

## برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بر مبنای الگوی BSC

زهرا باقری\*، ناصر صفایی\*\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۳/۲۶

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۸/۲۸

### چکیده

امروزه رسمیت و عنیت سازمان‌ها با منابع انسانی آنها شناخته می‌شود و اهمیت دادن به منابع انسانی، اساس و محور کار مدیران ارشد سازمان‌هاست. منابع انسانی به‌عنوان یک منبع راهبردی و مهم‌ترین عنصر سازمانی محسوب می‌شود و متفاوت از سایر منابع داخل سازمانی، تنها منبعی است که به‌عنوان تصمیم‌گیرنده و اجراکننده عمل می‌نماید. هدف تحقیق حاضر، تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای منابع انسانی با استفاده از الگوی BSC، در یک شرکت پیمانکار مخابراتی است. به کمک فن تدوین راهبرد و نظرات مدیران، خبرگان و متخصصان منابع انسانی؛ نمونه‌های شاخص برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی توسط صاحب‌نظران مقایسه و الگوی BSC جهت تدوین راهبردهای منابع انسانی انتخاب شد. ماتریس SWOT منابع انسانی با توزیع پرسشنامه میان مدیران و کارشناسان ارشد تهیه و براساس آن BSC منابع انسانی طراحی شد. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت روش، توصیفی-تحلیلی و به لحاظ اجرا، از نوع میدانی است. براساس نتایج تحقیق، هماهنگی راهبردی میان راهبردهای منابع انسانی و راهبردهای کلان سازمان اثر قابل توجهی بر عملکرد سازمان خواهد داشت.

**کلیدواژه‌ها:** برنامه‌ریزی منابع انسانی؛ راهبرد منابع انسانی؛ برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی؛ الگوی BSC

\*. نویسنده مسئول: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت MBA دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

z.bagheri71.com@gmail.com  
nsafaie@kntu.ac.ir

\*\* استادیار دانشکده صنایع، دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

## مقدمه

ویژگی‌های انگاره<sup>۱</sup> اقتصادی جدید موجب انتقال ماهیت مزیت رقابتی از دارایی‌های ملموس به دارایی‌های ناملموس شده است؛ از این رو منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین وجه دارایی‌های نامشهود هر سازمان بیش‌ازپیش اهمیت یافته و توجه عمومی به منابع انسانی و هم‌راستایی اثربخش آن با راهبرد کلی سازمان جلب شده است (محمودی، ۱۳۹۳: ۶۹).

نگاه سازمان به همه بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای باید راهبردی و بلندمدت باشد. یکی از بخش‌های وظیفه‌ای در سازمان، واحد منابع انسانی است (صفری و فتحی، ۱۳۹۳: ۱۸۱). اگرچه منابع انسانی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان قلمداد می‌شود، اما تعداد مدیرانی که می‌توانند از این دارایی به‌عنوان اهرمی برای برتری رقابتی بهره‌جویند، اندک هستند (رادلیف<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۵۱). اجرای راهبرد یک سازمان زمانی با موفقیت همراه خواهد بود که سایر اقدامات و فعالیت‌های سازمان با آن همسو و هماهنگ باشد. همچنین همسویی نظام‌های منابع انسانی و راهبرد کسب‌وکار و سایر نظام‌ها، عملکرد بنگاه را افزایش خواهد داد (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸: ۳۷۹).

بیش از نیمی از سازمان‌ها در کشورهای پیشرفته، با به‌کارگیری نتایج به‌دست آمده از تدوین راهبردهای منابع انسانی، به قابلیت‌های نوینی در مدیریت راهبردی منابع انسانی خود دست یافته‌اند؛ بنابراین، در عصر جدید از مدیران انتظار می‌رود که با پیروی از مفاهیم تفکر راهبردی و نظام‌گرا، راهبردهای پیچیده را طراحی، تدوین و اجرا کنند و از سرمایه‌معنوی سازمان در قالب دارایی‌های نامشهود که شامل قابلیت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی است؛ پاسداری و حمایت کنند، تا موفقیت سازمانی به دست آید (عباس‌پور، ۱۳۸۸: ۷).

توجه صاحب‌نظران مسائل سازمانی به نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع سازمانی، موجب شده است که ابعاد مختلف این عامل به مرور زمان مورد بحث و بررسی قرار گیرد. یکی از مسائلی که در مورد نیروی انسانی اهمیت زیادی پیدا کرده است، برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی است. مسلماً در سازمان، برنامه‌هایی جهت ساختارمند و هدف‌دار نمودن فعالیت‌های منابع انسانی وجود دارد، ولی تمامی برنامه‌های طرح شده، لزوماً موجب افزایش بهره‌وری نیروی انسانی نمی‌شوند. بر

1. Paradigm  
2. Radcliffe

اساس پژوهش‌های صورت گرفته، علت شکست برنامه‌های تدوین شده در واحد منابع انسانی ناشی از این مسئله است که برنامه تدوین شده در هر واحد با اهداف و برنامه‌های اصلی سازمان، همراستا، هماهنگ و مرتبط نبوده است. پس آنچه اهمیت دارد این است که برنامه‌های طرح شده در واحد منابع انسانی سازمان با رویکردی راهبردمحور، با راهبردهای کلی سازمان و واحد تجاری همسو شود. ضرورت شناخت مفهوم راهبرد، جایگاه آن در فرایند مدیریت منابع انسانی و انتخاب مناسب‌ترین روش جهت تدوین راهبرد منابع انسانی، یکی از انگیزه‌های اصلی این تحقیق است.

## مبانی نظری تحقیق

برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛ فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد (دکنز<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸: ۷۹). به عبارت دیگر برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرایندی است که به وسیله آن ورود افراد به سازمان، حرکت و گردش آنها در داخل سازمان و خروج آنها از سازمان، پیش‌بینی و برای آن به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌شود که هر گاه، در هر جای سازمان، جایگاهی خالی شد، مسئولان سازمان غافلگیر نشوند و همیشه نیروهای شایسته‌ای برای تصدی آن شغل، آماده داشته باشند (شرمن<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸: ۱۲۸).

مفهوم اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی بر این فرضیه استوار است که راهبرد منابع انسانی موجب ارتقای راهبرد شرکت می‌شود و از طرفی از آن نیز تأثیر می‌پذیرد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۱۳).

برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی را می‌توان یک نوع بینش یا فلسفه برنامه‌ریزی برای حل مسائل و مشکلات سازمان در ارتباط با محیط دانست. ویژگی بارز این نوع برنامه‌ریزی عبارت است از جهت‌یابی و تعیین مسیر آینده برای کل سازمان در ارتباط با محیط بیرون آن (کولوبندی، ۱۳۷۳: ۲).

در واقع فرایند تدوین و اجرای راهبرد منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و

1. Decenzo  
2. Sherman

روش‌های منابع انسانی با هدف‌های راهبردی و هدف‌های سازمان، رکن اصلی مدیریت منابع انسانی را تشکیل می‌دهد. بنابراین، اگر مدیریت راهبردی منابع انسانی فرایندی است که سازمان می‌خواهد بدان وسیله بین سرمایه انسانی، اجتماعی و هوشی اعضا با نیازهای راهبردی سازمان ارتباط برقرار کند، در آن صورت راهبرد منابع انسانی که جزئی یا بخشی از سازمان است، نقشه راهی می‌شود که رهبران سازمانی برای حفظ این رابطه از آن استفاده می‌کنند و راهبرد منابع انسانی، جاده یا راهی است که طی شده است (بامبرگر و مشولم<sup>۱</sup>، ۱۳۸۴: ۱۸).

در نتیجه هدف از تدوین و اجرای راهبرد منابع انسانی، مرتب ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های راهبردی منابع انسانی به گونه‌ای است که سازمان بتواند بین زیرنظام‌های منابع انسانی، یکپارچگی و انسجام درونی ایجاد نموده و علاوه بر آن بین راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان نیز یکپارچگی بیرونی به وجود آورد (بامبرگر، ۱۹۹۶: ۹۲۶).

## روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت روش، توصیفی-تحلیلی و به لحاظ اجرا، میدانی است. در حقیقت تحقیق کاربردی به منظور حل مسائل خاص یا پاسخگویی به پرسش‌های ویژه انجام می‌شود و همچنین یافته‌های حاصل از تحقیق کاربردی بلافاصله برای مدیران قابل اجراست و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی (غیرآزمایشی) است و از نظر مقطع و زمان جمع‌آوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های تک‌مقطعی است؛ یعنی گردآوری داده‌ها درباره یک یا چند صفت در یک مقطع از زمان (یک روز، یک هفته، یک ماه) از طریق نمونه‌گیری از جامعه انجام می‌شود. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آنها توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند صرفاً برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری‌دادن به فرایند تصمیم‌گیری باشد (سرمد و همکاران، ۱۳۹۳: ۶۸). داده‌های تحقیق، با استفاده از پرسشنامه، انجام مصاحبه، برگزاری جلسات تحلیلی با مدیران و کارشناسان سازمان گردآوری و در نهایت گزارش‌های موجود جمع‌بندی شد. جامعه آماری این تحقیق شامل ۴۰ نفر از مدیران ارشد سازمانی شرکت مورد مطالعه می‌باشد.

1. Bamberger & Meshoulam

گروه نمونه مجموعه کوچکی از جامعه آماری است مشتمل بر برخی از اعضا که از جامعه آماری انتخاب شده‌اند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران رابطه (۱) استفاده و حجم نمونه تعداد ۳۶ نفر مطابق رابطه (۲) به دست آمد

$$n = \frac{N \times t^2 \times pq}{d^2(N-1) + t^2 \times pq} \quad (1)$$

که در آن n تعداد نمونه، N تعداد جامعه آماری، p درصد افرادی که دارای صفت مورد مطالعه هستند، q درصد افرادی که دارای صفت مورد مطالعه نیستند، d خطای مطلوب، t سطح اطمینان ۹۵٪ می‌باشد.

$$n = \frac{40 \times 1.96^2 \times (0.5)(0.5)}{39 \times (0.05)^2 + 1.96^2 \times (0.5)(0.5)} \approx 36 \quad (2)$$

این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری، از جمله پرسشنامه‌ها یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلفی را اندازه‌گیری می‌کنند، به کار گرفته می‌شود. در اینگونه ابزار، پاسخ هر پرسش می‌تواند، مقادیر عددی مختلفی را اختیار کند. همچنین فرمول مقیاس آلفای کرونباخ به صورت رابطه (۳) می‌باشد

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{\sigma^2} \right) \quad (3)$$

که در این روابط k تعداد پرسش‌های،  $s_i^2$  واریانس پرسش i ام،  $\sigma^2$  واریانس مجموع کلی پرسش‌هاست.

روایی<sup>۱</sup> یا اعتبار آزمون عبارت است از توانایی ابزار موردنظر در اندازه‌گیری صفتی که آزمون برای اندازه‌گیری آن ساخته شده است در آزمون روایی، هدف آن است که به مشکلات و ابهام‌های احتمالی موجود در پرسش‌ها و ساختار پرسشنامه و مواردی از این قبیل پی‌برد. پایایی<sup>۲</sup> یک وسیله اندازه‌گیری است که عمدتاً به دقت نتایج حاصل از آن اشاره می‌کند. پایایی به دقت، اعتمادپذیری، ثبات، یا تکرارپذیری نتایج آزمون اشاره می‌کند. همچنین یک آزمون باید پایا باشد تا بتواند روا باشد (مؤمنی، ۱۳۹۰: ۲۸). این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری،

1. Validity  
2. Reliability

از جمله پرسشنامه‌ها یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلفی را اندازه‌گیری می‌کنند، به کار گرفته می‌شود. در اینگونه ابزار، پاسخ هر پرسش می‌تواند، مقادیر عددی مختلفی را اختیار کند. آلفای کرونباخ پرسشنامه SWOT<sup>۱</sup> منابع انسانی، ۰/۸۰۵ می‌باشد و از حداقل مقدار قابل قبول (۰/۷) بالاتر می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی و اعتبار متغیرهای اندازه‌گیری شده در پژوهش است. به دلیل این که پایایی از ۰/۷ بالاتر است، پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

### مقایسه نمونه‌های برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی

نمونه‌های برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی به صورت مختصر ارائه شده است:

۱. رزماری هریسون<sup>۲</sup>

برای طرح‌ریزی راهبردی در این نمونه عوامل مختلفی را در هفت گام باید تدوین نمود. اجرای این نمونه در شرکت‌های کوچک نیاز به حمایت مدیران ندارد، ولی در شرکت‌های بزرگ این حمایت ضروری است.

۲. جیمز واکر<sup>۳</sup>

این فرایند به سه بخش؛ راهبرد مؤسسه، مسیر راهبردی و اجرا تقسیم می‌شوند که بر هم تأثیر دوطرفه دارند. این سطوح در یک محیط رقابتی مورد بررسی قرار گرفته و به‌عنوان نمونه باز مطرح شده است. پویایی نمونه نیز به دلیل ارتباطی است که بین بخش‌های مختلف ایجاد گردیده است و مدیران بخش‌های مختلف را درگیر می‌کند. علاوه بر این، در این روش عوامل تأثیرگذار بر رفتار کارکنان نیز مورد بررسی قرار گرفته است.

۳. کریستوفر می بی<sup>۴</sup>

این نمونه شامل سه سطح؛ راهبرد مؤسسه، ساختار کارکنان و فرهنگ مؤسسه و بازده منابع

انسانی می‌باشد.

۴. مرما<sup>۵</sup>

1. Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats (SWOT)

2. Harrison, Rosmary

3. Walker, JamesW

4. Mabey, Chiristofher

۵. نمونه فرایند طرح‌ریزی راهبردی منابع انسانی با رویکرد اجرایی

الگوی فرایند طرح‌ریزی راهبردی منابع انسانی با رویکرد اجرایی که به مرما نیز معروف است؛ فرایند طرح‌ریزی راهبردی منابع انسانی با دریافت و تجزیه و تحلیل اهداف راهبردی شرکت و مؤسسه و بررسی دقیق محیط بیرونی و محیط درونی سازمان آغاز می‌شود و باتوجه به محدودیت‌ها و امکانات اهداف راهبردی منابع انسانی، راهبردهای رسیدن به اهداف مورد نظر تبیین می‌گردد. مراحل اجرایی نمونه مرما به شرح ذیل می‌باشد:

مرحله اول: تجزیه و تحلیل عوامل محیطی (برون سازمانی)؛ شامل: محیط اقتصادی، محیط اجتماعی - فرهنگی، محیط سیاسی، نوع و ماهیت فناوری، روندهای عرضه منابع انسانی.

مرحله دوم: شناخت و تجزیه و تحلیل اهداف و راهبرد مؤسسه؛ پاسخ به پرسش‌هایی از این قبیل که: سازمان چه اهدافی دارد؟ فلسفه و ایده‌آلهایی که سازمان مایل است، اعضایش داشته باشند، کدام‌ها هستند؟ بهترین روش‌های به کارگیری منابع سازمان جهت تحقق اهداف، کدامند؟

مرحله سوم: تجزیه و تحلیل اهداف

مرحله چهارم: تجزیه و تحلیل منابع انسانی موجود؛ عواملی مانند: ویژگی‌های کمی و کیفی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، رضایت کارکنان و...

مرحله پنجم: راهبرد منابع انسانی

مرحله ششم: پیش‌بینی منابع انسانی مورد تقاضا

۵. جفری ملو<sup>۱</sup>

این الگوی به الگوی مرما شباهت دارد. در این الگو نیز برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی با دریافت و تجزیه و تحلیل اهداف راهبردی سازمان و بررسی محیط بیرونی و محیط درونی سازمان آغاز و باتوجه به محدودیت‌ها و امکانات اهداف راهبردی منابع انسانی، راهبردهای رسیدن به هدف مورد نظر تبیین می‌شود.

عوامل بیرونی مطرح شده در این الگو عبارتند از: رقابت، قوانین حکومتی، فناوری، تمایلات بازار کار و اقتصادی و عوامل درونی مورد نظر این نمونه عبارتند از: فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سیاست‌ها، مهارت‌های کارکنان و راهبردهای گذشته.

۶. بامبرگر و مشولم

1. Mello, Jefferey. A

دیدگاه آنها به چهار راهبرد تقسیم شده است: ثانویه، پدران، پیمانکارانه و متعهدانه. بامبرگر و مشولم با ادغام الگوها مبتنی بر واپایش کارکنان و نمونه‌های مبتنی بر بازارکار، یک نمونه دو بعدی با عنوان نگرش یکپارچه یا ترکیبی مطرح نمودند که براساس آن، نمونه تصمیم‌گیری برای انتخاب راهبرد منابع انسانی، دارای دو پرسش اصلی به‌عنوان نقاط مرجع راهبردی است (شهرابی، ۱۳۸۷: ۷۵).

#### ۷. الگوی مدیریت راهبردی مزیت کارکنان

این الگو، برنامه‌ریزی برای امروز را با در نظر داشتن آینده آغاز می‌کند. در این الگو چهار عنصر نخست ABCD به چهار مرحله چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی مربوط می‌شود، پنجمین عنصر که به‌عنوان محیط پویا و در حال تغییر دائم شناخته می‌شود، محیطی است که سامانه درون آن عمل می‌کند. منطبق این الگو بر این اساس استوار است که نخست از مرحله A یعنی چشم‌انداز ایده‌آل سازمان-جایی که سازمان مشتاق رسیدن به آن است (خروجی سامانه)- آغاز می‌شود، سپس به زمان کنونی بر می‌گردد و راهبردهای لازم برای دستیابی به آن چشم‌انداز را تعیین می‌کند.

#### ۸. الگوی مبتنی بر فرهنگ سازمانی

آن نوع برنامه کاری منابع انسانی دارای بیشترین اثر بر عملکرد سازمان است که راهبرد آن مبتنی بر فرهنگ باشد. فرهنگ سازمانی، در این نمونه به‌عنوان محور منطق راهبردی منابع انسانی معرفی شده است (فرهادی، ۱۳۸۸: ۴۵).

#### ۹. الگوی همسویی راهبردی (ایجاد هم‌افزایی با کارت امتیازی متوازن)

این الگو در BSC<sup>۱</sup> نسل چهارم مطرح شده است. همسویی ستاد مرکزی با حوزه‌های مختلف، ستاد را در موضعی قرار می‌دهد که ارزش آفرینی کند. به‌عبارت‌دیگر همسویی، منجر به آن می‌شود که وجود ستاد و آنچه در ستاد انجام می‌شود، برای جمع واحدهای کسب‌وکار سازمان ارزشی فراتر از جمع ارزش ایجادشده توسط واحدهای تابعه به‌تنهایی ایجاد کند. این نوع نگرش و طراحی ستاد، نه تنها از جنبه اثربخشی راهبرد و ایجاد ارزش مهم است، بلکه می‌تواند در طراحی تشکیلات سازمان‌های مادر که چندین واحد کسب‌وکار دارند، مورد استفاده قرار گیرد. نقشه

1. Balanced Scorecard



راهبرد و کارت امتیازی در سطح کلان سازمان، به شناسایی هم‌افزایی ایجاد شده در سازمان کمک می‌کند. علاوه بر همسویی واحدهای سازمان، نظام و سامانه‌ها، منابع انسانی و فرایندهای مدیریتی نیز باید با راهبردها همسو شوند. در این راستا کاپلان و نورتن یک نظام مدیریت حلقه بسته شش مرحله‌ای و جامع را معرفی کرده‌اند که می‌تواند ابزارهای مدیریت را به‌خوبی با یکدیگر یکپارچه و شرکت‌ها را در انجام مراحل فرایند اجرای راهبرد کمک کند (کاپلان و نورتن، ۱۳۹۱: ۱۲).

در جدول (۱)، فهرست عوامل الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی موردنظر ذکر شده است. هدف از تهیه این جدول، فهرست‌نمودن کلیه عوامل مؤثر و دخیل در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی و انتخاب نمونه مناسب جهت برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی است. روند برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی؛ با تهیه مقدمات و تنظیم برگه مصاحبه با خبرگان، شامل نه نفر و چهار جلسه سازمانی، به روش دلفی فراهم شد.

جدول ۱. مقایسه الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی

عامل	الگوی	درون سازمانی	برون سازمانی	رزمارتی هریسون (۱۹۹۳)	چمبرز و اکر (۱۹۹۳)	کریستوفرمی بی (۱۹۹۵)	پامبر گر و شولم (۱۹۹۵)	فرهنگ سازمانی (۱۹۹۹)	جفری ملو (۲۰۰۲)	مومبا (۲۰۰۶)	مزیت کارکنان (۲۰۰۶)	BSC (۲۰۱۰) نمونه همسویی
مأموریت و رسالت سازمان	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
اهداف سازمان	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
راهبرد سازمان	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ساختار سازمانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
فرهنگ سازمانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ارزش‌های سازمانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
مأموریت مدیریت منابع انسانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
اهداف مدیریت منابع انسانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
بازده منابع انسانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
هزینه‌های منابع انسانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

(ادامه) جدول ۱. مقایسه الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی

الگوی عامل	درون سازمانی	برون سازمانی	رزماری هریسون (۱۹۹۳)	جیمز واکر (۱۹۹۳)	کریستوفر می‌ئی (۱۹۹۵)	بامبر گروم‌شولم (۱۹۹۵)	فرهنگ سازمانی (۱۹۹۹)	جفری ملور (۲۰۰۲)	موم (۲۰۰۶)	مزیت کارکنان (۲۰۰۶)	BSC (۲۰۱۰) نمونه همسویی
کارایی کارکنان	*					*	*		*		*
عملکرد کارکنان	*					*	*		*	*	*
میزان رضایت کارکنان	*					*	*		*	*	*
کیفیت زندگی کارکنان	*					*	*		*	*	*
تعداد کارکنان	*					*	*		*	*	*
سن کارکنان	*					*	*		*	*	*
سطح تحصیلات کارکنان	*					*	*		*	*	*
سطح مهارت‌های کارکنان	*					*	*	*	*	*	*
توانایی کارکنان	*					*	*		*	*	*
وضعیت تأهل کارکنان	*					*	*		*	*	*
وضعیت عایله‌مندی	*					*	*		*	*	*
پیش‌بینی منابع انسانی مورد تقاضا	*					*	*	*	*	*	*
شرایط اقتصادی		*	*	*		*	*	*	*	*	*
شرایط جغرافیایی		*	*	*		*	*	*	*	*	*
شرایط فناورانه		*	*	*		*	*	*	*	*	*
شرایط سیاسی		*	*	*		*	*	*	*	*	*
شرایط قانونی		*	*	*		*	*	*	*	*	*
شرایط اجتماعی و فرهنگی		*	*	*		*	*	*	*	*	*
بازار کار (روند عرضه منابع انسانی)		*	*	*		*	*	*	*	*	*
رقبا		*	*	*		*	*	*	*	*	*

به سبب تدوین و اجرای برنامه‌ریزی راهبرد کلان شرکت، بر مبنای الگوی BSC و مقایسه نمونه‌ها و نظرات خبرگان سازمانی، در نهایت نمونه همسویی راهبردی کاپلان نورتن اتخاذ شد. در مرحله بعد، سبب شغلی خدمات راهبردی منابع انسانی و برنامه‌های اجرایی جهت آموزش و توسعه منابع انسانی تدوین شد و با توجه به نقشه راهبردی کلان شرکت؛ عناوین و عبارات مرتبط با منابع انسانی جهت تدوین ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها استفاده شد.

### تدوین SWOT منابع انسانی

فن یا ماتریس سوات، ابزاری برای شناخت تهدید<sup>۱</sup>ها و فرصت<sup>۲</sup>های موجود در یک محیط خارجی یک سامانه و بازشناسی ضعف<sup>۳</sup>ها و قوت<sup>۴</sup>های داخلی آن به منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و واپایش آن سامانه است. این نوع تجزیه و تحلیل سازمانی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند منابع داخلی خود را در دوره‌های قدرت و ضعف تجزیه و تحلیل کرده و آنها را در برابر محیط خارجی در دوره‌های فرصت و تهدید با هم هماهنگ کنند (مرادی‌مسیحی، ۱۳۸۱: ۴۰).

مقصود از فرصت‌ها و تهدیدات خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند و شناسایی روابط بین آنها برای مدیران منابع انسانی از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از نظارت یک سازمان هستند، از این رو برای آنها از واژه خارجی استفاده می‌شود. جابه‌جایی جمعیت، تغییر در نگرش‌ها و ارزش‌ها، تصویب یک قانون جدید و... نمونه‌هایی از فرصت‌ها و تهدیدهایی هستند که برای سازمان‌ها وجود دارند. اصل اساسی مدیریت راهبردی این است که سازمان‌ها باید برای بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات منفی ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش آنها در صدد تدوین راهبرد برآیند. بدین دلیل شناسایی، نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و

1. Threats
2. Opportunity
3. Weaknesses
4. Strength

تهدیدات خارجی می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین نماید. با تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات سازمان به راهبردهای کلان دست یافته می‌شود، در این پژوهش، به‌منظور تدوین جدول SWOT، جهت تحلیل درون و بیرون‌سازمانی و راهبردهای اولیه منابع انسانی، از نقشه راهبرد شرکت و ارائه پرسشنامه به ۳۶ نفر از مدیران و کارشناسان مربوطه استخراج شده است (دیوید، ۱۳۸۹: ۹۰).

به‌منظور تدوین راهبرد منابع انسانی بر اساس نمونه کاپلان و نورتن، در ابتدا راهبردهای کلان سازمانی مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته و سپس راهبردهای مرتبط با منابع انسانی استخراج و پرسشنامه مخصوص تدوین ماتریس سوات منابع انسانی در میان کارشناسان و مدیران مرتبط توزیع شد. جدول (۲)، ماتریس SWOT منابع انسانی را پس از توزیع و بررسی پرسشنامه و جلسات تحلیلی با مدیران نشان می‌دهد.

جدول ۲. ماتریس تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان

ردیف	عنوان	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز نهایی
01	نیروی انسانی تحصیل کرده	۰/۰۵۶	۲/۴۹۳	۰/۱۴
02	تجربه کاری کارکنان	۰/۰۶۷	۱/۸۸۲	۰/۱۲۶
03	داشتن کارشناسان متخصص	۰/۰۳۱	۲/۴۷۶	۰/۰۷۵
04	روحیه مشارکت‌پذیری در کارکنان	۰/۰۶۳	۳/۷۶۳	۰/۲۳۷
05	به‌روزرودن تجهیزات و فناوری اطلاعات	۰/۰۵۵	۲/۲۳۵	۰/۱۲۲
06	دسترسی برخط به شبکه‌های ارتباطی (اینترنت و اینترنت)	۰/۰۴۵	۲/۴۷۴	۰/۱۱۲
07	مدیران با تجربه در سازمان	۰/۰۷۴	۱/۶۶۱	۰/۱۲۲
08	به‌کارگیری نظام‌های تشویق و تنبیه کارکنان	۰/۰۸۶	۳/۳۱۳	۰/۲۸۵
09	ارتباط شرکت با دانشگاه‌ها	۰/۰۴۹	۲	۰/۰۹۸
010	توان جذب نیروی انسانی متخصص و حرفه‌ای	۰/۰۴۴	۳/۲۹۴	۰/۱۴۵
011	وجود فرصت‌های رشد برای ارتقای علمی کارکنان	۰/۰۶۹	۲/۷۶۴	۰/۱۹
012	توان استفاده از برند شرکت (برندینگ)	۰/۰۶	۳/۱۷۶	۰/۱۹

(۱۵۱مه) جدول ۲. ماتریس تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان

رتبه	ضریب اهمیت	عنوان	ردیف	
۰/۱	۱/۷	۰/۰۵۹	T1	تهدیدها
۰/۱۱	۲/۲۹۴	۰/۰۴۸	T2	
۰/۱۴۵	۲/۲۳۵	۰/۰۶۶	T3	
۰/۰۸۳	۱/۹۴۱	۰/۰۴۳	T4	
۰/۰۴	۲/۶۴۷	۰/۰۱۴	T5	
۰/۲۵	۳/۴۷۱	۰/۰۷۱	T6	
۲/۵۸	-	$\sum = 1$	مجموع	
۰/۲۶۷	۳	۰/۰۸۹	S1	نقاط قوت
۰/۲۴	۲/۰۵۶	۰/۱۱۶	S2	
۰/۱۶۸	۳/۰۰۱	۰/۰۵۶	S3	
۰/۳	۳/۱۷۶	۰/۰۹۷	S4	
۰/۱۴۳	۱/۵۲۹	۰/۰۹۴	W1	نقاط ضعف
۰/۴۵۵	۳/۷۰۶	۰/۱۲۳	W2	
۰/۲۳	۲/۲۹۶	۰/۱	W3	
۰/۳	۲/۶۸۲	۰/۱۱۲	W4	
۰/۳۶	۳/۰۵۹	۰/۱۱۸	W5	
۰/۱۴	۱/۴۷۳	۰/۰۹۵	W6	
۲/۶۰۳	-	$\sum = 1$	مجموع	

تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی، به منظور بررسی عوامل محیطی از قبیل عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه انجام شده و به تشخیص عوامل SWOT و درک شرایط محیطی سازمان کمک می‌کند. در جدول (۳)، ماتریس داخلی و خارجی، به منظور تعیین راهبردهای برتر (مطلوب) مورد استفاده قرار گرفته شده است. در این ماتریس، جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی بر محور افقی و جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی بر محور عمودی قرار می‌گیرد. اگر جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی<sup>۱</sup> بین ۱ تا ۲/۵ باشد، نشان‌دهنده تهدید خارجی و چنانچه بین ۲/۵ تا ۴ باشد، بیانگر فرصت است. همچنین، اگر جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی<sup>۲</sup> بین ۱ تا ۲/۵ باشد به مفهوم ضعف داخلی و چنان چه بین ۲/۵ تا ۴ باشد، بیانگر قوت داخلی است (ابطحی، ۱۳۸۸: ۵).

### جدول ۳. ماتریس داخلی و خارجی (IE)

امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

۱ ←	← ۲/۵ →	→ ۴	
محافظة کارانه خانه ۲	تهاجمی خانه ۱		↑ ۴ ↑ ۲/۵ ↓ ۱ امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
تدافعی خانه ۴	رقابتی خانه ۳		

1. External Factor Evaluation
2. Internal Factor Evaluation

قرار گرفتن سازمان در هر یک از خانه‌های ماتریس داخلی و خارجی در جدول (۳)، مفاهیم راهبردی خاصی دارد. سازمانی که در خانه ۱ قرار گیرد، از موقعیتی عالی برخوردار است و این سازمان بهتر است راهبرد تهاجمی را مد نظر قرار دهد. سازمانی که در خانه ۲ قرار گیرد، از نظر محیط خارجی از موقعیتی عالی برخوردار است، ولی از نظر محیط داخلی موقعیت خوبی ندارد؛ لذا انتخاب راهبرد محافظه کارانه برای این سازمان مناسب‌تر است. استقرار یک سازمان در خانه ۳، نشان می‌دهد که از نظر محیط داخلی از موقعیتی عالی برخوردار است، ولی از نظر محیط خارجی وضع مناسبی ندارد؛ لذا برای این سازمان راهبرد رقابتی پیشنهاد می‌شود. سازمانی که در خانه ۴ قرار می‌گیرد، هم از نظر موقعیت داخلی و هم به لحاظ موقعیت محیط خارجی در وضعیت نامناسبی قرار دارد؛ یعنی، در محیط داخلی ضعف دارد و در محیط خارجی نیز تهدید می‌شود و بهتر است از راهبردهای تدافعی استفاده نماید.

پس از تجزیه و تحلیل ماتریس SWOT، موقعیت شرکت در ناحیه یک ماتریس داخلی - خارجی و ضرورت اتخاذ راهبردهای منابع انسانی تهاجمی، نتیجه‌گیری شد.

یکپارچه‌سازی ماتریس SWOT و کارت امتیازی متوازن BSC منجر به پدیدار شدن یک نظام مدیریت راهبردی یکپارچه و کل‌نگر می‌شود. ماتریس SWOT به وضوح عوامل موفقیتی را که می‌تواند در راستای تبیین و شناسایی کارت امتیازات متوازن مورد استفاده و کاربرد است، تعیین کند و بر این اساس یک رویکرد ساختاری برای تدوین، تنظیم و پی‌ریزی و فرصت‌ها و تهدیداتی را که در معرض مواجهه با آنهاست - همانند همه رقبا - به خوبی شناسایی کند. با برقراری ارتباط میان تحلیل SWOT و BSC یک سازمان می‌تواند میان نقاط قوت خود و علیه نقاط ضعف رقبا خود توازن برقرار کند و جهت استفاده مطلوب و بهینه از فرصت‌های بازار تلاش نماید؛ بنابراین در شرکت مورد مطالعه، مقدمات تدوین برنامه راهبردی منابع انسانی با استفاده از نمونه BSC فراهم شده است.

### نقشه راهبردهای منابع انسانی

سازمان باید معیاری را برای آمادگی سرمایه انسانی خود توسعه دهد. این معیار وجود مهارت‌ها، استعداد و شیوه انجام فرایندهای داخلی را نشان می‌دهد که برای توفیق راهبرد ضروری هستند.

سازمان باید نیازهای سرمایه انسانی خود را شناسایی کند و اختلاف میان این نیازها و آمادگی فعلی کارکنان را برآورد نماید و برنامه‌ای برای جبران این فاصله تدوین کند.

جهت شناسایی مشاغل راهبردی که موفقیت راهبردی را تعیین می‌کنند، فرایندهای سازمان با توجه به نقشه راهبرد کلان شرکت شناسایی می‌شوند. نیمرخ (پروفایل) شایستگی مرجعی برای واحد منابع انسانی است که می‌تواند برای انتصاب، استخدام، آموزش و توسعه افراد در مشاغل مشخص به کار رود. نیمرخ (پروفایل) شایستگی توسط مصاحبه با افرادی که با نیازهای شغلی به خوبی آشنا هستند، برای هفت شغل راهبردی شناسایی شده است. در نتیجه از سه جزء کلیدی دانش، مهارت‌ها و ارزش‌ها در نیمرخ (پروفایل) شایستگی استفاده شده است.

نقشه راهبرد، برنامه‌های منابع انسانی را به نحوی تغییر داده است که سرمایه انسانی سازمان را توسعه دهند. بدون راهنمایی نقشه راهبرد، برنامه‌های توسعه منابع انسانی برای رفع نیازهای تمام کارکنان تلاش می‌کنند و بنابراین در مشاغلی که در نحوه اجرای راهبرد تفاوت ایجاد می‌کنند، سرمایه‌گذاری کافی نمی‌شود. با تمرکز سرمایه‌گذاری سرمایه انسانی و برنامه‌های توسعه بر مشاغل راهبردی، سازمان عملکرد خود را سریع‌تر و با هزینه کمتری نسبت به زمانی که هزینه‌های منابع انسانی متفرق است، محقق می‌سازد.

شکل (۱)، الگوی نقشه راهبرد منابع انسانی را نشان می‌دهد. این نقشه مبنای تدوین راهبردهای منابع انسانی با استفاده از نمونه کاپلان و نورتون است.

وجه مالی کارت امتیازی متوازن منابع انسانی، شامل دو جزء کارایی و اثربخشی نیروی انسانی می‌باشد. اغلب کارایی، با مقوله‌های مرتبط با هزینه خدمات سروکار دارد. اثربخشی منابع انسانی با کارت امتیازی متوازن اندازه‌گیری می‌شود. مجموعه‌ای از معیارهای کارت امتیازی متوازن شرکت که منابع انسانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم روی آنها تأثیرگذار است، شناسایی و ارزیابی می‌شوند.

مشتریان واحد منابع انسانی، واحدهای کسب و کار یا مدیران که منابع انسانی به آنها خدمت‌رسانی می‌کند و خود کارکنان که مشتری مستقیم خدمات منابع انسانی هستند، واحدهای کسب و کار از منابع انسانی انتظار دارند این واحد پشتیبانی هدف‌مندی از آنها داشته باشد.

وجه فرایندهای داخلی به‌طور معمول سه مضمون دارد:



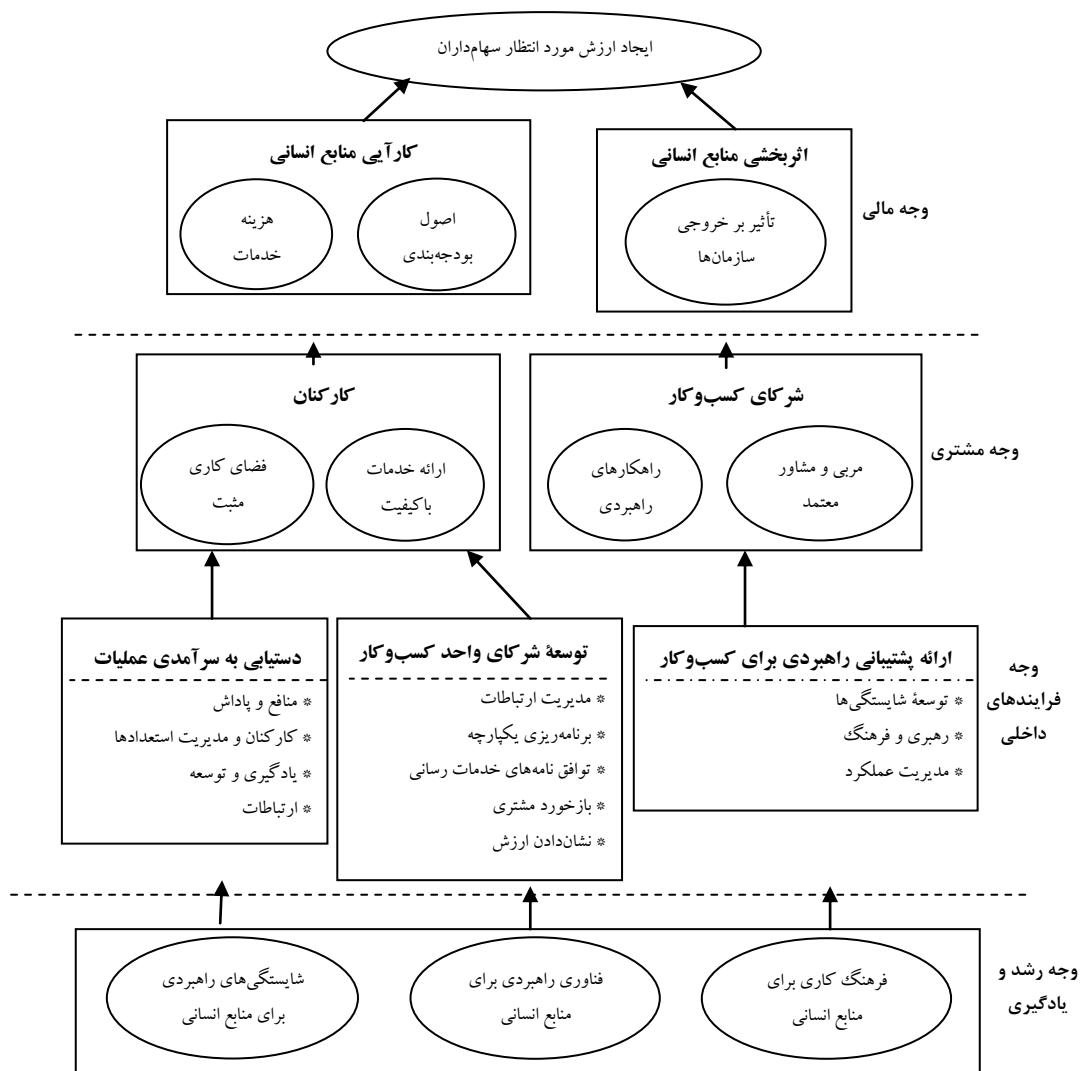
- دستیابی به سرآمدی عملیاتی؛ این مضمون کارایی برنامه‌های منابع انسانی در سطح شرکت و اهداف مالی منابع انسانی را شامل می‌شود. بنابراین شاخص‌هایی مانند: هزینه هر معامله، کیفیت و مناسب بودن خدمات منابع انسانی شامل برنامه‌های انگیزشی، جذب، آموزش و بازنگری‌های دوره‌ای عملکرد، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.
- توسعه شراکت‌های واحد کسب و کار؛ در این مضمون به توسعه فرایندهای رسمی مدیریت ارتباطات با واحدهای کسب و کار می‌پردازد. منابع انسانی ملزم به استفاده از فرایندهای مدیریت مشتری می‌باشند. سنج‌های کارت امتیازی در این مضمون شامل شاخص سطح ارتباطات حرفه‌ای و میزان زمان مشاوره با مشتریان می‌باشد.
- پشتیبانی راهبردی واحدهای کسب و کار؛ پشتیبانی راهبردی، واحدهای کسب و کار را به سبب شغلی خدمات راهبردی پیوند می‌زند.

وجه یادگیری و رشد یکی از مشکلات اساسی واحد منابع انسانی را اصلاح می‌کند. کارکنان واحد منابع انسانی مانند سایر کارکنان به آموزش، سامانه‌های اطلاعاتی، همسوسازی و مدیریت عملکرد نیاز دارند. بنابراین برای ارائه ارزش مورد انتظار واحدهای کسب و کار، کارکنان این واحد نیز نیازمند آموزش و کسب مهارت‌های نو هستند. بنابراین کارکنان واحد منابع انسانی نیز همچون مشتریان واحد منابع انسانی قلمداد شده و نیازمند خدماتی چون برنامه راهبردی، مدیریت ارتباطات و فرایندهای بازخورد هستند.

در جدول (۴)، پروژه‌های راهبردی برای پشتیبانی از اهداف راهبردی، شاخص‌ها و اهداف کمی منابع انسانی لازم است. این پروژه‌ها باید بودجه‌بندی شوند تا بین هزینه و منافع حاصله تعادل ایجاد شود. در پژوهش حاضر به دلیل محرمانه بودن اطلاعات، از بیان راهبردهای تدوین شده خودداری و نقشه راهبرد و کارت امتیازی متوازن خام منابع انسانی ذکر شده است.

جدول ۴. کارت خام امتیازی متوازن منابع انسانی شرکت پیمانکار مخابراتی

بودجه	پروژه‌های راهبردی	مقادیر مطلوب	شاخص‌های راهبردی	اهداف راهبردی
فاقد برنامه و بودجه	این وجه فاقد پروژه می‌باشد.	* هنجار رقابتی	* قیمت سهام	M1: ایجاد ارزش مورد انتظار سهام‌داران
فاقد برنامه و بودجه	این وجه فاقد پروژه می‌باشد.	* ۸۰٪	* هزینه واقعی در مقابل هزینه‌های پیش‌بینی شده	P1: بهبود کارایی منابع انسانی
براساس اقتضانات سازمان	* مشاهدات کارکنان * گزارش آگاهی راهبردی	* ۸۵٪ * ۹۰٪	* مشاهده سطح رضایت کارکنان * آگاهی راهبردی	C1: ایجاد مشارکت راهبردی C2: ایجاد فرهنگ کاری مناسب
براساس اقتضانات سازمان	* هزینه‌یابی بر مبنای عملکرد * فرایند برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی * توسعه و آموزش	* کاهش ۱۷٪ * ۹۰٪ * ۹۰٪	* هزینه هر معامله * برنامه‌های راهبردی منابع انسانی * آمادگی منابع انسانی	۱۱. دستیابی به سرآمدی عملیاتی منابع انسانی ۱۲. توسعه شرکای واحد کسب و کار ۱۳. ایجاد پشتیبانی راهبردی کسب و کار
براساس اقتضانات سازمان	* توسعه مدیریت دانش * برنامه‌ریزی شایستگی‌ها منابع انسانی	* ۴۰٪ * ۹۰٪	* تعداد بهترین تجارب برتر * شایستگی‌های منابع انسانی	L1: تسهیم تجارب برتر L2: توسعه شایستگی‌های منابع انسانی



شکل ۱. نمونه کلی نقشه راهبرد منابع انسانی (کاپلان و نورتن، ۱۳۹۱)

## نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

به دلیل تاریخچه کوتاه مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، در مقالات و کتاب‌ها توجه اساسی به یافتن الگوی مناسب و عوامل تأثیرگذار بر برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بوده است. در سالیان اخیر تلاش‌هایی برای برنامه‌ریزی راهبردی در برخی سازمان‌های ایرانی صورت گرفته است، ولی تاکنون اقدام شایسته‌ای در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی انجام نشده است؛ به همین دلیل در اولین قدم نیاز به جستجوی نمونه‌ای مناسب متشکل از عوامل و شاخص‌های مرتبط و منطبق با شرایط سازمان‌ها می‌باشد، تا نتایج به دست آمده، جنبه کاربردی پیدا کند و زمینه تدوین راهبردهای منابع انسانی مناسب فراهم آید.

تحقیقات نیز این مسئله را خاطر نشان می‌سازد که مدیریت منابع انسانی در ایران همان مدیریت کارکنان است که با تأکید بر کارکردهای استخدام و کارگزینی، رنگ محلی و بومی شدید به خود گرفته است و ملاحظات سیاسی-اجتماعی در اجرای آن بر منافع کاری تقدم دارد. تمام نمونه‌های برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی برای سازمان‌های غیربومی طراحی شده است، بهتر است تا با بررسی نمونه‌های موجود و سازمان‌های ایرانی، نمونه متناسب با شرایط داخلی طراحی شود.

پیشنهاد می‌شود تأثیرات برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بر عوامل کسب مزیت رقابتی پایدار و ارزیابی عملکرد مؤثر، مورد بحث و بررسی قرار گیرد.

چون اکثر تحقیقات صورت گرفته حاوی اطلاعات کیفی است، بهتر است تا نتایج را به صورت کمی و ملموس تر نشان دهیم.

با توجه به وجود ارتباط تنگاتنگ مفاهیم منابع انسانی با رفتار سازمانی و روان‌شناسی صنعتی، بهتر است تا ارتباط میان برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی و مفاهیم روان‌شناسی را مورد توجه قرار داد.

پیاده‌سازی برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی به معنی ایجاد تحول سازمانی می‌باشد؛ بنابراین لازم است تا مدیریت تحول در اجرای برنامه‌ریزی راهبردی نیز مورد توجه قرار گیرد و یا عنوان «مدیریت تحول در اجرای برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی» جهت تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود.

در نهایت، تدوین راهبردهای منابع انسانی، معمولاً در سازمان‌هایی صورت گرفته است که برنامه‌ راهبردی تجاری سازمان را تدوین و اجرا کرده‌اند؛ به‌علاوه تدوین برنامه‌های راهبردی تجاری و منابع انسانی، در سطوح ملی و سازمانی متفاوت از یکدیگر می‌باشد؛ مشاهدات نشان می‌دهد که سازمان‌های قدرتمند و بالغ، نسبت به سازمان‌های نوپا و نوظهور، توجه ویژه‌ای به منابع انسانی و برنامه‌ریزی منابع انسانی خود به‌عنوان یک دارایی ارزشمند، نشان می‌دهند.

## منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی - راهنمای عمل*، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ابطحی، سیدحسین و موسوی، سیدمحمد (۱۳۸۸)، *تدوین استراتژی‌های منابع انسانی (مطالعه موردی: یکی از سازمان‌های معنوی کشور)*، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۳ (تابستان ۱۳۸۸)، ص: ۱-۲۳.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، لن (۱۳۸۴)، *استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار)*، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی تهران، چاپ دوم.
- دیوید، فردآر (۱۳۸۹)، *مدیریت استراتژیک*، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سرمد، زهرا؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹۳)، *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، تهران: آگه.
- شهرابی فراهانی، امیر (۱۳۸۷)، *برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شهرداری منطقه ۱۳*، به راهنمایی: کاوه تیمورنژاد، دانشگاه آزاد اسلامی (کارشناسی ارشد، مدیریت اجرایی، گرایش استراتژیک)
- صفری، حسین و فتحی، محمدرضا (۱۳۹۳)، *تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت منابع انسانی با استفاده از فنون SWOT، ANP و AHP*، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم شماره ۲، ص: ۱۶۳-۱۸۴.
- عباس‌پور، عباس (۱۳۸۸)، *مدیریت منابع انسانی پیشرفته: رویکرد‌ها، فرایندها و کارکردها*. انتشارات سمت، تهران.
- فرهادی، محمد (۱۳۸۸)، *مروری بر مدل‌های تدوین استراتژی منابع انسانی، صنعت خودرو، شماره ۱۳۲*، مهر ماه، ص: ۴۱-۴۵.
- کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید (۱۳۹۱)، *همسویی استراتژیک ایجاد هم‌افزایی با کارت امتیازی متوازن*، ترجمه بابک زنده‌دل، تهران: آریانا قلم.
- کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید (۱۳۸۹)، *رهاورد تلاش*، ترجمه مسعود چیتگرها، تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید (۱۳۸۸)، *نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود*، ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی، تهران: آریانا قلم.
- کولوبندی، عبدالله (۱۳۷۳)، *نکاتی درباره برنامه‌ریزی استراتژیک*، مجله تدبیر، شماره ۶.

محمودی، جعفر؛ پوررضا، ناصر و تربتی، امیر (۱۳۹۳)، هم‌راستاسازی راهبردی مدیریت منابع انسانی با استفاده از نقشه راهبرد پویا، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم شماره ۳، ص ۶۹-۹۰.

مرادی مسیحی، وراز (۱۳۸۱)، برنامه‌ریزی استراتژیک در کلان‌شهرها، تهران: نشر شهرداری.

مؤمنی، منصور، و فعال قیومی، علی (۱۳۹۰)، تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، تهران: کتاب نو.

Bamberger, P; Fiegenbaim, A. (1996). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy, *Academy of Management Review*, Vol, 1996.926-958.

Decenzo, D. A. & Robbins, S. P., Personal (1998). *Human Resource Management*, Third Edition, Prentice-Hall, London.; 1998. p.79.

Radcliffe Daniel (2005). Critique of Human Resources Theory, *Otago Management Graduate Review*, Vol. 3, 2005.

Sherman, Arthur W., George W. bohlander and Herbert J. Chruden (1998). *Managing human resources*: 8<sup>th</sup> ed., Cincinnati: south-western publishing co, 1998.