

## مدل برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی (مورد مطالعه: بانک توسعه صادرات ایران)

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

### چکیده

**زمینه:** 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 و شامل عوامل تاثیرگذار داخلی و خارجی می‌شود.

**هدف:** 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:** روش از نظر هدف استفاده کاربردی و از نوع رویکردی اکتشافی و آمیخته شامل ماتریس SWOT و روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره فازی داشت. جامعه آماری این تحقیق تعداد ۱۶۲۰ نفر از مدیران و کارشناسان بودند که با استفاده از روش طبقه‌ای با تسهیم متناسب و فرمول کوکران تعداد ۳۱۳ نفر آنان به عنوان حجم نمونه تعیین شدند. برای گردآوری اطلاعات از دو پرسشنامه محقق ساخته با روایی و پایایی بالاتر از عدد ۰/۷ و بر مبنای طیف ۵ درجه-ای لیکرت استفاده شد. آنالیز داده در بخش استنباطی برای تعیین وزن نهایی شاخص‌ها و راهبردها از روش سوآرا و برای اولویت‌بندی راهبردها از روش کوپراس فازی استفاده شد.

**یافته‌ها:** تحلیل یافته‌ها حاکی از آنست که مدل برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی مناسب برای بانک یاد شده شامل سه فرآیند اصلی (۱) تعیین راهبردها؛ (۲) اجرای راهبردها و (۳) ارزیابی و بازخورد راهبردها می‌باشد. سایر یافته‌ها نیز نشان داد که از بین ۱۹ راهبرد شناسایی شده، راهبرد ضرورت باز مهندسی فرآیندهای جذب و تامین متناسب نیروی انسانی با نیازهای آتی با ارزش نهایی ۰/۰۶۶۲ در بین سایر راهبردها در اولویت قرار داشته و تغییر موقعیت انفعالی فعلی به سمت راهبرد تهاجمی به عنوان یک اقدام راهبردی ضرورت دارد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش نشان داد که، راهبرد ضرورت باز مهندسی فرآیندهای جذب و تامین متناسب نیروی انسانی با نیازهای آتی به عنوان بهترین راهبرد برای تدوین برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی در بانک توسعه صادرات ایران شناسایی شده است.

**واژگان کلیدی:** برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی، تصمیم‌گیری چند معیاره فازی، 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. [m.haghighi@riau.ac.ir](mailto:m.haghighi@riau.ac.ir)

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

## مقدمه

انسانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا پیش‌بینی، استخدام، نگهداری و بهینه‌سازی استقرار پرسنل مورد نیاز برای برآورده ساختن نیازهای تجاری، اهداف و واکنش به تغییرات محیط خارجی مانند تکنولوژی، رقابت و غیره انجام دهند (نعمتی و همکاران، ۱۳۹۸، ۸). بنابراین حوزه برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بر فرآیندهایی نظیر کارمندیابی، بکارگیری، حفظ و توسعه نیروی انسانی و متناسب با میزان تقاضا و خواسته‌های سازمان متمرکز است. تقاضای بلندمدت منابع انسانی بر اساس پیش‌بینی‌های داخلی و بی‌ش‌ها و چالش‌های مربوط به کسب و کار با فرصت‌های عرضه مطابقت دارد (نتو<sup>۳</sup>، ۱۸۴، ۲۰۲۰). 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 (آرمسترانگ<sup>۴</sup>، ۲۳۳، ۲۰۱۴). برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی به سازمان کمک می‌کند تا ضمن تامین و برآوردن نیازهای نیروی انسانی و دستیابی به نیازهای سازمانی با اهمیت به نتایج موثرتر و کارآمدتری برسد (اگریا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱، ۴). فقدان نگرش راهبردی و بلندمدت به حوزه برنامه‌ای منابع انسانی در سازمان‌ها، تاثیرات 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 زمینه‌ساز اتخاذ تصمیمات و بکارگیری راهکارهایی کارا و اثربخش در زمینه تامین 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

امروزه منابع انسانی یک منبع راهبردی برای سازمان‌ها و به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر 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، ۴۳۳). مینتزرگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) تاکید دارد که 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 روش‌هایی 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، ۹). بامبرگر و مشولم<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) بیان می‌دارند که برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی را می‌توان نوعی بینش یا فلسفه برنامه‌ریزی برای حل مسائل و مشکلات سازمان در ارتباط با محیط دانست که ویژگی بارز این نوع برنامه‌ریزی عبارت است از جهت‌یابی 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، ۱۴). برنامه‌ریزی راهبردی منابع

یابند و جایگاه پایداری را برای خود در صنعت ایجاد می‌کنند و به طور کلی عملیات مناسب مدیریت راهبردی منابع انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی کلیدی برای شرکت در نظر گرفته می‌شود. ریوو و همکاران<sup>۱</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 دارد. ابو عبده و الدوینا<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۹) پژوهشی در خصوص «طراحی و پیاده‌سازی مدل برنامه‌ریزی منابع انسانی در بین شرکت‌های ساختمانی عربستان سعودی» انجام دادند، نتایج نشان داد که مشارکت و آگاهی مدیریتی برتر، آموزش و پشتیبانی از کاربران و ترکیب تیم اجرایی مهمترین عوامل موفقیت در طراحی و تدوین مدل برنامه‌ریزی نیروی انسانی هستند و روند اجرایی تا حد زیادی تحت تأثیر عوامل انسانی است. آریانتو و همکاران<sup>۱۲</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 راهبردی منابع انسانی به طور مثبتی با ظرفیت نوآوری در ارتباط است و در نتیجه تأثیر مثبتی بر عملکرد نوآوری دارد. رشید بلحاج و همکاران<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود ضمن شناسایی عوامل داخلی و خارجی اثرگذار محیطی، مدلی را در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی معرفی و در آن بر نقش رفتارگرایی کارکنان تأکید کردند 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 تأکید شد. در ادامه به برخی از مطالعات انجام شده پیرامون مدل‌ها و الگوهای

راجی، 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 (امین و رضانی، ۱۳۹۲، ۲). چالش تاریخی بیماری کووید<sup>۱۹</sup>، با توجه به شرایط استثنایی و نامشخص و تغییر چشم‌انداز اقتصادی، مستلزم تفکر عمیق و انعطاف‌پذیری مناسب در مدیریت و اجرای برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی است. بنابراین، در بحران کنونی، ایمنی، سلامت و رفاه کارکنان مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته و مدیران منابع انسانی که وظیفه استخدام افراد، مدیریت عملکرد، حقوق و مزایای کارکنان و همچنین توسعه و تجدید نظر در طبقه بندی کارکنان را دارند، به دنبال راه‌های خلاقانه و کارآمدتری برای حل مشکلات کارکنان و حفظ سلامت آن‌ها هستند (عزیزی، ۱۴۰۰: ۲).

پس از بررسی دقیق ادبیات پژوهش به این نتیجه رسیدیم که پژوهش‌های صورت گرفته در این راستا را می‌توان به سه بخش عمده زیر تقسیم کرد: (۱) پژوهش‌هایی که تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی را بر عملکرد سازمان بررسی کرده‌اند، (۲) پژوهش‌هایی که مدلی را جهت برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی ارائه کرده‌اند و (۳) پژوهش‌هایی که ارتباط برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی را با دیگر مفاهیم سازمانی از جمله نوآوری و کارآفرینی 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، املان هاک<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) به این نتیجه رسید که برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی<sup>۸</sup> تأثیر چشمگیری بر عملکرد ادراک شده سازمانی دارد. در پژوهش دیگری الخالد و فن (۲۰۲۰)<sup>۹</sup> تأثیر اقدامات مدیریت راهبردی منابع انسانی را بر عملکرد سازمانی مورد ارزیابی قرار دادند. آنها به این نتیجه رسیدند که شرکت‌هایی که عملیات مناسب مدیریت راهبردی منابع انسانی را اتخاذ می‌کنند قطعا در دراز مدت به اهداف سازمانی خود دست می‌-

و آینده نگر در حوزه کیفی سازی و بهره‌وری نیروی انسانی تاکید شده است (بانک توسعه صادرات ایران). گزارشات تحلیلی در حوزه منابع انسانی نشان می‌دهد که تا سال ۱۴۰۵ حدود ۲۰٪ از کارکنان مجرب کل و حدود ۴۵٪ کارکنان دارای سمت‌های مدیریتی در ستاد و شعب به دلیل بازنشستگی سازمان را ترک می‌نمایند که با خروج آنان ریسک عملیاتی در بانک افزایش یافته و از 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 ضمن معرفی و ارزیابی راهبردهای برنامه‌ریزی منابع انسانی، مدل مناسبی را همراستا با 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 روشمند طراحی و تبیین نماید. بنابراین این پژوهش بدنبال این سؤال اصلی است که، مدل مناسب برای برنامه‌ریزی راهبردی در بانک توسعه صادرات ایران با استفاده از روش‌های چند معیاره فازی چگونه است؟

### روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع توصیفی و پیمایشی و با رویکردی اکتشافی ۱۹ و توسعه‌ای و از نظر روش آمیخته بود که جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های سوارا و کوپراس فازی استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و کارشناسان بانک توسعه صادرات ایران شاغل در ادارات ستادی و ۳۸ شعبه در استان‌های مختلف به تعداد ۱۶۲۰ نفر بر اساس روش طبقه‌بندی نسبی با تسهیم متناسب انتخاب شدند و حجم نمونه نیز طبق فرمول کوکران معادل ۳۱۳ نفر تعیین گردید (رابطه ۱).

$$n = \frac{N Z^2_{1-\alpha/2} Pq}{Ne^2 + Z^2_{1-\alpha/2} Pq} = \frac{1620(1.96)^2(0.5)(0.5)}{1620(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 313$$

برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی اشاره می‌شود. اصلاطیان 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 پیش نیازها و ضرورت‌ها عنوان می‌گردد. در پژوهش دیگری، گاراوان و همکاران (۲۰۱۶)<sup>۱۵</sup> به بررسی رابطه ظرفیت‌های پویا<sup>۱۶</sup> و توسعه برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی پرداختند و مدلی را برای ظرفیت‌های پویای راهبردی توسعه منابع انسانی<sup>۱۷</sup> ارائه دادند که شامل متغیرهایی مانند فاکتورهای توانمندساز، اجزای ویژه، فرآیندهای بنیادین و ظرفیت‌های پویای ویژه توسعه راهبردی منابع انسانی بود. در مطالعه دیگری، قاسمی و فراهانی (۲۰۱۳) مدل برنامه‌ریزی منابع انسانی را با استفاده از تحلیل سوات و ماتریس برنامه‌ریزی کمی QSPM<sup>۱۸</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. همانطور که مشاهده شد، در ادبیات تحقیق، تعداد پژوهش‌هایی که به ارائه مدل برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی پرداخته باشند بسیار محدود است. بر همین اساس و با توجه به این خلا تحقیقاتی، در این پژوهش قصد داریم مدلی جامع از این مفهوم در ارتباط با یکی بانک‌های ایرانی ارائه کنیم.

نقش برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی در اصلاح نظام بانکی کشور و به ویژه در حوزه انجام مأموریت‌های سازمانی نزد همه مدیران و به خصوص بانک توسعه صادرات ایران به عنوان یک نقطه عطف در حوزه توسعه مهارت‌های شغلی و تبدیل کارکنان به سرمایه انسانی و شریک راهبردی اهمیت وافری یافته است. از سوی دیگر الزامات و قوانین ناظر مانند گزارش مصوب و تنظیم شده حسابرسی عملیاتی در سال ۱۳۹۷، مفاد ماده ۳۱ دستورالعمل الزامات حاکمیت شرکتی، و یا بند ۸ الف تکالیف مجمع عمومی عادی در سال ۱۳۹۹، بر ضرورت برنامه جامع

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	۸	۲۵
۲	کارشناسان واحدهای ستادی و صف (خبره و عالی)	۷۳۷	۴۶	۱۴۴
۳	مدیران عملیاتی و اجرایی	۲۱۱	۱۳	۴۱
۴	کارشناسان امور بانکی (ارشد)	۵۴۳	۳۳	۱۰۳
	جمع	۱۶۲۰	٪ ۱۰۰	۳۱۳

جدول ۲: ابزار گردآوری اطلاعات و پرسشنامه‌های پژوهش

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

## سنجش روایی و پایایی

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه استفاده شد که در جدول شماره ۲ به بیان متغیرها، و میزان روایی و پایایی هر کدام پرداخته شده است. بدین منظور از آزمون ضریب آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی و روایی اعتبار یا محتوا استفاده شد و چون اعداد بالاتر از ۰/۷ نشانگر پایایی و اعداد بالاتر از ۰/۴ نشانگر روایی قابل قبول است. نتایج حاصله برای هر دو پرسشنامه مطلوب ارزیابی می‌شود.

## الگوریتم اجرای تکنیک سوارا فازی

روش سوارا<sup>۲۰</sup> به معنی روش تحلیل نسبت ارزیابی وزن‌دهی تدریجی می‌باشد. روش سوارا یکی از روش‌های جدید تصمیم‌گیری چند معیاره است که در سال ۲۰۱۰ توسط ویولتا کرشالینه به همراه زاوادسکاس و تورسکیس<sup>۲۱</sup> معرفی شد. از این روش برای محاسبه وزن معیارها استفاده می‌شود. 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 سوارا 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 دوم: تعیین اهمیت نسبی هر معیار (S<sub>j</sub>): در این گام اهمیت نسبی هر معیار نسبت به معیارهای قبلی مشخص می‌شود. در فرایند روش سوارا این مقدار با S<sub>j</sub> نشان داده می‌شود.

گام سه: محاسبه ضریب K<sub>j</sub>: ضریب K<sub>j</sub> که تابعی از مقدار اهمیت نسبی هر معیار است با استفاده از رابطه ۲ محاسبه می‌شود:

$$K_j = S_j + 1$$

گام چهار: محاسبه وزن اولیه هر معیار: وزن اولیه معیارها از طریق رابطه ۳ محاسبه می‌شود. در این رابطه باید توجه داشت که وزن معیار نخست که مهمترین معیار است برابر ۱ در نظر گرفته می‌شود.

$$Q_j = \frac{Q_{j-1}}{K_j} \quad \text{رابطه (۳) و (۴)}$$

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

گام پنجم: محاسبه وزن نرمال نهایی: در آخرین گام از روش سوارا وزن نهایی شاخص‌ها که وزن نرمال شده نیز محسوب می‌گردد از طریق رابطه ۴ محاسبه می‌شود. نرمال‌سازی به روش خطی ساده انجام می‌شود.

$$W_j = \frac{q_j}{\sum q_j} \quad \text{رابطه (۵)}$$

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<sup>۲۲</sup> 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<sup>۲۳</sup>، ۱۹۹۶). الگوریتم اجرای تکنیک کوپراس فازی در این پژوهش شامل گام‌های زیر است:

تشکیل ماتریس تصمیم کوپراس:

ماتریس تصمیم کوپراس همانند ماتریس تصمیم تاپسیس یا ویکور یا الکتراه می‌باشد. یعنی ماتریس معیار-گزینه است. طریق ساخت پرسشنامه کوپراس کاملاً مشابه پرسشنامه 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.

محاسبه وزن معیارها: در این گام باید وزن معیارها را با یکی از روش‌های محاسبه وزن از جمله روش آنتروپی بدست آورد. البته روش‌های دیگری نیز برای محاسبه وزن معیارها هستند از جمله روش ANP فازی، روش جدید بهترین-بدترین<sup>۲۴</sup> و سوارا فازی بنابراین اولین مرحله تعیین وزن معیارها است که با استفاده از روش جدید بهترین بدترین و روش سوارا فازی تعیین می‌گردد.

نرمال سازی ماتریس تصمیم: در این گام باید ماتریس تصمیم روش کوپراس را نرمال کرد. پس از تعیین ماتریس تصمیم 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 ۴-۳۰ نشان داده شده است.

$$d_{ij} = \frac{q_i}{\sum_{j=1}^n X_{ij}} \times X_{ij} \quad \text{رابطه (۶)}$$

یکی از الزامات تحلیل داده‌ها با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد مثلثی فازی است در این مرحله بر اساس جدول ذیل نظرات جمع شده هر فرد به اعداد مثلثی 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 جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است:

جدول ۳: جدول تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد فازی مثلثی

اعداد فازی مثلثی	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)

**یافته‌ها**

شناسایی وزن نهایی هر یک از عوامل راهبردی و اولویت‌بندی شاخص‌های شناسایی شده با استفاده از تحلیل SWOT<sup>۲۰</sup> 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 سوارا تعیین اولویت شده است. در روش سوارا 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 براساس مقادیر متوسط اهمیت نسبی رتبه‌بندی می‌شوند.

*اولویت بندی عامل راهبردی نقاط قوت برنامه‌ریزی نیروی انسانی*

برای تبیین وزن هر یک از عوامل راهبردی در برنامه‌ریزی نیروی انسانی و شاخص‌های مرتبط با هر 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 ۳۹ 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 مشخص و تعیین می‌گردد. این مقادیر در ستون «متوسط اهمیت نسبی» درج می‌شوند که همان  $(S_i)$  می‌باشد. در گام سوم از روش سوارا 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.

رابطه (۷) و (۸)  $Q_i = \frac{Q_{i-1}}{K_i}$

$Q_1 = 1$

رابطه (۹) و (۱۰)  $Q_2 = \frac{Q_1}{K_2} = \frac{1}{1.24} = 0.806$

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

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.

رابطه (۱۱)  $W_i = \frac{Q_i}{\sum Q_i}$

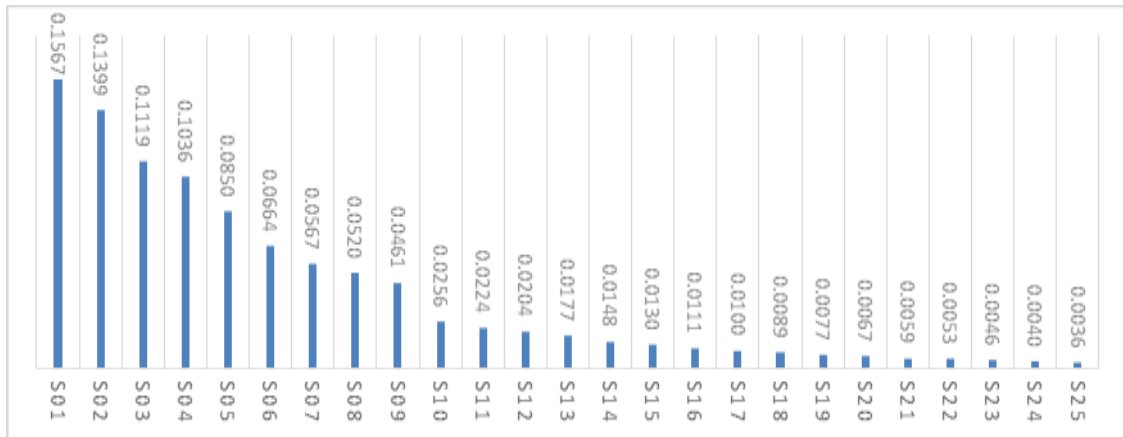
به این ترتیب وزن نهایی نقاط قوت به دست آمده است.

جدول ۴: اولویت‌بندی نقاط قوت با روش سوارا

S	نقاط قوت	متوسط اهمیت نسبی	Kj	وزن اولیه	وزن نرمال
S۰۱	همسویی بین زیر سیستم‌های منابع انسانی	۱	۱	۱	۰/۱۵۷
S۰۲	کیفیت نیروی انسانی موجود	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۸۹۳	۰/۱۴
S۰۳	حمایت و مشارکت مدیران ارشد از برنامه‌های منابع انسانی	۰/۲۵	۱/۲۵	۰/۷۱۴	۰/۱۱۲
S۰۴	سطح تحصیلات کارکنان	۰/۰۸	۱/۰۸	۰/۶۶۱	۰/۱۰۴
S۰۵	سلامت روانی کارکنان	۰/۲۲	۱/۲۲	۰/۵۴۲	۰/۰۸۵
S۰۶	تخصص علمی و فنی کارکنان	۰/۲۸	۱/۲۸	۰/۴۲۴	۰/۰۶۶

S	نقاط قوت	متوسط اهمیت نسبی	Kj	وزن اولیه	وزن نرمال
S07	صلاحیت اخلاقی و اعتقادی کارکنان	۰/۱۷	۱/۱۷	۰/۳۶۲	۰/۰۵۷
S08	شایستگی‌های شغلی کارکنان	۰/۰۹	۱/۰۹	۰/۳۳۲	۰/۰۵۲
S09	تاب آوری کارکنان	۰/۱۳	۱/۱۳	۰/۲۹۴	۰/۰۴۶
S10	صداقت کارکنان	۰/۸	۱/۸	۰/۱۶۳	۰/۰۲۶
S11	توان نوآوری و خلاقیت کارکنان	۰/۱۴	۱/۱۴	۰/۱۴۳	۰/۰۲۲
S12	توان برانگیختن دیگران برای انجام کار	۰/۱۰	۱/۱۰	۰/۱۳	۰/۰۲
S13	کفایت حقوق و دستمزد کارکنان	۰/۱۵	۱/۱۵	۰/۱۱۳	۰/۰۱۸
S14	تخصیص پاداش بر اساس عملکرد تساوی محور	۰/۲۰	۱/۲۰	۰/۰۹۴	۰/۰۱۵
S15	وجود نظام ارزیابی شایستگی محور	۰/۱۴	۱/۱۴	۰/۰۸۳	۰/۰۱۳
S16	تعهد سازمانی کارکنان	۰/۱۷	۱/۱۷	۰/۰۷۱	۰/۰۱۱
S17	ارائه آموزش از طریق سامانه‌های الکترونیکی	۰/۱۱	۱/۱۱	۰/۰۶۴	۰/۰۱
S18	نیازسنجی آموزشی کارکنان	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۰۵۷	۰/۰۰۹
S19	داشتن سلامت جسمی	۰/۱۶	۱/۱۶	۰/۰۴۹	۰/۰۰۸
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 حرفه ای کارکنان	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۰۲۳	۰/۰۰۴
	جمع کل			۶۸۸۱	۱/۰۰۰

شماره چهل و هشتم / پاییز ۱۴۰۱



نمودار ۱: وزن نهایی نقاط قوت

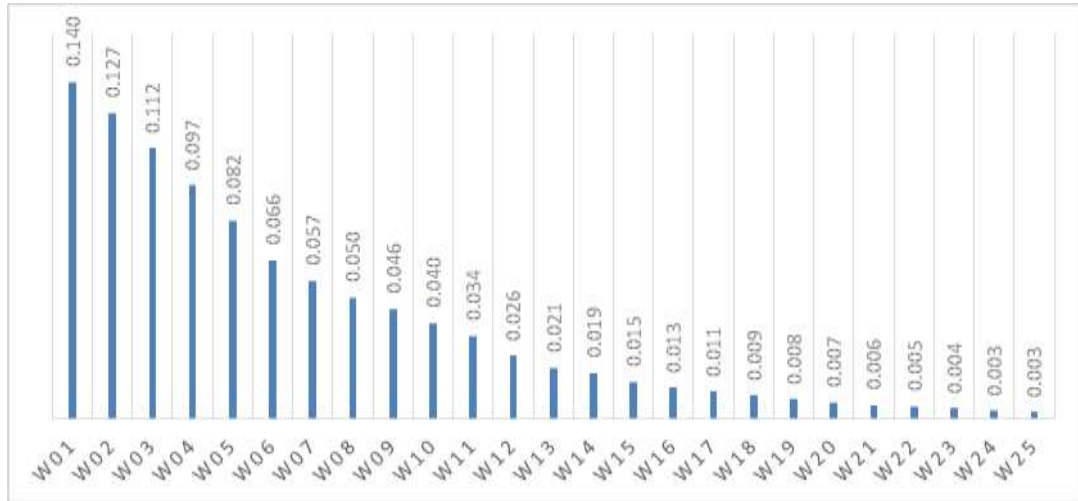
است که همان ( $S_i$ ) می‌باشد. در گام سوم از روش سورا را ضریب ( $K_i$ ) محاسبه شده است. میزان ضریب ( $K_i$ ) برای شاخص که از بیشترین اهمیت برخوردار است، یک می‌باشد. برای سایر نقاط ضعف نیز این مقدار محاسبه شده است.

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



جدول ۵: اولویت‌بندی نقاط ضعف با روش سوارا

W	نقاط ضعف	متوسط اهمیت نسبی	Kj	وزن اولیه	وزن نرمال
W01	ضعف ترسیم اهداف مدیریت منابع انسانی	۰/۱۰	۱/۱۰	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	۰/۵۸۸	۰/۰۸۲
W06	نارسایی در ایجاد قابلیت‌های راهبردی در منابع انسانی	۰/۱۵	۱/۱۵	۰/۴۰۹	۰/۰۶۶
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	۰/۱۹	۱/۱۹	۰/۰۹۱	۰/۰۱۳
W16	ناکافی بودن میزان اعتقاد مدیران ارشد به مشارکت با زیردستان	۰/۱۵	۱/۱۵	۰/۰۷۹	۰/۰۱۱
W17	ضعف در ترویج فرهنگ بهبود عملکرد	۰/۱۸	۱/۱۸	۰/۰۶۷	۰/۰۰۹
W18	ضعف و نارسایی در وجود گردش شغلی	۰/۱۹	۱/۱۹	۰/۰۵۶	۰/۰۰۸
W19	نارسایی در یک پارچه سازی فعالیت‌های کارکنان	۰/۲۰	۱/۲۰	۰/۰۴۷	۰/۰۰۷
W20	ضعف در افزایش نرخ بازدهی سرمایه انسانی	۰/۱۷	۱/۱۷	۰/۰۴	۰/۰۰۶
W21	ضعف در کاهش هزینه‌های نیروی انسانی	۰/۲۳	۱/۲۳	۰/۰۳۶	۰/۰۰۵
W22	نارسایی در تخصیص منابع انسانی لازم	۰/۲۳	۱/۲۳	۰/۰۲۹	۰/۰۰۴
W23	کاهش سطح رضایت شغلی منابع انسانی	۰/۲۹	۱/۲۹	۰/۰۲۳	۰/۰۰۳
W24	عدم تعیین نیازهای آتی نیروی انسانی	۰/۲۵	۱/۲۵	۰/۰۱۸	۰/۰۰۳
W25	فقدان برنامه توسعه و گسترش فعالیت‌های سازمان				
	جمع کل			۶۸۸۱	۱/۰۰۰



نمودار ۲: وزن نهایی نقاط ضعف

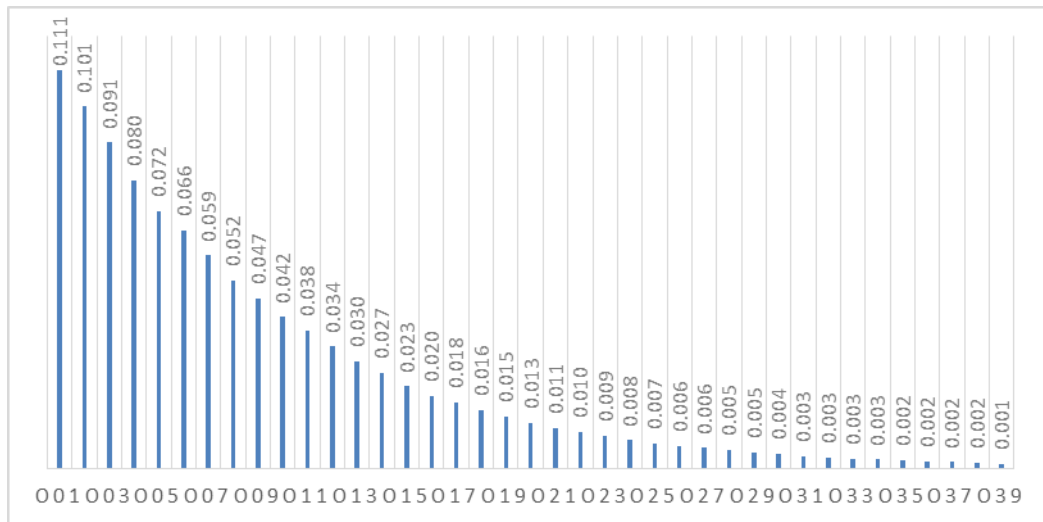
اولویت بندی نقاط فرصت برنامه ریزی نیروی انسانی است که همان  $(S_i)$  می باشد. درگام سوم از روش ابتدا نقاط فرصت براساس میزان اهمیت مرتب شده اند. سپس اهمیت نسبی هر معیار نسبت به معیارهای قبلی مشخص شده است. این مقادیر در ستون «متوسط اهمیت نسبی» در جدول درج شده است. یک می باشد. برای سایر نقاط فرصت نیز این مقدار محاسبه شده است.

جدول ۶: اولویت بندی نقاط فرصت با روش سوارا

وزن نرمال	وزن اولیه	Kj	متوسط اهمیت نسبی	فرصت ها	O
۰/۱۱۱	۱	۱	۱	ضرورت توجه به مدیریت تغییر	0۰۱
۰/۱۰۱	۰/۹۰۹	۱/۱۰	۰/۱۰	فناوری و تکنولوژی های نوین	0۰۲
۰/۰۹۱	۰/۸۱۹	۱/۱۱	۰/۱۱	طراحی مشاغل جدید	0۰۳
۰/۰۸	۰/۷۲۵	۱/۱۳	۰/۱۳	تجزیه و تحلیل مشاغل فعلی	0۰۴
۰/۰۷۲	۰/۶۴۷	۱/۱۲	۰/۱۲	امکان جذب از طریق شرکتهای پیمانکار و زیر مجموعه بانک	0۰۵
۰/۰۶۶	۰/۵۹۹	۱/۱۰	۰/۱۰	امکان جذب مستقیم از دانشگاه های معتبر داخلی	0۰۶
۰/۰۵۹	۰/۵۳۵	۱/۱۲	۰/۱۲	امکان جذب از سازمان های کاربابی و یا نهادهای کشور	0۰۷
۰/۰۵۲	۰/۴۷۳	۱/۱۳	۰/۱۳	امکان جذب از طریق درگاه الکترونیکی بانک	0۰۸
۰/۰۴۷	۰/۴۲۷	۱/۱۱	۰/۱۱	انجام مصاحبه های حرفه ای و کاری منابع انسانی	0۰۹
۰/۰۴۲	۰/۳۸۱	۱/۱۲	۰/۱۲	چابک سازی مدیریت منابع انسانی	0۱۰
۰/۰۳۸	۰/۳۴۶	۱/۱۰	۰/۱۰	ثبات و امنیت شغلی منابع انسانی رسمی	0۱۱
۰/۰۳۴	۰/۳۰۶	۱/۱۳	۰/۱۳	امکان ارائه بازخورد به کارکنان	0۱۲
۰/۰۳	۰/۲۶۹	۱/۱۴	۰/۱۴	ارزیابی نظرات کارکنان در جهت بهبود عملکرد	0۱۳
۰/۰۲۷	۰/۲۴	۱/۱۲	۰/۱۲	ترک خدمت اجباری نظیر تعلیق خدمت کارکنان	0۱۴
۰/۰۲۳	۰/۲۰۷	۱/۱۶	۰/۱۶	امکان انفصال دائم از خدمت کارکنان	0۱۵
۰/۰۲	۰/۱۸۳	۱/۱۳	۰/۱۳	بازمهندسی ساختار سازمانی	0۱۶
۰/۰۱۸	۰/۱۶۶	۱/۱۰	۰/۱۰	توسعه سرمایه انسانی	0۱۷
۰/۰۱۶	۰/۱۴۷	۱/۱۳	۰/۱۳	توسعه و پرورش مدیران	0۱۸
۰/۰۱۵	۰/۱۳۱	۱/۱۲	۰/۱۲	توسعه قابلیت های استراتژیک مدیران	0۱۹
۰/۰۱۳	۰/۱۱۵	۱/۱۴	۰/۱۴	بهبود تصمیم گیری عقلایی	0۲۰

۰/۰۱۱	۰/۱۰۲	۱/۱۳	۰/۱۳	داشتن توانایی حل مسئله به شکل علمی
۰/۰۱	۰/۰۹۳	۱/۱۰	۰/۱۰	خطر پذیری و میزان پذیرش ریسک کارکنان
۰/۰۰۹	۰/۰۸۱	۱/۱۴	۰/۱۴	تمایل به کارآفرینی مدیریت منابع انسانی
۰/۰۰۸	۰/۰۷۱	۱/۱۴	۰/۱۴	ایجاد سبک رهبری کارآفرینانه سازمانی
۰/۰۰۷	۰/۰۶۴	۱/۱۲	۰/۱۲	میزان رقابت پذیری مدیریت منابع انسانی
۰/۰۰۶	۰/۰۵۸	۱/۱۰	۰/۱۰	توجه به توانایی نوآوری و ابتکار مدیریت منابع انسانی
۰/۰۰۶	۰/۰۵۲	۱/۱۲	۰/۱۲	مدیریت تعارض مدیریت منابع انسانی
۰/۰۰۵	۰/۰۴۶	۱/۱۳	۰/۱۳	امکان جذب منابع انسانی از بانک‌های رقیب
۰/۰۰۵	۰/۰۴۱	۱/۱۱	۰/۱۱	قابلیت اعتماد به منابع انسانی
۰/۰۰۴	۰/۰۳۶	۱/۱۴	۰/۱۴	داشتن صندوق بازشتگی
۰/۰۰۳	۰/۰۳۱	۱/۱۵	۰/۱۵	پایبندی کارکنان به اصول اخلاقی و وجدان کاری
۰/۰۰۳	۰/۰۲۸	۱/۱۳	۰/۱۳	اعطای تسهیلات و وام به کارکنان
۰/۰۰۳	۰/۰۲۵	۱/۱۲	۰/۱۲	مدیریت زمان
۰/۰۰۳	۰/۰۲۳	۱/۱۰	۰/۱۰	امکان تأمین نیروی انسانی از واحدهای تابعه بانک
۰/۰۰۲	۰/۰۲	۱/۱۲	۰/۱۲	انعطاف پذیری سازمانی
۰/۰۰۲	۰/۰۱۸	۱/۱۱	۰/۱۱	ترویج و تسهیل استفاده از بسترهای الکترونیکی
۰/۰۰۲	۰/۰۱۷	۱/۱۰	۰/۱۰	ورود کارکنان متعلق به نسل Z به محیط‌های کاری
۰/۰۰۲	۰/۰۱۵	۱/۱۲	۰/۱۲	قرار گرفتن امنیت اطلاعات در کانون توجه همگانی
۰/۰۰۱	۰/۰۱۳	۱/۱۵	۰/۱۵	گسترش روز افزون تمرکززدایی در محیط کار
۱/۰۰۰	۸،۲۴۵			جمع کل

فصلنامه خط‌مشی گذاری عمومی در مدیریت



نمودار ۳: وزن نهایی نقاط فرصت

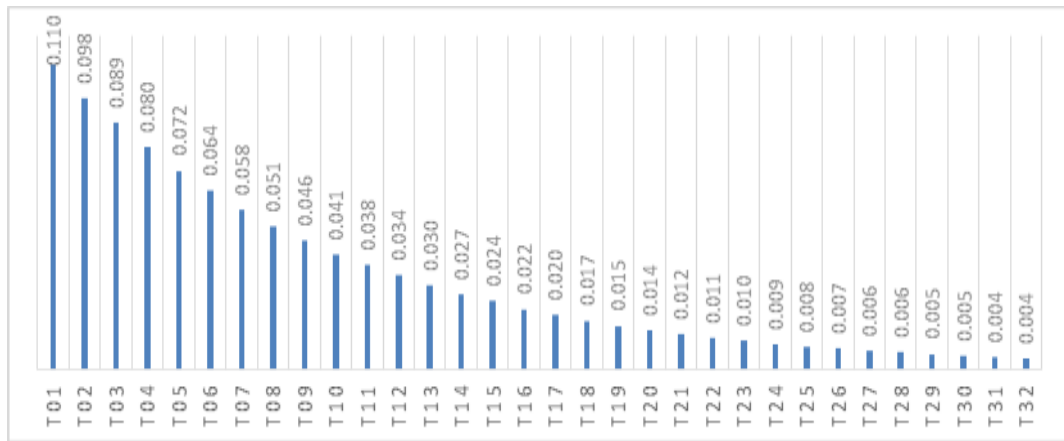
است که همان  $(S_i)$  می‌باشد. در گام سوم از روش سورا را ضریب  $(K_i)$  محاسبه شده است. میزان ضریب  $(K_i)$  برای شاخص که از بیشترین اهمیت برخوردار است، یک می‌باشد. برای سایر نقاط تهدید نیز این مقدار محاسبه شده است.

اولویت بندی نقاط تهدید برنامه‌ریزی نیروی انسانی ابتدا نقاط فرصت 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

جدول ۷: اولویت‌بندی نقاط تهدید با روش سوارا

T	تهدیدها	متوسط اهمیت نسبی	Kj	وزن اولیه	وزن نرمال
T۰۱	خروج کارکنان سرمایه‌دانشی از بانک بر اساس موج بازنشستگی فراروی	۰/۱۲	۱	۱	۰/۱۱
T۰۲	ضعف محدودیت قوانین و مقررات	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۸۹۳	۰/۰۹۸
T۰۳	شرایط اقتصادی نامطلوب در بکارگیری منابع انسانی	۰/۱۰	۱/۱۰	۰/۸۱۲	۰/۰۸۹
T۰۴	محدودیت تخصیص منابع انسانی لازم	۰/۱۱	۱/۱۱	۰/۷۳۱	۰/۰۸
T۰۵	عدم ایجاد مخزن استعداد منابع انسانی	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۶۵۳	۰/۰۷۲
T۰۶	ضعف در شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای مدیریت منابع انسانی	۰/۱۱	۱/۱۱	۰/۵۸۸	۰/۰۶۴
T۰۷	عدم وجود مزیت‌های شغلی برای حفظ خبرگان و منابع انسانی	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۵۲۵	۰/۰۵۸
T۰۸	عدم وجود نظام شایسته‌سالاری در انتصابات	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۴۶۹	۰/۰۵۱
T۰۹	تمرکز بر نظام ارزیابی تساوری محور	۰/۱۱	۱/۱۱	۰/۴۲۲	۰/۰۴۶
T۱۰	محدودیت استفاده از روش‌های نوآورانه در زمینه بهبود عملکرد منابع انسانی	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۳۷۷	۰/۰۴۱
T۱۱	ضعف امکان جذب نیروی متخصص از مراکز علمی	۰/۱۰	۱/۱۰	۰/۳۴۳	۰/۰۳۸
T۱۲	ضعف امنیت شغلی برای کارکنان قراردادی	۰/۱۱	۱/۱۱	۰/۳۰۹	۰/۰۳۴
T۱۳	عدم پایش و آسیب‌شناسی مشکلات کارکنان	۰/۱۳	۱/۱۳	۰/۲۷۳	۰/۰۳
T۱۴	درخواست انتقال دایم به سایر سازمانها	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۲۴۴	۰/۰۲۷
T۱۵	درخواست اشتغال بصورت مأمور در سایر سازمانها	۰/۱۰	۱/۱۰	۰/۲۲۲	۰/۰۲۴
T۱۶	عدم برنامه‌ریزی لازم برای توسعه سرمایه انسانی	۰/۱۳	۱/۱۳	۰/۱۹۶	۰/۰۲۲
T۱۷	عدم برنامه‌ریزی لازم برای توسعه و پرورش مدیران	۰/۱۰	۱/۱۰	۰/۱۷۹	۰/۰۲
T۱۸	مقاومت در برابر تغییر	۰/۱۳	۱/۱۳	۰/۱۵۸	۰/۰۱۷
T۱۹	عدم وجود کارراهه شغلی منابع انسانی	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۱۴۱	۰/۰۱۵
T۲۰	عدم اطمینان از کارکرد صحیح سیستم اطلاعات منابع انسانی	۰/۱۱	۱/۱۱	۰/۱۲۷	۰/۰۱۴
T۲۱	عدم توانایی منابع انسانی در تطبیق و سازگاری با شرایط محیطی	۰/۱۳	۱/۱۳	۰/۱۱۲	۰/۰۱۲
T۲۲	انعطاف‌پذیری کم کارکنان در برابر تغییرات	۰/۱۰	۱/۱۰	۰/۱۰۲	۰/۰۱۱
T۲۳	رقبا	۰/۱۱	۱/۱۱	۰/۰۹۲	۰/۰۱
T۲۴	عدم برنامه‌ریزی لازم برای چابک‌سازی ساختار سازمانی	۰/۱۳	۱/۱۳	۰/۰۸۲	۰/۰۰۹
T۲۵	ضعف نظام ارزیابی عملکرد وقایع بحرانی	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۰۷۳	۰/۰۰۸
T۲۶	محدودیت در تأمین نیروی انسانی از خارج سازمان	۰/۱۰	۱/۱۰	۰/۰۶۶	۰/۰۰۷
T۲۷	محدودیت در استخدام قراردادی نیروی انسانی	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۰۵۹	۰/۰۰۶
T۲۸	نداشتن انگیزه کافی	۰/۱۱	۱/۱۱	۰/۰۵۳	۰/۰۰۶
T۲۹	نارضایتی کارکنان	۰/۱۰	۱/۱۰	۰/۰۴۸	۰/۰۰۵
T۳۰	بی‌ثباتی درون سازمانی	۰/۱۳	۱/۱۳	۰/۰۴۳	۰/۰۰۵
T۳۱	مدیریت هوشمندانه منابع انسانی	۰/۱۱	۱/۱۱	۰/۰۳۹	۰/۰۰۴
T۳۲	نقشه راه استراتژیک	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۰۳۴	۰/۰۰۴
	جمع کل		۹/۱۲۴		۱/۰۰۰

سال نهم / شماره پنجم / پاییز ۱۴۰۱



نمودار ۴: وزن نهایی نقاط تهدید

آماري پژوهش براي ۳۱۳ نفر بعنوان نمونه آماری به روش تصادفی طبقه ای 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

اولویت بندی راهبردهای شناسایی شده برنامه‌ریزی نیروی انسانی به روش کوپراس<sup>۲۶</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

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

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

خلاصه‌ای از ماتریس نرمال‌سازی شده در جدول ۴-۵ نشان داده شده است.

رابطه (۱۲)

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

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 نرمال‌سازی شده می‌رسد. معیارهای مثبت، به معیارهایی گفته می‌شود که با افزایش مقدار عددی آن، میزان مطلوبیت آن نیز افزایش پیدا می‌کند. معیارهای

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 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.

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 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.

منفی نیز به معیارهایی گفته می‌شود که با افزایش مقدار آن، میزان مطلوبیت کاهش پیدا می‌کند. نتایج محاسبات در جدول ۸ نشان داده شده است.

رابطه (۱۳) و (۱۴)

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

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

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

رابطه (۱۵)

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

در رابطه فوق:

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

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

$Q_j$ : ارزش نهایی هر گزینه

رابطه (۱۶)

$$N_j = \frac{Q_j}{Q_{\max}} 100\%$$

جدول ۹: رتبه نهایی استراتژی‌های شناسایی شده

	SO1	SO2	SO3	SO4	SO5	WO1	WO2	WO3	WO4
$Q_j$	0.0362	0.0369	0.0361	0.0358	0.0354	0.0356	0.0662	0.0374	0.0345
$N_j$	54.74	55.81	54.49	54.12	53.52	53.79	100.00	56.51	52.19

ادامه جدول ۹

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	WT1	WT2	WT3	WT4	WT5
	0.0369	0.0376	0.0390	0.0370	0.0369	0.0361	0.0357	0.0357	0.0357	0.0368
	55.83	56.83	58.88	55.91	55.72	54.56	53.92	54.01	53.97	55.56

جدول ۱۰: رتبه نهایی استراتژی‌های شناسایی شده

ردیف راهبرد	شرح راهبرد تهاجمی	ارزش رتبه نهایی	اولویت رتبه	ردیف راهبرد	شرح راهبرد محافظه کارانه	ارزش نهایی	رتبه در بین راهبردها	اولویت راهبرد
So1	تقویت و استقرار نظام جذب و تامین نیروی انسانی با استفاده از روشهای نوین	۰،۰۳۶۲	دهم	Wo1	ایجاد قابلیت‌های راهبردی از طریق استقرار سیستم استعدادیابی، جانشین پروری و توسعه شایستگی در با هدف توانمندسازی کارکنان	۰،۰۳۵۶	هفدهم	۵۳،۷۹
So2	طراحی نظام شایستگی‌های شغلی و	۰،۰۳۶۹	ششم	Wo2	ضرورت باز مهندسی فرآیندهای جذب و تامین	۰،۰۶۶۲	اول	۱۰۰،۰

ردیف راهبرد	شرح راهبرد	ارزش نهایی	رتبه در بین راهبردها	اولویت راهبرد	شرح راهبرد	ارزش نهایی	رتبه	اولویت راهبرد	ردیف راهبرد
	ایجاد مخزن استعداد برای توسعه منابع انسانی				متناسب نیروی انسانی با نیازهای آتی				
So3	برنامه‌ریزی جامع برای حفظ و نگهداشت خبرگان دانشی و سرمایه انسانی	۰،۰۳۶۱	۵۶،۵۱	چهارم	ایجاد نظام مشوق انگیزش شغلی و نوآوری عملکرد نیروی انسانی با هدف بهبود فعالیتها	۰،۰۳۷۴	۵۴،۴۹	دوازدهم	Wo3
So4	تعیین خط مشی‌های نوین حمایتی با هدف همسویی بین بهره‌وری عملکرد و سیستم جبران خدمات	۰،۰۳۵۸	۵۲،۱۹	نوزدهم	ضرورت تدوین خط مشی مناسب برای برقراری رابطه بین نظام پاداش و شایستگی‌های شغلی کارکنان	۰،۰۳۴۵	۵۴،۱۲	سیزدهم	Wo4
So5	توسعه قابلیت‌های شغلی و کارآفرینانه نیروی انسانی به کمک روشهای نوین آموزشی	۰،۰۳۵۴					۵۳،۵۲	هجدهم	
ردیف راهبرد	شرح راهبرد	ارزش نهایی	رتبه	ردیف راهبرد	شرح راهبرد	ارزش نهایی	رتبه	اولویت راهبرد	ردیف راهبرد
St1	طراحی نظام جذب و ضرورت بهره‌گیری از منابع نوین کارمندی با ملاحظه قوانین و الزامات فرادست	۰،۰۳۶۹	۵۴،۵۶	یازدهم	بازمهندسی و اصلاح نظام ارزیابی عملکرد و بهبود فرایندهای عملیاتی	۰،۰۳۶۱	۵۵،۸۳	نهم	Wt1
St2	تدوین سیاست‌های جامع در توسعه مسیر پیشرفت شغلی و متناسب با شایستگی‌های شغلی نیروی انسانی	۰،۰۳۷۶	۵۳،۹۲	شانزدهم	آسیب شناسی نظام نگهداری منابع انسانی با رویکرد جذب نخبگان	۰،۰۳۵۷	۵۶،۸۳	سوم	Wt2
St3	ایجاد همراستایی بین سیاست‌های کلان مدیریت منابع انسانی و برنامه توسعه شغلی نیروی انسانی	۰،۰۳۹۰	۵۴،۰۱	چهاردهم	لزوم ترسیم چشم اندازی پویا برای ایجاد تناسب بین توسعه سازمان و تامین منابع انسانی مورد نیاز	۰،۰۳۵۷	۵۸،۸۸	دوم	Wt3
St4	توسعه و بهبود مکانیزم ارتباطات درون سازمانی با هدف تعامل دو سویه و بازخور اطلاعات به کمک فناوری‌های نوین	۰،۰۳۷۰	۵۳،۹۷	پانزدهم	طراحی هوشمندانه نظام ارتقاء شغلی و جانشین پروری با استفاده از شایستگی‌های شغلی نیروی انسانی و رویه‌های مکمل انگیزش	۰،۰۳۵۷	۵۵،۹۱	پنجم	Wt4
St5	توسعه فرهنگ کارآفرینی	۰،۰۳۶۹	۵۵،۵۶	هشتم	توسعه قابلیت‌های راهبردی	۰،۰۳۶۸	۵۵،۷۲	هفتم	Wt5

ردیف راهبرد	شرح راهبرد	ارزش رتبه	رتبه در بین راهبردها	اولویت راهبرد	شرح راهبرد	ارزش رتبه	رتبه در بین راهبردها	اولویت راهبرد
	سازمانی و تمرکز بر یادگیری و توانمندسازی نیروی انسانی				نیروی انسانی و چابک سازی ساختار سازمان با هدف بهبود مستمر			

تبیین مدل 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 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 رتبه‌بندی راهبردهای مناسب حوزه برنامه‌ریزی نیروی انسانی در قالب روش‌های سوآرای فازی و کوپراس فازی است. این مدل شامل ۳ فرآیند کلی به شرح ذیل است:

(۱) فرآیند شناسایی و تعیین راهبردهای برنامه‌ریزی منابع انسانی

در این بخش از مدل، عوامل راهبردی داخلی و خارجی موثر شناسایی می‌شوند بدین منظور ابتدا فرآیندهای مهم شامل سیاست گذاری و اتخاذ تصمیمات راهبردی در بانک، شامل چشم‌انداز و مأموریت، فرهنگ سازمانی، نحوه سیاست گذاری و خط مشی‌گذاری 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 و یا توسعه فعالیت‌های آتی و جدید موثرند و همچنین خط مشی‌های هیات مدیره در حوزه واسپاری، برون سپاری خدمات، کوچک‌سازی و مجازی سازی ساختار، ادغام و یا سرمایه‌گذاری مشترک با سایر بانک‌ها مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد و سپس به تجزیه و تحلیل

محیط داخلی و خارجی پرداخته می‌شود که 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 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. با شناسایی عوامل اصلی و راهبردی ابتدا به تعیین موقعیت و انتخاب نوع اقدام راهبردی پرداخته می‌شود و سپس راهبردهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی تدوین و شناسایی می‌شوند. این نکته قابل ذکر است 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.

(۲) فرآیند اجرای راهبردهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی در این بخش از مدل، راهبردهای برنامه‌ریزی منابع انسانی که بر اساس عوامل راهبردی تعیین شده و شناسایی شده بودند توسط هیات عامل و مدیران میانی خط‌مشی‌گذاری و اجرا می‌شوند و به مدیران این بانک



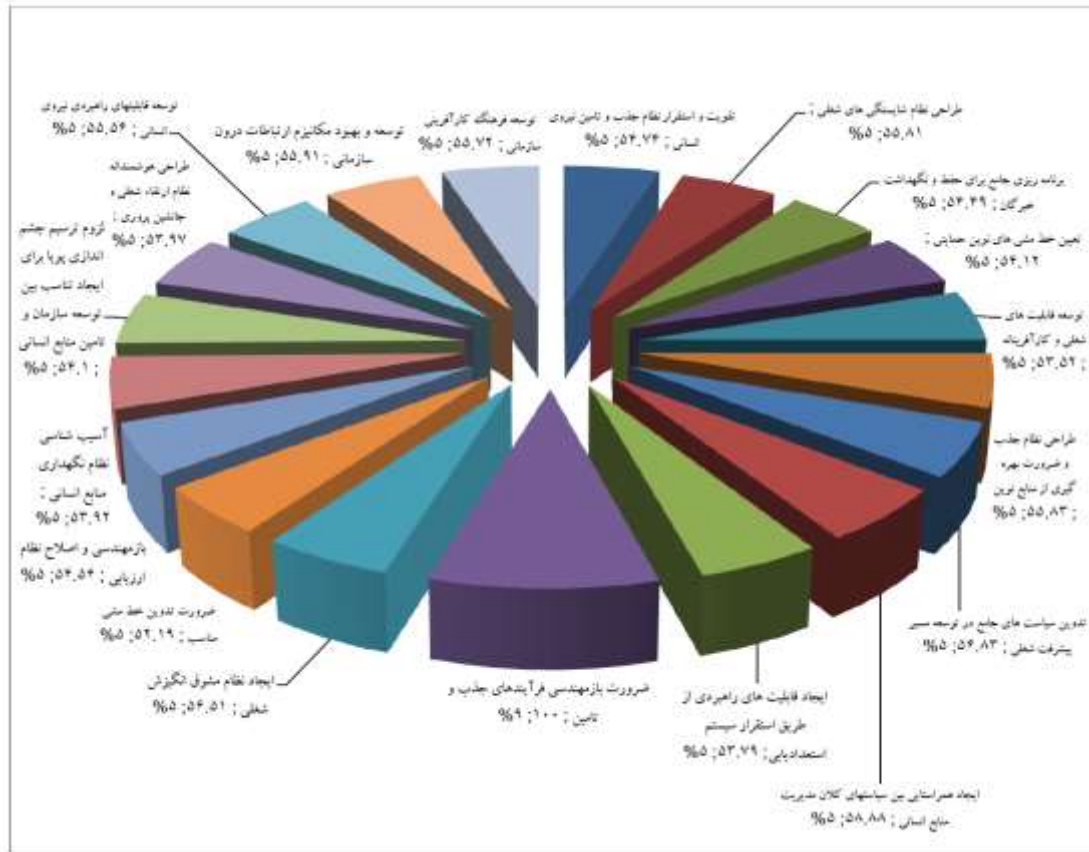
فرآیند نهایی در برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی در بانک توسعه صادرات ایران ارزیابی جداگانه هر راهبرد است. ارزیابی راهبرد ابزار اصلی مدیران برای کسب اطلاعات در زمان عملکرد ضعیف یک راهبرد در بین سایر راهبردهای ۱۹ گانه حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی است. همه راهبردها می‌توانند تعدیل شوند زیرا عوامل درونی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

نتایج حاصل از یافته‌های کیفی و کمی در این پژوهش ۱۹ راهبرد موثر برای طراحی و تدوین مدلی 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. مدل مذکور ضمن شناسایی موقعیت فعلی بانک در حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی، به اقدام راهبردی در خصوص شناسایی راهبردهای برنامه‌ریزی

کمک می‌کنند که چگونه 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 بخش از فرآیند نوع اقدام راهبردی مناسب بانک در حوزه برنامه‌ریزی نیروی انسانی معین می‌شود و با توجه به برترین راهبرد شناسایی شده اقدام راهبردی شکل می‌گیرد، شناسایی راهبردهای موثر در زمینه برنامه‌ریزی نیروی انسانی بر اساس وزن اثر بخش آنان در مدل رتبه‌بندی می‌شوند و راهبردهای برتر جهت‌گیری 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 مشی‌گذاری کلان حوزه منابع انسانی در این بانک تخصصی صورت می‌پذیرد.

۳) فرآیند ارزیابی راهبردهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی





شکل ۷: مدل نهایی شده برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی در بانک توسعه صادرات ایران به تفکیک شدت اثر راهبردها

### بحث و نتیجه‌گیری

در دهه‌های اخیر شاهد طرح جنبه جدیدی از مباحث مربوط به سازمان، یعنی «برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی»<sup>۲۷</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 آینده‌پژوهانه 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 در یافته اصلی به ارائه مدلی مناسب برای برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی در بانک توسعه صادرات ایران

پرداخته که ضمن تاکید بر شناسایی عوامل راهبردی داخلی و خارجی، طی سه فرآیند اصلی در این مدل به شناسایی و راهبردهای اثر بخش در سطح کلان بانک و همسو با سایر برنامه‌های منابع انسانی می‌پردازد و راهبرد تهاجمی در حوزه جذب و تأمین منابع انسانی از روش‌های نوآورانه را در اولویت اجرا قرار می‌دهد. بنابراین با توجه به اولویت بندی راهبردهای شناسایی شده و همچنین وزن تأثیرگذاری هر یک از راهبردها، الگوی مدون برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی در بانک مذکور تدوین گردید. الگوی طراحی شده این پژوهش در بخش فرآیند شناسایی راهبردها با تاکید بر حمایت‌های استراتژیک هیات مدیره و با توجه به چشم انداز و مأموریت‌های 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.

در بخش فرآیند دوم مدل تحلیل موقعیت و اقدام راهبردی موقعیت راهبردی موجود بانک توسعه صادرات ایران را در حوزه برنامه‌ریزی نیروی انسانی مشخص می‌نماید و در این بین با شناسایی و رتبه بندی راهبردهای اثر بخش در حوزه طراحی برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مسیر دقیقی را برای تغییر موقعیت راهبردی محافظه کارانه (موجود) را به سمت راهبرد تهاجمی برای بهره برداری مدیران بانک ترسیم می‌نماید تفسیر یافته‌های پژوهش بیانگر این موضوع است 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 و خلق ارزش برای منابع انسانی می‌شوند 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. بخش سوم فرآیند اجرایی این مدل به کنترل و ارزیابی دقیق راهبردها با چشم انداز سازمانی بانک در سطح کلان هم راستا تمرکز داشته و بر تحقق آن نظارت اثر بخش داشته و بازخورد لازم اجرای هر راهبردها را منعکس می‌نماید.

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 تحویلی راهبردی در خط مشی‌گذاری برنامه‌ها و سیاست‌های این بانک تخصصی بمنظور تقویت منابع انسانی ایجاد شود. نتایج حاصل از این پژوهش با نتیجه تحقیقات پدرو ریویو و همکاران<sup>۲۸</sup> (۲۰۲۰) تحت عنوان رابطه بین قابلیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی با خلق ارزش برای کارکنان و با توجه به نقش تعدیل کننده کاربرد و استفاده از برنامه‌ریزی نیروی انسانی در بین کارکنان بنگاه‌های اقتصادی در چند کشور آلمان، انگلستان و پرتغال، املان هاگ<sup>۲۹</sup> (۲۰۲۰) با موضوع تاثیر چشمگیر برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی<sup>۳۰</sup> بر عملکرد ادراک شده سازمانی دارد ابوعبده و عبدالعزيز الدوینا<sup>۳۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با موضوع «طراحی و پیاده سازی مدل برنامه‌ریزی منابع انسانی در بین شرکت‌های ساختمانی عربستان سعودی»، حسینیان و همکار (۱۳۹۷) با موضوع طراحی مدل راهبردی فرآیندهای نگهداشت منابع انسانی سازمان که با استفاده از مدل ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی SWOT انجام شده بود همراستایی داشته و همچنین با یافته‌های پژوهشی گورل، بروس و ساری، ایرن<sup>۳۲</sup> (۲۰۱۵) تحت عنوان ارائه مدل برنامه‌ریزی نیروی انسانی و راهبرد مطلوب منابع انسانی در شرکت‌های استارت آپ مشاوره منابع انسانی و زیر ساختی، امین و سید جوادین و رضانی (۱۳۹۳) با موضوع چگونگی تدوین مدل برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی بر مبنای فرایند توانمندسازی کارکنان در شرکت اکتشاف و حفاری نفت همسویی و همخوانی داشته است.

بر اساس یافته‌های پژوهش و شناسایی مدل مناسب برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی در سه فرآیند اصلی شناسایی عوامل راهبردی، تعیین راهبردها و اجرا و ارزیابی راهبردهای اثر بخش و از آنجا که

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، سال یازدهم شماره ۱ (پیاپی ۳۵، بهار ۱۳۹۸، صفحه ۱).

امین، فرشته، سید جوادین، سید رضا، رضایی، علی، (۱۳۹۳) تدوین مدل برنامه‌ریزی راهبردی بر مبنای توانمندسازی کارکنان.

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. 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.

بانک توسعه صادرات ایران، مدیریت امور شعب و بازاریابی (۱۳۹۹) گزارش حسابرسی عملیاتی سال ۱۳۹۷، ص ۹۸، تهران. <https://www.edbi.ir>

بازرگان، عباس و سرمد، غالمعلی، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه ۱۳۸۹ بلانچارد، ک، کارلوس، جی. سه کلید توان افزایش. ف. امینی، مترجم، تهران: نشر فرا، ۱۳۸۹.

قاسمی، محمد و توسلی، حسن و شجاعی، امید و هادیان فر، هانیه (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.

راهبرد ضرورت باز مهندسی فرآیندهای جذب و تامین متناسب نیروی انسانی با نیازهای آتی به عنوان بهترین راهبرد برای تدوین برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی در بانک توسعه صادرات ایران شناسایی شده است،

- 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 بر اساس 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 کیفی سازی فعالیت‌های حوزه منابع انسانی، ترتیبی اتخاذ نمایند تا با ایجاد سیستم‌های متنوع جبران خدمات و ارزیابی بهینه عملکرد کارکنان اقدام نماید.

#### منابع و مأخذ

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.

- Ageria, H. J. (2021). *Human resource development: An experimental approach*. Mccraw-Hill
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management* (1st edition). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice, 13th edition*. Kogan Page.  
<http://www.books24x7.com/marc.asp?bookid=65150>
- Aryanto, R., Fontana, A., & Afiff, A. Z. (2015). Strategic Human Resource Management, Innovation Capability and Performance: An Empirical Study in Indonesia Software Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 874-879.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.115>
- Bagheri, J. (2016). Overlaps between Human Resources' Strategic Planning and Strategic Management Tools in Public Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 430-438.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.054>
- Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact* (2nd ed.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203075838>
- Bamberger, P., & Phillips, B. (1991a). Organizational environment and business strategy: Parallel versus conflicting influences on human resource strategy in the pharmaceutical industry. *Human Resource Management*, 30(2), 153-182.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.3930300202>
- Bamberger, P., & Phillips, B. (1991b). Organizational environment and business strategy: Parallel versus conflicting influences on human resource strategy in the pharmaceutical industry. *Human Resource Management*, 30(2), 153-182.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.3930300202>
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (4th edition). Jossey-Bass.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751. <https://doi.org/10.2307/30040665>
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management* (Subsequent edition). Prentice Hall.
- سید جوادین، رضا، (۱۳۹۵) برنامه‌ریزی نیروی انسانی، انتشارات نگاه دانش، چاپ چهارم، ۱۳۹۵
- 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.
- عبداللهی، بیژن و اندیش، علی و جعفری نیا، سعید و حسن پور، اکبر (۱۳۹۸) طراحی الگوی راهبردهای منابع انسانی بر مبنای ریسک منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی.
- عزیزی، مرجان، (۱۴۰۰)، ارزیابی تاثیر بازاریابی توسعه یافته بر عملکرد کسب و کار شرکت‌های تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار و ارائه چارچوب کاربردی - پایان نامه - دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
- 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 ظرفیت‌های منابع انسانی سازمان، دومین کنفرانس نوآوری در علوم و تکنولوژی، سنگاپور، ۱۳۹۵.
- Adiguzel, Z., Ozcinar, M. F., & Karadal, H. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 103-110.  
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.04.002>

- Personnel Review*, 15(5), 3–8. <https://doi.org/10.1108/eb055547>
- Kaplan, R. S., Robert, N. P. D. K. S., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press.
- Kataoka, T., Morikawa, K., & Takahashi, K. (2019). Strategic Human Resource Management Simulation Considering Work Elements, Skills, Learning and Forgetting. *Procedia Manufacturing*, 39, 1633–1640. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.278>
- 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. <https://doi.org/10.3846/jbem.2010.12>
- Mintzberg, H. (1994, January 1). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Mintzberg, H. (2000). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Pearson Education Ltd.
- Mohammad Reza Azizi a, Rasha Atlasi b, Arash Ziapour c, Jaffar Abbas d, Roya Naemi e, (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19. A systematic narrative review approach. journal homepage: [www.cell.com/heliyon](http://www.cell.com/heliyon). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- Neoo, E (2020). *Managing Productivity In Organization*: McCraw-Hill, Inc
- Flippo .Edwin B. *personnel management*, sixth ed. New York: mc graw- hill book company, p: 128-132.5
- [Decenzo & Robbins, *Human Resources Management*, chapter 400115
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2000). Cultivating Guanxi as a foreign investor strategy. *Business Horizons*, 43(1), 31–38. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(00\)87385-1](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(00)87385-1)
- Qasemi and Farahani—2012—*Formulation an appropriate model of strategic huma.pdf*. (n.d.). Retrieved September 29, 2021, from [https://www.elixirpublishers.com/articles/1350374043\\_46%20\(2012\)%208051-8057.pdf](https://www.elixirpublishers.com/articles/1350374043_46%20(2012)%208051-8057.pdf)
- Qasemi, H. R., & Farahani, M. V. (2012). *Formulation an appropriate model of strategic human resources planning*. 7.
- Rachid, B., Mohamed, P. T., & Khouaja, M. A. (2018). An agent based modeling approach in the strategic human resource Management, including endogenous and exogenous factors. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 88, 32–47. <https://doi.org/10.1016/j.simpat.2018.07.008>
- Dimba, B. A. (2010). Strategic human resource management practices: Effect on performance. *African Journal of Economic and Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/20400701011073455>
- Fardmanesh, H., Sayadi, S., Salajegheh, S., Sheykhi, A., & Kamali, M. J. (2020). Explaining and Designing the Model of Internal Factors of Strategic Human Resource Planning Based on the Recruitment and Adjustment of Knowledge-Based Employees (Case Study: National Development Fund). *Agricultural Marketing and Commercialization Journal*, 4(2), 92–112. [http://amc.iiu.ac.ir/article\\_676544.html](http://amc.iiu.ac.ir/article_676544.html)
- Fernandes, R., Gouveia, B., & Pinho, C. (2013). A real options approach to labour shifts planning under different service level targets. *European Journal of Operational Research*, 231(1), 182–189. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2013.05.008>
- Garavan, T., Shanahan, V., Carbery, R., & Watson, S. (2016). Strategic human resource development: Towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities. *Human Resource Development International*, 19(4), 289–306. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1169765>
- Gurbuz, S., & Mert, I. S. (2011). Impact of the strategic human resource management on organizational performance: Evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1803–1822. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565669>
- 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), 313–313. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2015.v4n2p313>
- Jafaru M. Egieya, , Ronke M. Ayo-Imoru, Daniel R.E. Ewim, Ebisomu C. Agedah Human resource development and needs analysis for nuclear power plant deployment in Nigeria. Nuclear Power Plant Development (NPPD) Directorate, Nigeria Atomic Energy Commission, Abuja, FCT, Nigeria <https://doi.org/10.1016/j.net.2021.08.019.1738-5733/©2021KoreanNuclearSociety>, Published by Elsevier Korea LLC. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.
- Haque, A. (2020). Strategic HRM and organisational performance: Does turnover intention matter? *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 656–681. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2019-1877>
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1986). *The Practice of Strategic Human Resource Management*.

- Robbins, S. P. (1991). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Prentice Hall.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2008). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice* (1st edition). Wiley.
- Wagner, R., Hlavacka, S., & Bacharova, L. (2000). Hospital human resource planning in Slovakia. *Journal of Management in Medicine*, 14(5/6), 383-405.  
<https://doi.org/10.1108/02689230010363007>
- Wirtky, T., Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2016). On the Untapped Value of e-HRM: A Literature Review. *Communications of the Association for Information Systems*, 38(1).  
<https://doi.org/10.17705/1CAIS.03802>

## یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Mintzberg, Henry
- <sup>2</sup> Bamberger, P. & Mesoulan
- <sup>3</sup> Neo
- <sup>4</sup> Armstrong, Michael
- <sup>5</sup> Egieya
- <sup>6</sup> COVID-19
- <sup>7</sup> Amlan Haque
- <sup>8</sup> Strategic human resource management
- <sup>9</sup> Akram Abdulraqueeb Sultan Al-Khaled / Chung Jee Fenn
- <sup>10</sup> Rivo et al
- <sup>11</sup> Abu Abduh, Shadi and Abdul Aziz Al-Duwina
- <sup>12</sup> Riza Aryanto et al
- <sup>13</sup> Rashid Belhaj et al
- <sup>14</sup> Sait Gurbuz et al
- <sup>15</sup> Garavan et al
- <sup>16</sup> Dynamic Capabilities
- <sup>17</sup> Dynamic strategic human resource development capabilities
- <sup>18</sup> Quantitative Strategic Planning Matrix
- <sup>19</sup> Exploratory approach
- <sup>20</sup> Step-Wise Weight Assessment Ratio Analysis
- <sup>21</sup> Keršulienė (2010), Turskis & Zavadskas
- <sup>22</sup> COPRAS
- <sup>23</sup> Zavadskas and Kaklauskas
- <sup>24</sup> Best-Worst-Method
- <sup>25</sup> Strength, Weakness, Opportunity, Threat
- <sup>26</sup> Complex Proportional Assessment
- <sup>27</sup> Strategic human resource management
- <sup>28</sup> Pedro & Rivayuo
- <sup>29</sup> Amlan Haque
- <sup>30</sup> Strategic human resource management
- <sup>31</sup> Abu Abduh, Shadi and Abdul Aziz Al-Duwina
- <sup>32</sup> Gori, Brous, Sary & Eiren





## Designing and Compiling a Strategic Human Resource Planning Model Using Fuzzy Multi-Criteria Decision Making Methods (Case study; Export Development Bank of Iran)

Seyyed Mohmmad Tabatabayfar<sup>1</sup>- Masoud Haghghi<sup>2\*</sup>- Mohmadali Jafari<sup>3</sup>

### Abstract

**Background:** Strategic human resource planning is a process to establish human resource goals and develop human resource strategies to achieve goals and policies through mobilization, development and maintenance of human resources and includes internal and external influencing factors.

**Objective:** In this regard, the present study was conducted with the aim of designing and developing a strategic human resource planning model in the Export Development Bank of Iran using multi-fuzzy multi-criteria decision making method.

**Method:** The method was applied in terms of purpose and was of heuristic and mixed approach including SWOT matrix and multi-fuzzy multi-criteria decision making methods. The statistical population of this study was 1620 managers and experts who were selected as a sample size using the stratified method with proportional division and Cochran's formula. Two researcher-made questionnaires with validity and reliability higher than 0.7 based on a 5-point Likert scale were used to collect data. Data analysis in the inferential section was used to determine the final weight of indicators and strategies by Soara method and to prioritize strategies by fuzzy Cooper method.

**Findings:** The analysis of the findings indicates that the strategic human resource planning model suitable for the bank includes three main processes: 1- Determining strategies 2- Implementing strategies and 3- Evaluating and feedbacking strategies. Other findings also showed that among the 19 strategies identified, the strategy of the need to re-engineer the processes of recruitment and supply of human resources in proportion to future needs with a final value of 0.0662 is a priority among other strategies and change the current passive position to strategy. Offensive is necessary as a strategic action.

**Conclusion:** The results showed that the strategy of the need to re-engineer the processes of recruitment and supply of human resources in proportion to future needs has been identified as the best strategy for developing strategic human resource planning in the Export Development Bank of Iran.

**Keywords:** Manpower Strategic Planning Model, Fuzzy Multi-Criteria Decision Making Methods, Export Development Bank of Iran

---

<sup>1</sup> PHD student of human resource management, Islamic Azad University, Roudhen branch, Roudhen, Iran.

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Roudhen Branch, Roudhen, Iran. (Corresponding Author) *m.haghghi@riau.ac.ir*

<sup>3</sup> Assistant Professor, Faculty of Finance, Khajeh Nasiruddin Toosi University, Iran