



Research Paper

Strategic Human Resource Management and Its Role in Enhancing Organizational Commitment and Employee Performance Quality

Mehdi Mohammadrahimi¹

Received: 16/07/2022; Accepted: 11/02/2024

Abstract:

In recent decades, rapid changes in the business environment, the expansion of organizational competition, and the increasing complexity of stakeholders' expectations have led to a fundamental transformation in perceptions of human resource management. Within this context, the traditional approach to personnel administration has gradually been replaced by strategic human resource management—an approach that regards the workforce as a strategic asset and a key source of sustainable competitive advantage.

Employing a descriptive–analytical approach and based on a systematic review of theoretical literature, this article examines the role of human resource management in strengthening organizational commitment and improving the quality of employee performance. The findings indicate that aligning human resource strategies with an organization's overall objectives, emphasizing continuous training and development, involving employees in decision-making processes, and fostering an organizational culture grounded in trust and a focus on quality have a significant impact on enhancing organizational commitment and improving work quality.

Ultimately, the article emphasizes that organizations which view human resources as strategic partners possess greater capacity to adapt to environmental changes and to achieve sustainable performance.

Keywords: Human Resource Management, Strategic Management, Organizational Commitment, Performance Quality, Competitive Advantage.

¹ . PhD Candidate, Department of Physical Education and Sport Sciences, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran: rahimimehdi94@gmail.com



مقاله پژوهشی

مدیریت راهبردی منابع انسانی و نقش آن در ارتقای تعهد سازمانی و کیفیت عملکرد کارکنان

مهدی محمدرحیمی^۱

دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۲۵؛ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۱

چکیده

در دهه‌های اخیر، تغییرات سریع محیط کسب‌وکار، گسترش رقابت سازمانی و پیچیده‌تر شدن انتظارات ذی‌نفعان، موجب تحول اساسی در نگرش به مدیریت منابع انسانی شده است. در این میان، رویکرد سنتی اداره نیروی انسانی جای خود را به مدیریت راهبردی منابع انسانی داده است؛ رویکردی که نیروی کار را به‌عنوان سرمایه‌ای راهبردی و منبعی کلیدی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار در نظر می‌گیرد. این مقاله با رویکرد توصیفی-تحلیلی و مبتنی بر مرور نظام‌مند ادبیات نظری، به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در تقویت تعهد سازمانی و ارتقای کیفیت عملکرد کارکنان می‌پردازد. یافته‌های مطالعات نشان می‌دهد که همراستایی راهبردهای منابع انسانی با اهداف کلان سازمان، توجه به آموزش و توسعه مستمر، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و کیفیت‌محوری، تأثیر معناداری بر افزایش تعهد سازمانی و بهبود کیفیت کاری دارد. در نهایت، مقاله تأکید می‌کند که سازمان‌هایی که به منابع انسانی به‌عنوان شریک راهبردی می‌نگرند، توانایی بیشتری در انطباق با تغییرات محیطی و دستیابی به عملکرد پایدار خواهند داشت.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، مدیریت راهبردی، تعهد سازمانی، کیفیت عملکرد، مزیت رقابتی.

مدیریت منابع انسانی یکی از شاخه‌ها و مباحث مهم علم مدیریت بشمار می‌آید و از آنجائیکه علم مدیریت یک علم تکوینی است لذا برای فهم و درک مدیریت منابع انسانی باید به چگونگی پیدایش و سیر تحول آن نظر تاریخی افکنده شود.

از زمانیکه انسان‌ها به شکل گروهی و دسته جمعی در جهت حصول به هدف مشترک فعالیت خود را آغاز نمودند موضوع مدیریت منابع انسانی هویدا گشت و حتی توجه به امور کارگزینی از نظر تاریخی به دوران باستان برمی‌گردد. اما همانطوری که در علوم تکوینی متداول است مطالعه، پیدایش و تحول آن‌ها از زمانی آغاز می‌گردد که برای اولین بار بصورت علمی مطرح شوند، یعنی به تعبیر دیگر برای اولین بار این علوم به شکل تئوری و نظری عنوان می‌گردند.

اولین نشانه‌های نظری و تئوری امور پرسنلی به اواخر قرن نوزده و اوایل قرن بیستم برمی‌گردد که اولین مظاهر رسمی آن پیدایی امور کارگزینی به مثابه یک تخصص مدیریتی در سازمان‌ها بود. این دوره از تاریخ که به دوران انقلاب صنعتی مشهور است با سرازیر شدن سیل عظیم کارگران به سوی مشاغل مختلف صنایع مواجه گشت. در آغاز انقلاب صنعتی، کارفرما قدرت بلامنازع و کارگر، فرمانبردار محض بود. با ابداع و استفاده از روش تولید انبوه و گسترش تولید با مقیاس‌های وسیع، وابستگی به نیروی انسانی در امر تولید کاهش یافت که باعث تعمیق و تشدید حاکمیت کارفرما بر کارگر گردید.

با گسترش سازمان‌ها مسائل و مشکلاتی پدیدار گشت که تفکر و نگرش قبلی قادر به حل آن نبود. یکی از مسائل پدیداری این دوره، حرکت‌های کارگری در آمریکا برای بدست آوردن حق قانونی جهت ایجاد تشکلهای کارگری می‌باشد. کارفرمایان برای جلوگیری از این نوع حرکت‌ها مدیریت جدیدی تحت عنوان مدیریت پرسنلی و روابط صنعتی با هدف رسیدگی به مسائل کارگری بوجود آوردند. وقایعی که در طول سالهای بعد بوقوع پیوست کارفرمایان را ناچار ساخت که نگرش خود را از مدیریت پرسنلی به مدیریت منابع انسانی تغییر دهند. برای فهم چگونگی جایگزینی تفکر مدیریت منابع انسانی به جای مدیریت پرسنلی وقایع و تحولات حادث شده در طول این سال‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

انقلاب صنعتی

انقلاب صنعتی همزمان با سایر تحولات عظیم علمی، فلسفی و سیاسی قرون هفدهم و هجدهم در اروپا به وقوع پیوست. (حدود سال ۱۷۶۰). منظور از انقلاب صنعتی جانشین کردن ماشین به جای انسان در صنعت است. یکی از نتایج مستقیم انقلاب صنعتی، پیدایش کارخانه‌های بزرگ در جوامع صنعتی بود که برای اولین بار، استخدام و تمرکز عده کثیری کارگر را در یک مکان و زیر یک سقف ایجاد نمود.



در کارگاه‌های قرون وسطی، فاصله اجتماعی چندانی میان صنعت گر (صاحب کار) و شاگردان او وجود نداشت. در انقلاب صنعتی فاصله طبقاتی میان مالک کارخانه و کارگران بسیار زیاد شده بود. در واقع، انقلاب صنعتی با تشدید اختلافات در طبقات اجتماعی، نظام اجتماعی جدیدی را پایه‌گذاری کرد. در ارزیابی کل انقلاب صنعتی باید گفت که از نظر اقتصادی، انقلاب صنعتی تحول بزرگی به وجود آورد و موجب افزایش چشمگیر تولید و بازدهی، تراکم سرمایه و دارایی و در نتیجه رونق فوق‌العاده تجارت و شتاب گرفتن فعالیت‌های بازرگانی گردید. اما کارگر در این دور، متاعی برای خرید و فروش محسوب می‌شد و به دلیل رواج سیاست اقتصاد آزاد آدام اسمیت (سیاست عدم مداخله دولت در امور اقتصادی)، دولت در موقعیتی نبود تا با وضع قوانین و مقرراتی، قشر کارگر را مورد حمایت و پشتیبانی قرار دهد. به عنوان یک نتیجه‌گیری کل باید گفت که انقلاب صنعتی، آثار اقتصادی مثبت و آثار اجتماعی منفی بسیاری به دنبال داشت.

نهضت کارگری

با اجحاف و ستمی که در حق کارگران می‌شد طبیعی بود که آنها دیر یا زود برای دفاع از خود به تشکیل صنف و اتحادیه پرداخته، به عنوان یک نیروی منسجم و متحد با صاحبان صنایع روبرو شوند و سر و سامانی بر وضع آشفته زندگی خود دهند. بدین ترتیب کارخانه‌ها یکی پس از دیگری، به تشکیل سندیکاها و اتحادیه‌ها دست زدند.

همبستگی کارگران با یکدیگر و در نتیجه پیدایش اتحادیه‌های کارگری و قدرت یافتن آنان، طرز فکر جامعه و دولت را به نفع کارگران تغییر داد و قوانینی از جمله: آزادی اجتماعات کارگری، آزادی شکل شوراهای کارگری، قانونی بودن اعتصاب و تحریم تولیدات کارخانه‌ها به منظور حمایت و پشتیبانی از کارگران وضع شد.

به طور کلی تشکیل اتحادیه‌های کارگری موجب توازن قدرت میان کارگر و کارفرما شد و این "دموکراسی صنعتی" تحولات اجتماعی عمیقی در جوامع صنعتی به وجود آورد.

جنبش رفاه اجتماعی

برای خنثی نمودن رشد روزافزون اتحادیه‌های کارگری^۱ در اواخر قرن هیجده و اوایل قرن نوزدهم بواسطه انقلاب صنعتی تلاش‌هایی بعمل آمد و کارفرمایان برای بهبود محیط کار دست به تدابیری زدند که یکی از نتایج آن توجه کارفرمایان به رفاه نیروی کار و استخدام افرادی تحت عنوان متصدیان رفاهی یا اجتماعی از سوی آنان بود.

۱ هوشیاری افراد جامعه و علاقمندی آنها به شرکت در امورات خود از آن جمله امورات کاری متأثر از حرکات بی‌شماری از آن جمله: ۱- رنسانس و تحولات ادبی و فکری و علمی ۲- حاکمیت اراده ملی "جان بدن" ۳- قرارداد اجتماعی ژان ژاک روسو ۴- انقلاب کبیر فرانسه ۵- نضج تفکرات مارکس می باشد که نهایتاً کارگران برای احقاق حقوق خود اقدام به ایجاد تشکّل های کارگری نمودند.



به دلیل به کارگیری اصول و نظریه‌های روانشناسی در صنعت، به تدریج رشته جدیدی به نام روانشناسی صنعتی در دهه ۱۸۹۰ و اوایل دهه ۱۹۰۰ به علوم اضافه شد. در ابتدا توجه روانشناسی صنعتی بیشتر معطوف به یافتن فنونی برای افزایش فروش بود، اما به تدریج گروهی از محققان این رشته به یافتن فنون مؤثرتری جهت گزینش افراد علاقه‌مند شدند. مساله مورد توجه آنان این بود که چگونه می‌توان افراد را برای مشاغلی که با نیرو، استعداد و توانایی‌های بالفعل و بالقوه آنها مطابقت داشته باشد انتخاب کرد. مانتسبرگ در تجربیات خود به دنبال یافتن این بود که " چگونه می‌توان بهترین فرد را برای کار پیدا کرد، بهترین عملکرد را داشت و بهترین نتیجه را به دست آورد". مانتسبرگ بر خلاف تیلور، کار گروهی و وجود روابط اجتماعی در محیط کار را مفید و در افزایش تولید و کارایی مؤثر می‌داند.

متخصصان امور نیروی انسانی

در اثر تحولات ناشی از انقلاب صنعتی، نهضت کارگری و نهضت مدیریت علمی و در اثر نفوذ و گسترش نظریه‌های روانشناسی صنعتی، به تدریج پذیرفته شد که مدیریت منابع انسانی نیز مانند تولید و فروش، وظیفه‌ای تخصصی است که باید برعهده متخصصان و کارشناسان گذاشته شود. زمینه‌های فعالیت این متخصصان در طول سال‌های ۱۸۸۰ تا ۱۹۲۰ در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف به شرح ذیل بود:

- ۱- انتخاب و استخدام
- ۲- مسائل رفاهی کارکنان
- ۳- قیمت‌گذاری کار
- ۴- ایمنی کار
- ۵- مسائل آموزشی و بهداشتی

پیدایش پنج وظیفه تخصصی مذکور در سازمان در حوالی سال ۱۹۱۲ را باید زمینه ظهور اداره امور شغلی به شکل و معنای امروزی آن دانست.

مدیریت علمی تیلور

فردریک تیلور که به پدر مدیریت علمی مشهور است مدیریت منابع انسانی را منوط به اندازه‌گیری کار و محاسبه زمان استاندارد برای انجام هر شغل و وظیفه نمود، فلسفه مدیریت علمی بر افزایش قدرت تولید کارکنان بود. تصور این رویکرد بر آن بود که یک بهترین راه برای هرکاری وجود دارد و معتقد بود که باید کارکنان پُرکار را تشویق و با کارکنان کم‌کار برخورد شود. تیلور این واقعیت را نشان داد که کارکنان از نظر توانایی و استعداد با هم یکسان نیستند و عدم توجه به انتصاب صحیح و آموزش لازم



باعث خواهد شد که نه تنها حداکثر بهره‌برداری از آنها بعمل نیاید بلکه خود کارکنان نیز از کار ناراضی شوند. بدین طریق تیلور اصولی را ابداع کرده که اکثر آنها منابع مدیریت منابع انسانی کنونی را تشکیل می‌دهند.^۱

جنگ جهانی اول

تنها سه سال پس از انتشار نقطه نظرات تیلور، جنگ جهانی اول (۱۹۱۴-۱۹۱۹) آغاز گردید. جنگ جهانی اول نیاز بی‌سابقه‌ای را که قبلاً نظیر نداشت نسبت به منابع کار پدید آورد. جنگ نه تنها لزوم افزایش تولید را می‌طلبید بلکه با بیرون بردن نیروی کارخانه‌ها از طریق احضاریه‌های ارتش اوضاع را پیچیده‌تر ساخته بود. مدیران برای اطمینان از چرخش موثر فعالیت نسبت به کارگزارانشان توجه بیشتری مبذول داشتند. درواقع در پاسخ به فشارهای دولت مبنی بر بالا بردن کارایی بسیاری از سازمان‌ها اولین ادارات کارگزینی خود را در این دوران دایر کردند. این ادارات اگرچه در ابتدا به این منظور دایر شده بودند که مسائل رفاهی کارگران را حل و فصل نمایند اما بعداً به امورات دیگر پرداختند.

رکورد دهه ۱۹۳۰

مشکلات پس از جنگ جهانی اول باعث ایجاد بحران بزرگ سال ۱۹۲۹ گردید بطوریکه نرخ بیکاری از ۴ درصد در سال ۱۹۱۹ به ۴۰ درصد در ۱۹۲۹ در آمریکا افزایش یافت. از جمله دلایل این بحران می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

(۱) مهاجرت روستائیان به شهرها

(۲) آسیب رسیدن به صنایع

(۳) کاهش قدرت خرید جامعه و در نتیجه کاهش توان تولید و افزایش بیکاری روزافزون

(۴) نقطه نظرات تیلور در بکارگیری علمی منابع انسانی

(۵) عدم دخالت دولت در امورات اقتصادی بعثت حاکمیت تفکر اقتصاد کلاسیک آدام اسمیت

این مشکلات و بیکاری حاصله باعث گردید که کارگران برای مقابله با آن سندیکاها و اتحادیه‌های کارگری را با قصد مبارزه شدیدتر از قبل بکار گیرند.

افزایش قدرت اتحادیه‌های کارگری عصر جدیدی را برای مدیریت منابع انسانی بوجود آورد. کارگزینی سازمان‌ها برای رویارویی موثر با این تشکلهای کارگری مجبور به سازماندهی مجدد گردیدند. بعضی از شرکت‌ها، اداره کارگزینی را برای سروسامان دادن به مذاکرات و انعقاد قراردادهای کاری بوجود

^۱ فردریک تیلور در کتاب خود به نام مدیریت علمی در سال ۱۹۱۱ با ابداع زمان‌سنجی و کارسنجی یعنی، تعیین استاندارد کار، تعداد افراد شاغل بکار در سازمانها را استاندارد نمود. به تعبیر دیگر تعداد شاغلین محدود گردیدند و بدین طریق او را یکی از عاملین بزرگ بحران ۱۹۲۹ غرب می‌دانند. اما در سالهای بعد، از او اعاده حیثیت گردید بطوریکه امروز نقطه نظرات او در مدیریت خصوصاً پس از پیدایش مکتب اقتضایی جایگاه والایی یافته است.



فصلنامه اندیشه مقاومت

در کفتمان انقلاب اسلامی



مدیریت راهبردی

منابع انسانی و

نقش آن در ارتقای

تعهد سازمانی و

کیفیت عملکرد

کارکنان



آوردند. ادارات کارگزینی که قبلاً برای انجام برنامه رفاهی کارگران بوجود آمده بودند حال با تمامی وجود غرق در روابط مدیریت با کارگران شده بود یعنی به تعبیر دیگر اداره کارگزینی تغییر ماهیت داده و به شکل اداره پرسنلی درآمد.

جنگ جهانی دوم

ده سال پس از بحران بزرگ غرب جنگ جهانی دوم (۱۹۳۹-۱۹۴۴) آغاز گردید. حرکت‌هایی که در طول ده سال گذشته برای حمایت از کارگران شکل گرفته بود. با شروع جنگ متوقف گردید، در جنگ جهانی دوم به مانند هر جنگ دیگر و از آن جمله جنگ جهانی اول که عامل مهم و کارساز انسان‌ها بودند توجه به افراد را در دستور کار برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران قرار گرفت، مدیران متوجه شدند که قابلیت تولید و انگیزه کارکنان تأثیر آشکاری بر سودآوری شرکت دارد اما این بدان معنا تلقی نمی‌شود که در وظایف اداره پرسنلی تغییر محسوسی بوجود آمده باشد.

تأثیر علوم رفتاری دهه ۱۹۵۰

مطالعات هاثورن به رهبری التون مایو در شرکت وسترن الکتریک شیکاگو منجر به یافته‌های غیرمترقبه گردید که نهایتاً منجر به پدیدآمدن نهضت روابط انسانی در صنایع گردید. نهضت روابط انسانی نه تنها پول بلکه روابط روان‌شناختی و اجتماعی مثل درک موفقیت‌های کاری و معیارهای اخلاقی کاری را موجب انگیزش کارکنان می‌دانست. پس از جنگ جهانی دوم و جایگزینی تفکر علوم رفتاری به جای روابط انسانی به رهبری ارگریس و هرتربرگ باعث گردید که وظایف جدیدی همچون آموزش، سرپرستی و مشاوره درخصوص روابط صنعتی بر وظایف اداره پرسنلی اضافه گردد. به عبارت دیگر تفکر علوم رفتاری بیشتر از سازمان بر فرد تمرکز داشت و به دنبال ایجاد فضای کیفیت زندگی کاری بود. این تفکر به بررسی محل کار بر کارگران و اینکه کارگران چگونه تحت تأثیر محل کار قرار می‌گرفتند پرداخت. بسیاری بر این باورند که حوزه‌های مدرن امروز رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی زاده تفکر علوم رفتاری هستند.

کنفرانس برتن وودز و طرح مارشال

پس از جنگ جهانی دوم، کنفرانسی تحت عنوان برتن وودز به رهبری آمریکا با دو هدف یکی بازسازی اروپا و دیگری جلوگیری از نفوذ کمونیسم در کشورهای مختلف به جهت ادامه رونق اقتصادی حاصله از جنگ جهانی اول و دوم شکل گرفت.^۱ در این کنفرانس نطفه دو تشکل مالی بین‌المللی یکی بانک جهانی و دیگری صندوق بین‌الملل پول شکل گرفت. بعلت ناتوانی اعضا برای پرداخت حق عضویت و تقاضای بیش از حد کشورها برای دریافت وام، این دو تشکل مالی بین‌المللی نتوانستند قدم مثبتی در

^۱ آمریکا تنها کشوری است که نه تنها در جنگ‌های جهانی اول و دوم آسیب ندید بلکه از ادامه جنگ منافع زیادی نصیبش شد بطوریکه تأثیر مثبت آن امروز، در وضع اقتصادی آن کشور قابل رویت است.

بازسازی کشورهای آسیب‌دیده از جنگ بردارند و به ناچار آمریکا با طرح مارشال برای تحقق اهداف خود یعنی ادامه رونق اقتصادی با بازسازی اروپا و جلوگیری از نفوذ مارکسیسم وارد صحنه شد. تولیدکنندگان آمریکایی به ناگاه با تقاضای زیاد مواجه شدند که نهایتاً منجر به توجه بیشتر به امور کارکنان برای افزایش تولید گردید.

دهه قانونگذاری (دهه ۱۹۷۰)

این دهه که به دهه بلوغ نظریات منابع انسانی معروف است با وضع تبصره ۷ قانون حقوق مدنی آمریکا در سال ۱۹۶۱ و اصلاحیه‌های بعدی دوران تازه‌ای را در مدیریت منابع انسانی بوجود آورد بطوریکه قوانینی همچون قانون پرداخت مساوی به زنان و مردان برای کار یکسان، ممنوعیت تبعیض سنی، قانون بازپروری (استخدام معلولان)، استخدام معلولان جنگی، استخدام عادلانه (فرصت‌های برابر اشتغال به زنان، گروه‌های اقلیت، معلولان و دیگر طبقات) مورد تصویب و اجرا قرار گرفت.

دهه کارآفرینان (دهه ۱۹۸۰)

دهه ۱۹۸۰ به دهه کارآفرینان مشهور است. در این دوره، واژه رشد و توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک عامل استراتژیک جایگزین مدیریت منابع انسانی گردید. این جایگزینی باعث شکل‌گیری نهضت توسعه سازمانی و از درون آن ظهور تئوری حسابداری منابع انسانی توسط فلم هولتز شد. در این دهه به‌علت توجه به مسائل جمع‌گرایی مطالعه فرهنگ سازمانی و چگونگی انطباق سازمان با آن در دستور کار قرار گرفت.

دهه ۱۹۹۰

در این دهه بحث‌های گروه‌های کاری، رضایت شغلی، ایجاد فضای رقابت سازمانی و نظایر آن مورد توجه قرار گرفت.

باکسال، پورسل و رایت سه زمینه فرعی عمده مدیریت منابع انسانی را شناسایی نموده‌اند. مدیریت میکرو (خرد) منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت بین‌المللی منابع انسانی. مدیریت میکرو منابع انسانی در برگیرنده کارکردهای فرعی خط‌مشی و رویه‌کاری منابع انسانی و مشتمل بر دو طبقه‌بندی می‌باشد. ۱- مدیریت افراد و گروه‌های کوچک همچون جذب، انتخاب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و روابط مدیریت می‌باشد.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی در برگیرنده کلیات استراتژی‌های منابع انسانی مقبول واحدهای سازمان و شرکت‌ها و تلاش در جهخت اندازه‌گیری تأثیرشان بر عملکرد تلقی می‌شود. در این قلمرو هر دو حوزه طراحی و اجرا مورد بررسی قرار می‌گیرند. مدیریت بین‌المللی منابع انسانی در برگیرنده عملیات مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها در حوزه‌های بین‌المللی می‌باشد. در یک نگاه کلی، اگرچه



فصلنامه اندیشه مقاومت

در کفتمان انقلاب اسلامی



۳۵

مدیریت راهبردی

منابع انسانی و

نقش آن در ارتقای

تعهد سازمانی و

کیفیت عملکرد

کارکنان



مدیریت استراتژیک به نام انسانی در برگیرنده زمینه بین المللی است مدیریت بین المللی به نام اکتسابی، نوعی نگاه استراتژیک دارد. (۲)

این وقایع و تحولات باعث گردید که مدیر منابع انسانی جایگاهی ویژه در سازمان ها پیدا نماید و تبدیل به مدیر عالی و استراتژیک گردد در صورتیکه فعالیت های مدیر پرسنلی اهمیت درجه دومی برای سازمان ها داشت و این واحد معمولاً توسط افراد از کارافتاده، آموزش ندیده و غیرماهر اداره می شد و وظایف آنها محدود به اموری همچون ترتیب دادن مهمانی ها برای افراد بازنشسته، تشکیل اردوها و برقراری بیمه و بازنشستگی بود. جدول ۱-۱ نقش ها و وظایف مدیریت پرسنلی را در مقابل مدیریت منابع انسانی به نمایش درآورده است.

مدیران منابع انسانی در یک ظرفیت ستادی و مشاوره ای به دیگر مدیران برای حل مشکلات منابع انسانی یاری می رسانند یعنی به تعبیر دیگر وظیفه انرژی زایی بین مدیران صف و کارکنان را عهده دار شدند. امروزه مدیریت منابع انسانی مختص مدیران منابع انسانی نمی باشد بلکه همه مدیران در تمامی سطوح باید به مدیریت منابع انسانی عنایت خاص داشته باشند بطوریکه در سالهای اخیر تجدید نظر اساسی در وظایف مدیریت صورت گرفته است و علاوه بر وظایفی همچون برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و هدایت، وظیفه مدیریت منابع انسانی نیز بدانها اضافه گردیده است. بنابراین مدیر منابع انسانی نقش ستاد تخصصی مدیریت منابع انسانی را عهده دار خواهد بود و نقش صفی و پشتیبانی مدیریت منابع انسانی برعهده دیگر مدیران می باشد.

جدول شماره ۱-۱: مدیریت پرسنلی در مقابل مدیریت منابع انسانی

مدیریت پرسنلی	مدیریت منابع انسانی
- درگیری با مسائل خرد	- درگیری با مسائل کلان
- خرد نگری	- کلان نگری
- نگرش موردی و کوتاه مدتی	- نگرش برنامه ای و بلندمدتی
- منفعل	- فعال
- نگرش به نیازهای ارباب رجوع و مشتری از دیدگاه شاغلین	- نگرش به نیازهای ارباب رجوع و مشتری از دیدگاه سازمانی
- اهمیت ندادن به سازمان	- اهمیت دادن به سازمان
- گزارش دهی به مدیران عالی با واسطه	- گزارش دهی به مدیران عالی بی واسطه
- نداشتن نقش در تصمیم گیری	- داشتن نقش در تصمیم گیری
- تثبیت موقعیت فعل	- عامل تغییر
- عدم آگاهی به فرهنگ سازمانی	- تسهیل کننده فرهنگ سازمانی مثبت

واژه مدیریت منابع انسانی از سه کلمه تشکیل شده است. انسان در جایی به کار گرفته می‌شود که چیزی برای انجام دادن با دیگران وجود داشته باشد و مدیریت در قلمرو حوزه سازمان موجودیت می‌یابد. اما منبع یک مفهوم بسیار مبهمی است که مردم زیادی در کشف و فهم رابطه آن با انسان و مدیریت دچار مشکل می‌شوند. سوال مطرح آن است که مفهوم دقیق مدیریت منابع انسانی چیست؟ به زعم استوری^۱ مدیریت منابع انسانی رویکرد متمایز از مدیریت استخدام است. مدیریت استخدام در جستجوی رسیدن به یک مزیت رقابتی از طریق توسعه استراتژیک نیروی کار با توانمندی و تعهد بالا می‌باشد در صورتیکه مدیریت منابع انسانی یک وظیفه سازمانی در جذب و نگهداری کارکنان صلاحیت‌دار است (۳).

به زعم بیر^۲ مدیریت منابع انسانی برای حداکثر نمودن یکپارچگی سازمانی، تعهد کاری و کیفیت کاری طراحی شده است. رویکرد مدیریت منابع انسانی اولاً؛ کارکنان را مهم‌ترین منبع سازمان می‌نامد که با منابع دیگر سازمان متفاوت هستند این تفاوت از سطوح گوناگون توانایی‌ها و تفاوت‌های فردی موجود در بینش کارکنان و تفاوت در انگیزه‌ها و تعهدات آنها ناشی می‌شود، به‌علاوه منابع انسانی تنها شغلی است که ظرفیت ایجاد گروه برای دفاع از علائق و اهداف خود را دارد، ثانیاً؛ رویکرد مدیریت منابع انسانی یک رویکرد استراتژیک است. این استراتژیک بودن از آنجا ناشی می‌شود که کارکنان می‌بایست در مسیری مدیریت شوند که نقش کلیدی خود را در اجرای استراتژی سازمان بشناسند و یک هدف کلیدی و مرتبط با اهداف کارکنان آنها را جهت حمایت از استراتژی سازمان برانگیزد، ثالثاً؛ از دیدگاه دیگر مدیریت منابع انسانی تنها بر جنبه‌های اجرایی امور کارکنان چون آموزش و استخدام و پاداش دادن دلالت نمی‌کند بلکه مدیریت منابع انسانی در راستای برآورده کردن رضایت بخش نیازهای کارکنان در محیط کار و حل مشکلات آنها طراحی شده است، رابعاً؛ این رویکرد کمتر به جنبه‌های رسمی روابط بین کارکنان و مدیر تأکید می‌ورزد و بیشتر سعی دارد اینگونه روابط را با توجه به موقعیت هر فرد به شکل غیررسمی توسعه دهند و به علاوه در این رویکرد، از منابع انسانی به‌عنوان سرمایه و دارایی یاد می‌شود، لذا هدف، کاهش هزینه‌های ناشی از منابع انسانی نیست بلکه تأکید بر افزایش بهره‌برداری از منابع انسانی است (معصومه شیخ‌الاسلامی، ۱۳۹۱، ص ۳۰).

به زعم ساها، گرگار و باتا مدیریت منابع انسانی ابزار مهمی است که موارد ذیل را شامل می‌شود:

- ۱- برنامه‌ریزی و هدایت ۲- بهبود و بهینه سازی منابع انسانی ۳- مشاور کارکنان ۴- ایجاد روابط عمومی ۵- طبقه بندی مشاغل و تهیه شاخص‌های حقوق و دستمزد ۶- حل و فصل مشکلات

^۱ Storey

^۲ Beer





انضباطی ۷- مذاکره با اتحادیه‌های کارگری ۸- توسعه استانداردها و رویه‌های ایمنی ۹- مدیریت برنامه-
های مزایای شغلی همچون برنامه‌های بیمه گروهی، بهداشت و بازنشستگی ۱۰- ارزیابی عملکرد ۱۱-
شناسایی نقاط قوت کارکنان و نیازهای آنها برای توسعه و بهبود بیشتر . (۵)

مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکرد استراتژیک، جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش، دستیابی
به تعهد منابع کلیدی سازمان، یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند (آرامسترانگ، ۱۹۹۳، ص
۳۳-۳۴) . (۶)

رابینز و دی‌سنزو می‌نویسند: مدیریت منابع انسانی فرآیندی شامل چهار وظیفه؛ جذب، توسعه، ایجاد
انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است . (۷)
مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد
کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

تغییرات ماهیتی مدیریت منابع انسانی باعث بهبود عملکرد و موفقیت سازمانی شده است. در رابطه با
تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان سه رویکرد وجود دارد: جامعیت، اقتضایی و ترکیبی.
رویکرد جامعیت به بهترین رویه‌های منابع انسانی تأکید دارد و دلالت بر وابستگی توأماً استراتژی‌های
شرکت و رویه‌های مدیریت منابع انسانی در عملکرد شرکت دارد. رویکرد اقتضایی بر تناسب بین
استراتژی شرکت و خط‌مشی‌ها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در عملکرد شرکت تمرکز دارد.
رویکرد ترکیبی به همزمانی تناسب درونی و بیرونی بین محیط بیرونی و استراتژی‌های شرکت و استراتژی
منابع انسانی تأکید دارد و دلالت بر آن دارد که تعامل استراتژی‌های شرکت و خط‌مشی‌های مدیریت منابع
انسانی باید با زمینه سازمانی برای بهبود عملکرد سازمان تطبیق داشته باشد. (۸)
با توجه به جمع بندی تعاریف فوق وظایف مدیریت منابع انسانی در نمودار ۱-۱ به نمایش درآمده است:

نمودار ۱-۱ - وظایف مدیریت منابع انسانی



مدیران منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی

سازمان‌های موفق می‌کوشند تا اهداف نظام منابع انسانی را با وظایف، خط‌مشی‌ها و روش‌های مربوط به نحوه انجام وظایف، منابع لازم برای انجام وظایف منابع انسانی و عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر نظام منابع انسانی خود را تبیین و بهینه‌سازی نمایند. رویه تحقق این امر تفکیک وظایف مدیران منابع انسانی و وظایف دیگر مدیران واحدها در رابطه با منابع انسانی است. امروزه هریک از مدیران به مثابه یک مدیر منابع انسانی تلقی می‌شوند.

مدیران منابع انسانی در سالهای نه چندان دور در جایگاه ستاد پشتیبانی قرار داشتند و بالاترین سطح سازمانی آنها مدیر میانی بود. ولی امروزه مدیران منابع انسانی در یک ظرفیت ستاد تخصصی و یک مدیر استراتژیک و ارشد تلقی می‌شوند. بدیهی است این تغییرات باعث دگرگونی کمی و کیفی وظایف آنها شده است.

بدیهی است تحقق اهداف منابع انسانی یک سازمان نیازمند هماهنگی بین واحدهای منابع انسانی و مدیران عملیاتی است.

به درستی چگونه همه وظایفی که در ارتباط با منابع انسانی است بین مدیران عملیاتی و واحدهای منابع انسانی گوناگون از سازمانی به سازمانی دیگر، جدا می‌شوند. به عنوان مثال واحد منابع انسانی در



فصلنامه اندیشه مقاومت

در کفتمان انقلاب اسلامی



۳۹

مدیریت راهبردی

منابع انسانی و

نقش آن در ارتقای

تعهد سازمانی و

کیفیت عملکرد

کارکنان

یک شرکت ممکن است وظایف جذب مربوط به یک سطح معینی را انجام دهد. در شرکت دیگر تمام تصمیمات استخدام ممکن است توسط مدیران عملیاتی گرفته شود و واحدهای منابع انسانی فقط وظایف معینی را انجام دهد.

خلاصه‌ای از انواع خدماتی که توسط واحد منابع انسانی ارائه می‌شود:
وظیفه اصلی واحد منابع انسانی، حمایت از مدیران عملیاتی در تمام زمینه‌های منابع انسانی است. به طور کلی واحد منابع انسانی سه نوع خدمت رسانی را ارائه می‌دهد:

۱- خدمات ویژه

- نگهداری و ابقاء کارکنان

- نقل و انتقال کارکنان

۲- پیشنهادات

- نظم و انضباط

- برابری کارکنان

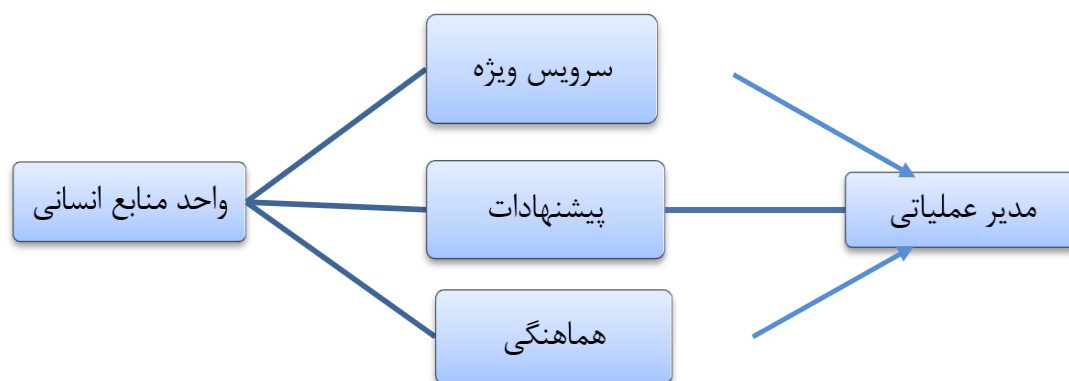
- فرصت‌ها

۳- هماهنگی

- ارزیابی عملکرد

- دستمزد

نمودار ۱-۲ نقشه‌ای متفاوت یک واحد منابع انسانی یا یک مدیر عمومی منابع انسانی را نشان می‌دهد.



نمودار ۱-۲ سه نوع خدمات کمکی که توسط واحد منابع انسانی ارائه می‌شوند

یک واحد منابع انسانی در مواجهه با دیگر مدیران به طور استاندارد به صورت مشاوره‌ای / مشورتی عمل می‌کند و هیچ اختیاری بر مدیران عملیاتی ندارد. درحقیقت وقتی که مدیران عملیاتی توصیه‌ها و پیشنهادات واحد منابع انسانی را می‌پذیرند ممکن است تعارض اتفاق بیافتد. برای موثر بودن، مدیران

منابع انسانی باید بطور مستمر روابط مطلوب خود را با مدیران عملیاتی توسعه دهند. از طرفی نیز مدیران عملیاتی باید به منظور استفاده موثر از واحد منابع انسانی، وظایف منابع انسانی را درک کنند.

نقش‌های مدیران منابع انسانی

امروزه نقش‌های بسیار متفاوتی از گذشته برای مدیران منابع انسانی در سازمان‌های پیشرو قائل می‌باشند که عبارتند از:

۱- نقش مدیران منابع انسانی به‌عنوان شرکای استراتژیکی سازمان

در گذشته و بطور سنتی نقش مدیران منابع انسانی امور تاکتیکی و راهکارهایی نظیر کمک به طرح سیستم‌های کاری که نهایتاً باعث موفقیت کاری کارکنان و ارتقاء سطح تأثیرپذیری آنها می‌گردید، را شامل می‌شود، اما با تغییرات سریع در سازمان‌های امروزی، ماهیت نیاز سازمان‌ها به منابع انسانی و مدیریت حاکم بر آنها نقش‌های استراتژیکی جدیدی را برای آنها تعریف نموده‌اند.

کمک به توسعه سازمان‌ها و انجام برنامه‌های استراتژیکی با اهداف درازمدت، نقشهای جدیدی به‌عنوان شرکای

استراتژیکی برای مدیران منابع انسانی مطرح کرده است.

از موضع جدید، نقش استراتژیکی مدیران منابع انسانی و تأثیرپذیری بالای آن بر همه کوشش‌ها و خدمات این مدیران شامل: طرح موقعیت‌های شغلی، استخدام، پاداش، تشخیص استعدادها و قابلیت‌ها، تشویق، توسعه کارائی، سیستم‌های ارزیابی، برنامه‌ریزی‌های آموزشی و توسعه کارکنان، جایگاه ویژه‌ای در موفقیت نهائی سازمان‌ها بدست آورده است.

۲- نقش مدیران منابع انسانی به‌عنوان حامیان کارکنان

مدیران منابع انسانی بعنوان حامیان نقش ارزنده‌ای در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌نمایند. این حمایت‌ها شامل تخصص‌هایی می‌شوند که در نهایت باعث خلق محیط‌های کاری ویژه‌ای می‌گردند که در آن محیط با کارکنان خود تصمیم می‌گیرند که با علاقه و با انگیزش باشند، کمک‌کننده باشند و خوشحال از انجام همه اینها. کمک به کارکنان جهت انتخاب بهترین متدهای تعیین اهداف، متدهای برقراری ارتباط سازنده، ردیابی و نظارت بر توانمندسازی آنان از طرق مختلف و واگذاری مسئولیت، همگی حس مالکیت و تعلق سازمانی را در آنان رشد می‌دهد.

مدیران منابع انسانی در نقش جدید سعی در بوجود آوردن فرهنگ و محیط سازمانی می‌نمایند که در آن کارکنان شایستگی و علاقه و تعهد به خدمت به مشتریان داخل و خارج سازمان را تجربه نمایند.

۳- مدیران منابع انسانی در نقش پیشرو و متولی تغییر

ارزیابی مداوم از اثربخشی نتایج حاصله از تغییرات جدید و مستمر، نیاز به مدیرانی هوشمند و فرهمند را ایجاد می‌کند. دانش و توانائی و اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات استراتژیک، جایگاه ویژه‌ای برای



فصلنامه اندیشه مقاومت

در کفتمان انقلاب اسلامی



۴۱

مدیریت راهبردی

منابع انسانی و

نقش آن در ارتقای

تعهد سازمانی و

کیفیت عملکرد

کارکنان



مدیران منابع انسانی ایجاد کرده‌است. آگاهی از چگونگی ارتباط بین تغییرات با نیازهای استراتژیک یک سازمان باعث تخفیف نارضایتی کارکنان و درجه مقاومت آنان در مقابل این تغییرات می‌گردد. هم‌چنین مدیران منابع انسانی با ارزیابی‌های مداوم از اثربخشی کارهای خود هم‌زمان با برقراری ارتباطات موثر و سازنده با مدیران بخش‌ها و واحدهای گوناگون کمک‌های شایانی به سازمان‌ها می‌نمایند. بدین ترتیب مدیران منابع انسانی در نقش متولی و پیشرو تغییرات و در جهت دستیابی به اهداف سازمانی پیوسته در تکاپوی اشاعه مأموریت‌های اصلی سازمان، آینده‌نگری، ارزش‌ها و اهداف و طرح برنامه‌های اجرایی آنها خواهند بود.

نهایتاً در نقش جدید از مدیران منابع انسانی انتظار می‌رود که معیارهایی را جهت ارزیابی درجه موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهداف فوق ارائه نمایند.

۴- مدیران منابع انسانی در نقش مشاور و راهنما

مدیران بعنوان مشاور و راهنمای مدیران اجرایی سازمان آنان را با بازخوردهای حرفه‌ای و منطقی خود در رسیدن به اهداف راهبردی سازمان کمک می‌کنند. در این نقش مدیران منابع انسانی با همکاری نزدیک با مدیران و سرپرستان بخش‌ها و واحدهای مختلف و برخورداری از دانش روش‌های ارزیابی سعی در تشخیص نقاط قوت و ضعف این مدیران کرده و بر مبنای این ارزیابی‌ها مشاوره و راهنمایی‌های لازم را ارائه می‌دهند. این نقش از منظر نگرش‌های نوین مدیریتی، چالش‌های جدید و سازنده‌ای برای مدیران منابع انسانی ایجاد کرده‌است.

مدیران منابع انسانی فرصت می‌یابند تا در توسعه مدیران اجرایی سازمان نقش مهمی ایفا نمایند. طبیعی است برقراری این رابطه و احساس اعتماد مدیران اجرایی به مدیران منابع انسانی بستگی به میزان اعتبار علمی و حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در کل سازمان دارد. دانش و آگاهی این مدیران از سازمان خود و آگاهی از میزان تأثیرپذیری مدیران اجرایی در کل سازمان از عوامل مهم ایجاد اعتماد و اعتبار حرفه‌ای مربوط می‌باشد. برای دستیابی به این جایگاه مدیران منابع انسانی نیازمند آنند که بطور مستمر در پی وسعت بخشیدن به دانش حرفه‌ای خود و فراگیری فناوری‌های جدید اطلاعات مدیریتی از یک طرف و شناخت و آگاهی هرچه بیشتر از سازمان و مأموریت‌های اصلی، مدیران اجرایی و اهداف سازمانی آنها از طرف دیگر می‌باشند.

۵- مدیران منابع انسانی در نقش معمار فرهنگ سازمان

در دنیای امروز و با توجه به مأموریت‌های سازمان‌ها، مدیران منابع انسانی کوششی مستمر جهت ارتقاء فرهنگ سازمانی خود ارائه می‌دهند. بی‌دلیل نیست که امروزه در غالب سازمان‌های پیشرو و بین‌المللی مدیران منابع انسانی مسئولیت مدیریت فرهنگ و پویایی این سازمان‌ها را نیز برعهده دارند.

فرهنگ، متجلی مجموعه‌ای از نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورهای است که در نبود دستورهای مشخص، رفتار کارکنان را هدایت می‌کند. این نوع تعریف از فرهنگ از یک طرف نقش بزرگی در ارتقاء تکریم انسانی و توسعه روابط موثر و سازنده در داخل سازمان و همزمان در خارج از سازمان و در ارتباط با مشتریان و شرکای تجاری سازمان و کل جامعه ایفا می‌نماید.

پیامدهای مثبت چنین فرهنگی بعضاً بصورت ارتقاء فرهنگ مشتری مداری، ارتقاء تولید و خدمات، ارتقاء خدمات بعد از فروش و غیره، متجلی شده و نهایتاً ارتقاء تصویر ذهنی جامعه از سازمان را بدنبال خواهد داشت.

۶- مدیران منابع انسانی بعنوان نمایندگان نگرش نوین سازمانی

در این نقش، مدیران منابع انسانی بعنوان متولیان نگرش‌های نوین مدیریتی با هماهنگی با مدیران ارشد و اجرائی سازمان سعی در بسترسازی محورهای جدیدی از تفکر نوین مدیریتی می‌نمایند. این محورها ضمن احترام و توجه به نگرش‌های گذشته در پی مطرح کردن و شناخت نوینی از واقعیات دنیای امروز می‌باشند.

اشاعه فرهنگ و تفکر خرد جمعی و روش طوفان مغزی و استفاده از خلاقیت‌ها و ایده‌های حاصله از آنها، اشاعه فرهنگ مدیریت کیفیت جامع، ترویج فرهنگ و نگرش رقابت‌پذیری با ارائه تولیدات و خدمات با کیفیت بسیار بالا، نهادینه‌شدن تفکر تولیدکننده بعنوان خدمتگزار صادق جامعه، اشاعه فرهنگ مشتری مداری و پذیرش این تفکر که بدون وجود مشتریان رضایت‌مند تصور تداوم تولید و تنوع آن تصویری بیش نمی‌باشد. از نگرش‌های نوین به‌شمار می‌روند که مدیران منابع انسانی می‌توانند آنها را نمایندگی کنند.

نگرش نوین و تبعات مثبت آن موجب صرفه‌جویی‌های عظیم منابع مالی و بهره‌گیری از منابع عظیم و خلاق نیروی انسانی داخل سازمان‌ها شده است. طرح گروه‌های کاری مشارکتی و طرح نظام پیشنهادات و تعهد مدیران بر اجرای و تداوم آنها از جمله نگرش‌های نوینی است که ثمرات مثبت آن رشد و شکوفائی سازمان و کارکنان را بدنبال خواهد داشت.

۷- مدیران منابع انسانی در نقش حامیان آموزش و توسعه

تشخیص نیازهای آموزشی مدیران، کارشناسان و کارکنان از دیگر نقش‌های مهم و نوین مدیران منابع انسانی است. در این نقش آنان با همکاری و هماهنگی مدیران واحدها و بخش‌های گوناگون معیار و میزان مهارت‌های لازم و مورد نیاز هر موقعیت شغلی را تعیین و تعریف کرده و همزمان با هماهنگی مدیران واحدهای آموزش سعی در تأمین نیازهای آموزشی آنان می‌کنند.

در این نقش مدیران منابع انسانی هم مسئولیت توسعه و آموزش مهارت‌های لازم در سطح سازمان را برعهده دارند و هم مسئولیت هدایت سایر مدیران را در ایفای نقش آموزشی برعهده می‌گیرند. از این



فصلنامه اندیشه مقاومت

در کفتمان انقلاب اسلامی



۴۳

مدیریت راهبردی

منابع انسانی و

نقش آن در ارتقای

تعهد سازمانی و

کیفیت عملکرد

کارکنان

منظر و دستیابی به اهداف مهم آموزش سازمانی، مدیران منابع انسانی و مدیران بخش‌ها و واحدهای گوناگون و مدیران واحدهای آموزش بصورت شرکاء داخلی سازمان نقش حساسی در پیشبرد اهداف سازمان ایفا می‌نمایند.



فصلنامه اندیشه مقاومت
در کفتمان انقلاب اسلامی



شماره ۶۷

زمستان

۱۴۰۲

نتیجه‌گیری

- (۱) مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های معاصر، دیگر به‌عنوان کارکردی اجرایی و محدود به امور اداری تلقی نمی‌شود، بلکه به یکی از ارکان راهبردی سازمان در مسیر دستیابی به اهداف بلندمدت تبدیل شده است. بررسی تحولات نظری و تجربی نشان می‌دهد که توجه هدفمند به منابع انسانی، نقشی تعیین‌کننده در افزایش تعهد سازمانی و ارتقای کیفیت عملکرد کارکنان دارد. زمانی که سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی در هماهنگی با راهبردهای کلان سازمان طراحی و اجرا شوند، کارکنان احساس ارزشمندی، تعلق و مسئولیت‌پذیری بیشتری نسبت به سازمان خواهند داشت.
- (۲) نتایج تحلیل‌ها حاکی از آن است که سرمایه‌گذاری در آموزش، توسعه شایستگی‌ها، توانمندسازی کارکنان و اشاعه فرهنگ کیفیت‌محوری، زمینه‌ساز افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. همچنین نقش مدیران منابع انسانی به‌عنوان نمایندگان نگرش نوین سازمانی، در نهادینه‌سازی تعهد، تقویت همکاری درون‌سازمانی و هدایت سرمایه انسانی در مسیر نوآوری، بسیار کلیدی است.
- (۳) در مجموع، موفقیت پایدار سازمان‌ها در محیط رقابتی امروز، مستلزم گذار آگاهانه از مدیریت سنتی کارکنان به مدیریت راهبردی منابع انسانی است؛ گذاری که در آن، نیروی انسانی نه هزینه‌ای اجتناب‌ناپذیر، بلکه مهم‌ترین سرمایه سازمان برای خلق کیفیت کاری، تعهد سازمانی و مزیت رقابتی تلقی می‌شود.



فصلنامه اندیشه مقاومت

در کفتمان انقلاب اسلامی



۴۵

مدیریت راهبردی

منابع انسانی و

نقش آن در ارتقای

تعهد سازمانی و

کیفیت عملکرد

کارکنان

الف) فارسی

- ۱) آرامسترانگ، مایکل. (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی (ترجمه: مهدی الوانی و غلامرضا طوسی). تهران: انتشارات صفار.
- ۲) رابینز، استیفن پی. و جاج، تیموتی ای. (۱۳۹۶). رفتار سازمانی (ترجمه: محمدرحیم محمدی). تهران: انتشارات سمت.
- ۳) شیخ الاسلامی، معصومه. (۱۳۹۱). نقش مدیریت منابع انسانی در بهره‌وری سازمانی. ماهنامه کار و جامعه، ۱۴۷، ۲۰-۲۳.

ب) منابع لاتین

- ۱) Ball, Yasamin. (۲۰۱۱). The new human resources management in the ۲۱st century: A strategic view. In Proceedings of the Annual Conference on Innovation in Business & Management (pp. ۱-۱۰). London, UK.
- ۲) Budhwar, Pawan S., & Aryee, Samuel. (۲۰۰۸). Strategic human resource management: Building research and practice. Journal of Management Studies, ۴۵(۱), ۱-۱۶
- ۳) Lengnick-Hall, Mark L., Lengnick-Hall, Cynthia A., Andrade, Leticia S., & Drake, Brian. (۲۰۰۹). Strategic human resource management: The evolution of the field. Human Resource Management Review, ۱۹(۲), ۶۴-۸۵.
- ۴) Saha, Nibedita, Gregar, Aleš, & Bata, Tomáš. (۲۰۱۲). Human resource management as a source of sustained competitive advantage of the firm. Academia.edu Working Paper Series, ۴۶(۱), ۱-۱۲

