

## بررسی استراتژی های منابع انسانی

میثم جعفری اسکندری<sup>۱</sup>، بهروز بهروزی<sup>۲</sup>، محمد شادمان<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور، گروه مهندسی صنایع.

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مهندسی صنایع، گرایش سیستم های کلان اقتصادی و اجتماعی، گروه صنایع، دانشگاه غیرانتفاعی ایوانکی.

<sup>۳</sup> کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه علوم تحقیقات واحد اهواز.

نام نویسنده مسئول:

بهروز بهروزی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۷/۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۹/۹

چکیده

منابع انسانی مهمترین منابع هر سازمانی می باشند. در استراتژی های منابع انسانی مشخص می شود که سازمان می خواهد در مورد منابع انسانی خود چه استراتژی و راهبردی را اتخاذ کند و در این مورد چگونه عمل کند. در واقع، هدف استراتژی منابع انسانی ایجاد رهنمودهایی برای تدوین و تنظیم و اجرای برنامه هاست که از طریق آنها اهداف سازمان به کارکنان انتقال می یابد. منابع انسانی در واقع سرمایه هایی هستند که سازمان ها به عنوان رکن اصلی خود از آنها یاد و مواظبت می کنند. سرمایه های سازمان ها در واقع شاهرگ اصلی بوده که مسیر تعالی را طی می کنند. از طریق این استراتژی ها سازمان قادر می شود تا میزان پیشرفت خود را اندازه گیری نماید و نتایج به دست آمده را با توجه اهداف سازمان اندازه گیری نماید. این پژوهش قصد دارد تا بهره گیری از روش های کتابخانه ای و مطالعات مروری استراتژی های منابع انسانی را بیان نماید.

**واژگان کلیدی:** استراتژی، منابع انسانی، سازمان.

## مقدمه

رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده موثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است. در این رسالت، استفاده بهینه از نیروی انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است چراکه انسان بر خلاف سایر منابع سازمانی دارای عقل و اختیار است و مدیر نمی تواند بسادگی از آن استفاده نماید و مهمتر اینکه نیروی انسانی نه تنها یک منبع سازمانی است بلکه تنها عامل بکارگیری سایر عوامل می باشد؛ با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، نیروی انسانی مهمترین مزیت رقابتی برای هر سازمان محسوب می شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هر چه موثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند (فرهی بیلویی، ۱۳۸۷).

مدیریت سازمان با رویکردی استراتژیک به منابع انسانی می تواند به ارتقای تصمیم گیری فردی و سازمانی، افزایش تعهد و در نهایت حفظ مزیت رقابتی منجر شود. اگر در سازمان، به منابع انسانی نگاهی استراتژیک و نه صرفاً سنتی صورت گیرد می توان تعهد کارکنان به سازمان را افزایش داد و مانع از ترک سازمان یا پیوستن به دیگر سازمان ها توسط آنان شد (ناصری فر و محمدخانی، ۱۳۹۵).

مدیریت منابع انسانی به علت تغییر در روندهای سیاسی، فرهنگی، اقتصادی؛ افزایش رقابت در سطح ملی و جهانی؛ افزایش نیروی ناهمگون کار و تغییرات شگرف در ماهیت نیروی کار با چالش های جدیدی روبه رو است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی در چنین شرایطی بیشتر مورد توجه قرار گرفته و هر روز نقش جدیدی از آن انتظار می رود. افزایش بهره وری نیروی کار، افزایش خلاقیت و نوآوری نیروی کار، ایجاد و افزایش تعهد کارکنان، افزایش خدمات مناسب تر از دیدگاه مشتریان، افزایش نقش نیروی کار در تدوین و اجرای استراتژی های سازمانی، بخشی از نقش های در حال تغییر مدیریت استراتژیک منابع انسانی است (آمسترانگ، ۱۳۸۱).

## ادبیات و مبانی نظری

### استراتژی منابع انسانی

رشد سازمان ها در عرصه های ملی و بین المللی، پذیرش رقابت برای آن ها گریزناپذیر نموده است (چاتزاگولو همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

زیستن در دنیای رقابتی به عنوان یک سازمان دانش محور، نیازمند عطف سازمانی به مدیریت منابع انسانی به عنوان کلید رقابت های بین سازمانی است. نگاه استراتژیک به شیوه های مدیریت منابع انسانی اذعان دارد که این نگاه می تواند شایستگی های درونی سازمان و منابع موجود را با فرصت های محیطی پیوند زند (بنون و کورتینی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

استراتژی منابع انسانی پیامدهایی نظیر تعهد، تناسب، مشارکت و انعطاف پذیری را به همراه دارد (هارپز و مشولام<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰) و می تواند ظرفیت های لازم برای ارتقای انعطاف پذیری سازمانی را فراهم آورد (لنگنیک هال و لنگنیک هال<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). مدیریت منابع انسانی می تواند از طریق جذب اثربخش، توسعه و مدیریت استعداد های سازمانی به توسعه نوآوری سازمان کمک کند (ونگ و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳).

### تعریف مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی، عبارت است از مدیریت و اداره ی راهبردی و پایدار با ارزش ترین دارایی های سازمان؛ یعنی، کارکنانی که در سازمان به فعالیت می پردازند و به سازمان در رسیدن به هدف هایش کمک می کنند (بردبار و همکاران، ۱۳۹۳).

<sup>1</sup>- Chatzaglou et al

<sup>2</sup>- Beneven&Cortini

<sup>3</sup>- Harpez&Meshoulam

<sup>4</sup>- Lengnick-Hall&Lengnick-Hall

<sup>5</sup>- Wong et al

مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات موردنیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که به جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به‌ویژه کارمند یابی، آموزش کارکنان، ارزیابی عملکرد، پاداش و ایجاد محیطی سالم برای کارکنان شرکت (غضنفری و سید تقوی، ۱۳۹۳).

### مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان تأکید می‌کند. شولر (۱۹۹۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را چنین توصیف کرده است «تمامی فعالیت‌های مؤثر بر رفتار در برانگیختن آن‌ها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان». رایت و مک‌هان (۱۹۹۲) نیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگوی تخصیص برنامه‌ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های موردنظر برای کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش می‌دانند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان که به مسائل، مانند: اشتغال، کارمند یابی، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد مربوط می‌شوند. در واقع مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌طور کلی به روابط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک سازمان می‌پردازد (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).

### اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی

هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی کارکنان را فراهم می‌آورد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهره‌مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و باانگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می‌شود (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). هدف آن، ایجاد حس هدفمندی و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم امروزی است تا بدین‌وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از راه طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). دایر و هولدر (۱۹۹۸) بر این باورند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید چهارچوبی واحد، گسترده، اقتضایی و یکپارچه ایجاد کند (آرمسترانگ، ۲۰۰۶).

### رویکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی

در نگاه کلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارای چهار رویکرد می‌باشد:

- رویکرد اول: دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت  
دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت به جای توجه به مزیت رقابتی در بیرون سازمان در درون سازمان به دنبال ایجاد مزیت رقابتی منحصربه‌فرد برای سازمان است. در این رویکرد ارتباط و پیوند میان استراتژی و منابع داخلی شرکت مورد توجه و تأکید قرار گرفته است، در حالی که پارادایم سنتی و گذشته استراتژی، بیشتر به محیط خارجی صنعت تمرکز داشته‌اند.
- رویکرد دوم: دیدگاه رفتاری  
این تئوری بر رفتارهای کارکنان به‌عنوان عامل میانجی بین استراتژی و عملکرد شرکت تمرکز و تأکید می‌نماید. فرض اساسی این تئوری مبنی بر این است که هدف و اقدامات گوناگون مدیریت منابع انسانی شکل دادن و کنترل نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان است. نگرش‌ها و رفتارهای خاص کارکنان سازمان زمانی واجد اثربخشی مناسب است که بر اساس ویژگی‌های خاص سازمان، هماهنگ با استراتژی سازمان شکل بگیرند.

- رویکرد سوم: دیدگاه سیستم‌های سایبرنتیک  
 مدل سیستم‌های سایبرنتیک مبتنی بر مدل‌های سیستم‌های عمومی است. در این مدل سازمان‌ها به عنوان جریانی از درون‌داد، میان‌داد، و برون‌داد توصیف می‌شوند که در تعامل و مبادله مستمر با محیط خویش می‌باشند. بر اساس نظر کاتز و کان (۱۹۷۸) سازمان‌ها شامل فعالیت‌های الگومند افراد در جهت تولید ستاده یا برون‌داد خاص می‌باشند.
- رویکرد چهارم: دیدگاه هزینه‌های مبادله (نمایندگی)  
 مفهوم مبادله به عنوان ابزاری در کنترل رفتار کارکنان است. این رویکرد تلاش می‌کند تا مجموعه عوامل محیطی را معرفی نماید که با یکدیگر و همراه با مجموعه‌ای از عوامل انسانی، توضیح می‌دهند چرا سازمان درصد درونی ساختن مبادلات به عنوان ابزاری برای کاهش هزینه‌های همراه با این مبادلات می‌باشند. در این رویکرد دو عامل انسانی عقلانیت محدود و فرصت‌طلبی به عنوان موانع عمده مبادله انسان معرفی می‌گردند (رسولی و همکاران، ۱۳۹۳).

### تعریف استراتژی منابع انسانی

استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلقه منابع انسانی می‌پردازد. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی باهدف استراتژیک منابع انسانی است (آنتونی و کاکمر<sup>۷</sup>، ۱۹۹۶) به گونه‌ای که سازمان بتواند برسیستم‌های منابع انسانی هماهنگی درونی، یعنی یکپارچگی و انسجام ایجاد نموده و علاوه بر آن بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان نیز یکپارچگی و انسجام ایجاد نموده و علاوه بر آن بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان نیز یکپارچگی و هماهنگی (عمودی) به وجود آورد (بامبرگر و فیبنیام<sup>۸</sup>، ۱۹۹۶).

استراتژی منابع انسانی عبارت است از ایجاد یک دستور کار برای واحد منابع انسانی. به عبارت دیگر استراتژی منابع انسانی هدف و کانون توجه را برای این واحد خلق می‌کند و ارزش قابل ارائه توسط واحد منابع انسانی را مشخص می‌نماید (آرمسترانگ، ۲۰۰۴). در این پژوهش استراتژی منابع انسانی بر اساس پنج بعد شامل: جذب و استخدام، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و پرداخت سنجیده می‌شود که در زیر به تشریح هر یک از آن‌ها پرداخته می‌شود:

- استراتژی جذب و استخدام: ابتکارات منابع انسانی در حوزه جذب و استخدام می‌تواند زمینه برای بروز رفتارهای نوآورانه فراهم کند. انتخاب کارکنان نوآور و دارای عملکرد برتر به هنگام اقتضاء و اضطرار در راستای پاسخگویی به ضرورت‌های محیطی یکی از همین ابتکارات است (عبدل و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰). جذب انتخابی که باعث اطمینان یافتن از تطابق فرد و سازمان و انتخاب افراد واجد دانش، مهارت و استعداد‌های مرتبط شغلی و موردنیاز برای عملکرد نوآورانه می‌شود؛ نیز اقدامی در راستای افزایش نوآوری و ابتکار می‌باشد (چانگ و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱).
- همچنین، تضمین امنیت استخدامی از سوی مدیریت منابع انسانی از آن نظر که تعهد کارکنان به سازمان را افزایش داده و باعث مشارکت بیشتر آن‌ها می‌شود، تشویق نوآوری در سطوح مختلف سازمان را افزایش می‌دهد (عبدل و همکاران، ۲۰۱۰).
- استراتژی آموزش: سرمایه‌گذاری در آموزش می‌تواند تخصص کارکنان را در همه سازمان توسعه دهد، و این به احتمال زیاد منبع پایدار بالقوه‌ای از ایده‌ها را برای نوآوری بیشتر فراهم می‌کند (برومند و رنجبری، ۱۳۸۸).
- درواقع، تمرکز بر آموزش و توسعه منابع انسانی و استمرار آن، از طریق تشویق خلاقیت زمینه‌ساز ارتقای فعالیت نوآورانه در سازمان می‌شود (عبدل و همکاران، ۲۰۱۰)، همچنین آموزش کارآفرینی سازمانی باعث تقویت کانون کنترل درونی، افزایش خلاقیت و عزت‌نفس و تحریک افراد نسبت به تغییر وضعیت شغل و کسب‌وکار خود می‌شود (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۱).

7- Anthony&Kacmar

8- Bamberger&Fiegenbaim

9- Abdull et al

10- Chang et al

البته آموزش هایم مدنظر است که زمینه ساز توسعه و انتقال دانش و مهارت های چندگانه، ارتقای سطح قابلیت ها، بررسی و آزمون ایده های جدید و در نتیجه افزایش انگیزه در افراد شود (چانگ و همکاران، ۲۰۱۱)، همچنین اقداماتی نظیر تیم سازی و آموزش ضمن خدمت نیز بر تسهیل نوآوری و دانش سازمانی اثرگذار می باشد (اوهرآ و آلگری<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱).

- استراتژی ارزیابی عملکرد: یکی دیگر از اقدامات اثرگذار مدیریت منابع انسانی، ارزیابی عملکرد بوده و در صورت بهره گیری از نظام های مدیریت عملکرد و پیوند زدن نتایج به دست آمده از ارزیابی عملکرد و جبران خدمات، می توان زمینه را برای بروز خلاقیت و نوآوری فراهم کند (اوهرآ و آلگری، ۲۰۱۱).
- از طرف دیگر، نظام های ارزیابی عملکرد با داشتن مختصاتی نظیر عادلانه بودن، زمینه را برای تعهد بیشتر منابع انسانی به سازمان و در نتیجه مشارکت فعالانه تر مهیا می کند (گوچیات و چو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۰).
- استراتژی پرداخت: پرداخت حقوق و مزایای بالاتر نسبت به رقبا و پرداخت مشوق ها بابت مشارکت در نوآوری نظیر تسهیم سود، زمینه تشویق افراد به ریسک پذیری و انجام رفتارهای نوآورانه می شود (سوتاریس<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۲).
- درواقع، ارائه مشوق های درونزا و برونزای می تواند به ایجاد فرهنگ ریسک پذیری از طریق تشویق تعهد در سرتاسر واحدهای سازمان کمک می کند. البته واضح است که سطح مناسب مشوق ها هنگامی که عدم اطمینان در درون سازمان و در اطراف سازمان تغییر می کند، متفاوت خواهد بود (هیتون<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۵).
- استراتژی مشارکت: نوآوری نیازمند کارکنانی با سطح بالایی از درگیری و مشارکت می باشد. سازمان ها ممکن است درگیری و مشارکت کارکنان را توسط دادن حق حل مسائل و مشارکت در تصمیم گیری که کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد به دست بیاورند. سطح بالای مشارکت، شرایطی را برای تشویق کارکنان به منظور خلق ایده های جدید و مبادله دانش در فرایند مداوم نوآوری ایجاد می کند و در عوض نتایج و پیامدهای نوآورانه را افزایش می دهد (ویزبرگ<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۶).
- اگر کارکنان فرصت بیشتری برای تأمین نهاده و اقدامات مورد نیاز داشته باشند، در افزایش تنوع و غنای تبادل دانش و افکار برای تولید ایده های جدید توانمندتر خواهند بود (اندرو کاکمر<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۱).

### رویکردهای اصلی استراتژی منابع انسانی

دو رویکرد کلی رویکرد اقتضایی و رویکرد جهان شمول در مدیریت استراتژیک منابع انسانی مطرح است (کلیهر و پرت<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۱)، که در زیر به تفسیر آن ها پرداخته می شود:

۱- رویکرد جهان شمول: تمرکز مدیریت منابع انسانی جهان شمول بر کسب مزیت رقابتی از طریق توسعه و به کارگیری نیروی انسانی بسیار متعهد، شایسته و با انگیزه بالاست. مطابق ادعای مامبرگر و مشولام همه سازمان ها با هر اندازه، صنعت یا استراتژی کسب و کاری باید خود را با «رویکرد بهترین اقدام» تطبیق دهند. در این رویکرد سه سازوکار وجود دارد که از آن طریق، خطمشی ها و اقدامات منابع انسانی به صورتی فراگیر می تواند عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد:

- پایه سرمایه انسانی: که عبارت است از؛ مجموعه منابع انسانی (مهارت ها، دانش و توانایی ها) که سازمان با آن کار می کند. فرایندهای جذب و استخدام، آموزش و توسعه به طور مستقیم کیفیت این پایه را تحت تأثیر قرار می دهد.
- انگیزش: که به وسیله بسیاری از فرایندهای منابع انسانی شامل هویت بخشی، پاداش و سیستم های کاری تحت تأثیر قرار می گیرد.
- فرصت مشارکت و ایفای نقش: که از طریق استراتژی طراحی شغل، توانمندسازی، درگیری و مشارکت تحت تأثیر قرار می گیرد.

11- OHra & Alegri  
12- Guchait & Cho  
13- Soutaris  
14- Hayton  
15- Weisberg  
16- Andrews & Kacmar  
17- Kelliher & Perrett

این رویکرد مطابق با «رویکرد بهترین اقدام» است که به دنبال ارائه الگوها و اصول جهان شمول برای مدیریت منابع انسانی است (کریستنسن<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۲).

۲- رویکرد اقتضایی: در رویکرد اقتضایی توجه به همسویی استراتژی هایکسب وکار با مدیریت منابع انسانی ضروری است. مطابق این رویکرد، استراتژی های مدیریت منابع انسانی باید با استراتژی های رقابتی کسب وکار همسو گردد تا بتواند منجر به عملکرد برتر شود. مطابق رویکرد اقتضایی، هرگونه تغییر در استراتژی کسب وکار نیازمند تغییر در نوع رویکرد به مدیریت منابع انسانی است تا همسویی مناسب میان استراتژی کسب وکار و مدیریت منابع انسانی محقق گردد (کلیهر و پرت، ۲۰۰۱). مطابق با رویکرد اقتضایی، همسویی میان استراتژی کسب وکار و روش های مدیریت منابع انسانی نیز ضروری است. نظریه اقتضایی تأکیدی می کند که روش های مدیریت منابع انسانی با نوع استراتژی کسب وکار تعیین می شود. تحقیقات نشان می دهد سازمان هایی که استراتژی کسب وکار خود را با اقدام های مدیریت منابع انسانی خود همسو می کنند، نسبت به دیگران به عملکرد برتری می رسند (لیائو<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۰).

### شاخص های تدوین و استقرار استراتژی منابع انسانی در سازمان

برای تدوین و استقرار استراتژی منابع انسانی در سازمان باید معیارهای زیر را مدنظر قرار دهیم:

- ✓ شناخت و لحاظ کردن نیازهای حال و آتی ذینفعان در طراحی استراتژی منابع انسانی.
- ✓ طراحی و تدوین استراتژی منابع انسانی در راستای حمایت و تحقق استراتژی سازمان.
- ✓ در نظر گرفتن مقتضیات درونی و محیطی سازمان در طراحی استراتژی منابع انسانی.
- ✓ تدوین استراتژی های کارکردی حوزه منابع انسانی مبتنی بر استراتژی منابع انسانی.
- ✓ طراحی و استفاده از روش های متنوع جهت مشارکت مدیران در فرایند طراحی و تحقق استراتژی منابع انسانی.
- ✓ توسعه و خلاقیت و نوآوری در طراحی و استقرار استراتژی منابع انسانی و زیرسیستم های مدیریت منابع انسانی.
- ✓ تدوین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت منابع انسانی برای تحقق استراتژی منابع انسانی.
- ✓ تدوین برنامه های عملیاتی منابع انسانی برای تحقق استراتژی منابع انسانی.
- ✓ تعیین شاخص های کمی و کیفی برای دستیابی به اهداف منابع انسانی.
- ✓ تدوین شاخص های سنجش میزان تحقق و اثربخشی استراتژی و فرایندهای منابع انسانی و تحلیل آن ها (عبداللهی، ۱۳۸۸).

### مدیریت منابع انسانی دانش بنیان

مدیریت منابع انسانی با سیاست ها، رویه ها و سیستم هایی که یک سازمان برای نفوذ در رفتار، نگرش و عملکرد کارکنان استفاده می کند، مرتبط است (گلویت و برل<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۳).

برخی از مطالعات به بررسی پیکربندی مدیریت منابع انسانی که متناسب با استراتژی های خاص مدیریت دانش است، می پردازد (مهتا<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۸).

مطالعات دیگر با استفاده از مدیریت منابع انسانی به عنوان زیرساختی برای حمایت از فعالیت های مدیریت دانش اشاره می کنند (گلد و سگارز<sup>۲۲</sup>، ۲۰۰۱).

سازمان می تواند محیطی فراهم کند که با استفاده از شیوه هایی مانند کار گروهی، ارزیابی عملکرد گروهی یا سیستم های پاداش و جبران خدمات منجر به کسب، نگهداری، اشتراک و بکارگیری دانش می شود (بریور و بریور<sup>۲۳</sup>، ۲۰۱۰).

18- Christensen

19 - Liao

20- Gloet&Berrell

21- Mehta

22- Gold & Segars

23- Brewer & Brewer

### مدل های تدوین استراتژی منابع انسانی

پیش از پرداختن به مدل ها، آشنایی با یک دسته بندی مفید که رویکردهای تدوین استراتژی منابع انسانی را به دو دسته عقلایی و فزاینده تقسیم می کند، مفید به نظر می رسد. در رویکردهای عقلایی تدوین استراتژی منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی بر مبنای استراتژی سازمان و تحت تأثیر آن تدوین می شوند. در رویکردهای فزاینده (گام به گام) فرض بر این است که امکان تدوین استراتژی منابع انسانی بدون وجود استراتژی سازمان و بر مبنای ویژگی هایی مانند ماهیت شغل، ویژگی های بازار کار، شایستگی های کارکنان و... وجود دارد.

- مدل فیلیپس

مدل فیلیپس از نوع مدل های عقلایی است که بر مبنای استراتژی کسب و کار استراتژی منابع انسانی را شکل می دهد. مزیت مدل فیلیپس این است که در آن به طرح بلوغ سازمانی و تناسب آن با استراتژی منابع انسانی توجه شده است.

- مدل نقاط مرجع استراتژیک

"بامبرگر" و "مشولم" با ادغام مدل های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل های مبتنی بر بازار کار، مدلی دوجبه را به عنوان یکپارچه معرفی کرده اند که بر اساس آن، مدل تصمیم گیری برای انتخاب استراتژی منابع انسانی، دارای ۲ پرسش اصلی به عنوان نقطه مرجع استراتژیک است. فرایند تدوین این مدل، مبتنی بر نگرش فزاینده است، اما برخی ابزار نگرش عقلایی نیز در آن، مورد استفاده قرار می گیرد. نقاط مرجع استراتژیک به عنوان حلقه واسط، تمایلات قدرت سیاسی در سازمان را با رویکردی علمی در استراتژی منابع انسانی پیوند داده است. مدل یکپارچه بامبرگر و مشولم، دربرگیرنده دو بعد (نحوه کنترل و بازار تأمین نیرو) است، در نهایت به استخراج استراتژی پدانه، پیمانکارانه، متعهدانه و ثانویه می انجامد. نقاط مرجع استراتژیک با استفاده از ویژگی های مشاغل، ویژگی های مورد انتظار از کارکنان ویژگی زیرسیستم های منابع انسانی، تعیین می شود. مدل یکپارچه منابع انسانی از انسجام درونی و سازگاری بالایی برخوردار است.

### مدل LENS

رویکرد LENS تکنیکی است که سازمان ها به کمک آن از چشم انداز و استراتژی کلی به پروژه های اجرایی می رسند و به این ترتیب، راه دستیابی به چشم انداز سازمانی را هموار می سازند. از ویژگی های جالب این مدل این است که محدود به حوزه منابع انسانی نبوده و برای تحقق چشم انداز کلی و پیاده سازی استراتژی کلان سازمان ها نیز کاربرد دارد.

- مدل مدیریت استراتژیک مزیت کارکنان (تئوری سیستم ها)

تفکر سیستمی، چارچوبی پنج مرحله ای برای روشن و ساده کردن برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و اجرای آن ارائه می کند. مدل های پیشین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی به مدل لنز عمدتاً با حال مرتبط بودند و آینده را پیش بینی می کردند. این مدل، برنامه ریزی برای امروز را با در نظر داشتن آینده آغاز می کند.

در این مدل، چهار عنصر نخست (ABCD) به چهار مرحله چارچوب برنامه ریزی استراتژیک مربوط می شود، پنجمین عنصر که به عنوان محیط پویا و در حال تغییر دائم شناخته می شود، محیطی است که سیستم درون آن عمل می کند. منطق این مدل بر این اساس استوار است که نخست از مرحله A، یعنی چشم انداز ایده آل سازمان، جایی که سازمان مشتاق رسیدن به آن است (خروجی سیستم) آغاز می شود. سپس به زمان کنونی برمی گردد و استراتژی های لازم برای دستیابی به آن چشم انداز را تعیین می کند.

مرحله A: خروجی؛ موفقیت ایده آل را با واژگان خودتان تعریف می کند: «در زمان X آینده کجا می خواهیم باشیم»

مرحله B: حلقه بازخورد؛ عوامل کلیدی را اندازه گیری و از وضعیت نتایج گزارش می دهد.

مرحله C: ورودی؛ داده های مربوط به ارزیابی مکانی که امروز سازمان در آن است، وسیله اولیه ای است برای از بین بردن

«شکاف» بین امروز و آینده ایده آل، با استفاده از استراتژی اصلی که می تواند سازان را به چشم انداز ایده آل برساند.

مرحله D: شامل مجموعه ای از اقدامات ضروری و خاص سالانه برای حصول اطمینان از اجرای موفقیت آمیز برنامه

طرح ریزی شده است.

مرحله E: بررسی محیطی؛ یک فرایند مستمر است که حداقل به صورت فصلی یا شش ماه یکبار انجام می شود.

• مدل مبتنی بر فرهنگ سازمانی

مطالعات "اولریش" و "بروک بانک" در مورد بزرگترین شرکت های دارای عملکرد برتر، نشان می دهد که آن ها منطق منابع انسانی خود را بر فهم روشن از فرهنگ سازمانی مطلوب خود تمرکز کرده اند. بر این اساس، آن نوع برنامه کاری منابع انسانی دارای بیشترین اثر بر عملکرد سازمان است که استراتژی آن مبتنی بر فرهنگ باشد.

در این مدل، "فرهنگ سازمانی" به عنوان محور منطق استراتژیک منابع انسانی معرفی شده است. اولریش و بروک، بر اساس تجربیات گسترده خود و نیز تحقیقات دانشگاه میشیگان دریافته اند که شرکت های پیشرو برای پیوند فعالیت های منابع انسانی خود با استراتژی کسب و کار، از فرهنگ سازمانی استفاده می کنند. نقطه منطقی شروع چارچوب، درک روشن از روندهای محیط بیرونی شرکت، روندهای مشتریان، سرمایه گذاران، قانون گذاران، رقبا، فناوری و جهانی شدن است که واقعیت بیرونی کنونی و آینده ای را که سازمان با آن مواجه است، شکل می دهد. این استنباط، بیانیه ای روشن از منابع مزیت رقابتی شرکت و سنجش های مربوطه را ایجاد می کند. این دیدگاه ها، تعریف فرهنگ سازمانی را که برای اجرای استراتژی رقابتی و ارتقای موفقیت در محیط مورد نیاز است، ممکن می سازند. سپس، طراحی فعالیت های منابع انسانی که قابلیت های فرهنگی مورد نیاز را ایجاد خواهند کرد، شذنی می گردد (سبزه زار، ۱۳۸۹).

فرایند توسعه استراتژی منابع انسانی فرهنگ محور، دارای شش مرحله است:

۱- شناسایی واحد زمانی و سازمان دهی کارگاه.

۲- اولویت بندی روندها در محیط کسب و کار.

۳- شناسایی منابع مزیت رقابتی و سنجش های مرتبط با هر منبع.

۴- تعریف قابلیت های فرهنگی مطلوب به همراه "ویژگی های رفتاری" مرتبط با هر فعالیت.

۵- شناسایی فعالیت های منابع انسانی که دارای بیشترین تأثیر بر خلق و حفظ فرهنگ مطلوب هستند.

۶- طراحی و تدوین برنامه اجرایی کل.

این مدل، بر چارچوبی استوار است که "رالف کریستنسن" آن را توسعه داده است. در این چارچوب نیز استراتژی منابع انسانی با ایجاد رابطه ای دوسویه میان مزیت های رقابتی و استعدادها، به آفرینش ارزش در سازمان می پردازد (رضایی راد و همکاران، ۱۳۸۸).

### پیشینه تحقیق

#### پیشینه داخلی

ابطحی و ابراهیمی حسنی نیکی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی همراستایی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی کلان بانک (مورد مطالعه: بانک توسعه تعاون) به طراحی الگوی همراستایی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی کلان بانک توسعه تعاون پرداختند. آنها با استفاده از روش های تجزیه و تحلیل WSOT و نیز روش دلفی، بر اساس فرایند تحقیق عوامل داخلی و خارجی شناسایی و فهرست کردند. سپس ماتریس عوامل داخلی و خارجی تنظیم و با بهره گیری از ماتریس داخلی و خارجی استراتژی های ورودی، نگهداری و خروجی منابع انسانی انتخاب و پیشنهاد شدند.

ابراهیمی و فتحی (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان ارائه چارچوبی برای تدوین راهبرد های منابع انسانی انجام داد. نتایج تحقیق آنها نشان داد راهبرد متعهدانه برای مشاغل مدیریتی و فنی، راهبرد پدرانانه برای مشاغل پشتیبانی و راهبرد ثانویه برای مشاغل خدماتی سازمان مناسب است. در نهایت، راهبرد زیرنظام های منابع انسانی برای هر یک از گروه های شغلی مذکور تدوین کردند.

فرهادی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل استراتژی های مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب ارزش های رقابتی (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران) نشان دادند، که وضعیت موجود فرهنگی (بروکراتیک) و وضعیت مطلوب فرهنگی (طایفه ای) با وضعیت موجود استراتژی های مدیریت منابع انسانی (نیروی کار قراردادی) همسویی کامل



ندارند. این مسئله در کاهش اثربخشی سازمان حائز اهمیت است. لذا، پیشنهاد کردند، سیاستگذاران و مجریان ذی ربط، ضمن تحلیل این شکاف و اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی گاز را با بستر فرهنگی سازمان با الهام از مدل پیشنهادی، همسو نمایند.

ناصیحی فر و محمدخانی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان رابطه استراتژی منابع انسانی و رهبری تحول آفرین با تعهد عاطفی کارکنان نشان دادند که بین استراتژی منابع انسانی و ابعاد آن با تعهد عاطفی و بین رهبری تحول آفرین و ابعاد آن با تعهد عاطفی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین اثر استراتژی جذب کارکنان و ویژگی ترغیب ذهنی بر تعهد عاطفی دارای بالاترین بار عاملی در مدل نظری تحقیق است.

افخمی اردکانی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان ارائه مدل ۱۰ مرحله‌ای تدوین استراتژی منابع انسانی بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک به این نتیجه رسیدند در چارچوب استراتژی‌های اصلی و اقدامات بهبود ارائه شده می‌توان یکپارچگی و سازگاری زیرسیستم‌های منابع انسانی شامل تأمین، روابط با کارکنان، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات را در سازمان هدف به نحو اثربخشی تأمین کرد. از آنجاکه مدیریت استراتژیک منابع انسانی عنصری کلیدی در تقویت منابع انسانی سازمان است، ارائه صحیح و جامع و ارتباط آن با اقدامات بهبود می‌تواند نقشی مهم در حل دیگر مشکلات عمده سازمان نیز داشته باشد. در تحقیق آنها کوشیده شد مدلی جامع و گام به گام را جهت تدوین استراتژی منابع انسانی ارائه دهد که قابل استفاده برای سازمان‌های دیگر باشد.

موسی خانی و مجرد (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی QIAU با رویکرد SRP، ابتدا جامعه آماری را با توجه به مشاغل و بر اساس رویکرد SRP، طبقه‌بندی مشاغل انجام شد و مشاغل به دو دسته اعضای هیأت علمی (رسمی - مدعو) و کارکنان غیر هیأت علمی تقسیم شدند. کارکنان غیر هیأت علمی، خود به دو دسته کارکنان آموزشی و کارکنان اداری - مالی تقسیم شدند. پس از تجزیه و تحلیل‌های انجام شده استراتژی‌های مناسب این مشاغل مشخص شدند. نتایج تحقیق آنها نشان می‌دهد که در مورد اعضای هیأت علمی، استراتژی پیمانکارانه و در مورد کارکنان غیر هیأت علمی (کارمندان آموزشی - پژوهشی و اداری - مالی)، استراتژی پیمانکارانه با تمایل به استراتژی ثانویه به عنوان استراتژی برتر انتخاب شدند.

درویش و هماران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان شایستگی‌های منابع انسانی و رابطه آنها با استراتژی‌های منابع انسانی و کسب و کار در شرکت ملی پتروشیمی به این نتیجه رسیدند که استراتژی‌های کسب و کار بر استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مثبت و مستقیم دارند. استراتژی‌های کسب و کار و منابع انسانی، شایستگی‌های منابع انسانی را به طور مثبت و مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهند. همچنین این تحقیق نشان داد که استراتژی تمایز در مقایسه با استراتژی رهبری هزینه با شایستگی - های منابع انسانی رابطه قویتر و منسجم‌تری دارد. بنابراین بر اساس این یافته‌ها پیشنهاد می‌گردد که سازمان مربوطه استراتژی‌های کسب و کار و منابع انسانی خود را همسو ساخته، در جذب و مدیریت استعدادها دقت کند و به منابع انسانی خود برای کسب شایستگی‌های منابع انسانی کمک نموده و از آنها حمایت نماید.

مصطفی رضایی راد و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیق خود تحت عنوان "بررسی تأثیر وظایف استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری عملکرد کارکنان با توجه به نقش واسط ظرفیت مدیریت دانش در حوزه سلامت و درمان"، در این پژوهش مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌عنوان متغیر مستقل، ظرفیت مدیریت دانش متغیر واسط و نوآوری عملکرد کارکنان به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد. پرسنل درمانی بیمارستان بعثت شهر همدان به‌عنوان جامعه آماری و ۱۹۸ نفر نمونه آماری با روش تصادفی ساده انتخاب شدند.

در این پژوهش از معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار اسمارت پی ال اس و رویه‌ها هالاند استفاده شد. نتایج پژوهش، حکایت از این مطلب داشت که وظایف استراتژیک منابع انسانی و ظرفیت مدیریت دانش تأثیر تعیین‌کننده‌ای بر نوآوری عملکرد کارکنان دارند.

برومند و رنجبری (۱۳۸۸) در پژوهشی تحت عنوان " بررسی نقش ظرفیت مدیریت دانش در رابطه بین اقدامات راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمان " به این نتیجه رسیدند که اقدامات راهبردی منابع انسانی به طور مثبتی با ظرفیت مدیریت دانش و در مقابل به طور مثبتی با عملکرد سازمان مرتبط است.

اعرابی و مقدم (۱۳۸۶) در پژوهشی با عنوان هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی به بررسی رابطه بین استراتژی های منابع انسانی شرکت و استراتژی تجاری شرکت پرداختند و در این میان اثر فرهنگ سازمانی بر تدوین چنین استراتژی هایی را نیز در نظر گرفتند. آنها بیان کردند که در مدیریت استراتژیک منابع انسانی نیاز است تا استراتژی های تجاری، فرهنگ سازمانی و استراتژی های منابع انسانی به دلیل روابطی که با هم دارند یکجا دیده شوند. اگرچه تدوین استراتژی های منابع انسانی هماهنگ با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی به عنوان نمونه های از بکارگیری الگوهای طبیعی در تدوین استراتژی منابع انسانی مطرح است، برای تدوین استراتژی منابع انسانی در این مقاله، تنها بر اساس الگوی طبیعی اقدام نشده است و سه سناریوی متفاوت پیشنهاد شده است. در این مطالعه از تجزیه و تحلیل داده های اولیه و ثانویه به دست آمده از یکی از بزرگترین شرکت های تولیدکننده کاغذ تیشو در ایران استفاده شده است.

### پیشینه خارجی

نوبرتو<sup>۲۴</sup> همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان تحقیقات تجربی بر مبنای منابع انسانی بیان کردند که دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) یکی از پهناترین تئوریهای مدیریتی استراتژیک است.

نئو<sup>۲۵</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در بررسی " تأثیرات اقدامات نوآورانه منابع انسانی بر عملکرد تولیدی سازمان " چهار معیار و شاخص را شامل استخدام، پرداخت، موانع ارتقاء و آموزش به کار برد تا اقدامات نوآورانه منابع انسانی را نشان دهد. او نشان داد که ادغام مجموعه ای از اقدامات منابع انسانی به طور مثبتی با بهره وری ارتباط دارد.

لارسن و فوس<sup>۲۶</sup> (۲۰۱۳) در بررسی " تأثیرات اقدامات جدید مدیریت منابع انسانی بر عملکرد نوآوری شرکت ها در بخش های مختلف، نه متغیر مدیریت منابع انسانی شامل گروه های کاری میان رشته ای، چرخه های کیفیت، سیستم های جمع آوری پیشنهاد های کارکنان، چرخش شغلی برنامه ریزی شده، تفویض مسئولیت، ادغام وظایف، پرداخت مبتنی بر عملکرد، آموزش داخلی و خارجی شرکت را مورد بررسی قرار دادند. نتایج آنها نشان داد که عملکرد نوآوری چهار بخش تولیدی و یک بخش مخابراتی با اکثر نه متغیر مدیریت منابع انسانی در ارتباط است.

کاری و کرین<sup>۲۷</sup> (۲۰۱۳) از دیدگاه مطالعه موردی برای شناسایی تأثیر اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی شامل مدیریت عملکرد، استخدام و انتخاب، تعامل کارکنان و توسعه مسیر شغلی بر افزایش تسهیم دانش در سازمان استفاده کردند. آنها به این نتیجه رسیدند که اقدامات مدیریت منابع انسانی می تواند تسهیم دانش در سازمانی با ساختار و فرهنگ سازمانی مبتنی بر وظیفه را بهبود دهد.

اسکابروگ<sup>۲۸</sup> (۲۰۱۳) به منظور بررسی " مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی و فرایند نوآوری " دریافت که بین مدیریت دانش و نوآوری در سازمان رابطه وجود دارد و این دو با مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی هم پوشانی دارند.

<sup>24</sup> Newbert

<sup>25</sup> Noe

<sup>26</sup> Laursen & Foss

<sup>27</sup> Currie & Kerrin

<sup>28</sup> Scarbrough

جدول ۱. خلاصه پیشینه‌ی پژوهش

نویسنده	سال	عنوان	نتیجه
ابطحی و ابراهیمی حسنی نیایکی	۱۳۹۵	طراحی الگوی همراستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی کلان بانک (مورد مطالعه: بانک توسعه تعاون)	ماتریس عوامل داخلی و خارجی تنظیم و با بهره‌گیری از ماتریس داخلی و خارجی استراتژی‌های ورودی، نگهداری و خروجی منابع انسانی انتخاب و پیشنهاد شدند.
ابراهیمی و فتحی	۱۳۹۵	ارائه چارچوبی برای تدوین راهبرد های منابع انسانی	راهبرد متعهدانه برای مشاغل مدیریتی و فنی، راهبرد پدرانانه برای مشاغل پشتیبانی و راهبرد ثانویه برای مشاغل خدماتی سازمان مناسب است.
فرهادی و همکاران	۱۳۹۵	طراحی مدل استراتژی-های مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب ارزش های رقابتی (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران)	وضعیت موجود فرهنگی (بروکراتیک) و وضعیت مطلوب فرهنگی (طایفه ای) با وضعیت موجود استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی (نیروی کار قراردادی) همسویی کامل ندارند.
ناصری فرو محمدخانی	۱۳۹۵	رابطه استراتژی منابع انسانی و رهبری تحول آفرین با تعهد عاطفی کارکنان	که بین استراتژی منابع انسانی و ابعاد آن با تعهد عاطفی و بین رهبری تحول آفرین و ابعاد آن با تعهد عاطفی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین اثر استراتژی جذب کارکنان و ویژگی ترغیب ذهنی بر تعهد عاطفی دارای بالاترین بار عاملی در مدل نظری تحقیق است
افخمی اردکانی و همکاران	۱۳۹۴	ارائه مدل ۱۰ مرحله‌ای تدوین استراتژی منابع انسانی بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک	در چارچوب استراتژی‌های اصلی و اقدامات بهبود ارائه شده می‌توان یکپارچگی و سازگاری زیرسیستم‌های منابع انسانی شامل تأمین، روابط با کارکنان، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات را در سازمان هدف به نحو اثربخشی تأمین کرد. از آنجاکه مدیریت استراتژیک منابع انسانی عنصری کلیدی در تقویت منابع انسانی سازمان است، ارائه صحیح و جامع و ارتباط آن با اقدامات بهبود می‌تواند نقشی مهم در حل دیگر مشکلات عمده سازمان نیز داشته باشد. در تحقیق آنها کوشیده شد مدلی جامع و گام به گام را جهت تدوین استراتژی منابع انسانی ارائه دهد که قابل استفاده برای سازمان‌های دیگر باشد.
موسی خانی و مجرد	۱۳۹۲	شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی QIAU با رویکرد SRP	نتایج تحقیق آنها نشان می‌دهد که در مورد اعضای هیأت علمی، استراتژی پیمانکارانه و در مورد کارکنان غیر هیأت علمی (کارمندان آموزشی - پژوهشی و اداری - مالی)، استراتژی پیمانکارانه با تمایل به استراتژی ثانویه به عنوان استراتژی برتر انتخاب شدند.

<p>استراتژی های کسب و کار بر استراتژی های منابع انسانی تأثیر مثبت و مستقیم دارند. استراتژی های کسب و کار و منابع انسانی، شایستگی های منابع انسانی را به طور مثبت و مستقیم تحت تأثیر قرار می دهند. همچنین این تحقیق نشان داد که استراتژی تمایز در مقایسه با استراتژی رهبری هزینه با شایستگی های منابع انسانی رابطه قویتر و منسجم تری دارد. بنابراین بر اساس این یافته ها پیشنهاد می گردد که سازمان مربوطه استراتژی های کسب و کار و منابع انسانی خود را همسو ساخته، در جذب و مدیریت استعدادها دقت کند و به منابع انسانی خود برای کسب شایستگی های منابع انسانی کمک نموده و از آنها حمایت نماید.</p>	<p>شایستگی های منابع انسانی و رابطه آنها با استراتژی های منابع انسانی و کسب و کار در شرکت ملی پتروشیمی</p>	<p>۱۳۹۱</p>	<p>درویش و هماران</p>
<p>وظایف استراتژیک منابع انسانی و ظرفیت مدیریت دانش تأثیر تعیین کننده ای بر نوآوری عملکرد کارکنان دارند.</p>	<p>بررسی تأثیر وظایف استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری عملکرد کارکنان با توجه به نقش واسط ظرفیت مدیریت دانش در حوزه سلامت و درمان</p>	<p>۱۳۸۸</p>	<p>مصطفی رضایی راد و همکاران</p>
<p>که اقدامات راهبردی منابع انسانی به طور مثبتی با ظرفیت مدیریت دانش و در مقابل به طور مثبتی با عملکرد سازمان مرتبط است</p>	<p>بررسی نقش ظرفیت مدیریت دانش در رابطه بین اقدامات راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمان</p>	<p>۱۳۸۸</p>	<p>برومند و رنجبری</p>
<p>در مدیریت استراتژیک منابع انسانی نیاز است تا استراتژی های تجاری، فرهنگ سازمانی و استراتژی های منابع انسانی به دلیل روابطی که با هم دارند یکجا دیده شوند. اگرچه تدوین استراتژی - های منابع انسانی هماهنگ با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی به عنوان نمونه های از بکارگیری الگوهای طبیعی در تدوین استراتژی منابع انسانی مطرح است.</p>	<p>هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی</p>	<p>۱۳۸۶</p>	<p>اعرابی و مقدم</p>
<p>دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) یکی از پهناترین تئوریهای مدیریت استراتژیک است.</p>	<p>تحقیقات تجربی بر مبنای منابع انسانی</p>	<p>۲۰۱۷</p>	<p>نوبرتو همکاران</p>
<p>ادغام مجموعه ای از اقدامات منابع انسانی به طور مثبتی با بهره وری ارتباط دارد.</p>	<p>تأثیرات اقدامات نوآورانه منابع انسانی بر عملکرد تولیدی سازمان</p>	<p>۲۰۱۶</p>	<p>نثو و همکاران</p>
<p>عملکرد نوآوری چهار بخش تولیدی و یک بخش مخابراتی با اکثر نه متغیر مدیریت منابع انسانی در ارتباط است.</p>	<p>تأثیرات اقدامات جدید مدیریت منابع انسانی بر عملکرد نوآوری شرکتها</p>	<p>۲۰۱۳</p>	<p>لارسن و فوس</p>

کار و کرین	۲۰۱۳	شناسایی تأثیر اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی	که اقدامات مدیریت منابع انسانی می تواند تسهیم دانش در سازمانی با ساختار و فرهنگ سازمانی مبتنی بر وظیفه را بهبود دهد.
اسکابروگ	۲۰۱۳	مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی و فرایند نوآوری	بین مدیریت دانش و نوآوری در سازمان رابطه وجود دارد و این دو با مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی هم پوشانی دارند.

## بحث و نتیجه گیری

مدیران موفق دنیای امروز رمز موفقیت سازمان خود را در بهره‌مندی از انسان‌هایی فرهیخته می‌دانند و بر این باورند که دارایی ارزشمندی که برای آنها مزیت رقابتی ایجاد می‌کند کارکنان هستند و تنها همین انسان‌ها هستند که سازمان را در صحنه رقابت پیش‌تاز نگه می‌دارد. بنابراین و با توجه به اینکه منابع انسانی یکی از عوامل اصلی محقق نمودن مأموریت سازمان‌هاست می‌بایستی به‌منظور مدیریت بهینه این منبع ارزشمند، استراتژی‌ها و راهبردهایی را تهیه، تدوین و اجرا نمود.

مدیران سازمان برای جذب و نگهداری سرمایه نیروی انسانی بایستی به نیازهای کارکنان و عواملی که در آنها ایجاد انگیزه و رضایت می‌کند توجه کافی داشته باشند؛ تا از این طریق اعتماد کارکنان را به سازمان جلب نمایند و به این ترتیب از ترک خدمت کارکنان که هزینه زیادی به سازمان تحمیل می‌کند جلوگیری کنند از طریق سیستم مناسب مدیریت عملکرد، افراد شناخت خوبی از خود و مدیران شناخت خوبی از زیردستان خود به دست می‌آورند، ارتقا در سازمان بر اساس عدالت و شایستگی داده می‌شود و سیستم شایسته‌سالاری حاکم گشته و تفاوت بین افراد ساعی و وقت گذران مشخص می‌گردد.

با توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی برای کارکنان، فراهم کردن آموزش‌های مستمر، ایجاد محیط یادگیری حمایت‌گر و ترغیب به ایجاد شبکه حرفه پیشه (ارتباطات حرفه‌ای)، مدیریت منابع انسانی می‌تواند به این مهم دست یابد که کارکنان در سازمان از لحاظ استراتژیک، توسعه‌یافته و به‌روز هستند. لذا روزبه‌روز شاهد خودجوشی و نشاط بیشتر در کارکنان خواهیم بود و میل و رغبت آنان جهت ماندن در سازمان بیشتر می‌شود.

کارکنان زمانی که در منافع و درآمدهای سازمان شریک شوند، تعهد بیشتری پیدا می‌کنند؛ زیرا این منافع به عنوان یک محرک عمل می‌کند. لازم به ذکر است از آنجایی که پاداش‌های مادی به تنهایی نمی‌تواند به عنوان یک عامل تأثیرگذار در تعهد سازمانی عمل کند، می‌توان به تأثیر چشم‌گیر پاداش‌های غیرمادی یا درونی اشاره کرد، یکی از این پاداش‌های درونی، دادن اختیار و مسئولیت به کارکنان شایسته می‌باشد بسیاری از کارکنان در جستجوی معنا و ارزشمندی در کارشان هستند و مایلند در سازمانی کار کنند که به اهداف و رسالت آن افتخار کنند. وقتی مدیران به صورت باز و تفصیلی در مورد نقاط قوت و ضعف کاری با کارکنان گفتگو کنند، کارکنان احساس می‌کنند که بخش مهمی از این سازمان هستند لذا به سازمان خود تعهد بیشتری می‌یابند.

افزایش شفافیت، اهمیت آگاهی فرد از کار خود، کاهش ابهام و درک صحیح از اهداف و رسالت‌های سازمانی توسط کارکنان موجب می‌گردد که آنان دچار سردرگمی در انجام وظایف نشوند و بتوانند وظیفه شغلی محوله خود را به بهترین شکل انجام دهند.

به طور کلی می‌توان چنین استنباط کرد که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با ویژگی انگیزش الهام بخش از طریق ایجاد باور در جهت دستیابی به اهداف، تعهد کارکنان را به صورت بالقوه افزایش می‌دهند. مدیران منابع انسانی، با تشویق بازنگری در عقاید و تفکرات سنتی، زمینه مناسب جهت ایجاد خلاقیت و نوآوری و ارائه فنون حل مسئله نوآورانه را در سازمان فراهم می‌آورند و از نوآوری‌های پیشنهادشده توسط کارکنان حمایت می‌کنند. این حمایت‌های صورت گرفته، موجب تعهد کارکنان به سازمان می‌گردد.

## منابع و مراجع

- [۱] ابراهیمی، الهام؛ فتحی، محمدرضا (۱۳۹۵). ارائه چارچوبی برای تدوین راهبرد های منابع انسانی، فصلنامه ی پژوهش- های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام حسین (ع). ۸(۳).
- [۲] ابطحی، سیدحسین؛ ابراهیمی حسنی نیکی، سیدرضا (۱۳۹۴). طراحی الگوی همراستایی استراتژی های منابع انسانی با ساتراتژیک کلان بانک (مطالعه ی موردی: بانک توسعه تعاون)، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳(۸).
- [۳] اعرابی، سیدمحمد؛ مقدم، علیرضا (۱۳۸۶). هماهنگ کردن استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های تجاری و فرهنگ سازمانی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۲(۸).
- [۴] افخمی اردکانی، مهدی؛ دهقانیان، حامد؛ مهربان فر؛ احسان، ورمزیار؛ محسن (۱۳۹۴). ارائه مدل ده مرحله ای تدوین استراتژی های منابع انسانی بر مبنای نقاط مرجه استراتژیک، فصلنامه راهبرد، ۲۴(۷۷).
- [۵] آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی: راهنمای عمل؛ سید محمد اعرابی، داوود ایزدی؛ تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- [۶] بردبار، غلامرضا، زارع بناد کودکی، محمد؛ موسی بیکی ده آبادی، فریده؛ آبیکار، معصومه؛ منتظری، نرگس (۱۳۹۳). پیش بینی روند پژوهش در مدیریت منابع انسانی با استفاده از تحلیل سری های زمانی. فصلنامه ی مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۶(۴): ۲۳۵-۲۰۷.
- [۷] برومند، مجتبی و رنجبری، مریم. (۱۳۸۸). اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری با تأکید بر نقش مدیریت دانش. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۶(۲۴).
- [۸] برومند، مجتبی و رنجبری، مریم. (۱۳۸۸). اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری با تأکید بر نقش مدیریت دانش. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۶(۲۴): ۴۹-۴۸.
- [۹] درویش، حسن؛ موغلی، محمد؛ موسوی، محمد؛ پناهی، بلال (۱۳۹۱). شایستگی های منابع انسانی و رابطه آنها با استراتژی های منابع انسانی و کسب و کار در شرکت ملی پتروشیمی، پژوهش های مدیریت عمومی، ۵(۱۷).
- [۱۰] رسولی، رضا؛ ضماهنی، مجید؛ شهر آئینی، سعید (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت ها در بازار بورس تهران، سومین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی، ۲۸ اردیبهشت ۱۳۹۳، صص ۱۴۴-۱۱۹.
- [۱۱] رضایی راد، مصطفی؛ صالح نیا، منیره؛ جاویدی آل سعدی، هادی (۱۳۸۸). بررسی تأثیر وظایف استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری عملکرد با تأکید بر نقش واسط ظرفیت مدیریت دانش، پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک.
- [۱۲] سبزه زار، شیدا (۱۳۸۹). بررسی تأثیر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری از نظر کارکنان و کارشناسان؛ با تأکید بر نقش واسطه ای مدیریت دانش، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور مرکز تهران، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی.
- [۱۳] طبرسا، غلامعلی؛ دری، بهروز؛ قوچانی، فرج؛ احمدی زاد، آرمان (۱۳۹۱). بررسی نقش سرمایه انسانی در ارتقای نوآوری سازمانی با توجه به نقش میانجی گری خلق دانش، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۱، صفحات ۸۹-۷۳.
- [۱۴] عبدالهی، مریم (۱۳۸۸). سیر تکامل مفهوم استراتژی.
- [۱۵] غضنفری، مرتضی؛ سید تقوی، میرعلی (۱۳۹۳). روند تکاملی الگوی راهبردهای منابع انسانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲(۴): ۶۷۹-۷۱۸.
- [۱۶] فرهادی، علی؛ موسی خانی، مرتضی، طبری، مجتبی (۱۳۹۵). طراحی مدل استراتژی های مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب ارزش های رقابتی (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران)، پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی، ۸(۱۶).
- [۱۷] فرهی بیلویی، رضا (۱۳۸۷). رویکردهای نوین در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹.
- [۱۸] موسی خانی، مرتضی؛ مجرد، ناهید (۱۳۹۱). شناسایی استراتژی های منابع انسانی QIAU با رویکرد SRP، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۲: ۱-۱۱.
- [۱۹] ناصحی فر، وحید؛ محمدخانی، الهه (۱۳۹۵). رابطه استراتژی منابع انسانی و رهبری تحول آفرین با تعهد عاطفی کارکنان، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵(۸۱).

- [20] Abdullah, N, H. Wahab, E and Shamsuddin, A. (2010). Human Resource practice as predictors of innovation among johar SMEs. International conference on science and social research, December 5-7, 2010, Kuala Lumpur, Malaysia.
- [21] Andrews MC, Kacmar. Discriminating among organizational politics, justice, and support, *J Organ Behav* 22(4): 347-66, 2001.
- [22] Anthony, W. P., Perrwe, P. L., & Kacmar, K. M. (1996). Strategic human resource management. *Orland, FL7 Dryden in chinse enterprises. Human Resource Management. Vol.47.*
- [23] Bamberger, P.A. And Philips, B. (1991) Organizational Environment versus business strategy: Parallel versus conflicting influences on HR strategy. *Human Resource management*, 30, 153- 182.
- [24] Bambrger, P., & Fiegenbaim, A. (1996). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy. *Academy of Management Review*, Vol21. 926-958.
- [25] Beneven, P., & Cortini, M. (2010). Human Resource strttegic Management in nopos: an Explorative study on Managers psychosocial Training, *journal of work place Learning*, 22(8), 508-521.
- [26] Brewer,P.D. & Brewer, K.L. (2010). Knowledge Management Human Resource Management and Higher Education: A Theoretical Model. *Journal for Education Business*, 86(6). 330-335.
- [27] Chang, S., Gong, Y and Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International journal of Hospitality Management*.
- [28] Chang, S. C., & Lee, M. S. (2008). The linkage between Knowledge accumulation capability and organizational innovation. *Knowledge Management*, 3-20.
- [29] Chatzoglou, P.D., Diamant tids, A.D., Vraimaki, E., Vranakis, S.K., & Kourtidis, D.A. (2011). Aligning IT, strategic orientation and organizational structure. *Business process Management journal*, 17(4), 663-687.
- [30] Christensen Hughes, Julia M. (2002), HRM and universalism: is There on Best way?, *international journal of contem porare Hospitality Management*, 701. 14, No.50.
- [31] Christensen, Ralph; *Roadmap to Strategic HR; Turning a Great Idea into a Business Reality*; American Management Association; 2006.
- [32] Currie G, Kerrin M. (2013). human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing a pharmaceutical company. *J humanresource management* 14(6): 107-45.
- [33] Gloet, M. & Berrell, M(2003), The Dual paradigm Nature of Knowledge Management: implications for Achieving Quality outcomes in Human Resource Management. *Journal of Knowledge management*, 7 (1), pp. 78-89.
- [34] Gold, A. H., Malhotra,A. & segars, A.H. (2001). Knowledge Management: An organizational capabilities perspective.*journal of Management information system*, 18(1), pp. 185-214.
- [35] Guchait, P and Cho, S. (2010), ‘‘The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment’’. *The international journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No.8, 1228-1247.
- [36] Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, Volume 15, Issue 1, March, Pages 21-41.
- [37] Kelliher, Clare and Perrett, Gilly(2001). Business strategy and Approaches to HRM- A case study of NEW Development in the united kingdom Restaurant industry, *personnel Revive*, 701.30, No.40.
- [38] Laursen, K., & Foss, N. J. (2013). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of economics*, 27(2), 243-263.

- [39] Lengnick-Hall, C. A. &Lengnick-Hall, M, L. (2010). Developing a capacity for organizational Resilience Through strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 345, 1-130.
- [40] Liao, Ch., Wang, H., Chuang, Sh. H., Shih, M. L., & Liu, Ch. (2010). Enhancing Knowledge management for R & D innovation and firm performance: An integrative view. *African journal of Business Management*, 4(14), 3026-3038.
- [41] Mehta, N. (2008). Successful Knowledge Management implementation in Global software companies. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), pp.42-56.
- [42] Newbert, S. L. (2017). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(2), 121-146.
- [43] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016). *Human resource management*. China People's University Press.
- [44] Scarbrough, H(2013). Knowledge Management, HRM and the Innovation process. *Interatinal journal of Man power*, vol.24,pp.501-160.
- [45] Soutaris, V. (2002). Firm-specific competencies determining technological innovation: A survey in Greece. *R & D Management*, 32(1), 61-77.
- [46] Weisberg RW. Expertise and reason in creative thinking: evidence from case studies and the laboratory.in: kaufman jc, Baer j, editors. *Creativity and reason in cognitive Development*. Cambridge: Cambridge university press; 2006.
- [47] Wong, K-L., Tan, p. sin, NG, Y.K., & Fong, C.Y,. (2013). The role of HRM Enhancing organizational performance, *Human Resource Management, Human Resource Management Research*, 3(1), 11-15.