

## مدیریت استراتژیک در سازمان ها

میثم جعفری اسکندری<sup>۱</sup>، بهروز بهروزی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور، گروه مهندسی صنایع.  
<sup>۲</sup> دانشجوی دکترای مهندسی صنایع، گرایش سیستم های کلان اقتصادی و اجتماعی، گروه صنایع، دانشگاه غیرانتفاعی ایوانکی.

نام نویسنده مسئول:

بهروز بهروزی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۴/۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۶/۱۳

### چکیده

در عصر حاضر بسیاری از شرکت های بزرگ و موفق در مدت زمان کوتاهی سهم بزرگی از بازار خود را از دست می دهند و نمی توانند در مقابل شرایط و نوسانات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی دوام بیاورند. برعکس، بعضی از شرکت ها به راحتی از این شرایط عبور کرده و دوام می آورند. به عقیده بسیاری از صاحب نظران علم مدیریت می تواند توجیهی برای دوام و پایداری یک شرکت یا سازمان در مقابل شرایط مختلف باشد. مدیریت استراتژیک با ایجاد الگویی از اهداف و راه های رسیدن به آن و همچنین با در نظر گرفتن چالش ها و موانع و تخصیص بهینه و به هنگام منابع راهی را برای پیشی گرفتن از رقبا در مقابل سازمان ها قرار می دهد. این مطالعه با بهره گیری از مطالعات مروری و کتابخانه ای به بیان اهمیت و ضرورت مدیریت استراتژیک و موانع اجرای آن می پردازد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت؛ مدیریت استراتژیک؛ سازمان ها.

## مقدمه

توجه شرکت‌ها و سازمان‌ها در سال‌های اخیر نسبت به برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک بسیار افزایش یافته است. بطوری‌که تنها راه اثر بخشی و کار آمدی مدیران، در بهره‌گیری از این برنامه‌ریزی جستجو می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک قبل از آن که یک تکنیک و یا فن باشد یک نحوه تلقی و باور است. که مدیران را به تفکر دراز مدت و آینده نگری و پیش بینی افق‌های دور ترغیب می‌کند. در سازمانی که این باور و اعتقاد وجود نداشته باشد بستر مناسبی برای رشد و ایجاد برنامه‌ریزی استراتژیک وجود نخواهد داشت. تفکر استراتژیک و توان دیدن آینده و شناخت پویایی محیط و حضور اثر بخش سازمان یا واحد مورد نظر برای کسب موفقیت مستمر در طی زمان دلالت دارد (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۵).

در این مقاله سعی شده است نگاهی گذرا بر مدیریت استراتژیک و ضرورت و موانع بکارگیری آن در سازمان‌ها داشته باشیم.

## ادبیات و مبانی نظری تحقیق

### تعریف استراتژی و مدیریت استراتژیک

تعاریف مختلف و گاه ناسازگاری از استراتژی و مدیریت استراتژیک ارائه شده است. به تعبیر یکی از متخصصان مدیریت این عبارات مانند «هنر» است که وقتی آنها را می‌بینیم تشخیص دادن آنها آسان است اما وقتی در پی تعریف کردن و توضیح دادن آنیم خیلی مشکل به نظر می‌رسد.

### استراتژی

الگویی بنیادی از اهداف فعلی و برنامه‌ریزی شده، بهره برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی است. طبق این تعریف یک استراتژی باید سه چیز را مشخص کند:

- چه اهدافی باید محقق گردد
- روی کدام صنایع، بازارها و محصولات باید تمرکز کرد
- چگونه برای بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و مواجهه با تهدیدهای محیطی به منظور کسب یک مزیت رقابتی منابع تخصیص یابد و چه فعالیت‌هایی انجام گیرد (سرلک و همکاران، ۱۳۸۹).

### مدیریت استراتژیک

تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی‌های مؤثر، اجرا و کنترل نتایج آنهاست. بنابراین مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هر گونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام شده را در برمی‌گیرد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۳).

مدیریت استراتژیک به فرآیند هدایت برنامه‌های استراتژیک و حصول اطمینان از اجرای خوب آن برای کسب اطمینان از موفقیت سازمان در بلند مدت دلالت دارد (سمیعی و همکاران، ۱۳۹۰).

مدیریت استراتژیک راهبردی است که مشتمل بر هدفهای کلان سازمان و انتخاب گزینه‌ها و روش‌های مناسب برای تحقق آنها و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به آن اهداف مذکور است. داشتن این شیوه تفکر مدیران را وادار می‌کند، تا به جای تمرکز روی موضوعات کوتاه، به بررسی مباحث سازمان گسترده بپردازند و هدف نهایی داشتن این شیوه تفکر و مدیریت ایجاد یا کسب مزیتی رقابتی برای سازمان است.

آینده مطلوب خود به خود شکل نمی‌گیرد، بنابراین هم اکنون باید تصمیم گرفت، قبول مخاطره کرد، دست به اقدام زد، تخصیص منابع کرد، منابع انسانی کیفی را به کار گرفت تا آینده شکل گیرد (سرلک و همکاران، ۱۳۸۹).

### ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده نگر، جامع نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی است. پایه های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکت های رقیب، بازارها، قیمت ها، عرضه کنندگان مواد اولیه، توزیع کنندگان، دولت ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند قرار دارد و این عوامل تعیین کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است. پس یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان ها برای حصول موفقیت در آینده می توانند از آن بهره گیرند «مدیریت استراتژیک» خواهد بود (داستانی، ۱۳۸۸).

### مزایای مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد. از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیریت استراتژیک این بوده است که به سازمان کمک می کند از مجرای استفاده نمودن از روش منظم تر، معقول تر و منطقی تر راه ها یا گزینه های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژی های بهتری را تدوین نماید. تردیدی نیست که این یکی از منافع اصلی مدیریت استراتژیک است ولی نتیجه تحقیقات کنونی نشان می دهد که این فرایند می تواند در مدیریت استراتژیک نقش مهم تری ایفا کند. مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرایند خود را متعهد به حمایت از سازمان می نمایند. یکی دیگر از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک این است که موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می شود. یکی از منافع بزرگ مدیریت استراتژیک این است که موجب فرصتی می شود تا به کارکنان تفویض اختیار شود. تفویض اختیار عملی است که به وسیله آن کارکنان تشویق و ترغیب می شوند در فرایندهای تصمیم گیری مشارکت کنند، خلاقیت، نوآوری و خیال پردازی را تمرین نمایند و بدین گونه اثر بخشی آنها افزایش خواهد یافت (عربشاهی، ۱۳۹۰).

### فرآیند مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک را می توان به چهار مرحله تقسیم کرد:

برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک تمرکز بر انجام فعالیت های ضروری برای رسیدن به آینده مطلوب دارد و به مدیران کمک می کند بر مسائل ناشی از مقتضیات آتی پیروز شوند. برنامه ریزی استراتژیک و فرآیند آن را می توان به چهار مرحله تقسیم کرد:

۱. تحلیل وضعیت
۲. تدوین استراتژی
۳. اجرای استراتژی

۴. ارزیابی استراتژی (پرویزیان و موسوی، ۱۳۸۴).

فرایند مدیریت استراتژیک دارای چهار مرحله به شرح زیر است:

۱. بررسی محیطی - بررسی محیطی به فرایند جمع آوری، بررسی دقیق و ارائه اطلاعات برای اهداف استراتژیک اشاره دارد. این فرایند، عوامل داخلی و خارجی تاثیرگذار بر یک سازمان را تجزیه و تحلیل می کند. پس از اجرای فرایند تجزیه و تحلیل محیطی، مدیریت باید آن را به طور مداوم ارزیابی کند و در جهت بهبود آن تلاش کند.

۲. تعیین استراتژی - فرمولاسیون استراتژی فرایند تصمیم گیری در خصوص بهترین عملکرد جهت دستیابی به اهداف سازمانی است. پس از بررسی محیطی، مدیران راهبردهای شرکتی، تجارتي و عملکردی را تعیین می کنند.

۳. پیاده سازی استراتژی - پیاده سازی استراتژی به معنای به کارگیری استراتژی مورد نظر یا اجرای استراتژی انتخابی سازمان است. پیاده سازی استراتژی شامل طراحی ساختار سازمان، توزیع منابع، توسعه فرایند تصمیم گیری و مدیریت منابع انسانی است.

۴. ارزیابی استراتژی - ارزیابی استراتژی مرحله نهایی فرایند مدیریت استراتژی است. فعالیت های کلیدی ارزیابی استراتژی عبارتند از: ارزیابی عوامل داخلی و خارجی که در واقع، ریشه های استراتژی های فعلی، عملکرد اندازه گیری و اقدامات اصلاحی هستند. ارزیابی اطمینان می دهد که استراتژی سازمانی و نیز اجرای آن با اهداف سازمانی مطابقت دارد.

این اجزاء، مراحل هستند که در ترتیب زمانی هنگام ایجاد یک طرح مدیریت استراتژیک جدید، انجام می شوند. در حال حاضر کسب و کارهایی با یک طرح مدیریت استراتژیک، به نسبت شرایط لازم به این مراحل رجوع می کنند و تغییرات ضروری را ایجاد می کنند.

مدیریت استراتژیک یک فرایند مداوم است. بنابراین، باید این موضوع را در نظر گرفت که هر جزء با اجزای دیگر ارتباط برقرار می کند و این تعامل اغلب به صورت هماهنگ اتفاق می افتد (سرلک و همکاران، ۱۳۸۹).

### تحلیل وضعیت

- اهداف بلندمدت، مأموریت سازمان (علت وجودی و اینکه چه هستیم)، چشم انداز سازمان (چه می خواهیم باشیم)
- تجزیه و تحلیل محیط داخلی و قابلیت های سازمان
- تجزیه و تحلیل محیط خارجی (رسولی و همکاران، ۱۳۹۳).

### تدوین استراتژی

در تدوین استراتژی باید ابتدا مجموعه استراتژی های قابل استفاده را لیست کرده و سپس با استفاده از مدل های مختلفی که در بحث های مدیریت استراتژیک آمده است و با توجه به نتایج بدست آمده در تحلیل وضعیت که در مرحله اول آمده است استراتژی برتر را انتخاب می کنیم. در این مرحله باید مدیران میانی و حتی رده پائین سازمان را نیز مشارکت داد تا در آنها ایجاد انگیزش کند (شکوهی و اسلامی، ۱۳۹۳).

### اجرای استراتژی

- برای اجرای استراتژی ها باید از ابزار زیر بهره گرفت:
- ساختار سازمانی متناسب با استراتژی ها
  - هماهنگ سازی مهارت ها، منابع و توانمندی های سازمان در سطح اجرایی
  - ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید سازمان اجرای موفقیت آمیز استراتژی به همکاری مدیران همه بخش ها و واحدهای وظیفه ای سازمان نیاز دارد (الیاسی و هرسج، ۱۳۹۴).

### ارزیابی استراتژی

- برای تعیین حدود دستیابی به هدف ها، استراتژی اجرا شده، باید مورد کنترل و نظارت قرار گیرد. ارزیابی استراتژی شامل سه فعالیت اصلی می شود:
- بررسی مبانی اصلی استراتژی های شرکت
  - مقایسه نتیجه های مورد انتظار با نتیجه های واقعی

➤ انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با برنامه‌های پیش بینی شده مطابقت دارند. اطلاعاتی که از فرایند ارزیابی استراتژی به دست می‌آید باید به گونه‌ای باشد که عملیات و اقدامات را تسهیل نماید و باید کسانی یا واحدهایی را معرفی نماید که نیاز به اصلاح دارند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۳).

### موانع و مشکلات طراحی برنامه‌های استراتژیک

در این زمینه اولین مشکلات عبارتست از موانع ایجاد و توسعه روند مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها که این فرآیند را از بنیان و پای بست با مشکل مواجه می‌سازند. دلایل گوناگونی وجود دارند که برخی از سازمان‌ها تمایل چندانی به ایجاد و توسعه روندهای مدیریت استراتژیک از خود نشان ندهند که مهمترین آنها عبارتند از :

- عدم آگاهی مدیریت سطح بالا نسبت به وضعیت واقعی سازمان
- خودفریبی مدیران سطح بالا به طور جمعی درباره موقعیت سازمان
- توجه مدیران به حفظ وضع موجود
- درهم آمیختگی دشواری‌های مشترک مدیریت سطح بالا و دشواری‌های عملکرد روزانه
- کامیابی‌های گذشته سازمان
- اشتباه تلقی کردن هر گونه تغییر در رابطه با هر چه در گذشته در سازمان انجام گرفته است
- نارسایی در کاربرد وظایف فوری (سمیعی و رضایی، ۱۳۹۰).

### بررسی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک

یکی از پژوهشگران مدیریت استراتژیک، در مقاله‌ای تحت عنوان «هفت خطای مرگبار استراتژیک» به بیان خطاها و مشکلات رایج در زمینه اجرای استراتژی می‌پردازد (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۱):

۱. استراتژی ارزش اجرا ندارد
- استراتژی ارزش اجرا کردن را دارد که قدرت الهام‌دهی داشته باشد و به کارکنان کمک کند تا دریابند وظایفشان چگونه با استراتژی مرتبط می‌شود، به عنوان راهنمایی برای اولویت بندی تصمیمات بکار رود و در کارکنان برای تسهیل ارتباطات ایجاد بصیرت نماید
۲. کارکنان در مورد اینکه استراتژی چگونه اجرا خواهد شد روشن نیستند
- در این مورد تعدادی موضوع مهم هستند که باید در ابتدا مشخص شوند. این موضوعات عبارتند از:
  - اولویت‌ها: اولویت‌های شما چیست؟
  - جدول زمانی: اجرای استراتژی با چه سرعتی باید پیش برود.
  - تأثیرات: استراتژی، چه تأثیری بر فعالیت‌های شما می‌گذارد.
  - مشارکت: چه کسانی بایستی مشارکت داشته باشند و در چه زمانی
  - مخاطرات: مخاطراتی که مانع اجرای استراتژی هستند را شناسایی و آنها را کاهش دهید.
۳. مشتریان و کارکنان، استراتژی‌ها را به طور کامل در نیافته‌اند
- برنامه اجرای استراتژی باید شامل یک برنامه ارتباطات باشد که مشخص کند به چه افرادی و تا چه اندازه باید در مورد استراتژی توضیح داده شود
۴. مسئولیت اشخاص در زمینه اجرای تغییرات نامشخص است
- کارکنان باید به منظور اجرای استراتژی کاملاً تفهیم شده و مسئولیت‌های خاص هر یک به آنان واگذار شود. هر چه تعداد افرادی که بطور مستقیم در فرایند اجرا مشارکت داده می‌شوند بیشتر باشد بهتر است
۵. مدیر عامل و مدیران ارشد به هنگام شروع اجرا، از صحنه خارج می‌شوند

غالباً سطح علاقه مدیران ارشد پس از تدوین استراتژی و توافق بر آن کاهش می‌یابد. اگر کارکنان احساس کنند که مدیریت ارشد کاملاً نسبت به استراتژی متعهد نیستند علاقه آنان نیز کاهش می‌یابد.

#### ۶. عدم تشخیص موانع

برنامه‌ها هیچگاه دقیقاً اجرا نمی‌شوند. سازمان‌ها در یک محیط پویا و متغیر فعالیت می‌کنند لذا حوادث پیش بینی نشده ممکن است در طول اجرا سر بر آورند. باید این موانع، تشخیص داده شوند و زمانی که این بحران‌ها و عدم اطمینان‌ها به وقوع می‌پیوندند، کارکنان باید برای ایجاد راه‌حل‌هایی خلاقانه در جهت غلبه بر این موانع تشویق شوند.

#### ۷. فراموش کردن کسب و کار

یک مخاطره دیگر عبارت است از این که تدوین و اجرای استراتژی تمام توجه مدیران ارشد را به خود جلب نماید و آنان فراموش کنند که کسب و کاری دارند که باید به اداره آن بپردازند (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۱).

### رویکردهای مدیریت استراتژیک

در نگاه کلی مدیریت استراتژیک دارای ۴ رویکرد می‌باشد:

رویکرد اول: دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت

دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت به جای توجه به مزیت رقابتی در بیرون سازمان در درون سازمان به دنبال ایجاد مزیت رقابتی منحصر به فرد برای سازمان است. رویکرد مبتنی بر منابع در خلق مزیت رقابتی سازمان، متفاوت از پارادایم‌های سنتی استراتژی است. در این رویکرد ارتباط و پیوند میان استراتژی و منابع داخلی شرکت مورد توجه قرار گرفته است. در حالیکه پارادایم سنتی و گذشته استراتژی، بیشتر بر محیط خارجی صنعت تمرکز داشته‌اند (رسولی و همکاران، ۱۳۹۳).

رویکرد دوم: دیدگاه رفتاری

این تئوری بر رفتارهای کرکان به عنوان عامل میانجی بین استراتژی سازمان و عملکرد شرکت تمرکز و تأکید می‌نماید. فرض اساسی این تئوری مبنی بر این است که هدف اقدامات گوناگون مدیریت منابع انسانی شکل دادن و کنترل نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان است. نگرش‌ها و رفتارهای خاص کارکنان سازمان زمانی واجد اثربخشی مناسب است که بر اساس ویژگی‌های خاص سازمان، هماهنگ با استراتژی سازمان شکل بگیرند (رویکرد اقتضایی). (رسولی و همکاران، ۱۳۹۳).

رویکرد سوم: دیدگاه سیستم‌های سایبرنتیک

مدل سیستم‌های سایبرنتیک مبتنی بر مدل‌های سیستم‌های عمومی است (برتالانفی، ۱۹۵۰). در این مدل‌ها سازمان‌ها به عنوان جریانی از درونداد، میانداد، و برونداد توصیف می‌شوند که در تعامل و مبادله مستمر با محیط خویش می‌باشند. بر اساس نظر کاتز و کان (۱۹۷۸) سازمان‌ها شامل "فعالیت‌های الگومند" افراد در جهت تولید ستاده یا برونداد خاص می‌باشند (رسولی و همکاران، ۱۳۹۳).

رویکرد چهارم: دیدگاه هزینه‌های مبادله (نمایندگی)

مفهوم مبادله به عنوان ابزاری در کنترل رفتار کارکنان است. این رویکرد تلاش می‌کند تا مجموعه عوامل محیطی را معرفی نماید که با یکدیگر و همراه با مجموعه‌ای از عوامل انسانی، توضیح می‌دهند چرا که سازمان‌ها درصدد "درونی ساختن" مبادلات (در برابر مبادله در بازار) به عنوان ابزاری برای کاهش هزینه‌های همراه با این مبادلات می‌باشند. در این رویکرد دو عامل انسانی عقلانیت محدود و فرصت طلبی به عنوان موانع عمده مبادله انسان معرفی می‌گردند (رسولی و همکاران، ۱۳۹۳).

### پیشینه‌ی تحقیق

میرکمالی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی سرمایه انسانی در دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های دولتی تهران به این نتیجه رسیدند که مدیریت راهبردی منابع انسانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم با نقش واسطه‌ای سرمایه انسانی بر عملکرد سازمانی اثرگذار است.

الیاسی و هرسج (۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی به بیان تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مباحث مرتبط با آن پرداختند و در نهایت ارتباط آن با عملکرد سازمانی مورد بحث قرار دادند. بر اساس نتایج تحقیق آنها وجود هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی رفتار سازمانی منجر به هم افزایی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان گردید.

رسولی، ضماهنی و شهرآئینی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکتها در بازار بورس تهران به رابطه مثبت و معنادار بین این دو متغیر پی بردند.

احمدی و همکاران (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان فرایند مدیریت استراتژیک نوآوری در خدمات براساس مدل کافمن و ففر (مورد کاوی: شرکتهای توزیع غرب کشور) انجام دادند. پژوهش آنها با هدف ارائه ی مدلی برای تبیین فرایند مدیریت استراتژیک نوآوری در خدمات طراحی گردیده است برای طراحی مدل پژوهش از روش مدل سازی ساختاری تفسیری بهره گرفته گرفتند و تعامل میان مولفه های درونی مدل با یکدیگر و با مطالعه ی پیشینه ی موضوع و بهره گیری از نظرات خبرگان مورد ارزیابی قرار دادند. روش نمونه گیری با توجه به بکارگیری دانشگاهی و مدیران صنعت برق، از پنج شاخص استفاده کردند. مدل نهایی پژوهش آنها شامل ۵ مولفه می باشد که تقدم، تاخر و تعامل میان آنان مشخص شده است و نقش هر کدام از مولفه ها را که شامل استراتژی نوآوری، مدیریت خلاقیت و ایده ها، مدیریت انتخاب، مدیریت اجرا و مدیریت منابع انسانی، قابلیت اجرایی هر کدام تبیین می گرداند.

شکوهی و اسلامی (۱۳۹۲) در تحقیق خود با عنوان بررسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نقش آن در بهبود عملکرد سازمان های دولتی و غیردولتی ایران به تشریح، بررسی و ارزیابی این رویکردهای نظری پرداختند و بیان کردند که منابع انسانی به عنوان کلیدی ترین منابع سازمانی، زمانی به طور کارآمد و اثربخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود. مدیریت منابع انسانی از طریق اطمینان از توسعه استعداد مدیریتی، وجود نظام پرداخت و سایر نظام های اداری و توسعه کارکنان ماهر و دارای انگیزه، به اجرای استراتژی اصلی سازمان کمک می کند. بنابراین سازمان ها باید درصد تدوین استراتژی های مناسب برای مدیریت منابع انسانی خود باشند. به گونه ای که سازمان بتواند با اتخاذ استراتژی های مناسب در زمینه تأمین نیروی انسانی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و روابط کارکنان، منابع انسانی خود را به عنوان عامل ایجاد مزیت رقابتی مورد ملاحظه قرار دهد و به اهداف کلان خود دست یابد.

سمیعی و رضایی (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی و نقش آن در بهبود و بازسازی سازمان به این نتیجه رسیدند که مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی باعث بهبود و بازسازی سازمان می شود.

بهرامی و همکاران (۱۳۸۹) در مطالعه ای به ارزیابی و تعیین رابطه کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و سرمایه فکری در دانشگاه های دولتی استان اصفهان پرداختند. نتایج نشان داد که رابطه بین کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی با اجزای سرمایه فکری (انسانی، ساختاری و رابطه ای) معنادار است.

افجه و اسماعیل زاده (۱۳۸۸) در تحقیقی در زمینه ارتباط بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شرکتها به این نتیجه رسیدند که شرکتهایی که فعالیت مدیریت راهبردی منابع انسانی را دنبال می کنند، نسبت به شرکتهایی که این فعالیت را انجام نمی دهند. شرکتهای سنتی، عملکرد بهتری دارند و استفاده از اقدامها و اصول مدیریت راهبردی منابع انسانی موجب بهبود عملکرد شرکتها می شود.

زفان<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در مطالعه ای در زمینه تعیین ارتباط بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمانی در بین کارکنان دو دانشکده تربیت بدنی در ایالت اوهایو به این نتیجه رسید که مدیریت راهبردی منابع انسانی سبب افزایش عملکرد سازمانی این دانشکده ها می شود.

<sup>1</sup> Zeffane

گرینوود<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای در زمینه تعیین ارتباط بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمانی در مجموعه‌ای از شرکت‌های خصوصی در انگلستان به عدم ارتباط بین این دو پی برد و رابطه به دست آمده، رابطه‌ای معنادار را نشان نمی‌داد.

کانیا<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی در زمینه تعیین رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمانی به این نتیجه رسید که بین این دو رابطه قوی و معناداری وجود دارد و مدیریت راهبردی منابع انسانی به بهبود عملکرد سازمان‌ها می‌شود. لوشالی<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود در زمینه بررسی رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمانی با نقش میانجی رهبری تحولی به رابطه بین دو متغیر مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم با نقش میانجی رهبری تحولی پی بردند.

حمید<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) در تحقیق خود با رویکرد جهانشمول در رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد به این نتیجه رسید که بین شیوه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جیموآ و دنلامی سانی<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش خود در نیجریه به این نتیجه رسیدند که بهسازی مدیریت، استخدام نوآورانه و انتخاب سیستم، آموزش منظم و توسعه کارکنان، حقوق صاحبان سهام بر اساس سیستم جبران، عملکرد سیستم ارزیابی، سیستم برنامه‌ریزی شغلی مؤثر و مشارکت کارکنان قوی در تصمیم‌گیری‌ها و اقدام‌های سازمان، کلید راهبردی شیوه‌های منابع انسانی است که عملکرد سازمانی در بخش ساخت و تولید نیجریه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

نملی کاليسكان<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان اثر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی به این نتیجه رسید که بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.

کونگ و تامسون<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) پژوهشی به این نتیجه رسیدند که رابطه بین کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و سرمایه انسانی، فکری و رابطه‌ای در سازمانهای خدمات اجتماعی استرالیا معنادار و مثبت بوده است.

#### جدول ۱. خلاصه‌ی پیشینه‌ی پژوهش

| نتیجه  | سال  | محقق                     |
|--|------|--------------------------|
| مدیریت راهبردی منابع انسانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم با نقش واسطه‌ای سرمایه انسانی بر عملکرد سازمانی اثرگذار است.  | ۱۳۹۵ | میرکمالی و همکاران       |
| وجود هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی رفتار سازمانی منجر به هم افزایی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان گردید   | ۱۳۹۴ | الیاسی و هرسج            |
| مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت‌ها در بازار بورس تهران به تأثیر مثبت و معنادار دارد.   | ۱۳۹۳ | رسولی، ضماهنی و شهرآئینی |
| مدل نهایی پژوهش آنها شامل ۵ مولفه می باشد که تقدم، تاخر و تعامل میان آنان مشخص شده است و نقش هر کدام از مولفه ها را که شامل استراتژی نوآوری، مدیریت خلاقیت و ایده ها، مدیریت انتخاب، مدیریت اجرا و مدیریت منابع انسانی، قابلیت اجرایی هر کدام تبیین می گرداند. | ۱۳۹۳ | احمدی و همکاران          |

<sup>2</sup> Greenwood

<sup>3</sup> Cania

<sup>4</sup> Loshali

<sup>5</sup> Hamid

<sup>6</sup> Jimoh & Danlami

<sup>7</sup> Nemli Çaliskan

<sup>8</sup> Kong & Thomson



|  |      |                     |
|--|------|---------------------|
| منابع انسانی به عنوان کلیدی ترین منابع سازمانی، زمانی به طور کارآمد و اثربخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود. مدیریت منابع انسانی از طریق اطمینان از توسعه استعداد مدیریتی، وجود نظام پرداخت و سایر نظام های اداری و توسعه کارکنان ماهر و دارای انگیزه، به اجرای استراتژی اصلی سازمان کمک می کند. بنابراین سازمان ها باید درصدد تدوین استراتژی های مناسب برای مدیریت منابع انسانی خود باشند. به گونه ای که سازمان بتواند با اتخاذ استراتژی های مناسب در زمینه تأمین نیروی انسانی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و روابط کارکنان، منابع انسانی خود را به عنوان عامل ایجاد مزیت رقابتی مورد ملاحظه قرار دهد و به اهداف کلان خود دست یابد. | ۱۳۹۲ | شکوهی و اسلامی      |
| مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی باعث بهبود و بازسازی سازمان می شود.   | ۱۳۹۰ | سمیعی و رضایی       |
| رابطه بین کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی با اجزای سرمایه فکری (انسانی، ساختاری و رابطه ای) معنادار است.   | ۱۳۸۹ | بهرامی و همکاران    |
| شرکت هایی که فعالیت مدیریت راهبردی منابع انسانی را دنبال می کنند، نسبت به شرکت هایی که این فعالیت را انجام نمی دهند. شرکت های سنتی، عملکرد بهتری دارند و استفاده از اقدام ها و اصول مدیریت راهبردی منابع انسانی موجب بهبود عملکرد شرکت ها می شود.  | ۱۳۸۸ | افجه و اسماعیل-زاده |
| مدیریت راهبردی منابع انسانی سبب افزایش عملکرد سازمانی این دانشکده ها می شود.   | ۲۰۱۵ | زفان                |
| در زمینه تعیین ارتباط بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمانی در مجموعه ای از شرکت های خصوصی در انگلستان به عدم ارتباط بین این دو پی برد و رابطه به دست آمده، رابطه ای معنادار را نشان نمی داد.   | ۲۰۱۵ | گرینوود             |
| بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه قوی و معناداری وجود دارد و مدیریت راهبردی منابع انسانی به بهبود عملکرد سازمان ها می شود   | ۲۰۱۴ | کانیا               |
| در زمینه بررسی رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمانی با نقش میانجی رهبری تحولی به رابطه بین دو متغیر مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم با نقش میانجی رهبری تحولی پی بردند.  | ۲۰۱۳ | لوشالی              |
| بین شیوه های مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.   | ۲۰۱۳ | حمید                |
| بهبودی مدیریت، استخدام نوآورانه و انتخاب سیستم، آموزش منظم و توسعه کارکنان، حقوق صاحبان سهام بر اساس سیستم جبران، عملکرد سیستم ارزیابی، سیستم برنامه ریزی شغلی مؤثر و مشارکت کارکنان قوی در تصمیم گیری ها و اقدام های سازمان، کلید راهبردی شیوه های منابع انسانی است که عملکرد سازمانی در بخش ساخت و تولید نیجریه را تحت تأثیر قرار می دهد.  | ۲۰۱۱ | جیموآ و دنلامی سانی |
| بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.  | ۲۰۱۰ | نملی کالیسکان       |
| رابطه بین کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و سرمایه انسانی، فکری و رابطه ای در سازمان های خدمات اجتماعی استرالیا معنادار و مثبت بوده است.   | ۲۰۰۶ | کونگ و تامسون       |

## بحث و نتیجه گیری

مدیریت استراتژیک شناسایی و توصیف استراتژی‌هایی است که مدیران می‌توانند جهت رسیدن به عملکرد بهتر و مزیت رقابتی برای سازمان خود انجام دهند. گفته می‌شود که اگر سودآوری یک سازمان بالاتر از سودآوری متوسط برای همه شرکت‌های صنعت خود باشد، آن سازمان دارای مزیت رقابتی است.

مدیریت استراتژیک همچنین می‌تواند به عنوان تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات یک مدیر متعهد در تعیین نتیجه عملکرد شرکت، تعریف شود. مدیر باید دانش و تجزیه و تحلیل جامعی از محیط سازمانی عمومی و رقابتی جهت اخذ تصمیم‌گیری مناسب داشته باشد. آن‌ها باید تجزیه و تحلیل SWOT (قدرت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) را انجام دهند، یعنی آن‌ها باید بهترین استفاده ممکن را از نقاط قوت داشته باشند، ضعف‌های سازمانی را به حداقل برسانند، از فرصت‌های موجود در محیط تجاری استفاده کرده و تهدیدات را نادیده نگیرند.

مدیریت استراتژیک چیزی جز برنامه‌ریزی برای احتمالات قابل پیش‌بینی و غیر قابل پیش‌بینی نیست. این مدیریت برای سازمان‌های کوچک و بزرگ نیز قابل استفاده است، زیرا حتی کوچک‌ترین سازمان با رقابت مواجه است و با ایجاد و اجرای استراتژی‌های مناسب، آن‌ها می‌توانند مزیت رقابتی پایدار را به دست آورند.

استراتژیست‌ها از این طریق اهداف را تعیین می‌کنند و در مورد دستیابی به آن‌ها عمل می‌کنند. این مدیریت با تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات در مورد مسیر آینده سازمان در ارتباط است. همچنین به ما در شناسایی مسیری که سازمان در حال حرکت است کمک می‌کند.

مدیریت استراتژیک یک فرآیند مداوم است که تجارت و صنایع سازمان درگیر را ارزیابی و کنترل می‌کند؛ رقبا آن را ارزیابی می‌کند و اهداف و استراتژی‌ها را برای مواجه شدن با رقبا موجود و بالقوه تعیین می‌کند؛ و سپس استراتژی‌ها را به طور منظم دوباره ارزیابی می‌کند تا نحوه اجرا، موفقیت یا نیاز به جایگزینی آن مشخص شود.

مدیریت استراتژیک دیدگاه گسترده‌ای را برای کارکنان یک سازمان فراهم می‌آورد و بدین ترتیب، کارکنان می‌توانند بهتر درک کنند که چگونه شغل آن‌ها در کل برنامه سازمانی جای می‌گیرد و چگونه با دیگر اعضای سازمانی مرتبط است. این چیزی نیست جز هنر مدیریت کارکنان به طریقی که توانایی دستیابی به اهداف تجاری را به حداکثر برساند. کارکنان قابل اطمینان‌تر، متعهدتر و با رضایت بیشتر می‌شوند، زیرا می‌توانند با هر یک از کارهای سازمان همبستگی پیدا کنند. آن‌ها می‌توانند واکنش تغییرات محیطی در سازمان و پاسخ احتمالی سازمان با کمک مدیریت استراتژیک را درک کنند. بنابراین کارکنان می‌توانند تاثیر چنین تغییراتی را در شغل خود قضاوت کرده و به طور موثر با تغییرات مواجه شوند. مدیران و کارکنان باید شیوه‌های مناسب را انجام دهند. آن‌ها باید هم موثر و هم کارآمد باشند.

با توجه به تحولات معاصر، پیش‌بینی می‌شود که سازمان‌هایی موفق خواهند بود که دید روشنی از آنچه باید انجام دهند داشته باشند و بتوانند از مدیریت قوی و سیستم‌های سازمانی مورد نیاز برخوردار گردند. مسیرهای پیشرفت بسیاری برحسب کیفیت تفکر استراتژیک ظاهر می‌شود یا از بین می‌رود. داشتن تفکر استراتژیک بر توان دیدن آینده و شناخت پویایی محیط و حضور اثر بخش سازمان یا واحد مورد نظر برای استفاده از کسب موفقیت مستمر در طی زمان دلالت دارد. با برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر راهبردی سازمان‌ها و مدیران آگاهی بیشتری نسبت به فرصت‌ها و تهدیدات آتی پیدا نموده و می‌تواند شیوه مواجهه با آنها را پیش‌بینی کنند.

## منابع و مراجع

- [۱] احمدی، کیوان؛ شریعتی، حمید؛ شیخ اسمعیلی، رامین (۱۳۹۳). فرایند مدیریت استراتژیک نوآوری در خدمات براساس مدل کافمن و ففر) مورد کاوی: شرکت های توزیع غرب کشور، کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت.
- [۲] الیاسی، سمیه؛ هرسج، فاطمه (۱۳۹۴). تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، سومین کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان.
- [۳] بهرامی، س؛ رجائی پور، س؛ یارمحمدیان، م. ح (۱۳۹۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (تئوری، تحقیق، عمل)، اصفهان، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اصفهان.
- [۴] پرویزیان، کورش؛ موسوی، سیدفرید (۱۳۸۷). نقش مدیریت استراتژیک در ارتقای بهره‌وری و عملکرد شبکه بانکی کشور، مدیریت توسعه، ۱۲(۷۶).
- [۵] داستانی، مهدی (۱۳۸۸). بررسی سه مدل مدیریت استراتژیک نوآوری در خدمات، مجله تدبیر.
- [۶] رسولی، رضا؛ ضماهنی، مجید؛ شهرآئینی، سعید (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت‌ها در بازار بورس تهران، سومین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی.
- [۷] سرلک، رسولی، سبزه‌زار، شیلا (۱۳۸۹). بررسی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری از نظر کارکنان و کارشناسان؛ با تأکید بر نقش واسطه‌ای مدیریت دانش مطالعه موردی: اداره ل مالیات بر ارزش افزوده شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور تهران.
- [۸] سمیعی، روح اله؛ رضایی، احمد (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی و نقش آن در بهبود و بازسازی سازمان، همایش منطقه‌ای حسابداری سرمایه فکری.
- [۹] شکوهی، مهدی؛ اسلامی، حسین (۱۳۹۳). بررسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نقش آن در بهبود عملکرد سازمان های دولتی و غیردولتی ایران، دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک.
- [۱۰] عربشاهی، معصومه (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک و ضرورت و موانع بکارگیری آن در سازمان‌ها، فصل نامه تخصصی رشته مدیریت دانشگاه امام رضا (ع).
- [۱۱] میرکمالی، سیدمحمد؛ صحرائی بیرانوند، مهدی، رومیانی، یونس (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی سرمایه انسانی در دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های دولتی تهران، مدیریت ورزشی، ۸(۳).
- [12] Cania, Luftim (2014). "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance". *Economia. Seria Management*, Volume 17, Issue 2 pp373- 383.
- [13] Greenwood, Winsome (2015). "Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance". *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*. Vol. 3 No. 3, pp50-66.
- [14] Hamid, J ( 2013). "Strategic Human Resource Management and Performance: The Universalistic Approach—Case of Tunisia". *Journal of Business Studies Quarterly* , Volume 5, Number 2 pp 185 – 201.
- [15] Jimoh A, O; Danlami S, A (2011). "Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Manufacturing Sector: An Empirical Investigation". *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 9; September. pp 46-56.
- [16] Kong, E. & Thomson, S. B. (2006). "Intellectual Capital and Strategic Human Resource Management in Social Service Non-Profit Organisations in Australia". *International Journal of Human Resources Development and Management*, 6, pp2-4

- [17] Loshali, Surabhi (2013). "Strategic human resource management and firm performance: mediating role of transformational leadership". *Journal of Strategic Human Resource Management*. Volume 2 Issue 1 February 2013 pp9-19.
- [18] Nemli Çaliskan, E (2010). "THE impact of strategic human resource management on organizational performance". *Journal of Naval Science and Engineering* Vol. 6, No.2, pp. 100-116.
- [19] Zeffane, Rashid (2015). "The Impact of Human Resources Management on Organizational Performance". *JSM* Volume 29, Issue 3, pp.270-290.