

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۲/۲۳

تاریخ پذیرش: ۹۸/۸/۵

فصلنامه خطمشی‌گذاری عمومی در مدیریت

سال دهم/ شماره سی و پنجم/ پائیز ۱۳۹۸

استراتژی‌های برتر مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی (مورد مطالعه: اداره کل امور اقتصادی و دارایی آذربایجان غربی)

فاروق رسولی^۱ - جمال بحری ثالث^۲

چکیده

زمینه: برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمانهای بخش عمومی بسیار با اهمیت است، چرا که دستیابی به اهداف سازمانی و ارائه خدمات با کیفیت و دلیل موفقیت این بخش در کشورهای توسعه یافته، داشتن سرمایه فکری است.

هدف: هدف پژوهش حاضر بهره‌گیری از ابزارهای مدیریت استراتژیک برای برنامه‌ریزی منابع انسانی در اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان آذربایجان غربی بوده است. بدلیل نقش نظارتی این سازمان، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی برای آن اهمیت موضوع پژوهش را مضاعف می‌کند.

روش‌ها: جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان سازمان (۱۱۵ نفر) بوده است. گردآوری اطلاعات از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته شامل ۳۶ گویه براساس طیف لیکرت بوده و در پاییز ۱۳۹۷ جمع‌آوری شده است. ابزارهای مدیریت استراتژیک مورد استفاده شامل ماتریس برنامه‌ریزی کمی استراتژیک QSPM، ماتریس عوامل داخلی و خارجی، و تحلیل SWOT، بودند.

یافته‌ها: استراتژیهای تدوین شده شامل ۱۰ استراتژی بوده که در جدول شماره ۴ و اولویت‌بندی استراتژیها در جدول شماره ۵ آمده‌اند.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد که، استراتژی اصلاح نظام پاداش مبتنی بر عملکرد و نظام‌مندکردن سیستم انتصابات و جانشین‌پروری براساس شایستگی از مهمترین استراتژی‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی در این سازمان می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود، سازمان نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک در منابع انسانی با اولویت بخشیدن به این عوامل اقدام نماید.

کلیدواژه‌ها: بخش عمومی، مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی منابع انسانی، QSPM، SWOT.

^۱ دانشجوی دکتری حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه faroqrasoli@yahoo.com

^۲ استادیار گروه حسابداری، دانشکده علوم انسانی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد، ارومیه، ایران (مسئول مکاتبات)

j.bahari@iaurmia.ac.ir

مقدمه

می‌خواهد برود. لیکن اگر هدف مشخص شود، اما برای نیل به آن هدف برنامه‌ریزی نشود، سازمان نمی‌داند چگونه باید به آن هدف دست یابد. بنابراین هر سازمانی که خواهان موفقیت است باید اهدافی مشخص داشته باشد و نحوه و زمان رسیدن به آن اهداف را نیز تعیین نماید تا براساس برنامه تهیه شده به سوی اهداف مورد نظر به پیش رفته و همواره ناظر بر حرکت خود باشد تا انحرافات احتمالی را شناسایی و تعدیل کند (حسنقلی پور و آقازاده، ۱۳۸۴: ۷۲).

برنامه‌ریزی برای منابع انسانی در هر سازمان، باتوجه به پویایی و تغییرات مستمر محیطی نمی‌تواند یک پدیده ایستا باشد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، می‌تواند سازمانها را در جهت دستیابی به اهداف سازمانی کمک کند. در چارچوب مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سازمانها می‌توانند از فرصت‌ها و موقعیت‌ها، استفاده بهینه داشته باشند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، امکان هماهنگی لازم میان فعالیت‌های گوناگون سازمان، ایجاد فرصت‌های مناسب و پیشگیری از تهدیدهای احتمالی را فراهم ساخته و به هماهنگی سازمانی می‌انجامد. هدف از ایجاد هماهنگی استراتژیک، همگونی بین اهداف مدیریت منابع انسانی و اهداف سازمان است (آرمسترانگ^۱، ۲۰۰۱: ۵۵).

پژدهش حاضر نیز با بهره‌گیری از ابزارهای مدیریت استراتژیک شامل ماتریس عوامل داخلی و خارجی، تحلیل SWOT^۲ و ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبردی QSPM^۳ به برنامه‌ریزی منابع انسانی در اداره کل امور اقتصادی و دارایی پرداخته است. ماتریس QSPM، ابزاری مناسب برای برنامه‌ریزی استراتژیک و تلفیق و اولویت بندی عوامل مهم داخلی و خارجی است (مردیت و همکاران، ۲۰۰۹: ۴۸). و استفاده از ابزارهای مدیریت استراتژیک در برنامه ریزی منابع انسانی سازمان (به عنوان مهم ترین عامل موفقیت آن) می‌تواند افق روشنی را برای آیند سازمان به تصویر کشیده و

مدیریت استراتژیک، فرآیندی است که با ترکیبی از رویکردهای عقلایی و شهودی، سازمان را در اتخاذ تصمیم‌های خود یاری می‌کند (برین^۱ و همکاران، ۲۰۰۷: ۱). فرایند مدیریت استراتژیک می‌تواند به عنوان یک رویکرد هدفمند، منطقی و سیستماتیک برای تصمیم‌گیری‌های مهم در یک سازمان توصیف شود (مردیت^۲ و همکاران، ۲۰۰۹: ۴۲). در حال حاضر برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یکی از کارآمدترین رویکردهای مدیریتی در سازمانها (مخصوصاً سازمانهای بخش عمومی)، مورد توجه برنامه‌ریزان قرار گرفته است. در جهان پیچیده کنونی، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، راهی برای کمک به سازمانها و جوامع، برای روبرو شدن با تغییرات سریع محیطی است (استون هاوس^۳، پمبرتون^۴، ۲۰۰۲: ۸۵۵). مدیریت استراتژیک در جستجوی دستیابی به اهداف سازمانی و کمک به ساخت آینده مورد نظر با استفاده از اداره کردن همه منابع موجود است (ویلن و هانگر^۵، ۱۹۹۴: ۱۳۴). برنامه‌ریزی جامع، اقدامی است مؤثر در برابر جهان پیوسته در حال تغییر؛ زیرا امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی سازمان را مد نظر داده و پیش‌بینی‌های خود را با توجه به آنها انجام می‌دهد (الوانی، ۱۳۸۷: ۱۲۵).

سرمایه انسانی در هر سازمان کلید اصلی دستیابی به اهداف سازمان تلقی می‌شود و ایده‌های جدید را برای نوآوری و شکوفایی در ارائه خدمات فراهم می‌کند. تا زمانی که منابع انسانی ارزشمند، مهم ترین منبع استراتژیک سازمانها به شمار می‌آید و در شرایطی که سایر منابع سازمان و حتی فناوری پیشرفته، بدون حضور منابع انسانی فرهیخته، ناتوان تلقی می‌شود، سازمانها در جذب و نگهداری کارکنانی باقابلیت‌های مختلف با چالش‌های فراوانی مواجه‌اند (سیدجوادین و حسین زاده، ۱۳۸۷: ۱۶۱). چنانچه یک سازمان، هدف مشخصی نداشته باشد، آن سازمان نمی‌داند که به کجا

عملیات، می‌توانند استراتژی را به عملیات پیوند بزنند (کیم^{۱۳} و موبورگن^{۱۴}، ۲۰۱۴: ۱۴۲).

پیرس و رایبسون، استراتژی را تعیین هدفهای سازمان به گونه‌ای هماهنگ با خواسته‌ها و نیازهای محیطی، تعیین راه‌های تأمین و تخصیص منابع برای تحقق آن هدفها به شیوه‌ای موفق تعریف کرده‌اند (پیرس^{۱۵} و رایبسون^{۱۶}، ۲۰۰۰: ۳۲).

(میتزبرگ^{۱۷}، ۲۰۰۰: ۱) استراتژی را برنامه‌الگویی رفتاری سازمان برای تعیین موقعیت آتی و ارائه شمای کلی از چگونگی تحقق هدفها دانسته است. از نظر مک ماهان و همکاران، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به معنای الگوی برنامه‌ریزی شده منابع انسانی و فعالیتهای مدیریت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان است (مک ماهان^{۱۸} و همکاران، ۱۹۹۹: ۱۰۱).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی بدان معناست که سازمانها برای دستیابی به اثربخشی، بایستی منابع انسانی خود را با کارکردهای بلندمدت این مدیریت اداره نمایند تا این منابع رفتار و صلاحیت‌های مورد نیاز را متناسب با محیط درونی و بیرونی سازمان انجام دهند. هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و باانگیزه برای تلاش در راستای دستیابی به اهداف سازمانی برخوردار شوند. هدف از این مدیریت، ایجاد حس هدفمند و جهت داربودن در محیطهای غالباً پرتلاطم است (فریس^{۱۹} و همکاران، ۱۹۹۹: ۳۸۷).

ابزارهای مناسب مدیریت استراتژیک منابع انسانی میتواند نقش مهمی در موفقیت راهبردی سازمانها داشته باشد. در سال ۱۹۸۰ رویکرد استراتژیک منابع انسانی توسط تعدادی از صاحب نظران مورد تأکید قرار گرفت و تغییر در تفکر و عمل، موجب افزایش تخصص‌گرایی و استفاده کمتر از عبارت «مدیریت کارکنان» در مدیریت منابع انسانی شد (میلر^{۲۰}، ۲۰۰۶: ۹۹).

سازمان را در رسیدن به اهداف استراتژیک خود کمک کند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت استراتژیک ابزاری در اختیار سازمانها می‌گذارد تا بتوانند تدوین و اجرای راهبرد را در بخش‌های مختلف سازمان دنبال کنند و عملکرد استراتژیک خود را مدیریت کنند (الیسون^۹ و کایه^{۱۰}، ۲۰۰۱: ۲۵۳).

همواره برنامه‌ریزی استراتژیک با ارزیابی شرایط محیطی) فرصت‌ها و تهدیدها (و قابلیت‌های درونی سازمان) قوت‌ها و ضعف‌ها (و با در نظر گرفتن ارزش‌های سازمانی، راهبردهای مناسبی را تدوین و انتخاب می‌نماید (آبراهام^{۱۱}، ۲۰۰۶: ۱).

تغییراتی که در حوزه مدیریت استراتژیک در دنیا صورت گرفته است، در حوزه نوآوری و خلاقیت در راهبرد بوده است. هیچ راهبردی نمی‌تواند برای همه سازمانها بهترین باشد. هر نهادی باید باتوجه به اهداف، فرصت‌های محیطی و منابع خویش استراتژی مناسب خود را برگزیند (خلیلی، ۱۳۸۹: ۷۴). امروزه مهم‌ترین دغدغه اکثر سازمانها، تدوین و پیاده‌سازی راهبردهایی است که موفقیت آنها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی در دستیابی به اهداف خود تضمین نماید (اسمیت^{۱۲}، ۲۰۱۳: ۱۵۷).

با توجه به اینکه در اکثر سازمانها درک درستی از این ابزارها وجود نداشته و از طرفی تمایل دارند که ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک و بهبود عملیات، به صورت سامانه‌ی پیوسته‌ای تبدیل شود، اما در عمل شاهدیم که اجرای این ابزارها به صورت مقطعی و بدون تبادل و هماهنگی لازم صورت می‌گیرد. تنظیم راهبرد و اتصالی که بین راهبرد و عملیات باید وجود داشته باشد همچنان به صورت مقطعی، متغیر و گسسته باقی مانده است. سازمانها با استفاده از رویکرد سیستمی و با کمک ابزارهای مدیریت استراتژیک و

و پرورش منابع انسانی میباشد و عملکرد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

نتیجه پژوهش (پوراسدی و حسینی، ۱۳۹۱) در تدوین راهبردهای ورودی منابع انسانی برای پلیس پیشگیری با استفاده از ماتریس عوامل داخلی و خارجی SWOT، منجر به راهبردهایی برای نیرویابی، جذب، انتخاب و آموزشهای ورودی و توجیهی شده است.

(ابطحی و موسوی، ۱۳۸۸) در تدوین راهبردهای منابع انسانی در سازمانهای معنوی) حج و زیارت (کشور با استفاده از ابزارهای SWOT و PEST^{۲۸} بیان کرده‌اند که در فرآیند ورودی منابع انسانی سازمان، وضعیت مناسبی داشته ولی در فرآیند خروجی و نگهداری منابع انسانی وضع مناسبی ندارد. آنها پیشنهاد کردند که در فرآیند ورودی منابع انسانی، راهبردهای تهاجمی و در فرآیندهای نگهداری، راهبردهای تدافعی مدنظر قرار گیرد.

(جسس^{۲۹} و همکاران، ۲۰۱۷) برنامه ریزی منابع انسانی را در بخش سلامت به روش SWOT ارزیابی و شش راهبرد کلی برای توانمندسازی کارکنان ارائه کرده‌اند.

(گورل^{۳۰} و ساری^{۳۱}، ۲۰۱۵) مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکتهای استارت آپ با روش SWOT، QSPM و کارت امتیازی متوازن را بررسی کرده و دریافتند که شرکتهای دارای نقاط ضعف و فرصت در عوامل داخلی و خارجی بوده و راهبردهای تهاجمی را به عنوان راهبردهای اصلی ارائه کرده‌اند.

(قاسمی و فراهانی، ۲۰۱۲) مدل برنامه ریزی منابع انسانی را با استفاده از تحلیل SWOT و QSPM ارائه داده و بیان نمودند که در عوامل داخلی رضایت کارکنان، اهداف مدیریتی و ویژگیهای کیفی و در عوامل خارجی شرایط فناورانه، قانونی و اقتصادی در اولویت قرار دارند.

همچنین (غلامی، ۱۳۹۶) نقش ابزارهای مدیریت استراتژیک را در سازمان تامین اجتماعی بررسی نموده

در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ تغییر در محیط عملیاتی مدیریت منابع انسانی، موجب افزایش توجه به مدیریت استراتژیک منابع انسانی شد. براساس بررسی‌های انجام شده توسط بسیاری از نویسندگان به عنوان مثال) هندری^{۳۲} و پتیگرو^{۳۳}، ۱۹۹۰: ۶) یکی از مهمترین مسائلی که در دهه ۱۹۸۰ موجب پیشرفت مدیریت استراتژیک منابع انسانی شد، بحران عملکرد در صنایع ایالات متحده امریکا بود. این امر موجب تغییرات اساسی در مدیریت کارکنان و افزایش توجه به مدیریت استراتژیک منابع انسانی شد.

در سالهای اخیر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی کاربرد زیادی در کشورهای پیشرفته داشته است؛ به نحوی که بر اساس تحقیقات انجام شده، بیش از نیمی از سازمانها در این کشورها با به کارگیری نتایج به دست آمده از تدوین راهبردهای منابع انسانی به قابلیت‌های نوینی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی خود دست یافته‌اند. (میل مور^{۳۳} و همکاران، ۲۰۰۷: ۶۳)

راهبردهای منابع انسانی باید با راهبردهای سازمان هماهنگ و یکپارچه شود، برای ایجاد این یکپارچگی، باید اقدامات مدیریت در حوزه منابع انسانی با تصمیم‌های دیگر حوزه‌های فعالیت سازمان هماهنگ باشد (آرمسترانگ^{۳۴} و بارون^{۳۵}، ۲۰۰۵: ۴۵).

به عقیده بسیاری از پژوهشگران منابع انسانی، واحد منابع انسانی باید نقش بیشتری در تدوین راهبرد و سازماندهی نیروها داشته باشد، باید تلاش شود تا سامانه‌های منابع انسانی، با راهبردهای کلی سازمان هماهنگ شود) پاور^{۳۶} و سوهال^{۳۷}، ۲۰۰۰: ۳۷۵).

(رضوانی و معافی، ۱۳۹۳)، در بررسی ارتباط برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی با عملکرد سازمان در فرمانداری‌های غرب استان گیلان به این نتیجه رسیدند که بین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی که به ترتیب شامل راهبرد جذب، تأمین و به کارگماری منابع انسانی، راهبرد حفظ و نگهداری منابع انسانی و راهبرد آموزش

و برنامه‌ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد، مشخص می‌گردد که کدامیک از گزینه‌های استراتژیک انتخاب شده امکان‌پذیر می‌باشد و در واقع این استراتژی‌ها را اولویت‌بندی می‌نماید. این ماتریس از اطلاعات بدست آمده در مراحل مختلف مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده نموده و مانند سایر روشهای راهبردی نیازمند قضاوت خوب، خبرگی و آگاهی است. ماتریس QSPM برای ارزیابی امکان پذیری و پایداری راهکارهای پیشنهادی در مواجهه با شرایط محیطی و وضع موجود می‌باشد. در این ماتریس، هیچگاه به عوامل، ضریب جذابیت یکسان در یک ردیف داده نمی‌شود، بلکه این مقدار باید برای هر گزینه متفاوت از دیگران باشد (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲) همچنین باید در تخصیص ضرایب دقت کرده و آنها را به طور مستدل، منطقی و قابل دفاع تعیین کرد (مردیت و همکاران، ۲۰۰۹).

روش تحقیق

این پژوهش از نظر روش در دسته تحقیقات توصیفی-پیمایشی قرار گرفته و به دنبال تدوین استراتژی‌های برنامه ریزی منابع انسانی در سازمانهای دولتی است. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران و کارکنان اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان آذربایجان غربی بوده که فارغ‌التحصیل رشته‌های اقتصاد، مدیریت و حسابداری بوده و با مفاهیم موضوع تحقیق آشنایی دارند. حجم نمونه برابر با کل جامعه آماری (کل پرسنل اداره کل) در نظر گرفته شده است، البته پرسنل خدماتی و کارکنانی که با موضوع تحقیق آشنایی نداشته‌اند، از نمونه آماری حذف شده‌اند.

پرسشنامه تحقیق به تعداد کل کارکنان به تعداد (۱۱۵ نفر) توزیع گردید که ۱۰۳ پرسشنامه تکمیل شده بازگشت داده شد، و از این تعداد پرسشنامه تکمیل شده ۳ پرسشنامه حذف و ۱۰۰ پرسشنامه، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات

و مهمترین راهبردهای برنامه‌ریزی در منابع انسانی را راهبرد تهاجمی گزینش و ارزیابی علمی و اصولی نیروهای تحصیل کرده و افزایش نیروهای تخصصی و توانمند و راهبرد تدافعی نظام مند کردن نظام انتصاب و جانشین پروری براساس شایستگی را از مهمترین راهبردهای برنامه ریزی منابع انسانی برشمردند.

در پژوهش حاضر از مدل SWOT و ماتریس QSPM استفاده شده است که در مدل SWOT، پس از فهرست نمودن هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید که در مراحل قبل شناسایی شده و نوشتن آنها در سلول‌های مربوط به خود برحسب ترتیب امتیاز وزن دار از محل تلاقی هر یک از آنها راهبردهای موردنظر حاصل می‌شود. این الگوها منجر به راهبردهایی میشود که در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: چارچوب استراتژی در تجزیه و تحلیل

SWOT		سازمان
محیط	نقاط قوت - S	نقاط ضعف - W
استراتژیهای	استراتژیهای محافظه	
تهاجمی SO	کارانه WO	
فرصتها - O	(حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی با بکارگیری نقاط قوت سازمان)	(استفاده از مزیت‌های بالقوه ای محیطی برای جبران ضعف‌های سازمان)
استراتژیهای	استراتژیهای تدافعی	
رقابتی ST	WT (به احد اقل رساندن زیانهای ناشی از تهدیدها و مواجهه با تهدیدها)	
تهدیدات - T	(استفاده از نقاط قوت سازمان برای مواجهه با تهدیدها)	ضعف‌های سازمان

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی یا QSPM

یکی از روشها و تکنیک‌های ارزیابی، پایش و نظارت برای تحقق استراتژی استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی یا QSPM می‌باشد. در این روش که در بسیاری از پژوهش‌های مربوط به مدیریت

SWOT به شکل نظام یافته هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها را که در مرحله قبل شناسایی شده اند مورد تحلیل قرار داده و راهبردهای متناسب با موقعیت را منعکس می‌سازد.

مرحله سوم: ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

در این مرحله راهبردهای اتخاذ شده با استفاده از ماتریس QSPM نمره دهی شده و اولویت اجرای هر کدام مشخص می‌شود. در این ماتریس در ستون اول ماتریس، فهرست عوامل استراتژیک داخلی نقاط ضعفها و قوتها و عوامل راهبردی خارجی شامل کلیه تهدیدها و فرصتها آورده می‌شود. این عوامل از ماتریسهای عوامل داخلی و خارجی گرفته شده اند. در ستون دوم امتیاز وزن دار یا موزن هر عامل استراتژیک از ماتریسهای عوامل داخلی و خارجی استخراج و درج می‌شود. در ستونهای بعدی انواع راهبرد هایی که از ماتریس SWOT به دست آمده است، قرار دارند. هر یک از ستونهای مربوط به انواع راهبردها به دو زیرستون تقسیم می‌شود. یکی زیرستون نمره جذابیت و دیگری زیرستون نمره کل. در ستون نمره جذابیت، امتیاز جذابیت داده می‌شود، به این ترتیب که هر عامل راهبردی را با راهبرد مورد نظر می‌سنجند و به آن امتیاز می‌دهند. امتیازهای جذابیت به این صورت است: امتیاز ۱ به معنی جذاب نمی باشد، امتیاز ۲ یعنی تا حدودی جذاب می‌باشد، امتیاز ۳ یعنی در حد قابل قبول جذاب است و امتیاز ۴ یعنی از جذابیت بالایی برخوردار است. با جمع امتیازات کل می‌توان امتیاز مربوط به راهبرد مورد نظر را محاسبه نمود. (موحدی و همکاران، ۱۳۹۱)

ماتریس عوامل داخلی و خارجی

در این بخش به ارزیابی ماتریس عوامل داخلی و خارجی مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه پرداخته شده است. پس از مشخص شدن و

پرسشنامه محقق ساخته در دو بخش عوامل داخلی اداره کل شامل ۱۸ گویه (۹ گویه نقاط قوت و ۹ گویه نقاط ضعف) و عوامل خارجی سازمان شامل ۱۸ گویه (۹ گویه فرصت و ۹ گویه تهدید) به روش طیف لیکرت چهار گزینه‌ای است. روایی پرسشنامه از طریق نظرات کارکنان اداره کل با مدارک کارشناسی ارشد و دکتری (که اکثراً فارغ التحصیلان مدیریت، اقتصاد و حسابداری بوده اند) و اساتید و خبرگان دانشگاهی مورد تأیید قرار گرفته است. برای بررسی پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد. نتیجه محاسبات نشان می‌دهد که آلفای کرونباخ ۰/۸۲ به دست آمده است که نشان دهنده مناسب بودن پایایی پرسشنامه است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از ابزارهای مدیریت استراتژیک همچون تحلیل SWOT و ماتریس برنامه ریزی کمی استراتژیک QSPM استفاده شده است. مراحل انجام تحقیق به صورت زیر است:

مرحله اول: ماتریس عوامل داخلی و خارجی

در این مرحله ابتدا با شناسایی عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت (و عوامل خارجی) فرصت‌ها و تهدیدها)، ماتریس عوامل داخلی و خارجی تهیه می‌شود. برای تهیه ماتریس عوامل داخلی ابتدا نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را فهرست کرده و به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر) بی اهمیت (تا یک) بسیار مهم (اختصاص می‌دهیم. در این صورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک باشد. به هریک از عوامل، امتیاز متناسب بشرح زیر داده می‌شود. عوامل داخلی (ضعف اساسی = ۱، ضعف = ۲، قوت = ۳، قوت اساسی = ۴) و عوامل خارجی (تهدید جدی = ۱، تهدید = ۲، فرصت = ۳، فرصت عالی = ۴)

مرحله دوم: تحلیل (SWOT)

پس از مشخص شدن و نمره‌دهی عوامل درونی و بیرونی، این عوامل در جدول ماتریس راهبردها قرار می‌گیرند. با استفاده از تحلیل SWOT راهبردهای مناسب استخراج می‌شوند. روش تجزیه و تحلیل

نمره دهی عوامل درونی و بیرونی، این عوامل در جدول ماتریس راهبردها قرار می‌گیرند.

ماتریس عوامل خارجی

برای تشکیل ماتریس عوامل خارجی، فرصت‌ها و تهدیدهای مدیریت منابع انسانی سازمان، مورد ارزیابی قرار گرفتند که در جدول شماره ۳ ماتریس عوامل خارجی آورده شده است. امتیاز ماتریس عوامل خارجی برابر با ۲/۵۶ بوده که با توجه به بیشتر بودن آن از ۲/۵ وجود فرصت در مدیریت منابع انسانی در سازمان را نشان می‌دهد. علاوه بر استفاده راهبردی از نتیجه این پژوهش در برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، از هر یک از عوامل این ماتریس می‌توان برای برنامه ریزی کوتاهمدت و بموقع نیز در تعامل با عوامل خارجی استفاده نمود.

ماتریس عوامل داخلی

ماتریس عوامل داخلی که شامل نقاط قوت و ضعف عوامل داخل سازمان است و در جدول شماره ۲ آمده است به دلیل اینکه امتیاز عوامل داخلی برابر ۲/۳۷ بوده و کمتر از ۲/۵ است نشان دهنده ضعف در مدیریت منابع انسانی می‌باشد. بنابراین علاوه بر استفاده راهبردی از نتیجه این پژوهش در برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، از هر یک از عوامل این ماتریس می‌توان برای برنامه ریزی کوتاهمدت و بموقع نیز استفاده نمود.

جدول ۲: ماتریس عوامل داخلی

ردیف	عوامل راهبردی داخلی	وزن	امتیاز	امتیاز وزنی
نقاط قوت				
۱	امکانات و فضای مناسب سازمانی	۷٪	۳	۲۱٪
۲	وجود سامانه رسیدگی به شکایات	۶٪	۳	۱۸٪
۳	آموزشهای کاربردی قبل شروع بکار	۷٪	۳	۲۱٪
۴	وجود نظام ارزیابی کارکنان	۳٪	۴	۱۲٪
۵	وجود فناوریهای نوین	۴٪	۳	۱۲٪
۶	وجود امنیت شغلی	۱۰٪	۳	۳۰٪
۷	فراهم شدن خدمات رفاهی	۵٪	۳	۱۵٪
۸	برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت	۶٪	۴	۲۴٪
۹	وجود نظام پیشنهادات	۷٪	۳	۲۱٪
	مجموع نقاط قوت	۵۵٪		۱۷۴
نقاط ضعف				
۱	فقدان نظام پرداخت عادلانه	۶٪	۱	۶٪
۲	عدم وجود نظام پاداش بر مبنای عملکرد	۳٪	۲	۶٪
۳	فقدان برنامه ریزی جانشین پروری	۶٪	۲	۱۲٪
۴	احساس تبعیض بین کارکنان در ارتقاء شغلی	۵٪	۲	۱۰٪
۵	بکارگیری نیروی غیر متخصص در برخی قسمت‌ها	۷٪	۱	۷٪
۶	رقابت ناسالم کارکنان برای تصدی مناسب مدیریتی	۵٪	۱	۵٪
۷	وجود فاصله بین مدیران و کارکنان	۴٪	۱	۴٪
۸	عدم توجه به سوابق آموزشی	۵٪	۱	۵٪
۹	وجود شکاف قومیتی و مذهبی	۴٪	۲	۸٪
	مجموع نقاط ضعف	۴۵٪	-	۶۳٪
	کل	۱	-	۲۳۷

جدول ۳: ماتریس عوامل خارجی

ردیف	عوامل راهبردی خارجی	وزن	امتیاز	امتیاز وزنی
فرصت ها				
۱	تمایل بالای افراد برای ورود به سازمان	۵٪	۴	۲۰٪
۲	وجود فارغ التحصیلان مرتبط با سازمان در جامعه	۴٪	۳	۱۲٪
۳	نگرش مثبت دولت به وزارتخانه	۴٪	۴	۱۶٪
۴	احساس نیاز جامعه به فعالیتهای سازمان	۴٪	۴	۱۶٪
۵	امکان جذب کارشناسان از دانشگاههای تخصصی و برتر	۷٪	۴	۲۸٪
۶	توسعه رشتههای دانشگاهی مرتبط در استان	۳٪	۳	۹٪
۷	وجود فضای مجازی برای معرفی ظرفیتهای	۶٪	۳	۱۸٪
۸	وجود نیروی تحصیل کرده و جوان در سازمان	۶٪	۴	۲۴٪
۹	وجود ظرفیت بالای تعامل با سایر سازمانها	۵٪	۴	۲۰٪
	مجموع فرصت ها	۴۴٪	-	۱/۶۳
تهدید ها				
۱	ارتقاء رابطه ای و عدم توجه به تخصص پرسنل	۶٪	۲	۱۲٪
۲	مقاومت مدیران در برابر بکارگیری فناوریهای نوین	۴٪	۱	۴٪
۳	پایین بودن حقوق و مزایای دریافتی کارکنان	۸٪	۲	۱۶٪
۴	فقدان تجربه نیروهای جوان	۵٪	۱	۵٪
۵	وجود قوانین و مقررات زیاد و متناقض در نظارت	۶٪	۲	۱۲٪
۶	عدم توجه به شایسته سالاری	۹٪	۲	۱۸٪
۷	عدم توجه به بهداشت روانی کارکنان	۴٪	۱	۴٪
۸	وجود توقع بسیار بالای کارکنان	۸٪	۲	۱۶٪
۹	بی انگیزگی در کارکنان بخش دولتی	۶٪	۱	۶٪
	مجموع تهدیدها	۵۶٪	-	۰/۹۳
	کل	۱	-	۲/۵۶

تجزیه و تحلیل SWOT

همواره از عوامل مهم داخلی و خارجی برای ایجاد راهبردهایی که ممکن است مورد توجه قرارگیرند، از ماتریس SWOT استفاده می شود. این ماتریس عوامل داخلی و خارجی را باهم پیوند داده و به عنوان پایه ای برای استراتژی های ممکن استفاده می کند. در این ابزار تحلیلی، استراتژی هایی را ایجاد می نمایند که بعداً می توان در مدل QSPM مورد استفاده قرارگیرند.

در جدول شماره ۴ ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT

نشان داده شده است. در مدل SWOT پس از فهرست نمودن هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید که در مرحله قبل شناسایی شده است و نوشتن آنها در سلول های مربوط به خود برحسب ترتیب امتیاز وزن دار از محل تلاقی هر یک از آنها، راهبردهای مورد نظر حاصل می شود. بنابراین همواره این ماتریس به چهار دسته راهبرد ST، WT، WO و SO منجر می شود.

جدول ۴: تجزیه و تحلیل SWOT برنامه ریزی منابع انسانی

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
۱- وجود امنیت شغلی	۱- فقدان برنامه ریزی جانشین پروری
۲- برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت	۲- احساس تبعیض بین کارکنان در ارتقاء شغلی
۳- آموزشهای کاربردی قبل شروع بکار	۳- وجود شکاف قومیتی و مذهبی
۴- امکانات و فضای مناسب سازمانی	۴- بکارگیری نیروی غیر متخصص در برخی قسمت ها
۵- وجود نظام پیشنهادات	۵- عدم وجود نظام پاداش بر مبنای عملکرد
۶- وجود سامانه رسیدگی به شکایات	۶- فقدان نظام پرداخت عادلانه
۷- فراهم شدن خدمات رفاهی	۷- عدم توجه به سوابق آموزشی
۸- وجود فناوریهای نوین	۸- رقابت ناسالم کارکنان برای تصدی مناسب بالاتر
۹- وجود نظام ارزیابی کارکنان	۹- وجود فاصله بین مدیران و کارکنان
فرصت‌ها (O)	استراتژی WO
۱- امکان جذب کارشناسان از دانشگاههای تخصصی	۱- تقویت ارتباطات سازمانی و استفاده از ظرفیتهای موجود (W9-O2)
۲- وجود نیروی تحصیل کرده و جوان در سازمان	۲- استقرار نظام جامع برنامه ریزی نیروی انسانی (W2,4-O2,1)
۳- وجود ظرفیت بالای تعامل با سایر سازمانها	
۴- تمایل بالای افراد برای ورود به سازمان	
۵- وجود فضای مجازی برای معرفی ظرفیتهای سازمان	
۶- احساس نیاز جامعه به فعالیتهای سازمان	
۷- سگرس مثبت دولت به وزارتخانه	
۸- وجود فارغ التحصیلان مرتبط با سازمان در جامعه	
۹- توسعه رشته‌های دانشگاهی مرتبط در استان	
تهدیدها (T)	استراتژی ST
۱- عدم توجه به شایسته سالاری	۱- اصلاح نظام پرداخت و پاداش بر مبنای عملکرد (W5, 6-T2, 6)
۲- پایین بودن حقوق و مزایای دریافتی کارکنان	۲- پیشنهاد اصلاح و حذف قوانین موازی (T5-S5)
۳- وجود توقع بسیار بالای کارکنان	۳- توجه به بهداشت روانی (T4-S7, S9)
۴- ارتقاء رابطه ای و عدم توجه به تخصص پرسنل	
۵- وجود قوانین و مقررات زیاد و متناقض در نظارت	
۶- بی انگیزگی در کارکنان بخش دولتی	۶- نظام مند کردن مسیر ارتقاء شغلی و جانشین پروری براساس شایستگی (W1,2,4-T1)
۷- فقدان تجربه نیروهای جوان	۷- کاهش فاصله مدیران و کارکنان و ترمیم شکاف قومی مذهبی (W3, 9-T4, 8, 6)
۸- مقاومت مدیران در برابر بکارگیری فناوریهای نوین	
۹- عدم توجه به بهداشت روانی کارکنان	

جدول ۵: اولویت بندی راهبردهای برنامه ریزی منابع انسانی سازمان

نوع	استراتژی ها	امتیاز	اولویت
WT1	اصلاح نظام پرداخت و پاداش بر مبنای عملکرد	۸/۰۳	اول
WT2	نظام مند کردن مسیر ارتقاء شغلی و جانشین پروری براساس شایستگی	۷/۶۴	دوم
WO2	استقرار نظام جامع برنامه ریزی نیروی انسانی	۶/۲۳	سوم
WT3	کاهش فاصله مدیران و کارکنان و ترمیم شکاف قومی مذهبی	۶/۰۲	چهارم
WO1	تقویت ارتباطات سازمانی و استفاده از ظرفیتهای موجود	۵/۴۶	پنجم
SO1	توسعه آموزشهای ضمن خدمت و ارتقاء دانش نیروی کار	۴/۲۶	ششم
ST2	توجه به بهداشت روانی	۴/۰۶	هفتم
SO3	استفاده از ظرفیتهای سایر سازمانها جهت ارائه خدمات رفاهی به کارکنان	۳/۸۲	هشتم
SO2	معرفی ظرفیتهای سازمان از طریق فناوریهای نوین	۳/۴۵	نهم
ST1	پیشنهاد اصلاح و حذف قوانین موازی	۳/۱۹	دهم

جمع بندی یافته‌های ماتریس عوامل داخلی نشان

داد که نقاط قوت اصلی سازمان وجود امنیت شغلی و امکان جذب نیرو در مشاغل کارشناسی و فراهم نمودن آموزشهای ضمن خدمت میباشد. همچنین موارد احساس تبعیض بین کارکنان در ارتقاء شغلی، وجود شکاف قومیتی و مذهبی و عدم توجه کافی به سوابق آموزشی، ضعف در نظام ارتقای شغلی، به کارگیری نیروهای غیرمتخصص در برخی قسمتها و عدم وجود نظام پاداش بر مبنای عملکرد به عنوان ضعفهای اساسی شناسایی شده اند. در مجموع ماتریس عوامل داخلی، نشان دهنده وجود ضعف در مدیریت منابع انسانی اداره کل بوده است. جمع بندی یافته‌های ماتریس عوامل خارجی نیز نشان داد که فرصتهای اصلی توسعه رشته‌های دانشگاهی در استان، وجود فارغ التحصیلان مرتبط با سازمان، امکان استفاده از فضای مجازی برای معرفی فرصت‌های سرمایه گذاری و رشد استان و احساس نیاز در جامعه به فعالیتهای سازمان بوده اند. تهدیدهای اصلی برنامه ریزی منابع انسانی، عدم توجه به شایسته سالاری و جانشین پروری، توقع بسیار بالای کارکنان، عدم توجه به بهداشت روانی کارکنان، ارتقاء رابطه‌ای و عدم توجه به تخصص کارکنان، وجود قوانین و مقررات زیاد و متناقض نظارت و مقاومت مدیران در برابر به کارگیری فناوری عنوان شده اند. در مجموع ماتریس عوامل خارجی، نشان دهنده وجود

ماتریس برنامه ریزی/استراتژیک کمی (QSPM)

با این روش تحلیلی، می‌توان جذابیت نسبی استراتژی‌ها را مشخص نمود. این ماتریس بر اساس نتایج بدست آمده از ماتریس‌های عوامل داخلی و خارجی و SWOT تهیه شده است. ضریب جذابیت هر عامل در این ماتریس بر اساس نقش آن در فرآیند انتخاب راهبرد مورد نظر داده شده و سپس با ضرب این نمرات جذابیت در امتیاز آن عامل، نمره نهایی عامل به دست آمده است.

هدف از این مرحله به دست آوردن عوامل داخلی و خارجی اداره کل و اولویت بندی جذاب‌ترین استراتژی‌ها با استفاده از ماتریس QSPM است. نتایج نهایی ماتریس QSPM در جدول شماره ۵ آورده شده است.

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش نقش ابزارهای مدیریت استراتژیک در برنامه ریزی منابع انسانی استراتژیک بررسی شده است. برای این منظور از ابزارهای مدیریت استراتژیک همچون تحلیل SWOT و ماتریس برنامه ریزی کمی استراتژیک QSPM برای برنامه ریزی منابع انسانی در اداره کل امور اقتصادی و دارایی آذربایجان غربی استفاده شده است.

فرصت در مدیریت منابع انسانی سازمان مورد مطالعه بوده است.

با استفاده از تحلیل SWOT ده راهبرد برنامه ریزی منابع انسانی مشخص شد و ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی نیز نشان داد که راهبردهای تهاجمی توسعه آموزشهای ضمن خدمت و ارتقاء دانش کارکنان، معرفی ظرفیتهای سازمان از طریق فناوریهای نوین و استفاده از ظرفیت سایر سازمانها جهت ارائه خدمات رفاهی به کارکنان، و راهبرد تدافعی تعدیل مدیریت دولتی و نظام مندرکدن نظام انتصاب و جانشین پروری براساس شایستگی و اصلاح نظام پاداش بر مبنای عملکرد و کاهش فاصله مدیران و کارکنان و ترمیم شکاف قومیتی و مذهبی، همچنین راهبرد محافظه کارانه تقویت نظام مشارکتی در سازمان و استقرار نظام جامع برنامه ریزی نیروی انسانی از مهم ترین راهبردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی این سازمان می‌باشند.

براساس نتایج به دست آمده، پیشنهادهایی در ارتباط با برنامه ریزی منابع انسانی می‌توان ارائه داد. از مهمترین راهبردهای ارائه شده، نظام مند کردن مسیر ارتقاء شغلی و جانشین پروری براساس شایستگی می‌باشد، که در این راستا توصیه می‌شود، اداره کل در جهت گزینش کارکنان متخصص در پستهای مختلف سازمانی از ارزشیابی‌های علمی و استاندارد استفاده نمایند. علاوه بر توجه به مدرک تحصیلی میبایست مهارت سنجی افراد نیز مدنظر قرار گیرد. همچنین ظرفیتهای سازمان در جهت پرورش نیروهای متخصص و توانمند توسعه یابد. به منظور استفاده از نیروهای جوان و تحصیل کرده، انتخاب افراد به خصوص در پست‌های حساس و مدیریتی (مدیران ارشد و میان) براساس شایستگی و رزومه کاری و علمی با توجه به نظام ارتقای شغلی ابلاغ شده قبلی، انجام گیرد.

راهبردهای آموزشی در جهت توانمند نمودن منابع انسانی، دوره‌های ضمن خدمت میباشند که در طول

دوره خدمت و به صورت مستمر آموزشهایی را به کارکنان ارائه گردد. پیشنهاد بعدی در ارتباط با نظام پرداختها شامل حقوق و مزایا، اضافه کار و پاداشها است، که براساس عملکرد افراد تعیین شود. عدم توجه به این راهبرد، موجب کاهش علاقه افراد به شغل و حوزه کاری آنها و این امر در نهایت منجر به هدر رفت منابع سازمانی شده و سازمان را از رسیدن به اهداف بلند مدت باز می‌دارد.

ارتقای شغلی یکی از مفاهیم اصلی در ساختار سازمانی منابع انسانی است. رشد پله به پله و تدریجی افراد در مشاغل سازمانی و ارتقای جایگاه شغلی، موجب کاهش مداخلات مدیریتی و افزایش انگیزه در کارکنان می‌شود. یکی از نکات قابل توجه احساس تبعیض بین کارکنان در ارتقای شغلی مخصوصاً با توجه به شکاف قومیتی و مذهبی بوده که سازمان باید تلاش کند با کاهش فاصله بین مدیران و کارکنان نسبت به رفع این مورد اقدام نموده و مهمتر از آن این موضوع در عمل نیز با توجه به استقرار نظام مسیر ارتقای شغلی، نمود پیدا کند.

به منظور امکان تعمیم نتایج و رفع محدودیت احتمالی عدم آشنایی بعضی از کارکنان با مفاهیم مدیریت استراتژیک تعدادی از کارکنان (خدمتاتی و سایر) از نمونه تحقیق حذف گردیدند.

برای مطالعات آینده پیشنهاد می‌شود، محققین، وضعیت برنامه ریزی منابع انسانی در سایر سازمانهای بخش عمومی را به صورت مقایسه‌ای و ترکیبی مورد بررسی قرار داده و در اختیار سازمانهای برنامه‌ریز قرار دهند. علاوه بر این، بررسی وضعیت منابع انسانی این سازمان از طریق سایر تکنیک‌های شناخت و برنامه‌ریزی شامل کارت ارزیابی متوازن و PEST و... پیشنهاد می‌شود.

منابع

- ابطحی، سیدحسین و موسوی، سیدمحمد (۱۳۸۸). تدوین استراتژیهای منابع انسانی (مطالعه موردی: یکی از سازمانهای معنوی کشور). فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱ (۳)، ۱-۳.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۷). مدیریت عمومی. تهران: انتشارات نشرنی.
- پوراسدی، محمد و حسینی، ناهید (۱۳۹۱). تدوین راهبردهای ورودی منابع انسانی در پلیس پیشگیری. مجله پژوهشهای مدیریت انتظامی، ۷ (۴)، ۶۱۸-۵۹۶.
- حسنقلی پور، طهمورث و آقازاده، هاشم (۱۳۸۴). برنامه ریزی استراتژیک برای مؤسسات کوچک و متوسط. فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، ۹ (۳۵)، ۱۰۰-۶۵.
- خلیلی، محمد. (۱۳۸۹). بررسی تحلیلی تأثیر استفاده مناسب از استراتژی اقیانوس آبی بر ارتقای فروش در صنایع الکترونیک. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی. واحد تهران مرکز.
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک در اندیشه نظریه پردازان. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- رضوانی، موسی و معافی، مریم (۱۳۹۳). بررسی ارتباط برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با عملکرد سازمان (مطالعه موردی: فرمانداریهای غرب استان، گیلان). مطالعات کمی در مدیریت، ۵ (۴)، ۶۸-۵۳.
- علی احمدی، علیرضا، فتح الله، مهدی و تاج الدین، ایرج (۱۳۸۲). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک: رویکردها، پارادایمها، مکاتب، فرایندها، مدلها، تکنیکها و ابزار. تهران: تولید دانش.
- غلامی، بهمن (۱۳۹۶). بررسی نقش ابزارهای مدیریت استراتژیک در برنامه ریزی منابع انسانی راهبردی. فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال نهم (۲)، ۱۴۱-۱۱۹.
- سیدجوادین، رضا و حسین زاده، ماشاله (۱۳۸۷). قابلیت‌های بین رابطه بررسی استراتژیک کارکنان و سبک‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های صنعتی استان تهران. فصلنامه مدرس علوم انسانی، ۱۲ (۱)، ۱۵۹-۱۸۸.
- موحدی، محمدمهدی، ابویی مهریزی، محمدحسین و حسینی، علی محمد (۱۳۹۱). استفاده از QSPM در تجزیه و تحلیل SWOT به عنوان ابزاری برای برنامه ریزی استراتژیک (مطالعه موردی: گروه خودرو سازی سایپا). پژوهشگر مدیریت، ۹ (۲۸)، ۱۰-۱.
- Abraham. S. (2006). Blue Oceans, temporary monopolies, and lessons from practice. *Strategy and Leadership*, 34 (5) , 52-57
- Allison, M. Kaye, J. (2011). *Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and workbook*. John Wiley & Sons.
- Armstrong, M. Baron, A. (2005). *Handbook of Strategic HRM: The Key to Tm Proved Business Performance*. CIPD, London
- Brews, P. Purohit, D. (2007). Strategic planning in unstable environments. *Long Range Planning*, 40 (1) , 64-83
- Breene, timothy R.S, Nunes Paul, F., &Shill, Walter, E. (2007).The chief strategy officer. *Harvard Business Review*. 84
- Ferris, G. R, Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of management*, 25 (3) , 385-415.
- Gurel, B. Sari, I. U. (2015). Strategic Planning for Sustainability in a Start-Up Company: A Case Study on Human Resources Consulting Firm. *European Journal of Sustainable Development*, 4 (2) , 313-322.
- Hendry, C. Pettigrew, A. (1990). The practice of strategic human resource management. *Personnel review*, 15 (5) , 3-8.
- Jesus, T.S. Landry, M.D.,Dussault, G.;& Fronteira, I. *Human Resources for Health (and Rehabilitation) : Six Rehab-Workforce Challenges for the Century*. Hum. Resour. Health 2017, 15, 8
- Kim, W. C. Mauborgne, R. (2014). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard business review Press
- Meredith E.David, forest, R.David. &Fred R. David (2009). The quantitative strategic planning matrix (QSPM) applied to a retail computer store. *The costal business journal*, 8 (1) , 42-52.

یادداشت‌ها

- ¹ breene
- ² Meredith
- ³ Stonehouse
- ⁴ Pemberton
- ⁵ Wheelen & hunger
- ⁶ Armstrong
- ⁷ WOT Analysis (*Strengths, Weaknesses Opportunities, Threats*)
- ⁸ Quantitative Strategic Planning Matrix
- ⁹ Allison
- ¹⁰ Kaye
- ¹¹ Abraham
- ¹² Smith
- ¹³ Kim
- ¹⁴ Mauborgne
- ¹⁵ Pearce
- ¹⁶ Robinson
- ¹⁷ Mintzberg
- ¹⁸ McMahan
- ¹⁹ Ferris
- ²⁰ Miller
- ²¹ Hendry Pettigrew
- ²² Pettigrew
- ²³ Mill more
- ²⁴ Armstrong
- ²⁵ Baron
- ²⁶ Power
- ²⁷ Sohal
- ²⁸ political, economic, sociocultural and technological
- ²⁹ Jesus
- ³⁰ Gurel
- ³¹ Sari

- McMahan, G.C., Virick, M. & Wright, P.M. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems and prospects.
- Mill More, et al. (2007). Strategic Human Resource Management. LT London.
- Miller, D. (2006). Strategic human resource management in department stores: An historical perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13 (2) , 99-109.
- Mintzberg, H. (2000). The rise and fall of strategic planning. *Personnel and Human Resources Management*, supplement, 4, 99-122.
- Pearce, J. A. Robinson, R. B. (2000). Cultivating guanxi as a foreign investor strategy. *Business Horizons*, 43 (1) , 31-38.
- Power, D. Sohal, A. S. (2000). Human resource management strategies and practices in just-in-time environments: Australian case study evidence. *Technovation*, 20 (7) , 373-387.
- Qasemi, H. R. Farahani, M. V. (2012). Formulation an appropriate model of strategic human resources planning. *Elixir human resource management*, 46, 8051-8057.
- Smith, R. D. (2013). Strategic planning for public relations. Routledge
- Stonehouse, G. Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs—some empirical findings. *Management Decision*, 40 (9) , 853-861.
- Wheelen, T.L. Hunger, J.D. (1999). Strategic Management and Business Policy. Addison-Wesley Publishing Company. USA, 134