

Providing a Framework for Strategic Human Resource Management with a Meta-Synthesis Approach

Ellahe. Shahabi^{1*}, Yasin. Fakhim², Ali. Mollahosseini³

¹ Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Shahid Bahonar University, Kerman, Iran

² Master in Business Administration, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Shahid Bahonar University, Kerman, Iran

³ Full Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Shahid Bahonar University, Kerman, Iran

* Corresponding author email address: e.shahabi@uk.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Shahabi, E., Fakhim, Y., & Mollahosseini, A. (2025). Providing a Framework for Strategic Human Resource Management with a Meta-Synthesis Approach. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 4(3), 1-22.



© 2025 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

Strategic human resource management is one of the most critical components of an organization in the processes of recruitment, training, performance management, and even the retirement phase of employees. It serves as a guiding framework for an organization to achieve its strategic goals. Therefore, the aim of the present study is to provide a framework for strategic human resource management using a meta-synthesis approach. Considering the growing body of theories in this field, this research, through a comprehensive review and aggregation of diverse theories and models over a 10-year period (2013 to 2023) in reputable domestic and international articles (approximately 80 validated articles), seeks to offer an inclusive framework. This is achieved by identifying similarities in the models developed during this period and fostering their convergence through the meta-synthesis method. For analyzing the studies, the qualitative grounded theory approach proposed by Strauss and Corbin (2007) was employed. The dimensions and policies of strategic human resource management were identified, and the validity and reliability of the proposed model were confirmed through expert review in this field. Subsequently, the coding methodology used in this study is explained, as well as the conversion of qualitative findings into quantitative data to test the accuracy of the proposed framework. Based on the results obtained from the proposed model for strategic human resource management, managers can implement strategic human resource management policies and practices in organizations.

Keywords: Human resource management, strategic human resource management, meta-synthesis approach.

Introduction

Strategic human resource management (SHRM) plays a pivotal role in modern organizations by integrating human resource (HR) practices with strategic goals to enhance organizational performance. Unlike traditional HR approaches that emphasize efficiency and task specialization, SHRM fosters creativity, innovation, and strategic alignment to create a competitive advantage ([Hormozi Moghaddam et al., 2024](#)). By aligning HR functions with organizational strategies, SHRM ensures that organizations can adapt to dynamic environments and achieve sustainable growth. Schuler and Jackson (1999) described SHRM as a deliberate approach to HR planning aimed at achieving organizational goals. Similarly, Armstrong and Baron (2002) emphasized SHRM as a comprehensive framework for aligning HR management with strategic objectives ([Emadi et al., 2022](#)).

The core objective of SHRM is to develop strategic capabilities by ensuring the organization is equipped with skilled, motivated, and committed employees, essential for sustained competitive advantage ([Charernnit & Treruttanaset, 2023](#)). This framework supports critical aspects like recruitment, performance management, training, and employee retention, bridging HR strategies with organizational missions ([Pilpa & Farokhian, 2020](#)). Therefore, the aim of the present study is to provide a framework for strategic human resource management using a meta-synthesis approach.

Methods and Materials

This study employed a qualitative meta-synthesis approach, analyzing a decade's worth of literature (2013–2023) to create a comprehensive SHRM framework. Data sources included 80 validated articles selected from reputable domestic and international journals. The methodology involved a systematic review of theories and models, using the grounded theory approach of Strauss and Corbin (2007).

Key steps included:

1. Defining research questions targeting SHRM dimensions and policies.
2. Conducting a systematic literature review to identify relevant studies.
3. Coding and categorizing data using open, axial, and selective coding techniques.
4. Converting qualitative findings into a structured framework with validated dimensions and policies.
5. Ensuring reliability and validity through expert reviews and triangulation methods.

The framework synthesized six dimensions: causal conditions, contextual factors, intervening variables, central phenomenon, strategies, and outcomes. These dimensions were further divided into 40 core components and 167 sub-elements, providing a detailed view of SHRM dynamics.

Findings and Results

The proposed SHRM framework identified six interconnected dimensions:

1. **Causal Conditions:** Key factors influencing HR strategies, such as talent acquisition, training programs, and organizational needs.
2. **Contextual Factors:** Organizational culture, technology adoption, and external market conditions impacting SHRM implementation.

3. **Intervening Variables:** Barriers like lack of strategic focus, organizational misalignment, and regulatory challenges.
4. **Central Phenomenon:** Strategic HR planning, including workforce management and aligning HR with strategic objectives.
5. **Strategies:** Policies for recruitment, training, performance management, and employee retention.
6. **Outcomes:** Enhanced organizational productivity, employee satisfaction, reduced costs, and competitive advantage.

For example, the "causal conditions" dimension encompassed six components and 23 sub-elements, such as effective recruitment and employee retention strategies. The "strategies" dimension included nine components and 33 sub-elements, focusing on talent management, performance evaluation, and leadership development.

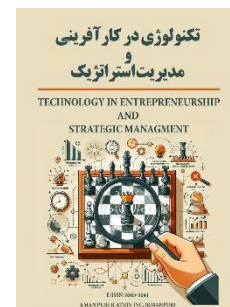
Conclusion

The meta-synthesis highlights SHRM as a critical enabler of organizational success, emphasizing its role in aligning HR functions with strategic goals. By addressing causal conditions, organizations can ensure the recruitment and retention of skilled employees, directly contributing to competitive advantage. Similarly, strategies like performance-based rewards and training programs enhance employee engagement and productivity.

The framework offers practical implications for managers, providing actionable insights into designing and implementing effective SHRM policies. For instance, fostering a culture of learning and innovation can drive employee satisfaction and organizational growth. Moreover, integrating advanced HR technologies, such as data-driven decision-making tools, can streamline HR operations and improve resource allocation.

This study underscores the importance of adapting SHRM practices to evolving business environments, advocating for a strategic approach to HR management that integrates organizational goals with employee development. Future research could explore the application of the framework in diverse industries and its impact on organizational performance metrics. Additionally, adopting quantitative methods like regression analysis could complement the findings and provide a deeper understanding of SHRM's influence on organizational outcomes.

In conclusion, the proposed SHRM framework offers a robust tool for organizations aiming to achieve strategic alignment and sustain competitive advantage. By leveraging the insights and strategies outlined in this framework, managers can address contemporary HR challenges and foster long-term organizational success.



ارائه چارچوبی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد فراترکیب

الهه شهابی^{۱*}، یاسین فخیم^۲، علی ملاحسینی^۳

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه شهید باهنر، کرمان، ایران
۲. کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه شهید باهنر، کرمان، ایران
۳. استاد تمام، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه شهید باهنر، کرمان، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: e.shahabi@uk.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

شهابی، الهه، فخیم، یاسین، و ملاحسینی، علی. (۱۴۰۴). ارائه چارچوبی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد فراترکیب. *تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک*. ۳(۳)، ۲۲-۱.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی از مهمترین شاخصه‌های یک سازمان در فرایند جذب، آموزش، مدیریت عملکرد و حتی دوران بازنشستگی نیروی انسانی شاغل در یک سازمان برای راهبرد یک سازمان جهت نیل به اهداف استراتژیک آن می‌باشد. از این رو هدف پژوهش حاضر، ارائه چارچوبی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد فراترکیب می‌باشد. با توجه به گسترش روزافزون نظریه‌ها در این حوزه در این پژوهش با دیدی گسترده و جمع‌آوری نظریات و مدل‌های گوناگون در یک بازه زمانی ۱۰ ساله (۲۰۱۳ تا ۲۰۲۳) در مقالات معتبر داخلی و خارجی (حدود ۸۰ مقاله تاییدشده) سعی در ارائه چارچوبی جامع با در نظر گرفتن تشابهات مدل‌های موجود در این سال‌ها و ایجاد همگرایی در آن‌ها با استفاده از روش فراترکیب شده است. برای تجزیه و تحلیل مطالعات از روش کیفی داده بنیاد با رویکرد استرئوس و کوربین (۲۰۰۷) استفاده شد. ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی و خط‌مشی‌های آن تعیین گردید که با بررسی نظر خبرگان این حوزه در نهایت روایی و پایایی مدل ارائه شده تایید گردید. در ادامه به توضیحات روش کدگذاری این پژوهش و تبدیل نتایج کیفی به کمی به جهت آزمون صحت چارچوب ارائه شده پرداخته شده است. بر اساس نتایج بدست آمده از مدل ارائه شده برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیران می‌توانند سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی را در سازمان‌ها پیاده‌سازی کنند.

کلیدواژگان: مدیریت منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، رویکرد فراترکیب.

مقدمه

دستیابی به بهره‌وری پایدار، خلاقیت، نوآوری و کیفیت مناسب زندگی در گرو مدیریت و نیروی انسانی کارا، اثربخش، هوشمند و متعهد است. در دنیای کنونی، ثروت ملل را متشکل از ثروت‌های طبیعی، فیزیکی و انسانی می‌دانند. آمارها نشان‌دهنده نقش تعیین‌کننده نیروی انسانی در ایجاد، حفظ و گسترش ثروت ملی است. با توجه به محرز شدن نقش استراتژیک منابع انسانی در رشد و پیشرفت کشورها، دیدگاه‌های جدید به نقش نیروی انسانی و شیوه‌های کار اهمیت و بهای بیشتری می‌دهند (Hormozi Moghaddam et al., 2024; Mohammadi Yazdi et al., 2024; Zhang, 2023). در این بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ به عنوان بخشی از نقش‌های در حال تغییر خود؛ بهره‌وری نیروی کار، افزایش خلاقیت و نوآوری نیروی کار، ایجاد و افزایش تعهد کارکنان، افزایش خدمات مناسب‌تر از دیدگاه مشتریان، افزایش نقش نیروی کار در تدوین و اجرای استراتژی‌های سازمانی را دنبال می‌کند. هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق ایجاد تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و باانگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است (Shahreki, 2024). یکی از تفاوت‌های اصلی بین مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی با مدیریت استراتژیک منابع انسانی این است که مفهوم جدید، مدیریت منابع انسانی را با فرایند تصمیمات استراتژیک و به طور اخص تلاش‌های سازمان برای برخورد با محیط پیوند می‌دهد. تأکید رویکرد سنتی بر مهارت‌های فیزیکی، آموزش وظایف مشخص، تخصصی کردن وظیفه‌ای و توجه به کارایی افراد است و به جای تمرکز بر افراد، به وظیفه و کار توجه می‌کند. در حالی که رویکرد استراتژیک منابع انسانی بر تمام جنبه‌های کلی شرکت، رفتارهای خلاقانه و نوآورانه، اثربخشی، یکپارچگی و هماهنگی استراتژیک متمرکز می‌گردد. این تمرکز منجر به بروز رفتارهایی در کارکنان می‌شود که برتری و مزیت رقابتی، سودآوری، رشد و ارزش بیشتر را به همراه می‌آورد (Abu-Jalil et al., 2023; Bahari & Taheri, 2023; Rouzbahani, 2023; Charernnit & Treruttanaset, 2023). شولر و جکسون^۱ (۱۹۹۹) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگوی توسعه برنامه‌ریزی شده منابع انسانی سازمان در جهت تحقق اهداف تعریف کرده‌اند. آرمسترانگ و بارون^۲ (۲۰۰۲) معتقدند مدیریت استراتژیک منابع انسانی، رویکردی کلی به مدیریت منابع انسانی و هم‌راستا با قصد و نیت استراتژیک سازمان برای تحقق اهداف آینده است (Emadi et al., 2022; Gorbani et al., 2022; Oliveira et al., 2021; Tavbulatova et al., 2022).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی روندی است که طی آن نیازهای فعلی و آینده منابع انسانی برای رسیدن یک سازمان به اهدافش تعیین می‌گردد. به برنامه‌ریزی منابع انسانی باید به عنوان حلقه پیوند بین مدیریت منابع انسانی و اهداف کلی یک سازمان نگریسته شود (Armstrong, 2020; Pilpa & Farokhian, 2020; Wassell & Bouchard, 2020). هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق ایجاد تضمین و اطمینان از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است (Charernnit & Treruttanaset, 2023; Hormozi Moghaddam et al., 2024; Zhang, 2023). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان که به مسائلی مانند اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد کارکنان مربوط می‌شود. در واقع مدیریت استراتژیک منابع انسانی بطور کلی به روابط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک سازمان می‌پردازد. مدیریت منابع انسانی اشاره به برنامه‌های یک سازمان در جهت چگونگی دستیابی به اهدافش از طریق افراد و منابع انسانی دارد (Aazami et al., 2023; Chaudhry & Javed, 2020; Tavbulatova et al., 2022). مدیریت استراتژیک منابع انسانی به معنی الگوی برنامه ریزی شده منابع انسانی و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف

¹ Schuler and Jackson² Armstrong and Boron

سازمان است. به عبارت دیگر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بدان معناست که سازمان ها برای دستیابی به اثربخشی، بایستی منابع انسانی خود را با کارکردهای بلندمدت این مدیریت اداره نمایند تا این منابع، رفتار و صلاحیت های مورد نیاز را متناسب با محیط درونی و بیرونی سازمان انجام دهند. هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است (Albrecht & Yilmaz, 2021). هدف از این مدیریت، ایجاد حس هدفمند و جهت دار بودن در محیط های غالباً پرتلاطم است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل کارکردها یا تکالیفی در سازمان ها است که به منظور فراهم کردن منابع انسانی مناسب و هماهنگ برای تحقق هدف های سازمان اجرا می شود. در واقع کارکردهای استراتژیک مدیریت منابع انسانی بدان معنا است که سازمان ها می توانند در مهارت، نگرش، و رفتار کارکنان متناسب با شغل آنها نفوذ کنند تا به اهداف سازمانی خود دست یابند (Bani Jamali et al., 2023).

در پیشینه تجربی به بررسی تعدادی از مقالات حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی پرداخته شده است؛ در ادامه به بررسی اجمالی برخی از این پژوهش ها و مطالعات داخلی و خارجی پرداخته می شود. روشنی و همکاران (۱۴۰۰) در مطالعه خود با عنوان " اثر علی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر شکل گیری تفکر استراتژیک با میانجی گری جو روابط کارکنان " به بررسی اثر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر شکل گیری تفکر استراتژیک با میانجی گری جو روابط کارکنان استاندارد البرز پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر گرایش به تفکر استراتژیک کارکنان و مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جو روابط کارکنان کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد. هم چنین جو روابط کارکنان بر گرایش به تفکر استراتژیک و مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر گرایش به تفکر استراتژیک با نقش میانجی گری جو روابط کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد. با توجه به میانجی گری جو روابط کارکنان می توان نتیجه گرفت که این متغیر می تواند بر میزان اثر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تفکر استراتژیک تأثیر دارد و پیشنهاد می شود که استاندارد البرز باید در سازمان خود روابط و تأثیر این متغیرها بر روی هم را مدنظر قرار دهد (Roshani Ali Beneh et al., 2021). ترحمی و همکاران (۱۴۰۰) در مطالعه خود با عنوان " تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد بازاریابی کارآفرینانه با رویکرد مدل خودسازماندهی " بیان کردند که سازمان ها برای اینکه بتوانند در محیط رقابتی و پیچیده امروزی به موفقیت نائل شوند باید با تکیه بر ابزارهایی مختلف خود را مجهز به قابلیت ها و توانمندی هایی سازند تا تمایز را برای آنان نسبت به رقبا ایجاد نماید. توجه به عملکرد بازاریابی کارآفرینانه و مفاهیمی که تاثیر مستقیم و مهمی بر آنها دارد می تواند این قابلیت را برای سازمان ها ایجاد نماید. عملکرد بازاریابی کارآفرینانه از جمله مفاهیم مهم مدیریتی شناخته می شود که به عنوان اهرمی برای موفقیت شرکت ها شناخته شده است. در این بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی که نگاهی بر جنبه های نرم و جنبه های سخت منابع انسانی دارد می تواند اهداف سازمان چه از منظر اهداف استراتژیک و چه از منظر اهداف منابع انسانی را تحت تاثیر قرار داده و با نگاهی متفاوت عملکرد بازاریابی کارآفرینانه را تحت تاثیر قرار دهد. از اینرو در تحقیق حاضر با رویکرد مدل خودسازماندهی که تاکید بر مفاهیم پیچیده در محیط متلاطم دارد سعی شده است تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد بازاریابی کارآفرینانه مورد بررسی قرار بگیرد. در راستای دستیابی به این هدف حاضر سعی شده است در تحقیق حاضر با استفاده از مرور مطالعات نظری و مطالعه توصیفی تحلیلی، نگاهی مختصر و جامع بر مفاهیم متغیرهای تحقیق و عوامل مختلف موثر بر آنها شده باشد (Tarahomi et al., 2021). کولینز (۲۰۲۱) در مطالعه خود با عنوان " گسترش مدل دیدگاه مبتنی بر منابع در مدیریت استراتژیک منابع انسانی " بیان کردند که محققان مدیریت استراتژیک منابع انسانی از دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت استفاده کرده اند تا استدلال کنند که استراتژی منابع انسانی با تعهد بالا با ایجاد منابع بیشتر مبتنی بر کارکنان در سطح شرکت که کمیاب و ارزشمند هستند به مزیت رقابتی شرکت منجر می شود. در حالی که پشتیبانی تجربی اولیه برای این مدل واسطه وجود دارد، مطالعات قبلی تا حد زیادی دو جنبه کلیدی دیدگاه دیدگاه مبتنی بر منابع را

نادیده گرفته اند. اول، تحقیقات موجود به طور موثر توضیح نداده اند که چرا تفاوت‌ها در منابع مبتنی بر کارمند در بین شرکت‌هایی که استراتژی منابع انسانی در سطح شرکت یکسانی را اتخاذ کرده اند، ادامه دارد. دومین، این مجموعه از تحقیقات تا حد زیادی تفکر معاصر در مورد دیدگاه مبتنی بر منابع را نادیده گرفته است که نشان می‌دهد منابع مبتنی بر کارمند تنها زمانی به مزیت رقابتی منجر می‌شوند که با سایر قابلیت‌های سازمانی که شرکت را قادر می‌سازد به طور مؤثر آن‌ها را برای استفاده مولد هماهنگ کند، به مزیت رقابتی منتهی شود. من از ادبیات قابلیت‌های مدیریتی پویا استفاده می‌کنم تا استدلال کنم که شناخت مدیریتی مدیر عامل، سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی به توضیح زمانی کمک می‌کند که دنبال کردن استراتژی مدیریت منابع انسانی (شورای عالی حقوق بشر) به طور بالقوه منجر به منابع بیشتر مبتنی بر کارکنان در سطح شرکت می‌شود و زمانی که شرکت‌ها قادر به مدیریت مؤثر و کارآمد هستند. از این منابع مبتنی بر کارمند برای مزیت رقابتی استفاده کنید (Collins, 2021). انور و عبدالله (۲۰۲۱) در مطالعه خود با عنوان "تأثیر عملکرد مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی" به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد نهادهای دولتی می‌پردازد. در یک محیط اقتصادی به سرعت در حال تغییر که با روندهایی مانند جهانی شدن، تقاضای فزاینده سرمایه گذاران و مشتریان همراه با افزایش محصولات در رقابت در بازار مشخص می‌شود، نهادهای دولتی به طور مستمر تلاش می‌کنند تا با به حداقل رساندن هزینه‌ها، تجدید محصولات و رویه‌ها، عملکرد خود را ارتقا دهند. بهبود کیفیت به منظور رقابت و ادامه در محیط. روش تحقیق کمی مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل مطالعه حاضر. حجم نمونه انتخاب شده برای این پژوهش ۲۴۰ پاسخگو است. یافته‌ها نشان داد که تمامی فرضیه‌ها به جز فرضیه پنجم که بیان می‌کرد «تمرکززدایی با عملکرد سازمانی ارتباط مثبتی دارد» رد شد. بنابراین نتیجه گیری شد که تمرکززدایی رابطه مثبتی با عملکرد سازمانی دارد (Anwar & Abdullah, 2021). واسل و بوچراد (۲۰۲۰) در مطالعه خود با عنوان "راهاندازی مجدد مدیریت استراتژیک منابع انسانی: یکپارچه سازی فناوری برای هدایت مدیریت استعداد" به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه سازمان‌ها به طور نوآورانه فناوری را در شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی ادغام می‌کنند، که مدیریت استعداد را هدایت می‌کند و مزیت‌های رقابتی بیشتری ایجاد می‌کند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی تضمین می‌کند که شرکت دارای تعداد کارمند و سیستم با سطوح و انواع مهارت‌های مورد نیاز برای ارتقا و دستیابی به اهداف برنامه استراتژیک شرکت است. مدیریت استعداد، تجزیه و تحلیل افراد و استعدادیابی را شامل برنامه ریزی استخدام و جانشین پروری در نظر می‌گیرد. کتاب‌های بازی و تجزیه و تحلیل پلتفرم‌ها شامل ترکیب فناوری‌ها در گردش کار، معیارهای حفظ و گردش مالی، همکاری‌ها و ابتکارات آموزشی و توسعه است. ترکیب فناوری با فرآیندهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی منجر به عملکرد سازمانی بالاتر می‌شود (Wassell & Bouchard, 2020). روش‌های نوآورانه استفاده از فناوری‌ها برای استخدام، آموزش و توسعه، و حفظ سرمایه‌های انسانی با پتانسیل بالا، منابع مزیت‌های رقابتی هستند. بخش‌های منابع انسانی و فناوری‌ها تأثیرگذارترین بازیگران در برنامه ریزی استراتژیک یک سازمان هستند. بنابراین، مدیریت باید در نقش‌های مکمل و مستقل قوی تری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی شرکت کند. از این رو ارائه چارچوب ویژگی‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد فراترکیب بسیار حائز اهمیت می‌باشد و تحقیقات راجع به مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد فراترکیب به نسبت پراکنده است.

امروزه در حوزه مدیریت منابع انسانی چالش‌هایی مطرح شده است که پاسخگویی به آن‌ها در شکل‌دهی به نقش‌های نوین در حال تغییر برای این حوزه از اهمیت بالایی برخوردار است. براساس مطالب مطرح شده می‌توان گفت پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سوالات است که، الف) ابعاد و ویژگی‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی چیست؟ ب) سیاست‌ها و خط و مشی‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی چیست؟

روش پژوهش

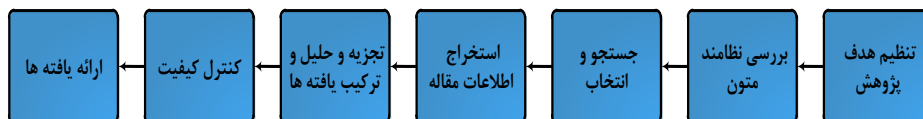
تحقیق حاضر از آنجا که به دنبال ارائه چارچوبی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد فراترکیب است تحقیقی اکتشافی محسوب می‌شود و از آنجا که از داده‌های کیفی (مبتنی بر بررسی متون و پیشینه تاریخی بمنظور ایجاد درک درستی از مفاهیم و اصطلاحات نظری و علمی حول موضوع مدیریت استراتژیک منابع انسانی) استفاده می‌کند از نظر بعد داده در نوع کیفی قرار می‌گیرد. تأکید ما در این پژوهش بر روی روش فراترکیب و استفاده از آن بمنظور ترکیب مطالعات مورد بررسی است. چرا که در طی مطالعات جامعی و بررسی نظام‌مندی که صورت می‌پذیرد، دانش و بینش محقق نسبت به حوزه مورد بررسی افزایش می‌یابد که با توجه به اندک بودن تعداد مطالعات جامع در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی به نوبه خود بسیار کمک کننده خواهد بود. در پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل مقالات از روش داده بنیاد استفاده شد و از طریق کدگذاری باز، محوری و گزینشی به تجزیه و تحلیل و یافتن ویژگی‌های مهم در مقالات پرداخته شد. جامعه آماری این پژوهش، مقالات منتشرشده ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۳ در مجلات معتبر ۵ پایگاه داده سید^۱، ماگیران^۲، سیویلیکا^۳، پروکوست^۴ و اسکوپوس^۵ به دلیل پوشش طیف وسیعی از ژورنال‌های معتبر و با کیفیت بالا در حوزه‌های مختلف مدیریتی است، می‌باشد. از این منظر و بر مبنای تقسیم‌بندی جامعه آماری کلمات کلیدی جستجو شده در ۵ پایگاه داده منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی انتخاب شدند.

یافته‌ها

برای بهره‌گیری از روش فراترکیب در این پژوهش، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو^۶ (۲۰۰۷) استفاده شد که در شکل ۱ مراحل آن ارائه شده است.

شکل ۱

مراحل هفت‌گانه روش کیفی



گام اول: تنظیم سوال‌های پژوهش

مرحله اول فراترکیب مربوط به تنظیم سوال‌های پژوهش می‌باشد که بایستی در حیطه علاقمندی و به علاوه دنباله تحقیقات قبلی پژوهشگر باشد. سوال‌های پژوهش بایستی ویژگی‌هایی را داشته باشند که در جدول ۱ این ویژگی‌ها به صورت دقیق و کامل ارائه گردیده.

¹ SID

² Magiran

³ Civilica

⁴ Proquest

⁵ Scopus

⁶ Sandelowski & Barroso

جدول ۱

سوال‌های پژوهش به همراه پارامترهای آن

پارامترها	سوال‌های پژوهش و نحوه‌ی پاسخگویی به آن‌ها
چستی (What)	ابعاد و ویژگی‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی چیست؟ سیاست‌ها و خط و مشی‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی چیست؟
جامعه مورد مطالعه (Who)	پایگاه‌های داده همانند ساینس دایرکت، اشپرنگر، امرالد، سیج، ایسکو و نظایر آن برای مقاله‌های لاتین و پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی نظیر مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، مرکز اسناد و کتابخانه ملی ایران، پایگاه اطلاعات نشریات کشور، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه مرکز منطقه‌ای علوم و فناوری شیراز و نورمگز
بازه زمانی مطالعه (When)	سال‌های ۱۳۹۲ تا ۱۴۰۲ برای مقالات داخلی سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۳ برای مطالعات خارجی
چگونگی یا روش مطالعه (How)	بررسی موضوعی آثار، شناسایی و یادداشت برداری نکات کلیدی، تحلیل مفاهیم، دسته‌بندی مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده

در بخش ابتدایی مرحله فراترکیب، به پرسش‌های کلی مطرح در این زمینه پاسخ داده شد تا از ابهام‌های بیشتر در این زمینه جلوگیری شود. بدین ترتیب، تنها آثاری باید در مطالعه گنجانده شوند که در آن‌ها بیشتر به مؤلفه‌ها و ابعاد مهم و تأثیرگذار در مدیریت استراتژیک منابع انسانی پرداخته یا به آن اشاره شده باشد. بازه زمانی انتخاب شده یعنی سال‌های ۱۳۹۲ تا ۱۴۰۲ برای مقالات داخلی و ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۳ برای مطالعات خارجی تا زمان انجام پژوهش معرف خوبی از پژوهش‌های انجام شده در این زمینه است؛ چراکه در سال‌های اخیر، پژوهش‌ها در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی گسترش یافته است.

گام دوم: مرور ادبیات به شکل نظام‌مند یا بررسی نظام‌مند متون

برای شروع دقیق و نظام‌مند مطالعات منابع اعم از مقالات، پایان‌نامه‌ها و پژوهش‌ها بر اساس معیارهایی نظیر تناسب با هدف پژوهش، بازه زمانی مشخص شده و محل انجام به شرح **جدول ۲** انتخاب و بررسی گردیدند.

جدول ۲

معیارهای پژوهش

معیارهای انتخاب منابع	خروجی معیارها
هدف تحقیق	تعیین ابعاد و ویژگی‌های استراتژیک مدیریت منابع انسانی
سال انتشار یا انجام	سال‌های ۱۳۹۲ تا ۱۴۰۲ برای مقالات داخلی سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۳ برای مطالعات خارجی
محل انجام	داخل و خارج از کشور

در این مرحله، پژوهش‌های واجد شرایط برای ورود به فراترکیب انتخاب شدند و معیارهای ورود و خروج از مطالعه تعیین شدند. برای مثال، مقاله‌های همایشی و موجود در وبگاه‌های شخصی مورد توجه قرار نگرفتند. در نتیجه جستجو و بررسی در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف ۲۲۳۷ اثر یافت شد.

جدول ۳

واژه‌های کلیدی جستجو در پژوهش

فارسی	معادل انگلیسی
مدیریت استراتژیک	Strategic Management
منابع انسانی	Human Resources
مدیریت منابع انسانی	Human Resources Management
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	Strategic Management Of Human Resources

گام سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌ها و متون مناسب

مطابق با شکل ۲ که به آن چارت روند نما هم اطلاق می‌گردد، ابتدا منابع را با عنوان مقایسه شدند و تعدادی از آن‌ها حذف گردید. سپس به بررسی چکیده موارد باقی مانده پرداخته شد و با بررسی چکیده‌ها هم تعدادی از منابع که بی‌ربط بودند حذف شدند. در گام بعدی منابع تصفیه شده بر اساس چکیده به صورت متن کامل بررسی گردیدند و در این بررسی هم تعدادی از منابع از لحاظ محتوا حذف شدند. منابع باقی مانده پس از بررسی محتوا منابعی بودند که در تحقیق و تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفتند.

شکل ۲

چارت روند نما برای انتخاب آثار مناسب برای تحلیل



چارت روند نما نشان می‌دهد که از ۲۲۳۷ اثر یافت شده، ۱۵۶۸ اثر از نظر عنوان، ۴۳۷ اثر از نظر چکیده و ۱۵۲ اثر از نظر متن با هدف و سوالات تحقیق حاضر همخوانی نداشتند؛ بنابراین این آثار کنار گذاشته شدند و تنها ۸۰ اثر که در زمینه مدیریت استراتژیک منابع

انسانی بودند و هم از نظر عنوان و هم از نظر محتوا با هدف و سوالات پژوهش حاضر همراستا بودند، برای تحلیل به روش فراترکیب و ارائه الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی انتخاب شدند.

گام چهارم: استخراج اطلاعات از متون و مقالات

برای جمع‌آوری داده‌های این تحقیق در بخش کیفی از مطالعات مرتبط با موضوع مدیریت استراتژیک منابع انسانی استفاده شده است. تحلیل مطالعات به صورت گام به گام و پس از ارزیابی دقیق هر مطالعه انجام گرفته است.

جدول ۴

کدهای انتخابی/ اختصاص داده شده به کدهای محوری و باز تعیین شده

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
شرایط علی	جذب و حفظ نیروی انسانی	تمرکز بر مدیریت فرآیندهای جذب و حفظ کارکنان انجام مصاحبه‌های کاری کارآمد برنامه‌های رفع نیازهای کارکنان تعیین نیازهای سازمان به نیروی انسانی جذب و انتخاب کارکنان آموزش کارکنان مدیریت تغییرات پاداش و حقوق توسعه منابع انسانی
	سیاست‌گذاری منابع انسانی	تعیین سیاست‌ها، الگوها و رویکردهای منابع انسانی سازمان برنامه ریزی به منظور ارتقای سطح رضایت شغلی کارکنان رقابت شدیدتر
	تغییر در شرایط بازار	پیچیدگی بیشتر در فرآیندها و تکنولوژی‌های جدید احساس نیاز به توسعه و بهبود
	نیاز به توسعه و بهبود در سازمان	نیاز به توسعه و بهبود فرآیندهای ارتباطی نیاز به توسعه و بهبود آموزش کارکنان نیاز به توسعه و بهبود عملکرد سازمان
	تغییر در ساختار سازمانی	ایجاد نیاز به تغییرات در سیاست‌ها و فرآیندهای منابع انسانی تغییر در سطح مسئولیت‌ها
	تغییرات قانونی و مقرراتی	نیاز به پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت عملکرد جدید تغییر مقررات وزارت کار تغییر قانونی نظام دستمزد و پاداش در کشور تغییر قانون و مقررات بیمه کارکنان
عوامل زمینه‌ای	مدیریت دانش	توسعه فرآیندهای دانش
	مدیریت رفتار سازمانی	طراحی فرآیندهای جمع‌آوری، سازماندهی، ذخیره و به اشتراک گذاری دانش در سازمان ایجاد فرهنگ به اشتراک گذاری دانش طراحی فرآیندهای بهبود رفتار کارکنان ارتقای سطح رضایت شغلی کارکنان افزایش همکاری و هماهنگی در سازمان آشنایی و تطبیق کارکنان جدید با ارزش‌ها و الگوهای رفتاری درون سازمانی ایجاد آگاهی افراد از ارزش‌های فردی و سازمانی

	ایجاد اعتقاد و باور به اهمیت ارزش‌ها و نقش آن‌ها در موفقیت سازمانی ایجاد تعهد نسبت به ارزش‌های سازمانی ایجاد سازوکار نظرسنجی از کارکنان مدنظر قراردادن نظر کارکنان در تصمیمات سازمانی ایجاد اتوماسیون اداری به کارگیری امکانات ارتباطی مبتنی بر فناوری ایجاد سیستم‌های خودکار برای پردازش و مدیریت اطلاعات استفاده از نرم‌افزارها و سیستم‌های گزارش‌دهی استفاده از سامانه‌های آنلاین برای ثبت و پیگیری اطلاعات کارکنان استخراج و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از فناوری می‌توان داده‌های مختلفی را از جمله در دسترس قراردادن اطلاعات مربوط به کارمندان به طور الکترونیک تشخیص نیازهای آموزشی و توسعه شغلی کارکنان به صورت انالیز داده انتصاب و ارتقا کارکنان در سازمان بر پایه شایستگی استخدام کارکنان به صورت قانونی و بر اساس شایستگی برنامه ریزی و استفاده از شاخص‌های هدفمند برای جذب افراد شایسته عدم اجرای مدیریت استراتژیک منابع انسانی عدم تمرکز بر روی رویکرد استراتژیک منابع انسانی عدم توجه به اهمیت مدیریت منابع انسانی در مدیریت سازمان عدم توجه به نیازهای اصلی کارکنان عدم ارتباط بین استراتژی‌های سازمان و استراتژی‌های منابع انسانی عدم وجود سیاست‌های مناسب در زمینه حقوق و دستمزد عدم وجود سیاست‌های مناسب در زمینه ارتقاء شغلی کارکنان عدم قابلیت رقابتی سازمان ایجاد انسجام درونی بین استراتژی‌های منابع انسانی عدم توجه به نظرات کارکنان عدم انعطاف‌پذیری در فرایندهای کاری وجود ساختار سازمانی نامناسب عدم وجود شفافیت نداشتن تصویر مشترک و روشن از مسیر سازمان برای کارکنان نداشتن دانش کافی کارکنان از چشم انداز، مأموریت، ارزش‌ها و اهداف سازمانی برنامه ریزی و تصمیم‌گیری بر مبنای دید کوتاه مدت برنامه‌ریزی تعیین اهداف مدیریت منابع انسانی طراحی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی پیش‌بینی فراهم‌آوری زیرساخت‌های مورد نیاز برای اقدامات مدیریت منابع انسانی تعیین نیازمندی‌های منابع انسانی توسعه استراتژی‌های منابع انسانی برای پاسخ به نیازهای منابع انسانی تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای منابع انسانی و برنامه‌ریزی برای بهره‌وری از آن‌ها بررسی محیط خارجی سازمان به منظور تعیین اهداف و استراتژی‌های بهتر بررسی محیط داخلی سازمان به منظور تعیین اهداف و استراتژی‌های بهتر ارزیابی عملکرد کارکنان تعیین اهداف عملکردی سازمان توسعه مهارت‌ها و ارتقاء کارکنان توسعه برنامه‌های آموزشی به منظور بهبود عملکرد تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان	توجه به نظرات کارکنان استفاده از فناوری مدیریت استعداد عدم وجود رویکرد استراتژیک عدم هماهنگی بین استراتژی‌های سازمان و استراتژی‌های منابع انسانی مشکلات سازمانی کوتاه مدت نگری پدیده محوری طرح استراتژی تحلیل محیطی مدیریت عملکرد	عوامل مداخله‌گر
--	---	---	------------------------

مدیریت پاداش	تعیین سیاست‌های پاداش ارزیابی عملکرد کارکنان توسعه فرآیندهای پاداشی تعیین سیاست‌های پاداش و تشویق برای بهبود عملکرد کارکنان توسعه فرآیندهای پاداشی و تعیین سیاست‌های پاداش برای کارکنان با عملکرد برتر
مدیریت پیشرفت شغلی	تعیین فرآیندهای پیشرفت شغلی طراحی و توسعه سیستم‌های پیشرفت شغلی سنجش میزان پیشرفت عملکردی کارکنان طراحی و توسعه سیستم‌های پیشرفت شغلی برای کارکنان تعیین مسیر شغلی و توسعه برنامه‌های پیشرفت شغلی برای کارکنان توسعه فرآیندهای ارزیابی پیشرفت شغلی تعیین معیارهایی برای ارزیابی پیشرفت کارکنان
مدیریت توانمندی	توسعه مهارت‌های کارکنان توسعه سیستم‌های توانمندی تعیین نیازمندی‌های آموزشی برای کارکنان طراحی و توسعه برنامه‌های آموزشی برای توسعه مهارت‌های کارکنان طراحی فرآیندهایی برای ارزیابی توانمندی کارکنان طراحی آموزش‌های حضوری و آنلاین در نظر گرفتن دوره‌های آموزشی در محیط کار توسعه سیستم‌های تنوع در سازمان ارزیابی نتایج حاصل از ایجاد تنوع در سازمان توسعه فرآیندهای تنوع در سازمان توسعه فرآیندهای تنوع و تعیین سیاست‌های تنوع برای کارکنان ارزیابی عملکرد کارکنان در زمینه تنوع ارزیابی کیفیت و کمیت تحویل کار توسعه فرهنگ سازمانی تعیین ارزش‌های سازمانی ترویج ارزش‌های سازمانی بین کارکنان تعیین ارزش‌های سازمانی و توسعه فرهنگ سازمانی توسعه برنامه‌های آموزشی برای ترویج فرهنگ سازمانی توسعه مهارت‌های رهبری کارکنان ارزیابی عملکرد کارکنان به عنوان رهبر توسعه سیستم‌های رهبری طراحی فرآیندهای ارزیابی رهبری کارکنان توسعه سیستم‌های ارتباطی تعاملات با کارکنان و جامعه برقراری ارتباطات و تعاملات همکارگونه با سایر سازمان‌ها فراهم کردن شرایط همکاری و جذب منابع از سازمان‌های بیرونی در جهت پیشبرد اهداف سازمان
مدیریت تنوع	
فرهنگ سازمانی	
مدیریت رهبری	
مدیریت ارتباطات	استراتژی‌ها
پاداش و مزایا	طراحی سیستم منصفانه و متناسب پاداش پرداخت بر اساس عملکرد و کارایی کارکنان ارائه بسته‌های کاری جذاب و متنوع شامل حقوق، بیمه، مزایا و مزایای غیرمالی ایجاد محیط کاری مبتنی بر تعادل بین زندگی شخصی و شغلی کارکنان ارائه مزایای غیرمالی مانند تعطیلات، روزهای استراحت، امکانات ورزشی، فرصت‌های رشد و توسعه شخصی و...
مدیریت انگیزش	تعیین سیاست‌های انگیزشی هماهنگ با استراتژی‌های منابع انسانی سازمان

انتخاب و جذب کارکنان با انگیزه با توجه به تنوع فرهنگی و اجتماعی	
توسعه فرآیندهای انگیزشی	
ایجاد برنامه‌ها و روش‌های مناسب برای تامین نیازهای معنوی و مالی کارکنان	
طراحی سیستم‌های تغییر	مدیریت تغییرات
توسعه فرآیندهای تغییر	
ارتباطات بین کارکنان	توجه به روابط کارکنان
ایجاد روابط مثبت بین کارکنان و مدیران،	
ارتباطات بین سطوح مختلف سازمان	
ایجاد پایداری و سلامت بین روابط کارکنان	
ایجاد فرصت‌های ارتباطی بین کارکنان	
برگزاری جلسات منظم	
تقویت ارزش‌های مشترک در سازمان	تقویت ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی
تناسب ارزش‌های فردی و سازمانی	
مسئولیت پذیری و پاسخگویی مدیران در برابر تصمیمات	ایجاد تعهد نسبت به سازمان
مسئولیت پذیری و پاسخگویی کارکنان در برابر عملکرد	
دخیل کردن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری	
پذیرش چشم‌انداز توسط کارکنان	یادگیری سازمانی
تفکر سیستمی در سازمان	
ایجاد فرهنگ یادگیری	
استفاده از تجارب نیروهای با سابقه	
ارتقا توانمندی کارکنان و جانشین ساختن آن‌ها در پست‌های بالاتر	فراهم کردن شرایط جانشین‌پروری
تعیین شایستگی‌های کلیدی	
پرورش رهبرانی با مهارت‌های مناسب	
استفاده بهتر از قابلیت‌های کارکنان	افزایش بهره‌وری
ارتقا بهره‌وری سازمان	
ایجاد احساس توجه و احترام در کارکنان	افزایش رضایتمندی کارکنان
افزایش رضایتمندی کارکنان	
رضایت از دیده شدن استعدادها	
شناسایی کارکنان با استعداد	جذب و نگهداشت استعدادهای برتر
به کارگیری درست کارکنان با استعداد در پست‌های مرتبط	
جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد بالا	
کاهش نگرش نامطلوب نسبت به شغل	کاهش نگرش نامطلوب کارکنان
کاهش نگرش نامطلوب نسبت به همکاران	
کاهش نگرش نامطلوب نسبت به مدیران	
کاهش نگرش نامطلوب نسبت به سازمان	
بهبود توانایی رقابتی سازمان	افزایش توانایی رقابتی
عملکرد مناسبتر سازمان در بازار	
کاهش هزینه‌های استخدام	کاهش هزینه‌ها
کاهش هزینه‌های آموزش و توسعه	
کاهش هزینه‌های نگهداری کارکنان	
کاهش نرخ ترک خدمت کارکنان	
کاهش هزینه‌های نگهداری کارکنان	
کاهش هزینه‌های استخدام و آموزش مجدد کارکنان	
کاهش هزینه‌های عملکرد	
کاهش هزینه‌های ناشی از خطاهای کاری	
افزایش سودآوری	افزایش سودآوری

افزایش ارزش سهام سازمان دریافت سهم بیشتری از بازار توسط سازمان

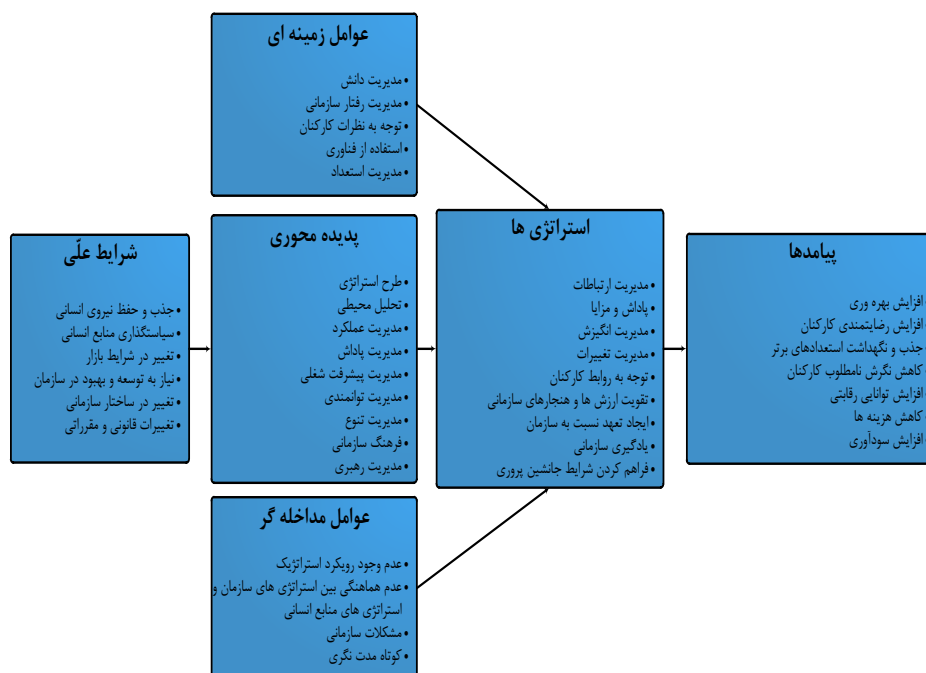
مدل نهایی تحقیق بر اساس ارزیابی و بررسی مطالعات قبلی که در ستون آخر **جدول ۴** از آن‌ها یاد شده است، بدست آمد که این مدل شامل ۶ بعد (کد انتخابی) از جمله شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، استراتژی‌ها و پیامدها می‌باشد. این مدل شامل ۴۰ مولفه (کد محوری) و ۱۶۷ شاخص (کد باز) نیز می‌باشد. به طوری که برای بعد "شرایط علی" ۶ مولفه و ۲۳ شاخص؛ برای بعد "عوامل زمینه‌ای" ۵ مولفه و ۲۳ شاخص؛ برای بعد "شرایط مداخله‌گر" ۴ مولفه و ۱۶ شاخص؛ برای بعد "پدیده محوری" ۹ مولفه و ۴۷ شاخص؛ برای بعد "استراتژی‌ها" ۹ مولفه و ۳۳ شاخص؛ برای بعد "پیامدها" ۷ مولفه و ۲۵ شاخص استخراج شد.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

در این مرحله مقوله اصلی در مرکز قرار داده شده و سایر مقوله‌ها با آن مرتبط شدند. این مقولات عبارتند از: عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردهای و پیامدهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی. این مقوله‌ها به صورت مدل پارادایمی در **شکل ۳** ارائه گردید.

شکل ۳

مدل پیشنهادی برای الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی



گام ششم: کنترل و ارزیابی کیفیت

روایی به حدی که یک روش قادر است هدف مطالعه را بسنجد اطلاق می‌گردد و اشاره بر میزانی دارد که مشاهده محقق توانسته پدیده مورد مطالعه یا متغیرهای مربوط به آن را انعکاس دهد. جهت اطمینان از روایی پژوهش، محقق از روش‌های بررسی توسط اعضاء و مثلث‌سازی منابع داده‌ها برای تعیین روایی پژوهش استفاده شده است. پایایی در ارزیابی مقالات در مراحل چون نسخه‌برداری و تحلیل مطرح

می‌گردد. در رابطه با پایایی مطالعه به چگونگی هدایت سؤالات اشاره می‌شود. در پایایی نسخه‌برداری نیز باید به پایایی درون موضوعی نسخه‌نویسی‌های انجام شده حین تایپ متون توسط دو فرد توجه نمود. در طول طبقه‌بندی مطالعات نیز توجه به درصدهای گزارش داده شده توسط دو نفر کدگذار، روشی برای تعیین پایایی تحلیل است. میزان (درصد) توافق درون موضوعی دو کدگذار (۶۰ درصد یا بیشتر) در مورد یک مصاحبه (کنترل تحلیل) نیز روشی برای پایایی تحلیل است. در تحقیق کنونی از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مطالعات انجام گرفته استفاده می‌شود. در این بخش برای بررسی پایایی مطالعات، از روش پایایی بازآزمون^۱ و روش پایایی توافق بین دو کدگذار^۲ استفاده شده است.

گام هفتم: ارائه یافته‌ها

به منظور تحقق این گام، در بخش بحث و نتیجه‌گیری به سؤالات پژوهش پرداخته می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت منابع انسانی یکی از دغدغه‌های اصلی همه مدیران ارشد سازمان‌هاست و برای مدیریت موثر منابع انسانی انواع روش‌ها به کار گرفته می‌شود تا بهره‌وری منابع انسانی ارتقا یابد. همانطور که پیشتر ذکر شد موضوع این تحقیق ارائه چارچوبی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد فراترکیب است.

سوال ۱: ابعاد و ویژگی‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی چیست؟ به منظور پاسخ به این سوال، از روش فراترکیب استفاده شد. برای این منظور پس از پالایش ۲۲۳۷ مطالعه مرتبط با مدیریت استراتژیک منابع انسانی، هشتاد مطالعه که هم از نظر عنوان، هم از نظر چکیده و هم از نظر محتوا با موضوع مدیریت استراتژیک منابع انسانی مرتبط بودند شناسایی شدند. برای تجزیه و تحلیل مطالعات از روش کیفی گراند تئوری با رویکرد استراوس و کوربین (۲۰۰۷) استفاده شد. نتایج نشان داد که مدل نهایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل ۶ بعد (کد انتخابی) از جمله شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، استراتژی‌ها و پیامدها می‌باشد. این مدل شامل ۴۰ مولفه (کد محوری) و ۱۶۷ شاخص (کد باز) نیز می‌باشد. به طوری که برای بعد "شرایط علی" ۶ مولفه و ۲۳ شاخص؛ برای بعد "عوامل زمینه‌ای" ۵ مولفه و ۲۳ شاخص؛ برای بعد "شرایط مداخله‌گر" ۴ مولفه و ۱۶ شاخص؛ برای بعد "پدیده محوری" ۹ مولفه و ۴۷ شاخص؛ برای بعد "استراتژی‌ها" ۹ مولفه و ۳۳ شاخص؛ برای بعد "پیامدها" ۷ مولفه و ۲۵ شاخص استخراج شد. نتایج بدست آمده در مطالعه حاضر، با بخشی از نتایج گزارش شده در مطالعات پیشین (Albrecht, 2020; Al Ariss & Crowley-Henry, 2019; Al-Riyami & Al-Shihi, 2020; & Yilmaz, 2021; Anwar & Abdullah, 2021; Azizi et al., 2021; Bani Jamali et al., 2023; Chaudhry & Javed, 2020; Collins, 2021; Fuertes et al., 2020; Ghaffari & Bagheri, 2020; Hamadamin & Atan, 2019; Hamouche, 2021; Malmir et al., 2022; Metaji Nimvar et al., 2023; Nejad Mohammad, 2022; Obeidat et al., 2020; Pourahmadi et al., 2022; Rashidi et al., 2022; Roshani Ali Beneh et al., 2021; Tarahomi et al., 2021; Wassell & Bouchard, 2020; Yong et al., 2020; Zhang et al., 2020) همخوانی دارد.

سوال ۲: سیاست‌ها و خط و مشی‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی چیست؟ بر اساس نتایج بدست آمده از مدل ارائه

شده برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی، می‌توان سیاست‌ها و خط و مشی‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به فرم زیر برشمرد:

¹ Re-Test Reliability

² Inter-Coder Reliability

جذب و حفظ نیروی انسانی: این سیاست‌ها شامل تدوین و اجرای برنامه‌های جذب نیروی کار با استفاده از روش‌های متنوع مانند تبلیغات و جذب کارمندان با تخصص خاص می‌شود. همچنین، برنامه‌های حفظ نیروی کار برای ایجاد رضایت و پایبندی کارکنان به سازمان از طریق ارائه پاداش‌ها، فرصت‌های رشد حرفه‌ای و ارتقاء شغلی شامل می‌شود. بر اساس نتایج مطالعات پیشین می‌توان عنوان کرد که برای جذب و حفظ نیروی انسانی در سازمان، می‌توان از استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های متنوعی استفاده کرد (Hamadamin & Atan, 2019; Tarahomi et al., 2021).

سیاست‌گذاری منابع انسانی: این سیاست‌ها شامل تعیین استراتژی‌ها و سیاست‌های کلی در حوزه منابع انسانی براساس اهداف و نیازهای سازمان است. این شامل تعیین ساختار سازمانی و تفویض اختیار در حوزه منابع انسانی به منظور بهبود عملکرد و افزایش انعطاف‌پذیری سازمان است.

تغییر در شرایط بازار: این سیاست‌ها شامل تحلیل شرایط بازار و تطبیق منابع انسانی با نیازها و تغییرات بازار می‌شود. در این سیاست‌ها، برنامه‌ها و راهکارهایی برای مواجهه با تغییرات بازار و رقابت طراحی می‌شود تا سازمان بتواند به صورت مؤثر و کارآمد در محیط رقابتی عمل کند. بر اساس نتایج مطالعات پیشین می‌توان عنوان کرد که در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، استراتژی‌ها و خط‌مشی‌هایی وجود دارد که در تغییرات شرایط بازار به سازمان کمک می‌کنند تا مشکلی نداشته باشد (Campbell et al., 2020; Obeidat et al., 2020; Pourahmadi et al., 2022; Rashidi et al., 2022).

نیاز به توسعه و بهبود در سازمان: این سیاست‌ها شامل شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان و اجرای برنامه‌های آموزشی مناسب است. از طریق این سیاست‌ها، برنامه‌های توسعه حرفه‌ای برای کارکنان ارائه می‌شود تا عملکرد و مهارت‌های آن‌ها بهبود یابد و بتوانند با تغییرات روزمره و نیازهای سازمان سازگار شوند. بر اساس نتایج مطالعات پیشین می‌توان عنوان کرد که یکی از استراتژی‌های مؤثر در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، استراتژی توسعه و بهبود فرهنگ سازمانی است (Anwar & Abdullah, 2021; Hamadamin & Atan, 2019; Hamouche, 2021).

تغییر در ساختار سازمانی: در این سیاست‌ها، ساختار سازمانی ارزیابی شده و تغییرات لازم در ساختار برای افزایش کارایی و انعطاف‌پذیری اجرا می‌شود. ایجاد سیاست‌ها و روش‌های مناسب برای مدیریت تغییرات ساختاری و ارتقاء هماهنگی بین اجزای سازمان نیز در این سیاست‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد. بر اساس نتایج مطالعات پیشین می‌توان عنوان کرد که برای این منظور ابتدا باید ساختار سازمانی فعلی را بررسی و تحلیل قرار گیرد. این شامل شناخت و توصیف وظایف، مسئولیت‌ها، روابط سلسله‌مراتبی و ساختار سازمانی فعلی است (Anwar et al., 2020; Gao et al., 2019; Pourahmadi et al., 2022; Tarahomi et al., 2021; Yong et al., 2020).

تغییرات قانونی و مقرراتی: این سیاست‌ها شامل پیگیری و اعمال قوانین و مقررات کاری جدید در سازمان است. سازمان باید برنامه‌ها و برنامه‌های منابع انسانی را برای تطبیق با تغییرات قانونی و مقرراتی طراحی کند تا به روز باشد و رعایت قوانین و مقررات مربوطه را تضمین کند. بر اساس نتایج مطالعات پیشین می‌توان عنوان کرد که برای مقابله با تغییرات قانونی و مقرراتی در کشور که ممکن است سازمان را دچار مشکل کند، می‌توان از استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های زیر در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی استفاده کرد: پیش‌بینی و آمادگی: بررسی و پیش‌بینی تغییرات قانونی و مقرراتی محتمل استراتژیک و به روز بودن درباره آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است (Brown et al., 2016; Campbell et al., 2020; Chaudhry & Javed, 2020; Collins, 2021; Malmir et al., 2022).

مدیریت دانش: این سیاست‌ها شامل ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی و ارتقای دانش و تجربه کارکنان می‌شود. سازمان باید روش‌ها و برنامه‌هایی را برای جمع‌آوری، ذخیره و به اشتراک گذاری دانش سازمانی تدوین کند تا از تجربیات قبلی استفاده کرده و بهبود پیوسته را تضمین کند. مطالعات پیشین نشان می‌دهد که برای مدیریت دانش در سازمان، ایجاد فرهنگی که بر اشتراک دانش و تجربیات متمرکز شود، بسیار اساسی است (Anwar & Abdullah, 2021; Rashidi et al., 2022; Yong et al., 2020).

مدیریت رفتار سازمانی: این سیاست‌ها شامل تعیین استانداردها و ارزیابی عملکرد کارکنان است. سازمان باید سیاست‌ها و برنامه‌هایی را برای ارزیابی و ارتقاء عملکرد کارکنان تدوین کند، در نظر داشته باشد که این سیاست‌ها باید عادلانه و شفاف باشند و کارکنان را تشویق به بهبود عملکرد و تلاش بیشتر کنند. مطالعات پیشین نشان می‌دهد که ایجاد یک فرهنگ سازمانی که ارزش‌ها و باورهای مشترک را ترویج کند و با هدف‌گذاری مشترک در سازمان تطابق داشته باشد، می‌تواند رفتار سازمانی را بهبود بخشد (Azizi et al., 2021; Rashidi et al., 2022; Wassell & Bouchard, 2020).

این سیاست‌ها و خطوط مشی مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌توانند به صورت جداگانه یا به صورت ترکیبی برای مدیریت منابع انسانی در سازمان استفاده شوند. برای اجرای موفق این سیاست‌ها و خطوط مشی، لازم است که سازمان برنامه‌ریزی منابع انسانی خود را با استراتژی‌های کلی سازمان هماهنگ کند و به اهداف استراتژیک سازمان متمرکز شود. بر اساس نتایج بدست آمده از تحقیق حاضر، در نظر گرفتن پیشنهادات کاربردی زیر می‌تواند به اجرای بهتر مدیریت استراتژیک منابع انسانی کمک کند:

- ❖ ابتدا باید نیازها و الزامات سازمان را تحلیل کرده و نیازمندی‌های منابع انسانی را شناسایی کنید. بررسی مهارت‌ها، دانش، و توانایی‌های لازم برای دستیابی به اهداف سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است.
- ❖ بر اساس تحلیل نیازها، استراتژی‌های منابع انسانی را تعیین کنید. این شامل استخدام و انتخاب نیرو، آموزش و توسعه، ارتقاء شغلی، برنامه‌ریزی مستمر کارکنان و سیاست‌های پاداش و تشویق است.
- ❖ برنامه‌ریزی منابع انسانی برای تأمین نیروی کار مناسب و بهینه، پیش‌بینی نیازهای آتی و توجه به تغییرات در سازمان ضروری است. برنامه‌ریزی شامل جذب و حفظ نیروی کار، توسعه مهارت‌ها، تعیین ساختار سازمانی و توزیع منابع انسانی است.
- ❖ فرهنگ سازمانی قوی و سازنده را ترویج کنید. ایجاد یک فضای کاری که از تعامل، همکاری و اعتماد ساخته شده است، می‌تواند به تحقق اهداف سازمانی کمک کند. تشویق به ارزش‌های سازمانی، ایجاد فرصت‌های تیم‌بندی و همکاری، و تشویق به نوآوری و پذیرش تغییرات، می‌تواند به ارتقاء فرهنگ سازمانی کمک کند.
- ❖ بهره‌گیری از فناوری‌های منابع انسانی می‌تواند فرآیندهای مدیریتی را بهبود بخشد و به کاهش هزینه‌ها و بهبود بهره‌وری کمک کند. استفاده از سیستم‌های مدیریت نیروی کار، سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی و ابزارهای الکترونیکی برای ارتباطات داخلی و مدیریت اطلاعات، می‌تواند بهبود مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به همراه داشته باشد.
- ❖ سیستم ارزیابی عمل شامل ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه بازخورد سازنده به آن‌ها است. این فرآیند به شما امکان می‌دهد تا عملکرد کارکنان را مورد ارزیابی قرار داده و از آن‌ها خروجی‌های مفیدی دریافت کنید. با توجه به بازخورد، می‌توانید برنامه‌های آموزشی و توسعه شغلی را بهبود داده و ارتقاء شغلی را برای کارکنان فراهم کنید.

❖ در نظر بگیرید که مدیریت تغییر یک جنبه حیاتی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. برای موفقیت در اجرای استراتژی‌های منابع انسانی، باید توانایی تطبیق با تغییرات سازمانی را داشته باشید. ارتقاء انعطاف‌پذیری و توانایی تغییر در سازمان باعث می‌شود تا منابع انسانی به طور مؤثری بر استراتژی‌های سازمان تأثیر بگذارند.

در ادامه، جهت تکمیل پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود: (۱) در پژوهش‌های آتی طراحی فرا مدل توسعه استراتژیک منابع انسانی با بررسی هدفمند مطالعات قبلی مورد بررسی قرار گیرد. (۲) در این پژوهش تحلیل و ارزیابی پایگاه داده با رویکر فراترکیب انجام گرفته است. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی از سایر روش‌های تحلیل داده‌ها از جمله رگرسیون، توزیع پواسون و برآورد همبستگی برای ارزیابی تاثیرگذار متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته استفاده شود. (۳) پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران آینده سایر حوزه‌های مدیریت مثل ارائه مدل تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ آن‌ها را مورد تحلیل و ارزیابی قرار دهند.

مانند هر پژوهش دیگری تمامی دستاوردها و نتایج این پژوهش نیز تحت تأثیر برخی محدودیت‌ها بوده‌است؛ مانند: (۱) یکی از محدودیت‌های اصلی محققان در انجام پروژه‌های تحقیقاتی، زمان محدودی است که برای انجام تحقیق در اختیار آن‌ها قرار می‌گیرد. ممکن است محققان مجبور باشند تحقیقات خود را در مدت زمان محدودی انجام دهند و این موضوع می‌تواند تأثیری بر دقت و جامعیت تحقیقات آن‌ها بگذارد. (۲) برخی پروژه‌های تحقیقاتی نیازمند منابعی مانند تجهیزات خاص، دستگاه‌های پیچیده، نرم‌افزارهای ویژه و یا داده‌های خاص هستند. در دسترس نبودن این منابع می‌تواند محدودیتی برای انجام تحقیقات باشد. (۳) انجام تحقیق با روش فراترکیب ممکن است نیاز به منابع بیشتری داشته باشد. زیرا برای انجام همزمان تحقیقات کیفی و کمی، نیاز به دانش فنی و تخصصی در هر دو روش و استفاده از ابزارها و تجهیزات مربوطه وجود دارد.

تقدیر و تشکر

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از همکاری و مساعدت همه عزیزانی که در این پژوهش یاری نموده‌اند، سپاسگزاری نمایند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازن اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

References

- Aazami, M., Akbari, P., & Karimi, A. (2023). The Effect of Strategic Management on Knowledge Management of Human Resources: The Mediating Role of social media. *Sciences and Techniques of Information Management*, 9(2), 371-400. <https://doi.org/10.22091/stim.2022.8674.1871>
- Abu-Jalil, M. M., Okour, M., & Essbaih, M. (2023). Strategic Planning of Human Resources as an Entrance to Enhance Marketing Capabilities: A Case Study of King Abdullah II Center for Design and Development (KADDB). *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 362-372. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.31](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.31)
- Al-Riyami, R. S., & Al-Shihi, H. (2020). The impact of human resource development on employee performance: A case study of Sultan Qaboos University. *International Journal of Educational Management*, 34(2), 282-296.
- Al Ariss, A., & Crowley-Henry, M. (2019). Context, culture and HRM in the Middle East: Cross-cultural evidence from Lebanon. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(12), 1791-1824.
- Albrecht, S. L., & Yilmaz, E. (2021). Human resource development and organizational agility: A systematic literature review. *Human Resource Development Review*, 20(2), 169-194.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5. <https://doi.org/10.22161/ijebrm.5.1.4>
- Armstrong, M. (2020). *Strategic human resource management: A guide to action*. kogan-page. <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4163/1/Strategic%20human%20resource%20management.pdf>
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), e07233. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- Bahari, B., & Taheri Rouzbahani, M. (2023). Designing an electronic human resources management model based on knowledge creation in knowledge-based companies. *Journal of value creating in Business Management*, 3(1), 106-121. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.392785.1082>
- Bani Jamali, S. S., Sarlak, A., & Sarmadi. (2023). Analysis of Human Resource Development from the Perspective of the Economics of Education. *Iranian Political Sociology Monthly*, 4(1), 552-570.
- Brown, H. E., Atkin, A. J., Panter, J., Wong, G., Chinapaw, M. J., & Van Sluijs, E. M. F. (2016). Family-based interventions to increase physical activity in children: a systematic review, meta-analysis and realist synthesis. *Obesity Reviews*, 17(4), 345-360. <https://doi.org/10.1111/obr.12362>
- Campbell, M., McKenzie, J. E., Sowden, A., Katikireddi, S. V., Brennan, S. E., Ellis, S., & Thomson, H. (2020). Synthesis without meta-analysis (SWiM) in systematic reviews: reporting guideline. *bmj*, 368. <https://doi.org/10.1136/bmj.l6890>
- Charernnit, K., & Treruttanaset, P. (2023). Strategic human resource management in aviation industry a new normal perspective after the COVID-19 crisis: a case study of Bangkok Airways. E3s Web of Conferences,
- Chaudhry, A. Q., & Javed, A. (2020). The impact of human resource development practices on employee creativity: The moderating role of knowledge sharing behavior. *Journal of Business Research*, 118, 48-59.
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- Emadi, A., Seyed, E., & Hamidi. (2022). Determining the Strategic Position of the Human Resource Management System in the Ministry of Sports and Youth. *Sports Management and Motor Behavior Journal*, 18(35), 221-236.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabatin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review-descriptive. *Journal of Engineering*. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Gao, Y., Li, Y., & Liu, Y. (2019). The impact of high-performance work systems on employee proactive behavior: A moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 104, 116-127. https://www.researchgate.net/publication/350210767_THE_IMPACT_OF_HIGH-PERFORMANCE_WORK_SYSTEMS_ON_EMPLOYEE_ENGAGEMENT_THE_MODERATING_ROLE_OF_ORGANIZATIONAL_JUSTICE
- Ghaffari, F., & Bagheri, A. (2020). The impact of human resource management practices on organizational performance: Evidence from Iranian SMEs. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(2), 319-338. https://www.researchgate.net/publication/350489870_The_impact_of_Human_resource_management_practice_on_Organizational_performance

- Gorbani, H., Seyyed Ameri, M. H., & Bashiri, M. (2022). Preparing Entrepreneurship Human Resources Management System Algorithm in Ministry of Sport and Youth. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 20(54), 9-36. https://faslname.msy.gov.ir/article_472.html?lang=en
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782. <https://doi.org/10.3390/su11205782>
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1-16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
- Hormozi Moghaddam, F., Saffarian Hamedani, S., & Yousefi Saeedabadi, R. (2024). The Impact of Educational Excellence Model Components on the Development of Human Resources in Zahedan's Education Organization [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 133-140. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.1.13>
- Malmir, A., Abbasi, H., Sarihi, R., & Alavi, S. B. (2022). The Relationship Between Strategic Human Resource Management and Performance. *Specialized Scientific Quarterly of New Research Approaches in Management and Accounting*, 3(10), 55-74. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/236>
- Metaji Nimvar, A., Ahan, C., & Karami, S. O. (2023). In Search of Ethics and Social Responsibility: Evaluation of the Curriculum of the Human Resources Education and Development Discipline. *Management and Planning in Educational Systems*. https://mpes.sbu.ac.ir/index.php/Economicsandmodeling/journal/article_103244.html?lang=en
- Mohammadi Yazdi, A., Mirsepasi, N., Mousakhani, M., & Hanifi, F. (2024). Investigating the Status of Human Resource Management Development Indicators Based on Competency Components in the e-Commerce Development Center of the Ministry of Industry, Mines and Trade. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 180-199. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035663.2412>
- Nejad Mohammad, N. (2022). A Model for the Role of Transactional Memory, Learning, and Human Resource Development in Entrepreneurship. *Entrepreneurship Knowledge*, 1(1). <https://sanad.iau.ir/fa/Journal/enkn/Article/791148>
- Obeidat, B. Y., Tarhini, A., & Aqqad, N. O. (2020). The impact of human resource management practices on organizational performance: The mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 113, 25-36. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696302000566>
- 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. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010075>
- Pilpa, H., & Farokhian, S. (2020). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance with the Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Applied Research in Management and Accounting*(17), 96-110. <https://www.sid.ir/paper/398914/fa>
- Pourahmadi, G., Irandoost, & Adhami, J. (2022). Antecedents and Consequences of Sustainable Human Resource Management in Waste Management Organizations. *Quarterly Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 2(3), 109-128. <http://ensani.ir/fa/article/download/520664>
- Rashidi, Hatami, K., Mousavian, & Kamrani Moghaddam, D. (2022). Knowledge Management and Its Role in Human Resource Development in the Civil Registration of Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad. *Quarterly Journal of Education and Human Resource Improvement*, 8(3), 180-202. https://journals.iau.ir/article_699992.html
- Roshani Ali Benesh, S., Hassan, & Rezaghi, M. (2021). The Effect of Strategic Human Resource Management on the Formation of Strategic Thinking with the Mediation of Employee Relations Atmosphere. *Applied Educational Leadership*, 2(3), 63-72. https://ael.uma.ac.ir/article_1547.html
- Shahreki, J. (2024). Adopting Human Resource Information System and Work-Related Outcomes in Emerging Market SMEs: Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *Cross Cultural & Strategic Management*, 31(1), 116-142. <https://doi.org/10.1108/ccsm-09-2022-0144>
- Tarahomi, Adalation, S., & Kakaei. (2021). The Impact of Strategic Human Resource Management on Entrepreneurial Marketing Performance with a Self-Organization Model Approach. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 83(5), 800-812. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1152>
- Tavbulatova, Z. K., Chaplaev, H. G., & Solumov, R. R. (2022). Human Resource Management in the Strategic Development of a Regional University. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2022.12.143>
- Wassell, S., & Bouchard, M. (2020). Rebooting strategic human resource management: integrating technology to drive talent management. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 20(2), 93-113. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2020.106275>
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228. <https://doi.org/10.1002/bse.2359>
- Zhang, J. (2023). Analysis of Strategic Human Resource Management Practices. *Frontiers in Business Economics and Management*. <https://doi.org/10.54097/fbem.v8i3.7872>
- Zhang, Y., Chen, Y., & Liu, M. (2020). The impact of human resource development on employee well-being: The mediating role of psychological capital. *Journal of Business Research*, 106, 285-296.

https://www.researchgate.net/publication/336150142_The_Impact_of_Human_Resource_Development_on_Employee_Performance_and_Organizational_Effectiveness