

## تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بر اساس مدل امتیازات متوازن در اداره کل امور مالیاتی استان اصفهان

دکتر علی عطاغر\* ناصر خانی خوزانی\*\* مژگان بهرامی سامانی\*\*\*

### چکیده

هدف از این تحقیق، مطالعه تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با استفاده از مدل امتیازات متوازن در اداره کل امور مالیاتی استان اصفهان بوده است. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی از گروه میدانی و جامعه آماری تحقیق عبارت از مدیران، کارشناسان و کارکنان آن اداره کل به تعداد ۱۲۵۴ نفر بود که از آن میان ۲۷۴ نفر با روش تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای ۴۸ سوالی با ضریب پایایی ۰/۹۲ بود که از طریق شاخص آلفای کرونباخ به دست آمد. اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق آزمونهای آماری t تک متغیره و تحلیل واریانس یکراهه در آمار استنباطی و همچنین آمار توصیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که استراتژی «جذب و استخدام» در هر چهار منظر مدل امتیازات متوازن در سطح متوسط بر عملکرد سازمانی موثر است. استراتژی «مدیریت عملکرد» کارکنان در منظر مشتری زیر متوسط و در سایر جنبه‌ها در سطح متوسط موثر بود. تأثیر استراتژی‌های «توسعه منابع انسانی»، «جبران خدمات» و «روابط کارکنان» در هر چهار منظر بیشتر از متوسط ارزیابی شد. نتایج همچنین نشان داد بیشترین تأثیر در جنبه مالی گزارش شده بود و سایر جنبه‌ها تفاوت معنی‌داری را نشان ندادند. به طور کلی نتایج حاکی از آن بود که تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در همه جنبه‌های مدل امتیازات متوازن بیش از متوسط بوده است. ( $p < 0/01$ ).

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استراتژیک منابع انسانی، استراتژی‌های منابع انسانی، عملکرد سازمانی، مدل امتیازات متوازن، امتیازات متوازن منابع انسانی

\* استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

\*\* نویسنده مسؤل - دانشجوی دکتری مدیریت

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت

## مقدمه

آیا فعالیت‌ها و اقدامات منابع انسانی تفاوتی در نتایج سازمانی ایجاد می‌کند؟ با مرور مطالعات و تحقیقاتی که به «اثر منابع انسانی بر عملکرد» پرداخته‌اند پاسخ مثبت است. یکی از نقاط ضعف اساسی متخصصان منابع انسانی واهمه داشتن از نتایج کمی و اندازه‌گیری عملکرد است. این ترس ممکن است ناشی از عدم وجود دانش یا تجربه در زمینه اندازه‌گیری عملی اثرات منابع انسانی باشد. شاید زمان آن رسیده باشد که این ترس با راه‌حل‌جویی تعویض گردد. اندازه‌گیری منابع انسانی پیچیده، مشکل و وقت‌گیر است ولی هم امکان‌پذیر است و هم ضروری. هنگامی که متخصصین منابع انسانی شروع به فهم استراتژی‌ها و اهداف سازمانی می‌کنند می‌توانند آنها را به فعالیت‌های قابل اندازه‌گیری منابع انسانی پیوند بزنند. چنین فعالیت‌هایی متضمن تمرکز بر این نکته است که فعالیت‌های منابع انسانی و متخصصین چه ارزشی برای شرکت ایجاد می‌کنند. مفهوم‌سازی، تعریف و کاربردی کردن ارزش‌هایی که فعالیت منابع انسانی به شرکت (سازمان) ارائه می‌کند قدم گذاشتن در راه اندازه‌گیری منابع انسانی است.

واحد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها مانند سایر واحدها (از جمله واحد مالی، واحد بازاریابی، واحد تکنولوژی و سایر واحدهای وظیفه‌ای) باید با استفاده از داده‌ها و شواهد بتواند در گفتمان استراتژیک سازمان، مشارکت کند. متخصصین منابع انسانی باید بتوانند به صراحت و وضوح در مورد ارزش افزوده خود برای نتایج سازمانی صحبت کنند. آنها در بخش منابع انسانی به اندازه‌گیری این اثر، ابزارهای کمی سازی و عملیاتی کردن این ایده نیاز دارند.

## بیان مساله

«رویکرد سیستمی» به عنوان برخورد نظام مند با مسائل سازمانی، برنامه‌های اجرایی و توسعه‌ای سازمان و فعالیت‌های مرتبط با آن از جمله رویکردهای نوین و کارسازی است که در تحقق اهداف سازمان سهم مؤثری خواهد داشت. توجه به این رویکرد در حوزه منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. واقعیت این است که وظیفه‌های اصلی منابع انسانی مانند استخدام، گزینش و انتخاب، پرداخت حقوق، برنامه ریزی مسیر شغلی، ارزیابی عملکرد کارکنان، آموزش و ... در واحدهای گوناگون و بدون هماهنگی با هم انجام می‌شود البته این ناهماهنگی بی دلیل نیست چرا که وظیفه‌های منابع انسانی در واکنش به

دشواری‌های ویژه طرح‌ریزی شده‌اند، هدفهای منابع انسانی ممکن است با دیگر هدفها ناسازگار باشد و همچنین متخصصین منابع انسانی کارهای خود را کمتر با توجه به آنچه که در دیگر بخشها رخ می‌دهد انجام می‌دهند و... برای از میان بردن این دشواری‌ها باید دیدگاهی سیستمی و کل نگر داشت. همچنین مدیریت برای ارزیابی اثربخشی وظایف نیاز دارد فعالیتهای مذکور را در حوزه «استراتژی‌های منابع انسانی» بسنجد.

«استراتژی» عبارتست از تعیین اهداف و آرمانهای بلندمدت و اساسی برای یک شرکت و پذیرش مجموعه‌ای از اقدامات و تخصیص منابع لازم برای حصول به این اهداف و آرمانها (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۴۷). مدیریت استراتژیک، مجموعه‌ای از تصمیمات و اعمالی است که منجر به طراحی و اجرای استراتژی‌هایی می‌شود که برای حصول اهداف یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۵۷)؛ بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که استراتژی محصول فرآیند مدیریت استراتژیک است. به همین ترتیب استراتژی منابع انسانی دستور العملی برای سیستم منابع انسانی است که در آن رسالت، چشم انداز و اولویتهای واحد وظیفه‌ای منابع انسانی مشخص می‌شود (بامبرگرومشولم، ۱۳۸۱: ۱۴).

«استراتژی منابع انسانی» ۱ در عرصه نظری و به ویژه در عرصه کاربردی، دانشی جوان است که پیدایش اولین تئوری‌ها و الگوهای مربوط به تدوین آن، به کمتر از دو دهه پیش باز می‌گردد. (مورعی و اعرابی، ۱۳۸۳: ۲۵). در این بین سنجش تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از دغدغه‌های متولیان منابع انسانی بوده است. آنها با این چالش مواجه‌اند که «چگونه می‌توانند این تأثیر را اندازه‌گیری کنند؟»، «بهترین راهی که می‌توان نقش منابع انسانی را به سنجش عملکرد کسب و کار پیوند زد کدامست؟» و... بنابراین باید چارچوبی ارائه داد تا مدیران منابع انسانی بتوانند ابزارهای مفهومی و عملیاتی مورد نیاز را برای ساختاردهی نقش ارزش آفرین خود ایجاد نمایند. از جمله این چارچوبها «مدل امتیازات متوازن» ۲ است.

در تبیین جایگاه مدل امتیازات متوازن می‌توان گفت که این مدل بر اساس عقلانیت محدود در مدیریت عمومی بنا شده است چرا که از ویژگی رضایت بخشی به جای حداکثرسازی، تجزیه و تحلیل از بالا به پایین و استفاده از تغییرات جزئی-تدریجی برای

اندازه‌گیری بهره‌وری کمک می‌گیرد (الوانی و نقوی، ۱۳۸۲: ۸). کارت امتیازی متوازن چهارچوبی است برای تشریح فعالیتهای یک سازمان از ۴ جنبه مختلف که به دلیل قابلیت اجراء در عمل و ظرفیت تکامل همواره در حال تغییر و بهبود بوده است، یک کارت امتیازی خوب منطق استراتژیک یعنی روابط علت و معلولی بین فعالیتهای جاری ادر اینجا استراتژی‌های منابع انسانی] و موفقیت بلندمدت را مستند می‌کند (اولوه و شوستراند، ۱۳۸۴: ۱۱). هدف عمده چهارچوب مذکور اعطای یک دیدگاه جامع کاری به مدیران و هدایت آنها به سمت تمرکز بر حوزه‌های اساسی و پیشبرد استراتژی است (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۴: ۱۰).

از چهار بعد کارت امتیازی متوازن یکی به گروه معیارهای «مالی» اختصاص دارد و سه بعد دیگر معیارهای غیر مالی شامل بعد «رشد و یادگیری»، «فرایندهای داخلی کسب و کار» و «مشتری» می‌باشد؛ بدین مفهوم که رشد و یادگیری منجر به عملکرد بهتر در بعد فرایندهای داخلی می‌شود که این به نوبه خود به بهبود فرایندهای داخلی و نهایتاً به بهبود وضعیت مالی سازمان می‌انجامد.

سازمان مورد مطالعه در پژوهش حاضر، اداره کل امور مالیاتی استان اصفهان بود که تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بکار گرفته شده در اداره مذکور در قالب استراتژی‌های «جذب و استخدام»، «مدیریت عملکرد کارکنان»، «توسعه منابع انسانی»، «جبران خدمات کارکنان» و «روابط کارکنان» بر جنبه‌های مختلف عملکرد بر اساس مدل امتیازات متوازن شامل ابعاد «رشد و یادگیری»، «فرایندهای داخلی»، «مشتریان» و «مالی» مورد بررسی قرار گرفت.

مباحث نظری و پیشینه تحقیق:

#### ۱- منابع انسانی

در دهه گذشته تحت تأثیر عواملی نظیر جهانی‌سازی، افزایش رقابتهای بین‌المللی و ...، نوع و درجه اهمیت فعالیتهای منابع انسانی تغییر کرده است؛ طبق جدول (۱) اهمیت فعالیت‌هایی نظیر «نگهداری سوابق»، «رسیدگی، کنترل و ارتقاء خدمات منابع انسانی» از لحاظ آماری شاهد کاهش معنی‌دار و اهمیت فعالیت «توسعه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی» و «نقش شریک تجاری استراتژیک»، افزایش معنی‌داری را نشان داده است (تاج‌الدین و همکاران، ۱۳۸۵: ۲۴۵).

## جدول ۱: تغییرات اهمیت فعالیت‌های منابع انسانی در دهه‌های اخیر

تفاوت آماری	وظایف و نقش‌های منابع انسانی
کاهش معنی دار	نگهداری سوابق: جمع آوری، دیباچی و نگهداری اطلاعات پرسنلی
کاهش معنی دار	رسیدگی و کنترل: اطمینان از اجزای قوانین و آئین نامه‌ها
کاهش معنی دار	ارتقاء خدمات منابع انسانی: اداره شیوه اجرایی منابع انسانی
افزایش معنی دار	توسعه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی
افزایش معنی دار	شریک تجاری استراتژیک: عضویت در تیم مدیریت، طراحی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، طراحی سازمانی و تغییر استراتژیک

منبع: اقتباس از (تاج‌الدین و دیگران، ۱۳۸۵: ۲۴۵)

امروزه نقش‌های کلیدی زیر را برای مدیر منابع انسانی قائل شده اند:

- نقش استراتژیست: مدیر منابع انسانی به عنوان استراتژیست به مسائلی بلندمدت مثل مدیریت و پرورش کارکنان و روابط اشتغال و کارکنان می‌پردازد آنها تأکید می‌کنند که کارکنان منبعی استراتژیک برای موفقیت شرکت در دستیابی به مزیت رقابتی به شمار می‌روند.
  - نقش شریک تجاری: به عنوان شریک تجاری، مسئولیت‌ها را با مدیران صف تقسیم و تسهیم می‌کنند و از استراتژی‌های تجاری شرکت، فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط ضعف و قوت سازمانی آگاهند؛
  - نقش خلاق: رویه‌ها و فرایندهای جدید خلق و معرفی می‌کنند که موجب افزایش اثربخشی سازمان گردد؛
  - نقش مدیر تغییر: آنها روش‌های مدیریت منابع انسانی خود را با فرایند تغییر استراتژیک و استراتژی‌های خود، هماهنگ و یکپارچه می‌سازند (عربی، ۱۳۸۵: ۵).
- در جهت رقابتی کردن سازمان، متخصصین مدیریت منابع انسانی، مدیران عمومی را در مسئولیت‌هایشان برای استفاده از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سهیم می‌کنند و دانش خود را در زمینه مهارت‌های حرفه‌ای یکپارچه می‌کنند. شناخت فعالیت‌های کسب و کار؛ طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های منابع انسانی، مدیریت فرایند تغییر از جمله این مهارت‌ها هستند (جزئی، ۱۳۸۴: ۱۲۴). در واقع در سالهای نخستین دهه ۱۹۸۰، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و طرح فرهنگ قوی سازمانی در کانون توجه تعداد زیادی از مشاورین ذی‌نفوذ مدیریت و پژوهشگران روش‌های کاربردی قرار گرفت (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱: ۱۳).

### ۱-۱- مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان که به مسائل زیر مربوط می‌باشند: روابط اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش و سیاستها و روشهای روابط کارکنان. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترکیبی است اساسی از استراتژی تجاری یا کلان سازمان (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۶۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی یک رابطه کلیدی در ادبیات مدیریت استراتژیک است که به استراتژی به مثابه فرایندی که باید مدیریت شود می‌نگرد و مدیریت استراتژیک را به مثابه گونه ای از یادگیری سازمانی مطرح می‌کند (استارکی و مک کینلی، ۱۹۹۳: ۱۳). مدیریت استراتژیک منابع انسانی از سه دیدگاه مورد توجه بوده است :

- پذیرفتن نگرش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی و روش تدوین استراتژی‌های منابع انسانی؛
- محتوای استراتژی منابع انسانی و بویژه روشهایی که منجر به استراتژی‌های متفاوت می‌شود؛
- نتایج حاصل از استراتژی‌ها، تفاوت این استراتژی‌ها و اثر آن بر عملکرد سازمان (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱: ۲۲).

در این پژوهش رویکرد اخیر یعنی « بررسی تاثیر استراتژی های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی » مورد توجه بوده است .

### ۱-۲- استراتژی های منابع انسانی

«استراتژی جذب کارکنان» متضمن آنست که سازمان کارکنان مورد نیاز خود را که به دست می‌آورد، حفظ می‌کند و از آنها به نحوی مؤثر و کارا استفاده می‌نماید (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۲۳۵). اگر چه درباره اثر دقیق زیرسیستم تأمین نیروی انسانی بر اثر بخشی سازمان، تحقیقات نسبتاً اندکی انجام شده است ولی پژوهشگران بر لزوم سازگاری آن با استراتژی سازمان تأکید می‌کنند. در مقایسه با « مدیریت سنتی کارکنان » ، «مدیریت منابع انسانی» بر پیدا کردن کارکنانی که دیدگاه و رفتارشان با دیدگاه مدیران همخوانی بیشتری داشته باشد تأکید می‌کند که این خطر تبدیل شدن سازمان به یک مجموعه از افراد هماهنگ را در پی دارد ... در مقابل ، نگرش «مدیریت استراتژیک منابع انسانی» به

موضوع جذب، بر هماهنگ کردن منابع انسانی با نیازهای سازمانی به منظور اعمال تغییرات اساسی در جهت نیل به رشد پایدار و تغییر فرهنگ تأکید دارد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۲۳۷).

#### ۱-۲-۱- استراتژی جذب منابع انسانی

در مطالعات سفارشی‌سازی انبوه محصولات، تمرکز بر ارزش مفید بودن بیشتر در ارتباط با مزیت‌های وظیفه‌ای اشرایر (۲۰۰۶) ست. این ارزش مفید بودن می‌تواند به عنوان تواناسازی مشتریان در مالکیت محصولاتی که در ارتباط نزدیک با چیزی که آنها می‌خواستند، تعریف شود (Dellaert et al, 2005).

#### ۱-۲-۲- استراتژی توسعه منابع انسانی

هدف از توسعه استراتژیک منابع انسانی، تولید چارچوبی است فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان. بخش اعظم این فرایند متوجه فراهم آوری محیطی است که در آن محیط، کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت‌های خود ترغیب گردند. گرچه این فرایند شامل برنامه‌های سنتی آموزش هم می‌گردد اما تأکید بر روی سرمایه معنوی سازمان و ترویج و ارتقاء پویایی سازمانی، گروهی و فردی است. در واقع کانون تمرکز این فعالیت‌ها، ایجاد سازمانی پویاست که در آن دانش و معرفت به شکلی سیستماتیک مدیریت می‌شود (عربی، ۱۳۸۵: ۹۹-۱۰۰).

#### ۱-۲-۳- استراتژی مدیریت عملکرد کارکنان

دیدگاه‌های مختلفی در مورد عملکرد وجود دارد. عملکرد را می‌توان "به عنوان نتایج کسب شده در نظر گرفت. از لحاظ فردی، عملکرد به سابقه موفقیت‌های یک شخص اشاره دارد. عملکرد عبارت از آن چیزی است که شخص به عنوان سابقه از خود به جای می‌گذارد و صرف نظر از هدف به وجود می‌آید. اگر عملکرد هم بر اساس رفتار و هم بر اساس نتایج تعریف شود در آن صورت می‌توان به دیدگاه جامع‌تری درباره آن دست یافت. عملکرد هم به معنی رفتار و هم به معنی نتایج است، رفتارها ناشی از فرد هستند و عملکرد را از حالت ذهنی به حالت عملی تبدیل می‌کنند (آرمسترانگ، ۱۳۸۵: ۱۳).

#### ۱-۲-۴- استراتژی جبران خدمات منابع انسانی

استراتژی جبران خدمات عبارتست از بکارگیری مطلوب سیستم پرداخت به عنوان یک سازوکار یکپارچه‌کننده اساسی که از طریق آن، تلاش‌های واحدهای فرعی مختلف و کارکنان آنها به سمت تحقق اهداف استراتژیک سازمان جهت داده می‌شود (عربی، ۱۳۸۵: ۱۰۱).

## ۱-۲-۵- استراتژی روابط کارکنان

نویسندگان، استراتژی روابط کارکنان را چیزی بیشتر از مجموعه‌ای از نقشها یا وظایف منابع انسانی می‌دانند و عقیده دارند استراتژی روابط کارکنان به آن دسته از فعالیتهای استراتژیک مدیریت مربوط می‌شود که بر قراردادهای روان‌شناختی بین کارفرما و کارکنان نظارت می‌کند و بدین‌گونه به محیط کار فیزیکی و مبنای هنجاری سازمان یعنی «فرهنگ» که کمتر قابل لمس است شکل می‌دهد. از این دیدگاه استراتژی روابط با کارکنان دربرگیرنده تصمیمهای گوناگون مدیریت است که با مسایل زیر سروکار دارند:

- ماهیت کنترل و هماهنگی در محل کار؛
- درجه یا میزانی که سعی می‌شود کارکنان خود را به سازمان متعلق بدانند، چنین هویتی را برای خود خلق کنند.
- ایجاد توازن بین انتظاراتی برابری کارکنان و نیازهای سازمان (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱: ۱۸۲).

به طور اجمال می‌توان استراتژی‌های منابع انسانی و اهم زیر معیارهای مربوطه را در جدول (۲) خلاصه نمود:

جدول ۲: استراتژی‌های منابع انسانی و اهم زیر معیارهای مربوطه

استراتژی منابع انسانی	اهم زیر معیارهای مربوط
جذب و استخدام	تعیین کمیت و کیفیت نیروی انسانی موجود، شناسایی نیازهای آینده به نیروی انسانی، برنامه ریزی تأمین (داخلی یا خارجی) و ...
توسعه منابع انسانی	طرح جامع منابع انسانی، برنامه‌های آموزشی، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، تضمین برابری فرصت‌ها در آموزش، تدوین و اجرای طرح توسعه مسیر شغلی
مدیریت عملکرد	تدوین اهداف و استانداردها و مشارکت کارکنان و مدیران در این زمینه، استفاده از روش‌های نوآورانه و جامع در بازنگری و بهبود عملکرد و ...
جبران خدمات (و رفاه)	تدوین اهداف، استراتژی و خط مشی طرح‌های پرداخت و رفاه، مشارکت کارکنان و مدیران در هدفگذاری، ایجاد روش‌های نوآورانه
روابط کارکنان	طراحی استراتژی ارتباطات داخلی، تشخیص نیازهای اطلاعاتی کارکنان و مدیران در سطوح مختلف، طراحی رویه‌ای مؤثر برای طرح شکایات کارکنان و ریشه یابی و پیشگیری از آنها

منبع: اقتباس از (سلطانی، ۱۳۸۵: ۱۰-۷۹)



## ۲- مدیریت عملکرد و مدل امتیازات متوازن

### ۲-۱- مدیریت عملکرد سازمانی

مدیریت عملکرد عبارتست از «وسیله کسب نتایج بهتر از سازمان، تیم‌ها و افراد از طریق درک استانداردها و اهداف معین» و مبتنی بر این پیشنهاد ساده است که وقتی افراد آنچه که از آنها انتظار می‌رود را بدانند و درک کنند و برای تعیین آن انتظارات مشارکت کنند، به منظور تأمین آن تلاش خواهند نمود (آرمسترانگ، ۱۳۸۵: ۲۴۲). سطوح بالای عملکرد سازمانی مبتنی بر درک روشن از مأموریت، استراتژی و اهداف سازمان می‌باشد و شامل شرح آنچه افراد و تیم‌ها باید برای حمایت انجام دهند، بازنگری نظام مند عملکرد با توجه به آن اهداف و همچنین توافق برنامه‌های بهبود عملکرد برای تحقق نتایج بهتر در آینده است (آرمسترانگ، ۱۳۸۵: ۱۵۰).

### ۲-۲- نظام‌های ارزیابی عملکرد

اندازه‌گیری عملکرد هر بنگاه اقتصادی، می‌تواند در تعیین موقعیت فعلی بنگاه (میزان موفقیت در دستیابی به اهداف راهبردی و امثالهم)، حرکت و جهت‌گیری‌های آینده و برنامه‌ها و فعالیتهای بهبوددهنده مؤثر باشد و اصولاً بدین منظور اجرا می‌شود. به جهت اهمیت موضوع اندازه‌گیری عملکرد، تاکنون روشها و نظام‌های اندازه‌گیری مختلفی توسعه داده شده است که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود (میری، ۱۳۸۴: ۱۹):

- ۱- سیستم کارتهای امتیازی متوازن (که در همین بخش به آن پرداخته شده است)؛
- ۲- سیستم‌های اندازه‌گیری ماهانه که برحسب مورد، در آنها مواردی چون درآمدها، سود، ارزشهای دفتری، پیشرفت پروژه‌ها، تعداد مناقصه‌های برنده شده، ارقام مربوط به کارکنان، معضلات سازمانی و چگونگی حل آنها، تعامل با مشتریان، روندهای مختلف شرکت اندازه‌گیری می‌شود؛
- ۳- مدل «ای اف کیو ام»<sup>۱</sup> که به منظور ارزیابی سرآمدی سازمان ایجاد شده و منطبق بر جایزه کیفیت موسسه اروپایی مدیریت کیفیت است و به لحاظ شهرت با مدل بالدريج برابری می‌کند؛

۴- چارچوب ارزیابی «جایزه کیفیت بالدريج»<sup>۲</sup> که سازمان را در هفت حوزه مرتبط با کیفیت می‌سنجد. هر حوزه امتیاز مربوط به خود را دارد که جمع این امتیازها در بهترین

1- EFQM (European Foundation for Quality Management)

2 - MBNQA (Malcom Baldrige National Quality Award )

حالت به عدد ۱۰۰۰ می‌رسد. معیارهای ارزیابی بالدریج، به عنوان یکی از معتبرترین جایزه‌های کیفیت در دنیا مطرح است؛

۵- سیستم ارزیابی «تیم اس. دی» که مبتنی بر ارزیابی شرکت از جهات راهبردی است. این مدل بسیار شبیه به مدل امتیازات متوازن، معیارهای زیر را برای ارزیابی عملکرد شرکت در نظر می‌گیرد:

- منظر داخلی: - منظر شرکت، - فرهنگ شرکت؛
- کارکنان: - وجود تیمهای خودمختار، - نظام ارزشیایی عملکرد کارکنان و اهدای پاداش؛
- سیستم: - بهبود مداوم فرایندهای سازمانی، - وجود شرایط سازمان یادگیرنده؛
- ایجاد تمایز و نفوذ در بازار: نوآوری در محصولات و خدمات ارائه شده- تعهد در پاسخگویی به نیازها و شکایات مشتری؛
- منظر خارجی شرکت: - شناخت از مشتریان و خواسته‌های آنها؛ - شناخت از رقبا و توانمندیهای ایشان.

امروزه مدیران به ارزش و تأثیر ابزار سنجش عملکرد سازمان پی برده‌اند، اما به ندرت به فکر استفاده از آن به عنوان بخشی از استراتژی شرکت افتاده‌اند. این افراد نه تنها نمی‌توانند ابزار سنجش برای نظارت بر اهداف و فرایندهای جدید ارائه دهند، بلکه برای این سوال که «آیا ابزار سنجش قدیمی آنها برای ارزیابی اقدامات و ابتکارات جدید مناسب است؟» نیز جوابی ندارند (میرهادی فرد و کلانتر، ۱۳۸۳: ۸۷). از جمله ابزارهای نوین سنجش عملکرد مدل امتیازات متوازن است که سعی می‌کند نواقص پیش‌گفته را به نوعی حل کند.

## ۲-۳- مدل امتیازات متوازن

کارت امتیازی متوازن چهارچوبی است برای تشریح فعالیتهای یک سازمان از ۴ جنبه مختلف که به دلیل قابلیت اجراء در عمل و ظرفیت تکامل همواره در حال تغییر و بهبود بوده است. یک کارت امتیازی خوب منطق استراتژیک یعنی روابط علت و معلولی بین فعالیتهای جاری [در اینجا استراتژی‌های منابع انسانی] و موفقیت بلندمدت را مستند می‌کند (ولوه و شوستراند، ۱۳۸۴: ۱۱). هدف عمده چهارچوب مذکور اعطای یک دیدگاه جامع کاری به مدیران و هدایت آنها به سمت تمرکز بر حوزه‌های اساسی و پیشبرد استراتژی است (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۴: ۸۰). مدل امتیازات متوازن دارای چهار وجه (منظر) مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری است.

بطور کلی اهداف استفاده از مدل امتیازات متوازن شامل موارد زیر است:

- ایجاد چارچوبی برای توصیف استراتژی سازمان از طریق جنبه های مالی ، مشتریان ، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری ؛
- استقرار سیستمی که موجب پر شدن شکاف بین اهداف بیان شده توسط مدیران ارشد و اهداف درک شده توسط کارکنان می شود
- ایجاد سیستمی جهت اندازه گیری عملکرد گذشته و هدایت عملکرد آینده (صدوقیان و تدین، ۱۳۸۶: ۵۵-۴۹).

تلاشهای تحقیقاتی در زمینه مدیریت دانش، سرمایه فکری و سازمانهای یادگیرنده همگی برای فهماندن چگونگی کنترل دارایی‌های نامشهود بوده است. کارتهای امتیازی جزء لاینفک این کنترل هستند. این کارتها برای افزودن بعدی استراتژیک به مدیریت کنترل و به طور خاص در پیش‌برد بحث در خصوص دارایی‌های نامشهود اهمیت دارند و وابستگی روزافزون شرکتها به منابع غیر مادی و معنوی دلیل عمده این تلاشها بوده است، مقارن با عبور از «شاخصهای سنتی مالی»، شاخصهای رضایت مشتری، شبکه ای از روابط مشتری و تأمین‌کنندگان، مشتری‌مداری، شراکت، ادغام، سازمانهای مجازی، مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار، حسابداری منابع انسانی و ... مطرح گردیدند تا اشکال دیگری از گزارش‌دهی سرمایه معنوی به منظور ارائه به شرکای داخلی و نیز خارجی فراهم آید (لوه و شوستراند، ۱۳۸۴: ۱۶ و ۳۱).

### ۳- رهیافتی نو به سنجش اثر منابع انسانی بر عملکرد: امتیازات متوازن منابع انسانی

تمایل روزافزونی برای اندازه‌گیری فعالیتهای منابع انسانی در حال شکل گرفتن است. به طور سنتی کارکردهای منابع انسانی با معیارهایی برای کمی کردن ارزش آنها دست به گریبان بوده است و «امتیازات متوازن منابع انسانی» آخرین تلاشها در این زمینه است که هسته اصلی خود را از مدل امتیازات متوازن تجاری اخذ نموده است. در جدول (۳) سیر تکاملی توجه به انسان به عنوان یک سرمایه تشریح شده است:

## جدول ۳: سیر تکاملی توجه به انسان به عنوان یک سرمایه

رویکرد	دوره تاریخی	مشخصات کلی	روش به کار رفته	چارچوب گزارشی
هزینه‌های پرسنلی	اواسط ۱۹۶۰	بهره‌گیری مالی از جذب کارکنان	تحلیل فایده	هزینه-درآمد
حسابداری سرمایه انسانی	اواخر ۱۹۶۰	ارزش‌گذاری مالی سرمایه انسانی	حسابداری منابع انسانی هزینه‌یابی منابع انسانی	صورت‌های مالی
مدیریت سرمایه انسانی	اواخر ۱۹۷۰	یادگیری و انتشار دانش به عنوان استراتژی مدیریت	سازمان‌های یادگیرنده مدیریت دانش	صورت‌های غیر مالی
مدیریت استراتژیک	اوایل ۱۹۹۰	ترکیب شاخص‌های مالی، سرمایه انسانی، فرایندهای داخلی مشتریان و نوآوری	کارت امتیازی متوازن	اندازه‌گیری عملکرد

همانگونه که مدل امتیازات متوازن برای کل سازمان یا شرکت به مجموعه‌ای از سنجه‌ها نیاز دارد تا میزان خوب کار کردن سازمان را در قبال هر یک از اهداف مشخص کند، در «امتیازات متوازن منابع انسانی» هم هر سنجه هدف خاص خود را دارد که به مجموعه‌ای از «ابتکارات عمل یا برنامه‌های کاربردی» برای اجرایی کردن استراتژی‌ها ختم می‌شود.

درک علت کاربرد امتیازات منابع انسانی به این بستگی دارد که سنجه‌های مورد نیاز تشخیص داده شود. اشتباهی معمول این است که همه سنجه‌های قابل تصور در یک کارت امتیازی جمع گردند. برای پرهیز از این اشتباه باید ساختاری هرمی را به کار برد که بدین ترتیب سلسله مراتب امتیازات منابع انسانی به شرح زیر مطرح می‌گردد:

● «سنجه‌های ارزش محور» منابع انسانی که با سنجه‌های شرکت (که آنها هم ارزش مدارند) در ارتباطند؛

● «سنجه‌های درآمد منابع انسانی» که آنها هم با درآمدهای شرکت در ارتباطند؛

● «سنجه‌های عملیاتی منابع انسانی» که بر کارایی دلالت می‌کنند؛

● «تحلیلگرهای منابع انسانی» که آنها هم بر داده‌های نیروی کار تمرکز دارند.

متأسفانه اکثر سنجه‌های منابع انسانی در عمل فعالیت محورند (تأکید بر کارایی) تا ارزش محور (استراتژیک). در مقابل آن دسته از سنجه‌هایی که به درآمدها یا خلق ارزش مربوط

می‌شوند اهمیت بیشتری دارند. ارزش فعالیت منابع انسانی در نهایت از سه جنبه متفاوت قابل بررسی است :

- ارزش فعالیت منابع انسانی برای شرکت به مثابه یک کل؛
- ارزش فرایندهای منابع انسانی به مثابه یک فعالیت برای سازمان، به عنوان مثال :
- مدیریت عملکرد و تناسب آن با زیرساختهای اصلی مانند فرهنگ، ساختار ، استراتژی و ... ؛
- کمیت ارزش ایجاد شده توسط کارکنان برای سازمان و آنچه که برای تصمیم سازی استراتژیک فراهم می آید (کریب ۲۰۰۵، ۳).

### ۳-۱- مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارت امتیازی متوازن

امتیازات متوازن منابع انسانی خدمات و پروژه‌های استراتژیک منابع انسانی را به تصویر می‌کشد و باحمایت از وظایف این حوزه آن را با استراتژیهای کلان سازمان همراستا می‌نماید و منابع انسانی را قادر به ارائه ارزش‌هایش در یک دوره کوتاه مدت از منظر درآمدهای مالی می‌کند. پذیرش امتیازات متوازن منابع انسانی به عنوان سیستم مدیریت استراتژیک این اطمینان را به سازمان می‌دهد که تمام ابعاد فعالیت‌های منابع انسانی که در تحقق اهداف سازمان دخیل هستند نشان داده می‌شود. با توسعه برنامه استراتژیک برای اندازه‌گیری عملکرد مدیریت منابع انسانی، سازمان فرصت رهبری و پیشگامی توسعه فرایندهای منابع انسانی را پیدا می‌کند، همچنین توسعه امتیازات متوازن منابع انسانی به عنوان فرایند جدید مدیریت، سازمان را قادر می‌سازد تا منابع انسانی را به عنوان یک همکار استراتژیک واقعی قلمداد نموده و ارزش کامل منابع انسانی را درک نماید. با توجه به مطالب فوق، می‌توان کارکردهای امتیازات متوازن در حوزه منابع انسانی را بشرح ذیل بر شمرد :

- ۱- هم راستا نمودن استراتژی منابع انسانی با استراتژیهای سازمان ؛
- ۲- شفاف نمودن مأموریتها و چشم‌انداز سازمان برای کارکنان ؛
- ۳- ایجاد اجماع و مالکیت در استراتژی سیستم مدیریت ؛
- ۴- بهبود ارتباطات در جهت استراتژی سازمان ؛
- ۵- اولویت‌بندی اقدامات منابع انسانی از طریق ارتباط بین فعالیتها و اهداف کسب و کار ؛
- ۶- حمایت از وظایف تعیین شده و ایجاد ارتباط بین استراتژی‌های ویژه سازمان ؛
- ۷- ایجاد چارچوب کاری برای اقدامات اولویت‌بندی و بودجه‌ریزی ؛

۸- تهیه نمایش واقعی از شاخص‌های عملکردی .

#### ۴-پیشینه تحقیق

پژوهشگرانی چون بیر، اسپکتر، لارسن، میلز و والتن (۱۹۸۴) در گروه نخستین پژوهشگرانی بودند که دیدگاه کل‌نگر یا نگرش سیستمی را توصیه کردند تا بتوان بدان وسیله راههای تأمین هدفهای منابع انسانی را مورد بررسی قرارداد... سرانجام بامبرگر و مشولم برای یکپارچه کردن نگرشها پیشنهاد می‌کنند، وسیله‌ها (راه‌های) منابع انسانی بر اساس زیر سیستم منابع انسانی (زیرسیستم گردش افراد، ارزیابی عملکرد و پاداش و روابط با کارکنان) مورد بررسی قرار گیرد (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱: ۹۴).

مک دافی (۱۹۹۵؛ به نقل از بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱: ۲۲۷) با استفاده از نمونه‌ای از واحدهای تولید خودرو در سطح جهانی، توانست وجود رابطه بین استراتژی منابع انسانی و عملکرد را تأیید کند؛ نتایج نشان داد که اگر چه هر یک از استراتژی‌های منابع انسانی می‌تواند با عملکرد سازمان مرتبط باشد، ولی زمانی بیشترین اثر نشان داده می‌شود که این شیوه‌های عمل به صورت یک دسته از عملیات منسجم، در درون سازمان، درآیند. به طور کلی دستاوردهای مک دافی بیانگر این است که اصولاً سازمانهایی که استراتژی‌های منابع انسانی نوآور دارند، از نظر تولید انعطاف‌پذیر هستند و عملکرد آنها از سازمانهایی که استراتژی منابع انسانی متفاوتی دارند، بهتر است.

گست<sup>۱</sup> (۱۹۹۹: ۱۸۳) در خصوص تحلیل اثر فعالیت‌های منابع انسانی بر عملکرد خاطر نشان می‌سازد که در این تحلیل، کوشش‌ها به این ختم می‌شود که فاکتورهایی به جز منابع انسانی هم دخیل هستند. بنابراین به یک تئوری نیاز داریم که بیان کند «چه موقع فعالیت‌های منابع انسانی، اثر بخش‌تر است؟». به عنوان مثال در بخش خدمات، عامل انسانی عاملی مهم است... همچنین باید به پراکنش نتایجی که عامل انسانی ایجاد و تشریح می‌کند، توجه کنیم. «آیا اثری که از نظر آماری پر معنی باشد قابل ملاحظه است؟» به عنوان مثال «آیا دو درصد پراکنش در عملکرد، نتیجه خوبی است؟».

لیو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در پاسخ به این سوال که آیا مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد؟ بر پایه داده‌های ۱۹۰۰۰ سازمان، به این نتیجه رسیدند که مدیریت

1 - Guest

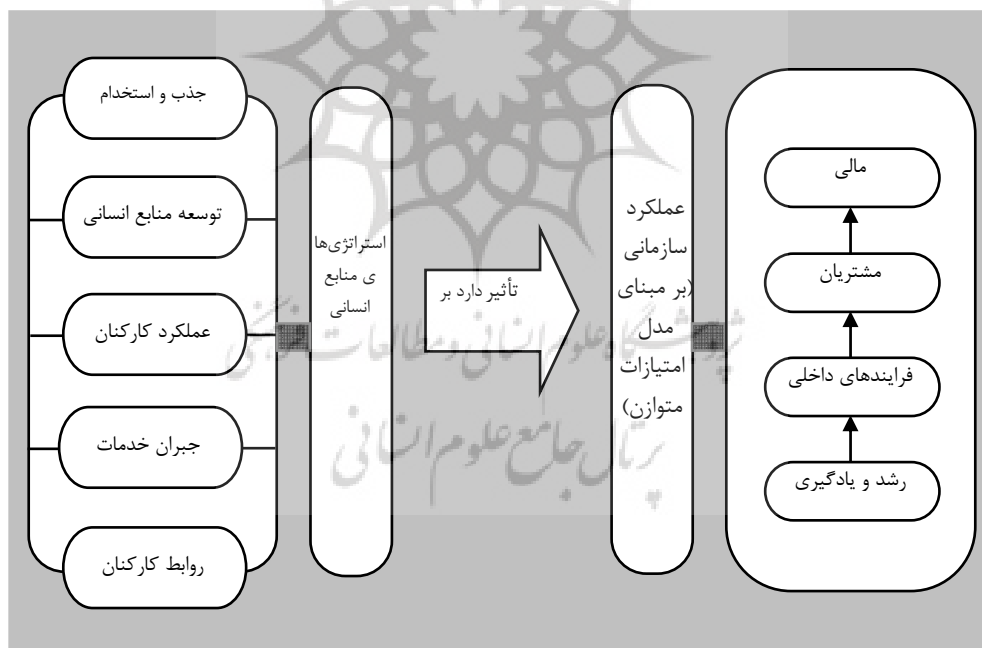
2 - Lio et al

منابع انسانی ارزش بالایی برای سازمانها خلق می‌کند. در مجموع این ارزش افزوده زمانی حداکثر می‌شود که بر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تکیه می‌شود نه بر عملکرد افراد و این در صورتی است که تصمیمات مدیریت منابع انسانی مبتنی بر استراتژی‌ها باشد.

5- مدل تحقیق

شکل (۱) استراتژی‌های منابع انسانی بکار گرفته شده در یک سازمان در قالب استراتژی‌های «مدیریت پاداش»، «روابط کارکنان»، «توسعه منابع انسانی»، «مدیریت عملکرد کارکنان»، «تامین منابع (جذب)» و تأثیر آنها بر جنبه‌های مختلف عملکرد بر اساس مدل امتیازات متوازن شامل ابعاد «رشد و یادگیری»، «فرایندهای داخلی»، «مشتریان» و «مالی» را نشان می‌دهد:

شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی - مدل امتیازات متوازن)



جدول ۴: اثر استراتژی‌های منابع انسانی بر جنبه‌های مختلف مدل امتیازات متوازن

استراتژی‌های منابع انسانی	عملکرد (بر اساس جنبه‌های مختلف کارت امتیازی متوازن)			
	رشد و یادگیری (1)	فرایندهای داخلی (2)	مشتریان (3)	مالی (4)
جذب و استخدام (A)	A1	A2	A3	A4
مدیریت عملکرد (B)	B1	B2	B3	B4
توسعه منابع انسانی (C)	C1	C2	C3	C4
مدیریت پاداش (D)	D1	D2	D3	D4
روابط کارکنان (E)	E1	E2	E3	E4

در جدول (۴) به عنوان نمونه تأثیر «استراتژی مدیریت عملکرد کارکنان (B)» بر «عملکرد سازمانی»، در قالب چهار شاخص اصلی B1، B2، B3 و B4 قابل اندازه‌گیری است؛ بدین صورت که به ترتیب اثر استراتژی پیش گفته را در حوزه‌های «رشد و یادگیری»، «فرایندهای داخلی»، «مشتریان» و «مالی» مورد سنجش قرار می‌دهد.

**فرضیه‌ها:**

**فرضیه اصلی:**

استراتژی‌های منابع انسانی موجب بهبود عملکرد اداره کل امور مالیاتی استان اصفهان شده است؟

**فرضیه‌های فرعی:**

- ۱- استراتژی‌های منابع انسانی موجب بهبود رشد و یادگیری در آن اداره کل شده است؟
- ۲- استراتژی‌های منابع انسانی موجب بهبود فرایندهای داخلی در آن اداره کل شده است؟
- ۳- استراتژی‌های منابع انسانی موجب بهبود جنبه مشتریان در آن اداره کل شده است؟
- ۴- استراتژی‌های منابع انسانی موجب بهبود مالی در آن اداره کل شده است؟

**روش کار**

مطالعه حاضر به لحاظ تعیین و توصیف ویژگی‌های یک وضعیت، «توصیفی» و به لحاظ گردآوری مجموعه منظمی از داده‌ها که صفت هر مورد را می‌سنجید، «پیمایشی» و به لحاظ در نظر گرفتن موقعیت اجتماع یا سازمان بدون دستکاری، «میدانی» بود. ابزار جمع‌آوری داده‌ها «پرسشنامه» با ۴۸ سوال بسته و ۶ سوال جمعیت‌نگاری بود که



روائی محتوایی و نمادی در مورد آن برقرار و شاخص پایائی کل مقیاس ۹۲/۰ را بدست می داد. حجم نمونه از روش پیش آزمون ۲۷۴ بر آورد گردید که با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای بین سه گروه کارکنان، کارشناسان و مدیران سازمان مربوطه توزیع شد. تعداد ۲۵۶ برگ پرسشنامه با نرخ ۹۳/۴ درصد جمع آوری شد اطلاعات جمع آوری شده به وسیله نرم افزار SPSS از طریق آزمونهای آماری t تک متغیره و تحلیل واریانس یکراهه در آمار استنباطی و آمار توصیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### ارائه و تجزیه و تحلیل نتایج

تحلیل شامل مقایسه میزان تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با عدد فرضی ۳ (میانگین مقیاس در طیف لیکرت)، مقایسه این تأثیرات در چهار جنبه و تأثیر ویژگی‌های جمعیت شناختی بر نتایج تحقیق بوده است:

جدول ۵: مقایسه میانگین نمره تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر بهبود رشد و یادگیری با

میانگین مقیاس (۳)

سطح معنی داری	t تک متغیره	خطای معیار	انحراف معیار	میانگین	استراتژی‌ها	تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر بهبود رشد و یادگیری
۰/۷۰۷	-۰/۳۷۶	۰/۰۵۵	۰/۸۸۷	۲/۹۷۹	جذب و استخدام (A1)	
۰/۷۷۷	-۰/۲۸۳	۰/۰۸۲	۱/۳۲۵	۳/۰۲۳	مدیریت عملکرد (B1)	
۰/۰۰۰	۱۱/۸۰۵	۰/۰۴۳	۰/۶۹۵	۳/۵۱۳	توسعه منابع انسانی (C1)	
۰/۰۰۰	۶/۸۶۹	۰/۰۵۶	۰/۸۹۶	۳/۳۸۴	جبران خدمات (D1)	
۰/۰۰۰	۵/۰۹۷	۰/۰۴۸	۰/۷۷۲	۳/۲۴۶	روابط کارکنان (E1)	

بر اساس یافته‌های جدول (۵) تأثیر استراتژی‌های «جذب و استخدام» و «مدیریت عملکرد» بر بهبود «رشد و یادگیری» به میزان متوسط ( $p > 0/05$ ) و تأثیر سایر استراتژی‌ها بر همین جنبه به طرز معناداری بیش از سطح متوسط ارزیابی شده است ( $0/01 <$ ). به همین ترتیب تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در سایر جنبه‌های مدل امتیازات متوازن نیز بررسی گردید که نتایج آن در جدول (۶) نشان داده شده است:

جدول ۶: خلاصه نتایج تحلیل‌ها

جنبه‌های مدل امتیازات متوازن استراتژی‌ها	رشد و یادگیری (جدول ۶)	فرایند‌های داخلی	مشتری	مالی
جذب و استخدام	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
مدیریت عملکرد	متوسط	متوسط	کمتر از متوسط	متوسط
توسعه منابع انسانی	بیش از متوسط	بیش از متوسط	بیش از متوسط	بیش از متوسط
جبران خدمات	بیش از متوسط	بیش از متوسط	بیش از متوسط	بیش از متوسط
روابط کارکنان	بیش از متوسط	بیش از متوسط	بیش از متوسط	بیش از متوسط

جدول ۷: مقایسه میانگین نمره تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر بهبود «عملکرد» با میانگین

مقیاس (۳)

سطح معنی داری	t تک متغیره	خطای معیار	انحراف معیار	میانگین	استراتژی‌ها	تأثیر استراتژی های منابع انسانی بر بهبود جنبه‌های عملکرد سازمانی
۰/۰۰۰	۸/۰۶۷	۰/۰۳۱	۰/۴۹۷	۳/۲۵۱	رشد و یادگیری	
۰/۰۰۰	۷/۶۶۵	۰/۰۲۹	۰/۴۷۴	۳/۲۲۷	فرایند‌های داخلی	
۰/۰۰۰	۸/۲۴۸	۰/۰۲۸	۰/۴۶۲	۳/۲۳۸	مشتری	
۰/۰۰۰	۹/۴۷۶	۰/۰۳۱	۰/۵۰۷	۳/۳۰۰	مالی	
۰/۰۰۰	۹/۰۱۲	۰/۰۲۸	۰/۴۵۱	۳/۲۵۴	عملکرد سازمانی	

بر اساس جدول (۷)، به طور کلی، تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر هر کدام از جنبه‌های عملکرد سازمانی در مدل امتیازات متوازن به طرز معنادار بیش از متوسط بوده است ( $p < 0/01$ ) که بدین ترتیب فرضیه‌های فرعی تحقیق پذیرفته می‌شوند. به همین صورت اثر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بیش از متوسط بدست آمد ( $p < 0/01$ ) که نشان دهنده تأیید فرضیه اصلی تحقیق می‌باشد. آیا این تأثیر در هر چهار جنبه یکسان بوده است؟؛ جدول (۸) به این سوال پاسخ می‌دهد:

جدول ۸: مقایسه تفاوت میانگین جنبه‌ها (با عدد صفر)

مقایسه زوجی جنبه‌ها	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	t تک متغیره	سطح معنی داری
رشد و یادگیری و فرایند های داخلی	۰/۰۲۳	۰/۲۸۲	۰/۰۱۷	۱/۳۲۶	۰/۱۸۶
رشد و یادگیری و مشتری	۰/۰۱۲	۰/۳۰۸	۰/۰۱۹	۰/۶۵۸	۰/۵۱۱
رشد و یادگیری و مالی	- ۰/۰۴۹	۰/۳۲۴	۰/۰۲۰	- ۲/۴۵۷	۰/۰۱۵
فرایند های داخلی و مشتری	- ۰/۰۱۰	۰/۲۶۴	۰/۰۱۶	- ۰/۶۵۱	۰/۵۱۶
فرایند های داخلی و مالی	- ۰/۰۷۳	۰/۲۸۰	۰/۰۱۷	- ۴/۱۷۲	۰/۰۰۰
مشتری و مالی	- ۰/۰۶۲	۰/۲۹۵	۰/۰۱۸	- ۳/۳۸۹	۰/۰۰۱

جدول (۸) نشان می‌دهد تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر جنبه‌های مختلف بهبود عملکرد یکسان نبوده است. در حقیقت اختلاف بین جنبه مالی با جنبه مشتری و فرایندهای داخلی ( $p < ۰/۰۱$ ) و رشد و یادگیری ( $p < ۰/۰۵$ ) به طرز معناداری بیش از صفر بدست آمد. همچنین این جدول اختلاف معناداری را بین هر کدام از سه جنبه اخیر (با هم) گزارش نمی‌کند ( $p > ۰/۰۵$ ). در جدول (۹) تأثیر هر یک از استراتژی‌های منابع انسانی بر بهبود عملکرد با میانگین (۳) مقایسه شده است:

جدول ۹: مقایسه تأثیر هر یک از استراتژی‌های منابع انسانی بر بهبود عملکرد با میانگین مقیاس (۳)

استراتژی‌ها	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	t تک متغیره	سطح معنی داری
جذب و استخدام (A)	۲/۹۷	۰/۷۰۴	۰/۰۴۴	۰/۵۲۵	۰/۶۰۰
مدیریت عملکرد (B)	۲/۹۵	۰/۸۷۲	۰/۰۵۴	- ۰/۸۷۸	۰/۳۸۱
توسعه منابع انسانی (C)	۳/۴۷	۰/۵۴۸	۰/۰۳۴	۱۳/۷۴۲	۰/۰۰۰
جبران خدمات (D)	۳/۵۱	۰/۷۲۰	۰/۰۴۵	۱۱/۴۵۴	۰/۰۰۰
روابط کارکنان (E)	۳/۲۴	۰/۶۴۴	۰/۰۴۰	۶/۰۱۱	۰/۰۰۰

طبق نتایج جدول (۹) تأثیر استراتژی «جذب و استخدام» و «مدیریت عملکرد» بر بهبود عملکرد، معادل سطح متوسط ( $p > 0/05$ ) ارزیابی شد و تأثیر استراتژی‌های «توسعه منابع انسانی»، «جبران خدمات» و «روابط کارکنان» به طرز معنی داری بیش از سطح متوسط به دست آمد ( $p < 0/01$ ).

### سایر یافته های تحقیق

بین نظرات پاسخ‌دهندگان بر حسب «جنس»، «سابقه خدمت»، «وضعیت استخدامی» و «مدرک تحصیلی» تفاوتی مشاهده نشد؛ لیکن تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد که بین نظرات کارکنان در خصوص تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به محل خدمت (مرکز استان یا شهرستان‌ها) در هر چهار جنبه تفاوت معنی داری وجود دارد ( $p < 0/01$ ) به نحوی که میانگین نمره شهرستان‌ها کمتر از مرکز استان بدست آمد؛ بین نظرات کارکنان مرکز استان و شهرستان‌ها در زمینه تأثیر استراتژی‌های «جذب و استخدام»، «مدیریت عملکرد» و «روابط کارکنان» تفاوت معنی داری وجود داشت ( $p < 0/01$ ). بین سایر استراتژی‌ها در دو محل تفاوتی مشاهده نشد ( $p > 0/05$ ).

### بحث

#### • تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی

نتایج این تحقیق مبنی بر «تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بیش از سطح متوسط» با نتایج تحقیقات کین و پالمر (۱۹۹۵)، پترسون و همکاران (۱۹۹۷)، لیو و همکاران (۲۰۰۷)، استرارو و همکاران (۲۰۰۷) همسوئی نشان می‌دهد. بدین ترتیب طبق جدول (۸) می‌توان پذیرفت که استراتژی‌های منابع انسانی اثر «بالنسبه زیاد»ی بر عملکرد سازمانی دارند ولی در پذیرفتن اثر «زیاد» باید جانب احتیاط را رعایت نمود؛ به گزارش گست (۱۹۹۹) در خصوص تحلیل اثر فعالیت‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، کوششها به این ختم می‌شود که عواملی به جز منابع انسانی هم دخیل هستند و زمانی این اثر حداکثر می‌شود که طبق یافته‌های مک دافی (۱۹۹۵)، این شیوه‌های عمل (استراتژی‌های منابع انسانی) به صورت یک دسته عملیات منسجم درون سازمان درآیند و طبق گزارش لیو و همکاران (۲۰۰۷)، تصمیمات مدیریت منابع انسانی مبتنی بر استراتژی‌ها باشد. به تعبیری می‌توان گفت اگر مدیری بخواهد عملکرد سازمانی را ارتقاء

دهد، در کنار سایر ابزارها می‌تواند از ابزار استراتژی‌های منابع انسانی که اثر بالنسبه زیادی دارد نیز استفاده کند.

• **مقایسه تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی در هر یک از جنبه‌های مدل امتیازات متوازن**  
در مقایسه این تأثیر بر هر یک از جنبه‌های مدل امتیازات متوازن طبق جدول (۹) مشاهده شد که میانگین نمره جنبه مالی بر میانگین نمره سه جنبه دیگر تفوق دارد؛ این وضعیت مشابه همان وضعیتی است که کاپلان و نورتون (۱۹۹۲ و ۱۹۹۶) را به ترویج شاخصهای غیرمالی برای سنجش عملکرد سوق داد و منجر به ارائه الگوی امتیازات متوازن شد. واقعیت این است که هنوز استفاده از شاخصهای غیر مالی برای سنجش موفقیت و عملکرد سازمانی مرسوم نیست یا نهادینه نشده است.

• **مقایسه تأثیر هر یک از استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد با یکدیگر**  
در سازمان مورد مطالعه تأثیر استراتژی‌های «جذب و استخدام» در هر چهار جنبه متوسط و اثر استراتژی «مدیریت عملکرد» در جنبه مشتری کمتر از متوسط و در سایر جنبه‌ها متوسط ارزیابی گردید؛ این یافته‌ها به شرح زیر قابل تفسیر هستند:

جدول (۷) تأثیر استراتژی جذب و استخدام که با شاخصهای کیفیت استخدام، نقل و انتقالهای داخلی و ارتقاء پست مورد سنجش قرار گرفته است را به میزان متوسط گزارش می‌کند. به عبارتی از دیدگاه کارکنان سازمان مورد مطالعه، شاخصهای فوق‌الذکر در حد انجام وظیفه و رفع تکلیف مدنظر بوده‌اند. به همین ترتیب در ارزشیابی سالانه کارکنان جنبه مشتری کمتر مدنظر بوده و در سایر ابعاد در حد انجام وظیفه عمل شده است. از نظر کارکنان سازمان مورد مطالعه، اثر استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، جبران خدمات و روابط کارکنان به طرز معناداری بیش از متوسط ارزیابی شد که نشان دهنده توان آنها در اثرگذاری مناسب بر عملکرد سازمان است.

#### • تأثیر «محل خدمت» بر نتایج تحقیق

در تحلیل سایر نتایج تحقیق تأثیر متفاوت محل خدمت شایان توجه است؛ از آنجائی که سازمان مورد مطالعه از نظر جغرافیائی دارای پراکندگی بود، با توجه به تعداد کارکنان و توزیع آنها، مؤلفه «محل خدمت» به دو قسمت مرکز استان و شهرستانها تقسیم شد. شواهد نشان داد که شهرستانها بجز استراتژی «جبران خدمات» (در هر چهار جنبه) و استراتژی توسعه منابع انسانی (در جنبه‌های «رشد و یادگیری» و «فرایندهای داخلی») تأثیر کمتری را گزارش نموده‌اند. به عقیده گست (۱۹۹۹) یکی از مواردی که می‌تواند یک

موقعیت طبیعی برای تحقیقاتی نظیر این تحقیق فراهم آورد محل جغرافیائی است؛ به نحوی که محقق می‌تواند تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی یک سازمان را در نواحی مختلف جغرافیائی آن سازمان بررسی و تحلیل کند. در خصوص مطالعه، استراتژی «جبران خدمات» و تا حدودی استراتژی «توسعه منابع انسانی» از آن گونه استراتژی‌هایی بوده‌اند که کمتر از سوی مدیران آن مناطق قابل کنترل بوده و از سوی سازمان مرکزی مدیریت و کنترل شده‌اند و به همین علت در تأثیر آنها در نواحی مختلف جغرافیائی تفاوت معنی داری مشاهده نمی‌شود. در مقابل در این نواحی باید بر اثربخشی استراتژی‌های «جذب و استخدام» «مدیریت عملکرد» و «روابط کارکنان» تأکید بیشتری صورت پذیرد. بدین ترتیب با وجود پذیرش لزوم نگرش سیستمی در این مبحث باید به مفاهیم و معانی که کنشگران به سازمان نسبت می‌دهند یا از آن استنباط می‌کنند نیز توجه شود. در این راستا محل جغرافیائی خدمت که نشانگر خرده فرهنگ‌های متفاوت و اقتضائات خاص محلی است می‌تواند بر استراتژی‌های منابع انسانی موثر و در نتایج آنها از جمله تأثیر بر عملکرد سازمانی پراکنش ایجاد کند.

#### • تأثیر ویژگی‌های جمعیت شناختی تحقیق

طبق نتایج تحقیق ویژگی‌های عمده جمعیت شناختی مانند جنسیت، سابقه خدمت، وضعیت استخدامی و مدرک تحصیلی تفاوتی بین نظرات پاسخ دهندگان ایجاد ننموده است و فقط در ویژگی طبقه پست در جنبه مشتری «کارکنان» نسبت به «کارشناسان» تأثیر بیشتری را گزارش نموده بودند. این نتایج می‌تواند موید برتری کل بر جزء باشد؛ بدین نحو که ویژگی‌هایی که کارکنان با خود به سازمان می‌آورند (مانند تحصیلات، جنسیت) یا پس از مدتی در سازمان کسب می‌کنند (مانند سابقه خدمت، وضعیت استخدامی، طبقه پست و...) در مقایسه با سیستم مدیریت منابع انسانی که این منابع را به کار می‌گیرد کمتر اثرگذار هستند و زیر سیستم‌ها یا استراتژی‌های منابع انسانی که شیوه عمل را مشخص می‌سازند موفقیت سازمان را رقم می‌زنند. نتیجه اخیر ضرورت رویکرد نظام‌مند و استراتژیک را مشخص می‌کند؛ بدین معنی که مدیران باید به سیستم منابع انسانی و زیر سیستم‌های آن در پیوند با استراتژی سازمان و سیستم سنجش عملکرد کسب و کار توجه نموده و نقاط اتصال منابع انسانی و راهبرد سازمان را شناسایی و بر آن تأکید کنند.

## پیشنهادها

با توجه به آنچه گذشت پیشنهادهایی به شرح آتی ارائه می‌گردد :

۱- با توجه به این که تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمان مورد مطالعه بیش از متوسط ارزیابی شده است ( جدول ( ۸ ) پیشنهاد می‌شود مدیریت بر این استراتژی‌ها تاکید نماید تا از مزایای آنها در بهبود عملکرد سازمانی بهره مند شود. البته در این خصوص باید تصمیمات مدیریت منابع انسانی مبتنی بر استراتژی‌ها باشد و این استراتژی‌ها به صورت یک دسته عملیات منسجم درآیند. در این راستا ایجاد پست معاونت منابع انسانی برای انسجام و پرهیز از پراکنده کاری در ادارات کل امور مالیاتی( و سازمان امور مالیاتی کشور ) نیز پیشنهاد می‌شود.

۲- با توجه به نتایج ضروری است در سازمان مورد مطالعه از مجموع استراتژی‌های بررسی شده ، توجه بیشتری به استراتژی‌های « جذب و استخدام » و « مدیریت عملکرد » مبذول و موانع اثر بخشی آنها شناسائی و رفع شود و همچنین بر استراتژی‌های « توسعه منابع انسانی » ، « جبران خدمات » و « روابط کارکنان » تاکید شود . در این راستا با عنایت به شاخصهائی که در این تحقیق به عنوان نقاط اتصال استراتژی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی در چهار جنبه مدل امتیازات متوازن لحاظ گردید پیشنهاد می‌شود در سازمان مورد مطالعه به کیفیت استخدام ،نقل و انتقالات داخلی ،ارتقاء پست و ارزشیابی سالانه کارکنان توجه بیشتری مبذول گردد و همچنین بر شاخصهای آموزش کارکنان ، طرح مسیر شغلی ، حقوق و مزایا ، مزایای رفاهی ، انضباط ، واگذاری مسئولیت و روابط کارکنان و مدیران تأکید گردد .

۳- با توجه به نتایج با اینکه می‌پذیریم بسیاری از سازمان‌ها توانائی پایش شاخص‌های غیر مالی را ندارند یا این کار در آنها مرسوم نیست ، لیکن مدل امتیازات متوازن فرصت خوبی را برای آزمایش و یادگیری فراهم می‌کند ؛ بنابراین با وجود آنکه این سازمان (و سازمان‌های مشابه ) هیچگونه آماری در مورد این روابط علی و معلولی ندارند ، همچنان پیشنهاد می‌شود در مورد این شاخصها بحث و تدقیق صورت گیرد .

۴- با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود در خصوص علت تأثیر کمتر اکثر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در شهرستان‌ها بررسی و تحقیق بیشتری صورت پذیرد و این تأثیرات به صورت دوره‌ای پایش شود .

## منابع فارسی

- ۱- آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۵)، مدیریت عملکرد (فرد، تیم، سازمان)، ترجمه بهروز قلیچ لی و داریوش غلام زاده، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- ۲- آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی - راهنمای عمل، (چاپ دوم)، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۳- اعرابی، سید محمد، (۱۳۸۵)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۴- الوانی، سید مهدی و تقوی، علی، (۱۳۸۲)، "مدل امتیازات متوازن، الگویی برای سنجش عملکرد در بخش دولتی"، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۷ و ۳۸، بهار و تابستان.
- ۵- امیری، فرزاد، (۱۳۸۵)، "اندازه‌گیری عملکرد سازمانها با استفاده از مدل تعالی کانجی"، مجله تدبیر (سازمان مدیریت صنعتی)، شماره ۱۶۸، سال شانزدهم.
- ۶- اولوه، فلیس یوران، شوستراند، آنا، (۱۳۸۴)، کارت امتیازی متوازن، ترجمه علیرضا علی سلیمانی، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- ۷- بامبرگر، پیترو و مشولم، ایلن، (۱۳۸۱)، تدوین، اجرا و آثار استراتژی منابع انسانی، (چاپ دوم)، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۸- تاج الدین، محمد و دیگران، (۱۳۸۵)، "مدل کسب و کار مدیران منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک سازمان"، مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، نشر آهار.
- ۹- جزنی، نسرين، (۱۳۸۴)، مدیریت منابع انسانی، تهران، نشر نی.
- ۱۰- خاکی، غلامرضا، (۱۳۸۴)، "چالش‌های استقرار و کاربرد حسابداری منابع انسانی در بنگاه"، مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، نشر آهار.
- ۱۱- سلطانی، ایرج، (۱۳۸۵)، "پیاده‌سازی استاندارد توسعه گر کارکنان و نقش آن در اثر بخشی فرایند مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمانهای تولیدی (تجربه شرکت فولاد مبارکه)"، مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، نشر آهار.
- ۱۲- کاپلان، رابرت. اس.، نورتون، دیوید. پی.، (۱۳۸۴)، سازمان استراتژی محور: چگونه شرکتها و سازمانهای معروف جهان توانسته اند به کمک روش ارزیابی متوازن استراتژی های خود را پیاده کرده و به موفقیت‌های بزرگ نائل شوند (با معرفی روش ارزیابی متوازن)، ترجمه پرویز بختیاری، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.



- ۱۳- مورعی، محمد هادی و اعرابی، محمد، (۱۳۸۳)، "توسعه مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (مطالعه موردی: شرکت مپنا)"، اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، چاپ اول، تهران، روناس.
- ۱۴- میرهادی فرد، مریم وکلانتر، سید کیانوش، (۱۳۸۳)، "اندازه‌گیری عملکرد شرکت"، مجله تدبیر (سازمان مدیریت صنعتی)، شماره ۱۵۱، سال پانزدهم.

### منابع انگلیسی

- 1-Chia A. and Hoon, H.S., 2000. "Adopting and Creating Balanced Scorecards in Singapore based Companies", Singapore Management Review, Vol 22 No 2, pp 1-15.
- 2-Cribb, G., 2005, "Human resource development : impacting on all four perspectives of the balanced scorecard ", World library and information congress : 71th IFLA general conference and council , Bond University , Queensland , Australia . <http://www.ifla.org/IV/IFLA11>, (available at 15/4/2008 ).
- 3-Davis, S. and Albright , T., 2004, "An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance", Management Accounting Research, Vol 15, pp 135-153.
- 4-Ghalayini, A.M., Noble, J.S. and Crowe, T.J. 1997, "An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness", International Journal of Production Economics, Vol. 48, pp. 207-25.
- 5-Guest, D.E., 1999, "Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda", Strategic Human Resource Management .Schuler, R.S. and Jackson, S.E. UK: Blackwell.
- 6-Hoque, Z., and W. James, 2000. "Linking the Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance", Journal of Management Accounting Research, Vol 12, pp 1-17.
- 7-Ittner, C.D., D.F. Larcker and T. Randall, 2003, "Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms", Accounting, Organizations and Society 28, 7-8: 715-41
- 8-Lio, y., Combs, J.G., Ketchen, D.J., and Ireland, R.D., 2007, " the Value of Human Resource Management for Organizational Performance", Business Horizons, Greenwich(abstract )

- 9-Otley, D., 1999. "Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research", Management Accounting Research, Vol 10, pp 363-382.
- 10-Sandhu, R., Baxter, J., Emsley, D., 2008, "Initiating the localisation of a balanced scorecard in a Singaporean firm", Singapore Management Review, Singapore 30, 1:17, 25
- 11-Starkey, K., Mckinley, A., 1993, "Strategy and the human resource: Ford and the search for competitive advantage", London, Blackwell.
- 12-Ulrich, D., 1999, "measuring human resources: an overview of practice and prescription for results ".Strategic Human Resource Management .Schuler, R.S. and Jackson, S.E. UK: Blackwell.

