

Research Paper

presenting a model for the implementation of strategic human resources management (case study: Agricultural Education and Promotion Research Organization)

Maryam Naeimi Amoli¹, Alireza Chenari^{2*}, Fatah Nazem³

1. PhD candidate in Educational management, Department of Educational Sciences, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran .

3. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.

Received:2024/02/12

Accepted:2024/04/02

PP:281-294

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/JEDU.2024.33064.6645](https://doi.org/10.30495/JEDU.2024.33064.6645)

Keywords:

Transformational leadership,
Organizational learning,
Organizational performance,
Human resource improvement.

Abstract

Introduction: The purpose of this study is to present a model for the implementation of strategic management of human resources in the organisation of research, education, and promotion of agriculture with an emphasis on the role of senior managers, and human and operational resources. **research methodology:** The research was functional in purpose and the method of data collection was thematic analysis with an inductive approach as one of the qualitative analysis technique. Participants of the study were a sample of 10 organizational experts (key informants and focal group) selected bases on non-probability sampling through a chain method. Research instrument consisted of a semi-structured exploratory interview. The validity of research instrument was confirmed through the methods proposed by Lincon and Goba whose reliability was further estimated and confirmed through Holstien's reliability coefficient. Brown and Klark's step by step process of thematic analysis was applied to analyse the data.

Findings: based on the findings resulted from the analysis of the interviews for the implantation of strategic management of senior managers' humanity resources, human and resources and operations should interact with the policies and activities of human resources to support the intellectual capital (knowledge, skills, and abilities of the employees) and an effort should be made to update the organisations to provide support ... To determine organizational strategies and goals, senior managers in the field of human resources with cooperation of other human resources managers as well as other members of management team must determine strategies that develop the workforce in a way that is consistent with organizational goals.

Conclusion: Senior managers and human and orginazational resources should try to support the organisation's strategies through interaction, team cooperation, forward-looking perspectives and developmental orientation, paying attention to organisation's structure, and selecting and applying human resources who possess the required skill and consider the opinions of the project's stakeholders, opponants, researchers, farmers, and gardeners for the implementation of strategic human resources management in organisation's process.

Citation: Naeimi Amoli Maryam, Chenari Alireza, Fatah Nazem.(2024). presenting a model for the implementation of strategic human resources management (case study: Agricultural Education and Promotion Research Organization).Journal of New Approaches in Educational Adminstration; 15(2):281-294

Corresponding author: Alireza Chenari

Address: Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran

Tell: 09123779236

Email: a.chenari@yahoo.com

Extended Abstract

Introduction:

Goal:

The purpose of this study is to present a model for the implementation of strategic management of human resources in the organisation of research, education, and promotion of agriculture with an emphasis on the role of senior managers, and human and operational resources

Method:

The research was functional in purpose and the method of data collection was thematic analysis with an inductive approach as one of the qualitative analysis technique. Participants of the study were a sample of 10 organizational experts (key informants and focal group) selected bases on non-probability sampling through a chain method. Research instrument consisted of a semi-structured exploratory interview. The validity of research instrument was confirmed through the methods proposed by Lincon and Goba whose reliability was further estimated and confirmed through Holstien's reliability coefficient. Brown and Klark's step by step process of thematic analysis was applied to analyse the data.

Findings:

based on the findings resulted from the analysis of the interviews for the implantation of strategic management of senior managers' humanity resources, human and resources and operations should interact with the policies and activities of human resources to support the intellectual capital (knowledge, skills, and abilities of the employees) and an effort should be made to update the organisations to provide support ... To determine organizational strategies and goals, senior managers in the field of human resources with cooperation of

other human resources managers as well as other members of management team must determine strategies that develop the workforce in a way that is consistent with organizational goals. They should also provide the necessary budgets and resources to turn human resources into actual operation. In addition, they should analyse workforce needs, and human resources based on them and ensure the recruitment and selection human resources with the skills needed to support the organization's strategies. In addition to monitoring the good implementation of the processes, operational managers should identify the inefficiencies and existing shortcomings and gap with a fault-finding look and seek to minimise the waste. Using mental, communicational, and technical skills along with expertise in all processes including communication with senior managers and human resources, beneficiaries and opponents of the projects, researchers, farmers and gardeners, operational managers should make an attempt to be active in order to implement human resources management

Results:

Senior managers and human and organizational resources should try to support the organisation's strategies through interaction, team cooperation, forward-looking perspectives and developmental orientation, paying attention to organisation's structure, and selecting and applying human resources who possess the required skill and consider the opinions of the project's stakeholders, opponants, researchers, farmers, and gardeners for the implementation of strategic human resources management in organisation's process.

مقاله پژوهشی

ارایه مدلی جهت پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی
(مطالعه موردی: سازمان تحقیقات آموزش و ترویج کشاورزی)مریم نعیمی آملی^۱، علیرضا چناری^{۲*}، فتاح ناظم^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

۲. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

۳. دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف: هدف از این پژوهش ارایه مدلی جهت پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان تحقیقات آموزش و ترویج کشاورزی با تأکید بر نقش مدیران ارشد، منابع انسانی و عملیاتی بود.

روش شناسی پژوهش: روش پژوهش بر حسب هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری دادهها تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی به عنوان یکی از فنون تحلیل کیفی بود. جامعه آماری شامل ۱۰ نفر از صاحب نظران و خبرگان سازمانی (مطالعه کلیدی و گروه کانونی) بودند که با روش نمونه گیری غیراحتمالی هدفمند به شیوه زنجیره ای انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختار یافته اکتشافی بود. روایی ابزار پژوهش از طریق روش های پیشنهادی لینکن و گوبا و پایایی آن از طریق ضریب پایایی هولستی به تأیید رسید. برای تجزیه و تحلیل داده، فرآیند گام به گام تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۷) استفاده شد.

یافته ها: بر اساس نتایج به دست آمده از تحلیل مصاحبه ها جهت پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی مدیران ارشد، منابع انسانی و عملیاتی باید در تعامل باهم سیاستها و فعالیت های منابع انسانی را برای حمایت از سرمایه فکری (دانش، مهارت و توانایی های کارکنان) و به روز شدن سیستم های سازمانی برای حمایت از سرمایه فکری را به کار برند. مدیران ارشد برای تعیین استراتژی ها و اهداف سازمانی در حوزه منابع انسانی با همکاری مدیران منابع انسانی و دیگر اعضای تیم مدیریتی، باید استراتژی هایی را تعیین کنند که نیروی کار را به گونه ای توسعه دهد که با هدف های سازمانی هماهنگ باشد. بودجه ها و منابع لازم را تأمین کنند تا استراتژی های منابع انسانی به عملیات واقعی تبدیل شود. مدیران منابع انسانی باید نیازهای نیروی کار را تحلیل کرده و برنامه ریزی منابع انسانی را بر اساس آن ها انجام دهند و جذب و انتخاب نیروهای انسانی با مهارت های مورد نیاز برای پشتیبانی از استراتژی های سازمان را تأمین کنند. مدیران عملیاتی علاوه بر نظارت بر حسن اجرای فرآیندها، با نگاهی عیب جویانه کاستی ها و خلأ های موجود را شناسایی کرده و در پی به حداقل رساندن هدر رفت ها باشند. مدیران عملیاتی با مهارت های ذهنی، ارتباطی و فنی - تخصص در تمامی فرآیندهای سازمان اعم از ارتباط با مدیران ارشد و منابع انسانی، ذینفعان و مخالفان پروژه، محققین، کشاورز و باغدار و شیلات باید جهت پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی فعال باشند.

بحث و نتیجه گیری: مدیران ارشد، منابع انسانی و عملیاتی باید در تعامل باهم، مشارکت تیمی و دیدگاه آینده نگر و توسعه مدار، توجه به ساختار سازمانی، ارتباطات و برنامه ریزی آموزشی، جذب و انتخاب نیروهای انسانی با مهارت های مورد نیاز برای پشتیبانی از استراتژی های سازمان تلاش کنند و در تمامی فرآیندهای سازمان نظر ذینفعان و مخالفان پروژه، محققین، کشاورز و باغدار و شیلات را باید جهت پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در نظر بگیرند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۱/۱۴

شماره صفحات: ۲۹۴-۲۸۱

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/JEDU.2024.33064.6645

واژه های کلیدی:

مدیران ارشد، منابع انسانی و عملیاتی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سازمان تحقیقات آموزش و ترویج کشاورزی.

استناد: نعیمی آملی مریم، چناری علیرضا، فتاح ناظم (۱۴۰۳). ارایه مدلی جهت پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی (مطالعه موردی: سازمان تحقیقات

آموزش و ترویج کشاورزی) دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۵ (۲): ۲۹۴-۲۸۱

* نویسنده مسوول: علیرضا چناری

نشانی: استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

تلفن: ۰۹۱۲۳۷۷۹۲۳۶

پست الکترونیکی: a.chenari@yahoo.com

مقدمه

استراتژی، نگهداری و حفظ موقعیت مزیتی سازمان از طریق سرمایه گذاری در نقاط قوت و به حداقل رساندن نقاط ضعف یک سازمان است برای انجام این امر یک سازمان باید فرصتها و تهدیدهایی که از محیط داخلی و خارجی ناشی میشود را شناسایی کند (Shahrabi Farahani, 2019) از دیدگاه لیاو (Liao, Y. Sh, 2005)، یک استراتژی به صورت مجموعه ای منسجم و هماهنگ از تعهدات و اعمال تعریف میشود که برای بهره برداری از شایستگی های، محوری ارزش برای مشتری و کسب مزیت رقابتی طراحی میگردد. از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیریت استراتژیک این بوده است که به سازمان کمک میکند تا از مجرای استفاده نمودن از روش منظم تر راههای معقول تر منطقی تر و یا گزینه های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژیهای بهتری را تدوین نماید (Motaji Nimuri, ۲۰۲۱) از آنجا که امروزه منابع انسانی با ارزشترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت های اساسی هر سازمان است، موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمانها از طریق بهبود و بهسازی آنان است و آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزشهای فنی و تخصصی حاصل نمی شود بلکه باید از طرق متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جزء با اعمال استراتژی های کارآمد امکان پذیر نخواهد بود. چون از عمده ترین عواملی که موجب نگرش جدید در روند تغییرات و دگرگونیهای تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمانهاست که همواره با آن مواجه اند توجه به مصادیق استراتژیک در سازمان است. اگر سازمانها می خواهند همسو با این تغییرات باشند بایستی نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند (Kim, S., & Eom, T. 2018) یکی از این الزامات که جایگاهی در استراتژی سازمان قرار دارد مدیریت استراتژیک است.

سازمانها باید به طور مستمر و پیوسته خود را برای منطبق و مناسب بودن تغییر دهند، زیرا آنها در محیط های کاری فعالیت می کنند که رقابت فزاینده و تغییر نامنظم از ویژگی های اصلی و بارز آن محیطها محسوب می شوند. اکثر مطالعات نشان می دهند که پیشرفت سازمانی نمی تواند بدون تغییرات استراتژیک که منجر به ایجاد تفاوت در عملکرد می شود، رخ دهد (Adeniji, C et al, 2018). یکی از مهم ترین عواملی که مدیران را به سمت تغییرات استراتژیک سوق می دهد مشاهده نشانه هایی است که سازمان در آنجا دارای عملکرد ضعیفی است (Villagrasa, et al, 2018).

محیط های کسب و کار فعلی نیازمند سطح بالایی از پاسخ های مدیریتی و تغییرات استراتژیک بیش از پیش است (Ben-Menahem et al, 2012)

از این رو، مدیران پیشرو در فرآیند تغییر استراتژیک باید مهارت های زبانی بالایی داشته باشند تا دیگران را از ضرورت تغییر آگاه سازند و آنها را متقاعد کنند و تفسیرهای پیروان خود را در مسیر مطلوب شکل دهند (Logemann et al, 2018). تغییر در فرآیندهای استراتژیک اهمیت زیادی در تحقیقات مدیریت و به ویژه در تحقیقات استراتژیک دارد (Eriksson, Y. & Fundin, F, 2018). این امر برای حفظ مزیت رقابتی و بقای سازمانی طولانی مدت ضروری است (Ben Slimane et al, 2018)

اطلاعات استراتژیک این امکان را برای سازمان ها فراهم می آورد که ارزش اقتصادی یک تجارت را ارزیابی کنند، بنابراین به مدیران در پیش بینی عملکرد آینده کمک می کند. علاوه بر این، ارزش گذاری هوشمندانه واحد تجاری را برای ایجاد و رشد درآمد ارزیابی می کند، بنابراین به عنوان انگیزه برای سرمایه گذاری بیشتر عمل می کند. همانطور که اشاره شد، برخی از شرکتها ارزش گذاری را انتخاب می کنند شاخص هایی مانند بازده حقوق صاحبان سهام برای افشای وضعیت عملکرد آنها. بازده حقوق صاحبان سهام منعکس کننده درآمد سرمایه گذار و همچنین ارزش بازار شرکت است (Pennacchi, et al, 2018)

اطلاعات استراتژیک در سازمان های خاص منحصر به فرد است، بنابراین دارای پیچیدگی و ویژگی کمیاب دیدگاه مبتنی بر منابع است. مهارت های مدیریت استراتژیک منابع مهمی در یک سازمان هستند مانند خدمات ناملموس مورد نیاز برای مقابله با تهدیدها، خطرات و فرصتهای رقابتی است. (Levine, et al, 2017). تلفیق اندیشه مدیریت استراتژیک با مدیریت منابع انسانی، باعث میشود که به منابع انسانی به عنوان منابع راهبردی نگریسته شود؛ بنابراین، ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکلگیری استراتژیهای عمده سازمان، اجتناب ناپذیر میسازد. مطالعات مختلف نشان میدهد که اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی یکی از مهمترین عوامل مؤثر بر عملکرد و اثربخشی سازمانها است. در عصر کنونی و بازار فعالیت کسب و کارها، اگر کسب و کارها و سازمانها نتوانند ارزان تر، سریع تر و با کیفیت بیشتر نسبت به رقبا محصولات و خدمات خود را به مشتریان عرضه کنند؛ از صحنه

بازار حذف خواهند شد. در این میدان با رقابت بسیار بالا تنها سازمان‌هایی می‌توانند پیروز و موفق باشند که از تمام ظرفیت منابع انسانی خود استفاده کنند (Aboramadan, et al, 2020)

مبینی و همکاران (Mobini et al, 2023) به مدلسازی تأثیر مدیریت دانش به مثابه قدرت نرم بر عملکرد حیاتی سازمان با نقش میانجی‌گری مدیریت استراتژیک منابع انسانی پرداختند و نشان دادند متغیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی به صورت مستقیم و به واسطه ارتقای مدیریت استراتژیک منابع انسانی اثر مثبت خواهد داشت. قادری و همکاران (Qadri et al, 2022) به آسیب‌شناسی نظام برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در آموزش و پرورش و ارائه الگوی بهینه پرداختند و نشان دادند برنامه ریزی غیر منابع انسانی نسبت به برنامه ریزی منابع انسانی به عنوان مهمترین آسیب برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان شناخته می‌شود. سازمان‌هایی که در عصر دیجیتال کنونی بر پایه الگوهای سنتی اداره سازمان از قبیل: سلسله مراتب و بروکراسی بدنال اداره سازمان هستند، با مرگ روبرو خواهند شد. بدنال تغییرات فزاینده در محیط فعالیت سازمان‌ها، مدیریت منابع انسانی نیز باید تغییر کند. آینده غیرقابل پیش‌بینی است و ممکن است تغییرات بیش از آنچه وجود دارد؛ شکل گیرد؛ بنابراین سازمان‌ها باید آماده مقابله با هر تغییری باشند. انعطاف‌پذیری و دستیابی به دانش کافی در راستای پاسخگویی به این عدم قطعیت‌ها بسیار مهم است. شاید در میان محققان، صاحب‌نظران و خبرگان کسی پیدا نشود که اعتقاد نداشته باشد که انسان‌ها شالوده و پایه و اساس دستیابی به ثروت ملی در هر جامعه‌ای هستند. اهمیت توجه به پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی در این است که به تصمیم‌گیرندگان، در توجه به تمامی ابعاد آن در بحث آموزش یاری می‌رساند تا بدین طریق و با توجه به ابعاد این مساله مسئولان بتوانند نقش فراهم‌کننده بسترها و زیرساخت‌های مناسب جهت اجرای آن را ایفا کنند. همچنین این پژوهش می‌تواند به بسط اطلاعات در زمینه پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی و افزایش دانش نظری در زمینه ایجاد شرایط برای افزایش مدیریت استراتژیک منابع انسانی منتهی شود. بنابراین هدف از این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی می‌باشد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر راهبرد تحقیق کیفی و تحلیل مضمون مبتنی برنظر خبرگان بود. این روش جهت به دست آوردن داده‌های غنی و روشن‌سازی فرآیندهای اجتماعی نهفته در پدیده‌های اجتماعی به کار می‌رود. راهبرد تحلیل مضمون برای این پژوهش به دلایل زیر انتخاب شده است: تحلیل مضمون، بر خلاف روش‌های کیفی دیگر، به چارچوبی نظری - که از قبل وجود داشته باشد - وابسته نیست و از آن می‌توان در چارچوب‌های نظری متفاوت و برای امور مختلف، استفاده کرد. همچنین، تحلیل مضمون، روشی است که هم برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می‌رود. جامعه آماری کلیه مدیران ارشد، عملیاتی و منابع انسانی سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی که، مطلع و مسلط به موضوع پژوهش بودند. نمونه آماری غیرتصادفی و معیار اشباع نظری بود. افراد صاحب نظر در زمینه موضوع مورد بررسی به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند و جمع‌آوری داده‌ها پس از مصاحبه با ۱۰ نفر به اشباع نظری رسید و دیگر نیازی به مصاحبه بیشتر نبود (۲ نفر از مدیران ارشد، ۲ نفر از مدیران عملیاتی، ۳ نفر از مدیران منابع انسانی و ۳ نفر از اعضای هیئت علمی سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی بودند). نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا کرد که محقق احساس کرد که صاحب‌نظران دیگر اطلاعات جدیدی ارایه نمی‌دهند. در ادامه تحلیل داده‌های کیفی به روش تحلیل هم صورت گرفت و در پایان این مرحله تدوین الگوی مفهومی و روابط بین مؤلفه‌های الگو صورت گرفت. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختار یافته اکتشافی بود. روایی ابزار پژوهش از طریق روش‌های پیشنهادی لینکن و گوبا و پایایی آن از طریق ضریب پایایی هولستی به تأیید رسید. مضامین اصلی و اولیه در مصاحبه به شرح زیر بود.

- ۱- مولفه‌های پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی کدامند؟
 - ۲- مدیران ارشد در راستای ایفای نقش کلیدی خود در زمینه پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، چه ابعاد؛ مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی را می‌بایست دنبال نمایند.
 - ۳- مدیران منابع انسانی در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی برای اجرای استراتژی‌های منابع انسانی چه ابعاد؛ مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی را می‌بایست دنبال نمایند.
 - ۴- مدیران عملیاتی در زمینه پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی چه ابعاد؛ مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی را باید مد نظر داشته باشند؟
 - ۵- سوال در خصوص مدل نهایی پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی چیست؟
- برای تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی و فرآیند گام به گام تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۷) استفاده شد. رویکرد استقرایی به این دلیل استفاده شد که این شیوه تحلیل داده‌ها به دنبال تقلیل اطلاعات و ارائه توصیفی دقیق پیرامون یک موضوع است.

یافته ها

یافته ها در پاسخ به سوالهای پژوهش به شرح زیر بود. با تحلیل مصاحبه های مربوط به **سوال اول**: « مو لفه های پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی کدامند؟ » ۲۸ مفهوم شناسایی شده و با توجه به وجه اشتراک، مفاهیم در قالب ۶ تم فرعی ترکیب گردید. در انتها تم های فرعی شناسایی شده در قالب ۳ تم اصلی دسته بندی شدند. نتایج بدست آمده از نگرش مدیران به مقوله مدیریت استراتژیک منابع انسانی در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱- مو لفه های پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی

| تم اصلی | تمهای فرعی | برخی از مفاهیم |
|--|---|---|
| مدیریت آینده نگر و توسعه مدار منابع انسانی | توسعه پایدار سرمایه انسانی | حمایت همه جانبه مدیر ارشد از استراتژی، ارتباط موثروهماهنگی مدیر ارشد بامدیران عملیاتی ومدیران منابع انسانی، مشارکت دادن مدیران عملیاتی در تدوین استراتژی، مشارکت میان کارکنان ومدیران اجرایی، هماهنگی تیم مدیریت منابع انسانی، |
| | کنترل ره آوردهای اجرا | همسو بودن با شرایط روز وآماده شدن برای آینده های ممکن، طراحی فرایندها، در نظر گرفتن نتایج یا پیامدهای اجرای استراتژی، ترجمان استراتژی به برنامه های عملیاتی ومشخص کردن تاکتیک های عملیاتی، شفافیت استراتژی، تعریف کامل استراتژی ودیدن همه ابعاد آن هم در تدوین وهم در اجرا، در نظر گرفتن مراحل گام به گام در اجرای استراتژی، در نظر گرفتن پایلوت با تعداد متوسط وگروهی که مسئولین آن نظر، موافقی با استراتژی دارند برای اجرا، هدف اجرا در پایلوت این باشد که نقاط ضعف وقوت مشخص ورفع شود. |
| توجه به ساختار سازمانی | توجه به بسترو ظرفیت سازمان | فراهم بودن بستر و ظرفیت سازمان برای اجرا کردن استراتژی، طرح نقاط ضعف وقوت سازمان برای اجرای استراتژی، طرح نقاط ضعف وقوت استراتژی و پررنگ کردن جنبه های مثبت اجرای استراتژی |
| | توجه به محیط داخلی وخارجی سازمان | تطابق استراتژی با قوانین و مقررات داخلی و کشوری، تطابق استراتژی با فرهنگ و اخلاقیات سازمانی |
| ارتباطات وبرنامه ریزی آموزشی وترویج | در نظر گرفتن بسترها وروشهای ارتباطی | اطلاع رسانی وتبیین استراتژی برای مدیران سطوح مختلف دراستانها، بسترها وشبکه های لازم برای تبادل اطلاعات، بکارگیری فنون و تکنولوژی یها ی جدید در حوزه های مختلف برنامه ریزی، مشخص کردن نحوه برخورد با مدیران عملیاتی مخالف پروژه، ارتباطی کارآمدکه، بداند چه اطلاعاتی، چگونه وکی باید وبه وسیله چه کسانی انتقال یابد، در نظر گرفتن نحوه برخورد با کسانیکه منافعشان در اثر اجرای پروژه به خطر می افتد. |
| | روشهای آموزش وآماده سازی تیم عملیاتی وترویج | اهمیت دادن به مدیران عملیاتی در برخورد با پرسنل وآماده کردن آنها، نظارت بر ترویج و مشکلات ومحدودیتها در عمل وراهبردهای کاربردی برای حل معضلات، توجه مدیریت به فرایندهای مرتبط با سیستمهای عملکرد و آموزش کارکنان، مشخص کردن ابعاد مالی، معنوی وتصویر ذهنی خوب برای کارکنان |

در پاسخ به سوال اول: مو لفه های پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی کدامند؟ سه تم اصلی مشارکت تیمی ودیدگاه آینده نگر و توسعه مدار، توجه به ساختار سازمانی، ارتباطات وبرنامه ریزی آموزشی استخراج شد. مشارکت تیمی ودیدگاه آینده نگر دربرگیرنده توسعه پایدار سرمایه انسانی وکنترل ره آوردهای اجرا بود. توجه به ساختار سازمانی، بسترو ظرفیت سازمان وتوجه به محیط داخلی وخارجی سازمان و تطابق استراتژی با قوانین و مقررات داخلی سازمان و کشور را مد نظر داشت. در تم اصلی ارتباطات وبرنامه ریزی آموزشی، در نظر گرفتن بسترها وروشهای ارتباطی، روشهای آموزش وآماده سازی تیم عملیاتی، بکارگیری فنون و تکنولوژی یها ی جدید در حوزه های مختلف برنامه ریزی مطرح شد.

با تحلیل مصاحبه های مربوط به **سوال دوم** « نقش مدیران ارشد در پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی کدام است؟ » ۴۶ مفهوم شناسایی شو با توجه به وجه اشتراک، مفاهیم در قالب ۹ تم فرعی ترکیب گردید. در انتها تم های فرعی شناسایی شده در قالب ۵ تم اصلی دسته بندی شدند. نتایج بدست آمده در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲- نقش مدیران ارشد در پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی

| تم اصلی | تمهای فرعی | برخی از مفاهیم |
|-------------|---|--|
| سیاست گذاری | کیفیت مناسب استراتژی تدوین شده | تدوین استراتژی جدید متناسب با انعطاف در ساختار سازمانی، در نظر گرفتن ظرفیت سازمان برای اجرا کردن استراتژی، همسویی استراتژی با استراتژیهای فرادستی، تحلیل تاثیر اجرای استراتژی در سیاستها و اوضاع اقتصادی کشور |
| | داشتن نگرش کاربردی، توسعه ای - تحقیقاتی بلندمدت | تطابق استراتژی با قوانین و مقررات داخلی و کشوری، تدوین ارتباط برنامه استراتژی جدید با برنامه های بلند مدت، کوتاه مدت ومقطعی، استفاده از نظرات معاونین، پیش کسوتان، صاحب نظران، کشاورزان نمونه، اساتید دانشگاه ومحققین، ایجاد فرصت های مطالعاتی و |

| | | |
|---|---|---|
| | | زمینه‌های آموزشی در چارچوب همکاری‌های تحقیقاتی و آموزشی با دانشگاهها، موسسات و مراکز پژوهشی و آموزشی داخلی و خارجی، آشنایی با الگوهای جهانی پیاده سازی مولفه های استراتژی |
| تعیین راهبردهای کاربردی ، توسعه‌ای، مشارکتی و عملیاتی | توسعه فرایند تصمیم‌گیری | توجه به شرایط اقلیمی و زیست محیطی و تغییرات در ساختارهای بیرون و درون سازمان و شرایط جهانی، استفاده از راهبردهای مطرح شده توسط معاونت پژوهش و فناوری، معاونت آموزش و ترویج، معاونت توسعه مدیریت و منابع، معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی، نوآوری و ایجاد دانش جدید در روش انجام کار، انتخاب محصولات و نوع خدمات، نوآوری و ایجاد دانش جدید در مباحث مالی مانند بودجه، هزینه، حسابداری و استفاده از مهارت‌های مذاکره، فنون ارتباط، توانایی ارائه مطالب و تیم‌سازی، افزایش کمیت و کیفیت تولید در حوزه های باغی، زراعی، شیلات و کشاورزی |
| | رویه های برآورد هزینه و بودجه بندی | هدایت مجدد منابع به منظور حمایت ارزش جدید و بالقوه ای که سودآوری و بهره‌وری بیشتری دارد، کارایی و اثربخشی سیستم حسابداری برای برنامه ریزی هزینه، بودجه و سودآوری، در نظر گرفتن منابع و کارا ساختن نحوه ی تخصیص منابع و توزیع آن |
| | هدف گذاری | اختصاص زمان کافی برای بررسی و حل و فصل نقاط ضعف و قوت استراتژی، هدف گذاری مبتنی بر توسعه محصول و رفع چالشهای موجود در حوزه اقلیم، زراعی، دامی، شیلات، اقتصاد کشاورزی، تطابق استراتژی با فرهنگ و اخلاقیات سازمانی |
| فرهنگ سازی | فکر آفرینی و حمایت‌گری | تعهد به استراتژی و حمایت همه جانبه از آن ، یک پارچگی استراتژی در سطوح مختلف سازمانی، طرح نقاط ضعف و قوت سازمان برای اجرای استراتژی، مشارکت مدیران عملیاتی در تدوین استراتژی، در نظر گرفتن نتایج یا پیامدهای اجرای استراتژی ، تحلیل تاثیر اجرای استراتژی در سیاستها و اوضاع اقتصادی کشور |
| | پژوهشگری و اخلاق پروری | اطلاع از مسئولیتها ، خط مشی ها و آیین نامه ها در سطوح مختلف سازمان، داشتن نگرش غیرسیاسی در پیاده سازی استراتژی و اینکه دغدغه تحقیق و توسعه داشته باشد، سلسله مراتب زدایی، شفافیت اشتراک دانش و اطلاعات، ایجاد روابط صمیمانه و غیر بروکراتیک، اولویت بندی و حدود و ثغور پروژه تحقیقاتی در آموزش و اجرا |
| | توجه به اهداف درازمدت | همسویی استراتژی با استراتژیهای فرادستی، تطابق استراتژی با قوانین و مقررات داخلی و کشوری، تعاملات مابین دپارتمان های منابع انسانی و سایر واحدهای سازمانی، استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی، ویدئو کنفرانسها ، میزهای همیاری و تأکید بر ارتباطات بین فردی |
| | خلق راهبردهای رشد سازمانی | مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی در تصمیمات، توجه به توقعات و انتظارات ذینفعان بیرونی موثر در اجرای موفق استراتژی، جمع بندی فعالیتهای سازمان ، گزارش دهی، گردش مداوم منابع اطلاعاتی بین سطوح مختلف مدیریتی، محققان ، معاونان و اساتید |
| بحران ستیزی | مدیریت تغییرات و تحولات فزاینده درون سازمانی و سریع محیطی | در نظر گرفتن تأثیر گروه های نفوذ و فشارهای خارجی بر سازمان ، تغییرات قدرت، در نظر گرفتن فرصتها و تهدیدهای بیرونی، داشتن هوشیاری ، آینده نگری ، جستجوگری در محیط، خونسردی ، تقویت جسارت در برخورد با چالشها، غیر قابل پیش بینی بودن متغیرهای اثرگذار بر عملکرد سازمان، عدم اطمینان و تلاطم های محیطی |
| | به چالش کشیدن شیوه سنتی مدیریت | برخورد با انتظارات سنتی نسبت به تعهدات سازمان و ره‌آورد های استراتژی، به چالش کشیدن شیوه سیاسی جذب نیرو |

نقش مدیران ارشد در پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی دربرگیرنده «سیاست گذاری»، «تعیین راهبردهای کاربردی، توسعه‌ای، مشارکتی و عملیاتی»، «فرهنگ سازی»، «نظریه پردازی» و «بحران ستیزی» بود. سیاست گذاری را می توان در دو تم فرعی تدوین استراتژی باکیفیت مناسب و داشتن نگرش کاربردی، توسعه‌ای و تحقیقاتی بلندمدت جمع کرد. «تعیین راهبردهای کاربردی، توسعه‌ای، مشارکتی و عملیاتی»، دربرگیرنده توسعه فرایند تصمیم‌گیری و رویه های برآورد هزینه و بودجه بندی بود. «فرهنگ سازی» باهدف گذاری، فکر آفرینی و حمایت‌گری، پژوهشگری و اخلاق پروری به بار می نشیند. «نظریه پردازی» دو تم فرعی، توجه به هدفهای درازمدت و خلق راهبردهای رشد سازمانی را دربرمی گیرد و «بحران ستیزی» مدیریت تغییرات و تحولات فزاینده درون سازمانی و سریع محیطی و به چالش کشیدن شیوه سنتی مدیریت را دربرمی گیرد.

با تحلیل مصاحبه های مربوط به **سوال سوم** «نقش مدیران منابع انسانی در پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی کدامند؟» ۴۶ مفهوم شناسایی شده و با توجه به وجه اشتراک، مفاهیم در قالب ۹ تم فرعی ترکیب گردید. در انتها تم های فرعی شناسایی شده در قالب ۵ تم اصلی دسته بندی شدند. نتایج بدست آمده در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳- نقش مدیران منابع انسانی در پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی

| تم اصلی | تمهای فرعی | برخی از مفاهیم |
|---|---|--|
| | توسعه ی قابلیت های اجرایی | در نظر گرفتن اهداف و اولویت ها برای پیاده سازی استراتژی، تجزیه و تحلیل مشاغلی که در پیاده سازی نقش خواهند داشت.، شناسایی عوامل درونی تاثیرگذار برای پیاده سازی مدیریت استراتژیک، شناسایی و استخراج اولویت های منابع انسانی در راستای تحقق راهبرد ها |
| مدیریت راهبردی-جذب و آموزش نیرو | توجه کردن به فرایندهای مرتبط با گزینش و آموزش | تدوین شرایط احراز شغل(چه نیروهایی با چه مهارت، مدرک، تجربه و شایستگیهایی لازم است)، بررسی نیروهای درون سازمانی و اینکه باید همین نیروها را استفاده کرد یا جذب نیرو از بیرون، آموزش به کارمندان درون سازمان و توانمند سازی آنها |
| | مدیریت تکنیکال جذب نیرو | جذب نیرو، برگزاری آزمون، مصاحبه با نیروهای مد نظر، مصاحبه کوتاه باشد و برای همه متقاضیان یک گروه مصاحبه کننده باشد.همه مصاحبه ها در یک روز انجام بشه، ملاک جذب شایسته سالاری، مسئولیت پذیری و نحوه پروری باشد.رانت و جنسیت و رویکردهای سیاسی و سهمیه مد نظر نباشه، مصاحبه کننده باید آدم میزونی باشه، دیدگاه، نگرش و تجربه و تخصص لازم را داشته باشد.ضوابط مد نظرش باشه و سیاسی کار نباشه، سازمان را فربه نکنه، در مصاحبه از افراد، اطلاعات کامل زندگی پرسیده شود.برای درک مشکلات او، میزان علاقه فرد به این جایگاه شغلی حتماً مد نظر باشه |
| مدیریت تکنیکال کارمندان | آموزش و بهره وری نیروی انسانی | آشنا کردن افراد جذب شده با بقیه کارمندان و فضای کلی سازمان و جایگاه شغلی و اهمیت آن، برگزاری دوره های آموزشی بدو ورود، ضمن خدمت و... |
| | خط و مشی ها، شرح وظایف و انتظارات از کارکنان | آموزش نظام فایو اس(استفاده از پنج اصل ساماندهی، نظم و ترتیب، پاکیزه سازی، استاندارد سازی، انضباط و نگهداری)، توانمند سازی کارمندان با توجه به استراتژیهای کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت باشد.مثلاً اگر قراره ۴ سال بعد با چین رابطه بگیریم زبان چینی در دستور کار باشه |
| مدیریت تغییر و نگهداشت کارمندان | داشتن ضوابط مشخص برای نگهداشت و رضایت شغلی کارمندان | داشتن برنامه بلند مدت برای نگهداشت نیروها و در نظر گرفتن رضایت شغلی کارمندان، دادن اضافه کار و مزایا، تنظیم سیستم بازخور دهنده پویا و پاداش انگیزشی، در نظر گرفتن محیط و فضای کاری مناسب، شرایط فیزیکی محل کار، امکانات سخت افزاری و نرم افزاری برای کارمندان، تأکید بر نقاط قوت کارمندان و برجسته نکردن ضعفهای او، در نظر گرفتن مزایای غیر نقدی(سفر، ورزش، مشارکت خانواده ها) برای ایجاد انگیزه |
| | ایجاد امنیت شغلی | توجه به ارتقای جایگاه شغلی افراد و تبدیل وضعیت، ارتباط عاطفی و احترام و جویای احوال کارمندان شدن، مورد توجه قرار دادن باز نشستگی کارمندان و مشکلات این پروسه |
| مدیریت روابط-تأمین و به کارگیری | فناوری اطلاعات و شبکه کردن ارتباطها | معماری مناسب IT به منظور پشتیبانی فرایندهای انجام استراتژی، کارمندان را در جریان امور قرار دادن و بدل اطلاعات بین مدیر و کارمندان(شبکه کردن ارتباطها مدیر با معاون و کارمندان، ایجاد شبکه های ارتباطی میان مراکز تولید محصول، استفاده از مزایای ارتباطات و رفع تهدیدات ناشی از این عامل، ارائه توضیحات به کارکنان درباره تصمیمی که برای آنها گرفته می شود. انتظارات روشن از کارکنان، پاسخ به پرسش های کارکنان در کمترین زمان و مشاوره دادن به کارکنان توسعه شایستگیهای راهبردی |
| | مدیریت منابع مالی و امکانات | مدیریت و استفاده حداکثری از منابع و امکانات(آیا زمان جلسه ظهر باشه که، نهار بده یا نه، کلاسها و بینار باشه، املاک سازمان در مالکیت افراد نباشه مثلاً ماشین و ابزارهای دیگر و...) |
| ارزیابی و اولویت بندی سرمایه های فکری و منابع با استفاده از یک روش نظام مند | نظارت و ارزیابی مستند سازی | طراحی یک سیستم اندازه گیری و ارزیابی ویژگیهای منابع انسانی، توانایی ایجاد و بهبود فرهنگ تیمی پویا، توجه کردن به فرایندهای مرتبط با گزینش، سیستمهای عملکرد، پرداخت و آموزش، بهره گیری از اصول علمی و فنی و ایجاد زمینه نوآوری در کاهش زمان و هزینه پروژه ها و افزایش کیفیت، در نظر گرفتن باورها و تفکرات کارکنان مستند سازی تمام مراحل(تعریف، آغاز و اختتام پروژه ها مطابق اصول علمی و فنی)، پیشنهاد برای رفع کاستیها در پروژه های بعدی |

نقش مدیران منابع انسانی در پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی در برگیرنده «مدیریت راهبردی-جذب و آموزش نیرو»، «مدیریت تکنیکال کارمندان»، «مدیریت تغییر و نگهداشت کارمندان»، «مدیریت روابط-تأمین و به کارگیری» و «ارزیابی و اولویت بندی سرمایه های فکری و منابع با استفاده از یک روش نظام مند» بود. «مدیریت راهبردی-جذب و آموزش نیرو» را می توان در سه تم فرعی توسعه ی قابلیت های اجرایی، توجه کردن به فرایندهای مرتبط با گزینش و آموزش، مدیریت تکنیکال جذب نیرو جمع کرد. «مدیریت تکنیکال کارمندان»، در برگیرنده آموزش و بهره وری نیروی انسانی خط و مشی ها، شرح

وظایف و انتظارات از کارکنان بود. «مدیریت تغییر و نگهداشت کارمندان» با داشتن ضوابط مشخص برای نگهداشت رضایت شغلی کارمندان و ایجاد امنیت شغلی مشخص شد. «مدیریت روابط-تامین و به کارگیری» دو تم فرعی، مدیریت منابع مالی و امکانات فناوری اطلاعات و شبکه کردن ارتباطها را دربرمی گیرد و «ارزیابی و اولویت بندی سرمایه های فکری و منابع با استفاده از یک روش نظام مند» نظارت و ارزیابی و مستند سازی را دربرمی گیرد.

با تحلیل مصاحبه های مربوط به **سوال چهارم** «نقش مدیران عملیاتی در پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی چیست مفهوم شناسایی شده و با توجه به وجه اشتراک، مفاهیم در قالب نه تم فرعی ترکیب گردید. در انتها تم های فرعی شناسایی شده در قالب سه تم اصلی دسته بندی شدند. نتایج بدست آمده از نقش مدیران عملیاتی در پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در جدول (۴) نشان داده شده است.

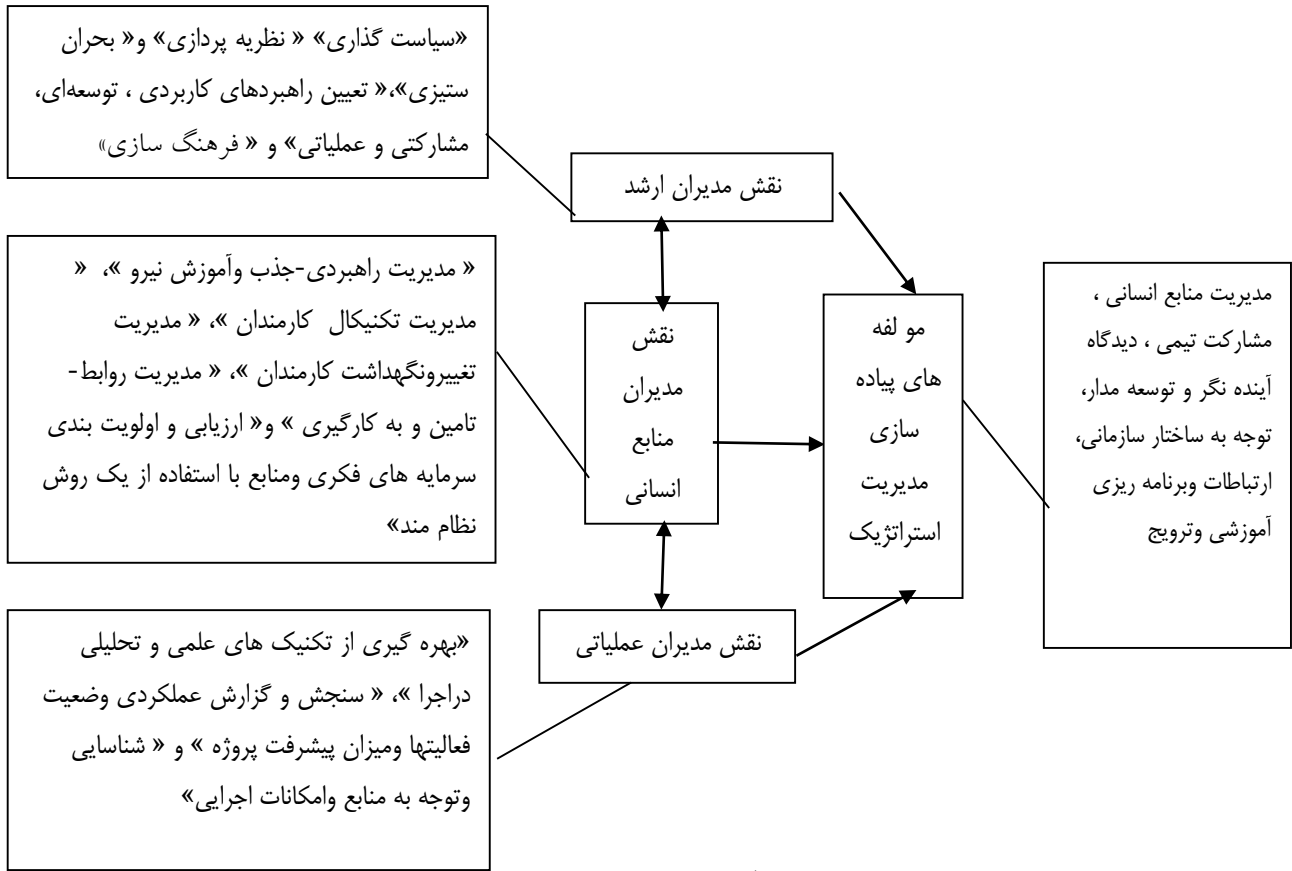
جدول ۴- نقش مدیران عملیاتی در پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی

| تم اصلی | تمهای فرعی | برخی از مفاهیم |
|--|---|---|
| | داشتن چارچوب های مناسب برای ساماندهی به اقدامات اجرایی | ترجمان استراتژی به برنامه های عملیاتی، ارتباط موثر با مدیر ارشد و مدیران منابع انسانی و مشارکت در تدوین استراتژی، اعتقاد به کار تیمی و تیم سازی در راستای اجرای استراتژی، در نظر گرفتن سیر اجرایی پروژه (نرم یا سریع باشد)، زمانبندی واقع بینانه و متناسب با دوره زمانی اهداف عملی پروژه |
| بهره گیری از تکنیک های علمی و تحلیلی در اجرا | تفکیک وظایف مرتبط با اجرای استراتژی | شفافیت مسیرها و گامهای اجرایی و روشن برای آموزش و ترویج، تعریف کامل و دقیق راهبردها و زمانبندی پیاده سازی، محول کردن مسئولیتهای مرتبط با اجرای استراتژی به گروههای مربوطه، داشتن خطوط و اصول هدایت و راهنمایی و یا مدلی برای هدایت تلاش ها و اقدامات اجرایی |
| | تجربه اندوزی | بررسی راه حلها و تجارب مشابه و پیشین در حوزه اجرای استراتژی، تبادل نظر و همفکری با زیردستان در خصوص استراتژی |
| | رویه های کنترل عملیات؛ زمانبندی؛ ترویج و کنترل کیفیت اجرا | در نظر گرفتن شرایط اقلیمی و زیست محیطی، منابع آبی هنگام عملیاتی کردن پروژه، توانایی در پاسخگویی سریع به فرصت ها، توجه به فرهنگ و آداب و رسوم کشاورزان و روستاییان موقع ترویج، استفاده از نظرات کشاورزان و روستاییان نمونه برای عملیاتی کردن مراحل، حضور پیگیر و مستمر در مناطق مربوط به عملیاتی کردن استراتژی |
| سنجش و گزارش عملکردی وضعیت فعالیتها و میزان پیشرفت پروژه | کشف چالشها | داشتن برنامه منطقی و کلی برای لحاظ کردن متغیرهای کلیدی، بررسی چالشها در مراحل مختلف اجرا و همفکری با مدیران منابع انسانی و ارشد برای رفع چالشها، ارائه گزارش پیشرفت کار در خصوص روند اجرای استراتژی |
| | پایش عملکرد به صورت مستمر و توسعه ی قابلیت های اجرایی | برخورد خلاقانه با مشکلات غیر منتظره ای که در عمل بوجود می آید، گزارش موانع و مشکلات به محققین سازمان، وجود تنوع روشهای ترویجی و انتقال پیام با استفاده از تکنولوژی روز |
| شناسایی و توجه به منابع و امکانات اجرایی | استفاده خلاق از همه امکانات در دسترس | برآورد هزینه ها و مواد خام، روابط با تامین کنندگان، فراهم کردن امکانات و منابع مورد نیاز، کود، بذر، ماشین آلات و... برای مجریان عملی، استفاده از ظرفیتهای ارگانهای دولتی مستقر در روستاها، حمایت از خبرگان کشاورزی و کشاورزان نمونه، استفاده از فارغ التحصیلان کشاورزی و سایر منابع انسانی تحصیل کرده بومی و جویای کارد ر روستاها |
| | بومی سازی مراحل اجرا | بومی سازی مراحل اجرایی و مشارکت ذینفعان در تصمیم گیری ها، ابراز ایده توسط زیردستان، ارتقاء دانش، بینش و مهارت بهره برداران و توانمندسازی ذینفعان بخش کشاورزی |
| | توانایی مدیریت مخالفان | در نظر گرفتن نحوه برخورد با مدیران عملیاتی مخالف پروژه و پهرنگ دیدن نقش آنها، برخورد مناسب با نگرش ها و اعتقادات ناسازگار با تغییر |

نقش مدیران عملیاتی در برگیرنده «بهره گیری از تکنیک های علمی و تحلیلی در اجرا»، «سنجش و گزارش عملکردی وضعیت فعالیتها و میزان پیشرفت پروژه» و «شناسایی و توجه به منابع و امکانات اجرایی» بود بهره گیری از تکنیک های علمی و تحلیلی در اجرا را می توان در تمهای فرعی داشتن چارچوب های مناسب برای ساماندهی به اقدامات اجرایی، تفکیک وظایف مرتبط با اجرای استراتژی، تجربه اندوزی و رویه های کنترل عملیات؛ زمانبندی طراحی؛ ترویج و کنترل کیفیت اجرا عنوان کرد. «سنجش و گزارش عملکردی وضعیت فعالیتها و میزان پیشرفت پروژه»، در برگیرنده کشف چالشها، پایش عملکرد به صورت مستمر و توسعه ی قابلیت های اجرایی بود. «شناسایی و توجه به منابع و امکانات اجرایی» مستلزم داشتن استفاده خلاق از همه امکانات در دسترس، بومی سازی مراحل اجرا و توانایی مدیریت مخالفان بود.

مدلی نهایی پژوهش

با تحلیل مصاحبه های مربوط به سوال پنجم مدل نهایی تحقیق به شکل زیر ارایه شده است.



شکل ۱- مدل تماتیک تحقیق

سوال ششم: درجه تناسب مدل پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی چگونه است؟ در این پژوهش نظرات ۱۰ نفر از مدیران ارشد، منابع انسانی و عملیاتی راجع به نتایج بدست آمده از مدل ارائه شده جمع آوری شد و همخوانی نظرات با ضریب همخوانی کندال مورد ارزیابی قرار گرفت. ضریب کندال بین ۰ و ۱ متغیر است. صفر یعنی عدم توافق کامل و اگر یک باشد یعنی توافق کامل وجود دارد. در واقع ضریب هماهنگی کندال مقیاسی برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت بین چندین دسته رتبه مربوط به n پدیده است. نتایج در جدول (۵) آمد است.

جدول ۵- تناسب مدل پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی

| Goodness-of-Fit Tests | | | | مؤلفه های پیاده سازی مدیریت استراتژی |
|-----------------------|----|----------|-------------|---|
| sig | df | χ^2 | Kendall's W | |
| .034 | 3 | 16.685 | .704 | سیاست گذاری |
| .001 | 4 | 123.013 | .769 | نظریه پردازی |
| .032 | 5 | 95.2 | .758 | بحران ستیزی |
| .009 | 3 | 112.7 | .754 | تعیین راهبردهای کاربردی، توسعه ای، مشارکتی و عملیاتی |
| .003 | 3 | 137.2 | .962 | فرهنگ سازی |
| .032 | 4 | 20.6 | .795 | مدیریت راهبردی-جذب و آموزش نیرو |
| .042 | 4 | 150.6 | .817 | مدیریت تکنیکال کارمندان |
| .002 | 4 | 72.279 | .723 | مدیریت تغییر و نگهداشت کارمندان |
| .002 | 3 | 111.12 | .754 | مدیریت روابط-تامین و به کارگیری |
| .032 | 4 | 20.6 | .812 | ارزیابی و اولویت بندی سرمایه های فکری و منابع با استفاده از یک روش نظام مند |
| .047 | ۶ | 66.013 | 9۸.7 | بهره گیری از تکنیک های علمی و تحلیلی در اجرا |

| Goodness-of-Fit Tests | | | | مؤلفه های پیاده سازی مدیریت استراتژی |
|-----------------------|----|----------|-------------|---|
| sig | df | χ^2 | Kendall's W | |
| .001 | 4 | 22.95 | .702 | سنجش و گزارش عملکردی وضعیت فعالیتها ومیزان پیشرفت پروژه |
| .032 | 4 | 15.145 | .768 | شناسایی وتوجه به منابع وامکانات اجرایی |
| .006 | 3 | 110.26 | .754 | مدیریت آینده نگر و توسعه مدار منابع انسانی |
| .003 | 3 | 121.81 | .962 | توجه به ساختار سازمانی |
| .032 | 4 | 20.9 | .818 | ارتباطات وبرنامه ریزی آموزشی وترویج |
| .001 | 50 | 101.5 | .861 | مدل کلی |
| .001 | 7 | 22.279 | .723 | روابط مؤلفه ها درمدل |

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که، برای مدل کلی، روابط متغیرها درمدل و شانزده مؤلفه موثر بر پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی $P < 0/05$ بود. بنابراین نظر مدیران ارشد، منابع انسانی و عملیاتی به صورت هماهنگ دلالت بر تناسب مدل کلی، روابط متغیرها درمدل و مؤلفه های موثر بر پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجود درالگو از نظر مدیران ارشد، منابع انسانی و عملیاتی دارد.

بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی و ارائه الگوی مناسب جهت پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی بود مصاحبه بدست آمده از ۱۰ نفر صاحب نظران سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی نشان داد، مدیران ارشد، منابع انسانی و عملیاتی باید در تعامل باهم سیاستها و فعالیتهای منابع انسانی را برای حمایت از سرمایه فکری (دانش، مهارت و تواناییهای کارکنان) و به روز شدن سیستمهای سازمانی برای حمایت از سرمایه فکری را به کاربرند. مدیران ارشد برای تعیین استراتژیها و اهداف سازمانی در حوزه منابع انسانی با همکاری مدیران منابع انسانی و دیگر اعضای تیم مدیریتی، باید استراتژیهایی را تعیین کنند که نیروی کار را به گونه‌ای توسعه دهد که با هدفهای سازمانی هماهنگ باشد. بودجه‌ها و منابع لازم را تأمین کنند تا استراتژیهای منابع انسانی به عملیات واقعی تبدیل شود. مدیران منابع انسانی باید نیازهای نیروی کار را تحلیل کرده و برنامه‌ریزی منابع انسانی را براساس آنها انجام دهند. آنها باید تعیین کنند چه تعداد و چه نوع نیروی کاری برای دستیابی به استراتژیهای سازمانی لازم است و جذب و انتخاب نیروهای انسانی با مهارت‌های مورد نیاز برای پشتیبانی از استراتژیهای سازمان را برعهده دارند. مدیران عملیاتی علاوه بر نظارت بر حسن اجرای فرآیندها، با نگاهی عیب‌جویانه کاستی‌ها و خلأهای موجود را شناسایی کرده و در پی به حداقل رساندن هدر رفت‌ها باشند. مدیران عملیاتی با مهارت‌های ذهنی، ارتباطی و فنی - تخصص در تمامی فرآیندهای سازمان اعم از ارتباط با مدیران ارشد و منابع انسانی، ذینفعان و مخالفان پروژه، محققین، کشاورز و باغدار و شیلات باید جهت پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی فعال باشند. در این زمینه می‌توان به پژوهشهای مبینی و همکاران (۱۴۰۲)، خیراندیش و همکاران (۱۴۰۲)، وراما و بودوار (۲۰۱۴)، تونگ (۲۰۱۶)، قادری و همکاران (۱۴۰۲)، گودرگان و تتو (۲۰۱۹) گومز، کوهن و مالهی (۲۰۱۹)، بنتلی گود و همکاران (۲۰۱۹) اشاره کرد. گومز، کوهن و مالهی (۲۰۱۹) در بررسی پیوندهای میان استراتژی کسب و کار و استراتژی منابع انسانی در شرکت‌های تابعه ژاپنی در آمریکا نشان دادند که شرکت‌های تابعه ای که دارای همراستایی استراتژیک بودند، از سایر شرکت‌هایی که فاقد چنین همراستایی بودند، عملکرد منابع انسانی بهتری از نظر معیارهایی همچون نرخ ترفیع و ترک خدمت داشتند. بنتلی گود و همکاران (۲۰۱۹) در بررسی تاثیر استراتژی کسب و کار بر محیط اطلاعاتی شرکت‌ها، بیان میدارند که استراتژی کسب و کار بر محیط اطلاعاتی شرکت‌ها اثرگذار است و شرکت‌های دارای استراتژی آینده نگر، در کاهش عدم تقارن اطلاعاتی موفقتر عمل می‌کنند. شرکت‌هایی که استراتژی کسب و کار تهاجمی دارند، از نوآوری و عملکرد مالی بیشتری برخوردارند. همچنین شرکت‌هایی که سطوح بالاتری از نوآوری را دارند از عملکرد مالی بالاتری برخوردار میباشند.

قادری و همکاران (۱۴۰۲) به آسیب شناسی نظام برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در آموزش و پرورش و ارائه الگوی بهینه پرداختند و اولویت دهی به برنامه ریزی غیر منابع انسانی نسبت به برنامه ریزی منابع انسانی را به عنوان مهمترین آسیب برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان ذکر کردند. در نظام مدیریت امروز از مدیران انتظار میرود آن چنان محیط کاری را به وجود آورند که در آن افراد نه تنها با مشارکت فردی بلکه به عنوان اعضای گروه و تیم کاری به عملکرد بالا در زمینه اهداف خرد و کلان سازمان دست یابند. در واقع یکی از اهداف مهم در محیط‌های کار جدید این است که از گروهها و تیمها به عنوان مهمترین منابع به بهترین وجه استفاده شود. از آنجا که بسیاری از فعالیتهای فراتر از ظرفیتهای فردی هستند میتوان گفت که دو فکر، بهتر از یک فکر است و موفقیت واقعی در مدیریت مستلزم بسیج نیروها و استفاده از گروهها و تیمها به عنوان مهمترین منابع انسانی سازمان است. نتایج تحقیقات نشان میدهد که بالا بودن سطح کار گروهی به افزایش تلاش اعضای گروه برای تعامل اجتماعی به منظور انجام اولویتهای سازمانی می‌انجامد.

مدیریت منابع انسانی عبارت از تحلیل نیازهای انسانی سازمان با توجه به شرایط متغیر و انجام اقدامات لازم برای پاسخگویی به این نیازها می باشد. در واقع مدیریت منابع انسانی را می توان نوعی رویکرد مدیریت بر افراد دانست که بر این چهار اصل استوار است: (۱) کارکنان مهم ترین دارایی سازمان به حساب می آیند و موفقیت سازمان در گرو اعمال مدیریتی اثربخش بر آنها است، (۲) اگر سیاست های پرسنلی و خط مشی های سازمان با حصول اهداف سازمان و برنامه های استراتژیک آن پیوند تنگاتنگی داشته باشد و سازمان در دستیابی به آن اهداف کمک کند، احتمال موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد، (۳) فرهنگ و ارزش های سازمان، جو سازمانی و رفتار مدیریتی منبعت از آن فرهنگ در دستیابی به برتری سازمان تاثیر عمده ای دارد، بنابراین، فرهنگ سازمان باید هدایت و اداره شود و (۴) ترغیب همه اعضای سازمان به همکاری بایکدیگر و رساندن آنان به احساس هدف مشترک، مستلزم تلاش مستمر است؛ به ویژه حفظ تعهد به تحول، نوعی ضرورت به حساب می آید. بررسی اصول یادشده، اهمیت استراتژیک مدیریت منابع را نشان می دهد. در واقع انجام موفقیت آمیز هر کاری در سازمان، اعم از برنامه ریزی، اجرا و نظارت بر استراتژی های کلان سازمان، پیاده سازی برنامه های تحول و پیشبرد اهداف سازمانی بدون مدیریت و توجه جدی به منابع انسانی، امکان پذیر نخواهد بود. از این رو، نگاه استراتژیک به نیروی انسانی در قالب مدیریت استراتژیک منابع انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار شده است. مدیریت منابع انسانی را می توان نوعی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی دانست. هدف سازمان از مدیریت استراتژیک منابع انسانی، باید ایجاد حس هدف مندی و جهت دار بودن در محیط های اغلب پرتلاطم امروزی باشد تا به این وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنان سازمان از راه طراحی و اجرای برنامه ها و سیاست های منسجم و عملی منابع انسانی تامین شود.

بررسی روند رشد و توسعه نیروی انسانی در جهان نشان می دهد که نقش مدیریت و برنامه ریزی آینده نگر در رشد و توسعه سازمانها بسیار مهم است. علاوه بر اینکه سازمان ها باید به اهداف سازمانی خود برسند، چه تعداد نیروی انسانی و با چه تخصص و مهارتی برای چه شغلی و چه زمانی نیاز دارند از مزایای استفاده از رویکرد مدیریت منابع انسانی آینده نگر، استفاده بهینه از نیروی انسانی در سازمان، تامین نیروی انسانی با حداقل هزینه و بودجه بندی لازم برای دستیابی به تمامی اهداف مدیریت منابع انسانی است. به طور کلی توسعه منابع انسانی آینده نگر شامل: افزایش دانش، مهارت ها، ظرفیت ها و توانمندی های نیروی انسانی یک سازمان با توجه به آینده مطلوب است. بی شک رسالت چنین فرآیندی فراهم آوردن توسعه فردی و حرفه ای و ایجاد زمینه های لازم برای توسعه سازمان به منظور استفاده بهینه از نیروی انسانی و بهبود عملکرد همه آنهاست.

پیشنهاد های کاربردی پژوهش

- با توجه به (موفه های پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی) در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی مسئولان این سازمان باید مشارکت تیمی، دیدگاه آینده نگر، توسعه پایدار سرمایه انسانی و کنترل ره آوردهای اجرا، بسترو ظرفیت سازمان و توجه به محیط داخلی و خارجی سازمان و تطابق استراتژی با قوانین و مقررات داخلی سازمان و کشور را مد نظر قرار دهند.

با توجه به (نقش مدیران ارشد در پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی) سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی باید تدوین استراتژی با کیفیت مناسب و داشتن نگرش کاربردی، توسعه ای و تحقیقاتی، توسعه فرایند تصمیم گیری و رویه های برآورد هزینه و بودجه بندی، هدف گذاری، فکر آفرینی و حمایت گری، پژوهشگری و اخلاق پروری، مدیریت تغییرات و تحولات فزاینده درون سازمانی و سریع محیطی و به چالش کشیدن شیوه سنتی مدیریت را مد نظر قرار دهد.

با توجه به (نقش مدیران منابع انسانی در پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی) سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی باید «مدیریت راهبردی-جذب و آموزش نیرو» «مدیریت تکنیکال کارمندان»، «مدیریت تغییر و نگهداشت کارمندان»، «مدیریت روابط-تامین و به کارگیری» و «ارزیابی و اولویت بندی سرمایه های فکری و منابع با استفاده از یک روش نظام مند» را مد نظر قرار دهد.

- با توجه به (نقش مدیران عملیاتی در پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی) به سازمان پیشنهاد می شود: چارچوب های مناسب برای ساماندهی به اقدامات اجرایی، تفکیک وظایف مرتبط با اجرای استراتژی، تجربه اندوزی و رویه های کنترل عملیات؛ زمانبندی طراحی؛ ترویج و کنترل کیفیت اجرا، کشف چالشها، پایش عملکرد به صورت مستمر و توسعه ی قابلیت های اجرایی و شناسایی و توجه به منابع و امکانات اجرایی، استفاده خلاق از همه امکانات در دسترس، بومی سازی مراحل اجرا و توانایی مدیریت مخالفان را مدنظر قرار دهد.

پیشنهاد های پژوهشی

- پیشنهاد می شود، نقش مدیران ارشد، منابع انسانی و عملیاتی در پیاده سازی استراتژی های منابع انسانی در سازمانهای دولتی و خصوصی مقایسه شود.

پیشنهاد می شود، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی روند جریان‌ها گذشته تاکنون، و تبیین اهداف آینده و خط سیر نیل به اهداف کاربرد ی و افزایش محصول با کیفیت را بررسی کند.
پیشنهاد می شود، مقررات و روشها و نظامهای مدیریتی حاکم بر سازمانهای دولتی و کاهش آثار منفی مدیریت غیر مشارکتی و غیر خلاق و گذشته نگر بررسی شود.
پیشنهاد می شود، عوامل پیش برنده ارتباط سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی با دانشگاه مورد بررسی قرارگیرد.

هزینه های مالی

هزینه های مطالعه حاضر توسط نویسنده اول مقاله تامین شد.

تعارض منافع

مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education. *International Journal of Educational Management*.
- Adeniji, C., Adeyeye, O., Iyiola, O., Olokundun, M., Motilewa, D., Ibidunni, S., & Akinbode, M. (2018). Data on strategic change on employees' behavioural attitude and firm performance of selected manufacturing firms in Nigeria. *Data in Brief*, 18, 1551-1555.
- Ben Slimane, F. & Padilla-Angulo, L. (2018). Strategic change and corporate governance: Evidence from the stock exchange industry. *Journal of Business Research*, In Press. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.045>.
- Ben-Menahem, S. M., Kwee, Z., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A. J. (2012). Strategic renewal over time: the enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change. *Long Range Planning*, 46(3), 216-235.
- Kim, S., & Eom, T. (2018). A panel data analysis of the impacts of institutional differences on local governments' budgetary decisions. *International Review of Administrative Sciences*, 82(3), 559-579.
- Kim, S., & Eom, T. (2018). A panel data analysis of the impacts of institutional differences on local governments' budgetary decisions. *International Review of Administrative Sciences*, 82(3), 559-579.
- Levine, S. S., Bernard, M., & Nagel, R. (2017). Strategic intelligence: The cognitive capability to anticipate competitor behavior. *Strategic Management Journal*, 38(12), 2390-2423.
- Logemann, M., Cornelissen, J., & Piekkari, R. (2018). The sense of it all: Framing and narratives in sense giving about a strategic change. *Long Range Planning*. UIn Press, U Uhttps://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.10.002U.
- Mobini, Hossein, Askari Masuleh, Saeed. (2022). Modeling the effect of knowledge management as soft power on the vital performance of the organization with the mediating role of strategic human resources management. *Scientific Quarterly Journal of Soft Power Studies*, 13(1), 231-245. (in persian).
- Motaji Nimuri, Fatima and Niaziyan, Mohammad. (2021). "The influence of strategic human resource management on the performance of the organization", the quarterly journal of modern research approaches in management and accounting, 5th year, number 63, volume 2, pp. 30-16. (in persian).
- Pennacchi, G., & Santos, J. A. (2018). Why do banks target ROE? FRB of New York Staff Report, (855).
- Qadri et al. (2022). "Pathology of human resources strategic planning system in education and providing an optimal model", Master's thesis; Free College. (in persian).
- Shahrabi Farahani, Mahdia (2019). "An analysis of organizational strategy and the necessity of strategic human resources management", the fifth international conference on management, accounting, economics and social sciences in Hamadan. (in persian).

Villagrasa, J., Buyl, T., & Escriba-Esteve, A. (2018). CEO satisfaction and intended strategic changes: The moderating role of performance cues. *Long Range Planning*, 51(6), 894-910.