

Designing the Procedural Model of Strategic Partnership of Human Resource through Mixed Method (Islamic Azad University of North Tehran)

Ali Tayyebi Rahni*, Yousef Mohammadi Moghaddam **

Zahra Alipoor Darvish ***, Peiman Mottaghi ****

Abstract

Paying attention to human resources and empowering them, as the most valuable organizational capital, reveals the fact that human beings are considered as a decisive and effective partner in organizations. The development of human resources leads to a comprehensive and balanced development of the organization. In this way, the unit of human resource plays a mutually significant role as a strategic partner for all any organization. Despite many principles related to the strategic partner of human resources, the lack of a comprehensive process model able to determine the steps for achieving the strategic partner of human resource is obvious. The main problem of this study is, thus, to design a comprehensive, practical and step-by-step process model which may lead to a strategic partner role of human resource, through which human resources may be regarded as a strategic partner of the organization. As a result, this research is intended to consider how to design a prescriptive process model using mixed method and Delphi technique, interpretive structural modeling, and action research, so that human resource can be regarded as a strategic partner. To find a solution for the research problem, various applied techniques were first developed. These techniques were then combined using a quantitative and mathematical technique called interpretive structural modeling. The outcome of this initial modeling was used as the input of the action research process, and was practically applied to an organization. Then, practice, observation, and reflection phases were performed. Finally, the model was utilized by the consensus group technique.

Keywords: *model, procedural, human resource, strategic partner.*

* PhD candidate in management, Department of Public Administration, Islamic Azad University of Tehran, Iran

** Corresponding author: associate professor at the Department of Public Administration, Faculty of Management, Amin University of Law Enforcement Sciences, Tehran, Iran

*** Associate professor at the Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University of Tehran, Iran

**** Assistant professor at the Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Qom, Iran

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی
(زمستان ۱۳۹۹، سال ۱۲، شماره ۴: ۱۱۸ - ۹۱)



طراحی مدل فرایندی شریک راهبردی شدن منابع انسانی با رویکرد آمیخته (دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال)

علی طیبی رهنی*، یوسف محمدی مقدم**، زهرا علیپور درویش*** پیمان متقی****

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۲۱

چکیده

توجه به منابع انسانی و توانمندسازی آن که ارزشمندترین سرمایه سازمانی محسوب می‌شود، مؤید این واقعیت است که انسان به‌عنوان شریک تعیین‌کننده و مؤثر در سازمان‌ها، مورد توجه قرار گرفته و توسعه منابع انسانی، موجب توسعه همه‌جانبه و متوازن سازمان است. در این رویکرد واحد منابع انسانی به‌عنوان شریک راهبردی هر سازمان اهمیت دوچندانی می‌یابد. با وجود معیار متعدد مرتبط با شریک راهبردی شدن منابع انسانی، مدل فرایندی جامعی که بتواند به‌صورت گام‌به‌گام، مراحل دستیابی به شریک راهبردی شدن منابع انسانی را تعیین کند، وجود ندارد، لذا مسئله اصلی عبارت است از طراحی مدل فرایندی جامع، کاربردی و گام‌به‌گامی برای تدوین شریک راهبردی شدن منابع انسانی که بتوان با آن، منابع انسانی شریک راهبردی سازمان باشد. در نتیجه هدف این مقاله، نشان دادن چگونگی طراحی مدل فرایندی تجویزی با روشی آمیخته شامل فن دلفی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری و اقدام‌پژوهی است، تا منابع انسانی شریک راهبردی شود. برای پاسخگویی به مسئله تحقیق، ابتدا فنون مختلف کاربردی شناخته شد. سپس این فنون با تکنیکی کمی و ریاضی به نام مدل‌سازی ساختاری تفسیری، با هم ترکیب شد. نتیجه مدل‌سازی اولیه، ورودی فرایند اقدام‌پژوهی شد و این مدل در سازمانی به‌صورت عملی به کار بسته شد و فازهای اقدام، رصد و بازتاب، انجام شد. سپس، مطلوبیت مدل با تکنیک گروه توافق جمع‌بندی شد.

کلیدواژه‌ها: مدل؛ فرایندی؛ منابع انسانی؛ شریک راهبردی

* دانشجوی دکتری مدیریت، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

** نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران

*** دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

**** دانشجوی دکتری مدیریت گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مقدمه

انسان به‌عنوان کانون توجه در مباحث علوم اجتماعی از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از نظر سازمانی نیز انسان به‌عنوان مهم‌ترین منبع و عنصر مطرح بوده و مدیریت مؤثر آن نقش اساسی در تحقق اهداف سازمان و بهبود عملکرد دارد (گاست و همکاران^۱، ۲۰۱۳: ۸۳). براساس دسته‌بندی کلی موضوعات مربوط به انسان، موضوعاتی از قبیل: انسان‌شناسی، رفتارشناسی و منبع‌شناسی است. براساس رویکرد منبع‌شناسی، بین تمامی عوامل تولید، این منابع انسانی است که تفاوت را در یک سازمان ایجاد می‌کند. این قابلیت و تعهد انسان است که سازمان‌های موفق را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌نماید و بنابراین به‌طور منطقی، منابع انسانی، منبع ویژه‌ای است که شایسته بذل توجه و صرف زمان بیشتر برای آن است (کری و پروکتر^۲، ۲۰۰۱: ۵۹).

لذا امروزه منابع انسانی به‌عنوان منبعی است شناخته شده است که می‌تواند مزیت رقابتی ارزشمند برای سازمان باشند و شواهد متقاعدکننده چندی مبنی بر افزایش عملکرد بنگاه در صورت همسویی صحیح نظام‌های منابع انسانی و راهبرد کسب‌وکار وجود دارد (هولنبک^۳، ۲۰۰۰: ۳۸). به‌دلیل افزایش اهمیت سرمایه انسانی در اثربخشی سازمانی، منابع انسانی می‌تواند نقش کلیدی در تدوین و اجرای راهبرد سازمان داشته باشد. در این راستا منابع انسانی به‌دنبال جایگاه در سازمان است تا حرفه‌ای شود (باتمانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲).

مدیران منابع انسانی، علاوه بر انجام همه اقدامات سنتی منابع انسانی (همچون تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، ارزشیابی مشاغل، کارمندیابی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، انتخاب، جامعه‌پذیری، طراحی نظام جبران خدمات، توسعه منابع انسانی و انضباط و ایمنی و بهداشت)، باید نقش‌های جدیدتری را در سازمان ایفا کنند. با تقسیم وظایف مدیران منابع انسانی به کوتاه‌برد و دوربرد درمورد افراد و فراگردها، چهار نقش محوری برای مدیران منابع انسانی قابل تصور است که یکی

1. Guest
2. Currie, G., & Procter, S,
3. Hollenbeck,

از نقش‌ها، شریک راهبردی است و حاکمیت منابع انسانی را نیز باید به‌منزله نوعی شراکت در کسب‌وکار تلقی کرد. نقش‌های هریک از اعضای مشارکت، ممکن است متفاوت باشد، اما همه اعضا در مسئولیت پیشبرد اهداف کار سهیمند (اولریش^۱ و همکاران، ۲۰۰۵: ۲۶).

اما با وجود این همه تأکید بر اهمیت مدیریت منابع انسانی، شاهد این هستیم که مدیران منابع انسانی خود را مشغول فعالیت‌های سنتی کرده، نمی‌توانند در سازمان نقش‌آفرین باشند و جایگاهی پیدا نمایند. به‌بیان‌دیگر، با وجود اینکه اولریش سال‌ها درخصوص شریک راهبردی شدن منابع انسانی در بلندمدت تأکید کرده است، هنوز شاهد عدم تحقق این مهم هستیم و الگوی فرایندی برای شریک راهبردی شدن منابع انسانی وجود ندارد.

تعاریف

به هر فرد یا سازمانی که علاقه‌مند به تعامل با سازمان باشد، شریک تجاری گفته می‌شود. این شریک، حوزه وسیعی را دربر می‌گیرد که از نیروی انسانی سازمان گرفته تا رقبا و تأمین‌کنندگان و... (سه کاران و همکاران^۲، ۲۰۱۰).

جامعه نوظهور منابع انسانی، متشکل از افرادی است که در سراسر سازمان از رویه‌های منابع انسانی برای ایجاد و یکپارچه‌سازی قابلیت‌های سازمانی که خلق‌کننده ارزش سازمان هستند، استفاده می‌کنند (مک کراکن^۳، ۲۰۱۴: ۱۳۶).

کلمه "شریک" از کلمه "بخشی" می‌آید. از این‌رو، شرکا در یک رابطه مشترک و یا زندگی مشترک و یا مجموعه‌ای از اهداف، به‌عنوان یک بخشی از چیزی می‌شود، مشارکت تجاری یک عنوان شغلی نیست، اما مهارت، دانش و نگرش افراد را تعریف می‌کند (اولریش و همکاران، ۲۰۰۵: ۲۹).

1. Ulrich
2. Sekaran & etal.
3. McCracken

مبانی نظری

دیدگاه منبع‌محور^۱ یک مدل عملکرد سازمان است که بر منابع و قابلیت‌های تحت کنترل سازمان به‌عنوان منشأ مزیت رقابتی تمرکز می‌کند. همچنین به‌واسطه ویژگی‌هایی که منابع انسانی دارند، می‌توانند به‌عنوان شایستگی محوری سازمان، مزیت رقابتی ایجاد کنند و سازمان به‌واسطه این منابع می‌تواند از سایر منابع سازمانی استفاده کند (بیرد و سامنر^۲، ۲۰۰۴: ۱۲۹ - ۱۳۳).

لذا امروزه منابع انسانی به‌عنوان منبعی شناخته شده است که می‌تواند مزیت رقابتی ارزشمند برای سازمان باشد و شواهد متقاعدکننده‌چندی مبنی بر افزایش عملکرد بنگاه در صورت همسویی صحیح نظام‌های منابع انسانی و راهبرد کسب‌وکار وجود دارد (نو و هلنبرگ^۳، ۲۰۱۵: ۶۹).

نقش‌های متخصصین منابع انسانی را می‌توان در دو بعد افراد و فرایندها خلاصه کرد. از این دیدگاه، متخصصان منابع انسانی به‌عنوان بخشی از نقش‌های خود، زمانی را صرف تعامل با هریک از کارکنان می‌کنند. بخشی دیگر از زمان متخصصان منابع انسانی، صرف تدوین و بهبود فرایندهایی می‌شود که در استخدام و ایجاد انگیزه در کارکنان به کار گرفته می‌شود. ازسوی دیگر، می‌توان این نقش‌ها را در دو بعد فعالیت‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت تعریف کرد. براین اساس، از ترکیب این دو بعد، یک ماتریس چهارخانه‌ای به شکل نمودار زیر از نقش‌های متخصصان منابع انسانی به‌دست می‌آید (استیوارت و براون^۴، ۲۰۰۹: ۲۳۲).



شکل ۱. نقش‌های منابع انسانی

- 1 Resource Based View
- 2 Beard & Sumner
- 3 Noe, R, Hollenbeck, J
- 4 Stewart, G. & Brown, K.

همان طور که در شکل ۱، مشخص است، متخصصان منابع انسانی دارای چهار نقش به شرح ذیل هستند (اولریش و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۱).

- کارشناس عملیاتی؛ متخصصان این حوزه از طریق آن به دنبال مدیریت بهتر افراد هستند؛
- حامی و مدافع کارکنان؛ توجه به نیازها و خواسته‌های کارکنان؛

- توسعه‌دهنده سرمایه انسانی؛ هدف اصلی، یادگیری و ارتقای مستمر کارکنان است؛

- شریک راهبردی؛ در ایفای این نقش مهم، متخصصان منابع انسانی با سایر مدیران و رهبران سازمان همکاری می‌کنند تا راهبرد سازمان را به عمل تبدیل کنند. به جهت انجام درست این نقش، لازم است متخصصان منابع انسانی درباره محصولات، خدمات و فعالیت‌های سازمان و چگونگی همسویی آنها با اهداف راهبردی سازمان اطلاعات کاملی داشته باشند.

اولریش معتقد است: کار منابع انسانی با منابع انسانی شروع نمی‌شود، بلکه شروع آن با کسب‌وکار است. او در جای‌جای کتاب‌های خود متولیان منابع انسانی را شرکای کسب‌وکار، بازیگران راهبردی می‌خواند و رمز این توجه را آنجا می‌داند که ذهن متولیان منابع انسانی با دریافت‌کننده ارزش آغاز می‌کند و در این صورت است که آنها به سرعت به شرکای تمام‌عیار راهبردی تبدیل خواهند شد، ارزش بزرگتری به ذی‌نفعان اصلی خواهند افزود، بهره‌وری کسب‌وکار را افزایش خواهند داد، به نتایج باارزش و قابل‌سنجش دست خواهند یافت، مزیت رقابتی پایدار خلق خواهند کرد و در کارراه خود، به شادابی بیشتر خواهند رسید (بینش و همکاران، ۱۳۹۴: ۵۴).

در این راستا، می‌توان گفت نقش مدیریت منابع انسانی راهبردی، ویژگی شریک راهبردی داشته و فعالیت هماهنگ کردن راهبرد منابع انسانی و کسب‌وکار را برعهده داشته تا در نتیجه راهبرد اجرا شود (ایکنا^۱، ۲۰۱۶: ۷).

اما ادبیات مربوط به شریک راهبردی شدن منابع انسانی، هنوز در حال شکل‌گیری است و به نظر می‌رسد با وجود شیوه‌ها و فنون متعدد در حوزه منابع انسانی، مدل فرایندی جامعی که بتواند به صورت گام‌به‌گام، مراحل دستیابی به منابع انسانی شریک راهبردی را تعیین کند، وجود ندارد.

هدف این مقاله، عرضه مدل فرایندی جامع و کاربردی برای شریک راهبردی شدن منابع انسانی است. برای دستیابی به این مدل رویکردی ترکیبی (کیفی - کمی)، شامل مدل‌سازی ساختاری تفسیری و اقدام‌پژوهی انتخاب شده است.

پیشینه پژوهش

شرکای کسب‌وکار منابع انسانی، متخصصان منابع انسانی هستند که با رهبران ارشد سازمان همکاری می‌کنند تا برنامه کاری انسانی را که از اهداف کلی سازمان حمایت می‌کند، توسعه دهند (یونگر، ۲۰۰۸: ۷۲).

اساساً، شریک تجاری منابع انسانی، یک مدل است که می‌تواند برای سازماندهی وظایف منابع انسانی انجام شود. هسته اصلی این باور است که منابع انسانی به‌عنوان یک تابع نیاز به هماهنگی بسیار نزدیک با بالا و مرکز ساختار سازمان دارد تا منابع انسانی را بخشی از راهبرد سازمانی می‌کند و نه یک کارمند که واکنش‌پذیر است. شریک تجاری منابع انسانی با مدیریت سازمان به‌منظور ایجاد تفاوت قابل‌اندازه‌گیری در تمرکز کارکنان و افزایش بهره‌وری همکاری می‌کند (ایکنا^۱، ۲۰۱۶: ۸).

شرکای تجاری منابع انسانی، مدلی است که متخصصان منابع انسانی با رهبران کسب‌وکار برای دستیابی به اهداف سازمانی مشترک، به‌ویژه طراحی و اجرای نظام‌های منابع انسانی و فرایندهایی از اهداف تجاری راهبردی پشتیبانی همکاری می‌کنند (یونگر، ۲۰۱۶: ۱۷).

منابع انسانی زمانی جزو شرکای راهبردی می‌شوند که در فرایند تعریف راهبرد سازمان مشارکت کرده و راهبرد را تبدیل به برنامه‌های عملیاتی کنند و رویه‌های منابع انسانی را با راهبرد سازمان همسو نمایند (اولریش^۲، ۲۰۰۸: ۲۲).

در جدول (۱) پیشینه نقش منابع انسانی به‌عنوان شریک راهبردی بیان می‌شود (راسموسن و اولریش، ۲۰۱۶: ۱۶).

1. Ikenna Njemanze
2. Rasmusen & Ulrich

جدول ۱. پیشینه نقش منابع انسانی به عنوان شریک راهبردی

| محقق | نام گذاری نقش | توضیح درباره نقش |
|------------------------|---------------------------|--|
| آرمسترانگ ۲۰۰۷ | مشارکت در کسب و کار | یکپارچه سازی فعالیت ها برای رسیدن به اهداف راهبردی ارتقا و رشد شایستگی های منابع انسانی |
| اولریش و بروکبانک ۲۰۰۸ | شریک راهبردی | توسعه راهبرد با افزایش دانش در مدیریت کارکنان، مشاوره و آموزش های سازمانی مشارکت همه کارکنان، مدیر ارشد و مدیران صف برای رسیدن به هدف کمک به بهبود راهبرد سازمان و کمک به تحقق مأموریت و چشم انداز |
| ریلی و ویلیامس ۲۰۰۹ | راهبردی | دخالت منابع انسانی در تصمیم گیری های راهبردی سازمان |
| استبریا ۲۰۱۲ | شریک راهبردی منابع انسانی | مدیر منابع انسانی که کسب و کار می شناسد و درک می کند و مشتریان داخلی سازمان را پشتیبانی می کند |

باین حال، اولریش و همکاران در سال ۲۰۱۶ استدلال بسیار توصیفی از تعاریف شریک راهبردی شدن منابع انسانی داشتند، ولی متأسفانه تحقیقات آنها پیوند واضحی با مدل اجرایی عملی نداشت. این چیزی است که در صورت تحقق، سازمان ها را به دستیابی به هدف در چگونگی پرشدن خلأ این نقش در سازمان های آینده قادر می سازد.

از طرفی برای تدوین مدل شریک راهبردی شدن منابع انسانی، به مدلی فرایندی، نیاز است؛ چراکه این مدل برای فهم فرایند، برای برنامه ریزی فرایند (با تعیین موارد لازم) یا برای توصیه روشی که باید پی گرفته شود، کاربرد دارد.

باتوجه به مطالب پیش گفته در زمینه مدل های فرایندی و شکاف موجود در ادبیات، جستجو و آزمایش روش های جدید مدل سازی، به ویژه روش های کمی می توان موضوع مهمی برای پژوهش باشد که در این مقاله، برای دستیابی به مدل از روشی کیفی استفاده شد تا معیارها و فرایندهای شریک راهبردی شدن منابع انسانی را نیز به خوبی نشان دهد.

سؤال پژوهش

باتوجه به مطالب مطرح شده در پیشینه، مسئله اصلی عبارت است از فقدان مدل فرایندی جامع و کاربردی برای تدوین مدل شریک راهبردی شدن منابع انسانی که بتوان با آن، راهبردهایی طراحی کرد که معنادار باشد.

سؤال اصلی پژوهش، مدل فرایندی شریک راهبردی شدن، شامل چه معیارهایی است و این معیارها چه ارتباطی با هم داشته و ترتیب و توالی آنها چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، از روش‌شناسی آمیخته متوالی استفاده شده است. به طوری که برای دستیابی به مدل فرایندی شریک راهبردی شدن منابع انسانی، از ترکیب مدل‌سازی سازی ساختاری تفسیری (روش کمی) و اقدام‌پژوهی (روش کیفی) استفاده شد. در باره این دو روش در ادامه توضیح داده می‌شود.

- پنل دلفی: در این پژوهش پس از تعریف موضوع، ابعاد شریک راهبردی شدن منابع انسانی از منابع استخراج شد و مصاحبه‌هایی با تنی چند از افرادی که در کار اجرایی منابع انسانی مختلف درگیر بودند ترتیب داده شد تا پژوهشگر با مسایل مربوط شریک راهبردی شدن منابع انسانی بیشتر آشنا شود. سپس اعضای پانل دلفی برای این پژوهش به صورت نمونه‌گیری غیراحتمالی و ترکیبی از روش‌های هدف‌دار یا قضاوتی و زنجیره‌ای برگزیده شدند.

- مدل‌سازی ساختاری تفسیری: رویکردی است که با بهره‌گیری از ریاضیات، رایانه و نیز مشارکت متخصصان و خبرگان، به طراحی سیستم‌های بزرگ و پیچیده می‌پردازد. این فن، افراد و گروه‌ها را توانمند می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم، ترسیم کنند (محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۳۶).

- اقدام پژوهی: اقدام پژوهی، شامل چرخه‌های هم‌پوشان و سیالی مانند جستجو، طرح‌ریزی اقدام، آزمایش روش جدید و ارزیابی نتایج است. ایده محوری اقدام‌پژوهی این است که نظریه در

مسیر متوالی اقدام و بازتاب در عمل توسعه می‌یابد (دوچرتی^۱ و همکاران، ۲۰۰۶: ۱۶۲). بهترین موقعیت استفاده از اقدام پژوهی، زمانی است که مسئله عملی رام‌نشدنی‌ای است که دانش فعلی به صورت مستقیم نمی‌تواند آن را حل و فصل کند. برای اقدام پژوهی، روش‌شناسی‌های مختلفی بیان شده است، اما بیشتر آنها، کمابیش، دارای گام‌های شناخت مسئله، طرح‌ریزی جواب اولیه، اقدام، رصد و مشاهده و بازتاب (تحلیل و تعدیل اقدام) هستند. در ادامه، به دلیل پیچیدگی این تحقیق، مسیر انجام اقدام پژوهی برای این پژوهش توضیح داده می‌شود:

۱. گام شناسایی مسئله: در این مرحله موقعیت نامعین مورد مطالعه باید به طور آشکار بیان شود. برای این منظور، لازم است ویژگی‌های این موقعیت تصویر و گستردگی آن توصیف شود. خروجی شناخت مسئله، در قالب صورت مسئله و سؤال اصلی بیان شد. همان‌گونه که قبلاً ذکر شد، سؤال اصلی عبارت بود از: مدل فرایندی شریک راهبردی شدن، شامل چه معیارهایی است و این معیارها چه ارتباطی با هم داشته و ترتیب و توالی آنها چگونه است؟

۲. گام طرح‌ریزی، در این گام جوانب مسئله به درستی مشخص شده و برای آن راه‌حل جدیدی ابداع یا پیدا می‌شود. حاصل طرح‌ریزی اقدام، طراحی و انتخاب یک راه موقت و پیشنهادی است که بر مبنای اطلاعات جمع‌آوری شده، مطالعه ادبیات و مذاکره با همکاران و متخصصان به دست می‌آید.

با توجه به اینکه نتایج مطالعات نشان می‌داد که معیارهای متعددی قابلیت کاربرد در مدل فرایندی شریک راهبردی دارند، برای ترکیب هوشمندانه و ساختارمندانه این فنون از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد و مراحل روش‌شناسی تحقیق، مبتنی بر الگوسازی ساختاری تفسیری، شامل مراحل زیر است:

مرحله ۱: انتخاب و توصیف مجموعه اجزای تشکیل‌دهنده سیستم؛

مرحله ۲: تعریف رابطه محتوای (بافتاری^۲) بین اجزای سیستم؛

مرحله ۳: تشخیص تعامل میان اجزای سیستم بر اساس رابطه بافتاری تعریف شده؛

1. Docherty
2. Contextual Relation

مرحله ۴: ساخت ماتریس مجاور (ماتریس دودویی مربع) و محاسبه ماتریس دسترسی^۱؛
مرحله ۵: افرازبندی سیستم به سطوح مختلف؛
مرحله ۶: ترسیم دایگراف (نمودار) سیستم (در اینجا سیستم، همان الگوی فرایندی است).
برای انجام مراحل ۱ و ۲ از مطالعات کتابخانه‌ای (تطبیقی - انتقادی) استفاده شده است. برای
مرحله ۳ از روش دلفی و نظرات خبرگان استفاده شده است. برای نمونه‌گیری در این مرحله، از
روش نمونه‌گیری هدف‌مند استفاده شده است.
همچنین روش الگوسازی ساختاری تفسیری ایجاب می‌کند که اطلاعات از خبرگان و
متخصصین دریافت و تحلیل شود. معیارهای انتخاب خبرگان تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و
توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی است.
مهم‌ترین نکته در تعیین تعداد خبرگان، کسب اطمینان از جامعیت دیدگاه‌های مختلف
خبرگان در این تحقیق است. جامعیت خبرگان از طریق ۵ شاخص مانند: وجود خبرگان دانشگاهی
در برابر خبرگان باتجربه و وجود حداقل یک خبره که حداقل آشنایی نظری عمیق داشته باشد.
با توجه به شاخص‌های پیشنهادشده، خبرگان مختلفی برای پوشش‌دادن به این معیارها و
شاخص‌ها بررسی شدند که در نهایت مشخص شد که با این مجموعه خبرگان ۱۵ نفر در تمام
شاخص‌های فوق‌الذکر پوشش داده می‌شود.
جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه ساخت‌یافته است. برای تضمین روایی پرسشنامه از
روایی محتوایی استفاده شده است. نظر استادان راهنما و ناظر و دو تن دیگر درمورد مناسب بودن
پرسشنامه اخذ و اعمال شده است. برای سنجش پایایی از روش آزمون - پس آزمون استفاده شده
است و پرسشنامه دو هفته بعد برای دو تن از خبرگانی دوباره ارسال شده است تا اطمینان حاصل
شود که همبستگی پاسخ‌ها از ۰.۷۰/ بیشتر باشد (اولریش و همکاران، ۲۰۰۵: ۲۶).
در نهایت بعد ساخت ماتریس مجاور، محاسبه ماتریس دسترسی و افرازبندی سیستم به
سطوح مختلف، الگوی فرایندی ترسیم شده است.

۳. اجرای آزمایشی

برای اجرای آزمایشی یا راه حل موقت، یک سازمان براساس شاخص های زیر انتخاب شد:
- شاخص تمایل: سازمان باید علاقه و تمایل به شریک راهبردی شدن منابع انسانی داشته باشد.

- شاخص اعتماد و پذیرش: سازمان مورد نظر باید فرد مشارکت کننده را به عنوان یک پژوهشگر - مشاور حرفه ای شناخته و پذیرفته باشد.

- شاخص توانایی: بهتر است که مالکان و مدیران اصلی سازمان خود در زمینه مدیریت راهبردی توانمندی و شناخت اولیه را داشته باشند.

- شاخص مشارکت پذیری مدیران ارشد: باتوجه به اینکه نقش اصلی شریک راهبردی شدن در سازمان برعهده مدیران ارشد مدیر واحد منابع انسانی و در سطح بعدی کارشناسان مدیریتی است، می باید امکان دسترسی به مدیران ارشد و حضور فعال و مشارکت جدی مدیران ارشد و مدیر واحد منابع انسانی در یک مدت زمان کوتاه در این زمینه فراهم باشد.

- گام رصد و مشاهده

برای اینکه درباره نتیجه اقدام داوری شود، نیاز به شواهد است. این شواهد باید مبتنی بر اطلاعات منظم و منطقی باشد. در این مرحله نیز مانند مرحله قبلی گردآوری اطلاعات لازم است. لذا باید روش های گردآوری اطلاعات و ابزار آن مشخص شود. پس برای مشاهده از فرم مشاهده استفاده شد که پژوهشگر مشاهداتش را در آن ثبت کند.

- گام بازتاب و انعکاس

این گام به تحلیل داده ها و ارزیابی نتایج به دست آمده از گام قبلی اشاره دارد. در این مرحله، تحلیل داده ها با استفاده از روش کمی و کیفی انجام خواهد شد. اگر نتیجه مثبت بود این اقدام به عنوان یک راه جدید ارائه می شود و در غیر این صورت؛ یعنی اگر نتیجه منفی بود و راه حل پیشنهادی عملکرد مناسبی نداشت، محقق باید به گام ۲ برگردد و به راه یا راه های دیگر فکر

کند و راه دیگری را برای عمل و اجرا پیدا و یا ابداع کند.

این گام می‌تواند به دو طریق اخذ شود:

الف. مصاحبه فردی نیمه‌ساخت یافته با مشارکت کنندگان (بازتاب فردی)

هدف از این مصاحبه، تحلیل مسیر طی شده، بررسی مطلوبیت مدل عرضه شده و تعیین محورهای اصلاح و تغییر در مدل فرایندی است. به این علت، این مصاحبه به صورت فردی در نظر گرفته شده بود تا مانع از تأثیرگذاری نظر دیگران در نظر افراد باشد و هر مشارکت کننده، فرصت مناسبی برای بیان نظرات و تحلیل داده‌ها داشت.

ب. تحلیل گروهی (بازتاب جمعی)

دلیل استفاده از تحلیل جمعی این بود که بتوان در یک فضای مناسب، نظرات مختلف به دست آمده از مصاحبه‌های فردی را جمع‌بندی کرد و با نهایی کردن موارد مشترک و به اجماع رساندن مشارکت کنندگان در موارد اختلافی، به تحلیل جامع و مشترکی دست پیدا نمود. به این منظور از روش گروه توافق استفاده شد که خروجی‌اش، گزاره‌هایی بدون ابهام است و به صورت مشخص، موافقت یا مخالفت گروه مشارکت کننده را بیان می‌کند.

- ادامه چرخه اقدام پژوهی (طرح ریزی و اقدام مجدد)

اطلاعات حاصل از اجرای طرح می‌تواند به برنامه‌ریزی و اقدام مجدد منجر شود. به این صورت که با توجه به نتایج به دست آمده راه حل یا طرح جدید برای اقدام دوباره و انجام اقدام پژوهی، تهیه می‌شود. بنابراین، چرخه اقدام پژوهی برای بهبود عمل و رسیدن به نتایج مثبت می‌تواند ادامه داشته باشد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پنل دلفی (گام اول اقدام پژوهی)

در گام اول اقدام پژوهی مسئله شناسایی شد و مؤلفه‌های شناسایی شده از مرور ادبیات مرتبط با سؤال پژوهش به عنوان ورودی به پنل دلفی قرار گرفت.

برخی مؤلفه‌ها شناسایی شده عبارتند از:

- منابع انسانی مسئول بخش‌های وسیع از کسب و کار باشد
- مدیر منابع انسانی - عضو هیئت مدیره مسئول تنظیم راهبرد
- ایجاد روابط قوی بالا به پایین و برعکس برای افراد
- شریک راهبردی در قالب BSC
- رویکرد بلندمدت برای تغییر نیاز کارکنان
- ایجاد داشبرد استعداد
- به اشتراک گذاشتن سود
- ایجاد فرایند حل مشکل کارکنان
- انطباق نیاز عملیاتی سازمان با شیوه‌ها و سیاست‌های کارکنان
- داشتن دانش در همه زمینه و شایستگی‌ها
- نظام پیشنهادات
- همسو کردن برنامه‌های توسعه منابع انسانی با خط‌مشی، راهبرد
- منابع انسانی نقش خود را در راهبرد بدانند
- تعادل بین استانداردسازی و تمایز
- داشتن راهبرد روشن
- فرایند مؤثر منابع انسانی و ارائه خدمات منابع انسانی
- رهبری منابع انسانی
- درک مشتری
- داشتن دانش فنی
- داشتن انگیزش و تعهد
- شناسایی نیاز راهبردی سازمان
- فرهنگ‌سازی در خصوص اهمیت به منابع انسانی
- توسعه و پیاده‌سازی کامل راهبردهای کسب و کار
- تفویض قدرت عامل شریک راهبردی شدن است

در پنل دلفی نیز با در نظر گرفتن ریزش پاسخ‌دهندگان در طول مطالعه، حدود ۴۲ نفر خبره شناسایی شدند و پس از فیلتر کردن و اعمال شاخص‌های مورد نظر فهرست ۳۱ نفره اعلام شد. لازم به ذکر است در اولین دور دلفی تعداد ۳۱ نفر شرکت کردند و از بین پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده تعداد تعداد ۲۹ نسخه عودت و قابل استفاده تشخیص داده شد. در دور دوم ۲۶ نفر و در دور سوم ۲۳ نفر شرکت کردند.

جدول ۲. نتایج ادواری دلفی برای شریک راهبردی شدن منابع انسانی

| ردیف | عامل مؤثر | دور اول | | دور دوم | | دور سوم | |
|------|--|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|
| | | میانگین | انحراف معیار | میانگین | انحراف معیار | میانگین | انحراف معیار |
| ۱ | تعریف روشن راهبرد کسب‌وکار سازمان | ۴,۶۷ | ۰,۵۵ | ۴,۸۹ | ۰,۳۱ | ۴,۹۶ | ۰,۲۰ |
| ۲ | ایجاد یک کسب‌وکار برای منابع انسانی | ۴,۲۳ | ۰,۹۰ | ۴,۵۷ | ۰,۵۷ | ۴,۶۸ | ۰,۵۰ |
| ۳ | ایجاد یک نقشه راهبرد | ۴,۲۷ | ۰,۵۸ | ۴,۳۹ | ۰,۵۰ | ۴,۸۰ | ۰,۴۱ |
| ۴ | تعیین دستاوردهای منابع انسانی در نقشه راهبرد | ۴,۷۳ | ۰,۴۵ | ۴,۷۹ | ۰,۴۲ | ۴,۸۰ | ۰,۴۱ |
| ۵ | برنامه‌ریزی تحقق دستاورد | ۴,۲۰ | ۰,۷۱ | ۴,۳۶ | ۰,۶۲ | ۴,۳۶ | ۰,۵۷ |
| ۶ | همسو کردن فرهنگ با راهبرد | ۴,۴۷ | ۰,۷۳ | ۴,۶۱ | ۰,۵۷ | ۴,۹۲ | ۰,۲۸ |
| ۷ | مدیریت صدای مشتریان | ۴,۵۳ | ۰,۵۱ | ۴,۶۸ | ۰,۴۸ | ۴,۸۴ | ۰,۳۷ |
| ۸ | مدیریت ریسک منابع انسانی | ۴,۰۷ | ۰,۹۸ | ۴,۱۸ | ۰,۷۲ | ۴,۲۴ | ۰,۶۶ |
| ۹ | مدیریت تسهیم دستاورد | ۴,۲۷ | ۰,۸۳ | ۴,۳۹ | ۰,۶۳ | ۴,۵۲ | ۰,۵۱ |
| ۱۰ | نظام پیشنهادات و نوآوری مستمر | ۴,۵۱ | ۰,۷۳ | ۴,۶۸ | ۰,۴۸ | ۴,۸۴ | ۰,۳۷ |
| ۱۱ | ایجاد مدل جامع منابع انسانی و اجرای آن | ۴,۴۰ | ۰,۸۶ | ۴,۶۱ | ۰,۵۰ | ۴,۸۰ | ۰,۴۲ |
| ۱۲ | مدیریت شبکه توزیع اطلاعات و ارتباطات | ۴,۴۷ | ۰,۷۳ | ۴,۶۱ | ۰,۵۷ | ۴,۹۲ | ۰,۲۸ |
| ۱۳ | مدیریت تغییرات | ۴,۳۰ | ۰,۸۴ | ۴,۵۷ | ۰,۵۷ | ۴,۸۴ | ۰,۳۷ |
| ۱۴ | طراحی نظام راهبردی سنجش منابع انسانی | ۴,۲۷ | ۰,۸۳ | ۴,۳۹ | ۰,۶۳ | ۴,۵۲ | ۰,۵۱ |
| ۱۵ | مدیریت از طریق سنجش | ۴,۲۳ | ۰,۹۰ | ۴,۵۷ | ۰,۵۷ | ۴,۶۸ | ۰,۵۰ |
| | میانگین انحراف معیار | | ۰,۷۴ | | ۰,۵۴ | | ۰,۴۲ |

و در نهایت به‌عنوان خروجی گام اول اقدام‌پژوهی مؤلفه‌های شریک راهبردی شدن منابع انسانی به‌صورت زیر شناسایی شدند:

۱. تعریف روشن راهبرد کسب‌وکار: منظور از این فرایند، نقش داشتن مدیران منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌های کلان و مشارکت در تدوین خط‌مشی و سیاست‌گذاری منابع انسانی است.
۲. ایجاد یک کسب‌وکار برای منابع انسانی: چگونگی پشتیبانی منابع انسانی مطابق با راهبرد و کسب‌وکار تعریف شده است.
۳. ایجاد یک نقشه راهبرد: در این فرایند فرعی نظام سنجش عملکرد سازمان به زنجیره

ارزش متصل می‌شود. به عبارت دیگر مدیران و کارکنان درک می‌کنند که چگونه ارزش ایجاد می‌شود.

۴. تعیین دستاوردهای منابع انسانی در نقشه راهبرد: در پاسخ به این سؤال که: کدام یک از محرک‌های عملکردی و توانمندسازی (شایستگی کارکنان، انگیزه، دردسترس بودن کارکنان شایسته) در سطح شرکت در نقشه راهبرد تصویر شده است که آنها را پشتیبانی کنیم.

۵. برنامه‌ریزی تحقق دستاورد: برنامه‌ریزی جهت شایستگی‌های لازم برای منابع انسانی تا دستاوردها محقق شوند.

۶. همسو کردن فرهنگ با راهبرد و توانمندسازی مدیران و کارکنان منابع انسانی: مدیران و کارکنان منابع انسانی درخصوص کسب و کار، دانش کسب کنند و فرهنگ آنها با راهبرد جدید همسو شود.

۷. مدیریت صدای مشتریان (دانشجویان): مجموعه‌ای دقیق از نیازها و انتظارات مشتریان به صورت اولویت‌بندی شده در اختیار متولیان و سیاست‌گذاران سازمان قرار گیرد.

۸. مدیریت ریسک منابع انسانی: این فرایند شامل ریسک در نگرش و فرایند می‌باشد که باید مدیریت شود.

۹. مدیریت تسهیم دستاورد: وقتی که عملکرد پایه با بهره‌وری پایه مقایسه شود و در صورتی که بهره‌وری واقعی بزرگتر از میزان پایه بود درصدی از آن می‌تواند بین کارکنان تسهیم شود و هدف از این فرایند مدیریت نمودن تسهیم این دستاورد است.

۱۰. نظام پیشنهادات و نوآوری مستمر (مدیریت صدای کارکنان هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی): هدف این است که منابع انسانی سازمان بتوانند آزادانه پیشنهادات خود را مطرح نمایند.

۱۱. ایجاد مدل جامع منابع انسانی و اجرای آن: هدف از این فرایند فرعی تدوین رویه‌های مناسب برای منابع انسانی و اطمینان از اجرای فعالیت‌های منابع انسانی به صورت یکپارچه است.

۱۲. مدیریت شبکه توزیع اطلاعات: هدف از این فرایند در جریان کار قرار گرفتن کلیه توابع

سازمان از جمله منابع انسانی از اطلاعات است که می‌تواند ارتباط گسترده‌ای بین توابع سازمان ایجاد نماید.

۱۳. مدیریت تغییرات: هدف از این فرایند زمینه‌سازی جهت چابکی سازمان است به طوری که سازمان بتواند متناسب با اقتضای زمان و شرایط سازمانی، توابع خود از جمله منابع انسانی را، تغییر دهد.

۱۴. طراحی نظام راهبردی سنجش منابع انسانی: باید شاخص‌های معتبر برای دستاوردهای منابع انسانی تدوین شود.

۱۵. مدیریت از طریق سنجش: رهبران منابع انسانی باید به طور منظم دستاوردهای منابع انسانی را که تعریف شده بررسی نموده تا اطمینان یابند که توانمندسازها همچنان از لحاظ راهبرد، مهم باقی مانده‌اند.

مدل سازی ساختاری تفسیری (گام دوم اقدام پژوهی)

در ادامه در راستای تشخیص تعامل میان اجزای سیستم، رابطه بافتاری تعریف شده و ماتریس مجاورت و خودتعاملی به صورت جدول (۲) تعریف می‌شود. سپس، مجموعه معیارهای ورودی (پیش‌نیاز) و خروجی (دستیابی) برای هر معیار محاسبه می‌شود و سپس عوامل مشترک را نیز مشخص می‌شود؛ با در نظر گرفتن اینکه: معیاری دارای بالاترین سطح است که مجموعه خروجی (دستیابی) با مجموعه مشترک برابر باشند. پس از شناسایی این متغیر یا متغیرها، سطر و ستون آنها را از جدول حذف می‌کنیم و عملیات را دوباره روی دیگر معیارها تکرار می‌کنیم. برای تعیین سطح اول، تعداد ۱ ها در هر سطر بیانگر خروجی و تعداد ۱ ها در ستون برابر ورودی هستند (جدول ۳).

جدول ۳. ماتریس خودتعاملی ساختاری^۱

| ۱۵ | ۱۴ | ۱۳ | ۱۲ | ۱۱ | ۱۰ | ۹ | ۸ | ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | |
|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| O | v | O | X | V | A | o | o | A | o | O | o | v | v | | ۱. تعریف روشن راهبرد کسب و کار سازمان |
| O | o | O | O | O | A | o | o | O | o | O | o | v | | | ۲. ایجاد یک کسب و کار برای منابع انسانی |
| O | v | O | O | O | A | o | o | A | o | O | v | | | | ۳. ایجاد یک نقشه راهبرد |
| O | v | O | O | V | A | V | o | O | o | V | | | | | ۴. تعیین دستاوردهای منابع انسانی در نقشه راهبرد |
| O | v | X | X | V | A | V | x | O | v | | | | | | ۵. برنامه ریزی تحقق دستاورد |
| O | v | X | A | O | A | o | X | O | | | | | | | ۶. همسو کردن فرهنگ با راهبرد و توانمندسازی مدیران و کارکنان |
| O | o | O | O | O | o | o | o | | | | | | | | ۷. مدیریت صدای مشتریان |
| O | v | X | X | V | A | o | | | | | | | | | ۸. مدیریت ریسک منابع انسانی |
| V | V | O | A | A | A | | | | | | | | | | ۹. مدیریت تسهیم دستاورد |
| V | v | O | X | V | | | | | | | | | | | ۱۰. نظام پیشنهادات و نوآوری مستمر (مدیریت صدای کارکنان) |
| O | v | V | V | | | | | | | | | | | | ۱۱. ایجاد مدل جامع منابع انسانی و اجرای آن |
| X | X | X | | | | | | | | | | | | | ۱۲. مدیریت شبکه توزیع اطلاعات |
| V | X | | | | | | | | | | | | | | ۱۳. مدیریت تغییرات |
| V | | | | | | | | | | | | | | | ۱۴. طراحی راهبرد راهبردی سنجش منابع انسانی |
| | | | | | | | | | | | | | | | ۱۵. مدیریت از طریق سنجش |

جدول ۴. ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده به صورت خلاصه

| ۱۵ | ۱۴ | ۱۳ | ۱۲ | ۱۱ | ۱۰ | ۹ | ۸ | ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|---|----|----|----|----|----|----|---|
| ۱* | ۱ | ۱* | ۱ | ۱ | ۱* | ۱* | ۱* | ۰ | ۱* | ۱* | ۱* | ۱ | ۱ | ۱* | ۱ |
| ۰ | ۱* | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱* | ۱ | ۱* | ۰ | ۲ |
| ۱* | ۱ | ۱* | ۱* | ۱* | ۰ | ۱* | ۰ | ۰ | ۰ | ۱* | ۱ | ۱* | ۰ | ۰ | ۳ |
| ۱* | ۱ | ۱* | ۱* | ۱ | ۰ | ۱ | ۱* | ۰ | ۱* | ۱ | ۱* | ۰ | ۰ | ۰ | ۴ |
| ۱* | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱* | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱* | ۰ | ۰ | ۰ | ۱* | ۵ |

در جدول (۵) معیارهای سطح ۱ استخراج شده است که شامل معیار ۶، ۹، ۱۳، ۱۴ و ۱۵ می باشد.

می باشد.

۱. V (پیش) این معنا را می دهد که خروجی a، ورودی b است. ($a \rightarrow b$)

A (پس) این معنا را می دهد که a ورودی خود را از b می گیرد. ($b \rightarrow a$)

X (هم) این معنا را می دهد که a و b به یکدیگر ورودی و خروجی می دهند ($a \leftrightarrow b$)

O (بی) این معنا را می دهد که a و b نامربوط هستند. نه a و نه b به یکدیگر ورودی نمی دهند.

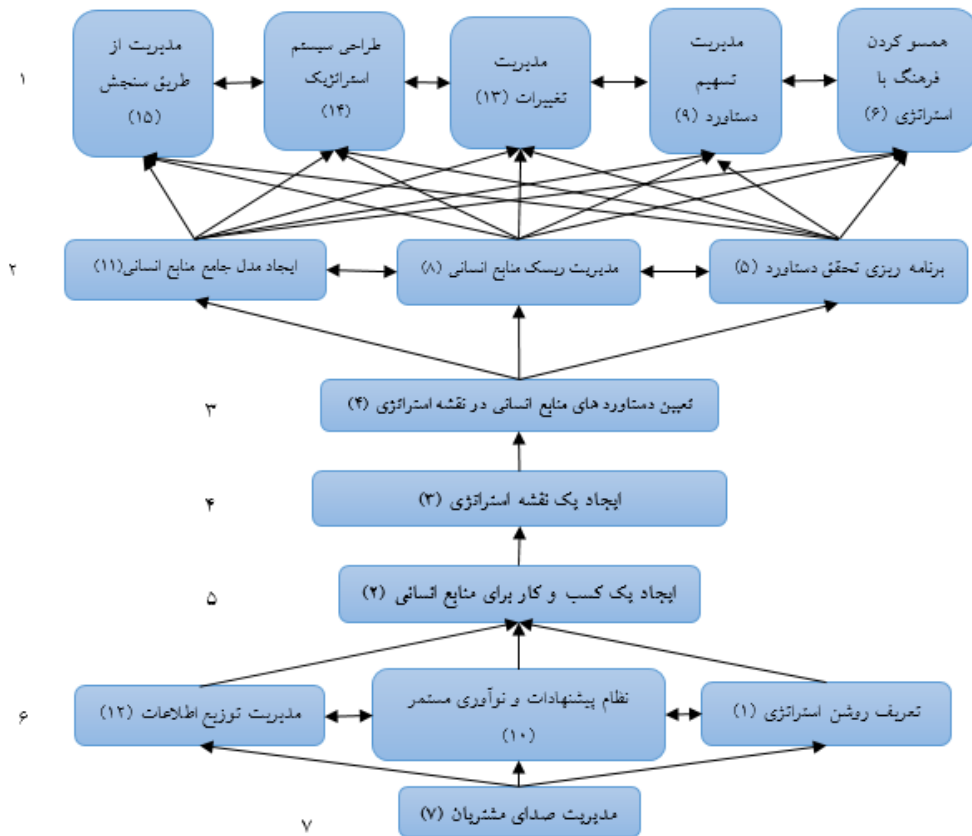
جدول ۵. معیارهای سطح ۱

| س | اشتراک | ورودی | خروجی |
|---|------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| | -۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۸-۵-۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۸-۷-۵-۱ | -۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۶-۵-۴-۳-۲-۱ |
| | -۲ | -۱۲-۱۰-۷-۲-۱ | ۱۴-۴-۳-۲ |
| | -۱۲-۳ | -۱۲-۱۰-۷-۳-۲-۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۹-۵-۴-۳ |
| | -۱۲-۴ | -۱۲-۱۰-۷-۴-۳-۲-۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۹-۸-۶-۵-۴ |
| | -۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۸-۶-۵-۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۸-۶-۵-۴-۳-۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۶-۵-۱ |
| ۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۸-۶-۵ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۸-۶-۵-۴-۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۸-۶-۵ |
| | -۷ | -۷ | -۱۴-۱۲-۱۱-۷-۴-۳-۲-۱ |
| | -۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۸-۶-۵-۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۸-۶-۵-۴-۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۶-۵-۱ |
| ۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۹ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۵-۴-۳-۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۹ |
| | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۸-۵-۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۸-۵-۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۶-۵-۴-۳-۲-۱ |
| | -۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۸-۶-۵-۱ | -۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۶-۵-۱ |
| | -۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۵-۴-۳-۱ | -۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۰-۹-۸-۶-۵-۴-۳-۲-۱ |
| | -۱۵ | -۱۵ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۰-۹-۸-۶-۵-۴-۳-۲-۱ |
| ۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۰-۹-۸-۶-۵-۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۶-۵-۴-۳-۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۶-۵-۱ |
| ۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۰-۹-۵-۱ | -۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۰-۹-۸-۶-۵-۱ |
| | | -۱۵-۱۴ | |
| ۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۰-۶-۵-۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۶-۵-۴-۳-۱ | -۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۰-۹-۸-۶-۵-۱ |

حال برای تعیین معیارهای سطح دوم، کافی است سطر و ستون این ۵ معیار را از ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده (جدول ۳) حذف نمود و دوباره محاسبات تعیین خروجی و ورودی را انجام داد. این عمل برای تمام سطوح انجام می‌شود به صورتی که:

- معیارهای سطح ۲ استخراج شده شامل معیارهای ۵، ۸ و ۱۱ است.
 - معیارهای سطح ۳ استخراج شده‌اند که شامل معیار شماره ۴ است.
 - معیارهای سطح ۴ استخراج شده‌اند که شامل معیار شماره ۳ است.
 - معیارهای سطح ۵ استخراج شده‌اند که شامل معیار شماره ۲ است.
- در نهایت براساس سطح‌بندی مدل و روابطی که خبرگان تعیین کردند، الگوی فریندی

شریک راهبردی شدن منابع انسانی ترسیم می‌شود. اگر بین دو متغیر A و Z رابطه باشد آن را به وسیله یک پیکان جهت‌دار نشان می‌دهیم. الگوی نهایی ایجاد شده که با حذف حالت‌های تعدی و نیز با استفاده از بخش‌بندی سطوح به دست آمده است در نمودار (۱) نشان داده شده است.



نمودار ۱. مدل ساختاری تفسیری از شریک راهبردی شدن منابع انسانی خروجی گام دوم اقدام پژوهی

اجرای آزمایشی (گام سوم اقدام پژوهی)

بعد از آنکه نتایج مدل‌سازی ساختاری تفسیری به‌دست آمد، این نتایج (مدل فرایندی) به‌عنوان جوابی اولیه، در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال که معیارهای تعریف‌شده جهت اجرای آزمایش را داشتند، به‌اجرا درآمد.

یافته‌های حاصل از رصد و مشاهده (گام چهارم اقدام پژوهی)

نتایج حاصل از اجرا، طولانی و مفصل است، ولی برای نمونه جدول مشاهده مشارکتی مربوط به مرحله رصد و مشاهده در جدول (۶) آورده شده است.

جدول ۶. یافته‌های گام مشاهده و رصد

| محورهای جمع‌آوری اطلاعات | یافته‌های مشاهده و رصد (نظرات بیا شده حین عمل) |
|--|---|
| توانایی مدل برای تبدیل شدن به مدل فرایند شریک راهبردی شدن منابع انسانی به مراحل ساده و قابل درک. | - تا سطح ۵ ساده و قابل درک است - خود فرایند در ابتدا پیچیده و واژه‌های سخت به‌نظر می‌رسد اما تک‌تک مراحل انجام‌شدنی هستند، توانایی کامل دارند و قابل درک می‌باشند |
| قابلیت مدل به‌عنوان بستری برای تعامل در زمینه شریک راهبردی شدن منابع انسانی | - بستر ساز و ایجادکننده است. - به‌اشتراک گذاشتن افکار با این مدل راحت‌تر است. - این مدل با معرفی یکسری مفاهیم و گام‌های تبادل افکار را ساده می‌کند - بستر تعاملی دارد |
| ترجیح مشارکت‌کنندگان به استفاده از این مدل به نسبت استفاده از قضاوت مدیریتی | - با وجود پیچیدگی در سطح ۶ و ۷ اما برای مشارکت‌کننده به نسبت شهود و قضاوت بهتر است. - به‌طور قطع ترجیح داده می‌شود و مدل کارآمدتر است. - چون نسبت به شهود و قضاوت داری چارچوب مشخص است، ترجیح داده می‌شود - گام در این مدل مهم است به‌طوری که به چارچوب‌دار شدن منجر می‌شود. - چون بر مبنای واقعیت‌ها و حقایق جامعه آماری استخراج شده است، مدل ترجیح داده می‌شود. |
| کاربرد بودن این مدل در عرصه عمل. | - نیاز به فرهنگ‌سازی و تغییر نگرش بیشتر دارد. - با حمایت مدیریتی به‌طور کامل کاربردی است. - به‌طور کامل کاربردی است. - در سازمان‌های تولیدمحور کاربردی‌تر است. |

| محورهای جمع آوری اطلاعات | یافته‌های مشاهده و رصد (نظرات بیا شده حین عمل) |
|--|---|
| قابلیت فهمیدن و قابل فهماندن مدل درعین تازگی و نوبودن. | - در چند جلسه ۳ ساعته می‌توان این مدل را آموزش داد. - نیاز به فرهنگ‌سازی و تغییر نگرش بیشتر دارد. - قابلیت فهمیدن و فهماندن را دارد. - شفاف، ساده و قابل تفهیم است. - فهم سطح ۶ و ۷ کمی پیچیده است. - از مفاهیم کاملاً ساده و کاربردی استفاده شده و گام‌ها کاملاً روشن و واضح است. |
| جامعیت و مانعیت مدل | - تقریباً کامل است و جامعیت دارد - مناسب و متناسب - هر آنچه لازم بود دیده شده. - با استناد به ادبیات موضوع و نظر خبرگان جامعیت و مانعیت دارد. |
| توازن بین سادگی و جامعیت | - جامع است ولی برای ایجاد سادگی جای کار دارد. - در جامعیت این مدل سادگی بی‌معناست. - درعین پوشش دادن ابعاد مختلف، مراحل، گام‌ها و اجزای مدل به سادگی قابل درک و تفسیر می‌باشند. - در مسیر کاربرد مدل حس نکردم که جایی کار اضافه ای انجام شده |
| منطقی بودن تقدم و تأخر گام‌های مدل | - صحیح - عالی - کاملاً منطقی - با عقلانیت کامل |

یافته‌های مربوط به بازتاب و انعکاس (مرحله پنجم اقدام پژوهی)

بازتاب فردی

بازتاب فردی مطابق با جدول (۷) انجام شده است.

جدول ۷. خلاصه یافته‌های مرحله بازتاب فردی

| ردیف | محورهای مصاحبه | پاسخ‌های مصاحبه‌شونده‌ها |
|------|--------------------------------|--|
| ۱ | مهم‌ترین نقطه قوت مدل در چیست؟ | - جامعیت مدل - سادگی و کاربردی بودن مدل - فرایندها و ساده‌سازی مدل - تعریف محتوایی لایه‌های مدل - بومی بودن و جامعیت مدل - نگاه جدید به منابع انسانی - چارچوب منطقی مدل و بی‌رقیب بودن آن |
| ۲ | مهم‌ترین نقطه ضعف مدل در چیست؟ | - به مجری مدل وابسته است - عدم سادگی در گام ۶ و ۷ - نام‌گذاری برای سطوح مدل دقیق‌تر انجام شود - برای افراد غیر حرفه‌ای قابل درک نیست. - پیچیدگی باید مراحل بازتر و شفاف‌تر شود. - بلوغ سازمانی واقتضائات موفقیت مدل مشخص نیست، البته در فاز فعلی این نقطه ضعف نیست |

| ردیف | محورهای مصاحبه | پاسخ‌های مصاحبه‌شونده‌ها |
|------|---|---|
| ۳ | نظر شما در مورد نوآوری مدل؟ | - کاملاً نوآورانه است. - بومی‌سازی مدل نوآورانه است. - تاکنون مدلی به این جامعیت ارائه نشده - یکتا بودن مدل نوآوری آن است. - گره‌زدن سطح راهبرد با مدیریت تحول از نوآوری‌های مدل است. |
| ۴ | نظر شما در مورد نظم منطقی و تقدم/ تأخرها؟ | - بسیار خوب - منطقی - مناسب و دقیق - کاملاً مثبت - در نگاه اول سخت به نظر می‌رسد، ولی کاملاً منطقی است. |
| ۵ | نظر شما در مورد کاربرد مدل در عرصه عمل برای دیگر سازمان‌ها؟ | - برای دیگر سازمان‌ها کاربردی است - بومی‌سازی نیاز دارد. - برای سازمان‌های تولیدمحور کاربردی‌تر است. - کاملاً مؤثر است و هیچ مانعی ندارد. - مدل جامع است ولی برای هر سازمان نیاز به تغییر خاص خود را دارد. - با داشتن زیرساخت در هر سازمانی قابل اجراست. |
| ۶ | چه تغییراتی در مدل باید داده شود؟ | - از بالا به پایین سطح‌بندی شود - اقتضایی‌تر دیده شود. - با توجه به ماهیت سازمان اسم‌ها انتخاب شود (ارتباط به دانشجویان به جای ارتباط با مشتریان) - ایجاد مدل جامع منابع انسانی در قلب گام (۶) قرار گیرد. - تعریف روشن راهبرد در قلب گام دوم قرار گیرد. - در مدل جامع منابع انسانی باید توانمندسازها و نتایج تفکیک شود. - جایگزین کردن نظام ارتباطات درون‌سازمانی به جای مدیریت توزیع اطلاعات در گام دوم. - تغییر خاصی در مدل نیاز نیست |
| ۷ | نکات تکمیلی یا نظرانی که تا به حال ارائه نکرده‌اید؟ | - زمان بیشتری لازم بود تا دیدگاهمان را پخته‌تر کنیم. - برای گام‌های مدل شرح بیشتر و یا راهنما تهیه شود. |

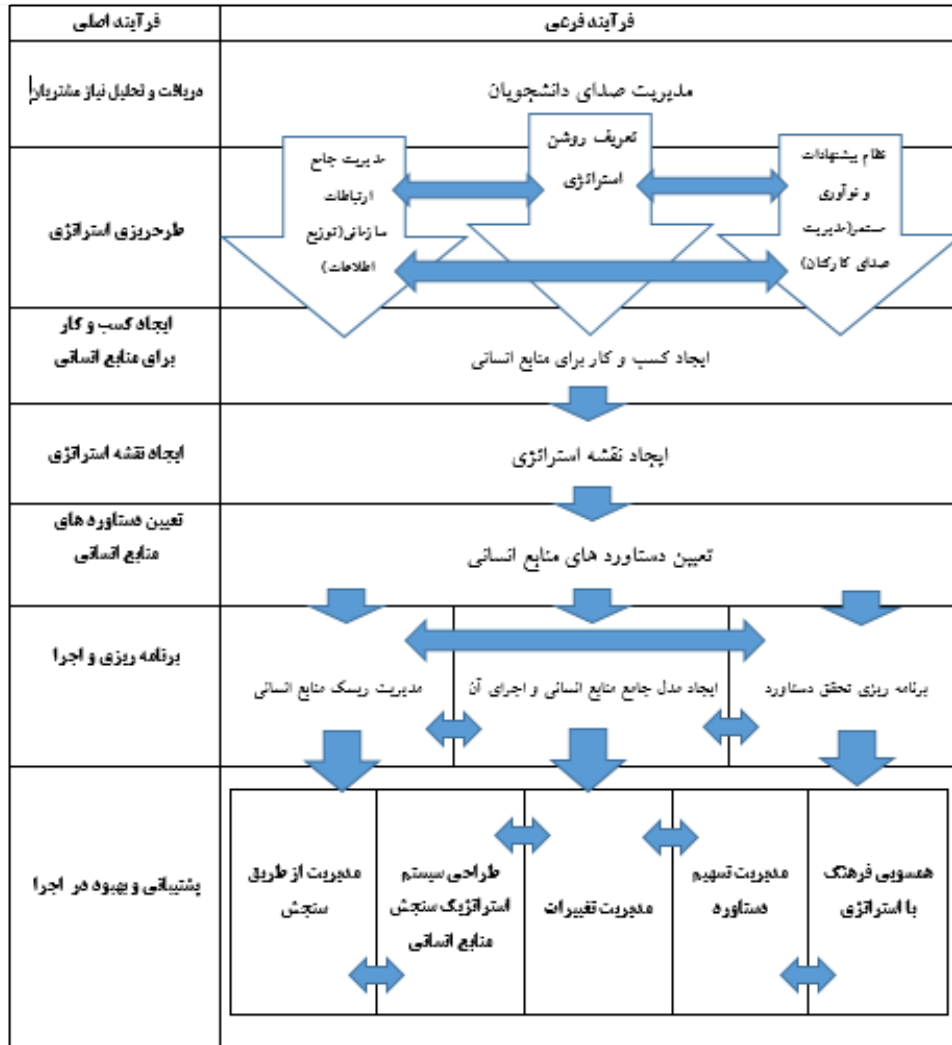
براساس نظرات به‌دست آمده، همراه با تیم مشارکت‌کنندگان، نسخه جدیدی از مدل فرایندی ترسیم شد که ساده‌تر و جامع‌تر است. همان‌گونه که در روش پژوهش نیز گفته شد برای بازتاب جمعی از روش گروه توافق استفاده شد.

بازتاب از طریق گروه توافق

بدین ترتیب بعد از جلسه گروه توافق، نتایج مشخص به‌صورت جدول زیر به‌دست آمد.

جدول ۸. خلاصه یافته‌های مرحله بازتاب گروه توافق

| نظر گروه توافق | گزاره‌های تجویزی که مبنای مدل فرایندی بوده‌اند |
|----------------|--|
| موافقت | گام اول در شریک راهبردی شدن منابع انسانی، دریافت و تحلیل نیاز دانشجویان است. |
| موافقت | دریافت نیاز مشتریان و وجود نظام پیشنهادات و صدای کارکنان می‌تواند به‌عنوان ورودی‌های اصلی در تعریف راهبرد سازمان باشد. |
| موافقت | تعریف روشن راهبرد، نظام پیشنهادات و صدای کارکنان و مدیریت ارتباطات کاری زمینه لازم برای ایجاد کسب‌وکار منابع انسانی را فراهم می‌نماید و تحت عنوان گام دوم طرح‌ریزی راهبرد نامیده می‌شود. |
| موافقت | گام سوم در شریک راهبردی شدن منابع انسانی، ایجاد کسب‌وکار برای منابع انسانی است. |
| موافقت | ایجاد نقشه راهبرد به‌عنوان گام چهارم در شریک راهبردی شدن منابع انسانی، می‌تواند وابسته به ایجاد کسب‌وکار برای منابع انسانی باشد. |
| موافقت | تعیین دستاوردهای منابع انسانی در گام پنجم از ایجاد نقشه راهبرد ورودی می‌گیرد. |
| موافقت | تعیین دستاوردهای منابع انسانی به برنامه‌ریزی تحقق دستاورد، ورودی می‌دهد. |
| موافقت | تعیین دستاوردهای منابع انسانی به مدیریت ریسک منابع انسانی، ورودی می‌دهد. |
| موافقت | تعیین دستاوردهای منابع انسانی به ایجاد مدل جامع منابع انسانی، ورودی می‌دهد. |
| موافقت | برنامه‌ریزی تحقق دستاورد با مدیریت ریسک منابع انسانی، ارتباط دوطرفه دارد. |
| موافقت | ایجاد مدل جامع منابع انسانی با مدیریت ریسک منابع انسانی، ارتباط دوطرفه دارد. |
| موافقت | گام ششم، برنامه‌ریزی و اجرای راهبرد است که شامل برنامه‌ریزی تحقق دستاورد، مدیریت ریسک منابع انسانی و ایجاد مدل جامع منابع انسانی و اجرای آن می‌باشد. |
| موافقت | برنامه‌ریزی تحقق دستاورد، به همسویی فرهنگ با راهبرد، مدیریت تسهیم دستاورد، مدیریت تغییرات، طراحی نظام راهبرد و مدیریت از طریق سنجش ورودی می‌دهد. |
| موافقت | مدیریت ریسک منابع انسانی، به همسویی فرهنگ با راهبرد، مدیریت تسهیم دستاورد، مدیریت تغییرات، طراحی نظام راهبرد و مدیریت از طریق سنجش ورودی می‌دهد. |
| موافقت | ایجاد مدل جامع منابع انسانی، به همسویی فرهنگ با راهبرد، مدیریت تسهیم دستاورد، مدیریت تغییرات، طراحی نظام راهبرد و مدیریت از طریق سنجش ورودی می‌دهد. |
| موافقت | همسویی فرهنگ با راهبرد با مدیریت تسهیم دستاورد، ارتباط دوطرفه دارد. |
| موافقت | مدیریت تغییرات با مدیریت تسهیم دستاورد، ارتباط دوطرفه دارد. |
| موافقت | مدیریت تغییرات با طراحی نظام راهبردی ارتباط دوطرفه دارد. |
| موافقت | مدیریت از طریق سنجش با طراحی نظام راهبردی ارتباط دوطرفه دارد. |
| موافقت | همسویی فرهنگ با راهبرد، مدیریت تغییرات، مدیریت تسهیم دستاورد، طراحی نظام راهبرد و مدیریت از طریق سنجش به‌عنوان گام هفتم پشتیبانی و بهبود در اجرا نامیده می‌شود. |



نمودار ۲. مدل فرایندی شریک راهبردی‌شدن منابع انسانی نسخه نهایی

نتیجه گیری

برای شریک راهبردی شدن منابع انسانی، در گام اول نیاز مشتری تحلیل می شود و براین مبنا تعریف روشن راهبرد، نظام پیشنهادات و صدای کارکنان و مدیریت توزیع، اطلاعات زمینه لازم برای ایجاد کسب و کار منابع انسانی فراهم می آورند. در گام بعد از ایجاد کسب و کار برای منابع انسانی، نقشه راهبرد حاصل شده و در نهایت از طریق نقشه راهبرد به تعیین دستاوردهای منابع انسانی می توان رسید که تعیین دستاوردهای منابع انسانی به نوبه خود باید برنامه ریزی تحقق دستاورد، مدیریت ریسک منابع انسانی و ایجاد مدل جامع منابع انسانی و اجرای آن را مدنظر قرار دهد و مسلماً برای تحقق (برنامه ریزی تحقق دستاورد، مدیریت ریسک منابع انسانی و ایجاد مدل جامع منابع انسانی و اجرای آن) باید همسویی فرهنگ با راهبرد، مدیریت تسهیم دستاورد، مدیریت تغییرات، طراحی نظام راهبردی و مدیریت از طریق سنجش باید مدنظر قرار گیرد تا در نهایت منابع انسانی شریک راهبردی سازمان شود. از طرفی، با استفاده از نظرات خبرگان و با کاربری فن مدل سازی ساختاری تفسیری این مراحل ۱۵ گانه با یکدیگر ترکیب شده و در یک نظم منطقی قرار می گیرند. از طرف دیگر، در کنار نتایج مدل سازی ساختاری تفسیری با به کار بردن مدل در عرصه عمل و گزارش کاربری آن مشخص شد که ورودی و خروجی هر کدام از مراحل مدل چه مواردی هستند که بدین وسیله یک مدل واحد ساخت یافته به دست آمد که نشان می دهد کدام گام ها با یکدیگر ارتباط دارند و خروجی هر مرحله ورودی کدام مرحله است. به این ترتیب، سؤال پژوهش پاسخ داده شد.

در مقایسه با پیشینه تحقیق، این پژوهش به معیارهای جدید همچون: ایجاد نقشه راهبرد برای منابع انسانی، مدیریت ارتباطات سازمانی، مدیریت ارتباط با دانشجویان، تعیین دستاوردهای منابع انسانی و تسهیم آنها، مدیریت تغییرات، طراحی نظام راهبردی، مدیریت از طریق سنجش و مدیریت ریسک پرداخته که تاکنون در حوزه منابع انسانی به آنها پرداخته نشده بود و توانست بین آنها ارتباط برقرار نموده و مدلی جهت شریک راهبردی شدن منابع انسانی ارائه نماید. همچنین مقایسه نتیجه این پژوهش (مدل فرایندی شریک راهبردی شدن منابع انسانی) با

پژوهش‌ها و مدل‌های مشابه می‌تواند سودمند باشد. از این جهت که این مدل نسبت به مدل‌ها و تکنیک‌های دیگر که نیاز به مدل‌سازی رایانه‌ای دارند برتری دارد؛ چراکه هزینه و زمان کمی را صرف می‌نماید.

برای پژوهش‌های بعدی پیشنهاد می‌شود:

- اجرای آزمایشی و کاربست این مدل در دیگر سازمان‌ها با رویکرد اقدام‌پژوهانه انجام شود.

- مدل توصیفی برای شریک راهبردی شدن منابع انسانی خلق شود؛ چراکه این مقاله به مدل تجویزی پرداخته است و خلق مدل توصیفی شریک راهبردی شدن منابع انسانی و مقایسه آن با این مدل موضوع پژوهشی جذاب، خواهد بود.

- سازمان‌ها بخشی از تلاش خود را صرف آن کنند که فرایندهای مرتبط با شریک راهبردی شدن منابع انسانی خود را مطالعه نمایند و خطاهای خود را بشناسند و سوابق را چنان حفظ کنند که بتوانند از اشتباهات درس بگیرند. در صورتی که تمام مراحل اجرا مبتنی بر گام‌های الگو، مستند و حفظ شود، در آینده می‌توان آموخت که کدام خطا از دید تحلیل‌گران پوشیده مانده و کدام مفروض آسیب‌پذیر بود، اما در تحلیل‌های آسیب‌پذیر تشخیص داده نشده بود؟

منابع

- آرمسترانگ، میشل (۱۳۸۸). *دستنامه مدیریت منابع انسانی*، ترجمه حسین پهلوانیان و همکاران، تهران: نیکوروش.
- اولریش، دیو (۱۳۸۹)، *رهبری منابع انسانی*، ترجمه بهروز قلیچ لی، مؤسسه مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی.
- باتمانی، امین؛ باباشاهی، جبار و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۸)، *فهم حرفه‌ای‌سازی حوزه مدیریت منابع انسانی*، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع).
- برایان بکر و مارک هوزلید (۱۳۹۴)، *ارزیابی متوازن منابع انسانی* اولریش، دیو، مترجم مسعود بینش، افشین دبیری و رضا قرانی‌پور، آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- عباس‌زادگان، سیدمحمد و فتوت، احمدرضا (۱۳۸۴)، *کاربرد پایایی و روایی در پژوهش*، تهران: پژوهش‌های فرهنگی.
- محمدی مقدم، یوسف؛ سلگی، زهرا و دادفر، آذین (۱۳۹۵)، *اولویت‌بندی ابعاد ریسک منابع انسانی*، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع).
- Ahuja, V., Yang, J. and Shankar, R. (2009). Benefits of collaborative ICT adoption for building project management, *Construction Innovation*, 9(3), pp. 323- 340.
- Beard, J. Sumner, m. (2004). Seeking strategic advantage in the post-net era: Viewing ERP systems from the resource-based perspective, *The Journal of Strategic Information Systems*.
- Burgelman, R. A. (1994). "Fading Memories – a Process Study of Strategic Business Exit in Dynamic Environments", *Administrative Science Quarterly*.
- Charan, P., Shankar, R and Baisya, R.K. (2008). Analysis of interactions among the variables of supply chain performance measurement system implementation, *Business Process Management Journal*, 14(4), pp. 512-529.
- Currie, G., & Procter, S. (2001). Exploring the relationship between HR and middle managers. *Human Resource Management Journal*, 11(3) , 53-69
- Docherty, P., Ljung, A., Stjernberg, T. (2006). "The changing practice of action research", *Research as Practice*. Routledge.
- Eckert, C. M. & Stacey, M. K. (2010). "What Is A Process Model? Reflections on The Epistemology of Design Process Models," In Heisig, P., Clarkson, P. J. & Vajna, S. (Eds.), *Modeling And Management of Engineering Processes* .
- Guest, D. & Bos-Nehles, A. (2013). Human resource management and performance, the role of effective implementation. In *Human Resource Management and Performance* (5th ed): Achievements and Challenges. .pp. 79-96
- Ikenna Njemanze (2016). *What Does Being a Strategic HR Business Partner Look Like in Practice*, Cornell University ILR School.
- Jon Younger, et.al. (2008). «The 21 St Century HR organization», part 1,2, RBL group.
- Jon Younger, et.al. (2016). «The A to Z of becoming a business ally», The RBL group.

- Levardy, V. & Browning, T. R. (2009). "An Adaptive Process Model To Support Product Development Project Management", *Engineering Management*.
- McCracken & Wallace.(2014). Human Resources (HR) as a Strategic Business Partner, Value Creation and Risk Reduction Capacity International Journal of Human Resource Studies ISSN 2162-3058.
- Montealegre, R. (2002). "A Process Model of Capability Development: Lessons From The Electronic Commerce Strategy At Bolsa De Valores De Guayaquil", *Organization Science*,
- Noe, R, Hollenbeck, J(2015) .Fundamentals of Human Resource Management, McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. Gerhart, B., and Wright, P. M. (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 3rd ed. Boston: Mc Graw-Hill.
- Pisel, K. P. (2001). *The Validation of A Detailed Strategic Planning Process Model for the Implementation of Distance Education In Higher Education*, Norfolk, Va: Old Dominion University.
- Pritchard, K.(2010). Becoming an HR strategic partner: tales of transition. *Human Resource Management Journal*, 20(2), .pp.175-188
- Randall, L. S., Dennis, P. S. & Jeffrey, K. P.(1987). "Strategy and Tactics in a Process Model of Project Implementation"
- Sage, A.P.(1977).*Interpretive Structural Modeling, Methodology for LargeScale Systems*, 91-164, McGraw-Hill: New York.
- Sang L.(2009). Human Resource Competencies :An Empirical Study on the HR Professionals in the Manufacturing Sector in Malaysia, E- Journal of Business and Economic Issues 3(1), pp. 23-47.
- Saxena, J.P., Sushil and Vrat, P. (1992).Scenioarbuilding: a critical study of energy conservation in the Indian cement industry. *Technol. Forec. Social Chan ge*, 41(2) , pp. 121-146.
- Sekaran, U. and Bougie, R, (2010). *Research Methods for Business, A Skill Building Aroach*, John Wiley and Sons.
- Singh, K, (2007).*Quantitative social research methods*, SAGE.
- Singh, M.D., R. Shankar, R. Narain and A. Agarwal ,(2003).An Interpretive Structural Modeling of Knowledge Management in Engineering Industries , *Jo urnal of Advances in Management Research*, 1 (1),pp. 28-40
- Stewart, G. L. & Brown, K. G,(2009). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*. NewYork: John Wiley.
- Ulrich, D., Brockbank,W. (2005).*The HR Value Proposition*, The RBL Institute, The Society For Human Resource Management.
- Ulrich, D., Brockbank, W., & Johnson, D.(2009).The role of strategy architect in the strategic HR organization. *People and Strategy*, 32(1) ,pp.14- 23.
- Ulrich,D., Brockbank,W., Johnson,D., Sandholtz,K., and Younger .(2008) .HR competencies: mastery at the intersection of people and business, The RBL Institute, The Society For Human Resource Management.
- Warfield, J. N. (1976). *Societal Systems: Planning, Policy, and Complexity*, New York, Wiley Interscienc. . 345-366.
- Warfield, J.W, (1974). Developing interconnected matrices in structural modeling. *IEEE Trans. Syst.Man Cybern*, 4(1),pp.51-81