

## سرمایه انسانی، مهم‌ترین منبع راهبردی سازمان‌ها

مهران آقایی<sup>۱</sup>، اسماعیلی کاووسی<sup>۲</sup>، علی رشید پور<sup>۳</sup>

### چکیده

مدیریت برای کلیه منابع تحت اختیار خود بایستی برنامه‌ریزی مناسبی داشته باشد. یکی از این منابع که منبع راهبردی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود، سرمایه انسانی است که جزء مهم و قرین به مباحث برنامه‌ریزی راهبردی است. این مقاله به بررسی ابعاد توسعه مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی شرکت سیاحتی و رفاهی پارسیان و تعیین شاخص‌های آن پرداخته است. روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی، از نظر ماهیت، توصیفی-تحلیلی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع ترکیبی (تکنیک دلفی در بخش کیفی و روش پیمایشی در بخش کمی) بوده و جامعه آماری شامل مدیران شرکت بوده است. با تکنیک دلفی و نظرسنجی از خبرگان، ابعاد توسعه مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی شرکت استخراج و شاخص‌های مربوط به آن‌ها استخراج شده است. نتایج به‌دست آمده سه بعد توسعه مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی شامل کارکنان، مدیریت و استراتژی را نشان داده که تعداد شاخص را در برمی‌گیرد. در ادامه تحقیق بر اساس یافته‌ها پیشنهادات کاربردی ارائه گردیده است.

**واژگان کلیدی:** الگو، توسعه، ابعاد، شاخص‌ها، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، کارکنان،

استراتژی، شرکت سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی پژوهشگاه شاخص پژوه، Agaie1.Mehran@yahoo.com

<sup>۲</sup> عضو هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شمال تهران

<sup>۳</sup> عضو هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی

## مقدمه

برنامه‌ریزی شالوده عناصر مدیریتی و فرایندی است که سازمان‌ها در قالب آن همه فعالیت‌ها و کوشش‌های خود را در مورد اهداف موردنظر، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر را در یکدیگر ترکیب و ادغام کرده و هدف از اجرای آن دستیابی به نتایج سازمانی است.

مدیریت استراتژیک مجموعه‌ای از تصمیم‌های اخذ شده از سوی مدیریت برای تعیین اهداف بلندمدت سازمان و ابزاری برای دستیابی به این اهداف قلمداد می‌شود. زمانی که مأموریت سازمان تعیین شد، آنگاه استراتژی‌ها برای دنبال کردن مأموریت، ایجاد می‌شوند. یک، سازمان باید برای کنترل این استراتژی‌ها، شکلی از مدیریت استراتژیک را به وجود آورد (Chun-Fang Chiang, 2012).

این نوع برنامه‌ریزی در واقع همان مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است که با بررسی محیط خارجی و داخل سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها، از فرصت‌های پیش‌آمده به نحو شایسته استفاده کرده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود.

## بیان مسئله

امروزه رسمیت و عینیت سازمان‌ها با منابع انسانی آن‌ها شناخته می‌شود و اهمیت دادن به منابع انسانی اساس و محور کار مدیران ارشد سازمان‌هاست. این‌که چگونه به منابع انسانی اهمیت داده شود نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است، یعنی بدون برنامه نمی‌توان از نیروی انسانی در راستای تحقق اهداف کوتاه و بلندمدت سازمان بهره برد؛ بنابراین سازوکاری که می‌توان به‌وسیله آن به منابع انسانی اهمیت داد و از آن به‌عنوان یک سرمایه بی‌پایان و پایدار در جهت پویایی سازمان بهره گرفت برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است (Goldblatt, 2011). شرکت سیاحتی و مراکز تفریحی پارسین به‌عنوان بزرگ‌ترین مجموعه

خدمات بندری، دریایی، هتلداری، سیاحتی و تفریحی و ریلی کشور، دارای ۲۲ هتل در سراسر ایران، ۲ شرکت گردشگری، ۴ مرکز تفریحی ورزشی معظم، ۲ باشگاه فرهنگی، ورزشی در داخل و خارج کشور و ۳ شرکت فعال در حوزه مهندسی، بازرگانی، آموزشی است، در برنامه کسب و کار خود سه نوع استراتژی با عناوین «جهت گیری کلان، مزیت سرپرستی و مدیریت سبد» را تعریف کرده است. استراتژی مزیت سرپرستی شامل ۴ بخش است که در صدر آنها «استراتژی توسعه منابع انسانی» است (سامانه شرکت، ۱۳۹۴). ضمناً مشکلی که به موجب اسناد شرکت وجود دارد آن است که تاکنون برنامه‌ای برای مدیریت این بخش در شرکت طراحی نشده است (گزارش عملکرد شرکت، ۱۳۹۳).

### ضرورت تحقیق

رقابت، ساختارهای سازمانی، بازارهای امروزی و بازار نیروی کار به‌گونه‌ای است که سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی را به‌عنوان یک راهبرد ضروری برای مدیران و سازمان، مطرح ساخته است (Ruinbird, 2002). کارکنان بایستی شایسته‌تر و تواناتر باشند و سازمان نیز بایستی سیستم‌هایی ایجاد کند که از شایستگی‌ها، به‌طور اثربخش‌تری استفاده کند. بنابراین سازمان‌ها نیازمند کارکنانی هستند که از سطح دانش مهارت بالاتری برخوردارند.

از آنجائی که شرکت سیاحتی پارسیان نیز جهت ارائه خدمات توریستی به افراد داخل و خارج از کشور تأسیس شده، لازم است از منابع انسانی توانمند و باکیفیت و باانگیزه جهت ارائه خدمات مطلوب بهره‌گیری نماید، لذا بررسی ابعاد مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی جهت جذب و به‌کارگیری و نگهداری آنان در این سازمان ضروری به نظر می‌رسد. در اهمیت موضوع باید اشاره کرد که با انجام چنین تحقیقی در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی شرکت سیاحتی پارسیان می‌توان:

- ابعاد توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی شاخص‌های اولویت‌دار آن طراحی کرد.
- عوامل ایجاد اختلال در راستای انجام شایسته و بایسته امور توسط مدیران منابع انسانی را شناسایی نمود.

- با اتخاذ راه‌کارهای عملی و مؤثر؛ می‌توان در درجه اول موجبات تحقق اهداف از قبل تعیین شده در برنامه کسب‌وکار مصوب شرکت (بخش چشم‌انداز) را فراهم آورد.
  - کارایی و اثربخشی فعالیت‌های کنونی در حوزه توسعه منابع انسانی را تا حد امکان ارتقاء داد.
- یافته‌های تحقیق و الگوی طراحی شده را به سایر سازمان‌های بنیاد مستضعفان تعمیم و در خصوص رسیدن به آرمان‌های موردنظر کمک نمود.

از جنبه نوآوری، با توجه به اینکه تاکنون در این شرکت چنین پژوهشی در برنامه سالانه نبوده، موضوع جدید بوده و همچنین آسیب‌شناسی و عارضه‌یابی موضوعات استراتژیک منابع انسانی شرکت (که در ضمن این تحقیق حاصل می‌شود) و بررسی مسائل و مشکلات وضعیت موجود جهت ارتقای عملکرد و ایجاد وجهه مثبت خارجی و به تبع آن جلب اعتماد عمومی و جذب ذینفعان میسر می‌گردد.

## مبانی نظری

### استراتژی‌های منابع انسانی

امروزه مهم‌ترین دغدغه اکثر سازمان‌ها، تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی در مورد منابع انسانی است که موفقیت و بقای آن‌ها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی تضمین نماید. برنامه‌ریزی استراتژیک ابزاری در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد تا بتوانند تدوین و اجرای استراتژی را در وجوه مختلف سازمان دنبال کنند و بر عملکرد استراتژیک منابع انسانی خود به‌طور اثربخش مدیریت داشته باشند (بازیاری و امیرتاش ۱۳۸۵).

شرکت‌ها و سازمان‌ها با توجه به شرایط محیطی و قابلیت‌های کنونی و آینده خود باید استراتژی مناسبی را انتخاب نمایند تا به بقا و رشد خود در عرصه پر رقابت کمک کنند. تدوین استراتژی‌های کلان سازمان و شرکت در رقابتی شدن آن‌ها کمک زیادی می‌نماید. در دنیای امروز که شاهد تغییر و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط با تلاطم و عدم اطمینان بسیاری مواجه است و رقابت شدت زیادی پیدا کرده است. سیستم‌های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی برای منابع خود بهره

گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد، به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت تأثیر آن‌ها را بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن‌ها را مشخص کند (Khoshouei et 2013). این تکنیک، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان پیشنهاد می‌کند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به این دلیل مهم است که بدون دستیابی به کارایی کارکنان، سازمان متوقف و نهایتاً با شکست مواجه می‌شود. به هر حال برای هدایت فعالیت‌های بی‌شمارش، واحد مدیریت منابع انسانی در هر سازمان باید دارای هدف‌هایی باشد. (Golemanet.2002)

نگرش‌های مختلفی که راثول و کازاناس درباره رابطه بین SHRM, SHRD و استراتژی سازمانی شناسایی نموده‌اند مؤید همین امر است. (Garavan,2014)

سازمان‌ها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است باید اداره شوند. در این زمینه برتری، از آن سازمان‌هایی است که حاضر به خطر کردن هستند و مدیریت استراتژیک منابع انسانی را جدی می‌گیرند.

### توسعه استراتژی برنامه‌ریزی منابع انسانی

از آنجاکه 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 عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است. برنامه‌ریزی منابع انسانی شامل استراتژی‌های مختلف و متفاوتی است؛ که با گام‌های ساده اما کاربردی، قابل یادگیری است. با توجه 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. (Draganidis,2006)

از عمده‌ترین 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 سازمان‌هاست که همواره با آن مواجه‌اند. اگر سازمان‌ها می‌خواهند همسو با این تغییرات باشند بایستی نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند. استراتژی‌ها ابزاری هستند که شرکت می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. استراتژی منابع انسانی، آن دسته از برنامه‌ها، سیاست‌ها و فعالیت‌های مبتکرانه در زمینه منابع انسانی است که برای ایجاد رابطه تنگاتنگ بین منابع انسانی با اهداف کلی استراتژیک سازمان طراحی شده است. منابع انسانی در سازمان همانند سایر منابع به شمار می‌روند و دارای مدیریت خاص خود هستند. هر چه در سطوح سازمان بالاتر می‌رویم، مدیریت منابع انسانی از شیوه‌های کمی به شیوه‌های کیفی متوسل می‌شود. (Burnett et. 2006).

امروزه رسمیت و عینیت سازمان‌ها با منابع انسانی آن‌ها شناخته می‌شود و اهمیت دادن به منابع انسانی اساس و محور کار مدیران ارشد سازمان‌هاست این که چگونه به منابع انسانی اهمیت داده شود نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است یعنی بدون برنامه نمی‌توان از نیروی انسانی در راستای تحقق اهداف کوتاه و بلندمدت سازمان بهره برد. بنابراین سازوکاری که می‌توان به وسیله آن به منابع انسانی اهمیت داد و از آن به عنوان یک سرمایه بی‌پایان و پایدار در جهت پویایی سازمان بهره گرفت برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است. سازمان‌های مختلف از مرحله روزمرگی و برنامه روزی در بعد منابع انسانی خواسته یا ناخواسته بایستی به سمت برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی حرکت نمایند و رسیدن به این مهم به یک‌باره میسر نیست و بایستی زمینه‌ها و پیش‌نیازهای آن مهیا شده و این بدان علت است که توجه به پیش‌نیازهای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی مهم‌تر از خود برنامه‌ریزی است این پیش‌نیازها عبارت‌اند از: پیش‌نیازهای ساختاری، پیش‌نیازهای فرهنگی و پیش‌نیازهای انسانی. برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد. هدف برنامه‌ریزی منابع انسانی تجزیه و بررسی تعادل عرضه و تقاضا با یک روش ساختاریافته است، این امر با یک تصویر روشن و با حرکت سریع با توجه به آینده آغاز می‌گردد و مقصود آن است که زمینه‌های عملی را به عنوان یک نتیجه، تجزیه و تحلیل و تعیین کرد. در برنامه‌ریزی منابع انسانی ما به شناخت اعضا و مهارت‌های موردنیاز برای انجام وظایف روزمره و تغییراتی که ممکن است ظرفیت کار را در آینده و حجم فعالیت‌های تعهد شده را تغییر دهد نیازمندیم. این درک خوبی از استراتژی و برنامه‌های تجاری جزئی‌تر را

در برمی گیرد. بعد از آن ما باید وضعیت عرضه نیروی انسانی را از نظر فهرست موجودی نیروی انسانی جاری و نیازهای آنان که چقدر باید تغییر کند را در نظر داشته باشیم. این موضوع بیانگر آن است که سازمان‌ها نیاز به شناخت دقیق از اعضا ویژگی‌های و روابط بین آنان با سازمان دارد. برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی فرایندی است در جهت برقراری اهداف منابع انسانی و توسعه استراتژی‌های منابع انسانی برای نیل به اهداف، سیاست‌ها از طریق بسیج، توسعه و نگهداری منابع انسانی.

در عصر حاضر، اساسی‌ترین منبع رقابتی سازمان‌ها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی هستند. در عین حال، بسیاری از سازمان‌ها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به‌طور مؤثر برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی را تهیه کنند. نکته حائز اهمیت آنکه لازمه شکل‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی مشارکت و همکاری مدیران منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان است. همسوسازی و پیوند استراتژی‌ها و مشارکت و همکاری مدیران حوزه‌های مختلف منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان، توسعه منابع انسانی را به همراه دارد که نیازمند برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی است که شامل دو بخش می‌گردد:

### تجزیه و تحلیل نیازهای منابع انسانی

آغازگر برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی، اطمینان از دسترسی به منابع انسانی بهنگام نیاز است بنابراین استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی شایسته، ماهر و کارآمد و از همه مهم‌تر آموزش پذیر با قابلیت کافی از اولویت اول برخوردار است.

### نگهداشت نیروی انسانی

یکی از حساس‌ترین و پیچیده‌ترین وظایف مدیریت ارشد سازمان، حفظ نیروهای موردنیاز است که این فرآیند از دو جنبه قابل بررسی است.

الف) ایجاد انگیزه‌های مالی، نظیر امکان پرداخت‌های مناسب با مزیت رقابتی در حقوق و دستمزد، پاداش‌ها و سایر مزایای مالی.

ب) انگیزه‌های معنوی و غیرمادی که شامل امنیت شغلی، پرستیژ شغلی، احساس ارزشمند بودن برای سازمان و شفاف‌سازی آینده شغلی و ...

ج) بسیاری از صاحب‌نظران علم مدیریت بر این باورند که جهت‌دهی کارکنان به شیوه‌ای که متضمن آموزش دائمی و پیشرفت مستمر آنان گردد هم موجب مزیت رقابتی و هم باعث انگیزش‌های همیشگی و بلندمدت می‌گردد (حفظی فرد و اورمزدی، ۱۳۸۸).

نیاز به و آموزش یادگیری سازمانی، امروزه به خوبی در محیط کسب‌وکار، ثابت شده است. تحقیقات طولانی انجام گرفته که ارتباط مثبت بین سرمایه‌گذاری بر یادگیری و درآمد سهامداران را نشان می‌دهد، بر اساس گزارش ASTD 2006، شرکت‌هایی که سرمایه‌گذاری بیشتری روی یادگیری دارند، رضایت کارکنان و مشتریان، کیفیت محصولات و خدمات، بهره‌وری، درآمد و در مجموع سود بالاتری داشته‌اند. (Bartram, 2005)

هر سازمان بسته به شرایط و امکانات خود راهکارهای گوناگونی را برای آموزش به کار می‌گیرد. بعضی از سازمان‌ها کل یا بخشی از فرایند آموزش را برون‌سپاری می‌کند. بعضی از سازمان‌ها از روش‌های مختلفی، نظیر برگزاری کلاس درس، استفاده از آموزش الکترونیک و کلاس‌های مجازی یا ترکیبی از آن‌ها، استفاده می‌کنند.

د) مدیریت عملکرد و نظام جبران خدمات بر مبنای آن نیز از عناصر اصلی نگهداشت منابع انسانی است. امروزه، متخصصان حوزه منابع انسانی اظهار می‌دارند که مهم‌ترین دغدغه آن‌ها ایجاد شرایطی است که در آن پرداخت‌ها در جهت افزایش انگیزش مناسب کارکنان باشد (آذر و لطیفی ۱۳۸۷). یکی از یافته‌های آماری نشان می‌دهد که افزایش پرداخت‌ها به کارکنان با عملکرد بالا در مقایسه با کارکنان با عملکرد متوسط حدود ۲ درصد است، در حالی که خروجی افراد با عملکرد بالا، حدود ۵ برابر خروجی افراد با عملکرد متوسط است. این یافته‌ها حاکی از آن است که برنامه‌های پرداخت، ابزار خوبی در جهت ایجاد انگیزه برای کارکنان برای تغییر رفتار نیستند. پرداخت بر مبنای عملکرد یک رویکرد مناسب برای پرداخت به کارکنان، این است که پایه و اساس پرداخت به آنان، بستگی به عملکرد آن‌ها با یک تأکید ویژه بر روی خروجی و درآمد سازمان داشته باشد. (Agut et.2002)



همچنین این موضوع مهم است که شما نیم‌نگاهی هم به میزان پرداخت در بازار و رقبا داشته باشید؛ بنابراین شما می‌توانید یک تحلیل بر روی شکاف میان پرداخت سازمان و بازار و رقبا داشته باشید. هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند که آنچه از سازمان دریافت می‌کنند کمتر از ارزش واقعی آن‌هاست، تمایل زیادی به ترک سازمان پیدا می‌کنند.

### مدیریت منابع انسانی اثربخش در سازمان

پیتر دراکر معتقد است اگر مدیریت منابع انسانی در تحقق اهداف خود موفق باشد می‌گوییم مدیریت منابع انسانی اثربخش. بسیاری اثربخشی HRM را به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در عملکرد سازمان می‌دانند. (Saba colakoglu, 2006). از جمله افرادی که بحث اثربخشی مدیریت منابع انسانی را مطرح می‌کند هاسلید است. او اثربخشی را به دو حوزه تقسیم کرده است: اثربخشی فنی و اثربخشی استراتژیک. (Huub.j, 2006). در مقابل این فعالیت‌ها، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک است مثل (مدیریت استعدادها، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و...) که نوآوری‌های مدیریت منابع انسانی را در نظر می‌گیرد. علیرغم دیدگاه‌های مختلف در مورد این مفهوم، یک دیدگاه مشترک وجود دارد و آن این است که مدیریت منابع انسانی استراتژیک در توسعه و اجرای سیاست‌های منطبق با استراتژی کسب‌وکار نقش عمده دارد.

در خصوص توسعه و اجرای این سیاست‌ها، مدل‌های متعددی طراحی شده که یکی از معروف‌ترین آن‌ها مدل مدیریت منابع انسانی هاروارد است. این مدل تأثیر زیادی بر نظریه و روش اجرای مدیریت منابع انسانی دارد؛ به‌ویژه آن که تأکید می‌ورزد که مدیریت منابع انسانی به‌طور کلی با «مؤلفه مدیریت» سروکار دارد و منحصر به وظایف پرسنلی نیست. این مدل در کنار تمرکز زیاد به «مؤلفه انتخاب استراتژی»، توجه زیادی به منافع گروه‌های ذی‌نفع، عوامل استراتژیک و عوامل محیطی دارد که باعث توسعه مدیریت منابع انسانی شده است. این مکتب بر این باور است که مشکلات مدیریت «کارکنان» تنها از طریق زیر قابل حل است: وقتی مدیران درباره نگرش به کارکنان و انتخاب سیاست‌ها و روش‌های مناسب مدیریت منابع انسانی برای دستیابی به اهداف تصمیم می‌گیرند، بدون یک فلسفه محوری یا یک بینش استراتژیک (که تنها توسط مدیران ایجاد می‌شود)، HRM تنها در حد مجموعه‌ای از فعالیت‌های مستقل

باقی می‌ماند که هر یک بر اساس رویه‌های خاص خود هدایت می‌شود. این مکتب اعتقاد دارد که HRM دویژگی اصلی دارد: قبول مسؤولیت بیشتر توسط مدیران صف برای تضمین هماهنگی میان استراتژی‌های رقابتی و سیاست‌های پرسنلی، مأموریت بخش پرسنلی سازمان که عبارت است از تعیین سیاست‌هایی که نشان می‌دهند فعالیت‌های کارکنان چگونه باید طراحی و اجرا گردد که موجب تقویت منافع دوجانبه (کارکنان و سازمان) شود.

طبق این مدل متغیرهای مؤثر بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان عبارت‌اند از مدیریت منابع انسانی اثربخش در سازمان با سه بعد مدیریت، کارکنان و استراتژی.

سان بو (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای با عنوان: پژوهش در مدیریت استراتژیک منابع انسانی نوآوری گرا، نظریه‌ای دال بر اینکه سیستم مدیریت منابع انسانی نوآوری گرا دقیقاً مهم‌ترین راه حمایت از نوآوری شرکت‌ها است ارائه می‌دهد. این پژوهش نظریه‌های نوآوری از جنبه‌های اقتصاد، مدیریت و جامعه‌شناسی، خلاصه مطالعات محققان داخلی و خارجی در زمینه مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها را در رابطه با مطالعات داخلی و خارجی در منابع انسانی مدیریت نوآوری گرا برمی‌شمرد و بر اساس آن‌ها الگویی شامل ویژگی‌های لازم برای چنین سیستمی را ارائه می‌کند.

روجرز و رایت (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای بنام: مدیریت منابع انسانی، مشکلات و چشم‌انداز، به اندازه‌گیری عملکرد سازمانی استراتژیک، توصیف انواع استراتژی‌های مورد استفاده در تحقیقات تجربی فعلی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارایی سازمانی می‌پردازند. در این مطالعه مفاهیمی برای تحقیقات آینده، تعریف ساختار مورد بحث، معیارهای متفاوت ذینفعان و سیستم‌های سنجش عملکرد وزن دهی به آن مطرح و به‌عنوان چارچوبی برای تدوین الگوهای چندبعدی پیشنهاد می‌شود.

گولدبلات و لینهام (۲۰۱۱) نظریه‌ای با عنوان: مدیریت استراتژیک منابع انسانی با یک دیدگاه جهانی را ارائه و به‌موجب آن عناصری مانند تجزیه و تحلیل عمیق از مدیریت استراتژیک منابع انسانی، دیدگاه جهانی از منابع انسانی و یک نمایش کارکردی متقابل از مدیریت استراتژیک منابع انسانی را ارائه می‌کنند. نظریه آن‌ها بر این مبنا استوار است که راهبردهایی

فصلنامه علمی - تخصصی شاخص کارآفرینی/۱۹

که متخصصان منابع انسانی به‌دقت برنامه‌ریزی می‌کنند، چگونه شرکت‌ها را به فرآیندهای ناب در حال توسعه، در آینده نزدیک متصل می‌کند.

استراتژی منابع انسانی، تمرکز بر مسائل و اقدامات شولر و جیمز واکر (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان:

نظریه‌ای را مطرح می‌کنند که بر اساس آن فرآیندها و فعالیت‌های استراتژیک منابع انسانی به‌طور مشترک توسط مدیران منابع انسانی و مدیران اجرایی سازمان‌ها برای حل مربوط به مردم مسائل کسب‌وکار و امور استراتژیک منابع انسانی تعریف می‌شود.

پاول بلند، هرمن مویا، سرچی فیلیپو و رولف (۲۰۱۶) در تحقیق خود با عنوان: بررسی نقش مدیر پورتفولیوی پروژه، به مقایسه‌ی یک مدیر داده و یک مشاور استراتژیک پرداخته‌اند. از نظر آن‌ها بسیاری از شرکت‌ها فرآیندهای مدیریت پورتفولیوی پروژه را به‌منظور مدیریت محیط‌های چند پروژه‌ای به‌طور مؤثر و کارآمد انتخاب می‌کنند. آن‌ها در نظریه خود ثابت می‌کنند که سطح بلوغ شرکت در مدیریت پورتفولیوی پروژه تعیین مشخصات خاص مدیر پورتفولیوی پروژه است که نیاز به چارچوب سازمانی مناسب دارد. یافته‌های آن‌ها مفاهیم عملی مدیریتی را تدوین و فرموله می‌کند.

آلن یوهانگ و دولیم چوی (۲۰۱۳) در تحقیق خود با عنوان خطمشی گذاری راهبردی در آسیای شرقی به راهبردهای منابع انسانی پرداخته‌اند. از نظر آن‌ها دوره‌های خطمشی عمومی، به‌طور فزاینده‌ای، بخش اجتناب‌ناپذیر برنامه‌های آموزشی حرفه‌ای در امور عمومی در شرق آسیا، در پاسخ به تغییرات سریع در محیط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی در منطقه شده است. این تحلیل تطبیقی خاطر نشان می‌سازد که سه چالش اصلی در آموزش خطمشی عمومی در شرق آسیا: توجه ضعیف و کم به دانش خطمشی (ریشه در زمینه‌های محلی)، ظرفیت آموزش ناکافی و نمایندگی تحلیل خطمشی هستند.

لاری سیلورمن (۲۰۱۲) در تحقیق خود با عنوان طرح‌های استراتژیک عملکرد سازمان مطرح می‌کنند که هیچ ابهامی برای بعضی طرح‌های استراتژی که عملکرد سازمان را هدایت کرده نیست اما اینجا چندین چالش برای اجرای این برنامه‌ها در سازمان وجود دارد. اقدامات

گروه بزرگ یکی از روش‌های تنظیم برای دستیابی به چالش‌ها هستند، طرح کلی این مقاله مشخصات کلیدی انواع مختلف از اقدامات گروه‌های بزرگ می‌باشد. به‌علاوه آن‌ها چهارچوب برای خلق یک‌زمان واقعی تغییر استراتژی و عناصر ضروری برای استفاده از پیشنهاد سازمان‌دهی را توصیف می‌کنند.

بوکسال، پورس و رایت (۲۰۰۹) سه رشته‌ی اصلی از مدیریت منابع انسانی مشخص کردند: مدیریت منابع انسانی کوچک، مدیریت منابع استراتژیک انسانی و مدیریت منابع بین‌المللی انسانی. مدیریت منابع انسانی کوچک پوشش‌دهنده زیرمجموعه‌های سیاست منابع انسانی است و شامل دودسته اصلی می‌شوند: یکی با مدیریت تک نفره یا گروه‌های کوچک (استخدام، گزینش، آموزش و پیشرفت، مدیریت عملکرد و پاداش) و دیگری با کار گروهی و سیستم‌های صدای کارمند (شامل اتحادیه روابط مدیریت). مدیریت منابع استراتژیک انسانی پوشش‌دهنده‌ی عوامل مؤثر بر عملکرد است.

دیوید پی و اسکات ای اسنل (۱۹۹۸) در مقاله‌ای به بررسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در قرن ۲۱ پرداخته‌اند. آن‌ها در مقاله خود بر روی نحوه عملکرد و کمک مدیریت منابع انسانی به شرکت‌ها به‌عنوان یک رویکرد جدید در قرن ۲۱ تأکید می‌کنند و در نهایت به مدیریت منابع انسانی مجازی اشاره می‌کنند. آن‌ها مدیریت منابع انسانی مجازی را یک ساختار مبتنی بر شبکه ایجاد شده از طریق فن‌آوری اطلاعات و مشارکت جهت کمک به سازمان به‌منظور توسعه و گسترش سرمایه‌های فکری می‌دانند.

پاتریک، ام رایت (۱۹۹۸) در مقاله‌ای تحت عنوان به‌سوی یک دیدگاه یکپارچه از مدیریت منابع انسانی، نقش حیاتی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را از دیدگاه کسب‌وکار و ارتباطات دانشگاهی مورد بررسی قرار داده‌اند.

آنسوف (۱۹۶۵) و پورتر (۱۹۸۰، ۱۹۸۵، ۱۹۹۰) از این باور حمایت کرده‌اند که استراتژی روند فکری‌ای مبتنی بر منطق، تحلیل و تفکر همگرا (تفکری مبتنی بر اینکه همیشه یک جواب درست وجود دارد) است، بنابراین استراتژی باید به‌عنوان علم تلقی شود. نویسندگان دیگری عمدتاً در اواخر دهه ۹۰ این‌گونه استدلال می‌کردند که استراتژی باید هر دو دیدگاه

و رهیافت را برای رسیدن به بهترین نتایج با هم ادغام کند (ویلسون، ۱۹۹۴، ۱۹۹۸؛ ریموند، ۱۹۹۶؛ لیپدکا، ۱۹۹۸a، ۱۹۹۸b؛ هراکلیوس، ۱۹۹۸). بررسی دقیق یافته‌های نویسندگان نامدار متعدد و گوناگون و قرار دادن آن‌ها در زنجیره پیوسته استراتژی به‌عنوان هنر و استراتژی به‌عنوان علم، دیدگاه و بینش شگرفی را نسبت به ادبیات و پیشرفت‌های اخیر در حوزه استراتژی ایجاد کرده است.

### پیشینه تحقیقات داخلی

عفری (۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان چارچوب تفکر استراتژیک با مشخصه‌های فرهنگ سازمانی به موضوع مدیریت استراتژیک منابع انسانی بررسی پرداخته است. تشابهات ویژگی‌های مربوط به سازمان‌های استراتژیک از طریق تحقیقات ارزش محور و فرآیند محور پدید آمدند. با تکیه بر این تشابهات ۶ مؤلفه ضروری برای ایجاد و توسعه یک فرهنگ سازمانی استراتژیک را شناسایی می‌کند. این چارچوب فرهنگ استراتژیک در واقع یک مدیرمدل از پیش فعال را ایجاد می‌کند که می‌تواند برای شکل‌دهی دوباره ارزش‌های بنیادی که بر فرآیندهای تصمیم‌گیری حاکم هستند را و بر فرد تأثیر می‌گذارد، استفاده شود.

طوسی (۱۳۹۳) در تحقیق خود با عنوان مدیریت راهبردی منابع انسانی (مشارکت، نوآفرینی و نوآوری) به برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بررسی پرداخته است. طبق نظر وی شماری از تحلیلگران دانشمند، بر اهمیت منابع انسانی در جامعه و اقتصاد فرا صنعتی متکی بر دانش و اطلاعات تأکید ویژه نهاده‌اند. آگاهی از نقش راهبردی منابع انسانی بر نوشته‌های مدیریت در جوامع و سازمان‌هایی که به دوران فرا صنعتی گام نهاده‌اند، نفوذ کرده است. بر این پایه مدیریت امور کارکنان از وضع سنتی خود که به نام کارگزینی خوانده می‌شد به حالتی راهبردی دگرگونه شده و به نام نظام مدیریت منابع انسانی درآمده است.

فرهی بیلویی (۱۳۹۳) در تحقیق خود با عنوان رویکردهای نوین در مدیریت استراتژیک منابع انسانی به رویکردهای منابع انسانی پرداخته است. از نظر وی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عبارت است از: مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت استراتژیک سازمان برای بهبود عملکرد آن و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان

انعطاف‌پذیری و خلاقیت را تقویت کرد. هدف‌های سیستم مدیریت منابع انسانی متأثر از هدف‌های استراتژیک هر موسسه است. از هر سیستم مدیریت منابع انسانی انتظار می‌رود که در عین توجه به منافع سازمان، منافع کارکنان را نیز در فرآیند تصمیم‌گیری‌های استراتژیک ملحوظ دارد. اقدامات پراکنده سازمان‌ها در زمینه مدیریت و توسعه منابع انسانی، می‌تواند به‌طور منظم در راستای استراتژی‌های سازمان برنامه‌ریزی شود. مدیریت استراتژیک منابع انسانی با معنای وسیع خود در دنیای امروزی می‌کوشد که طبق پژوهش وی، آموزش و توسعه کارکنان، بهبود سازمانی و مسیر پیشرفت شغلی را در هم آمیزد تا افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به شیوه‌ای اثربخش رشد کنند.

غضنفری و سیدنقوی (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان روند تکاملی الگوی راهبردهای منابع انسانی انجام داده‌اند. از نظر آن‌ها یکی از زمینه‌های اصلی پژوهش در راهبرد منابع انسانی، تطبیق نگرش راهبردی به مدیریت منابع انسانی و تدوین راهبرد منابع انسانی است. مقصود از اقدامات راهبردی آن دسته از برنامه‌ها و فعالیت‌های مبتکرانه منابع انسانی است که برای ایجاد رابطه تنگاتنگ بین منابع انسانی با اهداف راهبردی سازمان طراحی شده‌اند. مقصود از نگرش راهبردی در مدیریت منابع انسانی، منطقی‌مدیریتی است که مستلزم به‌کارگیری منابع انسانی و فعالیت‌هایی است که با امور راهبردی یا اهداف سازمانی رابطه تنگاتنگ دارد. باید راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سطح شرکت و سطح کسب‌وکار به‌ویژه راهبرد و رویکرد ساختاری سازمان هماهنگ باشد. در این پژوهش پس از مرور مفاهیم اولیه منابع انسانی و راهبرد، درباره راهبرد منابع انسانی و الگوهای تدوین راهبردهای منابع انسانی، بحث شده و کامل‌ترین الگوی راهبردهای منابع انسانی برای سازمان‌ها شناسایی شده است. درنهایت، بررسی شده است که آیا الگوی آن‌ها پاسخگوی نیاز سازمان‌های با رویکرد برون‌سپاری است؟

دلوی، اسماعیل انصاری، لباف و شائمی برزکی (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان ارزیابی مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنایع پیشرو ایران انجام داده‌اند. هدف این مقاله شناسایی وضعیت مراحل تحول مدیریت منابع انسانی به سوی مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنایع پیشرو (نفت، فولاد و پتروشیمی) است. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که در صنایع مذکور مدیریت راهبردی منابع انسانی در وضعیت مطلوبی نیست و نیازمند بسترسازی و توجه به مؤلفه‌های

فرهنگی، اجتماعی و علمی است تا زمینه‌ها حرکت به مدیریت راهبردی منابع انسانی هموارتر شود.

فرچپور خانپشتانی، نادمی و توسلی (۱۳۹۲) تحقیقی با عنوان روند تکاملی الگوی راهبردهای منابع انسانی انجام داده‌اند. از نظر آن‌ها دنیای امروز به دلیل ناپایداری محیط کسب‌وکار وجود پتانسیل‌های مختلف مالی، فناوری و نیروی انسانی متخصص، ایده ادغام سازمان‌های کوچک و اجرای کار گروهی به‌عنوان یک سازمان هلدینگ به‌منظور استفاده بهینه از توانایی‌های هریک از سازمان‌ها و باقی ماندن در عرصه بازار، به وجود آمد. به‌طورکلی سازمان‌های هلدینگ با هدف افزایش کارایی و بهبود روابط و ایجاد هم‌افزایی میان سازمان مادر و شرکت‌های تابعه جهت حفظ بقا و کسب سهم بیشتری از بازار، به وجود آمدند. موضوعی که در این خلال حائز اهمیت جلوه می‌نماید، چگونگی مدیریت، سازمان‌دهی و ساختار سازمانی این‌گونه سازمان‌ها و تلاش برای ارتقای روابط میان سازمان مادر و شرکت‌های تابعه است تا سازمان‌ها بتوانند در بازارهای رقابتی باقی‌مانده و نقش‌آفرینی نمایند. اصولاً شرکت‌های تابعه توسط سازمان‌های ستادی خود، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی می‌شوند تا بتوانند به نتایجی که از پیش تعیین شده، دست یابند. این امر جز با ایجاد مدیریت هم‌افزایی میان ستاد و صف محقق نمی‌گردد. به‌علاوه بسیاری از سازمان‌ها از جمله سازمان‌های هلدینگ در مرحله شناسایی فرایندهای استراتژیک خود با مشکل روبرو هستند. پژوهش آنان درصدد است تا با بررسی مدل‌های سازمان‌دهی در سازمان‌های هلدینگ و ارائه مدل ترکیبی کنترل استراتژیک و سازمان‌دهی گروه‌های یادگیرنده در این سازمان‌ها گامی مؤثر در راستای تحقق این مهم بردارد.

بند عبدی (۱۳۹۱) در یک پژوهش به ارائه مدلی جهت برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی پرداخته است. مدل استفاده شده در پژوهش او از لحاظ ظاهری شبیه مدل مرما می‌باشد. با این تفاوت که در چیدمان سعی شده با توجه به نیاز سازمان در این مدل تغییراتی ایجاد نماید. ضمن آنکه از مدل رزماری هریسون هم جهت قرارگیری این عوامل بهره‌گیری شده است.

فدایی تبریزی (۱۳۹۰) پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود را با عنوان بررسی برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی و نقش آن بر خلاقیت و نوآوری سازمانی در شهرداری منطقه ۲۰ تهران انجام با مطالعه و بررسی تحقیقات مختلف، از بین تعداد زیاد عوامل و فاکتورها در این زمینه، چهار عامل در زمینه برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی که با خلاقیت و نوآوری در سازمان بیشترین تعامل را دارند انتخاب کرده و به‌عنوان متغیرهای اصلی تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند.

اژدری (۱۳۸۹) پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود را با عنوان بررسی تدوین مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مجتمع بندری شهید رجایی انجام داده است. از نظر وی مدیریت استراتژیک منابع انسانی روشی است که بتوان تا سیاست و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را هماهنگ و همخوان با استراتژی‌های شفاف و روشن شرکت به پیش برد.

سبزواری (۱۳۸۹) در تحقیق خود به بررسی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری از نظر کارکنان و کارشناسان با تأکید بر نقش واسطه‌ای مدیریت دانش پرداخته است.

نصراللهی (۱۳۸۸) در تحقیقی به بررسی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در اثربخشی سازمان در استانداری مازندران پرداخته است. او برای تحقیق خود چهار فرضیه ارائه نمود و با توجه به نتایج به دست آمده هر چهار فرضیه وی مورد پذیرش قرار گرفته و در نهایت اثربخش بودن برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان تأیید شد.

سلطانی (۱۳۷۹) در مقاله‌ای به بررسی پیش‌نیازهای لازم در طراحی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی پرداخته است. ایشان در مقاله خود سه پیش‌نیاز برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی تعیین کرده است. این سه پیش‌نیاز شامل الف - پیش‌نیازهای ساختاری ب- پیش‌نیازهای فرهنگی ج- پیش‌نیازهای انسانی می‌باشد.

## هدف اصلی

شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان.



## هدف فرعی

اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی و مراکز تفریحی پارسین.

## سؤال‌های پژوهش

### سؤال اصلی

مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی و مراکز تفریحی پارسین کدام است؟

### سؤال فرعی

مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی و مراکز تفریحی پارسین چگونه اولویت‌بندی می‌شوند؟

### قلمرو پژوهش

از نظر موضوعی: حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی

از نظر مکانی: شرکت سیاحتی پارسین

از نظر زمانی: سه سال منتهی به زمستان ۱۳۹۵

### روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت، توصیفی-تحلیلی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع ترکیبی (تکنیک دلفی در بخش کیفی و روش پیمایشی در بخش کمی) بوده است. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران شرکت سیاحتی و مراکز تفریحی پارسین بوده و نمونه بخش کیفی، ۱۵ نفر از خبرگان و اساتید (که به موضوع تسلط کافی داشته‌اند) بودند.

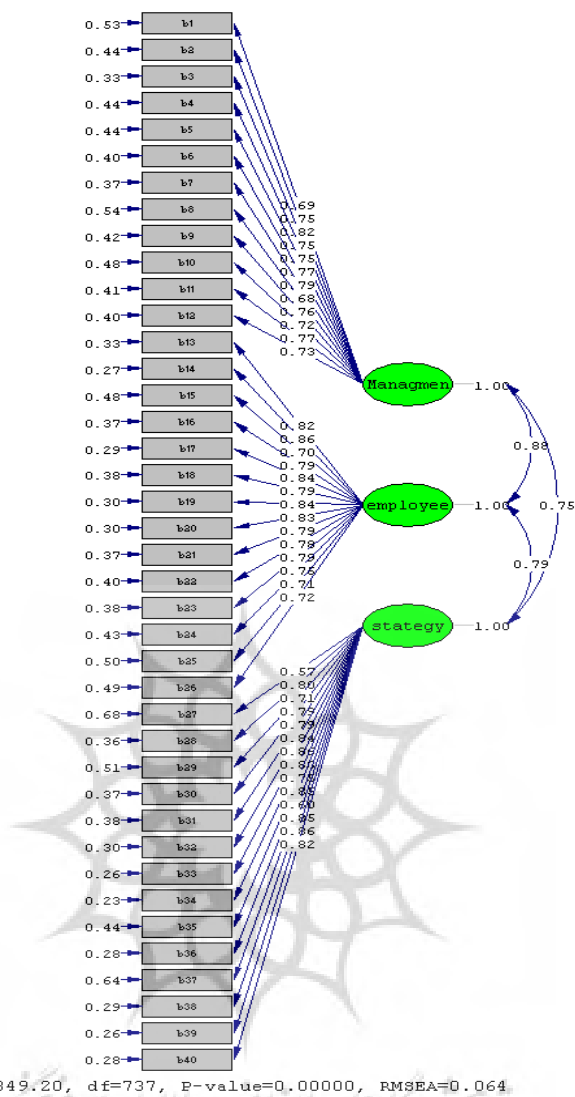
حجم نمونه در بخش کمی نیز بر اساس محاسبه فرمول کوکران، ۲۰۸ نفر از مدیران شرکت برآورد گردید.

در این تحقیق پس از بررسی مبانی تئوریک و مطالعات و پیشینه تحقیق و الگوهای موجود و به‌وسیله تحلیل محتوا، چارچوب نظری اولیه طراحی شد. در مرحله بعد با تکنیک دلفی و نظرسنجی از خبرگان، ابعاد اولیه مدیریت استراتژیک منابع انسانی (مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن) استخراج و اولویت‌بندی شد. سپس برای آزمون الگو، روش کمی بکار گرفته شده و پرسشنامه تحقیق تدوین و در اختیار متخصصان شرکت یادشده و برخی از اساتید دانشگاهی قرار گرفت تا روایی آن بررسی شود. بعد از تأیید روایی و پایایی (با محاسبه آلفای کرونباخ)، پرسشنامه نهایی در میان نمونه آماری توزیع و جمع‌آوری شد. در مرحله بعد نسبت به تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری Spss22 و Lisrel8.8 اقدام شد.

### ارزیابی اعتبار سازه‌ای مدل اندازه‌گیری ابعاد توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی

بر مبنای پیشینه و ادبیات پژوهش، ابعاد اساسی توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی پارسیان سه مؤلفه «مدیریت، کارکنان و استراتژی» را در بر می‌گیرد.

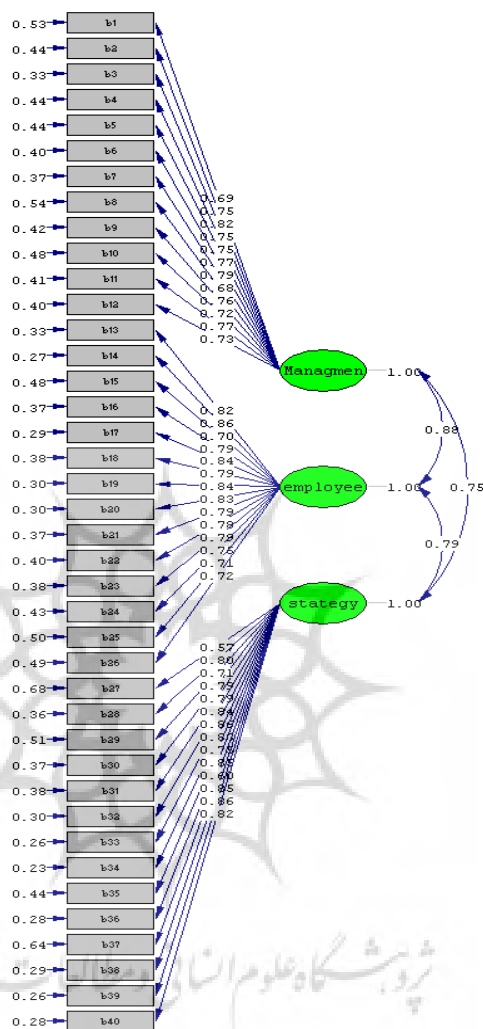
ارزیابی اعتبار سازه‌ای مدل اندازه‌گیری ابعاد توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی طبق نمودار زیر حالت تخمین ضرایب استاندارد را نشان می‌دهد. با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل مقدار  $\frac{x^2}{df}$  محاسبه شده برابر ۲/۵۰۹ که این مقدار از ۳ کمتر می‌باشد. همچنین خروجی میزان  $RMSEA=0.064$  را برای مدل نشان می‌دهد. هر چه میزان این شاخص  $RMSEA$  کمتر باشد مدل برازش مناسب‌تری برخوردار است، که در این مدل این‌گونه می‌باشد. مدل‌های اندازه‌گیری در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توزیع واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد:



نمودار ۱: تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول مدل توسعه مدیریت استراتژیک در حالت تخمین استاندارد

خروجی بعدی (نمودار ۲) قسمت معنی‌داری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه‌گیری متغیر توسعه مدیریت استراتژیک را نشان می‌دهد که تمام ضرایب به دست آمده معنی‌دار شده‌اند زیرا مقدار آزمون معنی‌داری تک‌تک آن‌ها خارج از بازه (۱/۹۶، ۱/۹۶-) است.

معنادار بودن این اعداد نشان‌دهنده مناسب بودن مدل می‌باشد. به عبارت دیگر هر کدام از گویه در قالب عوامل و یا متغیرهای مربوط به خود معنادار می‌باشند.



Chi-square=1849.20, df=737, P-value=0.00000, RMSEA=0.064

نمودار ۲: تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول مدل توسعه مدیریت استراتژیک در حالت معنی‌داری پارامترها

با توجه به نتایج حاصله از تحلیل عاملی تأییدی می‌توان گفت تمامی سؤال‌ها به طرز معناداری اندازه گیرنده متغیر پنهان است.

### اندازه‌گیری وضع موجود ابعاد توسعه مدیریت استراتژیک

جهت سنجش وضعیت موجود مؤلفه‌ها از آزمون t استفاده شده است. به‌طور کلی جهت مقایسه میانگین نمره پاسخ‌دهندگان در هر متغیر با حد متوسط پرسشنامه می‌توان از آزمون آماری t استفاده کرد. در صورتی که تفاوت معنی‌داری بین میانگین محاسبه شده و حد متوسط پرسشنامه وجود داشت (آزمون t حداقل در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha = 0.05$ ) معنی‌دار باشد) و این تفاوت مثبت باشد، در این صورت می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت موجود شاخص‌های مورد بحث مثبت است و یا به عبارتی اندازه وضع موجود موضوع مورد بررسی در حد مطلوبی است؛ اما چنانچه میانگین محاسبه شده کمتر از حد متوسط باشد حاکی از منفی بودن وضعیت است و یا به عبارتی پاسخ‌دهندگان میزان وضعیت موجود شاخص‌های مورد بحث را کم می‌دانند. رد فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد نیز به این معناست که اندازه وضعیت موجود شاخص‌های مورد بحث از لحاظ آماری معنی‌دار است.

جدول ۱: نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای ابعاد توسعه مدیریت استراتژیک

متغیر	میانگین	آماره t	درجه آزادی	اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری
مدیریت	۳/۹۲	۱۸/۸۲۱	۲۰۷	۰/۹۲۳	۰/۰۰۰
کارکنان	۳/۸۱	۱۵/۶۲۱	۲۰۷	۰/۸۱۶	۰/۰۰۰
استراتژی	۳/۷۷	۱۴/۷۹۶	۲۰۷	۰/۷۷۷	۰/۰۰۰

با توجه به جدول مقابل مشاهده می‌شود، سطح معنی‌داری برای تمام متغیرهای تحقیق کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت بین میانگین محاسبه شده و حد متوسط پرسشنامه تفاوت معنی‌داری وجود دارد. با توجه به مقدار مثبت آماره t می‌توان گفت

وضعیت موجود شاخص‌های مورد بحث مثبت است و یا به عبارتی اندازه وضع موجود موضوع مورد بررسی در حد مطلوبی است.

### نتیجه‌گیری

ابعاد اساسی توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی پارسیان سه مؤلفه «مدیریت، کارکنان و استراتژی» را در بر می‌گیرد. بر اساس اولویت‌های استخراج شده از تحقیق، شاخص‌های مربوط به مؤلفه «مدیریت» به شرح زیر هستند:

جدول ۲: بررسی فراوانی پاسخگویی به سؤالات متغیر مدیریت

ردیف	پاسخ غالب	خیلی زیاد		زیاد		متوسط		کم		خیلی کم		توضیحات
		۱۰۰٪	۷۵٪	۵۰٪	۲۵٪	۱۰۰٪	۷۵٪	۵۰٪	۲۵٪	۱۰۰٪	۷۵٪	
۱	خیلی زیاد	۳۷	۷۷	۳۳/۲	۶۹	۲۴/۵	۵۱	۳/۴	۷	۱/۹	۴	۱. تغییر نقش اداری موجود و حرکت به سمت حرفه‌ای شدن مدیریت منابع انسانی
۲	زیاد	۲۸/۸	۶۰	۴۵/۷	۹۵	۲۲/۱	۴۶	۳/۴	۷	۰	۰	۲. کمک به مدیران صف برای پیشبرد استراتژی از راه ارتقای قابلیت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی
۳	زیاد	۳۴/۱	۷۱	۳۹/۴	۸۲	۲۲/۶	۴۷	۳/۸	۸	۰	۰	۳. استفاده از مدیریت عملکرد و ایفای نقش مربی در جهت هدایت کارکنان برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده
۴	زیاد	۲۸/۸	۶۰	۴۰/۴	۸۴	۲۴/۵	۵۱	۶/۲	۱۳	۰	۰	۴. مدیریت فرایندها و فعالیت‌های اطلاعاتی، به روشی که ارزش بیفزاید
۵	زیاد	۳۲/۲	۶۷	۳۸/۹	۸۱	۱۹/۲	۴۰	۹/۶	۲۰	۰	۰	۵. سرمایه‌گذاری روی متولیان منابع انسانی، از آموزش و توسعه تجربه‌ها
۶	زیاد	۳۰/۸	۶۴	۳۳/۲	۶۹	۲۴	۵۰	۱۲	۲۵	۰	۰	۶. بهره‌گیری از سیستم‌های مدیریت به منظور انتقال پیام‌های مربوط به مسائل مهم سازمانی در پرداخت

فصلنامه علمی - تخصصی شاخص کارآفرینی/۳۱

											پاداش‌های نقدی و غیر نقدی به تمام کارکنان	
۳/۹	زیاد	۲۹/۳	۶۱	۳۷/۵	۷۸	۲۷/۴	۵۷	۵/۸	۱۲	۰	۰	۷. ایجاد فرآیندهای مدیریت عملکرد و توسعه مستمر
۴/۰۶	زیاد	۳۳/۳	۶۹	۴۴/۴	۹۲	۱۷/۹	۳۷	۴/۳	۹	۰	۰	۸. توسعه مهارت‌های کامپیوتری مدیران و استفاده بهینه آن‌ها از امکانات شبکه
۳/۸۷	زیاد	۲۶/۶	۵۵	۴۴	۹۱	۱۹/۸	۴۱	۹/۷	۲۰	۰	۰	۹. اعطای پاداش به ایده‌های خلاق عملی مدیران سازمان
۳/۸۵	زیاد	۳۱/۷	۶۶	۳۴/۱	۷۱	۲۴/۵	۵۱	۶/۷	۱۴	۲/۹	۶	۱۰. صحبت مدیران با سایر پرسنل درباره‌ی برنامه‌ها یا فعالیت‌های منابع انسانی برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده
۳/۷۳	زیاد	۲۲/۱	۴۶	۳۸/۹	۸۱	۳۰/۸	۶۴	۶/۲	۱۳	۱/۹	۴	۱۱. ایجاد فرصت‌های زیاد برای به اشتراک گذاشتن دانش و مهارت‌ها با کارکنان توسط مدیران سازمان
۳/۷۵	زیاد	۲۷/۴	۵۷	۳۵/۶	۷۴	۲۳/۶	۴۹	۱۲/۵	۲۶	۱	۲	۱۲. ایجاد امکان یادگیری از اقدامات موفق سایر سازمان‌ها توسط مدیران سازمان

با توجه به جدول ۲ مشاهده می‌شود، فراوانی پاسخگویی به سؤال‌های متغیر مدیریت چگونه است. بیشترین میانگین مربوط به گویه «توسعه مهارت‌های کامپیوتری مدیران و استفاده بهینه آن‌ها از امکانات شبکه» با امتیاز ۴/۶ نشان‌دهنده آن است که از نظر پاسخگویان این گویه بیشتر از حد متوسط بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان تأثیرگذار است و کمترین میانگین مربوط به گویه «ایجاد فرصت‌های زیاد برای به اشتراک گذاشتن دانش و مهارت‌ها با کارکنان توسط مدیران سازمان» با امتیاز ۳/۷۳ می‌باشد و نشان‌دهنده آن است که از نظر پاسخگویان این گویه بیشتر از حد متوسط بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان اثر دارد. پاسخ غالب برای سؤال ۱ گزینه خیلی زیاد است و پاسخ غالب برای سؤال‌های ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ گزینه زیاد می‌باشد.

بر اساس اولویت‌های استخراج شده از تحقیق، شاخص‌های مربوط به مؤلفه «کارکنان» به

شرح زیر هستند:

جدول ۳: بررسی فراوانی پاسخگویی به سؤالات متغیر کارکنان

میانگین	پاسخ قابل	خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		هریک از عوامل زیر تا چه اندازه بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت ساحتی و مراکز تفریحی پارسین تأثیرگذار است؟
		خیلی کم	کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	خیلی زیاد	خیلی زیاد			
۳/۸۵	زیاد	۳	۱/۴	۱۶	۷/۷	۴۷	۲۲/۶	۸۵	۴۰/۹	۵۷	۲۷/۴	۱۳. دلشن کارکنانی که نقش‌هایی روشن و مناسب ایفای کنند
۳/۷۱	زیاد	۵	۲/۴	۲۶	۱۲/۵	۳۷	۱۷/۸	۹۶	۴۶/۲	۴۴	۲۱/۲	۱۴. تشریح و طراحی طرح ارزش‌افزینی کارکنان
۳/۹۴	زیاد	۰	۰	۱۹	۹/۱	۴۹	۲۳/۶	۶۵	۳۱/۲	۷۵	۳۶/۱	۱۵. به کارگیری کارکنان حرفه‌ای و دانش‌مدار به‌صورت پراموقت و تمام‌وقت
۳/۷۹	زیاد	۱	۰/۵	۱۱	۵/۳	۶۸	۳۲/۷	۷۸	۳۷/۵	۵۰	۲۴	۱۶. حصول اطمینان از برخورداری کارکنان از توانایی‌های لازم برای انجام کارهای خود
۳/۸۱	زیاد	۳	۱/۴	۱۶	۷/۷	۵۵	۲۶/۴	۷۶	۳۶/۵	۵۸	۲۷/۹	۱۷. ایجاد توانایی در کارکنان برای نمایان ساختن شایستگی‌های منابع انسانی
۳/۶۷	زیاد	۷	۳/۴	۲۳	۱۱/۱	۵۴	۲۶	۷۱	۳۴/۱	۵۳	۲۵/۵	۱۸. ایجاد یک تفاهم روان‌شناختی مثبت در کارکنان
۳/۷۱	زیاد	۱۰	۴/۸	۱۲	۵/۸	۵۹	۲۸/۴	۷۳	۳۵/۱	۵۴	۲۶	۱۹. افزایش انگیزش و تعهد کارکنان
۴/۰۴	زیاد	۱	۰/۵	۱۰	۴/۸	۳۵	۱۶/۸	۹۵	۴۵/۷	۶۷	۳۲/۲	۲۰. افزایش مهارت‌های کارکنان و توسعه پایه مهارت‌های آن‌ها
۳/۸	زیاد	۰	۰	۱۵	۷/۲	۶۱	۲۹/۳	۸۱	۳۸/۹	۵۱	۲۴/۵	۲۱. افزایش توجه به منابع انسانی در حال و آینده شرکت
۳/۸۵	زیاد	۴	۱/۹	۱۷	۸/۲	۴۷	۲۲/۶	۷۸	۳۷/۵	۶۲	۲۹/۸	۲۲. واگذاری مسئولیت‌های گسترده به کارکنان برای استفاده از تمام مهارت‌ها و توانایی‌هایشان
۳/۶۴	متوسط	۵	۲/۴	۲۶	۱۲/۵	۶۲	۲۹/۸	۶۰	۲۸/۸	۵۵	۲۶/۴	۲۳. شفاف شدن فرصت‌های ارتقای شغلی؛ و تعریف الزامات شایستگی
۳/۸۳	زیاد	۱	۰/۵	۱۱	۵/۳	۶۲	۳۰	۸۰	۳۸/۶	۵۳	۲۵/۶	۲۴. افزایش توجه به یادگیری مستمر کارکنان
۳/۵۳	زیاد	۰	۰	۳۱	۱۴/۹	۶۳	۳۰/۳	۸۵	۴۰/۹	۲۹	۱۳/۹	۲۵. مشارکت مستمر کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی
۳/۶	زیاد	۳	۱/۴	۱۶	۷/۷	۷۵	۳۶/۱	۸۰	۳۸/۵	۳۴	۱۶/۳	۲۶. افزایش توجه به یادگیری دیدگاه‌های افراد سایر مشاغل توسط کارکنان



با توجه به جدول ۳ مشاهده می‌شود، فراوانی پاسخگویی به سؤال‌های متغیر کارکنان چگونه است. بیشترین میانگین مربوط به گویه «افزایش مهارت‌های کارکنان و توسعه پایه مهارت‌های آن‌ها» با امتیاز ۴/۰۴ نشان‌دهنده آن است که از نظر پاسخگویان این گویه بیشتر از حد متوسط بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان تأثیرگذار است و کمترین میانگین مربوط به گویه «مشارکت مستمر کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی» با امتیاز ۳/۵۳ می‌باشد و نشان‌دهنده آن است که از نظر پاسخگویان این گویه بیشتر از حد متوسط بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان اثر دارد. پاسخ غالب برای سؤال‌های ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶ و ۱۷ و ۱۸ و ۱۹ و ۲۰ و ۲۱ و ۲۲ و ۲۴ و ۲۵ و ۲۶ گزینه زیاد است و پاسخ غالب برای سؤال ۲۳ گزینه متوسط می‌باشد.

بر اساس اولویت‌های استخراج شده از تحقیق، شاخص‌های مربوط به مؤلفه «استراتژی» به شرح زیر هستند:

جدول ۴: بررسی فراوانی پاسخگویی به سؤالات متغیر استراتژی

میانگین	پاسخ غالب	خیلی زیاد					متوسط					کم					هریک از عوامل زیر تا چه اندازه بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان تأثیرگذار است؟
		۱	۲	۳	۴	۵	۱	۲	۳	۴	۵	۱	۲	۳	۴	۵	
۳/۷۹	زیاد	۲۵/۴	۵۲	۴۴/۹	۹۲	۱۴/۶	۳۰	۱۲/۷	۲۸	۱/۵	۳	۲۷. چشم‌انداز مشترک مدیران و کارکنان از اهداف سازمانی					
۳/۸۷	زیاد	۲۸/۴	۵۹	۳۹/۹	۸۳	۲۴/۵	۵۱	۵/۳	۱۱	۱/۹	۴	۲۸. داشتن فرایند روشن برنامه‌ریزی استراتژیک برای همسوسازی سرمایه‌گذاری‌های منابع انسانی با هدف‌های کسب‌وکار					
۳/۵۹	متوسط	۲۰/۲	۴۲	۳۲/۲	۶۹	۳۳/۲	۶۹	۱۲/۵	۲۶	۱	۲	۲۹. افزایش سهم مشتری از راه پیوند دادن منافع مشتریان با منافع کارکنان					
۳/۸۴	زیاد	۲۶	۵۴	۴۲/۳	۸۸	۲۵	۵۲	۳/۴	۷	۳/۴	۷	۳۰. ارتباط و تعامل بین اهداف مدیریت منابع انسانی با اهداف استراتژیک					
۳/۷۳	متوسط	۲۱/۲	۴۴	۳۷	۷۷	۳۷/۵	۷۸	۲/۴	۵	۱/۹	۴	۳۱. توسعه پایدار استراتژیک و رشد اقتصادی در یک محیط رقابتی					

### ۳۴/ سرمایه انسانی، مهم‌ترین منبع راهبردی سازمان‌ها

۳/۷	زیاد	۲۵	۵۲	۳۴/۶	۷۲	۲۸/۴	۵۹	۱۰/۱	۲۱	۱/۹	۴	۳۲. ایجاد مزیت رقابتی استراتژیک در قالب وجود کارکنانی با مهارت‌های مناسب در زمان و مکان مناسب
۳/۸	زیاد	۲۰/۷	۴۳	۵۰	۱۰۴	۱۸/۳	۳۸	۱۱/۱	۲۳	۰	۰	۳۳. همسوسازی کارکنان با استراتژی کسب‌وکار سازمان
۳/۸۲	زیاد	۲۹/۳	۶۱	۳۲/۷	۶۸	۲۹/۳	۶۱	۸/۷	۱۸	۰	۰	۳۴. حمایت و پشتیبانی گسترده از چشم‌انداز سازمان
۳/۷۷	زیاد	۲۵/۵	۵۳	۳۵/۶	۷۴	۳۰/۳	۶۳	۸/۷	۱۸	۰	۰	۳۵. شناسایی واقعیت‌های بیرونی کسب‌وکار و مطابقت دادن فعالیت‌های منابع انسانی با نیازهای واقعی موجود.
۳/۷۲	زیاد	۱۸/۸	۳۹	۴۲/۸	۸۹	۳۲/۲	۶۷	۴/۳	۹	۱/۹	۴	۳۶. ایجاد استراتژی برای افزایش یادگیری سازمانی
۳/۶۱	متوسط	۱۹/۲	۴۰	۳۴/۱	۷۱	۳۵/۶	۷۴	۱۱/۱	۲۳	۰	۰	۳۷. نقلی هر تغییری به‌عنوان یک فرصت در سازمان
۳/۷۸	زیاد	۲۱/۶	۴۵	۴۱/۸	۸۷	۲۹/۸	۶۲	۶/۷	۱۴	۰	۰	۳۸. ارزیابی استراتژیک در راستای دستیابی به اهداف سازمانی
۳/۹۱	زیاد	۳۱/۷	۶۶	۳۵/۱	۷۳	۲۷/۹	۵۸	۳/۴	۷	۱/۹	۴	۳۹. ایجاد ایده‌های استراتژیک جدید در سازمان
۳/۸۱	زیاد	۲۵	۵۲	۴/۹	۸۵	۲۶/۹	۵۶	۵/۳	۱۱	۱/۹	۴	۴۰. استقبال از ایده‌های استراتژیک کارکنان توسط مدیریت

با توجه به جدول ۴ مشاهده می‌شود، فراوانی پاسخگویی به سؤال‌های متغیر استراتژی چگونه است. بیشترین میانگین مربوط به گویه «ایجاد ایده‌های استراتژیک جدید در سازمان» با امتیاز ۳/۹۱ نشان‌دهنده آن است که از نظر پاسخگویان این گویه بیشتر از حد متوسط بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان تأثیرگذار است و کمترین میانگین مربوط به گویه «افزایش سهم مشتری از راه پیوند دادن منافع مشتریان با منافع کارکنان» با امتیاز ۳/۵۹ می‌باشد و نشان‌دهنده آن است که از نظر پاسخگویان این گویه بیشتر از حد متوسط بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان اثر دارد.

#### پیشنهاد‌های برخاسته از یافته‌های تحقیق

یافته‌های این پژوهش به شیوه پژوهش‌های کیفی مورد بررسی قرار گرفته است. در پژوهش‌های کیفی، پژوهشگر به‌عنوان ملاک قضاوت و ارزیابی قرار دارد و علی‌رغم اجتناب از

هر گونه پیش‌زمینه ذهنی، احتمال خطا وجود دارد؛ بنابراین، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود این موضوع را به روش کمی نیز در سازمان‌های مختلف کشور آزمون کنند.

به مدیران و مسئولین شرکت سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان پیشنهاد می‌شود از طریق سبک رهبری (هدایت)، پیشرفت و ترفیع کارکنان دانشی و نوآور و مدیر در نقش مشاور بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان تأثیر بسزایی ایفا نمایند.

به مدیران و مسئولین شرکت پیشنهاد می‌شود با ایجاد یکپارچگی (انسجام)، ساختار سازمانی و ارتقای دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان نقش مؤثری در توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان تأثیر بسزایی ایفا نمایند. همچنین از طریق توسعه مدیران و کارکنان در تطابق با ارزش‌ها و رفتارهای رهبری، حمایت از کار انعطاف‌پذیر برای استفاده مناسب از یادگیری و منابع توسعه‌ای و آموزشی و بهره‌گیری از خصوصیت فرهنگی، در توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان نقش مؤثری ایفا نمایند.

## منابع

- آذر، ع؛ و لطیفی، م. (۱۳۸۷). درآمدی بر الزامات فرایندی و معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت. اندیشه مدیریت، ۲(۲)، ۳۷-۶۹.
- اشتراس، آ؛ و کوربین، ج. (۱۳۸۵). اصول روش تحقیق کیفی (نظریه مبنایی، رویه‌ها و روش‌ها). ترجمه بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- بازیاری، ع. ز؛ و امیرتاش، ع. م. (۱۳۸۵). انتصاب مدیران با ضوابط شایسته‌سالاری در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. نشریه علوم حرکتی ورزش. ۴ (۷)، ۱۰-۱.
- خشوعی، م. س. عریضی، ح. ر. نوری، آ؛ و جهان‌بازی، آ. (۱۳۹۲). طراحی الگوی شایستگی مدیریتی (مطالعه موردی: شرکت گاز استان اصفهان). مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۴، ۱۴۵-۱۶۵.
- دهقانان، ح. (۱۳۸۵). مدیریت بر مبنای شایستگی (ضرورت و راهکارها). مجلس و پژوهش، ۱۳(۵۳)، ۱۱۷-۱۴۹.
- رابطی، ر. (۱۳۸۰). شایسته‌سالاری در دستگاه‌های دولتی. تعاون، ۱۲۱، ۴۱-۳۶.
- رضوانی، ن. پناهی، م؛ و پرداختچی، م. ج. (۱۳۸۸). بررسی قابلیت‌های مدیریتی مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۵۱، ۷۲-۵۱.
- Agut, S. & Grau, R. (2002). Managerial competency needs and training requests: the case of the Spanish tourist industry. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 31-51.
- Bartram, D. (2005). The Great Eight competencies: a criterion-centric approach to validation. *The Journal of applied psychology*, 90(6), 1185-1203.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Burnett, M. & Dutsch, J. D. (2006). Competency-based training and assessment center: Strategies, technology, process, and issues. *Advances in Developing Human Resources*, 8 (2), 141-143.
- Creswell, J. W. & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124-131.
- Cripe, E. J. & Mansfield, R. S. (2002). *The Value-added Employee (31 competencies to make yourself irresistible to any company)*. Butterworth-Heinemann.

Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006). Competency based management and of Systems and Approaches. Information Management & Computer Security computer security, 14(1), 51- 52.

Goleman, D. Boyatzis, R. E. & McKee, A. (2002). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Khoshouei, M.S. Oreyzi. H.R. & Nouri, A. (2013). The Eight Managerial Competencies: Essential Competencies for Twenty First Century Managers. Iranian Journal of Management Studies (IJMS), 6 (2), 131- 152.

Lucia, A. D. & Lepsinger, R. (1999). The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations. New York: Pfeiffer.

