

## ایجاد همترازی بین عناصر سازمانی در پرتو نقاط مرجع استراتژیک و رابطه آن با عملکرد سازمانی

فرج‌اله رهنورد<sup>۱\*</sup>، سعید نیکزاد<sup>۲</sup>

استادیار موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران  
استادیار موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۲/۲۱، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۵/۱۱)

### چکیده

در خصوص چگونگی واکنش به دنیای در حال تغییر، رویکردهای زیادی مطرح شده است. تمامی این رویکردها تنها در صورتی که متضمن همترازی در سازمان به عنوان یک اصل زیربنایی و بسیار مهم باشند، با معنا هستند. بررسی‌ها و مطالعاتی که در خصوص سازمان‌های موفق انجام شده است نشان می‌دهد که همترازی به عنوان یک اصل و محور تعیین‌کننده در سازمان مورد توجه بوده است. این مقاله، حاصل پژوهشی است در خصوص بررسی نقش همترازی عناصر سازمانی در ارتقای عملکرد سازمانی. در این پژوهش، از داده‌های ثانویه مدل جشنواره شهید رجایی برای سنجش عملکرد سازمانی، و از نظریه نقاط مرجع استراتژیک برای سنجش درجه همترازی عناصر چهارگانه راهبرد، فرهنگ، ساختار، و راهبرد منابع انسانی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشانگر آن هستند که اولاً همترازی نسبتاً بالایی بین عناصر سازمانی پیشگفته برقرار است، ثانیاً بین همترازی و عملکرد سازمانی همبستگی مثبتی وجود دارد.

### واژه‌های کلیدی:

## مقدمه

امروزه نقش همترازی عناصر سازمانی در ارتقای عملکرد سازمانی بسیار مورد توجه اندیشمندان و پژوهشگران قرار گرفته است [۶]. همترازی عبارت است از حدود چسبندگی بین دو یا چند بعد سازمانی برای ارتقای عملکرد [۱۹] [۱۸]. به هر حال، علیرغم شناخت اهمیت همترازی، تحقیقات اندکی در مورد پویایی همترازی صورت گرفته است. باید در نظر داشت اگر راهبرد سازمانی در واکنش به محیط تغییر داده می‌شود، لازم است دیگر عناصر سازمانی به طور هماهنگ تغییر پیدا کنند تا همترازی بین عناصر سازمانی حفظ شود. همترازی بین ابعاد مختلف سازمانی در گذشته مطرح شده است. ملنیک و همکاران [۱۷] همترازی را در رابطه با حفظ سازگاری بین اهداف راهبردی و برنامه‌های اجرایی مورد تاکید قرار داده و معتقد هستند که همترازی ناظر بر تامین سازگاری بین لایه‌های مختلف در فرایند برنامه‌ریزی است. یوبی [۱۵] همترازی را در رابطه با فناوری اطلاعات مطرح ساخته و معتقد است که همترازی فرایندی است که از طریق آن گزینه‌یابی برای اکتساب، بهبود، و بکارگیری فناوری اطلاعات باید با اهداف کسب و کار، عوامل سازمانی، و محیط خارجی سازگار باشد. همترازی هم از نظر محتوایی و هم فرایند مورد توجه قرار گرفته است. به عنوان مثال، هندرسون و ونکاترامان [۱۳] مدلی را برای فرایند همترازی ابداع کرده‌اند که مطابق آن بر همترازی بین چهار دامنه راهبرد کسب و کار، راهبرد فناوری اطلاعات، فرایندها و زیرساخت‌های سازمانی، و فرایندها و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در سازمان تاکید می‌شود. همترازی بین راهبرد کسب و کار و راهبرد سیستم‌های اطلاعاتی تحت عنوان "همترازی استراتژیک" از طرف صاحب نظران مورد بحث قرار گرفته است [۳] [۱۳]. همترازی بین راهبرد کسب و کار و ساختار نیز با عنوان "همترازی کسب و کار"، و همترازی بین راهبرد سیستم‌های اطلاعاتی و ساختار تحت عنوان "همترازی سیستم‌های اطلاعاتی" در ادبیات پژوهش مطرح شده است. ساب‌هروال و همکاران [۲۳] پنج نوع همترازی را به شرح زیر تمیز داده‌اند: (۱) همترازی سازمانی؛ (۲) همترازی استراتژیک؛ (۳) همترازی ساختاری؛ (۴) همترازی سیستم اطلاعاتی؛ (۵) همترازی میان‌بعدی. به هر حال، به دلیل اهمیت فزاینده همترازی و نقش محوری آن در موفقیت سازمان‌ها، مطالعات زیادی در خصوص شناسایی بیشتر این متغیر و چگونگی نقش و اثر آن در بقا و موفقیت سازمان انجام شده و در حال انجام است [۱۴] [۱۱] [۱۲]. این مقاله سعی دارد با در نظر گرفتن نظریه‌های نقاط مرجع استراتژیک، همترازی مطلوب بین گونه‌های

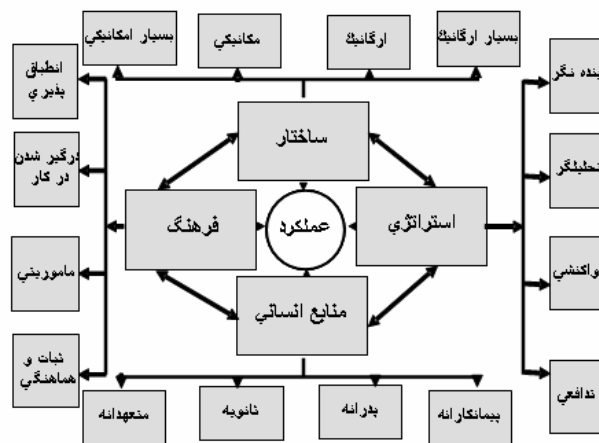
عناصر سازمانی مانند استراتژی، ساختار، فرهنگ، تکنولوژی و ... را تشخیص داده و نقش همترازی را در ارتقای عملکرد سازمانی بررسی نماید.

### همترازی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک

همان طور که پیشتر اشاره شد، همترازی عبارت است از تعدیل یک شی در رابطه با شی دیگر. بنابراین، مساله اصلی مدیریت ارشد، ایجاد همترازی بین سطوح استراتژی با محیط سازمان و هماهنگی در میان اجزای مختلف سازمان است [۵]. بر اساس بسیاری از نظریه‌های همترازی و ترکیب بندی سازمان، در سازمان‌هایی که همترازی میان عوامل زمینه‌ای، ساختاری، و استراتژیک در ترکیب بندی آن‌ها بالا است، اثربخشی آنها در حد بالایی قرار دارد [۸]. سازگاری میان متغیرهای محتوایی و ساختاری بخش قابل توجهی از تحقیق‌های انجام شده در خصوص سازمان، استراتژی، ساختار و ... را در بر می‌گیرد. به عنوان مثال، سازگاری میان استراتژی سازمانی و استراتژی منابع انسانی توسط آرمسترانگ [۱]، سازگاری استراتژی و ساختار توسط رابینز [۲۲]، سازگاری استراتژی و فرهنگ توسط سافولد [۲۴]، سازگاری میان فرهنگ و استراتژی منابع انسانی توسط پالته و کوسک [۲۱]، و سازگاری میان فرهنگ و ساختار توسط لینکولن و همکاران [۱۶] مورد بحث قرار گرفته است. آنچه برای سازگاری بین عناصر مختلف سازمان حائز اهمیت است، دستیابی به چارچوب بنیادی است که امکان قضاوت در خصوص میزان همترازی بین عناصر سازمانی را نشان دهد. به نظر می‌رسد ماتریس نقاط مرجع استراتژیک چارچوبی است که می‌تواند راهگشا باشد. نقطه مرجع در واقع یک معیار فرضی است که در ذهن مدیر سازمان شکل می‌گیرد و او موقعیت خود و یا سازمان خود را بر اساس آن می‌سنجد. فیگنهام و توماس (۱۹۸۸) نقاط مرجع استراتژیک را به مثابه هدف‌ها و یا معیارهایی تعریف می‌کنند که مدیران آنها را برای ارزیابی انتخاب‌هایشان و نیز علامت دادن به سایر افراد محوری سازمان و یا تعیین اولویت‌های سازمانی به منظور اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک مورد استفاده قرار می‌دهند. هر چند فیگنهام و همکاران [۱۰] استفاده از یک ماتریس سه بعدی (خارجی، داخلی و زمانی) را برای تبیین نقاط مرجع استراتژیک توصیه کرده‌اند، اما باید در نظر داشت که به دلیل سادگی، مدل‌های دو بعدی بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند، و توجه به محیط و کنترل به عنوان نقاط مرجع استراتژیک، مقطع مشترک بیشتر گونه‌شناسی‌ها در سطح سازمان هستند. از این رو، گونه‌های متناظر معرف همترازی عناصر سازمانی هستند.

### گونه‌های متناظر عناصر سازمانی

با انتخاب محیط و کنترل به عنوان نقاط مرجع استراتژیک، گونه‌های مختلف عناصر سازمانی را می‌توان شناسایی و باهم همتراز ساخت. در این صورت، هر ربع متناظر در گونه‌شناسی عناصر سازمانی بالاترین درجه همترازی را به نمایش می‌گذارد. برای درک بیشتر این موضوع لازم است گونه‌های مختلف عناصر سازمانی را که اندیشمندان مدیریتی بر حسب دو بعد محیط و کنترل مطرح ساخته‌اند، مدنظر قرار دهیم. مایلز و اسنو بر مبنای نقاط مرجع محیط و کنترل، راهبردهای سازمانی را به چهار گروه آینده‌نگر، تدافعی، تحلیلی‌گر و واکنشی دسته‌بندی کرده‌اند [۲۰]. چهار گونه ساختاری توسط دفت [۴] معرفی شده‌اند که بازتاب محیط و کنترل بر ساختار را نشان می‌دهند. دنیسون [۷] نیز گونه‌های فرهنگ سازمانی را در ماتریسی دو بعدی قرار داده است که در یک محور آن کنترل و در محور دیگر کانون توجه به محیط (داخلی و خارجی) قرار می‌گیرد. بامبرگر و مشولم [۲] با در نظر گرفتن دو محور اساسی توجه به بازار کار (محیط) داخلی و خارجی و نیز کنترل (محصول یا فرایند) ماتریسی را استخراج کرده‌اند که گونه‌های چهارگانه استراتژی منابع انسانی یعنی پیمانکارانه، ثانویه، متعهدانه و پدران‌ه را نشان می‌دهد. بنابراین، با در نظر گرفتن دو بعد محیط و کنترل، اولاً گونه‌های متناظر راهبرد سازمانی، فرهنگ، ساختار، و راهبرد منابع انسانی را می‌توان برای سنجش همترازی عناصر بکار گرفت. ثانیاً رابطه بین درجه همترازی عناصر و عملکرد سازمانی را مورد مطالعه قرار داد (نمودار ۱).



نمودار ۱. گونه‌شناسی عناصر چهارگانه سازمان

### همترازی عناصر سازمانی

اگر محیط و کنترل دو نقطه مرجع استراتژیک در بررسی همترازی عناصر سازمانی به حساب بیاوریم، باید همترازی را به مفهوم گونه‌های متناظر تعریف کرد. به عنوان مثال، در ربع تمرکز بر محیط داخلی و کنترل کم، گونه استراتژی سازمانی واکنشی است که با گونه‌های متناظر یعنی فرهنگ درگیر شدن، ساختار ارگانیک، استراتژی متعهدانه منابع انسانی همتراز است. نتیجه این که برای هر یک از عناصر سازمانی، چهار وضعیت متفاوت قابل پیش بینی است که بین آنها تناظر ۱-۱ برقرار است که می‌تواند معرف همترازی مطلوب بین عناصر چهارگانه باشد (نگاره ۱).

نگاره ۱. همترازی گونه‌های استراتژی منابع انسانی، استراتژی، فرهنگ، و ساختار سازمانی

استراتژی منابع انسانی	ساختار	فرهنگ	استراتژی	کنترل	تمرکز بر محیط
متعهدانه	ارگانیک	درگیر شدن	واکنشی	کم	داخلی
پدرانه	بسیار مکانیک	ثبات و سازگاری	تدافعی	زیاد	
پیمانکارانه	بسیار ارگانیک	انطباق پذیری	آینده نگر	کم	خارجی
ثانویه	مکانیک	ماموریتی	تحلیل گر	زیاد	

به عنوان مثال، مطابق نگاره ۱، در جاییکه تمرکز بر محیط داخلی است و درجه کنترل پایین است، ضروری است سازمان استراتژی واکنشی را انتخاب کرده و فرهنگ همتراز با این گونه استراتژی، فرهنگ درگیر شدن است که در مدل دنیسون آمده است. همچنین ساختار سازمانی و استراتژی منابع انسانی همتراز با آن، به ترتیب ساختار ارگانیک، و استراتژی منابع انسانی متعهدانه است که توسط دفت و بامبرگر ارائه شده‌اند. هر چند تعریف همترازی به مفهوم آن است که گونه‌های شناسایی شده برای عناصر سازمانی (راهبرد سازمانی؛ ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، و راهبرد منابع انسانی) در یکی از ربع‌های متناظر ماتریس نقاط مرجع استراتژیک قرار گیرند، اما درجه همترازی را تنها می‌توان بر مبنای مجاورت نقاط به یکدیگر سنجید [۴].

### پرسش‌های تحقیق

پرسش‌های اصلی و فرعی این پژوهش عبارتند از:

الف) پرسش اصلی:

آیا بین همترازی عناصر سازمانی و عملکرد آن رابطه وجود دارد؟

ب) پرسش‌های فرعی:

۱. عملکرد دستگاه‌های اجرایی، بانک‌ها و بیمه‌های دولتی ایران در چه سطحی است؟
۲. استراتژی سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، و استراتژی منابع انسانی غالب در دستگاه‌های اجرایی، بانک‌ها و بیمه‌های دولتی ایران کدامند؟
۳. همترازی عناصر سازمانی با توجه به نقاط مرجع کنترل و محیط در چه سطحی است؟

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر روش شناختی یک تحقیق توصیفی، و از نظر نتایج یک تحقیق کاربردی محسوب می‌شود. هدف از این تحقیق، شناخت درجه همترازی متغیرهای استراتژی منابع انسانی، ساختار، فرهنگ و استراتژی سازمانی با یکدیگر و ارتباط آن با عملکرد سازمانی در دستگاه‌های اقتصادی اعم از وزارتخانه‌ها، موسسات دولتی، بانک‌ها، و شرکت‌های بیمه دولتی است. نظر به اینکه مدیران ارشد دستگاه‌های اجرایی بر اساس نقاط مرجع استراتژیکی که در ذهن دارند، دستگاه‌ها را در جهت مورد نظر هدایت می‌کنند، لذا مدیران ارشد دستگاه‌های اجرایی فوق‌الذکر به عنوان جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه‌ها توسط آنان تکمیل گردید. باید در نظر داشت که به دلیل محدود بودن حجم جامعه آماری (۲۹ سازمان دولتی) بجای نمونه‌گیری، از روش همه‌شماری (تمام‌شماری) استفاده شده است. در این پژوهش، برای اندازه‌گیری متغیر عملکرد از شاخص‌های سنجش عملکرد جشنواره شهید رجایی (شاخص‌های عام و خاص) استفاده شده است. شاخص‌های عام در حقیقت معرف توانمندسازها، در حالیکه شاخص‌های اختصاصی نشانگر نتایج هستند. شاخص‌های عام شامل مدیریت راهبردی، مدیریت منابع انسانی، ساختار (تشکیلات، قوانین و مقررات)، بهبود سیستم‌ها و روش‌های انجام کار، بهره‌گیری از فن‌آوری‌های اداری، قانونگرایی، شهروندمداری، شناخت نیازها و حصول اطمینان از تطابق کیفیت خدمات با نیازها و انتظارات ارباب رجوع است. شاخص‌های اختصاصی نیز

عبارتنداز: ۱) میزان تحقق سیاست‌های محوری و جهت‌گیری‌های کلی برنامه‌های توسعه؛ ۲) میزان تحقق اهداف کمی برنامه‌های توسعه؛ ۳) عملکرد دستگاه‌های اجرایی با توجه به برنامه‌های رئیس جمهور و وزیران در موقع اخذ رای از مردم و مجلس؛ ۴) میزان موفقیت در اجرای طرح‌های عمرانی از نظر کیفیت، سرعت و هزینه؛ و ۵) میزان تحقق سیاست‌ها و مأموریت‌های محوری و مهم دولت (مأموریت‌های ویژه). در ضمن، برای گونه‌شناسی عناصر سازمانی از پرسش‌نامه محقق ساخته مبتنی بر مدل‌های مایلز و اسنو، دنیسون، دفت، و بامبرگر استفاده شده است. به عبارت دیگر، هر یک از این متغیرها (راهبرد سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، و راهبرد منابع انسانی) بر حسب درجه تمرکز بر محیط (داخلی یا خارجی) و درجه کنترل (فرایند یا محصول) مورد سنجش قرار گرفته‌اند و گونه غالب هر یک از عناصر سازمانی با توجه به مختصات (محیط و کنترل) در ماتریس نقاط مرجع استراتژیک مشخص شده‌اند. از مجموع ۲۰۳ پرسشنامه ارسالی برای ۲۹ سازمان، ۱۵۶ پرسشنامه توسط مدیران ارشد آنها تکمیل و برگشت داده شد که نشانگر میانگین بیش از ۵ پرسشنامه برای هر سازمان است. باید در نظر داشت که افت آزمون‌ها از ۲۰۳ به ۱۵۶ پرسش‌نامه، به مفهوم نقض همه شماری بودن پژوهش نیست زیرا واحد تحلیل در این پژوهش سازمان است نه فرد. برای سنجش روایی محتوایی پرسش‌نامه علاوه بر مبانی نظری، از نظرات آزمودنی‌های تحقیق در مرحله مطالعه مقدماتی استفاده شده است. اعتبار پرسش‌نامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده که آلفای به دست آمده به ترتیب در مورد استراتژی سازمانی ۰/۹۴، ساختار سازمانی ۰/۸۵، فرهنگ سازمانی ۰/۸۳، و استراتژی منابع انسانی ۰/۸۲ حاصل گردید.

### یافته‌های پژوهش

پاسخ‌دهی به پرسش‌های پژوهش مستلزم تعیین سطح عملکرد سازمانی، گونه‌شناسی عناصر سازمانی، تعیین درجه همترازی عناصر سازمانی، و تبیین رابطه بین همترازی و عملکرد است که ذیلاً بدانها اشاره می‌شود:

#### ۱. عملکرد سازمانی

در آزمون پرسش اول (عملکرد دستگاه‌های اجرایی، بانک‌ها و بیمه‌های دولتی ایران در چه سطحی است؟) نمی‌توان صرفاً بر شاخص‌های مالی تکیه زد، زیرا ماهیت غیرانتفاعی برخی از این سازمان‌ها، مستلزم کاربرد مقیاس‌های غیر مالی است. بنابراین، برای پاسخ به

این پرسش به نتایج آخرین ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی بر مبنای شاخصهای نهمین جشنواره شهید رجایی در سال ۱۳۸۴ اکتفا شده است. در حالیکه در سنجش عملکرد بانکها و شرکت‌های بیمه، شاخص‌های مالی مدنظر قرار گرفته است. به سخن دیگر، برای هر بانک تجاری، تخصصی و شرکت‌های بیمه کارایی نسبی در بخش‌های ساختار سرمایه، سودآوری و رشد محاسبه شده است. این شاخص‌ها در هم ادغام و در نهایت کارایی مالی به عنوان شاخص نهایی و عامل سنجش کارایی نسبی بانک‌ها و شرکت‌های بیمه لحاظ شده است (نگاره ۲).

باتوجه به نگاره ۲ می‌توان گفت که از ۲۹ دستگاه مورد مراجعه در این بررسی، ۲۱ دستگاه (۷۲ درصد) دارای عملکرد بالا و ۷ دستگاه (۲۸ درصد) دارای عملکرد متوسط بودند. در ضمن، از بین دستگاههای غیرانتفاعی، سازمان امور مالیاتی دارای بهترین عملکرد (۰/۹۴) و شرکت راه آهن ج.ا.ا. دارای ضعیف‌ترین عملکرد (۰/۵۳) هستند. در میان بانک‌ها و شرکت‌های بیمه نیز بیمه آسیا دارای بهترین عملکرد مالی (۰/۹۶) و بانک مسکن دارای ضعیف‌ترین عملکرد مالی (۰/۴۵) است.

## ۲. گونه‌شناسی عناصر سازمانی

در پاسخ به پرسش دوم (استراتژی سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، و استراتژی منابع انسانی غالب در دستگاه‌های اجرایی، بانک‌ها و بیمه‌های دولتی ایران کدامند؟) در مرحله اول مختصات (محیط، کنترل) برای هر یک از عناصر چهارگانه سازمانی محاسبه، و سپس جایگاه آنها در ماتریس نقاط مرجع استراتژیک (نمودار ۲) تعیین شد. باید در نظر داشت که هر یک از دو محور (محیط و کنترل) در واقع پیوستاری را تشکیل می‌دهند که نقاط مرجع با استقرار بر آن، چگونگی کیفیت موضوع مورد نظر را از دیدگاه مدیران ارشد بیان می‌کند. نتایج گونه‌شناسی عناصر سازمانی در ۲۹ دستگاه اجرایی در نگاره ۵ منعکس شده است.



نگاره ۲. سنجش عملکرد، همترازی، و گونه شناسی عناصر سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه

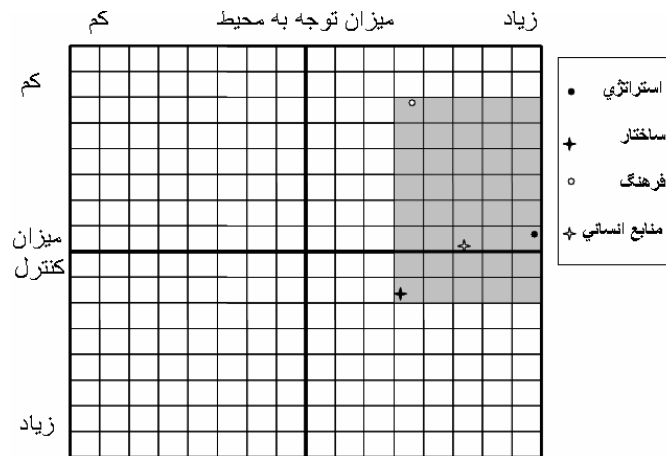
ردیف	نام دستگاه	عملکرد	درجه همترازی	راهبرد سازمانی	فرهنگ سازمانی	راهبرد منابع انسانی	ساختار سازمانی
۱	دفاع	۰/۸۶	خیلی زیاد	کاوشگر	انطباق پذیر	پیمانکارانه	بسیار ارگانیک
۲	سازمان مدیریت و برنامه ریزی	۰/۸۵	خیلی زیاد	کاوشگر	ماموریتی	پیمانکارانه	بسیار ارگانیک
۳	امور اقتصادی و دارایی	۰/۸۵	زیاد	تحلیلگر	انطباق پذیر	ثانویه	مکانیکی
۴	امور خارجه	۰/۸۴	خیلی زیاد	تحلیلگر	ماموریتی	پیمانکارانه	بسیار ارگانیک
۵	بازرگانی	۰/۸۳	خیلی زیاد	تحلیلگر	ماموریتی	پیمانکارانه	مکانیکی
۶	جهاد کشاورزی	۰/۸۲	خیلی زیاد	کاوشگر	انطباق پذیر	ثانویه	بسیار ارگانیک
۷	نیرو	۰/۸۰	خیلی زیاد	کاوشگر	انطباق پذیر	پیمانکارانه	بسیار ارگانیک
۸	نفت	۰/۸۰	خیلی زیاد	کاوشگر	انطباق پذیر	پیمانکارانه	بسیار ارگانیک
۹	صنایع و معادن	۰/۷۸	خیلی زیاد	کاوشگر	انطباق پذیر	ثانویه	مکانیکی
۱۰	سازمان محیط زیست	۰/۸۲	خیلی زیاد	تحلیلگر	سازگاری	پدرانه	بسیار مکانیکی
۱۱	مسکن و شهرسازی	۰/۵۹	زیاد	تحلیلگر	انطباق پذیر	پیمانکارانه	بسیار ارگانیک
۱۲	سازمان امور مالیاتی	۰/۹۴	خیلی زیاد	کاوشگر	انطباق پذیر	ثانویه	مکانیکی
۱۳	سازمان ثبت احوال	۰/۹۲	خیلی زیاد	کاوشگر	انطباق پذیر	پیمانکارانه	مکانیکی
۱۴	گمرک ج.ا.ا.	۰/۸۸	خیلی زیاد	تحلیلگر	انطباق پذیر	پیمانکارانه	مکانیکی
۱۵	اوقاف و امور خیریه	۰/۵۸	زیاد	کاوشگر	انطباق پذیر	متعهدانه	ارگانیک
۱۶	شرکت راه آهن ج.ا.ا.	۰/۵۳	خیلی زیاد	تحلیلگر	ماموریتی	ثانویه	مکانیکی
۱۷	بانک ملت	۰/۸۸	خیلی زیاد	کاوشگر	انطباق پذیر	پیمانکارانه	مکانیکی
۱۸	بانک سپه	۰/۸۴	خیلی زیاد	تحلیلگر	انطباق پذیر	ثانویه	مکانیکی
۱۹	بانک ملی ایران	۰/۸۲	زیاد	کاوشگر	انطباق پذیر	ثانویه	مکانیکی
۲۰	بانک تجارت	۰/۸۱	خیلی زیاد	تحلیلگر	انطباق پذیر	ثانویه	مکانیکی
۲۱	بانک رفاه کارگران	۰/۷۱	خیلی زیاد	کاوشگر	انطباق پذیر	ثانویه	مکانیکی
۲۲	بانک صادرات	۰/۶۲	خیلی زیاد	کاوشگر	انطباق پذیر	پیمانکارانه	مکانیکی
۲۳	بانک صنعت و معدن	۰/۹۳	خیلی زیاد	کاوشگر	انطباق پذیر	ثانویه	مکانیکی
۲۴	بانک توسعه صادرات	۰/۸۸	خیلی زیاد	کاوشگر	انطباق پذیر	پیمانکارانه	مکانیکی
۲۵	بانک کشاورزی	۰/۵۸	خیلی زیاد	کاوشگر	انطباق پذیر	پیمانکارانه	مکانیکی
۲۶	بانک مسکن	۰/۴۵	خیلی زیاد	تحلیلگر	انطباق پذیر	ثانویه	مکانیکی
۲۷	شرکت بیمه آسیا	۰/۹۶	زیاد	کاوشگر	درگیر شدن	متعهدانه	ارگانیک
۲۸	شرکت بیمه البرز	۰/۸۸	زیاد	کاوشگر	انطباق پذیر	ثانویه	مکانیکی
۲۹	شرکت بیمه دانا	۰/۵۷	متوسط	تحلیلگر	انطباق پذیر	پدرانه	بسیار مکانیکی

مطابق نگاره ۲، در سازمان های مورد مراجعه، ۱۸ سازمان دارای استراتژی آینده نگر (کاوشگر) و ۱۱ سازمان دارای استراتژی تحلیلگر هستند. این امر نشان می دهد که از دیدگاه مدیران ارشد این سازمان ها، تاکید و نگاه استراتژیک سازمان بر محیط خارج بوده است و تعداد بیشتری از این سازمان ها (۱۸ سازمان) بر انعطاف بیشتر و کنترل کمتر نیز تاکید داشته اند، در حالی که ۱۱ سازمان، ضمن توجه و تاکید بیشتر بر محیط بیرونی، بر کنترل بیشتر در سازمان نیز تاکید کرده اند. نکته قابل توجه این که هیچ یک از سازمان های مورد مراجعه، استراتژی های محافظه کارانه (واکنشی) و یا تدافعی را انتخاب نکرده اند و در واقع بدان توجه نداشته اند. در ضمن، داده های جدول ۲ نشانگر آن است که گونه ساختاری مکانیکی در ۱۸ سازمان، و گونه ساختاری بسیار ارگانیک تنها در ۷ سازمان به کار گرفته شده است. ۲ سازمان گونه ساختاری بسیار مکانیکی و ۲ سازمانی نیز گونه ساختاری ارگانیک داشته اند. از نظر گونه شناسی فرهنگی نیز باید گفت، فرهنگی انطباق پذیری در ۲۲ سازمان مورد عمل قرار گرفته است که تا حدودی با گونه استراتژیک معرفی شده در ۱۸ سازمان (آینده نگر) نزدیکی و همسویی را نشان می دهد. ۵ سازمان گونه فرهنگی ماموریتی را مورد عمل قرار داده اند، یک سازمان، گونه فرهنگی درگیر شدن و یک سازمان نیز گونه فرهنگی ثبات و سازگاری را به کار گرفته است. از نظر راهبردهای منابع انسانی، استراتژی پیمانکارانه در ۱۳ سازمان، و ثانویه در ۱۲ سازمان به کار گرفته شده اند، و تنها دو سازمان راهبرد پدرانه و دو سازمان دیگر راهبرد متعهدانه را بر گزیده اند. باید در نظر داشت که دو گونه پیمانکارانه و ثانویه به محیط خارجی سازمان تاکید می کنند، ولی از نظر میزان انعطاف پذیری، گونه پیمانکارانه به محصول توجه دارد نه بر فرایند. از این رو، می توان گفت این گونه استراتژیک آزادی و انعطاف بیشتری را برای نیروی انسانی خود قایل است و در مقابل گونه استراتژیک ثانویه، همراه با توجه و تاکید بر محیط خارجی، بر فرایند انجام کار تاکید داشته و از این رو، می توان نتیجه گیری کرد که کنترل جدی تری را نسبت به گونه پیمانکارانه اعمال می کند.

### ۳. درجه همترازی عناصر سازمانی

پاسخ به پرسش سوم (همترازی عناصر سازمانی با توجه به نقاط مرجع کنترل و محیط در چه سطحی است؟) در گرو چگونگی سنجش درجه همترازی عناصر سازمانی است. همان طور که پیشتر گفته شد، هر چند قرار گرفتن گونه های عناصر سازمانی در یکی از چهار ربع ماتریس نشانگر همترازی آنهاست، اما باید گفت مجاورت و در بهترین وضعیت، انطباق

این نقاط بر روی هم بالاترین درجه همترازی را نشان می‌دهد. در این پژوهش درجه همترازی عناصر سازمانی از طریق تعیین مجاورت آنها در ماتریس نقاط استراتژیک مشخص شده است. به عنوان مثال، جایگاه عناصر سازمانی برای سازمان ثبت احوال کشور مطابق نمودار ۲ است.



نمودار ۲. ماتریس نقاط مرجع استراتژیک سازمان ثبت احوال کشور

همان طور که در نمودار ۲ دیده می‌شود، استراتژی سازمانی، ساختار سازمانی، و راهبردهای منابع انسانی در مجاورت همدیگر هستند، و فرهنگ سازمانی از خوشه عناصر سه گانه فاصله گرفته است. البته در مجموع درجه پراکندگی این عناصر از یکدیگر چندان زیاد نیست. علی‌ایحال، درجه همترازی عناصر سازمانی با در نظر گرفتن جایگاه آنها در چهار ربع ماتریس نقاط استراتژیک و حدود مجاورت آنها در جدول ۲ منعکس شده است. همان گونه که در جدول دیده می‌شود، از ۲۹ دستگاه اجرایی مورد مطالعه، ۲۲ مورد (حدود ۷۶ درصد) دارای همترازی خیلی بالا بین عناصر سازمانی خود هستند، و ۶ سازمان نیز (حدود ۲۱ درصد) از همترازی بالا برخوردارند، و تنها در یک سازمان همترازی عناصر سازمانی در حد متوسط است. علی‌ایحال، درجه همترازی عناصر سازمانی با در نظر گرفتن جایگاه آنها در چهار ربع ماتریس نقاط استراتژیک و حدود مجاورت آنها در جدول ۲ منعکس شده است. همان گونه که در جدول دیده می‌شود، از ۲۹ دستگاه اجرایی مورد مطالعه، ۲۲ مورد (حدود ۷۶ درصد) دارای همترازی خیلی بالا بین عناصر سازمانی خود هستند، و ۶ سازمان نیز (حدود ۲۱ درصد) از همترازی بالا برخوردارند، و تنها در یک

سازمان همترازی عناصر سازمانی در حد متوسط است. در ضمن، جدول ۲ نشان دهنده نوع نزدیکی میان ساختار سازمانی و استراتژی منابع انسانی در سازمانهای مورد مطالعه است. بعلاوه، در اغلب موارد فرهنگ سازمانی و در بسیاری از موارد استراتژی سازمان و در موارد زیادی نیز فرهنگ سازمانی و استراتژی سازمانی فاصله معناداری از ساختار و استراتژی منابع انسانی دارند. به سخن دیگر، این تعبیر دور از ذهن نیست که منابع انسانی و ساختار به دلیل اثرات کوتاه مدت و فوری بر عملکرد سازمان مورد توجه بیشتر قرار داشته و در اذهان مدیران ارشد نیز این اثرات مشابه و مشترک منجر به نوعی رویکرد مشابه و یکسان در خصوص آن ها شده است.

#### ۴. ارتباط همترازی و عملکرد

هرچند همترازی عناصر سازمانی با یکدیگر، باعث انسجام سازمانی شده و به تبع آن می توان انتظار داشت که عملکرد سازمانی ارتقا پیدا کند، اما یافته های این پژوهش که از طریق آزمون استقلال (استفاده از تکنیک  $\chi^2$ ) بین دو متغیر همترازی و عملکرد به دست آمده نشانگر همبستگی ضعیف ( $r=0.36$ ) بین این دو متغیر است.

نگاره ۳. رابطه همترازی عناصر سازمانی و عملکرد سازمانی

کل	عملکرد سازمانی			
	بالا	متوسط		
۱	۰	۱	مشاهده شده	همترازی
۱	۰/۸	۰/۲	مورد انتظار	
۳/۴	۰	۳/۴	% از کل	
۶	۴	۲	مشاهده شده	
۶	۴/۶	۱/۴	مورد انتظار	
۲۰/۷	۱۳/۸	۶/۹	% از کل	
۲۲	۱۸	۴	مشاهده شده	
۲۲	۱۶/۷	۵/۳	مورد انتظار	
۷۵/۹	۶۲/۱	۱۳/۸	% از کل	
۲۹	۲۲	۷	مشاهده شده	
۲۹	۲۲	۷	مورد انتظار	
۱۰۰	۷۵/۹	۲۴/۱	% از کل	

Chi-square = 3.84, df= 2, r= 0.36

## بحث و نتیجه گیری

هر چند همترازی دو بدو میان عناصر سازمانی در ادبیات پژوهش مورد توجه بوده، اما همترازی چند گانه در میان متغیرهای استراتژی، ساختار، فرهنگ سازمانی و استراتژی منابع انسانی در ادبیات پژوهش مورد توجه قرار نگرفته است. در این تحقیق، ضمن استفاده از مقوله همترازی از تحقیق‌های پیشین، همترازی بر مبنای ماتریس نقاط مرجع استراتژیک مورد سنجش قرار گرفته است. نتایج به دست آمده نشانگر آن است که همترازی نسبتاً بالایی بین عناصر سازمانی در دستگاههای اجرایی مورد مطالعه وجود دارد. سنجش ارتباط بین عملکرد سازمانی با همترازی عناصر سازمانی گویای همبستگی متوسط بین این دو متغیر است. بنابراین، می‌توان انتظار داشت که با افزایش همترازی بین عناصر سازمانی، بتوان عملکرد سازمانی را ارتقا داد. در ضمن، یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد محل استقرار گونه‌های استراتژی سازمانی و فرهنگ سازمانی در ماتریس نقاط مرجع در اغلب سازمان‌ها از محل استقرار دو متغیر استراتژی منابع انسانی و ساختار سازمانی فاصله معنا داری دارد. به نظر می‌رسد که ساختار و استراتژی منابع انسانی به دلیل کارکردهای روزمره و عملیاتی در اغلب سازمان‌ها، به گونه‌ای مناسب‌تر با یکدیگر پیوند یافته‌اند و گونه‌های آن‌ها به هم نزدیک‌تر هستند. در مقابل گونه‌های استراتژی و فرهنگ به دلیل ذهنی بودن بیشتر نسبت به دو متغیر دیگر، از آنها فاصله داشته و محل استقرار آن‌ها در ماتریس نقاط مرجع به طور معناداری از دو متغیر دیگر جدا شده است. باید در نظر داشت که عملکرد دستگاههای اجرایی در این پژوهش بر مبنای داده‌های ثانویه مدل جشنواره شهید رجایی مورد سنجش قرار گرفته است. بنابراین، خطای ارزشیابی عملکرد در چنین مدلی را نباید نادیده گرفت. نتایج چنین سنجشی گویای عملکرد نسبتاً بالای دستگاه‌های اجرایی است که با واقعیت ملموس عملکرد دیوانسالاری در کشور تطبیق پیدا نمی‌کند. از اینرو، بازنگری در شاخص‌های ارزیابی عملکرد از یک سو، و نیز جدا کردن رویه‌های تشخیص از سلیقه‌ها و نگاه فردی به رویه‌های مستند و اجرای به دور از برخی از قیود ناشی از ارتباطات و یا ملاحظات، می‌تواند نتایج عملکرد واقع‌تری را برای ارزیابی در اختیار محققان قرار دهد.

این پژوهش اهمیت توجه به مقوله همترازی در سازمان را نشان می‌دهد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود اولاً در قالب برنامه‌های آموزشی اهمیت همترازی را برای مدیران ارشد تشریح و نگرش آنها را به این موضوع تقویت کرد. ثانیاً سازمان‌های خط‌مشی‌گذار و ناظر به این موضوع حیاتی در سازمان‌ها توجه کرده و در شیوه‌های ارزیابی عملکرد سازمانی

مهارت مدیران در ایجاد همترازی بین عناصر کلیدی سازمان مورد ارزشیابی قرار دهند. ثالثاً به نظر می‌رسد همترازی بین عناصر نظام اداری نیز می‌تواند نقش مهمی در افزایش بهره‌وری سازمان‌های بخش دولتی داشته باشد. از این رو، توصیه می‌شود خط مشی‌گذاران و برنامه‌ریزان توسعه، در تدوین احکام مرتبط با نظام اداری و مدیریت دولتی ارتقای بهره‌وری مبتنی بر همترازی عناصر نظام اداری را مورد توجه قرار دهند.

## منابع

1. Armstrong, M. (2000). Handbook of Human Resource Management Techniques, 7th ed., Kogan Page, London.
2. Bamberger, P. and Meshulam, I. (2000). Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact. Thousand Oaks, CA: Sage.
3. Chan, Y. E., S. L. Huff, D. W. Barclay, D. G. Copeland. (1997). Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment. Inform. Systems Res. Vol.8, No.2, pp.125-150.
4. Daft, R.(1998). "Organization Theory and Design", 6<sup>th</sup> ed., South Western college Publishing, Cincinnati, Oh
5. David, F.R. (2007). Strategic Management: Concepts and Cases, 11/E, Prentice Hall.
6. Delery, J., D. H. Doty. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictors. Acad. Management J. Vol.39, No.4, pp. 802-835.
7. Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. New York: John Wiley & Sons.
8. Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. Academy of Management Journal, Vol.36, pp.1196-1250.
9. Fiegenbaum, A. and Thomas, H., (1988). "Attitudes Toward Risk and the Risk-Return Paradox: Prospect Theory Explanations", Academy of Management Journal, March, Vol. 31, No. 1, pp. 85-106.
10. Fiegenbaum, A., Hart, S., & Schendel, D. (1996). Strategic reference point theory. Strategic Management Journal, 17, pp.219-235.
11. Fuller, C.W. Vassie, L.H. (2002). "Assessing the maturity and alignment of Organisational Cultures in Partnership

- Arrangements", *Employee Relations*, Vol.24, No. 5, pp.540-555.
12. Gregor, S., Hart, D., & Martin, N. (2007). "Enterprise Architectures: Enablers of Business Strategy and IS/IT Alignment in Government", *Information Technology & People*, Vol.20, No.2, pp.96-120.
  13. Henderson, J. and Venkatraman, N. (1993). *Strategic Alignment: A Model for Organisational Transformation via Information Technology*, Oxford University Press, New York, NY.
  14. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Score-card Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
  15. Kyobe M. (2008). The influence of strategy-making types on IT alignment in SMEs, *Journal of Systems and Information Technology*, Vol. 10 No. 1, pp. 22-38.
  16. Lincoln, J. R., Olson, J. & Hanada, M. (1978). Cultural effects of organizational structures: The case of Japanese firms in the United States. *American Sociological Review*, 43: 829-847.
  17. Melnyk, S. A., Calantone, R.J., Luft, J., Stewart, D. M., Zsidisin, G.A., Hanson, J., and Burns, L. (2005)., An empirical investigation of the metrics alignment process, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No. 5/6, pp. 312-324.
  18. Miller, D. (1992). Environmental fit versus internal fit. *Organ. Sci.* Vol. 3, No.2, pp.159-178.
  19. Nadler, D., M. L. Tushman. (1980). A congruence model for diagnosing organizational behavior. *Resource Book in Macro Organizational Behavior*. Goodyear, Santa Clara, CA. 30-49.
  20. O'Regan, N. and Abby, G. (2006). Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK, The applicability of the Miles and Snow typology" *Journal of Manufacturing Technology Management* Vol. 17 No. 5.
  21. Palthe, J. and Kossek, E.E. (2003). "Subcultures and Employment Modes: Translating HR Strategy Into Practice," *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 287-308.
  22. Robbins, S.P. (1990). *Organization theory: Structure, design, and applications*. (3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
  23. Sabherwal, R. Hirschheim, R. and Goles, T. (2001). The Dynamics of Alignment: Insights from a Punctuated Equilibrium Model, *Organization Science*, Vol. 12, No. 2, March-April.

24. Saffold, G.S. (1988). "Culture traits, strength, and organizational performance: moving beyond 'strong' culture", *Academy of Management Review*, Vol. 13 No. 4.