فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۱۰(۱(پیاپی ۳۷))، ۱۶۶-۱۴۱
www.iueam.ir
نمایه در ISC، EconLit، Econbiz، EBZ، GateWay-Bayern، SID، Google Scholar، Noormags، Magiran، Ensani، RICeST، Civilica
شاپا: ۲۳۴۵-۲۸۷۰

فصلنامه علمی
اقتصاد و مدیریت شهری

مروری سیستماتیک بر پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها

سعید جعفری‌نیا* دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
اکبر حسن‌پور دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
یوسف وکیلی استادیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
سامان راجی دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

نوع مقاله: پژوهشی
دریافت: ۹۹/۱۰/۲۹ **پذیرش:** ۱۴۰۰/۰۳/۰۲

چکیده: شکاف میان نظریه و عمل، چالش اساسی پیرامون پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی است که این امر سبب شده تا بسیاری از سازمان‌ها نتوانند در پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی چندان موفق باشند. هدف اصلی پژوهش حاضر، مطالعه و بررسی جامع، دقیق و عمیق مبانی نظری در زمینه پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی است تا بتوان به فهم و ادراک به‌مراتب جامع‌تر و دقیق‌تری در این حوزه دست یافت و به توسعه مطالعات هم از منظر تئوریک و هم کاربردی پرداخت. به‌منظور تجزیه‌وتحلیل جامع و دقیق مبانی نظری پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، از رویکرد مرور سیستماتیک بهره گرفته شد و پس از تعیین سؤال پژوهش و استراتژی جست‌وجو و غربالگری موارد شناسایی شده، در نهایت ۴۱ پژوهش مرتبط با موضوع، استخراج و تجزیه‌وتحلیل شد. به‌منظور مفهوم‌سازی پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سه گونه تئوریک مختلف مشتمل بر هم‌سویی استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های کلان سازمان، نقش پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و چگونگی پیاده‌سازی و عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های منابع انسانی، شناسایی و تبیین شد.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی، پیاده‌سازی، مرور سیستماتیک

* نویسنده مسئول: shamsj58@khu.ac.ir

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]

۱- مقدمه

مقوله مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تکامل روش‌شناختی و تئوریکال فزاینده‌ای را از آغاز شکل‌گیری خود تجربه کرده است. مدل‌های نخستین مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر روی یکپارچگی قوی و مؤلفه‌های هم‌سویی و تطابق، تمرکز داشتند و تأکید چندانی بر چگونگی شکل‌گیری و فرموله‌بندی این استراتژی‌ها، تجزیه‌وتحلیل عوامل مختلف داخلی و خارجی و نیز چگونگی پیاده‌سازی آنها صورت نمی‌پذیرفت. گسترش نگرش منبع‌محور بیانگر آن است که مزیت‌های رقابتی سازمان از طریق منابع انسانی آن حفظ می‌شود؛ لذا این نگرش، چارچوب مهمی را جهت درک چگونگی و چرایی آن‌که مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌تواند منجر به حصول عملکرد سازمانی شود، فراهم کرده است. با این وجود همچنان نگرش ضعیفی در خصوص این موضوع که چگونه کارکنان یک سازمان یا به عبارتی نقش‌آفرینان کلیدی در این فرایندها می‌توانند مزیت‌های رقابتی را برای سازمان محقق سازند، مشاهده می‌شود (Zakaria, 2013). آمارهای ارائه شده در نتیجه تحقیقات در این زمینه، دلیلی بر این ادعاست (Gratton & Truss, 2003):

- تنها ۱۵ درصد کارکنان باور دارند که مدیران ارشد در خصوص آنکه کارکنان چگونه می‌اندیشند و چگونه عمل می‌کنند، از دانش و آگاهی مناسبی برخوردارند و ۳۴ درصد آنان اعتماد چندانی به مدیران ارشد خود ندارند.
- ۲۰ درصد کارکنان معتقدند که دپارتمان منابع انسانی در سازمان آنها از استراتژی روشن و مشخصی که راهنمای اقدامات و فعالیت‌های آنان باشد، برخوردارند و ۳۴ درصد نیز احساس می‌کنند که این دپارتمان، وظایف و مسئولیت‌های خود را به‌نحو احسن و شایسته‌ای انجام می‌دهد.
- ۳۵ درصد کارکنان چنین می‌پندارند که نظام ارزیابی عملکرد توانسته است زمینه تحقق ارزیابی‌های جامع و دقیق از نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود کارکنان را در سازمان‌هایشان فراهم سازد.
- ۴۸ درصد کارکنان معتقدند که اهداف کاری به نحو شفافی تدوین شده است و ۳۶ درصد آنان باور دارند که آموزش‌هایی را دریافت می‌کنند که جهت انجام بهتر وظایف شغلی‌شان مورد نیاز است.

از این رو، می‌توان بیان داشت که اجرا و پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی، کار ساده‌ای نیست حتی اگر به‌واسطه بهره‌گیری از الگوها و مدل‌های جامع‌نگر و دقیقی توسعه یافته باشند. به عبارتی از آنجا که استراتژی‌ها به شکل انتزاعی بیان می‌شوند، باید آنها را به برنامه‌ها تبدیل کرد، برنامه‌هایی که اهداف آنها به‌روشنی تعریف‌شده و دست‌یافتنی باشند. گاهی اوقات از ارزش مدیریت استراتژیک منابع انسانی کاسته می‌شود؛ گاهی این مفهوم معنایی فراتر از مجموعه‌ای از افکار کلی در خصوص سیاست‌های منابع انسانی ندارد و در برخی از موارد برای توصیف برنامه‌ای کوتاه‌مدت همچون افزایش نرخ حفظ و نگهداشت فارغ‌التحصیلان به کار می‌رود. باید تأکید داشت که استراتژی‌های منابع انسانی، صرفاً برنامه، سیاست یا طرح‌های تک‌منظوره مربوط به مسائل و موضوعات منابع انسانی نیستند که واحد منابع انسانی احساس می‌کند ضرورت دارند. اقدامات ابتکاری مقطعی نیز لزوماً به مفهوم اجرای استراتژی نیست. چالش اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی این است که اغلب بین واقعیت‌ها و آنچه که درباره استراتژی گفته می‌شود، فاصله وجود دارد. به عبارت دیگر، بین آنچه در خصوص مدیریت منابع انسانی گفته می‌شود و آنچه در عمل به چشم می‌خورد، تفاوت وجود دارد. به همین ترتیب، در عمل بین تئوری یا نظریه مدیریت منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی، بین آنچه که بخش منابع انسانی شعار می‌دهد و آنچه که کارکنان با آن مواجه می‌شوند و همچنین بین انتظارات مدیران ارشد از نقش منابع انسانی با عرصه عمل این بخش، تفاوت وجود دارد. آنها به برخی از عوامل و

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]

علت‌های چنین تفاوت‌هایی، این‌گونه اشاره کرده‌اند (Armstrong, 2006):

- کارکنان در سازمان‌های مختلف تنها روش‌هایی را می‌پذیرند که می‌پندارند به‌نوعی به آنها مربوط می‌شود.
- کارکنان باسابقه، وضعیت موجود را بیشتر می‌پسندند.
- کارکنان ممکن است اقدامات مبهم یا پیچیده را درک نکنند یا ممکن است آنها را به‌اشتباه درک کنند.
- پذیرش فعالیت‌های پویا و غیریکنواخت، دشوارتر است.
- اگر کارکنان به این باور برسند که اقدامات جدید تضادهایی با هویت سازمان دارند، با آنها مقابله می‌کنند.
- تهدید تلقی شدن ابتکار عمل‌ها و اقدامات جدید
- ناهماهنگی‌های میان استراتژی‌های سازمان و ارزش‌ها
- میزان اعتماد کارکنان به مدیران ارشد
- نظر کارکنان در خصوص خوب و منصفانه بودن اقدامات جدید
- میزان تأثیر فرایندهای موجود در اجرای اقدامات جدید
- فرهنگ بوروکراتیکی که به مقاومت و مخالفت کارکنان منجر می‌شود.

در مجموع می‌توان بیان داشت که به دلیل هر یک از این عوامل، بسیاری از سازمان‌ها تاکنون نتوانسته‌اند در راستای پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی خود موفقیت چندانی را کسب نمایند. از طرفی با وجود روند رو به رشد تحقیق و پژوهش در زمینه پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها، تاکنون مطالعه جامعی نیز در این خصوص انجام نپذیرفته است. بنابراین، هدف اصلی پژوهش حاضر، مطالعه و بررسی جامع، دقیق و عمیق مبانی نظری در این زمینه است. چنین مطالعه‌ای این امکان را برای پژوهشگران فراهم می‌آورد که بتوانند به فهم و ادراک به مراتب جامع‌تر و دقیق‌تری در این حوزه دست یافته و همچنین به توسعه مطالعات در این زمینه هم از منظر تئوریک و هم کاربردی بپردازند. در این راستا، پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سؤال است:

در زمینه پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان‌ها تاکنون چه مطالعات و پژوهش‌هایی انجام پذیرفته است؟

۲- پیشینه پژوهش

الف) پژوهش‌های خارجی

مک‌کان[1] (۲۰۱۶) بیان می‌دارد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی پتانسیل توانمندسازی سازمان را به‌واسطه تسهیل و تقویت منابع انسانی جهت دستیابی به اهداف استراتژیک فراهم می‌آورد. موضوع مورد تمرکز وی عبارت است از: قلمروی پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در این شرکت‌ها و اینکه آیا اطلاعات مورد نیاز برای پشتیبانی نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی درون / مابین این شرکت‌ها به‌درستی انتقال یافته است. لذا به‌منظور تعیین میزان پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، شرکت‌ها بر اساس مدل جاکوبسن[2] و همکاران (۲۰۱۴) مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. همچنین مراوده اطلاعات مرتبط با مدیریت استراتژیک منابع انسانی در خصوص آنکه چه اطلاعاتی، چگونه و توسط چه کسانی انتقال یافته‌اند، نیز پایش شده است. یافته‌ها مبین آن است که با توجه به ملاحظات مرتبط با منابع انسانی استراتژیک، ضعف مشهودی در زمینه تعاملات مابین دپارتمان‌های منابع انسانی و سایر واحدهای سازمانی وجود دارد. بدین معنا که سازمان‌های برخوردار از مدل‌های کلاسیک منابع انسانی یا مدیریت استراتژیک منابع انسانی ضعیف، تمرکز چندانی بر مراوده اطلاعات مدیریت استراتژیک

1- McCANN
2- Jacobson

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]

منابع انسانی نداشته و از قابلیت‌های کمینه‌ای جهت پردازش اطلاعات در راستای پشتیبانی از پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی برخوردارند.

مونتیانو[1] (۲۰۱۵) در پژوهشی بیان می‌دارد که طی سال‌های اخیر، منبع قابل‌اتکا جهت حصول مزیت‌های رقابتی پایدار در سازمان‌ها، نوآوری است و لازمه تحقق این امر برخورداری از مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها می‌باشد. لذا ازآنجاکه پیاده‌سازی این مهم در سازمان‌ها تحت‌تأثیر فرهنگ ملی کشوری که سازمان در آن به فعالیت می‌پردازد و نیز فرهنگ خود سازمان می‌باشد، در پژوهش خود به بررسی اثرات این دو مقوله پرداخت. به منظور تحلیل تأثیری که مقوله فرهنگ سازمانی می‌تواند بر پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها داشته باشد، تمامی ابعاد فرهنگ سازمانی برگرفته از مدل فرهنگ سازمانی هافستد[2] در این پژوهش موردنظر و مطالعه قرار گرفته است. لذا وضعیت ابعاد این مدل در تمامی کشورهای عضو اتحادیه اروپا بر اساس جدول امتیازات ارائه شده توسط مجمع نوآوری موردبررسی قرار گرفت. بررسی صورت گرفته پیرامون ارتباط میان فرهنگ ملی خاص و مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اساس مدل فرهنگی هافستد مؤید آن است که تنها یک بعد فرهنگی این مدل؛ یعنی فاصله قدرت بر پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی اثرگذار است و هرچه این مؤلفه کوتاه‌تر باشد، این امکان فراهم می‌گردد که سازمان‌ها بتوانند اقدامات خاص مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ از قبیل حقوق برابر کارکنان، دسترس‌پذیری مدیران ارشد و برخوردهای غیررسمی با آنها، تعاملات مستقیم و مشارکتی، تمرکززدایی از قدرت، ابراز ایده توسط زیردستان و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و کنترل‌های کمتر از سوی مدیران ارشد را محقق نمایند.

جاکوبسن و همکاران (۲۰۱۴)، مقوله پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را از این منظر که آیا دپارتمان‌های منابع انسانی در سازمان‌ها به‌عنوان شرکای استراتژیک عمل می‌کنند، بررسی نموده و پذیرش مدیریت استراتژیک سرمایه‌های انسانی را از منظر دولت‌های محلی در ایالات‌متحده آمریکا به بحث گذاشته‌اند. به منظور پایش و بررسی مقوله رهبری استراتژیک، متخصصان حوزه منابع انسانی در بخش دولتی، متولیان و متخصصان حوزه منابع انسانی در ایالت‌های کارولینای شمالی و نیویورک مورد مصاحبه قرار گرفتند. بر این اساس، ۴۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با رویکرد نمونه‌برداری تصادفی از متولیان حوزه منابع انسانی انجام و داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی، تجزیه‌وتحلیل شد. نتایج نشان دادند سطح پیاده‌سازی این مقوله در ایالت‌های مختلف به نوع نگرش رهبران ارشد ایالت نسبت به عملیات حوزه منابع انسانی، توان ایالت جهت مشارکت در برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک و قابلیت متصدیان امر منابع انسانی جهت تفکر استراتژیک در خصوص نقش منابع انسانی در دولت بستگی دارد. پژوهش پیشنهاداتی عملی ارائه می‌دهد که بر روی آموزش مجموعه متنوعی از نقش‌آفرینان در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، حمایت و پشتیبانی در سطح مدیران و رهبران ارشد، توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی و به‌کارگیری عملیات مدیریت تغییر تمرکز دارد.

سیکورا و فریس[3] (۲۰۱۴) در پژوهشی به نقش حیاتی و تعیین‌کننده مدیران عملیاتی در پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها می‌پردازند. آنها بیان می‌دارند که پیاده‌سازی اثربخش و موفق مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها عموماً متکی بر مدیران عملیاتی فعال در خط مقدم می‌باشد. آنها در پژوهش خود به‌منظور تبیین آنکه پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی توسط مدیران

1- Munteanu
2- Hofstede
3- Sikora and Ferris

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]

عملیاتی سازمان تحت تأثیر فرهنگ، جو و ملاحظات سیاسی سازمان قرار می‌گیرد، از مفهوم‌سازی تئوری بافت اجتماعی در نظام‌های منابع انسانی بهره گرفته‌اند. یافته‌های پژوهش مؤید آن است که پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان‌ها، مقوله‌ای تأثیرگذار در راستای پیشبرد نتایج و خروجی‌های عملکردی کارکنان بوده که زمینه‌ساز بروز کاهش غیبت و جابه‌جایی‌های کارکنان و از سوی دیگر بهبود و ارتقای عملکرد شغلی، رضایت شغلی و عدالت سازمانی ادراک‌شده خواهد گردید.

گراتون و تروس[1] (۲۰۰۳) در پژوهش خود بیان می‌دارند که مدیریت اثربخش کارکنان، عملکرد سازمان را توسعه و ارتقا می‌بخشد. آنچه تا حدودی شفاف نیست آن است که مدیریت اثربخش نیروی انسانی مشتمل بر ابعادی سه‌گانه است و هر بعد نیازمند سطح برابری از توجه و ملاحظه می‌باشد؛ لذا هدف این پژوهش تبیین و تدوین مدلی در راستای تبدیل سیاست‌های منابع انسانی به اقدام و عمل می‌باشد. بدین منظور و بر مبنای پژوهش ده‌ساله در سازمان‌های مختلف و گوناگون، آنها مدلی سه بعدی را ارائه کرده‌اند که مدیران ارشد می‌توانند آن را به‌منظور تشخیص وضعیت جاری استراتژی‌های منابع انسانی خود در ارتباط با هر یک از ابعاد مدل مورد استفاده قرار دهند. بر اساس این اطلاعات، مدیران ارشد قادر خواهند بود تا در خصوص کاستی‌ها و زمینه‌های قابل بهبود مرتبط با هر یک از ابعاد سه‌گانه مدل، برنامه‌های مشخص و مدونی را دنبال نمایند. آنها اظهار می‌دارند که هم‌سویی و یکپارچگی کامل این سه فرایند یکپارچگی عمودی، یکپارچگی افقی و پیاده‌سازی برای موفقیت سیستم و نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی حیاتی و ضروری بوده و به کسب مزیت‌های رقابتی پایدار در سازمان منجر خواهد شد.

ب) پژوهش‌های داخلی

خلیل‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی تأثیر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی یادگیری سازمانی پرداختند. جامعه آماری تحقیق مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی شهر بجنورد هستند که به روش تصادفی طبقه‌ای، حجم نمونه به تعداد ۱۴۲ نفر برآورد شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های معتبر اقدامات استراتژیک منابع انسانی، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی است. روایی پرسشنامه با نظر اساتید و خبرگان و پایایی پرسشنامه با استفاده ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. یافته‌های حاصل از تحلیل مسیر نشان می‌دهد که اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. همچنین یافته‌ها نشان داد که یادگیری سازمانی نیز به‌عنوان متغیر میانجی بر رابطه اقدامات استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی اثر مثبتی دارد.

حسینی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، با توجه به متغیر میانجی قابلیت بازاریابی پرداختند. این پژوهش بر اساس هدف یک پژوهش کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها، پیمایشی- توصیفی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه بانک‌ها و مؤسسه‌های اعتباری استان مازندران است که از طریق نمونه‌گیری غیراحتمالی با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شده و با روش معادلات ساختاری مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. در پژوهش حاضر، تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به تأثیر متغیر قابلیت‌های بازاریابی مورد بررسی قرار گرفت و نتایج تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.

1- Gratton and Truss

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]

جاجرمی‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان «طراحی مدل بومی مدیریت منابع انسانی با تأکید بر عوامل زمینه‌ای» انجام داده‌اند. هدف از تحقیق آنها، طراحی و تبیین ابعاد زمینه‌ای برای مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران جهت دستیابی به ابعاد و مؤلفه‌های عوامل زمینه‌ای مؤثر در قالب مدلی بومی می‌باشد. برای رسیدن به این مهم از تکنیک دلفی استفاده شده است. نتایج بیانگر آن هستند که هفت بعد اصلی شامل ابعاد قانونی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، ساختار سازمانی نظام اداری کشور، جمعیت و تغییرات تکنولوژی و ۳۳ مؤلفه به‌عنوان عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی در نظام اداری شناسایی گردیده‌اند.

احمدی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی، عوامل مؤثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی را در سازمان‌ها شناسایی و بررسی نموده‌اند که بر این اساس به چهارده عامل کلیدی شامل خصوصیات فردی و ژنتیکی، شرایط اقلیمی و جغرافیایی، فرهنگ اجتماعی، تاریخ و پیشینه تمدن، اعتقادات و باورهای مردم، نظام آموزشی و جهت‌گیری‌های آن، نظام سیاسی کشور، تنش‌های اجتماعی و سیاسی، اقتصاد و امور مالی، علم و دانش مدیریت، امنیت شغلی و سازمانی، تجهیزات و امکانات موجود و ثبات سیاسی و اقتصادی اشاره داشته‌اند.

بیدمشکی‌پور[1] (۲۰۰۹) بیان می‌دارد مقوله مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بخش‌های مختلف دنیا، در مطالعات و تحقیقات متعددی مورد مطالعه قرار گرفته است. ژرفای پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، منتج به بهره‌وری در سازمان‌ها می‌گردد. وی نیز در پژوهش خود به بررسی مقوله مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی می‌پردازد. این پژوهش یک مطالعه مروری در خصوص پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ایران است. موقعیت‌ها و مؤلفه‌هایی که به مقوله پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در این کشور کمک می‌کند نیازمند توجه بیشتری می‌باشند. در این راستا، وی به بررسی و تحلیل وضعیت سازمان‌های ایرانی در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عواملی که بر پیاده‌سازی این مقوله در این سازمان‌ها اثرگذار است، می‌پردازد. یافته‌های پژوهش مؤید آن است که برخی موضوعات و مؤلفه‌های کلیدی، اثرات سازنده و مثبتی بر پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی داشته‌اند که از آن جمله می‌توان به مقوله فرهنگ در سطح ملی اشاره نمود که بر سبک مدیریت در سازمان‌ها اثرگذار است. همچنین فقدان مدیران توانمند به‌عنوان مانعی در مسیر پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی مطرح گردیده است.

۳- مبانی نظری

لی[2] و همکاران (۲۰۰۸) با بررسی مقالات متعدد در حوزه اجرای استراتژی دریافتند که در هیچ یک از آنها، بین عملیاتی کردن، پیاده‌سازی و اجرا، تفاوتی قائل نشده‌اند. ساشیتال و وایلمون[3] (۱۹۹۶) بیان داشته‌اند که برخی اصطلاحات؛ از قبیل اجرا و محقق‌سازی اهداف به‌صورت مترادف با مفهوم پیاده‌سازی غالباً در ادبیات نظری موضوع مورد استفاده قرارگرفته‌اند ولیکن خود مدیران آنها را کمتر به‌کار می‌برند. آنها اظهار می‌دارند که در بیشتر مقالات مطالعه‌شده در قالب بررسی ادبیات موضوع، پیاده‌سازی استراتژی به‌عنوان یک واژه کلیدی یا بخشی از عنوان پژوهش بیان شده است و تنها در تعداد اندکی از آنها، عبارت اجرای استراتژی استفاده شده است. برای مثال، هریبیناک[4] (۲۰۰۶) در پژوهش خود بیان داشته است که تدوین و فرموله‌بندی استراتژی دشوار است؛ ولیکن پیاده‌سازی آن در سراسر سازمان به‌مراتب سخت‌تر می‌باشد. همچنین تامپسون و استریکلند[5] (۲۰۰۳) نیز معتقدند که اجرا یا پیاده‌سازی

1- Bidmeshgipour

2- Li
3- Sashittal & Wilemon
4- Hrebiniak
5- Thompson & Strickland

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]

استراتژی، پیچیده‌ترین و دشوارترین بخش فرایند مدیریت استراتژیک است. علیرغم آنکه کتاب‌های متعددی در رابطه با استراتژی وجود دارد اما تاکنون تعریف روشنی از اجرا و پیاده‌سازی استراتژی ارائه نشده است. یکی از دلایل عدم‌تحقق این مهم، طرح دیدگاه‌های متنوع از سوی صاحب‌نظران مختلف این حوزه است. لیکن پیش‌فرض کلی بر آن است که اجرا بیانگر عملیاتی‌سازی شفاف برنامه‌های راهبردی در سازمان می‌باشد (امینی‌آلاشتی و اعرابی، ۱۳۹۵).

مقوله پیاده‌سازی استراتژی سیری تکاملی را طی نموده است که به‌منظور پرداختن بدان می‌بایست نگاهی اجمالی به چگونگی پدید آمدن تفکر پیاده‌سازی استراتژی بیندازیم. اجرای استراتژی، یکی از مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک است. تمرکز تئوری‌پردازان اولیه بر ساختار سازمانی و تخصیص منابع بود و به همین دلیل توجه کمتری به مسائل مدیریتی شد که برای پیاده‌سازی موفق استراتژی ممکن است مهم باشند. کسانی که مدیریت استراتژیک را مطالعه می‌کنند به‌جای پیاده‌سازی استراتژی بیشتر بر برنامه‌ریزی استراتژیک تمرکز دارند.

در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، چند متفکر مدیریت به پیاده‌سازی استراتژی علاقه‌مند شدند. اما تعداد آنها تا به امروز همچنان محدود است. این بدان معنا نیست که درباره نحوه پیاده‌سازی استراتژی دستورالعمل کمی وجود دارد. برعکس توصیه‌های بسیار زیادی در این زمینه وجود دارد که به رشته‌های علمی و حوزه‌های مطالعاتی مختلف تعلق دارند. می‌توان ایده‌های مفیدی را درباره اجرا از حوزه‌های مختلفی مانند: برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت تغییر، تئوری سازمان، منابع انسانی، بازاریابی، رفتار سازمانی، روان‌شناسی، اقتصاد صنعتی و تفکر سیستمی کسب کرد (مک‌لنان، ۱۳۹۳).

به طور کلی، مفهوم اجرای استراتژی را می‌توان از منظر رویکردهای فرایندی، رفتاری و ترکیبی مورد تبیین قرار داد (امینی‌آلاشتی و اعرابی، ۱۳۹۵):

رویکرد فرایندی: در این رویکرد، اجرای استراتژی مبین پیوستاری از مراحل برنامه‌ریزی شده است که در آن، سیاست‌ها و برنامه‌ها به وظایف عملیاتی تبدیل شده و سپس در راستای تحقق اهداف کمی مورد انتظار، پیاده‌سازی می‌گردند. از منظر هارینگتون[1] (۲۰۰۶) نیز اجرای استراتژی بیانگر فرایند عملیاتی نمودن استراتژی‌ها، سیاست‌ها، برنامه‌ها و رویه‌های اجرایی با بهره‌گیری کارا و اثربخش منابع سازمانی بوده که بهره‌برداری مناسب و هوشمندانه از فرصت‌های محیطی را ممکن و میسر می‌نماید.

رویکرد رفتاری: از منظر این رویکرد، اجرای استراتژی عبارت است از: مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات مدون و برنامه‌ریزی شده در رابطه با مؤلفه‌های ساختار سازمانی، عملکرد کارکنان کلیدی و نظام‌های نظارتی و کنترلی که به‌صورت موازی با یکدیگر در سازمان انجام می‌پذیرد و نحوه تخصیص منابع موجود سازمان در راستای نیل به اهداف و مقاصد مورد انتظار آتی را تبیین می‌نماید.

رویکرد ترکیبی: درنهایت این رویکرد، از ترکیب رویکردهای فرایندی و رفتاری حاصل گردیده است. گالبریت و کازانجیان[2] (۱۹۸۸) معتقدند اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌های نوظهور سازمانی، مستلزم بازآفرینی و بازطراحی ارکان کلیدی سازمان از جمله ساختار سازمانی، فرایندهای سازمانی، حاکمیت شرکتی، جبران خدمات و مکانیزم‌های پاداش است.

به طور کلی آنچه ضرورت دارد تبدیل استراتژی‌ها به برنامه است، آن‌هم برنامه‌هایی که اهداف آنها به‌روشنی تعریف شده‌اند و دست‌یافتنی هستند. اما به‌اجرا گذاشتن استراتژی‌ها، کار ساده‌ای نیست. گاهی اوقات از ارزش مدیریت استراتژیک منابع انسانی کاسته می‌شود، گاهی به معنای مجموعه‌ای از افکار کلی درباره سیاست‌های منابع انسانی است و گاه نیز برای توصیف

1- Harington
2- Galbraith & Kazanjian

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]

برنامه‌ای کوتاه‌مدت همچون افزایش درصد (نرخ) حفظ و نگهداری فارغ‌التحصیلان به کار می‌رود. باید تأکید کرد که استراتژی‌های منابع انسانی صرفاً برنامه، سیاست یا طرح‌هایی مربوط به مسائل و موضوعات منابع انسانی نیستند. اقدامات مقطعی نیز لزوماً به مفهوم اجرای استراتژی نیست (آرمسترانگ، ۱۳۹۰).

برخی از پژوهشگران، عدم توفیق مدیران را در اجرایی ساختن برنامه‌ها و استراتژی‌ها، ناشی از در دسترس نبودن الگو یا چارچوب‌های مناسب برای ساماندهی به اقدامات اجرایی می‌دانند. مدیران نمی‌توانند به هنگام اجرای استراتژی به‌صورت پراکنده و بی‌هدف عمل کنند. به این دلیل که استراتژی به شدت پیچیده است، آنها نمی‌توانند یک روز روی ساختار سازمانی، روز دیگر روی فرهنگ و سپس روی فرد مناسب اجرای استراتژی تمرکز کنند. آنها نیاز به رهنمود یا برنامه‌ای منطقی و کلی برای لحاظ کردن متغیرهای کلیدی درگیر دارند. مدیران نیازمند تصویری کلی و نیز فهم و درک درستی از مقوله‌های اصلی و عناصر کلیدی اجرایی هستند. مدل به دنبال ایجاد چنین نقشه‌راهی است. یعنی با بهره‌گیری از مطالب بیان شده در مورد عوامل اجرا، درصدد تعیین توالی تصمیم‌ها و اقدام‌های مورد نیاز است. داشتن مدل برای پیشبرد امور اجرایی ضروری است. با توجه به این تعاریف، پیاده‌سازی استراتژی، فرایندی به شدت پیچیده است که برقراری تعامل با متغیرهای متعدد را در فضای سازمانی می‌طلبد (امینی‌آلاشتی و اعرابی، ۱۳۹۵).

در مجموع می‌توان بیان داشت که با توجه به ماهیت پیچیده و چندوجهی مقوله اجرای استراتژی، تلاش برای ساده‌سازی وجزیی‌نگری در این حوزه، منتج به عدم‌تبیین و تشریح کلیت موضوع می‌شود. لذا بهره‌گیری از نگرش و رویکردی جامع و کل‌نگر می‌تواند به حصول درک صحیحی از پیچیدگی‌های مقوله اجرای استراتژی منجر گردد.

دو رویکرد اساسی جهت مرور مبانی نظری پیرامون موضوعات مختلف وجود دارد: الف) مرور سیستماتیک و ب) مرور توصیفی یا غیرسیستماتیک. هر یک از این دو نوع رویکرد، دارای ماهیت و اهداف پژوهشی مختص خود هستند.

هدف کلی مرور توصیفی عبارت است از: شناسایی و خلاصه‌سازی مطالعات مرتبط با موضوع و هدف پژوهش، اجتناب از تکرار و دوباره‌کاری‌ها و جست‌وجوی حوزه‌های جدید مطالعاتی که تاکنون به آنها پرداخته نشده است. مرور توصیفی می‌تواند پاسخگوی یک یا تعداد بیشتری سوال باشد؛ لیکن شیوه انتخاب معیارها به‌منظور غربالگری مطالعات مورد بررسی در این رویکرد به صراحت مشخص نمی‌گردد؛ لذا ذهنیت‌گرایی در گزینش مطالعات مورد بررسی، اصلی‌ترین نقطه ضعف این رویکرد است که به‌صورت بالقوه می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری‌های جانبدارانه از سوی پژوهشگر شود (Ferrari, 2015).

رویکرد مرور سیستماتیک از منظر ماهوی درصدد پاسخگویی به یک سؤال کاربردی خاص بر اساس ارزیابی بی‌طرفانه و عاری از تعصب کلیه مطالعات مرتبط با موضوع و هدف پژوهش است. ماهیت سیستماتیک فرایند تحقق این رویکرد، گردآوری تمامی مطالعات مرتبط با موضوع و هدف پژوهش و کمینه‌سازی تعصب و جانبداری در توصیف آنها می‌باشد (Strech & Sofaer, 2012). به عبارتی این رویکرد، کلیه مطالعات در دسترس و مرتبط با یک سؤال پژوهشی مشخص را با استفاده از یک روش علمی برنامه‌ریزی شده، هدفمند و قابل اتکا تحلیل و تفسیر می‌نماید. فرایند روش‌شناختی رسمی و کلی مرور سیستماتیک عبارت است از: مشخص کردن سؤال پژوهش، شناسایی مطالعات واجد شرایط با استفاده از پایگاه‌های کتاب‌شناسی الکترونیکی و سایر منابع اطلاعاتی، ارزیابی کیفیت مطالعات، استخراج داده‌ها، تلفیق و تلخیص نتایج و تفسیر یافته‌ها (Bruce, J., & Mollison, 2004).

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]

جدول ۱- تفاوت‌های اساسی میان مرور توصیفی (روایت‌گونه) و مرور سیستماتیک

مرور توصیفی (روایت‌گونه)	مرور سیستماتیک
■ نگرش و برداشتی بسیط و گسترده ارائه می‌دهد، به‌طورکلی دربرگیرنده مباحث و موضوعات مختلف و متعدد است. ■ بر دانش پیش‌زمینه تأکید دارد (نگرش گذشته‌نگر و رو به عقب) ■ غالباً بر اساس تجربه و نگرش محقق انجام می‌شود و لذا مستعد بروز خطاهای سیستماتیک در انتخاب، ارزیابی و ترکیب و تجمیع مطالعات مختلف به‌منظور پاسخگویی به سؤالات پژوهش است.	■ نگرش و برداشتی کاملاً دقیق و هدفمند ارائه می‌دهد، به‌طورکلی تنها به یک یا دو پرسش مشخص پاسخ می‌دهد. ■ بر حوزه‌های برخوردار از عدم قطعیت تمرکز دارد (نگرش آینده‌نگر و رو به جلو) ■ بر اساس یک روش‌شناسی کاملاً دقیق آغاز می‌شود که ریسک بروز خطاهای سیستماتیک را به حداقل رسانده و جست‌وجوی نتایج بر مبنای شواهد جامع را امکان‌پذیر می‌سازد. همچنین با استفاده از تکنیک فراتحلیل، خلاصه‌ای کمّی از مطالعات مورد بررسی ارائه می‌دهد.

منبع: (Liberati & Taricco, 2010)

رویکرد مرور سیستماتیک، قابل‌اتکاترین، کارآمدترین و باکیفیت‌ترین شیوه برای ارزیابی مبانی نظری در سطحی گسترده است. مقصود اساسی این رویکرد، تجمیع و یکپارچه‌سازی مقادیر زیادی از اطلاعات از طیف گسترده‌ای از مطالعات در قالب ترکیب‌های اطلاعاتی دسترس‌پذیر و قابل‌وصول می‌باشد. مزیت‌های کلیدی این رویکرد عبارتند از: دقت و قابلیت بالا از منظر روش‌شناختی، شفافیت، عمل‌گرایی، پوشش گسترده ادبیات و مبانی نظری و تکرارپذیری (Keranen et al., 2012). از این رو، با توجه به آنکه هدف پژوهش حاضر مطالعه و بررسی جامع، دقیق و عمیق مبانی نظری پیرامون پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی است، از رویکرد مرور سیستماتیک بهره گرفته شده است.

برای انجام مرور سیستماتیک فرایندهای نسبتاً مشابهی توسط نویسندگان مختلف ذکر شده است که معمولاً فقط از نظر تعداد یا اسامی مراحل پیشنهادی با هم متفاوتند. رایت[1] و همکاران (۲۰۰۷) فرایندی هفت مرحله‌ای را پیشنهاد می‌کنند که عبارت است از: تعیین سؤال پژوهش، تعیین پروتکل پژوهش، جست‌وجوی مبانی نظری و مطالعات، استخراج داده‌ها، ارزیابی کیفیت، تحلیل داده‌ها و ارائه نتایج و در نهایت تفسیر نتایج. نیکلسون[2] (۲۰۰۷) معتقد است بعد از اینکه تیم پژوهش شکل گرفت و نقش هر یک از افراد مشخص گردید و تعارض احتمالی بین نقش‌ها مرتفع شد، شش مرحله شامل: پیش‌بینی نحوه مدیریت پژوهش، طراحی نحوه مرور شواهد، جست‌وجوی مبانی نظری و مطالعات، ارزیابی کیفیت مطالعات، خلاصه نمودن نکات کلیدی از مطالعات مهم، نمره‌دهی به شواهد حاصل و ارائه پیشنهادات باید صورت گیرد. در فرایند دیگری، پنج مرحله شامل فرموله‌بندی سؤال و تیم پژوهش، تعیین نگارش یا به‌روزرسانی پروتکل مرور سیستماتیک، جست‌وجوی شواهد و استخراج داده‌ها از مطالعات منتخب، ترکیب و تلفیق داده‌ها، تفسیر و ارائه نتایج توسط هندرسون[3] و همکاران (۲۰۱۰) پیشنهاد شده است. در این پژوهش از رویکرد هفت مرحله‌ای رایت و همکاران (۲۰۰۷) به شرح ذیل بهره گرفته شده است:

1- Wright

2- Nicholson
3- Henderson

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]



شکل ۱- فرایند انجام مرور سیستماتیک پژوهش

منبع: (Wright et al., 2007)

فرایند انجام مرور سیستماتیک در این پژوهش مطابق شکل ۱، دربرگیرنده هفت گام مشخص است که در قالب سه بخش کلیدی: ۱) روش‌شناسی ۲) تشریح مبانی نظری و ۳) یافته‌ها دسته‌بندی می‌شود. بر اساس این الگو، در بخش نخست، روش‌شناسی و جزئیات مربوط به پروتکل و قرارداد پژوهش تشریح می‌گردد. در بخش دوم، بررسی مبانی نظری و مطالعات مرتبط با موضوع و هدف پژوهش از جست‌وجو تا تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارائه نتایج صورت می‌پذیرد. و درنهایت در بخش سوم، یافته‌های اصلی پژوهش، تشریح و تفسیر این یافته‌ها و نیز پیشنهادات برای تحقیقات آتی در این زمینه بیان می‌شود.

۴- روش تحقیق

بخش نخست در فرایند انجام مرور سیستماتیک در این پژوهش، شامل روش‌شناسی است که خود دربرگیرنده دو مبحث بسیار مهم و تعیین‌کننده است. نخست تعیین سؤال پژوهش که مبنای اصلی و مشخص‌کننده قلمروی انجام پژوهش است و در پایان، یافته‌های به‌دست آمده باید بتوانند به نحو مطلوبی پاسخگوی این سؤال باشند. دوم پروتکل یا قرارداد پژوهش که بیانگر تعیین روش‌های انجام مرور قبل از بازیابی متون مربوط به موضوع و هدف پژوهش می‌باشد.

- تعیین سؤال پژوهش

با توجه به هدف اصلی پژوهش حاضر مبنی بر مطالعه و بررسی جامع، دقیق و عمیق مبانی نظری در زمینه پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان‌ها، محوریت کلی سؤال پژوهش جهت انجام فرایند مرور سیستماتیک پیشینه پژوهش، مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تمرکز بر پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های مرتبط با این حوزه می‌باشد و به دلیل تفاوت‌های ماهوی و محدود ساختن قلمروی جست‌وجو، مطالعات و پژوهش‌های مرتبط با مقولات کلی‌تر مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی مدنظر قرار نگرفته است. بر این اساس، سؤال پژوهش حاضر جهت انجام مرور سیستماتیک عبارت است از: در زمینه پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان‌ها، چه مطالعات و پژوهش‌هایی تاکنون انجام شده است؟

- تعیین پروتکل و قرارداد پژوهش

هدف از تنظیم قرارداد پژوهش، تعیین روش‌های انجام مرور قبل از بازیابی متون مربوطه می‌باشد. این امر موجب کاهش سوءگیری خواهد شد و از دخل و تصرف

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]

محقق یا شرایط در حین انجام کار جلوگیری می‌نماید. یک قرارداد منطقی و مناسب موجب افزایش کارآمدی مطالعه به‌وسیله محدودسازی زمان و هزینه مربوط به تعیین و کسب متون مربوطه می‌گردد. از این رو، نخست باید سطح مطالعات و متونی که می‌توانند در مرور سیستماتیک گنجانده شوند را تعیین نمود. بدین منظور در پژوهش حاضر، کتب، مقالات علمی- پژوهشی و پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و دکترا مرتبط با قلمروی پژوهش که در مرحله اول تعیین گردیدند، در پایگاه داده‌های بین‌المللی از قبیل Elsevier, Emerald, SAGE و پایگاه داده‌های داخلی؛ از قبیل مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی و پایگاه مقالات تخصصی نور به‌منظور پوشش طیف گسترده‌ای از مستندات قابل‌دسترس جهت جست‌وجو بررسی شدند. واژگان کلیدی جهت جست‌وجوی پایگاه داده‌های منتخب به تبعیت با محوریت کلی و سؤال پژوهش عبارتند از: استراتژی‌های منابع انسانی (HR Strategy)، پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی (HR Strategy Implementation)، اجرای استراتژی‌های منابع انسانی (HR Strategy Execution)، مدل‌ها، الگوها و چارچوب‌های پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی (HR Strategy Implementation Model/Patern/Framework) و مدل‌ها، الگوها و چارچوب‌های اجرای استراتژی‌های منابع انسانی (HR Strategy Execution Model/Patern/ Framework).

در فاز نخست، جست‌وجوی متون در پایگاه داده‌های شناسایی شده محدود به‌عنوان واژگان کلیدی و چکیده مقالات انجام شد. همچنین با توجه به دوره زمانی شکل‌گیری مفاهیم مرتبط با حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ادبیات مدیریت، بازه زمانی ۱۹۸۰ تاکنون به‌عنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های استراتژی جست‌وجو پژوهش تعیین گردید.

پس از تعیین سؤال پژوهش و استراتژی جست‌وجو و غربالگری موارد شناسایی شده بر اساس معیارهای ورودی و خروجی، ۴۱ پژوهش مرتبط با موضوع، استخراج و تجزیه و تحلیل شدند. اطلاعات کلیدی مربوط به هر یک از مطالعات استفاده شده در پژوهش نیز در جدول ۲ ارائه شده است. در ادامه، فرایند انجام مرور سیستماتیک و بازیابی داده‌ها به تفصیل تشریح گردیده است:

جدول ۲- اطلاعات کلیدی مطالعات مرتبط با موضوع و هدف پژوهش

ردیف	محقق/ محققین	سال	نشریه	وضعیت	هدف پژوهش	راهبرد تحقیق	نوع پژوهش
۱	باس[1]	۲۰۱۲	Procedia - Social and Behavioral Sciences	خارجی	مفهومی	-	-
۲	شریعتی نجف‌آبادی و همکاران	۱۳۹۶	فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی	داخلی	کاربردی	پیمایش / مصاحبه عمیق	آمیخته
۳	سیدنقوی و همکاران	۱۳۹۶	فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی	داخلی	کاربردی	پیمایش	کمی
۴	خلیلی شورینی و جبارزاده پرنق	۱۳۹۵	فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی	داخلی	کاربردی	پیمایش	کمی
۵	سیدجوادین و زاده[2]	۲۰۰۹	Iranian Journal of Management Studies (IJMS)	خارجی	کاربردی	پیمایش	کمی
۶	دیواندری و همکاران	۱۳۹۳	مدیریت صنعتی	داخلی	کاربردی	پیمایش	کمی
۷	بودوار[3]	۲۰۰۰	British Journal of Management	خارجی	کاربردی	پیمایش / مصاحبه عمیق	آمیخته
۸	ازمی[4]	۲۰۱۱	The International Journal of Human Resource Management	خارجی	کاربردی	پیمایش	کمی
۹	وایگانجو[5] و همکاران	۲۰۱۲	International Journal of Humanities and Social Science	خارجی	مفهومی	-	-
۱۰	سانی[6]	۲۰۱۲	Business Intelligence Journal	خارجی	کاربردی	پیمایش	کمی

1- Bas
2- Seyyedjavadin and Zadeh
3- Budhwar
4- Azmi
5- Waiganjo
6- Sani

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]

ردیف	محقق/ محققین	سال	نشریه	وضعیت	هدف پژوهش	راهبرد تحقیق	نوع پژوهش
۱۱	وانگ و شی‌یو[1]	۲۰۰۸	International Journal of Manpower	خارجی	کاربردی	پیمایش	کمی
۱۲	دیمبا[2]	۲۰۱۰	African Journal of Economic and Management Studies	خارجی	کاربردی	پیمایش / مصاحبه عمیق	آمیخته
۱۳	چانگ و هوانگ[3]	۲۰۰۵	International Journal of Manpower	خارجی	کاربردی	پیمایش	کمی
۱۴	وی و جانسون	۲۰۰۵	Human Resource Management Review	خارجی	مفهومی	-	-
۱۵	نیگام[4] و همکاران	۲۰۱۱	Journal of Indian Business Research	خارجی	کاربردی	پیمایش	کمی
۱۶	هریس و اووگبونا[5]	۲۰۰۱	Journal of Business Research	خارجی	کاربردی	پیمایش	کمی
۱۷	درویش[6]	۲۰۰۹	BBS Doctoral Symposium	خارجی	کاربردی	پیمایش	کمی
۱۸	حسینی و همکاران	۱۳۹۶	چشم‌انداز مدیریت دولتی	داخلی	کاربردی	پیمایش	کمی
۱۹	افجهء و اسماعیل‌زاده	۱۳۸۸	مدیریت توسعه و تحول	داخلی	کاربردی	پیمایش	کمی
۲۰	لیو[7]	۲۰۱۶	Journal of Human Resource Management	خارجی	مفهومی	-	-
۲۱	العراقی[8]	۲۰۱۷	Journal of Global Economics	خارجی	کاربردی	پیمایش	کمی
۲۲	خلیل‌نژاد و همکاران	۱۳۹۷	فصلنامه مطالعات منابع انسانی	داخلی	کاربردی	پیمایش	کمی
۲۳	زهیر، گورول، کارابوگا و کول	۲۰۱۶	Procedia - Social and Behavioral Science	خارجی	کاربردی	پیمایش	کمی
۲۴	عطافر و همکاران	۱۳۸۹	پژوهش‌های مدیریت	داخلی	کاربردی	پیمایش	کمی
۲۵	باکر[9]	۱۹۹۹	Librarian Career Development	خارجی	مفهومی	-	-
۲۶	رسولی و همکاران	۱۳۹۳	راهبرد مدیریت مالی	داخلی	کاربردی	پیمایش	کمی
۲۷	بلیرز[10] و همکاران	۲۰۱۴	In Research in Personnel and Human Resources Management	خارجی	مفهومی	-	-
۲۸	لنگنیک – هال[11] و همکاران	۲۰۱۱	Human Resource Management Review	خارجی	مفهومی	-	-
۲۹	گرین[12] و همکاران	۲۰۰۶	The International Journal of Human Resource Management	خارجی	کاربردی	پیمایش	کمی
۳۰	مودولی[13]	۲۰۱۲	Global Management Journal	خارجی	کاربردی	پیمایش / مصاحبه عمیق	آمیخته
۳۱	گراتون و تروس	۲۰۰۳	Academy of Management Executive	خارجی	مفهومی	-	-
۳۲	وِی و تاچر[14]	۲۰۰۱	The International Journal of Management	خارجی	کاربردی	مصاحبه عمیق	کیفی
۳۳	جاگمیناس و پیکتورنیته[15]	۲۰۱۱	Public Policy and Administration	خارجی	کاربردی	پیمایش	کمی
۳۴	امواتته[16]	۲۰۱۲	The University of Nairobi, School of Business	خارجی	کاربردی	مصاحبه عمیق	کیفی
۳۵	جاکوبسن و همکاران	۲۰۱۴	Review of Public Personnel Administration	خارجی	کاربردی	مصاحبه عمیق	کیفی
۳۶	سیکورا و فریس	۲۰۱۴	Human Resource Management Review	خارجی	مفهومی	-	-
۳۷	مونتیانو	۲۰۱۵	Gdańsk University of Technology - Faculty of Management and Economics	خارجی	مفهومی	-	-
۳۸	کایرا[17]	۲۰۱۴	University of Nairobi- School of Business	خارجی	کاربردی	پیمایش	کمی
۳۹	مک‌کان	۲۰۱۶	Robert Morris University- School of Communication and Information Systems	خارجی	کاربردی	مصاحبه عمیق	کیفی
۴۰	سینگ و اون[18]	۱۹۹۶	College of Business (Nanyang Business School)	خارجی	کاربردی	مصاحبه عمیق	کیفی
۴۱	بیدمشکی‌پور	۲۰۱۲	European Journal of Social Sciences	خارجی	مفهومی	-	-

1- Wang and Shyu
2- Dimba
3- Chang and Huang
4- Nigam
5- Harris and Ogbonna
6- Darwish
7- Liu
8- Alaraqi
9- Baker
10- Bellairs
11- Lengnick-Hall
12- Green
13- Muduli
14- Way and Thacker
15- Jagminas and Pikturnaitė
16- Mwatete
17- Kairu
18 Sing and On

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]

- جست‌وجوی متون

به‌واسطه جست‌وجوی پایگاه‌های داده‌ای منتخب کلیه موارد مرتبط با قلمروی پژوهش بر مبنای پروتکل و قرارداد جست‌وجوی پژوهش استخراج گردید که نتایج آن در جدول زیر به دست آمد:

جدول ۳- نتایج جست‌وجوی متون بر اساس رویکرد مرور سیستماتیک پیشینه پژوهش

پایگاه داده	قلمروی جست‌وجو	زمان جست‌وجو	حیطه زمانی	تعداد موارد	مجموع تجمعی
Elsevier	عنوان، واژگان کلیدی و چکیده	آبان ۹۷	۱۹۸۰-۲۰۱۸	۴۰۵	۴۰۵
Emerald	عنوان، واژگان کلیدی و چکیده	آبان ۹۷	۱۹۸۰-۲۰۱۸	۳۳۰	۷۳۵
SAGE	عنوان، واژگان کلیدی و چکیده	آبان ۹۷	۱۹۸۰-۲۰۱۸	۲۱۲	۹۴۷
مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)	عنوان، واژگان کلیدی و چکیده	آبان ۹۷	۱۹۸۰-۲۰۱۸	۲۳	۹۷۰
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی	عنوان، واژگان کلیدی و چکیده	آبان ۹۷	۱۹۸۰-۲۰۱۸	۳۳	۱۰۰۳
پایگاه مقالات تخصصی نور (noormags)	عنوان، واژگان کلیدی و چکیده	آبان ۹۷	۱۹۸۰-۲۰۱۸	۵۳	۱۰۵۶
مجموع	-	-	-	-	**۱۰۵۶**

- استخراج مطالعات

پس از شناسایی مقالات و به‌منظور حصول اطمینان از مرتبط بودن کلیه موارد شناسایی شده در پژوهش، معیارهای دقیقی برای ورود و خروج[1] مطالعات به شرح جدول ۴، تبیین گردید:

۱- Inclusion and Exclusion Criteria

جدول ۴- معیارهای ورود و خروج مطالعات

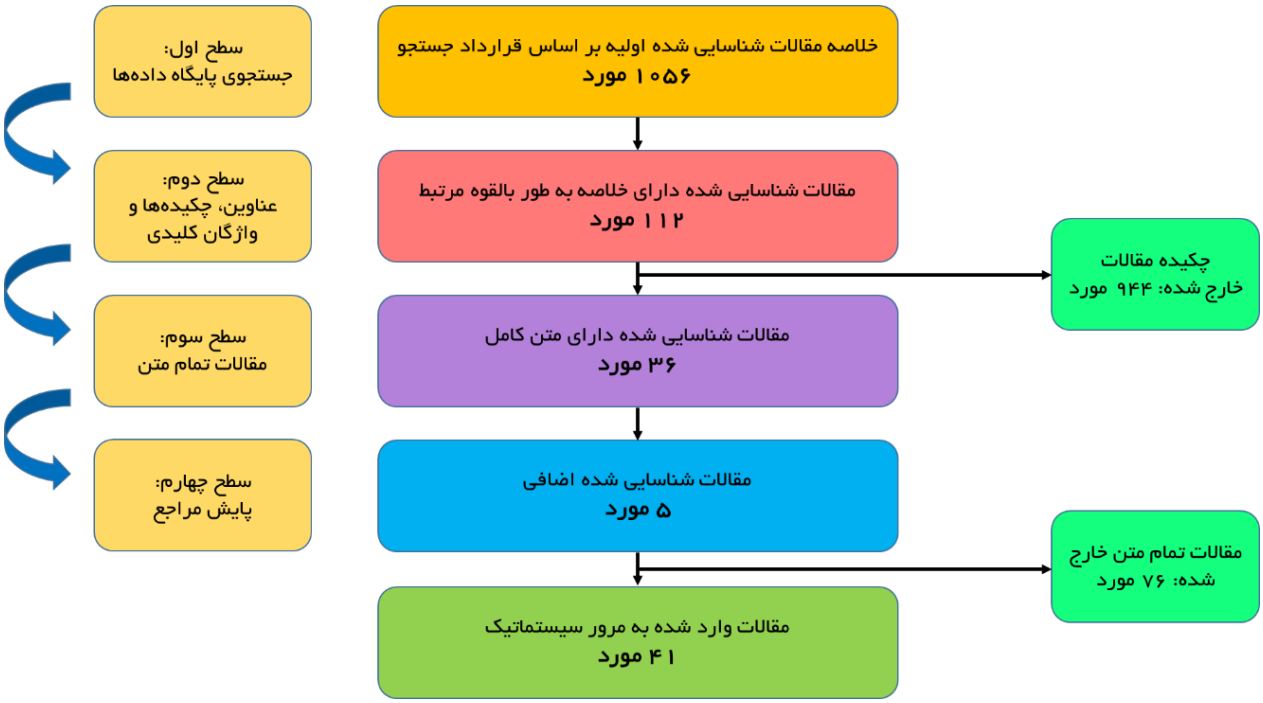
معیارهای ورود مطالعات	معیارهای خروج مطالعات
- تمرکز بر مقوله پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی - مقالات علمی – پژوهشی، کتب و پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و دکترا - دسترسی به متن کامل مطالعه	- تمرکز بر مقوله تدوین استراتژی‌های منابع انسانی - سایر گونه‌های مطالعات - عدم‌دسترسی به چکیده مطالعات - تمرکز صرف بر الگوها و مدل‌های پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمانی

بر اساس معیارهای ورود و خروج بیان شده، عناوین، چکیده‌ها و واژگان کلیدی، ۱۰۵۶ مورد شناسایی شده، مستقل از یکدیگر با دقت و تأمل مورد بررسی دقیق‌تر قرار گرفتند و در نتیجه این امر، ۱۱۲ مطالعه، حائز شرایط گردید و نسبت به استخراج متن کامل آنها اقدام شد. به‌واسطه بررسی و مطالعه دقیق متن کامل ۱۱۲ مقاله منتخب، ۷۶ مورد از آنها به دلیل برخورداری از ویژگی‌های تبیین شده به‌عنوان معیارهای خروج، از فرایند کار کنار گذاشته شدند و در نتیجه غربالگری در این مرحله، ۳۶ مقاله در فرایند مطالعه باقی ماندند. از طرفی به‌واسطه بررسی فهرست مراجع مقالات منتخب، ۵ مقاله دیگر نیز شناسایی و به مقالات پیشین افزوده گردید. بر این اساس، در مجموع ۴۱ مقاله جهت انجام فرایند مرور سیستماتیک پیشینه پژوهش، تعیین و منتخب گردید.

1- Inclusion and Exclusion Criteria

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]



شکل ۲- دیاگرام ورود و خروج مطالعات اولیه به مرور سیستماتیک

- ارزیابی کیفی مطالعات

ارزیابی کیفیت روش کار مطالعات، کلید موفقیت در فرایند مرور سیستماتیک محسوب می‌شود؛ زیرا کمک شایانی به شناسایی خطاهای سیستماتیک یا انحراف از واقعیت در نتایج و تفسیرها می‌نماید که می‌توانند موجب تخمین نادرست از اثرات واقعی مداخلات گردند. برای تحقق این امر الگوها و استانداردهای مختلف و متعددی ارائه گردیده است که در مجموع به‌طورکلی می‌توان مؤلفه‌های کلیدی ذیل را جهت ارزیابی کیفی مطالعات مطرح نمود:

عنوان و چکیده، مقدمه و زمینه، اهداف، روش‌ها، نمونه و شرکت‌کنندگان، پیامدها، حجم نمونه، تصادفی کردن، نحوه تخصیص شرکت‌کنندگان، اجرا، کور بودن مطالعه، روش‌های آماری، نتایج، جریان حضور شرکت‌کنندگان، شیوه نمونه‌گیری، داده‌های اولیه، تعداد افراد مورد تحلیل، پیامدها و برآوردها، تجزیه‌وتحلیل‌های کمکی، توضیحات، تفسیر، تعمیم‌پذیری و شواهد کلی. ازاین‌رو، در پژوهش حاضر نیز به‌منظور انجام ارزیابی کیفی مطالعات منتخب و نیز تجزیه‌وتحلیل داده‌های ارائه شده در این مطالعات، اطلاعات کلیدی مورد نیاز در قالب فرمتی مشخص مشتمل بر عنوان نویسندگان، عنوان مطالعه، نشریه مربوطه، هدف، راهبرد و نوع پژوهش و نیز محور اصلی پژوهش در خصوص هر یک از مطالعات منتخب در جدول ۲ تبیین گردیده است.

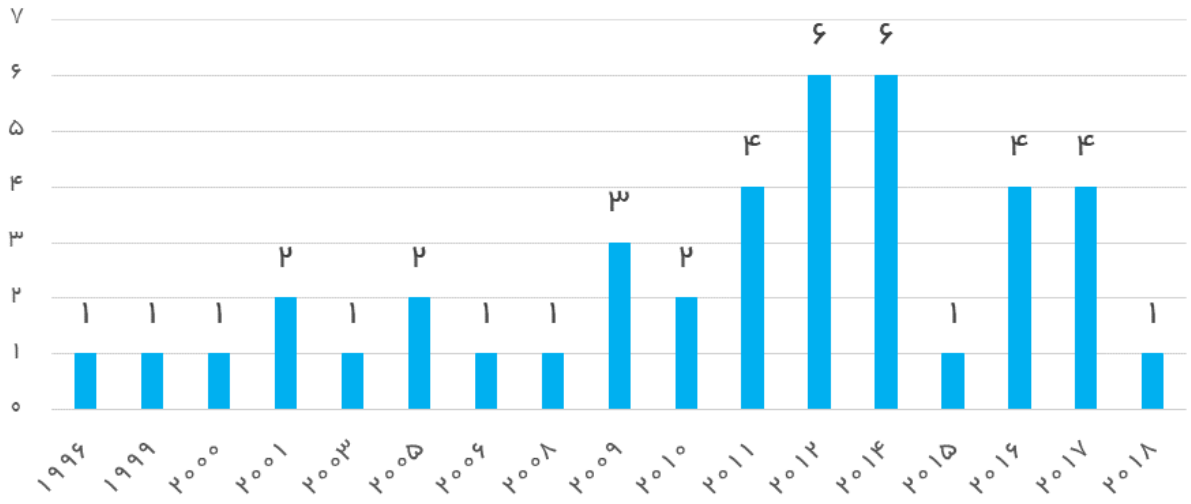
- تجزیه‌وتحلیل مطالعات

همانگونه که مشخص گردید به‌واسطه انجام مرور سیستماتیک، ۴۱ پژوهش در بازه زمانی ۱۹۹۶ لغایت ۲۰۱۸ در زمینه پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، شناسایی و استخراج گردید. در ادامه به تجزیه‌وتحلیل توصیفی و روش‌شناختی این مطالعات می‌پردازیم.

روند تعداد پژوهش‌ها و مطالعات صورت گرفته در زمینه پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی طی بازه زمانی ۱۹۹۶ لغایت ۲۰۱۸ به شرح نمودار ذیل می‌باشد. مطابق این نمودار، بیشترین تعداد پژوهش‌های انجام شده در این حوزه مربوط به سال‌های ۲۰۱۲ و ۲۰۱۴ (شش پژوهش) است. اگرچه تعداد پژوهش‌ها از روند ثابتی برخوردار نیستند ولی درمجموع می‌توان

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]

مشاهده کرد که تعداد پژوهش‌ها در هشت سال دوم بازه زمانی مرور سیستماتیک (۱۳ پژوهش) به‌مراتب از بازه هشت سال نخست (۲۸ پژوهش) بیشتر می‌باشد. شایان ذکر است جهت انجام و نگارش این مطالعات، در مجموع ۸۶ پژوهشگر و محقق مختلف مشارکت داشته‌اند که نشان از گستردگی مطلوب این حوزه در میان پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی دارد.



نمودار ۱- روند تعداد پژوهش‌ها و مطالعات در زمینه پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مقالات و پژوهش‌های استخراج شده به‌واسطه مرور سیستماتیک در ۳۵ نشریه مختلف به چاپ رسیده‌اند که از مجموع ۴۱ پژوهش، ۹ مورد معادل ۲۲ درصد در نشریات داخلی و ۳۲ مورد معادل ۷۸ درصد در نشریات خارجی منتشر گردیده‌اند. از میان نشریات خارجی، بیشترین مطالعات (۳ مورد) در نشریه Human Resource Management Review و در میان نشریات داخلی نیز بیشترین پژوهش‌ها (۳ مورد) در فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی چاپ شده‌اند.

از منظر تحلیل روش‌شناختی از مجموع ۴۱ مطالعه شناسایی شده، ۳۰ پژوهش معادل ۷۳ درصد پژوهش‌ها با هدف کاربردی انجام شده و ۱۱ پژوهش معادل ۲۷ درصد پژوهش‌ها نیز از هدفی مفهومی برخوردار بوده‌اند. از طرفی از مجموع ۳۰ پژوهش کاربردی استخراج شده، ۲۱ مطالعه معادل ۷۰ درصد کل این پژوهش‌ها از روش تحقیق کمی و ۵ مطالعه معادل ۱۷ درصد کل این پژوهش‌ها نیز از روش تحقیق کیفی بهره جسته‌اند. همچنین ۴ مطالعه معادل ۱۳ درصد کل پژوهش‌های کاربردی نیز با روش ترکیبی (استفاده توأمان از پیمایش و مصاحبه‌های عمیق) انجام شده است. به‌طورکلی می‌توان بیان داشت که در پژوهش‌ها و مطالعات کاربردی، رویکرد پیمایش از دیگر شیوه‌ها مرسوم‌تر بوده و پس از آن، مصاحبه‌های عمیق و استفاده از رویکرد ترکیبی قرار دارند. در کل پژوهش‌ها (تئوریک و کاربردی)، پژوهش‌های مفهومی پس از پژوهش‌های مبتنی بر پیمایش در جایگاه دوم قرار دارد (جدول ۵).

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]

جدول ۵- پژوهش‌ها و مطالعات صورت گرفته به تفکیک روش تحقیق

روش تحقیق	نوع	تعداد	درصد از مطالعات کاربردی
مفهومی (تئوریک)	-	(۱۱)	(-)
پیمایش	کمّی	۲۱	۷۰
مصاحبه‌های عمیق	کیفی	۵	۱۷
ترکیبی (پیمایش / مصاحبه عمیق)	آمیخته	۴	۱۳
مجموع مطالعات کاربردی	-	۳۰	۱۰۰
مجموع کلی مطالعات	-	۴۱	-

۵- یافته‌های پژوهش

در این بخش، به بحث و تفسیر یافته‌های حاصل از مرور سیستماتیک انجام شده پرداخته و به ارائه نتایج در خصوص سؤال مطرح شده در پژوهش می‌پردازیم. با توجه به تجزیه‌وتحلیل مطالعات منتخب استخراج شده از منظر روش‌های پژوهش شامل هدف، راهبرد و نوع پژوهش و نیز پیکره‌بندی مطالعات شامل اهداف، روش‌شناسی و یافته‌های پژوهش، برخی از نکات و مسائل مفهومی و روش‌شناختی، مشخص و استخراج شده است. بر این اساس، مسائل مفهومی مشخص شده عبارتند از:

- گرایش غالب به سوی انجام پژوهش‌ها و مطالعات با محوریت تدوین، طراحی و توسعه استراتژی‌های منابع انسانی
- گونه‌شناسی پژوهش‌های مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی.

همچنین مسائل و موضوعات روش‌شناختی مشخص شده نیز عبارتند از:

- گرایش غالب به سوی انجام پژوهش‌ها و مطالعات کاربردی
- گرایش غالب به سوی انجام پژوهش‌ها و مطالعات کمّی
- گرایش غالب به سوی انجام پژوهش‌ها و مطالعات با محوریت پیمایش.

مسائل مفهومی

گرایش غالب به سوی انجام پژوهش‌ها و مطالعات با محوریت تدوین، طراحی و توسعه استراتژی‌های منابع انسانی: از منظر مفهومی یکی از نکات حائز اهمیت آن است که در زمینه پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تحقیقات و مطالعات به مراتب کمتری انجام شده است. به عبارتی، بخش قابل‌توجهی از پژوهش‌ها در ارتباط با مقولات تدوین، طراحی و توسعه استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان‌هاست. این امر باعث شده است که در زمینه تدوین استراتژی‌های منابع انسانی شاهد توسعه و ارائه رویکردها، روش‌ها، الگوها و مدل‌های مختلف و متعددی باشیم که سازمان‌ها می‌توانند در این مسیر از آنها بهره ببرند؛ این در حالی است که بسیاری از این سازمان‌ها در عمل نتوانسته‌اند استراتژی‌های تدوین شده خود در حوزه منابع انسانی را به مرحله اجرا و عملیاتی شدن درآورند. این امر با نتایج برخی پژوهش‌های انجام شده در سال‌های اخیر نیز همخوانی دارد که بیان می‌دارند:

- تنها ۴۰ درصد از مدیران، شرکت‌های خود را در پیاده‌سازی استراتژی موفق می‌دانند.
- شرکت‌ها تنها حدود ۶۰ درصد ارزش بالقوه استراتژی‌های خود را به دلیل ضعف در تدوین یا پیاده‌سازی محقق می‌کنند و نیمی از تصمیمات استراتژیک هرگز به مرحله اجرا نمی‌رسند.
- ۶۰ الی ۸۰ درصد از شرکت‌ها به اهداف استراتژیک خود دست پیدا نمی‌کنند.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]

- بیش از ۷۰ درصد علت شکست استراتژی‌ها در مرحله جاری‌سازی آنها نهفته است.

گونه‌شناسی پژوهش‌های مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی: پژوهش‌های انجام شده در زمینه پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی چند محور و منظر کلی را دربرمی‌گیرند که هر یک مبین گونه‌ای از مطالعات در این حوزه است. لذا به‌منظور توسعه و تبیین این گونه‌ها و نیز تشریح فرصت‌های پژوهشی آتی در این حوزه‌ها، دسته‌بندی تئوریکی از مطالعات و پژوهش‌های مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی ارائه می‌شود. چارچوب پیشنهادی جهت بررسی پژوهش‌های مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر مبنای تئوری‌های هماهنگی استراتژیک[1]، مدیریت عملکرد بالا[2] و ساختاری شدن[3] شکل گرفته است.

تئوری هماهنگی استراتژیک یا به تعبیری هم‌سویی راهبرد سازمان - اقدامات منابع انسانی بر پایه این فرض که اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی بستگی به رفتار کارکنان دارد، بیانگر آن است که هماهنگ شدن سیاست‌ها و روش‌های عملی منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان باعث خواهد شد که کارکنان به شیوه بهتری بتوانند انتظاراتی را که همکاران (یعنی سرپرستان ارشد، همتایان و زیردستان) در درون مرزهای سازمانی (برای مثال مشتریان) و ورای این مرزها (یعنی خانواده و جامعه) دارند، تأمین کنند (Jackson & Schuler, 1995). آنها در نخستین الگوهایی که در مورد استراتژی منابع انسانی ارائه کردند، بر این باور بودند که درست به همان‌گونه که سازمان‌ها، از نظر استراتژی‌ها و ویژگی‌ها متفاوت‌اند، نگرش‌ها و رفتار اعضا هم تفاوت دارد. بنابراین، نقش استراتژی منابع انسانی آن است که نگرش‌ها و رفتار اعضا را به شیوه بهتری با استراتژی سازمان هماهنگ کند (Schuler & Jackson, 1987).

تئوری مدیریت عملکرد بالا مبین تأثیرگذاری مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان به‌واسطه کارکنان و از طریق افزایش بهره‌وری، افزایش کیفیت، ارتقای سطوح ارائه خدمات به مشتریان، رشد، سودآوری و در نهایت ایجاد ارزش بیشتر برای سهامداران است. از منظر گست[4] (۱۹۹۷)، مشخصه متمایز مدیریت منابع انسانی این پیش‌فرض بنیادین است که بهبود و ارتقای عملکرد سازمان، به‌واسطه کارکنان آن امکان‌پذیر و قابل دستیابی می‌باشد. لذا بر اساس این پیش‌فرض، چنانچه فرایندها و سیاست‌های مناسبی در حوزه منابع انسانی تدوین شوند و به اجرا درآیند، می‌توان چنین فرض کرد که مدیریت منابع انسانی همچنین می‌تواند تأثیری عمده و اساسی بر عملکرد سازمان داشته باشد.

تئوری ساختاری‌شدن گیدنز[5] (۱۹۸۴)، الهام‌بخش توسعه نگرشی پویا در خصوص فرایند پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی است. هدف اصلی این تئوری، تبیین و تشریح طریقی است که بر اساس آن سیستم‌های اجتماعی طی زمان و فضا تولید و بازآفرینی می‌کنند. وی به تئوری‌سازی پیرامون مفهوم دوگانگی ساختار پرداخت که به معنای تعاملات مستمر و پایدار میان استراتژی و اقدام است. بر اساس این فرضیه که اقدامات مدیریت منابع انسانی مشتمل بر قواعد و قوانینی است که هدف آن تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان است، لذا این اقدامات باید از منظر تئوری گیدنز، به‌عنوان یک ساختار مورد توجه قرار گیرد. در واقع تئوری ساختاری‌شدن مبین آن است که فرایند پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی به‌مراتب پیچیده‌تر از آن چیزی است که در گذشته تصور می‌گردید و مقوله‌ای است که تحت تأثیر عوامل سازمانی متعددی قرار می‌گیرد. بر اساس دسته‌بندی فوق، سه گونه تئوریک پیرامون مطالعات مرتبط با موضوع و هدف پژوهش به‌شرح جدول ذیل است:

1- strategic alignment
2- The high performance management
3- Structuration

4 Guest
5 Giddens

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]

جدول ۶- گونه‌شناسی پژوهش‌های مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی

گونه‌های تئوریک	مبانی تئوریک	اهداف	اولویت‌های استراتژیک	نقش پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی	نقش‌آفرینان کلیدی (قدرت و تضاد منافع)	مضامین کلیدی در پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی	پژوهشگر / پژوهشگران
هم‌سویی و هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های کلان سازمان	هماهنگی استراتژیک	سنجش و بهبود هم‌سویی سیستم‌های منابع انسانی با راهبردهای سازمان	ضرورت هم‌راستا بودن استراتژی‌های حوزه منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمان	پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌تواند زمینه‌ساز ایفای نقش شریک استراتژیک توسط حوزه منابع انسانی در سازمان‌ها گردد.	مدیران ارشد، مدیران و متخصصان منابع انسانی، مدیران عملیاتی	تسهیل‌گری استراتژی، ابزار سنجش هم‌سویی راهبردی، عوامل مؤثر بر هم‌سوسازی استراتژی‌ها	باس (۲۰۱۲)؛ شریعتی نجف‌آبادی و همکاران (۱۳۹۶)؛ سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۶)؛ خلیلی شورینی و جبارزاده پرنق (۱۳۹۵)؛ سیدجوادین و زاده (۲۰۰۹)؛ دیواندری و همکاران (۱۳۹۳)؛ بودوار (۲۰۰۰)؛ ازمی (۲۰۱۱)
نقش پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی	مدیریت عملکرد بالا	بررسی رابطه میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و شاخص‌ها و مؤلفه‌های عملکردی سازمان	ضرورت تأثیرگذاری پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر شاخص‌های عملکردی سازمان	پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار در سازمان‌ها گردد.	مدیران ارشد، مدیران و متخصصان منابع انسانی، مدیران عملیاتی	بهبود عملکرد سازمانی، توسعه معیارهای سازه‌ای اثربخشی سازمانی، ارتقای سطوح عملکرد فردی و تحقق اهداف عملیاتی سازمان	وایگانجو و همکاران (۲۰۱۲)؛ سانی (۲۰۱۲)؛ وانگ و شی‌یو (۲۰۰۸)؛ دیمبا (۲۰۱۰)؛ چانگ و هوانگ (۲۰۰۵)؛ وی و جانسون (۲۰۰۵)؛ نیگام و همکاران (۲۰۱۱)؛ هریس و اووگبونا (۲۰۰۱)؛ درویش (۲۰۰۹)؛ حسینی و همکاران (۱۳۹۶)؛ افجه‌ء و اسماعیل‌زاده (۱۳۸۸)؛ لیو (۲۰۱۶)؛ العراقی (۲۰۱۷)؛ خلیل‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷)؛ زهیر و همکاران (۲۰۱۶)؛ عطافر و همکاران (۱۳۸۹)؛ باکر (۱۹۹۹)؛ رسولی و همکاران (۱۳۹۳)؛ بلیرز و همکاران (۲۰۱۴)؛ لنگنیک – هال و همکاران (۲۰۱۱)؛ گرین و همکاران (۲۰۰۶)؛ مودولی (۲۰۱۲)
چگونگی پیاده‌سازی و عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های منابع انسانی	ساختاری شدن	بررسی عوامل و مؤلفه‌های کلیدی اثرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی	ضرورت شناسایی و تبیین عوامل کلیدی تأثیرگذار بر فرایند جاری‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی	پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌تواند زمینه‌ساز تبیین عوامل کلیدی موفقیت در سازمان‌ها گردد.	مدیران ارشد، مدیران و متخصصان منابع انسانی، مدیران عملیاتی	چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، موقعیت‌ها و مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی	گراتون و تروس (۲۰۰۳)؛ وِی و تاچر (۲۰۰۱)؛ جاگمیناس و پیکتورنیته (۲۰۱۱)؛ امواتته (۲۰۱۲)؛ جاکوبسن و همکاران (۲۰۱۴)؛ سیکورا و فریس (۲۰۱۴)؛ مونتیانو (۲۰۱۵)؛ وایریمیو (۲۰۱۴)؛ مک‌کان (۲۰۱۶)؛ سینگ و اون (۱۹۹۶)؛ بیدمشکی‌پور (۲۰۱۲)

در ادامه به تشریح هر یک از گونه‌های تئوریک پیرامون مطالعات مرتبط با موضوع و هدف پژوهش می‌پردازیم:

الف) هم‌سویی و هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های کلان سازمان: تمرکز برخی از پژوهش‌های انجام شده در حوزه پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اساس تئوری هماهنگی استراتژیک بر هم‌سویی و هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمان و اثرگذاری این هم‌راستایی بر اجرای استراتژی‌های منابع انسانی است. این مطالعات بیان می‌دارند که سیستم‌های منابع انسانی، ظرفیت راهبردی بالایی برای افزایش میزان کارایی سازمان دارند و لازمه پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان‌ها آن است که سازمان باید سیستم‌های منابع انسانی را به‌گونه‌ای طراحی و اجرا کند که افزون بر هم‌راستایی با راهبردهای کلان سازمان و همچنین هم‌راستایی درونی بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر شایستگی‌های

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]

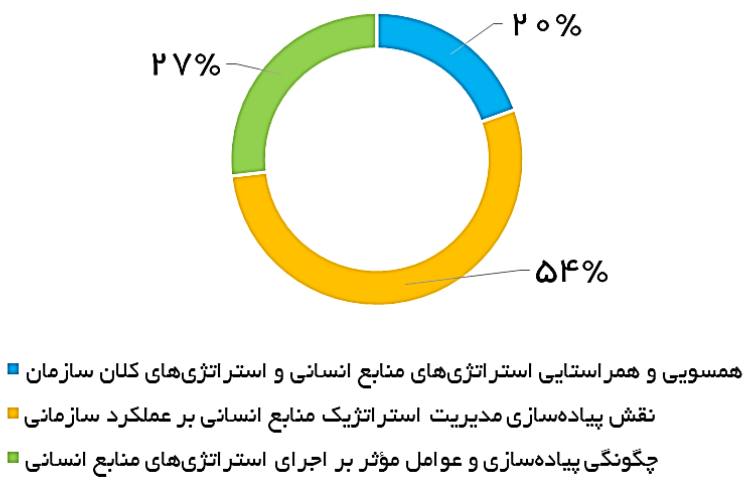
کارکنان متمرکز باشد. این مهم ابتدا نیازمند این است که سازمان‌ها میزان کنونی هم‌سویی راهبردی سیستم‌های منابع انسانی خود را بسنجند و سپس برای بهبود و اصلاح آن بکوشند. به طور کلی، از مجموع ۴۱ پژوهش استخراج شده، هشت مطالعه بر مبنای تئوری هماهنگی استراتژیک و از گونه هم‌سویی و هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های کلان سازمان است.

ب) نقش پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی: همچنین بخش دیگری از پژوهش‌های انجام شده در حوزه پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اساس تئوری مدیریت عملکرد بالا بر نقش پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از مناظر کلیدی مختلف تأکید دارند. این مطالعات مبین آن هستند که از آنجا که تحولات سریع محیطی، رقابت برای توسعه محصولات و خدمات نوآورانه، تغییر نیازمندی‌های مشتریان و سرمایه‌گذاران و جهانی‌سازی به موضوعاتی مرسوم در فضای کسب و کار امروزی تبدیل شده است، سرمایه‌های انسانی می‌توانند از طریق استقرار و پیاده‌سازی نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی جهت شناسایی نیازمندی‌های استراتژیک سازمان‌ها که به‌منظور پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی و دستیابی به اهداف عملیاتی مورد نیاز می‌باشند، زمینه‌ساز ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار در سازمان‌ها شوند. به عبارتی شرکت‌هایی که فعالیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی را دنبال می‌کنند نسبت به شرکت‌هایی که این فعالیت را انجام نمی‌دهند (شرکت‌های سنتی)، عملکرد به‌مراتب بهتری را از خود نشان می‌دهند. به طور کلی، از مجموع ۴۱ پژوهش استخراج شده، ۲۲ مطالعه بر مبنای تئوری مدیریت عملکرد بالا و از گونه نقش پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی است.

ج) چگونگی پیاده‌سازی و عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های منابع انسانی: درنهایت تمرکز مجموعه دیگری از پژوهش‌های انجام شده در حوزه پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اساس تئوری ساختاری شدن، بر چگونگی پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها معطوف می‌باشد. به عبارتی در این گونه از مطالعات، مجموعه عوامل مختلف تاثیرگذار بر اجرای استراتژی‌های منابع انسانی از مدیریت تکنیکال منابع انسانی، متخصصین پرسنلی به‌عنوان عامل پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، فرهنگ سازمانی قوی و منسجم، نقش دپارتمان منابع انسانی به‌عنوان شریک استراتژیک در سازمان‌ها، نقش کلیدی مدیران عملیاتی، اثرات فرهنگ ملی و سازمانی تا پردازش اطلاعات سازمانی و ... مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. نکته شایان ذکر آن است که مدل‌ها و الگوهای مطرح شده در این زمینه، عمدتاً الگوهایی رفتاری (مفهومی) می‌باشند و کمتر به مدل‌های فرایندی (اتخاذ مراحل متوالی در اجرای استراتژی‌های منابع انسانی) پرداخته شده است. به طور کلی، از مجموع ۴۱ پژوهش استخراج شده، ۱۱ مطالعه بر مبنای تئوری ساختاری شدن و از گونه چگونگی پیاده‌سازی و عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های منابع انسانی است.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]



نمودار ۲- پژوهش‌ها و مطالعات صورت گرفته به تفکیک گونه‌شناسی تئوریک

نمودار فوق مبین آن است که از میان گونه‌های مختلف پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها، بیش از نیمی از مطالعات مبتنی بر نقش پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بوده است.

مسائل روش‌شناختی

همان‌گونه که پیشتر نیز اشاره شد، علاوه بر مسائل و موضوعات مفهومی، برخی نکات روش‌شناختی نیز در خصوص پژوهش‌ها و مطالعات مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها قابل بیان می‌باشد.

گرایش غالب به سوی انجام پژوهش‌ها و مطالعات کاربردی: از منظر هدف پژوهش، بخش قابل‌توجهی از پژوهش‌ها (۳۰ پژوهش معادل ۷۳ درصد کل پژوهش‌های شناسایی شده) در قالب مطالعات کاربردی و به عبارتی مبتنی‌بر مسئله[1] انجام شده است؛ درحالی‌که تنها ۱۱ پژوهش (معادل ۲۷ درصد کل پژوهش‌های شناسایی شده) در قالب مفهومی (تئوریک) و به عبارتی مبتنی بر تئوری[2] انجام شده است. این امر سبب گردیده که در بخش عمده‌ای از این پژوهش‌ها، مسئله‌ای خاص در مطالعه‌ای موردی و مشخص مورد بحث و بررسی قرار گیرد و در واقع، تئوری‌سازی‌ها در این حوزه از قوت چندانی برخوردار نیستند.

گرایش غالب به سوی انجام پژوهش‌ها و مطالعات کمّی: از منظر نوع پژوهش صرف‌نظر از پژوهش‌های مفهومی انجام شده، بخش قابل‌توجهی از پژوهش‌ها (۲۱ پژوهش معادل ۷۰ درصد کل پژوهش‌های کاربردی شناسایی شده) در قالب مطالعات کمّی انجام شده است؛ درحالی‌که تنها ۵ پژوهش (معادل ۱۷ درصد کل پژوهش‌های کاربردی شناسایی شده) در قالب مطالعات کیفی و ۴ پژوهش (معادل ۱۳ درصد کل پژوهش‌های کاربردی شناسایی شده) در قالب مطالعات آمیخته انجام شده است. با توجه به آنچه پیشتر در خصوص گرایش غالب هدف پژوهش‌های شناسایی شده به سوی مطالعات کاربردی بیان شد، از منظر نوع پژوهش نیز گرایش غالب به سوی مطالعات کمی است که در واقع با هدف غالب در این پژوهش‌ها، همخوانی دارد.

گرایش غالب به سوی انجام پژوهش‌ها و مطالعات با محوریت پیمایش: از منظر راهبرد پژوهش نیز صرف‌نظر از پژوهش‌های مفهومی انجام شده، بخش قابل‌توجهی از پژوهش‌ها (۲۱ پژوهش معادل ۷۰ درصد کل پژوهش‌های کاربردی شناسایی شده) از ابزار پیمایش بهره گرفته است؛ درحالی‌که تنها ۵ پژوهش (معادل ۱۷ درصد کل پژوهش‌های کاربردی شناسایی شده) از ابزار مصاحبه عمیق استفاده کرده و ۴ پژوهش (معادل ۱۳

1- Problem Based
2- Theory Based

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]

درصد کل پژوهش‌های کاربردی شناسایی شده) نیز به‌صورت ترکیبی از ابزارهای پیمایش و مصاحبه عمیق به‌صورت توأمان بهره گرفته است؛ لذا از منظر راهبرد پژوهش نیز گرایش غالب به سوی مطالعات با محوریت پیمایش است که با هدف و نوع غالب در این پژوهش‌ها، همخوانی دارد.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این مطالعه به مرور سیستماتیک مبانی نظری و ادبیات موضوع پیرامون مقوله پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها پرداخته و در این راستا، ۴۱ تحقیق و پژوهش مرتبط با موضوع، شناسایی و استخراج شد. نتایج پژوهش نشان داد مطالعات و تحقیقات مفهومی در زمینه پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها همچنان در گام نوظهور قرار دارد. یکی از اهداف اساسی تحقیق و پژوهش، تئوری‌سازی است و این امر مستلزم صرف تلاش جهت پیوند بینش‌ها و تفکرات جاری با دانش پیشین می‌باشد. علاوه‌براین، ایجاد دانش نیازمند آن است که میزان قابل‌توجهی از مطالعات، چارچوب تئوریک مرسوم و متداول را استفاده کند. این درحالی است که بخش قابل‌توجهی از مطالعات شناسایی شده به جای پرداختن به این مقوله، تنها بر توسعه دانش بیشتر در زمینه ادبیات موضوع تمرکز نموده‌اند و در راستای به‌کارگیری مطالعات خود در یک بستر تئوریک گسترده‌تر مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تلاش چندانی را از خود نشان نداده‌اند. این امر سبب گردیده است که پژوهشگران مختلف از حوزه‌های گوناگون و متعددی به این موضوع مطالعاتی علاقه‌مند شوند، ولیکن در عین حال، در راستای تجمیع و یکپارچه‌سازی یک چارچوب مفهومی واحد و مشخص به‌منظور مدل‌سازی پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها، چالشی اساسی را به همراه آورد.

پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده در زمینه پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، چندمحور و منظر کلی را دربرمی‌گیرند که هر یک مبین گونه‌ای از مطالعات در این حوزه است؛ لذا به‌منظور توسعه و تبیین این گونه‌ها و نیز تشریح فرصت‌های پژوهشی آتی در این حوزه‌ها، دسته‌بندی تئوریکی از مطالعات و پژوهش‌های مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی ارائه می‌شود. چارچوب پیشنهادی این پژوهش جهت بررسی مطالعات مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی مبتنی‌بر تئوری‌های هماهنگی استراتژیک، مدیریت عملکرد بالا و ساختاری‌شدن می‌باشد. بر این اساس، تمرکز برخی از پژوهش‌های انجام شده در این حوزه مبتنی‌بر تئوری هماهنگی استراتژیک بوده و بر هم‌سویی و هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمان و اثرگذاری این هم‌راستایی بر اجرای استراتژی‌های منابع انسانی تأکید دارد. این مطالعات بیان می‌دارند که سیستم‌های منابع انسانی، ظرفیت راهبردی بالایی برای افزایش میزان کارایی سازمان دارند و لازمه پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان‌ها آن است که سازمان باید سیستم‌های منابع انسانی را به‌گونه‌ای طراحی و اجرا کند که افزون بر هم‌راستایی با راهبردهای کلان سازمان و همچنین هم‌راستایی درونی بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی، بر شایستگی‌های کارکنان متمرکز باشد. این موضوع از منظر باس (۲۰۱۲) اینگونه بیان شده که حوزه منابع انسانی به‌عنوان شریکی استراتژیک باید به‌واسطه حصول درک و شناخت از کسب و کار، مشارکت در فرایند فرموله‌بندی استراتژی و اشاعه مفاهیم استراتژیک در سراسر سازمان، در راستای اجرا و پیاده‌سازی استراتژی‌ها و ایجاد شایستگی‌های مورد نیاز در راستای متعالی نمودن استراتژی‌ها، به صورت فعالانه و تسهیل‌گرانه به نقش‌آفرینی بپردازد. نکته شایان ذکر اینکه این مهم ابتدا نیازمند آن است که سازمان‌ها میزان هم‌سویی راهبردی سیستم‌های منابع

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]

انسانی خود را بسنجند و سپس برای بهبود و اصلاح آن بکوشند. همان‌گونه که شریعتی نجف‌آبادی و همکاران (۱۳۹۶)، طراحی مجموعه ابزارهایی را که به‌وسیله آن سازمان‌ها بتوانند میزان هم‌سویی سیستم‌های منابع انسانی خود را با راهبردهای سازمان بسنجند و سپس در جهت بهبود این سیستم‌ها تلاش کنند، کاملاً حیاتی و اثربخش دانسته‌اند. مطابق نظر سیدجوادین و زاده (۲۰۰۹)، باور کلی این گونه از پژوهش‌ها در مجموع آن است که مدیریت منابع انسانی باید در تطابق کامل با مدیریت سازمان در قالب یک کل و برنامه‌های استراتژیک آن باشد و در این صورت است که سازمان‌ها قادر خواهند بود تا استراتژی‌های خود در حوزه منابع انسانی را جاری‌سازی و عملیاتی نمایند.

بخش دیگری از پژوهش‌ها بر اساس تئوری مدیریت عملکرد بالا، بر نقش پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از مناظر کلیدی مختلف تأکید دارند. این مطالعات مبین آنند که در فضای کسب و کار امروزی، سرمایه‌های انسانی می‌توانند از طریق استقرار و پیاده‌سازی یک نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی جهت شناسایی نیازمندی‌های استراتژیک سازمان‌ها که به‌منظور پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی و دستیابی به اهداف عملیاتی مورد نیاز می‌باشند، زمینه‌ساز ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار در سازمان‌ها گردند. همانگونه که وایگانجو و همکاران (۲۰۱۲) بدین موضوع اشاره نموده‌اند که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی اثربخش به‌طور سیستماتیک کلیه سنجه‌های مدیریت منابع انسانی را در راستای اثرگذاری مستقیم بر نگرش‌ها و رفتار کارکنان به طریقی که منجر به حصول استراتژی رقابتی از سوی کسب و کار گردد، هماهنگ و هم‌سو می‌سازد. به طور کلی در این گونه از پژوهش‌ها، ارتباط و اثرگذاری پیاده‌سازی اقدامات و فعالیت‌های کلیدی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی چه به صورت مستقیم و چه از طریق متغیرهای میانجی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است؛ از جمله هم‌سویی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، آموزش مدیریت عملیاتی، نظام برنامه‌ریزی کارراهه و تعریف شغل (سانی، ۲۰۱۲)، سیستم‌های آموزش و توسعه و نظام پرداخت (دیمبا، ۲۰۱۰)، کارکردهای مدیریت منابع انسانی، گرایش بازار و عملکرد سازمانی (هریس و اووگبونا، ۲۰۰۱)، میزان مشارکت در تصمیم‌گیری‌های اساسی و تعاملات و تخصص‌گرایی و رسمیت این حوزه در زمینه‌های برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی (درویش، ۲۰۰۹)، کارکردهای مدیریت منابع انسانی، قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سازمانی (حسینی و همکاران، ۱۳۹۶)، آموزش و توسعه نیروی انسانی، جبران خدمات، توسعه مدیریت و استخدام (افجه‌ء و اسماعیل‌زاده، ۱۳۸۸)، جذب و استخدام، آموزش و توسعه، و نظام پرداخت و جبران خدمات (العراقی، ۲۰۱۷)، کارکردهای مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی (خلیل‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۷)، کارکردهای مدیریت منابع انسانی، گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی (زهیر و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین یافته‌های این پژوهش‌ها حاکی از آن است که اثرگذاری مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی سبب می‌شود که این مؤلفه در زمینه‌های مختلفی از قبیل عملکرد شغلی بالاتر، حل مسئله، تغییر و نوآوری اثربخش‌تر، اثربخشی هزینه مطلوب‌تر و نیز جابه‌جایی، غیبت و ترک خدمت کمتر کارکنان (باکر، ۱۹۹۹)، ظرفیت تاب‌آوری (لنگنیک – هال و همکاران، ۲۰۱۱)، عملکرد فردی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی (گرین و همکاران، ۲۰۰۶) بهبود و ارتقا یابد.

درنهایت تمرکز مجموعه دیگری از پژوهش‌ها نیز بر اساس تئوری ساختاری شدن، بر چگونگی پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها معطوف می‌باشد و مجموعه عوامل مختلف تاثیرگذار بر اجرای استراتژی‌های منابع انسانی در این مطالعات مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. این گونه از مطالعات، مجموعه عوامل مختلف تأثیرگذار بر اجرای استراتژی‌های منابع

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]

انسانی از مدیریت تکنیکال منابع انسانی مشتمل بر فرایندهای مرتبط با ۱) گزینش و انتخاب ۲) سیستم‌های عملکرد ۳) سیستم‌های پرداخت و ۴) آموزش (وی و تاچر، ۲۰۰۱)، متخصصین پرسنلی به‌عنوان عامل پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی (جاگمیناس و پیکتورنیته، ۲۰۱۱)، فرهنگ سازمانی قوی و منسجم (امواتته، ۲۰۱۲)، نقش دپارتمان منابع انسانی به‌عنوان شریک استراتژیک در سازمان‌ها (جاکوبسن و همکاران، ۲۰۱۴)، نقش کلیدی مدیران عملیاتی (سیکورا و فریس، ۲۰۱۴)، اثرات فرهنگ ملی و سازمانی (مونتیانو، ۲۰۱۵)، فرهنگ ملی، سبک مدیریت و وجود مدیران توانمند (بیدمشکی‌پور، ۲۰۱۲) تا پردازش اطلاعات سازمانی (مک‌کان، ۲۰۱۶) را شامل می‌گردد. توجه به این مجموعه عوامل برای موفقیت سیستم و نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی حیاتی و ضروری بوده و به کسب مزیت‌های رقابتی پایدار در سازمان منجر خواهد شد.

به طور کلی پژوهشگران از سه منظر تئوریک مختلف مشتمل بر هم‌سویی استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های کلان سازمان، نقش پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و چگونگی پیاده‌سازی و عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های منابع انسانی به پژوهش در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی پرداخته‌اند. با این وجود آنچه مشهود است آن است که در راستای تجمیع و یکپارچه‌سازی و ارائه یک چارچوب مفهومی واحد و مشخص به‌منظور مدل‌سازی پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها، تاکنون اقدامی صورت نپذیرفته است و در این زمینه، خلأ مشهودی در ادبیات نظری و پیشینه پژوهش مشاهده می‌شود. این خلأ سبب گردیده تا سازمان‌ها نتوانند در راستای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی‌های منابع انسانی به توفیق چندانی دست یابند و این مؤید آن است که تدوین مدلی جامع در این زمینه کاملاً ضرورت دارد. لذا پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی، ارائه یک چارچوب (الگوی) جامع، فرایندی و کاربردی جهت پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها مورد بررسی و مطالعه قرار گیرد. مدلی که بتواند به صورت گام‌به‌گام (فرایندی) و از منظر نقش‌آفرینان مختلف (مدیران ارشد، مدیران منابع انسانی و مدیران عملیاتی) در فرایند پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، به‌عنوان یک راهنمای عملی از سوی سازمان‌ها مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گیرد.

۷- منابع

آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۹۰). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ راهنمای عمل*. ترجمه سید محمد اعرابی و امید مهدیه، چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

احمدی، سروه؛ عربیان، حمیدرضا؛ کر، مهین؛ محسنی‌پور، حسین. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی. کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم.

افجه‌ء، سید علی‌اکبر؛ اسماعیل‌زاده، محمد. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، *۱* (۲)، ۱۹-۹

امینی‌آلاشتی، احمدعلی؛ اعرابی، سیدمحمد. (۱۳۹۵). ارائه مدل اجرای استراتژی در شرکت آب و فاضلاب استان تهران. فرایند مدیریت و توسعه، ۲۹(۹۸)، ۷۸-۴۵.

جاجرمی‌زاده، محسن؛ فروزنده دهکردی، لطف‌الله؛ عباسی، نرگس؛ تدین، اعظم. (۱۳۹۳). طراحی مدل بومی مدیریت منابع انسانی با تأکید بر عوامل زمینه‌ای. نشریه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۷(۲۶)، ۶۲-۴۵.

حسینی، ابوالحسن؛ تبسمی، امیر؛ دادفر، زهرا. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی. *نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، *۸*(۲۹)، ۱۷۱-۱۵۵

حسینی، ابوالحسن؛ تبسمی، امیر؛ دادفر، زهرا. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی. نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۸(۲۹)، ۱۷۱-۱۵۵

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]

خلیل‌نژاد، شهرام؛ گل‌محمدی، عماد؛ نیستانی، سمیه؛ رسوله‌وندی، محمدباقر. (۱۳۹۷). اثر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۷*(۲۷)، ۴۴-۲۷.

خلیلی شورینی، سهراب؛ جبارزاده پرنق، اصغر. (۱۳۹۵). بررسی میزان هم‌سویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب‌وکار. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸*(۱)، ۵۴-۳۱.

دیواندری، علی؛ نظری، محسن؛ رضوی، سید مصطفی؛ امین، فرشته. (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر هم‌سوسازی استراتژی‌های تجاری و اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد اقیانوس آبی با تکنیک الکتر. *نشریه مدیریت صنعتی، ۶*(۲)، ۳۰۲-۲۸۳

رسولی، رضا؛ ضماهنی، مجید، شهرآئینی، سعید. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت‌ها در بورس تهران. *نشریه راهبرد مدیریت مالی*، ۲(۷)، ۵۷-۳۳

سیدنقوی، میرعلی؛ خانباشی، محمد؛ صلواتی، محسن. (۱۳۹۶). هم‌سویی راهبرد عام منابع انسانی با راهبرد زیرسیستم‌های منابع انسانی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی* ۹(۲۷)، ۲۰۶-۱۸۳.

شریعتی نجف‌آبادی، پریسا‌السادات؛ یزدانی، حمیدرضا؛ باباشاهی، جبار. (۱۳۹۶). طراحی ابزار سنجش و بررسی هم‌سویی عمودی راهبردی منابع انسانی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۹(۲۸)، ۱۶۶-۱۴۳.

عطافر، علی؛ خانی خوزانی، ناصر؛ بهرامی سامانی، مژگان. (۱۳۸۹). تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بر اساس مدل امتیازات متوازن در اداره کل امور مالیاتی استان اصفهان. *نشریه پژوهش‌های مدیریت*، ۳(۹)، ۱۱۴-۸۹.

مک‌لنان، اندرو. (۱۳۹۳). *پیاده‌سازی استراتژی*. ترجمه سید محمد اعرابی، سید علیرضا هاشمی و محمود قادری. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

Alaraqi, A. K. (2017). Relationship between SHRM and organizational performance among Iraqi oil companies. *Journal of Global Economics*, *5*(1), 2375-4389.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Azmi, F. T. (2011). Strategic human resource management and its linkage with HRM effectiveness and organizational performance: evidence from India. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(18), 3888-3912.

Baker, D. (1999). Strategic human resource management: performance, alignment, management. *Librarian Career Development.*

Bas, A. (2012). Strategic HR management: strategy facilitation process by HR. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *58*, 313-321.

Bellairs, T., Halbesleben, J. R., & Leon, M. R. (2014). A multilevel model of strategic human resource implications of employee furloughs. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.

Bidmeshgipour, M. (2009). An analysis of strategic human resource management in Iran. *European Journal of Social Science*, *9*, 30-38.

Bruce, J., & Mollison, J. (2004). Reviewing the literature: adopting a systematic approach. *The Journal of Family Planning and Reproductive Health Care*, *30*(1), 13.

Budhwar, P. S., & Budhwar, P. S. (2000). Strategic integration and devolvement of human resource management in the UK manufacturing sector. *British Journal of Management*, *11*(4), 285-302.

Chang, W. J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International journal of manpower*.

Darwish, T. K. (2009). The Impact of Strategic Human Resource Management Implementation on Firm Performance. In *BBS Doctoral Symposium* (Vol. 23, pp. 1-13).

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]

Dimba, B. A. O. (2010). Strategic human resource management practices: effect on performance. *African journal of economic and management Studies*.

Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, *24*(4), 230-235.

Giddens, A. (1984). "The constitution of society: Outline of the theory of structuration". Cambridge, UK: Polity Press.

Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Perspectives*, *17*(3), 74-86.

Green, K. W., Wu, C., Whitten, D., & Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. *The International Journal of Human Resource Management*, *17*(4), 559-579.

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, *8*(3), 263-276.

Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of business research*, *51*(2), 157-166.

Hemingway, P., Brereton, N. (2009). "What is a systematic review?". Second edition. Published by Hayward Medical Communications, a division of Hayward Group Ltd. pp. 1-8

Henderson, L. K., Craig, J. C., Willis, N. S., Tovey, D., & Webster, A. C. (2010). How to write a Cochrane systematic review. *Nephrology*, *15*(6), 617-624.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. Annual review of psychology, 46(1), 237-264.

Jacobson, W. S., Sowa, J. E., & Lambright, K. T. (2014). Do human resource departments act as strategic partners? Strategic human capital management adoption by county governments. *Review of Public Personnel Administration*, *34*(3), 289-301.

Jagminas, J., & Pikturnaitė, I. (2011). Personnel specialists as the factor of implementation of strategic human resource management in municipalities' administrations. *Public policy and administration*, *10*(3), 341-356.

Kairu, J. W. (2014). *Challenges of implementing human resource strategies in the civil service in Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).

Keränen, J., Piirainen, K. A., & Salminen, R. T. (2012). Systematic review on B2B branding: research issues and avenues for future research. *Journal of Product & Brand Management*.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, *21*(3), 243-255.

Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M. J. (2008). *Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation.*

Liberati, A. L. E. S. S. A. N. D. R. O., & Taricco, M. A. R. I. A. N. G. E. L. A. (2010). How to do and report systematic reviews and meta-analysis. *Franchignoni F. Research in Physical & Rehabilitation Medicine. Pavia: Maugeri Foundation Books*, 137-164.

Liu, P. (2016). Research on the relationship between strategic human resource management and organizational performance based on contingency mode. *Journal of Human Resource Management*, *4*(5), 55-60.

McCann, R. D. (2016). *Strategic Human Resource Management implementation and organizational information processing:*

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]

A multiple case study of Western Pennsylvanian oil and natural gas companies. Robert Morris University.

Muduli, A. (2012). Business strategy, SHRM, HR outcome and organizational performance: evidence from an Indian industry. *Global Management Journal*, (1/2).

Munteanu, A. I. (2015). National And Organizational Culture Influence On The Implementation Of Strategic Human Resources Management In Organizations. In *GUT FME Conference Publications* (pp. 32-40). Faculty of Management and Economics, Gdansk University of Technology.

Mwatete, L. K. (2012). *Challenges of implementing strategic human Resource management at the Kenya sugar board* (Doctoral dissertation).

Nicholson, P. J. (2007). How to undertake a systematic review in an occupational setting. *Occupational and Environmental Medicine*, *64*(5), 353-358.

Nigam, A. K., Nongmaithem, S., Sharma, S., & Tripathi, N. (2011). The impact of strategic human resource management on the performance of firms in India: A study of service sector firms. *Journal of Indian business research*.

Sani, A. D. (2012). Strategic human resource management and organizational performance in the Nigerian insurance industry: The impact of organizational climate. *Business Intelligence Journal*, *5*(1), 8-20.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices. *People and Strategy*, *10*(3), 125.

Seyyedjavadin, S. R., & Zadeh, M. (2009). HR Strategy and Its aligning with organizational strategy and human capabilities. *Iranian Journal of Management Studies*, *2*(2), 5-29.

Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, *24*(3), 271-281.

Sing, Q. C., & On, W. K. (1996). Implementation of strategic human resource management in Singapore hotels. College of Business (Nanyang Business School). NBS Student Reports, 1-85.

Strech, D., & Sofaer, N. (2012). How to write a systematic review of reasons. *Journal of Medical Ethics*, *38*(2), 121-126.

Waiganjo, E. W., Mukulu, E., & Kahiri, J. (2012). Relationship between strategic human resource management and firm performance of Kenya's corporate organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, *2*(10), 62-70.

Wang, D. S., & Shyu, C. L. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?. *International journal of manpower*.

Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, *15*(1), 1-19.

Way, S. A., & Thacker, J. W. (2001). The successful implementation of strategic human resource management practices: A Canadian survey. *International Journal of Management*, *18*(1), 25-32.

Wright, R. W., Brand, R. A., Dunn, W., & Spindler, K. P. (2007). How to write a systematic review. *Clinical Orthopaedics and Related Research*, *455*, 23-29.

Zakaria, N. (2013). *HR Strategy Planning and Implementation Process: A case-study of the banking sector in Pakistan*. University of Leeds.

Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *235*, 372-381.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.141]