

## تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: بندر امیرآباد)

رضا محمود جانلو<sup>۱\*</sup>

\*نویسنده مسئول

تاریخ دریافت: ۹۵/۳/۱۶

تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۰/۱۸

© نشریه صنعت حمل و نقل دریایی ۱۳۹۶، تمامی حقوق این اثر متعلق به نشریه صنعت حمل و نقل دریایی است.

### چکیده

هدف از این تحقیق تدوین استراتژی منابع انسانی با به کارگیری تکنیک تجزیه و تحلیل عوامل محیطی است. در این رابطه یک مدل اقتباسی از بامبرگر و مشولم طراحی و استفاده شد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی از نوع پیمایشی است و جمع‌آوری اطلاعات به روش کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات شامل مرور مقالات، کتاب‌ها، بانک‌های اطلاعاتی و اینترنت می‌باشد. در این تحقیق از پرسشنامه استفاده شد. روایی پرسشنامه توسط استاد راهنما، و پایایی آن با ضریب  $0/84$  از طریق روش همسانی درونی (آلفای کرونباخ) تأیید شد. جامعه آماری شامل ۱۰۰ نفر از کارشناسان و مدیران بندر امیرآباد می‌باشد. حجم نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان به طور تصادفی ساده ۸۰ نفر انتخاب شد. روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات به صورت توصیفی و استنباطی می‌باشد و وزن‌دهی به مؤلفه‌ها بر اساس نظریه نقاط مرجع استراتژیک انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که استراتژی مناسب برای مشاغل مدیریتی، اصلی و خدماتی در بندر امیرآباد، استراتژی متعهدانه و استراتژی مناسب برای مشاغل خدماتی، استراتژی ثانویه می‌باشد. استراتژی‌ای که برای مشاغل خدماتی بندر امیرآباد مناسب است ساده، تکراری و استانداردپذیر می‌باشد. نیروی کار مورد نیاز برای استراتژی ثانویه به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود است و نیازی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی، نیروی انسانی، منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، نظریه نقاط مرجع استراتژیک.

## ۱- مقدمه

می‌باشد. مایکل پورتر معتقد است مهارت‌ها و انگیزش افراد یک شرکت و چگونگی به‌کارگیری آنها را می‌توان عامل مهم مزیت رقابتی آن شرکت، به حساب آورد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) به‌طور کلی، مدیریت منابع انسانی، به شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به‌منظور رسیدن به اهداف سازمان تعریف شده است. به بیان دیگر، مدیریت منابع انسانی عبارت از تحلیل نیازهای انسانی سازمان با توجه به شرایط متغیر و انجام اقدامات لازم برای پاسخگویی به این نیازها می‌باشد. مدیریت منابع انسانی را می‌توان نوعی رویکرد مدیریت بر افراد دانست که بر این چهار اصل استوار است:

(۱) کارکنان مهم‌ترین دارایی سازمان به حساب می‌آیند و موفقیت سازمان در گرو اعمال مدیریتی اثربخش بر آنها است، (۲) اگر سیاست‌های پرسنلی و خط مشی‌های سازمان با حصول اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک آن پیوند تنگاتنگی داشته باشد و سازمان در دستیابی به آن اهداف کمک کند، احتمال موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد، (۳) فرهنگ و ارزش‌های سازمان، جو سازمانی و رفتار مدیریتی منبعث از آن فرهنگ در دستیابی به برتری سازمان تاثیر عمده‌ای دارد، بنابراین، فرهنگ سازمان باید هدایت و اداره شود و (۴) ترغیب همه اعضای سازمان به همکاری با یکدیگر و رساندن آنان به احساس هدف مشترک، مستلزم تلاش مستمر است؛ به ویژه حفظ تعهد به تحول، نوعی ضرورت به حساب می‌آید. بررسی اصول یادشده، اهمیت استراتژیک مدیریت منابع را نشان می‌دهد. در واقع انجام موفقیت‌آمیز هر کاری در سازمان، اعم از برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر استراتژی‌های کلان سازمان، پیاده‌سازی برنامه‌های تحول و پیشبرد اهداف سازمانی بدون مدیریت و توجه جدی به منابع انسانی، امکان‌پذیر نخواهد بود. از این رو، نگاه استراتژیک به نیروی انسانی در قالب مدیریت استراتژیک منابع انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار شده است. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).

هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی کارکنان را فراهم می‌آورد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهره‌مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می‌شود (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). هدف یک سازمان از آن، ایجاد حس هدف‌مندی و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم امروزی است تا به ایمن وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنان سازمان از راه طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تامین شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).

## ۱-۳- اهمیت و ضرورت انجام پژوهش

اهمیت و ضرورت انجام چنین پژوهشی در بندر امیرآباد به این علت می‌باشد که سازمان‌های پیشرفته و برتر جهان موفقیت خود را تنها در گروهی تجهیزات پیشرفته و عوامل سخت افزاری نمی‌دانند بلکه با توجه به ماهیت و نقش برجسته منابع انسانی، در گروهی تدوین استراتژی منابع انسانی مناسب می‌دانند. به‌همین خاطر تدوین استراتژی منابع انسانی مناسب در بندر امیرآباد امری مهم و ضروری تلقی می‌شود. در کشور ما

امروزه اطلاعات و دانش با زندگی بشر چنان درهم‌آمیخته که عصر حاضر، عصر اطلاعات نامیده شده است. در این شرایط از یک‌سو، نقش انسان به عنوان مالک این دانش و اطلاعات در سازمان و نوع نگاه به او، سهم به‌سزایی در موفقیت یا شکست سازمان‌ها دارد. در نتیجه، اندیشه‌های تازه و دگرگونی‌های ریشه‌ای که در حوزه مدیریت منابع انسانی پدید آمده، با آنکه با ایستادگی یا مقاومت مواجه می‌شود، اما به آسانی پذیرفته شده و راه را برای بهره‌گیری بیشتر از توان تخصصی کارکنان سازمان هموار کرده است. از سوی دیگر، بیش از یک دهه است که اندیشمندان و مشاورین حوزه مدیریت منابع انسانی به این واقعیت بیش از پیش پی برده‌اند که برای استفاده موثر از نیروی انسانی در یک سازمان، گریزی از همسویی و یکپارچگی در زیرفرآیندهای حوزه منابع انسانی نمی‌باشد. به عبارت ساده‌تر، نمی‌توان بر جذب بهترین‌ها و شایسته‌ترین‌ها تأکید ورزید بدون آنکه زیرساخت‌های نگهداشت شایسته‌ترین‌ها را از قبل فراهم آورد و یا بر لزوم افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد اصرار ورزید، با آنکه سازمان فاقد نظام‌های مناسب پایش و اندازه‌گیری عملکرد کارکنان است. نگرش سازمان‌های رهسپار تعالی این است که پیش از هرگونه سرمایه‌گذاری، باید بر بهره‌گیری از سرمایه‌های فکری منابع انسانی خود تمرکز کنند، چرا که برای دستیابی به قابلیت نوآوری، این سرمایه‌های فکری و منابع انسانی‌اند که کم‌هزینه‌تر و پرفایده‌تر می‌باشند. در عصر حاضر که آنرا عصر اطلاعات و کارآفرینی می‌نامند، کیفیت منابع انسانی و نحوه به‌کارگیری این منابع حیاتی که در متون اسلامی تعبیر معادن طلا از آنها شده است، تضمین‌کننده موفقیت هر جامعه و سازمانی می‌باشد (مقیم، ۱۳۸۶)

## ۱-۱- اهداف تحقیق

## ۱-۱-۱- هدف اصلی

هدف اصلی تحقیق، تعیین استراتژی‌های مناسب مدیریت منابع انسانی در منطقه ویژه اقتصادی بندر امیرآباد می‌باشد.

## ۱-۱-۲- اهداف فرعی

اهداف فرعی تحقیق به این شرح‌اند: (۱) تعیین استراتژی‌های مناسب تأمین نیروی انسانی مورد نیاز در بندر امیرآباد، (۲) تعیین استراتژی‌های مناسب ارزیابی عملکرد و پاداش در بندر امیرآباد و (۳) تعیین استراتژی‌های مناسب روابط با کارکنان در بندر امیرآباد.

## ۱-۲- بیان مسئله

مفهوم مدیریت منابع انسانی، از اواسط دهه هشتاد میلادی معرفی شد و هدف از آن، ارائه روش‌هایی برای مدیریت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمان بود (سعادت، ۱۳۸۶). در عصر حاضر، به منابع انسانی سازمان، دیگر نه به عنوان منبع هزینه بلکه به منزله دارایی‌های ارزشمند سازمان برای کسب مزیت رقابتی نگریسته می‌شود. به همین دلیل برنامه‌ریزی در زمینه منابع انسانی از اولویت بالایی در سازمان‌ها برخوردار

استراتژی سازمان می‌باشند. چهار استراتژی مذکور عبارتند از: استراتژی مبتنی بر مهارت، استراتژی مبتنی بر بازار کار دست دوم، استراتژی صنعتی و استراتژی مبتنی بر حقوق و دستمزد.

دلری و داتی<sup>۴</sup> در سال ۲۰۱۴، سه استراتژی تامین نیرو از بازار، استراتژی داخلی و استراتژی میانه را شناسایی کردند و بارون و کریس سه استراتژی تامین نیرو از بازار کار داخلی، استراتژی ثانویه و استراتژی مبتنی بر تعهد را شناسایی و مطرح کردند.

برای ده‌ها سال، اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان، وظایف اصلی حوزه‌ای به نام مدیریت کارکنان بود؛ این وظایف بدون توجه به اینکه چگونه به یکدیگر مرتبط هستند انجام می‌شدند. اما اکنون حوزه‌ای به نام مدیریت منابع انسانی ایجاد شده است. مدیریت منابع انسانی آن‌طور که در حال حاضر معرفی می‌شود، تعمیمی از نیازمندی‌های سنتی اداره اثر بخش کارکنان است. در این حوزه درک مناسبی از رفتار بشری و مهارت استفاده از این درک و بینش لازم است. همچنین داشتن دانش و درک از وظایف مختلف کارکنان و آگاهی از شرایط محیطی ضروری است (صنعتی، ۱۳۸۶).

مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ ظهور کرد و به عنوان فصل جدیدی در مدیریت نیروی انسانی تکامل و توسعه یافت. اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی جایگزین مدیریت کارکنان نمی‌شود بلکه به فرایندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می‌نگرد. همچنین فلسفه اصلی آن تا حد قابل ملاحظه‌ای متفاوت از مفاهیم سنتی مدیریت کارکنان است. با این همه برخی از رویکردهای خاص مدیریت و روابط کارکنان می‌تواند تحت عنوان رویکردهای مدیریت منابع انسانی توصیف شود زیرا در راستای فلسفه اساسی مدیریت منابع انسانی می‌باشند. مدیریت منابع انسانی رویکردی جامع به مدیریت استراتژیک منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به مدیریت کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تاکید بر تعهد و دو طرفه بودن ارتباط می‌باشد. مدیریت منابع انسانی عبارت است از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند (آرمسترانگ، ۱۹۹۳).

#### ۱-۴-۲- پیشینه پژوهش

شالک و همکاران<sup>۵</sup> در سال ۲۰۱۳، اظهار داشتند طبق مدیریت استراتژیک منابع انسانی، اهداف یک سازمان باید مطابق با استراتژی کلی آن انتخاب شود، اهدافی که نشان‌دهنده توسعه آینده سازمان است. نگرانی‌های کلان سازمانی با توجه به ساختار سازمانی، از قبیل تطابق منابع انسانی با نیازهای آینده، کیفیت خدمات و محصولات، پیوند تنگاتنگی با مسائل منابع انسانی دارد. فرهنگ، ارزش‌ها و انگیزه‌های کارکنان، هم تمام ساختارها و فرایندهای سازمانی را تحت تاثیر قرار میدهد و هم از آنها متأثر می‌شود. به عبارت دیگر، مسائل مربوط به منابع انسانی و سایر اهداف استراتژیک، درهم تنیده‌اند.

به‌کارگیری مدل‌های تدوین استراتژی منابع انسانی به دلیل نو بودن دانش مربوطه عدم توسعه گفتمان استراتژیک در این زمینه، کمبود منابع پژوهشی به زبان فارسی و نیز عدم توجه به بومی‌سازی مدل‌ها و الگوهای موفق و نوین خارجی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. فقدان نگرش استراتژیک و بلند مدت به مدیریت منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه تاثیرات منفی در برنامه‌ریزی صحیح فرآیندهای ورودی، نگهداری و خروجی کارکنان در سازمان بر جای می‌گذارد و سبب کاهش بهره‌وری، اثربخشی و عدم تحقق مأموریت سازمان می‌شود. همچنین استراتژی منابع انسانی به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می‌شود و پرداختن به آن، برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها، امری ضروری است. بنابراین ضرورت دارد تا در زمینه تدوین استراتژی‌های مناسب برای مدیریت منابع انسانی بندر امیرآباد تحقیقات مختلفی انجام شود. به‌گونه‌ای که سازمان بتواند با اتخاذ استراتژی‌های مناسب در زمینه تامین نیروی انسانی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و روابط کارکنان، سرمایه انسانی خود را به عنوان عامل ایجاد مزیت رقابتی به کار گیرد و به اهداف کلان خود دست یابد.

#### ۱-۴-۱- ادبیات تحقیق

##### ۱-۴-۱-۱- مدل نقاط مرجع استراتژیک

بامبرگر و مشولم<sup>۳</sup> با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازارکار، مدلی دو بعدی یکپارچه‌ای را معرفی کرده‌اند. طبق آن، مدل تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی منابع انسانی، دارای دو پرسش اصلی به عنوان نقطه مرجع استراتژیک می‌باشد. فرایند تدوین این مدل، مبتنی بر نگرش فزاینده می‌باشد، اما پاره‌ای از ابزارهای نگرش عقلایی نیز در آن، استفاده شده است. نقاط مرجع استراتژیک به عنوان یک حلقه واسط، تمایلات قدرت سیاسی در سازمان را با رویکرد علمی در استراتژی منابع انسانی پیوند داده است. مدل یکپارچه بامبرگر و مشولم، شامل دو بعد نحوه کنترل و بازار تامین نیرو می‌باشد که در نهایت به استخراج استراتژی پدران، پیمانکارانه، متعهدانه و ثانویه منجر می‌شود. نقاط مرجع استراتژیک با استفاده از ویژگی‌های مشاغل، ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان و ویژگی زیرسیستم‌های منابع انسانی، تعیین می‌شود. مدل یکپارچه منابع انسانی از انسجام درونی و سازگاری بالایی برخوردار است. (پارساتیان و اعرابی، ۱۳۸۴).

استراتژی منابع انسانی هم در عرصه نظری و هم در عرصه کاربردی، دانشی جوان است که پیدایش اولین نظریه و الگوهای مربوط به تدوین آن به کمتر از دو دهه پیش باز می‌گردد. با این حال، این الگوها در کشور ما هنوز به وضوح تدوین نشده و در پهنه کاربردی نیز تاکنون در سازمان‌ها به کار گرفته نشده است. اما با عنایت به لزوم یکپارچگی زیر سیستم‌های منابع انسانی و هماهنگی آنها با سایر زیرسیستم‌های موجود در سازمان و استراتژی سازمان، ضرورت رویکرد استراتژیک منابع انسانی آشکار است (اعرابی، ۱۳۸۵).

مقیمی و همکاران در سال ۱۳۸۶، بر این مینا چهار استراتژی متفاوت منابع انسانی را شناسایی کردند و مدعی شدند که منابع انسانی مبتنی بر

4. Deleri & datie

5. René Schalk, Volken Timmerman, Sjoerd van den Heuvel

3. Bamberger and mesholem

موسی‌خانی (۱۳۹۲)، به شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی با رویکرد SRP پرداخت. ابتدا بر اساس رویکرد SRP، مشاغل به دو دسته اعضای هیئت علمی (رسمی - مدعو) و کارکنان غیرهیئت علمی طبقه‌بندی و تقسیم شد. کارکنان غیرهیئت علمی، به دو دسته کارکنان آموزشی و اداری - مالی تقسیم شدند. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، استراتژی‌های مناسب این مشاغل مشخص شد. نتایج نشان داد در مورد اعضای هیئت علمی، استراتژی پیمانکارانه و در مورد کارکنان غیرهیئت علمی (کارمندان آموزشی - پژوهشی و اداری - مالی)، استراتژی پیمانکارانه با تمایل به استراتژی ثانویه، استراتژی برتر و مناسب‌تری می‌باشد.

چادویک و کاپلی<sup>۶</sup> (۱۹۹۹)، با بررسی وضعیت تحقیق در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سه رویکرد متفاوت را در باب تحقیقات مدیریت استراتژیک منابع انسانی معرفی کردند. رویکرد اول فقط به تاثیر مدیریت منابع انسانی از منظر مدیریت استراتژیک بر عملکرد مالی سازمان می‌پردازد و سود و زیان سازمان را در کانون توجه قرار می‌دهد. رویکرد دوم، به گزینه‌های استراتژیک سازمان در مدیریت بر محیط‌های رقابتی می‌پردازد و چگونگی بروز این گزینه‌ها را در نظام‌های مدیریت منابع انسانی سازمان آشکار می‌کند. رویکرد سوم، به بررسی مقدار و میزان تناسب استراتژی سازمان با مجموعه کارکردها و خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سازمان می‌پردازد.

غلامزاده و جلالی (۱۳۹۱)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که استراتژی مناسب برای مشاغلی که هسته اصلی استراتژی رقابتی سازمان را تشکیل می‌دهند، استراتژی متعهدانه و برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه است. نگرش متعهدانه، موجب می‌شود کارکنان و مدیران سازمان، مقاصد و اهداف سازمان را بهتر درک کنند و در واقع چارچوبی برای موفقیت شرکت در دستیابی به اهداف خود می‌باشد.

صفری و بهرامی‌کیا (۱۳۹۴)، در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که برای شرکت‌های پیمانکاری خدماتی مانند شرکت پالایش گاز پارسین، بر اساس مدل نگرش یکپارچه بامبرگر و مشولم، استراتژی مناسب در هر سه زیرسیستم، استراتژی ثانویه می‌باشد و بر اساس مدل توسعه‌یافته تدوین استراتژی، با توجه به ماهیت کار پیمانکاران خدماتی، استراتژی پیمانکارانه ساده واگذاری، مناسب است. همچنین براساس جدول میانگین رتبه‌ها با توجه به آزمون فریدمن زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش بالاترین امتیاز و زیرسیستم روابط با کارکنان دارای کمترین امتیاز می‌باشد.

در پژوهش حاضر که به بررسی و تدوین استراتژی منابع انسانی پرداخته شده است، از یک‌سو، پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات، در بخش مدیریتی و تخصصی و کلیدی، استراتژی متعهدانه به عنوان استراتژی مناسب تشخیص داده شد و در بخش‌های خدماتی، استراتژی ثانویه به عنوان استراتژی مناسب پذیرفته شد، که با نتایج حاصل از تحقیق موسی‌خانی (۱۳۹۲)، مطابقت دارد که کارکنان دانشگاه را به دو بخش تقسیم نموده و اعضای هیئت علمی را در بخش استراتژی پیمانکارانه و غیرهیئت علمی را در بخش استراتژی پیمانکارانه متمایل به ثانویه طبقه‌بندی کرده بود. از سوی دیگر، از آنجا که سازمان بنادر و دریانوردی یک مرجع تخصصی دریایی است، استراتژی متعهدانه، مناسب و ضروری می‌باشد.

در پژوهشی که به‌منظور تدوین استراتژی‌های مطلوب منابع انسانی در یکی از سازمان‌های معنوی کشور انجام شد. داده‌های تحقیق از طریق پرسشنامه، مصاحبه با مدیران و کارشناسان سازمان و نیز مطالعه گزارش‌های موجود استخراج گردید. برای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی از روش‌های تجزیه و تحلیل SWOT و PEST استفاده شد. همچنین از مراحل مقدماتی تا ارائه استراتژی‌ها، از آزمون دلفی بهره‌گیری شد. بر اساس نتایج تحقیق، سازمان مورد مطالعه، در فرایند ورودی منابع انسانی از نظر عوامل داخلی و خارجی از وضعیت مناسبی برخوردار، و بالاتر از حد متوسط می‌باشد. بنابراین، سازمان در فرایند ورودی منابع انسانی، بر استراتژی‌های تهاجمی و در فرایندهای نگهداری و خروجی بر استراتژی‌های تدافعی تأکید داشتند. یافته‌های تحقیق، مبین این است که سازمان مورد مطالعه با اجرای موفق استراتژی‌های پیشنهادی می‌تواند موجب هم‌افزایی فعالیت‌ها و ایجاد انسجام و هماهنگی بین سیاست‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کل شود (ابطحی و موسوی، ۱۳۸۸).

آقا حسینی (۱۳۹۲)، در تحقیقی به "تدوین استراتژی‌های منابع انسانی براساس مدل بامبرگر و مشولم مرکز آموزشی، پژوهشی و درمانی امام حسین (ع) شاهرود" پرداخت. نمونه آماری این تحقیق را ۱۴۰ نفر از مدیران و خبرگان منابع انسانی، مسئولین شاغل در مرکز آموزشی، پژوهشی و درمانی امام حسین (ع) شاهرود و تعدادی از مدیران منابع انسانی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی شاهرود تشکیل می‌داد. گردآوری اطلاعات این تحقیق از طریق دو نمونه پرسشنامه محقق ساخته، با در نظر گرفتن ابعاد و متغیرهای موضوع مورد مطالعه، صورت پذیرفت، که از روایی و پایایی لازم (با مقدار آلفای کرونباخ ۰/۸۷۲) برخوردار می‌باشد. داده‌های جمع‌آوری شده توسط روش‌های آمار توصیفی و استنباطی (آزمون تی تک‌نمونه‌ای) از طریق نرم‌افزار Excel, SPSS با ورژن ۱۷ تجزیه و تحلیل شد.

احمدی (۱۳۸۹)، در مقاله "مدیریت استراتژیک منابع انسانی" به این نتیجه رسیده است که مدیریت استراتژیک منابع انسانی یک روش مدیریتی مبتنی بر شایستگی است و در آن بیشتر بر توسعه منابع انسانی، یعنی بر تبدیل منابع انسانی به منابعی با دوام، غیرقابل معامله و چیزی که نمی‌توان نسخه کامل یا دومی از آن تهیه کرد، تأکید می‌شود.

عموزاد مهدیرچی (۱۳۸۹)، در مقاله "تدوین استراتژی‌های نظام بازرگانی ایران با رویکرد مطالعه تطبیقی"، پس از بررسی و معرفی نظام بازرگانی ایران و استراتژی‌های تجاری آن، به بررسی و تحلیل معیارهای موفقیت استراتژیک تجاری شش کشور ایالات متحده، ترکیه، مالزی، کره جنوبی، چین و هند، از منظر مدیریت و مأموریت‌های استراتژیک نظام بازرگانی پرداخته است.

همتی (۱۳۹۰)، در مقاله "ارائه یک مدل جهت تدوین استراتژی با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره به‌منظور برتری رقابتی در محیط پویا" به این نتیجه رسیده است که مهم‌ترین استراتژی‌هایی که یک شرکت را می‌تواند در محیط پویا حفظ کند عبارت از بهینه‌سازی سید محصولات فعلی شرکت، استقرار پروژه‌های بازاریابی و فروش و ظرفیت‌سازی جهت تولید محصولات متنوع و امکان‌سنجی طراحی محصولات مشترک به‌منظور استفاده در خودروهای مختلف می‌باشد.

اساس طیف لیکرت بهره‌گیری شد. برای تکمیل پرسشنامه، نظرات مدیران و کارکنان رسمی بندر امیرآباد اخذ و جمع‌آوری شد.

## ۲- روش تحقیق

### ۲-۱- نوع تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی است، زیرا در صدد استفاده از مفاهیم و اصول کشف‌شده در موقعیت‌های جدید می‌باشد و از نظر روش توصیفی - پیمایشی است.

### ۲-۲- جامعه آماری<sup>۷</sup>

جامعه آماری به مجموعه‌ای از افراد یا واحدهایی که دارای حداقل یک ویژگی مشترک باشند، گفته می‌شود. معمولاً در هر تحقیق، جامعه آماری کلیه افراد یا مواردی است که می‌توان نتایج تحقیق را به آنها تعمیم داد. جامعه آماری تحقیق حاضر، ۱۰۰ نفر از مدیران و کارکنان رسمی بندر امیرآباد می‌باشد.

### ۲-۳- نمونه و روش نمونه‌گیری

نمونه، بخشی از افراد جامعه است که برای مشاهده و تجزیه و تحلیل انتخاب می‌شود و نمونه‌گیری به مفهوم انتخاب تعدادی افراد، حوادث و یا اشیا از یک جامعه خاص به عنوان نماینده آن جامعه می‌باشد. در تحقیقات علمی سعی می‌شود نمونه بنحوی انتخاب شود که بیان‌گر یا معرف کل موارد ممکن در جامعه آماری مورد نظر باشد.

روش نمونه‌گیری در این تحقیق، نمونه‌گیری تصادفی ساده است. از آنجا که نمونه‌گیری تصادفی ساده، اساسی‌ترین نمونه‌گیری احتمالی است و هر عنصر از جامعه آماری مورد نظر، در این روش شانس مساوی برای انتخاب شدن دارد، بنابراین از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد و نمونه‌برداری بر اساس لیست حروف الفبای محقق‌ساخته و بر مبنای  $\frac{n}{N}$  انجام گرفت.

### ۳-۳- برآورد حجم نمونه‌گیری

در این پژوهش با آنکه در ابتدا به منظور برآورد حجم نمونه از روش تخمین شخصی استفاده، یعنی با در نظر گرفتن عواملی نسبت به برآورد حجم نمونه یا تعیین درصد مشخصی از جامعه اقدام گردید، اما برای تعیین حجم نمونه دقیق‌تر از روش و قاعده گرجسی استفاده شد. در این تحقیق، حجم جامعه ما ۱۰۰ نفر و نمونه تحقیق تعداد  $n=80$  بر اساس جدول مورگان برآورده شد.

### ۳-۴- روش و ابزار جمع‌آوری اطلاعات

در تحقیق حاضر، جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از روش ترکیبی یعنی روش کتابخانه‌ای و میدانی انجام شد. در روش کتابخانه‌ای، از مطالعه کتاب، مجلات، مقاله‌ها و تحقیقات مرتبط به صورت فیش‌برداری و خلاصه‌نویسی استفاده شد. در ضمن، از شبکه‌های اینترنتی مرتبط نیز به عنوان منابع اطلاعاتی استفاده گردید. در روش میدانی یا پیمایشی از ابزار مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد. از پرسشنامه پنج گزینه‌ای و بر

### ۳-۵- مشخصات و روایی<sup>۸</sup> پرسشنامه

پرسشنامه تحقیق بر مبنای مقیاس طیف لیکرت تهیه شد. این طیف از پنج قسمت مساوی تشکیل شده است که متناسب با موضوع تحقیق تعدادی گویه در اختیار پاسخگو قرار داده شد، تا گرایش و نظر خود را درباره سوالات مشخص کنند. در واقع پاسخ دهنده‌گان میزان موافقت خود را با هر یک از عبارات پرسشنامه، در یک مقیاس درجه‌بندی‌شده که معمولاً از یک تا پنج درجه بود، نشان دادند و به این طریق امتیاز هر یک از عبارات‌ها محاسبه شد.

قابلیت اعتماد یکی از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری است، و در باره این بحث می‌کند که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه حد نتایج یکسان به‌دست می‌دهد. البته قابلیت اعتماد در یک آزمون می‌تواند از موقعیتی به موقعیت دیگر و از گروهی به گروه دیگر متفاوت باشد. منظور از روایی این است که وسیله اندازه‌گیری در واقع می‌تواند خصیصه مورد نظر و نه خصیصه دیگر را اندازه‌گیری کند.

### ۳-۶- پایایی<sup>۹</sup> پرسشنامه

منظور از پایایی، قابلیت ثبات و پایداری پرسشنامه مورد استفاده در پژوهش می‌باشد. پایایی پرسشنامه تحقیق حاضر از طریق آزمون کرونباخ سنجیده شد. آلفای کرونباخ بین عدد صفر و عدد یک در نوسان است که عدد صفر نشان‌دهنده بی‌اعتنایی و عدد یک نشان‌دهنده اعتبار کامل پرسشنامه تحقیق است. اعتبار پرسشنامه با استفاده از رابطه آلفای کرونباخ محاسبه شد.

$$r_{\alpha} = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right)$$

$$S_i^2 = \frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)} \Rightarrow S_i^2 = 51 / 4706$$

$$\sum S_i^2 = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2$$

$$\Rightarrow r_{\alpha} = \frac{100}{100-1} \left( 1 - \frac{8/3477}{49/4609} \right) \Rightarrow r_{\alpha} = 0/84$$

که در این رابطه:

$\alpha$ =	ضریب الفبای کرانباخ
$n$ =	تعداد نمونه
$N$ =	تعداد جامعه آماری
$S_i^2$ =	واریانس نمونه
$S^2$ =	واریانس جامعه

8. validity

9. reliability

7. Population

**مشاغل مدیریتی:** مشاغلی که مسئولیت برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل امور سازمان را بر عهده دارند.

**مشاغل کلیدی:** مشاغلی که عهده‌دار مأموریت اصلی سازمان‌اند.

**مشاغل تخصصی:** مشاغلی که پشتیبانی مشاغل کلیدی را بر عهده دارند.

**مشاغل خدماتی:** مشاغل ساده‌ای که تسهیلات لازم برای مشاغل فوق را فراهم می‌آورند.

### ۴-۳- تعیین نقاط مرجع استراتژیک فرعی SRP

نقاط مرجع استراتژیک فرعی، متغیرهایی هستند که از میانگین مقادیر آنها می‌توان به مقدار یک SRP اصلی دست یافت. نقاط مرجع استراتژیک فرعی که مبنای سوالات پرسشنامه پژوهش حاضر می‌باشد در جداول (۴) و (۵) نمایش داده شده‌اند.

جدول (۴): SRPهای فرعی مدل یکپارچه	
Srp1: کنترل فرآیند بازده	Srp2: بازار کار داخلی/خارجی
SRPهای فرعی مربوط با کنترل بازده	SRPهای فرعی مرتبط با بازار کار خارجی
میزان پیچیدگی	وجود نیروی با کیفیت مناسب
پیچیدگی بر اثر تغییرات در فناوری	وجود نیروی مناسب به تعداد مورد نیاز
میزان نیاز به آزادی عمل	تاثیر روند جهانی شدن و مهاجرت بر بازار کار
میزان نیاز به تنوع مهارت‌ها	عدم اهمیت دائمی بودن شغل برای داوطلبان
میزان نیاز به تحصیلات عالی	میزان عدم نیاز به تمدد و وفاداری به شرکت
میزان نیاز به تجربه و مهارت	عدم نیاز به تطابق افراد با فرهنگ سازمان
میزان نیاز به انعطاف پذیری	استفاده از دانش شرکت در سایر سازمان‌ها

جدول (۵): SRPهای فرعی مدل توسعه یافته	
SRP3 ضرورت یا عدم ضرورت	SRP4 واگذاری یا عدم واگذاری
SRPهای فرعی مرتبط با	SRPهای مرتبط با میزان ضرورت
ضرورت کنترل فرآیند	واگذاری مدیریت کارکنان
میزان نیاز به ارزیابی عملکرد در	وجود شرکت‌های معتبر پیمانکار نیروی
حین انجام کار، میزان پیچیدگی	انسانی
میزان نیاز به شدت و پیوسته	به صلاح بودن واگذاری مدیریت کارکنان
بودن ارزیابی عملکرد	

نمونه مورد مطالعه ما به تعداد ۸۰ نفر از خبرگان (افراد صاحب نفوذ سازمان)، اندازه هر یک از متغیرهای تعیین‌کننده نقاط مرجع استراتژیک را برای هر یک از مشاغل استراتژیک بندر امیرآباد اندازه‌گیری کردند.

### ۴-۴- فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از جمع‌آوری داده‌ها کلیه داده‌های خام در یکجا درج شدند و میانگین و انحراف معیار پاسخ‌ها، به ازای هر پرسش و به تعداد مشاغل استراتژیک برحسب درصد به دست آمد. هدف از آن به دست آوردن مقادیر SRP اصلی از تمام SRPهای فرعی مربوط به آن بود. در صورتی که مقادیر هر یک از SRPهای اصلی، بیشتر از ۵۰٪ باشد، پاسخ "بلی" و در غیر این صورت "خیر" خواهد بود. با استفاده از مقادیر مختصات SRPهای اصلی که در جداول (۶) و (۷) نمایش داده شده‌اند استراتژی مناسب منابع انسانی ابتدا در مدل یکپارچه و سپس در مدل توسعه یافته تعیین می‌شود.

مقدار آلفای کرونباخ ۰/۸۴ به دست آمد، که نشان‌گر پایایی و قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه جهت سنجش نظرات نمونه‌ها و تعمیم آن به جامعه آماری می‌باشد.

### ۴-۲- تجزیه و تحلیل داده‌ها

#### ۴-۱- یافته‌های توصیفی تحقیق

در این مرحله، یافته‌های توصیفی تحقیق شامل ویژگی‌های فردی پاسخگویان مانند شغل، سابقه کار، وضعیت تحصیلات و غیر آن ارائه می‌شود.

جدول (۱): سابقه کاری پاسخگویان

سابقه کاری برحسب سال	تعداد پاسخگویان	درصد
۱ تا ۵	۱۴	۱۸,۳
۵ تا ۱۰	۴۲	۵۳,۳
۱۰ تا ۲۰	۲۰	۲۵
بیش از ۲۰	۴	۳,۳
جمع	۸۰	۱۰۰

همان‌گونه که جدول (۱) نشان می‌دهد از مجموع ۸۰ نفر نمونه آماری، رده سنی ۵ تا ۱۰ سال ۵۳,۳٪ بیشترین تعداد و رده سنی بیش از ۲۰ سال با ۳,۳٪ کمترین تعداد را دارا می‌باشد.

جدول (۲): تحصیلات پاسخگویان

میزان تحصیلات	تعداد پاسخگویان	درصد
کارشناسی	۵۶	۷۱
کارشناسی ارشد	۱۷	۲۱
دکتر	۸	۸
جمع	۸۰	۱۰۰

همان‌گونه که در جدول (۲) نشان داده شده است از مجموع ۸۰ نفر نمونه آماری، افراد با میزان تحصیلات کارشناسی با ۷۱٪ بیشترین و دکتری با ۸٪ کمترین تعداد را دارا می‌باشد.

جدول (۳): رده شغلی پاسخگویان

رده شغلی پاسخگویان	تعداد پاسخگویان	درصد
رئیس	۱	۱
معاون	۳	۴
کارشناس مسئول و کارشناس	۷۶	۹۵
جمع	۸۰	۱۰۰

همان‌گونه که در جدول (۳) نشان داده شده است از مجموع ۸۰ نفر نمونه آماری، رده شغلی کارشناس مسئول و کارشناس با ۹۵٪ بیشترین تعداد و رده رئیس با ۱٪ کمترین تعداد را دارا می‌باشد.

#### ۴-۲- طبقه بندی مشاغل

برای تدوین استراتژی منابع انسانی بر اساس مدل یکپارچه باید بین مشاغل سازمان از لحاظ نقاط مرجع استراتژیک مدل یکپارچه و مدل توسعه یافته تفاوت قابل شد. در بندر امیر آباد چهار دسته مشاغل استراتژیک شناسایی شد.

مدل توسعه یافته نمی‌باشد و فقط پاسخ‌های مربوط به مشاغل خدماتی بررسی می‌شود.

پایه	SRP2	
	بلبی	خیر
پایه	C. استراتژی پیمانکارانه	A. استراتژی متعهدانه
پایه	D. استراتژی ثانویه	B. استراتژی پدران

شکل (۱): نحوه تدوین استراتژی منابع انسانی در مدل یکپارچه

### ۴-۳- تحلیل نتایج srp3 (ضرورت کنترل)

#### فرآیند

نتایج بیان‌گر آن است که ضرورت کنترل فرآیند به میزان ۷۵٪ مورد توافق اکثریت قابل توجهی از پاسخ‌دهندگان قرار گرفته است. یعنی در این مشاغل نیاز به کنترل فرآیند وجود دارد و شاخص هزینه، چنین کنترلی را به صرفه می‌داند.

### ۴-۴- تحلیل نتایج srp4 (ضرورت واگذاری مدیریت کارکنان)

همان‌طور که در جدول (۷) مشاهده می‌شود، در مجموع اکثریت قاطع پاسخ‌دهندگان با واگذاری مدیریت کارکنان به پیمانکاران نیروی انسانی مخالف بودند یعنی فقط ۲۱٪ پاسخ‌دهندگان آن را تأیید کرده‌اند. با تحلیل نتایج srp4 و srp3 استراتژی مناسب برای مشاغل استراتژیک شرکت در مدل توسعه یافته تعیین می‌شود. در اینجا مشاهده می‌شود که پاسخ به گزینه ضرورت کنترل فرآیند، بلبی است اما پاسخ به ضرورت واگذاری مدیریت کارکنان، خیر است.

پایه	SRP4		
	بلبی	خیر	
پایه	C2: پیمانکارانه تخصصی واگذاری	C1: پیمانکارانه تخصصی	A: متعهدانه تخصصی
پایه	D3: پیمانکارانه ساده واگذاری	D1: پیمانکارانه ساده	B1: متعهدانه ساده
پایه	D4: ثانویه واگذاری	D2: ثانویه	B2: پدران

شکل (۲): نحوه تدوین استراتژی منابع انسانی در مدل یکپارچه

همان‌طور که در شکل (۲) نمایش داده شده است طبق مدل توسعه یافته نیز استراتژی ثانویه برای مشاغل خدماتی استراتژی مناسب می‌باشد.

### ۵- نتیجه گیری

نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات حاکی از آن است که استراتژی مناسب برای مشاغل مدیریتی، اصلی و خدماتی در بندر امیرآباد، استراتژی متعهدانه و استراتژی مناسب برای مشاغل خدماتی، استراتژی ثانویه می‌باشد. به عبارت دیگر، مشاغل مدیریتی، اصلی و

جدول (۶): مقادیر مختصات srpهای اصلی مدل یکپارچه

مقادیر	نقاط مرجع استراتژیک srps اصلی در مدل یکپارچه	مشاغل				
		بلبی	اصلی	تخصصی	خدماتی	
میانگین	Srp1	میزان ضرورت کنترل بازده	۸۲	۷۰	۶۵	۲۲
	Srp2	میزان تمایل با بازار کار خارجی	۴۰	۴۰	۳۹	۵۵
انحراف	Srp1	میزان ضرورت کنترل بازده	۱۲	۱۳	۱۳	۱۳
معیار	Srp2	میزان تمایل با بازار کار خارجی	۲۳	۲۰	۲۰	۱۷

جدول (۷): مقادیر مختصات Srpهای اصلی در مدل توسعه یافته

مقادیر	نقاط مرجع استراتژیک srps اصلی در مدل توسعه یافته	مشاغل				
		بلبی	اصلی	تخصصی	خدماتی	
میانگین	Srp1	میزان ضرورت کنترل بازده	-	-	-	۷۲
	Srp2	میزان تمایل با بازار کار خارجی	-	-	-	۲۲
انحراف	Srp1	میزان ضرورت کنترل بازده	-	-	-	۱۶
معیار	Srp2	میزان تمایل با بازار کار خارجی	-	-	-	۱۷

### ۴-۴-۱- تحلیل نتایج Srp1 (ضرورت کنترل بازده)

همان‌طور که جدول (۶) نشان می‌دهد در مشاغل مدیریتی با میانگین ۸۲٪ مشاغل کلیدی با میانگین ۷۰٪ و مشاغل تخصصی با میانگین ۶۵٪ تمایل به کنترل بازده کارکنان این مشاغل وجود دارد. اما برای مشاغل خدماتی فقط به میزان ۲۲٪ بر کنترل بازده تأکید شده است. به عبارت دیگر مشاغل مدیریتی، اصلی و تخصصی در بندر امیرآباد پیچیده و مشاغل خدماتی ساده ارزیابی شده‌اند.

### ۴-۴-۲- تحلیل نتایج srp2 (تمایل به بازار کار خارجی)

تمایل به بازار کار خارجی در مشاغل مدیریتی ۴۰٪، مشاغل اصلی ۴۰٪، مشاغل تخصصی ۳۹٪ می‌باشد. به عبارت دیگر در مشاغل مدیریتی، اصلی و تخصصی تمایل به بازار کار داخلی (ساختن نیروها) وجود دارد. اما تمایل به بازار کار خارجی در مشاغل خدماتی ۵۵٪ ارزیابی شده است، مفهوم آن این است که در مشاغل خدماتی تمایل بیشتر به سمت بازار کار خارجی (خریدن نیروها) می‌باشد. با تحلیل نتایج srp1 و srp2 استراتژی مناسب برای مشاغل استراتژیک شرکت در مدل یکپارچه به این صورت تعیین می‌شود:

در مشاغل مدیریتی، کلیدی و تخصصی، پاسخ به گزینه ضرورت کنترل بازده، بلبی است اما تمایل به بازار کار خارجی، خیر است.

در مشاغل خدماتی، پاسخ گزینه ضرورت کنترل بازده، خیر است اما تمایل به بازار کار خارجی، بلبی است.

همان‌طور که در شکل (۱) مشاهده می‌شود، در مدل یکپارچه استراتژی مناسب برای مشاغل مدیریتی، کلیدی و تخصصی در بندر امیرآباد استراتژی متعهدانه و استراتژی مناسب برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه می‌باشد. با توجه به اینکه در مشاغل مدیریتی، اصلی و تخصصی، تمایل پاسخ‌دهندگان به استراتژی متعهدانه کاملاً محرز شد بنابراین نیازی به تحلیل پاسخ‌های مربوط به این مشاغل در srpهای

## ۵-۱-۲- اهداف استراتژیک مدیریت منابع انسانی در مشاغل خدماتی

اهداف استراتژیک مدیریت منابع انسانی در مشاغل خدماتی به این شرح می‌باشند: (۱) برخورداری از نیروی انسانی با توان ارائه بالاترین میزان بهره‌وری در قالب استانداردهای از پیش تعیین شده شغل (در این مشاغل نیاز چندانی برای بروز خلاقیت و نوآوری وجود ندارد)، (۲) برخورداری از کارکنانی با مهارت خاص شغل مورد نظر (تک مهارتی) برای ارائه بالاترین بهره‌وری در مشاغل ساده، (۳) برخورداری از نیروی انسانی با مهارت و توانایی‌های مرتبط با شغل و (۴) برخورداری از کارکنانی با تعهد نسبی به گونه‌ای که بستر هماهنگی با فرهنگ سازمانی که موجد بالاترین کارایی و اثربخشی کارکنان می‌باشد، فراهم شود. زیرسیستم‌های منابع انسانی، ابزار سازمانی مناسبی برای دستیابی به هدف (ویژگی‌های مورد انتظار کارکنان) به شمار می‌روند. استراتژی منابع انسانی به تفکیک این سه زیرسیستم طراحی شده است.

## ۵-۱-۳- استراتژی‌های تأمین نیروی انسانی

در مشاغل مدیریتی، اصلی و تخصصی انتخاب با دقت زیاد به عمل می‌آید. توسعه و حمایت مسیر شغلی بسیار گسترده است. به منظور تأمین و ارتقای نیرو از داخل، باید سرمایه‌گذاری زیادی برای آموزش و توسعه کارکنان انجام گیرد و ارتقای کارکنان باید طبق مسیر شغلی و بر مبنای شایستگی آنها صورت پذیرد.

در مشاغل خدماتی فرایند انتخاب بسیار محدود است. توسعه و حمایت مسیر شغلی وجود ندارد. به دلیل وابستگی زیاد به کارکنان موقت یا قراردادی؛ تأکید زیادی بر آموزش در این مشاغل وجود ندارد اما طراحی برنامه‌های آموزشی با هدف مهارت آموزی در شغل توصیه می‌شود.

## ۵-۱-۴- استراتژی‌های ارزیابی عملکرد و پاداش

در مشاغل مدیریتی، اصلی و تخصصی به اصل برابری داخلی بین کارکنان تأکید شود. از سیستم مبتنی بر عملکرد در سطح فردی و گروهی بهره‌برداری شود؛ از سیستم ارزیابی عملکرد با بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای استفاده شود. از پاداش‌های معنوی (مانند چالشگر بودن کار، توسعه مسیر شغلی و مشارکت در امور) نسبت به پاداش‌های مادی بیشتر استفاده شود.

در مشاغل خدماتی به منظور رعایت اصل برابری خارجی و جذب نیروهای ماهرتر، میزان پرداخت‌های مادی به کارکنان این مشاغل باید برابر با نرخ رایج بازار کار باشد. همچنین به منظور برابری کارکنان معیارهای ارشدیت، مهارت و عملکرد مبنای پرداخت قرار گیرد، پاداش‌های مادی نسبت به پاداش‌های معنوی بیشتر استفاده شود و در هنگام ارزیابی عملکرد تأکید بر نظرات سرپرست مستقیم فرد صورت پذیرد.

## ۵-۱-۵- استراتژی‌های روابط با کارکنان

در مشاغل مدیریتی، اصلی و تخصصی شرح وظایف به گونه‌ای انعطاف‌پذیر طراحی، اختیارات عمل و مسئولیت کارها به کارکنان واگذار و بازده آنها کنترل شود، برنامه‌های کمک به کارکنان مانند کمک به حل

تخصصی در بندر امیرآباد مشاغل هستند که به علت تخصصی بودن فرآیند، مدیریت فاقد درک کامل از آن می‌باشد. از این رو، ناگزیر است به متخصصان مربوطه اعتماد کند و تنها به ارزیابی بازده فرآیند پردازش و از آنجا که شرکت نمی‌خواهد مهارت و دانش ارزشمند کارکنانش در اختیار شرکت‌های رقیب قرار گیرد، با ایجاد منافع مشترک، تأکید زیادی بر آموزش، توسعه، رفاه، رعایت اصل برابری و تضمین امنیت شغلی می‌کند. بدین گونه با افزایش کمی و کیفی مهارت‌ها، کارکنان به افرادی دانش‌مدار، ارزشمند و وفادار تبدیل می‌شوند که منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار را تشکیل می‌دهند، چرا که انعطاف‌پذیری بالایی را به سازمان می‌بخشد.

از سوی دیگر، این استراتژی مناسب برای مشاغل خدماتی بندر امیرآباد که ساده، تکراری و استانداردپذیرند، استراتژی ثانویه است، که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود می‌باشد و ضرورتی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. پس از آن که استراتژی مناسب برای هر یک از مشاغل استراتژیک سازمان مشخص شد، نوبت به تدوین استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی (به عنوان مرحله اصلی فرآیند تدوین) می‌رسد. مطابق سلسله مراتب ویژگی‌ها در مدل یکپارچه پیشنهادات ناشی از تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بعد اهداف استراتژیک منابع انسانی (ویژگی‌های آرمانی کارکنان مشاغل استراتژیک) و استراتژی منابع انسانی (برای هر دسته مشاغل استراتژیک و به تفکیک زیر سیستم‌های تأمین نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش و روابط با کارکنان) به عنوان دستاوردهای پژوهش ارائه می‌شود.

## ۵-۱-۱- اهداف استراتژیک در حوزه منابع انسانی

این اهداف شامل ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنانی است که مشاغل استراتژیک بندر امیرآباد به آنها نیاز دارد که به تفکیک برای مشاغل با استراتژی متعهدانه و استراتژی ثانویه به صورت زیر پیشنهاد می‌شود.

## ۵-۱-۱-۱- اهداف استراتژیک مدیریت منابع انسانی در مشاغل مدیریتی، اصلی و تخصصی

اهداف استراتژیک مدیریت منابع انسانی در مشاغل مدیریتی، اصلی و تخصصی به این شرح می‌باشند: (۱) برخورداری از نیروی انسانی با حداکثر کارایی، خلاقیت و نوآوری، انعطاف‌پذیری و خودکنترلی که بتوانند با انگیزه درونی، راه حل‌های مناسبی برای ابعاد غیرقابل پیش‌بینی و شرایط مختلف شغل خود، بیابند، (۲) برخورداری از نیروی انسانی با مهارت‌های گوناگون که توان انجام بهینه این مشاغل با پیچیدگی نسبی را داشته باشند، (۳) برخورداری از نیروی انسانی با دانش و مهارت و نیز توانایی‌های بالقوه که بتواند اهداف استراتژیک سازمان را تأمین نماید و (۴) برخورداری از کارکنانی با بیشترین میزان تعهد، وفاداری و احساس تعلق نسبت به شرکت، تا شرکت بتواند با اطمینان از ثبات نیروهای استراتژیک خود، برای توسعه و به‌کارگیری آنها برنامه‌ریزی کند.



۶. الماسی، حسن، محمود، حسن، زواری، پوریا، سعیدی، نیما، و محمد، قلی‌پور بورخیلی، (۱۳۸۹)، تدوین استراتژی صنعت گردشگری به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، گروه ناب، گروه پرتوبینا،

۷. ابطحی، سیدحسین، موسوی، سیدمحمد، (۱۳۸۸)، تدوین استراتژی های منابع انسانی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۳، صص ۲۳-۱.

۸. بامبرگر، پیتر و مشولم، لن، (۱۳۸۴)، استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار)، ترجمه پارسایان، علی، و اعرابی، سید محمد، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۹. سعادت، اسفندیار، (۱۳۸۶)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت.

۱۰. صفری، علی و بهرامی‌کیا، قاسم، (۱۳۹۴)، شناسایی استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک مطالعه موردی: شرکت‌های پیمانکاری خدماتی، شرکت پالایش گاز پارسین، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع، تهران، شرکت مدیران ایده‌پردازان پایتخت ایلیا.

۱۱. صنعتی، زینب، (۱۳۸۶)، بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن‌خدمت و توانمندسازی کارکنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس.

۱۲. خاکی، غلامرضا، (۱۳۸۶)، روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه‌نویسی، انتشارات مرکز تحقیقات علمی کشور، تهران، صص ۲۰۱.

۱۳. آموزادمهدیرجی، حنان، اکرمی، هادی و شافعیان، حامد، (۱۳۸۹)، تدوین استراتژی‌های نظام بازرگانی ایران با رویکرد مطالعه تطبیقی، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، گروه ناب، گروه پرتوبینا.

۱۴. غلامزاده، داریوش، جلالی، سونیا، (۱۳۹۱)، تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت رنگین پروفیل کویر)، مدیریت دولتی، دوره ۴، شماره ۱۰، صص ۱۵۲-۱۳۷.

۱۵. همتی، محمد، میرابی وحیدرضا، فروغی، محمداسماعیل، (۱۳۹۰)، ارائه یک مدل جهت تدوین استراتژی با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره به‌منظور برتری رقابتی در محیط پویا، مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار (مدیریت پرتفوی)، دوره ۲، شماره ۶، صص ۶۱-۸۴.

۱۶. موسی‌خانی، مرتضی، مجرد، ناهید، (۱۳۹۲)، شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی با رویکرد SRP، شماره ۱۲، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول.

۱۷. مقیمی، سیدمحمد، خنیفر، حسین، قادری، اسماعیل، (۱۳۸۶)، بررسی مهارت‌های کارآفرینانه مدیران و اثربخشی سازمانی در کسب و کارهای متوسط و کوچک، دانش مدیریت، دوره ۲۰، شماره ۷۹، صص ۱۱۰.

18. Chadwick, Clint, (2005). The Vital Role of Strategy in Strategic Human Resource Management Education. *Human Resource Management Review*, Vol. 15, No. 3.

19. Armstrong, Michael, (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page.

20. Kane, Bob, Palmer, Ian. (1995). "Strategic HRM or managing the employment relationship? *International Journal of Manpower*, Vol. 16, 5/6.

21. René Schalk, Volken Timmerman, Sjoerd van den Heuvel. (2013). "How strategic considerations influence decision making on e-HRM applications", *Human Resource Management Review* 23, 84-92

مشکلات شخصی کارکنان که مانعی در مسیر عملکرد اثربخش آنها شده است به اجرا درآید.

در مشاغل خدماتی شرح وظایف به صورتی دقیق و در قالبی استاندارد و رسمی تدوین و اعمال شود و به‌منظور کنترل فرآیند انجام کار از روش تیلوریسم (کنترل غیرمستقیم) استفاده شود و ساز و کارهای غیررسمی مبتنی بر روابط شاغل و سرپرست برای بیان اعتراض کارکنان و رسیدگی به آنها طراحی شود.

پیشنهادات:

با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود: (۱) با نظام‌مند کردن سیستم پرداخت‌ها و تأکید بر بهره‌وری کارکنان به افزایش انگیزه خدمت آنان کمک شود، (۲) با قانونمند کردن تدوین، تصویب و تغییر قوانین و بخشنامه‌ها به کمک استادان مجرب به ثبات اجرایی در سازمان افزوده شود، (۳) برای توسعه و تنوع برنامه‌های آموزشی کارکنان متناسب با نیازها و تحولات کشور برنامه‌ریزی شود، (۴) با استقرار رویه‌های شایسته‌سالاری در سطوح مختلف به انتصاب مدیران بیشتر توجه شود، (۵) برای استقرار سیستم مشاوره در امور پرسنلی، اساتید مجرب به کار گرفته شود، (۶) به‌منظور توزیع عادلانه امکانات رفاهی ضوابط مشخص تدوین و اجرا شود، (۷) نظام جامع ارزشیابی طراحی و اجرا شود، و ارتقای کارکنان براساس شایستگی و عملکرد آنها صورت پذیرد، (۸) با بهبود و اصلاح مقررات مربوط به اخراج کارکنان بر حفظ کارکنان دارای عملکرد مناسب اهمیت و اولویت داده شود، (۹) با توجه به فقدان برنامه‌ریزی و وجود قوانین دست‌وپاگیر لازم است برای مشاغل تخصصی افراد متخصص رشته مورد نیاز، جذب شود و برنامه‌ریزی مدونی برای رشد نیروی انسانی فراهم گردد.

## مراجع

۱. احمدی، حسین، (۱۳۸۹)، برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.

۲. آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی راهنمای عمل، ترجمه اعرابی، سیدمحمد و مهدیه، امید، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم، تهران.

۳. آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۰)، جمعی از مشاوران ارشد شرکت کوپرز اند لیبراند، راهبردهای منابع انسانی، ترجمه خدایار ایلی و حسن موفقی، انتشارات فرا.

۴. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۵. آقا حسینی، منصوره، (۱۳۹۲)، تدوین استراتژی‌های منابع انسانی براساس مدل بامبرگر و مشولم مرکز آموزشی، پژوهشی و درمانی امام حسین (ع) شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت دولتی

# Planning of Human Resources Strategy by Using the Theory of Strategic Reference Points (Case Study of Amirabad Port Special Economic Zone)

Reza Mahmoud Janlou<sup>\*1</sup>

Received Date: June 5, 2016

\*Corresponding Author

Accepted Date: January 6, 2017

©2017 Marine Transportation Industry. All rights reserved.

## Abstract:

This paper aims to form a strategy of human resources the theory of Strategic Reference Points (case study of Amirabad Port special economic zone). In so doing, an adoption has been made of Bamberger and Mechoulam model. In the literature, references have been made of strategy, human resources, human resources development, etc. The paper is applied in terms of goal and is descriptive in terms of methodology. Data collection is carried out using library and field studies means. Data collection methods of library studies include the following: research papers, books, information databases, and finally the Net. Questionnaires have been used in field studies. Consulting instructor verified validity of the test and reliability was verified by Cronbach's Alpha with constant of 0.84 using internal similarity. The population includes 100 managers and experts holding jobs at Amirabad Port. The statistical sample using Morgan Table was selected to be 80 people in a random fashion. Data analysis was carried out using descriptive and inferential methods by SPSS Statistics and through SWOT model. The results illustrate that the proper strategy for managerial jobs in Amirabad Port is devotional strategy and the proper one for service careers is secondary strategies. On the other hand, the strategy proper for jobs in Amirabad Port which are repeatable and standard are secondary ones. The workforce suitable for them is available to enough extents in the job market outside of the company. Hence, there would be no need to maintain or train the employees. At the end, some suggestions have been made regarding the study.

**Keywords:** Strategy, Workforce, Human Resources, Theory of Strategic Reference Points

1. MA, Public Administration tendency of human resources, security expert and Maritime Ports and Special Economic Zone Amirabad,