

## برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکردی آینده‌پژوهانه در جمعیت هلال‌احمر استان اصفهان

(بررسی پیش‌نیازها و ضرورت‌ها)

مهران اصلانیان<sup>۱</sup>، عماد صالحی طادی<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول: دکترای مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

Email: Me.aslaniyan@pgs.usb.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد، نجف آباد، ایران  
دریافت: ۹۶/۴/۱۲ پذیرش: ۹۷/۳/۱

### چکیده

**مقدمه:** اجرا و پیاده‌سازی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی آینده‌پژوهانه مستلزم وجود پیش‌نیازها و ضرورت‌های مختلفی است. از این رو پژوهش حاضر درصدد شناسایی پیش‌نیازها و ضرورت‌های فردی، رفتاری، سازمانی، ساختاری، زیرساختی و محیطی لازم برای پیاده‌سازی این فرایند در جمعیت هلال‌احمر استان اصفهان می‌باشد.

**روش:** در پژوهش حاضر با مرور مطالعات و پژوهش‌های مختلف در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و همچنین پیش‌نیازها و ضرورت‌های لازم برای این فرایند، مجموعه‌ای از عوامل مورد نیاز به عنوان پیش‌نیازها و ضرورت‌ها برای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی آینده‌پژوهانه شناسایی شدند و در نهایت با توجه به اینکه بیشتر تحت تأثیر و نفوذ چه بخشی قرار دارند، یک دسته‌بندی از آنها ارائه شد. در ادامه، به منظور ارزیابی وضعیت پیش‌نیازها و ضرورت‌ها، یک سؤال اصلی و سه سؤال فرعی مطرح شدند که با

استفاده از پرسشنامه و بهره‌گیری از روش حداقل مربعات جزئی، تکنیک تحلیل عاملی تأییدی، میانگین واریانس استخراج شده، شاخص اشتراک، روایی و اگر فورنل و لاکر، آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف و تی تک نمونه‌ای تلاش شد به آنها پاسخ داده شود.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که وضعیت پیش‌نیازها و ضرورت‌های فردی، رفتاری، سازمانی، ساختاری، زیرساختی و محیطی لازم برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه در جمعیت هلال‌احمر استان اصفهان در وضعیت نسبتاً مطلوب و بالاتر از متوسط قرار دارد.

**بحث و نتیجه‌گیری:** بر اساس نتایج، افراد در جمعیت هلال‌احمر استان اصفهان درباره فرایند برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه و نحوه اجرای آن از دانش و تخصص کافی و آگاهی کاملی برخوردار نمی‌باشند. بدین منظور، جمعیت باید با برگزاری کارگاه‌های کوچک نسبت به افزایش دانش، آگاهی و تخصص در رابطه با جهت‌گیری‌های استراتژیک جمعیت و واحد منابع انسانی، موضوع آینده‌پژوهی و نحوه نهادینه‌سازی آن در جمعیت و واحد منابع انسانی و همچنین افزایش انگیزه و تعهد نسبت به پیاده‌سازی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه مبادرت ورزد. همچنین مشخص شد ساختارها و زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی برای مقابله با شرایط متغیر محیطی و عدم اطمینان‌های موجود در محیط، از پویایی و انعطاف لازم برخوردار

می‌گردد. از سویی نیز رویکردهای آینده‌پژوهی برای برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار اهمیت دارد، زیرا این رویکردها می‌توانند به فهم بهتر زمان حال و آینده و پتانسیل‌های آن منجر شود و با گسترش افق‌های ذهنی و درک بهتر، تفاوت میان نیروهای کوتاه‌مدت و روندهای طولانی‌مدت به فهم میزانی که سیاست‌ها می‌تواند روندها را تغییر دهند و نیز درک بهتر تهدیدها، فرصت‌ها و ارتقای روش‌های خلاق‌تر، ایجاد فرصت‌های جدید و خلق و به اشتراک‌گذاری بینشی برای تغییر سازمانی کمک کند و در نهایت به فهم آنچه که احتمال وقوع داشته و دارد و نیز آنچه که باید باشد، کمک کند. [۳ و ۴] از این رو می‌تواند در تکامل برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بسیار مفید باشد. گام مقدماتی برای شروع برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه، تأمین پیش‌نیازها و ضرورت‌هایی است که می‌تواند پیاده‌سازی و اجرای این فرایند را حتی پیش از شروع تحت تأثیر قرار دهد. [۵]

با وجود پژوهش‌ها، هنوز کارهای بیشتری در این زمینه نیاز است. در ادامه تلاش شد تا پیش‌نیازها و ضرورت‌های لازم برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه در جمعیت هلال‌احمر استان اصفهان براساس مدل برنامه‌ریزی استراتژیک آینده‌پژوهانه [۵] ارزیابی شود تا بلکه شکاف‌های موجود در این زمینه را پر کند و با توجه به شرایط محیطی از منابع انسانی ملی استفاده بهینه به عمل آورده و در جهت توسعه گام بردارد.

#### بیان مسئله و ضرورت پژوهش

در پانزده سال گذشته، مدیریت استراتژیک به طور فزاینده‌ای به منابع انسانی به عنوان یک منبع کلیدی

نمی‌باشند. درضمن، هماهنگی کافی میان واحدها و سیستم‌های مختلف سازمانی برای حمایت از پیاده‌سازی و اجرای فرایند برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه وجود ندارد. تمامی موارد مذکور مستلزم وجود اطلاعات دقیق و به‌هنگام از محیط سازمان می‌باشد که برای دستیابی به این امر بهتر است جمعیت واحد پویش محیط تأسیس کند تا با پایش و پویش اطلاعاتی دقیق و ارزشمندی برای واحد منابع انسانی فراهم آورد.

**کلمات کلیدی:** برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی آینده‌پژوهانه، پیش‌نیازها و ضرورت‌های فردی و رفتاری، سازمانی و ساختاری، زیرساختی و محیطی.

#### مقدمه

تاکنون تغییرات گوناگونی در شیوه‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی انجام شده است [۱]، اما همچنان این حوزه به توجه بیشتری نیاز دارد چرا که هرگونه بی‌توجهی به برنامه‌ریزی منابع انسانی، امکان رسیدن به اهداف سازمانی را مختل کرده و آسیب‌پذیری سازمان و مدیریت را در مقابل دگرگونی‌های آینده افزایش می‌دهد، از این رو، برنامه‌ریزی منابع انسانی را اساس دوام سازمان و مدیریت می‌دانند. در واقع روند قابل توجه در نظریه و کاربرد مدیریت منابع انسانی به این صورت است که این کارکرد پشتیبانی بیشتری از راهبردهای سازمانی به عمل آورد. [۲]

اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک برای این منبع مهم و کلیدی بسیار آشکار است. امروزه با توجه به تغییرات سریع محیطی و نبود اطمینان حاصل از آن، ضرورت برنامه‌ریزی جامع و همه‌جانبه برای مقابله با تغییرات احتمالی آتی، بیش از پیش آشکار

سازمان را برای این تغییرات آماده کند. کاربرد منفرد رویکردهای استراتژیک در عصر کنونی که تحولات محیطی و سرعت تغییرات بیش از پیش می‌باشد سازمان‌ها را با چالش‌های بسیاری رویه‌رو می‌سازد. این رویکردها نگاهی درون به بیرون داشته و ممکن است سازمان‌ها را در شرایط نبود اطمینان دچار مشکلات بسیاری کند. بنابراین در برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان‌های دولتی، عام‌المنفعه و غیرانتفاعی در برنامه ششم توسعه کشور باید تحلیل‌هایی در مورد آینده صورت گیرد و شرایط احتمالی آتی در برنامه‌ریزی منابع انسانی لحاظ گردد.

جمعیت هلال‌احمر جمهوری اسلامی ایران سازمانی غیرانتفاعی است که در داخل کشور و در برخی مناطق جهان در اقدامات امدادی و بشردوستانه فعالیت دارد. هلال‌احمر طبق وظایف بین‌المللی خود باید در مواقع بروز بحران‌های مختلف نظیر سیل، زلزله و جنگ و غیره در داخل و خارج مرزها به امدادسانی و خروج مصدومان و قربانیان این حوادث کمک کند. جمعیت هلال‌احمر سازمان‌های زیرشاخه متعددی دارد که طیف گسترده‌ای از خدمات پزشکی، بهداشتی، آموزشی و امدادی را دربرمی‌گیرند. با توجه به سیاست‌های مختلفی که در زمینه‌های گوناگون در سراسر کشور تعیین می‌شود می‌توان به اهمیت این سازمان بیش از پیش صحنه گذاشت، اما علی‌رغم تمامی موارد مذکور، طراحی و اجرای موفق برنامه‌ریزی‌های استراتژیک منابع انسانی با رویکردی آینده‌پژوهانه نیازمند فراهم بودن شرایط مطلوب است که این شرایط در فرهنگ برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی تحت عنوان پیش‌نیازها عنوان می‌گردد. [۱۲-۱۴]

سازمان توجه کرده و مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان مرتبط شده است، زیرا منابع انسانی در حال حاضر به عنوان عاملی مهم و اثربخش در عملکرد سازمانی شناخته شده است. [۶] برجسته‌ترین بحث‌های دانشگاهی پیرامون این است که مدیریت منابع انسانی چگونه می‌تواند خود را اثبات کرده، اعتبار به وجود آورد و ابتکاراتی که رفتار کارکنان را استخراج می‌کند، ایجاد کند تا به مزیت رقابتی پایدار منجر گردد. [۷]

یک روند قابل توجه در نظریه و کاربرد مدیریت منابع انسانی به این صورت بود که این کارکرد پشتیبانی بیشتری از راهبردهای سازمانی به عمل آورد [۲] و مدیریت منابع انسانی را به مدیریت استراتژیک منابع انسانی منتقل کند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به درستی تثبیت موقعیت مدیریت منابع انسانی را در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمانی ارتقا داده است. [۸ و ۹]

امروزه موفقیت یک سازمان بیش از همیشه به کیفیت نیروی کارش بستگی دارد. نیروی کار به این معنی که منابع انسانی باید از آغاز شغل‌شان تا سن بازنشستگی‌شان برنامه‌ریزی شوند. [۱۰]

پس از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که منابع انسانی مهم‌ترین عامل تعیین و تسریع‌کننده فرایند رشد و توسعه کشورها به شمار می‌رود. [۱۱] رویکردهای آینده‌پژوهی در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، به فهم آنچه که احتمال وقوع داشته و دارد و نیز آنچه که باید باشد، کمک می‌کند. [۳ و ۴] اهمیت رویکردهای آینده‌پژوهانه در آن است که سعی می‌کند با بررسی عوامل مؤثر در تغییرات آینده، هم مهار تغییرات را در دست گیرد و هم

بسیاری از اقدامات استراتژیک و آینده‌پژوهانه در این سازمان باشد.

### مبانی نظری پژوهش

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به عنوان فعالیت‌های مؤثر بر رفتار افراد، در جهت تلاش برای پاسخ‌گویی به نیازهای استراتژیک کسب‌وکار سازمان است، یا حتی به عنوان یک الگوی برنامه‌ریزی استقرار منابع انسانی و فعالیت‌هایی که امکان دستیابی به اهداف سازمان را فراهم می‌کند، 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 شده‌اند [۱۷] و می‌توان آن را به عنوان الگوی استقرار برنامه‌ریزی منابع انسانی و فعالیت‌های در نظر گرفته شده معرفی کرد که سازمان را قادر می‌سازد تا به اهداف از پیش تعیین شده دست یابد. [۱۸]

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی فرایند تجزیه و تحلیل نیازهای کارکنان یک سازمان، تحت شرایط در حال تغییر و توسعه است که شامل فعالیت‌هایی برای تأمین و مرتفع ساختن این نیازها لازم و ضروری می‌شوند. [۱۹]

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به سازمان‌ها در درک نوع استعدادهای مورد نیاز برای دستیابی به بازده مورد انتظار سازمان کمک می‌کند. [۲۰]

به‌طورکلی این فرایند درباره درک و تنظیم اهرم‌هایی است که بر عرضه و تقاضای قابلیت‌های مورد نیاز منابع انسانی فعلی و آینده تأثیر می‌گذارند. [۲۱]

آینده‌پژوهی مشتمل بر مجموعه تلاش‌هایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل

برای انجام هرچه بهتر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکردی آینده‌پژوهانه، باید ضرورت‌ها و پیش‌نیازهای لازم برای این فرایند به خوبی در نظر گرفته شوند. [۱۵]

تدوین برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی بدون پیش‌نیازهای لازم برای هر سازمانی به غیر از اتلاف وقت و هزینه چیز دیگری در بر ندارد. [۱۲-۱۴، ۱۶]

لذا نخست باید جاده‌های لازم برای استقرار و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه ایجاد شود تا این فرایند به راحتی بتواند به اهداف تعیین شده دست یابد. [۱۲-۱۴]

مدیرانی که به این پیش‌نیازها و ضرورت‌ها توجه دارند قادر خواهند بود منابع انسانی سازمان خود را در پرتو روندها و رویدادهای گوناگون و روزافزون این دنیای پویا برنامه‌ریزی کنند. [۱۲]

با توجه به تمامی شکاف‌ها و ضعف‌های موجود و نقش پررنگ دولت در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی کشور و استفاده از این منابع در اقتصاد کشور، به ندرت می‌توان پژوهشی را یافت که حداقل با یک نگاه استراتژیک یا آینده‌پژوهانه به برنامه‌ریزی منابع انسانی و پیش‌نیازها و ضرورت‌های لازم برای آن به شیوه‌ای کاربردی در سازمان‌های دولتی و عام‌المنفعه پرداخته باشد و تقریباً تمرکز اکثر آنها فقط بر سازمان‌های بخش خصوصی و به صورتی غیراستراتژیک می‌باشد.

از این رو بررسی وضعیت پیش‌نیازها و ضرورت‌های لازم برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکردی آینده‌پژوهانه در جمعیت هلال‌احمر استان اصفهان که یکی از استان‌های پیشرو و فعال در حوزه‌های امداد و نجات است می‌تواند تسهیل‌کننده

سلطانی در پژوهش خود عنوان کرده این پیش‌نیازها در برگیرنده پیش‌نیازهای ساختاری، فرهنگی و انسانی هستند که به شرح زیر می‌باشند: [۱۳]

الف) پیش‌نیازهای ساختاری: وجود پایگاه اطلاعاتی منابع انسانی، تکنولوژی انعطاف‌پذیر، ساختار انعطاف‌پذیر منابع انسانی (ساختار انعطاف‌پذیر تأمین نیرو، ساختار انعطاف‌پذیر در به‌کارگیری منابع انسانی، ساختار انعطاف‌پذیر نگهداری منابع انسانی، ساختار انعطاف‌پذیر پرورش منابع انسانی)، وجود مکانیزم حسابداری منابع انسانی.

ب) پیش‌نیازهای فرهنگی: وجود تفکر استراتژیک در سازمان (ابعاد تفکر استراتژیک که می‌تواند به استقرار برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان کمک کند شامل بینش فکری، بینش اجتماعی، بینش علمی و تحقیقی، تحلیل ذهنی است.) و وجود فرهنگ استراتژیک در سازمان.

ج) پیش‌نیازهای انسانی: وجود نیروی انسانی استراتژی‌خیز، وجود نیروی انسانی متخصص، وجود نیروی انسانی داوطلب توسعه و پرورش. [۱۳]

نتایج برخی پژوهش‌های دیگر بیانگر این است که مؤلفه‌های نشان‌دهنده پیش‌نیازها و ضرورت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شامل پیش‌نیاز ساختاری، پیش‌نیاز فرهنگی، پیش‌نیاز انسانی و پیش‌نیاز مدیریتی می‌باشند. [۱۴]

تغییر یا ثبات، به تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه‌ریزی برای آنها می‌پردازد و منعکس‌کننده آن است که چگونه از دل تغییرات (یا تغییر نکردن) «امروز»، واقعیت «فردا» تولد می‌یابد و درصدد شکل‌دادن به آینده‌ای است که مد نظر و مطلوب برنامه‌ریزان آن باشد، به دیگر سخن، ساختن آینده به گونه‌ای که مطلوب و دلخواه است. [۲۲]

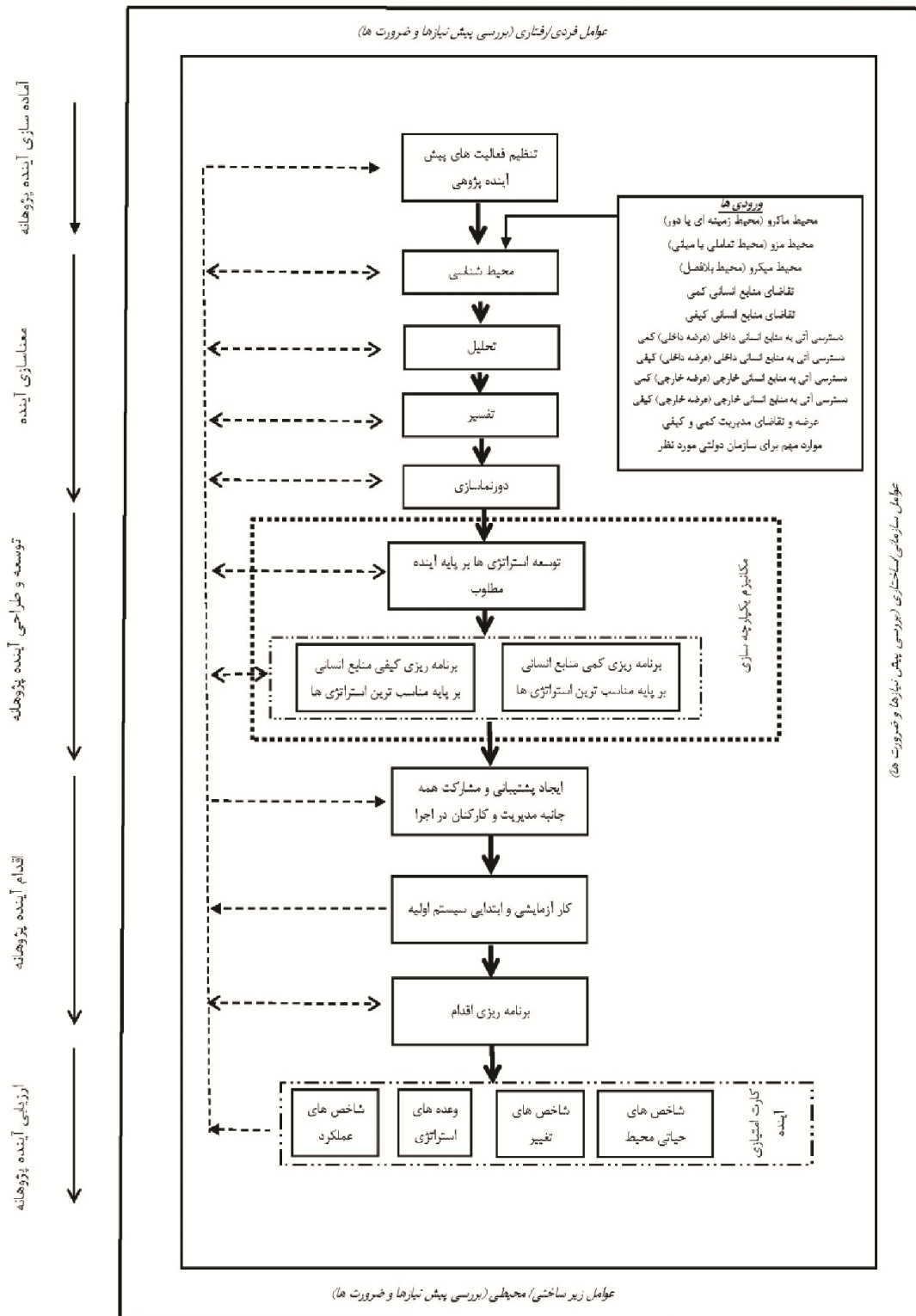
مطالعات آینده‌پژوهی متمایل به تصمیم است یعنی به دنبال معرفی و توصیف نیروهای جدیدی است که باید به منظور گرفتن تصمیمات هوشمندانه درک شوند. [۲۳]

آینده‌پژوهی می‌تواند بر تصمیم‌گیرندگان در موضع قدرت تأثیر گذاشته تا سیاست و اقدامی مطابق با آینده‌ای پایدار ارائه دهند. اکنون زمان آن است که فرای الگوهای معاصر حرکت کنیم. [۲۴]

در واقع مطالعات با مضمون آینده‌پژوهی اغلب در تلاشند تا با بهره‌گیری از روش‌های مختلف، به جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های لازم برای برنامه‌ریزی استراتژیک مبادرت ورزند. [۲۵]

فرایند جامع برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه مطابق شکل شماره ۱ می‌باشد. طراحی و اجرای موفق برنامه‌ریزی‌های استراتژیک منابع انسانی آینده‌پژوهانه نیازمند فراهم‌بودن شرایط مطلوب است که این شرایط تحت عنوان پیش‌نیازها و ضرورت‌ها عنوان می‌گردد [۱۲-۱۴]

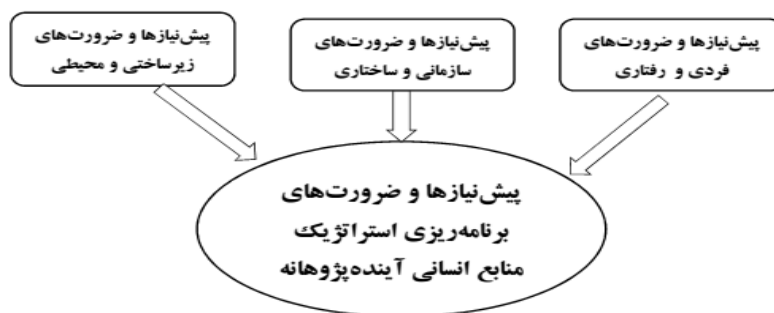
برای انجام هرچه بهتر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی آینده‌پژوهانه باید برخی ضرورت‌ها و پیش‌نیازها در نظر گرفته شوند [۱۵] که در ادامه به بیان آنها پرداخته می‌شود.



شکل شماره ۱: فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی آینده‌پژوهانه [۵]

فیض و همکاران (۱۳۹۲) با توجه به اینکه پیش‌نیازها و ضرورت‌ها بیشتر تحت تأثیر و نفوذ چه بخشی قرار داشته باشند آنها را به عوامل فردی و رفتاری، سازمانی و ساختاری، زیرساختی و محیطی دسته‌بندی کردند که هر دسته

در برگیرنده این موارد است: الف) عوامل فردی: درک صحیح مدیران از استراتژی، اجرایی کردن استراتژی‌ها، تعهد سازمان و مدیران به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، و مسئولیت‌پذیری. ب) عوامل سازمانی: نظارت بر طرح‌ها و برنامه‌های امور کارکنان، تعیین درست وظایف و مسئولیت‌ها، صف آرای سیستم‌های موجود برای حمایت بهتر، و آموزش و پرورش کارکنان. ج) عوامل زیرساختی و محیطی: پایگاه داده‌ها و سیستم‌های اطلاعات، اهداف و سیاست‌های کلی منابع انسانی طرح‌ها و برنامه‌های عملی در زمینه‌های کارمندیابی، آموزش و ...، تأمین منابع (مالی، انسانی و...)، وجود دانش و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی رقبا، و ارزیابی درست محیطی. [۱۲]



شکل شماره ۲: پیش‌نیازها و ضرورت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی آینده‌پژوهانه (نویسندگان، ۱۳۹۶)

جدول شماره ۱: نمونه‌ای از سئوالات مطرح شده در پرسشنامه

شماره سؤال	سئوالات	بعد
۱	افراد می‌توانند در اجرایی کردن استراتژی‌ها ایفای نقش کنند.	فردی و رفتاری
۲	افراد نسبت به وظایف و مسئولیت‌هایی که به عهده آنها گذاشته شده متعهد می‌باشند.	فردی و رفتاری
۳	افراد در انجام وظایف و مسئولیت‌هایی که به عهده آنها گذاشته شده باثبات می‌باشند.	فردی و رفتاری
:	:	:
۱۴	طرح‌ها و برنامه‌های مربوط به کارکنان به خوبی مدیریت می‌شوند.	سازمانی و ساختاری
۱۵	قبل از شروع فرایند برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی آینده‌پژوهانه توافقات اولیه در این باره وجود دارد.	سازمانی و ساختاری
۱۶	سازمان دارای استراتژی روشن می‌باشد.	سازمانی و ساختاری
:	:	:

جدول شماره ۲: شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

متغیر	CR	آلفای کرونباخ	AVE	شاخص اشتراک
پیش‌نیازها و ضرورت‌های فردی و رفتاری	۰/۹۰۲	۰/۸۷۵	۰/۵۳۸	۰/۵۳۸
	سطح قابل قبول	> ۰/۷	> ۰/۴	> ۰
پیش‌نیازها و ضرورت‌های سازمانی و ساختاری	۰/۹۱۸	۰/۹۰۲	۰/۵۳۲	۰/۵۳۲
	سطح قابل قبول	> ۰/۷	> ۰/۴	> ۰
پیش‌نیازها و ضرورت‌های زیرساختی و محیطی	۰/۸۷۸	۰/۸۴۱	۰/۴۷۶	۰/۴۷۵
	سطح قابل قبول	> ۰/۷	> ۰/۴	> ۰
پیش‌نیازها و ضرورت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی آینده‌پژوهانه	۰/۹۴۰	۰/۹۳۱	۰/۴۵۴	۰/۴۵۲
	سطح قابل قبول	> ۰/۷	> ۰/۴	> ۰

**روش تحقیق**

با مرور پژوهش‌ها و مدل‌های ارائه شده در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و همچنین پیش‌نیازها و ضرورت‌های لازم برای این فرایند، مجموعه‌ای از عوامل که به عنوان پیش‌نیازها و ضرورت‌ها برای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی آینده‌پژوهانه مورد نیاز می‌باشند، شناسایی شدند. با شناسایی این عوامل یک دسته بندی از آنها با توجه به اینکه بیشتر تحت تأثیر و نفوذ چه بخشی قرار دارند، مطابق شکل شماره ۲ ارائه شده است که این عوامل شامل فردی و رفتاری، سازمانی و ساختاری، زیرساختی و محیطی می‌باشند. پیش‌نیازهای فردی و رفتاری دربرگیرنده توانایی فردی برای اجرایی کردن استراتژی‌ها، مسئولیت‌پذیری، وجود دانش و تخصص درباره برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و رویکردهای آینده‌پژوهانه، وجود نگاه و فرهنگ استراتژیک در سازمان، وجود درک درست از جهت‌گیری استراتژیک، داشتن انگیزه برای غلبه بر ناکامی‌ها و شکست‌ها، حفظ تمرکز بر نشان دادن منافع روشن و آشنایی با وظایف موجود و حدود اختیارات سازمانی می‌باشد.

پیش‌نیازهای سازمانی و ساختاری دربرگیرنده تعیین درست وظایف و مسئولیت‌های محوله از طرف دولت و مجلس و...، مدیریت و نظارت بر طرح‌ها و برنامه‌های امور کارکنان، حمایت سیاسی از سوی مقامات صلاحیت‌دار، صف‌آرایی سیستم‌های موجود برای حمایت بهتر، آموزش و پرورش کارکنان، ساختار انعطاف‌پذیر واحد منابع انسانی، وجود

توافقات اولیه درباره پروژه، وجود یک استراتژی سازمانی روشن، تعاملات پویا بین اجزا و رفتار سیستم به صورت کلان می‌باشد.

پیش‌نیازهای زیرساختی و محیطی شامل وجود پایگاه داده‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی، وجود اهداف و سیاست‌های کلی منابع انسانی هم‌راستا با استراتژی سازمان، وجود طرح‌ها و برنامه‌های عملی در زمینه زیرسیستم‌های دیگر مدیریت منابع انسانی مانند کارمندیابی، آموزش و...، وجود منابع (مالی، انسانی و...) و ارزیابی درست محیطی می‌باشد. [۵]

پژوهش حاضر گونه‌ای از پژوهش‌های کاربردی و توصیفی است. به منظور ارزیابی وضعیت پیش‌نیازها و ضرورت‌ها، یک سؤال اصلی و سه سؤال فرعی مطرح شدند که با استفاده از پرسشنامه و بهره‌گیری از روش حداقل مربعات جزئی، تکنیک تحلیل عاملی تأییدی، میانگین واریانس استخراج شده، شاخص اشتراک، روایی و اگر فورنل و لاکر، آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف و تی‌تک نمونه‌ای به دنبال پاسخگویی به آنها می‌باشیم.

**سوالات پژوهش**

- آیا پیش‌نیازها و ضرورت‌های لازم برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه در سازمان وجود دارد؟

- آیا پیش‌نیازها و ضرورت‌های فردی و رفتاری برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه در سازمان وجود دارد؟

- آیا پیش‌نیازها و ضرورت‌های سازمانی و ساختاری برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه در سازمان وجود دارد؟



سئوالات تخصصی پرسشنامه مذکور شامل سی و دو سؤال است که معرف سه بُعد فردی و رفتاری، سازمانی و ساختاری، زیر ساختی و محیطی است. برای بعد اول دوازده پرسش، بعد دوم ده پرسش و بعد سوم ده پرسش طراحی شده است. در جدول شماره ۱، برخی از سئوالات مطرح شده در پرسشنامه عنوان گردیده‌اند. سئوالات با مطالعه مقالات معتبر در ارتباط با موضوع تحقیق به دست آمده است و براساس طیف پنج‌رتبه‌ای لیکرت امتیازبندی می‌شود. از پاسخ‌دهندگان خواسته شد در مورد هر یک از گزاره‌ها (با توجه به میزان وجود آنها در سازمان)، با انتخاب گزینه‌ای که بیشترین نزدیکی و تناسب را با وضعیت فعلی سازمان دارد، یک گزینه را انتخاب نمایند (۱: خیلی کم ۲: کم ۳: متوسط ۴: زیاد ۵: خیلی زیاد).

به منظور حصول اطمینان در خصوص ابزار تحقیق و بررسی صحت آن، پرسشنامه در بین ده نفر از مدیران و معاونین به صورت آزمایشی توزیع و پس از رفع اشکالات آن، پرسشنامه نهایی طراحی شد. پس از حصول اطمینان از صحت ابزار پژوهش، پرسشنامه‌ها میان اعضای جامعه آماری توزیع شد و در نهایت با توجه به بازگشت نوزده پرسشنامه، ارزیابی نهایی نیز در میان آنها انجام گرفت.

در تحقیق حاضر، از روش اعتبار یا روایی مفهومی استفاده شده است. همچنین علاوه بر استفاده از روش مذکور، از تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی روایی سازه استفاده شد. علی‌رغم استاندارد بودن برخی سئوالات، به منظور بهتر کردن و افزایش دقت سئوالات، محقق طی چندین جلسه مشورت و نشست علمی با رجوع به صاحب نظران و نظر

-آیا پیش‌نیازها و ضرورت‌های زیرساختی و محیطی برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه در سازمان وجود دارد؟

بدین‌منظور پرسشنامه‌ای طراحی شد. تعداد بیست پرسشنامه به شرح زیر به روش نمونه‌گیری قضاوتی میان تمامی مدیران و کارکنانی که دارای ویژگی‌های زیر بودند توزیع گردید: اشراف کاملی نسبت به کل سازمان، استراتژی‌ها و اهداف سازمان دارند، سابقه فعالیت نسبتاً بالایی در سازمان دارند (بیش از ۱۰ سال) پست‌های کلیدی دارند و ترجیحاً به عنوان کارشناسان ارشد شناخته می‌شوند و در نهایت از تحصیلات کارشناسی و بالاتر برخوردارند. دلیل استفاده از نمونه‌گیری قضاوتی و بیان ویژگی‌های مذکور این است که افرادی به سئوالات پاسخ دهند که شناخت کاملی نسبت به کل سازمان و به ویژه واحد منابع انسانی سازمان، استراتژی‌ها و اهداف آنها و همچنین برنامه‌های در دست اقدام و جاری دارند و پاسخی که در اختیار محقق قرار می‌دهند به واقعیت بسیار نزدیک بوده و اعتبار بالای داشته باشند. در این پژوهش، علاوه بر اینکه از نمونه‌گیری قضاوتی برای انتخاب مناسب‌ترین جامعه پاسخ‌دهندگان بهره گرفته شده است، از سوی دیگر نیز به منظور حصول اطمینان از اینکه پاسخ‌گویان آگاهی لازم درباره موضوع آینده‌پژوهی برای پاسخ‌گویی بهتر به سئوالات پرسشنامه را دارند، تلاش شد قبل از توزیع پرسشنامه‌ها، توضیحات و اطلاعات لازم در رابطه با موضوعات مورد سؤال و به ویژه آینده‌پژوهی در اختیار هر یک از پاسخ‌دهندگان قرار داده شود.

در این مرحله برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از معیارهای بارهای عاملی، پایایی ترکیبی (CR)، میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، شاخص اشتراک و روایی واگرا به روش فورنل و لاکر استفاده شد. در مرحله اول اجرای مدل، سؤال‌های ۱، ۷، ۸، ۱۲، ۱۸ و ۲۲ بار عاملی کمتر از ۰/۴ داشته که از مدل حذف شدند.

بر اساس نتایج جدول شماره ۲، مقدار پایایی مرکب و پایایی آلفای کرونباخ برای سازه‌های مدل بزرگ‌تر از ۰/۷ و حاکی از پایایی مناسب مدل است. مقادیر AVE برای سازه‌های مدل بالاتر از ۰/۴ است که نشان‌دهنده روایی همگرایی رضایت‌بخش مدل است. شاخص اشتراک برای سازه‌های مدل مثبت و نشان از کیفیت مدل اندازه‌گیری دارد. همان‌طور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود مقدار AVE برای هر سازه بیشتر از توان دوم همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های مدل است که حاکی از روایی واگرا قابل قبول مدل است. برای بررسی برازش مدل ساختاری سه معیار مقادیر آماره  $t$ ، ضریب تعیین ( $R^2$ ) و معیار  $Q^2$  استفاده شد.

مدیران جمعیت هلال‌احمر استان اصفهان، متخصصان و اساتید از روایی ابزار اندازه‌گیری خود، در سنجش متغیرهای مدنظر اطمینان حاصل کرده است. برای اندازه‌گیری پایایی از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است که مقادیر آن برای ابعاد فردی و رفتاری، سازمانی و ساختاری و زیر ساختی و محیطی به ترتیب ۰/۸۷۵، ۰/۹۰۲ و ۰/۸۴۱ می‌باشد و در نهایت مقدار آلفای کل برابر با ۰/۹۳۱ می‌باشد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

به دلیل محدودیت‌ها (عدم مقیاس فاصله‌ای و نسبی و حجم پایین نمونه) برازش مدل و بررسی تأثیرگذاری متغیرها بر هم و بررسی مسیرهای ممکن با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) و نرم‌افزار SmartPLS انجام شد. برای این منظور در ابتدا باید معناداری وزن رگرسیونی (بار عاملی) سازه‌های مختلف پرسش‌نامه در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه بررسی شده تا از برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری و قابل قبول بودن نشان‌گرهای آنها در اندازه‌گیری سازه‌ها اطمینان حاصل شود. این مهم، با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی (CFA) به انجام رسید. نتایج برازش مدل در ادامه آمده است.

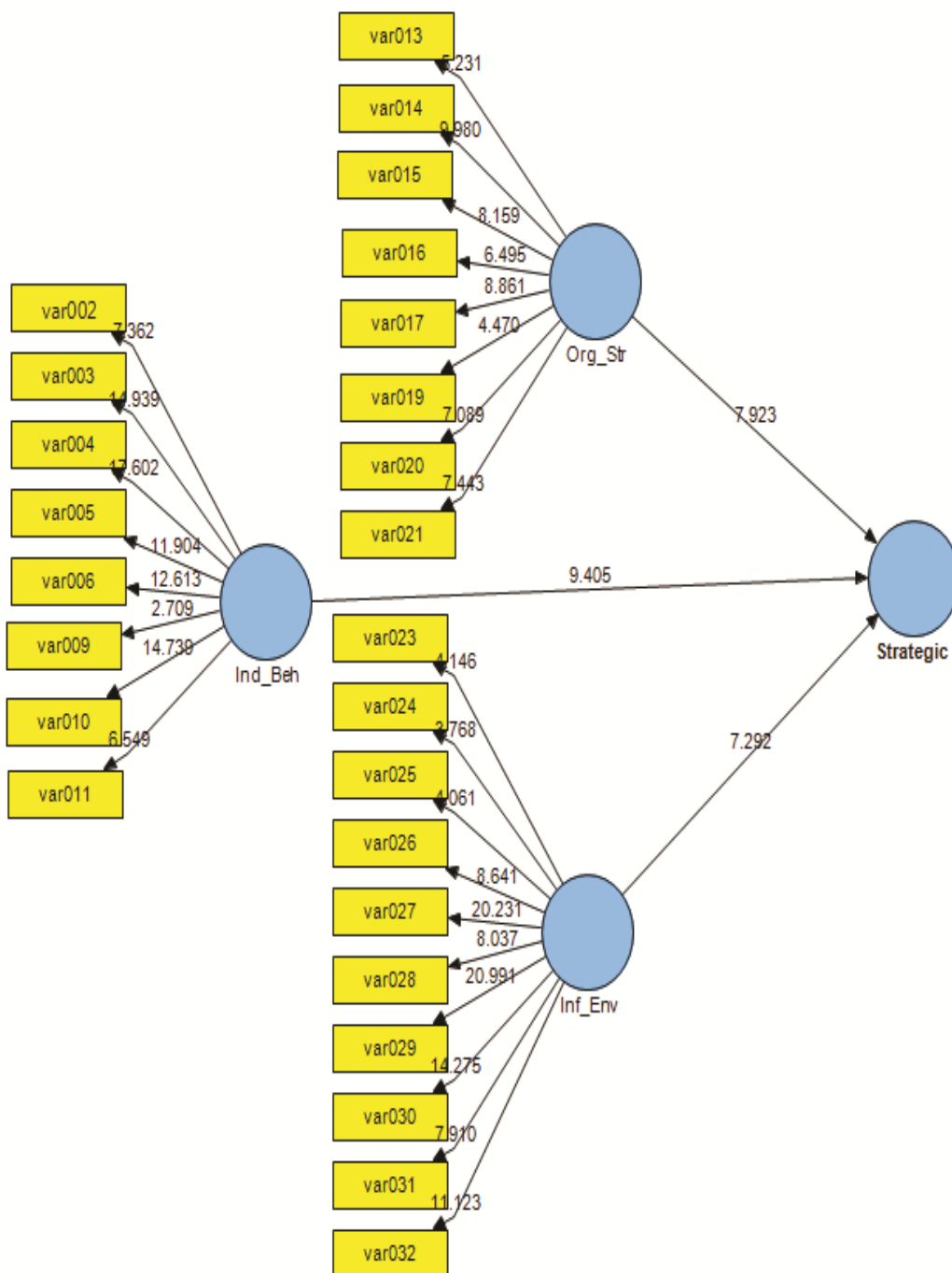
جدول شماره ۳: ماتریس روایی واگرا (روش فورنل و لاکر)<sup>a</sup>

متغیر	۱	۲	۳	۴
۱. پیش‌نیازها و ضرورت‌های فردی و رفتاری	۰/۵۳۸			
۲. پیش‌نیازها و ضرورت‌های سازمانی و ساختاری	۰/۴۱۹	۰/۵۳۲		
۳. پیش‌نیازها و ضرورت‌های زیر ساختی و محیطی	۰/۴۲۰	۰/۴۲۵	۰/۴۷۶	
۴. پیش‌نیازها و ضرورت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی آینده‌پژوهانه	۰/۵۲۳	۰/۵۱۸	۰/۲۱۱	۰/۴۵۴

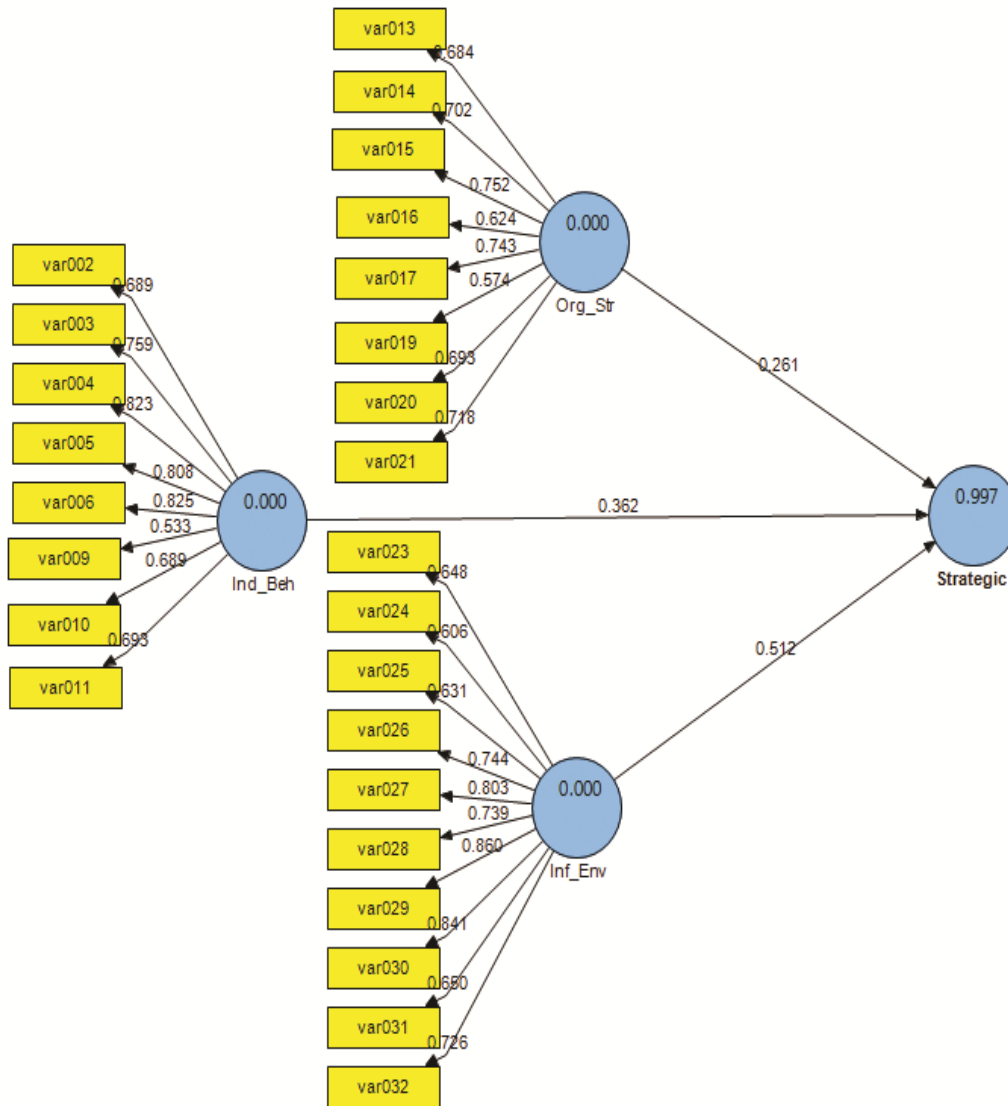
<sup>a</sup> عناصر روی قطر مقادیر AVE و عناصر زیر قطر توان دوم همبستگی بین سازه‌ها می‌باشد.

جدول شماره ۴: معرفی اختصارهای استفاده شده در شکل‌ها و جداول

پیش‌نیازها و ضرورت‌های فردی و رفتاری	Ind_Beh
پیش‌نیازها و ضرورت‌های سازمانی و ساختاری	Org_Str
پیش‌نیازها و ضرورت‌های زیر ساختی و محیطی	Inf_Env
پیش‌نیازها و ضرورت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه	Strategic



شکل شماره ۳: ضرایب معناداری t مربوط به مدل اصلاح شده (مقادیر بزرگ‌تر از ۱/۹۶ معنی دار در سطح ۰/۰۵)



شکل شماره ۴: ضرایب استاندارد شده مربوط به مدل اصلاح شده

با توجه به شکل ۳ مقادیر آماره  $t$  محاسبه‌شده در خصوص سئوالات پژوهش از مقدار بحرانی آن (۱/۹۶) بیشتر است، بنابراین ضرایب بین مسیرهای مورد بررسی معنی‌دار می‌باشد، اما می‌توان از دستور خودگردان‌سازی برای آزمون معنی‌داری بارهای عاملی (ارزیابی مدل اندازه‌گیری) نیز استفاده کرد. نتایج نشان می‌دهد تمامی بارهای عاملی مقدار  $t$  بزرگ‌تر از ۱/۹۶ دارند.

با توجه به شکل ۴ مقدار  $R^2$  برای سازه درون‌زای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی آینده‌پژوهانه برابر با ۰/۹۹۷ به دست آمد که قابل توجه (خوب) است. بر اساس مقدار  $Q^2$  که برابر با ۰/۳۲۶ است، قدرت پیش‌بینی برای متغیرهای مطالعه در حد نسبتاً قوی است.

معیار نیکویی برازش ( $GOF^1$ ) برای ارزیابی مدل کلی به کار می‌رود که در این پژوهش این مقدار برابر ۰/۹۵۲ و نشان دهنده برازش بسیار خوب مدل است. پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل

<sup>1</sup> goodness of fit

مهران اصلانیان، عماد صالحی طادی

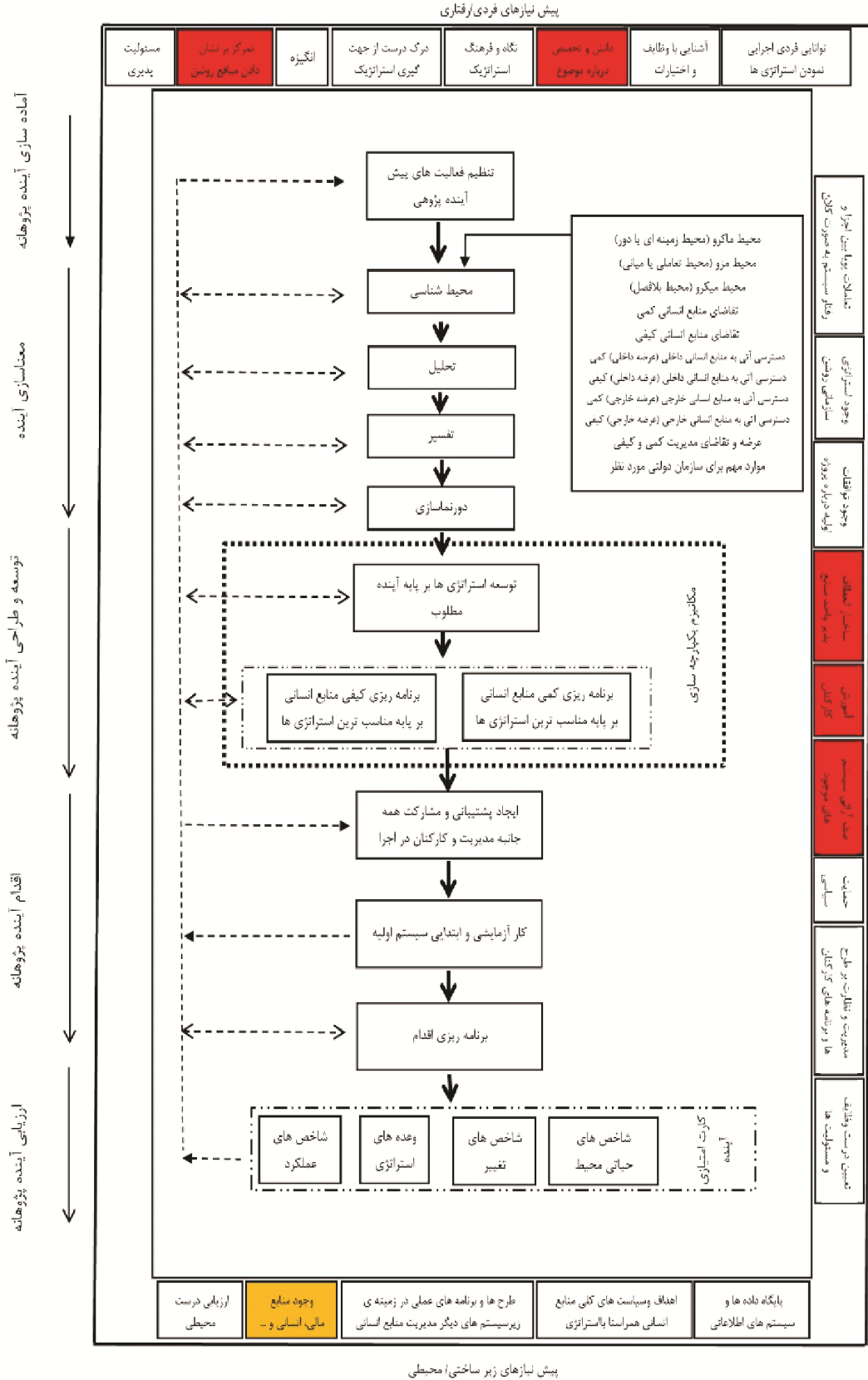
کلی، سئوال‌های پژوهش بررسی و آزمون شد. در ادامه به بررسی نتایج حاصل از آزمون کولموگروف اسمیرنوف در مورد هریک از متغیرها پرداخته شد و بر اساس نتایج حاصل، آزمون‌های مناسب برای بررسی صحت و سقم سئوال‌ات تحقیق را اتخاذ شد. با توجه به جدول زیر مقدار سطح معناداری برای ابعاد مرتبط با پیش‌نیازها و ضرورت‌های برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه در سازمان بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است در نتیجه داده‌ها دارای توزیع نرمال و برای تحلیل آن از آزمون‌های پارامتریک استفاده شود.

جدول شماره ۵: توزیع نرمال داده‌های پژوهش

شاخص	سطح خطا (sig)	تأیید فرض	نتیجه‌گیری
۱ پیش‌نیازها و ضرورت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی آینده‌پژوهانه	۰/۳۰۶	H <sub>1</sub>	توزیع نرمال
۲ پیش‌نیازها و ضرورت‌های فردی و رفتاری	۰/۲۹۵	H <sub>1</sub>	توزیع نرمال
۳ پیش‌نیازها و ضرورت‌های سازمانی و ساختاری	۰/۱۴۸	H <sub>1</sub>	توزیع نرمال
۴ پیش‌نیازها و ضرورت‌های زیرساختی و محیطی	۰/۲۴۲	H <sub>1</sub>	توزیع نرمال

جدول شماره ۶: بررسی میزان مطلوب‌بودن پیش‌نیازها و ضرورت‌های لازم با استفاده از آزمون t یک نمونه‌ای

ارزش مورد آزمون = ۳	میانگین	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین معیار
پیش‌نیازها و ضرورت‌های لازم برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی	۳/۳۶	۳/۶۸	۱۸	۰/۰۰۲	۳
پیش‌نیازها و ضرورت‌های فردی و رفتاری	۳/۴۴	۳/۷۲	۱۸	۰/۰۰۲	۳
پیش‌نیازها و ضرورت‌های سازمانی و ساختاری	۳/۴۷	۴/۸۶۹	۱۸	۰/۰۰۰	۳
پیش‌نیازها و ضرورت‌های زیرساختی و محیطی	۳/۳۲	۲/۱۲۶	۱۸	۰/۰۴۸	۳
*در سطح اطمینان ۹۹ درصد. (پیش‌نیازها و ضرورت‌های زیرساختی و محیطی در سطح اطمینان ۹۵ درصد)					



## یافته‌ها

در پاسخ به این سؤال که آیا پیش‌نیازها و ضرورت‌های فردی و رفتاری برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه در سازمان وجود دارد باید گفت که برای بررسی وضعیت پیش‌نیازها و ضرورت‌های فردی و رفتاری برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه در سازمان، میانگین نمره متغیر پیش‌نیازها و ضرورت‌های فردی و رفتاری با میانگین نظری ۳ با استفاده از آزمون t تک‌نمونه‌ای مقایسه شد. نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای در جدول شماره ۶ آورده شده است. از آنجا که مقدار خطای معیار پیش‌نیازها و ضرورت‌های فردی و رفتاری لازم برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی ۰/۰۰۰ که کمتر از ۰/۰۱ است، بنابراین می‌توان این سؤال را نیز در سطح اطمینان ۹۹ درصد بررسی کرد. حال با توجه به مقدار میانگین پاسخ به وضعیت پیش‌نیازها و ضرورت‌های فردی و رفتاری لازم برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان برابر (۳/۴۴) و مقایسه آن با میانگین معیار نظری ۳ مشخص شد که بین میانگین پاسخ‌دهندگان و میانگین معیار تفاوت معنی‌داری هست و از آنجا که میانگین به دست آمده بیشتر از میانگین معیار نظری ۳ است، بنابراین می‌توان گفت که میزان مطلوب بودن پیش‌نیازها و ضرورت‌های فردی و رفتاری لازم در وضعیت مطلوب و مورد تأیید می‌باشند.

در پاسخ به این سؤال که آیا پیش‌نیازها و ضرورت‌های سازمانی و ساختاری برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه در سازمان وجود دارد باید گفت که برای بررسی وضعیت پیش‌نیازها و ضرورت‌های سازمانی و

سؤال اصلی پژوهش این بود که آیا پیش‌نیازها و ضرورت‌های لازم برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه در سازمان وجود دارد. برای بررسی پیش‌نیازها و ضرورت‌های لازم برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه در سازمان، میانگین نمره متغیر پیش‌نیازها و ضرورت‌های لازم با میانگین نظری ۳ با استفاده از آزمون t تک‌نمونه‌ای مقایسه شد. نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای در جدول شماره ۶ آورده شد. با توجه به جدول شماره ۶، از آنجا که مقدار خطای معیار پیش‌نیازها و ضرورت‌های لازم برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی ۰/۰۰۲ (کمتر از ۰/۰۱) بود، بنابراین می‌توان سئوالات را در سطح اطمینان ۹۹ درصد بررسی کرد (مقدار خطای معیار پیش‌نیازها و ضرورت‌های زیرساختی و محیطی لازم برای برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی ۰/۰۴۸ بوده که کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین می‌توان این سؤال را در سطح اطمینان ۹۵ درصد بررسی کرد). حال با توجه به مقدار میانگین پاسخ به وضعیت پیش‌نیازها و ضرورت‌های لازم برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان برابر (۳/۳۶) و مقایسه آن با میانگین معیار نظری ۳ مشخص شد که بین میانگین پاسخ‌دهندگان و میانگین معیار تفاوت معنی‌داری هست و از آنجا که میانگین به دست آمده بیشتر از میانگین معیار نظری ۳ است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که میزان مطلوب بودن پیش‌نیازها و ضرورت‌های لازم در وضعیت مطلوب و مورد تأیید می‌باشند.

میانگین نظری ۳ با استفاده از آزمون t تک‌نمونه‌ای مقایسه شد. نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای در جدول شماره ۶ آورده شده است. از آنجا که مقدار خطای معیار پیش‌نیازها و ضرورت‌های زیرساختی و محیطی لازم برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی ۰.۰۴۸ بوده که کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین می‌توان این سؤال را نیز در سطح اطمینان ۹۵ درصد بررسی کرد. حال با توجه به مقدار میانگین پاسخ به وضعیت پیش‌نیازها و ضرورت‌های زیرساختی و محیطی لازم برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان برابر (۳/۳۲) و مقایسه آن با میانگین معیار (۳) مشخص شد که بین میانگین پاسخ‌دهندگان و میانگین معیار تفاوت معنی‌داری وجود دارد و از آنجا که میانگین به‌دست آمده بیشتر از میانگین معیار نظری ۳ است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که میزان مطلوب بودن پیش‌نیازها و ضرورت‌های زیرساختی و محیطی لازم در وضعیت متوسط قرار دارند.

طراحی و پیاده‌سازی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه مستلزم فراهم‌بودن حداقل شرایط و امکانات لازم است چرا که در غیر این صورت در مراحل و گام‌های مختلف این فرایند، سازمان با مشکلات و دشواری‌های بسیاری روبه‌رو خواهد شد که می‌تواند مانع از به ثمر رسیدن تلاش‌ها شوند.

وضعیت پیش‌نیازها و ضرورت‌های فردی و رفتاری لازم برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه در جمعیت هلال‌احمر استان اصفهان تا حدودی بیش از حد متوسط می‌باشد. این امر نشان دهنده این است که سازمان همچنان باید

ساختاری برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه در سازمان، میانگین نمره متغیر پیش‌نیازها و ضرورت‌های سازمانی و ساختاری با میانگین نظری ۳ با استفاده از آزمون t تک‌نمونه‌ای مقایسه شد. نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای در جدول شماره ۶ آورده شده است. از آنجا که مقدار خطای معیار پیش‌نیازها و ضرورت‌های سازمانی و ساختاری لازم برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی ۰/۰۰۰ بوده که کمتر از ۰/۰۱ است. بنابراین می‌توان این سؤال را نیز در سطح اطمینان ۹۹ درصد بررسی کرد. حال با توجه به مقدار میانگین پاسخ به وضعیت پیش‌نیازها و ضرورت‌های سازمانی و ساختاری لازم برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان برابر (۳/۴۷) و مقایسه آن با میانگین معیار نظری ۳ مشخص شد که بین میانگین پاسخ‌دهندگان و میانگین معیار تفاوت معنی‌داری وجود دارد و از آنجا که میانگین به‌دست آمده بیشتر از میانگین معیار نظری ۳ است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که میزان مطلوب بودن پیش‌نیازها و ضرورت‌های سازمانی و ساختاری لازم در وضعیت مطلوب قرار داشته و مورد تأیید می‌باشند.

در پاسخ به این سؤال که آیا پیش‌نیازها و ضرورت‌های زیرساختی و محیطی برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه در سازمان وجود دارد باید گفت که برای بررسی وضعیت پیش‌نیازها و ضرورت‌های زیرساختی و محیطی برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه در سازمان، میانگین نمره متغیر پیش‌نیازها و ضرورت‌های زیرساختی و محیطی با



و زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی برای مقابله با شرایط متغیر محیطی و نبود اطمینان در محیط سازمان، از پویایی و انعطاف لازم برخوردار نمی‌باشند. در ادامه با بررسی پاسخ‌ها، مشخص شد که هماهنگی کافی میان واحدها و سیستم‌های مختلف سازمانی برای حمایت از پیاده‌سازی و اجرای فرایند برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه وجود ندارد. به منظور بهبود موارد مذکور، منعطف‌تر کردن سازمان و برنامه‌های منابع انسانی و تغییر در سبک‌های مدیریتی و نظارتی و مشارکت بیشتر کارکنان در طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های منابع انسانی به منظور افزایش انگیزه و جلب نظرات آنها و همچنین همکاری و هماهنگی واحد منابع انسانی با دیگر واحدهای سازمان باید در دستور کار سازمان قرار گیرد و همچنین باید آموزش‌های لازم با توجه به نیازهای موجود و آتی طرح‌ریزی و اجرا شود. پیش‌نیازها و ضرورت‌های زیرساختی و محیطی لازم برای برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه در جمعیت هلال‌احمر استان اصفهان علی‌رغم بیشتر از متوسط بودن، نسبت به دو گروه قبلی از وضعیت پایین‌تری برخوردارست، چراکه نیازمند سرمایه‌گذاری و توجه بیشتر سازمان و مسئولان به این ضرورت‌ها می‌باشد. بررسی پاسخ‌ها نشان داد که منابع مالی و زیرساختی لازم برای پیاده‌سازی فرایند در سازمان به میزان کافی وجود ندارد. همچنین با توجه به اینکه سازمان از پایگاه اطلاعاتی بسیار خوبی برخوردارست که اطلاعات کمی و کیفی درباره منابع انسانی و مهارت‌ها و استعدادهای آنان را در اختیار دارد، اما همچنان نیاز است نسبت به تقویت سیستم‌های

نسبت این دسته عوامل توجه داشته باشد و کمبودهای موجود را پوشش دهد. همانطور که در شکل شماره ۵ مشخص شد، نتایج نشان داد که افراد در سازمان درباره فرایند برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه و نحوه اجرای آن از دانش و تخصص کافی برخوردار نمی‌باشند. همچنین میان کارکنان درباره منافع حاصل از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه اطلاع و آگاهی کاملی وجود ندارد و در نتیجه تمرکز ویژه‌ای بر این موضوع در سازمان وجود ندارد. بدین منظور، سازمان باید با برگزاری کارگاه‌هایی کوچک نسبت به افزایش دانش، آگاهی و تخصص در رابطه با جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان و واحد منابع انسانی، موضوع آینده‌پژوهی و نحوه نهادینه‌سازی آن در سازمان و واحد منابع انسانی و همچنین افزایش انگیزه و تعهد نسبت به پیاده‌سازی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه مبادرت ورزد. پیش‌نیازها و ضرورت‌های سازمانی و ساختاری لازم برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه در جمعیت هلال‌احمر استان اصفهان از وضعیتی تقریباً مشابه با پیش‌نیازهای فردی و رفتاری برخوردارند و تا حدودی نزدیک به حد متوسط می‌باشد. نتایج حاصل از بررسی پرسشنامه‌ها مشخص کرد که کارکنان برای برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهانه آموزش‌های لازم را ندیده‌اند و همانطور که در قسمت پیش‌نیازهای فردی و رفتاری مشخص شد، دانش و تخصص در این زمینه کافی نیست. همچنین یافته‌ها نشان داد که ساختارها

اقتصادی متفاوت‌تر نسبت به ایران باید جوانب احتیاط در نظر گرفته شود.

### پیشنهادات

در این پژوهش، از رویکرد روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است، از این رو می‌توان در پژوهش‌های آتی از رویکردها و نرم‌افزارهای دیگری نیز استفاده کرد، از سوی دیگر پیشنهاد می‌شود پژوهشی مشابه با این پژوهش در سازمان‌های عام‌المنفعه یا حتی شرکت‌های دیگر فعال در حوزه‌های تخصصی دیگر و در سایر کشورها انجام شود و نتایج آن با این پژوهش مقایسه شود. علاوه بر این، با توجه به اهمیت متفاوت هریک از پیش‌نیازها و ضرورت‌های لازم برای برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکردی آینده‌پژوهانه، بهتر است پژوهشی برای رتبه‌بندی این عوامل در سازمان‌های مشابه دیگر انجام شود.

### سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بدین وسیله از تمامی کسانی که در آماده‌سازی این پژوهش یاری رسانده‌اند به‌ویژه جمعیت هلال‌احمر استان اصفهان تشکر و قدردانی می‌نمایند.

اطلاعاتی سازمان و افزایش منابع مالی، زیرساختی، سیاسی و ... برای حمایت هرچه بیشتر از برنامه‌های واحد منابع انسانی اقداماتی صورت گیرد. تمامی موارد مذکور مستلزم وجود اطلاعاتی دقیق و به هنگام از محیط سازمان می‌باشد که برای دستیابی به این امر بهتر است سازمان اقدام به تأسیس واحد پویش محیط نماید تا با پایش و پویش محیط بتواند اطلاعاتی دقیق، به هنگام و ارزشمند برای سازمان و واحد منابع انسانی فراهم آورد.

### محدودیت‌ها

با توجه به بازه زمانی انجام این پژوهش که در سال‌های ۲۰۱۶ و ۲۰۱۷ انجام شد و همچنین شرایط ویژه اقتصادی و سیاسی ایران، استفاده از نتایج این پژوهش در مکان‌ها و زمان‌های دیگر نیازمند رعایت جوانب احتیاط است. همچنین این پژوهش موضوع مورد نظر را در جمعیت هلال‌احمر استان اصفهان بررسی کرد. لذا برای استفاده از نتایج پژوهش در جمعیت هلال‌احمر دیگر استان‌ها و حتی سازمان‌های عام‌المنفعه دیگر به ویژه سازمان‌هایی که در حوزه‌های تخصصی متفاوت‌تر فعالیت می‌کنند و نیز سایر کشورها با ساختارهای سیاسی و

## References

1. Van Buren, H.J., Greenwood, M., and Sheehan, C., Strategic human resource management and the decline of employee focus, *Human Resource Management Review*, Vol.21, Issue 3, 2011, pp.209-219.
2. Liu, Y., Combs, J.G., Ketchen, D.J., & Ireland, R.D., The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), 2007, pp.503-511.
3. Petersen, J., *Out of the blue-how to anticipate big future surprises*. Madison Books, 2000.
4. Ramos, J., Action research and futures studies. *Futures*, Volume 38, Issue 6, 2006, pp.639-641.
5. Aslaniyan, M., Kord, B., Khazae, S., Yaghoubi, N., Rowshan, A., Strategic human resource planning considering futures studies concepts by using meta-synthesis. *International journal of urban and rural management*. 3. 15 (45), 2017, 389-416 [In Persian]
6. Ferris, Gerald R. Perrewé, Pamela L. Ranft, Annette L & Zinko, Robert, Human resources reputation and effectiveness, *Human Resource Management Review*, 2007, 17: 118.
7. AHRI. About AHRI. <http://www.ahri.com.au/scripts/cgiip.exe/WService=HRI-LIVE/ccms.r?PageId=8> Retrieved August8, 2009.
8. Greenwood, M., Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 2002, 261-279.
9. Legge, K., *Human resource management: Rhetoric's and reality*. Hampshire: Palgrave Mac Millan, 2005.
10. Purwadi, D. The Role of Japanese Human Resource Planning Practices for Increasing Industrial Competitiveness, *Social and Behavioral Sciences*, 65, 2012, pp. 253 – 259.
11. Asgari Azad, M. Management development and human capital in the public sector, the first conference on human resource development, 2002. [In Persian]
12. Feaiz, D., Kalami, B., and Sharifi, N., Identification and prioritization of factors effecting the strategic human resource planning in Semnan regional electricity by using SEM techniques and FDEMATEL, tenth International Conference on Strategic Management, Tehran, Iran's strategic management society, 2013 [In Persian]
13. Soltani, I., Prerequisites for strategic human resource planning, improvement and transformation of Management Studies, Tehran, 2000, 28, 29 [In Persian]
14. Nouraei, A., the effect of strategic human resource planning requirements of the Health Network Performance province, thesis for a master's degree, Hormozgan University, Faculty of Humanities and Management, 2014 [In Persian]
15. Hafez, K., Planning human resource requirements to meet target customer service levels, *International Journal of Quality and Service Sciences*. Vol.5, Iss 2, 2013, pp.230-252
16. Kurowski, C., & Mills, F., Workforce planning making it fit. *IPMA-HR News*, 1, 2005, pp. 4-5.
17. Schalk, René. Timmerman, Volken & Heuvel, Sjoerd van den, how strategic considerations influence decision-making, *Human Resource Management Review*, 23, 2013, pp. 85-86.
18. Lengnick-Hall, L. Mark. A. Lengnick-Hall, Cynthia & M. Rigsbee, Carolee, Strategic human resource management, and supply chain orientation, *Human Resource Management Review*, 2012, 1.
19. Kerstin A. Aumann and Cheri Ostroff, "Multilevel Fit: An Integrative Framework for understanding human resource management (HRM) practices in cross-cultural Context.2006, PP 450-600.
20. Defazio, S., What does 'good' SWP look like, available: <http://www.Digitalismag.com/human-resources/good-strategic-workforce-planning-01254759>, 2014.
21. Smith, B., Why strategic workforce planning does not work? Available: <http://community.shrm.org/blogs/bradley-smith/2013/10/22/why-strategic-workforce-planning-doesnt-work>, 2013.
22. Bell, Wendell. *Foundations of futures studies: History, purposes and knowledge* (4 Edition). New Brunswick, NJ: Transaction. Chapter 2 (futures studies), Chapter 6 (futures research), 2008.
23. Glenn, Jerome C. & Theodore Gordon., *Futures research methodology* (Version 3). Washington, DC: The Millennium Project, 2009.
24. Hejazi, Alireza, Developing Frameworks for New Theories in Futures Studies, WFS' annual conference proceeding: *World Future Vol*, 2011, pp. 81-99.
25. Roney., C. W., intersections of strategic planning and futures studies: methodological complementarities, *Journal of Futures Studies*, 15 (2): November 2010, pp. 71-100

## Strategic human resource planning considering futures studies approach in Isfahan Red Crescent society

(Evaluation of prerequisites and requirements)

**Mehran Aslaniyan**, PhD in human resource management, University of Sistan and  
Baluchestan, Zahedan, Iran

**Email:** Me.aslaniyan@pgs.usb.ac.ir

**Emad Salehi Tadi**, PhD student of industrial management, Islamic Azad University of  
Najafabad, Najafabad, Iran

**Received:** July 3, 2017      **Accepted:** 22 may, 2018

### Abstract

**Background:** Implementing of strategic human resource planning considering futures studies approach requires various prerequisites and requirements. Hence, the present study aims to identify individual and behavioral, organizational and structural, and infrastructural and environmental prerequisites and requirements in order to implement the process in Isfahan Red Crescent society.

**Method:** In this study, the prerequisites and requirements for the future strategic of human resource planning process were identified by reviewing various studies and researches. Finally, a category was presented with attention to the most affected part. Subsequently, a main and three sub-questions were presented in order to evaluate prerequisites and requirements. To achieve this goal, some tools and technique were used to collect and analyze data including questionnaire, the least squares method, confirmatory factor analysis technique, average variance extracted (AVE), share index, divergent validity, and Fornell-Lacker, Kolmogorov-Smirnov test and one-sample t-test.

**Findings:** According to the findings, the prerequisites and requirements in Red Crescent society of Isfahan province with a futuristic approach in different aspects such as individual behavioral, organizational, structural, infrastructure and environment for strategic human resources planning were evaluated relatively favorable and higher than average.

**Conclusion:** The results show that people in Red Crescent society of Isfahan do not have enough knowledge and expertise about the strategic planning process of human resources with futures studies approach and how to implement it. Therefore, the Society should organize small workshops in order to increase individuals' knowledge and expertise in relation to the strategic orientation of the society and human resources, the future studies and how to institutionalize it, also to increase the incentive and commitment to implement this process. Human resource management structures and subsystems do not have the necessary dynamics and flexibility to deal with changing environmental conditions and uncertainties. Additionally, there is not enough coordination between different organizational units and systems to support the implementation and implementation of the strategic planning process of human resources with a futuristic approach. In order to achieve this, it is better the Society to establish a dynamic scanning and monitoring unit for providing accurate and valuable information for the human resource department.

**Keywords:** strategic human resource planning considering futures studies, prerequisites and requirements, individual and behavioral, organizational and structure, infrastructural and environmental