

هم‌راستاسازی راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان بر اساس رویکرد سیستمی

A

Alignment of Human Resources strategy with organizational strategy based on system approach

چکیده:

به دلیل تاثیر زیاد فعالیت‌های منابع انسانی بر عملکرد فرد و سازمان؛ از جمله بر بهره‌وری سازمان، فعالیت‌های منابع انسانی مهم تلقی شده و نیازمند هم‌راستاسازی با راهبردهای سازمان است. هم‌راستاسازی راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان منجر به نتایج فردی و سازمانی متفاوتی از جمله افزایش خلاقیت و نوآوری، ایجاد و حفظ مزیت رقابتی، توسعه مسئولیت پذیری و افزایش توان بالقوه سازمان، بهبود ارتباطات بین واحد منابع انسانی و ... می‌شود. لزوم نگاه راهبردی به منابع انسانی، موضوعی انکارناپذیر بوده که با تحولات محیطی بر اهمیت آن افزوده می‌شود. از آنجایی‌که مدیریت راهبردی اثربخش سازمان نیازمند منابع انسانی کارا است؛ مقاله حاضر با هدف همسوسازی راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان، به بیان نقش رویکرد سیستمی در این همسوسازی پرداخته است. سپس با ارائه مزایا و کارکردهای این همسوسازی در عملکرد سازمان؛ نحوه همسوسازی راهبرد سازمان با راهبرد منابع انسانی را تشریح می‌نماید.

واژه‌های کلیدی: مدیریت منابع انسانی، مدیریت راهبردی منابع انسانی، رویکرد سیستمی

نوع مقاله: مروری

زهرا پورامینی^{۱*}، مجید یحوی قاسم قشلاقی^۲

۱- کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه محقق

اردبیلی، ایران

* عهده دار مکاتبات:

z.pouramini2575@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۲

تاریخ بازنگری: ۱۳۹۸/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴

مقدمه:

با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می‌توان بیان داشت که نیروی انسانی مهم ترین منبع مزیت رقابتی برای هر شرکت محسوب می‌شود. بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل راهبردی برخورد کرده و استفاده هر چه موثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند (آرمسترانگ، ۱۳۹۰). بر این اساس امروزه

منابع انسانی را با راهبرد سازمان امکان پذیر می سازد؛ از این رو هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر همسوسازی راهبردهای سازمان و مدیریت منابع انسانی با رویکرد نظام مند است. به عبارت دیگر این تحقیق با اهداف زیر انجام می پذیرد:

- تعریف و تشریح نقش رویکرد نظام مند در مدیریت راهبردی منابع انسانی و همسویی راهبرد آن با راهبرد سازمان
- شناسایی عوامل مؤثر بر همسوسازی راهبردهای سازمان و مدیریت منابع انسانی
- نقش همسوسازی راهبردهای سازمان و مدیریت منابع انسانی در افزایش عملکرد

مبانی نظری

مدیر منابع انسانی نقشی راهبردی در سازمان داشته و منابع انسانی مورد نیاز را برای سازمان تامین می کند. بنابراین اولاً مدیر منابع انسانی باید با دیگر فعالیتهای سازمان جهت دست یابی به اهداف هماهنگ شده و منابع انسانی مورد نیاز را بسیج کند، ثانیاً با ایجاد انگیزه در آن ها، از برآوردن انتظارات سازمان توسط افراد مطمئن شود (مستقیفیر^(۳)، ۲۰۱۴) تا هماهنگی بین راهبرد سازمان و مدیریت منابع انسانی ایجاد شود. همسوسازی راهبرد مدیریت منابع انسانی با راهبرد سازمان موضوعی است که اخیراً توسط محققان مختلف مورد توجه قرار گرفته و بعضی شواهد نشان دهنده این است که تاثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت وقتی اتفاق می افتد که فعالیت های منابع انسانی بطور راهبردی با هم متجانس شوند.

میلر^(۴) (۲۰۰۶) بیان میکند که راهبردهای منابع انسانی باید با راهبرد شرکت همسو شوند. به منظور همسوسازی بهتر، فعالیت های منابع انسانی باید با دیگر فعالیتهای سازمان هماهنگ و هم گام باشد.

هندری^(۵) (۱۹۸۶) بیان کرد که باید هماهنگی بین فعالیت ها و

شرکت ها برای این که بتوانند با رقبای خود، رقابت نمایند، مجبورند چگونگی استفاده مناسب از استعدادها و مهارت های کارکنان خود را بیاموزند و با دید راهبردی به مسائل مربوط به این عامل توجه کنند (دیوان دری و همکاران، ۱۳۹۳).

امروزه نیروی انسانی مناسب یک دارایی راهبردی شمرده می شود و چنانچه اقدامات مرتبط با مدیریت این دارایی ارزشمند با راهبرد سازمانی هماهنگ شود، باعث ایجاد مزیت رقابتی شده و هم افزایی سازمان افزایش می یابد. تلفیق اندیشه مدیریت راهبردی با مدیریت منابع انسانی باعث می شود که به منابع انسانی به عنوان منابع راهبردی نگریسته شود و بنابراین ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل گیری راهبردهای عمده سازمان، اجتناب ناپذیر می سازد (رسولی، ۱۳۹۳).

مدیریت راهبردی منابع انسانی رویکردی کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن راهبردهای منابع انسانی با راهبرد تجاری شرکت است، مدیریت راهبردی منابع انسانی به مسائل بلند مدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط می شود و خروجی آن سیاست هایی برای حوزه های منابع انسانی بوده (آرمسترانگ، ۱۳۹۰) و زمانی به عملکرد مطلوب سازمانی منجر می شود که تناسب شایسته ای با سایر متغیرهای سازمان داشته باشد (یانگ^(۱)، ۲۰۰۹).

با توجه به اهمیت موضوع، اخیراً مدیریت راهبردی منابع انسانی برای محققان مهم شده و وجود یک چارچوب نظری قوی به محققان کمک می کند تا به مدیریت منابع انسانی توجه کرده و آن را به استانداردهای راهبردی تبدیل کنند (همتی^(۲) و همکاران، ۲۰۱۲) اما همواره این انتقاد بر مدیریت راهبردی منابع انسانی وارد بوده که فاقد یک چارچوب نظری برای تجزیه و تحلیل نظریه ها و رویکردهای این رشته است. از آنجایی که مطالعه رویکردهای مختلف، امکان مقایسه تطبیقی راهبردها، نظام ها و کارکردهای منابع انسانی را فراهم ساخته؛ همسوسازی راهبردهای

سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و راهبرد سازمان وجود داشته باشد.

گست^(۱) (۱۹۸۹) نیز بیان می‌کند به منظور مدیریت منابع انسانی راهبردی باید از یکپارچه‌سازی مدیریت منابع انسانی با برنامه‌ریزی راهبردی مطمئن بود.

پاتریک اکونگ دیما در سال ۲۰۱۰، شیوه‌های راهبردی منابع انسانی و تاثیر آن بر عملکرد را مورد بررسی قرار دادند.

آریف هارتونو در سال ۲۰۱۰، نقش مدیریت منابع انسانی راهبردی را در بافت و فضای کشور اندونزی بررسی می‌کند.

مودی (۱۹۸۳) کسی بود که کاربرد مدل‌های نظام‌مند را در فعالیت‌های منابع انسانی و نشان می‌دهد که چگونه این مدل که شامل درون‌داد فرآیند و برون‌داد است به ساختاردهی سازمان و کنترل رفتار کارکنان کمک می‌کند.

رایت و اسنل (۱۹۹۱) از نظام‌ها باز برای ایجاد راهبرد منابع انسانی استفاده کرد.

سعیده امیدی در سال ۱۳۸۴ به بررسی توسعه راهبردی منابع انسانی با استفاده از نقاط مرجع راهبردی پرداخته است.

سید محمد اعرابی و علیرضا مقدم در سال ۱۳۸۷ در مقاله‌ای به بررسی رابطه میان راهبرد منابع انسانی و راهبرد کسب و کار در یک کارخانه تولیدکننده دستمال کاغذی در ایران، با در نظر گرفتن تاثیر فرهنگ سازمانی بر تدوین این راهبردها، پرداخت.

تعریف مدیریت راهبردی منابع انسانی

واژه استراتژی (راهبرد) از لغت یونانی استراتژیا گرفته شده که در حدود ۴۰۰ سال پیش از میلاد به کار رفته و به هنر و علم هدایت نیروهای نظامی گفته شده است. بروس هندرسون صاحب نظر برجسته و موسس گروه مشاوران بوستون، راهبرد را این گونه تعریف می‌کند: ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا؛ و اساس کار را مدیریت این تمایز می‌داند. لزوم نگاه راهبردی به منابع انسانی نیز موضوعی انکارناپذیر است که با

تحولات محیطی بر اهمیت آن افزوده می‌شود.

از مدیریت راهبردی منابع انسانی تعریف‌های متعددی وجود دارد که در ادامه به بعضی از آن‌ها اشاره شده است:

• الگوی برنامه‌ریزی شده منابع انسانی برای دستیابی به اهداف سازمان (آیاندا و همکاران، ۲۰۱۱).

• مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارتست از مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت راهبردی برای بهبود عملکرد سازمان، و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف‌پذیری و خلاقیت را تقویت کرد (تراس و گراتون^(۲)، ۲۰۰۸).

• مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از استفاده از منابع انسانی به صورتی برنامه‌ریزی شده و انجام کارها با هدف قادر ساختن سازمان برای تأمین هدف‌های مورد نظر (رایت و همکاران، ۲۰۰۵).

• هماهنگی بین مدیریت منابع انسانی با راهبرد کسب و کار (واکر^(۳)، ۱۹۹۲).

• الگوی برنامه‌ریزی شده جهت تحقق اهداف سازمان (مک ماهان، ۱۹۹۹).

• مدیریت منابع انسانی راهبردی عبارت است از تعیین اهداف و آرمان‌های بلندمدت و اساسی و پذیرش مجموعه‌ای از اقدامات و تخصیص منابع برای حصول به این اهداف و آرمان‌هاست (آرمسترانگ، ۱۳۹۰).

• مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارتست از دور اندیشی فراگیر، نوآور و تحول‌گرایی سازمان یافته در تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تأمین کیفیت زندگی کاری برای آن و بالاخره به‌کارگیری بجا و موثر این منبع راهبردی با شناخت و اعمال جنبه‌های تاثیرپذیری و تاثیرگذاری محیط درون سازمانی و برون سازمانی در راستای تبیین راهبردها، به منظور تحقق رسالت و هدف‌های سازمان (میرسپاسی، ۱۳۸۱).

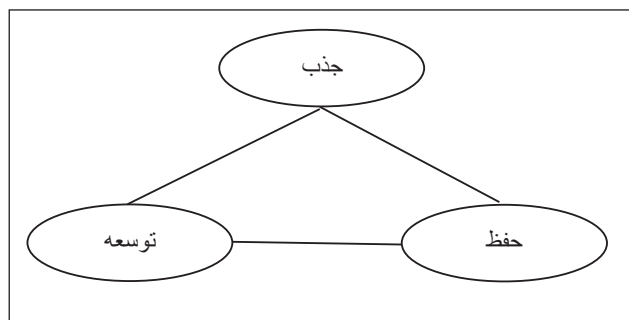
علاوه بر تعاریف ذکر شده، کامزی و احمد^(۴) (۲۰۰۱) در تعریف مدیریت راهبردی منابع انسانی ابتدا آن را به چند دسته تقسیم

1. Guest 2. Truss and Gratton 3. Walker 4. Kazmi and Ahmad

آن‌ها نیاز دارند. مدیریت منابع انسانی به عنوان ابزاری مفید در شناسایی منابع و توانایی‌های فکری، از طریق حمایت از فرآیندهای کارآ و اثربخش برای ایجاد خلاقیت در سازمان ضروری است (مستقفیر، ۲۰۱۴). فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی از دیگر فعالیت‌های مدیران در سازمان حمایت کرده و به آن‌ها در جهت دستیابی به اهداف راهبردی کمک می‌کند. فعالیت مدیریت منابع انسانی به عنوان فعالیت حمایتی در زنجیره ارزشی سازمان محسوب شده (مستقفیر، ۲۰۱۴) و عملکرد آن‌ها باعث ایجاد ارزش، تعیین استانداردهای کیفی، افزایش نرخ بهره‌وری، افزایش رضایت مشتریان، کاهش هزینه‌های سوددهی می‌شود (کاسیو^(۳)، ۲۰۱۲).

اهداف مدیریت راهبردی منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی در چند دهه اخیر به دلیل اینکه سرمایه‌های انسانی منبع مزیت رقابتی بوده و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی تاثیر مستقیمی بر سرمایه‌های انسانی و شرکت دارد؛ مهم شده است. ماهیت پیچیده فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و غیرتقلید بودن این نظام اهمیت آن را افزایش داده است. به تبع آن راهبردهای منابع انسانی نیز مورد توجه قرار گرفته و هدف از آن ایجاد مخزن سرمایه‌های انسانی است (اورلاندو و همکاران^(۴)، ۲۰۱۰). علاوه بر آن جذب، حفظ و توسعه منابع انسانی، جهت اطمینان از این که سازمان به‌طور کارا و اثربخش به اهداف و چشم اندازهای خود خواهد رسید؛ از جمله اهداف اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی است.



شکل ۱- اهداف مدیریت راهبردی (مستقفیر، ۲۰۱۴)

کرده و تعریف می‌کنند: رویکرد راهبردمحور، رویکرد تصمیم‌محور، رویکرد محتوایی و رویکرد اجرایی، رویکرد راهبردمحور: طبق رویکرد راهبردمحور مدیریت منابع انسانی بخاطر محتوا و اجزا با راهبرد ارتباط دارد (ماتیز و جکسون^(۱)، ۱۹۸۵).

رویکرد تصمیم‌محور: طبق رویکرد تصمیم‌محور مدیریت راهبردی منابع انسانی در سه سطح مدیریت، عملیاتی و راهبردی قرار می‌گیرد (دوانا و همکاران^(۲)، ۱۹۸۱).

رویکرد محتوایی: طبق این رویکرد مدیریت راهبردی منابع انسانی وقتی ظهور می‌یابد که با راهبرد سازمان هماهنگ شود (هال، ۱۹۹۵).

رویکرد اجرایی: در این رویکرد نظام مدیریت منابع انسانی به تدوین و اجرای راهبرد سازمان کمک می‌کند (مایلز و اسنو، ۱۹۸۴). در مجموع مدیریت راهبردی منابع انسانی دربردارنده چهار مفهوم است که هندی و پتیگرو (۱۹۸۶) آن را در قالب زیر بیان کرده است:

- استفاده از برنامه‌ریزی
- رویکردی یکپارچه به طراحی و مدیریت نظام‌های پرسنلی مبتنی بر رویه‌های استخدامی و راهبرد نیروی کار که اغلب دارای فلسفه‌ای هستند.
- هماهنگ‌سازی فعالیت‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با راهبرد کسب و کار تعیین شده
- نگرستن به کارکنان به مثابه «منبعی راهبردی» به منظور کسب «مزیت رقابتی» (آرمسترانگ، ۱۳۹۰)

اهمیت مدیریت راهبردی منابع انسانی

چشم‌انداز کسب و کارهای امروزی، باعث تغییر گرایش از سوی منابع فیزیکی و قابل لمس به سوی منابع دانشی و غیرقابل لمس شده است. از آنجائی که در این سازمان‌ها دانش به عنوان محرک اصلی عملکرد سازمان‌ها شناخته شده، از این رو مدیران به روش‌های مختلف مدیریتی برای شناسایی و استفاده از

1. Mathis and Jackson 2. Devanna 3. Cascio 4. Orlando

- توسعه مسولیت‌پذیری و افزایش توان بالقوه خلاقیت سازمان
- بهبود ارتباط بین واحد منابع انسانی و مدیران عملیاتی، از جمله مزایای مدیریت راهبردی منابع انسانی برای سازمان‌ها است (کالیشکان، ۲۰۱۰).

رویکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی

افزایش رقابت جهانی، اقدام‌هایی که در دهه ۱۹۸۰ برای کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت انجام شد، مدیریت واحد منابع انسانی با را با دو مسئله مواجه کرد. واحد منابع انسانی (واحد کارگزینی) از زمان پیدایش، مشروعیت خود را بر این اساس قرار داده بود که برای فناوری اصلی سازمان همانند یک سپر عمل کند که از تقویت پدیده‌های تردیدآمیز که مانع همگونی نیروی کار می‌شود، جلوگیری کند و سپری در برابر بازارکار ناپایدار و جنبش ستیزه‌جوی اتحادیه کارگری باشد. در این دهه، مدیران علاقه زیادی به منشا این پدیده‌های تردیدآمیز نداشتند و بیشتر توجه خود را به مسئله کیفیت، انعطاف‌پذیری و شایستگی‌های منحصربه‌فرد معطوف کردند. در واقع در سال‌های نخستین دهه ۱۹۸۰ مدیریت راهبردی منابع انسانی و طرح فرهنگ قوی سازمانی در کانون توجه تعداد زیادی از مشاوران ذی‌نفوذ مدیریت و پژوهشگران روش‌های کاربردی قرار گرفت (افجه و اسماعیل زاده، ۱۳۸۸) و اکثر محققان یکی از موضوعات پر اهمیت دهه ۱۹۸۰ را توسعه مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌دانند. این مفهوم اندکی پس از توسعه مفهوم مدیریت منابع انسانی در آمریکا و در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ مطرح شد که ابتدا در کارهای آکادمیک در ایالات متحده در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ توسعه یافته و از آن زمان به بعد، در جهان کسب و کار به صورت فزاینده‌ای به کار گرفته شده (برستر^(۳)، ۱۹۹۴) و از نگاه رویکردهای مختلف بحث می‌شود:

رویکردهای مربوط به راهبردهای منابع انسانی در دو سطح راهبردی و غیرراهبردی مورد بررسی قرار می‌گیرند. رویکردهای راهبردی، بیانگر اتخاذ تصمیمات فعالانه و راهبردی در خصوص

هدف اساسی مدیریت منابع انسانی راهبردی خلق قابلیت راهبردی از طریق تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدف از این، ایجاد حس هدفمند و جهت‌دار بودن در محیط‌های غالباً پرتلاطم است (فریس و همکاران، ۱۹۹۲).

اهداف مدیریت راهبردی را می‌توان در قالب زیر بیان کرد:

- معرفی و تشویق افراد به یادگیری جهت افزایش توانایی
- سازگاری مهارت‌های افراد با نیازهای سازمان
- شناسایی دانش مورد نیاز برای دستیابی به اهداف سازمان
- ایجاد رضایت در مشتریان
- کسب و توسعه ظرفیت‌های فکری
- تعریف رفتارهای مورد نیاز برای موفقیت سازمان
- تشویق و پاداش‌دهی به رفتارهای ارزشمند
- مشارکت افراد در سازمان
- ایجاد تعهد در افراد برای رسیدن به چشم‌اندازها و مأموریت‌های سازمان (کالیشکان^(۱)، ۲۰۱۰).

مزایای مدیریت راهبردی منابع انسانی

امروزه مدیران و محققان هر روز بیش از پیش در می‌یابند مزیت رقابتی پایدار شرکت، از منابع کمیاب و با ارزشی چون اطلاعات، دانش و رویه‌های سازمانی که به طور کامل تقلیدشدنی نیستند، سرچشمه می‌گیرد (ژائو^(۲)، ۲۰۱۲). مدیریت راهبردی منابع انسانی نیز به دلیل نقشی که در ایجاد مزیت رقابتی پایدار دارد بیش از پیش مهم شده به طوری که بیشتر از نیمی از سازمان‌ها از طریق استفاده از راهبردهای منابع انسانی به ظرفیت‌های جدید دست یافته‌اند (همتی و همکاران، ۲۰۱۲).

- مشارکت در انجام اهداف سازمانی و بقای شرکت
- حمایت از راهبرد کسب و کار و اجرای موفقیت‌آمیز آن
- ایجاد و حفظ مزیت رقابتی برای سازمان

افزوده به واسطه به کارگیری اثربخش منابع. رویکرد منبع-محور مبتنی بر این باور است که مزیت رقابتی در صورتی به دست خواهد آمد که سازمان بتواند منابع انسانی مورد نیاز خود را جذب و طوری آن‌ها را پرورش بدهد که در یادگیری از رقبا و این که آموخته‌های خود را با سرعتی بیش از آن‌ها به شکلی اثربخش عملی کند توانمند سازد (آرمسترانگ، ۱۳۹۰).

رویکرد دوم: دیدگاه رفتاری

این نظریه بر رفتارهای کارکنان به عنوان عامل میانجی بین «راهبرد سازمان» و «عملکرد شرکت» تمرکز و تأکید می‌کند. فرض اساسی این نظریه مبنی بر این است که هدف اقدامات گوناگون مدیریت منابع انسانی شکل دادن و کنترل نگرها و رفتارهای کارکنان است. نگرش‌ها و رفتارهای خاص کارکنان سازمان زمانی واجد اثربخشی مناسب است که بر اساس ویژگی‌های خاص سازمان، هماهنگ با راهبرد سازمان شکل بگیرند (رویکرد اقتضایی) (رسولی و همکاران، ۱۳۹۳).

رویکرد سوم: دیدگاه هزینه‌ای (مبادله نمایندگی)

مفهوم مبادله به عنوان ابزاری در کنترل رفتار کارکنان است. این رویکرد می‌کوشد تا مجموعه عوامل محیطی را معرفی کند که با یکدیگر و همراه با مجموعه‌ای از عوامل انسانی، توضیح می‌دهند چرا سازمان‌ها درصد درونی ساختن مبادلات به عنوان ابزاری برای کاهش هزینه‌های همراه با این مبادلات هستند. در این رویکرد دو عامل انسانی عقلانیت محدود و فرصت طلبی موانع عمده مبادله انسان معرفی می‌شوند (رسولی و همکاران، ۱۳۹۳).

رویکرد چهارم: دیدگاه سامانه‌های سایبرنتیک

رویکرد سامانه‌های سایبرنتیک مبتنی بر مدل‌های سامانه‌های عمومی است. در این مدل سازمان‌ها جریانی از درون‌داد، می‌اندازد و برون‌داد توصیف می‌شوند که در تعامل و مبادله مستمر با محیط

فعالیت‌های منابع انسانی می‌باشد. هر یک از این رویکردها بر مبنای منطق عقلایی خود، تشریح می‌کنند که راهبرها و عملیات مدیریت منابع انسانی می‌بایست به منظور تحقق اهداف راهبردی سازمان دارای چه ویژگی‌هایی باشد و چگونه اجرا گردند. اگر چه در نگاه اول چنین بنظر می‌رسد که این رویکردها به خوبی قادرند موجبات شناخت و پیش‌بینی همسویی اقدامات مدیریت منابع انسانی با راستای راهبردی سازمان فراهم آورند، اما همه می‌دانیم که تمامی اقدامات مدیریت منابع انسانی با یکدیگر هماهنگ نیستند و یا اینکه همگی در جهت هدف راهبردی سازمان عمل نمی‌کنند. بنابراین، برای دستیابی به یک شناخت جامع، رویکردهای غیرراهبردی (رویکردهای وابستگی منابع و نهادگرایی) نیز باید مورد توجه قرار گیرند. با بهره‌گیری از رویکردهای غیرراهبردی می‌توانیم دریابیم که راهبرد و اقدامات منابع انسانی گاهی تحت تأثیر فشارهای نهادی و سیاسی عمل می‌نمایند. در ادامه به تشریح چهار رویکرد راهبردی شامل نگرش مبتنی بر منابع، نگرش رفتاری، نگرش سایبرنتیک و نگرش کارگزار/هزینه مبادله پرداخته می‌شود. (صیادی و محمدی، ۱۳۸۸).

رویکرد اول: دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت

در دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت به جای توجه به مزیت رقابتی در بیرون سازمان در درون سازمان به دنبال ایجاد مزیت رقابتی منحصر به فرد برای سازمان است. رویکرد مبتنی بر منابع در خلق مزیت رقابتی سازمان، متفاوت از پارادایم‌های سنتی راهبرد است. در این رویکرد ارتباط و پیوند میان راهبرد و منابع داخلی شرکت مورد توجه و تأکید قرار گرفته است؛ درحالی که پارادایم سنتی و گذشته راهبرد، بیشتر بر محیط خارجی صنعت تمرکز داشته‌اند (رسولی و همکاران، ۱۳۹۳).

هدف اصلی راهبرد منابع انسانی منبع محور آن گونه که بارنی (۱۹۹۱) ذکر می‌کند خلق شایستگی راهبردی است یا به عبارتی ایجاد هماهنگی راهبردی میان منابع و فرصت‌ها و خلق ارزش

خویش هستند (رسولی و همکاران، ۱۳۹۳).

نظام بکارگیری و استفاده موثر از منابع انسانی

خروجی: هدف‌های سامانه مدیریت منابع انسانی متأثر از هدف‌های راهبردی هر موسسه بوده، متناسب با این هدف‌ها تامین منابع انسانی نخستین انتظار سازمان از این سامانه است که در واقع این اقدام به طور عمده در جهت تامین منافع سازمان صورت می‌گیرد. افرادی که در سازمان‌ها استخدام می‌شوند نیز به طور عمده در جهت تحقق هدف‌ها و تامین منافع شخصی خود مبادرت به کارایی و انتخاب کار می‌کنند. بنابراین از هر نظام مدیریت منابع انسانی انتظار می‌رود که درعین توجه به منافع سازمان، منافع کارکنان را نیز در فرایند تصمیم‌گیری‌های راهبردی ملحوظ دارند (بیلویی، ۱۳۹۰).

با توجه به تحقیقات انجام شده مدل مفهومی تحقیق به صورت شکل زیر بوده که نقش رویکرد نظام‌مند را در همسویی بین راهبرد سازمان و مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد. در این رویکرد جهت همسوسازی راهبرد سازمان با راهبرد مدیریت منابع انسانی باید بین دروندادهای مدیریت منابع انسانی و راهبرد سازمان همسویی برقرار شود که از آن جمله می‌توان به همسویی راهبرد - ویژگی‌ها و مهارت‌های کارکنان، همسویی راهبرد - رفتار کارکنان و همسویی راهبرد - اقدامات منابع انسانی اشاره کرد.

نقش رویکرد سامانه‌ای در همسوسازی راهبرد مدیریت منابع انسانی و راهبرد سازمان

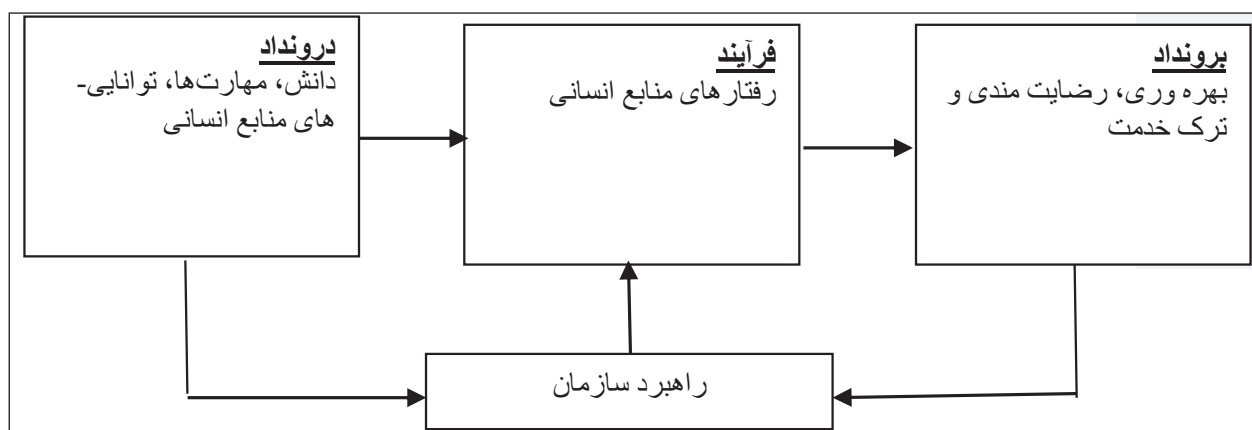
بر اساس این رویکرد، سازمان‌ها سامانه‌هایی باز بوده که با محیط خود در تعامل می‌باشند. موودی یکی از اولین محققینی بود که الگوی سامانه‌ها را برای راهبردهای منابع انسانی به کار «داده- فرایند- ستاده» گرفت. وی با بهره‌گیری از الگوی تامپسون در زمینه چگونگی ساختار سازمان‌ها و کنترل رفتار، به تشریح راهبردهای کاهش ترک خدمت پرداخت. به طریق مشابه، بیلویی نیز در تحقیق خود به این رویکرد در مدیریت منابع انسانی اشاره کرده و آن را مجموعه‌ای از درونداد، فرآیند و برونداد می‌داند. دروداد سامانه مدیریت منابع انسانی: منابع مالی، منابع انسانی، فناوری، اطلاعات و ارزش‌ها.

فرایند عملیات و اقدامات در سامانه مدیریت منابع انسانی، در چهار زیر مجموعه به این گونه تقسیم‌بندی می‌شود:

نظام جذب، تامین و تعدیل منابع انسانی

نظام پرورش و آموزش و یا به تعبیر کلی به‌سازی منابع انسانی

نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی؛



شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش (صیادی و محمدی، ۱۳۸۸)

همسویی راهبرد - ویژگی‌ها و مهارت‌های کارکنان

پژوهشگران چندی به مطالعه هم‌ردیفی میان راهبرد شرکت با مهارت‌ها و ویژگی‌های کارکنان سازمان پرداخته‌اند. برای مثال تجویزهای بسیاری در مورد شباهت ویژگی‌ها و مهارت‌های مدیران ارشد اجرایی و مدیران عمومی ارائه شده است. این نوع هم‌ردیفی بر این فرض اساسی مبتنی است که برای عملکرد اثربخش، راهبردهای مختلف نیازمند کارکنانی با ویژگی‌های متفاوت هستند. علاوه بر آن، در بسیاری از کارهای تجربی، پژوهشگران هم‌ردیفی راهبرد رقابتی سازمان را با مهارت‌های خاص کارکنان آزموده‌اند (دیوان دری و همکاران، ۱۳۹۳). برای مثال، بانتل و جکسون (۱۹۸۹) و هیل (۲۰۰۷) هماهنگی و تناسب میان ویژگی‌های مدیریتی انواع گوناگون راهبردها را روشن کرده‌اند.

همسویی راهبرد - رفتار کارکنان

پژوهشگران حوزه مدیریت راهبردی منابع انسانی، انطباق میان راهبرد شرکت و انواع رفتارهایی که از کارکنان به نمایش گذارده می‌شود را بررسی کرده‌اند. برای مثال، فرض اساسی شولر و جکسون مبتنی بر دیدگاه رفتاری این است که «راهبردهای متفاوت، نقش‌های رفتاری متفاوتی را طلب می‌کنند». محققان حوزه مدیریت راهبردی منابع انسانی بر مفهوم هم‌ردیفی در این حوزه بسیار تکیه کرده‌اند و این ارتباطات هم‌ردیفی، شامل سطح عمومی متغیرهای مدیریت منابع انسانی، یعنی اقدامات مدیریت منابع انسانی، مهارت‌های کارکنان و رفتارهای کارکنان بوده است. رایت و اسنل با مرور پژوهش‌ها و آثار ارائه شده در این حوزه، مدل مفهومی مدیریت راهبردی منابع انسانی را مبتنی بر هم‌ردیفی متغیرها و فرایندها، ارائه کردند. در مدل مفهومی رایت و اسنل در مدیریت راهبردی منابع انسانی، هم‌ردیفی ابزاری است که شرکت به وسیله آن، هماهنگی و همسویی میان اقدامات مدیریت منابع انسانی، مهارت‌های کارکنان و رفتارهای کارکنان را با نیازهای رقابتی کسب و کار خود جست‌وجو می‌کند (دیوان دری

و همکاران، ۱۳۹۳).

همسوسازی راهبرد - اقدامات منابع انسانی

به منظور تبیین اثربخش راهبردهای منابع انسانی، هیوسلید، جکسون، و شولر (۱۹۹۷) بیان می‌کنند که راهبرد منابع انسانی بایستی با راهبرد سازمان همراستا شده تا بتواند بیشترین اثربخشی را برای سازمان به وجود بیاورد. از این رو همسوسازی راهبرد ضرورت اجتناب‌ناپذیر در سازگاری میان راهبرد سازمان و منابع انسانی است. همسوسازی راهبرد مدیریت منابع انسانی اشاره به درگیری مدیریت منابع انسانی در تدوین و اجرای راهبرد سازمان دارد (آیاندو و همکاران، ۲۰۱۱).

همسوسازی راهبرد مدیریت منابع انسانی با راهبرد سازمان موضوعی است که اخیراً توسط محققان مختلف مورد توجه قرار گرفته و بعضی شواهد نشان‌دهنده این است که تاثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت وقتی اتفاق می‌افتد که فعالیت‌های منابع انسانی بطور راهبردی باهم متجانس شوند.

میلر^(۱) (۲۰۰۶) بیان می‌کند که راهبردهای منابع انسانی باید با راهبرد شرکت همسو شوند. به منظور همسوسازی بهتر، فعالیت‌های منابع انسانی باید با دیگر فعالیت‌های سازمان هماهنگ و هم‌گام باشد.

هندری^(۲) (۱۹۸۶) بیان کرد که باید هماهنگی بین فعالیت‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و راهبرد سازمان وجود داشته باشد.

گست^(۳) (۱۹۸۹) نیز بیان می‌کند که منظور مدیریت منابع انسانی راهبردی باید از یکپارچه‌سازی مدیریت منابع انسانی با برنامه‌ریزی راهبردی مطمئن بود.

یک تعداد از محققان دیگر نیز بیان کردند که یکپارچه‌سازی نظام‌های منابع انسانی و سازمان از طریق همسوسازی راهبرد سازمان و منابع انسانی باید صورت گرفته (چادویک^(۴)، ۲۰۰۵) و نظام‌های منابع انسانی باید با تمام راهبردهای سازمان همسو شوند

1. Miller 2. Hendry 3. Guest 4. Chadwick

طریق آن باعث تناسب عمودی و افقی راهبردها می‌شود. تناسب عمودی به همسوسازی نظام منابع انسانی با راهبرد کسب و کار اشاره دارد (دوانا و همکاران، ۱۹۸۴) در حالی که تناسب افقی به همسوسازی نظام‌های مختلف منابع انسانی با یکدیگر اشاره دارد. به گفته استیلز و تراس^(۳) (۱۹۹۹) این نوع تناسب باعث ایجاد ارتباط بین فرآیندهای درونی می‌شود.

عوامل تسهیل‌کننده همسویی راهبرد-اقدامات منابع انسانی

با استفاده از این رویکرد، دو نوع مسئولیت کلی برای مدیریت راهبردی منابع انسانی جهت همسوسازی با راهبرد سازمان وجود دارد: مدیریت شایستگی و مدیریت رفتار به اعتقاد رایت و اسنل، مدیریت شایستگی عبارت است از اتخاذ مجموعه راهبردها و اقداماتی که مهارت‌های مورد نیاز برای اجرای راهبردهای سازمان را تضمین می‌دهد، این امر شامل شناسایی، جذب، گزینش، به کارگیری و به‌کارگیری کارکنانی است که از دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های لازم برای اجرای راهبردهای سازمان برخوردارند. آنها چهار راهبرد را برای مدیریت شایستگی ارائه نمودند:

اکتساب شایستگی: عبارت است از فعالیت‌هایی از قبیل گزینش و آموزش که تضمین می‌دهد افراد از شایستگی‌های لازم برخوردارند. بهره‌برداری از شایستگی: عبارت است از فعالیت‌هایی که به منظور بهره‌برداری از مهارت‌های پنهان و یا مهارت‌هایی که تحت راهبرد قبلی سازمان غیرضروری پنداشته شده بودند، برداشته می‌شود.

حفظ شایستگی: عبارت است از فعالیت‌هایی که به منظور نگهداری از شایستگی‌های مختلف سازمان از طریق کاهش ترک خدمت و آموزش مستمر، انجام می‌پذیرد.

حذف شایستگی: شامل کلیه فعالیت‌هایی است که در جهت حذف شایستگی‌هایی که به هیچ وجه برای راهبرد سازمان ضروری نیستند، اعمال می‌گردد (صیادی و محمدی، ۱۳۸۸).

از سوی دیگر، مدیریت رفتار تضمین می‌دهد افرادی که اکنون

(تایسون^(۱)، ۱۹۸۷). وقتی واحد مدیریت منابع انسانی با تدابیری عملکرد کل سازمان را با عملکرد تک تک افراد پیوند می‌زند و عملکرد فرد را با کل سازمان همسو می‌کند. راهبردهای سازمان تحقق می‌یابد. همچنان که شکل زیر نشان می‌دهد یکی از وظایف مدیران منابع انسانی همسوسازی راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان است (قلی پور، ۱۳۹۰).



شکل ۳- همسوسازی راهبرد مدیریت منابع انسانی و سازمان (قلی پور، ۱۳۹۰)

جهت همسوسازی راهبرد مدیریت منابع انسانی با راهبرد کسب و کار یک راهبرد مدون مدیریت منابع انسانی لازم است که از طریق آن به مدیریت منابع انسانی اختیار تصمیم‌گیری داده شود (آیاندان و همکاران، ۲۰۱۱). راهبرد مدون منابع انسانی به ایجاد چشم‌انداز مدیریت منابع انسانی کمک کرده (همتی و همکاران، ۲۰۱۲) و از

1. Tyson 2. Stiles and Truss

بالا، مادامی که زیرساخت‌های مدیریتی نهادینه باشند، نقشی تاثیرگذار دارند.

هانگ^(۲) (۱۹۹۸) نیز در بررسی خود یافت که مدیریت راهبردی منابع انسانی با اخلاق سازمانی، عملکرد سازمانی، و کل سازمان ارتباط دارد.

گست و همکاران (۲۰۰۰) معتقدند استفاده بیش‌تر از عملکردهای منابع انسانی با سطوح بالای تعهد و مشارکت کارکنان و در نتیجه سطوح بالای بهره‌وری و کیفیت خدمات مرتبط بود.

دیوید و همکاران (۲۰۰۲) رابطه بین راهبرد منابع انسانی و منابع مالی شرکت را بررسی کردند. نتایج نشان داد که همه راهبردهای منابع انسانی بر عملکرد شرکت تاثیر دارد.

وای و جانسون^(۳) (۲۰۰۵) نتایج مدیریت منابع انسانی راهبردی را در قالب نتایج سازمانی و منابع انسانی بیان کرده به تاثیر آن هم در سازمان و هم در منابع انسانی تاکید می‌کنند.

سام^(۴) (۲۰۰۸) ۶۹ شرکت هندی را بررسی کرده و ارتباط فعالیت‌های منابع انسانی راهبردی در عملکرد شرکت را بیان کرد. فعالیت‌های منابع انسانی از آنجایی که تاثیر زیادی بر عملکرد فرد

داشته، بر عملکرد و بهره‌وری سازمان اثر دارد. افزایش بهره‌وری نیروی کار، ایجاد و افزایش تعهد کارکنان، تغییر انتظار مشتریان و ارباب رجوع در خصوص افزایش خدمات مناسب‌تر، افزایش نقش نیروی کار در تدوین و اجرای راهبردهای سازمانی، بخشی از نقش‌های در حال تغییر مدیریت راهبردی منابع انسانی است (حسن پور و عباسی، ۱۳۸۸). شکل زیر نیز نقش فعالیت‌های منابع انسانی در عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد.

اقدامات منابع انسانی بر توانایی کارکنان شامل یادگیری و بالندگی و یا بر انگیزش کارکنان از طریق پاداش و شیوه‌های ارزشیابی تاثیر دارد. همچنین اقدامات منابع انسانی بر فرصت‌های کارکنان از جمله ایجاد فضای اعتماد و همکاری (پاستور و همکاران، ۲۰۱۰)، افزایش بهره‌وری، انعطاف‌پذیری، موفقیت فردی و تعهد سازمانی

با توجه به شایستگی‌هایشان در سازمان هستند، در راستای راهبرد سازمان فعالیت می‌کنند. مانند رویکرد رفتاری، رایت و اسنل از دو راهبرد مدیریت رفتار سخن به میان آوردند:

- کنترل رفتار، شامل فعالیت‌هایی از قبیل ارزشیابی عملکرد و نظام پاداش است که تضمین می‌دهد رفتار کارکنان در جهت اهداف سازمان است.

- هماهنگی، شامل فعالیت‌هایی نظیر ارزیابی و بهبود سازمانی بوده که به منظور ایجاد همسوئی بین رفتار افراد با راهبرد سازمان صورت می‌گیرد.

تمرکز عمده مدل رایت و اسنل بر ایجاد هماهنگی بین خرده فعالیت‌های راهبردهای منابع انسانی از قبیل گزینش، ارزشیابی، جبران خدمات کارکنان و آموزش بود. این نویسندگان متذکر شدند که رویکرد سامانه باز نسبت به مدیریت راهبردی منابع انسانی مستلزم آن است که به جای برخی کارکردها (از قبیل پاداش)، تمامی کارکردهای منابع انسانی در راستای راهبرد سازمان باشند (صیادی و محمدی، ۱۳۸۸).

تاثیر راهبرد منابع انسانی بر عملکردهای سازمان

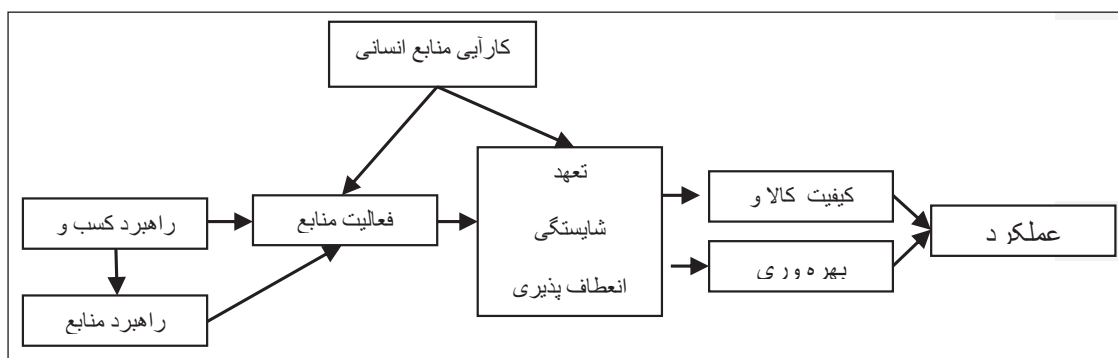
نقش راهبردهای منابع انسانی در موفقیت سازمان یک امر بدیهی بوده (همتی و همکاران، ۲۰۱۲)، به همین دلیل توسط محققان مختلف مورد توجه قرار گرفته است:

فریس^(۱) (۱۹۹۰) از اولین کسانی بود که به بررسی این موضوع پرداخت که چگونه مدیریت اثربخش منابع انسانی در عملکرد سازمانی تاثیر دارد و در مطالعه ۲،۳۳۶ شرکت آمریکایی نشان داد که شرکت‌هایی که عملکرد بالایی دارند واحد منابع انسانی جداگانه‌ای دارند.

آرتور (۱۹۹۲): شرکت‌های دارای راهبرد تعهدبالا نسبت به شرکت‌های دارای راهبرد کنترل سطوح بسیار بالاتری از بهره‌وری و کیفیت داشتند (آرمسترانگ، ۱۳۹۰).

بکر و همکاران (۱۹۹۷) بیان می‌کنند نظام‌های دارای عملکرد

1. Ferris 2. Huang 3. Way and Johnson 4. Som



شکل ۴- نقش راهبرد های مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمان (آرمسترانگ، ۲۰۰۶)

جدول ۱- حوزه عملکردی منابع انسانی و تاثیر آن بر عملکرد سازمان (کالیشکان، ۲۰۱۰).

چگونگی تاثیر گذاری	حوزه عملکردی منابع انسانی
هماهنگی افراد با راهبرد و عملیات سازمان جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها تناسب بین فرهنگ سازمانی و نیازمندی‌های راهبردی سازمان	جذب، توسعه و حفظ افراد با کیفیت بالا
پیروزی در نبرد استعدادها رویارویی با نیازهای حال و آینده سازمان	مدیریت استعداد
افزایش رضایت و انعطاف پذیری شغلی تامین افرادی که به کار خود علاقه مندند	طراحی شغل و کار
غنی سازی مهارت‌ها و توسعه سطح شایستگی مور نیاز برای محیط کار توسعه جو یادگیری، رشد و مربی گری	یادگیری و توسعه
تمرکز بر یادگیری فرد و سازمان فراهم سازی فرصت‌های یادگیری و تسهیم دانش	مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری
توسعه جو همکاری و اعتماد تشویق افراد به هویت‌یابی خود با ارزش‌های سازمان و همکاری در دست‌یابی به اهداف سازمان	افزایش انگیزش، تعهد و درگیری نقش
تشویق افراد به نمایش رفتارهایی که با عملکرد بالای کسب و کار مرتبط هستند مانند خلاقیت، نوآوری، تسهیم دانش و ایجاد اعتماد بین مدیران و زیردستان	مدیریت با افراد با کیفیت بالا
ایجاد انگیزه و تعهد، مشارکت در کار پاداش‌دهی به افراد بر اساس میزان همکاری در کار	مدیریت پاداش

(آبسار^(۱) و همکاران، ۲۰۱۰)، خلاقیت و انعطاف‌پذیری، یکپارچگی به منظور راهبرد های قوی در سازمان باید فعالیت‌های منابع زیاد، عملکرد رقابتی تاثیر دارد (مارکت و همکاران، ۲۰۰۹). جدول انسانی نیز بهینه شود از این رو مدیریت اثر بخش راهبرد سازمان زیر حوزه عملکردی منابع انسانی و تاثیر آن بر عملکرد سازمان را نیازمند منابع انسانی کارآ است. نشان می‌دهد.

1. Absar

نتیجه‌گیری

طبق این رویکرد جهت همسوسازی راهبرد سازمان با راهبرد مدیریت منابع انسانی باید بین دروندا‌دهای مدیریت منابع انسانی و راهبرد سازمان همسویی برقرار شده تا نتایج سازمانی اثربخش حاصل شود. از آن جمله می‌توان به همسویی راهبرد ویژگی‌ها و مهارت‌های کارکنان، همسویی راهبرد رفتار کارکنان و همسویی راهبرد اقدامات منابع انسانی اشاره کرد. این نوع هم‌مدیفی بر این فرض اساسی مبتنی است که برای عملکرد اثربخش، راهبردهای مختلف نیازمند کارکنانی با ویژگی‌های متفاوت و رفتار متفاوت است. این رویکرد از طریق به کارگیری راهبردهای مدیریت شایستگی و مدیریت رفتار بیشترین اثربخشی را برای سازمان به وجود می‌آورد.

با فرض این‌که امروزه سازمان‌ها مهم‌ترین مکان برای جذب، توسعه و حفظ منابع انسانی هستند، نتایج ارائه شده در اینجا می‌تواند برای توسعه یک روش‌شناسی اساسی جهت ایجاد مزیت رقابتی از طریق منابع انسانی مورد استفاده قرار بگیرد. بویژه برای سازمان‌های مختلف با توجه به نگرش ایجاد مزیت رقابتی که در قرن ۲۱ وجود دارد همسویی راهبرد سازمان با راهبرد مدیریت منابع انسانی نه تنها باعث افزایش بهره‌وری، انعطاف‌پذیری، موفقیت فردی، تعهد سازمانی، خلاقیت و انعطاف‌پذیری می‌شود، بلکه این همسویی یک همبستگی منطقی با پیشرفت‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی ایجاد می‌کند. از این رو امید است سازمان‌ها به نقش رویکرد نظام‌مند در این همسویی توجه کرده و آن را مورد مطالعه و بررسی قرار دهند *IRM*

راهبرد سازمان نیازمند الزامات خاصی برای موفقیت است و به کارگیری اقدامات مناسب مدیریت منابع انسانی در سازمان، می‌تواند آن را تقویت کرده و در جهت دستیابی به عملکردی ممتاز، یاری رساند (کلهر و پرت، ۲۰۰۳). مطالعات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که راهبرد سازمان را با راهبرد منابع انسانی هم‌راستا می‌کنند عملکرد بهتری خواهند داشت. فریس (۱۹۹۰) از اولین کسانی بود که به بررسی این موضوع پرداخت که چگونه مدیریت اثربخش منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد و در مطالعه ۲,۲۳۶ شرکت آمریکایی نشان داد که شرکت‌هایی که عملکرد بالایی دارند واحد منابع انسانی جداگانه‌ای دارند. آرتور (۱۹۹۲) در مطالعه این موضوع، نشان داد که شرکت‌های دارای راهبرد تعهد بالا نسبت به شرکت‌های دارای راهبرد کنترل، سطوح بسیار بالاتری از بهره‌وری و کیفیت داشتند. سام (۲۰۰۸) شرکت هندی را بررسی کرده و ارتباط فعالیت‌های منابع انسانی راهبردی در عملکرد شرکت را بیان کرد. موودی نیز الگوی نظام‌های «داده‌فرایندساده» را برای راهبردهای منابع انسانی به کار گرفته و به نقش آن در عملکرد سازمانی اشاره می‌کند. بر اساس این رویکرد، سازمان‌ها سامانه‌هایی باز با جریانی از درون‌داد، میان‌داد و برون‌داد هستند که با محیط خود در تعامل می‌باشند. از این رو جهت تعامل بهتر با محیط، نیازمند هماهنگی فعالیت‌های سازمانی و همسویی راهبردهای سازمان با راهبرد واحدهای مختلف، از جمله مدیریت منابع انسانی هستند.

مراجع

- ۱- آرمسترانگ، م. (۱۳۹۰)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۲- افجه، س و اسماعیل زاد، م. (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها، مجله مدیریت توسعه و تحول (۲)، صص ۹-۱۹
- ۳- حسن پور، ا و عباسی، ط. (۱۳۸۸)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، چاپ اول، تهران، نشر یکن.
- ۴- دیواندری، ع، نظری، م، رضوی، س و امین، ف. (۱۳۹۲)، شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر همسوسازی راهبردهای تجاری و اقدامات

- مدیریت منابع انسانی با رویکرد اقیانوس آبی با تکنیک الکترونیک، مدیریت صنعتی، دوره ۶، صص ۲۸۳-۳۰۲
- ۵- رسولی، ر، ضماهنی، م و شهرآئینی، س. (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکتها در بورس تهران، راهبرد مدیریت مالی، سال دوم، شماره ۷، صص ۳۳-۵۷
- ۶- صیادی، س و محمدی، م. (۱۳۸۸)، رویکرد نظری استراتژی منابع انسانی، فصلنامه مدیریت، سال ششم، شماره ۱۳، صص ۴۶-۵۵
- ۷- قلی پور، آ (۱۳۹۰)، مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری ها و کاربردها)، تهران: انتشارات سمت
- ۸- میرسپاسی، ا. (۱۳۸۱)، مدیریت راهبردی منابع انسانی و روابط کار، تهران، انتشارات میر
- 9- Absar, M. M. N., Nimalathasan, B., and Jilani, M. M. A. K. (2010). Impact of HR Practices
- 10- on Organizational Performance in Bangladesh. [Article]. International Journal of Business Insights and Transformation, 3(2), 15-19.
- 11- Armstrong, M. (2010). Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management. London: Kogan Page Ltd.
- 12- Ayanda, Oladipo Jimoh and Sani, Danlami(2011), An Evaluation of Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices in Nigerian Universities: The Impact of Ownership Type and Age, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 1450-2275
- 13- Cascio, W. F. (2012). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits (9th ed.). New York, ny: McGraw-Hill Irwin.
- 14- C Brewster(1994): The integration of human resource management and corporate strategy.in: Policy and Practice in European Human Resource:74-83
- 15- ÇALIŞKAN, Esra NEMLİ(2010), The Impact of OF Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6 , No.2, pp. 100-116
- 16- Chadwick C (2005) Thevital role of strategic human resource management education, Human Resource Management Review15(3).
- 17- David, F. R. (2011). Strategic management. Pearson College.
- 18- Devanna, M.A., Fombrun, C. & Tichy, N. 1981. Human resource management: A strategic perspective. Organizational Dynamics, 9 (3): 51-68.
- 19- Ferris, G.R.; Buckley, M.R. & Allen, G.M. (1992). Promotion system's in organizations, Human Resource Planning, 15(3), pp. 47-68.
- 20- Guest, D. (1989), "Personnel and Human Resource Management: Can You Tell the Difference?" Personnel Management, Jan.
- 21- Hemmati, M and Gilani, N, Sadeghi Zadeh, M., Sadari, H. R (2012), The Role of Strategic Human Resource Management in Creation of Competitive Advantages (Case Study: A Commercial Organization in Malaysia), International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 16, pp. 225-238

- 22- Huang T. (1998). The Strategic Level of Human Resource Management and Organizational Performance: An Empirical Investigation, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 36(2): 59-72.
23. Kazmi, A. & Ahmad, F. (2001). Differing approaches to strategic human resource management, *Journal of Management Research*, 1 (3), pp.133-140.
24. Mathis, R. L. & J. H. Jackson. 1985. *Personnel/Human Resource Management*. New York: West Publishing.
25. McMahan, G.C.; Virick, M. & Wright, P.M. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems and prospects, *Research in Personnel and Human Resources Management*, supplement, 4, pp.99–122.
26. Miller D (2006) Strategic human resource management stores. *Journal of Retailing and Consumer Services* 13, pp. 99-109.
27. Miles, R.E. & Snow, C.C. 1984. Designing strategic human resource management systems, *Organizational Dynamics*, 28 (3): 62-74.
28. Moustaghfir, Karim(2014). *Strategic approaches to human resources management practice* (pp. 105–124). Lublin, Poland: ToKnowPress.
29. Orlando C. Richard & Nancy Brown Johnson (2010), Strategic human resource management effectiveness and firm performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 12:2, pp. 299-310
30. Pastor, I. M. P., Santana, M. P. P., and Sierra, C. M. (2010). Managing knowledge through human resource practices: empirical examination on the Spanish automotive industry. [Article]. *International Journal of Human Resource Management*, 21(13), pp. 2452-2467.
31. Som A. (2008). Innovative Human Resource management and Corporate performance in the Context of Economic Liberalization in India, *Thunderbird International Business Review*, 49(2), pp. 1-33.
32. Truss, C. and Gratton, L. (1994), "Strategic human resource management: a conceptual approach", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, pp. 663-86
33. Truss, C. and Gratton, L., (2008), *Strategic Human Resource Management*, *The International Journal of HRM*, 6(43), pp.47-56
34. Tysons (1987) The management of the personnel function, *Journal of Management studies* 24: 523.
35. Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management, *Human Resource Management Review*, 15(1), pp.1–19.
36. Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L., & Allen, M.(2005). "The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order", *Personnel Psychology Journal*, 58(2), pp. 409-446.
37. Youndt, M., (2009), *human resource management systems, intellectual capital and organizational performance*, the Pennsylvania state university, college of business administration, doctoral thesis.
38. Zhao, J., Ordonez de Pablos, P. & Qi, Z. (2012). Enterprise knowledge management model based on China's practice and case

Alignment of Human Resources strategy with organizational strategy based on system approach

Z. P. Amini^{1,*}, M.Y.Gheshlaghi²

1. Department of Business Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran
2. Masters student. M.Sc. Student of Business Management, Mohaghegh Ardabili University

*Corresponding author Email: z.pouramini2575@gmail.com

Abstract: Due to the huge impact of human resource activities on individual and organization performance, including organizational efficiency, human resource activities are considered important and need to be aligned with the organization's strategies. The alignment of HR strategy with the organization's strategy results in different individual and organizational outcomes, including increasing creativity and innovation, creating and maintaining competitive advantage, developing accountability and increasing the potential of the organization, improving communication between the HR department and others. The need for a strategic look at human resources is an undeniable issue that is added with environmental changes. Since the effective management of the organization requires efficient human resources, the present article aims to reconcile the HR strategy with the organization's strategy and the role of the system approach in this alignment. Then, by presenting the benefits and functions of this alignment in the performance of the organization, describes how to align the organization's strategy with the human resources strategy.

Keywords: Human Resources Management, Strategic Human Resources Management, System Approach