

## موفقیت در برنامه ریزی منابع انسانی با اعمال مدیریت استراتژیک

### هادی فرهنگیان نیا<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک، دانشگاه آزاد سنندج، سنندج، ایران

#### چکیده

دسترسی به منابع مناسب، از جمله منابع انسانی بدیهی ترین عامل موفقیت در هر سازمانی قلمداد می شود. در این میان منابع انسانی تنها منبعی است که متمایزتر از سایر منابع بوده. ویژگی های منفی منابع دیگر مانند فناپذیری، قابلیت تقلید و... را ندارد. البته وجود منابع انسانی توانمند و با دانش در اعتلای سازمان موثر است و ارتقاء دانش و توانمندی منابع انسانی از طریق سیستم ها و فرآیندهای توسعه منابع انسانی امکان پذیر است. توسعه منابع انسانی شامل فرآیندها و اقداماتی است که یادگیری، تغییر سازمانی و افزایش کارایی و شایستگی سازمانی را تسهیل می نماید. برای این منظور از اقدامات و ابتکارات منظم و سازماندهی شده مدیریتی (رسمی و غیر رسمی) استفاده می شود تا ظرفیت بهره وری، توانایی، رقابت پذیری سازمان توسعه و افزایش یافته یا بازسازی گردد (جیلی و همکاران: ۲۰۰۰). مبتنی بر هدف این مطالعه برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف کلی، فعالیتها و ماموریتهای سازمان در درازمدت تعیین می شود. بنابراین، با بیان اهداف کلی سازمان، روشهای دستیابی به این اهداف، منابع، شرایط بازار، تغییرات تکنولوژیک، توسعه و بهبود محصول و سرمایه از جمله مواردی هستند که در فرایند برنامه ریزی استراتژیک مورد توجه هستند. برنامه ریزی منابع انسانی به طور مستقیم با برنامه ریزی استراتژیک پیوند می یابد و مهمترین عامل و ابزاری که اهداف و خط مشی های سازمانی را به اهداف و برنامه های منابع انسانی ارتباط می دهد. برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است. از این رو، بین برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. از اینرو ما با برنامه ریزی صحیح در نیروی انسانی به دنبال موفقیت مدیریت منابع انسانی با در نظر گرفتن دیدگاه استراتژیک هستیم.

**واژه های کلیدی:** موفقیت، برنامه ریزی، منابع انسانی، مدیریت استراتژیک.

## مقدمه

از آنجا که امروزه منابع انسانی با ارزشترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است، یکی از عمده ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است. عامل مهم برای وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و در نهایت بهسازی منابع انسانی است. موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمانها از طریق بهبود و بهسازی آنان است و آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزشهای فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود بلکه باید از طریق متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جزء با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نخواهد بود.

باتوجه به اینکه منابع انسانی، منبع استراتژیک برای سازمانها محسوب می‌شود، جزء مهم و لاینفک مباحث برنامه‌ریزی استراتژیک است و اکثر برنامه‌ریزی‌های سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شده است روند تغییرات و دگرگونی‌های تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمانها است که همواره با آن مواجه اند. اگر سازمانها می‌خواهند همسو با این تغییرات باشند بایستی نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند. در عصر حاضر، اساسی‌ترین منبع رقابتی سازمانها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانش محوری باشند. درعین حال، بسیاری از سازمانها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به طور موثر برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی را تهیه کنند. نکته حائز اهمیت آنکه لازمه شکل گیری استراتژیهای منابع انسانی مشارکت و همکاری مدیران منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان است. همسو سازی و پیوند استراتژیها و مشارکت و همکاری مدیران حوزه‌های مختلف منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان، توسعه منابع انسانی را همراه دارد که نیازمند برنامه ریزی توسعه منابع انسانی است.

از آنجائیکه استراتژیهای رقابتی اکثر شرکتهای و سازمانها یکسان بوده و در راستای این استراتژیها، تعریف ماموریتها نیز صورت میگیرد و بیشتر آنها از رهبری هزینه، تمرکز در بازار، قیمت، کیفیت، خدمات رسانی خوب و ... تبعیت مینمایند، لذا پژوهش حاضر در صدد آنست که مهمترین معیار اصلی رقابت در قرن ۲۱ و یا هزاره سوم میلادی (منابع انسانی) را مورد تحلیل قرار دهد و از سوی دیگر از آنجا که ابزار و سلاح اصلی رقابت در عرصه منابع انسانی، دانش است بنابراین حوزه پژوهش حاضر، اختصاص به اصلی ترین منبع رقابت یعنی دانش دارد. و بدین منظور تحقیق حاضر در پی آنست که به نیازهای منابع انسانی دانشی در تحقق اهداف کلان به شناسایی عوامل تاثیر گذار جدید بر منابع انسانی می‌پردازد و ساختار ارتباط بین این عوامل تاثیر گذار بر منابع انسانی را شناسایی می‌کند که نهایتاً به برنامه ریزی استراتژیک منجر می‌شود تا در راستای دستیابی به اهداف تدوین شده گام برداریم

## تعریف موضوع:

منابع انسانی یک منبع فراتر از سایر منابع می‌باشد. که باعث خلق شایستگی‌های منابع دیگر (تجهیزات، سرمایه وزمین غیره ...) می‌گردد. منابع انسانی است که سایر منابع را جهت رسیدن به اهداف سازمانی برنامه ریزی، هدایت و کنترل می‌کند چه بسا بانبود و یا بی فایده بودن این منبع بقیه منابع در فناست. (نگارنده)

توسعه منابع انسانی در حقیقت یک اقدام عملی و تحولی پویا است که برای توسعه اثر بخشی سازمان مورد استفاده واقع می‌شود (جیلی و همکاران: ۲۰۰۲).

برنامه ریزی و توسعه منابع انسانی، هنوز هم یکی از جنبه های پیچیده در مدیریت منابع انسانی می باشد. کسب دانش و مهارت ها در شرکتهایی که برای افزایش صلاحیت و شایستگی کارکنان خود بودجه هنگفتی را صرف می کنند، فرآیندی زمانبر می باشد. عدم توانایی در تشخیص شایستگی های مورد نیاز کارکنان برای اجرای استراتژیها ممکن است توانایی شرکت را در کسب اهداف مورد نظر به مقدار قابل توجهی تضعیف نماید (کازاکف: ۲۰۱۴). (نادلر: ۱۹۷۰) توسعه منابع انسانی را یک سری فعالیت های سازماندهی شده می داند که یک سازمان در زمان و در یک طرح خاصی برای ایجاد تغییرات رفتاری در کارکنانش انجام می دهد. (عبدالله: ۲۰۰۵) بیان می کند که توسعه منابع انسانی یعنی توسعه دانش، نگرش، مهارت و رفتار کارکنان در سازمان. همچنین (سلطانی: ۲۰۰۶) و (سید جوادین و همکاران: ۱۳۸۸) توسعه منابع انسانی را توسعه دانش، تخصص، ادراک، نگرش، رفتار، خلاقیت و عملکرد کارکنان می دانند.

هم اکنون توسعه منابع انسانی با دیدگاه استراتژیک در حال رشد و گسترش است به گونه ای که (کاراوان: ۱۹۹۵) بیان می کند توسعه منابع انسانی تنها زمانی استراتژیک خواهد بود که با استراتژی کلی سازمان پیوند خورده باشد. (هریسون: ۱۹۹۲) توسعه منابع انسانی را همراه کردن فعالیت های آموزش و توسعه کارکنان با مأموریت سازمان و اهداف استراتژیک می داند تا از طریق افزایش مهارت ها، دانش، توانایی یادگیری و انگیزش کارکنان در تمامی سطوح رشد مستمر سازمانی و فردی میسر شود.

#### اهمیت موضوع:

امروزه اهمیت دادن به منابع انسانی اساس و محور کار مدیران ارشد سازمانهاست این که چگونه به منابع انسانی اهمیت داده شود نیازمند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است یعنی بدون برنامه نمی توان از نیروی انسانی در راستای تحقق اهداف کوتاه و بلند مدت سازمان بهره برد. بنابراین سازکاری که می توان بوسیله آن به منابع انسانی اهمیت داد و از آن بعنوان یک سرمایه بی پایان و پایدار در جهت پویایی سازمان بهره گرفت برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است. سازمانهای مختلف از مرحله روزمرگی و برنامه روزی در بعد منابع انسانی خواسته یا ناخواسته بایستی به سمت برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی حرکت نمایند و رسیدن به این مهم به یکباره میسر نیست و بایستی زمینه ها و پیش نیازهای آن مهیا شده و این بدان علت است که توجه به پیش نیازهای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی مهمتر از خود برنامه ریزی است.

انجام برنامه ریزی استراتژیک امری ضروری است. از آنجا که شرط اساسی تحقق مزیت رقابتی و کسب جایگاه برتر، درک صحیح استراتژی و انتخاب رویکرد متناسب با شرایط است لذا بررسی ویژگیها و ابعاد توسعه منابع انسانی با رویکرد مدیریت استراتژیک امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. شرایط کسب و کار امروز هیچ یک از ویژگیهای گذشته را ندارد. تحولات دوران گذشته عمدتاً در چارچوب پارادایم ها انجام می گرفت ولی تحولات امروز متوجه تغییر خود این پارادایم ها است. امروزه شرکتهای کوچک جسورانه با شرکت های بزرگ رقابت می کنند و در بسیاری از موارد در میدان رقابت کامیاب می شوند. در رویکرد عزم استراتژیک به سازمانها توصیه می شود به جای پیش بینی آینده آن را خلق کنند. هدف رویکرد استراتژیک ایجاد یک دیدگاه موثر در مدیران و زمینه سازی برای خلق استراتژی اثر بخش توسط آنان است. استراتژی صرفاً در آینده نیست بلکه پلی است که گذشته، حال و آینده را به هم پیوند می دهد.

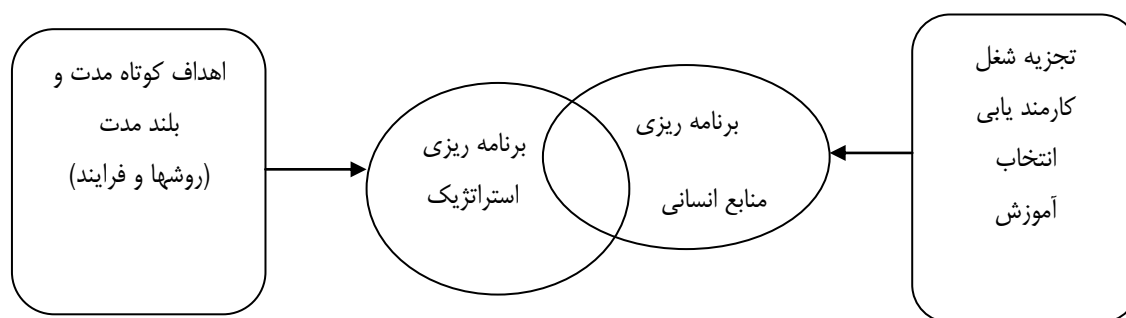
از بین رفتن قدرت، پیش بینی بلند مدت، تغییر پی در پی پارادایم ها و برهم خوردن حیطه بندی رقابتی برخی از نمودهای بارز دوران جدید است. (غفاریان و احمدی، ۱۳۸۸)

برنامه ریزی استراتژیک از طریق روشهای مختلفی در سازمانها به کار گرفته می شود که مزایایی را برای سازمانها ومؤسسات به ارمغان می آورد، این مزایا عبارتند از:

- ۱- خوش بینی نسبت به استفاده از منابع و یا انعطاف پذیری بیشتر منابع؛
- ۲- کسب و پرورش مهارتهایی منابع انسانی که برای توسعه ضروری است؛
- ۳- به حداقل رساندن فرصت تصمیم گیریهای نامناسب؛
- ۴- درک و شناخت از وضع موجود به منظور مواجهه با آینده؛
- ۵- پیوند میان برنامه های منابع انسانی با برنامه های کسب و کار؛
- ۶- به دست آوردن کنترل واحدهای عملیاتی سازمان.
- ۷- توسعه حس مشارکت در برنامه ها
- ۸- اطمینان از به کارگیری اثربخش تر منابع سازمان
- ۹- تمرکز بر اولویت ها و منابع کلیدی
- ۱۰- فراهم آوردن مبنایی برای پیشرفت کارکنان و سازوکارهایی جهت تغییر توجه بیشتر به کارایی و اثربخشی؛
- ۱۱- افزایش بهره وری از طریق ارتقا کارایی و اثربخشی.

### هدف تحقیق :

همان طوری که گفته شد، برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف کلی، فعالیتها و ماموریتهای سازمان در درازمدت تعیین می شود. بنابراین، با بیان اهداف کلی سازمان، روشهای دستیابی به این اهداف، منابع، شرایط بازار، تغییرات تکنولوژیک، توسعه و بهبود محصول و سرمایه از جمله مواردی هستند که در فرایند برنامه ریزی استراتژیک مورد توجه هستند. برنامه ریزی منابع انسانی به طور مستقیم با برنامه ریزی استراتژیک پیوند می یابد و مهمترین عامل و ابزاری که اهداف و خط مشی های سازمانی را به اهداف و برنامه های منابع انسانی ارتباط می دهد. برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است. از این رو، بین برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. (شکل ۱)



شکل ۱- ارتباط برنامه ریزی منابع انسانی و استراتژیک (نگارنده)

شکل فوق تنیده شدن برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه استراتژیک را نشان می دهد که این دو از دو جهت، از جهتی با اهداف کوتاه مدت و بلند مدت (روشها و فرآیندها) و جهتی دیگر با تجزیه شغل، کارمند یابی، انتخاب و آموزش در راستای تحقق برنامه ریزی استراتژی گام بر می دارد.

## تعریف واژگان:

### ۱- مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup>:

- مدیریت منابع انسانی عبارت است از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند. (آرمسترانگ: ۱۹۹۳)

### ۲- مدیریت استراتژیک<sup>۲</sup>:

• هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد. (فرد آر. دیوید: ۲۰۱۰).

### ۳- رویکرد استراتژیک منابع انسانی<sup>۳</sup>:

• رویکردی است که با نگرش تجویزی به بیان ویژگی‌ها و کارکردهایی می‌پردازد که استراتژی منابع انسانی در جهت تحقق اهداف استراتژیک سازمان می‌بایست ایفا نماید. به عبارت بهتر رویکردهای استراتژیک منابع انسانی تشریح می‌کنند که استراتژی‌ها و عملیات مدیریت منابع انسانی می‌بایست به منظور تحقق اهداف استراتژیک سازمان دارای چه ویژگی‌هایی باشد و چگونه اجرا گردند. (صیادی و محمدی: ۱۳۸۸)

## مبانی نظری تحقیق:

### بخش اول: برنامه ریزی نیروی انسانی<sup>۴</sup>

برنامه ریزی نیروی انسانی تا حدی بر این فرض مبتنی بود که محیط اقتصادی و اجتماعی با ثبات و ساختار سازمان بر اصول دیوانسالارانه استوار است. این گمان دوام زیادی نداشت؛ زیرا سرعت تغییرات در دهه گذشته سریع‌تر شد و گرایش به ساختارهای تخت و منعطف بیشتر گردید. اصطلاح «نیروی انسانی»<sup>۵</sup> از مقبولیت افتاد و اصطلاح «برنامه ریزی منابع انسانی»<sup>۶</sup> جایگزین «برنامه ریزی نیروی انسانی» شد امروزه برنامه ریزی منابع انسانی در برابر تغییرات، نسبت به برنامه ریزی نیروی انسانی بسیار منعطف‌تر و پاسخگوتر است. با این حال، برنامه ریزی هنوز هم انجام می‌شود. نیرویابی<sup>۷</sup>، آموزش و مدیریت عملکرد نیز هنوز هم نیازمند هماهنگی با تمام سازمان و کارها در راستای مجموعه مشترک فعالیت‌هایی می‌باشند. از طرف دیگر، در سازمان‌های فاقد این هماهنگی، هر بخش و اقلیت برای خودش می‌جنگد و فرهنگ دائمی بحران وجود دارد.

هنوز هم بحث زیادی در مورد میزان تبدیل و تغییر موفقیت‌آمیز برنامه ریزی نیروی انسانی به برنامه ریزی منابع انسانی (HRP) وجود دارد. جان برامهام<sup>۸</sup> در این چنین گفته است: «در برنامه ریزی منابع انسانی، دغدغه خاطر مدیر انگیزش افراد

<sup>۱</sup> Human Resource Management

<sup>۲</sup> Strategic Management

<sup>۳</sup> Strategic Human Resource approach

<sup>۴</sup> Manpower planning

<sup>۵</sup> Manpower

<sup>۶</sup> Human resource planning

<sup>۷</sup> Recruitment

<sup>۸</sup> John Bramham

است که فرایندی شامل هزینه ها، افراد، کنترل و نظام های جذاب و قابل اجراست. در برنامه ریزی نیروی انسانی، مدیر دغدغه عناصر عددی پیش بینی، کنترل و تطبیق عرضه و تقاضای نیروی انسانی را دارد و در کل، افراد بخشی مجزا تلقی می شوند.

بنابراین در حوزه های مهمی بین آن دو همپوشانی و ارتباط درونی مشهود است؛ اما تفاوت های بنیادی نیز در پس هر رویکرد وجود دارد.<sup>۹</sup> این مسئله به بحث رویکردهای سخت و نرم<sup>۱۰</sup> در مورد توانمند سازی، کمیت در مقابل کیفیت و اندازه گیری در مقابل رهبری منجر شد.

پژوهشی که اخیراً در انگلستان در مورد اقدامات برنامه ریزی منابع انسانی انجام شد، چندان امیدوار کننده نبود. با این حال، بالغ بر ۶۰ درصد از ۲۴۵ پاسخ دهنده گفتند که آنان به طور نظام مند آموزش های آینده، آموزش های مجدد و نیازهای توسعه را تشخیص می دهند و ۵۰ درصد یا بیشتر نیز معتقد بودند که تجزیه و تحلیل هزینه های نیروی کار و بهره وری و ارزیابی نیازمند تغییرات ساختاری است و کمتر از ۵۰ درصد به طور منظم، بازار کار، محیط کسب و کار خارجی، و پیش بینی تاثیرات برنامه های کسب و کار بر فرهنگ روابط کارکنان را بررسی می کردند، به تجزیه و تحلیل موجودی فعلی نیروی انسانی می پرداختند، پیامدهای جابه جایی نیروی کار را تخمین می زدند، نیازمندی های میان مدت کارکنان و امکان دسترسی به کارکنان در درون سازمان را پیش بینی می کردند و حتی درصد کمتری نیز به ارزیابی اثربخشی پرداخت ها و مزایا و بازنگری در اقدامات برنامه ریزی منابع انسانی برای تحقق تغییرات لازم، متناسب با موقعیت و شرایط کسب و کار، مبادرت می ورزیدند. (ابطحی و جعفری نیا، ۱۳۹۳: ۱۸۰)

### مدل های نیروی انسانی

برنامه ریزی ورودی (جذب یا پذیرش<sup>۱۱</sup>) نیروی کار و تلاش برای اندازه گیری بهره وری و ستاده، حتی پیش از ساخت اهرم ثلاثه، فکر مدیران را به خود مشغول ساخته بود. با این حال، تا دهه ۱۹۷۰ هیچ گونه مدل سازی که به مسئله نیروی انسانی مربوط شود یا به توسعه فنون جدید، که بتواند فرایندهای پویا را مورد توجه قرار دهد، انجام نگرفت. مدل های نیروی انسانی، به طور سنتی، در چارچوب موضوع برقراری تعادل بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی آغاز می شوند و فرض آنها این است که تقاضا برای نیروی کار انسانی می تواند از برنامه های موسسه برای تولید یا ارائه خدمات ناشی شود. عرضه نیروی انسانی از دو منبع داخلی و خارجی صورت می گیرد؛ عرضه داخلی از موجودی فعلی کارکنان و عرضه خارجی از کارکنان بالقوه در بازار کار ارائه می شود و بعد از تطبیق عرضه و تقاضا، اصول برنامه های ویژه در ارتباط با حوزه های کارکردی، از قبیل نیرویابی و آموزش، شکل می گیرد.

کارکرد مهم دیگر فرایند مدل سازی، بررسی جریانهای داخلی نیروی انسانی بین سطوح مختلف داخل سازمان و بین بخش هاست. گمان می رود این بررسی میزان ارتقا و تهیه اطلاعات مفید در زمینه برنامه ریزی مسیر پیشرفت شغلی ضروری باشد. فرض بنیادی در فرایند مدل سازی این است که سازمان به صورت دیوانسالارانه و سلسله مراتبی از درجات، سازماندهی شده است و ساختار مسیر پیشرفت شغلی مبتنی بر ورودی های مرتب و منظم از فارغ التحصیلان مدارس و دانشکده هاست. بنابراین، سازمان می تواند با جایگزین کردن کارکنان با درجات بالاتر به جای کسانی که بازنشسته می شوند یا سازمان را ترک می کنند. از مخمصه و گرفتاری نجات یابد. (ابطحی و جعفری نیا، ۱۳۹۳: ۱۸۱)

<sup>۹</sup> Hard & Soft approaches

<sup>۱۰</sup> Intake

### بخش دوم: مدیریت استراتژیک

آیا تا به حال از خود پرسیده‌اید که چرا بعضی از شرکت‌های بزرگ و موفق در مدت زمان کوتاهی با از دست دادن سهم بزرگی از بازار خود به موقعیتی معمولی و حتی تأسف بار تنزل یافته‌اند و چرا برخی از شرکت‌های کوچک و گمنام به یکباره به جایگاه‌های ممتازی در صحنه رقابت بین الملل رسیده‌اند؟ آیا در این مورد فکر کرده‌اید که چرا برخی از مؤسسات، نوسان‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی را به راحتی تحمل نموده و بر آنها غلبه می‌کنند و در مقابل برخی از سازمان‌ها طعم تلخ شکست را چشیده و از ادامه راه باز می‌مانند؟ به عقیده بسیاری از متخصصان علم مدیریت پاسخ بسیاری از این گونه سئوالات را باید در مفاهیمی به نام «استراتژی» و «مدیریت استراتژیک» جستجو کرد. در این پایان نامه سعی شده است نگاهی مفصل بر مدیریت استراتژیک و ضرورت و موانع بکارگیری آن در سازمان‌ها داشته باشیم.

### تعاریف مدیریت استراتژیک

در مباحث استراتژیک میبایست ابتدا مرز بین واژه‌ی استراتژی، برنامه‌ی ریزی استراتژیک، تفکر استراتژیک و مدیریت استراتژیک را به دقت مشخص نمائیم.

واژه‌ی «استراتژیک» از کلمه‌ی یونانی «استراتگوس» که به معنای رهبری است. این لغت در ابتدا از علوم نظامی بیرون آمده و به معنی هنر یک فرماندهی نظامی، هنر طراحی و هدایت عملیات بزرگ نظامی و مانورهای بزرگ بوده است. اما در مدیریت واژه‌ی استراتژیک به معنای "تعیین اهداف و آرمانهای بلند مدت و اساسی یک شرکت، و پذیرش مجموعه‌ای از اقدامات و تخصیص منابع لازم برای حصول به این اهداف و آرمانها" (چندلر، ۱۹۶۲) تعریف شده است. (سعید، محمد شهبازی مرادی، ۱۳۹۲: ۴۸)

### مفهوم استراتژیک

موضوع استراتژی پس از مدت کوتاهی به صورت یک رشته درآمد که ویژگی آن تنظیم ساختار متناسب با رشته دانش تجربی<sup>۱۱</sup> بود؛ در حالی که جهت‌گیری تجاری استراتژی کسب و کار مستقیماً با تعریف فوق مغایر است. سنت پژوهش مستلزم آن است که محقق به طور دقیق شیوه اقدامات و کمک‌هایش را به کارهای مرتبط قبلی توضیح دهد. البته توضیح مرجع آن است که هر مشاور، نظریه‌های رقیب را به منزله حرف‌های تو خالی کنار گذارد و راه حل‌های نهایی خودش را به منزله راه حل‌های صحیح پیشنهاد کند.

تفسیر فوق به خوبی بیانگر طبیعت سردرگم تجربه شده در راستای فهم شرایط کنونی دانش درباره فرایند استراتژی است. در مورد این موضوع که ریشه‌های استراتژی در تاریخ گذشته به مفهوم نظامی خود بر می‌گردند، توافق عمومی وجود دارد (مثل، آنسوف و مک دنل ۱۹۹۰، گرانت ۱۹۹۱، فالکنر و جانسون ۱۹۹۲).

همچنین بر این مسئله تأکید می‌شود که مفهوم استراتژی عمدتاً در ده سال گذشته در شرایطی که تمرکز بر روی بررسی و کاربرد برنامه‌ریزی استراتژیک بود، با توجه به گستردگی مفهوم فرایند برنامه‌ریزی، امروز به عنوان مدیریت استراتژیک شناخته می‌شود. چنان که ملاحظه شد، بینش‌های مهمی در آزمون دقیق‌تر توسعه اولیه و کنونی مفهوم استراتژی وجود دارد.

<sup>۱۱</sup> Empirical Knowledge

معنای لغوی استراتژی، در بردارنده جهت گیری نظامی آن است.

استراتژی عبارت است از؛ هنر جنگ، لشگرداری، به ویژه هنر هدایت تحرکات نظامی، به طوری که موقعیت های سودمند و ترکیبات نیروها را تضمین کند.

تدبیر جنگی<sup>۱۲</sup> عبارت است از: به کارگیری مهارت، زیرکی یا مانور (تدبیر) برای فریفتن دشمن.

استراتژیست<sup>۱۳</sup> عبارت است از: فرمانده نظامی ریشه لاتین این مفهوم را می توان در کلمات stratos به معنای «نظام» و agein به معنای «رهبرکردن» یافت. تفسیر توضیحات فوق بیان کننده آن است که رهبر تحریکات نظامی را هدایت می کند و در عملیات خنثی سازی طرفندهای دشمن درگیر است.

این توضیحات همچنین نشان می دهد که در سازمان تجاری، روسا (یا تصمیم گیرندگان) اصلی درگیر رهبری سازمان در مسیر و شیوه ای خاص هستند تا از مزیت رقابتی شان در مقابل رقبا در جهت پیگیری ماموریت سازمان دفاع کنند. با استفاده از این تعریف، پنج عامل اصلی در استراتژی تشخیص داده می شود.

۱- رهبری، ۲- موقعیت یابی<sup>۱۴</sup> شرکت، ۳- گسترش و آرایش منابع، ۴- تامین مزیت رقابتی<sup>۱۵</sup>، ۵- موقعیت در محیط خاص هر سازمان این عوامل ممکن است بعدها به سه دسته اصلی تقسیم شود.

الف- فرایند استراتژی، طراحی و اجرا (موقعیت یابی شرکت، تامین مزیت رقابتی و گسترش و آرایش منابع)

ب- رهبری (اقدامات فرد یا افرادی که سازمان را هدایت می کنند)؛

ج- اثر بخشی سازمان (تامین موفقیت در یک بافت محیطی خاص).

این تعریف برای الگودادن و نام بخشیدن به فرایندهای مدیریت استراتژیک و مدیریت استراتژیک منابع انسانی به کار می رود. همچنین چارچوبی را برای بحث مدیریت استراتژیک بعداً فراهم می آورد.

دیدگاه این دو محقق، فالکنر و جانسون<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۲)، استراتژی با جهت بلندمدت و قلمرو سازمان مرتبط است. همچنین، از بنیاد و پایه به چگونگی این مسئله توجه دارد که سازمان موقعیت خود را در محیط و نیز رابطه اش را با رقبا پیش درک کند. استراتژی بر استقرار مزیت رقابتی متمرکز است که دیدی بلندمدت دارد تا در برابر مانورهای تاکتیکی مقابله کند. آن دو همچنین با دقت به معضل رهبری در مدیریت استراتژی اشاره می کنند؛ زیرا مدیران ممکن است به خوبی با استراتژی و مباحث مربوط به آن آشنا نباشند و نیز بسیاری از آنان ممکن است مدیریت و اجرای آن را بیش از اندازه دشوار بدانند. اینجا اشاره ای به بخش اصلی مبانی عقلانیت وجود دارد که بعدها برای تکامل برنامه ریزی استراتژیک به مدیریت استراتژیک آشکار خواهد بود؛ یعنی آگاهی از غفلت و فقدان عمومی مهارت در اجرای استراتژی باعث کاهش اثر بخشی نتیجه استراتژیک می شود.

<sup>۱۲</sup> Stratagem

<sup>۱۳</sup> Strategist

<sup>۱۴</sup> positioning

<sup>۱۵</sup> Competitive advantage

<sup>۱۶</sup> -Faulkner and Johnson



## انواع گوناگون استراتژی ها

**استراتژی برنامه ریزی شده:** هدف های مهم تدوین و با رهبری متمرکز به هم مرتبط و با کنترل های رسمی پشتیبانی می شوند؛ اجرای این استراتژی به دور از هر گونه احساساتی صورت می گیرد تا قابل کنترل، پیش بینی و سودمند باشد (تا اطمینان به دست آید که هیچ تحریفی در اهداف صورت نمی گیرد) این استراتژی ها بسیار منطقی و حساب شده هستند.

**استراتژی کارآفرینانه<sup>۱۷</sup>:** وجود اهداف انسانی در این نوع استراتژی آشکار است، چشم انداز<sup>۱۸</sup> رهبر، روشن و واضح نیست. بنابراین با فرصت های جدید تطبیق پذیر است، سازمان تحت کنترل شخصی رهبر است و از یک موقعیت محیطی پشتیبانی می کند، این استراتژی با استراتژی آگاهانه مرتبط هستند، اما می توانند استراتژی های نوظهور نیز باشند.

**استراتژی ایدئولوژیک<sup>۱۹</sup>:** اهداف موجود، چشم انداز مشترک همه اعضای سازمان است و از طریق معیارهای تعریف شده قوی کنترل می شود و سازمان غالباً در برابر محیطش آینده ساز<sup>۲۰</sup> است. این استراتژی ها بیشتر آگاهانه هستند.

**استراتژی چتری (پوششی)<sup>۲۱</sup>:** رهبری در عملیات سازمانی، اهداف استراتژیک یا محدوده ها را به صورت بخشی تعریف می کند، که بقیه باید به آنها عمل کنند (برای مثال، کلیه محصولات جدید باید گران قیمت باشند) در نتیجه، استراتژی های تقریباً آگاهانه (محدوده ها) و نوظهور (الگوهای همراه با آنها) هستند. همچنین این استراتژی ها، نوظهور آگاهانه<sup>۲۲</sup> خوانده می شود. در این استراتژی ها رهبری به صورت هدفمند، برای مانور به بقیه افراد اجاره انعطاف پذیری را می دهد و الگوها را در محدوده ها به وجود می آورد.

**استراتژی فرایندی<sup>۲۳</sup>:** رهبری جنبه های فرایندی استراتژی را کنترل می کند (کسی که استخدام می کند، این فرصت را نیز دارد که بر استراتژی، ساختارهایی که آنها با آن کار می کنند و مانند آنها، تاثیر بگذارد) مفهوم واقعی استراتژی را به دیگران می دهند. استراتژی ها دوباره نیمه آگاهانه (با توجه به فرایند) نیمه ظهور (با توجه به مفهوم) و نیز به صورت نوظهور آگاهانه هستند.

**استراتژی ناپیوسته یا منقطع<sup>۲۴</sup>:** اعضای واحدهای فرعی، در انتهای زنجیره تولیدی سازمان در جریان فعالیت های شخصی شان مقاصد مشترک و مرکزی سازمان را انکار و استراتژی را فراموش می کنند، و این استراتژی ها برای افرادی است که آنها تدوین می کند که می تواند از نوع آگاهانه باشد.

**استراتژی توافقی<sup>۲۵</sup>:** از طریق توافق دو طرفه، اعضای مختلف در مورد الگوها به توافق می رسند مبتنی بر اینکه در صورت نبود مقاصد مشترک یا مرکزی، اهداف سازمان را گسترش دهند، این استراتژی ها به صورت طبیعی نوظهورند.

**استراتژی تحمیلی<sup>۲۶</sup>:** محیط خارجی این الگوها را عمل یا از طریق تحمیل مستقیم (توسط یک مالک خارجی یا یک مشتری قدرتمند) یا از طریق به انحصار در آوردن آشکار و یا تحریف انتخاب سازمانی (مثل یک فرودگاه بزرگ که باید جت

<sup>۱۷</sup> Entrepreneurial strategy

<sup>۱۸</sup> Vision

<sup>۱۹</sup> Ideological strategy

<sup>۲۰</sup> proactive

<sup>۲۱</sup> Umbrella strategy

<sup>۲۲</sup> Deliberately emergent

<sup>۲۳</sup> Process strategy

<sup>۲۴</sup> Disconnected strategy

<sup>۲۵</sup> Consensus strategy

تندرو را پرواز دهد تا امکان موفقیت یابد) تحمیل می کند. این استراتژی ها به صورت سازمانی نوظهور می شوند. اگر چه ممکن است آگاهانه نیز باشند. (ابطحی و جعفری نیا، ۱۳۹۳: ۲۵)

## بخش سوم

### استراتژی مدیریت منابع انسانی (HRM) ۲۷

اصطلاح مدیریت استراتژیک منابع انسانی، درک مدیریت منابع انسانی را در بستری استراتژیک القا می کند. برای تحقق آن باید با فرایندی استراتژیک از طریق رهگیری اهداف سازمان ارتباط برقرار کرد و این جنبه معنی مدیریت استراتژیک این اصطلاح است. در این فصل، جایگاه کنونی توسعه روند استراتژیک که به مفهوم مدیریت استراتژیک منجر می شود، مورد توجه قرار می گیرد. نتیجه قابل پیش بینی فرایند استراتژی، پیروزی در صحنه رقابت<sup>۲۸</sup> است. به نظر می رسد که ریشه های نظامی و مفهومی قیاسی نبرد هنوز بر فرایند استراتژیک تاثیر می گذارد. تحقیقات در زمینه استراتژی موجب آگاهی و ارزیابی از پیشرفت در حوزه استراتژی اند. با وجود آشفتنگی های سریع محیطی، فرایند مدیریت استراتژیک از یک تکامل تدریجی در نظام های ساده تر مدیریت و برنامه ریزی کسب و کار برخوردار بوده است. تغییرات زیاد در این مفهوم چگونه باید تفسیر شوند؟ آیا جنبه هایی در جایگاه کنونی این مفهوم که با مدیریت منابع انسانی پیوند خورده باشد، برای پیشرفت در آینده وجود دارد؟ (ابطحی و جعفری نیا، ۱۳۹۳: ۱۵)

### تاریخچه مدیریت استراتژیک منابع انسانی

در اواخر قرن بیستم، توسعه سازمانی چارچوبی کامل برای مدیریت تغییر ایجاد کرده بود. این چارچوب انعطاف پذیرتر از برنامه های تغییر از پیش طرح ریزی شده دهه ۱۹۷۰ بود. این رویکرد همچنان در قالب آزمایشگاهی و با نگرش پیشرونده باقی ماند و پس از مدتی از طریق تحلیل های تفسیری مورد توجه قرار گرفت و از آگاهی بیشتری نسبت به پویایی رفتاری که بر تغییر تاثیر می گذارد برخوردار شد. با این حال یک مشکل وجود داشت. همان طور که سازمان ها از طریق سلسله مراتب افقی، کوچک سازی و طبقه زدایی می شدند مسئولیت مدیریت تغییر دچار دگرگونی و به مدیران اجرایی و میانی و سرپرستان و رهبران گروه ها محول می شد

۱. روش شناسی که از طریق پژوهش کنشی- واژه ابداع شده توسط کرت لوین<sup>۲۹</sup> در دهه ۱۹۴۰ گسترش یافته (به عنوان مثال، پیترز و رابینسون<sup>۳۰</sup>، ۱۹۸۴)

۲. تشخیص این که تغییر موثر مستلزم به مشارکت از طریق رویکردی مبتنی بر ذی نفعان به کنش جمعی است (براساس نظر استیدمن<sup>۳۱</sup> و همکاران (۱۹۹۶)، مفهوم ذی نفعان در نظریه سازمانی، طرح ریزی استراتژیک، و ادبیات مسئولیت اجتماعی سازمان ایجاد شد).

۳. آگاهی از فرآیند سیاسی که منجر به رشد یا محدودیت تلاش های تغییر و اتخاذ چارچوبی کثرت گرا به جای چارچوبی واحد گرا از مراجع می شود. دیدگاه کثرت گرایانه از واقعیت سازمانی براساس آگاهی از این امر که سازمان

<sup>۲۶</sup> Imposed strategy

<sup>۲۷</sup> Human Resource Management (HRM) strategy

<sup>۲۸</sup> Competiton

<sup>۲۹</sup> Kurt Lewin

<sup>۳۰</sup> Robinson

<sup>۳۱</sup> Steadman

هایی برای گروه های مختلف افراد (ذی نفعان) جذابیت دارد که آرزوهایشان را برآورده کند و با توجه به این که افراد مختلف چیزهای مختلفی از سازمان می خواهند، «تنش و جنبه سیاسی دادن به مسائل از موضوعات بدیهی دوره عمر سازمانی به شمار می آید» (نانکو<sup>۳۲</sup> و ریچاردسون، ۱۹۹۶)

۴. تاکید روز افزون بر یادگیری فردی و سازمانی در مقابل آموزش و همچنین توسعه منطقی کنش جمعی (روانس<sup>۳۳</sup>، ۱۹۸۴)

۵. ارزش قائل شدن برای فرهنگ سازمانی (پتیگرو، ۱۹۷۹؛ پوتر<sup>۳۴</sup>، ۱۹۸۹).

۶. رویکردی که در برگیرنده ارزش های انسانی است (کامینگز و هیوز<sup>۳۵</sup>، ۱۹۸۹)

علاوه بر این ویژگی ها، دیرپاترین استعاره مورد توجه قرار گرفت توسط توسعه سازمانی عبارت است از «سیر تحول» بود. ایده سیر تحول به طور سنتی به عنوان مقصدی که خود برای ماهیت تغییر بسیار عقلانی است مورد ملاحظه قرار گرفت. از این رو، مراحل سه گانه تغییر لوین (۱۹۵۱) خروج از انجماد، تغییر، تثبیت- منعکس کننده ماهیت رویکرد توسعه سازمانی سنتی بود که براساس آن، هدف یا مقصدی مشخص مورد شناسایی قرار میگیرد و به تمام افراد سازمان تسری می یابد. اساساً ایده سیر تحول وابستگی بسیاری به الگوی خطی تغییر داشت (مارشاک<sup>۳۶</sup>، ۱۹۹۳) که گرایش به حذف «بخش های نامرتب فرآیند که به سادگی در چارچوب نظریه لوین قرار نمی گرفتند» (اینس<sup>۳۷</sup>، ۱۹۹۶)، داشت. در هر صورت امروزه پویایی فرآیندی برای بازشناسی مورد توجه قرار گرفته است. این موضوع پیش از این برای عمل گران متقدم توسعه سازمانی آشکار نبود. شناخت ناشی از این سیر تحول توسعه سازمانی درباره تغییر و این که عملگران جدید مشتمل بر افراد گوناگون درون سازمان هستند، مستلزم توسعه محدود مهارت ها و دانش مربوط به وظایف کنونی است که موجب نیاز به توسعه استراتژیک منابع انسانی شده است.

### استراتژی مدیریت منابع انسانی (HRM) ۳۸

استراتژی مدیریت منابع انسانی به دنبال ایجاد حداکثر هماهنگی و همراهی میان کارکنان و سازمان است. این استراتژی به این سوال پاسخ می دهد که آیا شرکت یا واحد تجاری باید تعداد زیادی کارمند کم مهارت را استخدام کند که دستمزد کمی می گیرند، کارهای تکراری را انجام می دهند و اکثراً پس از مدت کوتاهی کار را رها می کنند (مثل استراتژی مورد استفاده رستوران های مک دونالدز) یا این که باید کارکنان ماهر را انتخاب کند که حقوق بیش تری می خواهند، آموزش های مختلف و متعدد دیده اند و می توانند در تیم های کاری خود گران مشارکت کنند (این استراتژی با استراتژی بهبود مستمر تناسب دارد). بسیاری از شرکت ها برای کاهش هزینه ها و کسب انعطاف پذیری بیش تر؛ نه تنها از تعداد زیادی از کارکنان پاره وقت و موقتی استفاده می کنند، بلکه از کارکنان پیمانی نیز استفاده می کنند. شرکت ها هم چنین متوجه شده اند، که استخدام نیروی کار متنوع (از حیث نژاد، سن و ملیت) موجب مزیت رقابتی آنها می شود. به طور مثال، شرکت آون به وسیله قرار دادن

<sup>۳۲</sup> Nwankwo

<sup>۳۳</sup> Revans

<sup>۳۴</sup> potter

<sup>۳۵</sup> Huse

<sup>۳۶</sup> Marshak

<sup>۳۷</sup> Inns

<sup>۳۸</sup> Human Resource Management (HRM) strategy

مدیران آفریقایی-آمریکایی و هیزپانیک<sup>۳۹</sup> در سمت بازاریابی بازارهای محله های قدیمی و مرکزی شهر توانست در این محله های غیرسودآور نیز رخنه کند.

شرکت هایی که به دنبال تمایز از طریق استراتژی رقابتی کیفیت بالا هستند نسبت به شرکت هایی که به دنبال سایر استراتژی ها هستند از داده های همکاران و زیردستان به میزان بیش تری استفاده می کنند. ارزیابی کامل ۳۶۰ درجه که در آن داده ها از منابع مختلف و چندگانه جمع آوری می شود، در حال حاضر در بیش از ۱۰ درصد شرکت های آمریکایی اعمال شده است و به یکی از متداول ترین ابزارها در پرورش مدیران نوین تبدیل شده است.

هم چنان که پیچیدگی کاری افزایش می یابد، تیم ها به ابزارهای اثر بخش تری تبدیل می شوند. هر روز شرکت های بیش تری از تیم های کاری مستقل بهره می گیرند که به افزایش کیفیت و بهره وری و هم چنین رضایت و تعهد بیش تر کارکنان منجر می گردد

### نگرش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی

تاریخ مدیریت منابع انسانی در سده گذشته نشانگر نوآوری های مستمر و نیز انعطاف پذیری در برابر شرایط مختلف بوده است. اتخاذ نگرش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی نیز تحت شرایط و عوامل خاصی شکل گرفت که طبق تحقیقات انجام شده، گستردگی این عوامل موجب اختلاف در عملیات استراتژیک سازمان ها گردیده است. این عوامل را می توان در چهار گروه عمده طبقه بندی نمود: عوامل محیطی، سازمانی، نهادی و فناوری.

### مباحث مدیریت منابع انسانی استراتژیک (HRM)

وظیفه اصلی یک مدیر منابع انسانی، انتخاب فرد مناسب برای کار یا وظیفه مناسب و نزدیک تر کردن ویژگی های شاغل به ویژگی ها و الزامات شغل است. یک بخش خوب باید بداند در حوزه مدیریت منابع انسانی چطور از نظر سنجی ها و پیمایش های سازمانی و دیگر ابزار جمع آوری نظرات و بازخورد کارکنان سازمان برای ارزیابی میزان رضایت کارکنان از کارشان و نیز از کل سازمان استفاده کند. مدیران منابع انسانی باید هم چنین از تجزیه و تحلیل شغل برای کسب اطلاعات مربوط به شرح شغل و نیازهای کمی و کیفی هر شغل استفاده کنند. بنا به دلایل زیر بروز کردن شرح شغل ها و ضروری است: ۱) انتخاب کارمند مناسب، ۲) ارزشیابی کارکنان، ۳) آموزش کارکنان، ۴) توسعه شغل، ۵) مدیریت بهتر امور حقوق و دستمزد، ۶) مذاکرات کاری، ۷) خلاصه کردن و طبقه بندی کل منابع انسانی شرکت براساس مهارت های کارکنان، یک شرکت باید بر تعداد، نوع و کیفیت مهارت های لازم برای انجام وظایف تأکید کند و مشاغل باید به خوبی تعریف و طراحی شده باشد. در غیر این صورت، حتی بهترین استراتژی ها با شکست مواجه خواهد شد. مثلاً، شرکت هیولت - پا کارد ویژگی های کارکنان خود را مطالعه می کند تا ببیند آیا ترکیب نیروی انسانی اش قادر به اجرای استراتژی طراحی شده می باشد یا خیر؟

<sup>۳۹</sup> Hispanic

### پیشینه تحقیق:

### پیشینه خارجی:

۱- مقاله " استراتژی هایی برای اجرای مدیریت دانش: نقش مدیریت منابع انسانی " نویسنده سلیمان، اسپونر ۲۰۰۰  
اجرای موفق تکنولوژی های جدید به عوامل مختلفی بستگی دارد که یکی از آنها مدیریت کارآمد منابع انسانی می باشد ،  
تحقیقات اخیر داده اند که داراییها و منابع فکری بهتر می توانند مورد بهره برداری قرار گیرند اگر سازمانها از تکنیک های  
مدیریت دانش برای بهره گیری در موضوع منابع انسانی و رشد در مدیریت پرسنلی شان استفاده نمایند . واحد های منابع  
انسانی برای اطمینان از اجرای موفق برنامه های مدیریت دانش که با هدف کسب بهره گیری و استفاده مجدد از دانش  
کارکنان اجرا می شوند فعالیت می کنند . از طریق مدیریت منابع انسانی ، فرهنگ توسعه جریان و دانش برای دستیابی به  
اهداف سازمان بوجود می آید . نقش استراتژیک واحد منابع انسانی در شناسایی نقاط ضعف و کمبود استراتژیک و دانشی  
برای استفاده در تدوین نقش دانش سازمان در این مقاله مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. بعلاوه به موضوع اجرای  
استراتژی های مربوط به برنامه های مدیریت دانش نیز پرداخته شده است.

۲- مقاله " مدیریت منابع انسانی در صنعت اتومبیل سازی آمریکای شمالی ، یک مرور فرا تحلیلی " نویسنده آ  
زاچاراتوس ، هرچکوییس ، ترنر ، بارلینگ ۲۰۰۷  
در این مقاله یک مرور کمی بر روی تاثیرات منابع انسانی در صنعت اتومبیل سازی آمریکای شمالی انجام شده است. با  
انجام ۱۴ مطالعه داده های لازم برای انجام یک تحلیل جامع در سطح کارکنان در خصوص سیستمهای کاری با عملکرد  
بالا در بخش تولید اتومبیل جمع آوری شده است. در این تحقیق فرض شده است که ۳ موضوع اصلی سازمانی در این  
خصوص ( سیستم های کاری ، خط مشی های منابع انسانی و رهبری ) با ۲ موضوع اصلی مربوط به خروجی های  
روانشناسی در سطح کارکنان ( متمرکز بر فرد ، متمرکز بر سازمان ) مرتبط هستند و آنها بر عملکرد کارکنان تاثیر می  
گذارند . این مقاله نشان داد که سیستم های کاری و خط مشی های منابع انسانی هر دو متمرکز بر فرد (سطح رضایت  
شغلی سلامتی، عزت نفس و حمایت اجتماعی) و متمرکز بر سازمان (متعهد سازمانی و ادراک در مورد عدالت سازمانی)  
می باشند. مقوله رهبری به شدت با خروجی های متمرکز بر فرد مرتبط است. خروجی های سازمانی غیرمتمرکز بر فرد با  
عملکرد کارکنان ، خود ارزیابی از عملکرد، گردش شغلی و غیبت در ارتباط است.

نتایج این تحقیق بر بخش خروجی های روانشناختی سطح کارکنان به عنوان مکانیزمی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و  
عملکرد کارکنان تاکید داشته اند .

بخش صنعتی انجام شده اند معتبر می باشند و از این نظر مدل ارائه شده قابلیت تعمیم کمتری دارد .

یافته های این تحقیق در صنعت اتومبیل سازی می شود.

۳- مقاله "توسعه منابع انسانی ، پیشرفتهای در توسعه منابع انسانی " نویسنده گاراوان، ۲۰۱۲  
گاراوان (۲۰۱۲) ۴ سطح مربوط به زمینه های ضروری برای درک توسعه منابع انسانی استراتژیک بیان می کند. این مدل  
تاکید زیادی بر ارتباطات عمودی و افقی دارد و داراری پیامدهای متعددی برای سهامداران می باشد. نتایج این مقاله  
منتج به یک مدل چند بعدی برای توسعه منابع انسانی بصورت استراتژیک می شود .

۴- مقاله " مفاهیم و الگوهای مورد استفاده برای استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در شرکتهای خودرو سازی ASEAN " نویسنده پوتراکال ۲۰۱۴

هدف این مطالعه بدست آوردن استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت خودرو سازی در کشور های ASEAN است . نویسنده با مطالعه مفاهیم و استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در ۵ شرکت بزرگ خودرو سازی به مطالعه مفاهیم و استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در ۵ شرکت بزرگ خودرو سازی (تویوتا ، نیسان ، میتسویشی ، هوندا و سوزوکی) در کشورهای ASEAN با استفاده از روش مصاحبه عمیق با مدیران اجرایی و مدیران منابع انسانی پرداخته است که با تحلیل داده‌های کیفی بدست آمده به روش کد گذاری نتایج ذیل بدست آمده است:

- ۱- عوامل بیرونی در برگیرنده‌ی شرایط کنونی صنعت خودرو
  - ۲- سیاست‌های دولت در ارتباط با صنعت خودروسازی
  - ۳- فناوری در صنعت خودرو سازی
  - ۴- بازار نیروی کار
  - ۵- سیستم‌های توسعه منابع انسانی کشور
- عوامل درونی به شرح ذیل می باشد :

مدیریت، مدیریت بهره‌وری، استراتژی‌های سازمانی، رهبری، فرهنگ سازمانی و فلسفه توسعه منابع انسانی می‌شود. این عوامل بر مفاهیم توسعه منابع انسانی و استراتژی‌های آن تاثیر گذار است.

#### پیشینه داخلی :

۱- پایان نامه " بررسی سیستمی توسعه منابع انسانی در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران " نویسنده روشن ۱۳۸۰

در این رساله سعی بر آن است که با روشی سیستمیک توسعه منابع انسانی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. بدنبال چرایی اجرای پروژه توسعه منابع انسانی در سازمانها و بنگاههای اقتصادی می باشد. منجر به تهیه مدل تعالی عوامل انگیزش و توسعه گردیده. در انتها برای محک زدن مدل از روش طیف پاسخگویی لیکرت استفاده گردیده است و براساس نتایج استخراج شده از پرسشنامه‌ها عوامل انگیزشی در سطوح مختلف منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی ایران شناسایی شده است . نهایتا استراتژیهای لازم در این راستا عنوان گردیده است.

۲- پایان نامه " طراحی یک الگوی توسعه منابع انسانی جهت بکارگیری اثر بخش فناوری اطلاعات در سازمان " نویسنده نجفی توانی ۱۳۸۶

اهمیت این منبع در اجراء و بکارگیری صحیح تکنولوژی می باشد. نکته مهم در این میان میزان اثربخشی و کارایی و به عبارتی بهره وری نیروهای انسانی در بکارگیری صحیح تکنولوژی در سازمان می باشد. بهینه نمودن بهره وری نیروهای انسانی همگام با تکنولوژی نوین و در جهت ارتقای بهره وری در سازمان و همچنین ایجاد مزیت رقابتی برای آن می باشد. سپس در چارچوب نگرش مذکور، به طراحی مدلی برای سنجش میزان توانایی سازمان در استفاده از تکنولوژی اطلاعات و همچنین ارائه راهکارهایی

برای بهبود آن می باشد. در نهایت جهت ارزیابی وزن شاخص های مربوط به مدل جهت اندازه گیری دقیق وضعیت موجود منابع انسانی سازمان و همچنین اولویت دهی به راهکارها، از روش فرآیند تحلیل شبکه ای استفاده گردیده است.

۳- پایان نامه "توسعه منابع انسانی در سطح ملی در راستای تحقق اهداف چشم انداز بیست ساله کشور" نویسنده هاشمی راد ۱۳۸۹

پژوهش حاضر به دنبال مدلی در خصوص توسعه منابع انسانی است که هم مبانی نظری و الگوی موجود در این زمینه را در نظر گرفته باشد و هم اقتضائات بومی و مفاد سند چشم انداز بیست ساله در آن دیده شده باشد. مدل حاضر با استفاده از تکنیک دلفی طی ۴ مرحله اصلاح و موارد ناپایا حذف گردید و در برخی موارد پیشنهادات مطرح شده در مدل گنجانده شد. نمونه ای به حجم ۴۳۰ نفر توزیع و با استفاده از نرم افزار لیزرل و SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و ساختار دو سطحی مدل ساختاری متناظر با مدل نظری تحقیق در دو بخش سوال های مرتبط با عوامل ساختاری و شاخص اندازه گیری متناظر با هر عامل ساختاری تبیین گردید. سپس ارزش پارامترهای مدل نظری مورد بررسی قرار گرفت.

۴- پایان نامه " طراحی یک الگوی توسعه منابع انسانی جهت بکارگیری اثر بخش فناوری اطلاعات در سازمان " نویسنده میر حسینی ۱۳۹۱

این تحقیق با توجه به تاکیدات در مورد توسعه و مدیریت منابع انسانی در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی مبنای کار را بر انتخاب بهترین مدل تعالی منابع انسانی گروه بنیاد قرار داده است. جامعه آماری مورد مطالعه شامل ۴۰ نفر می باشد، به منظور گرد آوری اطلاعات مورد نیاز جهت تدوین مبانی نظری تحقیق از روش اسنادی و مطالعات کتابخانه ای استفاده شد. همچنین از روش دلفی به منظور استخراج و پالایش شاخص های انتخاب مدل تعالی منابع انسانی و همچنین ۶ مدل حائز شرایط برای ارزیابی استفاده شد، همچنین این کار با توجه به معیار ها و شاخص های انتخاب شده توسط مدیران و مشاورین برای مدل ها نیز انجام شد و از بین ۱۵ مدل در ۲ مرحله ۶ مدل با اهمیت طبق نظرات مشاورین و مدیران انتخاب شد. سپس دادهها با استفاده از مدل AHP مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند تا بهترین مدل نهایتاً انتخاب شود.

### روش تحقیق:

دستیابی به هدف های علمی با شناخت عملی میسر نخواهد بود، مگر زمانی که با «روش شناسی»<sup>۴۰</sup> درست صورت پذیرد، به عبارت دیگر تحقیق از حیث روش است که اعتبار می یابد، نه موضوع تحقیق. روش های تحقیق به عنوان هدایتگر جستجوهای علمی در جهت دستیابی به شکل های مختلف دسته بندی می شوند و هر کدام از این دسته بندی ها در برگیرنده روش های مختلفی هستند که مزایا و معایب خاص خود را دارند، اعتبار دستاوردهای تحقیق به شدت تحت تأثیر اعتبار روشی است که برای تحقیق برگزیده می شود. (خاکی، ۱۳۹۰: ۵۰)

تحقیق حاضر در زمره تحقیقات توصیفی و از نوع تحقیقات کیفی و کتابخانه ای می باشد. اطلاعات مورد نیاز در این تحقیق از طریق مراجعه به کتابها، مقالات، تحقیقات، مطالعات انجام شده و اسناد و مدارک موجود در بانکهای تجاری، گردآوری شده است

<sup>۴۰</sup>.Methodology

## شیوه های گرد آوری تحقیق:

## الف - بررسی اسناد و مدارک موجود :

محقق جهت آشنایی با اقدامات مدیریتی این علم (اقتصاد) در اطلاعات تجاری، به بررسی اسناد و مدارک مرتبط با این اقدامات در چند سال اخیر در برخی از این جامعه و صنایعهای که از این روش استفاده کرده اند پرداخته است. همچنین برای آزمون مدل پیشنهادی، اسناد و مدارک مرتبط با استراتژی های کسب و کار و تحقیقات و مطالعاتی که در این حوزه ها انجام گردیده، در یک جامعه و صنایع نمونه، به عنوان یک نمونه موردی، بررسی خواهد شد.

## ب - مطالعات کتابخانه ای :

در مطالعه حاضر برای گردآوری اطلاعات مربوط به پیشینه و ادبیات تحقیق از روش کتابخانه ای استفاده شده . مستندات منتشر شده از قبیل کتاب ها، مقالات و گزارشات مختلف؛ از داده های ثانویه ای می باشند که از این مجرا گردآوری می شود و برای طراحی و تبیین مدل مفهومی، استخراج ابعاد و مولفه های اثرگذار بر این مدل مورد استفاده قرار می گیرد. در این مرحله تعدادی از عنوان مقاله، کتاب و پایان نامه در زمینه های مرتبط استخراج شده است

## نتیجه گیری:

با توجه به تعاریف و توضیحات اشاره شده در متن این تحقیق نتیجه میگیریم که رویکرد های مهم در برنامه ریزی استراتژیک شامل موارد زیر است :

فرایند برنامه ریزی استراتژیک شامل خط مشی و جهت گیری کلی، ارزیابی موفقیت ها، تعیین مسائل استراتژیک و شناسایی آنها، تدوین استراتژی تصمیم گیری، اجرا و ارزیابی است. هفت رویکرد مهم در برنامه ریزی استراتژیک مطرح است که در زیر به آنها اشاره شده است:

عنوان رویکرد	ویژگی ها	نقاط قوت	نقاط ضعف
مدل خط مشی هاروارد	کمک به ایجاد مطلوب ترین سازگاری بین خود و محیط	تحلیل ضعف ها، قوت ها و فرصت ها و تهدید های سازمان (SWOT)	فرض مدل: مدیریت ارشد از قدرت و اختیار کافی برخوردار است. مدیریت ارشد بر پاسخ استراتژیک مناسب توافق دارد
رویکرد مدیریت ذینفعان	ذینفع؛ گروهی فردی است که میتواند بر آینده شرکت تاثیر بپذیرد. هر سازمانی باید باید فلسفه ی وجودی خود را در رابطه با گروه های مختلف ذینفع	توجه به انتظارات و خواسته های متعددی مطرح از سوی درون و بیرون سازمان آگاهی سازمان از نیاز به راضی نمودن ذینفعان اصلی برای بقا	نبود معیارهای مناسبی که بتواند دعاوی و نیاز های متضاد را ارزیابی کرد نیاز به توصیه های بیشتر برای برخورد مناسب با منافع متفاوت افراد و گروه های



ذینفع در تدوین استراتژی		مشخص سازد.	
دشواری آگاهی از ابعاد استراتژی مناسب مشکلات طبقه بندی فعالیت ها بر پایه ی ابعاد مختلف روشن نبودن چگونگی کارکرد این ابزار به عنوان بخشی از فرایند برنامه ریزی بزرگتر	روشی برای اندازه گیری انواع فعالیت ها بر پایه ی اهمیت استراتژیک فراهم می آورند.	تصور سازمان به مثانه دارایی کسب و کار هایی با امکانات بالقوه که می توانند برای بااگشت سرمایه و جریان نقدینگی متوازن گردند.	مدل دارایی(موجودی) نمونه: ماتریس BCG
الزام: برای استفاده از تحلیل رقابتی در بخش های دولتی باید ملاحظات عوامل سیاسی و تامین امکاناتی برای همکاری همراه باشند.	ارائه ی روشی نظام گرا برای ارزیابی صنایع و گزینه های استراتژیکی که با واحد های استراتژی در این صنایع مواجه اند.	فرض: با تحلیل نیرو هایی که صنعتی را تشکیل میدهد، میتوان سطح کلی منافع را در سراسر آن صنعت و همچنین توفیق احتمالی استراتژی های خاص را برای واحد تجاری استراتژی پیش بینی کرد.	تحلیل رقابتی (مایکل پورتر و همکارانش)
پیش از شناسایی، در مورد چگونگی تنظیم و بیان مسائل بحث انگیز، به جز ارائه ی تحلیل موقعیتی، هیچگونه توصیه ی مشخص و دقیقی ارائه نمی دهند.	توانایی شناخت و تحلیل امور اساسی با سرعت قابل توجه	تشخیص و حل مسائل استراتژیک که احتمال می رود تاثیری مهم بر توانایی شرکت برای نیل به اهداف خود داشته باشد	رویکرد به مدیریت مسائل استراتژیک
	ارائه ی چهارچوبی مناسب برای تجدید نظر در استراتژی، تعیین موفقیت و جهت سازمان، شرکت و یا کسب و کار	ابزار تحلیلی برای درک و تحلیل و تصمیم گیری برای انواع موقعیت ها کسب و کار رو سازمان	تحلیل SWOT
		یکی از انواع بررسی عوامل و متغیر های محیط کلان بیرونی است که می تواند سازمان را تحت تاثیر قرار دهد	تحلیل PEST (یا STEP)

(اقتباس از کتاب مدیریت و مدل های پیشرفته منابع انسانی، تالیف دکتر سعید شهبازمرادی، محمد رضا شهبازی مرادی صفحه

## منابع

- ۱- اعرابی سید محمد (سال ۱۳۹۰) چاپ دوم دفتر پژوهشهای فرهنگی
  - ۲- ال.ویلن، توماسو دیوید هانگر. جی (۱۳۸۹) مدیریت سیاست گذری و سیاست کسب و کار، ترجمه سید محمد اعرابی و هاشم آقا زاده- جلد اول
  - ۳- مک لنان اندرو (۱۳۹۳) پیاده سازی استراتژی، ترجمه سید محمد اعرابی، علیرضا هاشمی، محمود قادری
  - ۴- پاول بوسلی، (۱۳۹۰) مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، مرتضی غضنفری
  - ۵- پیتر بامبرگر و ایلن مشولم (۱۳۸۱) استراتژی منابع انسانی ترجمه علی پارسائیان، سید محمد اعرابی
  - ۶- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۹) مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، امید مهدیه
  - ۷- آن بان، استیفن جی هینز (۱۳۸۶) برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی و سعید موسوی
  - ۸- بزاز جزایری، سید احمد (۱۳۸۷) ارزیابی عملکرد منابع انسانی،
  - ۹- هنری مینتزرگ، بروس آلستراند، ژوزف لمپل (۱۳۹۲) جنگل استراتژی، ترجمه محمود احمد پور داریانی
  - ۱۰- ناصر فقهی فرهمند، (۱۳۹۳) مدیریت استراتژیک سازمان
  - ۱۱- فرد آر. دیوید (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک (ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان)، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۷۹
  - ۱۲- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل) (ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی). تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
  - ۲۴- مینتزرگ، هنری، آلستراند، بروس و لمپل، ژوزف (۱۳۸۴) جنگل استراتژی، ترجمه محمود احمد پور داریانی، تهران: شرکت پردیس ۵۷.
  - ۱۳- ورزشکار، احمد (۱۳۸۴) جزوه آموزشی مدیریت استراتژیک، تهران: مرکز مطالعات و پژوهشهای مدیریت.
  - ۱۴- فرد آر. دیوید (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک (ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان)، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۷۹
  - ۱۵- جی دیوید هانگر و ال. ویلن، توماس (۱۳۸۱) مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
  - علی احمدی، مدیریت استراتژیک.
  - ۱۶- مینتزرگ، هنری، آلستراند، بروس و لمپل، ژوزف (۱۳۸۴) جنگل استراتژی، ترجمه محمود احمد پور داریانی، تهران: شرکت پردیس ۵۷.
- مقاله:**
- ۱- مقاله " الگوی توسعه منابع انسانی در پلیس جمهوری اسلامی ایران " نوشته احمدوند و یآوری بافقی ۱۳۸۷
  - ۲- مقاله " نقش توسعه منابع انسانی در دستیابی به چشم انداز ۱۴۰۴ صنعت نفت نوشته سیدجوادین، شریفی و رایج ۱۳۸۸
  - ۳- مقاله " بررسی نقش نظام آموزش از دور بر توسعه منابع انسانی در دانشگاه پیام نور ( ایران )" نویسنده نجفی، فرج اللهی، نوروز زاده، سرمدی سال ۱۳۹۱
  - ۴- در مقاله " بررسی نقش نظام آموزش از دور بر توسعه منابع انسانی در دانشگاه پیام نور ( ایران )" نجفی، فرج اللهی، نوروز زاده، سرمدی مدل زیر را ارائه داده اند:

- ۵- مقاله " مفاهیم و الگوهای مورد استفاده برای استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در شرکتهای خودرو سازی ASEAN " نوشته پوتراکال (۲۰۱۴)
- ۶- مقاله "عوامل موثر بر توسعه منابع انسانی در بیمارستان‌های سازمان تامین اجتماعی ایران" نوشته طیبی، وطن خواه، نصیری پور، وحدت و حسام (۲۰۱۱).
- ۷- مقاله " بررسی چالشهای مدیریت منابع انسانی در ایران" نوشته بابک زارع (۱۳۹۳)
- ۸- متانی، مهرداد؛ رمضان، حسن زاده؛ متانی، مجتبی؛ بررسی تاثیر آموزش های ضمن خدمت در توسعه منابع انسانی، فصلنامه مدیریت، سال پنجم؛ شماره ۵ پاییز ۱۳۸۷

۱. Andrews, Kenneth. "the Concept of Corporate Strategy, Dow Jones Irwin Inc ... Homewood, Illinois", ۱۹۸۰.
۲. Steiner, G.A. "Top management planning, The Mc Millan co. NewYork", ۱۹۶۹.
۳. Christensen, Learned, "Anderws and Guth. Business policy: Text and cases Ridard D.Irwin Inc. Hamewood III, ۱۹۸۹.
۴. Chandler, A.D. "Strategy and Structure, The MIT press, Cambridge," ۱۹۶۲.
۵. Stacey, Ralph,. "Strategic management, N.Y:MC 6raw- Hill," ۲۰۰۱.
۶. David , Fred R. "Strategin management , ۴ the edition, New York: Mcmillan publishing company, "۱۹۹۳.
۷. Mintzberg, Henry. Bruce Anstrand & Joseph Lampel, Strategy safari: A Guided Through The wilds of Strategic management, frentice- Hall, ۱۹۹۸.
۸. Harrison, Jeffreys and John, caron H.St, "Strategic management of organization. N.J: prentice- Hall International. Inc ۱۹۹۸.
۹. Porter, Mchael.E."Competitive strategy, NewYork, Free [press, ۱۹۸۰.
۱۰. Sadler-Smith, E. (۲۰۱۴), "Making sense of global warming: designing a human resource development response?", European Journal of Training and Development, Vol. ۳۸ No. ۵.
۱۱. Tabibi S. J, Vatan Khah, S , Nasiripour,A, Vahdat Sh, and Hessam, S , Factors Affecting Human Resource Development in the Iranian Social Security Organization's Hospitals World Applied Sciences Journal ۱۵ (۲): ۱۶۴-۱۷۳, ۲۰۱۱
۱۲. Bodemuller, Holger, The four phases of human resource development, ۲۰۱۱, e-book
۱۳. Raj Kumar. S, Braj (۲۰۱۲). Dimension human resource development: concepts and approaches, Scientific Annals of Alexandruioan Cuza University of IAȘI, Vol. LVIII, s. II – c, Geography series
۱۴. Kayani,Tanvir (۲۰۰۸).Challenges of human resource development to pace with globalization. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy. Faculty of advanced integrated studies and research Islamabad.
۱۵. Awasthi, I.C (۲۰۱۱). Skills and HRD in the emerging global market perspective: a case study India. Economic Journal of Development, Issues Vol. ۱۳ & ۱۴ No. ۱-۲.

۱۶. ۲۴. Ismail,A; Ghazali,N; Madrah;H (۲۰۱۴). Relationship between career program characteristics and job satisfaction in a city based local authority, UNISEL Academic Journals,Vol۱, No۱.