بسم الله الرحمن الرحيم

دانشگاه آزاد اسلامی
واحد تهران مرکزی

دانشکده مدیریت، گروه مدیریت صنعتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

گرایش: تولید

عنوان :

شناسایی و ارائه استراتژیهای مدیریت منابع انسانی و رتبه بندی آنها با استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل شبکه (ANP)

استاد راهنما :

دکتر ماندان مؤمنی

استاد مشاور:

دکتر نرگس شکری

پژوهشگر :

محمدرضا کوچک کاشانی

تابستان ۹۰-۹۱

ISLAMIC AZAD UNIVERSITY

Centeral Tehran Branch

Faculty of Management-**Department of** Industrial Management

"M.A" Thesis

On " Production "

Subject :

Identify and provide human resource management strategies and rank them using the techniques of network analysis process (ANP)

Advisor :

Dr. Mandan momeni

Reader :

Dr. narges shokri

By :

Mohammadreza koochak kashani

Summer 2012

تقدیر و سپاس گزاری

بزرگ مهربان هستی را سپاس، به پاس آنچه امروز در تلألو علم خود در فراسوی اندیشه ام قرار داد تا بتوانم گام در وادی بی انتهای پژوهش بگذارم.

قبل از هر چیزی بر خود واجب می دانم تا از زحمتها و تلاش های بی شائبه استاد عزیز و ارجمندم **سرکار خانم دکتر ماندان مؤمنی** تشکر کنم که بیشترین همکاری را با نهایت مهربانی و دلسوزی، بدون هیچ چشم داشتی، داشته اند و با علم و معرفت بیکران خود مرا راهنمایی کردند.

همچنین تشکر کنم از استاد مشاور گرامی **سرکار خانم دکتر نرگس شکری** که با همدلی و همکاری در تهیه و تنظیم این پژوهش مرا یاری رسانده اند.

و نیز ، ریاست محترم دانشکده **جناب آقای دکتر وحیدرضا میرابی** که زحمت داوری این پژوهش را به عهده داشتند، قدر دانی به عمل آورم.

تقدیم و تشکر

... و اگر قابل تقدیم باشد ...

تقدیم می کنم به پدر و مادر عزیزتر از جانم که اسوه صبر و تحمل و مظهر عشق و ایثار هستند.

تقدیم به خواهران دوست داشتنیم آزاده و نازنین

و برادر مهربانم علیرضا

که با عشقشان به من پشتکار می دادند و با تدبیرشان حمایتم کردند. این ناچیز پیشکش دستان گرمتان باشد که ذره ای از دریای بیکران عشق شما را هر چند مختصر، جبران کرده باشم.

و در نهایت تقدیم به همه عزیزانی که به هر نحوی در این راه هرچند اندک و با دعای خیرشان مرا یاری رساندن

فهرست مطالب

عنوان **شماره صفحه**

چکیده فارسی ۱

مقدمه..... ۲

فصل اول- کلیات تحقیق

۱-۱- مقدمه..... ۵

۱-۲- بیان مسئله تحقیق ۵

۱-۳- اهمیت تحقیق ٦

۱-٤- اهداف تحقیق ۷

۱-٥- چهارچوب تحقیق نظری ۸

۱-٦- مدل مفهومی ۱۰

۱-۷- سوالات تحقیق..... ۱۱

۱-۸- روش تحقیق ۱۱

۱-۹- روش جمع آوری اطلاعات..... ۱۲

۱-۱۰- جامعه و نمونه آماری..... ۱۲

۱-۱۱- قلمرو تحقیق ۱۲

۱-۱۲- تعاریف عملیاتی ۱۲

فصل دوم- ادبیات تحقیق

۲-۱- مقدمه..... ۱٥

۲-۱-۱- رضایت شغلی ۱۹

۲-۱-۲- تعاریف رضایت شغلی..... ۱۹

۲-۱-۳- عوامل مؤثر بر رضایت شغلی..... ۲۰

۲-۱-٤- پیامدهای رضایت شغلی و عدم رضایت شغلی..... ۲۱

۲-۲-۱- جو سازمانی..... ۲۳

۲-۲-۲- تفاوت جو با فرهنگ سازمانی..... ۲۳
۲-۲-۳- نظریه های جو سازمانی..... ۲٤
۲-۲-٤- ابعاد جو سازمانی..... ۲٦
۲-۳-۱- تعهد شغلی..... ۲۸
۲-۳-۲- دیدگاهایی در مورد کانون های تعهد سازمانی..... ۲۹
۲-۳-۳- رویکردهای تعهد سازمانی..... ۳۰
۲-۳-٤- تعهد سازمانی نسبت به کارکنان..... ۳۰
۲-۳-٥- تأثیر تعهد سازمانی نسبت به کارکنان بر تعهد سازمانی کارکنان..... ۳۲
۲-۳-٦- تعهد سازمانی در چرخه زندگی سازمان..... ۳۲
۲-٤-۱- تعاریف فرسودگی شغلی..... ۳۳
۲-٥-۱- نیاز..... ۳٥
۲-٥-۲- نظریه های نیاز..... ۳٥
۲-٥-۲-۱- نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو..... ۳٥
۲-٥-۲-۲- نظریه سه وجهی آلدرفر..... ۳٦
۲-٦-۱- هوش هیجانی (EQ)..... ۳۸
۲-٦-۲- تعریف هوش هیجانی..... ۳۸
۲-٦-۳- هوش هیجانی و هوش شناختی..... ۳۹
۲-٦-٤- دیدگاههای صاحبنظران در مفهوم هوش هیجانی..... ۳۹
۲-۷-۱- تعاریف و مفاهیم هوش منطقی (IQ)..... ٤٥
۲-۷-۲- دیدگاهای دانشمندان مشهور درباره هوش..... ٤٥
۲-۷-۳- ویژگیهای رفتار هوشیار..... ٤۹
۲-۷-٤- بهره هوشی، توزیع و تفسیر آن..... ٤۹
۲-۸-۱- شخصیت..... ٥۲
۲-۸-۲- دیدگاههای تکوین شخصیت..... ٥۳
۲-۹-۱- تعریف مدیریت استراتژیک..... ٥۸

۲-۹-۲- مراحل مدیریت استراتژیک ۵۸
۲-۹-۲-۱- تعیین مأموریت ۵۸
۲-۹-۲-۲- بررسی عوامل خارجی ۵۹
۲-۹-۲-۳- بررسی عوامل داخلی ۶۱
۲-۹-۲-٤- تجزیه و تحلیل سوات ۶۴
۲-۱۰-۱- تعریف مدیریت منابع انسانی ۶۷
۲-۱۰-۲- جنبه های سخت و نرم HRM ۶۷
۲-۱۰-۳- اهداف مدیریت منابع انسانی ۶۷
۲-۱۰-٤- توسعه مفهوم مدیریت منابع انسانی ۶۸
۲-۱۰-٥- ویژگیهای مدیریت منابع انسانی ۶۸
۲-۱۰-٦- نقدهایی به مدیریت منابع انسانی ۶۹
۲-۱۰-۷- مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان ۶۹
۲-۱۰-۸- واکنشها مدیریت منابع انسانی ۷۰
۲-۱۱-۱- مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۷۳
۲-۱۱-۲- مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۷۳
۲-۱۱-۳- اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۷۳
۲-۱۱-٤- مدلهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۷۳
۲-۱۱-٥- مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژیهای منابع انسانی ۷۴
۲-۱۱-٦- هماهنگی استراتژیک ۷۴
۲-۱۱-۷- سه نگرش اصلی به طراحی و توسعه استراتژیهای منابع انسانی ۷۵
۲-۱۱-۸- مدیریت استراتژیک منابع انسانی در عمل ۷۶
۲-۱۱-۹- نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی در موفقیت سازمانها ۷۷
۲-۱۱-۱۰- نقش استراتژیک کارکرد منابع انسانی ۷۸
۲-۳- پیشینه تحقیق ۷۹
۲-٤- آشنایی با مکان انجام این تحقیق ۸۳

فصل سوم- روش شناسی تحقیق

۳-۱- مقدمه ۸۶

۳-۲- روش تحقیق ۸۶

۳-۳- جامعه آماری ۸۷

۳-٤- نمونه آماری ۸۷

۳-٥- روش جمع آوری داده ها ۸۸

۳-٦- روایی و پایایی ابزارهای پژوهش ۸۸

۳-٦-۱- روایی پژوهش ۸۹

۳-٦-۲- پایایی پژوهش ۸۹

۳-۷- روش های تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیات ۹۰

۳-۷-۱- روش تجزیه و تحلیلی ANP ۹۱

فصل چهارم- تجزیه و تحلیل داده ها

٤-۱- مقدمه ۱۰۰

٤-۲- آمار توصیفی ۱۰۰

٤-۲-۱- پرسشنامه رضایت ۱۰۱

٤-۲-۲- پرسشنامه جو ۱۰۴

٤-۲-۳- پرسشنامه تعهد ۱۰۶

٤-۲-۴- پرسشنامه فرسودگی شغلی ۱۰۸

٤-۲-٥- پرسشنامه نیاز ۱۱۰

٤-۲-۶- پرسشنامه هوش هیجانی (EQ) ۱۱۲

٤-۲-۷- پرسشنامه هوش منطقی (IQ) ۱۱۴

٤-۲-۸- پرسشنامه شخصیت ۱۱٥

٤-۳- آمار استنباطی ۱۱۸

٤-۳-۱- ماتریس مقایسات زوجی و وزن های نسبی هر عامل ۱۲۳

فصل پنجم- نتیجه گیری و پیشنهادات

۵-۱- مقدمه ۱۴۵
۵-۲- نتایج حاصل از سوالات تحقیق ۱۴۵
۵-۳- محدودیتهای تحقیق ۱۷۸
۵-٤- پیشنهاداتی برای محقق بعدی ۱۷۸
پیوستها و ضمایم ۱۷۹
پیوست ۱ – پرسشنامه ها ۱۸۰
پیوست ۲ – پردازشهای نرم افزاری پرسشنامه ها ۱۸۸
منابع و مآخذ ۱۹۶
منابع فارسی ۱۹۷
منابع انگلیسی ۲۰۱
چکیده انگلیسی ۲۰۵

فهرست جداول

عنوان **شماره صفحه**

۲-۱- جدول مقایسه دیدگاههای نیاز ۳۷

۲-۲- جدول چارچوب منسجم شناخت مؤلفه های هوش هیجانی ٤٤

۳-۱- جدول موارد کاربرد فرآیند تحلیل شبکه ای ۹۳

٤-۱- جدول تجزیه و تحلیلی **SWOT** ۱۱۸

٤-۲- جدول رابطه بین نیروهای خارجی و سازمان ۱۱۹

٤-۳- جدول ماتریس **SWOT** ۱۲۰

٤-٤- جدول ماتریس مقایسات زوجی عوامل اصلی و وزنهای نسبی هر عامل

(برای نقاط قوت) ۱۲۳

٤-٥- جدول ماتریس مقایسات زوجی عوامل اصلی و وزنهای نسبی هر عامل

(برای نقاط ضعف) ۱۲٤

٤-٦- جدول ماتریس مقایسات زوجی عوامل اصلی و وزنهای نسبی هر عامل

(برای تهدیدها) ۱۲٤

٤-۷- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای عوامل فرعی نقاط قوت ۱۲٥

٤-۸- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای عوامل فرعی نقاط ضعف ۱۲٦

٤-۹- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای عوامل فرعی فرصت ها ۱۲٦

٤-۱۰- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای عوامل فرعی تهدیدها ۱۲۷

٤-۱۱- جدول وزن های کلی عوامل فرعی **SWOT** ۱۲۸

تشکیل ماتریس مقایسات زوجی برای رتبه بندی گزینه ها با توجه به نقاط قوت

٤-۱۲- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه رضایت کارکنان از ارتقاء و پیشرفت سازمانی ۱۳۰

٤-۱۳- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه رضایت کارکنان از جایگاه شغلی خود ۱۳۰

٤-۱٤- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه رضایت کارکنان از کیفیت زندگی کاری ۱۳۰

٤-۱٥- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه رضایت کارکنان از همکاران خود ۱۳۱

٤-۱٦- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه جو مطلوب با توجه به پاداش ها ۱۳۱

٤-١٧- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه وجود تعهد سازمانی کارکنان ١٣١
٤-١٨- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه عدم وجود مسخ شخصیت در کارکنان ١٣٢
٤-١٩- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه پایین بودن فرسودگی عاطفی ١٣٢
٤-٢٠- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه بالا بودن نیاز کارکنان به قدرت طلبی ١٣٢
٤-٢١- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه بالا بودن نیاز کارکنان به پیشرفت ١٣٣
٤-٢٢- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه بالا بودن نیاز کارکنان به تعاملات اجتماعی ١٣٣
٤-٢٣- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه بالا بودن **EQ** کارکنان ١٣٣
٤-٢٤- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه وجود افراد تیز هوش و باهوش در سازمان ١٣٤
تشکیل ماتریس جدول مقایسات زوجی برای رتبه بندی گزینه ها با توجه به نقاط ضعف
٤-٢٥- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه عدم رضایت کارکنان از سرپرستی ١٣٤
٤-٢٦- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه جو نامطلوب سازمان نسبت به اهداف ١٣٤
٤-٢٧- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه جو نامطلوب سازمان باتوجه به رویه ها ١٣٥
٤-٢٧- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه جو نامطلوب حاکم بر سازمان باتوجه به ارتباطات ١٣٥
٤-٢٩- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه نامناسب بودن جو حاکم بر سازمان باتوجه به نقش ١٣٥
٤-٣٠- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه بالا بودن نیاز کارکنان به ایمنی ١٣٦
٤-٣١- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه عدم توانایی درک عواطف و ارتباط اثربخش با دیگران ١٣٦
٤-٣٢- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه دارا بودن مشکلات روانشناختی و روان رنجوری ١٣٦
٤-٣٣- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه نارضایتی کارکنان از پرداختها ١٣٧
تشکیل ماتریس مقایسات زوجی برای رتبه بندی گزینه ها با توجه به فرصتها
٤-٣٤- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه درسترسی به نیروی کار متخصص ١٣٧
٤-٣٥- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه روند افزایش سطح تحصیلات ١٣٧
٤-٣٦- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه دارا بودن ثبات مالی سازمان در صنعت ١٣٨
٤-٣٧- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه وجود تکنولوژی آمورشی منابع انسانی ١٣٨
٤-٣٨- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه وجود ابزارهای ارتباطی جهت امر جذب و استخدام ١٣٨
٤-٣٩- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه امکان الگو برداری از سازمانهای بین المللی.....١٣٩
تشکیل ماتریس مقایسات زوجی برای رتبه بندی گزینه ها با توجه به تهدیدات
٤-٤٠- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه عدم تعادل سطح کیفی مدارک علمی فارغ التحصیلان ...١٣٩
٤-٤١- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه بالا بودن نرخ تورم در کشور ١٣٩

٤-٤٢- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه بالا بودن نرخ بیکاری ١٤٠
٤-٤٣- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه فاصله جغرافیایی سازمان از پایتخت ١٤٠
٤-٤٤- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای عدم دسترسی به نیروهای متخصص بومی ١٤٠
٤-٤٥- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه حضور وسیع سازمانهای رقیب ١٤١
٤-٤٦- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه تأثیر تغییرات تکنولوژی بر عملکرد منابع انسانی ١٤١
٤-٤٧- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه تمایل نیروهای نخبه به استخدام در سازمانهای بزرگتر .١٤١
٤-٤٨- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه روند رو به رشد فرار مغزها ١٤٢
٤-٤٩- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه تغییرات در قوانین مربوط به نیروی انسانی ١٤٢
٤-٥٠- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه عدم تجانس بین نظام پرداختها با شرایط زندگی کارکنان ١٤٢
٤-٥١- جدول ماتریس مقایسات زوجی برای گزینه تأثیر تحریم ها که بر امنیت شغلی کارکنان اثرگذار است ١٤٣

فهرست نمودارها

عنوان **شماره صفحه**

٤-١- نمودار پرسشنامه رضایت شغلی ١٠١

٤-٢- نمودار پرسشنامه جو سازمانی ١٠٤

٤-٣- نمودار پرسشنامه تعهد سازمانی ١٠٦

٤-٤- نمودار پرسشنامه فرسودگی شغلی ١٠٨

٤-٥- نمودار پرسشنامه نیاز ١١٠

٤-٦- نمودار پرسشنامه هوش هیجانی **(EQ)** ١١٢

٤-٧- نمودار پرسشنامه هوش منطقی **(IQ)** ١١٤

٤-٨- نمودار پرسشنامه شخصیت ١١٥

فهرست اشکال

عنوان **شماره صفحه**

۱-٦- شکل مدل مفهومی تحقیق ۱۰

۲-۱- شکل هرم نیازهای مازلو ۳۵

۳-۱- شکل تفاوت ساختاری میان شبکه و سلسله مراتب..... ۹۲

۳-۲- شکل تفاوت حل مسئله در **AHP** و **ANP** ۹۷

٤-۱- شکل مدل **ANP** برای **SWOT** ۱۲۲

٤-۲- شکل وابستگی های متقابل میان عوامل **SWOT** ۱۲۳

چکیده

در این تحقیق ابتدا به شناسایی نقاط قوت و ضعف در سازمان شکلات پارمیدا پرداخته شده که این کار با کمی کردن پارامترهای کیفی از طریق انجام ۸ نوع پرسشنامه مرتبط به حوزه منابع انسانی از جمله : پرسشنامه رضایت، جو سازمانی، تعهد، فرسودگی شغلی، نیاز، پرسشنامه هوش هیجانی (EQ)، هوش منطقی (IQ) و پرسشنامه شخصیت سعی شده است تا بررسی جامع و ریشه ای از منابع انسانی و استخراج نقاط قوت و نقاط ضعف، انجام دهد. در ادامه این تحقیق فرصتها و تهدیدها در شرکت شکلات پارمیدا با استفاده مصاحبه از روش دلفی از مدیران و افراد کلیدی سازمان استخراج شده و در نهایت با تشکیل ماتریس SWOT استراتژیهای منابع انسانی در سازمان تدوین گردیده که این استراتژیهای جهت رتبه بندی توسط مدیران وزن دهی شده و در مرحله آخر پژوهش با استفاده از ماتریس مقایسات زوجی مدل آقای ساعتی و با بهره گیری از تکنیک فرآیند تحلیل شبکه (ANP) و استفاده از نرم افزار Super Decision تمامی استراتژیها رتبه بندی شده اند و در نهایت استراتژی مناسب انتخاب و پیشنهاداتی جهت کاربردی شدن آن ارائه شده است.

کلید واژه : استراتژیک منابع انسانی، شبکه تحلیل فرآیند (ANP)، نقاط قوت، ضعف، فرصتها، تهدیدها، رضایت، جوسازمانی، تعهد سازمانی، فرسودگی شغلی، نیاز، هوش هیجانی(EQ)، هوش منطقی(IQ)، شخصیت

مقدمه

مدیران در سازمانها درپی کسب مطلوبیت برای سازمان خود می باشند، ضرورت تحقق مطلوبیت برای هر سازمان از جهات متفاوتی مطرح است امّا مهمترین اصل که امری بدیهی و مشهود بوده و همواره توصیه شده است ایجاد مطلوبیت برای دوره مشخص زمانی باید در دوره های بعدی نیز استمرار یابد همچنین باید بپذیریم که سطح مطلوبیت در سازمانها متفاوت می باشد ممکن است امری که در یك سازمان به عنوان سطح مقبول مطلوبیت تلقی می شود در سازمان دیگری آرزوی دست نیافتنی یا حتی بی اهمیت باشد .

در این راستا سازمانها برای ایجاد مطلوبیت به سمت سیستم ها و مدلهای مختلف مدیریتی مانند : مدیریت کیفیت ISO 9001:2000 ، TQM، EFQM و... روی می آورند.
آیا اینطور نیست که تمامی این سیستم ها باید به وسیله کارکنانی استقرار یابند که ۸۵% دارائیهای نامشهود سازمان را تشکیل می دهند ؟ و مدیران قابلیتهای بالقوه و بالفعل آنها را دقیق شناسایی‌نکرده اند و به همین دلیل اکثراً در استقرار این سیستم ها دچار مشکل می شوند و به پیش بینی های خود نمی رسند؟
آیا اینطور نیست که امروزه پذیرفته ایم که انسان هم محور و هم هدف توسعه است و ما نباید به واسطه اینکه مجبور به مدیریت فرآیندهایی همچون تولید ، فروش ، مالی و ... هستیم خود را مجبور به مدیریت انسانها بلکه باید به آنها نیز به عنوان زیرساخت هر فرآیندی تفکر مدیریتی خط خودشان را داشته باشیم و به این سرمایه استراتژیك منحصراً بیندیشم و بدانیم امروزه مدیریت در حوزه سرمایه های انسانی به معنی مدیریت کردن IQ ها ، EQ ها ، تعهدها ، نیازها ، شخصیتها گوناگون و... در شرایط مختلف اقتصادی ، اجتماعی ، تکنولوژیکی ، فرهنگی و جغرافیایی است که شاید بتوان گفت تأثیر این شرایط در سایر حوزه های مدیریت بسیار کم رنگ تر و نامحسوس تر باشد .
به عبارتی ما برای رسیدن به مطلوبیت همه جانبه نمی توانیم به سراغ مدل یا سیستم خاصی برویم و انتظار مطلوبیت داشته باشیم بلکه باید مدیریت تغییر و تحول را در همه زمینه ها سرلوحه کار خود قرار دهیم زیرا رفتار هرسیستمی برحسب شرایط داخلی و خارجی خاص خود دائماً درحال تغییر و دگرگونی است و مدیریت سازمان لحظه به لحظه شاهد رفتارهای هنجار و ناهنجاری است که از درون و بیرون بر سازمان وارد شده و تصمیم گیری های قبلی را تحت تأثیر قرار می دهد.
بنابراین مدیران برای پاسخ به تمامی این تغییرات ملزم به استفاده از تکنیکها و علوم مختلف مدیریتی (همچون مدیریت کیفیت ، مدلهای تعالی ، برنامه ریزی استراتژیک و...) در لحظات گوناگون هستند .

امّا در حوزه مدیریت سرمایه های انسانی این نکته زمانی حادتر می شود که ما با نقشهای نوین مدیریت منابع انسانی روبرو می شویم و مشاهده می کنیم مدیران ما برای حل مسائل عدیده خود در این حوزه که در ذیل به برخی از آنها اشاره کرده ایم ابزاری ندارند و بیشتر سعی کرده

اند با تکیه بر بینش و درایت خود با روش سعی و خطا در حل آنها برآیند . امروزه تمامی سازمانهای موفق دنیا با در نظر گرفتن شرایط خود سیستمهای منابع انسانی خاص خود را طراحی و اجرا می کنند. این امکان را برای تصمیم سازان سازمان ایجاد کرد که با کمیتهای علمی و منطقی و ذکر دلایل ریشه ای و پیشنهادات اجرایی در رابطه با منابع انسانی به عنوان مجریان برنامه ها و فرآیندهای سازمان مخصوصاً پیش از هر تغییر و تصمیمی برای سازمان مانند : عارضه یابی سازمانی ، برنامه ریزی استراتژیك ، طراحی Business Plan ، استقرار مدلهای تعالی همچون (EFQM) و ... پاسخگوی معضلات خاص سازمان در امر منابع انسانی باشند.

فصل اول

کلیات تحقیق

۱-۱- مقدمه

پژوهش ها و مطالعات انجام شده در مدیریت استراتژیک، به ویژه در حوزه استراتژیک منابع انسانی حاکی از آن است که مدیریت اثربخش منابع انسانی تضمین کننده افزایش بهره وری، سود آوری و شأن و منزلت اجتماعی سازمان است.

سرمایه گذاری در نیروی انسانی از بازده بالایی برخوردار است و این، گویای آن است که این عمل کارآمد ترین نوع استفاده از منابع کمیاب کشورهای کمتر توسعه یافته است. مدیران و تولید کنندگان به عنوان پدید آورندگان سازمان ها، ابزارها و وسایل کار، حرکت روزمره اقتصاد را به پشتوانه نیروی انسانی و وسایل امکان پذیر می سازند.

انسان به عنوان رکن اساسی توسعه در چارچوب فعالیتهای گروهی و سازمانی خود، ایفاگر نقشی مهم و پر اهمیت است. امروزه رشد و توسعه سازمان ها در گرو به کار گیری صحیح منابع انسانی است و انسان ها در زمان های خاص، ایفاگر نقش ها و وظایف گوناگون هستند. نظریه پردازان امروزین علم مدیریت، با شناخت انسان به عنوان یک عنصر پیچیده در سازمان، عامل انسانی را به عنوان مهم ترین عنصر برای حفظ موجودیت و بقای سازمان می دانند و توجه روز افزونی را به منابع انسانی، نه تنها در نقش های سنتی آن، بلکه در نفوذ بر سایر عوامل کلیدی بهره وری معطوف داشته اند.

سازمان ها به اهمیت نقش نیروی انسانی در تبدیل داده ها به ستاده ها توجه کرده و به این مهم رسیده اند که در میان تمامی داده های ورودی به سازمان، اعم از منابع مالی، مواد اولیه، اطلاعات و تکنولوژی، این نیروی انسانی است که به عنوان ارزشمند ترین منبع از منابع سازمان، نقش عمده و موثری را در تبدیل داده ها به ستاده دارد و بنابراین شایسته است که انسان ها مورد توجه بیشتر مدیران سطوح بالای سازمانی قرار گیرند.

براساس آن چه در پژوهش حاضر به دنبال آن هستیم، نگرش استراتژیک به مدیریت منابع انسانی و کارکرد های آن در تمامی حوزه های سازمان شکلات پارمیدا است، به گونه ای که در نهایت، ضمن شناخت فرصت ها و تهدید ها و نقاط قوت وضعف سازمان، ضمن دستیابی به انسجام در زیر سیستم های منابع انسانی (کارکردها)، بتوان به نوعی هماهنگی بین سیاست های سازمان با استراتژی های سازمان دست یافت.

۱-۲- بیان مسئله تحقیق

نیرویابی، جذب و گزینش به دو علت در سازمانها ضروری می باشد، یکی توسعه اهداف سازمان و دیگری ضایعات پرسنلی . توسعه هدف ها معلول توسعه نیازهای جوامع است و ضایعات پرسنلی کاهشی است که به دلایل گوناگون از قبیل بازنشستگی، از کارافتادگی، استعفا، فوت، اخراج و یا انتقال کارکنان در تعداد نیروی انسانی پدیدار می شود. نیرویابی، جذب و گزینش در واقع روشی است برای جایگزین کردن مهارت و قابلیت های از دست رفته سازمان،