

۱۹۰۲۶۸۷



سودآوری و توسعه مزیت رقابتی

با

مدیریت منابع انسانی استراتژیک

Strategic Human Resources Management

نویسندگان:

محمد نصیر پور ساریجالو

(مدیرعامل و مؤسس شرکت شاخص محاسب ارومیه)

سعید نوری

(کارشناس ارشد حسابداری)

اقبال محمدپور

(کارشناس ارشد مدیریت نیروی انسانی - عضو باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه)

|                     |   |                                                                                                                  |
|---------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | : | نصیرپور، محمد، ۱۳۵۶ -                                                                                            |
| عنوان و نام پدیدآور | : | سودآوری و توسعه مزیت رقابتی با مدیریت منابع انسانی استراتژیک / نویسندگان محمد نصیرپور، سعید نوری، اقبال محمدپور. |
| مشخصات نشر          | : | تهران: ندای کارآفرین، ۱۳۹۷.                                                                                      |
| مشخصات ظاهری        | : | ۱۱۲ص.                                                                                                            |
| شابک                | : | 978-600-482-133-9                                                                                                |
| وضعیت فهرست نویسی   | : | فیا                                                                                                              |
| یادداشت             | : | کتابنامه.                                                                                                        |
| موضوع               | : | نیروی انسانی -- مدیریت                                                                                           |
| موضوع               | : | Manpower planning                                                                                                |
| موضوع               | : | نیروی انسانی -- برنامه ریزی                                                                                      |
| موضوع               | : | Manpower policy                                                                                                  |
| موضوع               | : | برنامه ریزی راهبردی -- مدیریت                                                                                    |
| موضوع               | : | Strategic planning -- Management                                                                                 |
| شناسه افزوده        | : | نصیر، محمد، ۱۳۵۶ -                                                                                               |
| شناسه افزوده        | : | محمدپور، اقبال، ۱۳۶۱ -                                                                                           |
| رده بندی کنگره      | : | HF۵۵۴۹/۵: ۱۱۰۷                                                                                                   |
| رده بندی دیویی      | : | ۶۵۸/۳۰۱                                                                                                          |
| شماره کتابشناسی ملی | : | ۵۲۱۱۸۶۳                                                                                                          |

|           |   |                                                            |
|-----------|---|------------------------------------------------------------|
| نام کتاب  | : | سودآوری و توسعه مزیت رقابتی 'مدیریت منابع انسانی استراتژیک |
| نویسندگان | : | محمد نصیرپور ساریچالو - سعید نوری - اقبال محمدپور          |
| طراح جلد  | : | رضا کاوه                                                   |
| صفحه آرا  | : | اکرم ملک نژاد                                              |
| تیراژ     | : | ۱۰۰۰                                                       |
| نوبت چاپ  | : | ۱۳۹۷ اول                                                   |
| قیمت      | : | ۱۴۵۰۰ تومان                                                |
| شابک      | : | ۹۷۸-۶۰۰-۴۸۲-۱۳۳-۹                                          |



تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخررازی، نبش کوچه انوری، پلاک ۲۹

تلفن تماس: ۶۶۴۰۲۷۲۲

WWW.NedayeKarafarin.ir

## فهرست مطالب

|    |                                                                       |
|----|-----------------------------------------------------------------------|
| ۹  | ..... مقدمه                                                           |
| ۱۳ | ..... فصل اول مدیریت منابع انسانی استراتژیک (SHRM)                    |
| ۱۵ | ..... ۱-۱- مدیریت منابع انسانی                                        |
| ۱۵ | ..... ۲-۱- مدیریت منابع انسانی                                        |
| ۱۷ | ..... ۱-۲-۱ وظایف مدیریت منابع انسانی                                 |
| ۱۸ | ..... ۲-۲-۱ اهداف مدیریت منابع انسانی                                 |
| ۱۸ | ..... ۳-۲-۱ تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی                        |
| ۱۹ | ..... ۴-۲-۱ دوران پیش از انقلاب صنعتی                                 |
| ۲۱ | ..... ۵-۲-۱ تاریخچه مدیریت منابع انسانی در ایران                      |
| ۲۲ | ..... ۶-۲-۱ اهمیت مدیریت منابع انسانی برای سازمان ها                  |
| ۲۴ | ..... ۷-۲-۱ فعالیت ها و نقش های مدیریت منابع انسانی                   |
| ۲۴ | ..... ۱-۷-۲-۱ فعالیت ها و وظایف                                       |
| ۲۵ | ..... ۸-۲-۱ نقش های مدیریت منابع انسانی                               |
| ۲۶ | ..... ۹-۲-۱ عوامل مهم در گسترش نقش مدیریت منابع انسانی                |
| ۲۷ | ..... ۳-۱- مدیریت منابع انسانی استراتژیک                              |
| ۲۸ | ..... ۱-۳-۱ قابلیت استراتژیک                                          |
| ۲۸ | ..... ۲-۳-۱ طراحی استراتژی                                            |
| ۲۹ | ..... ۱-۳-۳ تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی                       |
| ۳۰ | ..... ۱-۴-۳ مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی                       |
| ۳۱ | ..... ۱-۵-۳ اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی                       |
| ۳۱ | ..... ۱-۶-۳ مدل های مدیریت استراتژیک منابع انسانی                     |
| ۳۲ | ..... ۱-۷-۳ مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی های منابع انسانی |

|    |                                                                                               |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۳۲ | ۸-۳-۱- هماهنگی استراتژیک.....                                                                 |
| ۳۳ | ۹-۳-۱- هماهنگی استراتژیک و انعطاف پذیری.....                                                  |
| ۳۳ | ۱۰-۳-۱- دسته بندی مدل ها.....                                                                 |
| ۳۴ | ۱۱-۳-۱- مدل های مدیریت استراتژیک.....                                                         |
| ۳۴ | ۱۲-۳-۱- مفهوم استراتژی منبع محور.....                                                         |
| ۳۵ | ۱۳-۳-۱- روش استراتژی رقابتی.....                                                              |
| ۳۶ | ۱۴-۳-۱- طراحی و اجرای استراتژی منابع انسانی.....                                              |
| ۳۶ | ۱۸-۳-۱- مباحث بنیادی فرآیند.....                                                              |
| ۳۶ | ۱-۶- چارچوب های استراتژیک.....                                                                |
| ۳۷ | ۱-۱۷- مدل های طراحی استراتژی های منابع انسانی.....                                            |
| ۳۷ | ۱۸-۳-۱- مسائل بناری کلیدی که ممکن است براستراتژی های منابع انسانی اثر بگذارد عبارتند از:..... |
| ۳۸ | ۱۹-۳-۱- اجرای استراتژی های منابع انسانی.....                                                  |
| ۳۸ | ۲۰-۳-۱- عوامل و علل این نتایج.....                                                            |
| ۳۹ | ۲۱-۳-۱- نقش استراتژیک منابع انسانی در موفقیت سازمان.....                                      |
| ۴۰ | ۲۲-۳-۱- استراتژی های مدیریت منابع انسانی در سال های اخیر.....                                 |
| ۴۰ | ۲۳-۳-۱- نقش استراتژیک منابع انسانی، راهکارهای منابع انسانی با عملکرد بالا، و عملکرد مالی..... |

## ۵۳ فصل دوم: مزیت رقابتی.....

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| ۵۵ | ۱-۲- تعاریف مزیت رقابتی.....                    |
| ۶۰ | ۲-۲- مزیت رقابتی پایدار.....                    |
| ۶۱ | ۳-۲- دسته بندی انواع و شکل های مزیت رقابتی..... |
| ۶۹ | ۴-۲- قلمرو علی (خواستگاه های) مزیت رقابتی.....  |
| ۷۰ | ۵-۲- مزایای رقابتی قلمرو سازمانی.....           |
| ۷۱ | ۶-۲- چهار مکتب فکری در مورد مزیت رقابتی.....    |
| ۷۴ | ۷-۲- منشا مزیت رقابتی.....                      |
| ۷۴ | ۱-۷-۲- تئوری سازمان صنعتی.....                  |
| ۷۵ | ۲-۷-۱-۲- تئوری منبع مدار.....                   |

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| فصل سوم: مدیریت منابع انسانی استراتژیک و مزیت رقابتی.....                | ۷۹  |
| ۱-۳- مشارکت منابع انسانی استراتژیک در ایجاد مزیت رقابتی.....             | ۸۱  |
| ۲-۳- مفهوم استراتژی در تحقق مزیت رقابتی توسط منابع انسانی استراتژیک..... | ۸۳  |
| ۳-۳- قصد استراتژیک.....                                                  | ۸۴  |
| ۴-۳- جمع بندی و نتیجه گیری این فصل.....                                  | ۸۴  |
| فصل چهارم: سودآوری سازمانها از طریق مزیت رقابتی با SHRM.....             | ۸۷  |
| ۱-۴- سودآوری از طریق مدیریت منابع انسانی استراتژیک.....                  | ۸۹  |
| فهرست منابع و مآخذ.....                                                  | ۹۳  |
| پیوسته.....                                                              | ۱۰۱ |

## مقدمه

امروزه منابع محدود از یک سو و گسترش رقابت در محیط متلاطم خارجی از سوی دیگر سازمان را ملزم به استفاده بهینه از منابع درونی و تلاش فراوان برای بقا در محیط خارجی می‌کند. استراتژی سودآور مفهومی است که توجه سازمان را به هردو جنبه معطوف می‌کند. از آنجاکه سازمان‌ها با بکارگیری استراتژی تلاش می‌کند هردو جنبه داخلی و خارجی سازمان را در برنامه ریزی خود لحاظ کنند استراتژی هر سازمانی در مرحله اول باید بر اساس اصولی تدوین شود که سازمان بهتر از رقبای استراتژیک خود ظاهر شده و بر پایه ظرفیت‌ها و منابع سازمان به مزیت رقابتی دست یابد، با توجه به رقابت شدید در شرکت‌ها در دنیای امروز می‌توان بیان داشت که نیروی انسانی مهمترین مزیت رقابتی برای هر شرکت محسوب می‌شود بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هرچه موثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در این صورت سازمان یک قدرت و نیروی رقابتی قوی کسب خواهد کرد. اگرچه وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی رسیدگی به امور مربوط به کارکنان است و مسوولان و متخصصان امور پرسنلی وقت و نیروی زیادی صرف آن می‌کنند، و دراین بین نیروهای سازمان نیز در مقایسه با یکدیگر ارزش‌ها و جایگاه متفاوتی دارند و تاثیرات ناهمگونی بر عملکرد دارند و لزوم مدیریت شایسته ایشان نهایتاً بهره‌وری را ارتقا می‌بخشد اما پرداختن به این امور تنها وظیفه مدیریت منابع انسانی نیست و تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد مسوولان امور پرسنلی اغلب به طور مستقیم در سودبخشی سازمان تاثیر می‌گذارند. نمونه‌هایی از اقدامات مسوولان امور پرسنلی که می‌تواند با کاهش هزینه‌ها یا افزایش تولید و کارایی، به سود بخشی بیشتر سازمان کمک کند به این شرح است:

✓ ممانعت از ترک سازمان با مدیریت به جا و برقراری روابط بهینه و فراهم کردن محیط مناسبی که باعث خوشنودی و رضایت کارکنان شود و در نتیجه مانع از ترک سازمان که هزینه های زیادی دارد گردد.

✓ تقلیل اضافه کاریهای غیر ضروری با افزایش راندمان کار در ساعات کاری معمولی.

✓ اعمال تدابیری که کاهش غیبت و مرخصی های به ظاهر موجه را در پی داشته و و کنترل آنها را سبب گردد.

✓ جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان با طراحی صحیح مشاغل سازمانی.

✓ طراحی یک سیستم بهداشت و ایمنی موثر و نظارت دقیق بر آن برای جلوگیری از بروز حوادث و متحمل شدن هزینه هایی مانند پرداخت خسارت، دارو و درمان، بیمه های بهداشتی یا از کارافتادگی و ضررهای ناشی از توقف کار و اتلاف وقت

✓ آموزش مهارتهای لازم به منظم، تربیت کارکنانی که حداکثر بازدهی را داشته باشند

✓ یافتن و استخدام بایسته ترین فرد برای هر شغلی و در هر سطحی

✓ طراحی سیستمی برای پرداخت حقوق و مزایا که بتوانند در جذب و نگهداری نیروهای کارا با سایر سازمانها رقابت نمایند

✓ تشویق متصدیان مشاغل، به گونه ای که زمینه مساعدی برای ابراز نظرهایشان درباره کاهش هزینه ها فراهم آید.

پس هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. کمک به افزایش توان و بهره وری، موثرترین کمکی است که می توان به سازمان نمود. بهره وری را می توان استفاده موثر از منابع انسانی و مالی تعریف کرد. اگرچه مدیریت منابع انسانی نمی تواند دخالت مستقیم چندانی در چگونگی استفاده از سایر منابع در سازمان را داشته باشد، ولی با توجه به حضور و دخالت عامل انسانی در تمام صحنه ها، مدیریت منابع انسانی می تواند با طراحی برنامه ها و سیستمهایی برای به کارگیری شایسته نیروهای سازمان، نقش مهمی در بقا و کارایی سازمان ایفا کند و از طریق ایجاد و توسعه مزیت رقابتی در صدد مطلوبیت عملکرد مالی سازمان بکوشد.

در این کتاب قصد داریم نقش مدیریت منابع انسانی استراتژیک را از سه جنبه  
(الف) - جامعه شناسی<sup>۱</sup> (ب) - آموزش<sup>۲</sup> و (پ) - رفتار نیروی انسانی<sup>۳</sup> طبق نظریه ناجیا<sup>۴</sup>  
(۲۰۰۸) در توسعه مزیت رقابتی و به تبع آن سودآوری سازمانی بررسی کنیم.

www.ketab.ir

---

1 Socialization

2 Training Practices

3 Human Behavior

4 Darvish Mostafa Najia, Riham, (۲۰۰۸), ASPECTS OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND THEIR ROLE IN DEVELOPING COMPETITIVE ADVANTAGE (An Applied Study on the Jordanian Mobile Telecommunications Industry) ,Administrative Sciences Department Middle East University for Graduate Studies