



# هماهنگی مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های تولید

دکتر مهدی حقیقی کفاش

مصطفی تقی‌زاده قمی

mosiomostafa@yahoo.com

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

## چکیده

مدیریت استراتژیک کسب و کار باید اولویتهای رقابتی تولید و همچنین فعالیتهای مدیریت منابع انسانی را در مقیاس کل سازمان در نظر گیرد. توسعه مدیریت نیازمند انسجام مدیریت استراتژیک کسب و کار است و این موضوع نیازمند هماهنگی و تعامل مناسب بین فعالیتهای منابع انسانی و اولویتهای تولیدی سازمان است. این مطالعه به بررسی چگونگی یکپارچه و هماهنگ‌سازی فعالیتهای مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های تولید از قبیل کاهش هزینه، کیفیت، تحویل کالا و انعطاف‌پذیری (نوآوری) می‌پردازد. در این مقاله ابتدا به بررسی تاریخچه استراتژی تولید و اولویتهای آن می‌پردازیم و سپس مزایای قابل حصول از طریق منابع انسانی را بیان می‌کنیم و در نهایت به چگونگی فعالیت منابع انسانی در قبال هر کدام از اولویتهای رقابتی استراتژی تولید می‌پردازیم.

تدبیر

مقالات

شماره ۲۰۸ - شهریور ۸۸

۱۴

## مکاتب استراتژی تولید

طبق تحقیقات انجام شده در ۲۰ سال اخیر، استراتژی تولید در رویکردهای متفاوتی توسعه یافته است. وس معتقد است که سه پارادایم متمایز در استراتژی تولید وجود دارد:

### الف- رقابت از طریق تولید

در این رویکرد به استراتژی تولید، باور بر این است که شرکت باید از طریق تواناییهای تولیدی خود رقابت کند و باید تواناییهایش را با عوامل کلیدی موفقیت شرکت، استراتژی بازاریابی، استراتژی شرکت و تقاضای بازار همسو سازد.

از اجزای این پارادایم می توان به عوامل کلیدی موفقیت و تواناییها اشاره کرد.

منظور از عوامل کلیدی موفقیت، مواردی همانند هزینه، کیفیت، تحول، نوآوری، انعطاف پذیری هستند که ابعاد رقابتی تولید هستند.

منظور از تواناییها نیز این است که قابلیتهای تولید را با عوامل کلیدی موفقیت شرکت همسو سازیم تا شرکت به بالاترین حد سطح رقابت برسد.

### ب- گزینه‌های استراتژیک در استراتژی تولید

پارادایم دوم بر اساس نیاز به سازگاری درونی و بیرونی بین گزینه‌های استراتژی تولید بنا شده است. اسکینر، زمینه‌های کلیدی در استراتژی تولید را شامل کارخانه و دستگاهها، برنامه‌ریزی تولید، کنترل نیروی کار (صف و ستاد)، طراحی محصول، مهندسی، سازمان و مدیریت می‌داند.

یکی از اجزای این پارادایم، اقتضایی بودن آن است. رویکرد گزینه استراتژیک اساسا یک رویکرد اقتضایی است و بسیاری از نویسندگان از واژه‌هایی همچون سازگاری درونی و بیرونی برای آن استفاده می‌کنند.

### ج- پارادایم بهترین عمل

پارادایم برجسته سالهای اخیر، بهترین عمل (Best Practice) است. منابع پارادایم بهترین عمل عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی احتیاجات مواد (MRP) از آمریکا، سیستم تولید انعطاف‌پذیر (FMS) از انگلیس، تکنولوژی گروهی (GT) از روسیه و تولید

به هنگام (JIT) که با تولید ناب، مدیریت کیفیت جامع و مهندسی همزمان است.

فرض اصلی این پارادایم این است که بهترین عمل به عملکرد و قابلیت بهتر منجر خواهد شد و این امر، به بالا رفتن سطح رقابتی شرکت کمک می‌کند. این پارادایم به بهبود مستمر بهترین عمل در همه زمینه‌های شرکت تاکید می‌ورزد.

گفتنی است سه پارادایم استراتژی تولید متمایز از نظر محتوا با یکدیگر ارتباط دارند و نه فرایند.

بین پارادایم رقابت از طریق تولید و پارادایم گزینه‌های استراتژیک ارتباط وجود دارد، همانطور که هیل (۲۰۰۰) مستقیما بین معیارهای برنده سفارش (پارادایم رقابت از طریق تولید) و انتخاب فرایند (پارادایم گزینه‌های استراتژیک) ارتباط برقرار کرده است و آنها را به صورت یک چارچوب می‌بیند. مثلا رقابت از طریق هزینه منجر به این می‌شود که یک فرایند تولید مناسب با آن انتخاب شود. به طور مشابه بین پارادایم رقابت از طریق تولید با پارادایم بهترین عمل نیز ارتباط وجود دارد.

این طور می‌توان نتیجه گرفت که هر کدام از این سه پارادایم نقاط قوت و ضعفی دارد و هر یک با دیگری تداخل دارد و یک شرکت نمی‌تواند هیچکدام از این سه پارادایم را نادیده بگیرد، زیرا که این خطر وجود دارد که مزیت رقابتی در تولید را به خاطر استفاده نکردن یک پارادایم از دست بدهد. در آخر پیشنهاد شده که در تدوین استراتژی تولید از یک حلقه بسته استفاده شود که محصول بهره‌گیری از هر سه پارادایم یاد شده است. (Voss, 2005) محققان زیادی به بررسی انواع استراتژی تولید پرداخته‌اند و هر کدام اولویت‌های رقابتی خاصی را برشمرده‌اند که در جدول شماره یک منعکس شده است.

حال به بیان اولویت‌های رقابتی استراتژی تولید می‌پردازیم:

**هزینه‌ها:** که به معنی تلاش برای کاهش هزینه تولید است.

**کیفیت:** که بیان‌کننده ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالا به مشتریان است.

**عملکرد تحویل:** که بیان‌کننده تحقق دو هدف است: موعدهای تحویل قابل اطمینان و کوتاهتر.

**انعطاف‌پذیری:** که اصولا با نوآوری محصولات و خدمات مرتبط است (Sa-tos, 2000).

در جدول شماره ۲ متغیرهای اصلی در رابطه با اولویت‌های رقابتی تولید، منعکس شده است.

البته در مبحث استراتژی رقابتی (نه اولویت رقابتی) سه استراتژی برای شرکت‌ها مطرح شده که عبارت‌اند از:

**کاهش هزینه:** چنین شرکت‌هایی به دنبال پیدا کردن جایگاهی برای خودشان به وسیله فعالیت با کمترین هزینه در محیط رقابتی هستند که گاهی ممکن است به ارائه کالاها یا خدمات با پایین‌ترین قیمت در بازار بپردازند.

**تمایز:** هدف این شرکتها ارائه کالاها یا خدمات متمایز به کل بازار است. سیاست قیمت‌گذاری با میزان سود پیوسته زیادی می‌تواند انجام شود.

**تمرکز:** شرکت، یک یا چند بخش از بازار را انتخاب و سعی در توسعه مزیت‌های رقابتی در آن می‌کند (Porter, 1985).

شکل شماره ۱ چگونگی ترکیب استراتژی‌های رقابتی و اولویت‌های رقابتی استراتژی تولید را نشان می‌دهد.

## مدیریت استراتژیک منابع انسانی

هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و بانگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار و ایجاد ارزش افزوده برخوردار است. (آرمسترانگ، ۱۳۸۵: ۶۳)

در عصر حاضر مدیریت منابع انسانی را نمی‌توان بخشی دانست که تنها وظایف مشخص و محدودی در قبال کارکنان به عهده دارد. در شرایط متحول و رقابتی، مدیریت منابع انسانی، نیازمند داشتن نگرشی استراتژیک و فراگیر است تا بتواند برای سازمان، مزیت رقابتی و ارزش افزوده ایجاد کند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی با توجه به نقاط قوت و ضعف داخلی و همچنین فرصتها و تهدیدهای خارجی به تعامل با استراتژی تجاری می‌پردازد: بدین صورت که بر خلاف گذشته دیگر فعالیتی مجزا و صرفا تاثیرپذیر نیست، بلکه خود

می‌تواند بر استراتژی کلی سازمان اثر گذار باشد (قاسمی، ۱۳۸۲).

### ارزش افزوده

عبارت است از توسعه منابع و بهره‌گیری از کلیه منابع موجود در سازمان به شکلی که بازدهی قابل توجه و پایدار بیش از آنچه خرج شده است، برای شرکت به بار آورد.

کارکنان ارزش افزوده را ایجاد می‌کنند. این کارکنان هستند که در سطوح مختلف سازمان بینشها را خلق، ارزشها و مأموریت

را تعریف، اهداف را تعیین، طرح‌های استراتژیک را طراحی و آنها طرحها را مطابق با ارزشهای مشخص شده، اجرا می‌کنند. بخش منابع انسانی به خلق ارزش افزوده از طریق جذب کارکنان با شایستگیهای لازم و با انگیزه کمک می‌کند.

### مشارکت در کسب مزیت رقابتی

مفهوم مزیت رقابتی پایدار آنگونه که پورتر (۱۹۸۵) عنوان کرده است، زمانی تحقق می‌یابد که یک شرکت برای مشتریانش ارزش خلق کند، بازارهایی را

برگزینند که در آن بتواند عالی عمل کند و با بهبود مستمر موقعیت خود، یک هدف متحرک و غیرقابل دسترسی برای رقبایش ایجاد کند. استعدادهای منحصر به فرد کارکنان مثل عملکرد برتر، بهره‌وری، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و توانایی ارائه سطح بالایی از خدمات مستقیم به مشتری، از جمله روشهایی هستند که کارکنان می‌توانند نقش کلیدی در ایجاد موقعیت رقابتی یک سازمان ایفا کنند. می‌توان ادعا کرد که یکی از منافع بارز حاصل از مزیت رقابتی مبتنی بر مدیریت موثر کارکنان،

انواع استراتژی تولید	اولویتهای رقابتی	نویسندگان
استراتژی بازار محور: سازمانهای بازار محور در جستجوی ایجاد تمایز برای خودشان با ارائه محصولات با کیفیت بالا، ارائه خدمات برتر به مشتریان و انعطاف‌پذیری بالا و تنوع محصولات هستند.	کیفیت، خدمات، انعطاف‌پذیری، تنوع محصول	Stobaugh and Telesio (1983)
استراتژی محصول محور: سازمانهای محصول محور در پی رقابت کردن از طریق بهبود و نوآوری محصولات هستند که به آنها اجازه می‌دهد بازاری با محصولات متنوع و کیفیت بالا با قیمت فروش مناسب داشته باشند.	تنوع محصول، کیفیت (قیمت)	Sweeney (1991) Miller and Roth (1994) Cagliano (1998) De Meyer (1990) Richardson et al. (1985) Cagliano (1998)
استراتژی براساس قابلیت: اینان در جستجوی بهبود و خلق قابلیت‌هایشان هستند (فناوریها، دانش، تواناییها) که به اینان اجازه می‌دهد محصولاتی با کیفیت بالا، خدمات پس از فروش مناسب، منعطف و قیمت فروش مناسب ارائه کنند.	کیفیت، انعطاف‌پذیری، خدمات، قیمت	Miller and Roth (1994) Sweeney (1991) De Meyer (1990) Cagliano (1998) De Meyer (1990) Cagliano (1998)
استراتژی قیمت محور: این شرکتها در بازارهای محصول کامل شده فعالیت می‌کنند، جایی که عوامل موفقیت یعنی: کیفیت-قیمت خوب، با هم قادر هستند که نیازهای خاص مشتری را برآورده سازند.	قیمت، کیفیت (انعطاف‌پذیری)	Sweeney (1991) Sweeney (1991) Stobaugh and Telesio (1983) Frohlich and Dixon (2001) Stobaugh and Telesio (1983) Miller and Roth (1994) Sweeney (1991) Cagliano (1998) Frohlich and Dixon (2001) Sweeney (1991) Richardson et al. (1985) Cagliano (1998)

جدول ۱: شکل گیری استراتژی تولید طبق نظر نویسندگان مختلف منبع: (Cagliano, et al., 2005: 4)

آن است که چنین مزیتی را به دشواری می‌توان تقلید کرد (آرمسترانگ، ۱۳۸۵: ۱۶۰ - ۱۵۹).

خود را در کمک به تحصیل اهداف استراتژیک بلند مدت تضمین می‌کنند.

خود درباره استراتژی عنوان می‌کنند که سازمانهایی که با موفقیت تغییر را مدیریت می‌کنند، سازمانهایی هستند که روشهای مدیریت منابع انسانی خود را با فرایند تغییر استراتژیک و استراتژی‌های خود، هماهنگ و یکپارچه ساخته‌اند. استراتژی‌ها، تغییر را به همراه دارند و شکست در اجرای استراتژی‌ها اغلب به خاطر آن است که تغییرهای پیشنهاد شده در استراتژی، به شکلی کارا و موثر مدیریت نشده‌اند. دست اندرکاران منابع انسانی می‌توانند در طراحی و اجرای استراتژی‌های تغییر،

**نقش خلاق**  
نگرش استراتژیک به مدیریت منابع انسانی به معنای آن است که متخصصان منابع انسانی می‌خواهند خلاق باشند، یعنی رویه‌ها و فرایندهای جدیدی خلق و معرفی کنند که موجب افزایش اثربخشی سازمان شود. برای شناسایی بهترین روش، می‌توان از بهینه‌کاوی دیگر سازمانها استفاده کرد، اما برای رسیدن به

**نقش های استراتژیک منابع انسانی**  
با توجه به ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نقشهای برجسته آن به این شرح ارائه شده است:

**نقش شریک تجاری**  
به عنوان شرکای تجاری، دست اندرکاران منابع انسانی مسئولیتها را با

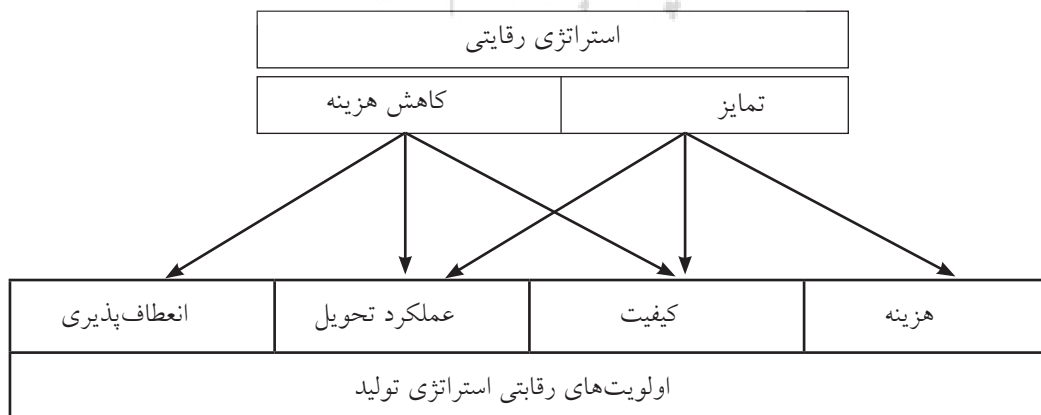
هزینه	کیفیت	عملکرد تحویل	انعطاف پذیری
بهره‌وری نیروی کار هزینه‌های خرید موجودی انبار استفاده از ظرفیت هزینه‌های سربار	کیفیت و قابلیت اطمینان محصول رضایت مشتری عملکرد محیطی توازن تولید	سرعت تحویل مدت زمان تولید مدت زمان تامین مواد	مطابق با بازار انعطاف‌پذیری ظرفیت توانایی مشتری پسندسازی کالا انعطاف‌پذیری ترکیبات

جدول ۲: متغیرهای اصلی مرتبط با اولویت‌های رقابتی تولید منبع: (Acur et al., 2003)

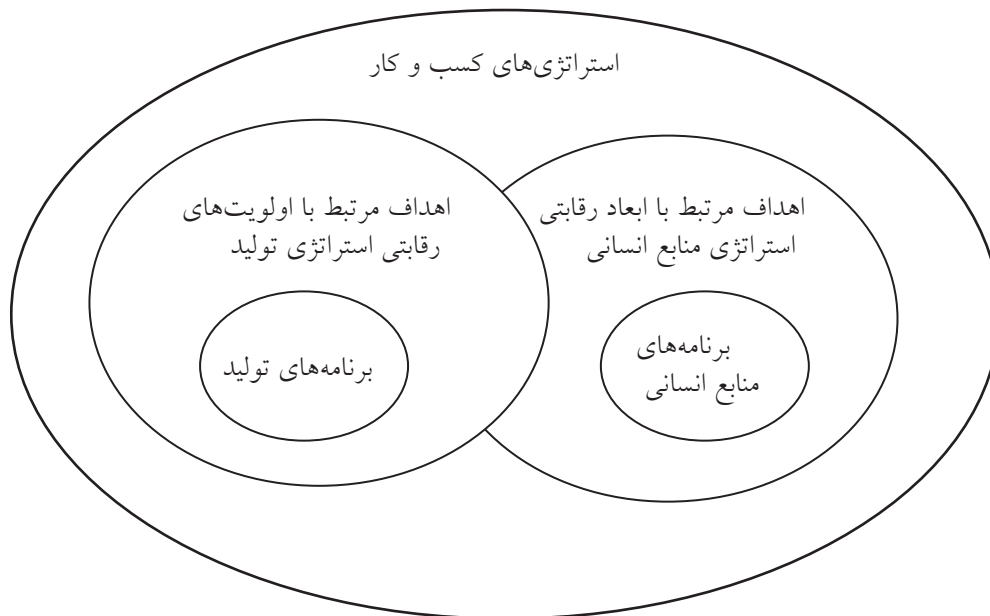
نقشی اساسی ایفا کنند.  
**نقش مجری**  
استراتژیست‌های منابع انسانی تصمیم می‌گیرند که می‌خواهند به کجا بروند و چگونه و با چه ابزاری به آنجا بروند. آنها مسئول اجرای کسب و کار مورد نظر

بهترین هماهنگی، خلاقیتها باید نیازهای خاص شرکت را جوابگو باشند که احتمالاً با بهترین روش دیگر سازمانها متفاوت خواهد بود.  
**نقش مدیر تغییر**  
جانسون و شولز (۱۹۹۳) در کتاب

مدیران صف تقسیم و تسهیم می‌کنند تا شرکت موفق شود. همان طور که تایسون گفته است، متخصصان منابع انسانی به عنوان شرکای تجاری، فعالیتهای خود را به شکلی تنگاتنگ با فعالیتهای مدیران ارشد شرکت هماهنگ و یکپارچه می‌کنند و به این ترتیب اثربخشی و کارایی فعالیتهای



شکل ۱: ترکیب استراتژی‌های رقابتی و اولویت‌های رقابتی تولید



شکل ۲: لزوم همبستگی میان استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های تولید منبع: Santos, 2000

هستند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۵: ۱۷۴-۱۷۱) و مدیریت خاصی است که بتواند به ابعاد رقابتی استراتژی منابع انسانی که در این مطالعه مورد استفاده قرار گرفته است، عبارت‌اند از:

- شکل‌گیری شبکه‌ها براساس تیم‌ها که باعث انسجام تواناییها، مهارتها و فناوریها در جهت دستیابی به مزیت‌های رقابتی استراتژیک شرکت می‌شود.
- بازنگری قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان که شامل یادگیری سازمانی در جهت ایجاد تواناییهای سازمانی و مواجه شدن با چالشهای محیط رقابتی می‌باشد. یادگیری فردی و گروهی نیازمند ساختارها، محرکها

۲ نشان داده شده است. و مدیریت خاصی است که بتواند به شرکتها برای خلق نوآوری و ایجاد سرمایه های دانشی کمک کند.

• مدیریت فرهنگ سازمانی که وسیله‌ای برای هماهنگی و کنترل ارزشهای سازمانی با هدف هدایت و هماهنگی متخصصان مختلف و وظایف تیمی‌شان به جای انجام دادن هر نوع کار استاندارد شده دیگر است (Santos, 2000).

همبستگی میان برنامه‌ها و استراتژی تولید و استراتژی منابع انسانی برای موفقیت در دستیابی به اهداف کسب و کار بسیار مهم است که این همبستگی در شکل ۲ نشان داده شده است.

**نتیجه گیری**

اگر اولویتهای رقابتی تولید، کاهش هزینه، کیفیت، انعطاف‌پذیری (نوآوری) و عملکرد تحویل در نظر گرفته شود، در سیاستگذاری منابع انسانی و رفتار با کارکنان جهت رعایت هماهنگی و انسجام با اولویتهای رقابتی تولید بایستی اقدامات زیر را انجام داد:

۱. استراتژی کاهش هزینه در این استراتژی، مشاغل بایستی

سیاستهای مدیریت منابع انسانی	رفتار کارمند
شرح شغل نسبتاً ثابت و روشن که جایی برای ابهام در آن نیست	رفتار قابل پیش بینی و تا حدودی تکراری
طرح شغل واضح و تعریف دقیق مسیر شغلی که کارایی، تخصص و حرفه‌ای بودن را تشویق می‌کند	تمرکز عمدتاً کوتاه مدت
ارزیابی عملکرد کوتاه مدت با رویکرد نتیجه محور، نظارت دقیق بر سطوح پرداخت بازار برای استفاده در نظام پرداخت	فعالیت فردی یا خودمختارانه میانه رو با تاکید بر کیفیت
آموزش محدود	تاکید زیاد بر کمیت خروجی، عمدتاً تمرکز بر نتایج، فعالیت با ریسک پایین، درجه نسبتاً زیاد آسایش به وسیله ثابت

جدول ۳: رفتار مورد نیاز کارمند و سیاستهای منابع انسانی مرتبط با استراتژی کاهش هزینه

سیاستهای مدیریت منابع انسانی	رفتار کارمند
شرح شغل نسبتاً ثابت و روشن که جایی برای ابهام در آن نیست، سطح بالای مشارکت کارکنان در تصمیمات رایج مربوط به شرایط اولیه محیط کاری و شغل خودشان	رفتار قابل پیش بینی و تا حدودی تکراری، تاکید بر نتایج بلند مدت
ترکیب معیارهای فردی و گروهی برای ارزیابی عملکرد که عمدتاً کوتاه مدت و نتیجه محورند	مشارکت تا حدودی داوطلبانه، رفتار تعاملی
آموزش نسبتاً برابر به کارکنان و اطمینان دادن از امنیت استخدام	تاکید زیاد بر کیفیت
آموزش و توسعه وسیع و مداوم برای رشد کارکنان	تاکید معقولانه بر کمیت محصولات. تاکید زیاد بر فرایندها. فعالیت با ریسک کم، تعهد نسبت به اهداف سازمان

#### جدول ۴: رفتار مورد نیاز کارمند و سیاستهای منابع انسانی مرتبط با استراتژی کیفیت

دارای شرح شغلی نسبتاً ثابت و بدون ابهام باشند که بتوان رفتار افراد را پیش‌بینی و در نتیجه کنترل کرد. تمرکز بیشتر باید بر نتایج کوتاه مدت باشد و به صورت نسبی به کیفیت بازده و تولید تاکید شود. کارکنان بایستی از امنیت و ثبات لازم برخوردار باشند و حداقل سطوح آموزش و توسعه برای کارکنان در نظر گرفته شود. همچنین فعالیتها باید با ریسک پایین انجام شود. این مطالب در جدول شماره سه منعکس شده است.

**۲. استراتژی کیفیت** در این استراتژی باید شرح شغلها روشن و شفاف گردد و کارکنان در تصمیمات معمول مربوط به شرایط اولیه محیط کاری و شغل خودشان مشارکت داشته باشند. باید آموزش و توسعه کارکنان در سطح وسیع و به صورت مستمر و البته برابر باشد. می‌بایست توجه بسیار زیادی به کیفیت و فرایند تولید معطوف شود و فعالیتها با ریسک کم انجام شود. در ضمن بایستی کارکنان سطح بالایی از

تعهد را دارا باشند. در جدول شماره چهار این مطالب نشان داده شده است.

**۳. استراتژی انعطاف‌پذیری** در این استراتژی باید گروهها تعامل و هماهنگی زیادی با یکدیگر داشته باشند. کارکنان باید بسیار خلاق، ریسک‌پذیر، دوراندیش و دارای ابهام‌پذیری زیاد باشند. تاکید بر نتایج بلندمدت و مسیر شغلی کارکنان مشخص باشد و کارکنان بتوانند مهارتهای چند منظوره خودشان را

سیاستهای مدیریت منابع انسانی	رفتار کارمند
شغل هایی که نیازمند تعامل نزدیک هماهنگی میان گروههای فردی است	میزان زیاد رفتار خلاق
ارزیابی عملکرد که بیشتر منعکس کننده نتایج بلند مدت و گروه محور است	تاکید بر نتایج بلند مدت
شغل هایی که به کارمندان اجازه می‌دهد مهارتهایشان را توسعه دهند که بتوانند در دیگر موقعیت های شرکت از آن استفاده کنند	سطح نسبتاً زیاد مشارکت و رفتار متعامل
نسبت پرداخت که تمایل به کم دارد، ولی به کارکنان اجازه می‌دهد سهامدار باشند و آزادی بیشتری برای انتخاب ترکیب جبران خدماتشان دارند.	میزان نسبتاً متعادل تاکید بر کیفیت
مسیر شغلی گسترده برای تقویت مجدد توسعه دامنه وسیعی از مهارتها	تاکید متعادل بر کمیت، میزان تاکید برابر بر فرایندها و نتایج، میزان زیاد ریسک‌پذیری، تحمل ابهام بسیار زیاد و غیرقابل پیش بینی بودن

#### جدول ۵: رفتار مورد نیاز کارمند و سیاستهای منابع انسانی مرتبط با استراتژی انعطاف‌پذیری (نوآوری)



Action), Kogan Page , London  
 Cagliano, R. and Acur, N. and Boer, H. (2005), "Patterns of Changes in manufacturing strategy configurations", International Journal of Operations & Production Management, Vol.25 No.7, pp. 701-718.  
 6. Pires, S.R.I. (1995), "Gestaovestrategica da producao", Methodist University of Piracicaba Piracicaba.  
 7. Porter, M E (1985) Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, Free Press, New York  
 8. Santos, C.A. (2000), "Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy", International Journal of Operations & Production Management, Vol.20 No.5, pp. 610-628.  
 9. Voss, C.A. (2005), "Alternative paradigms for manufacturing strategy", International Journal of Operations & Production Management, Vol.25 No.12, pp.1211-1222.

دکتر مهدی حقیقی کفاش: عضو هیئت علمی  
 دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه  
 طباطبائی  
 مصطفی تقی‌زاده قمی: کارشناس ارشد مدیریت  
 بازرگانی بین الملل

جایگزین و دادن سریع خدمات پس از فروش، برای مشتریان خدمات پس از فروش با کیفیت بالا ایجاد کرد.

۴. نیاز به تدوین اهدافی که همه کارکنان به آنها متعهد هستند. خیلی مهم است که در طی طراحی سیستم های ارزیابی عملکرد و پرداخت این اهداف را در نظر بگیریم. □

#### منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، اعرابی، سید محمد و داود ایزدی. نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.  
 ۲. قاسمی، محمد، (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی: مفاهیم و فرآیندها، مجله توسعه مدیریت، شماره ۵۱، تهران.  
 3. Acur, N. and Gertsen, F. and Sun, H and Frick J. (2003), "The formalization of manufacturing strategy and its influence on the relationship between competitive objective, improvement goals, and action plans", International Journal of Operations & Production Management, Vol.23 No.10, pp. 1114-1141.  
 4. Armstrong, M. (2006), Strategic Human Resource Management (A Guide to

توسعه دهند. این مطالب در جدول شماره پنج بیان شده است.

#### ۴. استراتژی عملکرد تحویل

با توجه به لزوم هماهنگی مدیریت منابع انسانی با اولویت رقابتی عملکرد تحویل تغییراتی که در ادامه بیان می‌شود، بسیار اساسی است:

۱. نیاز به ارتباط برای همه عناصر شرکت که تشکیل دهنده زنجیره خدمات داخلی (تهیه کننده، ایجاد برنامه ریزی و کنترل و توزیع) هستند با کل زنجیره تامین (تولیدکنندگان و مشتریان متعدد). ارتباطات نه تنها برای مدیریت موجودی بلکه همچنین برای توسعه تامین کنندگان، شرکت و مشتریان در جهت تسهیل در دستیابی به اهداف استراتژیک در عملکرد تحویل لازم است.

۲. بخش خدمات بایستی در پی کاهش زمان موعد تحویل در طول فرایند نوآوری محصولات باشد تا اطلاعات بخش خدمات به روز و قابل اطمینان باشد.  
 ۳. بایستی با فراهم کردن سریع بخشهای

## مدیر یار ۲، برای هر مدیر چیزی برای گفتن دارد

### برخی از مطالب CD مدیر یار (۲) :

- اصول و فرایندهای مدیریت
- الگو سازی ( Bench Marking )
- مدیریت زمان
- مدیریت بهره وری
- روشهای برنامه ریزی استراتژیک
- مدیریت پروژه بر اساس PMBOK
- مهندسی ارزش
- روشهای ارزیابی عملکرد
- مدیریت منابع انسانی در عصر جهانی شدن
- آشنایی با تعالی سازمانی و جایزه ملی کیفیت
- آشنایی با TQM
- آشنایی با EFQM
- دانش مالی مورد نیاز مدیر
- آشنایی با حسابرسی مدیریت و حسابرسی داخلی
- مدیریت روابط عمومی
- آشنایی با سیستم های اتوماسیون اداری
- استانداردهای مهندسی نرم افزار
- فنون برنامه ریزی استراتژیک فن آوری اطلاعات
- آشنایی با کاربرد روش RAD و RUP/UML
- تجارت الکترونیک (E-B)
- برنامه ریزی منابع سازمانی (ERP)
- مدیریت رابطه با مشتریان (CRM)
- مدیریت زنجیره تامین (SCM)
- و دهها مطلب دیگر

همراه با CD فوق ، CD آشنایی با نظام مدیریت اداری داریوش کبیر

به صورت رایگان داده می شود .