

## تحلیل نقش های مدیریت منابع انسانی راهبردی در شرکت های دانش بنیان کشور و شناسایی نقاط بحرانی آن

امید علی نیکنام<sup>۱</sup>، علی طیبی رهنی<sup>۲</sup>، نادر شیخ الاسلام<sup>۳</sup>، جمشید صالحی صدقیانی<sup>۴</sup>

### چکیده

زمینه و هدف: به نقش منابع انسانی تحت عنوان شریک راهبردی در سازمان های کشور و آسیب های موجود در نقش های مدیریت راهبردی کمتر توجه شده است. هدف این پژوهش، تحلیل نقش های مدیریت منابع انسانی راهبردی در شرکت های دانش بنیان کشور و شناسایی نقاط بحرانی این نقش ها می باشد.

روش بررسی: این پژوهش اکتشافی-کاربردی، بصورت آمیخته انجام شد. در بخش کیفی از گروهی از خبرگان آشنا به موضوع به تعداد ۱۵ نفر نظرخواهی شد. بخش کمی، شامل ۲۳۰ نفر از کارشناسان و مدیران منابع انسانی در شرکت های دانش بنیان کشور بودند. همچنین، از روش تحلیل میانگین و تشکیل ماتریس اهمیت-شدت برای شناسایی نقاط آسیب پذیر استفاده شد.

یافته ها: در این پژوهش، پس از مطالعه مدل های موجود و بهره گیری از ادبیات موجود، ۱۶ نقش مدیریت راهبردی منابع انسانی شناسایی و توسط خبرگان تایید گردید. سپس مهمترین نقطه بحرانی در دست یابی به نقش های مدیریت منابع انسانی راهبردی با عنوان نگهداشت نیروی انسانی، مشخص شد.

نتیجه گیری: با توجه به اینکه موضوع نگهداشت منابع انسانی از نقاط بحرانی و چالش های اساسی شرکت های دانش بنیان در ایفای نقش راهبردی می باشد، لزوم حفظ و نگهداری نیروی انسانی کارآمد و متعهد از اهمیت بالایی برخوردار می شود.

واژگان کلیدی: نقش، مدیریت منابع انسانی راهبردی، نقاط بحرانی، شرکت های دانش بنیان

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران (نویسنده مسئول: a\_tayyebi\_nmir@yahoo.com)

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران

<sup>۴</sup> استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

## مقدمه

انسان به عنوان کانون توجه در مباحث علوم اجتماعی از جایگاه ویژه ای برخوردار است. از نظر سازمانی نیز انسان به عنوان مهمترین منبع و عنصر مطرح بوده و مدیریت موثر آن نقش اساسی در تحقق اهداف سازمان و بهبود عملکرد دارد (۱). بر اساس دسته بندی موضوعات مربوط به انسان، موضوعاتی از قبیل انسان شناسی، رفتارشناسی و منبع شناسی مطرح می شود. بر اساس رویکرد منبع شناسی، در بین تمامی عوامل تولید، این منبع انسانی است که تفاوت را در یک سازمان ایجاد می کند. این قابلیت و تعهد انسان است که سازمان های موفق را از سایر سازمان ها متمایز می کند و بنابراین به طور منطقی، منابع انسانی منبع ویژه ای است که شایسته بذل توجه و صرف زمان بیشتر برای آن است (۲). این اهمیت ایجاب می کند که مدیران و برنامه ریزان ستادی در زمینه مدیریت این منبع راهبردی مجهز باشند. لذا باید در مورد مدیریت این منبع و روش های جذب، نگهداری، آموزش و بکارگیری آن ها الگویی مناسب و با لحاظ کردن دیدگاه راهبردی همسو با راهبرد های سازمان، ارائه شود (۳). به همین دلیل، نظام مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، با توجه به پویایی و تغییرات مستمر محیطی نمی تواند یک پدیده ساکن و ثابت باشد. مدیریت راهبردی منابع انسانی، می تواند سازمان ها را در جهت مزیت های رقابتی کمک کند. در چارچوب مدیریت منابع انسانی راهبردی، سازمان ها می توانند از فرصت ها بهره برداری بهینه داشته باشند (۴). در سال های اخیر، مدیریت راهبردی منابع انسانی کاربرد زیادی در کشورهای پیشرفته داشته است؛ به نحوی که براساس تحقیقات انجام شده بیش از نیمی از سازمان ها در این کشورها با به کارگیری نتایج به دست آمده از تدوین راهبردهای منابع انسانی به قابلیت های نوینی در مدیریت راهبردی منابع انسانی خود دست یافته اند. سیستم منابع انسانی و ساختار سازمانی را باید طوری مدیریت کرد که با راهبرد ای سازمان هماهنگ و سازگار باشند (۵).

مدیران منابع انسانی، علاوه بر انجام همه اقدامات سنتی منابع انسانی (همچون تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، ارزشیابی مشاغل، کارمندیابی، برنامه ریزی منابع انسانی، انتخاب، جامعه پذیری، طراحی نظام جبران خدمات، توسعه منابع انسانی و انضباط و ایمنی و بهداشت)، باید نقش های جدیدتری را در سازمان ایفا کنند. با تقسیم وظایف مدیران منابع انسانی به کوتاه مدت و بلندمدت در مورد افراد و فراگردها، چهار نقش محوری برای مدیران منابع انسانی قابل تصور است که یکی از نقش ها، شریک راهبردی است و حاکمیت منابع انسانی را نیز باید به منزله نوعی شراکت در کسب و کار تلقی کرد. نقش های هریک از اعضای مشارکت، ممکن است متفاوت باشد، اما همه اعضا در مسئولیت پیشبرد اهداف کار سهیم اند (۶). اگرچه در سازمان های کشور، کمتر به این مهم پرداخته شده است و نگاه راهبردی به مدیریت منابع انسانی بسیار کم رنگ است. هنوز اقدامات منابع انسانی سنتی تلقی می شود و سازمان ها با نقش های جدید منابع انسانی، مثل نقش شریک راهبردی، آشنا نیستند. این پژوهش درصدد است ابتدا مدل های مدیریت منابع انسانی راهبردی در تحقق راهبردهای سازمان را در یک قالب یکپارچه شناسایی نموده و سپس عوامل بحرانی موثر در راستای تحقق این مأموریت ها را شناسایی و اولویت بندی نماید. از این رو، سوال اصلی تحقیق این است که تحلیل نقش های مدیریت منابع انسانی راهبردی در سازمان های دانش بنیان چگونه است؟ و نقاط بحرانی آن چه هستند؟

## مبانی نظری

مفهوم مدیریت منابع انسانی راهبردی، در دهه ۱۹۸۰، با ارثه‌ی دو مدل توسط مدرسه کسب و کار هاروارد<sup>۱</sup>، با نام مدل تطبیقی<sup>۲</sup> و مدل چارچوب هاروارد<sup>۳</sup> که راهبرد و مدیریت منابع انسانی را به صورت یکپارچه به یکدیگر پیوند می‌دادند، توسعه یافت. علی‌رغم افزایش روز افزون توجه به مدیریت راهبردی منابع انسانی، این مفهوم کماکان غیر شفاف و مبهم است. برخی صاحب نظران، مدیریت راهبردی منابع انسانی را به عنوان یک پیامد، برخی دیگر به عنوان یک فرآیند و سایر صاحب نظران آن را ترکیبی از نتیجه و فرآیند به حساب می‌آورند (۷). مدیریت منابع انسانی راهبردی عبارت است از یک رویکرد عمومی به مدیریت راهبردی منابع انسانی مطابق با اقدامات و نیت سازمان از آنچه در آینده انجام خواهد داد، و با توجه بلند مدت به مسائل نیروی انسانی، به عنوان بخشی از مدیریت راهبردی فرآیند کسب و کار به حساب می‌آید (۸). مدیریت منابع انسانی راهبردی در بر دارنده مفاهیم گسترده‌ای در خصوص ساختارها، ارزش‌ها، فرهنگ، کیفیت، تعهدات، عملکرد، تطابق منابع با نیازهای آینده‌ی کسب و کار و توسعه منابع انسانی با توجه به اهداف مورد نظر سازمان می‌باشد (۹). سه دلیل برای اهمیت این یکپارچگی عنوان می‌شود: اولاً این یکپارچگی، دامنه وسیع‌تری از راه حل‌ها را برای حل مسائل پیچیده سازمانی ارائه می‌دهد. دوماً از طریق این یکپارچگی، می‌توان اطمینان حاصل کرد که تمام منابع انسانی، تکنیکی و مالی در هدف‌گذاری‌های سازمانی مورد توجه قرار گرفته‌اند. در نهایت باعث تغییر دیدگاه نسب به منابع انسانی از نگاهی صرفاً مرئوسی و مادونی، به نگاهی راهبردی به مزیت‌های رقابتی می‌شود (۱۰).

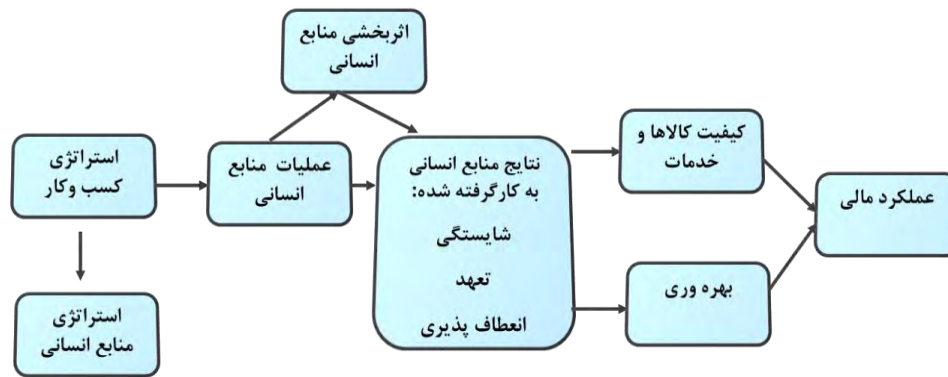
تحقیقات اخیر بر روی راهبرد سازمان و کسب و کار، این موضوع را به اثبات رسانده که عملکرد شرکت توسط مجموعه‌ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی تحت تاثیر قرار می‌گیرد (۷). مدیریت منابع انسانی از اجرا و به کارگیری راهبردی به طرق مختلفی حمایت می‌کند. برای مثال منابع انسانی نقش بسیار مهمی در راهبردهای کوچک سازی و ساختاردهی مجدد دارد. این کار از طریق اخراج کارکنان، به کارگیری برنامه‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد، کاهش هزینه‌های مراقبتی، بازنشستگی کارکنان و ... انجام می‌گیرد و در یک بازار با رقابت روز افزون جهانی، فعالیت‌های بخش منابع انسانی در ایجاد تعهد در کارکنان موجب بهبود پاسخ‌گویی و عملکرد سازمان می‌شود (۵). برای بهبود عملکرد شرکت و ایجاد مزیت‌های رقابتی، مدیریت منابع انسانی شرکت باید بر روی اولویت‌های جدیدی متمرکز شوند. این اولویت‌ها بیشتر راهبرد محور و کسب و کار محورند و کمتر به نقش‌های سنتی منابع انسانی می‌پردازند. این اولویت‌های راهبردی عبارتند از: طراحی شغل مبتنی بر تیم، نیروی کار انعطاف‌پذیر، فعالیت‌های بهبود کیفیت، توانمندسازی کارکنان و جبران خدمات انگیزشی (۷). شکل ۱ ارتباط بین راهبرد کسب و کار، راهبرد منابع انسانی و عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد.

اساساً شریک تجاری منابع انسانی، یک مدل است که می‌تواند برای سازماندهی وظایف منابع انسانی انجام شود. هسته اصلی، این باور است که منابع انسانی به عنوان یک تابع، نیاز به هماهنگی بسیار نزدیک با بالای سازمان دارد (۱۱).

<sup>1</sup> Harvard Business School

<sup>2</sup> Matching model

<sup>3</sup> Harvard framework model



شکل ۱. مدل ارتباط بین راهبرد کسب و کار، راهبرد منابع انسانی و عملکرد (۵)

منابع انسان زمانی جزء شرکای راهبردی می شوند که در فرایند تعریف راهبرد سازمان مشارکت کرده و راهبرد را تبدیل به برنامه های عملیاتی کنند و رویه های منابع انسانی را با راهبرد سازمان همسو نمایند (۱). خلاصه نتایج بررسی شده در خصوص نقش های منابع انسانی راهبردی، در جدول ۱ مشخص شده است.

جدول ۱. نقش های اصلی مدیریت منابع انسانی راهبردی

ردیف	محقق	نقش
۳	سالیوان (۲۰۰۹)	مدیریت اطلاعات پایه تمامی تعاملات، ارائه و تامین خدمات وظیفه ای، یکپارچه سازی تلاش ها برای بهبود بهره وری، توسعه مزایای رقابتی با استفاده از استعداد های سازمان، سطح پنجم: توسعه و ارائه راهکارهای اثربخش برای مسائل و فرصت های راهبردی کسب و کار
۵	هتفیلد (۲۰۱۰)	شریک راهبردی، حامی و مدافع کارکنان، مربی و رهبر تغییرات
۶	مایهجو (۲۰۰۷)	ایجاد و حفظ امنیت محیط کار، تامین و توزیع عادلانه مزایا و پاداش ها، آموزش و توسعه کارکنان، هدایت و مدیریت استخدام و انتصابات، برقراری روابط با کارکنان
۷	کدا و همکاران (۲۰۰۹)	منبع یابی، توسعه، مدیریت پاداش، روابط کارکنان
۸	درویش و همکاران (۲۰۱۲)	مدیریت راهبردی منابع انسانی، مدیریت تغییر و تحول، مدیریت زیرساختار شرکت، مدیریت روابط کارکنان
۹	کازلاوسکیت و بوسیونی (۲۰۰۸)	بهینه سازی ارزش منابع انسانی، توسعه شایستگی، بهینه کردن منابع انسانی از طریق توسعه آنها، توسعه قابلیت های منابع انسانی
۱۰	سید جوادین و فراحی (۱۳۹۰)	منبع یابی، وضوح و دقت شرح شغل، مسیر ارتقا و ترفیع، تاکید بر آموزش کارکنان، ارزیابی عملکرد کارکنان، توسعه مسیر شغلی، پرداخت مبتنی بر عملکرد، تاکید بر عدالت برون سازمانی در جبران خدمات، امنیت شغلی، تاکید بر مزایای مالی
۱۱	افجه و اسماعیل زاده (۱۳۸۸)	آموزش و توسعه نیروی انسانی، جبران خدمات، توسعه مدیریت و استخدام

همانطور که بررسی ادبیات پژوهش نشان می دهد، مدل ها و ساختارهای متنوعی در رابطه با نقش های منابع انسانی راهبردی وجود دارد و صاحب نظران از نگاه های گوناگون به این مبحث نگریسته اند. اما معتبرترین این مدل ها، مدل اولریش است

(۱۲). چارچوب شکل ۲ که توسط اولریش ارائه شده است، چهار نقش کلیدی که متخصصان منابع انسانی باید برای خلق ارزش انجام دهند، را توصیف می کند. به اعتقاد اولریش، دامنه تمرکز منابع انسانی از بلندمدت-راهبردی تا کوتاه مدت- عملیاتی در تغییر است و متخصصان منابع انسانی باید یاد بگیرند که هم راهبردی و هم عملیاتی عمل کنند.



شکل ۲. نقش های منابع انسانی در ایجاد یک سازمان رقابتی (۱۳)

اولریش همچنین برای درک بهتر هر نقش که در جدول ۲ مشخص شده است، استعاره‌هایی را در مورد هر یک به کار می برد تا از این طریق، فعالیت غالب مرتبط با هر نقش را به طور شفاف تری تعریف کند (۱۲).

جدول ۲. تعریف نقش های منابع انسانی (۱۳)

فعالیت	استعاره	نتیجه قابل ارائه	
همسو کردن منابع انسانی و راهبرد کسب و	شریک	اجرای راهبرد	مدیریت راهبردی
کار: "آسیب شناسی سازمانی"	استراتژیست		منابع انسانی
مهندسی مجدد فرآیندهای سازمان: "خدمات	کارشناس	ایجاد یک زیرساختار	مدیریت
گوش دادن و پاسخ دادن به کارکنان: "فراهم کردن	حامی کارکنان	افزایش تعهد و	مدیریت روابط
منابع برای کارکنان"		قابلیت کارکنان	کارکنان
مدیریت تحول و تغییر: "تضمین ظرفیت تغییر"	عامل تغییر	نوسازی یک سازمان	مدیریت تحول و تغییر

تغییرات مدیریت منابع انسانی در سال های اخیر طبق جدول ۳، توسط چهار موج عمومی مشخص شده است: موج مدیریتی منابع انسانی، موج های منابع انسانی، موج راهبرد منابع انسانی و موج منابع انسانی و مفهوم آن (۶).

برخی از معیارهای شریک تجاری شدن منابع انسانی در جدول ۴ مشخص شده است. یکی از پیامدهای این رویکرد آن است که تیم مدیریت در همه رده های سازمان اهمیت می یابد. مدیران، خواه مدیران صف یا ستاد، مسئولند برای دستیابی به هدفهای سازمان با عنصرهای دیگر سازمان همکاری کنند. این همکاری باید به گونه ای باشد که اختیار و قدرت شخص، از نیازهای کار پیروی کند و جدایی صف از ستاد نه تنها این گونه همکاری را بر نمی انگیزد، بلکه بازدارنده است. هدف این

است که برای دستیابی به بهترین تصمیم ها یا راهگشایی ها از مشارکت همه نیروی انسانی بهره گیری شود که با شریک راهبردی شدن منابع انسانی سازمان این مهم مرتفع می گردد (۲).

جدول ۳. موج های مدیریتی منابع انسانی (۶)

منابع انسانی و موج مفهوم	موج راهبردی	موج تمرین منابع انسانی	موج مدیریتی منابع انسانی	عملکرد منابع انسانی سنتی
اتصال منابع انسانی به زمینه کسب و کار گسترده تر	منابع انسانی با راهبرد تجاری هماهنگ شده است	روش درونی	عملکرد اداری	عملکرد اداری
رویکرد بیرونی	شریک در ایجاد راهبرد کسب و کار	شروع کارهای نوآورانه منابع انسانی را آغاز می کند	تمرکز قوی بر انطباق قانونی	حالت تعمیر و نگهداری
مدیریت چالش برانگیز کسب و کار	همکاری گسترده با مدیریت کسب و کار	سفارشی سازی عملیات منابع انسانی	فشار دادن مسئولیت های منابع انسانی به مدیریت خط	وظایف معاملات
مهارت های تحلیل پیشگیرانه	مهارت های ارتباطی ساختاری			واکنش پذیر

جدول ۴. معیار های شریک راهبردی شدن منابع انسانی (۲)

معیار	محقق
مسئول بخش های وسیع از کسب و کار است،	پور امین و هاشمی ۲۰۰۴ و رنه رابسون ۲۰۱۳ و هتھافیلد ۲۰۱۸ و رابرت پرزیوسی ۲۰۱۵ و لانگ ۲۰۰۸
مدیر منابع انسانی زیر ساخت های سازمان را مدیریت کند	رنه رابسون ۲۰۱۳ و تقوی الهوردی ۲۰۱۲ و پرز ۲۰۰۴ و اولریش ۲۰۱۶
ایجاد روابط قوی بالا به پایین و برعکس برای افراد	رنه رابسون ۲۰۱۳ و هولوبک ۲۰۱۵ و گروه RBL ۲۰۱۸ و آرتور یونگ 2014
شریک راهبردی در قالب BSC	هولوبک ۲۰۱۵ و کریستوفر نیشچه ۲۰۱۶ و رابرت پرزیوسی ۲۰۱۵
رویکرد بلند مدت برای تغییر نیاز کارکنان	هولوبک ۲۰۱۵ و رابرت پرزیوسی ۲۰۱۵ و یونگر ۲۰۰۸ و بران کروپ ۲۰۱۶ و آرتور یونگ 2014 و لانگ ۲۰۰۸ و پرز ۲۰۰۴ و اولریش ۲۰۱۶
ایجاد داشبرد استعداد	هتھافیلد ۲۰۱۸ و گروه RBL ۲۰۱۸ و ریچارد آنتون ۲۰۱۵ و ژان مارتین ۲۰۱۶ و پرز ۲۰۰۴
به اشتراک گذاشتن سود	هتھافیلد ۲۰۱۸ پرز ۲۰۰۴ و رابرت پرزیوسی ۲۰۱۵
ایجاد فرآیند حل مشکل کارکنان و رابطه کاری کارکنان	هتھافیلد ۲۰۱۸
انطباق نیاز عملیاتی سازمان با شیوه ها و سیاست های کارکنان	کریستوفر نیشچه ۲۰۱۶
داشتن دانش در همه زمینه و شایستگی ها	کریستوفر نیشچه ۲۰۱۶ و گروه RBL ۲۰۱۸ و رابرت پرزیوسی ۲۰۱۵ و یونگر ۲۰۰۸ و ریچارد آنتون ۲۰۱۵ و آرتور یونگ 2014 و اسمیت و مازین ۲۰۰۴ و جانسون و یونگر ۲۰۰۸ و لانگ ۲۰۰۸ و پور امین و هاشمی ۲۰۰۴

سیستم پیشنهادات	تقوی الهوردی ۲۰۱۲ و ریچارد آنتون ۲۰۱۵ و مک کورمیک ۲۰۱۷
همسو کردن برنامه های توسعه منابع انسانی با خط مشی ، راهبرد	تقوی الهوردی ۲۰۱۲ و یونگر ۲۰۰۸ و رابرت پرزیوسی ۲۰۱۵ و اولریش ۲۰۱۶
منابع انسانی نقش خود را در راهبرد بدانند	گروه RBL ۲۰۱۸
تعادل بین استاندارد سازی و تمایز	گروه RBL ۲۰۱۸
داشتن راهبرد روشن	یونگر ۲۰۰۸ و رنه رابسون ۲۰۱۳ و هتھافیلد ۲۰۱۸ و رابرت پرزیوسی ۲۰۱۵ و آرتور یونگ ۲۰۱۴ و مک کورمیک ۲۰۱۷ و پورامین و هاشمی ۲۰۰۴
فرآیند موثر منابع انسانی ارائه خدمات منابع انسانی	یونگر ۲۰۱۰ و ریچارد آنتون ۲۰۱۵ و تقوی الهوردی ۲۰۱۹
رهبری منابع انسانی	یونگر ۲۰۱۰
درک مشتری	یونگر ۲۰۱۰ و جانسون و یونگر ۲۰۰۸ و پرز ۲۰۰۴
داشتن دانش فنی	ملو ۲۰۱۰
داشتن انگیزش و تعهد	ملو ۲۰۱۰ و پرز ۲۰۰۴
شناسایی نیاز راهبردی سازمان	بران کروپ ۲۰۱۶
فرهنگ سازی در خصوص اهمیت به منابع انسانی	بران کروپ ۲۰۱۶ و پرز ۲۰۰۴
توسعه و پیاده سازی کامل راهبرد های کسب و کار	اسمیت و مازین ۲۰۰۴ و گروه RBL ۲۰۱۸ و پرز ۲۰۰۴
مدیریت تغییر و تحول سازمان	پورامین و هاشمی ۲۰۱۴

با در نظر گرفتن سایر مدل ها و ساختار راهبردهای منابع انسانی، از شکل ۲ برای شناسایی و استخراج نقش های راهبردی واحدهای منابع انسانی استفاده شده است. نوآوری این پژوهش اتصال نقش های راهبردی منابع انسانی به مأموریت منابع انسانی سازمان است.



شکل ۲. مدل مفهومی پیشنهادی

## پیشینه پژوهش

درویش و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، رابطه بین نقش های منابع انسانی و شایستگی های منابع انسانی را در شرکت پترولیوم مورد بررسی قرار داده اند. دو سوال اصلی آنها در این پژوهش این بود که (۱) شایستگی های جدید مورد نیاز برای منابع انسانی کدامند؟ (۲) برای دست یابی به این شایستگی ها، منابع انسانی کدام نقش ها را باید ایفا کنند؟ از چهار نقش مورد آزمون در این پژوهش، سه نقش شریک راهبردی، حامی کارکنان، و عامل تغییر، تاثیر قابل ملاحظه ای بر شایستگی های منابع انسانی دارد و نقش چهارم تاثیری بر روی هیچ یک از شایستگی ها ندارد. شش شایستگی مورد بحث در پژوهش عبارت بود از: عامل (طرفدار عمل) معتبر، ناظر فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد/طراح سازمانی، طراح راهبرد، مدیر اجرایی، شریک کسب و کار (۱۳).

سید جوادین و فراچی (۱۳۹۰) اقدامات راهبردی منابع انسانی موثر در ایجاد عملکرد مطلوب در شرکت های بورس اوراق بهادار را شامل این موارد می دانند: (۱) منبع یابی (۲) وضوح و دقت شرح شغل (۳) مسیر ارتقا و ترفیع (۴) تاکید بر آموزش کارکنان (۵) ارزیابی عملکرد کارکنان (۶) توسعه مسیر شغلی (۷) پرداخت مبتنی بر عملکرد (۸) تاکید بر عدالت برون سازمانی در جبران خدمات (۹) امنیت شغلی (۱۰) تاکید بر مزایای مالی (۱۴).

## روش بررسی

پژوهش حاضر اکتشافی و کاربردی تلقی می شود و به روش کیفی و کمی انجام شد. در بخش کیفی، نمونه آماری این تحقیق، شامل ۱۵ نفر از خبرگان بودند. بخش کمی، شامل ۲۳۰ نفر از کارشناسان و مدیران منابع انسانی در شرکت های دانش بنیان بود. معیارهای انتخاب خبرگان عبارت بود از تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی. معیارهای با شاخص های زیر سنجیده می شوند:

شاخص ۱: گذراندن دوره های منجر به دریافت گواهینامه رسمی (مدت دوره بیش از ۳۰ ساعت)، گذراندن درس مدیریت راهبرد در تئوری های منابع انسانی در سطح فوق لیسانس در یک دانشگاه معتبر و تجربه حداقل سه پروژه در زمینه راهبرد و منابع انسانی و در صورت نگذاردن درس مدیریت راهبردی و تئوری های منابع انسانی، تجربه حداقل بیش از ۵ سال در حوزه منابع انسانی و مدیریت راهبردی. شاخص ۲: دارای تجربه در طراحی متدولوژی انجام پروژه های مشاوره مدیریت به ویژه حوزه منابع انسانی و مدیریت راهبردی. شاخص ۳: حداقل ۱۵ سال سابقه کار. شاخص ۴: تسلط کامل به فرآیند منابع انسانی و مدیریت راهبردی. شاخص ۵: در دسترس بودن. شاخص ۶: تمایل به مشارکت در پژوهش. شاخص ۷: زمان کافی برای توجیه شدن در مورد ماهیت پژوهش، آشنا شدن با برخی از فرآیندها و تکمیل پرسشنامه که کاری وقت گیر است و باید با حوصله و دقت پر شود. مهم ترین نکته در تعیین تعداد خبرگان، کسب اطمینان از جامعیت دیدگاه های مختلف خبرگان در این تحقیق است. جامعیت خبرگان از طریق ۵ شاخص احراز شد. شاخص ۱: وجود خبرگان دانشگاهی در برابر خبرگان حرفه ای و با تجربه. شاخص ۲: وجود حداقل یک خبره که در زمینه مذکور حداقل آشنایی نظری عمیق داشته

<sup>1</sup> Darvish



باشد. شاخص ۳: وجود خبرگانی که در شرکت های دانش بنیان خدماتی و تولیدی تجربه دارند (ترجیحا خبرگانی که در محیط دانشگاهی خدمت نموده اند). شاخص ۴: غالب خبرگان حرفه ای در سمت های مدیریت ارشد منابع انسانی و یا کسب و کار فعالیت کرده باشند. شاخص ۵: الزام وجود حداقل یک خبره که خود زیر ساخت های منابع انسانی را در شرکت دانش بنیان را ایجاد نموده باشد (جدول ۵).

جدول ۵. خبرگان مورد رجوع

ردیف	سوابق	تجربه مدیریتی	تجربه دانشگاهی	دانش بینان تولیدی	دانش بنیان خدماتی	تمایل
۱	دکتری مدیریت منابع انسانی، مشاور مدیریت و معاون منابع انسانی یک شرکت تولیدی دانش بنیان	*	*	*	*	*
۲	فوق لیسانس مهندسی صنایع، مشاور مدیریت و مدیر عامل یک شرکت تولیدی دانش بنیان	*	*	*	*	*
۳	فوق لیسانس MBA، مشاور مدیریت و مدیریت منابع انسانی یک شرکت طراحی و تولید دانش بنیان	*	*	*	*	*
۴	فوق لیسانس مدیریت اجرایی، سابقه ۱۰ سال مشاور مدیریت و مدیریت منابع انسانی شرکت خدماتی دانش بنیان	*	*	*	*	*
۵	کاندیدای دکتری مدیریت، دانشگاه و سابقه مشاوره در حوزه مدیریت استراتژیک و منابع انسانی	*	*	*	*	*
۶	دکتری مدیریت، عضو هیئت علمی دانشگاه تهران	*	*	*	*	*
۷	دکتری مدیریت، عضو هیئت علمی دانشگاه (مدیریت صنعتی)	*	*	*	*	*
۸	دکتری مدیریت، عضو هیئت علمی دانشگاه (شهید بهشتی)	*	*	*	*	*
۹	دکتری مدیریت، عضو هیئت علمی دانشگاه (قم)	*	*	*	*	*
۱۰	دکتری مدیریت، عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی	*	*	*	*	*
۱۱	دکتری مدیریت، عضو هیئت علمی دانشگاه (آزاد)	*	*	*	*	*
۱۲	دکتری مدیریت، عضو هیئت علمی دانشگاه (علامه طباطبایی)	*	*	*	*	*
۱۳	معاون منابع انسانی و عضو هیئت علمی دانشگاه (آزاد)	*	*	*	*	*
۱۴	معاون منابع انسانی سابق و عضو هیئت علمی دانشگاه شریف	*	*	*	*	*
۱۵	مدیر منابع انسانی و عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی امیر کبیر	*	*	*	*	*

علت انتخاب شاخص ۱ به این دلیل است که خبرگان دانشگاهی بیشتر نگاهی انتزاعی تر و تئوریک تری نسبت به خبرگان حرفه ای دارند و در عوض خبرگان حرفه ای و تجربی، نگاهی عملی تر به مسایل کسب و کار دارند، وجود حداقل یک نماینده از هر دو طرف می تواند این اطمینان را به پژوهشگر بدهد که از هر دو زاویه به مساله نگریسته شده است. علت انتخاب شاخص ۲ به این دلیل است که با توجه به مطالعات اولیه احتمال کمی دارد که خبرگانی وجود داشته باشند که در زمینه مذکور صاحب دیدگاه و اندیشه باشند اما وجود حداقل یک نفر متخصص در منابع انسانی می تواند این اطمینان را قوت ببخشد. علت پیشنهاد شاخص ۳ به این دلیل است که به خاطر ماهیت متفاوت کسب و کارهای خدماتی و آموزشی دانشگاهی، مناسب است که از هر دو زمینه خبرگانی وجود داشته باشند. علت پیشنهاد شاخص ۴ به این دلیل است که بودن

در سمت مدیریت ارشد خود به خود دو نتیجه را به همراه دارد: لزوم اتخاذ تصمیمات در خصوص منابع انسانی و استراتژی سازمان و کسب و کار در عرصه عمل. لذا مدیران ارشدی که ۷ شاخص مرتبط با تسلط، توانایی، تمایل و دسترسی را داشته باشند می توانند ورودی بسیار خوبی را به فرآیند پژوهش ارایه نمایند. علت پیشنهاد شاخص ۵ به این دلیل است که یک خبره که خود زیر ساخت های منابع انسانی را در سازمان یا دانشگاه ایجاد نموده باشد لزوم شریک راهبردی شدن را بیشتر لمس نموده است. برای رسیدن به این لیست ۱۵ نفره، سه اقدام صورت گرفت:

- شرکت در هم اندیشی های سازمان مدیریت صنعتی و پخش کردن پرسشنامه همکاری.
- مراجعه به مشاوران حوزه منابع انسانی برای معرفی و شناسایی خبرگان احتمالی.
- شناسایی مدرسان مدیریت منابع انسانی و استراتژیک و مدیران اجرایی منابع انسانی در سازمان های تولیدی و خدماتی.

پس از مطالعه مدل های موجود، رویکرد کلی به مسئله بر اساس مدل نقش های ترکیبی منابع انسانی اولریش انتخاب گردید. در مرحله بعدی با برگزاری جلسات متعدد خبرگی و بهره گیری از ادبیات و پیشینه تحقیق، زیرمعیارهای مدل یعنی مولفه های موثر در ایفای نقش های راهبردی منابع انسانی در چهار بعد مدل اولریش استخراج گردید. در نهایت با استفاده از روش تحلیل میانگین و تشکیل ماتریس اهمیت-شدت نقش های تاثیر گذار در دست یابی به مدیریت منابع انسانی راهبردی، نقاط آسیب پذیر مشخص گردید. بدین منظور در ابتدا هریک از مشخصه های مدل بر اساس دو مولفه اهمیت و شدت رتبه بندی می شوند. در نهایت با استفاده از ماتریس اهمیت-شدت بحرانی ترین مولفه های تاثیر گذار بر ایفای نقش های راهبردی تعیین می گردد. با توجه به ماتریس اهمیت-شدت، بهترین حالت که می تواند برای یک مولفه اتفاق بیافتد این است که هر مولفه به اندازه ای که اهمیت دارد، به همان اندازه نیز به آن پرداخته شود. به عبارت دیگر بهترین حالت بر روی ماتریس اهمیت-شدت زمانی اتفاق می افتد که آن نقاط بر روی نمیساز فرضی قرار گیرند (خط  $Y=X$ ). در نتیجه نقاطی که کمترین فاصله را از این خط داشته باشند دارای موقعیت بهتری هستند. بنابراین مولفه های بحرانی، مولفه هایی اند که فاصله بیشتری از خط برآزش مفروض دارند و باید در اولویت بهبود قرار گیرند. جهت رتبه بندی این مولفه ها از لحاظ میزان بحرانی بودن و تعیین بحرانی ترین مولفه ها، باید فاصله ی تک تک نقاط ماتریس از این خط با فرمول زیر محاسبه شود.

$$\text{فاصله نقطه از خط ایده آل: } \frac{ax+by+c}{\sqrt{a^2+b^2}}$$

#### یافته ها

جدول ۶ زیرمعیارهای ماتریس نقش - ماموریت را نشان می دهد. این جدول مهم ترین مولفه های تاثیر گذار بر ایفای نقش های راهبردی منابع انسانی در راستای دست یابی به ماموریت های اصلی را نشان می دهد. پس از تایید مدل توسط خبرگان، به منظور تعیین مهم ترین مولفه های تاثیر گذار بر ایفای نقش های راهبردی منابع انسانی در راستای دست یابی به ماموریت های اصلی این حوزه، از روش تحلیل میانگین و ماتریس اهمیت-شدت استفاده شد.

جدول ۶. زیرمعیارهای ماتریس نقش - ماموریت

نقش	شاخص	نقش	شاخص
مدیریت راهبردی- تأمین و به کارگیری (P1-1)	تأمین و به کارگیری نیروی انسانی منطبق با راهبرد های سازمان	مدیریت زیر ساخت- نگهداشت P2-3	انجام مهندسی مجدد فرآیندها در حوزه نگهداشت منابع انسانی
	همسو سازی رویه های تأمین و به کارگیری منابع انسانی منطبق با نیازهای مشتریان درونی و بیرونی		کارا و توانمند بودن در انجام امور مربوط به نگهداشت منابع انسانی
	توانمند در طبقه بندی و اولویت بندی مسائل و برنامه های تأمین و به کارگیری منابع انسانی		ایجاد و حفظ امنیت و آسایش کارکنان در محیط کار
مدیریت راهبردی- آموزش و توسعه P1-2	ارزیابی عملکرد حوزه تأمین و به کارگیری منابع انسانی مبتنی بر راهبردهای منابع انسانی	مدیریت روابط- تأمین و بکارگیری P3-1	نگهداشت کارکنان مستعد و سرمایه های فکری سازمان
	توسعه مهارت ها و ارتقا سطح دانشی مدیران سازمان در رابطه با روندهای مهم منابع انسانی		پذیرش و اتخاذ یک نگاه رقابتی به فرآیندهای موجود در حوزه نگهداشت منابع انسانی
	توانمند در اجرا و جاری سازی راهبرد های مرتبط با واحدهای منابع انسانی		داشتن توان کارشناسی و تحلیل در ابزارها و فنون روابط کارکنان به منظور راهبرد تأمین از داخل
مدیریت راهبردی- نگهداشت P1-3	همسو سازی رویه های توسعه منابع انسانی منطبق با نیازهای مشتریان درونی و بیرونی	مدیریت روابط- توسعه P3-2	تلاش برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان به منظور راهبرد تأمین از داخل
	توانمند در طبقه بندی و اولویت بندی مسائل و برنامه های توسعه منابع انسانی		تلاش برای افزایش تعهد و شایستگی کارکنان
	ارزیابی عملکرد حوزه توسعه منابع انسانی مبتنی بر راهبردهای منابع انسانی		توجه و تأمین امور و نیازهای جاری کارکنان
مدیریت راهبردی- نگهداشت P1-4	همسو سازی رویه های نگهداشت منابع انسانی منطبق با نیازهای مشتریان درونی و بیرونی	مدیریت روابط- نگهداشت P3-3	شناسایی و توجه به سرمایه های فکری سازمان
	توانمند در طبقه بندی و اولویت بندی مسائل و برنامه های نگهداشت منابع انسانی		حمایت و پشتیبانی از کارکنان
	ارزیابی عملکرد حوزه نگهداشت منابع انسانی مبتنی بر راهبردهای منابع انسانی		برخورد منصفانه و عادلانه با کارکنان در حوزه های مختلف
مدیریت راهبردی- عملیات غیر روتین P1-4	همسوسازی راهبرد ها و رویه های منابع انسانی با راهبرد های کسب و کار	مدیریت روابط- عملیات غیر روتین P3-4	نزدیک و در دسترس بودن کارکنان
	مشارکت در تدوین راهبرد کسب و کار		شراکت و همکاری با مدیران کلیدی کسب و کار
	توانمند در شناسایی و استخراج اولویت های منابع انسانی در راستای تحقق راهبرد های کسب و کار		برخوردار از جایگاه مورد قبول و مورد اعتماد بین کارکنان
مدیریت راهبردی- عملیات غیر روتین P1-4	اطلاع و ترویج ماموریت، چشم انداز و راهبرد های سازمان	مدیریت تغییر- تأمین P4-1	پشتیبان و حامی ایجاد و حفظ تغییرات در حوزه تأمین و به کارگیری منابع انسانی
	تلاش برای ایجاد یک نگاه راهبردی به منابع انسانی در سازمان		برخوردار از روحیه تحول آفرین، مخاطره پذیر و پیشناز در تأمین و به کارگیری منابع انسانی
	توانمند در شریک کردن مدیران و کارکنان در پیروی و تحقق راهبرد های منابع انسانی		توانمندی مدیریت بحران و هدایت تغییرات زبان بار در حوزه تأمین و به کارگیری منابع انسانی
مدیریت زیرساختار- تأمین P2-1	برخوردار از تجربه و بلوغ کافی در حوزه مدیریت راهبردک منابع انسانی	مدیریت تغییر- توسعه P4-2	توانمند در ظرفیت آفرینی برای تغییر و تحول
	برخوردار از مدیران منابع انسانی ماهر و توانمند در شناخت چالش های بازار و رقابت		ارتقا سطح دانشی مدیران سازمان در رابطه با روندهای مهم منابع انسانی
	انجام مهندسی مجدد فرآیندها در حوزه تأمین و به کارگیری منابع انسانی		پشتیبان و حامی ایجاد و حفظ تغییرات در حوزه توسعه منابع انسانی
مدیریت زیرساختار- تأمین P2-1	کارا و توانمند بودن در انجام امور مربوط به تأمین و به کارگیری منابع انسانی	مدیریت تغییر- نگهداشت P4-3	برخوردار از روحیه تحول آفرین، مخاطره پذیر و پیشناز جهت توسعه منابع انسانی
	به کارگیری شایستگی های حرفه ای منابع انسانی		توانمندی مدیریت بحران و هدایت تغییرات زبان بار در حوزه توسعه منابع انسانی
	توانمند در شناسایی و یافتن منابع انسانی و سرمایه های فکری مستعد		مقابله و ایستادگی در برابر عوامل موثر بر انحراف یا توقف تغییر
مدیریت زیر ساختار- توسعه P2-2	تأمین و به کارگیری کارکنان مستعد و سرمایه های فکری سازمان	مدیریت تغییر- عملیات غیر روتین P4-4	نظارت و پایش فرآیند تغییر در حوزه منابع انسانی
	ارزیابی و اولویت بندی سرمایه های فکری با استفاده از یک روش نظام مند		پشتیبان و حامی ایجاد و حفظ تغییرات در حوزه نگهداشت منابع انسانی
	پذیرش و اتخاذ یک نگاه رقابتی به فرآیندهای موجود در حوزه تأمین و به کارگیری منابع انسانی		برخوردار از روحیه تحول آفرین، مخاطره پذیر و پیشناز جهت نگهداشت سرمایه های فکری سازمان
مدیریت زیر ساختار- زیر ساخت- عملیات غیر روتین P2-4	انجام مهندسی مجدد فرآیندها در حوزه توسعه منابع انسانی	مدیریت تغییر- عملیات غیر روتین P4-4	توانمندی مدیریت بحران و هدایت تغییرات زبان بار در حوزه نگهداشت منابع انسانی
	توسعه شایستگی ها و مهارت های حرفه ای واحدهای مدیریت منابع انسانی		تلاش برای تغییر اساسی فرهنگ شرکت به نفع راهبرد های سازمان
	کارا و توانمند بودن در انجام امور مربوط به توسعه منابع انسانی		قادر به مدیریت باورها و تفکرات کارکنان
مدیریت زیر ساختار- زیر ساخت- عملیات غیر روتین P2-4	تشویق ایجاد حس یادگیری در کارکنان و یادگیرنده سازی آن ها	مدیریت تغییر- عملیات غیر روتین P4-4	توانمند در مدیریت انعطاف پذیر تغییر به نفع راهبرد ها
	پذیرش و اتخاذ یک نگاه رقابتی به فرآیندهای موجود در حوزه توسعه منابع انسانی		برخوردار از نگاه بلند مدت به تحقق تغییر
	توانمند در توسعه مهارت های رقابتی کارکنان و مدیران		ایجاد، حفظ و نگهداری تعهد نسبت به تغییر
مدیریت زیر ساختار- زیر ساخت- عملیات غیر روتین P2-4	برخوردار از تجربه و بلوغ کافی در حوزه مدیریت زیرساختارهای منابع انسانی	مدیریت تغییر- عملیات غیر روتین P4-4	برخوردار از تجربه و بلوغ کافی در حوزه مدیریت تحول و تغییر
	روشن سازی و ترسیم نقش و جایگاه منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان		برخوردار از روحیه تحول آفرین، مخاطره پذیر و پیشناز جهت ایفای نقش های بین و برون معاونتی
	روشن سازی و ترسیم نقش و جایگاه منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان		رهبری و راهبری تحولات فرهنگی در محیط کار

پس از توزیع و جمع آوری پرسشنامه ها، فاز تحلیل آن ها آغاز شد. نتایج و دستاوردهای ناشی از تحلیل داده ها به شرح جدول ۷ می باشد. این جدول به گونه ای تنظیم شده است که در آن ابتدا وضعیت هر گویه نقش آفرینی راهبردی از حیث میزان اهمیت شاخص و همچنین از حیث میزان شدت تحقق آن محاسبه و ارائه شده است. سپس در ستون بعدی فاصله هر گویه از خط ایده آل، یا به بیان دیگر، شدت بحرانی بودن مولفه با استفاده از فرمول ذکر محاسبه و ارائه شده است. در دو ستون انتهایی نیز بر حسب میزان فاصله هر گویه از ایده آل رتبه بندی صورت پذیرفته است. این رتبه بندی هم به نسبت کل و هم به نسبت هر نقش انجام شده است. به بیان دیگر با استناد به نتایج ارائه شده در جدول ۷، می توان متوجه شد ترتیب بحرانی بودن گویه ها بر چه اساسی می باشد. همچنین با استناد به این جدول می توان دریافت در هر مدل ترتیب بحرانی بودن مولفه ها بر چه اساسی می باشد.

جدول ۷. نتایج حاصل از تحلیل داده ها

نقش	شاخص	اهمیت	شدت	آل	فاصله از خط ایده	رتبه اولویت	رتبه اولویت	رتبه اولویت	رتبه اولویت	فاصله از خط ایده	شدت	اهمیت	شاخص	نقش	
P1-1	۱	4.52	2.97	1.10	0.97	22	4	9	1.10	2.97	4.52	۱	P2-3	۱	
	۲	3.83	2.82	0.71	1.11	7	3	54	0.71	2.82	3.83	۲		۲	
	۳	3.82	2.85	0.69	1.36	2	2	62	0.69	2.85	3.82	۳		۴	
	۴	3.82	2.83	0.70	1.43	1	1	56	0.70	2.83	3.82	۴		۳	
	۱	4.15	2.62	1.08	0.77	46	5	12	1.08	2.62	4.15	۱		۱	
P1-2	۲	3.81	2.79	0.72	1.06	16	1	53	0.72	2.79	3.81	۲	P3-1	۳	
	۳	3.69	2.74	0.67	0.84	38	2	63	0.67	2.74	3.69	۳		۲	
	۴	3.88	2.69	0.84	1.24	4	1	36	0.84	2.69	3.88	۴		۱	
	۵	3.70	2.89	0.57	1.10	10	3	71	0.57	2.89	3.70	۵		۳	
	۶	3.72	2.85	0.61	1.25	3	1	68	0.61	2.85	3.72	۶		۲	
P1-3	۱	4.02	2.50	1.07	1.13	6	2	13	1.07	2.50	4.02	۱	P3-3	۱	
	۲	3.93	2.52	1.00	0.34	73	5	19	1.00	2.52	3.93	۲		۴	
	۳	3.84	2.66	0.84	0.91	29	4	39	0.84	2.66	3.84	۳		۵	
P1-4	۱	3.72	2.61	0.79	0.71	55	2	43	0.79	2.61	3.72	۱	P3-4	۸	
	۲	3.54	2.39	0.81	0.85	35	1	42	0.81	2.39	3.54	۲		۲	
	۳	3.73	2.57	0.82	0.69	59	3	40	0.82	2.57	3.73	۳		۳	
	۴	3.87	2.72	0.81	0.62	67	3	41	0.81	2.72	3.87	۴		۱	
	۵	3.97	2.62	0.96	0.63	66	2	23	0.96	2.62	3.97	۵		۲	
P2-1	۶	3.93	2.53	0.99	0.69	61	1	20	0.99	2.53	3.93	۶	P4-1	۳	
	۷	3.97	2.67	0.92	1.00	18	1	28	0.92	2.67	3.97	۷		۱	
	۸	4.08	2.48	1.14	0.73	51	2	5	1.14	2.48	4.08	۸		۲	
	۱	3.83	2.57	0.89	0.65	65	4	31	0.89	2.57	3.83	۱		P4-2	۶
	۲	3.95	2.63	0.93	0.56	72	5	24	0.93	2.63	3.95	۲			۴

3	64	0.66	2.69	3.62	5		2	15	1.07	2.55	4.06	3
3	48	0.76	2.68	3.75	1	P4-3	3	21	0.98	2.69	4.08	4
2	45	0.78	2.64	3.74	2		1	8	1.10	2.68	4.24	5
5	50	0.74	2.61	3.66	3		5	25	0.93	2.49	3.80	6
1	26	0.93	2.45	3.76	4		7	52	0.72	2.57	3.59	7
4	49	0.75	2.58	3.65	5		4	32	0.89	2.56	3.81	1
5	57	0.70	2.65	3.65	1		2	17	1.00	2.61	4.03	2
8	70	0.60	2.74	3.59	2		3	30	0.91	2.79	4.07	3
6	58	0.70	2.71	3.70	3	1	11	1.09	2.51	4.06	4	
7	60	0.69	2.66	3.63	4	6	69	0.61	2.66	3.52	5	
2	34	0.86	2.54	3.76	5	5	33	0.88	2.54	3.79	6	
4	47	0.77	2.62	3.71	6	2	37	0.84	2.73	3.92	1	
3	44	0.79	2.57	3.68	7	1	14	1.07	2.56	4.07	2	
1	27	0.92	2.52	3.83	8							

همان گونه که در نمودار ۱ مشخص است عوامل بحرانی بر حسب میزان فاصله از ایده آل و شاخص مورد انتظار رنگ بندی شده اند. گویه های به رنگ قرمز، مولفه های بحرانی تحقق مدیریت راهبردی منابع انسانی هستند که توجه و رسیدگی به آن ها می تواند موجبات تحقق این مهم را فراهم آورد. نکته قابل توجه در این نمودار این است که هر اندازه فاصله بزرگتر شده و از لحاظ شماتیک نقطه از خط ایده آل دورتر شود، بر میزان بحرانی تر بودن مولفه افزوده می شود. لازم به ذکر است از آنجا که منطق تعیین بحرانی بودن فاصله نقطه همزمان از ایده آل شدت و ایده آل اهمیت است و از آنجا که این دو به نسبت یکدیگر (در رابطه محاسبه فاصله) مد نظر قرار می گیرند، توزیع نقاط بدین شکل به دست آمده است. این بدان معناست که هر چه یک نقطه از اهمیت بیشتری برخوردار باشد، شدت آن بیش از سایرین مدنظر قرار می گیرد که این مساله نحوه شناسایی نقاط را نسبی نموده است.



نمودار ۱. ماتریس اهمیت-شدت

بر این اساس، فهرست گویه های بحرانی تحقق مدیریت راهبردی منابع انسانی در جدول ۸ مشخص شده است. براساس نتایج این جدول بحرانی ترین طبقات در دستگاه نقش ماموریت در راستای تحقق مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارتند از: مدیریت راهبردی منابع انسانی- تامین و بکارگیری، مدیریت راهبردی منابع انسانی- عملیات غیر روتین، مدیریت زیرساختار-تامین و بکارگیری، مدیریت زیرساختار-نگهداشت منابع انسانی، مدیریت روابط- مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی، مدیریت روابط کارکنان- نگهداشت کارکنان می باشد. گویه های بحرانی نشان می دهد نگهداشت منابع انسانی از چالش های اساسی می باشد و از این بین بحرانی ترین طبقه مربوط به مدیریت زیرساختار-نگهداشت منابع انسانی است که گویه های نگهداشت کارکنان مستعد و سرمایه های فکری سازمان؛ و پذیرش و اتخاذ یک نگاه رقابتی به فرآیندهای موجود در حوزه نگهداشت منابع انسانی، از بالاترین اولویت جهت بهبود برخوردارند.

جدول ۸ فهرست گویه های بحرانی تحقق مدیریت راهبردی منابع انسانی

ردیف	گویه	طبقه	میزان اهمیت	میزان شدت	فاصله از خط ایده آل	رتبه بحرانی بودن (میانگین فاصله از خط ایده آل)
۱	تامین و به کارگیری نیروی انسانی منطبق با راهبرد های سازمان	مدیریت راهبردی منابع انسانی- تامین و بکارگیری	4.52	2.97	1.10	9
۲	برخوردار از مدیران منابع انسانی ماهر و توانمند در شناخت چالش های بازار و رقابت	مدیریت راهبردی منابع انسانی- عملیات غیر روتین	4.08	2.48	1.14	5
۳	تامین و به کارگیری کارکنان مستعد و سرمایه های فکری سازمان	مدیریت زیرساختار-تامین و بکارگیری	4.24	2.68	1.10	8
۴	کارا و توانمند بودن در انجام امور مربوط به نگهداشت منابع انسانی	مدیریت زیرساختار-نگهداشت منابع انسانی	4.33	2.41	1.36	2
۵	نگهداشت کارکنان مستعد و سرمایه های فکری سازمان					
۶	پذیرش و اتخاذ یک نگاه رقابتی به فرآیندهای موجود در حوزه نگهداشت منابع انسانی					
۷	تلاش برای افزایش تعهد و شایستگی کارکنان	مدیریت روابط-مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی	4.21	2.45	1.24	4
۸	توجه و تامین امور و نیازهای جاری کارکنان	مدیریت روابط کارکنان-نگهداشت کارکنان	4.27	2.51	1.25	3
۹	شناسایی و توجه به سرمایه های فکری سازمان					
۱۰	حمایت و پشتیبانی از کارکنان					
			4.21	2.61	1.13	6

### نتیجه گیری

نظام مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، باید بتواند خود را با تغییرات و تحولات مستمر محیطی هماهنگ نماید. مدیریت راهبردی منابع انسانی می تواند با ایجاد هماهنگی بین راهبردهای سازمان و خط مشی های منابع انسانی، امکان بهره برداری بهینه از فرصت ها و پیشگیری از تهدیدهای احتمالی را فراهم کرده و سازمان را در جهت مزیت های رقابتی کمک کند. یافته های این تحقیق نشان داد که مهم ترین طبقه بحرانی و چالش برانگیز در تحقق مدیریت راهبردی در شرکت های دانش بنیان، نگهداشت منابع انسانی است. همچنین، یافته ها نشان داد از بین بحرانی ترین طبقه مربوط به مدیریت زیرساختار- نگهداشت منابع انسانی، دو گویه: ۱-نگهداشت کارکنان مستعد و سرمایه های فکری سازمانی، و ۲- پذیرش و اتخاذ یک

نگاه رقابتی به فرآیندهای موجود در حوزه نگهداشت منابع انسانی از بحرانی ترین گویه ها می باشد. مطالعات مادوک و همکاران (۲۰۱۷)، مهدی و همکاران (۲۰۲۰)، هانگ (۲۰۱۲)، راستگو (۱۳۹۸)، اسکندری (۱۳۸۸) و شکراللهی و همکاران (۱۳۹۸) همخوانی دارد (۱۵-۲۰). در این مطالعات به اهمیت توجه به نگهداشت نیروی انسانی در سازمان ها تاکید شده است. در هر سازمانی که نرخ بالای ترک خدمت بالا باشد، نشان دهنده عدم توجه به نگهداشت نیروی انسانی است و این مهم باید مورد توجه خاصی قرار بگیرد. مدیریت روابط کارکنان، طبقه بحرانی دیگر شرکت های دانش بنیان می باشد که با یافته درویش و همکاران (۲۰۰۹) همخوانی دارد (۱۳). طبق این یافته، تعاملات و رابطه کاری در نقش های مدیریت راهبردی منابع انسانی نقش اساسی ایفاء می کند.

نظر به نتایج به دست آمده از شناسایی و دسته بندی عوامل بحرانی، منطبق با رتبه بندی انجام شده، پیشنهاد می شود معاونت منابع انسانی برای دست یابی به اهداف راهبردی، توجه و تمرکز بیشتری بر این نقاط بحرانی نموده و تمهیدات لازم را برای تحقق آن ها فراهم آورد. لزوم استقرار نظامی جامع با هدف حفظ و نگهداری سرمایه انسانی کارآمد و تاثیرگذار در سازمان به عنوان راه حلی موثر در جهت برون رفت از این چالش انکار ناپذیر است. در خصوص این تحقیق، باید توجه داشت که فرآیند راهبردی شدن منابع انسانی نوعی کنش و واکنش بین واحدها را به دنبال خواهد داشت و در صورتی که جو سازمانی و اسناد بالادستی در سازمان ها فراهم گردد، می تواند پیوند بهتری بین این الگو و منابع انسانی ایجاد گردد. در نتیجه پیشنهاد می شود برای هر یک از معیارها و فرآیندهای بیان شده، دستورالعملی تدوین شود و در قالب یک سیستم و یا نرم افزار، تحت پایش و کنترل قرار بگیرند. در راستای فرهنگ سازی بهتر در راهبردی شدن منابع انسانی قبل از به کار بستن و عملیاتی کردن، در خصوص مفاهیمی همچون مدیریت راهبردی منابع انسانی-تامین و بکارگیری، مدیریت راهبردی منابع انسانی- عملیات غیر روتین، مدیریت زیرساختار-تامین و بکارگیری، مدیریت زیرساختار-نگهداشت منابع انسانی، مدیریت روابط-مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی، مدیریت روابط کارکنان-نگهداشت کارکنان مطالعه بیشتر صورت پذیرد.

## منابع

1. Tayibi Rahani A, Mohammadi Moghadam Y & Alipour Z. Designing a strategic partner model of human resources. Journal of Human Resource Management of Imam Hossein University (AS) 2019; 12(4): 91-118 [Article in Persian].
2. Tayibi Rahani A, Mohammadi Moghadam Y & Alipour Z. Identifying and prioritizing the strategic partner of human resources, Strategic Management Journal of National Defense University 1400; 5(20): 114-140 [Article in Persian].
3. Ahmadvand AM & Mohammadi H. Strategic management of human resources in military organizations. Naja Human Resources Journal 2012; 4(34): 97-116 [Article in Persian].
4. Abtahi H & Mousavi M. Development of human resource strategies (case study: one of the spiritual organizations of the country). Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University (AS) 2018; 1(3): 1-23 [Article in Persian].
5. Armstrong M. Strategic Management of Human Resources. Translated by Arabi M & Ezdi E. Tehran: Cultural Research Office, 2006 [Book in Persian].
6. Ulrich D, Younger J, Brock bank W & Ulrich M. HR from The Outside in: Six Competencies for The Future of Human Resources. New York: McGraw - Hill Publishing Company, 2012.
7. Wilkinson M. The Executive Guide to Facilitating Strategy Atlanta, GA: Leadership Strategies Publishing, 2011.

8. Armstrong M & Baron A. Strategic HRM: The Key to Improved Business Performance, CIPD, London, 2002.
9. Nigam AK, Nongmaithem S, Sharma S & Tripathi N. The Impact of Strategic Human Resource Management on the Performance of Firms in India: A Study of Service Sector Firms. Journal of Indian Business Research 2011; 3(3): 148-167.
10. Wrenn J & Wrenn B. Enhancing Learning by Integrating Theory and Practice. International Journal of Teaching and Learning in Higher Education 2009; 21(2): 258-262.
11. Strítěský M & Quigley MJD. Designing HR organizational structures in terms of the HR business partner model principles from the perspective of Czech organizations. Central European Business Review 2014; 3(1), 42-50.
12. Ulrich D. Human Resources Leadership: A New Approach to Creating Value and Effectiveness in Business. Translator, Qalich Lee B, Saramad Publishing House, 2018 [Book in Persian].
13. Darwish H, Moogali A & Moosavi M. Survey Relationship between Human Resources Roles and Human Resources Competencies. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 2012; 2(9): 254-264.
14. Seyyed Javadin R & Farahi MM, The most effective measures of human resource management in successful organizations. Iran Management Research 2011; 16(1): 19-37 [Article in Persian].
15. Madueke CV & Emerole I. Organizational Culture and Employee Retention of Selected Commercial Banks in Anambra State. Saudi Journal of Business and Management Studies 2017; 2: 244-252.
16. Mahadi N, Woo NM, Baskaran S & Yadi A. Determinant Factors for Employee Retention: Should I Stay? International Journal of Academic Reserch in Busines and Social Science 2020; 10(4): 201-213.
17. Hong ENC, Hao LZ, Kumar R, Ramendran C & Kadiresan V. An effectiveness of human resource management practices on employee retention in institute of higher learning: A regression analysis. International journal of business research and management 2012; 3(2): 60-79.
18. Rastgo P. Presenting a model for the maintenance and sustainability of specialized human resources in Bushehr University of Medical Sciences. New Psychology Ideas Quarterly 2018; 3(7): 1-13 [Article in Persian].
19. Eskandari M & Abedi AN. Investigating the factors related to the retention of employees in the armed forces of the Islamic Republic of Iran. Human Resources Management Research Quarterly 2009; 2: 922-925 [Article in Persian].
20. Shokrallahi M, Beheshtifar M & Kazemi H. Recognition and qualitative analysis of human resources maintenance factors of the organization. Journal of Resource Management in the Police Force 2018; 25: 51-84 [Article in Persian].



## Analysis of the roles of strategic human resource management in knowledge-based companies of the country and identifying its critical points

Omid Ali Niknam<sup>1</sup>, Ali Tayyebi Rahani<sup>2</sup>, Nader Sheikhul Islam<sup>3</sup>, Jamshid Salehi Sedkiani<sup>4</sup>

### Abstract

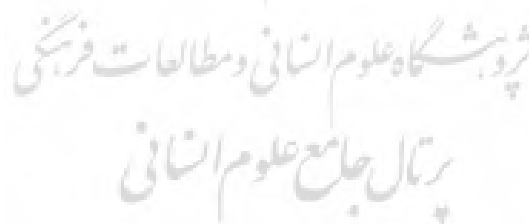
**Context and purpose:** Less attention has been paid to the role of human resources as a strategic partner in the country's organizations and the existing harms in strategic management roles. The purpose of this research is to analyze the roles of strategic human resource management in the knowledge-based companies of the country and to identify the critical points of these roles.

**Research method:** This exploratory-applied research was done in a mixed way. In the qualitative section, a group of 15 experts familiar with the subject were consulted. The quantitative part included 230 experts and human resource managers in knowledge-based companies in the country. Also, average analysis method and importance-severity matrix formation were used to identify vulnerable points.

**Findings:** In this research, after studying the existing models and using the existing literature, 16 roles of strategic human resources management were identified and confirmed by experts. Then, the most important critical point in achieving the roles of strategic human resource management was defined as human resource retention.

**Conclusion:** Considering that the issue of maintaining human resources is one of the critical points and basic challenges of knowledge-based companies in playing a strategic role, the need to maintain efficient and committed human resources is of great importance.

**Key words:** role, strategic human resource management, critical point, knowledge-based companies



<sup>1</sup> PhD in Human Resource Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran (corresponding author: a\_tayyebi\_nmir@yahoo.com)

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran

<sup>4</sup> Professor, Faculty of Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran