



## طراحی و تدوین مدل برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی (مورد مطالعه: بانک توسعه صادرات ایران)

سید محمد طباطبایی<sup>۱</sup> - مسعود حقیقی<sup>۲</sup> - محمد علی جعفری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۰

### چکیده

برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی فرآیندی است در جهت برقراری اهداف منابع انسانی و توسعه راهبردهای منابع انسانی برای نیل به اهداف و سیاست‌ها از طریق بسیج، توسعه و نگهداری منابع انسانی که با مفاهیم محیط و عملیات سازمان در ارتباط بوده و شامل عوامل تاثیر گذار داخلی و خارجی می‌شود. در این راستا پژوهش حاضر با هدف طراحی و تدوین مدل برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی در بانک توسعه صادرات ایران با استفاده از روش تصمیم‌گیری چند معیاره فازی به انجام رسیده است. روش پژوهش آمیخته ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی با روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره فازی و جامعه آماری این تحقیق شامل ۱۶۲۰ نفر از مدیران و کارشناسان بانک مذکور بود که با استفاده از فرمول کوکران ۳۱۳ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین شدند. برای گردآوری اطلاعات از دو پرسشنامه محقق ساخته بر مبنای طیف ۵ درجه‌ای لیکرت استفاده شد و آنالیز داده در بخش استنباطی برای تعیین وزن نهایی راهبردهای شناسایی شده بر اساس روش سوارا فازی و برای اولویت بندی راهبردها از روش کوپراس فازی استفاده شد نتایج نشان داد که راهبرد تهاجمی ضرورت باز مهندسی فرآیندهای جذب و تامین متناسب نیروی انسانی با نیازهای آتی با ارزش نهایی ۰/۶۶۲ در این بانک دولتی نسبت به سایر راهبردهای حوزه منابع انسانی در اولویت قرار داشته و بر اساس نتایج رتبه‌بندی راهبردهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مدل برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی را طی سه فرآیند تعیین راهبردها، اجرای راهبردها و ارزیابی و بازخورد راهبردها را طراحی و ترسیم گردید. گفتنی است که این پژوهش از لحاظ هدف استفاده از نوع تحقیقات کاربردی و با رویکرد اکتشافی می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** برنامه‌ریزی راهبردی، نیروی انسانی، تصمیم‌گیری چندمعیاره، بانک توسعه صادرات ایران

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن، ایران. (نویسنده مسئول)

<sup>۳</sup> استادیار دانشکده امور مالی، دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی، ایران.

مقدمه

امروزه منابع انسانی یک منبع راهبردی برای سازمان‌ها و به عنوان بخشی جدایی ناپذیر از مدیریت راهبردی در حوزه برنامه‌ریزی کارکنان سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. این بدان معناست که برنامه‌ریزی سازمانی و منابع انسانی هر دو ماهیتی راهبردی دارند. مهمترین عواملی که منجر به یک رویکرد جدید در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی می‌شود، فرایند تغییرات تکنولوژیکی، اجتماعی و اقتصادی است که سازمان‌ها با آن روبرو می‌شوند و در داخل و خارج از سازمان با آنها برخورد می‌کنند. بنابراین سازمان‌ها باید رویکردی جامع و راهبردی در حوزه منابع انسانی داشته باشند و الزامات مختلفی را در نظر بگیرند تا بتوانند با این تغییرات مطابقت داشته باشند (جلیل باقری، ۲۰۱۶). از سوی دیگر منابع انسانی به عنوان کلیدی ترین منابع سازمانی، زمانی به طور کارآمد و اثر بخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش راهبردی مدیریت شود و همان طور که میتزبرگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) تاکید دارد راهبرد منابع انسانی لزوماً حاصل تفکر نیست، بلکه الگوی رفتاری سازمان در رابطه با مدیریت منابع انسانی خود معرف راهبرد منابع انسانی است. رویکرد راهبردی در مدیریت منابع انسانی به مفهوم به کارگیری فنون و روش هایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آنها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند (نوروزی فرد، ۱۳۹۵). به عقیده بامبرگر و مشولم<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی را می‌توان یک نوع بینش یا فلسفه برنامه‌ریزی برای حل مسائل و مشکلات سازمان در ارتباط با محیط دانست و ویژگی بارز این نوع برنامه‌ریزی عبارت است از جهت یابی و تعیین مسیر آینده برای کل سازمان در ارتباط با محیط بیرون آن که در واقع فرایند تدوین و اجرای راهبرد منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع

انسانی با هدف‌های راهبردی و هدف‌های سازمان، رکن اصلی مدیریت منابع انسانی را تشکیل می‌دهد (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۵). به عقیده واگنر<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد تدوین الگویی جامع برای برنامه‌ریزی منابع انسانی در جهت خلق ارزش و کسب مزیت رقابتی برای سازمان است و اگر کارکنان سازمان احساس کنند که می‌توانند در تدوین برنامه راهبردی مؤثر باشند و برنامه سازمان در جهت ارتقای سطح توانمندی‌های آن هاست، با انگیزش بهتری به فعالیت پرداخته و موجبات تحقق اهداف و دسترسی به چشم انداز سازمان متبوع را فراهم می‌آورند (سپهوند، ۱۳۹۴). برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا پیش بینی، استخدام، نگهداری و بهینه سازی استقرار پرسنل مورد نیاز برای برآورده ساختن نیازهای تجاری، اهداف و واکنش به تغییرات محیط خارجی مانند تکنولوژی، رقابت و غیره انجام دهند. تجزیه و تحلیل شایستگی و مهارت موجود در منابع انسانی موجود، پیش بینی منابع انسانی را انجام می‌دهد و اقدامات لازم را برای اطمینان از عرضه مناسب منابع انسانی انجام می‌دهد (نعمتی و همکاران، ۱۳۹۸). برنامه‌ریزی راهبردی گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین راهبردهاست از آنجایی که راهبردها می‌توانند دارای عمر کوتاه یا بلند باشد برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند برنامه‌ریزی بلندمدت یا کوتاه مدت باشد اما متفاوت از آنهاست (امین، سید جوادین، ۱۳۹۳: ۲۵۶). برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی به توسعه برنامه‌های کاربردی سازمان برای دستیابی به عملکرد بالا توسط کارکنان اهتمام دارد و بر نگرش شغلی و عملکرد آنها متمرکز است به طوری که اگر سازمان‌ها سیاست‌های آن را اجرا کنند، تاثیر مثبت و مطلوب آن را روی عملکرد کارکنان و سازمان خواهند دید (آدیگوزل و همکاران، ۴، ۲۰۲۰). عموماً برنامه‌ریزی راهبردی درسازمان در راستای پاسخگویی مناسب به نیازهای

منابع انسانی، به استعدادها و مهارت‌ها، عملکرد منابع انسانی و چندین وظیفه عملکردی در این حوزه متمرکز است و این خود شامل تعدادی از افراد ماهر و با انگیزه و وجود رویکردهای مستمر نظیر راهبرد کسب و کار، ساختار و محیط کسب و کار و قوانین و الزامات فراسازمانی است (وایرتکی و همکاران<sup>۲۰۱۶</sup> به نقل از نئو و همکاران، ۲۰۲۰). بنابراین حوزه برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بر فرآیندهایی نظیر کارمند یابی، بکارگیری، حفظ و توسعه نیروی انسانی و متناسب با میزان تقاضا و خواسته‌های سازمان متمرکز است. تقاضای بلندمدت منابع انسانی بر اساس پیش بینی‌های داخلی و بینش‌ها و چالش‌های مربوط به کسب و کار با فرصت‌های عرضه مطابقت دارد (نئو و همکاران، ۲۰۲۰). اهمیت تدوین یک مدل فراگیر و جامع برای برنامه‌ریزی منابع انسانی در نظام بانکی کشور و به ویژه بانک توسعه صادرات ایران شده از جمله موضوعاتی است که از منظر بسیاری از خبرگان این بانک تخصصی، نقطه عطف توانمندسازی و توسعه مهارت‌های شغلی کارکنان و تبدیل آنان به سرمایه انسانی و شریک راهبردی و اهرمی برای مقابله با مشکلات و تهدیدهای فراروی تلقی می‌شود. بنابراین طراحی الگوی یاد شده نیازها و شکاف‌های موجود برنامه‌ریزی منابع انسانی را با هدف تعالی و تربیت و تدوین مسیر پیشرفت شغلی کارکنان برطرف نموده و به مدیران ارشد بانک در راستای انجام اقدامات راهبردی در این حوزه کمک می‌نماید. از سوی دیگر الزامات و قوانین ناظر نیز در این بانک دولتی و تخصصی بر اهمیت و ضرورت تدوین برنامه‌ای راهبردی در حوزه مدیریت راهبردی منابع انسانی تاکید دارد چرا که در آخرین گزارش مصوب و تنظیم شده حسابرسی عملیاتی بانک توسعه صادرات ایران در سال ۱۳۹۷ و در صفحه ۹۸ آن به اهمیت و ضرورت تدوین برنامه‌ریزی لازم در حوزه توانمندسازی نیروی انسانی و طراحی نظام اثر بخشی دوره‌های آموزشی اشاره‌ای

مستقیم شده و همچنین به استناد ماده ۳۱ از دستورالعمل الزامات حاکمیت شرکتی، تدوین ساز و کار و استقرار نظام عادلانه جبران خدمات جزئی از تکالیف اجرایی این بانک تعیین شده است. از سوی دیگر با توجه به بند ۸ الف تکالیف مجمع عمومی عادی بانک در سال ۱۳۹۹، تشکیل و راه اندازی کانون ارزیابی شایستگی مدیران و همچنین تدوین برنامه‌ریزی نیروی انسانی جزو الزامات برنامه‌ای بانک قرار داشته و به نظر می‌رسد که برای تحقق اهداف یاد شده طراحی و تدوین یک برنامه جامع و راهبردی در امر برنامه‌ریزی نیروی انسانی بیش از پیش ضرورت و اهمیت دارد. گزارشات تحلیلی در حوزه منابع انسانی نشان می‌دهد که ظرف ۵ سال آینده و تا سال ۱۴۰۵ حدود ۲۰٪ از کارکنان معرب بانک بازنشسته شده و از این بین ۴۵٪ دارای سمت‌های مدیریتی و یا در مشاغل مدیریتی خدمت می‌نمایند که با خروج آنان از جریان منابع انسانی بانک در ستاد و شعب، موجب افزایش ریسک عملیاتی در بانک شده و هم اکنون ضرورت تدوین برنامه جانشین پروری و مهارت افزایی و توسعه شغلی و تامین نیروی انسانی مورد نیاز را بیش از پیش نمایان می‌سازد، لذا این پژوهش سعی دارد با توجه به راهبردهای اثر بخش و تدوین شده این بانک در حوزه مدیریت صحیح منابع انسانی و برنامه‌ریزی منابع انسانی، الگویی جامع و فراگیر را با توجه به ابعاد مختلفی برنامه‌های منابع انسانی نظیر تامین و جذب نیروی انسانی؛ حفظ و نگهداشت نیروی انسانی، تامین و توسعه کارکنان، جانشین پروری و پرورش استعدادها، مدیریت عملکرد و جبران بهینه خدمات کارکنان را از زاویه‌ای سیستماتیک طراحی و تبیین نماید. بنابراین این پژوهش بدنبال این سؤال اصلی است که «الگوی مناسب برای برنامه‌ریزی راهبردی در بانک توسعه صادرات ایران با استفاده از روش‌های چند معیاره فازی چگونه است؟»

## ادبیات پژوهش

تصمیمات و بکارگیری راهکارهایی کارا و اثربخش در زمینه تأمین نیروی انسانی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و روابط کارکنان گردیده و در نتیجه تحقق این مهم سازمان‌ها قادر خواهند بود سرمایه انسانی خود را به عنوان عامل ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار مورد ملاحظه قرار داده و به اهداف کلان خود دستیابی پیدا کند (جعفری نیا و همکار، ۲۰۱۷: ۱۶). برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرایند تطبیق عرضه بیرونی و درونی افراد با پست‌های خالی سازمان است که انتظار می‌رود در یک دوره زمانی مشخص موجود باشد. در واقع، فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی مشخص می‌سازد که سازمان برای رسیدن به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص‌هایی و برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد (امین و همکاران، ۱۳۹۲: ۲).

### ادبیات تجربی پژوهش

پس از بررسی دقیق ادبیات پژوهش به این نتیجه رسیدیم که پژوهش‌های صورت گرفته در این راستا را می‌توان به دو بخش عمده زیر تقسیم کرد: (۱) پژوهش‌هایی که تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی را بر عملکرد سازمان بررسی کرده‌اند و (۲) پژوهش‌هایی که مدلی را جهت برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی ارائه کرده‌اند (۳) پژوهش‌هایی که ارتباط برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی با دیگر مفاهیم سازمانی از جمله نوآوری و کارآفرینی را بررسی کرده‌اند. در این پژوهش ما بیشتر تمرکز خود را بر دو دسته بندی اول معطوف می‌کنیم.

در ارتباط با تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی بر عملکرد شرکت، املان‌هاک<sup>۸</sup> (۲۰۲۰) به این نتیجه رسید که مدیریت استراتژیک منابع انسانی<sup>۹</sup> تأثیر چشمگیری بر عملکرد ادراک شده سازمانی دارد. در پژوهش دیگری الخالد و فن (۲۰۲۰)<sup>۱۰</sup> تأثیر اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی را بر عملکرد

برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی را می‌توان یک نوع پیش یا فلسفه برنامه‌ریزی برای حل مسائل و مشکلات سازمان در ارتباط با محیط دانست. برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی فرایندی است که در جهت برقراری اهداف منابع انسانی برای نیل به اهداف و سیاست‌های سازمانی از طریق بسیج، توسعه و نگهداری منابع انسانی (گرگ استوارت و کنت جی براون به نقل از اعرابی و فیاضی، ۱۳۹۵). هدف اساسی از برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، قابلیت راهبردی از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدفش ایجاد حس هدفمند و جهت دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم است تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از طریق طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود (آرمسترانگ<sup>۶</sup>، ۱۳۸۴ به نقل از اعرابی و مهدیه، ۱۳۸۹). فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی شامل تجزیه و تحلیل خرد و کلان از متغیرهای موجود منابع انسانی، جو و فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، کیفیت زندگی کاری، مهارت‌های شغلی، سطح شایستگی، الگوبرداری از بهترین‌ها، ارزیابی پیامدهای منابع انسانی، بررسی پیامدهای توسعه منابع انسانی، ابزارهای اندازه‌گیری توسعه منابع انسانی و اعمال اصلاحی است (بلسینگر<sup>۷</sup> و رادی و همکاران، ۲۰۱۴). فقدان نگرش راهبردی و بلندمدت به حوزه برنامه‌ای منابع انسانی در سازمان‌ها، تأثیرات منفی عدیده‌ای در برنامه‌ریزی صحیح فرآیندهای ورودی، نگهداری و خروجی کارکنان در سازمان بر جا خواهد گذاشت و سبب کاهش بهره‌وری، اثربخشی و عدم تحقق مأموریت سازمان خواهد شد. بنابراین تدوین راهبرد‌هایی مناسب در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌تواند زمینه ساز اتخاذ

سازمانی مورد ارزیابی قرار دادند. آنها به این نتیجه رسیدند که شرکتهایی که عملیات مناسب مدیریت استراتژیک منابع انسانی را اتخاذ می‌کنند قطعاً در دراز مدت به اهداف سازمانی خود دست می‌یابند و جایگاه پایداری را برای خود در صنعت ایجاد می‌کنند و به طور کلی عملیات مناسب مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی کلیدی برای شرکت در نظر گرفته می‌شود. آریانتو و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۵) در مطالعه خود به ارزیابی ارتباط بین عملیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ظرفیت نوآوری و عملکرد نوآوری پرداختند. نتایج نشان داد که عملیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور مثبتی با ظرفیت نوآوری در ارتباط است و در نتیجه تاثیر مثبتی بر عملکرد نوآوری دارد. در مطالعه دیگری پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که عملیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی که به بهترین شکل عملکرد شرکت را پیش‌بینی می‌کنند عبارتند از آموزش و پرورش و سیستم‌های گرامت<sup>۱۲</sup> و پاداش (دیمبا، ۲۰۱۰)<sup>۱۳</sup>. و در پژوهش دیگری که توسط گوربوز و همکاران<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۱) به انجام رسید مجدد بر اثرات مثبت و مستقیم عملیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی، بازاریابی و عملیاتی تاکید شد.

در ادامه به برخی از مطالعات انجام شده پیرامون مدل‌ها والگوهای برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی اشاره می‌شود؛ برایسون<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۱) مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی را بررسی کرده و شرایط بکارگیری آنها را در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی مورد تحلیل قرار می‌دهد و در نهایت خود رویکردی ارائه می‌دهد که در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی قابل کاربرد باشد. قاسمی و فراهانی (۲۰۱۳) مدل برنامه‌ریزی منابع انسانی را با استفاده از تحلیل سوات و QSPM<sup>۱۶</sup> 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. کاپلان و نورتون<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۱) در الگوی برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی خود میزان اثربخشی منابع انسانی را در شرکت‌ها با استفاده از کارت امتیازی متوازن اندازه‌گیری و در آن به شناسایی مجموعه‌ای از معیارهای کارت امتیازی متوازن که منابع انسانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم روی آنها تأثیرگذار است، پرداختند. (نورتون و کاپلان، ۱۳۹۱:۱۲۵).

پیتر بامبرگر و لن مشولم<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۰)، در کتاب راهبرد منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار) با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار کار، یک مدل دو بعدی با عنوان نگرش یکپارچه یا ترکیبی مطرح نمودند که براساس آن، مدل تصمیم‌گیری برای انتخاب راهبرد منابع انسانی، دارای دو پرسش اصلی به عنوان نقاط مرجع راهبردی است. بیک زاد (۱۳۹۲) در نتیجه پژوهش انجام شده با عنوان شناسایی عوامل موثر بر اجرای برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران اظهار می‌دارد که برنامه‌ریزی نیروی انسانی کمک می‌کند تا سازمان بتواند میزان عرضه نیروی انسانی موجود را که شامل گزارشی از موجودی نیروی انسانی فعلی سازمان است، پیش‌بینی نماید. فیض و همکاران (۱۳۹۲) نیز در پژوهش خود، با مرور مدل‌ها و مطالعات انجام شده در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، مجموعه‌ای از عوامل تأثیرگذار بر فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی را از منظر سطح تأثیرگذاری به سه گونه کلی شناسایی نمودند. سید جوادین و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعات خود به طراحی و اجرای مدل برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در جهت توانمندسازی منابع انسانی اقدام نمودند و وجه تمایز مدل طراحی شده در این مطالعه با سایر مدل‌های موجود در برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی، تحلیل محیط خارجی با استفاده از مدل انسوف، تحلیل محیط داخلی با استفاده از مدل مینتزربرگ، طبقه بندی منابع

انسانی با کمک الگوی گروه مشاوران بوستون، و ارائه راهبردهای مناسب در قالب مدل توانمندسازی هرسی و بلانچارد<sup>۱۹</sup> است. روی فرناندز و همکاران<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود با عنوان "رویکرد انتخاب‌های واقعی در برنامه‌ریزی جابه‌جایی کارکنان تحت اهداف سطح خدمات مقاومت" که در سال ۲۰۱۳ انجام شده است، تأثیر به‌کارگیری گردش شغلی در توسعه نیروی کار را، زمانی که توسعه سطح خدمت موردنیاز را در نظر می‌گیرند، بررسی می‌کنند. سید جوادین و همکاران (۱۳۹۳) به انجام تحقیقی با موضوع «چگونگی تدوین مدل برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی بر مبنای فرایند توانمندسازی کارکنان در شرکت اکتشاف و حفاری نفت» پرداختند. یافته‌ها نشان داد که متغیرهای اثر گذار داخلی و متغیرهای اثر گذار خارجی بر تدوین مدل برنامه‌ریزی نیروی انسانی شرکت اکتشاف و حفاری نفت تأثیر داشته و موجب توانمندی کارکنان شرکت می‌شوند. موسی خانی و همکاران (۱۳۹۵) به پژوهشی با عنوان «طراحی مدل راهبردهای مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی در شرکت ملی گاز ایران» پرداختند. یافته‌ها نشان داد که شاخص‌های اصلی برای طراحی مدل نظیر وضعیت موجود فرهنگی (بروکراتیک) در شرکت مذکور و وضعیت مطلوب فرهنگی (طایفه‌ای) مورد نظر با وضعیت موجود راهبردهای مدیریت منابع انسانی (نیروی کار قراردادی) در این شرکت همسویی کامل ندارند. اصلانیان و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعات خود به طراحی مدل فرایند جامع برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی با رویکرد آینده پژوهانه پرداختند و به این موضوع اشاره کردند که طراحی و اجرای موفق مدل، نیازمند فراهم بودن شرایط مطلوب است که این شرایط تحت عنوان پیش‌نیازها و ضرورت‌ها عنوان می‌گردد. صفری و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه‌های راهبردی نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان

ایران» انجام دادند، یافته‌ها نشان داد که تمامی<sup>۵</sup> موانع دارای نقش بازدارندگی قابل توجهی در اجرای راهبردهای مرتبط با برنامه‌ریزی نیروی انسانی دارند. جعفری نیا و همکار (۱۳۹۶) در پژوهشی به شناسایی عوامل کلیدی موثر با تأکید بر چالش‌ها و فرصت‌ها بر اجرای موفقیت آمیز برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های دارویی پرداختند. یافته‌ها نشان داد که همسویی راهبردی بین عوامل استراتژیک و منابع انسانی، مشارکت تیمی، مشارکت سازمانی و مدیریت تغییر، ارزیابی محیطی و وضعیت آموزش کارکنان، از مهمترین عوامل کلیدی قلمداد می‌شوند. غلامی (۱۳۹۶) به تحقیقی با عنوان «ارتباط با نقش ابزارهای مدیریت راهبردی در برنامه‌ریزی منابع انسانی راهبردی در سازمان بیمه تأمین اجتماعی» پرداخت. یافته‌ها نشان داد که ابزارهای مدیریت راهبردی نظیر راهبردهای تهاجمی‌گزینش و ارزیابی علمی و اصولی کارکنان دارای تحصیلات عالی و متخصصی در تدوین برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان بیمه تأمین اجتماعی اثر گذار است. حسینیان و همکار (۱۳۹۷) در طراحی مدل راهبردی فرآیندهای نگهداشت منابع انسانی سازمان که با استفاده از مدل ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی SWOT انجام شده بود به ۱۱ راهبرد نهایی در خصوص طراحی مدل فرآیندی یاد شده دست یافتند که نتایج نشان داد برای پویاتر شدن فعالیت‌های منابع انسانی بایستی موقعیت راهبردی فعلی تدافعی خود را برای حفظ کارکنان متخصص به موقعیت تهاجمی تبدیل و راهکارهای بهینه‌ای را اتخاذ نماید. اندایش و همکاران<sup>۲۱</sup> (۱۳۹۸) در طراحی الگوی توسعه استراتژی‌های منابع انسانی مبتنی بر مدیریت ریسک‌های منابع انسانی که با هدف شناسایی ریسک‌های منابع انسانی برای توسعه استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی انجام شده بود، مدل نهایی خود را ترسیم نمودند. ریوو و همکاران<sup>۲۲</sup> (۲۰۲۰) به

تحقیقی در خصوص «رابطه بین قابلیت‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی با خلق ارزش برای کارکنان و با توجه به نقش تعدیل‌کننده کاربرد و استفاده از برنامه‌ریزی نیروی انسانی در بین کارکنان بنگاه‌های اقتصادی در چند کشور آلمان، انگلستان و پرتغال» پرداختند. نتایج نشان داد که بین قابلیت‌های برجسته برنامه‌ریزی راهبردی و میزان استفاده و کاربرد آن با ارزش آفرینی در بین بنگاه‌های اقتصادی کشورهای یاد شده رابطه مستقیم و معناداری وجود داشته و میزان استفاده از برنامه‌ریزی نیروی انسانی نقش تعدیل‌کننده‌ای را ایفا می‌نمایند.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع روش، اسنادی و میدانی با رویکرد اکتشافی<sup>۲۳</sup> بود و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی و پیمایشی بود. روش کلی مورد استفاده جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس روش سوآرا در تصمیم‌گیری چند معیاره فازی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و کارشناسان شاغل به تعداد ۱۶۲۰ نفر بر اساس روش طبقه‌ای نسبی با تسهیم متناسب و از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با تسهیم متناسب انتخاب شدند. و حجم نمونه آماری نیز از فرمول کوکران معادل ۳۱۳ نفر تعیین گردید.

### سنجش روایی و پایایی

بعد از مطالعه پایان نامه‌ها، تحقیقات پیشین و مبانی نظری و شناسایی شاخص‌ها و عوامل راهبردی اثر

بخش در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، از دو پرسشنامه محقق ساخته برای تعیین وزن شاخص‌های مرتبط با عوامل راهبردی بر مبنای سوآرای فازی و پرسشنامه رتبه بندی راهبردها بر مبنای روش کوپراس فازی طراحی و استفاده شد، پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ که معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و سنجش مناسب برای ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) محسوب می‌گردد، سنجیده شد و مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰٫۷ (کرونباخ، ۱۹۵۱) نشانگر پایایی قابل قبول است. با توجه به نتیجه آزمون آلفای کرونباخ برای هر دو پرسشنامه محقق ساخته که از عدد ۰٫۷ بالاتر بود، بنابراین ابزار اندازه‌گیری از پایایی لازم برخوردار می‌باشد. شیوه گردآوری اطلاعات توسط این پرسشنامه براساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت و تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد مثلی فازی براساس تعداد شاخص‌های دسته بندی شده در چارچوب عوامل راهبردی شناسایی شده بود که در جداول ذیل به صورت مشروح به بیان متغیرها، زیرمتغیرها و شاخص‌های مربوط به هر یک از انواع متغیرها در این تحقیق پرداخته شده است.

### الگوریتم اجرای تکنیک سوآرا فازی

روش سوآرا<sup>۲۴</sup> به معنی روش تحلیل نسبت ارزیابی وزن‌دهی تدریجی می‌باشد. روش سوآرا یکی از روش‌های جدید تصمیم‌گیری چند معیاره است که در سال ۲۰۱۰ توسط ویولتا کرشالینه به همراه زاوادسکاس و تورسکیس<sup>۲۵</sup> معرفی شد. از این روش

جدول ۱: تعیین جامعه آماری و حجم نمونه بخش کمی پژوهش

ردیف	جامعه آماری	تعداد کل (نفر)	درصد	حجم نمونه
۱	هیات مدیره و هیات عامل و مدیران ارشد بانک	۱۲۹	۳۹	۵۰
۲	کارشناسان واحدهای ستادی و صف (خبیره و عالی)	۷۳۷	۱۶	۱۱۸
۳	مدیران عملیاتی و اجرایی	۲۱۱	۳۰	۶۴
۴	کارشناسان امور بانکی (ارشد)	۵۴۳	۱۵	۸۱
	جمع	۱۶۲۰	٪ ۱۰۰	۳۱۳

جدول ۲: ابزار گردآوری اطلاعات و پرسشنامه‌های پژوهش

ردیف	عنوان	هدف پرسشنامه	روایی و پایایی		منبع
			روایی محتوی	آلفای کرونباخ	
۱	پرسشنامه تعیین وزن ابعاد و عوامل راهبردها	تعیین وزن هر شاخص و رتبه مقایسه‌ای هر بعد راهبردی نسبت با سایر عوامل راهبردی	۰/۴۹	۰/۸۷۴	محقق ساخته
۲	پرسشنامه رتبه بندی راهبردهای منابع انسانی	رتبه بندی ۱۹ راهبرد شناسایی شده منابع انسانی بر اساس روش کوپراس فازی		۰/۸۲۶	محقق ساخته

نیز محسوب می‌گردد از طریق رابطه ۴ محاسبه می‌شود. نرمال‌سازی به روش خطی ساده انجام می‌شود.

$$W_j = \frac{Q_j}{\sum Q_j} \quad \text{رابطه (۴)}$$

همانطور که ذکر شد، ویژگی اصلی روش SWARA این است که امکان ارزیابی نظرات متخصصان یا گروه‌های ارزیابی کننده در خصوص میزان اهمیت شاخص‌ها در روند تعیین وزن آنها وجود دارد.

*اولویت بندی راهبردهای شناسایی شده برنامه‌ریزی نیروی انسانی به روش کوپراس فازی:*

به منظور رتبه بندی راهبردهای شناسایی شده در برنامه‌ریزی نیروی انسانی در بانک توسعه صادرات ایران از تکنیک فازی کوپراس ۲۶ استفاده شده است که یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره است و بهترین گزینه را در بین مجموعه‌ای از گزینه‌های عملی با تعیین راه حل با نسبت راه حل ایده آل و نسبت با بدترین راه حل اختصاص می‌دهد (زاوادسکاس و کاکلوسکاس ۲۷، ۱۹۹۶). الگوریتم اجرای تکنیک کوپراس فازی در این پژوهش شامل گام‌های زیر است:

۱- تشکیل ماتریس تصمیم کوپراس: ماتریس تصمیم کوپراس همانند ماتریس تصمیم تاپسیس یا ویکور یا الکتراه می باشد. یعنی ماتریس معیار-گزینه است. طریق ساخت پرسشنامه کوپراس کاملاً مشابه پرسشنامه

برای محاسبه وزن معیارها استفاده می‌شود. (دهنوی، ۲۰۱۵). در روش سوارا ابتدا کارشناسان معیارها را به ترتیب اهمیت مرتب می‌کنند. مهمترین معیار ابتدا قرار می‌گیرد و امتیاز یک را می‌گیرد. در نهایت معیارها براساس مقادیر متوسط اهمیت نسبی رتبه‌بندی می‌شوند. الگوریتم اجرای تکنیک سوارای فازی در این پژوهش شامل گام‌های زیر است:

گام اول: مرتب کردن معیارها: در ابتدا معیارهای مورد نظر براساس میزان اهمیت به ترتیب نوشته می‌شوند. مهمترین معیارها در رده‌های بالاتر و معیارهای کم اهمیت‌تر در رده‌های پایین‌تر قرار می‌گیرند.

گام دو: تعیین اهمیت نسبی هر معیار ( $S_j$ ): در این گام اهمیت نسبی هر معیار نسبت به معیارهای قبلی مشخص می‌شود. در فرایند روش سوارا این مقدار با  $S_j$  نشان داده می‌شود.

گام سه: محاسبه ضریب  $K_j$ : ضریب  $K_j$  که تابعی از مقدار اهمیت نسبی هر معیار است با استفاده از رابطه ۱ محاسبه می‌شود:

$$K_j = S_j + 1$$

گام چهار: محاسبه وزن اولیه هر معیار: وزن اولیه معیارها از طریق رابطه ۲ محاسبه می‌شود. در این رابطه باید توجه داشت که وزن معیار نخست که مهمترین معیار است برابر ۱ در نظر گرفته می‌شود.

$$Q_j = \text{رابطه (۲) و (۳)}$$

$$\frac{Q_{j-1}}{K_j}$$

$$Q_j = Q_{j-1} / K_j$$

گام پنجم: محاسبه وزن نرمال نهایی: در آخرین گام از روش سوارا وزن نهایی شاخصها که وزن نرمال شده



تاپسیس یا ویکور می‌باشد. با توجه به اینکه آخرین مرحله مطالعاتی این تحقیق، اولویت بندی استراتژی‌های شناسایی شده است. بدین منظور در بخش‌های قبل ریسک‌های مهم شناسایی شدند. همچنین معیارهای S.W.O.T شناسایی و وزن دهی شدند.

۲- محاسبه وزن معیارها: در این گام باید وزن معیارها را با یکی از روش‌های محاسبه وزن از جمله روش آنترویی بدست آورد. البته روش‌های دیگری نیز برای محاسبه وزن معیارها هستند از جمله روش ANP فازی، روش جدید بهترین- بدترین<sup>۲۸</sup> و سوآرا فازی بنابراین اولین مرحله تعیین وزن معیارها است که با استفاده از روش جدید بهترین بدترین و روش سوآرا فازی تعیین می‌گردد.

۳- نرمال سازی ماتریس تصمیم: در این گام باید ماتریس تصمیم روش کوپراس را نرمال کرد. پس از تعیین ماتریس تصمیم مرحله بعدی نرمال سازی ماتریس است. نرمال سازی بر اساس فرمول زیر انجام می‌گیرد. که در آن  $q_i$  وزن معیار و  $X_{ij}$  مقدار هر معیار برای هر گزینه است. خلاصه‌ای از ماتریس نرمال سازی شده در جدول ۴-۳۰ نشان داده شده است.

رابطه (۱۰)

$$d_{ij} = \frac{q_i}{\sum_{j=1}^n X_{ij}} \times X_{ij}$$

جدول ۳: جدول تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد فازی مثالی

اعداد فازی مثالی	رتبه	متغیرهای طیف ۵ تایی لیکرت
(۱، ۱، ۱)	۵	با اهمیت بالا (قوت، ضعف، فرصت، تهدید)
(۲/۳، ۱، ۳/۲)	۴	متوسط (قوت، ضعف، فرصت، تهدید) متوسط
(۲/۵، ۱/۲، ۲/۳)	۳	کم اهمیت (قوت، ضعف، فرصت، تهدید)
(۲/۷، ۱/۳، ۲/۵)	۲	خیلی کم اهمیت (قوت، ضعف، فرصت، تهدید)
(۲/۹، ۱/۴، ۲/۷)	۱	بسیار کم اهمیت (قوت، ضعف، فرصت، تهدید)

۱-۱- اولویت بندی عامل راهبردی نقاط قوت برای تبیین وزن هر یک از عوامل راهبردی در برنامه‌ریزی نیروی انسانی

یکی از الزامات تحلیل داده‌ها با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد مثالی فازی است در این مرحله بر اساس جدول ذیل نظرات تجمیع شده هر فرد به اعداد مثالی فازی تبدیل می‌شود. در ساختار اصلی اجرای تکنیک‌های فازی ابتدا باید طیف فازی مناسبی برای فازی‌سازی عبارات کلامی پاسخ‌دهندگان تعریف نمود. در این پژوهش از طیف فازی ۵ تایی لیکرت برای تنظیم پاسخنامه و جمع آوری اطلاعات استفاده شده است. (جدول شماره ۳)

#### یافته‌های پژوهش

۱- شناسایی وزن نهایی هر یک از عوامل راهبردی و اولویت بندی شاخص‌های شناسایی شده با استفاده از تحلیل  $SWOT^{29}$

در این پژوهش شاخص‌های شناسایی شده و موثر در برنامه‌ریزی نیروی انسانی بانک توسعه صادرات ایران با استفاده از تحلیل  $SWOT$  تعیین وزن نهایی شده و سپس اولویت بندی می‌شوند که مراحل مذکور با استفاده از روش فازی سوآرا تعیین اولویت شده است. در روش سوآرا ابتدا کارشناسان، معیارها را به ترتیب اهمیت مرتب می‌کنند. مهمترین معیار ابتدا قرار می‌گیرد و امتیاز یک را می‌گیرد. در نهایت شاخص‌های چارچوبی برای شاخص‌های شناسایی شده در تحلیل  $SWOT$  بر اساس مقادیر متوسط اهمیت نسبی رتبه‌بندی می‌شوند.

مشخص و تعیین می‌گردد. این مقادیر در ستون «متوسط اهمیت نسبی» درج می‌شوند که همان  $(S_i)$  می‌باشد. در گام سوم از روش سورا را ضریب  $(K_i)$  محاسبه شده است. میزان ضریب  $(K_i)$  برای شاخص که از بیشترین اهمیت برخوردار است، یک می‌باشد. برای سایر نقاط قوت نیز این مقدار محاسبه شده است. برای محاسبه وزن اولیه هر معیار، از رابطه زیر محاسبه شده است.

$$Q_i = \frac{Q_{i-1}}{K_i} \quad \text{رابطه (۵) و (۶)}$$

$$Q_1 = 1$$

$$Q_2 = \frac{Q_1}{K_2} = \frac{1}{1.24} = 0.806 \quad \text{رابطه (۷) و (۸)}$$

$$Q_3 = \frac{Q_2}{K_3} = \frac{0.806}{1.31} = 0.616$$

این مقادیر در ستون «وزن اولیه» در جدول درج شده است. برای محاسبه وزن نهایی از روش نرمال کردن خطی مطابق رابطه زیر استفاده شده است.

$$W_i = \frac{Q_i}{\sum Q_i} \quad \text{رابطه (۹)}$$

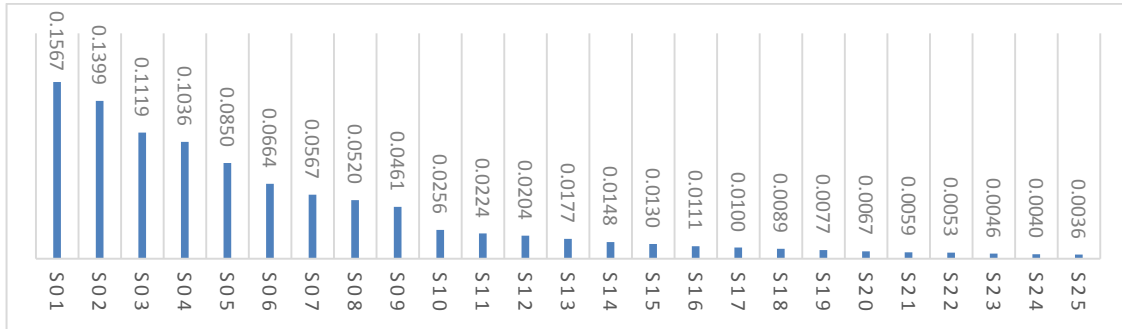
به این ترتیب وزن نهایی نقاط قوت به دست آمده است.

یک از عوامل راهبردی، از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی SWOT استفاده شد و در نهایت تعداد ۱۲۱ شاخص نهایی به تفکیک هر عامل راهبردی در این ماتریس شناسایی و استخراج شدند. ترکیب این شاخص‌ها از تعداد ۲۵ شاخص مرتبط با عامل راهبردی نقاط قوت و ۲۵ شاخص مرتبط با عامل راهبردی نقاط ضعف و ۳۲ شاخص مرتبط با عامل راهبردی نقاط تهدید و ۴۹ شاخص مرتبط با عامل راهبردی نقاط فرصت موثر در برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی در بانک توسعه صادرات ایران تشکیل گردیده بود که در گام اول ابتدا هر یک از عوامل راهبردی و شاخص‌های مرتبط آن با استفاده از پرسشنامه طراحی شده و محقق ساخته اطلاعات لازم را از جامعه آماری و براساس میزان اهمیت هر شاخص و رتبه آن در مقایسه با سایر شاخص‌ها جمع آوری و سپس رتبه بندی و مرتب می‌شوند و در گام دوم سپس اهمیت نسبی هر معیار نسبت به معیارهای قبلی

جدول ۴: اولویت‌بندی نقاط قوت با روش سورا

S	نقاط قوت	متوسط اهمیت نسبی	Kj	وزن اولیه	وزن نرمال
S01	همسویی بین زیر سیستم‌های منابع انسانی	۰/۱۲	۱	۱	۰/۱۵۷
S02	کیفیت نیروی انسانی موجود	۰/۲۵	۱/۱۲	۰/۸۹۳	۰/۱۴
S03	حمایت و مشارکت مدیران ارشد از برنامه‌های منابع انسانی	۰/۰۸	۱/۲۵	۰/۷۱۴	۰/۱۱۲
S04	سطح تحصیلات کارکنان	۰/۲۲	۱/۰۸	۰/۶۶۱	۰/۱۰۴
S05	سلامت روانی کارکنان	۰/۲۸	۱/۲۲	۰/۵۴۲	۰/۰۸۵
S06	تخصص علمی و فنی کارکنان	۰/۱۷	۱/۲۸	۰/۴۲۴	۰/۰۶۶
S07	صلاحیت اخلاقی و اعتقادی کارکنان	۰/۰۹	۱/۱۷	۰/۳۶۲	۰/۰۵۷
S08	شایستگی‌های شغلی کارکنان	۰/۱۳	۱/۰۹	۰/۳۳۲	۰/۰۵۲
S09	تاب آوری کارکنان	۰/۸	۱/۱۳	۰/۲۹۴	۰/۰۴۶
S10	صداقت کارکنان	۰/۱۴	۱/۸	۰/۱۶۳	۰/۰۲۶
S11	توان نوآوری و خلاقیت کارکنان	۰/۱۰	۱/۱۴	۰/۱۴۳	۰/۰۲۲
S12	توان برانگیختن دیگران برای انجام کار	۰/۱۵	۱/۱۰	۰/۱۳	۰/۰۲
S13	کفایت حقوق و دستمزد کارکنان	۰/۲۰	۱/۱۵	۰/۱۱۳	۰/۰۱۸
S14	تخصیص پاداش بر اساس عملکرد تساوی محور	۰/۱۴	۱/۲۰	۰/۰۹۴	۰/۰۱۵
S15	وجود نظام ارزیابی شایستگی محور	۰/۱۷	۱/۱۴	۰/۰۸۳	۰/۰۱۳
S16	تعهد سازمانی کارکنان	۰/۱۱	۱/۱۷	۰/۰۷۱	۰/۰۱۱
S17	ارائه آموزش از طریق سامانه‌های الکترونیکی	۰/۱۲	۱/۱۱	۰/۰۶۴	۰/۰۱
S18	نیازسنجی آموزشی کارکنان	۰/۱۶	۱/۱۲	۰/۰۵۷	۰/۰۰۹
S19	داشتن سلامت جسمی		۱/۱۶	۰/۰۴۹	۰/۰۰۸

S	نقاط قوت	متوسط اهمیت نسبی	Kj	وزن اولیه	وزن نرمال
S20	داشتن سلامت روحی	۰/۱۵	۱/۱۵	۰/۰۴۳	۰/۰۰۷
S21	بانک اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی	۰/۱۴	۱/۱۴	۰/۰۳۷	۰/۰۰۶
S22	توجه به نگرش پرداخت مبتنی بر مهارت کارکنان	۰/۱۰	۱/۱۰	۰/۰۳۴	۰/۰۰۵
S23	امکان ارزیابی عملکرد الکترونیکی منابع انسانی	۰/۱۷	۱/۱۷	۰/۰۲۹	۰/۰۰۵
S24	تمرکز بر روی آینده	۰/۱۳	۱/۱۳	۰/۰۲۶	۰/۰۰۴
S25	توجه به رشد و ارتقای حرفه‌ای کارکنان	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۰۲۳	۰/۰۰۴
	جمع کل			۶,۸۸۱	۱/۰۰۰



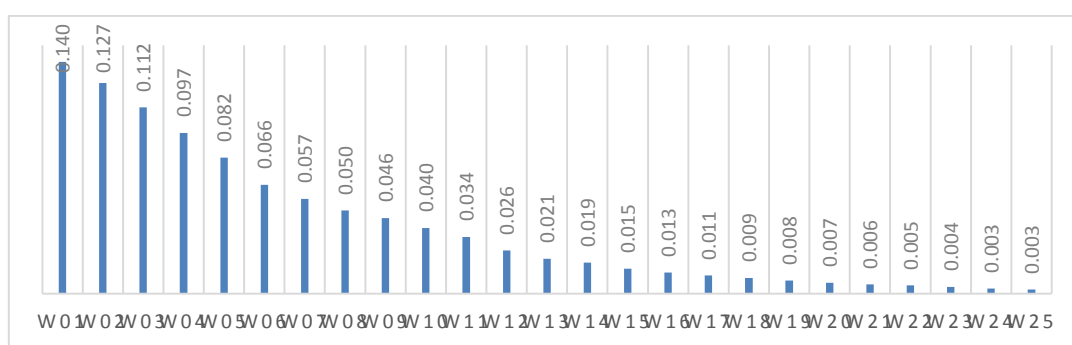
نمودار ۱: وزن نهایی نقاط قوت

۱-۲- اولویت بندی نقاط ضعف برنامه‌ریزی نیروی انسانی  
ابتدا نقاط ضعف براساس میزان اهمیت مرتب شده‌اند. سپس اهمیت نسبی هر معیار نسبت به معیارهای قبلی مشخص شده است. این مقادیر در ستون «متوسط اهمیت نسبی» در جدول درج شده است که همان  $(S_i)$  می‌باشد. در گام سوم از روش سورا را ضریب  $(K_i)$  محاسبه شده است. میزان ضریب  $(K_i)$  برای شاخص که از بیشترین اهمیت برخوردار است، یک می‌باشد. برای سایر نقاط ضعف نیز این مقدار محاسبه شده است.

جدول ۵: اولویت‌بندی نقاط ضعف با روش سورا

W	نقاط ضعف	متوسط اهمیت نسبی	Kj	وزن اولیه	وزن نرمال
W01	ضعف ترسیم اهداف مدیریت منابع انسانی	۰/۱۰	۱	۱	۰/۱۴
W02	نارسایی تنظیم خطی مشی‌های مبتنی بر منطق علمی	۰/۱۳	۱/۱۳	۰/۹۰۹	۰/۱۲۷
W03	کمبود میزان کمیت نیروی انسانی موجود	۰/۱۶	۱/۱۶	۰/۸۰۵	۰/۱۱۲
W04	عدم پرداخت بر اساس عملکرد شایسته محور منابع انسانی	۰/۱۸	۱/۱۸	۰/۶۹۴	۰/۰۹۷
W05	ناکافی بودن میزان تناسب شغل با شاغل	۰/۲۵	۱/۲۵	۰/۴۷	۰/۰۸۲
W06	نارسایی در ایجاد قابلیت‌های راهبردی در منابع انسانی	۰/۱۵	۱/۱۵	۰/۴۰۹	۰/۰۵۷
W07	ضعف در هم راستایی بین استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های کلان سازمانی	۰/۱۴	۱/۱۴	۰/۳۵۹	۰/۰۵
W08	نارسایی در تخصیص فرصت‌های برابر آموزشی کارکنان	۰/۱۰	۱/۱۰	۰/۳۲۶	۰/۰۴۶
W09	ناکافی بودن کیفیت زندگی کاری کارکنان	۰/۱۵	۱/۱۵	۰/۲۸۴	۰/۰۴
W10	ضعف در تناسب بین دستمزد و کارکرد کارکنان	۰/۱۶	۱/۱۶	۰/۲۴۴	۰/۰۳۴
W11	ضعف در تخصیص عادلانه پاداش به کارکنان	۰/۳۱	۱/۳۱	۰/۱۸۷	۰/۰۲۶
W12	عدم تشویق رفتارهای نوآورانه کارکنان	۰/۲۴	۱/۲۴	۰/۱۵	۰/۰۲۱
W13	ضعف در بهبود فرآیندهای جاری	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۱۳۴	۰/۰۱۹
W14	ضعف در تعیین دوره زمانی برای ارتقا شغلی	۰/۲۴	۱/۲۴	۰/۱۰۸	۰/۰۱۵
W15	محدودیت در برابری فرصت ارتقا برای همگان				

W	نقاط ضعف	متوسط اهمیت نسبی	Kj	وزن اولیه	وزن نرمال
W16	ناکافی بودن میزان اعتقاد مدیران ارشد به مشارکت با زیردستان	۰/۱۹	۱/۱۹	۰/۰۹۱	۰/۰۱۳
W17	ضعف در ترویج فرهنگ بهبود عملکرد	۰/۱۵	۱/۱۵	۰/۰۷۹	۰/۰۱۱
W18	ضعف و نارسایی در وجود گردش شغلی	۰/۱۸	۱/۱۸	۰/۰۶۷	۰/۰۰۹
W19	نارسایی در یک پارچه سازی فعالیت‌های کارکنان	۰/۱۹	۱/۱۹	۰/۰۵۶	۰/۰۰۸
W20	ضعف در افزایش نرخ بازدهی سرمایه انسانی	۰/۲۰	۱/۲۰	۰/۰۴۷	۰/۰۰۷
W21	ضعف در کاهش هزینه‌های نیروی انسانی	۰/۱۷	۱/۱۷	۰/۰۴	۰/۰۰۶
W22	نارسایی در تخصیص منابع انسانی لازم	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۰۳۶	۰/۰۰۵
W23	کاهش سطح رضایت شغلی منابع انسانی	۰/۲۳	۱/۲۳	۰/۰۲۹	۰/۰۰۴
W24	عدم تعیین نیازهای آبی نیروی انسانی	۰/۲۹	۱/۲۹	۰/۰۲۳	۰/۰۰۳
W25	فقدان برنامه توسعه و گسترش فعالیتهای سازمان	۰/۲۵	۱/۲۵	۰/۰۱۸	۰/۰۰۳
	<b>جمع کل</b>			۶,۸۸۱	۱/۰۰۰



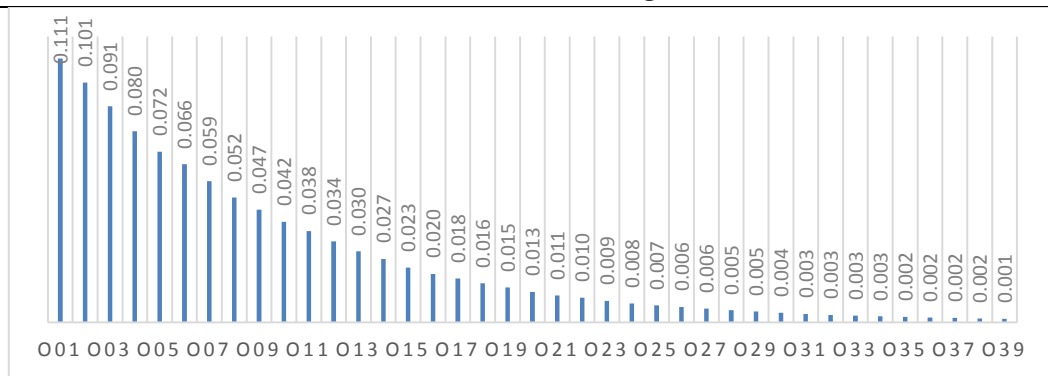
نمودار ۲: وزن نهایی نقاط ضعف

۳-۱ اولویت بندی نقاط فرصت برنامه ریزی نیروی انسانی است که همان ( $S_i$ ) می باشد. درگام سوم از روش سوارا ضریب ( $K_i$ ) محاسبه شده است. میزان ضریب ( $K_i$ ) برای شاخص که از بیشترین اهمیت برخوردار است، یک می باشد. برای سایر نقاط فرصت نیز این مقدار محاسبه شده است.

جدول ۶ اولویت بندی نقاط فرصت با روش سوارا

O	فرصت ها	متوسط اهمیت نسبی	Kj	وزن اولیه	وزن نرمال
O01	ضرورت توجه به مدیریت تغییر	۱	۱	۱	۰/۱۱۱
O02	فناوری و تکنولوژی های نوین	۰/۱۰	۱/۱۰	۰/۹۰۹	۰/۱۰۱
O03	طراحی مشاغل جدید	۰/۱۱	۱/۱۱	۰/۸۱۹	۰/۰۹۱
O04	تجزیه و تحلیل مشاغل فعلی	۰/۱۳	۱/۱۳	۰/۷۲۵	۰/۰۸
O05	امکان جذب از طریق شرکتهای پیمانکار و زیر مجموعه بانک	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۶۴۷	۰/۰۷۲
O06	امکان جذب مستقیم از دانشگاه های معتبر داخلی	۰/۱۰	۱/۱۰	۰/۵۹۹	۰/۰۶۶
O07	امکان جذب از سازمان های کارایی و یا نهادهای کشور	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۵۳۵	۰/۰۵۹
O08	امکان جذب از طریق درگاه الکترونیکی بانک	۰/۱۳	۱/۱۳	۰/۴۷۳	۰/۰۵۲
O09	انجام مصاحبه های حرفه ای و کاری منابع انسانی	۰/۱۱	۱/۱۱	۰/۴۲۷	۰/۰۴۷
O10	چابک سازی مدیریت منابع انسانی	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۳۸۱	۰/۰۴۲
O11	اثبات و امنیت شغلی منابع انسانی رسمی	۰/۱۰	۱/۱۰	۰/۳۴۶	۰/۰۳۸

O	فرصت‌ها	متوسط اهمیت نسبی	Kj	وزن اولیه	وزن نرمال
012	امکان ارائه بازخورد به کارکنان	0.13	1/13	0.306	0.034
013	ارزیابی نظرات کارکنان در جهت بهبود عملکرد	0.14	1/14	0.269	0.03
014	ترک خدمت اجباری نظیر تعلیق خدمت کارکنان	0.12	1/12	0.24	0.027
015	امکان انفضال دائم از خدمت کارکنان	0.16	1/16	0.207	0.023
016	بازمهندسی ساختار سازمانی	0.13	1/13	0.183	0.02
017	توسعه سرمایه انسانی	0.10	1/10	0.166	0.018
018	توسعه و پرورش مدیران	0.13	1/13	0.147	0.016
019	توسعه قابلیت‌های استراتژیک مدیران	0.12	1/12	0.131	0.015
020	بهبود تصمیم‌گیری عقلایی	0.14	1/14	0.115	0.013
021	داشتن توانایی حل مسئله به شکل علمی	0.13	1/13	0.102	0.011
022	خطر پذیری و میزان پذیرش ریسک کارکنان	0.10	1/10	0.093	0.01
023	تمایل به کارآفرینی مدیریت منابع انسانی	0.14	1/14	0.081	0.009
024	ایجاد سبک رهبری کارآفرینانه سازمانی	0.14	1/14	0.071	0.008
025	میزان رقابت پذیری مدیریت منابع انسانی	0.12	1/12	0.064	0.007
026	توجه به توانایی نوآوری و ابتکار مدیریت منابع انسانی	0.10	1/10	0.058	0.006
027	مدیریت تعارض مدیریت منابع انسانی	0.12	1/12	0.052	0.006
028	امکان جذب منابع انسانی از بانک‌های رقیب	0.13	1/13	0.046	0.005
029	قابلیت اعتماد به منابع انسانی	0.11	1/11	0.041	0.005
030	داشتن صندوق بازنشستگی	0.14	1/14	0.036	0.004
031	پایبندی کارکنان به اصول اخلاقی و وجدان کاری	0.15	1/15	0.031	0.003
032	اعطای تسهیلات و وام به کارکنان	0.13	1/13	0.028	0.003
033	مدیریت زمان	0.12	1/12	0.025	0.003
034	امکان تأمین نیروی انسانی از واحدهای تابعه بانک	0.10	1/10	0.023	0.003
035	انعطاف پذیری سازمانی	0.12	1/12	0.02	0.002
036	ترویج و تسهیل استفاده از بسترهای الکترونیکی	0.11	1/11	0.018	0.002
037	ورود کارکنان متعلق به نسل Z به محیط‌های کاری	0.10	1/10	0.017	0.002
038	قرار گرفتن امنیت اطلاعات در کانون توجه همگانی	0.12	1/12	0.015	0.002
039	گسترش روز افزون تمرکززدایی در محیط کار	0.15	1/15	0.013	0.001
1/000	جمع کل	8.245			



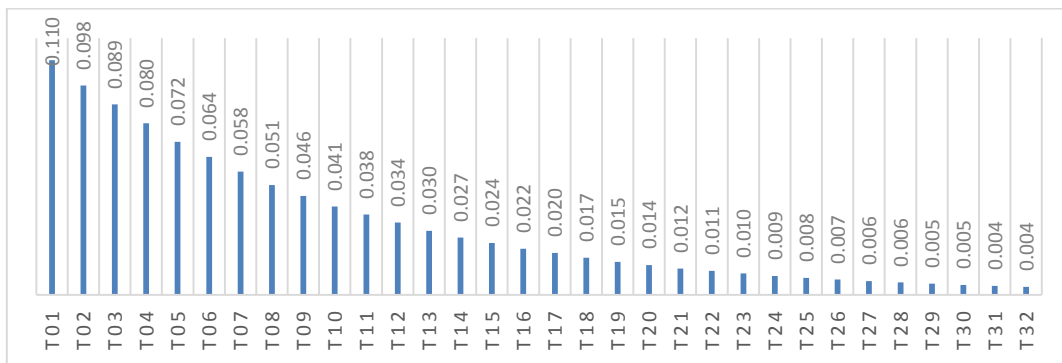
نمودار ۳: وزن نهایی نقاط فرصت

۱-۴- اولویت بندی نقاط تهدید برنامه‌ریزی نیروی انسانی: معیارهای قبلی مشخص شده است. این مقادیر در ابتدا نقاط فرصت براساس میزان اهمیت مرتب شده‌اند. سپس اهمیت نسبی هر معیار نسبت به استون «متوسط اهمیت نسبی» در جدول درج شده است که همان  $(S_i)$  می‌باشد. در گام سوم از روش

سورارا ضریب ( $K_i$ ) محاسبه شده است. میزان ضریب است، یک می‌باشد. برای سایر نقاط تهدید نیز این مقدار محاسبه شده است. برای شاخص که از بیشترین اهمیت برخوردار

جدول ۷: اولویت‌بندی نقاط تهدید با روش سورا

T	تهدیدها	متوسط اهمیت نسبی	Kj	وزن اولیه	وزن نرمال
T01	خروج کارکنان سرمایه دانشی از بانک بر اساس موج بازنشستگی فراروی	۱	۱	۱	۰/۱۱
T02	ضعف محدودیت قوانین و مقررات	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۸۹۳	۰/۰۹۸
T03	شرایط اقتصادی نامطلوب در بکارگیری منابع انسانی	۰/۱۰	۱/۱۰	۰/۸۱۲	۰/۰۸۹
T04	محدودیت تخصیص منابع انسانی لازم	۰/۱۱	۱/۱۱	۰/۷۳۱	۰/۰۸
T05	عدم ایجاد مخزن استعداد منابع انسانی	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۶۵۳	۰/۰۷۲
T06	ضعف در شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای مدیریت منابع انسانی	۰/۱۱	۱/۱۱	۰/۵۸۸	۰/۰۶۴
T07	عدم وجود مزیت‌های شغلی برای حفظ خبرگان و منابع انسانی	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۵۲۵	۰/۰۵۸
T08	عدم وجود نظام شایسته‌سالاری در انتصابات	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۴۶۹	۰/۰۵۱
T09	تمرکز بر نظام ارزیابی تساوری محور	۰/۱۱	۱/۱۱	۰/۴۲۲	۰/۰۴۶
T10	محدودیت استفاده از روش‌های نوآورانه در زمینه بهبود عملکرد منابع انسانی	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۳۷۷	۰/۰۴۱
T11	ضعف امکان جذب نیروی متخصص از مراکز علمی	۰/۱۰	۱/۱۰	۰/۳۴۳	۰/۰۳۸
T12	ضعف امنیت شغلی برای کارکنان قراردادی	۰/۱۱	۱/۱۱	۰/۳۰۹	۰/۰۳۴
T13	عدم پایش و آسیب شناسی مشکلات کارکنان	۰/۱۳	۱/۱۳	۰/۲۷۳	۰/۰۳
T14	درخواست انتقال دایم به سایر سازمانها	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۲۴۴	۰/۰۲۷
T15	درخواست اشتغال بصورت مأمور در سایر سازمانها	۰/۱۰	۱/۱۰	۰/۲۲۲	۰/۰۲۴
T16	عدم برنامه‌ریزی لازم برای توسعه سرمایه انسانی	۰/۱۳	۱/۱۳	۰/۱۹۶	۰/۰۲۲
T17	عدم برنامه‌ریزی لازم برای توسعه و پرورش مدیران	۰/۱۰	۱/۱۰	۰/۱۷۹	۰/۰۲
T18	مقاومت در برابر تغییر	۰/۱۳	۱/۱۳	۰/۱۵۸	۰/۰۱۷
T19	عدم وجود کارراهه شغلی منابع انسانی	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۱۴۱	۰/۰۱۵
T20	عدم اطمینان از کارکرد صحیح سیستم اطلاعات منابع انسانی	۰/۱۱	۱/۱۱	۰/۱۲۷	۰/۰۱۴
T21	عدم توانایی منابع انسانی در تطبیق و سازگاری با شرایط محیطی	۰/۱۳	۱/۱۳	۰/۱۱۲	۰/۰۱۲
T22	انعطاف پذیری کم کارکنان در برابر تغییرات	۰/۱۰	۱/۱۰	۰/۱۰۲	۰/۰۱۱
T23	رقبا	۰/۱۱	۱/۱۱	۰/۰۹۲	۰/۰۱
T24	عدم برنامه‌ریزی لازم برای چابک سازی ساختار سازمانی	۰/۱۳	۱/۱۳	۰/۰۸۲	۰/۰۰۹
T25	ضعف نظام ارزیابی عملکرد وقایع بحرانی	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۰۷۳	۰/۰۰۸
T26	محدودیت در تأمین نیروی انسانی از خارج سازمان	۰/۱۰	۱/۱۰	۰/۰۶۶	۰/۰۰۷
T27	محدودیت در استخدام قراردادی نیروی انسانی	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۰۵۹	۰/۰۰۶
T28	نداشتن انگیزه کافی	۰/۱۱	۱/۱۱	۰/۰۵۳	۰/۰۰۶
T29	نارضایتی کارکنان	۰/۱۰	۱/۱۰	۰/۰۴۸	۰/۰۰۵
T30	بی ثباتی درون سازمانی	۰/۱۳	۱/۱۳	۰/۰۴۳	۰/۰۰۵
T31	مدیریت هوشمندانه منابع انسانی	۰/۱۱	۱/۱۱	۰/۰۳۹	۰/۰۰۴
T32	نقشه راه استراتژیک	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۰۳۴	۰/۰۰۴
	جمع کل			۹/۱۲۴	۱/۰۰۰



نمودار ۴ وزن نهایی نقاط تهدید

مرحله بعدی نرمال‌سازی ماتریس است. نرمال‌سازی بر اساس فرمول زیر انجام می‌گیرد. که در آن  $q_i$  وزن معیار و  $X_{ij}$  مقدار هر معیار برای هر گزینه است. خلاصه‌ای از ماتریس نرمال‌سازی شده در جدول ۴-۵ نشان داده شده است.

$$d_{ij} = \frac{q_i}{\sum_{j=1}^n X_{ij}} \times X_{ij} \quad \text{رابطه (۱۰)}$$

پس از تعیین ماتریس نرمال‌سازی شده، نوبت به محاسبه ارزش‌های مثبت  $+S_j$  و منفی  $-S_j$  معیارها با توجه به فرمول‌های زیر و اعداد به دست آمده از ماتریس نرمال ساز شده می‌رسد. معیارهای مثبت، به معیارهایی گفته می‌شود که با افزایش مقدار عددی آن، میزان مطلوبیت آن نیز افزایش پیدا می‌کند. معیارهای منفی نیز به معیارهایی گفته می‌شود که با افزایش مقدار آن، میزان مطلوبیت کاهش پیدا می‌کند. نتایج محاسبات در جدول ۴-۵ نشان داده شده است.

$$S_j^+ = \sum_{z=+} d_{ij} \quad \text{رابطه (۱۱) و (۱۲)}$$

$$S_j^- = \sum_{z=-} d_{ij}$$

۲- اولویت بندی راهبردهای شناسایی شده برنامه‌ریزی نیروی انسانی به روش کوپراس<sup>۳۰</sup> فازی:

برای به دست آوردن رتبه استراتژی‌های شناسایی شده پرسش‌نامه‌ای با مقیاس لیکرت (۵ تایی) تشکیل شد؛ که در این مقیاس ۱ نشان‌گر کمترین امتیاز و ۵ نشانگر بیشترین امتیاز بود. این پرسش‌نامه بین جامعه آماری پژوهش برای ۳۱۳ نفر بعنوان نمونه آماری به روش تصادفی طبقه‌ای توزیع گردید. برای به دست آوردن رتبه استراتژی‌های شناسایی شده از روش کوپراس فازی استفاده شد. بنابراین اولین مرحله تعیین وزن معیارها است که وزن نهایی هر عامل راهبردی و شاخص‌های مرتبط با آن در مرحله قبل با استفاده محاسبه شد. دومین مرحله به دست آوردن ماتریس تصمیم بر اساس معیارها است. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها و به دست آوردن میانگین پاسخ‌ها ماتریس تصمیم تشکیل گردید. سپس در گام بعدی باید ماتریس تصمیم روش کوپراس را نرمال کرد. در گام بعدی این روش و پس از تعیین ماتریس تصمیم

جدول ۸: مجموع مقادیر نرمال شده موزون هر گزینه

SO1	SO2	SO3	SO4	SO5	WO1	WO2	WO3	WO4
۰.۰۱۷۳	۰.۰۱۸۱	۰.۰۱۷۹	۰.۰۱۷۴	۰.۰۱۷۶	۰.۰۱۷۱	۰.۰۶۰۶	۰.۰۱۷۴	۰.۰۱۶۳
۰.۰۱۶۱	۰.۰۱۶۱	۰.۰۱۶۷	۰.۰۱۶۵	۰.۰۱۷۰	۰.۰۱۶۵	۰.۰۵۴۶	۰.۰۱۵۲	۰.۰۱۶۷

ادامه جدول ۸: مجموع مقادیر نرمال شده موزون هر گزینه

ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	WT1	WT2	WT3	WT4	WT5
۰.۰۱۶۸	۰.۰۱۸۰	۰.۰۱۸۷	۰.۰۱۷۷	۰.۰۱۸۴	۰.۰۱۷۲	۰.۰۱۷۵	۰.۰۱۷۱	۰.۰۱۷۰	۰.۰۱۸۴
۰.۰۱۵۱	۰.۰۱۵۵	۰.۰۱۵۰	۰.۰۱۵۷	۰.۰۱۶۴	۰.۰۱۶۱	۰.۰۱۶۷	۰.۰۱۶۳	۰.۰۱۶۲	۰.۰۱۶۵

جدول ۹: رتبه نهایی استراتژی‌های شناسایی شده

	SO1	SO2	SO3	SO4	SO5	WO1	WO2	WO3	WO4	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	WT1	WT2	WT3	WT4	WT5
$Q_j$	0.0362	0.0369	0.0361	0.0358	0.0354	0.0356	0.0662	0.0374	0.0345	0.0369	0.0376	0.0390	0.0370	0.0369	0.0361	0.0357	0.0357	0.0357	0.0368
$N_j$	54.74	55.81	54.49	54.12	53.52	53.79	100.00	56.51	52.19	55.83	56.83	58.88	55.91	55.72	54.56	53.92	54.01	53.97	55.56

گزینه‌ها خواهد بود. مقدار ارزش نهایی و رتبه هر استراتژی در جدول ۹ نشان داده شده است.

### جمع بندی یافته‌های بخش کمی پژوهش

براساس نتایج به دست آمده که در جدول شماره ۱۰ درج شده است، استراتژی ضرورت باز مهندسی فرآیندهای جذب و تامین متناسب نیروی انسانی با نیازهای آتی با ارزش نهایی ۰،۰۶۶۲ در اولویت اول قرار دارد. مدیریت منابع انسانی و برنامه توسعه شغلی نیروی انسانی در اولویت دوم قرار دارد. تدوین سیاست‌های جامع در توسعه مسیر پیشرفت شغلی و متناسب با شایستگی‌های شغلی نیروی انسانی در اولویت سوم قرار دارد.

آخرین مرحله در روش COPRAS محاسبه ارزش نهایی و تعیین رتبه هر معیار است؛ که با استفاده از فرمول‌های زیر محاسبه گردد.

$$Q_j = S_j^- + \frac{S_{\min} \sum_{j=1}^n S_j^-}{S_j^- \sum_{j=1}^n \frac{S_{\min}}{S_j^-}} = S_j^+ + \frac{\sum_{j=1}^n S_j^+}{S_j^+ \sum_{j=1}^n \frac{1}{S_j^+}} \quad (13)$$

در رابطه فوق:

مقدار جمع جبری معیارهای مثبت برای هر گزینه:  $S_j^+$

مقدار جمع جبری معیارهای منفی برای هر گزینه:  $S_j^-$

ارزش نهایی هر گزینه:  $Q_j$

$$N_j = \frac{Q_j}{Q_{\max}} \times 100\% \quad (14)$$

مقدار ارزش نهایی هر گزینه نشان‌دهنده میزان ارزش و اهمیت هر یک از گزینه‌ها برحسب معیارها است. مقدار ارزش بالا، نشان‌گر اهمیت و مطلوبیت بیشتر

جدول ۱۰: رتبه نهایی استراتژی‌های شناسایی شده

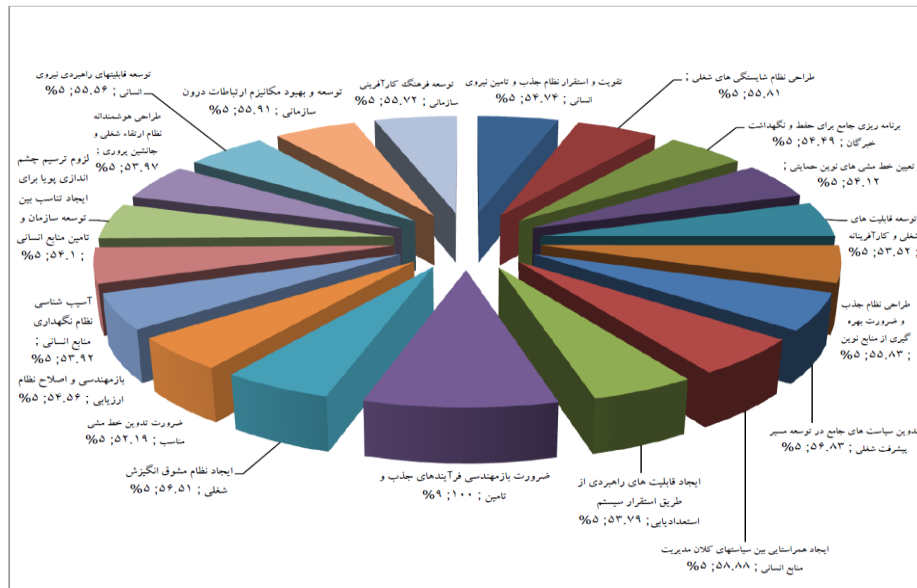
ردیف راهبرد	شرح راهبرد تهاجمی	ارزش نهایی	رتبه	اولویت راهبرد	ردیف	شرح راهبرد محافظه کارانه	رتبه در بین راهبردها	اولویت راهبرد
So1	تقویت و استقرار نظام جذب و تامین نیروی انسانی با استفاده از روش‌های نوین	۰،۰۳۶۲	۵۴،۷۴	دهم	Wo1	ایجاد قابلیت‌های راهبردی از طریق استقرار سیستم استعدادیابی، جانشین پروری و توسعه شایستگی در با هدف توانمندسازی کارکنان	۰،۰۳۵۶	هفدهم
So2	طراحی نظام شایستگی‌های شغلی و ایجاد مخزن استعداد برای توسعه منابع انسانی	۰،۰۳۶۹	۵۵،۸۱	ششم	Wo2	ضرورت بازمهندسی فرآیندهای جذب و تامین متناسب نیروی انسانی با نیازهای آتی	۰،۰۶۶۲	اول
So3	برنامه‌ریزی جامع برای حفظ و نگهداشت خیرگان دانشی و سرمایه انسانی	۰،۰۳۶۱	۵۴،۴۹	دوازدهم	Wo3	ایجاد نظام مشوق انگیزش شغلی و نوآوری عملکرد نیروی انسانی با هدف بهبود فعالیتها	۰،۰۳۷۴	چهارم
So4	تعیین خط مشی‌های نوین حمایتی با هدف همسویی بین بهره‌وری عملکرد و سیستم جبران خدمات	۰،۰۳۵۸	۵۴،۱۲	سیزدهم	Wo4	ضرورت تدوین خط مشی مناسب برای برقراری رابطه بین نظام پاداش و شایستگی‌های شغلی کارکنان	۰،۰۳۴۵	نوزدهم
So5	توسعه قابلیت‌های شغلی و کارآفرینانه نیروی انسانی به کمک روش‌های نوین	۰،۰۳۵۴	۵۳،۵۲	هجدهم				



ردیف راهبرد	شرح راهبرد تهاجمی	ارزش نهایی	رتبه	اولویت راهبرد	ردیف راهبرد	شرح راهبرد محافظه کارانه	ارزش نهایی	رتبه در بین راهبردها	اولویت راهبرد
آموزشی									
ردیف راهبرد	شرح راهبرد رقابتی	ارزش نهایی	رتبه	ردیف راهبرد	شرح راهبرد تدافعی	ارزش نهایی	رتبه		
St1	طراحی نظام جذب و ضرورت بهره‌گیری از منابع نوین کارمندیایی با ملاحظه قوانین و الزامات فرادست	۰،۰۳۶۹	۵۵،۸۳	نهم	بازمهندسی و اصلاح نظام ارزیابی عملکرد و بهبود فرایندهای عملیاتی	۰،۰۳۶۱	۵۴،۵۶	یازدهم	
St2	تدوین سیاست‌های جامع در توسعه مسیر پیشرفت شغلی و متناسب با شایستگی‌های شغلی نیروی انسانی	۰،۰۳۷۶	۵۶،۸۳	سوم	آسیب شناسی نظام نگهداری منابع انسانی با رویکرد جذب نخجگان	۰،۰۳۵۷	۵۳،۹۲	شانزدهم	
St3	ایجاد همراستایی بین سیاست‌های کلان مدیریت منابع انسانی و برنامه توسعه شغلی نیروی انسانی	۰،۰۳۹۰	۵۸،۸۸	دوم	لزوم ترسیم چشم اندازی پویا برای ایجاد تناسب بین توسعه سازمان و تامین منابع انسانی مورد نیاز	۰،۰۳۵۷	۵۴،۰۱	چهاردهم	
St4	توسعه و بهبود مکانیزم ارتباطات درون سازمانی با هدف تعامل دو سویه و بازخور اطلاعات به کمک فناوری‌های نوین	۰،۰۳۷۰	۵۵،۹۱	پنجم	طراحی هوشمندانه نظام ارتقاء شغلی و جانشین پروری با استفاده از شایستگی‌های شغلی نیروی انسانی و رویه‌های مکمل انگیزش	۰،۰۳۵۷	۵۳،۹۷	پانزدهم	
St5	توسعه فرهنگ کارآفرینی سازمانی و تمرکز بر یادگیری و توانمندسازی نیروی انسانی	۰،۰۳۶۹	۵۵،۷۲	هفتم	توسعه قابلیت‌های راهبردی نیروی انسانی و چابک سازی ساختار سازمان با هدف بهبود مستمر	۰،۰۳۶۸	۵۵،۵۶	هشتم	

نتایج حاصل از یافته‌های کیفی و کمی در این پژوهش ۱۹ راهبرد موثر برای طراحی و تدوین الگویی جامع جهت برنامه‌ریزی نیروی انسانی در بانک توسعه صادرات ایران به ترتیب وزن اهمیت شناسایی و برای استفاده بهینه و اجرای راهبردهای یاد شده مدل اثر بخشی را با تکمیل الگوی فرایندی اولیه پژوهش مورد شناسایی قرار داد. در مدل مذکور که بر اساس روش آمیخته ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی و روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره فازی نظیر روش دلفی فازی (بدترین - بهترین)، سواری فازی و کوپراس فازی به شناسایی عوامل راهبردی از بین مولفه‌های اثر گذار در محیط داخلی و محیط خارجی برنامه‌ریزی نیروی انسانی می‌پردازد، با شناسایی موقعیت فعلی راهبردی بانک در حوزه منابع انسانی و سپس به اقدام راهبردی

در خصوص شناسایی راهبردهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی در بانک توسعه صادرات ایران پرداخته و رویکرد محافظه کارانه فعلی در برنامه‌ریزی نیروی انسانی را به سمت راهبرد تهاجمی پیشنهاد می‌نماید. مدل جامع و الگوی مدون برنامه‌ریزی راهبردی مذکور، بر اساس راهبردهای رتبه بندی شده برنامه‌ریزی در حوزه منابع انسانی ترسیم شده و این راهبردها جهت گیری برنامه‌ریزی را در بانک با پیاده سازی دقیق تعیین می‌نمایند و در وهله اول ضمن تاثیر بر برنامه‌ها و فعالیت‌های حوزه منابع انسانی نظیر جذب و استخدام، توسعه و تامین و حفظ و نگهداشت نیروی انسانی و آموزش و توسعه شغلی کارکنان، فعالیت‌های حوزه منابع انسانی را تقویت و بهبود داده و از سوی دیگر نیز بازخورد تاثیر اجرای هر یک از



نمودار ۵: مدل نهایی شده برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی در بانک توسعه صادرات ایران به تفکیک شدت اثر راهبردها

برنامه‌ریزی راهبردی، و تحلیل محیط داخلی و محیط خارجی با استفاده از مدل تلفیقی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی و روش بدترین - بهترین دلفی فازی و ارائه و رتبه بندی راهبردهای مناسب حوزه برنامه‌ریزی نیروی انسانی در قالب روش‌های سوآرای فازی و کوپراس فازی است. همان‌طور که در مدل فرآیندی تکمیل شده پژوهش مشاهده می‌شود، این مدل شامل ۳ سطح فرآیندی است که عبارتست از

*سطح اول: فرآیند تعیین راهبردها در بانک توسعه صادرات ایران:* این سطح شامل فرآیندهای مرتبط با شناسایی راهبردهای حوزه منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران به شرح ذیل است:

۱) تبیین حوزه سیاست گذاری و اتخاذ تصمیمات راهبردی: که شامل چشم‌انداز و مأموریت، فرهنگ سازمانی، نحوه سیاست گذاری و خط مشی گذاری و تنظیم اهداف بلند مدت، ایجاد راهبردهای کلان بانک در حوزه کسب و کار، ایجاد همسویی با راهبردها و ملاحظه الزامات و قوانین فرادست و ناظر که می‌توانند در تدوین راهبردهای حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی اثر گذار باشند شامل تصمیم‌گیری در مورد گسترش فضای کسب و کار و یا توسعه

راهبردهای مدل برنامه‌ریزی نیروی انسانی نیز موجب تقویت و تحقق مأموریت‌های بانک تخصصی مذکور شده و عملکرد کارکنان و بانک را در سطح کلان سازمانی بهبود می‌بخشد. بدیهی است که پیاده سازی مدل جامع برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در بانک مذکور در اولویت اقدامات راهبردی حوزه منابع انسانی، ضرورت بازمهندسی فرآیندهای جذب و تامین نیروی انسانی را در این بانک تخصصی و دولتی کشور بیش از هر اقدام راهبردی دیگری نمایان ساخته و مدیران را به اتخاذ رویکردی تهاجمی در حوزه برنامه‌ریزی نیروی انسانی و توصیه می‌نماید. مدل ذیل با توجه به اولویت و اهمیت داده‌های تخصیص یافته هر عامل راهبردی در تدوین مدل برنامه‌ریزی ترسیم و در دو بخش تفکیک شده و الگوی فرآیندی ارائه گردیده است.

#### الگوی فرآیندی نهایی برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی در بانک توسعه صادرات ایران

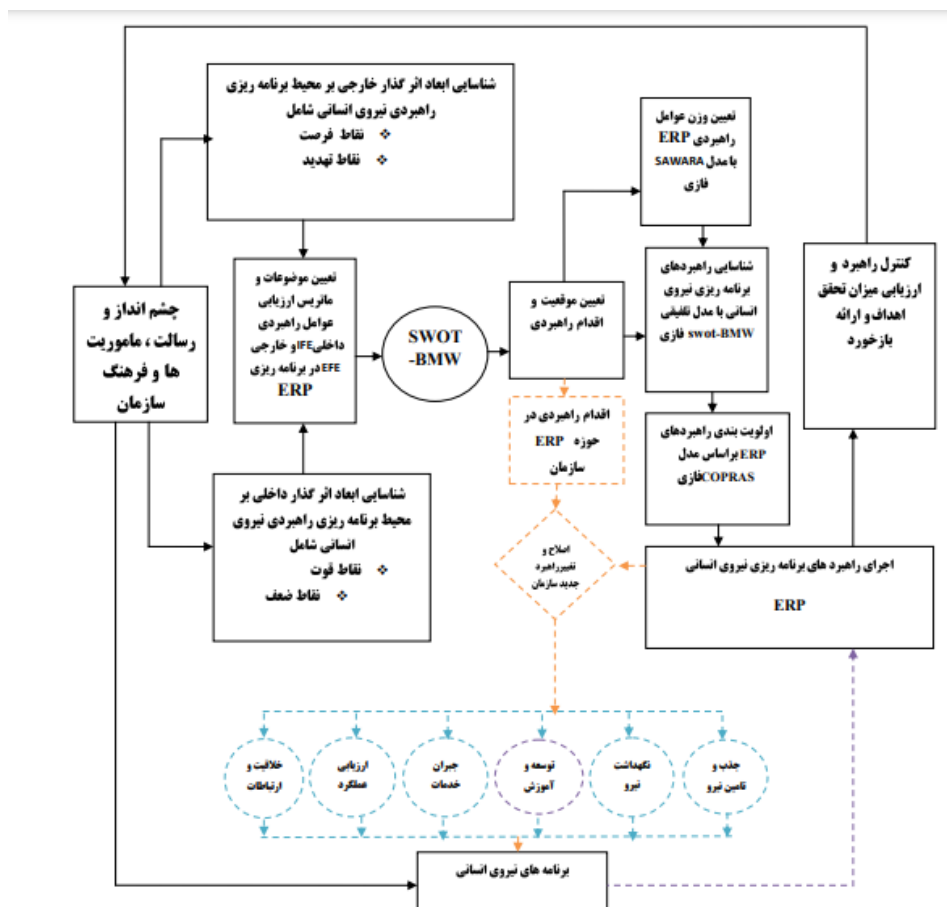
وجه تمایز مدل طراحی شده در این پژوهش با سایر مدل‌های موجود در برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی، تحلیل محیط خارجی با استفاده از ماتریس

تخصصی اثر گذار بود و شامل بخشی از فعالیت‌ها است که به شناسایی و تجزیه و تحلیل از عوامل کلیدی در محیط خارج بانک منجر شده و این عوامل و مولفه‌ها نیز به نوبه خود تاثیر بالقوه برحوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی بانک دارند .

(۳) تجزیه و تحلیل قوتها و ضعفها، فرصتها و تهدیدات (SWOT): بخش سوم تدوین راهبرد که در مدل ارائه شده برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران مطرح شده است به این نکته اذعان دارد که جهت گیری حوزه منابع انسانی به سمت راهبرد اثربخش، نقاط قوتها و فرصت‌های بانک برای برنامه‌ریزی جامع تری در حوزه منابع انسانی را حداکثر می‌کند و در عین حال که ضعف‌ها و تهدیدات آن را به حداقل می‌رساند.

فعالتهای آتی و جدید در بانک می‌باشد و یا سایر خط مشی‌های هیات مدیره در حوزه واسپاری، برون سپاری خدمات، کوچک سازی و مجازی سازی ساختار، ادغام و یا سرمایه‌گذاری مشترک با سایر بانک‌ها است.

(۲) تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی: تجزیه و تحلیل محیط داخلی شامل تجزیه و تحلیل خرد از مسائل و مشکلات درون سازمانی کارکنان ستاد و شعب بانک و مرتبط با حوزه برنامه‌ریزی نیروی انسانی شامل برآورد تعداد کارکنان ستادی و شعب استانها و شعب تهران، مهارت‌های شغلی مورد نیاز، چابک سازی ساختار سازمان، جانشین پروری و... برای نیل به اهداف است. از سوی دیگر تجزیه و تحلیل محیط خارجی در مدل ارائه شده این پژوهش به شناسایی عوامل موثر محیط خارجی بر تصمیمات راهبردی مدیران و برنامه‌ریزی نیروی انسانی در این بانک



نمودار ۶: الگوی فرآیندی نهایی برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی در بانک توسعه صادرات ایران

سطح دوم: فرآیند تدوین و اجرای راهبردهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی: در این سطح از فرآیند، راهبردهای برنامه‌ریزی منابع انسانی مشخص شده و به مدیران این بانک تخصصی کمک می‌کنند که چگونه یک کارکنان را برای نیل به اهداف سازمانی مدیریت کرده و چارچوب‌های برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی را از طریق آموزش، گردش شغلی، توسعه شغلی، جانشین پروری و مهارت افزایی تدوین نمایند. در این سطح از فرآیند ابتدا موقعیت و اقدام راهبردی مناسب بانک در حوزه برنامه‌ریزی نیروی انسانی معین می‌شود و با گرایش به سمت اصلاح وضعیت راهبردی موجود، به شناسایی راهبردهای موثر در زمینه برنامه‌ریزی نیروی انسانی پرداخته و این راهبردها بر اساس وزن اثر بخش در مدل رتبه بندی می‌شوند و ابتدا با اولویت راهبردهای برتر جهت گیری راهبردی برنامه‌ریزی شناسایی و موجب تحول در سیاست‌ها و برنامه‌های موجود نیروی انسانی می‌شوند و از سوی دیگر نیز با اجرای دقیق راهبردهای شناسایی شده، تغییرات راهبردی در خط مشی گذاری کلان حوزه منابع انسانی در این بانک تخصصی صورت می‌پذیرد.

سطح سوم: فرآیند ارزیابی راهبردهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی:

مرحله نهایی در برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی است. ارزیابی راهبرد ابزار اصلی مدیران برای کسب اطلاعات در زمان عملکرد ضعیف یک راهبرد در بین سایر راهبردهای ۱۹ گانه حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی است. همه راهبردها می‌توانند تعدیل شوند زیرا عوامل درونی و بیرونی به صورت مداوم تغییر می‌کنند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در دهه‌های اخیر شاهد طرح جنبه جدیدی از مباحث مربوط به سازمان، یعنی برنامه‌ریزی راهبردی

منابع انسانی<sup>۳۱</sup> و نقش آن در موفقیت سازمان و به ویژه در نظام بانکداری کشور بوده ایم، نیروی انسانی منبعی راهبردی و مولد مزیت رقابتی و قابلیت‌های کلیدی برای دستیابی به موفقیت‌های مالی و غیر مالی به شمار می‌رود و به همین دلیل مهم است که برنامه‌ریزی منابع انسانی به عنوان یکی از اجزای اصلی برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه منابع انسانی رویکردی آینده پژوهانه در جهت توسعه منابع انسانی داشته و با برآورد متناسب نیروی انسانی و تبیین راهبردهای توسعه و تحول منابع انسانی به سرمایه انسانی، مسیر تحقق اهداف سازمانی را تسهیل می‌نماید. این پژوهش با تاکید بر این نکته که نه تنها شناسایی عوامل اثر بخش در تدوین برنامه‌ریزی راهبردی نیاز فعلی و آتی این بانک تخصصی است، بلکه اشاره می‌دارد که تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی برای نظام بانکی کشور بدلیل ماهیت راهبردی منابع انسانی در جهت ایجاد خلاقیت و نوآوری و کسب سود آوری باید در اولویت سیاست‌های مدیریت منابع انسانی قرار گیرد. بنابراین با توجه به راهبردهای شناسایی شده در خصوص تدوین مدل برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی در بانک توسعه صادرات ایران و همچنین وزن تاثیر گذار هر یک از راهبردها الگوی مدون برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی با تکمیل الگوی فرآیندی پژوهش تدوین گردید. الگوی طراحی شده این پژوهش با تاکید بر حمایت‌های استراتژیک هیات عامل و رهبری سازمان و با توجه به چشم انداز و ماموریت‌های تخصصی این بانک تخصصی و اهتمام به فرهنگ سازمانی به تبیین و شناسایی ابعاد اثر گذار بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی با تکیه بر عوامل درون سازمانی و برون سازمانی می‌پردازد و ضمن توجه به مسایل ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدات فراروی بانک در محیط داخلی و محیط خارجی به تحلیل روابط پرداخته و به ابعاد و شاخص‌های مختلفی را در راستای مدیریت منابع انسانی و برنامه‌ریزی نیروی

انسانی اشاره می‌نماید و عوامل و ابعاد موثری را در راستای تدوین برنامه‌ریزی نیروی انسانی نظیر جذب و نگهداشت نیروی انسانی، نظام جبران خدمات و آموزش و توسعه شغلی کارکنان، ارزیابی عملکرد و خلاقیت و ارتباطات درون سازمانی در نظر می‌گیرد. تحلیل موقعیت و اقدام راهبردی حاصل از تلفیق ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، موقعیت راهبردی موجود بانک توسعه صادرات ایران را در حوزه برنامه‌ریزی نیروی انسانی مشخص می‌نماید و در این بین با شناسایی و پیشنهاد راهبردهای اثر بخش در حوزه تدوین و طراحی برنامه‌ریزی نیروی انسانی در این بانک تخصصی صادرات و واردات راهبردهای شناسایی شده را رتبه بندی و موقعیت راهبردی موجود بانک را با هدف دستیابی به عوامل موفقیت و کلیدی درحوزه برنامه‌ریزی به سمت راهبرد تهاجمی به مدیران بانک تاکید می‌نماید. یافته‌ها نشان داد که اگر راهبردهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی بدلیل همسویی استراتژیک با راهبردهای کلان منابع انسانی، با خط مشی و استراتژی‌های ترسیم شده بانک توسعه صادرات ایران در فرادست مرتبط و هم با برنامه‌ها و سیستم‌های فرعی منابع انسانی در فرودست مرتبط شوند نه فقط موجب هم افزایی می‌شوند و بلکه این هم سویی بدلیل اثر بخشی و تقویت و بهبود فعالیت‌های منابع انسانی بر اجرای دقیق تر راهبردهای ترسیم شده حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی به عنوان بازخورد اثر گذار می‌شود. مدل برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی در نهایت با کنترل و ارزیابی دقیق راهبردها با چشم‌انداز سازمانی بانک در سطح کلان هم راستا و بر تحقق آن اثر بخش می‌باشد. بر مبنای نتایج حاصل ضرورت بازمهندسی فرآیندهای جذب و تامین نیروی انسانی به عنوان یک راهبرد تهاجمی باید در اولویت برنامه‌های کلان بانک در حوزه مدیریت منابع انسانی قرار داشته و تحولی راهبردی در خط مشی گذاری برنامه‌ها و سیاست‌های این بانک تخصصی بمنظور

تقویت منابع انسانی ایجاد شود. نتایج حاصل از این پژوهش با نتیجه تحقیقات کرم الله دانش فرد و همکاران (۱۳۹۹) تحت عنوان ارائه الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد اثربخشی و بهره‌وری سازمانی و همچنین نتایج حاصل از این پژوهش با یافته‌های موسی خانی و همکاران (۱۳۹۵) با موضوع طراحی مدل استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران) و با یافته‌های محققانی نظیر مجرد و موسی خانی (۱۳۹۰) با موضوع شناسایی راهبردهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی با رویکرد اس‌آرپی، تیموری و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل اثرگذار بر الگوی جذب منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در شرکت‌های پتروشیمی، قوسی و همکاران (۱۳۹۴) به پژوهشی در خصوص «برنامه‌ریزی نیروی انسانی با تکیه بر نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه ساری»، صفری و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه‌های راهبردی نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان ایران»، افخمی اردکانی و همکاران (۱۳۹۴) ارائه مدلی تلفیقی در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی جهت تدوین راهبرد منابع انسانی در صنعت نفت ایران بر اساس نقاط مرجع راهبردی و تحلیل محیط درونی و بیرونی، محمد صادقی و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی در خصوص «نحوه تدوین مدل برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در راستای راهبرد کلی سازمان در شرکت سیمان صوفیان» هم راستایی دارد.

#### پیشنهادها

بر اساس یافته‌های پژوهش راهبرد ضرورت باز مهندسی فرآیندهای جذب و تامین متناسب نیروی انسانی با نیازهای آتی به عنوان بهترین راهبرد از نوع

برنامه‌های کلان بانک با خط مشی گذاری لازم در خصوص کاربردی کردن راهبردهای استخراج شده از این مدل راهبردی برنامه‌ریزی در صدد بهبود کیفیت و کارایی ستاده‌های فرآیندی و عملکرد شغلی کارکنان ستادی وصف بانک بوده و در وهله اول شایستگی‌های شغلی و در وهله دوم تعهد شغلی و دلبستگی سازمانی و انگیزش کارکنان را مبتنی بر فرصت‌های فراروی و متناسب با نیازهای توسعه شغلی شان بهبود بخشند. ضمناً پیشنهاد می‌گردد با نگاهی راهبردی به پیشرفت شغلی کارکنان متبوع، موضوع توازن نیروی انسانی و تامین کارشناسان خبره و کارکنان حایز شرایط تصدی مشاغل مدیریتی را در اولویت قرار دهند و از این طریق نسبت به جایگزینی افراد شایسته و دارای صلاحیت‌های شغلی و رفتاری مناسب اقدام نمایند. بدیهی است که این موضوع باید از طریق یک طرح‌ریزی کامل در برنامه گردش شغلی مستمر و منظم با حمایت مدیران ارشد سازمان در بین بخش‌های ستادی و صف بانک صورت پذیرد و تمهیدات لازم برای گردش شغلی درون سازمانی با هدف تامین منابع انسانی مورد نیاز سایر واحدهای تابعه ایجاد و پیش بینی گردد. ضمناً به محققان آینده نیز توصیه می‌شود با توجه به اینکه روش پژوهش استفاده شده در این تحقیق توصیفی پیمایشی و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش آمار استنباطی و بخش کمی آن روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره فازی و پرسشنامه دلفی فازی بوده است. پیشنهاد دارد با توجه به اهمیت موضوعات کیفی منابع انسانی، پژوهشگران آتی با هدف روایی بهتر در سنجش و پیمایش نظرات جامعه آماری از در بخش پژوهش‌های کیفی از روش‌های متناسبی نظیر داده بنیاد و یا تم محتوا و در بخش آمار استنباطی - کمی نیز از روش‌های مدل سازی معادلات ساختاری برای تعیین وزن و شدت اثر عوامل بر مدل پژوهش استفاده نمایند.

تهاجمی برای تدوین برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی در بانک توسعه صادرات ایران شناسایی شده است. بنابراین بر اساس راهبرد تهاجمی شناسایی شده پیشنهاد می‌گردد که هیات عامل این بانک تخصصی در جهت تامین نیروی انسانی مورد نیاز در سطوح مدیریتی و کارشناسی از ارزشیابی‌های علمی و استاندارد نظیر استخدام از طریق اعطای بورس تحصیلی به نخبگان و دانشجویان ممتاز دانشگاه‌های معتبر کشور به ویژه در بخش فناوری اطلاعات و ارتباطات و یا حقوقی استفاده نماید. همچنین با استفاده از توانایی و همکاری شرکت‌های تابعه در جهت جذب نیروهای متخصص، کارشناس و توانمند به طور محدود و بر اساس نیازهای میان مدت تا زمان فرارسیدن موج اول بازنشستگی کارکنان اقدام نماید و برای تامین و جانشین پروری در پست‌های حساس و مدیریتی نسبت به تشکیل خزانه استعداد براساس رویکرد شایستگی و رزومه اجرایی و علمی کارکنان اقدام و سپس ضمن توجه به تحول در ساختار سازمانی خود به اجرای برنامه‌های ویژه و بلندمدت جهت افزایش قابلیت‌های شغلی و کارآفرینانه نیروی انسانی جهت نیل به اهداف سازمان بپردازند. همچنین به هیات عامل این بانک پیشنهاد می‌گردد که با تدوین برنامه جامع استراتژیک در حوزه کیفی‌سازی فعالیت‌های حوزه منابع انسانی، ترتیبی اتخاذ نمایند تا با ایجاد سیستم‌های متنوع جبران خدمات و ارزیابی بهینه عملکرد کارکنان و همچنین بکارگیری راهبرد تامین نیروی انسانی بخش‌های مورد نیاز از طریق بهره‌وری و تقویت توانمندی‌های کارکنان بالقوه درون سازمانی، ترتیبی اتخاذ نمایند که در حوزه آموزش و توانمندسازی کارکنان تابعه بستر مناسبی برای جاری سازی دانش و ترغیب کارکنان به یادگیری و ارتباطات فراهم شده و زمینه مناسب برای توسعه شایستگی‌های شغلی کارکنان در قالب یادگیری خودگردان ایجاد گردد. ضمناً پیشنهاد می‌گردد که در تدوین سیاست‌ها و

## منابع و مآخذ

- آرمرسترانگ، مایکل (۱۳۸۴). مدیریت راهبردی منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۴
- اصلائیان، مهران و صالحی طادی، عماد (۱۳۹۶) برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی با رویکردی آینده پژوهانه در جمعیت هلال احمر استان اصفهان فصلنامه علمی - پژوهشی امداد و نجات، سال نهم، شماره ۲، ۱۳۹۶.
- ابراهیمی، سید عباس (۱۳۹۴)، درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تاثیر گذار بر آن در سازمانهای بخش دولتی ایران فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی؛ سال چهارم، شماره ۱۱، زمستان
- اندیش، علی و عبداللهی، بیژن و جعفری نیا، سعید و حسن پور، اکبر (۱۳۹۸) طراحی الگوی راهبردهای منابع انسانی بر مبنای ریسک منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال یازدهم شماره ۱. (پیاپی ۳۵)، بهار ۱۳۹۸، ص ۱.
- استوارت، گرگ ال، براون؛ کنت جی، (۱۹۶۹)، مدیریت منابع انسانی پیوند راهبرد و عمل ترجمه دکتر اعرابی و دکتر فیضی، انتشارات مهکامه چاپ هفتم ۱۳۹۵
- باقری، زهرا، صفایی، ناصر، (۱۳۹۵)، برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بر اساس الگوی کارت امتیازی متوازن، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، شماره ۲۵؛ پاییز ۹۵.
- بلسینگر، گلی، فصلنامه کتاب مدیریت منابع انسانی) ترجمه خسرو جردی، علی، شماره ۵۰، پاییز ۲۰۱۴
- بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن (۱۳۸۱)، تدوین، اجرا و آثار راهبرد منابع انسانی، (چاپ دوم)، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۷۱۴، ۱۸۲، ۲۲، ۱۳.
- بیکزاد، جعفر؛ سیدمفید، علیرضا (۱۳۹۳)؛ بررسی عوامل موثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران؛ فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه ۱۳۸۹
- بالنچارد، ک، کارلوس، جی. سه کلید توان افزایی، ف. امینی، مترجم، تهران: نشر فرا، ۱۳۸۹
- برادران، سیامک و صفوی راد، مصطفی (۱۳۹۴)، رتبه بندی معیارهای مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با تکنیک ANP و انتخاب مدل مناسب برای شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران، کنفرانس ملی و سالانه مدیریت و اقتصاد کسب و کار، تهران، ۱۳۹۴.
- پورصادق، ناصر، تورج مهدی زاده ملامباشی (۱۳۹۵)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته با رویکرد راهبردی، پوراسدی، محمد و حسینی، ناهید (۱۳۹۱). تدوین راهبردهای ورودی منابع انسانی در پلیس پیشگیری، پژوهش‌های مدیریت. دوره ۷ شماره ۴: ۵۹۶-۶۱۸
- پی رایبیز، استیفن (۱۹۴۳)، اصول رفتار سازمانی، ترجمه مسعود حقیقی، انتشارات پادینا، چاپ اول، تهران، ۱۳۹۴، ص ۴۲۶
- توسلی، حسن و قاسمی، محمد و شجاعی، امید و هادیان فرهانیه (۱۳۹۵)، برنامه‌ریزی منابع انسانی با رویکردی استراتژیک در دانشگاه علوم پزشکی استان سیستان و بلوچستان، پنجمین کنفرانس بین المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و اقتصاد و حسابداری، روسیه، سن پترزبورگ، خردادماه ۱۳۹۵.
- سید جوادین، رضا، (۱۳۹۵) برنامه‌ریزی نیروی انسانی، انتشارات نگاه دانش، چاپ چهارم، ۱۳۹۵
- سپهوند، رضا (۱۳۹۴)، نقش روش‌های سرمایه گذاری سازمان بر ارزش آفرینی منابع انسانی با نقش میانجی سرمایه‌های انسانی، فصلنامه علمی - پژوهشی

اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان کرمانشاه، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت و مهندسی صنایع، تهران.

علی پورلری، رضا و پورجوپاری، مریم، ۱۳۹۶، نقش برنامه‌ریزی در سازمان‌های امروزی، دومین همایش بین المللی افق‌های نوین در علوم مدیریت و حسابداری، اقتصاد و کارآفرینی ایران، تهران،  
<https://civilica.com/doc/689302>

کریمی، ارمان، ۱۳۹۴، اهمیت منابع انسانی در بهره‌وری بانکها، سومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی نوین، تهران،  
<https://civilica.com/doc/492757>

نادری، علی و حسینی، سیدفرهاد و هوشیار، مهسا و محمدی، سارا، ۱۳۹۶، تاثیر اجرای برنامه‌ریزی راهبردی بر نحوه عملکرد حوزه منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و نعمتی، مریم و خدابخشی، محمد (۱۳۹۸)، ارتباط مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی و تاثیر آن بر مزیت رقابتی سازمانها، ششمین همایش ملی پژوهشی مدیریت و علوم انسانی در ایران، دانشگاه تهران، تهران، ۱۳۹۸

نوروزی فرد، محمد و زمانی، علی (۱۳۹۵)، مدیریت اثربخش از طریق شناخت چالش‌ها و ظرفیت‌ها ی منابع انسانی سازمان، دومین کنفرانس نوآوری در علوم و تکنولوژی، سنگاپور، ۱۳۹۵.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*. London: Kogan Page Lt

Armstrong, M. (2014), *Armstrong's Hand book of Human Resource Management Practice*, Ashford colour press Ltd, Thirteenth ed

Adiguzel., Zafer Ozcinar, Mehmet Faruk Karadal Himmet D (2020). *oes servant leadership moderate the link between strategic humanresource management on rule breaking and job satisfaction*,  
<https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2020.04.002>

Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Bulla, D N and Scott, P M (1994) *Manpower requirements forecasting: a case example*, in *Human Resource Forecasting and Modelling*,

مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم شماره ۷۶، زمستان ۹۳ صص ۱۱۷-۱۴  
 شیرزادی، رضا (۱۳۹۱)، بررسی عمده‌ترین ویژگی‌های دولت‌های توسعه‌گرا، یک مورد موفق توسعه یعنی کره جنوبی فصلنامه تخصصی علوم سیاسی / شماره پانزدهم / تابستان ۱۳۹۰

جعفری نیا، سعید و راجی، سامان (۱۳۹۶)، شناسایی عوامل کلیدی موثر با تاکید بر چالش‌ها و فرصت‌ها بر اجرای موفقیت آمیز برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در سازمانهای دارویی کشور، اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت علوم انسانی، تهران، دانشگاه تهران، اردیبهشت، ۱۳۹۶

طاهری دمنه، محسن (۱۳۹۴) بررسی تحلیلی تصاویر آینده جامعه ی ایرانی در ذهن جوانان تحصیل کرده کشور بر اساس روش تحلیل لایه‌ای علی CLA رساله برای دریافت درجه دکتری در آینده پژوهی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۹۴.

رایبیز، استیفن، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمود اعرابی، انتشارات وزارت امور خارجه و موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، تهران، ۱۳۷۴

فیض، داود؛ کلاهی، بهاره؛ جواهری، نرگس؛ شریفی، نوید (۱۳۹۲)؛ شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی برق منطقه‌ای سمنان با بکارگیری تکنیک‌های SEM و FDEMATEL؛ دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک؛ تهران: مرکز همایش‌های بین المللی سازمان صدا و سیما.

رنگریز، حسن و معماری، محبوبه (۱۳۹۷) فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال نهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۲۵)، پاییز ۱۳۵۶



- Keršulienė, V., Zavadskas, E. K., & Turskis, Z. (2010). Selection of rational dispute resolution method by applying new step-wise weight assessment ratio analysis (Swara). *Journal of Business Economics and Management*, 11 (2) , 243-258.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The strategy Focused Organization: How Balanced scorecard companies Thrive in New Business Environment*. Harvard Business School Press. Boston. MA
- Mintzberg, Henry (1994) ,«The Fall and Rise of strategic planning», *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp.107-114.
- Wagner, Robert & et al. (2000). "Special Section-Slovakia's Health System, Hospital Human Resource Planning in Slovakia". *Journal of Management in Medicine*, Vol. 14, No. 5, 6, pp. 383-405
- ed D Ward, T P Bechet and R Tripp, *Human Resource Planning Society*, New York
- Bamberger, P.A. And Philips, B. (1991) *Organizational Environment versus business strategy: Parallel versus conflicting influences on HR strategy*. *Human Resource management*, 30, 153- 182
- Bagheri. Jalil (2016) .Overlaps between human resources' strategic planning and strategic management tools in public organizations. 3rd International Conference on New Challenges in Management and usiness: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (Vol. 1)*. John Wiley & Sons.
- Bamberger, P. & Mesoulan, I. (2005) , *Human Resource Strategy*, London: Sage Publication Inc.
- Bamberger, P.A. And Philips, B. (1991) *Organizational Environment versus business strategy: Parallel versus conflicting influences on HR strategy*. *Human Resource management*, 30, 153- 182
- 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.
- Dessler, Gary, *Human Resource Management*, Prentice Hall, 2005
- Business Fundamentals, Managing Human Resources*, Harvard Business School, 2002
- 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.
- Robbins.P.stephen. (1991). *Organizational Behavior*, prantice hall.
- Qasemi, H. R., & Farahani, M. V. (2012). Formulation an appropriate model of strategic human resources planning. *Elixir human resource management*, 46, 8051-8057.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). The practice of strategic human resource management. *Personnel review*, 15 (5) , 3-8.
- 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.
- Fernandes, R., Gouveia, B., & Pinho, C. (2013). A real options approach to labour shifts planning under different service level target. *European Journal of Operational Research*.

#### یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Mintzberg, Henry
- <sup>2</sup> Bamberger, P. & Mesoulan
- <sup>3</sup> Wagner, Robert
- <sup>4</sup> Adiguzel.,Zafer
- <sup>5</sup> Noe et al., 2020; Wirtky et al., 2016
- <sup>6</sup> Armstrong, Michael
- <sup>7</sup> belesinger
- <sup>8</sup> Amlan Haque
- <sup>9</sup> *Strategic human resource management*
- <sup>10</sup> Akram Abdulraqueb Sultan Al-Khaled / Chung Jee Fenn
- <sup>11</sup> Riza Aryantoa et al
- <sup>12</sup> *Compensation*
- <sup>13</sup> Beatrice Akong'o Dimba
- <sup>14</sup> Sait Gurbuz et al
- <sup>15</sup> Bryson, John. M
- <sup>16</sup> *Quantitative Strategic Planning Matrix*
- <sup>17</sup> Kaplan, R. S. & Norton, D. P
- <sup>18</sup> Bamberger, P. & Mesoulan
- <sup>19</sup> Hersey and Blanchard
- <sup>20</sup> Roy Fernandez et al
- <sup>21</sup> Andisheh et al
- <sup>22</sup> Rivo et al
- <sup>23</sup> *Exploratory approach*
- <sup>24</sup> *Step-Wise Weight Assessment Ratio Analysis*
- <sup>25</sup> Keršulienė( 2010, Turskis & Zavadskas
- <sup>26</sup> COPRAS
- <sup>27</sup> Zavadskas and Kaklauskas
- <sup>28</sup> *28 Best-Worst-Method*
- <sup>29</sup> *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*
- <sup>30</sup> *Complex Proportional Assessment*
- <sup>31</sup> *Strategic human resource management*