

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۲۶ - تابستان ۱۳۹۵

صص ۱۷۱ - ۱۵۱

شناسایی الزامات و نیازمندی‌های موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنعت خودرو

آرزو سهرابی*، مرجان فیاضی**، محمدعلی شاه‌حسینی***

چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی الزامات و نیازمندی‌های موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد در صنعت خودرو است. برای شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی، مدل پارادایمی ارائه شده توسط «استراتوس و کوربین» مورد استفاده قرار گرفت؛ در نهایت مدلی برای مدیریت راهبردی منابع انسانی بر اساس شناسایی عوامل موفقیت ارائه شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه بود؛ بدین ترتیب که با مدیران و خبرگان حوزه راهبردی و مدیریت راهبردی منابع انسانی صنعت خودرو مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. نتایج تحلیل‌ها نشان داد از جمله عوامل کلیدی که به موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی در صنعت خودرو منجر می‌شود، توسعه و توانمندسازی منابع انسانی، سیستم کنترل و انگیزش و مشاوران متخصص و مجرب، هماهنگی و تعاملات درون‌سازمانی، ارتقای فرهنگ سازمانی، پویایی سیستم در محیط متغیر و بومی‌سازی راهبرد منابع انسانی بر پایه نظریه علمی و دیدگاه توسعه‌ای و راهبردی است.

کلیدواژه‌ها: عوامل کلیدی موفقیت؛ مدیریت راهبردی؛ مدیریت راهبردی منابع انسانی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۷/۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۹/۴.

* کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

** استادیار، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

E-mail: Mfayyazi@ut.ac.ir

*** استادیار، دانشگاه تهران.

۱. مقدمه

از محدودیت‌های اصلی حوزه مدیریت راهبردی منابع انسانی، نبود مطالعات کیفی عمقی است (Khatri, 1999). برای داشتن مدیریت راهبردی مناسب باید میان راهبردهای منابع انسانی و راهبردهای سازمانی و همچنین میان راهبردهای منابع انسانی نوعی هم‌راستایی برقرار شود و عوامل مهم در تنظیم و اجرای موفق آن مدنظر قرار گیرد. راهبرد منابع انسانی نقش حلقه واسط بین راهبرد سازمان و عملیات منابع انسانی را بر عهده دارد و جهت‌گیری سازمان را که در راهبرد آمده است به دستورالعمل‌های عینی ترجمه می‌کند (افجه و سپهوند، ۱۳۸۸). بسیاری از شرکت‌ها و مدیران به دنبال این هستند که راهبرد منابع انسانی را تدوین کنند؛ ولی هنوز مشخص نیست این فرآیند موفقیت‌آمیز خواهد بود یا خیر؟ بی‌توجهی به عوامل مهم و تأثیرگذار بر موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی باعث شده است که توجه کافی به نقش و اهمیت راهبردی منابع انسانی در سازمان‌ها نادیده انگاشته شود و صرفاً جنبه نظری و ظاهری به خود بگیرد؛ در صورتی که توجه و اهتمام به نقش راهبردی منابع انسانی باعث موفقیت سازمان‌ها و کسب مزیت رقابتی و رضایت کارکنان خواهد شد. سازمان‌ها بدون توجه به عوامل تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی منابع انسانی، اقدام به فرموله کردن و اجرا آن می‌کنند که به شکست آن منجر می‌شود (Krishnan, 2004). صنعت راهبردی خودروسازی، بزرگ‌ترین صنعت جهان و دومین فعالیت عمده اقتصادی پس از بانک‌ها است که در طول ۱۳۰ سال گذشته بیش از یک تریلیون دلار فروش داشته است و ضمن اختصاص دادن بیش از ۳/۷ درصد از کل ارزش تولید جهانی به خود، بیش از یک‌صد میلیون نفر را به کار مشغول کرده است که از نظر اشتغال سومین صنعت دنیا پس از فولاد و نفت به‌شمار می‌رود. در ایران حدود ۴۰۰۰۰۰۰ شغل در شرکت‌های خودروسازی و حدود ۳۸۰۰۰۰۰ در صنایع پیشین و پسین آن مشغول فعالیت هستند. این صنعت که آن را «صنعت صنایع» نیز می‌گویند، به علت داشتن ارتباط تنگاتنگ با سایر بخش‌های اقتصادی، تبلور توان صنعت در هر کشور محسوب می‌شود و سرمایه‌گذاری‌های عظیمی در آن‌ها صورت می‌گیرد و همواره مورد توجه و حمایت دولت‌ها قرار دارد (احمدی و همکاران، ۱۳۸۸). صنعت خودرو نقش بسزایی در به حرکت درآوردن چرخ‌های اقتصادی کشور دارد؛ به همین دلیل چهل سال پیش «پیتر دراگر» آن را «صنعت صنعت‌ها» نامید. بررسی‌ها نشان داد که تاکنون پژوهشی در راستای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی صورت نگرفته است؛ به‌خصوص در رابطه با صنعت خودروی کشور که طی سال‌های اخیر از بنیان‌های قوی مالی، سرمایه‌گذاری‌های فنی و فناورانه و نیز حمایت‌ها و توجهات سیاسی و اجتماعی بالایی برخوردار بوده و هزینه‌های گزافی صرف دوره‌ها، پروژه‌ها، تجربه‌اندوزی‌ها، یادگیری‌ها و خطاهای کارکنان شده است؛ بنابراین پژوهش حاضر به مطالعه

موضوع در صنعت خودرو می‌پردازد. هدف این پژوهش، شناسایی الزامات و نیازمندی‌های موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی است. الزامات و نیازمندی‌های موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی چیست؟ عوامل درونی و بیرونی موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنعت خودرویی کدام هستند؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

شواهد حاکی از آن است که اهمیت سرمایه‌گذاری در حوزه منابع انسانی در بیشتر سازمان‌های کشور چندان شناخته نیست و با مرور و کنکاش در مدیریت راهبردی بیشتر سازمان‌ها، اثری از توجه به مقوله مدیریت راهبردی و توسعه منابع انسانی به چشم نمی‌خورد (سیدجوادی و حسین‌زاده، ۱۳۸۷). سازمان‌ها برای اجرای راهبرد کسب‌وکار خود به نقشه راهبرد نیاز دارند. یکی از قدم‌های مهم و حیاتی در تعیین نقشه راهبرد سازمان، تعیین عوامل کلیدی موفقیت^۱ است. شناخت عوامل کلیدی موفقیت هر کسب‌وکاری در صورت‌بندی راهبرد سازمان اهمیتی انکارناپذیر دارد (رحمتی و غلامیان، ۱۳۸۷). عوامل کلیدی موفقیت، عواملی هستند که اگر به صورت صحیح مورد توجه قرار گیرند به موفقیت عملکرد رقابتی سازمان منجر می‌شوند (Wong, 2005). سه رویکرد به پژوهش‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی وجود دارد: رویکرد اول جریان پژوهش‌های مباحث راهبردی که مرتبط با سهم مدیریت راهبردی منابع انسانی در عملکرد مالی شرکت است. رویکرد دوم به مدیریت راهبردی منابع انسانی، انتخاب‌های راهبردی سازمان در محیط‌های رقابتی و حالتی که این انتخاب‌ها در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی منعکس شده باشند. رویکرد سوم که توسط نویسندگان و پژوهشگران مدیریت شناسایی شده است، میزان تناسب میان راهبردهای سازمان و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و سیاست‌های شرکت را بررسی می‌کند (Ferri et al, 1999). نخستین مقاله مدیریت راهبردی منابع انسانی توسط دیوانا و همکاران^۲ در سال ۱۹۸۱ در مجله «پویایی‌های سازمانی»^۳ چاپ شد. آن‌ها عقیده داشتند که برای راهبردی‌بودن مدیریت منابع انسانی باید اهداف منابع انسانی با اهداف شرکت هم‌راستا باشد و این ارتباط به افزایش عملکرد سازمانی منجر شود. از آنجاکه هدف مدیران راهبردی منابع انسانی افزایش و بهبود عملکرد کسب‌وکار است، لازم است دانش فرآیندهای کسب‌وکار درون سازمان را کسب کنند (Uysal, 2014). مدیریت راهبردی منابع انسانی به‌عنوان فرآیند کلی مرتبط با مباحث بلندمدت مدیریت منابع انسانی، بخشی از مدیریت راهبردی سازمانی در نظر گرفته می‌شود که شامل موضوع‌های مرتبط با ساختار، ارزش‌ها، فرهنگ،

1. Csf

3. Deavanna, Fombrun And Tichy

2. Organizaional Dynamics Journal

کیفیت، تعهد و توسعه منابع انسانی است که از طریق آن‌ها اهداف سازمانی محقق می‌شود (Jain, 2004). فرآیند تدوین و اجرای راهبرد منابع انسانی، به‌منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های راهبردی و هدف‌های سازمان، رکن اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی را تشکیل می‌دهد (درویش و همکاران، ۱۳۹۱).

پژوهش‌های مختلفی درباره شناسایی عوامل موفقیت و شکست مدیریت راهبردی انجام شده است. از عوامل مختلفی که در موفقیت مدیریت راهبردی سازمان دخیل هستند، چهار دسته از عوامل نقش کلیدی دارند که عبارت‌اند از: ویژگی‌های تغییرات محیطی؛ محیط مجموعه عواملی که خارج از مرز سازمان است و بر عملکرد آن تأثیر بالقوه دارد؛

پویایی فردی؛ بی‌تردید مجموعه کارکنان و از همه مهم‌تر گروه مدیریت ارشد سازمان یکی از مهم‌ترین عناصر توفیق مدیریت راهبردی سازمان‌ها در پاسخ به تغییرات محیطی هستند؛ در واقع اساس مدیریت راهبردی بر اساس میزان درکی که افراد و به‌ویژه مدیران از تغییرات محیطی دارند، قرار دارد؛

سیستم‌های سازمانی؛ از مهم‌ترین زیرساخت‌ها سیستم اطلاعات مدیریت است اما آنچه مهم است وجود این سیستم‌ها نیست، بلکه اطلاعات سیستم‌ها از اهمیت و لزوم راهبردی بودن است. عوامل زمینه‌ای؛ شامل ویژگی‌های بومی و بستر فعالیت سازمان است.

بیشتر فرآیندهای مدیریت راهبردی در سازمان تحت نفوذ سیاست‌هایی چون قدرت در سازمان اجرا می‌شود (عطافر و نجف‌آبادی، ۱۳۹۲). بر اساس نتایج پژوهش خاطری^۱ (۱۹۹۹)، مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر مدیریت راهبردی منابع انسانی شامل استراتژی کسب‌وکار، فرهنگ سازمانی، شایستگی مدیران منابع انسانی و وجود راهبرد منابع انسانی است. فرهنگ سازمانی با ایجاد و توسعه الگوهای رفتاری معین، اثرات زیادی بر عملکرد سازمان‌ها دارد (دهدشتی‌شاهرخ و فهیمه، ۱۳۹۳) نتایج پژوهش مک سلندن^۲ (۲۰۰۴) و درویش و همکاران (۱۳۹۱)، نشان داد، راهبرد منابع انسانی زمانی بیشترین اثرگذاری را دارد که با راهبرد کسب‌وکار هم‌راستا بوده و میان راهبردهای منابع انسانی نیز هم‌راستایی وجود داشته باشد. هم‌راستایی عمودی زمانی به‌دست می‌آید که اهداف، مأموریت و راهبردهای فرآیندهای مختلف سازمانی باهم متجانس باشند و هم‌راستایی افقی زمانی به‌دست می‌آید که فعالیت راهبردی منابع انسانی باهم به دنبال کسب اهداف سازمانی باشند. از کانال‌هایی که فعالیت‌های منابع انسانی با راهبرد کسب‌وکار پیوند می‌خورد، برقراری قدرتمند و تمرکز راهبردی فرهنگ و داشتن دانش فنی و مهارت است (Brockban, 1999)؛ همچنین باید نقش فرهنگ نیز در تدوین راهبرد چنین راهبردهایی

1. Khatri
2. Mcceldan

مدنظر قرار گیرد (اعرابی و مقدم، ۱۳۸۶). از عوامل مهم موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی توجه به سرمایه انسانی و نقش غیرقابل انکار این عنصر مهم در موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی است. مدیریت راهبردی منابع انسانی با دو نوع منبع در تماس است: منبع اولیه سرمایه فکری سازمان (دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان) است. چالش تصمیم‌گیرندگان راهبردی منابع انسانی چگونگی تبدیل سرمایه فکری به قابلیت‌های شرکت است که ارزشمند، نادر و تقلید آن دشوار باشد؛ منبع دوم، سیستم‌های سازمانی است بخصوص سیاست‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی که برای حمایت از سرمایه فکری به کار برده می‌شود (Walsh et al, 2010). کلید مدیریت راهبردی منابع انسانی، الزام پرورش تعهد کارکنان به سیستم ارزشی سازمان، اهداف و باوری که این‌ها به ارتقای عملکرد و بهره‌وری کارکنان منجر می‌شود (Hunt, 2005). سربان و موسکالو^۱ (۲۰۱۳)، به نقش کارت امتیازی منابع انسانی برای نشان دادن اهمیت مدیریت راهبردی منابع انسانی در موفقیت مالی سازمانی اشاره کردند. کارت امتیاز منابع انسانی در پی پیوند انسان، راهبرد و عملکرد است. کارت امتیاز منابع انسانی باعث می‌شود که مدیریت، منابع انسانی را به‌عنوان یک دارایی راهبردی و مزیت رقابتی مدیریت کند و مشارکت افراد در نتایج شرکت نشان داده شود؛ همچنین فعالیت‌های روزانه کارکنان را با راهبرد شرکت مرتبط می‌سازد.

کارت امتیاز منابع انسانی سعی دارد تا ایجاد ارزش توسط انسان و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را توصیف و اندازه‌گیری کند (فرهی بیلویی، ۱۳۹۰). باهوگانا و همکاران^۲ (۲۰۰۹)، اولریش و همکاران^۳ (۲۰۰۷)، کالدول و همکاران^۴ (۲۰۱۰) و هوراین^۵ (۲۰۱۴)، به نقش شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی اشاره کردند. مدیریت قلب سازمان محسوب می‌شود و قدرت عملکردی و توان تصمیم‌گیری مدیران هر سازمان نشان‌دهنده قدرت عملکردی و توان تصمیم‌گیری کل سازمان است (یمانی و همکاران، ۱۳۹۱). اولریش و همکاران^۶ (۲۰۰۷)، بر اساس تجزیه و تحلیل راهبردی، شش دسته شایستگی مشخص را برای منابع انسانی شناسایی کردند که عبارت‌اند از: اعتبار فردی (دارای اعتبار و اهل عمل باشد)، عامل فرهنگ و تغییر (خبرگان منابع انسانی باید در شکل‌گیری فرهنگ شرکت مشارکت داشته باشند و استانداردهای فرهنگ را در فعالیت‌ها و کارکردهای منابع انسانی نمایان کنند)، مدیریت استعداد/طراح سازمان (خبرگان منابع انسانی باید این اطمینان را ایجاد کنند که به‌کارگیری استعدادهای شرکت و قابلیت‌های سازمانی با نیازمندی‌ها مشتریان و راهبرد هم‌راستا و یکپارچه است)، معمار راهبرد (خبرگان منابع انسانی باید در تدوین راهبرد کلی سازمان که

1. Serban & Muscalu
 2. Bahuguana et al
 3. Ulrich et al
 4. Caldwell et al
 5. Hoorain
 6. Ulrich et al

درون سازمان را با انتظارات مشتریان بیرونی مرتبط می‌کند، مشارکت داشته باشند)، مجری عملیاتی (خبرگان منابع انسانی باید جنبه‌های عملیاتی مدیریت افراد و سازمان را بدانند و اجرا کنند)، متحد کسب‌وکار (خبرگان منابع انسانی از طریق شناخت زمینه‌های اجتماعی یا مجموعه‌هایی که سازمان در آن فعالیت می‌کند به موفقیت سازمان کمک کنند و همچنین زنجیره ارزش کسب‌وکار را دانسته و از سایر بخش‌های کسب‌وکار (مالی، بازاریابی، تحقیق و توسعه، مهندسی مجدد)، چگونگی فعالیت آن‌ها و همکاری بخش‌ها با یکدیگر درک روشنی دارند و این‌گونه به سازمان در ایجاد پول و درآمد کمک می‌کنند.

به عقیده گاروان^۱ (۲۰۰۷)، رهبری مشروعیت فعالیت راهبردی منابع انسانی را ایجاد می‌کند. از نیازمندی‌های موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی توجه به برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی است (پیش‌نیازهای موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی شامل پیش‌نیاز ساختاری، پیش‌نیاز فرهنگی و پیش‌نیازهای انسانی است) (عباسی، ۱۳۸۸). آناندرام و چان^۲ (۲۰۱۳)، اشاره می‌کنند به منظور ایفای نقش راهبردی از مدیران ارشد منابع انسانی انتظار می‌رود که حمایت‌های دوجانبه سایر بخش‌های کسب‌وکار (مالی، بازاریابی، عملیات) را درک کنند. پسران قادر (۱۳۸۶)، ضمن بررسی مدیریت راهبردی منابع انسانی و تعیین جایگاه اهمیت آن، ویژگی‌های این سازه را مشخص کردند و به ارائه مدل اقتضایی برای تحقق چشم‌انداز توسعه کشور پرداختند. دلوی و همکاران (۱۳۸۹)، مدیریت راهبردی منابع انسانی را در صنایع پیشرو در ایران ارزیابی و بیان کردند مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی و علمی نیاز است تا زمینه‌های حرکت به سمت مدیریت راهبردی فراهم شود. هم‌راستایی فعالیت‌های منابع انسانی و راهبرد (Kramar, 1994; Chadwick, 2005)، هم‌راستایی استراتژی‌های سازمان و مدیریت راهبردی منابع انسانی (Chadwick & Cappeli, 1999; Wright & Sherman, 1999; Baker, 1999)، هماهنگی راهبردی استراتژی منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی (افجه و سپهوند، ۱۳۸۸)، مرتبط‌بودن مباحث مدیریت منابع انسانی با فرهنگ و برنامه‌ریزی راهبردی و داشتن نگرش مدیریت راهبردی (Kaye, 1999؛ اعرابی و مقدم، ۱۳۸۶)؛ ارائه چارچوب اخلاقی که خبرگان منابع انسانی در صورت اتخاذ چنین چارچوبی در موفقیت سازمان نقش خواهند داشت توسط کالدول و همکاران^۳ (۲۰۱۰) و ارائه مدلی برای اجرای نقش راهبردی منابع انسانی توسط سربان و موسکالو^۴ (۲۰۱۳)، نمونه‌ای از پژوهش‌ها پیرامون موضوع هستند. کریمی دستجردی و همکاران (۱۳۸۹)، عوامل کلیدی موفقیت اجرای راهبرد را بررسی کردند. در مطالعاتی (گلستان و خداداد حسینی، ۱۳۸۵، حسینی و خادمی ۱۳۸۶) به تعیین الگوی راهبردی صنعت خودرو پرداخته

1. Garvan
2. Ananthram & Chan
3. Caldwell et al
4. Serban & Muscalu

شده است؛ اما پژوهشی درخصوص مدیریت راهبردی منابع انسانی و توجه به عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنعت خودرو به صورت جامع صورت نگرفته است. اهمیت و ضرورت موضوع پژوهش، مدیریت راهبردی منابع انسانی و از طرف دیگر نقش مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنعت خودروی ایران که دارای کارکنان بسیار است و جزو صنایع مهم کشور محسوب می‌شود، محقق را بر آن داشت که الزامات و نیازمندی‌های موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنعت خودرو را بررسی کند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع کیفی است. پژوهش‌های کیفی رویکرد کل‌گرا و تفسیرگرا دارند و برای اکتشاف در یک زمینه طبیعی انجام می‌شوند (عابدی و شواخی، ۱۳۸۹). روش مورد استفاده در این پژوهش، نظریه داده‌بنیاد^۱ از نسخه استراوس و کوربین (۱۹۹۹) است. جامعه آماری پژوهش را مدیران، مشاوران، خبرگان و صاحب‌نظران صنعت خودروی کشور تشکیل می‌دهند که دارای تجربه و دانش مدیریتی، به خصوص مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت راهبردی در صنعت خودرو، هستند.

در نظریه داده‌بنیاد از نمونه‌های غیراحتمالی استفاده می‌شود و برای رسیدن به اطلاعات باید 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 پژوهش وجود ندارد (Cucliffe, 2000). در این پژوهش از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی^۲ و شناسایی مدیران و خبرگان صنعت خودرو استفاده شده است. روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی یک روش نمونه‌گیری غیراحتمالی است که واحدهای نمونه نه‌تنها اطلاعاتی در مورد خود بلکه در مورد واحدهای دیگر جامعه نیز ارائه می‌کنند (Stratuss & Corbin, 1999). ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته است. مصاحبه‌ها در یک جلسه انجام شد و هر یک بلافاصله پیاده‌سازی، کدگذاری و تحلیل اولیه شد. در این پژوهش با ۱۲ تن از مدیران صنعت خودروی کشور مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت که از مصاحبه ششم به بعد تکرار در مصاحبه‌ها مشاهده شد؛ اما برای اطمینان بیشتر و رسیدن به اشباع اطلاعاتی تا مصاحبه دوازدهم ادامه یافت. دو مورد از مصاحبه‌ها به صورت گروهی انجام صورت گرفت. در این پژوهش، پژوهشگر کوشیده است اعتبار در پژوهش رعایت شود. برای تعیین روایی داده‌ها چندین بار متن پیاده‌شده مصاحبه‌ها با هدف یافتن مدلی جدید یا اصلاح مدل قبلی، بازنگری شد. پس از

1. Grounded Theory
2. Snowballing Sampling

نوشتن مصاحبه‌ها، متن مصاحبه به فرد مصاحبه‌شونده ارسال شده و پس از تأیید توسط مدیر مربوطه مورد تحلیل و استفاده قرار گرفتند. برای تعیین پایایی نیز از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد؛ به این ترتیب که از یک دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت و تعدادی مصاحبه را کدگذاری کند. درصد توافق درون موضوعی به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به‌کار می‌رود. فرمول محاسبه درصد توافق دو کدگذار به‌صورت زیر است:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 100}{\text{تعداد کل کدها}}$$

نتایج کدگذاری در جدول ۱، نشان داده شده است. تعداد کل کدهای ثبت‌شده توسط پژوهشگر و همکار پژوهش، ۲۳۳ مورد است. تعداد کل توافقات بین کدها ۹۰ و تعداد کل عدم‌توافقات بین این کدها برابر ۲۹ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های صورت‌گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکرشده برابر ۷۷ درصد به‌دست آمد. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری تأیید می‌شود و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه بالا است.

جدول ۱. درصد توافق درون موضوعی

عنوان مصاحبه	تعداد کل	توافقات	عدم‌توافقات	پایایی
۱	۴۲	۱۸	۱۳	۸۵٪
۲	۸۵	۳۰	۹	۷۰٪
۳	۱۰۶	۴۲	۷	۷۹٪
کل	۲۳۳	۹۰	۲۹	۷۷٪

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

افراد مشارکت‌کننده از شرکت‌های ایران خودرو، سایپا، آذین خودرو، مگاموتور، گروه بهمن، ستاره ایران (مرسدس بنز)، آسان خودرو (هیوندا) و پارس خودرو، با سیمت‌های 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 بودند.

بررسی و تحلیل داده‌ها با روش استراوس و کوربین (۱۹۹۹) و هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها صورت گرفت. در این روش داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها به دو صورت دستی و

توسط نرم‌افزار NVIVO10 و با روش کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تحلیل شدند و در انتها بر اساس نتایج، الزامات و نیازمندی‌های موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی ارائه شد. داده‌هایی که از مصاحبه به دست آمد بر اساس قواعد کدگذاری در قالب جدول‌هایی قرار گرفتند. در این جدول‌ها ابتدا نکات کلیدی داده‌ها استخراج و برای هر نکته یک کد معین شد؛ سپس با مقایسه کدها، مواردی که به یک جنبه مشترک پدیده مورد بررسی اشاره داشتند عنوان یک مفهوم را به خود گرفتند. چند مفهوم یک طبقه و روابط چندطبقه در قالب یک نظریه متجلی شد. در تحلیل نتایج داده‌ها از مدل پارادایمی استفاده شده است.

کدگذاری باز: فرآیند خردکردن، آزمودن، مقایسه، مفهوم‌سازی و طبقه‌بندی داده‌ها را کدگذاری باز می‌نامند (ذولفقاریان و لطیفی، ۱۳۹۰). جدول کدگذاری باز شامل دو قسمت است:

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، برای مثال، نمونه‌ای از مصاحبه و کدهای استخراج شده در جدول ۲، آورده شده است.

جدول ۲. نمونه جدول کدگذاری اولیه بخشی از مصاحبه ستاره ایران (مرسدس بنز)

کد اولیه	متن مصاحبه (نکات کلیدی)
ارزیابی کیفیت آموزش و نیروی انسانی در سازمان	نماینده از شرکت اصلی در آلمان به ایران آمده و سطح آموزش‌ها و کیفیت افراد را بررسی می‌کند
افزایش سطح تعهد و رضایت‌مندی کارکنان	ما به دنبال انسان‌های فوق‌العاده هستیم ما تلاش می‌کنیم که سطح تعهد و رضایت‌مندی کارکنان را در سازمان مان ایجاد کنیم
اولویت‌دادن به تعهد کارکنان تا تخصص آنان	تعهد به سازمان باید در فرد باشد و بسیار مهم‌تر از تخصص است.
تدوین راهبرد منابع انسانی در راستای راهبرد سازمان	می‌توانیم راهبرد منابع انسانی را در راستای راهبرد سازمان تدوین و به سمت راهبردی بودن حرکت کنیم.
تدوین راهبرد به صورت مشارکتی با مدیران واحدها	توسعه توانمندی و ارتقای مشارکت کارکنان
توجه به خصوصی‌سازی	از دلایل دیگر عدم موفقیت مدیریت راهبردی و یا بی‌توجهی
کاهش حمایت دولت از صنعت / وابسته نبودن صنعت خودرو به دولت	به مقوله مدیریت راهبردی وابسته بودن این صنعت به دولت و حمایت‌های بخش دولتی از این صنعت است

۲. کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی به مقوله‌ها: در مرحله بعد، کدهای اولیه (به علت تعداد فراوان آن‌ها) به کدهای ثانویه تبدیل می‌شوند. چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی می‌شود. برای نمونه، جدول کدگذاری ثانویه نمونه‌ای از طبقه‌ها آورده شده است (جدول ۳).

جدول ۳. نمونه کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی کدهای مفهومی و مقوله‌ها

کد ثانویه/فراوانی	مفهوم	طبقه فرعی
- توجه به خصوصی‌سازی/۵	- کاهش حمایت دولت از صنعت	ترویج خصوصی‌سازی
- وابسته‌نبودن صنعت خودرو به دولت/۳	- خصوصی‌سازی	و کاهش حمایت دولت
- کارکردن در یک فضای کسب‌وکار مناسب بدون		
ذره‌ای دخالت دولت/۱		

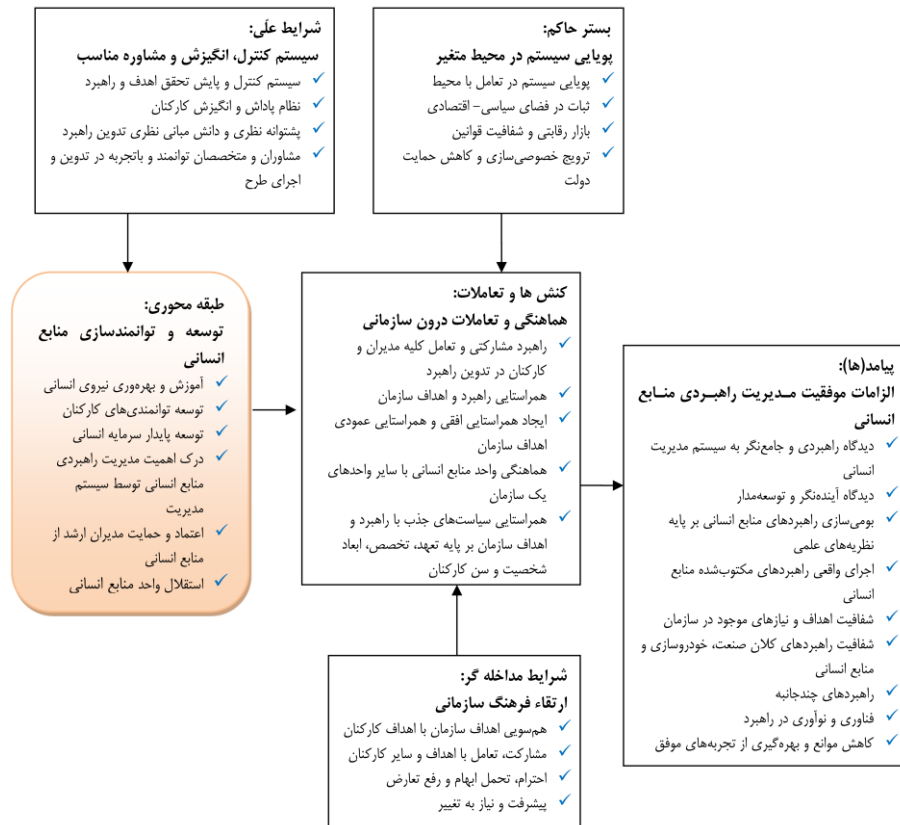
شکل‌دهی طبقات اصلی: پس از تعیین طبقه‌های فرعی، مرحله ساخت طبقات اصلی نظریه است که در جدول ۴، مشاهده می‌شود.

جدول ۴. شکل‌دهی طبقات اصلی

طبقه‌های اصلی	طبقه‌های فرعی
سیستم کنترل، انگیزش و مشاوره مناسب	- سیستم کنترل و پایش تحقق اهداف و راهبرد - نظام پاداش و انگیزش کارکنان - پشتوانه نظری و دانش مبانی نظری تدوین راهبرد - مشاوران و متخصصان توانمند و باتجربه
توسعه و توانمندسازی منابع انسانی	- آموزش و بهره‌وری نیروی انسانی - توسعه توانمندی‌های کارکنان - توسعه پایدار سرمایه انسانی - درک اهمیت مدیریت راهبردی منابع انسانی توسط سیستم مدیریت - اعتماد و حمایت مدیران ارشد از منابع انسانی - استقلال واحد منابع انسانی
پویایی سیستم در محیط متغیر	- پویایی سیستم در تعامل با محیط - ثبات در فضای سیاسی-اقتصادی - بازار رقابتی و شفافیت قوانین - ترویج خصوصی‌سازی و کاهش حمایت دولت
ارتقای فرهنگ سازمانی	فرهنگ‌سازی - همسویی اهداف سازمان با اهداف کارکنان - مشارکت، تعامل با اهداف و سایر کارکنان - احترام، تحمل ابهام و رفع تعارض - پیشرفت و نیاز به تغییر

<ul style="list-style-type: none"> - راهبرد مشارکتی و تعامل کلیه مدیران و کارکنان در تدوین استراتژی - هم‌راستایی راهبرد و اهداف سازمان - ایجاد هم‌راستایی افقی و هم‌راستایی عمودی اهداف سازمان - هماهنگی واحد منابع انسانی با سایر واحدهای یک سازمان - هم‌راستایی سیاست‌های جذب با راهبرد و اهداف سازمان بر پایه تعهد، تخصص، ابعاد شخصیت و سن کارکنان 	هماهنگی و تعاملات درون‌سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> - دیدگاه راهبردی و جامع‌نگر به سیستم مدیریت انسانی - دیدگاه آینده‌نگر و توسعه‌مدار - بومی‌سازی راهبردهای منابع انسانی بر پایه نظریه‌های علمی - اجرای واقعی راهبردهای مکتوب‌شده منابع انسانی - شفافیت اهداف و نیازهای موجود در سازمان - شفافیت راهبردهای کلان صنعت، خودروسازی و منابع انسانی - راهبردهای چندجانبه - فناوری و نوآوری در راهبرد - کاهش موانع و بهره‌گیری از تجربه‌های موفق 	الزامات موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی

مرحله دوم، کدگذاری محوری: پژوهشگر یکی از طبقه‌ها را به‌عنوان طبقه محوری انتخاب می‌کند، آن را باعنوان «پدیده محوری» در مرکز فرآیند، موردکاوش قرار می‌دهد و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص می‌کند. شکل ۱، کدگذاری محوری را بر اساس مدل پارادایم نشان می‌دهد.



شکل ۱. کدگذار محوری براساس مدل پارادایم

دلایل انتخاب هر یک از طبقات اصلی عبارت‌اند از:

۱. چرایی انتخاب طبقه محوری: توسعه و توانمندسازی منابع انسانی به‌مثابه طبقه محوری این مقوله همان برجسب مفهومی است که برای چارچوب یا طرح به‌وجود آمده، در نظر گرفته می‌شود. با توجه به اینکه در این پژوهش شناسایی الزامات و نیازمندی‌های موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنعت خودرو بررسی شده 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 ارائه‌شده، توسعه و توانمندسازی کارکنان به‌عنوان طبقه محوری انتخاب شد که دربردارنده این موارد است: آموزش و بهره‌وری نیروی انسانی؛ توسعه توانمندی‌های کارکنان؛ توسعه پایدار سرمایه انسانی؛ درک اهمیت مدیریت راهبردی منابع انسانی توسط سیستم مدیریت؛ اعتماد و حمایت مدیران ارشد از منابع انسانی؛ استقلال واحد منابع انسانی؛ ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در عناوین زیر می‌تواند تحقق داشته باشد.

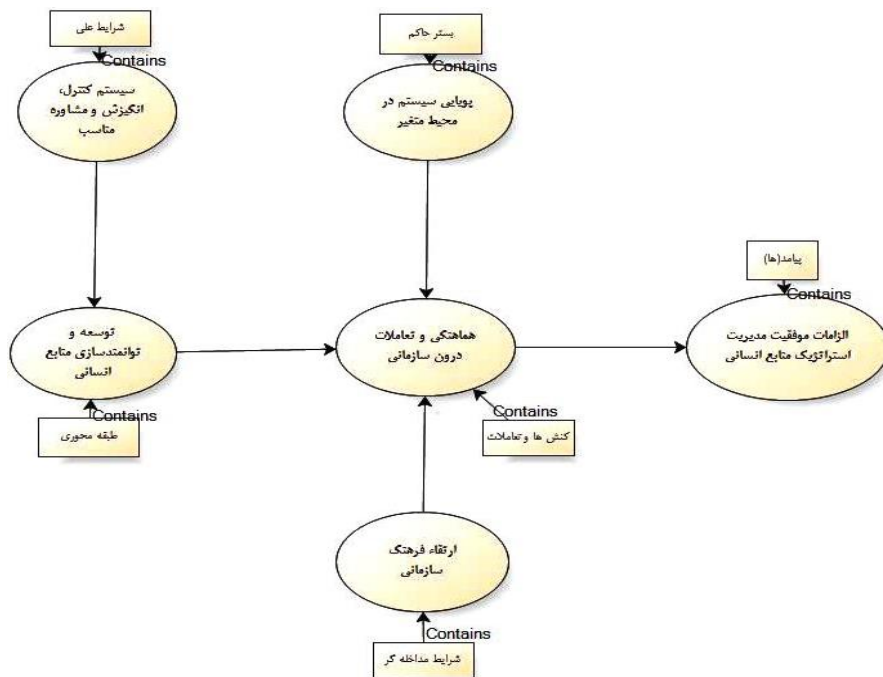
۲. کنش‌ها و تعاملات: (هماهنگی و تعاملات درون‌سازمانی): کنش‌ها یا تعاملاتی که از پدیده محوری منبعث می‌شوند نشان‌دهنده رفتارها، فعالیت‌ها و مراودات هدف‌داری است که از تبعات طبقه محوری و تحت‌تأثیر شرایط مداخله‌گر و زمینه حاکم است. این راهبردها در پژوهش حاضر عبارت‌اند از: راهبرد مشارکتی و تعامل کلیه مدیران و کارکنان در تدوین راهبرد، هم‌راستایی راهبرد و اهداف سازمان، ایجاد هم‌راستایی افقی و هم‌راستایی عمودی اهداف سازمان، هماهنگی واحد منابع انسانی با سایر واحدهای یک سازمان، هم‌راستایی سیاست‌های جذب با راهبرد و اهداف سازمان بر پایه تعهد، تخصص، ابعاد شخصیت و سن کارکنان؛

۳. بستر حاکم (پویایی سیستم در محیط متغیر): به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارد، بستر گفته می‌شود. تمیز آن‌ها از شرایط علی مشکل است. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، طبقه‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند؛ در برابر شرایط علی که مجموعه‌ای از متغیرهای فعال است. گاهی اوقات متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهایی با ارتباط کمتر را ذیل بستر طبقه‌بندی می‌کنند. در مدل معرفی‌شده پژوهش حاضر این عوامل شامل پویایی سیستم در تعامل با محیط، ثبات در فضای سیاسی-اقتصادی، بازار رقابتی و شفافیت قوانین، ترویج خصوصی‌سازی و کاهش حمایت دولت است؛

۴. شرایط مداخله‌گر (ارتقای فرهنگ سازمانی): شرایط بستری یا محیط عمومی هستند که راهبردها از آن‌ها متأثر می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط تشکیل می‌دهند. شرایط مداخله‌گر، شرایط ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند و صبغه علی و عمومی دارند، شرایطی نظیر فرهنگ‌سازی، هم‌سویی اهداف سازمان با اهداف کارکنان، مشارکت، تعامل با اهداف و سایر کارکنان، احترام، تحمل ابهام و رفع تعارض، پیشرفت و نیاز به تغییر.

۵. نتایج و پیامدها (الزامات موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی): برخی از طبقه‌ها نشان‌دهنده نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. در پژوهش حاضر، موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی، نتیجه کنش‌ها و مراوده‌های ایجادشده (تحت‌تأثیر طبقه محوری، زمینه حاکم و شرایط مداخله‌گر) است و عوامل متعددی را در برمی‌گیرد که عبارت‌اند از: دیدگاه راهبردی و جامع‌نگر به سیستم مدیریت انسانی، دیدگاه آینده‌نگر و توسعه‌مدار، بومی‌سازی راهبردهای منابع انسانی بر پایه نظریه‌های علمی، اجرای واقعی راهبردهای مکتوب‌شده منابع انسانی، شفافیت اهداف و نیازهای موجود در سازمان، شفافیت راهبردهای کلان صنعت، خودروسازی و منابع انسانی، راهبردهای چندجانبه، فناوری و نوآوری در راهبرد، کاهش موانع و بهره‌گیری از تجربه‌های موفق.

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 می‌دهد، روابط را اثبات کرده و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتر نیاز دارند، اصلاح می‌کند (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۹۰). برای بسط و گسترش نظریه شناسایی الزامات موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی، مدلی کلی ارائه شده است که شکل ۲، این مدل را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل مدیریت راهبردی منابع انسانی بر اساس عوامل موفقیت شناسایی شده

در ترسیم مدل مدیریت راهبردی منابع انسانی بر اساس شناسایی عوامل موفقیت ۶ قضیه نظری برای پژوهش حاضر مطرح شد:

قضیه ۱: سیستم کنترل، انگیزش و مشاوره مناسب موجب توسعه و توانمندسازی کارکنان می‌شود.

قضیه ۲: آموزش و بهره‌وری نیروی انسانی، توسعه توانمندی‌های کارکنان، توسعه پایدار سرمایه انسانی، درک اهمیت مدیریت راهبردی منابع انسانی توسط سیستم مدیریت، اعتماد و حمایت

مدیران ارشد از منابع انسانی و استقلال واحد منابع انسانی موجب هماهنگی و تعاملات درون سازمانی می‌شود.

قضیه ۳: پویایی سیستم در محیط متغیر از جمله: پویایی سیستم در تعامل با محیط، ثبات در فضای سیاسی-اقتصادی، بازار رقابتی و شفافیت قوانین، ترویج خصوصی‌سازی و کاهش حمایت دولت به هماهنگی و تعاملات درون سازمانی کمک می‌کند.

قضیه ۴: هم‌سویی اهداف سازمان با اهداف کارکنان، مشارکت، تعامل با اهداف و سایر کارکنان، احترام، تحمل ابهام و رفع تعارض، پیشرفت و نیاز به تغییر به‌عنوان شرایط مداخله‌گر بر هماهنگی و تعاملات اثر می‌گذارند.

قضیه ۵: راهبرد مشارکتی و تعامل کلیه مدیران و کارکنان در تدوین راهبرد، هم‌راستای راهبرد و اهداف سازمان، ایجاد هم‌راستایی افقی و هم‌راستایی عمودی اهداف سازمان، هماهنگی واحد منابع انسانی با سایر واحدهای یک سازمان، هم‌راستایی سیاست‌های جذب با راهبرد و اهداف سازمان بر پایه تعهد، تخصص، ابعاد شخصیت و سن کارکنان از جمله کنش‌ها و تعاملات هدف‌دار هستند که باعث بروز مدیریت راهبردی منابع انسانی موفق می‌شوند.

قضیه ۶: مدیریت راهبردی منابع انسانی موفق نتیجه هماهنگی و تعاملات درون سازمانی است. دیدگاه راهبردی و جامع‌نگر به سیستم مدیریت انسانی، دیدگاه آینده‌نگر و توسعه‌مدار، بومی‌سازی راهبردهای منابع انسانی بر پایه نظریه‌های علمی، اجرای واقعی نظریه‌های مکتوب‌شده منابع انسانی، شفافیت اهداف و نیازهای موجود در سازمان، شفافیت راهبردهای کلان صنعت، خودروسازی و منابع انسانی، راهبردهای چندجانبه، فناوری و نوآوری در راهبرد، همگی از مدیریت راهبردی منابع انسانی موفق در سازمان‌ها ناشی می‌شود.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس مدل ارائه‌شده، سیستم کنترل و پایش تحقق اهداف و راهبرد نظام پاداش و انگیزش کارکنان، پشتوانه نظری و دانش مبانی تدوین راهبرد، مدیریت راهبردی را به‌منزله گزینه‌ای مناسب، فراروی سازمان قرار می‌دهد که در صورت به‌کارگیری صحیح توانایی ایجاد شرایط یادشده را خواهد داشت؛ بدین منظور باید به توسعه و توانمندسازی منابع انسانی در مدیریت راهبردی منابع انسانی توجه لازم مبذول شود؛ زیرا مدیریت راهبردی منابع انسانی توسط افراد صورت می‌گیرد و در صورت بی‌توجهی به منابع انسانی نمی‌توان به نتایج مطلوب دست یافت؛ بنابراین می‌توان با راهبرد مشارکتی و تعامل کلیه مدیران و کارکنان در تدوین راهبرد، هم‌راستای راهبرد و اهداف سازمان، ایجاد هم‌راستایی افقی و هم‌راستایی عمودی اهداف سازمان، هماهنگی واحد منابع انسانی با سایر واحدهای یک سازمان، هم‌راستایی سیاست‌های جذب با راهبرد و

اهداف سازمان بر پایه تعهد، تخصص، توجه به ابعاد شخصیت و سن کارکنان، قدم در راه موفقیت مدیریت راهبردی نهاد؛ اما نباید از این نکته غافل شد که ایجاد فرهنگ مناسب که در آن همه افراد تمایل به مشارکت داشته باشند، قدرت تحمل ابهام و رفع تعارض را داشته باشند، برای تغییر مهیا و حامی تغییر باشند از الزامات ایجاد شرایط یادشده است. نکته مهم دیگری که باید سازمان به آن توجه کند عوامل محیطی و نقش انکارناپذیر تأثیر این عوامل بر موفقیت مدیریت راهبردی است؛ زیرا سازمان در انزوا رو به زوال می‌رود و برای حرکت و موفقیت باید به عوامل محیطی توجه کند. عامل دیگر توجه به سیاست‌ها و راهبرد تدوین شده توسط دولت است. در ایران به دلیل وابستگی این صنعت به بخش دولتی، برای تدوین راهبردها و داشتن مدیریت راهبردی منابع انسانی تبعیت از سیاست‌های دولت لازم است و به‌نوعی بدون در نظر گرفتن عوامل محیطی رو به زوال خواهیم رفت. موضوع دیگر توجه به عامل اجرای راهبردهای تدوین شده منابع انسانی است. بیشتر سازمان‌ها تا مرحله تدوین راهبردهای منابع انسانی و هم‌راستایی راهبردهای منابع انسانی با سایر بخش‌ها بسیار خوب عمل می‌کنند؛ اما وارد مرحله عمل نمی‌شوند و نقش مدیریت منابع انسانی در موفقیت سازمانی نادیده انگاشته می‌شود؛ بنابراین باید افرادی برای سیمت‌ها و مشاغل مهمی چون مدیریت راهبردی منابع انسانی انتخاب شوند که درک درستی از این رشته و نیازمندی‌هایش داشته باشند. از جمله ضعف‌های مدیران در این صنعت، تخصصی نبودن آن‌ها است که از دلایل شکست مدیریت راهبردی منابع انسانی در این صنعت به‌شمار می‌رود. نتایج پژوهش عطاfer و نجف‌آبادی (۱۳۹۲)، نشان می‌دهد که مهارت‌های تفکر راهبردی، حالات هیجانی مدیران و وجود رقابت در محیط بر موفقیت مدیریت راهبردی تأثیر دارند که هم‌راستا با نتایج پژوهش حاضر است. نتایج پژوهش کریشنان و سینگ^۱ (۲۰۰۴) و عباسی (۱۳۸۸)، نقش کلیدی خبرگان منابع انسانی را در مدیریت راهبردی منابع انسانی بیان می‌کنند و تحقیق هوراین^۲ (۲۰۱۴)، باهوگانا و همکاران^۳ (۲۰۰۹) و کالدول و همکاران^۴ (۲۰۱۰)، به نقش شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در موفقیت مدیریت راهبردی اشاره کرده‌اند که با نتایج این پژوهش هم‌خوانی دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که از جمله عوامل کلیدی موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی حمایت مدیریت ارشد و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و حضور مدیران متخصص و خبره است. با توجه به پژوهش پسران قادر (۱۳۸۶)، برای اصلاح نظام اداری باید مدل اقتضایی مطلوب ارائه شود. برای موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی لازم است که مدل‌های مورد استفاده و نظریه‌ها بر اساس نیاز شناسایی و بومی‌سازی شود. نتایج پژوهش خورشیدی و همکاران (۱۳۸۹)، تأثیر متقابل فرهنگ و راهبرد را نشان داد و

1. Krishnan & Singh
 2. Hoor Ain
 3. Bahugana et al
 4. Caldwell et al

برای داشتن مدیریت راهبردی منابع انسانی نیز باید فرهنگ مناسب و حمایت‌گر ایجاد شود، همچنان که فرهنگ به‌عنوان شرایط مداخله‌گر در نظر گرفته شد. نتایج پژوهش درویش و همکاران (۱۳۹۱) و اعرابی و مقدم (۱۳۸۶)، تأثیر متقابل راهبرد کسب‌وکار و راهبرد منابع انسانی را نشان داد. یافته‌های پژوهش حاضر نیز تأثیر راهبرد کسب‌وکار را در تدوین راهبرد مدیریت راهبردی منابع انسانی و موفقیت آن اثبات کرد.

پیشنهادها. پیشنهاد می‌شود برای بهبود وضعیت مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان‌ها و به‌خصوص صنعت خودرویی کشور، مشاوران امین و متخصصی که با پیشنهادهای کاربردی خود در جهت بهبود و موفقیت این رشته به سازمان و مدیران یاری رسانند، به‌کار گرفته شوند. تدابیری برای افزایش تعاملات کارکنان و مدیران و مشارکت‌دادن آنان در تدوین راهبردها برای هم‌راستاکردن اهداف سازمانی و اهداف فردی، در نظر گرفت. برای تدوین، به‌روزکردن و جلوگیری از شکست راهبردهای تدوین‌شده، همواره باید تغییرات محیطی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی را بررسی و تحلیل کرد. به‌دلیل حمایت‌نکردن دولت از بخش خصوصی، شرکت‌های خودرویی وارداتی بیشتر به مباحث محیطی و تغییرات محیطی و شرایط سیاسی توجه دارند. بر اساس نتایج پژوهش، انتصاب‌ها در بخش شرکت‌های وارداتی بیشتر بر اساس شایستگی و تخصص‌های مرتبط است که ضرورت توجه به انتصاب کارکنان و مدیران را با توجه به تخصص و مهارت‌های مرتبط برای شرکت تولیدی داخلی روشن می‌کند. از مشکلات این حوزه نبود افراد توانمند است. در بخش شرکت‌های دولتی ضرورت توجه به شایستگی‌های مدیران و مشارکت کارکنان در تدوین راهبردها ضروری به نظر می‌رسد. برای کسب نتایج بهتر در موضوع پژوهش انجام پژوهش‌هایی چون بررسی عمیق‌تر نقش هر یک از عوامل شناسایی‌شده در موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی، شناسایی الزامات و نیازمندی‌های موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی در سایر صنایع تولیدی، صنعتی و خدماتی غیر از صنعت خودرو و بررسی و شناسایی عوامل شکست مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی، توصیه می‌شود. این پژوهش محدودیت‌هایی نیز داشت که تعمیم نتایج را مشکل می‌کند و مهم‌ترین آن‌ها استفاده از مصاحبه به‌عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها بود. در حالت کلی راهبرد و مفاهیم راهبردی، مفاهیمی انتزاعی و ذهنی هستند و به آینده و چشم‌انداز سازمان برمی‌گردند؛ به همین دلیل در بسیاری از مواقع، جداکردن مرز بین واقعیت و خیال دشوار می‌شود. در این پژوهش نیز باید این نکته را مدنظر قرار داد که به‌احتمال زیاد، مدیران در پاسخگویی به سؤال‌ها نتوانسته باشند به‌طور کامل از پیش‌فرض‌های ذهنی خود رهایی یابند؛ درنتیجه مواردی را به‌عنوان واقعیت موجود بیان کرده باشند که تنها ادراک مثبتی از آن در ذهنشان وجود داشته باشد. ارزش‌ها، ادراکات، ذهنیت‌ها،

تصورات، علایق، آگاهی‌ها و خصوصیات و دانش پژوهشگر و سایر ویژگی‌های شخصی او مانند قدرت تعامل با دیگران و غیره در فرضیه‌سازی، طراحی سؤال‌ها، تنظیم پرسش‌نامه، ارتباط با دیگران و تحلیل اثر می‌گذارد. این پژوهش نیز از این اثرات در امان نبوده و به‌طور طبیعی ویژگی‌ها و دانسته‌ها و علایق پژوهشگر بر این پژوهش اثر داشته است که این اثرات را باید از محدودیت‌های پژوهش برشمرد.

منابع

۱. استراوس، آنسلم؛ کوربین، جولیت (۱۳۸۵). *اصول روش تحقیق کیفی*. ترجمه بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۲. اعرابی، سیدمحمد؛ مقدم، علیرضا (۱۳۸۶). هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۲(۱۰)، ۳-۱۳۵.
۳. افجه، سیدعلی‌اکبر؛ سپهوند، رضا (۱۳۸۸). اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی، استراتژی سرمایه انسانی و استراتژی رفتارسازیبانی بر عملکرد سازمان. *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت*، ۳(۳)، ۸۷-۱۱۳.
۴. احمدی، پرویز؛ صفری کهره، محمد؛ غلامعلی‌زاده، ابوذر (۱۳۸۸). مطالعه تطبیقی بررسی محیط به‌منظور تدوین استراتژی برای شرکت‌های خودروسازی جهت مدیریت یکپارچه آن‌ها. *اولین کنفرانس مدیریت اجرایی*، تهران.
۵. بیلویی فرهی، رضا (۹۰). رویکردهای نوین در مدیریت استراتژیک منابع انسانی. *ماهنامه تدبیر*، ۱۹(۱۹۱)، ۱-۱۴.
۶. پسران قادر، مجید (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر پایه الگوی اقتضایی حرکت سرآمد برای تحقق چشم‌انداز توسعه کشور. *علوم سیاسی: اطلاعات سیاسی اقتصادی*. شماره ۲۴۱ و ۲۴۲، ۱۵۸-۱۶۷.
۷. خداداد حسینی، سیدحمید؛ خادمی، علی‌اکبر (۱۳۸۶). آسیب‌شناسی توان استراتژیک شرکت سایپا برای ورود به بازارهای جهانی، بررسی عوامل درون‌سازمانی. *دوفصلنامه اندیشه مدیریت*، ۱(۲)، ۲۹-۶۸.
۸. خورشیدی، غلامحسین؛ احمدی، محمد؛ پرهیزگار، محمدمهدی (۱۳۸۹). شناسایی تأثیر متقابل فرهنگ و راهبرد در شرکت‌های سرمایه‌گذاری صنعت ساختمان. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱(۴)، ۱۵۱-۱۶۶.
۹. دانایی‌فرد، حسن؛ اسلامی، آذر (۱۳۹۰). کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده بنیاد در عمل ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
۱۰. درویش، حسن؛ موغلی، علیرضا؛ موسوی، محمد؛ پناهی، بلال (۱۳۹۱). شایستگی‌های منابع انسانی و رابطه آن‌ها با استراتژی‌های منابع انسانی و کسب‌وکار در شرکت ملی پتروشیمی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۵(۱۷)، ۲۷-۴۹.
۱۱. دلوی، محمدرضا؛ انصاری، محمداسماعیل؛ لباف، حسن؛ شائمی‌برزکی، علی (۱۳۸۹). ارزیابی مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنایع پیشرو ایران. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۲(۲)، ۷۸-۸۲.
۱۲. دهدشتی‌شاهرخ، زهره، مهدیه، امید (۱۳۹۳). الگویی برای تعامل میان ارتباطات، تعارض و فرهنگ سازمانی و رابطه آن با عملکرد. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۲۰، ۱۱۳-۱۳۴.
۱۳. ذوالفقاریان، محمدرضا، لطیفی، میثم (۱۳۹۰). نظریه داده بنیاد با نرم‌افزار NVIVO8. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).

۱۴. رحمتی، مهدی؛ غلامیان، محمدرضا (۱۳۸۷). طبقه‌بندی فاکتورهای کلیدی موفقیت در کسب‌وکار الکترونیک بر اساس مفهوم ارزیابی متوازن. *دوماهنامه بررسی‌های بازرگانی*، ۵(۲۹)، ۳۰-۴۴.
۱۵. سیدجوادین، سیدرضا؛ حسین‌زاده، ماشالله (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین قابلیت‌های استراتژیک کارکنان و سبک‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های صنعتی استان تهران. *مدرس علوم انسانی*، ۱۲(۱/۱) (پیاپی ۵۶)، ۱۵۹-۱۸۸.
۱۶. عابدی، احمد؛ شواخی، علیرضا (۱۳۸۹). مقایسه روش‌شناسی پژوهش کمی و کیفی در علوم رفتاری. *فصلنامه راهبرد*، ۱۹(۵۴)، ۱۵۳-۱۶۸.
۱۷. عباسی، اشرف (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*، ۳(۸/۱)، ۱۵۳-۱۷۴.
۱۸. عطاfer، علی؛ مهدیه نجف‌آبادی، نرگس (۱۳۹۲). تحلیلی بر عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت استراتژیک در پاسخگویی به تغییرات محیطی. *ماهنامه تدبیر*، ۲۳(۲۵۳)، ۲۳-۲۸.
۱۹. کریمی دستجردی، داوود؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ سیدکلالی، نادر؛ اخوان انوری، محمدرضا (۱۳۸۹). رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۲(۲)، ۳۱-۴۹.
۲۰. گلستان، فرشاد، خداداد حسینی، سیدحمید (۱۳۸۵). طراحی الگوی استراتژیک ورود به بازار جهانی: مورد صنعت خودروی ایران. *فصلنامه مدرس علوم انسانی*، ۱۰(۱/۱)، ۲۱۳-۲۴۳.
۲۱. یمانی، مرضیه؛ حضوری، محمدجواد؛ قربانی، محمدجواد (۱۳۹۱). ارزیابی اثرمنسانی و پیامدهای آن بر انتخاب و انتصاب مدیران دولتی. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۱(۱)، ۱۳۳-۱۵۷.
22. Ananthram, S., & Chan, C. (2013). Challenges and strategies for global human resource executives: perspectives from canada and united states. *European management journal*, 31(3), 223-233.
23. Bahuguna, P., kumari, P., & Srivastava, S. (2009). changing face of human resource management: a strategic partner in business. *Management and labour studies*, 34(4), 563-581.
24. Baker, D. (1999). strategic human resource management: performance, alignment, management. *Career development*, 7(5), 51-63.
25. Brockbank, W. (1999). if hr were really strategically proactive: present and future directions in hr's contribution to competitive advantage. *Human resource management*, 38(4), 337-352.
26. Caldwell, C., Truong, D., Linh, P., & Tuan, A. (2011). strategic human resource management. *Journal of business ethics*, 98(1), 171-182
27. Chadwick, C. & Cappelli, P. (1999). Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management. *Research in personnel and human resources management: Strategic human resource management in the 21st century, Supplement (4)*, 1-30.
28. Chadwick, C. (2005). the vital role of strategy in human resource management education. *Human resource management review*, 15(3), 200-213.
29. Cutcliffe, J. (2000). Methodological issues in grounded theory. *Journal of advanced nursing*, 31(6), 1476-1484.

30. Ferri, R. H.-C. (1999). Human resource management:some new directions. *Journal of management*, 25(3), 385-415.
31. Garvan, T. (2007). A strategic perspective on human resuorce development. *Advances in developing human resources*,9(1), 11-30
32. Hoor-U1-Ain, S. (2014). business strategu and hr: strange bedfellow or strategic allies?(a qualitative study to unlock the value of hr as strtegic business partner). *Eurpean journal of business and management*, 6(4), 267-273.
33. 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.
34. Jain, P. (2004). A copmarative analysis of strategic human resource management (SHRM) issues in an organizationa context. *library review*, 54(3), 166-179.
35. Khatri, M. (1999). emerging issues in strategic HRM in singapore. *International journal of manpower*, 20(8), 516-529.
36. Kaye, L. (1999). Startegic human resources management in australia: the human cost. *International journal of manpower*, 20(8), 577-578.
37. Kramar, R. (1994). Strategic human resources management: theory and practice", in Nankervis, A.R. and Compton, R.L. (Eds), *Readings in Strategic Human Resources Management*, Thomas Nelson, South Melbourne,pp. 10 5-23.
38. Krishnan, S. S. (2011). strategic human resource management: three stages process and infulencing organizational factors. *South Asia journal of Management*, 18(1), 60-83.
39. Mc Celendon, W. (2004). Relationship among business strategies,human resource management systems and employee relation strategies and their effect on firm performance. The Pennsylvania State University The Graduate School Department of Learning and Performance Systems, thesis in Workforce Education and Development.
40. Serban, A., & Muscalu, E. (2013). A model for implementing HR's strategic role. *Expert journal of business and management*, 1(1), 36-41.
41. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2007). Human resource competencies: responding to increased expectations. *Employment relations today*,34(3), 8-10.
42. Uysal, G. (2014). Stages,content,and theory of strategic human resources management(SHRM): an exploratory study. *Journal of modern accounting and auditing*, 10(2), 252-256.
43. Walsh, K., Sturman, M. C., & Longstreet, J. (2010). Key issues in strategic human resources. In C. Enz (Ed.), *The Cornell School of Hotel Administration handbook of applied hospitality strategy* pp. 394-414.
44. Wong, K. (2005). Critical success factor fors for implementing knowledge in small and medium enterprises. *Industrial management and data systems*, 105(3), 261-279.
45. Wright, P. M., & Sherman, W. S. (1999). Failing to find fit in strategic human resource management: *Research in personnel and human resources management*, 4, 53-74.