

الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی با رویکرد تعهد بالا با تأکید بر منابع انسانی در قوه قضائیه

ابراهیم حسن بیگی^۱

اصغر جهانگیر^۲

تاریخ وصول: ۸۹/۶/۴

تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۱/۲

چکیده

بدون شک یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها در عصر کنونی استفاده مؤثر از منابع، به ویژه انسانی و ترکیب کارآمد آن در اجرای راهبردهای سازمانی است. در حقیقت افراد سازمان، محور هر راهبرد و سیاست سازمانی و هرگونه بهره‌گیری از منابع هستند. قوه قضائیه جمهوری اسلامی ایران نیز به عنوان یکی از قوای سه‌گانه مستقل در کشور تابع قوانین و سیاست‌های کلان کشور شامل قانون اساسی، چشم‌انداز نظام در افق ایران ۱۴۰۴ و سیاست‌های ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری است که از جایگاه منحصر به فردی در نظام جمهوری اسلامی ایران برخوردار بوده به نحوی که اهمیت و منزلت و استقلال این جایگاه در بین سایر حکومت‌ها بی‌بدیل جلوه می‌نماید و منزلت آن به قضات بر می‌گردد. لذا برای استفاده بهینه از منابع انسانی متعهد، داشتن یک الگوی راهبردی منابع انسانی ضروری است.

برای این منظور و دستیابی به الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی در این سازمان با استفاده از مطالعه ادبیات نظری، بهینه‌کاوی از منابع انسانی در بخش قضایی سایر کشورها، بهره‌مندی از آیات قرآن، احادیث، سنت و نیز فرمایشات رهبر کبیر انقلاب اسلامی و مقام معظم رهبری چارچوبی مفهومی با استفاده از نظر خبرگان شکل گرفته و داده‌های حاصل از آن در قالب پرسشنامه و توسط قضات و اساتید دانشگاهی در حوزه حقوق و مدیریت

۱- دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی

۲- پژوهشگر ارشد مدیریت راهبردی

منابع انسانی پاسخ داده شده و سپس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت این تحقیق بر آن است با نگاهی جامع، یک پارچه و نگرش سیستمی، با ارائه الگویی از منظر مدیریت راهبردی منابع انسانی با رویکرد تعهد بالا به امر توسعه و بهبود مدیریت منابع انسانی در قوه قضائیه پردازد.

واژگان کلیدی: قضات، مدیریت راهبردی منابع انسانی، الگو، مدل تعهد بالا، قوه

قضائیه.

مقدمه

کارآمدی و یا عدم کارآمدی یک سازمان بستگی کامل به سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی آن دارد. از طرفی، امروزه به دلیل تغییر در فلسفه وجودی منابع انسانی و همچنین غیر قابل تفکیک بودن مسائل کلان سازمان از اهداف خرد آن از جمله مسائل کارکنان سازمان باید برنامه‌ریزی‌های مهم و راهبردی در سازمان و در راستای سیاست‌های کلان کشور باشد. از سوی دیگر به دلیل تغییر اساسی در ساختار مدیریتی کلان کشور پس از پیروزی انقلاب اسلامی و تشکیل دستگاه قضایی مستقل و مطابق با ارزش‌های اسلامی برابر قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و همچنین حضور عالی‌ترین مقام کشور به عنوان ولایت فقیه و رهبری در رأس این دستگاه نیاز مبرمی به بازنگری و بازسازی سازمان به جا مانده از نظام گذشته در رابطه با دادگستری با تأکید بر نیروی انسانی متعهد و قانونمند و ارزشی احساس گردید.

مقام معظم رهبری نیروی انسانی را مهم‌ترین سرمایه کشور دانسته و اشاره داشته‌اند این سرمایه انسانی وسیله ایست که کارامدان و مدیران لایق و قابل بتوانند به سود مردم و کشور از آن استفاده کنند، همچنین متذکر شدند که این سرمایه شرط لازم است اما شرط کافی نیست^۱.

۱- سخنرانی مقام معظم رهبری در اجتماع بزرگ مردم اصفهان، ۱۳۸۰ سایت www.leader.ir



برای استفاده بهینه از منابع انسانی، داشتن الگوی راهبردی و تعهدساز در منابع انسانی ضروری است، لذا هم‌راستایی مدیریت منابع انسانی با راهبرد مدیریت کلان سازمان برای طراحی برنامه جامع، بلندمدت، هدفمند، و ساختاریافته درباره منابع انسانی قوه قضائیه جمهوری اسلامی ایران لازم است که می‌توان از طریق مدیریت راهبردی منابع انسانی به آن دست یافت.

بیان مسئله

انسان‌های متخصص، فهیم، متعهد و با تجربه که سال‌ها وقت صرف تربیت و پرورش آنها شده و سرمایه گزافی برای آماده کردن آنها به کار گرفته شده است و پس از سال‌ها برنامه‌ریزی به اوج بازدهی رسیده‌اند، می‌توانند در اثر بی‌توجهی و عدم دقت در الگوهای ارتقا، کنترل و نگهداری و یا بهینه‌سازی در مدیریت منابع انسانی در سازمان، به آسانی و در زمان اندکی تبدیل به خسروانی غیرقابل جایگزین گردند و در ضربات و صدمات حاصله در این بخش مانعی بر سر راه اهداف کلان سازمان و زیان و لطمه بزرگی به موفقیت سازمان وارد آورند.

برابر تعالیم اسلامی، قضاوت و حکم کردن در انحصار ذات مقدس پروردگار متعال^۱ قرار دارد، اگر کسی بخواهد به امر قضاوت مبادرت نماید، باید از سوی حضرت حق مجاز و لایق باشد، چرا که خداوند متعال در مقام حکم کردن، حکم به حق می‌کند. بنابراین مقام خلافت و جانشینی اقتضاء می‌کند که اخلاق و اعمال خلیفه الهی به نحوی باشد که حکایت از اخلاق و رفتار کسی کند که وی از طرف او خلیفه شده و اینکه در مقام قضاوت حکم به حق کند^۲. نتیجه اینکه قضاوت در اسلام از شئون خلافت الهی است، که به پیامبران و ائمه اطهار و ولی امر مسلمین و مجتهدین سپرده شده و سایرین به شرط انتخاب از سوی ولی امر و تحت شرایطی می‌توانند، به این منصب تکیه زنند. در این مقوله

۱- سوره یوسف، آیه ۶۷، و قال یا بنی لا تدخلوا من باب واحد وادخلوا من ابواب متفرقه و ما اغنی عنکم من الله من شیء ان الحکم الا لله علیه توکلت و علیه فلیتوکل المتوکلون

۲- تفسیر المیزان، ج ۱۷، ص ۲۰۴ و ۲۰۵



با دقت و توجه به مراحل جذب، استخدام، آموزش و مدیریت بر کارکنان قضائی شاهد برخی اشکالها و نارساییها بوده که عمده این مشکلها به بحث مدیریت راهبردی نیروی انسانی معطوف می‌گردد با نگاهی دقیق‌تر می‌توان این نقیصه را این‌گونه عنوان نمود که با وجود توجه به سطوح مختلف مدیریت منابع انسانی در قوه قضائیه، هماهنگی و انسجام کامل بین راهبردهای اساسی قوه و راهکارهای اجرایی در بخش منابع انسانی مشاهده نمی‌شود. این امر موجب شده تا این سازمان نتواند به کارآمدی حداکثری که براساس فرمایشات مقام معظم رهبری از اولویت‌های دستگاه می‌باشد دست یابد.

با وجود تأکیدهای مقام معظم رهبری مبنی بر ضرورت بهبود کارایی، اثربخشی و توسعه تعهد در کارکنان قضائی و باوجود بهبودهای مستمر و کاهش نارضایتی از وضعیت امر قضا، در جامعه اقدامها در این زمینه به صورت پراکنده بوده و به طور کامل و یک‌پارچه، و در راستای مأموریت و سیاست‌های کلان قوه طراحی نشده است. برنامه‌ریزی جذب، استخدام، آموزش و مدیریت بر کارکنان قضائی بیشتر به صورت مستقل و در واحدهای جداگانه سازمانی صورت گرفته و یک‌پارچگی و هم‌راستایی کافی بین این زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی وجود ندارد.

علاوه بر این با عنایت به این که قوه قضائیه جمهوری اسلامی ایران به عنوان یکی از قوای سه‌گانه، از جمله تشکیلاتی است که با توجه به تغییرهای سریع محیطی و نیز تدوین راهبردهای آن بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ضرورت تدوین مدیریت راهبردی منابع انسانی در آن بیش از پیش احساس می‌شود. این تحقیق به دنبال آن است تا با توجه به مطالب آورده شده، نسبت به رفع مشکل‌های یاد شده و نیز جلب رضایت مردم در راستای فرمایش‌های مقام معظم رهبری و با نگاه تغییر به قوه قضائیه از نظر بهبود مستمر منابع انسانی و افزایش اثربخشی، الگوی مناسبی برای مدیریت راهبردی منابع انسانی تدوین نماید.

مسئله اساسی تحقیق عبارت است از:

مشکل انسجام کامل و هم‌راستایی بین نظام مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا با اهداف راهبردی قوه قضائیه و همچنین مشکل هماهنگی کامل بین زیر سیستم‌های منابع انسانی



(اعم از تأمین، آموزش و بهسازی، ارزیابی عملکرد، توسعه تعهد و جبران خدمات) مسئله اساسی تحقیق حاضر می‌باشد.

ضرورت و اهمیت تحقیق

پرواضح است که کارآمدی قوه قضائیه متکی به نیروی انسانی است و اگرچه با توسعه و فناوری‌های نوین سهم نیروی انسانی تا حدودی کاهش یافته ولی حتی استفاده از فناوری‌های روز نیز مستلزم استفاده از انسان‌های برتر است. از سوی دیگر با توجه به اهمیت امر قضا و توصیه‌های دین مبین اسلام در مورد قاضی و قضاوت نقش راهبردی منابع انسانی در تشکیلات قوه قضائیه را نقشی بی بدیل جلوه گر می‌سازد.

در قوانین هم به لحاظ نقش مهم و جایگاه منحصر به فرد قاضی پیش بینی‌هایی به عمل آمده است، از جمله آنها: برابر اصل ۱۶۴ قانون اساسی «قاضی را نمی‌توان از مقامی که شاغل آن است بدون محاکمه و ثبوت جرم یا تخلفی که موجب انفصال است به طور موقت یا دایم منفصل کرد یا بدون رضای او محل خدمت یا سمتش را تغییر داد مگر به اقتضای مصلحت جامعه با تصمیم رئیس قوه قضائیه پس از مشورت با رئیس دیوان عالی کشور و دادستان کل». نقل و انتقال دوره‌ای قضات نیز بر طبق ضوابط کلی که قانون تعیین می‌کند صورت می‌گیرد. همان‌گونه که از این اصل مستفاد می‌گردد اگرچه در جذب قاضی، رئیس قوه قضائیه برابر قانون مبسوط‌الید تلقی شده است و لیکن پس از انتصاب قاضی به دلیل اهمیت امر قضا حتی شخص رئیس قوه قضائیه نیز برابر قانون اساسی در اعمال مدیریت بر قاضی با محدودیت قانونی روبرو می‌گردد و موضوع جذب نیروی انسانی و به ویژه نقش قاضی، ضرورت توجه به مدیریت راهبردی منابع انسانی را مشخص می‌سازد.

در خصوص اولویت‌های قوه قضائیه، مقام معظم رهبری با بیان لزوم پرورش عناصر کارآمد و مؤمن، سپردن سررشته‌های اساسی به افراد شایسته و کاردان را، از مهم‌ترین اولویت‌های قوه قضائیه برشمرده‌اند^۱، و ضرورت ایجاد انسجام در تشکیلات را از اهم

۱- بیانات مقام معظم رهبری در خصوص اولویت‌های قوه قضائیه، ۱۳۸۳، به مناسبت انتصاب مجدد آیت‌الله شاهرودی به سمت ریاست قوه قضائیه سایت www.leader.ir

ضرورت‌های قوه بیان داشته و فرموده‌اند: «مسئله جذب در قوه قضائیه امری بسیار مهم می‌باشد.»

نظر به نقش منحصر به فرد قاضی در دستگاه قضائی و سرو کار داشتن با جان، مال، ناموس و حیثیت افراد جامعه هرگونه اقدام خلاف قانون و یا حتی خلاف شئونات شغلی هرچند کوچک می‌تواند اثرات چشمگیری در جامعه از خود به جای گذارده و رضامندی طبقات مختلف مردم را نسبت به ارزش‌های اسلامی، دستگاه قضائی و حتی نظام اسلامی تحت تأثیر خود قرار دهد. با این وجود، گرچه از ابتدای انقلاب اسلامی تلاش‌های زیادی در جذب، آموزش، نگهداری و به کارگیری نیروی انسانی در دستگاه قضائی شده است، لیکن این تلاش‌ها آنچنان که شایسته است دارای هم‌افزایی نبوده و ضعف یا فقدان یک‌پارچگی این موضوع باعث شده که تلاش‌های مفید، کم اثر یا بی اثر جلوه نماید.

حال، با دانستن مطالب فوق و نیز این مطلب که قوه قضائیه بیش از ۸۵۰۰ قاضی را به عنوان مهم‌ترین منبع انسانی در اختیار دارد به جهت همسویی مدیریت منابع انسانی با چشم انداز، مأموریت و اهداف قوه قضائیه تنها مدیریتی راهبردی و تعهد پایه می‌تواند هدایت‌گر شایسته‌ای برای منابع انسانی تشکیلات قوه قضائیه باشد و از طرف دیگر تأکید مقام معظم رهبری بر ضرورت رضایت حداکثری مردم از عملکرد قوه قضائیه که عمدتاً در عملکرد کارکنان قضایی انعکاس می‌یابد، ضرورت وجود الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی را به منظور انسجام و افزایش هماهنگی بین بخش‌های مختلف مدیریت منابع انسانی قوه قضائیه، بیش از پیش روشن و هویدا می‌سازد. این تحقیق بر آن است که با نگاهی جامع، یک‌پارچه و نگرش سیستمی، با ارائه الگویی از منظر مدیریت راهبردی منابع انسانی به امر توسعه و بهبود مدیریت منابع انسانی در قوه قضائیه بپردازد.

هدف پژوهش

دست‌یابی به الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی با تعهد بالای در قضات در قوه قضائیه.



فرضیه پژوهش

الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی قضات در قوه قضائیه الگویی متأثر تعهد بالا با میزان اثرگذاری در هریک از عوامل مذکور و شاخص‌های آنها می‌باشد. که در قالب فرضیات فرعی زیر دسته‌بندی می‌شود:

- ۱- تأمین نظام‌مند مدیریت منابع انسانی قضات مبتنی بر ارزشهای تعهد پایه از عوامل مؤثر بر الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی قضات در قوه قضائیه می‌باشد.
- ۲- آموزش و بهسازی نظام‌مند مدیریت منابع انسانی قضات مبتنی بر ارزشهای تعهد پایه از عوامل مؤثر بر الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی قضات در قوه قضائیه می‌باشد.
- ۳- ارزیابی عملکرد نظام‌مند مدیریت منابع انسانی قضات مبتنی بر ارزش‌های تعهد پایه از عوامل مؤثر بر الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی قضات در قوه قضائیه می‌باشد.
- ۴- نظام جبران خدمات نظام‌مند مدیریت منابع انسانی قضات مبتنی بر ارزش‌های تعهد پایه از عوامل مؤثر بر الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی قضات در قوه قضائیه می‌باشد.

روش تحقیق

از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع جمع‌آوری داده‌ها موردی-زمینه‌ای است، قلمرو مکانی تحقیق قوه قضائیه جمهوری اسلامی ایران و از نظر موضوعی مربوط به حوزه منابع انسانی برگزیده از قضات قوه قضائیه و از لحاظ زمانی مهرماه ۱۳۸۷ الی مهرماه ۱۳۸۹ را شامل شده است.

روش جمع‌آوری اطلاعات

در این پژوهش جامعه آماری کلیه قضات دیوان عالی کشور و خبرگان و صاحب نظران منابع انسانی در قوه قضائیه در سطح کشور می‌باشند که تعداد آنها حدود ۲۴۰ نفر است. برای تعیین حجم نمونه آماری مورد نیاز در جامعه آماری از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود استفاده شد که تعداد ۱۲۰ نفر جهت نمونه‌گیری انتخاب شدند. جهت گردآوری اطلاعات از روش‌های کتابخانه‌ای و اسنادی (شامل بررسی اسناد و مدارک، آرشیوها و



کتاب‌های علمی و تخصصی)، پرسشنامه و مصاحبه نسبت به گردآوری اطلاعات اقدام شد. روایی پرسشنامه نیز به تأیید خبرگان و اساتید دانشگاهی رسید و پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ حدود ۹۳ درصد بوده که حاکی از پایایی بالای آن می‌باشد. برای آزمون مدل مفهومی تحقیق جهت تأیید ابتدایی مدل از تکنیک دلفی، و نیز جهت تأیید مؤثر بودن هر یک از عوامل مطرح شده در مدل از آزمون مقایسه میانگین استفاده شده است (بازرگان و همکاران، ۱۳۸۴).

ادبیات تحقیق

همان‌گونه که گاراوان و همکاران (۲۰۰۱ ص ۴۸) گفته‌اند، منابع انسانی می‌تواند ارتباط تنگاتنگی با شایستگی کلیدی سازمان داشته باشند. منشأ این نگاه به سرمایه انسانی را می‌توان به آثار «پراهالاد»^۱ و «هامل»^۲ (۱۹۹۰) نسبت داد. آنان در تحلیل رقابت سازمان‌ها، آن را به داشتن توانمندی‌های اصلی مشروط نموده‌اند. فرض آنها این است که یک سازمان می‌تواند مجموعه‌هایی از عوامل منحصر به فرد را در خود داشته باشد و در صورتی که امکان رقابت را برای آنها فراهم کند؛ و سرمایه انسانی یکی از این مجموعه‌هاست. این دیدگاه مبتنی بر منابع انسانی حاکی از وجود الگویی پیرامون روحیه رقابت‌جویی سازمان‌ها می‌باشد و سازمان را به عنوان مجموعه‌ای از قابلیت‌ها تصور می‌کند و توجه انسان را به سمت موضوع‌های مثل یادگیری، سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی، دانش‌اندوزی و کسب تجربه جلب می‌کند (استوارت و جی، ۱۳۸۴).

هدف اساسی دانش مدیریت منابع انسانی، استفاده بهینه از منابع انسانی بوده، به گونه‌ای که هم افراد و هم جامعه از آن بهره‌مند گردند، به عبارت دیگر، تحقق اهداف سه‌گانه کارکنان، سازمان و جامعه می‌بایست مورد توجه واقع گردد. مدیریت منابع انسانی در این راستا بر موارد زیر تأکید دارد:

- جذب، بهبود و بهسازی، برانگیختن و هدایت منابع انسانی مورد نیاز سازمان؛

1. perahalad

2. Haml



- بسط و توسعه فرهنگ مثبت سازمانی به منظور ارتقای کیفی کارکنان و ایجاد تعهد لازم در انجام امور محوله؛
- بسط و تشویق فضای رابطه‌ای مناسب بین کارکنان به منظور افزایش همکاری و توسعه منابع انسانی؛
- به کارگیری و استفاده بهینه از پتانسیل موجود کارکنان و به فعلیت رساندن شایستگی‌های آنان؛
- حصول اطمینان از اینکه سازمان به مسئولیت‌های اجتماعی و قانونی خود مثل شرایط کار، بهبود سلامتی، ایمنی شغل، بیمه بازنشستگی و ایجاد فرصت‌های شغلی برابر برای تمام افراد عمل می‌نماید و بالطبع افراد به عنوان کلیدی‌ترین عنصر موفقیت یا عدم موفقیت یک سازمان نقش اساسی ایفا می‌نمایند و این هنر مدیریت است که بتواند از این منبع سرشار حداکثر بهره‌مندی را بنماید (آرمسترانگ^۱، ۲۰۰۶ ص ۴).

نگرش‌های پایه‌ای پیرامون مدیریت امور کارکنان

سه نگرش اساسی پیرامون مدیریت امور کارکنان مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد که عبارت‌اند از:

۱- نگرش راهبردی

در نگرش راهبردی، مدیران ابتدا به ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای آینده محیطی پرداخته، حالت‌های مهمی را که احتمال رخ دادن آنها وجود دارد پیش‌بینی می‌کنند و سپس به بررسی تفصیلی این وضعیت پرداخته و وضعیتی که احتمال رخ دادن آن از همه بیشتر است، انتخاب کرده، بر مبنای آن مفروض‌های محیطی خود را تنظیم می‌کنند. در مرحله بعد مدیریت با توجه به توانایی‌های سازمان و سایر مسائل مهم و مؤثر در تصمیم‌گیری از یک سو و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی از سوی دیگر به ارزیابی برنامه‌های مختلف جهت انجام فعالیت‌های سازمان پرداخته و بهترین راهبرد را انتخاب می‌کند. نکته مهم در این است که چنانچه مهمترین حالت (حالت پیش‌بینی شده) رخ ندهد، همه برنامه‌های سازمان

1. Armestrang

به هم ریخته و تمامی فعالیت‌ها تحت تأثیر قرار می‌گیرند. همچنین در این نگرش، مدیریت امور کارکنان بطور متقن برنامه‌های خود را با راهبردهای بلندمدت سازمان مرتبط نموده و اطمینان می‌دهد که ستاد امور کارکنان، رهنمودها و حمایت‌های تخصصی مورد نیاز برای انجام راهبردها را ارائه می‌کند.

۲- نگرش سیستمی یا نظام‌گرایان

بحث درباره سیستم، در کل‌نگری یا کلان‌نگری از بینش و نگرش کلان‌گرایان از جهان هستی نشأت گرفته و دلالت بر این امر دارد که جهان و هر چه در جهان هستی وجود دارد، از وحدت و انسجام و ارتباط متقابل برخوردار است و کلیه موجودات جهان هستی به صورت کل مطرح می‌باشند. در جهان هستی، هر جزئی از آن و هر موجودی، جزئی از مجموعه‌ای است که کلیه اجزای آن به طور منظم با یکدیگر مرتبط بوده و از همدیگر اثر می‌پذیرند و بر روی هم اثر می‌گذارند. مهم‌ترین شخصیت در زمینه تدوین این مکتب «لودویک ون برتالانفی»^۱ است. وی سیستم را به تعدادی عنصر که با یکدیگر ارتباط دارند تعریف می‌نماید. هر تعریفی که از سیستم توسط دانشمندان و صاحب‌نظران انجام پذیرفته است بر دو مفهوم عمده یعنی روابط بین یکدیگر و کلیت تأکید دارند و این دو مفهوم در حقیقت شناخت سیستم از غیر سیستم است.

۳- نگرش اقتضایی

نگرش اقتضایی به مدیریت کارکنان تابعی از نگرش‌های راهبردی و سیستم‌هاست و به این مفهوم است که تمام خط‌مشی‌ها و فعالیت‌های کارکنان به موقعیت و شرایطی که سازمان در آن عمل می‌کند؛ بستگی خواهد داشت.

1. Ludwig Von Bertalanffy.

جدول ۱. مقایسه نگرش‌های پایه‌ای پیرامون مدیریت امور کارکنان (چاندا و کبرا، ۱۳۸۴، ص ۵۹)

نگرش راهبردی	نگرش سیستمی	نگرش اقتضایی
ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای آینده محیطی. پیش‌بینی حالت‌های ممکن بررسی تفصیلی حالت‌های ممکن انتخاب یکی از حالت‌های ممکن تنظیم مفروض‌های محیطی ارزیابی برنامه‌ها انتخاب راهبرد مرتبط‌سازی برنامه‌های مدیریت کارکنانی با راهبردهای بلندمدت سازمانی	کل‌نگری یا کلان‌نگری حاکمیت وحدت و انسجام در سیستم‌ها حاکمیت ارتباط متقابل در سیستم‌ها مرتبط بودن اجزای فرعی سیستم یا سیستم اصلی و کلان اثرگذاری و اثرپذیری سیستم‌ها حاکم بودن تعادل پویا در سیستم‌های باز حاکم بودن تعادل ثابت در سیستم‌های بسته کلی و کلان بودن سیستم‌های اصلی خرد بودن سیستم‌های فرعی قابل برآورد و پیش‌بینی بودن سیستم‌های قطعی غیر قابل برآورد و پیش‌بینی بودن سیستم‌های غیرقطعی (احتمالی) ذی‌مدخل بودن نظام احسن خداوندی در سیستم‌های طبیعی حاکمیت سلسله‌مراتب وار سیستم‌ها از دیدگاه بولدینگ	بهترین راه برای سازماندهی وجود ندارد روش‌های سازماندهی دارای کارایی مساوی نمی‌باشند تأکید بر وابستگی تعاملی سازمان‌ها و محیط

مهمترین چالشی که امروزه در مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. چگونگی ایجاد هماهنگی، یک‌پارچگی و انسجام بین زیرسیستم‌های منابع انسانی مانند: برنامه‌ریزی و کارمندیابی، آزمون و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، روابط با کارکنان و سلامت و ایمنی از یک سمت و برقراری هماهنگی و انسجام بین سیستم منابع انسانی با سایر سیستم‌های عملیاتی آن مانند: مالی و حسابداری، بازرگانی و بازاریابی، تحقیق و توسعه، اطلاعات و غیره از سوی دیگر است. جایی که تکثر نقش‌ها، فعالیت‌ها، وظایف و کارکردها ضرورت توجه به کانونی‌ورای سطح عملیاتی و اجرایی برای ایجاد هماهنگی را نشانه می‌رود و چاره آن را می‌توان در مدیریت راهبردی منابع انسانی جست (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).



مدیریت راهبردی منابع انسانی^۱

مدیریت راهبردی منابع انسانی در جهت کمک به مدیران برای مدیریت بهتر سرمایه بسیار با ارزش سازمان (کارکنان) می‌باشد. مدیرانی که افراد با عملکرد بالا و دارای مهارت‌های مناسب و شایسته را جذب، پرورش و حفظ می‌کنند و بهتر قادر به پاسخ‌گویی نسبت به نیازهای به روز و حساس جامعه می‌باشند (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). «بوکسال^۲»، «پارسل^۳» و «رایت^۴» در سال (۲۰۰۷) میان سه زیر شاخه اصلی در مدیریت منابع انسانی تمایز قائل شدند: ۱- مدیریت منابع انسانی خرد؛ ۲- مدیریت منابع انسانی راهبردی؛ ۳- مدیریت منابع انسانی بین‌المللی (لنگنیک، هال و همکاران^۵، ۲۰۰۹). مدیریت منابع انسانی راهبردی شامل همه راهبردهای منابع انسانی است که به وسیله سازمان‌ها و بخش‌های کسب و کار و برای اندازه‌گیری تأثیر این راهبردها بر عملکرد، اتخاذ می‌شوند. در این زمینه موضوع‌ها، طراحی، اجرا و مورد آزمایش قرار گرفته‌اند. مدیریت منابع انسانی بین‌المللی شامل عملکرد مدیریت منابع انسانی در سطح مرزهای ملی می‌باشد (کافمن^۶، ۲۰۰۱). مطلب اساسی در مدیریت راهبردی منابع انسانی این است که سازمان‌ها راهبردهایی را در خصوص فعالیت‌های منابع انسانی اتخاذ کنند که در راستای راهبردهای سازمان است (دلری و دوتی^۷، ۱۹۹۶).

احتمالاً بهترین تعریف مدیریت راهبردی منابع انسانی تا به امروز متعلق به «شولر^۸» می‌باشد. وی معتقد است که مدیریت راهبردی منابع انسانی، فعالیت‌هایی است که رفتار افراد را در شکل‌گیری و تحقق نیازهای راهبردی سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد همچنین تراس بیان می‌کند مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدف‌های کوتاه مدت و بلندمدت راهبردی برای بهبود عملکرد سازمان و

-
1. Strategic human resource management (SHRM)
 2. Bouksal
 3. Parsel
 4. Wright
 5. Lengnick-Hall and etl
 6. Kaufman
 7. Delery & Doty
 8. Shouler



ایجاد فرهنگ سازمانی که به توان انعطاف پذیری و خلاقیت را تقویت کرد (تراس و همکاران^۱، ۱۹۹۴). رایت نیز مدیریت راهبردی منابع انسانی را اینچنین تعریف می‌کند: «استفاده از منابع انسانی به صورتی برنامه ریزی شده و انجام کارهایی با هدف قادر ساختن سازمان برای تأمین هدف‌های مورد نظر» (رایت^۲، ۱۹۹۲). رایت و مک ماهان (۱۹۹۲) این تعریف را از مدیریت راهبردی منابع انسانی ارائه می‌کنند، «الگوی فعالیت‌ها و تدوین برنامه‌ریزی شده منابع انسانی که سازمانی را قادر به دستیابی به اهدافش می‌کند» (رایت و مک ماهان^۳، ۱۹۹۲).

مدل‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی

مدل‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی، متعدّدند و بنابراین هنگام طراحی راهبردهای منابع انسانی می‌توان یک مدل یا ترکیبی از مدل‌ها را برگزید (البته انتخاب، در عمل به عواملی چون راهبرد سازمان، منابع موجود و محیط بستگی دارد) (کلینز و کلارک^۴، ۲۰۰۳).

۱- مدل انطباق^۵: بر اساس این مدل سیستم‌های منابع انسانی و ساختار سازمان باید به نحوی مدیریت شود که با راهبرد سازمانی هماهنگ باشد.

۲- مدل مبتنی بر کسب و کار (مدل تجاری راهبردی): رایت و اسنل (۱۹۹۸) پیشنهاد کرده‌اند که در یک شرکت «مدیریت راهبردی منابع انسانی به آن دسته از فعالیت‌های منابع انسانی می‌پردازد که سابقاً برای تقویت راهبرد رقابتی شرکت اجرا می‌شده‌اند» (آرمسترانگ، ۱۳۸۴ ص ۶۶).

۳- مدل هماهنگی راهبردی: این مدل بر مفهوم هماهنگی راهبردی مبتنی است. در زبان مدیریت منابع انسانی، هماهنگی راهبردی به معنای طراحی راهبردهای منابع انسانی

-
1. Truss
 2. Wright
 3. Wright & McMahan
 4. Collins & Clark
 5. Matching

است که با راهبرد کسب و کار یک پارچه می شوند و موفقیت آن را تضمین می کنند (هماهنگی یا انسجام عمودی)، و هم چنین با بهره گیری از نگرشی یک پارچه به توسعه روش های منابع انسانی مانند توسعه و پرورش کارکنان، روابط کارکنان و سیستم های پاداش که تکمیل کننده یکدیگر هستند، می پردازد (هماهنگی یا انسجام افقی) (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۶۷).

۴- مدل مدیریت تعهد بالا: یکی از مشخصه های بارز مدیریت منابع انسانی، تأکید آن بر اهمیت تقویت تعهد دو جانبه است (والتون، ۱۹۸۵). وود (۱۹۹۶) مدیریت تعهد بالا را چنین توصیف کرده است: «شکلی از مدیریت که بر ایجاد تعهد تأکید می کند، بنابراین خود کارکنان رفتار خود را تعدیل می کنند و کسی رفتار آنها را کنترل و از طریق تهدید و فشار تغییر نمی دهد، ضمن این که روابط داخل سازمان بر سطح بالایی از اعتماد استوار است» (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، صص ۸۳-۸۲).

۵- مدیریت عملکرد بالا: هدف مدیریت عملکرد بالا، تأثیرگذاری بر عملکرد شرکت از طریق افزایش بهره وری است، افزایش کیفیت کار و خدمات ارائه شده، افزایش کیفی سطح خدمات مشتری، افزایش سود، رشد بیشتر و خلق ارزش بیشتری برای ذی نفعان به کمک کارکنان شرکت (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۸۴).

۶- مدیریت مشارکت بالا: این روش شامل برخورد با کارکنان به مثابه شرکا می شود، که منافع آنها مورد توجه و احترام قرار بگیرد و حق رأی در مسائل مربوط به خود را داشته باشند. این روش بر ارتباط با کارکنان و مشارکت آنها تأکید می کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۸۵).

عوامل تأثیرگذار در شکل گیری مدیریت راهبردی منابع انسانی

کتاب ها و مقاله های موجود در بخش مدیریت راهبردی منابع انسانی که به تجزیه و تحلیل فرایند تأثیرگذاری منابع انسانی در ایجاد، اجرا و ارزیابی راهبردها پرداخته اند به برخی از عوامل تأثیرگذار داخلی و خارجی این فرایند تأکید دارند.



«پاول اسپاروو و آندره پتی گرو»^۱ (۱۹۸۸) به بررسی مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنایع عرضه کامپیوتر انگلستان پرداخته‌اند. نیروهای بازار اقتصادی و فناوری موجب شده تا سازمان‌ها، تغییرهای اساسی در راهبردها و مدیریت منابع انسانی خود ایجاد نمایند. این مطالعه به بررسی عوامل مؤثر در مدیریت راهبردی منابع انسانی پرداخته و از زمینه درونی، بیرونی و محتوای مدیریت منابع انسانی به عنوان عوامل مهم در مدل مدیریت راهبردی منابع انسانی نام می‌برد (پتی گرو و اسپاروو، ۱۹۸۸).

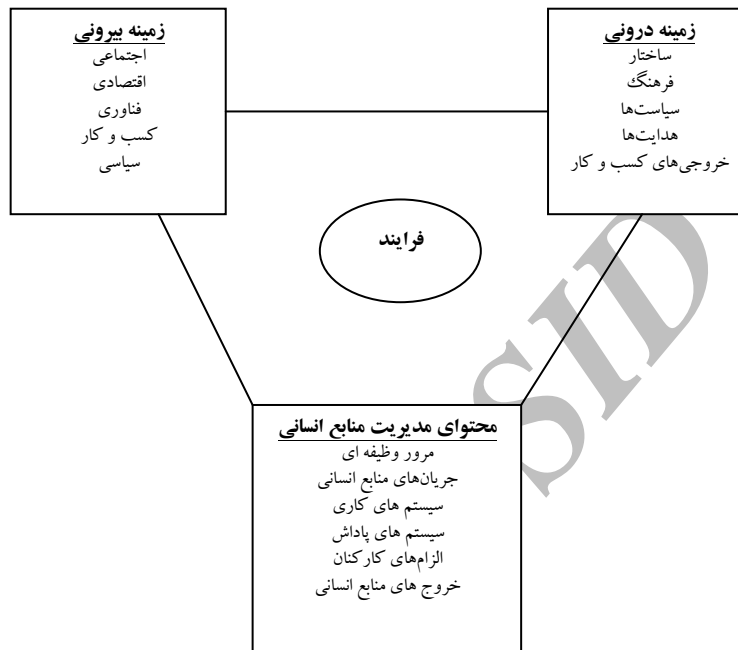
متغیرهای زمینه‌ای داخلی و خارجی

متغیرهای زمینه‌ای شناسایی شده در مدیریت راهبردی منابع انسانی را می‌توان به دو دسته اصلی تقسیم کرد: متغیرهای خارجی در سطح اجتماعی و داخلی، متغیرهای سازمانی.

متغیرهای زمینه‌ای خارجی

متغیرهای محیطی مرتبط این گونه تعریف شده‌اند: «عوامل فرهنگی، قانونی، سیاسی، اقتصادی، و اجتماعی که فعالیت‌های سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند» (هربینیاک^۲، ۱۹۸۸ ص ۴). می‌توان مهم‌ترین تأثیرگذاری‌های سطح عمومی را به ۴ حوزه اصلی تقسیم نمود: ۱- اجتماعی؛ ۲- فنی؛ ۳- سیاسی / قانونی؛ ۴- اقتصادی (هندری و پتی گرو^۳، ۱۹۹۰).

-
1. Paul Sparrow and Andrew Pettigrew
 2. Herbiniak
 3. Hendry & Pettigrew



نیروهای موثر در مدیریت راهبردی منابع انسانی

علاوه بر متغیرهای زمینه‌ای خارجی به همان اندازه متغیرهای زمینه‌ای داخلی نیز بر مدیریت راهبردی منابع انسانی تأثیرگذارند. ادبیات موجود دو دسته از متغیرهای داخلی را شناسایی نموده است، ۱- عوامل سطح سازمان، از قبیل فرهنگ و ساختار؛ ۲- عوامل خاص کارکرد منابع انسانی. تراس و گراتون (۱۹۹۴) بیان می‌کنند پنج عامل کلیدی وجود دارد که باید در هر مدلی که فرایند مدیریت راهبردی منابع انسانی را تبیین می‌کند وجود داشته باشد. این عوامل عبارت‌اند از:

(۱) محیط خارجی؛ (۲) راهبرد سازمان، که بر فرایند مدیریت راهبردی منابع انسانی هم تأثیرگذار و نیز تحت تأثیر آن هستند؛ (۳) عوامل داخلی یعنی شرایط سازمانی که مدیریت راهبردی منابع انسانی در آن فعالیت می‌کند؛ (۴) مدیریت راهبردی منابع انسانی که متشکل



از راهبرد منابع انسانی و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی افرادی هستند؛ (۵) پیامدهای فرایند مدیریت راهبردی منابع انسانی (تراس و گراتون، ۱۹۹۴).

رویکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی

رویکرد جهان‌شمول

مباحث رویکرد جهان‌شمول ساده‌ترین شکل دیدگاه‌های نظری در ادبیات مدیریت راهبردی منابع انسانی هستند چرا که آنها نشان می‌دهند ارتباط میان متغیر مستقل و متغیر وابسته در تمام افراد سازمان به صورت فراگیر می‌باشد. محققان در این رویکرد، معتقدند برخی فعالیت‌ها و شیوه‌ها بهتر از برخی دیگر هستند و سازمان‌ها باید این بهترین شیوه را مورد استفاده قرار دهند (دلری و دوتی، ۱۹۹۶).

رویکرد اقتضایی

به نسبت رویکرد جهان‌شمول، رویکرد اقتضایی بیشتر بر عملکرد متقابل تأکید دارد تا بر روابط خطی موجود در مباحث رویکرد جهان‌شمول (شو نهوون، ۱۹۸۱، وی دی ون و درازین، ۱۹۸۵، وی کاترامن، ۱۹۸۹). در این رویکرد راهبرد سازمان به عنوان عامل اقتضایی اصلی در ادبیات مدیریت راهبردی منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود. بنابراین رویکرد اقتضایی مستلزم این است که محققان، تئوری راهبرد سازمان را تدوین و مشخص نمایند که چگونه هر فعالیت منابع انسانی با راهبرد سازمان برای عملکرد سازمانی مناسب عملکرد متقابل داشته باشد (دلری و دوتی، ۱۹۹۶).

رویکرد ترکیبی

نظریه‌پردازان ترکیبی که در مدیریت راهبردی منابع انسانی مطالعه می‌کنند باید به طور نظری و درونی ساختارهای مورد توافق عملکردهای منابع انسانی یا سیستم‌های استخدام را فراهم نمایند که تناسب افقی را به حداکثر رساند و سیستم‌های استخدام را با ساختارهای راهبردی گوناگون ارتباط دهد تا تناسب عمودی نیز به حداکثر برسد (کلبرت^۱، ۲۰۰۴).

1. Colbert

با توجه به رویکرد ترکیبی در مدیریت راهبردی منابع انسانی سیستم‌های منابع انسانی و ساختار سازمان باید با راهبرد سازمانی هماهنگ باشد. (تناسب عمودی) همچنین بین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی یک‌پارچگی (تناسب افقی) وجود داشته باشد (براتون و گلد^۱، ۲۰۰۷).

تناسب عمودی یک سویه

هماهنگ سازی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با راهبرد سازمان را می‌توان روندی یک سویه و عمودی به شمار آورد. این هماهنگ سازی در وضعیت‌های مختلفی در نظر گرفته شده است. براکبنک^۲ (۱۹۹۹) این روند هماهنگ سازی را منابع انسانی واکنش‌گرا^۳ می‌داند.

تناسب عمودی دو سویه

این روند زمانی به وجود می‌آید که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی نه تنها متناسب با راهبرد کسب و کار می‌شوند بلکه در شکل‌گیری راهبرد نیز تأثیرگذار هستند. نقش سازمانی منابع انسانی به عنوان شریک راهبردی در این روند عمودی دو سویه آشکار می‌گردد (لاندى^۴، ۱۹۹۴).

تناسب افقی

این روند به هماهنگ سازی سیستم‌های مختلف مدیریت منابع انسانی با یکدیگر اشاره دارد. «فومبران»^۵ (۱۹۸۴) این نوع‌روند را هماهنگ سازی سیستم‌ها و فرایندهای منابع انسانی با عملکرد مطلوب جهت ایجاد رفتارها و فرهنگی خاص در سازمان‌ها می‌بینند (گراتون، هپ‌هایلی، استیلز و تراس، ۱۹۹۹).

1. Bratton & Gold
2. Brockbank
3. Reactive
4. Lundy
5. Fomberan

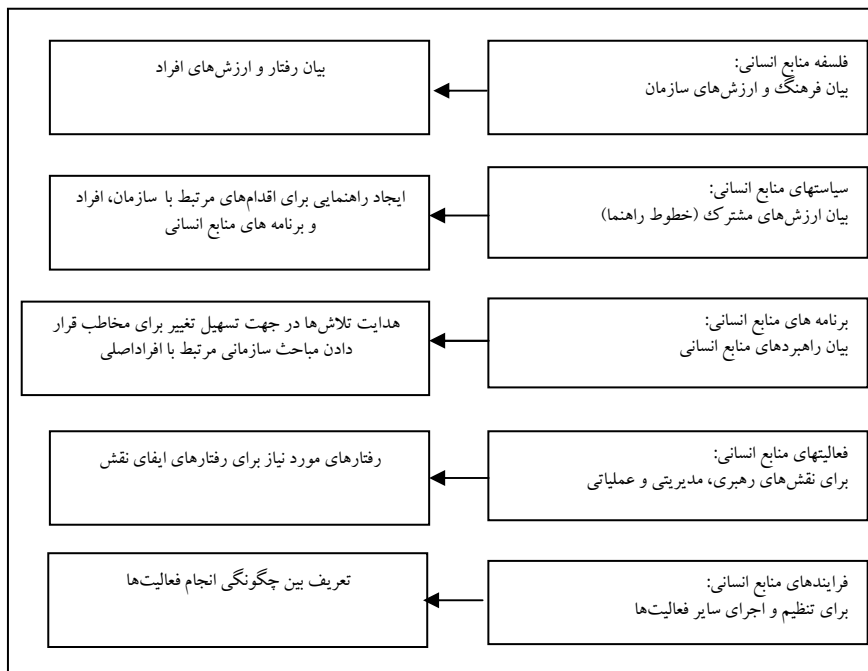


مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های حاکمیتی

افزایش توجه به مدیریت راهبردی منابع انسانی نمایانگر آگاهی رو به رشد درباره نقش کلیدی منابع انسانی در موفقیت سازمان‌های حاکمیتی می‌باشد. لیکن به رغم چنین آگاهی رو به رشد ارتباط مدیریت راهبردی منابع انسانی با سازمان‌های غیرتجاری بسیار مبهم و نامعلوم است. سازمان‌های حاکمیتی به ندرت در بازارهای رقابتی فعالیت می‌کنند بنابراین همانند سازمان‌های خصوصی راهبرد کسب و کار طراحی نمی‌کنند و از آنجا که در حوزه بزرگتر قدرت قرار دارند، از استقلال داخلی سازمان‌های خصوصی جهت تغییر سیاست‌های مربوط به کارکنان یا ارائه محرک‌های عملکرد محور برای کارکنان خود برخوردار نیستند. نظر به چنین تفاوت‌های ذاتی بین دو سازمان، مدیریت راهبردی منابع انسانی را نمی‌توان با موفقیت از بخش خصوصی به بخش حاکمیتی بدون تعدیل ساختار و اجرای آن به تناسب خصوصیت‌های سازمان‌های حاکمیتی انتقال داد (تامپکینز، ۲۰۰۲). اگر می‌خواهیم مدیریت راهبردی منابع انسانی در تعدیل اساسی نقش بخش کارکنان و روش مدیریت کارکنان موفقیت‌آمیز باشد، باید مفهوم آن و چگونگی اجرای آن در سازمان‌های حاکمیتی را شفاف‌تر نمود (تامپکینز، ۲۰۰۲).



پیش‌نیازهای ساختاری و رویه‌ای



شکل ۲. سطوح تجزیه و تحلیل راهبرد مدیریت منابع انسانی: مدل 5P

چارچوبی از نوع مدیریت راهبردی منابع انسانی در (شکل ۲) نشان داده شده، در این شکل برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت راهبردی منابع انسانی با یکدیگر ادغام شده‌اند. این شکل بالاخص مدیریت راهبردی منابع انسانی را پروسه پیوسته تعیین اهداف سازمانی و هماهنگ‌سازی روش‌ها و سیاست‌های کارکنان با آن اهداف نشان می‌دهد. اجزای کلیدی این بخش عبارت‌اند از: ۱- تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان؛ ۲- شناسایی اهداف راهبردی سازمان؛ ۳- طراحی اهداف منابع انسانی؛ ۴- راهبردهای سازگار با اهداف سازمان (ادغام عمودی) و هماهنگی درونی روش‌ها و سیاست‌های منابع انسانی با یکدیگر (ادغام افقی). برخی از پیش‌نیازهای ساختاری و رویه‌ای باید وجود داشته باشد تا این مفهوم نظری مدیریت راهبردی منابع انسانی به خوبی تحقق یابد این پیش‌زمینه‌های اصلی شامل موارد زیر است:



۱- پروسه برنامه‌ریزی راهبردی تثبیت شده؛ ۲- مشارکت مدیر منابع انسانی در پروسه برنامه‌ریزی راهبردی و توجه کامل به مفاهیم اهداف راهبردی یا اقدام‌های مورد بحث مربوط به کارکنان سازمان؛ ۳- بیانیه‌ای واضح و شفاف، کتبی یا غیرکتبی از آرمان‌های سازمان و اهداف راهبردی در راستای دستیابی به این آرمان؛ ۴- هماهنگی عمودی روش‌ها و سیاست‌های کارکنان با آرمان و اهداف راهبردی سازمان و هماهنگی افقی روش‌ها و سیاست‌های کارکنان با یکدیگر؛ ۵- بخش کارکنان که نقش و ساختار آن با اهداف و آرمان سازگار بوده و در راستای تحصیل آن فعالیت می‌کند.

این پیش‌نیازها مقتضیات ادغام برنامه‌ریزی راهبردی با مدیریت منابع انسانی در راستای بهبود عملکرد سازمانی را بیان می‌کنند. چنین ادغامی صعب‌الوصول می‌باشد (بری، استاکس و وسلر^۱، ۱۹۹۵).

جدول ۲. چارچوبی نظری از مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های حاکمیتی

هماهنگی عمودی	تحلیل محیط خارجی		بیانیه اهداف راهبردی و آرمان سازمان اهداف و راهبردهای منابع انسانی روشها و سیاست‌های منابع انسانی مختص عملکرد			تحلیل محیط داخلی
	روابط کارکنان و شغل	مدیریت عملکرد	پاداش و مزایای کارکنان	آموزش و پیشرفت	جذب نیرو و گزینش	طبقه‌بندی و پرداخت حقوق
	انسجام افقی					

درک مبسوط از مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های حاکمیتی

1. Berry, Stokes, & Wechsler



مک گرگور درک دیگری از مدیریت راهبردی منابع انسانی دارد. وی معتقد است که بخش کارکنان باید منابع راهبردی سازمان را به طور راهبردی حمایت کند. این نظر بر پایه این فرضیه استوار است که بسیاری از شغل‌های حاکمیتی نیازمند تخصص هستند و مستلزم تولید علم یا محصولات هوشمند با استفاده از تخصص‌های یادشده می‌باشند. در چنین وضعیتی، سرمایه تخصصی کارکنان، منبع اصلی و حیاتی سازمان شده و لذا آن‌را باید منبعی راهبردی دانست. مدیریت راهبردی منابع انسانی شامل تعیین دانش، مهارت و توانایی‌های اساسی؛ بهبود روند استخدام و جذب نیرو و گزینش، افزایش توانایی کارکنان به منظور مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصت‌های آتی و ارتقای تعهد کارکنان به منظور حفظ آنها می‌شود. به اختصار باید گفت این درک، بخش کارکنان را بخشی نشان می‌دهد که برنامه‌ای منسجم و مستمر را برای بهبود عملکرد سازمانی از طریق جذب، توسعه و مدیریت راهبردی منابع انسانی دنبال می‌کند (تامپکینز، ۲۰۰۲).

مفهوم راهبرد منابع انسانی^۱

همان‌طور که شولر و مک‌میلان^۲ (۱۹۸۳) اظهار می‌دارند می‌توان راهبرد منابع انسانی را به عنوان یک راه برای دستیابی به رقابت پایدار در منابع انسانی تعریف کرد (رایت و اسنل، ۱۹۹۱). تعریف راهبرد مدیریت منابع انسانی مجموعه‌ای از تصمیم‌هایی که در سطوح بهم وابسته اخذ می‌شود را در برمی‌گیرد، در واقع راهبرد منابع انسانی به عنوان فلسفه، مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، یک سیاست سازمانی و غیره تعریف شده است. «بکر و گرهارت^۳» (۱۹۹۶) بیان می‌نمایند راهبرد منابع انسانی با توجه به هر سطح انتزاعی به طور مجزا تعریف شود. برای مثال فامبراون^۴ (۱۹۸۴) سطوح گوناگونی از راهبردی، مدیریتی و عملیاتی از مدیریت منابع انسانی را تعریف می‌نمایند (گرهارت و بکر، ۱۹۹۶).

-
1. Human resource strategy
 2. Schuler & McMillan
 3. Becker & Gerhart
 4. Fombrun



«راهبرد منابع انسانی، دستورالعملی برای سیستم منابع انسانی است که در آن رسالت، چشم انداز، و اولویت‌های واحد وظیفه‌ای منابع انسانی مشخص می‌شوند.» مدل 5P شولر (۱۹۹۲) چارچوب خوبی از راهبرد مدیریت منابع انسانی فراهم می‌کند. یکی از فواید مدل 5P بیان روابط بهم وابسته فعالیت‌هایی است که در اغلب مطالعه‌های به صورت از هم جدا است (شولر ۱۹۹۲ ص ۱۹). با توجه به این مدل اجزای راهبرد مدیریت منابع انسانی می‌تواند به پنج دسته تقسیم شود: فلسفه، سیاست‌ها، برنامه‌ها، فعالیت‌ها و فرایندها. این سطوح در فعالیتهای مدیریت کارکنان مربوط به هر دسته متفاوت می‌باشند (بوناج، ۲۰۰۰؛ ص ۵۷-۲۷).

با توجه به مدل 5P نویسندگان مختلف معتقدند اجزای راهبرد مدیریت منابع انسانی می‌تواند به دو سطح گسترده‌تر تبدیل شوند: نخست «طراحی نظام‌ها» (بکر و گرهارت، ۱۹۹۶) که همان مطالعه راهبرد مدیریت منابع انسانی از نقطه نظر سیاست‌های به کارگرفته شده است. در این سطح خطوط راهنمای راهبردهای مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌شود. تحت این نگرش، سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بیان می‌دارد که ممکن است بین یک مجموعه‌ای از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی رابطه وجود داشته باشد.

دوم، سطح عملیاتی راهبرد منابع انسانی که به سیاست‌های مدیریت منابع انسانی برای مجموعه‌ای از فعالیت‌های مورد نیاز برای اجرای راهبرد مدیریت منابع انسانی در سازمان اشاره دارد. برای مثال اگر مدیر منابع انسانی بیان کند که عملکرد کارکنان در سازمان با ارزش است، او به سیاست‌های مدیریت منابع انسانی اشاره دارد.

هنگامی که مدیر منابع انسانی بیان می‌کند که ترکیبی از ارزیابی عملکرد مورد استفاده است (مشوق‌ها، احساس‌ها و غیره) یا اینکه تکنیک‌هایی مورد استفاده قرار گیرند (مانند ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه یا جبران خدمات یا ارزیابی تیمی) راهبرد مدیریت منابع انسانی از نقطه نظر فعالیت‌های آن تحلیل می‌شود (گرهارت و بکر، ۱۹۹۶).

ذکر این نکته ضروری است که هنگام تعریف و ارزیابی راهبردهای مدیریت منابع انسانی، ادبیات مدیریت منابع انسانی معمولاً بر سطح فعالیت تمرکز می‌کند (فامبراون،

۱۹۸۴، بکر و گرهارت، ۱۹۹۶). نویسندگان فعالیت‌های اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی را به پنج دسته تقسیم می‌کنند: کارگزینی^۱، آموزش و توسعه^۲، ارزیابی عملکرد^۳، مدیریت پاداش^۴، و تجزیه تحلیل و طراحی شغل^۵.

مدل مبنایی تحلیل

بخش منابع انسانی در سازمانها چنانچه بسیارمدیریت-محور و فاقد انسجام راهبردی باشد، نمی‌تواند سازمان را به تعالی برساند و لذا اهمیت خود را از دست می‌دهد. «هاسلید و بکر» (۱۹۹۷) نشان داده‌اند که سازمان‌هایی با نظام مدیریت منابع انسانی که دارای تفوق عملیاتی و در راستای اهداف راهبردی کسب و کار فعالیت می‌کنند، موفقیت‌های بهتری به دست آورده‌اند هوسلید و بکر، ۱۹۹۷).

همان‌گونه که در بحث نگرش‌های پیرامون مدیریت منابع انسانی ذکر شد، سه نگرش را می‌توان در این حوزه متذکر شد: ۱- نگرش راهبردی؛ ۲- نگرش سیستمی؛ ۳- نگرش اقتضایی. براساس نگرش سیستمی عناصر یا اجزای اصلی سیستم مدیریت منابع انسانی با نگرشی راهبردی را می‌توان در پنج عنصر زیر خلاصه نمود:

۱- هدف یا برون داد سیستم که تحقق منافع فرد، سازمان و جامعه را بر حسب اولویتی که نظام ارزشی و مدیریتی جامعه تعیین می‌کند را شامل می‌شود. در این تحقیق نیز بر حسب آیات قرآن، احادیث و اصول دینی، هدف سیستم مدیریت راهبردی منابع انسانی در قوه قضائیه قضات باید دارای ویژگی‌های شایسته، توانا، مستقل، کارآمد، اثربخش، متعهد و متدین باشند که منجر به رضایت ارباب رجوع و در نتیجه از همه مهمتر کسب هدف متعالی رضایت خداوندی قرار گیرند.

1. Staffing
2. Training and development
3. Performance appraisal
4. Reward management
5. Job analysis and design
6. Haslid & Beker



۲- فرایند یا میان داد عملیات و اقدامها در چهار حوزه: ۱- تأمین نظام مند منابع انسانی؛ ۲- آموزش و بهسازی نظام مند؛ ۳- ارزیابی عملکرد نظام مند؛ ۴- جبران خدمات نظام مند چگونگی تبدیل درون دادهای سیستم را به برون داد از طریق زیر سیستمهای راهبردی منابع انسانی برنامه ریزی و اجرا می نماید.

با بررسی های صورت گرفته در خصوص مدل های گوناگون مدیریت راهبردی منابع انسانی و نیز انواع مدل های راهبردهای منابع انسانی و مهم تر از همه الهام گرفتن از احکام دینی و توصیه های قرآن و سنت مشخص گردید مدل های مبتنی بر تعهد بالا در مدیریت راهبردی و کنترل منابع (تعهد محوری) بارزترین جنبه مدل خواهد بود. توضیح اینکه سه دسته تعهد با هم عمل کرده که منجر به ایجاد تعهد بالا در قاضی می شوند. دسته اول تعهد منزلتی قاضی، دسته دوم تعهد آرمانی قاضی و دسته سوم تعهد وجدانی قاضی که لازم است هم زمان به صورت متوازن و متعادل به آن توجه شود. از این رو این پژوهش مبتنی بر الگوهای راهبردی زیر سیستم های منابع انسانی با تأکید بر ارزش های تعهد پایه و بومی شده در نظام اسلامی طراحی شده است.

در چارچوب مفهومی تعهد بالا سعی شده است تا مدل یاد شده مبتنی بر قرآن کریم، احادیث معصومین، سخنان ائمه اطهار، بیانات رهبر کبیر انقلاب اسلامی حضرت امام خمینی (ره)، تدابیر مقام معظم رهبری حضرت آیت اله خامنه ای (مدظله العالی)؛ و نیز دستاوردهای حاصل از ادبیات نظری تحقیق چارچوب زیر سیستم های مبتنی بر ارزش های تعهد پایه استحصال و در چارچوب نظام منابع انسانی قوه قضائیه گنجانده شود.

بر اساس مدل هماهنگی راهبردی و رویکرد اقتضایی و رویکرد جهان شمول، هماهنگی یا انسجام عمودی، هماهنگی یا انسجام افقی، نیز در این مدل مدنظر قرار می گیرد بر اساس مدل مدیریت تعهد بالا و به جهت نتیجه محور بودن امر قضا و ضرورت ایجاد تعهد، نزدیک ترین گزینه برای مدل پیشنهادی می باشد و اسلام نیز بر تعهد همه جانبه قاضی تأکید دارد به نحوی که کسی که می خواهد قاضی باشد از قبل از تولد وی تا وجود صفاتی در او همچون عدالت تأکید شده است. توضیح اینکه تعهد مبتنی بر ارزش های اسلامی بهترین و کامل ترین معرفی برای شناخت حقیقت وجودی انسان می باشد، که معرفی این انسان متعهد

در قرآن آمده است. شناخت این تعهد چون بر پایه دینی و ارزش‌های دینی است لذا از جامعیت برخوردار است و توجه به همه ابعاد جسمی و روحی انسان دارد و به دلیل اینکه، این تعهد ریشه در وحی الهی و سنت نبوی دارد، لذا تعهد آن اتقان‌آور و خطاناپذیر و معتبر است و به دلیل اینکه هم منشاء خلقت و هم فلسفه وجودی انسان متعهد و هم مقصد نهایی و سرنوشت او را در مبداء و معاد تبیین نموده است، لذا انسان متعهد مبتنی بر ارزش‌های اسلامی از کاملترین ضمانت اجرایی برخوردار است و این موضوع جهت دانش‌ها، بینش‌ها، باورها و گرایش‌ها و ارزش‌گذاری‌ها و کنش‌ها و واکنش‌های فرد را مشخص می‌کند. به بیان دیگر مدل به کار گرفته شده مبتنی بر تعهد سه ضلعی (منزلی، آرمانی و وجدانی) است که با هم تعهد بالا را ایجاد می‌نمایند یعنی اگر به منزلت قضات توجه نشود، جایگاه ارزشی قضاوت دچار خدشه شده و قاضی برای حفظ منزلت خود یا مجبور به خروج از دستگاه می‌گردد و یا با منزلت آسیب دیده قادر نیست که شأن و منزلت مردم و جامعه و حاکمیت را حفظ و اجرای عدالت نماید و اگر به تعهد آرمانی قاضی عنایت نگردد افراد متدین و متعهد نیز در مسیر خطیر قضاوت چه بسا از آرمان‌ها و اهداف عالی قضاوت اسلامی فاصله بگیرند و اگر به تعهد وجدانی قضات پرداخته نشود، ممکن است شرایط سخت کاری و وسوسه‌های نفسانی انسان را از راه اخلاق و انصاف دور نماید. با توجه به مباحث ارائه شده به نظر می‌رسد مدل مفهومی طراحی شده که ترکیبی از عوامل تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی منابع انسانی، تناسب افقی و عمودی بین زیر سیستم‌های منابع انسانی قضات و هماهنگی با راهبردها و عوامل محیطی با ترکیبی از مدل مدیریت تعهد بالا و مدل هماهنگی راهبردی و مبتنی بر راهبرد قوه قضائیه بصورت بومی شده و با لحاظ ارزش‌های دینی و اسلامی جامعه اسلامی و نظام اسلامی و دستگاه قضایی اسلامی، مناسب‌ترین گزینه برای مدل مفهومی باشد. از این‌رو در این مدل از ترکیبی از مدل مدیریت تعهد بالا با تأکید بر ارزش‌های تعهد پایه که یک مدل تربیتی و پرورشی و با سه ضلع تعهد منزلی، تعهد آرمانی و تعهد وجدانی می‌باشد، استفاده شده است.

از طرفی قوه قضائیه به عنوان یکی از قوای مستقل زیر نظر مقام معظم رهبری تبعیت و بهره‌گیری از فرامین، دیدگاه‌ها و سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله



خامنه‌ای را فریضه‌ای واجب و سندی ارزشمند و راهبردی دانسته که بیانگر نیت راهبردی، سیاست‌های کلی و اهداف راهبردی در تمامی زمینه‌ها خواهد بود. تا جایی که مشروعیت استخدام و به کارگیری قاضی تا صدور رأی در تمامی مراحل منوط و مشروط به اذن قبلی ولی فقیه است که براساس قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران با انتخاب رئیس قوه قضائیه این امر از سوی رهبری به رئیس قوه قضائیه سپرده شده است. علاوه بر این بهره‌گیری از بیانات و رهنمودهای رهبر کبیر انقلاب حضرت امام خمینی (ره) به عنوان بنیانگذار نظام اسلامی از عوامل مؤثر در الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی قضات در قوه قضائیه می‌باشند.

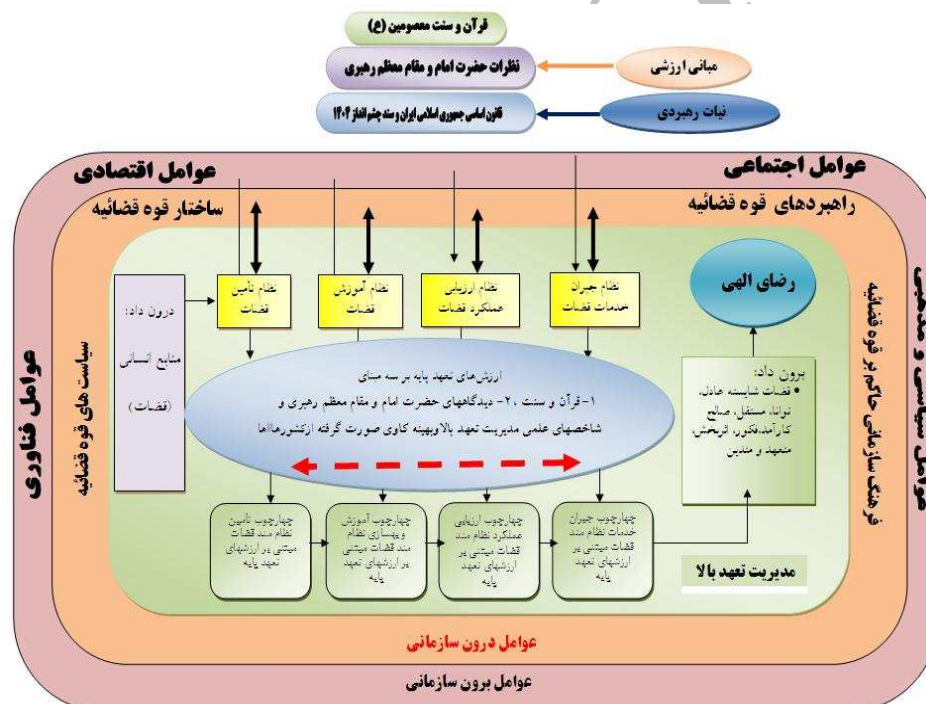
در چارچوب مفهومی ارزش‌های تعهد پایه بر سه مبنای؛ ۱- قرآن و سنت؛ ۲- بیانات حضرت امام و مقام معظم رهبری؛ ۳- شاخص‌های علمی مدیریت تعهد بالا و بهینه‌کاوی صورت گرفته از کشورها، به عنوان عاملی جهت تناسب افقی مدنظر قرار گرفته و نیز مدنظر قرار دادن مبانی ارزشی و نیت راهبردی و اسناد بالادستی قوه قضائیه شامل قرآن و سنت، نظر و فرامین امام خمینی (ره)، و مقام معظم رهبری، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و همچنین عوامل برون سازمانی اجتماعی، اقتصادی، فناوری، سیاسی مذهبی و عوامل درون سازمانی ساختار، فرهنگ اسلامی، سیاست‌ها، راهبردها تناسب عمودی را نشان می‌دهند.

تحلیل داده‌ها

در این تحقیق قضاتی با سابقه بیش از ۲۰ سال و نیز اساتید مدیریت منابع انسانی و حقوق مدنظر قرار گرفته‌اند.

فراوانی مرتبط با سابقه پاسخ‌دهندگان حاکی از آن بوده که ۲/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان ۲۰ تا ۲۳ سال، ۱۶/۷ درصد بین ۲۳ تا ۲۶ سال، ۳۷/۵ درصد از دارای ۲۶ تا ۲۹ سال، ۳۷/۵ درصد دارای ۲۹ تا ۳۲ سال و ۵/۸ درصد از ۳۲ تا ۴۰ سال سابقه داشته‌اند. همچنین ۲۷/۵ درصد دارای مدرک لیسانس، ۱۸/۳ دارای مدرک فوق لیسانس، ۱۵ درصد

دارای مدرک دکتری فقه و حقوق، ۲۰/۸ درصد دارای مدرک علوم حوزوی بوده و ۱۸/۳ درصد پاسخ دهندگان نیز دارای مدرک دکتری مدیریت می‌باشند. به منظور بررسی مؤثر یا نامؤثر بودن هر یک از عوامل در الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی قضاات قوه قضائیه از آزمون مقایسه میانگین استفاده گردیده است. به این صورت که چنانچه میانگین تأثیر آنها در الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی قضاات قوه قضائیه بزرگتر از سه باشد به این معنی است که آنها از عوامل تأثیرگذار در الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی قضاات قوه قضائیه می‌باشند.



آزمون فرضیه‌ها

با توجه به مقدار عدد معنی‌داری ($\text{sig} = 0/000$) مشاهده شده که از سطح معنی‌داری استاندارد ($\alpha = 0/05$) کمتر است. تمامی فرضیه‌ها مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

همچنین به منظور بررسی مؤثر بودن تک تک عوامل در الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی در قوه قضائیه از آزمون مقایسه میانگین استفاده شد.

جدول ۳. آزمون مقایسه میانگین

شخصها	T	درجه آزادی	معنی داری	انحراف میانگین	حد پائین	حد بالا
تأمین نظام مند و یک پارچه قضات	۳۳/۰۸۱	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۴۰۸۳۳	۱/۳۲۴۰	۱/۴۹۲۶
آموزش نظام مند و یک پارچه قضات	۲۸/۱۴۸	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۲۸۰۵۶	۱/۱۹۰۵	۱/۳۷۰۶
ارزیابی عملکرد نظام مند و یک پارچه قضات	۲۳/۰۲۹	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۲۰۲۷۸	۱/۰۹۹۴	۱/۳۰۶۲
جبران خدمات نظام مند و یک پارچه قضات	۲۷/۵۸۱	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۳۸۳۳۳	۱/۲۸۴۰	۱/۴۸۲۶
زیر سیستم های منابع انسانی قضات	۳۳/۷۹۴	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۳۱۸۷۵	۱/۲۴۱۵	۱/۳۹۶۰
عوامل برون سازمانی قوه قضائیه	۳۶/۵۶۹	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۵۷۳۸۱	۱/۴۸۸۶	۱/۶۵۹۰
عوامل درون سازمانی قوه قضائیه	۱۸/۳۱۲	۱۱۹	.۰۰۰	۰/۴۴۹۱۹	۰/۸۲۰۰	۱/۰۱۸۹

در نتیجه تأثیر گذاری ارزش های اسلامی، نیت راهبردی امام و رهبری و عوامل تعهد بالا با میزان اثر گذاری متفاوت بر الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی قضات که به عنوان فرضیه اصلی بود مورد تأیید قرار گرفت و نیز در بررسی فرضیه های فرعی مشخص شد که تأمین نظام مند مدیریت منابع انسانی، آموزش و بهسازی نظام مند، ارزیابی عملکرد نظام مند، نظام جبران خدمات نظام مند مدیریت منابع انسانی قضات مبتنی بر ارزش های تعهد پایه از عوامل مؤثر بر الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی در قوه قضائیه می باشد.



جدول ۴. تأثیر عوامل تعهدساز در الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی قوه قضائیه

شاخص ها	t	درجه آزادی	معنی داری	انحراف میانگین	حد پائین	حد بالا
آموزه های قرآن	۶۹/۰۸۹	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۹۰۰	۱/۸۵	۱/۹۵
بیانات مقام معظم رهبری	۵۸/۱۳۵	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۸۵۸	۱/۸۰	۱/۹۲
قانون اساسی	۵۰/۱۱۷	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۸۰۸	۱/۷۴	۱/۸۸
مؤلفه های اجتماعی	۳۰/۱۶۶	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۶۰۸	۱/۵۰	۱/۷۱
مؤلفه های اقتصادی	۲۱/۱۱۱	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۴۰۰	۱/۲۷	۱/۵۳
مؤلفه های فناوری	۱۳/۷۸۴	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۱۲۵	.۹۶	۱/۲۹
مؤلفه های سیاسی	۱۸/۲۹۵	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۳۱۷	۱/۱۷	۱/۴۶
فرهنگ	۱۰/۵۴۵	۱۱۹	.۰۰۰	.۶۸۳	.۵۶	.۸۱
ساختار	۱۱/۰۸۶	۱۱۹	.۰۰۰	.۶۹۲	.۵۷	.۸۲
یک پارچگی افقی و عمودی	۲۳/۲۹۳	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۳۸۳	۱/۲۷	۱/۵۰
یک پارچگی تأمین	۲۵/۴۳۱	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۲۵۰	۱/۱۵	۱/۳۵
تأمین براساس آموزه های قرآن	۳۵/۲۴۳	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۶۵۰	۱/۵۶	۱/۷۴
تأمین براساس بیانات امام و رهبری	۲۹/۰۰۸	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۵۹۲	۱/۴۸	۱/۷۰
تأمین براساس دیدگاه علمی	۱۹/۰۷۱	۱۱۹	.۰۰۰	.۹۸۳	.۸۸	۱/۰۹
یکپارچگی آموزش	۲۷/۸۵۲	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۲۷۵	۱/۱۸	۱/۳۷
آموزش مبتنی بر آموزه های قرآن	۳۰/۰۶۸	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۳۹۲	۱/۳۰	۱/۴۸
آموزش براساس بیانات امام و رهبری	۲۶/۴۱۵	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۳۵۰	۱/۲۵	۱/۴۵
آموزش بر اساس دیدگاه علمی	۱۷/۱۴۲	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۱۰۰	.۹۷	۱/۲۳
یک پارچگی ارزیابی عملکرد	۲۵/۴۲۰	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۲۷۵	۱/۱۸	۱/۳۷
ارزیابی بر اساس آموزه های قرآن	۲۱/۶۰۹	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۲۸۳	۱/۱۷	۱/۴۰
ارزیابی بر اساس بیانات امام و رهبری	۲۲/۰۲۴	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۳۴۲	۱/۲۲	۱/۴۶
ارزیابی بر اساس دیدگاه علمی	۱۵/۴۳۴	۱۱۹	.۰۰۰	.۹۸۳	.۸۶	۱/۱۱
یک پارچگی جبران خدمات	۲۲/۴۴۸	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۲۶۷	۱/۱۵	۱/۳۸
خدمات مبتنی بر آموزه های قرآن	۲۸/۷۸۱	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۶۰۸	۱/۵۰	۱/۷۲
خدمات مبتنی بر بیانات امام و رهبری	۲۶/۰۹۶	۱۱۹	.۰۰۰	۱/۵۶۷	۱/۴۵	۱/۶۹
خدمات براساس دیدگاه علمی	۱۴/۴۶۰	۱۱۹	.۰۰۰	.۹۷۵	.۸۴	۱/۱۱



با توجه به مقدار عدد معنی داری ($\text{sig} = 0/000$) مشاهده شده در تمامی فرضیه‌ها که از سطح معنی داری استاندارد ($\alpha = 5\%$) کمتر است، لذا مؤثر بودن تمامی عوامل در مدل مفهومی مورد تأیید قرار می‌گیرند.

از این رو می‌توان بیان نمود آموزه‌های قرآن کریم، سنت و احادیث ائمه معصومین در حوزه منابع انسانی و امر قضا، فرامین امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، مؤلفه‌های اجتماعی، اقتصادی، فناوری، سیاسی، در سطح ملی فرهنگ و ساختار سازمانی قوه قضائیه، سیاست‌ها، راهبردها و چشم انداز قوه قضائیه، راهبردهای یک‌پارچه تأمین مدیریت منابع انسانی قضات مبتنی بر ارزش‌های تعهد پایه با سایر زیر سیستم‌های منابع و همسو با سیاست‌ها و راهبردهای کلان قوه قضائیه، تأمین نظام‌مند (انتخاب و جذب) قضات، مبتنی بر قرآن و سنت، مبتنی بر بیانات حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری، و مبتنی بر اصول علمی و بهینه کاوی از سایر کشورها؛ راهبردهای یک‌پارچه آموزش و بهسازی مدیریت منابع انسانی قضات مبتنی بر ارزش‌های تعهد پایه با سایر زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و همسو با سیاست‌ها و راهبردهای کلان قوه قضائیه، آموزش و بهسازی نظام‌مند قضات، مبتنی بر قرآن و سنت، مبتنی بر بیانات و فرامین حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری، و مبتنی بر اصول علمی و بهینه کاوی از سایر کشورها؛ راهبردهای یک‌پارچه ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی قضات مبتنی بر ارزش‌های تعهد پایه با سایر زیر سیستم‌های منابع انسانی و همسو با سیاست‌ها و راهبردهای کلان قوه قضائیه مدیریت منابع انسانی، ارزیابی عملکرد نظام‌مند قضات، مبتنی بر قرآن و سنت، مبتنی بر بیانات مقام معظم رهبری و حضرت امام (ره) و مبتنی بر اصول علمی و بهینه کاوی از سایر کشورها؛ راهبردهای یک‌پارچه جبران خدمات مدیریت منابع انسانی قضات مبتنی بر ارزش‌های تعهد پایه با سایر زیر سیستم‌های منابع انسانی و همسو با سیاست‌ها و راهبردهای کلان قوه قضائیه، جبران خدمات نظام‌مند قضات، مبتنی بر قرآن و سنت، مبتنی بر بیانات مقام معظم رهبری و حضرت امام (ره) و مبتنی بر اصول علمی و بهینه کاوی از سایر کشورها، از عوامل مؤثر در مدل مدیریت راهبردی منابع انسانی قضات قوه قضائیه بوده که با استفاده از آزمون‌های آماری مورد تأیید قرار گرفته‌اند.



نتیجه گیری و پیشنهاد

در این پژوهش، محقق به بررسی عوامل مؤثر در مدیریت راهبردی منابع انسانی قوه قضائیه پرداخته و از زمینه درونی، بیرونی و محتوای مدیریت منابع انسانی به عنوان عوامل مهم در مدل مدیریت راهبردی منابع انسانی نام برده و پنج عامل کلیدی را که باید در هر مدلی که فرایند مدیریت راهبردی منابع انسانی را تبیین می کند برشمرد که عبارت اند از: ۱) محیط خارجی؛ ۲) راهبرد سازمان، که بر فرایند مدیریت راهبردی منابع انسانی هم تأثیرگذار و نیز تحت تأثیر آن هستند؛ ۳) عوامل داخلی یعنی شرایط سازمانی که مدیریت راهبردی منابع انسانی در آن فعالیت می کند؛ ۴) مدیریت راهبردی منابع انسانی که مشکل از راهبرد منابع انسانی و فعالیت های مدیریت منابع انسانی انفرادی است؛ ۵) پیامدهای فرایند مدیریت راهبردی منابع انسانی که در نتیجه آن در این تحقیق سه مؤلفه زمینه های داخلی، زمینه های خارجی و محتوای مدیریت منابع انسانی قضات مؤلفه های اساسی در رویکرد سیستمی الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی قوه قضائیه جمهوری اسلامی جا داده شد و جهت دستیابی به شاخص های مؤلفه های مؤثر در الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی در قوه قضائیه نیز با توجه ادبیات تحقیق شاخص های ساختار، فرهنگ اسلامی، سیاست ها، راهبردها، به عنوان شاخص های زمینه داخلی (درون سازمانی) مدنظر قرار گرفتند. و قرآن و سنت، نظرات امام خمینی (ره)، رهنمودهای مقام معظم رهبری، قانون اساسی به عنوان اسناد فرادستی و عوامل اجتماعی، اقتصادی، فناوری، سیاسی بعنوان شاخص های زمینه خارجی (برون سازمانی) مدنظر قرار گرفتند. علاوه بر این چهار فعالیت اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی یعنی تأمین و انتخاب قضات، آموزش و بهسازی قضات، ارزیابی عملکرد قضات و نیز جبران خدمت قضات به عنوان فعالیت های منابع انسانی آنها در این الگو مدنظر قرار گرفته اند.

در آزمون حاصله اینگونه نتیجه حاصل شد که در الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی بایستی از رویکرد سیستمی استفاده نمود و جهت ایجاد تناسب افقی و بین فعالیت های مدیریت راهبردی منابع انسانی از ارزش های تعهد پایه بر سه مبنای ۱- قرآن و سنت؛ ۲- بیانات حضرت امام و مقام معظم رهبری؛ ۳- شاخص های علمی مدیریت تعهد بالا و



بهینه‌کاوای صورت گرفته از کشورها استفاده نمود و علاوه بر این در تدوین راهبردهای منابع انسانی نیز اسناد بالادستی قوه قضائیه نظیر قرآن و سنت، نظرات امام خمینی (ره)، رهنمودهای مقام معظم رهبری، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، اجتماعی، اقتصادی، فناوری، سیاسی مذهبی و ساختار، فرهنگ اسلامی، سیاست‌ها، راهبردها؛ جهت برقراری تناسب عمودی مدنظر قرار گیرند.

منابع فارسی

قرآن مجید

آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۴). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی: راهنمای عمل*، ترجمه سید

محمد اعرابی و داود ایزدی - تهران: دفتر پژوهشهای نشر فرهنگی

آیت الله العظمی خامنه‌ای، سیدعلی؛ *بیانات و تداویر*، سایت مقام معظم رهبری

استوارت، گرگ؛ جی، کنت. (۱۳۸۴). *مدیریت منابع انسانی: پیوند استراتژی و عمل*، ترجمه

محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: مهکامه.

بازرگان، عباس، سرمد، زهره، حجازی، الهه. (۱۳۸۴). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، تهران:

انتشارات آگاه.

جک ئی، ادواردز. (۱۳۸۴). *تحقیق پیمایشی راهنمای عمل (جلد دوم)*، مترجم سید محمد

اعرابی، و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.

چاندا، آشوک؛ کبرا، شیلیا. (۱۳۸۴). *راهبرد منابع انسانی «معماری تحقیقات»*، ترجمه حسن

رنگریز. عباسعلی حاجی کریمی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی: شرکت

چاپ و نشر بازرگانی.

حسن بیگی، ابراهیم. (۱۳۸۶). *مدیریت راهبردی، تقریرات کلاسی*، تهران: نشر دانشگاه عالی

دفاع ملی.

حسن بیگی، ابراهیم. (۱۳۸۸). *مبانی مدیریت راهبردی، جزوه درسی*، تهران: نشر دانشگاه عالی

دفاع ملی.

طباطبائی، سید محمد حسین. *تفسیر المیزان*، چاپ آخوندی، جلد ۱۷.



قائم‌پناه، محمدجعفر. (۱۳۸۳). مطالعه تطبیقی الگوهای نوین مدیریت منابع انسانی و ارائه الگوی مناسب برای ایران، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی. معاونت توسعه مدیریت، منابع و امور مجلس.

قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مصوب ۱۳۵۸ با اصلاحات مصوب ۱۳۶۸
قلی‌پور، احمدرضا. (۱۳۸۵). تدوین راهبرد مدیریت منابع انسانی یک شرکت تولیدی با مدل SWOT، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
گائینی ابوالفضل. (۱۳۸۰). مدیریت منابع انسانی از دیدگاه اسلام، پژوهشکده حوزه و دانشگاه.

منابع لاتین

- Armestrang, M. (2006). *Human resource management practice : A handbook* (Vol. 10th edition). London: Cambridge University Press.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. . *Human Resource Management* , 38, 287–301.
- Becker, B., & Gerhart, S. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal* , 39(4), 779–801.
- Bonache, J. (2000). *Practicas de Recursos Humanos y Rendimiento Empresarial*. Madrid : Financial Times: Prentice Hall.
- Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice* (Fourth ed.). Palgrave Macmillan.
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management* , 38 (4), 337-352.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). "Strategic human resources practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal* , 46 (6), 740-53.
- Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss. (1999). Linking individual performance to business strategy: The people process model. *Human Resource Management* , 38 (1), 17-31.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). 'Human Resource Management: An Agenda for the 1990s'. *International Journal of Human Resource Management* , 1 (1), 1-16.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1997). The impact of high performance work systems implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth. *Academy of Management Proceedings* , 144-149.
- Kaufman, B. (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management. *Human Resource Management Review* , 11 (4), 505–533.

- Lengnick-Hall, M. L., Cynthia, A., Lengnick-Hal, A., Leticia, s., Andrade, S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review* , 19, 64-85.
- Lundy, O. (1994). From personnel management to strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management* , 5 (3), 687-720.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic Human Resource Management: Linking People with the Needs of the Business. *Organizational Dynamics* , 21 (1), 18-32.
- Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management* , 5 (3), 663-686.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management* , 18 (2), 295-320.

Archive of SID