

الگویابی نظام‌مند مدیریت راهبردی منابع انسانی

سید جلیل لاجوردی*، علی ملاجان**، سحر کشاورز***

چکیده

منابع انسانی یک سیستم، به‌عنوان اصلی‌ترین بخش از ذی‌نفعان، STHs، داخلی یک سیستم، متمایز از سایر منابع، به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه رقابتی و راهبردی سیستم معرفی می‌شود؛ بر این اساس و با تاکید بر اهمیت ویژه منابع انسانی در سیستم‌های اقتصادی-اجتماعی، پژوهش حاضر، با بهره‌مندی از مدل سیستمیک SHEL صنعت هتل‌داری در شهر اصفهان را به‌عنوان سیستم مورد علاقه، مطالعه کرده است و با تمرکز بر زیرسیستم منابع انسانی در این صنعت و با تکیه بر تفکر سیستمی، عوامل راهبردی درونی و برونی موثر بر بهبود مدیریت زیرسیستم منابع انسانی در این صنعت را شناسایی و ارائه کرده است. روش پژوهشی در این مطالعه، توصیفی-تحلیلی بوده و مدل سیستمیک معرفی-شده در جامعه آماری متشکل از: خبرگان صنعت هتل‌داری، مدیران عالی/میانی/اجرایی، مدیران سیستم منابع انسانی و کارشناسان/کارکنان فعال در زیرسیستم منابع انسانی می‌باشد. هتل‌های مطالعه‌شده در شهر اصفهان بر اساس نمونه‌ای تصادفی با حجم نهایی ۱۵۵ واحد آزمایشی که بر مبنای رویکرد نمونه‌گیری طبقه‌ای به‌دست آمده، اجرا شده است. مطالعات کتابخانه‌ای، اجرای مصاحبه‌های حضوری و غیرحضوری، استفاده از پرسشنامه‌های طراحی‌شده توسط پژوهشگر، سه روش استفاده شده برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز بوده است. این مطالعه به ترتیب، عوامل حمایت سازمانی برای ایجاد رضایت‌مندی در کارکنان، جذب و پرورش، همکاری و تعامل، خلق قابلیت‌های راهبردی را به‌عنوان عوامل موثر درونی و از سویی دیگر، عوامل حقوقی و قانونی، تکنولوژیکی، جغرافیایی و اقتصادی را به‌عنوان عوامل موثر برونی در بهبود مدیریت راهبردی سیستم منابع انسانی در صنعت هتل‌داری شهر اصفهان معرفی می‌کند.

کلیدواژه‌ها: نظریه سیستم‌ها؛ زیرسیستم منابع انسانی؛ صنعت هتل‌داری؛ مدل SHEL؛ مدیریت راهبردی منابع انسانی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱۱/۲۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۰۶/۰۵

* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی.

** کارشناس ارشد، دانشگاه صنعتی شریف (نویسنده مسئول).

Email: Alimollajan@alum.sharif.edu

*** کارشناس ارشد، پردیس بین‌المللی ارس، دانشگاه تهران.

۱. مقدمه

بر اساس نظریه سیستم‌ها، بررسی و تحلیل رفتار انسان‌ها، سازمان‌ها و دیگر سیستم‌هایی که به نحوی با سیستم مورد علاقه^۱ در تعامل هستند از جمله جنبه‌های بسیار مهمی است که در تحلیل و طراحی سیستم‌ها تاکید می‌شود. این عناصر در مبانی نظری مهندسی سیستم‌ها^۲ با عنوان «ذی‌نفعان سیستم»^۳، STHs^۴ معرفی می‌شوند. کوتونیا و سامرویل (۱۹۹۸) STHs را چنین تعریف می‌کنند: «ذی‌نفعان سیستم یعنی افراد یا سازمان‌هایی که با سیستم درگیر خواهند بود و یا کسانی که بر روی سیستم تاثیر خواهند داشت. ذی‌نفعان می‌توانند استفاده‌کنندگان نهایی، مدیران و دیگر افراد درگیر باشند که از سیستم تاثیر خواهند گرفت؛ همچنین، آنها می‌توانند مهندسی‌سینی باشند که در مقابل توسعه و نگهداری سیستم مسئولند و یا مشتریان سیستم باشند [۲۹].»

بوئد^۵ (۲۰۰۹-۲۰۰۰) STHs مرتبط با سیستم تحت توسعه را صاحبان سیستم، پرداخت‌کنندگان صورت‌حساب‌ها، توسعه‌دهندگان، تولیدکنندگان یا سازندگان سیستم، آزمون‌کنندگان، آموزش‌دهندگان، استفاده‌کنندگان، قربانیان، نگهدارندگان، متحمل‌شوندگان، بهبوددهندگان محصول و بازنشستگان معرفی می‌کند. او، همچنین بر این نکته تاکید دارد که هر یک از ذی‌نفعان دیدگاه متفاوتی به سیستم و الزامات^۶ آن دارد [۱۷].

از دیدگاه وسان^۷ (۲۰۰۶) تمام افراد، سازمان‌ها و دیگر سیستم‌های مهندسی که به نحوی با سیستم مورد علاقه در تعامل هستند را می‌توان به سه گروه تقسیم‌بندی کرد: نفع‌برندگان نهایی^۸، استفاده‌کنندگان و ذی‌نفعان سیستم. وسان ذی‌نفعان سیستم را چنین تعریف می‌کند: «ذی‌نفعان سیستم افراد و یا سازمان‌هایی هستند که به‌طور دوستانه/ رقابتی/ خصمانه، نفع و بهره‌گسترده‌ای را از نتایج انجام ماموریت واگذارشده به سیستم دارند» [۳۵].

به‌طور مشخص، ایجاد رضایت‌مندی در تمام STHs به دلیل برآورده‌سازی نیازهای عملیاتی^۹ آنها به‌عنوان اصلی‌ترین تعریف برای مفهوم «موفقیت سیستم»^۱ در مبانی نظری مهندسی سیستم‌ها ارائه

-
1. System Of Interest
 2. Systems Engineering
 3. System Stakeholders

۴. کلمه STHs مخففی است که توسط نویسندگان این مقاله بر اساس کلمه لاتین Stakeholders مطرح شده و در تمام مقاله نیز از آن استفاده می‌شود.

5. Buede
6. Requirements
7. Wasson
8. End - Users
9. Operational Needs

می‌شود» [۱۵]. در این ارتباط، نکته اساسی که باید به آن اشاره شود این است که تمامی STHs می‌توانند بر رفتار سیستم به‌طور معناداری تاثیرگذار باشند. به بیانی دیگر، STHs به‌عنوان رکنی اساسی در فرآیند مهندسی سیستم‌ها محسوب می‌شوند؛ به‌طوری‌که تمام تلاش و فعالیت‌های تیم طراحی برای رضایت‌مندی بیشتر STHs خواهد بود [۱۷].

در واقع STHs یک سیستم را می‌توان به STHs داخلی^۲ و STHs خارجی^۳ تقسیم‌بندی کرد [۳۲]. بر اساس این تقسیم‌بندی، بخش قابل توجهی از مجموعه STHs داخلی یک سیستم به کارکنان فعال در آن سیستم و یا به عبارتی دیگر منابع انسانی^۴ آن سیستم اختصاص می‌یابد.

بر اساس تعریف، منابع انسانی یک سیستم به‌عنوان تنها منابعی که ویژگی‌های منفی سایر منابع سیستم، شامل: فناپذیری، قابلیت تقلید و غیره را به‌همراه ندارد، مهم‌ترین سرمایه‌های رقابتی سیستم محسوب می‌شوند [۳۰، ۳۳]؛ بنابراین، در این ارتباط، مدیریت منابع انسانی سیستم، عاملی مهم برای ایجاد تعالی و بهبود منابع انسانی سیستم معرفی می‌شود. با توجه به جایگاه کلیدی و راهبردی منابع انسانی سیستم در دستیابی به اهداف از پیش تعریف‌شده سیستم، اساسی‌ترین نقش مدیریت منابع انسانی، ایجاد هماهنگی بین منابع انسانی سیستم و دیگر بخش‌ها و برنامه‌ریزی سیستمیک^۵ بر اساس واقعیت تاثیرپذیری و تاثیرگذاری محیط درون و برون سیستم معرفی می‌شود [۲]؛ به عبارت دیگر، باتوجه به نقش راهبردی منابع انسانی در یک سیستم، لزوم مدیریت راهبردی^۶ منابع انسانی انکارناپذیر است [۳۳].

بر اساس تعریف، مدیریت راهبردی منابع انسانی در یک سیستم، تصمیم‌گیری راهبردی درباره منابع انسانی فعال در آن سیستم معرفی می‌شود. مدیریت راهبردی منابع انسانی در یک سیستم، در واقع، یک برنامه کلی برای دنباله روی برای دستیابی به اهداف سیستم توسط STHs داخلی است. باتوجه به رفتار سیستمیک منابع انسانی، به‌عنوان STHs داخلی، به‌نظر می‌رسد که نگاه غیرسیستمیک به رفتار دینامیکی STHs داخلی در طول زمان نمی‌تواند به‌طور موثری مدیریت راهبردی منابع انسانی در سیستم را یاری دهد.

-
1. System Success
 2. Internal STHs
 3. External STHs
 4. Human Resources (HRs)
 5. Systemic
 6. Strategic Management

بنابراین، با تکیه بر آنچه که در ارتباط با مدیریت راهبردی سیستمیک منابع انسانی ارائه شد، به نظر می‌رسد که ایجاد هماهنگی و تعامل پایدار بین عناصر اصلی تشکیل‌دهنده زیرسیستم انسانی و نیز برقراری ارتباط دوجانبه پایدار بین این زیرسیستم و محیط عملیاتی آن می‌تواند به عنوان گامی اساسی و مهم در فرآیند مدیریت راهبردی نوین منابع انسانی، محسوب شود. به همین منظور، مطالعه حاضر علاقه‌مند است تا با تکیه بر تفکر سیستمی و استفاده از برخی مدل‌های مرتبط ارائه‌شده در نظریه سیستم‌ها، زیرسیستم منابع انسانی در صنعت هتل‌داری که به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عناصر موثر بر رونق صنعت گردشگری در کشور تلقی می‌شود [۵] را مورد خطاب خود قرار می‌دهد و با تمرکز بر این صنعت به شناسایی اصلی‌ترین عوامل راهبردی درونی و برونی موثر بر مدیریت سیستم منابع انسانی در این صنعت می‌پردازد. بدین منظور، مطالعه حاضر، به دلیل اهمیت تاریخی - فرهنگی شهر اصفهان و نیز جاذبه‌های گردشگری، این شهر را قلمرو مکانی خود قرار داده است و با انتقاد به قدمت اغلب هتل‌های اختصاص داده‌شده از این شهر به صنعت گردشگری کشور، تلاش در جهت شناسایی عوامل راهبردی درونی و برونی بهبوددهنده مدیریت زیر سیستم منابع انسانی در این گروه از هتل‌ها را ضروری می‌داند.

هدف اصلی این مطالعه، الگویی نظام‌مند عوامل تاثیرگذار بر مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنعت هتل‌داری (شهر اصفهان)، معرفی می‌شود؛ همچنین، برای دستیابی به این هدف، اهداف فرعی زیر برای مطالعه حاضر معرفی می‌شوند:

۱. شناسایی و تبیین عوامل راهبردی درونی موثر در مدیریت راهبردی منابع انسانی در سیستم مطالعه شده

- بررسی عامل جذب و پرورش؛

- بررسی عامل حمایت سازمانی برای ایجاد رضایت‌مندی در نیروهای انسانی؛

- بررسی عامل همکاری و تعامل؛

- بررسی عامل خلق قابلیت‌های راهبردی.

۲. شناسایی و تبیین عوامل راهبردی برونی موثر در مدیریت راهبردی منابع انسانی در سیستم مطالعه شده

- بررسی عامل حقوقی و قانونی؛

- بررسی عامل تکنولوژیکی؛

- بررسی عامل جغرافیایی؛

- بررسی عامل اقتصادی.

۲. مبانی و چارچوب نظری پژوهش

مدل SHEL. مدل SHEL از جمله ابزارهایی است که برای تحلیل سیستم‌های مهندسی و جمع‌آوری داده‌هایی که بیانگر چگونگی ارتباط میان اجزای اصلی سیستم‌ها هستند، برای جلوگیری از فاجعه‌های^۱ سیستمی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مدل SHEL به علت داشتن ویژگی‌های منحصر به فرد به شرح زیر در مقایسه با دیگر ابزارها و مدل‌های موجود در مدیریت ریسک^۲ توانسته است جایگاه ویژه‌ای را در تحلیل خطاها^۳ و مشکلات مربوط به انواع سیستم‌های مهندسی به خود اختصاص دهد:

- عناصر اصلی و مهم سیستم به همراه روابط درونی بین عناصری مورد بررسی قرار می‌گیرند.

- در این مدل با مطالعه ارتباط بین عناصر محیطی و افراد/کارکنان سیستم^۴ تلاش می‌شود تا بر روی عواملی که در عملکرد افراد سیستم مؤثرند تمرکز شود [۲۵،۲۴].

به طور مشخص، ساختار مدل SHEL از چهار عنصر زیر تشکیل شده است:

- زیست‌افزار^۵، L: عناصر انسانی.

- سخت‌افزار^۶، H: انواع ماشین‌ها، دستگاه‌ها، ابزارها و تجهیزات، ساختمان‌ها، مواد و غیره.

- نرم‌افزار^۷، S: قوانین، آئین‌نامه‌ها، دستورات، سیاست‌ها، روش‌های عملکرد، سنت‌ها، فعالیت‌ها، کارکردها، عادت‌ها، و غیره. بخش نرم‌افزاری در سیستم‌های مهندسی در واقع تعیین و مدیریت‌کننده رفتار سیستم‌ها در محیط عملیاتی تعریف شده است.

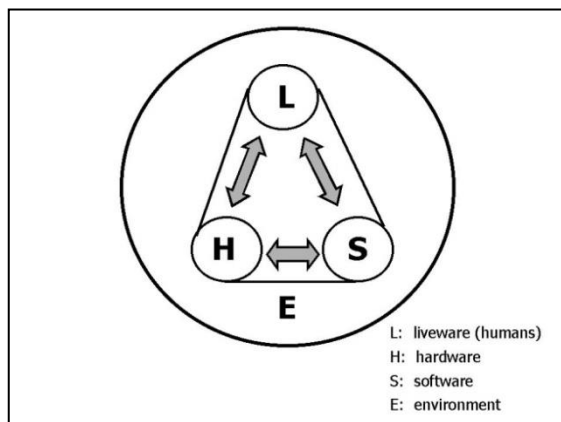
- محیط^۸، E: فضای درونی و بیرونی سیستم [۲۵،۲۴].

آنچه که مدل SHEL نشان می‌دهد هر یک از سه عنصر S، H، L، باید در محیط عملیاتی تعریف شده برای سیستم مطالعه شده، E، با یکدیگر کنش و واکنش^۹ داشته و هر یک از آنها نیز می‌توانند از عناصر محیط پیرامون خود متاثر باشند. در مدل ابتدایی SHEL عنصر محیط، L، محیط فیزیکی

-
1. Catastrophes
 2. Risk Management
 3. Errors
 4. System People
 5. Live-ware
 6. Hard-ware
 7. Soft-ware
 8. Environment
 9. Interaction

سیستم در نظر گرفته شده است؛ اما در مطالعات اخیر، محیط سیاسی، فرهنگی، و مالی نیز به دلیل دارا بودن قابلیت تاثیرگذاری بر روی مدیریت سیستم و عناصر تعریف شده در سیستم مورد توجه واقع شده‌اند.

در مبانی نظری مدل SHEL به عواملی که بر روی عملکرد^۱ و اجزای یک سیستم دارای تاثیر معناداری هستند و طراحان سیستم قادر نیستند تا تاثیر معناداری را بر آنها اعمال کنند به اصطلاح «عوامل محیطی»^۲ گفته می‌شود [۲۴]. شکل (۱) به‌طور ساده نحوه ارتباط چهار عنصر تشکیل‌دهنده مدل SHEL را نشان می‌دهد.



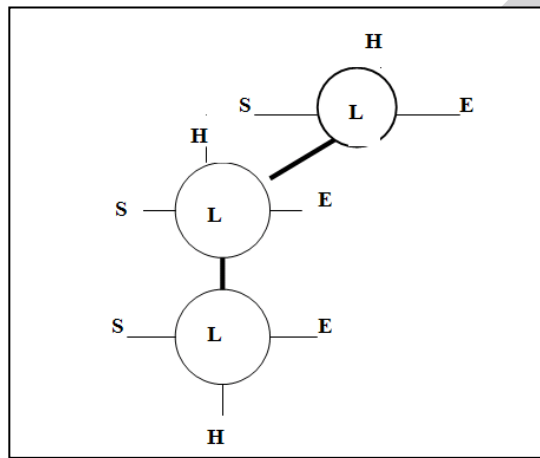
شکل (۱). مدل SHEL [۲۴]

در مدل SHEL نه تنها هر یک از چهار عنصر تشکیل‌دهنده مدل دارای اهمیت هستند؛ بلکه مطالعه رابطه بین عناصر نیز دارای اهمیت بسزایی هستند؛ به‌ویژه روابطی که می‌توان بین عنصر L و دیگر عناصر سازنده مدل SHEL یافت.

واضح است که هر چه پیچیدگی سیستم‌های مهندسی افزایش یابد و تعداد S, H, L های تعریف شده در سیستم بیشتر شود، بررسی عناصر و روابط بین آنها نیز مشکل‌تر خواهد شد. شکل شماره (۲) تلاش می‌کند تا پیچیدگی بررسی این موضوع را در سیستم‌های مهندسی پیچیده که در برگیرنده چندین عنصر انسانی، نرم‌افزاری، و سخت‌افزاری هستند را نشان دهد [۲۵].

1. Performance
2. Environmental Factors

تحلیل چگونگی ارتباط میان عناصر چهارگانه مدل SHEL می‌تواند اطلاعات مفیدی را در اختیار مهندسين سیستم برای طراحی بهتر روابط میان عناصر سیستم تحت توسعه فراهم کند [۲۴،۲۵]. در تمام سیستم‌های مهندسی، هماهنگی^۱ و تناسب بین هر یک از چهار عنصر اصلی معرفی شده، نکته اساسی است که باید مورد توجه طراحان قرار گیرد؛ زیرا به دلیل طراحی متناسب عناصر چهارگانه سیستم نسبت به یکدیگر و کنترل موقعیت فیزیکی و کارکردی^۲ تعریف شده برای عناصر اصلی در طول چرخه حیات سیستم می‌توان از به وقوع پیوستن فاجعه‌های سیستمی تا سطح قابل ملاحظه‌ای جلوگیری کرد [۲۵].

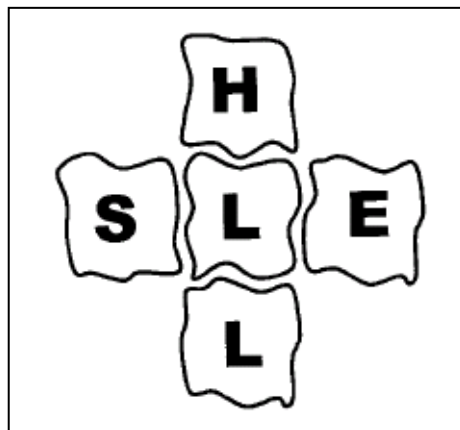


شکل ۲. مدل SHEL در سیستم‌های پیچیده [۲۵]

واقعیت آن است که اغلب سیستم‌های مهندسی به دلیل حضور عناصری که کنترل آنها به هیچ‌وجه در اختیار طراح نیست، همواره به‌طور ثابتی در حال تغییر هستند؛ به عبارت دیگر در طول چرخه عمر سیستم همواره تغییرات ثابت هر یک از چهار عنصر L، S، H، E، روی می‌دهد؛ بنابراین هماهنگی و تناسب همیشگی این عناصر نسبت به یکدیگر و یافتن ارتباط‌هایی پایدار مطابق با آنچه که در فرآیند طراحی مورد تعریف واقع شده است، تقریباً ناممکن است. در این ارتباط، آنچه که مهندسين و طراحان سیستم در پی آن هستند حداقل‌سازی، عدم هماهنگی و ناجوری^۳ بین عناصر

1. Coordination
2. Physical and Functional Position
3. Mismatch

چهارگانه است. لبه‌های ناصاف هر یک از بلوک‌های نشان داده‌شده در شکل (۳) نشان‌دهنده عدم برقراری تناسب و هماهنگی کامل بین عناصر و تغییرات پیوسته آنها در طول زمان هستند و همان‌طور که گفته شد حداقل‌سازی، چنین عدم هماهنگی‌هایی برای جلوگیری از به وقوع پیوستن برخی فاجعه‌های سیستمی به‌عنوان یکی از اهداف مهم مهندسين در طراحی سیستم‌های گوناگون مهندسی تلقی می‌شود.



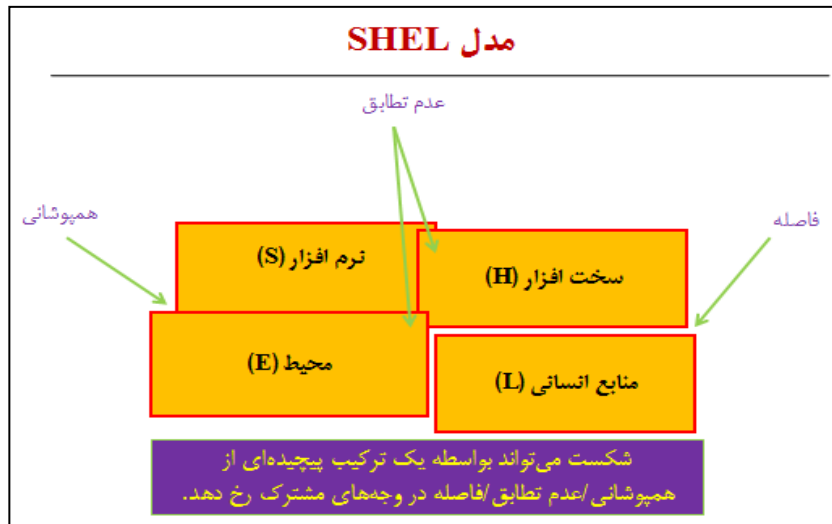
شکل ۳. مدل SHEL [۲۵،۲۴]

بر اساس مدل SHEL نحوه ارتباط نامناسب بین اجزای اصلی یک سیستم مهندسی می‌تواند به

سه شکل باشد [۲۵،۲۴]:

- همپوشانی^۱
- عدم تطابق/ناجور بودن^۲
- فاصله^۳

-
1. Overlaps
 2. Mismatches
 3. Gaps



شکل ۴. موقعیت نامناسب اجزای چهارگانه سیستم در مدل SHEL [۲۵،۲۴]

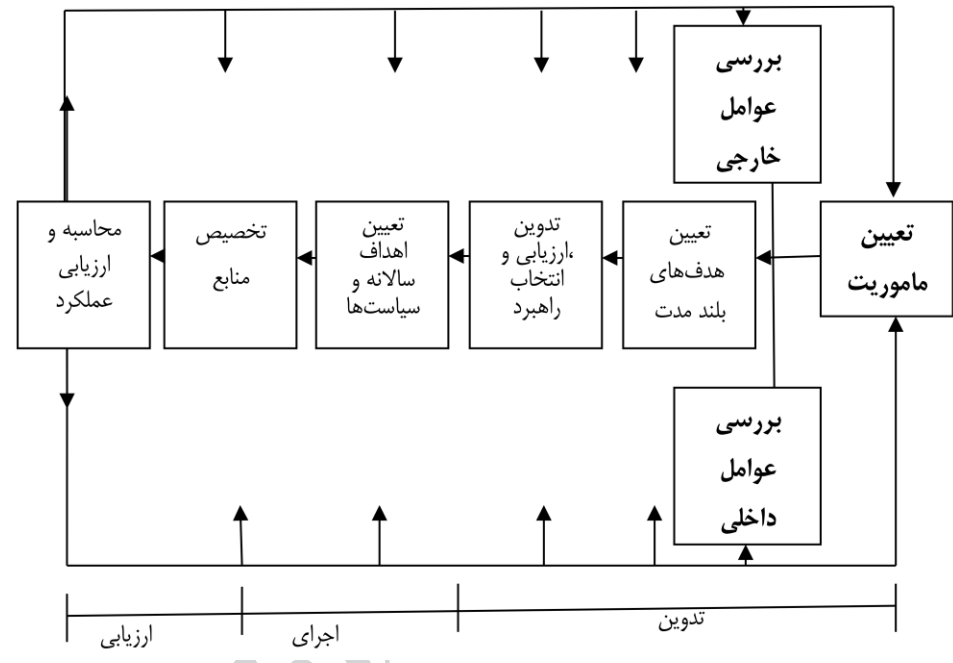
مدیریت راهبردی. بر اساس تعریف، واژه «راهبرد» در یک سیستم، در واقع، مجموعه‌ای منسجم و هماهنگ از تعهدات و اقدامات است که برای بهره‌گیری از شایستگی‌های محوری و دستیابی به مزیت رقابتی سیستم، طراحی می‌شود [۲۸]؛ بر این اساس، مرور مبانی نظری مرتبط با بحث مدیریت راهبردی سیستم‌ها، نشان‌دهنده وجود تعاریف متنوعی است که به نحوی توسط صاحب‌نظران ارائه شده است. در اینجا، باتوجه به اهداف ویژه‌ای که در این مطالعه مطرح شده است، مهم‌ترین و معروف‌ترین این تعاریف بیان می‌شود:

- مدیریت راهبردی به‌عنوان هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی راهبرد [۴].
- مدیریت راهبردی به‌عنوان تحلیل محیط داخلی و خارجی، تعیین مسیر راهبردی و خلق راهبرد برای رسیدن به اهداف و اجرای آن [۱۰].
- بررسی محیطی، تدوین راهبرد، اجرای راهبرد، ارزیابی و کنترل [۹].

فرآیند مدیریت راهبردی^۱. به‌طور کلی، مدیریت راهبردی فرآیندی متشکل از: تنظیم، اجرا و ارزیابی مجموعه‌ای از اقداماتی قلمداد می‌شود که سیستم مورد علاقه را قادر می‌سازد تا به اهداف میان‌برد و گاه دوربرد خود در محیطی متلاطم و متغیر دست یابد [۱۳]. در این ارتباط، هر یک از مراحل سه‌گانه تنظیم، اجرا و ارزیابی دربرگیرنده زیر مراحل هستند که هر کدام نیز بر مرحله بعدی تاثیرگذار خواهد بود:

۱. تنظیم (تدوین): که در این ارتباط، باید موارد زیر در نظر گرفته شود:
 - بررسی اهداف غایی (آرمان) و تعیین مأموریت کنونی سیستم از جمله وظایفی است که توسط مدیریت عالی سیستم صورت می‌گیرد؛
 - در مرحله بعد، مدیران راهبردی و مشاوران ستادی سیستم، ضمن بررسی وضعیت موجود، مبادرت به شناسایی و رسیدگی به نقاط قوت و ضعف داخلی از یک‌سو و فرصت‌ها و تنگناهای محیطی از سوی دیگر خواهند داشت؛
 - در این مرحله (که البته در رویکرد مدیریت راهبردی به دلیل مشارکت وسیع کارکنان در ارائه اطلاعات و نظریه‌های نسبتاً طولانی است)، همین شخصیت‌ها به تعریف و طراحی اهداف میان‌مدت، راهبردها و راهبردهای همراه سیستم می‌پردازند [۷].
 - تصمیمات راهبردی می‌تواند مربوط به تعیین فعالیت‌های جدید یا تعیین فعالیت‌هایی باشد که باید رها شود. همین‌طور تولید کالا، تصمیم درباره ورود به بازارهای دیگر از جمله راهبردهای احتمالی یک بنگاه صنعتی و تجاری هستند.
۲. مرحله اجرا: این مرحله شامل مراحل زیر است:
 - سازماندهی سازگار با راهبردهای نوین؛
 - تعیین اهداف کوتاه‌مدت؛
 - تعیین سیاست‌ها و روش‌های انجام کار؛
 - تخصیص منابع (انسانی، مالی، فن‌آوری) و به‌کارگیری صحیح منابع و تخصیص اصولی و خردگرایانه آنها که سهم بسیار مهمی در اجرای راهبردهای سیستم برعهده خواهد داشت.
۳. مرحله ارزیابی: این مرحله در ارتباط با کنترل نتایج تنظیم و اجرای فعالیت‌ها است.

در این ارتباط، نمونه‌ای از مدل مدیریت راهبردی و مراحل سه‌گانه آن در شکل (۵) ارائه شده است [۶]. چارچوب ارائه‌شده در شکل (۵) به‌عنوان یک الگوی جامع از فرآیند مدیریت راهبردی معرفی می‌شود که در عین حال بسیار متداول و قابل قبول است [۴].



شکل ۵. الگوی جامع مدیریت راهبردی [۴]

تعریف راهبرد منابع انسانی. راهبردهای منابع انسانی مشخص می‌کنند که این مطالعه قصد دارد چه اقداماتی را در ارتباط با عملکردها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی انجام دهد؟ و این که چگونه این موارد باید با راهبرد سیستم و نیز با یکدیگر یکپارچه و منسجم باشند؟ در این ارتباط، به عقیده دایر و ریوز^۱ (۱۹۹۵) [۲۱] راهبردهای منابع انسانی، مجموعه‌ای از عملکردهای منابع انسانی هستند که از داخل با یکدیگر هماهنگ و متناسب هستند و از نظر پیتر بکسال^۲ (۱۹۹۶) [۱۶]، راهبردهای منابع انسانی، چارچوبی را برای وسایل و اهداف ریشه‌ای و بنیادین، فراهم می‌کنند. هدف راهبردهای

1. Dyer and Reeves

2. Boxall

منابع انسانی، فراهم کردن رهنمودهایی به منظور تدوین و اجرای برنامه‌ها است و علاوه بر این، وسیله‌ای را برای انتقال مقاصد سیستم در مورد چگونگی مدیریت منابع انسانی ارائه می‌کنند. این راهبردها سیستم را قادر می‌سازند تا میزان پیشرفت را اندازه‌گیری کند و به ارزیابی نتایج با توجه به اهداف مورد نظر، پردازد [۱۲].

مدیریت راهبردی منابع انسانی. مدیریت راهبرد منابع انسانی که در ابتدای دهه‌ی ۱۹۸۰ در مانی نظری مدیریت آمریکا معرفی شد و به منظور ایجاد مدیران منابع انسانی فعال در سطح راهبردی بر پایه نقش کارکردی مدیریت منابع انسانی در ارتباط با ضعف‌های آشکار یا فشارهای محیطی مطرح شد. در واقع، در دهه‌ی ۱۹۸۰، به دلیل ماهیت راهبردی منابع انسانی، ضرورت نقش مدیریت منابع انسانی در ارتباط با راهبردهای عمومی سیستم و نیز چالش‌های محیطی متنوع در ارتباط با مدیریت منابع انسانی باید مورد توجه سیستم‌ها قرار می‌گرفت [۷].

پژوهش‌های اخیر مربوط به مدیریت راهبردی منابع انسانی در درجه اول بر ارزیابی پیوندهای موجود بین راهبردهای سیستمی مدیریت راهبردی منابع انسانی (مانند سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی) و اثربخشی سیستمی متمرکز بوده‌اند [۱۹]. با این وجود، نبود یک چارچوب نظری که پیوندهای اولیه را درک کند، همواره عامل انتقاد و بحث‌های آکادمیک بسیاری در مورد پژوهش‌های مربوط به مدیریت راهبردی منابع انسانی بوده است؛ به‌ویژه، بسیاری از پژوهشگران چنین استدلال کرده‌اند که به دلیل آنکه چنین چارچوب نظری عملاً وجود ندارد؛ بنابراین، نسبت به فرآیندی که به موجب آن مدیریت راهبردی منابع انسانی ارزش‌ها را تعیین کرده و اثربخشی سیستمی را نیز تقویت کند درک چندانی ندارند [۳۶]. از سویی دیگر، برخی از پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که یک چارچوب نظری برای مدیریت راهبردی منابع انسانی باید در برگیرنده نگرش‌های دارندگان چندگانه سرمایه باشد [۲۲].

با این وجود، پژوهشگران دیگری چنین استدلال کرده‌اند، هنگامی که اثربخشی یک سیستم به‌طور دقیق تعبیر و تفسیر نشود، ارائه چارچوب نظری برای مدیریت راهبردی منابع انسانی امکان‌پذیر نیست [۱۸]؛ همچنین، در این ارتباط، کاتری و بادوار^۱ (۲۰۰۲) [۲۶] مطرح می‌کنند که سیستم‌ها نیازمند فرآیند راهبردی مدیریت منابع انسانی هستند تا به کمک آن به بررسی مسائل غیرمنتظره راهبردی که نسبت به آنها به انعطاف‌پذیری و نوآوری بیشتری نیاز است، پردازند. بر این اساس، شاید

بتوان گفت که پژوهشگران مرتبط با زمینه مطالعاتی مدیریت راهبردی منابع انسانی همچنان در جست‌وجوی نظریه‌ای توانمند برای ایجاد مدیریت راهبردی توانمند منابع انسانی در سیستم‌های بشرساخته هستند.

اهداف مدیریت راهبردی منابع انسانی. هدف اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی، خلق قابلیت راهبردی از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سیستم از نیروی انسانی ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدف اصلی از مدیریت راهبردی منابع انسانی، ایجاد حس هدفمند و جهت‌دار بودن در محیط‌های پرتلاطم است تا بدین‌وسیله نیازهای تجاری سیستم و نیازهای فردی و گروهی کارکنان توسط طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود [۱۱]. در واقع، هدف مدیریت راهبردی منابع انسانی، زمینه‌سازی برای جهت‌گیری در آینده به منظور مدیریت نیروی انسانی سیستم از نظر برنامه‌ریزی بلندمدت منابع انسانی به‌وسیله سازگاری آن با برنامه کلان راهبردی سیستم است [۵].

تفاوت‌های میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی منابع انسانی. گرچه مدیریت راهبردی منابع انسانی به‌عنوان یک شاخه از مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود؛ ولی، با این وجود این دیدگاه در حال ظهور و تکامل است و در مقایسه با مدیریت سنتی منابع انسانی نیز تفاوت‌هایی دارد. برخی از مهم‌ترین این تفاوت‌ها در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. تفاوت‌های میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی منابع انسانی [۱۱]

مدیریت منابع انسانی	مدیریت راهبردی منابع انسانی
- مدیریت منابع انسانی به طور عمده بر مبنای رویکرد سخت به منابع انسانی بنا شده است که به کارکنان به مثابه ابزارهای تولید و منابع قابل جایگزین می‌نگرد.	- مدیریت راهبردی منابع انسانی کاملاً مبتنی بر رویکرد نرم از مدیریت منابع انسانی است که کارکنان را به عنوان انسان و منابع گران‌بها در نظر می‌گیرد.
- مدیریت منابع انسانی بر ستاده‌های سطح منابع انسانی تمرکز دارد.	- مدیریت راهبردی منابع انسانی بر ستاده‌های سطح کسب و کار تمرکز دارد.
- مدیریت منابع انسانی واکنشی است و در پیرو روندهای بازار به حرکت در می‌آید.	- مدیریت راهبردی منابع انسانی به طور ذاتی فعال و پیش‌نگر است و در جلوی روندهای بازار حرکت می‌کند.
- مدیریت منابع انسانی به دنبال توسعه شایستگی‌های وظیفه‌ای که وابسته به منابع انسانی است، می‌باشد.	- مدیریت راهبردی منابع انسانی به دنبال توسعه کلی شایستگی‌های راهبردی برای سیستم از دیدگاه منابع انسانی است.
- مدیران وظیفه‌ای منابع انسانی در سطوح نسبتاً پایین هرم سیستمی قرار دارند.	- مدیران راهبردی منابع انسانی در سطوح بالای هرم سیستمی قرار دارند.
- درک جنبه‌های عملیاتی سازمان به عنوان اولویت مدیران منابع انسانی مطرح نیست.	- درک ابعاد عملیاتی سیستم نیاز اساسی برای منابع انسانی راهبردی به حساب می‌آید.
- مدیریت منابع انسانی به ندرت اهداف و مقاصد را که به وسیله کسب و کار برای منابع انسانی مطرح شده را تکمیل می‌کند.	- در مدیریت راهبردی منابع انسانی، راهبردهای منابع انسانی و راهبرد کسب و کار به صورت اثربخشی در هنگام تنظیم می‌توانند جایگزین یکدیگر شوند.
- مدیریت کارکنان به عنوان اولین هدف مدیریت منابع انسانی مطرح است.	- به دست آوردن مزیت رقابتی از منابع انسانی، اساس مدیریت راهبردی منابع انسانی است.

پژوهش‌های داخلی. مورعی (۱۳۷۹) با توسعه مدل یک‌پارچه راهبرد منابع انسانی، به‌طور موفقیت‌آمیزی یافته‌های خود را برای بهبود مدیریت راهبردی سیستم منابع انسانی در شرکت مپنا (به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و شناخته‌شده‌ترین شرکت صنعتی در ایران)، پیاده کرد [۲۰]. نوروزی (۱۳۸۰) در مطالعه خود با بهره‌گیری از روش SWOT و بررسی و تحلیل محیط داخلی و خارجی محیط عملیاتی شرکت پتروشیمی بوعلی سینا، فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را مورد شناسایی قرار داده و بر این اساس مجموعه‌ای از راهبردهای مورد نیاز برای بهبود منابع انسانی در این شرکت را ارائه داده است. او در این مطالعه به منظور برطرف کردن و کاهش نقاط ضعف، تهدیدها، و نیز بهبود نقاط قوت و فرصت موجود، راهبردهای محوری مناسب در ارتباط با منابع انسانی شرکت اولویت‌بندی و ارائه کرده است [۸].

امینیان (۱۳۹۱) در پژوهشی عوامل موثر در راهبردهای تامین نیروی انسانی مورد نیاز در سازمان‌ها را شناسایی و معرفی می‌کند [۱].

حمیدی (۱۳۷۱) در پژوهشی دیگر به منظور طراحی راهبردهای مطلوب، فرآیندهای ورودی، نگهداری و خروجی، سیستم منابع انسانی در جهاد دانشگاهی را مطالعه کرده است و برای تدوین راهبردهای مورد نیاز در بهبود منابع انسانی این سازمان از روش‌های دلفی^۱، بررسی و تحلیل SWOT و PEST استفاده کرده است. او در این مطالعه با استفاده از ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی (IE) راهبردهای مطلوب منابع انسانی را از میان تمام راهبردهای طراحی شده انتخاب و اعلام کرده است. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده این مطلب هستند که راهبرد مطلوب منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه برای فرآیند ورودی منابع انسانی محافظه‌کارانه و تهاجمی فرآیند نگهداری و فرآیند خروجی حالت تدافعی است [۳].

پژوهش‌های خارجی. وردگو و ورپرمال^۲ (۲۰۰۹) در مقاله‌ای با توسعه یک مدل، نتایجی به دست آوردند که ناشی از تایید مدل ارائه شده و افزایش توانایی پژوهشگران و دست‌اندرکاران آن صنعت در راستای تعمیم نتایج برای مدیران هتل برای حفظ توسعه کیفیت ارتباط بین کارکنان و مشتریان می‌باشد [۳۴].

کیم و چاز^۳ در سال (۲۰۰۲) در ارتباط با صنعت هتل‌داری، توسعه و پیاده‌سازی راهبردهای بازاریابی رابطه‌ای را برای بهبود تعامل زیرسیستم منابع انسانی با عناصر حاضر در محیط عملیاتی سیستم تاکید کرده است و بر این اساس رهنمودهایی را برای بهبود عملکرد منابع انسانی فعال در سیستم مورد مطالعه قرار داده است [۲۷].

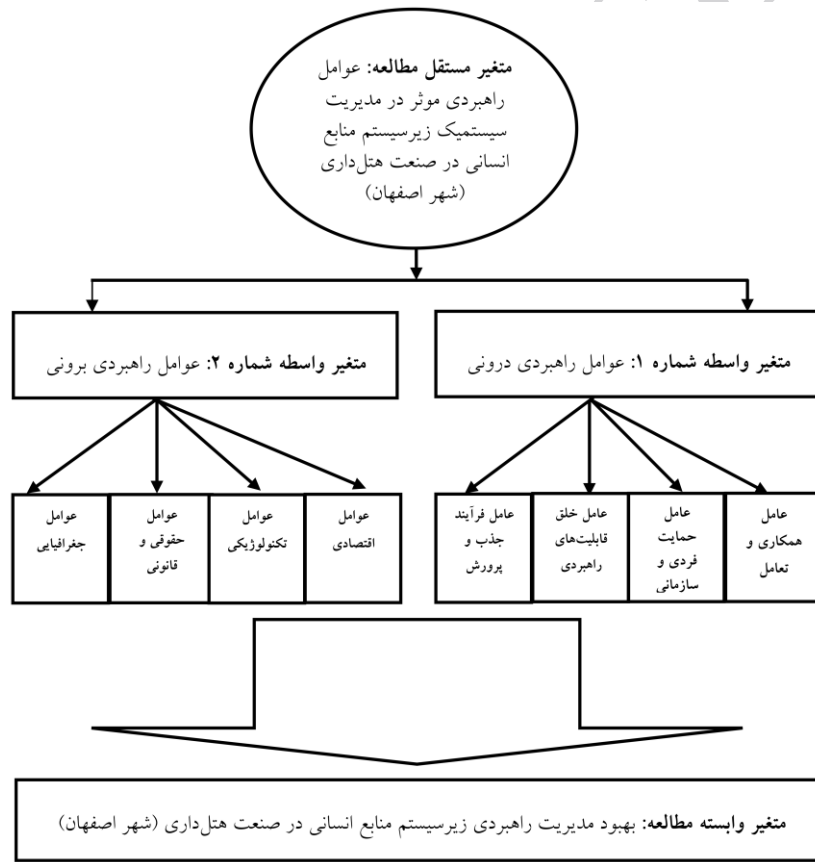
بارتولومه و مرسدس^۴ (۲۰۱۳) با تاکید بر اهمیت ویژه منابع انسانی در موفقیت و تعالی سازمان‌ها، صنعت هتل‌داری را نیز از این مهم مستثنی ندانسته و تلاش در جهت تدوین راهبردهای مورد نیاز برای مدیریت و بهبود منابع انسانی را یک الزام معرفی کرده است [۱۴].

پاوول و گلن^۵ (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای، برای شناخت ارتباط مهم بین راهبرد شرکت، منابع انسانی و نتایج عملکرد آن، پس از تاکید بر نقش منابع انسانی در ایجاد یک مزیت رقابتی، با ارائه یک مدل

1. Delphi
2. Verdugo & Veerapermal
3. Kim & Cha
4. Bartolomé & Mercedes
5. Paul & Glenn

چندسطحی نشان می‌دهد که چگونه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به‌طور موثر می‌تواند راهبردهایی را برای گروه و عوامل فردی سازمان ارائه دهد. او در این مطالعه با تعریف خط دید به‌عنوان یک تراز دلخواه از قابلیت‌های سازمانی و فرهنگ، راهبردهایی را با توجه به هنجارهای گروهی و فردی ارائه می‌دهد؛ علاوه بر این، پیشنهاد می‌کند که چنین هم‌ترازی منجر به ایجاد سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی می‌شود که هر دو برای رسیدن به حفظ عملکرد برتر لازم هستند [۳۱].

مدل مفهومی پژوهش. به‌منظور معرفی متغیرهای مستقل، واسطه، و وابسته مطالعه و همچنین توصیف (نمایش) نحوه ارتباط آنها نسبت به یکدیگر، ارائه مدل مفهومی مطالعه از جمله گام‌هایی است که به درک عمیق مختصات مسئله مطرح‌شده کمک خواهد کرد (شکل ۶).



شکل ۶. مدل مفهومی پژوهش

۳. روش شناسی پژوهش

ساختاری را که پژوهش حاضر در قالب آن انجام شده است را می‌توان در چهار مرحله زیر معرفی کرد:

مرحله اول. به‌عنوان مرحله اول مطالعات این پژوهش، تلاش شده است تا در ابتدا با مطالعه مشکلات و ناهنجاری‌های ناشی از ساختار سنتی مدیریت سیستم منابع در هتل‌های اختصاص داده شده از شهر اصفهان به صنعت گردشگری کشور، نشانه‌های^۱ ابتدایی راهنمایی‌کننده‌ای که در حقیقت پایه‌ای برای درک و کشف واقعی مسئله اصلی^۲ محسوب می‌شوند، شناسایی و مطالعه شود. در واقع، چنین نشانه‌ها یا علامت‌هایی قادرند تا پژوهشگر را برای شناخت بهتر فضای مسئله^۳ و در نتیجه یافتن راه‌حل‌های مناسب راهنمایی کنند. در این ارتباط، طراحی برخی سناریوها در کنار مطالعات مذکور می‌تواند به نحو موثری پژوهشگر را در شناسایی ذی‌نفعانی که به نحوی با مسئله بهبود سیستم مدیریت منابع انسانی در تعاملند یاری دهد.

در ارتباط با مطالعه مدیریت زیرسیستم منابع انسانی در هتل‌های اختصاص داده‌شده از شهر اصفهان به صنعت گردشگری کشور، طبقه‌های اصلی تشکیل‌دهنده جامعه آماری در این مطالعه به صورت زیر معرفی می‌شوند:

- خبرگان صنعت هتل‌داری؛
- مدیران عالی، میانی و اجرایی در هتل‌های مطالعه شده در شهر اصفهان؛
- مدیران سیستم منابع انسانی در هتل‌های مطالعه شده در شهر اصفهان؛
- کارشناسان و کارکنان فعال در سیستم منابع انسانی هتل‌های مطالعه شده در شهر اصفهان.

مرحله دوم. در مرحله دوم تلاش می‌شود که با اجرای مصاحبه‌های حضوری و غیر حضوری با کارشناسان و خبرگان مرتبط با موضوع تحت پژوهش اطلاعات خام مورد نیاز برای تحلیل‌های آتی فراهم شود.

1. Symptoms
2. The Main Problem
3. Problem Space

مرحله سوم. مرحله سوم پژوهش به بررسی و تحلیل نتایج اجرای مصاحبه‌های مذکور و استفاده از رهنمودهای مدل سیستمیک SHEL برای طراحی سوالات کلیدی مورد نیاز در پرسشنامه‌های ویژه این مطالعه اختصاص می‌یابد. در این مرحله پس از یافتن پرسش‌های اولیه مورد نیاز با طراحی یک یا چند پرسشنامه در صورت لزوم و مراجعه مجدد به افراد مورد مصاحبه واقع شده و دیگر کارشناسانی که درک صحیح و عمیقی را در ارتباط با مفهوم مدیریت راهبردی زیرسیستم منابع انسانی در سیستم‌های تحت مطالعه داشته‌اند، تلاش شده است تا از شناسایی و فهم کامل عوامل درونی/برونی موثر راهبردی استخراج شده، اطمینان حاصل شود.

مرحله چهارم. مرحله چهارم از این پژوهش به دریافت تایید نهایی از تمام کارشناسان و خبرگان مطالعه شده در ارتباط با موضوع تحت پژوهش به منظور معتبر ساختن فرآیند طی شده اختصاص خواهد یافت؛ بنابراین، روش پژوهش در این مطالعه از لحاظ نوع، توصیفی - تحلیلی و به لحاظ هدف، کاربردی معرفی می‌شود.

نمونه‌گیری و حجم نمونه. به منظور فراهم نمودن یک نمونه تصادفی مناسب برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز در بررسی جامعه آماری معرفی شده، فرآیند نمونه‌گیری مربوطه در دو گام متوالی انجام شده است. در گام نخست، به دلیل عدم کفایت اطلاعات پایه‌ای مورد نیاز برای طراحی پرسش‌های نهایی پرسشنامه مربوط به مطالعه حاضر، ابتدا با تکیه بر منطق موجود در روش نمونه‌گیری غیر احتمالی^۱، بر اساس رویکرد گلوله برفی^۲، نمونه‌ای با حجم ۳۰ واحد (حداقل ۶ واحد از هر طبقه) از جامعه آماری مذکور استخراج و مطالعه شد. در این مرحله، پرسشنامه‌های باز- بسته^۳ به‌عنوان ابزاری برای جمع‌آوری اطلاعات پایه‌ای و داده‌های اولیه (خام) مورد نیاز، به‌کارگرفته شده است (جدول ۲)؛ همچنین، به منظور تصمیم‌گیری در مورد حجم نمونه نهایی مورد نیاز، پس از استخراج و مطالعه مشاهدات حاضر در نمونه پایلوت و استخراج آماره‌های مکانی و تغییرپذیری مربوط به توزیع احتمال هر یک از متغیرهای تصادفی که متناظر با هر یک از پرسش‌های بیان شده در پرسشنامه مطالعه حاضر تعریف شده‌اند، بر اساس رابطه آماری بیان‌شده برای نمونه‌گیری بدون جایگذاری از یک جامعه متناهی، حجم نمونه نهایی مورد نیاز ۱۵۵ واحد آماری نتیجه‌گیری شد که

1. Non-probabilistic Sampling

2. Snow Ball

3. Open-Ended Questions

به‌طور تصادفی و بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای^۱ از جامعه آماری مطالعه شده استخراج شده است (جدول ۳).

جدول ۲. نمونه‌گیری مقدماتی و ویژگی‌های مربوط به آن

ویژگی‌های مربوط	نمونه‌گیری مقدماتی
نمونه‌گیری غیر احتمالی	ماهیت روش نمونه‌گیری
روش گلوله برفی	منطق موجود در رویکرد اتخاذ شده در فرآیند نمونه‌گیری
۳۰ واحد	حجم نمونه انتخاب‌شده
انجام مصاحبه‌های حضوری و غیرحضوری	روش استفاده‌شده برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها
پرسشنامه‌های باز- بسته	ابزار به‌کارگرفته شده برای به‌دست آوردن اطلاعات/داده‌ها

جدول ۳. طبقه‌های تعریف‌شده و حجم نمونه نماینده نهایی مطالعه شده

حجم نمونه نماینده نهایی	طبقه مورد مطالعه
۱۲ واحد نمونه‌گیری	خبرگان صنعت هتل‌داری
۲۰ واحد نمونه‌گیری	مدیران عالی، میانی و اجرایی در هتل‌های مطالعه شده در شهر اصفهان
۹ واحد نمونه‌گیری	مدیران سیستم منابع انسانی در هتل‌های مطالعه شده در شهر اصفهان
۱۱۴ واحد نمونه‌گیری	کارشناسان و کارکنان فعال در سیستم منابع انسانی هتل‌های مطالعه شده در شهر اصفهان

آزمون روایی^۲. به‌منظور ارزیابی و سنجش روایی ابزار اندازه‌گیری (پرسشنامه‌های طراحی شده به روش لیکرت^۳ پنج مقیاسی) استفاده‌شده در این مطالعه، استفاده از اصول نظری موجود در نظریه سیستم‌ها به همراه دریافت تأیید نهایی تمام نخبگان معرفی شده از سوی STHs، مبنا شده است؛ بر این اساس، با توجه به نتایج این مطالعه می‌توان از روایی محتوایی ابزار اندازه‌گیری به‌کار گرفته‌شده مطمئن شد.

آزمون پایایی^۴. در آزمون پایایی ابزار اندازه‌گیری استفاده شده (پرسشنامه‌ها) در مطالعه حاضر، از «آماره آلفای کرونباخ» استفاده شده است. بر این اساس، با توجه به این که برای هر یک از طبقه‌های

1. Stratified Sampling Method
2. Validity Test
3. Likert
4. Reliability Test

مطالعه شده یک پرسشنامه ویژه و متفاوت طراحی شده است؛ بنابراین، متناظر با هر طبقه، یک مقدار "آلفا" ی جداگانه محاسبه شده است (جدول ۴).

جدول ۴. طبقه مورد مطالعه، تعداد سوالات طراحی شده، مقدار آلفای کرونباخ

نام عوامل	تعداد سؤالات پرسشنامه	مقدار آلفای کرونباخ
عوامل اقتصادی	۲۷	۰/۸۵۰
عوامل حقوقی و قانونی	۲۵	۰/۷۲۰
عوامل جغرافیایی	۲۴	۰/۷۸۰
عوامل تکنولوژیکی	۲۶	۰/۷۶۰
کل عوامل خارجی	۱۰۲	۰/۸۷۰
حمایت فردی و سازمانی	۳۰	۰/۹۰۵
همکاری و تعامل	۲۱	۰/۸۴۲
خلق قابلیت‌های راهبردی	۲۲	۰/۸۷۰
فرآیند جذب و پرورش	۲۹	۰/۸۲
کل عوامل داخلی	۱۰۲	۰/۸۹۰

۴. تحلیل یافته‌ها

شواهد تجربی تایید می‌کند که طرز عمل درباره متغیرهای ترتیبی در صورتی که طبقه‌ها فاصله یکسانی داشته باشند، می‌تواند مانند مقیاس‌های فاصله‌ای باشد؛ بنابراین بررسی و تحلیل‌های آمار پارامتری را برای متغیرهای ترتیبی موجه دانست. به‌طور واضح، اگر در فرآیند یک پژوهش از مقیاس ترتیبی لایکرت ۵ تایی یا بیشتر (از خیلی کم تا خیلی زیاد یا قویا مخالف تا قویا موافق) استفاده شده باشد، می‌توان از یک سیستم کد دهی با تخصیص اعداد ۱ تا ۵ استفاده کرد و بدین ترتیب می‌توان بسیاری از بررسی و تحلیل‌های آماری را اعمال کرد. حال با توجه به داده‌های به‌دست آمده از نمونه نهایی انتخاب شده که جمعیت معناداری از جامعه آماری مطالعه شده را تشکیل می‌دهند، می‌توان هر یک از فرضیه‌های مطرح شده را آزمود.

به‌طور مشخص، در این بخش از مطالعه، تلاش می‌شود تا در ارتباط با هر یک از اهداف فرعی بیان شده، فرضیه‌های فرعی مورد نیاز طراحی (جدول شماره ۵) و با اندازه‌گیری هر یک از عوامل راهبردی درونی/برونی معرفی شده اطلاعات آماری پایه (شامل: پارامترهای تمرکز مکانی، پراکندگی

و درجات آزادی) مورد نیاز برای ارزیابی (آزمون) آماری هر یک از این فرضیه‌های پژوهشی طراحی شده فراهم و سپس نتیجه ارزیابی هر یک از آنها با گزارش سطح معناداری آزمون اعلام شود.

جدول ۵. فرضیه‌های اصلی و فرعی در ارتباط با شناسایی عوامل راهبردی درونی و برونی موثر بر مدیریت سیستم منابع انسانی

فرضیه اصلی	فرضیه فرعی	عوامل راهبردی درونی
در ارتباط با مدیریت راهبردی منابع انسانی در سیستم مطالعه شده، می‌توان مواردی را به عنوان عوامل راهبردی درونی موثر معرفی کرد		
	عامل جذب و پرورش به عنوان یک عامل راهبردی درونی موثر قابل معرفی است.	
	عامل حمایت سازمانی به عنوان یک عامل راهبردی درونی موثر قابل معرفی است.	
	عامل همکاری و تعامل به عنوان یک عامل راهبردی درونی موثر قابل معرفی است.	
	عامل خلق قابلیت‌های راهبردی به عنوان یک عامل راهبردی درونی موثر قابل معرفی است.	
فرضیه اصلی	فرضیه فرعی	عوامل راهبردی برونی
در ارتباط با مدیریت راهبردی منابع انسانی در سیستم مطالعه شده، می‌توان مواردی را به عنوان عوامل راهبردی برونی موثر معرفی کرد		
	عامل حقوقی و قانونی به عنوان یک عامل راهبردی برونی موثر قابل معرفی است.	
	عامل تکنولوژیکی به عنوان یک عامل راهبردی برونی موثر قابل معرفی است.	
	عامل جغرافیایی به عنوان یک عامل راهبردی برونی موثر قابل معرفی است.	
	بررسی عامل اقتصادی به عنوان یک عامل راهبردی برونی موثر قابل معرفی است.	

بر این اساس، جدول ۶ خروجی بررسی و تحلیل‌های آماری انجام شده توسط نرم‌افزار SPSS 20.0 بر روی اطلاعات و داده‌های به دست آمده از پیمایش جامعه آماری مطالعه شده، بیان‌کننده وجود شواهدی کافی برای برقراری هر یک از فرضیه‌های آماری مطرح شده می‌باشد و بنابراین برقراری عوامل راهبردی درونی/برونی موثر بر بهبود مدیریت زیرسیستم منابع انسانی در جامعه آماری مذکور است.

همچنین، به منظور اولویت‌بندی عوامل درونی/برونی موثر بر مدیریت راهبردی زیرسیستم منابع انسانی در صنعت مطالعه شده (صنعت هتل‌داری، شهر اصفهان) استفاده از آزمون آماری ناپارامتری^۱ فریدمن^۲ کمک‌کننده خواهد بود. واضح است که نتایج چنین تحلیلی می‌تواند پایه اطلاعاتی سودبخشی را برای مدیریت برای برنامه‌ریزی و تلاش در بهبود زیرسیستم منابع انسانی در این صنعت فراهم سازد (جدول‌های شماره (۷) و (۸)).

1. non-parametric

2. Friedman

جدول ۶. بررسی و تحلیل آماری فرضیه‌های پژوهشی به جهت شناسایی عوامل راهبردی

میانگین	انحراف استاندارد	آماره T- استیودنت	درجه آزادی	حد بالا	حد پایین	
۳/۴۷	۰/۷۴	۷/۸۹۱	۱۵۴	۰/۳۵	۰/۵۹	عوامل فرایند جذب و پرورش
۳/۵۶	۰/۸۱	۸/۶۹	۱۵۴	۰/۴۳	۰/۶۹	عوامل حمایت سازمانی برای ایجاد رضایت‌مندی در کارکنان
۳/۴۵	۰/۹۳	۶/۰۴	۱۵۴	۰/۳۰	۰/۵۹	عوامل همکاری و تعامل
۳/۷۲	۰/۸	۱۱/۱۵۴	۱۵۴	۰/۵۹	۰/۸۵	عوامل خلق قابلیت‌های راهبردی
۳/۳۴	۰/۷۴	۵/۸۵	۱۵۴	۰/۲۳	۰/۴۶	عوامل حقوقی و قانونی
۳/۵۳	۰/۷۴	۸/۹۵	۱۵۴	۰/۴۱	۰/۶۵	عوامل تکنولوژیکی
۳/۵۳	۰/۷۴	۸/۹۵	۱۵۴	۰/۴۱	۰/۶۵	عوامل جغرافیایی
۳/۶۶	۰/۸۲	۹/۹۲	۱۵۴	۰/۵۲	۰/۷۹	عوامل اقتصادی

جدول ۷. رتبه‌بندی عوامل راهبردی موثر درونی

رتبه	میانگین رتبه	سطح معناداری	
۱	۳/۹۴	۰/۰۰۰	عوامل حمایت سازمانی برای ایجاد رضایت‌مندی در کارکنان
۲	۳/۳۷	۰/۰۰۰	فرایند جذب و پرورش
۳	۳/۰۷	۰/۰۰۰	همکاری و تعامل
۴	۲/۳۶	۰/۰۰۰	خلق قابلیت‌های راهبردی

بنابراین، بر اساس خروجی جدول ۷ و ۸، به ترتیب، حمایت سازمانی برای ایجاد رضایت‌مندی در کارکنان، جذب و پرورش، همکاری و تعامل و خلق قابلیت‌های راهبردی را به‌عنوان عوامل موثر درونی و از سویی دیگر، به ترتیب، عوامل حقوقی و قانونی، تکنولوژیکی، جغرافیایی و اقتصادی را به‌عنوان عوامل موثر برونوی در بهبود مدیریت راهبردی سیستم منابع انسانی در صنعت هتل‌داری شهر اصفهان معرفی می‌کند.

جدول ۸. رتبه‌بندی عوامل راهبردی موثر برونوی

رتبه	میانگین رتبه	سطح معناداری	
۱	۲/۷۹	۰/۰۰۱	عوامل حقوقی و قانونی
۲	۲/۵۵	۰/۰۰۱	عوامل تکنولوژیکی
۳	۲/۴۰	۰/۰۰۱	عوامل جغرافیایی
۴	۲/۲۶	۰/۰۰۱	عوامل اقتصادی

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

منابع انسانی یک سیستم، به‌عنوان اصلی‌ترین بخش از ذی‌نفعان، STHs، داخلی یک سیستم، متمایز از سایر منابع، به‌عنوان مهمترین سرمایه رقابتی و راهبردی سیستم معرفی می‌شود. باتوجه به رفتار سیستمیک منابع انسانی به‌نظر می‌رسد که نگاه غیرسیستمیک به رفتار دینامیکی STHs داخلی در طول زمان نمی‌تواند به‌طور موثری مدیریت راهبردی منابع انسانی در سیستم را یاری دهد؛ بنابراین، به‌نظر می‌رسد که ایجاد هماهنگی و تعامل پایدار بین عناصر اصلی تشکیل‌دهنده زیرسیستم منابع انسانی و نیز برقراری ارتباط دوجانبه پایدار بین این زیرسیستم و محیط عملیاتی آن می‌تواند به‌عنوان گامی اساسی و مهم در فرآیند مدیریت راهبردی نوین منابع انسانی محسوب شود. به همین منظور، این مطالعه با تکیه بر تفکر سیستمی و استفاده از برخی مدل‌های مرتبط ارائه‌شده در نظریه سیستم‌ها، به‌طور مشخص، با بهره‌مندی از مدل سیستمیک SHELL صنعت هتل‌داری در شهر اصفهان را به‌عنوان سیستم مورد علاقه، تحت مطالعه خود قرار داده و عوامل راهبردی درونی و برونی موثر بر بهبود مدیریت زیرسیستم منابع انسانی در این صنعت را شناسایی و ارائه کرده است. این مطالعه، به ترتیب، عوامل حمایت سازمانی برای ایجاد رضایت‌مندی در کارکنان، جذب و پرورش، همکاری و تعامل و خلق قابلیت‌های راهبردی را به‌عنوان عوامل موثر درونی و از سویی دیگر، به ترتیب، عوامل حقوقی و قانونی، تکنولوژیکی، جغرافیایی، و اقتصادی را به‌عنوان عوامل موثر برونی در بهبود مدیریت راهبردی سیستم منابع انسانی در صنعت هتل‌داری شهر اصفهان معرفی کرده و باتوجه به سطح اهمیت هر یک از این عوامل در دستیابی به مدیریت راهبردی اثربخش برای زیرسیستم منابع انسانی در این صنعت، برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری برای عملیاتی کردن این عوامل را پیشنهاد و توصیه می‌کند.

منابع

۱. امینیان ندوشن، مجتبی (۱۳۹۱). عوامل موثر در راهبرد تامین کارکنان (مورد مطالعه: شرکت تولید مواد اولیه دارو پخش). دانشگاه علامه طباطبایی.
۲. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱). مدیریت راهبردی منابع انسانی (راهنمای عمل) (ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی). چاپ اول، نشر: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۳. حمیدی امامی، هادی (۱۳۷۱). طراحی راهبرد های منابع انسانی در جهاد دانشگاهی. دانشگاه علامه طباطبایی.
۴. دیوید، فردآر (۱۳۸۰). مدیریت راهبردی (مترجم علی پارسائیان و سید محمد اعرابی). دفتر پژوهش های فرهنگی.
۵. زندگی آبادی، علی، محمدی، جمال و زیرکباش، دیبا. (۱۳۸۵). تحلیل بازار گردشگری داخلی شهر اصفهان. مجله جغرافیا و توسعه.
۶. شمس، عبدالحمید (۱۳۸۲). تدوین راهبرد توسعه معادن ایران (مورد: شرکت ایمپاسکو). مجله مدرس، ۳، دوره ۷.
۷. لاندی، اولیو و آلن کاولینگ (۱۳۸۶). مدیریت راهبردی منابع انسانی (ترجمه: حسین ابطحی، شمس الله جعفری نیا و دیگران). نشر: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
۸. نوروزی، عمران (۱۳۸۰). تدوین راهبرد منابع انسانی شرکت پتروشیمی بو علی سینا. دانشگاه پیام نور مرکز بین المللی قشم.
۹. هانگر، جی. دیوید و ویلن، توماس ال (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک (ترجمه: سید محمد اعرابی و داوود ایزدی). نشر: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۱۰. هریسون، جفری و کارون، جان (۱۳۷۸). مدیریت استراتژیک (ترجمه: بهروز قاسمی). نشر: آبتین.
11. Armstrong, M. & Baron, A. (2005). Handbook of Strategic HRM: The Key to Tm Proved Business Performance. CIPD, London.
12. Armstrong, M. (2006). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. London: Kogan page, 4 th Ed.
13. Bamberger, P. A. & Philips; B. (1991). Organizational Environment versus business strategy: Parallel versus conflicting influences on HR strategy. Human Resource management.
14. Bartolomé M. L. & Mercedes, U. G. (2013). Human resource management approaches in Spanish hotels: An introductory analysis. *International Journal of Hospitality Management* (35), 339-347.
15. Blanchard, B. S. & Fabrycky, W.J. (2010). Systems Engineering and Analysis. 5th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
16. Boxall, P. & Purcell, J. (2003). Strategy and Human Resource Management, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
17. Buede, D. M. (2009). The Engineering Design of Systems: Models and Methods. 2nd ed., John Wiley & Sons, New Jersey, USA, 10,477.
18. Cardy, R. & Dobbins, G.H. (2001). Human Resources Mana Gement in a total quality environment: Shifting From a Traditional To a TQHRM Approach. *Journal of Quality Management*.
19. Chadwick, C., & Cappelli, p. (1999). Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management, Research in personnel and human resource mangement: Supplement 4. Strategic human resource management in the 21st century. Stamford , CT: JAI Press.
20. Durai, P. (2010). Human Resource Management . Delhi: Pearson Education

21. Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do know and where do we need to go?. *International Journal of Human Resource management*, 6(3), 656-70.
22. Ferris G.R., M.M. Arthur, H.M Berkson, D.M Kaplan, G. Harrell-Cook and D.D. Frrink. (1998). Toward a social context theory of the human resource management –organizational effectiveness relationship, Human resource management review 8.
23. Gannon M., Flood P. , Paauwe J.(1999). human resources in the third era. *Managing Business Horizons*, 42(3).
24. Gerard J. M. & Ciara'n A. O. (2005).The SHEL Model: A Useful Tool for Analyzing and Teaching the Contribution of Human Factors to Medical Error. *Academic Medicine*, 80(2).
25. Hawkins FW. (1994). Human Factors in flight. Aldershot: Ashgate.
26. Khatri, N. & Budhwar, P. S. (2002). A study of strategic HR issues in an Asian context. *Personnel Review*, (31)2, 166-188.
27. Kim, W. G. & Cha, Y. (2002). Antecedents and consequences of relationship quality in hotelindustry. *International Journal of Hospitality Management*, (21), 321-338.
28. Lao, Y.S.(2005). Business Strategy and Performance: The Role of Human Resource Management Control. *Personnel Review* 34(3), 294-309.
29. Merriam-Webster Online. (2013). In Merriam-Webster. Retrieved January. Retrieved from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/citation.html>
30. Morgan G. (1990). Emerging waves and challenges. The need for new competencies and mindsets; in Henry, J. (Ed.), Creative Management , London: Sage Publications.
31. Paul F. B. & Glenn M. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*,(22), 43-56.
32. Payne, A. (2006). Handbook of CRM, First Edition, England, Butterworth-Heinemann.
33. Truss, C. And Gratton , L. (1994). Strategic Human Resource, Management, the International Journal of HRM.
34. Verdugo, M. & Veerapermal, N. (2009). The employee-customer relationship quality Antecedents and consequences in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (21), 251-274.
35. Wasson, C.S. (2006). System Analysis, Design, and Development Concepts, Principles, and Practices. 1st ed., John Wiley & Sons, *New Jersey*, 18, 284, 292.
36. Wright, P. M. & Sherman, W. S. (1999). Falling to find fit in strategic human resource management : Theoretical and empirical problems. Research in personnel and human resource management: Supplement 4. Strategic human resource management in the 21st century. Stamford , CT: JAI Press.