

چالش‌های نگرش‌های نو در مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مرور تطبیقی مدل‌های سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی و ارزیابی عملکرد سازمان

بابک بهادری^۱

دکتر حسینعلی بهرامزاده^۲

تاریخ دریافت: 94/01/20

تاریخ پذیرش: 94/03/2

چکیده

اهمیت و تاکید مدیریت عمومی در کلی‌نگر بودن آن است. با نگرش‌ها و رویکردهای نوین آیا مدیریت عمومی (دولتی) به جایی رسیده است که به جای چالاکي در هماهنگی و انطباق با تغییرات محیط، بتواند تغییرات آینده را رقم زند؟ در نگرش‌های نوین مدیریت استراتژیک منابع انسانی، چالش اصلی این است که هر یک از مولفه‌های استراتژیک مدیریت منابع انسانی در تقاطع نامتقارن لایه‌های یکپارچه‌سازی استراتژی در سازمان چه جایگاهی دارند؟ به فرض کارکرد نسبی درست این مولفه‌ها، آیا سازمان می‌تواند با این نگرش‌ها به چابکی لازم برای سازگاری و تطابق با تغییرات محیطی دست یابد؟ دستیابی به چنین قابلیت‌هایی آیا ایده‌آل و آرمان مدیریت عمومی است؟ آنچه در این مقاله با آن سروکار داریم؛ مولفه‌ها، محورها و چالش‌های نگرش‌های نو در برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی و راهکارهای فرا رفت از این چالش‌ها است.

کلید واژه‌ها: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نگرش‌های نو، مولفه‌ها، کارکردها، چالش‌ها، راهکارها

1 - دانشجوی دوره دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی. دانشگاه آزاد اسلامی بجنورد، بجنورد، ایران. Babak27R@yahoo.com

2 - استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، بجنورد، ایران.

مقدمه

اهمیت مدیریت عمومی در کلی نگر بودن آن است. مدیریت عمومی و اثربخش سرمایه‌های فکری، عامل اصلی تحول در عرصه‌های مالی، تشکیلاتی، سیستمی و آموزشی سازمان‌ها است. با این وجود آیا مدیریت عمومی (دولتی) به جایی رسیده است که به جای چالاکی در هماهنگی و انطباق با تغییرات، بتواند تغییرات آینده را رقم زند؟ مدیریت عمومی چه اندازه زمینه‌ساز فرهنگ و ادبیات برتری و سلطه است؟ تفکر، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک سرمایه‌های فکری تا چه اندازه توصیف‌های مناسبی را به مدیران آینده‌ساز ارایه می‌کند؟ صاحب‌نظران رویکردها، نگرش‌ها، مکاتب، سیستم‌ها و نظریه‌های متنوع مدیریت در طول یک قرن اخیر هر یک به سهم خود کوشیده‌اند تا بهترین روش، مطلوب‌ترین نگرش‌ها، کارآمدترین سیستم‌ها و یا مناسب‌ترین روش‌ها را با توجه به شرایط برای مدیریت عمومی ارایه کنند. با این حال به نظر می‌رسد در شرایط کنونی، مدیریت عمومی به نگرش‌های کلانی نیاز دارد که بتواند همه آنچه را تاکنون ارایه شده در سطح "داده" در گوشه ذهن داشته باشد و دانش پایه مورد نیاز را با استفاده از نگرش فراخبرگی بیافریند تا به خرد و فرزاندگی مدیریت عمومی جهت‌بخش و آینده‌ساز دست یابد. آنچه ما در این مقاله با آن سروکار داریم مولفه‌ها، محورها و چالش‌های برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی و راهکارهای فرا رفت از این چالش‌ها است. در واقع چالش اصلی ما در نگرش‌های نوین مطرح در برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی این است که هر یک از کارکردها و مولفه‌های استراتژیک مدیریت منابع انسانی در تقاطع نامتقارن لایه‌های یکپارچه‌سازی استراتژی در سازمان در چه سطح یا جایگاهی قرار دارند؟ و دیگر اینکه به فرض کارکرد نسبی درست این مولفه‌ها آیا سازمان می‌تواند با مدیریت استراتژیک منابع انسانی به چالاکی و چابکی لازم برای سازگاری و تطابق با تغییرات محیطی دست یابد؟ و دستیابی به چنین قابلیت‌هایی آیا ایده‌آل و آرمان مدیریت عمومی است؟

مرور ادبیات

مدیریت نیروی انسانی در طول نیم قرن اخیر تحولات شگرفی یافته است. تا سال 1970 میلادی وظایف مربوط به مدیریت منابع انسانی بسیار پیش پا افتاده بود و از اصطلاح "مدیریت پرسنلی" استفاده می‌شد. از سال 1970 اصطلاح "مدیریت نیروی انسانی" مطرح شد. در سال

1980 به انسان به عنوان یک منبع سازمانی نگریسته شد و اصطلاح "مدیریت منابع انسانی" رواج یافت. در سال 1990 "منابع انسانی" به عنوان "عامل استراتژیک" مطرح شد. در سال 2000 واژه "سرمایه انسانی" به جای منابع انسانی مورد بحث قرار گرفت. در سال 2005 اصطلاح "مباشر سرمایه انسانی" مطرح شد و مدیر منابع انسانی و امور کارکنان به عنوان قائم مقام مدیرسازمان در امور انسانی در ساختار سازمانی جایگاه یافت. در سال 2008 اصطلاح "مدیریت سرمایه‌های فکری" مطرح شد. از این زمان نقش مدیر منابع انسانی در شکوفایی استعدادهای سازمانی، خلاقیت و نوآوری مورد بحث قرار گرفته است.

تعاریف بسیار مختلفی تاکنون از "استراتژی" ارایه شده است. معادل فارسی این واژه "راهبرد" است. "حیله و نیرنگ آمیخته با تاکتیک‌های جنگی" از تعابیر قدیمی استراتژی است و مینتزرگ¹ از آن به عنوان "طرح، برنامه، الگو، فریب، دیدگاه و موقعیت" یاد کرده است. در تبیین استراتژی به "مزیت رقابتی، قابلیت‌های متمایز و هماهنگی استراتژیک" نیز اشاره و تأکید شده است (آرمسترانگ، 2000). به عبارت کلی "استراتژی یا راهبرد، یک میان‌بر است برای تحقق اهداف سازمان" (شکاری، 1391). به هر حال، تعریف استراتژی هرچه باشد، رصد پویا و مداوم شرایط محیطی درونی و بیرونی سازمان و لحاظ کردن این شرایط در سطوح مختلف برنامه‌ریزی سازمان برای پاسخ مناسب و آینده‌نگر به تغییرات محیطی، برنامه‌ریزی سازمان را به برنامه‌ریزی استراتژیک یا راهبردی تبدیل می‌کند و خروجی آن منجر به "تصمیم استراتژیک" می‌شود که مدیریت سازمان باید اتخاذ و اجرا کند و اگر کنترل و نظارت را نیز بر این روند بیافزایم کل این روند "مدیریت استراتژیک" نام دارد.

لرنر² (2000) برنامه‌ریزی استراتژیک را "فرایند طراحی و تغییر سازمانی مستمر و پیچیده، سازگار با محیط و آینده‌نگر" تعبیر کرده و آرمسترانگ (2000) مدیریت استراتژیک را "طراحی، اجرا و به‌روزرسانی برنامه‌های استراتژیک" تعریف کرده است. میرسپاسی (1391) نیز با اشاره به ماهیت سازمانها به عنوان پدیده‌های زنده، پویا و در حال یادگیری، لازمه مدیریت آنها را استفاده از نگرشی بالاتر از مدیریت اقتضایی دانسته و آن را "مدیریت استراتژیک" معرفی کرده است. برنامه‌ریزی

¹ - Mintzberg

² - lerner

منابع انسانی با توجه به برنامه‌های استراتژیک سازمان برای تحقق اهداف استراتژیک سازمان همان چیزی است که از آن به عنوان برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی یاد می‌شود.

به نظر آرمسترانگ^۱ (2000) در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی "از سیستم مدیریت منابع انسانی انتظار می‌رود که در برنامه‌ها در عین توجه به منافع سازمان، منافع کارکنان را نیز در نظر داشته باشد". او مدیریت استراتژیک منابع انسانی را نیز "مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار کارکنان به عنوان با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان با تاکید بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان" دانسته و هدف از مدیریت استراتژیک منابع انسانی را "خلق قابلیت استراتژیک از منابع انسانی سازمان برای سازمان" ذکر کرده است. قابلیت استراتژیک یعنی؛ توان یک سازمان برای طراحی و اجرای استراتژی‌هایی که برای سازمان مزیت رقابتی و یا پایدار ایجاد می‌کند. ابعاد مفهومی مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتند از: برنامه‌ریزی، طراحی و مدیریت سامانه‌های پرسنلی، همخوان کردن سیاست‌ها و فعالیت‌ها منابع انسانی با استراتژی روشن سازمان و نگرش به کارکنان به عنوان یک منبع استراتژیک و مزیت رقابتی (آرمسترانگ 2000). میرسپاسی (1391) اما معتقد است: "مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی می‌کوشد که آموزش و توسعه کارکنان، بهبود سازمانی و مسیر پیشرفت شغلی را در هم آمیزد تا افراد، گروه‌ها و سازمانها به شیوه‌ای اثر بخش رشد کنند.

نگرش‌های نو و مولفه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

نگرش‌های نو در برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی قابل به وجود لایه‌های متعدد افقی و عمودی در یکپارچه‌سازی استراتژی‌های سازمان هستند و ضمن تبیین این لایه‌ها، یکپارچه‌سازی استراتژی‌های سازمان و منابع انسانی در این لایه‌ها را متاثر از یک سری سلسله مراتب روابط و متغیرهای داخلی و خارجی می‌دانند. مایک میل‌مور^۲ و همکارانش (2007) برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی مدلی را مطرح کرده‌اند که در بخشی از آن از مدل باز استراتژی‌های منابع انسانی مبی^۳ و همکارانش (1998) استفاده شده است. مدل یا رویکرد باز

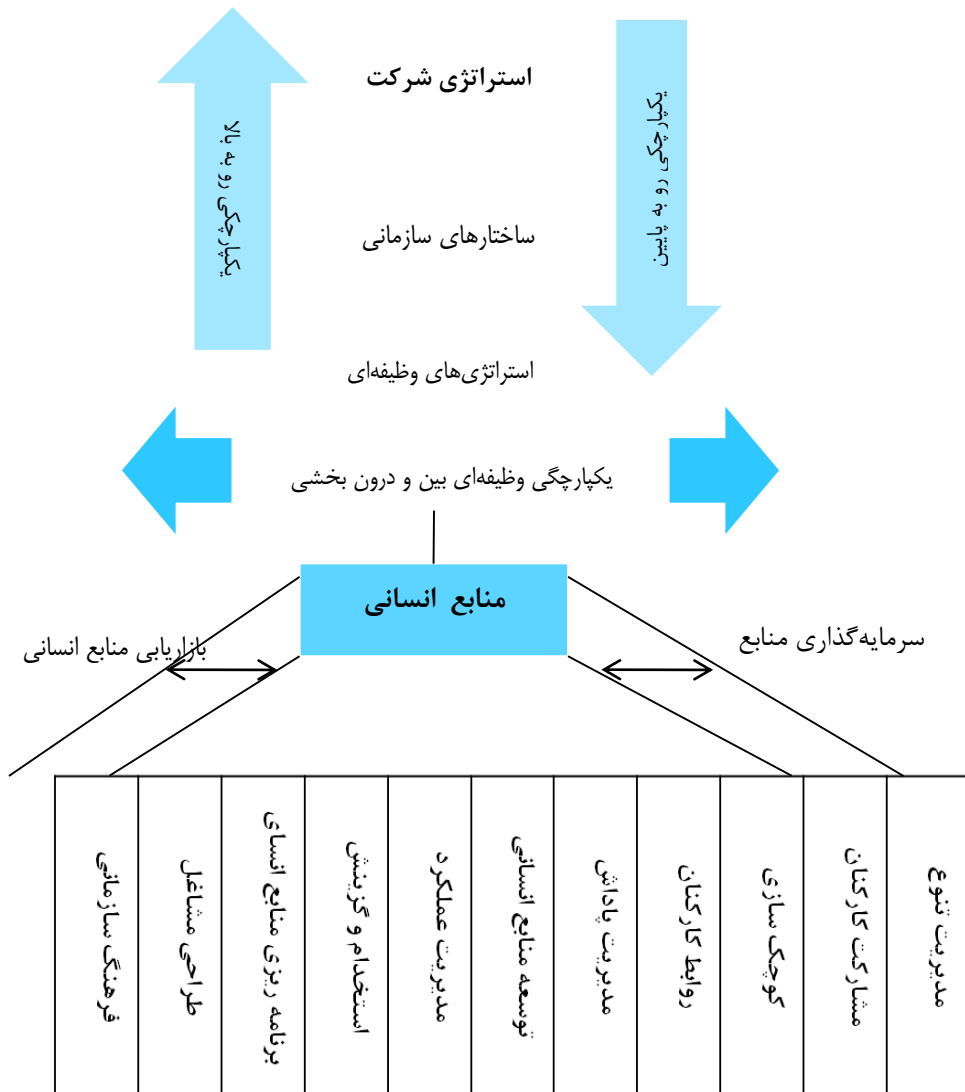
1 - Armstrong

2 - Mike Millmore

3 - Mabey

استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی یکی از رویکردها یا مدل‌های سه‌گانه مطرح در مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. دو رویکرد دیگر از رویکردهای سه‌گانه، "مدل جهانی یا عمومی" و "مدل بسته" نام دارند. محور تاکید رویکرد باز مدیریت استراتژیک منابع انسانی این است که استراتژی‌های منابع انسانی تنها تابع استراتژی سازمان و استراتژی سازمان نیز تنها متاثر از استراتژی‌های منابع انسانی نیست. برای نمونه براساس مدل مطرح شده توسط مبی و همکارانش، استراتژی‌های منابع انسانی متاثر از استراتژی‌های سازمان یا شرکت، استراتژی‌های ساختاری، استراتژی‌های فرهنگی و رفتارهای مطلوب کارکنان سازمان است. درحالی‌که رویکرد جهانی مدیریت استراتژیک منابع انسانی به دنبال یک بهترین راه برای بدست آوردن کارایی منابع انسانی است و تاکید آن همسو شدن استراتژی‌های سازمان و استراتژی‌های منابع انسانی است. اما در مدل یا رویکرد بسته مدیریت استراتژیک منابع انسانی براین محور تاکید شد است که استراتژی‌های منابع انسانی متاثر و در چهارچوب استراتژی سازمان است. (میل‌مور و همکاران، 2007، 60، 46، 25).

مدل پیشنهادی مایک میل‌مور و همکارانش برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی مطابق تصویر شماره (1) است.



تصویر شماره (1) لایه‌های یکپارچه سازی استراتژی منابع انسانی و سازمان (میلور و همکاران، 2007)

براساس ساختار پیشنهادی آنها در این مدل، لایه‌های یکپارچه‌سازی استراتژی در سازمان، متاثر از سلسله مراتب روابط و متغیرهای داخلی و خارجی است. آنها در محور عمودی این مدل، لایه استراتژی‌های سازمان را در راس و لایه‌های ساختارهای سازمانی و استراتژی‌های سطح وظایف را در زیر سطح آن قرار داده و دو سمت و سوی یکپارچگی را تبیین کرده‌اند. به اعتقاد آنها در محور

یکپارچگی عمودی رو به پایین، استراتژی‌های منابع انسانی و ساختارهای سازمانی متأثر از استراتژی‌های سازمان است اما در محور یکپارچگی عمودی رو به بالا، استراتژی‌های منابع انسانی بر ساختار سازمانی و استراتژی‌های سازمان تأثیر می‌گذارند. براساس نظر او و همکارانش در این مدل، منابع انسانی و ویژگی‌های استراتژیک این منابع برای سازمان، متأثر از کارکردهای هدفمند متنوعی نظیر برنامه‌ریزی، طراحی مشاغل، استخدام و گزینش، مدیریت عملکرد، توسعه و بالندگی، مدیریت پاداش، روابط و مشارکت کارکنان، کوچک‌سازی، مدیریت تنوع و فرهنگ سازمانی است. بر این اساس، همین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی وقتی در درون بخش‌های سازمان جاری می‌شود به صورت درون بخشی و بین بخشی با استراتژی‌های سازمان در سطح استراتژی‌های وظایف، تناسخ متعامل یافته و یکپارچگی در لایه‌های افقی نیز محقق می‌شود. محورهای یکپارچگی افقی در این مدل بیشتر بر حول محور فرهنگ سازمانی، تعلق سازمانی و تعهد کارکنان به اهداف و چشم‌اندازهای سازمان متمرکز است. اما نقش استراتژیک منابع انسانی در لایه‌های متعدد سازمان به صورت عملیاتی چگونه اجرایی می‌شود؟

براساس مدل بیکر¹ و همکارانش (2003) برای اجرای نقش استراتژیک منابع انسانی در سازمان، هفت مرحله ضروری باید در نظر گرفته شود که روشن و شفاف ساختن استراتژی سازمان، مرحله نخست آن است. در این مرحله روشن می‌شود که استراتژی سازمان در چه نقاطی و به چه بخش‌هایی از سازمان مربوط می‌شود. تعیین جایگاه شغلی منابع انسانی در برنامه‌ها برای تحقق اهداف استراتژیک سازمان در مرحله دوم این مدل قرار دارد. مرحله سوم مدل آنها، تعیین نقشه راه استراتژی سازمان است؛ در این مرحله باید مشخص شود که کدامیک از هدفهای استراتژیک سازمان نسبت به دیگری برتری دارد؟ عملکرد و وظیفه هر کارمند در رسیدن به هر یک از این هدفها چیست؟ موانع رسیدن به هر یک از این هدفها کدامند؟ چگونه می‌توانیم فرایند رسیدن به این هدفها را در هر مرحله اندازه‌گیری کنیم؟ آیا کارمندان موجود، مهارت دانش و آگاهی لازم را برای رسیدن به این هدفها دارند؟ در غیر این صورت چه کارهایی باید صورت گیرد؟ در مرحله چهارم نیز نیازهای منابع انسانی در نقشه استراتژی سازمان مشخص می‌شود که عمدتاً نیازهای توانمندسازی را شامل می‌شود. هماهنگی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان مرحله بعدی این مدل است و

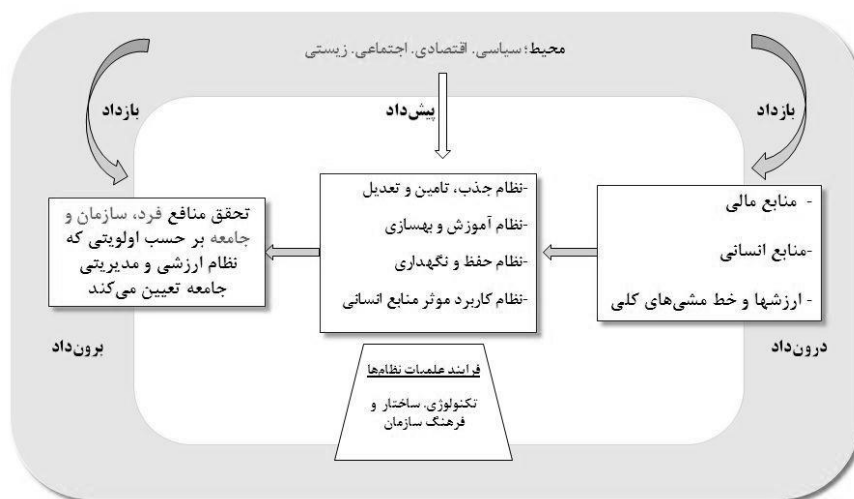
¹ - Becker, B

طراحی یک سامانه برای اندازه‌گیری و ارزیابی ویژگی‌های منابع انسانی در مرحله ششم قرار می‌گیرد. در مرحله هفتم مشخص می‌شود که نیروهای زائد حذف، نیروهای ممتاز تشویق و توانمندی نیروهای ضعیف ارتقا داده شود (بیکر و همکاران، 2003).

سطح توقع از مدل هفت مرحله‌ای بیکر و همکارانش، نکته‌ای است که در مرحله هفتم باید به آن توجه داشت. در مرحله هفتم انتظار می‌رود که خروجی این مدل بر سیستم مدیریت عملکرد و نهایت سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی تاثیر متعامل داشته باشد اما آنچه که آنها در مرحله هفتم مطرح کرده‌اند در سطح پایین تری ترسیم شده است. در واقع چالش اصلی ما در نگرش‌های نوین مطرح در برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی این است که هر یک از کارکردها یا مولفه‌های استراتژیک مدیریت منابع انسانی در تقاطع نامتقارن لایه‌های یکپارچه‌سازی استراتژی در سازمان در چه سطح یا جایگاهی قرار می‌گیرند؟ برای مثال ارزیابی عملکرد و فراتر از آن، سیستم‌های مدیریت عملکرد چه جایگاهی در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی دارد؟ بین برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک منابع انسانی چه نوع رابطه‌ای برقرار است؟ این دو ارتباط سیستمی دارند یا ارتباط آنها فراتر از اقتضا و استراتژی است؟

میرسپاسی (1391) برای مدیریت منابع انسانی با نگرش استراتژیک، یک فرایند را پیشنهاد کرده است (تصویر شماره 2). او معتقد است در این نظام، تلفیقی از نگرش‌های سیستمی، اقتضایی و استراتژیک لحاظ شده است و تاکید کرده که همین نگرش ایجاد می‌کند وظایف و اقدامات در چهارچوب‌های منظم و معقول چنان به هم درآمیزند که منافع فرد، سازمان و جامعه فصل مشترک بیشتری پیدا کند (میرسپاسی، 1391، 35). هر چند نوع عقلانیت مد نظر او در اینجا روشن نیست. براین اساس، عناصر اصلی پنجگانه در سیستم مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتند از "برون‌داد، فرایند، درون‌داد، محیط درونی و بیرونی سازمان و همچنین پیش‌خوردها و بازخوردها". در این الگو، منابع مالی و انسانی و ارزشها و خط‌مشی‌های کلی سازمان، درون‌داد را تشکیل می‌دهند که پس از طی مرحله فرایند، شامل کارکردهای مدیریت منابع انسانی نظیر "استخدام، آموزش، نگهداری و کاربرد موثر منابع انسانی"، باید به برون‌داد و اهداف منتج شوند. برون‌داد یا اهداف در این سیستم، "تحقق منابع فرد، سازمان و جامعه" برحسب اولویت نظام ارزشی و مدیریت جامعه است. پیش‌خورد و بازخوردهای محیط بیرون سازمان نیز بر درون‌داد و فرایند این سیستم موثر است.

او محیط درونی و بیرونی موثر در این مدل را به صورت خلاصه و مفید در نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدها خلاصه کرده است. اما نگرش استراتژیک در این مدل چه نقشی ایفا می‌کند؟ اگر به مدل هفت مرحله‌ای برین‌بیکر و همکارانش (2003) برای پیاده‌سازی نقش استراتژیک منابع انسانی در سازمان و انتظاری که از آن مدل داریم مراجعه کنیم، می‌بینیم که خروجی مدل آنها می‌تواند و باید بر سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی به عنوان یکی از کارکردهای کلیدی سیستم برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی تاثیر متعامل داشته باشد. از میان مولفه‌های متعدد استراتژیک مدیریت منابع انسانی به این دلیل به مدیریت عملکرد اشاره روشن‌تری می‌شود که مدیریت عملکرد، کانون یکپارچگی فعالیت‌های منابع انسانی است و خروجی عملیاتی استراتژی منابع انسانی بر مولفه‌های آن نقش اساسی دارد.

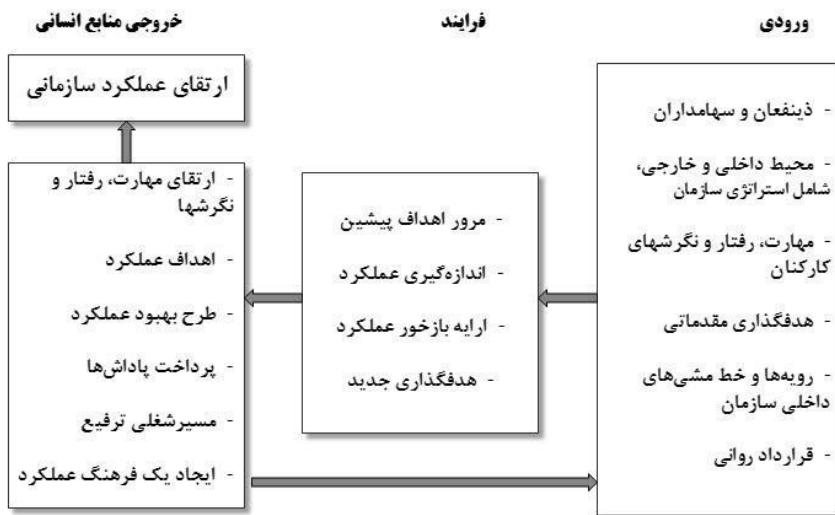


تصویر شماره (2) عناصر پنجگانه نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی (میرسپاسی، 1391)

مدیریت عملکرد منابع انسانی

مایک میل‌مور و همکارانش (2007) در تبیین مولفه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی تاکید دارند که مدیریت عملکرد منابع انسانی، فراتر از ارزیابی سالانه کارکنان است و در واقع ارزیابی سالانه کارکنان جزئی اساسی از مدیریت عملکرد محسوب می‌شود. به زعم آنها، رویکرد تعیین

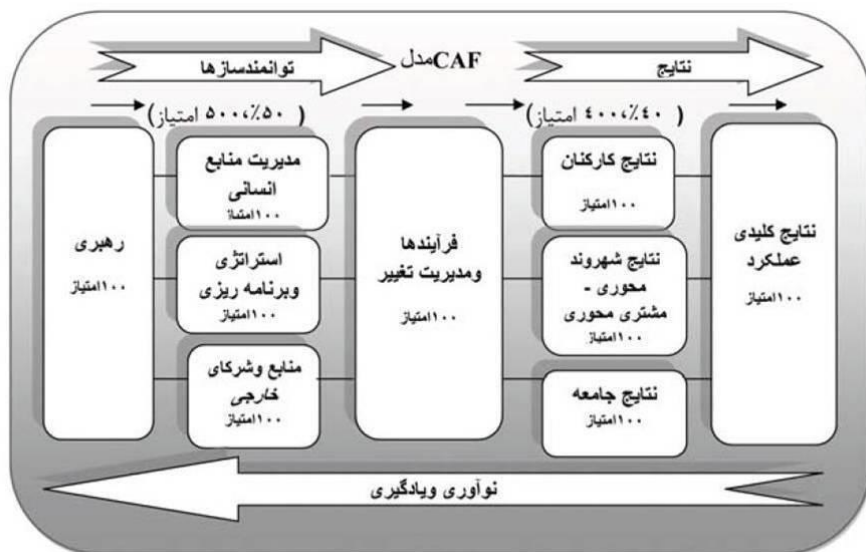
شاخص‌های عملکرد نیز تنها یک رویکرد و محوری از محورهای مدیریت عملکرد است و همواره باید به خاطر داشت که مدیریت عملکرد نباید تداعی‌گر نسبت "عملکرد و پرداخت" باشد. آنها برای مدیریت عملکرد منابع انسانی، مدلی چهار مرحله‌ای ارائه کرده و هدف نهایی آن را موجب ارتقای عملکرد سازمان ذکر کرده‌اند. این مدل شامل عناصر "ورودی، فرایند، خروجی و بازخورد" است. خروجی مدل مدنظر آنها برای سیستم‌های مدیریت عملکرد باید علاوه بر تبیین مسیر شغلی کارکنان و ارتقای مهارت، رفتار و نگرش آنها، بیانگر طرح بهبود عملکرد کارکنان و متضمن اهداف عملکرد و ایجاد یک فرهنگ عملکرد در سازمان باشد. مولفه‌های فرایند در این مدل شامل "مرور اهداف پیشین، اندازه‌گیری و بازخورد عملکرد و هدفگذاری جدید" است. ورودی‌های این مدل نیز "مواضع و نظرات ذینفعان و سهامداران، استراتژی سازمان، مهارت، نگرش و رفتار کارکنان، هدفگذاری مقدماتی، رویه‌ها و خط‌مشی‌های سازمان و قرارداد روانی کارکنان" را شامل می‌شود. بازخورد تحقق خروجی این مدل در مراحل فرایند و ورودی‌ها تاثیر می‌گذارد. (تصویر شماره 3)



تصویر شماره (3) سیستم مدیریت عملکرد (میلرور و همکاران، 2007، 317)

براساس ویرایش 2006 مدل CAF، (تصویر شماره 4) برای ارزیابی عملکرد کلی سازمان، 9 معیار اصلی ملاک عمل است که "مدیریت منابع انسانی و نتایج کارکنان" دو معیار از معیارهای 9گانه اصلی در این مدل است. در واقع نتایج مدیریت عملکرد منابع انسانی بر این دو معیار تاثیر مستقیم دارد و پس از تاثیرگذاری بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی و پژوهاک این تاثیر در

لایه‌های مختلف یکپارچه‌سازی استراتژی سازمان، بر سایر معیارهای تعریف شده ارزیابی عملکرد کل سازمان تاثیر می‌گذارد.



(EIPARC, 2006, P. 3)

تصویر شماره (4) مدل مشترک ارزیابی عملکرد سازمان (CAF 2006)

چالش اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی

چالش اساسی مدیریت استراتژیک در سازمان، کنار آمدن با تغییر از طریق سازگاری مستمر برای ایجاد هماهنگی بین سازمان و شرایط است (آرمسترانگ، 2000). چالش اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی نیز با توجه به نقش راهبردی یکپارچه‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی و سازمان برای تحقق اهداف، هماهنگی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان برای چالاک‌ی در انعطاف‌پذیری و انطباق با محیط است. برای رفع این چالش و استفاده از فرصت‌های مستتر در آن، راهکارها و مدل‌های متفاوتی ارائه شده است که با توجه به نقش اساسی تفکر استراتژیک در آنها، به صورت کوتاه و کاربردی به مفهوم و کارکرد تفکر استراتژیک اشاره و سپس به مقوله‌ای

پرداخته می‌شود که به نظر نویسنده علاوه بر اینکه مدیریت عمومی را بر چالش‌های موجود چیره می‌سازد آن را به حیطةای فراتر از چالاکی در انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط سوق می‌دهد.

نقش تفکر استراتژیک

به نظر مینتزبرگ (1994) تمایز آشکاری بین تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد. او معتقد است برنامه‌ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل متمرکز است در حالی که تفکر استراتژیک بر ترکیب با استفاده از شهود و خلاقیت و ایجاد یک نگرش منسجم تاکید دارد. از نگاهی دیگر، تفکر استراتژیک فرایند اندیشه فراتر از بحرانها و فرایندهای مدیریتی روزانه است (گرت^۱، 1995). هراکلیوس (1998) برای تمایز بین برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک به مقایسه یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای می‌پردازد. به نظر او یادگیری تک حلقه‌ای مشابه برنامه‌ریزی استراتژیک و یادگیری دو حلقه‌ای مشابه تفکر استراتژیک است. برخی صاحب‌نظران، تفکر استراتژیک را برآمده از ارتباط تنگاتنگ سه مولفه؛ تفکر سیستمی، خلاقیت و چشم‌انداز دانسته‌اند (بن^۲، 2005). اما لیدکا^۳ (1998) این مولفه‌ها را شامل تفکر سیستمی، تفکر در زمان، هدف و مقصد مورد تمرکز، فرصت‌طلبی هوشمندانه و فرضیه‌پردازی برشمرده است. در این میان، درک تفکر استراتژیک و پیوند آن با طراحی و برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان مهم است. برای این کار لازم است به مدلی توجه داشته باشیم که شامل مجموعه‌ای از ورودی‌های به شدت متغیر شامل "فن‌آوری، کارکنان، ساختار، فرایندها و سیستم" است. مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی سازمان، هدف استراتژیک، تفکر در زمان و نگرش هلی‌کوپتری نیز بر این ورودی‌ها تاثیر گذاشته و منجر به مجموعه‌ای از خروجی‌ها می‌شوند که عبارتند از "حل مسایل استراتژیک، درک آینده سازمان، رفع اختلالات هم‌ترازی عوامل موثر بر تحول سازمان در مدل مکینزی، تعهد ذینفعان داخلی و خارجی به استراتژی سازمان و تدوین و اجرای به روز و مداوم استراتژی" (اوشنسی^۴، 1999). "نگرش هلی‌کوپتری" در این مدل به این مفهوم است که به سازمان و مسایل آن از منظر مشرف بالاسری نگریسته می‌شود و برای بررسی موردی یک بخش و جزئیات، به سمت آن شیرجه زده می‌شود. تا اینجای کار می‌بینیم که

¹ - GARRATT

² - Bonn

³ - Liedtka

⁴ - O'Shannassy

تمامی تلاش‌ها در راستای تحقق اهداف استراتژیک سازمان متمرکز شده است و در بهترین شرایط چالاکي و انعطاف‌پذیری مدنظر، استراتژی سازمان و اهداف استراتژیک آن با توجه به شرایط متغیر محیطی شکل می‌گیرد و برای تحقق آن تلاش می‌شود. به همین دلیل هم در شرایط به شدت متغیر محیطی، اهداف به صورت شناور، سطح نازلی می‌یابند.

راهکارهای فرارو

در چنین شرایطی وقتی هدف اصلی، چالاکي در انعطاف‌پذیری و انطباق با محیط است چگونه می‌توان از مدیریت عمومی انتظار داشت که زمینه ساز تغییرات محیط باشد؟ ما می‌دانیم که اگر قرار است به برتری دست یابیم، فرهنگ برتری و ادبیات آن با مدیریت عمومی (دولتی) سیطره می‌یابد. به همین دلیل هم باید به اصولی دست یابیم که علاوه بر کسب مهارت‌های خنثی‌سازی تغییرات محیط، از بینش مشرف بر محیط و مهارت‌های لازم برای دست‌کاری در محیط نیز برخوردار شویم. یعنی شرایط را دستکاری کرده و خود عامل تغییرات محیط شویم. علم مدیریت دولتی ادعا می‌کند که در شرایط متغیر امروز دیگر "تجویز" ندارد و تنها به "توصیف" می‌پردازد و تشخیص و تجویز را به مدیران وامی‌گذارد. تشخیص درستِ مجهز به توصیف صحیح، تجویزِ کارآمد را به دنبال دارد و از همین منظر است که مدیران کارآمد، مدیران اثربخش و مدیران جهت‌بخش، متمایز می‌شوند.

قابلیت انعطاف ساختار درون سازمانی برای پاسخگویی به تغییر و تحول و همچنین ایجاد نوآوری و تغییر به صورت فعال برای کنترل تغییرات محیط از کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی است (میرسپاسی، 1391) و "مدیران اثربخش" معمولاً به این ویژگی دست یافته‌اند. اما مدیران یا رهبران "جهت‌بخش"، وظایف عمیق و پیچیده‌تری نسبت به مدیران اثربخش دارند (تروسکی، 1999). برنامه‌ریزی از نوع تعاملی و آینده‌ساز که نگاهی فراتر از آینده‌نگری دارد (ذبیحی، 1391)، از ویژگی‌های این مدیران است. این مدیران علاوه بر نگرش کلی‌نگر به محیط، باید نگاهی ژرف به فرهنگ، مفروضات و ارزش‌های آن در سطوح بین‌المللی، جامعه و سازمان داشته و ارزش‌های حاکم را بسته به سطح اشراف خویش و جهت‌بخشی آرمان‌های تحولی، در هر یک از سطوح یاد شده بیافرینند و به آن تزریق کنند و این ارزش‌ها در صورت برخورداری از

پویایی لازم در حرکت نوسانی مطابق مدل جوهج^۱ (1993) تا سطح مفروضات اساسی فرهنگ پیش می‌روند و اینگونه است که قبل از آنکه سازمان دستخوش تغییرات محیطی و درونی شود به صورت آگاهانه، خود موجب تغییرات اساسی در محیط می‌شود. در واقع در این سطح تغییرات آگاهانه سازمانی و محیطی، رویدادی واقعیت می‌یابد که بسیار فراتر از سطح تفکر استراتژیک مد نظر هراکلیوس (1998) است. به نظر او در تفکر استراتژیک، یادگیری دو حلقه‌ای و در سطح بازنگری هنجارها انجام می‌شود. اما آنچه در اینجا روی می‌دهد حتی چیزی فراتر از یادگیری سه حلقه‌ای در سطح سازمان و محیط آن است و این کار تنها از مدیران و رهبران جهت‌بخش برمی‌آید که سازمان و محیط را فراتر از آینده‌نگری درک کرده و فرهنگ، ساختار و استراتژی‌های منابع انسانی و سرمایه‌های فکری و سازمان را به صورت آینده‌ساز، تعریف، تلفیق و هدایت می‌کنند.

کتابنامه:

- 1) آرمسترانگ ، مایکل. 2000. "مدیریت استراتژیک منابع انسانی"، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی 1381
 - 2) ذبیحی.محمد رضا. و دیگران. 1381. "مدیریت استراتژیک". مشهد. انتشارات پژوهش توس.
 - 3) میرسپاسی، ناصر. 1391. "مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار"، تهران. انتشارات میر
 - 4) Armstrong, M.1994."A Handbook of personnel Management Practice» , (London.1994 Kogan Page)
 - 5) Armstrong, M, 2001. *Strategic Human Resource Management (A guide to action)*
 - 6) Becker, Briane , Huselid, Mark A and Ulrich , Dave , "HR Scorecard" , Harvard Business School Press , Boston , 2003
 - 7) HATCH. MARY JO. "THE DYNAMICS OF ORGANIZATIONAL CULTURE". *Academy of Management Review* 1993, Vol. 18, No. 4, 657-693.
 - 8) Ogunyomi, O. Paul . Shadare, A. Oluseyi . Chidi, O. Christopher. *Current Trends and Future Directions of Human Resource*. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. ISSN 1450-2275 Issue 29 ,2011.
 - 9) O' Shannassy, Tim. "Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualization". ISSN 1038-7448 No . WP 99/21 (November 1999)
 - 10) Stavrou costae, Eleni. *The challenges of human resource management towards organizational effectiveness: A comparative study in Southern EU* . Retrieved August 10, 2014.
 - 11) Stanley Trusky, 1999, *leadership in high-performance organizational culture*, Quorum Books, USA.
 - 12) *The Common Assessment Framework (CAF 2006)*, Improving an organization through self-assessment, European Institute of Public Administration Resource Centre,(2006)
 - 13) Mike Millmore, et. al, "*Strategic Human Resource Management* " Prentice Hall, Edinburgh Gat, Harlow, Essex CM20 2JE, England, 2007.
 - 14) Nickols. Fred, 2003, *The Shift to Knowledge Work*, Retrieved June 9, 2014.
- Web site: <http://www.nickols.us/shift.pdf>

