

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر مبنای مدل BSC

زهرا باقری*، ناصر صفایی**

تاریخ دریافت:

تاریخ پذیرش:

چکیده

امروزه رسمیت و عینیت سازمان‌ها با منابع انسانی آنها شناخته می‌شود و اهمیت دادن به منابع انسانی اساس و محور کار مدیران ارشد سازمان‌ها است. منابع انسانی به عنوان یک منبع استراتژیک و مهمترین عنصر سازمانی محسوب می‌شود و متفاوت از سایر منابع داخلی سازمانی، تنها منبعی است که به عنوان تصمیم‌گیرنده و اجراکننده عمل می‌نماید. هدف تحقیق حاضر، تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌های منابع انسانی با استفاده از مدل BSC، در یک شرکت پیمانکار مخابراتی می‌باشد. به کمک تکنیک‌های تدوین استراتژی و نظرات مدیران، خبرگان و متخصصان منابع انسانی؛ مدل‌های شاخص برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی توسط صاحب‌نظران مقایسه و مدل BSC جهت تدوین استراتژی‌های منابع انسانی انتخاب شد. ماتریس SWOT منابع انسانی با توزیع پرسشنامه در میان مدیران و کارشناسان ارشد تهیه و براساس آن BSC منابع انسانی طراحی شد. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت روش، توصیفی تحلیلی و به لحاظ اجراء، از نوع میدانی است. براساس نتایج تحقیق، هماهنگی استراتژیک میان استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های کلان سازمان اثر قابل توجهی بر عملکرد سازمان خواهد داشت.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی منابع انسانی؛ استراتژی منابع انسانی؛ برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی؛ تدوین استراتژی منابع انسانی.

* نویسنده مسئول: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت MBA دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی
z.bagheri71@gmail.com

** استادیار دانشکده صنایع، دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

مقدمه

ویژگی‌های انگاره^۱ اقتصادی جدید موجب انتقال ماهیت مزیت رقابتی از دارایی‌های ملموس به دارایی‌های ناملموس شده است. از این رو منابع انسانی به عنوان مهمترین وجه دارایی‌های نامشهود هر سازمان بیش از پیش اهمیت یافته و توجه عمومی به منابع انسانی و هم راستایی اثربخش آن با راهبرد کلی سازمان جلب شده است (محمودی، ۱۳۹۳: ۶۹).

نگاه سازمان به همه بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای باید راهبردی و بلند مدت باشد. یکی از

بخش‌های وظیفه‌ای در سازمان، واحد منابع انسانی است (صفری و فتحی، ۱۳۹۳: ۱۸۱). اگرچه منابع انسانی از مهمترین دارایی‌های سازمان قلمداد می‌شود، اما تعداد مدیرانی که می‌توانند از این دارایی به عنوان اهرمی برای برتری رقابتی بهره‌جویند، اندک هستند (رادلیف، ۲۰۰۵: ۵۱). اجرای استراتژی یک سازمان زمانی توأم با موفقیت خواهد بود که سایر اقدامات و فعالیت‌های سازمان با آن هم سو و هماهنگ باشد. همچنین هم سویی سیستم‌های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار و سایر سیستم‌ها عملکرد بنگاه را افزایش خواهد داد (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸: ۳۷۹).

بیش از نیمی از سازمان‌ها در کشورهای پیشرفته، با به کارگیری نتایج به دست آمده از تدوین استراتژی‌های منابع انسانی، به قابلیت‌های نوینی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی خود دست یافته‌اند. بنابراین، در عصر جدید از مدیران انتظار می‌رود که با پیروی از مفاهیم تفکر استراتژیک و نظام‌گرا، استراتژی‌های پیچیده را طراحی، تدوین و اجرا کنند و از سرمایه معنوی سازمان در قالب دارایی‌های نامشهود که شامل قابلیت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی است؛ پاسداری و حمایت کنند، تا موفقیت سازمانی به دست آید (عباس‌پور، ۱۳۸۸: ۷).

توجه صاحب‌نظران مسائل سازمانی به نیروی انسانی به عنوان مهمترین منبع سازمانی، موجب شده است که ابعاد مختلف این عامل به مرور زمان مورد بحث و بررسی قرار گیرد. یکی از مسائلی که در مورد نیروی انسانی اهمیت زیادی پیدا کرده است، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است. مسلماً در سازمان برنامه‌هایی جهت ساختارمند و هدف‌دار نمودن فعالیت‌های منابع

انسانی وجود دارد، ولی تمامی برنامه‌های طرح شده، لزوماً موجب افزایش بهره‌وری نیروی انسانی نمی‌گردند. بر اساس پژوهش‌های صورت گرفته؛ علت شکست برنامه‌های تدوین شده در واحد منابع انسانی ناشی از این مسئله می‌باشد که برنامه تدوین شده در هر واحد با اهداف و برنامه‌های اصلی سازمان، همراستا، هماهنگ و مرتبط نبوده است. پس آنچه اهمیت دارد این است که برنامه‌های طرح شده در واحد منابع انسانی سازمان با رویکردی استراتژیک محور، با استراتژی‌های کلی سازمان و واحد تجاری همسو گردد. ضرورت شناخت مفهوم استراتژی، جایگاه آن در فرایند مدیریت منابع انسانی و انتخاب مناسب‌ترین روش جهت تدوین استراتژی منابع انسانی، یکی از انگیزه‌های اصلی این تحقیق می‌باشد.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت روش، توصیفی تحلیلی و به لحاظ اجرا، از نوع میدانی است. در حقیقت تحقیق کاربردی به منظور حل مسائل خاص یا پاسخگویی به سؤالات ویژه انجام می‌شود و همچنین یافته‌های حاصل از تحقیق کاربردی بلافاصله برای مدیران قابل اجرا است و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی (غیر آزمایشی) است و از نظر مقطع و زمان جمع‌آوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های تک مقطعی است یعنی گردآوری داده‌ها درباره یک یا چند صفت در یک مقطع از زمان (یک روز، یک هفته، یک ماه) از طریق نمونه‌گیری از جامعه انجام می‌شود. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند صرفاً برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری دادن به فرایند تصمیم‌گیری باشد (سرمد و همکاران، ۱۳۹۳: ۶۸). داده‌های تحقیق، با استفاده از پرسشنامه، انجام مصاحبه، برگزاری جلسات تحلیلی با مدیران و کارشناسان سازمان گردآوری شد و در نهایت جمع‌بندی گزارش‌های موجود صورت پذیرفت.

جامعه آماری این تحقیق افراد شامل ۴۰ نفر از مدیران ارشد سازمانی شرکت مورد مطالعه می‌باشد. گروه نمونه مجموعه کوچکی از جامعه آماری است مشتمل بر برخی از اعضا که از

جامعه آماری انتخاب شده‌اند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران رابطه (۱) استفاده و حجم نمونه تعداد ۳۶ نفر به دست آمد.

$$n = \frac{N \times t^2 \times pq}{d^2(N-1) + t^2 \times pq} \quad (1)$$

که در آن n تعداد نمونه، N تعداد جامعه آماری، p درصد افرادی که دارای صفت مورد مطالعه هستند، q درصد افرادی که دارای صفت مورد مطالعه نیستند، d خطای مطلوب، t سطح اطمینان ۹۵٪ می‌باشد.

$$n = \frac{40 \times 1.96^2 \times (0.5)(0.5)}{39 \times (0.05)^2 + 1.96^2 \times (0.5)(0.5)} \approx 36$$

این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری، از جمله پرسشنامه‌ها یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلفی را اندازه‌گیری می‌کنند، به کار گرفته می‌شود. در این گونه ابزار، پاسخ هر سؤال می‌تواند، مقادیر عددی مختلفی را اختیار کند. همچنین فرمول مقیاس آلفای کرونباخ به صورت رابطه (۲) می‌باشد:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{\sigma^2} \right)$$

که در این روابط k تعداد سؤالات، s_i^2 واریانس سؤال i ام، σ^2 واریانس مجموع کلی سؤالات است.

روایی^۱ یا اعتبار آزمون عبارت است از توانایی ابزار موردنظر در اندازه‌گیری صفتی که آزمون برای اندازه‌گیری آن ساخته شده است در آزمون روایی، هدف آن است که به مشکلات و ابهام‌های احتمالی موجود در سؤال‌ها و ساختار پرسشنامه و مواردی از این قبیل پی برد. پایایی^۲ یک وسیله اندازه‌گیری است که عمدتاً به دقت نتایج حاصل از آن اشاره می‌کند. پایایی به دقت، اعتمادپذیری، ثبات، یا تکرارپذیری نتایج آزمون اشاره می‌کند. همچنین یک آزمون باید پایا باشد تا بتواند روا باشد (مؤمنی، ۱۳۹۰: ۲۸). این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری،

1. Validity
2. Reliability

از جمله پرسشنامه‌ها یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلفی را اندازه‌گیری می‌کنند، به کار گرفته می‌شود. در این گونه ابزار، پاسخ هر سؤال می‌تواند، مقادیر عددی مختلفی را اختیار کند. آلفای کرونباخ پرسشنامه SWOT¹ منابع انسانی، ۰/۸۰۵ می‌باشد و از حداقل مقدار قابل قبول (۰/۷) بالاتر می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی و اعتبار متغیرهای اندازه‌گیری شده در پژوهش است. به دلیل این که پایایی از ۰/۷ بالاتر است، پرسشنامه از پایایی قابل قبول برخوردار است.

مبانی نظری تحقیق

برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛ فرآیندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد (دکنز، ۱۹۸۸: ۷۹). به عبارت دیگر برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرآیندی است که به وسیله آن ورود افراد به سازمان، حرکت و گردش آنها در داخل سازمان و خروج آنها از سازمان، پیش‌بینی و برای آن به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌شود که هرگاه، در هر جای سازمان، پستی خالی شد، مسئولان سازمان غافل‌گیر نشوند و همیشه نیروهای شایسته‌ای برای تصدی آن پست آماده داشته باشند (شرمن، ۱۹۸۸: ۱۲۸).

مفهوم اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر این فرضیه استوار است که استراتژی منابع انسانی موجب ارتقای استراتژی شرکت می‌شود، از طرفی از آن نیز تأثیر می‌پذیرد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۱۳).

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی را می‌توان یک نوع بینش یا فلسفه برنامه‌ریزی برای حل مسائل و مشکلات سازمان در ارتباط با محیط دانست. ویژگی بارز این نوع برنامه‌ریزی عبارت است از جهت‌یابی و تعیین مسیر آینده برای کل سازمان در ارتباط با محیط بیرون آن است (کولوبندی، ۱۳۷۳: ۲).

مفهوم اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر این فرضیه استوار است که استراتژی منابع

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

انسانی موجب ارتقای استراتژی شرکت می‌شود، از طرفی از آن نیز تأثیر می‌پذیرد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۱۳).

در واقع فرآیند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک و هدف‌های سازمان رکن اصلی مدیریت منابع انسانی را تشکیل می‌دهد. بنابراین، اگر مدیریت استراتژیک منابع انسانی فرآیندی است که سازمان می‌خواهد بدان وسیله بین سرمایه انسانی، اجتماعی و هوشی اعضا با نیازهای استراتژیک سازمان ارتباط برقرار کند، در آن صورت استراتژی منابع انسانی که جزئی یا بخشی از سازمان است نقشه راهی می‌شود که رهبران سازمانی برای حفظ این رابطه از آن استفاده می‌کنند و استراتژی منابع انسانی، جاده یا راهی است که طی شده است (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴: ۱۸).

در نتیجه هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک منابع انسانی به گونه‌ای که سازمان بتواند بین زیرسیستم‌های منابع انسانی یکپارچگی و انسجام درونی ایجاد نموده و علاوه بر آن بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان نیز یکپارچگی بیرونی به وجود آورد (بامبرگر، ۱۹۹۶: ۹۲۶).

مقایسه مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به صورت مختصر در زیر ارائه شده است:

۱- رزماری هریسون^۱

برای طرح‌ریزی استراتژیک در این مدل عوامل مختلفی را در هفت گام باید تدوین نمود. اجرای این مدل در شرکت‌های کوچک تیز به حمایت مدیران ندارد ولی در شرکت‌های بزرگ این حمایت ضروری است.

۲- جیمز واکر^۲

این فرآیند به سه بخش؛ استراتژی موسسه، مسیر استراتژیک و اجرا تقسیم می‌شوند که بر هم

1. Harrison, Rosmary
2. Walker, James W

تأثیر دو طرفه دارند. این سطوح در یک محیط رقابتی مورد بررسی قرار گرفته و به‌عنوان مدلی باز مطرح گردیده است. پویایی مدل نیز به دلیل ارتباطی است که بین بخش‌های مختلف ایجاد گردیده است و مدیران بخشهای مختلف را درگیر می‌کند. علاوه بر این، در این روش عوامل تأثیرگذار بر رفتار کارکنان نیز مورد بررسی قرار گرفته است.

۳- کریستوفر می بی^۱

این مدل شامل سه سطح؛ استراتژی مؤسسه، ساختار پرسنل و فرهنگ مؤسسه و بازده منابع انسانی می‌باشد.

۴- مرما^۲

مدل فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد اجرایی که به مرما نیز معروف است؛ فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با دریافت و تجزیه و تحلیل اهداف استراتژیک شرکت و مؤسسه و بررسی دقیق محیط بیرونی و محیط درونی سازمان آغاز می‌گردد و با توجه به محدودیت‌ها و امکانات اهداف استراتژیک منابع انسانی، استراتژیهای رسیدن به اهداف مورد نظر تبیین می‌گردد. مراحل اجرایی مدل مرما به شرح ذیل می‌باشد:

مرحله اول: تجزیه و تحلیل عوامل محیطی (برون سازمانی)؛ شامل: محیط اقتصادی، محیط اجتماعی- فرهنگی، محیط سیاسی، نوع و ماهیت تکنولوژی، روندهای عرضه منابع انسانی.

مرحله دوم: شناخت و تجزیه و تحلیل اهداف و استراتژی مؤسسه؛ پاسخ به سؤالاتی از این قبیل که: سازمان چه اهدافی دارد؟ فلسفه و ایده آل‌هایی که سازمان مایل است، اعضایش داشته باشند، کدام‌ها هستند؟ بهترین روش‌های به کارگیری منابع سازمان جهت تحقق اهداف، کدامند؟

مرحله سوم: تجزیه و تحلیل اهداف

مرحله چهارم: تجزیه و تحلیل منابع انسانی موجود؛ عواملی مانند: ویژگی‌های کمی و کیفی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، رضایت کارکنان و...

1. Mabey,Christofher

۲. مدل فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد اجرایی

مرحله پنجم: استراتژی منابع انسانی

مرحله ششم: پیش‌بینی منابع انسانی مورد تقاضا

۵- جفری ملو^۱

این مدل به مدل مرما شباهت دارد. در این مدل نیز برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با دریافت و تجزیه و تحلیل اهداف استراتژیک سازمان و بررسی محیط بیرونی و محیط درونی سازمان آغاز می‌گردد و با توجه به محدودیت‌ها و امکانات اهداف استراتژیک منابع انسانی، استراتژی‌های رسیدن به هدف مورد نظر تبیین می‌گردد.

عوامل بیرونی مطرح شده در این مدل عبارتند از: رقابت، قوانین حکومتی، تکنولوژی، تمایلات بازار کار و اقتصادی عوامل درونی مورد نظر این مدل عبارتند از: فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سیاست‌ها، مهارت‌های کارکنان و استراتژی‌های گذشته.

۶- بامبرگر و مشولم^۲

تقسیم شده به چهار استراتژی؛ ثانویه، پدران، پیمانکارانه و متعهدانه است. بامبرگر و مشولم با ادغام مدل‌ها مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار کار، یک مدل دو بعدی با عنوان نگرش یکپارچه یا ترکیبی مطرح نمودند که براساس آن، مدل تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی منابع انسانی، دارای دو پرسش اصلی به عنوان نقاط مرجع استراتژیک است (شهرابی، ۱۳۸۷: ۷۵).

۷- مدل مدیریت استراتژیک مزیت کارکنان

این مدل، برنامه‌ریزی برای امروز را با در نظر داشتن آینده آغاز می‌کند.

در این مدل چهار عنصر نخست ABCD به چهار مرحله چارچوب برنامه‌ریزی استراتژیک مربوط می‌شود، پنجمین عنصر که به عنوان محیط پویا و در حال تغییر دائم شناخته می‌شود، محیطی است که سیستم درون آن عمل می‌کند. منطق این مدل بر این اساس استوار است که نخست از مرحله A یعنی چشم‌انداز ایده‌آل سازمان-جایی که سازمان مشتاق رسیدن به آن است

1. Mello,JeffereyA

2. Bamberger, P. & Meshoulam

(خروجی سیستم) آغاز می‌شود. سپس به زمان کنونی برمی‌گردد و استراتژی‌های لازم برای دستیابی به آن چشم‌انداز را تعیین می‌کند.

۸- مدل مبتنی بر فرهنگ سازمانی

آن نوع برنامه کاری منابع انسانی دارای بیشترین اثر بر عملکرد سازمان است که استراتژی آن مبتنی بر فرهنگ باشد. فرهنگ سازمانی، در این مدل به عنوان محور منطق استراتژیک منابع انسانی معرفی شده است (فرهادی، ۱۳۸۸: ۴۵).

۹- مدل همسویی استراتژیک (ایجاد هم‌افزایی با کارت امتیازی متوازن)

این مدل در BSC^۱ نسل چهارم مطرح شده است. همسویی ستاد مرکزی با حوزه‌های مختلف، ستاد را در موضعی قرار می‌دهد که ارزش آفرینی کند. به عبارت دیگر همسویی منجر به آن می‌شود که وجود ستاد و آن چه در ستاد انجام می‌شود برای جمع واحدهای کسب و کار سازمان ارزشی فراتر از جمع ارزش ایجاد شده توسط واحدهای تابعه به تنهایی ایجاد کند. این نوع نگرش و طراحی ستاد، نه تنها از جنبه اثربخشی استراتژی و ایجاد ارزش مهم است، بلکه می‌تواند در طراحی تشکیلات سازمان‌های مادر که چندین واحد کسب و کار دارند، مورد استفاده قرار گیرد. نقشه استراتژی و کارت امتیازی در سطح کلان سازمان، به شناسایی هم‌افزایی ایجاد شده در سازمان کمک می‌کند. علاوه بر همسویی واحدهای سازمان، سیستم‌ها، منابع انسانی و فرآیندهای مدیریتی نیز باید در جهت استراتژی‌ها همسو گردند. در این راستا کاپلان و نورتن یک سیستم مدیریت حلقه بسته شش مرحله‌ای و جامع را معرفی کرده‌اند که می‌تواند ابزارهای مدیریت را به خوبی با یکدیگر یکپارچه و شرکت‌ها را در انجام مراحل فرآیند اجرای استراتژی کمک کند (زنده‌دل، ۱۳۹۱: ۱۲).

در جدول (۱)، فهرست عوامل مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی مورد نظر ذکر شده است. هدف از تهیه این جدول، فهرست نمودن کلیه عوامل موثر و دخیل در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و انتخاب مدل مناسب جهت برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است.

1. Balanced Scorecard Card

روند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی؛ با تهیه مقدمات و تنظیم فرم مصاحبه با خبرگان، شامل نه نفر و چهار جلسه سازمانی، به روش دلفی فراهم گشت.

جدول ۱. مقایسه مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

مدل	درون سازمانی	برون سازمانی	رزوماری هریسون (۱۹۹۳)	جینز و اکرا (۱۹۹۳)	کریستوفرمی بی (۱۹۹۵)	بامبر گروموشولم (۱۹۹۵)	فرهنگ سازمانی (۱۹۹۹)	جنری ملور (۲۰۰۲)	موم (۲۰۰۶)	مزیت کارکنان (۲۰۰۶)	BSC (۲۰۱۰) مدل همسویی
عامل											
مأموریت و رسالت سازمان	*					*				*	*
اهداف سازمان	*		*	*	*	*				*	*
استراتژی سازمان	*		*	*	*	*				*	*
ساختار سازمانی	*		*	*	*	*				*	*
فرهنگ سازمانی	*		*	*	*	*				*	*
ارزش‌های سازمانی	*		*	*	*	*				*	*
مأموریت مدیریت منابع انسانی	*		*	*	*	*				*	*
اهداف مدیریت منابع انسانی	*		*	*	*	*			*	*	*
بازده منابع انسانی	*		*	*	*	*				*	*
هزینه‌های منابع انسانی	*		*	*	*	*				*	*
کارایی کارکنان	*		*	*	*	*			*	*	*
عملکرد کارکنان	*		*	*	*	*				*	*
میزان رضایت کارکنان	*		*	*	*	*				*	*
کیفیت زندگی کارکنان	*		*	*	*	*				*	*
تعداد کارکنان	*		*	*	*	*				*	*
سن کارکنان	*		*	*	*	*				*	*

جدول ۱. مقایسه مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی (ادامه)

مدل	عامل	مدل همسویی (۲۰۱۰)	مزیت کارکنان (۲۰۰۶)	مردم (۲۰۰۶)	جفری ملور (۲۰۰۲)	فرهنگ سازمانی (۱۹۹۹)	بامبر گرومشولم (۱۹۹۵)	کریستوفرمی بی (۱۹۹۵)	چیزواکر (۱۹۹۳)	رزماری هریسون (۱۹۹۳)	برون سازمانی	درون سازمانی
	سطح تحصیلات کارکنان	*	*	*		*						*
	سطح مهارت‌های کارکنان	*	*	*	*	*						*
	توانایی کارکنان	*	*	*		*	*					*
	وضعیت تأهل کارکنان	*	*	*		*						*
	وضعیت عایله مندی	*	*	*		*						*
	پیش‌بینی منابع انسانی مورد تقاضا	*	*	*	*	*	*					*
	شرایط اقتصادی	*	*	*	*	*			*	*	*	
	شرایط جغرافیایی	*	*	*	*	*			*	*	*	
	شرایط تکنولوژیک	*	*	*	*	*			*	*	*	
	شرایط سیاسی	*	*	*	*	*			*	*	*	
	شرایط قانونی	*	*	*	*	*			*	*	*	
	شرایط اجتماعی و فرهنگی	*	*	*	*	*			*	*	*	
	بازار کار (روند عرضه منابع انسانی)	*	*	*	*	*	*		*	*	*	
	رقبا	*	*	*	*	*	*		*	*	*	

به سبب تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژی کلان شرکت، بر مبنای مدل BSC و مقایسه مدل‌ها و نظرات خبرگان سازمانی؛ در نهایت مدل همسویی استراتژیک کاپلان نورتن اتخاذ گردید.

در مرحله بعد، مشاغل پورتفوی خدمات استراتژیک منابع انسانی و برنامه‌های اجرایی جهت آموزش و توسعه منابع انسانی تدوین شد و با توجه به نقشه استراتژیک کلان شرکت؛ عناوین و عبارات مرتبط با منابع انسانی جهت تدوین ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها استفاده گردید.

تدوین SWOT منابع انسانی

تکنیک یا ماتریس سوات، ابزاری برای شناخت تهدید^۱ها و فرصت^۲های موجود در یک محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی ضعف^۳ها و قوت^۴های داخلی آن به منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل آن سیستم است. این مدل یک نوع تجزیه و تحلیل سازمانی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتواند منابع داخلی خود را در دوره‌های قدرت قدرت و ضعف تجزیه و تحلیل کرده و آنها را در برابر محیط خارجی در دوره‌های فرصت و تهدید با هم هماهنگ کنند (مرادی‌مسیحی، ۱۳۸۱: ۴۰).

مقصود از فرصت‌ها و تهدیدات خارجی رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند و شناسایی روابط بین آنها برای مدیران منابع انسانی از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان هستند، از این رو برای آنها از واژه خارجی استفاده می‌شود. جابجایی جمعیت، تغییر در نگرش‌ها و ارزش‌ها، تصویب یک قانون جدید و... نمونه‌هایی از فرصت‌ها و تهدیدهایی

1. Threats
2. Opportunity
3. Weaknesses
4. Strength

هستند که برای سازمان‌ها وجود دارند. اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که سازمان‌ها باید برای بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات منفی ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آنها در صدد تدوین استراتژی برآیند. بدین دلیل شناسایی، نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدات خارجی می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین نمایند.

با تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات سازمان به استراتژی‌های کلان دست یافته می‌شود، در این پژوهش، به منظور تدوین جدول SWOT، جهت تحلیل درون و برون سازمانی و استراتژی‌های اولیه منابع انسانی، از نقشه استراتژی شرکت و ارائه پرسش‌نامه به ۳۶ نفر از مدیران و کارشناسان مربوطه استخراج شده است (دیوید، ۱۳۸۹: ۹۰).

به منظور تدوین استراتژی منابع انسانی بر اساس مدل کاپلان و نورتن، در ابتدا استراتژی‌های کلان سازمانی مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته و سپس استراتژی‌های مرتبط با منابع انسانی استخراج و پرسشنامه مخصوص تدوین ماتریس سوات منابع انسانی در میان کارشناسان و مدیران مرتبط توزیع شد. جدول (۲)، ماتریس SWOT منابع انسانی را پس از توزیع و بررسی پرسشنامه و جلسات تحلیلی با مدیران نشان می‌دهد.

جدول ۲. ماتریس تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان

ردیف	عنوان	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز نهایی
۰۱	نیروی انسانی تحصیلکرده	۰/۰۵۶	۲/۴۹۳	۰/۱۴
۰۲	تجربه کاری کارکنان	۰/۰۶۷	۱/۸۸۲	۰/۱۲۶
۰۳	داشتن کارشناسان متخصص	۰/۰۳۱	۲/۴۷۶	۰/۰۷۵
۰۴	روحیه مشارکت‌پذیری در کارکنان	۰/۰۶۳	۳/۷۶۳	۰/۲۳۷
۰۵	به روز بودن تجهیزات و تکنولوژی اطلاع‌رسانی	۰/۰۵۵	۲/۲۳۵	۰/۱۲۲
۰۶	دسترسی آنلاین به شبکه‌های ارتباطی (اینترنت و اینترنت)	۰/۰۴۵	۲/۴۷۴	۰/۱۱۲
۰۷	مدیران با تجربه در سازمان	۰/۰۷۴	۱/۶۶۱	۰/۱۲۲
۰۸	به کارگیری سیستم‌های تشویق و تنبیه کارکنان	۰/۰۸۶	۳/۳۱۳	۰/۲۸۵
۰۹	ارتباط شرکت با دانشگاه‌ها	۰/۰۴۹	۲	۰/۰۹۸

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر مبنای مدل BSC

۰/۱۴۵	۳/۲۹۴	۰/۰۴۴	توان جذب نیروی انسانی متخصص و حرفه‌ای	۰۱۰	اهداف
۰/۱۹	۲/۷۶۴	۰/۰۶۹	وجود فرصت‌های رشد برای ارتقا علمی کارکنان	۰۱۱	
۰/۱۹	۳/۱۷۶	۰/۰۶	توان استفاده از برند شرکت (برندینگ)	۰۱۲	
۰/۱	۱/۷	۰/۰۵۹	عدم توسعه مهارت جانشین‌پروری در سازمان	T1	
۰/۱۱	۲/۲۹۴	۰/۰۴۸	نداشتن تجربه و دانش کافی در حوزه دانش‌های نوین	T2	
۰/۱۴۵	۲/۲۳۵	۰/۰۶۶	انگیزاننده نبودن خط‌مشی‌های رفاهی و تفریحی کارکنان	T3	
۰/۰۸۳	۱/۹۴۱	۰/۰۴۳	پایین بودن درصد رضایت کارکنان از جلسات عمومی برگزار شده	T4	
۰/۰۴	۲/۶۴۷	۰/۰۱۴	فقدان آیین‌نامه پاداش و نظام تشویق و تنبیه	T5	
۰/۲۵	۳/۴۷۱	۰/۰۷۱	نبود برنامه‌ریزی صحیح در نگهداشت کارکنان	T6	
۲/۵۸	-	$\sum = 1$	مجموع		
۰/۲۶۷	۳	۰/۰۸۹	افزایش امکان دسترسی به اطلاعات علمی از طریق شبکه‌های اطلاع‌رسانی	S1	نقاط قوت
۰/۲۴	۲/۰۵۶	۰/۱۱۶	حمایت سازمان از فعالیت‌ها و گروه‌های علمی و پژوهشی	S2	
۰/۱۶۸	۳/۰۰۱	۰/۰۵۶	تقاضای برخی از شاغلین با تجربه سایر شرکت‌ها جهت همکاری با شرکت	S3	
۰/۳	۳/۱۷۶	۰/۰۹۷	برگزاری کلاس‌های ضمن خدمت	S4	
۰/۱۴۳	۱/۵۲۹	۰/۰۹۴	افزایش شرکت‌های رقیب	W1	نقاط ضعف
۰/۴۵۵	۳/۷۰۶	۰/۱۲۳	تغییرات واگذاری پروژه به شرکت بر پایه تغییرات محیطی و تغییر نیروی انسانی	W2	
۰/۲۳	۲/۲۹۶	۰/۱	افزایش هزینه دستمزد پرسنل کلیدی و متخصص	W3	
۰/۳	۲/۶۸۲	۰/۱۱۲	سیستم جذب نیرو، گزینش و آموزش گسترده و دقیق رقیب	W4	
۰/۳۶	۳/۰۵۹	۰/۱۱۸	بالا رفتن سطح توقعات نیروی انسانی با ارتقا مدرک تحصیلی و تجربه کاری	W5	
۰/۱۴	۱/۴۷۳	۰/۰۹۵	امکان خروج کارکنان کلیدی از سازمان	W6	
۲/۶۰۳	-	$\sum = 1$	مجموع		

تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی، به منظور بررسی عوامل محیطی از قبیل عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه انجام گرفته شده و به تشخیص عوامل SWOT و درک شرایط محیطی سازمان کمک می‌کند. در جدول (۳)، ماتریس داخلی و خارجی، به منظور تعیین استراتژی‌های برتر (مطلوب) مورد استفاده قرار گرفته شده است. در این ماتریس، جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی بر روی محور افقی و جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی بر روی محور عمودی قرار می‌گیرد. اگر جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی^۱ بین ۱ تا ۲/۵ باشد، نشان‌دهنده تهدید خارجی و چنانچه بین ۲/۵ تا ۴ باشد، بیان‌گر فرصت است. هم‌چنین، اگر جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی^۲ بین ۱ تا ۲/۵ باشد به مفهوم ضعف داخلی و چنانچه بین ۲/۵ تا ۴ باشد، بیان‌گر قوت داخلی است (ابطحی، ۱۳۸۸: ۵).

جدول ۳. ماتریس داخلی و خارجی (IE)

امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

۱	۲/۵	۴	۴
محافظة کارانه خانه ۲	تهاجمی خانه ۱		امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ۲/۵
تدافعی خانه ۴	رقابتی خانه ۳		

قرار گرفتن سازمان در هر یک از خانه‌های ماتریس داخلی و خارجی در جدول (۳)، مفاهیم راهبردی خاصی دارد. سازمانی که در خانه ۱ قرار گیرد، از موقعیتی عالی برخوردار است و این

1. External Factor Evaluation
2. Internal Factor Evaluation

سازمان بهتر است استراتژی تهاجمی را مد نظر قرار دهد. سازمانی که در خانه ۲ قرار گیرد، از نظر محیط خارجی از موقعیتی عالی برخوردار است؛ ولی از نظر محیط داخلی موقعیت خوبی ندارد؛ لذا انتخاب استراتژی محافظه کارانه برای این سازمان مناسب‌تر است. استقرار یک سازمان در خانه ۳، نشان می‌دهد که از نظر محیط داخلی از موقعیتی عالی برخوردار است؛ ولی از نظر محیط خارجی وضع مناسبی ندارد. لذا برای این سازمان استراتژی رقابتی پیشنهاد می‌شود. سازمانی که در خانه ۴ قرار می‌گیرد، هم از نظر موقعیت داخلی و هم به لحاظ موقعیت محیط خارجی در وضعیت نامناسبی قرار دارد؛ یعنی، در محیط داخلی ضعف دارد و در محیط خارجی نیز تهدید می‌شود و بهتر است از استراتژی‌های تدافعی استفاده نماید.

پس از تجزیه و تحلیل ماتریس SWOT، موقعیت شرکت در ناحیه یک ماتریس داخلی-خارجی و ضرورت اتخاذ استراتژی‌های منابع انسانی تهاجمی، نتیجه‌گیری شد.

یکپارچه‌سازی ماتریس SWOT و کارت امتیازی متوازن BSC منجر به پدیدار شدن یک سیستم مدیریت استراتژیک یکپارچه و کل‌نگر می‌شود. ماتریس SWOT به وضوح فاکتورهای موفقیتی را که می‌تواند در راستای تبیین و شناسایی کارت امتیازات متوازن مورد استفاده و کاربرد است تعیین کند و براین اساس یک رویکرد ساختاری برای تدوین، تنظیم و پی‌ریزی و فرصت‌ها و تهدیداتی را که در معرض مواجهه با آنهاست همانند همه رقبا به خوبی شناسایی کند. با برقراری ارتباط میان تحلیل SWOT و BSC یک سازمان می‌تواند میان نقاط قوت خود علیه نقاط ضعف رقبای خود توازن برقرار کند و جهت استفاده مطلوب و بهینه از فرصت‌های بازار تلاش نماید. بنابر این در شرکت مورد مطالعه، مقدمات تدوین برنامه استراتژیک منابع انسانی با استفاده از مدل BSC فراهم شده است.

نقشه استراتژی‌های منابع انسانی

سازمان باید معیاری را برای آمادگی سرمایه انسانی خود توسعه دهد. این معیار وجود مهارت‌ها، استعداد و شیوه انجام فرآیندهای داخلی را نشان می‌دهد که برای توفیق استراتژی ضروری

هستند. سازمان باید نیازهای سرمایه انسانی خود را شناسایی کند و اختلاف میان این نیازها و آمادگی فعلی کارکنان را برآورد نماید و برنامه‌ای برای جبران این فاصله تدوین کند.

جهت شناسایی مشاغل استراتژیک که موفقیت استراتژیک را تعیین می‌کنند، فرآیندهای سازمان با توجه به نقشه استراتژی کلان شرکت شناسایی می‌گردند. پروفایل شایستگی مرجعی برای واحد منابع انسانی است که می‌تواند برای انتصاب، استخدام، آموزش و توسعه افراد در پست‌های مشخص به کار رود. پروفایل شایستگی توسط مصاحبه با افرادی که با نیازهای شغلی به خوبی آشنا هستند، برای هفت شغل استراتژیک شناسایی شده است. در نتیجه از سه جز کلیدی دانش، مهارت‌ها و ارزش‌ها در پروفایل شایستگی استفاده شده است.

نقشه استراتژی، برنامه‌های منابع انسانی را به نحوی تغییر داده است که سرمایه انسانی سازمان را توسعه دهند. بدون راهنمایی نقشه استراتژی، برنامه‌های توسعه منابع انسانی برای رفع نیازهای تمام کارکنان تلاش می‌کنند و بنابر این در مشاغلی که در نحوه اجرای استراتژی تفاوت ایجاد می‌کنند، سرمایه‌گذاری کافی نمی‌شود. با تمرکز سرمایه‌گذاری سرمایه انسانی و برنامه‌های توسعه بر مشاغل استراتژیک، سازمان عملکرد خود را سریع‌تر و با هزینه کمتری نسبت به زمانی که هزینه‌های منابع انسانی متفرق است، محقق می‌سازد.

شکل (۱)، نمونه نقشه استراتژی منابع انسانی را نشان می‌دهد. این نقشه مبنای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با استفاده از مدل کاپلان و نورتون است.

وجه مالی کارت امتیازی متوازن منابع انسانی، شامل دو جز کارایی و اثربخشی نیروی انسانی می‌باشد. اغلب کارایی، با مقوله‌های مرتبط با هزینه خدمات سرو کار دارد. اثربخشی منابع انسانی با کارت امتیازی متوازن اندازه‌گیری می‌شود. مجموعه‌ای از معیارهای کارت امتیازی متوازن شرکت که منابع انسانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم روی آنها تأثیرگذار است، شناسایی و ارزیابی می‌شوند.

مشتریان واحد منابع انسانی، واحدهای کسب و کار یا مدیران که منابع انسانی به آنها خدمت رسانی می‌کند و خود کارکنان که مشتری مستقیم خدمات منابع انسانی هستند. واحدهای کسب و کار از منابع انسانی انتظار دارند این واحد پشتیبانی هدف‌مندی از آنها داشته باشد.

وجه فرآیندهای داخلی به طور معمول سه مضمون دارد.

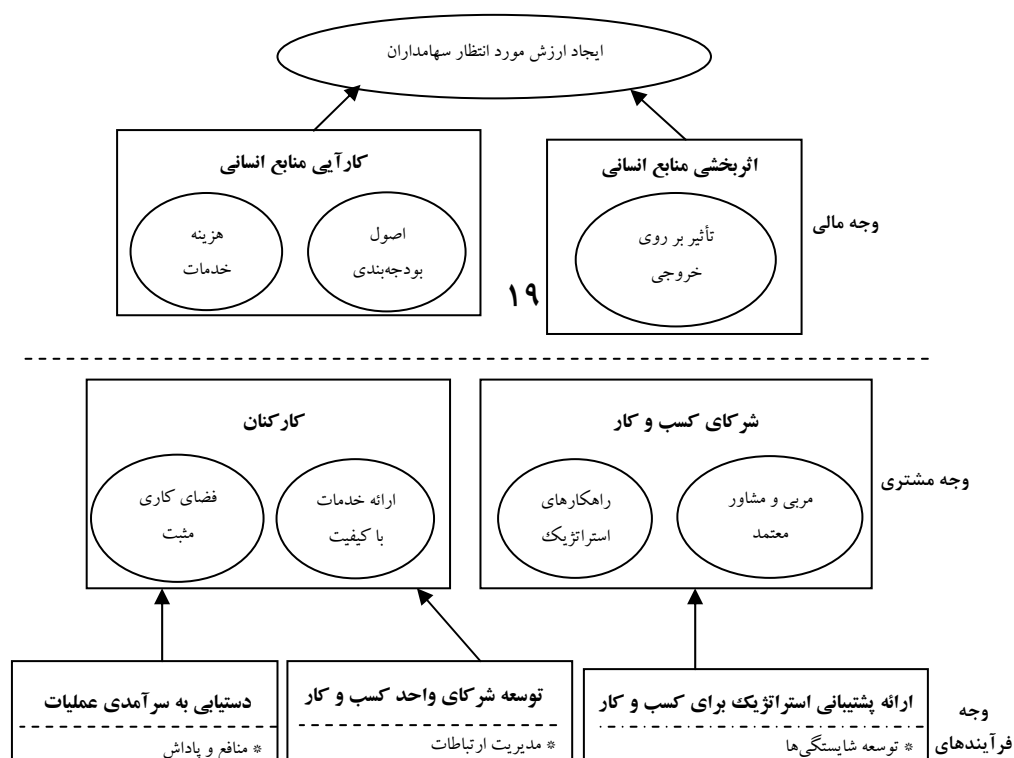
- دستیابی به سرآمدی عملیاتی؛ این مضمون کارایی برنامه‌های منابع انسانی در سطح شرکت و اهداف مالی منابع انسانی را شامل می‌شود. بنابر این شاخص‌هایی مانند هزینه هر معامله، کیفیت و مناسب بودن خدمات منابع انسانی شامل برنامه‌های انگیزشی، جذب، آموزش و بازنگری‌های دوره‌ای عملکرد، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.
- توسعه شراکت‌های واحد کسب و کار؛ در این مضمون به توسعه فرآیندهای رسمی مدیریت ارتباطات با واحدهای کسب و کار می‌پردازد. منابع انسانی ملزم به استفاده از فرآیندهای مدیریت مشتری می‌باشد. سنج‌های کارت امتیازی در این مضمون شامل شاخص سطح ارتباطات حرفه‌ای و میزان زمان مشاوره با مشتریان می‌باشد.
- پشتیبانی استراتژیک واحدهای کسب و کار؛ پشتیبانی استراتژیک، واحدهای کسب و کار را به پورتفوی خدمات استراتژیک پیوند می‌زند.

وجه یادگیری و رشد یکی از مشکلات اساسی واحد منابع انسانی را اصلاح می‌کند. کارکنان واحد منابع انسانی مانند سایر کارکنان به آموزش، سیستم‌های اطلاعاتی، همسوسازی و مدیریت عملکرد نیاز دارند. بنابراین برای ارزیابی ارزش مورد انتظار واحدهای کسب و کار، کارکنان این واحد نیز نیازمند آموزش و کسب مهارت‌های نو هستند. بنابراین کارکنان واحد منابع انسانی نیز همچون مشتریان واحد منابع انسانی قلمداد شده و نیازمند خدماتی چون برنامه استراتژیک، مدیریت ارتباطات و فرآیندهای بازخورد هستند.

در جدول (۴)، پروژه‌های استراتژیک برای پشتیبانی از اهداف استراتژیک، شاخص‌ها و اهداف کمی منابع انسانی لازم است. این پروژه‌ها باید بودجه‌بندی شوند تا بین هزینه و منافع حاصله تعادل ایجاد گردد. در پژوهش حاضر به دلیل محرمانه بودن اطلاعات، از بیان استراتژی‌های تدوین شده خودداری و نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن خام منابع انسانی را ذکر شده است.

جدول ۴. کارت خام امتیازی متوازن منابع انسانی شرکت پیمانکار مخابراتی

بودجه	پروژه‌های استراتژیک	مقادیر مطلوب	شاخص‌های استراتژیک	اهداف استراتژیک
فاقد برنامه بودجه	این وجه فاقد پروژه می‌باشد.	* هنجار رقابتی	* قیمت سهام	M1: ایجاد ارزش مورد انتظار سهامداران
فاقد برنامه بودجه	این وجه فاقد پروژه می‌باشد.	* ۸۰٪	* هزینه واقعی در مقابل هزینه‌های پیش بینی شده	P1: بهبود کارایی منابع انسانی
\$XXXXXXXX \$XXXXXXXX	* مشاهدات کارکنان * گزارش آگاهی استراتژیک	* ۸۵٪ * ۹۰٪	* مشاهده سطح رضایت کارکنان * آگاهی استراتژیک	C1: ایجاد مشارکت استراتژیک C2: ایجاد فرهنگ کاری مناسب
\$XXXXXXXX \$XXXXXXXX \$XXXXXXXX	* هزینه یابی بر مبنای عملکرد * فرآیند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی * توسعه و آموزش	* کاهش ۱۷٪ * ۹۰٪ * ۹۰٪	* هزینه هر معامله * برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی * آمادگی منابع انسانی	I1: دستیابی به سرآمدی عملیاتی منابع انسانی I2: توسعه شرکای واحد کسب و کار I3: ایجاد پشتیبانی استراتژیک کسب و کار
\$XXXXXXXX \$XXXXXXXX	* توسعه مدیریت دانش * برنامه ریزی شایستگی‌ها منابع انسانی	* ۴۰٪ * ۹۰٪	* تعداد بهترین تجارب برتر * شایستگی‌های منابع انسانی	L1: تسهیم تجارب برتر L2: توسعه شایستگی‌های منابع انسانی



شکل ۱- مدل کلی نقشه استراتژی منابع انسانی (کاپلان و نورتن، ۱۳۹۱)

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

به دلیل قدمت کوتاه مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، در مقالات و کتاب‌ها توجه اساسی به پیدا کردن الگوی مناسب و عوامل تأثیرگذار بر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بوده است.

در سالیان اخیر تلاش‌هایی در خصوص انجام برنامه‌ریزی استراتژیک در برخی سازمان‌های ایرانی صورت پذیرفته است، ولیکن تاکنون اقدام شایسته‌ای در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی انجام نگرفته است. به همین دلیل در اولین قدم نیاز به جستجوی مدلی مناسب متشکل از عوامل و شاخص‌های مرتبط و منطبق با شرایط سازمان‌ها می‌باشد تا نتایج به دست آمده، جنبه کاربردی پیدا نماید و زمینه تدوین استراتژی‌های منابع انسانی مناسب فراهم آید.

تحقیقات نیز این مسئله را خاطر نشان می‌سازد که مدیریت منابع انسانی در ایران همان مدیریت پرسنلی است که با تأکید بر کارکردهای استخدام و کارگزینی، رنگ محلی و بومی شدید به خود گرفته است و ملاحظات سیاسی اجتماعی در اجرای آن بر منافع کاری تقدم دارد. تمام مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی برای سازمان‌های غیر بومی طراحی شده است، بهتر است تا با بررسی مدل‌های موجود و سازمان‌های ایرانی، مدلی متناسب با شرایط داخلی طراحی گردد.

پیشنهاد می‌گردد تأثیرات برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر عواملی کسب مزیت رقابتی پایدار، ارزیابی عملکرد موثر مورد بحث و بررسی قرار گیرد.

اکثر تحقیقات صورت گرفته حاوی اطلاعات کیفی می‌باشد، بهتر است تا نتایج را به صورت کمی و ملموس تر نشان دهیم.

با توجه به وجود ارتباط تنگاتنگ مفاهیم منابع انسانی با رفتار سازمانی و روانشناسی صنعتی، بهتر است تا ارتباط میان برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و مفاهیم روانشناسی را مورد توجه قرار داد.

پیاپی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی به معنی ایجاد تحول سازمانی می‌باشد بنابراین لازم است تا مدیریت تحول در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک نیز مورد توجه قرار گیرد و یا عنوان «مدیریت تحول در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی» جهت تحقیقات آتی پیشنهاد می‌گردد.

در نهایت تدوین و استراتژی‌های منابع انسانی، معمولاً در سازمان‌هایی صورت گرفته است

که برنامه استراتژیک تجاری سازمان را تدوین و اجرا کرده‌اند به علاوه تدوین برنامه‌های استراتژیک تجاری و منابع انسانی، در سطوح ملی و سازمانی متفاوت از یکدیگر می‌باشد؛ مشاهدات نشان می‌دهد که سازمان‌های قدرتمند و بالغ توجه ویژه‌ای به منابع انسانی و برنامه‌ریزی منابع انسانی خود به عنوان یک دارایی ارزشمند، نسبت به سازمان‌های نوپا و نوظهور نشان می‌دهند.

منابع

- ابطحی، سیدحسین و موسوی، سیدمحمد (۱۳۸۸). تدوین استراتژی‌های منابع انسانی (مطالعه موردی: یکی از سازمان‌های معنوی کشور)، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۳ (تابستان ۱۳۸۸)، ص ۱-۲۳.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، لن (۱۳۸۴)؛ استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار)، علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی تهران، چاپ دوم.
- دیوید، فردآر (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید (۱۳۹۱). همسویی استراتژیک ایجاد هم افزایی با کارت امتیازی متوازن، بابک زنده دل، تهران: آریانا قلم.
- کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید (۱۳۸۹). رهاورد تلاش، مسعود چیتگرها، تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید (۱۳۸۸). نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود، حسین اکبری، مسعود سلطانی، امیر ملکی، تهران: آریانا قلم.
- کولوبندی، عبدالله (۱۳۷۳). تکاتی درباره برنامه‌ریزی استراتژیک، مجله تدبیر، شماره ۶.
- سرمه، زهرا، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹۳). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: آگه.
- شهرابی فراهانی، امیر (۱۳۸۷). برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شهرداری منطقه ۱۳، به راهنمایی: کاوه تیمورنژاد، دانشگاه آزاد اسلامی (کارشناسی ارشد، مدیریت اجرایی، گرایش استراتژیک)
- صفری، حسین و فتحی، محمد رضا (۱۳۹۳). تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت منابع انسانی با استفاده از فنون SWOT، ANP و AHP، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم شماره ۲، ص ۱۶۳-۱۸۴.
- عباس پور، عباس (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی پیشرفته: رویکرد ها، فرآیندها و کارکردها. انتشارات سمت، تهران.
- فرهادی، محمد (۱۳۸۸). صنعت خودرو، مروری بر مدل‌های تدوین استراتژی منابع انسانی، شماره ۱۳۲، مهر ماه، ص ۴۱-۴۵.

- مایکل آرمسترانگ (۱۳۸۱). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی - راهنمای عمل*، سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- محمودی، جعفر، پوررضا، ناصر و تربتی، امیر (۱۳۹۳). هم راستا سازی راهبردی مدیریت منابع انسانی با استفاده از نقشه راهبرد پویا، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال ششم شماره ۳، ص ۶۹-۹۰.
- مرادی مسیحی، وراز (۱۳۸۱). *برنامه‌ریزی استراتژیک در کلانشهرها*، تهران: نشر شهرداری.
- مومنی، منصور، و فعال قیومی، علی (۱۳۹۰). *تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS*، تهران: کتاب نو.
- Bamberger, P; Fiengenbaim, A. (1996). **The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy**, *Academy of Management Review*, Vol, 1996.926-958.
- Decenzo, D. A. & Robbins, S. P., Personal (1998). **Human Resource Management**, Third Edition, Prentic-Hall, London.; 1998. p.79.
- Radcliffe Daniel (2005). **Critique of Human Resources Theory**, *Otago Management Graduate Review*, Vol. 3, 2005.
- Sherman, Arthur W., George W. bohlander and Herbert J. Chruden (1998). **Managing human resources**: 8th ed., Cincinnati: south-western publishing co, 1998.