



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور
مرکز آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری

دستنامه

مدیریت منابع (مالی، انسانی و...)

مرکز آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری

ویرایش اول

تابستان ۱۳۹۵

الله أكبر

فهرست مطالب

۵	اهداف رفتاری
۶	پیشگفتار
۷	مقدمه
۷	تعریف مدیریت
۷	تعریف منابع سازمان
۸	مزیت رقابتی حاصل از منابع سازمان
۸	۱- مزیت رقابتی منابع فیزیکی
۹	۲- مزیت رقابتی منابع مالی و سرمایه‌ای
۹	۳- مزیت رقابتی سرمایه‌های سازمانی
۹	۴- مزیت رقابتی منابع انسانی
۱۰	تعریف منابع ملموس
۱۰	تعریف منابع ناملموس
۱۱	رویکرد منبع‌محور (دیدگاه مبتنی بر منابع)
۱۳	قابلیت‌های محوری سازمان و انواع آن
۱۵	مدیریت منابع اطلاعاتی
۱۵	منابع اطلاعاتی سازمان و انواع آن
۱۶	تعریف مدیریت منابع اطلاعاتی
۱۷	مزایا و کاربرد مدیریت منابع اطلاعاتی
۱۷	فنون مدیریت منابع اطلاعاتی در سازمان
۱۸	مدیریت سطح خدمات (SLM)
۱۸	مزایای مدیریت سطح خدمات برای سازمان
۱۹	مزایای مدیریت سطح خدمات برای کارکنان (کاربران)
۱۹	هدف کلی مدیریت سطح خدمات
۱۹	مدیریت استعداد
۱۹	تاریخچه مدیریت استعداد
۲۰	تعریف مدیریت استعداد
۲۳	فرایند مدیریت استعداد
۲۵	برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP)
۲۵	تاریخچه برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP)

۲۷	تعریف برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP).....
۲۷	اهمیت و ضرورت به کارگیری برنامه‌ریزی منابع سازمانی در سازمان‌ها.....
۲۸	مزایا و دستاوردهای پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP).....
۲۹	مشکلات و چالش‌های پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP).....
۳۰	عوامل کلیدی استقرار سیستم ERP.....
۳۲	منابع و مآخذ.....
۳۲	الف) فارسی.....
۳۲	ب) انگلیسی.....



اهداف رفتاری

پس از مطالعه این دستنامه از فراگیران انتظار می‌رود:

- ۱- منابع سازمانی را تعریف کنند.
- ۲- انواع منابع سازمانی را تشریح نمایند.
- ۳- با رویکرد منبع محور و اجزای آن آشنا شوند.
- ۴- منابع ملموس و ناملموس سازمان را تبیین کنند.
- ۵- مدیریت منابع اطلاعاتی و مزایای آن را توضیح دهند.
- ۶- با مدیریت سطح خدمات و مدل آن آشنا شوند.
- ۷- مدیریت استعداد و فرایندهای آن را بیان نمایند.
- ۸- نحوه برنامه‌ریزی منابع سازمانی را شرح دهند.



پیشگفتار

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری^۱ و ماده ۲ آئین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور^۲، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور (وقت) به دستگاه‌های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد^۳.

براساس بند ۵/۴ نظام مذکور، آموزش‌های مدیران به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که در راستای تعالی معنوی و حرفه‌ای مدیران در زمینه‌های بهبود نگرش و بصیرت‌افزایی و توسعه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه و برنامه آموزش مدیران» طراحی و اجرا می‌گردد.

هدف از طراحی و اجرای این دوره‌ها نیز، ارتقاء و تعالی معنوی و توسعه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن توانایی‌های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش‌های مدیریتی و آماده ساختن مدیران حرفه‌ای و کارمندان برای پذیرش مسئولیت‌های جدید است.

به منظور تحقق اهداف پیش‌گفته، «سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران»، مشتمل بر عناوین دوره‌های آموزشی مدیران سطوح مختلف، طراحی و طی بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۰/۳۲۶۶۴ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ ابلاغ شد.

«دستنامه»^۴ یک نوع کتاب مرجع یا مجموعه‌ای از کتاب‌های راهنماست که در بردارنده اطلاعات و داده‌های کافی و فراگیر از مسائل بنیادی یک موضوع است. ساختار دستنامه‌ها معمولاً به گونه‌ای سازمان داده می‌شود تا بتوان از آنها به عنوان یک کتاب مرجع آماده استفاده کرد. دستنامه‌ها از منابع و مراجع تخصصی در مورد یک موضوع یا دانش خاص بوده و اطلاعات مورد نیاز برای شناخت دامنه یک موضوع را در دسترس قرار می‌دهد. دلیل اصلی تهیه اغلب دستنامه‌ها همان گسترده بودن و اختصار آنها است تا مراجعه‌کننده بتواند به یک نمای کلی از موضوع و همچنین اطلاعات بنیادین و کافی در زمینه‌های مختلف بحث مورد نظر دست یابد.

دستنامه حاضر، به‌عنوان یکی از منابع آموزشی دوره «مدیریت منابع (مالی، انسانی و ...)»، از مجموعه دوره‌های قبل از انتصاب مدیران سطح پایه است که براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، تدوین شده است.

با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات، برای رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاه‌های اصلاحی، ما را در اصلاح این دستنامه و تدوین دیگر آثار مورد نیاز کارمندان دولت یاری کنند.

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

۱- مصوب کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی به تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸.

۲- تصویب‌نامه شماره ۲۵۷۹/ت/۴۳۹۱۶ ک مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۰.

۳- بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰.

مقدمه

در چشم‌انداز قرن ۲۱، سازمان‌ها در یک وضعیت پیچیده و متأثر از عوامل متعدد نظیر جهانی شدن، تغییر و تحولات اقتصادی، رقابتی، توسعه علمی و فناوری می‌باشند و همگی در چنین شرایطی به دنبال دستیابی به چشم‌اندازی مطلوب، تعالی و جایگاهی بالنده هستند. در چارچوب این چشم‌انداز، سازمان‌ها برای بقاء و پیشرفت خود باید متفاوت عمل کنند و علاوه بر بهره‌گیری از منابع مادی، انسانی، مالی و اطلاعاتی خود، به دنبال منابع جدید رقابتی بوده و اشکال جدید رقابت را به کارگیرند که این خود نیازمند درک روشن از ماهیت و پویایی‌های رقابت در عصر حاضر است. بنابراین در دنیای امروز سازمان‌ها یا باید منابع فعلی خود را تقویت نمایند یا به دنبال جذب منابع جدید باشند که در هر دو صورت، این منابع نیازمند مدیریت است تا بتوانند در نهایت از آنها استفاده بهینه نموده و به اهداف سازمانی خود به طور اثربخش و کارآمد دست یابند؛ بنابراین پرداختن به موضوع مدیریت منابع در چنین شرایطی بسیار مهم و یک ضرورت تلقی می‌شود.

با توجه به اهمیت مفهوم مدیریت منابع، در ادامه دستنامه حاضر علاوه بر آشنایی بیشتر با مفهوم مدیریت به معنای واقعی خود، مفهوم و اصطلاحات منابع سازمانی و انواع آنها، با مزیت رقابتی حاصل از هریک، منابع ملموس و ناملموس، رویکرد مدیریتی و راهبردی مبتنی بر منبع (رویکرد منبع‌محور)، مدیریت منابع اطلاعاتی، مدیریت سطح خدمات و اهداف آن، مدیریت استعداد، مزیت‌ها و فرایند آن و در نهایت برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP)، مزایا، دستاوردها و چالش‌های پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها آشنا خواهیم شد.

تعریف مدیریت

نظریه پردازان، به طور کلی مدیریت را توانایی انجام امور توسط دیگران تعریف کرده‌اند؛ اما این تعریفی عام از مدیریت است؛ در واقع مدیریت عبارتست از فرایند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری و کنترل فعالیت‌ها جهت بهره‌برداری بهینه از منابع اطلاعاتی، مالی، مادی (فیزیکی) و انسانی در راستای رسیدن به اهداف سازمانی به صورت کارآمد و اثربخش یا بهره‌ورانه.

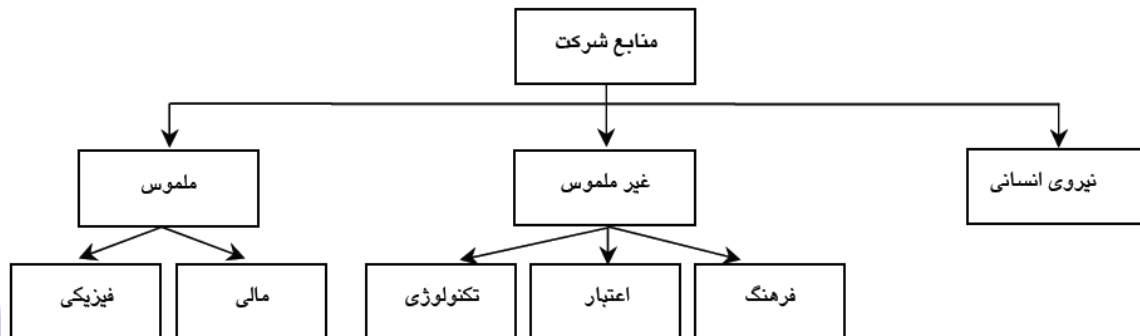
تعریف منابع سازمان

از دیدگاه گرانث (۱۹۹۱)، منبع اصطلاحی است که به تمام آنچه در تولید کالا یا ارائه خدمت مورد استفاده قرار می‌گیرد، اطلاق می‌شود (حاجی‌پور، ۱۳۸۸). از دیدگاه بارنی (۱۹۹۷)، منابع را می‌توان به عنوان «کلیه دارایی‌ها، قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و توانمندی‌ها، فرایندهای سازمانی، نگرش‌های شرکت، اطلاعات، دانش و غیره که توسط شرکت کنترل می‌شود و آن را قادر به تدوین و اجرای استراتژی‌هایی می‌سازد که کارایی و اثربخشی‌اش را بهبود می‌بخشد، تعریف کرد.

همچنین مقصود از منابع، آورده‌های انسانی، فیزیکی، سرمایه‌ای و ساختاری مؤثر در روند تولید را گویند و مجموعه‌ای از منابع، هنگامی که به منظور یک فعالیت خاص با یکدیگر ترکیب و جمع می‌شوند، توانمندی نام می‌گیرند. توانمندی‌ها نیز به نوبه خود سبب ایجاد قابلیت‌هایی می‌گردند که در نهایت منبع مزیت وسیعی از منابع و توانمندی‌ها می‌شوند. به عبارت دیگر، براساس رویکرد مبتنی بر منبع (RBV)، منابع ابزاری برای خلق مزیت رقابتی از طریق انجام فعالیت‌های استراتژیک است؛ اما بر

اساس رویکرد منطق خدمات غالب^۱ (S-D logic)، منابع ابزاری در راستای توانمندسازی فرایندهای خلق ارزش از طریق استفاده و کاربرد هستند (Mele and Corte, 2013).

منابع سازمان در بعضی از تحقیقات انجام شده به ۳ گروه منابع ملموس، ناملموس و نیروی انسانی تقسیم شده است. منابع ملموس طبق شکل (۱) شامل منابع مالی و فیزیکی می‌شوند؛ این در حالی است که فرهنگ، اعتبار و فناوری نرم، منابع ناملموس سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند.



شکل ۱: طبقه‌بندی منابع سازمان (جعفرپور، ۱۳۹۱)

بر اساس یک دسته‌بندی دیگر، منابع سازمانی به چهار دسته تقسیم می‌گردند که عبارتند از: منابع فیزیکی، منابع مالی، منابع انسانی و استراتژی‌ها و رویه‌های سازمانی. منابعی که مورد استفاده قرار می‌گیرد اگر قابل لمس باشد به آن منابع فیزیکی گفته می‌شود؛ مانند تجهیزات و مواد اولیه. منابع مالی به صورت وجه نقد یا اعتبارات اسنادی یا سایر اقلام مالی مورد استفاده سازمان قرار می‌گیرد. منابعی که خلق ارزش می‌کند و حاصل تعاملات سازمانی و گردش فعالیت‌های اجرایی است به عنوان استراتژی‌ها و رویه‌های سازمانی ذکر می‌گردد.

منابع انسانی نیز از دیگر منابعی هستند که از آنها به عنوان اصلی‌ترین بازیگران سازمانی یاد می‌شود؛ مدیران، کارکنان، کارگران و سایر دست‌اندرکاران تولید کالا یا ارائه خدمت (بسته به نوع سازمان) جزو منابع انسانی سازمان هستند. اهمیت منابع انسانی به حدی است که می‌توان گفت: سازمانی که مجهز به افراد کافی و باصلاحیت است، برای موفقیت شرایط لازم را داراست و منابع دیگر سازمان در کنار نیروی انسانی به عنوان یک عنصر مکمل قرار می‌گیرند (حاجی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸).

مزیت رقابتی حاصل از منابع سازمان

۱- مزیت رقابتی منابع فیزیکی

منابع فیزیکی سازمان در سازمان‌های امروزی و غیرمجازی دارای اهمیت خاصی است. دستگاه‌ها، تجهیزات، ماشین‌آلات و فناوری‌های مورد استفاده در تولید و توزیع و ...، ساختمان و فضاهای مکانی، مواد اولیه و موجودی‌های انبار، تجهیزات و

امکانات اداری و سایر مقدمات فیزیکی که عموماً با چشم قابل مشاهده و ارزش گذاری است در زمره منابع فیزیکی قابل دسته بندی بوده و نقش اساسی این منابع در بسترسازی به منظور تولید و پیشبرد برنامه‌ها غیرقابل انکار است (حاجی پور و همکاران، ۱۳۸۸).

۲- مزیت رقابتی منابع مالی و سرمایه‌ای

آنچه که به عنوان پشتوانه سازمان به جهت اعتباربخشی به آن برای اخذ وام یا اعتبارات اسنادی یا از این دست مورد توجه قرار می‌گیرد و همچنین وجوه نقدی (پول) در گردش، روش‌های جل سرمایه و شیوه‌های سرمایه‌گذاری به جهت کسب سود حداکثری برای سازمان در زمره موضوعات مورد توجه در منابع مالی سازمان‌هاست و در برخی از کشورها اطلاعات مربوط به منابع مالی، اطلاعاتی طبقه‌بندی شده بوده و جزو اسرار سازمان‌ها بشمار می‌آید (حاجی پور و همکاران، ۱۳۸۸).

۳- مزیت رقابتی سرمایه‌های سازمانی

بیشتر پژوهش‌ها در زمینه مدیریت منابع راهبردی بر ساختار و رویه‌های سازمانی به عنوان منشأ تولید مزیت رقابتی تمرکز کرده‌اند؛ بدین معنا که خود هرگز مزیت رقابتی نبوده‌اند بلکه زمینه‌ساز ایجاد آن شده‌اند. فرض بر این است که سازمان‌هایی که بهترین رویه‌ها را دارند، یعنی بهترین ساختار و سیستم گردش کار، بهترین برنامه آموزشی، بهترین نظام پاداش و غیره، نسبت به سایر سازمان‌هایی که در بکارگیری این رویه‌ها ناموفق هستند، از مزیت رقابتی برخوردارند. مطالعات تجربی نیز بر این که رویه‌ها و ساختار برای سازمان ارزش ایجاد می‌کنند، دلالت دارند. اما با وجود اینکه هر یک از این رویه‌ها ارزش ایجاد می‌کنند، آنها نمی‌توانند منابع مزیت رقابتی پایدار باشند؛ زیرا که رویه‌های اثربخش به سادگی تقلیدپذیرند و بنابراین تنها می‌توانند مزیتی موقتی ایجاد کنند (حاجی پور و همکاران، ۱۳۸۸).

۴- مزیت رقابتی منابع انسانی

اهمیت و جایگاه منحصربفرد نیروی انسانی در موقعیت رقابتی سازمان‌ها، هر سازمانی را بر آن می‌دارد که در مقوله مزیت رقابتی به نیروی انسانی به عنوان با ارزش‌ترین منبع نگاه کند. شواهد این امر در نیاز به تغییر و تحول سازمان‌ها و نقش نیروی انسانی برای توانمندسازی سازمان با هدف سازگاری بیشتر با الزامات جدید محیطی، به دلایل زیر است:

اول: فشارهایی که از ناحیه رقابت جهانی بر سازمان‌ها وارد می‌شود، آنها را وادار به تغییر و دگرگونی نظام یافته و مستمر می‌کند. ضمن اینکه الزامات وارده از طرف فناوری‌های جدید و نیز تغییر ذهنیت و علائق مشتریان همگی به این معناست که دیگر روش‌های موفق دیروز نمی‌توانند تضمین کننده موفقیت فردا باشند.

دوم: مشتریان (با توجه به نوع سازمان) دامنه توقعات خود را در مورد کیفیت، قیمت و خدمات و پاسخگویی، وسیع‌تر کرده‌اند و تجربه نشان می‌دهد که اگر سازمان از عهده برآوردن این انتظارات بر نیاید مشتریان به سمت سازمان‌های رقیب خواهند رفت یا از عملکرد سازمان ناراضی خواهند بود.

سوم: با توجه به اینکه سازمان‌ها همواره به دنبال بقا و کسب سود هستند؛ لذا باید به نحوی عمل کنند که ضمن تداوم حیات از حیث اقتصادی نیز سودآور باقی بمانند و این مستلزم اثربخشی و کارایی در سازمان است.

چهارم: نیروی انسانی در حال حاضر تفاوت‌های زیادی نسبت به گذشته کرده است. از یک سو نیروی کار جدید ظرفیت و استعداد فوق‌العاده‌ای برای رشد و توسعه دارد و از سوی دیگر، نیز به اعتمادآفرینی بیشتر از سوی سازمان نیاز دارد.

در این راستا اگر از مدیران سازمان‌های امروز پرسیده شود از کارکنان خود چه توقعی دارید همه آنها تقریباً جوابی به این مضمون می‌دهند که: ما افرادی لازم داریم که مشکل‌گشا و مبتکر باشند و به نحوی رفتار کنند که انگار صاحب سازمان هستند؛ حال اگر از افراد پرسیده شود شما از سازمان چه انتظاری دارید جواب می‌دهند ما صداقت و محیطی مستلزم کسب مهارت‌های جدید برای ما باشد لازم داریم و اینها بیانگر این است که سازوکار جدیدی در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها در محیط‌های فرارقابتی امروز لازم است.

سازوکاری که بتواند از توانایی‌های نیروی انسانی جهت ایجاد مزیت رقابتی پایدار بهره‌برداری مناسب کنند. دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه افراد سازمانی در کنار مسئولیت‌پذیری و مشارکت‌جویی آنان است که می‌تواند مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان ایجاد کند؛ مشروط بر اینکه محیط مناسب و ساز و کار موفقیت در سازمان وجود داشته باشد. بنابراین مدیران باید از نقش اهمیت نیروی انسانی در خلق وضعیت رقابتی پایدار غافل نباشند و با استفاده از مدیریت نوین، قابلیت‌های مزیت رقابتی نیروی انسانی را شناخته و به صورت نظام‌یافته و در محیطی انگیزشی جهت خلق موقعیت رقابتی به کارگیرد (حاجی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸).

تعریف منابع ملموس

منابع ملموس، منابعی هستند که قابلیت درک به وسیله حواس را دارند و به طور کلی به دو نوع مالی و فیزیکی تقسیم می‌شوند؛ نظیر:

- فیزیکی (مواد اولیه؛ لوازم و اثاثیه؛ ماشین‌آلات و تجهیزات؛ زمین)
- مالی (پول و سرمایه)

تعریف منابع ناملموس

منابع ناملموس، منابعی هستند که به وسیله حواس قابل درک نیستند و به طور کلی به سه دسته فرهنگ، اعتبار و فناوری تقسیم می‌شوند. نظیر:

- علم و دانش چگونگی انجام کار
- ارتباط با مشتریان
- فرایندهای عملیاتی، رویه‌ها و استراتژی‌ها

- فناوری اطلاعات و پایگاه داده‌ها
- ظرفیت‌ها، توانایی‌ها و نوآوری‌های کارکنان

بررسی‌ها نشان می‌دهد تا سال ۱۹۸۲ دارایی یا منابع ملموس ۶۲ درصد از ارزش بازار و سازمان‌های صنایع را تشکیل می‌دادند و کمتر از ۳۸ درصد مربوط به دارایی‌ها ناملموس بود. اما ده سال بعد یعنی سال ۱۹۹۲، شاخص‌های اقتصادی و دارایی‌های ملموس کمتر از ۱۰ درصد ارزش را به خود اختصاص داده‌اند و این بدان معناست که منابع و دارایی‌های ناملموس مهمترین منابع سازمانی در دستیابی به مزیت‌های رقابتی هستند و سازمان‌هایی که برخوردار از فرایندهای عملیاتی عالی باشند، از دانش منحصربفردی برای تولید و توسعه محصولات برخوردار باشند و توانایی انگیزش کارکنانشان را داشته باشند، به طور تضمینی به موفقیت دست خواهند یافت.

رویکرد منبع‌محور (دیدگاه مبتنی بر منابع)^۱

از دهه ۱۹۸۰، رویکرد مبتنی بر منابع به عنوان یکی از مهمترین تئوری‌های مدیریت استراتژیک و مدلی نویدبخش برای توضیح رفتار استراتژیک سازمان‌ها و تصمیم‌گیری‌های راهبردی در آنها، مورد توجه بسیاری قرار گرفت و منابع سازمان را تحت تأثیر قرار داد (Akio, 2005). در ادامه نیز محققانی چون بارنی^۲ (۱۹۸۶)، دیربکس و کول (۱۹۸۹)، گرت^۳ (۱۹۹۱) و راملت^۴ (۱۹۸۴) دیدگاه مبتنی بر منابع را به حوزه توجه اصلی در توسعه استراتژی سازمان بدل کردند؛ به طوری که دیدگاه قابلیت‌های محوری پارهاالد و همل^۵ (۱۹۹۰) و استراتژی رقابتی مبتنی بر صلاحیت هین و سانچز (۱۹۹۷) نیز بر مبنای دیدگاه مبتنی بر منابع ارائه شدند. در پی پژوهش‌های محققانی چون ورنرفلت^۶ (۱۹۸۹)، راملت (۱۹۹۱)، مک‌گان و پورتر^۷ (۱۹۹۷) که به دنبال آزمون تأثیر نسبی مشخصه‌های سازمان و صنعت بر عملکرد شرکت بودند، این نتیجه حاصل شد که اثرات درونی سازمان بیشتر از تأثیرات صنعت است.

راملت (۱۹۸۴) نیز تشریح کرد که در دنیای کسب و کار امروز تفاوت‌های سود درون صنعتی، از تفاوت‌های سود میان صنعتی فراتر رفته است و بر این اساس چنین استدلال نمود که منابع و سازمان درونی سازمان‌ها بسیار مهمتر از اثرات صنعت هستند و این به معنای تأیید دیدگاه مبتنی بر منابع بوده است. منابع، واحدهای پایه‌ای تجزیه و تحلیل بوده و شامل تمام نهادهای فرایند بازرگانی شامل منابع مالی، فناوری، انسانی و سازمانی می‌باشند که پایه‌ای برای ایجاد صلاحیت نیز فراهم می‌کنند. در واقع قابلیت‌های یک سازمان از یک یا ترکیبی از منابع سازمان به وجود می‌آید و خود پایه‌ای برای ایجاد مزیت رقابتی ارائه می‌کند.

بر این اساس، دیدگاه مبتنی بر منابع بر این باور است که منابع و قابلیت‌های غیرقابل تقلید، ارزشمند، کمیاب و پیچیده به لحاظ اجتماعی، مزیت رقابتی برتری را ایجاد می‌کنند. همچنین این رویکرد بیان می‌کند که مزیت رقابتی پایدار از یک مجموعه

1- Resource Base View
2- Barney
3- Grant
4- Rumlet
5- Parahald and Hamel
6- Wernerfelt
7- McGun and Porter

منابع منحصر بفرد که در بازار ارزش آفرین هستند ناشی می‌شود که در نتیجه استراتژی‌هایی را که کارایی و اثربخشی سازمانی را بهبود می‌دهند، تقویت می‌کند. این موضوع زمانی بخوبی تبیین می‌شود که بدانیم داشتن منبعی که صرفاً منحصر بفرد است ولی ارزش چندانی ندارد، هیچ وقت مزیت رقابتی ایجاد نمی‌کند. به همین صورت با داشتن منبعی ارزشمند که رقباء نیز دارند، نمی‌توان مزیت رقابتی کسب نمود.

برای داشتن مزیت رقابتی منحصر بفرد و ارزشمند، هر دو لازم بوده و در عین حال هیچ یک به تنهایی کافی نیست. منابع سازمان زمانی که بتوانند سود را بالا ببرند می‌توانند مزایای رقابتی پایدار ایجاد کنند. بنابراین می‌توان گفت منحصر بفرد بودن یک منبع از سه ویژگی کمیابی (تعداد کمی از سازمان‌ها آن منبع را داشته باشند)، غیر قابل تقلید بودن (سازمان‌های دیگر نتوانند آن را تقلید کنند و یا تملک نمایند) و غیر قابل جایگزین بودن (منابع همسان استراتژیک دیگر در دسترس دیگر سازمان‌ها نباشد)، ناشی می‌شود.

در حالی که در روش تحلیل بیرونی بر توصیف رفتارهای یک صنعت جذاب تمرکز می‌شود، در دیدگاه مبتنی بر منابع برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار به نقاط ضعف و قوت درون سازمان‌ها توجه شده و تأکید از محیط رقابتی به منابع مورد مورد نیاز سازمان برای رقابت، انتقال یافته و بر روی منابع جذاب و رفتار آنها تمرکز می‌شود. همچنین دیدگاه مبتنی بر منابع بر دو فرض اساسی مدل‌های محیطی یعنی: (۱) همگنی منابع و فرصت‌ها در میان بنگاه‌های صنعت مشابه و (۲) تحرک کامل منابع را کنار می‌گذارد. سازمان‌هایی که مالک دارایی‌های ارزشمند، کمیاب، غیر قابل تقلید و بدون جایگزین باشند، می‌توانند با اجرای استراتژی‌های ارزش آفرین که به سختی قابل کپی برداری توسط رقباء باشند، مزیت رقابتی بدست آورند.

سازمان‌ها منابع استاندارد خود را با دانش درونی ترکیب کرده و به شیوه‌هایی دست می‌یابند که آنها را قادر به رسیدن به اهداف استراتژیک و عملیاتی می‌کند. این فرایندها، دانش سازمانی جدیدی را ایجاد می‌کند که می‌تواند در درون قابلیت‌های سازمانی قرار گیرد و برای رقباء به دلیل ماهیت ضمنی این دانش، به سختی قابل تشخیص و تقلید است. در نظریه مبتنی بر منابع، منابعی که به شرکت‌ها فرصتی برای توسعه مزیت‌های خود نسبت به رقباء فراهم می‌کنند، شناسایی می‌شود. لذا سازمان‌ها و شرکت‌ها به رویکرد مبتنی بر منابع برای اهرم قرار دادن منابعشان در راستای توسعه مزیت رقابتی پایدار نیازمندند (جعفرپور، ۱۳۹۱). در جدول (۱)، به طور خلاصه مهمترین ویژگی‌های رویکرد مبتنی بر منبع و اصول اولیه آن آورده شده است.

جدول ۱: اصول و مفاهیم اصلی رویکرد مبتنی بر منبع (Mele and Corte, 2013)

محققان	سؤالات یا اصول اساسی و بنیادی	محتوا	شرح	اصول جاری
راملت (۱۹۸۴)	چرا شرکت‌ها عملکرد متفاوتی دارند؟ چرا ویژگی‌های ذاتی درون بخشی بیش از سراسر بخش‌ها است؟	ناهمگونی منابع	موفقیت شرکت‌ها مبتنی بر منابع و قابلیت‌های تحت مالکیت و کنترل خودشان است.	موفقیت شرکت می‌تواند در گرو منابع در دسترس باشد که تحت کنترل و مالکیت سایر شرکت‌ها و رقباء باشد و از طریق تعامل و همکاری با آنها بدست آید.
بارنی (۱۹۹۱)	پارادایم S-C-P در مقابل پارادایم S-P	شرکت به عنوان یک واحد تحلیل	شرکت‌ها رقابت پذیری بازار را براساس منابع استراتژیکشان خلق	در برخی شرایط، مزیت رقابتی شرکت‌ها مستلزم آن است که آنها با توجه به سیستم و

جدول ۱: اصول و مفاهیم اصلی رویکرد مبتنی بر منبع (Mele and Corte, 2013)

محققان	سؤالات یا اصول اساسی و بنیادی	محتوا	شرح	اصول جاری
			می کنند.	شبکه‌ای که شرکت به آن تعلق دارد، مورد مطالعه قرار گیرند.
-	چه چیزی مزیت رقابتی پایدار خلق می کند؟	عدم تحرک منابع	موفقیت شرکت‌ها بستگی به ارزش، کمیاب بودن و دشواری / هزینه تقلید منابع و قابلیت‌ها دارد.	ریشه‌های مزیت رقابتی در قابلیت‌های پویا و عوامل ناملموس (دانش) یافت شده است.
ورنفلت (۱۹۸۴)	چرا شرکت‌ها و بنگاه‌ها وجود دارند؟	شرکت‌ها به عنوان خالقان و آفرینندگان دستاوردهای مثبت	شرکت‌ها وجود دارند زیرا نه تنها از فرصت‌طلبی اجتناب می کنند؛ بلکه به دنبال کسب نتایج مثبت از طریق ترکیب و ساماندهی منابع هستند.	فرایند ایجاد ارزش بر اساس فعل و انفعالات (تعاملات) بین شرکاء وجود دارد.

قابلیت‌های محوری سازمان و انواع آن

قابلیت یک سازمان عبارتست از توان بالقوه شرکت جهت انجام فعالیت‌های شرکت و تحقق اهداف در شرایط رقابتی و مسیری خلاف جهت فعلی شرکت (Teece et al., 1997). از دیدگاهی دیگر، واژه قابلیت یا توانمندی به توانایی شرکت برای انجام مجموعه‌ی هماهنگی از وظایف با استفاده از منابع شرکت به منظور دستیابی به نتیجه‌ی نهایی مشخص، بر می‌گردد (Helfat & Peteraf, 2003).

دیوید تیس و همکاران^۱ (۱۹۹۰)، قابلیت‌های محوری را مجموعه مهارت‌های متمایزکننده، دارایی‌های مکمل و رویه‌هایی که مبنایی برای ظرفیت‌های رقابتی شرکت و مزیت پایدار در یک کسب و کار بخصوص فراهم می‌کند، تعریف کردند؛ همچنین، قابلیت‌های محوری عبارتند از قابلیت‌هایی که یک شرکت را به طور استراتژیک متمایز می‌سازند؛ یا از دیدگاه دانش-محور، قابلیت محوری به عنوان مجموعه دانشی که مزیت رقابتی فراهم می‌کند و متمایز کننده است، تعریف می‌شود (Leonard-Barton, 1992) البته قابلیت محوری، دربرگیرنده یکسری از توانمندی است که در پژوهش حاضر به ۶ مورد از آنها یعنی توانمندی‌های مدیریتی، نوآوری، فناوری، کارآفرینی، بازاریابی و انعطاف‌پذیری استراتژیک اشاره می‌شود. این توانمندی‌ها به ترتیب زیر تعریف می‌شوند:

توانمندی مدیریتی: توانمندی‌های مدیریتی را می‌توان به عنوان ظرفیت‌های مدیریت، تخصص مدیریتی و فرایندهای مدیریتی در دسترس شرکت برای انجام فعالیت‌های شرکت تعریف کرد. منظور از ظرفیت‌های مدیریت، منابع انسانی در دسترس جهت انجام وظایف مدیریتی است، و تخصص مدیریتی به توانمندی‌های مدیران بر می‌گردد و فرایندهای مدیریتی عبارتست از فنون نظارت و برنامه‌ریزی. تعریفی دیگر، قابلیت‌های مدیریتی را ترکیبی از دانش و تخصص مدیریتی و همچنین مهارت‌های مدیریتی می‌داند (Bourne & Franco-Santos, 2010).

1- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1990)

توانمندی نوآوری: توانمندی نوآوری به عنوان مجموعه‌ی فراگیری از ویژگی‌های سازمان که پیاده‌سازی استراتژی‌های نوآوری را تسهیل و پشتیبانی می‌کند، تعریف می‌شود. یا به عبارتی دیگر، توانمندی نوآوری عبارتست از توانایی جهت ایجاد و اکتشاف مفاهیم و ایده‌های نوین؛ آزمایش راه‌حل‌ها برای الگوهای فرصت بالقوه شناسایی شده فضای خالی موجود در بازار و توسعه‌ی آنها به نوآوری‌های اثربخش و قابل عرضه به بازار و استفاده بهینه از قابلیت‌ها و منابع درونی و بیرونی (Assink, 2006).

توانمندی فناوری: جین (۲۰۰۵)، از توانمندی فناورانه به عنوان توانایی جهت استفاده مؤثر از دانش و مهارت‌های فنی نه فقط در جهت بهبود و توسعه‌ی محصولات و فرایندها، بلکه در جهت بهبود فناوری موجود و ایجاد دانش و مهارت‌های نوین در راستای پاسخ به محیط کسب و کار رقابتی، یاد کرده است. بر اساس دیدگاه اُرتگا (۲۰۱۰)، توانمندی فناورانه عبارتست از توانایی انجام هرگونه فعالیت فنی در سازمان از جمله توانایی توسعه‌ی فرایند و محصول جدید، و همچنین به کارگیری و بهره‌برداری مؤثر از امکانات. یک سازمان با توانمندی فناورانه برتر و توسط نوآوری پیشرو در پاسخ به تغییرات محیطی بازار، قادر به بهبود کارایی می‌شود (Ortega, 2010).

توانمندی کارآفرینی: توانمندی کارآفرینی به عنوان قابلیت ناملموس جاسازی شده در فرهنگ شرکت که به ایجاد و تجدید مزیت‌های رقابتی شرکت کمک می‌کند، در نظر گرفته می‌شود. سازمان‌ها بسته به نوع فعالیت خود با توانمندی کارآفرینی به خوبی توسعه یافته قادر به رشد پایدار و نوآوری که از مزیت‌های رقابتی حیاتی در قرن بیست و یکم به شمار می‌آیند، خواهند بود (Scheepers et al., 2008). محققان دیگر، توانمندی کارآفرینی را به عنوان توانایی درک، انتخاب، شکل‌دهی و هماهنگ‌سازی شرایط داخلی و خارجی شرکت جهت اکتشاف (تشخیص، شناسایی و خلق فرصت‌ها) و بهره‌برداری (توسعه‌ی فرصت‌ها) فرصت‌ها دانست (Zhara, 2011). همچنین توانمندی‌های کارآفرینانه را می‌توان به عنوان توانایی جهت فعالیت براساس پیش‌بینی و آینده‌نگری، رفتاری خلاق و شهودی، فعالیت اکتشافی، هوشیار بودن نسبت به فرصت‌های جدید و توسعه منابع اساسی مورد نیاز جهت شروع و یا توسعه‌ی یک سرمایه‌گذاری جدید، تعریف نمود (Zhang, 2013).

توانمندی بازاریابی: توانمندی بازاریابی عبارتست از توانایی جهت متمایز ساختن محصولات و خدمات، توانایی تحقیق بازار و توانایی جهت ارضای نیازهای مشتری، توانایی جهت ایجاد ایده‌های جدید و سرعت معرفی محصول جدید و توانایی جهت هماهنگ کردن عملیات شرکت با تغییرات سریع بازار (Jerma n & Zavrnsnik, 2006). همچنین توانمندی‌های بازاریابی به عنوان فرایندهای یکپارچه‌ای که جهت به کارگیری دانش جمعی، مهارت‌ها و منابع شرکت به منظور رفع نیازهای مرتبط به بازار کسب و کار، توانمندسازی کسب و کار جهت افزودن ارزش به کالاها و خدماتش، سازگار شدن با شرایط بازار، کسب مزیت از فرصت‌های بازار و سازگاری با تهدیدات رقابتی موجود در بازار طراحی شده‌اند، تعریف می‌شوند (نورالهی و همکاران، ۱۳۹۲).

توانمندی انعطاف‌پذیری استراتژیک: انعطاف‌پذیری استراتژیک عبارتست از توانایی سازمان در شناسایی تغییرات اساسی در محیط بیرونی و تزریق سریع منابع به دوره‌های جدید عملیاتی در پاسخ به آن تغییرات و واکنش سریع جهت متوقف ساختن تعهدات منابع موجود. انعطاف‌پذیری استراتژیک به عنوان توانمندی سازمان جهت رویارویی سریع با خطرات سیاسی و

اقتصادی از طریق پاسخگویی به روش‌های پیشرو و انفعالی به تهدیدات و فرصت‌های بازار نیز تعریف می‌شود (Voola & Muthaly, 2005). به علاوه، انعطاف‌پذیری استراتژیک به عنوان عامل کلیدی موفقیت در خلق مستمر ارزش مشتری، ایجاد مزیت رقابتی و تحقق عملکرد مالی برای شرکت یاد می‌شود. پس در واقع، انعطاف‌پذیری استراتژیک یک مفهوم چندبُعدی است و به عنوان ترکیبی از مانورهای تهاجمی، تدافعی و در عین حال واکنشی و آینده‌نگرانه از سوی سازمان برای پاسخ به تغییرات محیطی تلقی می‌گردد (Matthysens et al., 2005).

مدیریت منابع اطلاعاتی

منابع اطلاعاتی سازمان و انواع آن

مارچند و همکاران^۱ (۱۹۸۶) منابع اطلاعاتی را به عنوان افراد، فناوری اطلاعات، تجهیزات اطلاعاتی مانند یک کتابخانه و ارائه‌دهندگان اطلاعات تعریف کرد. به عبارت دیگر، منابع اطلاعاتی عبارتست از هرگونه اطلاعاتی در اشکال الکترونیکی، صوتی- تصویری یا فیزیکی یا هر سخت‌افزار یا نرم‌افزاری که به کارگیری و ذخیره‌سازی اطلاعات را ممکن سازد. هورتون^۲ (۱۹۷۹)، منابع اطلاعاتی را در ۴ گروه تحت عنوان ذیل تقسیم نمود:

✓ منابع اطلاعاتی (شامل افراد، کتابخانه‌ها و ...)

✓ خدمات اطلاعاتی

✓ محصولات اطلاعاتی (مانند نقشه‌ها، نوار کاست و دایره‌المعارف‌ها)

✓ سیستم‌های اطلاعاتی (Okeke et al., 2009).

ویلسون^۳ (۱۹۸۵)، نیز منابع اطلاعاتی را به ۲ گروه اصلی تحت عناوین منابع اطلاعاتی داخلی و منابع اطلاعاتی خارجی و به صورت زیر تقسیم کرد. وی خاطر نشان کرد که این فهرست کامل نیست و مدعی شد که اطلاعات یک پدیده چندرسانه‌ای است زیرا صدا (صوت)، اعداد، متن، تصویر، تصاویر متحرک، گرافیک‌ها و سایر موارد را در بر می‌گیرد.

• منابع اطلاعاتی داخلی عبارتند از:

✓ ارتباطات یا مکالمات شفاهی افراد

✓ مکاتبات، ایمیل و یادداشت

✓ داده‌ها، سوابق و فایل‌های مربوط به فعالیت‌ها، پرسنل و عملیات

✓ مستندات داخلی شامل صورت‌جلسات و گزارش‌های داخلی

✓ لوازم گرافیکی شامل نقشه‌ها، نمودارها و دیاگرام‌ها و ...

1- Marchand et al.

2- Horton

3- Wilson

- منابع اطلاعاتی خارجی عبارتند از:
 - ✓ افراد خارج از سازمان
 - ✓ منابع اطلاعات درونی از سایر سازمان‌ها
 - ✓ اطلاعات منتشر شده در قالب کتاب‌ها، مجلات، گزارش‌ها، انتشارات دولتی، اطلاعات آماری
 - ✓ رسانه‌های جمعی و اخبار
 - ✓ پایگاه‌های اطلاعاتی الکترونیکی و بانک اطلاعات (Okeke et al., 2009).

تعریف مدیریت منابع اطلاعاتی^۱

مدیریت منابع اطلاعاتی تعاریف مختلفی دارد. مدیریت منابع اطلاعاتی، اطلاعات را به عنوان یک دارایی می‌داند، مانند سایر دارایی‌های تجاری و سازمانی که هزینه و تلاش زیادی صرف ایجاد آن شده است؛ بنابراین این رویکرد معتقد است که اطلاعات نیز باید مانند سایر دارایی‌های تجاری و سازمانی جهت خلق ارزش، مدیریت شود؛ زیرا بازگشت سرمایه مربوط به منابع اطلاعاتی زمانی حاصل می‌شود که به کارگیری منابع اطلاعاتی، اثربخشی و کارایی سازمان را در انجام مأموریتش، ارتقاء دهد (Okeke et al., 2009).

مدیریت منابع اطلاعاتی (IRM) به عنوان به کارگیری اصول کلی مدیریت منابع جهت شناسایی منابع اطلاعاتی گسسته، ایجاد مالکیت و مسئولیت، تعیین ارزش و هزینه، ترویج، توسعه و بهره‌برداری از آن در جایی که مناسب است، تعریف شده است. مدیریت منابع اطلاعاتی عبارتست از مدیریت کلیه داده‌ها، اعداد و ارقام، متون، تصاویر و صوت در دسترس در جهت ایجاد استراتژی منبث در یک زمان مطمئن. تودورووا^۲ (۲۰۱۱)، مدیریت منابع اطلاعاتی را روشی که سازمان می‌خواهد با استفاده از منابع اطلاعاتی مختلف به منظور اتخاذ استراتژی‌های کوتاه‌مدت به آن دست یابند، تعریف کرد. ویلسون (۲۰۰۲)، مدیریت منابع اطلاعاتی را برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل اطلاعات درون سازمان و استفاده از فناوری و تکنیک‌ها برای مدیریت اثربخش منابع اطلاعاتی و دانشی و دارایی‌های درون سازمانی و برون‌سازمانی جهت کسب مزیت رقابتی و بهبود عملکرد تعریف کرد. به عبارت دیگر، مدیریت منابع اطلاعاتی با مدیریت منابع اطلاعاتی و دانشی، مدیریت فناوری‌ها و ابزارهای اطلاعاتی یا مدیریت استانداردها و سیاست‌های اطلاعاتی معادل در نظر گرفته می‌شود. براساس دایره المعارف‌های کامپیوتر^۳ (۲۰۰۴)، مدیریت منابع اطلاعاتی یک تخصصی است که اطلاعات را به عنوان منابع سازمانی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد و کلیه تعاریف، کاربردها، ارزش و توزیع اطلاعات و داده‌های درون یک سازمان را که از طریق رایانه مورد پردازش قرار می‌گیرد یا نمی‌گیرد را، پوشش می‌دهد؛ و انواع اطلاعات و داده‌های یک سازمان را به منظور عملکرد و پیشرفت اثربخش، مورد ارزیابی قرار می‌دهد (Okeke et al., 2009).

1- Information Resources Management (IRM)

2- Todorova

3- Computer Desktop Encyclopedia

هورتون (۱۹۸۵)، مدیریت منابع اطلاعاتی را به عنوان یک رشته مدیریتی که اطلاعات را معادل منابع مالی، فیزیکی، انسانی و طبیعی می‌بیند، تعریف کرد. مدیریت منابع اطلاعاتی، اداره کارآمد و اثربخش منابع اطلاعاتی (داده‌های خام) و در نتیجه دارایی‌های اطلاعاتی (دانش) را نشان می‌دهد. وایت^۱ (۱۹۸۲)، مدیریت منابع اطلاعاتی را به عنوان فرایند شناسایی کارآمد و اثربخش، اکتساب، یکپارچه‌سازی و به کارگیری منابع اطلاعاتی به منظور برآوردن نیازهای اطلاعاتی حال و آینده تعریف کرد (Okeke et al., 2009).

مزایا و کاربرد مدیریت منابع اطلاعاتی

مهمترین مزایای مدیریت منابع اطلاعاتی در سازمان به شرح ذیل می‌باشند:

- ۱ - کنترل ایجاد و رشد سوابق
- ۲ - کاهش هزینه‌های عملیاتی
- ۳ - بهبود کارایی و بهره‌وری
- ۴ - جذب و یکپارچه‌سازی فناوری‌های نوین مدیریت پرونده
- ۵ - تضمین پیروی از مقررات (رعایت قوانین و مقررات)
- ۶ - کاهش ریسک دعاوی قضایی
- ۷ - حفاظت از اطلاعات حیاتی
- ۸ - حمایت و پشتیبانی بهتر از تصمیم‌گیری‌های مدیریتی
- ۹ - حفاظت از ذخایر سازمان
- ۱۰ - تقویت حرفه‌ای‌گری در حوزه سازمانی و کسب و کار (Okeke et al., 2009).

فنون مدیریت منابع اطلاعاتی در سازمان

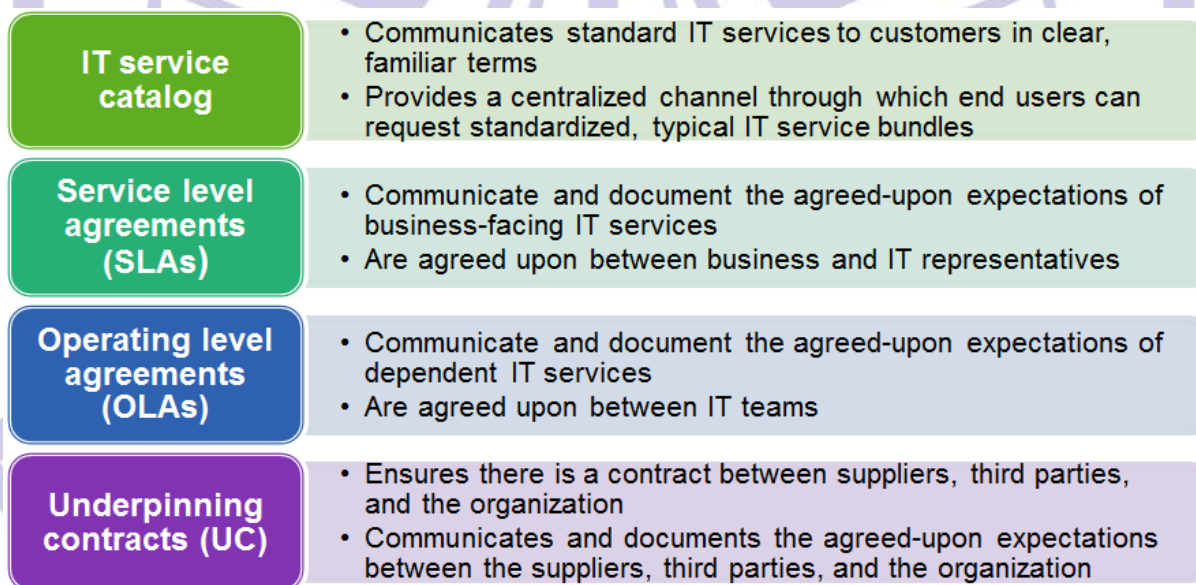
برخی از مهمترین فنون مدیریت اطلاعات به عنوان یکی از دارایی‌های سازمانی، در ذیل آمده است:

- ✓ درک نقش اطلاعات
- ✓ اختصاص مسئولیت برای رهبری طرح‌های مدیریت منابع اطلاعاتی تان
- ✓ توسعه سیاست‌های شفاف درباره منابع اطلاعاتی
- ✓ انجام ممیزی اطلاعات
- ✓ پیوند با فرایندهای مدیریتی
- ✓ پایش نظام‌مند
- ✓ بهینه‌سازی خریدهای اطلاعاتی تان

- ✓ معرفی فرایندهای داده کاری و پالایش
- ✓ توسعه سیستم‌های فناورانه مناسب
- ✓ بهره‌برداری از همگرایی فناوری
- ✓ تشویق فرهنگ مشارکتی یا به اشتراک گذاری (Okeke et al., 2009).

مدیریت سطح خدمات (SLM)

مدیریت سطح خدمات، ابزاری ارزشمند است که کیفیت خدمات را بسیار بهبود می‌بخشد و وقفه در خدمات‌رسانی را کاهش می‌دهد که این امر در نهایت می‌تواند منتهی به صرفه‌جویی‌های مالی قابل توجهی گردد و کارمندان فناوری اطلاعات نیازمند صرف زمان و تلاش کمتری هستند و مشکلات کمتری برای حل کردن خواهند داشت. مدیریت سطح خدمات، شامل موافقتنامه‌های سطح خدمات می‌شود، که تمامی شرایط و مسئولیت‌های بین ارائه‌دهنده خدمات و مشتری را تعریف می‌نمایند. در شکل (۲)، اجزای مدیریت سطح خدمات از جمله کاتالوگ خدمات فناوری اطلاعات، توافقنامه سطح خدمات، توافقنامه سطح عملیات و قراردادهای زیربنایی نشان داده شده است.



شکل ۲: مدل مدیریت سطح خدمات

مزایای مدیریت سطح خدمات برای سازمان

مدیریت سطح خدمات، ابزاری ارزشمند است که فرهنگ خدمات شما را تا حد بسیار زیادی بهبود می‌بخشد. بهبود در کیفیت خدمات و کاهش وقفه در زمینه خدمات‌رسانی در نهایت می‌تواند منتهی به صرفه‌جویی‌های مالی قابل توجهی گردد و کارمندان فناوری اطلاعات نیازمند صرف زمان و تلاش کمتری هستند و مشکلات کمتری برای حل کردن خواهند داشت. بعلاوه، مشتریان IT نیز می‌توانند کارکردهای کسب و کار خود را، بدون هیچ‌گونه تأثیر نامطلوبی انجام دهد.

مزایای مدیریت سطح خدمات برای کارکنان (کاربران)

مدیریت سطح خدمات، به کارکنان پشتیبانی کمک می‌کند تا به آستانه خدمات مورد نیاز، دست یابند و بدین ترتیب در روابط با مشتریان و کیفیت خدمات، بهبود حاصل گردد. انتظارات و چارچوبهای زمانی، به وضوح تعریف شده‌اند. از اینرو، تمامی اپراتورهای سیستم، تعریف یکسانی از اولویت‌ها و فرآیندهای ارجاع، دارند. به علاوه، این امر متضمن شفافیت در رابطه با زمانی است که پشتیبان خارجی می‌بایست خدمات لازم را ارائه دهد.

هدف کلی مدیریت سطح خدمات

هدف اصلی یک سازمان بسته به نوع فعالیت، حفظ و بهبود کیفیت خدمات فناوری اطلاعات به منظور بهبود ارتباط بین نیازهای مشتری، عملکرد، منابع و توجیه هزینه است. خدمات با کیفیت، می‌تواند به طور مستقیم شارژ گردد و مشتری بازگشت سرمایه را ارزیابی نماید.

مدیریت استعداد

تاریخچه مدیریت استعداد

واژه مدیریت استعداد اولین بار در اواخر دهه ۱۹۹۰ مطرح شد، زمانی که محققان گروه مک کینزی دریافتند، بهترین اقدام‌هایی که شرکت‌ها را به عملکرد بالایی رسانده است، مدیریت استعدادهاست. آنها برای اولین بار جنگ برای استعداد را برای نشان دادن اهمیت محوری کارکنان برای شرکت‌ها و سازمان‌ها مطرح کردند (Scullion and Collings, 2011). پس از آن بسیاری، مدیریت استعداد را عامل مهم و تأثیرگذار در موفقیت سازمانی دانسته‌اند که می‌تواند با شناسایی، جذب، توسعه و حفظ کارکنان مستعد، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد نماید. این اصطلاح در سال‌های پس از ۲۰۰۰ شکوفا شد و دلیل توجه به آن نیز مشکلات بارز سازمان‌ها برای جذب و نگهداری نیروهای مستعد بود؛ زیرا مدیریت استعداد شامل رویکردهای گوناگونی است که با یکدیگر مجموعه‌ای را برای ایجاد یک کل منسجم فراهم می‌کنند و وسیله‌ای است برای توسعه و اجرای فعالیت‌هایی هماهنگ که سازمان‌ها برای بدست آوردن و حفظ نیروهای مستعد به آن نیاز دارند (Armstrong, 2014). سازمان‌ها به وسیله افراد حرکت می‌کنند و این استعداد افراد است که تعیین کننده موفقیت سازمان‌هاست. بنابراین، مدیریت استعدادها هسته اصلی مدیریت است. در مدیریت مؤثر استعدادها، نیاز کمی و کیفی سازمان به استعدادها بر اساس راهبرد و اهداف کسب و کار تعیین می‌شود. نظریه پردازانی مثل گندوسی و کاو (۲۰۰۴)، توکر و کاور (۲۰۰۵) و هارتلی (۲۰۰۴) بر همسویی مدیریت استعداد با استراتژی سازمانی تأکید داشتند.

همچنین مطالعه‌ای را که کلارک و وینکلر (۲۰۰۶) در مؤسسه سی. آی. پی. دی. انگلستان انجام دادند، ۹۰ درصد پاسخ-دهندگان آن معتقد بودند که فعالیت‌های مدیریت استعداد می‌تواند بر حوزه فعالیت‌های شرکت تأثیر مثبتی داشته باشد و بیش از نیمی از آنها بر این باور بودند که تقریباً همه چیز در حیطه فعالیت‌های مدیریت استعداد قرار می‌گیرد (حسینی، ۱۳۹۰).

در تحقیقی که در مؤسسه مدیریت آمریکا انجام شده، نزدیک به ۷۵ درصد پاسخ‌دهندگان، در فهرست مسائل مربوط به منابع انسانی، بالاترین اهمیت و اولویت را به مدیریت استعداد دادند. به عقیده مورتون، اشتون و بلیس (۲۰۰۵)، مدیریت استعداد اغلب شایستگی کلیدی ویژه‌ای را برای متخصصان منابع انسانی اعم از مدیران عالی و افرادی با قابلیت‌های بالا که به عنوان منابع انسانی راهبردی با نقش کلیدی به ویژه در شرکت‌های جهانی شناسایی شده‌اند، در نظر می‌گیرد. به عقیده ماریتن و هتربیک (۲۰۰۶)، همان طور که ارزش اقتصاد دانشی به طور مستمر در حال رشد است، ارزش استعداد نیز برجسته تر می‌شود (نوع‌پسند و همکاران، ۱۳۹۳).

مدیریت استعداد با رویکردی انحصارطلبانه یا خاص، دیدگاهی متمایز و مجزا از نیروی کار ارائه می‌دهد. در این دیدگاه استعدادهای مشخص از دیگران متمایز می‌شوند. امروز پدیده مدیریت استعداد موضوعی نیست که به دقت موشکافی شده باشد. تحقیقات تجربی محدودی درباره ماهیت و کاربرد مدیریت استعداد و راهبردهای مدیریت استعداد در فعالیت‌های سازمانی و مسائل برخاسته از آن وجود دارد. بنابراین، دلایل عمومی اهمیت و اولویت تأمین و نگهداشت استعداد (یا به طور کلی مدیریت استعدادها) عبارتند از: ۱- اقتصاد دانشی؛ ۲- رقابت بسیار شدید؛ ۳- جابجایی و نقل و انتقال کارکنان (نوع‌پسند و همکاران، ۱۳۹۳).

تعریف مدیریت استعداد

پیش از تعریف مدیریت استعداد، بهتر است ابتدا با مفهوم استعداد آشنا شویم. کارشناسان و نظریه‌پردازان، واژه استعداد در سازمان‌ها را با جنبه‌های متفاوتی تعریف کرده‌اند. مایکلز و همکاران (۲۰۰۱) استعداد را این گونه تعریف کرده‌اند: اثربخش‌ترین رهبران و مدیران در همه سطوح سازمانی که می‌توانند به شرکت در برآوردن آرزوهایشان و تحقق عملکردشان کمک برسانند. در تعریف دیگر استعداد به معنی داشتن ذهن خلاق راهبردی، توانایی راهبری، بلوغ عاطفی، مهارت‌های ارتباطی، توانایی جذب و شناسایی افراد مستعد دیگر، هوش و گزینه کارآفرینی، مهارت‌های کارکردی و توانایی‌های دیگر برای دستیابی به نتایج است (حسینی، ۱۳۹۰). گاگن (۲۰۰۷)، از معروفترین اندیشمندان در زمینه شناسایی استعدادها، استعداد را بلوغ برجسته در حوزه توانایی‌ها اثر فعالیت‌های فردی می‌داند که عموماً شایستگی‌ها (دانش و مهارت‌ها) نامیده می‌شود، به طوری که فرد را جزو ۱۰ درصد افراد برتر در میان همکارانی قرار می‌دهد که در همان حوزه فعالیت می‌کنند (جوهری‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳؛ Gagne, 2007). اکنون پس از آشنایی با مفهوم استعداد، به تعریف مدیریت استعداد پرداخته می‌شود.

بررسی ادبیات مختلف در زمینه مدیریت استعداد نشان‌دهنده طیفی از تعاریف مختلف است. از دیدگاه شویر^۱ (۲۰۰۴)، مدیریت استعداد دربرگیرنده همه فرایندها، محورها و فناوری‌های منابع انسانی است که معمولاً شامل: منبع‌یابی (کاوش)، کشف، انتخاب و گزینش، بکارگیری، حفظ و نگهداری، توسعه و توانمندسازی نیروی کار با استعداد با تحلیل و برنامه‌ریزی و ترکیب عناصر مختلف با یکدیگر است. کریملن (۲۰۰۴)، بیان می‌کند بهتر است مدیریت استعداد به منزله مجموعه‌ای از موضوعات در نظر گرفته نشود، بلکه به منزله نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی نگریسته شود. دیدگاه مدیریت استعداد بر این باور است که افراد با

استعداد، نقش محوری را در موفقیت سازمان ایفاء می‌کنند. فرایند مدیریت استعداد بر آماده‌سازی کارکنان و رهبران برای آینده سازمان تمرکز دارد. به عقیده داتاگوپتا^۱ (۲۰۰۵)، مدیریت استعداد عبارتست از مدیریت راهبردی جریانی از استعدادها در سازمان که هدف آن تضمین عرضه مطلوب استعدادها یا ایجاد منبعی در دسترس از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمانی مناسب بر مبنای اهداف راهبردی سازمان است (حسینی، ۱۳۹۰؛ جواهری‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳؛ خالوندی و همکاران، ۱۳۹۲).

لویس و هاگمن (۲۰۰۶) در مقاله خود مدیریت استعداد را از سه دیدگاه بررسی کردند. دیدگاه اول؛ مدیریت استعداد را به عنوان مجموعه‌ای از وظایف مدیریت منابع انسانی در نظر می‌گیرد. حامیان این دیدگاه مدیریت استعداد را زیرمجموعه مدیریت منابع انسانی در نظر می‌گیرند. در این دیدگاه مدیریت استعداد بسیار محدود تعریف می‌شود. دیدگاه دوم؛ مدیریت استعداد را مخزن استعداد در نظر می‌گیرد. مدیریت استعداد در این دیدگاه، فرایندی است که برای اطمینان از جریان و استمرار کارکنان در مشاغل سازمانی طراحی شده است. این دیدگاه به مدیریت جانشین‌پروری و یا برنامه‌ریزی منابع انسانی کاملاً نزدیک است. دیدگاه سوم؛ مفهوم استعداد را مفهومی کلی و بدون توجه به موقعیت و مرزهای سازمان در نظر می‌گیرد. در این دیدگاه دو نظر وجود دارد. از نظر اول، سازمان‌ها به دنبال افرادی با شایستگی‌های بالا هستند که با توجه به نقش‌شان حقوق و مزایای متفاوتی دریافت خواهند کرد. طرفداران این دیدگاه کارکنان را با توجه به سطوح عملکردشان به A، B و C تقسیم می‌کنند. بر این اساس سازمان‌ها استخدام کارکنان A را در اولویت قرار می‌دهند. از سوی دیگر، سعی می‌کنند کارکنان C را پایان دهند. از نظر دوم، استعداد را کالای نامتمایز و ظهور یافته بر اساس دیدگاهی انسانی در نظر می‌گیرد که در همه افراد وجود دارد.

لویس و هاگمن^۲ معتقدند هیچ یک از این دیدگاه‌ها رضایتبخش نیستند. دیدگاه اول مدیریت استعداد را همان مدیریت منابع انسانی سنتی می‌داند. دیدگاه دوم، تکرار جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی نیروی انسانی است و دیدگاه سوم نیز معتقد است استعداد در هر کسی و در هر زمانی به طور ذاتی وجود دارد. این دیدگاه موقعیت‌های متناقضی را مطرح می‌کند. یکی از این تناقضات این دیدگاه وجود کارکنان ضعیف و فقر عملکردی آنها و تلاش برای برنامه‌ریزی برای آنها است. در نهایت آنها نتیجه می‌گیرند مدیریت استعداد کماکان تعریف واضح و شفاف ندارد و تنها چیزی که مشخص است این است که آن را برای نشان دادن اهمیت راهبردی منابع انسانی به کار می‌برند. آنها معتقدند مدیریت استعداد نوعی معماری است و مدیریت استعداد نوعی دیدگاه نظام‌مند و راهبردی برای ارزش‌آفرینی مطرح می‌کند.

مدیریت استعداد، کاربرد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه است که سازمان‌ها با استفاده از آن از تأمین (جذب، حفظ، انگیزش و توسعه) نیروهای مورد نیاز خود در حال و آینده اطمینان می‌یابند و با تأکید بر اینکه افراد مستعد از منابع اصلی سازمان به شمار می‌روند، هدفشان حفظ جریان استعدادهاست. گاهی اوقات نیز فرض بر این گذاشته می‌شود که مدیریت استعداد تنها برای افراد کلیدی سازمان تعریف می‌شود؛ اما هر فردی در سازمان استعدادی دارد، منتهی برخی نسبت به سایرین استعداد بیشتری دارند و بنابراین فرایند مدیریت استعداد نباید محدود به تعداد کمی از افراد شود (Armstrong, 2014).

1- Duttagupta

2- Lewis and Heckman, 2006

جدول ۲: خلاصه تعاریف مدیریت استعداد از دیدگاه‌های مختلف و محورهای هریک		
محققان	تعریف	محورهای تعریف
Duttagupta, 2005	مدیریت استعداد عبارتست از مدیریت راهبردی جریانی از استعدادها در سازمان که هدف آن تضمین عرضه مطلوب استعدادها یا ایجاد منبعی در دسترس از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمانی مناسب بر مبنای اهداف راهبردی سازمان است	مدیریت راهبردی استعداد
Wellins, Smith and Rogers, 2006	مدیریت استعداد فرایندی است که به طور نظام‌مند، شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش‌های آینده به آن نیاز دارد را از بین می‌برد.	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
Creelman, 2004	کریملن (۲۰۰۴)، بیان می‌کند بهتر است مدیریت استعداد به منزله مجموعه‌ای از موضوعات در نظر گرفته نشود، بلکه به منزله نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی نگریسته شود. دیدگاه مدیریت استعداد بر این باور است که افراد با استعداد، نقش محوری را در موفقیت سازمان ایفاء می‌کنند. فرایند مدیریت استعداد بر آماده‌سازی کارکنان و رهبران برای آینده سازمان تمرکز دارد.	
Lewis and Heckman, 2006	مدیریت استعداد را از سه دیدگاه بررسی کردند. دیدگاه اول؛ مدیریت استعداد را به عنوان مجموعه‌ای از وظایف مدیریت منابع انسانی در نظر می‌گیرد. حامیان این دیدگاه مدیریت استعداد را زیرمجموعه مدیریت منابع انسانی در نظر می‌گیرند. در این دیدگاه مدیریت استعداد بسیار محدود تعریف می‌شود. دیدگاه دوم؛ مدیریت استعداد را مخزن استعداد در نظر می‌گیرد. مدیریت استعداد در این دیدگاه، فرایندی است که برای اطمینان از جریان و استمرار کارکنان در مشاغل سازمانی طراحی شده است. این دیدگاه به مدیریت جانشین‌پروری و یا برنامه‌ریزی منابع انسانی کاملاً نزدیک است. دیدگاه سوم؛ مفهوم استعداد را مفهومی کلی و بدون توجه به موقعیت و مرزهای سازمان در نظر می‌گیرد. در این دیدگاه دو نظر وجود دارد. از نظر اول، سازمان‌ها به دنبال افرادی با شایستگی‌های بالا هستند که با توجه به نقش‌شان حقوق و مزایای متفاوتی دریافت خواهند کرد. طرفداران این دیدگاه کارکنان را با توجه به سطوح عملکردشان به A، B و C تقسیم می‌کنند. بر این اساس سازمان‌ها استخدام کارکنان A را در اولویت قرار می‌دهند. از سوی دیگر، سعی می‌کنند کار کارنان C را پایان دهند. از نظر دوم، استعداد را کالای نامتمایز و ظهور یافته بر اساس دیدگاهی انسانی در نظر می‌گیرد که در همه افراد وجود دارد.	مدیریت منابع انسانی سنتی، مدیریت جانشین‌پروری و یا برنامه‌ریزی منابع انسانی و دیدگاه کلی در مورد مدیریت استعداد
Collings and Mellahi, 2009	مدیریت استعداد یک مدیریت راهبردی است که به شناسایی نظام‌مند پست‌های کلیدی می‌پردازد که این پست‌ها رمز پایداری و مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شوند. توسعه ذخیره استعداد سازمان برای پر کردن این پست‌های کلیدی از جمله مسئولیت‌های اصلی این نوع مدیریت بشمار می‌رود.	پست‌های کلیدی سازمان

جدول ۲: خلاصه تعاریف مدیریت استعداد از دیدگاه‌های مختلف و محورهای هریک		
محققان	تعریف	محورهای تعریف
Hirsh, 2008	مدیریت استعداد، اقدامی مثبت و مفید برای بهترین افراد در مشاغل و نوعی سرمایه‌گذاری برای رشد آنهاست. همچنین شکوفاسازی استعدادهای بالقوه افراد و کمک به آنها برای بهره بردن از نقاط قوت خود و بهبود نقاط ضعف می‌باشد.	توسعه افراد مستعد
Bhatnagar, 2007	از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرایند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می‌کنند.	کشف و توسعه افراد مستعد
Cappelli, 2004	مدیریت استعداد به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که کارفرما برای استخدام، آموزش، توسعه و به طور کلی اداره آن دسته از کارکنانی که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند، استفاده می‌کند. مدیریت استعداد مبتنی بر هماهنگ‌سازی و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های شناسایی استعداد، جذب، توسعه، نگهداری، اداره کردن استعداد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، تغییر فرهنگ سازمانی به فرهنگ متناسب با رویکرد مدیریت استعداد و ارزیابی استعداد در سازمان است.	مدیریت افراد مستعد از طریق کارکردهای منابع انسانی
Rothwell, 2002	مدیریت استعداد، کاربرد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه است که سازمان‌ها با استفاده از آن از تأمین (جذب، حفظ، انگیزش و توسعه‌ی) نیروهای مورد نیاز خود در حال و آینده اطمینان می‌یابند و با تأکید بر اینکه افراد مستعد از منابع اصلی سازمان به شمار می‌روند، هدفشان حفظ جریان استعدادهاست. گاهی اوقات نیز فرض بر این گذاشته می‌شود که مدیریت استعداد تنها برای افراد کلیدی سازمان تعریف می‌شود.	
Armstrong, 2014	شویر (۲۰۰۴)، مدیریت استعداد دربرگیرنده همه فرایندها، محورها و فناوری‌های منابع انسانی است که معمولاً شامل: منبع‌یابی (کاوش)، کشف، انتخاب و گزینش، بکارگیری، حفظ و نگهداری، توسعه و توانمندسازی نیروی کار با استعداد با تحلیل و برنامه‌ریزی و ترکیب عناصر مختلف با یکدیگر است.	
Schweyer, 2004		

منبع: خالوندی و عباس‌پور، ۱۳۹۲؛ نوع‌پسند و همکاران، ۱۳۹۳؛ جواهری‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳؛ Armstrong, 2014

فرایند مدیریت استعداد

در این بخش، به دو مدل که فرایند مدیریت استعداد را نشان می‌دهند و هر دو از سوی آمرسترانگ یکی در سال ۲۰۰۶ و دیگری در سال ۲۰۱۴ ارائه شده است، اشاره می‌شود.

در مدل سال ۲۰۰۶ آمرسترانگ، فرایند مدیریت استعداد با راهبرد کسب و کار - به عنوان نقشه راه - آغاز می‌شود. در ادامه، تهیه کمبود موجود در رابطه با کارکنان مستعد مورد توجه قرار می‌گیرد و سپس از طریق حفظ و مدیریت استعدادهایی که از

برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP)

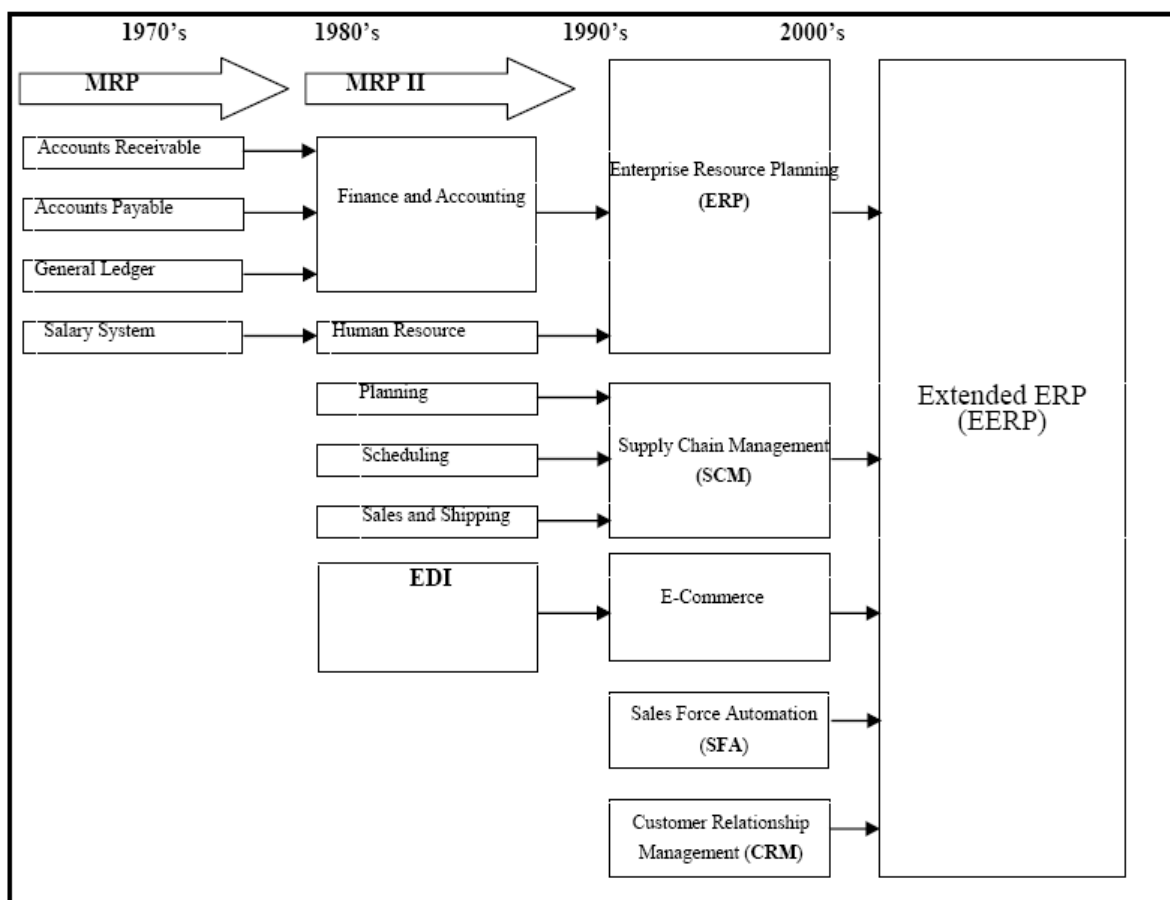
تاریخچه برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP)

عارضه‌هایی مانند بهره‌وری پایین (به دلیل ظرفیت‌های فراوان جذب نشده ناشی از ضعف برنامه‌ریزی)، قیمت تمام شده بالا (به دلیل عدم کنترل هزینه‌ها در مراحل مختلف)، تولید و عرضه کند محصولات و خدمات (به دلیل ناکارآمدی سازمان)، تصمیمات نادرست (به دلیل عدم دسترسی بموقع اطلاعات)، بحران نقدینگی (به دلیل عدم مدیریت صحیح موجودی مواد و کالا) و دلایلی از این قبیل، سازمان‌ها را آزار می‌دهد. برای رهایی از این مشکل نیاز به سیستمی کارآمد است که فرایندهای سازمان و تغییرات متعدد رفتاری آن را به صورتی یکپارچه پوشش داده، برنامه‌ریزی را ممکن ساخته و کنترل را نیز در سازمان فراگیر سازد تا بدین طریق، سازمان‌ها به سازمان‌های چابک تبدیل گردند. بر همین اساس، طی سال‌های اخیر، سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی^۱ به عنوان یک سیستم اطلاعاتی کارآمد با هدف یکپارچه‌سازی فعالیت‌های سازمانی مورد توجه قرار گرفته‌اند. در ادامه به تاریخچه پیدایش ERP و روند شکل‌گیری آن در قالب شکل اشاره شده است.

اولین تلاشی که محققان برای رفع نیازهای فوق انجام دادند، در قالب یک گروه نرم‌افزارها به نام پردازنده‌های صورت مواد (BOMPs) بود که به منظور استفاده بهینه از مواد، تجهیزات و نیروی انسانی مورد استفاده قرار می‌گرفت. روش کار در این برنامه بدین صورت بود که مقدار مورد نیاز محصول به همراه اجزاء و قطعات مورد نیاز برای تولید آن محصول به سیستم وارد می‌شد و سیستم می‌توانست بر اساس آن، همه مواد مورد نیاز برای تولید آن مقدار محصول را محاسبه و ارائه کند. براساس این نتایج، پرسنل قادر بودند برای خرید و تدارک مواد مورد نیاز، برنامه‌ریزی لازم را به عمل آورند. ولی مشکل عمده‌ای که این نرم‌افزار داشت آن بود که مقادیر مواد و قطعات موجود در خط تولید و یا مقادیر موجودی مانده در انبار در نظر گرفته نمی‌شد. همچنین، زمان تأخیر در سفارش مواد و تهیه آن نیز در محاسبات مد نظر قرار نمی‌گرفت. بنابراین در دهه ۱۹۷۰، سعی در تولید نرم‌افزارهایی برای کنترل موجودی انبار گسترش یافت و توجه مدیران به سمت سیستم‌های برنامه‌ریزی نیازمندی‌های مواد (MRP) سوق یافت که شکل پیشرفته BOMPs بود. این سیستم با در دست داشتن اطلاعات لازم در مورد میزان تقاضا برای محصولات و همچنین ساختار محصولات مورد نیاز می‌توانست مقدار مورد تقاضا برای هر محصول و اجزای آن را محاسبه کند و این کار باعث کاهش خطای موجود در زمان پیش‌بینی شد. در این روش، مشکلات موجود در نرم‌افزارهای پردازشگر صورت مواد نیز حل شده بود. به عبارت دیگر این سیستم، میزان موجودی در گردش و زمان تهیه مواد را نیز در نظر می‌گرفت و بر این اساس برنامه زمانبندی شده‌ای برای خرید و تولید مواد ارائه می‌داد. MRP اولیه که با MRP I شناخته می‌شدند اطلاعات بازاریابی موجود در برنامه کلان تولید را با اطلاعات مربوط به سطوح جاری موجودی‌ها و سفارشات تولید، خرید، اطلاعات فناورانه در مورد ساختار محصول و فرایندهای تولید آن محصول ترکیب می‌نمودند. نتایج بدست آمده از این سیستم به این صورت بود که از هر قطعه، ماده اولیه، محصول و ... چه میزان خریداری، تولید و یا مونتاژ شود و چه موقع سفارش خرید یا تولید صادر گردد. بعدها سیستم برنامه‌ریزی نیازمندی‌های مواد برای سازمان‌های خدماتی نیز طراحی و مورد استفاده قرار گرفت. با گذشت زمان، قابلیت‌های جدیدتری به این سیستم‌ها اضافه شد.

در نیمه دوم دهه ۱۹۸۰، سیستم MRP II که شکل توسعه یافته MRP I بود توسط شخصی به نام اولیور وایت ارائه شد. در این سیستم علاوه بر اطلاعات مواد مورد نیاز، برای سایر منابع از جمله ماشین آلات و تجهیزات، پرسنل، ابزار، ظرفیت انبار و ... نیز برنامه‌ریزی انجام می‌شد. این سیستم علاوه بر دارا بودن خصوصیات و توانمندی‌های MRP، امکانات پیشرفته‌تری از جمله کنترل و تجزیه و تحلیل اطلاعات مالی و برنامه‌ریزی بازاریابی را نیز شامل می‌شد. بدین ترتیب بهره‌وری منابع و کارایی سازمان به شکل چشمگیری افزایش یافت.

در ادامه تکامل MRP و MRP II، سیستم‌های ERP طراحی شدند که در ابتدا فقط برای شرکت‌های تولیدی کاربرد داشت ولی از آنجا که هدف این سیستم‌ها یکپارچه‌سازی همه فرایندهای اصلی سازمانی به صورت واحد بود، امروزه این سیستم‌ها همه فرایندهای موجود در سازمان را در بر می‌گیرد. گروه گارتنر به عنوان ابداع‌کننده این واژه به صورت نسل جدیدی از MRP II، در دهه ۱۹۹۰ شناخته می‌شود. پس از آن در عصر حاضر نیز از شکل پیشرفته و توسعه‌یافته ERP در صنایع و سازمان‌ها استفاده می‌شود. شکل (۵)، روند پیدایش و شکل‌گیری ERP را به طور کامل نشان می‌دهد (Nazemi et al., 2012).



شکل ۵: سیر شکل‌گیری ERP (Lo et al., 005)

تعریف برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP)

با توجه به تعداد زیاد صاحب‌نظران و متخصصین، تعاریف بسیاری از ERP ارائه شده است. داد و همکارانش (۱۳۹۰)، ERP را سیستمی جامع معرفی می‌کنند که سعی در مدیریت مؤثر تمام منابع و یکپارچه‌سازی همه وظایف و بخش‌های موجود در یک سازمان با استفاده از یک سیستم کامپیوتری واحد را دارد تا بتواند نیازهای خاص و ویژه‌ی این بخش‌ها را برآورده سازد. جاگان (۲۰۰۸)، نیز ERP را تکنیک‌ها و مفاهیمی برای مدیریت یکپارچه کسب و کارها، از نقطه نظر استفاده مؤثر از منابع به منظور بهبود اثربخشی مدیریت منابع می‌داند. در واقع سیستم‌های ERP، بسته‌های نرم‌افزاری هستند که جریان اطلاعات را در سراسر وظایف کسب و کار و مرزهای واحد و حتی در میان شرکت‌های کسب و کار یکپارچه می‌سازند.

سیستم‌های ERP بسته‌های نرم‌افزاری جامعه هستند که به صورت راه‌حل‌های ارائه شده‌ای به یکپارچگی همه فرایندها و حوزه‌های وظیفه‌ای موجود در کسب و کار کمک می‌کنند. مزیت اصلی و اولیه این سیستم‌ها، ایجاد یک بستر نرم‌افزاری یکپارچه مشترک برای فرایندهای یکپارچه موجود در کسب و کار مربوطه می‌باشد. این سیستم‌ها قابلیت ارائه خدمت به شرکت‌هایی در هر اندازه و حجم فعالیت و هرگونه گستردگی جغرافیایی را دارا هستند.

ERP، سیستم جامعی است که سعی در یکپارچه‌سازی همه وظایف و بخش‌های موجود در یک سازمان با استفاده از یک سیستم کامپیوتری واحد را دارد؛ به طوری که بتواند نیازهای خاص و ویژه این بخش‌ها را فراهم سازد. ازدیدگاهی دیگر، ERP یک تفکر، فناوری و سیستمی برای مدیریت مؤثرتر منابع مختلف در یک سازمان است که این مدیریت از طریق اتوماسیون و یکپارچه کردن تمام فرایندها و در نتیجه بالا بردن کارایی سازمان و افزایش رضایت مشتری، انجام می‌گیرد. ERP، یک راه حل مبتنی بر فناوری اطلاعات است که منابع سازمان را توسط یک سیستم به هم پیوسته به سرعت، دقت و کیفیت بالا در کنترل مدیران سطوح مختلف سازمان قرار می‌دهد تا به طور مناسب فرایند برنامه‌ریزی و عملیات سازمان را مدیریت نمایند (مهدی بیگی و همکاران، ۱۳۹۲).

اهمیت و ضرورت به کارگیری برنامه‌ریزی منابع سازمانی در سازمان‌ها

سازمان‌ها به ۵ دلیل نیاز به استفاده از برنامه‌ریزی منابع سازمانی دارند:

✓ استانداردسازی و سرعت بخشیدن به فرایندهای سازمانی

✓ استانداردسازی اطلاعات منابع انسانی

✓ یکپارچه‌سازی اطلاعات مالی

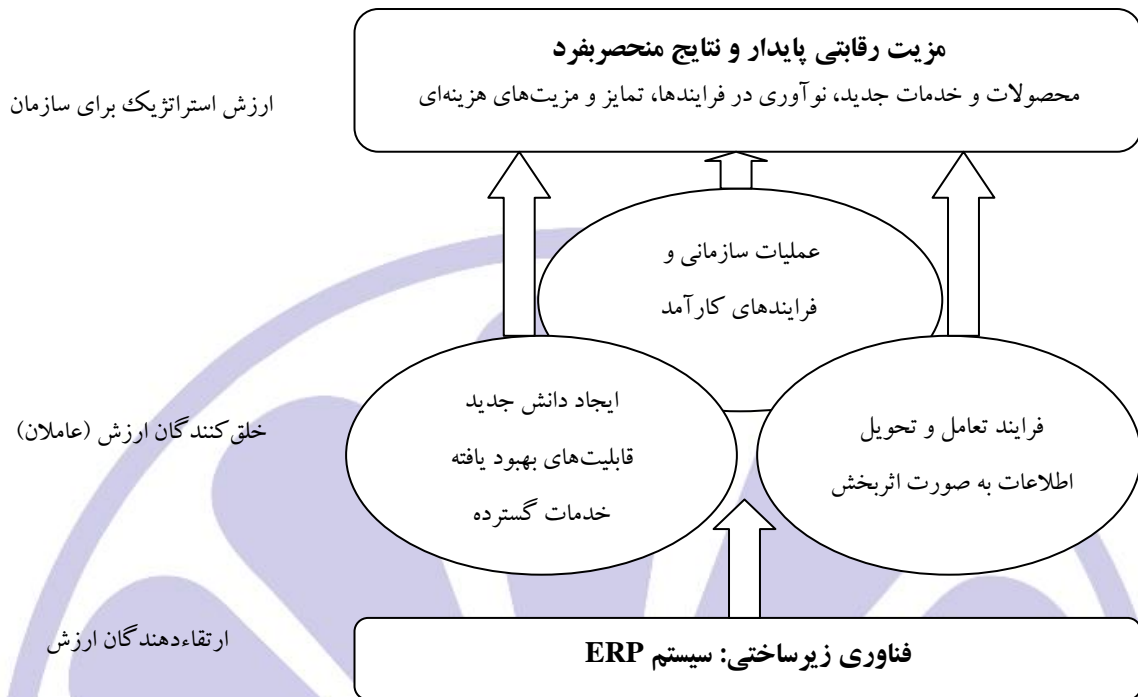
✓ یکپارچه‌سازی اطلاعات سفارش مشتری

✓ کاهش موجودی (Nazemi et al., 2012).

مزایا و دستاوردهای پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP)

واضح و مبرهن است که پیاده‌سازی سیستم ERP با در نظر گرفتن موقعیت و نیازهای سازمان، برنامه‌ریزی صحیح، صرفه‌جویی در هزینه‌ها و استفاده بهینه از منابع، مزایای بسیاری برای سازمان به ارمغان می‌آورد. به بیان کلی، ERP با مدیریت بهینه موجودی‌ها، سبب دستیابی به مزیت رقابتی و قدرت برتر بودن سازمان در بازار می‌شود. در همین راستا برخی دیگر از محققان نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیده‌اند که سیستم ERP هم بر عملکرد و هم بر نوآوری اثری مثبت دارد (مهدی بیگی و همکاران، ۱۳۹۲)

بهره‌مند شدن سازمان‌ها از ERP منجر به کسب مزیت رقابتی (از طریق انطباق با خواسته‌های خود به صورت پویا، آماده-سازی سازمان در مقابل چالش‌های آینده)، افزایش پاسخگویی، دسترسی به داده و رضایت مشتریان (از طریق کاهش زمان خدمت دهی به ایشان)، تسهیل دسترسی و توزیع اطلاعات در مورد سازمان، رشد و گسترش کسب و کار و انطباق با استراتژی-های جدید کسب و کار یا توسعه همکاری‌های جدید (از طریق داشتن یک سیستم باز و ظرفیت برای عملکرد) و ایجاد رهبری هزینه (از طریق فرایندهای کارآمد یا خدمات مشترک) می‌شود. زیرا از طریق پیاده‌سازی سیستم ERP سازمان‌ها می‌توانند هزینه‌های کلی را کاهش و دسترسی به اطلاعات دقیق در زمان مناسب را افزایش داده و به تبادل اطلاعات با مشتریان و عرضه-کنندگان پردازند. به عبارتی دیگر، اتوماسیون و یکپارچه‌سازی فرایندهای کسب و کار در سراسر سازمان (کلیه وظایف و حوزه‌های سازمانی)، ایجاد فرصت و رغبت تغییر برای سازمان، یکپارچه‌سازی اطلاعات، به اشتراک گذاشتن داده و فعالیت‌های مشترک در سراسر سازمان به منظور کاهش خطا، تولید اطلاعات و دسترسی به آن در زمان مناسب به منظور تسهیل تصمیم‌گیری بهتر و سریع‌تر، صرفه‌جویی ناشی از تخصیص و مصرف بهینه منابع، افزایش رضایتمندی مشتری در تمامی طول فرایند سفارش، افزایش انعطاف‌پذیری، بهبود کسب و کار و کاهش کارهای جاری، پشتیبانی از برنامه‌ریزی استراتژیک و بهبود عملیاتی از مهمترین دستاوردهای پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی است. از دیدگاه محققان، سیستم‌های ERP پتانسیل افزایش قابل توجه قابلیت‌ها و توانایی‌های یک سازمان را به منظور نوآوری پایدار تمامی فرایندهای کسب و کار دارا می‌باشند. به عبارتی دیگر، موفقیت ERP، بهبود فرایندهای کسب و کار و عملکرد سازمان همه با یکدیگر مرتبط هستند (مهدی بیگی و همکاران، ۱۳۹۲). در شکل (۶)، نحوه خلق ارزش توسط سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP) نمایش داده شده است.



شکل ۶: فرایند چگونگی خلق ارزش توسط ERP (Nazemi et al., 2012)

مشکلات و چالش‌های پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP)

کوشش و تلاش زیاد در برابر نتیجه‌های ضعیف، درک ناقص از مفهوم یکپارچگی، هزینه‌های زیاد پیاده‌سازی و آموزش، مسائل امنیتی و دسترسی به اطلاعات، فرهنگ همکاری و تعاون در سازمان، تغییرات غیرمنتظره مدیریتی و مشکلات شرکت‌های عرضه‌کننده ERP (مهدی بیگی و همکاران، ۱۳۹۲). از دیدگاه سشو (۲۰۱۳)، نیز برخی از چالش‌ها عبارتند از:

- فقدان تعهد مدیران اجرایی
- ارتباطات غیراثربخش با کاربران
- آموزش ناکافی کاربران نهایی
- عدم دریافت پشتیبانی توسط کاربران
- فقدان روش شناسی اثربخش مدیریت پروژه
- تعارض بین واحدهای کاربر
- ترکیب نامناسب تیم‌های مجری
- عدم موفقیت در طراحی مجدد فرایندهای سازمانی
- درک نادرست از تغییرات مورد نیاز (Seo, 2013).

عوامل کلیدی استقرار سیستم ERP

برای پیاده‌سازی موفق سیستم ERP اعمال عوامل کلیدی موفقیت ضروری به نظر می‌رسد. براساس دستاوردهای تحقیقات انجام شده طی سال‌های ۱۹۹۴ تا ۲۰۰۸، هوانگک در سال ۲۰۱۱، مجموعه عوامل حیاتی استقرار ERP در سازمان‌ها را به صورت جدول (۳) استخراج نمود.

جدول ۳: عوامل استقرار برنامه ریزی منابع سازمانی (منبع: هوانگک، ۲۰۱۱)

عامل	تعریف	تحقیق انجام شده
یکپارچه‌سازی	درجه‌ای است که زیر سیستم‌های سازمانی شرکت در آن درجه، به وسیله‌ی هماهنگی در سیستم موروثی، نرم‌افزار و ماژول‌های مختلف به وحدت و یگانگی دست می‌یابد.	Duncan(1995), Lawrence and Lorsch(1969), Al-Mashari et al (2003), King and Flor(2008)
پیگیرندی	درجه‌ای است که یک شرکت در آن درجه، نرم‌افزارهای موجود را برای نیازهای فرایندهای سازمانی خود تطبیق می‌دهد.	Weil and Olson(1989), Marius and Ashok(1996), Davenport(1998), Swan et al(1999), Kanellis et al (1999), Kim et al(2005)
انطباق	به معنی سفارشی‌سازی یا تغییر نرم‌افزار، ساختار فرایند کسب‌وکار یا ساختار سازمانی جهت متناسب شدن با نیازهای محیط کسب‌وکار است.	Cooper and Zmud(1991), Tyre and Orlikowski(1994), Markus and Tanis(2000), Henfridsson(2000), Nah et al(2001)
آموزش کاربران	به معنی سفارشی‌سازی یا تغییر نرم‌افزار، ساختار فرایند کسب‌وکار یا ساختار سازمانی جهت متناسب شدن با نیازهای محیط کسب‌وکار می‌باشد.	Bingi et al(1999), Gupta(2000), Nah et al(2001), Soja(2006), Finney and Corbett(2007), Bradley(2008)

ستو^۱ (۲۰۱۳) نیز برخی از عوامل موفقیت پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمانی را به صورت زیر برشمرد:

- ✓ تعهد و حمایت مدیران عالی
- ✓ مدیریت تغییر و تحول
- ✓ مدیریت پروژه
- ✓ مهندسی معکوس فرایندهای سازمانی و سفارشی‌سازی سیستم
- ✓ آموزش
- ✓ ترکیب تیم معجری
- ✓ برنامه‌های ارتباطی
- ✓ مشاوره در زمینه انتخاب و ارتباط

سؤال‌های تشریحی

- ۱- منابع سازمانی را تعریف و انواع آن را نام ببرید.
- ۲- مزیت رقابتی ناشی از منابع سازمانی مختلف سازمان را تبیین نمایید.
- ۳- رویکرد منبع محور را به طور خلاصه شرح دهید.
- ۴- برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP) تعریف و مزایا و مشکلات پیاده‌سازی آن را نام ببرید.
- ۵- عوامل حیاتی پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمانی را تشریح نمایید.
- ۶- مدیریت استعداد را از ۳ محور توضیح دهید.
- ۷- فرایند مدیریت استعداد رو ترسیم و توضیح دهید.
- ۸- منابع اطلاعاتی را تعریف و انواع آن را نام ببرید.
- ۹- مدیریت منابع اطلاعاتی را تعریف و مزایای آن را ذکر نمایید.
- ۱۰- اصول و مفاهیم اصلی رویکرد مبتنی بر منبع را تبیین نمایید.



منابع و مآخذ

الف) فارسی

۱. جعفرپور، محمود، تبیین و ارزیابی مدل رابطه دارایی‌های ناملموس و عملکرد تجاری سازمان‌های بازرگانی. فصلنامه کاوش‌های مدیریت بازرگانی، سال چهارم، شماره ۷، ۱۳۹۱.
۲. جواهری‌زاده، ابراهیم و همکاران، مدیریت استعداد‌های سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲، ۱۳۹۳.
۳. حاجی‌پور، بهمن و مؤمنی، مصطفی، بازشناسی رویکرد منبع‌محور نسبت به منابع سازمان و مزیت رقابتی پایدار (مورد مطالعه: شرکت تولیدی ساران). اندیشه مدیریت، سال سوم، شماره ۱، ۱۳۸۸.
۴. حسینی، ابوالحسن، نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، شماره ۲۴، ۱۳۹۰.
۵. خالوندی، فاطمه و عباس‌پور، عباس، طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره ۱۹، ۱۳۹۲.
۶. مدیری، ناصر و همکاران، مهندسی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی، مهرگان قلم، تهران، ۱۳۹۰.
۷. مهدی‌بیگی، نجمه و همکاران، ارزیابی اثرات استقرار سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی بر نوآوری سازمان، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره ۲۰، ۱۳۹۲.
۸. نورالهی، سمیه و همکاران، بررسی تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد بازار به واسطه متغیر خلق ارزش برتر برای مشتری. دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، استان گلستان، گرگان، شهریور ماه، ۱۳۹۲.
۹. نوع‌پسند اصیل، سیدمحمد و همکاران، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ششم، شماره ۱، ۱۳۹۳.

ب) انگلیسی

1. Akio, T. (2005). The critical assessment of the Resource-Based View of strategic management: the source of heterogeneity of the firm. *Ritsumeikan International Affairs*, 3, pp.125-150.
2. Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management Practices*, 10th Ed, pp.389-409.
3. Armstrong, M. (2014). *A handbook of Human Resource Management Practices*, 13th Ed, pp. 263-279.
4. Assink, M. (2006). The inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), pp. 215–233.

5. Bourne, M. and Franco-Santos, M. (2010). Investors in people, managerial capabilities and performance. A study conducted by the centre for business performance Cranfield School of Management, pp. 1-21.
6. Gagne, F. (2007). Ten Commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly*, 51(2), pp.93-118.
7. Helfat, C. E. and Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capabilities life cycles. *Strategic Management Journal*, 24, pp. 997–1010.
8. Hwang, W. (2011). The drivers of ERP implementation & its impact on organizational capabilities & performance & customer value, (Thesis of PhD), University of Toledo, USA.
9. Jerman, D. and Završnik, B. (2006). Can marketing capabilities lead to the competitive advantage of the firm?. *Economic Research*, 19(1), pp. 53-64.
10. Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13, pp. 111-125.
۱۱. Lo, C. H., Tsai, C. H. and Li, R. K. (2005). A Case study of ERP implementation for Opto-Electronics Industry. *International Journal of the Computer, the Internet and Management*, 13, pp. 13-30.
12. Matthyssens, P., Pauwels, P., and Vandenbempt, K. (2005). Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives. *Industrial Marketing Management*, 34(6), pp. 547 – 554.
13. Mele, C. and Corte, V. D. (2013). Resource-based view and Service-dominant logic: Similarities, differences and further research.
14. Nazemi, E., Tarokh, M. J. & Djavanshir, G. R. (2012). ERP: a literature survey. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 61, pp. 999–1018.
15. Okeke, G., Adegbola, A. E. and Onwe, O. J. (2009). *Information Resources Management*. Publisher: National Open University of Nigeria.
16. Ortega, M. J. R. (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities moderating role. *Journal of Business Research*. 63(12), pp. 1273 - 1281.
17. Schooley, C. (2010). *The Four Pillars of Talent Management*. Forrester Research Inc, pp.4-5.
18. Scullion, H. and Collings, D. G. (2011). Global talent management. *Journal of World Business*, 28, pp. 105-118.
19. Seo, G. (2013). Challenges in implementing Enterprise Resource Planning (ERP) system in large organizations: similarities and differences between corporate and university environment. Working Paper CISL, Massachusetts Institute of Technology.
20. Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509–533.

21. Voola, R. and Muthaly, S. (2005). Strategic flexibility and organisational performance: the mediating effects of total market orientation. ANZMAC 2005 Conference: Strategic Marketing and Market Orientation, pp. 117-125.
22. Zahra, S. A. (2011). Entrepreneurial capability: opportunity pursuit and game changing. Minnesota: University of Minnesota, pp. 1-39.
23. Zhang, Y. (2013). Increasing entrepreneurial capabilities of Chinese entrepreneurs in Helsinki region. Master's Thesis Degree Programme in International Business Management, University of Applied Science.

