

## بررسی تطبیقی رویکردها، مکاتب و روش‌های تدوین راهبرد منابع انسانی

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۳/۲۴	مجتبی اسکندری <sup>۱</sup>
تاریخ تأیید مقاله: ۸۹/۵/۱۰	محمداسماعیل رستمی نیا <sup>۲</sup>
صفحات مقاله: ۲۷-۵۷	

### چکیده

برای تدوین راهبرد در سطوح و موضوعات مختلف، مبانی، رویکردها، مکاتب، و روش‌های متنوعی وجود دارد که قبل از تدوین راهبرد به ترتیب رویکردها، مکاتب و روش‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد. در این مقاله رویکردها و روش‌های تدوین راهبرد در بخش منابع انسانی مورد مطالعه تطبیقی قرار گرفته و رویکردهای مورد توجه مانند تجویزی و توصیفی، عقلایی،<sup>۳</sup> فرایندی،<sup>۴</sup> ترکیبی،<sup>۵</sup> جبرگرایانه<sup>۶</sup> و نهادی و نیز مبتنی بر برنامه‌ریزی عقلایی رویکرد فزاینده،<sup>۷</sup> 5p<sup>۸</sup> و مبتنی بر نقاط راهبردی<sup>۹</sup> نگرش یکپارچه،<sup>۱۰</sup> نگرش الزامی، تعاملی، تقسیم‌بندی شده و در پایان ضمن بیان الگو و روش‌های مناسب تدوین راهبرد روشی تلفیقی برای تدوین راهبرد در بخش منابع انسانی پیشنهاد شده است.

۱ - استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع).  
۲ - استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع).

- 3 - Rational
- 4 - Processual
- 5 - Configurational
- 6 - Determinist
- 7 - Incremental
- 8 - Philosophy, Policy, Programs, Practices and Processes
- 9 - Strategic Reference Points (SRPs)
- 10 - Integrated

## کلید واژگان

راهبرد، راهبرد منابع انسانی، مدیریت راهبردی، مدیریت راهبردی منابع انسانی

امام خمینی (ره):

در هنگام نبرد، مجال پرداختن به همه جهات قوت‌ها و ضعف‌ها و طرح‌ها و برنامه‌ها و در حقیقت ترسیم استراتژی دفاع همه‌جانبه نبوده است ولی در شرایط عادی باید با سعه صدر و به دور از حب و بغض‌ها به این مسائل پرداخت و از همه اندوخته‌ها، تجربه‌ها، استعدادها و طرح‌ها استفاده نمود. (صحیفه نور، جلد ۲۱: ۱۹)

## سؤال تحقیق

تدوین راهبرد منابع انسانی سازمان خود را چگونه آغاز کنیم؟

### ۱ - مقدمه

در فرایند مدیریت (برنامه‌ریزی) راهبردی توجه به راهبرد امری ضروری و از مراحل مهم آن می‌باشد. در بیان اهمیت توجه به آن همین بس، که سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که راهبرد محور باشند.

نگاهی گذرا به عنوان این نوشتار «بررسی تطبیقی الگوها و روش‌های تدوین راهبرد منابع انسانی» مبین آن است که الگوها و روش‌های تدوین راهبرد، متنوع بوده و وجود این تنوع با مدنظر داشتن تنوع سازمان‌ها، گزینش دقیق و متناسب را طلب می‌کند و به عبارت دیگر، هر کدام از سازمان‌ها شایسته است با توجه به ویژگی‌های خود از قبیل اندازه، پیچیدگی، مسائل، سطح سازمانی، فرهنگ سازمانی، روحیه کارکنان ... روشی از روش‌های متنوع تدوین راهبرد را انتخاب نمایند. از این رو، هدف این مقاله آن است که الگوها و روش‌های تدوین راهبرد را هرچند به اختصار (با مروری به مبانی، رویکردها و مکاتب) برای شرایط گوناگون معرفی و مقایسه نماید.

## ۲- تعریف مفاهیم و اصطلاحات

شاید ادعایی بدور از غلو باشد که بنا به اهمیت روزافزون مباحث راهبرد، تعاریف آن و مفاهیم مرتبط آن از حد خارج شده و گستره آن موجب پذیرش بار معنایی و تعبیر متعدد شده باشد که در این اجمال به نظر، مناسب است قبل از پرداختن به روش های تدوین راهبرد به معدودی از تعاریف آن و مفاهیمی که با تدوین راهبرد مرتبط باشد، اشاره گردد:

### ۲-۱- راهبرد

بسیاری از نویسندگان، تعاریف مختلفی از موضوع راهبرد ارائه کرده اند، مثلاً:  
 ۲-۱-۱- راهبرد عبارت است از تعیین اهداف و آرمان های بلند مدت و اساسی برای یک شرکت و پذیرش مجموعه ای از اقدامات و تشخیص منابع لازم برای حصول به این اهداف و آرمان ها (چندلر، ۱۹۶۲)

۲-۱-۲- راهبرد مجموعه ای از انتخاب بنیادی یا حساس است درباره نتایج یک فعالیت و ابزار انجام آن فعالیت (چابلد، ۱۹۷۲)

۲-۱-۳- راهبرد به حرکت و مسیر حرکت بلند مدت و هم چنین گستره فعالیت های یک سازمان اطلاق می شود. هم چنین به این مهم می پردازد که چگونه سازمان جایگاه خود را با توجه به محیط و بویژه با توجه به رقابیش تثبیت می کند ... راهبرد به چگونگی ایجاد مزیت رقابتی، که در طول زمان و به شکلی ایده آل پایدار بماند و با کمک حرکت های تکنیکی و توجه به اهداف بلند مدت می پردازد. (فاولکنر و جانسون، ۱۹۹۲)

۲-۱-۴- یک راهبرد، چه راهبرد منابع انسانی باشد یا نوع دیگری از راهبرد مدیریت، باید دارای دو عنصر کلیدی باشد: باید اهداف راهبردی وجود داشته باشد (یعنی، آن چیزهایی که راهبرد قرار است به دست آورد) و باید یک طرح عملی وجود داشته باشد (یعنی ابزاری که به وسیله آنها می توان اهداف مشخص شده را به دست آورد. (ریچاردسون و تامپسون، ۱۹۹۹)

۲-۱-۵- استراتژی عبارت است از بسط رسالت سازمان برای ایجاد پلی بین سازمان (یا جامعه) و محیط آن. استراتژی ها نوعاً برای برخورد با مسائل استراتژیک تنظیم می شوند؛ به

سخن دیگر، استراتژی واکنش سازمان به انتخاب‌های است که در زمینه خط‌مشی‌های بنیادی صورت می‌گیرد. (اگر درباره مسائل استراتژیک، رویکرد هدف به کار رود استراتژی‌ها برای دستیابی به اهداف تدوین خواهند شد؛ یا اگر رویکرد چشم‌انداز موفقیت در پیش گرفته شود، استراتژی‌ها برای حصول به چشم‌انداز مورد نظر تدوین خواهند شد.) (برایسون، ۱۳۸۶: ۲۱۸)

۶-۱-۲ - خلاصه‌ای از کامل‌ترین جمع‌بندی در مورد مفهوم راهبرد را مینتزبرگ<sup>۱</sup> ارائه

نموده، او معتقد است راهبرد یعنی:

- طرح<sup>۲</sup>
- مانور<sup>۳</sup>
- الگو<sup>۴</sup>
- موضع<sup>۵</sup>
- چشم‌انداز یا دیدگاه<sup>۶</sup>

بنابراین، راهبرد دیدگاهی است مشترک، مانند فرهنگ موجود میان اعضای یک سازمان بر مبنای مقاصد یا اقدامات آنان، یا هم مقاصد و هم اقدامات آنان. پس در این تعریف، نکته اساسی در بررسی راهبرد، چگونگی درک و شناخت اندیشه جمعی است. (حسینی، ۱۳۷۸: ۱۰۹-۱۱۸)

۷-۱-۲ - صاحب‌نظران دیگری در مورد مفهوم راهبرد اظهار نظر نموده‌اند؛ مجموع

مفهوم‌پردازی‌های متفاوتی که درخصوص راهبرد صورت پذیرفته است آن‌ها را می‌توان در دوازده استعاره اساسی خلاصه کرد. آن دوازده استعاره عبارتند از:

- راهبرد به مثابه طرحی هنرمندانه و نقشه‌ای استادانه
- راهبرد به مثابه موضع‌گیری رقابتی

1 - Mintzberg

2 - Plan

3 - Play

4 - Pattern

5 - Strategy as Position

6 - Strategy as Perspective

- راهبرد به مثابه انگاره‌ای از یک رشته تصمیمات یا اقدامات
- راهبرد به مثابه توسعه عقلانی شایستگی‌های اساسی
- راهبرد به مثابه فرصت‌طلبی
- راهبرد به مثابه عرضه توان بالقوه انسانی
- راهبرد به مثابه تعهد
- راهبرد به مثابه مشارکت کارکنان
- راهبرد به مثابه انطباق با محیط
- راهبرد به مثابه همکاری با مشتریان و مخاطبان
- راهبرد به مثابه پیشرفت نسبت به کیفیت جامع و پیش جستن فزاینده از بهترین رقبا
- راهبرد به مثابه بی‌نظیری و بی‌همتایی (عباس‌پور، ۱۳۸۲: ۳۹)

#### ۲-۲ - سلسله مراتب و سطوح راهبرد

سلسله مراتب راهبرد عبارت است از گروه‌بندی انواع راهبرد با توجه به سطوح سازمانی. این سلسله مراتب یا زنجیره راهبرد مجموعه‌ای از راهبردهای متداخل یکدیگر است که یکدیگر را تکمیل و حمایت می‌کنند. (هانگر و ویلن، ۱۳۸۴: ۲۵)

دسته‌بندی‌های گوناگونی توسط صاحب‌نظران در رابطه با سطوح راهبرد صورت گرفته است و هر یک از منظر خاصی راهبردها را به شکل‌های متفاوت تقسیم‌بندی می‌نمایند. این دسته‌بندی‌ها از منظر سازمانی، عملکردی و سرمایه‌گذاری‌های مشترک می‌باشد. در ذیل به سطوح راهبرد از منظر سازمانی اشاره می‌شود. بطور کلی راهبرد را از منظر سازمانی می‌توان به سه سطح مستقل دسته‌بندی نمود:

- ۱ - راهبردهای کلی که شامل همه موضوعات سازمان است و بسیار کلان و فراگیر است.
- ۲ - راهبردها در سطح واحد سازمانی که به یک قسمت از سازمان مرتبط است.
- ۳ - راهبردها در سطح بخش کوچکی از یک سازمان که به آن راهبردهایی در سطح یک دایره می‌گویند.

به عبارت دیگر سطوح راهبرد به شکل زیر دسته‌بندی می‌شود:

۱- راهبرد کلی ۲- راهبرد موضوعی ۳- راهبرد عملیاتی (طیسی، جمال‌الدین و ملکی، رضا، ۱۳۸۲)

### ۲-۳- تدوین راهبرد

تدوین راهبرد را اینچنین می‌توان تعریف کرد:

۲-۳-۱- تعیین روند صحیح اقدامات برای نیل به اهداف است و شامل فعالیت‌هایی چون تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی و انتخاب راهبردهایی است که احتمال دستیابی به اهداف سازمان را افزایش می‌دهد. (سرتو و پیتر، ۱۳۸۰: ۱۲۷)

۲-۳-۲- عبارت است از طراحی طرح‌های بلند مدت برای مدیریت مؤثر فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و بررسی نقاط قوت و نقاط ضعف شرکت. تدوین راهبرد شامل تعریف مأموریت شرکت، تعیین اهداف قابل تحویل طراحی راهبردها و تعیین رهنمودهای مربوط به سیاست (خط‌مشی) (هانگر و ویلن، ۱۳۸۴: ۲۳)

### ۲-۴- راهبرد منابع انسانی

همانطور که دایر و ریوز (۱۹۹۵) گفته‌اند، راهبردهای منابع انسانی «مجموعه‌های منسجمی از روش‌های مدیریت منابع انسانی‌اند. راهبرد منابع انسانی بر مقاصد خاص سازمان درباره آنچه که باید انجام بشود و تغییری که باید اعمال بشود، تمرکز خواهد کرد. مسائلی که این راهبردها به آنها خواهند پرداخت عبارتند از: اطمینان خاطر از اینکه سازمان کارکنان مورد نیاز خود را در اختیار دارد. آموزش، پاداش انگیزشی، انعطاف‌پذیری، کارگروهی و روابط با ثبات کارکنان. اینها مسائلی‌اند که دستیابی راهبردهای شرکت به اهداف خود را تضمین می‌کنند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۲: ۶۵)

### ۲-۵- تدوین راهبرد مدیریت منابع انسانی

تدوین راهبرد مدیریت منابع انسانی یک فرایند نظام یافته برای طراحی برنامه جامع، بلندمدت، هدفمند و ساختار یافته درباره منابع انسانی است که از روش واحد و منحصری تبعیت نمی‌کند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۲)

### ۳- انواع رویکردها در تدوین راهبرد

روند تکاملی راهبرد در بستر رویکردهای مختلف تحقق یافته است. هر رویکرد جدیدی، ابعاد تازه‌ای از مفاهیم عمیق راهبرد را روشن می‌سازد و پاره‌ای از ناشناخته‌های آن را آشکار می‌کند. در اینجا به برخی از رویکردهای مهم که در این سیر تکاملی پدیدار شده است اشاره می‌کنیم. درک این رویکردها و ساختار معانی آنها، زیربنای مهمی برای فهم رویکرد «راهبرد اثربخش» فراهم می‌سازد. (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۳: ۲۵)

۳-۱- بعضی صاحب‌نظران دو رویکرد کلی را، راجع به تدوین راهبرد مطرح می‌نمایند

که عبارتند از:

#### ۳-۱-۱- رویکرد تجویزی

این رویکرد، آغازگر مباحث راهبرد به شمار می‌آید. متقدمانی مانند آندروز، چندلر و آنسوف پرچم‌داران این رویکرد که به مکتب طراحی راهبرد معروف است هستند. این رویکرد شامل نظریاتی است که شکل‌گیری راهبرد را حاصل یک فرایند تحلیلی و قاعده‌مند می‌دانند. درون‌مایه اصلی این روش‌ها جفت‌وجور کردن عوامل (نقاط قوت و ضعف) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدات) به منظور بهره‌مندی از منافع نهفته در فرصت‌ها (یا اجتناب از زیان‌های نهفته در تهدیدات) است. (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۳: ۲۵)

#### ۳-۱-۲- رویکرد توصیفی

نظریات متفاوت لیندبلوم، کوئین و میلتزبرگ سرآغاز رویکرد جدیدی در راهبرد به شمار می‌آید. صاحبان این مکتب، شیوه تحلیلی در تدوین راهبرد را مردود دانسته و بر این باورند که راهبرد از مباحث علت و معلول و متعلق به حوزه علوم است و نه منطق، فلذا فرایندهای گام به گام از پیش تعریف شده نمی‌توانند ما را به تصمیمات درست راهبردی، هدایت کنند. آنان همچنین به تغییرات سریع، غیرخطی و غیرقابل پیش‌بینی محیط اشاره می‌کنند و تردیدهای جدی خود را در مورد اثربخشی روش‌های ساده رویکرد تجویزی ابزار می‌نمایند.

میلتزبرگ خلق راهبرد نو را حاصل یک سنتز ذهنی ذکر می‌کند که بهترین حالت آن هنگامی

است که یک ذهن منفرد و مطلع، بستر زایش راهبرد باشد. یک راهبرد بدیع، خلاق و اثربخش الزاماً از روش‌های قاعده‌مند حاصل نمی‌شود. اگر قصد رسیدن به مقصدی متفاوت از آنچه امروز رسیده‌ایم را داریم باید راهی را رفت که تاکنون در آن پای نهاده‌ایم، هرچند هیچ راهی برای دستیابی به یک راهبرد تحول‌آفرین ضمانتی ایجاد نمی‌کند. (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۳: ۲۷)

۳-۲ - صاحب‌نظر دیگری می‌گوید: «از لحاظ مبانی نظری تاکنون رویکردهای متفاوتی در مورد تدوین راهبرد ارائه شده است که به دلیل تنوع و تکثری که از لحاظ شیوه‌های طبقه‌بندی در رشته نظری مربوط به موضوع وجود دارد شاید بتوان آنها را دست کم از ۵ دیدگاه کلی بررسی کرد:

۳-۲-۱ - رویکردهای عقلانی

۳-۲-۲ - رویکردهای فرایندی (از شناخت تا شهود)

۳-۲-۳ - رویکردهای هیأت‌گرا یا ترکیبی

۳-۲-۴ - رویکردهای جبرگرا (نازایی یا سترونی راهبردی)

۳-۲-۵ - رویکردهای نهادی (سستی ناقص)

جدول شماره ۲ شاخص‌هایی از پنج رویکرد را نشان می‌دهد:

با وجود این تکثر «یک سازمان می‌تواند از ۱۳ نوع راهبرد استفاده نماید، آنها بدین قرارند: یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی افقی، رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، تنوع همگون، تنوع ناهمگون، تنوع افقی، مشارکت، کاهش، واگذاری و انحلال هر یک از این راهبردها دارای انواع مختلف است.» (دیوید، ۱۳۸۴: ۱۰۲)

یکپارچگی راهبردی برای ایجاد هم‌خوانی بین راهبرد منابع انسانی و راهبرد شرکت ضروری است زیرا این دو راهبرد مکمل یکدیگرند. هدف، ایجاد هماهنگی راهبردی و همگونی بین اهداف مدیریت منابع انسانی و اهداف شرکت است. (آرمسترانگ، ۱۳۸۲: ۶۶)

۳-۳ - نوع دیگری از دسته‌بندی‌های روش‌های تدوین راهبرد منابع انسانی تقسیم‌بندی دوگانه (کلی) زیر را ارائه نموده است؛ (این دو دسته کلی دارای اجزایی هستند که در ادامه به شرح آنها پرداخته می‌شود).



### ۱-۳-۳ - مدل های عقلایی یا منطقی (مبتنی بر راهبرد سازمان)

نخستین مدل ها برای تدوین راهبرد منابع انسانی، در میانه دهه ۱۹۸۰، با نگرشی عقلایی، منطقی و فنی و متکی بر «راهبرد سازمان» طراحی شده اند. تأثیرگذاری یک طرفه راهبرد سازمان بر راهبرد منابع انسانی در این مدل ها، در شکل شماره ۱ نشان داده شده است. (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱: ۳۹)

#### درون داد منابع انسانی ← راهبرد سازمان ← راهبرد منابع انسانی

شکل شماره ۱ - الگوهای عقلایی (منطقی) (تأثیر یک طرفه راهبرد سازمان بر راهبرد منابع انسانی)

جدول شماره ۲ - شاخص های رویکردهای مختلف به تدوین راهبرد

رویکرد عقلانی	رویکرد فرایندی	رویکرد ترکیبی	رویکرد جبرگرایانه	رویکرد نهادی	مفاد مورد استفاده
حکایت ایده آل آنان این است که چگونه در زمینه راهبرد کتاب درسی تهیه کنیم. راهبرد از فنون برنامه ریزی استفاده می کند و درک و فهم آگاهانه ای نسبت به عرصه فعالیت، محیط خارجی و منابع و قابلیت های سازمان دارد.	حکایت واقعی آنان این است که چگونه راهبرد را در شرایط دنیای واقعی بسازیم، نقلی به صورت محاسبه تأثیرات محدود و تواناسازی شناختی، عملی، سیاسی، معنابخشی و عوامل شهودی	حکایت متعادل و متوازن آنان این است چگونه جنبه های سازمان را به شیوه های تقویت کنندگی متقابل تنظیم کنیم؛ چگونه مزیت راهبردی از یک پیکربندی و هیأت گرایمی ناشی می شود؛ چگونه بین آنها جنبش و حرکت ایجاد کنیم.	حکایت دیگری دارد: شناسایی و محدودیت ها برای عمل و یادآوری سودمندی آنچه نمی توان انجام داد.	حکایتی مناسب سازی: نیاز به سازگار کردن راهبرد با تقاضاهای نهادی برای مشروعیت و اثربخشی در اینکه قلمرویی برای یافتن اثر بخشی بیشتر با پاسخ های خلاقانه وجود دارد.	تأثیر
ساختار باید از راهبرد پیروی کند.	علت مبهم و نامشخص، شکافها و فاصله هایی اتفاق می افتد؛ ساختار ممکن است راهبرد را هدایت کند.	ساختار برای تناسب و برازندگی با راهبرد مجدداً سازماندهی خواهد شد.	ساختار حق انتخاب ندارد بلکه مجبور است از راهبرد پیروی کند.	ساختار خیلی مطابق با زمینه خواهد بود، اما با برخی ملاحظات و اختیارات مدیریتی	رابطه راهبرد و ساختار

رویکرد نهادی	رویکرد جبرگرایانه	رویکرد ترکیبی	رویکرد فرایندی	رویکرد عقلانی	مقایسه مورد مطالعه
برنامه‌ریزی نهادی شدن در زمینه خاصی هست (یا نیست)	برنامه‌ریزی عمدتاً نامربوط و بی‌ارتباط است، زیرا محیط درونی و بیرونی را انحصاری و گزینشی کند.	برنامه‌ریزی اهمیت کم‌تری دارد تا اقدامات اتخاذ شده به تحقق راهبرد منجر شود.	برنامه‌ریزی می‌تواند مانع راه راهبرد شود، لکن ممکن است اهداف دیگری را تأمین می‌کند.	برنامه‌ریزی بهترین راهبرد را تولید می‌کند.	ف. ل. ک. ت. ر. م. ر. د. ی.
نقش استراتژیست‌ها کم‌وبیش مرتبط با وابستگی به زمینه است.	اقدامات استراتژیست‌ها عمدتاً نامربوط است، زیرا محیط درون و بیرون را انحصاری و گزینشی می‌کند.	استراتژیست‌های بزرگ معمولاً محرک و برانگیزاننده تنظیم مجدد راهبرد هستند، اگرچه در موارد دیگری هم ممکن است درگیر باشند. تغییرات راهبردی در جهش‌های عظیم روی می‌دهد.	استراتژیست‌ها محرک تغییرات راهبردی از طریق تنوعی از روش‌ها و وسایل و معمولاً در یک طریق تکاملی هستند؛ راهبردسازی می‌تواند از پایین به بالا باشد.	بزرگ‌ترین استراتژیست‌ها باید محرک و برانگیزاننده تغییرات راهبردی باشند.	ف. ل. ک. ت. ر. م. ر. د. ی.
عمدتاً توصیفی است هرچند برخی تجویزات هم ممکن است از آن استنباط شود.	عمدتاً توصیفی است.	عمدتاً تجویزی است و مبتنی بر برخی موارد توصیفی با مفاهیم است.	نمونه‌های توصیفی که براساس آن توصیه‌ها و تجویزها ممکن است دریافت شود.	عمدتاً توصیفی است.	ف. ل. ک. ت. ر. م. ر. د. ی.

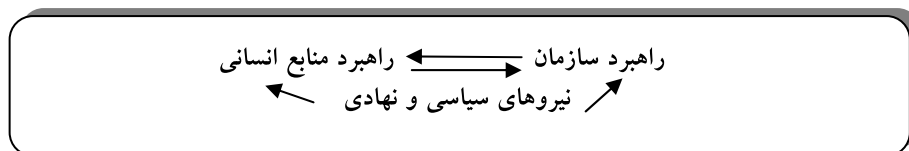
(عباس‌پور، ۱۳۸۲: ۴۰)

این مدل‌ها فقط در صورتی قابل اجرا هستند که راهبرد سازمان، به صورت آماده و از قبل تهیه شده باشد. البته در این صورت، هرگونه اشتباه و انحراف در فرآیند راهبرد سازمان، عیناً به راهبرد منابع انسانی نیز سرایت می‌نماید. بدیهی است، عناصر تصمیم‌گیری در این مدل‌ها، همانند مدل‌های تدوین راهبرد سازمان، شامل نقاط قوت و ضعف (عوامل درون/ سازمان)<sup>۱</sup> و فرصت‌ها و تهدیدات (عوامل بیرون سازمان)<sup>۲</sup> هستند.

1 - Internal Factors  
2 - External Factors

### ۲-۳-۳- مدل‌های فزاینده<sup>۱</sup> یا واقعی (مبتنی بر عوامل ویژه مدیریت منابع انسانی)

از اواخر دهه ۱۹۸۰، مدل‌هایی با نگرشی فزاینده یا گام به گام، مطرح شده‌اند که در فرآیند تدوین راهبرد منابع انسانی به نقش عوامل سیاسی و نهادی درون و بیرون سازمان بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کمی و فنی، توجه نشان می‌دهند. این مدل‌ها همچنین، توانستند الگوهای راهبردی منابع انسانی را بدون وجود راهبرد سازمان، ارائه نمایند؛ چراکه عناصر تصمیم‌گیری در آنها، شامل عوامل ویژه مربوط به مدیریت منابع انسانی (یعنی بازار کار و یا نحوه کنترل) می‌باشد. البته در مواردی نیز که راهبرد سازمان وجود دارد، این مدل‌ها، هماهنگی خود را با آن، از طریق ایجاد رابطه‌ای دو طرفه، حفظ می‌نمایند. این ارتباط، در شکل شماره ۲ ترسیم شده است. (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱: ۳۹)



شکل شماره ۲ - فرآیند تدوین راهبرد منابع انسانی در الگوهای فزاینده (واقعی)

(رابطه‌ای دو طرفه راهبرد سازمان و راهبرد منابع انسانی)

۳-۴ - در شرح و توضیح بیشتر دو دسته کلی فوق جزئیاتی مطرح است که تحت عناوین: الگوی 5P، تئوری نقاط مرجع راهبردی، نگرش‌های الزامی و نگرش تعاملی در تدوین راهبرد منابع انسانی که بدان اشاره می‌شود.

### ۱-۴-۳ - تدوین راهبرد منابع انسانی مبتنی بر «5P»

شولر (۱۹۹۲) الگوی تدوین راهبرد منابع انسانی مبتنی بر «5P» ارائه کرد. الگوی مزبور هم بر این فرض قرار داشت که راهبرد منابع انسانی باید براساس راهبرد سازمان، قرار گیرد. راهبرد از این دیدگاه مورد توجه قرار می‌گیرد که آشناری است که از بالا فرو می‌ریزد و در فرآیند تدوین راهبرد در

1 - Incremental

سطح سازمان به نیازهای سازمان توجه می‌شود و آنها را معرفی می‌کند. عوامل خارجی (برای مثال، اقتصادی، بازار، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی - مردم نگاری) و داخلی (برای مثال، فرهنگ سازمانی، جریان نقدی، فناوری) تعیین کننده نیازها هستند و شیوه‌ای را که باید به آنها توجه کرد مشخص می‌کنند. با تجزیه و تحلیل این نیازها، مدیریتی که مسیر رأس هرم به قاعده را می‌پیماید، مأموریت یا رسالت کل سازمان را تعیین می‌کند، با توجه به این رسالت هدف‌های اصلی یا کلیدی را مشخص می‌کند و برای کمک در راه تأمین این هدف‌ها، سیاست و برنامه‌های گسترده طرح‌ریزی و تعیین می‌کند. این هدف‌های بلند مدت، برنامه‌ها و سیاست‌ها مبنای راهبرد منابع انسانی را تشکیل می‌دهند و این همان چیزی است که شولر آن را الگوی «5P» می‌نامد.

#### ۲-۴-۳ - فلسفه، سیاست، برنامه‌ها، عملیات و فرایند

از این رو در الگوی مزبور به رابطه بین راهبرد سازمان و راهبرد منابع انسانی توجه دقیق می‌شود و راهبرد منابع انسانی بر راهبرد سازمان متکی است. نخستین تحقیق‌های توصیفی، کاربرد این‌گونه الگوهای هنجاری یا دستوری را تأیید می‌کردند. برای مثال، دایر (۱۹۸۴) پیشنهاد کرد که «راهبرد سازمان بزرگ‌ترین عامل تعیین کننده راهبرد منابع انسانی سازمان است» و تعداد زیادی تحقیق برشمرد که این دیدگاه را تأیید می‌کردند.

#### ۳-۴-۳ - تدوین راهبرد منابع انسانی مبتنی بر تئوری نقاط راهبردی

بامبرگر و فیکن بام (۱۹۹۶) در تلاشی برای سازگاری الگوهای فزاینده سیاسی (برای تدوین استراتژی منابع انسانی) با الگوهایی که براساس نگرش برنامه‌ریزی عقلایی قرار دارند، از زاویه نقاط مرجع استراتژیک به موضوع نگاه کردند تا بتوانند بدین وسیله فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی را شرح دهند. پژوهشگران نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی را بدین گونه تعریف می‌کنند: هدف‌ها یا الگوهای شاخصی که تصمیم گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود به کار می‌برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویت‌های کل سیستم را به آگاهی گروه‌های ذی‌نفع اصلی برسانند نویسنندگان بر این باورند که استراتژی منابع انسانی در اصل بر پایه تعیین هدف‌ها یا نقاط مرجع قرار دارد که تصمیم گیرندگان سیستم در نظر می‌گیرند. (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱: ۵۰)

#### ۳-۴-۴ - تدوین راهبرد منابع انسانی مبتنی بر نگرش های الزامی

تئوری های توصیفی مورد بحث در بالا، بیانگر این هستند که راهبرد منابع انسانی، به صورت مستقیم و غیرمستقیم (از طریق راهبرد سازمان) تحت تأثیر عوامل محیطی قرار می گیرند. ولی در این تئوری ها تصمیم گیرندگان سیستم منابع انسانی آزادی عمل دارند تا این عوامل را شناسایی، تفسیر، تجزیه و تحلیل و سپس بر آن اساس اقدام کنند. مجموعه دیگری از تئوری ها بیانگر این است که در شکل دادن به تئوری منابع انسانی نقش مدیریت بسیار محدود است. برای مثال، همانگونه که بیش از این بحث کردیم سازمان ها در مسیر تأیید مشروعیت و قبولاندن خود به گروه های ذی نفع نهادی (برای مثال، سازمان های دولتی و انجمن های حرفه ای) باید بدون توجه به راهبرد کل سازمان، مجموعه ای از راهبردهای متداول منابع انسانی را بپذیرند و بکار برند. این نگرش نهادی (دیما جیو و باول، ۱۹۸۳؛ میر و روان، ۱۹۷۷) بیانگر این است که حتی عناصری از راهبرد منابع انسانی که با منافع راهبرد سازمان سازگار هستند، امکان دارد به نفع عناصری از منابع انسانی که تصور می رود بقا و دوام سازمان را تضمین نمایند کنار گذارده شوند. همان گونه که رایت و مک ماهان (۱۹۹۳) یادآور شدند: "هرچه رخ می دهد الزاماً از روی عزم و اراده نیست و هرچه نتیجه ای نمی تواند حاصل فرایندهای تصمیم گیری آگاهانه باشد". (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱: ۴۸)

#### ۳-۴-۵ - تدوین راهبرد منابع انسانی مبتنی بر نگرش های تعاملی

دایر (۱۹۸۳) در یکی از نخستین تحقیق های توصیفی در مورد تدوین راهبرد منابع انسانی به این نتیجه رسید که فرایند تدوین راهبرد منابع انسانی و سازمانی از نوع تعامل (دارای روابط متقابل) هستند و سه روش را شناسایی و معرفی کرد که سازمان ها بدان وسیله این دو فرایند را یک پارچه می کنند. یعنی فرایند تدوین راهبردهای سازمانی و فرایند تدوین راهبردهای منابع انسانی در هر سه مورد، واحد منابع انسانی در تدوین راهبرد سازمان ایفای نقش می کند و در این فرایند، نخست به برنامه نیازهای راهبردی خود می اندیشد. در هر سه فرایند باید امکان سنجی، مطلوبیت و هزینه ناشی از نگرش منابع انسانی را برآورد کرد. «فرایند برنامه ریزی موازی» را بدین گونه بیان می کنند: فرایندی از برنامه ریزی که در اجرای آن برنامه ریزان واحد تجاری، پس از اتخاذ تصمیمات راهبردی، گزارش مربوط به کاربرد

گزینه‌های راهبردی (از دیدگاه منابع انسانی) ارائه می‌کنند علاوه بر ناگزیر ساختن برنامه ریزان واحد سازمانی مبنی بر توجه به امکان‌سنجی واحد منابع انسانی، مطلوبیت و هزینه‌های برنامه خود، یک چنین فرایند ایجاب می‌کند کسانی که مسئول سیستم منابع انسانی هستند برای رویارویی با چالش‌های منابع انسانی (ناشی از اتخاذ برنامه خاص راهبردهای خود را ارائه کنند. مقصود از فرایند برنامه‌ریزی فراگیر این است که پیش از پذیرفتن یک برنامه خاص، جنبه‌های گوناگون منابع انسانی مورد توجه قرار گیرند. مدیران واحد سازمانی باید این مطلب را ثابت کنند که برنامه‌های راهبردی آنها امکان‌پذیر و مطلوب است (از دیدگاه منابع انسانی). فرایند سوم که آن را «نگرش مشارکتی» می‌نامند فرایند است که پیشاپیش داده‌هایی را برای کسانی جمع‌آوری می‌کنند که مسئول ارابه سیستم منابع انسانی هستند. سازمان‌هایی که چنین روشی را به کار می‌برند به افراد اجازه می‌دهند که فرایند تدوین راهبرد سازمان را مطالعه و بررسی کنند و در این راه توصیه‌های ارابه دهند (ولی در صورت لزوم به آنها این قدرت را می‌دهند) که برنامه‌های موجود را به چالش بطلبند و همه مسیر تا سطح مدیریت عالی را بیمایند و جزئیات را مورد مطالعه و بررسی قرار دهند)، یعنی روشی مشارکتی در تدوین راهبرد منابع انسانی بدین گونه است که در مورد منابع انسانی به تصمیم‌گیرندگان اختیار داده می‌شود که در فرایند ارابه خط‌مشی شرکت هم مشارکت کنند. (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱: ۴۶-۴۵)

### ۳-۵ - تدوین راهبرد منابع انسانی مبتنی بر تئوری‌های فلسفی مدیریت

گاهی مبانی تدوین راهبرد توجه به فلسفه حاکم بر تئوری‌های مدیریتی می‌باشد که برخی از آن نظریه‌ها عبارتند از :

- ۱-۵-۳ - الگوی جامع اثربخشی (ریچارد اچ، هال)
- ۲-۵-۳ - سیستم‌های طراحی ساختار سازمانی (ریچارد ال، دفت)
- ۳-۵-۳ - مدل رهبری وضعی (هرسی و بلانچارد)
- ۴-۵-۳ - مدل «SWOT» برای تدوین راهبرد سازمان (فرد آر. دیوید)

### ۴ - مکاتب مدیریت راهبردی

در تدوین راهبرد، مکاتب مختلفی مطرح است. هنری میتنبرگ نیز ۱۰ مکتب راهبردی

را معرفی کرده است که تعمق در ویژگی و منشاء شکل گیری هر کدام از آنها می تواند مبنایی برای تدوین راهبرد منابع انسانی قرار گیرد. در جدول شماره ۱ به خلاصه ای از ویژگی های آن مکاتب اشاره نموده و در ادامه به شرح مختصر هر کدام پرداخته می شود:

جدول شماره ۱ - خلاصه ای از ویژگی های مکاتب راهبردی

نام مکتب	زمان	بنیانگذار	مبنای علمی	مکانیزم اصلی	اقدام اصلی	نوع مکتب	پیام مرتبط
مکتب تدبیر: یک فرایند مفهومی	اوایل دهه ۱۹۷۰	P.Sleznick K.Andrews	---	تطابق بین عوامل داخلی و خارجی سازمان	تفکر	تجویزی	قبل از اقدام فکر کن
مکتب برنامه ریزی: یک فرایند رسمی	دهه ۱۹۷۰ به اوج دنیای راهبرد رسید	I.Ansoff	نظریه سیستم ها سایبرنتیک	رسمیت بخشیدن به فرایند راهبرد	برنامه ریزی	تجویزی	یک اقدام به موقع، از ده اقدام دیگر جلوگیری می کند.
مکتب جایگاه یابی: یک فرایند تحلیلی	دهه ۱۹۸۰	دانشگاه Purdue M.E. Porter	اقتصاد و علوم نظامی	تحلیل شرایط	محاسبه داده ها	تجویزی	به هیچ چیز غیر از حقایق تکیه مکن
مکتب کارآفرینی: یک فرایند آرمان گرایانه	---	J.A. Shumpeter	---	دیدگاه سازی	تمرکز بر محور کارآفرین	توصیفی	ای راهبر، ما را نیز با خود ببر
مکتب ادراکی: یک فرایند ذهنی	از دهه ۱۹۸۰	H.A. simon J.G. March	روانشناسی	تطابق با خلاقیت	مراقبت از محیط	توصیفی	من آنچه را که بینم، باور می کنم
مکتب یادگیری: یک فرایند خودجوش		C.E. Lindbliom J.E. Quinn G. Hamel	نظریات یادگیری آشناختگی	یادگیری	تجربه از محیط	توصیفی	اگر موفق نشدی، دوباره سعی کن
مکتب قدرت گرایی: یک فرایند چانه زنی		G.T.Allison J.Pfeffer	علوم سیاسی	ارتقاء	انباشت قدرت	توصیفی	فقط دنبال عالی ترین سطح باش
مکتب فرهنگی: یک فرایند اجتماعی	عمده موفقیت ها در دهه ۱۹۸۰	E.Rhenman R.Normann	مردم شناسی	همبستگی	تداوم بخشیدن	توصیفی	هیچگاه یک انسان از جامعه خود، کاملاً جدا نمی شود
مکتب محیط گرایی: یک فرایند عکس العملی		M.T.Hannan J.Freeman	زیست شناسی	عکس العمل مناسب	هماهنگی با محیط	توصیفی	همه چیز بستگی به محیط دارد.
مکتب تلفیقی: یک فرایند دگر دیسی		A.D.Chandler H.Mintzberg	تاریخ	یکپارچگی سازی دگر دیسی	تجمیع	توصیفی	برای هر چیز دوره ای وجود دارد.

**۴-۱ - مکتب تدبیر<sup>۱</sup>: یک فرایند مفهومی**

در این مکتب شکل‌گیری راهبرد از طریق ایجاد تطابق بین نفاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدات خارجی انجام می‌شود. در این راستا، مدیر ارشد سازمان راهبردهای ساده، شفاف و منحصر به فردی را فرموله می‌کند و بدین لحاظ به راحتی قابل پیاده شدن است.

**۴-۲ - مکتب برنامه‌ریزی<sup>۲</sup>: یک فرایند رسمی**

این مکتب، اغلب فرضیات مکتب تدبیر را دربردارد. به استثنای این مفهوم که: فرایند تدوین راهبرد نه فقط یک کار ذهنی بلکه یک کار رسمی و سیستماتیک است که قابل تفکیک به گام‌های مشخص، کنترل با چک لیست‌ها و اجرا با فنون مدیریتی می‌باشد. در این مکتب، نقش محوری مدیر ارشد در تدوین راهبرد (مکتب تدبیر) به طرح‌ریزان ستادی سپرده می‌شود.

**۴-۳ - مکتب جایگاه‌یابی<sup>۳</sup>: یک فرایند تحلیلی**

ماهیت این مکتب، تجویزی است. این مکتب در کارکرد نظامی، سابقه طولانی دارد و مفاهیم آن در ادبیات مربوط به ژنرال چینی سان تزو به چشم می‌خورد. در این مکتب، راهبرد در قالب فرایندهای تحلیلی ساختار یافته از محیط، به منظور انتخاب جایگاه مناسب برای برتری بر رقیب تعریف می‌شود. این رویکرد نقش تحلیل‌گران، مشاورین و آکادمیسین‌ها را در برنامه‌ریزی سازمانی برجسته کرده و داده‌های واقعی را مبنای کار قرار می‌دهد.

**۴-۴ - مکتب کارآفرینی<sup>۴</sup>: یک فرایند آرمان‌گرایانه**

در مکتب کارآفرینی درست مشابه مکتب تدبیر فرایند با محوریت مدیر ارشد اجرایی انجام می‌شود ولی برخلاف مکتب برنامه‌ریزی، مبنای کار شهود است. این رویکرد، راهبردها

- 
- 1 - Design School
  - 2 - Planning School
  - 3 - Positioning School
  - 4 - Entrepreneurial School



را از تدابیر، طرح‌ها و جایگاه‌یابی دقیق و شفاف به چشم‌اندازهای مبهم و دورنماهای گسترده‌ای (که اغلب به واسطه چارچوب‌های فکری خاصی قابل درک است) مبدل می‌سازد. این ماهیت، مکتب کارآفرینی را به زمینه‌های خاص، تازه واردها، شرکت‌های کوچک با بازارهای محدود و رهبران قدرتمندی که نقش نجات شرکت‌های ورشکسته را بر عهده دارند، متوجه می‌سازد، هرچند هیچ سازمانی از دیدگاه‌های یک رهبر خلاق بی‌نیاز نیست. ولی در این رویکرد رهبر سازمان، بر پیاده‌سازی راهبرد و تحقق چشم‌انداز آن، کنترل نزدیک دارد.

#### ۴-۵ - مکتب ادراکی<sup>۱</sup>: یک فرایند ذهنی

راهبرد در ذهن افراد، در قالب چارچوب‌ها، الگوها، نقشه‌ها، برداشت‌ها یا تمهیدات ساخته می‌شود، ما در مورد فرایند ذهنی این شکل‌گیری چه می‌دانیم؟ از دهه ۱۹۸۰ تا به امروز مطالعات زیادی درخصوص مبانی ادراکی ساخته شدن راهبرد و مفاهیمی نظیر پردازش اطلاعات، نقشه‌برداری از ساختار دانش و مهارت‌های ادراکی انجام گرفته است. نتیجه این مطالعات، هرچند اندک بوده و لیکن در درک انسان از چگونگی شکل‌گیری یک راهبرد، بسیار مهم است. یک شاخه این مکتب با ذهن‌گرایی بیشتر به جای تصویر ذهنی از حقیقت بیرونی (و واقعی)، تفسیرهای خلاقانه از کسب و کار را مبنای ساختن راهبرد می‌داند.

#### ۴-۶ - مکتب یادگیری<sup>۲</sup>: یک فرایند خودجوش

از تمام مکاتب توصیفی، تنها مکتب یادگیری توانسته است یک جایگاه واقعی برای خود پیدا کرده و بر حوزه راهبرد تسلط یابد. این مکتب در بستری از نظریاتی چون راهبرد گام به گام گسسته<sup>۳</sup>، راهبرد گام به گام منطقی<sup>۴</sup>، راهبردهای خودجوش توسعه یافته است. این مکتب با مکاتب قبلی کاملاً متفاوت است و در آن راهبردها، پدیده خودجوشی دانسته می‌شود.

1 - Cognitive School

2 - Learning School

3 - Lindblom

4 - Quinn

**۴-۷ - مکتب قدرت‌گرایی<sup>۱</sup>: یک فرایند چانه‌زنی**

این مکتب، ریشه شکل‌گیری راهبرد را در قدرت می‌داند. در این رابطه دو محور متمایز قابل تشخیص است. در محور اول، قدرت‌های خود داخل سازمان و فرایندهایی نظیر مذاکره، اقناع و مقابله ما بین بازیگران دارنده قدرت، مبنای شکل‌گیری راهبرد دانسته می‌شود. در محور دوم از دیدگان کلان، هویت راهبردی سازمان با قدرتی که در میان شرکت‌های همکار، شرکاء و سایر اعضای شبکه کاری دارد تعریف می‌شود. این قدرت، مبنای چانه‌زنی برای هدایت راهبردهای جمعی در راستای منافع سازمان دانسته می‌شود.

**۴-۸ - مکتب فرهنگی<sup>۲</sup>: یک فرایند اجتماعی**

این مکتب، نقطه مقابل مکتب قدرت‌گرایی است. در قدرت‌گرایی، تمرکز بر مطلوبیت‌های فردی و جزءنگری بود و اساس این مکتب بر مطلوبیت‌های جمعی و یکپارچگی است. ... در این مکتب، شرکت‌های ژاپنی پیشنهاد می‌دهند و تنها پس از موفقیت‌های آنان در دهه ۱۹۸۰ بود که توجه شرکت‌های آمریکایی به آن جلب شد. در اروپا نیز سوئد، مطالعات قابل توجهی را در این راستا انجام داده است.

**۴-۹ - مکتب محیط‌گرایی<sup>۳</sup>: یک فرایند عکس‌العملی**

این مکتب، شاید دقیقاً الگوهای راهبرد را تبعیت نکند ولی مبنای آن که توجه به توسعه درجات آزادی سازمان برای مانور در مقابل تغییرات محیطی است یک مفهوم جذاب راهبردی است. مبنای علمی این مکتب را می‌توان «نظریه اقتضایی» دانست و مکانیزم اصلی آن تشخیص پاسخ مناسب سازمان به شرایط مقطعی محیط است.

---

1 - Power School  
2 - Cultural School  
3 - Environmental School

#### ۱۰-۴ - مکتب تلفیقی<sup>۱</sup>: یک فرایند دگردیسی

این مکتب از یک سو توصیفی است و سازمان‌ها را به صورت گروه‌هایی از رقبا می‌نگرد. و از سوی دیگر تمام مکاتب را در جای خود، معتبر دانسته و آن‌ها را یکپارچه تصور می‌کند. برای مثال، مکتب برنامه‌ریزی برای سازمان‌های مکانیکی در محیط نسبتاً پایدار و رویکردی اثربخش خواهد بود و در عین حال مکتب کارآفرینی برای شرایط راه‌اندازی یک کسب و کار، کارساز است. سازمان‌ها در چرخه عمر خود، مراحل مختلفی را تجربه می‌کنند و این را می‌توان نوعی دگردیسی دانست. مکتب تلفیقی هر یک از مکاتب را برای یک مرحله از این دگردیسی مناسب می‌داند و تضاد ظاهری بین آن‌ها را در یکپارچگی و کامل‌کنندگی تعریف می‌کند. (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۴: ۱۹۵-۱۸۵)

#### ۵ - الگوها و روش‌های تدوین راهبرد

در واقع، روشی استاندارد برای تدوین راهبرد منابع انسانی، وجود ندارد. علاوه بر این فرآیند تدوین راهبرد منابع انسانی، اغلب به اندازه خودمحتوای راهبرد، اهمیت دارد. زیرا از طریق کار روی مسائل راهبردی و برجسته کردن موارد اختلاف، عقاید جدیدی ظهور می‌کند که در نهایت، به توافق بر سر آرمان‌های سازمان می‌انجامد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰: ۱۰۰)

#### ۱-۵ - سه روش اصلی دلری و دتی

دلری و دتی (۱۹۹۶) سه روش اصلی را برای طراحی راهبرد منابع انسانی شرح داده‌اند که عبارتند از: «روش جهان شمول»، «روش اقتضایی» و «روش ترکیبی». ریچاردسون و تامپسون (۱۹۹۹) دو روش اول را به ترتیب «بهترین روش» و «بهترین هماهنگی» نامیده‌اند و نام روش آخر را تغییر نداده‌اند. مقصود گست (۱۹۹۷) از «هماهنگی یا تناسب»، مجموعه‌ای است ایده‌آل از روش‌ها، مثل روش اقتضایی. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰: ۸۲)

۱-۱-۵ - بهترین روش / روش جهان شمول<sup>۱</sup>

این نگرش بر پایه این باور استوار است که مجموعه‌ای از بهترین روش‌ها برای مدیریت منابع انسانی وجود دارد و انتخاب آنها موجب بهینه شدن عملکرد سازمان می‌شود. شاید بهترین مجموعه شناخته شده، فهرست پففر است که از هفت روش منابع انسانی مورد استفاده در سازمان‌های موفق تشکیل می‌گردد، این روش‌ها عبارتند از:

۱ - امنیت شغلی یعنی کارکنان صرفاً برای چیزهایی مثل بحران یا رکود اقتصادی یا اشتباهات استراتژیک مدیریت، که نقشی در آنها نیز ندارند، اخراج نمی‌شوند. این مسئله برای اجرای چنین روش‌های مدیریت عملکرد بالا مثل استخدام گزینشی، آموزش گسترده، تعمیم و نشر اطلاعات و تفویض اختیار، ضروری و بنیادی‌اند. شرکت معمولاً بر روی کارکنانی که موقتی‌اند سرمایه‌گذاری نمی‌کند و اگر سیاست شرکت پرهیز از اخراج یا انفصال از خدمت کارکنان است، شرکت با وسواس و دقت بیشتری به امر استخدام کارکنان اقدام خواهد نمود.

۲ - استخدام با دقت بسیار اجرای این روش مستلزم آن است که سازمان مهارت‌های اساسی مورد نیاز خود را به صراحت اعلام دارد تا بتوان براساس این نیازها و ویژگی‌ها که تغییر آنها دشوار یا غیرممکن است کارکنان را انتخاب کرد و به آنها رفتارها و مهارت‌هایی را آموزش داد که به سهولت قابل یادگیری باشند. در این روش، کارکنانی استخدام می‌شوند که ویژگی‌های لازم، ارزش‌ها و تناسب و قابلیت سازگاری فرهنگی را داشته باشد. این قبیل ویژگی‌ها را نمی‌توان به راحتی تغییر یا آموزش داد و براساس آنها عملکرد کارکنان ارزیابی می‌شود.

۳ - گروه‌های خود مدیر این گروه‌ها ترکیب دقیقی از سیستم مدیریت با عملکرد بالیند. آنها:

الف) کنترل براساس عملکرد همکار را جایگزین کنترل سلسله مراتبی می‌کند،

ب) با چنین جایگزینی، تعدادی از سطوح سازمانی را حذف می‌کنند،

پ) به کارکنان امکان می دهند عقاید خود را برای تولید بهتر و ارائه راه حل های خلاق تر برای حل مشکلات ابراز کنند.

۴ - پرداخت بالا به اقتضا و براساس عملکرد این روش بیشتر در سیستم های کاری با عملکرد بالا دیده می شود. چنین سیستم پرداختی می تواند اقتضایی و براساس عملکرد سازمان باشد، مثل تسهیم عواید یا تسهیم سود، یا آن را می توان به عملکرد گروهی یا فردی یا مهارت فردی مربوط کرد.

۵ - آموزش تمام روش های کاری عملکرد بالا به اهمیت آموزش در پرورش کارکنان ماهر و با انگیزه تأکید می کند که بتوانند وظایف مورد نیاز را اجرا کنند.

۶ - کاهش تفاوت ها و تبعیض ها مبنای سیستم های کاری عملکرد بالا این است که سازمان ها اگر بتوانند افکار، مهارت ها و تلاش کلیه کارکنان را جلب کنند، می توانند به سطح بالاتری از عملکرد کارکنان دست یابند. اما این امر، محقق نخواهد شد مگر اینکه تبعیض ها و علائم دال بر بی ارزشی یا کم ارزش بودن کارکنان، رفع شود.

۷ - تسهیم یا نشر اطلاعات به دو دلیل این روش ترکیبی اساسی از سیستم های کاری عملکرد بالا است. اولاً، تسهیم اطلاعات مربوط به عملکرد مالی شرکت و راهبردهای آن، این پیام را به کارکنان منتقل می کند که آنها مورد اعتمادند. ثانیاً، حتی کارکنان با انگیزه و آموزش دیده نمی توانند بدون در اختیار داشتن اطلاعات مربوط به ابعاد مهم عملکرد در شرکت و همچنین دیدن آموزش نحوه تفسیر و استفاده از آن اطلاعات، در امر افزایش و ارتقای عملکرد شرکت مشارکت کنند و مؤثر باشند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۲: ۸۸-۸۲)

## ۲-۱-۵ - بهترین هماهنگی / روش اقتضایی<sup>۱</sup>

بسیاری از صاحب نظران بر این باورند که روش «بهترین هماهنگی» از روش «بهترین

روش»، مهم‌تر است. نمی‌توان هیچگونه نسخه جهان‌شمولی درخصوص سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی، تجویز کرد. هر روش به شرایط و محیط بستگی دارد. این مطلب به این معنا نیست که باید «روش خوب» یعنی روشی را که به خوبی در یک محیط جواب می‌دهد نادیده گرفت. تعیین استاندارد روشی است برای شناسایی حوزه‌های خلاقیت یا پرورش. اما سازمان از آگاهی از روش‌های مناسب و نامناسب می‌تواند روش مناسب خود را انتخاب کند و بفهمد که برای تأمین نیازهای عملیاتی و استراتژیک چه باید بکند. نقطه شروع، تجزیه و تحلیل نیازهای تجاری شرکت با توجه به بافت آن (فرهنگ، ساختار، فناوری و فرآیندها) است. به این وسیله شاید به راحتی بتوان فهمید که چه باید کرد. سپس می‌توان از برخی اجزای روش «بهترین روش» استفاده کرد و روشی را طراحی کرد که به خوبی بتواند نیازهای تجاری شرکت را تأمین کند.

اما «بهترین هماهنگی» مشکلاتی دارد، همان طور که پرسل (۱۹۹۹) اشاره کرده است: جست‌وجوی یک مدل سازگار کننده یا اقتضایی مدیریت منابع انسانی، به خاطر ممکن نبودن مدل‌سازی کلیه متغیرهای اقتضایی، دشواری نشان دادن ارتباط بین آنها و نحوه تأثیر تغییر یک متغیر روی دیگر متغیرها، دشوار شده است. از نظر «پرسل» سازمان‌ها باید به جای توجه به روش‌های «بهترین هماهنگی» و «بهترین روش» به فرآیندهای تغییر سازمانی توجه کنند تا در دام منطق انتخاب معقول نیفتند.

### ۳-۱-۵ - جمع کردن/ روش ترکیبی<sup>۱</sup>

ریچاردسون و تامپسون (۱۹۹۹) می‌گویند: «موفقیت یک استراتژی به ترکیب هماهنگی بیرونی یا «عمودی» و هماهنگی درونی یا «افقی» بستگی دارد. این مسئله بر اهمیت «مجموعه‌های» روش‌های منابع انسانی افزوده است». این دو معتقدند که مک دافی (۱۹۹۵)،

1 - Configurational Bundling

آرتور (۱۹۹۲) و ایکنیوسکی و همکارانش، توان سازمان‌ها در تعیین ترکیب روش‌ها را کشف کرده‌اند و پی برده‌اند که آیا عملکرد سازمان تابع چنین مجموعه‌ای است یا خیر. آنها نتیجه گرفتند که شرکتی که مجموعه‌ای از روش‌های منابع انسانی را استفاده می‌کند، عملکرد بهتری خواهد داشت؛ مشروط به آن که به سطح بالایی از هماهنگی میان این روش‌ها با استراتژی رقابتی خود دست یابد.

مک دافی (۱۹۹۵) معتقد است که: فکر «جمع کردن» تلویحاً این مطلب را بیان می‌کند که روش‌های موجود در یک مجموعه با یکدیگر در ارتباط‌اند و از ثبات درونی برخوردارند و هر چه این انسجام و ثبات بیشتر باشد، عملکرد شرکت بیشتر خواهد بود، زیرا مجموعه روش‌های مختلف موجب تقویت یکدیگر می‌شوند.

مشکل موجود در روش جمع کردن این است که تصمیم‌گیری درخصوص این که راه ارتباط دادن روش‌های مختلف به یکدیگر چیست، دشوار می‌باشد. مدرکی وجود ندارد که نشان بدهد یک مجموعه بهتر از یک مجموعه دیگر کار می‌کند، اگرچه روش مدیریت عملکرد و چارچوب شایستگی دو روش مناسب به شمار می‌روند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۲: ۹۱-۸۲)

## ۲-۵- روش سه مرحله‌ای تصمیم‌گیری

از دیدگاه دیگری برای تدوین راهبرد روش‌هایی در یک چارچوب تصمیم‌گیری سه مرحله‌ای مطرح می‌شود که طراحان آن بر این باور هستند که با استفاده از این چارچوب انواع سازمان‌ها می‌توانند راهبردهای خود را شناسایی، ارزیابی و گزینش نمایند این مراحل عبارتند از: مرحله اول چارچوب تدوین راهبردها شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس بررسی رقابت می‌شود. مرحله اول که آن را مرحله ورودی می‌نامند اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین راهبردها مشخص می‌شود.

مرحله دوم که آن را مرحله مقایسه می‌نامند، به انواع راهبردها امکان‌پذیر توجه می‌شود و به همین منظور بین عوامل داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌گردد. روش‌ها یا ابزارهایی که در مرحله دوم مورد استفاده قرار می‌گیرند، به شرح زیرند: ماتریس

تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی، ماتریس گروه مشاوران بُستن؛ ماتریس عوامل داخلی و خارجی و ماتریس راهبرد اصلی. مرحله سوم که آن را مرحله تصمیم‌گیری می‌نامند تنها از یک روش منحصر به فرد، یعنی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی استفاده می‌شود. در ماتریس مزبور از اطلاعات ارائه شده در مرحله اول استفاده می‌شود تا بتوان انواع راهبردهای قابل اجرا را که در مرحله دوم شناسایی شده‌اند، به شیوه‌ای عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار داد. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی جذابیت نسبی انواع راهبردها را مشخص می‌نماید و بدین گونه برای انتخاب راهبردهای خاص یک مبنای عینی (بدون اعمال نظر شخصی) ارائه می‌نماید.

مرحله اول: مرحله ورودی		ماتریس ارزیابی عوامل خارجی <sup>۱</sup>		ماتریس بررسی رقابت <sup>۲</sup>		ماتریس ارزیابی عوامل داخلی <sup>۳</sup>	
مرحله دوم: مرحله مقایسه							
ماتریس تهدیدات		ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی <sup>۵</sup>		ماتریس گروه مشاوران بُستن <sup>۶</sup>		ماتریس داخلی خارجی <sup>۷</sup>	
فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت <sup>۴</sup>						ماتریس راهبرد اصلی	
مرحله سوم: مرحله تصمیم‌گیری							
ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی <sup>۸</sup>							

در به کارگیری تمام ۹ روش متعلق به چارچوب تحلیلی تدوین راهبرد، باید یکپارچگی

- 1 - External factors Evaluatain (EFE)
- 2 - Competitive profile matrix (CPM)
- 3 - Internalfactor Evaluation (IFE)
- 4 - Threats-Opportunities-weakness- Strengths (TOWS)
- 5 - Straegic position and an action Evaluation (SPACE)
- 6 - Boston Consulting Group (BCG)
- 7 - Interanl-External (IE)
- 8 - Quantitative Strategic Plannang Matrix (QSPM)



در قضاوت های شهودی و تجزیه و تحلیل های منطقی را در نظر داشت. برای تعیین راهبردها و هدف های بلند مدت بخش های یک سازمان از همین روش های تدوین راهبرد استفاده می کنند. تجزیه و تحلیل های بخشی مبنایی را به دست می دهند که می توان بدان وسیله، در سطح کل شرکت، راهبردها را شناسایی، ارزیابی و انتخاب کرد. (دیوید، ۱۳۸۴: ۳۵۶)

#### ۶- راهبردهای منابع انسانی در سازمان های مختلف

میلز و اسنو (۱۹۷۸) سه نوع راهبرد سازمانی را معرفی کرده اند که می توانند پایه ای برای تجزیه و تحلیل و ارزیابی راهبردهای سازمانی باشند. روش های بهره گیری از این سه نوع راهبرد، طبق نظر مارچینگتون و ویکلینسون (۱۹۹۶) به شرح زیر می باشد.

۶-۱ - در سازمان های نافع، که به دنبال ثبات، تمرکزگرایی، تولید انبوه، کاهش هزینه های تولید و کنترل فشرده و دقیق می باشند، راهبرد منابع انسانی به بهره گیری محدود از منابع بیرونی، ارتقای کارکنان خود سازمان، آموزش گسترده و اجرای یک سیستم پاداش که بر انسجام درونی مبتنی باشد؛ تأکید می کند.

۶-۲ - در سازمان های فرصت طلب، که به دنبال فرصت های جدید، تمرکز بر توسعه و باور انعطاف پذیری می باشند، راهبرد منابع انسانی بر جذب نیرو از طریق بهره گیری از تکنیک های پیچیده گزینش و جذب نیرو تأکید می کند. آموزش، با هدف تأمین نیازهای سازمانی اجرا می شود و سیستم پاداش نتیجه گر است.

۶-۳ - در سازمان های تحلیل گر، که به دنبال کسب منافع و مزایای هر دو نوع بالا می باشند، راهبردهای منابع انسانی معمولاً متنوع تر یا ترکیبی اند.

#### عوامل مؤثر در تدوین راهبرد منابع انسانی

هندری و پیترگو (۱۹۸۶) می گویند، طراحی و اجرای راهبرد فرآیندی است پیچیده، که شدیداً تحت تأثیر عوامل تاریخی و محیطی قرار دارد. در چنین شرایطی، همان طور که گست (۱۹۹۱) سؤال کرده است، چگونه می توان بین راهبرد شرکت و راهبرد منابع انسانی هماهنگی

ایجاد کرد؟ تراس (۱۹۹۹) اشاره کرده است که پذیرش برخی مدل‌های سازگار کننده مدیریت راهبردی منابع انسانی به معنای آن است که رابطه‌ای مستقیم و خطی، بین راهبرد شرکت و راهبرد منابع انسانی وجود دارد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۲: ۷۱)

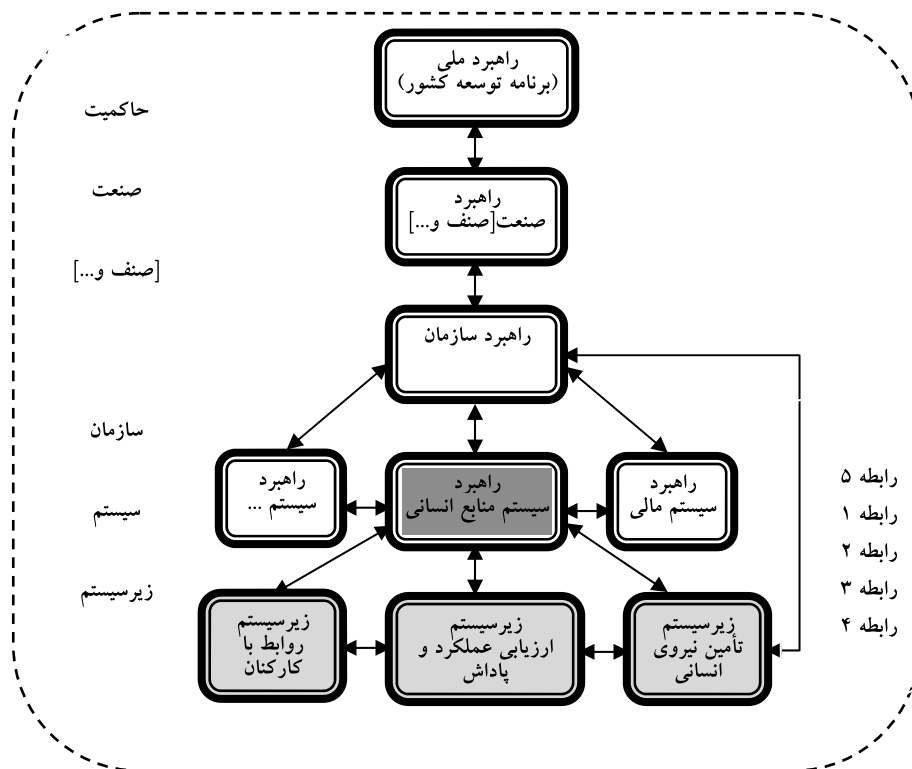
ادبیات راهبرد منابع انسانی، مبین ضرورت روابط بین راهبردهای مختلف بشرح زیر می‌باشد که شکل شماره (۳) آن را نشان می‌دهد.

- رابطه ۱: میان راهبرد منابع انسانی و راهبرد سازمان، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی)
- رابطه ۲: میان راهبرد منابع انسانی و راهبرد سایر واحدهای سازمانی، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (افقی)
- رابطه ۳: میان راهبرد منابع انسانی و زیرسیستم‌های منابع انسانی، برای ایجاد هماهنگی درونی (عمودی)
- رابطه ۴: میان زیرسیستم‌های منابع انسانی، برای ایجاد هماهنگی درونی (افقی)
- رابطه ۵: میان زیرسیستم‌های منابع انسانی با راهبرد سازمان، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی) زیرسیستم‌ها

منتقدان، اگرچه این الگوها را منطقی می‌دانند، آن را غیرواقعی دانسته و معتقدند الزاماتی که تعیین کننده راهبردهای منابع انسانی می‌باشند منحصراً راهبردهای بالادستی نبوده، بلکه عوامل دیگری نیز در تدوین راهبردهای منابع انسانی مؤثرند.

«هامل» براساس مطالعاتی که انجام داده است، پنج توصیه اساسی را در فراهم کردن زمینه خلق راهبرد اثربخش پیشنهاد می‌کند:

- ۱ - پیشنهاد جدید: مدیران ارشد سازمان می‌بایستی خلق راهبرد را در انحصار خود ندانند و هوشیارانه لایه‌های بعدی را ترغیب به فعالیت در این خصوص نمایند.
- ۲ - گفتگوهای جدید: چنانچه گفتگو در مورد راهبرد از حد متعارف فراتر رود، احتمال خلق یک راهبرد جدید نیز افزایش خواهد یافت. هرچند می‌بایستی از آفت‌های آن اجتناب کرد.



شکل شماره ۳ - روابط راهبردی سیستم منابع انسانی (مورعی، ۱۳۸۲)

۱ - احساسات جدید: عامل دیگر، بهره‌گیری از حس اکتشافی است که تقریباً در هر انسانی وجود دارد. باید این احساسات را به جستجوی راهبردهای ارزش‌آفرین معطوف کرد.

۲ - دیدگاه‌های جدید: دیدگاه‌های جدیدی که امکان رؤیت حیطه فعالیت، توانایی‌های شرکت و نیازهای مشتری را فراهم سازد، ابداع راهبرد را تسریع می‌کند.

۳ - تجارب جدید: تجربه در شرایطی که خالی از مخاطره باشد کمک می‌کند تا اثربخشی راهبردها آزمون شود، ایده‌هایی که از گفتگوهای فراگیر درباره راهبرد نشأت می‌گیرند، هیچ‌یک بی‌نقص نیستند. تجربه کردن این ایده‌ها در قلمرو بازار نکات

ارزشمندی را برای خلق یک راهبرد کارساز آشکار می‌کند.

یکی از اصطلاحات جدید در دنیای راهبرد «تفکر راهبردی» است. هنوز هیچ تعریف مشخص و همه‌پذیری برای این اصطلاح وجود ندارد ولی همگان در این اندیشه که تفکر راهبردی می‌تواند زیربنای مناسبی برای راهبردهای خلاق و اثربخش باشد، اتفاق نظر دارند. هامل و پراهالاد تفکر راهبردی را شیوه خاصی برای اندیشیدن می‌دانند که می‌توان آنرا «مهارت معماری راهبرد» دانست.

راهبرد خلاق حاصل تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی تسهیل روند کار و پیاده‌سازی نتایج آن را بر عهده دارد. لیدکا برای تفکر راهبردی پنج ویژگی قائل است:

۱ - نگرش سیستمیک: تفکر راهبردی بر مبنای نگرش سیستمیک کامل، ارزش‌ها را در ذهن خود ایجاد کرده و ارتباط بین اجزای آن را به خوبی درک می‌کند.

۲ - تمرکز بر هدف: تفکر راهبردی جهت‌گیری سازمان را مشخص می‌سازد و آن را در کانون توجه سازمان قرار می‌دهد. این تمرکز به سازمان و افراد اجازه می‌دهد تا تمامی انرژی خود را در این جهت صرف کند.

۳ - فرصت‌جویی هوشمندانه: در تفکر راهبردی، کشف فرصت‌ها و بهره‌گیری از آن‌ها یک اصل مهم است. این ویژگی به مفهوم استقبال از تجارب و موضوعات جدید است و سازمان را برای اتخاذ راهبردهای تازه در جهت فرصت‌های جدید آماده می‌سازد.

۴ - تفکر در زمان: تفکر راهبردی، تفکری در طول زمان است که گذشته، حال و آینده را به هم پیوند می‌دهد. راهبرد نیز پلی بین حال (وضع موجود) و آینده (وضع مطلوب) است.

۵ - فرضیه‌سازی: فرضیه‌سازی، حلقه‌ وصل بین خصوصیات خلاقانه و تحلیلی تفکر راهبردی است. تفکر راهبردی، هم خلاق است و هم از ابزار تحلیلی، بهره می‌جوید. این تلفیق از طریق فرضیه‌سازی (خلاقیت) و آزمون فرضیه (تحلیل) صورت پذیرد.

(غفاریان و کیانی، ۱۳۸۳: ۳۴-۲۵)

در مدیریت راهبردی منابع انسانی، خود فرآیند طراحی می‌تواند به اندازه محتوای راهبرد

مهم باشد. تیسون و ویچر (۱۹۹۴) هم چنین براساس تحقیقات خود عنوان داشته اند که: فرآیند طراحی راهبرد منابع انسانی اغلب به اندازه خود محتوای راهبرد مهم بوده است. ادعا کرده اند که از طریق کار روی مسایل راهبردی و برجسته کردن موارد تنش، عقاید جدیدی ظهور کرده است و بر سر آرمان های سازمان توافق حاصل شده است. (آرمسترانگ، ۱۳۸۲: ۱۰۰)

امروزه مدیران منابع انسانی برای تدوین راهبرد در سازمان ها با مشکلات گوناگونی، روبرو می باشند و در حوزه راهبردی منابع انسانی، چالش هایی فراروی مدیران منابع انسانی قرار دارد که این چالش ها در قالب سؤالات ذیل مطرح است:

الف) چگونه می توان بین زیرسیستم های منابع انسانی (مانند: برنامه ریزی منابع انسانی، نظام تأمین، آموزش و تربیت، ارزیابی عملکرد، نگهداری، روابط با کارکنان، و پایان خدمت موظف هماهنگی درونی، یعنی یکپارچگی و انسجام، ایجاد کرد؟

ب) چگونه می توان بین سیستم منابع انسانی با سایر سیستم های همپراز در سازمان (مانند: مالی و حسابداری، بازرگانی، تحقیق و توسعه، و اطلاعات ...) یکپارچگی و هماهنگی بیرونی (افقی) برقرار کرد؟

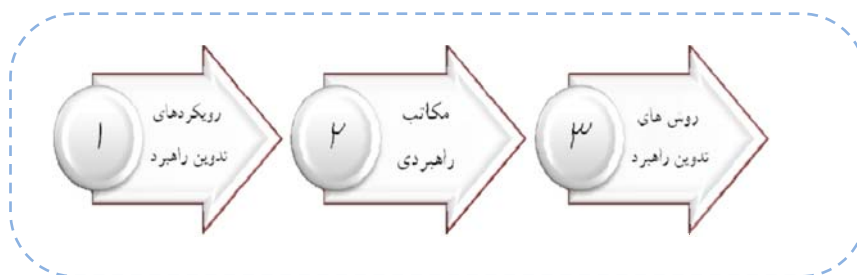
ج) چگونه می توان بین راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای بالا دستی (مانند: راهبرد کسب و کار و راهبرد سازمان) یکپارچگی و هماهنگی بیرونی (عمودی) به وجود آورد؟ (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱: ۲۹)

## ۸ - نتیجه

با مرور به محتوای رویکردها و مکاتب متفاوت، می توان نتیجه گرفت که برای تدوین راهبرد، مباحث گوناگونی مدنظر قرار می گیرد. که تنوع رویکردهای مدیریتی، هدف، نوع تفکر، نگرش و اندیشیدن، مدت زمان برنامه ها، هنجاری یا تجویزی بودن، عقلایی یا طبیعی بودن، تمرکز به عوامل داخلی یا خارجی، توجه یا بی توجهی به راهبردهای افقی و عمودی و... از جمله این مبانی می باشد.

از آنچه مرور شد، مشخص می شود، که روش منحصر به فردی برای تدوین راهبرد منابع

انسانی وجود ندارد، به علاوه گویا در موارد بسیاری، الفاظ فوق به صورت مترادف به کار رفته و تشخیص و تفکیک موضوع را با ابهامات و تعبیر متفاوتی مواجه نموده است که در نتیجه نمی‌توان به راحتی بین آنها ترتیب و تقدم خاصی را معلوم نمود. با این حال برای تدوین مناسب و دقیق‌تر آن، به ترتیب؛ مطالعه رویکرد، مکاتب و روش‌ها پیشنهاد می‌شود. که لازم است پس از اخذ رهنمودهای کلی از رویکردها در عناصر، پیام‌ها و آمال مکاتب، تعمق نموده و یکی از آنها و یا تلفیقی از آنها را انتخاب، و از روشی که مقاصد پیش‌بینی شده را تأمین نماید بهره جست. در واقع توجه به فرایند، مندرج در شکل شماره ۴، عمل به مرحله صفر (توافقات اولیه) مدیریت راهبردی می‌باشد. که قبل از تدوین باید به صورت جدی مورد توجه قرار گیرد.



شکل شماره ۴ - مراحل قبل از تدوین راهبرد منابع انسانی (رستمی‌نیا، ۱۳۸۸)

### منابع

- ۱ - آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۰)، راهبردهای مدیریت منابع انسانی (مترجم خدایار ابیلی و حسن موفق) تهران: فرا.
- ۲ - آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (مترجم سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی)، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۳ - امام خمینی (ره)، صحیفه نور، جلد ۲۱.
- ۴ - بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن (۱۳۸۱)، استراتژی منابع انسانی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۵ - برایسون، جان. ام. (۱۳۸۶)، برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی و غیرانتفاعی (مترجم عباس منوریان)، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- ۶ - جیمز، براین و کویین، هنری و مینتزربرگ و رابرت ام. جیمز، (۱۳۷۶)، مدیریت استراتژیک (مترجم محمد صائبی)، تهران: مرکز آموزش دولتی.
- ۷ - حسینی، سید محمود (تابستان ۱۳۷۸)، مفهوم استراتژی در ادبیات مدیریت، مجله مجتمع آموزش عالی قم، (سال اول) شماره دوم.
- ۸ - دیوید هانگر، جی و ویلن، توماس ال. (۱۳۸۴)، مبانی مدیریت استراتژیک (مترجمان محمد اعرابی و داود ایزدی)، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۹ - دیوید، آرفرد (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک (مترجمان علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۱۰ - رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۳)، مدیریت راهبردی (راهبرد) در اندیشه نظریه پردازان، دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
- ۱۱ - سرتو، ساموئل و پیتر پائول (۱۳۸۰)، مدیریت استراتژیک (ترجمه علی شمخانی)، تهران: دوره عالی جنگ سپاه.
- ۱۲ - عباس پور، عباس (۱۳۸۲)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران: انتشارات سمت.
- ۱۳ - غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (۱۳۸۳)، استراتژی اثربخش، تهران: فرا.
- ۱۴ - غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (۱۳۸۳)، ۵ فرمان، برای تفکر راهبردی سازمان، فرهنگی فرا.
- ۱۵ - مورعی، محمدهادی (۱۳۸۰)، توسعه مدل یک پارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (مطالعه موردی: شرکت مپنا) دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۱۶ - میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، بی جا.
- ۱۷ - میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۹) مدیریت منابع انسانی، روابط کار در سازمان های چندبخشی، تدبیر، شماره ۱۰۶.

