

## بررسی نقش ابزارهای مدیریت استراتژیک در برنامه‌ریزی منابع انسانی راهبردی

بهمن غلامی\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۰۱

### چکیده

منابع انسانی، مهم‌ترین منبع راهبردی سازمان‌ها به شمار می‌آیند و برنامه‌ریزی راهبردی در جهت جذب و نگهداری کارکنانی توانمند و متخصص از اولویت خاصی در سازمان‌ها برخوردار است. در این راستا هدف اصلی پژوهش حاضر، بهره‌گیری از ابزارهای مدیریت راهبردی برای برنامه‌ریزی منابع انسانی است. جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان سازمان بیمه تأمین اجتماعی بوده و حجم نمونه به روش کوکران ۷۲ نفر تعیین شد. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه محقق‌ساخته شامل ۴۲ گویه براساس طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای استفاده شده است. ابزارهای مدیریت راهبردی مورد استفاده شامل ماتریس عوامل داخلی و خارجی، تحلیل SWOT و ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبردی QSPM می‌باشند. یافته‌ها نشان داد در ماتریس عوامل داخلی ضعف (۲/۳۸) و در ماتریس عوامل خارجی فرصت (۲/۶۱) در مدیریت منابع انسانی سازمان وجود دارد. با استفاده از تحلیل سوات، ده راهبرد برنامه‌ریزی منابع انسانی مشخص و با ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی رتبه‌بندی شدند. راهبردهای تهاجمی‌گزینه‌ای و ارزیابی علمی و اصولی نیروهای تحصیل‌کرده و افزایش ظرفیت جذب نیروهای تخصصی و توانمند و راهبرد تدافعی نظام‌مند کردن نظام انتصاب و جانشین‌پروری براساس شایستگی از مهم‌ترین راهبردهای برنامه‌ریزی منابع انسانی بوده‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** ابزارهای مدیریت راهبردی؛ منابع انسانی؛ برنامه‌ریزی منابع انسانی؛ SWOT؛  
QSPM

## مقدمه

برنامه‌ریزی راهبردی از بدو پیدایش تا به امروز، همواره نویدبخش تحول و موفقیت بوده است. در طول این دوران، متفکران و اندیشمندان برجسته‌ای به توسعه مفاهیم و مبانی این حوزه پرداخته‌اند و در اثر تلاش آنان، مفاهیم و ابزارهای برنامه‌ریزی راهبردی تکامل زیادی یافته است (رحمان‌سرشت، ۱۳۸۳: ۵۳). امروزه، برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یکی از کارآمدترین رویکردهای مدیریتی در سازمان‌ها، مدنظر صاحب‌نظران و برنامه‌ریزان قرار گرفته است. در جهان پیچیده کنونی، برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی، راهی برای کمک به سازمان‌ها و جوامع، برای روبه‌روشدن با تغییرات سریع محیطی است (استون هاوس و پنبرتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۸۵۵). در واقع، برنامه‌ریزی جامع، اقدامی است مؤثر در برابر جهان پرقاب‌ت و در حال تغییر؛ زیرا امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی سازمان را مدنظر دارد و پیش‌بینی‌های خود را با توجه به آنها انجام می‌دهد (الوانی، ۱۳۸۷: ۱۲۵).

تا زمانی که برای یک سازمان، هدفی مشخص نشود، آن سازمان نمی‌داند که کجا می‌خواهد برود و اگر هدف مشخص شود، ولی برنامه‌ریزی نشود، در این صورت آن دستگاه نمی‌داند چگونه به آن هدف برسد. بنابراین هر سازمانی که خواهان موفقیت است باید اهدافی مشخص داشته باشد و نحوه و زمان رسیدن به آن اهداف را نیز تعیین نماید تا براساس برنامه تهیه‌شده به‌سوی اهداف موردنظر به‌پیش رود و همواره ناظر بر حرکت خود باشد تا انحرافات احتمالی را شناسایی و تعدیل کند (حسنقلی‌پور و آقازاده، ۱۳۸۴: ۷۲).

نیروی انسانی در هر سازمان کلید اصلی دستیابی به اهداف سازمان تلقی می‌شود و ایده‌های جدید را برای نوآوری و شکوفایی در تولیدات فراهم می‌کند. مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد و ضمن ایجاد مزیت رقابتی مستمر در افزایش بهره‌وری نیز نقش اساسی دارد. در زمانی که منابع انسانی ارزشمند، مهم‌ترین منبع راهبردی سازمان‌ها به‌شمار می‌آید و در شرایطی که سایر منابع سازمان و حتی فناوری پیشرفته، بدون حضور منابع انسانی فرهیخته

1. Stonehouse & Pemberton

ناتوان تلقی می‌شود، سازمان‌ها در جذب و نگهداری کارکنانی باقابلیت‌ها و تخصص‌های مختلف با چالش‌های فراوانی مواجه‌اند (سیدجوادین و حسین‌زاده، ۱۳۸۷: ۱۶۱).

مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، با توجه به پویایی و تغییرات مستمر محیطی نمی‌تواند یک پدیده ساکن و ثابت باشد. مدیریت راهبردی منابع انسانی، می‌تواند سازمان‌ها را در جهت مزیت‌های رقابتی کمک کند. در چارچوب مدیریت راهبردی منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند از فرصت‌ها و موقعیت‌ها بهره‌برداری بهینه داشته باشند. مدیریت راهبردی منابع انسانی، امکان هماهنگی لازم میان فعالیت‌های گوناگون سازمان، ایجاد فرصت‌های مناسب و پیشگیری از تهدیدهای احتمالی را فراهم می‌سازد. یکپارچگی راهبردی، برای ایجاد سازگاری بین راهبرد منابع انسانی و راهبرد سازمانی، ضرورتی انکارناپذیر است. هدف از ایجاد هماهنگی راهبردی، همگونی بین اهداف مدیریت منابع انسانی و اهداف سازمان است (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۵۵). مدیریت راهبردی منابع انسانی دارای کارکردها یا تکالیفی است که در سازمان‌ها به‌منظور فراهم کردن منابع انسانی مناسب و هماهنگ برای تحقق هدف‌های سازمان، اجرا می‌شود و در واقع سازمان‌ها می‌توانند در مهارت، نگرش و رفتار کارکنان متناسب با شغل آنها نفوذ کرده تا به اهداف سازمانی دست یابند (کولینس و کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۷۴۵).

مدیریت راهبردی منابع انسانی به‌عنوان حوزه جدیدی از عملکرد مدیریتی، باید به‌طور واضح بر منطق نظری و درک اینکه چگونه اقدامات منابع انسانی می‌تواند به عملکرد بالاتر سازمانی منجر شود، تمرکز کند و ارتباطات موجود در این زمینه را مورد آزمون قرار دهد (رنجبر و پورکیایی، ۱۳۹۳: ۵۱). در این راستا مطالعه حاضر نیز با بهره‌گیری از ابزارهای مدیریت راهبردی شامل ماتریس عوامل داخلی و خارجی، تحلیل SWOT و ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبردی QSPM به برنامه‌ریزی منابع انسانی در یکی از سازمان‌های دولتی (سازمان بیمه تأمین اجتماعی) پرداخته است.

1. Armstrong  
2. Collins & Clark

## مبانی نظری پژوهش

امروزه مهم‌ترین دغدغه اکثر سازمان‌ها؛ تدوین و پیاده‌سازی راهبردهایی است که موفقیت و بقای آنها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی تضمین نماید (اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۱۵۷). مدیریت راهبردی ابزاری در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد تا بتوانند تدوین و اجرای راهبرد را در بخش‌های مختلف سازمان دنبال کنند و بر عملکرد راهبردی خود مدیریت داشته باشند (آلیسون و کایه<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۲۵۳). همواره برنامه‌ریزی راهبردی با ارزیابی شرایط محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) و قابلیت‌های درونی سازمان (قوت‌ها و ضعف‌ها) و با در نظر گرفتن ارزش‌های سازمانی، راهبرد های مناسبی را تدوین و انتخاب می‌نماید (آبراهام<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۵۳). جنبشی که در حوزه مدیریت راهبردی در دنیا صورت گرفته است، در حوزه نوآوری و خلاقیت در راهبرد بوده است. هیچ راهبردی نمی‌تواند برای همه سازمان‌ها بهترین باشد. هر نهادی باید با توجه به اهداف، فرصت‌های محیطی و منابع خویش راهبرد مناسب خویش را برگزیند (خلیلی، ۱۳۸۹: ۷۴).

امروزه، شرکت‌ها ابزارهای راهبردی و عملیاتی زیادی در اختیار دارند ولی هنوز هم نظریه یا چارچوبی مشخص برای یکپارچه‌سازی بسیاری از این ابزارها وجود ندارد. از طرفی تمایل دارند که ابزارهای برنامه‌ریزی راهبردی و بهبود عملیات، به صورت سامانه‌ای پیوسته‌ای تبدیل شود، اما در عمل شاهدیم که اجرای این ابزارها به صورت مقطعی و بدون تبادل و هماهنگی لازم صورت می‌گیرد. تنظیم راهبرد و اتصالی که بین راهبرد و عملیات باید وجود داشته باشد همچنان به صورت مقطعی، متغیر و گسسته باقی مانده است. سازمان‌ها با استفاده از رویکرد سیستمی و با کمک ابزارهای مدیریت راهبرد و عملیات، می‌توانند راهبرد را به عملیات پیوند بزنند (کیم و ماوورگن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۱۴۲). در اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰ پرتر دیدگاه سازمان صنعتی را در راهبرد کسب‌وکار معرفی کرد. وی ادعا کرد که نیروهای خارجی صنعتی،

1. Smith
2. Allison & Kaye
3. Abraham
4. Kim & Mauborgne

فعالیت‌های مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهد و کالاهای جایگزین، مشتریان و عرضه‌کنندگان و همین‌طور رقبای موجود و بالقوه انتخاب عمل را برای شرکت، تحت تأثیر قرار می‌دهند. این دیدگاه مطرح می‌کند که عوامل کلیدی موفقیت محیط کسب‌وکار، تعیین‌کننده عملکرد شرکت می‌باشد و سازمان باید خود را با شرایط محیط تطبیق دهد (پورتر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶: ۶۳).

راهبرد یک برنامه نیست، بلکه یک طرز نگرش است که اساس آن بر تشخیص فرصت‌های اصلی و محقق‌ساختن منافع نهفته در آن قرار دارد (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۷: ۶۳). راهبرد از اجزای مهم نقش مدیران بوده که در سایه آشنایی مدیران با روش‌ها و پیامدها، فرصت‌ها و تشخیص تهدیدهای بزرگ، اطلاع‌رسانی به دیگران، تهیه و تدارک ساختارها و فرایندهایی که سازمان را قادر سازد تا راهبردهای خود را مشخص و اولویت‌ها را تنظیم نمایند (بریسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۸۷).

راهبرد را تعیین هدف‌های سازمان به‌گونه‌ای هماهنگ با خواسته‌ها و نیازهای محیطی، تعیین راه‌های تأمین و تخصیص منابع برای تحقق آن هدف‌ها به صورتی موفق‌تر از رقبا تعریف کرده‌اند (پیرس و رایبسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰: ۳۲). مینتزبرگ در ارائه تعریفی از راهبرد، آن را برنامه و الگوی رفتاری سازمان برای تعیین موقعیت آتی و ارائه شمای کلی از چگونگی تحقق هدف‌ها برشمرده است (مینتزبرگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰: ۹۸). راهبرد، ابزاری مهم برای دستیابی به مزایای رقابتی است (بریوز و پروهیت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷: ۶۹).

مدیریت راهبردی منابع انسانی به معنای الگوی برنامه‌ریزی‌شده منابع انسانی و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان است (ماکماهان<sup>۶</sup> و همکاران، ۱۹۹۹: ۱۰۱). به‌عبارت‌دیگر، مدیریت راهبردی منابع انسانی بدان معناست که سازمان‌ها برای دستیابی به اثربخشی، بایستی منابع انسانی خود را با کارکردهای بلندمدت این مدیریت اداره نمایند تا این

1. Porter
2. Bryson
3. Pearce & Robinson
4. Mintzberg
5. Brews & Purohit
6. McMahan

منابع رفتار و صلاحیت‌های موردنیاز را متناسب با محیط درونی و بیرونی سازمان انجام دهند. هدف اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی خلق قابلیت راهبردی از طریق تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و باانگیزه برای تلاش در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدف از این مدیریت، ایجاد حس هدف‌مند و جهت‌دار بودن در محیط‌های غالباً پرتلاطم است (فریس<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۹: ۳۸۷).

ابزارهای مناسب مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند نقش مهمی در موفقیت راهبردی سازمان‌ها داشته باشد. در سال ۱۹۸۰، رویکرد راهبردی منابع انسانی توسط تعدادی از صاحب‌نظران مورد تأکید قرار گرفت و تغییر در تفکر و عمل، موجب افزایش تخصص‌گرایی و استفاده کمتر از عبارت «مدیریت کارکنان» در مدیریت منابع انسانی شد (میلر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۹۹). در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ تغییر در محیط عملیاتی مدیریت منابع انسانی، موجب افزایش توجه به مدیریت راهبردی منابع انسانی شد. براساس بررسی‌های انجام‌شده توسط بسیاری از نویسندگان به‌عنوان مثال، هندری و پینگرو<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) یکی از مهم‌ترین مسائلی که در دهه ۱۹۸۰ موجب پیشرفت مدیریت راهبردی منابع انسانی شد، بحران عملکرد در صنایع ایالات‌متحده امریکا بود. این امر موجب تغییرات اساسی در مدیریت کارکنان و افزایش توجه به مدیریت راهبردی منابع انسانی شد (مایل مور<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۷: ۶۳).

در سال‌های اخیر، مدیریت راهبردی منابع انسانی کاربرد زیادی در کشورهای پیشرفته داشته است؛ به‌نحوی که بر اساس تحقیقات انجام‌شده، بیش از نیمی از سازمان‌ها در این کشورها با به‌کارگیری نتایج به‌دست‌آمده از تدوین راهبردهای منابع انسانی به قابلیت‌های نوینی در مدیریت راهبردی منابع انسانی خود دست یافته‌اند. سامانه‌های منابع انسانی و ساختارهای سازمانی را باید طوری مدیریت کرد که با راهبردهای سازمان هماهنگ و سازگار باشند (آرمسترانگ، ۲۰۰۱: ۶۳). راهبردهای منابع انسانی باید با راهبردهای سازمان هماهنگ و یکپارچه شود؛ برای ایجاد این

1. Ferris
2. Miller
3. Hendry and Pettigrew
4. Mill more

یکپارچگی، باید اقدامات مدیریت در حوزه منابع انسانی با تصمیم‌های دیگر حوزه‌های فعالیت سازمان هماهنگ باشد (آرمسترانگ و بارون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۴۵). تعدادی از پژوهشگران با مطالعه اثرات متقابل سامانه‌های سازمانی و مدیریت منابع انسانی دریافتند که مدیریت راهبردی منابع انسانی با ایجاد هماهنگی بین راهبردهای سازمان و خط‌مشی‌های منابع انسانی، موجب هم‌افزایی فعالیت‌های سازمان می‌شود (چدویک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۲۰۹). به عقیده بسیاری از پژوهشگران منابع انسانی، واحد منابع انسانی باید نقش بیشتری در تدوین راهبرد و سازماندهی نیروها داشته باشد؛ باید تلاش شود تا سامانه‌های منابع انسانی، با راهبردهای کلی سازمان هماهنگ شود (پاور و سوها<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰: ۳۷۵).

در ادامه به مروری بر مطالعات در زمینه مدیریت راهبردی منابع انسانی پرداخته شده است. دباغیان‌نژاد دزفولی (۱۳۹۳) به تدوین راهبرد مدیریت منابع انسانی با رویکرد EFQM<sup>۴</sup> در اداره کل بنادر و دریانوردی بندر امام خمینی (ره) با استفاده از ۵ شاخص توانمندساز پرداخت و نشان داد بین شاخص‌های توانمندساز (رهبری، خط‌مشی و راهبرد، کارکنان، شرکای تجاری و فرایندها) رابطه معنی‌دار وجود دارد. رضوانی و معافی (۱۳۹۳) در بررسی ارتباط برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی با عملکرد سازمان در فرمانداری‌های غرب استان گیلان نشان دادند که بین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی که به ترتیب شامل راهبرد جذب، تأمین و به‌کارگماری منابع انسانی، راهبرد حفظ و نگهداری منابع انسانی و راهبرد آموزش و پرورش منابع انسانی می‌باشد و عملکرد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. پوراسدی و حسینی (۱۳۹۱) در تدوین راهبردهای ورودی منابع انسانی در پلیس پیشگیری با استفاده از ماتریس عوامل داخلی و خارجی و SWOT، راهبردهای نیرویابی، جذب، انتخاب و آموزش‌های ورودی و توجیهی ارائه کرده‌اند. ابطحی و موسوی (۱۳۸۸) در تدوین راهبردهای منابع انسانی در سازمان‌های معنوی (حج و

1. Armstrong and Baron
2. Chadwick
3. Power & Sohal
4. European Foundation for Quality Management

زیارت) کشور با استفاده از ابزارهای SWOT و PEST<sup>۱</sup> بیان نمودند که در فرایند ورودی منابع انسانی سازمان، وضعیت مناسبی داشته ولی در فرایند خروجی و نگهداری منابع انسانی وضع مناسبی ندارد. در فرایند ورودی منابع انسانی، راهبردهای تهاجمی و در فرایندهای نگهداری، راهبردهای تدافعی مدنظر قرار گیرد.

جسس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) برنامه‌ریزی منابع انسانی را در بخش سلامت به روش SWOT ارزیابی و شش راهبرد کلی برای توانمندسازی کارکنان ارائه کرده‌اند. گورل و ساری<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) مدیریت راهبردی منابع انسانی در شرکت‌های استارت آپ با روش سوات، QSPM و کارت امتیازی متوازن را بررسی کرده و دریافته‌اند که شرکت‌ها دارای نقاط ضعف و فرصت در عوامل داخلی و خارجی بوده و راهبردهای تهاجمی به‌عنوان راهبردهای اصلی ارائه شده‌اند. تسالیس<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۳) چارچوبی را براساس تحلیل سوات در زمینه منابع انسانی ارائه کردند که طبق آن مدیران به‌راحتی می‌توانند شرکت‌های کوچک و متوسط را مورد ارزیابی قرار دهند. قاسمی و فراهانی (۲۰۱۲) مدل برنامه‌ریزی منابع انسانی را با استفاده از تحلیل سوات و QSPM ارائه داده و بیان نمودند که در عوامل داخلی رضایت کارکنان، اهداف مدیریتی و ویژگی‌های کیفی و در عوامل خارجی شرایط فناورانه، قانونی و اقتصادی در اولویت قرار دارند.

## روش تحقیق

مطالعه حاضر از نظر روش در دسته تحقیقات توصیفی - پیمایشی قرار می‌گیرد. پژوهش حاضر به‌دنبال تدوین راهبردهای برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌ها است. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران و کارکنان سازمان بیمه تأمین اجتماعی می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه از روش کوکران بهره گرفته شده است. حجم نمونه ۷۲ نفر و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعیین شده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق‌ساخته در دو بخش عوامل داخلی

1. Political, Economic, Social, Technological analysis
2. Jesus
3. Gurel & Sari
4. Tsalis



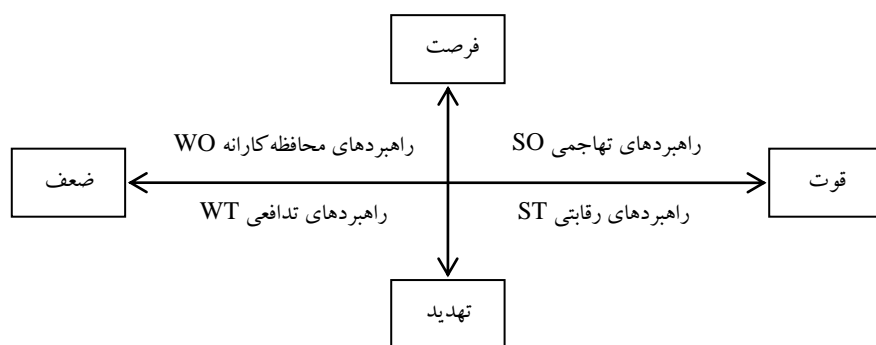
سازمان شامل ۲۱ گویه (۱۰ گویه نقاط قوت و ۱۱ گویه نقاط ضعف) و عوامل خارجی سازمان شامل ۲۱ گویه (۹ گویه فرصت و ۱۲ گویه تهدید) به روش طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای است. روایی پرسشنامه از طریق نظرات اساتید و خبرگان دانشگاهی مورد تأیید قرار گرفته است. برای بررسی پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. نتیجه محاسبات نشان می‌دهد که آلفای کرونباخ ۰/۷۹ به دست آمده است که نشان‌دهنده مناسب بودن پایایی پرسشنامه است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از ابزارهای مدیریت راهبردی همچون تحلیل سوات و ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبردی QSPM استفاده شده است. مراحل انجام تحقیق به صورت زیر است:

مرحله اول: ماتریس عوامل داخلی و خارجی: ابتدا با شناسایی عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)، ماتریس عوامل داخلی و خارجی تهیه می‌شود. برای تهیه ماتریس عوامل داخلی ابتدا نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را فهرست کرده و به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص می‌دهیم. در این صورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک باشد. به هر یک از این عامل‌ها نمره ۱ تا ۴ می‌دهیم. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف کم، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت و نمره ۴ نشان‌دهنده قوت بسیار بالای عامل است. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی نیز به همین ترتیب تهیه می‌شود.

مرحله دوم: تحلیل سوات (SWOT)<sup>۱</sup>: پس از مشخص شدن و نمره‌دهی عوامل درونی و بیرونی، این عوامل در جدول ماتریس راهبرد ها قرار می‌گیرند. با استفاده از تحلیل سوات راهبردهای مناسب استخراج می‌شوند. روش تجزیه و تحلیل سوات به شکل نظام‌یافته هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها را که در مرحله قبل شناسایی شده‌اند مورد تحلیل قرار داده و راهبردهای متناسب با موقعیت را منعکس می‌سازد. در مدل سوات پس از فهرست نمودن هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید که در مرحله قبل شناسایی شده و نوشتن آنها در

1. Strength, Weakness, Opportunity, Threat

سلول‌های مربوطه به خود برحسب ترتیب امتیاز وزن‌دار از محل تلاقی هر یک از آنها راهبردهای موردنظر حاصل می‌شود. این الگوها منجر به راهبردهایی می‌شود که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. چارچوب راهبرد در تجزیه و تحلیل SWOT

مرحله سوم: ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)<sup>۱</sup>: سپس راهبردهای اتخاذ شده با استفاده از ماتریس QSPM نمره‌دهی شده و اولویت اجرای هر کدام مشخص می‌شود. در این ماتریس در ستون اول ماتریس، فهرست عوامل راهبردی داخلی نقاط ضعف‌ها و قوت‌ها و عوامل راهبردی خارجی شامل کلیه تهدیدها و فرصت‌ها آورده می‌شود. این عوامل از ماتریس‌های عوامل داخلی و خارجی گرفته شده‌اند. در ستون دوم امتیاز وزن‌دار یا موزن هر عامل راهبردی از ماتریس‌های عوامل داخلی و خارجی استخراج و درج می‌شود. در ستون‌های بعدی انواع راهبردهایی که از ماتریس سوات به دست آمده است، قرار دارند. هر یک از ستون‌های مربوط به انواع راهبردها به دو زیرستون تقسیم می‌شود. یکی زیرستون نمره جذابیت و دیگری زیرستون نمره کل. در ستون نمره جذابیت، امتیاز جذابیت داده می‌شود، به این ترتیب که هر عامل راهبردی را با راهبرد موردنظر می‌سنجند و به آن امتیاز می‌دهند. در تعیین امتیاز جذابیت باید به این سؤال پاسخ داده شود که آیا این عامل در انتخاب راهبرد مذکور اثر می‌گذارد؟ در صورتی که پاسخ به

1. Quantitative Strategic Planning Matrix

این سؤال مثبت باشد امتیاز جذابیت باید به صورت خاص و با توجه به جذابیت نسبی هر راهبرد به راهبرد دیگر داده شود. امتیازهای جذابیت به صورت زیر است: امتیاز ۱ = جذاب نمی‌باشد، امتیاز ۲ = تا حدودی جذاب می‌باشد، امتیاز ۳ = در حد قابل قبول جذاب است و امتیاز ۴ = جذابیت بالایی دارد. با جمع امتیازات کل می‌توان امتیاز مربوط به راهبرد مورد نظر را محاسبه نمود (موحدی و همکاران، ۱۳۹۱: ۳).

## یافته‌های تحقیق

### ماتریس عوامل داخلی و خارجی

در این بخش به ارزیابی ماتریس عوامل داخلی و خارجی مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه پرداخته شده است. پس از مشخص شدن و نمره‌دهی عوامل درونی و بیرونی، این عوامل در جدول ماتریس راهبردها قرار می‌گیرند. برای تشکیل ماتریس عوامل داخلی، نقاط ضعف و قوت سازمان ارزیابی می‌شوند. پس از شناسایی عوامل داخلی و دسته‌بندی آنها در قالب نقاط قوت وضع باید میزان اهمیت هر یک از آنها مشخص شود.

### ماتریس عوامل داخلی

در جدول شماره ۱ ماتریس عوامل داخلی مدیریت راهبردی منابع انسانی سازمان آورده شده است. نقاط قوت به ترتیب امتیاز وزنی شامل وجود امنیت شغلی (۰/۴۴)، وجود ظرفیت‌های استخدامی (۰/۲۷)، امکان جذب نیرو در مشاغل کارشناسی (۰/۲۴)، فراهم نمودن آموزش‌های کاربردی قبل از استخدام (۰/۱۸)، راه‌اندازی فناوری‌های نوین آموزشی (۰/۱۸)، استمرار برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت (۰/۱۸) و سامانه رسیدگی به شکایات کارکنان (۰/۱۵) می‌باشند. نقاط ضعف نیز شامل عدم توجه کافی به سوابق آموزشی (۰/۰۸)، ضعف در نظام ارتقای شغلی (۰/۰۸)، به کارگیری نیروهای غیرمتخصص در برخی قسمت‌ها (۰/۰۷)، عدم وجود نظام پاداش بر مبنای عملکرد (۰/۰۶)، عدم به کارگیری نیروهای جوان و نخبه (۰/۰۵)، ضعف نظام مدیریتی (۰/۰۵) و مدیریت دولتی سازمان (۰/۰۴) می‌باشند. امتیاز ماتریس عوامل داخلی برابر ۲/۳۸ می‌باشد و به دلیل اینکه کمتر از ۲/۵ است نشان‌دهنده وجود ضعف در مدیریت منابع انسانی

سازمان است.

جدول ۱. ماتریس عوامل داخلی

امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	عوامل راهبردی داخلی	ردیف
<b>نقاط قوت</b>				
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	امکان جذب نیرو در مشاغل کارشناسی	۱
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	فراهم نمودن آموزش‌های کاربردی قبل از استخدام	۲
۰/۰۶	۳	۰/۰۲	نظام ارزیابی کارکنان	۳
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	راه‌اندازی فناوری‌های نوین آموزشی	۴
۰/۴۴	۴	۰/۱۱	وجود امنیت شغلی	۵
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	فراهم شدن خدمات رفاهی	۶
۰/۰۴	۴	۰/۰۱	روابط مشارکتی بین کارکنان	۷
۰/۲۷	۳	۰/۰۹	وجود ظرفیت‌های استخدامی	۸
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	استمرار برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت	۹
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	سامانه رسیدگی به شکایات کارکنان	۱۰
۱/۸۳	-	۰/۵۷	مجموع نقاط قوت	
<b>نقاط ضعف</b>				
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	ضعف سامانه مدیریتی	۱
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	مدیریت دولتی سازمان	۲
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	ضعف در نظام ارتقای شغلی	۳
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	عدم توجه کافی به سوابق آموزشی	۴
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	به کارگیری نیروهای غیرمتخصص در برخی قسمت‌ها	۵
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	عدم به کارگیری نیروهای جوان و نخبه	۶
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	فقدان نظام پرداخت عادلانه	۷
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	وجود فاصله بین مدیران و کارکنان	۸
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	عدم وجود نظام پاداش بر مبنای عملکرد	۹
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	فقدان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	۱۰
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	جاب‌جایی و تغییرات مدیریتی	۱۱
۰/۵۵	-	۰/۴۳	مجموع نقاط ضعف	
۲/۳۸	-	۱	کل	

### ماتریس عوامل خارجی

برای تشکیل ماتریس عوامل خارجی، فرصت‌ها و تهدیدهای مدیریت منابع انسانی سازمان ارزیابی شده‌اند. در جدول ۲ ماتریس عوامل خارجی آورده شده است. فرصت‌های پیش‌روی برنامه‌ریزی منابع انسانی به ترتیب امتیاز وزنی عبارتند از توسعه رشته‌های دانشگاهی مرتبط با بیمه (۰/۳۶)، گسترش فعالیت‌های سازمان در کشور (۰/۲۸)، وجود فارغ‌التحصیلان مرتبط با سازمان (۰/۲۸)، احساس نیاز در جامعه به فعالیت‌های بیمه‌ای (۰/۲)، جذب کارشناسان از دانشگاه‌های برتر کشور (۰/۱۸)، نگرش مثبت دولت به سازمان (۰/۱۶)، توسعه فضای مجازی برای معرفی سازمان به نیروهای کارآمد (۰/۱۵)، تمایل بالا به شرکت در آزمون‌های استخدامی (۰/۰۹) و بهره‌گیری از ایده‌های نخبگان خارج سازمان (۰/۰۶) می‌باشند. تهدیدهای برنامه‌ریزی منابع انسانی نیز به ترتیب امتیاز وزنی عبارتند از: گزینش رابطه‌ای و عدم توجه به ضوابط در نظام دولتی (۰/۱۲)، مداخله غیراصولی دولت در سازمان (۰/۱)، جهت‌گیری سیاسی مدیران دولتی (۰/۱)، مقاومت مدیران سنتی در برابر به‌کارگیری فناوری (۰/۰۸)، ایجاد بی‌انگیزگی در کارکنان بخش دولتی (۰/۰۸)، عدم توجه به شایسته‌سالاری در نظام دولتی (۰/۰۷)، پایین بودن سطح کیفی آموزش‌های دانشگاهی (۰/۰۷)، عدم تمایل به ایجاد مشاغل جدید و تخصصی در بخش دولتی (۰/۰۶)، فقدان تجربه نیروهای جوان (۰/۰۵)، وجود قوانین و مقررات پیچیده و ناقص در زمینه نیروی انسانی (۰/۰۴)، متغیربودن شرایط اقتصادی (۰/۰۴) و تغییرات در بخش‌نامه‌های مربوط به کارکنان (۰/۰۴). امتیاز ماتریس عوامل خارجی برابر ۲/۶۱ می‌باشد و به دلیل اینکه بیشتر از ۲/۵ است، نشان‌دهنده وجود فرصت در مدیریت منابع انسانی سازمان است.

جدول ۲. ماتریس عوامل خارجی

ردیف	عوامل راهبردی خارجی	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی
<b>فرصت‌ها</b>				
۱	گسترش فعالیت‌های سازمان در کشور	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
۲	تمایل بالا به شرکت در آزمون‌های استخدامی	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۳	وجود فارغ‌التحصیلان مرتبط با سازمان	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
۴	نگرش مثبت دولت به سازمان	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
۵	بهره‌گیری از ایده‌های نخبگان خارج سازمان	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
۶	جذب کارشناسان از دانشگاه‌های برتر کشور	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۷	توسعه رشته‌های دانشگاهی مرتبط با بیمه	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
۸	احساس نیاز در جامعه به فعالیت‌های بیمه‌ای	۰/۰۵	۴	۰/۲
۹	توسعه فضای مجازی برای معرفی سازمان به نیروهای کارآمد	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	مجموع فرصت‌ها	۰/۴۸	-	۱/۷۶
<b>تهدیدها</b>				
۱	وجود قوانین و مقررات پیچیده و ناقص در زمینه نیروی انسانی	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
۲	فقدان تجربه نیروهای جوان	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۳	پایین بودن سطح کیفی آموزش‌های دانشگاهی	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۴	مقاومت مدیران سنتی در برابر به‌کارگیری فناوری	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
۵	گزینش رابطه‌ای و عدم توجه به ضوابط در نظام دولتی	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۶	عدم توجه به شایسته‌سالاری در نظام دولتی	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۷	متغیر بودن شرایط اقتصادی	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
۸	مداخله غیراصولی دولت در سازمان	۰/۰۵	۲	۰/۱
۹	تغییرات در بخش‌نامه‌های مربوط به کارکنان	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
۱۰	ایجاد بی‌انگیزگی در کارکنان بخش دولتی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
۱۱	عدم تمایل به ایجاد مشاغل جدید و تخصصی در بخش دولتی	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۱۲	جهت‌گیری سیاسی مدیران دولتی	۰/۰۵	۲	۰/۱
	مجموع تهدیدها	۰/۵۲	-	۰/۸۵
	کل	۱	-	۲/۶۱

## تجزیه و تحلیل سوات

ماتریس SWOT از عوامل مهم داخلی و خارجی برای ایجاد راهبردهایی که ممکن است مورد توجه قرار گیرند، استفاده می‌شود. به‌طور کلی، این ماتریس عوامل داخلی و خارجی را باهم پیوند می‌دهد و به‌عنوان پایه‌ای برای راهبردهای ممکن استفاده می‌شود. در این ابزار تحلیلی، راهبردهایی را ایجاد می‌نمایند که بعداً می‌توانند در مدل QSPM مورد استفاده قرار گیرند. در جدول ۳ ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT نشان داده شده است. در مدل SWOT پس از فهرست نمودن هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید که در مرحله قبل شناسایی شده است و نوشتن آنها در سلول‌های مربوطه به خود برحسب ترتیب امتیاز وزن‌دار از محل تلاقی هر یک از آنها راهبردهای مورد نظر حاصل می‌شود. بنابراین همواره این ماتریس به چهار دسته راهبرد ST، WT، WO و SO منجر می‌شود. نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که راهبردهای SO شامل افزایش ظرفیت جذب نیروهای تخصصی و توانمند، گزینش و ارزیابی علمی و اصولی نیروهای تحصیل کرده و توسعه و بهبود کیفیت آموزش‌های قبل و ضمن خدمت، راهبرد های WO شامل استقرار نظام جامع برنامه‌ریزی نیروی انسانی و اصلاح و تقویت سامانه نظارت بر مدیریت سازمان، راهبرد های ST شامل تغییر سامانه مدیریتی از سنتی به نوین و یکپارچه و قانون‌مند نمودن قوانین و مقررات و بخشنامه‌های نیروی انسانی، راهبردهای WT نیز شامل افزایش انگیزه از طریق راه‌اندازی نظام هدفمند ارتقای شغلی، نظام‌مند کردن سامانه انتصاب و جانشین‌پروری براساس شایستگی و اصلاح سامانه حقوق، دستمزدها و پاداش براساس عملکرد نیروی انسانی بوده‌اند.

### جدول ۳. تجزیه و تحلیل سوات برنامه‌ریزی منابع انسانی

<p><b>نقاط ضعف (W):</b></p> <p>عدم توجه کافی به سوابق آموزشی ضعف در نظام ارتقای شغلی به کارگیری نیروهای غیرمتخصص در برخی قسمت‌ها عدم وجود نظام پاداش بر مبنای عملکرد عدم به کارگیری نیروهای جوان و نخبه ضعف نظام مدیریتی مدیریت دولتی سازمان جابه‌جایی و تغییرات مدیریتی فقدان برنامه‌ریزی جانشین پروری فقدان نظام پرداخت عادلانه وجود فاصله بین مدیران و کارکنان</p>	<p><b>نقاط قوت (S):</b></p> <p>وجود امنیت شغلی وجود ظرفیت‌های استخدامی امکان جذب نیرو در مشاغل کارشناسی فراهم نمودن آموزش‌های کاربردی قبل از استخدام راه‌اندازی فناوری‌های نوین آموزشی استمرار برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت نظام رسیدگی به شکایات کارکنان فراهم شدن خدمات رفاهی نظام ارزیابی کارکنان روابط مشارکتی بین کارکنان</p>	
<p><b>راهبرد WO:</b></p> <p>استقرار نظام جامع برنامه‌ریزی نیروی انسانی اصلاح و تقویت نظام نظارت بر مدیریت سازمان</p>	<p><b>راهبرد SO:</b></p> <p>افزایش ظرفیت جذب نیروهای تخصصی و توانمند گزینش و ارزیابی علمی و اصولی نیروهای تحصیل کرده توسعه و بهبود کیفیت آموزش‌های قبل و ضمن خدمت</p>	<p><b>فرصت‌ها (O):</b></p> <p>توسعه رشته‌های دانشگاهی مرتبط با بیمه گسترش فعالیت‌های سازمان در کشور وجود فارغ‌التحصیلان مرتبط با سازمان احساس نیاز در جامعه به فعالیت‌های بیمه‌ای جذب کارشناسان از دانشگاه‌های برتر کشور نگرش مثبت دولت به سازمان توسعه فضای مجازی برای معرفی سازمان به نیروهای کارآمد تمایل بالا به شرکت در آزمون‌های استخدامی بهره‌گیری از ایده‌های نخبگان خارج سازمان</p>
<p><b>راهبرد WT:</b></p> <p>کاهش مداخلات در مدیریت از طریق راه‌اندازی نظام هدفمند ارتقای شغلی تعدیل مدیریت دولتی و نظام‌مند کردن سامانه انتصاب و جانشین‌پروری براساس شایستگی کاهش فاصله بین مدیران و کارکنان از طریق اصلاح نظام حقوق، دستمزدها و پاداش براساس عملکرد نیروی انسانی</p>	<p><b>راهبرد ST:</b></p> <p>تغییر نظام مدیریتی از سنتی به نوین یکپارچه و قانون‌مند نمودن قوانین و مقررات و بخشنامه‌های نیروی انسانی</p>	<p><b>تهدیدها (T):</b></p> <p>گزینش رابطه‌ای و عدم توجه به ضوابط در سیستم دولتی مداخله غیراصولی دولت در سازمان جهت‌گیری سیاسی مدیران دولتی مقاومت مدیران سنتی در برابر به کارگیری فناوری ایجاد بی‌انگیزگی در کارکنان بخش دولتی عدم توجه به شایسته‌سالاری در نظام دولتی پایین بودن سطح کیفی آموزش‌های دانشگاهی عدم تمایل به ایجاد مشاغل جدید و تخصصی در بخش دولتی فقدان تجربه نیروهای جوان وجود قوانین و مقررات پیچیده و ناقص در زمینه نیروی انسانی متغیر بودن شرایط اقتصادی تغییرات در بخش‌نامه‌های مربوط به کارکنان</p>



## ماتریس QSPM

هدف از این مرحله به‌دست آوردن عوامل داخلی و خارجی بیمه و اولویت‌بندی جذاب‌ترین راهبردها با استفاده از ماتریس QSPM است. نتایج نهایی ماتریس QSPM در جدول ۴ آورده شده است. نتایج ماتریس QSPM نشان می‌دهد که گزینش و ارزیابی علمی و اصولی نیروهای تحصیل‌کرده با امتیاز ۷/۸۴ در اولویت اول، افزایش ظرفیت جذب نیروهای تخصصی و توانمند با امتیاز ۶/۴۱ در اولویت دوم، تعدیل مدیریت دولتی و نظام‌مند کردن سامانه انتصاب و جانشین‌پروری براساس شایستگی با امتیاز ۵/۶۵ در اولویت سوم، استقرار نظام جامع برنامه‌ریزی نیروی انسانی با امتیاز ۵/۲۱ در اولویت چهارم، توسعه و بهبود کیفیت آموزش‌های قبل و ضمن خدمت با امتیاز ۴/۸۵ در اولویت پنجم، کاهش فاصله بین مدیران و کارکنان از طریق اصلاح نظام حقوق، دستمزدها و پاداش براساس عملکرد نیروی انسانی با امتیاز ۴/۲۳ در اولویت ششم، راهبرد کاهش مداخلات در مدیریت از طریق راه‌اندازی سامانه هدفمند ارتقای شغلی با امتیاز ۴/۰۲ در اولویت هفتم، اصلاح و تقویت سامانه نظارت بر مدیریت سازمان با امتیاز ۳/۹۸ در اولویت هشتم، تغییر نظام مدیریتی از سنتی به نوین با امتیاز ۳/۰۲ در اولویت نهم و یکپارچه و قانون‌مند نمودن قوانین و مقررات و بخشنامه‌های نیروی انسانی با امتیاز ۲/۸۷ در اولویت دهم قرار دارند.

جدول ۴. اولویت‌بندی راهبردهای برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان

اولویت	امتیاز QSPM	راهبردها	نوع
اول	۷/۸۴	گزینش و ارزیابی علمی و اصولی نیروهای تحصیل کرده	SO <sub>2</sub>
دوم	۶/۴۱	افزایش ظرفیت جذب نیروهای تخصصی و توانمند	SO <sub>1</sub>
سوم	۵/۶۵	تعدیل مدیریت دولتی و نظام‌مند کردن نظام انتصاب و جانشین‌پروری براساس شایستگی	WT <sub>2</sub>
چهارم	۵/۲۱	استقرار نظام جامع برنامه‌ریزی نیروی انسانی	WO <sub>1</sub>
پنجم	۴/۸۵	توسعه و بهبود کیفیت آموزش‌های قبل و ضمن خدمت	SO <sub>3</sub>
ششم	۴/۲۳	کاهش فاصله بین مدیران و کارکنان از طریق اصلاح نظام حقوق، دستمزدها و پاداش براساس عملکرد	WT <sub>3</sub>
هفتم	۴/۰۲	کاهش مداخلات در مدیریت از طریق راه‌اندازی نظام هدف‌مند ارتقای شغلی	WT <sub>1</sub>
هشتم	۳/۹۸	اصلاح و تقویت سامانه نظارت بر مدیریت سازمان	WO <sub>2</sub>
نهم	۳/۰۲	تغییر نظام مدیریتی از سنتی به نوین	ST <sub>1</sub>
دهم	۲/۸۷	یکپارچه و قانون‌مند نمودن قوانین و مقررات و بخشنامه‌های نیروی انسانی	ST <sub>2</sub>

## بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر نقش ابزارهای مدیریت راهبردی در برنامه‌ریزی منابع انسانی راهبردی را بررسی کرده است. برای این منظور از ابزارهای مدیریت راهبردی همچون تحلیل سوات و ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبردی QSPM برای برنامه‌ریزی منابع انسانی در یکی از سازمان‌های دولتی وابسته به بیمه استفاده شده است.

جمع‌بندی یافته‌های ماتریس عوامل داخلی نشان داد که نقاط قوت اصلی سازمان وجود امنیت شغلی وجود ظرفیت‌های استخدامی، امکان جذب نیرو در مشاغل کارشناسی و فراهم نمودن آموزش‌های کاربردی قبل از استخدام می‌باشند. همچنین موارد عدم توجه کافی به سوابق آموزشی، ضعف در نظام ارتقای شغلی، به کارگیری نیروهای غیرمتخصص در برخی قسمت‌ها و عدم وجود نظام پاداش بر مبنای عملکرد به عنوان ضعف‌های اساسی شناسایی شده‌اند. در مجموع

ماتریس عوامل داخلی، نشان‌دهنده وجود ضعف در مدیریت منابع انسانی سازمان بوده است. جمع‌بندی یافته‌های ماتریس عوامل خارجی نیز نشان داد که فرصت‌های اصلی توسعه رشته‌های دانشگاهی مرتبط با بیمه، گسترش فعالیت‌های سازمان در کشور، وجود فارغ‌التحصیلان مرتبط با سازمان و احساس نیاز در جامعه به فعالیت‌های بیمه‌ای بوده‌اند. تهدیدهای اصلی برنامه‌ریزی منابع انسانی نیز گزینش رابطه‌ای و عدم توجه به ضوابط در نظام دولتی، مداخله غیراصولی دولت در سازمان، جهت‌گیری سیاسی مدیران دولتی و مقاومت مدیران سنتی در برابر به‌کارگیری فناوری عنوان شده‌اند. درمجموع ماتریس عوامل خارجی، نشان‌دهنده وجود فرصت در مدیریت منابع انسانی سازمان مورد مطالعه بوده است.

با استفاده از تحلیل سوات ده راهبرد برنامه‌ریزی منابع انسانی مشخص شد و ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی نیز نشان داد که راهبردهای تهاجمی گزینش و ارزیابی علمی و اصولی نیروهای تحصیل کرده و افزایش ظرفیت جذب نیروهای تخصصی و توانمند، راهبرد تدافعی تعدیل مدیریت دولتی و نظام‌مند کردن نظام انتصاب و جانشین‌پروری براساس شایستگی و راهبرد محافظه‌کارانه استقرار نظام جامع برنامه‌ریزی نیروی انسانی از مهم‌ترین راهبردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی سازمان می‌باشند.

براساس نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهادهایی در ارتباط با برنامه‌ریزی منابع انسانی راهبردی می‌توان ارائه داد. از مهم‌ترین راهبردهای ارائه‌شده، گزینش و ارزیابی علمی و اصولی نیروهای تحصیل کرده است که در این راستا توصیه می‌شود، سازمان‌ها درجهت گزینش افراد مناسب در پست‌های مختلف سازمانی از ارزشیابی‌های علمی و استاندارد استفاده نمایند. علاوه بر توجه به مدرک تحصیلی می‌بایست مهارت‌سنجی افراد نیز مدنظر قرار گیرد. همچنین ظرفیت‌های سازمان درجهت جذب نیروهای متخصص، کارشناس و توانمند توسعه یابد. هرچه سازمان به سمت تخصصی‌تر شدن پیش رود، مدیریت منابع انسانی موفق‌تر خواهد بود. انتخاب افراد به‌خصوص در پست‌های حساس و مدیریتی (مدیران ارشد و میانی) براساس شایستگی و رزومه کاری و علمی انجام گیرد. برای هر سازمان با توجه به ساختار سازمانی آن نیاز به ارائه و راه‌اندازی طرح جامع

کوتاه‌مدت و بلندمدت نیروی انسانی است تا چشم‌انداز و اهداف سازمان مشخص شود. راهبردهای آموزشی در جهت توانمند نمودن منابع انسانی در دو بخش ضروری است. مورد اول مربوط به آموزش‌های قبل از استخدام و یا به اصطلاح دوره‌های کارآموزی بوده و مهم‌تر از آن دوره‌های ضمن خدمت می‌باشند که در طول دوره خدمت و به صورت مستمر آموزش‌هایی را به کارکنان ارائه می‌نمایند. پیشنهاد بعدی در ارتباط با نظام پرداخت‌ها شامل حقوق، اضافه‌کار و پاداش‌ها است که بر اساس عملکرد و بهره‌وری کاری افراد تعیین شود. کارکنان کوشا و ساعی که بازده خوبی از خود نشان می‌دهند، می‌بایست مورد تشویق و پاداش قرار گیرند. عدم توجه به این راهبرد، موجب کاهش علاقه افراد به شغل و حوزه کاری آنها می‌شود. ارتقای شغلی یکی از مفاهیم اصلی در ساختار سازمانی منابع انسانی است. رشد پله‌به‌پله و تدریجی افراد در مشاغل سازمانی و ارتقای جایگاه شغلی، موجب کاهش مداخلات مدیریتی و افزایش انگیزه در کارکنان می‌شود. یکی از ضعف‌های مورد تأکید در بسیاری از سازمان‌ها بخصوص در بخش دولتی عدم وجود سامانه نظارت مشخص و باقاعده در مورد عملکرد مدیران است. مدیریت سازمان می‌بایست بیش از کارکنان مورد رصد، ارزیابی و بازرسی قرار گیرند. مدیریت ناکارآمد موجب عدم کار آیی سامانه منابع انسانی سازمان می‌شود.

از جمله محدودیت‌هایی که پژوهش حاضر با آن روبه‌رو بوده است، عدم آشنایی مدیران و کارکنان سازمان با مفاهیم مدیریت راهبردی، عدم دسترسی به اطلاعات طبقه‌بندی شده در زمینه برنامه‌ریزی منابع انسانی و گستردگی مفاهیم مربوط به منابع انسانی است که امکان بررسی همه جوانب به‌طور گسترده برای محقق فراهم نبوده است. برای مطالعات آینده پیشنهاد می‌شود که برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌های خصوصی نیز ارزیابی شود و از سایر ابزارهای مدیریت راهبردی در جهت تبیین راهبردها بهره گرفته شود.

## منابع

- 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: ۲۳ - ۱.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۷)، مدیریت عمومی، تهران: انتشارات نشرنی.
- پوراسدی، محمد و حسینی، ناهید (۱۳۹۱)، تدوین راهبردهای ورودی منابع انسانی در پلیس پیشگیری، پژوهش‌های مدیریت انتظامی، دوره ۷، شماره ۴: ۶۱۸ - ۵۹۶.
- حسینلی‌پور، طهمورث و آقازاده، هاشم (۱۳۸۴)، برنامه‌ریزی استراتژیک برای مؤسسات کوچک و متوسط، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، دوره ۹، شماره ۳۵: ۱۰۰ - ۶۵.
- خلیلی، محمد (۱۳۸۹)، بررسی تحلیلی تأثیر استفاده مناسب از استراتژی اقیانوس آبی بر ارتقای فروش در صنایع الکترونیک، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز.
- دباغیان‌نژاد دزفولی، رضا (۱۳۹۳)، تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی با رویکرد EFQM (در اداره کل بنادر و دریانوردی بندر امام خمینی(ره) با استفاده از ۵ شاخص توانمندساز)، فصلنامه دیدگاه. دوره ۱، شماره ۱: ۵۶ - ۲۳.
- رحمان‌سرشت، حسین (۱۳۸۳)، مدیریت راهبردی در اندیشه نظریه‌پردازان، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- رضوانی، موسی و معافی، مریم (۱۳۹۳)، بررسی ارتباط برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با عملکرد سازمان (مطالعه موردی: فرمانداری‌های غرب استان گیلان)، مطالعات کمی در مدیریت، دوره ۵، شماره ۴: ۶۸ - ۵۳.
- رنجبر مختار و پورکیایی مسعود (۱۳۹۳)، ارائه الگوی مناسب مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد قابلیت ایجاد دانش سازمانی در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران، مدیریت توسعه و تحول، دوره ۱۶: ۵۹ - ۵۱.
- سیدجوادین، رضا و حسین‌زاده، ماشاله (۱۳۸۷)، قابلیت‌های بین رابطه بررسی استراتژیک کارکنان و شبکه‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های صنعتی استان تهران، فصلنامه مدرسی علوم انسانی، دوره ۱۲، شماره ۱: ۱۸۸ - ۱۵۹.

غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (۱۳۸۷)، استراتژی اثربخش، تهران: انتشارات فرا.  
موحدی، محمدمهدی؛ ابویی مهریزی، محمدحسین و حسینی، علی محمد (۱۳۹۱)، استفاده از QSPM در تجزیه و تحلیل SWOT به عنوان ابزاری برای برنامه‌ریزی استراتژیک (مطالعه موردی: گروه خودروسازی سایپا)، پژوهشگر (مدیریت)، دوره ۹، شماره ۲۸: ۱۰-۱.

- Abraham, S. (2006). Blue oceans, temporary monopolies, and lessons from practice. *Strategy & Leadership*, 34(5): 52-57.
- Allison, M., & Kaye, J. (2011). *Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and workbook*. John Wiley & Sons.
- Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 8th Edition. London.
- Armstrong, M. and Baron, A. (2005). *Handbook of Strategic HRM: The Key to Tm Proved Business Performance*. CIPD, London.
- Brews, P., & Purohit, D. (2007). Strategic planning in unstable environments. *Long Range Planning*, 40(1), 64-83.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Chadwick, C. (2005). The vital role of strategy in strategic human resource management education. *Human Resource Management Review*, 15(3), 200-213.
- Collins, C.J. & Clark, K.D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-51.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of management*, 25(3), 385-415.
- Gurel, B., & Sari, I. U. (2015). Strategic Planning for Sustainability in a Start-Up Company: A Case Study on Human Resources Consulting Firm. *European Journal of Sustainable Development*, 4(2), 313-322.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). The practice of strategic human resource management. *Personnel review*, 15(5), 3-8.
- Jesus, T. S., Landry, M. D., Dussault, G., & Fronteira, I. (2017). Human resources for health (and rehabilitation): Six Rehab-Workforce Challenges for the century. *Human resources for health*, 15(1), 8.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard business review Press
- McMahan, G.C., Virick, M. & Wright, P.M. (1999). *Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems and prospects*, Research in Personnel and Human Resources Management, supplement, 4, 99-122.
- Mill More, et al. (2007). *Strategic Human Resource Management*. LT London.
- Miller, D. (2006). Strategic human resource management in department stores: An historical perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), 99-109.

- Mintzberg, H. (2000). **The rise and fall of strategic planning**. Pearson Education.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2000). Cultivating guanxi as a foreign investor strategy. **Business Horizons**, 43(1), 31-38.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? **Harvard Business Review**, 74 (6): 61-78.
- Power, D., & Sohal, A. S. (2000). Human resource management strategies and practices in just-in-time environments: Australian case study evidence. **Technovation**, 20(7), 373-387.
- Qasemi, H. R., & Farahani, M. V. (2012). Formulation an appropriate model of strategic human resources planning. **Elixir human resource management**, 46, 8051-8057.
- Smith, R. D. (2013). **Strategic planning for public relations**. Routledge.
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs—some empirical findings. **Management Decision**, 40(9), 853-861.
- Tsalis, T. A., Nikolaou, I. E., Grigoroudis, E., & Tsagarakis, K. P. (2013). A framework development to evaluate the needs of SMEs in order to adopt a sustainability-balanced scorecard. **Journal of Integrative Environmental Science**. 10(3-4), 179-197.