

تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با به کارگیری تکنیک تجزیه و تحلیل عوامل محیطی

محسن مرادی* - محمد رسول حشمتی**

(تاریخ دریافت: ۹۲/۱۰/۱۸ - تاریخ پذیرش: ۹۳/۲/۶)

چکیده

منابع انسانی به عنوان نیروی محرکه طرح‌های استراتژیک سازمان به شمار می‌رود که مدیریت آن نیازمند رویکردی استراتژیک می‌باشد. بنابراین تدوین استراتژی به عنوان نخستین مرحله در انجام برنامه‌ریزی‌های راهبردی در زمینه منابع انسانی محسوب می‌گردد. اتخاذ تصمیمات راهبردی و تدوین استراتژی در حوزه منابع انسانی، همانند طراحی استراتژی در سایر حوزه‌های سازمان، مستلزم بررسی محیط خارجی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و نیز انجام ارزیابی داخلی برای آشکار شدن نقاط قوت و ضعف در این حوزه می‌باشد. پژوهش حاضر با ارزیابی محیط داخلی و خارجی شهرداری مشهد، و ایجاد ماتریس SWOT در صدد انتخاب بهترین استراتژی برای سیستم منابع انسانی سازمان مورد مطالعه بوده است. از این رو نخست به کمک تکنیک‌های تدوین استراتژی و نظرات خبرگان و متخصصان منابع انسانی شهرداری مشهد مهم‌ترین عوامل اثرگذار داخلی و خارجی مرتبط با حوزه منابع انسانی شناسایی گردید و از سوی مدیران و کارشناسان سازمان به هر کدام رتبه و ضریب اهمیت اختصاص داده شد و با توجه به میانگین نمرات داده شده کلیه مدیران و کارشناسان و با استفاده از ماتریس SWOT، استراتژی‌های اولیه منابع انسانی سازمان تدوین شدند. در نهایت براساس نتایج حاصله موقعیت سازمان در ماتریس چهارگانه داخلی/خارجی از نظر منابع انسانی شناسایی و استراتژی‌های متناسب برای سیستم منابع انسانی سازمان استخراج گردید. نتایج نشان می‌دهد استراتژی‌های رقابتی و تهاجمی گزینه‌های مطلوب سیستم منابع انسانی شهرداری مشهد می‌باشند.

واژگان کلیدی: استراتژی منابع انسانی، منابع انسانی، مدیریت استراتژیک، مدل

SWOT

مقدمه

امروزه اطلاعات و دانش با زندگی بشر چنان درهم آمیخته که عصر حاضر را عصر اطلاعات نامیده‌اند. در این شرایط نقش انسان به‌عنوان مالک این دانش و اطلاعات در سازمان و نوع نگاه به او، سهم به‌سزایی در موفقیت یا شکست سازمان‌ها دارد. در نتیجه، اندیشه‌های تازه و دگرگونی‌های ریشه‌ای که در قلمروی مدیریت منابع انسانی پدید آمده، بی‌آنکه با ایستادگی یا مقاومتی مواجه شود، به آسانی پذیرفته شده و راه را برای بهره‌گیری بالاتر از توان تخصصی کارکنان سازمان هموار کرده است. از سوی دیگر بیش از یک دهه است که اندیشمندان و مشاورین حوزه مدیریت منابع انسانی به این واقعیت بیش از پیش پی برده‌اند که برای استفاده مؤثر از نیروی انسانی در یک سازمان، گریزی از همسویی و یکپارچگی در زیر فرآیندهای حوزه منابع انسانی نمی‌باشد. به عبارت ساده‌تر نمی‌توان بر جذب بهترین‌ها و شایسته‌ترین‌ها تأکید ورزید بدون آنکه زیرساخت‌های نگهداشت شایسته‌ترین‌ها را از قبل فراهم آورده و یا بر لزوم افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد اصرار ورزید، درحالی که سازمان فاقد سیستم‌های مناسب پایش و اندازه‌گیری عملکرد کارکنان می‌باشد. نگرش سازمان‌های رهسپار تعالی این است که قبل از هرگونه سرمایه‌گذاری، باید بر روی بهره‌گیری از سرمایه‌های فکری منابع انسانی خودشان تمرکز کنند، چراکه در راستای دستیابی به قابلیت نوآوری این سرمایه‌های فکری منابع انسانی هستند که هم کم‌هزینه‌تر و هم پرفایده‌تر هستند. آنچه که مسلم است، در عصر حاضر که آنرا عصر اطلاعات و کارآفرینی می‌نامند، کیفیت منابع انسانی و نحوه به‌کارگیری این منابع حیاتی که در متون اسلامی تعبیر معادن طلا از آنها شده است، تضمین‌کننده موفقیت هر جامعه و سازمانی می‌باشد (مقیم، ۱۳۸۵).

به استناد پژوهش‌های انجام یافته (Huang, 2001)، یک سیستم منابع انسانی جامع، عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد و در مزیت رقابتی مستمر نقش اساسی ایفا می‌کند، از این‌رو از طریق یک سیستم مدیریت منابع انسانی کارآمد و اثربخش افراد می‌توانند به‌مثابه دارایی استراتژیک در نظر گرفته شوند. چرا که یکی از مهم‌ترین ثمرات داشتن استراتژی، دست یافتن به مزیت رقابتی است. پورتر نیز مطرح می‌کند که مدیریت منابع انسانی یکی از فعالیت‌های اصلی سازمان‌ها تلقی می‌گردد و از موقعیت استراتژیک در همه سازمان‌ها برخوردار می‌باشد؛ همچنین، وی این بحث دوگانه را مطرح می‌کند که فعالیت منابع انسانی علاوه بر اینکه خودش مزیت رقابتی ایجاد می‌کند به سایر فعالیت‌ها هم اجازه می‌دهد که به مزیت رقابتی دست یابند؛

و این واقعیت که برای کسب مزیت رقابتی، کارکنان نقش اصلی را ایفا می‌کنند باعث شده است که مدیریت منابع انسانی استراتژیک به‌وجود آید (Dachler & Wilpert, 1978). در واقع منابع انسانی به‌عنوان نیروی محرکه طرح‌های استراتژیک سازمان به‌شمار می‌رود که مدیریت آن نیازمند رویکردی استراتژیک می‌باشد. بنابراین تدوین استراتژی به‌عنوان نخستین مرحله در انجام برنامه‌ریزی‌های راهبردی در زمینه منابع انسانی محسوب می‌گردد (صنایعی و دیگران، ۱۳۸۹).

مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، با توجه به پویایی و تغییرات مستمر محیطی نمی‌تواند یک پدیده ساکن و ثابت باشد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱) و در چارچوب مدیریت استراتژیک منابع انسانی است که سازمان‌ها می‌توانند همگام با محیط پویا گام بردارند و از فرصت‌ها و موقعیت‌ها بهره‌برداری بهینه داشته باشند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی امکان هماهنگی لازم میان فعالیت‌های گوناگون سازمان، ایجاد فرصت‌های مناسب و پیشگیری از تهدیدهای احتمالی را فراهم می‌سازد و با تحلیل جامع وضعیت درونی و بیرونی سازمان، با انتخاب استراتژی رقابتی و اثربخش، بین محیط داخلی و بیرونی سازمان تناسب قابل توجهی ایجاد می‌کند. همان‌گونه که برای استفاده بهینه از عوامل مادی تولید، برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت ضروری است، برای استفاده بهینه از نیروی انسانی نیز باید به برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخت. چرا که مطمئناً یکی از اهداف استراتژیک و مهم در سازمان‌های ما، ارتقاء عملکرد کارکنان، توسعه فرهنگ سلامتی و بهبود کیفیت خدمات می‌باشد که واحد منابع انسانی سازمان می‌تواند در این زمینه خدمات فراوانی را ارائه نماید و در چارچوب مدیریت استراتژیک، نقش مهمی در برنامه‌های افزایش بهره‌وری، بهبود مستمر و ارتقاء کیفیت زندگی شغلی ایفا نماید. تلفیق اندیشه مدیریت استراتژیک با مدیریت منابع انسانی، باعث می‌شود که به منابع انسانی به‌عنوان منابع استراتژیک نگریسته شود و بنابراین ضرورت برخورد، فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می‌سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل‌گیری استراتژی‌های عمده سازمان، اجتناب ناپذیر می‌سازد (میرسپاسی، ۱۳۸۱). بنابراین، از آنجا که سرمایه انسانی عامل اصلی ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت است و اینکه، این کارکنان هستند که طرح‌های استراتژیک را اجرا می‌کنند و کلیدی‌ترین منبع دستیابی به مزیت رقابتی سازمان می‌باشند (Barney & Wright, 1998; Hitt, Keats & DeMarie, 1998)، لذا مدیران ارشد باید کاملاً این مسائل را هنگام طراحی استراتژی‌ها مدنظر قرار بدهند.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، رویکردی برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان در قالب سیاست‌ها، برنامه‌ها و عملیات مربوط به روابط استخدامی، کارمندیابی، آموزش و بهسازی و مدیریت عملکرد می‌باشد (آرمسترانگ، ۱۳۸۵). 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 به‌دست آمده از تدوین استراتژی‌های منابع انسانی به قابلیت‌های نوینی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی خود دست یافته‌اند. حال با توجه به نتایج تحقیقات و پژوهش‌های صورت گرفته که نشان می‌دهد سیاست‌های به کار گرفته شده توسط مدیران منابع انسانی، بر عملکرد سازمانی نیز تأثیرگذار است (Baron & Kreps, 1999)، پس برای عملکرد بهتر سازمان این دو (سیستم منابع انسانی و استراتژی سازمان) باید با یکدیگر همسو باشند، به طوری که پژوهشگران منابع انسانی معتقدند، سیستم‌های منابع انسانی را باید طوری مدیریت کرد که با استراتژی‌های سازمان هماهنگ و سازگار باشند (Lado & Wilson, 1994). میلر نیز معتقد است که استراتژی‌های منابع انسانی باید با استراتژی‌های سازمان هماهنگ و یکپارچه گردد و برای ایجاد این یکپارچگی باید اقدامات مدیریت در حوزه منابع انسانی با تصمیم‌های دیگر حوزه‌های فعالیت سازمان هماهنگ باشد (McMahan, Bell, Virick, 1998). تعدادی از پژوهشگران با مطالعه اثرات متقابل سیستم‌های سازمانی و مدیریت منابع انسانی دریافتند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی با ایجاد هماهنگی بین استراتژی‌های سازمان و خط‌مشی‌های منابع انسانی موجب هم‌افزایی فعالیت‌های سازمان می‌شود (Truss & Gratton, 1994). به عقیده بسیاری از پژوهشگران منابع انسانی، واحد منابع انسانی باید نقش بیشتری در تدوین استراتژی و سازماندهی نیروها داشته باشد (Wright & Snell, 1998). در این میان، استراتژی منابع انسانی دارای اهمیت به‌سزایی می‌باشد، به گونه‌ای که اهمیت روزافزون آن موجب رویکردهای نو در مسیر زیرسیستم‌های منابع انسانی از جمله جذب و به کارگیری، آموزش، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد منابع انسانی شده است. به این ترتیب، نقش استراتژی منابع انسانی، جهت‌دهی راهبردی به این زیرسیستم‌ها می‌باشد، به نحوی که این حوزه‌ها به صورت یکپارچه قادر به پشتیبانی از اهداف کارکردی منابع انسانی و اهداف سازمان باشند (فرهادی، ۱۳۸۸).

از دهه ۱۹۸۰، استراتژی مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی از حوزه‌های مهم در مباحث مدیریت و سازمان وارد گردیده است. اهمیت استراتژی مدیریت منابع انسانی از آن جهت است

که ابزاری را برای بهبود موقعیت رقابتی سازمان و نیز بهبود کارایی و اثربخشی آن، از طریق جذب و تربیت منابع انسانی منحصربه‌فرد برای سازمان، فراهم می‌آورد. هرچند پیشینه دانش "استراتژی منابع انسانی" به ۲۰ سال هم نمی‌رسد، ولی ارزش یافتن عامل انسانی به‌عنوان نیروی محرکه طرح‌های استراتژیک، موجب استقبال گسترده مدیران سازمان‌های پیشرو، از این دانش نوین شده‌است؛ چرا که در این‌گونه سازمان‌ها، انسان‌ها به‌عنوان یک منبع یا سرمایه‌گذاری اصلی و نه به‌عنوان یک هزینه عملیاتی تلقی می‌شوند. بدیهی‌است در صورت تدوین استراتژی مناسب برای منابع انسانی سازمان، طراحی سیستم‌های جذب و به‌کارگیری، جبران خدمات، آموزش و ارزیابی عملکرد می‌تواند در مجموعه‌ای هماهنگ و با حداکثر بهره‌وری تحقق پذیرد یا در صورت وجود این سیستم‌ها، مبنایی کارشناسانه برای اصلاح آنها وجود داشته‌باشد (اعرابی و مورعی، ۱۳۸۲).

مسئله تحقیق

رویکرد جدید به مدیریت منابع انسانی که آنرا از مفهوم سنتی اداره امور پرسنلی متمایز می‌سازد، به‌عنوان مدیریت استراتژیک منابع انسانی نامیده شده که توسعه نقش منابع انسانی را در دو سطح وظیفه‌آداری و استراتژیک ضروری می‌سازد. بر این اساس، یک رویکرد کل‌نگر به موضوعات منابع انسانی لازم است، رویکردی که در آن وظیفه منابع انسانی به‌طور تنگاتنگ با عناصر استراتژیک و عملیاتی بنگاه یکپارچه گردد. در بسیاری از سازمان‌ها منابع انسانی به‌عنوان یک وظیفه، در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک دارای نقشی مشخص نیست. فرض ما این است که مسائل منابع انسانی نه تنها باید در طی پیاده‌سازی استراتژی بلکه باید در فرآیند توسعه آن نیز مدنظر قرار گیرد. حال آنکه، در بسیاری از سازمان‌ها، بخش منابع انسانی یک کار اساساً آداری را اجرا می‌کند و نقش خدماتی ایفا می‌کند و اصلاً به مسائل استراتژیک نمی‌پردازد (Armstrong & Baron, 2005). فقدان نگرش استراتژیک و بلندمدت به مدیریت منابع انسانی در سازمان تأثیرات منفی در برنامه‌ریزی صحیح فرآیندهای ورودی، نگهداری و خروجی کارکنان در سازمان برجا خواهد گذاشت و سبب کاهش بهره‌وری و عدم تحقق مأموریت سازمان خواهد شد، همچنین استراتژی منابع انسانی به‌مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می‌شود و پرداختن به آن، برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها، امری ضروری است. نیروی انسانی شهرداری مشهد با

قابلیت‌های فنی و توانایی‌های بسیار فاقد استراتژی مشخص و تدوین شده در حوزه منابع انسانی بوده و دچار روزمره‌گی و حاکم بودن روابط در این حوزه می‌باشد. اگر برای این پتانسیل عظیم در راستای سیاست‌های کلان و زیرسیستم‌های منابع انسانی شامل جذب و به‌کارگیری، جبران خدمات، آموزش و ارزیابی عملکرد، استراتژی مشخص تدوین نشود ممکن است در بلندمدت سازمان را دچار بحران‌هایی از قبیل فرسایش، نارضایتی، ازدست‌دادن انگیزه نماید. محققین این ضعف را به‌عنوان یک مشکل در مسیر رقابت و بالندگی سازمان قلمداد کرده و قصد دارند با انجام این پژوهش استراتژی‌هایی را به‌منظور بهبود وضعیت ارائه نمایند؛ چرا که بدون شناخت کافی از وضعیت و شرایط نیروی انسانی و نیز فقدان استراتژی‌های لازم جهت برنامه‌ریزی در این رابطه نمی‌توان انتظار تحول در ساختار اداری سازمان همسو با برنامه‌های توسعه و چشم‌انداز کشور داشت. بنابراین تحقیق حاضر در صدد تدوین استراتژی‌های مناسب برای مدیریت منابع انسانی شهرداری مشهد می‌باشد. به‌گونه‌ای که این سازمان بتواند با اتخاذ استراتژی‌های مناسب در زمینه جذب و تأمین نیروی انسانی، جبران خدمات، آموزش و ارزیابی عملکرد، سرمایه انسانی خود را به‌عنوان عامل ایجاد مزیت رقابتی مورد ملاحظه قرارداد و به اهداف کلان خود دستیابی پیدا کند.

مروری بر ادبیات نظری و پیشینه موضوع

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی فرآیند جذب، استخدام، آموزش و بهسازی، به‌کارگیری و انتصاب و نگهداشت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان می‌باشد (طبرسا، ۱۳۹۰). در تعریفی دیگر مدیریت منابع انسانی تخصص ویژه‌ای است که برای رضایت کارکنان و تأمین هدف‌های سازمانی برنامه‌ریزی و کوشش می‌کند، مدیریت منابع انسانی، در واقع، جنبه انسانی مدیریت است و مهم‌ترین عامل در ارتقای کیفیت و کمیت تولیدات و ارائه خدمات در سازمان به‌شمار می‌رود (پوراسدی و حسینی، ۱۳۹۱)، که هدف آن، تأمین منابع انسانی، حفظ آنان در سازمان و هدایتشان در جهت دستیابی به اهداف نهایی و استراتژیک می‌باشد. اما امروزه، ورود به حوزه فعالیت‌های تحول‌گرایانه، مستلزم ایفای نقش‌های بیشتر از سوی متولیان منابع انسانی است. تعدادی از پژوهشگران منابع انسانی (Beer et al., 1985) در سال‌های میانی دهه ۱۹۸۰ از طرفداران این دیدگاه بودند که واحد منابع انسانی نقش بیشتری در استراتژی و سازماندهی

نیروها بر عهده گیرد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی (که در ادامه به‌طور کامل‌تر به آن پرداخته می‌شود)، یک روش مدیریتی مبتنی بر شایستگی است و در آن بیشتر بر توسعه منابع انسانی تأکید می‌شود، یعنی تبدیل منابع انسانی به منابعی بادوام، غیرقابل معامله و چیزی که نمی‌توان نسخه کامل یا دومی از آن تهیه کرد (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۹).

استراتژی

استراتژی^۱ عبارت است از تعیین اهداف و آرمان‌های بلندمدت و اساسی برای یک سازمان، و پذیرش مجموعه‌ای از اقدامات و تخصیص منابع لازم برای حصول به این اهداف و آرمان‌ها (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). در تعریفی دیگر نیز، استراتژی عبارت است از برنامه‌های همه‌جانبه و تلفیقی که با توجه به نقاط قوت و ضعف داخل سازمان (محیط درونی) و فرصت‌ها و تهدیدات در خارج از سازمان (محیط بیرونی) تهیه و تنظیم و به نحوی طراحی شده باشد که با استفاده کامل از نقاط قوت و فرصت‌ها، از دستیابی به اهداف سازمانی اطمینان حاصل گردد (پوراسدی و حسینی، ۱۳۹۱). در ادبیات مدیریت، چندلر، پورتر و مینتزبرگ از مهم‌ترین تئوریسین‌های استراتژی به‌شمار می‌روند (Cinar & Karcioğlu, 2013). مثلاً مینتزبرگ (۲۰۰۷) استراتژی را همچون الگویی مشخص و طرح‌ریزی شده در یک جریانی از تصمیمات توصیف می‌کند.

استراتژی منابع انسانی

استراتژی منابع انسانی^۲، دستورالعملی برای سیستم منابع انسانی است که در آن رسالت، چشم‌انداز، و اولویت‌های واحد وظیفه‌ای منابع انسانی مشخص می‌شوند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۹). با این تعریف اولاً باید همه توجه به سیستم منابع انسانی و نه به وظیفه منابع انسانی معطوف شود، ثانیاً باید بین استراتژی منابع انسانی که تدوین می‌شود و ادعای ترسیم آینده را دارد، و استراتژی منابع انسانی که بدون دستورالعمل مدون و بر اساس رویه‌های گذشته و جاری بدان عمل می‌شود، فرق قائل شد (اعرابی و مورعی، ۱۳۸۲). به‌طوری‌که هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک منابع انسانی است (Anthony et al., 1996)، به‌گونه‌ای که سازمان بتواند بین زیرسیستم‌های منابع انسانی هماهنگی درونی (یکپارچگی و انسجام) ایجاد نموده و علاوه بر آن

1. Strategy
2. Human Resources Strategy (HRS)

بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان نیز یکپارچگی و هماهنگی بیرونی (عمودی) به وجود آورد (Bamberger & Fiegenbaim, 1996).

مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک،^۱ فرآیند تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید سازمان در جهت دستیابی به اهداف و مأموریت‌ها (Cinar & Karcioglu, 2013) و مجموعه‌ای از تصمیمات و اعمالیست که منجر به طراحی و اجرای استراتژی‌هایی می‌شود که برای حصول به اهداف یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی^۲ فرآیند تدوین و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با اهداف استراتژیک و هدف‌های سازمان می‌باشد (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱). در واقع مدیریت استراتژیک منابع انسانی، رویکردی برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان در قالب سیاست‌ها، برنامه‌ها و عملیات مربوط به روابط استخدامی، کارمندیابی، آموزش و بهسازی و مدیریت عملکرد می‌باشد (آرمسترانگ، ۱۳۸۵)، و هدف اساسی آن خلق قابلیت استراتژیک از طریق بکارگیری کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است (صنایعی و دیگران، ۱۳۸۹).

مارلر و فیشر (۲۰۱۳) در مقاله خود، یکی از تعاریف جامع درباره مدیریت استراتژیک منابع انسانی که برای نخستین بار توسط رایت و مک‌ماهان (۱۹۹۲) مطرح شده را ارائه کرده‌اند. ایشان مدیریت استراتژیک منابع انسانی را "الگویی از ترتیبات و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده منابع انسانی که در جهت توانا ساختن یک سازمان برای دستیابی به اهدافش اتخاذ شده‌اند" تعریف می‌نمایند. این تعریف دو بعد مهم و اساسی، که مدیریت استراتژیک منابع انسانی را از حوزه سنتی مدیریت منابع انسانی متمایز می‌سازد را برجسته می‌نماید و به دو نوع هم‌ردیفی داخلی و خارجی اشاره می‌کند. هم‌ردیفی خارجی، پیوند میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان را تشریح می‌کند و هم‌ردیفی داخلی بر هماهنگی، تجانس و تناسب میان اقدامات گوناگون مدیریت منابع انسانی از طریق الگویی از اقدامات برنامه‌ریزی

1. Strategic Management
2. Strategic Human Resources Management (SHRM)

شده تأکید می‌نماید (Lengnick-Hall et al., 2009). این تعریف شرح و بیان روشنی از متغیرهای مورد توجه در تئوری‌ها و پژوهش‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط درونی آنها را فراهم می‌آورد. تئوری مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌بایست عوامل تعیین‌کننده و اثرگذار بر تصمیمات مربوط به اقدامات گوناگون مدیریت منابع انسانی، ترکیب و ساخت ذخیره سرمایه‌های انسانی سازمان (شامل مهارت‌ها و توانایی‌ها)، رفتارهای خاص مورد انتظار از منابع انسانی، و سرانجام اثربخشی این تصمیمات را در جهت استراتژی‌های گوناگون سازمان، یا موقعیت رقابتی آن را مورد توجه قرار دهد (Wright & McMahan, 1992). از این‌رو، سازمان‌ها از یک سو باید به مدیریت استراتژیک روی آورند تا بتوانند با استفاده از فنون آن مسیر یا مسیرهای استراتژیک را برای رسیدن به هدف‌های نهایی خود شناسایی کنند و از سوی دیگر به مدیریت استراتژیک منابع انسانی نیاز دارند تا با نگاهی کلان به نیروی انسانی، این برنامه‌ریزی را در تعامل با مسائل استخدای، آموزش، مدیریت عملکرد، حقوق و دستمزد و ... به سامان برسانند. در سازمان، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، به‌عنوان روشی در فرآیند مدیریت افراد، با استراتژی منابع انسانی نمی‌تواند بی‌ارتباط باشد. در واقع، فرآیند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به‌منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های راهبردی و هدف‌های سازمان (Truss & Gratton, 1994) رکن اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را تشکیل می‌دهند. بنابراین، اگر مدیریت استراتژیک منابع انسانی فرآیندی است که سازمان می‌خواهد بدان وسیله بین سرمایه انسانی، اجتماعی و فکری اعضا با نیازهای راهبردی سازمان ارتباط برقرار کند، در آن صورت استراتژی منابع انسانی که جزئی یا بخشی از سازمان است، نقشه راه‌هایی می‌شود که رهبران سازمانی برای حفظ آن رابطه از آن استفاده می‌کنند (پوراسدی و حسینی، ۱۳۹۱).

مدل SWOT

رویکردها و فنون بسیاری در فرآیند مدیریت استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرند که در میان آنها، تجزیه و تحلیل SWOT^۱ به‌عنوان متداول‌ترین تکنیک، یک ابزار بسیار سودمند و کاراست که کلیه رده‌ها می‌توانند به کمک آن استراتژی‌های قابل قبول در موقعیت‌های مختلف سازمانی، از جمله منابع انسانی را تدوین نمایند. تجزیه و تحلیل SWOT یک ابزار پشتیبانی مهم برای تصمیم‌گیری می‌باشد که معمولاً به‌عنوان ابزاری برای تجزیه و تحلیل نظام‌مند محیط‌های

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

درونی و بیرونی سازمان به کار می‌رود (Stewart et al., 2002)، به نحوی که مهم‌ترین عوامل درونی و بیرونی سازمان را که تحت عنوان عوامل استراتژیک تأثیرگذار بر آینده سازمان شناخته می‌شوند، خلاصه می‌کند (Kangas et al., 2003). از طریق تجزیه و تحلیل محیط‌های درونی و بیرونی می‌توان به وابستگی‌های ممکن میان عوامل پی برد. سازمانی می‌تواند از فرصت‌هایش به بهترین نحو استفاده کند که دارای قابلیت‌ها و امکاناتی باشد که با استفاده از آنها بتواند به برتری دست یابد، در غیر این صورت فرصت‌ها از دست رفته و یا توسط رقبا تصاحب می‌شوند (Ulgen & Mirze, 2004). SWOT مخفف چهار واژه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهاست که در این تحلیل، قوت‌ها و ضعف‌ها عوامل داخلی سازمان محسوب می‌شوند و فرصت‌ها و تهدیدات نیز عوامل خارجی سازمان هستند. نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آنها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. آنها در سایه فعالیت‌های مدیریتی داخل سازمان از جمله مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی، واحد تحقیق و توسعه و مدیریت تولید و عملیات به وجود می‌آیند. یکی از فعالیت‌های اصلی مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف دوایر و واحدهای سازمان را شناسایی و آنها را ارزیابی کند (دیوید، ۱۳۸۹). چرا که محیط داخلی بر کارکردهای منابع انسانی فشار قابل ملاحظه‌ای را اعمال می‌کند. این عوامل از مفاهیمی تشکیل شده‌اند که در محدوده مرزهای داخلی سازمان شکل یافته، و بیانگر تعامل بین مدیریت منابع انسانی و دیگر دوایر و ادارات موجود در یک سازمان است (سیدجوادین، ۱۳۷۸؛ صائبی، ۱۳۸۱). سازمان‌ها می‌کوشند استراتژی‌هایی را به اجرا درآورند که نقاط قوت داخلی تقویت شود و ضعف‌های داخلی بر طرف گردد (یا بهبود یابد). یکی از اطلاعات مهم این است که سازمان از نقاط قوت و ضعف نسبی خود آگاه شود. از راه‌های بسیار زیادی می‌توان عوامل داخلی سازمان را محاسبه کرد، مانند مصاحبه با خبرگان امور، بررسی اسناد و مدارک، محاسبه نسبت‌ها، تعیین میزان عملکرد و مقایسه این عوامل با سازمان‌های مشابه یا میانگین دوره‌های گذشته (دیوید، ۱۳۸۹). مقصود از فرصت‌ها و تهدیدات خارجی رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن‌آوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند و شناسایی روابط بین آنها برای مدیران منابع انسانی از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان هستند، از این رو برای آنها از واژه خارجی استفاده می‌شود. جابجایی جمعیت،

تغییر در نگرش‌ها و ارزش‌ها، تصویب یک قانون جدید و ... نمونه‌هایی از فرصت‌ها و تهدیدهایی هستند که برای سازمان‌ها وجود دارند. اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که سازمان‌ها باید برای بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات منفی ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آنها در صدد تدوین استراتژی برآیند. بدین دلیل شناسایی، نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدات خارجی می‌توانند موفقیت سازمان را تضمین نمایند (دیوید، ۱۳۸۹).

نوع‌شناسی روش‌های تدوین استراتژی منابع انسانی

اصولاً دانش استراتژی منابع انسانی، هم در عرصه نظری و هم در عرصه کاربردی دانشی بسیار نوین است که همگام با طرح مدیریت استراتژیک منابع انسانی، پیدایش اولیه تئوری‌ها و الگوهای مربوط به تدوین آن، به کمتر از دو دهه پیش باز می‌گردد (اعرابی و مورعی، ۱۳۸۲). قبل از آن تحقیقات مدیریت منابع انسانی بیشتر نگرش کل‌گرا داشت و تمام وظایف منابع انسانی مثلاً انتخاب، آموزش، جبران خدمات و ... را با هم مورد مطالعه قرار می‌دادند. اما پس از مدتی تحت تأثیر مدیریت استراتژیک هر یک از این وظایف موقعیت استراتژیک پیدا کردند و هر کدام به‌صورت جداگانه به‌عنوان استراتژی مورد بحث قرار گرفتند (Hendry & Pettigrew, 1990) و مدیریت استراتژیک منابع انسانی، موضوع بسیار مهمی در تحقیق پژوهشگران حوزه منابع انسانی محسوب گردید (Wright & McMahan, 1992). یکی از مهم‌ترین مسائلی که در دهه ۸۰ موجب پیشرفت مدیریت استراتژیک منابع انسانی شد، بحران عملکرد در صنایع امریکا بود، که این امر موجب تغییرات اساسی در مدیریت کارکنان و افزایش توجه به مدیریت استراتژیک منابع انسانی گردید (Millmore et al., 2007). در سال‌های اخیر، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی کاربرد زیادی در کشورهای پیشرفته داشته به‌نحوی که بر اساس تحقیقات انجام شده، بیش از نیمی از سازمان‌ها در این کشورها با به‌کارگیری نتایج حاصل از تدوین استراتژی‌های منابع انسانی به قابلیت‌های نوینی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی دست یافته‌اند (غلامزاده و جلالی، ۱۳۹۱). با این حال این الگوها در کشورمان هنوز به‌وضوح تدوین نشده و در پهنه کاربردی نیز تاکنون در سازمان‌ها به‌کار گرفته نشده‌اند (اعرابی و مورعی، ۱۳۸۲)؛ بنابراین به‌کارگیری مدل‌های نوین تدوین استراتژی منابع انسانی به‌دلیل نو بودن دانش مربوطه، عدم توسعه‌گفتمان استراتژیک در سازمان‌ها، کمبود منابع فارسی در این زمینه و نیز عدم توجه به مدل‌ها و الگوهای موفق و نوین خارجی از سوی مدیران سازمان‌ها،

کمتر مورد توجه قرار گرفته؛ اما با عنایت به لزوم یکپارچگی زیرسیستم‌های منابع انسانی و هماهنگی آنها با سایر سیستم‌های موجود در سازمان و استراتژی سازمان، ضرورت رویکرد استراتژیک منابع انسانی آشکار است (اعرابی و مورعی، ۱۳۸۲). اولین مدل تدوین استراتژی منابع انسانی، به شیوه‌های مشابه با الگوهای رایج تدوین استراتژی سازمان، در سال ۱۹۸۴ توسط دانشگاه هاروارد ارائه شد. از سال ۱۹۸۷ مدل‌هایی ارائه شدند که مبتنی بر عوامل ویژه مدیریت منابع انسانی بودند. تا این که در سال ۲۰۰۰ پیتر بامبرگر و ایلن مشولم با معرفی و تبیین مدل "نقاط مرجع استراتژیک"، با ترکیب دو طیف "کنترل بازده/فرآیند" و "توجه به بازار کار داخلی/خارجی"، چهار گونه استراتژی را ارائه کرده و تحول جدیدی را در زمینه تدوین استراتژی‌های منابع انسانی ایجاد کردند (اعرابی و مورعی، ۱۳۸۲). پس از آن پژوهشگران حوزه منابع انسانی، با پی بردن به اهمیت فراوان و جایگاه استراتژیک منابع انسانی در سازمان، مدل‌های مختلفی را جهت تدوین استراتژی‌های منابع انسانی ارائه نمودند. یکی از روش‌های مرسوم در این زمینه، مدل SWOT می‌باشد که در پژوهش حاضر به منظور تدوین استراتژی‌های منابع انسانی از آن استفاده شده است.

پیشینه موضوع

همانطور که بیان گردید، اصولاً دانش تدوین استراتژی منابع انسانی، دانشی بسیار نوین بوده که همگام با مطرح شدن مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دو دهه اخیر و در خارج از کشور به آن توجه گردید. اما در داخل کشور، انجام مطالعات پژوهشی پیرامون موضوع مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تدوین استراتژی منابع انسانی، بنا به دلایلی از جمله جدید بودن دانش مربوطه، عدم توسعه گفتمان استراتژیک در سازمان‌ها، کمبود منابع فارسی در این زمینه و نیز عدم توجه به مدل‌ها و الگوهای موفق خارجی از سوی مدیران سازمان‌ها، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در میان مطالعات تحقیقاتی انجام شده در خصوص مدیریت استراتژیک منابع انسانی، اهم پژوهش‌های صورت گرفته به قرار زیر است:

افجهء و اسماعیل‌زاده (۱۳۸۸) رابطه میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمان را بررسی نمودند و یافته‌های مطالعه آنها حاکی از این بود که سازمان‌هایی که فعالیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی را دنبال می‌کنند نسبت به سازمان‌های سنتی عملکرد بهتری دارند. همچنین درویش و دیگران (۱۳۹۱) رابطه استراتژی‌های منابع انسانی را با شایستگی‌های

1. Strategic Reference Point (SRP)

منابع انسانی و مشبکی و موسوی (۱۳۹۱) نیز رابطه استراتژی‌های منابع انسانی را با ساختار سازمانی مورد بررسی قرار دادند.

اما مشخصاً در خصوص پژوهش‌ها در زمینه تدوین استراتژی منابع انسانی نیز می‌توان گفت تقریباً تمامی مطالعات صورت گرفته، یکی از دو روش مذکور در طراحی استراتژی منابع انسانی (نقاط مرجع استراتژیک و SWOT) را مورد استفاده قرار داده‌اند. به‌عنوان مثال ابطحی و موسوی (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با عنوان تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در یکی از سازمان‌های معنوی کشور، به طراحی استراتژی‌های منابع انسانی در فرآیندهای ورودی، نگهداری و خروجی منابع انسانی با روش SWOT پرداخته و به این نتیجه رسیدند که در فرآیند ورودی منابع انسانی بهتر است از استراتژی‌های تهاجمی و در فرآیندهای نگهداری و خروجی منابع انسانی استراتژی‌های تدافعی مورد تأکید قرار گیرد.

همچنین سیدجوادین (۱۳۸۸) با استفاده از تکنیک SWOT به تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی پرداخته است. ربیعی و همکاران (۱۳۸۹) و سبھانی (۱۳۹۱) نیز، ضمن تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با به‌کارگیری روش SWOT، به اولویت‌بندی استراتژی‌های مذکور پرداخته‌اند. از دیگر پژوهش‌های انجام گرفته پیرامون موضوع تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با استفاده از تکنیک SWOT می‌توان به تحقیق قلی‌پور (۱۳۸۵) در شرکت بهپاک به تفکیک زیرسیستم‌های جذب، بهسازی و نگهداری و نیز مطالعه پوراسدی و حسینی (۱۳۹۱) در نیروی انتظامی اشاره کرد که به تفکیک زیرسیستم‌های نیرویابی، جذب و آموزش، استراتژی‌های منابع انسانی طراحی شده است.

ازجمله مطالعاتی که طراحی استراتژی‌های منابع انسانی را با استفاده از تکنیک نقاط مرجع استراتژیک (SRP) صورت داده‌اند می‌توان به مقاله سیدجوادین و دیگران (۱۳۹۱) در پژوهشگاه صنعت نفت و اعرابی و مورعی (۱۳۸۲) در شرکت پنا اشاره کرد که در هر دو مقاله به تفکیک زیرسیستم‌های تأمین نیرو، روابط با کارکنان، ارزیابی عملکرد و پاداش، استراتژی‌های منابع انسانی تدوین گردیده است. غلامزاده و جلالی (۱۳۹۱) نیز، در شرکت رنگین پروفیل کویر با استفاده از تکنیک نقاط مرجع استراتژیک (SRP) در تدوین استراتژی، به این نتیجه دست یافتند که استراتژی مناسب برای آن دسته از مشاغلی که هسته اصلی استراتژی رقابتی سازمان را تشکیل می‌دهند، استراتژی متعهدانه و برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه است.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق فوق از نظر هدف، کاربردی است زیرا در پی توسعه دانش کاربردی در زمینه منابع انسانی بوده و نتایج حاصل از آن در برنامه‌ریزی و تصمیمات مربوط به حوزه نیروی انسانی سازمان مورد مطالعه قابل استفاده می‌باشد؛ و از نظر روش نیز، توصیفی و از شاخه پیمایشی می‌باشد. اتخاذ تصمیمات راهبردی و تدوین استراتژی در حوزه منابع انسانی، همانند طراحی استراتژی در سایر حوزه‌های وظیفه‌ای مستلزم بررسی محیط خارجی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و نیز انجام ارزیابی داخلی برای آشکار شدن نقاط قوت و ضعف در این حوزه می‌باشد (انصاری و دیگران، ۱۳۸۶). در این تحقیق با بررسی دقیق فرآیندهای جذب و به‌کارگیری، جبران خدمات، آموزش و ارزیابی عملکرد نظام مدیریت منابع انسانی و استفاده از روش تجزیه و تحلیل SWOT جهت ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان، در صدد دستیابی به استراتژی‌های قابل حصول برای سیستم مدیریت منابع انسانی هستیم. پژوهش حاضر در شهرداری مشهد انجام پذیرفته و جامعه مورد بررسی عبارت است از ۱۷ نفر از مدیران، کارشناسان و مشاوران حوزه منابع انسانی و پشتیبانی و واحدهای مرتبط با آن در سازمان مورد مطالعه، که نحوه توزیع آنها در جدول ۱ نشان داده شده است. شایان ذکر است، مدیریت منابع انسانی در شهرداری مشهد، خود در زیرمجموعه معاونت اداری و مالی قرار داشته و مدیریت و اداره امور کارکنان در شهرداری مرکزی و کلیه شهرداری‌های مناطق سیزده‌گانه را عهده‌دار می‌باشد؛ به طوری که می‌توان گفت مدیریت منابع انسانی در سازمان مرکزی شهرداری مشهد به شکل متمرکز عمل می‌نماید. حوزه‌های کارگزینی، سلامت، رفاه و پشتیبانی زیرمجموعه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی شهرداری مشهد را تشکیل داده و با دارا بودن پست‌های مدیریتی ستادی، کارشناسی و پست‌های غیرستادی به انجام وظایف مرتبط با نیروی انسانی از جمله جذب و به‌کارگیری، جبران خدمات، آموزش، ارزیابی عملکرد و ... اشتغال دارند. که در این بین، کارشناسان و مدیران ستادی به همراه دو نفر از مشاورین اجرایی مدیریت، به دلیل عضویت و درگیری مستقیم در سیاست‌های کلان مجموعه و اشراف کامل نسبت به اهداف بلند مدت و منابع و محدودیت‌های سازمان، به عنوان جامعه پژوهش حاضر انتخاب شدند. به دلیل محدود بودن جامعه آماری مدیران و کارشناسان منابع انسانی سازمان، از کلیه مسئولان مربوطه مصاحبه به عمل آمد، بنابراین موضوع نمونه‌گیری از جامعه آماری منتفی است. لازم به ذکر است، به دلیل تخصصی بودن پرسشنامه و نیازمندی به اطلاعات و آشنایی لازم با موضوع استراتژی‌های منابع

انسانی و حوزه سیاست‌گذاری و تدوین استراتژی، همچنین عملیاتی بودن اغلب پست‌های غیرستادی در این حوزه (مهندسين و مشاورين فنی)، موجب شد جامعه آماری پژوهش، به کارشناسان و مدیران ستادی محدود گردد.

جدول ۱. اطلاعات جامعه‌شناختی مرتبط با جامعه آماری پژوهش

ردیف	پست سازمانی	فراوانی	درصد فراوانی	جنسیت		سطح تحصیلات			سابقه خدمت (سال)		
				مرد	زن	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	کمتر از ۱۰	۱۰-۱۵	بیشتر از ۱۵
۱	مدیر ستادی	۵	۲۹٪	۵	۰	۱	۴	۱	۱	۲	۲
۲	کارشناس	۱۰	۵۹٪	۱۰	۰	۴	۶	۰	۴	۵	۱
۳	مشاور اجرایی	۲	۱۲٪	۲	۰	۰	۰	۲	۲	۰	۰

به‌منظور گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌ها و اینترنت استفاده شده است. همچنین داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل عوامل محیطی، علاوه بر انجام مصاحبه، از طریق تکمیل پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک سازمان به‌دست آمد.

به‌طور خلاصه، متد مورد استفاده در پژوهش حاضر مبتنی بر مراحل زیر است:

الف) طراحی پرسشنامه: پرسشنامه در سرفصل‌های مختلف حاوی سؤالات در زمینه فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف در رابطه با مدیریت منابع انسانی شهرداری مشهد و زیرسیستم‌های جذب و به‌کارگیری، جبران خدمات، آموزش و ارزیابی عملکرد بوده است. جهت تهیه آن، در ابتدا فهرستی از گویه‌ها که دربرگیرنده عوامل محیطی داخلی و خارجی مرتبط با حوزه منابع انسانی شهرداری مشهد بود، از اسناد و مدارک فرادستی استخراج گردید و سپس به‌منظور شناسایی نقاط کلیدی قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدات خارجی زیرسیستم‌های جذب و به‌کارگیری، جبران خدمات، آموزش و ارزیابی عملکرد، توسط کارگروهی متشکل از ۶ نفر از متخصصان و خبرگان مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی تحت عنوان کمیته فنی در حدود ۲۰ جلسه، شرایط و فعالیت‌های عمده حوزه منابع انسانی به‌لحاظ نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید مورد کنکاش و تحلیل قرار گرفت و عمده‌ترین عوامل

محیط داخلی و خارجی اثرگذار بر حوزه منابع انسانی سازمان مشخص گردید؛ که در نهایت این عوامل گویه‌های پرسشنامه را تشکیل دادند. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۷۴ محاسبه گردید و این امر نشانگر قابلیت اعتماد پرسشنامه می‌باشد. همچنین با عنایت به مراجعه مکرر به خبرگان و متخصصان مربوطه، روایی آن نیز مورد تأیید واقع گردید. ب) تکمیل پرسشنامه: اعضای جامعه با تکمیل پرسشنامه و بازگرداندن آن به پژوهشگران در مصاحبه‌ای که خود اجرای آن را بر عهده داشته‌اند، شرکت کردند. ج) استفاده الهام‌آمیز از مدل دیوید (۱۳۸۹)، مبتنی بر به‌کارگیری مدل SWOT در تدوین استراتژی‌های منابع انسانی. د) انتخاب استراتژی‌های مناسب مدیریت منابع انسانی با الهام از مدل دیوید (۱۳۸۹) و سیدجوادین (۱۳۸۸) مبتنی بر به‌کارگیری ماتریس چهارگانه داخلی/خارجی.

از مدیران و متخصصان حوزه منابع انسانی سازمان مورد مطالعه خواسته شد به عوامل محیطی (نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدات خارجی مرتبط با حوزه منابع انسانی سازمان) وزن یا ضریب بدهند. ضریب داده شده به هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن عامل در موفقیت سازمان است. صرف نظر از اینکه آیا عامل مورد نظر به‌عنوان یک نقطه قوت یا ضعف داخلی سازمان به حساب آید، باید به عاملی که دارای بیشترین اثر بر عملکرد است، بالاترین ضریب را داد. ضرایب می‌توانند اعدادی مثل ۰/۰۵، ۰/۰۶، ۰/۰۷، ۰/۰۸، ۰/۰۹، ۰/۱، ۰/۱۵، و... باشد به طوری که مجموع آنها در هر قسمت (عوامل داخلی و خارجی) برابر عدد یک شود. همچنین از این مدیران و متخصصان خواسته شد به هر یک از این عواملی که موجب موفقیت می‌شود رتبه ۱ تا ۴ بدهند و این عدد بیانگر میزان اثربخشی استراتژی‌های کنونی سازمان در نشان دادن واکنش نسبت به عامل مزبور می‌باشد. عدد ۴ به معنی این است که واکنش بسیار عالی بوده است، عدد ۳ یعنی واکنش از حد متوسط بالاتر و عدد ۲ یعنی واکنش در حد متوسط و عدد ۱ بدین معنی است که واکنش ضعیف می‌باشد. این رتبه‌ها بر حسب اثر بخشی استراتژی‌های سازمان در قبال این عوامل (نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید) تعیین می‌شوند.

یافته‌های تحقیق

نتایج به دست آمده از ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی در رابطه با زیرسیستم‌های جذب و به‌کارگیری، جبران خدمات، آموزش و ارزیابی عملکرد، به همراه میانگین رتبه، ضریب و

نمره اختصاص یافته از سوی پاسخگویان به هر کدام از عوامل، در جداول ۲ و ۳ در قالب ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی به‌نمایش درآمده است.

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی منابع انسانی

ردیف	عنوان	رتبه	ضریب اهمیت	نمره نهایی
S _۱ تا S _{۱۰}	راه‌اندازی سامانه جذب نیروی انسانی در سازمان با در نظر گرفتن تناسب شغل و شاغل	۳	۰/۰۴	۰/۱۲
	وجود نگاه کارشناسی و علمی در مدیران فعلی سازمان مبنی بر انتخاب افراد از طریق رقابت و آزمون استخدامی	۲	۰/۰۸	۰/۱۶
	اهتمام و توجه ویژه برای اصلاح نظام پرداخت	۳	۰/۰۵	۰/۱۵
	امکانات مالی مناسب در سازمان به جهت جبران خدمات در خور کارکنان	۴	۰/۰۳	۰/۱۲
	وجود بسترهای فراوان برای جبران خدمات به صورت غیرنقدی	۳	۰/۰۴	۰/۱۲
	تعدد و تنوع خدمات رفاهی که مقبولیت بالایی دارد به منظور ایجاد انگیزه کاری و تعلقات سازمانی	۴	۰/۰۲	۰/۰۸
	وجود منابع مالی مناسب برای سرمایه‌گذاری در امر آموزش	۲	۰/۰۶	۰/۱۲
	توسعه آموزش‌های مجازی در سازمان	۳	۰/۰۵	۰/۱۵
	بیان روشن انتظارات از افراد در چارچوب وظایف سازمانی در ابتدای دوره ارزشیابی	۳	۰/۰۳	۰/۰۹
	انجام ارزیابی‌ها در سطوح مختلف (کارکنان، کارشناسان، سرپرستان و مدیران)	۲	۰/۰۷	۰/۱۴
W _۱ تا W _۴	محدودیت‌های موجود در برنامه‌ریزی و برآورد نیروی انسانی متناسب با برنامه‌های توسعه	۳	۰/۰۷	۰/۲۱
	عدم وجود سیستم جبران خدمات مناسب برای نگهداری افراد شایسته (عدم تناسب پرداخت با شایستگی افراد)	۴	۰/۰۴	۰/۱۶
	عدم وجود تناسب بین سیستم جبران خدمات با تنوع محتوای برخی مشاغل	۴	۰/۰۳	۰/۱۲
	توجه بیش از اندازه نظام جبران خدمات بر سابقه کار و ارشدیت به جای شایستگی	۳	۰/۰۳	۰/۰۹

۰/۱۸	۰/۰۶	۳	نبود برنامه یا قوانینی برای انگیزش و پاداش افراد خلاق و نوآور	W _۵
۰/۱۶	۰/۰۴	۴	نبود مکانیزم مناسبی در جهت توزیع مناسب و عادلانه کارانه بر اساس بهره‌وری و کارایی کارکنان	W _۶
۰/۱۵	۰/۰۵	۳	اثر بخشی محدود در برنامه‌های آموزشی به دلیل عدم نیازسنجی صحیح و کامل	W _۷
۰/۱۴	۰/۰۷	۲	عدم نظارت مناسب جهت بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی و نداشتن محتوای مناسب و کاربردی برای کارمندان	W _۸
۰/۱۲	۰/۰۴	۳	عدم تمایل درونی کارکنان برای شرکت در بیشتر دوره‌های آموزشی	W _۹
۰/۱۲	۰/۰۳	۴	ارزیابی بر اساس قضاوت‌های ذهنی	W _{۱۰}
۰/۱۵	۰/۰۵	۳	فقدان استقرار سامانه الکترونیکی ارزشیابی کارکنان	W _{۱۱}
۰/۰۶	۰/۰۲	۳	عدم سنجش عملکرد واقعی و عدم شناسایی تفاوت‌های عملکردی افراد	W _{۱۲}
۲/۹۱	۱۳=	-	جمع	

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی منابع انسانی

ردیف	عنوان	رتبه	ضریب اهمیت	نمره نهایی
O _۱	وجود فارغ‌التحصیلان متعدد و جوان در خارج از سازمان و امکان بهره‌گیری از نیروهای مستعد با شرایط مناسب	۳	۰/۰۸	۰/۲۴
O _۲	توسعه فضاهای مجازی جهت جذب و به‌کارگیری افراد و امکان استفاده از این ظرفیت	۴	۰/۰۵	۰/۲
O _۳	وجود مراکز متعدد رفاهی، تفریحی، بهداشتی، درمانی، سالن‌ها و مراکز ورزشی مایل به همکاری با سازمان	۲	۰/۰۹	۰/۱۸
O _۴	وجود مؤسسات و دانشگاه‌های معتبر جهت استفاده از اساتید برجسته برای دوره‌های آموزشی	۴	۰/۰۶	۰/۲۴
O _۵	وجود زیرساخت‌ها در جهت استفاده از فضای مجازی برای آموزش	۴	۰/۰۸	۰/۳۲
O _۶	وجود متخصصین با تجربه و صاحب نظر دانشگاهی در خارج از سازمان جهت برگزاری آزمون‌های استاندارد ارزیابی عملکرد و ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه	۲	۰/۱	۰/۲

۰/۱۵	۰/۰۵	۳	وجود امکانات و سیستم‌های رایانه‌ای به‌منظور ارزیابی عملکرد و نمایش نتایج به‌طور پیوسته بر روی سیستم کاربر جهت ارائه بازخور	O _v	
۰/۱۶	۰/۰۸	۲	دشواری فرآیند شناسایی افراد مستعد با توجه به تعدد دانشگاه‌ها	T _۱	تغییرات
۰/۲	۰/۱	۲	تورم فزاینده و عدم ثبات اقتصادی و کاهش قدرت خرید	T _۲	
۰/۱۴	۰/۰۷	۳	وجود سیستم‌های جبران خدمات بهتر سازمان‌های دیگر که موجب جذب افراد متخصص سازمان به آنها می‌شود.	T _۳	
۰/۱۶	۰/۰۸	۲	افزایش سطح تحصیلات و به‌تبع آن افزایش انتظار کارکنان در امور رفاهی	T _۴	
۰/۱	۰/۱	۱	بالا رفتن میزان مدرک گرایی در کشور	T _۵	
۰/۱۸	۰/۰۶	۳	تغییرات مداوم شرایط محیطی و لزوم همراستایی سیستم ارزیابی عملکرد با آن تغییرات و بازنگری رفتارهایی که در فرآیند امتیازدهی باید مورد تأکید قرار گیرند	T _۶	
۲/۴۷	۱Σ=	-	جمع		

پس از بررسی جداول عوامل داخلی و خارجی در حوزه‌های وظیفه‌ای منابع انسانی و نظرات افراد خبره در امر تحلیل عوامل داخلی و خارجی منابع انسانی سازمان، با بررسی‌های انجام شده، و همچنین در نظر گرفتن سمت و سوی سیاست‌های شناسایی شده در این حوزه، استراتژی‌های منابع انسانی در ماتریس SWOT تدوین می‌گردد. در این ماتریس که در جدول ۴ نشان داده شده، تعدادی استراتژی در حوزه منابع انسانی برای سازمان مورد مطالعه پیشنهاد شده‌است. استراتژی‌هایی که در خانه SO قرار دارند، استراتژی‌های تهاجمی هستند که از تلاقی تعدادی از فرصت‌ها (O) و قوت‌های (S) سازمان احصاء گردیده‌اند. به‌همین ترتیب، در خانه ST استراتژی‌های رقابتی وجود دارند که از تلاقی تعدادی از تهدیدات (T) و قوت‌های (S) سازمان نتیجه‌گیری شده‌اند، استراتژی‌هایی که در خانه WO قرار دارند، استراتژی‌های محافظه‌کارانه هستند که از تلاقی تعدادی از فرصت‌ها (O) و ضعف‌های (W) سازمان به‌دست آمده‌اند و در نهایت، در خانه WT استراتژی‌های تدافعی قرار گرفته‌اند که از تلاقی برخی تهدیدات (T) و ضعف‌های (W) سازمان حاصل شده‌اند (سیدجوادین، ۱۳۸۸).

جدول ۴. ماتریس SWOT تدوین استراتژی منابع انسانی

ضعف‌ها (Weaknesses)	قوت‌ها (Strengths)	
<p>استراتژی‌های WO (محافظه کارانه)</p> <p>W_{۱-۱}-O_{۱,۲}: توجه به نیازهای آتی سازمان در تأمین نیرو</p> <p>W_۵-O_۳: در نظر گرفتن مشوق‌های گروهی</p> <p>W_{۷,۸}-O_{۴,۵}: ضرورت تجدیدنظر در برنامه‌های آموزشی و تأکید بر فرآیند صحیح آموزش به‌لحاظ کیفیت، تأمین محتوا، هزینه و ...</p> <p>W_{۱۰}-O_۶: به کارگیری استانداردها و شاخص‌های مناسب برای سنجش و ارزیابی عملکرد کارکنان توسط افراد متخصص (ضرورت عینی بودن معیارهای - ارزیابی)</p> <p>W_{۱۱,۱۲}-O_{۶,۷}: تأکید بر فرآیند صحیح و علمی ارزیابی عملکرد و نظام‌مند کردن آن و ضرورت استفاده از اطلاعات آن در سیستم‌های ارتقا و جبران خدمات</p>	<p>استراتژی‌های SO (تهاجمی)</p> <p>S_{۱,۲}-O_۱: استفاده از نیروهای چند مهارتی در مشاغل کوتاه مدت</p> <p>S_{۷,۸}-O_۵: ضرورت بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در حوزه آموزش</p> <p>W_{۹,۱۰}-O_{۶,۷}: ضرورت به کارگیری ارزیابی همه جانبه و توجه به آگاهی افراد از نتایج ارزیابی عملکرد</p>	فرصت‌ها (Opportunities)
<p>استراتژی‌های WT (تدافعی)</p> <p>W_{۲,۳,۴}-T_{۲,۳,۴}: توجه به منصفانه بودن نظام جبران خدمات و رعایت عدالت رویه‌ای در توزیع پاداش و مزایا</p> <p>W_{۲,۳,۴}-T_{۲,۳,۴}: ضرورت تناسب پاداش‌ها با عملکرد و شایستگی و بر اساس طبقه‌بندی‌های سازمانی عادلانه</p> <p>W_۹-T_۵: ضرورت فرهنگ سازی دوره‌های آموزشی و توجه به آموزش مبتنی بر نیازهای شغلی</p>	<p>استراتژی‌های ST (رقابتی)</p> <p>S_{۱,۲}-T_۱: توجه به کارایی و اثربخشی فرآیندهای گزینش نیرو جهت جذب افراد صلاحیت‌دار</p> <p>S_{۳,۴}-T_{۲,۳}: نظام‌مند کردن سیستم پرداخت بر اساس مقتضیات و شرایط اقتصادی جامعه و وضعیت پرداخت در سازمان‌های دیگر</p> <p>S_۵-T_۴: طراحی و اجرای یک سیستم نظام‌مند به منظور توزیع امکانات رفاهی</p> <p>S_۹-T_۶: ضرورت بازنگری مستمر در نوع انتظارات از افراد و نحوه ارزیابی آنان در مشاغلی که محتوای آن باتوجه به شرایط محیطی دچار تغییر شده است</p>	تهدیدها (Threats)

برگرفته از مدل دیوید (۱۳۸۹) و سیدجوادین (۱۳۸۸)

در شکل ۱ بر مبنای رتبه و ضرایب داده شده از سوی جمعی از مدیران و افراد خبره، وضعیت نظام منابع انسانی شهرداری مشهد در ماتریس چهارگانه عوامل داخلی/خارجی به نمایش درآمده است.

نمره نهایی ارزیابی عوامل محیط داخلی

۱	۱/۵	۲	۳	۳/۵	۴	
		خانه ۲ محافظة کارانه	خانه ۱ تهاجمی و توسعه			نمره نهایی ارزیابی عوامل محیط خارجی
		خانه ۴ تدافعی	خانه ۳ رقابتی			

شکل ۱. ماتریس چهارگانه داخلی/خارجی منابع انسانی (دیوید، ۱۳۸۹)

همان‌طور که در این ماتریس ملاحظه می‌شود، با توجه به اینکه نمره سازمان مورد مطالعه در رابطه با عملکردش در مقابل عوامل محیط داخلی و خارجی به ترتیب، ۲/۹۱ و ۲/۴۷ شده، تلاقی این دو عدد به‌عنوان نمره عوامل داخلی/خارجی در خانه ST ماتریس و بسیار نزدیک به خانه SO قرار می‌گیرد. از طرفی می‌دانیم در این ماتریس، استراتژی‌های تهاجمی و توسعه برای خانه SO و استراتژی‌های رقابتی برای خانه ST به‌کار برده می‌شوند. بنابراین از میان استراتژی‌های تدوین شده در ماتریس SWOT، راهبردهای متناسب با شرایط شهرداری مشهد در زمینه منابع انسانی استخراج گردیده و استراتژی‌های رقابتی و تعدادی از استراتژی‌های رشد و توسعه (تهاجمی) که مستلزم تغییرات جزئی در روند فعلی نظام منابع انسانی سازمان است و اجرای آنها بدون ایجاد هرگونه تغییرات بنیادی، موجب بهره‌وری نظام منابع انسانی می‌شود، به‌عنوان استراتژی‌های مطلوب پیشنهاد می‌گردد.

نتیجه‌گیری

همان‌گونه که بیان گردید، پژوهش حاضر با استفاده از تکنیک SWOT به تدوین استراتژی‌های منابع انسانی پرداخته که از این حیث، تکنیک مورد استفاده با مطالعات ربیعی و همکاران (۱۳۸۹)، قلی‌پور (۱۳۸۵) و ابطحی و موسوی (۱۳۸۸)، همخوانی دارد. اما در هر کدام از این پژوهش‌ها، روش انتخاب استراتژی‌های مناسب و برگزیده (از میان استراتژی‌های تدوین شده با مدل SWOT) متفاوت می‌باشد. به‌عنوان مثال، ربیعی و همکاران (۱۳۸۹) از روش فرآیند

تحلیل شبکه‌ای (ANP)، قلی‌پور (۱۳۸۵) از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و ابطیحی و موسوی (۱۳۸۸) از ماتریس چهارگانه داخلی/خارجی بهره گرفته‌اند؛ که از این حیث نیز، پژوهش حاضر تا حدودی با مطالعه ابطیحی و موسوی (۱۳۸۸) همخوانی دارد. اما از آنجا که نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید ارائه شده در مقاله حاضر، صرفاً مربوط به شهرداری مشهد می‌باشد، لذا نتایج آن و استراتژی‌های تدوین شده نیز مختص شهرداری مشهد بوده و قابل مقایسه با سایر مطالعات مشابه نمی‌باشد.

سازمان‌ها می‌توانند از طریق به‌کارگیری استراتژی‌های اثربخش مدیریت منابع انسانی، نوعی از ویژگی‌ها و رفتار را در کارکنان خود ایجاد نمایند که برای موفقیت سازمان ضروری است. به عبارت دیگر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، توسعه نیروی انسانی را برای دستیابی به الزامات استراتژی کلی سازمان تسهیل می‌نماید، که در نتیجه آن اهداف و مأموریت‌های سازمان قابل دستیابی خواهند بود. چگونگی این فرآیند همواره محل چالش بسیاری از پژوهش‌ها و کاربردهای حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی بوده است. به‌طور کلی مدیریت استراتژیک نیروی انسانی عبارت است از راهبردی برای تأمین، کاربرد، بهسازی و حفظ منابع انسانی سازمان؛ بنابراین در صورت نداشتن استراتژی مذکور استفاده بهینه از نیروی انسانی جهت تحقق اهداف سازمان امکان‌پذیر نخواهد بود. در این مطالعه استراتژی‌های برخی از حوزه‌های مدیریت منابع انسانی از جمله جذب و به‌کارگیری، جبران خدمات، آموزش و ارزیابی عملکرد، در شهرداری مشهد تدوین شده، که می‌تواند جهت بهره‌وری بیشتر از منابع انسانی، مورد توجه مدیران و سیاستگذاران سازمان قرار گیرد. این مهم بر اساس رویکرد علمی طراحی استراتژی با استفاده از عوامل محیطی تأثیرگذار بر حوزه منابع انسانی و الهام از مدل دیوید و با استفاده از نظرات خبرگان مدیریتی به انجام رسیده؛ به این صورت که استراتژی‌های مشخص شده در ماتریس SWOT، با استفاده از ضرایب اهمیت و رتبه‌های داده شده از سوی متخصصان و خبرگان سازمان و ماتریس چهارگانه داخلی/خارجی مورد ارزیابی قرار گرفتند و در نهایت استراتژی‌های گروه SO و ST به‌عنوان گزینه‌های مناسب انتخاب شدند. این استراتژی‌ها عبارتند از:

- توجه به کارایی و اثربخشی فرآیندهای گزینش نیرو جهت جذب افراد صلاحیت‌دار در

شهرداری

- نظام‌مند کردن سیستم پرداخت شهرداری براساس شرایط اقتصادی جامعه و وضع پرداخت

در دیگر سازمان‌ها

- طراحی و اجرای یک سیستم نظام‌مند به‌منظور توزیع امکانات رفاهی در شهرداری
- ضرورت بازنگری مستمر در نوع انتظارات از افراد و نحوه ارزیابی آنان در مشاغلی که محتوای آن با توجه به شرایط محیطی دچار تغییر شده است
- استفاده از نیروهای چند مهارتی در مشاغل کوتاه مدت در شهرداری
- ضرورت بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در حوزه آموزش شهرداری
- ضرورت به‌کارگیری ارزیابی همه‌جانبه در شهرداری و توجه به آگاهی افراد از نتایج ارزیابی عملکرد

پیشنهادها

- با طی نمودن مراحل انجام این پژوهش، تعدادی از استراتژی‌های کلی منابع انسانی که نمایان‌گر ایده‌آل‌ها و جهت‌گیری‌های هر یک از زیرسیستم‌های جذب، جبران خدمات، آموزش و ارزیابی عملکرد منابع انسانی است، تدوین گردید. با توجه به اینکه پژوهش حاضر کاربردی است، محققین باید برای حل مسائل یا به‌عبارتی بهینه‌سازی کار و رفع مشکلات، پیشنهادهایی را ارائه نمایند که محصول فرآیند تحقیق علمی آنهاست. از آنجایی که پیشنهادها باید کاملاً در راستای نتایج تحقیق باشند، بنابراین به‌منظور کاربردی‌تر شدن نتایج تحقیق، پیشنهادهای کاربردی که در واقع همان برنامه‌های عملیاتی می‌باشند، در راستای نتایج تحقیق که همان استراتژی‌های کلی احصاء شده از مدل می‌باشند، به شرح ذیل ارائه می‌گردد:
- بررسی و برآورد کلان‌نیازمندی‌های تخصصی، تجربی، و نیز استخدامی شهرداری در تعامل با ارگان ذیربط به‌منظور افزایش کارایی و اثربخشی فرآیند گزینش.
 - هدایت مطالعات و طرح‌های تحقیقاتی مرتبط با نیازسنجی، برنامه‌ریزی، تأمین و تعدیل نیروی انسانی (ثابت و موقت) به‌منظور افزایش کارایی و اثربخشی فرآیند گزینش.
 - هماهنگی با مدیریت مالی و بودجه در جهت برآورد و تأمین اعتبارات مورد لزوم جهت ارتقاء مزایای کارکنان به‌منظور نظام‌مند کردن سیستم پرداخت و جبران خدمات.
 - تنظیم مزایای متعلقه شغلی براساس نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان.
 - برنامه‌ریزی جهت برگزاری کارگاه‌های آموزشی مجازی برای پرسنل جهت بهره‌مندی از روش‌های نوین انواع آموزش‌های سازمانی.

- طراحی مناسب سیستم ارزیابی عملکرد و تسهیم ارزیابی در بین تمامی افراد مرتبط با کارکنان اعم از سرپرست، همکاران، افراد تحت سرپرستی و ارباب رجوع (ارزیابی ۳۶۰ درجه).

در مراحل آتی باید تلاش شود زیرسیستم‌های منابع انسانی براساس شناخت حاصله از وضع موجود (گام نخست: عارضه‌یابی) و جهت‌گیری‌های مشخص شده در وضع مطلوب (گام دوم: تدوین استراتژی) براساس یک چارچوب هماهنگ و منسجم مورد بازنگری قرار گیرد.



منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱)، «مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)»، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵)، «مدیریت منابع انسانی در عمل»، چاپ اول، ترجمه ابوالفضل-سهرابی، قم: نوای دانش.
- ابطحی، سیدحسین و موسوی، سیدمحمد (۱۳۸۸)، «تدوین استراتژی‌های منابع انسانی (مطالعه موردی: یکی از سازمان‌های معنوی کشور)»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۳، صص ۱-۲۳.
- اعرابی، سیدمحمد و مورعی، محمدهادی (۱۳۸۲)، «توسعه مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی شرکت مینا»، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، آبان.
- افجه، سیدعلی اکبر و اسماعیل زاده، محمد (۱۳۸۸)، «بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها»، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲، صص ۹-۱۹.
- انصاری، منوچهر؛ مختارزاده، نیما و محمدی، مهدی (۱۳۸۶)، «مطالعه راهبردی حوزه مدیریت منابع انسانی در وزارت ارتباطات و فن آوری اطلاعات»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره ۸، صص ۱۳۷-۱۵۷.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن (۱۳۸۹)، «استراتژی منابع انسانی: تدوین، اجرا، آثار»، چاپ سوم، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پوراسدی، محمد و حسینی، ناهید (۱۳۹۱)، «تدوین راهبردهای ورودی منابع انسانی در پلیس پیشگیری»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت نظامی، ۷(۴)، صص ۵۹۶-۶۱۸.
- درویش، حسن؛ موغلی، علیرضا؛ موسوی، محمد و پناهی، بلال (۱۳۹۱)، «شایستگی‌های منابع انسانی و رابطه آنها با استراتژی‌های منابع انسانی و کسب و کار در شرکت ملی پتروشیمی»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره ۱۷، صص ۲۷-۴۹.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۸۹)، «مدیریت استراتژیک»، چاپ هجدهم، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ریبعی، علی؛ افشاری، محمدعلی؛ ملکی، محمدحسن؛ محمدی، جواد و سیاهکالی مرادی، جواد (۱۳۸۹)، «تدوین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی و به‌کارگیری تکنیک‌های SWOT و تحلیل شبکه (ANP)»، اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، شیراز.

- سبھانی، امیر (۱۳۹۱)، «تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی با رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی با به کارگیری تکنیک SWOT در سازمان‌های پروژه محور»، هشتمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، مرکز مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ باباشاهی، جبار و ابراهیمی، محسن (۱۳۹۱)، «ارائه مدل عملیاتی تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری SRP در پژوهشگاه صنعت نفت»، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۱۲، صص ۲۵-۵۳.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۸)، «تجزیه و تحلیل منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی استان ایلام با استفاده از تکنیک SWOT (استراتژی منابع انسانی)»، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۷۵)، «برنامه‌ریزی نیروی انسانی»، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- صائبی، محمد (۱۳۸۱)، «برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی»، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق.
- صنایعی، علی؛ نادیان، محسن؛ امیرسادات هفشجانی، نسیم و پورمصطفی، مهدی (۱۳۸۹)، «تدوین و اولویت بندی استراتژی‌های منابع انسانی با ترکیب مدل‌های BSC و TOPSIS فازی»، شیراز، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی.
- طبرسا، غلامعلی (۱۳۹۰)، «تئوری‌های مدیریت پارسه (جلد دوم: رفتار سازمانی و منابع انسانی)»، چاپ اول، تهران: انتشارات حرکت نو.
- غلامزاده، داریوش و جلالی، سونیا (۱۳۹۱)، «تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت رنگین پروفیل)»، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۴ (۱۰)، صص ۱۳۷-۱۵۲.
- فرهادی، محمد (۱۳۸۸)، «مروری بر مدل‌های تدوین راهبرد منابع انسانی»، ماهنامه صنعت-خودرو، ۱۲ (۱۳۲).
- قلی‌پور، احمدرضا (۱۳۸۵)، «تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی یک شرکت تولیدی با مدل SWOT»، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.
- مشبکی، اصغر و موسوی مجد، سیدمحمد (۱۳۹۱)، «رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌های تجاری، استراتژی‌های منابع انسانی و ساختار سازمانی»، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۲۵، صص ۳۳-۶۰.

مقیمی، محمد (۱۳۸۵)، «نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی»، تهران: انتشارات انجمن ایرانیان خارج از کشور.
میرسیاسی، امیر (۱۳۸۱)، «مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار»، تهران: انتشارات میر.

Anthony, W. P.; Perrewe, P. L.; Kacmar, K. M. (1996), "Strategic human resource management", 2nd ed., Orlando, FL7 Dryden performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management*. Vol. 47.

Armstrong, M.; Baron, A. (2005), "*Handbook of Strategic HRM: The Key to Tm Proved Business Performance*", CIPD, London.

Barney, J. B.; Wright, P. M. (1998), "On become a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive", *Human Resource Management*, 37, 31-46.

Bamberger, P.; Fiegenbaim, A. (1996), "The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 21, 926-958

Baron, J.; Kreps, D. M. (1999), "*Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*", U.S.A John Wiley & Sons, Inc.

Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P. R.; Mills, D.; Walton R. E. (1985), "*Human Resource Management*", New York: The Free Press.

Cinar, O.; Karcioğlu, F. (2013), "The relationship between strategic management, institutionalization and human resource management: a survey study with family businesses located in the northeast Anatolia sub economic region of Turkey", *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 99, 835 – 842.

Dachler H. P.; Wilpert, B. (1978), "Conceptual dimensions & boundaries of participation in organizations: A critical evaluation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, No. 1.

Huang, T. C. (2001), "The effects of linkage between business and human resource management strategies", *Personnel Review*, Vol. 30, 132-151.

Hendry, C.; Pettigrew, A. (1990), "The Practice of Strategic Human Resource Management", *Personnel Review*, Vol. 15.

Hitt, M. A.; Keats, B. W.; DeMarie, S. M. (1998), "Navigating in the new competitive landscape: Building competitive advantage and strategic flexibility in the 21st century", *Academy of Management Executive*, 22-42.

Kangas, J.; Kurtilla, M.; Kajanus, M.; Kangas, A. (2003), "Evaluating the management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach", *Journal of Environmental Management*, 69, 349-358.

Lado, A.; Wilson, M. (1994), "Human resource systems & sustained competitive advantage: A competency – based perspective", *Academy of management review*, Vol. 19, No. 4.

Lengnick-Hall, M. L.; Lengnick-Hall, C. A.; Andrade, L. S.; Drake, B. (2009), "Strategic human resource management: The evolution of the field", *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.

Marler, J. H.; Fisher, S. L. (2013), "An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management", *Human Resource Management Review*, 23, 18-36.

McMahan, G. C.; Bell, M. P.; Virick, M. (1998), "SHRM: Employment involvement diversity and international issues", *Human resource management review*, Vol. 8, No. 36.

Millmore, M.; Lewis, P.; Saunders, M.; Thornhill, A.; Morrow, T. (2007), "Strategic Human Resource Management: Contemporary Issues", Pearson Prentice Hall.

Mintzberg, H. (2007), "Tracking Strategy: Toward a General Theory", Oxford University Press.

Stewart, R.; Moamed, S.; Daet, R. (2002), "Strategic implementation of IT/IS projects in construction: a case study", *Automation in Construction*, 11, 681-694.

Truss C.; Gratton, L. (1994), "Strategic human resources management: A conceptual approach", *International Journal of Human Resources Management*, 5, 663-720.

Ulgen, H.; Mirze, S. K. (2004), :Strategic Management, Istanbul: Literatur Publication.

Wright, P.; McMahan, G. C. (1992), "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 295-320.

Wright, P.; Snell, A. (1998), "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management", *Academy of management Review*, Vol. 23.

