



مدیریت استراتژیک منابع انسانی

حمیدرضا نصیری

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

چکیده

امروزه برای پاسخگویی به چالشهای رقابتی پیش روی سازمانها و دستیابی به اهداف و بقاء و سودآوری در جهان پویای کنونی یکی از مؤلفه های افزایش دهنده موفقیت برای سازمانها متمرکز شدن بر وظیفه مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. هدف مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد چشم اندازی است که با آن مسائل اساسی مرتبط با کارکنان مشخص می شود. از اینرو با توجه به اهمیت منابع انسانی به عنوان مهمترین عامل تولید در سازمانها، در این مقاله ابتدا به بیان تاریخچه و مفهوم مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی و در ادامه با مطرح نمودن مفهوم و ارایه مدل هایی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی به بحث مدیریت استراتژیک منابع انسانی می پردازیم. در این رابطه مواردی چون اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی را نیز مطرح خواهیم کرد.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک، مدیریت منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تصمیم گیری استراتژیک.

Strategic Human Resource Management

Abstract

To meet competitive challenges facing organizations today and achieve profitability targets and sustaining the current dynamic component of success for organizations focused on enhancing the strategic role of human resources management. The objective of Strategic human resources management, to create a vision that is so fundamental issues related to the employee regarding. Hence, is given the importance of human resources as the most important factor in the production of Organization. In this paper, the history and the concept of strategic management and human resource management, the concept of strategic human resources management model to explain. It went on to discuss the concept and model of strategic human resources management and discussion describe the relationship between strategic human resources management such as strategic human resources management objectives will be explained.

Keywords:

Strategic Management, Human Resources Management, Strategic Human Resources Management, Strategic decision.



۱- مقدمه

در عصر حاضر همه سازمان ها تحت تاثیر چالشهای رقابتی و محیط متغییر و پویای کنونی قرار می گیرند که باید راهکارهایی را انتخاب کنند که با استفاده از آن به حیات ادامه دهند. مدیریت استراتژیک عبارت است از هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی ها که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد. از طرفی می دانیم که مهم ترین عامل در فرآیندهای سازمانی، نیروی انسانی است. بنابراین برای اجرای مدیریت استراتژیک در سازمان یکی از عناصری که می تواند تاثیرات شگرفی را با خود به همراه آورد اعمال در حوزه منابع انسانی می باشد. در مدیریت استراتژیک منابع انسانی ما به دنبال دور اندیشی فراگیر، نوآور سازمان یافته در تامین نیروی انسانی سازمان، پرورش و بهسازی حفظ و نگهداری و بالاخره بکارگیری بجا و مؤثر این منبع استراتژیک می باشیم. در بیشتر سازمانها معمولا در مورد استراتژی های مالی و همچنین اولویت بهبود در فرآیندهای عملیاتی درجه بالایی از آگاهی و اجماع میان مدیران وجود دارد. اما در مورد استراتژی های مربوط به پرورش و توسعه منابع انسانی اتفاق نظر و اجماع اندکی وجود دارد. به عبارت دیگر " مدیران از مهم ترین دارایی سازمان کمترین درک و شناخت را دارند " بنابراین نیاز است تا در مورد نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان ها یک تحول صورت پذیرد. در این مقاله ضمن بیان مفهوم و اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی، برآنیم گامی به سوی این مهم برداشته تا سازمان ها در این موقعیت حساس رقابتی (جهانی شدن) بتوانند میان فعالیت منابع انسانی و استراتژی سازمانی پیوند مستحکمی ایجاد کنند.

۲- پیشینه تحقیق

گرچه از اواخر دهه ۷۰ میلادی (لنگنیک و همکاران، ۲۰۰۹) کارهایی که مفاهیم مدیریت استراتژیک منابع انسانی را بصورت جزیی مطرح می کردند صورت گرفته بود، اما مدیریت استراتژیک منابع انسانی به صورت یک پارادایم مدیریت از کارهای تیکی، اسمیت، دایر همچنین ویلز و دایر آغاز گردید. با این حال در طول سال های بعد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به حاشیه رانده شد. به طوری که مدیران این بخش غالباً از حلقه تصمیم گیری بیرون گذاشته می شدند (گوتاس، ۱۹۹۴) و همچنین مدیران این بخش جایگاهی در برنامه ریزی استراتژیک سازمان ها نداشتند (مارگینسون و بریتاین، ۱۹۹۴). در چنین شرایطی اولریش تعبیر شریک استراتژیک را برای متولیان منابع انسانی سازمان ها به کار برد، این واژه به سرعت رواج یافت و این نقش پیشنهادی او مورد اقبال متولیان منابع انسانی و سازمان ها قرار گرفت. بدین ترتیب کارکرد بی رمق منابع انسانی که در چنبره کارهای غیر ارزش آفرین گرفتار آمده بود، جانی تازه گرفت. اولریش با مطرح کردن پرسش هایی از قبیل اینکه چگونه می توان بین استراتژی کسب و کار و منابع انسانی پیوند برقرار کرد و منابع انسانی چه کمکی در جهت خلق ارزش نامشهود برای سازمان می کند، آغاز کرد.

در سال ۱۹۸۷ تحقیقات اسنو و میلز که برای طبقه بندی استراتژیک سازمانها صورت گرفت، پس از بسط و توسعه، سیستم های منابع انسانی را نیز در بر گرفت. پس از آن نیز طی تحقیقاتی دیگر، استراتژی های منابع انسانی طراحی و پیشنهاد شدند که با استراتژی رقابتی مایکل پورتر متناسب بودند. در کشور ما نیز در سالهای اخیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی در برخی از سازمانها بکار گرفته شده است که در زیر به تعدادی از آنها اشاره می کنیم.

در سال ۱۳۸۶ انصاری و همکاران پژوهشی با عنوان مطالعه راهبردی حوزه مدیریت منابع انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات انجام دادند. آنها در این پژوهش با بررسی محیط داخلی و خارجی این وزارتخانه، ضمن تبیین فرصت ها و تهدیدات محیطی و همچنین نقاط قوت و ضعف داخلی، رهنمودهایی برای تدوین اثربخش استراتژی در حوزه منابع انسانی، به مدیران ارائه می دهند.

در سال ۱۳۸۵ پسران قادر تحقیقی تحت عنوان مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر پایه الگوی اقتضایی حرکت سرمایه برای تحقق چشم انداز توسعه کشور انجام داد که در آن سعی بر ارائه مدلی بومی در حوزه منابع انسانی در جهت تحقق توسعه کشور بود. وی با بررسی در سه زمینه مبانی نظری، پژوهش های انجام شده و مطالعه تطبیقی مدل بومی خود را ارائه می دهد.

یاوری بافقی (۱۳۸۴) در پژوهشی دیگر با عنوان مدیریت استراتژیک منابع انسانی در نیروی انتظامی، ضمن استفاده از مدل استراتژی های منابع انسانی مامبرگر و مشولم، به تدوین استراتژی های مناسب در حوزه جذب نیروی انسانی در نیروی انتظامی می پردازد و مدل پیشنهادی خود را که بکارگیری استراتژی متعهدانه می باشد را ارائه داده است.

۳- مدیریت استراتژیک

می توان مدیریت استراتژیک را بدین گونه تعریف کرد، 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. همانگونه که در این تعریف استنباط می شود در مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی به چند عامل تاکید می شود: هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی امور مالی، حسابداری (تولید عملیات) تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعات رایانه ای. (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۰).



مدیریت استراتژیک روشی منطقی، عینی و سیستماتیک برای اتخاذ تصمیمات بزرگ در یک سازمان است. در این مدیریت سعی می شود اطلاعات کمی و کیفی به گونه ای تنظیم گردند که بتوان تحت شرایط نامطمئن تصمیماتی اثر بخش اتخاذ کرد (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۰).
فرآیند مدیریت استراتژیک بر اساس این باور قرار دارد که سازمانها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی و روندها نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند.
تیم بلومنت ریت می گوید مدیریت استراتژیک بیان می نماید که چگونه یک سازمان استراتژی های خود را توسعه می دهد و با چشم اندازها و نگرش هایی که به صورت اهداف و مقاصد گسترده سازمان قابل لمس می کند، آغاز کرده بعد از اینکه جهت گیری سازمان مشخص شد، مدیریت استراتژیک در طول تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی استراتژیک پیش می رود و با بکار گیری برنامه ها دنبال شده و با ارزیابی گذشته به پایان می رسد.
کرا و چنکو ماریا (۱۹۸۷) بیان می کند که مدیریت استراتژیک فعالیت های مدیریتی سنتی را همانند بودجه بندی، برنامه ریزی، نظارت، بازاریابی، گزارش دهی و کنترل را جایگزین نمی کند. بلکه آنها را با یک مفهوم گسترده تر با هم یکپارچه کرده و محیط بیرونی و ظرفیت های درونی سازمان و هدف کلی سازمان و جهت گیری ها در نظر می گیرد.

سنجگین یو و لسستر دیگمان (۱۹۸۷) فواید مدیریت استراتژیک را بدین صورت بیان می کند:

- ۱- راه پیش بینی مسائل و فرصت های آینده را آسان می کند.
- ۲- کارکنانی با اهداف روشن و درجهت آینده سازمان فراهم می کند.
- ۳- عملکردهای بهتر و مؤثرتری را نسبت به سازمان هایی که دارای مدیریت استراتژیک نیستند، ایجاد می کند.
- ۴- رضایتمندی کارکنان را فراهم می کند.
- ۵- اطلاعات به موقع تری برای تصمیم گیرندگان فراهم می کند.
- ۶- تصمیم گیری بهتر و وسیع تری را نتیجه می دهد.
- ۷- صرفه جویی در هزینه ایجاد می کند .

۴- مراحل مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک در برگزیده سه مرحله می شود: تدوین استراتژی ها، اجرای استراتژی ها و ارزیابی استراتژی ها، مقصود از تدوین این است که ماموریت شرکت تعیین شود .

شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می کنند یا فرصت هایی را به وجود می آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف های بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی های گوناگون و انتخاب استراتژی های خاص جهت ادامه فعالیت، اجرای استراتژی ها ایجاب می کند که سازمان هدف های سالانه در نظر بگیرد، سیاست ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد نماید و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که استراتژی های تدوین شده به اجرا درآید. در مدیریت استراتژیک، ارزیابی استراتژی ها، آخرین مرحله به حساب می آید. مدیران نیاز شدید دارند که بدانند استراتژی های خاص و مورد نظر آنان در چه زمانی کارساز واقع نمی شود. اصولاً ارزیابی استراتژی ها بدین معنی است و باید در این مورد اطلاعاتی را گرد آوری کرد. همه استراتژی ها دستخوش تغییرات آینده قرار می گیرند، زیرا عوامل داخلی و خارجی به صورت دائم در حال تغییر هستند. برای ارزیابی استراتژی ها سه فعالیت عمده به شرح زیر انجام می شود: (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۰)

- ۱- بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی های کنونی قرار گرفته اند .
- ۲- محاسبه و سنجش عملکردها
- ۳- اقدامات اصلاحی.

۵- مدل های مدیریت استراتژیک

مدل های مدیریت استراتژیک، متعدّدند و بنابراین هنگام طراحی استراتژی های منابع انسانی می توان یک مدل یا ترکیبی از مدل ها را برگزید.

سه مدل اساسی عبارتند از:

مدل مدیریت تعهد بالا (the high-commitment management model): شکلی از مدیریت که بر ایجاد تعهد تأکید می کند، بنابراین خود کارکنان رفتار خود را تعدیل می کنند و کسی رفتار آنها را کنترل و از طریق تهدید و فشار تغییر نمی دهد. ضمن اینکه روابط داخل سازمان بر سطح بالایی از اعتماد استوار است.



مدل مدیریت عملکرد بالا (the high- performance management model): عبارت است از جذب نیرو با دقت بسیار، انتخاب رویه ها، آموزش مفید و گسترده، فعالیت های پرورش مدیران، سیستم های انگیزشی پرداخت و فرآیندهای مدیریت عملکرد. مدل مدیریت مشارکت بالا (the high- involvement management model): این روش شامل برخورد با کارکنان به مثابه شرکا می شود که منافعشان مورد توجه و احترام قرار بگیرد و حق رای در مسائل مربوط به خود را داشته باشند. این روش بر ارتباط با کارکنان و مشارکت آنها تأکید می کند.

۶- مدیریت منابع انسانی

یکی از ابعاد مهم در سازمان ها بحث مدیریت منابع انسانی و فرآیندهای مربوط به آن است. انسان به عنوان کانون توجه در مباحث رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی از جایگاه و اهمیت ویژه ای در مدیریت نوین برخوردار است. مدیریت منابع انسانی دربرگیرنده فرآیندهایی است که برای دستیابی به اثر بخش ترین کاربری از افراد درگیر در سازمان لازم می باشد که آن را می توان به عنوان فرآیند اصلی یک سازمان در نظر گرفت که باعث تاثیر گذاری بر نحوه جذب و استفاده از منابع انسانی و نیز چگونگی درک روابط کاری توسط آنان می شود. (رشنودی و کهزادیان، ۲۰۱۳). لذا مدیریت منابع انسانی ظریف ترین و مهم ترین بخش از مدیریت سازمان به شمار می رود. توجه به نیازهای منابع انسانی معمولاً به وسیله بودجه و برنامه تحلیل و برنامه ریزی هایی که به وسیله متخصصین پرسنلی در برنامه هایی چون آموزش و استخدام صورت می گیرد محدود می شود تجارب و برنامه ریزی و اطلاعات منتشر شده حکایت از آن دارد که نیازهای منابع انسانی به وسیله برنامه ها و استراتژی های سازمانی تعیین می شوند. اما اغلب اثری که منابع انسانی بر سازمان خواهد گذاشت مورد توجه واقع نمی شود. (دانشگرازه، ۱۳۷۵).

۷- مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی حاکی از آن است که اهداف باید مطابق با استراتژی کلی سازمان انتخاب شود. این اهداف نشان دهنده توسعه آینده سازمان می باشند. (شالک و همکاران، ۹۷۲۸) نگرانی های کلان سازمان با توجه به ساختار سازمانی، برای مثال تطابق منابع انسانی با نیازهای آینده، کیفیت خدمات و محصولات، از نزدیک با مسائل منابع انسانی مرتبط می باشند. فرهنگ، ارزش ها و انگیزه کارکنان، تمام ساختارها و فرآیندهای سازمانی را تحت تاثیر قرار میدهد. در مقابل آنها هم تحت تاثیر ساختارها و فرآیندهای سازمان قرار می گیرند. در نتیجه مسائل مربوط به منابع انسانی و سایر اهداف استراتژیک، درهم تنیده اند.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی جهت و رویکردی کلی نسبت به مسائل دراز مدت مربوط به کارکنان در سازمان را در بر می گیرد. همه سازمانها دارای استراتژی ها یا حداقل، ایده ای در جهت رسیدن به آرمانهای خود دارند. اگرچه همیشه ممکن است که به صورت نوشته شده یا به طور عمدی فرموله شده نباشند، اما تصویری از مسیر آینده می باشد. این استراتژی، رفتار سازمانی و راه فائق آمدن سازمان در برابر تغییرات داخلی و خارجی را تعیین می کند. تعاریف بسیاری از مدیریت استراتژیک منابع انسانی وجود دارد. اغلب مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به عنوان فعالیتهای موثر بر رفتار افراد در تلاشهای خود برای پاسخگویی به نیازهای استراتژیک کسب و کار، یا به عنوان الگویی از برنامه ریزی استقرار منابع انسانی و فعالیتهای در نظر گرفته شده برای دستیابی به اهداف سازمان تعریف می کنند. (شولر، ۱۹۹۲)

استناد بیشتر این تعاریف به همسویی و تاکید بر ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را به عنوان مسئله اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی می باشد. (باکسل و پورسل، ۲۰۰۳) چشم انداز مدیریت استراتژیک منابع انسانی، کارکنان را به عنوان منبع استراتژیک مورد توجه قرار می دهد. تعریف مواضع مدیریت استراتژیک منابع انسانی در حوزه ای وسیع تر توسط مارتین القیصر، رومرو فرناندز، سانچر گرییدی (۲۰۰۵) که آنرا به عنوان "مجموعه ای یکپارچه از شیوه ها، سیاست ها و استراتژی هایی که از طریق آن سازمان سرمایه انسانی اش را تحت تاثیر استراتژی های کسب و کار و زمینه های اجتماعی و اقتصادی، مدیریت میکند"، مطرح شد.

مارلر (۲۰۰۹) دو دیدگاه مختلف در مدیریت استراتژیک منابع انسانی را شرح می دهد:

۱- تمرکز بر موقعیت خارجی و چگونگی محیط های خارجی و استراتژی کسب و کار در مقابل، ۲- تمرکز بر منابع داخلی و توانایی و قابلیت منابع انسانی موجود در سازمان.

۸- تصمیم گیری های استراتژیک

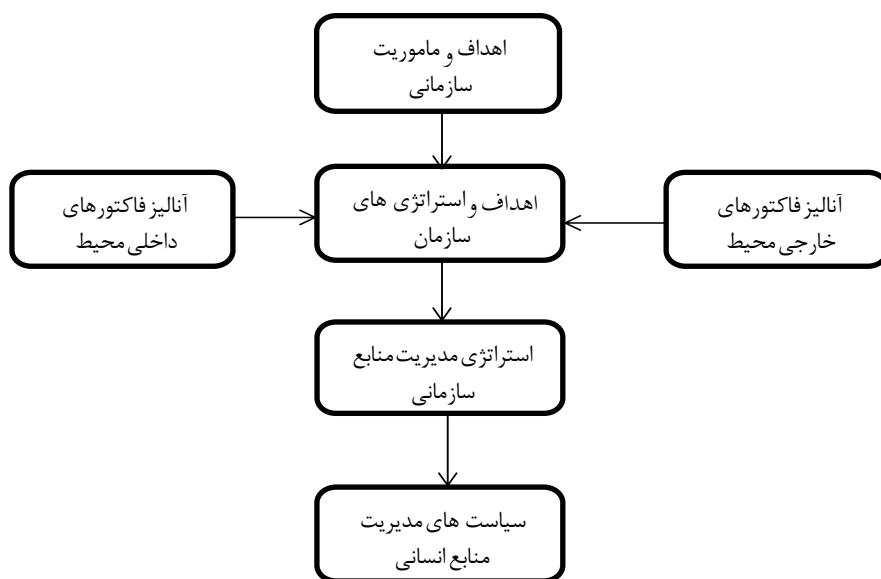
به نظر مارلر (۲۰۰۹) هنگامی که منابع انسانی هیچ نقش استراتژیک را ایفا نکند برای نقش های اولیه سازمانی و عملکرد منابع انسانی، زیر ساخت های کارآمدی را ایجاد میکند و هنگامی که منابع انسانی به عنوان اهمیت استراتژیک و تدوین مزیت رقابتی دیده می شود، توجه اصلی منابع انسانی، ایجاد سرمایه انسانی با تمرکز بر خلق قابلیت های پویا می باشد. در این مورد نقش اولیه منابع انسانی را به عنوان ایجاد کننده استعداد و صلاحیت معرفی می کند. فرض بر این است که اتصال مدیریت منابع انسانی و تصمیم گیری های استراتژیک، عملکرد سازمانی را بهبود ببخشد (هاسلید، ۱۹۹۵)



و (رایت، مک مهان ۲۰۰۷) در واقع بر اساس اطلاعات بیش از ۱۹۰۰۰ سازمان (لیو و همکاران، ۲۰۰۷) نشان داد که مدیریت منابع انسانی در شرایط موثر عملکرد سازمانی، ارزش افزوده مهمی دارد. ارزش افزوده مدیریت منابع انسانی، وقتی قوی تر خواهد بود که تصمیم گیری مدیریت منابع انسانی با استراتژی سازمان مرتبط باشند.

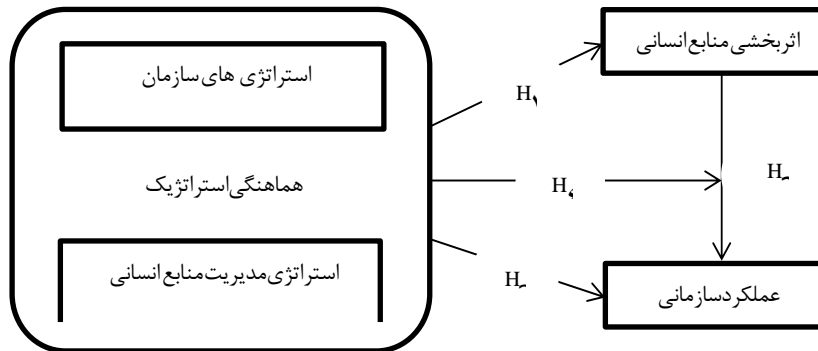
۹- مدل های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

- ۱- مدل مبتنی بر کسب و کار (the business oriented model): رایت واسنل پیشنهاد کرده اند که در یک شرکت مدیریت استراتژیک منابع انسانی به آن دسته از فعالیت های منابع انسانی می پردازد که سابقاً برای تقویت استراتژی رقابتی شرکت اجرا می شده اند.
- ۲- مدل هماهنگی استراتژیک (the strategic fit model): واکر مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به عنوان ابزار ایجاد تعادل و توازن بین مدیریت منابع انسانی با محتوای استراتژیک کسب و کار تعریف می کند. در زبان مدیریت منابع انسانی، هماهنگی استراتژیک به معنای طراحی استراتژی های منابع انسانی است که با استراتژی کسب و کار یکپارچه می شوند و موفقیت آن را تضمین می کنند.



شکل ۱: چارچوب مدیریت استراتژیک منابع انسانی

بر طبق تئوری اقتضایی (میلز و اسنو، ۱۹۸۷)، (انصاری و همکاران، ۱۳۸۶) و همچنین چشم انداز رفتاری (جکسون و شالر، ۱۹۹۵)، استراتژی های منابع انسانی می بایست با استراتژی های رقابتی سازمان ترکیب شوند، که در این صورت موجب افزایش عملکرد سازمانی یا اثر بخشی منابع انسانی می گردد. مفهوم تناسب استراتژیکی در حقیقت به ارتباط نزدیک استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمانی اشاره دارد که موجب انگیزش کارکنان و نگهداری آنها می گردد.



شکل ۲: تناسب استراتژی سازمان و استراتژی مدیریت منابع انسانی

حالات استخراج شده از شکل ۲:

مدل H: این مدل بیان می دارد که بهترین تناسب میان استراتژی رقابتی و استراتژی سازمان موجب اثر بخشی استراتژی منابع انسانی می گردد.
 مدل H: این مدل بیان می دارد که اثر بخشی منابع انسانی رابطه مسقیم با عملکرد سازمانی دارد. در حقیقت مفهوم تناسب استراتژی بیان می دارد که سازمانها بهتر می توانند منابع خود را به صورت کارا تر مدیریت کنند که این منجر به کاهش هزینه های عملیاتی خواهد گردید و به تناسب آن پاسخ اثر بخش به تهدیدات محیطی فرصت ها خواهد داد. (بیرد، ۱۹۹۵)
 مدل H: این مدل بیان می دارد که بهترین تناسب میان استراتژی رقابتی سازمان و استراتژی منابع انسانی باعث افزایش عملکرد سازمانی خواهد گردید. بسیاری از تئوریسین های نظریه ی اقتصادی به این اعتقاد دارند که عملکرد سازمانی و اثر بخشی منابع انسانی زمانی افزایش می یابد که استراتژی های منابع انسانی و استراتژی های رقابتی سازمان با هم همتراز گردند. (گاست، ۱۹۸۷)، (هانگ، ۲۰۰۱)
 مدل H: این مدل بیان می دارد بهترین تناسب میان استراتژی رقابتی سازمان و استراتژی منابع انسانی موجب مستحکم شدن رابطه عملکرد سازمانی و اثر بخشی منابع انسانی می گردد.

۱۰- اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی

هدف اساسی مدیریت استراتژیک، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدفش، ایجاد حس هدفمند و جهت دار بودن در محیط های اغلب پر تلاطم تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش، از طریق طراحی و اجرای برنامه ها و سیاست های منسجم و عملی منابع انسانی تامین شود همان طور که دایر و هلدر می گویند مدیریت استراتژیک منابع انسانی جدید باید در چارچوب های یک شکل کننده ای را ایجاد کنند که فراگیر، اقتصادی و یکپارچه کننده باشند. (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۴)

۱۱- نتیجه گیری

یکی از عواملی که در شرایط کنونی و دگرگونی های تکنولوژیک اجتماعی و اقتصادی می تواند نقش بسزایی را در اثر بخشی سازمان، دستیابی به اهداف و موفقیت سازمانی ایفا می کند، مدیریت استراتژیک منابع انسانی می باشد. از آنجاکه امروزه منابع انسانی به عنوان با ارزش ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت های اساسی و ارزش افزوده هر سازمان محسوب می شود. اگر سازمانها می خواهند همسو با این تغییرات باشند بایستی با نگرشی جامع و استراتژیک به منابع انسانی، موجب ارتقاء استراتژی های سازمان شوند. در این مقاله سعی نمودیم ضمن بیان مفاهیم مدیریت استراتژیک در مورد منابع انسانی به ارایه مدل های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و اهداف آن در سازمان و مباحث پیرامون آن به بحث بپردازیم. لذا جا دارد در کشور ما، کوشش های همه جانبه ای برای استفاده بهتر از نیروی خلاق به عمل آید و با انتخاب بجا و آموزش دادن آنها در زمینه های مورد نیاز و برنامه ریزی های صحیح هرچه بیشتر از این منابع ارزنده استفاده شود. امید است با توجه به مطالب مطرح شده، شاهد توجه خاص به مدیریت استراتژیک منابع انسانی باشیم.



منابع

- [۱] آرمسترانگ ، م. (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل) (ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی)، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- [۲] انصاری ، م. مختارزاده ، ن. محمدی، م. (۱۳۸۶) "مطالعه راهبردی حوزه مدیریت منابع انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات"، فصلنامه علوم مدیریت ایران "، سال دوم، شماره ۹.
- [۳] پسران قادر، م. (۱۳۸۶) مدیریت استراتژیک منابع انسانی، برپایه الگوی اقتضایی حرکت سرآمد برای تحقق چشم انداز توسعه کشور، فصلنامه اقتصادی سیاسی، شماره ۹۱۲-۹۱۹.
- [۴] دیوید ، ف. (۱۳۸۰)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- [۵] یآوری باقی ، ا. (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی در نیروی انتظامی، فصلنامه دانش انتظامی، سال هفتم، شماره چهارم.
- [۶] واکر، جیمز دبلیو (۱۳۷۵) برنامه استراتژیک منابع انسانی (ترجمه خدابخش دانشگزاراده)، موسسه نشر فرهنگی زند.
- [۷] Bird, A. and Beechler, S. (۱۹۹۵), "Links between business and transnational human resource management strategy in US based Japanese subsidiaries: an empirical investigation", *Journal of International Business Studies*, Vol. ۲۶ No. ۱, pp. ۲۳-۴۶.
- [۸] Boxall, P., & Purcell, J. (۲۰۰۳). *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- [۹] Coates G., "Performance Appraisal as Icon: Oscar-Winning Performance or Dressing to Impress?", "International Journal of Human Resource Management", vol. ۵, no. ۱, pp. ۱۶۷ – ۱۹۲, .۴۹۹
- [۱۰] Dyer L., "Studying human resource strategy: An approach and an agenda. *Industrial Relations*", Vol. ۲۳, No. ۲, pp. ۱۶۹-۱۸۱ (۰۸۱، ۴۸۹۱-۱۶۹-).
- [۱۱] Guest, D.E. (۱۹۸۷), "Human resource management and industrial relations", *Journal of Management Studies*, Vol. ۲۴ No. ۵, pp. ۵۰۳-۱۲
- [۱۲] Huang, T.C. (۲۰۰۱), "The effects of linkage between business and human resource management strategies", *Personnel Review*, Vol. ۳۰ No. ۲, pp. ۱۳۲-۱۵
- [۱۳] Huselid, M. A. (۱۹۹۵). The impact of human resource management on turnover, productivity, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, ۳۸, ۶۳۵-۶۷۲.
- [۱۴] Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (۱۹۹۵), "Understanding human resource management in the context of organizations and their environments", *Annual Review of Psychology*, Vol. ۴۶ No. ۱, pp. ۲۳۷-۶۴.
- [۱۵] Kravchenko Maria, *Strategic Management in Transport: Essence and Leadership to Strategy Implementation*, International conference on management science and Engineering ۱۰-۱۲، ۲۰۰۸ long beach, USA.
- [۱۶] Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (۲۰۰۹). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, ۱۹, ۶۴-۸۵.



[۱۷]Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (۲۰۰۷). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, ۵۰, ۵۰۳-۵۱۱.

[۱۸]Marginson P., Britain M., "Employment and Work In an Internationalized Economy", "Human Resource Management journal", Vol. ۴, No. ۴, pp ۶۳-۸۰, ۱۹۹۴.

[۱۹]Marler, J. H. (۲۰۰۹). Making human resources strategic by going to the Net: reality or myth? *The International Journal of Human Resource Management*, ۲۰, ۵۱۵-۵۲۷.

[۲۰]Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (۲۰۰۵). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, ۱۵, ۶۳۳-۶۵۹.

[۲۱]Miles, R.E. and Snow, C.C. (۱۹۸۴), "Designing strategic human resource systems", *Organization Dynamics*, Vol. ۱۳ No. ۱, pp. ۳۶-۵۲.

[۲۲]Porter, Michael E. (۱۹۸۰) "Competitive strategy", The Free Press, New York, ۱۹۸۰. No. of pages: ۳۹۶.

[۲۳]René Schalk, Volken Timmerman, Sjoerd van den Heuvel. "How strategic considerations influence decision making on e-HRM applications", *Human Resource Management Review* ۲۳ (۲۰۱۳) ۸۴-۹۹

[۲۴]Sangjin Yoo and Lester A. Digman, *Decision Support System: A New Tool for Strategic Management*, ۰۰۲۴-۶۳۰۱/۸۷. *Long Range Planning*, Vol. ۲۰, No. ۲, pp. ۱۱۴ to ۱۲۴, ۱۹۸۷ ۰۰۲۴.

[۲۵]Schuler, R. S. (۱۹۹۲). Strategic human resource management: Linking people with the needs of the business. *Organizational Dynamics*, ۲۱, ۸-۳۲.

Smith E., "Strategic business planning and human resources: Part I & Part II", "Personnel journal", Vol ۶۱ No ۸, pp ۶۶۰-۶۶۲ and "Personnel Journal", Vol ۶۱ No ۹, pp ۶۸۰-۶۸۲. (۱۹۸۲).

[۲۶]Tichy N., M., Fombrun C., Devanna M., "Strategic human resource management", "Sloan Management Review", Vol. ۲۳, No. ۲, pp. ۴۷-۶۱, ۲۸۹۱

[۲۷]Tim Blumentritt, Integrating strategic management and budgeting, *JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY* PAGE ۷۳, VOL. ۲۷ NO. ۶ ۲۰۰۶, pp. ۷۳-۷۹, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN ۰۲۷۵-۶۶۶۸.

[۲۸]Ulrich D., "Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results", "Harvard Business School Press", (۱۹۹۷).

[۲۹]Wils T., Dyer L., "Relating business strategy to human resource strategy: Some preliminary evidence". Paper presented at the meeting of the Academy of management, Boston, ۱۹۸۴.

[۳۰]http://daveulrich.com