

## فرا ترکیب الگوهای تدوین راهبردهای مدیریت آموزش و منابع انسانی

عبدالرحیم نوه ابراهیم<sup>۱</sup>، سعید جعفری نیا<sup>۲</sup>، اکبرحسین پور<sup>۳</sup>، اکبرعیدی<sup>۴</sup>

### چکیده

دنیای تدوین استراتژی های آموزش و منابع انسانی در کنار انواع مختلف ارائه شده، همچنان نیازمند توجهی خاص برای اشاعه الگوهای بومی متناسب با صنایع مختلف می باشد. بررسی و مرور هدفمند تعاریف، چارچوبها و مدل های پیشین مرتبط، به منظور ارائه مدلی جامع و نظام مند برای طراحی راهبردهای مدیریت منابع انسانی هدف این تحقیق می باشد. در این پژوهش، با رویکرد فرا ترکیب کیفی که یکی از انواع روش های فرا مطالعه است، پس از جستجوی اولیه و یافتن منابع مرتبط، با روش ارزیابی حیاتی از ۲۱۷ منبع قابل دسترس، ۱۴۱ منبع جهت شناسایی مضامین سازمانده، انتخاب و مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه تحلیل داده های کیفی شناسایی، ۳۲ مضمون پایه، ۱۷ مضمون سازنده و ۷ تم شامل "بینش و تحلیل گری استراتژیک، تصمیم گیری بهنگام، فرهنگ و رهبری استراتژیک، مدیریت استراتژیک دانش و پایش استراتژیک" بود که در قالب الگوی تدوین راهبردهای منابع انسانی ارائه شد. مضامین و تم های منتخب از نظر غیر خطی بودن و نحوه شناخت استراتژی ها با سایر مدل های مشابه تفاوت دارند که می تواند زمینه مشارکت بیشتر کارکنان، شناسایی استراتژی های واقع بینانه و کاربردی، هماهنگی با جهت گیری های کلان سازمان و ... را در شرکت های مورد اجرا فراهم آورد.

**واژگان کلیدی:** استراتژی آموزش و منابع انسانی، فرا ترکیب، مدل های تدوین استراتژی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۸/۲۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۸/۱۱/۰۶

<sup>۱</sup>استاد مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

<sup>۲</sup>استادیار مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

<sup>۳</sup>استادیار مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

<sup>۴</sup>دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه خوارزمی (نویسنده مسئول: Akbareydi1398@gmail.com)

## مقدمه

نگاهی به روند رشد نظریه‌های مدیریت منابع انسانی و سیر فزاینده آن در سال‌های پس از جنگ جهانی دوم که انسان را به مفاهیم و نگرش‌های استراتژیک در عصر کنونی هدایت کرده است، نشان از آن دارد که بشر حوزه‌های مختلف اندیشه و روش‌های مختلف برخورد با مسائل منابع انسانی را در عمل تجربه کرده و با انباشتن مجموعه‌ای بزرگ از رویکردها، روش‌ها، تجارب و مصادیق، در این دوره، راه چاره را در جمع نمودن تجارب گذشته خود و رسیدن به انسجامی معنایی و مفهومی یافته است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، رویکردی کلی به مدیریت منابع انسانی و هم‌راستا با قصد و نیت استراتژیک سازمان برای تحقق اهداف آینده است. در این رابطه اگر چه ادبیات منابع انسانی بسیار غنی است اما بیشتر از مباحث استراتژیک به جنبه‌های عملیاتی پرداخته شده و در سطح استراتژیک نیز از حد هماهنگی منابع انسانی با استراتژی سازمان فراتر نرفته و بیشتر تحقیقات انجام شده در کشور در چارچوب مدل‌های مرسوم استراتژیک برای شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی و یا نحوه برقراری همسویی میان این حوزه و سازمان بوده است و تاکنون تحقیقی درباره طراحی مدل تدوین راهبردهای منابع انسانی انجام نشده است. از این جهت این پژوهش با توجه به رویکرد فراترکیب مدنظر خود، ضمن بررسی دیدگاه‌های مطرح شده در زمینه این پژوهش و جمع بندی آنها، زمینه شکل‌گیری یک مدل منسجم بومی را جهت تدوین استراتژی‌های منابع انسانی فراهم آورده و به بهبود عملکرد و اثربخشی استراتژی‌های منابع انسانی شناسایی شده در سازمان‌های مختلف کشور کمک نماید. با این نگاه سوال اصلی این پژوهش، شناسایی عوامل تشکیل دهنده مدل تدوین راهبردهای منابع انسانی است و پژوهشگران تلاش می‌کنند تحت روش فراترکیب سندلوسکی و باروسو به آن پاسخ دهند.

محققان و اندیشمندان مدیریت امروزه بر این باورند که کارکنان مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی سازمان (استاورو، چارالامبوس و اسپیلیوت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷) هستند. آن‌ها معتقدند که منابع انسانی به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین‌ناپذیری و تقلید‌ناپذیری، بسیار با اهمیت است (بارنی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱؛ باکسال<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸؛ کابرا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). اعتقاد بر این است که منابع انسانی قابلیت برآورده کردن همه نیازمندی‌های استراتژیک یک سازمان را داراست. به همین دلیل است که منابع انسانی به عنوان منابعی که می‌توانند مزیت رقابتی ارزشمندی برای سازمان باشند شناخته شده و در این رابطه، شواهد متقاعدکننده‌چندی مبنی بر افزایش عملکرد سازمان در صورت همسویی صحیح سیستم‌های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار، وجود دارد (کوپر و ژو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). می‌توان گفت، اکنون رویکرد استراتژیک منابع انسانی بر تمام جنبه‌های کلی سازمان، رفتارهای خلاقانه و نوآورانه، اثربخشی، یکپارچگی و هماهنگی استراتژیک متمرکز شده است و این تمرکز منجر به بروز رفتارهایی در کارکنان شده که برتری و مزیت رقابتی، سودآوری، رشد و ارزش بازار را به همراه می‌آورده است (هوسلید، جکسون و شولر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷؛ هریس و آگبون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱؛ نان کرویس، کامپتون و ساوری<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲؛ کرمی، آنالوئی و کاسورث<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴). در حال حاضر، عمده مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مقاصد و طرح‌های سازمان را در مورد این موضوع که چگونه اهداف کسب و کار از طریق کارکنان تحقق یابند، تعریف می‌کنند و خود مبتنی بر سه پیش فرض هستند: اول، سرمایه انسانی منبع عمده مزیت رقابتی است؛ دوم، این کارکنان هستند که طرح‌های استراتژیک را به اجرا در می‌آورند و سوم برای تعیین مقصد سازمان و نحوه رسیدن به آن بایستی رویکردی سیستماتیک در پیش گرفته شود. به همین خاطر طرح ریزی راه حل‌های منابع انسانی مبتنی بر یک الگوی مناسب از جمله دغدغه‌های مطرح در سازمان‌های مختلف دنیا شده و در این زمینه مدل‌های متعددی و بعضاً مشابهی شکل گرفته است. اما بایستی اذعان داشت که اگرچه پایه‌ی بیشتر مدل‌ها دارای اصول مشترکی هستند با توجه به

1- Stavrou, Charalambous &amp; Spiliotis

2 - Barenly

3- Baksal

4- Caberra

5 - Copper &amp; Zhu

6 - Huselid, Jackson &amp; Schuler

7- Harris &amp; Ogbonna

8- Nankervis, Compton &amp; Savery

9- Karami, Analoui &amp; Cusworth

نوع پیش فرض های مورد بررسی و مکانیزم رسیدن به استراتژی ها دارای تفاوت می باشند. برای مثال در طیف مدل های نظیر " استوارت و براون<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، بامبرگر و مشولم<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، بارون و کریس<sup>۳</sup> (۱۹۹۹)، لپیک و اسنو<sup>۴</sup> (۱۹۹۸)، دایر و هولدر<sup>۵</sup> (۱۹۹۸)، آسترمن (۱۹۸۷) " چهارچوب رسیدن به گونه های مختلف استراتژی ها مشابه بوده اما نوع پیش فرض های آنها متفاوت است. در دیدگاه استوارت و براون، جهت گیری استراتژیک (کاهش هزینه یا تمایز) و توجه به بازار کار (خارجی یا داخلی) عوامل اصلی شناسایی چهار نوع استراتژی سرباز وفادار، متخصص متعهد، نیروی کار قراردادی و پیمانکارانه می شود. در حالی که در گونه شناسی بامبرگر و مشولم، کنترل (بر فرآیند یا محصول) و بازار کار (داخلی یا خارجی) عامل شناسایی چهارگونه استراتژی پدران، ثانویه، پیمانکارانه و متعهدانه می شود. همچنین در طیف مدل های عقلایی و فزاینده نظیر " شولر (۱۹۹۲)، ملو (۲۰۰۲)، دوانا (۱۹۸۴)، هاروارد (۱۹۸۴)، دیوید گاست (۱۹۹۷)، وانگدهین (۲۰۰۳) " در هر صورت اگرچه عمده مدل های تدوین استراتژی منابع انسانی دارای نقاط مشترک بسیاری نظیر " همسویی با اهداف سازمانی، توجه به کارکردهای منابع انسانی و عوامل محیطی و ... " بوده که می تواند از نقاط قوت آنها محسوب شود با این حال مروری بر دیدگاه اندیشمندان مختلفی همچون مانکین (۲۰۰۶)، لابرچ (۲۰۱۶)، سول (۲۰۰۵)، مونت گومری (۲۰۰۸)، گاوین دراجان (۲۰۰۸)، ریوز و همکاران (۲۰۱۲) حاکی از ابهامات مختلفی مانند " غلبه رویکرد کلیشه ای در تدوین استراتژی ها، اعتقاد به گام به گام و تقویم محور بودن، کمیت مداری، جدا بودن برنامه از اجرا، غلبه روش بر انسان، فرض پیش بینی پذیری آینده، تاکید بر هماهنگی مکانیکی عمودی و افقی، دارد. واقعیت آن است که، استراتژی شیوه ای برای دستیابی به هدف یا نتایج مطلوب کسب و کار است. هنگامی که درباره استراتژی فکر می کنیم ناخودآگاه به برنامه ریزی از طریق بررسی وضعیت، تعیین هدف و مشخص ساختن مسیری گام به گام برای دستیابی به آن می اندیشیم اما استراتژی های اثربخش لزوماً به همین رویکرد محدود نبوده اند (لشگر بلوکی ۱۳۹۶). ممکن است برنامه های منابع انسانی که شرکت های پتروشیمی آنها را طرح ریزی می کنند، برای واحدهای منابع انسانی یا مدیران ارشد شرکت های نرم افزاری که هر روز با رقبا و محصولات جدیدی روبه رو هستند، نامناسب باشد و آنها رویکرد منعطف تر و فرصت طلبانه تری نسبت به استراتژی در پیش گیرند. در حقیقت بایستی این سوال را مطرح کرد که برای رسیدن به استراتژی از چه مجموعه راه های گسترده تری می توان استفاده کرد و کدام رویکرد برای چه وضعیتی از بیشترین میزان اثربخشی برخوردار است؟ کسب و کارها نه تنها باید رویکرد مناسبی را نسبت به استراتژی اتخاذ کرده یا ترکیب صحیحی از رویکردهای مختلف را به کارگیرند، بلکه باید این ترکیب را همگام با تغییرات محیطی اصلاح کنند (ریوز، ۲۰۱۲). از طرفی دیگر در مدل های متعارف استراتژیک، فرض بر این است که فرآیند مدیریت استراتژیک را می توان به چندگام مشخص مانند تدوین بیانیه جهت گیری سازمان (چشم انداز و ارزش ها)، تحلیل محیط درونی و بیرونی، طراحی اهداف و استراتژی تقسیم کرد. در حالی که واقعیت این است که استراتژی های موفق الزاماً از این مراحل عبور نکرده اند. در واقع چنین به نظر می رسد که متدولوژی بر ایده ها و افراد برتری داشته و باعث سيطره ابزار، بر انسان می شود (سول، ۲۰۰۵). در هر صورت، گرچه اظهارنظرهای فراوان و مدل های مختلفی پیرامون مباحث مدیریت استراتژیک منابع انسانی مطرح شده است ولی واقعیت آن است که این حوزه در حال رشد بوده و توافق کمی میان اندیشمندان در کارآمدی مدل های رایج تدوین استراتژی های منابع انسانی و نیز نحوه تعریف و پیوند استراتژی های مدیریت منابع انسانی با استراتژی های سازمانی وجود دارد. (شولر، ۱۹۹۷) از این حیث و با توجه به اینکه صنایع مختلف کشور خود را با چالش هایی نظیر " متنوع شدن شیوه ها و مدل های کسب و کار، تغییر انتظارات کارکنان، ورود سیستم های نرم افزاری نوین و ارتباط آن با نیروی انسانی، بروز ریسک های مختلف منابع انسانی و ... " مواجه می بینند، به نظر می رسد ارائه الگویی برای کلان اندیشه های منابع انسانی از جمله موارد مهم مورد توجه آنها باشد. لذا هدف این پژوهش، بررسی منابع علمی مرتبط پیشین و شناسایی و پیشنهاد الگوی تدوین راهبردی آموزش و منابع انسانی می باشد.

- 1- Strawet & Bravon
- 2- Bamberger & Masholom
- 3 - Baron & Keris
- 4 - Lipac & Sno
- 5 - Dayer & Holder

اگرچه با توجه به اهمیت و حساسیت نقش مدیریت منابع انسانی در سازمانها، سمت و سوی ابزارها و نگاه های مدیریتی روز به روز نسبت به گذشته در شرایط بهتری قرار گرفته است، با این حال بررسی نتایج تحقیقات داخلی و خارجی حاکی از خلاء یک الگوی بومی و داخلی در تدوین استراتژی های منابع انسانی دارد. جدول زیر خلاصه ای از برخی از تحقیقات مرتبط را نشان می دهد.

جدول (۱) خلاصه ای از برخی از تحقیقات داخلی و خارجی انجام شده درباره موضوع

ردیف	عنوان و تاریخ	نام محقق	دانشگاه / سازمان	بیان مختصر تحقیق و نتایج آن
۱	اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی بر عملکرد / ۱۳۸۸	رضا سپهوند	دانشگاه علامه طباطبایی، رساله دکتری	بررسی اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی بر عملکرد ۳۴ شرکت تابعه شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران
۲	رابطه هماهنگی استراتژی های سرپرستی و ساختار با عملکرد سازمان (در هولدینگ های ۱۰۰ شرکت برتر ایران / ۱۳۸۸)	فاطمه یآوری گهر	دانشگاه علامه طباطبایی، رساله دکتری	تبیین هماهنگی استراتژیک بین استراتژی های سرپرستی (نفوذ انفرادی، نفوذ اتصالی، نفوذ عملیاتی و خدماتی و نفوذ توسعه ای) و ساختار (بسیار مکانیک، مکانیک، ارگانیک و بسیار ارگانیک) بر مبنای الگوی SRP و تأثیر آن بر عملکرد
۳	ارائه الگوی عملیاتی ارزیابی و اندازه گیری میزان همسویی استراتژی های منابع انسانی / ۱۳۸۸	ایرج سلطانی و آزاده عسگری انارکی	پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی	مدلی برای اندازه گیری همسویی برونی، درونی، درون بخشی منابع انسانی و میزان همسویی فعالیت های منابع انسانی با قابلیت های سازمانی و اثربخشی آن
۴	بررسی اثر هماهنگی عناصر سازمانی بر عملکرد دستگاه های اجرایی دولتی براساس نقاط مرجع استراتژیک و مدل تحلیل مسیر / ۱۳۸۷	میر سعید نیکزاد لاریجانی	مؤسسه عالی پژوهش در مدیریت و برنامه ریزی، رساله دکتری	تبیین هماهنگی استراتژیک بین عناصر سازمانی (ساختار، استراتژی، استراتژی منابع انسانی و فرهنگ) بر اساس الگوی SRP و تأثیر آن بر عملکرد دستگاه های دولتی اجرایی (۳۰ دستگاه دولتی، ۱۰ بانک، ۳ شرکت بیمه و ۱۶ وزارتخانه)
۵	مطالعه راهبردی حوزه مدیریت منابع انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات / ۱۳۸۶	منوچهر انصاری، نیما مختارزاده و مهدی محمدی	مقاله / طرح پژوهشی	بررسی نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدهای منابع انسانی (مدیریت استراتژیک منابع انسانی) و تأکید بر لزوم هماهنگی درونی و بیرونی عناصر آن
۶	هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی / ۱۳۸۶	سید محمد اعرابی و علیرضا مقدم	مقاله	بررسی رابطه بین استراتژی های منابع انسانی (بامبرگر و مشولم) و استراتژی های تجاری (دیوید) و اثر فرهنگ (دنيسون و ميشرا) بر این رابطه
۷	ارائه الگوی تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ سازمانی / ۱۳۹۵	هاشم هدایتی	مؤسسه عالی پژوهش در مدیریت و برنامه ریزی، رساله دکتری	ارائه الگوی تدوین استراتژی متناسب با ویژگی های فرهنگی ایران بر مبنای الگوی SRP و ارائه چهار گونه موقعیت گرای، خلاقیت گرای، زیست گرای و دانش گرای

۸	سازمان مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک / ۱۳۸۴	امیر رضا اسکافی	دانشگاه علامه طباطبایی، پایان نامه کارشناسی ارشد	تبیین هماهنگی بین عناصر سازمانی (ساختار، استراتژی، تکنولوژی و فرهنگ) بر اساس الگوی SRP
۹	تدوین استراتژی منابع انسانی با رویکرد QFD در سازمان حمل و نقل و پابانه های کشور / ۱۳۸۴	رضا آرمان پور	دانشگاه علامه طباطبایی، پایان نامه کارشناسی ارشد	استفاده از الگوی SRP در تدوین استراتژی منابع انسانی با تمرکز بر رویکرد QFD
۱۰	مدیریت استراتژیک منابع انسانی در گمرک جمهوری اسلامی ایران / ۱۳۸۳	سید حسین ابطحی	طرح پژوهشی	شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید سیستم منابع انسانی گمرک و ارائه استراتژی های مناسب تا سطح زیرسیستم های منابع انسانی
۱۱	توسعه یک مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (شرکت مپنا) / ۱۳۹۲	هادی مورعی	دانشگاه علامه طباطبایی، پایان نامه کارشناسی ارشد	مشخص کردن استراتژی منابع انسانی شرکت مپنا بر اساس مدل بامبرگر
۱۲	طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ و محیط در سازمان های صنعتی کشور / ۱۳۸۱	اسدا... کرد نایج	دانشگاه تربیت مدرس، رساله دکتری	بررسی چهارگونه استراتژی تدافعی، تهاجمی، واکنشی و تحلیلی با توجه به گونه های محیط و فرهنگ
۱۳	مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد / ۲۰۰۳	پانایوتوپولو، بوراتاس و پاپالکساندرایس	مقاله	بررسی عوامل محیطی (، اندازه سازمان و استراتژی (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز) ۱۰۴ سازمان یونانی و تأثیر رابطه آن ها بر فعالیت های مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۱۴	تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با تأکید بر دیدگاه منبع محور	هستر	رساله دکتری	بررسی هماهنگی استراتژیک در سیستم منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمان های غیرانتفاعی
۱۵	در جستجوی مزیت رقابتی پایدار: اثر فرهنگ سازمانی، استراتژی رقابتی و فعالیت های منابع انسانی بر عملکرد شرکت / ۲۰۱۴	چان، شافر و اسنیپ	مقاله	بررسی رابطه بین فعالیت های منابع انسانی و عملکرد و تأثیر تعدیل کننده استراتژی و فرهنگ سازمانی بوسیله مصاحبه با مدیران منابع انسانی ۸۲ شرکت هنگ کنگی

## روش تحقیق

روش تحقیق این مطالعه کیفی است که با استفاده از روش شناسی فراترکیب انجام شده است. فراترکیب یکی از اقسام روش های فرا مطالعه است. بنج و دی در ارتباط با روش فرامطالعه چنین نتیجه گیری می کنند که فرا مطالعه شامل چهار قسمت اصلی "فرانظریه، فرا روش، فرا ترکیب و فرا تحلیل" است (بنج و دی ۲۰۱۰). در این پژوهش از روش فرا ترکیب به منظور مرور نظامند مدل ها و چارچوب های پیشین استراتژی منابع انسانی استفاده شده است. فراترکیب نوعی مطالعه کیفی می باشد که اطلاعات و یافته های استخراج شده از دیگر مطالعات کیفی با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی و به تولید علم جدید

کمک می کند این روش با فراهم کردن یک نگرش نظام مند برای پژوهشگران از طریق ترکیب پژوهش های کیفی مختلف، به کشف موضوعات و استعاره های جدید و اساسی می پردازد و از این طریق دانش فعلی را گسترش داده و دید جامع و گسترده ای را نسبت به مسائل بوجود می آورد (زیمر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). در این چارچوب مراحل این تحقیق، بر مبنای روش فراترکیب هفت مرحله ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) که در شکل (۱) نشان داده شده است، انجام شده است.



شکل (۱) مراحل پیاده سازی روش هفت مرحله ای فراترکیب (سندلوسکی، باروسو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

### یافته های تحقیق

ارائه نتایج منسجم در تحلیل کیفی و بخصوص در این پژوهش مستلزم، حفظ و ارائه روند تولید نتایج مبتنی بر روش فراترکیب منتخب است. لذا در این قسمت (تحلیل تجربی)، نتایج هر مرحله مطابق مدل سندلوسکی و باروسو در هفت گام زیر، ارائه می گردد.

❖ **۱-۴ گام اول:** اولین گام در روش فراترکیب، طراح سوالاتی است که پژوهشگر در فرآیند تحقیق خود به دنبال پاسخ به آنهاست. بنابراین سوالهای این پژوهش بصورت زیر مطرح شده است:

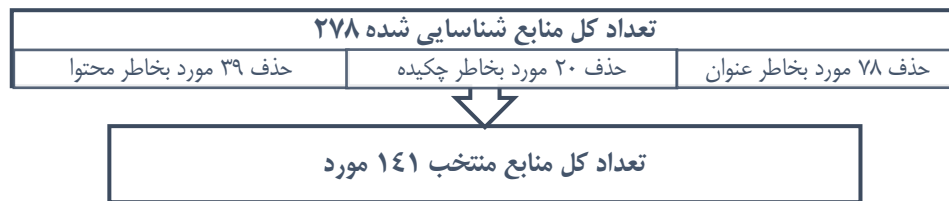
۱. مولفه های زمینه ای برای تدوین الگوی راهبردهای مدیریت آموزش و منابع انسانی چیست؟
۲. مولفه های دروندادی برای طراحی الگوی راهبردهای مدیریت آموزش و منابع انسانی کدام است؟
۳. مولفه های فرآیندی در طراحی الگوی راهبردهای مدیریت آموزش و منابع انسانی چیست؟
۴. خروجی الگوی راهبردهای مدیریت آموزش و منابع انسانی را با چه مولفه هایی باید سنجید؟

❖ **۲-۴ گام دوم:** در این گام، از روش مطالعات کتابخانه ای برای گردآوری اسناد و مدارک گذشته (داده های تحقیق) استفاده شده است. جامعه مورد مطالعه این پژوهش تمامی مقاله های منتشر شده در مجله های معتبر، کتابها و پایان نامه ها در خصوص مدل استراتژی های مدیریت منابع انسانی بوده که در بازه زمانی ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۸ (مقاله ها انگلیسی)، ۱۳۸۲ تا ۱۳۹۶ (کتاب و پایان نامه ها) و ۱۳۸۷ تا ۱۳۹۷ (مقاله های فارسی) منتشر شده اند. عمده پایگاه های مورد بررسی در این پژوهش شامل WILEY، ScienceDirect، Proquest، Emerald، Taylor & Francis، SAGE، Springer، Google Scholar، علم نت و پایگاه مجلات تخصصی نور بوده است.

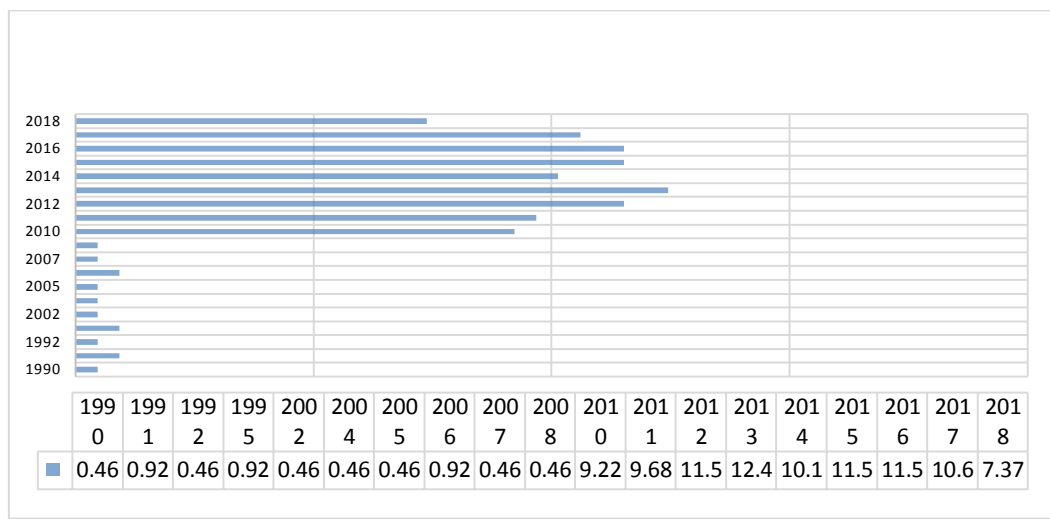
❖ **۳-۴ گام سوم:** هدف از انجام گام سوم، شناسایی و انتخاب منابعی است که با سوالهای پژوهش ارتباط دارند. در این مطالعه، پژوهشگر مجموعه منابع منتخب را چندین بار مورد بازبینی و موارد نامرتب و کم اعتبار را بر مبنای برنامه مهارت های ارزیابی حیاتی یا (Critical Appraisal Skills Programme) CASP، تعدیل نموده است. CASP ابزاری است که معمولاً برای ارزیابی کیفیت مطالعه های اولیه پژوهش کیفی استفاده می شود. این ابزار شامل ۱۰ سوالی است که به پژوهشگر کمک می کند تا مفهوم پژوهش کیفی را دریابد و دقت، اعتبار و اهمیت مطالعه های کیفی پژوهش را مشخص میکند. در این مرحله پژوهشگر به هر کدام از این ۱۰ سوال یک امتیاز کمی می دهد و سپس، یک فرم را ایجاد می کند. بنابراین او می تواند امتیازاتی را که به هر مقاله می دهد را جمع کند و به آسانی و به اجمال مجموعه مقاله ها را بررسی کرده و نتایج ارزیابی را ببیند. بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی برنامه مهارت های ارزیابی حیاتی روبرویک، پژوهشگر، سیستم امتیاز بندی زیر را مطرح می کند و هر مقاله یا کتابی که پایین تر از امتیاز خوب است را حذف می کند: عالی (۵۰-)

1- Zimmer  
2- Sandelowski & Barroso

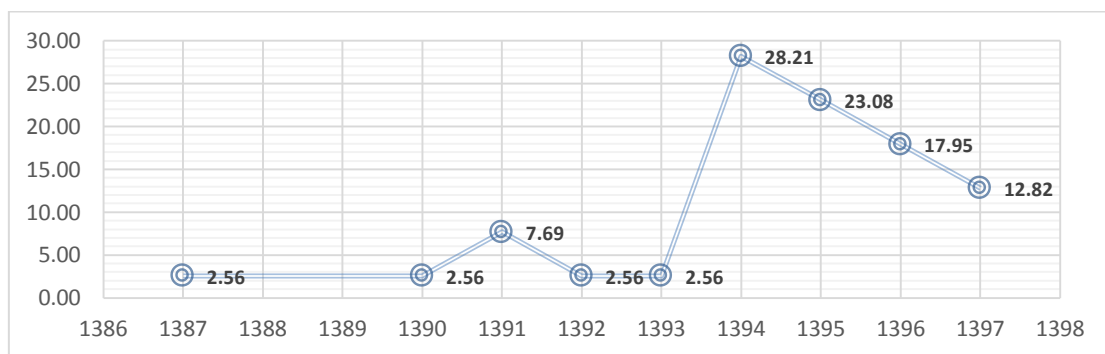
۴۰)، خیلی خوب (۳۱-۴۰)، خوب (۲۱-۳۰)، متوسط (۱۱-۲۰) ضعیف (۰-۱۰) (Finfgeld, 2003). شکل (۲)، خلاصه ای از روند بازبینی و انتخاب منابع مرتبط را نشان می دهد. همچنین شکل های ۱ و ۲ به ترتیب بیانگر درصد مقالات لاتین، فارسی و کتابهای انتخاب شده به فراخور سالهای مختلف را نشان می دهند:



شکل (۲) روند بازبینی و انتخاب منابع مرتبط



شکل (۳) درصد مقاله های لاتین گردآوری شده به تناسب سالهای مختلف



شکل (۴) درصد کل مقاله های فارسی گردآوری شده به تناسب سالهای مختلف



شکل (۵) درصد کتاب‌ها گردآوری شده به تناسب سال‌های مختلف

❖ ۴-۴ گام چهارم: در این مرحله جدول اطلاعات کل ۱۴۱ منبع منتخب شامل موضوع، نویسنده، سال انتشار و ... دسته بندی و تنظیم و بر مبنای شیوه مدنظر در این پژوهش کدگذار شد. جدول شماره ۲ راهنمای کدگذاری منابع منتخب و جدول (۳)، خلاصه ای از اطلاعات تنظیم شده برای کل منابع منتخب را نشان می دهند.

جدول (۲) راهنمای کد گذاری

حوزه موضوعی	تعداد منابع منتخب
<b>POB</b> =Persian organizational Book	9
<b>PHB</b> =Persian HR Book	7
<b>PP</b> = Persian HR Paper	18
<b>EOP</b> =English Organizational Paper	16
<b>EHP</b> =English HR Paper	91
<b>Total</b>	<b>141</b>

جدول (۳) خلاصه‌ای از کل ۱۴۱ منبع منتخب

کد اختصاصی	منبع	تاریخ	مؤلف / مترجم	عنوان
<b>POB1</b>	سازمان مدیریت صنعتی ایران	1390	مرادی، فریبا	نگاهی جامع به مدیریت استراتژیک
<b>POB2</b>	جاجرمی	1395	هنری مینتزربرگ - احمدپور داریانی	جنگل استراتژی
<b>PHB1</b>	یکان	1392	دکتر اکبرحسن پور، طیبه عباسی	مدیریت منابع انسانی پیشرفته
<b>PHB2</b>	پویند	1387	حسین ابطحی، محمد اعرابی	استراتژی های مدیریت منابع انسانی
<b>PP1</b>	دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی	1397	ناصر صفایی - زهرا باقری	تدوین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی توسط مقایسه مدل ها
<b>PP2</b>	پژوهش های مدیریت عمومی	1394	عبدالعلی کشته گر - جواد شکوهی	تبیین رابطه بین سیستم های اطلاعات منابع انسانی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی
<b>EOP1</b>	Harvard Business Review	2004	Beer & Eisenstate	How to have a honest conversaiton about your business estrategy
<b>EOP2</b>	McKensy Quartery	2002	Beinhocker - Kaplan	Tired of strategic planing
<b>EHP1</b>	Human Resource	1991	Wright PM, Snell	Toward an integrative view of



	Management Review 1: 203-2		SA	strategic human resource management
EHP2	Willey	2015	WAYNE F. CASCIO	STRATEGIC HRM: TOO IMPORTANT FOR AN INSULAR APPROACH
EHP3	Willey	2015	BRUCE E. KAUFMAN	EVOLUTION OF STRATEGIC HRM AS SEEN THROUGH TWO FOUNDING BOOKS: A 30TH ANNIVERSARY PERSPECTIVE ON DEVELOPMENT OF THE FIELD

❖ ۴-۵ گام پنجم: برای تفسیر نتایج پژوهش های پیشین از روش تحلیل اسنادی (تحلیل مضمون) استفاده شد. روش اسنادی به عنوان روشی غیرمزامتی می تواند در طراحی پیشینه پژوهشی و چارچوب نظری علوم اجتماعی موثر باشد. زیر مراحل اجرایی آن به طور نظام مند و معتبر طراحی شده اند. این روش می تواند از فنون پژوهشی متعددی از جمله فراتحلیل های کیفی، تحلیل مضمون، تحلیل مجدد آمارها، تحلیل ثانویه، کدگذاری و طبقه بندی بهره بگیرد. (صادقی فسایی و عرفان منش، ۱۳۹۴) یکی از روش های ساده و کارآمد تحلیل کیفی، تحلیل مضمون می باشد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). تحلیل مضمون روشی برای شناخت و سازماندهی الگوهای موجود در یک محتوا و معانی موجود در داده های کیفی می باشد (ویلیگ ۲۰۱۳). در واقع، تحلیل مضمون جستجوی مضامینی است که برای توصیف پدیده مورد مطالعه مهم هستند و بنابراین نوعی بازشناسی الگوی درون داده هاست (فردی و مویبر-کوکران، ۲۰۰۶) به بیان دیگر، روش تحلیل مضمون فرآیندی برای تحلیل داده های متنی است و داده های پراکنده و متنوع را به داده هایی غنی و تفصیلی تبدیل می کند (برون و کلارک، ۲۰۰۶). در پژوهش حاضر، ابتدا تمام مولفه های مربوط به طراحی مدل تدوین راهبردهای منابع انسانی شناسایی شد، سپس به منظور پاسخ به سوال های پژوهش دسته بندی گردید.

❖ ۴-۶ گام ششم: این مرحله متمرکز بر حفظ و کنترل کیفیت پژوهش می باشد. در این گام، پژوهشگر رویه های زیر را برای حفظ کیفیت در مطالعه خود در نظر می گیرد:

۱. در سراسر پژوهش، تلاش می کند تا با فراهم کردن توضیحات و توصیف روشن و واضح برای گزینه های موجود در پژوهش گام های اتخاذ شده را بردارد.
۲. پژوهشگر هر دو راهبرد جستجوی الکترونیک و دستی را به کار می برد تا مقاله های مرتبط را پیدا کند.
۳. پژوهشگر روش های کنترل کیفیت استفاده شده در مطالعه های پژوهش کیفی اصلی را به کار می برد.
۴. در ارزیابی کیفیت مطالعات اصلی پژوهش کیفی، پژوهشگر از ابزار CASP جهت ارزیابی فرا مطالعات استفاده می کند.

در این پژوهش، تقریباً از تمامی روش های چهارگانه اشاره شده در بالا جهت ارزیابی کیفیت و بخصوص از روش CASP استفاده شد. براساس نظر سندلوسکی و باروسو، در پژوهش های فراترکیب کیفی، روایی توصیفی یعنی تشخیص تمامی گزارش های تحقیقات مرتبط با موضوع و شناسایی و توصیف اطلاعات هر کدام از گزارش های موجود در مطالعه. روایی تفسیری در پژوهش های فراترکیب کیفی مربوط به پژوهشگران ثانوی است که گزارش های موجود در مطالعه را جمع بندی کرده و می نگارند. روایی نظری در فراترکیب، در درجه اول به اعتبار روش هایی بر می گردد که برای ایجاد یکپارچگی نتایج در پیش گرفته شده است و در گام بعد به یکپارچگی خود نتایج یا به عبارتی تفسیر محقق از یافته های پژوهشگران پیشین می پردازد. (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷). در این پژوهش برای روایی توصیفی سعی شده است حتی الامکان بیشترین تعداد مقاله های مرتبط شناسایی و گردآوری شود. برای روایی تفسیری به این صورت عمل شد که از ۵ نفر پژوهشگر به عنوان کدگذار و مفسر استفاده شد و در جلسات هماهنگی توافق نهایی در مورد کدهای مورد استفاده به دست آمد. در نهایت برای روایی نظری سعی شده است تا پژوهش هایی مورد استفاده قرار گیرد که از اعتبار علمی بالایی بویژه از نظر ارجاع مقالات علمی،

برخوردار باشند. همچنین برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی از شاخص روایی محتوا یا ضریب لاوشه ۱ (CVR) استفاده شده که در ادامه در قسمت ارائه نهایی مدل نتایج مرتبط ارائه می گردد.

❖ ۴-۷ گام هفتم: بر مبنای بررسی ۱۴۱ سند به عنوان نمونه آماری منتخب، ۷۱۲ مورد گزاره کلیدی، ۶۶ مورد مضمون اولیه، ۳۲ مورد مضمون پایه، ۱۷ مورد مضمون سازنده و ۷ مورد تم (مضمون فراگیر) شناسایی شد. در ادامه نتایج بدست آمده به تفکیک هر تم ارائه می شود.

#### ✓ ۴-۷-۱ تم بینش استراتژیک:

طراحی و اجرای واقع بینانه برنامه های استراتژیک، برآیند بررسی پیش فرض های موجود، جهت گیری های مشترک ذینفعان و اتفاق نظر در خصوص آینده نیروی انسانی در سازمان می باشد. بطوری که بی توجهی یا کم توجهی به آن زمینه بوجود آمدن برنامه های ناکارآمد استراتژیک را فراهم می کند. از این روی تم یا مقوله فراگیر "بینش استراتژیک" ضمن فراهم کردن زمینه همسویی و جهت گیری استراتژیک مشترک، ضمانت اجرایی بهتر برنامه ها را فراهم می کند. جدول (۴) منابع مورد بررسی و روند استخراج داده های مرتبط با تم بینش استراتژیک را نشان می دهد.

جدول (۴) روند استخراج اطلاعات تم: بینش استراتژیک				
تم فراگیر	مضمون های سازنده	مضمون های پایه	مضمون اولیه (جمع معانی مرتبط)	کد منابع مورد استفاده
بینش استراتژیک	طرز تلقی از نیروی انسانی	منحصر بودن نیروی انسانی	تقلید ناپذیری و منحصر به فرد بودن نیروی انسانی	EHP4/5/22/8/15/9//48/52/9/11/16/24/18/21/23/25/33/43/28/31/32/35/53/ EOP : 9/12/15/17 PP:1/2/3/4/5/6/7/8/13/17/18 PHB:1/3/4/7/5 POB: 4/5/8/9
			نیروی انسانی به عنوان مزیت رقابتی / منبع استراتژیک	
		ارزش آفرینی نیروی انسانی	ارزش آفرینی و توسعه شایستگی های نیروی انسانی	
			تمرکز بر منابع داخلی شرکت نگاه استراتژیک و سیستمی به فعالیت های منابع انسانی	
	توافق استراتژیک	آنالیز ذینفعان	شناسایی و طبقه بندی ذینفعان	EHP:3/4/5/6/10/12/45/16/17/18/19/20/25/29/51/2 EOP: 6/ 10/16 PP: 9/6/7/12/14/15/18/1 PHB: 3/5/4/7
			تشخیص نیازمندی ها و نتایج مورد انتظار ذینفعان	
		رضایت ذینفعان	اطلاع رسانی به ذینفعان	
			رضایت ذینفعان منافع مشترک و تلقی کارکنان به عنوان ذینفعان استراتژیک	

#### ✓ ۴-۷-۲ تم تحلیلگری استراتژیک:

بررسی دیدگاه نظریه پردازان مکاتب موجود در پارادایم توصیفی و تجویزی در دنیای تدوین استراتژی، بیانگر دو دیدگاه مختلف در خصوص نحوه تدوین استراتژی می باشد. در دیدگاه توصیفی شناسایی استراتژی محصول شهود و اقدامات خلاقانه بوده که لزوماً از مسیر تحلیل و کمیت گرایی پیش نمی رود، در حالی که در دیدگاه تجویزی، استراتژی محصول تحلیل و

بررسی دقیق از طریق روشها و ابزارهای کمیت گرا می باشد. در این حین بررسی متون ادبی مرتبط در نمونه مورد بررسی این پژوهش، حاکی از شناسایی تم فراگیری تحت عنوان تحلیلگری استراتژیک دارد. از نگاه این تحقیق، تحلیلگری برآیند به کارگیری صحیح ابزارهای تحلیلی و ارزیابی واقع بینانه محیط (واقع گرایی)، خلق فضا و اتمسفری برای بیان ایده ها و دیدگاه ها عملی و پذیرش عواقب آنها (کنشگری) و نیز توجه به تغییرات دانشی، نوآوری ها، واگرایی ها و.. (کاوشگری) و داشتن افق تقویم مشخص برای پیشرفت می باشد. در حقیقت تم فراگیر تحلیلگری استراتژیک، حلقه اتصال دو دیدگاه توصیفی و دیدگاه تجویزی در شناسایی استراتژی های می باشد. جدول (۵) منابع مورد بررسی و روند استخراج داده های مرتبط با تم تحلیلگری استراتژیک را نشان می دهد.

جدول (۵) روند استخراج اطلاعات تم: تحلیلگری استراتژیک

تم فراگیر	مضمون های سازنده	مضمون های پایه	مضمون اولیه (جمع معانی مرتبط)	کد منابع مورد بررسی
تحلیلگری استراتژیک	واقع گرایی	ارزیابی محیطی	پویایی و پیچیدگی محیطی و تعامل با آن،	EHP : 3/4//48/52/ 5/15/17/7/9/10/11/12/48/14/16/17/19 /20/52/48/25/33/43/28/51/7/2/42/45/EOP : 1/4/6 PP:17/8/7/1/2/3/4/6/7/8/9/10/11/14/16/17/18/12 PHB:6/7/2/3/7/3/2/5/3/7 POB:5
			تجزیه و تحلیل و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی	
		بکارگیری ابزارهای های تحلیلی	کمیت گرایی و بکارگیری ابزارهای تحلیل داده ها	
			منطقی و گام به گام بودن فرآیند تحلیل استراتژی	
	کنشگری	عملگرایی	مشارکت همه سطوح کارکنان	EHP : 8/15/18/25/43/28/36/44 EOP : 1/4/5 PP:13/12/1/2/3/4/6/2/7/17 PHB:5/1 POB:1
			مسئولیت پذیری و ضمانت اجرا	
		مشارکت کارکنان	تشویق میزان مشارکت	
			آزادی بیان	
	کاوشگری	تحقیق و توسعه	هماهنگی ارزش های سازمانی و فردی	EHP :2/48/48/52/8/17/12/16/22/18/21 /25/33/43/29/32/34/51/53/ EOP : 2/4/5/6/8/9/10/11/14 PP:1/2/4/5/6/7/8/11/17/7 PHB: 5POB:
			خلاقیت مداری	
		اقدامات مبتکرانه	ابتکار و نوآوری	
			شهودی	
برنامه محوری	افق زمانی مطلوب	واگرایی		
		زمانبندی تدوین استراتژی		
		تقویم زمانی		

## ✓ ۴-۷-۳ تم تصمیم گیری به هنگام:

یکی از ابهامات وارد شده به مدل های مدیریت استراتژیک کلاسیک تقویم محور بودن آنهاست. یعنی گامهای مدیریت استراتژیک مانند تحلیل محیط درونی و بیرونی، هدف گذاری در زمان های معینی انجام می شود. در حالی که مسائل وموضوعات استراتژیک پویا بوده و نمی توان تا زمان سر رسیدن تقویم استراتژیک به آنها پاسخ نداد. از این نظر، تم فراگیر تصمیم گیری به هنگام، برای پاسخگویی به مسائل مختلف منابع انسانی و حفظ میزان انعطاف پذیری لازم در خصوص مسائل مهم و حیاتی شکل گرفته و بررسی آن زمینه پویایی بیشتر برنامه های استراتژیک منابع انسانی را فراهم می آورد.

جدول (۶) منابع مورد بررسی و روند استخراج داده های مرتبط با تم تصمیم گیری به هنگام را نشان می دهد.

جدول (۶) روند استخراج اطلاعات تم : تصمیم گیری به هنگام					
تم فراگیر	مضمون های سازنده	مضمون های پایه	مضمون اولیه ( جمع معانی مرتبط)	کد منابع مورد بررسی	
تصمیم گیری به هنگام	انعطاف پذیری	کانال های مختلف شناسایی مساله	راه های مختلف شناخت استراتژی،	EHP :4/5/17/6/10/45/50/11/13 /15/16/20/23/25/26/28/31/3 EOP 2/3/4/7/8/9/10/13/14/15 PP:18/16/12/15/13 PHB:1/5 POB:-	
			توجه به عوامل زمینه ای		
		غیر خطی بودن فرآیند شناسایی استراتژی	آگاهی و مشارکت مدیران		
			سیکل غیر رسمی شناخت استراتژی چرخه رشد و تکامل استراتژی ، جهت گیری استراتژیک		
	پاسخگویی به هنگام	پاسخگویی به هنگام	تحلیل و اولویت بندی مسائل	پاسخگویی به موقع	EHP : 5/33/6/12/16/17/21/ 18/22/29/44/31/34/36 EOP : 2/3/5/6/8 PP:13/17/18
				شناخت موضوعات مهم و حیاتی	
واکنش سریع			انعطاف پذیری		

#### ✓ ۴-۷-۴ تم فرهنگ استراتژیک :

بی توجهی و یا کم توجهی به سطح آمادگی کارکنان و میزان باور پذیری آنها نسبت به تغییرات استراتژیک سازمان، پیامدی جز زوال نتایج مورد انتظار را در پی نخواهد داشت. از برآیند نظرات متخصصان مختلف در منابع منتخب علمی این پژوهش، چنین به نظر می رسد که توجه به سطح همراهی و چابکی سازمان (تمایل به تغییر پذیری کارکنان) و نگرش شغلی و اتمسفری کاری سازمانی (تصویر کارکنان از سازمان) نقش به سزایی در پیش برد و یا عدم پیش برد برنامه های استراتژیک ایفاء خواهد نمود. لذا تم فراگیر فرهنگ استراتژیک، امکان همراهی عاطفی و ارزشی کارکنان را با برنامه های استراتژیک فراهم می آورد. جدول (۷) منابع مورد بررسی و روند استخراج داده های مرتبط با تم فرهنگ استراتژیک را نشان می دهد.

جدول (۷) روند استخراج اطلاعات تم : فرهنگ استراتژیک					
تم فراگیر	مضمون های سازنده	مضمون های پایه	مضمون اولیه ( جمع معانی مرتبط)	کد منابع مورد بررسی	
فرهنگ استراتژیک	تمایل به تغییر پذیری کارکنان	همراهی (باورپذیری)	باور و ارزش های کارکنان	EHP :9/12/13/21/23/25/43/26/28 /47/50/29/32/35/53/28 EOP : - PP:8/17/9/11/13/5/18/ PHB:3/5/2/7 POB:1	
			پارامترهای فرهنگی		
		چابکی سازمانی	میل به تغییر مستمر		
			میزان نفوذ کارکنان شناخت سازمانی		
	تصویر کارکنان از سازمان	نگرش شغلی اتمسفر سازمانی	نگرش های فردی	برداشت های فردی	:4/5/15/24/7/44/8/22/10/14/47/5/16/17/ 19/46/20/22/25/33/28/29/34/41/45/34/4/7/ PP:5/7/10/11/5/9/4/18/1/POB:1 PHB: 4/3/5/
				جو سازمانی	
			نگرش کارکنان		

#### ✓ ۴-۷-۵ تم مدیریت دانش استراتژیک :

در عصر فعلی سازمان ها دانش را از جمله مهم ترین منابع با ارزش خود می دانند و در جهت رقابت با دیگران به ارتقاء مدیریت منابع انسانی و قابلیت های فکری خود می پردازند. آن ها با برخورداری از فناوری

های اطلاعاتی از کسب، ذخیره سازی، بازیابی و تسهیم دانش حمایت می کنند و در تلاش اند تا از طریق ارتقای سطح مهارتها و خلق فرصت های یادگیری (یادگیری سازمانی) و نیز جلب مشارکت و اعتماد کارکنان و در اختیار قرار دادن سریع و صحیح اطلاعات به آنها (گردش اطلاعات) قابلیت های استراتژیک خود را رشد دهند. براین اساس، روند تحلیل مستندات این بررسی گویای تم فراگیر مدیریت دانش استراتژیک می باشد. جدول (۸) منابع مورد بررسی و روند استخراج داده های مرتبط با تم مدیریت دانش استراتژیک را نشان می دهد.

جدول (۸) روند استخراج اطلاعات تم: مدیریت دانش استراتژیک				
تم فراگیر	مضمون های سازنده	مضمون های پایه	مضمون اولیه (جمع معانی مرتبط)	کد منابع مورد بررسی
مدیریت دانش استراتژیک	یادگیری سازمانی	ارتقای سطح مهارت ها	ارتقای سطح مهارت کارکنان	EHP : 6/8/15/16/10/18/21/25/30/26/34/44/36/50/52/53/27 PP: 2/7/3/6/9/10/11/13/15/16/17/7 PHB: 2/5/POB: 1 EHP : 3/15/24/29/53/44
			اشتراک دانش	
		فرصت های یادگیری	تمایل به یادگیری مستمر	
	خلق فرصت های یادگیری			
	تخصیص زمان و آموزش های مداوم			
	گردش اطلاعات	سرعت پردازش اطلاعات مرتبط	پویایی روابط کاری	
گردش آزاد اطلاعات				
آزادی برخورداری از اطلاعات مرتبط		گفتگوی موثر		

#### ✓ ۴-۷-۶ تم رهبری استراتژیک :

در بیشتر مدل ها و متون مرتبط با استراتژی واژه هماهنگی و اجرای یکپارچه همواره از پرتکرارترین موارد بوده که حاکی از اهمیت آن دارد. در حقیقت نمی توان انتظار داشت فعالیت های سطح عملیاتی منابع انسانی به صورت صحیح و منسجمی پیش رود در حالی که هماهنگی عمودی و استراتژیک آن دچار ابهام باشد. بنابراین، کارکرد تم فراگیر، رهبری استراتژیک، رسیدن به هماهنگی و تعامل درونی زیرسیستم های منابع انسانی (تناسب افقی)، هدفمندی و هماهنگی با ارکان بالادستی منابع انسانی (تناسب عمودی) و توسعه شایستگی ها و مشارکت های استراتژیک سازمانی (شایستگی های محوری) می باشد. جدول (۹) منابع مورد بررسی و روند استخراج داده های مرتبط با تم رهبری استراتژیک را نشان می دهد.

جدول (۹) روند استخراج اطلاعات تم: رهبری استراتژیک				
تم فراگیر	مضمون های سازنده	مضمون های پایه	مضمون اولیه (جمع معانی مرتبط)	کد منابع مورد بررسی
رهبری استراتژیک	تناسب افقی	هماهنگی زیرسیستم های منابع انسانی	تمرکز بر محیط داخلی منابع انسانی	EHP : 2/6/11/14/19/25/26/31/7/9/4 EOPPP: 4/16/8/12/2/3/4/17/3/7/9/10/11/13 PHB: 4/3/1/POB: -
		تعامل زیر سیستم های منابع انسانی	سازگاری اقدامات مختلف منابع انسانی	
	تناسب عمودی	هماهنگی استراتژیک	همسویی استراتژیک	EHP: 2/7/28/46/9/52/3/4/6/7/10/11/23/25/33/28/26/38/39/31/32/35/36/42/51/53/14/42/19/6/20/26/30/12/14/39/40 EOP : 5/15/16
		هدفمندی استراتژیک	ارتباط اهداف منابع انسانی و سازمان یکپارچگی عمودی	

			هماهنگی منابع انسانی و سایر واحدها	PP:3/7/14/16/4/5/6/7/8/9/11/13/14/16/17/ PHB:1/4/3/7/5/2/ POB:9/4
شایستگی های محوری	توسعه شایستگی های استراتژیک	خلق و پرورش شایستگی های محوری		EHP:18/26/30/28/29/32/51/46/52/53/42/EOP : 7 PHB:3/7/2PP: 7/17/18/14/11/12 POB:1/5
		توسعه شناخت کارکردهای منابع انسانی		
	مشارکت سازمانی منابع انسانی	رشد تفکر استراتژیک		

✓ ۴-۷-۷ تم پایش استراتژیک :

اگرچه فرآیند تدوین و فرموله کردن استراتژی ها از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است ، اما نمی توان از نقش و کارکرد مهم پایش استراتژیک چشم پوشاند. تم فراگیر پایش استراتژیک ، با بررسی میزان پیشرفت برنامه ها و شاخص های استراتژیک و نیز با بررسی مستمر چرخه بهبود فعالیت های منابع انسانی ، به دنبال بررسی و ارائه بازخوردی واقع بینانه از فعالیت های مبتنی بر استراتژی های تدوین شده می باشد جدول (۱۰) منابع مورد بررسی و روند استخراج داده های مرتبط با تم پایش استراتژیک را نشان می دهد.

جدول (۱۰) روند استخراج اطلاعات تم : پایش استراتژیک				
تم فراگیر	مضمون های سازنده	مضمون های پایه	مضمون اولیه ( جمع معانی مرتبط )	کد منابع مورد بررسی
پایش استراتژیک	بهبود مستمر	پروژه های بهبود	پژوهش مستمر منابع انسانی	EHP : 6/8/21/5/12/13/15/20/25/31/49/44/35/36/53/19 EOP : 4/1 PP:1PHB:POB:
			تمرکز بر پروژه های بهبود منابع انسانی	
	بازخورد نتایج	مدیریت عملکرد میزان پیشرفت استراتژیک	سنجش عملکرد	EHP : 2/4/7/8/21/9/11/13/24/14/18/22/19/37/38/19/ 20/49/41/23/26/25/30/29/32/34/37/35/44/ EOP : 6/7/9/10 PP: 3/4/8/15/10/14/3/11/2/3/4/5/7/9/18 PHB:3/5/7/1/2 PHB:3/5/7/1/2 POB:1/4
			ارزیابی پیشرفت استراتژیک ارائه بازخورد	

با توضیحات اشاره شده در خصوص روند شناسایی و استخراج مضامین پایه، سازنده و تم های مورد نظر، اکنون نوبت آن است که اطلاعات استخراج شده در قالب مدل نهایی ارائه شود. شکل شماره ۳- مولفه های تدوین الگوی تدوین راهبردهای مدیریت آموزش و منابع انسانی(تم ها ) را با توجه به سوالات تحقیق در محورهای زمینه ، درونداد، فرآیند و خروجی نشان می دهد.

برونداد	فرآیند	درون داد	زمینه
<ul style="list-style-type: none"> <li>پایش استراتژیک</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحلیلگری استراتژیک</li> <li>تصمیم گیری بهنگام</li> <li>رهبری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بینش استراتژیک</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فرهنگ استراتژیک</li> <li>مدیریت دانش استراتژیک</li> </ul>

شکل (۶) الگوی تدوین راهبردهای منابع انسانی

در نهایت همانطور که پیشتر در گام ششم اشاره شد، برای بررسی روایی محتوایی این مدل از ضریب لاوشه استفاده شد. روش کار به این صورت بود که از خبرگان متخصص خواسته شد تا هریک از پارامترهای مورد نظر را بر اساس طیف سه بخشی لیکرت (۱. ضروری است ۲. مفید است ولی ضروری نیست ۳. ضرورتی ندارد) طبقه نمایند. سپس براساس فرمول ضریب لاوشه، نسبت روایی محتوایی محاسبه گردید.

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در این رابطه  $n_E$  تعداد متخصصانی است که به گزینه ی ضروری پاسخ داده اند و  $N$  تعداد کل متخصصان است. اگر مقدار محاسبه شده از مقدار جدول بزرگتر باشد اعتبار محتوای آن آیت پذیرفته می شود. با توجه به اینکه تعداد خبرگان در این بخش پژوهش ۱۰ نفر بود، حداقل ضریب محتوایی قابل قبول ۰.۶۲ می باشد که مطابق محاسبات انجام شده ضریب لاوشه این پژوهش ۰.۸۰ بدست آمده که نشان دهنده روایی محتوایی بالا و قابل قبول می باشد.

### بحث و نتیجه گیری

تغییرات شتابان محیطی و الزامات کاری جدید، شرایط ویژه و متفاوتی را برای مدیریت منابع انسانی در دهه حاضر به دنبال داشته است. در سال های اخیر، منابع انسانی به کانون توجه و تمرکز سازمانها و مدیران پیشگام تبدیل شده و به عنوان اصلی ترین و مهم ترین سرمایه سازمانی تلقی می گردد. بطوریکه این اهمیت روز افزون توأم با تحولات سریع محیطی باعث شده است تا بر نقش استراتژیک منابع و فعالیت های انسانی تاکید بیشتری شود. در این رابطه اگر چه ادبیات منابع انسانی بسیار غنی است اما بیشتر از مباحث استراتژیک به جنبه های عملیاتی پرداخته شده و در سطح استراتژیک نیز از حد هماهنگی منابع انسانی با استراتژی سازمان فراتر نرفته و بیشتر تحقیقات انجام شده در کشور در چارچوب مدل های مرسوم استراتژیک برای شناسایی استراتژی های منابع انسانی و یا نحوه برقراری همسویی میان این حوزه و سازمان بوده است و تاکنون تحقیقی درباره طراحی مدل تدوین راهبردهای منابع انسانی انجام نشده است. لذا، با توجه به ضرورت این موضوع و طراحی برنامه های مبتنی بر واقعیت های سازمانی حاکم بر شرکت ها و بنگاه ها اقتصادی کشور در این پژوهش تلاش شد در چارچوب روش فراترکیب سندلوسکی و باروسو، به بررسی تعاریف، چارچوب ها و مدل های مرتبط پیشین پرداخته شود. از رهیافت انجام این بررسی و در پاسخ به سوالات تحقیق مضامین پایه، ساند و تم ها یا مولفه های اصلی شناسایی و با نگاهی متأثر از مدل سیپ (زمینه، درونداد، فرآیند و خروجی) در قالب الگوی تدوین راهبردهای مدیریت منابع انسانی سازمان دهی شدند. (شکل شماره ۳). فرهنگ و مدیریت دانش استراتژیک به عنوان تم یا مولفه های زمینه ای، بینش استراتژیک به عنوان مولفه درونداد، تصمیم گیری به هنگام، تحلیلگری و رهبری استراتژیک به عنوان مولفه های فرآیند و پایش استراتژیک به عنوان مولفه خروجی شناسایی شدند. بررسی عوامل زمینه ای منجر به شکل گیری یک برداشت واقعی از سازمان و نگاه کارکنان به پیاده سازی مدل را فراهم کرده و تیم استقرار الگو را از واقعیت های زمینه ای متأثر بر تدوین استراتژی آگاه می کند. قرار داشتن تم بینش استراتژیک در قسمت درونداد، نمایانگر کلان اندیشی سازمان و مدیران آن در خصوص آینده نیروی انسانی مجموعه

خود می باشد. بررسی این محور ضمن خلق توافقی میان ذینفعان مختلف به شفاف شدن طرز تلقی سازمان از نیروی انسانی و کیفیت آن، کمک می کند. در واقع بررسی درونداد به تیم استقرار مدل، این امکان را می دهد که در برخورد با شرایط وموقعیت های مختلف، درانتخاب فرآیندها و مکانیزم، تصمیم های صحیح تری را اتخاذ نمایند. بعد فرآیند و مشخصا مولفه ها یا تم های مندرج در آن، در واقع همان مکانیزم ها و سازو کارهایی است که اجرا و پیاده سازی مدل را در سازمان تسهیل می کند. در این بررسی تصمیم گیری به هنگام، تحلیلگری و رهبری استراتژیک به این مهم کمک می نمایند. در نهایت برون داد به توصیف نتایج مورد انتظار از اجرای مدل نظیر اینکه به چه میزان راهبردها در جهت اهداف وضع شده اجرا شده اند، به چه میزان برنامه های طراحی شده منجر به بهبود عملکرد فردی و سازمانی شده اند و .. می پردازد.

به عبارت دیگر از نظر نگارندگان این مقاله چنین پنداشته می شود که ایجاد یک برنامه جامع استراتژیک منابع انسانی، ریشه در بررسی تم های فوق الذکر به تناسب سطح بلوغ سازمان و سیستم منابع انسانی سازمان مورد اجرا دارد. از این جهت این مدل با سایر مدل هایی که صرفا بر یک یا بخشی از این مولفه های تاکید دارند متفاوت می باشد. به عنوان مثال، وجود تم تصمیم گیری بهنگام، ناقل این پیام بوده که لزوما تدوین استراتژی محصول تامل در یک بازه زمانی مشخص نیست و بلکه می توان بسته به شرایط و مسائل حساس و غیر تکراری مرتبط انعطاف و پاسخگویی داشت. از دیگر سو، کم توجهی و یا بی توجهی به هماهنگی و یکپارچگی های افقی و عمودی، توسعه و بکارگیری شایستگی های محوری در جهت پیشبرد برنامه های استراتژیک و نیز ارائه فرصت های مناسب یادگیری، برخورداری از اطلاعات به موقع، احساس امنیت و اعلام آزادانه نظرات، می تواند خلاء بسیار جدی در پیاده سازی و اجرای برنامه های منبعث از تم های مرتبط با تدوین استراتژی باشد. لذا، نقش تم های فراگیر " رهبری و مدیریت استراتژیک دانش " در مدل این پژوهش نه تنهای حامل پیام ایفای نقش حمایت گری عاطفی و هماهنگی اجرایی هدفمند است بلکه موکد حفظ و مدیریت اطلاعات سازمانی است. از این حیث و بخصوص با توجه به ضرورت های نوین در رابطه با نگهداری و توسعه دانش سازمانی، مدل پژوهش تفاوت جدی با سایر مدل های مرسوم در این حوزه دارد. در نهایت، تم فراگیر " پایش استراتژیک " نقشی بازخوردی برای نحوه تدوین و اجرای برنامه های استراتژیک منابع انسانی منبعث از مدل دارد و تلاش می کند با بررسی میزان پیشرفت پروژه ها و فعالیت های بهبودی مدنظر حاصل از مدل، تغییر در سطح عملکرد و میزان تحقق اهداف " آئینه ای در مسیر تکامل مدل باشد. با استناد به نتایج مستخرج شده، به منظور به کارگیری الگوی تدوین راهبردهای منابع انسانی در صنایع مختلف کشور پیشنهادهای زیر به متولیان و پژوهشگران آتی ارائه می گردد:

- ✓ اگرچه برای ارائه و انجام این پژوهش منابع و مستندات مختلفی مورد بررسی قرار گرفت، اما با توجه به محدودیت در دسترسی به منابع اصلی ممکن است هنوز مولفه هایی قابل شناسایی باشند که مورد بررسی قرار نگرفته اند، لذا پیشنهاد می شود در پژوهش های آتی ضمن بررسی منابع جدید و به روز با انجام مصاحبه های هدفمند از نظر طیف وسیعتری از مطلعان کلیدی مرتبط در صنایع مختلف استفاده شود.
- ✓ اعتبارسنجی مدل در طیف وسیعی از خبرگان با استفاده از روش های کمی و نرم افزارهای آماری مرتبط نظیر لیزرل، اموس و...
- ✓ اجرای الگوی تدوین راهبردی با توجه به شرایط شرکت یا سازمان مدنظر
- ✓ تشکیل بانک اطلاعاتی از سازمانهای اجرا کننده مدل و سنجش کیفیت و میزان موفقیت متناسب با الگو
- ✓ تشکیل انجمنی از اساتید و خبرگان برای هم اندیشی وتولید الگوی ملی تدوین راهبردهای منابع انسانی و ثبت آن در منابع علمی به روز دنیا

## منابع

صادقی فسایی، سهیلا و عرفان منش، ایمان. (۱۳۹۴)، مبانی روش شناختی پژوهش اسنادی در علوم اجتماعی، مورد مطالعه: تأثیرات مدرن شدن بر خانواده ایرانی، راهبرد فرهنگ.



- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ زاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، مجله اندیشه مدیریت راهبردی، ۵(۲): ۱۵۱-۱۹۸.
- لشگربلوکی، مجتبی. (۱۳۹۶). مدیریت استراتژیک پیشرفته، هنر رقصیدن با استراتژی، انتشارات آریانه قلم.
- Abang Othman, A. E. (2009). Strategic integration of human resource management practices (Perspectives of two major Japanese electrical and electronics companies in Malaysia). *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(2), 197-214.
- Armstrong, M., (2004), *A handbook of human resource management practice*, 9th Edition, New Delhi: Kogan Page India.
- Andersen, K. K., Cooper, B. K. & Zhu, C. J. (2007). The effect of SHRM practices on perceived firm financial performance: Some initial evidence from Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45, 168-179.
- Barney, J.B., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Bamberger, P. & Phillips, B. (1991). Organizational environment versus business strategy: parallel versus conflicting influences on HR strategy. *Human resources management*, 30, 153-182.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates and sales growth, *Academy of Management Journal*, 45, 587-597.
- Bench, Suzanne, & Day, Tina. (2010). The user experience of critical care discharge: A Meta Synthesis of qualitative research. *International Journal of nursing Studies*. 47(4), 487-499
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101
- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics, *Human Resource Management Review*, 8(3), 265-288.
- Cabrera, E. F. (۲۰۰۳). Strategic Human Resource Evaluation. *Journal of Human Resource Planning*, ۲۶(۱), ۴۹
- Chew, I. K. H. & Horwitz, F. M. (2004). Human resource management strategies in practice: case-study findings in multinational firms. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42, 32-56
- Cooke, F. L. (۲۰۰۱). Human resource strategy to improve organizational performance: a route for firms in Britain? *International Journal of Human Resource Management*, ۳(۴), ۳۳۹-۳۲۱
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Devanna, M., Fombrun, C. and Tichy, C. (1984). A Framework for Strategic Human Resource Management. In Fombrun, C., Tichy, C. and Devanna, M. (eds) *Strategic Human Resource Management*
- Edwards, T. (1998). Multinationals, labor management and the process of reverse diffusion, *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 696-710.
- Finfgeld, D. L. (2003). Metasynthesis: The state of the art—so far. *Qualitative health research*, 13(7), 893-904.
- Goviendarajan (2016) *Planned Opportunism*. Harvard Business Review
- Hester, L. J. (2005). The impact of strategic human resource management on organizational performance: a perspective of the resource-based view of the firm. Unpublished Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University
- Huselid, M. A. (۱۹۹۵). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, ۳۸(۳), ۶۷۰-۶۳۵
- Huselid, M. A. & Becker, B. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations*, 3(35), 400-423.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E. and Schuler, R.S., (1997), Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 40, pp. 171-188.
- Harris, L. C. & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51, 157-166.
- Karami, A., Analoui, F. & Cusworth, J. (۲۰۰۴). Strategic human resource management and resource-based approach: the evidence from the British manufacturing industry. *Management Research News*, ۲۷(۶), ۵۰-۶۸
- Mankins, M.C. (2006) *stop making plans: Start making decisions*. Harvard Business Review
- Montgomery, (2008) *Putting Leadership bach into Strategy*. Harvard Business Review

- McDonald, D., & Smith. A. (1995). A proven connection: Performance management and business results. *Compensation and Benefits Review*, 27(1), 59-62.
- Mak, S., & Akhtar, S. (2003). Human resource management practices, strategic orientations, and company performance: A correlation study of publicly listed companies. *Journal of American Academy of Business*, 2(2), 510-515
- Namasivayam, K., Miao, L. & Zhao, X (2007). An investigation of the relationships between compensation practices and firm performance in the US hotel industry. *Hospitality Management*, 26, 574-587.
- Nankervis, A.; Compton, R. & Savery, L. (2002). Strategic HRM in Small and Medium enterprises: a CEO's perspective? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 40, 260- 273.
- Niehaus, R. (1995), Strategic HRM, *Human Resource Planning*, 18 (3), 53+. Retrieved November 9, 2009, from <http://www.questia.com/reader/print> (1-11).
- Orlando, C. R. & Johnson, N. B. (2008). High performance work practices and human resource management effectiveness: substitutes or complements? *Journal of Business Strategies*, 21(2), 133-148.
- Priti, J. (2005). A comparative analysis of strategic human resource management issues in an organizational context. *Library review*, 54(3), 166-179. . New York: Wiley, 33-51.
- Reeves, M., Love, C., & Tillmanns(2012). Your strategy needs strategy. *Harvard Business Review*
- Simon, R. (2000). Performance measurement and control systems for implementing strategy: text and cases. Prentice- Hall, Upper Saddle River, NJ
- Sull, (2005) Strategy as active Waiting. *Harvard Business Review*
- Stavrou, E. T., Charalambous, C. & Spiliotis, S. (2007). Human resource management and performance: a neural network analysis. *European Journal of Operational Research*, 181, 453-467.
- Sandelowski, Margeret & Barroso, Julie.(2007). Handbook for synthesizing qualitative research. New York and London: Springer
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866
- Wright, P. M.; Gardner, T. M.; Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409-446
- Willig, C. (2013). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. 3rd ed. Berkshire: McGraw-Hill
- Zimmer, L. (2006). Qualitative metasynthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced nursing*, 53(3), 311-318.