

Designing a model for strategic foresight capabilities for human capital**Reza Assaly¹, Malikeh Beheshtifar*², Hossein Kazemi³***Received the article: 2023-10-6 Accepted the article: 2023-11-15 PP: 1-21*

Abstract

Background and purpose: Today, the organizations remain in the competition scene that strengthen the capabilities of strategic foresight in their human capital. This research was conducted with the aim of designing a model of strategic foresight capabilities for human capital in Minoos company.

Research method: This research is fundamental-applied according to its purpose. The statistical population included experts familiar with the subject, and using the theoretical sampling method, 10 experts were selected until theoretical saturation. The method of data collection was library studies and the fuzzy Delphi method and interpretive structural modeling were used to validate the model.

Findings: The findings showed that the model of strategic foresight capabilities for human capital of Minoos company has 5 dimensions and 25 components. These dimensions include rational capability, synergistic capability, strategic selection capability, environmental navigation capability, and adaptability capability. The findings also showed that the components of ability to respond to changes, the skill of developing a scenario, a positive attitude towards the external environment, self-awareness, environmental interpretation and control are the cornerstones of the model, and the design of the model should start from these variables and be extended to other variables. .

Conclusion: The human capital in manufacturing companies, especially Minoos Company, due to their nature, should have a high level of strategic foresight capabilities in order to meet the company's long-term goals.

Keywords: capability, strategic foresight capabilities, human capital

Citation: Assaly, R., Beheshtifar, M. & Kazemi, H. (2023). Designing a model for strategic foresight capabilities for human capital. *Transformative Human Resources Quarterly*. 2(7): 1-21 [In Persian].

¹ PhD student in Human Resource Management, Department of Management, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran

² Associate Professor, Department of Management, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran (Corresponding author: m.beheshtifar@yahoo.com)

³ Assistant Professor, Department of Management, Vali Asr University, Rafsanjan, Iran

Extended Abstract**Introduction**

In light of significant changes in organizational environments and increased competition globally, organizations are increasingly focused on attracting, retaining, and developing human resources, recognized as the most valuable asset in today's knowledge-based economy. This focus is essential for effectively executing both current and future initiatives (Wang and Liu, 2016: 349). Research indicates that many employers make critical errors in prioritizing their organizational resources. When categorizing resources into human capital and financial resources, it becomes clear that human capital's importance is often underestimated. Organizations tend to concentrate on immediate financial returns, neglecting the indirect benefits that a skilled and engaged workforce can bring to profitability. While few managers dispute the significance of possessing desirable workforce attributes, some adopt a narrow, overly pragmatic view of the potential of human capital, leading to diminished appreciation for its value in the workplace (Norouzifard and Zamani, 2016).

For instance, a report from 1400 ranks Minoo Company 20th in revenue and sales, and 5th in added value among the second hundred companies, highlighting areas for improvement for its management (Darvish, 2012). This data suggests that Minoo Company must address these challenges and encourages its leadership to explore viable solutions. Despite the emphasis on understanding the technological and economic landscape, the company appears to lack awareness of its human capital's strategic foresight capabilities, which are essential for anticipating and adapting to future changes.

Integrating strategic foresight into planning and management at various organizational levels offers multiple benefits. It can mitigate the risks associated with unforeseen events and dismantle rigid future perspectives held by organizational leaders, thereby enhancing the flexibility of plans amidst uncertainty (Vicciato, 2012: 26). Studies have shown that many manufacturing companies struggle with strategic foresight capabilities, hindering their ability to adapt to changing customer demands and emerging regulatory challenges (Rohrbeck et al., 2017). When defined and integrated within human capital, strategic foresight capabilities can be instrumental in shaping a responsive and adaptive workforce.

The food industry has witnessed intensified competition in recent decades, with formidable competitors emerging, making it vital for Minoo to maintain its market position. In today's environment, organizations cannot thrive without a strong focus on human capital. Thus, prioritizing human capital through enhanced strategic foresight capabilities is crucial for senior management and decision-makers within the Minoo Group. There is an urgent need to identify the dimensions and components of strategic foresight capabilities within human capital specific to the food industry. These capabilities are essential for achieving superior performance in the dynamic and evolving market landscape, effectively responding to future opportunities and challenges.

Research Method

The purpose of this research is classified as fundamental-applied. The statistical population targeted in this study comprised managers from Minoo Company as well as academic experts, selected through theoretical sampling techniques, with a total of ten individuals chosen to reach theoretical saturation. Data collection was conducted using two primary methods:

1. Library Method: This approach involved reviewing existing literature, including books, scholarly articles, and reputable scientific websites. The insights gained from these sources were instrumental in establishing the theoretical foundations of the research. Through this literature review, the dimensions and components of strategic foresight capabilities in human capital were identified.

2. Expert Group: To validate and refine the components of strategic foresight capabilities in human capital, a survey was administered to experts, accompanied by a questionnaire. The fuzzy Delphi method was employed to achieve consensus on the components, leveraging the expertise of the selected professionals.

Findings

To establish a model for strategic foresight capabilities within human capital, we initially identified the relevant dimensions and components through a thorough review of the existing research literature. Subsequently, to ascertain which components to enhance in human capital to improve strategic capabilities, we administered a questionnaire to experts in three iterative rounds, utilizing the fuzzy Delphi method. The primary questions posed to the experts were:

- Which components of rational capabilities should we prioritize for development in human capital to enhance these capabilities?
- Which components of synergistic capabilities should we prioritize for development in human capital to enhance these capabilities?
- Which components of strategic selection capabilities should we prioritize for development in human capital to enhance these capabilities?
- Which components of environmental navigation capabilities should we prioritize for development in human capital to enhance these capabilities?
- Which components of adaptive capabilities should we prioritize for development in human capital to enhance these capabilities?

Prior to initiating the assessment, we fuzzified the questionnaire and its verbal variables. Following expert input, 12 new components were incorporated into the initial model, resulting in a total of 32 components examined in subsequent rounds. The analysis revealed that the differences in the fuzzified means for the components of positivity, acceptance of constructive criticism, existence of common goals, perception of environmental opportunities and threats, belief in analyzability in the environment, adaptation to the environment, and information utilization exceeded the established threshold (0.1) in the second and third rounds. As a result, these components were excluded from the questionnaire. After conducting the Delphi analysis and considering the removal of seven components, we ultimately identified 5 dimensions and 25 components for further development.

Conclusion

The findings indicate that Mino Company should enhance five strategic foresight

capabilities within its human capital: adaptability, environmental navigation, strategic selection, synergistic capabilities, and rational capabilities. These capabilities align with the research conducted by Paliokatty et al. (2014), Skoblik (2020), and Rohrbeck and Jmunden (2008), all of whom emphasize the importance of these skills in achieving long-term organizational objectives, particularly in manufacturing settings.

In addition, the research identified 25 components derived from the expert consensus, with critical thinking being the component within the rational capabilities category that received the highest level of agreement from the experts. This finding is supported by the studies of Knopp-Stefaniuk and Amrozova (2021) and Stanovich and Stanovich (2010). Specifically, Knopp-Stefaniuk and Amrozova (2021) highlighted the necessity for managers and employees in successful organizations to strengthen their rational capabilities, noting that critical thinking is crucial for this development. Furthermore, Stanovich and Stanovich (2010) found that individuals with enhanced rational capabilities typically exhibit superior critical thinking skills. Critical thinking, therefore, is an essential skill that enables human capital to refine their cognitive processes by applying rational standards to their thought structures.

طراحی مدل قابلیت‌های آینده‌نگاری استراتژیک برای سرمایه‌های انسانی

رضا عسلی^۱، ملیکه بهشتی فر*^۲، حسین کاظمی^۳

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۷/۱۴ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۸/۲۴ صفحات: ۲۱-۱

چکیده

زمینه و هدف: امروزه سازمان‌هایی در صحنه رقابت باقی می‌مانند که قابلیت‌های آینده‌نگاری استراتژیک را در سرمایه‌های انسانی خود تقویت کرده‌اند. این پژوهش با هدف طراحی مدل قابلیت‌های آینده‌نگاری استراتژیک برای سرمایه‌های انسانی در شرکت مینو انجام شد.

روش بررسی: این پژوهش بر حسب هدف، بنیادی-کاربردی می‌باشد. جامعه آماری شامل خبرگان آشنا به موضوع بودند و با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری تعداد ۱۰ نفر از خبرگان تا اشیاع نظری انتخاب شدند. شیوه گردآوری داده‌ها، مطالعات کتابخانه‌ای بود و از روش دلفی فازی و مدلسازی ساختاری تفسیری جهت اعتبارسنجی الگو استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد الگوی قابلیت‌های آینده‌نگاری استراتژیک برای سرمایه‌های انسانی شرکت مینو دارای ۵ بعد و ۲۵ مولفه می‌باشد. این ابعاد شامل قابلیت خردگرایانه، قابلیت هم‌افزا، قابلیت‌گزینه‌های استراتژیک، قابلیت پیمایش محیطی، و قابلیت انطباق‌پذیری می‌باشند. یافته‌ها نیز نشان داد مولفه‌های توانمندی در پاسخ به تغییرات، مهارت تدوین سناریو، نگرش مثبت به محیط بیرونی، خودآگاهی، تفسیر و کنترل محیطی سنگ‌زیربنای مدل را تشکیل می‌دهند و طراحی الگو باید از این متغیرها آغاز و به سایر متغیرها تعمیم یابد.

نتیجه‌گیری: سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های تولیدی بخصوص شرکت مینو به دلیل ماهیتی که دارند، باید از سطح بالایی از قابلیت‌های آینده‌نگاری استراتژیک برخوردار باشند تا اهداف بلندمدت شرکت تامین شود.

واژه‌های کلیدی: قابلیت، قابلیت‌های آینده‌نگاری استراتژیک، سرمایه‌های انسانی

ارجاع: عسلی، ر.، بهشتی فر، م. و کاظمی، ح. (۱۴۰۲). طراحی مدل قابلیت‌های آینده‌نگاری استراتژیک برای سرمایه‌های انسانی. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین. ۲(۷): ۲۱-۱.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

^۲ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران (نویسنده مسئول: M.beheshtifar@yahoo.com)

^۳ استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه ولی عصر(عج)، رفسنجان، ایران

مقدمه

با نگرشی دقیق به تغییرات چشم‌گیر در محیط‌های سازمانی و تشدید رقابت در عرصه جهانی در می‌یابیم که تمامی سازمان‌ها برای انجام موفقیت‌آمیز فرآیندهای جاری و آتی خویش، بیش از گذشته در پی جذب و از آن مهم‌تر حفظ و توسعه نیروی انسانی به عنوان با ارزش‌ترین سرمایه موجود در عصر اقتصاد دانش محور تلاش می‌کنند (وانگ و لیو^۱، ۲۰۱۶: ۳۴۹). در این راستا، بررسی‌ها نشان می‌دهد بسیاری از کارفرمایان در اولویت بندی منابع سازمانی خود دچار اشتباهات مهلکی می‌شوند. اگر بتوان منابع یک شرکت را به دو گروه سرمایه انسانی و منابع مالی تقسیم کرد، آنان با تمرکز بر بازخوردهای مستقیم مالی از اهمیت سرمایه انسانی و نقش آن در سودآوری شرکت خویش غفلت می‌ورزند و اثرات غیرمستقیم حضور نیروهای انسانی ایده‌آل در سازمان را بر نرخ سودآوری سازمان نادیده می‌انگارند. اگرچه کمتر مدیری است که نقش اثرگذار ویژگی‌های پسندیده را برای نیروهای کار یک مجموعه انکار و در تبدیل این ویژگی‌ها به سودآوری بنگاه اقتصادی خود تردید کند، اما واقعیت آن است که برخی مدیران غالباً دچار عمل زدگی می‌شوند و به امکانات موجود در حوزه سرمایه انسانی به صورت ایستا می‌نگرند (نوروزی فرد و زمانی، ۱۳۹۵). این امر سبب شده که ارزش سرمایه‌های انسانی در محیط‌های کاری کمتر مورد توجه مدیران قرار بگیرد.

طبق گزارش رتبه بندی شرکت‌ها در سال ۱۴۰۰، شرکت مینو از نظر میزان درآمد و فروش در رده ۲۰ام و از نظر ارزش افزوده در رده پنجم از صد شرکت دوم قرار گرفت (درویش، ۱۴۰۱). قطعاً این آمار برای شرکت مینو مطلوب نیست و مدیران این سیستم را باید ترغیب کند تا چاره‌ای بیاندیشند. از سوی دیگر، تاکید زیادی بر شناسایی محیط تکنولوژیکی و اقتصادی شرکت وجود دارد، اما هنوز این شرکت فاقد شناخت و آگاهی لازم از وجود قابلیت‌های آینده‌نگاری استراتژیک در سرمایه‌های انسانی خود جهت تشخیص تغییرات در آینده شرکت می‌باشد.

ورود آینده‌نگاری استراتژیک به نظام برنامه‌ریزی و مدیریت در سطوح مختلف، از چند لحاظ باید مورد توجه قرار بگیرد. آینده‌نگاری استراتژیک می‌تواند مانع غافلگیری در برابر رویدادهای غیرمنتظره شود و موجب در هم شکستن تصویر واحد از آینده در اذهان مدیران سازمان و برنامه‌ریزان می‌شود و از این طریق به انعطاف پذیری برنامه‌ها در شرایط عدم اطمینان کمک می‌کند (ویچیاتو^۲، ۲۰۱۲: ۲۶). در بررسی‌هایی که در این حوزه انجام شده است، این نتیجه حاصل شده که اکثر شرکت‌های تولیدی، فاقد قابلیت‌های آینده‌نگاری استراتژیک برای تشخیص تغییرات در نیازهای مشتریان و مسائل مقرراتی و قانونی در حال ظهور هستند (روهربک^۳ و همکاران، ۲۰۱۷). سرمایه انسانی زمانی می‌تواند به خوبی طراحی شود که در درون خود قابلیت‌های آینده‌نگاری استراتژیک تعریف شود.

طی دهه‌های اخیر رقابت در حوزه صنایع غذایی افزایش چشم‌گیری داشته و ظهور رقبای قدرتمند در این صنعت، اهمیت حفظ جایگاه شرکت مینو در این بازار پر رقابت را دوچندان نموده است. گروه صنعتی مینو در اواخر دهه ۱۳۹۰ طرح توسعه‌ای را در دستور کار قرار داد و با هدف تکمیل زنجیره تامین خود، اقداماتی اساسی در جهت خرید

1 Wang & Liu

2 Vecchiato

3 Rohrbeck

و راه اندازی کارخانه های روغن، قند و شکر، کشت و صنعت، آب معدنی و... نمود. بدیهی است که سازمان ها در شرایط امروزی بدون توجه به سرمایه های انسانی خود به موفقیت نخواهند رسید و توجه به سرمایه های انسانی با تمرکز بر قابلیت های آینده نگاری استراتژیک از موضوعاتی است که نیاز به توجه بیشتر دارد و باید به یکی از دغدغه های مدیران ارشد و تصمیم سازان مجموعه مینو تبدیل شود. در چنین شرایطی نیاز به شناسایی ابعاد و مولفه های قابلیت های آینده نگاری استراتژیک در سرمایه های انسانی در صنعت غذایی بسیار عمیق احساس می شود. وجود قابلیت های آینده نگاری استراتژیک می تواند در محیط پیچیده و متغیر این صنعت، عملکرد مناسبی را به همراه داشته باشد و در برابر شرایط پرتلاطم و ابهام آمیز آینده، از اثربخشی خوبی برخوردار باشد و در مقابل فرصت ها و تهدیدهای آتی، واکنش مناسبی عرضه نمایند. از این رو، سوال اصلی این پژوهش این است که مدل قابلیت های آینده نگاری استراتژیک برای سرمایه های انسانی شرکت مینو چگونه است؟

مبانی نظری

قابلیت آینده نگاری استراتژیک

رویکرد قابلیت نسبت به منابع انسانی رویکردی جدید نیست. رومیان قدیم شکلی از تصویر قابلیت را به کار می بردند که صفات یک «سرباز رومی شایسته» را توصیف می کرد (دراگانیدیس و منتزاس^۱، ۲۰۰۶: ۵۲). اصطلاح قابلیت اولین بار در ادبیات روانشناسی در سال ۱۹۷۳ معرفی شد، وقتی دیوید مک کلند در مقاله خود تحت عنوان «آزمودن قابلیت بجای هوش» نشان داد که آزمون های سنتی استعداد و محتوای دانش، نه عملکرد شغلی را پیش بینی می کند و نه موفقیت در زندگی را. بنابراین بررسی برای تئوری و ابزارهایی که بتواند اثربخشی در محیط کار را پیش بینی کند، شروع شد. در سال ۱۹۸۲، بویاتزیس^۲ اولین بار داده های جامعی را برای ارزیابی قابلیت های شغلی جمع آوری کرد. از آن زمان بود که قابلیت ها عامل مهمی در فعالیت های منابع انسانی محسوب شدند (واتانوفاس و تاینگام^۳، ۲۰۰۷: ۴۶). از نگاه دیگر، قابلیت ها، مجموعه گسترده ای از توانایی های یک شرکت شامل سازگاری با بازارهای ناپایدار و بی ثبات، بهره مندی از تولید مستمر محصولات و خدمات نوین هستند (کوشکی جهرمی و ولیان، ۱۳۹۷). اسپنسر و اسپنسر^۴ (۱۹۹۳) نیز قابلیت را به عنوان ویژگی های اساسی یک فرد تعریف کردند که با عملکرد برتر در یک موقعیت در ارتباط است. آن ها ۵ نوع از ویژگی های قابلیت ها را شناسایی کردند که شامل انگیزه ها، صفات، خود ادراکی، دانش و مهارت ها هستند. انگیزه ها نیروهایی هستند که یک فرد به طور مداوم در مورد آن فکر می کند. انگیزه ها رفتار را به سوی فعالیت یا اهدافی خاص سوق و هدایت می کند. صفات، ویژگی های فیزیکی هستند و واکنش های ثابتی به موقعیت ها یا اطلاعات می دهند. خود ادراکی، یک نگرش، ارزش یا خودشناسی فردی است. دانش، اطلاعاتی است که فرد در محدوده خاص خود دارد. نهایتاً مهارت، توانایی انجام یک کار فیزیکی یا ذهنی خاص توسط یک فرد

¹ Draganidis & Mentzas

² Boyatzis

³ Vathanophas & Thaingam

⁴ Spencer & Spencer

است. قابلیت های دانش و مهارت می تواند بر ویژگی های سطحی و مشهود، و قابلیت های خود ادراکی می تواند بر صفات و انگیزه به ویژگی های پنهانی و عمیق فرد تمرکز داشته باشد. بسیاری از متخصصان بر این اعتقادند سطوح قابلیت ها برای اجرای یک ارزیابی معنی دار می تواند به چهار سطح تفکیک شود: قابلیت عملی^۱: توانایی برای انجام مجموعه ای از وظایف؛ قابلیت بنیادی^۲: درک این که چگونه و چرا وظایف انجام می شوند؛ قابلیت واکنشی^۳: توانایی ادغام فعالیت ها با درک فعالیت به گونه ای که یادگیری صورت گیرد و تغییرات در زمان لازم انجام پذیرد؛ و قابلیت کاربردی^۴: توانایی انجام مجموعه ای از وظایف همراه با درک و واکنش لازم (بهشتی فر و همکاران، ۱۳۹۰).

از سوی دیگر، زمینه تحقیق آینده نگر استراتژیک گسترده شده است. تحقیق مورو^۵ (۲۰۰۳) نشان می دهد که قابلیت آینده نگر استراتژیک باید ماهیتی پویا داشته باشد، اما لزوماً نباید دارای ویژگی های قابلیت پویا باشد. قابلیت های پویا به توانایی سازمان برای افزایش مزیت رقابتی و در نتیجه پایداری برای آینده اشاره دارد. آینده نگر استراتژیک به عنوان یک قابلیت مدیریتی پویا، فرآیندهای تصمیم گیری را در سازمان ها افزایش می دهد، که این خود منجر به نوآوری های مدیریتی می شود. همچنین، قابلیت های پویا منجر به تضمین پایداری در محیط های نامطمئن می گردد. با این حال، باید تاکید کرد که نوآوری مدیریت تنها در سطح بلوغ قابلیت مدیریت آینده نگر استراتژیک امکان پذیر است (دومینسی-دیاسا و ولکاوآ، ۲۰۱۹). در بررسی ها در این حوزه، تاکید زیادی بر بررسی محیط تکنولوژیکی و اقتصادی وجود دارد، اما شرکت ها هنوز فاقد قابلیت های آینده نگر برای تشخیص تغییرات در نیازهای مشتری و مسائل قانونی در حال ظهور هستند. قابلیت آینده نگر استراتژیک توسط فرآیندهای شناختی تقویت می شود که به نوبه خود ریشه در پایه های خرد قابلیت های پویا دارند و به عنوان فرآیندها و روال های مبتنی بر قابلیت ها از آنها یاد می شود (روهربک و همکاران، ۲۰۱۷).

سرمايه انسانی

سرمايه انسانی در شرایطی که سازمان ها با تغییرات محیطی سریع و رقابتی سخت مواجه اند، جذب و نگهداشت نیروی انسانی مناسب که توانایی ها و قابلیت هایی متناسب با این شرایط را داشته باشد و سازمان را در شرایط عدم اطمینان رهبری کند، بسیار حائز اهمیت است. اصطلاح «سرمايه انسانی» مفهوم جدیدی نیست؛ بلکه برای نخستین بار در دهه ۱۹۶۰ به وسیله شولتز مطرح شد و بکر به عنوان مهم ترین نویسنده تئوری سرمايه انسانی آن را بسط و توسعه داد (جوزف و ایبی، ۲۰۱۴: ۶۲). سرمايه انسانی عامل اساسی تولید در سازمان ها مطرح می شود. به عبارتی، بالا بودن سرمايه انسانی به معنای توانایی بیشتر نیروی کار و امکان به کارگیری فناوری های جدید و به طور خلاصه، بهره وری بالای نیروی کار است (آقایی و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۰). وجود سرمايه های انسانی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار، نیاز به استفاده از شیوه های صحیح در به دست آوردن بهترین منابع انسانی است. به این دلیل که وجود سرمايه های انسانی بهره وری به اندازه کافی توانایی رقابت پذیری، سودآوری مناسب و ایجاد ارزش افزوده بالا را برای سازمان در پی خواهد

¹ Practical Competence

² Foundational Competence

³ Reflexive Competence

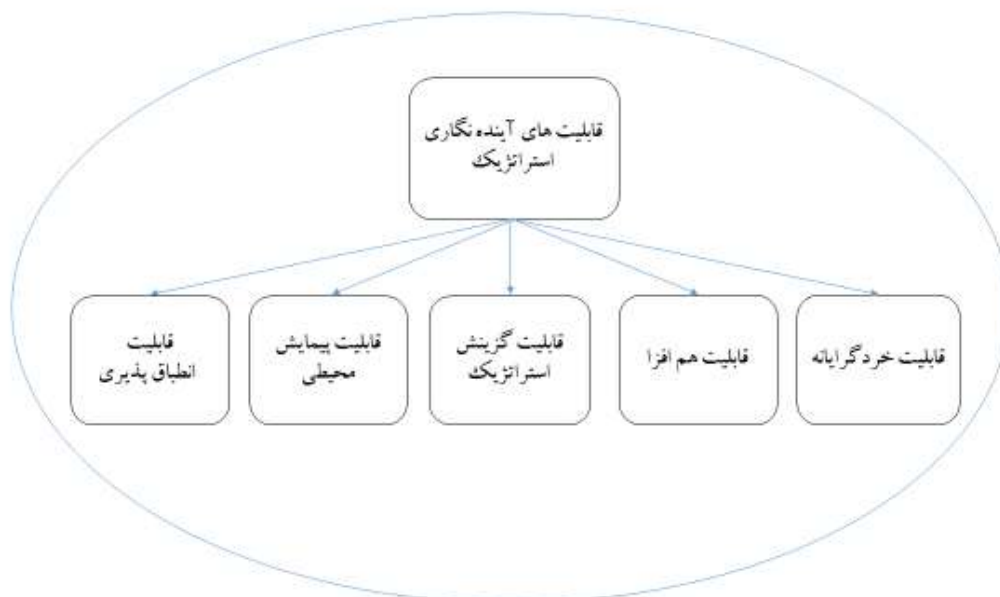
⁴ Applied Competence

⁵ Morrow

⁶ Dominièce-Diasa & Volkova

⁷ Joseph & Aibieyi

داشت (وترز^۱، ۲۰۱۵: ۹). به همین دلیل، بسیاری از سازمان ها توجه خود را به بهبود سرمایه انسانی خود در ابعاد مختلف آن آغاز کرده اند (علی، ۲۰۲۱: ۳۳). روکا-پیوگ^۲ و همکاران (۲۰۲۱) سرمایه انسانی را به عنوان مجموعه ای از تجربیات، دانش، مهارت ها، خلاقیت ها و ویژگی های کارکنان و سرمایه گذاری در آنها برای ایجاد سازمانی به شکل مناسب معرفی می کنند. بطور کلی، مدیریت سرمایه انسانی برای شرکت ها و تغییرات تحول آفرین ضروری هستند. سرمایه انسانی نیز به رضایت شغلی کارکنان کمک می کند و سودآوری سازمان را بهبود می بخشد (اسمایل و مهدیوسف^۳، ۲۰۲۳). با توجه به موضوع طراحی قابلیت های آینده نگاری استراتژیک در سرمایه های انسانی شرکت مینو، ابتدا قابلیت های آینده نگاری استراتژیک در حوزه سرمایه انسانی از ادبیات تحقیق مورد بررسی قرار گرفت تا مشخص شود که کدام یک از مولفه های شناسایی شده باید در سرمایه انسانی توسعه داده شود تا قابلیت های آینده نگاری استراتژیک ارتقاء یابد. مدل مفهومی برگرفته از ادبیات تحقیق در شکل ۱ نشان داده می شود.



شکل ۱. مدل مفهومی

روش بررسی

این پژوهش بر حسب هدف بنیادی- کاربردی و از لحاظ رویکرد پیمایشی-اکتشافی است. فرآیند پژوهش، بیانگر مجموعه اقدامات متوالی، مرتبط و منظمی است که از ابتدا تا انتهای پژوهش برای دستیابی به اهداف مورد نظر انجام شده است. در این پژوهش بعد از مرور ادبیات تحقیق، به شناسایی ابعاد و مولفه های قابلیت های آینده نگاری استراتژیک در حوزه سرمایه انسانی پرداخته شد. سپس نظرسنجی از خبرگان برای تایید مولفه های شناسایی شده (فن

¹ Wouterse

² Roca-Puig

³ Ismail & Mohd Yusof

دلفی فازی) انجام گردید. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش شامل مدیران شرکت مینو و صاحبان نظران دانشگاهی بودند که به صورت نمونه گیری نظری و به تعداد ۱۰ نفر تا اشباع نظری انتخاب شدند (جدول ۱).

جدول ۱. مشخصات دموگرافیک خبرگان

خبرگان تحقیق	تخصص	سابقه خدمت	پست
خبره ۱	دکتری مدیریت منابع انسانی - دانشیار	۱۶ سال	هیات علمی دانشگاه
خبره ۲	دکتری مدیریت منابع انسانی - استادیار	۲۲ سال	هیات علمی دانشگاه
خبره ۳	دکتری صنایع غذایی	۱۱ سال	مدیر اجرایی شرکت مینو
خبره ۴	دکتری مدیریت کسب و کار	۹ سال	مدیر اجرایی شرکت مینو
خبره ۵	دکتری مدیریت رفتار سازمانی	۱۳ سال	هیات علمی دانشگاه
خبره ۶	دکتری صنایع غذایی	۱۵ سال	مدیر میانی شرکت مینو
خبره ۷	دکتری مدیریت رفتار سازمانی - دانشیار	۲۳ سال	هیات علمی دانشگاه
خبره ۸	دکتری داروساز	۱۴ سال	مدیر اجرایی شرکت مینو
خبره ۹	دکتری مدیریت منابع انسانی - استاد تمام	۲۸ سال	هیات علمی دانشگاه
خبره ۱۰	کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار	۱۱ سال	مدیر میانی شرکت مینو

برای گردآوری داده ها از دو روش استفاده شد:

۱- روش کتابخانه‌ای: یکی از روش‌های مورد استفاده در این پژوهش مراجعه به اسناد و مدارک مکتوب از قبیل کتب، مجلات و سایت‌های علمی بوده است که از نتایج آن در تدوین مبانی نظری پژوهش استفاده شد. در واقع با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، ابعاد و مولفه‌های قابلیت‌های آینده‌نگاری استراتژیک در سرمایه انسانی شناسایی شدند.

۲- گروه خبرگان: به منظور تایید و نهایی سازی مولفه‌های قابلیت‌های آینده‌نگاری استراتژیک در سرمایه انسانی از روش نظرسنجی از خبرگان و پرسشنامه استفاده شد. از شیوه دلفی فازی برای تایید مولفه‌ها با کمک خبرگان استفاده گردید. این مولفه‌ها در اختیار خبرگان قرار داده شد تا نظرشان را در مورد مناسب بودن هر کدام از مولفه‌های قابلیت‌های آینده‌نگاری استراتژیک در سرمایه انسانی با استفاده از متغیرهای کلامی در قالب مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم، بسیار کم) بیان کنند.

نهایتاً از شیوه مدلسازی ساختاری تفسیری برای اعتبارسنجی مدل استفاده گردید. در تعیین روابط و اولویت بندی عوامل از نظرات خبرگان بهره‌گیری شد که نشان از حصول نتایج اثربخش تر و معتبرتری است. از آنجایی که شرایط مسئله مورد بررسی با شرایط روش مدلسازی ساختاری تفسیری تطابق داشت و قصد بر آن بود تا یک مدل ساختاری برای الگوی قابلیت‌های آینده‌نگاری استراتژیک در سرمایه انسانی ارائه شود، بنابراین از روش ساختاری تفسیری استفاده گردید.

یافته ها

برای طراحی مدل قابلیت های آینده نگاری استراتژیک در سرمایه انسانی، ابتدا با استفاده از ادبیات تحقیق و طبق جدول ۲ ابعاد و مولفه های قابلیت های آینده نگاری استراتژیک شناسایی شدند. در این مرحله، ۵ بعد و ۲۰ مولفه مشخص شدند.

جدول ۲. شناسایی ابعاد و مولفه های قابلیت های آینده نگاری استراتژیک از ادبیات تحقیق

ابعاد	مولفه ها
قابلیت های هم افزا (پالیوکاتی، پاسیسا و سارپونگ، ۲۰۱۴)	ارتباطات درون سازمانی (روهربک و جموندن، ۲۰۰۸)، هماهنگی های افقی و عمودی (پالیوکاتی، پاسیسا و سارپونگ، ۲۰۱۴)، مشارکت جمعی (پالیوکاتی، پاسیسا و سارپونگ، ۲۰۱۴)، مهارت شبکه سازی و وجود اهداف مشترک (روهربک و جموندن، ۲۰۰۸)
قابلیت های پیمایش محیطی (پالیوکاتی، پاسیسا و سارپونگ، ۲۰۱۴: ۱۶۴)	نگرش مثبت سازمان به محیط بیرونی (روهربک و جموندن، ۲۰۰۸)، پیمایش افق زمانی (اسکوبلیک، ۲۰۲۰ و پالیوکاتی، پاسیسا و سارپونگ، ۲۰۱۴)، مهارت تدوین سناریو (روهربک و جموندن، ۲۰۰۸)
قابلیت های گزینش استراتژیک (پالیوکاتی، پاسیسا و سارپونگ، ۲۰۱۴)	تفسیر، چشم انداز، برنامه ریزی (پالیوکاتی، پاسیسا و سارپونگ، ۲۰۱۴)، کنترل محیطی، کنترل بر فن آوری (جلیلیان و سیدجوادین، ۱۴۰۰)
قابلیت های انطباق پذیری (اسکوبلیک، ۲۰۲۰)	فرصت های جدید (اسکوبلیک، ۲۰۲۰)، پاسخ به تغییرات درونی و بیرونی (روهربک و جموندن، ۲۰۰۸)، استفاده از اطلاعات (روهربک و جموندن، ۲۰۰۸)، آقا حسینی اشکاوندی و همکاران، ۱۳۹۴)، و سازگاری با محیط (روهربک و جموندن، ۲۰۰۸)
قابلیت های خردگرایانه (روهربک و جموندن، ۲۰۰۸)	مهارت ارتباطی، تمایل به آزمون و چالش، پذیرش مشکل (روهربک و جموندن، ۲۰۰۸)

سپس برای اینکه بدانیم کدام یک از مولفه های شناسایی شده را در سرمایه انسانی توسعه دهیم تا قابلیت های استراتژیک ارتقاء یابد، طبق روش دلفی فازی، پرسشنامه ای به خبرگان در سه دور داده شد. سوالات کلی از خبرگان به شرح زیر می باشد:

- کدام یک از مولفه های قابلیت های خردگرایانه را در سرمایه انسانی توسعه دهیم تا این قابلیت ها بالا رود؟
- کدام یک از مولفه های قابلیت های هم افزا را در سرمایه انسانی توسعه دهیم تا این قابلیت ها بالا رود؟
- کدام یک از مولفه های قابلیت های گزینش استراتژیک را در سرمایه انسانی توسعه دهیم تا این قابلیت ها بالا رود؟

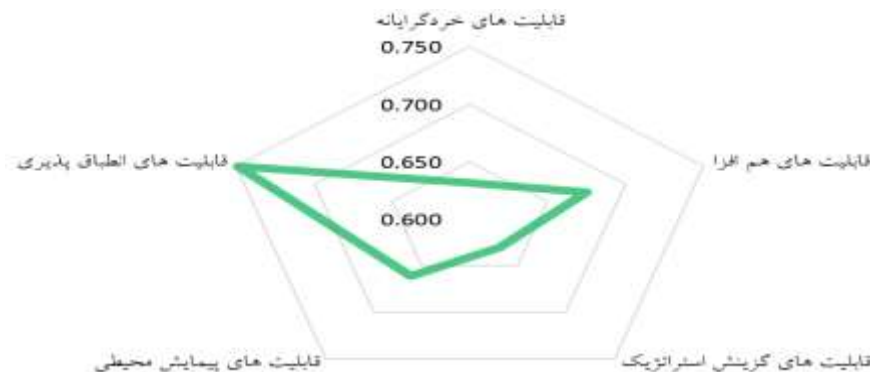
- کدام یک از مولفه های قابلیت های پیمایش محیطی را در سرمایه انسانی توسعه دهیم تا این قابلیت ها بالا رود؟
- کدام یک از مولفه های قابلیت های انطباق پذیری را در سرمایه انسانی توسعه دهیم تا این قابلیت های بالا رود؟

به منظور کشف مولفه های قابلیت های آینده نگاری استراتژیک در سرمایه انسانی به کمک روش دلفی فازی، قبل از شروع طیف های موجود در فرم، پرسشنامه را فازی سازی نموده و متغیرهای کلامی فازی سازی گردید. طبق نظر خبرگان، ۱۲ مولفه جدید به مدل اولیه اضافه شد و ۳۲ مولفه در دوره های بعد بررسی شدند.

با توجه به جدول ۳ و نظر خبرگان اختلاف میانگین فازی شده مولفه های مثبت گرایی، پذیرش انتقادات سازنده، وجود اهداف مشترک، درک فرصت ها و تهدیدهای محیطی، باور به تحلیل پذیری در محیط، سازگاری با محیط، استفاده از اطلاعات، در مرحله دوم و سوم بیشتر از حد آستانه (۰/۱) بوده است. لذا مولفه های یاد شده از پرسشنامه حذف شد، چرا که برای ادامه این روند و خروجی نظرات نشان می دهد با یک بار دیگر اجرا و جمع آوری نظرات ممکن است اجماعی در نظرات برای مولفه ها اتفاق نیفتد. لذا بهتر دیده شده این مولفه ها از پرسشنامه اصلی حذف گردد. نتایج میانگین یاد شده در نمودار ۱ آورده شده است.

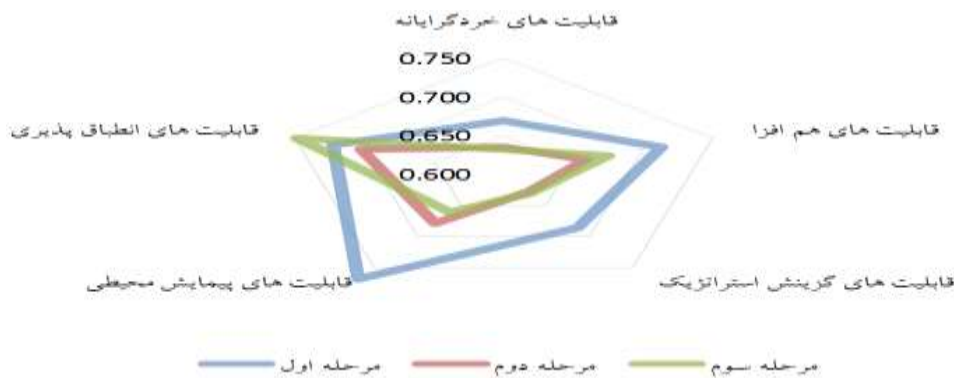
جدول ۳. میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی مرحله دوم و سوم

ردیف	مولفه ها	مرحله دوم	مرحله سوم	اختلاف
C3	مهارت ارتباطی	0.585	0.500	0.085
C5	مثبت گرایی	0.460	0.550	-0.090
C8	پذیرش انتقادات سازنده	0.690	0.855	-0.165
C11	وجود اهداف مشترک	0.610	0.775	-0.165
C14	روحیه ریسک پذیری	0.650	0.650	0.000
C25	درک فرصت ها و تهدیدهای محیطی	0.780	0.580	0.200
C26	باور به تحلیل پذیری در محیط	0.650	0.400	0.250
C29	سازگاری با محیط	0.680	0.880	-0.200
C31	استفاده از اطلاعات	0.575	0.725	-0.150



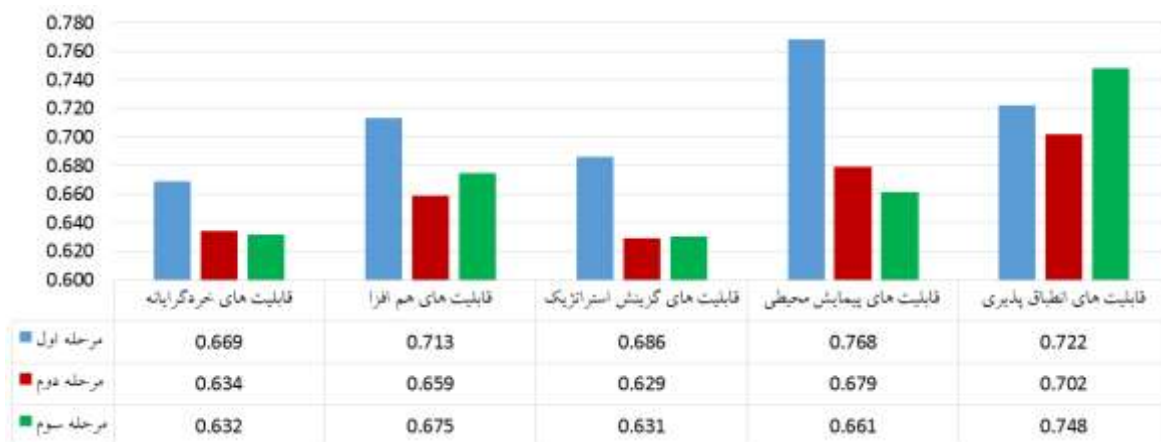
نمودار ۱. نمودار راداری میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل از سومین نظرسنجی جهت ابعاد

با توجه به حذف هفت مولفه از مولفه های پژوهش، پس از تحلیل دلفی، ۵ بعد و ۲۵ مولفه شناسایی شدند. بر این اساس مقایسه سه مرحله دلفی در نمودار ۲ مشخص شده است. نمودارهای ۲ و ۳ نشان دهنده مقایسه میانگین ابعاد در سه مرحله است. با توجه به نظر خبرگان و نزدیک شدن نظر آنان در مرحله دوم و سوم می توان نزدیکی نظرات در مؤلفه ها را مشاهده و نظر خبرگان در این دو مرحله را پذیرفت.



نمودار ۲. نمودار راداری میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل از سومین نظرسنجی جهت ابعاد

در تفسیر نمودارهای ۲ و ۳ می توان گفت که در مرحله اول بعد قابلیت های خردگرایانه نظرات بیشتری را به خود جلب کرده بود و در مرحله دوم و سوم نیز با کاهش و همپوشانی کامل با میانگین نظرات ۰/۶۳۲ به اشباع رسیده است. بعد قابلیت های هم افزا در مرحله اول میانگین بالاتری داشته و در مرحله دوم و سوم با کاهش به میانگین ۰/۶۷۵ رسیده است. بعد قابلیت های گزینش استراتژیک در مرحله اول میانگین بالاتری نسبت به مراحل بعد داشته و در مرحله دوم و سوم با همپوشانی کامل با میانگین ۰/۶۳۱ به اشباع رسیده است. بعد قابلیت های پیمایش محیطی در مرحله اول میانگین بالاتری نسبت به سایر ابعاد داشته و در مرحله دوم و سوم نیز با میانگین ۰/۶۶۱ به اشباع نظری رسیده است. بعد قابلیت های انطباق پذیری در تحلیل سه مرحله در مرحله اول، میانگین نظرات را به خود اختصاص داده که در مرحله سوم با میانگین بالاتری نسبت به سایر ابعاد، ۰/۷۴۸ به اشباع نظری رسیده است. مدل مفهومی طبق شکل ۱ ارائه شده است.



نمودار ۳. نمودار ستونی میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل از سومین نظرسنجی جهت ابعاد

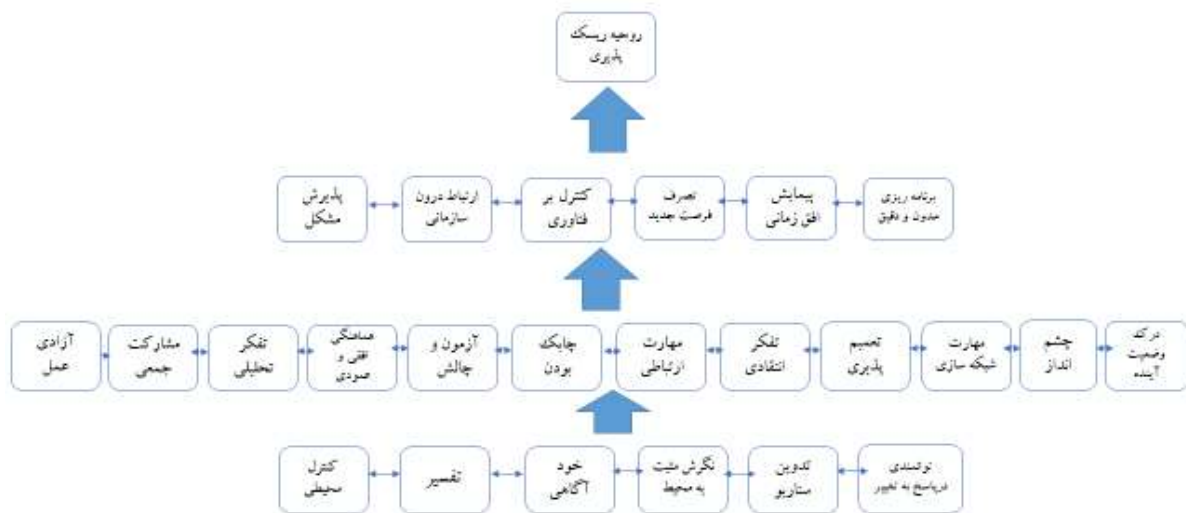


شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

مدلسازی ساختاری تفسیری

ابتدا بر اساس سطح، معیارها را طبق اولویت به دست آمده از بالا به پایین مرتب می‌کنیم. با استفاده از ماتریس حاصل شده از ماتریس دریافتی مرتب شده بر اساس سطوح، مدل ساختاری به وسیله گره‌ها و خطوط رسم می‌شود. به منظور تعیین سطح عوامل در مدل نهایی به ازای هر یک از آن‌ها به مجموعه دسترسی پیشنهاد و اشتراک تعیین می‌شود. مجموعه دسترسی، علاوه بر خود عامل شامل مجموعه عواملی است که عامل مورد بررسی به آن‌ها منتهی می‌شود، مجموعه پیش نیاز (مقدم) علاوه بر خود عامل شامل مجموعه عواملی است که به عامل مورد بررسی منتهی می‌شود و مجموعه اشتراک شامل اشتراک دو مجموعه دسترسی و پیش نیاز است.

چنانچه مجموعه دسترسی و اشتراک برای یک عامل یکسان باشد، آن عامل در بالاترین سطح قرار می‌گیرد، سپس این عامل تعیین سطح شده، کنار گذاشته و سطح بندی برای سایر عوامل به همین ترتیب ادامه پیدا می‌کند تا تمام عوامل سطح بندی شوند. نتیجه منجر به تعریف ۴ سطح می‌گردد. برای نمونه چگونگی سطح بندی سطح اول در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل تعامل عوامل

سطح یک به عنوان تأثیرپذیرترین سطح و سطح آخر به عنوان تأثیرگذارترین سطح نیز انتخاب می شود. همانطور که در شکل ۲ مشخص است عوامل سطح چهارم (توانمندی در پاسخ به تغییرات)، (مهارت تدوین سناریو)، (نگرش مثبت به محیط بیرونی)، (خودآگاهی)، (تفسیر)، (کنترل جمعی) مانند سنگ زیربنای مدل عمل می کند. در نتیجه باید طراحی الگوی قابلیت های آینده نگاری استراتژیک در سرمایه انسانی از این متغیرها آغاز شود و به سایر متغیرها تعمیم یابد. عوامل (درک و شناخت وضعیت آینده) و (چشم انداز) و (مهارت شبکه سازی) و (تعمیم پذیری) و (تفکر انتقادی) و (مهارت ارتباطی) و (چابک بودن) و (تمایل به آزمون و چالش) و (هماهنگی های افقی و عمودی) و (تفکر تحلیلی) و (مشارکت جمعی) و (آزادی عمل) در سطح سوم قرار دارند، که بر عوامل سطوح بالا تأثیر گذارند. (برنامه ریزی مدون و دقیق) و (پیمایش افقی) و (به تصرف در آوردن فرصت های جدید) و (کنترل بر فناوری) و (ارتباط درون سازمانی) و (پذیرش مشکل) در سطح دوم قرار دارند که بر عوامل سطح اول تأثیر گذارند و عامل سطح اول (روحیه ریسک پذیری) به خودی خود تأثیری بر عوامل دیگر نمی گذارد.

نتیجه گیری

پژوهش حاضر به طراحی الگوی قابلیت های آینده نگاری استراتژیک در سرمایه انسانی در شرکت مینو پرداخت. طبق یافته ها، ۵ قابلیت آینده نگاری استراتژیک باید در سرمایه های انسانی شرکت مینو تقویت شوند. این قابلیت ها عبارتند از قابلیت انطباق پذیری، قابلیت پیمایش محیطی، قابلیت گزینش استراتژیک، قابلیت هم افزا، قابلیت خردگرایانه که با مطالعات پالیوکاتی و همکاران (۲۰۱۴)، اسکوبلیک (۲۰۲۰) و (روهربک و جموندن، ۲۰۰۸) همخوانی دارد. آنها بر این اعتقادند که در یک سازمان به خصوص شرکت های تولیدی، سرمایه های انسانی باید سطح بالایی از این قابلیت ها

را دارا باشند تا اهداف بلندمدت سازمان تامین شود. همچنین یافته های پژوهش ۲۵ مولفه را حاصل از نظر نهایی خبرگان شناسایی کرد. از بین مولفه های مورد تایید، تفکر انتقادی از بین مولفه های قابلیت های خردگرایانه بیشترین میزان موافقت خبرگان را به همراه داشت. نتایج این یافته با یافته های ناپ-استفانیوک و آمروزوا^۱ (۲۰۲۱) و استانوویچ و استانوویچ^۲ (۲۰۱۰) همخوانی دارد. ناپ-استفانیوک و آمروزوا (۲۰۲۱) در بررسی خود دریافتند که مدیران و کارکنان سازمان های موفق، باید قابلیت های خردگرایانه خود را تقویت کنند و در این میان، تفکر انتقادی برای رشد قابلیت خردگرایانه نقش عمده ای ایفاء می کند. استانوویچ و استانوویچ (۲۰۱۰) در مطالعه خود دریافتند افرادی که دارای توانایی و قابلیت خردگرایانه هستند، از نظر تفکر انتقادی در سطح بالایی قرار دارند. تفکر انتقادی، مهارتی از فکر کردن درباره هر موضوع است که سرمایه انسانی در آن کیفیت تفکر خود را با بر عهده گرفتن ساختارهای درونی تفکر و اعمال استانداردهای خردگرایانه بر روی آن ها بهبود می بخشد.

مولفه هماهنگی های افقی و عمودی از بین مولفه های قابلیت های هم افزا بیشترین میزان موافقت خبرگان را به همراه داشت. نتایج این یافته با یافته های فیض آبادی و علی بخشی (۲۰۲۱) و پالیوکاتی و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. این مطالعات نشان دادند توانایی هم افزایی در محیط کار دارای شاخص های متعددی است که بر عملکرد سازمانی اثرگذار می باشد. یکی از این شاخص ها، ایجاد هماهنگی اثربخش در سطوح مختلف سازمان می باشد. ایجاد هماهنگی عمودی و افقی بر اساس خط مشی ها، قوانین، رویه ها و روش ها و میان واحدهای مختلف مثل تولید، بازاریابی و کنترل کیفیت تلاشی است در جهت کسب اهداف سازمان و مهارت ایجاد چنین هماهنگی های از سوی سرمایه های انسانی، رشد و موفقیت سازمان را تضمین می کند. همچنین، مولفه آزادی عمل از بین مولفه های قابلیت های گزینش استراتژیک بیشترین میزان موافقت خبرگان را به همراه داشت. نتایج این یافته با یافته های دی روند و تیتارت^۳ (۲۰۰۷) و رایبیز (۲۰۰۹) همخوانی دارد. دی روند و تیتارت (۲۰۰۷) بر این اعتقادند که ویژگی گزینش استراتژیک این است که درجه بالایی از آزادی عمل را به سرمایه انسانی در فعالیت ها و تصمیماتشان می دهد.

رایبیز (۲۰۰۹) نیز در کتاب تئوری های مدیریت خود اشاره کرده است که در بحث گزینش استراتژیک، اگر چه مدیران در اتخاذ تصمیمات مدیریتی با محدودیت هایی مواجه اند، ولی باز هم مدیران در اتخاذ گزینش های خود از آزادی عمل قابل ملاحظه ای برخوردارند. برخلاف نظر افرادی که ادعا می کنند نیروهای فن آوری، محیطی و ... بر تصمیمات تصمیم گیرندگان تسلط دارد، تصمیم گیرندگان خود از آزادی عمل زیادی برخوردارند. سرمایه های انسانی زمانی که آزادی عمل در انجام امور داشته باشند، سبب می شود تا حوزه تخصصی خود را انتخاب کنند، اختیار و استقلال بیشتری در انجام امور داشته باشند، و علاوه بر انعطاف پذیری، اجازه اظهار نظر و ارائه ایده در محیط کار خود داشته باشند. مولفه مهارت تدوین سناریو از بین مولفه های قابلیت های پیمایش محیطی بیشترین میزان موافقت خبرگان را به همراه داشت. نتایج این یافته با یافته روهربک و جموندن (۲۰۰۸) همخوانی دارد. به گفته این محقق، شروع تغییرات در سازمان ها از جایی است که دیدگاه های مختلفی درباره مشکلات وجود داشته باشد. این چالش ها در

¹ Knap-Stefaniuk & Amrozová

² Stanovich & Stanovich

³ De Rond & Thietart

طول تدوین سناریوهای استراتژی جایگزین، توسط سرمایه های انسانی برطرف می شوند. به این ترتیب سرمایه های انسانی پس از بیان ایده ها و چشم اندازهای خود درباره آینده، آن ها را با چند سناریوی استراتژی مرتبط می کنند.

مولفه توانمندی در پاسخ به تغییرات درونی و بیرونی از بین مولفه های قابلیت های انطباق پذیری بیشترین میزان موافقت خبرگان را به همراه داشت. نتایج این یافته با یافته روهربک و جموندن (۲۰۰۸) همخوانی دارد. به اعتقاد وی وقتی مدیریت فرصتی را تشخیص می دهد که خواهان سرمایه گذاری در آن است و ضرورت تغییر را احساس کند، پیش بینی و واکنش به مسئله لزوم تغییر را موجب می شود. این فرصت ها و مسائل می توانند در درون یا بیرون سازمان و یا هر دو به وجود آید و وجود مهارت و توانمندی لازم برای پاسخ به این تغییرات از اهمیت بالایی برخوردار است. یافته های دیگر نشان داد مولفه های توانمندی در پاسخ به تغییرات، مهارت تدوین سناریو، نگرش مثبت به محیط بیرونی، خودآگاهی، تفسیر و کنترل محیطی سنگ زیربنای مدل پژوهش هستند. در مورد توانمندی در پاسخ به تغییرات و تدوین سناریو در پاراگراف های فوق به استنادهایی اشاره شد. برای طراحی مدل مربوطه، نگرش مثبت سرمایه انسانی به محیط بیرونی از قابلیت های پیمایش محیطی، از اهمیت بالایی برخوردار است. سابان اکدار و سی^۱ (۲۰۱۳) در مطالعه خود بر نگرش مثبت کارکنان نسبت به محیط بیرونی و داخلی سازمان تاکید کرده اند. از نظر آنها این نگرش می تواند سبب کسب اهداف سازمانی گردد. ژانگ^۲ و همکاران (۲۰۲۲) نیز بر اهمیت توجه به محیط بیرونی اشاره کرده اند و معتقدند که کارکنان یک سازمان باید نگرش مثبتی به کار و محیط بیرون داشته باشند تا بتوانند عملکرد سازمان را ارتقاء دهند.

متغیر خودآگاهی از قابلیت های خردگرایانه نیز از متغیرهای اصلی مدل پژوهش می باشد. ارتقای مهارت خودآگاهی سرمایه انسانی سبب می شود آنها به افرادی قدرتمند در سازمان تبدیل شوند. جوردن^۳ (۲۰۱۱) در مطالعه ای به این نکته اشاره کرده است که خودآگاهی سرمایه انسانی از پیچیدگی خاصی برخوردار است و افرادی که مهارت خودآگاهی بالایی نسبت به مسائل سازمانی خود داشته باشند، عملکرد بهتری نسبت به سایرین دارند. متغیر تفسیر از قابلیت های گزینش استراتژیک از متغیرهای اصلی مدل پژوهش می باشد. سانگ^۴ (۲۰۲۱) در مطالعه خود در خصوص قابلیت های استراتژیک بر الزام مهارت تفسیر نتایج تاکید داشت. به اعتقاد وی تحلیل به تنهایی کفایت نمی کند و تفسیر درست و اثربخش می تواند اثرات مهمی بر آینده یک شرکت داشته باشد.

متغیر کنترل محیطی از قابلیت های گزینش استراتژیک نیز از متغیرهای اصلی مدل پژوهش می باشد. کنترل محیطی درجه ای است که افراد یا شرکت تجاری می تواند بر مبنای آن شرایط محیط کار خود را اصلاح و تطبیق دهد. سان اونگ^۴ و همکاران (۲۰۱۹) بر استفاده از سیستم های کنترل محیطی برای عملکرد بهتر یک شرکت تاکید داشته اند. در این راستا باید به کنترل های مختلفی مثل کنترل سایبرنتیک، کنترل فرهنگی، کنترل مدیریتی و ... اشاره کرد که با

¹ Saban Echdar & Si

² Zhang

³ Jordan

⁴ San Ong

اطمینان از اجرای استراتژی محیطی در تمامی وظایف و بخش های شرکت، رفتار کارکنان را به گونه ای شکل می دهد که اهداف مورد نظر کسب شود.

نهایتاً پیشنهادهایی در راستای یافته های پژوهش ارائه می گردد. با توجه اینکه یکی از ابعاد قابلیت های آینده نگاری استراتژیک در سرمایه انسانی، قابلیت های خردگرایانه است، پیشنهاد می شود شرکت مینو باید از طریق آموزش و تقویت مهارت های کارکنان در حوزه تحلیل مسائل حال و آینده شرکت، ایجاد فرصت های مناسب برای ارتباطات سازنده در میان کارکنان، و طراحی استراتژی هایی برای بهبود تعاملات درون و برون سازمانی اهتمام ورزند. همچنین با توجه به اینکه تقویت مهارت تفکر انتقادی و تفکر تحلیلی در سه حوزه سرمایه انسانی، بازاریابی و خدمات مشتری اثرگذار است، پیشنهاد می شود مهارت های تخصصی و فنی کارکنان گسترش یابد، مشاغلی که نیاز به تفکر انتقادی و تحلیلی دارد، شناسایی شده و برای کارکنان این مشاغل دوره های آموزشی مرتبط برگزار شود و تلاش شود آن دسته از فعالیت های فردی و گروهی که به مهارت تفکر انتقادی نیاز دارد، در محیط کار مورد توجه قرار بگیرد. همچنین مهارت خودآگاهی در محل کار به قدری مهم است که بر تمام ابعاد کار، پروژه های سازمانی و کیفیت کار کارکنان می تواند موثر باشد، از این رو پیشنهاد می شود شرکت در ارتقاء و پرورش مهارت خودآگاهی کارکنان از طریق آموزش، ایجاد انگیزه، شناسایی نقاط ضعف و تبدیل آنها به نقاط قوت و ... حساسیت داشته تا از این طریق مسیر رشد فردی کارکنان در جهت کسب اهداف فردی و سازمانی هموار شود.

با توجه اینکه یکی از ابعاد شناسایی شده، قابلیت های هم افزا است، پیشنهاد می شود شرکت مینو برای دستیابی به حمایت اجتماعی در جامعه، تبادل ایده های درون و برون سازمانی، ایجاد فرصت های جدید در کسب و کار خود، و ارتقای نوآوری و خلاقیت در تولیدات خود، بر ارتقای مهارت شبکه سازی در سطح سازمانی و فردی تمرکز داشته باشد. همچنین در حوزه ارتباطات درون سازمانی و مشارکت جمعی باید اذعان داشت که این دو مقوله می توانند سبب فروش بیشتر و ارائه محصولات با کیفیت تر شوند. از این رو به شرکت پیشنهاد می شود برای تقویت مهارت ارتباطات درون سازمانی و مشارکت جمعی، یک محیط کاری باز ایجاد کند، از فن آوری ها مناسب برای تعاملات استفاده نماید و مشارکت کارکنان در انجام امور را تشویق کند. برای تقویت هماهنگی های افقی و عمودی نیز پیشنهاد می شود در هماهنگی های عمودی، فردی که جایگاه و قدرت بیشتری در شرکت دارد، کارها و امور را با زیردستانش هماهنگ کند و زیردستان نیز به نوبه خود، کارهایشان را با سرپرست هماهنگ کنند. در هماهنگی افقی، کارکنانی که در یک سطح سازمانی هستند، رابطه ای اثربخش را بین خود و همکاران برقرار کنند تا از این طریق عملکردشان بهبود یابد. آموزش هایی در خصوص الزام به اجرای هماهنگی های افقی و عمودی در شرکت می تواند این مهارت کارکنان را ارتقاء دهد. روحیه ریسک پذیری و تقویت آن نیز یکی از عوامل مد نظر می باشد و پیشنهاد می شود شرکت برای موفقیت هر چه بیشتر، از افرادی استفاده کند که مایل به انجام ریسک هستند، چرا که نیروهایی که تمایل به پیشبرد کارها فقط در چارچوب استاندارد و روتین دارند، رشد چندانی را برای شرکت به وجود نخواهند آورد. همچنین شرکت باید توجه داشته باشد که همه کارکنان همراستا با فرهنگ سازمانی شرکت پیش روند و در قوانین شرکت، اصل مهم ریسک پذیری مورد توجه قرار بگیرد.

با توجه اینکه یکی از ابعاد شناسایی شده، قابلیت های گزینش استراتژیک است، پیشنهاد می شود مدیران شرکت به درک و تفسیر تغییرات آتی به عنوان نتایج پیش بینی استراتژیک تاکید داشته باشند. با تمرکز بر این قابلیت استراتژیک، شرکت می تواند از طرق مختلف ایجاد ارزش کند و این ایجاد ارزش باید در دو سطح سازمان و محصول و با دو رویکرد ادراک و تفسیر جلو رود. در سطح سازمان باید به پیش بینی و مدیریت استراتژیک، و در سطح محصول باید بر مدیریت نوآوری تمرکز داشته باشد. شرکت مینو باید مخرب های بالقوه کسب و کار خود را شناسایی کرده و به درستی تفسیر کند، تا در موقعیت خوبی برای پاسخ به این تغییرات باشد و بتواند رقابت خود را حفظ و حتی توسعه دهد. همچنین پیشنهاد می شود در حوزه چشم انداز، شرکت تصویر روشنی از آینده خود ترسیم کند. این چشم انداز باید به گونه ای باشد که رقباء به سادگی نتوانند به آن دسترسی پیدا کنند. چشم اندازی که توسط اعضای شرکت طراحی می شود باید واقع گرایانه، قابل تحقق و جذاب باشد و بیان صریح سرنوشتی باشد که شرکت باید به سوی آن حرکت کند. همچنین پیشنهاد می شود شرکت برای طراحی یک برنامه ریزی مدون و دقیق، وضعیت مطلوب آینده و پیش بینی راه های رسیدن به آنها را بطور دقیق مشخص کند و تمام کارکنان شرکت، درک صحیحی از برنامه ها و چگونگی اجرای آن داشته باشند. در حوزه کنترل محیطی و کنترل بر فن آوری می توان گفت شرکت نمی تواند بطور کامل بر محیط برون سازمانی و فن آوری کنترل داشته باشد، اما با این وجود پیشنهاد می شود کارکنان به مهارت هایی دست یابند که عوامل محیطی منفی اثرگذار و فن آوری هایی که در رشد شرکت دخالتی ندارند، را کنترل نمایند. در این راستا، کارکنان شرکت مینو باید به شناسایی دقیق ورودی ها اهتمام ورزند و از طریق ابزارهای مناسب، فیلترهای مناسبی جهت ورودی ها داشته باشند. پیشنهاد می شود شرکت به کارکنان خود آزادی عمل لازم را در انجام امور بدهند. مدیران باید به کارکنان خود اجازه دهند تا در حوزه تخصصی خود فعالیت کنند، اختیار و استقلال بیشتری به کارکنان دهند، به آنها اجازه اظهار نظر داده و انعطاف پذیری را در محیط کار رواج دهند. نهایتاً پیشنهاد می شود شرکت از مهارت تعمیم پذیری برای استفاده از تجربیات و دانش به دست آمده در یک بخش شرکت و اعمال آن به سایر بخش ها استفاده کند. با تعمیم پذیری، شرکت می تواند از بهترین روش های مدیریتی و تجاربی که در یک بخش به دست آمده است، بهره بگیرد و آن را به سایر بخش ها اعمال کند.

با توجه اینکه یکی از ابعاد شناسایی شده، قابلیت های پیمایش محیطی است، پیشنهاد می شود مدیران شرکت مینو نسبت به محیط برون سازمانی خود، نگرش مثبتی داشته باشد. شرکت باید تصویری روشن و درکی شفاف از این عوامل داشته باشد چرا که این عوامل می تواند سبب رشد و موفقیت شرکت شود. عواملی مثل تأمین کنندگان مواد اولیه و پیمانکاران خدمات مورد نیاز شرکت، توزیع کنندگان و عوامل فروش، رقباء، مشتریان، و دولت و قوانین و مقررات آن در حوزه های مرتبط با فعالیت های شرکت باید مورد توجه شرکت قرار بگیرند. از طرفی پیشنهاد می شود شرکت در تدوین سناریوی مناسب از سوی سرمایه های انسانی به نکاتی توجه کند. سرمایه های انسانی باید مهارت تشخیص موقعیت ها و مشکلات غیرمنتظره را داشته باشند و از آنجائی که تدوین سناریو پیوندی بین آینده پژوهی و استراتژی است، پیشنهاد می شود در تدوین سناریوهای شرکت، بر فعالیت های تحقیق و توسعه، رشد تولید و فرایند کسب و کار نوین توجه شود. پیشنهاد می شود شرکت در حوزه پیمایش افق زمانی و درک وضعیت آینده تلاش کند به گونه ای برنامه ریزی کند تا در زمان تعیین شده به اهداف میان مدت و بلندمدت خود برسد. سرمایه های انسانی

شرکت باید بپذیرند که افق زمانی، تاریخی است که در آن متعهد شوند به اهداف سازمانی برسند یا برنامه اقدامات خود را دوباره ارزیابی نمایند. از طرفی، برای موفقیت در شناخت و درک وضعیت آینده شرکت، لازم است که نگرش سرمایه انسانی به محیط یک نگرش تحولی بوده و استراتژی مناسبی در قبال شرایط محیطی خلاق طراحی کنند، و تلاش کنند شرکت را به سوی یک سیستم پویا سوق دهند. همچنین پاسخگویی نسبت به نیازهای محیطی از سوی سرمایه انسانی باید سریع باشد و مدیریت آمادگی برای آینده را در خود ایجاد کنند.

با توجه اینکه یکی از ابعاد شناسایی شده، قابلیت های انطباق پذیری است، پیشنهاد می شود شرکت برای به تصرف در آوردن فرصت های جدید، بر شناسایی و استفاده از فرصت های تجاری جدید تمرکز کند و تحقیقات جامع بازار را بصورت مستمر انجام دهد. در حوزه توانمندی در پاسخ به تغییرات، پیشنهاد می شود تا سرمایه های انسانی در واکنش به تغییرات ایجاد شده مثل استراتژی های تجاری جدید شرکت، فرایندها و نیروهای تغییر، پیاده سازی نرم افزارها یا تجهیزات جدید و ... توانمندی خود را ارتقاء دهند. در خصوص مهارت چابک سازی، واضح است که هر چه سازمانی بیشتر به سمت رویکرد چابک پیش رود، نیاز بیشتری به ایجاد تغییر در نحوه ارتباط نیروهای خود پیدا می کند. مهم ترین عوامل در این رویکرد، داشتن حس همکاری، تشویق یکدیگر برای ایجاد روش های نوآورانه و انعطاف پذیری می باشد. در واقع اگر شرکت بخواهد با هدف سرعت بخشیدن به کارها و بهبود عملکرد پیش رود، باید با نگرشی باز و همگام با شرایط موجود گام بردارد. برای ارتقای چابکی سرمایه انسانی، باید بر توانایی آنها برای پاسخ موثر به چالش های مربوط به الزامات و به روز رسانی های کسب و کار تمرکز داشت. چابکی ایجاد می کند که سرمایه های انسانی در شرکت مینو به سطحی ارتقاء یابند که بتوانند خواسته های دنیایی که به سرعت در حال تکامل است را برآورده سازند.

منابع

1. Ali, I.M. (2021). The Role of Human Capital in Achieving Economic Growth. Journal of the College of Economics and Political Science. 22(1): 1-27.
2. Aghahosseini Ashkavandi, M., Rezaei Dolatabadi, H. & Nilipour Tabatabai, S. (2015). Identifying and prioritizing the components of strategic foresight capabilities, crisis management and human resources agility in Isfahan Blood Transfusion Organization using Delphi and AHP techniques. Management Future Research, 26(No. 1 (Serial 10)), 55-68 [In Persian].
3. Aghaei, M., Rezagholizadeh, M. & Bagheri, F. (2012). Investigating the human impact on economic growth in the provinces of Iran, research and planning in higher education. 19(67): 21-44 [In Persian].
4. Beheshtifar, M, Pourkiani, M. & Nakoi Moghadam, M. (2018), Succession: Creating the Treasury of Talents, Kerman University of Medical Sciences Publications, First edition [In Persian].
5. Darvish, M. (2022). Special report of the country's top companies, Industrial Management Organization, Top Companies Ranking Center [In Persian].
6. De Rond, M. & Thietart, R.A. (2007). Choice, chance, and inevitability in strategy. Strategic Management Journal. 28(5): 535-551.
7. Dominiece-Diasa, B. & Volkova, T. (2019). Strategic foresight capability as an enabler of management innovation. Journal of Bussines Management. 17: 1-14.
8. Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006). Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches. Information Management & Computer Security. 14(1): 51- 54.
9. Ismail, F. & Mohd-Yusof, H. (2023). Exploring The Role And Impact Of Human Capital Management On Organizational. International Journal of Modern Trends in Business Research (IJMTBR). 6(21): 35-42.

10. Jordan, T. (2011). Skillful engagement with wicked issues. *Integral Review*. 7(2): 48-91.
11. Joseph, A. & Aibieyi, S. (2014). Human Capital: Definitions, Approaches and Management Dynamics. *Journal of Business Administration and Education*. 5(1): 55-78.
12. Knap-Stefaniuk, A. & Amrozová, E. (2021). Critical Thinking- the Basic Competency for Leadership in the 21st century. *Creative-Commons Creative-Commons-By Perspectives on Culture*. 2(33): 137–151.
13. Koshki Jahormi, A. & Valian, H. (2017). Design and Development of Human Resource Capabilities Model Based on Foundation Data Theorizing. *Quarterly Journal of Resource Management in the Police Force*. 6(1): 24-54. [In Persian].
14. Nowrozi Fard, M. & Zamani, A. (2016). Effective management through recognizing the challenges and potentials of the organization's human resources, the second innovation conference in science and technology, December 25, Singapore [In Persian].
15. Roca-puig, V., Beltran- Marti, N.I. & Cipres, M. (2012), Combined Effect of human capital, temporary Employment and organizational size on firm performance. *Personnel Review*. 41(1): 2-4.
16. Rohrbeck, R. (2011). *Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*. Berlin: Springer-Verlag.
17. Rohrbeck, R., Mahdjour, S., Knab, S. & freses, T.(2011). *Benchmarking Report: Strategic Foresight in Multinational Companies*, Research Report of the European Corporate Foresight Group: Berlin, Germany, Working Paper Series: 4.
18. Saban Echdar, H. & Si, SE. (2013). Effect of Internal and External Environment of Human Capital Development (Empirical Study on Manufacturing Company Gopublik in Indonesia). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. 11(3): 39-56.
19. Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*, New York: Springer. Sarangee, K.R., Echambadi, R., 2014, Firm-Specific Determinants of Product Line Technology Strategies in Hight Technology Markets. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 8(2): 149–166.
20. San Ong, T., Magsi, H.B., & Burgess, T.F. (2019). Organisational culture, environmental management control systems, environmental performance of Pakistani manufacturing industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0187>
21. Stanovich, K.E. & Stanovich, P.J. (2010). A framework for critical thinking, rational thinking, and intelligence. In D. D. Preiss & R. J. Sternberg (Eds.), *Innovations in educational psychology: Perspectives on learning, teaching, and human development* (pp. 195–237). Springer Publishing Company.
22. Vathanophas, V. & Thaingam, J. (2007). Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector. *Contemporary Management Research*. 3(1): 42- 56.
23. Vecchiato, R. (2012). Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. *Technological Forecasting & Social Change*. 79(4): 436–447.
24. Wang, Y. & Liu, Sh. (2016). Education, Human Capital and Economic Growth: E mpirical Research on 55 Countries and Regions (1960-2009).*Theoretical Economics Letters*. 6: 347-355.
25. Wouterse, F. (2015). Can human capital variables be technology changing? An empirical test for rural households in Burkina Faso. *Journal of Productivity Analysis*, 1–16.
26. Zhang, T., Du, L. & Xu, K. (2022). The Influence of Strategic Human Resource Management and External Environment Configuration on Innovation in Science and Technology Enterprises. *ICEDBC, AEBMR* 225, pp. 1495–1502.