

تدوین و رتبه بندی استراتژی‌های منابع انسانی سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور با به کارگیری برنامه ریزی آرمانی خطی

محمد رضا فتحی^۱

علی صابری^۲

امیرحسین بهروز^۳

چکیده

مهمترین منبع در هر سازمان، منابع انسانی می‌باشد که توجه به آن از اهمیت بالایی برخوردار است. لذا هدف اصلی این تحقیق تدوین و رتبه بندی استراتژی‌های منابع انسانی سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور می‌باشد. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت و روش، توصیفی تحلیلی و به لحاظ اجرا میدانی می‌باشد. در این تحقیق ابتدا به کمک تکنیک‌های تدوین راهبرد، مهم‌ترین عوامل اثرگذار داخلی و خارجی شناسایی شد و با استفاده از ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات، راهبرد های اولیه سازمانی تدوین شدند. در پژوهش حاضر جهت تدوین استراتژی از سوات و جهت رتبه بندی استراتژی‌های منابع انسانی از تکنیک نوین برنامه ریزی آرمانی خطی که یکی از روش‌های جدید در وزن دهی می‌باشد، استفاده شده است. براساس نتایج تحقیق یازده استراتژی شامل، سه استراتژی SO، سه استراتژی WO، سه استراتژی ST و دو استراتژی WT شناسایی شدند. در اولویت بندی نهایی نیز استراتژی دهم که "نظامند کردن سیستم انتصاب کارکنان براساس توانمندی و شایستگی آنان" می‌باشد رتبه اول را بدست آورده است و مابقی استراتژی رتبه بندی شده‌اند. به مدیران سازمان پیشنهاد می‌گردد که سیستم انتصاب و پیشرفت شغلی کارکنانشان را براساس شایستگی‌ها و توانمندی آنان قرار دهند تا از این طریق بتوان انگیزه کارکنان را افزایش داد.

واژگان کلیدی: استراتژی منابع انسانی، برنامه ریزی راهبردی، تکنیک برنامه ریزی آرمانی خطی، تصمیم‌گیری چند معیاره.

reza.fathi@ut.ac.ir

^۱ استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

^۲ استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

^۳ عضو هیات علمی گروه مدیریت دانشگاه پیام نور قم، قم، ایران

مقدمه

مدیریت استراتژیک منابع انسانی با بکارگیری کارکنان متعهد، در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار حرکت می‌کند، به نحوی که اجرای استراتژی‌های مدون منابع انسانی، می‌تواند به سازمان در جهت ارائه خدمات مناسب یاری رساند. در عصر جهانی شدن، سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها قلمداد شده است که مدیریت آن نیازمند رویکردی استراتژیک می‌باشد. نداشتن نگرش استراتژیک بلند مدت نسبت به مدیریت منابع انسانی، تأثیرات منفی در برنامه ریزی صحیح فرایندهای جذب و نگهداری منابع انسانی در سازمان بر جا خواهد گذاشت و توجه به این موضوع برای افزایش اثر بخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌های امری ضروری است (غلام زاده و جلالی، ۱۳۹۱).

روش مورد استفاده برای مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی، توسط نیروهای داخلی (درون سازمان) و بیرونی (بیرون سازمان) تعیین می‌شود (تیلور، داورتنی و مک‌گرا، ۲۰۱۵). نیروهای درونی به استراتژی، اندازه، و وضعیت مالی، بازار و موارد دیگر سازمان مربوطه می‌شود و نیروهای بیرونی شامل تأثیرات محیط پویا و همین‌طور ابعاد محلی، ملی و بین‌المللی از قبیل الزامات حقوقی و قوانین استخدای، سیاست‌ها و مقررات دولتی، ملاک‌های تأمین سرمایه؛ بافت فرهنگی و غیره هستند. برای اینکه سیستم مدیریت منابع انسانی موفق باشد، باید همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان بوده و با عوامل درون سازمانی هم سازگار باشد. بنابراین، مدیریت منابع انسانی، بر روی افراد و در محیط کار تمرکز می‌نماید و فعالیت‌هایی را انجام می‌دهد که منجر به هماهنگی ابعادی از سازمان می‌شود که با کارکنان مرتبط است. طی سال‌های بعدی، رابطه بین فعالیت‌های منابع انسانی و عملکرد، یک موضوع همیشگی در تحقیقات مدیریت منابع انسانی بوده است. درحالی‌که پیشرفت زیادی طی دو دهه اخیر به دست آمده است، اخیراً یکی از نظریه‌پردازان برجسته در این حوزه، یعنی دیوید گست (۲۰۱۱) بیان کرده است که سؤالات کلیدی درباره رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد همچنان بدون پاسخ باقی مانده‌اند. این امر تا حد زیادی ناشی از محدود بودن تعداد تحقیقات طولی در خصوص روابط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد و در خصوص اجرای مدیریت منابع انسانی است.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

استراتژی منابع انسانی بر روی عملکرد سازمان و نقش سیستم مدیریت منابع انسانی برای حمایت از تصمیمات استراتژیک ضروری برای رسیدن سازمان به مأموریت خود، تمرکز می‌کند. اهمیت کاربرد صحیح فعالیت‌های منابع انسانی در مطالعه برجسته‌ها و سلید (۱۹۹۵) مورد تأکید قرار گرفته است که در آن، یک رابطه تجربی بین یک «سیستم کاری با عملکرد بالا» و عملکرد مالی نشان داده

شده است. در نشان دادن و وضعیت تحقیقات مدیریت منابع انسانی، بکر و هاو سلید (۲۰۰۶) بیان کردند که مدیریت منابع انسانی استراتژیک از یک پارادایم متمرکز منابع انسانی به پارادایمی که طبق آن منابع انسانی به عنوان بخشی از توانمندی‌های تمام مدیران (از مدیران عملیاتی گرفته تا مدیران ارشد) می‌باشد، تبدیل شده است. این امر نشان دهنده اهمیت حیاتی مدیران و تمرکز بالاتر بر روی مدیریت نیروی کار است. در سال های میانی دهه ۱۹۸۰ از طرفداران این دیدگاه بودند که واحد منابع انسانی نقش بیشتری در استراتژی و سازماندهی نیروها بر عهده گیرد. استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعاقب منابع انسانی می‌پردازد (غلام زاده و جلالی، ۱۳۹۱). به گونه ای که سازمان بتواند بین زیر سیستم های منابع انسانی هماهنگی درونی ایجاد نموده و علاوه بر آن بین استراتژی انسانی با استراتژی سازمان نیز یکپارچگی و هماهنگی بیرونی عمودی به وجود آورد (بامبرگر و فیگنبايم، ۱۹۹۶). در تعریف جدیدی که برای این مفهوم ارائه شده، مدیریت استراتژیک منابع انسانی بسته‌های آدارای وابستگی متقابل از فعالیت‌های برنامه ریزی شده یا نوظهور منابع انسانی است که منجر به پیامدهای مثبت برای سازمان خواهد شد (مارلر و فیشر، ۲۰۱۳). در حوزه مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، استراتژی‌های منابع انسانی نیز طرح‌ها و برنامه‌های زیربنایی و ضروری هستند که ناظر بر مباحث استراتژیک اساسی مرتبط با مدیریت منابع انسانی می‌باشند (شولر و جکسون، ۱۹۸۷). در واقع، این استراتژی‌ها الگویی از تصمیمات مرتبط با رویه‌ها و سیاست‌های منابع انسانی می‌باشند به طوری که هدف از توسعه، تدوین و اجرای آن‌ها مرتبط و همراستا ساختن رویه‌ها و سیاست‌های منابع انسانی با اهداف استراتژیک منابع انسانی و سازمان است (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰). در سال‌های اخیر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی کاربرد زیادی در کشورهای پیشرفته داشته است، به نحوی که براساس تحقیقات انجام شده، بیش از نیمی از سازمان‌ها در این کشورها با به کارگیری نتایج به دست آمده از تدوین استراتژی‌های منابع انسانی، به قابلیت‌های نوینی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی خود دست یافتند (آرمسترانگ و تیلور، ۲۰۱۴). جذب و نگهداری نیروی انسانی در کشورهای زیادی مساله مهم برای سازمان‌ها می‌باشد (تیلور و همکاران، ۲۰۰۸). مسیبه و حاله (۱۳۹۲) در مقاله‌ای به تدوین استراتژی منابع انسانی در مشاغل خدمات آموزشی پرداختند.

مبنای مدل پژوهش آن‌ها، مدل یکپارچه (بامبرگر و مشولم) می‌باشد که از الگوی پژوهش پیمایشی استفاده شده است. جامعه آماری، تعداد ۳۵ نفر از پرسنل دانشکده فنی و مهندسی گلپایگان بودند که به عنوان خبرگان سازمان انتخاب شدند. پس از پردازش داده‌های به دست آمده، مختصات استراتژیک مشاغل تعیین و الگوی استراتژیک مناسب شناسایی شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی است که استراتژی مناسب برای مشاغل اصلی و تخصصی، استراتژی مناسب برای مشاغل خدماتی، استراتژی پیمانکارانه می‌باشد. یوکسل و داگدویرن (۲۰۰۷) برای تدوین راهبردهای صنعت نساجی از ماتریس سوات^۳ و فرآیند تحلیل شبکه‌ای^۴ استفاده کرده‌اند. مومنی و همکاران (۱۳۸۸) از ماتریس سوات و فرآیند تحلیل شبکه‌ای به منظور تدوین راهبردهای سازمانی در یک شرکت تولید کننده لوازم پز شکی، استفاده کردند. عابدزاده (۱۳۹۳) در مقاله‌ای به تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک پرداخت. جامعه آماری این تحقیق فرماندهی انتظامی شهر زنجان می‌باشد. یافته‌های تحقیق نشان داد وضعیت موجود در ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی سازمانی و استراتژی سازمانی در حوزه منابع انسانی پلیس زنجان، امکان تدوین و استقرار رویکرد نقاط مرجع استراتژیک را فراهم کرده است. غلام زاده و جلالی (۱۳۹۱) تحقیقی را با عنوان تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت رنگین پروفیل کویر) انجام دادند. هدف از این پژوهش تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف استراتژیک سازمان است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارشناسان ارشد شرکت تشکیل می‌دهند. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که استراتژی مناسب برای مشاغلی که هسته اصلی استراتژی رقابتی سازمان را تشکیل می‌دهند، استراتژی متعهدانه و برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه است. افخمی و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله‌ای مدل تلفیقی «ده- گامه» براساس نقاط مرجع راهبردی و تحلیل محیط درونی و بیرونی جهت تدوین استراتژی منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه «صنعت نفت» را ارائه کردند. کلیه مشاغل سازمان هدف در چهار بعد پدران، ثانویه، پیمانکارانه و متعهدانه طبقه بندی شده است و برای هر دسته شغل، استراتژی اصلی و کارکردی به همراه اقدامات و الزامات بهبود متناسب تدوین شده است. روش اجرای تحقیق کیفی بوده و جامعه پژوهش یک سازمان پژوهش و فناوری فعال در صنعت نفت می‌باشد که از تکنیک پنل خبرگان و

^۳ Yuksel & Dag deviren

^۴SWOT

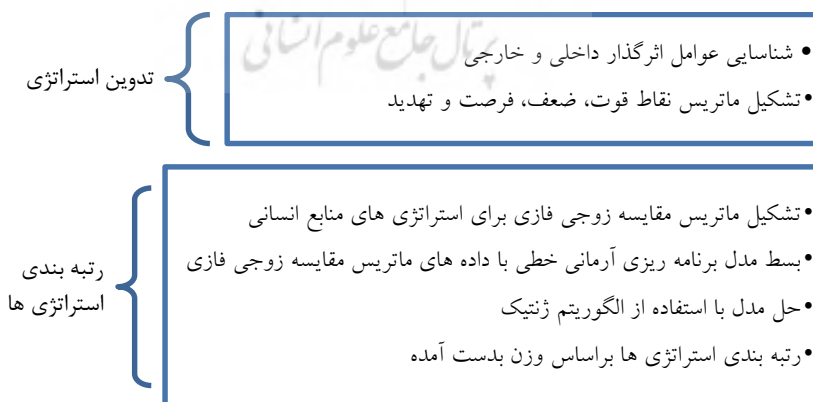
^۵Analytic network process

مصاحبه استفاده شده است. با استفاده از الحاق نتایج به دست آمده در چارچوب استراتژی های اصلی و اقدامات بهبود ارائه شده می توان یکپارچگی و سازگاری زیرسیستم های منابع انسانی شامل تامین، روابط با کارکنان، ارزیابی عملکرد و جبران خدما را در سازمان هدف به نحو اثربخشی تامین کرد. مرادی و حشمتی (۱۳۹۳) در پژوهشی به تدوین استراتژی منابع انسانی شهرداری مشهد پرداختند. از این رو نخست به کمک تکنیک های تدوین استراتژی و نظرات خبرگان و متخصصان منابع انسانی شهرداری مشهد مهم ترین 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 شده و با توجه به میانگین نمرات داده شده کلیه مدیران و کارشناسان و با استفاده از ماتریس سوات، استراتژی های اولیه منابع انسانی سازمان تدوین شدند. در نهایت براساس نتایج حاصله موقعیت سازمان در ماتریس چهارگانه داخلی/خارجی از نظر منابع انسانی شناسایی و استراتژی های متناسب برای سیستم منابع انسانی سازمان استخراج گردید. نتایج نشان می دهد استراتژی های رقابتی و تهاجمی گزینه های مطلوب سیستم منابع انسانی شهرداری مشهد می باشد. اعرابی و نسبی (۱۳۹۵) در پژوهشی به تدوین راهبردهای منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی شیراز پرداختند. آنها داده ها را از طریق پرسشنامه، مصاحبه و مطالعه اسناد جمع آوری کردند. برای تدوین راهبردهای منابع انسانی از الگوی طبیعی، ماتریس سوات و روش دلفی استفاده شده است. بر اساس نتایج، موقعیت راهبردی دانشگاه از نظر منابع انسانی، در خانه های محافظه کارانه و تهاجمی قرار دارد. یافته های پژوهش، مبین این نکته است که دانشگاه با اجرای راهبردهای پیشنهادی می تواند به هم افزایی در فعالیت ها و هماهنگی بیشتر در سیاست های منابع انسانی با راهبردهای کلی نائل شود. عباسی و همکاران (۱۳۹۶) به ارائه الگوی تدوین استراتژی منابع انسانی و هماهنگی آن با استراتژی کسب و کار، فرهنگ و ساختار سازمانی شرکت توزیع نیروی برق استان فارس بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک پرداختند. این پژوهش از نظر ماهیت کاربردی- توسعه ای و ابزار جمع آوری داده ها اسناد و مدارک و پرسشنامه های استاندارد و محقق ساخته می باشد. جامعه آماری شامل کارکنان، مدیران و کارشناسان شرکت توزیع نیروی برق فارس است. نتایج نشان می دهد که استراتژی کسب و کار از نوع محافظه کارانه، استراتژی ساختار سازمانی از نوع مکانیکی، استراتژی فرهنگ سازمانی از نوع مأموریتی و در نهایت استراتژی منابع انسانی از نوع پیمانکارانه تبعیت می کند. جهت تدوین استراتژی های منابع انسانی هماهنگ با استراتژی های کسب و کار، ساختار و فرهنگ سازمانی سناریوهایی بیان گردید که شرکت می تواند از آنها استفاده کند. محمودجانلو (۱۳۹۶) به تدوین استراتژی منابع انسانی با به کارگیری تکنیک تجزیه و تحلیل

عوامل محیطی پرداخت. در این رابطه یک مدل اقتباسی از بامبرگر و مشولم طراحی و استفاده شد. روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات به صورت توصیفی و استنباطی می‌باشد و وزن‌دهی به مؤلفه‌ها بر اساس نظریه نقاط مرجع استراتژیک انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که استراتژی مناسب برای مشاغل مدیریتی، اصلی و خدماتی در بندر امیرآباد، استراتژی متعهدانه و استراتژی مناسب برای مشاغل خدماتی، استراتژی ثانویه می‌باشد. استراتژی‌ای که برای مشاغل خدماتی بندر امیرآباد مناسب است ساده، تکراری و استانداردپذیر می‌باشد. نیروی کار مورد نیاز برای استراتژی ثانویه به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود است و نیازی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش با توجه به هدف در زمره تحقیقات کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها در حیطه پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. جهت جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق، از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. برای نگارش ادبیات تحقیق از روش کتابخانه‌ای، مجلات علمی و پایگاه‌های علمی مختلف استفاده شده است. اما داده‌های اصلی تحقیق، با روش میدانی و از طریق مصاحبه با برخی مدیران ارشد و کارشناسان خبره سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور و توزیع پرسشنامه بین این افراد جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این پژوهش ۵۶ نفر از مدیران ارشد و کارشناسان خبره سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور می‌باشد. این پژوهش در شش ماهه اول سال ۱۳۹۸ انجام پذیرفته است. در بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شده است. ساختار تحلیلی پژوهش در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱- چارچوب پژوهش

تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها

رویکردها و فنون بسیاری در فرآیند مدیریت راهبردی مورد استفاده قرار می‌گیرند. در میان آن‌ها، تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها متداول‌ترین است (هیل^۱ و همکاران، ۱۹۹۷). این تجزیه و تحلیل، یک ابزار پشتیبانی مهم برای تصمیم‌گیری می‌باشد و معمولاً به عنوان ابزاری برای تجزیه و تحلیل نظام‌مند محیط‌های درونی و بیرونی سازمان بکار می‌رود (استی^۲ و همکاران، ۲۰۰۲). سازمان از طریق شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، با تدوین راهبردهایی از نقاط قوت خود استفاده نموده، نقاط ضعفش را از پیش رو برداشته، از فرصت‌ها بهره‌برداری می‌کند و همچنین به مواجهه با تهدیدها می‌پردازد. محیط درونی و بیرونی شامل تمام متغیرهای درونی و بیرونی سازمان می‌شود. تجزیه و تحلیل جامع محیطی در شناخت انواع نیروهای درونی و بیرونی تأثیرگذار بر روی سازمان مهم می‌باشد. بر مبنای اطلاعاتی که به طور منظم جمع‌آوری شده‌اند، یک ماتریس تشکیل می‌گردد (اولگن^۳ و همکاران، ۲۰۰۴)، ترکیبات متفاوت چهار عامل در این ماتریس (هوبن^۴ و همکاران، ۱۹۹۹)، برای تعیین راهبردهای یک سازمان در بلند مدت بکار می‌روند. اگر چه بکارگیری مناسب و منطقی سوات، مبنای خوبی را برای تنظیم راهبردهای موثر ایجاد می‌کند، ولی تجزیه و تحلیل سوات در مراحل اندازه‌گیری و ارزیابی، بدون نقطه ضعف نیست (هیل و همکاران، ۱۹۹۷). تجزیه و تحلیل سوات عوامل مورد نظر را در فرآیند تحلیل مشخص می‌کند، اما هر یک از عوامل (به طور مجزا و جداگانه) به طور خلاصه و خیلی کلی تو صیف می‌شوند (هیل و همکاران، ۱۹۹۷). در بیشتر مواقع نتیجه تجزیه و تحلیل سوات، صرفاً فهرست ناقص از عوامل کیفی درونی و بیرونی می‌باشد. به همین خاطر، تجزیه و تحلیل سوات، به صورت جامع قادر به ارزیابی فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی سازمان نیست. ماتریس تجزیه و تحلیل سوات مطابق جدول (۱)، چهار نوع راهبرد را ارائه می‌نماید.

جدول ۱. ماتریس سوات (قوت‌ها، ضعفها، فرصت‌ها و تهدیدها)

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	عوامل داخلی عوامل خارجی
راهبرد های WO	راهبردهای SO	فرصتها (O)
راهبرد های WT	راهبردهای ST	تهدیدها (T)

^۱Hill^۲Stewart^۳Olgen^۴Houben

راهبردهای SO: با استفاده از قوت‌های داخلی و فرصت‌های خارجی تعیین می‌شود.

راهبردهای WO: با استفاده از فرصت‌های خارجی، ضعف‌های داخلی کاهش یافته یا حذف می‌شود.

راهبردهای ST: با استفاده از قوت‌های داخلی، تهدیدهای خارجی کاهش یافته و یا حذف می‌شود.

راهبردهای WT: نقاط ضعف داخلی کاهش یافته و از تهدیدهای خارجی نیز پرهیز می‌شود.

برای تهیه ماتریس سوات شش مرحله باید طی شود:

تهیه فهرستی از فرصت‌ها و تهدیدهای عمده محیط خارجی سازمان با استفاده از مدل‌های پستل، پنج نیروی رقابتی پورتر.

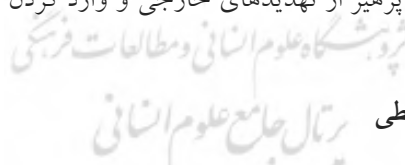
تهیه فهرستی از نقاط قوت و ضعف عمده داخلی سازمان با استفاده از مدل‌های زنجیره ارزش پورتر، مدل تعالی سازمانی^۲.

مقایسه نقاط قوت داخلی با فرصت‌های خارجی و وارد کردن نتیجه در گروه راهبردهای SO

مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های خارجی و وارد کردن نتیجه در گروه راهبردهای WO

مقایسه قوت‌های داخلی با تهدیدهای خارجی و وارد کردن نتیجه در گروه راهبردهای ST

کاهش ضعف‌های داخلی و پرهیز از تهدیدهای خارجی و وارد کردن نتیجه در گروه راهبردهای WT



تکنیک برنامه ریزی آرمانی خطی

مدل برنامه ریزی آرمانی خطی توسط ونگ^۳ (۲۰۰۸) مطرح گردید. در این پژوهش وزن استراتژی‌ها براساس این روش بدست می‌آید. در ادامه روش برنامه ریزی آرمانی خطی توضیح داده شده است. ماتریس مقایسه زوجی فازی زیر را در نظر بگیرید:

^۱Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal Analysis

^۲European Foundation For Quality Management

^۳Wang

$$\begin{bmatrix} (1, 1, 1) & (l_{12}, m_{12}, u_{12}) & \dots & (l_{1n}, m_{1n}, u_{1n}) \\ (l_{21}, m_{21}, u_{21}) & (1, 1, 1) & \dots & (l_{2n}, m_{2n}, u_{2n}) \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ (l_{n1}, m_{n1}, u_{n1}) & (l_{n2}, m_{n2}, u_{n2}) & \dots & (1, 1, 1) \end{bmatrix} \quad (1)$$

جایی که در آن $1/u_{ji} \cdot m_{ij} = 1/m_{ji} l_{ij}$ و $1/l_{ji} u_{ij} = 1$ برای همه $i, j = 1, \dots, n, i \neq j$ می باشد. ماتریس مقایسه زوجی فوق می تواند به سه ماتریس قطعی غیر منفی ذیل تبدیل گردد:

$$\begin{bmatrix} 1 & l_{12} & \dots & l_{1n} \\ l_{12} & 1 & \dots & l_{1n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ l_{n1} & l_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 1 & m_{12} & \dots & m_{1n} \\ m_{12} & 1 & \dots & m_{1n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ m_{n1} & m_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 1 & u_{12} & \dots & u_{1n} \\ u_{12} & 1 & \dots & u_{1n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ u_{n1} & u_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (2)$$

جایی که در آن $\tilde{A} = (A_L, A_M, A_U)$ است. برای ماتریس مقایسه زوجی فازی \tilde{A} بردار وزن فازی نرمالایز شده $(W_1^L, W_1^M, W_1^U), \dots, (W_n^L, W_n^M, W_n^U)$ وجود دارد که در آن $(l_{ij}, m_{ij}, u_{ij}) \approx \frac{(w_i^l, w_i^m, w_i^u)}{(w_j^l, w_j^m, w_j^u)} \tilde{A}$ برای همه $i, j = 1, \dots, n; j \neq i$ است. بردار وزن فازی \tilde{W} نرمالایز خواهد بود اگر و فقط اگر

$$\sum_{i=1}^n w_i^U - \max_j (w_j^U - w_j^L) \geq 1, \quad (3)$$

$$\sum_{i=1}^n w_i^L - \max_j (w_j^U - w_j^L) \leq 1, \quad (4)$$

$$\sum_{i=1}^n w_i^M = 1, \quad (5)$$

که این روابط می توانند به صورت زیر نوشته شوند:

$$W_i^L + \sum_{j=1, j \neq i}^n W_j^U \geq 1, \quad i = 1, \dots, n, \quad (6)$$

$$W_i^U + \sum_{j=1, j \neq i}^n W_j^L \leq 1, \quad i = 1, \dots, n, \quad (7)$$

$$\sum_{i=1}^n W_j^M = 1, \quad (8)$$

اگر ماتریس مقایسه زوجی \tilde{A} به صورت معادله ذیل نوشته شود در این صورت بردار وزنی فازی \tilde{W} به صورت زیر خواهد بود:

$$\tilde{a} = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij}) \approx \frac{(w_i^l, w_i^m, w_i^u)}{(w_j^l, w_j^m, w_j^u)}$$

همچنین ماتریس \tilde{A} را به صورت زیر می‌توان نوشت:

$$\begin{bmatrix} 1 & \frac{(w_1^l, w_1^m, w_1^u)}{(w_2^l, w_2^m, w_2^u)} & \dots & \frac{(w_1^l, w_1^m, w_1^u)}{(w_n^l, w_n^m, w_n^u)} \\ \frac{(w_2^l, w_2^m, w_2^u)}{(w_1^l, w_1^m, w_1^u)} & 1 & \dots & \frac{(w_2^l, w_2^m, w_2^u)}{(w_n^l, w_n^m, w_n^u)} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \frac{(w_n^l, w_n^m, w_n^u)}{(w_1^l, w_1^m, w_1^u)} & \frac{(w_n^l, w_n^m, w_n^u)}{(w_2^l, w_2^m, w_2^u)} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (9)$$

بر اساس قانون تقسیم اعداد فازی، ماتریس مقایسه زوجی فازی \tilde{A} که در رابطه (۹) ارائه شده است می‌تواند به صورت زیر نوشته شود:

$$\begin{bmatrix} 1 & \left(\frac{w_1^l}{w_2^l}, \frac{w_1^m}{w_2^m}, \frac{w_1^u}{w_2^u} \right) & \dots & \left(\frac{w_1^l}{w_n^l}, \frac{w_1^m}{w_n^m}, \frac{w_1^u}{w_n^u} \right) \\ \left(\frac{w_2^l}{w_1^l}, \frac{w_2^m}{w_1^m}, \frac{w_2^u}{w_1^u} \right) & 1 & \dots & \left(\frac{w_2^l}{w_n^l}, \frac{w_2^m}{w_n^m}, \frac{w_2^u}{w_n^u} \right) \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \left(\frac{w_n^l}{w_1^l}, \frac{w_n^m}{w_1^m}, \frac{w_n^u}{w_1^u} \right) & \left(\frac{w_n^l}{w_2^l}, \frac{w_n^m}{w_2^m}, \frac{w_n^u}{w_2^u} \right) & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (10)$$

این ماتریس می‌تواند به سه ماتریس غیر منفی قطعی زیر تبدیل گردد:

$$A_L = \begin{bmatrix} 1 & \frac{w_1^l}{w_2^l} & \dots & \frac{w_1^l}{w_n^l} \\ \frac{w_2^l}{w_1^l} & 1 & \dots & \frac{w_2^l}{w_n^l} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \frac{w_n^l}{w_1^l} & \frac{w_n^l}{w_2^l} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad A_M = \begin{bmatrix} 1 & \frac{w_1^m}{w_2^m} & \dots & \frac{w_1^m}{w_n^m} \\ \frac{w_2^m}{w_1^m} & 1 & \dots & \frac{w_2^m}{w_n^m} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \frac{w_n^m}{w_1^m} & \frac{w_n^m}{w_2^m} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad A_U = \begin{bmatrix} 1 & \frac{w_1^u}{w_2^u} & \dots & \frac{w_1^u}{w_n^u} \\ \frac{w_2^u}{w_1^u} & 1 & \dots & \frac{w_2^u}{w_n^u} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \frac{w_n^u}{w_1^u} & \frac{w_n^u}{w_2^u} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

در ادامه به آسانی قابل تایید است که

$$A_L W_U = W_U + (n - 1)W_L, \quad (11)$$

$$A_U W_L = W_L + (n - 1)W_U, \quad (12)$$

$$A_M W_M = nW_M, \quad (13)$$

روابط (۱۱) تا (۱۳) نمی‌توانند برای همیشه درست باشند در این صورت بردارهای انحراف زیر تعریف می‌گردند:

$$E = (A_L - I)W_U - (n - 1)W_L, \quad (14)$$

$$\Gamma = (A_U - I)W_L - (n - 1)W_U, \quad (15)$$

$$\Delta = (A_M - nI)W_M, \quad (16)$$

جایی که در آن $E = (\varepsilon_1, \dots, \varepsilon_n)^T$, $\Gamma = (\gamma_1, \dots, \gamma_n)^T$, $\Delta = (\delta_1, \dots, \delta_n)^T$ است. I یک ماتریس واحد $n \times n$ است و $\varepsilon_i, \gamma_i, \delta_i$ برای $i = 1, \dots, n$ همه متغیرهای انحراف هستند. مقادیر مطلق متغیرهای انحراف تا جایی که امکان دارد بایستی کوچک باشند، در این صورت مدل برنامه ریزی آرمانی غیر خطی زیر جهت بدست آوردن بردار وزن فازی \tilde{W} بکار گرفته می‌شود.

$$\text{Minimize } J = \sum_{i=1}^n (\varepsilon_i^+ + \varepsilon_i^- + \gamma_i^+ + \gamma_i^- + \delta_i) = e^T (E^+ + E^- + \Gamma^+ + \Gamma^- + \Delta)$$

$$(A_L - I)W_U - (n - 1)W_L - E^+ + E^- = 0,$$

$$(A_U - I)W_L - (n - 1)W_U - \Gamma^+ + \Gamma^- = 0,$$

$$(A_M - nI)W_M - \Delta = 0,$$

$$W_i^L + \sum_{j=1, j \neq i}^n W_j^U \geq 1, \quad i = 1, \dots, n,$$

$$W_i^U + \sum_{j=1, j \neq i}^n W_j^L \geq 1, \quad i = 1, \dots, n,$$

$$\sum_{i=1}^n W_j^M = 1,$$

$$W_U - W_M \geq 0,$$

$$W_M - W_L \geq 0,$$

$$W_L, E^+, E^-, \Gamma^+, \Gamma^-, \Delta \geq 0, \tag{۱۷}$$

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این تحقیق مطابق چارچوب پژوهش، در ابتدا عوامل داخلی و خارجی در قالب نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها بدست آمده‌اند و در ادامه استراتژی‌های منابع انسانی براساس عوامل داخلی و خارجی تدوین شدند که در قالب ماتریس سوات در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲- ماتریس سوات منابع انسانی برای سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور

<p>نقاط ضعف (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. طولانی شدن فرایند جذب و استخدام ۲. عدم توجه کافی به نیازهای آموزشی در برنامه‌های آموزشی ۳. فقدان نظام پرداخت عادلانه و متناسب با توانمندی‌ها و تخصص منابع انسانی ۴. چرخش غیر ضروری کارکنان به دلیل عدم برنامه ریزی مناسب ۵. فقدان ضوابط لازم برای جابجایی مدیران 	<p>نقاط قوت (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. وجود ظرفیت مطلوب برای بکارگیری نیروی انسانی متخصص ۲. انعطاف و استقرار نظام‌های مطلوب جذب و بکارگیری نیروی انسانی ۳. جذب مدیران و سرپرستان مجرب و متخصص از خارج از سازمان ۴. وجود آموزش‌های کاربردی حین خدمت ۵. بکارگیری اساتید متخصص برای آموزش کارکنان 	<p>عوامل داخلی</p> <p>عوامل خارجی</p>
<p>راهبردهای WO</p> <ol style="list-style-type: none"> ۷. طراحی سیستم نیازسنجی آموزشی با بهره‌گیری از فناوریهای برتر دنیا ۸. استقرار نظام جامع برنامه ریزی نیروی انسانی 	<p>راهبردهای SO</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. ایجاد بستر مناسب به منظور معرفی سازمان، جذب نیروی انسانی شایسته و اجرای فرایندهای اصولی آموزش 	<p>فرصت‌ها (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. نرخ بالای بیکاری در جامعه و تمایل به استخدام در سازمان ۲. وجود بستر اطلاعاتی ارتباطی (اینترنت، وب سایت و...) در

<p>۹. نظامند کردن سیستم پرداخت و پاداش بر مبنای عملکرد و بهره وری</p>	<p>۲. افزایش ظرفیت و امکان جذب نیرو برای مشاغل تخصصی</p> <p>۳. بهره گیری از روشهای علمی و نوین جذب و گزینش در فرایند استخدام</p>	<p>معرفی سازمان به افراد جویای کار</p> <p>۳. نگرش مثبت به توانمندی های سازمان</p> <p>۴. توجه به نظام شایسته سالاری در کشور</p> <p>۵. پایین بودن امنیت شغلی در بخش خصوصی</p>
<p>راهبردهای WT</p> <p>۱۰. نظامند کردن سیستم انتصاب کارکنان بر اساس توانمندی و شایستگی کارکنان</p> <p>۱۱. نظامند کردن فرایند انتقال و جابجایی نیروی انسانی</p>	<p>راهبردهای ST</p> <p>۴. استفاده از آموزشهای تخصصی لازم به منظور اصلاح باورها و اعتقادات منفی مدیران سنتی</p> <p>۵. ایجاد بستر مناسب به منظور آگاه سازی مدیران سنتی در استفاده از فناوریهای جدید جذب</p> <p>۶. توسعه و تنوع برنامه های آموزشی کارکنان متناسب با نیازها و تحولات کشور</p>	<p>تهدیدها (T)</p> <p>۱. مقاومت مدیران سنتی سازمانها در برابر به کارگیری فناوری و تجهیزات مدرن</p> <p>۲. وجود گرایش های سیاسی در زمینه جذب نیروهای همسو</p> <p>۳. عدم تناسب حقوق و مزایای پرداختنی به کارکنان به نسبت فعالیتها و درآمدها</p> <p>۴. تغییر مستمر قوانین و مقررات نیروی انسانی در دولت</p> <p>۵. فقدان برنامه ریزی در زمینه نیروی انسانی</p>

در ادامه استراتژی های بدست آمده از ماتریس سوات، با استفاده از روش برنامه ریزی آرمانی خطی رتبه بندی می شوند. این استراتژی ها در جدول (۲) نشان داده شده اند. جهت رتبه بندی استراتژی های منابع انسانی، کمیته ای از خبرگان و مدیران سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور تشکیل شد تا وزن نسبی استراتژی ها را ارزیابی نمایند. جداول متقاطع قضاوتی به شکل پرسشنامه میان متخصصین توزیع شده و یازده استراتژی تشکیل دهنده برای آنها تشریح گردید تا نظرات تخصصی ایشان در مورد اهمیت نسبی این استراتژی ها استخراج شود. به منظور پر کردن جداول متقاطع قضاوتی، از متغیرهای زبانی استفاده شده و سپس این متغیرهای زبانی به اعداد فازی معادل آنها تبدیل گردید. مقایسات زوجی انجام شده توسط خبرگان به عنوان ورودی ماتریس مقایسه

زوجی در تکنیک برنامه ریزی آرمانی خطی استفاده شد. در ادامه ماتریس‌های مقایسه زوجی فازی که براساس نظرات خبرگان بدست آمده است، در یک جدول براساس میانگین حسابی تجمیع می‌گردد و ماتریس مقایسه زوجی فازی تجمیعی بدست می‌آید که در

جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳- ماتریس مقایسه زوجی فازی تجمیعی

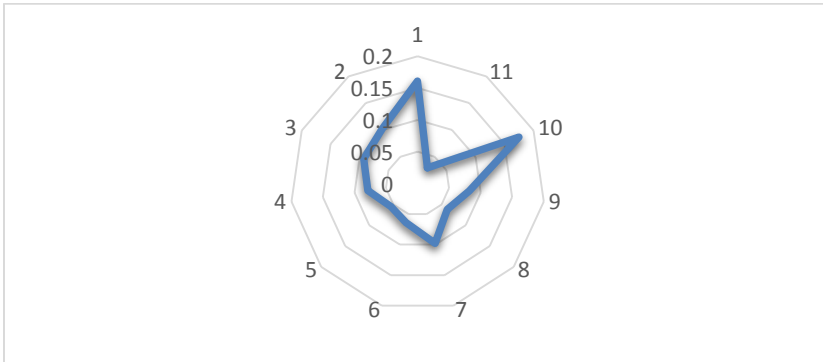
	St_1	St_2	..	St_n	St_{11}
st_1	(.۱، .۰۰، .۱، .۰۰، .۱، .۰۰)	(.۱، .۰۲، .۱، .۰۲، .۰۵، .۱)	...	(.۰۹، .۰۳، .۰۳۷، .۰۲، .۰۲)	(.۱، .۰۲۰، .۱، .۰۰۵، .۱، .۰۰۸)
st_2	(.۰، .۰۴۷، .۰، .۰۳۷، .۰، .۰)	(.۱، .۰۰، .۱، .۰۰، .۱، .۰)	...	(.۰۲، .۰۱۳، .۰۲، .۰۴۱، .۱، .۰)	(.۰۲، .۰۳۹، .۰۲، .۰۶۰، .۱، .۰۰۸)
...
st_n	(.۰، .۰۴۲، .۰، .۰۳۲، .۰، .۰)	(.۰، .۰۴۶، .۰، .۰۳۷، .۰، .۰)	...	(.۱، .۰۰، .۱، .۰۰، .۱، .۰)	(.۰۳، .۰۶۳، .۰۲، .۰۷۵، .۱، .۰۰۸)
st_{11}	(.۰، .۰۸۳، .۰، .۰۵۳، .۰، .۰)	(.۰، .۰۴۱، .۰، .۰۳۴، .۰، .۰)	...	(.۰، .۰۳۸، .۰، .۰۳، .۰، .۰)	(.۱، .۰۰، .۱، .۰۰، .۱، .۰۰)

سپس داده‌های

جدول (۳) در مسئله بهینه‌سازی رابطه (۱۷) وارد شده و مسئله با الگوریتم ژنتیک (نرم‌افزار متلب) حل شده است تا وزن شاخص‌ها بدست بیاید. وزن شاخص‌ها در بردار زیر نشان داده شده است.

$$W^t = (.۰۲۹، .۰، .۱۷۵، .۰، .۰۸۲، .۰، .۰۶۲، .۰، .۰۹۸، .۰، .۰۶۴، .۰، .۰۵۵، .۰، .۰۷۹، .۰، .۰۹۳، .۰، .۱۰۲، .۰، .۱۶۱، .۰)$$

شکل (۲) وزن هر کدام از استراتژی‌ها را که با استفاده از روش برنامه ریزی آرمانی خطی بدست آمده را نشان می‌دهد.



شکل ۲- وزن استراتژی ها

بر اساس نتایج بدست آمده، استراتژی دهم که "نظامند کردن سیستم انتصاب کارکنان بر اساس توانمندی و شایستگی آنان" می باشد رتبه اول را به خود اختصاص داده است و مابقی استراتژیها در جدول (۴) رتبه بندی شده اند.

جدول ۴- رتبه بندی استراتژی های منابع انسانی سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور

رتبه	استراتژی	ردیف
۳	افزایش ظرفیت و امکان جذب نیرو برای مشاغل تخصصی	۱
۱۰	ایجاد بستر مناسب به منظور آگاه سازی مدیران سنتی در استفاده از فناوریهای جدید جذب	۲
۶	نظامند کردن سیستم پرداخت و پاداش بر مبنای عملکرد و بهره وری	۳
۴	استقرار نظام جامع برنامه ریزی نیروی انسانی	۴
۵	بهره گیری از روشهای علمی و نوین جذب و گزینش در فرایند استخدام	۵
۶	نظامند کردن سیستم انتصاب کارکنان بر اساس توانمندی و شایستگی آنان	۶
۷	استفاده از آموزشهای تخصصی لازم به منظور اصلاح باورها و اعتقادات منفی مدیران سنتی	۷
۱۱	نظامند کردن فرایند انتقال و جابجایی نیروی انسانی	۸
۴	طراحی سیستم نیازسنجی آموزشی با بهره گیری از فناوریهای برتر دنیا	۹
۲	ایجاد بستر مناسب به منظور معرفی سازمان، جذب نیروی انسانی شایسته و اجرای فرایندهای اصولی آموزش	۱۰
۸	توسعه و تنوع برنامه های آموزشی کارکنان متناسب با نیازها و تحولات کشور	۱۱

بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها برای بقا در محیط متلاطم و پرشتاب امروزی، نیاز اساسی به تدوین برنامه‌های بلندمدت و منسجم دارند. نگاه سازمان به همه بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای باید راهبردی و بلندمدت باشد. یکی از بخش‌های وظیفه‌ای در سازمان، واحد منابع انسانی می‌باشد. در این تحقیق تلاش شد تا برای بخش منابع انسانی، راهبردهای لازم برای اجرا مشخص شود. به همین منظور در ابتدا با تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی، نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی شده و ماتریس سوات تشکیل شد. پس از تشکیل ماتریس سوات، چهار نوع راهبرد کلی **ST, WO, SO** و **WT** مشخص شد. با استفاده از روش برنامه ریزی آرمانی خطی وزن هر کدام از راهبردهای **st1** تا **st11** تعیین گردید. تجزیه و تحلیل سوات، مهم‌ترین عوامل درونی و بیرونی سازمان را خلاصه می‌کند. در این پژوهش با توجه به سوال اصلی تحقیق مبنی بر این که چه راهبردهایی در زمینه مدیریت منابع انسانی بایستی برای سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور بایستی تدوین گردد و این که کدام یک از این راهبردها دارای اهمیت بیشتری نسبت به سایر راهبردها می‌باشند، در نهایت راهبرد های منابع انسانی به ترتیب زیر اولویت بندی شدند.

۱. نظامند کردن سیستم انتصاب کارکنان براساس توانمندی و شایستگی آنان

۲. ایجاد بستر مناسب به منظور معرفی سازمان، جذب نیروی انسانی شایسته و اجرای فرآیندهای اصولی آموزش

۳. افزایش ظرفیت و امکان جذب نیرو برای مشاغل تخصصی

۴. طراحی سیستم نیازسنجی آموزشی با بهره‌گیری از فناوری‌های برتر دنیا

۵. بهره‌گیری از روش‌های علمی و نوین جذب و گزینش در فرآیند استخدام
۶. نظامند کردن سیستم پرداخت و پاداش بر مبنای عملکرد و بهره‌وری
۷. استفاده از آموزش‌های تخصصی لازم به منظور اصلاح باورها و اعتقادات منفی مدیران سنتی
۸. توسعه و تنوع برنامه‌های آموزشی کارکنان متناسب با نیازها و تحولات کشور
۹. استقرار نظام جامع برنامه ریزی نیروی انسانی
۱۰. ایجاد بستر مناسب به منظور آگاه‌سازی مدیران سنتی در استفاده از فناوری‌های جدید جذب
۱۱. نظامند کردن فرآیند انتقال و جابجایی نیروی انسانی

با توجه به نتایج این تحقیق و پژوهش‌هایی که در حوزه منابع انسانی انجام شده است می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که مهمترین راهبرد و در حقیقت راهبرد اولیه به منظور استفاده حداکثر از منابع انسانی در سازمان‌ها انتصاب و جذب نیروهای انسانی بود که این مهم می‌تواند از طریق نظامند کردن فرآیند جذب نیروهای در سازمان‌ها براساس شایستگی تخصصی و فنی به دست‌آید. یکی از راهبردهای مناسب دیگر بهره‌گیری از روش‌های علمی و نوین جذب و گزینش در فرآیند استخدام می‌باشد که مدیران باید به آن توجه کنند. لذا با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل سوات و استراتژی‌های تدوین شده به مدیران پیشنهاد می‌شود که با توجه به محیط رقابتی، استراتژی‌های تدوین شده را در سازمان ذیربط با توجه به اولویت و اهمیت آن مورد توجه قرار دهند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

فهرست منابع

- اعرابی، سید محمد، نسبی، نرجس السادات (۱۳۹۵)، کاربرد الگوی ممیزی راهبردی در تدوین راهبردهای منابع انسانی، نشریه مطالعات مدیریت راهبردی، ۷(۲۵)، ۱۹۷-۲۱۴.
- افخمی اردکانی، مهدی، حامد دهقانان، احسان مهربان فر و محسن ورمزیار (۱۳۹۴)، ارائه مدل ده مرحله‌ای تدوین استراتژی منابع انسانی بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک، فصلنامه راهبرد، ۲۴(۷۷)، ۵-۳۲.
- بامبرگر، پیتر ولن مشولم (۲۰۰۰). استراتژی‌های منابع انسانی. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- عباسی، عباس، مصلح شیرازی، علی نقی، حسینی، فرشته (۱۳۹۶). تدوین استراتژی منابع انسانی در هم‌آهنگی با استراتژی کسب و کار، فرهنگ و ساختار سازمان، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۹(۲)، ۲۱-۴۶.
- عابدزاده، هادی (۱۳۹۳)، تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی شهر زنجان)، فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۹(۳۶)، ۷۷-۹۴.
- غلام زاده، داریوش و جلالی، سونیا (۱۳۹۱) تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت رنگین پروفیل کویر)، فصلنامه مدیریت دولتی، ۴(۱۰)، ۱۳۷-۱۵۲.
- محمودجانلو، رضا. (۱۳۹۶). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: بندر امیرآباد، صنعت حمل و نقل دریای، ۳(۱)، ۳۶-۴۴.
- مرادی، محسن و محمد رسول حشمتی (۱۳۹۳) تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با به کارگیری تکنیک تجزیه و تحلیل عوامل محیطی، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۳(۷۵)، ۶۹-۹۶.
- مسیبی، سمانه و حسن حاله (۱۳۹۲)، رویکرد تدوین استراتژی منابع انسانی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک در مشاغل خدمات آموزشی (مطالعه موردی: دانشکده فنی و مهندسی گلپایگان)، نخستین همایش ملی مهندسی صنایع و مدیریت پایدار، اصفهان.
- مومنی، منصور، صفری کهره، محمد، ملکی، محمد حسن و حسان، مصطفی (۱۳۸۸)، تدوین استراتژی‌های سازمانی با بکارگیری مدل‌های SWOT و ANP چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران.

- Akingbola K. (2013). Contingency fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations. *Employee Relations* ,۳۵(۵) ,۴۷۹-۴۹۴
- Akingbola K. (2013). Contingency fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations. *Employee Relations* ,۳۵(۵) ,۴۷۹-۴۹۴.
- Anthony W. P. Perrewew P. L. & Kacmar K. M. (1996). *Strategic human resource management (2nd edition)*. Orlando FL7 Dryden performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management*. Vol. 47.
- Armstrong M. and Taylor S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- 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.
- Hill T. Westbrook R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall Long Range Planning ,۳۰ ,۴۶۵-۴۷۲.
- Houben G. Lenie K. Vanhoof K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises . *Decision Support Systems* ,۲۶ ,۱۲۵-۱۳۵.
- Huselid M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* ,۳۸(۳) .
- Marler J. Fisher S. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management *Human Resource Management Review* ,۲۳ ,۱۸-۳۶.
- Schuler R. S. Jackson S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices *Academy of Management* ,۱(۳) pp. 207-219
- Stewart R. Moamed S. Daet R. (2002). Strategic implementation of IT/IS projects in construction: a case study *Automation in Construction* ,۱۱ ,۶۸۱-۶۹۴.

- Taylor .T. and Ho .C. (2005). *Global human resource management influences on local sport organizations. International Journal of Sport Management and Marketing* ،۱(۱)، ۱۱۰-۱۲۶.
- Taylor .T. Doherty A. & McGraw P. (2008). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective. New York NY: Routledge.*
- Taylor .T. Doherty A. and McGraw P. (2015). (2nd edn) *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective. Oxford: Elsevier.*
- Ulgen .H.؛ Mirze S. K. (2004) *Strategic Management Istanbul: Literatur Publication.*
- Yuksel .ehsan Metin Dag'deviren .(2007). *Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm. Information Sciences* ۱۷۷، ۳۳۶۴-۳۳۸۲.

