

دریافت: ۸۸/۶/۱۸

پذیرش: ۸۸/۷/۳۰

تجزیه و تحلیل ابعاد مزیت رقابتی در توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی (مورد کاوی: صنعت نفت کشور)

محمد صفری کهره^۱ - روح اله تولایی^۲ - امیر اعظمی^۳

چکیده

بدون شک مدیریت استراتژیک^۴ در دنیای رقابتی و پویای امروز و در حوزه های مختلف کسب و کار از جایگاه انکارناپذیری برخوردار است. از طرفی منابع انسانی عامل حیات بخش و ارزش آفرین سازمانها جهت ادامه فعالیت و برتری در رقابت با دیگران به حساب می آید. در رویکرد نوین به توسعه منابع انسانی^۵ جایگاه ویژه آن در مطالعات و ادبیات مدیریت استراتژیک کمتر مورد توجه و پژوهش قرار گرفته است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی را شامل کلیه فعالیت های مؤثر بر رفتار افراد در برانگیختن آنها جهت کسب اهداف سازمان با حداکثر کارایی و اثربخشی تعریف می کنیم. هدف اصلی این تحقیق این است که ابعاد گوناگون مزیت رقابتی^۶ را شناسایی نموده و جایگاه آنها را در توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. بدین منظور و برای اجرای مدل مورد نظر، در این مقاله صنعت نفت به عنوان مطالعه موردی انتخاب شده

۱. دانشجوی دکتری مدیریت سیاستگذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

۲. کارشناس موسسه مطالعات بین المللی انرژی؛ کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی و معارف اسلامی دانشگاه امام

صادق(ع)، Tavallaee@iies.net

۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

4. Strategic Management
5. Human Resources Management
6. Competitive Advantage

است. در این مقاله پس از مطالعه و بررسی ادبیات تحقیق، شاخص‌های مورد نظر به منظور تدوین مدل مفهومی تحقیق^۱ مشخص می‌شود. در ادامه با استفاده از پرسش‌نامه، داده‌های مورد نظر برای اجرای مدل مورد نظر را از جامعه آماری تحقیق استخراج نموده و مدل نهائی تحقیق تشکیل می‌گردد. در پایان پیشنهادات کاربردی برای بهبود شرایط بهره‌گیری از مزیت رقابتی در توسعه مدیریت استراتژیک در حوزه منابع انسانی ارائه خواهد شد.

واژه‌های کلیدی

مزیت رقابتی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، صنعت نفت.

مقدمه

امروزه منابع محدود داخلی از یک سو و گسترش رقابت در محیط متلاطم خارجی از سوی دیگر، سازمان‌ها را ملزم به استفاده بهینه از منابع درونی و تلاش فراوان برای بقا در محیط بیرونی می‌کند. تفکر استراتژیک مفهومی است که توجه سازمان را به هر دو جنبه معطوف می‌دارد. از آنجا که سازمان‌ها با بکارگیری استراتژی تلاش می‌کنند هر دو جنبه داخلی و خارجی سازمان را در برنامه‌ریزی خود لحاظ کنند، استراتژی هر سازمان در مرحله اول باید بر اساس اصولی تدوین گردد که موجب شود سازمان بهتر از رقبای استراتژیک خود ظاهر شده و بر پایه ظرفیت‌ها و منابع سازمان، به مزیت رقابتی دسترسی یابد (هریسون و کارون، ترجمه: قاسمی ۱۳۸۲). یکی از حوزه‌های اصلی و محوری در تفکر استراتژیک، مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. با بهره‌گیری از منابع انسانی متخصص و توانمند در همه ابعاد، سازمان‌ها در بازار متلاطم و رقابتی امروز نه تنها می‌توانند به بقای خود امیدوار باشند بلکه خواهند توانست با استفاده مناسب از مزیت رقابتی خود، به پیشتازی در فضای کسب و کار و محیط متلاطم بازار امروز دست یابند. هدف نهایی و غایی استراتژی، رسیدن به مزیت رقابتی است. رسیدن به این هدف به یک تلاش دو وجهی نیازمند است. یک سازمان نیاز دارد از استراتژی‌هایی که بر مبنای

1. Research Conceptual Framework

منابع و قابلیت‌های موجود (صلاحیت‌های سازمان^۱) استوار هستند، به اندازه استراتژی‌هایی که بر منابع و قابلیت‌های اضافی مبتنی هستند (که حاصل ایجاد صلاحیت‌های جدید هستند) تبعیت کند و موقعیت رقابتی بلندمدت خود را تقویت نماید (خدادادحسینی و عزیزی، ۱۳۸۵). شکل ۱ رابطه بین استراتژی‌های سازمان و منابع و قابلیت‌های سازمان را باهم نشان می‌دهد. در اینجا منظور از استراتژی عبارتست از استراتژی در تمامی سطوح شامل استراتژی‌های وظیفه‌ای^۲، کسب و کار^۳، سازمان یا بنگاه^۴، استراتژی‌های بین‌المللی^۵ و انواع ترکیبات آنها (خدادادحسینی و عزیزی، ۱۳۸۵).

شکل ۱. رابطه بین استراتژی‌ها، منابع و قابلیت‌ها



منابع انسانی سازمان به عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی هم در تدوین و هم در اجرا و کنترل استراتژی‌های سازمان جایگاه غیرقابل انکاری دارند. هدف اصلی این تحقیق ارائه دیدگاه روشن‌تری در خصوص جایگاه ابعاد مختلف مزیت رقابتی در توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و ارائه یک مدل یا چارچوب مفهومی برای تبیین این مسأله می‌باشد. در واقع سوال اصلی تحقیق حاضر عبارتست از:

1. Organizational Competencies
2. Functional Strategy
3. Business Strategy
4. Corporate Strategy
5. International Strategies

چه رابطه‌ای بین ابعاد مختلف مزیت رقابتی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی وجود دارد و چگونه می‌توان با استفاده از ابعاد مزیت رقابتی به توسعه و بهبود مدیریت استراتژیک منابع انسانی در حوزه صنعت نفت کشور کمک نمود؟

طی سالیان گذشته صنعت نفت در ایران جایگاه ویژه‌ای در توسعه و رشد کشور داشته و در زندگی مردم به صورت مستقیم یا غیرمستقیم نقش مهمی را ایفا نموده است. استفاده از ابعاد مزیت رقابتی صنعت نفت در محیط متلاطم بین‌المللی می‌تواند به اعتلای جایگاه ایران در بین کشورهای تولیدکننده نفت و همچنین سایر کشورهای بزرگ منطقه و جهان کمک نماید. در این تحقیق جایگاه منابع انسانی را در این مزیت رقابتی مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و مدلی را جهت بهبود جایگاه مزیت رقابتی در صنعت نفت کشور ارائه خواهیم نمود.

۱. مبانی نظری و ادبیات تحقیق

۱-۲. توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی، رشد مداوم و پیوسته توسعه و بهبود ابعاد مختلف و همه جانبه فرد محسوب می‌شود. به عبارت دیگر بحث توسعه منابع انسانی، توسعه فرد در کلیه جهات است (توسعه در زندگی کاری، زندگی اجتماعی، زندگی خصوصی و مسایل فرهنگی و معنوی). توسعه منابع انسانی به مفهوم تولید فکر و ایده توسط کارکنان سازمان است و مفهوم جدید آن ایجاب می‌کند کارکنان به کیفیت‌ها و مهارت‌هایی مجهز شوند که با دلسوزی و تعهد کامل توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمان قرار داده و به طور مداوم برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی پدید آورند. در مفهوم توسعه منابع انسانی هدف، ایجاد مهارت‌هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و یا مسئولیت سنگین‌تر آماده کند، بنابراین هدف برنامه‌های آموزشی توسعه منابع انسانی، رشد افراد بدون در نظر گرفتن مشاغل جاری یا آتی سازمان است، این بدان معنا نیست که نتیجه حاصل از برنامه‌های آموزشی توسعه در مسائل جاری یا آتی افراد سازمان بدون استفاده باشد بلکه برنامه‌هایی طراحی می‌شوند که

در یک کلام سازمان را همیشه زنده و پا بر جا نگه داشته تا روند انطباق و تغییر روش‌ها و سیاست‌ها در سازمان به سهولت انجام پذیرد. توسعه منابع انسانی دارای فرآیندی مشتمل بر معاینه، تشخیص، پیشگیری و درمان است. برای اینکه این فرآیند بطور کامل منجر به توسعه منابع انسانی شود، می‌بایست ارزیابی عملکرد رابطه تنگاتنگی با آموزش نیروی انسانی داشته باشد. در فرآیند توسعه منابع انسانی، کار معاینه و تشخیص را ارزیابی عملکرد و کار پیشگیری و درمان را آموزش (از طریق برقراری آموزش‌های مورد نیاز و جهت دار) انجام می‌دهد.

۲-۲. مفهوم جدید توسعه منابع انسانی

در مفهوم جدید توسعه منابع انسانی، انسان‌های سازمانی بایستی به کیفیت‌هایی مجهز شوند که هیچ‌گونه مشکلی با سازمان نداشته و با دلسوزی، تعهد و بینشی علمی، تمام توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمانی قرار دهند و دائماً برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی تولید کنند. به‌طور کلی توسعه منابع انسانی دارای مولفه‌های زیر است:

۱. ایجاد آگاهی علمی و ارتقای دانش کارکنان؛
۲. تولید رفتارهای علمی و متعادل در کارکنان؛
۳. ایجاد ارزش افزوده به‌عنوان کیفیت در کارکنان؛
۴. ارتقای قابلیت‌های کارکنان؛
۵. توسعه مهارت‌های انجام کار؛
۶. به‌روز کردن اطلاعات کارکنان؛
۷. توانایی حل مسائل به شکل علمی؛
۸. درست انجام دادن کار؛
۹. تصمیم‌گیری عقلایی؛
۱۰. رشد شخصیت هماهنگ در کارکنان؛
۱۱. توانایی ترکیب اطلاعات و ساختن مجموعه‌های جدید.

۲-۳. ابعاد توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی دارای ابعاد متعددی است که بایستی به صورت میان رشته‌ای مورد توجه قرار گیرند. بطور کلی ابعاد توسعه منابع انسانی را می‌توان شامل موارد زیر دانست:

۲-۳-۱. **بعد فکری^۱**: توسعه یافتگی انسان زمانی مصداق پیدا می‌یابد که فرد سازمانی دائماً افکار جدیدی را تولید و برای سازمان و اصلاح آن به سازمان فکر تزریق نماید. بعد فکری توسعه انسانی بدین معنی است که تفکر منطقی در سازمان همه گیر شده و کل سازمان فکری شود، در این صورت فرآیندهای سازمانی دائماً بهبود یافته و اصلاح می‌شود.

۲-۳-۲. **بعد نگرشی^۲**: تغییر نگرش‌های کارکنان منجر به شکل‌گیری رفتارها و اعمال منطقی می‌گردد. توسعه انسانی در بعد نگرشی یعنی اینکه نگرش فردی نسبت به بهبود و تحول انعطاف پذیر شده و به محض اخذ دانش‌های جدید بتواند آن را تبدیل به نگرش سازمانی نماید. انسان توسعه یافته سازمانی از نگرش‌های اصولی و در عین حال عمیقی برخوردار بوده و این به توسعه دانش سازمانی کمک می‌کند.

۲-۳-۳. **بعد شغلی^۳**: زمانی که افراد سازمان در مشاغل خود از نظر تخصصی و حرفه‌ای آموزش ببینند، کار خود را به نحو مطلوبی انجام می‌دهند و این امر موفقیت فرد را به دنبال دارد. توسعه انسانی در بعد شغلی موجب می‌شود که افراد با علاقه بیشتری از تجهیزات و تکنولوژی پیشرفته در تولید استفاده و در کار برد آنها از خود دقت و فراست بیشتری نشان دهند و از طرف دیگر ظرفیت و بینش علمی و فنی افراد را برای انجام تحقیقات کاربردی، اختراع و اکتشاف افزایش و گسترش داده، موجب می‌شود نیروهای کار خود را با تغییر و تحولات مداومی که در تکنولوژی و فرآیندها ایجاد می‌شود تطبیق دهند.

۲-۳-۴. **بعد ادراکی^۴**: یکی از ابعاد توسعه یافتگی انسان سازمانی این است که

1 Thinking Dimension
2 Attitudinal Dimension
3 Job Dimension
4 Conceptual Dimension

کارکنان دارای دیدگاه جامع و کلی نسبت به مسائل و فرآیندهای سازمانی باشند. مهارت ادراکی منجر می‌شود که کارکنان بهتر بتوانند فرآیندها را به یکدیگر پیوند داده و خلاء و دوباره کاری‌ها را تشخیص دهند. بطور کلی بعد ادراکی توسعه انسانی در سه مقوله جامعیت فکر، تعمیق و انعطاف پذیری مصداق پیدا می‌کند.

۲-۳-۵. بعد رفتاری^۱: منظور از بعد رفتاری توسعه انسانی این است که کارکنان دارای رفتاری استاندارد در سازمان باشند. زمانی که کارکنان رفتار استاندارد داشته باشند، انطباق و سازگاری آنها با فرآیندهای سازمانی بهتر خواهد بود. بطور کلی کارکنان سازمان بایستی دائماً رفتار معقول و استاندارد خود را اصلاح نموده و بهبود بخشند تا از این طریق تأثیرگذاری لازم را بر فرآیندها و اصلاح سازمانی داشته باشند.

۲-۳-۶. بعد خلاقیتی^۲: یکی از مقوله‌های مهم توسعه‌یافتگی سازمانی این است که از طریق خلاقیت‌های فردی سازمان را به سازمانی خلاق تبدیل کنیم. سازمان از طریق خلاقیت می‌تواند فرآیندهای خود را اصلاح و به اثر بخشی و کارآیی مطلوب دسترسی یابد. امروزه مزیت رقابتی سازمان‌ها در داشتن نیروی انسانی خلاق که مفهوم و شاخص‌های اثر بخشی و کارآیی می‌باشد، است. در اثر بخشی افراد بدنبال درست انجام دادن فرآیندهای کاری هستند تا از طریق آن سازمان نیز به اهداف خود دست یابد. تحقق اهداف سازمان به نحو مطلوب مورد توجه اثربخشی است. اثر بخشی به میزان زیادی با کیفیت نیز در ارتباط است. محور اساسی در اثربخشی نتایج یا بازده کار است به تعبیر دیگر اثربخشی انجام کارهای صحیح است. در کارآیی افراد و سازمان به دنبال انجام دادن کار درست هستند یعنی با کارآیی، منابع سازمان بهتر و مفید تر بکار گرفته می‌شود. کارآیی ارتباط نزدیکی با کنترل فرآیند و کاربرد منابع طی اجراء فرآیند دارد.

۲-۴. نقش توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در کارآیی و اثربخشی فرآیندهای سازمان

حصول کارآیی و اثربخشی سازمانی تنها از طریق توسعه منابع انسانی حاصل می‌شود.

1. Behavioral Dimension

2. Creativity Dimension

بنابراین قبل از پرداختن به مقوله کارآیی و اثربخشی که دغدغه اصلی مدیران و مسئولان سازمان‌ها است، بایستی به توسعه منابع انسانی که زیربنای اساسی بهره‌وری است اندیشیده شود؛ به طور کلی توسعه منابع انسانی در ابعاد زیر به ارتقاء سطح کارآیی و اثربخشی فرآیندهای سازمان خواهد شد:

• **تلفیق نگرش کارآمدی و اثر بخشی در چگونگی کار:** انجام فرآیندهای کاری و سازمانی به شکل مطلوب و کارا، نیازمند این است که کاربران فرآیندها به شکل معقول و مطلوبی کارآیی و اثربخشی را با یکدیگر ادغام نمایند، در این راستا کار آنچه مهم است ایجاد نگرش تلفیقی است، در صورتی که کارکنان فقط به کارآیی فرآیندها توجه نمایند، فرآیندها محور توجه شده و تحقق اهداف کمتر مورد توجه است و زمانی که اثربخشی ملاک عمل باشد، فرآیندها کمتر مورد توجه و بازنگری قرار می‌گیرد. براین اساس مجهز شدن به نگرش تلفیق کارآیی و اثربخشی فرآیندها موجب می‌شود که بهره‌وری فرآیندها افزایش یافته و در نتیجه رضایت فردی و سازمانی بهتر حاصل شود. یکی از مقوله‌هایی که در سازمان به تولید کیفیت مداوم منجر شده، توجه به فرآیندهای کاری است (Werbel and Marie, 2005). تلفیق نگرش کارآیی و اثربخشی فرآیندها نیازمند آموزش بوده و کارکنان سازمانی بایستی در این زمینه پرورش یابند. یکی از ابعاد توسعه منابع انسانی در توسعه کیفیت این است که کارکنان یاد بگیرند تاوماً به کارآیی و اثربخشی فرآیندها توجه داشته و میان آنها تناسب معقول و منطقی برقرار نمایند.

• **مهارت خوشحالی نمودن مشتری از طریق اصلاح فرآیندها:** یکی از معیارهای کارآیی و اثربخشی فرآیندهای سازمانی این است که به راحتی بتواند رضایت مشتریان را به خوشحالی آنان تبدیل و دائماً سطح آن را ارتقا دهد، خوشحالی نمودن مشتریان مهارتی است که کل کارکنان سازمان بایستی به آن مجهز شوند و آن را در فرآیندهای کاری و سازمانی پیاده نمایند. از طریق مهارت مدیریت ارتباط با مشتری می‌توان خوشحالی او را تضمین نمود. مدیریت ارتباط با مشتری شامل مجموعه فرآیندهای کسب و کار است که از دیدگاه و منظر مشتری در جهت افزایش حساسیت و بهبود کیفیت و با تاکید بر کنترل و کاهش هزینه‌ها، زنجیره ارزش را تقویت می‌کند. مدیریت ارتباط با مشتری از طریق

اصلاح فرآیندها حاصل می‌شود و کلیه گام‌های یک سازمان برای ایجاد و تثبیت ارتباط سودمند با مشتری را در بر می‌گیرد و در قالب کار گروهی لازم برای حصول اطمینان از رضایت مشتری تعریف می‌شود. فرآیندهای مدیریت ارتباط سودمند با مشتری سیستمی را ایجاد می‌کند که به منظور حداکثر سازی کردن اثربخشی در سازمان، افراد در قالب یک سیستم به گونه‌ای کار می‌کنند که منابع به خوبی مهار شده و مورد استفاده قرار می‌گیرد (Lengnick et al, 2009).

مهارت خوشحال نمودن مشتریان زمانی حاصل می‌شود که کارکنان سازمان، آموزش‌های لازم را طی نموده و به توسعه یافتگی رسیده باشند، شرکت‌های مشتری‌گرا می‌کوشند تا با سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان ارائه دهنده خدمات، به آنها یاد دهند که چگونه در برابر مشتریان و خواسته‌های آنان واکنش (فرآیندی) مناسب نشان دهند، آموزش باید در طول دوره زندگی کاری به طور مستمر ارائه شود تا از این طریق افراد قادر به پاسخگویی به تغییرات تکنولوژی، فرآیندها، مشتریان و الزامات شغلی باشند. به طور کلی مهارت خوشحال نمودن مشتری از طریق اصلاح فرآیندها به شکل زیر موجب افزایش کارایی و اثربخشی فرآیندهای سازمانی می‌شود:

۱. تسریع درک انتظارات مشتری،
۲. ارائه خدمات سریع و بهره‌ور به مشتریان،
۳. ایجاد انتظارات مطلوب در مشتریان،
۴. تعیین حد رضایت و خوشحالی مشتریان به شکل فرآیندی،
۵. جوابگویی سریع و منطقی به مشتریان و
۶. خلق ارزش‌های جدید برای مشتریان.

• **مهارت در ایجاد مهندسی ارزش در فرآیندهای کاری و سازمانی:** یکی از شاخص‌های اثربخشی و کارایی فرآیندهای کاری و سازمانی این است که بتوان از دل فرآیندها به مهندسی ارزش دست یافت. مهندسی ارزش به عنوان یک تکنیک کارآمد به منظور برآورده ساختن اهداف پروژه با حداقل هزینه و حفظ کیفیت، اهمیت دارد. مهندسی ارزش، کوششی سازمان یافته و گروهی برای تحلیل عملکرد سیستم‌ها، تجهیزات

و خدمات به مؤسسات به منظور دسترسی به عملکرد واقعی و با حداقل هزینه در طول عمر پروژه است. مهندسی ارزش از نگرشی اجرایی و عملگرا همراه با تجزیه و تحلیل مساله به صورت سیستمی و نظام مند برخوردار است.

از دیدگاه مهندسی ارزش بایستی راهکارهای جایگزین به منظور کاهش هزینه‌ها و ارتقای کیفیت و مطلوبیت ارائه شود و راه کارهای جایگزین نیز بایستی از دو ویژگی مهم «کارایی» و «مؤثر بودن» برخوردار باشند. برای ایجاد مهندسی ارزش در فرآیندها، لازم است ابعاد فنی و اجتماعی فرآیندها مورد بازنگری قرار گیرد. ابعاد فنی یک فرآیند توصیف‌کننده تکنولوژی، استانداردها و رویه‌ها است و بعد اجتماعی فرآیند به کارکنان، مشاغل و مشوق‌ها اشاره دارد که هر دو بایستی مورد مهندسی مجدد قرار گیرند (du Toit, 2003). به طور کلی مهارت مهندسی مجدد فرآیندها به افزایش کارایی و اثربخشی فرآیندها منجر می‌شود.

به طور کلی بر اساس آنچه که ذکر شد، اثربخشی و کارایی فرآیندهای سازمانی امری است که در صورت تحقق، بهره‌وری سازمان‌ها را تضمین می‌کند. آنچه در سازمان نقش محوری را در اثربخشی و کارآمد نمودن فرآیندها ایفا می‌نماید، توسعه منابع انسانی در ابعاد فکری، شغلی، نگرش، خلاقیتی و رفتاری است که در این صورت کارکنان می‌توانند به انجام کارهای صحیح (اثربخشی) و درست انجام دادن کارها (کارایی) فکر و آنها را در سازمان عملیاتی نمایند.

توسعه منابع انسانی از طریق ایجاد مهارت‌های تلفیق نگرش کارآمدی و اثربخشی در چگونگی کار، ایجاد مهارت حذف حرکات و فرآیندهای زاید کاری، مهارت تلفیق نگرش فرآیندمدار و نتیجه‌مدار در سازمان‌ها، مهارت مدیریت و نظارت بر گلوگاه‌های بحران‌زای فرآیندی، مهارت خوشحال نمودن مشتری از طریق اصلاح فرآیندها و مهارت در ایجاد مهندسی ارزش^۱ در فرآیندها به کارایی و اثربخشی فرآیندهای سازمانی کمک می‌نماید (روشن و هدایت، ۱۳۸۲).

۲-۵. مدل توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی

به طور کلی برای داشتن یک دیدگاه روشن در توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و به منظور ارائه مدلی از توسعه منابع انسانی برای سازمان‌های مختلف، باید موارد ذیل را به طور کامل مورد توجه قرار داد و براساس این ویژگی‌ها، مدل مورد نظر را ایجاد نمود:

• **آموزش و پرورش نیروی انسانی:** آموزش‌های تخصصی شغلی، آموزش‌های رفتاری، آموزش‌های مهارتی، آموزش‌های روانی - حرکتی و هر گونه آموزشی که برای بهتر انجام دادن کارها لازم باشد، در این بخش مشاهده می‌شود (Woodard et al, 2003).

• **نظام پرداخت حقوق و مزایا به نوعی جبران خدمت ۱ (حتی در بازنشستگی):** نظام حقوق و دستمزد همراه با نظام مزایای سازمان، چنانچه به شکل مطلوب، با توجه به وضعیت اقتصادی سازمان طراحی شده و برای جبران نیازهای معیشتی کارکنان پیش بینی‌های لازم را بعمل آورده باشد، کارکنان را برای کارهای فعال و خلاق، هرچه بیشتر و بهتر به تلاش و خواهد داشت و آنها را همراه با سازمان به حرکت در خواهد آورد. (Drucker, 1993)

• **برنامه‌ریزی مسیر شغلی ۲ و خدمتی:** افراد باید دید و بینش روشنی از نحوه ترفیعات و پیشرفت شغلی خود داشته باشند، تا چنانچه به نحو برجسته‌ای کار کنند، بدانند به کجا خواهند رسید، از چه امتیازاتی برخوردار خواهند شد و چه جایگاه و پایگاه شغلی را می‌توانند در آینده برای خود متصور شوند (Brown, 2001).

• **بهداشت روانی، شغلی و ایمنی کار:** نیروی انسانی سازمانی باید در محیطی امن و دور از خطرات جسمی و جانی و با ایمنی کامل وسائل، تجهیزات و ماشین آلات و فارغ از فشارهای عصبی، روحی، روانی و شغلی فعالیت کند. کارکنان باید با علل و عوامل سبب شونده فشارهای روانی کار از قبیل: استرس، اضطراب و افسردگی آشنا شده و نحوه مقابله و سازگاری با این بیماری‌های عصر حاضر را بیاموزند (Kolinsky, 1998).

• **بهبودی و بالندگی مدیریت (آموزش مدیریت):** هر نوع آموزشی که برای

1 Compensation
2 Career Planning

مدیران لازم است اجرا می‌گردد.

• **برنامه‌ریزی سازمانی:** نوع روابط و ساختار سازمانی و شکل گزارش‌دهی و مسئولیت و اختیارات را تعریف و مشخص می‌سازد و ساختار سازمانی مناسب فعالیت سازمان را در هر زمان خاص طراحی می‌کند.

• **روابط کارگری (اتحادیه‌ها) و روابط صنعتی (ارتباطات):** عبارتست از تفکیک عادلانه مشاغل از نظر طبقه‌بندی و پرداخت‌های مساوی برای کار و زحمت مساوی، با توجه به نیازهای کارکنان از نظر روابط صنعتی و داشتن نمایندگان کارکنان و اتحادیه‌ها در جلسات هیات مدیره، هم در جهت تامین منافع کارکنان و هم در جهت تامین منافع سازمان (Brown, 2001).

• **بهسازی و توسعه سازمان (بالندگی سازمانی):** به طور کلی با تغییرات برنامه‌ریزی شده در سازمان‌های بزرگ مرتبط است. بسیاری از فعالیت‌ها از قبیل: ایجاد مراکز ارزیابی، تقویت و غنای شغلی، مدیریت بر مبنای هدف، تغییر رفتار سازمانی، گروه‌های کاری، تحلیل روابط متقابل و آموزش‌های حساسیت، از جمله فعالیت‌های بهسازی و بالندگی سازمانی محسوب می‌شوند.

• **کاربرد تکنولوژی اطلاعات در این حوزه:** سازمان باید اطلاعات صحیح، سریع، دقیق و بهنگام داشته باشد. مدیر باید بداند چه نیروهایی، با چه مشخصاتی و در چه قسمت‌هایی وجود دارد. باید بتواند سریعاً تصمیم‌گیری بگیرد که برای مشاغل و مسئولیت‌های جدید چه نوع نیروی انسانی و با چه ویژگی‌هایی نیاز است و بتواند سریع آنها را از بین کارکنان موجود انتخاب نماید.

• **تعیین استانداردهای عملکرد شغلی و ارزیابی عملکرد:** تعیین و تدوین استانداردهای عملکرد برای هر شغل و ارزیابی عملکرد بر اساس استانداردهای تعیین شده لازم است به طور مستمر در سازمان در جریان باشد.

• **انگیزش و رضایت شغلی:** انگیزش یعنی اینکه چه کار کنیم تا کارکنان با میل و رغبت و علاقه و تمایل بیشتری فعالیت نمایند و کار آنها موجبات رضایت مادی و معنوی آنان را فراهم ساخته و به آنها احساس رشد و شکوفایی بدهد.

• **بهره‌وری:** بهره‌وری عبارت است از نسبت ستاده به داده، یعنی مقدار ستاده‌ای که از مقدار معینی داده بدست می‌آید، چه از نظر کمی و چه از نظر کیفی و چه از نظر زمان و هزینه و غیره، باید بتوانیم تدابیری را اندیشیده و سیستم‌هایی را طراحی کنیم که موجبات بهره‌دهی بیشتر از منابع ثابت را فراهم آورد.

• **برنامه‌ریزی نیروی انسانی:** تعداد، نوع و تخصص نیروی انسانی مورد نیاز سازمان را در یک زمان خاص و برای آینده سازمان مشخص می‌کند.

• **آشناسازی، توجیه و جامعه‌پذیر نمودن نیروی انسانی:** در این مرحله افراد تازه وارد با فرهنگ سازمانی آشنا و سازگار شده، نظام ارزشی و رفتاری سازمان را آموخته افراد و مشاغل کلیدی سازمان را شناخته و با آنها آشنا می‌شوند.

• **تحقیق و پژوهش کاربردی در حوزه توسعه منابع انسانی:** یکی از مباحثی که کمتر در حوزه توسعه منابع انسانی به آن توجه شده، موضوع داشتن پژوهش مستمر و کاربردی در این حوزه است. برای داشتن نیروی انسانی ماهر و کارا می‌بایست همواره به آنها آموخت که برای حل مسائل سازمانی می‌باید بر اساس اصول و موازین علمی و تحقیقاتی با مسئله برخورد نموده و از برخورد سنتی و کلیشه‌ای با مسائل که نتیجه‌ای در پی نخواهد داشت، پرهیز نمایند.

بعضی از اندیشمندان اعتقاد دارند که در بحث توسعه منابع انسانی غیر از آموزش کارکنان به موضوعاتی از قبیل جذب و گزینش نیروی انسانی، حقوق و دستمزد مناسب، ارزشیابی کارکنان، ایجاد ارتباط و انگیزش کارکنان، رفاه کارکنان، بازنشستگی و موضوعاتی از این دست نیز بایستی پرداخته شود و توسعه منابع انسانی را چنین تعریف کرده‌اند (Walwyn, 2003):

«مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از طرف سازمان و مدیریت در جهت بهبود و افزایش کارایی، بهره‌وری، انگیزش، توسعه کیفی، ارزیابی عملکرد، رضایت شغلی، بالندگی، خلاقیت، تلاش و به طور کلی رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به اهداف سازمان و کارکنان به کار گرفته می‌شوند».

با توجه به تعریف فوق، زمینه‌های اصلی فعالیت توسعه منابع انسانی را چنین بر

شمرده اند:

- تغییر نگرش، آموزش، توسعه دانش، توسعه مهارت، توسعه رفتار، اجتماعی کردن کارکنان¹ سازمان.

هم چنین توجه به موارد زیر نیز حائز اهمیت بسیاری است:
تغییر شغل یا جابجایی شغلی، روابط انسانی و مشکلات آن، ارتقاء و ترفیع کارکنان، اصلاح عملکرد شغلی، کارکنان جدیدالاستخدام، بهره وری و نیازهای تخصصی و حرفه ایی نیروی انسانی
از بین موارد فوق شاید مهم ترین و مورد توجه ترین مورد، مبحث آموزش باشد که در ادامه مورد توجه و بحث بیشتری قرار می گیرد.

• آموزش

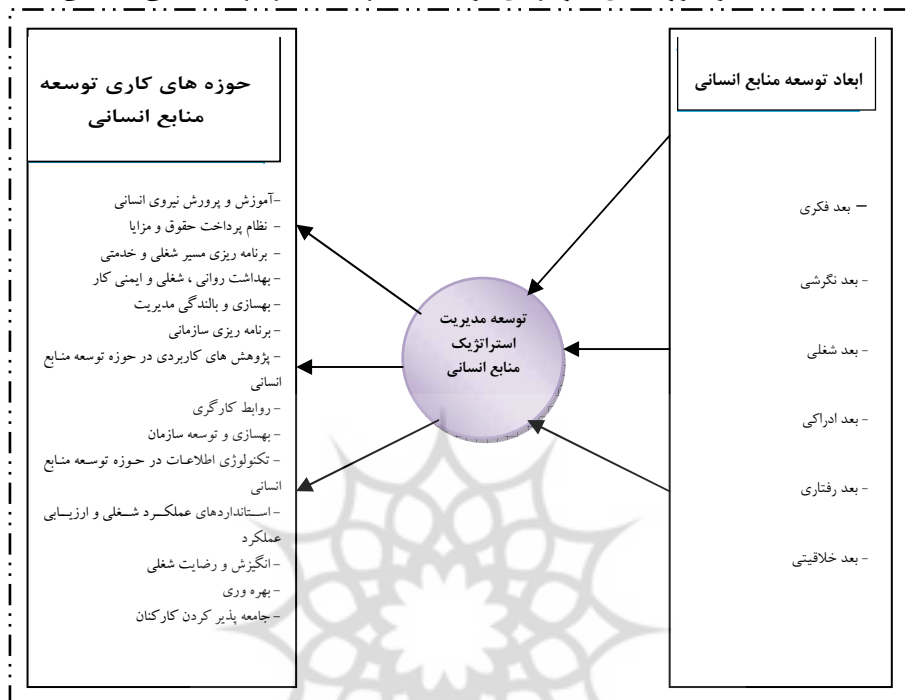
اساس و خمیر مایه توسعه منابع انسانی مبتنی بر استفاده از مکانیزم موثر آموزش، تجهیز نیروی های مولد، خلق و ایجاد مجموعه ای از امکانات اجتماعی و اقتصادی است که در چهار مبحث خلاصه می گردد:

- توسعه دانش،
- توسعه مهارت،
- تغییر رفتار و
- تغییر نگرش.

تحقق این چهار مفهوم، نیازمند طراحی مکانیزم موثر آموزش است که بایستی در آن ارزش ها، عقاید، شرایط فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی جامعه مورد مطالعه در نظر گرفته شود.

مطالب فوق را می توان در قالب مدلی به شکل زیر ارائه نمود:

شکل ۲. ابعاد و حوزه های کارکردی توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی



تا اینجا به بررسی ابعاد و کارکردهای گوناگون توسعه منابع انسانی در سازمانها پرداختیم. در ادامه به بررسی فناوری اطلاعات و سپس نقش و جایگاه آن در توسعه منابع انسانی تبیین خواهد شد. امروزه تکنولوژی اطلاعات در تمام جنبه های زندگی بشر وارد شده و مبحث مورد نظر ما یعنی توسعه منابع انسانی نیز بسیار به آن وابسته است. برای یک توسعه مناسب و کارا باید نقش و جایگاه تکنولوژی اطلاعات را در توسعه منابع انسانی به خوبی شناخت و در توسعه همه جانبه منابع انسانی سازمان از آن بخوبی بهره گرفت.

۲-۶. مزیت رقابتی

مزیت رقابتی از جمله مؤلفه هایی است که بقای سازمان را تضمین می کند. کسب مزیت رقابتی به صورت تصادفی و بدون برنامه به دست نمی آید بلکه سازمانها باید با تفکر و

طراحی چارچوب‌های علمی در این راستا حرکت کنند. یکی از مهم‌ترین حوزه‌هایی که سازمان باید با تمام وجود در صدد برتری در آن باشد، بحث توسعه منابع انسانی است. در اینجا ابتدا به ماهیت خود مزیت رقابتی پرداخته و سپس نقش و جایگاه توسعه منابع انسانی را در آن مورد توجه قرار خواهد گرفت. رقابت پذیری فرآیندی است که هر نهادی می‌کوشد تا از طریق آن بهتر از سایرین عمل کرده و از آنها پیشی گیرد. کسب توانمندی‌های رقابتی در جهان امروز به یکی از چالش‌های اساسی کشورهای مختلف در سطح بین‌المللی تبدیل شده است. مزیت رقابتی عبارت از میزان جذابیت پیشنهادی شرکت در مقایسه با رقبای مشتری است. ضریب رقابتی، تمایز در ویژگی‌ها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبای مشتری می‌کند. به طور کلی مؤلفه‌های مفهوم مزیت رقابتی شامل: توسعه منابع انسانی، ارزش آفرینی، بازارگرایی، خشنودی مشتری، شناخت توان بالقوه، حرکت دادن توان بالفعل، انگیزه‌سازی، مهارت‌سازی، قیمت مناسب، پاسخگویی و نوآوری است.

۲-۴. راهکارهای کسب مزیت رقابتی

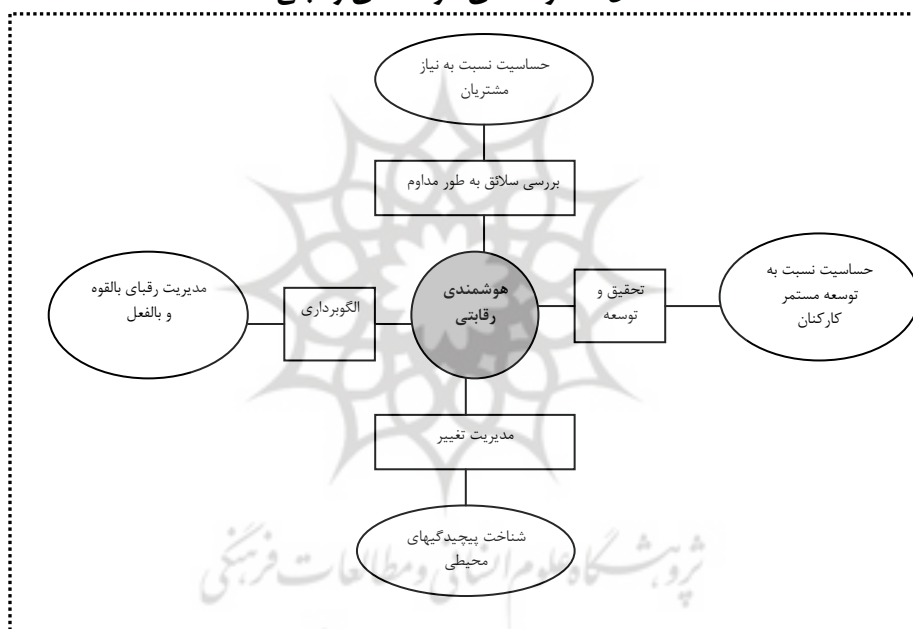
برای کسب مزیت رقابتی راهکارهای مختلفی وجود دارد که سازمان‌ها بایستی آنها را به کار گیرند تا با جهت‌گیری مناسب در اجرای برنامه‌های خود، بتوانند به سودآوری برسند. به طور کلی با راهکارهای زیر می‌توان مزیت رقابتی را برای سازمان به دست آورد.

۲-۴-۱. ایجاد هوشمندی رقابتی^۱: یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی و رونق دادن به کسب و کار در داخل و خارج ایجاد هوشمندی رقابتی است. برای کسب مزیت رقابتی لازم است سازمان براساس شکل ۳ هوشمندی رقابتی را نهادینه کند.

۲-۴-۲. پیاده‌سازی استراتژی‌های پیش‌برنده در قبال رقبا: یکی از مکانیسم‌های کسب مزیت رقابتی این است که سازمان در قبال رقبای به فراخور شرایط، استراتژی‌های مناسبی را طراحی و اجرا نماید. به طور کلی برای کسب مزیت رقابتی استراتژی‌های پنجگانه را می‌توان در شرایط مختلف سازمان به کار برد.

۴-۲-۳- سازوکار اتحاد استراتژیک: یکی از سازوکارهای مهم کسب مزیت رقابتی و تسخیر بازارهای داخلی و خارجی اتحاد استراتژیک است. اتحاد استراتژیک یک توافقنامه همکاری بین دو یا چند سازمان است که می‌خواهند از این راه موفقیت رقابتی کسب نموده و عملکرد خود را از طریق منابع مشترک بهبود بخشند. در همه حوزه‌های فوق رد پای منابع انسانی به چشم می‌خورد. در واقع پیش شرط لازم برای اجرایی کردن این برنامه دارا بودن منابع انسانی کارآمد و توسعه یافته است.

شکل ۳. مولفه‌های هوشمندی رقابتی



روش‌شناسی تحقیق

به منظور دستیابی به الگویی برای کمک به صنعت نفت کشور، ابتدا مطالعات کتابخانه‌ای گسترده‌ای صورت گرفت. در ادامه با توجه به جایگاه مزیت رقابتی در فرآیند مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، مطالعه نسبتاً مفصلاً در حوزه مدیریت استراتژیک انجام و جایگاه

منابع انسانی در مباحث استراتژیک سازمان مورد نقد و بررسی قرار گرفته نهایتاً به و الگوهای مطابق مطالب فوق‌الذکر دست یافتیم.

در مرحله بعد برای ارائه مدل مفهومی تحقیق که هم جایگاه مباحث استراتژیک و بهترین آن یعنی مزیت رقابتی را دربرداشته و هم برای صنعت نفت کشور کاربرد لازم را داشته باشد، مصاحبه‌هایی را با متخصصان بحث انجام و نقطه نظرات آنها را در چگونگی ارائه مدل و هم چنین در بخش نتیجه گیری و پیشنهادات تحقیق لحاظ شده است.

با تحلیل محتوی مصاحبه‌های کانونی که با متخصصان انجام گردید، این نتیجه حاصل شد که بهترین روش ارائه چارچوبی برای مشخص کردن جایگاه مزیت رقابتی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی در صنعت نفت کشور به شکل آن چیزی است که در بحث بعدی و در قسمت چارچوب مفهومی تحقیق ارائه خواهد گردید. متخصصان تحقیق از دو بخش تشکیل شده‌اند: یک بخش دست‌اندرکاران حوزه نفت کشور که از دانش و مهارت لازم در حوزه منابع انسانی این صنعت را برخوردار بوده و دسته دوم را نیز محققان دانشگاهی تشکیل می‌دهند که غالباً در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی فعالیت نموده و بر مباحث مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک احاطه لازم را دارند.

آنچه در این تحقیق به عنوان ابعاد مزیت رقابتی مورد توجه قرار گرفته است، عبارتند از:

۱- بعد اول: نوآوری،

۲- بعد دوم: پاسخگویی،

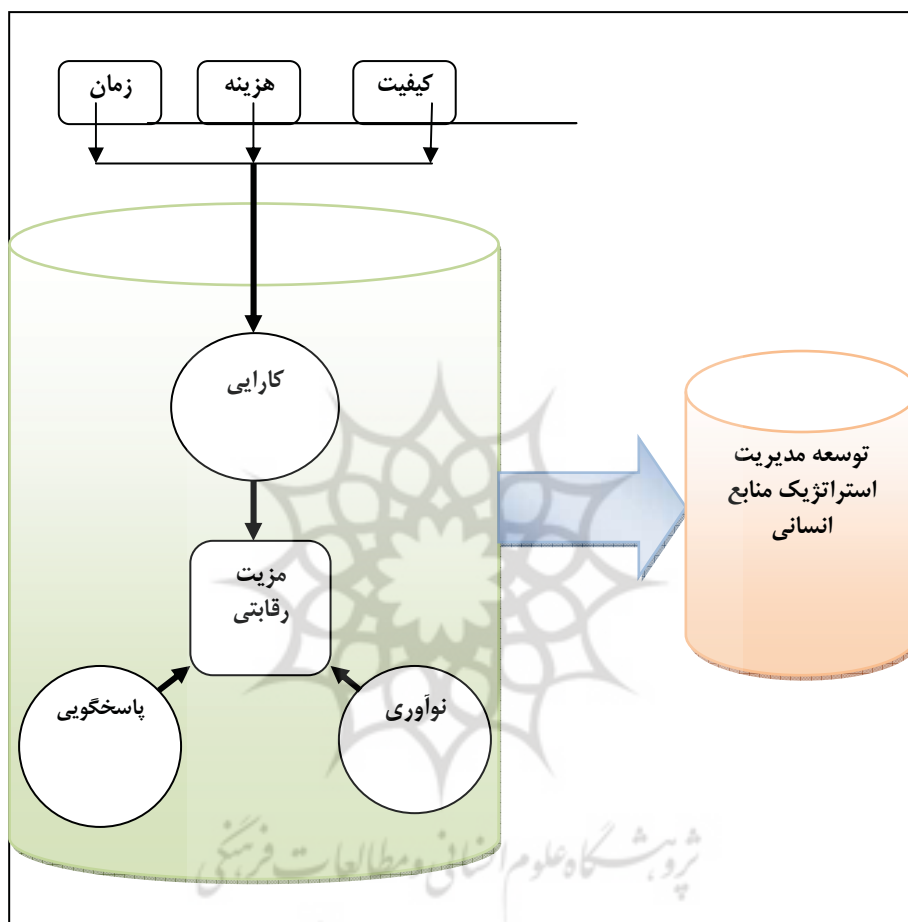
۳- بعد سوم: کارایی (هزینه، زمان و کیفیت).

نکته مهم در مورد بحث کارایی این است که شاخص‌های کارایی در بین محققان مختلف اندکی متفاوت است ولی در این تحقیق شاخص‌های کارایی شامل سه حوزه هزینه، کیفیت و زمان می‌باشد.

چارچوب مفهومی تحقیق

با توجه به مباحث فوق‌الذکر و ابعاد مزیت رقابتی مورد نظر در این تحقیق می‌توان مدل یا چارچوب مورد نظر تحقیق را به صورت شکل ۴ ارائه نمود.

شکل ۴. چار چوب مفهومی تحقیق



در میان حوزه‌های مختلف مباحث مربوط به مدیریت استراتژیک، شاید حیاتی‌ترین حوزه منابع انسانی سازمان باشد. با گسترش فناوری‌های نوین نه تنها جایگاه منابع انسانی ارزشمند سازمان تضعیف نمی‌شود بلکه نقش استراتژیک آن روز به روز پررنگ‌تر و با اهمیت‌تر می‌گردد.

ابعاد اصلی مزیت رقابتی (نوآوری، پاسخگویی و کارآئی) نشان‌دهنده سه رویکرد

گوناگون ولی هماهنگ با هم، در جهت کاهش هزینه‌ها و دست‌یابی به متمایزسازی است که صنعت نفت کشور می‌تواند با توجه به منابع انسانی متخصص خود و با ایجاد شرایط و زیرساخت‌های لازم به آن دست یابد. ایران با بهره‌گیری از مزیت رقابتی خود می‌تواند با توجه به منحصر به فرد بودن موقعیت خود در بین کشورهای تولیدکننده نفت، گاز و پتروشیمی در جهان جایگاه نخست را بدست آورد. این جایگاه می‌تواند در زمینه نوآوری بالا در ارائه محصولات مرتبط با این صنعت، پاسخگویی و نیازسنجی بازار با استفاده از هوش رقابتی مناسب و نیز به جهت کارایی بالا بدست آید.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

تقریباً تمامی اندیشمندان و صاحب نظران علوم مدیریتی و اقتصادی پذیرفته‌اند که منابع انسانی با کیفیت بالا، رکن اساسی توسعه اقتصادی در سطح خرد و کلان می‌باشد. بنابراین سازمان‌ها همان‌گونه که در زمینه منابع مالی و سرمایه‌های فیزیکی (کارخانه، تجهیزات و ...) طرح‌های توسعه‌ای تدوین و اجرا می‌کنند، بایستی طرح‌هایی را نیز برای توسعه منابع انسانی سازنده، آن هم با دیدگاهی متفاوت و برتر نسبت به سایر منابع سازمان، در برنامه‌های استراتژیک، خود بگنجانند. مقوله توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عنوان یک عامل کلیدی، با اهمیت و اساسی، از جمله ضروری‌ترین اقداماتی است که در سازمان‌ها و در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح است.

شاید بدون اغراق بتوان گفت: مهم‌ترین حوزه در کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها، توسعه منابع و سرمایه‌های انسانی سازمان است. سازمان‌ها با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات و با دارا بودن کارکنان توانمند، با ادست‌یابی به هوشمندی رقابتی خواهد توانست در محیط کسب و کار خود از مزیت رقابتی مناسبی برخوردار شده و نه تنها بقای خود را حفظ نماید بلکه خواهد توانست از رقبای خود در این محیط پویا پیشی بگیرد. در ادامه نقش فناوری اطلاعات را با ارائه مدلی در توسعه منابع انسانی و کسب مزیت رقابتی نشان خواهیم داد.

از یک سو محور توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی وجود اطلاعات کاربردی و جدید است، اطلاعات در یک فرآیند منطقی به نام تکنولوژی اطلاعات می‌تواند به ایجاد و

توسعه توانمندی‌های جدید در منابع انسانی کمک کند و از سوی دیگر شناخت و درک صحیح از انواع مزیت رقابتی خود می‌باشد. یکی از موضوعاتی که این تحقیق در جهت بهره‌گیری از ابعاد مزیت رقابتی بر آن تأکید می‌کند استفاده گسترده و مناسب از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی است. به‌طور کلی تکنولوژی اطلاعات در ابعاد زیر به توسعه منابع انسانی منجر می‌شود:

❖ **توسعه حرفه‌ای^۱**: یکی از نشانه‌های عملیاتی انسان توسعه‌یافته که به اشتغال کمک و یا فرآیند اشتغال را تسهیل می‌کند، داشتن مهارت‌هایی است که زمینه‌های رشد و توسعه را فراهم می‌آورد. زمانی که ظرفیت‌های مهارتی آماده توسعه باشد ولی محتوای متناسب با آن فراهم نشود، مهارت‌ها بعد از مدتی کهنه شده و نیاز سازمان و فرد را برآورده نخواهد کرد. در این زمان اطلاعات به ظرفیت‌های خالی و کهنه شده جانی تازه بخشیده و به توسعه مهارتی کارکنان کمک می‌کند و دلیل آن این است که اطلاعات جدید توقعات جدیدی را در افراد سازمان ایجاد و بعد از مدتی اطلاعات تبدیل به روش کار و مهارت می‌گردد و جبهه‌های جدید مهارتی و کاری ایجاد می‌شود. به‌طور کلی تکنولوژی اطلاعات، در ابعاد زیر به توسعه مهارتی کارکنان کمک و اشتغال و بهره‌وری را تسهیل می‌کند.

الف. مهارت‌های کهنه را بازسازی می‌کند،

ب. ظرفیت‌های خالی قبلی را تکمیل می‌سازد،

ج. مهارت‌های جدید به وجود می‌آورد،

د. بین مهارت کارکنان پیوند ایجاد می‌کند،

ه. مهارت‌آموزی فرآیندی می‌شود.

ارزش مهارت‌ها با رشد تکنولوژی افزایش یافته و تکنولوژی اطلاعات پیشرفته به‌دنبال خود مهارت پیشرفته ایجاد می‌کند. تکنولوژی اطلاعات دامنه مهارتی انسان را توسعه داده زمینه‌هایی مانند مهارت‌های برقراری ارتباط کلامی، ارتباط کتبی، ارتباط نمایشی، قانع‌سازی و استفاده از اطلاعات را در کارکنان ایجاد و تقویت می‌نماید.

❖ **نهادینه‌شدن تغییر و نوآوری^۱:** یکی از نشانه‌های توسعه‌یافتگی انسانی این است که دائماً افکار جدید را تولید و به کار می‌گیرد به تعبیری خلاق و نوآور است. زمینه و محور خلاقیت، وجود اطلاعات کافی است تا بتوان اطلاعات را با یکدیگر ترکیب و مجموعه‌های جدیدی را ایجاد نمود که دارای ویژگی و کاربردهای جدیدی هستند. نهادینه‌شدن تغییر و نوآوری بستگی به برخورد انسان با اطلاعات تولیدی دارد. در یک فرآیند تعاملی، تکنولوژی اطلاعات و انسان روی هم اثر گذاشته و در صورت اقدام مناسب تغییر و نوآوری نهادینه می‌شود.

زمانی که نفوذ تکنولوژی اطلاعات و میزان پذیرش از سوی انسان‌ها کم باشد، تغییری ایجاد نشده و همه تلاش‌ها و انرژی صرف حفظ وضع موجود خواهد شد. زمانی که نفوذ تکنولوژی اطلاعات زیاد ولی افراد زمینه پذیرش نداشته باشند، اطلاعات بدون مشتری مانده و نتیجه‌ای بدست نمی‌آید و زمانی که نفوذ اطلاعات کم ولی پذیرش آن زیاد باشد در فضای تشنگی اطلاعات خلاقیت حاصل شده. البته شکل مطلوب این است که نفوذ تکنولوژی زیاد و میزان پذیرش هم زیاد باشد که حاصل آن تلفیق خلاقیت و تغییر خواهد بود.

❖ **تقویت مهارت ادراکی^۲:** از جمله نشانه‌های انسان توسعه یافته، داشتن مهارت ادراکی است. این مهارت توانایی درک وابستگی کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر و تأثیر متقابل تغییر در هر یک از بخش‌ها بر سایر بخش‌ها می‌باشد. مهارت ادراکی چیزی نیست که بتوان با یک دوره آموزش نظری آن را ایجاد کرد بلکه فکر کارکنان باید تغییر کند و در واقع اندیشه ادراکی تبدیل به کنش ادراکی شود (سلطانی، ۱۳۸۳). زیربنای مهارت ادراکی تفکر سیستمی است این مهارت را و از طریق تکنولوژی اطلاعات می‌توان ایجاد نمود و پرورش داد، زیرا تکنولوژی اطلاعات یک سیستم است که در عمل مهارت ادراکی و سیستمی فکر و عمل کردن را به افراد می‌آموزد.

سیستم تکنولوژی اطلاعات در عمل موجب می‌شود که انسان‌ها شروع، فرآیند و عملکرد سیستم اطلاعاتی را در یک مجموعه قرار داده و درک کنند و به مهارت و

1. Internalization of Change and Innovation
2. Conceptual Skill

توانمندی ادراکی مجهز شده و قادر باشند شروع فرآیند و نتیجه کارها را به هم پیوند دهند. به طور کلی تکنولوژی اطلاعات در ابعاد زیر به تقویت مهارت ادراکی کمک می‌کند:

- تقویت قدرت شناخت فرد به لحاظ آگاهی از عناصر سیستم اطلاعاتی،
- تقویت قدرت درک روابط بین اطلاعات و مولفه‌ها،
- کسب تصویر کلی و جمع‌بندی کلی از اطلاعات،
- تجهیز فرد به تفکر منطقی به لحاظ درک روابط منطقی بین داده‌ها،
- افزایش قدرت پیش‌بینی بالا می‌رود.

❖ **تقویت مهارت تصمیم‌گیری:** اطلاعات در فرایند تصمیم‌گیری نقش اصلی را بازی می‌کند، یعنی اول بایستی اطلاعات مورد نیاز تصمیم‌گیری فراهم شود تا بتوان آنها را ترکیب نموده و نهایتاً تصمیم گرفت. تکنولوژی اطلاعات موجب می‌شود که افراد سازمان از بین اطلاعات تولید شده بخش‌های مربوط به تصمیم مورد نیاز را انتخاب، پردازش و مورد استفاده قرار دهند (Barley, 1996). در فرآیند تصمیم‌گیری، کارکنان نحوه استفاده از اطلاعات را فرا می‌گیرند. عادت کرده‌ایم با هر اطلاعاتی که به دستمان می‌رسد، تصمیم بگیریم که البته این کار حرفه‌ای نیست. تکیه بر عقاید افراد ناوارد و غیرمتخصص نه تنها مشکلی را حل نمی‌کند بلکه فرد را به ورطه گمراهی می‌کشاند. همین مشورت و کسب اطلاعات از افراد غیرمتخصص سبب می‌شود که انسان در تصمیم‌گیری به خطا رود (فرهودی، ۱۳۷۹). از شاخص‌های انسان توسعه یافته این است که در تصمیم‌گیری فرآیند کسب اطلاعات از منابع موثق را جایگزین کسب اطلاعات از منابع غیر موثق می‌نماید که این امر نیازمند وجود ساختار اطلاعاتی (یعنی وجود تکنولوژی اطلاعاتی و قابل دسترس) است (گیوریان، ۱۳۸۰).

افراد براساس اطلاعات دقیق تصمیم گرفته و در واقع سیستم‌های اطلاعات مدیریت مانند سیستم‌های پشتیبان مدیریت و پشتیبان تصمیم‌گیری، می‌توانند اطلاعات به‌هنگام، مناسب و سریعی را در اختیار قرار دهند تا بتوان با حداقل اشتباه تصمیم‌گیری کرد. براین اساس، افراد از مهارت تصمیم‌گیری علمی بهره‌مند می‌شوند و شده که این امر به مهارت تصمیم‌گیری در عمل منجر می‌شود. به‌طور کلی IT در ابعاد زیر به تقویت مهارت

تصمیم گیری کمک می کند:

- مسئله یابی و فرصت یابی سریعتر و دقیقتر که سنگ بنای تصمیم گیری استراتژیک است،
- تدوین بهتر برنامه جامع،
- افزایش کیفیت تصمیمات،
- حداقل سازی زمان تصمیم گیری،
- کاهش خطای انسانی در شبکه پردازش اطلاعات سازمانی،
- گرایش به سمت فرض های تصمیم گیری عقلایی، (وارث، ۱۳۷۷).
- اصطلاح مهارت تصمیم گیری از طریق بازخوردهای سریع.

❖ **ایجاد روحیه پژوهشی در کارکنان:** یکی از کیفیت های بیانگر انسان پرورش یافته این است که روحیه پژوهشگری داشته باشد. به وجود آوردن چنین کیفیتی را با کلاس و آموزش رسمی نمی توان ایجاد نمود (سلطانی، ۱۳۷۸)، ولی از طریق پیاده سازی ساختار تکنولوژی اطلاعات، کارکنان به راحتی به آن مجهز می شوند. اطلاعات خمیرمایه و اساس تحقیقات است و زمانی که تکنولوژی اطلاعات به راحتی اطلاعات را در اختیار کارکنان قرار داده و یا در احاطه آن باشد، کارکنان به شکل ساختاری و خودجوش به تحقیق روی آورده و در نتیجه روحیه پژوهشگری تقویت می شود. به طور کلی تکنولوژی اطلاعات در ابعاد زیر به تقویت روحیه پژوهشی کمک می کند:

- تقویت توانمندی به کارگیری اطلاعات در افراد،
- افزایش توانایی انتخاب اطلاعات،
- افزایش قدرت شناخت افراد،
- حساسیت افراد نسبت به اطلاعات،
- شکل گیری پژوهش گروهی.

زمانی که تکنولوژی اطلاعات ضعیف و انگیزه به کارگیری آن نیز کم باشد، روحیه تکرار مطالب قبلی حاکم، در حالی که تکنولوژی اطلاعات قوی و در دسترس و

انگیزه به کارگیری کم باشد، روحیه پژوهش به لحاظ هجوم اطلاعاتی شکل گرفته و زمانی که انگیزه به کارگیری اطلاعات زیاد ولی تکنولوژی اطلاعات ضعیف باشد، روحیه پژوهش عقیم می‌ماند. در حالت مطلوب تکنولوژی اطلاعات قوی و انگیزه زیاد، روحیه پژوهشی را در کارکنان کاربردی می‌کند.

❖ **تقویت خودنظارتی^۱:** خودنظارتی یکی از ابعاد توسعه منابع انسانی است و هرفردی که به آن مجهز باشد، دائماً به بالندگی و کمال خود فکر می‌کند. خودنظارتی، نوعی رهبری بر خود است که از طریق آن می‌توان بر مجموعه دانش، اطلاعات و استعدادها مدیریت کرد. خودنظارتی زمانی کاربردی می‌شود که فرد به اطلاعات مناسب و مفیدی دسترسی داشته باشد، در این حالت می‌تواند وضعیت خود را با اطلاعات تولیدشده، مقایسه و خود را به‌روز نگه دارد. باضعیف بودن تکنولوژی اطلاعات بازخورد اطلاعاتی و حرفه‌ای لازم به افراد داده نمی‌شود و در این حالت افراد منتظر نظارت و هدایت مدیران هستند که این امر مطلوبی در نظارت نیست. زیرا معمولاً مدیران سازمان هیچ‌گاه مستقیماً به داشتن اطلاعات و تخصص در مورد جزئیات تکنولوژی اطلاعات نیاز ندارند و برای آنها اطلاعات کلی کافی است (میرفخرایی، ۱۳۸۰). در این حالت است که نقش اطلاعات‌دهندگی را به‌خوبی ایفا نکرده و در نتیجه فرآیند نظارت ناقص و ناکافی می‌شود. براین اساس، فعال بودن تکنولوژی اطلاعات می‌تواند خودنظارتی را تقویت سازد.

نکته آخر این که: از آنجایی که منابع انسانی مهم‌ترین عامل در کسب مزیت رقابتی است و از مهم‌ترین عوامل اساسی در توسعه منابع انسانی در عصر جدید توجه مستمر و روز افزون به نقش و جایگاه فناوری اطلاعات در این زمینه می‌باشد، سازمان‌ها باید در جهت حفظ و توسعه فناوری اطلاعات در سازمان و در رابطه با کارکنان خود تلاش نمایند و اگر در زمینه ای نقصانی مشاهده نمودند ناامید نشده بلکه به مزایای بلندمدت آن برای سازمان و کارکنان توجه داشته باشند.

- یکی از حوزه‌های اساسی مورد تأکید، بکارگیری نیروهای متخصص و آموزش بهنگام آنهاست (Schiler, 1987; Shih et al, 2006). با استفاده از نیروهای

- متخصص می‌توان به دست یابی به ابعادی از مزیت رقابتی بیشتر امیدوار بود. در واقع دانش امروزه تاریخ مصرف داشته و با گذشت مدت زمان معینی از فراگیری آن، (که روز به روز در حال کاهش است) ارزش و اعتبار خود را جهت پاسخگویی به نیازها و سوالات مبهم محیطی از دست می‌دهد، بنابراین به نظر می‌رسد به روز رسانی دانش افراد سازمان، امری حیاتی و بسیار ضروری باشد.
- تشویق نیروهای سازمان (صنعت نفت کشور) به بروز خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها جهت رقابت در بازار و صنعت بین المللی نکته حیاتی دیگری است. با زمینه‌سازی و فراهم نمودن بسترهای مورد نیاز جهت بروز خلاقیت‌ها، می‌توان در ابعاد مختلف مزیت رقابتی پیش رفت و آنها را محقق نمود.
 - نکته دیگر استفاده از یادگیری سازمانی ۱ در صنعت نفت کشور و بخصوص در ابعاد انسانی آن است. با توجه به قدرت رقابتی رو به افول بسیاری از شرکت‌ها در یک بازار جهانی نوظهور و نیاز به تجدید و تغییر شکل سازمانی، یادگیری سازمانی در کانون توجه برای بقای سازمانی قرار گرفته است (Sheehan, 2007). از توانایی سازمان در یادگیری، بعنوان یک قابلیت سازمانی محوری و تنها منبع مزیت رقابتی پایدار، بخصوص در کسب و کارهای دانش محور یاد می‌شود.

منابع و مأخذ

منابع فارسی

۱. هریسون، جفری، جان، کارون. (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک، ترجمه قاسمی، بهروز. ویرایش اول، تهران، انتشارات هیأت.
۲. خداداد حسینی، سیدحمید؛ عزیزی، شهریار. (۱۳۸۵). مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک: رویکردی جامع. تهران، انتشارات صفار.
۳. روشن، محمد؛ حافظ کمال هدایت. (۱۳۸۲). توسعه منابع انسانی. موسسه مطالعات سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران؛ تهران.

۴. فرهودی، یوسف. (۱۳۷۹). خطاهای تصمیم‌گیری مدیران. مجله دانش مدیریت، شماره ۵۰، ص ۶۸.
۵. سلطانی، ایرج. (۱۳۸۳). شاخص‌های کارکنان پرورش یافته؛ مجله تحول اداری، شماره ۲۷ و ۲۸، ص ۴۳.
۶. گیوریان، حسن. (۱۳۸۰). تاثیر محدودیت‌های سیستم‌های نوین اطلاعاتی در سازمان؛ مجله تدبیر، شماره ۱۱۴، ص ۴۳؛ مرداد.
۷. وارث سیدحامد. (۱۳۷۷). ظهور تکنولوژی اطلاعات؛ مجله تدبیر، شماره ۸۷، ص ۵۴.
۸. سلطانی، ایرج. (۱۳۷۸). نقش TPM در توسعه منابع انسانی؛ مجله مدیریت، شماره ۴۰ و ۴۱، ص ۵۸.
۹. میرفخرایی، سیدحیدر. (۱۳۸۰). ویژگی‌های سازمان‌های مجازی؛ مجله تدبیر، شماره ۱۱۷، ص ۵۱.
۱۰. فرد آرد دیوید. (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی. چاپ اول، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

منابع لاتین

11. A.S.A. du Toit. (2003). Competitive intelligence in the knowledge economy: what is in it for South African manufacturing enterprises?. *International Journal of Information Management* 23: 111-120.
12. Hall, H. (2000). Online information sources: Tools for business intelligence?. *Journal of information science*, 26(3), 139-143.
13. James D. Werbel, Samuel M. De Marie (2005). Aligning strategic human resource management and person-environment fit. *Human Resource Management Review*, Volume 15, Issue 4, December, Pages 247-262.
14. Mark L. Lengenick - Hall & Cynthia A. Lengenick-Hall & Cynthia A. Lengenick-Hall & Brian Drake. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review* 19 (2009) 64-85.
15. Woodard, I., and Knee bone, P. & Lee, D. (2003). Forecasting the demand for scarce skills, in: *Human Sciences Research Council, Human resources development reviews 2003: education, employment and skills in South Africa* (Cape Town, HSRC and East Lansing, Michigan State University Press).

16. Brown, K.G., (2001). Using computers to deliver training: Which employee's learn and why?. *Personnel Psychology*, 54, 271-296.
17. Walwyn, D., (2003). Biotechnologists, in: Human Sciences Research Council, Human Resources development review: education, employment and skills in South Africa (Cape Town, HSRC and East Lansing, Michigan State University Press), 2003.
18. Kolinsky, R., (1998). The new competition and human resources: how disadvantaged are low income LDCs?. Paper prepared for a conference on Globalization and Learning, September, Oxford.
19. Drucker, Peter F., (1993). *Post-Capitalist Society*, Harper Business, New York.
20. Drucker Peter F. (1993). *The Future of Contingent Work*, Oxford, UK.
21. Baldwin, T., & Ford, J.K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research, *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
22. Barley. (1996). *THE NEW WORLD OF WORK, PAMPHLET* , BRITISH-NORTH AMERICAN COMMITTEE, London.
23. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
24. Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(2), 241-256.
25. Sheehan, C., Cooper, B., Holland, P., & De Cieri, H. (2007). The relationship between HRM avenues of political influence and perceived organizational performance. *Human Resource Management*, 46(4), 611-629.
26. Shih, H. A., Chiang, Y. H., & Hsu, C. C. (2006). Can high performance work systems really lead to better performance?. *International Journal of Manpower*, 27(4), 741-763.