[بخش اول: مدیریت استراتژيک منابع انسانی](#_Toc142889028)

[2-1-1) مقدمه 12](#_Toc389648654)

[2-1-2) تعریف مدیریت منابع انسانی 12](#_Toc389648655)

[2-1-3) جنبه های سخت مدیریت منابع انسانی 13](#_Toc389648656)

[2-1-4) جنبه های نرم مدیریت منابع انسانی 13](#_Toc389648657)

[2-1-5) تاریخچه مدیریت منابع انسانی 14](#_Toc389648658)

[2-1-6) اهداف مدیریت منابع انسانی 15](#_Toc389648659)

[2-1-7) فعالیتهای اصلی مدیریت منابع انسانی 16](#_Toc389648660)

[2-1-8) عناصر يا اجزاء اصلي سيستم مديريت منابع انساني بر اساس نگرش استرات‍ژيك 22](#_Toc389648661)

[2-1-8-1) نظام تامين وتعديل منابع انساني 23](#_Toc389648662)

[2-1-8-2) نظام بهسازی منابع انسانی 23](#_Toc389648663)

[2-1-8-3) نظام نگهداری منابع انسانی 24](#_Toc389648664)

[2-1-8-4) نظام کاربرد منابع انسانی 25](#_Toc389648665)

[2-1-8-5) نظام روابط کار 26](#_Toc389648666)

[2-1-9) مفاهيم و تعاريف استراتژي 26](#_Toc389648667)

[2-1-10) واقعیت فرآیند طراحی استراتژی 30](#_Toc389648668)

[2-1-11) نگرش سیستماتیک به طراحی استراتژی 31](#_Toc389648669)

[2-1-12) تعریف مدیریت استراتژیک 32](#_Toc389648670)

[2-1-13) مراحل مدیریت استراتژیک 33](#_Toc389648671)

[2-1-14) مفهوم برنامه ریزی استراتژیک 34](#_Toc389648672)

[2-1-15) خصوصیات برنامه ریزی استراتژیک 37](#_Toc389648673)

[2-1-16) مزایا و محدودیت های برنامه ریزی استراتژیک 37](#_Toc389648674)

[2-1-17) پیوند میان برنامه ریزی راهبردي و منابع انسانی 39](#_Toc389648675)

[2-1-18) تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی 41](#_Toc389648676)

[2-1-19) اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی 45](#_Toc389648677)

[2-1-20) مفهوم برنامه ريزي استراتژيك منابع انساني 46](#_Toc389648678)

[2-1-21) فرآيند برنامه ريزي استراتژيك منابع انساني با رويكرد اجرايي 47](#_Toc389648679)

[2-1-22) روابط استراتژیک سیستم منابع انسانی 52](#_Toc389648680)

[2-1-23) روشهای طراحی استراتژی های منابع انسانی 53](#_Toc389648681)

[2-1-23-1) روش جهان شمول (بهترین روش یا روش برتر) 53](#_Toc389648682)

[2-1-23-2) روش بهترین هماهنگی (روش اقتضایی) 54](#_Toc389648683)

[2-1-23-3) روش جمع کردن (ترکیبی) 55](#_Toc389648684)

[2-1-24) مدلهاي های طراحي و تدوین استراتژی منابع انساني 55](#_Toc389648685)

[2-1-24-1) مدلهای عقلایی یا منطقی (مبتنی بر استراتژی سازمان) 55](#_Toc389648686)

[2-1-24-2) مدلهای فزاینده یا واقعی (مبتنی بر عوامل ویژه مدیریت منابع انسانی) 56](#_Toc389648687)

[2-1-24-3) مدل يكپارچه تدوين استراتژي منابع انساني 62](#_Toc389648688)

[2-1-25) مدل های مدیریت استراتژیک منابع انسانی 64](#_Toc389648689)

[2-1-25-1) مدل مدیریت تعهد بالا 65](#_Toc389648690)

[2-1-25-2) مدل مدیریت عملکرد بالا 66](#_Toc389648691)

[2-1-25-3) مدل مدیریت مشارکت بالا 66](#_Toc389648692)

[2-1-25-4) مدل 5P مدیریت استراتژیک منابع انسانی 67](#_Toc389648693)

[2-1-25-5) مدل رایت و اسنل 69](#_Toc389648694)

[2-1-25-6) مدل نو، هولنبک، گرهارت و رایت 71](#_Toc389648695)

[2-1-25-7) شولر، جکسون و استوری 72](#_Toc389648696)

[2-1-25-8) مدیریت استراتژیک منابع انسانی ملو 74](#_Toc389648697)

[2-1-26) مدلهای مدیریت منابع انسانی در عصر جهانی سازی 76](#_Toc389648698)

[2-1-27) مدیریت منابع انسانی سنتی در مقابل مدیریت منابع انسانی استراتژیک 79](#_Toc389648699)

[2-1-28) فرآیند ها و کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی 82](#_Toc389648700)

[2-1-29) تاثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان 82](#_Toc389648701)

[2-1-30) ارتباط بین استراتژیهای کسب وکار و مدیریت منابع انسانی 84](#_Toc389648702)

**بخش اول: مدیریت استراتژيک منابع انسانی**

## 2-1-1) مقدمه :

ما اغلب از نظر منابع نظير سرمايه، زمين، انرژي، تجهيزات و... با محدوديت رو به رو هستيم ولي با داشتن منبع عظيم و نامحدود چون قدرت خلاقيت و نوآوري مي توان برگ برنده اي در بازارهاي رقابتي داشت و بر پايه آن دنياي بهتري را ساخت. لذا مديريت منابع انساني قسمتي عمده از قلمرو علم و هنر مديريت را تشكيل مي دهد كه با نگرشي استراتژيك به آن به يك انديشه آينده نگر، ‌نوآور و تحول گرا دست پيدا خواهيم كرد و بر نقش وظايف منابع انساني در جذب و تامين منابع انساني، ‌پرورش و بهسازي، ‌حفظ و نگهداري و بالاخره به كارگيري بجا و موثراين منبع مهم استراتژيك بيش از پيش پي خواهيم برد. پس بايد به سطح فعاليت منابع انساني توجه زيادي داشت تا سازمانها دراين موقعيت حساس رقابتي حفظ شوند و آن را از وظايف اداري به سوي همسو شدن (‌شريك شدن) با سطح استراتژي كسب و كار و به عنوان يك تصميم گيرنده مهم ارتقا داد. فلسفه مديريت منابع انساني، اجراي مأموريت سازمان و كامیابي آن را در گرو وجود كاركنان به مثابه ارزشمندترين عنصر سازمان، پيوند بين سياستها و فرآيندهاي منابع انساني با هدفها و طرحهاي استراتژيك، حاكميت فرهنگ و ارزشهاي سازماني و سرانجام، هدفهاي مشترك و يك پارچه در ميان همگان مي داند.

## 2-1-2) تعریف مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی، مدیریت انسانها را درحدود رابطه کارمند-کارفرما مدنظردارد. این مدیریت عموما بایکی ازدو منظور" استفاده کارا ازانسانها دردستیابی به اهداف استراتژیک سازمان" یا " ارضای نیازهای فردی کارکنان " صورت می گیرد (نوری، 1381).

مديريت منابع انساني را شناسايي‌، انتخاب، ‌استخدام، تربيت و پرورش نيروي انساني به منظورنيل به اهداف سازمان تعريف كرده اند (سعادت، 1390).

هم چنين عبارتست از مدیریت واداره استراتژیک وپایدار با ارزشترین دارایی های شرکت یا سازمان یعنی کارکنانی که در یک جا کار می کنند ومنفرداً در کنار هم به سازمان در وصول به اهدافش کمک می کنند. استوری[[1]](#footnote-1) معتقد است که باید بین جنبه های سخت و جنبه های نرم مدیریت منابع انسانی تفاوت قایل شد (آرمسترانگ، 1381).

## 2-1-3) جنبه های سخت مدیریت منابع انسانی[[2]](#footnote-2)

این جنبه ها بروجوه کمی محاسباتی و تجاری به شیوه های عقلایی همانند سایرعوامل اقتصادی تاکید می‎کنند.جنبه سخت مدیریت منابع انسانی با فلسفه مبتنی برکسب و کار[[3]](#footnote-3) سازگار است وتاکید می کند کارکنان را باید مدیریت و هدایت کرد تا بتوان از آنها ارزش افزوده حاصل نمود تا بنابراین بتوان برای شرکت مزیت رقابتی خلق کرد. فلسفه مبتنی بر کسب و کار، کارکنان را سرمایه ای اساسی می داند که می توان با سرمایه گذاری روی آنها و توسعه و آموزش آنان، سود بدست آورد. فامبرن[[4]](#footnote-4) و برخی دیگر از صاحب نظران به صراحت کارگران را یک منبع کلیدی دیگر می دانند که باید به خوبی از آنها بهره برداری نمود (آرمسترانگ، 1381).

## 2-1-4) جنبه های نرم مدیریت منابع انسانی[[5]](#footnote-5)

جنبه های نرم مدیریت منابع انسانی از مفاهیمی چون مکتب روابط انسانی، تاکید بر ارتباطات، انگیزش و رهبری، ریشه و نشات گرفته است. همان طور که استوری می گوید: جنبه های نرم مدیریت منابع انسانی عبارتست از با کارکنان مثل دارایی های با ارزش رفتار کردن، تعهد، سازگاری و مهارتهای آنها را موجب و نبع مزیت رقابتی شرکت دانستن. این نگرش به مدیریت منابع انسانی بر بدست آوردن و جلب تعهد، قلب وفکرکارکنان ازطریق مشارکت دادن آنها، ارتباطات ودیگر روشهای مناسب تاکید می کند (آرمسترانگ، 1381).

## 2-1-5) تاریخچه مدیریت منابع انسانی

در نخستین سالهای دهه 1900 دایره پرسنل (دایره منابع انسانی)، وظیفه استخدام و اخراج کارکنان را از دست سرپرستان گرفت و امور مربوط به حقوق را بر عهده گرفت و برنامه های مربوط به پاداش و مزایا را به اجرا در آورد. بیشتر این کارها به گونه ای بود که طبق مقررات و رویه های مشخص انجام می شد. چون در این زمینه‎ها فناوری پیشرفت نمود و اموری چون گرفتن آزمون و مصاحبه نمودن داوطلبان شغل مطرح شد، دایره پرسنل دامنه فعالیت های خود را گسترش داد و در زمینه گزینش، آموزش و ارتقای کارکنان نیز عهده دار فعالیتهای تازه‎ای شد.

در دهه 1930 قوانین مربوط به اتحادیه ها به تصویب رسید و مدیریت منابع انسانی وارد مرحله دوم فعالیت‎های خود شد و در رابطه متقابلی که با اتحادیه های کارگری برقرار کرد، بر حمایت از کارکنان تاکید زیادی نمود. در دهه 1960 و 1970 قوانین مربوط به تبعیض به تصویب رسید و این مدیریت وارد سومین مرحله فعالیت خود شد. از آنجا که مراجعه به دادگاهها می توانست جریمه های سنگینی را بر شركت ها تحمیل نماید بنابراین شیوه کار این دایره اهمیت بیشتری پیدا کرد. دایره پرسنل، در این مرحله از فعالیت خود (همانند مرحله دوم) در زمینه های چون کارمند یابی، گزینش و آموزش افراد تخصصهای ویژه ای پیدا کرد و از سوی دیگر بر دامنه نقشی که ایفا می نمود، افزود. باید توجه کرد که این دایره، از نظر مراجعی که با اتحادیه های کارگری داشت در تضمین رعایت اصل برابری در استخدام افراد توانست به شهرت به سزایی دست یابد، ولی کوشید تا مانع از بروز مسائلی در سازمانها شود و در زمینه رقابتی که شرکت ها با آن رو به رو بودند نقشهای مثبتی ایجاد نمود (دسلر، 1378).

در زمان کنونی، اداره کارگزینی(پرسنل) وارد چهارمین مرحله فعالیت خود می شود، یعنی فعالیتهایی را که در زمینه حمایت یا گزینش افراد انجام می داده است، کم می شود و نقش یک برنامه ریز یا عامل تغییر را بر عهده می گیرد. این تحول (تبدیل شدن دایره پرسنل به مدیریت منابع انسانی) بازتابی از این واقعیت است که در سازمانهای کنونی به افرادی نیاز است که از آموزش بالایی برخوردار بوده و تعهد بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند (همان منبع).

## 2-1-6) اهداف مدیریت منابع انسانی

اهداف کلی مدیریت منابع انسانی عبارتست از تخمین اینکه سازمان بتواند به کمک کارکنانش، موفق شود. همان طور که آلریچ[[6]](#footnote-6) اظهار داشته: سیستم مدیریت منابع انسانی می تواند منبع قابلیتها و تواناییهای سازمانی باشد که به شرکتها امکان می دهند تا فرصتهای جدید را شناسایی و روی آنها سرمایه گذاری کنند.

مدیریت منابع انسانی، به خصوص قصد دارد:

* سازمان را قادر سازد تا کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه را جذب و به خدمت گیرد.
* از طریق آموزش کارکنان و فراهم آوردن مستمر فرصتهای ارتقاء شغل برای آنها، ظرفیتهای ذاتی ایشان، مشارکت، توان بالقوه و همکاری آنها را تقویت کند و توسعه دهد.
* سیستمهای کاری با عملکرد بالا طراحی کند که در بر گیرنده این عناصر باشد: رویه های انتخاب و جذب موثر و مفید، سیستمهای پرداخت انگیزش مبتنی بر عملکرد و بر حسب اقتصاد و توسعه مدیریتی و فعالیتهای آموزشی مرتبط با نیازهای سازمان.
* روشهای مدیریتی با تعهد بالا را توسعه دهد به صورتی که کارکنان را ذینفعان با ارزش سازمان قلمداد نماید. به توسعه جوی از تفاهم، همکاری و اعتماد متقابل بین کارکنان و سازمان کمک کند.
* جوی مناسب فراهم آورد که در آن فضا بتوان روابطی موثر و هماهنگ را از طریق مشارکت بین مدیران و کارکنان برقرار و حفظ نمود.
* محیطی فراهم آورد که در آن کار گروهی و انعطاف پذیری امکان پذیر باشد.
* به سازمان کمک کند تا نیازهای گروههای ذینفعش را شناسایی کند، توازن و تعادل بخشد و سپس آنها را تامین کند.
* تضمین کنند که به کارکنان بهاو ارزش می دهند و به آنها بابت آنچه که انجام می دهند و بدست می آورند، پاداش می دهند.
* با در نظر گرفتن تفاوتهای فردی و گروهی کارکنان از حیث مهارتها و سلایق و روحیات، نیروی کار متنوع را ایجاد و مدیریت کند.
* تضمین کند و مطمئن شود که فرصتها برای همه اعضای سازمان یکسان است.
* یک روش اخلاقی را برای مدیریت کارکنان برگزیند که بر محور توجه به کارکنان، انصاف و شفافیت استوار باشد.
* رفاه جسمی و روانی کارکنان را فراهم آورد و بهبود بخشد (آرمسترانگ، 1381).

## 2-1-7) فعالیتهای اصلی مدیریت منابع انسانی

فعالیتهای اصلی که توسط مدیران صف سازمان و متخصصان منابع انسانی انجام می گیرد، عبارتست از:

**الف) سازمان**

* طراحی سازمان: طراحی یک سازمان که بتواند از عهده کلیه فعالیتهای کلیدی بر آید، آنها را به نحوی کنار هم قرار دهد که یکپارچگی و همکاری سازمانی را تقویت کند و در پاسخ به تغییرات منعطف عمل کند.
* طراحی شغل: تصمیم گیری در خصوص محتوای مشاغل، وظایف و مسئولیتهای آنها و روابطی که بدین وسیله سازمان بتواند با تغییرات سازگار گردد.

**ب) روابط شغلی**

* بهبود کیفیت روابط شغلی از طریق ایجاد جوی از اعتماد، طراحی و عقد قراردادهای مساعدتر و مطلوب تر از نظر کارکنان تامین منابع
* برنامه ریزی منابع انسانی: ارزیابی نیازهای آتی انسانی از حیث تعداد کارکنان و سطح مهارتها و شایستگی ها و طراحی و اجرای طرحهایی برای تامین این نیازها
* کارمند یابی و انتخاب: جذب کارکنان به حد کافی از دو حیث تعداد و شایستگی

**ج) مدیریت عملکرد**

* کسب نتایج بهترازسازمان، گروهها و افرادازطریق ارزیابی ومدیریت عملکرد براساس چارچوبهای مورد توافق از حیث اهداف و شایستگی ها مورد نیاز، ارزشیابی و بهبود عملکرد، شناسایی و تامین نیازهای توسعه ای و آموزشی.

**د) توسعه منابع انسانی**

* یادگیری فردی و سازمانی: طراحی و تدوین سیستماتیک و منظم شرکت به عنوان سازمانی که به دنبال یادگیری است. فراهم آوردن فرصتهای آموزشی برای کارکنان تا بتوانند قابلیتها و تواناییهای خود را توسعه دهند و برای ارتقای شغلی آماده شوند.
* توسعه مدیریت: فراهم آوردن فرصتهای توسعه و آموزش برای مدیران به منظور افزایش قابلیت و توان آنها در مشارکت مساعد با سازمان در راستای تحصیل اهداف و آرمانهای آن.
* مدیریت مسیر شغلی: برنامه ریزی و توسعه مسیرهای شغلی کارکنان هستند.

**ه) مدیریت پاداش**

* سیستمهای پرداخت: طراحی سیستمها و ساختارهای پرداخت که عادلانه، منصفانه و شفاف باشند.
* پرداخت به اندازه میزان مشارکت: مرتبط کردن میزان پاداشها با تلاش، نتایج شایستگی ها و مهارتهای کارکنان
* پاداشهای غیر مالی: اعطای پاداشهای غیر مالی مثل تقدیر و تشکر، افزایش مسئولیت و افزایش فرصتهای ارتقای شغلی

**و) روابط کارکنان**

* روابط صنعتی: مدیریت و حفظ روابط رسمی و غیر رسمی با اتحادیه های تجاری و اعضای آنها
* مشارکت کارکنان: به کارکنان حق رای و اظهار نظر دادن، تسهیم اطلاعات به آنها و مشاوره با آنها در خصوص مسائل مربوط به علاقه ها و منافع دو جانبه
* ارتباطات: ایجاد و انتقال اطلاعات مفید به کارکنان

این 6 فعالیت فوق باید بر نیازهای اساسی زیر تاکید ورزند:

* حمایت از استراتژی ها و اهداف سازمانی
* تضمین اینکه فعالیتهای منابع انسانی، ایجاد ارزش افزوده می کنند.
* حمایت از طرحهای تغیییر فرهنگی
* کشف و توسعه استعدادهای نهفته کارکنان
* طراحی فرآیندهایی که موجب حداکثر شدن میزان مشارکت کارکنان شود.
* فراهم آوردن فرصتهای ارتقای شغلی برای کارکنان
* تاکید مستمر بر آموزش و توسعه کلیه افرادی که در سازمان مشغول به کار هستند.
* طراحی، اجرا و مدیریت سیستمهایی برای تضمین امکان دسترسی به تجارب مربوط
* ارائه آموزشهای حرفه ای خاص
* جذب نیرو، آموزش و پرورش کارکنان با ترکیبی مناسب از دانش فنی خاص و مهارتهای گسترده و دیدگاههای مورد نیاز برای تامین نیازهای در حال تغییر سازمان
* مدیریت نیروی انسانی، که هر روز متنوع تر می گردد با بهره گیری از الگوهای شغلی و وفاداری کارکنان
* مدیریت روابط کارکنان، هم روابط فردی و جلب تعهد آنها حین اعمال تغییرات
* طراحی، اجرا و مدیریت سیستمهای پاداش و مدیریت عملکردکه موجب ترغیب کارکنان برای همکاری فردی و گروهی در جهت اجرای اولویت های سازمان و کسب نتایج مورد نظر
* حفظ و بهبودو ارتقای رفاه جسمی و روانی کارکنان از طریق فراهم آوردن شرایط کاری مناسب

(آرمسترانگ، ‌1381).

هم چنین دسلر[[7]](#footnote-7)، که مدیریت منابع انسانی را یکی از وظایف پنج گانه مدیریت، درکنار برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل و معادل Staffing می داند، فعالیتهای ذیل را به عنوان کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی بر می‎شمارد:

* تصمیم گیری در مورد نوع کارکنانی که باید به کار گرفته شوند.
* یافتن کارکنان آینده سازمان
* انتخاب و استخدام کارکنان
* آموزش کارکنان جدید
* مدیریت دستمزدها و حقوقها
* فراهم آوری محرکهای انگیزشی
* ارزیابی عملکرد
* ارتباطات انسانی
* آموزش وتوسعه
* ایجاد تعهد در کارکنان (نوری، 1381).

استون[[8]](#footnote-8) درتوصیفی دیگر، فعالیتهای ذیل را به عنوان هسته اصلی شکل دهنده مدیریت منابع انسانی سازمان ذکر می کند:

* تجزیه و تحلیل شغل
* کارمند یابی
* گزینش کارمند
* برنامه ریزی منابع انسانی
* ارزیابی عملکرد کارکنان
* آموزش و توسعه کارکنان
* برنامه ریزی مسیر شغلی و ارتقا
* انگیزش کارکنان
* جبران خدمات کارکنان
* منفعت رسانی به کارکنان
* طراحی و ایجاد برنامه های سلامتی و بهداشت
* ایجاد و مدیریت ارتباطات
* مدیریت تنوع و تضادها (نوری، 1381).

آموزش کارکنان و تربیت مدیران شناخت توانها و استعدادهای کارکنان وتربیت و پرورش آنها بطوریکه با شایستگی از عهده انجام وظایف بر آیند.

روابط کارگری

ایجاد روابط حسنه و سازنده با اتحادیه ها یا سندیکاهای کارگری

برنامه ریزی نیروی انسانی، برنامه ریزی برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان

تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، شناسایی مشاغل و سازماندهی آنها در یک سیستم منسجم و منطقی

انتخاب و استخدام کسانی که بیشترین شایستگی را برای احراز مشاغل دارا هستند.

طراحی سیستم بهداشت و ایمنی

ایجاد محیطی سالم و بی خطر برای کارمندان

طراحی سیستم اطلاعاتی

تحقیق و جمع آوری اطلاعات درباره مسائل مبتلا به نیروی انسانی سازمان

کمک به رشد و توسعه سازمان

ایجاد هماهنگی میان واحد های مختلف سازمان و ارائه پیشنهادات مفید برای رشد و توسعه سازمان

تعیین حقوق و مزایا

پرداخت حقوق و مزایای مناسب و عادلانه برای جبران زحمات کارکنان

شكل 2-1) وظایف مدیران منابع انسانی

منبع: (سعادت،1390)

**وظایف آموزشی**

**برنامه ریزی آموزشی**

**نظارت در اجرای برنامه های آموزشی**

**پیش بینی محل و تسهیلات آموزرشی**

**تامین مربی و معلم**

**تهیه وسایل کمک آموزشی، ارزیابی**

**وظایف مربوط به روابط کارگری**

**عقد قراردادهای دسته جمعی**

**تعیین شرایط و ساعات کار**

**نظارت در امور انضباطی**

**رسیدگی به شکایات**

**وظایف مربوط به اداره امور حقوق و دستمزد**

**کار شکافی**

**تعیین استاندارد کار**

**ارزشیابی مشاغل**

**تنظیم طرح حقوق**

**تعیین دستمزدهای تشویقی**

**وطایف مربوط به امور بهداشت و ایمنی**

**نظارت در امر بهداشت**

**نظارت در برنامه ریزی و اجرای امور ایمنی**

**کمک در امر طرح ريزي**

**مهندسی انسانی**

**نظارت در امور آموزش ایمنی**

**ارزیابی برنامه آموزشي**

**نگهداری سوابق ایمنی**

**وظایف مربوط به امور بهداری**

**نظارت در تامین کمک های اولیه**

**نظارت در امور اجرایی بهداری**

**نظارت در برنامه ریزی معاینا ت**

**نظارت در تنظیم مدارک**

**نظارت در امور خدمات درمانی**

**وظایف پژوهشی**

**جمع آوری آمار و اطلاعات پرسنلی**

**تجزیه و تحلیل آمارها**

**بررسی خط مشی ها و روش های پرسنلی**

**پژوهش علمی در زمینه کارآیی کارکنان**

**پژوهش علمی در زمینه روحیه و رفتار کارکنان**

**وظایف مربوط به خدمات پرسنلی**

**بیمه کارکنان**

**ایجاد غذا خوری**

**ایجاد تسهیلات ورزشی**

**تامین تفریحات سالم**

**تامین مسکن**

**تشکیل شرکت های تعاونی**

**تشکیل صندوق تعاونی**

**مددکاری و غیره**

**وظایف مربوط به امور کارگزینی**

**کارمند یابی**

**انتخاب، انتصا ب**

**ارزیابی کارکنان**

**ترفیع و انتقا ل**

**انفصال از خدمت**

**بازنشستگی**

**نگهداری سوابق**

**وظایف عمده اجرایی مدیریت منابع انسانی**

شكل 2-2) وظایف عمده اجرایی منابع انسانی

منبع: (میرسپاسی، 1385)

## 2-1-8) عناصر يا اجزاء اصلي سيستم مديريت منابع انساني بر اساس نگرش استرات‍ژيك

اين عناصر را در پنج عنصر زير مي توان خلاصه نمود:

1. هدف يا برون داد سيستم[[9]](#footnote-9) كه تحقق منافع فرد، سازمان و جامعه را برحسب اولويتي كه نظام ارزشي و مديريتي جامعه تعيين مي كند، شامل مي شود.
2. فرايند يا ميان داد عمليات و اقدامات در چهار حوزه استخدام، آموزش، نگهداري و كاربرد موثر منابع انساني[[10]](#footnote-10) كه چگونگي تبديل درون داده هاي سيستم را به برون داد، ‌برنامه ريزي و اجرا مي كند.
3. نيازمنديها يا درون سيستم[[11]](#footnote-11) كه علاوه برمنابع انساني و مالي ارزشها و خط مشي هاي كلي را تامين و ديكته مي كند.
4. شرايط محيط برون سازماني و درون سازماني[[12]](#footnote-12) كه تهديدها، فرصتها و نقاط قوت و ضعف را براي تبيين استراتژي ها و برنامه ريزي هاي اجرايي مشخص مي كند.
5. بازداد يا دريافت عكس العمل سيستم از محيط خارج خود[[13]](#footnote-13) و دريافت اطلاعات ازمحيط، قبل از اينكه نتيجه عمليات فرآيندي سيستم به محيط بيروني آن منعكس شود[[14]](#footnote-14) يا به تعبيري بازداد مثبت[[15]](#footnote-15) كه اين سازوكار، رفتار سيستم مديريت منابع انساني را با ارائه پيش آگهي هاي به موقع به سيستم و منعكس كردن آثار برون داد سيستم را به صورت درون داد تنظيم مي نمايد (ميرسپاسي، 1385).

الگوي سيستم مديريت منابع انساني، الگويي است كه در آن چگونگي تحقق منافع سازمان، كاركنان و جامعه را در گروي تدابير استراتژيك مناسب در ملحوظ داشتن تعاملات اجزاي اين سيستم و تبادل اطلاعات سيستم با محيط خارج آن، از طريق بازدادها و پيش دادهاي اطلاعاتي مي داند.

### 2-1-8-1) نظام تامين وتعديل منابع انساني

در چارچوب يك طرح استراتژيك، بر مبناي ماموريت و اهداف سازمان، منابع انساني مورد نياز برآورد مي گردد با پيش بيني منابع قابل جا به جايي در داخل سازمان و جذب داوطلبان خارج سازمان (درون داد) با توجه به تاثيرات شرايط سياسي، اقتصادي، اجتماعي محيط (پيش داد)، توان عرضه و تقاضا برقرار مي گردد و بالاخره ميزان تحقق اهداف از طريق باز دادها ارزيابي مي شود. لازم به ذكر است كه عوامل درون سازماني بويژه نوع تكنولوژي و ساختار سازماني بويژه چگونگي طراحي مشاغل در كم وكيف منابع انساني مورد نياز سازمانها، تاثير تعيين كننده اي دارد (ميرسپاسي، 1385).

### 2-1-8-2) نظام بهسازی منابع انسانی

منابع انساني سازمانها متناسب با تغييرات محيط برون سازماني و درون سازمان، به ويژه تغييرات راهبردي (استراتژيك) سازمان نياز به آماده سازي و پرورش دارد. انتخاب راهبردهاي آموزشي درهمسو سازي اهداف سازمان و مديريت منابع انساني نقش محوري را ايفا مي كند و اين همسوئي، با توجه به شرايط متحول محيط اقتصادي اجتماعي سازمانها، با پرورش و تقويت بينش، دانش و مهارتهاي تخصصي مديران و كاركنان مي تواند تامين شود و سازمانها را از ويژگيهاي ياد گيرندگي برخوردار سازد. منابع انساني سرمايه هاي بنيادي سازمانها و منشاء هر گونه تحول و نوآوري در سازمان است. انسان موجودي است تغيير ناپذير با تحولات و توانايي هاي بالقوه بي شمار. اين توانايي ها بايد ارزيابي و تحت شرايط تعليم و تربيتي مطلوب از قوه به فعل در آيد. برنامه‎هاي آموزشي نبايد صرفاً در جهت تقويت مهارتهاي تخصصي باشد، بلكه نقش فرهنگ سازي آن به ويژه در كشورهاي در حال توسعه، به همان اندازه و يا حتي بيشتر از آن حائز اهميت است. واژه هاي متداول در قلمرو بحث بهسازي منابع انساني عبارتند از:

1. **آموزش‌[[16]](#footnote-16):** عبارتست از در حد استاندارد در آوردن عملكرد و يا رفتاركاركنان از طريق ياد دادن و تمرين
2. **پرورش[[17]](#footnote-17):** كه توسعه نيز به آن اطلاق شده است، عبارت است آگاه تر كردن، آماده كردن، عميق تر كردن ادراكات و قدرت تحليل و تصميم گيري
3. **تعليم و تربيت**[[18]](#footnote-18): آموزش دادن و تقويت توانايي هاي هوشي، استعداد، اخلاقي و اجتماعي
4. **يادگيري**[[19]](#footnote-19): بدست آوردن دانش در زمينه مهارت كاري از طريق مطالعه يا تجربه يا رهيافت آموزش و مطلع شدن از چيزي. در تعريف ديگر يادگيري را تغيير رفتار نيز گفته اند.

در شرايط فعلي جهان؛ حداقل چهار تغيير عمده در استراتژيهاي بهسازي منابع انساني مشاهده مي شود كه عبارتند از:

1. تاكيد بر كسب مزيتهاي رقابتي با ايجاد سازمانهاي ياد گيرنده كه بتوانند نه تنها نياز روز را تامين نمايند بلكه در جهت كسب توانايي ها و دانش مورد نياز براي شرايط رقابتي بازار جهان نیز باشند.
2. براي جوانان جوياي مهارتهاي كمياب و مورد نياز بازار كار جذابيت داشته باشد.
3. به منظور داشتن منابع انساني خلاق با مهارتهاي بسيار بالا رقابت ايجاد نمايد.
4. در هم ريخته شدن سلسله مراتب سازماني و حضور كار تيمي، ايجاب مي كند كه مديران سازمانها به توانايي هاي ويژه اي در ايجاد ارتباطات بين فردي وسازماني مجهز شوند (ميرسپاسي، 1385).

### 2-1-8-3) نظام نگهداری منابع انسانی

فلسفه نظام گرا حکم می کند که انسان با تمام ابعاد وجودش در رابطه با کار و زندگی اجتماعی مورد مطالعه قرار گیرد و زمانی که از امور مربوط به حفظ و نگهداری این موجود استثنایی صحبت می شود، باید ابعاد گوناگون و پیچیده او شامل ویژگیهای: عاطفی، احساسی، غریزی و ذاتی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی که متبلور کننده دو نیروی مادی و معنوی وجود انسان هستند؛ مورد توجه قرارگیرد. لازم به توضیح است که اطلاق کلیه عوامل کار به عنوان سیستم نباید این تصور را بوجود آورد که انسان به منزله یک ابزار مکانیکی و مشابه یک ماشین در نظر گرفته شده است. نگهداري كاركنان سازمانها و به ويژه نگهداري مديران، ابعادي وسيعتر از ارتباط دادن انسان با حقوق و مزاياي دريافتي، يا تامين بهداشت و ايمني در محيط كار دارد. تصور هر فضاي فرهنگي ازكيفيت زندگي كاري[[20]](#footnote-20)، تصور ويژه اي است كه مديران بايد در جهت شناخت آن تلاش نمايند.

### 2-1-8-4) نظام کاربرد منابع انسانی

نگرش استراتژيك به قلمرو مديريت منابع انساني بر تعامل بين اجزاء سيستم با يكديگر و تعامل سيستم با محيط بيروني خود، تاكيد ويژه دارد. بنابراين مجموعه هاي چهارگانه نظام مديريت منابع انساني بايد متوازن كننده فعل و انفعالات يكديگر در راستاي تحقق اهداف و استراتژي هاي سازمان باشند. هر گونه نارسايي و محدوديتي كه باعث شود زير مجموعه هاي ديگر نظام مديريت منابع انساني (نظام تامين و تعديل، نظام بهسازي و نظام نگهداري) نتوانند به طور موثر وظايفشان را به انجام برسانند، نظام كاربرد منابع انساني بايد در صدد جبران آن باشد (ميرسپاسي، 1385).

بكارگيري موثر منابع انساني از مسئوليتهاي همه مديران و سرپرستان سازمانها مي باشد. ولي از نظر طرح ريزي و اجرا مديران را مي توان در دو حوزه عمده، تحت عنوان حوزه استراتژيك و حوزه عملياتي تقسيم بندي نمود. مديران استراتژيك خط مشي ها و هدفهاي كلان سازمان را در زمينه چگونگي جذب، بهسازي، نگهداري و كاربرد ارائه مي نمايند و راهنمايي هاي لازم در زمينه جابه جايي هاي درون سازماني[[21]](#footnote-21) و بين سازماني[[22]](#footnote-22) و نظاير آن را توصيه مي نمايند و مديران عملياتي عمدتاً طرح هاي استراتژيك را به مرحله عمل در مي آورند (همان منبع).

درحوزه تصميمات استراتژيك مرتبط با كاربرد موثر منابع انساني سه زمينه زير حائز اهميت است:

1. متناسب نمودن منابع انساني، استراتژي هاي سازمان و در صورت لزوم ارائه توصيه هايي در جهت كوچك سازي[[23]](#footnote-23) و متناسب سازي[[24]](#footnote-24) سازمان
2. چگونگي دريافت خدمات پشتيباني از درون[[25]](#footnote-25) و بيرون سازمان [[26]](#footnote-26)
3. تعديل منابع انساني از طريق جابه جايي هاي درون سازماني، انتقال، ترفيع، ارتقاء ‌مقام، تغيير مسير شغلي افراد و تدابيري از اين قبيل (ميرسپاسي، ‌1385).

### 2-1-8-5) نظام روابط کار

روابط کار آن گونه که در متون مدیریت آمده، عبارت است از چگونگی تنظیم روابط کارگر و کارفرما و با توجه به اینکه این روابط از زمان ورود افراد به سازمان تا جدا شدن و حتی بعد ازجدا شدن آنها از سازمان مورد توجه است، به تعبیری تمام اقداماتی که در قلمرو بحث مدیریت منابع انسانی است را شامل می گردد. این تداخل در حدی است که گاهی در نمودارهای تشکیلات سازمان مسئول روابط کار یا روابط صنعتی بجای مدیر پرسنل بکار برده می شود. در مدل سيستمي مديريت منابع انساني به اشتراك و تعارض سه دسته منافع، تحت عنوان: منافع سازمان، منافع كاركنان و منافع جامعه، برون دادهاي سيستم و به صورت سه دايره متداخل نشان داده شده است كه در مقوله روابط كار، مي تواند منافع كار فرما، نفع كارگر و منافع دولت كه نماينده منافع جامعه است‌، ناميده شود (ميرسپاسي، 1385).

## 2-1-9) مفاهيم و تعاريف استراتژي

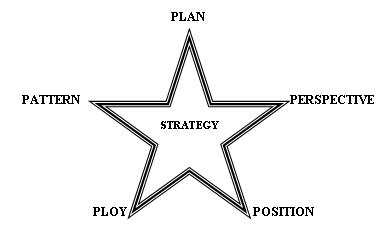
واژه استراتژی از کلمه یونانی Stratego مرکب از Stratos به معنای ارتش و Ego به معنای رهبر گرفته شده است (کیانی، 1381).

اقتصاددانان معمولاً استراتژی را چگونگی تخصیص مطلوب منابع کمیاب برای رسیدن به هدف می دانند. در تعریف مدیریت، استراتژی: طرحی است جامع، واحد و کامل که جهت رسیدن به هدف با استفاده از برتری‎های استراتژیک سازمان با تغییرات عمده محیطی برخورد می کند (شاهرودی، 1382).

در تعریفی دیگر استراتژی عبارتست از تعیین اهداف و آرمانهای بلند مدت و اساسی برای یک شرکت و پذیرش مجموعه ای از اقدامات و تخصیص منابع لازم برای حصول به این اهداف و آرمانها (اعرابی و مورعی، 1382).

كويين[[27]](#footnote-27) پنج تعريف رسمي از استراتژي را ارايه مي دهد كه به 5P معروف است و عبارتند از:

* استراتژي به عنوان يك طرح[[28]](#footnote-28): در اين مفهوم، استراتژي يك طرح آگاهانه است كه قبل از عمل تدوين مي‎شود.
* استراتژي به عنوان يك الگو[[29]](#footnote-29): در اين مفهوم، استراتژي يك الگوي رفتاري سازمان است خواه عمدي باشد يا نباشد.
* استراتژي به عنوان موضع[[30]](#footnote-30): در اين مفهوم، استراتژي موضعي است كه سازمان در محيط خود انتخاب مي‎كند (نحوه موضع گيري سازمان در محيط).
* استراتژي به عنوان ديدگاه[[31]](#footnote-31): در این مفهوم، استراتژي يك ديدگاه است كه در ذهن استراتژيست ها وجود دارد؛ اين ديدگاه مي تواند به طور مشترك شكل بگيرد.
* استراتژي به عنوان صف آرايي[[32]](#footnote-32): در اين مفهوم، استراتژي معرف يك نوع صف آرايي است درست مثل مانور كه براي بيرون راندن رقيب صورت مي گيرد.



شکل 2-3) طرح شماتیک استراتژی از دیدگاه کویین

منبع: (واسعی، 1378)

به عقيده آرمسترانگ، سه مفهوم کلیدی استراتژی عبارتست از: مزیت رقابتی، قابلیتهای متمایز و هماهنگی استراتژیک

**1) مزیت رقابتی:** مفهوم مزیت رقابتی اولین بار توسط پورتر[[33]](#footnote-33) (1985) ابداع شد. وی بر تمایز (عرضه محصولات یا خدماتی که در سراسر صنعت بی نظیر است) و تمرکز (توجه به یک گروه خریدار یا بازار محصول به میزانی بیشتر و به شکلی کاراتر و اثر بخش تر از رقبا) تاکید دارد. وی سه استراتژی رقابتی را برای کسب مزیت رقابتی معرفی کرد که عبارتند از:

* **نوآوری**[[34]](#footnote-34): تولید کننده منحصر بفرد بودن
* **کیفیت**[[35]](#footnote-35): ارائه و عرضه کالا و خدمات با کیفیت به مشتریان
* **رهبری** **هزینه** **ها**[[36]](#footnote-36): رهبری هزینه ها در نتیجه برنامه ریزی شده سیاستها با هدف مدیریت صحیح مخارج

**2) قابلیتهای متمایز:** فرصتهای فرا روی شرکت برای حفظ مزیت رقابتی به وسیله قابلیتهای آن تعیین می شود. قابلیتهای متمایز عبارتند از آن دسته از مشخصات و ویژگیهایی که قابل کپی برداری توسط رقبا نیستند، یا این که به دشواری می توان آنها را تقلید کرد. قابلیتهای قابل تقلید را می توان خریداری کرد یا هر شرکتی که از مهارتهای مدیریتی بالا برخوردار باشد و منابع مالی خوبی در اختیار داشته باشد، می تواند آنها را خلق کند. بیشتر قابلیتهای فنی قابل تقلید هستند. مزیت رقابتی در بلند مدت برای شرکتی ایجاد می شود که دارای"شایستگیهای اصلی"[[37]](#footnote-37) هستند. مزیت رقابتی در شرکتی ایجاد می شود که سریع تر یاد می گیرد و آموخته‎های خود را به شکلی موثرتر از رقبا به کار می برد. این در واقع همان مفهوم مدیریت دانش است. بارنی[[38]](#footnote-38) تصمیم گیری در مورد اینکه آیا می توان یک منبع را یک شایستگی یا قابلیت متمایز دانست یا نه، چهار معیار را تعریف کرده است:

الف) خلق ارزش برای مشتری

ب) قدرت آن در مقایسه با رقبا

ج) قابل تقلید نبودن

د) قابل جایگزین نبودن

مفهوم قابلیت متمایز، اساس نگرش منبع محور به استراتژی را تشکیل می دهد.

**3) هماهنگی استراتژیک:** مفهوم هماهنگی استراتژیک به معنای حداکثر کردن میزان هماهنگی مزیت رقابتی یک شرکت با قابلیتهای آن شرکت و هم چنین به معنای حداکثر کردن منابع با فرصتهای موجود در محیط بیرونی است (اعرابی، 1385).

حال به بررسي سه مفهوم قصد استراتژيك، استراتژي منبع محور و قابليت استراتژيك مي پردازيم:

**الف) قصد استراتژيك:** همل و پرهلد[[39]](#footnote-39)( 1989) معتقدند که قصد استراتژیک به بیان آن موقعیت ممتاز و پیشگامی بر می گردد که سازمان می خواهد به آن برسد و معیاری است برای ارزیابی میزان موفقیت سازمان در حصول به این هدف. دس و میلر[[40]](#footnote-40) (1996) توالی قصد استراتژیک را به شرح زیر تعریف کرده اند:

**1**) چشم اندازی[[41]](#footnote-41) گسترده در خصوص این که سازمان چطور باید باشد.

2) ماموریت سازمان[[42]](#footnote-42)

3) آرمان های[[43]](#footnote-43) خاصی که عملیاتی می شوند

4) اهداف[[44]](#footnote-44) عملیاتی استراتژیک

**ب) استراتژي منبع محور**[[45]](#footnote-45)**:** این دیدگاه به این نکته اشاره دارد که توان و قابلیت استراتژیک یک شرکت به قابلیت (کیفیت و کمیت) منابعش بستگی دارد. مزیت رقابتی پایدار ناشی از تحصیل و استفاده کارا و صحیح از مجموعه ای منابع متمایز است که رقبا قادر به تقلید و کپی آنها نیستند. موفقیت رقابتی ناشی از ایجاد "قابلیتهای پویا"[[46]](#footnote-46) می باشد. قابلیت پویا، توان و قابلیت یک شرکت در نوسازی، احیا، تقویت و تعدیل شایستگی های اصلی اش در طول زمان می باشد.

**ج) قابلیت استراتژیک**[[47]](#footnote-47): قابلیت استراتژیک، مفهومی است که به توان یک سازمان در طراحی و اجرای استراتژیهایی بر می گردد که برای شرکت مزیت رقابتی پایدار به وجود می آورد. بنابر این قابلیت استرتژیک عبارت است از توان و ظرفیت انتخاب بهترین چشم انداز، برای تعریف مقاصد واقع بینانه، برای هماهنگ کردن منابع با فرصتها و طراحی و اجرای طرحهای استراتژیک (اعرابي، ‌1385).

## 2-1-10) واقعیت فرآیند طراحی استراتژی

مشکل از آنجا نشات می گیرد که استراتژی ها اغلب بر اساس فرضیات نامطمئن و قابل تردیدی مبتنی می‎گردند که باعث می شود که آینده نیز شبیه گذشته باشد. مینتزبرگ (1987) معتقد است که استراتژی به جای اینکه به شکل سیستماتیک و آگاهانه طراحی گردد، فرآیند طراحی مدد استراتژی گرفتار آنچه که او آن را حلقه های کوانتومی می نامد، می شود. وی می گوید که استراتژی در تئوری فرآیند سیسماتیک است: اول ما فکر می کنیم، سپس عمل می کنیم. اما ما هم چنین عمل می کنیم تا فکر کنیم. در عمل، یک استراتژی می تواند در پاسخ به یک موقعیت در حال تکامل خلق گردد. او استراتژی را الگوی اجرای قدم به قدم فعالیت می نامد و بر اهمیت فرآیندی فعال بین عوامل اصلی تاکید می کند. او بر مفهوم استراتژی نوخواسته [[48]](#footnote-48) تاکید می کند، که مشخصه اصلی آن تولید چیزی است که برای سازمان جدید و نو محسوب می شود. حتی اگر این محصول جدید از دید برنامه ریزان شرکت به روش منطقی تولید نشده باشد. ویتینگتون[[49]](#footnote-49) (1993) استراتژی را از نظر شکل به چهار دسته تقسیم کرده است:

1) کلاسیک[[50]](#footnote-50): طراحی استراتژی در قالب فرآیندی منطقی حاوی محاسبات مختلف صورت می گیرد. فرآیند طراحی استراتژی از فرآیند اجرای استراتژی مستقل فرض می شود.

2) تکاملی[[51]](#footnote-51): طراحی استراتژی، فرآیندی است تکاملی یعنی محصول نیروهای بازار که در این مرحله سازمان‎های کارا و با بهره وری بالا موفق می شوند.

3) پروسه ای[[52]](#footnote-52) (فرآیندی): طراحی استراتژی فرآیندی گام به گام است یعنی از طریق بحث و مجادله شکل می‎گیرد و تکامل می یابد. تعیین استراتژی تا زمان بروز رویداد غیر ممکن است.

4) سیستماتیک: استراتژی توسط سیستم اجتماعی طراحی می شود که در آن قرار گرفته است. علایق و منافع نهادینه شده و فرهنگی بیش تر از محدودیت های فرا روی طراحان استراتژی، انتخاب را محدود می کند (اعرابی، 1385).

## 2-1-11) نگرش سیستماتیک به طراحی استراتژی

طراحی استراتژی شرکت را می توان به عنوان فرآیند خلق جهت و راستای حرکت تعریف کرد. اغلب آن را به عنوان امری منطقی، اقدامی گام به گام، فرآیندی خطی و یا به عبارت دیگر نگرش سیستماتیک توصیف کرده‎اند.

از حیث نظری، فرآیند طراحی استراتژی در بر گیرنده اقدامات زیر است:

1) تعریف ماموریت

2) تعیین اهداف

3) انجام پویشهای محیط داخلی و خارجی سازمان برای ارزیابی نقاط قوت و نقاط ضعف داخلی و فرصت ها و تهدیدهای خارجی (تجزیه و تحلیل SWOT)

4) تجزیه و تحلیل استراتژی های موجود برای تعیین روایی آنها با توجه به ارزیابی های داخلی و خارجی (شامل تجزیه و تحلیل شکاف و بررسی قابلیت منابع)

5) تعریف قابلیتهای متمایز سازمان با توجه به این تجزیه و تحلیل

6) تعریف مسایل اصلی استراتژیک برخاسته از تجزیه و تحلیلهای قبلی (مسایلی مانند قلمروی بازار محصول، قابلیت منابع و...)

7) تعیین استراتژی های کاری[[53]](#footnote-53) (در سطح وظیفه) و کلان[[54]](#footnote-54) (در سطح بنگاه) شرکت برای حصول به اهداف و مزیت رقابتی با توجه به مسایل اصلی شرکت

8) تهیه طرحهای استراتژیک یکپارچه برای اجرای استراتژی

9) اجرای استراتژی

10) نظارت بر اجرا و بازبینی استراتژی های موجود یا طراحی استراتژی های جدید در صورت لزوم

این مدل فرآیند طراحی استراتژی باید حاوی دو ویژگی تکرار و بازخور باشد (اعرابی، 1385).

## 2-1-12) تعریف مدیریت استراتژیک[[55]](#footnote-55)

هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه، که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد (دیوید، 1379).

مدیریت استراتژیک فرایندی است که از طریق آن مدیریت ارشد، سازمان و محیطی را که سازمان درآن فعالیت می کند، ارزیابی نموده و تلاش می کند به منظور حصول اطمینان از موفقیت سازمانی تناسب بهینه ای را میان این دو به وجود آورد (سید جوادین وبیگدلو، 1383).

در تعریفی دیگر، مدیریت استراتژیک را مجموعه ای از تصمیمات و اعمالی که منجر به طراحی و اجرای استراتژی هایی می گردند که برای حصول به اهداف یک سازمان مورد استفاده قرار می گیرند تعریف کرده اند (اعرابی و مورعی، 1382).

## 2-1-13) مراحل مدیریت استراتژیک

شامل سه مرحله می باشد:

1) تدوین استراتژی

2) اجرای استراتژی

3) ارزیابی استراتژی

مقصود از تدوین استراتژی این است که ماموریت شرکت تعیین شود؛ شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می کند یا فرصت هایی را بوجود می آورد، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین اهداف بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژیهای گوناگون و انتخاب استراتژیهای خاص جهت ادامه فعالیت. مساله هایی که در زمینه تدوین استراتژیها مطرح می باشند، عبارتند از:

تعیین نوع فعالیتی که شرکت می خواهد به آن بپردازد، فعالیتهایی را که می خواهد از آن خارج شود، شیوه تخصیص منابع تصمیم گیری درباره گسترش دادن یا متنوع ساختن فعالیتها، تصمیم گیری در مورد ورود و خروج به بازارهای بین المللی و...از آنجا که هیچ سازمانی نمی تواند منابع نامحدود داشته باشد، استراتژیست ها باید در این مورد که کدام یک از استراتژی های مختلف می توانند بیشترین منفعت را به سازمان برسانند تصمیم گیری نمایند.اجرای استراتژی ها ایجاب می کند که سازمان هدف های سالانه در نظر بگیرد، سیاست ها را تعیین کند، در کارکنان ایجاد انگیزه کند و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که استراتژیهای تدوین شده به اجرا در آید. اغلب اجرای استراتژیها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک می نامند. مقصود از اجرای استراتژیها این است که کارکنان و مدیران بسیج شوند و استراتژیهای تدوین شده را به مرحله عمل در آورند. در مدیریت استراتژیک ارزیابی استراتژی ها آخرین مرحله به حساب می آید. مدیران نیاز شدید دارند که بدانند استراتژی های خاص و مورد نظر آنها در چه زمانی کارساز واقع نمی شود. برای ارزیابی استراتژی ها سه فعالیت عمده به شرح زیر انجام می شوند:

1) بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژیهای کنونی قرار گرفته اند.

2) محاسبه وسنجش عملکردها

3) اقدامات اصلاحی

بدان سبب بايد استراتژیها را مورد ارزیابی قرار داد که موفقیت امروز نمی تواند موفقیت فردا را تضمین کند (دیوید، 1379).

**بررسی عوامل خارجی**

**محاسبه و ارزیابی عملکرد**

**تخصیص منابع**

**تعیین**

**هدفهای**

**سالانه و**

**سیاستها**

**تدوین،**

**ارزیابی**

**و انتخاب**

**استراتژی ها**

**تعیین**

**هدفهای**

**بلند مدت**

**تعیین ماموریت**

**بررسی عوامل داخلی**

**ارزیابی استراتژی ها**

**اجرای استراتژی ها**

**تدوین استراتژی ها**

شكل 2-4) الگوی جامع مدیریت استراتژیک

منبع: (دیوید، 1379)

## 2-1-14) مفهوم برنامه ریزی استراتژیک[[56]](#footnote-56)

برنامه ریزی استراتژیک، فرایندی درجهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاشهای آن برای نیل به اهداف و رسالت بلندمدت با توجه به امکانات ومحدودیتهای درونی و بیرونی است (کیانی، 1381).

در تعریفی دیگر، برنامه ریزی استراتژیک به معنای فرایند بررسی موقعیت فعلی ومسیر آینده سازمان یا جامعه، تنظیم اهداف، تدوین یک استراتژی برای تحقق آن اهداف واندازه گیری نتایج است (هیوز، 1385).

هم چنین برنامه ریزی استراتژیک، تلاشی سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام دادن اقدامات اساسی است که سرشت و سمت گیری فعالیت های یک سازمان را در چارچوبی قانونی شکل می دهد.

مراحل و عوامل برنامه ریزی استراتژیک را به صورت زیر می توان خلاصه کرد:

1) تعیین و تبیین فلسفه وجودی سازمان، با پاسخ گویی به پرسش های زیر:

* سازمان به چه منظور به وجود آمده است؟
* خدمت و یا نوع ماموریت ویژه ای که از آن مورد انتظار است، چیست ؟
* انگیزه طراحان و مجریان طرح ها چیست؟

2) شناخت شرایط محیطی، با پاسخ گویی به پرسش های زیر:

* چه تغییر و تحول سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی در شرف انجام است و این تغییرات چه فرصت ها یا محدودیت هایی را به وجود می آورند؟ وجوه کلی اشتغال، تغییرات عرضه و تقاضا در بازار کار، تصویب قوانین جدید، تغییرات تکنولوژیکی و اجازه انتقال تکنولوژی سرمایه بر و سیاست هایی از این قبیل که در چگونگی برنامه های منابع انسانی در سطح خرد و کلان تاثیرات متعدد دارد.
* استراتژی سازمان های مشابه همجوار و موازی در زمینه های نیروی انسانی چیست؟

3) نقاط قوت و ضعف کدامند؟ در این مورد پرسش زیر ما را یاری می کند:

* چه عواملی انتخاب راه آینده را تسهیل و یا محدود می کند؟

عواملی نظیر تورم نیروی انسانی، کهولت و متوسط سنی، نیروی کار، بی سوادی، بیماری ها، عدم دست یابی به مدیران با تجربه، فرار مدیران از صحنه مسؤلیت و نظیر اینها را "عوامل محدود کننده" می نامند.

4) در تعین اهداف و مقاصد طرح، ارائه چه خدمات و انجام چه وظایف و ماموریت مورد نظر است.

* در چه زمانی تحقق هدف ها مورد نظر است ؟
* کمیت ها و کیفیت های مورد نظر در تحقق هدف ها چیست؟

5) و بالاخره، مرحله تنظیم برنامه، که پاسخ به پرسش های زیر راهنمای آن می باشد:

* چه راه کارهایی برای تحقق هدف وجود دارد و حساس ترین راه کدام است؟
* چه تغییراتی در ساخت سازمانی، روش مدیریت، کمیت و کیفیت نیروی انسانی لازم است به وجود آید؟ (موسوی شاهرودی، 1382).

**فلسفه وجودی**

**محیط خارجی:**

**اقتصاد**

**رقابت**

**سیاست**

**ارزش ها**

**خط مشی ها**

**اهداف**

**عوامل مهم موفقیت**

**محیط داخلی:**

**تکنولوژی**

**نوآوری**

**منابع**

**تجزیه و تحلیل داخلی:**

**نقاط قوت**

**نقاط ضعف**

**شناسایی**

**مقولات**

**استراتژیک**

**تجزیه و تحلیل خارجی:**

**فرصتها**

**تهدیدها**

**فهرست نمودن و ارزیابی استراتژی های جایگزین**

**انتخاب استراتژی ها**

**پیاده سازی**

**نظارت**

شکل 2-5) فرآیند برنامه ریزی استراتژیک

منبع: (حاج کریمی و رنگریز، 1379)

## 2-1-15) خصوصیات برنامه ریزی استراتژیک

* برنامه ریزی استراتژیک، انعکاسی از ارزشهای حاکم بر جامعه است. جهان بینی ها، اعتقادات و سنت های جامعه در برنامه ریزی استراتژیک منعکس می شود.
* برنامه ریزی استراتژیک، معطوف بر سؤالات اصلی و مسائلی اساسی سازمان است. سؤالاتی از این قبیل که برنامه های امروز سازمان چیست؟ امکانات و منابع سازمان در آینده چه وضعیتی دارند و باید مصروف چه اهدافی گردند؟
* برنامه ریزی استراتژیک، چارچوبی برای برنامه ریزی و تصمیم گیری عملیاتی و مدیریت فراهم می آورد. مدیران به کمک خطوط تعیین شده در برنامه ریزی استراتژیک قادر به اخذ تصمیمات سریع و صحیح در جهت اهداف سازمان می گردند .
* برنامه ریزی استراتژیک، عملیات و اقدامات سازمان را در دوره های زمانی بالنسبه طولانی هماهنگ نموده و انسجام می بخشد .
* برنامه ریزی استراتژیک، دارای دید دراز مدت است و افق های دور را در سازمان مطرح می سازد. این نوع برنامه ریزی به آینده دور می اندیشد و می کوشد تا موقعیت سازمان را در بلند مدت ترسیم کند.
* برنامه ریزی استراتژیک، در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد، زیرا در این سطح است که تقریباً به طور همه جانبه ای اطلاعات لازم در مورد امکانات و منابع سازمان و انتظارات و توقعات در آنجا متمرکز است .
* برنامه ریزی استراتژیک، جامع و فراگیر بوده و برنامه های عملیاتی سازمان را در بر می گیرد و به آنها جهت می بخشد (موسوی شاهرودی، 1382).

## 2-1-16) مزایا و محدودیت های برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های بزرگ و کوچک به طور متفاوتی شکل گرفته و اجرامی شود. در سازمان های کوچک، روش برنامه ریزی بیشتر جنبه غیر رسمی داشته و اغلب اوقات تابع نظرات فردی مدیر است. او اهداف و استراتژی های آتی را تعیین کرده و غالباً به طور شفاهی و تلویحی به زیر دستان ابلاغ می‎نماید. در سازمان های بزرگ، برنامه ریزی استراتژیک، تابع نظم خاصی است؛ بنابراین، نیاز به تشکیلات و جایگاه خاصی در سازمان دارد.

این نوع برنامه ریزی جهت و مسیر فعالیتها و عملیات سازمان را مشخص ساخته و به عنوان راهنمای سازمان عمل می کند. برنامه ریزی جامع در تصمیم گیری نفش راهنما را داشته و کار تجزیه و تحلیل و ارزیابی را ساده می سازد.

برنامه ریزی استراتژیک، مخاطرات تصمیم گیری را کاهش داده و توفیق اقدامات مبتنی بر استراتژی مصوب را تضمین می کند. برنامه ریزی استراتژیک با نگرش بلند مدت، به پیش بینی آینده می پردازد؛ از این رو، اطلاعاتی را در خود دارد که برای اقدامات دراز مدت مدیران بسیار مفید می باشد. برنامه ریزی جامع، نقش هماهنگ کننده بین برنامه های عملیاتی سازمان را نیز انجام می دهد و اقدامات واحدهای مختلف را در یک مسیر جهت می بخشد.

از محدودیت های برنامه ریزی استراتژیک می توان به هزینه های انجام آن اشاره کرد. از نظر زمانی نیز این نوع برنامه ریزی باید مدت زمان زیادی صرف وقت کرده و مراحل مختلف این فرآیند را پشت سر نهد تا سیستم برنامه ریزی استراتژیک بتواند شروع به کار کند و در ضمن احتیاج به متخصص دارد. نکته دیگری که به عنوان محدودیت برنامه ریزی استراتژیک می توان به آنها اشاره کرد، عدم انعطاف و ثباتی است که این نوع برنامه ریزی القا می نماید. برنامه ریزی استراتژیک از تفکری منطقی و منظم سرچشمه می گیرد و مدیران و اعضای سازمان را موظف می کند تا براساس مواردی ازپیش تعیین شده راه بسپارند و یا از چهارچوب خاصی قدم بیرون ننهند. رعایت خطوط کلی و مسیرهای معین شده برای رسیدن به برنامه ریزی استراتژیک به قدرت خلاقیت و نوآوری فرد آسیب زده و روح آزاده انسانی را کدر می سازد. ولی به هرحال، در عصر حاضر با گستردگی عملیات در سازمان های بزرگ امروزی هیچ راهی کارا و مؤثر در برنامه ریزی استراتژیک برای پیشبرد اهداف سازمان موجود نیست و باید کوشید تا با فائق آمدن بر ضعف این برنامه ریزی، از آن حداکثر استفاده را به عمل آورد (موسوی شاهرودی، 1382).

## 2-1-17) پیوند میان برنامه ریزی راهبردي و منابع انسانی

برنامه ریزی عبارتست از طریقه و روش نیل به اهداف سازمانی و به تبع آن استراتژی عبارت از تمام امکانات لازم برای انجام موفقیت آمیز وظایف سازمانی است. از این رو برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است که ضمن آن اهداف بلند مدت سازمانی تعیین و تصمیم گیری بر مبنای روشها جهت دستیابی به اهداف را در بر می گیرد که از قبل پیش بینی شده اند. یا به عبارتی تلاش سازمان یافته و منظم برای تصمیم گیری اساسی و انجام اقدامات بنیادی است که جهت گیری فعالیتهای یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانونی شکل می‎دهند. برنامه زمانی، برای فرآیند برنامه ریزی استراتژیک به ماهیت، نیازهای سازمان و محیط خارجی آن بستگی دارد. اجرای برنامه ریزی استراتژیک همزمان با آغاز فعالیت سازمان است. برنامه ریزی استراتژیک معمولا بخشی از یک برنامه کسب و کار تجاری، همراه با برنامه بازاریابی، برنامه مالی و عملیاتی است. از دیگر سو برنامه ریزی منابع انسانی فرآیندی برای ارزیابی تقاضا، اندازه، ماهیت و عرضه منابع انسانی برای نیل به تقاضای مورد نیاز است. از این رو نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، برنامه ریزی منابع انسانی است. به عقيده دي سنزو و رابينز[[57]](#footnote-57) برنامه ريزي منابع انساني فرآيندي است كه به وسيله آن سازمان معين مي كند كه براي نيل به اهداف خود به چه نعداد كارمند، با چه تخصص و مهارتهايي براي چه مشاغلي و در چه زماني نياز دارد. هدف برنامه ريزي منابع انساني تجزيه و بررسي تعادل عرضه و تقاضا با يك روش ساختار يافته است، اين امر با يك تصوير روشن و با حركت سريع با توجه به آينده آغاز مي گردد و مقصود آن است كه زمينه هاي عملي را به عنوان يك نتيجه، تجزيه و تحليل و تعيين كرد. در برنامه ريزي منابع انساني ما به شناخت اعضا و مهارتهاي مورد نياز براي انجام وظايف روزمره و تغييراتي كه ممكن است ظرفيت كار را در آينده و حجم فعاليتهاي تعهد شده را تغيير دهيم نيازمنديم. اين درك خوبي از استراتژي و برنامه هاي تجاري جزئي تر را در بر مي گيرد. بعد از آن ما بايد وضعيت عرضه نيروي انساني را از نظر فهرست موجودي نيروي انساني جاري و نيازهاي آنان كه چقدر بايد تغيير كند را در نظر داشته باشيم. اين موضوع بيانگر آن است كه سازمانها نياز به شناخت دقيق اعضا و وي‍ژگيها و روابط بين آنان با سازمان دارد (طالبيان، 1382).

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی یک برنامه مجزا، مستقل و منفک از برنامه ریزی استراتژیک سازمان نخواهد بود و بایستی در ارتباط و در راستای استراتژی عمومی سازمان باشد (واسعی، 1378).

برنامه ريزي منابع انساني با مفاهيم محيط و عمليات سازمان در ارتباط بوده و شامل عوامل داخلي خارجي مي‎شود. عوامل خارجي هم چون فشارهاي اقتصادي، تغييرات تكنولوژي، قوانين و مقررات، وضعيت سياسي، بازار نيروي كار و آموزش، عوامل داخلي شامل هدف و مقاصد سازمان، فرهنگ، ساختار، ‌منابع انساني و ذينفعان مي گردد. برنامه ريزي منابع انساني ويژگيهاي ممتاز و مشخصه ذيل را داراست:

1) آگاهي: مفروضات روشن و آشكار را در مبحث منابع انساني به وجود آورد.

2) تحليلي: بر يك سري قضاوتها و واقعيات متكي است.

3) هدف گرايي: ابزاري براي تصميم گيري سازماني در جهت نيل به اهداف منابع انساني به ويژه مقاصد سازماني است.

4) چشم انداز به آينده: مسائل منابع انساني را پيش بيني و آينده نگري مي كند.

5) اجتماعي يا جمع گرايي: بر گروهها توجه دارد نه به افراد (طالبيان، 1382).

**تجزیه شغل**

**کارمندیابی**

**انتخاب**

**آموزش**

**اهداف**

**کوتاه مدت و بلندمدت**

**(روشها و فرآیندها)**

شكل 2-6) ارتباط برنامه ریزی منابع انسانی و استراتژیک

منبع: (طالبیان، 1382)

## 2-1-18) تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی[[58]](#footnote-58)

مدیریت استراتژیک منابع انسانی از دهه 1980 با معرفی دو مدل تحت عناوین مدل انطباقی و مدل هاروارد که به ادغام استراتژی و مدیریت منابع انسانی پرداخته بودند، متداول گشت.

قبل ازآن تحقیقات مدیریت منابع انسانی بیشتر نگرش کل گرا داشت و تمام وظایف منابع انسانی مثل انتخاب، آموزش، جبران خدمات و... را با هم مورد مطالعه قرار می دادند. اما پس از مدتی تحت تاثیرمدیریت استراتژیک، هرکدام ازاین وظایف، موقعیت استراتژیک پیدا کردند وهرکدام به صورت جداگانه به عنوان استراتژی مورد بحث قرار گرفتند ((Mcmahan,1998.

رایت و مک ماهان[[59]](#footnote-59)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی را حاصل بکارگیری منابع انسانی و فعالیتهای برنامه ریزی شده ای می دانند که سازمان را دردستیابی به اهدافش کمک می کند (Wright&Mcmahan,1992).

اسنل، یاندت و رایت[[60]](#footnote-60)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی را سیستمهای سازمانی دانسته اند که به نحوی طرحریزی شده اند یا می شوند که با استفاده از توانایی افراد به مزیت های رقابتی پایدار دست می یابد.

(Snell,Youndt&Wright, 1996).

شولر[[61]](#footnote-61)، پیدایش مدیریت استراتژیک منابع انسانی از مدیریت پرسنلی را طی دو مرحله معرفی می نماید که مرحله نخست آن حرکت از مدیریت پرسنلی به مدیریت منابع انسانی سنتی[[62]](#footnote-62) و مرحله دوم آن نیز حرکت از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی استراتژیک می باشد. آرمسترانگ[[63]](#footnote-63) و بارون[[64]](#footnote-64) مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به عنوان یک رویکرد کلی به مدیریت استراتژیک منابع انسانی در جهت اهداف و جهت گیریهای سازمانی در نظر گرفته اند. مدیریت منابع انسانی نوعی رویکرد مدیریت بر کارکنان است که بر چهار اصل اساسی منابع انسانی، تلفیق استراتژیک، فرهنگ و ارزشهای سازمان، همکاری و تعهد کارکنان استوار است. مدیریت منابع انسانی هم از ویژگی کار مداری و هم انسان مداری برخوردار است. این ویژگی تاکید بر این دارد که راهبردهای منابع انسانی باید در تار و پود سازمان تنیده شوند و حصول اهداف آن را مورد حمایت قرار دهند. اما ویژگی مذکور در عین حال این واقعیت را به رسمیت می شناسد که با افراد نمی توان همانند منابع دیگر برخورد کرد.کارکنان نیازها و انتظاراتی دارند که احتمالا با نیازها و انتظارات سازمان هماهنگی و تطابق نخواهند داشت و یقیناً به صورت فردی و یا به طور جمعی، در ماهیت تلقی خود از رفتار قابل قبول کار فرمایان، روز به روز متوقع تر می شوند. همه مدیران در واقع به نوعی با مسایل مدیریت منابع انسانی در گیرند و لذا باید درک عمیقی از ارزشهایی حاصل کنند که کارکنان را هدایت و با انگیزه نمایند. این مدیران باید رویکردهای خود بر مدیریت انسانها را براساس آن ارزشها استوار نمایند. باید پذیرفت که افراد علایقی متفاوت از سازمان دارند و اتخاذ یک دیدگاه جمع گرایانه در این ارتباط، ضروری به نظر می رسد (لباف و نیلی پور، 1385).

از طرفی تاریخچه مدیریت پرسنلی طی دهه های گذشته با فنون و راه حلهای کم اثری چون مدیریت بر مبنای هدف[[65]](#footnote-65)، غنی سازی شغل[[66]](#footnote-66)، توسعه سازمانی[[67]](#footnote-67)، آموزش نظام مند[[68]](#footnote-68)، برنامه ریزی شغلی[[69]](#footnote-69)، سنجش شایستگی[[70]](#footnote-70)، ارزشیابی شغل[[71]](#footnote-71)، مراکز ارزیابی[[72]](#footnote-72)، آزمونهای روان سنجی[[73]](#footnote-73)، پرداختهای مبتنی برعملکرد[[74]](#footnote-74)، تحلیل شایستگی[[75]](#footnote-75)، گرفتار نوعی بهم ریختگی بوده است. این فنون و راه حلها معمولاً به صورت تدریجی اعمال شده و غالباً از هر نوع تاثیر گذاری واقعی بر عملکرد ناتوان بوده اند. تک تک این فنون می توانند در بهبود اثر بخشی سازمانی نقشی ایفا کنند، اما چنانچه به تنهایی و بدون حمایت مدیران ارشد اعمال شوند و مدیران از آنها تلقی مثبتی به عنوان عامل موثر در انجام امور نداشته باشند، موفقیت حاصل نخواهند کرد. بنابراین یک رویکرد منسجم یا نوعی تلفیق و به عبارتی هماهنگ سازی بین تکنیکهای فوق لازم است تا اطمینان حاصل گردد که از تاثیر تلفیقی آنها ارزش افزوده حاصل خواهدشد (همان منبع).

اندیشمندان حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی معتقدند که اقدامات مختلف در قلمرو مدیریت منابع انسانی باید مکمل یکدیگر باشند زیرا سازگاری بین این اقدامات می تواند منجر به بهبود عملکرد کارکنان گردد و سازمان را در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار یاری رساند. برای فراهم ساختن توافق و هماهنگی بین کسب و کار و راهبرد منابع انسانی به نوعی که راهبرد منابع انسانی از تکمیل کسب و کار حمایت و به عبارت به تعریف آن کمک کند، نوعی تلفیق راهبردی ضرورت دارد. هدف از این کار ایجاد تناسب راهبردی و وفاق بین اهداف سیاستگذاری منابع انسانی و کسب و کار است. تلفیق راهبردی در واقع فرآیند مرتبط ساختن سیاستها و فعالیتهای مدیریت منابع انسانی با راهبردهای روشن و صریح کسب وکار است. فرآیند تلفیق در صدد تطبیق منابع انسانی موجود با مقتضیات پیوسته در حال تغییر سازمان می باشد. این فرآیند هم چنین برای حصول اطمینان از اجرای راهبردهای کسب و کار، صلاحیتهای مورد لزوم در همه سطوح سازمان را تعیین خواهد کرد و آنگاه ابتکارات توسعه منابع انسانی لازم برای فراهم ساختن آن صلاحیتها را به کار خواهد گرفت (لباف و نیلی پور، 1385).

به منظور تحقق مدیریت استراتژیک منابع انسانی، منابع انسانی سازمان باید بر مجموعه ای از اولویت های جدید تمرکز نمایند. این اولویتهای جدید بیشتر استراتژیک محور و مبتنی بر کسب و کار بوده و کمتر بر وظایف سنتی منابع انسانی مانند استخدام، آموزش، ارزیابی و پرداختها تکیه دارند. اولویتهای استراتژیک در حوزه مدیریت منابع انسانی عبارتند از: طراحی شغل مبتنی بر کار تیمی، نیروی کار منعطف، اقدامات بهبود عملکرد، توانمند سازی کارکنان و پرداختهای انگیزشی. لذا مدیریت منابع انسانی استراتژیک به منظور شناخت نیازهای استراتژیک سازمان و ایجاد برنامه های مناسب در راستای اعمال یک استراتژی رقابتی و تحقق اهداف عملیاتی و استراتژیک سازمان طراحی می شود. علی رغم توجه زیادی که به مدیریت استراتژیک منابع انسانی شده، این اصطلاح همچنان مبهم باقی مانده است. اکثر صاحبنظران بر این نکته توافق دارند که ویژگی اصلی و محوری مدیریت استراتژیک منابع انسانی، طراحی و اجرای مجموعه ای از خط مشی ها و اقدامات یکپارچه ای است که تضمین می کنند سرمایه های انسانی سازمان در تحقق اهداف آن مشارکت سازنده ای دارند. به طور کلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را می توان میزان مشارکت واحدهای مدیریت منابع انسانی در تصمیم گیریهای اصلی سازمان هم چنین میزان رسمیت واحدهای منابع انسانی در برنامه ریزی ها و اجرا، به منظور اطمینان از مشارکت موثر سرمایه های انسانی سازمان در تحقق اهداف کاری تعریف نمود (همان منبع).

این واقعیت که برای کسب مزیت رقابتی، کارکنان نقش اصلی را ایفا می کنند باعث شده است که مدیریت منابع انسانی استراتژیک به وجود آید (Lado&Wilson,1994).

بنابراین به طور اجمالی می توان مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به صورتهای ذیل تعریف نمود:

مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدفهای کوتاه مدت وبلندمدت راهبردی و استراتژیک جهت بهبود عملکرد شرکت و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف پذیری و نوآوری را تعریف نمود (Truss&Gratton,1994).

بکارگیری منابع انسانی برنامه ریزی شده وانجام دادن کارهایی با هدف قادر ساختن سازمانی جهت تامین هدفهای مورد نظر (Wright&Mcmahan,1992).

- کلیه فعالیتهای موثر بر رفتار افراد در بر انگیختن آنها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک شرکت

- الگوی تخصیص برنامه ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیتهای مورد نظر برای کمک به شرکت برای وصول به اهدافش

- مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم گیری درباره مقاصد و طرحهای سازمان که به مسایل زیر مربوط می باشد:

* روابط اشتغال
* کارمند یابی
* آموزش
* پاداش
* سیاست ها و روشهای روابط کارکنان

- مدیریت استراتژیک منابع انسانی به روابط بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک در شرکت پرداخته و هم به نیازهای سرمایه ای انسانی توجه دارد و هم به توسعه قابلیتهای فرآیند (یعنی توان انجام امور به طرز کارا). در مجموع مدیریت استراتژیک منابع انسانی به هر مساله انسانی عمده توجه دارد که یا بر طرح استراتژیک سازمان تاثیر می گذارد و یا از آن تاثیر می پذیرد (اعرابی، 1385).

هم چنین مدیریت استراتزیک منابع انسانی را می توان فرآیند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاستها و روشهای منابع انسانی با هدفهای استراتژیک و هدفهای سازمان نیز تعریف نمود (اعرابی و مورعی، 1384).

هم چنين مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بنا به نظر هندری[[76]](#footnote-76) و پتیگرو[[77]](#footnote-77) (1986)، SHRM چهار معنی دارد:

1) استفاده از برنامه ریزی

2) نگرشی ثابت به طراحی و مدیریت سیستمهای پرسنلی که بر سیاست اشتغال و استراتژی تفویض اختیار مبتنی می باشند و اغلب فلسفه ای دارند.

3) هماهنگ و هم خوان کردن سیاستها و فعالیتهای HRM با استراتژی شفاف و روشن شرکت

4) به کارکنان سازمان به دیده یک منبع استراتژیک نگریستن برای حصول به مزیت رقابتی (اعرابی، 1385).

## 2-1-19) اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی

هدف اساسی SHRM خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر و متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. منطق SHRM بر ارائه و توافق بر سر طراحی روشهایی برای مدیریت کارکنان در بلند مدت استوار می باشد. این منطق، اساس مفهوم دستیابی مزیت رقابتی از طریق مدیریت منابع انسانی را تشکیل می دهد (Lengick&Hall,1998).

سازمان ها به تدریج می پذیرند که مدیریت کارکنان یکی از حلقه های ارتباطی اساسی برای خلق یک مزیت رقابتی است. اغلب واژه های "مدیریت استراتژیک منابع انسانی" و"استراتژی منابع انسانی" به جای یکدیگر استفاده می شوند. اما بین این دو واژه تفاوت یوجود دارد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نگرشی ر ا توصیف می کند که توسط مدیران ارشد پذیرفته می شود و بر مسایل بلند مدت و هم چنین بر تعیین جهت کلی سازمان تاکید می کند. در حالی که استراتژی منابع انسانی را می توان فرآورده و محصول این نگرش دانست که در واقع مقاصد سازمان را در پیوند با مسایل کلیدی و فعالیتها یا وظایف خاص آن نشان می دهد (اعرابی، 1385).

## 2-1-20) مفهوم برنامه ريزي استراتژيك منابع انساني

برنامه ‌هايي‌ كه‌ مديريت‌ منابع‌ انساني‌ با استفاده‌ از فرصتها براي‌ به ‌دست‌ آوردن‌ مزيت‌ رقابتي‌ به ‌دست‌ مي‌آورد و درحقيقت‌ برنامه ‌ريزي‌ منابع‌ انساني‌، زماني‌ استراتژيك‌ است‌ كه‌ به‌ پيش‌بيني‌ مديريت‌ و اداره‌ كردن ‌سازمان‌ در محيط‌ متغير كمك‌ كند. پس با تجزيه و تحليل اهداف استراتژيك شركت و بررسي دقيق محيط بيروني و دروني سازمان و با توجه به محدوديتها و امكانات اهداف استراتژيك منابع انساني، استراتژي هاي رسيدن به اهداف مورد نظر تعيين مي گردد (همايوني پور، 1381).

هرگاه یک سازمان درجهت تامین نیازهای منابع انسانی خود حرکت کند، این فرایند را برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی می نامند ( واسعی کارگر، 1378).

برخي مزاياي مترتب بر برنامه ريزي استراتژيك منابع انساني عبارتند از:

* تشريح‌ فرصتها و تهديدات‌ محيطي‌ براي‌ رسيدن‌ به‌ اهداف‌ تعيين‌ شده‌ شركت
* تعيين‌ نقاط‌ قوت‌ و ضعف‌ منابع‌ انساني‌ موجود
* ارتقا و بهبود بينش‌ فكري‌ در افق‌ زماني‌ بلند مدت‌ (1 الي‌ 3 سال)
* مكتوب‌ شدن‌ اهداف‌ و برنامه ‌ريزي‌ نيروي‌ انساني‌ كه‌ معمولاً‌ مديران‌ به‌طور غير رسمي‌ و شهودي‌ انجام‌ مي‌دهند
* درگيرساختن‌ منابع‌ انساني‌ با اهداف‌ استراتژيك
* پيش‌بيني‌ منابع‌ انساني‌ مورد تقاضا و راه كارهاي‌ تامين
* به ‌وجودآمدن‌ يك‌ حساسيت‌ حياتي‌ براي‌ فعاليتها (همان منبع).

بنابرابن با توجه به توضيحات مطرح شده در سطور فوق، به توضيح فرآيند برنامه ريزي استراتژيك منابع انساني با رويكرد اجرايي مي پردازيم.

## 2-1-21) فرآيند برنامه ريزي استراتژيك منابع انساني با رويكرد اجرايي

همان‌ گونه‌ كه‌ در شكل‌ 2- 1- 14 نشان داده شده است، فرآيند طرح‌ ريزي‌ استراتژيك‌ منابع‌ انساني‌ با دريافت‌ و تجزيه‌ و تحليل‌ اهداف‌ استراتژيك‌ شركت‌ و موسسه‌ و بررسي‌ دقيق‌ محيط‌ بيروني‌ و محيط‌ دروني‌ سازمان‌ آغاز مي‌گردد و با توجه‌ به‌ محدوديتها و امكانات‌ اهداف‌ استراتژيك‌ منابع‌ انساني، استراتژيهاي‌ رسيدن‌ به‌ اهداف‌ مورد نظر تبيين‌ مي‌گردد. مراحل‌ فرآيند برنامه ريزي استراتژيك‌ منابع‌ انساني‌ با رويكرد اجرايي عبارتند از:

**مرحله‌ اول: تجزيه‌ و تحليل‌ عوامل‌ محيطي‌ (برون‌ سازماني)**

عواملي‌ نظير عوامل‌ سياسي، اقتصادي، اجتماعي، بازار كار، تكنولوژي‌ تحت‌ عنوان‌ عوامل‌ محيطي‌ بيان‌ گرديده‌ كه‌ در زير به‌ توضيح‌ مختصري‌ از هر يك‌ از اين‌ عوامل‌ مي‌پردازيم:

**1) محيط‌ اقتصادي :** اثر شرايط‌ اقتصادي‌ جامعه‌ در مديريت‌ منابع‌ انساني‌ از ساير شرايط‌ محيطي، قابل‌ لمس ‌تر است‌ زيرا زندگي‌ روزمره‌ كاركنان‌ سازمانها وامرار معاش خانواده ‌هايشان‌ تحت ‌تاثير مستقيم‌ اين‌ شرايط‌ است. از جمله‌ اين‌ اثرات‌ مي ‌توان‌ به:

نرخ‌ بيكاري‌ و عدم‌ اشتغال‌ كه‌ تاثير مستقيم‌ بر چهار حوزه‌ مديريت‌ منابع‌ انساني‌ مي‌گذارد، تورم‌ و رشد بي­‌رويه‌ قيمتها كه‌ در اداره‌ امور كاركنان‌ تاثير مستقيم‌ دارد اشاره‌ كرد.

**2) محيط‌ اجتماعي‌- فرهنگي :** شناخت‌ فرهنگ‌ افراد داوطلب‌ استخدام‌ در سازمانها و گزينش‌ افراد همسو با فرهنگ‌ سازماني‌ يك‌ استراتژي‌ موثر در مديريت‌ منابع‌ انساني‌ به ‌حساب‌ مي‌آيد.

رشد جمعيت، تعداد و كيفيت‌ دانشگاهها و عوامل‌ دموگرافيك‌ (جمعيت‌ شناسي) جزء اصلي ‌ترين‌ فاكتورهاي‌ اجتماعي‌ محيط‌ بوده‌ و نسبت‌ به‌ ساير عوامل، اين‌ مزيت‌ را دارد كه‌ به ‌آساني‌ قابل‌ سنجش‌ و پيش‌بيني‌ است.

**3** (**محيط‌ سياسي** **:**محيط‌ سياسي‌ به‌ ويژگيهاي‌ حكومتي، سياستها و دستورالعملهاي‌ دولت، نهادهاي‌ سياسي‌ اطلاق‌ مي‌شود به ‌نحوي‌ كه‌ در طرح‌ ريزي‌ و مديريت‌ منابع‌ انساني‌ تاثير مستقيم‌ يا غيرمستقيم‌ مي‌گذارد.

يك‌ عامل‌ عمده‌ امنيت‌ سياسي‌- اجتماعي‌ است‌ كه‌ نه ‌تنها به‌ زندگي‌ شخصي‌ بلكه‌ در ارتباط‌ با زندگي‌ خانوادگي‌ و اجتماعي‌ افراد است و اين‌ عامل‌ در شكل‌ دهي‌ روحيه‌ كار، مسئوليت‌پذيري‌ و تقويت‌ وجدان‌ كار آن‌ چنان‌ موثر است‌ كه‌ ساير عوامل‌ محيطي، حتي‌ شرايط‌ اقتصادي‌ كشور چنين‌ تاثير بلند مدت‌ و پايداري‌ را ندارد.

**4 (نوع‌ و ماهيت‌ تكنولوژي:** اين‌ عامل‌ از عوامل‌ عمده‌ تصميم‌ گيريهاي‌ استراتژيك‌ واحدهاي‌ توليدي‌ به ‌حساب‌ مي‌آيد و اهميت‌ اين‌ عامل‌ در كشورهاي‌ در حال‌ توسعه‌ كه‌ ماشين‌آلات‌ و دانش‌ فني‌ را از كشورهاي‌ صنعتي‌ دريافت‌ مي‌كنند بيش‌ از كشورهاي‌ صنعتي‌ است زيرا در اين‌ كشورها، تغيير يا جانشين‌كردن‌ تكنولوژي‌ جديد از يك‌ سو متضمن‌ هزينه‌ سنگين‌ ارزي و از سوي‌ ديگر متاثر از روابط‌ خارجي‌ كشورهاست.

**5 (روندهاي‌ عرضه‌ منابع‌ انساني:** بازار كار به ‌عنوان‌ يك‌ پديده‌ ملموس، به‌ ويژه‌ در كشورهاي‌ صنعتي، مطرح‌ شده‌ است‌ كه‌ در هر مقطع‌ زماني‌ يكي‌ از سه‌ بازار زير براي‌ هر حرفه‌ يا تخصص‌ ممكن‌ است‌ وجود داشته‌ باشد.

* بازار كار راكد: عرضه‌ نيروي‌ كار از تقاضا براي‌ نیروي‌ كار بيشتر است.
* بازار كار ثابت: عرضه‌ نيروي‌ كار صرف نظر از مقدار تقاضا مشخص‌ و ثابت‌ است.
* بازار كار پررونق: تقاضا براي‌ نيروي‌ كار از ميزان‌ عرضه‌ آن‌ بيشتر است.

ترديد نيست‌ كه‌ بر حسب‌ اينكه‌ شرايط‌ بازار كار كداميك‌ از سه‌ وضعيت‌ فوق‌ باشد تصميم‌ در مورد استخدام‌ و پرداخت‌ حقوق‌ و مزايا‌ متفاوت‌ خواهد بود.

**مرحله‌ دوم: شناخت‌ و تجزيه‌ و تحليل‌ اهداف‌ و استراتژي‌ مؤسسه**

بيشتر مؤسسات که‌ درحقيقت‌ تعدادي‌ گروههاي‌ تجاري‌ تحت‌ پوشش‌ آنها قرار دارند، برنامه ‌ريزي‌ استراتژيك‌ دارند كه‌ اهداف‌ خود را حتي‌ با افق‌ زماني‌ 40 يا 30 ساله‌ تهيه‌ مي‌كنند. ‌اين‌ نوع‌ استراتژي‌ كه‌ در بالاترين‌ سطح‌ موسسه‌ قرار دارد، داراي‌ افق‌ زماني‌ بلند مدت‌ بوده‌ و بر كل‌ سازمان‌ احاطه‌ دارد و به ‌عنوان‌ محدوديت‌ براي‌ واحدهاي‌ زير مجموعه‌ مطرح‌ مي‌گردد و به‌ تجزيه‌ و تحليل‌ هدفها و مشخصات‌ كلي‌ شركت، فعاليتهاي‌ بازرگاني كه‌ بايستي‌ به‌ آن‌ وارد شده‌ و يا آنها را ترك‌ كند و چگونگي‌ تخصيص‌ منابع‌ شركت‌ به‌ آن‌ فعاليتهاست، مي‌پردازد.‌ ‌برنامه ‌ريزان‌ در سطح‌ مؤسسه‌ در جستجوي‌ يافتن‌ پاسخ‌ سوالاتي‌ از اين‌ قبيل‌ هستند:

موسسه‌ چه‌ اهدافي‌ دارد؟

فلسفه‌ و ايده‌آل هايي‌ كه‌ سازمان‌ مايل‌ است اعضايش‌ داشته‌ باشند، كدامها هستند؟

بهترين‌ روشهای بكارگيري‌ منابع‌ سازمان‌ جهت‌ تحقق‌ اهداف، كدامند؟

**مرحله‌ سوم : تجزيه‌ و تحليل‌ اهداف**

در حقيقت‌ هر شركتي‌ نيز براي‌ خود برنامه ‌ريزي‌ استراتژيك‌ دارد كه‌ در اين‌ برنامه‌ريزي، رسا لت، بينش، ارزشهاي‌ حاكم‌ بر سازمان‌ و اهداف‌ كوتاه‌ مدت، ميان‌ مدت، بلند مدت‌ خود را بيان‌ كرده‌ است‌ و نيز براي‌ زير سيستم‌هاي‌ شركت‌ از قبيل: مديريت‌ منابع‌ انساني، تحقيق‌ و عمليات، توليد، استراتژي‌ تدوين‌ كرده‌ است.

**مرحله‌ چهارم : تجزيه‌ و تحليل‌ منابع‌ انساني‌ موجود**

عوامل‌ متعددي‌ از محيط‌ درون‌ سازماني‌ بر تصميمات‌ مديريت‌ منابع‌ انساني‌ اثر گذار است‌ ولي‌ شايد بتوان‌ گفت‌ كه‌ بيشترين‌ اثر را عوامل‌ زير دارا هستند:

**1 (ويژگيهاي‌ كمي‌ و كيفي‌ منابع‌ انساني:**

* شرايط‌ سني
* تحصيلي
* مهارتهاي‌ وظيفه ‌اي
* تاهل
* عائله ‌مندي

‌شناخت‌ كامل‌ منابع‌ انساني‌ موجود در سازمان‌ از اين ‌نظر حائز اهميت‌ است‌ كه‌ اين‌ عوامل‌ عمدتاً‌ نقطه‌ ضعف‌ يا قوت‌ سازمان‌ به ‌حساب‌ مي‌آيند. اصولاً‌ قابليتهاي‌ منابع‌ انساني‌ موجود از مواردي‌ است‌ كه‌ در تعيين‌ و يا تعديل‌ استراتژي‌ كلان‌ سازمان‌ مي‌تواند تاثير داشته‌ باشد.

**2 ( فرهنگ‌ سازماني:** فرهنگ‌ سازماني‌ عبارتست‌ از: باورها، هنجارها و عادتهاي‌ غالب‌ در سازمان‌ كه‌ در ضمير ناخودآگاه‌ كاركنان‌ سازمان‌ شكل‌ گيرد و بر رفتار كاركنان‌ سازمان‌ سايه‌ مي‌افكند. با شناخت‌ فرهنگ‌ سازمان، موانع‌ داخلي‌ و ميزان‌ مقاومت‌ در مقابل‌ تغيير، كه‌ يكي‌ از پديده ‌هاي‌ مورد توجه‌ در مديريت‌ استراتژيك‌ است، مشخص‌ مي‌گردد.

**3) ساختار سازماني:** از ساختار سازماني‌ تعاريف‌ گوناگوني‌ شده‌ است‌ كه‌ يكي‌ از تعاريف‌ عبارتست‌ از: پيچيدگي‌ و ميزان‌ رسميت‌ و متمركز ‌بودن‌ اختيارات‌ است. با توجه‌ به‌ تعريف‌ ارائه‌ شده، شناخت‌ ميزان‌ پيچيدگي‌ سازمان، درجه‌ تمركز يا عدم تمركز تصميم‌ گيريها و چگونگي‌ ارتباطات‌ سازماني‌ و مخصوصاً‌ چگونگي‌ تقسيم‌ كار و شكل‌گيري‌ وظايف‌ و مسئوليتها و آگاهي‌ از اينكه‌ قابليت‌ انعطاف‌ در ساختار سازماني‌ به ‌چه‌ ميزان‌ وجود دارد، در چگونگي‌ انتخاب‌ استراتژي‌ منابع‌ انساني‌ اهميت‌ دارد.

**4 ( ساير:** از جمله‌ متغيرهاي‌ ديگري‌ كه‌ به ‌طور مستقيم‌ بر تعيين‌ استراتژي‌ هاي‌ منابع‌ انساني‌ تاثيرگذار است‌ مي‎‌توان‌ به ‌ميزان‌ رضايت‌ كاركنان، توانايي‌ مديران، كيفيت‌ زندگي‌ كاري‌ و هزينه‌هاي‌ پرسنلي‌ اشاره‌ كرد.

**مرحله‌ پنجم: استراتژي‌ منابع‌ انساني**

استراتژي‌ در مديريت‌ منابع‌ انساني‌ عبارت است‌ از تصميمات‌ مديريت‌ درباره‌ حل‌ مسائلي‌ كه‌ در ارتباط‌ با منابع‌ انساني‌ سازمان‌ و در راه‌ حصول‌ به‌ اهداف‌ اتخاذ مي‌گردد. يك‌ تصميم‌ در حوزه‌ منابع‌ انساني، زمان‌ استراتژيك‌ تلقي‌ مي‌شود كه‌ مديران‌ را در شرايط‌ تغييرات‌ سريع‌ در تامين‌ منابع‌ انساني‌ لازم‌ و كارآ، در جهت‌ تحقق‌ هدفهاي‌ سازمان‌ ياري‌ كند. ‌در انتخاب‌ استراتژي‌ هاي‌ منابع‌ انساني‌ اولين‌ عامل‌ تعيين‌كننده‌، استراتژي‌ كل‌ سازمان‌ است، زيرا لازم‌ است‌ پيوند همه ‌جانبه‌اي‌ بين‌ اين‌ دو استراتژي‌ برقرار گردد. از سوي‌ ديگر عوامل‌ برون‌ سازماني، نرخ‌ تغيير را تحميل‌ و عوامل‌ درون‌ سازماني‌ پيچيدگي‌ سازمان، نوع‌ استراتژي‌ منابع‌ انساني‌ را منطبق‌ با شرايط‌ ديكته‌ مي‌كند (همایونی پور، 1381).

**مرحله‌ ششم :پيش‌بيني‌ منابع‌ انساني‌ مورد تقاضا**

محور اصلي‌ برنامه ‌ريزي‌ نيروي‌ انساني‌ تقاضاي‌ آتي‌ سازمان‌ براي‌ نيروي‌ انساني‌ است. اكثر شركتها نيازهاي‌ اشتغال‌ آتي‌ خود را حداقل‌ به ‌طور غير رسمي‌ پيش‌ بيني‌ مي‌كنند حتي‌ اگر منابع‌ عرضه‌ نيروي‌ انساني‌ خود را هم‌ پيش‌ بيني‌ نكنند. ‌چالشهايي‌ كه تقاضاي‌ منابع‌ انساني‌ را تعيين‌ مي‌كنند در شكل‌ زیر به ‌طور خلاصه‌ نشان‌ داده‌ شده اند:

جدول 2-1) چالشهايي‌ تعيين ‌کننده تقاضاي‌ منابع‌ انساني

منبع: (همایونی پور، 1381)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **عوامل بیرونی** | **عوامل سازمانی** | **نیروی کار** |
| * اقتصادی * اجتماعی، سیاسی، قانونی * تکنولوژی * رقبا | * برنامه ریزی استراتژیک * بودجه ها * پیش بینی های تولید و فروش * فعالیتهای جدید * طراحی مشاغل و سازمان | * بازنشستگی * استعفا * انفصال * فوت * مرخصی/ ترک خدمت |

**تجزیه وتحلیل وضع موجود منابع انسانی در موسسه؛**

**- سطح خرد:**

**شرایط زیستی وسنی**

**سطح مهارتها**

**کارایی وعملکرد**

**پتانسیلهای موجود**

**توانایی کارکنان**

**- سطح کلان:**

**جو روانی در سازمان**

**ساختار سازمانی**

**کیفیت زندگی کاری**

**هزینه های پرسنل**

**تجزیه و تحلیل شرایط محیط:**

**- جغرافیایی**

**- تکنولوژِیک**

**- قانونی**

**- اجتماعی- فرهنگی**

**- بازار کار**

**تجزیه و تحلیل اهداف و استراتژی های موسسه**

**فرصت ها و تهدیدات**

**ملاحظات استراتژیک**

**پیش بینی منابع انسانی مورد تقاضا**

**هدفهای استراتژیک**

**استراتژی های منابع انسانی**

**- برنامه ریزی تامین منابع انسانی**

**- برنامه ریزی آموزش و پرورش**

**- برنامه ریزی نگهداری منابع انسانی**

**- برنامه ریزی کاربرد موثر منابع انسانی و روابط کار**

**نقاط ضعف و قوت منابع انسانی موسسه**

شکل 2-7) فرآيند برنامه ريزي استراتژيك منابع انساني با رويكرد اجرايي

منبع: (همایونی پور، 1381)

## 2-1-22) روابط استراتژیک سیستم منابع انسانی

در ادبیات استراتژی منابع انسانی، تحقیقهایی درباره پنج رابطه زیر انجام شده است که در شکل شماره 2-1-14 مشخص گردیده است:

* رابطه 1: میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی)
* رابطه 2: میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی سایر واحدهای سازمانی، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (افقی)
* رابطه 3: میان استراتژی منابع انسانی و زیر سیستمهای منابع انسانی، برای ایجاد هماهنگی درونی (عمودی)
* رابطه 4: میان زیر سیستمهای منابع انسانی، برای ایجاد هماهنگی درونی(افقی)
* رابطه 5: میان زیر سیستمهای منابع انسانی با استراتژی سازمان، برای ایجاد هماهنگی بیرونی(عمودی) زیر سیستمها (اعرابی و مورعی، 1382).

**استراتژی ملی**

**(برنامه توسعه کشور)**

**استراتژی صنعت**

**استراتژی سازمان**

**استراتژی سیستم منابع انسانی**

**زیر سیستم**

**ارزیابی عملکرد و پاداش**

**زیر سیستم**

**روابط با کارکنان**

**زیر سیستم تامین نیروی انسانی**

**استراتژی سیستم مالی**

**استراتژی سیستم ...**

**رابطه 5**

**رابطه 1**

**رابطه 2**

**رابطه 3**

**رابطه 4**

**حاکمیت**

**صنعت**

**سازمان**

**سیستم**

**زیر سیستم**

شکل 2-8) روابط استراتژیک سیستم منابع انسانی

منبع: (اعرابی ومورعی، 1382)

## 2-1-23) روشهای طراحی استراتژی های منابع انسانی

دلری و دوتی[[78]](#footnote-78) (1996)، سه روش اصلی را برای طراحی استراتژی منابع انسانی شرح داده اند که عبارتند از:

1) روش جهان شمول[[79]](#footnote-79)

2) روش اقتضایی[[80]](#footnote-80)

3) روش ترکیبی[[81]](#footnote-81)

ریچاردسون و تامپسون (1999) دو روش اول را به ترتیب "بهترین روش"[[82]](#footnote-82) و"بهترین هماهنگی"[[83]](#footnote-83) نامیده اند و نام روش آخر را تغییری نداده اند (اعرابی، 1385).

### 2-1-23-1) روش جهان شمول (بهترین روش یا روش برتر)

این نگرش بر پایه این فرض استوار است که مجموعه ای از بهترین روشهای HRM وجود دارد و انتخاب آنها موجب بهینه شدن عملکرد سازمان می شود. شاید بهترین مجموعه شناخته شده، فهرست پففر است که از هفت روش منابع انسانی مورد استفاده در سازمانهای موفق تشکیل می شود، این روشها عبارتند از:

1) امنیت شغلی

2) استخدام با دقت

3) گروههای خود مدیر

4) پرداخت بالا به اقتضا و بر اساس عملکرد

5) آموزش

6) کاهش تفاوتها و تبعیض ها

7) تسهیم یا نشر اطلاعات (اعرابی، 1385).

روش جهان شمول در رویکردی که برای عملیات HR در نظر می‌گیرد، بیان می‌کند که همه سازمانها صرف‌ نظر از اندازه، صنعت و استراتژی تجاری، باید همة اینها را در جهت بهترین عملیات استفاده کنند. مکتب برتر، SHRM را بعنوان عامل تاثیر گذار در بهبود عملکرد مناسب همه شرکتها می‌دانند. (کارول، 1995) بیان می‌کند که SHRM می‌تواند به همه شرکتها در بهبود فرآیند سودمندی، ارتقاء عملیات کارآمد، افزایش نو آوری، تحول در توانایی و افزایش سودمندی عملکرد سازمانی کمک کند (Chang & Huang, 2005)**.**

### 2-1-23-2) روش بهترین هماهنگی (روش اقتضایی)

در مقابل الگوی برتر، نگرش اقتضایی عنوان می‌کند که استراتژی HR زمانی مؤثر خواهد بود که بطور مناسبی با محتوا و بافت سازمان و محیط آن ادغام و تلفیق شود. بعلاوه، بحث‌های دیدگاه اقتضایی از الگوی برتر پیچیده ‌تر است. زیرا کنش و واکنش‌ های زیادی را نسبت به روابط خطی ساده‌ای که الگوی برتر عنوان می‌کند را در بر می ‌گیرد. ونکاترامن[[84]](#footnote-84) (1989). دیدگاه اقتضایی استدلال می‌کند که روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته وقتی که متغیرهای اقتضایی اضافه می‌شوند، پیچیده تر می‌شوند و اکثر مطالعات در آن مربوط به مفهوم تناسب درونی و بیرونی و نحوة کسب آن می‌باشد، مانند: تناسب فعالیتها و عوامل مختلف سازمانی و محیطی (Chang & Huang, 2005)**.**

روش بهترین هماهنگی از روش جهان شمول مهمتر است، برای اینکه هر روشی به شرایط و محیط بستگی دارد اما این روش باز هم مشکلاتی دارد. پرسل معتقد است که :"جست و جوی یک مدل سازگار کننده یا اقتضایی مدیریت منابع انسانی، به خاطر ممکن نبودن مدل سازی کلیه متغیرهای اقتضایی، نشان دادن روابط بین آنها و نحوه تاثیر تغییر یک متغیر روی دیگر متغیرها، دشوار شده است". از نظر وی سازمانها به جای این دو روش باید به فرآیندهای تغییر سازمانی توجه کنند تا در دام منطق انتخاب معقول نیفتند (اعرابی، 1385).

### 2-1-23-3) روش جمع کردن (ترکیبی)

اساس این روش بر این نکته است که موفقیت یک استراتژی به ترکیب هماهنگی بیرونی (عمودی) و هماهنگی درونی (افقی) بستگی دارد. شرکتهایی که مجموعه ای از روشهای منابع انسانی را استفاده کنند، عملکرد بهتری خواهند داشت، مشروط بر آن که سطح بالایی از هماهنگی میان این روشها با استراتژی رقابتی خود دست یابد (اعرابی، 1385).

## 2-1-24) مدلهاي های طراحي و تدوین استراتژی منابع انساني

در واقع روشی استاندارد برای تدوین استراتژی منابع انسانی وجود ندارد. علاوه بر این فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی، اغلب به اندازه خود محتوای استراتژی اهمیت دارد. زیرا از طریق کار روی مسایل استراتژیک و برجسته کردن موارد اختلاف، عقاید جدیدی ظهور می کند که در نهایت به توافق بر سر آرمانهای سازمان می‎انجامد (آرمسترانگ، 1381).

از این رو بهتر است ابتدا خلاصه ای از مدلهای تدوین استراتژی منابع انسانی مورد بررسی قرار گیرد.

### 2-1-24-1) مدلهای عقلایی یا منطقی[[85]](#footnote-85) (مبتنی بر استراتژی سازمان)

نخستین مدلها برای تدوین استراتژی منابع انسانی، در میانه دهه 1980، با نگرشی عقلایی، منطقی و فنی و متکی بر استراتژی سازمان طراحی شده اند. تاثیرگذاری یک طرفه استراتژی سازمان بر استراتژی منابع انسانی در این مدلها در شکل 2-9 نشان داده شده است (بامبرگر و مشولم، 1381).

**درون داد منابع انسانی**

**استراتژی سازمان**

**استراتژی منابع انسانی**

شکل 2-9) فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی در الگوهای عقلایی

این مدلها فقط درصورتی قابل اجرا هستند که استراتژی سازمان، به صورت آماده و از قبل تهیه شده باشد. البته در این صورت، هر گونه اشتباه و انحراف در فرآیند تدوین استراتژی سازمان، عیناً به استراتژی منابع انسانی نیز سرایت می نماید. بدیهی است عناصر تصمیم گیری در این مدلها همانند مدلهای تدوین استراتژی سازمان، شامل نقاط قوت و ضعف (عوامل درون سازمان) و فرصتها و تهدیدات (عوامل بیرون سازمان) هستند. از این مدلها می توان از مدل آرمسترانگ[[86]](#footnote-86) نام برد که در جدول شماره 2-10 نشان داده شده است (آرمسترانگ، 1381).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **خریداری/ انحلال** | **ادغام برای کسب تکنولوژی جدید** | **توسعه محصول** | **توسعه بازار** | **استراتژی سازمان**  **استراتژی منابع انسانی** |
|  |  |  |  | **برنامه ریزی** |
|  |  |  |  | **تامین** |
|  |  |  |  | **توسعه** |
|  |  |  |  | **مدیریت عملکرد** |
|  |  |  |  | **پاداش** |
|  |  |  |  | **روابط کارکنان** |

شکل 2-10) مدل آرمسترانگ برای تدوین استراتژی منابع انسانی

منبع: (آرمسترانگ، 1381)

### 2-1-24-2) مدلهای فزاینده[[87]](#footnote-87) یا واقعی (مبتنی بر عوامل ویژه مدیریت منابع انسانی)

از اواخر دهه 1980، مدلهایی با نگرشی فزاینده یا گام به گام، مطرح شده اند که در فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی، به نقش عوامل سیاسی و نهادی درون و بیرون سازمان بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کمی و فنی، توجه نشان می دهند. این مدلها هم چنین، توانستند الگوهای استراتژیک منابع انسانی را بدون وجود استراتژی سازمان، ارائه نمایند. چرا که عناصر تصمیم گیری در آنها، شامل عوامل وي‍‍‍ژه مربوط به مديريت منابع انساني (يعني بازار كار و يا نحوه كنترل) مي باشد. البته در مواردي نيز كه استراتژي سازمان، وجود دارد. اين مدلها، هماهنگي خود را با آن از طريق ايجاد رابطه اي دو طرفه، ‌حفظ مي نمايند. اين ارتباط در شكل شماره 2-11 نشان داده شده است (بامبرگر و مشولم، 1381).

**استراتژی کسب وکار**

**استراتژی منابع انسانی**

**نیروهای نهادی**

شكل2-11) فرايند تدوين استراتژي منابع انساني در الگوي فزاينده (واقعي)

منبع: (بامبرگر ومشولم، 1381)

نمونه اي از اين مدلها، "چارچوب هاروارد[[88]](#footnote-88)" (1984) و مدل "داير و هولدر[[89]](#footnote-89)" (1988) مي باشد كه در شكلهاي شماره 2-12 و 2-13 ترسيم شده اند (آرمسترانگ، 1381).

**گروههای ذینفع: سهامداران، مدیران، کارکنان، دولت و اتحادیه ها**

**عوامل موقعیتی:**

**ویژگی های کارکنان، شرایط و استراتژی شرکت، فلسفه مدیریت، بازارکار، اتحادیه، تکنولوژی، قوانین و ارزشهای اجتماعی**

**انتخاب سیاستهای HRM :**

**نفوذ کارکنان**

**جریان منابع انسانی**

**سیستمهای پاداش**

**سیستمهای کاری**

**دستاوردهای**

**منابع انسانی:**

**تعهد**

**هماهنگی**

**اثر بخشی و هزینه**

**نتایج بلند مدت:**

**رفاه فردی**

**اثر بخشی سازمانی**

**رفاه اجتماعی**

شكل 2-12) چارچوب هاروارد براي تدوين استراتژي

منبع: (آرمسترانگ، 1381)

**ماموریت**

**استراتژی کسب و کار**

**استراتژی منابع انسانی**

**برنامه های منابع انسانی**

**پویش محیط درونی**

**پویش محیط بیرونی**

شكل 2-13) مدل داير و هولدر براي تدوين استراتژي منابع انساني

منبع: (بامبرگر ومشولم، 1381)

اين مدل ها، بر حسب عوامل ويژه مديريت منابع انساني و مطابق با محورهاي اصلي فلسفه تئوريهاي مديريت به طور خلاصه به دو نوع تقسيم مي شوند:

**2-1-24-2-1) مدل مبتني بر كنترل كاركنان**

اين مدلها، ‌بر عامل تمركز[[90]](#footnote-90) كه اولين محور مهم در فلسفه تئوري هاي مديريت به شمار مي آيد، تاكيد مي كند. در مديريت منابع انساني، تمركز گرايي به صورت كنترل فرآيند عمليات كاركنان ‌و تمركز زدايي، به صورت كنترل بازده فعاليت كاركنان، تجلي مي يابد. با اين وصف، استراتژيهاي پيشنهادي در اين مدلها، ‌بر روي طيفي قرار گرفته اند كه دو سر آن، ‌كنترل فرآيند و كنترل بازده (محصول) است و استراتژي هاي تركيبي نيز ميان اين دو قرار دارند**:**

**الف) الگوهاي استراتژيك مبتني بر«كنترل فرايند[[91]](#footnote-91)»:** اين استراتژي ها براي مشاغلي به كار گرفته مي شود كه فرآيند توليد محصول و يا ارائه خدمت آنها ساده، ‌تكراري و داراي استانداردهاي مشخصي است و يا مي توان براي آنها استاندارد تعيين نمود. بنابراين، ارزيابي و كنترل آن توسط مديريت به سادگي انجام مي پذيرد و مي‎توان كاركنان جديدي را بدون نياز چنداني به آموزش، جايگزين كاركنان موجود كرد. به عنوان مثال مي توان به مشاغلي همچون كارگران ساختماني، كارگران ساده در خطوط توليد و كارمندان جزء اداري اشاره كرد.

**ب) الگوهاي استراتژيك مبتني بر «كنترل بازده**[[92]](#footnote-92)»: اين استراتژي ها براي مشاغلي به كار گرفته مي شود كه فرآيند توليد محصول و يا ارائه خدمت، پيچيده و مبهم است. به همين دليل، نمي توان شرح وظايف دقيقي را براي كاركنان، تدوين كرد و از آنجا كه مديريت قادر به كنترل فرآيند نمي باشد. از اين رو با تعيين شاخصهاي خروجي، به كنترل بازده (محصول) مي پردازد. به عنوان مثال مدير يك سازمان نمي­تواند استانداردهايي براي جزء به جزء روند تصميم گيري و تحليل توسط يك متخصص و يا يك پزشك در طراحي يك سازه و يا درمان يك بيمار، تعيين نمايد. ولي مي تواند با تعيين وظايف كلي و نيز استانداردهايي براي محصول ساخته شده و يا بيمار درمان شده، بر نحوه عملكرد آنها كنترل داشته باشد (بامبرگر و مشولم، 1381).

استراتژي هاي پيشنهادي توسط سه مدل تك بعدي مبتني بر كنترل كاركنان، ‌در شكلهاي 2-14 و 2-15 و 2-16 بر روي طيف كنترل بازده/ فرآيند، معرفي شده اند.

**کنترل فرآیند**

**کنترل بازده**

**کنترل مستقیم بر فرآیند**

**کنترل مستقیم بر بازده**

شكل 2-14) استراتژي پيشنهادي مدل شولر و جكسون[[93]](#footnote-93) ( 1987)

منبع: (اعرابی ومورعی، 1382)

**کنترل فرآیند**

**کنترل بازده**

**تشویق (ایجاد انگیزه)**

**مشارکت کردن**

**سرمایه گذاری**

شكل 2-15) استراتژي هاي پيشنهادي مدل داير و هولدر[[94]](#footnote-94) (1988 )

منبع: (اعرابی ومورعی، 1382)

**کنترل فرآیند**

**کنترل بازده**

**کنترل رفتار**

**کنترل برون دادها**

**کنترل درون دادها**

شكل 2-16) استراتژي هاي پيشنهادي مدل اسنل[[95]](#footnote-95) (1992)

منبع: (اعرابی ومورعی، 1382)

**2-1-24-2-2) مدل مبتني بر بازار كار**

اين مدلها، بر عامل «توجه به داخل يا خارج»[[96]](#footnote-96) كه دومين محور مهم در فلسفه تئوريهاي مديريت به شمار مي‎آيد، ‌تاكيد مي نمايند. در مديريت منابع انساني، ‌توجه به داخل به صورت تاكيد بر بازار درون سازمان و توجه به خارج به صورت تاكيد بر بازار كار بيرون سازمان، تجلي مي يابد. با اين وصف، استراتژي هاي پيشنهادي در اين مدلها، بر روي طيفي قرار گرفته اند كه دو سر آن طيف را، بازار كار درون و بيرون سازمان تشكيل مي دهد و استراتژي هاي تركيبي نيز ميان اين دو قرار دارند:

**الف) الگوهاي استراتژيك مبتني بر« بازار كار درون سازمان»[[97]](#footnote-97) :** اين استراتژي ها براي مشاغلي به كار گرفته مي شود كه منابع انساني به عنوان دارايي محسوب شوند. از اين رو بايد ضمن حفظ آنها، ارزش آنها را از طريق آموزش و توسعه، افزايش داد. در اين استراتژي ها براي پر كردن پستهاي خالي، از روش ارتقاء كاركنان موجود استفاده مي شود. نمونه اين استراتژي ها در حالت معمول، در سازمانهايي مشاهده مي شود كه كاركنان خود را به استخدام رسمي دائمي در مي آورند. ولي در حالت پيشرفته، نگرش "حسابداري منابع انساني"[[98]](#footnote-98) حكمفرما مي‎شود، به طوري كه ارزش كاركنان به عنوان مهمترين سرمايه سازمان، در ترازنامه ثبت مي گردد و نمونه آن قيمت گذاري بازيكنان و خريد و فروش آنها در باشگاههاي ورزشي مي باشد (بامبرگر و مشولم، ‌1381).

**ب) الگوهاي استراتژيك مبتني بر« بازار كار بيرون سازمان»[[99]](#footnote-99):** اين استراتژي ها براي مشاغلي به كار مي رود كه منابع انساني به عنوان هزينه متغير محسوب گردند. از اين رو اصراري بر حفظ آنها نيست و بايد در زمان لازم، مناسب ترين نيروها را با ارزان ترين قيمت از بازار تهيه كرد. در اين استراتژي ها براي پر كردن پستهاي خالي، مناسبترين افراد را از بازار كار بيرون از شركت استخدام مي نمايند. اين استراتژي درحالت معمول، به صورت خريد موقت كارگران روز مزد و يا عقد پيمانهاي كوتاه مدت با كارشناسان و مشاورين متخصص تجلي مي يابد. ولي در حال پيشرفته به سازمان مجازي[[100]](#footnote-100) تبديل مي شود. به طوري كه در اين سازمانها، ‌حجم وسيعي از عمليات توسط كارشناساني خارج از محيط فيزيكي سازمان و صرفاً با استفاده از فناوريهاي نوين ارتباطي، انجام مي شود (بامبرگر و مشولم، ‌1381).

استراتژي هاي پيشنهادي توسط مدلهاي مبتني بر بازار كار، در شكلهاي شماره 2-17 و 2-18 و 2-19 بر روي طيف بازار كار داخلي/ خارجي، معرفي شده اند.

**بازار کار خارجی**

**بازار کار داخلی**

**مبتنی بر مهارت**

**مبتنی بر حقوق**

**ثانویه**

**صنعتی**

شكل 2-17) استراتژي هاي پيشنهادي مدل استرمن[[101]](#footnote-101) (1987)

منبع: (اعرابی ومورعی، 1382)

**بازار کار خارجی**

**بازار کار داخلی**

**مبتنی بر بازار**

**مبتنی بر داخل**

**وسط جاده**

شكل 2-18) استراتژي هاي پيشنهادي مدل دلري وداتي[[102]](#footnote-102) (1996)

منبع: (اعرابی ومورعی، 1382)

**بازار کار خارجی**

**بازار کار داخلی**

**ثانویه (مبتنی بر تعهد)**

**تامین از بازار کار داخلی**

**پیوندی**

شكل 2-19) استراتژي هاي پيشنهادي مدل بارون و كرپس[[103]](#footnote-103) (1999)

منبع: (اعرابی ومورعی، 1382**)**

### 2-1-24-3) مدل يكپارچه تدوين استراتژي منابع انساني

جدول 2-2) مدل يكپارچه تصميم گيري براي تدوين استراتژي منابع انساني

منبع: (اعرابی ومورعی، 1382)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **SRP1** | **SRP2** | **نقاط مرجع استراتژِیک SRP** | |
| **آیا سازمان بر فرآیند تولید یا ارائه خدمت تسلط دارد؟** | **آیا نیروی کار مناسب در بازار کار بیرون سازمان موجود است و تامین از آن به صلاح می باشد؟** | **استراتژی های منابع انسانی HRS** | |
| **بلی** | **بلی** | **HRS1** | **ثانویه** |
| **خیر** | **HRS2** | **پدرانه** |
| **خیر** | **بلی** | **HRS3** | **پیمانکارانه** |
| **خیر** | **HRS4** | **متعهدانه** |

پيتر بامبرگر[[104]](#footnote-104) ولن مشولم[[105]](#footnote-105) (2000) در كتاب استراتژي منابع انساني (تدوين، اجرا و آثار)، با ادغام مدلهاي مبتني بر كنترل كاركنان و مدلهاي مبتني بر بازار كار، ‌يك مدل دو بعدي را با عنوان نگرش يكپارچه[[106]](#footnote-106) معرفي نمودند كه براساس آن، مدل تصميم گيري براي انتخاب استراتژي منابع انساني، داراي دو پرسش اصلي به عنوان نقاط مرجع استراتژيك[[107]](#footnote-107) مي باشد (بامبرگر و مشولم، ‌1381).

همان گونه كه درجدول شماره 2-2 مشاهده مي كنيد، با پاسخ گويي به اين پرسش، چهار گونه استراتژي مختلف منابع انساني بدست مي آيد.

فرآيند تدوين اين مدل، مبتني بر نگرش فزاينده مي باشد، ولي برخي از ابزارهاي نگرش عقلايي نيز در آن مورد استفاده قرار گرفته است. همان گونه كه در شكل شماره 2-1-25 ترسيم شده است نقاط مرجع استراتژيك به عنوان حلقه واسط، تمايلات قدرت سياسي در سازمان را با رويكردي علمي، به استراتژي منابع انساني تبديل مي كنند، اين نقاط در برگيرنده ويژگيهاي نوع مشاغل، ويژگيهاي مورد انتظار از كاركنان و ويژگيهاي زير سيستم منابع انساني مي شود.

**انتخاب SRP های منابع انسانی**

**تعیین موقعیت سازمان نسبت به**

**SRP های منابع انسانی**

**استراتژِی**

**منابع انسانی**

**روابط وابستگی**

**قدرت در سازمان**

شكل 2-20) فرآيند تدوين استراتژي هاي منابع انساني در مدل يكپارچه

منبع: (اعرابی ومورعی، 1382)

**2-1-24-3-1) انواع استراتژي هاي موجود در مدل يكپارچه تدوين استراتژي منابع انساني**

**الف- استراتژي ثانويه**[[108]](#footnote-108): اين استراتژي، براي مشاغلي ساده، تكراري و استاندارد پذير، مناسب است كه نيروي مورد نياز براي آنها، به ميزان كافي در بازار كار بيرون شركت موجود است و ضرورتي نيز در پرورش و نگهداري اين كاركنان وجود ندارد. به عبارت ديگر، در صورت عدم نياز و يا عدم رضايت از هر يك از كاركنان، ‌به راحتي مي توان با آنها قطع همكاري نمود و در صورت نياز، كاركنان جديدي را با كمترين آموزش و هزينه، ‌در همان مشاغل به كار گمارد.

**ب- استراتژي پدرانه[[109]](#footnote-109) :** اين استراتژي نيز، در مورد مشاغلي ساده و تكراري و استاندارد پذير، به كار گرفته مي‎شود. با اين تفاوت كه مديريت شركت، ‌تمايل به نگهداري و ارتقاء كاركنان موجود و هماهنگ نمودن آنها با مجموعه فرهنگ سازماني شركت دارد. بنابراين در صورت وجود پست هاي خالي با ارتقاء كاركنان موجود‌، به پر كردن اين پست ها اقدام مي شود.

**ج- استراتژي پيمانكارانه[[110]](#footnote-110) :** اين استراتژي براي آن دسته از مشاغل پيچيده و تخصصي مناسب است كه استخدام دائمي و رسمي كارشناسان مربوط، هزينه بالايي را بر شركت تحميل مي نمايد، چرا كه شركت به اين نوع از مشاغل، در مقاطعي كوتاه و به صورت موقت نياز دارد. از اين رو، اين كارشناسان معمولاً با مبالغ هنگفتي، صرفاً براي مشاوره و يا انجام قسمتي از يك پروژه، دعوت به همكاري مي شوند و پس از خاتمه پروژه، مجدداً به بازار كار بر مي گردند تا در موارد مشابهي به ارائه خدمت بپردازند. البته برخي از سازمانها (به ويژه سازمانهاي مجازي) نياز دائمي به كارشناسان متخصص خود را نيز با استفاده از خدمات موقت و يا غير حضوري اين كارشناسان، ‌بر طرف مي نمايند. چرا كه مديريت اين سازمانها، توانسته اند كنترل خود را به طور كامل بر دانش خاص سازمان و نيز بر ابزارهاي ارزيابي و ارتقاء آن، ‌اعمال نمايند (بامبرگر و مشولم، ‌1381).

**د- استراتژي متعهدانه[[111]](#footnote-111):** اين استراتژي نيز در مشاغل پيچيده و تخصصي مورد استفاده قرار مي گيرد. با ابن تفاوت كه كارشناسان فعال در اين مشاغل، به طور دائم مورد نياز اين شركت مي باشند و از آنجا كه در بسياري از موارد، ‌اين كارشناسان، ‌شبكه پيچيده توليد دانش خاص شركت را شكل مي دهند، جايگزيني آنها به راحتي امكان پذير نمي باشد. از اين رو ضروري است، رويكردي موثر به بازار كار درون سازمان داشت. يعني توسعه و آموزش كارشناسان شركت و تقويت تعهد و وفاداري آنان به سازمان، به گونه اي كه موجب شود كارشناسان مذكور، ‌در برابر آينده شغلي مطمئن و پويا، ‌از حقوق و مزاياي بالاتر بازار كار بيرون سازمان چشم پوشي نمايند (بامبرگر و مشولم، ‌1381).

## 2-1-25) مدل های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

با توجه به عواملی مانند استراتژی شرکت، منابع محدود و محیط می توان یک مدل و یا ترکیبی از مدلهای زیر را هنگام طراحی استراتژی منابع انسانی برگزید.

1) مدل مدیریت تعهد بالا[[112]](#footnote-112)

2) مدل مدیریت عملکرد بالا[[113]](#footnote-113)

3) مدل مدیریت مشارکت بالا[[114]](#footnote-114) (اعرابی، 1385).

علاوه بر موارد فوق الذكر در طبقه بندي انواع مدلهاي مديريت استراتژيك منابع انساني، مي توان به ذكر برخي از مدلهاي تركيبي اين موضوع اشاره نمود، كه عبارتند از:

4) مدل 5P مدیریت استراتژیک منابع انسانی شولر[[115]](#footnote-115)

5) مدل رایت و اسنل[[116]](#footnote-116)

6) مدل نو، هولنبک، گرهارت و رایت[[117]](#footnote-117)

7) مدل شولر، جکسون و استوری[[118]](#footnote-118)

8 ) مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی ملو[[119]](#footnote-119)

### 2-1-25-1) مدل مدیریت تعهد بالا

این مدل، شکلی از مدیریت که بر ایجاد تعهد تاکید می کند. بنابراین خود کارکنان رفتار خود را تعدیل می کنند و کسی رفتار آنها را کنترل نمی کند و از طریق تهدید و فشار تغییر نمی دهد، ضمن اینکه روابط داخل سازمان بر سطح بالایی از اعتماد استوار است.

روشهایی دستیابی به تعهد بالا عبارتند از:

* توسعه و افزایش نردبانهای مسیر شغلی و تاکید بر آموزش و تعهد
* سطح بالایی از انعطاف پذیری کاری و عملیاتی و کنار گذاشتن شرحهای شغلی بالقوه خشک
* کاهش سلسله مراتب سازمانی و پایان تبعیض ها
* تکیه و اعتماد بسیار به ساختار گروهی برای نشر اطلاعات (گزارش گروهی)، طراحی ساختار کاری (کار گروهی) و حل مشکل (چرخه های کیفیت)
* طراحی مشاغلی که موجب رضایت سازمان و کارکنان شود
* سیاست عدم اجبار کارکنان به باز خرید شدن و تضمین های دائمی شغلی، به همراه استفاده از کارگران موقتی برای کاهش نوسانات در تقاضای نیروی کار
* پرداخت بر اساس شایستگی و تقسیم و تسهیم سود
* مشارکت بالای کارکنان در مدیریت کیفیت (اعرابی، 1385).

### 2-1-25-2) مدل مدیریت عملکرد بالا

هدف مدیریت عملکرد بالا، تاثیر گذاری بر عملکرد شرکت است از طریق افزایش بهره وری، افزایش کیفیت کار و خدمات ارائه شده، افزایش کیفی سطح خدمات مشتری، افزایش سود، رشد بیشتر و ارزش بیشتری برای سهام داران خلق کردن و کمک به کارکنان. بهترین تعریف سیستم کار با عملکرد بالا را وزارت کار آمریکا (1993) ارائه کرد. مشخصات این سیستم به شرح زیر است:

* سیستمهای دقیق و گسترده جذب نیرو، انتخاب و آموزش
* سیستمهای دقیق رسمی تسهیم اطلاعات با افرادی که در سازمان کار می کنند.
* طراحی دقیق شغل
* فرآیندهای مشارکت گسترده
* بررسی دیدگاهها
* ارزیابی عملکردها
* رویه های کاری مناسب
* طرحهای پرداخت و پیشبردی که عملکرد خوب کارکنان را کشف کند و به آنها پاداشهای مالی بدهد (اعرابي، ‌1385).

### 2-1-25-3) مدل مدیریت مشارکت بالا

این روش شامل برخورد با کارکنان به مثابه شرکا می شود که منافعشان مورد توجه و احترام قرار بگیرد و حق رای در مسایل مربوط به خود را داشته باشند. این روش درکی متقابل در خصوص اهداف سازمان ایجاد می­کند و چهارچوبی است برای مدیریت و پرورش کارکنان برای اطمینان خاطر حاصل کردن از حصول به آن اهداف (اعرابی، 1385).

### 2-1-25-4) مدل 5P مدیریت استراتژیک منابع انسانی

شولر و جکسون[[120]](#footnote-120) (1987) بر چهارچوب استراتژی های رقابتی پورتر یعنی نوآوری، افزایش کیفیت، کاهش هزینه تمرکز می کنند و به این مساله توجه می نمایند که رفتارهای وظیفه ای کارکنان در هر کدام باید چگونه باشد. هر رفتار وظیفه ای در دو بعد مشخص می شود: بسیار تکراری یا رفتار قابل پیش بینی[[121]](#footnote-121) و خلاقیت بالا یا رفتار ابتکاری[[122]](#footnote-122). سپس یافته ها در این زمینه که چه کاربردهایی می توانند برای هریک از اقدامات مدیریت منابع انسانی از قبیل برنامه ریزی، استخدام، ارزشیابی، جبران خدمات و آموزش و توسعه داده باشند، مورد توجه قرار می گیرند. در تحقیقات شولر و جکسون اقدامات مدیریت منابع انسانی، طبق یک نوع شناسی با فهرستی از گزینه ها در یک پیوستار مربوط به حوزه های هر یک از آن اقدامات پیشنهاد شده اند. برای مثال گزینه های پیشنهاد شده تحت عنوان برنامه ریزی عبارتند از: رسمی/ غیر رسمی، کوتاه مدت/ بلند مدت، تجزیه و تحلیل صریح شغل/ تجزیه و تحلیل ضمنی شغل، ساده سازی شغلی/ غنی سازی شغلی و مشارکت کم کارکنان و مشارکت زیاد کارکنان. بنابراین هر استراتژی رقابتی سازگار با یک استراتژی منابع انسانی تعریف می شود. شولر (1992) مدل 5P[[123]](#footnote-123) مدیریت استرتژیک منابع انسانی را پیشنهاد می کند (ابطحی، 1386).

الگوی مزبور براین فرض قرار دارد که استراتژی منابع انسانی باید بر اساس استراتژی سازمان قرار گیرد. استراتژی ازاین دیدگاه مورد توجه قرار می گیرد که آبشاری است که از بالا فرو می ریزد و در فرایند تدوین استراتژی درسطح سازمان به نیازهای سازمان توجه می شود و آنها را معرفی می کند. عوامل خارجی (برای مثال، اقتصادی، سیاسی، بازار، فرهنگی، اجتماعی) وداخلی(به عنوان مثال، فرهنگ سازمانی و فناوری) تعیین کننده این نیازها می باشند وروشی که باید به آنها توجه کرد مشخص می کنند. با تجزیه وتحلیل این، مدیریتی که مسیرراس هرم به قاعده را می پیماید، ماموریت یا رسالت کلی سازمان را تعیین می کند، با توجه به این رسالت هدفهای اصلی یا کلیدی را مشخص می کند وبرای کمک در راه تامین این هدفها، سیاستها وبرنامه های گسترده طرح ریزی و تعیین می کند این اهداف بلند مدت، برنامه ها و سیاستها مبنای استراتژی منابع انسانی را تشکیل می دهند. این 5P عبارتند از: فلسفه منابع انسانی، سیاست، برنامه ها، عملیات وفرایندها.

درالگوی مزبور به رابطه بین استراتژی سازمان و استراتژی منابع انسانی توجه دقیق می گردد واستراتژی منابع انسانی مبتنی براستراتژی سازمان می باشد (Schuler,1992).

**استراتژی سازمانی**

**مبادرت ورزیدن به فرآیند تشخیص نیازهای کسب و کار استراتزیک و ارائه راه حل مطلوب برای آنها**

**عوامل داخلی**

**عوامل خارجی**

**نیازهای کسب و کا ر استراتزیک**

**تعیین ماموریت و چشم انداز سازمان و تبدیل آنها به اهداف کسب و کار استراتژیک**

**تعیین رفتار و ارزشهای کنونی افراد**

**ارائه رهنمودهایی جهت اعمال موضوعات کسب و کار و برنامه های منابع انسانی**

**تلاش هماهنگ برای تسهیل تغییر در موضوعات و مسائل اصلی مرتبط با افراد سازمان**

**تحریک و برانگیختن رفتارهای وظیفه ا**

**تعیین چگونگی اجرای این فعالیتها**

**اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی**

**فلسفه منابع انسانی بیان شده در تعاریف فرهنگ و ارزشهای و کسب و کار**

**خط و مشی منابع انسانی ارزشهای بیان شده و رهنمودهای مشترک**

**برای تعیین استراتژی های منابع انسانی**

**برای رهبری، مدیریت و نقشهای عملکردی**

**فرآیندهای منابع انسانی**

**برای تدوین و اجرای فعالیتهای دیگر**

(شكل 2-21) مدل 5P مدیریت استرتژیک منابع انسانی

منبع: (ابطحی، 1386)

### 2-1-25-5) مدل رایت و اسنل[[124]](#footnote-124)

رایت و اسنل با ارائه چارچوبی جهت بررسی مفاهیم تناسب و انعطاف پذیری در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر روی کارکردهای مدیریت منابع انسانی، مهارتهای کارکنان و رفتارهای کارکنان تمرکز می کنند و کارهای مفهومی و تجربی گذشته را در یک چارچوب وحدت بخش[[125]](#footnote-125) مطابق شکل 2-22 مورد بررسی قرار می‎دهند. آن گونه که در نمودار مشاهده می شود نیمه فوقانی نشان می دهد که چگونه مدیریت استراتژیک منابع انسانی تناسب سازمانی بوجود می آورد. نیمه پایین مدل مولفه انعطاف پذیری را توضیح می­دهد و بر روی ایجاد قابلیت سازمانی برای واکنش به تنوعی از نیازهای رقابتی دیگران متمرکز است. چهارضلعی های رسالت و اهداف از الگوی انسف الهام گرفته شده است به این معنی که فرآیند تدوین استراتژی از تعریف رسالت و اهداف سازمان تشکیل می شود و با بررسی منابع داخلی (قوت ها و ضعف ها) و توسعه های بیرونی (فرصت‎ها و تهدیدات) ادامه می­یابد. اینها مولفه های اساسی هستند که منجر به انتخاب یک استراتژی معین می شوند. این فرآیند شامل درون دادهای کارکرد مدیریت منابع انسانی در زمینه قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدات مرتبط با منابع انسانی سازمان می شود، اگرچه، گستره ای که در آن این درون دادها وجود دارند، در اغلب سازمانها به طور قابل توجهی متفاوت است ( (Wright&Snell, 1998.

در مدل رایت و اسنل نقش عمده مدیریت منابع انسانی اجرای استراتژی است. تمرکز بر روی تعیین نحوه برخورد با تناسب و انعطاف پذیری از لحاظ ادبیات نظری مدیریت استراتژیک منابع انسانی نشان می دهد که این طرز برخوردها ضرورتاً سازگار نیستند و صرفاً با تمرکز بر روی کارکردهای منابع انسانی، مهارتهای مدیریت منابع انسانی و رفتارهای مدیریت منابع انسانی می توان چارچوب کلی و منسجمی را ارائه داد. در این مدل برخی از فاکتورهایی که انعطاف پذیری را تحت تاثیر قرار می دهند، شناسایی شده اند تا از این طریق سازمان قادر باشد به حد تناسب در یک محیط رقابتی پویا نائل گردد (همان منبع).

**رسالت**

**اهداف**

**فرصتها و تهدیدات بیرونی**

**انتخاب استراتژیک**

**انعطاف پذیری مطلوب با تمرکز بر مهارتها و رفتارهای کارکنان**

**انعطاف**

**پذیری پیش**

**بینی شده با**

**تمرکز بر**

**کارکردها**

**قوتها و ضعفهای داخلی**

**استراتژی پیش بینی شده با تمرکز بر مهارتها و رفتارهای کارکنان**

**استراتژی مبتنی بر کارکردهای منابع انسانی پیش بینی شده**

**استراتژی واقعی با تمرکز برمهارتها**

**انعطاف پذیری واقعی با تمرکز بر کارکردها**

**استراتژی واقعی با تمرکز برکارکردهای منابع انسانی**

**قابلیت انعطاف واقعی مهارتهای کارکنان**

**استراتژی واقعی با تمرکز بر رفتارهای کارکنان**

**قابلیت انعطاف واقعی رفتارهای کارکنان**

**عملکرد سازمان**

**تناسب**

**انعطاف پذیری**

**بازخور رسمی منابع انسانی**

**ساختار زیربنایی مشترک**

شكل2-22) مدل تناسب و انعطاف پذیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی (رایت و اسنل)

منبع: ( (Wright&Snell, 1998

### 2-1-25-6) مدل نو، هولنبک، گرهارت و رایت[[126]](#footnote-126)

نو، هولنبک، گرهارت و رایت در مدل جامع دیگری مطابق شکل 2-23 با الهام از مدل فرآیند مدیریت استراتژیک، نقش منابع انسانی در موفقیت سازمان را به خوبی نشان می دهند. به زعم ایشان در سالهای اخیر سازمانها تشخیص داده اند که موفقیت فرآیند مدیریت استراتژیک عمدتاً به میزان وسعتی بستگی دارد که در آن کارکرد منابع انسانی درگیر شده و مورد توجه قرار می گیرد. چنانچه در فرآیند مدیریت استراتژیک بر اساس رسالت، اهداف و تحلیل بیرونی و داخلی دست به انتخاب استراتژیک زده شود محوریت اصلی این انتخاب نیازهای منابع انسانی است که در سه مولفه مهارتها، رفتار و فرهنگ تجلی می یابد. در حوزه اجرای استراتژی عملکرد سازمان معطوف به پیوند کارکردهای منابع انسانی با قابلیتها و اقدامات آگاهانه منابع انسانی است که می‎تواند در شکل گیری استراتژیهای نو پدید سازمانی نقش اساسی داشته باشد (Neo,Hallenbeck, Gerhart&Wright, 2003 ).

**رسالت**

**اهداف**

* **فرصتها**
* **تهدیدات**

**انتخاب استراتژیک**

**تحلیل بیرونی**

* **فرصتها**
* **تهدیدات**

**نیازهای منابع انسانی**

* **مهارتها**
* **رفتارها**
* **فرهنگ**

**کارکردهای منابع انسانی**

* **کارمند یابی**
* **آموزش**
* **مدیریت عملکرد**
* **روابط کار**
* **روابط کارکنان**
* **تحلیل شغل**
* **طراحی شغل**
* **انتخاب**
* **بهسازی**
* **ساختار پرداخت**

**قابلیت منابع انسانی**

* **مهارتها**
* **تواناییها**
* **دانش**

**اعمال منابع انسانی**

* **رفتارها**
* **نتایج (بهره وری، غیبت، ترک خدمت اختیاری)**

**عملکرد سازمان**

* **بهره وری**
* **کیفیت**
* **قابلیت**
* **سودآوری**

**ارزیابی**

**استراتژی**

**تدوین**

**استراتژی**

**اجرای استراتژی**

**استراتژی های نو پدید**

تحلیل داخلی

* **قوتها**
* **ضعفها**

شكل 2-23) مدل فرآیند مدیریت استراتژیک (نو، هولنبک، گرهارت و رایت)

منبع: (Neo,Hallenbeck,Gerhart&Wright,2003)

### 2-1-25-7) شولر، جکسون و استوری[[127]](#footnote-127)

شولر، جکسون و استوری با ارائه مدلی جامع تلاش نموده اند فرآیند مدیریت استراتژیک و استنباطاتی را که این حوزه برای مدیریت منابع انسانی داردبا ایجاد پیوند، انسجام و ارتباط میان سطوح سازمان مطابق شکل 2-24 نشان دهند. به طور تلویحی یا مشهود، هدف این مدل این است که به گونه اثر بخش تری منابع انسانی را همراه و هم پیوند با نیازهای استراتژیک سازمان بکار ببرد (Schuler, Jackson&Story,2000).

**توجیه مفهوم منایع انسانی سبت به موضوعات استراتژیک و اهداف استراتژیک عرصه فعالیت و مجموعه اهداف منابع انسانی**

**پیوند برنامه های استراتژیک**

* **در سطح سازمان**
* **در سطح کسب و کار**

**شناسایی استنباطات کلی منابع انسانی نسبت به برنامه های واحد کسب و کار سازمان**

**پیاده سازی استراتژی**

**توسعه و اجرای برنامه ها**

* **واحدهای وظیفه ای: روابط واحد**
* **ساختار: رهبری، فرهنگ**

**توسعه و اجرای برنامه های منابع انسانی**

* **توسعه برنامه ها**
* **اجرای خط مشی ها و کارکردهای منابع انسانی**

**تدوین استراتژی**

**بنا نهادن آرمان، رسالت، ارزشها و استراتژی کلی**

**ایجاد سهولت و مشارکت در توسعه آرمان، رسالت،**

**ارزشها و استراتژی کلی**

**شناسایی موضوعات استراتژیک کسب و کار و اهداف استراتژیک در عرصه فعالیت**

**بررسی، تجدید نظر و بررسی مجدد**

* **برنامه ها و استراتژی کسب و کار**
* **برنامه ها و استراتژیهای منابع انسانی**

شكل 2-24) فرآیند مدیریت استراتژیک و پیامدهایی برای مدیریت منابع انسانی

منبع: (Schuler, Jackson&Story,2000)

### 2-1-25-8) مدیریت استراتژیک منابع انسانی ملو[[128]](#footnote-128)

ملو برای ارائه مدل استراتژیک منابع انسانی خود ترجیح می دهد ابتدا نتایج و پیامدهای منابع انسانی استراتژیک را در کانون توجه قرار دهد. به زعم ایشان مدیریت عالی در اغلب سازمانها نقش مهمی را که منابع انسانی می‎تواند بر عملکرد کلی سازمان بگذارد درک نمی کنند زیرا هنوز منابع انسانی را مبتنی بر شیوه های سنتی درک می کنند. یکی از عوامل تاثیر گذار بر این مساله این است که خود مدیران عالی منابع انسانی درک نمی کنند چگونه می توانند به طور استراتژیک بر سازمان اثر بگذارند. بدون درکی همه جانبه و کل گرا از سازمان توانایی مدیران منابع انسانی برای کمک به تفکر استراتژیک در سطوح بالا محدود می شود. تا زمانی که مدیران منابع انسانی ابتکار عمل را درکسب دانش فنی در مورد سازمانها، فرآورده ها، خدمات، رقابت و بازارها به دست نگیرند و نیاموزند که چگونه باید از لحاظ تدبیر سیاسی با سایر مدیران عالی کار کنند، سازمانهای آنها نخواهند توانست استراتژی منابع انسانی را بطور کامل با استراتژی سازمان تلفیق نمایند. در نتیجه، همچنان عملکرد و کارایی این سازمانها در سطحی کمتر از سطح بهینه باقی خواهد ماند. کلید دستیابی به این هدف برای مدیران منابع انسانی این است که در یابند منابع انسانی استراتژیک می تواند سه پیامد اصلی را تامین کند:

* افزایش عملکرد
* افزایش رضایت کارکنان و مشتریان
* افزایش ارزش سهامداران

آن گونه که شکل 2-25 نشان می دهد می توان به این اهداف از طریق فرآیندهای مدیریت موثر بر به کارگماری، نگهداری و ترک خدمت اختیاری افراد و با استفاده از راهکارهای عنوان شده دست یافت (Mello,2002).

**عملکرد فزاینده**

**رضایت کارکنان و مشتریان**

**بهبود ارزش سهامداران**

**از طریق**

* **مدیریت اثربخش در بکارگماری، نگهداری و ترک خدمت اختیاری از طریق انتخاب کارکنانی که با استراتژی و فرهنگ سازمان تناسب دارند.**
* **بکارگیری مقرون به صرفه کارکنان از طریق سرمایه گذاری بر روی سرمایه انسانی مشخص که برخوردار از توانایی بالقوه برای بازده عالی باشد.**
* **خط مشی ها و برنامه های منابع انسانی منسجمی که به وضوح از استراتژی سازمان پیروی کنند**
* **تسهیل تغییر و انطباق از طریق انعطاف پذیری و ایجاد سازمان پویاتر**
* **تمرکز شدید بر روی نیازهای مشتریان، بازارهای کلیدی و نو پدید و تمرکز بیشتر بر کیفیت**

شكل2-25) پیامدهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی

منبع: ( Mello,2002)

ملو در پاسخ به این سوال که چگونه می توان به هدفهای یاد شده دسترسی یافت مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی خود را مطابق شکل 2-26 ارائه می دهد. به عقیده ایشان قبل از هر چیز لازم است اطلاعاتی درباره چگونگی شکل گیری استراتژی سازمان و استراتژی واحد کسب و کار بدست آورد. بدیهی است این امر نمی‎تواند بدون آگاهی از عوامل بیرونی و داخلی سازمان امکان پذیر گردد. بر اساس شناخت از این عوامل، استراتژی منابع انسانی تدوین می گردد و با در نظر داشتن قوانین و مقررات استخدامی و ایجاد سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی شرایط لازم برای فعال سازی اثر بخش کارکردهای منابع انسانی فراهم می گردد (Mello,2002).

**استراتژی واحد کسب وکار**

**بکارگماری**

**آموزش**

**مدیریت عملکرد**

**روابط کار**

**جبران خدمات**

**قوانین و مقررات استخدامی**

**انفصال کارکنان**

**سیستمهای اطلاعات منابع انسانی**

استراتژی منابع انسانی

- برنامه ریزی منابع انسانی

- طراحی مشاغل و سیستمهای کاری

- آنچه کارکنان انجام می دهند

- آنچه کارکنان نیاز دارند

- چگونه مشاغل با یکدیگر

**فصل مشترک دارند**

**استراتژی**

**سازمان**

**محیط داخلی**

**- فرهنگ**

**- ساختار**

**- خط مشی**

**-مهارتهای کارکنان**

**- استراتژی گذشته**

محیط بیرونی

- رقابت

- قوانین و مقررات

- فناوری

- گرایشات بازار

- اقتصاد

شكل 2-26) مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی (ملو)

منبع: (Mello,2002)

## 2-1-26) مدلهای مدیریت منابع انسانی در عصر جهانی سازی[[129]](#footnote-129)

در سازمانهای جهانی و بین المللی، مدلهای مختلف مدیریت منابع انسانی شکل می گیرد که عبارتند از:

**الف) مدل ملی گرا[[130]](#footnote-130) :** در این مدل بر روی حفظ تجانس گروهها تمرکز می کند تا بتواند موجب تضمین عملکرد و بهبود آن شود. این مدل شامل تبعیت از استانداردهایی است که در شرکتهای مادر مورد استفاده قرار می گیرد و لذا اعضای خارجی گروه را نیز با استانداردهای خود هماهنگ می سازد. چنین رویکردهایی، مدتهای زیادی توسط شرکتهای آمریکایی به کار گرفته شده بود که اعمال آن از طریق قوانین رسمی صورت می گرفت (مثل کوکاکولا، مک دونالد و...)، در این طرح اداره منابع انسانی دارای موجودیتی غیر متمرکز بوده و وظیفه آنها تنها کنترل و اجرا است. مزایای این مدل عبارتند از:

الف) گسترش فرهنگ سازمانی منسجم و یکپارچه

ب) هماهنگی و یک دستی میان نقش آفرینان

اما محدودیتهای این مدل عبارتند از:

الف) این مدل در بر گیرنده ویژگیهای فرهنگی و اجتماعی کشورهای مختلف نیست.

ب) این مدل باعث کاهش تنوع می گردد، لذا به تبع آن، کاهش نوآوری را نیز به همراه دارد (صانعی، 1383)

**ب) مدل چند مرکزی[[131]](#footnote-131) :** هدف اصلی این مدل، استفاده از خط مشی های منابع انسانی برای نیازهای محلی است. لذا مطابق این مدل، واحدهای غیر متمرکز منابع انسانی از استقلال مدیریتی منتفع می شوند. این شعار معروف بهترین مصداق این مدل است"جهانی فکر کنید و محلی عمل کنید". این مدل بر مبنای مراوده دو طرفه میان شرکتهای مستقل شکل می گیرد و حول یک اداره مرکزی تجمع یافته است. اطلاعات در سازمانهای مرکزی وجود دارد و به طور قانونی اقدامات شرکتهای مستقل را ارزیابی می کند. هم چنین سازمان مرکزی، مسئول گسترش شیوه های نوآوری است. مزایای این مدل عبارتند از:

الف) مدیران منابع انسانی از یک استقلال نسبی برخوردار هستند.

ب) مشتمل بر محیط کاری چند فرهنگی است.

و اما محدودیتهای این مدل عبارتند از:

الف) دارای عدم انسجام خط مشی در منابع انسانی است زیرا دپارتمانهای غیر متمرکز منابع انسانی دارای خواسته های متفاوتی هستند و این مساله باعث ایجاد تعارضاتی میان آنها و اداره مرکزی می شود.

ب) دارای خطر زوال فرهنگ منسجم سازمانی است (همان منبع).

**ج) مدل اقلیم گرا[[132]](#footnote-132):** دراین مدل، به شرکت به عنوان شبکه ای نگریسته می شود و به عنوان یک ساختار تخت فرض می گردد. شرکت دارای تعداد زیادی شرکتهای دیگر است که دارای تساوی حقوقی هستند. آنها ازطریق جریانهای مالی، اطلاعاتی و انسانی با یکدیگر می پیوندند. شرکتهایی که این مدل را به کار می گیرند، استراتژی جهانی را به کار می بندند و دارای کارکنان جهان وطنی هستند. در این مدل ایده شایستگی مورد تاکید است. این ایده عامل اصلی ارتقای داخلی است.

اما محدودیتهای این مدل عبارتند از:

الف) تحرک نیروی کار به واسطه یاس و ناامیدی کاهش می یابد.

ب) تفاوتهای فرهنگی مانع گفتمان میان اعضا می شود.

ج) اجرای ارزیابی و انتخاب عادلانه مشکل می گردد.

به منظور عملی ساختن این سیستم، مدیران منابع انسانی باید موجبات تحرک، رویه های ارزیابی متجانس و برنامه های آموزشی استاندارد را فراهم آورند (صانعی، 1383).

**د) مدل منطقه محور[[133]](#footnote-133):** در این مدل، متناسب با استراتژی و مدیریت، جهان به مناطق متجانس محلی تقسیم می‎شود که حول ادارات مرکزی محلی مستقل عمل می کند. اداره محلی منابع انسانی، رابطی میان ادارات مرکزی و اعضایش است. این مدل و مدل قبلی دارای ویژگیهای مشترکی هستند. اگر بخواهیم مقایسه ای میان این مدلها و مدلهای اروپایی انجام دهیم تناظر زیر میان این مدلها برقرار است که عبارتند از:

- شرکتهای ملی گرا مطابق شرکتهای بین الملی هستند. این شرکتها اکثراً چند ملیتی هستند و استراتژی هایی در سطح جهانی اجرا می کنند و اروپا تنها بخش کوچکی از این کسب و کار است. این توضیح بیانگر اینست که چرا آنها استراتزی اروپایی ندارند.

- شرکتهای چند مرکزی مطابق شرکتهای صرفاً اروپایی است. هدف اولیه این شرکتها بهبود در رتبه اروپا در کسب و کارهاست.

- شرکتهای اقلیم گرا مطابق شرکتهای فرا اروپایی است. آنها اروپا را به عنوان یک بعد جدید در جهت گیریهای استراتژی یکسان می دانند و این امر به دو دلیل است: یکی به خاطر اینکه شرکتهای ملی هستند که تلاش می‎کنند بازار اروپا را تسخیرکنند. دیگری شرکتهای چند ملیتی هستند که اکثراً ابعاد اروپایی توجه دارند.

- شرکتهای منطقه محور، متناظر با شرکتهای فرا ملی هستند. آنها در تلاش برای حفظ رتبه ملی و بین المللی هستند. بنابراین، در زمان مشابه، استراتژی های آنها ملی و بین المللی است (همان منبع).

## 2-1-27) مدیریت منابع انسانی سنتی[[134]](#footnote-134) در مقابل مدیریت منابع انسانی استراتژیک[[135]](#footnote-135)

منابع انساني استراتژيك از چندين جهت با منابع انساني سنتي به طرز قابل توجهي متفاوت است، همان گونه كه در جدول 2-1-4 نشان داده مي شود. در نظريه سنتي منابع انساني، مسئوليت اصلي براي برنامه هاي مديريتي افراد بر عهده متخصصان امور كاركنان است ولي نظريه استراتژيك مسئوليت مديريت افراد را بر عهده افرادي كه بيشتر با آنها در ارتباط هستند، يعني مديران خط مربوط به آنها مي گذارد. در واقع مديريت منابع انساني استراتژيك بحث مي كند كه هر شخص در يك سازمان كه مسئوليتي در قبال افراد دارد يك مدير منابع انساني است بدون در نظر گرفتن حوزه فني كه او در آن كار مي كند. منابع انساني سنتي فعاليتهاي خود را روي روابط كاركنان متمركز مي كند تا اطمينان حاصل كند كه كاركنان با انگيزه و مقيد هستند و اينكه سازمان سازگار با تمام قوانين لازم استخدام مي باشد. منابع انساني سنتي بيشتر يك نفش تعاملي را در نظر مي گيرد. آنها ممكن است شامل توافقاتي با قوانين در حال تغيير باشند كه مشكلات بين ناظران و زيردستان را رفع مي كند. استخدام و غربال سازي متقاضيان را براي نيازهاي رايج به عمل مي آورد و اساساً به حوادثي كه بعداً رخ مي دهد پاسخگو مي باشد. منابع انساني استراتژيك بيشتر تبديلي است و مي داند كه موفقيت هر ابتكاري براي رشد، تطابق يا تغيير در سازمان وابسته به كاركناني است كه هر نوع تغييرات در تكنولوژي را بكار مي گيرد يا هر تغييري را در سرويس دهي يا محصول سازمان ايجاد مي كند (Mello, 2002).

هم چنين هر ابتكاري براي تغيير بوجود آمده از منابع انساني سنتي معمولاً كند، جزئي و ناجيز است. منابع انساني استراتژيك در ابتكارات در برابر تغيير؛ سريعتر و پيش گستر و اساسي تر است. منابع انساني استراتژيك به اندازه كافي براي در نظر گرفتن قالبهاي زماني متفاوت (كوتاه، متوسط و يا طولاني) انعطاف پذير است تا توسعه برنامه ها و سياستهايي را كه چالش هاي استراتژيك در برابر سازمان هستند را آسان كند. نظريه سنتي منابع انساني خود را در كنترل ديوانسالاري از طريق قوانين، روندها و سياستهايي نشان مي دهد كه رفتار عادلانه كاركنان و قابليت پيش بيني در عملياتها را ممكن سازد. از سوي ديگر منابع انساني استراتژيك مي داند كه چنين نظريه اي (نظريه سنتي) توانايي يك سازمان براي رشد و پاسخ در برابر محيط در حال تغيير سريع را محدود مي‎كند. منابع انساني استراتژيك از كنترلي استفاده مي كند كه آزادانه تر است و محدوديتهاي حداقلي دارد كه روي عملكرد كاركنان و رفتار آنها اثر مي گذارد. انعطاف پذيري در فرآيندهاي كاري و مسئوليتهاي شغلي در اين شيوه بسيار رايج بوده و سيستمهاي كنترل در صورت لازم براي برآورده كردن شرايط تغيير، تغيير مي يابند (همان منبع).

مديريت منابع انساني سنتي از اصول مديريت علمي و تخصصي سازي شغل رشد نمود تا بازده كاركنان را افزايش دهد. يك تقسيم شديد كار با كارهاي مستقل به كاركنان اين امكان را مي دهد تا مهارتهاي خاصي را گسترش داده و تاكيد روي مسئوليتهاي خاص شغلي خود راحفظ كنند. ولي نگاه استراتژيك به منابع انساني، امكان توسعه شغلي را ايجاد مي كند و بر انعطاف پذيري و پاسخگويي به نيازها همزمان با تغييرات محيطي تاكيد مي كند. در نگاه استراتژيك به مديريت منابع انساني تخصصي سازي با آموزش چندگانه و تركيبي و كارهاي جداگانه با تيمها و گروهها جايگزين مي گردد كه بعضي از آنها دائمي و بعضي موقت و بسياري به طور خودكفا توسط خود كاركنان اداره مي شوند (Mello, 2002). ديدگاه سنتي به منابع انساني، سرمايه گذاري هاي اساسي يك سازمان را به عنوان سرمايه، محصولات، نام تجاري و فناوري آن مي داند. ولي ديدگاه استراتژيك به منابع انساني، سرمايه گذاري اصلي سازمان را افراد آن و دانش و توانايي آنها مي داند. اين نظريه مي داند كه مزيت رقابتي توسط سازماني بدست مي آيد كه بتواند كاركنان دانشي را جذب و حفظ كند. كساني كه مي توانند به طور بهينه منابع را اداره و استفاده كنند. به عبارتي ديگر مي توان گفت كه در طولاني مدت نيروی انساني تنها مزيت رقابتي پايدار يك سازمان مي باشد (همان منبع).هم چنین چانگ و هانگ[[136]](#footnote-136)در سال 2005 درتحقیق صورت گرفته درباره رابطه مدیریت استراتژیک منابع انسانی وعملکرد شرکتها با استناد به 7 شاخص مورد نظر پففر[[137]](#footnote-137) (1994) در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، 7شاخص را به عنوان شاخصهای مورد نظر درزمینه تشخیص روش استراتژیک مدیریت منابع انسانی، نام برده اند، که عبارتند از:

1) وجود سیاستهای منابع انسانی برای جبران خدمات (پرداخت بالا به اقتضا و براساس عملکرد) در سازمان

**2**) وجود سیاستهای منابع انسانی برای استخدام با دقت درسازمان

3) وجود سیاستهای منابع انسانی برای آموزش وتوسعه نیروی انسانی در سازمان

4) وجود سیاستهای منابع انسانی برای ارتباطات موثرکارکنان (تسهیم یا نشر اطلاعات) درسازمان

5) وجود سیاستهای منابع انسانی برای فرصتهای شغلی برابر (کاهش تفاوتها و تبعیض ها) در سازمان

6) وجود سیاستهای منابع انسانی برای برنامه های کاری منعطف درسازمان

7) وجود سیاستهای منابع انسانی برای توسعه مدیریت در سازمان Chang & Huang,2005)) .

که در این تحقیق نیز از این شاخصها جهت تشخیص نوع روش بکاررفته در مدیریت منابع انسانی شرکتها (استراتژیک وسنتی) استفاده می گردد.

جدول 2-3) تفاوتهای بین مدیریت منابع انسانی سنتی و مدیریت منابع انسانی استراتژیک

منبع:( Mello,2002)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **عناوین** | **مديريت منابع انساني سنتي**  **THRM** | **مديريت منابع انساني استراتژيك**  **SHRM** |
| **مسئولیت منابع انسانی بر عهده:**  **تمرکز بر:**  **نقش واحد منابع انسانی:**  **اقدامات:**  **کنترل :**  **افق زمانی:**  **طراحی شغل:**  **سرمایه کلیدی:**  **توجيه پذيري:** | **متخصصین ستادی**  **روابط کارکنان**  **تعاملی، دنبال کننده تغییر و پاسخگو**  **کند، واکنشی و چند بخشی**  **نقشهای بوروکراتیک، خط مشی ها و رویه ها و مقررات**  **کوتاه مدت**  **تقسیم کار غیر منعطف، تخصصی سازی**  **محصولات و سرمایه**  **مراکز هزینه** | **مدیران صفی**  **مشارکت با مشتریان داخلی و خارجی**  **تبدیلی، رهبری کننده تغییر و نوآور**  **سریع، یکپارچه و گرایش به ایجاد وقایع**  **منعطف، پویا و هر آنچه که برای دستیابی به موفقیت لازمست**  **کوتاه مدت، متوسط، بلند مدت (بسته به ضرورت)**  **تقسیم کار منعطف و گسترده، تیم سازی و استفاده از آموزشهای ترکیبی**  **دانش و کارکنان**  **مراکز سرمایه گذاري** |

## 2-1-28) فرآیند ها و کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی

سیستم مدیریت استراتژیک منابع انسانی را می توان در چهار فرآیند جذب و بکارگماری، بهسازی، انگیزش و نگهداری منابع انسانی دسته بندی کرد. در هر یک از این چهار فرآیند پیامدهای ذیل انتظار می رود:

* بر روی یکپارچگی فعالیتهای مدیریت منابع انسانی تاکید داشته باشد. تا بتوان اطمینان حاصل نمود که این فعالیتها موجب بهره وری، ایجاد ارزش افزوده و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی می گردد.
* درکل فرآیند برنامه ریزی و تغییر سازمانی مداخله داشته باشد.
* به عنوان شریکی راهبردی در فرآیند تغییر سازمانی، بوجود آورنده فرهنگ سازمانی و تسهیل گر تعهد سازمانی و نیز بکار برنده ابتکار عمل مطرح شود.
* بتواند از طریق عدم تمرکز اغلب فعالیتهای سنتی مدیریت منابع انسانی را از متخصصان منابع انسانی به مدیریت ارشد صف واگذار نماید.
* کارکنان را به عنوان مهمترین دارایی منحصر بفرد در نظر بگیرد، در پذیرش مسئولیتها فعال و اثر گذار باشد، افزایش عملکرد سازمان را در کانون توجه خود داشته باشد و به نیازهای کارکنان توجه داشته باشد.
* تسهیل گر اثر بخشی سازمانی و به وجود آورنده سازمان یاد گیرنده باشد.

در نتیجه کارکردهای مدیریت منابع انسانی در مجموعه ای گرد هم آمده و به پیکربندیهای قابل تشخیص و استراتژیهایی منتج شده اند. رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اساس مفروضات هم پایانی[[138]](#footnote-138) عقیده دارد این ترکیبات و مجموعه ها اعمالی را در بر می گیرند که هم از لحاظ داخلی یکپارچه و منسجم هستند و هم از لحاظ خارجی با استراتژی سازمان در یک راستا قرار دارند (عباس پور، 1381).

## 2-1-29) تاثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان

اندیشمندان حوزه مدیریت منابع انسانی استراتژیک معتقدند که اقدامات مختلف درقلمرو مدیریت منابع انسانی باید مکمل یکدیگر باشند زیرا سازگاری بین این اقدامات می تواند منجر به بهبود عملکرد کارکنان گردد وسازمان را در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار یاری رساند(لباف و نیلی پور، 1385).

دستاوردهای پروژه های تحقیق کلیدی و مهم روی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان به شرح ذیل خلاصه می شود:

* آرتور[[139]](#footnote-139) (1990، 1992، 1994): آرتور بر روی دو استراتژی تعهد و کنترل و تاثیر آن بر عملکرد تحقیقاتی انجام داد. وی متوجه شد شرکتهایی که از استراتژی تعهد بالا پیروی کرده اند نسبت به شرکتهایی که از استراتزی تعهد پایین تر پیروی کرده اند، دارای کیفیت محصولات و بهره وری بسیار بالاتر و گردش نیروی انسانی بسیار کمتر بودند. وی هم چنین با تاکید بر هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری، دریافت که اگر استراتژی تجاری هزینه محور با یک استراتژی منابع انسانی منابع انسانی کنتزل محور تلفیق گردد و استراتژی تجاری تمایز محور با یک استراتژی منابع انسانی تعهد محور تلفیق گردد، هماهنگی بر قرار می‎شود.
* **هوسیلد[[140]](#footnote-140) (1995):** وی پس از تحقیقاتی که انجام داد، دریافت که اگر شرکتها از روشهای کاری عملکرد بالا، بیشتر استفاده کنند، نرخ ریزش و گردش کارکنان به شدت کاهش می یابد و بهره وری و سود شرکت به شدت افزایش خواهد یافت.
* **بکر، هوسیلد، پیکوس[[141]](#footnote-141) و اسپرت[[142]](#footnote-142) (1997):** این نویسندگان، دستاوردهای حاصل از تعدادی از پروژه های تحقیقاتی را در قالب روابط بین منابع انسانی و عملکرد شرکت خلاصه کردند. کانون توجه آنها بر روی بررسی اثر استراتژیک روی ارزش سهامدار حاصل شده از سیستمهای کاری عملکرد بالا [[143]](#footnote-143)HPWS متمرکز بود. آنها معتقدند که یک سیستم منابع انسانی به خوبی طراحی و اعمال شده، در حکم یک دارایی اقتصادی و با ارزش برای یک سازمان می باشد. بکر و همکارانش (1997) اظهار می­داشتند که: سیستمهای مدیریت منابع انسانی، اثری سیستماتیک بر کارکنان سطوح عملیاتی سازمان دارند و به شرکت کمک می کنند به اولویت های تجاری خود دست یابند. اولویت هایی چون کوتاه کردن مدت زمان چرخه توسعه محصول، افزایش خدمات مشتری، کاهش نرخ گردش کارنان ماهر و شایسته و غیره...
* **پترسون، وست، لاوثوم[[144]](#footnote-144)و نیکل[[145]](#footnote-145) (1997):** تحقیقات انجام شده نشان داد که میان دیدگاههای کارکنان، فرهنگ سازمانی، روشهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت رابطه ای محکم وجود دارد. این تحقیقات به این نتیجه رسید که تعهد کارکنان و یک توافق دو جانبه برخوردار از اثرات روانی مثبت در بهبود عملکرد شرکت، نقش اساسی دارد (اعرابی، 1385).

**الزامات یا علل تجاری واستراتژیک**

**طراحی سیستم مدیریت منابع انسانی**

**مهارتهای کارکنان و طرح انگیزش مشاغل و ساختارهای کاری**

**بهره وری، خلاقیت و تلاش جدی**

**عملکرد عملیاتی بهبود یافته**

**ارزش بازار**

**سودآوری و رشد**

شكل 2-27) مدلی از رابطه بین منابع انسانی و ارزش سهامدار

منبع: (اعرابی، 1385)

## 2-1-30) ارتباط بین استراتژیهای کسب وکار و مدیریت منابع انسانی

فرض پیوند دقیق بین استراتژی کسب و کار و روشهای HRM بر پایه تئوری اقتضایی است. این تئوری معتقد است که روشهای HRM بر اساس تطابق نوع استراتژی رقابتی اتخاذ شده بوسیله استراتژیهای کسب و کار انتخاب شده است. علاوه بر این فرض می کند شرکتهایی که با استراتژی کسب و کار و فعالیتهای HRM بطور دقیق هماهنگ باشند نسبت به شرکتهایی که چنین نیستند، عملکرد بهتری دارند. به بیان دیگر، عملکرد سازمانی شرکتهایی که پیوند استراتژیک بین استراتژی کسب و کار و استراتژی منابع انسانی را انجام داده اند (مانند رهبری هزینه– مطلوبیت– نوآوری– بهبود مستمر) برتر از شرکتهایی است که چنین پیوندهایی را انجام نداده اند (Chang & Huang, 2005).

## 2-3-1) تحقیقات داخلی

1-اسماعیل زاده و افجه در سال 1388 در تحقیقی تحت عنوان " بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی وعملکرد شرکتها " نشان داد که از نظر عملکرد، روش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی نسبت به روش سنتی برتری دارد.با توجه به نتایج بدست آمده از آزمونهای فرعی واصلی می توان چنین نتیجه گیری کردکه شرکتهایی که فعالیت مديريت استراتژيك منابع انسانيSHRM) [[146]](#footnote-146)) را با توجه به نگرش برتردنبال می‌کنند نسبت به شرکتهایی که این فعالیت را انجام نمی‌دهند (شرکتهای سنتی يا THRM[[147]](#footnote-147)) عملكرد بهتري دارند یااستفاده از اقدامات واصول مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهبود عملکرد شرکتها می گردد (اسماعیل زاده و افجه، 1388).

**2. عطافر و همکاران در سال 1389 در مقاله ای با عنوان "تاثیر استراتژی های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بر اساس مدل امتیازات متوازن در اداره کل امور مالیاتی استان اصفهان" به مطالعه تأثير استراتژيهاي منابع انساني بر عملكرد سازماني با استفاده از مدل امتيازات متوازن پرداختند. روش تحقيق توصيفي– پيمايشي از گروه ميداني و جامعه آماري تحقيق عبارت از مديران، كارشناسان و كاركنان آن اداره كل به تعداد 1254 نفر بود كه از آن ميان 274نفر با روش تصادفي طبقه اي به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع آوري اطلاعات، پرسشنامه اي 48 سوالي با ضريب پايائي 0.92 بود كه از طريق شاخص آلفاي كرونباخ به دست آمد. اطلاعات جمع آوري شده از طريق آزمونهاي آماري t تك متغيره و تحليل واريانس يكراهه درآمار استنباطي وهمچنين آمار توصيفي مورد تجزيه و تحليل قرار گرفت. بطور کلی نتایج حاکی از آن بودکه تاثیر استراتژی های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در همه جنبه های مدل امتیازات متوازن بیش از حد متوسط بوده است.**

3-صفر زاده وهمکارانش در تحقیق تحت عنوان" بررسی تأثیراستراتژی های مدیریت دانش برنواوری وعملکرد سازمانی (مطالعه موردی مراکز بهداشتی ودرمانی شمال فارس)"که نتایج نشان داد که شخصی سازی دانش وکدگذاری دانش تأثیر مثبتی برنوآوری وعملکرد سازمانی دارد وهمچنین این متغیرها از طریق نواوری برعملکرد سازمانی تأثیر مثبتی می گذارند وبین نواوری وعملکرد سازمانی نیز رابطه مثبت ومعنی داری وجوددارد (صفرزاده وهمکاران، 1391).

## 2-3-2) تحقیقات خارجی

1.چانگ وهانگ[[148]](#footnote-148) در تحقیق تحت عنوان "رابطه بين مديريت استراتژيك منابع انساني و عملكرد شركتها"به بررسی تأثیر مديريت استرات‍ژيك منابع انساني بر عملكرد شركتهاي مورد نظر پرداختند. نتايج اين تحقيق حاكي از آن است كه مديريت استراتژيك منابع انساني تاثير معنا داري بر افزايش و بهبود عملكرد شركت ها در اين كشور ندارد و استفاده از هر كدام روشهاي مديريت منابع انساني يعني استراتژيك و سنتي نسبت به روش ديگر هيچ گونه رجحان و برتري ندارد (,2005 Chang & Huang)

2.لیایووهمکارانش[[149]](#footnote-149) در تحقیق خودباعنوان "اثر مدیریت دانش در نوآوری و عملکرد شرکت" که در تایوان انجام شد مشاهده کردندکه که مدیریت دانش از طریق قابلیت خلق دانش و تسهیم دانش و بکارگیری دانش باعث نوآوری می شود و نوآوری هم به ازطریق سرعت و مقدار برعملکرد شرکت تأثیر مثبت می گذارد.

.(Liao . etal&2011)

3.الباحسین و القراحی[[150]](#footnote-150) در سال 2013 تحقیقی تحت عنوان "تأثیر کارکرد های منابع انسانی بر عملکرد از طریق متغیرهای میانجی، مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی ونوآوری سازمانی با رویکرد معادلات ساختاری" انجام دادند که نتایج بیانگرتأثیر مستقیم وهمچنین غیر مستقیم کارکرد های منابع انسانی از طریق متغیر های میانجیبر عملکرد سازمان های مورد مطالعه بود (Al-bahussin & El-garaihy,2013).

4.ازلان[[151]](#footnote-151) در سال 2009 تحقیقی را با عنوان" اقدامات منابع انسانی و عملکرد سازمانی. انگیزه ها بعنوان تعدیل کننده" انجام دادند. بررسی تاثیر سه نوع از اقدامات منابع انسانی یعنی ارزیابی عملکرد، آموزش و فن اوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی شرکت های تولیدی مالزی، با حضور انگیزه بعنوان تعدیلگر، محور این پژوهش قرار گرفت. یک نمونه متشکل از 85 شرکت در ساراواکِ مالزی بطور داوطلبانه در این مطالعه شرکت نمودند. نتایج نشان داد که آموزش و فن اوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی تاثیر مستقیم دارند همچنین دیده شد که انگیزه بطور مثبت در ارتباط با عملکرد سازمانی است اما رابطه بین دو فعالیت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را تعدیل نکرده است .(Azlan, 2009)

## منابع و ماخذ

1. **آذر، عادل.(1387) ."آمار وکاربرد آن در مدیریت". تهران: انتشارات سمت. صص 210-183**
2. **آذر، عادل و مریم دانشور(1386)، " مروری بر روشهای ارزیابی عملکرد شعب بیمه"، فصلنامه صنعت بیمه، سال بیست و دوم، شماره2، صص125-123.**
3. آراسته، محمد(1391)" تبیین عملکرد شرکت با استفاده از بازارگرایی، نوآوری ومزیت رقابتی در شرکت های تولیدی استان گیلان" پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد رشت.
4. **آرمسترانگ، مايكل. ترجمه اعرابي و ايزدي. (1383)." مديريت استراتژيك منابع انساني (راهنماي عمل)" تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی. صص 26-18، 43-41، 106، ‌113**
5. **اعرابي، محمد و مورعي، محمد هادي. (1382). "توسعه مدل يكپارچه تدوين استراتژي منابع انساني (مطالعه موردي شركت مپنا)". مجموعه مقالات اولين كنفرانس توسعه منابع انساني. صص 101-25**
6. **اعرابی، سید محمد. (1385) "مدیریت استراتژیک منابع انسانی". تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی. صص 22-16، 31-28، 49، 50**
7. **آون، هیوز. ترجمه الوانی، خلیلی شورینی ومعمارزاده. (1385). "مدیریت دولتی نوین: نگرشی راهبردی، سیر اندیشه ها، مفاهیم ونظریه ها".تهران:انتشارات مروارید.صص 220-205**
8. **ایران‎زاده سلیمان، برقی امیر، (1388)، الگو¬های ارزیابی عملکرد سازمانً، انتشارات فروزش، ص 7**
9. **بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی(1381). "تدوین، اجرا و آثار استراتژی منابع انسانی" تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، صص13-11، 39، 79-64، ‌87-85، 90، 139**
10. **بزاز جزایری، سید احمد، (1387) "ارزیابی عملکرد منابع انسانی:الگویی برای پیاده سازی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان ها"، چاپ دوم، تهران، آییژصص 18-17.**
11. **بست، جا ن.ترجمه حسن پاشا شریفی ونرگس طا لقانی.(1376). "روشهای تحقیق درعلوم تربیتی و رفتاری"، .تهران: انتشارات رشد. صص 160-142**
12. **حاج کریمی، عباسعلی و رنگریز، حسن. (1379)1379. "مدیریت منابع انسانی". تهران: چاپ و نشربازرگانی. ص16**
13. **حسن پور، اكبر. (1383)بررسي ارتباط بين استراتژي هاي منابع انساني و مشاركت كاركنان در بانك ملت. پايان نامه كارشناسي ارشد. دانشگاه تهران. فصل دوم.**
14. **درویش، مجید. (1389)، "رتبه بندی صد شرکت برتر ایران"، تهران: سازمان مدیریت صنعتی**
15. **دسلر، گري. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. (1378). "مباني مديريت منابع انساني". تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی. ص 16**
16. **دلاور، علی(1385) مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی واجتماعی. تهران: انتشارات رشد. صص 416-403**
17. **رحیمی، غفور (1385)، " ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان"، مجله تدبیر، شماره 173، ص3**
18. **رهنورد، فرج اله(1387)، "عوامل موثر بر ارتقای عملکرد سازمانهای بخش دولتی ایران"، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی مدیریت، سال هشتم، شماره4(پیاپی31). صص 100-76.**
19. **سایمونز، رابرت(1385)، " نظام های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی"، ترجمه مجتبی اسدی، انتشارات آسیا.صص 251-255.**
20. **سعادت، اسفندیار. (1390). "مدیریت منابع انسانی". تهران: انتشارات سمت، صص 5-1**
21. **سید جوادین، سید رضا وبیگدلو، علی.(1383)مدیریت استراتزیک، استراتژی های سازمانی و سیاستهای مدیریت منابع انسانی در پشتیبانی از آنها. دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی. صص 103-93**
22. **سینجر، مارک ج. ترجمه فریده آل آقا. (1378( . "مدیریت منابع انسانی". تهران: مرکزآموزش مدیریت دولتی. ص 4**
23. **شیخ زاده، رجبعلی (1388)، " الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان های مأموریت محور"، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال اول، شماره2، صص83-57.**
24. **طالبيان، احمدرضا. (1392) برنامه ريزي منابع انساني با رويكرد استراتژيك. مجله تدبير. آذرماه. شماره 139. صص 27-22**
25. **طبرسا، غلامرضا (1378)، "بررسی و تبیین نقش اقتضائات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی"، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور**
26. **عالم تبریز، اکبر و رجبی، ایمان و حاجی بابا علی، علی، 1388، سرمایه فکری، جلد اول، چاپ اول، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.ص 187**
27. **عباس پور، ‌عباس(1381) مقايسه كاركردهاي مديريت منابع انساني دانشگاه تهران با آخرين كاركردهاي مديريت استراتژيك منابع انساني و طراحي و تبيين مدل فرآيند بهينه براي آن. پايان نامه دكتراي مديريت. دانشگاه تهران. فصل دوم. صص 57-45**
28. **عفتي دارياني، محمد علي و رونق، مريم(1386) مديريت عملكرد با نگاهي به ارزيابي عملكرد دستگاههاي اجرايي. تهران: موسسه توسعه و بهبود مديريت. 41-32، 59-56**
29. **عفتی داریانی، محمدعلی(1386)، " مدیریت عملکرد با نگاهی به ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی"، موسسه توسعه و بهبود مدیریت.، ص.5**
30. **عیسی خانی، احمد (1387)، "سازمان های با عملکرد برتر"، نشریه تدبیر، شماره 192، 1387، صص 24-29.**
31. **فخاريان، ابوالقاسم(1380) سيستمهاي كنترل و سنجش عملكرد. مجله حسابدار. سال 16. شماره 146. صص 21-18، 64-61**
32. **فرد آر، دیوید.ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی(1379) مدیریت استراتژیک. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی. صص 27-24، 213**
33. **فيضي، طاهره(1386) - مباني سازمان و مديريت، دانشگاه پيام نور، تهران، چاپ نهم، صفحه 398.**
34. **كياني، ‌عليرضا. (1381)." فرآيند برنامه ريزي استراتژيك". مجله تدبير. ارديبهشت ماه. شماره 121.صص 53-49**
35. **لباف، حسن و نيلي پور طباطبايي، سيد اكبر. (1385). "تلفيق مديريت كيفيت فراگير و مديريت منابع انساني استراتژيك (مباني و پيامدها)". هفتمين كنفرانس بين المللي كيفيت. صص 14-1**
36. **مزيناني، علي. (1382). "ارتباط بين معيارهاي موجود و مطلوب ارزيابي عملكرد مالي در شركتهاي برق منطقه اي تحت پوشش توانير". پايان نامه كارشناسي ارشد. دانشگاه مازندران. فصل دوم.**
37. **موسوی شاهرودی، سیدمحمد. (1382). "برنامه ریزی خرد." تهران: سایه گستر. صص 89، ‌99-94**
38. **میرسپاسی، ناصر. (1385)" مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار (نگرشی نظام گرا)"، تهران: انتشارات میر. صص 34-32، 72‌، 168-167، ‌235-232، 305-300، ‌357-350، 431-420**
39. **نادري، عزت اله و سيف نراق، مريم.(1380). "روش هاي تحقيق وچگونگي ارزشيابي آن درعلوم انساني." تهران : دفتر تحقيقات وانتشارات بدر.صص72-70، 191**
40. **نوري، سيامك و كلانتر، ‌كيانوش. (1381). "سيستمهاي اطلاعات منابع انساني". مجله تدبير. مهر ماه. شماره 126. صص 38-33**
41. **واسعي كارگر، ‌محسن. (1378). "مديريت استراتژيك منابع انساني در صنايع ماشينهاي الكتريكي جوين". پايان نامه كارشناسي ارشد. دانشگاه علم وصنعت. فصل دوم.**
42. **یوسفی- مریم(1389)- "تجزيه وتحليل مدل جامع جهت تبيين عملكرد بازارشركت هاي توليدي متوسط و بزرگ استان گيلان" –پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی- دانشگاه آزاد واحدرشت.**

43. Al-bahussin, Sami & El-garaihy(2013)" The Impact of Human Resource Management Practices,Organisational Culture, Organisational Innovation and Knowledge Management on Organisational Performance in Large Saudi Organisations: Structural Equation Modeling With Conceptual Framework " International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 22; pp:1-19.

44. Al-Dhaafri ,H &etal(2013)" The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance:The Mediating Role of the Organizational Excellence --- A Proposed Research Framework " International Journal of Business Administration, Vol. 4, No. 1.pp:66-85.

45. Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley K. and White C.S.(2008)«Perceived Diversity and Organizational Performance», EmployeeRelations, Vol. 30 No. 1, p. 20-33.

46. Azlan Mohamad, A., Lo, M. and King La, M., (2009) “HUMAN RESOURCE PRACTICES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. INCENTIVES AS MODERATOR”, Journal of academic research in economics,Vol. 1, No. 2

47. Briggs, S& Keogh, W. (1999). "Integrating human resource strategy and strategic planning to achieve business excellence". Total Quality Management, Vol 10, pp. 447– 453.

48. Chang, Wang Jing April & Huang, Tung Chun (2005). "Relationship between strategic human resource management and firm performance a contingency perspective". International Journal of Man power. Vol. 26. NO. 5, pp. 434- 449

49. Cooke, F.L. (2001). "Human resource strategy to improve organizational performance: a route for firms in Britain?" International Journal of Management Review, Vol3, pp.321– 339.

50. Deshpande, R. and J. U. Farley. (2004). Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey. International Journal of Research in Marketing, 12(1), 3-22.

51. Hax, A. (1985) "A New Competitive Weapon: The Human Resource Strategy." Training and Development Journal, pp 76– 81

52. Ho. Li-An,(2008),”What Affects Organizational Performance? The Linking Of Learning And Knowledge Management” , Industrial Management & Data Systems, Vol. 108, No.9, Pp.1234-1254

53. Hoogervort, J., Koopman, P., Flier, H. (2002). "Human resource strategy for the new ICT-driven business context". International Journal of Human Resource Management, Vol. 13, pp. 1245- 1265

54. Jackson , SE& Schuler.(1995).The need for understanding HRM in the context of organization and their environment , annual review of philosophy , vol.46.pp.157-162

55. Jeffery A. Mello (2002) "Strategic human resource management" South western, Thomson learning, pp. 102- 107

56. Kelliher, Clare & Prett Gilly, (2001) "Business strategy and approaches to HRM (A case study of new developments in the United Kingdom restaurant industry)", Personnel Review, vol.30, No.4, pp.421-437

57. Lawler E. (1986).choosing an involvement strategy, Academy of management executive. vol 45. Pp.237-249

58. Liao Chechen , & eta(2010)"Enhancing knowledge management for R&D innovation and firm performance: An integrative view" , African Journal of Business Management Vol. 4(14), pp. 3026-3038.

59. Moullin, M.(2002) Delivering Excellence in Health and Social Care, Open University Press, Buckingham.

60. Neely Andy, Adams Chris and Crowe Paul(2001), “The Performance Prism in Practice, Measuring Busness Excellence, pp.6-12,5,2.

61. Neely, A.D.(2005) «Defining performance measurement: adding to the debate», Perspectives on Performance, Vol. 4 No. 2, p. 14-15.

62. Neo,Hallenbeck,Gerhart&Wright.(2003).human resource management :gaining a competitive advantage, fourth edition, new york,macgrew-hill, p.56

63. Papalexandris, Nancy & Panayotopoulou, Leda,(2004) "Examining the link between human resource management orientation and firm performance", Personnel Review, vol.33, No.5, pp.499-520

64. Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1987), “Linking competitive strategies with human resource management practices”, Academy of Management Executive, Vol. 1, No 3, pp. 207- 219

65. Schuler,RS.(2000).The internationalization of human resource management,journal of management .vol25 .p250

66. Snell& Wright. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic HRM. Academy of management.vol.23.pp.160-170

67. Snell, Youndt & Wright.(1996). Establishing a framework for research in strategic HRM: merging resource theory and organizational learning , research in personal and HRM. Vol .14.pp.320-332

68. Víctor J. García-Morales, Fernando Matías-Reche, Nuria Hurtado-Torres, (2008) "Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector", Journal of Organizational Change Management, Vol. 21 Iss: 2, pp.188 – 212.

69. Wright &McMahan.(1992).theoretical perspective for strategic HRM , Journal of management , vol.18.pp.105-115

70. Yao-Sheng Liao,(2005)" Business strategy and performance: the role of human resource management control", Personnel Review, vol.34, No.3, pp.294-309.

1. Storey [↑](#footnote-ref-1)
2. Hard version of hrm [↑](#footnote-ref-2)
3. Business oriented philosophy [↑](#footnote-ref-3)
4. fomburn [↑](#footnote-ref-4)
5. Soft version of hrm [↑](#footnote-ref-5)
6. Olrich [↑](#footnote-ref-6)
7. Dessler [↑](#footnote-ref-7)
8. Stone [↑](#footnote-ref-8)
9. Output [↑](#footnote-ref-9)
10. Processor Throughputs [↑](#footnote-ref-10)
11. Output [↑](#footnote-ref-11)
12. Envrionment [↑](#footnote-ref-12)
13. Feedbacks [↑](#footnote-ref-13)
14. Feedforward [↑](#footnote-ref-14)
15. Positive Feedback [↑](#footnote-ref-15)
16. Training [↑](#footnote-ref-16)
17. Development [↑](#footnote-ref-17)
18. Education [↑](#footnote-ref-18)
19. Learning [↑](#footnote-ref-19)
20. Quality Work Life [↑](#footnote-ref-20)
21. Intraorganization [↑](#footnote-ref-21)
22. Interorganization [↑](#footnote-ref-22)
23. Downsizing [↑](#footnote-ref-23)
24. Wtightsizing [↑](#footnote-ref-24)
25. Inhouse [↑](#footnote-ref-25)
26. Outsourcing [↑](#footnote-ref-26)
27. Quieen [↑](#footnote-ref-27)
28. Strategy as plan [↑](#footnote-ref-28)
29. Strategy as pattern [↑](#footnote-ref-29)
30. Strategy as position [↑](#footnote-ref-30)
31. Strategy as perspective [↑](#footnote-ref-31)
32. Strategy as ploy [↑](#footnote-ref-32)
33. Porter [↑](#footnote-ref-33)
34. Innovation [↑](#footnote-ref-34)
35. 3 Quality [↑](#footnote-ref-35)
36. 4 Cost leadership [↑](#footnote-ref-36)
37. 5Core competency [↑](#footnote-ref-37)
38. Barney [↑](#footnote-ref-38)
39. Hamel&Perhald [↑](#footnote-ref-39)
40. Des&Miller [↑](#footnote-ref-40)
41. Vision [↑](#footnote-ref-41)
42. Mission [↑](#footnote-ref-42)
43. Goals [↑](#footnote-ref-43)
44. Objectives [↑](#footnote-ref-44)
45. Resource- based strategy [↑](#footnote-ref-45)
46. Dynamic capabilities [↑](#footnote-ref-46)
47. Strategic capability [↑](#footnote-ref-47)
48. Emergent strategies [↑](#footnote-ref-48)
49. Whittington [↑](#footnote-ref-49)
50. Classical [↑](#footnote-ref-50)
51. Evolutionary [↑](#footnote-ref-51)
52. Processual [↑](#footnote-ref-52)
53. Functional strategies [↑](#footnote-ref-53)
54. Corporate strategies [↑](#footnote-ref-54)
55. Strategic Management [↑](#footnote-ref-55)
56. Strategic planning [↑](#footnote-ref-56)
57. Decenzo & Robbins [↑](#footnote-ref-57)
58. Strategic Human Resource Management [↑](#footnote-ref-58)
59. Wright&Mcmahan [↑](#footnote-ref-59)
60. Snell, Youndt& Wright [↑](#footnote-ref-60)
61. Schuler [↑](#footnote-ref-61)
62. Traditional Human Resource Management [↑](#footnote-ref-62)
63. Armstrong [↑](#footnote-ref-63)
64. Baron [↑](#footnote-ref-64)
65. Management by Objective [↑](#footnote-ref-65)
66. Job Enrichment [↑](#footnote-ref-66)
67. Organizational Development [↑](#footnote-ref-67)
68. Systematic Training [↑](#footnote-ref-68)
69. Career Planning [↑](#footnote-ref-69)
70. Merit Rating [↑](#footnote-ref-70)
71. Job Evaluation [↑](#footnote-ref-71)
72. Assessment Center [↑](#footnote-ref-72)
73. Psychometric Analysis [↑](#footnote-ref-73)
74. Performance- base Payments [↑](#footnote-ref-74)
75. Company Analysis [↑](#footnote-ref-75)
76. Hendry [↑](#footnote-ref-76)
77. Pettigrew [↑](#footnote-ref-77)
78. Delery & Doty [↑](#footnote-ref-78)
79. Universalistic [↑](#footnote-ref-79)
80. Contingency [↑](#footnote-ref-80)
81. Configurational [↑](#footnote-ref-81)
82. Best practice [↑](#footnote-ref-82)
83. Best fit [↑](#footnote-ref-83)
84. 1 Venkatraman [↑](#footnote-ref-84)
85. Rational [↑](#footnote-ref-85)
86. Armstrang [↑](#footnote-ref-86)
87. Incremental Planning [↑](#footnote-ref-87)
88. Harward Framework [↑](#footnote-ref-88)
89. Dyer & Holder [↑](#footnote-ref-89)
90. Centralization [↑](#footnote-ref-90)
91. Process Control [↑](#footnote-ref-91)
92. Output Control [↑](#footnote-ref-92)
93. Schuler & jackson [↑](#footnote-ref-93)
94. Dyer & Holder [↑](#footnote-ref-94)
95. Snell [↑](#footnote-ref-95)
96. Internal & External [↑](#footnote-ref-96)
97. Internal Labor Market (ILM) [↑](#footnote-ref-97)
98. Human Resource Accounting [↑](#footnote-ref-98)
99. External Labor Market (ELM) [↑](#footnote-ref-99)
100. Virtual Organization [↑](#footnote-ref-100)
101. Osterman [↑](#footnote-ref-101)
102. Delery & Doty [↑](#footnote-ref-102)
103. Baron & Kreps [↑](#footnote-ref-103)
104. Peter Bamberger [↑](#footnote-ref-104)
105. Lian Meshoulam [↑](#footnote-ref-105)
106. Integrative approach [↑](#footnote-ref-106)
107. Strategic Reference Point [↑](#footnote-ref-107)
108. Secondary [↑](#footnote-ref-108)
109. Parentalistic [↑](#footnote-ref-109)
110. Free Agent [↑](#footnote-ref-110)
111. Commitment [↑](#footnote-ref-111)
112. The high commitment management model [↑](#footnote-ref-112)
113. The high performance management model [↑](#footnote-ref-113)
114. The high involvement management model [↑](#footnote-ref-114)
115. Schuler [↑](#footnote-ref-115)
116. Wright & Snell [↑](#footnote-ref-116)
117. Neo. Hallenbeck, Gerhart & Wright [↑](#footnote-ref-117)
118. Schuler, Jackson & Story [↑](#footnote-ref-118)
119. Mello [↑](#footnote-ref-119)
120. Schuler & Jackson [↑](#footnote-ref-120)
121. Predictable behavior [↑](#footnote-ref-121)
122. Innovative behavior [↑](#footnote-ref-122)
123. Human resource philosophy, policies, programs, practices & processes [↑](#footnote-ref-123)
124. Wright & Snell [↑](#footnote-ref-124)
125. Unifying framework [↑](#footnote-ref-125)
126. Neo, Hallenbeck, Gerhart & Wright [↑](#footnote-ref-126)
127. Schuler, Jackson & Story [↑](#footnote-ref-127)
128. Mello [↑](#footnote-ref-128)
129. Globalization [↑](#footnote-ref-129)
130. Ethno Centrism [↑](#footnote-ref-130)
131. Poly Centric [↑](#footnote-ref-131)
132. Geo Centric [↑](#footnote-ref-132)
133. Regio Centric [↑](#footnote-ref-133)
134. Traditional human resource management [↑](#footnote-ref-134)
135. Strategic human resource management [↑](#footnote-ref-135)
136. Chang & Huang [↑](#footnote-ref-136)
137. 2 Pfeffer [↑](#footnote-ref-137)
138. Equifinality [↑](#footnote-ref-138)
139. Arthur [↑](#footnote-ref-139)
140. Hosield [↑](#footnote-ref-140)
141. Pickus [↑](#footnote-ref-141)
142. Spratt [↑](#footnote-ref-142)
143. High Performance Working Systems [↑](#footnote-ref-143)
144. Lowthom [↑](#footnote-ref-144)
145. Nickell [↑](#footnote-ref-145)
146. Strategic Human Resource Management [↑](#footnote-ref-146)
147. Traditional Human Resource Management [↑](#footnote-ref-147)
148. Chang & Huang [↑](#footnote-ref-148)
149. Liao & et al [↑](#footnote-ref-149)
150. Al-bahussin & El-garaihy [↑](#footnote-ref-150)
151. Azlan [↑](#footnote-ref-151)