

همایش علمی پژوهشی فقه و حقوق اسلامی

نهاد برگزار کننده همایش: موسسه قانون یار

((با حمایت معنوی مرکز علمی کاربردی سازمان همیاری شهرداری های استان اصفهان))

سر دبیر علمی و مسئول برگزاری همایش: دکتر بهنام اسدی شماره مجوز: ۹۸/۲۳۵۱-۷۸۸۶۴

سال برگزاری همایش: ۱۳۹۸ شماره مقاله: ۸۸۹۵/۵۵۵۶ رده بندی کنگره: الف ۱۵۱/۲

تحلیل سازماندهی و مدیریت راهبرد منابع انسانی

علی اشرف باقری فرد

چکیده

دلیل اینکه فقط معدودی از سازمانها دست به تدوین راهبردهای منابع انسانی زده اند ، چیست ؟ چرا شرکت هایی که در تدوین راهبردهای خود در سطوح بنگاه ، واحد کسب و کار و وظیفه سرمشق و پیشتاز بوده اند ، در تدوین راهبردهای مدیریت بر کارکنان خود اینگونه کند عمل می کنند؟ این گونه نیست که منابع انسانی به خاطر بیش از حد غیر راهبردی بودن سزاوار داشتن هیچ راهبردی نباشد بلکه بر عکس ، تمام شواهد حاکی از آن است که مدیران ارشد هر روز بیش از روز قبل بر اهمیت مسایل انسانی به عنوان مهمترین مسأله رویاروی سازمانها واقف می شوند. نکته اصلی این تناقص آن است که نظام تفکر مدیریت منابع انسانی بر این محور استوار است که مسؤولیت انتخاب ، ایجاد انگیزه و بهسازی کارکنان بر عهده مدیران واحدها است و واحد اداری صرفاً مسؤولیت ارائه مشاوره تخصصی و خدمات را عهده دار است و در دیگر تصمیمات نقشی ایفا نمی کند .

واژگان کلیدی: مدیریت، منابع انسانی، راهبردهای مدیریتی، مدیریت تحول

بخش اول: بستر مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی، در طول دهه گذشته به عنوان یک رویکرد اداره کارکنان در سراسر سازمان، شهرت یافته است. اعتلا و توسعه آتی آن را می توان با تحولات محیطی پیش آمده در درون و بیرون سازمانها مرتبط دانست.

بند اول: محیط خارجی

مهمترین عامل محیطی رقابت روبه تزایدی است که میان شرکتهای تجاری در خود کشور پادشاهی متحد (انگلیس) در کشورهای اروپاس و دیگر نقاط جهان وجود دارد. پدیده جستجوی مزیت رقابتی و ارزش افزوده (دو عبارت و اصطلاحی که طی دهه ۱۹۸۰ در فرهنگ مدیران منابع انسانی باب شده است) به این باور منجر گردیده است که اولاً با افراد (منابع انسانی) باید نه به عنوان نوعی "هزینه" بلکه همانند "سرمایه" برخورد شود و ثانیاً دغدغه مشترک همه مدیران سازمانها این است که در سرمایه گذاری بر روی آن "سرمایه ها به بیشترین عایدی و برگشت سود ممکن دست یابند. راهبردهای سرمایه گذاری بر روی منابع انسانی احتمالاً در وهله نخست بر حیطه های سخت تری تأکید خواهد داشت که در آنها امکان حصول عایدی های چشمگیر و ملموس تری وجود دارد. این حیطه ها عبارتند از:

تأمین منابع انسانی - یافتن افراد مناسب، پرورش آنها در مهارت های خاص مورد نیاز کسب و کار و حصول اطمینان از اینکه نتایج آن پرورش ارزشمند، در سازمان باقی خواهد ماند.

توسعه منابع انسانی - تأمین و تدارک افراد و مهارت های لازم برای فعالیت های آتی.

مدیریت عملکرد و پاداش - ایجاد نظام "مدیریت عملکرد" و نظام پرداختی که هم عامل انگیزشی و هم پاداش را تأمین می کند. به عبارت دیگر انگیزه های لازم برای پیوستن افراد به سازمان و ماندن در آن را در جهت بهبود عملکرد سازمان ایجاد و امکان اعطای پاداش مناسب مناسب در قبال حصول نتایج مطلوب را فراهم می نمایند.

با این حال، زمانی که هدف سازمان ایجاد محیط مناسب الزام و تعهد، کار تیمی ارتقای کیفیت باشد، راهبردهای سرمایه گذاری در منابع انسانی، حیطه های نرم تر مدیریت منابع انسانی را نیز در بر خواهد گرفت. از جمله این حیطه های نرم می توان حیطه هایی چون طراحی سازمان و شغل، مدیریت فرهنگ، مدیریت ارتباطات و فعالیتهای آموزشی و پرورشی گسترده تر در موضوعاتی چون رهبری، کار تیمی، مهارتهای تعامل و مدیریت کیفیت جامع و بالاخره حیطه ایجاد جو همکاری روابط پرسنلی را بر شمرد. برخی از رویکردهای سخت تر، نظیر مدیریت عملکرد، ممکن است این حیطه های نرم تر را با تأمین عملکردیحمایت کنند نخست با میزان حمایت و تأیید عملی به نحوه مدیریت آنان بر تیم ها از نظر نوع رهبری، مشارکت، ارتباطات و توسعه قابلیتها و استعداد افراد، سنجیده می شود. عامل مهم دیگر تحول است. تحولی که می تواند پیدایش شرایط اغتشاش و حتی هرج و مرج را موجب شود. در دهه ۱۹۹۰، هیچ نشانه ای از کاهش نرخ تحول مشاهده نمی شود و راهبردهای مدیریت تحول، روز به روز نقش مهم تری را در مدیریت منابع انسانی ایفا می کنند.

بند دوم: محیط داخلی

فشارهای رقابتی موجود، ضرورت تمرکز مدیران بر نوآوری، ارتقای کیفیت، خدمات مشتری و کاهش هزینه تشدید کرده است. این پدیده بر شیوه اختاردهی و اداره سازمانها تأثیر نهاده است. ضرورت حساسیت و پاسخگو بودن بیشتر نسبت رویدادهای خارجی موجب شده است تا بر انعطاف پذیری عملیاتی تأکیدی بیشتر شود و مدیریات در قبال دستاوردهای منجر به عدم تمرکز و تفویض اختیارات بیشتر، مسؤولانه تر عمل کنند.

اثرات فن آوری نوین، به ویژه تکنولوژی اطلاعات سازمانها را قادر ساخته است تا در جهت ابزار واکنش سریع تر و انعطاف پذیرتری نسبت به تقاضاها و نیازهای جدید، پاسخگویی به عنوان مثال، ظهور نظامهای ساخت "سلولی"، پیدایش گروههای کاری خودگران و مستقلى را موجب شده است که از نیاز به اعمال نظارت و داشتن کارکنان کنترل کیفیت می کاهد و در عین حال، مسؤولیت پذیری تیمی و مهم تر از آن، انسجام و همبستگی را

تقویت می کند . پدیده “ شرکت انعطاف پذیر “ پدیده جدیدی است که در آن کارگروهی حائز اهمیت است اما معنای دیگر این پدیده تشکیل گروههای اصلی کارکنان متشکل از مدیران ، تکنسین ها ، کارکنان خبر و دانشگر و کارگران حرفه ای چند مهارتی است . این گروهها عنداللزوم به وسیله کارکنان قراردادی و پاره وقت ، پشتیبانی می شوند . ایجاد ، گسترش و کنترل گروههای اصلی کارکنان که در شرایط پیوسته در حال تحول عمل می کنند ، مدیران را حتی به برآوردن توقعات بیشتری ملزم می سازد و همین الزامات و انتظارات است که ضرورت پذیرش یک دوره مدیریت منابع انسانی را به شیوه ای که ادامه بحث توصیف می شود ، تشدید کرده است .

بخش دوم: مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی نوعی رویکرد مدیریت بر افراد و بر چهار اصل اساسی زیر استوار است:

- ۱- افراد (کارکنان) مهم ترین دارایی سازمان به حساب می آیند و موفقیت سازمان در گرو اعمال مدیریتی اثر بخش بر آنها است.
- ۲- چنانچه سیاست های پرسنلی و خط مشی های سازمان با حصول اهداف شرکت و برنامه راهبردی آن پیوند تنگاتنگی داشته باشند و به حصول آن اهداف کمک بکنند، احتمال تحقق موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد.
- ۳- فرهنگ و ارزشهای سازمان، جو سازمانی و رفتار مدیریتی منبعث از آن فرهنگ، در حصول برتری سازمان عمده ای خواهد نهاد. این فرهنگ را باید هدایت و اداره کرد، به این معنا که اعمال فشار برای پذیرش و بکار بستن ارزشها از سوی سطوح بالای سازمان ضرورت خواهد داشت.
- ۴- ترغیب همه اعضای سازمان به همکاری با سجدیگر و رساندن آنان به احساس هدف مشترک، مستلزم تلاشی مستمر است. به ویژه حفظ تعهد به تحول، نوعی ضرورت به حساب می آید.

مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۹۰ هم از ویژگی کارمداری و هم انسانیمداری برخوردار است. این ویژگی تأکید بر این دارد که راهبردهای منابع انسانی باید در تار و پود یازمان تنیده شود و حصول اهداف آن را مورد حماست قرار دهد. اما ویژگی مذکور در عین حال این موقعیت را به رسمیت می شناسد که با افراد نمی توان همانند منابع دیگر معامله کرد. کارکنان نیازها و انتظاراتی دارند که احتمالاً با نیازها و انتظارات سازمان هماهنگی و تطابق نخواهند داشت یقیناً، چه به صورت فردی و چه به طور جمعی، در ماهست تلقی خود از رفتار قابل قبول کارفرمایان، روز به روز متوقع تر می شوند. مدیران درگیر با مسایل مدیریت منابع انسانی، در واقع همه میزان، باید درکی عمیق از ارزشهای حاصل کنند که کارکنان را هدایت و انگیزه مند نماید و رویکردهای خود بر مدیریت افراد را بر اساس آن ارزشها قرار دهند. لازم است تضمن پذیرش اینکه افراد علاسقی

متفاوت از سازمان دارند، یک دیدگاه جمع گرایانه اتخاذ گردد. سبک مدیریت آمرانه در برخی شرایط هنوز هم کارآیی دارد - به عنوان مثال در یک گروه کاری که در آن مقررات عملیاتی و مالی سختی از بالا اعمال می شود، هدف رویکرد منابع انسانی ایجاد "جو رضایت" خواهد بود.

بخش سوم: موضوعات مهم و زیربنایی

موضوعات مهم حاصل از تحلیل ما در ارتباط با توسعه راهبردهای منابع انسانی در دهه ۱۹۹۰ عبارتند از:

- ضرورت دستیابی به "تلفیق راهبردی"، به عبارت دیگر حصول اطمینان از اینکه تناسبی مطلوب بین راهبردهای کسب و کار و منابع انسانی به وجود آمده است.
- ضرورت وجود رویکرد منسجمی که در جهت حمایت قوی تری از تحقق اهداف سازمانی، جنبه های مختلف مدیریت منابع انسانی را با یکدیگر مرتبط می سازد.
- اهمیت تشخیص این واقعیت که فرایندهای مدیریت منابع انسانی می تواند اهرمهایی را برای ایجاد تحول فراهم آورد.
- ضرورت پذیرش رویکردی انعطاف پذیر برای اداره افراد، رویکردی که بر حسب شرایط مختلف متفاوت خواهد بود، سراطی که در آن هیچ راه حل قطعی و هیچ ابزاری برای اقدام سریع وجود ندارند.
- اهمیتی که برای مدیریت فرهنگی شذرکت می توان قایل شد.
- تأکید بر اهمیت وجود نوعی التزام و اشتراک که توجه خود را از هیأت های نمایندگی به افراد و گروه های کاری و معطوف می دارد.

بخش چهارم: تلفیق راهبردی

تلفیق راهبردی، فرایند مرتبط ساختن سیاستها و فعالیتهای مدیریت منابع انسانی با راهبردهای روشن و صریح کسب و کار است. فرایند تلفیق در صدد تطبیق منابع انسانی موجود با مقتضیات پیوسته در حال تغییر سازمان، بر می آید. این فرایند همچنین برای حصول اطمینان از اجرای راهبردهای کسب و کار، صلاحیتهای مورد

لزوم در همه سطوح سازمان را تعیین خواهد کرد و. آنگاه ابتکارات تویعه منابع انسانی لازم برای فراهم ساختن آن صلاحیتها را به کارخواهد گرفت. بالاخره، فرایند مورد بحث اهرمهای لازم برای اداره کردن تحول راهبردی را فراهم خواهد ساخت. تاریخچه مدیریت پرسنلی، در واقع مدیریت به طور کلی، طی دو دهه گذشته با فنون راه حل‌های بی حاصلی چون مدیریت مستنی بر هدف، غنی سازی شغل، توسعه سازمانی، آموزش نظام مند، برنامه ریزی شغلی، ارزشیابی شغل، سنجش شایستگی، مراکز ارزیابی آزمونهای روان سنجی، پرداخت مرتبط با عملکرد، حلقه های کیفیت و تحلیل شایستگی، گرفتار نوعی به هم ریختگی بوده است. این فنون و راه حلها معمولاً به صورت تدریجی اعمال شده و غالباً از نهادن هر نوع تأثیر واقعی بر روی عملکرد، ناتوان بوده اند. تک تک این فنون می توانند، در بهبود اثر بخشی یازمانس نقشی ایفا کنند، اما چنانچه به تنهایی و بدون حمایت مدیریت ارشد اعمال شوند و مدیران از آنها تلقی مثبتی به عنوان عامل مؤثر در انجام امور نداشته باشند، توفیق حاصل نخواهند کرد. یک رویکرد منسجم، تلفیق و عنداللزوم هماهنگ سازی فنون مختلف موجود است تا اطمینان حاصل شود که در از تأثیر تلفیقی آنها ارزش افزوده تحصیل خواهد شد. به عنوان مثال، یک نظام مدیریت عملکرد، داده هایی را در زمینه نیازهای توسعه ایجاد می کند، موارد ضرورت ارائه آموزشهای مهارت محور را نشان می دهد؛ مبانی پرداخت مرتبط با عملکرد را فراهم می آورد؛ مدیران را در راهبری اثر بخش تر گروههای زیر نظر خود کمک می کند؛ نتایج مورد انتظار از افراد و گروهها را تشریح می نماید و مدیران را در برنامه ریزی جانشینی مدیریت و برنامه ریزی شغل یاری می دهد. مع الوصف به کارگیری یک رویکرد منسجم در مدیریت منابع انسانی، فقط، در جایی ممکن است که در آنجا مجموعه گروه ارشد در تدوین و اداره فرآیند امور با یکدیگر همکاری کنند. در چنین موقعیتی، کارشناس منابع انسانی با تأمین ایده ها، پیوستن رشته ها با یکدیگر و یاری دادن به همکاران خود در جهت به کار بستن آن ایده ها همانند یک تسهیل گر و توان بخش عمل کنند.

بخش پنجم: مدیریت تحول

راهبردهای منابع انسانی باید سازمان را در فرایند پیشروی در مسیری کمک کنند که به وسیله راهبردهای کسب و کار تعیین شده است. راهبردهای مورد بحث این رسالت را در وهله اول با فراهم ساختن اهرمهای گوناگون تغییر و تحول از طریق معرفی پدیده‌های تأمین منبع تلفیقی، توسعه منابع انسانی، نظامیهای مدیریت عملکرد و پاداش و در وهله بعد، با بررسی این مسأله تحقق می‌بخشد که آیا مدیریت تحول به گونه‌ای مناسب انجام شده است یا خیر. برنامه‌های مدیریت تحول باید از راس سازمان نشأت گیرند، با این حال، به کارگیری آنها مستلزم حمایت و مباشرت افراد در تمام سطوح سازمانی است. این برنامه‌ها بعضاً با مفاهیم مجردی نظیر مشارکت یا فرهنگ سر و کار دارند و بر این باور بنا می‌شوند که کار باید از تحول در دانش و نگرش (طرز تلقی) افراد آغاز شود. در واقع همانگونه که بیر، آی زن استات و اسپکتور نشان داده‌اند: "رفتار فردی قویاً" به وسیله نقشهایی شکل می‌گیرد که افراد در سازمانی است که نقش‌ها، مسؤولیتها و روابط جدیدی را بر آنها تحمیل می‌کند. "دانشمندان و ذکور برای ایجاد تحول اثر بخش، رویکرد شش مرحله‌ای زیر را توصیه کرده‌اند:

- ۱- از طریق تحلیل مشترک مسایل سازمان، الزام و تعهد را پرورش دهید.
- ۲- از نحوه سازماندهی و راهبری برای حصول قابلیت رقابت، چشم‌انداز مشترکی حاصل کنید.
- ۳- برای چشم‌انداز نوین، مهارت اجرای آن و انسجام لازم برایشبرد آن، به توافق برسید.
- ۴- امر بازآفرینی را بدون اعمال فشار از بالا به همه بخشهای سازمان گسترش دهید. به عبارت دیگر، از اجبار آن پرهیز کنید و فرصت بدهید تا بخشهای مختلف راه رسیدن به سازمان جدید را خود پیدا کنند
- ۵- امر باز آفرینی را از طریق اعمال سیاستها، ایجاد نظامها و ساختارهای رسمی نهادینه کنید.

۶- در پاسخ به مسائل فرایند بازآفرینی، راهبردهایی را تدوین و کنترل کنید.

بخش ششم: انعطاف پذیری

در هر یک از حیطه های مدیریت منابع انسانی لزوماً باید ساختارها، فضا، نظامها و سازمانهای انعطاف پذیر ایجاد کرد تا سازمان را با آمادگی کامل به واکنش مناسب در قبال تحول قادر سازد. سازمانها باید به شعار “استواری در راستای اهداف، اما نرمش و انعطاف در ارتباط با بزار” پای بند و معتقد باشند. البته باید در یک چارچوب راهبردی که متضمن مفهوم عمیقی از مسیر حرکت است، انعطاف عملیاتی بیشتری حاصل شود. اما معمولاً در چنان چارچوبی فرصتهای زیادی برای توسعه ساختارهای سازمانی پذیرای نوآوری و سازگار با آن وجود دارد. با این حال حرکتی پرشتاب به سوی نوعی قابلیت انعطاف تابعی است که به کمک یک یا چند رویکرد از رویکردهای زیر قابل حصول است:

- رویکرد مبنی بر کار – انعطاف پذیری مرتبط با شغل مربوط به چند مهارتی کردن و تاز میان برداشتن مرزهای تمایز.
- رویکرد مبنی بر قرارداد – قراردادهای استخدامی که انعطاف پذیری را به عنوان جنبه مهم قرار و مدار، تشریح می کنند و شرح مشاغلی که ضمن مشخص ساخت بروندادها، از ارائه توضیحات زائد در نحوه حصول به نتایج، کارکنان را با مشکل مواجه نمی کنند.
- رویکرد مبنی بر تیم (گروه کارکنان) – بهره گیری از تیم های پروژه، نیروهای موظف و گروههای کاری خودگردان (مستقل).
- رویکرد مبنی بر سازمان – بهره گیری از کارکنان قرار دادی و پاره وقت.
- رویکرد مبنی بر زمان (وقت) – بهره گیری از ساعات شناور، اعم از: روزانه هفتگی سالانه.

بخش هفتم: الزام و تعهد

اثر بخشی هر جنبه ای از مدیریت منابع انسانی عمدتاً به این واقعیت بستگی دارد که آن جنبه تا چه میزان موجبات ارتقای تعهد و انگیزش و نهایتاً عملکرد را فراهم می آورد. بنابر این، برای حمایت از هر جنبه از راهبرد کلی منابع انسانی، تدوین نوعی راهبرد و تعهد و الزام ضرورت خواهد داشت.

هر راهبرد تعهد و الزامی در صدد تحقق اهداف زیر است:

- **تعیین هویت (شناسایی)** - ارتقاء هویت فردی و آشنا ساختن هر یک از افراد سازمان با رسالتها، اهداف و ارزشهای اساسی آن سازمان.
- **تقابل (اشتراک)** ایجاد یک مقصد و منظور همسان و یک باور مشترک دایر بر اینکه منافع فرد و سازمان منافع مشترک و متقابل است، یعنی آنچه برای فرد سودمند است، برای سازمان نیز مفید است و بر عکس. به این ترتیب اشتراک و تقابل منافع با تلفیق نیازهای افراد شاغل در سازمان و نیازهای خود سازمان سر و کار دارد.
- **خلاقیت و توان فردی** - آزاد سازی انرژی و خلاقیت‌های پنهان افراد در کل سازمان. بر تأکیددی که نسبت به افراد می شود، توجه کنید. در عین حال که کار گروهی مطلوب امری حیاتی و یک راهبرد الزام در صدد تقویت آن است، آنچه باید از توسعه و کاربرد آن (راهبرد) استنتاج شود این است که (بدانیم) سازمان در صدد ایجاد جمعیتی از عناصر بالا اراده نیست که برده وار به هنجارها و معیارهای تحمیل شده از سوی سازمان گردن نهند. همانگونه که جان هاروی جونز می گوید: "آنچه مهم است، سهم و مشارکت منحصر به فرد و شخصی فرد است".
- **تملك (مال خود کردن) تحول** - اداره کردن تحول با واداشتن افراد به اینکه تحول را مال خود کنند. به عبارت دیگر، تلاش در حصول اطمینان از اینکه افراد متأثر از تغییر و تحول، پروژه تحول را نه یک پدیده تحمیل شده از خارج - و متعارض با ارزشهای خود و به هر حال زیانبار - بلکه پروژه ای از آن خود تلقی می کنند.

● فلسفه وجودی راهبرد منابع انسانی حمایت از تحقق راهبرد کسب و کار است. چنین

حمایتی باید هم انفعالی و هم آینده ساز باشد:

- آینده به این معنا که سازمان چگونه می تواند ارزش افزوده منابع انسانی خود را به حداکثر برساند. مایکل پورتر معتقد است که مهارتها و انگیزش افراد یک شرکت و نحوه به کارگیری آنها را می توان عامل مهم مزیت رقابتی آن به حساب آورد. یک رویکرد آینده ساز نقاط قوت منابع انسانی سازمان را به نحوی مشخص می کند که بر اساس آن بتوان برای کسب و کار راهبردهایی ایجاد کرد که چگونه استفاده از این نقاط قوت و نحوه توسعه آنها را مد نظر داشته باشند.
- انفعالی از این نظر که وقتی دلالتهای راهبرد کسب و کار مورد ارزیابی قرار گرفته باشد، می توان در باره مسیر لازم برای حصول هدف راهبرد تصمیم گرفت. تصمیمات مذکور می تواند در قالب راهبردهای بسیج منابع، بهسازی پاداش، روابط کارکنان، انگیزش و تعهد اتخاذ گردد.

یک رویکرد تکراری در شرایط آرمانی پذیرفته شده که در آن مسئولان راهبرد منابع انسانی هم آینده ساز و هم انفعالی باشند. یعنی ضمن کمک به شکل گیری راهبرد کسب و کار "تناسب راهبردی" بین راهبرد کسب و کار و راهبرد مربوط به منابع انسانی را تضمین کنند.

مطالب زیادی درباره راهبرد منابع انسانی نوشته و گفته شده است. اما از اقدامات عملی در ارتباط با آن شواهد اندکی وجود دارد. هدف کلی این کتاب آن است که بر مبنای تجربیات عملی نویسندگان خود، به عنوان مشاور و مدیر، این نکته را روشن کند که چگونه می توان جنبه های ویژه راهبرد منابع انسانی را تدوین کرد. هدف ویژه من در این فصل از کتاب آن است که از راهبرد منابع انسانی به عنوان یک نیروی تلفیقی، دید وسیع تری پیدا کنم و چگونگی تحقق این هدف را مورد بحث قرار دهم. برای این منظور، ابتدا ماهیت راهبرد کسب و کار، نحوه تدوین آن و اشکالی را که به خود می

گیرد، مورد بررسی قرار دهم. برای این منظور، ابتدا ماهیت راهبرد کسب و کار، نحوه تدوین آن و اشکالی را که به خود می گیرد، مورد بررسی قرار خواهم داد. به

عنوان مبنایی برای درک ایت نکته که راهبرد منابع انسانی در کجا مناسبت دارد، در وهله دوم تلفیق راهبرد کسب و کار با راهبرد منابع انسانی را ارزیابی خواهم کرد و بالاخره اجزای تشکیل دهنده راهبرد منابع انسانی و رویکردهای تدوین و توسعه آن را مد نظر خواهم داشت.

بخش هشتم: تدوین راهبرد منابع انسانی

خلاصه کلام تا این مرحله از بحث این است که راهبرد منابع انسانی می تواند به عنوان یک نیروی تلفیق کننده مورد استفاده قرار گیرد و لایه های مختلف را به صورت یک نیروی کلی راهبردی یک پارچه در آورد. این نیرو راهبرد کلی کسب و کار را تکمیل می کند و با آن همسازی دارد. تحت بعضی از شرایط، این کار ممکن است بسیار مطلوب باشد و به عنوان مثال، زمانی که اعضای باشگاه کتاب، یک باشگاه پیشرو مبتنی بر سفارش پستی، به ارائه یک برنامه رشد پایدار و متنوع سازی فعالیت ها مبادرت کرد، برای حصول تحول فرهنگی اساس، در چهار حیطه مهم - ارتباطات، مشارکت، مدیریت عملکرد و مدیریت پاداش - یک راهبرد منابع انسانی تلفیقی تدوین نمود. پیوند بین هر یک از جنبه های این راهبرد مورد تأکید قرار گرفت و کانال های ارتباطی جدیدی برای تضمین این نکته به کار گرفته شد که هر فرد از مفاهیم ضمنی راهبرد کسب و کار آگاهی دارد و می تواند درباره آن به بحث بنشیند.

لازمه های اصلی راهبرد منابع انسانی تحقق موارد زیر است:

- راهبرد منابع انسانی از سوی راهبرد کسب و کار تبیین شده باشد.
- تحلیلی و نوآور باشد
- روشن و عملی باشد
- انتخابی باشد و بر اولویتها تمرکز یابد.
- منعطف باشد.

البته، قالب استاندارد برای بیان راهبرد منابع انسانی وجود ندارد و تبیین آن کلاً به شرایط محیط بستگی خواهد داشت. تفکر راهبردی منابع انسانی ممکن است بر زمینه

ای چون نهجیز منبع و یا مدیریت عملکرد متمرکز شود ، هر چند حصول اطمینان از این واقعیت حائز اهمیت است که مفاهیم ضمنی تحول در یک جنبه ، تحول در دیگر جنبه های مدیریت منابع انسانی نیز به حساب می آید . به عنوان مثال ، توسعه یک نظام مدیریت عملکرد مسایلی را درباره توسعه کارراهه آموزش و پرداخت بر اساس عملکرد نیز مطرح خواهد کرد .

بخش نهم: سازماندهی و مدیریت تدوین راهبرد منابع انسانی

تلفیق اثربخش راهبرد منابع انسانی در صورتی امکان پذیر است که مدیر امور کارکنان سازمان ، از نزدیک و همگام با سطح عالی مدیریت در تنظیم راهبرد کسب و کار مشارکت داشته باشد. باید انتظار داشت که رییس امور کارکنان در کمیته عالی/اجرایی، عضویت و یا حداقل به مدیر ارشد سازمان دسترسی داشته باشد تا بتواند درباره سمت گیری راهبرد کسب و کار اطلاعات لازم را به دست آورد و از همان مراحل اولیه، سهم خود را در تشکیل مفاهیم ضمنی منابع انسانی ایفا نماید.

منابع و مآخذ:

۱. علی محمد اقتداری، سازمان و مدیریت، (۱۳۸۴)، انتشارات مولوی موسسه آموزش عالی فارابی.
۲. اخوان صفار، مصطفی، کیانی فلاورجانی، فرهاد، (۱۳۹۱)، "افزایش امنیت در محیط های آموزش سیار با استفاده از یک سیستم رمزنگاری نامتقارن سبک وزن"
۳. احمدیان، حمیدرضا (۱۳۸۳). آموزش و نگرش توسعه آن در جامعه دانایی محور. در مجموعه مقالات دومین همایش آموزش الکترونیکی، تهران: دبیرخانه شورای عالی اطلاع رسانی.
۴. سید مهدی الوانی، مدیریت عمومی، ۱۳۹۳، نشر نی.
۵. ارلندسدتی تر، لیندا، (۱۳۸۲). آموزش برای تغییر مهارت های جدید برای کتابخانه الکترونیکی:
۶. احمدی، عباداله، دوست محمد لو، حکیمه، (۱۳۸۸)، " بررسی رابطه ی بین مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران با میزان اثربخشی دبیرستان های ناحیه ۱ شهر شیراز" فصلنامه ی علمی، پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره سوم، صص ۱۱۹-۱۳۶
۷. اسکویی، یاسمن، (۱۳۸۲)، " فن آوری اطلاعات در خدمت آموزش " خرداد ۱۳۸۳.
۸. سیف، علی اکبر، (۱۳۸۷)، روانشناسی پرورشی نوین (روانشناسی یادگیری و آموزش)، ویرایش ششم، تهران، دوران.
۹. حسن زاده، مریم، (۱۳۸۲)، یادگیری الکترونیکی، اسفند ۱۳۸۲.
۱۰. رضائیان، علی، اصول و مبانی مدیریت، ۱۳۹۳، انتشارات سمت.
۱۱. زمانی، بی بی عشرت، (۱۳۹۰)، نظام جامع یادگیری الکترونیکی الزامات آموزشی، چاپ اول، تهران، نشر سمت.

۱۲. عسکریان، مصطفی، (۱۳۸۸)، سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، تهران، امیرکبیر.

۱۳. علیرضا ربیع و همکاران، (۱۳۸۲)، "یادگیری الکترونیک=تکنولوژی اطلاعات=آموزش مجازی"، کتابخانه پژوهشگاه معلم اداره کل آموزش و پرورش استان مرکزی، ص ۱۷۴.

۱۴. علاقه بند، علی، (۱۳۸۶) "مدیریت عمومی". تهران، نشر روان، صص ۱۶-۲۵.

۱۵. کیا، منوچهر، تئوریهای مدیریت و مدلهای سامان، انتشارات مرکز آموزش مدیریت.

۱۶. گوپال، کریشان، (۱۳۸۲). کتابخانه های دیجیتال در عصر اطلاعات الکترونیکی. تهران: رنگین قلم.

۱۷. گل افشانی جویباری، غلامعلی. (۱۳۸۹). مبانی تکنولوژی نوین و مدیریت روابط عمومی در هزاره سوم، انتشارات عصر ماندگار. چاپ اول.

۱۸. فرج اللهی، مهران، (۱۳۹۳)، آموزش از راه دور (مفاهیم و نظریه ها) ضرورت ها، الزامات، استلزامات، خدمات، چاپ اول، نشر علم استادان.

۱۹. فتح نژاد، فرامرز، (۱۳۸۶)، "آموزش مجازی، جلوه های، از انقلاب علمی سوم"، مجله تدبیر. شماره ۱۸۳.

۲۰. فرهادی، ربابه، (۱۳۹۰)، کارشناس ارشد اطلاع رسانی مجتمع آموزش کشاورزی فارس "آموزش الکترونیکی پارادایم جدید در عصر اطلاعات".

۲۱. موحد، سعید صفایی، خراسانی، اباضلت (۱۳۹۴)، آموزش و بهسازی در مدیریت، چاپ اول، نشر علم استادان.

۲۲. مختاری اسکی، حمیدرضا، (۱۳۸۱)، نگرش سیستمی به نقش تکنولوژی اطلاعات به عنوان پارادایمی جدید در اشتغال. آموزش های علمی کاربردی ۷ و ۸ و ۲۸.

۲۳. میرکمالی، سید محمد، (۱۳۸۰)، کنکاشی در بهره وری و ارائه الگو برای اندازه گیری آن در سازمان های آموزشی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش: ۲۸.

 مرکز آموزش علمی - کارکردی سازمان بهرامی شهرداری های متمن منمن	 بنیاد علمی قانون یار	همایش ملی علمی - پژوهشی فقه و حقوق اسلامی
 دکتر بهنام اسدی مسئول برگزاری محورهای همایش: پذیرش مقاله در تمامی زمینه های علوم تربیتی و روان شناسی (تمامی گرایش ها)، برنامه ریزی درسی، علوم مشاوره، فلسفه تعلیم و تربیت، آموزش و پرورش، آموزش الکترونیک، برنامه ریزی آموزش عالی، علوم اجتماعی، فرهنگ، هنر، تمام گرایش ها)، ارتباطات اسلامی و سایر موضوعات مرتبط با علوم انسانی	ارکان کلیدی همایش دبیر اجرایی همایش: دکتر امین امیریان فارسانی رئیس هیأت داوران، دکتر سعید سامانی مجد رئیس شورای سیاست گذاری، دکتر سعید خردمندی	۱۵ بهمن ماه ۱۳۹۸ اصفهان سالن اجلاس دانشگاه
پایگاه های نمایه کننده مقالات همایش Sponsored and Indexed by CIVILICA We Respect The Science TPBIN.com Sponsored And Indexed همایش های ایران Symposia CONF PAPER کنفرانس جومو ConferencesJoomo.com مؤلفان ایرانی مؤلفان بین المللی مؤلفان خارجی شرکت علمی سانس Scientific Association OLOMENSANI	 جهت چاپ مقالات خود در دیگر همایش های قانون یار کافست فایل word مقاله خود را به همراه شماره تماس به آدرس ایمیل زیر ارسال نمایید phdsara@yahoo.com ارسال مقاله در واتس آپ یا تلگرام به شماره 09100636002 همایش های علمی و پژوهشی ، هر ساله در دو نوبت برگزار می شود	 دبیرخانه همایش: تهران، میدان انقلاب، خ منتبری جاوید، کوچه مینا، پلاک ۲۹، طبقه سوم واحد مشاوره ۰۲۱۶۶۹۷۹۵۱۹ - ۰۲۱۶۶۹۷۹۵۱۶ واحد صدور مدرک ۰۲۱۴۴۴۴۷۶۴