و مدل نقاط مرجع استراتژیک هستند. سازمانها متناسب با سطح بلوغ، هزینه و زمانی که برای تدوین استراتژی دارند از این مدل‌های مختلف استفاده می نمایند. در اینجا به بررسی هر یک از این مدلها خواهیم پرداخت.

مدل عقلایی^۱

بر اساس نگرش عقلایی یا بخردانه، استراتژی بر مبنای فرایندهای رسمی و تصمیم گیری عقلایی تدوین می شود یا حد اقل باید به این گونه تدوین شود. ویژگی که مدل‌های عقلایی دارند در این است که یک نقطه را در داخل یا

^۱ Rational Model

شکل ۲/ج - مدل عقلایی هماهنگی
با یک عامل درونی



عقلایی بر مسئله تناسب و توافق بین استراتژیهای سطوح مختلف تاکید زیادی می شود. مسئله تناسب بین استراتژیهای سطوح مختلف نیز همیشه امر مطلوبی نیست زیرا بیشتر مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تناسب یا توافق تاکید دارند و این مدلها تشخیص نمی دهند که سازمانهایی که در حال تحولات شدید هستند و یا سازمانهایی که به دلیل درگیر شدن با مسائل رقابتی، اهداف متعدد و حتی متضاد دارند نیازمند عدم تناسب هستند. بنابراین در صورت توجه بیش از حد به تناسب، اجرای تغییر سازمانی مشکل شده و حتی ممکن است نامطلوب به نظر برسد (هال، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ص ۴۵۸).

در این موارد بایستی استراتژیهای سطوح مختلف بر اساس عوامل موثر بر هر بخش به صورتی طبیعی^۱ تدوین شوند تا انعطاف پذیری لازم را داشته باشند و وابستگی آنها به استراتژیهای سطوح بالاتر کمتر شود.

از مشهورترین مدل‌های عقلایی برای ایجاد هماهنگی در مدیریت منابع انسانی مدلی است که تحت عنوان مدل سازگار^۲ مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. مکتب میشیگان^۳ (فامبرن^۴ و همکارانش) اولین تعریف روشن و صریح را از مفهوم مدیریت منابع انسانی ارائه کرد. این مکتب معتقد است که سیستم‌های منابع انسانی و ساختار سازمانی باید به گونه ای طراحی شوند که با استراتژی سازمانی همگون و هماهنگ باشند (به همین دلیل این مدل را مدل سازگار می نامند). همچنین این مکتب معتقد است که چرخه منابع انسانی از چهار فرایند مشابه که در تمام سازمانها اجرا می شوند تشکیل می شود:

اول: انتخاب - تطبیق میان منابع انسانی موجود با شغلها؛

دوم: ارزیابی - مدیریت عملکرد؛

سوم: پاداشها - سیستم پاداش؛

چهارم: توسعه - توسعه کارکنان با کیفیت بالا.

در شکل ۲/الف، نمایانگر استراتژی کلان سازمان و محور هماهنگی و B نشاندهنده استراتژیهای سطوح کسب و کار است. بنابراین در مدل عقلایی همه اجزاء استراتژیهای زیرمجموعه با استراتژی سطح بالاتر هماهنگ می شوند. شکل ۲/ب نیز نشاندهنده فرایند آشنایی است که در تدوین استراتژیهای سطوح مختلف سازمان در مدل هماهنگی عقلایی وجود دارد. مدل عقلایی هماهنگی برای سازمانهایی که مقلد هستند و یا متخصصان و منابع انسانی توسعه یافته دارند مناسب است زیرا در این سازمانها استراتژی کلان سازمان به خوبی طراحی و تدوین شده است، پس محور هماهنگی وجود دارد و از سوی دیگر چون پیچیدگی آنها چندان زیاد نیست، امکان هماهنگ نمودن استراتژیهای سطوح پایینتر با یک محور هماهنگی وجود دارد. شکل ۲/ج نیز بیانگر نوع دیگری از مدل عقلایی است که در آن محور هماهنگی یک عامل درونی سیستم است.

آنچه در مورد مدل عقلایی هماهنگی می توان گفت این است که این مدل ساده ترین و در عین حال ضعیفترین مدل هماهنگی است. انتقادی که بر مدل عقلایی هماهنگی وارد می شود این است که عقل محدودیت دارد و چون در این مدل هماهنگی، همیشه B تابعی از A است و زنجیره ای تشکیل می دهد، در صورتی که یکی از حلقه های این زنجیر، از بین برود کل زنجیر از هم می گسند و دیگر امکان تدوین استراتژی برای سطوح پایینتر وجود ندارد یا در صورتی که هر گونه اشتباهی در یکی از حلقه ها روی دهد، این اشتباه به تمام حلقه های پایینی تسری می یابد. مسئله دیگر این است که در مدل

¹ Natural

² Matching model

³ Michigan School

⁴ Fomburn

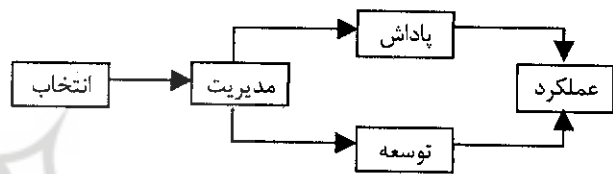
این شکل بیان می کند که در هر مرحله و سطحی از ایجاد هماهنگی در سازمان باید تمام عوامل اثرگذار بر استراتژی هماهنگ کننده را شناسایی نمود و بر اساس آن به تدوین استراتژی پرداخت. همچنین روابط میان A و B می تواند دوطرفه هم باشد. به عنوان مثال در تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی، نه تنها باید به استراتژی کلان و رقابتی شرکت توجه کرد، بلکه باید قوانین کار، وضعیت عرضه و تقاضای نیروی کار، سطح تحصیلات و تخصص نیروی موجود، قوانین مربوط به تامین اجتماعی و بسیاری موارد دیگر و تاثیر می تواند بر این عوامل داشته باشد را مد نظر قرار داد. این نوع هماهنگی سبب می شود تا استراتژی تدوین شده واقعی تر و عملی تر از مدل عقلایی باشد. در حقیقت مدل عقلایی هماهنگی را می توان نسبتا ذهنی دانست در حالی که مدل طبیعی یک مدل مبتنی بر واقعیت است که تمام محدودیتها و تواناییها و عوامل اثر گذار بر سازمان را شناسایی نموده و متناسب با آنها به تدوین استراتژی می پردازد.

در مدل طبیعی، فشارهای سیاسی و نهادی (سازمانی) به اندازه شایستگیهای فنی اهمیت دارد، فرایندی تعاملی و چندسویه مورد تاکید است. این مدل معتقد به وجود رابطه دوطرفه میان استراتژیهای سطوح پایینتر و استراتژی سطح سازمان است. مزیت مدل طبیعی هماهنگی در این است که به عینیت نزدیکتر بوده و امکان اجرای بیشتری دارد و از سوی دیگر مسائل سازمان را به صورتی همه جانبه مد نظر قرار می دهد. همچنین مدل طبیعی این امکان را ایجاد می نماید که حتی بدون مشخص بودن استراتژی سطح سازمان، بتوان برای واحدهای کسب و کار و یا واحدهای وظیفه ای به تدوین استراتژی پرداخت. اما استفاده از این مدل هماهنگی زمان بر و هزینه بر بوده و نیازمند مطالعه دقیق عوامل اثرگذار است. در حقیقت زمانی بیشتر از مدل طبیعی استفاده می شود که یا استراتژی در سطح سازمان وجود ندارد، یا اینکه استراتژی وجود دارد اما مستندسازی نشده و قابل اعتماد نیست و یا اینکه متغیرهایی در استراتژیهای سطوح پایینتر وجود دارند که مختص همان سطح بوده و مطرح نمودن آنها در سطوح بالاتر ضرورتی ندارد. از مشهورترین مدلهای طبیعی

فامبرن و همکارانش معتقدند که باید بین منابع انسانی و سازمان از سه طریق پیوند زده شود:

- ۱- ایجاد بانک اطلاعاتی منابع انسانی مناسب؛
- ۲- اطمینان خاطر از توجه کافی مدیران ارشد به منابع انسانی مانند سایر موضوعات سازمان؛
- ۳- اندازه گیری سهم مشارکت و هماهنگی فعالیتهای منابع انسانی در تمام سطوح استراتژیک، مدیریتی و عملیاتی (آرمسترانگ، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ص ۲۴)

شکل شماره ۳ - چرخه منابع انسانی بر اساس مدل فامبرن

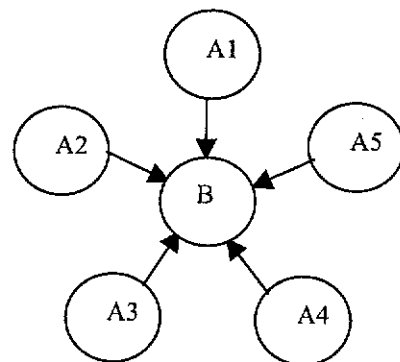


منبع: آرمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ص ۲۴

مدل طبیعی^۱

هدف اصلی از ارائه مدل طبیعی پاسخ دادن به مشکلات مطرح شده در مورد مدل عقلایی است. مدل طبیعی، عینیت گرا و واقعی تر است و بیشتر بر هماهنگی افقی تاکید دارد. در این مدل در هر مرحله از تدوین استراتژی و در هر سطحی که به امر هماهنگی توجه می کنیم، باید تمام عوامل موثر بر هماهنگی را در نظر بگیریم نه اینکه همانند مدل عقلایی صرفا یک محور هماهنگی (معمولا استراتژی سازمان) را در نظر بگیریم و استراتژیهای سطوح مختلف را بر آن اساس تنظیم نماییم. شکل ۴ بیانگر مدل طبیعی در ایجاد هماهنگی است.

شکل شماره ۴ - مدل طبیعی هماهنگی



^۱ Natural Model

مدل نقاط مرجع استراتژیک^۳

مدل دیگری که در ایجاد هماهنگی در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد مدل نقاط مرجع استراتژیک است. این مدل بیان می‌نماید، زمانی که می‌خواهیم به تدوین استراتژی بپردازیم، ابتدا می‌بایست نقاط مرجع استراتژیک را تعیین نموده و مشخص کنیم که برچه مبنایی قصد تدوین استراتژی را داریم. در حقیقت می‌توان مدل نقاط مرجع استراتژیک را ترکیبی از مدل طبیعی و مدل عقلایی دانست. فرض این مدل بر این است که سازمان بر پایه وابستگی متقابل گروه‌های ذینفع استوار است و نقاط مرجع استراتژیک متأثر از عوامل عقلایی، سیاسی و نهادی انتخاب می‌شوند.

الگوی 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 قرار دادن معیارهای محوری، اولویتهای کلی سیستم را تعیین کرده و در استراتژی بگنجانند، به‌طوری‌که کلیه گروههای ذینفع، مطابق مبانی و اصول مورد نظر هدایت و مدیریت شوند. پژوهشگران، نقاط مرجع استراتژیک را بدین گونه تعریف می‌کنند: هدف یا الگوهای شاخصی که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راهها یا گزینه‌های خود به کار می‌برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیمهای استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویتهای کل سیستم را به آگاهی گروههای ذی‌نفع اصلی برسانند. (اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۷۴)

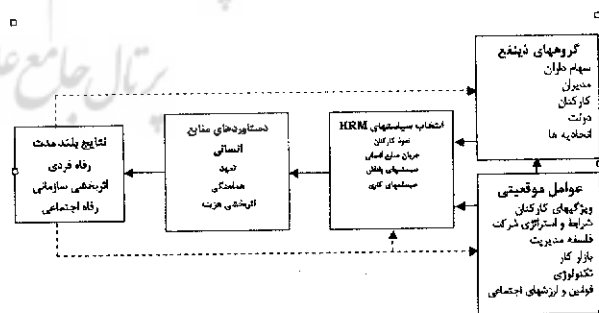
مدل نقاط مرجع استراتژیک، اصولاً مبتنی بر نگرش برنامه‌ریزی بخردانه است، بدین معنی که به مدیران از این زاویه نگاه می‌شود که بر فرایند تدوین استراتژی، کنترل کامل دارند. ولی بامبرگر^۴ و فیگن بام^۵ به دو طریق از نگرش برنامه‌ریزی بخردانه فاصله گرفته‌اند. نخست: آنها، بر این باورند که تئوریهای مبتنی بر قدرت و وابستگی به منابع می‌توانند ماهیت سیستم نقاط مرجع استراتژیک را توجیه کنند. دوم: آنها بر این باورند که فرایندهای

تدوین استراتژی منابع انسانی، مدل هاروارد است. مکتب هاروارد از دیگر بنیانگذاران مدیریت منابع انسانی است که در سال ۱۹۸۴ آنچه را بکسال^۱ چارچوب هاروارد^۲ می‌نامد، طراحی کرده است.

مکتب هاروارد، معتقد است که مدیریت منابع انسانی دو ویژگی اصلی دارد: ۱- مدیران صف برای تضمین توازن و هماهنگی میان استراتژی رقابتی و سیاستهای پرسنلی مسئولیت بیشتری قبول می‌کنند، و ۲- مأموریت بخش پرسنلی سازمان عبارت است از تعیین سیاستهایی که نشان می‌دهند فعالیتهای کارکنان چگونه باید طراحی و اجرا گردد که موجب تقویت منافع دوجانبه (کارکنان و سازمان) شود.

مدل هاروارد، تأثیری عمیق بر نظریه و روش اجرای مدیریت منابع انسانی گذاشته، و چون در این مدل عوامل متعددی که بر مدیریت منابع انسانی اثرگذار هستند مورد بررسی قرار گرفته است، این مدل را می‌توان به عنوان یکی از مدل‌های طبیعی در ایجاد هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی و سایر عوامل داخلی و خارجی سازمان دانست. شکل ۵ نشان‌دهنده چارچوب مدیریت منابع انسانی هاروارد است (آرمسترانگ، ۱۳۸۱، ص ۲۶).

شکل شماره ۵ - چارچوب مدیریت منابع انسانی هاروارد



منبع: آرمسترانگ، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ص ۲۶

³ Developed Strategic Reference Point Model

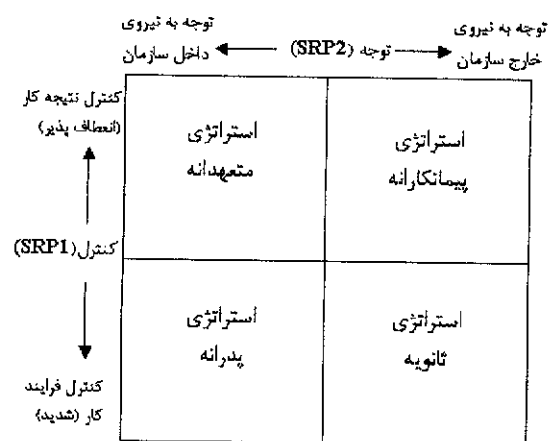
⁴ Bamberger

⁵ Figenbun

¹ Boxall

² Harvard Framework

شکل شماره ۷- مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (بامبرگر و مشولم)



منبع: اعرابی، سید محمد، استراتژیهای مدیریت منابع انسانی،

ص ۷۷

معقول و تفسیر مدیریت می تواند شکل نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی را به استراتژی منابع انسانی تبدیل کرده و در این زمینه تمهیداتی را فراهم آورد. پیتز بامبرگر و لن مشولم با ادغام مدل‌های مبتنی بر بازار کار و مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان یک مدل دوبعدی تحت عنوان نگرش یکپارچه یا ترکیبی^۱ مطرح نمودند که بر اساس آن مدل تصمیم گیری برای انتخاب استراتژی منابع انسانی دارای دو پرسش اصلی به عنوان نقاط مرجع استراتژیک است و همانطور که در شکل شماره ۶ مشاهده می شود با پاسخگویی به این دو پرسش چهار نوع استراتژی مختلف منابع انسانی به دست می آید: (پیتز بامبرگر و لن مشولم، ۱۳۸۱، ص ۸۵)

شکل شماره ۶- مدل یکپارچه تصمیم گیری برای تدوین

استراتژی منابع انسانی

نقاط مرجع استراتژیک		SRP2	SRP1
پرسشها	استراتژیهای منابع انسانی	آیا نیروی کار مناسب در بازار کار بیرون سازمان موجود است؟ و تامین آن به صلاح است؟	آیا سازمان بر فرایند تولید یا ارائه خدمت تسلط دارد؟
		بلی	بلی
ثانویه	HRS1	نه	نه
پدران	HRS2	بلی	بلی
پیمانکارانه	HRS3	نه	نه
متعهدانه	HRS4		

منبع: اعرابی، سید محمد، استراتژیهای مدیریت منابع انسانی، ص ۷۵

استراتژی ثانویه^۲

این استراتژی برای مشاغل ساده، تکراری و استاندارد پذیر مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی 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 می توان با آنها قطع همکاری کرد و کارکنان جدیدی را با کمترین آموزش و هزینه در همان مشاغل به کار گرفت.

استراتژی پدران^۳

این استراتژی برای مشاغل ساده، تکراری و استاندارد پذیر به کار گرفته می شود. با این تفاوت که مدیریت شرکت تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ کردن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد و در صورت وجود پستهای خالی، با ارتقای کارکنان موجود، این پستها را پر می نماید.

بیان دیگری از تدوین استراتژی منابع انسانی بر اساس مدل نقاط مرجع استراتژیک، در شکل ۷ آورده شده است. این شکل نشان می دهد که چگونه از ادغام دو عامل تسلط بر فرایند تولید و همچنین توجه به بازار کار می توان استراتژی سازمان را تعیین نمود. و در حقیقت تاکید بیشتری است بر نقاط مرجعی که در مدل بامبرگر برای تدوین استراتژی معرفی شده است.

² Secondary Strategy

³ Parentalistic Strategy

¹ Integrative Approach

استراتژی پیمانکارانه^۱

این استراتژی برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی رسمی کارشناسان مربوطه برای شرکت مستلزم هزینه بالایی است. چرا که شرکت به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به 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 می شوند.

استراتژی متعهدانه^۲

این استراتژی نیز برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می گیرد 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 امکان پذیر نیست. بنابراین لازم است رویکردی موثر به بازار کار درون سازمان داشت. یعنی توسعه و آموزش کارشناسان شرکت و تقویت تعهد و وفاداری آنان به سازمان، به گونه ای که برای آنها موجب حصول اطمینان نسبت به آینده شغلی، حقوق و مزایای بالاتر از بازار کار بیرون سازمان شود (اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۷۷).

مدل توسعه یافته نقاط مرجع استراتژیک

از مدل نقاط مرجع استراتژیک، می توان برای ایجاد هماهنگی در تمام ابعاد سازمان استفاده کرد، چه در تدوین استراتژی رقابتی که مربوط به کل سازمان است و چه در تدوین استراتژیهای سطوح پایینتر مانند استراتژیهای منابع انسانی، رهبری، ساختار و فرهنگ سازمانی. همچنین در تدوین استراتژیهای وظیفه ای منابع انسانی مانند استراتژیهای جذب، مدیریت عملکرد، توسعه و پرورش کارکنان می توان از مدل نقاط مرجع استراتژیک برای ایجاد هماهنگی، بهره برد.

مدل نقاط مرجع استراتژیک با مبانی فلسفی تئوریهای مدیریت سازگاری دارد. به طوری که دسته بندیهای صورت گرفته در مدل نقاط مرجع استراتژیک کاملاً منطبق بر دسته بندیهایی است که دانشمندی چون هال^۳، اسکات^۴ و مورگان^۵ انجام داده اند.

هال در مدل اقتضایی خود تحت عنوان الگوی جامع اثربخشی، دو بعد را برای طبقه بندی تئوریهای مدیریت در نظر گرفته است. یکی از این دو بعد میزان تمرکز بوده و بعد دیگر نیز میزان توجه به داخل یا خارج سازمان است. مدل نقاط مرجع استراتژیک کاملاً با مدل ارائه شده توسط هال هماهنگی دارد، زیرا در مدل نقاط مرجع استراتژیک نیز به نوعی می توان پذیرفت که همین ابعاد مورد توجه قرار گرفته اند. دسته بندی صورت گرفته توسط مورگان نیز، در برگزیده ابعاد مشابهی است. نقاط مرجعی که مورگان در نظر گرفته است عبارتند از میزان ذهنی یا عینی بودن مسائل مطرح شده در مدیریت و همچنین بنیادی یا تدریجی بودن تغییرات. بعد اول در طبقه بندی مورگان یعنی میزان عینی یا ذهنی بودن مسائل مورد بررسی در مدیریت را می توان با جنبه توجه به عوامل درونی و بیرونی در مدل هال یا نقاط مرجع استراتژیک متناظر دانست و بعد دوم یعنی تغییرات تدریجی یا بنیادین را هم با کنترل شدید یا انعطاف پذیر که یکی از ابعاد مهم مدل هال و مدل نقاط مرجع استراتژیک است هم آرز فرض کرد. ریچارد اسکات نیز در کتاب خود تحت عنوان تئوریهای مدیریت (سیستمهای عقلایی، باز و بسته) تئوریهای مدیریت را بر اساس میزان باز بودن یا بسته بودن سیستمهایی که در نظر می گیرند و همچنین طبیعی یا عقلایی بودن دسته بندی نموده است. بعد اول یعنی باز یا بسته بودن در حقیقت بیانگر کنترل انعطاف پذیر یا شدید در سازمان است که در تئوری نقاط مرجع

³ Hall

⁴ Scott

⁵ Morgan

۵- برای مطالعه بیشتر به جزوه درسی دوره دکتری، درس مبانی فلسفی تئوریهای مدیریت و سازمان تالیف سید محمد اعرابی، مراجعه نمایید.

¹ Free agent Strategy

² Commitment Strategy

همچنین فرصتها و تهدیدهای محیطی هر سازمان چهار استراتژی را می تواند انتخاب کند. سازمانهایی که دارای نقاط قوت درونی و فرصتهای بیرونی هستند براساس مدل دیوید می بایست استراتژی تهاجمی را به عنوان استراتژی رقابتی خود برگزینند. سازمانهایی که دارای نقاط قوت درونی هستند اما با تهدیدات خارجی مواجهند باید استراتژی رقابت را برای خود برگزینند. به همین ترتیب برای سازمانهایی که دارای فرصت خارجی بوده و دچار ضعف درونی هستند استراتژی محافظه کارانه کاربرد دارد و بالاخره سازمانهایی که هم دچار ضعف داخلی هستند و هم با تهدید مواجهند، باید استراتژی تدافعی را برگزینند (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۳۶۰).

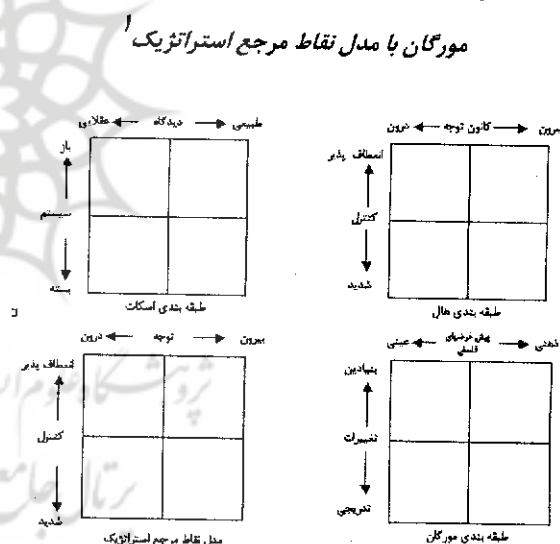
مدل نقاط مرجع استراتژیک برای تدوین استراتژی منابع انسانی، سازگاری کامل با استراتژیهای چهارگانه فوق دارد. به طوری که می توان به ترتیب استراتژیهای پدرا، ثانویه، متعهدانه و پیمانکارانه را متناسب با استراتژیهای تدافعی، رقابتی، محافظه کارانه و تهاجمی در نظر گرفت.

همچنین مدل نقاط مرجع استراتژیک با مدل ریچارد ال دفت^۲ در طراحی ساختار، مطابقت دارد. دفت (۱۳۷۸) در کتاب طراحی ساختار خود انواع ساختارهای سازمانی را بر اساس توجه مدیران به داخل یا خارج سازمان و همچنین میزان تمرکز به چهار دسته تقسیم بندی نموده است. دسته اول ساختارهای مبتنی بر فرایندهای داخلی هستند که کانون توجه مدیران آنها داخل سازمان بوده و به صورتی بسیار متمرکز اداره می شوند. این نوع ساختارها را می توان ساختارهای بسیار مکانیکی دانست. دسته دوم ساختارهای عقلایی هستند که مبتنی بر توجه مدیران به خارج از سازمان بوده و به صورتی کاملاً متمرکز اداره می شوند و به نوعی می توان آنها را نیز در قالب ساختارهای مکانیکی دسته بندی کرد. دسته سوم که از ساختارهای ارگانیک محسوب می شود مبتنی بر روابط انسانی بوده و شاخص آنها، توجه مدیران به داخل سازمان و میزان تمرکز اندک است. بالاخره آخرین نوع ساختاری که توسط دفت مطرح گردیده است، ساختارهای بسیار ارگانیک یا سیستم های باز است که در آنها کانون توجه

استراتژیک مطرح شده است و بعد دوم یعنی عقلایی یا طبیعی بودن که در طبقه بندی اسکات مطرح شده است نیز متناظر با بعد توجه به درون یا بیرون سیستم در مدل نقاط مرجع استراتژیک است. پس بر این اساس مدل نقاط مرجع استراتژیک دارای سازگاری و هم خوانی مناسبی با مبانی فلسفی تئوریهای مدیریت است. در شکل شماره ۸ این سازگاری مشخص شده است. (اعرابی، ۱۳۸۵ جزوه درسی دوره دکتری، درس مدیریت استراتژیک منابع انسانی)

از مدل توسعه یافت نقاط مرجع استراتژیک، می توان در جهت هماهنگ نمودن استراتژی رقابتی، سبکهای رهبری، ساختار و فرهنگ سازمان نیز استفاده کرد. در ادامه به توضیح هریک از این عناصر خواهیم پرداخت.

شکل شماره ۸ مقایسه طبقه بندی های هال، اسکات و مورگان با مدل نقاط مرجع استراتژیک^۱



^۱ مدل نقاط مرجع استراتژیک با مدل (SWOT) دیوید در انتخاب استراتژی رقابتی سازمان، سازگاری دارد. طبق مدل دیوید، بر اساس تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و

۱- برای مطالعه بیشتر موارد مطرح در این شکل می توانید به منابع ذیل مراجعه نمایید:

- هال، ریچارد اچ، سازمان، ساختار، فرایند و ره آوردها
- بامبرگر، پیتر و مشولم، لن، مدیریت استراتژیک منابع انسانی
- اسکات، ریچارد، سازمانها: سیستم های عقلایی، طبیعی و باز
- بوریل و مورگان، نظریه های کلان جامعه شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان

² Richard. L. Daft

بوروکراتیک دارای تمرکز داخلی و جهت گیری پایدار برای یک محیط باثبات است و سازمانی با این فرهنگ از نگرشی متدولوژیک برای انجام کارهای خود استفاده می‌کند. در فرهنگ خانوادگی یا مشارکتی، تمرکز اصلی بر درگیری، مشارکت افراد و اعضای سازمان است و انتظارات محیطی نیز به سرعت تغییر می‌کند. دسته بعد فرهنگ ماموریتی است که مربوط به سازمانهایی است که با پاسخگویی به مشتریان خاصی در محیط خارجی سروکار دارد اما نیاز به تغییر سریع ندارد. بالاخره آخرین نوع فرهنگ سازمانی، فرهنگ انعطاف پذیری یا کارآفرینی است که در آن تمرکز استراتژیک بر محیط خارجی بوده و از طریق انعطاف پذیری و تغییر برای پاسخ به نیازهای مشتری مشخص می‌شود (فقهی فرهنگ، ۱۳۸۴، ص ۸۵). استراتژیهای منابع انسانی بیان شده در مدل نقاط مرجع استراتژیک با هر یک از این فرهنگها هم خوانی و سازگاری دارد. مثلا استراتژی پدرا نه متناسب با فرهنگ بروکراتیک است. یا استراتژی ثانویه متناظر با فرهنگ ماموریتی، استراتژی متعهدانه سازگار با فرهنگ خانوادگی یا مشارکتی و استراتژی پیمانکارانه نیز متناسب با فرهنگ انعطاف پذیری یا کارآفرینی است.

مطلب دیگری که وجود دارد، هماهنگی میان استراتژیهای بازاریابی و مدل نقاط مرجع استراتژیک است. واکر^۵ بیان می‌کند که هر شرکتی بر اساس جدید بودن بازار خود یا میزان جدید بودن محصولی که قصد تولید و فروش آن را دارد می‌تواند استراتژیهای بازاریابی مختلفی را انتخاب کند. در صورتی که شرکتی به دنبال ارائه محصولی جدید در بازاری جدید باشد، استراتژی تمایز را انتخاب خواهد نمود. اما در صورتی که محصول تولیدی جدید نباشد اما بازاری جدید به عنوان بازار هدف شرکت انتخاب شود، استراتژی توسعه بازار مناسب خواهد بود. در صورتی که هدف شرکت تولید محصولی باشد که هم اکنون توسط سایر شرکتها تولید می‌شود و بازار آن هم بازار جدیدی نیست باید از استراتژی نفوذ استفاده نماید و در صورتی که محصول تولیدی جدید است اما بازار شرکت همان بازار فعلی است باید از استراتژی توسعه کالا یا

مدیران خارج از سازمان است و تمرکز نیز اندک است (دفت، ۱۳۷۸، ص ۳۴۸).

طبقه بندی که توسط دفت انجام پذیرفته، با آنچه بامبرگر و مشولم در مورد استراتژیهای منابع انسانی ارائه داده اند هم خوانی دارد. به طوری که می‌توان ساختار بسیار مکانیکی را متناسب با استراتژی پدرا نه منابع انسانی دانست. و به ترتیب ساختارهای مکانیکی، ارگانیک و بسیار ارگانیک را هم با استراتژیهای ثانویه، متعهدانه و پیمانکارانه در مدل بامبرگر متناظر فرض نمود.

در مورد سبکهای رهبری، مدل بامبرگر و مشولم با مدل رهبری وضعی^۱ هرسی و بلانچارد^۲ سازگاری و مطابقت دارد. هرسی و بلانچارد با توجه به میزان تکلیف گرایی یا رابطه گرایی رهبران و همچنین میزان آمادگی پیروان چهار سبک رهبری را ارائه نموده اند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۱) این سبکهای رهبری عبارتند از دستوری، فروشی، مشارکتی و تفویضی^۳ که می‌توان هر یک از آنها را متناظر با استراتژیهای منابع انسانی بامبرگر و مشولم دانست. بر این اساس سبک رهبری دستوری متناسب با استراتژی پدرا نه است. سبک رهبری فروشی متناسب با استراتژی ثانویه، سبک رهبری مشارکتی متناسب با استراتژی متعهدانه و سبک رهبری تفویضی نیز متناسب با استراتژی پیمانکارانه در تدوین استراتژی منابع انسانی است.

مورد بعدی که می‌توان تناسب آن را با مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی بررسی نمود مسئله فرهنگ سازمانی است. دانیل دنیسون^۴ الگویی را ارائه کرده که ارتباط میان نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان و نوع فرهنگ سازمانی سازگار با آنها را نشان می‌دهد. طبق مدل دنیسون، فرهنگ سازمانی را می‌توان بر اساس میزان تمرکز استراتژیک بر داخل یا خارج سازمان و همچنین نیاز سازمان به ثبات یا انعطاف پذیری مطابق الزامات محیطی به چهار دسته تقسیم بندی کرد. فرهنگ

^۱ Situational Leadership

^۲ Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard

^۳ Telling, Selling, Participating, Delegating

^۴ Daniel Denison

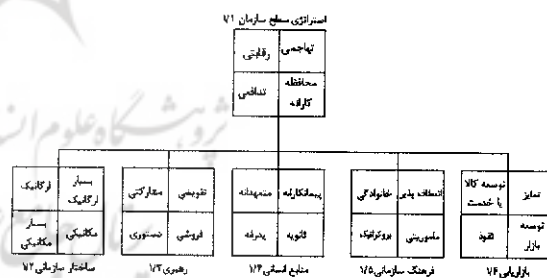
گرفتند. در مدل عقلایی، یک جزء از درون یا بیرون سیستم به عنوان محور هماهنگی مد نظر قرار می‌گیرد و سایر اجزاء سیستم با آن هماهنگ می‌شوند. این مدل ساده‌ترین و در عین حال ضعیف‌ترین مدل هماهنگی در سازمان است. در پاسخ به کاستیهای مدل عقلایی مدل دیگری برای هماهنگی بیان شد که به مدل طبیعی معروف است. این مدل تمام عوامل اثرگذار بر سیستم را مورد توجه قرار می‌دهد و با توجه به آنها، به تدوین استراتژی‌های وظیفه‌ای از جمله استراتژی منابع انسانی برای سازمان می‌پردازد. به همین دلیل مدل طبیعی واقعی‌تر از مدل عقلایی است. اما مدل دیگری که برای ایجاد هماهنگی در سازمان‌ها کاربرد دارد، مدل نقاط مرجع استراتژیک است که در حقیقت ترکیبی از دو مدل عقلایی و طبیعی است و بیان می‌کند که برای ایجاد هماهنگی بین اجزاء مختلف سیستم باید ابتدا نقاط مرجع استراتژیک را تعیین نماییم و بین این نقاط، تناسب لازم را ایجاد کنیم. در این صورت بین اجزاء سیستم هماهنگی و انسجام ایجاد خواهد شد. آنچه در قسمت پایانی مقاله بیان گردید مثالی از ایجاد هماهنگی میان استراتژیهای مختلف سازمان از جمله استراتژی منابع انسانی، رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار و بازاریابی بود. اما این مثال اندک نمونه‌ای است از کاربرد مدل نقاط مرجع استراتژیک برای ایجاد هماهنگی در عناصر مختلف سازمان، محققین دیگر می‌توانند این مدل را به سایر عناصر سازمان بسط داده و بر اساس آن به ایجاد هماهنگی در تمام سطوح بپردازند.

منابع و مآخذ

آرمسترانگ، مایکل، ۱۳۸۱، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
اسکات، ریچارد، ۱۳۷۴، سازمانها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز، ترجمه حسن میرزایی
اهرنجانی و فلورا سلطانی تیرانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

خدمات بهره‌جوید (واکر، استراتژیهای بازاریابی، ص ۱۲۸).
در صورتی که توجه به بازار جدید را با توجه به خارج سازمان متناظر بدانیم و برعکس توجه به بازار داخلی را متناظر با توجه به داخل در نظر بگیریم، همچنین تولید محصولی جدید را متناظر با کنترل بر بازده بدانیم و تولید محصولات سابق را متناظر با کنترل بر فرایند در نظر بگیریم هر یک از استراتژیهای مدیریت منابع انسانی بر اساس مدل بامبرگر را می‌توان با یکی از استراتژیهای بازاریابی واکر متناسب دانست. در این صورت استراتژی پیمانکارانه با استراتژی تمایز، استراتژی متعهدانه با استراتژی توسعه کالا و خدمات، استراتژی ثانویه با استراتژی توسعه بازار و استراتژی پدرا نه با استراتژی نفوذ در بازار متناسب هستند.
به این ترتیب مشاهده می‌شود که مطابق مدل توسعه یافته نقاط مرجع استراتژیک می‌توان میان تمام اجزای سازمان هماهنگی ایجاد کرد. شکل شماره ۹ نشاندهنده این هماهنگی میان ابعاد مختلف سازمان است.

شکل شماره ۹- ایجاد هماهنگی در سازمان بر اساس مدل توسعه یافته نقاط مرجع استراتژیک



جمع بندی و پیشنهادات

هدف از تدوین این مقاله نمایاندن نقش هماهنگی و اهمیت آن در سازمان بود. لذا ابتدا به بررسی انواع و سطوح هماهنگی در سازمان پرداخته شد و پس از آن مدل‌های مختلفی که سازمانها برای ایجاد هماهنگی درونی و بیرونی در سطوح استراتژیک و وظیفه‌ای از آن استفاده می‌کنند مورد بحث قرار گرفت. این مدلها شامل مدل عقلایی، مدل طبیعی و مدل نقاط مرجع استراتژیک هستند که به تفصیل در طول مقاله مورد بحث قرار

- فرهنگی.
- فقهی فرهمند، ناصر، ۱۳۸۴، مدیریت استراتژیک سازمان، انتشارات فروزش، تبریز.
- واکر، آوریل سی، استراتژی بازاریابی، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- هال، ریچارد اچ، ۱۳۷۶، سازمان، ساختار، فرایند و ره آوردها، ترجمه: علی پارسائیان وسید محمد اعرابی، چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- هرسی، پاول، بلانچارد، کنت ایچ، ۱۳۷۱، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.
- Daniel R. Denison and Aneil K. Mishra, 1993, *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*, University of Michigan, Business School.
- Lengnick-Hall, Cynthia A & Lengnick-Hall, Mark L, 1988, *Strategic Human Resource Management A review of the literature and a proposed typology*, Academy of Management Review, Jul, pp 454-470.
- Ross Woodridge, Barbara & D. minskey, 2002, *The role of climate and socialization in developing inter functional coordination*, Learning organization Journal, March, vol9, pp29-38.
- اعرابی، سید محمد، ۱۳۸۵، استراتژیهای مدیریت منابع انسانی، همایش انجمن مدیریت منابع انسانی ایران، تیر.
- اعرابی، سید محمد، ۱۳۸۵، جزوه درسی دوره دکتری مدیریت منابع انسانی، درس مدیریت استراتژیک منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، نیمسال دوم.
- بامبرگر، پیتر، مشولم، لن، ۱۳۸۱، استراتژی منابع انسانی (آثار، تدوین، اجرا)، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- بوریل، گیبسون و مورگان، گارت، ۱۳۸۳، نظریه های کلان جامعه شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان، ترجمه محمدتقی نوروزی، انتشارات سمت.
- دفت، ریچارد ال، ۱۳۷۸، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- دیوید، فرد آر، ۱۳۸۰، مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رایبیز، استفن پی، ۱۳۷۶، تئوری سازمان، ترجمه سید مهدی الوانی، حسن دانایی فرد، انتشارات صفار.
- رایبیز، استفن پی، ۱۳۷۷، رفتار سازمانی مفاهیم، نظریه ها و کاربردها، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهشهای