



واکاوی مؤلفه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان

محمد جامی

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، واحد بجنورد دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

مسعود طاهری لاری

استادیار گروه مدیریت دولتی، تجد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)

taheri.dr44@gmail.com

حسینعلی بهرام زاده

استادیار گروه مدیریت دولتی، موسسه آموزش عالی حکیمان، بجنورد، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۹/۲۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۲/۲

چکیده

مدیریت راهبردی منابع انسانی با توجه به اثربخشی و افتراق آن با شیوه سنتی مدیریت در پژوهش‌های دهه اخیر، به‌دفعات موردتوجه و بررسی قرار گرفته است. توجه به رویکردهای مدیریت راهبردی موجب کاهش اتلاف منابع سازمانی و افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شود. از این رو پژوهش حاضر، باهدف بررسی مقوله مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان به‌منظور ارائه تصویر و نگرشی جامع از این حوزه انجام گرفت. رویکرد این پژوهش از نوع کیفی و روش سنتز پژوهی است. جامعه پژوهش کلیه مقالاتی هستند (۳۴۷ مقاله) که در فاصله دهه اخیر در مورد مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان و زمینه‌های مرتبط در پایگاه‌های تخصصی و علمی ارائه شده‌اند. نمونه پژوهش ۳۰ مقاله است که این تعداد بر اساس پایش موضوعی، اشباع نظری داده‌ها و به‌صورت هدفمند انتخاب شده‌اند. داده‌های پژوهش از تحلیل کیفی اسناد مورد مطالعه، گردآوری شده‌اند. با تجزیه و تحلیل داده‌ها، شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان به‌برند در پنج بُعد، ۱۵ محور و ۵۶ مقوله شامل بعد تأمین و نگهداشت نیروی انسانی (مشمول بر توجه به کارایی و اثربخشی نیروی انسانی، پویایی و تحرک بخشی راهبردی، جذب و ساخت زنجیره تأمین استعداد)، بهینه‌سازی عملکرد راهبردی سازمان (مشمول بر ترسیم چشم‌اندازهای راهبردی، نوآوری در راهبردهای سازمانی، راهبردهای تحلیل نیاز سازمان)، مدیریت زیرساخت‌های راهبردی سازمان (مشمول بر تناسب ساختاری در سازمان، بهسازی فرایندهای مدیریت دانش منابع انسانی، استفاده از سازوکارهای فناورانه در مدیریت راهبردی)، مدیریت فرهنگ سازمانی (مشمول بر مدیریت تعاملی و دموکراتیک، مدیریت خلاق و ابتکاری، راهبردهای حمایت و پشتیبانی منابع انسانی توانمند)، ارزیابی و پایش راهبردی (ارزیابی کمی و کیفی، نظارت و کنترل) مورد سازمان‌دهی قرار گرفت. با توجه به یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت جهت مدیریت راهبردی منابع انسانی توجه به مؤلفه‌های مدیریتی، فرهنگی و ساختاری در سازمان باید مورد توجه قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت راهبردی، منابع انسانی، سازمان.

۱- مقدمه

یکی از چالش‌های دائمی سازمان‌ها در دنیای امروز محیط است و آنچه در محیط از همه مهم‌تر است تغییرات و شتاب آن است سازمان‌ها همواره با موجی از تغییرات روبه‌رو هستند که مسائل مختلفی اعم از فرصت و تهدید را برای آن‌ها ایجاد می‌کند تا قبل از فرارسیدن موج انقلاب صنعتی در جهان شتاب و ماهیت تغییرات و تحولات آن‌گونه بود که سازمان‌ها توان همگون‌سازی و همراهی با امواج تغییرات را داشتند ولی با گذر زمان توان سازمان‌ها در شناخت امواج تغییرات و مدیریت آن‌ها کاهش یافت و این بعد جدید از مسئله سازمان‌ها را واداشت تا به‌جای استقبال از تغییرات و امواج پسین آن، حداقل هاله‌ای از آن را از قبل برای خود ترسیم نموده و خود را آماده سازند و یا حتی یک گام جلوتر تحول‌آفرین شوند (باقری و دل‌پسند، ۱۳۸۷). سازمان‌ها در عصر کنونی، بخش عمده‌ای از تأمین نیازهای بشری را متناسب با تحولات موجود بر عهده‌دارند. تغییرات پیوسته پیرامونی و رشد فزاینده تحولات علم و فناوری بر سرعت دگرگونی نیازها نیز افزوده است (سعادت طلب، فتحی و اجارگاه، فراستخواه و خراسانی، ۱۳۹۳). لذا باید به‌تناسب این تغییر، در ارکان سازمانی نیز تغییراتی ایجاد شود. یکی از ارکان عمده که ضریب تأثیر بسیار بالایی بر فعالیت و کارایی سازمان‌ها دارد نیروی انسانی آن سازمان است (کیانی و رادفر، ۱۳۹۴).

در دهه اخیر، مفهوم سرمایه انسانی، جایگزین منابع انسانی شده است و مشخص شده است که رؤیایی با چالش‌ها و مشکلات بیش از آن‌که نیازمند به ابزارآلات پیشرفته باشد، نیازمند به دانایی و استعداد سرمایه انسانی است (فینی زاده و امین زاده درزی، ۱۳۹۶). سرمایه انسانی، مهم‌ترین و ارزشمندترین دارایی هر سازمان بوده و برای تحقق اهداف بلندمدت سازمان از اهمیتی بسیار برخوردار است (پاتیدار و همکاران^۱، ۲۰۱۶؛ روئول^۲، ۲۰۱۰). در اختیار داشتن سرمایه انسانی مستعد، هوشمند، شایسته و توانمند، مهم‌ترین مسئله در عرصه‌های مختلف برای عبور از چالش‌ها در هر سازمانی است (گلداسمیت^۳، ۲۰۱۱). اما پژوهش‌ها بیانگر آن است که بسیاری از سازمان‌ها در حفظ و نگهداری افراد خود، به‌عنوان سرمایه‌های انسانی سازمان، تبحر و توانایی لازم را ندارند و حتی در کشورهای توسعه‌یافته نیز، هدر رفت استعداد و توانایی‌های افراد، باعث به تعویق افتادن اهداف بلندمدت سازمان شده است (گوپس^۴، ۲۰۱۹). بنابراین ازجمله ویژگی‌های یک سازمان اثربخش، توجه

به پرورش و توانمندسازی و به‌طورکلی مدیریت منابع انسانی است که بخش عمده‌ای از تلاش‌های سازمان را می‌تواند نتیجه‌بخش سازد (چیپا^۵، ۲۰۱۷).

مدیریت و توسعه منابع انسانی یکی از مهم‌ترین اهداف راهبردی سازمان‌های پیشرفته عصر کنونی است که به‌منظور ارتقای سطح دانش، مهارت، تجربه، کیفیت، تعالی و عملکرد سرمایه‌های انسانی سازمان و حتی تغییر ویژگی‌های فردی کارکنان آن سازمان به کار می‌رود. امروزه موفقیت هر سازمان بستگی به تخصیص و به‌کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان در برنامه‌های آن دارد و این امر در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را در جهت اهداف سازمان بکار گیرند (صمیمی، ایمانی و دلخوش کسمایی، ۱۳۹۷). درواقع مدیریت منابع انسانی کلیدی‌ترین ایجادکننده فرهنگ و ارزش‌ها، دیدگاه‌ها و طرز تلقی‌های سازمان است (باستوس^۶، ۲۰۱۷) و مهم‌ترین تسهیل‌گر تحقق اهداف ارتقای قابلیت‌های راهبردی، ارتقای ایجاد ارزش در هرکدام از شرکت‌های زیرمجموعه و بیشینه نمودن هم‌افزایی‌های گروهی هستند (واعظی، تقی زاده و محمدی الیاسی، ۱۳۹۷). باید توجه داشت که، مدیریت منابع انسانی سنتی، بر مهارت‌های عملیاتی جهت انجام فعالیت‌هایی چون گزینش و استخدام، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت، آموزش و توسعه تمرکز دارد، اما امروزه، مدیریت منابع انسانی به مهارت‌های استراتژیک نیاز دارد، مهارت‌هایی چون، برنامه‌ریزی و مدیریت تغییر که ابعاد بیشتری از سازمان را درگیر می‌سازد. در همین راستا و با توجه به اهمیت این مهم، مدیریت راهبردی منابع انسانی از اهمیت ویژه و بسزایی در ادبیات رشته برخوردار است (وهایی، سلیمانی و افکار، ۱۴۰۰).

مفهوم مدیریت منابع انسانی راهبردی، در دهه ۱۹۸۰، با ارائه‌ی دو مدل توسط مدرسه کسب‌وکار هاروارد^۷، با نام مدل تطبیقی^۸ و مدل چارچوب هاروارد^۹ که راهبرد و مدیریت منابع انسانی را به‌صورت یکپارچه به یکدیگر پیوند می‌دادند، توسعه یافت. علیرغم افزایش روزافزون توجه به مدیریت راهبردی منابع انسانی، این مفهوم کماکان غیر شفاف و مبهم است. برخی صاحب‌نظران، مدیریت راهبردی منابع انسانی را به‌عنوان یک پیامد، برخی دیگر به‌عنوان یک فرآیند و سایر صاحب‌نظران آن

⁶ Bastos

⁷ Harvard Business School

⁸ Matching model

⁹ Harvard framework model

¹ Patidar et al

² Rothwell

³ Gold Smith

⁴ Groves

⁵ Chia

می‌بایست ابعاد این مؤلفه موردبررسی جامع قرار گیرد. باینکه موارد ذکرشده دارای اهمیت ویژه‌ای است، ولی پژوهش‌های انجام پذیرفته تاکنون، بررسی اثربخشی آن و یا احصا مؤلفه‌های های مدیریت راهبردی منابع انسانی از جنبه‌ای خاص را مدنظر قرار داده‌اند و پرداختن جامع به این موضوع موردتوجه پژوهشگران این حوزه قرار نگرفته است، لذا هدف از پژوهش حاضر واکاوی شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان می‌باشد.

روش‌شناسی

روش مورداستفاده در این پژوهش، سنتز پژوهی است که در پی تلفیق یافته‌های پژوهشی در پاسخ به سؤال پژوهشی مشترک است. رویکرد پژوهش، کیفی و بر اساس فراترکیب چارچوب‌های نظری و پژوهش‌های مرتبط پیشین است که با تحلیل محتوا و سپس فراترکیب از تحلیل‌های انجام‌شده همراه است. به عبارتی سنتزپژوهی در پی پوشش دهی، تحلیل و حل تناقض پژوهش‌های موجود در حیطه موضوعی به‌منظور یکپارچه‌سازی و ارائه دیدی جامع و واحد از موضوع می‌باشد (کوپر^۱، ۲۰۰۹). داده‌های به‌دست‌آمده از این پژوهش بر اساس کدگذاری سه مرحله‌ای، باز، محوری و انتخابی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. الگوی سنتز پژوهی مورداستفاده در این پژوهش برای تحلیل یافته‌ها، الگوی شش مرحله‌ای روبرتس شامل مراحل ۱- شناسایی نیاز؛ جست‌وجوی مقدماتی و شفاف‌سازی؛ ۲- اجرای پژوهش به‌منظور بازیابی اطلاعات؛ ۳- گزینش، پالایش و سازمان‌دهی مطالعات؛ ۴- چارچوب ادراکی و متناسب‌سازی آن با اطلاعات حاصل از تحلیل؛ ۵- پردازش، ترکیب و تفسیر در قالب فرآورده؛ ۶- ارائه نتایج مورداستفاده قرار گرفت. برای اطمینان از نحوه کدگذاری‌ها از چهار نفر ارزشیاب جهت کدگذاری مجدد یافته‌ها استفاده شد که به‌منظور تأیید از روش اسکات (۲۰۱۲) استفاده شد که در این پژوهش میزان توافق بین ارزشیابان عدد ۷۶ بدست آمد که نشان‌دهنده ۷۶ درصد توافق بین ارزشیابان در کدگذاری‌ها بود.

$$C.R = \frac{45+48+51+39}{4 \times 56} \times 100 = 76/69$$

$$C.R = \frac{\text{تعداد مقوله موردی توافق}}{\text{تعداد کل مقوله ها}} \times 100$$

را ترکیبی از نتیجه و فرآیند به‌حساب می‌آورند (نیکنام و همکاران، ۱۴۰۱). مدیریت راهبردی منابع انسانی به‌عنوان رویکردی استراتژیک و منسجم به پدیده مدیریت دارایی‌های بسیار ارزشمند هر سازمان، تعریف‌شده است، یعنی افرادی که به‌صورت فردی یا دسته‌جمعی برای رسیدن به اهداف سازمان با یکدیگر همکاری می‌کنند. هدف کلی مدیریت منابع انسانی، اطمینان از توانایی سازمان برای رسیدن به موفقیت از طریق مردم است (واعظی، تقی زاده و محمدی الیاسی، ۱۳۹۷). مدیریت راهبردی منابع انسانی، عبارت است از فرایند تدوین و اجرای راهبرد منابع انسانی به‌منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی باهدف‌های راهبردی و هدف‌های سازمان است (تراس و گراتن، نقل در حسنوند مفرد و همکاران، ۱۳۹۹). در تعریفی دیگر مدیریت راهبردی منابع انسانی، سامانه‌های سازمانی که با استفاده از توانایی افراد به مزیت‌های پایدار رقابتی دست می‌یابند، معرفی‌شده است به عبارتی، مدیریت راهبردی منابع انسانی در یک سیستم، تصمیم‌گیری راهبردی درباره منابع انسانی فعال در آن سیستم معرفی می‌شود. مدیریت راهبردی منابع انسانی در یک سیستم، درواقع، یک برنامه کلی برای دنباله‌روی برای دستیابی به اهداف سیستم است (حسنوند مفرد و همکاران، ۱۳۹۹).

پژوهش‌های اخیر مربوط به مدیریت راهبردی منابع انسانی در درجه اول بر ارزیابی پیوندهای موجود بین راهبردهای سیستمی مدیریت راهبردی منابع انسانی و مؤلفه‌هایی همچون سیاست‌های توسعه منابع انسانی، رضایت شغلی و اعتماد سازمانی (کریمی، روستا، ۱۴۰۲)، تعهد سازمانی و مدیریت دانش (الرحمان و همکاران، ۱۳۹۹)، عملکرد و چابکی سازمانی (وهابی و همکاران، ۱۴۰۰)، خود رهبری و سرمایه انسانی (افضلی، میریوسفی و نژاد سجادی، ۱۴۰۰) تأکید داشته‌اند و به بررسی ابزارهای استاندارد و پیش‌ساخته پیرامون مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان با سایر مؤلفه‌های مرتبط پرداخته‌اند. اما باینکه در سال‌های اخیر به مدیریت راهبردی منابع انسانی توجه زیادی شده است، پژوهشگران نتوانستند، به‌طور دقیق، ارکان و ابعاد آن را مشخص و به مفهوم شناسی و فعالیت‌های عملکردی مرتبط با این حوزه به شکل مبانی نظری نظام‌مند استناد نمایند. چراکه چارچوب و مفهوم شناسی پیرامون مدیریت راهبردی منابع انسانی دارای گستردگی و درنتیجه ابهام است. با عنایت به مطالب ارائه‌شده و نیز با توجه به بهره‌مندی از مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های مختلف و همچنین گستره حوزه پژوهشی مربوط به آن،

¹ Cooper

در ادامه به تشریح و تخصیص مراحل سنتز پژوهی مدل روبرتس پرداخته می‌شود:

مرحله اول: شناسایی نیاز، اجرای جست‌وجوی مقدماتی و شفاف‌سازی نیاز

چارچوب و مفهوم شناسی پیرامون مدیریت راهبردی منابع انسانی دارای گستردگی و در نتیجه ابهام است. با عنایت به مطالب ارائه‌شده و نیز با توجه به بهره‌مندی از مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های مختلف و همچنین گستره حوزه پژوهشی مربوط به آن، می‌بایست ابعاد این مؤلفه مورد بررسی جامع قرار گیرد. با اینکه موارد ذکر شده دارای اهمیت ویژه‌ای است، ولی پژوهش‌های انجام پذیرفته تاکنون، بررسی اثربخشی آن و یا احصا مؤلفه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی از جنبه‌ای خاص را مدنظر قرار داده‌اند و پرداختن جامع به این موضوع مورد توجه پژوهشگران این حوزه قرار نگرفته است، لذا هدف از پژوهش حاضر واکاوی شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان می‌باشد.

مرحله دوم: اجرای پژوهش به منظور بازبانی مطالعات

این مرحله در راستای دستیابی به منابع اولیه داده‌ای مربوط به نیاز اصلی پژوهش و به‌واقع مواد مورد نیاز پژوهش را فراهم می‌کند (پراشر، ۲۰۱۵). به این منظور، پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی همچون نورمگز، مگیران و پرتال جامع علوم انسانی، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (irandoc) و جویشگر فارسی علم نت و همچنین پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر خارجی همچون Science ، Scopus, Emerald, Sage, Scientific, ProQuest ؛ Taylor & Francis ؛ Eric ؛ Wiley ؛ Springer ؛ و موتور جست‌وجوگر Google Scholar در راستای اهداف پژوهش و بر اساس معیارهای مذکور مورد بررسی و جمع‌آوری مستندات پژوهشی قرار گرفتند.

مرحله سوم: گزینش، پالایش و سازمان‌دهی مطالعات

در این مرحله از پژوهش باید متخصصان حوزه موضوعی با تعیین ملاک‌هایی برای گزینش و دسته‌بندی مقالات به داوری درباره پژوهش‌های مرتبط بپردازند. در همین راستا معیارهای زیر به‌عنوان معیارهای ورود (inclusion criterion) به پژوهش شناسایی گردید:

- (۱) پژوهش‌های انجام پذیرفته با کلیدواژه‌هایی از قبیل "مدیریت راهبردی" و "مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان" و معادل‌های لاتین آن در عنوان
- (۲) پژوهش‌ها باید از حیث اطلاعات و داده‌های پژوهشی در راستای اهداف پژوهشی بود و به‌طور خاص در این

پژوهش، گزارش یافته‌های آن‌ها یا بخشی از آن مشتمل بر مؤلفه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان باشد.

(۳) جهت دستیابی به اطلاعات بروز، بازه زمانی پژوهش‌های انجام پذیرفته نیز دهه اخیر (۲۰۲۴-۲۰۱۲ و ۱۴۰۳-۱۳۹۳) ملاک قرار گرفت.

معیارهای خروج مقالات نیز شامل موارد زیر بوده است:

(۱) پژوهش‌هایی که از حیث یافته‌ها و گزارش تحقیقاتی به اهداف پژوهش نزدیک نیست و در این زمینه کاربرد ندارد.

(۲) پژوهش‌های رابطه‌ای که به بررسی مؤلفه پژوهشی اصلی با سایر مؤلفه‌های پژوهشی پرداخته باشد.

(۳) پژوهش‌های فاقد کیفیت لازم علمی که در مجلات فاقد درجه اعتباری مشخص به چاپ رسیده‌اند.

در این مرحله پژوهش‌هایی که از فیلترهای مذکور عبور کرده و دارای معیارهای انتخاب بودند در یک بررسی از حیث کاربردی بودن مورد بازبینی قرار گرفتند. بر این اساس روند بررسی پژوهش‌ها به ترتیب به این شرح است؛ کل مطالعات مرتبط با کلیدواژه‌ها ۳۴۷ مورد، حذف تحقیقات نامرتب پس از بررسی عناوین ۱۳۱ مورد، حذف پژوهش‌های نامرتب پس از بررسی چکیده مطالعات ۱۰۳ مورد، حذف تحقیقات نامرتب پس از بررسی متن کامل ۸۳ مورد، کل تحقیقات نهایی ۳۰ مورد، بنابراین در این پژوهش ۲۴ مورد از مطالعات خارجی و ۶ مورد از مطالعات داخلی انتخاب شدند.

مرحله چهارم: تعیین چارچوب ادراکی و متناسب ساختن آن با مستندات پژوهشی

این مرحله در راستای پیونددهی بین اطلاعات و مستندات پژوهشی حول محور موضوعی انجام می‌پذیرد (موفت^۱، ۲۰۱۵). در همین راستا چارچوب ادراکی شکل گرفته در پژوهش حاضر حول مفهوم اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی است.

یافته‌ها

در این بخش با توجه به ماهیت یافته‌های پژوهش به بررسی مراحل پنجم و ششم پرداخته می‌شود.

مرحله پنجم: پردازش، ترکیب و تفسیر در قالب فرآورده ملموس

با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش و ملاک قرار دادن معیارهای اشاره‌شده، ابتدا کلیه مؤلفه‌ها و شاخص‌ها با انجام فرایند کدگذاری باز استخراج می‌شوند؛ در این راستا جدول

¹ Mofet

شماره ۱ حاصل از یافته‌های پژوهشی مبتنی بر پژوهش‌های مؤلفه‌های اشاره‌شده تدوین گردید و بر مبنای سال انتشار مرتبط در سه بخش پژوهشگران، سال انتشار و شاخص‌ها و شماره‌گذاری گردید که در ادامه به آن پرداخته شده است.

جدول ۱: شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان

ردیف	محقق / محققین	سال	شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان
۱	Nawaz, Arunachalam, Pathi & Gajenderan	۲۰۲۴	استفاده از ظرفیت‌های نوین همچون هوش مصنوعی در مدیریت راهبردی مانند دقت، اتوماسیون، قدرت و ظرفیت محاسباتی، تجربه بی‌درنگ، شخصی‌سازی، و صرفه‌جویی در زمان و هزینه، عملیات سازمانی، مدیریت نیروی کار، توجه به مسئولیت فردی و خلاقیت جمعی
۲	Aguinis, Beltran & Cope	۲۰۲۴	تجزیه و تحلیل و اصلاح سیاست‌های جبران خسارت و مزایا برای ایجاد برنامه‌های رقابتی، شناخت دانش مدیریت و برنامه‌ریزی، تقویت مهارت‌های بین فردی، توجه به موضوعات بلندمدت و راهبردی، مدیریت ارتباطات، جهت‌دهی به پژوهش‌های آتی، تفویض اختیارهای مدیرانه
۳	Ali et al	۲۰۲۴	توسعه مزیت‌های رقابتی سازمان، توجه به حل مسئله و توانمندی‌های راهبردی آن، نیازسنجی جمعی، استفاده از فناوری و برنامه‌های مؤثر، رهبری تحول‌آفرین، توجه به تقاضاهای متغیر سازمانی (اقتصاد، جامعه، سیاست، پژوهش و ...)، ارزیابی سناریوهای محتمل توسعه‌سازمانی
۴	Liu et al	۲۰۲۳	توجه به توسعه سرمایه انسانی و نوآوری‌های فناوری بین حاکمیت منابع، فراوانی منابع طبیعی و توسعه پایدار، مدیریت کسب‌وکار، توجه به آگاهی مدیریتی و جهت‌دهی به فعالیت‌های سازمانی
۵	Nozari & Ghahremani-Nahr	۲۰۲۳	ارزیابی ارزش استراتژیک (یعنی ارزش طبیعی، درجه تقاضا و احتمال اکتساب)، شبکه زنجیره تأمین پایدار (SSCN)، توجه به تخصص نیروی انسانی، بهینه‌سازی ابعاد سازمان، توجه به نوآوری و خلاقیت در مدیریت، رهبری تغییرات، توجه به مشارکت و همکاری در برنامه‌ریزی، کیفیت‌بخشی به برنامه‌ها، توجه به قوانین در تدوین، ارزیابی همه‌جانبه
۶	Ilic	۲۰۲۳	استفاده از مدیریت دانش در سازمان، ایجاد و استفاده از ظرفیت توانایی‌های انسانی مؤثر، توسعه پایدار، ارائه چشم‌انداز و افق دید، مدیریت کارآفرینی، ایجاد الگوهای ارتباطی مؤثر، توجه به جهانی‌شدن و راهبردهای مدیریت سازمانی
۷	Shin	۲۰۲۳	مدیریت تعارض استراتژیک، بررسی چالش‌های اخلاقی پیش روی سازمان، بررسی تعارضات اقتضایی در مدیریت، بلوغ سازمانی و تضمین و حفظ ظرفیت‌های اجرایی، کیفیت دهی استراتژیک، توجه به اخلاق فردی و اجتماعی، جامعیت در ارزیابی راهبردها
۸	Jatobá et al	۲۰۲۳	توجه به جنبه‌های ترکیب منابع انسانی استراتژیک و هوش مصنوعی همچون: استخدام و هوش مصنوعی، آموزش و هوش مصنوعی و آینده کار؛ علاقه آکادمیک ای به مطالعه اجرای هوش مصنوعی برای توسعه بخش منابع انسانی، کاربرد هوش مصنوعی در خوشه استراتژیک منابع انسانی و هوش مصنوعی به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به حداکثر سود و توسعه کلی
۹	Lopes et al	2023	توجه به تفکر استراتژیک عمل‌گرایانه، انعطاف‌پذیری و عقلانیت در مسیر مدیریت راهبردی، خلاقیت و جسارت، همکاری و تشریک‌مساعی در برنامه‌ریزی، روابط باقابلیت‌های پویا، توجه به دانش سازمانی، استفاده از تحولات دیجیتال در برنامه‌ریزی، جذب منابع مادی و معنوی مناسب، برطرف سازی نیاز اجتماعی
۱۰	Ballesta & Meunier	۲۰۲۳	توجه به مؤلفه‌های اقتصادی و اجتماعی در برنامه‌ریزی‌های سازمانی، شفاف‌سازی اهداف سازمانی، حل تضادهای سازمانی، تأکید بر انگیزه دهی سیستماتیک به کارکنان، انسجام گروهی و حفظ صلح سازمانی، ترجیح منافع سازمانی بر منافع فردی
۱۱	Ahammad & Glaister	۲۰۲۳	توجه به سازگاری مداوم با تهدیدها و فرصت‌های خارجی، ارتقا چابکی سازمانی، تدوین برنامه کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت، برنامه‌ریزی عمل‌گرا، اعتماد سازمانی، توجه به مضامین استراتژیک در تدوین
۱۲	Pang & Jin	۲۰۲۳	تعامل با مردم بر موقعیت سازمان، توجه به‌اندازه سازمان، توجه به بحران‌های پیچیده، نگرش مثبت به نوآوری‌های فناورانه، مدیریتی و محیطی، فردی، گروهی، سازمانی، صنعتی و اقتصادی، تسهیل رقابت و عملکرد سازمانی، ارائه بازخوردهای استراتژیک

رديف	محقق / محققين	سال	شاخص‌ها و مؤلفه‌هاى مديريت راهبردى منابع انساني در سازمان
۱۳	Zhang-Zhang, Rohlfer & Varma	۲۰۲۲	توأمان سازى - رهبرى، فرهنگ، يادگيرى، شبكه‌سازى، كسب، انتقال و ايجاد دانش مرتبط با پايدارى سازمان، توجه به اثر سيستماتيک و همگام باقابليت‌هاى سازمان، توجه به مردم محورى و شرايط جامعه به‌عنوان منبع مديريت و تحول، برخوردارى از بلوغ و تجربه، ارائه بازخوردهاى استراتژيک
۱۴	XingShu & ZiXiang	۲۰۲۲	تخصيص معقول پرسنل، تعادل مصرف داخلى و منابع انساني، قدرت نيروى انساني، توانايى يکپارچه‌سازى قوى، مکانيسم نظارت اثربخش و كافى، توانمندسازى فناورى و بستر اطلاعاتى، جامعيت در ارزيايى راهبردها
۱۵	Oliveira, Sousa, Silva & Santos	۲۰۲۱	مديريت منابع مبتنى بر پيکربندى افقى و عمودى، توجه به سيستم‌هاى اجتماعى-اقتصادى، تأکيد بر پذيرش و پايدارى فعاليت‌ها، توجه به ظرفيت سازمانى، توانمندسازى سازمان، استفاده از رويکردهاى فعال، افزايش عملکرد برنامه‌هاى اقدام استراتژيک
۱۶	Muntu et al	۲۰۲۱	تأکيد بر مزايت رقابتى و برنامه‌ريزى براى بهبود آن، روز آورى فعاليت‌هاى سازمانى، تسهيل تغيير در سازمان، شناسايى شاخص‌هاى کليدى برنامه‌هاى سازمان، تصميم‌گيرى راهبردى، تحليل شبکه‌اى
۱۷	Oehlhorn, E., Maier, Laumer & Weitzel	۲۰۲۰	بررسى سيستم‌هاى اطلاعات منابع انساني (HRIS)، تخصص‌هاى ضمن خدمت و ارتقاء، توسعه حرفه‌اى مستمر (CPD)، مديريت منابع انساني، حمايت و پشتيبانى از منابع انساني، همسويى استراتژيک با عوامل مؤثر و زمينه‌اى، شناسايى دينفعان برنامه‌هاى سازمان
۱۸	Adiguzel, Ozcinar & Karadal	۲۰۲۰	رقابتنى سازى اثربخش در محيط سازمانى، توجه به رضايت شغلى، حفظ منابع انساني، توجه به سبک‌هاى رهبرى، بهسازى و آموزش نيروى انساني، توجه به بهره‌ورى پايدار و ماندگارى سازمان
۱۹	Bagheri	۲۰۱۶	توانايى برنامه‌ريزى و پيش‌نگرى در امور، توجه جامع به عناصر مديريتى، تأکيد بر رويکردهاى جديد و کارآمد افزايش بهره‌ورى نيروى انساني، مديريت عمومى، استفاده از ابزارهاى متنوع تجزيه‌وتحليل زنجيره ارزش
۲۰	Vardarlier	۲۰۱۶	تفکر سيستماتيک و نظامند، تحليل روابط بين عناصر و ساختارهاى سازمانى، توجه به سه عامل کارمندان، کارفرمايان و دولت، بررسى رويدادهاى مهم سياسى، اقتصادى و اجتماعى، افزايش دانش و آگاهى مشارکت‌کنندگان
۲۱	Nickols	۲۰۱۶	تأکيد بر تدوين، کاربرد و ارزيايى استراتژى، ارائه نقشه راه، شناسايى و مقايله با چالش‌ها، انتقال ارزش‌هاى سازمانى به شيوه گفتمان محور، يکپارچه‌سازى مديريت و برنامه‌ريزى راهبردى، جامعيت در ارزيايى راهبردها
۲۲	Paşaoğlu	۲۰۱۵	تعهد سازمانى، انتخاب، آموزش، ارزيايى عملکرد، ارتقاء، پاداش مبتنى بر عملکرد، اشتراك اطلاعات، امنيت شغلى و سيستم مديريت منابع انساني، توجه به مسئوليت اجتماعى و فردى، توجه به سياست‌ها و استراتژى‌هاى مديريت در ابعاد سازمان
۲۳	Fındıklı, Yozgat & Rofcanin	۲۰۱۵	اکتشاف و بهره‌بردارى از سرمايه‌هاى پنهان سازمان، اشتراك‌گذارى دانش و کاربرد آن، ظرفيت مديريت و جبران خدمات، توجه به آموزش و ارزيايى عملکرد کارکنان سازمان، توانايى برنامه‌ريزى و خلاقيت بخشى به بخش‌هاى مختلف سازمانى
۲۴	Aryanto, Fontana & Afiff	۲۰۱۵	مديريت فرآيند نوآورى از توليد ايده تا تجارى‌سازى، مديريت مشارکتى و شفاف، استفاده مؤثر و کارآمد از منابع، ارزيايى و بودجه‌بندى مبتنى بر عملکرد، توجه به اهداف مدون و توسعه آن بر اساس نيازهاى روز
۲۵	Smith	۲۰۱۴	هماهنگى هم‌زمان برنامه‌ريزى بازاریابى، اجراى استراتژيک به رهبرى مديريت ارشد و تغيير، پيکربندى مجدد فرآيندها و منابع عملياتى، تجديد و بازنگرى برنامه‌هاى و قابليت‌هاى منحصر بفرد سازمانى
۲۶	شاکر، مرجانى و حقيقى	۱۴۰۱	عوامل انساني، عوامل مديريتى، عوامل سازمانى، عوامل فناورى، عوامل فيزيکى و روانى محيطى، عوامل اقتصادى و اجتماعى، کارايى و اثربخشى

ردیف	محقق / محققین	سال	شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان
۲۷	عباسی	۱۳۹۹	استراتژی‌های منابع انسانی، سیستم‌های توسعه مهارت و آموزش، سیستم‌های ارزیابی عملکرد، سیستم‌های جبران خدمت و پاداش، فرهنگ‌سازی و حفظ برنامه‌های تعالی انسانی، کارمندیابی و استخدام منابع انسانی کارآمد، تنظیم طرح درس‌های ایجاد صلاحیت‌های منابع انسانی
۲۸	خیرخواه و همکاران	۱۳۹۹	توجه به حیطه‌های اصلی (خاص)؛ پرورش روحیه متعهدانه خلاق، متعهدانه تعامل‌گرا و پیمانکارانه تعامل‌گرا، مشاغل تخصصی؛ متعهدانه تخصصی و پیمانکارانه واگذاری، مشاغل پشتیبانی؛ خلاق
۲۹	سهرابی، فیاضی و شاه حسینی	۱۳۹۵	توسعه و توانمندسازی منابع انسانی، سیستم کنترل و انگیزش و مشاوران متخصص و مجرب، هماهنگی و تعاملات درون‌سازمانی، ارتقای فرهنگ‌سازمانی، پویایی سیستم در محیط متغیر و بومی‌سازی راهبرد منابع انسانی بر پایه نظریه علمی و دیدگاه توسعه‌ای و راهبردی
۳۰	صلح دوست	۱۳۹۳	گسترش شرایط مرزی مدیریت راهبردی منابع انسانی و نظام‌های منابع انسانی، معرفی چارچوبی برای درک ارتباط بین نظام‌های منابع انسانی، گرایش زنجیره تأمین و نتایج راهبردی، معرفی چارچوبی برای تحقیق در زمینه زنجیره تأمین با تکیه بر نظریه‌پردازی‌های قبلی در مدیریت راهبردی منابع انسانی

مرحله ششم: ترکیب یافته‌ها

از آنجاکه هدف این بخش ترکیب کلیه یافته‌های علمی در یک موضوع خاص و رسیدن به یک انسجام واحد است به جمع‌بندی می‌پردازد. در بخش ارائه نتایج ترکیب ابتدا تحلیل کیفی کدهای باز در کنار هم قرار گرفته و با کدگذاری مجدد، موارد همپوشی و قرابت معنایی باهم ترکیب‌شده و مؤلفه‌ها (کدهای محوری) استخراج می‌شود. در ادامه برای دسته‌بندی کردن کلیه شاخص‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان بر اساس یک مفهوم مشترک از طریق کدگذاری محوری ارائه‌شده است که منجر به شناسایی ۵ بُعد (کد منتخب) شد، که نتایج کدگذاری محوری و منتخب در جدول شماره ۲ آورده شده است.

در این مرحله پژوهشگران باید آنچه در فرآیند سنتز ظاهر می‌شوند را ارائه کنند. برای ارائه مؤثر یافته‌ها باید مخاطبان مختلفی را مورد توجه قرار داد. در این مرحله محققین با استفاده از موارد بصری (نمودار، تصاویر و جداول) به ارائه یافته‌های خود می‌پردازند. ابتدا در قسمت فرآیند فراترکیب استخراج ویژگی‌ها، عناصر و مؤلفه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی صورت گرفته به این شکل که ابتدا توصیفات کلیه مؤلفه‌ها از طریق فرآیند کدگذاری باز شناسایی می‌شود و سپس در قسمت فرآورده،

جدول ۲: ابعاد مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان

کد منتخب	کد محوری	کد باز	کد مقالات
فناپذیری و نگهداشت نیروی انسانی	توجه به کارایی و اثربخشی نیروی انسانی	کیفیت بخشی به برنامه‌ها	[۱]، [۵]، [۷]
		مدیریت منابع انسانی	[۱]، [۴]، [۱۱]، [۱۳]، [۱۸]، [۲۶]
		تخصیص مناسب منابع	[۱۴]، [۱۱]، [۳]
		توجه به بهره‌وری سازمانی	[۱۱]، [۱۸]، [۱۹]
	پویایی و تحرک بخشی راهبردی	برنامه‌ریزی منطبق بر منطق	[۳]، [۵]، [۱۰]، [۲۷]
		تفکر استراتژیک در جذب و ارتقا نیروی انسانی	[۴]، [۹]، [۲۵]
		امکان بخشی به جابجایی و تحرک نیروی انسانی	[۱۳]، [۱۸]، [۲۶]
		گسترش چارچوب‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان سازمان	[۱۴]، [۱۷]، [۲۹]
	جذب و ساخت زنجیره تأمین استعداد	توجه به نیاز به نیروی انسانی در افق بلندمدت	[۲]، [۹]، [۲۴]
		استعداد پروری و توسعه کیفی توانمندی‌های کارکنان	[۳]، [۴]، [۲۷]، [۲۶]
		تنوع بخشی به نیروی انسانی توانمند	[۳]، [۴]، [۱۹]
		شبکه‌سازی و برقراری ارتباط راهبردی بین کارکنان	[۲]، [۱۳]، [۱۶]
	سازوکارهای راهبردی تعالی منابع انسانی	توانمندسازی ارتقا مهارت و دانش کارکنان	[۱۷]، [۲۳]
		استفاده از راهبردهای جبران خدمت و پاداش	[۲]، [۲۳]، [۲۷]

کد منتخب	کد محوری	کد باز	کد مقالات
پهنه‌سازی عملکرد راهبردی سازمان	ترسیم چشم‌اندازهای راهبردی	تسهیل راهبردهای ارتقا سازمانی مبتنی بر شایسته‌سالاری	[۲۸], [۱۷], [۱۱]
		تدوین بیانیه مأموریت	[۲۶], [۱۶]
		اولویت‌بندی اهداف سازمانی	[۲۴], [۱۰], [۶], [۴]
		تدوین چشم‌انداز مشترک بین سازمان‌های ذی‌نفع	[۱۸], [۱۱], [۷], [۶]
	نوآوری در راهبردهای سازمانی	تصمیم‌گیری راهبردی و هدفمند مدون	[۲۳], [۱۹], [۱۶]
		استفاده از راهبردهای خلاقانه	[۲۵], [۲۰], [۱۶], [۸], [۴]
		نوآوری در فرایندهای سازمانی	[۲۸], [۱۴], [۶], [۵]
		بازبینی روتین‌های سازمانی	[۱۴], [۵], [۳]
	راهبردهای تحلیل نیاز سازمان	نیازسنجی و توجه به نیاز مخاطب	[۱۸], [۶], [۱]
		توجه به راهبردهای بازار سازی	[۲۵], [۹], [۳]
		تحلیل محیطی	[۲۰], [۱۶], [۱۴], [۱۰], [۴]
		توسعه استراتژی‌های رقابتی	[۱۸], [۳], [۱]
مدیریت زیرساخت‌های راهبردی سازمان	تناسب ساختاری در سازمان	جامعیت در برنامه‌ریزی‌های سازمانی	[۲۵], [۱۰], [۶], [۲]
		هماهنگی و تنظیم عناصر منتهی به اهداف	[۲۶], [۲۱], [۱۱], [۱]
		توجه به ظرفیت سازمانی	[۷], [۶], [۱]
		توجه به توسعه پایدار	[۱۶], [۶], [۵]
	بهبودی فرایندهای مدیریت دانش منابع انسانی	ایجاد دانش سازمانی	[۱۴], [۸], [۶], [۲]
		توسعه دانش سازمانی	[۲۸], [۲۲], [۱۳], [۱۲], [۶]
		ارزیابی دانش سازمانی	[۱۳], [۹], [۶]
		قابلیت انتقال و کاربرد	[۹]
	استفاده از سازوکارهای فناورانه در مدیریت راهبردی	توجه به تعاملات شبکه‌ای	[۲۹], [۲۸], [۲]
		توجه به شفافیت اطلاعاتی به کمک فناوری	[۳۱], [۱۷], [۱۵], [۱۰], [۲]
		استفاده از ظرفیت هوش مصنوعی در مدیریت	[۲۷], [۲۱], [۸], [۳], [۱]
		استفاده از بسترهای اطلاعاتی مبتنی بر سامانه در راستای نظارت و توانمندسازی کارکنان	[۱۷], [۱۴], [۴]
مدیریت فرهنگ سازمانی	مدیریت تعاملی و دموکراتیک	همکاری در تدوین برنامه‌ها	[۹], [۵], [۲]
		تنوع‌بخشی به ایده‌های رهبری	[۱۲], [۷]
		گفت‌وگو محوری	[۹], [۷]
		انعطاف‌پذیری راهبردی	[۹], [۴]
	مدیریت خلاق و ابتکاری	استفاده از ظرفیت فکری نیروی انسانی	[۷], [۲]
		رهبری تغییرات	[۲۴], [۱۵], [۵]
		مدیریت ابتکاری مبتنی بر منابع	[۷], [۴]
		توجه به مزیت‌های رقابتی پایدار و خلاقانه	[۱۶], [۱۲], [۳]
	راهبردهای حمایت و پشتیبانی منابع انسانی توانمند	تسهیل ایجاد تغییرات سازنده	[۲۴], [۵]
		توسعه فرهنگ ارتقا مبتنی بر توانمندی در سازمان	[۲۷], [۲۳], [۱۹], [۱۷], [۱۴], [۷], [۲۹]
		توسعه فرهنگ حمایتی در سازمان	[۱۷], [۱۵]
		مسئولیت‌پذیری راهبردی	[۲۲], [۱]
۱. ۲. ۳.	ارزیابی کمی و کیفی	جامعیت در ارزیابی راهبردها	[۲۱], [۱۴], [۷], [۵]

کد منتخب	کد محوری	کد باز	کد مقالات
	نظارت و کنترل	ارزیابی راهبردهای سازمانی	[۷], [۱۴], [۱۷], [۳۰]
		تدوین شاخص‌های جامع در ارزیابی برنامه‌ها مدیریت	[۶], [۷], [۱۴], [۲۱]
		بررسی اصول مدیریت راهبردی	[۱], [۱۰], [۱۱], [۲۰]
		کنترل اجرایی برنامه‌ها	[۴], [۱۶]
		جامعیت بخشی به ارزیابی‌های مدیریتی	[۵], [۷], [۲۱]
		ارائه بازخوردهای استراتژیک به کارکنان	[۲۴], [۱۲], [۱۳]
		پایبندی به اصول مدیریتی در نظارت	[۱], [۶]

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت راهبردی منابع انسانی از جمله بسترها و زمینه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها است که مانع اتلاف بسیاری از منابع موجود در سازمان می‌شود. با توجه به بهره‌مندی از مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های مختلف و همچنین گستره حوزه پژوهشی مربوط به آن، در پژوهش حاضر سعی گردید، ابعاد مدیریت راهبردی منابع انسانی موردبررسی جامع قرار گیرد. در این راستا، با استفاده از روش سنتز پژوهی مقالات و پژوهش‌های مرتبط موردبررسی و واکاوی قرار گرفت و درنهایت، در یک مدل ۵ بعدی، شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی سازمان‌دهی گردید که در ادامه به بررسی و تبیین این ابعاد پرداخته می‌شود.

تأمین و نگهداشت منابع انسانی به‌عنوان کد منتخب در این پژوهش به راهبردهای مؤثر در زمینه جذب و پرورش نیروی انسانی توانمند اشاره دارد. در این راستا، محورهای توجه به کارایی و اثربخشی نیروی انسانی، پویایی و تحرک بخشی راهبردی، جذب و ساخت زنجیره تأمین استعداد و سازوکارهای راهبردی تعالی منابع انسانی احصا گردید. در تبیین یافته‌های این بخش از پژوهش می‌توان به پژوهش نواز و همکاران (۲۰۲۴)، جاتوبا و همکاران (۲۰۲۳) و ژینگ شو و ژیزانگ (۲۰۲۲) پرداخت. در پژوهش‌های مذکور نیز مؤلفه‌های مؤثر در استراتژیک سازی منابع انسانی ارتقا و توسعه حرفه‌ای کارکنان با استفاده از برنامه‌های تعالی‌بخش و استفاده از سازوکارهای جبران خدمت و پاداش ذکر شده بود. در تبیین یافته‌های این بخش باید بیان داشت که آنچه به مدیریت راهبردی منابع انسانی و تأثیرگذاری آن می‌انجامد، تأمین نیروی انسانی مستعد و سپس گمارش و تخصیص منابع انسانی بر مبنای توانمندی و استعداد آن‌هاست. در این زمینه، مؤلفه‌هایی همچون توجه به نیاز به نیروی انسانی در افق بلندمدت، استعداد پروری و توسعه کیفی توانمندی‌های کارکنان، تنوع‌بخشی به نیروی انسانی توانمند، شبکه‌سازی و برقراری ارتباط راهبردی بین کارکنان

به‌عنوان مؤلفه‌های اثربخش شناسایی شدند که در قالب محورهای مرتبط با تأمین و نگهداشت نیروی انسانی تبیین شد. بهینه‌سازی عملکرد راهبردی سازمان با محورهای ترسیم چشم‌اندازهای راهبردی، نوآوری در راهبردهای سازمان، راهبردهای تحلیل نیاز سازمان به استفاده حداکثری از ظرفیت سازمانی با استفاده از توان برنامه‌ریزی و ارائه چشم‌انداز و به‌کارگیری قوه خلاقیت تأکید دارد. مؤلفه‌هایی همچون اولویت‌بندی اهداف سازمانی، تدوین چشم‌انداز مشترک بین سازمان‌های ذی‌نفع، تصمیم‌گیری راهبردی و هدفمند مدون با اشاره به استفاده از توان هدف‌گذاری و برنامه‌مندی در مدیریت در پژوهش‌های منتو و همکاران (۲۰۲۱) و الیک (۲۰۲۳) از مؤلفه‌های اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی نیز مورد اشاره قرار گرفته بود، همچنین نوآوری و تحلیل نیازهای سازمان با توجه به تحلیل محیطی و توسعه استراتژی‌های نیازسنجی در سازمان و استفاده از نوآوری در بخش‌های مختلف مدیریت به‌عنوان مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی در پژوهش‌های مختلف از جمله نودری و همکاران (۲۰۲۳) و بالستا و مویئر (۲۰۲۳) نیز مورد تأکید قرار گرفته بود.

مدیریت زیرساخت‌های راهبردی سازمان با تناسب سنجی در ساختارهای سازمانی، بهسازی فرایندهای مدیریت دانش منابع انسانی و استفاده از سازوکارهای فناورانه در مدیریت راهبردی، زمینه‌های اثربخشی در سازمان را فراهم می‌سازد. تناسب ساختاری در سازمان با پرداختن به هماهنگی و توجه به ظرفیت‌های سازمانی و سپس تنظیم ابعاد سازمان بر اساس اصول تناسب به افزایش کارایی سازمان می‌پردازد. مؤلفه‌های این محور بیشتر در پژوهش‌های منتو و همکاران (۲۰۲۱) و الیک (۲۰۲۳) مورد استناد قرار گرفته بود. محور دوم در این بخش، مدیریت دانش است که به فرآیند سیستماتیک منسجم سازمان اشاره دارد که ترکیب مناسبی از فناوری‌های اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار می‌گیرد تا سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند و به‌عنوان یکی از

پژوهش در این بخش و مؤلفه‌های احصا شده، بیشتر در پژوهش‌های نواز و همكاران (۲۰۲۴)، اليك (۲۰۲۳) و شاكِر و همكاران (۱۴۰۱) مورد اشاره قرار گرفته بود.

در این پژوهش سعی شد با بررسی پیشینه پژوهشی به شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان پرداخته شود. امید است با توجه به یافته‌های این پژوهش و پژوهش‌های هم‌راستای این پژوهش گامی کوچک در طراحی الگوهای بومی مدیریت منابع انسانی در سازمان برداشته شود. با توجه به یافته‌ها پیشنهاد می‌شود:

- در جذب و نگهداشت منابع انسانی در سازمان به کارایی و اثربخشی نیروی برای سازمان توجه شود.
- در بکارگیری نیروی انسانی در سازمان به مدیریت استعداد آنان و پرورش آن با توجه به پست سازمانی آنان توجه شود.
- با توجه به نقش شبکه‌سازی و ارتباط راهبردی بین کارمندان در مدیریت راهبردی منابع انسانی پیشنهاد می‌شود در سازمان‌ها شبکه‌های ارتباطی بین کارمندان توجه شود.
- با توجه به یافته‌های بُعد بهینه‌سازی عملکرد پیشنهاد می‌شود به اولویت‌بندی اهداف و مأموریت‌های سازمان توجه شود.
- با توجه به نقش هوش مصنوعی در مدیریت راهبردی منابع انسانی پیشنهاد می‌شود از هوش مصنوعی در جهت مدیریت منابع انسانی در سازمان استفاده شود.

فهرست منابع

افضلی، علی اکبر، میریوسفی، سید جلیل و نژادسجادی، سید احمد (۱۴۰۰). تبیین نقش میانجی مدیریت راهبردی منابع انسانی در ارتباط بین خود رهبری و سرمایه انسانی گروه‌های علوم ورزشی دانشگاه‌های دولتی. *مجله رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۹(۳۴)، ۲۷-۴۴.

حسنوند مفرد، مهدی، محمدی، جهان و عباسی، رضا (۱۳۹۹). بررسی ارتباط یادگیری سازمانی و عملکرد شرکت با نقش میانجی مدیریت راهبردی منابع انسانی (مطالعه موردی: دفتر رسیدگی به اسناد پزشکی تأمین اجتماعی البرز). *نشریه پژوهش‌های پیشرفت: سیستم‌ها و راهبردها*، ۱(۳)، ۱۲۹-۱۵۲.

مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت راهبردی سازمان است. محور سوم در این بخش، استفاده و به‌کارگیری از مکانیسم‌های فناورانه در مدیریت راهبردی بود که به ظرفیت‌هایی همچون توجه به شفافیت اطلاعاتی به کمک فناوری، استفاده از ظرفیت هوش مصنوعی در مدیریت، استفاده از بسترهای اطلاعاتی مبتنی بر سامانه در راستای نظارت و توانمندسازی کارکنان می‌پرداخت. مؤلفه‌های این محور بیشتر در پژوهش‌های آگونیس، بلترو ن و کوپه (۲۰۲۴) و اليك (۲۰۲۳) مورد اشاره قرار گرفته بود.

مدیریت فرهنگ سازمانی به عنوان کد منتخب در پژوهش حاضر بر ابعاد گفتمان محور، خلاق و حمایتی مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌پردازد. کارمندان در هر سازمان، علاوه بر عملکرد متداول، رفتارهای خاصی هم دارند که مطابق با ارزش‌های آن سازمان است. این شیوه‌های رفتاری یا توسط مدیر تعیین شده است یا خود کارمندان به‌مرور زمان و با قرار گرفتن در محیط سازمان، آن را آموخته‌اند که منجر به شکل‌گیری مدیریت فرهنگ سازمانی می‌شود. در این بخش تنوع‌بخشی به ایده‌های رهبری، گفت‌وگومحوری، انعطاف‌پذیری راهبردی، استفاده از ظرفیت فکری نیروی انسانی موجب شکل‌گیری محیط تعاملی و دموکراتیک می‌شود که خود بخشی از فرایند مدیریت راهبردی منابع انسانی در پژوهش‌هایی همچون شین (۲۰۲۳) و لویز و همكاران (۲۰۲۳) بود. همچنین مدیریت خلاق و ابتکاری و پشتیبانی از نیروی انسانی با سازوکارهای حمایتی و برجسته‌سازی مزیت‌های رقابتی سازمان به شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مؤثر و کارآمد می‌انجامد که در پژوهش‌های مختلف از جمله ژینگ شو و ژیانگ (۲۰۲۲) و نودری و همكاران (۲۰۲۳) مورد اشاره قرار گرفته بود.

ارزیابی و پایش راهبردی، متضمن اثربخشی مدیریت راهبردی می‌باشد. بنابراین این قسمت از فرآیند مدیریت استراتژیک را باید به عنوان یک عنصر ضروری در حفظ سازمان در مسیر موفقیت در نظر گرفت. ارزیابی و کنترل راهبردی برنامه‌ها و نیروی انسانی به بررسی هماهنگی تصمیمات با استراتژی‌ها و بخش‌های مختلف برنامه کمک می‌کند. در طی این ارزیابی حجم زیادی از اطلاعات و تجربه برای مدیر و برنامه‌ریز فراهم می‌شود که می‌تواند در برنامه‌ریزی جدید استراتژیک به کار آید. محورهای این بعد مشتمل بر ارزیابی کمی و کیفی و نظارت و کنترل راهبردی است. مؤلفه‌های احصا شده در این محورها شامل جامعیت در ارزیابی، ارزیابی نوآوری سازمانی، تدوین شاخص‌های جامع در ارزیابی، توجه به تحقق اهداف، توانایی مقایسه وضع موجود و مطلوب، ارائه بازخوردهای اثربخش و پایبندی به اصول ارزیابی مدیریتی است. یافته‌های

اعتماد سازمانی در شرکت های دانش بنیان. *فصلنامه مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی*، ۱۲(۴۴)، ۲۱۳-۱۹۰.

کیانی، ندا و رادفر، رضا (۱۳۹۴). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان با استفاده از مدل دیماتل. *مدیریت بهره‌وری*، ۹(۳۵)، ۱۱۱-۱۳۰.

نیکنام، امیدعلی، طیبی رهنی، علی، شیخ الاسلام، نادر و صالحی صدقیانی، جمشید (۱۴۰۱). تحلیل نقش های مدیریت منابع انسانی راهبردی در شرکت های دانش بنیان کشور و شناسایی نقاط بحرانی آن. *فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین*، ۱(۲)، ۲۱-۳۴.

واعظی، سمیرا، تقی زاده هرات، علی، محمدی الیاسی، قنبر و شیخ، ابراهیم (۱۳۹۷). تعامل مدیریت منابع انسانی شرکت مادر تخصصی با شرکت های تابعه مبتنی بر دیدگاه بلوغ. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۱(۱)، ۵۶-۲۷. وهابی، سید عباس، سلیمانی، مجید و افکار، عادل (۱۴۰۰). اثر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد و چابکی سازمانی با نقش میانجی سرمایه فکری در کارکنان دانشکده های تربیت بدنی شهر تهران. *نشریه علوم ورزش*، ۱۳(۴۲)، ۱۹۸-۲۱۲.

Adiguzel, Z., Ozcinar, M. F., & Karadal, H. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction?. *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 103-110.

Aguinis, H., Beltran, J. R., & Cope, A. (2024). How to use generative AI as a human resource management assistant. *Organizational Dynamics*, 1, 101-129.

Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100-110.

Ali, S. R., Hossain, M. A., Islam, K. Z., & Shafiul Alam, S. M. (2024). Weaving a greener future: The impact of green human resources management and green supply chain management on sustainable performance in Bangladesh's textile industry. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 8, 100-123.

Aryanto, R., Fontana, A., & Afiff, A. Z. (2015). Strategic human resource management, innovation capability and performance: An empirical study in Indonesia software industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 874-879.

Bagheri, J. (2016). Overlaps between human resources' strategic planning and strategic management tools in public organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 430-438.

خیرخواه، مرتضی، غلامزاده، داریوش، الوانی، مهدی، مومنی، ماندان و ودادی، احمد (۱۳۹۹). تدوین مدل راهبردی مدیریت منابع انسانی صنعت هوانوردی کشور. *فصلنامه پژوهش های مدیریت انتظامی*، ۱۵(۴)، ۵۵۳-۵۷۶. magiran.com/p2237013

الرحمان، خالق، حافظ، اقرا، اسلام، فرحان، مایتلو، قمرالدین و سید، علی رضا (۱۳۹۹). نقش میانجی اعتماد و تعهد سازمانی در رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و تسهیم دانش. *مجله ایرانی مطالعات مدیریت*، ۱۳(۴)، ۵۸۶-۵۶۵. magiran.com/p2168552

سعادت طلب، آیت، فتحی واجارگاه، کورش، فراسخواه، مقصود و خراسانی، اباصلت (۱۳۹۳). بررسی موانع آموزش و بهسازی اعضای هیأت علمی در دانشگاه های دولتی شهر تهران (مطالعه کیفی). *مطالعات اندازگیری و ارزشیابی آموزشی*، ۴(۶)، ۲۹-۵۶.

سهرابی، آرزو، فیاضی، مرجان و شاه حسینی، محمد علی (۱۳۹۵). شناسایی الزامات و نیازمندی های موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنعت خودرو. *فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی*، ۷(۲۶)، ۱۵۱-۱۷۱. شاکر، سعید، بابک مرجانی، امیر و حقیقی، مسعود (۱۴۰۱). ارائه مدل بهره‌وری پایدار در توسعه و بهبود مدیریت راهبردی منابع انسانی (مطالعه موردی: بانک مسکن). *فصلنامه پژوهش های مدیریت راهبردی*، ۲۸(۸۵)، ۹۵-۱۱۹. magiran.com/p2511001

صلح دوست، فتنانه (۱۳۹۳). مدیریت راهبردی منابع انسانی و گرایش زنجیره تأمین برای بهبود کیفیت سازمان. *نشریه توسعه سازمانی پلیس*، ۱۱(۳)، ۸۳-۱۲۲.

صمیمی، سمیه، ایمانی، محمدنقی و دلخوش کسمایی، ابوالقاسم (۱۳۹۷). مدل مدیریت ریسک مبتنی بر سطوح بلوغ، قابلیت های منابع انسانی و کیفیت آموزش (مورد مطالعه: مجتمع گاز پارس جنوبی). *نشریه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۹(۳)، ۲۲۱-۲۴۵. magiran.com/p1938409

عباسی، بدری. (۱۳۹۹). شناسایی و رتبه بندی معیارهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه. *چشم انداز مدیریت دولتی*، ۱۱(۲)، ۱۲۷-۱۴۷. doi: 10.48380.۲۰۲۰.۹۶۷۳۸/jpap.

کریمی، ابوالقاسم و روستا، علیرضا (۱۴۰۲). تاثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی و بازاریابی داخلی بر سیاست های توسعه منابع انسانی با نقش میانجی رضایت شغلی و

- Human Resources Considerations. *Supply Chain Analytics*, 4(7), 100-124.
- Oehlhorn, C. E., Maier, C., Laumer, S., & Weitzel, T. (2020). Human resource management and its impact on strategic business-IT alignment: A literature review and avenues for future research. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(4), 101641.
- Oliveira, M., Sousa, M., Silva, R., & Santos, T. (2021). Strategy and human resources management in non-profit organizations: Its interaction with open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 75-91.
- Pang, A., & Jin, Y. (2023). Theory advancing practice: The contingency theory in the strategic management of crises, conflicts and complex public relations issues. *Public Relations Review*, 41(6), 102-132.
- Paşaoğlu, D. (2015). Analysis of the relationship between human resources management practices and organizational commitment from a strategic perspective: Findings from the banking industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207(6), 315-324.
- Patidar, N., Gupta, S., Azbik, G., & Weech-Maldonado, R. (2016). Succession planning and financial performance: Does competition matter?. *Journal of Healthcare Management*, 61(3), 215-227.
- Rothwell, W. (2010). Effective succession planning, ensuring leadership continuity and building talent from within. 4th ed, American Management Association, New York.
- Shin, J. H. (2023). Moral conflict and dynamic equilibrium: Public relations as strategic conflict management. *Public Relations Review*, 49(3), 102321.
- Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of management Journal*, 57(6), 1592-1623.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235(2), 463-472.
- XingShu, G., & ZiXiang, Z. (2022). Analysis on intelligent management of human resources in urban community under normalized epidemic prevention and control. *Procedia Computer Science*, 199(2), 924-928.
- Zhang-Zhang, Y., Rohlfer, S., & Varma, A. (2022). Strategic people management in contemporary highly dynamic VUCA contexts: A knowledge worker perspective. *Journal of Business Research*, 144(2), 587-598.
- Ballesta, S., & Meunier, H. (2023). Is this worth the trouble? Strategic conflict management in Tonkean macaques. *Science*, 26(11), 45-51.
- Bastos, P. P. Z. (2017). Ascensão e crise do governo Dilma Rousseff e o golpe de 2016: poder estrutural, contradição e ideologia. *Revista de Economia Contemporânea*, 21.
- Chia, R. (2017). A process-philosophical understanding of organizational learning as “wayfinding” Proces, practices and sensitivity to environmental affordances. *The learning organization*, 24(2), 107-118/TLO-11-2016-0083.
- Findıklı, M. A., Yozgat, U., & Rofcanin, Y. (2015). Examining organizational innovation and knowledge management capacity the central role of strategic human resources practices (SHRPs). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181(6), 377-387.
- Goldsmith, K. (2011). Uncreative writing: managing language in the digital age. Columbia University Press.
- Groves, Kevin S. (2019). Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of U.S. hospitals. *Health Care Management Review*, 44 (4), 356-365.
- Ilic, B. S. (2023). Green management of human resources in the context of modern entrepreneurship and technologies.
- Jatobá, M. N., Ferreira, J. J., Fernandes, P. O., & Teixeira, J. P. (2023). Intelligent human resources for the adoption of artificial intelligence: a systematic literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 25, 21-41.
- Lopes, G. S. C., Rossetto, C. R., de Oliveira, M. R., Sausen, J. O., & da Rocha, R. A. (2023). The structure of a strategic crisis management model: The context and characteristics of a brazilian community college. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 25(5), 26-41.
- mLiu, Y., Khan, A. J., Iqbal, J., Hameed, W. U., & Ahmed, T. (2023). Strategic management of natural resources through human, technological, and institutional resources: Sustainable curing the resource curse. *Resources Policy*, 86(7), 104-133.
- Muntu, D., Setyawati, R., Riantini, L. S., & Ichsan, M. (2021). Effect of human resources management and advances to improve construction project performance. *Physics and Chemistry of the Earth, Parts A/B/C*, 122(16), 103-120.
- Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100-108.
- Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 1(1), 4-7.
- Nozari, H., & Ghahremani-Nahr, J. (2023). A Comprehensive Strategic-Tactical Multi-Objective Sustainable Supply Chain Model with

Analyzing of Strategic Human Resource Management Components in Organization

Abstract

Strategic human resource management (SHRM) has been extensively examined in recent research due to its effectiveness and distinction from traditional management approaches. Adopting strategic management approaches reduces organizational resource wastage and enhances productivity. Therefore, this study aims to explore SHRM in organizations to provide a comprehensive perspective on this field. This study follows a qualitative approach and employs a research synthesis method. The research population comprises 347 articles published over the past decade on SHRM and related fields in specialized and academic databases. A total of 30 articles were selected as the research sample based on thematic screening, theoretical saturation, and purposive sampling. Data were collected through qualitative document analysis. Through data analysis, SHRM indicators and components in organizations were categorized into 5 dimensions, 15 themes, and 56 subcategories, including: Human Resource Acquisition and Retention (efficiency and effectiveness of human resources, strategic dynamism and mobility, talent acquisition, and supply chain development), Strategic Organizational Performance Optimization (strategic vision development, innovation in organizational strategies, and organizational needs analysis strategies), Strategic Organizational Infrastructure Management (structural alignment within the organization, enhancement of human resource knowledge management processes, and leveraging technological mechanisms in strategic management), Organizational Culture Management (interactive and democratic management, creative and innovative leadership, and strategies for supporting and empowering human resources), Strategic Evaluation and Monitoring (quantitative and qualitative assessment, oversight, and control mechanisms). The findings suggest that for effective SHRM, organizations must focus on managerial, cultural, and structural components to enhance human resource management efficiency.

Keywords: Strategic Management, Human Resources, Organization

