

## رویکرد نظری استراتژی منابع انسانی

دکتر سعید صیادی\* و محمد محمدی\*\*

\* عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی کرمان

\*\* عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی بیرجند

### چکیده

با ورود به سده بیست و یکم، از نیروی انسانی به عنوان شریک استراتژیک و باارزش‌ترین سرمایه سازمان یاد می‌شود. بدیهی است سرمایه به خودی خود حاصل نمی‌شود و صرف داشتن آن کفایت نمی‌کند. چه بسیار افرادی که دارای سرمایه بوده‌اند اما به جهت غفلت و ندانم کاری آن را به باد داده‌اند. به طریق مشابه، سرمایه انسانی را نیز می‌بایست به دست آورد، حفظ نمود و از آن به نحو بهینه جهت ایجاد ارزش افزوده، بهره‌برداری کرد. این امر، نیازمند تفکر و عمل است. تفکری که ارزش این سرمایه را بداند و عملی که شیوه جذب، پرورش و نگهداشت آن را نشان دهد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی بیانگر این تفکر و استراتژی منابع انسانی نمایانگر این عمل است. اما اینکه استراتژی مزبور می‌بایست دارای چه ویژگی‌ها و کارکردهایی باشد، موضوعی است که نظریه‌های مختلفی پیرامون آن مطرح شده است. تشریح این رویکردهای نظری در قالب رویکردهای استراتژیک و غیراستراتژیک، موضوعی است که مقاله حاضر به آن می‌پردازد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استراتژیک منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی، نظریه‌های استراتژی منابع انسانی

### مقدمه

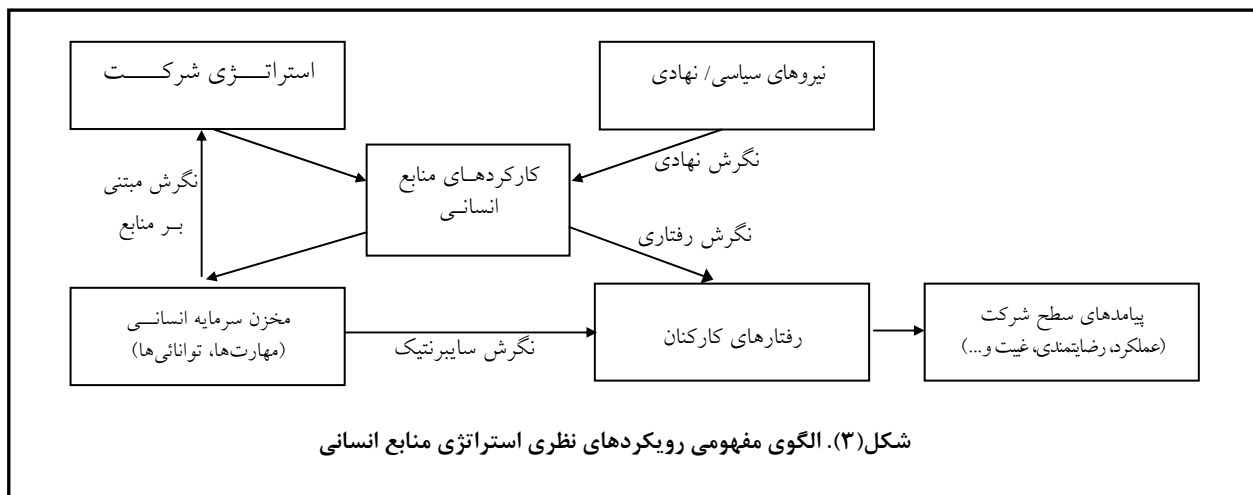
استراتژی منابع انسانی به عنوان یک فرایند عبارت است از مجموعه‌ای خاص از اقدامات منابع انسانی که توسط سازمان برای دستیابی به اهدافش برداشته می‌شود. پرایس<sup>۱</sup> در تعریفی در ارائه یک تعریف از استراتژی منابع انسانی عنوان داشت که استراتژی منابع انسانی شامل تمامی فعالیت‌های مرتبط با مدیریت افراد سازمان در قالب برنامه‌های سازمان یافته و منسجم برای دستیابی به اهداف

در شرایط کنونی، برتری رقابتی، ایجاد ارزش و تضمین رشد بلندمدت به نحو فزاینده‌ای به نقش سرمایه انسانی سازمان‌ها به معنای مجموعه دانش، نگرش، رفتار، قابلیت‌ها و تجارب کارکنان وابسته شده است (Allen & Kulvisaechna, 2005:12; Wright, 2006:4). برای دستیابی به چنین جایگاهی، سازمان‌ها ناگزیراند ابزاری را برای جذب، پرورش، انگیزش و نگهداشت چنین سرمایه‌ای به کارگیرند، که از آن به عنوان «استراتژی منابع انسانی» یاد می‌شود. اصطلاح

منظور تحقق اهداف استراتژیک سازمان دارای چه ویژگی‌هایی باشد و چگونه اجرا گردند. اگر چه در نگاه اول چنین بنظر می‌رسد که این رویکردها به خوبی قادرند موجبات شناخت و پیش‌بینی اینکه اقدامات مدیریت منابع انسانی تا چه حد در راستای جهت استراتژیک سازمان می‌باشد را فراهم آورند، اما همه می‌دانیم که تمامی اقدامات مدیریت منابع انسانی با یکدیگر هماهنگ نیستند و یا اینکه همگی در جهت هدف استراتژیک سازمان عمل نمی‌کنند. بنابراین، برای دستیابی به یک شناخت جامع، رویکردهای غیراستراتژیک نیز باید مورد توجه قرار گیرند. با بهره‌گیری از رویکردهای غیراستراتژیک می‌توانیم دریابیم که استراتژی و اقدامات منابع انسانی گاهی تحت تأثیر فشارهای نهادی و سیاسی عمل می‌نمایند. در ادامه به تشریح چهار رویکرد استراتژیک شامل نگرش مبتنی بر منابع، نگرش رفتاری، نگرش سایبرنتیک و نگرش کارگزار/هزینه‌مبادله و دو رویکرد غیراستراتژیک شامل رویکردهای وابستگی منابع و نهادی گرای می‌شود (Schuler & Jackson, 1999: 52-53; Wright & McMahan, 1992: 309-310)

استراتژیک سازمان می‌باشد. برخی نویسندگان در بیان مفهوم استراتژی به عنوان یک نتیجه، اشاره دارند به اینکه «استراتژی منابع انسانی، الگوی تصمیمات مرتبط با سیاست‌ها و اقدامات مرتبط با سیستم منابع انسانی» است (Farq Ahmad & et.al, 2006:18).

همواره این انتقاد بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی وارد بوده که فاقد یک چارچوب نظری برای تجزیه و تحلیل تئوری‌ها و رویکردهای این رشته است. از آن زمان تاکنون تلاش‌های زیادی در این زمینه انجام گرفته که چارچوب نظری شول و جکسون یکی از کاربردی‌ترین آنها به شمار می‌آید (شکل ۳). مطالعه رویکردهای مختلف استراتژی منابع انسانی، امکان مقایسه تطبیقی استراتژی‌ها، سیستم‌ها و کارکردهای منابع انسانی را فراهم می‌سازد. رویکردهای مربوط به استراتژی‌های منابع انسانی در دو سطح استراتژیک و غیراستراتژیک مورد بررسی قرار می‌گیرند. رویکردهای استراتژیک، بیانگر اتخاذ تصمیمات فعالانه و استراتژیک در خصوص فعالیت‌های منابع انسانی می‌باشد. هر یک از این رویکردها بر مبنای منطق عقلایی خود، تشریح می‌کنند که استراتژی‌ها و عملیات مدیریت منابع انسانی می‌بایست به



شکل (۳). الگوی مفهومی رویکردهای نظری استراتژی منابع انسانی

Source: (Schuler & Jackson, 1999:53)

## رویکرد مبتنی بر منابع

این رویکرد، بیشترین میزان تأثیر را بر ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی برجای گذاشته است. بر اساس این رویکرد، سازمان‌ها در صورتی می‌توانند موفق باشند که به برتری رقابتی دست یافته و آن را حفظ نمایند. برتری رقابتی زمانی حاصل می‌شود که عامل این برتری، ویژگی‌های ارزش، کمیابی، غیرقابل تقلید و بدون جانشینی بودن را دارا باشد (Jackson & Schuler, 2005: 243). پاوو، رایت، هووس لید، کاموچی و باکسل از جمله نویسندگانی بودند که این نظریه را برای حوزه مدیریت منابع انسانی به کار بردند و مدعی شدند کارکنان سازمان تنها منبعی هستند که ویژگی‌های مذکور را دارا می‌باشند. رویکرد مبتنی بر منابع منجر به ایجاد یک تغییر در تفکر مدیریت استراتژیک گردید که بموجب آن تفکر از بیرون به درون جای خود را به تفکر از درون به بیرون داد. بر اساس این پارادایم بود که «منابع درونی» عامل تعیین کننده برتری رقابتی سازمان‌ها شناخته شدند (Paauwe & Boselie, 2002: 2-3). در نتیجه، سازمان‌ها به جای آنکه توجه خود را به طراحی استراتژی رقابتی برای واکنش نسبت به محیط بیرونی خود معطوف دارند، می‌بایست استراتژی خود را بر پایه بهره‌برداری بهینه از منابع داخلی به ویژه سرمایه انسانی به منظور دستیابی به برتری رقابتی بناگذارند (شکل ۷) (Allen & Wright, 2006: 5).

تسری این نظریه به حوزه مدیریت منابع انسانی باعث شد پژوهش‌های زیادی پیرامون این موضوع که سازمان‌های موفق چگونه منابع انسانی‌شان را مدیریت می‌نمایند، انجام پذیرد. همچنین، ارتقای جایگاه سازمانی واحد منابع انسانی و توجه خاص به وظایف سنتی مدیریت منابع انسانی از قبیل آموزش مستمر، فرایند گزینش و فرهنگ سازمانی مرهون این نظریه می‌باشد. برخلاف نظریه نهادی، صاحب‌نظران رویکرد مبتنی بر منابع معتقداند که استراتژی و سیستم مدیریت منابع انسانی

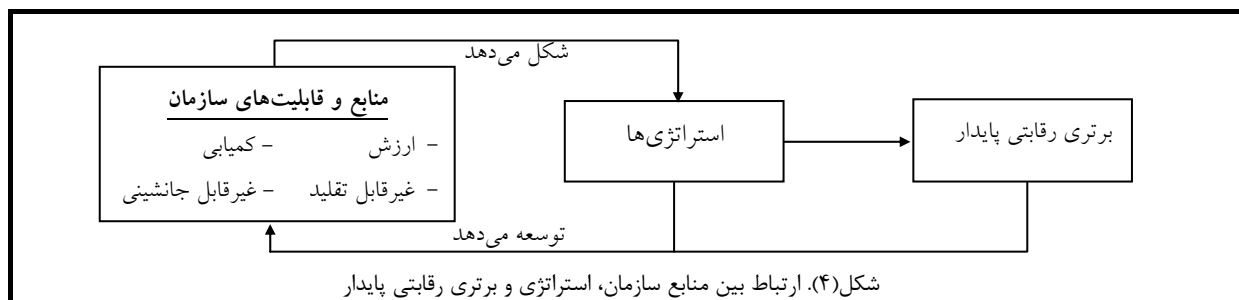
چیزی نیست که قابل تقلید از سایر سازمان‌ها باشد. زیرا، استراتژی و سیستمی که در یک سازمان موفق بوده، ممکن است در سازمان دیگر به علت عدم انطباق با استراتژی سازمانی و سایر عوامل محتوایی به ویژه منابع انسانی آن، ناکارآمد باشد (Schuler & Jackson, 2005: 13-14).

## ۲- رویکرد رفتاری<sup>۱</sup>

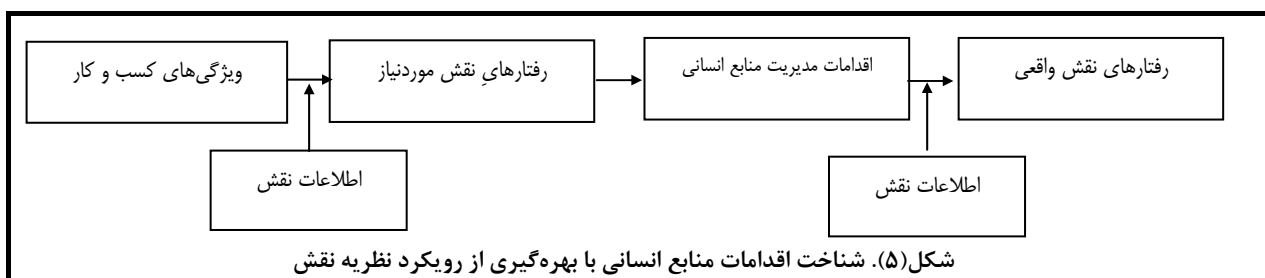
رویکرد رفتاری ریشه در نظریه نقش داشته و بر وابستگی متقابل رفتارهای نقش که می‌توانند موانعی را برای یک سیستم سازمانی ایجاد نمایند، تمرکز دارد. بنا به تعریف کتز و کان، رفتارهای نقش<sup>۲</sup> اقدامات واکنشی یک فرد در مقابل رفتارهای تکراری سایرین بوده، به گونه‌ای که پیامدهای آن اقدامات قابل پیش‌بینی باشد. از نقطه نظر این رویکرد، مدیریت منابع انسانی ابزاری برای مدیریت رفتار کارکنان است. این فرض وجود دارد که استراتژی‌های متفاوت، الزامات رفتاری متفاوتی را می‌طلبند. بنابراین، وظیفه مدیریت منابع انسانی آن است که با بهره‌گیری از استراتژی‌های منابع انسانی: اولاً، رفتارهای مورد نیاز برای اجرای استراتژی‌های شرکت را شناسایی نمایند. ثانیاً، فرصت لازم برای کارکنان برای خوگرفتن به آن رفتارها را ایجاد نماید. ثالثاً، تضمین نماید که کارکنان از شایستگی‌های لازم برخوردارند و در نهایت انگیزش کافی را در کارکنان برای ایفای نقش‌های موردنیاز ایجاد نماید (شکل ۸) (Schuler & Jackson, 2005: 12-13).

1 - The behavioral perspective

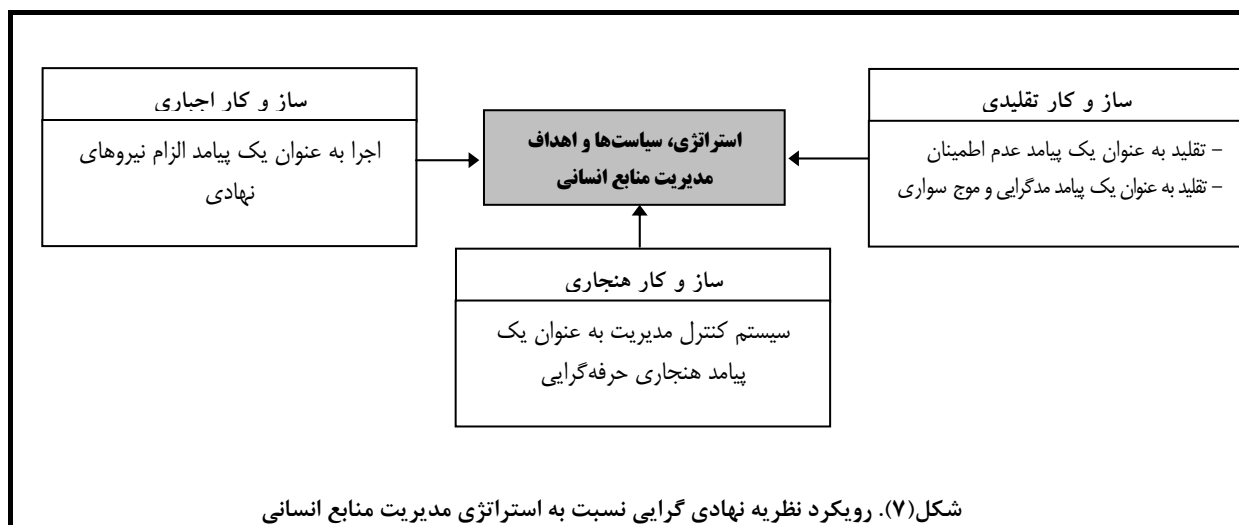
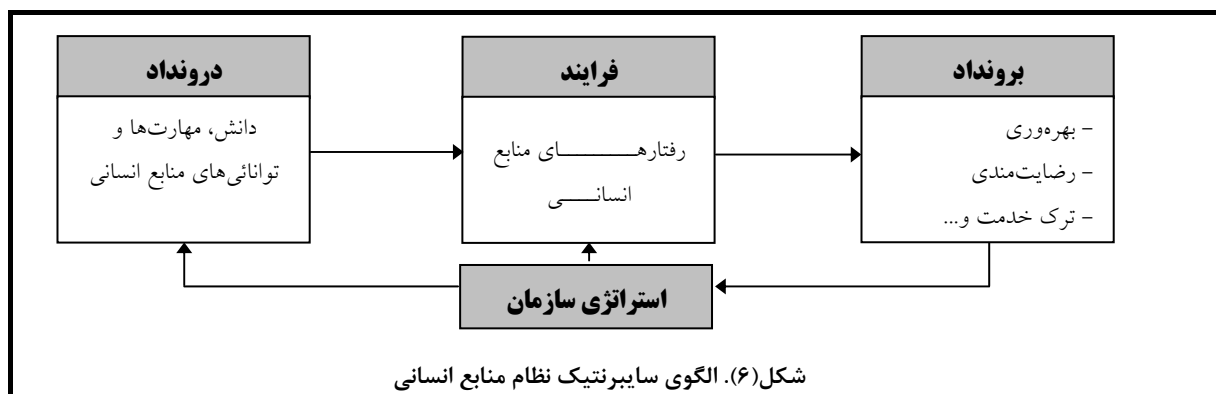
2 - Role Behaviors



Source: (Bratton & Gold, 2007:53)



Source: (Schuler & Jackson, 1999:57)



و تحولات محیطی محافظت نمود؛ بر اساس این رویکرد، سازمان‌ها سیستم‌هایی باز بوده که با محیط خود در تعامل می‌باشند. موودی<sup>۴</sup> یکی از اولین محققینی بود که الگوی سیستم‌ها را برای استراتژی‌های منابع انسانی به کار گرفت. وی با بهره‌گیری از الگوی «داده-فرایند-ستاده» تامپسون در زمینه چگونگی ساختار سازمان‌ها و کنترل رفتار، به تشریح استراتژی‌های کاهش ترک خدمت پرداخت. به طریق مشابه، رایت و اسنل<sup>۵</sup> الگوی سیستم‌های باز را برای ایجاد استراتژی‌های منابع انسانی به کارگیری نمودند. به زعم آنها، شایستگی‌های منابع انسانی (از قبیل دانش، مهارت و توانایی‌ها) که سازمان آنها را از محیط وارد می‌نماید به مثابه «درونداد»، رفتار کارکنان در درون سازمان به مثابه «فرایند» و در نهایت بهره‌وری، رضایت‌مندی، میزان ترک خدمت به مثابه «برونداد» سیستم می‌باشند (شکل ۹).

با استفاده از این الگو، آنها معتقد بودند که دو نوع مسئولیت کلی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی وجود دارد: مدیریت شایستگی و مدیریت رفتار. به اعتقاد رایت و اسنل، مدیریت شایستگی<sup>۶</sup> عبارت است از اتخاذ مجموعه استراتژی‌ها و اقداماتی که تضمین دهد مهارت‌های مورد نیاز برای اجرای استراتژی‌های سازمان وجود دارد. این امر شامل شناسایی، جذب، گزینش، به کار گماری و به کارگیری کارکنانی است که از دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های لازم برای اجرای استراتژی‌های سازمان برخوردارند. آنها چهار استراتژی را برای مدیریت شایستگی ارائه نمودند:

- اکتساب شایستگی<sup>۷</sup>. عبارت است از فعالیت‌هایی از قبیل گزینش و آموزش که تضمین می‌دهد افراد از شایستگی‌های لازم برخوردارند.

- بهره‌برداری از شایستگی<sup>۸</sup>. عبارت است از فعالیت‌هایی که به منظور بهره‌برداری از مهارت‌های پنهان و یا مهارت‌هایی که تحت استراتژی قبلی سازمان غیرضروری پنداشته شده بودند، برداشته می‌شود.

در رویکرد رفتاری این فرض وجود دارد که هدف از اقدامات مختلف منابع انسانی، شناسایی و تحت نظارت درآوردن نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان می‌باشد. اینکه کدامیک از این ویژگی‌ها و رفتارها می‌تواند کارآمد باشد به ویژگی‌های مختلف سازمان از جمله استراتژی آن بستگی دارد. وظیفه مدیریت استراتژیک منابع انسانی آن است که باتوجه به تفاوت در رفتارهای نقش مورد نیاز سازمان، استراتژی‌های مناسبی را به منظور شناسایی و تقویت آن رفتارها ارائه نماید. این رفتارهای نقش می‌تواند دارای ابعاد متفاوتی باشد از قبیل رفتار تکراری در مقابل رفتار مبتنی بر نوآوری، ریسک‌پذیری کم در مقابل ریسک‌پذیری زیاد و عدم انعطاف در مقابل انعطاف‌پذیری در برابر تحول. بر این مبنای شولر و جکسون<sup>۱</sup> با ارائه الگویی در زمینه ارتباط بین استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های رقابتی، مدعی شدند که استراتژی رقابتی نوآوری مستلزم رفتار مبتنی بر نوآوری و همکاری، نگرش بلندمدت، ریسک‌پذیری بالا و سطح متوسطی از حساسیت نسبت به کمیت و کیفیت می‌باشد. بر عکس، استراتژی رهبری هزینه مستلزم رفتار تکراری، نگرش کوتاه مدت، فعالیت مستقل، حساسیت بالا نسبت به کمیت، توجه نسبی به کیفیت و ریسک‌پذیری اندک می‌باشد. از دیگر مطالعاتی که بر مبنای رویکرد رفتاری به عمل آمد، تحقیقات مایلز و اسنو<sup>۲</sup> پیرامون ارتباط بین استراتژی‌های تدافعی، آینده‌نگر و تجزیه و تحلیل‌کننده و کارکردهای مختلف منابع انسانی بود. اگر چه این نویسندگان به طور مشخص رفتارهای نقش مورد نیاز برای هر یک از این استراتژی‌ها را ترسیم ننمودند اما مدعی شدند که نوع استراتژی منابع انسانی برای هر یک از این سه استراتژی، تابع رفتارها و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام آنها می‌باشد (Schuler & Jackson, 1999: 53-57; Wright & McMahan, 1992: 303-304).

### ۳- رویکرد سیستم‌های سایبرنتیک<sup>۳</sup>

برخلاف رویکرد رفتاری که سازمان را به مثابه سیستمی بسته پنداشته که می‌بایست هسته فنی را در مقابل تغییر

4 - Mowday

5 - Wright & Snell(1991)

6 - Competency Management

7 - Competency Acquisition

8 - Competency Utilization

1 - Schuler & Jackson(1987)

2 - Miles & Snow(1984)

3 - Cybernetic systems Approach

کافی می‌باشند. این صاحب‌نظر بر پایه نظریه سایبورتیک، عنوان داشت فرایند کنترل متشکل از سه رکن می‌باشد: (الف). قصد مدیران ارشد (ب). مکانیزم‌های نفوذ (ج). ارزیابی و بازخورد. در الگوی پیشنهادی وی، می‌توان اقدامات منابع انسانی را با سه نوع از سیستم‌های کنترلی ترکیب نمود: (الف). کنترل رفتار (ب). کنترل برونداد (ج). کنترل درونداد. او با بررسی کنترل‌های مدیریتی در سازمان، پیشنهاد نمود که سازمان‌ها می‌توانند کنترل درونداد را از طریق گزینش و آموزش، کنترل رفتار را از طریق نظام ارزیابی و پاداش مبتنی بر رفتار و کنترل ستاده را از طریق نظام ارزیابی و پاداش مبتنی بر ستاده اعمال نمایند (Schuler & Jackson, 1999: 59-60; Wright & McMahan, 1992: 304-305).

### رویکرد کارگزار / هزینه مبادله<sup>۵</sup>

این رویکرد یکی از جدیدترین رویکردهای حوزه ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بوده که بر استفاده از مبادله به عنوان ابزاری برای کنترل رفتار تأکید دارد. رویکرد کارگزار/هزینه مبادله به بررسی مشکلات مبادلات انسانی به ویژه در زمینه‌های اقتصادی و مالی می‌پردازد. بر اساس این نظریه، عوامل انسانی در کنار عوامل محیطی، سازمان‌ها را وا می‌دارند به منظور کاهش هزینه مبادلات شان بجای مبادله با بازار، درصدد درونی نمودن مبادلات شان باشند. در این بین، دو دسته عوامل بر سر راه مبادلات انسانی وجود دارد: محدودیت عقلایی و فرصت‌گرایی. محدودیت عقلایی بیانگر این حقیقت است که افراد برای پردازش اطلاعات با محدودیت‌هایی مواجه هستند. فرصت‌گرایی نیز اشاره به این واقعیت دارد که افراد به دنبال منافع شخصی خود بوده و برای دستیابی به اهداف‌شان به هر عملی از جمله حيله و نیرنگ دست خواهند زد. اگرچه این عوامل به خودی خود، مشکل قلمداد نمی‌شوند اما چنانچه به آنها در کنار عوامل محیطی از جمله عدم اطمینان و محدودیت مبادلات توجه نمائیم، در خواهیم یافت که آنها یکی از عوامل مهم

حفظ شایستگی<sup>۱</sup>. عبارت است از فعالیت‌هایی که به منظور نگهداری از شایستگی‌های مختلف سازمان از طریق کاهش ترک خدمت و آموزش مستمر، انجام می‌پذیرد. - حذف شایستگی<sup>۲</sup>. شامل کلیه فعالیت‌هایی است که در جهت حذف شایستگی‌هایی که به هیچ وجه برای استراتژی سازمان ضروری نیستند، اعمال می‌گردد. از سوی دیگر، مدیریت رفتار<sup>۳</sup> تضمین می‌دهد افرادی که اکنون با توجه به شایستگی‌هایشان در سازمان هستند، در راستای استراتژی سازمان فعالیت می‌کنند. همانند رویکرد رفتاری، رایت و اسنل از دو استراتژی مدیریت رفتار سخن به میان آوردند: - کنترل رفتار، شامل فعالیت‌هایی از قبیل ارزشیابی عملکرد و نظام پاداش است که تضمین می‌دهد رفتار کارکنان در جهت اهداف سازمان است. - هماهنگی، شامل فعالیت‌هایی نظیر ارزیابی و بهبود سازمانی بوده که به منظور ایجاد همسوئی بین رفتار افراد با استراتژی سازمان صورت می‌گیرد. تمرکز عمده مدل رایت و اسنل بر ایجاد هماهنگی بین خرده فعالیت‌هایی استراتژی‌های منابع انسانی از قبیل گزینش، ارزشیابی، جبران خدمات کارکنان و آموزش بود. این نویسندگان متذکر شدند که رویکرد سیستم باز نسبت به مدیریت استراتژیک منابع انسانی مستلزم آن است که به جای برخی کارکردها (از قبیل پاداش)، تمامی کارکردهای منابع انسانی در راستای استراتژی سازمان باشند.

همچنین، اسنل در سال ۱۹۹۲ با ترکیب رویکرد رفتاری و رویکرد سایبورتیک، یک نگرش ترکیبی با عنوان نظریه کنترلی<sup>۴</sup> مدیریت استراتژیک منابع انسانی ارائه داد. به اعتقاد وی، رویکرد رفتاری فاقد یک نگرش جامع (سیستمی) نسبت به اقدامات منابع انسانی می‌باشد؛ به اضافه اینکه، رویکرد رفتاری بر پایه این فرض استوار است که مدیران نسبت به محتوای سازمان و سطح دانش و رفتار موردنیاز تمامی سطوح کارکنان دارای شناخت

- 1 - Competency Retention
- 2 - Competency Displacement
- 3 - Behavior Management
- 4 - Control Theory

5 - Agency/transaction cost Approach

منابع انسانی نیز یاد می‌شود، یکی از نظریات بسیار جذاب این رشته بوده که در عین حال کاربرد مستقیمی در ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی نداشته است. نظریه قدرت/وابستگی منابع بر روابط قدرت در درون و مابین سازمان‌ها توجه ویژه‌ای دارد و معتقد است در تمامی سازمان یک جریان قدرت وجود دارد که تضمین کننده انجام وظایف در سازمان‌ها است. در این جریان، میزان قدرت افراد و یا واحدهای سازمانی تابع میزان کنترل آنها بر منابع قدرت ارزشمند و کمیاب (از قبیل پول، تکنولوژی، مهارت و...) است.

کاربرد نظریه مذکور در مدیریت منابع انسانی مرهون تحقیقات ففر و همکارانش می‌باشد. در یکی از این تحقیقات که توسط ففر و موری<sup>۳</sup> برای بررسی فرایند بودجه‌ریزی دانشگاه‌ها انجام شد، آنها دریافتند میزان بودجه واحدهای مختلف دانشگاه تا حد زیادی به جایگاه قدرت و یا به عبارت دیگر میزان کنترل آنها بر منابع ارزشمند و کمیاب، بستگی داشت. اگر چه به صورت مستقیم نمی‌توان از نتایج این تحقیق در مدیریت منابع انسانی استفاده نمود اما می‌توان مدعی شد که میزان پرداخت‌ها در سازمان‌ها بیش از آنکه تابع معیارهای عملکردی باشد، به جایگاه سازمانی و میزان قدرت افراد بستگی دارد. آنها به منظور اثبات ادعای شان، سه پست سازمانی مهم در بخش خصوصی و سه پست سازمانی مهم را در بخش دولتی مقایسه نمودند. نتایج تحقیق نشان داد که هم در سازمان‌های خصوصی و هم در سازمان‌های دولتی، میزان پرداختی به متصدیان این پست‌ها بیش از سایرین بوده است. در مطالعه دیگری که توسط ففر و کوهن<sup>۴</sup> در زمینه تأثیر روابط قدرت (اتحادیه‌گرایی، دشواری استخدامی و...) بر توسعه بازار کار داخلی (کارمندیابی از داخل) انجام شد مشخص شد در سازمان‌هایی که بازار کار داخلی توسعه یافته، اتحادیه کارگری از قدرت پائین‌تری برخوردارند. در نتیجه، از توسعه این بازارها به عنوان ابزاری برای کاهش اتحادیه‌گرایی نام برده شد.

افزایش هزینه مبادلات به شمار می‌آیند. هزینه مبادلات شامل هزینه‌های مذاکرات، نظارت، ارزیابی و انجام مبادلات است. به هر میزان که هزینه مبادلات افزایش یابد، به همان میزان تمایل به درونی‌سازی مبادلات در سازمان‌ها افزایش می‌یابد. مشکل کارگزاری زمانی به وجود می‌آید که یکی از طرفین در شرایطی که عدم اطمینان وجود دارد و طرفین به دنبال منافع شخصی خود هستند نیازمند خدمات طرف دیگر باشد. هزینه‌های کارگزاری عبارت است از هزینه‌های مرتبط با انعقاد قراردادهای کارآمد بین طرفین. از آنجا که نظریه کارگزاری/هزینه مبادله توجه خاصی به موضوع کنترل در سازمان‌ها معطوف داشته، در برخی ابعاد استراتژی منابع انسانی کاربردهایی به دست آورده است. جونز<sup>۱</sup> عنوان کرد نکته کلیدی در رویکرد کارگزاری/هزینه مبادله تأکید بر این موضوع است که کارکنان انگیزه قوی ای برای از زیر کار در رفتن (کاهش عملکردشان) و سواری مجانی (اتکا به تلاش سایر اعضای گروه کاری) دارند. آنها تمایلی به افزایش عملکردشان ندارند مگر آنکه شرایط کاری به گونه‌ای باشد که بتوانند میزان مؤثر بودن شان را به صورت خاص نشان دهند و بدانند که سهم آنها از این کمک به چه میزان خواهد بود. بنابراین، نقش استراتژی و اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌بایست این باشد که امکان ارزیابی عملکرد هر یک از کارکنان را به صورت مشخص و نظام پاداش متناسب با عملکرد فردی را فراهم آورد (Wright & McMahan, 1992:308-309). همچنین به اعتقاد دی سری و داوولینگ، این رویکرد بر مدیریت منابع انسانی و شیوه‌ای که استراتژی‌های منابع انسانی برای دستیابی به نوعی ساختار فرماندهی که امکان مدیریت قراردادهای تلویحی و آشکار بین مدیران و کارکنان را امکانپذیر می‌سازد، تأثیر مستقیم داشته است (De Cieri & Dowling, 1998:6-7).

## رویکرد قدرت/وابستگی منابع<sup>۲</sup>

این رویکرد که از آن به عنوان نظریه سیاسی مدیریت

3 - Pfeffer & Moore (1980)

4 - Pfeffer & Cohen (1984)

1 - Jones

2 - Resource dependence/power Approach

دارای ماهیتی اجتماعی است. سازمان‌ها برای کسب مشروعیت و تداوم بقای‌شان، خود را با دیگران هم‌مشکل نموده و از آنها تقلید می‌کنند. از آنجا که ذینفعان مختلفی منابع مورد نیاز سازمان را کنترل می‌نمایند، بنابراین مشروعیت را می‌بایست از مراجع مختلف به دست آورد (Jackson & Schuler, 1995: 240).

به طور کلی نظریه نهادی گرایي نشان می‌دهد که رفتار سازمان‌ها صرفاً تابع فشارهای محیط بازار نیست بلکه فشارهای نهادی (از قبیل فشار مؤسسات قانون‌گذار اعم از دولتی و حرفه‌ای، انتظارات عمومی مردم و اقدامات سازمان‌های پیشرو) به مراتب قوی‌تر عمل می‌نمایند. از سوی دیگر، سازمان‌ها در واکنش به این فشارها، به جای آن که خود تفکر نمایند تمایل به هم‌مشکلی دارند. فشارهای نهادی که به طور خاص در حوزه منابع انسانی وجود دارد عبارت‌اند از: نفوذ شرکای اجتماعی (از قبیل اتحادیه کارگری و شوراهای صنفی)، قانون کار و دولت. نهادی‌گرایان، واکنش سازمان‌ها را در قالب دو ساز و کار مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند:

ساز و کار تقلید، بیانگر تقلید از استراتژی‌ها و اقدامات رقبا در واکنش به عدم اطمینان و یا به علت عادت سازمان‌ها به مدپرستی است. واکنش برخی سازمان‌ها به توسعه و اجرای کارت متوازن منابع انسانی از این نمونه می‌باشد.

ساز و کار هنجاری، بیانگر ارتباط بین سیاست‌های مدیریتی و پیشینه مدیران بر حسب سطح تحصیلات، رشته تحصیلی، تجارب کاری و شبکه‌های حرفه‌ای آنها است. به اعتقاد دای واجیجو و پاول<sup>۳</sup>، شبکه‌های حرفه‌ای که به طور مشخص در سطح دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش حرفه‌ای وجود دارند، منبع مهم توسعه هنجارهای سازمانی و هم‌مشکلی نهادی مدیران و متخصصین حرفه‌ای بخش‌های مختلف مالی، حسابداری، بازاریابی و منابع انسانی به شمار می‌آیند. به اعتقاد صاحب‌نظران مذکور، استراتژی منابع انسانی برآیند سه ساز و کار تقلید، اجبار و هنجاری می‌باشد (شکل ۱۰) (Pauwe & Boselie, 2002: 5-7). با تسری ساز و کارهای فوق به

رویکرد وابستگی منابع دو تأثیر را بر حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جای گذاشت: اول اینکه، این رویکرد باعث شد که نگاه فنی و مکانیکی نسبت به مدیریت استراتژیک منابع انسانی و اینکه تدوین استراتژی منابع انسانی تابع یک رویکرد عقلایی و منطقی است، تعدیل گردد. به عنوان مثال، مطالعات محققین این نظریه نشان داد که استراتژی استخدام، ارزشیابی و پرداخت به شدت از این قابلیت برخوردارند که تحت تأثیر جریان‌های سیاسی و فرایند قدرت و نفوذ واقع شوند. دوم اینکه، این رویکرد اثبات کرد مدیریت منابع انسانی از این قابلیت برخوردار است که به عنوان شریک استراتژیک سازمان ایفای نقش نماید. مدیریت استراتژیک واسطه‌ای است که به وسیله آن منابع انسانی می‌توانند به عنوان منبع برتری رقابتی سازمان عمل نمایند و استراتژی منابع انسانی، ابزار استفاده از این منبع قدرت به شمار می‌آید. البته، تحقق این امر به کارآمدی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بستگی دارد. چنانچه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در انجام وظایف خود ناتوان جلوه کند، از کمترین میزان تأثیرگذاری در فرایندهای سازمانی برخوردار خواهد بود. مطالعات اسمیت کوک و فریس<sup>۱</sup> تأییدی بر این مدعا است. مطالعاتی که این دو بر روی سه شرکت در حال رکود انجام دادند نشان داد که بودجه واحد منابع انسانی بسیار کمتر از بودجه سایر واحدها بود و فرایند کاهش تخصیص بودجه در خصوص واحد منابع انسانی بیش از سایر واحدها اعمال می‌شد (Wright & McMahan, 1992:311-313).

## رویکرد نهادی گرایي<sup>۲</sup>

رویکرد رفتاری برپایه این فرض استوار است که افراد به منظور تأیید عملکردشان در نقش‌هایی که به لحاظ اجتماعی ایفا نموده‌اند، نسبت به فشارهای هنجاری واکنش نشان می‌دهند. به طریق مشابه نظریه نهادی گرایي، سازمان‌ها را به مثابه موجوداتی اجتماعی پنداشته که به دنبال تأیید عملکردشان در محیطی هستند که

1 - Smith-Cook and Ferris (1986)

2 - Institutionalism Approach

3 - DiMaggio & Powell (1991)



## منابع و مآخذ

1. *Allen R. Mathew & Wright Patrick M., " Strategic Management and HRM", Working Paper series, Cornell University, 2006.*
2. *Barlett Christopher A & Ghoshal Sumantra, " Building Competitive Advantage Through People", MIT Sloan Management Review, WINTER 2002, VOL.43, NO.2*
3. *Becker Brian E & Huselid Mark A, "Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms", Human Resource Management, Winter 1999, Vol.38, No 4.*
4. *Bratton John & Gold Jeffrey, "Human Resource Management: Theory and Practice", Fourth Edition, (Palgrave Macmillan, USA, 2007).*
5. *Das Hari, "Does your Human Resource Strategy Need a Tune-up?", The Workplace Review, October 2005.*
6. *De Cieri Helen L & Dowling Peter J, "The Tortuous Evolution of Strategic Human Resource Management in Multinational Enterprises", Department of Management Working Paper in Human Resource Management & Industrial Relation, Number 5, August 1998.*
7. *Jackson Susan E & Schuler Randall S, " Understanding Human Resource Management in the Context of Organization and their Environments", Annual Review Psychology 1995.*
8. *Jain Priti, "A Comparative Analysis of Strategic Human Resource Management (SHRM) Issue in an Organization Context", Library Review, Vol.54, No.3, 2005.*
9. *Krishnan Sandeep & Manjari Singh, "Strategic Human Resource Management: Three-Stage Process and Influencing Organizational Factors", IIMA Working Papers From Indian Institute of Management Ahmedabad, Research and*

حوزه مدیریت منابع انسانی دو ادعا قابل طرح می‌باشد: اول اینکه، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی دارای ریشه‌های عمیق تاریخی است. بنابراین، نمی‌توان بدون تجزیه و تحلیل گذشته سازمان، آن را بررسی نمود. دوم اینکه، بسیاری از استراتژی‌ها و اقدامات منابع انسانی توسط سازمان‌ها مورد پذیرش واقع می‌شود فقط به این دلیل که سایر سازمان‌ها از آن استفاده می‌کنند (Jackson & Schuler, 1995: 24).

## نتیجه گیری

رویکردهای نظری مختلفی پیرامون ابزار مدیریت سرمایه انسانی سازمان یعنی استراتژی منابع انسانی مطرح شده است. از یکسو، رویکرد استراتژیک با نگرشی تجویزی به بیان ویژگی‌ها و کارکردهایی می‌پردازد که استراتژی منابع انسانی در جهت تحقق اهداف استراتژیک سازمان می‌بایست ایفا نماید. در این میان، نگرش وابستگی منابع تأکید می‌کند که سازمان‌ها می‌بایست عامل برتری رقابتی خود را در درون جستجو کنند نه در خارج سازمان. بر اساس رویکرد رفتاری، استراتژی منابع انسانی باید به الگوسازی رفتارهای مورد نیاز اجرای استراتژی کسب و کار سازمان بپردازد. به زعم رویکرد سایبرنتیک، استراتژی منابع انسانی باید دو تضمین را برای سازمان به وجود آورد: اول اینکه، سازمان از منابع انسانی مورد نیاز جهت اجرای استراتژی کسب و کار برخوردار است و دوم اینکه آنها در راستای این استراتژی عمل می‌نمایند. و بالاخره در بین رویکردهای استراتژیک، نگرش کارگزار- هزینه مبادله با ارائه تصویری منفعت‌گرا از منابع انسانی بیان می‌دارد که استراتژی منابع انسانی باید به گونه‌ای باشد که امکان سنجش عملکرد هر یک از افراد را به صورت دقیق و مشخص فراهم آورده و پاداش متناسبی ارائه نماید.

از سوی دیگر، رویکردهای غیراستراتژیک به توصیف و تشریح واقعیت‌های جاری استراتژی منابع انسانی می‌پردازند. بر اساس نگرش قدرت-وابستگی منابع، استراتژی منابع انسانی متأثر از کانون‌ها و روابط قدرت درون سازمانی است. رویکرد نهادی نیز به تشریح این موضوع می‌پردازد که استراتژی‌ای را در زمینه منابع انسانی بر می‌گزینند که موجبات مشروعیت آنها را فراهم آورد.

- Patrick M, "Human Resources Strategy: The Era of Our Ways", in M.A Hitt, E. Freeman & J.S Harrison(eds.), "Handbooks of Strategic Management", Blackwell Publishers, 2001.
20. Wright Patrick M & McMahan Gary C, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, June (1992).
- Publication Department, No. (2004-06-04).
10. Kulvisaechana Somboon, " The Rhetoric and Reality of Developing Human Capital in the Organization: A Case Study", *University of Cambridge Work Report*, January 2005.
11. Paauwe Jaap & Boselie Paul, "Challenging (Strategic) Human Resource Management Theory: Integration of Resource-Based approaches and new institutionalism", *Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam School of Management, ERS-2002- 40-ORG* (29 pages).
12. Pieper Rudiger, "Human Resource Management: An International Comparison", (McGraw-Hill, USA, 1990).
13. Radcliffe Daniel, "Critique of Human Resources Theory", *Otago Management Graduate Review*, Volume 3, 2005.
14. Randall S. Schuler & Susan E. Jackson, "Strategic Human Resource Management", First Edition, (Blackwell Publishing Ltd, United Kingdom, 1999).
15. Rouh-Yun Yu & Yun-Hwa Chiang, "Matching Human Resource Management Strategy with Logistic Strategy to Enhance Firm Performance", <http://www.mcu.edu.tw/.../management/mcu-ba/ba/symposium/2005>.
16. Saner Raymond, "Competitive Advantage & Quality of Human Resources", *The Report of Centre for Socio -Economic Development*, March 2001.
17. Schuler Randall S & Jackson Susan E, "A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S: The Growth in Importance of the International Perspective", *management revue*, Vol. 16, Issue. 1, 2005.
18. Smith Andy, "Control or capability? Human resource practices for a changing environment", *NCVER Working Paper*, August 2006.
19. Snell Scott A, Shadur Mark A & Wright