



شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر امکان‌سنجی و پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک در مدیریت توسعه منابع انسانی شرکت نفت

احمدرضا کسرای^۱

حسین میان‌هرو^{۲*}

چکیده

تحقیق حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر امکان‌سنجی و پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک در مدیریت توسعه منابع انسانی شرکت نفت انجام شده است. بدین منظور تحقیقی پیمایشی با هدف کاربردی طراحی شد که در آن جامعه آماری شامل کارکنان و مدیران مجری طرح برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت نفت بوده‌اند. ضمناً حجم جامعه و حجم نمونه با هم برابر و به تعداد ۳۰ نفر بوده است. با انتخاب پرسشنامه استاندارد ۵۵ گویه‌یی بر اساس پژوهش جامرگ و همکارانش (۲۰۰۷) که سؤالات آن در قالب ۷ دسته: ارتباطات، فرهنگ، منابع انسانی/ استعدادها، رهبری، اهداف/ سنجه‌ها، برنامه‌ریزی و تطبیق دهی، ساختار/ کنترل دسته‌بندی شده‌اند، هدف تحقیق دنبال شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که میانگین موزون بیشتر عوامل مؤثر بر امکان‌سنجی و پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک در مدیریت توسعه منابع انسانی شرکت نفت دارای میانگین بالاتر از حد متوسط (عدد ۳ با توجه طیف پنج امتیازی لیکرت) هستند؛ یافته‌های حاصل از آزمون t تک نمونه‌یی نیز نشان می‌دهد که تمامی دسته‌های ۷‌گانه میانگینی بالاتر از عدد ۳ دارند؛ در بین عوامل (سؤالات)، سؤال (عامل) سی و دوم (تعریف شفاف اهداف به منظور حمایت از اهداف) از بالاترین اهمیت و سؤال (عامل) سوم (ارتباطات آسان برای تمامی کارکنان) از کمترین اهمیت برخوردار است؛ در بین دسته‌های ۷‌گانه سؤالات نیز به ترتیب اهداف/ سنجه‌ها، رهبری، منابع انسانی/ استعدادها، ارتباطات، فرهنگ، برنامه‌ریزی و تطبیق دهی و ساختار/ کنترل بالاترین اهمیت را دارند.

واژگان کلیدی: امکان‌سنجی، پیاده‌سازی، مدیریت استراتژیک، مدیریت توسعه منابع انسانی، شرکت نفت.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۹/۲۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۱۲/۷.

۱. استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.

۱. مقدمه

با افزایش میزان رقابت بین صنایع امروزی، اهمیت تحقیقات مرتبط با توسعه، تدوین و اجرای استراتژی‌ها به‌عنوان یک مزیت رقابتی، افزوده شده است. افزایش نرخ تغییر در محیط درونی و بیرونی سازمان‌ها به توجه بیشتر به تدوین استراتژی و مدیریت استراتژیک در آن‌ها منجر شده است. چون سازمان‌ها به رقابت مؤثر در محل، منطقه و بازارهای جهانی نیاز دارند، ناگزیر باید اولویت‌های استراتژیک خود را تعیین و بر این اساس، استراتژی‌های مناسبی را تدوین و اجرا نمایند، تا رشد و بقای خود را حفظ کنند (Kit, 2004). در چنین شرایطی، با افزایش مشکلات و پیچیده شدن سازمان‌ها، نیاز به ارائه راه‌حل‌های بهتر و استفاده از ابزارهای قدرتمندتر از مدیریت استراتژیک، خودنمایی می‌کند؛ چراکه مدیران با تفکر مدیریت استراتژیک با فهم و درک بهتر از برنامه استراتژیک، عملکرد مؤثرتری خواهند داشت. می‌توان گفت مدیریت استراتژیک، رویکرد مناسب راهبری سازمان شمرده می‌شود و می‌تواند در جهت مقابله سیستماتیک با معضلات، درک فرصت‌ها، تخصیص مطلوب‌تر منابع کمیاب و دستیابی به نتایج موردنظر کمک نماید (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱).

مدیران سازمان‌ها، سازمان خود را در محیطی اداره می‌کنند که بسیار پیچیده و متغیر بوده و در نتیجه وظایف آن‌ها در تمامی عرصه‌ها به‌طور فزاینده‌ای توسعه یافته است. این امر سبب شده تا در عرصه‌های گوناگون، قدرت تصمیم‌گیری، آینده‌نگری، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک و داشتن دید استراتژیک در تمامی عرصه‌های سازمانی به مشخصه‌های اساسی مدیران تبدیل شود. اما این مدیران و رهبران استراتژیک باید بدانند که عوامل بسیاری بر مدیریت استراتژیک تأثیر گذارند و با علم به این عوامل به مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک بپردازند. برخی از این عوامل که در تدوین استراتژی شرکت‌های تولیدی باید در نظر گرفته شوند مشتمل بر عوامل زیر هستند (مهری و همکاران، ۱۳۹۲):

– عوامل سیاسی و قانونی: اوضاع و احوال سیاسی کشور و منطقه و جهان و تغییر در قوانین و مقررات، تأثیر مطلوب یا نامطلوب بر وضعیت شرکت‌های تولیدی می‌گذارد. به‌عنوان مثال در کشور ما در حال حاضر یکی از بارزترین عوامل سیاسی تأثیرگذار بر شرکت‌های تولیدی، بحث تحریم‌هاست.

– عوامل اقتصادی: روند متغیرهای کلان اقتصاد از مهم‌ترین شاخص‌هایی است که وضعیت عمومی اقتصادی یک جامعه را تصویر می‌کند. تشخیص وضعیت فعلی و آینده اقتصاد مهم‌ترین عامل موفقیت یک مؤسسه به شمار می‌آید. برخی از موضوعات کلیدی که در تحلیل وضعیت اقتصادی باید مدنظر قرار گیرند عبارتند از: ۱) شاخص‌های کنونی اقتصاد نظیر رشد اقتصاد، تورم، نرخ‌های سود و تسهیلات بانکی، مالیات و بیکاری؛ ۲) وضعیت اقتصادی رکود یا رونق؛ ۳)

روندهای کلان اقتصادی نظیر تولید ناخالص ملی و تراز بازرگانی خارجی، (۴) سیاست‌ها و برنامه‌های اقتصادی دولت، نظیر سیاست‌های پولی، مالی، مالیاتی، بازرگانی، بودجه، یارانه و خصوصی‌سازی و ۵. تجارت بین‌المللی نظیر شرایط اقتصادی در کشورهای مختلف و نرخ تسعیر ارز.

- عامل اجتماعی و فرهنگی: توجه به عوامل اجتماعی و فرهنگی نظیر ترکیب جمعیت و مهاجرت نیاز به انعطاف‌پذیری و قابلیت انطباق واحدهای اقتصادی را افزایش داده است.

- عامل تکنولوژیکی: مؤسسات زیادی در سطح جهانی برای بقا و مقابله با افزایش رقابت جهانی به اتخاذ تکنولوژی‌های جدیدی نظیر استفاده از روبات‌ها در طراحی و تولید ناگزیر شده‌اند.

منابع انسانی سازمان‌ها نیز از جمله منابع استراتژیکی است که در سازمان‌ها وجود دارد و با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می‌توان گفت که نیروی انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی هر شرکت است. بنابراین مدیران باید آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیکی برخورد کنند و استفاده هرچه مؤثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در این صورت سازمان یک قدرت و نیروی رقابتی قوی کسب خواهد کرد. مدیریت استراتژیکی منابع انسانی رویکردی است کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی تجاری شرکت. مدیریت استراتژیکی منابع انسانی به مسایل بلندمدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط می‌شود و خروجی آن سیاست‌هایی برای حوزه‌های منابع انسانی است. تلفیق اندیشه مدیریت استراتژیکی با مدیریت منابع انسانی، موجب می‌شود که به منابع انسانی به‌عنوان منابع استراتژیکی نگریسته شود و بنابراین برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید الزامی خواهد بود و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی در شکل‌گیری استراتژی‌های عمده سازمان، اجتناب‌ناپذیر است (مه‌ری و همکاران، ۱۳۹۲).

آنچه در مدیریت استراتژیکی توسعه منابع انسانی مهم است شناخت کافی مدیران از عواملی است که بر امکان‌سنجی و پیاده‌سازی آن تأثیر می‌گذارند. دستیابی به منافع حاصل از پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان، مشروط به تعیین و تحلیل عوامل مؤثر بر مرحله امکان‌سنجی و مرحله پیاده‌سازی این استراتژی‌هاست. با این حال، بررسی‌ها حاکی از آن است که تاکنون تحقیقی به‌طور مستقیم به شناسایی عوامل مؤثر بر امکان‌سنجی و پیاده‌سازی مدیریت استراتژیکی در مدیریت توسعه منابع انسانی نپرداخته است. لذا تحقیق حاضر بر آن است تا ضمن بررسی این موضوع، به سؤالات اساسی زیر پاسخ دهد:

- عوامل مؤثر بر امکان‌سنجی و پیاده‌سازی مدیریت استراتژیکی در مدیریت توسعه منابع انسانی کدامند؟

- اولویت عوامل مؤثر بر امکان‌سنجی و پیاده‌سازی مدیریت استراتژیکی در مدیریت توسعه منابع

انسانی چگونه است؟

۲. مبانی نظری تحقیق

مدیریت استراتژیک: مدیریت استراتژیک، ابزاری چندبعدی است که نیازهای سازمان را در محورهای مختلف پاسخ می‌دهد. این مفهوم شامل مجموعه تصمیمات و فعالیت‌های مورد صورت‌بندی و اجرای استراتژی طراحی شده برای دستیابی به اهداف سازمانی است (پیرس و رایبسون، ترجمه خلیلی شورینی، ۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک متکی بر مشارکت‌های فکری، مذاکره، تجزیه و تحلیل اهداف و اتخاذ راهکارهای اثربخش در تعامل بین محیط بیرون و داخل سازمان است. به بیان دیگر ارائه‌ای از گزینه‌های مختلف استراتژی است که از تعامل شرایط داخلی و خارجی سازمان حاصل می‌شود (محمودزاده، ۱۳۹۱).

مدیریت استراتژیک به عنوان فرآیندی سیستماتیک است که سازمان و آینده آن را در ارتباط با محیط طوری مدیریت می‌کند که موفقیت آن همواره تضمین شود (Ansoff, 1984; Berry, 1995). این مفهوم به فرآیند شناسایی مأموریت و اهداف سازمان، فرموله نمودن استراتژی‌های مدیریتی، پیاده‌سازی استراتژی و کنترل استراتژی شکسته می‌شود (Esmailzadeh et al, 2013). این فرآیند عملیاتی به عنوان فرآیندی پیوسته تلقی می‌گردد که در تئوری شامل توالی فعالیت‌هاست: طراحی استراتژی، برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای استراتژی مرور و به‌روزروری. مدیریت استراتژیک مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اعمال است که به طراحی و اجرای استراتژی‌هایی منجر می‌شود که برای حصول به اهداف یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند (آرمسترانگ، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۶). کنتر^۱ (۱۹۸۴) هدف مدیریت استراتژیک را انتخاب اعمالی برای دستیابی به اهداف آینده می‌داند و معتقد است که مدیران استراتژیک در واقع مجری اقداماتی‌اند که سازوکارهای تغییر را یکپارچه و نهادینه می‌کند (آرمسترانگ، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۶).

پیاده‌سازی برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک: پیاده‌سازی استراتژی فرایندی پیچیده و پویا متشکل از مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات است که از تعداد زیادی عوامل داخلی و خارجی در هم تنیده تأثیر می‌پذیرد و از سوی مدیران و کارکنان برای به عمل درآوردن و دستیابی به اهداف تصریح شده در برنامه استراتژیک سازمان دنبال می‌گردد (جلالی، ۱۳۹۰). به علاوه می‌توان پیاده‌سازی استراتژی را فرایندی با ماهیت شهودی دانست که در طی آن استراتژی‌ها، سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها به مرحله عمل در می‌آیند و سازمان از طریق آن قادر به تخصیص مطلوب تر منابع برای بهره‌گیری از فرصت‌ها در محیط رقابتی امکان می‌یابد (Harrington, 2006). با توجه بدین تعاریف، پیاده‌سازی استراتژی فرایندی به شدت پیچیده است که برقراری تعامل با متغیرهای

1. Kenter

متعدد را در فضای سازمانی می‌طلبد.

در میان تحقیقاتی که به ارائه مدل‌هایی برای درک چگونگی پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک پرداخته‌اند، پژوهش بیر و ایزنشتات^۱ (۲۰۰۰) یکی از نمونه‌های شاخص به شمار می‌آید. این دو محقق شش عامل تأثیرگذار بر اجرای استراتژی را در یک چارچوب مفهومی تبیین کرده‌اند و معتقدند تعامل میان این عوامل فرایند پیاده‌سازی استراتژی را با خطر روبرو می‌سازد. شش عامل مورد اشاره بیر و ایزنشتات عوامل: سبک مدیریت از بالا به پایین، استراتژی غیرواضح و اولویت‌های متعارض، گروه مدیریت ارشد غیر مؤثر، ضعف ارتباطات عمودی، ضعف هماهنگی میان بخش‌ها و ضعف مهارت رهبری در سطوح پایین سازمانی را در برمی‌گیرد.

پژوهش‌های اوکوموس^۲ (۲۰۰۱) و (۲۰۰۳) از دیگر نمونه‌های شاخص تحقیقاتی در حوزه پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک به شمار می‌آیند. اوکوموس با جمع‌بندی عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی استراتژی و تفکیک آن‌ها به چهار گروه محتوا شامل جهت‌گیری استراتژیک، زمینه شامل رهبری، فرهنگ، ساختار و عدم اطمینان محیطی، فرایند شامل برنامه‌ریزی عملیاتی، تخصیص منابع، ارتباطات، افراد و کنترل و درنهایت عنوان می‌کند که استراتژی در زمینه داخلی سازمان اجرا می‌شود و سه عامل رهبری، ساختار و فرهنگ بر عوامل فرایندی تأثیر می‌گذارند. بدین ترتیب ویژگی هر یک از عوامل زمینه‌ی و فرایندی و چگونگی به‌کارگیری آن‌ها، توماً نتایج حاصل از پیاده‌سازی استراتژی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

چارچوب هیگینز^۳ (۲۰۰۵) یکی دیگر از الگوهای است که می‌تواند برای هدایت فرایندهای اجرایی مورد استفاده قرار بگیرد. هیگینز بدون مشخص نمودن تعاملات میان عناصر هشت‌گانه چارچوب خود، بر وجود هماهنگی و تناسب میان استراتژی، ساختار هدفمند، منابع، ارزش‌های مشترک، سبک، کارکنان، سیستم و عملکرد استراتژیک تأکید می‌کند. کی^۴ (۲۰۰۵) نیز در اقدامی مشابه الگویی شامل هفت عنصر سیستم بازخور دهنده، منابع کافی، رهبری و هدایت، انگیزش کارکنان در تمامی سطوح، ارتباطات، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی را برای اداره فرایند اجرا معرفی می‌کند.

مدل برنز و همکارانش در سال ۲۰۰۷ یکی از معدود مدل‌هایی است که پیاده‌سازی استراتژی در قالب یک فرایند را مورد بررسی قرار داده است که از تدوین استراتژی آغاز شده و پس از اجرا با ارزیابی و کنترل آن ادامه می‌یابد. در این مدل نقش مهارت و توانایی رهبری مدیران ارشد سازمان برای برانگیختن کارکنان و مدیران سطوح مختلف و هیئت حاکم بر شرکت مرکب از هیئت‌مدیره و سهامداران به موازات سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی مورد توجه قرار

1. Beer & Eisenstat

2. Okumus

3. Higgins

4. Qi

گرفته است و موفقیت در پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک مستلزم حفظ تناسب میان پنج سازه و حصول الزامات کیفی آن‌ها دانسته شده است (مهروی و همکاران، ۱۳۹۲). در رویکردی مشابه فرایند پیاده‌سازی استراتژی را به سه بخش آماده‌سازی استراتژی، مدیریت تغییرات و یکپارچه‌سازی استراتژی تقسیم شده است (Kazemi, 2008) بر اساس این رویکرد پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک باید در انتها به یکپارچگی استراتژیک در سطح عمودی درون نواحی وظیفه‌ی و یکپارچگی استراتژیک در سطح افقی میان واحدهای گوناگون سازمانی منجر شود.

مدیریت منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی رویکردی جامع به مدیریت منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی است (فاریجانی و عارف نژاد، ۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی مبتنی بر سودآوری به مدیریت کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر تعهد و دوطرفه بودن آن نیز هست (Armstrong, 1993). مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت و اداره راهبردی و پایدار با ارزش‌ترین دارایی سازمان، یعنی کارکنانی که در سازمان به فعالیت می‌پردازند و به آن در رسیدن به اهداف کمک می‌کنند (آرمسترانگ، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۶).

به‌رحال مدیریت منابع انسانی به دنبال اهداف اساسی زیر است (آرمسترانگ، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۶):

- قادر ساختن سازمان به جذب کارکنان ماهر و متعهد و بانگیزه؛
- آموزش کارکنان و ایجاد فرصت ارتقای شغل آن‌ها و تقویت ظرفیت‌های ذاتی، مشارکت، توان بالقوه و همکاری آن‌ها
- طراحی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا؛
- توسعه روش‌های مدیریتی با تعهد بالا؛
- ایجاد جو مناسب برای برقراری روابط مؤثر و هماهنگ بین مدیران و کارکنان؛
- ایجاد محیطی برای کار گروهی و انعطاف‌پذیری مجموعه؛
- کمک به سازمان در شناسایی و تأمین نیازهای گروه‌های ذینفع (مالکان، نهادها، سازمان‌های دولتی، متولیان، مدیران، کارکنان، مشتریان، منابع فروش و به‌طور کلی عموم مردم) و ایجاد توازن و تعادل بین آن‌ها؛
- تضمین رویکرد بهادان به کارکنان و پرداخت پاداش به آن‌ها بابت عملکردشان؛
- ایجاد و مدیریت نیروی کار متنوع با در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی و گروهی آن‌ها از نظر مهارت‌ها، سلیقه و روحیات آن‌ها؛

- حصول اطمینان از فراهم شدن فرصت‌های یکسان برای همه اعضای سازمان یکسان است؛
- انتخاب یک روش اخلاقی مبتنی بر توجه به کارکنان انصاف و شفافیت برای مدیریت کارکنان؛
- تأمین و بهبود رفاه جسمی و روانی کارکنان.

توسعه منابع انسانی: در یکی دو دهه اواخر قرن بیستم در حوزه مدیریت منابع انسانی توجه فزاینده‌ای به مفهوم توسعه منابع انسانی مبدول شد. این مفهوم بنا به ماهیت، تعریف‌های متعددی دارد. توسعه منابع انسانی فعالیت‌ها و فرآیندهایی را شامل می‌شود که بر یادگیری سازمانی و فردی تأثیر دارند (متانی و همکاران، ۱۳۸۷). در این عبارت فرض بر این است که سازمان‌ها را می‌توان به صورت ساختاری با ماهیت یادگیرنده تصور کرد. ماهیتی که در آن فرآیند یادگیری سازمان و افراد استعداد نفوذپذیری و جهت‌گیری از طریق دخالت‌های اندیشمندانه و طراحی شده را دارد. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، این تعریف از توسعه منابع انسانی افراد را در ارتباط با سازمان‌هایشان مورد تأکید قرار می‌دهد، با این حال می‌توان توسعه منابع انسانی را از منظر وسیع‌تری نگاه کرد (مهری و همکاران، ۱۳۹۲).

توسعه منابع انسانی سهم عمده‌ای در حفظ بقاء و موفقیت یک سازمان ایفا می‌کند و مدیران نه تنها باید به دنبال کشف افراد مناسب و لایق باشند بلکه موظف به آموزش و بهبود آن‌ها نیز هستند. از نظر آنگوته^۱ (۲۰۰۹) نیز توسعه منابع انسانی مجموعه فعالیت‌های سازمان‌دهی شده شامل آموزش و توسعه، توسعه شغلی و توسعه سازمانی است که در یک سازمان به منظور بهبود عملکرد و رشد کارکنان با هدف بهبود کار، بهبود شخصی و بهبود سازمانی اتخاذ می‌گردد (Angote, 2009).

پیشینه تحقیق: در یک بررسی محققان معتقدند که مدیران باید آگاه باشند که در مدیریت و توسعه استراتژیک منابع انسانی خود موارد زیر را در نظر بگیرند: تعیین مقاصد توسعه منابع انسانی؛ ارزیابی قوت‌ها و ضعف‌های مهارتی در سازمان؛ تخصیص و شناسایی محیط خارجی از نظر تهدیدها و فرصت‌های مؤثر بر عملکرد کارکنان؛ مقایسه قوت‌ها و ضعف‌ها با تهدیدها و فرصت‌های آتی؛ انتخاب استراتژی سازمانی مناسب برای توسعه منابع انسانی به گونه‌ای که بتواند افراد و سازمان را برای آینده آماده سازد؛ اجرای استراتژی برگزیده با توجه به بهبود سازمانی، آموزش و پرورش کارکنان و آموزش شغلی کارکنان؛ ارزیابی توسعه منابع انسانی (دریساوی بهمنشیر و عبودزاده، ۱۳۹۲).

- غفاریان و کیانی (۱۳۸۴) دو دلیل عمده را به عنوان موانع پیاده‌سازی استراتژی برشمرده‌اند: اول

اینکه سازمان‌ها معمولاً با قابلیت‌های مدیریتی اداره می‌شوند، حال آنکه پیاده‌سازی استراتژی بیش از آنکه نیازمند مدیریت باشد نیازمند راهبری است. آن‌ها بیان می‌کنند که ما هیچ‌گاه در صد توسعه شایستگی‌های راهبری در سازمان نبوده‌ایم، مراکز علمی و آکادمیک نیز بیش از آنکه به شکوفایی استعداد راهبری مدیران متوجه باشند، به توسعه قابلیت‌های مدیریتی آنان می‌پردازند، نتیجه این است که در بسیاری از موارد سازمان‌های ما در خلأ راهبری مناسب به سر می‌برند. دلیل دوم این امر شکافی است که بین لایه استراتژیک (راهبری) و لایه عملیاتی (مدیریتی) سازمان‌ها وجود دارد. در بسیاری از موارد، درحالی‌که استراتژی‌های ارزشمندی بر روی کاغذ باقی مانده‌اند، تصمیمات و برنامه‌های اجرایی بدون توجه به استراتژی‌ها و سیاست‌ها به اجرا گذاشته می‌شود. به نظر آن‌ها هرچند این دو عامل تا اندازه زیادی با هم مرتبط است ولی فقدان یک سازوکار مناسب برای تبدیل استراتژی به برنامه و اهداف عملیاتی و روزمره نیز یک علت اصلی در ایجاد این شرایط به شمار می‌آید (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۴).

- در بررسی دیگری نتیجه گرفته‌اند که انگیزش کارکنان، منابع مالی در دسترس، حمایت رهبر ارشد، سیاست‌های دولت و مهارت‌های کارکنان رابطه معناداری با فرموله سازی برنامه‌های استراتژیک در بخش مدارس دولتی کنیا دارند (Ajerv et al, 2013).

- مامرت و مامرت (۲۰۱۱) ضمن تبیین عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژی‌های توسعه معتقدند که مدت انتخابی برای مدیریت استراتژیک و ساختار آن به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر در این حوزه‌اند (Mummert & Mummert, 2011).

- جامرگ و همکاران (۲۰۰۷) در یکی از قوی‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه پیاده‌سازی استراتژی با عنوان "کلیدهای اجرای استراتژی" که توسط انجمن مدیریت آمریکا نیز پشتیبانی شده، با شناسایی و تبیین عوامل مختلف تأثیرگذار بر پیاده‌سازی استراتژی، به بررسی اهمیت و وضعیت موجود این عوامل در گستره جهانی پرداخته‌اند (Jamorg et al, 2007).

- میسون (۲۰۰۷) نیز نتیجه می‌گیرد که اکثر شرکت‌های موفق در محیط‌های متلاطم از استراتژی‌های رادیکال، سریع و ترکیبی استفاده کرده‌اند. همچنین ایجاد استراتژی در این شرکت‌ها به صورت دموکراتیک، پایین به بالا، ارگانیک، خودسازماندهی، تطبیق‌پذیر و پیشامدی بوده است. در مقابل این شرکت‌ها در محیط‌های پایدار از مدیریت و استراتژی‌های سنتی و همچنین اقدامات برنامه‌ریزی استراتژیک عمومی استفاده می‌نمایند (Mason, 2007).

۳. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها و روش تجزیه و تحلیل یک تحقیق توصیفی است و برحسب نحوه اجرا نیز از نوع کتابخانه‌یی و پیمایشی است. جامعه

آماری تحقیق حاضر شامل کارکنان و مدیران مجری طرح برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت نفت است. حجم جامعه و حجم نمونه با هم برابر و به تعداد ۳۰ نفر است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها یک پرسشنامه استاندارد بر اساس پژوهش جامرگ و همکارانش (۲۰۰۷) بوده است. روایی پرسشنامه بر اساس نظرسنجی از خبرگان و استادان دانشگاهی تأیید شده است. آلفای کرونباخ ۰/۸۴ به‌دست‌آمده برای پرسشنامه بیانگر پایایی آن است. جدول ۱ ضریب آلفای کرونباخ را برای دسته‌های ۷گانه سؤالات نشان می‌دهد:

جدول ۱: ضرایب آلفای کرونباخ دسته‌های ۷گانه سؤالات

دسته‌ها	آلفای کرونباخ
ارتباطات	۰/۷۶
فرهنگ	۰/۸۶
منابع انسانی / استعدادها	۰/۷۹
رهبری	۰/۸۱
اهداف / سنج‌ها	۰/۹۱
برنامه‌ریزی و تطبیق دهی	۰/۷۳
ساختار/ کنترل	۰/۸۹

۴. یافته‌های تحقیق

آمار توصیفی: یافته‌ها نشان می‌دهد که از کل ۳۰ نفری که به پرسشنامه پاسخ داده‌اند:

- ۱۲ نفر (۴۰ درصد) زن و ۱۸ نفر (حدود ۶۰ درصد) مرد بوده‌اند؛
- ۱۶ نفر دارای مدرک کارشناسی (حدود ۵۴ درصد)، ۱۰ نفر از افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد (حدود ۳۴ درصد) و ۴ نفر دارای مدرک دکتری (حدود ۱۲ درصد) بوده‌اند؛
- ۶ نفر از افراد بین ۲۰ تا ۳۰ سال (۲۰ درصد)، ۱۴ نفر از افراد بین ۳۱ تا ۴۰ سال (حدود ۶۴/۶ درصد)، ۵ نفر بین ۴۱ تا ۵۰ سال (حدود ۱۶/۷ درصد) و ۵ نفر بالای ۵۱ سال (حدود ۱۶/۷ درصد) سن داشته‌اند؛
- ۳ نفر از افراد کمتر از ۱۰ سال (۱۰ درصد)، ۱۴ نفر از افراد بین ۱۱ تا ۲۰ سال (حدود ۴۶/۶ درصد) و ۱۳ نفر بیشتر از ۲۱ سال (حدود ۴۳/۴ درصد) سابقه کار داشته‌اند.

جدول ۲ شاخص‌های توصیفی (میانگین و انحراف معیار) را برای کلیه سؤالات پرسشنامه‌ها نشان می‌دهد.

جدول ۲: آمار توصیفی سؤالات پرسشنامه

انحراف معیار	میانگین	سؤال
۱/۰۵۱۸۹	۳/۸۷۶۷	ارتباطات
۰/۹۵۵۲۵	۳/۳۵۶۷	۱. استفاده از انواع گسترده‌ای از ابزارهای ارتباطی (نظیر نشریات سازمانی، جلسات، ایمیل، اینترنت و ...)
۱/۰۰۹۲۳	۲/۳۱۳۳	۲. حمایت قابل‌ملاحظه از سوی رهبران سازمانی از ارتباطات
۰/۷۶۶۷۶	۲/۳۰۶۷	۳. ارتباطات آسان برای تمامی کارکنان
۰/۷۳۵۹۵	۳/۳۴۶۷	۴. وادار نمودن کارکنان به برقراری ارتباطات مؤثر
۰/۸۵۷۷۸	۳/۰۰۰۰	۵. توجه دقیق و شفاف مینا و اثرات استراتژی ارتباطی
۰/۹۱۹۱۳	۴/۱۹۶۷	۶. اطمینان از تسهیم عمودی اطلاعات/ دریافت بازخور از طریق واحدهای کسب‌وکار
۰/۹۲۸۴۴	۳/۶۶۰۰	۷. فراهم بودن فرصت‌ها برای بیان سؤالات و نظرات و اصلاح برنامه‌ها
۰/۸۳۷۱۰	۴/۴۶۰۰	۸. ایجاد و پیاده‌سازی یک برنامه جامع ارتباطات
۱/۰۱۱۵۱	۲/۴۴۰۰	۹. تشویق نمودن به تسهیم اطلاعات افقی / دریافت بازخور از طریق واحدهای کسب‌وکار
۱/۰۲۳۰۱	۳/۴۱۶۷	۱۰. اجازه دادن برای دادن بازخوردهی به‌منظور تأثیرگذاری بر اجرای برنامه‌ها
۰/۹۶۹۴۳	۲/۴۹۶۷	۱۱. ارتباطات مناسب با مراجعین مختلف
۱/۰۰۳۱۴	۳/۵۲۰۰	فرهنگ
۱/۰۱۸۸۶	۴/۲۹۳۳	۱۲. مهم شمردن ارزش‌ها و عقاید موجود
۰/۹۶۸۶۵	۴/۳۴۶۷	۱۳. عنوان کردن دغدغه‌های کارکنان
۰/۹۸۹۷۷	۲/۶۸۳۳	۱۴. تمرکز و همراهی همه در مواقع وجود یک تهدید همگانی
۱/۰۲۰۹۶	۲/۵۶۶۷	۱۵. ایجاد ارزش‌ها و عقاید جدید
۰/۹۸۹۲۳	۳/۵۳۶۷	۱۶. اطمینان از اینکه تمامی کارکنان بخش‌های مختلف از فرآیندهای موجود راضی‌اند و از آن انگیزه می‌گیرند
۰/۴۵۶۷۳	۴/۱۵۶۷	۱۷. تلاش برای کاهش حس ترس از تغییرات در کارکنان
۰/۲۶۵۴۳	۴/۴۸۳۸	منابع انسانی / استعدادها
۱/۳۷۳۴۲	۲/۳۴۵۵	۱۸. یکپارچه‌سازی اهداف استراتژیک با سیستم ارزیابی عملکرد
۱/۲۰۰۳۸	۴/۲۴۵۶	۱۹. پاداش‌دهی بر اساس توانایی حمایت از استراتژی
۱/۲۷۶۴۳	۳/۶۷۳۸	۲۰. شخصی‌سازی اهداف عملکردی برای اشخاص و واحدها به‌منظور حمایت از استراتژی
۰/۰۳۷۳۸	۲/۳۶۵۷	۲۱. استفاده از آموزش و توسعه به‌منظور ایجاد قابلیت حمایت از اهداف استراتژیک
۰/۲۲۳۴۵	۴/۳۵۶۰	۲۲. تخصیص مشوق‌ها، پاداش‌ها و به رسمیت شناختن استراتژی
۱/۳۷۳۹۹	۳/۵۴۶۲	۲۳. استفاده از برنامه‌های متوالی برای توسعه رهبرانی که مسئول اجرای اهداف استراتژیک‌اند
۱/۳۰۹۰۹	۴/۶۷۲۸	رهبری
۱/۳۲۸۰۳	۲/۸۳۹۳	۲۴. بازنگری استراتژی حداقل سالی یک بار

ادامه جدول ۲: آمار توصیفی سؤالات پرسشنامه

۰/۳۶۴۷۸	۴/۳۳۲۳	۲۵. تبدیل اجرای استراتژی به اولویت اساسی شرکت
۱/۰۲۷۸۲	۳/۴۴۶۲	۲۶. ایجاد یک استراتژی شفاف
۰/۳۷۹۲۸	۳/۲۵۶۷	۲۷. نشان دادن قابلیت‌ها برای اجرای سریع و اثربخش در زمان پدیدار شدن فرصت‌های استراتژیک جدید
۰/۲۵۳۷۰	۲/۳۱۳۳	۲۸. توانمندسازی مدیران میانی به‌منظور انجام امورشان در راستای دستیابی به اهداف
۱/۲۵۴۳۴	۴/۰۶۴۸	۲۹. ایجاد قابلیت‌های رهبری اجرایی
۰/۲۲۴۲۱	۲/۴۶۳۲	۳۰. طراحی یک زیرساخت یکپارچه حامی اجرای استراتژی
۰/۸۵۳۶۷	۲/۳۴۰۲	۳۱. توانمندسازی سرپرستان به‌منظور انجام امورشان در راستای دستیابی به اهداف
۰/۹۰۰۰۳	۴/۷۶۷۰	اهداف / سنجه‌ها
۱/۳۸۹۳۳	۴/۶۵۶۳	۳۲. تعریف شفاف اهداف به‌منظور حمایت از اهداف
۱/۳۴۲۵۶	۲/۲۸۹۲	۳۳. توسعه سنجه‌ها و معیارهای پیشرفت
۰/۳۷۶۷۸	۴/۴۸۹۰	۳۴. استفاده از ابزارهایی نظیر کارت امتیازی یا داشبورد به‌منظور اندازه‌گیری سنجه‌های پیشرفت
۰/۳۶۵۷۴	۳/۴۹۰۳	۳۵. استفاده از الگوبرداری از صنعت به‌منظور اجرای بهتر استراتژی
۱/۲۵۴۳۶	۳/۲۹۰۳	۳۶. حذف اهداف متناقض با اجرای استراتژی
۰/۳۷۶۸۴	۳/۴۶۱۱	برنامه‌ریزی و تطبیق دهی
۱/۳۶۴۷۰	۴/۳۳۲۲	۳۷. تطبیق استراتژی با بیانیه مأموریت و چشم‌انداز سازمان
۱/۲۷۹۳۴	۳/۰۰۰۹	۳۸. تطبیق اهداف سازمانی با استراتژی
۰/۰۰۲۳۷	۲/۴۷۸۳	۳۹. تطبیق اهداف واحدهای کاری با اهداف سازمانی
۰/۳۴۵۰۲	۳/۸۸۰۹	۴۰. تطبیق واحدهای کسب‌وکار با استراتژی
۱/۰۳۴۲۵	۳/۰۲۹	۴۱. تطبیق اهداف تیمی / گروهی با اهداف واحدهای کاری
۱/۳۶۷۴۷	۳/۲۴۸۴	۴۲. تطبیق اهداف فردی با اهداف تیمی / گروهی
۱/۳۵۴۷۹	۲/۳۹۰۸	۴۳. ترجمه اهداف سازمانی به اهداف قابل اجرا
۰/۱۹۲۳۷	۴/۲۰۹۳	۴۴. ایجاد گروه‌های پیاده‌سازی استراتژی
۰/۱۸۹۳۸	۴/۱۰۱۰	۴۵. ایجاد برنامه‌های شفاف با همکاری تمام اعضای سازمان
۰/۳۵۶۷۴	۳/۱۳۹۰	ساختار / کنترل
۱/۳۲۷۸۴	۳/۲۴۹۰	۴۶. وجود زیرساخت فناورانه مناسب
۱/۳۶۷۴۶	۲/۳۸۰۴	۴۷. وجود تمرکز بر اجرا و پیاده‌سازی استراتژی
۰/۳۵۴۶۷	۳/۵۷۸۰	۴۸. سازمان‌دهی واحدها و بخش‌های شرکت از طریق بخش‌بندی بازار
۱/۰۲۷۸۲	۳/۳۲۸۹	۴۹. استفاده از فرآیندهای کاری انعطاف‌پذیر
۰/۳۷۹۲۸	۴/۲۸۹۴	۵۰. هم‌راستاسازی رویه‌ها، فرآیندها و برنامه‌های کاری
۰/۲۵۳۷۰	۳/۲۱۰۹	۵۱. وجود دسترسی مناسب به منابع / ابزار
۱/۲۵۴۳۴	۳/۴۵۷۸	۵۲. شکل‌دهی و استفاده از گروه‌ها به‌منظور اجرای بهتر استراتژی
۰/۲۲۴۲۱	۳/۰۷۷۰	۵۳. اطمینان از وجود پاسخگویی کامل در کارکنان
۰/۸۵۳۶۷	۴/۳۴۰۲	۵۴. وجود زیرساخت سازمانی تطبیق‌پذیر
۰/۹۰۰۰۳	۴/۵۴۸۹	۵۵. اطمینان از سرعت مناسب تصمیم‌گیری

بررسی فرضیه بالاتر از حد متوسط بودن دسته‌های سؤالات: سؤالات پرسشنامه در قالب ۷ دسته ارتباطات، فرهنگ، منابع انسانی/ استعدادها، رهبری، اهداف/ سنجه‌ها، برنامه‌ریزی و تطبیق دهی، ساختار/ کنترل قرار گرفته‌اند. با توجه به شاخص‌های میانگین و انحراف معیار به دست آمده برای این دسته‌ها می‌توان بحث نمود میانگین تمامی آن‌ها بیشتر از حد متوسط (عدد ۳ با توجه به طیف ۵ تایی لیکرت) است که نشان می‌دهد بیشتر پاسخ‌ها نزدیک به گزینه‌های زیاد و خیلی زیاد بوده است. اما برای تفسیر دقیق، هر فرضیه باید آزمون شود و صرفاً بر اساس مقدار میانگین آن نمی‌توان اظهار نظر نمود. آزمون فرض در مورد تمامی این ۷ دسته با توجه به طیف ۵ تایی لیکرت به این صورت است:

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

به عبارتی فرضیه بدین صورت مطرح می‌شود که آیا مقدار میانگین نمرات در هر متغیر (هر کدام از دسته‌های ۷ گانه) بزرگ‌تر از ۳ است یا خیر. چنانچه مقدار میانگین برای هر فرضیه بیشتر از عدد ۳ (حد متوسط) باشد، می‌توان گفت آن فرضیه پذیرفته می‌شود. همان‌طور که نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد، مقدار Sig برای کلیه دسته‌ها، معادل صفر است و از مقدار $\alpha = 0/05$ کوچک‌تر است؛ لذا فرض صفر مبنی بر اینکه میانگین آن متغیر (فرضیه) کوچک‌تر مساوی ۳ است، تأیید نمی‌شود. از طرفی دو عدد نشان داده شده در ستون مربوط به فاصله اطمینان ۹۵ درصدی تفاوت میانگین شامل عدد صفر نیست، لذا این عامل خود مؤید رد فرض صفر است. مثبت بودن حد بالا و پایین نیز بیانگر این نکته است که میانگین فرضیه بیشتر از عدد ۳ است. مقدار آماره T نیز برای کلیه دسته‌ها از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است و در ناحیه بحرانی آزمون قرار دارد. به بیان دیگر اختلاف میانگین از عدد ۳ معنی‌دار است، در نتیجه تمامی دسته‌های ۷ گانه دارای میانگینی بالاتر از عدد ۳ (حد متوسط) هستند.

جدول ۳: آزمون یک نمونه‌یی برای کلیه دسته‌های ۷گانه

دسته‌ها	T	ضریب معناداری	اختلاف میانگین	درجه اطمینان ۹۵ درصد		نتایج تأیید یا رد فرضیه
				حد پایین	حد بالا	
ارتباطات	۷/۹۳۰	۰/۰۰۰	۰/۳۸۳۲۲	۲۸۷۴/	۰/۴۷۷۱	تأیید
فرهنگ	۳۲/۷۸۳	۰/۰۰۰	۱/۲۱۷۷۸	۱/۱۴۴۷	۱/۲۹۰۹	تأیید
منابع انسانی/ استعدادها	۱۷/۰۵۶	۰/۰۰۰	۰/۸۰۵۵۶	۰/۷۱۳۶	۰/۸۹۸۵	تأیید
رهبری	۸/۹۵۱	۰/۰۰۰	۰/۴۵۱۱۱	۰/۳۵۱۹	۰/۵۵۰۳	تأیید
اهداف/ سنگه‌ها	۱۱/۸۳۸	۰/۰۰۰	۰/۵۸۶۶۷	۰/۴۸۹۱	۰/۶۸۴۲	تأیید
برنامه‌ریزی و تطبیق دهی	۱۲/۵۶۳	۰/۰۰۰	۰/۵۶۳۴۲	۰/۳۲۸۹	۰/۴۲۱۴	تأیید

رتبه‌بندی سؤالات پرسشنامه بر اساس میزان اهمیت: در راستای تعیین اولویت عوامل مؤثر بر امکان‌سنجی و پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک در مدیریت توسعه منابع انسانی (سؤالات پرسشنامه) بر اساس اهمیت در شرکت نفت از محاسبه میانگین موزون جواب‌ها استفاده شده است. بر اساس جدول ۲ در بین عوامل (سؤالات) سؤال (عامل) سی و دوم (تعریف شفاف اهداف به منظور حمایت از اهداف) دارای بالاترین اهمیت و سؤال (عامل) سوم (ارتباطات آسان برای تمامی کارکنان) دارای کمترین اهمیت است.

رتبه‌بندی دسته‌های ۷گانه سؤالات پرسشنامه بر اساس میزان اهمیت: در راستای تعیین اولویت دسته‌های ۷گانه سؤالات پرسشنامه بر اساس اهمیت نیز از محاسبه میانگین موزون جواب‌ها استفاده شده است. بر اساس جدول ۲ در بین دسته‌ها به ترتیب دسته‌های اهداف/سنگه‌ها، رهبری، منابع انسانی/استعدادها، ارتباطات، فرهنگ، برنامه‌ریزی و تطبیق دهی و ساختار/کنترل دارای بالاترین اهمیت هستند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تحقیق حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر امکان‌سنجی و پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک در مدیریت توسعه منابع انسانی شرکت نفت انجام شده است. بدین منظور تحقیقی پیمایشی با هدف کاربردی طراحی شده که در آن جامعه آماری شامل کارکنان و مدیران مجری طرح برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت نفت بوده که حجم جامعه و حجم نمونه با هم برابر و به تعداد ۳۰ نفر بوده است. با استفاده از پرسشنامه جامرگ و همکارانش (۲۰۰۷) هدف تحقیق دنبال شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که میانگین موزون بیشتر عوامل مؤثر بر امکان‌سنجی و

پایه‌سازی مدیریت استراتژیک در مدیریت توسعه منابع انسانی شرکت نفت دارای میانگین بالاتر از حد متوسط (عدد ۳ با توجه طیف پنج امتیازی لیکرت) هستند. این موضوع به معنای اهمیت بالای این عوامل در امکان‌سنجی و پایه‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت توسعه منابع انسانی شرکت نفت از دیدگاه کارکنان و مدیران مجری طرح برنامه‌ریزی استراتژیک در این شرکت است. یافته‌های حاصل از آزمون t تک نمونه‌یی نیز نشان می‌دهد که تمامی دسته‌های ۷گانه دارای میانگینی بالاتر از عدد ۳ (حد متوسط) هستند. در بین عوامل (سؤالات)، سؤال (عامل) سی و دوم دارای بالاترین اهمیت و سؤال (عامل) سوم دارای کمترین اهمیت است. در بین دسته‌ها نیز به ترتیب دسته‌های اهداف / سنجش‌ها، رهبری، منابع انسانی / استعدادها، ارتباطات، فرهنگ، برنامه‌ریزی و تطبیق دهی و ساختار / کنترل دارای بالاترین اهمیت هستند.

با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهادهایی ارائه می‌گردد که می‌تواند مورد استفاده شرکت نفت و سایر سازمان‌های ایرانی قرار گیرد:

پیشنهاد می‌شود شرکت نفت و مدیران و کارشناسان آن با انتخاب علمی و اصولی یک مدل برنامه‌ریزی استراتژیک و یک مدل توسعه منابع انسانی، نسبت به تدوین گام‌های اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک در زمینه مدیریت توسعه منابع انسانی متناسب با ویژگی‌های شرکت خود مبادرت کنند.

با توجه به اولویت‌بندی تعیین‌شده برای دسته‌های ۷گانه، توصیه می‌شود مدیران و سازمان‌ها در مدیریت استراتژیک توسعه منابع انسانی خود موارد زیر را در نظر بگیرند:

- به تعیین مقاصد و شاخص‌های سنجش توسعه منابع انسانی با توجه به سندهای بالادستی نظیر چشم‌انداز بیست‌ساله کشور، خصوصیات و ویژگی‌های درون‌سازمانی و محیط بیرونی بپردازند؛
- قوت‌ها و ضعف‌های مهارتی و راهبری کارکنان و مدیران سازمان را ارزیابی کنند؛
- به تخصیص و شناسایی محیط خارجی از نظر تهدیدها و فرصت‌های مؤثر بر عملکرد کارکنان اقدام نمایند؛

- نسبت به انتخاب استراتژی سازمانی مناسب برای توسعه منابع انسانی اقدام کنند به گونه‌ای که بتواند افراد و سازمان را برای آینده آماده سازد و استعدادهای آن‌ها را شکوفا کند؛
- برای ایجاد فرهنگ تفکر راهبردی در میان مدیران و کارکنان سازمان تلاش کنند؛
- به اجرای استراتژی برگزیده با توجه به موارد بهبود سازمانی، آموزش و پرورش کارکنان و آموزش شغلی کارکنان اهتمام نمایند؛

- به ارزیابی و کنترل پیوسته و دوره‌ای توسعه منابع انسانی بپردازند؛
- به ایجاد بسترها و زیرساخت‌های ارتباطی مناسب در سازمان را به‌ویژه از طریق به‌کارگیری ابزارهایی نظیر سیستم‌های اطلاعاتی راهبردی (مانند برنامه‌ریزی منابع سازمان، هوش کسب و کار

و غیره) ایجاد کنند.

- از طریق ساختن (پروژه‌های استعدادهای موجود)، خریدن (آوردن استعداد جدید)، قرض کردن (دسترسی به رهبران اندیشمند از طریق اتحاد یا مشارکت)، کنار نهادن (استعدادهای ضعیف)، دل‌بسته کردن (نگه‌داشتن بهترین استعداد)، ترقی دادن (ارتقای استعداد مناسب) به استعدادهای شایستگی‌های مهم در زمینه منابع انسانی دسترسی پیدا کنند.
 - متولیان منابع انسانی باید ضمن تعیین قابلیت‌های خود سیستم‌ها و فرآیندها را همسو کنند تا مطمئن شوند که اطلاعات، افراد، عملکرد و کار در راستای مدیریت استراتژیک.
 - متولیان منابع انسانی باید توانایی تعیین مسائلی با محوریت استراتژی توسعه منابع انسانی، روندهای محیطی و تأثیر آن‌ها بر منابع انسانی را داشته باشند تا بتوانند به تبدیل جهت‌گیری استراتژیک به اقدامات سالانه کسب‌وکار و منابع انسانی بپردازند.
 - باید فرآیند شناسایی، جذب و بازنگری استعداد را موردتوجه قرار دهند و سیاست‌ها و فعالیت‌های خود را بر اساس آن طرح‌ریزی کنند.
 - یکی از شایستگی‌های جدید منابع انسانی، کسب مهارت‌های عامل فرهنگ و تغییر است که متولیان منابع انسانی باید بتوانند شایستگی‌های مربوط به هدایت فرهنگ، تسهیل تغییر و فردی سازی فرهنگ را کسب و در خود تقویت نمایند.
 - باید با تقویت اصول رهبری، افزایش قابلیت‌های سازمانی، افزایش نرخ ماندگاری افراد در سازمان به بهره‌ورتر شدن کارکنان کمک نمایند.
 - باید فرصت‌های مشارکت افراد در وظایف و کارهای سازمانی چالش‌انگیز، از جمله فرآیند تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی را فراهم آورند.
- به‌منظور انجام تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود:
- این تحقیق به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر امکان‌سنجی و پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت توسعه منابع انسانی در شرکت نفت پرداخته است. با توجه به اینکه اولویت‌بندی عوامل در تحقیق حاضر بر اساس تعیین میانگین موزون پاسخ‌ها در زمینه اهمیت عوامل انجام شده است، پیشنهاد می‌شود با توجه به عوامل تعیین‌شده، وضعیت فعلی این عوامل در این شرکت بررسی و شکاف احتمالی بین اهمیت و وضع موجود در آن مشخص شود.
 - پیشنهاد می‌شود به‌منظور ارائه یک مدل جامع از عوامل مؤثر در زمینه امکان‌سنجی و پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت توسعه منابع انسانی در کشور ایران، تحقیقاتی در چند شرکت معتبر و بزرگ دیگر انجام شود تا با تحلیل نتایج حاصل از بررسی چند مورد مطالعه، مدل بومی جامعی در این زمینه ارائه گردد.
 - تدوین فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک به‌صورت گام‌به‌گام بر اساس عوامل تعیین‌شده در این تحقیق

و همچنین اولویت آن‌ها می‌تواند موضوع پیشنهادی دیگری برای تحقیقات آتی باشد. در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت به‌کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان رویکردی است که سازمان را در مسیر تعیین و دستیابی به اهداف بهینه به پیش می‌برد. از دیدگاه اقتصاد مدیریتی، این رویکرد هزینه فرصت را به صفر می‌رساند و سازمان را نسبت به سازمان‌های فاقد این سازوکار مزیت می‌بخشد. در زمینه مدیریت منابع انسانی، بررسی مطالعات اخیر نشان می‌دهد که اتخاذ رویکرد راهبردی به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پیشروی جهان نشان می‌دهد اهمیت نقش راهبردی منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان و کسب مزیت رقابتی بر پایه قابلیت‌ها و توانمندی‌های نیروی انسانی سازمان‌ها به‌درستی درک شده است. بررسی متون علمی مدیریت راهبردی منابع انسانی نشان می‌دهد که انتقال از شیوه سنتی مدیریت پرسنلی به رویکرد راهبردی منابع انسانی، فرآیند پیچیده‌ای است که در هر یک از مراحل آن عوامل متعددی تأثیرگذارند. به نظر می‌رسد نقطه‌ضعف‌های سازمان‌های ایرانی در زمینه مدیریت راهبردی منابع انسانی را به‌طور کلی می‌توان از دو منظر علمی و عملی نگریست. در جنبه علمی، بررسی‌ها حاکی از وجود شکاف تحقیقاتی بسیار زیاد در زمینه تعیین عوامل مؤثر بر این حوزه و تدوین اصولی فرآیندهای آن است. در زمینه عملی نیز عواملی همچون کمبود متخصص و خبره، کمبود تجربیات اجرایی و بهینه و ضعف‌های اجرایی مانع از توجه و پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه مدیریت منابع انسانی است. لذا در این راستا توجه کافی به این دست تحقیقات علمی و بها دادن به آن‌ها به‌منظور ایجاد زمینه تئوریک در این حوزه امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است که علی‌رغم اهمیت فراوان حتی در شرکت‌هایی مهم و ریشه‌دار همچون شرکت نفت هم مغفول مانده است.

منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۱). **مدیریت راهبردی منابع انسانی راهنمای عمل**، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
 ۲. اعرابی، سید محمد، مقدم، علیرضا. (۱۳۸۶). هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی، **علوم مدیریت ایران**، سال دوم، شماره ۸، ۱۰۳-۱۳۵.
 ۳. پیرس، جان، رابینسون، ریچارد. (۱۳۸۳). **برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک**، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، چاپ سوم، تهران: انتشارات یادواره کتاب.
 ۴. جلالی، سید حسین. (۱۳۹۰). "آسیب‌شناسی پیاده‌سازی استراتژی مدون در صنعت دارو"، **پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی**، دانشگاه علامه طباطبائی.
 ۵. دریسایو بهمنشیر، حسین، عبودزاده، جبار. (۱۳۹۲). پیاده‌سازی سیستم مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان بنادر کشور، بانک شرکت‌های دریایی و بندری و کشتیرانی، www.iranmarinebook.com.
 ۶. دلوی، محمدرضا، انصاری، محمد اسماعیل، لباف، حسن، شائمی برزکی، علی. (۱۳۸۹). "ارزیابی مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنایع پیشرو ایران"، **مطالعات مدیریت راهبردی**، شماره ۲، ۷۳-۸۷.
 ۷. دیوید، فرد، آر. (۱۳۷۹). **مدیریت استراتژیک**، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
 ۸. غفاریان، وفا، کیانی، غلامرضا. (۱۳۸۴). "چگونه استراتژی را در عمل پیاده کنیم". **ماهنامه تدبیر**، شماره ۱۵۶، ۱-۱۵.
 ۹. 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، ۱۳۷-۱۵۲.
 ۱۰. فارسیجانی، حسن، عارف نژاد، محسن. (۱۳۹۰). "رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک جهت دستیابی به کلاس جهانی"، **چشم‌انداز مدیریت دولتی**، شماره ۶، ۷۵-۹۴.
 ۱۱. متانی، مهرداد، حسن‌زاده، رمضان، متان، مجتبی. (۱۳۸۷). "بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت در توسعه منابع انسانی"، **پژوهشگر (فصلنامه مدیریت)**، سال پنجم، شماره ۱۱، ۴۸-۵۶.
 ۱۲. محمودزاده، ابراهیم. (۱۳۹۱). **مدیریت بر آینده با تکنولوژی فردا**، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
 ۱۳. منوریان، عباس، آقازاده، هاشم، شهامت نژاد، مینا. (۱۳۹۱). "سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران"، **مجله مدیریت بازرگانی**، دوره ۴، شماره ۱۲، ۱۲۹-۱۴۶.
 ۱۴. مهری، مبین، افشارپور، منصور، قدس، علی. (۱۳۹۲). **مهندسی و مدیریت عملیات: مفاهیم و روش‌ها**، چاپ اول، تهران: انتشارات نیما.
15. Angote, S. (2009). Analyzing Human Resource Development Needs – The Kenya Experience, Workshop on Capability Building For Human Resource Development Policy, Arusha, Tanzania.

16. Ansoff, H. I. (1984). **Implanting Strategic Management**, New York: Prentice Hall.
17. Armstrong, M. (1993). **A handbook of personnel management practice**: 4th ed. London: Kogan.
18. Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). "The silent killers of strategy implementation and learning", **Sloan Management Review**, 41(4), 29-42.
19. Berry, B. W. (۱۹۹۵). **Strategic Planning: Workbook for Non-Profit Organizations**, Paul, Minnesota.
20. Esmacil Zaei, M., Yarahmadzahi, M. H., & Abtin, A. (2013). "Strategic Management Practices in the Local Authorities: Factors Associated with Adoption of Strategic Management practices in the local authorities", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 5(3), 739-744.
21. Harrington, R. J. (2006). "The moderating effects of size, manager tactics and involvement on strategy implementation in food service", **Hospitality Management**, 25, 373-397.
22. Higgins, J. M. (2005). "The 8 S's of successful strategy execution", **Journal of Change Management**, 5, 3-13.
23. Jamrog, J., Bear, D., Dennis, J. D., Lee, M. J., Overholt, M. H., Vickers, M., Williams, R., Forcade, J. W., & Lippitt, M. B. (2007). "The Keys to Strategy Execution", **American Management Association**, 1-88.
24. Kazmi, A. (2008). "A proposed framework for strategy implementation in the Indian context", **Management Decision**, 46(10), 1564-1581.
25. Kit, P. F. (2004). "A Conceptual Synergy Model of Strategy Formulation for Manufacturing, International", **Journal of Operations & Production Management**, 24(9), 903-928.
26. Mason, R. B. (2007). "The external environment's effect on management and strategy: A complexity theory approach", **Management Decision**, 45(1), 10-28.
27. Mummert, A., & Mummert, U. (2011). **Success Factors for Development Strategies: Adding Structure to the Glut**, Research Paper, University of Applied Sciences Nuremberg.
28. Njeru, N. E., Stephen, M. M. A. & Wambui, M. A. (2013). "Analysis of factors influencing formulation of strategic plans in Embu North District, Embu County, Kenya". **Global Business and Economics Research Journal**, 2(5), 116-129.
29. Okumus, F. (2001). "Towards strategy implementation framework", **International Journal of Contemporary, Hospitality Management**, 13, 327-338.
30. Okumus, F. (2003). "A framework to implement strategies in organizations", **Management Decision**, 41(9), 871-882.
31. Qi, H. (2005). "Strategy implementation: The impact of demographic characteristics on the level of support received by middle managers", **Management International Review**, 45, 45-70.