

رویکردهای نوین در کارکردهای مدیریت منابع انسانی

عباس عباس پور*

چکیده

نقش مدیریت منابع انسانی در سازمانها به نحو شگفت‌انگیزی در سالهای اخیر تحول یافته است. کارکرد منابع انسانی از عرصه‌های تأثیرگذاری اندک و مستقل از یکدیگر به سمت منبع مزیت رقابتی مستمر در عرصه جهانی پیش رفته و با الهام از تفکر استراتژیک توسعه هماهنگی میان مجموعه خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها و شیوه‌های تطبیق یافته برای تسهیل تحقق اهداف استراتژیک سازمان را در کانون توجه خود قرار داده است.

در این مقاله، با بررسی سیر تحول منابع انسانی سه دیدگاه استراتژیک، بین‌المللی و سیاسی به عنوان رویکردهای نوین در کارکردهای مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفته است. در نهایت، به تغییرات نوینی اشاره گردیده که در شکل‌دهی مجدد نقش منابع انسانی روی داده و در کارکردهای مدیریت منابع انسانی دگرگونی‌های مهمی را ایجاد نموده است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، کارکردهای مدیریت منابع انسانی، دیدگاه استراتژیک مدیریت منابع انسانی، دیدگاه بین‌المللی مدیریت منابع انسانی، دیدگاه سیاسی مدیریت منابع انسانی.

مقدمه

فعالیت مدیریت منابع انسانی بهترین استفاده از منابع انسانی را برای نیل به اهداف سازمان در کانون توجه خود قرار می‌دهد. هر سازمان اثربخشی تلاش می‌کند کارکردهای سنتی مدیریت کارکنان را در یک چارچوب نظام‌مند و جامع بازآفرینی نماید و به وظایف اساسی که باید در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام

شود به گونه منسجم و استراتژیک توجه نماید. از این رو، مدیریت منابع انسانی غالباً به منزله رویکردی فوق فعال و اثرگذار^(۱) در امر مدیریت مردم در نظر گرفته می شود و کارکرد آن از اینکه فقط در قبال نگهداری سوابق^(۲) پاسخگو باشد به سمت شریک استراتژیک^(۳) تحول پیدا کرده است.

روند رشد و توسعه امروزین مدیریت منابع انسانی از دو دهه گذشته با یکسری دگرگونیها آغاز شده است. در این مدت، این حوزه به عنوان یکی از عمده ترین موضوعات به ثبت رسیده و مستندسازی شده در عرصه مدیریت کسب و کار معرفی شده است. این دگرگونیها که بر پایه تغییرات اقتصادی، فناوری، حقوقی و اجتماعی جهان و به ویژه تحت تأثیر تغییرات ساختاری، صنفی، موقعیت جغرافیایی و یا انتظارات رو به رشد سازمانها از منابع انسانی شکل گرفته است، نقش و سهم منابع انسانی و شیوه های انجام کار را دستخوش تغییر و تحول بسیار زیادی قرار داده است. در گذشته، رهبری نیروی انسانی در سازمانها به عهده اداره آمار و حضور و غیاب و امور اداری بود. اما امروزه، تحت تأثیر عوامل برون سازمانی و بالاخص تطابق قابلیت رهبری امور کارکنان با نیازهای جدید، امور مربوط به منابع انسانی در راستای رسالت و اهداف سازمان و در نظر داشتن چالشهای محیطی، سازماندهی می شود. بر این اساس، اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد او به عنوان یک منبع استراتژیک و طراح و مجری نظامها و فراگردهای سازمانی جایگاهی به مراتب والاتر از گذشته یافته است تا جایی که در تفکر سازمانی پیشرفته از انسان به مثابه مهمترین منبع و دارایی برای سازمان یاد می شود. بدین لحاظ، سازمانهای امروز برای بقاء، انتظام و بالندگی خود تلاش می کنند از طریق منابع انسانی فرهیخته در گستره جهانی به رشد سریع، بهبود مستمر، کارآمدی، سودبخشی، انعطاف پذیری، انطباق پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود نائل گردند. بدون این

کیفیتها، سازمانها واقعاً غیر ممکن است که بتوانند در مواجهه با بهترینها به صورت رقابتی و اثربخش عمل کنند (شولر و جکسون، ۲۰۰۱). به زعم بارون و کریس (۱۹۹۹)، "منابع انسانی کلید موفقیت یا شکست سازمان به شمار می‌آید. از این لحاظ، خط‌مشی‌ها، شیوه‌ها و کارکردهای منابع انسانی باید در مجموع مقید به استراتژی سازمانی باشد و مدیران و رهبران سازمانها نسبت به مسائل آن درک درستی داشته و در مورد پیامدهای آن حساس باشند" (ص ۱۳). آن گونه که آرمسترانگ (۲۰۰۰) آن را تصور می‌کند، "رویکردی استراتژیک و منسجم و منطقی نسبت به مدیریت سازمانهایی است که عمده‌داری را ارزشمند آنان افرادی هستند که به صورت انفرادی و جمعی در نیل به اهداف سازمان نقش مؤثری ایفا می‌کنند و در صددند تا مزیت رقابتی را از طریق توسعه استراتژیک نیروی کار توأم با تعهد سطح بالا و ماهرانه کسب نمایند و از مجموعه فنون فرهنگی، ساختاری و پرسنلی به نحو شایسته بهره‌برداری کنند" (ص ۳).

نقش بررسی‌های اولیه

اغلب بررسی‌های اولیه از ادبیات نظری منابع انسانی ریشه در مطالعات روان‌شناسان صنعتی داشته و عمده تأکید آنان بر روی موضوعات کاربردی در سطح فردی منتهی می‌گردد. موضوعات مورد علاقه آنان بیشتر مباحثی چون آزمون کارکنان،^(۱) آموزش و انگیزش را در برمی‌گرفت. با این وجود، طلیعه‌های عمده‌گرایش‌های معاصر در حوزه مدیریت منابع انسانی در محتوای پژوهش‌های اولیه نهفته است و آن گونه که رایت و مک‌ماهان (۱۹۹۲) و هوسه‌لید (۱۹۹۵) نیز متذکر می‌گردند مبانی نظری پژوهش‌های مربوط به مدیریت استراتژیک منابع انسانی را بنا نهادند. برای مثال، بحثی که گیلمر (۱۹۶۰) درباره متغیرهای موقعیتی ارائه نمود،

اهمیت ایجاد ارتباط و هماهنگی میان استراتژیهای کارکنان با استراتژیهای سازمانی را به خوبی بیان نمود. علاوه بر این، گیلمر (۱۹۶۰) از محققان دعوت نمود برای ارتباط میان شخصیتهای افراد و شخصیتهای سازمان سنجه‌هایی را طراحی نمایند (ص ۳۳۷). همچنین، نمی‌توان از مساعدت نظریه پردازان سازمانی و نقشی که در تقویت مبانی نظری تحقیقات مدیریت استراتژیک منابع انسانی داشته‌اند (بارنی، ۱۹۹۱؛ کاتز و کان، ۱۹۷۸؛ مایلز و اسنو، ۱۹۷۸) چشم‌پوشی نمود. زیرا، در اغلب ادبیات نظری کنونی این نوع تفکرات در حال افزایش است. به نحوی که جایگاه اداره امور کارکنان^(۱) به شریک استراتژیک و کارکرد متمرکز و ستادی آن به کارکرد عدم تمرکز و صف تبدیل شده است و مفهوم مدیریت منابع انسانی شامل همه تصمیمات و فعالیتهای مدیریت می‌گردد که به نحوی بر نفوذ افراد (یا منابع انسانی) سازمان تأثیر دارد.

همچنین، این دوران توجه محققان سازمانی را به تفاوتی در سطح کشور در رابطه با توسعه مدیریت منابع انسانی معطوف ساخت. در این رابطه، مطالعات تطبیقی نشان می‌دهد که تلاش کشورها نسبت به بررسی فعالیتهای مدیریت منابع انسانی یکسان نبوده است و در رابطه با توسعه مدیریت منابع انسانی تفاوتی در سطح کشورها گزارش شده است. به عنوان مثال فرگوسن (۱۹۶۱) به مطالعه توسعه فعالیتهای مدیریت منابع انسانی در ایالات متحده پرداخت و فارمر (۱۹۵۸) رشد و توسعه این رشته را در انگلستان مورد بررسی قرار داد. هرچند، این بررسیها از لحاظ ماهیت با یکدیگر قابل مقایسه نیستند ولی به وضوح نشان می‌دهند که برخی از مناطق جهان نسبت به برخی دیگر بیشتر (یا کمتر) به فعالیتهای مدیریت منابع انسانی توجه و علاقه نشان داده‌اند. علاوه بر این، بررسیهای اولیه نقطه عطفی را برای آن قبیل محققانی فراهم نمود که در مورد ارزیابی پیامدها و استنباطات فرهنگی مدیریت منابع انسانی تحقیق می‌کردند.

سیر تحول مدیریت منابع انسانی

حوزه مدیریت منابع انسانی^(۱) که از اوایل دهه ۱۹۸۰ در متون مدیریت مطرح گردید اساساً با حوزه قدیمی مدیریت کارکنان^(۲) و اداره امور کارکنان^(۳) متفاوت است. برای درک درست این تفاوتها لازم است سیر تحول این رشته به اجمال مورد بررسی قرارگیرد. بنا به عقیده سینجر (۱۹۹۰) تا قبل از آغاز قرن بیستم نظر غالب درخصوص کارکنان این بود که وجود آنها منحصراً برای برآورده نمودن نیازهای کارفرمایان است. از این رو، توجه اندکی به رفاه کارکنان یا نیازهای فردی آنان مبذول می شد. کارکنان به مثابه عنصری در فرایند تولید محسوب می شدند که به ارزاترین وجه و تا سرحد ممکن مبتنی بر کفایت و کارآمدی جذب و به کارگرفته می شدند (ص ۵). لکن، گسترش سریع خشونت‌های کارگری و گسترش اتحادیه‌های کارگری سبب شد تا نهضت رفاه اجتماعی در اواخر قرن هیجدهم و اوائل قرن نوزدهم برای بهبود شرایط کار به وجود آید. از این زمان به بعد به خاطر شرایطی که از یک سو بر اثر انقلاب صنعتی و تحول سریع فناوری و تخصصی شدن مشاغل ایجاد شده و از سوی دیگر اوج‌گیری نهضت‌های کارگری و پیدایش اتحادیه‌ها که به نمایندگی از سوی کارگران خواهان دریافت مطالبات آنان بودند، طلیعه‌های نوینی در اهمیت مسائل نیروی انسانی فراهم شد. با پیدایش مدیریت علمی از دیدگاه فنی و به خصوص اصل دوم و سوم تیلور که مدعی شد انتخاب کارکنان باید مبتنی بر بنیان علمی باشد و آموزش و تربیت آنان باید جنبه علمی داشته باشد، و روان‌شناسی صنعتی از دیدگاه انسانی به ویژه با تأکیدی که مانستربرگ بر تأمین نیازهای انسانی و معنوی کارکنان داشت مبانی اولیه مدیریت منابع انسانی و زمینه پیدایش اداره امور کارکنان مهیا شد. با ورود نسل اولیه متخصصان نیروی انسانی و انجام برخی کارکردهای تخصصی نظیر انتخاب و استخدام، مسائل رفاهی، قیمت‌گذاری کار به منظور تعیین نرخ مناسب برای پرداخت دستمزد، ایمنی کار و

1. The Field of HRM

2. Personnel Management

3. Personnel Administration

مسائل آموزش و بهداشتی با نگرش سنتی جایگاه و نقش تخصصی مدیریت منابع انسانی در سازمانها تثبیت گردید.

با ظهور نهضت روابط انسانی و تأثیراتی که علوم رفتاری از اواخر دهه ۱۹۴۰ برگستره مدیریت برجای گذاشت شرایط نوینی برای غنی سازی نسبی برخی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی فراهم گردید. از دهه ۱۹۶۰ حجم قوانین و مقررات دولتی بر سازمانها افزایش یافت و مفهوم مدیریت کارکنان جایگزین مدیریت امور رفاهی^(۱) گردید. آن گونه که دنی سی و گریفین (۲۰۰۱) می گویند، مدیریت کارکنان عمدتاً در قبال به خدمت گرفتن کارکنان خط مقدم صف مسؤل بود و فعالیتهای اساسی منابع انسانی نظیر پرداخت و مزایا را اداره می نمود. طی دهه ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ مدیریت کارکنان به گونه فزاینده‌ای به سوی توسعه فنون آزمون سازی برای بهینه سازی تناسب بین افراد و مشاغل تحول پیدا کرد. عموماً به عنوان یک کارکرد حمایتی محدود و عادی در سازمانها در نظر گرفته می شد و اهمیت استراتژیکی برای آن قائل نبودند.

طی دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ سازمانها اندک اندک برای نیل به بهره‌وری و رقابت با افزایش اهمیت استراتژیکی کارکردهای مدیریت منابع انسانی اثربخش مواجه شدند. در این زمان کارکرد منابع انسانی به معنی پرورش نیروی کار برانگیخته و متعهد برای رسیدن به حداکثر اثربخشی مطرح شد (دنی سی و گریفین، ۲۰۰۱).

طی دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ مسائلی نظیر ادغام سازمانهای بزرگ، تصدی‌گریها و خرید و تملک سایر شرکتها^(۲) و جهانی شدن موقعیت بازار منجر به کوچک سازی، مناسب سازی یا مهندسی مجدد سازمانها گردید و رشته مدیریت منابع انسانی ابعاد نوینی را تحت پوشش قرارداد.

دیدگاههای جاری

طی یک و نیم دهه گذشته کانون توجه پژوهشگران و نظریه پردازان رشته مدیریت منابع انسانی معطوف به سه دیدگاه استراتژیک، بین‌المللی و سیاسی بوده است. این دیدگاهها مهمترین حوزه‌های مورد توجه و علاقه نظری و عملی بوده‌اند. کانون توجه پژوهش و نظریه پردازی در زمینه مدیریت منابع انسانی در طول یک و نیم دهه گذشته بر این سه حیطه معطوف بوده است. در این میان، آنچه بیشتر حائز اهمیت به نظر می‌رسد این است که رشته مدیریت منابع انسانی رویکردی میان‌وظیفه‌ای^(۱) اتخاذ نموده و گستره تحلیلی آن فراسوی وظایف کارکردی گزینش، آموزش، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد توسعه یافته است. آن‌گونه که سیسون (۱۹۹۰) نیز مدعی است تأکید مدیریت منابع انسانی بر رویکردی استراتژیک، تعهد سطح بالا و مسؤولیت مدیران صف در قبال مدیریت افراد بوده است. به جای اینکه هر یک از کارکردهای منابع انسانی به منزله وظایف جداگانه و بدون انسجام تلقی گردد، با دید مدیریت استراتژیک منابع انسانی این کارکردها با اهداف سازمانی و فرایند گسترده مدیریت استراتژیک همسو و متحد می‌گردد (ول‌بورن و آندریوز، ۱۹۹۶)، دیدگاه استراتژیک مدیریت منابع انسانی^(۲) تلاش می‌کند فعالیتها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی را با اهداف استراتژیک و فراگیر پیوند دهد (باتلر، فریس و ناپیر، ۱۹۹۱). دیدگاه بین‌المللی مدیریت منابع انسانی^(۳)، اهمیت اقتصاد جهانی را مورد تأکید قرار می‌دهد و علاوه بر آن بر ارزش طراحی فعالیتهایی در زمینه منابع انسانی تأکید می‌ورزد که به موضوعات میان فرهنگی می‌پردازد. دیدگاه سیاسی مدیریت منابع انسانی^(۴) فرض را بر این می‌گذارد که فعالیتهای نانوشته و غیررسمی ممکن است دارای تأثیرات مهمی بر طراحی و اجرای برنامه‌های مدیریت منابع انسانی باشد (ففر، ۱۹۸۹). با وجود اینکه هر کدام از

-
1. Cross Functional Approach
 2. Strategic Perspective on Human Resource Management
 3. International Perspective on Hunan Resource Management
 4. Political Perspective on Human Resource Management

دیدگاههای یاد شده در جای خود مهم و متمایز هستند ولی همگی آنها دارای ویژگی مشترکی می باشند. بدین معنی که تحقیق در این حوزه ها نسبتاً جدید بوده و از لحاظ پیشینه فاقد مبنای نظری کاملاً توسعه یافته ای هستند که بتوان به راحتی بر آن تکیه نمود. با اینهمه، محققان پس از تحمل دشواریهای فراوان تلاش نموده اند مدل های مفهومی مناسبی از مدیریت منابع انسانی ابداع و ارائه نمایند که تا حد قابل قبولی آن را از خاستگاه های غیرنظری آن دور می سازد.

۱. دیدگاه مدیریت استراتژیک منابع انسانی

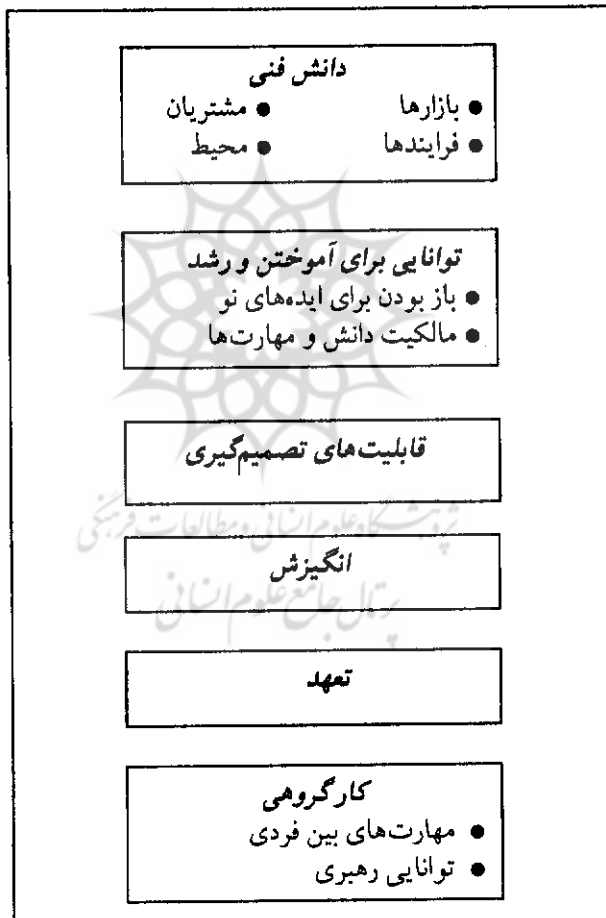
طی پانزده سال گذشته نظریه پردازان متعددی استدلال نموده اند که منابع انسانی سازمان به طور بالقوه تنها منبع مزیت رقابتی سازمانها می باشد که می توان آن را حفظ و نگهداری نمود (دایر، ۱۹۹۳؛ ففر، ۱۹۹۴؛ اسنل و دیگران، ۱۹۹۶؛ رایت و مک ماهان، ۱۹۹۲). این تحقیقات که از دیدگاه مبتنی بر منابع سازمان^(۱) نشأت گرفته اند استدلال می کنند که صرفاً تعداد معدودی از منابع سنتی تر مزیت رقابتی پایدار (برای مثال، فناوری، دسترسی به منابع مالی) به گونه ای ایجاد ارزش می کنند که نادر، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین باشد. در حالی که، تقلید فرایند ایجاد ارزش در منابع انسانی به خاطر پیچیدگیها و بی همتایی آن اگر برای رقبا غیرممکن نباشد، امری بسیار دشوار است. سازمانهای اثربخش به طور فزاینده ای پی می برند که هرچند عوامل گوناگونی در عملکرد آنها نقش دارند ولی نقش عامل انسانی مهمترین عامل است. صرف نظر از اندازه یا ماهیت یک سازمان، فعالیت هایی که انجام می شود و محیطی که در آن عمل می شود موفقیت یک سازمان به وسیله تصمیماتی که کارکنان آن می گیرند و رفتارهایی که برای انجام آنها ترغیب می شوند، تعیین می شود. از این رو، یک منبع حیاتی برای مزیت رقابتی غالباً نه از داشتن هوشمندانه ترین طراحی محصول یا خدمات، بهترین استراتژی بازاریابی، فناوری آخرین مدل^(۲) یا مدیریت مالی با شم بسیار قوی است. بلکه به واسطه برخورداری

1. Resource Based View of the Firm

2. State - of - The - Art Technology

از سیستمهای متناسب برای جذب، انگیزش و مدیریت منابع انسانی سازمان است.

انطباق دیدگاه استراتژیک منابع انسانی شامل ملاحظه کارکنان به عنوان دارائیهای انسانی و توسعه خطمشیها و برنامههای مناسب به عنوان سرمایه گذارهایی در این دارائیها برای ارزش آنان در سازمان و عرصه اصلی فعالیت است. ملو (۲۰۰۲) با این طرز تفکر منابع ارزش کارکنان را به صورت نمودار (۲) نشان می دهد.



علی‌رغم، دوران آغازینی که این حوزه تحقیقاتی سپری نموده، تاکنون تحقیقات متعددی در این رابطه صورت گرفته و تأثیرات نظری و تجربی شگرفی بر حوزه مدیریت منابع انسانی داشته است. با این همه دشواریهایی از لحاظ مفهوم‌سازی و نحوه استفاده از مفاهیم وجود دارد که سبب شده است محققان در صدد ارائه مبانی نظری و تجربی مشترکی باشند که تحقیقات خود را بر آن پایه بنا نهاده و گسترش دهند.

یکی از ابهامات مفهومی در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی معنی «استراتژیک» است. هر چند، تمامی قلمرو تحقیق و کاوشگری در این حوزه ماهیتی استراتژیک دارد، ولی در ادبیات نظری مربوط به موضوع این مفهوم از تعاریف گوناگونی برخوردار است. برخی از محققان کانون توجه خود را صرفاً معطوف به ارتباط سیستمها و شیوه‌های گوناگون منابع انسانی نسبت به عملکرد سازمان ساخته‌اند و این رابطه را به منزله رابطه‌ای استراتژیک قلمداد نموده‌اند. معنی آن این است که این سیستم و شیوه‌ها برای تحقق اهداف سازمان که «سودآوری»^(۱) و کارآیی^(۲) است، از اهمیت بسزایی برخوردارند. از سوی دیگر، برخی از محققان تحقیقاتی را در مورد «مناسب بودن»^(۳) سیستمها و شیوه‌های گوناگون منابع انسانی سازمان و ارتباط آن با استراتژی رقابتی سازمان به طور دقیق بررسی کرده‌اند. که از لحاظ مفهومی کاملاً با مفهوم «استراتژیک» متفاوت است. به نظر می‌رسد که محققان با توجه به جهت‌گیریهای ویژه‌ای که دارند در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی اهداف گوناگونی را دنبال می‌کنند و در نتیجه تفاوت‌های چشمگیری در کاربرد مفهوم «استراتژیک» به چشم می‌خورد.

بر این اساس، چادویک و کاپلی (۱۹۹۹) سه رویکرد در زمینه تحقیقات مدیریت استراتژیک منابع انسانی معرفی نموده‌اند. نخستین رویکرد یا حوزه تحقیقاتی از این لحاظ استراتژیک است که فقط به تأثیر مدیریت منابع انسانی بر

1. Profitability

2. Viability

3. Fit

عملکردهای سازمان می‌پردازد و سود و زیان سازمان را در کانون توجه خود قرار می‌دهد. دومین رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی به گزینه‌های استراتژیک سازمان در مدیریت بر محیطهای رقابتی می‌پردازد و چگونگی نمایان شدن این گزینه‌ها در نظامهای مدیریت منابع انسانی سازمان را آشکار می‌سازد. سومین رویکردی که نویسندگان از آن یاد می‌کنند، به بررسی مقدار و میزان «تناسب» میان استراتژی سازمان و مجموعه کارکردها و خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سازمان می‌پردازد. در این تحقیقات فرض بر این است که «تناسب خارجی»^(۱) (یعنی تناسب با استراتژی) و «تناسب درونی»^(۲) (یعنی هماهنگی‌ها و هم‌افزایی‌های^(۳) میان کارکردها) بر پیامدهای سازمانی تأثیر می‌گذارند.

صرف‌نظر از اینکه حوزه تحقیقاتی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را مبتنی بر کدام یک از رویکردهای یاد شده مورد بررسی قرار دهیم آن‌گونه که شولر و جکسون (۱۹۹۹) می‌گویند. «محور مدیریت استراتژیک منابع انسانی عمدتاً یکپارچگی^(۴) و انطباق‌پذیری^(۵) است. به زعم شولر (۲۰۰۰) مدیریت استراتژیک منابع انسانی با حصول اطمینان از موارد ذیل سروکار دارد:

۱. مدیریت منابع انسانی به طور کامل با سازمان همچون مفصلی از طریق استراتژی و نیازهای استراتژیک سازمان یکپارچه و هماهنگ شده است.
 ۲. کارکردهای منابع انسانی هم با حوزه‌های خط‌مشی و هم با سلسله‌مراتب سازمانی سازگار هستند.
 ۳. کارکردهای منابع انسانی از سوی مدیران صف و کارکنان به عنوان بخشی از کار هر روزشان به گونه هماهنگی مورد قبول واقع شده و به کار می‌رود.
- از آنجا که، نقطه‌نظرها نسبت به مدیریت استراتژیک منابع انسانی مؤلفه‌های بسیار متفاوت شامل فعالیتها، خط‌مشی‌ها و کارکردهای منابع انسانی را در

1. External Fit

2. Internal fit

3. Consistencies and Synergies

4. Integration

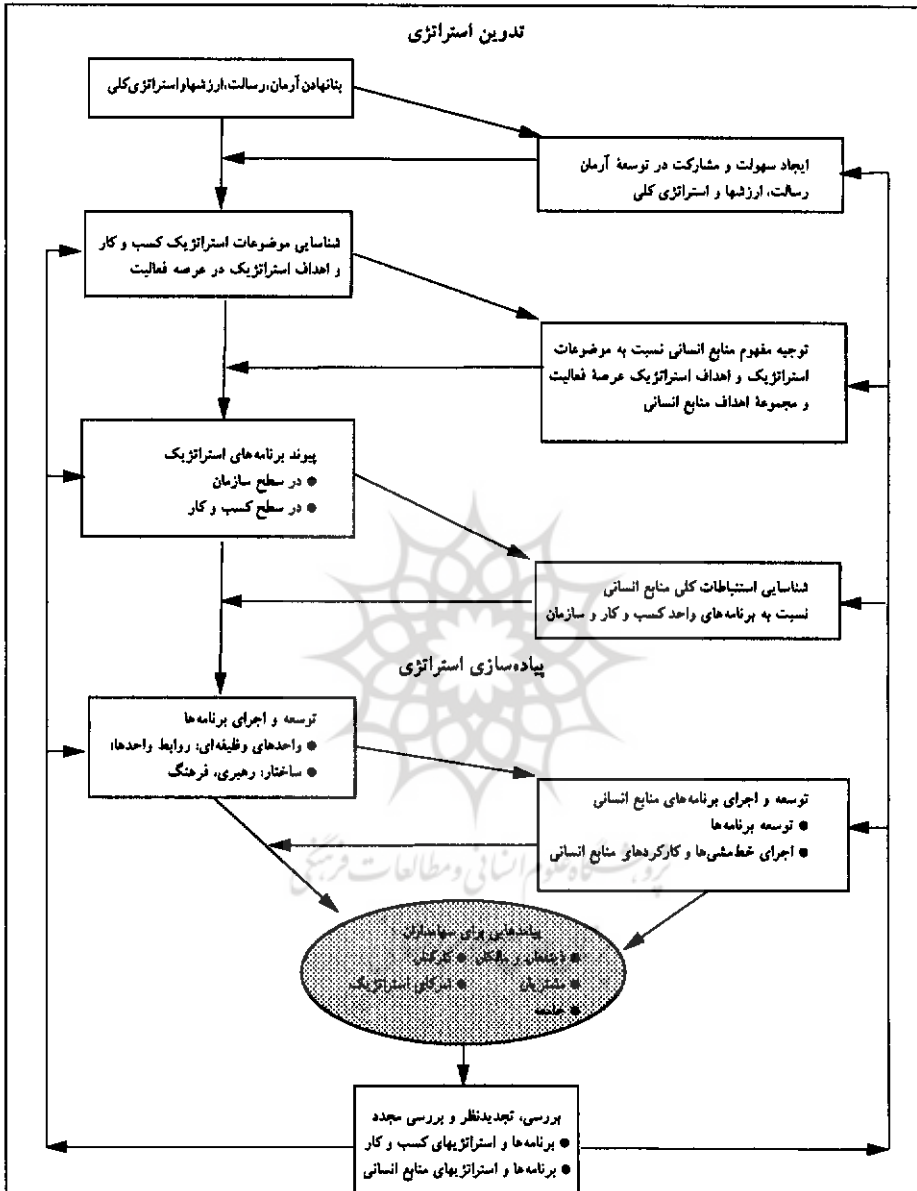
5. Adaptive

برمی‌گیرد اظهارات مختلفی نسبت به اینکه مدیریت استراتژیک منابع انسانی چه کاری انجام می‌دهد، مطرح می‌شود. جکسون و شولر (۲۰۰۰) با ارائه مدلی جامع تلاش نموده‌اند فرایند مدیریت استراتژیک و استنباطاتی را که این حوزه برای مدیریت منابع انسانی به همراه دارد با ایجاد پیوند، انسجام و ارتباط میان سطوح سازمان مطابق نمودار (۲) نشان دهند. به طور تلویحی یا مشهود، هدف این مدل این است که به گونه‌ی اثربخش‌تری منابع انسان را همراه و هم‌پیوند با نیازهای استراتژیک سازمان به کار ببرد.

نوعاً، سازمانها نیازهای استراتژیک عرصه‌ی اصلی فعالیت خود را در هنگام آشفستگی و تلاطم^(۱) تعریف می‌کنند (یا تعریف مجدد می‌کنند). همین‌طور، این نیازها منعکس‌کننده برنامه کلی مدیریت برای بقا، رشد، انطباق‌پذیری، و سودآوری است. ویژگیهای درونی (نظیر فرهنگ و ماهیت کسب و کار) و نیز ویژگیهای بیرونی (نظیر وضعیت اقتصادی و عاملهای حیاتی موفقیت در عرصه فعالیت سازمان) ممکن است به خوبی تعریف نیازها را تحت تأثیر قرار دهند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

محیط بیرونی و محیط درونی



نمودار ۲. فرایند مدیریت استراتژیک و پیامدهایی برای مدیریت منابع انسانی

(برگرفته از جکسون و شولر، استوری، ۲۰۰۰)

۲. مدیریت منابع انسانی بین‌المللی

مدیریت منابع انسانی در یک زمینه بین‌المللی، همانند سازمانهای چندملیتی، مورد توجه روزافزونی واقع شده است. پژوهشگران و متخصصان مدیریت منابع انسانی بین‌المللی در طی سالیان گذشته با دوگانگی همگرایی / واگرایی^(۱) دست به گریبان بوده‌اند. بسیاری بر این باور بودند که کلید مدیریت منابع انسانی بین‌المللی این است که مفاهیمی که در ایالات متحده توسعه یافته و موفق بوده‌اند، در سراسر جهان به کار گرفته شوند. این ایده توسط رویکرد واگرایی از دور خارج شد. زیرا، بر تأثیر متغیرهای بی‌شمار فرهنگی در مدیریت منابع انسانی در یک زمینه بین‌المللی تأکید می‌کرد و نیاز به ایجاد دیدگاههای مختلف برای فرهنگهای مختلف را پذیرفت. به عقیده ریکس، توینه و مارتینز (۱۹۹۰) افرادی که در زمینه مدیریت منابع انسانی بین‌المللی به اشتغال و تحقیق می‌پردازند باید چندین بُعد منحصر به فرد را در تحقیق و کارهای خود در نظر بگیرند. محققان مدیریت منابع انسانی بین‌المللی برخلاف پژوهشگران مدیریت منابع انسانی بومی^(۲) باید از مسائل زیر آگاهی داشته باشند:

- تعامل هنجارهای مختلف مبتنی بر فرهنگ و ارزش‌های اجتماعی
- انطباق‌پذیری موضوعات مدیریت از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر
- وجود تفاوت‌های اقتصادی و حقوقی
- سبک‌های یادگیری متفاوت و سبک‌های پاسخگویی متفاوت به دلیل وجود تفاوت‌های اجتماعی - فرهنگی

همانگونه که داوولینگ، شولر و ولش (۱۹۹۴) عقیده دارند پیچیدگی فعالیت در کشورهای گوناگون و لزوم استفاده از دسته‌بندیهای مختلف ملی کارکنان محور اصلی تفاوت میان مدیریت منابع انسانی داخلی و مدیریت منابع انسانی بین‌المللی را تشکیل می‌دهند. سازمانهایی که به امر مدیریت منابع انسانی بین‌المللی مشغول

1. Convergence / Divergence Dichotomy

2. Domestic HRM

می‌شوند باید عمیقاً و از نزدیک با زندگی شخصی کارکنان ارتباط برقرار نمایند و از طریق مؤسسات بی‌شمار (برای مثال، دولتها و سیستمهای قانونی) به راهنمایی و هدایت آنان بپردازند.

در حوزه‌های کارکردی مدیریت منابع انسانی بین‌المللی تاکنون پژوهشهای چشمگیری صورت پذیرفته است. محور بیشتر پژوهشهایی که در این حوزه صورت پذیرفته بر موضوعاتی همچون گزینش، آموزش، آماده‌سازی^(۱)، ارزیابی، و جبران خدمات افرادی متمرکز بوده که ترک وطن کرده‌اند و برای مأموریت به کشورهای دیگر اعزام شده‌اند (ناپیر و دیگران، ۱۹۹۵).

علی‌رغم پیشرفتهایی که در زمینه مدیریت منابع انسانی بین‌المللی حاصل آمده است موضوعات زیر از جمله مسائلی است که به نظر می‌رسد در دهه آتی مورد بررسی و کنکاش بیشتر صاحب‌نظران قرار گیرد:

۱. برای ایجاد یک پارادایم منسجم از فرایند مدیریت منابع انسانی بین‌المللی تحقیقات بیشتری باید صورت گیرد. مدیریت منابع انسانی بین‌المللی به تنهایی نمی‌تواند دوام بیاورد. علاوه بر این، مجموعه پیچیده‌ای از عوامل محیطی نظیر مسائل قانونی وجود دارد که در مدل‌های موجود به خوبی شرح داده نشده‌اند. از این رو، پیوند مدیریت منابع انسانی بین‌المللی با موضوعات بهینه محیطی در چندین سال آتی برای پژوهشگران و متخصصان این حوزه چالش به وجود خواهد آورد.

۲. هرچند، پژوهشگران زیادی بر ماهیت چند ملیتی مدیریت منابع انسانی بین‌المللی تأکید نموده‌اند؛ ولی، در دیدگاه آنان محدودیت وجود دارد و کمتر از نظر جهانی به موضوع نگریسته شده است.

۳. عده‌ای هنوز هم مدیریت منابع انسانی بین‌المللی را گروهی از فرایندهای مجزا و متمایز از یکدیگر می‌پندارند ولی دامنه این حوزه گسترده‌تر از تعریف فوق

است. مدیریت منابع انسانی بین‌المللی باید به مثابه ابزاری برای سازمانهای بین‌المللی تلقی شود که در حین به کارگیری رویکرد استراتژیک برای استفاده از منابع انسانی از آن برای کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق افراد سود ببرد.

۴. به موضوع فناوری اطلاعات و تأثیر آن بر مدیریت منابع انسانی بین‌المللی به اندازه کافی توجه نشده است. این امر ممکن است موجب تغییرات فراوانی در پژوهشها و کارکردهای مربوط به مدیریت منابع انسانی بین‌المللی گردد.

ج. دیدگاه سیاسی مدیریت منابع انسانی

علی‌رغم اینکه شواهد حاکی از آن است که برای مدت طولانی افراد از طریق نفوذ و سیاست بر کارکرد و پیامدهای نظامهای مدیریت منابع انسانی تأثیر گذاشته‌اند لکن، فقط در طول یک دهه گذشته است که پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی به بررسی نظام‌مند این مبحث همت گماشته‌اند. (فریس و جاج، ۱۹۹۱؛ فراست، ۱۹۸۹؛ ففر، ۱۹۸۹). این یافته‌ها که فشارهای خارجی می‌تواند در تصمیم‌گیریهای مربوط به مدیریت منابع انسانی، محتوای کار را تحت الشعاع قرار دهد هم از لحاظ نظری و هم در عمل دارای اهمیت است (فریس، گالانگ، تورن تون و وین، ۱۹۹۵) و نشان می‌دهد که درباره ماهیت و پویائیهای این‌گونه فرایندها به درک و دانستن مسائل بسیار بیشتری نیاز داریم. دیدگاه سیاسی در مورد موضوعات مدیریت منابع انسانی در سالهای اخیر در میان صاحب‌نظران سازمانی علاقه شدیدی را برای تحقیق و فعالیت ایجاد نموده است. یکی از سؤالیهای اساسی در این دیدگاه این است که چگونه سیاستها و تدابیر مربوط به تأثیرگذاری بر دیگران بر روی کارکردهای مدیریت منابع انسانی اثر می‌گذارد. شاید بتوان اهمیت این موضوع را در برخی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی نظیر کارمندبایی و انتخاب به خصوص در مرحله‌ای که مصاحبه‌کنندگان برای استخدام کارکنان و جذب نیروی کار تصمیم می‌گیرند، ارزیابی عملکرد و مسیر پیشرفت شغلی مورد بررسی قرار داد.

همانطور که می‌دانیم تصمیمات مربوط به کارگماری منابع انسانی عمدتاً

یکی از مهمترین تصمیمات سازمانها تلقی می‌شود. علاوه بر این، تمرکز اساسی تصمیمات کارگماری بر مصاحبه استخدامی است. در این رابطه کاسمار، دلری و فریس (۱۹۹۲) در مورد اینکه چگونه تاکتیکهای نفوذ^(۱) در مصاحبه استخدامی بر روی تصمیمات مصاحبه‌کنندگان اثر می‌گذارد، تحقیقی انجام دادند. بررسی آنان برای ارزیابی اثربخشی دو نوع از تاکتیکهای نفوذ طراحی شده بود که متقاضیان کار درباره تصمیمات مصاحبه‌کنندگان به کار می‌بردند. آنان دریافتند که مصاحبه‌کنندگان به متقاضیانی که به جای تدابیر و تاکتیکهایی از نوع خود شیرینی و جلب محبت مصاحبه‌کننده از تاکتیکهای خودارتقائی^(۲) استفاده می‌کردند برای پیشنهادات شغلی نمرات بالاتر و توصیه‌نامه‌های بهتری ارائه می‌دادند. هوارد و فریس (۱۹۹۶) نیز در بررسی دیگری تاکتیکهای نفوذ و اثرات آن را بر پیامدهای مدیریت منابع انسانی از طریق پیوندهای واسطه‌ای^(۳) نسبت به شباهت درک شده، تأثرات و احساسات، و شایستگی درک شده بررسی نمودند. آنان دریافتند که رفتارهای غیرکلامی متقاضیان کار (برای مثال تماس چشمی، لبخند و تکان دادن سر به نشانه رضایت) تأثیر مثبتی بر نحوه قضاوت مصاحبه‌کنندگان استخدامی در مورد میزان توانایی متقاضیان کار داشت و راهی مناسب برای کسب رتبه خوب جهت اثبات شایستگی احراز شغل بود. نکته قابل توجه این بود که تاکتیکهای خودارتقایی از سوی متقاضیان کار نه تنها کمکی به آنها نمی‌نمود، بلکه جهت‌گیری منفی را نسبت به "ادراکات شباهت" نشان می‌داد. آنان به این نتیجه رسیدند که مصاحبه‌کنندگانی که آموزش بیشتر و در نتیجه آمادگی بهتری برای انجام مصاحبه داشتند نسبت به افرادی که آموزش کمتری دیده بودند کمتر تحت تأثیر متقاضیان کار قرار می‌گرفتند که از تاکتیکهای نفوذ بر روی مدیران استفاده می‌کردند.

شواهد حاکی از آن است که امروزه سازمانها اهمیت «مناسب بودن» فرد متقاضی کار برای شغل یا زمینه سازمانی را به عنوان یک معیار گزینش مورد تأکید

قرار می‌دهند. در اینجا، مناسب بودن به وسیله شباهت درک شده یا سازگاری فرد متقاضی کار با محیط مورد سنجش قرار می‌گیرد (کریستف، ۱۹۹۵). در واقع، علیرغم تحقیقات قابل ملاحظه و رهنمودهای عملی که در رابطه با مصاحبه‌های سازمان یافته صورت گرفته، دیپ بوی (۱۹۹۴) استدلال می‌کند که چندین عامل (از جمله قدرت و موضوعات مربوط به سیاست) بر غلبه مصاحبه‌های غیرسازمان یافته که بر روی مناسب بودن فرد متقاضی کار تمرکز دارد، مؤثرند.

چالشی که در خصوص تأکید بر مناسب بودن به عنوان معیار جذب نیروی انسانی وجود دارد این است که این مفهوم به نحوی اغفال‌کننده و ضعیف تعریف شده است و در عمل نمی‌توان اعتماد قابل توجهی را نسبت به مصاحبه‌های سازمان یافته به عنوان ابزاری دقیق برای گزینش کارکنان و سنجش شایستگی فنی و مناسب بودن آنان برای شغل مورد نظر در نظر داشت. زیرا، متقاضیان کار و کارکنان با تلاش آگاهانه خود قادرند این معیار را مخدوش، کنترل و یا تعیین کنند. در نتیجه، آنان به گونه‌ای رفتار می‌کنند که بیشتر مناسب بودن با فرهنگ، ارزشها و باورهای سازمان را القاء می‌نماید تا مناسب بودن از لحاظ شایستگیهای مورد نیاز برای احراز شغل.

کارکرد دیگری که می‌تواند از لحاظ دیدگاه سیاسی مدیریت منابع انسانی حائز اهمیت باشد فرایند ارزیابی عملکرد است. پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی تلاش نموده‌اند تا اهمیت زمینه اجتماعی ارزیابی عملکرد را اثبات کنند. یافته‌های فریس، جاج، رولند و فیتس گیبونز (۱۹۹۴) نشان می‌دهد که خودشیرینی و جلب محبت آثاری مثبت و خودارتقایی و شناساندن خویش آثاری منفی بر ارزیابی عملکرد داشته‌اند و این تأثیرات به دلیل اثرگذاری کارکنان بر علاقه و عواطف سرپرستان حاصل می‌شد. از این رو، نمی‌توان خطاهای ارزشیابی را صرفاً به دلیل اهمال و قصور در نظر گرفت. علاوه بر آن، خطاهایی به وقوع می‌پیوندند که عمداً و به صورت غیرقانونی صورت می‌پذیرند.

موفقیت مسیر پیشرفت از جمله موارد دیگری است که از دیدگاه سیاسی

مدیریت منابع انسانی قابل بررسی است. موفقیت مسیر پیشرفت، ساختاری چند بعدی دارد و معمولاً با ابعادی همچون ترفیع، افزایش حقوق و رتبه‌بندی عملکرد آشکار می‌شود. تحقیقات نظری اخیر به طور آشکار نشان داده‌اند که چگونه پیشرفت شغلی و فرایند موفقیت می‌توانند حتی اگر نمادین و سیاسی نباشند، حداقل بیش از وضعیت بنیادی و اصولی خود، نمادین و سیاسی به نظر برسند. در نتیجه، آشکار سازند که تقویت مهارت سیاسی فرد می‌تواند پیامدهای شغلی وی را تسهیل نماید.

نتایج تحقیقاتی که در زمینه نقش سیاست و نفوذ در فرایند ترفیع انجام شده حاکی از آن است که استدلال، ارتباطی مثبت و ادعا و جسارت ارتباطی منفی با توانایی گرفتن ترفیع داشته‌اند. برخلاف پیش‌بینی‌ها، خودشیرینی و جلب محبت ارتباطی منفی با ادراکات مربوط به توانایی گرفتن ترفیع داشت. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیرانی که شدیداً به نظارت شخصی خویش می‌پرداختند نسبت به مدیرانی که نظارت شخصی ناچیزی از خود بعمل می‌آوردند ترفیع بیشتری گرفته و از ارتقاء شغلی بیشتری برخوردار می‌شدند. گرایش ضروری برای تحقیقات آتی در این زمینه این است که به مفهوم «مهارت سیاسی» بسط و گسترش داده شود. جونز (۱۹۹۰) در بحث از تأثیرگذاری در افراد این سؤال را مطرح می‌کند که: هنگامی که می‌گوییم فردی دارای ویژگیهای برجسته است کدام مؤلفه‌ها به طور مؤثر با یکدیگر تلفیق شده‌اند؟ (ص ۱۹۹). در نتیجه کافی نیست که فقط گستره‌ای را بررسی کنیم که فرد در آن رفتار سیاسی / نفوذ را از خود بروز می‌دهد. علاوه بر آن، ما باید درک کنیم که آیا این رفتار با خلوص نیت و با بی‌ریایی و به طور مؤثر صورت پذیرفته است یا خیر؟ البته، این امر بر موفقیت یا شکست تلاشهایی که در جهت تأثیرگذاری بر دیگران صورت می‌گیرد، اثر می‌گذارند. این موضوع، ایجاد و گسترش درک بسیار بهتری را از این برجستگی ویژه یا مؤلفه مهارت سیاسی در برمی‌گیرد.

نقش نوین منابع انسانی

بررسی سه دیدگاه استراتژیک، بین‌المللی و سیاسی نشان داد که در شکل دهی مجدد نقش منابع انسانی تغییرات نوینی روی داده است. این امر، موجب دگرگونی در کارکردهای منابع انسانی شده است. سول (۲۰۰۱) در مقاله‌ای که برای کنفرانس مدیریت و رهبری افراد انسان با عنوان «آینده منابع انسانی» ارائه داده این تغییرات را به شرح ذیل صورتبندی نموده است.

از	به
عرصه فعالیت محلی	عرصه فعالیت جهانی
تولید و کار دفتری	خدمات و کار مبتنی بر دانش
سلسله مراتب	شبکه‌ها
مداخله‌گری و برخوردهای رودررو	دسترسی مستقیم و روابط مجازی
ثبات، کارآیی و کنترل	تغییر، خلاقیت، انعطاف‌پذیری و نظم
مشاغل تمام‌وقت	مشاغل پاره‌وقت و کارهای پروژه‌ای
خدمت به مشتریان	ذینفعان و ارزش سهامداران
انجام دادن کار به وسیله کارکنان	انجام دادن کار به وسیله همه کسانی که نقش دارند
موقعیت کار ثابت	موقعیت کار متنوع
امتیازات ویژه مدیریتی	امتیازات و مجوزهای اجتماعی
خدمات صادقانه	دانش و مهارت‌های قابل عرضه
نیروی کار بقیه سفید و مردانه	نیروی کار متنوع
عملکرد مالی	افزایش قابلیت سودآوری
به دست آوردن یک شغل	به دست آوردن یک زندگی

در حالی که سازمانها و نهادهای امروزی در بطن و متن این دوگانگی‌ها و تناقضات قرار دارند ملزمند سلامت و کمال واقعی را جستجو کنند و زمینه‌های بقا، انتظام و بالندگی و درخشش را برای خود به ارمغان آورند.

از این رو، در عصر جدید از مدیران انتظار می‌رود که با پیروی از مفاهیم تفکر استراتژیک و نظام‌گرا استراتژیهای پیچیده‌ای را طراحی، تدوین و اجرا کنند و از سرمایه معنوی سازمان به عنوان داراییهای نامشهود که شامل قابلیت‌ها و شایستگیهای منابع انسانی است، پاسداری و حمایت کنند. بدین لحاظ، کانون توجه سازمان آینده بر روی آن دسته از استراتژیهایی قرار دارد که بتوانند بر روی پرورش قابلیت‌های سازمانی تأثیرات شگرفی داشته باشد.

نتیجه‌گیری

سازمانها برای افزایش توان رقابتی خود در سراسر جهان دستخوش تغییرات عظیمی از لحاظ اندازه، ساختار و طراحی گردیده‌اند. ساختار بوروکراتیک سنتی که عمدتاً با محیط سازمان پویا و پرتلاطم امروز همخوانی ندارد و دارای طرحی چندلایه و هرمی شکل بود در حال جایگزین شدن به وسیله ساختارهای افقی و مسطح است. متأسفانه نظریه‌های ارائه شده در مورد نحوه کار سازمانها حتی اگر به طور صریح، مبتنی بر الگوهای بوروکراتیک نباشند، به طور تلویحی تحت تأثیر این الگوها قرار دارند. در نتیجه آن‌گونه که دفت و لوین (۱۹۹۳) نیز اشاره دارند به شدت به نظریه‌هایی نیاز است که شکلهای نوین سازمان را دربرگیرند. بر این اساس، اگر بخواهیم تکوین و تحول تدریجی دانش و عمل حوزه مدیریت منابع انسانی را دریابیم باید تأثیرات قانونی، اقتصادی و سیاسی را بر اندازه، ساختار، نقشها، عملکرد و کارکردهای مدیریت منابع انسانی درک کنیم (کایزر و فریس، ۱۹۹۷).

اگر قرار باشد تأثیرات چشمگیری بر دانش نوین مدیریت منابع انسانی بگذاریم و حقیقتاً به درک مناسبتری از مدیریت منابع انسانی نائل شویم می‌توانیم (و باید) از تفکر غیرخطی صریح و بی‌پروای نوآورانه و خلاق سود جویم.

در گذشته، سازمانها متخصصان مدیریت منابع انسانی را تحمل می‌کردند. این افراد متخصص عمدتاً همراز مهربان کارکنان بودند و در موقعیتهای حساس بیرون از گود و تماشاچی حادثه بودند. اگر این متخصصان بخواهند به عنوان یک همکار و هم پیمان و شریک استراتژیک مطرح باشند، باید فرصتها و چالشهای مهم و اساسی موجود در مدیریت منابع انسانی را پیش‌بینی و هموار سازند.

اکنون برای ما آشکار شده است که در آینده و در سازمانهایی که حقیقتاً پیشرو هستند به مدیریت منابع انسانی صرفاً به عنوان مجموعه‌ای از اعمال و سیاستها نگریسته نخواهد شد و تعریف این رشته از سطح یک اداره یا کارکرد فراتر خواهد رفت. مدیریت منابع انسانی یک «ذهنیت» یا روش تفکر خواهد بود و آنچنان فراگیر خواهد شد که در درون تمامی بافت سازمان نفوذ خواهد کرد و بر تمامی تصمیمات و اقدامات سازمان تأثیر خواهد گذاشت.

منابع

- 1- Armstrong, M.(2000). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, (7th ed), London: Kogan Page.
- 2- Barney, J.(1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Academy of Management Executive*, 9:49-81.
- 3- Baron, J.N. and Kreps, D.M.(1999). *Strategic Human Resources*. John Wiley & Sons, Inc.
- 4- Butler, J.E., Ferris, G.R., & Napier, N.K.1991. *Strategy and Human Resource Management*. Cincinnati: South-Western.
- 5- Chadwick, C., & Cappelli, P.(1999). "Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management". In P. wright, L. Dyer, J. Boudreau & G. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement 4, Strategic Human Resources Management in the*

21st Century: 11-29. Greenwich, CT: JAI Press.

- 6- Daft, R.L., & Lewin, A.Y.(1993). Where Are The Theories For The "new" Organizational Forms? An Editorial Essay. *Organization Science*, 4:i-vi.
- 7- Dowling, P.J., Schuler, R.S., & Welch, D.(1994). *International Dimensions of Human Resource Management* (2nd ed.). Boston: PWS-Kent.
- 8- Farmer,E.(1958). Early Days in Industrial Psychology: An Autobiographical Note. *Occupational Psychology*, 32:264-267.
- 9- Ferguson, L.W.(1961). The Development of Industrial Psychology. In B.V.H. Gilmer (Ed.), *Industrial Psychology*: 18-37. NewYork: McGraw-Hill.
- 10- Ferris, G.R., & Judge, T.A.(1991). Personnel / Human Resource Mangement: A Political in Fluence Perspective. *Journal of Management*, 17:447-488.
- 11- Ferris, G.R., Galang, M.C., Thornton, M.L., & Wayne, s.(1995). A Power and Politics Perspective on Human Resource Management. In G.R. Ferris, S.D. Rosen, & D.T. Barnum, (Eds.), *Handbook of Human Resource Management*, Vol. 13:100-114. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- 12- Ferris, G.R., Judge, T.A., Rowland, K.M., & Fitzgibbons, D.E.(1994). Subordinate Influence in The Performance Evaluation Process: Test of a Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58: 101-135.
- 13- Frost, P.J (1989). The Role of Organizational Power and Politics in Human Resources Management, In A. Nedd, G.R. Ferris & K.M. Rowland (Eds.), *International Human Resources Management, Supplement?, Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 7: 1-21. Greenwich, CT: JAI PresS.
- 14- Gilmer, B.V.(1960). Industrial Psychology. In C.P. Stone & D.W. Taylor

(Eds.), *Annual Review of Psychology*, Vol.11: 323-350. Stanford, CA: Annal Reviews, Inc.

- 15- Huselied, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- 16- Jones, E.E. (1990). *Interpersonal Perception*. New York: W.H. Freeman.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- 17- Keiser, J.D., & Ferris, G.R. (1997). Work Force Flexibility. In L.H. Peters, C.R. Greer & S.A. Youngblood (Eds.), *The Blackwell Encyclopedia Dictionary of Human Resource Management*: 391-394. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- 18- Mello, J.A. (2002). *Strategic Human Resource Management*. South-western: Thomson Learning.
- 19- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure & Process*. New York: McGraw-Hill.
- 20- Napier, N.K., Tibau, J., Janssens, M., & Pilenzo, R.C. (1995). Juggling on a High Wire: The Role of The International Human Resources Manager. In G.R. Ferris, S.D. Rosen & D.T. Barnum. (Eds.), *Handbook of Human Resource Management*: 217-242. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- 21- Pfeffer, J. (1989). A Political Perspective on Career: Interests, Networks, and Environments. In M.G. Arthur, D.T. Hall & B.S. Lawrence (Eds.). *Handbook of Career Theory*: 380-396. New York: Cambridge University Press.
- 22- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- 23- Ricks, D., Toyne, B., & Martinez, Z. (1990). Recent Developments in

International Management Research. *Journal of Management*, 16:216-253.

- 24- Schuler, R.S., Jackson, S.E., Story, J.,(2000). HRM and Its Link with Strategic Management. In: Story, I. (Ed.), *Human Resource Management: a Critical Text*. IT, London.
- 25- Schuler, R.S.(2000). The Internationalization of Human Resource Management. *Journal of International Management*, 6:239-260.
- 26- Schuler, R.S., Jackson, S.E.,(1999). *Strategic Human Resource Management: a Reader*. Blackwell, London.
- 27- Snell, S.A. Youndt, M.A., & Wright, P.M.(1996). Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*. 14:61-90. Greenwich, CT:JAI Press.
- 28- Saul, Peter.(2001). The Future of HR? In Macquarie Graduate School of Management's "*People Management and Leadership Conference*" (September 16-19).
- 29- Wright, P.M., & McMahan, G.C.(1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18:292-320.



پښتونستان د علومو او مطالعاتو فریښی
پرتال جامع علوم انسانی