نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۵/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۱۵

طراحی فرامدلی برای توسعه استراتژیک منابع انسانی براساس الگوی سیپ با مرور هدف‌مند مطالعه‌های پیشین

مهدیه اسدی[۱] - حمیدرضا یزدانی[۲] - دکتر علی مقدم زاده[۳] - حسن زارعی متین[۴]

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی و مرور هدف مند تعاریف، چارچوب‌ها و مدل‌های پیشین توسعه استراتژیک منابع انسانی به منظور ارائه‌ی مدلی جامع و نظام مند برای توسعه استراتژیک منابع انسانی براساسِ الگوی سیپ می‌باشد. روشِ پژوهش حاضر از نوع کیفی است که براساس روش فراترکیب انجام شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از داده‌های ثانویه به نام اسناد و مدارک گذشته استفاده شده است. شیوه تحلیل داده‌ها تلفیقی از تحلیل محتوای کمّی و کیفی می‌باشد. جامعه مورد بررسی این پژوهش، کلیه مقاله‌های منتشر شده در مجله‌های ISI، کتاب‌ها و پایان‌نامه‌های خارجی مرتبط با موضوع پژوهش در بازه زمانی ۲۰۱۷-۱۹۸۹ بود. پژوهشگران مطابق با الگوی سیپ برای هر یک از چهار مقوله اصلی شامل ''بستر (زمینه) ''، ''درون داد (ورودی) ''، ''فرآیند'' و ''برون داد (خروجی)''، مقوله‌های فرعی متعددی که در پژوهش‌های مختلف خارجی به آن اشاره شده بود، را شناسایی کرده‌اند. براساسِ این مقوله‌ها، مدل یکپارچه نهایی ارائه و اعتبارسنجی شده است. فرامدل ارائه شده در پژوهش حاضر، می‌تواند به متخصصان و کارشناسان حوزه توسعه منابع انسانی کمک کند که قبل از شروع اجراء و پیاده‌سازی موفقیت آمیز توسعه استراتژیک منابع انسانی، چه بسترها (زمینه ها) و درون دادهایی و در حین اجراء چه فرایندها و مکانیزم‌هایی را لازم است در نظر بگیرند و در نهایت، برون دادهای آن، چه خواهد بود.

واژگان کلیدی: توسعه استراتژیک منابع انسانی، الگوی سیپ، بررسی و مرور هدف مند، فراترکیب، تحلیل محتوای کمّی و کیفی.

[۱] دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.asadi.mahdieh@yahoo.com

[۲] استادیار گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. نویسنده مسئول: hryazdani@ut.ac.ir

[۳] استادیار گروه روش ها و برنامه های آموزشی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. amoghadamzadeh@ut.ac.ir

[۴] استاد گروه مدیریت دولتی، رئیس دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. matin@ut.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

مقدمه

توسعه استراتژیک منابع انسانی در ادبیات آموزش و توسعه مفهوم نسبتاً جدیدی است (Garavan, 2007). نخستین بار مفهوم توسعه استراتژیک منابع انسانی توسط پژوهشگرانی هم چون؛ گاراوان (۱۹۹۱)، مَک کراکن و والاس (۲۰۰۰b)، توراکو و سوآنسون (۱۹۹۵) و وُلف (۱۹۹۳) که بر ظهور دیدگاه استراتژیک به منظور تکمیلِ نظریه‌ها و پژوهش‌های موجودِ توسعه منابع انسانی تأکید داشتند، مطرح گردید. توسعه استراتژیک منابع انسانی به عنوان یک مدل خاص از توسعه منابع انسانی به شمار می‌رود که با مدل‌های سنتّی‌تر توسعه منابع انسانی متفاوت است، زیرا مدلی را برای توسعه منابع انسانی ارائه می‌کند که هم راستا با نیازهای کسب و کار یا سازمان است (Garavan & Carbery, 2012). مروری بر مطالعات انجام شده در زمینه توسعه استراتژیک منابع انسانی نشان می‌دهد، با وجود تلاش‌های بسیار برای تعریف این مفهوم، تاکنون بر سر تعریف آن توافق واحدی وجود ندارد (Gilley & Maycunich, 2000)، به گونه‌ای که حتّی با کمبود تعریفی جامع و روشن از توسعه استراتژیک منابع انسانی مواجه هستیم (Peterson, 2008). هم‌چنین صاحب‌نظران متعددی در نقاط مختلف دنیا (اکثراً ایالات متحده و بریتانیا)، با دیدگاه‌های گوناگون و در دوره‌های زمانی متفاوت، مدل‌ها و چارچوب‌های گوناگونی را در رابطه با توسعه استراتژیک منابع انسانی ارائه داده‌اند که سبب گردیده تا این حوزه از جامعیت لازم برخوردار نبوده و پراکنده باشد. لذا، هدفِ پژوهش حاضر، بررسی و مرورِ هدف مندِ تعاریف، ویژگی‌ها و مدل‌های پیشین توسعه استراتژیک منابع انسانی به منظور ارائه‌ی مدلی جامع و نظام مند برای توسعه استراتژیک منابع انسانی براساس الگوی سیپ[1] می‌باشد. الگوی سیپ دارای چهار مقوله اصلی شامل "بستر (زمینه) "، "درون داد (ورودی) "، "فرآیند"و "برون داد (خروجی) " می‌باشد. در این راستا، به منظور شناساییِ "بسترها (زمینه ها) "، "درون دادها (ورودی ها) "، "فرایندها"و "برون دادها (خروجی ها) ی" توسعه استراتژیک منابع انسانی و دسته‌بندی تعاریف و مدل‌های پیشینِ توسعه استراتژیک منابع انسانی، از روش فرامطالعه[2] استفاده شده است. فرامطالعه اگر به صورت کیفی و روی مفاهیم و نتایج مورد استفاده در مطالعه‌های

[1] CIPP (Context, Input, Process, Product)

[2] Meta-Study

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

گذشته با شیوه کُدگذاری متداول در پژوهش‌های کیفی مثل نظریه برخاسته از داده‌ها انجام گیرد، به نام فراسنتز یا فراترکیب[1]، قلمداد می‌شود (Bench & Day, 2010 Paterson, ;Thorne, Canam, & Jillings, 2001). روش انتخابی مورد مطالعه این پژوهش فراترکیب است که در ادامه، معرفی کاملی از آن ارائه شده است.

لازم به ذکر است که در یک صد سال اخیر، صنعت نفت جایگاه ویژه‌ای در اقتصاد ایران داشته و عملاً محورِ پیشرفت و توسعه کشور در بسیاری از زمینه‌های موجود بوده است. از این رو، رشد و بالندگی کشور در گرو رشد و توسعه این صنعت است و از آن جایی که منابع انسانی یکی از عوامل مهم در رشد و توسعه این صنعت محسوب می‌گردد، بنابراین، جایگاه و اهمیت منابع انسانی در آن دوچندان خواهد بود. لذا، در راستای ارتقاء منزلت و جایگاه نیروی انسانی و با توجّه به اهمیت ارزش افزوده‌ی مبتنی بر اقتصاد دانش بنیان، داشتن برنامه‌ریزی استراتژیک برای توسعه منابع انسانی صنعت نفت به عنوان چهارمین تولیدکننده نفت جهان و اصلی‌ترین صنعت کشور از حیث تأثیر در اقتصاد ملّی امری ضروری به نظر می رسد. به طور کلی، بر اساس آن چه پیش‌تر بیان شد، ضرورت نگرشی جامع و نظام مند به موضوع دسته‌بندی تعاریف، ویژگی‌ها و مدل‌های پیشین توسعه استراتژیکِ منابع انسانی، دارای اهمیت بسیار می‌باشد. با توجّه به اهمیت بحث توسعه استراتژیک منابع انسانی در کلیه سازمان‌های کشور به ویژه صنعت نفت، تاکنون پژوهش‌های انجام شده در این زمینه به صورتِ جزیره‌ای و محدود بوده و جای خالی پژوهشی که به منظور شناسایی "بسترها (زمینه ها) "، "درون دادها (ورودی ها) "، "فرآیندها"و "برون دادها (خروجی ها) ی" توسعه استراتژیک منابع انسانی، به بررسی تعاریف، ویژگی‌ها و مدل‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی در جهان به طور نظام مند، بپردازد، به خوبی احساس می‌شود. فرامدل ارائه شده در پژوهشِ حاضر، می‌تواند به متخصصان و کارشناسان حوزه توسعه منابع انسانی کمک کند که قبل از شروع اجراء و پیاده‌سازی موفقیت آمیز توسعه استراتژیک منابع انسانی، چه بسترها (زمینه ها) و درون دادهایی و در حین اجراء چه فرایندها و مکانیزم‌هایی را لازم است در نظر بگیرد و در نهایت، برون دادهای آن، چه خواهد بود.

مرورِ هدف مند پژوهش‌های انجام شده در حوزه توسعه استراتژیک منابع انسانی نشان

[1] Meta-synthesis

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

می‌دهد که تعاریف و مدل‌های متعددی برای توصیف توسعه استراتژیک منابع انسانی توسط پژوهشگران و متخصصان حوزه توسعه منابع انسانی ارائه شده است. جدول (۱) تعاریف توسعه استراتژیک منابع انسانی را به ترتیب زمان نشان می‌دهد.

جدول ۱- تعریف توسعه استراتژیک منابع انسانی از دیدگاه محققان مختلف در بازه‌ی زمانی (۲۰۱۷-۱۹۸۹) منبع: (تنظیم از پژوهشگران)

منبع	تعریف توسعه استراتژیک منابع انسانی
Beer and Spector, 1989	مداخله‌ی پیش فعال و هماهنگ با سیستم که با تغییر فرهنگی و برنامه‌ریزی استراتژیک مرتبط است.
Garavan, 1991: 17	مدیریت استراتژیک فعالیت‌های آموزشی (کارآموزی، یا آموزشِ ضمن خدمت)، توسعه و مدیریت، یا مداخله‌های آموزش و پرورش به طورحرفه‌ای، به منظور تحقق اهداف سازمانی با حصول اطمینان از استفاده‌ی کامل و به تفصیل از دانش و مهارت‌های فردی کارکنان می‌باشد.
Guest, 1991	منابع انسانی را می‌توان در برنامه‌های استراتژیک ادغام کرد. چنانچه سیاست‌های منابع انسانی به هم مرتبط باشند، و چنانچه مدیران واقعاً به اهمیت آن واقف باشند، در آن صورت احتمال موفقیت اهداف استراتژیک یک شرکت بیش‌تر خواهد بود.
Harrison, 1992	شامل هم راستایی فعالیت‌های آموزشی و توسعه با مأموریت و اهداف استراتژیک سازمان است، به گونه‌ای که از طریق ارتقاء مهارت‌ها، دانش، توانایی یادگیری و انگیزه کارکنان در تمام سطوح، رشد سازمانی و نیز رشد فردی مستمر صورت گیرد.
Rothwell & Kazanas, 1994	فرآیند تغییرِ سازمان، ذی نفعان خارج از سازمان، گروه‌های داخل سازمان و کارکنان سازمان تا این که آن‌ها دارای دانش و مهارت‌های مورد نیاز در آینده شوند.
Watkins & Marsick, 1995	توسعه استراتژیکِ منابع انسانی را ایجاد ظرفیتِ یادگیری دانسته‌اند.
Garavan, Costine & Heraty, 1995	فعالیت پیش رو و پیش فعال شرکتی که در تقابل با فعالیت واکنشی است.
Harrison, 1997	تحوّلی است که از بینش قدرتمند درباره توانایی‌های بالفعل و بالقوه‌ی کارکنان و در قالب چارچوب استراتژی کلان شرکت، ریشه می‌گیرد.
Walton, 1999	معرفی، حذف، اصلاح و تعدیل، هدایت و راهنمایی فرایندها و مسئولیت‌ها به شیوه‌ای که همه افراد و گروه‌ها به مهارت‌ها، دانش و شایستگی‌هایی که برای قبول و انجام وظایف فعلی و آتی سازمان لازم می‌باشد، مجهز بشوند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

منبع	تعریف توسعه استراتژیک منابع انسانی
Gilley & Maycunich, 2000	در بسترِ سازمانی، توسعه استراتژیکِ منابع انسانی فرایند اتصال فعالیت‌های توسعه منابع انسانی با استراتژی‌های کسب و کار می‌باشد. / شامل توسعه بلند مدّتِ افراد در سازمان‌ها می‌باشد. / فرایند تسهیل عملکرد، یادگیری و تغییر سازمانی از طریق مداخله‌های سازمانی و ابتکارات و اقدامات مدیریتی است.
McCracken & Wallace, 2000b	توسعه استراتژیک منابع انسانی می‌تواند به عنوان خلق فرهنگ یادگیری تعریف شود، که در این حوزه، استراتژی‌های آموزش، توسعه و یادگیری بتواند هم به استراتژی شرکت پاسخ دهد و هم در شکل‌دهی به آن و تأثیر بر آن کمک کند. / توسعه استراتژیک منابع انسانی را مداخله‌ای فعال و سیستم گسترده تعریف کردند.
Garavan, 1991, Luoma, 2000; McCracken & Wallace, 2000b; Wognum & Fond Lam, 2000	توسعه استراتژیک منابع انسانی را این گونه توصیف کردند: یکپارچه‌سازی اهداف و مأموریتِ سازمانی، کسبِ حمایت مدیریت ارشد، انجام بررسی محیطی، اجرای سیاست مدیریت منابع انسانی، تشویق مداخله و مشارکت مدیران صف در توسعه استراتژیک منابع انسانی، استفاده از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی حمایتی، تضمین پاسخ‌گویی و ایجاد فرهنگ یادگیری.
Wognum & Fond Lam, 2000	واژه‌ی "استراتژیک" در توسعه استراتژیک منابع انسانی بر چشم انداز سازمانی تأکید کرده و در تلاش است تا بین توسعه منابع انسانی و اهداف خُرد و کلان سازمان ارتباط برقرار کند.
Grieves, 2003	توسعه استراتژیک منابع انسانی در نتیجه‌ی جوِّ جدیدی از سرمایه داری غیرسازمان یافته و از مباحثه و مذاکره در حوزه توسعه سازمانی ظهور کرد. / توسعه استراتژیک منابع انسانی پایه و اساسی را برای درک مدیریت تغییر در قرن بیست و یکم فراهم می‌کند: طراحی، نوآوری سازمانی و شرکتی، توانمندسازی، کوچک‌سازی استراتژیک، مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد فرایند کسب و کار و کار گروهی. / توسعه استراتژیک منابع انسانی از طریقِ تأکید بر مدیریت تغییر پیش رو به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در محیط‌هایی که به طور فزاینده پیچیده، ناپایدار، رقابتی و جهانی است، باقی بمانند.
Lee, 2003	بررسی مفروضات اساسی شرایط انسانی و اثرگذاری بر شرایط انسانی می‌باشد.
Blackwell & Blackmore, 2003	می تواند یک فرهنگ یادگیری قوی ایجاد کند که نیاز به افراد انعطاف‌پذیر دارد که به طور مستمر خودشان یاد می‌گیرند و خودشان را توسعه می‌دهند. / خاطرنشان کردند که رویکرد استراتژیک و راهبردی به توسعه کارکنان بر تغییر استراتژیک سازمان متمرکز است که می‌باید همه را شامل شود زیرا همه آن‌ها در جهت رسیدن به هدف یکسان و مشابهی تلاش می‌کنند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

منبع	تعریف توسعه استراتژیک منابع انسانی
Kalamas & Kalamas, 2004	به خاطر سهم عظیمی که کارکنان بسیار ماهر و متخصص می‌توانند در پایداری بلندمدّت یک شرکت داشته باشند، لازم است توسعه استراتژیک منابع انسانی به عنوان یکی از اولویت‌های مهم در دستور کار برنامه‌ریزی استراتژیک قرار گیرد.
Blackwell & Blackmore, 2003; Millmore, Lewis, Saunders, Thornhill, & Morrow, 2007	خلقِ یک سازمان یادگیرنده که در آن تمام فعالیت‌های آموزش و توسعه به استراتژی شرکت پاسخ می‌دهند.
Garavan, 2007	مجموعه منسجم، یکپارچه افقی و هم راستای عمودی از فعالیت‌های یادگیری و توسعه که در دست‌یابی به اهداف استراتژیک، مشارکت و همکاری می‌کنند.
Sahoo & Sahoo, 2012	توسعه استراتژیک منابع انسانی به مفهوم هم راستاییِ توسعه منابع انسانی با استراتژی کسب و کار به منظور سازگاری با تغییرات در محیط کسب و کار سازمان و به گارگیری توسعه منابع انسانی به عنوان ابزار استراتژیک در دست‌یابی به مزیت رقابتی می‌باشد.
Lyons, 2016	زمینه‌ای از فعالیت و رشته‌ی علمی (آکادمیک) می‌باشد که بر بهبود عملکرد سازمانی از طریقِ هم راستایی استراتژیک و ادغامِ روش‌های متنوعی که برای توسعه و آموزش نیروی کار هدف مندانه انتخاب شده و فعالانه اجراء می‌گردد، متمرکز است.

جدول (۲) خلاصه‌ای از تمام مُدل‌های مرتبط با توسعه استراتژیک منابع انسانی را به ترتیب زمان نشان می‌دهد.

جدول ۲- مدل‌های مرتبط با توسعه استراتژیک منابع انسانی در بازه‌ی زمانی (۲۰۱۷-۱۹۹۱)
منبع: (تنظیم از پژوهشگران)

منبع	توصیف مدل
مدل‌های نظری	
Garavan, 1991	مدل تجویزی‌ای که شامل نُه ویژگی می‌باشد، را ارائه کرد. (مدل اوّلیه گاراوان)
Rothwell & Kazanas, 1994	مدل هفت مرحله‌ای که به برنامه‌ریزی استراتژیک کسب و کار و برنامه‌ریزی بلند مدّت منابع انسانی شباهت دارد، را ارائه کردند.
Torraco & Swanson, 1995	دو نقش کلیدی را برای توسعه استراتژیک منابع انسانی تعریف کردند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

منبع	توصیف مدل
Rummler & Brache, 1995	ارائه‌ی مدلی با نُه عملکردِ متغیر که چارچوبی را برای بهبود عملکرد در سطحِ سازمان، فرایند و شغل/ مُجری ارائه می‌دهد.
Lee, 1996	با اقتباس از مدل بلوغ استراتژیک منابع انسانی بورگوین[1] (۱۹۸۶) و توسعه آن، آن را به مقیاس بلوغ آموزشی تغییر داد.
Wognum, Bosker & Torraco, 1998	مدل هم راستایی را ارائه کردند.
Pfeffer, 1998	پیشنهاد کرد که رهبران باید "مدیران ارشد کارکنان" شوند.
Ulrich, 1998	چهار وظیفه‌ی توسعه منابع انسانی که منجر به تحقق تعالی سازمانی می‌گردد، را مطرح کرد.
Pfeffer & Veiger, 1999	مدلی با هفت شیوه و روش را ارائه دادند که نشان می‌دهد افراد (کارکنان) اوّل هستند.
Garavan, Heraty & Morley, 1998; McCracken & Wallace, 2000b	نُه ویژگی که گاراوان (۱۹۹۱) مطرح کرده بود، را بسط و توسعه بیش‌تری دادند و مدل تجویزی را با نُه ویژگی توسعه یافته ارائه کردند (مدل اوّلیه مک کراکن و والاس).
McCracken & Wallace 2000a	مدل مشارکت استراتژیک در توسعه منابع انسانی را ارائه کردند.
Gilley & Maycunich, 2000	در مدلشان سه حوزه فعالیت‌های حرفه‌ای توسعه استراتژیک منابع انسانی را مطرح کردند.
Dwyer, 2000	در مدل خود سه عامل را برای توسعه استراتژیک منابع انسانی مطرح کرد.
Luoma, 2000	در چارچوب یکپارچه‌ای تصویر کاملی از سهم و نقش توسعه منابع انسانی در موفقیت کسب و کار را خلاصه کرده است.
Becker, Huselid, Huselid & Ulrich, 2001	سیستم‌های سنجش و اندازه‌گیری خیلی دقیقی را برای تضمینِ مشارکت استراتژیک نیروی انسانی توسعه دادند.
Gilley & Maycunich Gilley, 2003	مدلی را برای طراحی مجدد و تغییر موقعیت توسعه منابع انسانی، ارائه کردند. آن‌ها هفت مرحله را به طرح قبلی خود (۲۰۰۰) اضافه کردند و اظهار داشتند که تحوّل توسعه منابع انسانی از فعالیت محوری به نتایج محوری، نشان دهنده‌ی یک پارچگی استراتژیک است.

[1] Burgoyne

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

منبع	توصیف مدل
Boudreau & Ramstad, 2004	مدل "چارچوب پُلِ سرمایه انسانی" را توسعه دادند.
Robinson & Robinson, 2005	استراتژی گراترین مدل را ارائه کردند (تعریف شرکای استراتژیک کسب و کار) / در مدل‌شان به سه مسئولیت کلیدی اشاره کردند که منابع انسانی در جدول برنامه‌ریزی استراتژیک به کار گرفته می‌شود/ مأموریت استراتژیک را برای توسعه منابع انسانی پیشنهاد دادند/ کامل‌ترین مدل توسعه استراتژیک منابع انسانی را در بازه‌ی زمانی (۲۰۰۵-۱۹۹۱) ارائه کردند.
Garavan, 2007	مدل تبیینی و چارچوب زمینه‌ای و پویا را برای توسعه استراتژیک منابع انسانی ارائه کرد.
Peterson, 2008	مدل تبیینی‌ای را براساس ایده‌های تفکر سیستمی برای توسعه استراتژیک منابع انسانی ارائه کرد.
Tseng & McLean, 2008	چارچوب مفهومی را به منظور نمایش روابط میان فعالیت‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی و یادگیری سازمانی ارائه کردند.
Wang, Hutchins & Garavan, 2009	چارچوب مفهومی توسعه استراتژیک منابع انسانی در مدیریت بحران سازمانی را ارائه کردند.
Sahoo & Sahoo, 2012	ارائه‌ی مدلی برای مهندسی مجدد کارویژه توسعه منابع انسانی و نتایج (خروجی) آن/ ارائه‌ی مدلی با رویکرد سیستمی به توسعه منابع انسانی
AbuKhalifeh, Som & AlBattat, 2013	چارچوب مفهومی توسعه استراتژیک منابع انسانی در مدیریت بحران سازمانی برای واحدهای غذا و نوشیدنی را ارائه کردند.
Garavan, Shanahan, Carbery & Watson, 2016	چارچوب مفهومی برای درکِ ارزش آفرینی قابلیت‌های پویا در توسعه استراتژیک منابع انسانی را ارائه کردند.
مدل‌های عملکردی (کارکردی)	
Garavan, & Carbery, 2012	مدل‌های عملکردی (کارکردی) توسعه استراتژیک منابع انسانی تا حد زیادی در ادبیات غیرموجود است. چهار نوع از کارکردهای توسعه استراتژیک منابع انسانی که در عملیات سازمانی مشاهده شده را مطرح کردند:. ۱. کارکرد غالباً سنّتی امّا با شناخت توسعه‌یافته از نیاز به استراتژیکی شدن/ ۲. کارکردی که از اجرای استراتژی حمایت می‌کند/ ۳. کارکردی که در آن، کارشناس و متخصص توسعه منابع انسانی به عنوان یک

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

منبع	توصیف مدل
	متخصص در فرایند استراتژیک در نظر گرفته می‌شود/ ۴. کارکردی که کاملاً براساس ایده‌های شریک استراتژیک تکامل یافته.

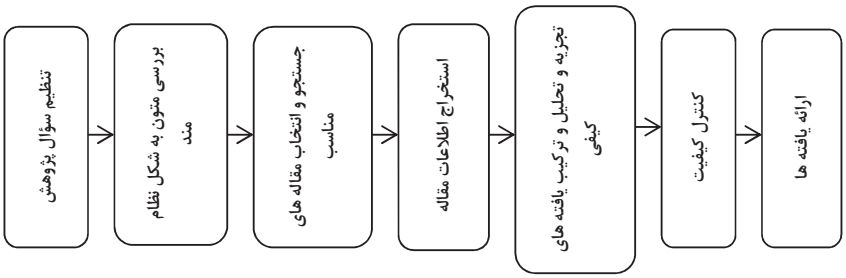
روش‌شناسی

روش پژوهش این مطالعه کیفی است که با استفاده از روش‌شناسی فراترکیب انجام شده است. در این پژوهش از روش فراترکیب به منظور مرورِ نظام مند مُدل‌ها و چارچوب‌های پیشین توسعه استراتژیک منابع انسانی استفاده شده است. فرا ترکیب نوعی مطالعه کیفی می‌باشد که اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از دیگر مطالعاتِ کیفی با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. در نتیجه، نمونه‌ی موردِ نظر برای فراترکیب، از مطالعاتِ کیفی منتخب و براساس ارتباطِ آن‌ها با سؤال پژوهش ساخته می‌شود. فراترکیب، مرور یکپارچه ادبیاتِ کیفی موضوعِ موردِ نظر نیست. هم چنین؛ تجزیه و تحلیل داده‌ی ثانویه و داده‌ی اصلی از مطالعات منتخب نیز نمی‌باشد. بلکه، تحلیل یافته‌های این مطالعات است. به عبارتی، فراترکیب، ترکیبِ تفسیر داده‌های اصلی مطالعاتِ منتخب می‌باشد. فراترکیب، بر مطالعاتِ کیفی تمرکز دارد که نیازمند مبانی نظری گسترده نبوده و به جای ارائه‌ی خلاصه‌ی جامعی از یافته‌ها، یک ترکیب تفسیری از یافته‌ها را ایجاد می‌کند. فراترکیب با فراهم کردن یک نگرش نظام مند برای پژوهشگران از طریقِ ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف، به کشف موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد و با این روش، دانش فعلی را گسترش داده و دیدِ جامع و گسترده‌ای را نسبت به مسائل به وجود می‌آورد (Zimmer, 2006). فراترکیب مستلزم این است که پژوهش‌گر، بازنگری دقیق و عمیقی را انجام داده و یافته‌های پژوهش‌های کیفی مرتبط را ترکیب کند. به واسطه‌ی بررسی یافته‌های مقاله‌های اصلی پژوهش، پژوهشگران واژه‌هایی را آشکار و ایجاد می‌کنند که نمایش جامع‌تری از پدیده‌ی تحت بررسی را نشان می‌دهد. مشابه نگرش نظام مند، استفاده از فراترکیب نتیجه‌ای را

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

حاصل می‌کند که بزرگ‌تر از مجموع بخش هایش می‌باشد (Chenail & Weiss, 2007). فراترکیب مشابه فراتحلیل، برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه به منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری استفاده می‌شود (Beck, 2002). با توجّه به این که مفهوم توسعه استراتژیک منابع انسانی در کشورهای در حالِ توسعه تقریباً جدید بوده و از طرفی، اغلب مقاله‌ها در این زمینه، از نوع مطالعه‌های کیفی و بدون داده‌های کمّی هستند، از روش فراترکیب به عنوان روشی مناسب برای به دست آوردن ترکیب و تلفیق جامعی از مفهوم توسعه استراتژیک منابع انسانی و شناسایی چهار مقوله اصلی، "بستر (زمینه) "، "درون داد (ورودی) "، "فرآیند"و "برون داد (خروجی) " بر پایه‌ی ترجمه‌ی مطالعه‌های کیفی محدود استفاده شده است.

به منظور تحقق هدف پژوهش، پژوهش‌های گذشته در حوزه توسعه استراتژیک منابع انسانی در جهان مورد بررسی قرار گرفت و در این راه از روش هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو[1] استفاده شد که خلاصه‌ی این مراحل در شکل (۱) مشخص شده است.



شکل ۱- مراحل پیاده‌سازی روش هفت مرحله‌ای فراترکیب. منبع: (Sandelowski and Barroso, 2007)

در مرحله اوّل و برای تنظیم سؤال پژوهش از پارامترهای مختلفی مانند جامعه‌ی مورد مطالعه، چه چیزی، چه موقع و چگونگی روش[2]، استفاده می‌شود. در این پژوهش، سؤال‌های زیر که مبتنی بر الگوی سیپ می‌باشد، مورد بررسی قرار گرفت:

- بسترها و زمینه‌ها برای طراحی، اجراء و پیاده‌سازی توسعه استراتژیک منابع انسانی

[1] Sandelowski and Barroso

[2] Who, What, When, How

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

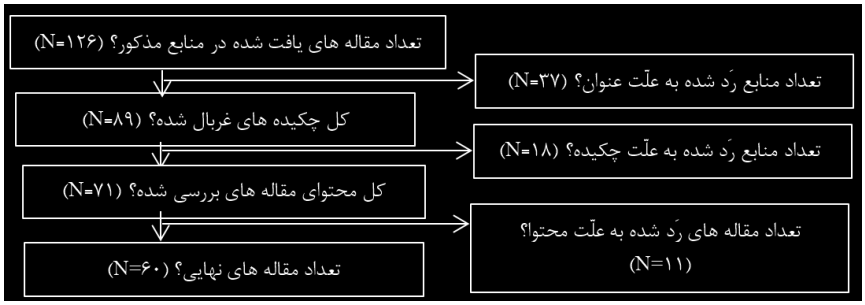
چیست؟

- ورودی‌ها و درون دادها برای طراحی، اجراء و پیاده‌سازی توسعه استراتژیک منابع انسانی کدام است؟
- فرایند در طراحی، اجراء و پیاده‌سازی توسعه استراتژیک منابع انسانی چه می‌باشد؟
- پیامدها و برون دادهای توسعه استراتژیک منابع انسانی چیست؟

در مرحله دوّم به منظورِ بررسی متون به شکل نظام مند و برای گردآوری داده‌ها، از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. در فراترکیب، متن پژوهش‌های گذشته به عنوان داده محسوب می‌شود. جامعه مورد مطالعه این پژوهش تمامی مقاله‌های منتشر شده در مجله‌های ISI، کتاب‌ها و پایان‌نامه‌های خارجی در خصوص توسعه استراتژیک منابع انسانی می‌باشد به طوری که واژه‌های کلیدی مفهوم توسعه استراتژیکِ منابع انسانی و مُدل‌های مرتبط با توسعه استراتژیک منابع انسانی در عنوان، چکیده و یا واژگان کلیدی آن‌ها وجود دارد. در نتیجه‌ی بررسی و جست و جو در پایگاه‌های داده Emerald, Sage, Wiley, Sciedu Press, Academic Journals, Allied Business Academies, ProQuest، Taylor & Francis و هم‌چنین پایگاه تخصصی Googlescholar در بازه‌ی زمانی ۲۰۱۷-۱۹۸۹ با استفاده از واژه‌های کلیدی موردنظر، در مجموع ۱۲۶ مقاله یافت شد.

در مرحله سوّم یا همان جست وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب، ابتدا محقق مشخص می کند آیا مقاله‌های یافت شده متناسب با سؤال پژوهش می‌باشد یا خیر. به منظور رسیدن به این هدف، او مجموعه مطالعات منتخب را چندین بار مورد بازبینی قرار می‌دهد. در این مرحله، پژوهش‌گر در هر بازبینی تعدادی از مقاله‌ها را رَد می‌کند که این مقاله‌ها در فرایند فراترکیب مورد بررسی قرار نمی‌گیرند. در شکل (۲) خلاصه‌ای از فرایند بازبینی برای انتخاب مقاله‌های مناسب نشان داده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]



شکل ۲- خلاصه‌ای از فرایند بازبینی برای انتخاب مقاله‌های مناسب (منبع: یافته‌های پژوهشگران)

پس از این که تناسب مقاله‌ها با پارامترهای مطالعه بررسی گردید، پژوهش‌گر باید کیفیت روش شناختی مطالعه‌ها را ارزیابی کند. هدف از این گام، حذف مقاله‌هایی است که پژوهش‌گر به یافته‌های ارائه شده اعتمادی نداشته باشد. بنابراین، ممکن است مقاله‌ای که باید در ترکیب وجود داشته باشد را رَد کند. برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی[1] یا CASP، ابزاری است که معمولاً برای ارزیابی کیفیت مطالعه‌های اوّلیه پژوهش کیفی استفاده می‌شود. این ابزار شامل ۱۰ سؤالی است که به پژوهش‌گر کمک می‌کند تا مفهوم پژوهش کیفی را دریابد و دقّت، اعتبار و اهمیت مطالعه‌های کیفی پژوهش را مشخص کند. در این مرحله پژوهش‌گر به هر کدام از این ۱۰ سؤال یک امتیاز کمی می‌دهد و سپس، یک فرم را ایجاد می‌کند. بنابراین، او می‌تواند امتیازاتی را که به هر مقاله می‌دهد جمع کند و به آسانی و به اجمال مجموعه مقاله‌ها را بررسی کرده و نتایج ارزیابی را ببیند. بر اساسِ مقیاس 50 امتیازی برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی روبریک، پژوهش‌گر، سیستم امتیازبندی زیر را مطرح می‌کند و هر مقاله‌ای را که پایین‌تر از امتیاز خوب است را حذف می‌کند: عالی (۵۰-۴۰)، خیلی خوب (۴۰-۳۱)، خوب (۳۰-۲۱)، متوسط (۲۰-۱۱)، ضعیف (۱۰-۰) (Finfgeld, 2003). در نهایت، در این مرحله، تعداد ۶۰ مقاله و تعداد معدودی کتاب و پایان‌نامه‌ی خارجی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات انتخاب شد.

در مرحله چهارم، اطلاعاتِ مربوط به هر یک از ۶۰ مقاله استخراج گردید و نتایج حاصل

[1] Critical Appraisal Skills Programme (CASP)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

از آن در جدولی دسته‌بندی شد. در این جدول اطلاعاتی نظیر مؤلفه‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی که در هر مقاله به آن‌ها اشاره شده و مرجع مربوط به هر مقاله (شامل نام و نام خانوادگی نویسنده به همراه سال انتشار مقاله) درج گردیده است.

مرحله پنجم شامل تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی است. هدف فرا ترکیب، ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌هاست. این متدولوژی جهتِ شفاف‌سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش حالت‌های موجودِ دانش و ظهور مدل‌های عملیاتی و تئوری‌ها پذیرفته شده است (Finfgeld, 2003). در طول تجزیه و تحلیل، پژوهش‌گر موضوعات یا تِم هایی[1] را جست وجو می‌کند که در میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند. این مورد به عنوان "بررسی موضوعی" شناخته می‌شود. به محض این که موضوعات شناسایی و مشخص شدند، شخص بررسی کننده، یک طبقه‌بندی[2] شکل می‌دهد و طبقه‌بندی‌های مشابه و مرتبط را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین نحو توصیف می‌کند. تِم‌ها اساس و پایه‌ای را برای ایجاد "توضیحات و مدل‌ها، تئوری‌ها و یا فرضیه‌های کاری" ارائه می دهند (Sandelowski and Barroso, 2007).

در پژوهشِ حاضر، ابتدا تمام مؤلفه‌های مربوط به توسعه استراتژیک منابع انسانی شناسایی شد، سپس براساسِ الگوی سیپ هر یک از مفاهیم مربوط به "بستر (زمینه) "، "درون داد (ورودی) "، "فرآیند"و "برون داد (خروجی) " به منظور پاسخ‌گویی به سؤال‌های پژوهش در جدولی دسته‌بندی گردید.

مرحله ششم، شامل حفظ کنترل کیفیت می‌باشد. در این مرحله، پژوهش‌گر رویه‌های زیر را برای حفظ کیفیت در مطالعه خود در نظر می‌گیرد:

۱- در سراسر پژوهش، پژوهش‌گر تلاش می‌کند تا با فراهم کردن توضیحات و توصیف روشن و واضح برای گزینه‌های موجود در پژوهش گام‌های اتخاذ شده را بردارد؛

۲- پژوهش‌گر، هر دو راهبرد جست وجوی الکترونیک و دستی را به کار می‌برد تا مقاله‌های مرتبط را پیدا کند؛

۳- پژوهش‌گر، روش‌های کنترل کیفیت استفاده شده در مطالعه‌های پژوهش کیفی اصلی را به کار می‌برد؛

[1] Theme
[2] Subcategory

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

- در ارزیابی کیفیت مطالعات اصلی پژوهش کیفی، پژوهش‌گر از ابزار CASP (۲۰۰۶) جهتِ ارزیابی فرامطالعات استفاده می‌کند.

در این پژوهش، پژوهشگران تقریباً از تمامی روش‌های چهارگانه اشاره شده در بالا جهت ارزیابی کیفیت به خصوص از روش CASP استفاده نموده‌اند. هم چنین، برای کنترل مفاهیم استخراجی خود از مقایسه نظرات خود با یک خبره دیگر نیز استفاده نموده‌اند. برای حصول این منظور، فرامدل ارائه شده در اختیار گروهی از خبرگان مدیریت قرار گرفت و نتایج حاصله از طریق شاخص کاپای کوهن ارزیابی شد که در بخش بعدی به طور مفصل شرح داده شده است.

در مرحله هفتم، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند. در این پژوهش، ۶۰ مقاله و تعداد معدودی کتاب و پایان‌نامه‌ی خارجی انتخاب شده از سوی پژوهشگران در مدّت زمان شش ماه به دقّت مورد بررسی قرار گرفت و اطلاعات مورد نیاز به منظور پاسخ‌گویی به سؤال‌های این پژوهش که شناسایی "بسترها (زمینه ها) "، "درون دادها (ورودی ها) "، "فرآیندها"و "برون دادها (خروجی ها) ی" موردِ نیاز توسعه استراتژیک منابع انسانی می باشد؛ به دست آمد. ترکیب یافته‌ها پس از اِعمال نظر خبرگان دانشگاهی (گروهی از اساتید مدیریت) مطابق با الگوی سیپ در چهار مقوله اصلی، "بستر (زمینه) "، "درون داد (ورودی) "، "فرآیند"، "برون داد (خروجی) " دسته‌بندی گردید. هر یک از این مقوله‌های اصلی خود از مقوله‌های فرعی متعددی تشکیل شده که این طبقه‌بندی در جدول (۳) نشان داده شده است. دسته‌بندی نهایی عوامل نیز در شکل (۳) آمده است.

جدول ۳- فرامدل توسعه استراتژیک منابع انسانی (منبع: یافته‌های پژوهشگران)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم اصلی و کُدهای مربوطه	فراوانی منبع
بستر (زمینه)	محیط کلان (خارج از سازمان)	۱. محیط جهانی	7
		۲. محیط اقتصادی (مسائل و رَوندهای اقتصادی)	8
		۳. محیط سیاسی (مسائل و رَوندهای سیاسی)	5
		۴. محیط تکنولوژیکی	6

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم اصلی و کُدهای مربوطه	فراوانی منبع
		۵. محیط فرهنگی	9
		۶. قوانین و مقررات	7
		۷. صنعت/ ویژگی‌های صنعت/ الزامات صنایع مختلف	3
		۸. محیط رقابتی	2
		۹. سیستم آموزشی کشور/ نقش سازمان‌های حرفه ای	1
		۱۰. ظهور دیدگاه‌های جدید در ادبیات توسعه منابع انسانی/ جهت‌گیری‌های "مشارکت استراتژیک" و "عامل تغییر سازمانی" متخصص توسعه منابع انسانی/ مفهوم مزیت رقابتی و تعالی منابع انسانی	22
	محیط خُرد (درون سازمان)	۱. وجود چشم انداز، مأموریت و دیدگاه استراتژیک در سازمان	8
		۲. وجود چشم انداز کسب و کار	1
		۳. اندازه سازمان/ کوچک بودن اندازه/ مقیاس بومی و محلی یا جهانی	4
		۴. ساختار سازمان/ هم راستایی ساختاری/ هم‌خوانی بین فرایندهای سازمانی و محیط SHRD	7
		۵. نوع سازمان/ دولتی یا خصوصی/ تولیدمحور یا خدمت محور، دانشی	برداشت ضمنی
		۶. سبک رهبری/ مشارکتی و تفویضی	3
		۷. وجود استراتژی در سطح سازمان/ جهت‌گیری استراتژیک سازمان	14
		۸. قوانین و مقررات درون سازمانی	2
		۹. شغل/ ارزش و اهمیت استراتژیک شغل/خاص بودن و انحصاری بودن شغل	5
		۱۰. فرهنگ و جوِّ درون سازمانی	19
داده‌های درون سازمانی	سایر موارد	۱. واحد فن‌آوری اطلاعات	2

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم اصلی و کُدهای مربوطه	فراوانی منبع
		۲. تدوین پروفایل شایستگی	4
	بعد مدیریتی	۱. حمایت، باور، اعتقاد و پشتیبانی مدیریت ارشد از SHRD (مهم‌ترین تسهیل کننده)	5
		۲. مجهز بودن مدیران به مهارت‌ها و شایستگی‌های فنّی، تخصصی و رهبری	3
		۳. حضور رهبران و مدیران منعطف برای؛ ایجاد تعهد به بهبود عملکرد/ انگیزه‌دهی به کارکنان برای تغییر و یادگیری سازمانی/ ترغیب کارکنان به همکاری، مشارکت و هم دلی و حمایت از نوآوری	برداشت ضمنی
	بعد مالی	۱. تخصیص بودجه‌ی کافی به واحد آموزش و توسعه منابع انسانی	5
		۲. تخصیص بودجه‌ی کافی برای بهینه‌سازی و توسعه زیرساخت‌ها و بسترهای فن‌آوری اطلاعات	برداشت ضمنی
	بعد نیروی انسانی	۱. حضور متخصصان توسعه منابع انسانی مجهز به شایستگی‌های فنّی و رهبری	9
		۲. حضور متخصصان توسعه منابع انسانی با جهت‌گیری "مشارکت استراتژیک"	19
		۳. وجود متخصص توسعه منابع انسانی با جهت‌گیری "عامل تغییر سازمانی"	16
		۴. نیروی انسانی ماهر، شایسته، خلاق و متخصص	2
فرآیندها	شناخت وضع موجود	۱. بررسی محیطی (محیط داخلی و خارجی)	8
		۲. شناسایی و سنجش نیازهای آموزشی (فعلی و آتی) / بررسی شکاف بین نیازهای دانش و مهارت‌های کنونی و آینده	5
		۳. بررسی نیازها، انتظارات و توقعات ذی نفعان مختلف در داخل و خارجِ سازمان	4
		۴. بررسی خط مشی‌ها و استراتژی‌های سازمان و توسعه منابع انسانی	11

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم اصلی و کُدهای مربوطه	فراوانی منبع
	ترسیم وضع مطلوب	۱. مشخص شدن اهدافِ تلاش توسعه منابع انسانی	1
		۲. دارا بودن مدل تعالی خاصی برای سازمان/ اخذ جایزه تعالی منابع انسانی	3
		۳. الگوبرداری رقابتی از سازمان‌های موفق در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی	1
	تجزیه و تحلیل	۱. بررسی و مقایسه عملکرد فعلی (وضع موجود) با عملکرد آتی (وضع مطلوب)	برداشت ضمنی
	سیاست‌ها و برنامه ها	۱. "تغییر ساختار"/ تغییر از بوروکراسی به ادهوکراسی/ کوچک‌سازی ساختار	2
		۲. هم راستایی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی با اهداف و استراتژی‌های سازمان	18
		۳. مشارکت استراتژیک متخصصان توسعه منابع انسانی	19
		۴. بهینه‌سازی و توسعه زیرساخت‌ها و بسترهای فن‌آوری اطلاعات به منظور آموزش‌های آن لاین و مجازی	2
		۵. مدیریت اطلاعات و ارتباطات به منظور ایجاد و توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی	6
		۶. کشف و شناسایی استعدادها ("ستاره ها") به منظور تشکیل مخزن استعدادها	10
		۷. مدیریت استعداد، برنامه‌ریزی کارراهه شغلی و جانشین پروری	4
		۸. مدیریت دانش (خلق، نشر و به کارگیری دانش)	7
		۹. مدیریت و ارزیابی عملکرد براساس پروفایل شایستگی/ شاخص‌های کلیدی عملکرد مرتبط با توسعه استراتژیک منابع انسانی	7
		۱۰. مدیریت تغییر فرهنگی/ تغییر فرهنگ درون سازمانی/ هم راستایی فرهنگی/ پشتیبانی فرهنگ سازمان از استراتژی‌ها، و اهداف خُرد و کلان	2

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

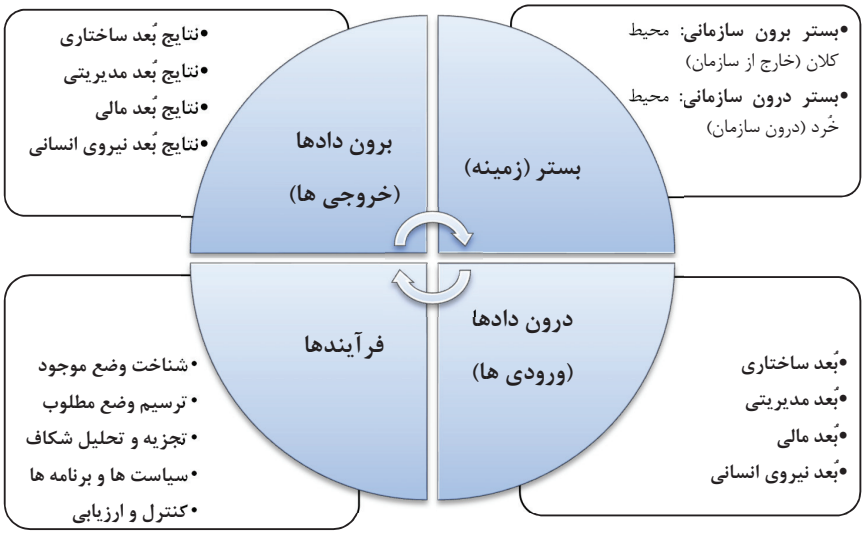
مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم اصلی و کُدهای مربوطه	فراوانی منبع
		سازمانی و توسعه منابع انسانی	
		۱۱. سرمایه‌گذاری برای بهره‌گیری از آموزش‌های روزِ دنیا در رَده‌های مدیریتی و کارکنان/ آموزش مهارت و تخصص به کارکنان و مدیران	برداشت ضمنی
		۱۲. تخصیص پاداش/ ویژگی نظام پاداش و جبران خدمات: پرداخت مبتنی بر عملکرد/ سیستم پاداش متغیر، منعطف و غیرمتمرکز	10
		۱۳. امنیت استخدامی	2
		۱۴. جذب و استخدام افراد به صورت گزینشی/ جذب کارکنان براساسِ معیار شایستگی‌ها و قابلیت‌های فردی	3
	کنترل و ارزیابی	۱. ارزیابی مقرون به صرفه بودن هزینه‌ی دوره‌های آموزشی/ محاسبه‌ی نرخ بازگشت سرمایه (ROI)	9
		۲. ارزیابی و سنجشِ هدف مند و برنامه‌ریزی شده اثربخشی دوره‌های آموزشی و نظارت بر آن	برداشت ضمنی
برون دادها (خروجی ها)	نتایج بُعد ساختاری	۱. تغییر و تحوّل سازمانی/ تغییر از یک واحد اداری و عملیاتی به یک واحد استراتژیک	3
		۲. سازمان انعطاف پذیرتر و پاسخ‌گوتر:"ادهوکراتیک شدن"ساختار/ کوچک‌تر شدن اندازه سازمان/ تمرکززُدایی/ مقررات‌زدایی (کاهش قانون و مقررات و رسمیت) / هم راستایی ساختاری: هم‌خوانی بین فرآیندهای سازمانی و محیط SHRD/ هم راستایی ساختاری عمودی: هم‌خوانی اهداف خُرد و کلان و استراتژی‌های فرآیندهای مختلف سازمانی با یکدیگر/ هم راستایی ساختاری افقی: هم راستا شدن ساختار و استراتژی‌های توسعه منابع انسانی	4
		۳. خلق سازمان یادگیرنده (یادگیرنده شدن سازمان)	2
		۴. بهبود مدیریت تغییر فرهنگی/ هم راستایی فرهنگی/ هم راستایی فرهنگی عمودی: حمایت باورها و ارزش‌ها از اهداف سازمانی/ هم راستایی فرهنگی افقی: هم‌خوانی بین فرهنگ و جوِّ موجود در سازمان	2

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم اصلی و کُدهای مربوطه	فراوانی منبع
		۵. هم راستایی فعالیت‌های توسعه منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان (استراتژیک شدن توسعه منابع انسانی) / بلوغ استراتژیک در حوزه توسعه منابع انسانی	18
		۶. بهبود اثربخشی سازمان	1
		۷. سازمان متعالی (تحقق تعالی منابع انسانی)	1
	نتایج بُعد مدیریتی	۱. بهبود مدیریت استعداد و جانشین پروری/ بهبود جذب کارکنان شایسته/ بهبود توسعه کارکنان شایسته/ بهبود حفظ و نگهداشت کارکنان شایسته/ توجّه بیش‌تر به نیروی کاری شایسته و متخصص	2
		۲. بهبود مدیریت دانش	7
		۳. بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد/ بهبود عملکرد فردی، گروهی و سازمانی	18
		۴. تغییر نقش مدیران و متخصصان توسعه منابع انسانی به نقش های: شریک (شرکاء) استراتژیک/ عاملان تغییر/ مشاوربن تحوّل	21
	نتایج بُعد مالی	۱. افزایش نرخ بازگشت سرمایه (ROI)	2
		۲. بهره‌وری بالاتر/ افزایش سودآوری	10
		۳. کاهش هزینه‌های سازمان با نظارت بر اثربخشی هزینه‌ی دوره‌های آموزشی/ بهبود مدیریت هزینه‌های منابع انسانی	6
	نتایج بُعد نیروی انسانی	۱. بهبود اخلاق کارکنان/ افزایش تعهد، وفاداری و تعلق سازمانی	2
		۲. رضایت مندی ذی نفعان مختلف در داخل و خارجِ سازمان (مالکان، سرمایه‌گذاران، سهام داران، کارفرمایان، متخصصان توسعه منابع انسانی، کارکنان، تأمین کنندگان، مشتریان و جامعه) / مدیریت انتظارات ذی نفعان	4
		۳. خودکارآمدی و خودمدیریتی/ بلوغ منابع انسانی	2
		۴. افزایش انگیزش کارکنان برای یادگیری/ افزایش خودباوری، خودشکوفایی، توانمندی و ظرفیت کارکنان برای یادگیری	2

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم اصلی و کُدهای مربوطه	فراوانی منبع
		۵. رشد و توسعه کارراهه‌ی شغلی	2
		۶. کاهش غیبت و جابه جایی و افزایش ماندگاری کارکنان	2
		۷. توسعه فردی و تیمی کارکنان	1



شکل ۳- فرامدل نهایی (منبع: یافته‌های پژوهشگران)

همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود مدل طراحی شده مطابق با الگوی سیپ دارای چهار مقوله اصلی، "بستر (زمینه) "، "درون داد (ورودی) "، "فرایند" و "برون داد (خروجی) " بوده و هر یک از این مقوله‌های اصلی خود دارای چندین مقوله فرعی می‌باشد. مدل طراحی شده، در جلسه‌ی گروه کانونی با شرکت گروهی از خبرگان مدیریت ارائه شد. در این جلسه تمام ابعاد مدل مورد بررسی قرار داده شد و اصلاحات چندانی روی آن صورت نگرفت. در واقع ابعاد و مؤلفه‌های جدیدی به مدل اضافه یا از آن کسر نگردید. روایی مدل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

حاضر، از طریق روایی محتوا حاصل شده، که این امر از دو دیدگاه صورت گرفته است: دیدگاه اوّل، استفاده از اجزاء و عوامل مدل‌های ارائه شده‌ی پیشین است که خود به روایی مدل منجر می‌گردد و دیدگاه دوّم، تشکیل جلسه‌ی گروه کانونی و ارائه‌ی مدل در این جلسه به خبرگان مدیریت است که عدمِ تغییر مدل، نشان دهنده‌ی روایی مدل طراحی شده است. از آن جایی که در مراحل طراحی مدل، با استفاده از تلفیقی از تکنیک تحلیل محتوای کمّی و کیفی هدایت شده معیارهای مدل‌های پیشین به عنوان کُدهای اوّلیه و راهنما در نظر گرفته شدند و با در نظر گرفتن شباهت‌های معنایی بین کُدها، اقدام به ادغام آنان و ایجادِ مفاهیم شده است. بنابراین، به منظور سنجش پایایی مدل طراحی، از شاخص کاپای کوهن استفاده شده است. بدین طریق که شخص دیگری (از خبرگان مدیریت) بدون اطلاع از نحوه ادغام کُدها و مفاهیم ایجاد شده توسط پژوهشگران، اقدام به دسته‌بندی کُدها در مفاهیم کرده است. سپس مفاهیم ارائه شده توسط پژوهش‌گر، با مفاهیم ارائه شده توسط این فرد مقایسه گردیده است. در نهایت، با توجّه به تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپای کوهن محاسبه شده است. مقدار شاخص کاپای کوهن برابر با (۰,۷۳۳) محاسبه شد که با توجّه به جدولِ وضعیت شاخص کاپا (Jensen, 1996) در سطح توافق معتبر قرار گرفته است.

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر، هدف، بررسی و مرور هدف مند تعاریف، چارچوب‌ها و مدل‌های پیشین توسعه استراتژیک منابع انسانی بود. بر اساس هدف پژوهش، ابتدا تعاریف توسعه استراتژیک منابع انسانی ارائه شده است. در ادامه چارچوب‌ها و مدل‌های مختلف توسعه استراتژیک منابع انسانی بررسی شده‌اند. آن چه که در ادبیات توسعه استراتژیک منابع انسانی بیش‌تر مشهود می‌باشد، فقدان مدل جامع و نظام مندی است که براساس الگوی سیپ در آن به طیف وسیعی از بسترها و زمینه‌ها، درون دادها، فرآیندها و برون دادهای توسعه استراتژیک منابع انسانی پرداخته شده باشد. بنابراین پژوهشِ حاضر، به دسته‌بندی تعاریف، چارچوب‌ها و مدل‌های پیشین توسعه استراتژیک منابع انسانی و شناسایی "بسترها (زمینه ها) "، "درون دادها (ورودی ها) "، "فرایندها"و "برون دادها (خروجی ها) ی" توسعه استراتژیک منابع

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

انسانی، از طریق روش فراترکیب که جزئی از روش فرامطالعه[1] می‌باشد، پرداخته است. فراترکیب با استفاده از روشی نظام مند و نوین و با بررسی دقیق در پژوهش‌های گذشته می تواند به تولید علم منتهی شود. با توجّه به اهمیت روزافزون بحث توسعه استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های کشور، می‌توان ادعا کرد که تاکنون پژوهشی در این زمینه در کشور انجام نشده و به همین جهت امکان مقایسه‌ی یافته‌های آن با یافته‌های دیگر پژوهشگران در داخل وجود ندارد. این پژوهش، فرامدلی را برای توسعه استراتژیک منابع انسانی براساس الگوی سیپ از طریقِ مرور هدفمند مطالعه‌های پیشین (جدول۳) به صورت نوآورانه ارائه و پیشنهاد می‌کند. هم چنین، پژوهش حاضر سیرِ تکاملی مفهوم توسعه استراتژیک منابع انسانی را در ادبیات (جدول۱) نشان می‌دهد. در مجموع، یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر مطابق با الگوی سیپ به چهار مقوله اصلی "بستر (زمینه) "، "درون داد (ورودی) "، "فرایند"و "برون داد (خروجی) " تقسیم شده است. بستر (زمینه) "، شرایط برون سازمانی و درون سازمانی است که برای اجرای موفقیت آمیز توسعه استراتژیک منابع انسانی ضروری می‌باشند. براساسِ فرامدل طراحی شده در پژوهشِ حاضر، به منظور اجرای اثربخش توسعه استراتژیک منابع انسانی، نخست لازم است "بسترها (زمینه ها) " با دو مقوله فرعیِ برون سازمانی و درون سازمانی که به ترتیب شامل محیط کلان و محیط خُرد می‌باشند، مدِّنظر قرار گیرد. چراکه توجّه ویژه به "بسترها (زمینه ها) " در هر دو بُعد برون سازمانی و درون سازمانی، مدیران و متخصصان حوزه توسعه منابع انسانی را در زمان اجرای فرایندها و مکانیزم‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی با چالش‌های کمتری مواجه می‌کند و در نهایت، باعث انجام بهترِ آن می‌گردد. "درون داد (ورودی) "، به منزله‌ی مکملی برای "بستر (زمینه) " به شمار می‌آید که توجّه به آن، بر توسعه استراتژیک منابع انسانی مؤثر بوده و می‌تواند اجرای فرایندها و ساز و کارهای توسعه استراتژیک منابع انسانی را در سازمان تسهیل و تسریع نماید. با توجّه به اینکه مقوله مذکور مقوله‌های فرعی متعددی را دَربَرمی گیرد، لذا در این پژوهش سعی شد که این مقوله‌های فرعی متعدد به ابعاد مجزا و جداگانه‌ای نظیر؛ بُعد ساختاری، بُعد مدیریتی، بُعد مالی و بُعد نیروی انسانی دسته‌بندی شوند. شایان ذکر است که آگاهی از درون دادها (ورودی های) موردِ نیاز برای توسعه استراتژیک منابع انسانی،

[1] Meta-Study

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

به مدیران و متولّیان حوزه توسعه منابع انسانی این امکان را می‌دهد که در برخورد با شرایط و موقعیت‌های مختلف، در انتخاب فرایندها و مکانیزم‌ها تصمیم‌های صحیح‌تری را اتخاذ کرده که طبیعتاً، اثرات سوء کمتری را نیز به همراه خواهد داشت. "فرایند"، در واقع همان مکانیزم‌ها و ساز و کارهایی است که اجراء و پیاده‌سازی موفق توسعه استراتژیک منابع انسانی را در سازمان تأمین می‌کند. در این پژوهش، توسعه استراتژیک منابع انسانی با مکانیزم‌های متعددی که براساس دیدگاه سیستمی به صورت شناخت وضع موجود، ترسیم وضع مطلوب، تجزیه و تحلیل شکاف، سیاست‌ها و برنامه‌ها و کنترل و ارزیابی دسته‌بندی شدند، اجرایی می‌گردد. لذا در این راستا، مدیران و کارشناسانی از حوزه توسعه منابع انسانی موفق عمل خواهند کرد که در تمامی اقدامات خود، نگاه انسانی و سرمایه‌ای به نیروی انسانی خود داشته باشند. در نهایت، "برون داد (خروجی) " به توصیف دستاوردها و نتایج حاصل و مورد انتظار از اجرای اثربخش توسعه استراتژیک منابع انسانی می‌پردازد. در پژوهش حاضر، دستاوردها و نتایج حاصل از اقدامات مدیران و کارشناسان حوزه توسعه منابع انسانی در جهتِ اجرای صحیح فرایندها و سازوکارهای توسعه استراتژیک منابع انسانی، گروه‌های مختلف ذی نفع را در داخل و خارجِ سازمان در قالبِ ابعاد ساختاری، مدیریتی، مالی و منابع انسانی بهره‌مند خواهد ساخت. به طور کلی، می‌توان گفت با بررسی پژوهش‌های پیشین ارائه‌ی مدلی جامع که بتواند با روشی نظام مند و جامع ضمنِ شناسایی "بسترها (زمینه ها) "، "درون دادها (ورودی ها) "، "فرایندها"و "برون دادها (خروجی ها) ی" توسعه استراتژیک منابع انسانی به دسته‌بندی تعاریف، چارچوب‌ها و مدل‌های پیشین توسعه استراتژیک منابع انسانی پرداخته باشد، یافت نشد که از این دیدگاه این پژوهش می‌تواند نقش به سزایی را در انجام تحلیل‌های دقیق و علمی از سوی کارشناسان و متخصصان حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی به ارمغان آورد.

با استناد به نتایج مُستخرج شده، به منظور به کارگیری مدل توسعه استراتژیک منابع انسانی در بخش‌های اقتصادی نظیر هلدینگ‌ها و شرکت‌های بزرگ داخلی به ویژه شرکت ملّی نفت ایران و سازمان‌های دولتی فعال در صنعت نفت، در صورتِ تمایل پیشنهاد می‌شود که مدل توسعه استراتژیک منابع انسانی خود را مبتنی بر فرامدل ارائه شده در پژوهش حاضر، طراحی و اجراء نمایند. چراکه سازمان‌ها با شناخت "بسترها (زمینه ها) ی" برون

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

سازمانی و درون سازمانی، درون دادها (ورودی ها)، هم‌چنین "فرایندها و مکانیزم ها"ی موردِ نیاز و در نهایت "برون دادها (خروجی ها)ی فعالیت‌های مرتبط با توسعه استراتژیک منابع انسانی خود، می‌توانند برنامه‌ریزی‌ها، استراتژی‌ها، سیاست‌ها و سیستم‌های مَدِّ نظر خویش را به نحوی تدوین و تنظیم کنند که ضمن وجود هماهنگی بین آن‌ها، به بهترین نتایج در این زمینه نیز دست یابند. در ضمن، این امر موجب حذفِ دوباره کاری‌ها خواهد شد.

منابع

AbuKhalifeh, A. N., Som, A. P. M., & AlBattat, A. R. (2013). Strategic Human Resource Development in Hospitality Crisis Management: A Conceptual Framework for Food and Beverage Departments. International *Journal of Business Administration,* 4(1), 39.

Alagaraja, M. (2013). Mobilizing organizational alignment through strategic human resource development. *Human Resource Development International, 16*(1), 74-93.

Ansett, S. (2005, April). Boundary spanner: The gatekeeper of innovation in partnerships. In *Accountability Forum*, Vol. 6, No. 4, 36-44.

Anzaya, M. (2004). The Relationship between Business Strategy Types and Training Emphasis in Selected Companies in Kenya (Doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign).

Armstrong, G. (2005). Differentiation through people: How can HR move beyond business partner?. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of *Human Resources Management*, *44*(2), 195-199.

Ashton, D., & Green, F. (1996). *Education, training and the global economy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of management journal*, *43*(3), 502-517.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, *17*(1), 99-120.

Barron, D., Phipps, V., & Steinmeyer, P. (2005). *After the disaster*: 10 issues for employers. *Workforce Management Online (Nov.), accessed Jan*, *2*, 2006.

Baruch, Y., & Peiperl, M. (1997). High flyers: glorious past, gloomy present, any future? *Career Development International*, *2*(7), 354-358.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

Beck, C. T. (2002). A meta-synthesis of qualitative research. *MCN: The American Journal of Maternal/Child Nursing*, *27*(4), 214-221.

Becker, G. (1964). Human capital national bureau of economic research. *New York*, *11*.

Becker, B. E., Huselid, M. A., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance. Harvard Business Press.

Beer, M. and Spector, B. (1989), ``Corporate wide transformations in human resource management'', in Walton, R.E. and Lawrence, P.R. (Eds*), Human Resource Management*. Trends and Challenges, Harvard University School Press, Boston, MA.

Bench, S., & Day, T. (2010). The user experience of critical care discharge: a meta-synthesis of qualitative research. *International journal of nursing studies*, *47*(4), 487-499.

Berge, Z. L. (2008). Why it is so hard to evaluate training in the workplace. *Industrial and Commercial Training*, *40*(7), 390-395.

Blackwell, R., & Blackmore, P. (2003). *Towards strategic staff development in higher education*. McGraw-Hill Education (UK).

Blazey, M. L. (2013). *Insights to Performance Excellence 2013-2014: Understanding the Integrated Management System and the Baldrige Criteria*. ASQ Quality Press.

Bontis, N. & Fitzenz, J. (2002). Intellectual Capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents. Journal of Intellectual Capital, 3(3), 223-247.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2004). Talentship": A decision science for HR. Why HR measurement must focus on informing better talent decisions. *Strategic HR Review*, *3*(2), 28-31.

Burgoyne, J. (1986). Management development for the individual and the organization. Personnel Management, 40–44.

Cascio, W. F. (2005). From business partner to driving business success: The next step in the evolution of HR management. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society *Human Resources Management of*, *44*(2), 159-163.

Chenail, R. J., & Weiss, A. D. (2007). Utilizing qualitative meta-synthesis to conduct systematic *reviews of primary healthcare research.*

Chermack, T. J., & Swanson, R. A. (2008). Scenario planning: human resource development's strategic learning tool. *Advances in Developing Human Resources*, *10*(2), 129-146.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

CIPD (2010). *Annual Survey Report(2010): Learning and Talent Development*, CIPD, UK.

Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management Journal*, *46*(6), 740-751.

Crutchfield, E. B. (2013). Developing Human Capital in American Manufacturing: A Case Study of Barriers to Training and Development (Studies on Industrial Productivity). New York: Routledge.

Davenport, T. H., Prusak, L., & Wilson, H. J. (2003). *What's the big idea?: Creating and capitalizing on the best management thinking*. Harvard Business Press.

Davis, D., & Daley, B. J. (2008). The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance. *Human Resource Development International*, *11*(1), 51-66.

Deligny, A. (1998). Human resource development in France. Handout distributed at international HRD course, University of Minnesota, St. Paul.

Desimone, R. L., Werner, J. M., & Harris, D. M. (2002). Human Resource Development. Orlando. Harcourt College Publishers Dulebohn, JH, & Ferris, GR (1999). The role of influence tactics in perceptions of performance evaluations' fairness. *Academy of Management Journal*, 42(3), 288-303.

D'Netto, B., Bakas, F., & Bordia, P. (2008). Predictors of management development effectiveness: an Australian perspective. *International Journal of Training and Development*, *12*(1), 2-23.

Du Gay, P., Salaman, G., & Rees, B. (1996). The conduct of management and the management of conduct: contemporary managerial discourse and the constitution of the 'competent'manager. *Journal of Management Studies*, *33*(3), 263-282.

Dwyer, T. D. (2000). The elusive match: Building a strategic partnership between HR and business. *International HR Journal*, *9*, 35-41.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, *21*(10-11), 1105-1121.

Espedal, B. (2005). Management development: Using internal or external resources in developing core competence. *Human Resource Development Review*, *4*(2), 136-158.

Finfgeld, D. L. (2003). Metasynthesis: The state of the art—so far. *Qualitative health research*, *13*(7), 893-904.

Fombrun, C., Tichy, N.M. and Deranna, M.A. (1984). Strategic Human Resource Management, Wiley, Chichester.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

Fuller, J., & Farrington, J. (1999). *From training to performance improvement: Navigating the transition*. Jossey-Bass/Pfeiffer.

Garavan, T. (1991). Strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, *15*(1), 17–30.

Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, *9*(1), 11-30.

Garavan, T. N., Costine, P., & Heraty, N. (1995). The emergence of strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, *19*(10), 4-10.

Garavan, T. N., Heraty, N., & Morley, M. (1998). Actors in the HRD process: An exploratory study. *International studies of management & organization*, *28*(1), 114-135.

Garavan, T. N., McGuire, D., & O'Donnell, D. (2004). Exploring human resource development: A levels of analysis approach. Human Resource Development Review, 3(4), 417-441.

Garavan, T. N, & Carbery, R. (2012). Strategic human resource development. In J. P. Wilson (Ed.), International human resource development: Learning, education, and training for individuals and organizations (۳rd ed.). *London: Kogan Page Limited*.

Garavan, T., Shanahan, V., Carbery, R., & Watson, S. (2016). Strategic human resource development: towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities. *Human Resource Development International*, *19*(4), 289-306.

Gattiker, U. E. (1995). Firm and taxpayer returns from training of semiskilled employees. *Academy of management Journal*, *38*(4), 1152-1173.

Gilley, J. W., & Gilley, A. M. (1998). *Strategically integrated HRD: Partnering to maximize organizational performance*. Perseus Books.

Gilley, J. W., & Maycunich, A. (2000). *Organizational learning, performance and change*. Da Capo Press.

Gilley, J. W., & Maycunich Gilley, A. M. (2003). Strategically integrated HRD: A six-step approach to creating results-driven programs performance (2nd ed.). Cambridge, MA: Perseus Publishing.

Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, *17*, 183–211.

Gold, J., Walton, J., Cureton, P., & Anderson, L. (2011). Theorising and practitioners in HRD: the role of abductive reasoning. Journal of European Industrial Training, 35(3), 230-246.

Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*. Wadsworth/Thomson Learning.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

Grieves, J. (2003). *Strategic human resource development*. Sage.
Grossman, R. J. (2007). New Competencies for HR: Researchers have identified six core competencies for top HR professionals. *HR MAGAZINE*, *52*(6), 58.
Guest, D. E. (1991). Personnel management: the end of orthodoxy?. *British Journal of Industrial Relations*, *29*(2), 149-175.
Hambrick, D. C. (2003). On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. *Academy of Management Perspectives*, *17*(4), 115-118.
Harrison, R. (1992). Employee Development. *Institute of Personnel Management, London*.
Harrison, R. (1997). Employee Development. London: Institute of Personnel Management.
Harrison, R., & Kessels, J. W. (2004). *Human resource development in a knowledge economy: An organisational view*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
Hillion, B., & McLean, G. N. (1997). The status of human resource development in French companies. In R. J. Torraco (Ed.), Academy of Human Resource Development 1997 Conference Proceedings (pp. 694-701). Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development.
Hu, P. (2007). Theorizing Strategic Human Resource Development: Linking Financial Performance and Sustainable Competitive Advantage. *Online Submission*.
Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, *38*(3), 635-672.
Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, *40*(1), 171-188.
Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (2003b). Managing Human Resources through Strategic Partnerships. 8th edn. South-Western, Cincinnati, OH.
Jankowicz, D. (1999). Editorial: Putting the "I" into HRD . . . Why do we do it? Human Resource Development International, 2(3), 171–174.
Jensen, L. A., & Allen, M. N. (1996). Meta-synthesis of qualitative findings. *Qualitative health research*, *6*(4), 553-560.
Kalamas, D. J., & Kalamas, J. B. (2004). *Developing employee capital: setting the stage for lifelong learning*. Human Resource Development.
Kessels, J. W. M., & Poell, R. F. (2004). Andragogy and social capital theory: The implications for human resource development. Advances in Developing Human Resources, 6(2), 146–157.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

Kondrasuk, J. N. (2004). The effects of 9/11 and terrorism on human resource management: Recovery, reconsideration, and renewal. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *16*(1), 25-35.

Lam, L. W., & White, L. P. (1998). Human resource orientation and corporate performance. *Human Resource Development Quarterly*, *9*(4), 351-364.

Lee, R .(۱۹۹۶) .What makes training pay? Issues in People Management. *London: Institute of Personnel and Development*.

Lee, M. (2003), HRD in a Complex World, Routledge, New York, NY.

Lee, M., & Stead, V. (1998). Human resource development in the United Kingdom.Human Resource Development Quarterly, 9(3), 297–308.

Lepak, D. P., Bartol, K. M., & Erhardt, N. L. (2005). A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human resource management review*, *15*(2), 139-159.

Lepak, D. P. and Snell, S. A. (2003). Managing the human resource architecture for knowledge-based competition. In S. E. Jackson, H. A. Hitt and A. S. DeNisi (Eds.). Managing knowledge for sustained competitive advantage. San Francisco; Jossey-Bass. 127-154.

Lockwood, N. R., & SPHR, G. (2005). Crisis management in today's business environment. *SHRM Research Quarterly*, *4*, 1-9.

Luoma, M. (2000). Investigating the link between strategy and HRD. *Personnel Review*, *29*(6), 769-790.

Lyons, R. (2016). Strategic Human Resource Development Impact on Organizational Performance: Does SHRD Matter? (Doctoral dissertation, North Dakota State University).

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, *2*(1), 71-87.

Maurice, M., Sellier, F., & Silvestre, J. J. (1986). The social foundations of industrial power. Cambridge, MA: MIT Press.

McCracken, M., & Wallace, M. (2000a). Exploring strategic maturity in HRD–rhetoric, aspiration or reality?. *Journal of European Industrial Training*, *24*(8), 425-426.

McCracken, M., & Wallace, M. (2000b). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European industrial training*, *24*(5), 281-290.

McLean, G. N., & McLean, L. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context?. Human Resource Development International, 4(3), 313-326.

McWilliams, A., Van Fleet, D. D., & Wright, P. M. (2001). Strategic management of human resources for global competitive advantage. *Journal of Business Strategies*, *18* (1), 1-24.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

Millmore, M., & Lewis, P. (2007). *Strategic human resource management: contemporary issues*. Pearson Education.

Morrow, J. L., & Hitt, M. A. (2000). Rational and political models of strategic decision making: Understanding the role of firm performance and stakeholder political pressure. *Public Administration And Public Policy*, *79*, 165-180.

Mueller, F. (1996). Human resources as strategic assets: An evolutionary resourcebased view. *Journal of Management Studies,* 33, 757-785.

Noe, R. A. (2002). *Employee training and development.* New York: McGraw-Hill.

O'Donnell, D., Garavan, T. N., & McCarthy, A. (2001). Understanding the Irish VET system: Beyond neoclassicism. International Journal of Manpower, 22(5), 425-444.

Okongwu, S. O. (1995). Competency requirements for training and development instructors in the Nigerian petroleum industry for the 1990s. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, St. Paul.

Opperman, C., & Meyer, M. (2008). *Integrating training needs analysis, assessment and evaluation: aligning learning with business results*. Knowres Publishing.

Ostroff, C. (2000). Human resource management and firm performance: Practices, systems, and contingencies. *Unpublished manuscript. Arizona State University, Tempe, AZ.*

Pasek, J. I. (2002). Crisis management for HR, *HR Magazine*, 47(8), 111–115.

Paterson, B. L., Thorne, S. E., Canam, C., & Jillings, C. (2001). *Meta-study of qualitative health research: A practical guide to meta-analysis and meta-synthesis* (Vol. 3). Sage.

Peterson, S. L. (2008). Creating and sustaining a strategic partnership: A model for human resource development. *Journal of Leadership Studies*, *2*(2), 83-97.

Pettigrew, A., Sparrow, P., & Hendry, C. (1988). The forces that trigger training. *Personnel Management*, *20*(12), 28-32.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force* (No. 04; e-book.).

Pfeffer, J. (1998). The real keys to high performance. *Leader to leader*, (8), 23-29.

Pfeffer, J., & Veiger, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, *13*(2), 37-48.

Phillips J (2003). Return on investment in training and performance improvement programs. 2nd ed. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985. *New York: FreePress*, *43*, 214.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review.

Rainbird, H. (1994). The changing role of the training function: a test for the integration of human resource and business strategies? *Human Resource Management Journal*, *5*(1), 72-90.

Robinson, D. G., & Robinson, J. C. (1996). Performance Consulting: Moving beyond training. San Francisco: Berrett-Koehler.

Robinson, D. G., & Robinson, J. (2005). *Strategic business partner: Aligning people strategies with business goals*. Berrett-Koehler Publishers.

Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (1994). Human resource development: A strategic approach. Amherst, MA: Human Resource Development Press.

Rummler, G. A.,&Brache, A. P. (1995). Improving performance: Managing the white space on the organization chart (2nd ed). San Francisco: Jossey-Bass.

Sahoo, Ajit Kumar, & Sahoo, Chandan Kumar. (۲۰۱۲). Impact of Strategic HRD Initiatives on Individual Performance. *Productivity,* ۵۳(۲), 194-202.

Salisbury, M., & Plass, J. (2001). A conceptual framework for a knowledge management system. Human Resource Development International, 4(4), 451–464.

Sandelowski, M., and Barroso, J. (۲۰۰۷). Handbook for synthesizing qualitative research. New York, NY: Springer.

Schneider, B., & White, S. S. (2004). *Service quality: Research perspectives* (Vol. 107). Sage.

Semler, S. W. (1997). Systematic agreement: A theory of organizational alignment. *Human Resource Development Quarterly*, *8*(1), 23-40.

Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of management Journal*, *35*(2), 292-327.

Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*, *6*(2), 207-213.

Swanson, R. A. (2001). Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International*, *4*(3), 299-312.

Swanson, R. A. and Holton, E. F. (2009). Foundations of Human Resource Development. 2nd edn. Berrett-Koehler, San Francisco.

Thackwray B (1997). Effective evaluation of training and development in higher education, London: Kogan Page.

Torraco, R. J., & Swanson, R. A. (1995). The strategic roles of human resource development. *Human Resource Planning*, *18*, 10-21.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

Torraco, R. J., & Swanson, R. A. (1996). The strategic roles of human resource development. *Human Resource Planning*, *18*, 10-21.

Tseng, C. C., & McLean, G. N. (2008). Strategic HRD practices as key factors in organizational learning. *Journal of European Industrial Training*, *32*(6), 418-432.

Ulrich, D. (1996). Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. In *World Economic Forum (2010a)_ Stimulating Economies through Fostering Talent Mobility 'World Economic Forum (2011)_ Global Talent Risk–Seven Responses 'World Migration Report 2010b_ An Overview of International Migration Trends*.

Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, *76*(1), 124–133.

Walton, J. (1999), "Strategic human resource development," *Financial Times*, Prentice Hall, London.

Wang, J., Hutchins, H. M., & Garavan, T. N. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human Resource Development Review*, *8*(1), 22-53.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1995). The case for learning. In *Proceedings of the 1995, Academy of Human Resource Development Annual Conference. Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource*.

Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, *87*(3), 548-577.

Wognum, I., Bosker, R., & Torraco, R. J. (1998). Strategic HRD aligning and HRD effectiveness.

Wognum, I., & Fond Lam, J. (۲۰۰۰). Stakeholder involvement in strategic HRD aligning: the impact on HRD effectiveness. International Journal of Training and Development, ۴(۲), ۱۱۰-۹۸.

Wood, S., & De Menezes, L. (1998). High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations*, *51*(4), 485-515.

Woolfe, R. (1993). The path to strategic alignment. *Information Strategy-Pennsauken-*, *9*, 13-23.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human resource management review*, *1*(3), 203-225.

Yang, J. C., & McLean, G. N. (1994). Perceived competencies needed by human resource development managers in Korea. In T. C. Head (Ed.), *Proceedings of the 24th Annual Information Exchange of the Organisation Development*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

Institute (PP: 90-99). Cleveland, OH: The Organisation Development Institute.

Zemke, R. (1985). In Search of a Training Philosophy. *Training*, *22*(10), 93.

Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced nursing*, *53*(3), 311-318.

Zula, K. J., & Chermack, T. J. (2007). Integrative literature review: Human capital planning: A review of literature and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, *6*(3), 245-262.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]