

# راهبردهای منابع انسانی ( با رویکرد برنامه ریزی )

تألیف

دکتر مجید جهانگیر فرد

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی

سرشناسه : جهانگیر فرد، مجید، ۱۳۴۸ -  
عنوان و نام پدیدآور : راهبردهای منابع انسانی (با رویکرد برنامه‌ریزی) / مجید جهانگیر فرد.

وضعیت ویراست : ویراست ۳.

مشخصات نشر : تهران: آوای فهم، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری : ر. ۴۰۰ ص. : جدول (رنگی)، نمودار (رنگی).

شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۹۷۲۰۴-۷-۹

وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

یادداشت: ویراست قبلی کتاب حاضر توسط دانشگاه آزاد اسلامی، سازمان چاپ و انتشارات، کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج در

سال ۱۳۹۷ به چاپ رسیده است.

یادداشت: کتابنامه: ص. -۳۹۰ ۴۰۰.

موضوع : نیروی انسانی — مدیریت

موضوع : Manpower planning

موضوع : نیروی انسانی — برنامه‌ریزی

موضوع : Manpower policy

موضوع : کارکنان — مدیریت

موضوع : Personnel management

موضوع : برنامه‌ریزی راهبردی

موضوع : Strategic planning

رده بندی کنگره : HF۵۵۳۹۵

رده بندی دیویی : ۶۵۸/۳۰۱

شماره کتابشناسی ملی : ۸۵۲۴۵۸۰

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا



تهران، خیابان توحید، خیابان فرصت شیرازی، بعد از تقاطع دو، قریب، پلاک ۸۳، واحد ۱۰۸  
تلفن : ۰۲۱۸۱۰۰۴۰۶۶۵۹۴۸۸۴

## راهبردهای منابع انسانی (با رویکرد برنامه‌ریزی)

تألیف: دکتر مجید جهانگیر فرد

© حق چاپ : ۱۴۰۰، انتشارات آوای فهم

نوبت چاپ : اول

مدیر تولید : محمد برخوردار

شمارگان : ۵۵۰ نسخه

بهاء : ۱۰۰۰۰۰ تومان

شماره شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۹۷۲۰۴-۷-۹

همه حقوق محفوظ است. هرگونه نسخه برداری، اعم از زیراکس و بازنویسی، ذخیره کامپیوتری، اقتباس کلی و جزئی (به‌جز اقتباس جزئی در نقد و بررسی و اقتباس در گیومه و مستند نویسی و مانند آنها) بدون مجوز کتبی از ناشر ممنوع و از طریق مراجع قانونی قابل پیگیری است.

## فهرست مطالب

|    |                                             |
|----|---------------------------------------------|
| ۱  | پیشگفتار                                    |
| ۳  | مقدمه                                       |
|    | <b>فصل اول</b>                              |
| ۶  | کلیات مدیریت منابع انسانی                   |
| ۶  | اهداف رفتاری فصل اول                        |
| ۸  | ماهیت مدیریت منابع انسانی                   |
| ۱۰ | سیر تحول و توسعه مدیریت منابع انسانی        |
| ۱۵ | وظایف مدیریت منابع انسانی                   |
| ۱۸ | جنبه های مدیریت منابع انسانی                |
| ۱۹ | اهداف مدیریت منابع انسانی                   |
| ۲۱ | عوامل موثر در گسترش نقش مدیریت منابع انسانی |
| ۲۲ | نقش مدیریت منابع انسانی در سود بخشی سازمان  |
| ۲۲ | مدیریت منابع انسانی بین المللی              |
|    | <b>فصل دوم</b>                              |
| ۲۴ | برنامه ریزی                                 |
| ۲۶ | اهمیت و ضرورت برنامه ریزی                   |
| ۲۶ | تعریف برنامه ریزی                           |
| ۲۷ | ویژگی های برنامه ریزی                       |
| ۲۸ | انواع برنامه ریزی                           |
| ۲۸ | ۱- برنامه ریزی تخصصی                        |
| ۲۹ | ۲- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)             |
| ۳۰ | ۳- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)          |
| ۳۰ | دیدگاههای متداول در برنامه ریزی             |
| ۳۳ | مراحل برنامه ریزی                           |
| ۳۳ | برنامه ریزی موثر                            |
| ۳۴ | محاسن برنامه ریزی                           |
| ۳۴ | محدودیت ها و معایب برنامه ریزی              |
| ۳۵ | دامهای مهم برنامه ریزی موفق                 |
| ۳۶ | برنامه ها                                   |
| ۳۶ | ویژگی یک برنامه خوب                         |
| ۳۷ | ارکان برنامه ها                             |
|    | <b>فصل سوم</b>                              |
| ۴۰ | برنامه ریزی عملیاتی                         |
| ۴۱ | تکنیک نمودار استخوان ماهی                   |
| ۴۲ | نحوه استفاده از روش استخوان ماهی            |
| ۴۵ | تکنیک نمودار شش کلمه ای (سوال)              |
| ۴۶ | عناصر اصلی برنامه ریزی عملیاتی              |
| ۴۶ | هدف                                         |
| ۴۷ | روش های اولویت بندی اهداف                   |
| ۴۷ | تعیین اولویت اهداف                          |

|    |                                               |
|----|-----------------------------------------------|
| ۴۷ | الف - اولویت بندی براساس مقایسه زوجی صفر - یک |
| ۴۹ | ب- تعیین اولویت اهداف بر اساس AHP گروهی       |
| ۵۲ | پیشبینی                                       |
| ۵۲ | تکنیک های برنامه ریزی عملیاتی                 |
| ۵۳ | روش نمودار گانت                               |
| ۵۵ | روش های شبکه ای                               |
| ۵۵ | مزایای عمده برنامه ریزی شبکه ای               |
| ۵۶ | قواعد ترسیم شبکه                              |
| ۵۶ | روش پرت (PERT)                                |
| ۵۹ | روش سی.پی.ام. (CPM)                           |

#### فصل چهارم

|     |                                                       |
|-----|-------------------------------------------------------|
| ۶۰  | برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی)                       |
| ۶۱  | برنامهریزی استراتژیک (STRATEGIC PLANNING)             |
| ۶۴  | ضرورت برنامهریزی استراتژیک در سازمانها                |
| ۶۷  | موانع پیش روی برنامه ریزی استراتژیک                   |
| ۶۸  | اجرای برنامههای استراتژیک در سازمانهای دولتی و خصوصی  |
| ۷۲  | مراحل تدوین برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی)           |
| ۷۲  | ۱- تدوین چشم انداز                                    |
| ۷۲  | ۲- تعیین مأموریت سازمان یا شرکت                       |
| ۷۳  | ۳- تعیین عوامل داخلی و عوامل خارجی                    |
| ۷۳  | ۴- ارزیابی و تحلیل عوامل                              |
| ۷۳  | الف) تکنیک ارزیابی عوامل داخلی                        |
| ۷۳  | ب) تکنیک ارزیابی عوامل خارجی                          |
| ۷۷  | ۵- تعیین جایگاه سازمان بر اساس عوامل داخلی و خارجی    |
| ۷۷  | ۶- انتخاب استراتژی مناسب                              |
| ۷۸  | ۷- اهداف خرد (اهداف سالیانه)                          |
| ۷۹  | ۸- استراتژی های عملیاتی (وظیفه ای)                    |
| ۷۹  | ۹- خط مشی                                             |
| ۷۹  | ۱۰- برنامه های اجرایی                                 |
| ۸۰  | ۱۱- ارزیابی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک              |
| ۸۰  | شناخت و تدوین برنامه استراتژیک منابع انسانی شرکت آلفا |
| ۸۱  | گام ۱. مطالعه وضع موجود:                              |
| ۸۱  | الف) ویژگی های جمعیت شناختی:                          |
| ۸۲  | ب) وضع موجود فرایندهای منابع انسانی:                  |
| ۹۷  | ۲- عوامل خارجی (فرصتها و تهدیدها)                     |
| ۹۸  | گام ۲. تصویر سازی وضع مطلوب                           |
| ۹۹  | الف) تعیین وضع مطلوب ویژگی های منابع انسانی:          |
| ۱۰۰ | ب) تعیین وضع مطلوب فرایندهای منابع انسانی:            |
| ۱۰۱ | ج) تعیین وضع مطلوب ترکیب جمعیت شناختی:                |
| ۱۰۲ | گام ۳. تحلیل فاصله و تعیین اهداف                      |
| ۱۰۲ | الف) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)      |
| ۱۰۴ | ب) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصتها و تهدیدها)      |
| ۱۰۶ | ج) تعیین اهداف استراتژیک منابع انسانی:                |

## پیش گفتار

عصری که در آن به سر می بریم به عصر فراصنعتی یا عصر اطلاعات و ارتباطات شهرت یافته و پیشرفت علوم و فنون فاصله های زمانی و مکانی را به شدت کاهش داده است. این دوره با ظهور فناوری های نوین در حوزه اینترنت اشیا، رباتیک، هوش مصنوعی، نانو تکنولوژی، پردازش کوانتومی و خودروهای خودران همراه بوده و در این میان رقابت شدیدی در عرصه های تجاری، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی بین جوامع مختلف بوجود آمده است. امروزه همگام با این تحولات، دارا بون نیروی انسانی متعهد و شایسته بیش از پیش برای سازمان ها ضروری می نماید. وجود چنین نیروی انسانی به سازمان اعتبار بخشیده و زمینه را برای رشد و توسعه نیروی انسانی سازمان فراهم می کند و بروز شایستگی ها و استعداد های منابع انسانی به عنوان سرمایه های سازمان در قالب سازمان های یادگیرنده خود را نمایان می سازد.

این کتاب قبلا در سال های ۱۳۹۵ و ۱۳۹۷ با نام "برنامه ریزی و راهبردهای منابع انسانی" چاپ و به عنوان مرجع درسی تدریس شده است. در چاپ جدید نیز عنوان کتاب به "راهبردهای منابع انسانی (با رویکرد برنامه ریزی)" تغییر نموده است. کتاب حاضر دارای ده فصل است و این مجموعه چندین سال در دانشگاه تدریس شده و در حد بضاعت، اشکالات وارده، بررسی و رفع گردیده است. در ویرایش جدید تلاش شده تا مشکلات نگارشی کتاب مرتفع گردد و از نظرات سازنده همکاران و دانشجویان عزیز در ارتباط با مباحث آن نهایت بهره برداری به عمل آید. در انتهای فصل چهارم نیز مطالبی کاربردی در ارتباط با تدوین استراتژی در یک سازمان فرضی جهت استفاده مخاطبان

اضافه گردیده است. امید است صاحب نظران و دانشجویان گرامی ضمن مطالعه مباحث کتاب، اینجانب را از نظرات و انتقادات سازنده خود بهره‌مند نمایند. در نهایت از آقای علی‌رضا زمانی‌ان که در ویراستاری نهایی کتاب اینجانب را یاری نمود کمال تشکر را دارم.

مجید جهانگیرفرد-۱۴۰۰

www.ketab.ir