

توسعه و توانمندسازی منابع انسانی: الزام موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی

آرزو سهرابی^{۱*}، مرجان فیاضی^۲، محمد علی شاه حسینی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۱/۳۱ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۳/۱۹)

چکیده

توسعه منابع انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به طور موثر فعالیت‌شان را ادامه دهند و بر کارایی خود بیفزایند. با توجه به اینکه مطالعات بسیار اندکی پیرامون شناسایی عوامل موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عمل آمده است این تحقیق با استفاده از روش تئوری داده‌بنیاد و مدل پارادایمی، درصدد شناسایی عوامل حیاتی و اثر گذار بر موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی، می‌باشد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه بوده است و با مدیران و خبرگان حوزه استراتژیک و مدیریت استراتژیک منابع انسانی صنعت خودرو مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته انجام شده است. نتایج تحلیل‌ها نشان داد از عوامل کلیدی که منجر به موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی در صنعت خودرو می‌شود، توجه به توسعه و توانمندسازی منابع انسانی است.

واژگان کلیدی: توسعه منابع انسانی، توانمندسازی منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی

۱- کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

* پست الکترونیک نویسنده پاسخگو: Arezoo_sohrabi@ut.ac.ir

۲-استادیار، دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳-استادیار، دکتری مدیریت سیاست‌گذاری، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

مقدمه

مدیریت استراتژیک منابع انسانی بدون وجود بستر و پیش‌نیازهای لازم برای هر سازمانی به غیر از اتلاف وقت و هزینه چیز دیگری در بر ندارد (اورلاندو و جانسون^۱، ۲۰۰۱: ۳۰۰). مفاهیم مربوط به مدیریت استراتژیک منابع انسانی چند سال است که در فضای مدیریتی کشور مطرح شده است و شماری از سازمان‌ها نیز تلاش کرده‌اند از این مفهوم برای اداره بهتر فعالیت‌های خود بهره گیرند. اما متأسفانه این اقدامات چندان تأثیری در موفقیت این سازمان‌ها نداشته است و درصد اندکی از سازمان‌هایی که آن را به کار بسته‌اند نتایج موفقیت‌آمیزی از آن به دست آورده‌اند. توانمندسازی یکی از رویکردهایی است که در چند دهه اخیر منجر به تحولات مثبت و فراوان در اجرای فعالیت‌های کاری کارکنان شده است. در شرایط متغیر امروزی، سازمان چاره‌ای جز بهره برداری مناسب از منابع انسانی نداشته است و تنها عامل ایجاد تعادل در سازمان توانمندسازی است.

اهمیت پرداختن به بحث مدیریت استراتژیک منابع انسانی از آن رو است که جایگاه کلیدی و نقش استراتژیک منابع انسانی در اثربخشی و افزایش بهره‌وری و کارایی سازمانی و تعالی عملکرد کارکنان، هنوز برای بسیاری از دست‌اندرکاران اجرایی مشخص نشده است و از طرفی دیگر به دلیل عدم شناخت عوامل موثر بر موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب کم‌رنگ شدن جایگاه مهم این موضوع در عملکرد سازمان و کسب مزیت رقابتی به ویژه در صنایع مهمی چون صنعت خودروی کشور شده است. با مرور و کنکاش در مدیریت استراتژیک اکثر سازمان‌ها، اثری از توجه به مقوله مدیریت استراتژیک و توسعه منابع انسانی به چشم نمی‌خورد. از آنجا که قابلیت‌های مختلف کارکنان در ایجاد مزایای استراتژیک و رقابت‌جویی سازمان‌ها اهمیت متفاوتی دارد، شیوه‌های جذب، آموزش باید متفاوت باشد، و سازمان‌ها باید سبک‌های مدیریت منابع انسانی را متناسب با گروه‌های مختلف کارکنان اتخاذ کنند (سیدجوادی و حسین زاده، ۱۳۸۷: ۱۶۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عنوان فرآیند کلی مرتبط با مباحث بلندمدت مدیریت منابع انسانی به عنوان بخشی از مدیریت استراتژیک سازمان در نظر گرفته می‌شود، که شامل موضوعات مرتبط با ساختار، ارزش‌ها، فرهنگ و توسعه منابع انسانی است که از طریق آن‌ها اهداف آن‌ها اهداف سازمانی محقق می‌شود

(جین^۱، ۲۰۰۴). بررسی پژوهشگران نشان داد پژوهش‌هایی که تاکنون در زمینه شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی به خصوص در رابطه با صنعت خودرویی کشور انجام شده‌اند از غنای ناچیزی برخوردارند؛ این با وجودی است که این صنعت طی سال‌های اخیر از بنیان‌های قوی مالی، سرمایه‌گذاری‌های فنی و تکنولوژیکی و نیز حمایت‌ها و توجهات سیاسی و اجتماعی بالایی برخوردار بوده است و طی سال‌های گذشته، هزینه‌های گزافی صرف دوره‌ها، پروژه‌ها، تجربه‌اندوزی‌ها، یادگیری‌ها و خطاهای کارکنان شده است (میرخانی و رحیمیان، ۱۳۸۹). صنعت خودرو نقش به‌سزایی در به حرکت درآوردن چرخ‌های اقتصادی کشور دارد، در مطالعاتی (حسینی و خادمی، ۱۳۸۶؛ مهری و خداداد حسینی، ۱۳۸۴؛ حسینی و گلستان، ۱۳۸۵) به طراحی الگوی استراتژیک و نقش استراتژیک توسعه منابع انسانی در رشد صنعت خودرو و صنعت خودرو پرداخته شده است، اما تحقیقی در خصوص مدیریت استراتژیک منابع انسانی و توجه به عوامل موثر بر موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی در صنعت خودرو صورت نگرفته است.

اهمیت و ضرورت موضوع پژوهش، و از طرف دیگر نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در صنعت خودرویی کشور که دارای کارکنان بسیار و از جمله صنایع مهم در کشور می‌باشد، محقق را بر آن داشت که به بررسی الزامات و نیازمندی‌های موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی در صنعت خودرو بپردازد؛ لذا تحقیق حاضر به مطالعه و بسط موضوع توسعه و توانمندسازی کارکنان به عنوان یکی از فاکتورهای مهم به دست آمده از تحقیق انجام شده پیرامون شناسایی فاکتورهای موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی در صنعت خودرو می‌باشد. اگر توسعه منابع انسانی از فاکتورهای مهم موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی به شمار می‌رود برای دستیابی به آن چه ضرورت‌هایی باید مورد توجه قرار گیرد. عوامل مهم رسیدن به توسعه منابع انسانی که به عنوان فاکتور مهم موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌باشد، چیست؟

مروری بر مبانی نظری

هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدف از این مدیریت، ایجاد حس هدفمند بودن در محیط‌های پرتلاطم است (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۹). مدیریت استراتژیک منابع انسانی یک روش مدیریتی مبتنی بر شایستگی است و در آن بیش‌تر به توسعه منابع انسانی تاکید می‌شود، یعنی تبدیل منابع انسانی به منابعی بادوام، غیرقابل معامله و چیزی که نمی‌توان نسخه کامل یا دومی از آن تهیه کرد. رمز مزیت رقابتی با ثبات، یا پایدار، توسعه دادن منابعی با این ویژگی است (درویش و همکاران، ۱۳۹۱). ارزش کارکنان برای سازمان وابسته به ارزش و منحصر به فرد بودن مهارت‌ها و توانایی‌ها آن‌هاست؛ بنابراین توسعه منابع انسانی یکی از بهترین رویکردهای راهبردی در سازمان است که نیل به اهداف راهبردی سازمان را میسر می‌سازد (روشندل اربطانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۴۷).

بررسی عوامل کلیدی موفقیت به فهم بهتر شرکت و شناخت ماهیت و عملکرد آن کمک کرده و زمینه عملکرد بهتر مدیران را نشان می‌دهد و طرح استراتژیکی سازمان رویکرد کسب مأموریت سازمان را نشان می‌دهد که این فاکتورها برای تعیین مأموریت سازمان حائز اهمیت هستند (ماسکو، ۲۰۱۲: ۱۲). از فاکتورهای مهم موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی توجه به سرمایه انسانی و نقش غیر قابل انکار این عنصر مهم در موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌باشد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی با دو گونه منبع در تماس است. منبع اولیه سرمایه فکری سازمان (دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان) است. چالش تصمیم‌گیرندگان استراتژیک منابع انسانی چگونگی تبدیل سرمایه فکری به قابلیت‌های شرکت که ارزشمند، نادر و تقلید آن دشوار باشد، می‌باشد. منبع دوم سیستم‌های سازمانی است خصوصاً سیاست‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی که برای حمایت از سرمایه فکری به کاربرده می‌شود. چالش این منبع انتخاب مجموعه کارآیی است که به کارکنان کمک کند که بهترین عملکرد را داشته باشند. به کارگیری این دو منبع ایجاد ۴ چالش می‌کند: چالش اول به کار گرفتن این دانش و مهارت‌ها و سرمایه انسانی در جهت قابلیت‌های شرکت در جهت ایجاد مزیت رقابتی می‌باشد. چالش دوم تغییر زیرساخت‌های منابع انسانی سازمان یا مجموعه

ابتکارات منابع انسانی و برنامه‌ها به عنوان منبع مزیت رقابتی که اغلب از طریق وضع رویه‌هایی این امکان را ایجاد کند که سرمایه انسانی شرکت به گونه مناسب درک شوند. چالش سوم تعیین چگونگی به کارگیری ابتکارات منابع انسانی در حمایت از استراتژی کلی سازمان می‌باشد. چالش نهمی به کار بستن ابزارهای تجزیه و تحلیل منابع انسانی که از تصمیم‌گیری استراتژیک حمایت می‌کند. تصمیم‌گیرندگان باید منابعی که برای انتخاب‌های استراتژیک منابع انسانی مورد نیاز است را شناسایی نمایند (ولش و همکاران^۱، ۲۰۱۰).

امروزه تمرکز روی سرمایه فکری و سرمایه انسانی، به طور فزاینده به عنوان فاکتورهای حیاتی برای کسب و کارها و مدیریت استراتژیک شناخته شده است (الوومیده^۲، ۲۰۰۶: ۳). مؤثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها از طریق بهبود و بهسازی آنان است و آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه می‌توان از راه‌هایی چندگانه به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جزء با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان‌پذیر خواهد بود، انسجام در برنامه‌های توسعه منابع انسانی مستلزم توسعه برنامه‌های توانمندسازی کارکنان است که مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی در یکپارچه سازی و تلفیق این برنامه‌ها برای ارائه الگوی مناسب توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند (طالبیان و وفایی، ۱۳۸۸: ۱۶).

به دلیل اهمیتی که سرمایه انسانی در توانمند کردن شرکت در پیاده‌سازی استراتژی‌هایش دارد، ورودی‌های منابع انسانی باید توانایی‌های استراتژیکی مناسب در راستای نیازهای سازمان و قابلیت پیاده‌سازی استراتژی‌های گوناگون را کسب نمایند. به منظور تحویل چنین ورودی‌هایی، منابع انسانی به افرادی در سطوح ارشد مدیریت اجرایی نیاز دارد که در توسعه سرمایه انسانی نقش ایفا کنند و برای شریک استراتژیک بودن نیز به قابلیت‌هایی ورای سیستم سنتی منابع انسانی نیاز است که این‌ها همه توسط توسعه سرمایه انسانی امکان‌پذیر است (لاولر^۳، ۲۰۰۵). توسعه و توانمندسازی کارکنان به معنای ایجاد ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای توانا ساختن آن‌ها به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیت در سازمان توأم با کارایی و اثربخشی است. امروزه کارکنان

1- Walsh et al

2- Olumide

3- Lawler

مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شوند که همواره باید دانش، مهارت و قابلیت‌های آنان ارتقا یابد، از این رو، بقای سازمان در عرصه رقابت به حفظ، توسعه و بهره‌برداری از قابلیت‌های کارکنان منوط شده است، سازمانی که نتواند مهارت، دانش و دانایی خود را توسعه دهد و از آن در افزایش بهره‌وری استفاده کند، قادر نیست هیچ یک از منابع خود را به نحو مطلوب توسعه دهد (جزنی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۸). کارکنان توانمند در عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی خواهند داشت و سازمان موفق، توسعه و توانمندسازی منابع انسانی را به عنوان یک اصل اساسی مورد توجه قرار می‌دهند. توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن است، به این معنی که به افراد کمک شود تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشیده و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند (میری و سبزیکاران، ۱۳۹۰: ۵۰). توانمندسازی، طراحی و سازمان به نحوی است که افراد نیروی محرکه اصلی به شمار می‌روند. در این روش کارکنان ضمن کنترل خود آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز دارند (نوبخت و همکاران، ۱۳۹۲: ۷۵).

هدف بلندمدت توانمندسازی بهبود مستمر عملکرد کلی سازمان است و هدف فوری آن به کارگیری صلاحیت‌هایی است که در اعضای سازمان وجود دارد. توانمندسازی فرآیند شدن است و باید بخشی از فرهنگ سازمانی به شمار آید. توانمندسازی از طریق خودمختاری و افزایش مشارکت کارکنان، به اصلاح عملکرد سازمان منجر می‌شود (صبغیان و آراسته، ۱۳۹۱: ۸۱). از بررسی شواهد می‌توان سه رویکرد در توسعه منابع انسانی مشاهده کرد: رویکرد نخست، به توسعه منابع انسانی را می‌توان در پارادایم سنتی مدیریت کلاسیک با تفکر سیستمی جستجو کرد. این پارادایم اظهار می‌کند که توسعه منابع انسانی در محتوایی عمل می‌کند که در آن راهبرد سازمانی با مدیریت ارشد اتخاذ شود. توسعه منابع انسانی در این پارادایم فعالیتی انفعالی تلقی می‌شود که از راهبردهای اصلی سازمان به دور است و بر نیازهای کنونی توجه دارد. رویکرد دوم بیش‌تر دیدگاهی شایستگی محور به توسعه منابع انسانی دارد و طیف گسترده‌ای را شامل می‌شود. در این‌جا نیز تمامی فعالیت‌های توسعه در سطح عملکردی مطرح است و ارتباط روشنی با راهبردها و اولویت‌های سازمانی ندارد. رویکرد سوم، توسعه منابع راهبردی است که در آن ارتباط قوی میان توسعه منابع انسانی راهبردی اغلب فعالیت‌های آموزشی، پرورشی و توسعه‌ای به منظور ارتقای استفاده از منابع انسانی در سازمان و کمک به دستیابی به راهبردهای سازمان و کسب و کار اطلاق می‌شود. از این رو محققان این رویکرد

را با توجه به عوامل محیطی موثر بر توسعه منابع انسانی دسته‌بندی می‌کنند (روشندل اربطانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۴۳). بر اساس نتایج تحقیق خاطری^۱ (۱۹۹۹) مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتند از: استراتژی کسب و کار، فرهنگ سازمانی، شایستگی مدیران منابع انسانی و وجود استراتژی منابع انسانی. هونت^۲ (۲۰۰۵: ۶) کلید مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الزام پرورش تعهد کارکنان به سیستم ارزشی سازمان، اهداف و باوری که منجر به ارتقای عملکرد و بهره‌وری کارکنان می‌شود، می‌داند. از دیدگاه عباسی (۱۳۸۸) نیز برای پیوند هرچه بیش‌تر اهداف توسعه انسانی با اهداف استراتژیک سازمان، از مدیران منابع انسانی انتظار می‌رود، با ایجاد تعامل مثبت با مدیریت ارشد و سایر مدیران میانی و عملیاتی سازمان‌ها، سرمایه‌های ارزشمند انسانی را در خدمت تحقق استراتژی‌های سازمان بکار گیرند. هاشمی و پورامین زاد (۱۳۹۰) به بررسی چالش‌های منابع انسانی پرداخته و برای رفع این چالش‌ها بحث توانمندسازی منابع انسانی را مطرح کرده‌اند. میری و سبزیکاران (۱۳۹۰) به بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران پرداختند و آن را از مهم‌ترین رویکردهای توسعه منابع انسانی معرفی کردند. فرجی لاهیجانی و همکارانش (۲۰۱۲) به بررسی استراتژی‌های توانمندسازی منابع انسانی در پروژه‌های توسعه پرداختند، در این مقاله توانمندسازی منابع انسانی مهم‌تری عامل بقا و حیات هر پروژه است. لالیان‌پور و همکاران (۱۳۹۰) به مرور مفهوم توانمندسازی منابع انسانی و پیشینه، الزامات، اهمیت و ابعاد آن پرداخته و سپس به بیان مفهوم تعهد سازمانی و انواع آن و نیز به بررسی ارتباط توانمندسازی منابع انسانی و تعهد سازمانی پرداختند. نتایج تحقیق نجفی و همکاران (۱۳۹۱) با عنوان بررسی نقش نظام آموزش از دور بر توسعه منابع انسانی در دانشگاه پیام نور (ایران)، نشان داد که بین مؤلفه‌های آموزش از دور بر توسعه منابع انسانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. صائبی (۱۳۸۲) در مقاله‌ای با عنوان توسعه منابع انسانی با رویکردی راهبردی بر این نکته تاکید می‌ورزد که اقدامات پراکنده سازمان‌ها در زمینه توسعه منابع انسانی می‌تواند به گونه‌ی منظومه‌ای در راستای مأموریت و هدف‌های آن گرد هم آید و پیام اصلی مقاله آن است که توسعه منابع انسانی زمانی موفق است که در راستای استراتژی‌های سازمان برنامه‌ریزی شود.

1- Khatri

2- Hunt

تحقیقات گوناگونی به اهمیت توسعه منابع انسانی و سرمایه انسانی در موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی اشاره کرده‌اند (رزقی و شیرسوار (۱۳۸۹)؛ جزنی و همکاران (۱۳۸۹)؛ گاروان^۱ (۲۰۰۷)؛ باهوگانا و همکاران^۲ (۲۰۰۹)، اما پژوهشی به صورت جامع به شناسایی عوامل موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تعیین عامل محوری آن نپرداخته است، خلأ موضوع پژوهشی شناسایی و محقق را بر آن داشت که به بررسی شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی در صنعت خودرو بپردازد.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر از نوع کیفی است و روش مورد استفاده، گراند تئوری^۳ (داده بنیاد) و از نسخه استراوس و کوربین روش گراند تئوری استفاده شده است. این استراتژی، داده‌های حاصل از منابع اطلاعاتی را به مجموعه‌ای از کدها، کدهای مشترک را به مقوله و آنگاه مقوله‌ها را به نوعی تئوری تبدیل می‌کند. پژوهشگر داده‌ها را از سخنان مصاحبه‌شوندگان استخراج می‌کند و سپس با طبقه‌بندی و کدگذاری آن‌ها، در نهایت تئوری خود را درباره مسئله به دست می‌آورد. جامعه آماری پژوهش را، مدیران، مشاوران، خبرگان و صاحب نظران صنعت خودروی کشور که دارای تجربه و دانش مدیریتی خصوصاً مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت استراتژیک در صنعت خودرو می‌باشند، تشکیل می‌دهند.

انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش‌های کیفی با هدف دستیابی به بیش‌ترین اطلاعات در مورد پدیده مورد بررسی انجام می‌شود. در پژوهش کیفی نمونه پژوهش یا مشارکت‌کنندگان، انتخاب یا دعوت می‌شوند (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۳۹). در تئوری داده بنیاد از نمونه‌های غیر احتمالی استفاده می‌شود و برای رسیدن به اطلاعات نیاز است که از منابع خاصی نمونه‌گیری شود و این نمونه‌گیری‌ها تا اشباع اطلاعاتی طبقه، مفاهیم و مقوله‌ها ادامه دارد، به همین منظور محدودیتی در تعداد مشارکت‌کنندگان، مصاحبه‌کنندگان یا منابع داده در ابتدای تحقیق وجود ندارد (کوتکلیف^۴، ۲۰۰۰: ۱۴۷۷). در این پژوهش محقق از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی و با استفاده از نظر اساتید

1- Garvan

2- Bahuguna

3- Grounded theory

4- Cutcliffe

محترم و شناسایی مدیران و خبرگان صنعت خودرویی و از روش نمونه‌گیری گلوله برفی^۱ استفاده شده است. روش نمونه‌گیری گلوله برفی یک روش نمونه‌گیری غیر احتمالی است که واحدهای نمونه نه تنها اطلاعاتی در مورد خودشان بلکه در مورد واحدهای دیگر جامعه نیز ارائه می‌کنند (استراوس و کوربین، ۱۳۸۵: ۱۷۶).

ابزار گردآوری اطلاعات نیز مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته است. مصاحبه‌ها در یک جلسه انجام می‌شد و هر یک بلافاصله پیاده‌سازی و مورد کدگذاری و تحلیل اولیه قرار گرفت. نمونه‌گیری تا جایی ادامه می‌یابد که به نقطه اشباع برسیم. اشباع زمانی رخ می‌دهد که داده جدید جدیدی حاصل نشود، در واقع اشباع نظری این اطمینان را ایجاد می‌کند که داده جدید بدست نمی‌آید. در این پژوهش با ۱۲ تن از مدیران صنعت خودرویی کشور مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته انجام شد که از مصاحبه ششم به بعد تکرار در مصاحبه‌ها مشاهده شد اما برای اطمینان بیش‌تر و رسیدن به اشباع اطلاعاتی تا مصاحبه دوازدهم انجام شد. برای تعیین پایایی و روایی نیز از روش گوبا و لینکلن استفاده شده است، این مفهوم از چهار عنصر تشکیل شده است: قابلیت اعتبار^۲، قابلیت انتقال^۳، قابلیت اعتماد^۴، قابلیت تأیید^۵ (دانایی فرد و مظفری، ۱۳۸۷: ۱۴۵).

اعتبار: صرف زمان کافی برای پژوهش، تایید داده‌های مصاحبه توسط مصاحبه شونده.

انتقال: نظر اساتیدی که در پژوهش شرکت نداشتند را در مورد یافته‌ها جویا شدیم.

اعتماد: ثبت و ضبط تمامی جزئیات پژوهش و یادداشت برداری در تمام طول انجام مصاحبه و روند پژوهش. برای این منظور برخی از مصاحبه‌ها به دفعات و با فاصله زمانی معین دوباره کدگذاری شده و نتایج مقایسه شد و با مشابهت کدهای استخراج شده از پایایی روش تحقیق اطمینان حاصل کرد.

تأیید: مستندسازی و حفظ تمامی گام‌های پژوهش و مستندات در فرآیند پژوهش.

1- Snowballing sampling

2- Credibility

3- Transferability

4- Dependability

5- Conformability

یافته‌های پژوهش

افراد مشارکت کننده از شرکت‌های خودرویی ایران خودرو، سایپا، آدین خودرو، مگاموتور، گروه بهمن، ستاره ایران (مرسدس بنز)، آسان خودرو (هیوندا)، پارس خودرو با سمت‌های مدیریت و رئیس منابع انسانی، سرپرست منابع انسانی و مشاوران ارشد و مدیران پروژه‌های منابع انسانی و ارزیاب ارشد کانون‌های ارزیابی و مدل تعالی منابع انسانی بوده‌اند.

داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه‌ها با روش کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی مورد تحلیل قرار گرفتند و در انتها بر اساس نتایج به دست آمده مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اساس عوامل به دست آمده ارائه شد. محقق بعد از هر مصاحبه متون را از مصاحبه‌ها استخراج و کدگذاری کرده است. سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی بر روی داده‌ها انجام شد. به این منظور ابتدا داده‌ها خط به خط خوانده و کدهای باز (که همان کلمات خود شرکت‌کنندگان است) استخراج گردید. کدهای حاصل با کدهای قبلی مقایسه و کدهایی که از نظر مفهومی شبیه یکدیگر بودند در یک طبقه جای می‌گرفتند و به تدریج طبقات شکل می‌گرفت. طبقات نیز با یکدیگر مقایسه شده و در صورت نیاز با یکدیگر ادغام شده و یا برخی از موارد یک طبقه به دو یا چند طبقه دیگر تفکیک می‌شد و یا محل کد از یک طبقه به طبقه دیگر تغییر پیدا می‌کرد تا در نهایت طبقه محوری به دست آمد. اساس فرآیند ارتباط دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از طبقات است مانند آنچه در پژوهش حاضر به عنوان طبقه محوری انتخاب شده است یعنی توسعه و توانمندسازی منابع انسانی که نشأت گرفته از شرایط علی بوده و بر فرآیند و استراتژی اثرگذار بوده که منجر به پیامد نهایی می‌شود. کدگذاری انتخابی نیز ارتباط طبقات را با یکدیگر آشکار کرد. جدول کدگذاری باز شامل دو قسمت می‌باشد:

۱- جدول کدهای استخراجی از مصاحبه‌ها؛ کدگذاری اولیه: در این مرحله به تمامی نکات کلیدی مصاحبه‌ها، عنوانی داده می‌شود، این نکات کلیدی را می‌توان از بطن مصاحبه‌ها استخراج کرد یا خود پژوهشگر چنین عناوینی را با خلاقیت خود و متناسب با ویژگی‌ها انتخاب کند، به عنوان مثال نمونه- ای از مصاحبه و کدهای استخراج شده در جدول ۱ آورده شده است:

جدول ۱- کدگذاری اولیه مصاحبه شرکت ستاره ایران (نمونه متن مصاحبه با کدهای استخراجی)

متن مصاحبه (نکات کلیدی)	کد اولیه
آموزش پرسنل برای رسیدن به اهداف استراتژیکی	آموزش پرسنل برای رسیدن به اهداف استراتژیکی سازمان
نماینده از شرکت اصلی در آلمان به ایران آمده و سطح آموزش‌ها و کیفیت افراد را بررسی می‌نماید	ارزیابی کیفیت آموزش و نیروی انسانی در سازمان
از دلایل کم رنگ بودن مدیریت استراتژیک در سازمان‌های ایرانی جدید بودن این رشته است	استفاده از تجربیات سایر سازمان‌های موفق دنیا
ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی	افزایش بهره وری نیروی انسانی
ما به دنبال انسان‌های فوق‌العاده هستیم	افزایش سطح تعهد و رضایتمندی پرسنل
ما در تلاش می‌کنیم که سطح تعهد و رضایتمندی پرسنل را در سازمانمان ایجاد کنیم	اولویت دادن به تعهد کارکنان تا تخصص آنان
تعهد به سازمان باید در فرد باشد و بسیار مهم‌تر از تخصص است.	ایجاد انگیزه در بین سرمایه‌های انسانی
ما سیستم انگیزشی و نظام پیشنهادات داریم	تدوین استراتژی منابع انسانی در راستای استراتژی سازمان
می‌توانیم استراتژی منابع انسانی را در راستای استراتژی سازمان تدوین و به سمت استراتژیک بودن حرکت نماییم.	توجه به خصوصی سازی
از دلایل دیگر عدم موفقیت مدیریت استراتژیک و یا عدم توجه به مقوله مدیریت استراتژیک وابسته بودن این صنعت به دولت و حمایت‌های بخش دولتی از این صنعت است	کاهش حمایت دولت از صنعت/عدم وابستگی صنعت خودرو به دولت
ما به دنبال انسان‌های فوق‌العاده هستیم	جذب افراد شایسته
آموزش پرسنل برای رسیدن به اهداف استراتژیکی	توسعه و توانمندسازی منابع انسانی
به مقررات استخدامی موجود در اکثر شرکت‌های پایبند نمی‌باشیم از جمله توجه به فرقه مذهبی خاص	عدم تبعیض قومی، نژادی و مذهبی جهت جذب پرسنل

۲- کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی به مقولات: در مرحله بعد کدهای اولیه (به علت تعداد فراوان آن‌ها) به کدهای ثانویه تبدیل می‌شوند. چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی می‌شود. به عنوان نمونه، جدول کدگذاری ثانویه نمونه‌ای از طبقه‌ها در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول ۲- نمونه کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی کدهای مفهومی و مقولات

فرآوانی	کد ثانویه	مفهوم	طبقه‌های فرعی (مقولات)
۱	-آموزش پرسنل برای رسیدن به اهداف استراتژیکی سازمان	- سیستم آموزش منظم و با کیفیت	- آموزش و بهره‌وری نیروی انسانی
۱	- ظرفیت سازی منابع انسانی	- تناسب سیستم آموزش با اهداف سازمان	- توسعه توانمندی‌های پرسنل
۳	- افزایش بهره‌وری نیروی انسانی	- ارزیابی سیستمیک کیفیت آموزش پرسنل	
۱	- ارزیابی و توسعه منابع انسانی به صورت سیستمی	- افزایش بهره‌وری منابع انسانی	
۳	- ارزیابی کیفیت آموزش و نیروی انسانی در سازمان		
۱	- وجود ارزیابی‌های ماهانه و سالانه		

شکل‌دهی طبقات اصلی: پس از تعیین طبقه‌های فرعی، مرحله ساخت طبقات اصلی نظریه است که در جدول ۳ ارائه شده است:

جدول ۳- شکل‌دهی طبقات اصلی

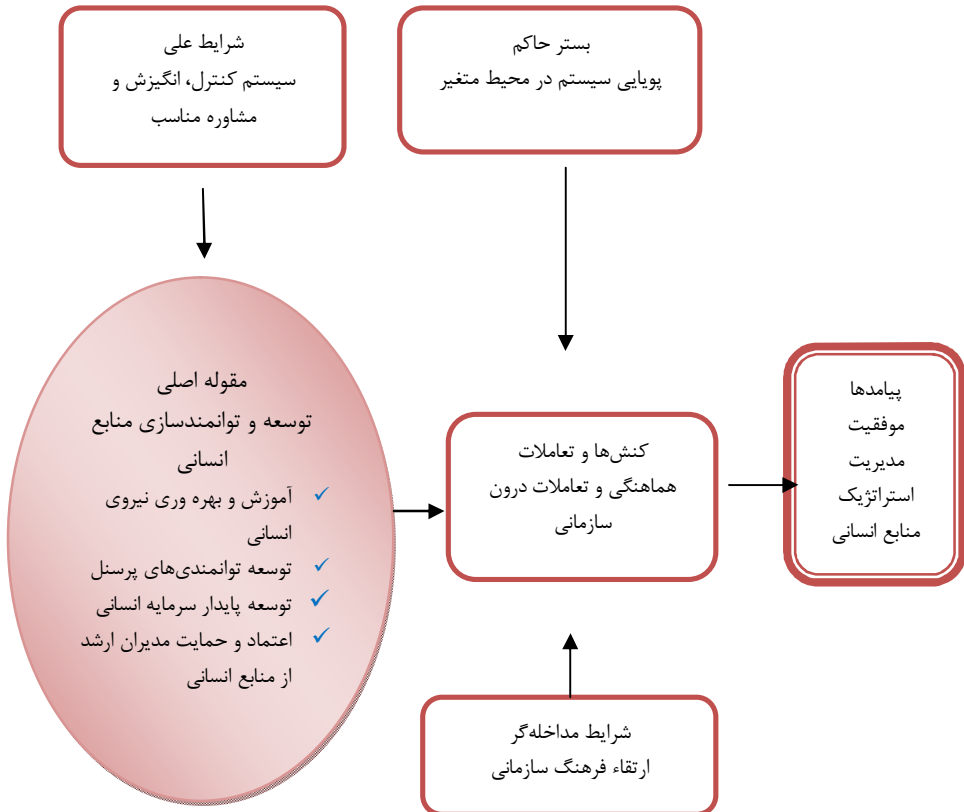
طبقه‌های اصلی	طبقه‌های فرعی
سیستم کنترل، انگیزش و مشاوره مناسب	<ul style="list-style-type: none"> سیستم کنترل و پایش تحقق اهداف و استراتژی نظام پاداش و انگیزش کارکنان پشتوانه تئوریک و دانش ادبیات تدوین استراتژی مشاوران و متخصصان توانمند و با تجربه
توسعه و توانمندسازی منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none"> آموزش و بهره‌وری نیروی انسانی توسعه توانمندی‌های پرسنل توسعه پایدار سرمایه انسانی درک اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی توسط سیستم مدیریت اعتماد و حمایت مدیران ارشد از منابع انسانی استقلال واحد منابع انسانی
پویایی سیستم در محیط متغیر	<ul style="list-style-type: none"> پویایی سیستم در تعامل با محیط ثبات در فضای سیاسی-اقتصادی بازار رقابتی و شفافیت قوانین ترویج خصوصی سازی و کاهش حمایت دولت

<ul style="list-style-type: none"> ● فرهنگ سازی ● همسویی اهداف سازمان با اهداف پرسنل ● مشارکت، تعامل با اهداف و سایر کارکنان ● احترام، تحمل ابهام و رفع تعارض ● پیشرفت و نیاز به تغییر 	ارتقاء فرهنگ سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> ● راهبرد مشارکتی و تعامل کلیه مدیران و کارکنان در تدوین استراتژی ● هم راستای استراتژی و اهداف سازمان ● ایجاد هم راستایی افقی و هم راستایی عمودی اهداف سازمان ● هماهنگی واحد منابع انسانی با سایر واحدهای یک سازمان ● هم راستایی سیاست‌های جذب با استراتژی و اهداف سازمان بر پایه تعهد، تخصص، ابعاد شخصیت و سن پرسنل 	هماهنگی و تعاملات درون سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> ● دیدگاه استراتژیک و جامع نگر به سیستم مدیریت انسانی ● دیدگاه آینده نگر و توسعه مدار ● بومی سازی استراتژی‌های منابع انسانی بر پایه تئوری‌های علمی ● اجرای واقعی استراتژی‌های مکتوب شده منابع انسانی ● شفافیت اهداف و نیازهای موجود در سازمان ● شفافیت استراتژی‌های کلان صنعت، خودروسازی و منابع انسانی ● استراتژی‌های چندجانبه ● تکنولوژی و نوآوری در استراتژی ● کاهش موانع و بهره گیری از تجربیات موفق 	الزامات موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مرحله دوم: کدگذاری محوری، پژوهشگر یکی از طبقه‌ها را به عنوان طبقه محوری انتخاب کرده، آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرآیند، مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص می‌کند.

مرحله سوم: کدگذاری انتخابی: مرحله اصلی نظریه‌پردازی است که بر اساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری، به تولید نظریه می‌پردازد. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده، آن روابط را اثبات پژوهشی کرده و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند اصلاح می‌کند (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۹۰: ۶۷). برای بسط و گسترش نظریه شناسایی

الزامات موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدلی کلی ارائه گردیده است که شکل شماره ۱ مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی را بر اساس عوامل موفقیت بدست آمده نشان می‌دهد.



شکل ۱- مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اساس عوامل موفقیت شناسایی

توسعه و توانمندسازی منابع انسانی به مثابه طبقه محوری، چرایی انتخاب طبقه محوری: این مقوله همان برجسب مفهومی است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده، در نظر گرفته می‌شود. با توجه به این که در این پژوهش الزامات موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی در صنعت خودرو مورد بررسی قرار گرفته است و در این میان توسعه و توانمندسازی کارکنان نقش کلیدی ایفا می‌کند، پس از گردآوری داده‌ها، تحلیل آن‌ها در مرحله کدگذاری باز و بررسی ویژگی‌های ارائه شده، توسعه و توانمندسازی کارکنان به عنوان طبقه محوری انتخاب شد که دربردارنده این موارد است: آموزش و بهره‌وری نیروی انسانی، توسعه توانمندی‌های پرسنل، توسعه

پایدار سرمایه‌انسانی، درک اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی توسط سیستم مدیریت، اعتماد و حمایت مدیران ارشد از منابع انسانی، استقلال واحد منابع انسانی.

ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در پنج عنوان می‌تواند تحقق داشته باشد: شرایط علی؛ سیستم کنترل، انگیزش و مشاوره مناسب موجب توسعه و توانمندسازی کارکنان می‌شود. آموزش و بهره‌وری نیروی انسانی، توسعه توانمندی‌های پرسنل، توسعه پایدار سرمایه انسانی، درک اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی توسط سیستم مدیریت، اعتماد و حمایت مدیران ارشد از منابع انسانی، استقلال واحد منابع انسانی موجب هماهنگی و تعاملات درون سازمانی می‌شود. پویایی سیستم در محیط متغیر به هماهنگی و تعاملات درون سازمان کمک می‌کند، ارتقا فرهنگ سازمانی به عنوان شرایط مداخله‌گر بر هماهنگی و تعاملات اثر می‌گذارند. راهبرد مشارکتی و تعامل کلیه مدیران و کارکنان در تدوین استراتژی، هم‌راستای استراتژی و اهداف سازمان، ایجاد هم‌راستایی افقی و هم‌راستایی عمودی اهداف سازمان، از جمله کنش‌ها و تعاملات هدف‌دار هستند که باعث بروز مدیریت استراتژیک منابع انسانی موفق می‌شوند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی موفق نتیجه هماهنگی و تعاملات درون سازمانی است.

بحث و نتیجه‌گیری

توانمندسازی کارکنان اهمیت ضرورتی حیاتی دارد، زیرا استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در سالیان اخیر توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب نظران و مدیران منابع انسانی قرار گرفته است.

همان‌گونه که در مدل ارائه شده نشان داده شده است، سیستم کنترل و پایش تحقق اهداف و استراتژی نظام پاداش و انگیزش کارکنان، مدیریت استراتژیک را به منزله گزینه‌ای مناسب، فرا روی سازمان قرار می‌دهد که در صورت به کارگیری صحیح توانایی ایجاد این شرایط را خواهد داشت. بدین منظور لازم است که به توسعه و توانمندسازی منابع انسانی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی توجه لازم مبذول شود چرا که مدیریت استراتژیک منابع انسانی توسط افراد انجام می‌گیرد و در صورت عدم توجه به منابع انسانی نمی‌توان به نتایج مطلوب دست یافت. نتایج تحقیق محقق ضرورت و اهمیت توجه به توسعه و توانمندسازی کارکنان و نقش مهم منابع انسانی توانمند را در موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی نشان می‌دهد، این ضرورتی برای سازمان‌های ایرانی جهت

نیل و دستیابی به موفقیت مدیریت استراتژیک به ویژه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نقش غیرقابل انکار این حوزه در کسب مزیت رقابتی بلندمدت سازمان را نشان می‌دهد و جهت نیل به توسعه منابع انسانی توجه به مواردی مانند آموزش و بهره‌وری نیروی انسانی، توسعه توانمندی‌های پرسنل، توسعه پایدار سرمایه انسانی، درک اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی توسط سیستم مدیریت، اعتماد و حمایت مدیران ارشد از منابع انسانی، استقلال واحد منابع انسانی، ضروری است و عوامل مهم رسیدن به توسعه منابع انسانی بر اساس تحقیق حاضر می‌باشد. بدین ترتیب می‌توان با راهبرد مشارکتی و تعامل کلیه مدیران و کارکنان در تدوین استراتژی، هم‌راستای استراتژی و اهداف سازمان، هماهنگی واحد منابع انسانی با سایر واحدهای سازمان، قدم در راه موفقیت مدیریت استراتژیک نهاد. اما نباید از این نکته غافل شد که ایجاد فرهنگ مناسب که در آن همه افراد تمایل به مشارکت داشته باشند، از الزامات ایجاد شرایط مذکور است. نکته مهم دیگری که باید سازمان به آن توجه کند عوامل محیطی و نقش غیرقابل انکار تأثیر این عوامل بر موفقیت مدیریت استراتژیک است، چرا که سازمان در انزوای خود به زوال می‌رود و برای حرکت و موفقیت باید به عوامل محیطی توجه کند. نتایج تحقیق باهوگانا و همکاران (۲۰۰۹) نشان داد، قابلیت‌های کارکنان، تعهد، دانش و مهارت‌ها عوامل مهمی هستند که تناسب استراتژیک میان فعالیت‌های گوناگون منابع انسانی را همانند نقشه استراتژیک کسب و کار تعیین می‌کنند، همچنان که نتایج تحقیق محقق نشان داد توسعه و توانمندسازی کارکنان و آموزش آنان از عوامل موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. اسداله (۱۳۸۴) یکی از عوامل پرورش و توسعه سرمایه انسانی را آموزش می‌داند و معتقد است آموزش موجب توسعه نیروی انسانی و توسعه نیروی انسانی زمینه توسعه اقتصادی و رشد اقتصادی می‌شود، نتیجه تحقیق حاضر هم نشان‌دهنده این است که از مهم‌ترین عوامل تحقق توسعه و توانمندسازی منابع انسانی ضرورت توجه به آموزش نیروی انسانی است. تحقیق صباغیان و آراسته (۱۳۹۱) تأثیر نقش آموزش بر توانمندی کارکنان را نشان داد همچنان که با تحقیق محقق هم خوانی دارد و جهت توانمندسازی منابع انسانی توجه به آموزش بسیار حائز اهمیت است. نتایج تحقیق کریشنان و سینگ (۲۰۰۴)، عباسی (۱۳۸۸)، نقش کلیدی خبرگان منابع انسانی را در مدیریت استراتژیک منابع انسانی بیان می‌کنند، همچنان که در تحقیق حاضر حمایت مدیران ارشد سازمان از مدیریت منابع انسانی و الزام حمایت و توجه به آن از فاکتورهای مهم در توسعه و توانمندسازی منابع انسانی می‌باشد. فرجی لاهیجانی و همکارانش (۲۰۱۲) به بررسی استراتژی‌های

توانمندسازی منابع انسانی در پروژه‌های توسعه پرداختند، و توانمندسازی منابع انسانی را مهم‌ترین عامل بقا و حیات هر پروژه دانستند، در تحقیق حاضر هم توانمندسازی منابع انسانی طبقه محوری و اصلی در موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌باشد که اهمیت موضوع توانمندسازی را بیش از پیش نشان می‌دهد. مقاله صائبی (۱۳۸۲) با عنوان توسعه منابع انسانی با رویکرد راهبردی نشان داد توسعه منابع انسانی زمانی موفق است که در راستای استراتژی‌های سازمان برنامه‌ریزی شود، که با نتایج تحقیق همخوانی دارد. این پژوهش محدودیت‌هایی نیز داشته است که تعمیم نتایج را مشکل می‌کند و مهم‌ترین آن هم این است که ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه بوده است. در حالت کلی، استراتژی و مفاهیم استراتژیک، مفاهیمی انتزاعی و ذهنی هستند و به آینده و چشم‌انداز سازمان برمی‌گردند. به همین دلیل، در بسیاری مواقع، جدا کردن مرز بین واقعیت و خیال، دشوار می‌شود. به نظر می‌رسد در این پژوهش نیز، باید این نکته را مدنظر قرار داد که به احتمال زیاد، مدیران در پاسخگویی به سوالات نتوانسته باشند به طور کامل از پیش‌فرض‌های ذهنی خود رهایی یابند، در نتیجه چیزهایی را به عنوان واقعیت موجود بیان کرده باشند که تنها ادراک مثبتی از آن، در ذهنشان وجود داشته باشد.

پیشنهادها

پیشنهاد می‌شود برای بهبود وضعیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها و به ویژه صنعت خودرویی کشور، مشاوران امین و متخصصی که با پیشنهادهای کاربردی‌شان در جهت بهبود موفقیت این رشته به سازمان و مدیران یاری رسانند، به کار گرفت، تدابیری برای افزایش تعاملات کارکنان و مدیران و مشارکت دادن آنان در تدوین استراتژی‌ها در جهت هم‌راستا سازی اهداف سازمانی و فردی، در نظر گرفت. در تدوین برنامه‌های آموزشی و توسعه و توانمندسازی از الگوها و مدل‌ها متناسب با شرایط سازمان و صنعت استفاده شود و مشارکت کارکنان در تدوین آن‌ها تشویق شود. حمایت مدیران عالی از جمله عوامل مهم در موفقیت برنامه‌های توسعه و توانمندسازی کارکنان است، به مدیران منابع انسانی توصیه می‌گردد حمایت مدیران عالی سازمان‌ها را کسب نمایند. کسب نتایج بهتر در موضوع پژوهش انجام تحقیقاتی چون: بررسی عمیق‌تر نقش هر کدام از عوامل شناسایی شده در موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی، شناسایی الزامات و نیازمندی‌های موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی در صنایع تولیدی، صنعتی و خدماتی دیگر غیر از صنعت خودرو، بررسی توصیه می‌شود.

منابع

- اسداله ح. (۱۳۸۴). آموزش و نقش آن در توسعه منابع انسانی. مدیریت شماره ۱۰۵، و ۳۷-۴۱.
- استراوس آ، و کوربین ج (۱۳۸۵). اصول روش تحقیق کیفی (ترجمه بیوک محمدی). تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- بهرامی س، رجائی پور س، آقا حسینی رت، و بختیار نصرآبادی ح (۱۳۹۰). تبیین رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان. پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سوم شماره ۶۹۶-۱۱۵.
- جزنی ن، طاهری ن، و ابیلی خ (۱۳۸۹). تدوین راهبردهای توسعه‌ی منابع انسانی با رویکرد توسعه‌ی دانش کارکنان. مطالعات مدیریت راهبردی ۲۹-۱۵.
- خداداد حسینی س، و خادمی ع (۱۳۸۶). آسیب شناسی توان استراتژیک شرکت سایپا برای ورود به بازارهای جهانی؛ بررسی عوامل درون سازمانی. اندیشه مدیریت، سال اول، شماره ۲۹-۶۸
- خداداد حسینی ح، و گلستان ف (۱۳۸۵). طراحی الگوی استراتژیک ورود به بازار جهانی: صنعت خودروی ایران. پژوهش‌های مدیریت در ایران دوره ۱۰، شماره ۱.
- دانایی فرد ح، و مظفری ز (۱۳۸۷). ارتقاء روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تاملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی. پژوهش‌های مدیریت سال اول شماره اول، ۱۶۲-۱۳۱
- دانایی فرد ح، و اسلامی آ (۱۳۹۰). کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده بنیاد در عمل ساخت نظریه بی تفاوتی سازمانی. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- درویش ح، موعلی ع، موسوی م، و پناهی ب (۱۳۹۱). شایستگی‌های منابع انسانی و رابطه آن‌ها با استراتژی‌های منابع انسانی و کسب و کار در شرکت ملی پتروشیمی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم شماره ۴۹-۲۷.
- رزقی شیرسوار ه (۱۳۸۹). ضرورت برنامه ریزی استراتژیک در توسعه منابع انسانی. پژوهشنامه علوم انسانی شماره ۶۸، ۱۷۴-۱۴۳.
- روشندل اربطانی ط، شریفی س، و نرگسیان ع (۱۳۹۲). تبیین مدل توسعه منابع انسانی به منظور دستیابی به شهرت رسانه‌ای (مورد مطالعه: واحد مرکزی خبر. مدیریت دولتی، دوره ۵ شماره ۴، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران ۱۳۹-۱۵۶).
- رنجبر، ه، حقدوست، ع، صلصالی، م، خوشدل، ع، سلیمانی، م، و بهرامی، ن (۱۳۹۱). نمونه گیری در پژوهش‌های کیفی، راهنمایی برای شروع. دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۲۳۸-۲۵۰.
- سیدجوادین س، و حسین زاده م (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین قابلیت‌های استراتژیک کارکنان و سبک‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های صنعتی استان تهران. مدرس علوم انسانی ۱۵۹-۱۸۸.
- صائبی م (۱۳۸۲). توسعه منابع انسانی با رویکرد راهبردی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول ۱۳۵-۱۴۸.

صباغیان، ز، و آراسته، ز. (۱۳۹۱). بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک کشاورزی منطقه غرب شهر تهران. فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام‌های آموزشی دوره ۵ شماره ۸، ۷۸-۹۴.

طالبیان، ا و فای، فاطمه. (۱۳۸۸). الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی. ماهنامه تدبیر سال بیستم شماره ۲۰۳.

عباسی، ا (۱۳۸۸). فرایند توسعه قابلیت‌های منابع انسانی با رویکرد استراتژیک از طریق اعمال تغییرات مطلوب در نظام رهبری، آموزش و فرهنگ سازمان. مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت ۱۵۳-۱۷۴. مهری، ع، و خداداد حسینی، ح. (۱۳۸۴). طراحی مدل مزیت رقابتی برای صنعت خودرو در ایران. فصلنامه مدرس علوم انسانی دوره ۹ شماره ۲.

میرخانی، خ، و رحیمیان، ا. (مرداد ۱۳۸۹). نقش استراتژیک توسعه منابع انسانی در رشد صنعت خودرو و گروه صنعتی ایران خودرو. ماهنامه صنعت خودرو (ویژه نامه منابع انسانی میری، ع، و سبزیکاران، ا). (۱۳۹۰). بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی (شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران) منطقه تهران. مدیریت توسعه و تحول، ۴۹-۵۶.

نجفی، ح، فرج الهی، م، نوروز زاده، ر، و سرمدی، م (۱۳۹۱). بررسی نقش نظام آموزش از دور بر توسعه منابع انسانی در دانشگاه پیام نور ایران. پژوهش در برنامه ریزی درسی، شماره ۳۵، ۶۰-۷۳. نوبخت، م، مظاهری، م، و اصفهانی، م. (۱۳۹۲). ارائه الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی مورد مطالعه: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران. مجله مدیریت فرهنگی سال هفتم شماره نوزدهم.

هاشمی، س، و پورامین زاد، س. (۱۳۹۰). چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن. کار و جامعه شماره ۱۳۶.

Bahuguna, P., kumari, p., & srivastava, s. (2009). changing face of human resource management: a strategic partner in business . management and labour studies , 563-581.

Cutcliffe, j. (2000). methodological issues in grounded theory . journal of advanced nursing, 1476-1484.

Faraji Lahijani, , Payam & Nojedehi , Pouya & Haghanipour , Afsoon, (2012) , "Human Resources Empowerment strategies in Development projects" International Journal of Engineering Research and application (I JERA) ISSN: 2248-9622

Garvan, t. (2007). a strategic perspective on human resource development . advances in developing human resources , 11-30.

Hunt, j. (2005). human resource management : an exploration of strategic human resource management in michigan police organizations. in partial fulfillment of the requirement for the degree master of science in criminal justice grand valley state university .

Jain, p. (2004). a comparative analysis of strategic human resource management (SHRM) issues in an organizationa context. library review, 166-179.

- khatri, m. (1999). emerging issues in strategic HRM in singapore. international journal of manpower , 516-529.
- krishnan, s. s. (2004). Strategic human resource management three-stage process and influencing organizational factors. Indian Institute of Management.
- Lawler , e. (2005). strategic human resource management . CEO publication, university of southern california.
- Maseko, b. (2012). identifying key success factors of strategic planning in retail branches of south african bank . submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree master of business administration at the potchefstroom business school, vanderbijlpark campus of the north-west university.
- Olumide, J. (2006). strategic human resource management, small and medium size enterprise and strategic partnership capability. journal of management and marketing research
- Orlando, r., & Johnson, n. (2001). strategic human resource management effectiveness and firm performance. international journal of human resource management, 299-310.
- Walsh, k., sturman, m., & longstreet, j. (2010). key issues in strategic human resources. school of hotel administration collection.