

رویکردی آینده پژوهانه به برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی با استفاده از روش فراترکیب

مه‌ران اصلانیان - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، ایران.

باقر کرد* - دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، ایران.

سعید خزایی صحنه - استاد آینده پژوهی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ایران.

نورمحمد یعقوبی - استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، ایران.

سیدعلیق‌لی روشن - استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، ایران.

چکیده

کشف روابط بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و آینده پژوهی، فرصت‌های احتمالی را برای اثربخشی دوچندان هر دو حوزه فراهم می‌آورد. پژوهش حاضر با هدف ارزیابی الگوی برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی آینده پژوهانه در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش فراترکیب و آنتروپی شانون انجام شده است. ازین رو ۳۱۴ مقاله حوزه برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی و آینده پژوهی، ارزیابی و با تحلیل محتوا، ابعاد و کدهای مربوطه استخراج و میزان اهمیت و اولویت هر یک به کمک روش کمی آنتروپی شانون تعیین شد. بر اساس یافته‌ها، شش مرحله و هفده گام برای برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی آینده پژوهانه در سازمان‌های دولتی شامل بررسی پیش‌نیازها و ضرورت‌ها، آماده‌سازی آینده پژوهانه، معناسازی آینده، توسعه و طراحی آینده پژوهانه، اقدام آینده پژوهانه و ارزیابی آینده پژوهانه ارائه شد. همچنین مشخص شد که ایجاد درک صحیح، توجیه، تبیین و تشریح اهداف برای مدیریت ارشد، مدیران عملیاتی و کاربران به منظور جلب حمایت آنها دارای بیشترین ضریب اهمیت در میان ۱۱۰ کد شناسایی شده می‌باشد. با مشخص شدن هریک از مراحل و گام‌ها و همچنین کدهای مربوطه و به تبع آن مدل برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی آینده پژوهانه در سازمان‌های دولتی، نقشه روش شناختی این مدل نیز مطرح گردید و دامنه‌ای از روش‌ها برای هر گام عنوان گردید تا بتواند پاسخگوی عدم اطمینان و شرایط متغیر محیطی امروزه‌ی سازمان‌ها باشد.

واژگان کلیدی: برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی، آینده پژوهی، سازمان دولتی، فراترکیب، آنتروپی شانون.

Strategic human resource planning considering futures studies concepts by using meta-synthesis Abstract

Focusing on strategic methods alone, can provide organizations with many challenges. This study aims to design a model for strategic human resource planning considering futures studies concepts in government agencies by using meta-synthesis. So some articles in the scope of strategic human resource planning and futures studies, evaluated and by content analysis, dimensions and codes were obtained and the priority of each was determined. Based on the findings, six stages and seventeen steps for the model of strategic human resource planning considering futures studies concepts in government agencies identified which including prerequisites and requirements evaluation, futuristic preparation, future meaning making, futuristic development, futuristic act and futuristic evaluation. It was also found that the correct understanding and explaining the goals to top management, operations managers and users in order to enlist their support for the planning process among the other codes is the most important one. Then the model of strategic human resource planning considering futures studies concepts was presented and finally methodological map of the model was introduced and a range of methods for each steps was found to meet today's environmental uncertainty of organizations.

Keywords: strategic human resource planning, futures studies, government agencies, meta-synthesis.

et al, ۲۰۱۱: ۲۱۱)، اما همچنان این حوزه نیاز به توجهات بیشتری دارد. آینده پژوهی به عنوان بخشی از تفکر استراتژیک است که برای فراهم سازی امکان گسترش استنباط هایی برای گزینه های استراتژیک قابل وصول، به کار می رود (بنیاد توسعه فردا، ۱۳۸۴: ۲۷). رویکردهای آینده پژوهی برای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بسیار مفیدند، این روشها به خلق و بررسی آینده های ممکن و مطلوب جهت ارتقای تصمیمات، ساختارهایی که به فهم زمان حال و پتانسیلهای آن کمک کند، گسترش افق های ذهنی و در نهایت به فهم آنچه که ممکن است باشد، آنچه که می تواند باشد و آنچه که باید باشد، کمک می کند (Petersen, ۲۰۰۰: ۱۷; Ramos, ۲۰۰۶: ۶۴۰). ازین رو می تواند در تکامل برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی کمک شایانی نماید. در این مقاله با استفاده از مطالعات نظری سعی شده عوامل موثر در توسعه برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی با رویکرد آینده پژوهانه در سازمان های دولتی احصاء و در ادامه با استفاده از روش فراترکیب و آنتروپی شانون عوامل نهایی احصاء و تحلیل گردند.

بیان مسئله

مدیریت منابع انسانی و زیرسیستم های آن در کشورهای مختلف، به صورتی متفاوت بررسی، درک و اجرا می شوند (جاجرمی زاده و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۴۷). بسیاری از تحلیل گران سودمندی برنامه ریزی استراتژیک را زیر سوال برده اند چرا که استراتژیها و برنامه های رسمی اغلب توسط تلاطمها و شوکهای اجتماعی و اقتصادی مختلف بی اعتبار شده اند (Keichel, ۱۹۸۲ & ۱۹۸۹: ۳۵, ۲۰۹). محدودیت هایی برای بکارگیری تحلیلهای کلاسیک وجود دارد، که در برنامه ریزی استراتژیک استفاده می شود. در فرآیند تصمیم گیری استراتژیک، عملکردهای

منابع انسانی در حال حاضر به عنوان یک عامل مهم و اثربخش در عملکرد سازمانی شناخته شده است (Ferris et al, ۲۰۰۷: ۱۱۸). بین برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک ارتباط تنگاتنگی وجود دارد (Moses & Simelane, ۲۰۰۰: ۲). بی توجهی به برنامه ریزی منابع انسانی، آسیب پذیری سازمان و مدیریت را در مقابل دگرگونی های آینده افزایش می دهد. از اینرو، برنامه ریزی منابع انسانی را اساس دوام سازمان و مدیریت می دانند (Liu et al, ۲۰۰۷: ۶). برنامه ریزی منابع انسانی باید برای اجتناب از تعدیل نیرو و نبود کارمند در آینده انجام شود (Purwadi, ۲۰۱۲: ۲۵۵). الگوهای رایج برنامه ریزی منابع انسانی در بخش دولتی موقت^۲ و ترکیبی^۳ است (GPP, ۲۰۰۱: ۷; IPMA, ۲۰۰۲: ۱۴-۱۵; Selden, ۲۰۰۵: ۶۱; Selden, Ingraham, & Jacobson, ۲۰۰۱: ۶۰۱). اگرچه گزارشات واحدهای دولتی نشان دهنده وجود برنامه ریزی استراتژیک می باشند، اما اغلب این برنامه ها با یک برنامه ریزی منابع انسانی استراتژیک رسمی حمایت نمی شوند (Kellough & Selden, ۲۰۰۳: ۱۷۶). از سوی دیگر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمانهای دولتی دارای ضعفهای بسیاری است که می توان از آن جمله به عدم وجود قدرت و اراده سیاسی، نبود دانش و شمول کافی در این زمینه، بی توجهی به مفاهیم آینده، گذشته نگر بودن، نداشتن دیدگاه آینده پژوهانه، ضعف بودجه و مهارتهای فنی، سطح حرفه ای گری، اتحادیه های کارگری و یا صرفا اندازه آنها اشاره کرد (Brudney, Selden, & Folz, ۱۹۹۵: ۷۴; French & Folz, ۲۰۰۴: ۵۲; Freyss, ۲۰۰۴: ۱۸; Gianakis & McCue, ۱۹۹۷: ۲۷۴). تا کنون تغییراتی در شیوه های برنامه ریزی منابع انسانی انجام شده است (Van Buren

2. ad hoc

3. mixed

سریع، به سرعت مورد نیاز است. اما پیچیدگی و عدم اطمینان شدید محیطی و نیاز برای حل آنها به معنای بکارگیری روش هایی است که تا حد ممکن ضعفهای برنامه ریزی استراتژیک را پوشش دهند (Chatfields, 2005: 19; Porter, 2004: 288; Frechtling, 2001: 21; Ringland, 1998: 14). روشها و مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک به داشتن نقش برنامه ریزی یا پیش بینی کننده در آنچه که شامل اقدامات عمومی شناخته شده است، معروف می باشند (Chatfields, 2005: 19; Edward, 2005: 32; Porter, 2004: 288). با این حال، تحت شرایط عدم اطمینان شدید، به کاربردن این روش ها، آکنده از مشکلات بسیاری می باشد. (Pearce, 1993: 15; Glenn & Gordon, 2003: 2). آینده پژوهی بایدیکی از دفاع های اساسی در برابر چالش شرایط عدم اطمینان باشد و این امکان را فراهم آورد تا روندهای خطرناک راپیش بینی و آینده مطلوب را مشخص کنیم و به آن به درستی پاسخ دهیم (Hejazi, 2011: 84). برای سازمانها مشکلات برنامه ریزی استراتژیک شامل تغییرات مختلفی در آینده می شود. تحقیقات آینده پژوهی بر موضوعات بسیار گسترده ای تمرکز دارد که اشتراکات اساسی بسیاری با مباحث استراتژیک دارند. در سالهای اخیر آینده پژوهی به شدت بر رابطه خاص میان موضوعات مختلف سازمانی، به عنوان مثال تکنولوژی های نوآورانه (Halal, 2008: 84; Kurzweil, 2005: 27) تروریسم (Cetron & Davis, 2007: 17) تعادلات قدرت نظامی و اقتصادی (Baker, 2005: 5; Bushnell, 2001: 2; Haffa et al, 2009), سرطان (et al, 2008: 7; Hogue et al, 2007: 8991), انرژی های جایگزین (Bushnell, 2007: 3) و بسیاری از موضوعات خاص دیگر تاکید دارد. می توان گفت برنامه ریزی استراتژیک و مفاهیم آینده پژوهی منطبق با هم هستند و به همین دلیل است که بسیاری از برنامه ریزان سازمانی سعی در بکارگیری این مفاهیم دارند. هر چند درمجامع علمی این دو جدای از هم

هستند اما اشتراکهای آنها در عمل دائما در حال رشد است. این دو شاخه در طرز اجرا شدنشان همدیگر را تصدیق کرده و به هم کمک می کنند. آینده پژوهی مبحثی درمقابل یا جایگزین مدیریت استراتژیک نیست، بلکه دانشی هم‌راستا و در تکمیل آن است (Vecchiato & Roveda, 2010: 104). مفاهیم راهبرد و آینده پژوهی، مفاهیمی مرتبطند که در سیر تطور خود جدا از یکدیگر تکامل یافته اند و تحلیل های درست و نادرست زیادی درباره آنها ارائه شده است که بدون آینده پژوهی نه خط مشی خاصی قابل تدوین است و نه راهبرد خاصی قابل تنظیم می باشد (پورعزت، 1389، ص 27). زمان مدنظر گرفته شده توسط برنامه ریزان نسبت به زمان مدنظر آینده پژوهان کوتاه تر می باشد در نتیجه می تواند ورودی برای توسعه کار برنامه ریزان باشد (Glen, 2009: 11). هر چند این عقیده گلن است. مطالعات بیشتر شامل برنامه ریزی استراتژیک با هدف آینده پژوهی یا پیوندی ناگشودنی با این تحقیقات می شود (Akhter, 2003: 20; Bell, 2008: 61; Godet, 2000: 2; Fahey & Randall, 1998: 39; Lindgren & Bandhold, 2009: 49; Phelps et al, 2001: 224; Ralston & Wilson, 2006: 29; Schoemaker, 1993 & 1995: 26; Wilson, 2003 & 2006: 46). روشهای آینده پژوهی به فهم آنچه که ممکن است باشد، آنچه که می تواند باشد و آنچه که باید باشد، کمک می کنند (Petersen, 2000: 17; Ramos, 2006: 640) و مکملی بسیار مهم برای برنامه ریزی استراتژیک است و استراتژیستها را قادر می سازد تا از مدل‌های برنامه ریزی موثرتری برای تعیین تغییرات ممکن در محیط سازمانها استفاده کنند. بنابراین واضح است که مطالعات آینده پژوهی و برنامه ریزی استراتژیک مکمل یکدیگر هستند (Roney, 2010: 73).

بررسی و مرور توضیحات مربوط به مباحث برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و رویکردهای آینده پژوهانه در سازمانها و به ویژه سازمانهای دولتی در

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۵ زمستان ۹۵
No.45 winter 2016

دوره کنونی این سوال اساسی را در ذهن متبادر می نماید که آیا شیوه های برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی رویکردهای موجود در سازمانها و به ویژه سازمانهای دولتی کشورمان توان ایستادگی و رقابت در عصر کنونی را دارا می باشند؟ ازین رو با توجه به مطالب مذکور، می توان بر لزوم به کارگیری و بهره گیری از رویکردهای آینده پژوهی در مباحث مربوط به برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بیش از پیش صحنه گذاشت. بهره گیری از بین رویکردها برای طراحی مدل بومی بهینه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکردی آینده پژوهانه می تواند سازمانها را در استفاده از سرمایه انسانی خود برای استفاده از فرصتها و مقابله با تهدیدات بیش از پیش یاری نماید. ازین رو این پژوهش در نظر دارد تا به دو سوال اساسی زیر در حوزه برنامه ریزی منابع انسانی پاسخ دهد: ۱. مدل تبیین کننده برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی آینده پژوهانه در سازمانهای دولتی کدام است؟ ۲. دامنه روش شناسی های ممکن برای هریک از مراحل برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی آینده پژوهانه در سازمانهای دولتی کدام است؟

مبانی نظری پژوهش

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

ادبیات برنامه ریزی منابع انسانی به وسیله برخی تحلیلهای تجربی مشخص می شود که از آن جمله می توان به برخی تحقیقات (Johnson & Brown, ۲۰۰۴: ۳۸۱; Pynes, ۲۰۰۴: ۳۹۱; IPMA, ۲۰۰۲: ۱۵; Gresham & Andrulis, ۲۰۰۲: ۲; South Carolina Budget and Control Board, ۲۰۰۰: ۹; ICMA, ۲۰۰۰: ۲) اشاره کرد. برنامه ریزی منابع انسانی فرایند بازنگری نظام مند نیازمندیهای سازمان، به نیروی انسانی است تا نیروی انسانی مورد نیاز سازمان با مهارتهای مورد نظر در زمان لازم در اختیار قرار گیرد (Anderson, ۲۰۰۵: ۳۱; Dessler, ۲۰۰۴: ۳۶۳; Pynes, ۲۰۰۴: ۳۹۱). و به مدیریت کمک می کند تا نوع و میزان نیروهای انسانی مورد نیاز برای

نیل به اهداف و برنامه های آینده سازمان را جذب و گزینش نمایند (ابطحی، ۱۳۸۹، ص ۱۴). به عنوان یک ابزار، دارای برجسب ها، معیارها و تمرکزهای متفاوتی است (ICMA, ۲۰۰۰: ۲; Shafritz et al., ۲۰۰۱: ۱۲۷). به عنوان یک تعریف مختصر می توان گفت گونه ای برنامه ریزی است برای نیازهای آینده منابع انسانی در حال حاضر (Kurowski & Mills, ۲۰۰۵: ۴). به بیان رسمی تر، برنامه ریزی منابع انسانی، عرضه نیروی کار موجود را با تقاضاهای پیش بینی شده در سایه ی اهداف استراتژیک سازمان تطبیق می دهد (ICMA, ۲۰۰۰: ۲; Pynes, ۲۰۰۳: ۹۶). برنامه ریزی منابع انسانی تجزیه و تحلیل سیستماتیک نیازمندیهای منابع انسانی است برای حصول اطمینان از در دسترس بودن تعداد صحیحی از کارکنان با مهارت مورد نیاز در صورت نیاز در سازمانها (Vareta, ۲۰۱۰: ۳; Cherian, ۲۰۱۱: ۲). این فرایند به سازمانها امکان بازسازی، کاهش و یا گسترش منابع انسانی خود را می دهد (Abhishek, ۲۰۰۹: ۱). برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در واقع فرایند هماهنگی نیازهای منابع انسانی با ماموریتها و اهداف برنامه های یک سازمان و استقرار استراتژیهای بلند مدت برای به دست آوردن، توسعه و حفظ کارکنان برای دستیابی به اهداف می باشد (Gresham & Andrulis, ۲۰۰۲: ۳; IPMA, ۲۰۰۲: ۱۴). همچنین به عنوان فعالیت های موثر بر رفتار افراد در جهت تلاش برای پاسخگویی به نیازهای استراتژیک کسب و کار سازمان است، و یا به عنوان یک الگوی برنامه ریزی استقرار منابع انسانی و فعالیت هایی که امکان دستیابی به اهداف سازمان را فراهم می کند، در نظر گرفته شده است و حاکی از آن است که اهداف منابع انسانی باید مطابق با استراتژی کلی سازمان انتخاب شود که این اهداف با توجه به توسعه آینده سازمان در نظر گرفته شده اند (Schalk et al., ۲۰۱۳: ۸۶). در واقع فرایندی است که طی آن یک سازمان اطمینان می یابد که در راستای رسالت سازمان به تعداد لازم، افراد لایق و مستعد به طور اثربخش و کارآمد جذب شده

اند (زارعی متین، ۱۳۹۳، ص ۶۴) و می توان آن را به عنوان الگوی استقرار برنامه ریزی منابع انسانی و فعالیت های در نظر گرفته شده که سازمان را قادر می سازد به هدف های از پیش تعیین شده دست یابد، معرفی کرد (Lengnick-Hall et al, ۲۰۱۲: ۲۴۴). برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی فرایند تجزیه و تحلیل نیازهای کارکنان یک سازمان، تحت شرایط در حال تغییر و توسعه می باشد و شامل فعالیت هایی است که برای تأمین و مرتفع ساختن این نیازها لازم و ضروری هستند (Kerstin et al, ۲۰۰۶: ۴۵۲). برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی به سازمانها در درک نوع استعدادهای مورد نیاز برای دستیابی به بازده مورد انتظار سازمان کمک می کند (Defazio, ۲۰۱۴: ۱). به طور کلی این فرایند درباره ی درک و تنظیم اهرم هایی است که بر عرضه و تقاضای قابلیت های مورد نیاز منابع انسانی در حال حاضر و در آینده تاثیر می گذارند (Smith, ۲۰۱۳: ۱).

آینده پژوهی

علاقه به آگاهی در مورد آینده و آینده پژوهی در میان کتب آسمانی نیز تجلی یافته است و گویا انسان و خداوند در این زمینه با یکدیگر مشترکند. در بسیاری از آیات قرآن می توان به علاقه و توجه خداوند به این موضوع اشاره کرد به عنوان مثال می توان به سوره روم و تسلط ارتش روم بر ارتش ایران در کمتر از ده سال، اشاره کرد که در زمان مطرح شدن آن از جانب قرآن، هیچ گونه نشانه ای بر ضعف ارتش ایران در برابر رومیان مشاهده نمی شد (منطقی، ۱۳۹۰، ص ۶۸). تصمیم گیران نیازمند ابزاری برای تجزیه و تحلیل تغییرات مهم در آینده در محیط خارجی، تأثیراتشان بر سازمان و برآورد آنها برای دست یافتن به روشی به منظور کاهش تغییرات و چگونگی افزایش نظارت و مزیت های آنها می باشند (Chatfields, ۲۰۰۵: ۲۰۰۴: ۲۸۸, Porter; ۲۰۰۴: ۲۱: ۲۰۰۱; Frechtling, ۲۰۰۱: ۲۱).

(Ringland, ۱۹۹۸: ۱۴). آینده پژوهی در واقع پژوهشی فراچند رشته ای^۴ با مکاتب متنوع فکری، تفوریهها، روشهای کمی و کیفی، نگرشها و کاربردها است و به عنوان دیدگاهی سیستماتیک، ابتکاری و چند رشته ای برای همه تلاشهای انسان مشاهده می شود. قابلیت های اصلی آینده پژوهی شکل دهی و مدل سازی اطلاعات آینده گرا (باورهای استوار و نکاتی منطقی) و پردازش طرحهای آتی است (Slaughter, ۲۰۰۲: ۳۵۰). حوزه های موضوعی بالقوه و مطرح در آینده پژوهی، از نظر تعداد با شمار پدیده های متنوع موجود در جهان برابری می کنند (مظفری، ۱۳۸۸؛ نجاریان و همکاران، ۱۳۹۱). مطالعات آینده پژوهی متمایل به تصمیم است یعنی به دنبال معرفی و توصیف نیروهای جدیدی است که باید به منظور گرفتن تصمیمات هوشمندانه درک شوند (Glenn, ۲۰۰۹: ۱۱). آینده پژوهی عبارتست از کشف یا اختراع، بررسی و ارزیابی و پیشنهاد آینده ای ممکن، محتمل و قابل ترجیح (Bell, ۱۹۹۷: ۱۶). آینده پژوهی مشتمل بر مجموعه تلاش هایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر و یا ثبات، به تجسم آینده های بالقوه و برنامه ریزی برای آنها می پردازد و منعکس کننده آنست که چگونه از دل تغییرات (یا تغییر نکردن) امروز، واقعیت فردا تولد می یابد و درصدد شکل دادن به آینده ای است که مدنظر و مطلوب برنامه ریزان آن باشد، به دیگر سخن، ساختن آینده به گونه ای که مطلوب و دلخواه است (Bell, ۲۰۰۸: ۶۱). در آینده پژوهی با بهره گیری از طیف وسیعی از روش شناسیها و بجای تصور «تنها یک آینده»، به گمانه زنی های سیستماتیک و خرد ورزانه، درمورد نه فقط «یک آینده» بلکه «چندین آینده متصور» مبادرت می شود. موضوعات آینده پژوهی دربرگیرنده گونه های «ممکن، محتمل و مطلوب» برای دگرگونی از حال به آینده می باشند.

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۵ زمستان ۹۵
No.45 winter 2016

۳۹۳

در همین حال، در یک تعریف ساده و در عین حال بسیار ژرف، آینده پژوهی «علم و هنر کشف آینده و شکل بخشیدن به دنیای مطلوب فردا» عنوان شده است (ملکی فر، ۱۳۸۵، ص ۱۹). آینده پژوهی، ابزاری برای معماری و مهندسی هوشمندانه آینده است (Gordon & Glenn, ۱۹۹۳: ۱۵۰). و هدف، پیش بینی های توصیفی استوار با توجه به آینده معقول و محسوس است که با افزایش تعامل بین حاملان اطلاعات و توسعه چهارچوبهای سنتی بین اطلاعات و ارتباطات، سعی دارد نقش پیش کنش گری یا کنترلی ابتکاری بر آینده سیستماتیک داشته باشد (Slaughter, ۲۰۰۲: ۳۵۱). آینده پژوهی بایستی مفید باشد (Dator, ۱۹۹۶: ۱۰۶). آینده پژوهی می تواند بر تصمیم گیرندگان در موضع قدرت تاثیر گذاشته تا سیاست و اقدامی مطابق با آینده ای پایدار ارائه دهند. اکنون زمان آن است که فرای الگوهای معاصر حرکت کنیم (Hejazi, ۲۰۱۱: ۸۴). ضمناً آینده پژوهان مانند اسلاتر بر این باورند که ما بایستی نگرشهای خود را نسبت به آینده گسترش دهیم تا بینش ها و روشهای سنتی و فلسفه های روحانی، عرفانی و درون گرا^۵ را شامل شود (Slaughter, ۲۰۰۴: ۲). آینده پژوهی به فهم آنچه که ممکن است باشد، آنچه که می تواند باشد و آنچه که باید باشد، کمک می کند (Petersen, ۲۰۰۰: ۱۷; Ramos, ۲۰۰۶: ۶۴۰). در واقع مطالعات با مضمون آینده پژوهی اغلب برای جمع آوری شواهدی در برنامه ریزی استراتژیک انجام می شوند (Roney, ۲۰۱۰: ۷۴).

پیشینه پژوهش

عمران و همکاران^۶ (۲۰۰۸) به توجیه نظری ادغام برنامه ریزی استراتژیک و آینده پژوهی پرداخته اند. در این پژوهش عنوان می شود که یکی از

محدودیتهای اساسی مدل برنامه ریزی استراتژیک سنتی بلندمدت این است که اطلاعات درباره محیط متغیر بیرونی معمولاً به صورت منظم و جامع در نظر گرفته نمی شوند. این بی توجهی به دلیل این تصور است که پیش بینی تغییرات بیرونی پیچیده می باشد. بنابراین، برنامه ریزی بلندمدت سنتی با عناصر غافلگیری و شکست روبرو می شود. چهارچوب پیشنهادی این پژوهش مفاهیم و تکنیکهای آینده پژوهی را با برنامه ریزی استراتژیک ادغام کرده و چشم اندازی را معرفی می کند که تصمیم گیرنده می تواند الگوهایی بر مبنای تجربیات گذشته شناسایی کرده که ارایه دهنده پاسخهای مناسب و روشهای ریاضی کمی باشند که دارای ضریب اطمینان بالاتری هستند. رونی^۷ (۲۰۱۰) در مطالعه ای به بررسی محللای تقاطع برنامه ریزی استراتژیک و آینده پژوهی (مکمل های روش شناختی) پرداخته است و در ادامه نیز به دنبال برانگیختن ارتباطات سازنده تر بین دو مبحث آینده پژوهی و برنامه ریزی استراتژیک به منظور تقویت همکاری های آنها در علوم دانشگاهی به ارایه نقشه روش شناختی برای هر یک از مراحل برنامه ریزی استراتژیک در ترکیب با رویکردهای آینده پژوهانه می پردازد. تاپینوس^۸ (۲۰۱۱) در پژوهش خود درباره برنامه ریزی سناریو عنوان می کند که برنامه ریزی سناریو ابزار استراتژیک با کاربرد بسیار در موقعیت های آکادمیک و عملی می باشد و کاربرد فعلی آن اساساً بر اساس ادبیات موجود در این زمینه می باشد که از برنامه ریزی سناریو برای توسعه استراتژیها برای آینده استفاده می کند که عمدتاً با در نظر گرفتن ارزیابیها از عدم قطعیت های درک شده ی محیطی کلان خارجی می باشد. سارپونگ و همکاران^۹ (۲۰۱۳) در پژوهش خود به

5 introspective

6 Omran et al. (2008)

7 Roney (2010)

8 Tapinos (2012)

بررسی آینده نگری های استراتژیک پرداخته اند. آنها عنوان کردند این ادعا که آینده نگری استراتژیک به عنوان نتیجه تجارب پیش بینی های سازمانی منجر به ایجاد یک گفتمان غالب در رابطه با آینده نگری استراتژیک به عنوان یک مداخله مداوم گردیده و شامل روش شناسی های آینده نگری سازمانی می باشد، تا حدودی ناقص است و به منظور بهبود این رویکرد تلاش کرده اند تا دیدگاه های نظری را به منظور فراهم آوردن دیدگاه جایگزین درباره آینده نگری استراتژیک به عنوان مجموعه ای از فعالیت های سازماندهی روزانه به عمل نزدیک کنند. پورنادر و همکاران^{۱۰} (۲۰۱۴) رویکرد علمی سه مرحله ای را برای معرفی چهارچوب جامع برنامه ریزی منابع انسانی به کار برده اند. چرخه های مرتبط و دقیق در این رویکرد موضوعات مرتبط با منابع انسانی در پروژه ها و همچنین کاستی های ادبیات مرتبط با توسعه کامل چهارچوب برنامه ریزی منابع انسانی را خطاب قرار می دهند. در نهایت نتایج پژوهش نشان داد که توانمندسازی و آموزش می توانند به شیوه ای چشمگیر عملکرد منابع انسانی را در پروژه ها ارتقا دهند و همچنین ارزیابی کیفیت دارای تاثیر قابل توجهی بر ساختارها از جمله چهارچوب برنامه ریزی منابع انسانی می باشد. عابدی جعفری و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهش خود عنوان کرده اند که برای تحقق رشد و توسعه کشور نیاز به برنامه ریزی دقیق برای سرمایه ارزشمند انسانی وجود دارد که در آستانه تدوین برنامه پنجم توسعه کشور، بحث برنامه ریزی منابع انسانی برای تحقق اهداف سند چشم انداز ملی مطرح می شود. برای تضمین روند توسعه، باید نیازهای منابع انسانی این برنامه شناسایی و بر اساس آن، برنامه ریزی مناسبی صورت گیرد از این رو با استفاده از روش آینده پژوهی به طراحی چند سناریو برای شرایط آتی کشور پرداخته و با

نظرسنجی از خبرگان، دو سناریوی محتمل تر شناسایی شده و بر اساس آن، نیازهای منابع انسانی در برنامه پنجم توسعه مورد بررسی قرار گرفتند. بختیاری مقدم و رستمی (۱۳۹۱) در پژوهش خود به بررسی تاثیر آینده پژوهی بر برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های امنیتی پرداختند. نتایج حاصل از این مطالعه بیانگر این موضوع بود که آینده پژوهی با پیش تغییرات و تحولات محیط بیرونی و درونی سازمان تشخیص هوشمندانه فرصتها و تهدیدهای پیش روی سازمان (آینده شناسی) و تقویت تفکر استراتژیک در مدیران امنیتی، باعث بهبود برنامه ریزی استراتژیک در این سازمانها خواهد شد. علی رغم اهمیت روز افزون منابع انسانی و برنامه ریزیهای مرتبط با این منابع، به وضوح می توان مشاهده کرد که استفاده از رویکردهای آینده پژوهانه در زمینه برنامه ریزی های استراتژیک منابع انسانی به ندرت مد نظر قرار گرفته است. به ویژه تاکنون این برنامه ریزی ها با تمرکز بر سازمانهای دولتی و به ویژه به صورت بومی و با تمرکز بر رویکردهای آینده پژوهانه انجام نگرفته است. همه موارد مذکور اهمیت طراحی فرایند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکردی آینده پژوهانه در سازمان های دولتی را نشان می دهند. از این رو در این پژوهش با بررسی متون و ادبیات پژوهشی موجود و با روش فراترکیبی و آنتروپی شانون سعی داریم به طراحی و تبیین فرایند برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی با رویکرد آینده پژوهانه در سازمان های دولتی ایران بپردازیم.

روش تحقیق

این پژوهش بر اساس هدف از نوع بنیادی، برحسب نحوه گردآوری داده های پژوهش از نوع توصیفی و روش شناسی پژوهش از نوع ترکیبی است. فراترکیب^{۱۱} مشابه فراتحلیل^{۱۲}، برای یکپارچه

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۵ زمستان ۹۵
No.45 winter 2016

۳۹۵

9 Sarpong et al. (2013)

10 Pournader et al.

سازی چندین مطالعه برای ایجاد یافته های جامع و تفسیری صورت می گیرد. فراترکیب متمرکز بر مطالعات کیفی بوده، به ترجمه مطالعات کیفی و فهم عمیق پژوهشگر برمی گردد. به عبارت دیگر، فراترکیب، ترکیب تفسیر تفسیرات داده های اصلی مطالعات منتخب است (Zimmer, 2006: 313).

در فهم برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی آینده پژوهانه سازمانهای دولتی می توان با به خدمت گرفتن فراترکیب، به اجزا و ابعاد این موضوع پی برد. در این پژوهش از روش هفت مرحله ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو^{۱۳} (2007, 2003) استفاده شده است که مراحل آن به شرح زیر می باشد: (۱) تنظیم پرسش های پژوهش (۲) بررسی نظام مند متون (۳) جستجو و انتخاب مقاله های مناسب (۴) استخراج اطلاعات مقاله (۵) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته ها (۶) کنترل کیفیت (۷) ارائه یافته ها.

گام یک: تنظیم پرسش های پژوهش

در جدول زیر سؤال های پژوهش به همراه پارامترهای مربوطه بیان شده است:

گام دوم: بررسی نظام مند متون

در این پژوهش پایگاه های داده، نشریه های داخلی و خارجی با تمرکز بر مقالات مرتبط با برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی و آینده پژوهی به دلیل انعکاس مطالعات قبل تر در مقالات بین سال های ۱۹۸۰ تا ۲۰۱۶ بررسی شده است. واژه های کلیدی متنوعی از جمله مدیریت منابع انسانی، برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی، آینده پژوهی و کلمات ترکیبی و مشتق شده از این کلمات و عبارات برای جستجوی مقاله های پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. در نتیجه جستجو و بررسی، همانطور که در شکل زیر نشان داده شده است، ۳۱۴ مقاله یافت شد.

گام سوم: جستجو و انتخاب مقاله های مناسب

برای انتخاب مقاله های مناسب پارامترهای مختلفی مانند؛ عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی، محتوا، روش های مطالعه و کیفیت روش پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفته است.

شکل ۱. نتایج جستجو و انتخاب مقاله های نهایی

گام چهارم: استخراج نتایج

در این پژوهش حاضر، مقاله ها براساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، سال انتشار و اجزای هماهنگی بیان شده که در هر مقاله به آنها اشاره شده است، طبقه بندی شد.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته های کیفی

در این پژوهش، ابتدا برای تمام عوامل استخراج شده از مطالعات پیشین، کدی را در نظر گرفته، سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آنها را در یک گام (مفهوم) مشابه دسته بندی کردیم. به این ترتیب، مفاهیم پژوهش مشخص شدند. به عنوان نمونه، شش موضوع توانایی فردی برای اجرائی نمودن استراتژی ها، مسئولیت پذیری، وجود نگاه و فرهنگ استراتژیک در سازمان، وجود درک درست از جهت گیری استراتژیک، داشتن انگیزه برای غلبه بر ناکامیها و شکست ها، حفظ تمرکز بر نشان دادن منافع روشن و آشنایی با وظایف موجود و حدود اختیارات سازمانی که به کرات در مطالعات پیشین مورد بحث قرار گرفته است، به عنوان هشت کد انتخاب شدند و با توجه به اینکه در سطح فردی و رفتاری سازمان مطرح می شوند به همراه عوامل سازمانی/ساختاری و عوامل زیر ساختی/محیطی

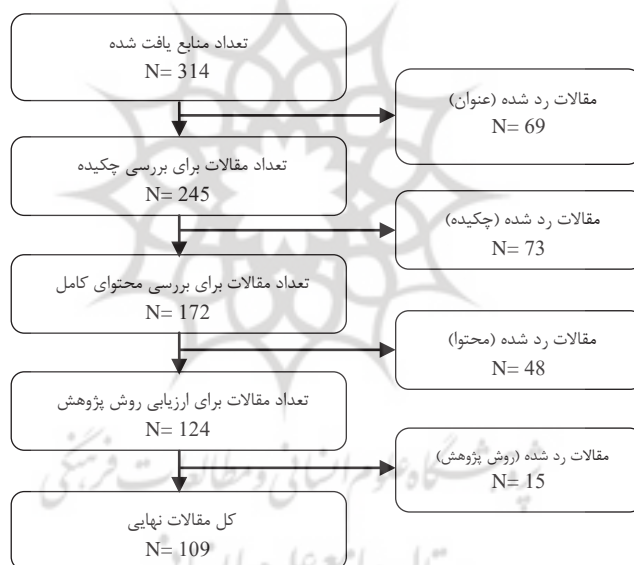
11 Meta-Synthesis

12 Meta-Analysis

13 Sandelowski and Barroso

جدول ۱. پارامترها و پرسش های پژوهش

پرسش های پژوهش	پارامترها
چه عواملی مؤلفه های برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی آینده پژوهانه سازمانهای دولتی را تشکیل می دهند؟ هر یک از مؤلفه ها چه اهمیت و وزنی در برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی آینده پژوهانه سازمانهای دولتی دارند؟ روابط بین مراحل و گامهای برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی آینده پژوهانه سازمانهای دولتی چگونه است؟ دامنه روش شناسی های ممکن برای هر یک از مراحل مدل برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی آینده پژوهانه در سازمانهای دولتی کدام است؟	چه چیزی؟ چه جامعه ای؟ محدودیت زمانی؟ چگونگی روش؟
	(what) (who) (when) (how)



شکل ۱. نتایج جست و جو و انتخاب مقاله های نهایی

البته شایان ذکر است که برخی از کدها (به عنوان مثال تقاضای منابع انسانی کمی و کیفی) به دلیل زیاد بودن عوامل تاثیرگذار می توانند خود به کدهای مختلف تقسیم بندی شوند اما به منظور جلوگیری از پراکندگی بیش از حد و فهم بهتر و راحت تر این قبیل موارد، تلاش گردیده تمام مواردی که دارای نزدیکی معنایی می باشند در یک کد نمایش داده

مرحله بررسی پیش نیازها و ضرورتها را تشکیل دادند. بر اساس تحلیل های صورت گرفته به کمک روش تحلیل محتوا روی ۱۰۹ مقاله نهایی انتخاب شده، در مجموع تعداد شش مرحله (مقوله) و هفده گام (مفهوم) و ۱۱۰ کد برای مراحل برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی با رویکردی آینده پژوهانه در سازمان های دولتی کشف و برچسب گذاری شدند،

شوند. یافته‌های حاصل از این مرحله به وضوح نشان دهنده این امر می‌باشد که در مطالعات قبلی تاکنون چنین مطالعه نظام‌مندی انجام نشده و هر یک از مطالعات، فقط به جنبه خاصی از برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی توجه داشته‌اند و ابعاد چندگانه در قالب یک چارچوب منسجم و به صورت نظام‌مند با در نظر گرفتن رویکردهای آینده پژوهانه در سازمانهای دولتی مطرح نشده بوده‌اند.

گام ششم: کنترل کدهای استخراجی

موقعی که دو رتبه‌دهنده، پاسخگویان را رتبه‌بندی می‌کنند و قصد داریم میزان توافق بین این دو رتبه‌دهنده را بسنجیم، از شاخص کاپا استفاده می‌کنیم (حبیب پور، ۱۳۸۸). برای کنترل مفاهیم استخراجی، از مقایسه نظر پژوهشگر با یک خبره استفاده شده است. شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد. هر چه مقدار این سنج به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد که توافق بیشتری بین رتبه‌دهندگان وجود دارد. اما زمانی که مقدار کاپا به عدد صفر نزدیک‌تر باشد، در آن صورت توافق کمتر بین دو رتبه‌دهنده وجود دارد (محقر و همکاران، ۱۳۹۲). برای دست‌یابی به این امر، تعدادی از متن‌های انتخابی در اختیار یکی از خبرگان گروه یک قرار گرفت و نتایج حاصله از طریق شاخص کاپا ارزیابی شد. بدین صورت که علاوه بر محقق که به کدگذاری اولیه اقدام کرده است، محقق دیگری نیز همان متنی که خود محقق کدگذاری کرده را بدون اطلاع از کدهای او و جداگانه کدگذاری می‌کند، چنانچه کدهای این دو محقق به هم نزدیک باشد، نشان دهنده توافق بالا بین این دو کدگذار و بیان‌کننده پایایی است. با استفاده از نرم‌افزار تحلیل آماری اس.پی.اس.اس^{۱۴} عدد معناداری ۰/۰۰۰ و مقدار شاخص ۰/۷۳۲ محاسبه شد که در جدول زیر نشان داده شده است. با توجه به کوچک‌تر بودن عدد

معناداری از ۰/۰۵ فرض استقلال کدهای استخراجی رد و وابستگی کدهای استخراجی به یکدیگر تأیید می‌شود. پس می‌توان ادعا کرد که استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار بوده است.

روش آنتروپی شانون پردازش داده‌ها را در مبحث تحلیل محتوا بسیار قوی انجام می‌دهد (آذر و همکاران، ۱۳۸۷). در روش آنتروپی شانون ابتدا پیام بر حسب مقوله‌ها به تناسب هر پاسخگو در قالب فراوانی شمارش می‌شود. سپس با استفاده از بار اطلاعاتی هر مقوله، درجه اهمیت هر یک محاسبه می‌شود. در این پژوهش از روش آنتروپی شانون به دلیل قدرت آن و سادگی محاسبه استفاده شده است. بر این اساس، میزان پشتیبانی پژوهش‌های گذشته از یافته‌های این پژوهش به صورت آماری نشان داده می‌شود. برای محاسبه بار اطلاعاتی عدم اطمینان و ضریب اهمیت به ترتیب از رابطه (۱) و (۲) استفاده می‌شود.

رابطه ۱. محاسبه بار اطلاعاتی عدم اطمینان

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m [p_{ij} \ln p_{ij}], (j = 1, 2, \dots, n), k = \frac{1}{\ln m}$$

رابطه ۲. محاسبه ضریب اهمیت

$$W_j = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^n E_j}$$

برای محاسبه وزن هر یک از مراحل نیز، به محاسبه مجموع وزن کدهای آن مرحله پرداخته شده و بر اساس وزن‌های به دست آمده در جدول (۳) رتبه بندی صورت گرفته است.

بر اساس ضرایب به دست آمده مشخص شد که کدهای ایجاد درک صحیح، توجیه، تبیین و تشریح اهداف برای مدیریت ارشد، مدیران عملیاتی و کاربران (شرکت‌کنندگان و ذینفعان) به منظور جلب

جدول ۲. مقادیر اندازه توافق

مقدار	انحراف استاندارد	عدد معناداری
۰/۷۳۲ ۱۱۰	۰/۰۵۹	۰/۰۰۰

کاپای مقدار توافق
تعداد موارد معتبر

جدول ۳. رتبه بندی و ضرایب اهمیت کدهای برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی آینده پژوهانه در سازمان های دولتی

گام	کد	فراوانی	عدم اطمینان E_j	ضریب اهمیت W_j	رتبه در مفهیم	رتبه در کل
عوامل فردی/ رفتاری	توانایی فردی برای اجرائی نمودن استراتژی ها	۲	۰,۰۰۲۰	۰,۰۰۰۹	۸	۹۴
	مسئولیت پذیری	۲	۰,۰۰۲۴	۰,۰۰۱۷	۴	۸۷
	وجود دانش، شایستگی و تخصص درباره موضوع	۲	۰,۰۰۲۳	۰,۰۰۱۴	۵	۸۹
	وجود نگاه و فرهنگ استراتژیک در سازمان	۲	۰,۰۰۷۹	۰,۰۱۷۳	۲	۱۸
	وجود درک درست از جهت گیری استراتژیک	۱	۰,۰۰۴۴	۰,۰۰۷۵	۳	۵۱
	داشتن انگیزه برای غلبه بر ناکامی ها و شکست ها	۶	۰,۰۰۲۲	۰,۰۰۱۱	۶	۹۱
	حفظ تمرکز بر نشان دادن منافع روشن	۲	۰,۰۰۲۲	۰,۰۰۱۱	۷	۹۲
	آشنایی با وظایف موجود و حدود اختیارات سازمانی	۱	۰,۰۰۸۰	۰,۰۱۴۰	۱	۱۷
عوامل سازمانی/ ساختاری	تعیین درست وظایف و مسئولیت های محوله از طرف دولت و مجلس و...	۱	۰,۰۰۸۷	۰,۰۱۴۷	۱	۱۵
	مدیریت و نظارت بر طرح ها و برنامه های امور کارکنان	۳	۰,۰۰۴۵	۰,۰۰۷۷	۵	۵۰
	حمایت سیاسی از سوی مقامات صلاحیت دار	۱	۰,۰۰۸۲	۰,۰۱۴۳	۲	۱۶

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۵ زمستان ۹۵
No.45 winter 2016

۳۹۹

عوامل سازمانی/ساختاری	۸۸	۸	۰,۰۰۱۵	۰,۰۰۲۴	۳	صف آرائی سیستم های موجود برای حمایت بهتر از فرآیندهای برنامه ریزی منابع انسانی
	۹۳	۹	۰,۰۰۱۰	۰,۰۰۲۰	۳	آموزش و پرورش کارکنان
	۸۶	۷	۰,۰۰۱۹	۰,۰۰۲۴	۳	ساختار انعطاف پذیر واحد منابع انسانی
	۲۰	۳	۰,۰۱۳۳	۰,۰۰۷۵	۳	وجود توافقات اولیه درباره پروژه
	۴۹	۴	۰,۰۰۷۷	۰,۰۰۴۶	۷	وجود یک استراتژی سازمانی روشن
	۵۲	۶	۰,۰۰۷۴	۰,۰۰۴۴	۱	تعاملات پویا بین اجزا و همچنین رفتار سیستم به صورت کلان
عوامل زیر ساختی/محیطی	۸۴	۴	۰,۰۰۲۰	۰,۰۰۲۴	۲	وجود پایگاه داده ها و سیستم های اطلاعاتی
	۲۱	۲	۰,۰۱۳۰	۰,۰۰۷۴	۲	وجود اهداف و سیاست های کلی منابع انسانی همراستا با استراتژی سازمان
	۸۵	۵	۰,۰۰۲۰	۰,۰۰۲۴	۲	وجود طرح ها و برنامه های عملی در زمینه ی زیرسیستم های مختلف مدیریت منابع انسانی
	۱۹	۱	۰,۰۱۳۶	۰,۰۰۷۷	۲	وجود منابع (مالی، انسانی و ...)
	۲۲	۳	۰,۰۱۲۹	۰,۰۰۷۴	۲	ارزیابی درست محیطی
تنظیم فعالیت های پیش آینده پژوهی	۱	۱	۰,۰۲۳۷	۰/۰۲۲۳	۱۲	ایجاد درک صحیح، توجیه، تبیین و تشریح اهداف برای مدیریت ارشد، مدیران عملیاتی و کاربران (شرکت کنندگان و ذینفعان) به منظور جلب حمایت آنها
	۵۴	۱۰	۰,۰۰۷۰	۰,۰۰۴۳	۱۰	مشخص کردن سطح استراتژیک تحلیل ها (دولت، سازمان، واحد)
	۵۳	۹	۰,۰۰۷۴	۰,۰۰۴۴	۱۱	مشخص کردن موضوعات و بخش های تحت پوشش
	۷۲	۱۷	۰,۰۰۴۱	۰,۰۰۳۲	۱۳	تحلیل ظرفیت و شایستگی های رهبری
	۲۴	۳	۰,۰۱۲۴	۰,۰۰۷۲	۱۰	مدیر ارشد تا چه اندازه باید درگیر شود (ایجاد تعهد و پشتیبانی رهبری)
	۴۸	۸	۰,۰۰۸۱	۰,۰۰۴۶	۱۲	کدام مدیران از کدام دپارتمان ها در کارگاه های اجرایی شرکت می کنند
	۵۵	۱۱	۰,۰۰۶۹	۰,۰۰۴۳	۱۲	کدام افراد در فرایند آینده پژوهی و کارگاه ها مشارکت می کنند

۷۵	۱۸	۰,۰۰۳۸	۰,۰۰۳۱	۱۲	کدام افراد عهده داره مسئولیت ها هستند (ایجاد تعهد و پشتیبانی کارکنان)
۷۸	۲۰	۰,۰۰۳۲	۰,۰۰۲۷	۱۰	فراهم کردن شرایط نفوذ شرکت کنندگان در فرایند
۲۳	۲	۰,۰۱۲۳	۰,۰۰۷۳	۱۰	گروه های هدف ذینفعان داخلی و خارجی که باید انتخاب شوند و در تحلیل ها مشارکت داده شوند
۷۱	۱۶	۰,۰۰۴۲	۰,۰۰۳۳	۱۰	افق زمانی پروژه
۷۶	۱۹	۰,۰۰۳۵	۰,۰۰۳۰	۱۰	روش های مورد استفاده در هر مرحله از فرایند
۲۵	۴	۰,۰۱۲۲	۰,۰۰۷۱	۱۰	منابع مالی مورد نیاز
۵۶	۱۲	۰,۰۰۶۷	۰,۰۰۴۳	۱۰	زمان مورد نیاز
۲۶	۵	۰,۰۱۱۸	۰,۰۰۷۱	۱۱	حمایت سیاسی مورد نیاز
۲۷	۶	۰,۰۱۱۶	۰,۰۰۷۰	۱۱	منابع انسانی (مهارت های) مورد نیاز
۸۰	۲۱	۰,۰۰۲۷	۰,۰۰۲۷	۱۰	منابع فرهنگی مورد نیاز
۵۷	۱۳	۰,۰۰۶۶	۰,۰۰۴۲	۱۲	حصول اطمینان واحد منابع انسانی از سهولت دسترسی اطلاعات
۴۷	۷	۰,۰۰۸۴	۰,۰۰۴۷	۱۲	ارتباطات مدیران و کارکنان به منظور کسب اطلاع از چرایی و چگونگی تناسب برنامه ریزی منابع انسانی با زندگی روزانه آنها
۶۳	۱۵	۰,۰۰۵۶	۰,۰۰۴۰	۱۲	ایجاد اعتماد و ارتباطات باز برای غلبه بر گرایش به کنترل کارکنان
۶۲	۱۴	۰,۰۰۵۸	۰,۰۰۴۱	۱۳	ارتباط و مشارکت مدیریت، کارکنان و ذینفعان در گسترش و ایجاد ارتباطات برای شروع فرایند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی
۲۸	۳	۰,۰۱۱۳	۰,۰۰۷۰	۱	جمعیت شناختی D
۵۸	۱۵	۰,۰۰۶۶	۰,۰۰۴۲	۷	اقتصادی E
۸۲	۲۶	۰,۰۰۲۳	۰,۰۰۴۲	۶	سیاسی P
۲	۱	۰,۰۲۱۴	۰,۰۱۲۹	۶	دولتی (نهاد ها و سازمان ها) I/G
۸۳	۲۷	۰,۰۰۲۲	۰,۰۰۲۴	۶	اجتماعی و فرهنگی S
۱۰۷	۴۱	۰,۰۰۰۳	۰,۰۰۰۳	۸	فناوری T

۷۷	۲۳	۰,۰۰۳۳	۰,۰۰۲۷	۸	قانونی I
۳	۲	۰,۰۲۰۹	۰,۰۲۱۲	۱۱	ذینفعان خارجی
۲۹	۴	۰,۰۱۱۱	۰,۰۰۶۸	۱۰	ذینفعان داخلی
۳۰	۵	۰,۰۱۰۹	۰,۰۰۶۷	۱۴	استراتژی
۷۴	۲۲	۰,۰۰۳۹	۰,۰۰۳۲	۷	رسالت و مأموریت و چشم انداز
۷۹	۲۴	۰,۰۰۲۹	۰,۰۰۲۷	۱۲	اهداف، ارزش ها و سیاست ها
۸۱	۲۵	۰,۰۰۲۵	۰,۰۰۲۶	۱۵	برنامه ها
۷۳	۲۱	۰,۰۰۴۰	۰,۰۰۳۲	۱۹	مالی و بودجه
۱۰۶	۴۰	۰,۰۰۰۳	۰,۰۰۰۴	۸	جو و فرهنگ سازمانی
۳۱	۶	۰,۰۱۰۷	۰,۰۰۶۵	۱	ترکیب جمعیت شناختی کارکنان و موقعیت کنونی آنها
۹۰	۲۸	۰,۰۰۱۳	۰,۰۰۲۳	۲	تلاش، انگیزه و مسئولیت پذیری کارکنان
۷۰	۲۰	۰,۰۰۴۴	۰,۰۰۳۴	۱	ویژگی های کارکنان
۱۰۸	۴۲	۰,۰۰۰۴	۰,۰۰۰۴	۱	نگرش های کاری کارکنان
۱۰۹	۴۳	۰,۰۰۰۲	۰,۰۰۰۲	۱	چشم انداز کارکنان
۶۴	۱۹	۰,۰۰۵۴	۰,۰۰۴۰	۱	موفقیت های فردی کارکنان
۱۱۰	۴۴	۰,۰۰۰۱	۰,۰۰۰۲	۱	ویژگی های روانشناختی کارکنان
۱۰۴	۳۸	۰,۰۰۰۳	۰,۰۰۰۵	۱	عملکرد بالقوه و سطوح عملکردی (بهره‌وری)
۹۵	۲۹	۰,۰۰۰۹	۰,۰۰۱۷	۱	ماهیت و شرایط کار
۱۰۵	۳۹	۰,۰۰۰۳	۰,۰۰۰۳	۱	تبعات ناشی از کار
۶۰	۱۷	۰,۰۰۶۲	۰,۰۰۴۲	۱	جریان کار
۱۰۰	۳۴	۰,۰۰۰۶	۰,۰۰۱۰	۴	مهارت های شغلی مرتبط کارکنان
۳۲	۷	۰,۰۱۰۶	۰,۰۰۶۴	۴	تجزیه و تحلیل شغل و شایستگی های موجود
۱۰۳	۳۷	۰,۰۰۰۴	۰,۰۰۰۶	۱	جهت گیری های کلی منابع انسانی کشور در سند توسعه ایران ۱۴۰۴
۴۶	۱۴	۰,۰۰۸۵	۰,۰۰۵۰	۱۱	شناسایی منافع و انتظارات گروههای ذینفع خارجی و ایجاد درکی جامع از آنها
۴۵	۱۳	۰,۰۰۸۶	۰,۰۰۵۲	۱	مشخص ساختن شایستگی ها متناسب با وظایف و سطوح کاری پرسنل با توجه به سندهای بالادستی و نظر مدیران

۹۶	۳۰	۰,۰۰۰۸	۰,۰۰۱۴	۱	نقش حیاتی تصویر سازمان، فضای سیاسی و تغییر اخلاقیات کاری علاوه بر نیازهای فنی
۴۴	۱۲	۰,۰۰۸۸	۰,۰۰۵۲	۱۷	بررسی تاثیر فیلترهایی مانند سن، بودجه، بازنشستگی ها و ... بر تعداد و نوع کارکنان و استعدادهای مورد نیاز آتی
۴۳	۱۱	۰,۰۰۹۰	۰,۰۰۰۵۴	۷	بعد کمی و کیفی نیازهای منابع انسانی و توسعه ای (درک جامعی از بعد کمی و کیفی نیروهای داخلی و خارجی اثرگذار بر نیازهای منابع انسانی و هماهنگی این موارد با ماموریت ها و اهداف و برنامه های سازمان
۵۹	۱۶	۰,۰۰۶۴	۰,۰۰۴۲	۲	مقایسه میان منابع انسانی موجود با شغل ها از لحاظ کمیت و کیفیت
۶۱	۱۸	۰,۰۰۵۹	۰,۰۰۴۱	۵	تعیین تعداد و نوع (تقاضای) شایستگی ها و استعداد های مورد نیاز
۴۲	۱۰	۰,۰۰۹۲	۰,۰۰۵۹	۱۲	بررسی و تحلیل سازمان و طرح شغل، بودجه ها و برنامه ها، فلسفه و سیاست های مدیریت، اولویت های کاری و جریان کار آینده، تحلیل روند نیروی کار و... در سازمان دولتی
۴۱	۹	۰,۰۰۹۳	۰,۰۰۶۰	۱۹	شناسایی و به روز رسانی روندها و ایجاد درک جامعی از عواملی مانند عوامل روانشناختی، نگرش ها، تواناییها، برنامه های پیشین منابع انسانی، مهارت های مرتبط با شغل و ... بر کارگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
۹۷	۳۱	۰,۰۰۰۷	۰,۰۰۱۴	۱۱	ذخیره فعلی استعداد ها از لحاظ کمیت و کیفیت
۴۰	۸	۰,۰۰۹۵	۰,۰۰۶۱	۶	بررسی تاثیر فیلترها و روندهای مختلف بر کمیت و کیفیت عرضه خارجی منابع انسانی

۹۸	۳۲	۰,۰۰۰۷	۰,۰۰۱۲	۵	الگوهای عرضه نیروی کار خارجی، تعداد نیازهای استخدامی خارجی، جمعیت شناختی نیروی کار خارجی، شناسایی کانال های استخدام، منابع خارجی عرضه	
۹۹	۳۳	۰,۰۰۰۰۶	۰,۰۰۰۱۱	۱	منابع استعداد، رقبای استعداد	
۱۰۲	۳۶	۰,۰۰۰۰۵	۰,۰۰۰۰۹	۱	شایستگی های مدیریت فعلی	
۱۰۱	۳۵	۰,۰۰۰۰۵	۰,۰۰۰۱۰	۱	جانشینی مدیریت شامل: ارزیابی فردی، نیازمندی های جایگاه، نمودار جایگزینی، برنامه ریزی جانشینی، ردیابی پیشرفت حرفه ای و شغلی	
۴	۱	۰,۰۲۰۴	۰,۰۲۰۷	۲	جمع آوری اطلاعات و پویش برای اطلاعات استراتژیک (چه چیزی رخ می دهد/اتفاقات مختلف رخ می دهد)	محیط شناسی
۵	۱	۰,۰۱۷۴	۰,۰۱۳۲	۲	دسته بندی اطلاعات جمع آوری شده (گام مقدماتی برای فعالیتهای عمقی تر، چه چیزی در حال رخ دادن است/چه چیزی به نظر می آید که اتفاق می افتد)	تحلیل
۶	۱	۰,۰۱۷۴	۰/۰۱۲۹	۲	معنا بخشی عمیق تر اطلاعات جمع آوری شده و دسته بندی شده (حقیقت رویدادها چیست/ چه چیزی واقعا رخ می دهد)	تفسیر
۷	۱	۰,۰۱۷۴	۰,۰۱۲۴	۲	خلق دیدگاه های متفاوت از آینده های جایگزینی که به صورت صریح آزمایش، بررسی و ایجاد شده اند (چه رخ خواهد داد/ چه چیزی ممکن است رخ دهد)	دورنمایی
۸	۱	۰,۰۰۷۲	۰,۰۱۲۰	۱۵	تولید و توسعه استراتژی ها برای دستیابی به اهداف برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی	توسعه استراتژی ها بر پایه آینده مطلوب

۹	۱	۰,۰۱۷۰	۰,۰۱۷۰	۵	ارزیابی و انتخاب مناسب ترین استراتژی ها با در نظر گرفتن بعد کمی	برنامه ریزی کمی منابع انسانی بر پایه مناسب ترین استراتژی ها
۳۴	۲	۰,۰۱۰۵	۰,۰۰۶۴	۵	فرمول بندی برنامه های خاص برای دستیابی به اهداف کمی	
۱۰	۱	۰,۰۱۶۸	۰,۰۱۰۷	۵	ارزیابی و انتخاب مناسب ترین استراتژی ها با در نظر گرفتن بعد کیفی	برنامه ریزی کیفی منابع انسانی بر پایه مناسب ترین استراتژیها
۳۳	۲	۰,۰۱۰۶	۰,۰۰۶۴	۵	فرمول بندی برنامه های خاص برای دستیابی به اهداف کیفی	
۱۱	۱	۰,۰۱۶۱	۰,۰۰۹۷	۸	یکپارچگی عمودی استراتژیک یا یکپارچگی با استراتژی سازمان	مکانیزم یکپارچه سازی
۱۲	۲	۰,۰۱۵۸	۰,۰۰۹۲	۸	یکپارچگی افقی یا موازی سازی برنامه ریزی (پیوند با دیگر برنامه ها)	

۳۵	۳	۰,۰۱۰۴	۰,۰۰۶۴	۱	شناسایی و مستند سازی اقدامات و سرمایه گذاری های مورد نیاز برای ادغام استراتژی های کارکنان سازمان با اهداف سازمان و کسب و کار	ایجاد پشتیبانی و مشارکت همه جانبه جانیه مدیریت و کارکنان در اجرا
۶۹	۴	۰,۰۰۴۵	۰,۰۰۳۶	۱	به روزسازی فناوری جهت پشتیبانی از اقدامات اجرایی	
۳۸	۳	۰,۰۰۹۹	۰,۰۰۶۲	۱	ارتباط و مشارکت مدیریت، کارکنان و ذینفعان در اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی	
۱۳	۱	۰,۰۱۵۵	۰,۰۰۹۲	۸	حمایت مدیریت در اجرای استراتژی	
۳۶	۲	۰,۰۱۰۲	۰,۰۰۶۳	۱	پشتیبانی دایمی منابع از سوی مدیران عالی	
۶۶	۱	۰,۰۰۵۱	۰,۰۰۳۷	۱	شروع به کار آزمایشی سیستم برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی با رویکرد آینده پژوهانه	کار آزمایشی و ابتدایی سیستم اولیه
۱۴	۱	۰,۰۱۰۵	۰,۰۰۹۰	۶	فرموله سازی اقدامات و سرمایه گذاری های مورد نیاز برای حصول اطمینان از قرار گرفتن افراد مناسب در زمان مناسب در جایگاه مناسب برای اجرای استراتژی های سازمان	برنامه ریزی اقدام
۶۸	۲	۰,۰۰۴۸	۰,۰۰۳۶	۱	تشویق کارکنان به انجام کارهای داوطلبانه	

کارت امتیازی آینده	شاخص های عملکرد	۲	۰,۰۰۶۳	۰,۰۱۰۰	۱	۳۷
	وعده های استراتژی	۲	۰,۰۰۴۰	۰,۰۰۴۵	۳	۶۵
	شاخص های تغییر	۲	۰,۰۰۳۶	۰,۰۰۴۸	۴	۶۷
	شاخص های حیاتی محیط	۲	۰,۰۰۶۲	۰,۰۰۹۶	۲	۳۹

حمایت آنها، دولتی (نهاد ها و سازمان ها)، دینفعان خارجی، جمع آوری اطلاعات و پویش برای اطلاعات استراتژیک، دسته بندی اطلاعات جمع آوری شده، معنا بخشی عمیق تر اطلاعات جمع آوری شده و دسته بندی شده، خلق دیدگاه های متفاوت از آینده های جایگزینی که به صورت صریح آزمایش، بررسی و ایجاد شده اند، تولید و توسعه استراتژیها برای دستیابی به اهداف، ارزیابی و انتخاب مناسب ترین استراتژی ها با در نظر گرفتن بعد کمی و کیفی، یکپارچگی عمودی استراتژیک و یکپارچگی افقی دارای بیشترین ضرایب اهمیت می باشند و بالاترین رتبه ها را در کل کسب کرده اند. بدین مفهوم که در حوزه برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی آینده پژوهانه در سازمان های دولتی، این موضوعات بیشتر مورد توجه و مطالعه قرار گرفته اند و تکرار پذیری بیشتری نسبت به سایر کدها داشته اند. از این رو می توان گفت که توجه به این ابعاد در برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی آینده پژوهانه در سازمانهای دولتی می تواند حائز اهمیت بسیاری باشد.

گام هفتم: ارائه یافته ها

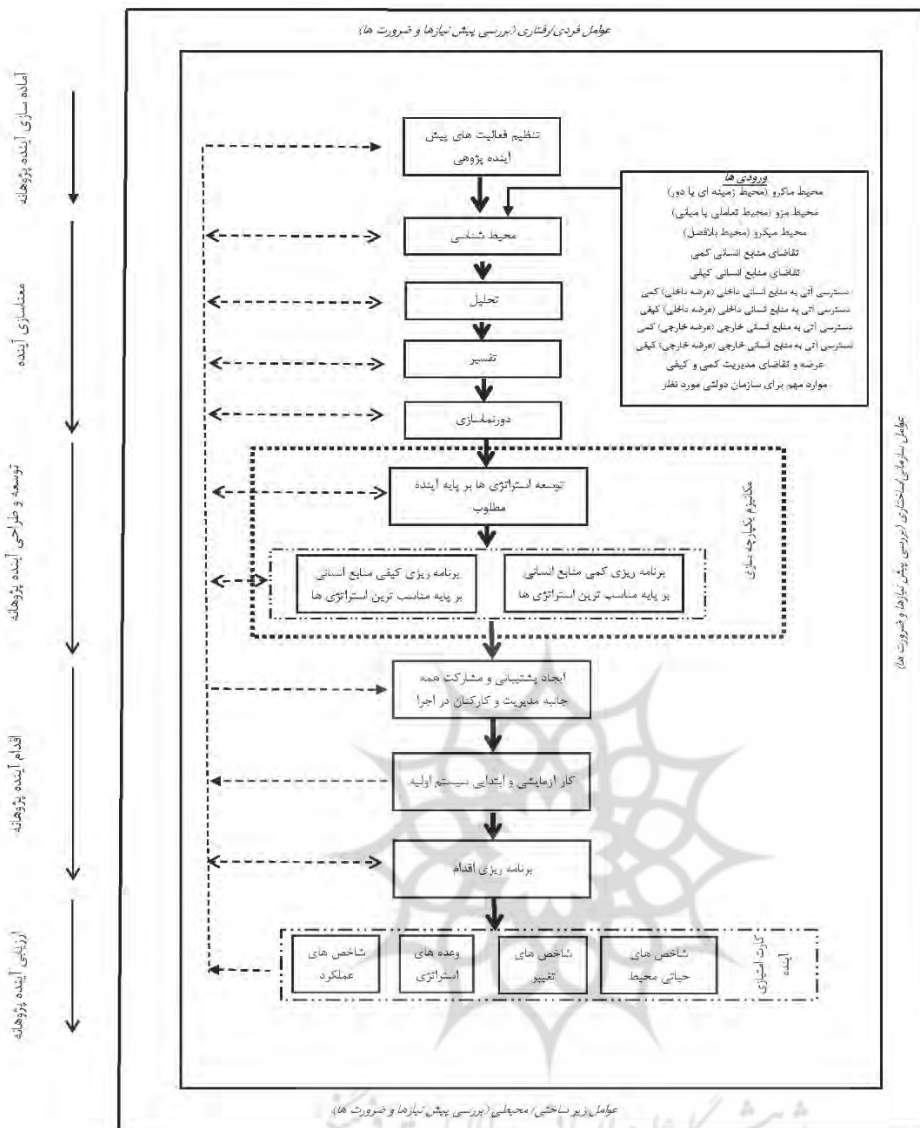
بر اساس مطالعه پژوهش های پیشین و کدهای استخراج شده و تحلیل های صورت گرفته، مؤلفه های اصلی برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی آینده پژوهانه در سازمانهای دولتی، شامل موارد زیر می شود که در شکل زیر نیز نمایش داده شده اند: بررسی پیش نیازها و ضرورتها (عوامل فردی/ رفتاری، عوامل سازمانی/ ساختاری، عوامل زیر ساختی/ محیطی)، آماده سازی آینده پژوهانه (تنظیم فعالیتهای پیش آینده پژوهی: هدف، سطح استراتژیک تحلیل ها،

شرکت کنندگان، تعریف دینفعان، افق زمانی، روش ها، منابع، ارتباطات و اطلاعات)، معناسازی آینده (ورودی، محیط شناسی، تحلیل، تفسیر، دورنماسازی)، توسعه و طراحی آینده پژوهانه (توسعه استراتژیها بر پایه آینده مطلوب، برنامه ریزی کمی منابع انسانی بر پایه مناسب ترین استراتژی ها، برنامه ریزی کیفی منابع انسانی بر پایه مناسب ترین استراتژی ها، مکانیزم یکپارچه سازی)، اقدام آینده پژوهانه (ایجاد پشتیبانی و مشارکت همه جانبه مدیریت و کارکنان در اجرا، کار آزمایشی و ابتدایی سیستم اولیه، برنامه ریزی اقدام)، ارزیابی آینده پژوهانه (کارت امتیازی آینده: شاخص های عملکرد، وعده های استراتژی، شاخص های تغییر، شاخص های حیاتی محیط). با مشخص شدن هریک از مراحل و گامها و همچنین کدهای مربوطه، و در نهایت مدل برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی آینده پژوهانه در سازمانهای دولتی می توان کمی پا را فرا تر نهاد و نقشه روش شناختی این مدل را نیز مطرح کرد که به صورت یک دستورالعمل ثابت و از پیش تعیین شده نمی باشد بلکه می تواند با توجه به شرایط مختلف محیطی و موقعیت های مختلف از مجموعه ای از روش هایی که در مراحل و گام های مختلف از مدل مطرح گردیده است استفاده شود تا بتواند پاسخگوی عدم اطمینان و شرایط متغیر محیطی باشد. در هر مرحله و گام از این مدل با توجه به بررسی کم و کاستیها و همچنین نقاط قوت هریک از روش ها، مجموعه ای از روش های قابل استفاده پیشنهاد شده اند که به شرح زیر می باشند:

نتیجه گیری و پیشنهادات

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۵ زمستان ۹۵
No.45 winter 2016



شکل ۲. برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی آینده پژوهانه در سازمان های دولتی؛ منبع: پژوهش حاضر.

استفاده از رویکردهای آینده پژوهانه در برنامه ریزی استراتژیک می تواند از جمله دفاع های اساسی در برابر چالش های محیط پویای امروزی باشد. پژوهش حاضر مدلی شامل شش مرحله و هفده گام برای برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی آینده پژوهانه در سازمانهای دولتی ارائه داده است. براساس یافته های این پژوهش، به منظور برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی با رویکردی آینده پژوهانه می بایست مراحل بررسی پیش نیازها و ضرورت ها، آماده سازی آینده پژوهانه، معناسازی آینده، توسعه و طراحی آینده

پژوهانه، اقدام آینده پژوهانه و ارزیابی آینده پژوهانه طی شوند. این پژوهش از نظر موضوع جدید و ابتکاری است و می تواند مسیر جدیدی را در مطالعات مربوط به برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی آینده پژوهانه به روی پژوهشگران و مدیران باز کند. برای پژوهش های آتی پیشنهاد می شود مدل حاضر در عمل در سازمانهای مختلف دولتی و همچنین با استفاده از روشهای مختلف اجرا شود و تأثیر آن بر توان پاسخگویی و رقابتی سازمان در محیط پویای امروزی

جدول ۴. نقشه روش شناختی برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی آینده پژوهانه

روش ها	گام ها	مراحل
پرسشنامه	کلیه گام ها	بررسی پیش نیازها و ضرورت ها
مصاحبه		
انواع پیمایش		
چک لیست آماده سازی بر مبنای چک لیست شناسایی مشکلات هانگنبرگ ^{۱۵} (۲۰۱۰) و چک لیست آماده سازی شونکر و والف ^{۱۶} (۲۰۱۳)	تنظیم فعالیت های پیش آینده پژوهی	آماده سازی آینده پژوهانه
مصاحبه		
کارگاه های آینده		
کارگاه های کوچک		
تحلیل ذینفعان	محیط شناسی	
دلفی ^{۱۷}		
پویش محیط ^{۱۸}		
برون یابی روند ^{۱۹}		
کارگاه های آینده پژوهی ^{۲۰}		
ذهن انگیزی ^{۲۱}		
داده/وب کاوی		
سامانه های هشدار زودهنگام ^{۲۲}	تحلیل	معناسازی آینده
تحلیل روند ^{۲۳}		
تحلیل تاثیر برگذر ^{۲۴}		
مثلت آینده		
چرخ آینده ^{۲۵}		
تحلیل موضوعات نوآیند ^{۲۶}	تفسیر	
تحلیل لایه ای علت ها ^{۲۷}		
تفکر سیستمی		
تحلیل کلان تاریخی	دورنماسازی	
سناریو ^{۲۸}		
چشم اندازسازی		
پس نگری ^{۲۹}		

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۵ زمستان ۹۵
No.45 winter 2016

۴۰۹

- | | | |
|---------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 15 Hungenberg | 19 trend extrapolation | 24 Cross Impact Analysis |
| 16 Schwenker & Wulf | 20 Futures Workshops | 25 Futures wheel |
| 17 Delphi | 21 Brainstorming | 26 Issue survey |
| 18 environmental scanning | 22 Early warning system | 27 Casual layered analysis |
| Cross Impact Analysis | 23 Trend Impact Analysis | 28 Scenario |
| | | 29 Backcasting |

کارگاه های آینده		
تحلیل لایه ای علت ها		
سناریو		
تحلیل تاثیر برگذر	توسعه استراتژی ها	
تحلیل ریخت شناسی ^{۳۰}	بر پایه آینده مطلوب	
چند ضلعی آینده		
تحلیل ساختاری		
تحلیل لایه ای علی	برنامه ریزی کیفی	توسعه و طراحی
سناریو	منابع انسانی بر	آینده پژوهانه
تحلیل تاثیر برگذر	پایه مناسب ترین	
	استراتژی ها	
تحلیل لایه ای علی	برنامه ریزی کمی	
سناریو	منابع انسانی بر	
تحلیل تاثیر برگذر	پایه مناسب ترین	
	استراتژی ها	
مصاحبه	ایجاد پشتیبانی و	
کارگاه های آینده پژوهی راهبردی	مشارکت همه جانبه	
	مدیریت و کارکنان	
	در اجرا	
مدل سازی سیستم	کار آزمایشی و	اقدام آینده پژوهانه
شبیه سازی ^{۳۱}	ابتدایی سیستم اولیه	
مدل سازی سیستم		
سناریو	برنامه ریزی اقدام	
روش های هنجاری		
کارت امتیازی آینده ^{۳۲}		
نظام ارزیابی (نتایج)		
اتاق کنترل سناریو ^{۳۳}		ارزیابی آینده پژوهانه

30 Morphological Analysis

31 Simulation

32 future scorecard

33 Scenario Cockpit

بررسی شود و نتایج آنها با یکدیگر مقایسه شوند. در نهایت نیز پیشنهاد می شود مدل مذکور برای بنگاه ها و سازمانهای خصوصی و غیرانتفاعی نیز شخصی سازی شود.

منابع و مآخذ

۱. ابطحی، حسین، (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو، ویرایش اول، چاپ هفتم.
۲. آذر، عادل؛ میرفخرالدینی، سید حیدر و انواری رستمی، علی اصغر (۱۳۸۷). «بررسی مقایسه ای تحلیل داده ها در شش سیگما، با کمک ابزارهای آماری و فنون تصمیم گیری چند شاخصه»، مجله مدرس علوم انسانی. شماره ۵۹، ۳۶-۱.
۳. بختیاری مقدم، حسن، رستمی، محمود، (۱۳۹۱)، «تاثیر آینده پژوهی بر برنامه ریزی راهبردی در سازمان های امنیتی»، فصلنامه امنیت پژوهی، سال ۱۱، شماره ۳۷، صص ۸۹-۱۱۵.
۴. بنیاد توسعه فردا، (۱۳۸۴). روش های آینده نگاری تکنولوژی، تهران: بنیاد توسعه فردا.
۵. پورعزت، علی اصغر، (۱۳۸۹)، مدیریت راهبردی عصرمدار، تهران، انتشارات دانشگاه امام صادق.
۶. جاجرمی زاده، محسن. فروزنده دهکردی، لطف الله. نرگس، عباسی. تدین، اعظم (۱۳۹۳). «طراحی مدل بومی مدیریت منابع انسانی با تاکید بر عوامل زمینه ای»، پژوهش های مدیریت عمومی، سال هفتم، ش ۲۶، صص ۴۵-۶۲.
۷. حبیب پور، کرم و صفری، رضا (۱۳۸۸). راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی. نشر لویه، متفکران، تهران.
۸. زارعی متین، حسن. (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی. بوستان کتاب قم.
۹. عابدی جعفری، حسن، سلمانی، داود، رادمند، محبوبه (۱۳۸۹)، «بررسی نیازهای منابع انسانی برنامه پنجم توسعه: رویکردی آینده پژوهی»، فصلنامه راهبرد، سال ۱۹، شماره ۵۶، صص ۳۴۵-۳۶۴.
۱۰. عباسی شاهکوه، کلثوم، سلطانی دلگشا، محمد، واحدیان، افسانه، عبدالمهی، علی (۱۳۸۷). «ارائه چارچوب فرآیندی برای آینده نگاری مبتنی بر روش فرا ترکیبی»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ۳، شماره ۱۱، ۴۵-۷۴.
۱۱. محقر، علی؛ جعفرنژاد، احمد؛ مدرس یزدی؛ محمد و صادقی مقدم، محمدرضا (۱۳۹۲). «ارائه الگوی جامع هماهنگی اطلاعاتی شبکه تأمین خودروسازی با استفاده از روش فراترکیب». مجله مدیریت فناوری اطلاعات. شماره ۴، ۱۹۴-۱۶۱.
۱۲. مظفری، علی (۱۳۸۸). «آینده پژوهی، بستر عبور از مرزهای دانش»، فصلنامه نظم و امنیت انتظامی، شماره چهارم، سال دوم.
۱۳. ملکی فر، عقیل، (۱۳۸۵). الفبای آینده پژوهی، تهران: کرانه علم، ص ۶-۱۲۱.
۱۴. منطقی، محسن، (۱۳۹۰). «آینده پژوهی؛ ضرورت آینده مطالعات فرهنگی و علمی»، مجله اسلام و پژوهش های مدیریتی، شماره اول، تابستان ۱۳۹۰، ۵۱-۶۸.
۱۵. نجاریان، پروانه؛ محمودنیا، علیرضا؛ ضرغامی، سعید؛ یمنی، محمد. (۱۳۹۱). «رویکرد فرارشته ای ادگار مورن و میانی فلسفی اندیشه وی»، فصلنامه مطالعات میان رشته ای در علوم انسانی، دوره چهارم، شماره ۲.
16. Abhishek, K. (2009), Factors Affecting Human Resource Planning in an Organization, available at: <http://hrmba.blogspot.com/2009/11/factors-affecting-human-resource.html>.
17. AHRI (2009). About AHRI. <http://www.ahri.com.au/scripts/cgiip.exe/WService=AHRI-LIVE/ccms.r?PageId=8> Retrieved August8, 2009, from.
18. Akhter, Syed, H. (2003). Strategic planning, hypercompetition, and knowledge management. Business Horizons, January/February, 19-24.
19. Anderson, M. W. (2004). The metrics of work-force planning. Public Personnel Management, 33

- (4), 363-378.
20. Baker, Dean. (2005). The social security shortfall and the national defense shortfall. Issue Brief: April 5. Washington, DC: Center for Economic and Policy Research.
21. Bell, Wendell. (1997). Foundations of Futures Studies, Vol. 1: History, Purposes and Knowledge. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
22. Bell, Wendell. (2008). Foundations of futures studies: History, purposes and knowledge (4 Edition). New Brunswick, NJ: Transaction. Chapter 2 (futures studies), Chapter 6 (futures research).
23. Brudney, J. L., & Selden, S. C. (1995). The adoption of innovation by smaller local governments: The case of computer technology. *American Review of Public Administration*, 25 (1), 71-85.
24. Bushnell, Dennis M. (2001). Future Strategic Issues/Future Warfare Circa 2015. Presentation: July 1. Ft. Belvoir, Virginia: Defense Technical Information Center.
25. Bushnell, Dennis M. (2007). Energetics. Presentation to The World Future Society. July 27 Washington, DC Bethesda, Maryland: World Future Society.
26. Cetron, Marvin J. & Owen Davies. (2007). Worst case scenario: The Middle East. *The Futurist*. September/October, 16-25.
27. Chatfields, A. C., (2005), Time series forecasting, Chapman&Hall/CRC.
28. Cherian, K. T. (2011), Human Resource Planning is a Systematic Analysis of HR Needs, available at: www.oppapers.com/essays/Hr-Planning-Is-A-Systematic-Analysis/563664
29. Dator, James A. (1996). "Futures Studies as Applied Knowledge." In *New Thinking for a New Millennium*, edited by Richard A. Slaughter (pp. 105-115). New York: Routledge.
30. Defazio, S., (2014), What does 'good' SWP look like, available at: <http://www.digitalistmag.com/human-resources/good-strategic-workforce-planning-01254759>.
31. Dessler, Gary, (2005). Human Resource Management, Prentice Hall.
32. DuBois, Raymond N. & Donald L. Trump. (2008). The future of cancer research: Science and patient impact. Proceedings of the AACR Centennial Symposium; October 27-28. Roswell Park Cancer Institute; Buffalo, New York. Philadelphia, Pennsylvania; American Association for Cancer Research.
33. Edward, C., (2005), Futuring: The Exploration of the future, World Future Society, USA.
34. Fahey, Liam & Robert M. Randall (Eds.). (1998). *Learning from the Future* (Chapters 1 & 2). New York: John Wiley and Sons.
35. Ferris, Gerald R. Perrewé, Pamela L. Ranft, Annette L. & Zinko, Robert, (2007). Human resources reputation and effectiveness, *Human Resource Management Review*, 17: 118.
36. Frechtling, D., (2001), Forecasting Tourism Demand: Methods and Strategies, Butterworth Heinemann, Oxford.
37. French, P. E., & Folz, D. H. (2004). Executive behavior and decision making in small U. S. cities. *The American Review of Public Administration*, 34 (1), 52-66.
38. Freyss, S. F. (2004). Local government operations and human resource policies: Trends and transformations. In *The municipal yearbook 2004* (pp. 17-25). Washington, DC: International City/County Management Association.
39. Gianakis, G. A., & McCue, C. P. (1997). Administrative innovation among Ohio local government

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۵ زمستان ۹۵
No.45 Winter 2016

۴۱۲

- finance officers. *American Review of Public Administration*, 27 (3), 270-286.
40. Glenn, Jerome C. (2009). Introduction to the Futures Research Methods Series. In Glenn, Jerome C. & Gordon, Theodore J. (Eds.), *Futures Research Methodology (Version 3. 0)*. Washington, DC: The Millennium Project.
41. Glenn, J. and Gordon, T., (2003), a Tool-Box for Scenario Planning", CD ROM, the Millennium Project, American Council for the United Nations University.
42. Godet, Michel. (2000). The art of scenarios and strategic planning: Tools pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change*, 65, 3-22.
43. Gordon, T. J. and Glenn, J. C. (1993). Issues in Creating the Millennium Project: Initial Report from the Millennium Project Feasibility Study, United Nations University.
44. GPP-Government Performance Project. (2001). State grades. Retrieved February 20, 2004, from http://www.maxwell.syr.edu/gpp/statistics/2001_State_HRM_11.11.02.v2.htm.asp
45. Gresham, M. T., & Andrusis, J. (2002). Creating value in government through human capital management- Integrating workforce planning approaches. IBM Institute for Business Value, Retrieved March 16, 2004, from <http://www.ibm.com/services/hk/igs/pdf/g510-1691-creating-value-govt-human-apital.pdf>
46. Haffa, Robert P. Ravi R. Hichkadi, Dana J. Johnson, & Philip W. Pratt. (2009). Deterrence and defense in the second nuclear age. Analysis Center Papers, March, Northrop Grumman Corp.
47. Halal, William E. (2008). *Technology's promise*. New York: Palgrave Macmillan.
48. Hejazi, Alireza, (2011), *Developing Frameworks for New Theories in Futures Studies*, WFS' annual conference proceeding: World Future Volume" through pages 81 to 99.
49. Hogue, A., Parnes, H, Stefanek, M, Heymatch, J, Brown, P, & Lippman. S. (2007). Meeting report: Fifth annual AACR frontiers in cancer prevention research. *Cancer Research*, 67 (19), 8989-8993.
50. Hungenberg H. (2010). *Problemlosung und Kommunikation im Management: Vorgehensweisen und Techniken*. Munich: Oldenbourg.
51. ICMA- (International City/County Management Association). (2000). *Workforce planning and development*. MIS Report, 32 (3), 1-17.
52. IPMA- (International Personnel Management Association). (2002). *Workforce planning resource guide for public sector human resource professionals*. Alexandria, VA: Author.
53. Johnson, G. L., & Brown, J. (2004). Workforce planning not a common practice, IPMA-HR study finds. *Public Personnel Management*, 33 (4), 379-388.
54. Keichel, Walter A. (1982). Corporate strategists under fire. *Fortune*, 106 (13), 34-39.
55. Keichel, Walter A. (1989). Hard Look at Executive Vision, *Fortune*, 120, 207-211.
56. Kellough, J. E., & Selden, S. C. (2003). The reinvention of public personnel administration: An analysis of the diffusion of personnel management reforms in the states. *Public Administration Review*, 63 (2), 165-176.
57. Kerstin A. Aumann and Cheri Ostroff (2006), "Multilevel Fit: An Integrative Framework for Understanding Hrm Practices in Crosscultural Context ". PP 450-600.
58. Kurowski, C., & Mills, F. (2005). Workforce planning: Making it fit. *IPMA-HR News*, 1, 4-5.

59. Kurzweil, R. (2005). *The Singularity is Near: When Humans Transcend Biology*. Viking Publishers, New York.
60. Lengnick-Hall, L. Mark. A. Lengnick-Hall, Cynthia & M. Rigsbee, Carolee, (2012). Strategic human resource management and supply chain orientation, *Human Resource Management Review*, 1.
61. Lindgren, Mats & Hans Bandhold. (2009). *Scenario planning*. New York & London: Palgrave MacMillan.
62. Liu, Y, Combs, J.G., Ketchen, DJ., & Ireland, R.D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), 503-511.
63. Moses, Mr. and M., Simelane., (2000). THE HUMAN RESOURCE PLANNING NATIONAL AND REGIONAL APPROACH BENCHMARKING AND RE-ENGINEERING, P. 1.
64. Omran, A., Saleh, M., Agami, N., El-Shishiny, H., Hassan, H. A., and El-Khodary, I. A. F., (2008), *The Integration of Strategic Planning and Futures Studies: Theoretical Justification*, INFOS2008, March 27-29, Cairo-Egypt.
65. Pearce., D. S., (1993), *The Futures Wheel: A Strategic Thinking Exercise*, The Snyder Family Enterprise, Bethesda, Maryland.
66. Petersen., J., (2000), "Out of The Blue - How to Anticipate Big Future Surprises" Madison Books.
67. Phelps, R., Chan C., & Kapsalis, S. C. (2001). Does scenario planning affect performance? Two exploratory studies. *Journal of Business Research*, 51, 3, 223-232.
68. Porter, A. L., (2004), *Technology Futures Analysis Methods Working Group*, Technology futures analysis: Toward integration of the field and new methods, *Technological Forecasting and Social Change*, Science Direct, Volume 71, Issue 3, p.287-303.
69. Pournader, M., Akhavan Tabassi, A., and Baloh, P. (2014), A three-step design science approach to develop a novel human resource-planning framework in projects: the cases of construction projects in USA, Europe, and Iran, *International Journal of Project Management*, In Press.
70. Purwadi, D., (2012). The Role of Japanese Human Resource Planning Practices for Increasing Industrial Competitiveness, *Social and Behavioral Sciences*, 65, 253 – 259.
71. Pynes, J. E. (2003). Strategic human resource management. In S. W. Hays & R. C. Kearney (Eds.), *Public personnel administration: problems and prospects* (pp. 93-105). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
72. Pynes, J. E. (2004). The implementation of workforce and succession planning in the public sector. *Public Personnel Management*, 33 (4), 389-404.
73. Ralston, Bill & Ian Wilson. (2006). *A handbook for scenario planning*. Florence, KY: Thompson College (Cengage Learning).
74. Ringland., G., (1998), *Scenario Planning: Managing for the Future*, John Wiley.
75. Ramos, J. (2006). Action research and futures studies. *Futures*, Vol.38, Issue 6, Pages 639-641.
76. Roney, C. W., (2010). Intersections of Strategic Planning and Futures Studies: Methodological Complementarities, *Journal of Futures Studies*, 15 (2): 71 - 100.
77. Sandelowski, M. and Barroso, J. (2003). Toward a meta synthesis of qualitative findings on motherhood in HIV-positive women. *Research in Nursing & Health*, 26 (2): 153-170.
78. Sandelowski, M. and Barros, J. (2007). *Handbook*

- for Synthesizing Qualitative Research, Springer publishing company Inc.
79. Sarpong, D., Maclean, M., and Alexander, E. (2013), Organizing strategic foresight: A contextual practice of 'way finding', *Futures* 53, P 33–41.
80. Schalk, René. Timmerman, Volken & Heuvel, Sjoerd van den, (2013). How strategic considerations influence decision making, *Human Resource Management Review*, 23: 85, 86.
81. Schoemaker, Paul J. (1993). Multiple scenario development: Its conceptual and behavioral foundation. *Strategic Management Journal*, 14, July, 193-213.
82. Schoemaker, Paul J. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36 (2), 25-40.
83. Schwenker, B., & Wulf, T. (2013), Scenario-based Strategic Planning: Developing Strategies in an Uncertain World, Gabler Verlag.
84. Selden, S. C., Ingraham, P., & Jacobson, W. (2001). Human resource practices in state government: Findings from a national survey. *Public Administration Review*, 61 (5), 598-607.
85. Selden, S. C. (2005). Human resource management in American counties, 2002. *Public Personnel Management*, 34 (1), 59-84.
86. Shafritz, J. M., Rosenbloom, D., Riccucci, N. M., Naff, K. C., & Hyde, A. C. (2001). Human resource planning. In *Personnel management in government—Politics and process* (pp. 94-130). New York: Marcel Dekker.
87. Slaughter, R. A. (2002), "Futures Studies as a Civilizational Catalyst." *Futures*, vol. 34 nos 3/4, pp. 349-363.
88. Slaughter, Richard A. (2004). *Futures Beyond Dystopia: Creating Social Foresight*. New York: RoutledgeFalmer. http://foresightinternational.com.au/catalogue/resources/Integral_Futures.pdf.
89. Smith, B., (2013), Why "Strategic Workforce Planning" Doesn't Work? Available at: <http://community.shrm.org/blogs/bradley-smith/2013/10/22/why-strategic-workforce-planning-doesnt-work>.
90. South Carolina Budget and Control Board. (2000). Workforce planning survey. Retrieved March 8, 2004, from <http://www.ohr.sc.gov/OHR/employer/OHR-wfplan-overview.phtm>
91. Tapinos, E. (2012), Perceived Environmental Uncertainty in scenario planning, *Futures*, 44, P 338–345.
92. Van Buren, H.J., Greenwood, M., and Sheehan, C. (2011), Strategic human resource management and the decline of employee focus, *Human Resource Management Review*, Volume 21, Issue 3, Pages 209–219.
93. Vareta, N. (2010), Importance of Human Resource Planning in Organizations, available at: www.oppapers.com/essays/Hr-Planning/427456
94. Vecchiato, Riccardo & Claudio Roveda, (2010), Foresight in corporate organizations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 22 (1), 99-112.
95. Wilson, Ian. (2003). *The subtle art of strategy: Organizational planning and uncertain times*. Westport, CT: Praeger.
96. Wilson, Ian. (2006). From scenario thinking to strategic action. In Mayle, David (Ed.), *Managing innovation and change* (3d Edition, pp. 44-51). Thousand Oaks, CA: Sage.
97. Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts, *Journal of Advanced Nursing*, 53(3): 311-318.



شپوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۵ زمستان ۹۵
No.45 Winter 2016

■ ۴۱۶ ■