

تأثیر مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد سازمان

فاطمه متاجی نیموری^{۱*}

محمد نیازیان^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۰۱، تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۴/۰۱

چکیده

یکی از سرمایه های مهم و اساسی یک سازمان برای رسیدن به موفقیت منابع انسانی است. امروزه که محیط سازمان به محیط رقابتی تبدیل شده اگر ما نیروهای ماهر خود را از دست دهیم خسارات جبران ناپذیری متحمل میشویم. یکی از وظایف مهم مدیران منابع انسانی جذب بهترین سرمایه های انسانی از طریق برنامه ریزی است و علاوه بر این ها رعایت اخلاق حرفه ای مدیران یکی از مهم ترین مؤلفه ها در موفقیت سازمان ها به شمار می آید. منابع انسانی به عنوان کلیدی ترین منابع سازمانی، زمانی به طور کارآمد و اثر بخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود. رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی به مفهوم به کارگیری فنون و روش هایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آنها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند.

واژگان کلیدی

مدیریت استراتژیک، مدیریت منابع انسانی، سازمان، نیروی انسانی، عملکرد

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، مدرس دانشگاه علامه محدث نوری، نور، ایران (fmatajinemvar@yahoo.com)

^۲ دانشجوی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه غیرانتفاعی محدث نوری واحد نور، مازندران، نور (mohammad.niazian@yahoo.com)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۱. مقدمه

تغییرات و دگرگونی های گسترده و همه جانبه، پدید آمدن محیط رقابت، کمبود منابع، تحولات شگرف در تمامی ابعاد سازمان از محیط داخلی تا خارجی و بحران های ناشی از این تغییرات در دنیای امروز، سازمان ها و موسسات مختلف را با چالش های فراوانی رو به رو ساخته است. از طرفی سازمان های کارآمد و پیشرفته به این واقعیت پی برده اند که منابع انسانی شالوده اصلی اجتماع کنونی و مهم ترین مزیت رقابتی و دارایی اصلی هستند. آرمسترانگ و بارون بر این عقیده اند که: امروزه کارکنان با مهارت و توانایی ها و تجارب جمعی شان و همچنین توان شان را در به کارگیری اینها به منظور تحقق منافع سازمان کارفرما، به عنوان عاملی محوری در موفقیت سازمان و منبعی مهم برای ایجاد مزیت رقابتی مورد توجه قرار دارد (آرمسترانگ، م، ۱۳۸۴).

هر جامعه و هر شرکت موفق افراد کلیدی و یا کارآفرینانی دارد که توانایی شناسایی فرصت ها و بدست آوردن منابع (اقتصادی، فنی و انسانی) لازم برای برآوردن نیازهای جدید و نیازهای موجود بهتر را دارا هستند. بسیاری از پژوهشگران بر اهمیت کار آفرینی در ایجاد ثروت و توسعه جامعه و شرکت ها تاکید کرده اند (هانس مارک، 1998).

توسعه منابع انسانی استراتژیک را میتوان به عنوان مداخله فعالانه و سیستم گسترده در نظر گرفت که با برنامه ریزی استراتژیک و تغییر فرهنگ مرتبط میشود. در دیدگاه سنتی به آموزش و توسعه به عنوان مداخلات واکنشی و جزئی در پاسخ به مسائل خاص نگریسته میشد. توسعه منابع انسانی تنها زمانی استراتژیک خواهد بود که با استراتژیک کلی سازمان پیوند بخورد (گار اوان، ۲۰۰۷). در هر سازمانی سرمایه اصلی و اساسی، نیروی انسانی آن میباشد که سایر منابع موجود را به کار گرفته و تحت تاثیر قرار میدهد و به نوعی عملکرد سازمان در گرو تخصص، بهره وری و کارایی منابع انسانی آن می باشد (شهروند و همکاران، ۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوع آور عمل کند و برای شکل دادن به آینده ی خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث میشود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و آینده را تحت کنترل خود در آورد (ذبیحی و نیک پور، ۱۳۹۳). توسعه استراتژیک منابع انسانی به مسائلی چون ایجاد یک سازمان پویا و فراهم آوردن فرصت های آموزش و یادگیری کارکنان به منظور بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و فردی میپردازد.

نتایجی که در پژوهش که به عنوان بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر روی فرهنگ سازمانی انجام پذیرفت نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل عواملی از قبیل انگیزش، مشارکت، آموزش و سیستم جبران خدمات با فرهنگ سازمانی که شامل عواملی از قبیل فرهنگ عمومی، طبقه ای، توسعه ای و عقلایی می باشد، رابطه مثبت و معنا دار دارد. با افزایش درک بیشتر مدیریت استراتژیک منابع انسانی توسط کارکنان سازمان، فرهنگ سازمانی در بین کارکنان سازمان ارتقا و افزایش می یابد (ذبیحی و نیک پور، ۱۳۹۳).

۲. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

مدیریت منابع انسانی

فرآیند مدیریت منابع انسانی هیچ گاه متوقف نمیگردد، بلکه آن یک جریان دائمی است و میکوشد تا افراد مناسبی را در زمان مناسب برای پست ها و مقام های مناسب تامین کنند. در اجرای این اقدام عملکرد کارگر یا کارمند را با استانداردهای مورد نظر سازمان مقایسه میکنند. امکان دارد عملکرد ضعیف نیاز به اقدامات اصلاحی، سریع داشته باشد. در حالی که عملکرد خوب جایزه و ارتقاء مقام در پی خواهد داشت (قربانی و همکاران، ۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی عبارت است از

نگرش استراتژیک و یک پارچه به مدیریت با ارزش ترین دارایی های سازمان یعنی کارکنانی که در آن کار میکنند و به صورت فردی و سازمانی در تحقیق اهداف سازمانی سهیم هستند (ذبیحی و نیکپور، ۱۳۹۳).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از: دور اندیشی فراگیر، نوآوری و تحول گرایی سازمان یافته در تامین منابع انسانی سازمان، پژوهش و بهسازی آن تامین کیفیت زندگی کاری برای آن و بالاخره به کارگیری بجا و موثر این منبع استراتژیک با شناخت و اعمال جنبه های تاثیر پذیری و تاثیر گذاری محیط درون سازمانی و برون سازمانی در راستای تبیین استراتژی ها، به منظور تحقق رسالت و هدف های سازمان. در این تحقیق اقدامات منابع انسانی در ابعاد: فرصت های شغلی برابر، برنامه های کار منعطف، ارتباط موثر کارکنان، آموزش و توسعه منابع انسانی، جبران خدمات، استخدام با دقت و توسعه مدیریت در نظر گرفته شده است (الباهوسین، سامی و ال گاراحی، ۲۰۱۸). مدیریت منابع انسانی در برگیرنده فرآیندهایی است که برای دست یابی به اثر بخش ترین کاربری از افراد درگیر در سازمان لازم میآید که آن را میتوان به عنوان فرایند اصلی یک سازمان در نظر گرفت که باعث تاثیر گذاری بر نحوه ی جذب و استفاده از منابع و نیز چگونگی درک روابط کاری توسط آن میشود (رشنودی و کهزادیان، ۱۳۹۱).

هدف استراتژیک چیست؟

استراتژی نوعی رویکرد سازگار (منعطف) در طول زمان است که نگرش سازمانی را در دستیابی به اهداف مشخص میسازد. مقصود از استراتژی عبارت است از نگهداری و حفظ موقعیت مزیتی سازمان از طریق سرمایه گذاری در نقاط قوت و به حداقل رساندن نقاط ضعف یک سازمان. برای انجام این امر یک سازمان باید فرصت ها و تهدید هایی را که از محیط داخلی و خارجی ناشی میشود را شناسایی کند (فرهانی، ۱۳۹۹).

ضرورت وجود مدیریت استراتژیک منابع انسانی

وجود مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان، حس هدفمندی و جهت دار بودن و محیط های کاری را در افراد ایجاد می نماید؛ و نیز نیاز های فردی و گروهی کارکنان را از طریق طراحی و اجرای برنامه ها و سیاست های منسجم و عملی منابع انسانی تامین مینماید. از دیدگاه رایت و مک ماهان در سال ۱۹۹۹ دو بعد مهم میتوانند روش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی را از روش های سنتی مدیریت کارکنان متمایز کنند. اولین اقدام مستلزم این است که روش های مدیریت منابع انسانی با فرآیند استراتژیک سازمانی مرتبط شوند؛ یعنی ابتدا باید مسائل منابع انسانی را بخشی از دستورالعمل استراتژی سازمان تلقی کرد. دوم باید در روش های مختلف منابع انسانی به نوعی هم افزایی درست یافت و مطمئن شد که این روش ها با نیاز های سازمان همخوانی دارند. از این لحاظ بررسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تاثیر آن بر عملکرد سازمان ها ضروری به نظر میرسد (لاری دشت، یاز، ۱۳۹۶).

ضرورت وجود مدیریت استراتژیک منابع انسانی در آن است که هیچ سازمانی نمیتواند از اهمیت نیروی انسانی اش چشم پوشی کند. با توجه به این، سازمان ها باید با برنامه ی درست و با فکر، این واحد را ایجاد کنند. این واحد نیز باید به کمک برنامه هایش نیروی انسانی را در مسیر افزایش بهره وری بسیج کند. استراتژی منابع انسانی پایدار باعث ایجاد ارتباطی خوب بین شرکت و کارکنان میشود. علاوه بر این با وجود آوردن سودی دو طرفه برای خود و جامعه، میتواند به بهبود فعالیت سازمان منجر شود. یکی از راه هایی که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بتواند به سازمان منفعت برساند، نوع خاص برنامه ای است که برای رساندن سازمان به اهدافش در نظر میگیرد. وقتی سازمان اهدافی را در نظر میگیرد، پرسنل

نقش اساسی را برای رساندن سازمان به اهدافش بر عهده دارند. اینجا اهمیت این واحد قابل مشاهده خواهد بود. این مدیریت با ارزیابی وضعیت، نقاطی از سازمان را که نیاز به تقویت نیروی انسانی دارد شناسایی میکند. همچنین این واحد گام‌های اصلی در جذب کارکنان را بر میدارد. افرادی که برای پرکردن پست‌ها استخدام میشوند، نه تنها باید برای آن بخش مناسب باشند، بلکه باید بتوانند به سازمان برای دستیابی به چشم‌انداز کوتاه مدت و بلندمدت کمک کنند (نیک پور، ۱۴۰۰). مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید استراتژی‌هایی را برای افزایش انگیزه‌ی کارکنان اتخاذ کند تا بتواند به افزایش بهره‌وری و خروجی آن‌ها منتهی شود. روشی که به کمک آن می‌تواند به این هدف برسد، به کار گرفتن عوامل انگیزشی مختلف مانند پاداش و ترفیع است این کار باعث افزایش انگیزه‌ی نیرو و افزایش تلاش او به منظور تحقق اهداف شرکت میشود. برخی دیگر از واحدهای منابع انسانی به منظور افزایش انگیزه از اهدای پاداش به پرسنل بهره می‌برند. در بازه‌ی زمانی مشخص که می‌تواند هر ماهی از سال باشد، شرکت می‌تواند به یک یا تعدادی از کارکنانش پاداشی به صورت نقدی یا غیر نقدی اختصاص دهد که نتیجه‌ی آن، تشویق کارکنان به سخت‌کوشی است (ناصری، ۱۳۸۹).

جنبه‌های سخت مدیریت مناسب انسانی

این جنبه‌ها بر وجوه کمی محاسباتی و تجاری به شیوه‌های عقلایی همانند سایر عوامل اقتصادی تاکید میکنند. جنبه‌ی سخت مدیریت منابع انسانی با فلسفه‌ی مبتنی بر کسب و کار سازگار است و تاکید میکنند کارکنان را باید مدیریت و هدایت کرد تا بتوان از آن‌ها ارزش افزوده حاصل نمود تا بنابر این بتوان برای شرکت مزیت رقابتی خلق کرد. فلسفه‌ی مبتنی بر کسب و کار، کارکنان را سرمایه‌ای اساسی میداند که میتوان با سرمایه‌گذاری روی آنها و توسعه و آموزش آنان، سود بدست آورد. فامبرن و برخی دیگر از صاحب‌نظران به صراحت کارگران را یک منبع کلیدی دیگر میدانند که باید به خوبی از آن‌ها بهره‌برداری نمود (اسدی و همکاران، ۲۰۱۹).

جنبه‌های نرم مدیریت مناسب انسانی

جنبه‌های نرم مدیریت منابع انسانی از مفاهیمی چون مکتب روابط انسانی، تاکید بر ارتباطات، انگیزش و رهبری، ریشه و نشأت گرفته است. همانطور که استوری میگوید: جنبه‌های نرم مدیریت منابع انسانی عبارت است از کارکنان مثل دارایی‌های با ارزش رفتار کردند، تعهد، سازگاری و مهارت‌های آنها را موجب و نوع مزیت رقابتی شرکت دانسته اند این نگرش به مدیریت منابع انسانی و بدست آوردن و جلب تعهد، قلب و فکر کارکنان از طریق مشارکت دادن آنها، ارتباطات و دیگر روش‌های مناسب تاکید میکنند (طالقانی، ۲۰۱۶).

اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی

هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، 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 جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم است تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از طریق طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود. (جیمز و همکاران، ۲۰۱۷).

عناصر یا اجزا اصلی سیستم مدیریت منابع انسانی بر اساس نگرش استراتژیک

این عناصر را در ۵ عنصر زیر میتوان خلاصه نمود:

۱. هدف یا برون داد سیستم که تحقق منبع فرد، سازمان و جامعه را بر حسب اولویتی که نظام ارزشی و مدیریتی جامعه تعیین میکند، شامل میشود.
۲. فرآیند یا میان داد عملیات و اقدامات در چهار حوزه استخدام، آموزش، نگهداری و کاربرد موثر منابع انسانی که چگونگی تبدیل درون داد های سیستم را به برون داد، برنامه ریزی و اجرا میکند.
۳. نیازمندی ها یا درون سیستم که علاوه بر منابع انسانی و مالی ارزش ها و خط مشی های کلی را تامین و دیکته میکند.
۴. شرایط محیط برون سازمانی و درون سازمانی که تهدید ها و فرصت ها و نقاط قوت و ضعف را برای تعیین استراتژی ها و برنامه ریزی های اجرایی مشخص میکند.
۵. باز داد یا دریافت عکس العمل سیستم از محیط خارج خود و دریافت اطلاعات از محیط، قبل از اینکه نتیجه ی عملیات فرآیندی سیستم به محیط بیرونی آن منعکس شود با به تعبیری باز داد مثبت که این ساز و کار، رفتار سیستم مدیریت منابع انسانی را با ارائه پیش آگهی های به موقع به سیستم و منعکس کردن آثار برون داد سیستم را به صورت درون داد تنظیم مینماید. (میر سپاسی، ۱۳۹۶)

الگوی سیستم مدیریت منابع انسانی، الگویی است که در آن چگونگی تحقق منافع سازمان، کارکنان و جامعه را در گرو تدابیر استراتژیک مناسب در ملحوظ داشتن تعاملات اجزای این سیستم و تبادل اطلاعات سیستم با محیط خارج آن، از طریق باز دادها و پیش داد های اطلاعاتی میداند.

تعریف عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی از دهه های گذشته مورد علاقه هم محققین دانشگاهی و هم مدیران بخش های اجرایی بوده است چرا که نتیجه نهایی استفاده از منابع ملموس و ناملموس در سازمان ها است هر چند که منابع ناملموس برای سازمان ها اهمیت بیشتری دارد. به اعتقاد شرمهورن و همکارانش عملکرد به کیفیت و مقدار موفقیت های کار فردی یا گروهی اشاره دارد و ارمسترانگ عملکرد را یک استراتژی میداند که مبتنی بر تجزیه و تحلیل عوامل اساسی موفقیت و سطوح عملکرد حاصله بر پایه آن عوامل است (براز جزایری، ۱۳۹۸).

اهداف ارزیابی عملکرد سازمانی

در مطالعه ای که فارمر از ۱۴۷ سازمان خصوصی و دولتی در انگلستان به عمل آورده موارد مندرج در جدول (۱) را به عنوان اهداف به کارگیری ارزیابی عملکرد معرفی نموده است (بخش سمت راست) (کثیر لو و نعیمی، ۱۳۹۹).

به طور کلی، میتوان اهداف ارزیابی عملکرد را در سه مورد ذیل خلاصه نمود:

۱. تقویت حس برنامه ریزی، پاسخ گویی، مشارکت و شفافیت عملکرد ها
۲. شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکرد ها
۳. تکامل، تعالی و بهبود مستمر عملکرد و در مجموع میتوان هدف نهایی ارزیابی عملکرد را بهبود اثر بخشی سازمانی دانست (کثیر لو و نعیمی، ۱۳۹۹)

جدول ۱. اهداف ارزیابی عملکرد سازمان (کثیر لو و نعیمی، ۱۳۹۹)

دیدگاه سایر محققین	دیدگاه فارمر
<ul style="list-style-type: none"> • توسعه ی فرآیند هدف گذاری صحیح در سازمان • تقویت فرآیند بهبود دائمی (کایزن) در سازمان • استفاده بهینه از منابع • ارتقای توان سازمان در نیل به اهداف • تصمیم گیری دقیق تر مسئولین • مشخص شدن نقاط قوت و ضعف عملکردها • افزایش مشارکت جامعه با سازمان به واسطه ی آگاهی از عملکرد • نهادینه شدن پذیرش تغییر • تحول و تعالی سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> • امکان مدیریت عملیات و کنترل اثربخشی و کارایی • توسعه مدیریت علمی در سازمان • نشان دادن ارزش کسب شده • تسهیل ارتباط و مدیریت اثر بخش ذینفعان • هم راستا سازی عملیات با راهبرد • بهبود مستمر کیفیت • پشتیبانی از پاسخگویی عمومی • تضمین انطباق با معیار های شغلی • ایجاد نگرش و جبران خدمات کارکنان

سطوح ارزیابی عملکرد سازمانی

شاید بتوان چنین گفت که ارزیابی عملکرد تمام سطوح به هم وابسته است و دارای تاثیر پذیری از یک دیگر میباشد و نمیتوان تفکیک دقیقی را انجام داد؛ زیرا عملکرد در یک سطح اثر وضعی بر سایر سطوح دارد. چنان که نظریه چند سطحی نیز این امر را مورد تاکید قرار میدهد. ولی اگر بخواهیم تفکیکی مفهومی از سطوح ارزیابی عملکرد داشته باشیم، انواع مختلف دسته بندی در خصوص سطوح ارزیابی عملکرد به شرح جدول (۲) میتوان برشمرد (کثیر لو و نعیمی، ۱۳۹۹).

جدول ۲: دسته بندی سطوح ارزیابی عملکرد (کثیر لو و نعیمی، ۱۳۹۹)

از حیث جامعیت	از حیث نوع	از حیث موضوع	از حیث سطح
ارزیابی جامع عملکرد	ارزیابی داخلی	ارزیابی عملکرد سازمانی	سطح استراتژیک
ارزیابی نسبی عملکرد	ارزیابی خارجی	ارزیابی عملکرد مدیریت	سطح دستگاهی یا سازمانی
		ارزیابی عملکرد مدیران	سطح عملیاتی یا درون سازمانی
		ارزیابی عملکرد کارکنان	
		ارزیابی عملکرد سیستم ها و فرآیند های سازمانی	

مولین در سال ۲۰۰۲ در تعریف خود از سنجش عملکرد بر چگونگی مدیریت و ارزش آفرینی به شرح زیر تاکید دارد: (ارزشیابی چگونگی مدیریت سازمان ها و ارزش آفرینی آنها برای مشتریان و دیگر ذینفعان). همانطور که پرت در سال ۲۰۰۵ تاکید میکند، تعریف مولین از غنای بیشتری برخوردار است؛ زیرا واژه ی ارزشیابی هم کیفیت و هم کمیت را پوشش میدهد. در ضمن همانطور که خود نیلی در سال ۲۰۰۵ نیز اشاره میکند، ارزش آفرینی برای ذینفعان در موفقیت سازمانی نقش کلیدی دارد. بی شک، مدیران نیاز دارند بدانند ذینفعان کلیدی سازمان آن ها را چگونه ادراک میکنند و تصریح این امر در تعریف عملکرد، سازمان ها را به سنجش ادراک ذینفعان ترغیب میکند (براز جزایری، ۱۳۹۸).

شاخص های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

استراتژی هایی برای مدیران سازمانی

نقش روسا و مدیران برای رسیدن شرکت به اهدافش حیاتی است. زمانی که واحد منابع انسانی اعتماد صاحبان تصمیم را با تصمیمات قبلی خود جلب کرد، میتواند در فرآیندی مدیران شرکت را انتخاب یا استخدام کند. روسا و شرکای تجاری شرکت نیز باید وقتی تصمیم یا ایده ای به آنها اعلام شد، آن را جدی تلقی کنند.

استراتژی هایی برای پیشرفت استعدادها

در میان سرمایه های شرکت، نیروی انسانی با استعداد با اختلاف مهمترین سرمایه محسوب میشود. وظیفه ی مهم مدیریت منابع انسانی ارزیابی نیازهای نیروی انسانی شرکت در آینده و برنامه ریزی برای نگه داشتن و جذب بهترین استعدادهاست. اصل دیگری که این مدیریت باید به آن توجه کند، پیشرفت مداوم و آموزش کارکنان است. همچنین این واحد باید صلاحیت کارکنان برای کارشان را شناسایی کند. این شناسایی میتواند از طریق ارزیابی مهارت، دانش، توانایی فرد و مناسب بودن آنها برای مسئولیت های مخصوص هر کار باشد (میرسپاسی، ۱۳۹۴).

استراتژی هایی برای ترفیع دادن به افرادی که عملکرد خوبی دارند.

عملکرد خوب هر فرد با توجه به مقیاسی که در شرکت وجود دارد، اندازه گیری میشود. رفتارهای کاری افراد نقش چشمگیری در موفقیت یا شکست شرکت ها دارد و مدیران ارشد نقش مهمی در فهماندن این موضوع به کارکنان دارند. استراتژی های مدیریت منابع انسانی وسیله ای است که به کمک آن افرادی که در قیاس با دیگران عملکرد بهتری دارند، شانس بالا آمدن در مجموعه را خواهند داشت.

برنامه ریزی استراتژی ها

برنامه ریزی استراتژیک عامل عمده ی موفقیت شرکت ها در به دست آوردن رضایت پرسنل و مشتری ها است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی ضرورتی اجتناب ناپذیر برای بنیان نهادن برنامه ریزی استراتژیک است. این واحد با انجام نظرسنجی یا مصاحبه با مشتریان، میتواند میزان رضایتمندی آنان را ارزیابی کند. همچنین با انجام نظرسنجی از کارکنان با استعداد میتواند برنامه هایی را برای حفظ آنان اتخاذ کند (میرسپاسی، ۱۳۸۵).

مدل های مختلف مدیریت استراتژیک منابع انسانی

معمولاً متخصصینی که در واحد منابع انسانی کار میکنند، مسئول ایجاد محیط کاری مثبت برای کارکنان هستند. آنها در فرآیند جذب، ارائه ی مزایا و عقد قراردادهای مربوط به حقوق دخالت میکنند. همچنین کارهایی انجام میدهند که به واسطه ی آن کارکنان احساس مهم بودن کنند و با انگیزه ی بیشتری وظایف خود را انجام بدهند. مدل های مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روش سازماندهی واحد منابع انسانی و نحوه ی تصمیم گیری ها را تعریف میکند. مدل ها راهنمایی میکنند که کارکنان چگونه با یکدیگر و مدیرشان تعامل داشته باشند، نحوه ی تشویق و تنبیه کارکنان به چه نحوی باشد و چگونه سازمان رایج تر هستند. پایه ی بیشتر مدل ها، اصول «تعهد محور» و «کنترل محور» اولویت ها و ارزش های خود را پیش ببرد. مدل های مشابه ای هستند. به عنوان مثال در بیشتر آنها بررسی مداوم محیط، اهداف و پایداری سازمان و واحدها ضروری است. به عبارتی تأثیر یک مدل، با بررسی عملکرد واحد منابع انسانی در انجام وظایفش مشخص می شود. مدل موفق مدلی است که همه ی کارکنان را به انجام وظایفشان تشویق کند، استانداردهای کیفیتی و رفتار منصفانه ی شرکت را پابرجا نگه دارد (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۰).

وقتی مدل های مدیریت استراتژیک منابع انسانی (کنترل محور) باشند، بخش های تمایل به ساختارهای مدیریتی از بالا به پایین خواهند داشت. در بیشتر موارد واحد منابع انسانی رئیس یا مدیران بالاتر رتبه ای دارند. مسئولیت آنها برقراری ارتباط با هیئت رئیسه و دیکته کردن سیاست ها و استانداردهای مورد نظر به کارکنان منابع انسانی است. مدیران بالا رتبه ی منابع انسانی باید وظایف را به کارکنان خود ارجاع داده و متناسب با عملکردشان، به آنها پاداش بدهند. معمولا در این مدل، کارکنان توانایی ارائه ی بازخورد خود را دارند، ولی ابتدا باید از مدیر خود عبور کنند و حتی پس از آن بازخورد آنها تاثیر چندانی نخواهد داشت. در مدل های (تعهد محور) معمولا مدیران بیشتر نقش راهنما را بر عهده دارند. به جای دیکته کردن صرف سیاست ها و نحوه ی رفتار کارکنان، سبک و سیاقی برای ارتباط با کارمندان خود به وجود می آورند تا برعکس مدل قبلی این مدل به شکل از بالا به پایین نیست. کارکنان به اندازه ی هم میتوانند حرف بزنند و آزاد اند تا نظرات و دیدگاه های خود را برای واحد منابع انسانی بیان کنند. وقتی مدل تعهد محور باشد، تصمیم مدیران واحد همیشه به نفع پرسنل خواهد بود. در مدل کنترل محور، مدیران تصمیم نهایی را بر اساس سیاست های هیئت رئیسه اتخاذ میکنند، حتی اگر خود را در معرض نقد پرسنلشان قرار دهند. در مدل های تعهد محور مدیران باید خوشنودی، انگیزه و موفقیت پرسنل خود را به عنوان اولویت اصلی قرار دهند.

چگونه باید مدیریت استراتژیک منابع انسانی را توسعه داد

برنامه ریزی منابع انسانی

شرکت های کوچک تر که منبعشان به اندازه ی شرکت های بزرگ نیست، باید برنامه های خود را برای نیروی انسانی با توجه به محدودیت های خود تعیین کنند. به جای برنامه های آموزشی قبلی، باید برنامه ی آموزشی در محل توسط کارکنان قدیمی تر یا مربیان اجرا شود تا توانایی آنها را افزایش دهند.

پیشرفت کارکنان

پیشرفت کارکنان عامل کلیدی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. این روند در زمان استخدام نیرو های جدید شروع میشود. مصاحبه هایی با متقاضیان برگزار میشود. به کار گیری تکنیک های مصاحبه میتواند تعداد زیادی از متقاضیان که مناسب این شرکت نیستند را حذف کند.

آموزش کارکنان

یک نیروی جدید میتواند در روز های ابتدایی ورودش، چیز های با ارزشی در مورد پروژه ها و سیاست های شرکت فرا گیرد. البته شرط آن داشتن برنامه ی آموزشی مدون و اثر گذار است. شرکت باید از مربیان، ارزیابی منظم و برنامه های آموزشی مستمر بهره بگیرد تا بتواند کارکنان خود به بهترین سطح از توانایی شان برساند. پیشرفت کارکنان با به کار گیری برنامه های آموزشی مناسب میتواند نتایج بسیار با ارزشی برای شرکت به همراه داشته باشد. (نیک پور، ۱۴۰۰).

بهبود عملکرد پرسنل

هم شرکت های کوچک و هم شرکت های بزرگ باید مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به کار گیرند. در شرکت های بزرگ، این شامل ایجاد یک واحد نیروی انسانی کامل میشود که تمرکزش در توسعه ی سرمایه ی انسانی شرکت است. برای شرکت های کوچکتر، این شامل رسیدگی به کارکنان و ارزیابی آنها و ارائه ی وضعیت مالک به شرکت است. ضمنا کیفیت عملکرد پرسنل با حمایت و ارائه ابزاری که نیاز دارند، به طور چشم گیری افزایش می یابد. (فرهانی، ۱۳۹۹).

مزایای مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک سازمان این امکان را می دهد که به شیوه های خلاق و نو آور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه ای در آید که اعمال نفوذ نماید (اینکه تنها در برابر کنش ها واکنش نشان دهد) و بدین سان نوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل در آورد. از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیریت استراتژیک این بوده است که به سازمان کمک میکند از مجرای استفاده نمودن از روش منظم تر، معقول تر و منطقی تر راه ها یا گزینه های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژی های بهتری را تدوین نماید. تردیدی نیست که این یکی از منافع اصلی مدیریت استراتژیک است ولی نتیجه تحقیقات کنونی نشان می دهد که این فرآیند می تواند در مدیریت استراتژیک نقش مهمتری ایفا کند. مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرآیند خود را متعهد به حمایت از سازمان می نمایند. یکی دیگر از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک این است که موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می شود. یکی از منافع بزرگ مدیریت استراتژیک این است که موجب فرصتی می شود تا به کارکنان تفویض اختیار شود. تفویض اختیار عملی است که به وسیله آن کارکنان تشویق و ترغیب می شوند در فرایندهای تصمیم گیری مشارکت کنند، خلاقیت، نوآوری و خیال پردازی را تمرین نمایند و بدین گونه اثربخشی آنها افزایش خواهد یافت. (فرهانی، ۱۳۹۹).

سیاست های منابع انسانی برای جبران خدمات

سیاست های منابع انسانی برای جبران خدمات عبارت است از برنامه ها و دستورالعمل هایی که سازمان در جهت جذب و پرورش کارمندان مستعد دریافت می کند (اعرابی، ۱۳۹۵).

سیاست های منابع انسانی برای استخدام

در سازمان سیاست های منابع انسانی برای استخدام در سازمان عبارت است از برنامه ها، دستورالعمل ها و قوانین و مقرراتی که سازمان برای استخدام نیروهای جدید خود در دستور کار دارد (مرادی، ۱۳۹۵).

سیاست های منابع انسانی برای آموزش و توسعه نیروی انسانی

سیاست های منابع انسانی برای آموزش و توسعه نیروی انسانی عبارت است از برنامه ها، دستورالعمل ها و قوانین و مقرراتی که سازمان برای آموزش و توسعه نیروی انسانی خود را در دستور کار دارد (مرادی، ۱۳۹۵).

سیاست های منابع انسانی برای ارتباط موثر کارکنان

سیاست های منابع انسانی برای ارتباط موثر کارکنان عبارت است از برنامه ها، دستورالعمل ها و قوانین و مقرراتی که سازمان برای ارتباط موثر کاری نیروهای خود یعنی تسهیم یا نشر دانش در دستور کار دارد.

سیاست های منابع انسانی برای فرصت های شغلی برابر

سیاست های منابع انسانی برای فرصت های شغلی برابر عبارت است از برنامه ها، دستورالعمل ها و قوانین و مقرراتی که سازمان برای فرصت های شغلی در مورد کاهش تفاوت ها و تبعیض ها خود در دستور کار دارد.

سیاست های منابع انسانی برای برنامه های کاری منعطف در سازمان

سیاست های منابع انسانی برای برنامه های کاری منعطف در سازمان عبارت است از مجموعه برنامه ها، دستورالعمل ها و قوانین و مقرراتی که سازمان برای جایگاه های کاری مرتبط با پست های سازمانی کارمندان خود در دستور کار دارد.

سیاست های منابع انسانی برای توسعه مدیریت

سیاست های منابع انسانی برای توسعه مدیریت عبارت است از مجموعه برنامه ها، دستورالعمل ها و قوانین و مقرراتی که سازمان برای پیشبرد اهداف توسعه پیشرفت و مدیریت سازمان خود در دستور کار دارد. (حسن پور، ۱۳۹۵)

رویکرد های مختلف به مدیریت استراتژیک منابع انسانی

رویکرد منبع - محور

هدف اصلی استراتژی منابع انسانی منبع-محور، آن گونه که بارنی در سال ۱۹۱۹ ذکر میکند، ایجاد شایستگی استراتژیک است یا به عبارتی ایجاد هماهنگی استراتژیک میان منابع و فرصتها و خلق ارزش افزوده به واسطه به کارگیری اثربخش منابع. در رویکرد منبع - محور با توسعه و پرورش مدیران و سایر کارکنانی که میتوانند به صورت استراتژیک بی اندیشند و برنامه ریزی کنند و در عین حال موضوع ها و مسائل استراتژیک را نیز درک میکنند، روش های افزایش شایستگی استراتژیک در کانون توجه قرار می گیرند (حسن پور و عباسی، ۱۳۹۲).

هماهنگی استراتژیک

استراتژی منابع انسانی باید سازگار با استراتژی سازمان باشد (هماهنگی و انسجام عمودی) بهتر است استراتژی منابع انسانی جزء جدا ناشدنی استراتژی سازمان باشد و در فرآیند برنامه ریزی کسب و کار نیز نقشی به عهده داشته باشد. انسجام عمودی به منظور ایجاد هماهنگی میان استراتژی سازمان و استراتژی منابع انسانی ضروری است، به نحوی که استراتژی منابع انسانی به اجرا و تکمیل استراتژی سازمان کمک کند. انسجام افقی میان سایر جنبه های استراتژی منابع انسانی نیز امری است ضروری تا اجزای مختلف با یکدیگر سازگار و همخوان باشند. هدف همان دستیابی به رویکردی منسجم در مدیریت کارکنان است که در آن عملکردهای مختلف به شکلی متقابل یکدیگر را تقویت کنند (جانانان، ۲۰۱۱).

مدیریت عملکرد - بالا

هدف مدیریت عملکرد - بالا (که در آمریکا از آن با عنوان روشها یا سیستم های کاری دارای عملکرد بالا یاد میشود) تأثیر گذاری با عملکرد سازمان به واسطه کارکنان و از طریق افزایش بهره وری، افزایش کیفیت، ارتقای سطوح ارائه خدمات به مشتریان، رشد، سود آوری و در نهایت خلق ارزش بیشتر برای سهام داران است. روش های مدیریت عملکرد - بالا عبارت اند از: جذب و استخدام دقیق کارکنان، برنامه های آموزشی گسترده، برنامه های پرورش و توسعه مدیران، سیستم های پرداخت انگیزشی و فرایندهای مدیریت "ارزیابی" عملکرد.

مدیریت تعهد - بالا

وود در سال ۱۹۹۶ مدیریت تعهد - بالا را چنین توصیف کرده است: "شکلی از مدیریت است که بر ایجاد تعهد به گونه ای تأکید میکند که رفتار کارکنان به جای آن که در کنترل و مهارت فشارها و مجازات های خارجی قرار گیرد، خود - کنترل و خود - انتظام است و روابط درون سازمانی نیز بر اعتماد مبتنی است" (نیک پور، ۱۴۰۰).

مدیریت مشارکت - بالا

این روش شامل برخورد با کارکنان به مثابه شرکای است که منافعشان مورد احترام است و در مسائل و موضوعاتی که با خود آنها سرکار می یابد، حق رأی دارند. این روش بر ارتباطات و مشارکت کارکنان متمرکز است. هدف از اجرای روش یاد شده، ایجاد جوی است که مدیران و اعضای تیم ها در آن با یکدیگر تعامل مستمر و مداوم داشته باشند، انتظاراتشان را بیان کنند و همگی از اطلاعات مربوط به مأموریت، ارزش ها و اهداف سازمان آگاه باشند. این روش، درکی متقابل را در خصوص اهداف سازمان به وجود می آورد و در واقع چارچوبی است برای مدیریت و پرورش کارکنان به منظور دستیابی به اطمینان خاطر از تحقق این اهداف. (آرمسترانگ ۱۳۸۴).

۳. پیشینه تحقیق

- غلام زاده و جلالی (۱۳۹۸) در پژوهش خود به عنوان تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک در شرکت رنگین پرو فیل کویر به این نتیجه رسیدند که استراتژی مناسب برای مشاغلی که هسته اصلی استراتژی رقابتی سازمان را تشکیل می دهند، استراتژی متعهدانه و برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه است. نگرش متعهدانه، موجب میشود که کارکنان و مدیران سازمان هر دو، مقاصد و اهداف سازمانها را بهتر درک کنند و در واقع چارچوبی برای موفقیت شرکت در دستیابی به اهدافش است.
- مریم بید مشکی پور (۱۳۹۸) در پژوهش خود با عنوان تحلیل استراتژیک منابع انسانی در ایران مسئله مهم فرهنگ را برای اجرای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در کشور مورد توجه قرار میدهد. در بازبینی تغییر مدیران ایرانی در سازمان ها موضوع فرهنگ آشکار، فاصله طبقاتی، رفتار فرد گرایانه ی ایرانی ها و جهت گیری شان در گذشته به سازمان هایی بر میگردد که مدیریت و تکنولوژی در آن ها به صورت پیشرفته میباشد؛ به عبارت دیگر تغییر رفتار مدیران و وابستگی آنها به خانواده شان باعث به وجود آمدن منابع انسانی نامنظم در سازمانها شده و پیشنهاد میدهد که تحقیقات عملی این مدل را در سازمان های ایرانی مورد بررسی قرار دهد و تحلیل کند که چه نفعی میتواند برای آنها داشته باشد.
- عبدالخریر دنلمی و اولاد یو جیمو (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان ارزیابی کاربرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه های نیجریه: (برسی تاثیر نوع مالکیت و قدمت) به نتیجه دست یافتن که سیستم دانشگاهی نیجریه در به کارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی بسیار میانه رو بوده و میزان به کارگیری این برنامه ها تا حد زیادی تحت تاثیر دولتی بودن یا خصوصی بودن سرمایه گزاران دانشگاه، است. نتایج همچنین بیانگر تفاوت معنی داری میان سطح تنظیم مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه، سیستم برنامه ریزی شغلی و مشارکت کارمندان در دانشگاه دولتی و غیر دولتی، است. این تحقیق، همچنین، توصیه میکند دانشگاه ها یکپارچگی لازم را میان عملیات ها و استراتژی ها برقرار کنند و دانشگاه غیر دولتی تشویق شوند تا برنامه های توسعه شغلی مناسب برای کارمندان را در کنار هم فراهم آورند. فرصت های مناسب مشارکت در تصمیم گیری استراتژیک و تاکتیکی که فضای شغلی شان را تحت تاثیر قرار میدهد، اتخاذ کنند
- مالمر و همکاران (۱۳۹۸) در هر صورت امروزه عملکرد سازمانی و مدیریت آن به یکی از موضوع های مورد توجه و جذاب تبدیل شده است. این تمایل هم در زمینه های تحقیقاتی و هم در زمینه های کاربردی و بروز نوآوریهای بسیار منجر شده است.

۴. روش تحقیق

روش تحقیق حاضر توصیفی تحلیلی از نوع کتابخانه ای میباشد.

۵. نتیجه

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی هم در عرصه نظری و هم در عرصه کاربردی دانشی جوان است که پیدایش اولین تئوری و الگوهای مربوط به تدوین آن به کمتر از دو دهه پیش بازمی‌گردد. با این حال این الگوها در کشورمان هنوز به وضوح تدوین نشده و در پهنه کاربردی نیز تا کنون در سازمان‌ها به کار گرفته نشده است. ولی با عنایت به لزوم یکپارچگی زیر سیستم های منابع انسانی و هماهنگی آنها با سایر زیر سیستم های موجود در سازمان و استراتژی سازمان، ضرورت برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی آشکار است. استراتژی های منابع انسانی زمانی می‌تواند کارا و موثر باشد که نتایج اثربخشی داشته باشند. مدیریت استراتژیک منابع سازمانی با توجه به منافع سازمان و نیازهای کارکنان اگر همراستا باشند می‌توانند تحول بزرگی در سازمان ایجاد کنند و اساسی ترین چیزی که در موفقیت سازمان علاوه بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی موثر است نحوه مدیریت، مدیران سازمان‌ها به خصوص مدیرانی که مستقیم با کارکنان در ارتباط هستند می‌باشد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان که به مسائل زیر مربوط است: روابط اشتغال، کارمند یابی، آموزش، پاداش‌ها و سیاست‌ها و روش‌های مرتبط با روابط کارکنان. همچنین مدیریت استراتژیک منابع انسانی به روابط بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک در شرکت می‌پردازد و هم به نیازهای سرمایه‌های انسانی توجه دارد که یا بر طرح استراتژیک سازمان تاثیر می‌گذارد و یا از آن تاثیر می‌پذیرد. از دیدگاه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، منابع انسانی سازمان، به طور بالقوه، تنها منبع مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌باشد که به گونه‌ای برای سازمان ایجاد ارزش می‌کنند که نادر، غیر قابل تقلید و غیرقابل جای‌جایگزین است. در واقع منابع استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان و به روابط بین مدیریت منابع انسانی و نیز مدیریت استراتژیک در سازمان و نیز به مسائل فراگیر و کلان سازمان می‌پردازد. استراتژیک منابع انسانی چنانچه از استراتژی های اصلی سازمان نشأت گیرد و مدیریت استراتژیک منابع انسانی به درستی و در راستای اهداف استراتژیک سازمان اجرا شود موجب بالا رفتن عملکرد کارکنان و عملکرد مالی و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی می‌گردد.

۱۰. منابع و مآخذ

۱. آرمسترانگ، م، (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه اعرابی، م، ایزدی، د، دفتر پژوهش فرهنگی
۲. شهوند، احسان؛ سبط، محمد حسن؛ نیلی، مجتبی و کمیلی، محمد هاشم، (۱۳۹۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی در صنعت ساخت جهت بهبود عملکرد سازمان، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی
۳. ذبیحی، محمد رضا و نیک پور، وجیهه، (۱۳۹۳)، بررسی نقش مدیریت استراتژیک در بهبود عملکرد نیروی انسانی، دومین همایش ملی رویکردی بر حسابداری، مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فومن و شفت

۴. کثیر لو و نعامی، (۱۳۹۹)، فصلنامه مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان، تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان، شماره ۴۸، زمستان
۵. رشنوادی، ع.، کهزادیان، س.، (۱۳۹۱)، "مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور"، دومین کنفرانس ملی اردیبهشت، مهندسی و مدیریت ساخت، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، پردیس بندرعباس، ایران، ۱۳-۱۴ اردیبهشت
۶. قربانی، امیر، قربانی، آرزو و ارسلان بد، محمدرضا، (۱۳۹۵)، نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی در ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان، ششمین کنفرانس ملی مدیریت، اقتصاد و حسابداری
۷. مهدیه شهرابی فراهانی، (۱۳۹۹)، پنجمین همایش بین المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و علوم اجتماعی، تحلیلی بر استراتژی سازمانی و ضرورت مدیریت استراتژیک منابع انسانی، همدان
۸. لاری دشت بیاض، محمود، حاجی زاده، فاطمه و علی صوفی، هاشم، (۱۳۹۶)، بررسی رابطه سرمایه انسانی استراتژیک با بهبود عملکرد مالی در صنعت بانکداری، فصلنامه پژوهش های پولی بانکی، سال دهم، شماره ۳
۹. ناصحی فر، فراشاه، سنجرى، رضا، (۱۳۸۹) ساخت و اعتبار یابی شاخص های اندازه گیری مدیریت، جانشین پروری بر اساس طبقه بندی بهترین تجارب، پژوهش های مدیریت در ایران، ۱۹۱-۲۰۹
۱۰. امین نیک پور، محسن دادالله پور، معصومه زنگنه، (۱۴۰۰)، ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران، نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ارتباط با سکوت سازمانی
۱۱. میرسپاسی، ناصر، (۱۸۸۵)، "مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار (نگرشی نظام گرا)، تهران: انتشارات میر. صص ۳۲-۳۴، ۷۲، ۱۶۸-۱۶۷، ۲۳۵-۲۳۲، ۳۰۵-۳۰، ۳۵۷-۳۵۰، ۴۳۱-۴۲۰
۱۲. بزاز جزایری ا. مهدی فر، ن، (۱۳۹۸)، "تاکتیک های افزایش نفوذ در منابع انسانی سازمان ها"، چاپ دوم، تهران، آبیژ، صفحه ۲۳۵
۱۳. میرسپاسی، ناصر، (۱۳۹۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران، نشر کتاب سرا
۱۴. قلی پور، آرین، پورعزت، اصغر و سبک رو، مهدی، (۱۳۹۰)، کاربرد میدان نیرو در برنامه ریزی برای جانشین پروری. دو فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامعه امام حسین، ۱۳۱-۱۱۹
۱۵. اعرابی، سید محمد، (۱۳۹۵)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی
۱۶. مرادی، محمد هادی، (۱۳۹۵)، توسعه مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (مطالعه موردی شرکت مپنا)، مجموعه مقالات اولین کنفرانس مدیریت منابع انسانی
۱۷. حسن پور، اکبر، (۱۳۹۵)، بررسی ارتباط بین استراتژی های منابع انسانی و مشارکت کارکنان در بانک ملت. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران
۱۸. حسن پور، اکبر؛ عباسی، طیبه، (۱۳۹۲)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، چاپ اول، تهران، نشر یکان

19. López-Cabrales, Alvaro; Real, Juan C.; and Valle, Ramón (2011), Relationships

20. between human resource management practices and organizational learning capability: The mediating role of human capital, Personnel Review, Vol. 40 No. 3, pp. 344-363

21. 2. Hansemark O.C, (1998), "The effects of an entrepreneurship program on Need for
22. Achievement and Locus of Control of reinforcement", Internal of Entrepreneurial
23. Behaviour & Research, Vol. 4 No. 1, pp. 28-50.
24. Garavan, T.N. (2007). "A strategic perspective on human resource development.
25. *Advances in Developing Human Resources*", 9(2):11-30.
26. Víctor J. García-Morales, Fernando Matías-Reche, Nuria Hurtado-Torres, (2008) "Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 Iss: 2, pp.188 – 212.
27. Asadi, M., Yazdani, H., Moghadamzadeh, A., & Zarei Matin, H. (2019). Designing a Meta Model for Strategic Human Resource Development based on the CIIP Framework by Reviewing Previous Studies. *Human Resource Management in The Oil Industry*, 10(40), 3-36.
28. Taleghani, G., Ghafari, A., & Haghghi, M. (2016). The Impact of Human Resource Management Practices (HRMPs) on the Organizational Performance among Employees of the University of Tehran. *Journal of Public Administration*, 8(1), 1-14.
29. James T.Scarnati, Betty J.Scarnati, (2017). "Empowerment: the key to quality" *The TQM Magazine; Research paper, Vol14, Issue2; p78*
30. TQM Magazine; Research paper, Vol14, Issue2; p78
31. Al-bahussin, Sami & El-garaihy(2018)" The Impact of Human Resource Management Practices, Organisational Culture, Organisational Innovation and Knowledge Management on Organisational Performance in Large Saudi Organisations: Structural Equation Modeling With Conceptual Framework " *International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 22; pp:1-19.*



The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance

Fatemeh Mataji Nimvari *1
Mohammed Niazian 2

Date of Receipt: 2021/05/22 Date of Issue: 2021/06/22

Abstract

One of the most important and fundamental assets of an organization to achieve success is human resources. Today, when the organizational environment has become a competitive environment, if we lose our skilled forces, we will suffer irreparable damage. One of the important tasks of human resource managers is to attract the best human capital through planning and in addition, observing the professional ethics of managers is one of the most important components in the success of organizations. Human resources, as the most key organizational resources, will be used efficiently and effectively when managed with a strategic attitude. Strategic approach in human resource management means using new techniques and methods that the organization can rely on them to respond appropriately to the unstable environment and mobilize human resources to gain a competitive advantage.

Keywords

Strategic management, human resource management, organization, manpower, performance

1. PhD Student in Public Administration, lecturer Mohaddes Nouri Non-Profit University Noor Branch, Mazandaran, Noor, Iran. (fmatajinemvar@yahoo.com)
2. Master student of Business Management, Mohaddes Nouri Non-Profit University, Noor Branch, Mazandaran, Noor, Iran. (mohammad.niazian@yahoo.com)

