

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



**دانشگاه آزاد اسلامی**  
**واحد تهران مرکزی**  
**دانشکده مدیریت - گروه مدیریت دولتی**

**پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M-A)**  
**گرایش: "مدیریت تحول"**

**عنوان:**

**بررسی استراتژی منابع انسانی بعثه مقام معظم رهبری با استفاده از مدل**  
**نقاط مرجع استراتژیک (SRPs)**

**استاد راهنما:**

**دکتر حسین حاتمی**

**پژوهشگر:**

**جعفر عزیزی**

**زمستان ۱۳۹۳**

تقدیم به :

خدایم که مرا آفرید  
مرحوم پدرم که یادش مرهم دل است  
مادرم به زلالی چشمه  
همسرم به صمیمیت باران  
و پسرانم که وجودشان مایه دلگرمی من است

## تشکر و قدردانی:

... وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ ... (طلاق-۳)  
... و هر کس بر خدا توکل کند کفایت امرش می‌کند ...

منت خدای را عزوجلّ که طاعتش موجب قربت است و به شکراندرش مزید نعمت. هر نفسی که فرو می‌رود ممدّ حیات است و چون بر می‌آید مفرّح ذات، پس در هر نفسی دو نعمت موجود است و بر هر نعمتی شکر واجب.

نوشتار پیش‌رو با توکل بر خداوند مهربان و راهنمایی‌های ارزنده استاد گرامی و فرهیخته "جناب آقای دکتر حسین حاتمی" و همکاری صمیمانه همسر "سرکار خانم نورنیا" و دوست خوب "جناب آقای دکتر جواد قربانی" و سایر همکاران گرامی در بعثه مقام معظم رهبری تهیه و تنظیم شده است.

همچنین جا دارد از استادان داور "جناب آقای دکتر حسن الماسی" و "جناب آقای دکتر عبدالله کولوبندی" که با دیده اغماض به نقائص این تحقیق نگریسه‌اند نیز تشکر و قدردانی نمایم.

رجاء واثق دارد که این اثر توانسته باشد، نقشی در جهت شناخت و بررسی استراتژی منابع انسانی مشاغل بعثه مقام رهبری که همگی از پیشقراولان و پرچمداران بیداری اسلامی می‌باشند، ایفا نماید.

امید که این تحقیق علمی-دانشگاهی مورد استفاده مسئولین و صاحبانظران در عرصه بین‌المللی و فرهنگی حج و زیارت قرار گرفته و با ارائه نظرات اصلاحی و نقد و پیشنهادهای خود، مرا در غنا بخشی این اثر، یاری رسانند.

انه ولی التوفیق  
جعفر عزیزی

## چکیده

استراتژی منابع انسانی الگویی از تصمیماتی است که با نگرشی عقلایی و منطقی، به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد. در واقع فرآیند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمان است. هدف این پژوهش بررسی استراتژی منابع انسانی بعثه مقام معظم رهبری<sup>۱</sup> با استفاده از مدل نقاط مرجع استراتژیک<sup>۲</sup> (SRPs) می‌باشد. مبنای مدل به کار رفته در این پژوهش به مدل یکپارچه‌ی بامبرگر و مشولم<sup>۳</sup> معروف است. روش مورد استفاده در این تحقیق، توصیفی و از نوع پیمایشی-تحلیلی به منظور موقعیت‌یابی بر مبنای مدل نقاط مرجع استراتژیک (SRPs) برای دو شغل کلیدی معاونت امور بین‌الملل بعثه مقام معظم رهبری، با عنوان کارشناس ارتباطات بین‌الملل و مبلغان می‌باشد.

جامعه آماری این پژوهش را ۳۳ تن از مدیران و کارشناسان ارشد بعثه مقام معظم رهبری تشکیل داده‌اند که به عنوان خبرگان (افراد صاحب‌نظر) اندازه هر یک از متغیرهای تعیین‌کننده-ی نقاط مرجع استراتژیک را برای هر یک از مشاغل استراتژیک یاد شده، اندازه‌گیری نموده‌اند. داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه استاندارد مدل، سندکاوی و مصاحبه با خبرگان استخراج گردیده است. پس از پردازش داده‌های به دست آمده، مختصات استراتژیک مشاغل مورد مطالعه، تعیین و الگوی استراتژیک مناسب هر شغل شناسایی گردید. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که استراتژی مناسب هر دو شغل، استراتژی پیمانکارانه می‌باشد. این استراتژی برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی بکار می‌رود که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان آن مستلزم صرف هزینه بالایی است. چرا که بعثه مقام معظم رهبری به این گونه از مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت در انجام مأموریت‌ها به منظور تحقق اهداف خود، نیاز دارد. **واژگان کلیدی:** استراتژی منابع انسانی، مدل یکپارچه، نقاط مرجع استراتژیک، بعثه مقام معظم رهبری.

<sup>۱</sup>. همان حوزه نمایندگی ولی فقیه در امور حج و زیارت است.

<sup>۲</sup>. Strategic Reference Points

<sup>۳</sup>. Peter Bamberger & Ilan Meshoulam

## فهرست مطالب

۱	چکیده
۲	فصل اول: کلیات تحقیق
۳	۱-۱- مقدمه
۳	۲-۱- بیان مساله
۵	۳-۱- سؤالات تحقیق
۵	۴-۱- ضرورت انجام تحقیق
۶	۵-۱- اهداف تحقیق
۶	۶-۱- چارچوب نظري تحقیق
۷	۷-۱- مدل مفهومي تحقیق
۱۱	۸-۱- تعريف متغيرهاي تحقیق
۱۲	۹-۱- روش تحقیق
۱۲	۱۰-۱- روشهاي گردآوري اطلاعات
۱۳	۱۱-۱- جامعه آماری و تعداد نمونه و روش نمونه‌گیری
۱۳	۱۲-۱- مراحل انجام تحقیق
۱۳	۱۳-۱- کاربردهاي متصور از تحقیق
۱۳	۱۴-۱- قلمرو تحقیق
۱۵	فصل دوم: ادبیات تحقیق
۱۶	۱-۲- مقدمه
۱۶	۲-۲- مفهوم استراتژي
۱۸	۳-۲- مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۱۸	۴-۲- الگوهايي از استراتژي منابع انسانی
۱۸	۱-۴-۲- الگوي مبتني بر تئوري
۱۸	۱-۱-۴-۲- الگوهاي مبتني بر منابع
۲۲	۲-۱-۴-۲- الگوهاي مبتني بر کنترل کارکنان
۲۴	۲-۴-۲- الگوهاي مبتني بر داده ها (تجربي)
۲۵	۵-۲- روش عملي تدوين استراتژي منابع انسانی
۳۵	۶-۲- مدل هاي طراحي استراتژي هاي منابع انسانی
۳۷	۷-۲- مدل يکپارچه تدوين استراتژي منابع انسانی
۳۹	۱-۷-۲- سلسله مراتب ويژگيها در مدل يکپارچه
۴۱	۲-۷-۲- ويژگي هاي الگوهاي استراتژيک مدل توسعه یافته:
۴۵	۳-۷-۲- گزینه هاي استراتژيک استفاده از شرکتهاي پيمانکار نيروي انسانی:
۴۷	۸-۲- پيشينه کاربردي تحقیق:
۵۰	فصل سوم: روش تحقیق
۵۱	۱-۳- مقدمه:
۵۱	۲-۳- روش تحقیق:
۵۲	۳-۳- مدل يکپارچه تدوين استراتژي منابع انسانی:
۵۲	۴-۳- معيار دسته بندي مشاغل:
۵۲	۵-۳- جامعه و نمونه آماری تحقیق:
۵۳	۶-۳- ابزار جمع آوري اطلاعات:

۵۳	۱-۶-۳- روش کتابخانه ای:
۵۳	۲-۶-۳- روش میدانی (پرسشنامه):
۵۴	۷-۳- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات:
۵۵	۱-۷-۳- نحوه تکمیل پرسشنامه:
۵۵	۲-۷-۳- اعتبار و روایی پرسشنامه:
۵۹	۳-۷-۳- تعیین ضرایب اهمیت:
۵۹	۸-۳- مراحل تحقیق:
۶۱	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته ها
۶۲	۱-۴- مقدمه:
۶۲	۲-۴- بررسی و تحلیل توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی:
۶۲	۱-۲-۴- متغیر جنسیت:
۶۳	۲-۲-۴- سن:
۶۴	۳-۲-۴- تحصیلات:
۶۵	۴-۲-۴- میزان تجربه کاری:
۶۶	۵-۲-۴- واحد سازمانی:
۶۷	۳-۴- تحلیل توصیفی پاسخها:
۶۸	۱-۳-۴- تحلیل توصیفی شغل کارشناس ارتباطات بین الملل:
۷۲	۲-۳-۴- تحلیل توصیفی شغل مبلغان در حج، عمره و عتبات عالیات:
۷۶	۳-۳-۴- تحلیل توصیفی ترکیبی شغل های : کارشناس ارتباطات بین الملل و مبلغان:
۸۰	۴-۴- تدوین استراتژیهای منابع انسانی:
۸۰	۱-۴-۴- تحلیل استراتژی منابع انسانی شغل کارشناس ارتباطات بین الملل:
۸۳	۲-۴-۴- تحلیل استراتژی منابع انسانی شغل مبلغان:
۸۵	۳-۴-۴- تحلیل ترکیبی استراتژی منابع انسانی مشاغل:
۸۸	فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات
۸۹	۱-۵- مقدمه:
۸۹	۲-۵- تلخیص و جمع بندی نتایج تحقیق:
۹۳	۳-۵- پیشنهادهای تحقیق بر اساس نقاط مرجع استراتژیک:
۹۵	۴-۵- پیشنهادهای تحقیقات آتی با توجه به سئوالات تحقیق:
۹۶	۵-۵- محدودیت های تحقیق:
۹۸	منابع و مأخذ:
۱۰۲	ضمیمه- ساختار سازمانی بعثه مقام معظم رهبری.

## فهرست جداول

۷	جدول ۱-۱: منطق، هدف و ابزار مدل نقاط مرجع استراتژیک.....
۱۰	جدول ۱-۲: نقاط مرجع استراتژیک.....
۲۸	جدول ۱-۲: سطوح مناسب مشارکت مدیران برای پاسخگویی به SRP های فرعی.....
۳۳	جدول ۲-۲: ویژگی های زیر سیستم های منابع انسانی مبتنی بر نوع SRP۱.....
۳۳	جدول ۳-۲: ویژگی های زیر سیستم های منابع انسانی مبتنی بر نوع SRP۲.....
۳۷	جدول ۴-۲: مدل یکپارچه تصمیم گیری برای تدوین استراتژی منابع انسانی.....
۳۹	جدول ۵-۲: سازگاری منطق، هدف و وسیله در مدل یکپارچه.....
۴۰	جدول ۶-۲: تفاوت گزینه های استراتژیک منابع انسانی از لحاظ ویژگیهای مورد انتظار از کارکنان.....
۴۱	جدول ۷-۲: تفاوت گزینه های استراتژیک منابع انسانی از لحاظ ویژگیهای سیستم منابع انسانی.....
۶۳	جدول ۱-۴: فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان به پرسشنامه.....
۶۳	جدول ۲-۴: فراوانی سن پاسخ دهندگان به پرسشنامه.....
۶۴	جدول ۳-۴: فراوانی میزان تحصیلات پاسخ دهندگان به پرسشنامه.....
۶۵	جدول ۴-۴: فراوانی تجربه کاری پاسخ دهندگان به پرسشنامه.....
۶۶	جدول ۵-۴: فراوانی واحد سازمانی پاسخ دهندگان به پرسشنامه.....
۶۸	جدول ۶-۴: میانگین SRP۱ شغل کارشناس ارتباطات بین الملل.....
۷۰	جدول ۷-۴: میانگین SRP۲ شغل کارشناس ارتباطات بین الملل.....
۷۲	جدول ۸-۴: میانگین SRP۱ شغل مبلغان.....
۷۴	جدول ۹-۴: میانگین SRP۲ شغل مبلغان.....
۷۶	جدول ۱۰-۴: مقایسه میانگین SRP۱ دو شغل کارشناس ارتباطات بین الملل و مبلغان.....
۷۸	جدول ۱۱-۴: مقایسه میانگین SRP۲ دو شغل کارشناس ارتباطات بین الملل و مبلغان.....
۸۰	جدول ۱۲-۴: میانگین امتیازهای SRP۱ و SRP۲ کارشناس ارتباطات بین الملل.....
۸۱	جدول ۱۳-۴: ماتریس جایگاه استراتژی کارشناس ارتباطات بین الملل.....
۸۳	جدول ۱۴-۴: میانگین امتیازهای SRP۱ و SRP۲ شغل مبلغان.....
۸۳	جدول ۱۵-۴: ماتریس جایگاه استراتژی کارشناس ارتباطات بین الملل.....
۸۳	جدول ۱۶-۴: میانگین امتیازهای SRP۱ و SRP۲ دو شغل کارشناس ارتباطات بین الملل و مبلغان.....
۸۵	جدول ۱۷-۴: ماتریس جایگاه استراتژی شغل کارشناس ارتباطات بین الملل و مبلغان.....
۸۶	جدول ۱-۵: میانگین امتیازهای SRP۱ و SRP۲ دو شغل کارشناس ارتباطات بین الملل و مبلغان.....
۹۱	.....
۹۲	جدول ۲-۵: ماتریس جایگاه استراتژی شغل کارشناس ارتباطات بین الملل و مبلغان.....



## فهرست شکل‌ها

- شکل ۱-۱: ماتریس نقاط مرجع استراتژیک ..... ۸
- شکل ۱-۲: چرخه مدیریت برنامه ریزی استراتژیک ..... ۲۵
- شکل ۲-۲: حیطة مناسب برای نظرخواهی از خبرگان ..... ۲۹
- شکل ۳-۲: SRP های فرعی و اصلی مدل یکپارچه ..... ۳۲
- شکل ۴-۲: فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی در مدل یکپارچه ..... ۳۸

### فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۲: يك مدل استراتژيك منابع انساني ترتيبى ..... ۳۵
- نمودار ۲-۲: توالى فرآيند اجراي استراتژي منابع انساني ..... ۳۶
- نمودار ۱-۳: مراحل اجراى تحقيق ..... ۶۰
- نمودار ۱-۴: نمودار دايره اي جنسيت پاسخ دهندگان به پرسشنامه ..... ۶۳
- نمودار ۲-۴: نمودار دايره اي سن پاسخ دهندگان به پرسشنامه ..... ۶۴
- نمودار ۳-۴: نمودار دايره اي ميزان تحصيلات پاسخ دهندگان به پرسشنامه ..... ۶۵
- نمودار ۴-۴: نمودار دايره اي سابقه كاري پاسخ دهندگان به پرسشنامه ..... ۶۶
- نمودار ۵-۴: نمودار دايره اي واحد سازماني پاسخ دهندگان به پرسشنامه ..... ۶۷
- نمودار ۶-۴: نمودار ميله اي ميانگين SRP۱ شغل كارشناس ارتباطات بين الملل ..... ۶۹
- نمودار ۷-۴: نمودار ميله اي ميانگين SRP۲ شغل كارشناس ارتباطات بين الملل ..... ۷۱
- نمودار ۸-۴: نمودار ميله اي ميانگين SRP۱ شغل مبلغان ..... ۷۳
- نمودار ۹-۴: نمودار ميله اي ميانگين SRP۲ شغل مبلغان ..... ۷۵
- نمودار ۱۰-۴: نمودار ميله اي مقايسه ميانگين SRP۱ شغل كارشناس ارتباطات بين الملل و مبلغان ..... ۷۷
- نمودار ۱۱-۴: نمودار ميله اي مقايسه ميانگين SRP۲ كارشناس ارتباطات و مبلغان ..... ۷۹

# فصل اول

کلیات تحقیق

## ۱-۱- مقدمه

امروز مسأله‌ی اصلی مسلمانان جهان، شناخت هویت شوم دشمنان اسلام است که می‌توان با استفاده از روش‌های مؤثر نسبت به ایجاد اتحاد و همبستگی و افزایش بصیرت و تدبیر ملت‌های مسلمان اهتمام وافری نمود. ظهور گروه‌های تکفیری و جریان‌های افراطی در منطقه که به نام دین و زیر پرچم اسلام مرتکب جنایات مشمئز کننده می‌شوند، تماماً محصول نقشه‌های استکبار جهانی است. به طور قطع در چنین وضعیتی نمی‌توان انتظار داشت که کشورهای مسلمان، هویت اصلی دشمنان را شناسایی کنند. با وجود القائات شوم و گسترش تهاجم تبلیغاتی علیه اسلام ناب محمدی(ص)، اهل بیت(ع) و نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران، به عنوان پرچمدار دین مبین اسلام و مذهب حیات بخش تشیع در جهان، کنگره عظیم حج، بهترین فرصتی است که می‌توان با استفاده از کارشناسان مجرب در امر دیپلماسی حج و تربیت و اعزام مبلغان کارآمد، متعهد، دلسوز، توانا و مسلط به مباحث اعتقادی و سیاسی در موسم حج، عمره مفرده و عتبات عالیات با رؤسای بعثه حج، مسلمانان و نخبگان سایر کشورها ارتباط مؤثر برقرار نموده و آنان را از نیرنگ دشمنان آگاه ساخت.

در این برهه از زمان یکی از وظایف مهم معاونت امور بین الملل بعثه مقام معظم رهبری در مأموریت‌های محوله، ابلاغ پیام انقلاب اسلامی ایران به مسلمانان جهان می‌باشد. که با برنامه-ریزی دقیق و منسجم می‌توان منویات امام راحل(ره) و مقام معظم رهبری<sup>مد ظله العالی</sup> را محقق نمود. با توجه به ضرورت جذب و بکارگیری کارشناسان زبده در امر دیپلماسی حج و مبلغان کارآمد، بررسی و تدوین استراتژی منابع انسانی اینگونه مشاغل مهم جلوه می‌کند. بر همین اساس با بررسی مدل‌های مختلف تدوین استراتژی منابع انسانی، یکی از کاربردی‌ترین این مدل-ها "نقاط مرجع استراتژیک" بامبرگر و مشولم انتخاب شده که به مدل یکپارچه مشهور است. این مدل دو بعدی، با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازارکار ایجاد گردیده و براساس آن، تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی منابع انسانی به چهار صورت استراتژی "پیرانه، پیمانکارانه، متعهدانه و ثانویه" می‌انجامد.

## ۱-۲- بیان مسأله

امروزه استراتژی منابع انسانی به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می‌شود و پرداختن به آن برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌هایی که در سطحی مناسب از بلوغ در این حوزه دست یافته‌اند، امری ضروری است.

دانش استراتژی منابع انسانی، اصولاً دانشی بسیار نوین است که همگام با طرح مدیریت استراتژیک منابع انسانی در اواخر دهه ۷۰ میلادی به آن توجه شده است. برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به ویژه در دهه گذشته کاربرد بسیار زیادی در کشورهای پیشرفته داشته است. به گونه‌ای که بر اساس تحقیقات انجام شده، افزون بر نیمی از فعالیت‌های این کشورها با به کارگیری نتایج حاصل از تدوین استراتژی منابع انسانی به قابلیت‌های نوینی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی خود دست یافته‌اند.

پس از اینکه سال‌های نخستین دهه به نظریه‌پردازی در زمینه مبانی استراتژی منابع انسانی صرف شد، اولین مدل‌های تدوین استراتژی منابع انسانی در میانه این دهه ارائه شدند. این مدل‌ها با تأکید زیاد بر تبعیت استراتژی منابع انسانی از استراتژی سازمان با نگرشی عقلایی و منطقی، مسائل استراتژیک واحد یا مشاغل را برای مدیریت منابع انسانی تمامی سازمان‌ها ارائه می‌دادند.

به تدریج مدل‌های فزاینده (که لزوماً از استراتژی سازمان پیروی نمی‌کنند) جایگاهی مستحکم‌تر در این حوزه دانش برای خود دست و پا کرده‌اند. به این ترتیب، زمینه برای ترکیب مؤلفه‌های گوناگون برای تدوین استراتژی منابع انسانی در ساختاری یکپارچه فراهم شده است.

استراتژی منابع انسانی الگویی از تصمیمات است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد و به آن نیاز دارد. با این تعریف، استراتژی منابع انسانی را می‌توان یک نتیجه (حاصل از موجودیت سازمان) دانست. (اعرابی و پارسائیان، ۱۳۹۳: ص ۱۶) هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک می‌باشد. بدین ترتیب نقش استراتژی منابع انسانی، جهت‌دهی استراتژیک به فرآیندهای منابع انسانی است به نحوی که این فرآیندها به صورت یکپارچه قادر به پشتیبانی از اهداف کارکرد منابع انسانی و احتمالاً اهداف سازمان باشند.

تا کنون مدل‌های زیادی برای تدوین استراتژی منابع انسانی مطرح و ارائه شده است که سازمان‌ها با استفاده از آنها به تدوین استراتژی برای حوزه منابع انسانی اقدام نموده‌اند. یکی از کاربردی‌ترین این مدل‌ها "نقاط مرجع استراتژیک" می‌باشد که به همین منظور در نظر است در استراتژی بعثه مقام معظم رهبری نیز به لحاظ نوع مأموریت‌ها، گستردگی جغرافیایی و مشاغل تخصصی موجود در آن، مورد بررسی قرار گیرد. شایان ذکر است بعثه مقام معظم رهبری یکی از بزرگترین حوزه‌های نمایندگی ولی فقیه می‌باشد که وظایف آن بطور کلی به شرح زیر است:

- ۱) سیاست‌گذاری، راهبردی، کنترل و نظارت بر تمام فرآیندهای حج و زیارت با توجه به منویات مقام معظم رهبری <sup>مد ظله العالی</sup>.
- ۲) فعالیت‌های مرتبط با مسائل فرهنگی و آموزشی زائران و کارگزاران حج و زیارت.
- ۳) فعالیت در عرصه‌های تبلیغی و ارتباطات بین‌المللی.

ضمناً مدیریت اجرایی زائران، توسط سازمان حج و زیارت به مورد اجرا در می‌آید.

### ۱-۳- سوالات تحقیق

بدیهی است که پژوهش‌های کاربردی، مسأله مدار هستند. بدین معنی که تمام فرآیند پژوهش، از اولین گام‌های مشاهده تا آخرین مراحل استنتاج، می‌باید حول یک یا چند مسأله یا مشکل دور بزند. بنابراین، روشن کردن مشکل یا مسأله در یک تحقیق علمی و کاربردی، یکی از ضروری‌ترین و اولین گام‌های پژوهش است. اگر مسأله خوب روشن یا تبیین نشود، تمام مراحل بعدی فرآیند تحقیق از قبیل: جمع آوری اطلاعات و استنتاجات یا نتیجه‌گیری‌ها، دچار مشکلات و نواقصی خواهد شد که ناشی از خود آن مراحل نیست، بلکه ناشی از روشن نبودن و بیان نادرست مسأله است. بنابراین شاید اغراق نباشد که بعضی از محققان معتقدند که خوب و روشن بودن مسأله، معادل نیمی از فعالیت‌های پژوهشی است.

از آنجایی که این تحقیق یک تحقیق کاربردی و از نوع مدل‌سازی است. سوالات تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

**سئوال اصلی:** آیا مدل یکپارچه‌ی بامبرگر و مشولم، مناسب بعثه مقام معظم رهبری می‌باشد؟

**سئوال فرعی:** استراتژی منابع انسانی مناسب بعثه مقام معظم رهبری کدام است؟

### ۱-۴- ضرورت انجام تحقیق

اخیراً با تغییرات و تحولات مهمی که در سازمان‌های مختلف به عمل آمده است این موضوع آشکار گردیده که با تعیین و تبیین اهداف و مأموریت‌های سازمان در دراز مدت بهتر می‌توان سازمان را به ثمر رساند. بدین جهت استفاده از برنامه ریزی استراتژیک در جمیع جهات بعنوان یک ضرورت در سازمان‌ها مطرح می‌گردد که یکی از ابعاد وسیع و جامع آن برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی می‌باشد که قادر خواهد بود جهت‌گیری‌های خود را در آینده یا هر زمان مشخص و معین ساخته و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات از نظر نیروی انسانی مجهز سازد و استراتژی‌های آینده سازمان را طوری تنظیم نماید که متناسب با موفقیت‌ها و شرایط آینده باشد. زیرا تغییرات و تحولات تکنولوژیکی روز افزون، دگرگونی‌های اجتماعی و سیاسی پیچیده شدن محیط خارجی سازمان، گسترده شدن ارتباطات و توسعه برنامه‌ها و طولانی مدت بودن آنها همه زمینه‌هایی هستند که برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی را برای سازمان ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌سازد.

بر همین اساس با توجه به اینکه معاونت امور بین الملل در امر تبلیغ و دیپلماسی حج وظیفه اصلی بعثه مقام معظم رهبری را بر عهده دارد، لذا نیروی انسانی متعهد و کارآزموده در اجرای مطلوب فرآیندها و خط‌مشی‌های این معاونت، نقش اصلی را ایفا می‌کند.

لذا بررسی استراتژی منابع انسانی مشاغل کلیدی این معاونت و احصاء نقاط قوت و قابل بهبود آن می تواند در اجرای بهینه راهبردهای بعثه مقام معظم رهبری مؤثر واقع شود. بنابراین شناسایی قابلیت ها و رفتارهای مورد نیاز شاغلین در انجام صحیح مأموریت های معاونت امور بین الملل و افزایش تعهد آنها نسبت به تحقق اهداف بعثه و منویات مقام معظم رهبری بسیار حائز اهمیت است.

## ۵-۱- اهداف تحقیق

هدف از انجام این تحقیق را می توان بصورت زیر بیان نمود :

**هدف اصلی:** به کارگیری مدل یکپارچه در بررسی استراتژی منابع انسانی بعثه مقام معظم رهبری.

**هدف فرعی:** تعیین استراتژی منابع انسانی مشاغل کلیدی معاونت امور بین الملل بعثه مقام معظم رهبری.

## ۶-۱- چارچوب نظری تحقیق

اصولاً دانش استراتژی منابع انسانی، دانشی بسیار نوین است که همگام با طرح مدیریت استراتژیک منابع انسانی در اواخر دهه ۷۰ میلادی به آن توجه گردید. پس از آن، سال های نخست دهه ۱۹۸۰ به نظریه پردازی پیرامون مبانی استراتژی منابع انسانی صرف شد و اولین مدل های تدوین استراتژی منابع انسانی در میانه این دهه ارائه شدند. این مدل ها با تاکید بر تبعیت استراتژی منابع انسانی از استراتژی سازمان با نگرشی عقلانی و منطقی مسائل استراتژیک واحد یا مشاغل را برای مدیریت منابع انسانی تمامی سازمانها ارائه می دادند. (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰:ص ۱۳)

اما اولین مدل هایی که توانستند برای شرایط متفاوت سازمان ها گونه های استراتژیک مختلفی را پیشنهاد نمایند مدل های تک بعدی مبتنی بر عامل نوع بازار کار و یا عامل نوع کنترل در سال ۱۹۸۷ بودند. پس از آن مدل های تک بعدی دیگری نیز تا پایان دهه ۱۹۹۰ بر اساس همین دو عامل توسط پژوهشگران نظری و تجربی ارائه گردید. این مدل ها لزومی به ایجاد هماهنگی متناظر با اجزای استراتژی سازمان نداشتند و بدین گونه از سرایت اشتباهات احتمالی در فرآیند تدوین استراتژی سازمان به استراتژی منابع انسانی نیز جلوگیری می نمودند. در سال ۲۰۰۰ میلادی پیتر بامبرگر و لن مشولم با استفاده از منطق پژوهش ترکیبی موفق گردیدند با معرفی "مدل یکپارچه" از ترکیب دو عامل فوق چهارگونه استراتژی منابع انسانی را با انسجام درونی بالایی ارائه نمایند. (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰:ص ۱۵)

## ۱-۷- مدل مفهومی تحقیق

"بامبرگر" و "مشولم" با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازارکار، مدلی دو بعدی را به عنوان مدل یکپارچه معرفی کرده‌اند که براساس آن، تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی منابع انسانی، دارای دو پرسش اصلی به عنوان نقطه مرجع استراتژیک است.

فرآیند تدوین این مدل مبتنی بر نگرش فزاینده است. اما برخی ابزار نگرش عقلایی نیز در آن مورد استفاده قرار می‌گیرد. نقاط مرجع استراتژیک به عنوان حلقه واسط، تمایلات قدرت سیاسی در سازمان را با رویکردی علمی در استراتژی منابع انسانی پیوند می‌دهد. مدل یکپارچه "بامبرگر" و "مشولم" در برگیرنده دو بعد (نحوه کنترل کارکنان و بازار تأمین نیرو) بوده و در نهایت به استخراج استراتژی‌های "پیرانه، پیمانکارانه، متعهدانه و ثانویه" می‌انجامد.

نقاط مرجع استراتژیک با استفاده از ویژگی‌های مشاغل، ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان و ویژگی زیرسیستم‌های منابع انسانی، تعیین می‌شود. مدل یکپارچه منابع انسانی از انسجام درونی و سازگاری بالایی برخوردار است که جدول زیر هدف، منطق و ابزار این مدل را نشان می‌دهد. (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰: ص ۱۳۲)

جدول ۱-۱: منطق، هدف و ابزار مدل نقاط مرجع استراتژیک

۱	منطق	ویژگی مشاغل استراتژیک سازمان با توجه به دو بعد مدل یکپارچه که نحوه کنترل کارکنان و بازار کار است.
۲	هدف	ویژگی‌های خاصی که از کارکنان انتظار می‌رود شامل هدف‌های مبتنی بر ایفای نقش، هدف‌های ترکیبی، هدف‌های شایستگی، هدف‌های تعهدی، انعطاف‌پذیری مورد انتظار و سازگاری مورد انتظار.
۳	وسیله	ویژگی زیرسیستم‌هایی که برای دستیابی به کارکنان مورد نظر لازم است. (تأمین نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش، روابط با کارکنان)

بامبرگر و فیگن بام (۱۹۹۶) در تلاشی برای سازگاری الگوهای فزاینده سیاسی (برای تدوین استراتژی منابع انسانی) با الگوهایی که براساس نگرش برنامه‌ریزی عقلایی قرار دارند، از زاویه نقاط مرجع استراتژیک به موضوع نگاه کردند تا بدین وسیله بتوانند فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی را شرح دهند.

پژوهشگران، نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی را بدین گونه تعریف می‌کنند: "نقاط مرجع استراتژیک، هدفها یا الگوهای شاخصی هستند که تصمیم‌گیرندگان برای ارزیابی راه‌های گزینه‌های خود به کار می‌برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویت کل سیستم را به آگاهی گروه‌های ذینفع اصلی برسانند." (بامبرگر و فیگن بام، ۱۹۹۶: ص ۵۰)



بامبرگر و مشولم بر این باورند که استراتژی منابع انسانی در اصل بر پایه تعیین هدف‌ها یا نقاط مرجع قرار دارد که تصمیم‌گیرندگان سیستم آن را در نظر می‌گیرند. می‌توان برای تعیین نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی از نموداری استفاده کرد که به شکل یک ماتریس سه بعدی است: (۱) توانایی‌های داخلی (۲) شرایط خارجی (۳) بعد زمان.

در بعد داخلی به هدف‌هایی توجه می‌شود که فرآیندهای منابع انسانی (یعنی راه‌ها) را در مقایسه با نتایج، یعنی مقاصد، مورد تأکید قرار می‌دهند. بعد خارجی به منافع گروه‌های مختلف ذینفع و نهادها، مانند ارباب رجوع یا سازمان‌های قانون‌گذار توجه می‌کند. سرانجام، در بعد زمان به این موضوع توجه می‌شود که هدف‌ها تا چه اندازه به وضع گذشته (در مقایسه با وضع آینده یا مطلوب) تأکید می‌کند. (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰: ص ۹۳)

لذا تئوری مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک اصولاً مبتنی بر نگرش برنامه‌ریزی بخردانه است، بدین معنی که به مدیران از این زاویه نگاه می‌شود که بر فرآیند تدوین استراتژی کنترل کامل دارند. ولی بامبرگر و فیگن بام به دو طریق از نگرش برنامه‌ریزی بخردانه فاصله گرفتند. نخست، آنها بر این باورند که تئوری‌های مبتنی بر قدرت و وابستگی به منابع می‌توانند ماهیت سیستم نقاط مرجع استراتژیک را توجیه کنند. دوم، آنها بر این باورند که فرآیند‌های معقول و تفسیر مدیریت می‌تواند شکل نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی را به استراتژی منابع انسانی تبدیل کند و در این زمینه تمهیداتی را به وجود آورد. (بامبرگر و فیگن بام، ۱۹۹۶: ص ۷۱)

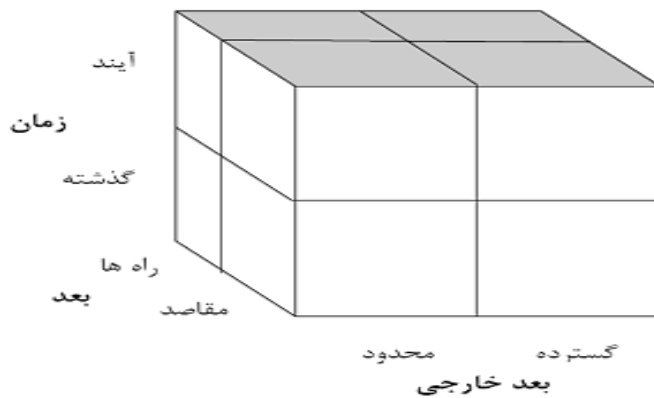
فیگن بام و مشولم با توجه به تئوری سازمانی بر این باورند که تئوری‌های مبتنی بر قدرت و منابع به شرح زیر به درک ما در شناخت شیوه پیدایش شکل‌های مختلف این سیستم کمک می‌کند.

۱. تئوری جمعیت‌شناسی (هانان و فریمن).
۲. تئوری نهادی (دیماجیو و پاول).
۳. تئوری وابستگی به منابع (ففر و سالانسیک).

زاماتو بر این باور بود که با وجود تفاوت‌ها، همه این تئوری‌ها از نظر شکل سازمانی به درون مایه‌های مشترکی می‌انجامند، زیرا همه آنها بر پایه تئوری‌های اقتضایی مبتنی بر منابع و قدرت قرار دارند. گذشته از این، کچن، توماس و اسنو در سال ۱۹۹۳ میلادی به این نتیجه رسیدند که این شکل‌ها، به صورت قیاسی به دست می‌آیند و از توان پیش‌بینی بیشتر برخوردارند.

بامبرگر و فیگن بام مدعی شدند که از دیدگاه منطقی می‌توان مشابه پدیده نقاط مرجع را که بر اساس تئوری‌های اقتضایی مبتنی بر قدرت و منابع در سطح زیر سیستم‌ها به دست آمده است در سطح سیستم نیز به نقاط مرجع استراتژیک تعمیم داد. (بامبرگر و فیگن بام، ۱۹۹۶: ص ۸۷)

شکل ۱-۱: ماتریس نقاط مرجع استراتژیک



Source: Bamberger & Fiegenbaum ۱۹۹۶P.۹۳۰

مدیران هنگام ارزیابی و گزینش از میان مراجع، اگر در واحدهای ضعیفی باشند بیش‌تر از نقاط گزینش استراتژیک که به گذشته تعلق دارند، استفاده خواهند کرد. چنین افرادی احساس نیاز می‌کنند که گزینش‌های استراتژیک باید بر مبنای شاخصی که مؤید ثبات (و بیش از همه) تغییر گام به گام باشد توجیه شوند، به گونه‌ای که حفظ مقام و توان بالقوه برای پیشرفت، در درون سازمان دستخوش مخاطره قرار نگیرد. برعکس، مدیرانی که در واحدهای ذی‌نفوذ یا قدرتمند به کار مشغولند بیشتر از نقاط مرجع استراتژیک که آینده‌نگری دارند، استفاده خواهند کرد. برای افراد مزبور مسأله مهم این است که بتوانند بر اساس شاخص‌هایی که بیانگر دیدگاه‌های بلندپروازانه بوده و بازتابی از علاقه آنها به ایجاد تغییرات فراگیر و جامع است، استفاده کنند.

برعکس، سیستم‌های منابع انسانی که زیر نقاط مرجع قرار می‌گیرند، با احتمال زیادی شرایط و مسائل جدید را به عنوان فرصت‌هایی به حساب می‌آورند و می‌کوشند از طریق به کارگیری سیاست‌های جسورانه و با فاصله گرفتن از هنجارها و سنت‌ها از این فرصت‌ها بهره‌برداري کنند.

با توجه به نمونه‌ای که هم اکنون ارائه کردیم، در سیستم منابع انسانی که خیلی پایین‌تر از نقاط مرجع استراتژیک قرار می‌گیرند، یک تغییر شدید و ناگهانی در رهبری اتحادیه می‌تواند موجب ایجاد انگیزه و محرکی شود که به تصمیم‌گیرندگان منابع انسانی جسارت بدهد تا نسبت به الگوهای فکری موجود تردید کنند و با همکاری مدیریت و کارکنان برنامه‌های مبتکرانه را به اجرا درآورند.

بنابراین، با پذیرفتن این موضوع که مهارت‌های متخصصان منابع انسانی به صورت تصادفی در

سازمان‌ها توزیع شده‌اند، کاربرد تئوری تهاجمی در استراتژی منابع انسانی بیانگر این است که موضع سیستم منابع انسانی با توجه به نقاط مرجع می‌تواند بر تمایلات تصمیم‌گیرندگان منابع انسانی اثر بگذارد تا آنها الگوهای فکری خود را نقد کنند و درصدد بکارگیری استراتژی‌های تهاجمی‌تر منابع انسانی برآیند. ولی این موضوع بیانگر این مطلب نیست که تصمیم‌گیرندگان منابع انسانی پس از پی بردن به این که سیستم آنها فراتر از نقاط مرجع استراتژیک قرار دارد،

به ناگاه درصدد بر می آید، از توانایی‌های اثبات شده استفاده نکنند. نه تنها ماهیت برخی از این روش‌ها وضعی نامطمئن دارد، بلکه دیدگاه مزبور بیانگر این است که پس از پی بردن به این واقعیت که سیستم مزبور فرای نقاط مرجع استراتژیک قرار دارد، تصمیم‌گیرندگان منابع انسانی با احتمال زیادی درصدد برآیند به تدریج بر این توانایی‌ها بیفزایند. آنها تمایلی ندارند برنامه‌هایی را به اجرا درآورند که ناگزیر شوند به سرعت از ارزشهای تأیید شده فاصله بگیرند. در واقع، هنگامی که سیستم‌های منابع انسانی با شرایط یا مسائل جدیدی رو به رو شوند (در برابر آنها واکنش نشان دهند) به احتمال زیاد، تصمیم‌گیرندگان منابع انسانی تصمیم می‌گیرند که واکنش‌هایی نشان دهند که با توانایی‌های شناخته شده و شیوه‌های متداول تأیید شده (یعنی روش‌های محافظه کارانه‌تر) سازگار باشند. (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰: ص ۱۵۳)

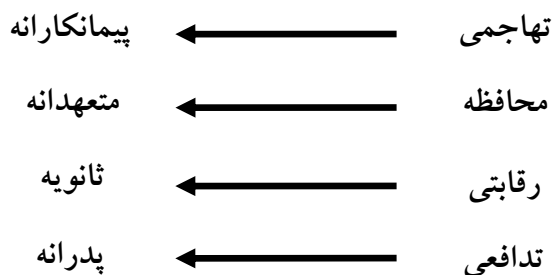
در این راستا مسأله اصلی تحقیق حاضر با توجه به مدل انتخاب شده به بررسی استراتژی منابع انسانی مشاغل کلیدی معاونت امور بین‌الملل بعثه مقام معظم رهبری با عنوان کارشناس ارتباطات بین‌الملل و مبلغان در حج، عمره و عتبات عالیات با استفاده از مدل یکپارچه (نقاط مرجع استراتژیک) می‌باشد.

جدول ۱-۲: نقاط مرجع استراتژیک

کنترل بازده (پیچیده) ۱۰۰ SRP <sup>۱</sup> کنترل فرآیند (ساده) ۰	متعهدانه	پیمانکارانه
	پدرانه	ثانویه
	۵۰ تأمین نیرو از داخل	۱۰۰ تأمین نیرو از خارج
	SRP <sup>۲</sup>	

استراتژی منابع انسانی

استراتژی کلان سازمان



## ۸-۱- تعریف متغیرهای تحقیق

در هر تحقیق متغیرهایی از نوع عملیاتی و نظری وجود دارد که نیاز به توضیح دارد. بر همین اساس برخی از متغیرهای استفاده شده در این پژوهش به شرح زیر تعریف می‌گردند:

الف) تعاریف نظری:

۱- استراتژی: استراتژی عبارتست از یک برنامه برای ایجاد رابطه متقابل با عوامل محیطی که معمولاً ضد و نقیض هستند، جهت تأمین هدفهای سازمان. برخی از مدیران، هدف را مترادف استراتژی می‌دانند اما دفت معتقد است که هدف مشخص می‌کند که سازمان به کجا می‌خواهد برود و استراتژی، تعیین‌کننده‌ی شیوه رسیدن به آنجاست. (دفت، ۱۳۸۳:ص ۱۹)

۲- مدیریت استراتژیک: مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد. (فردر. دیوید، ۱۳۷۹:ص ۲۴)

۳- مدیریت استراتژی منابع انسانی: مدیریت استراتژی منابع انسانی به روابط بین مدیریت نیروی انسانی و مدیریت استراتژیک در سازمان پرداخته و به توسعه قابلیت‌های فرآیند و نیازهای سرمایه انسانی توجه ویژه دارد. یعنی توان انجام امور به طرز کارا.

ب) تعاریف عملیاتی

۱- مدل یکپارچه: این مدل توسط بامبرگر و مشولم با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازارکار معرفی گردیده است.

۲- نقاط مرجع استراتژیک: نقاط مرجع استراتژیک با استفاده از ویژگی‌های مشاغل، ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان و ویژگی‌های زیرسیستم‌های منابع انسانی، تعیین می‌شود. در واقع نقاط مرجع استراتژیک به عنوان حلقه واسط، تمایلات قدرت سیاسی در سازمان را با رویکردی علمی در استراتژی منابع انسانی پیوند می‌دهد و نهایتاً به استخراج استراتژی‌های "پدرانه، بیمانکارانه، متعهدانه و ثانویه" می‌انجامد.

۳- استراتژی ثانویه: این استراتژی برای آن دسته از مشاغل ساده، تکراری و استاندارد مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آنها در بازار کار بیرون از سازمان موجود بوده و ضرورتی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. (اعرابی، سید محمد ۱۳۸۴:ص ۱۳۵)

۴- استراتژی پدرانه: این استراتژی برای مشاغل ساده، تکراری و استاندارد پذیر به کار گرفته می‌شود با این تفاوت که مدیریت سازمان، تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان