



پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری

دوره ۹، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۳، صص ۱-۳۲

نوع مقاله: پژوهشی

تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت بیمه با استفاده از تکنیک‌های SWOT، FDANP و FGTMA

طاهره کشاورزی^{۱*}، حسین صفری^۲، سیدرضا سیدجوادین^۳

۱. دانشجوی دکتری رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۲۵

چکیده

امروزه فضای پویا و رقابتی محیط کسب‌وکار باعث شده است تا توسعه منابع انسانی به عنوان بخشی از برنامه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی سازمان‌ها مورد توجه باشد و مدیران می‌کوشند با توسعه کارکنان، توانایی رقابت‌پذیری سازمان را ارتقاء دهند، از این‌رو پژوهش حاضر با هدف تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از نظر ماهیت، توصیفی-پیمایشی و از نظر روش پژوهشی، تحقیقی آمیخته است که در فاز کیفی آن از طریق مصاحبه‌های عمیق، استراتژی‌های توسعه منابع انسانی بر اساس ماتریس SWOT تدوین گردیده و شاخص‌های مؤثر بر انتخاب و اولویت‌بندی این استراتژی‌ها تعیین شده است. در فاز کمی با استفاده از تکنیک Fuzzy DANP شدت اثر و وزن شاخص‌ها تعیین گردیده و با تکنیک Fuzzy GTMA، استراتژی‌ها رتبه‌بندی شده‌اند. جامعه آماری پژوهش مدیران و خبرگان حوزه منابع انسانی یک شرکت بیمه بودند و نمونه‌گیری به شیوه هدفمند انجام گردید. نتایج تحقیق نشان داد که مهم‌ترین شاخص‌های مؤثر بر انتخاب استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، عبارتند از: «میزان تمایل، همکاری و مشارکت کارکنان در پیاده‌سازی» و «میزان بودجه مورد نیاز». همچنین بر اساس نتایج حاصل از تکنیک GTMA فازی، استراتژی‌های «تعمیم آموزش‌های ضمن خدمت به تمامی سطوح سازمان»، «تقویت ارتباط میان برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی با نظام ارزشیابی عملکرد و ترفیع کارکنان» و «تقویت تفکر خلاقیت و نوآوری در کارکنان و کاهش مقاومت آن‌ها در مقابل تغییر» در سازمان مورد مطالعه از اولویت بالاتری برخوردارند.

کلیدواژه‌ها: استراتژی‌های توسعه منابع انسانی؛ SWOT؛ Fuzzy DANP؛ Fuzzy GTMA



۱- مقدمه و بیان مسئله

امروزه منابع انسانی، مؤلفه اصلی دستیابی سازمان‌ها به مزیت رقابتی پایدار بوده و یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌آیند [۱؛ ۲]. در چند دهه اخیر موضوع مدیریت مؤثر منابع انسانی همواره یکی از اصلی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها بوده و به دلیل اهمیت استراتژیک این منابع، مدیران ارشد سازمان‌ها سعی کرده‌اند استراتژی‌های مناسبی را برای مدیریت هرچه بهتر این منابع اتخاذ کنند [۳] و با توسعه منابع انسانی سازمان، بتوانند در فضای رقابتی محیط کسب‌وکار، توانایی رقابت‌پذیری خود را حفظ نمایند. توسعه منابع انسانی شامل بهبود مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های منابع انسانی از طریق آموزش و برنامه‌های توسعه است [۴] و با تأکید بر بهبود و ارتقاء سطح دانش فنی و انسانی کارکنان و با تمرکز بر مشاغل آتی آن‌ها، رویکردی برنامه‌ریزی‌شده در واکنش به استراتژی‌های سازمان دارد. توسعه منابع انسانی در چشم‌انداز جهانی که به سرعت در حال تغییر است، برای سازمان‌ها حیاتی بوده و نقش مهمی در ارتقاء مهارت، سازگاری، رشد، نوآوری و انعطاف‌پذیری کارکنان دارد [۴]. تحقیقات نشان می‌دهد که برنامه‌های آموزش و توسعه تأثیر مثبتی بر عملکرد و بهره‌وری کارکنان دارد [۵] و توجه ناکافی به توسعه منابع انسانی می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری در سازمان‌ها، افزایش نرخ ترک خدمت کارکنان و کاهش رضایت شغلی شود و سازمان‌ها باید برای افزایش اثربخشی، کارکنان خود را به بهترین شکل آموزش و توسعه دهند [۶].

در ایران، موضوع توسعه منابع انسانی به دلیل تغییرات سریع محیط کسب‌وکار، نیاز به بهبود بهره‌وری و ضرورت ایجاد توانمندی‌های رقابتی به‌ویژه در بخش خدمات، به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است و در صنعت بیمه که به‌عنوان یکی از شاخص‌ترین بخش‌های خدماتی شناخته می‌شود، توسعه منابع انسانی اهمیتی ویژه دارد چرا که این صنعت، انسان محور و تخصصی بوده و شرکت‌های بیمه برای ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان و حفظ رضایت آنان نیازمند نیروی انسانی متخصص، ماهر و توانمند هستند. از این‌رو یکی از وظایف اصلی مدیریت ارشد شرکت‌ها در این صنعت، توسعه منابع انسانی بخش‌های ستاد و صف می‌باشد و عدم توجه به توسعه منابع انسانی و ارتقاء سطح دانش، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان، می‌تواند آسیب‌های جدی به اعتبار و عملکرد شرکت‌های بیمه وارد کند.



برنامه‌های جامع توسعه منابع انسانی که شامل آموزش‌های کاربردی، پرورش مهارت‌های نرم (مانند ارتباطات و حل مسئله)، و ایجاد فرصت‌های رشد شغلی برای کارکنان باشد، می‌تواند به تقویت توان رقابتی این سازمان‌ها کمک کند [۷] و لازم است شرکت‌های فعال در صنعت بیمه به توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک استراتژی بلندمدت و سرمایه‌گذاری سودآور نگاه کنند. از این‌رو در این پژوهش به دنبال آن هستیم که با بهره‌گیری از نظرات مدیران و خبرگان شرکت بیمه خاورمیانه، استراتژی‌های توسعه منابع انسانی این شرکت را تدوین کرده و با توجه به اینکه اولویت استراتژی‌ها بر اساس جنبه‌های خاص هر سازمان می‌تواند متفاوت باشد و شفاف‌سازی اولویت‌ها به تلاش‌های مدیران برای اجرای استراتژی‌ها جهت خواهد داد، تلاش می‌کنیم با تعیین شاخص‌های مؤثر بر انتخاب این استراتژی‌ها، آن‌ها را اولویت‌بندی نماییم. اهداف این پژوهش عبارتند از:

- ۱) تدوین استراتژی‌های مناسب برای توسعه منابع انسانی؛
- ۲) تعیین شاخص‌های مؤثر بر انتخاب و اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی؛
- ۳) اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی؛

برای تحقق اهداف پژوهش، ابتدا با انجام مصاحبه‌های عمیق استراتژی‌های توسعه منابع انسانی را بر مبنای ماتریس SWOT تدوین کرده و شاخص‌های مؤثر بر انتخاب و اولویت‌بندی این استراتژی‌ها را تعیین می‌کنیم، سپس وزن هر یک از این شاخص‌ها را به کمک تکنیک DANP فازی مشخص کرده و اولویت‌بندی استراتژی‌ها را با استفاده از تکنیک GTMA فازی مشخص خواهیم کرد.

۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

اصطلاح «توسعه منابع انسانی» اولین بار در سال ۱۹۶۹ توسط نادلر^۱ مطرح گردیده [۸] و تمرکز آن، بر آموزش و توسعه افراد است تا آن‌ها را برای شغل فعلی و آینده‌شان آماده سازد [۹]. توسعه منابع انسانی به کلیه فعالیت‌های مرتبط با آموزش، یادگیری و توسعه اشاره دارد [۱۰] و شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی

^۱. Nadler



می‌شود [۱۱]. تاکنون تعاریف، دیدگاه‌ها و چارچوب‌های نظری متفاوتی در خصوص توسعه منابع انسانی مطرح گردیده است، به عنوان مثال درحالی که نادلر، ارکان توسعه منابع انسانی را یادگیری رسمی، سازمان‌یافته، مبتنی بر زمان مشخص و با تمرکز بر کارکنان دانسته است [۱۲]، برخی از دیگر محققان این حوزه، ویژگی‌های اصلی توسعه منابع انسانی را یادگیری غیررسمی، دائمی و با تمرکز بر اهداف سازمانی دانسته‌اند [۱۳؛ ۱۴]. توسعه منابع انسانی تحت تأثیر دانشمندی مانند مزلو^۱، مک گرگور^۲ و لوین^۳ قرار گرفته است که پایه و اساس درک رفتار انسانی در زمینه‌های سازمانی را بنا نهاده‌اند [۴]. توسعه منابع انسانی به یک رشته چندوجهی شامل آموزش و توسعه، یادگیری سازمانی، توسعه شغلی و مدیریت دانش تبدیل شده است [۱۵] و امروزه ظهور سریع فناوری‌های نوین و لزوم همگام شدن مشاغل با این تغییرات و در نتیجه نیاز به ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های کارکنان به عنوان شرکای استراتژیک کسب‌وکارها، بستر لازم را برای توجه بیشتر به توسعه منابع انسانی به عنوان یک فعالیت مهم در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی فراهم کرده است.

افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها در گرو توانمندی و کارا بودن منابع انسانی است و این امر به نوبه خود به توسعه دانش و مهارت‌های کارکنان و ایجاد رفتارهای مطلوب در آن‌ها برای عملکرد موفقیت‌آمیز بستگی دارد، از این رو محققان این حوزه با در نظر گرفتن عوامل متعدد از جمله خصوصیات صنعت، محیط رقابتی، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و شرایط سازمان‌ها به تدوین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی پرداخته‌اند که در ادامه به برخی از این تحقیقات اشاره می‌گردد:

مک کراکن و والاس^۴ (۲۰۰۰) به تغییر نقش توسعه منابع انسانی از یک فعالیت حمایتی به ابزاری شکل‌دهنده برای استراتژی سازمان پرداخته و توسعه استراتژیک منابع انسانی را به عنوان ایجاد یک فرهنگ یادگیری، که در آن طیفی از استراتژی‌های آموزشی، توسعه و یادگیری هم به استراتژی شرکت پاسخ می‌دهد و هم به شکل‌دهی و تأثیرگذاری بر آن کمک می‌کند، تعریف نموده و تأکید کرده‌اند که در توسعه استراتژیک منابع انسانی، رابطه‌ای متقابل و تقویت‌کننده

^۱. Maslow

^۲. McGregor

^۳. Lewin

^۴. McCracken & Wallace



بین توسعه منابع انسانی و استراتژی شرکت برقرار است. آن‌ها ویژگی‌های کلیدی توسعه استراتژیک منابع انسانی را شامل هم‌راستایی توسعه منابع انسانی با استراتژی سازمان، حمایت از مدیریت تغییر، ایجاد فرهنگ یادگیری، ارتباطات مؤثر، ادغام توسعه منابع انسانی در فرایندهای تصمیم‌گیری، پاسخگویی به نیازهای سازمانی و فردی، توسعه رهبری و مهارت‌ها، ارزیابی تأثیرات توسعه منابع انسانی بر عملکرد سازمان و تطبیق استراتژی‌ها با نتایج و تقویت یادگیری سازمانی دانسته‌اند [۱۶].

راما دوی و شایک^۱ (۲۰۱۲) به بررسی تأثیر آموزش و توسعه بر عملکرد کارکنان و اثربخشی سازمانی پرداخته و تأکید کرده‌اند که آموزش و توسعه به‌عنوان یکی از حیاتی‌ترین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به تقویت مهارت‌ها، توانایی‌ها و انگیزش کارکنان منجر شده و در نهایت بر بهره‌وری و رشد سازمان تأثیر می‌گذارد [۶].

مطالعه موردی صورت گرفته در خصوص تأثیر آموزش و توسعه بر عملکرد شغلی کارکنان شرکت بیمه بتا در کنیا توسط کیمانتی^۲ (۲۰۲۰) نشان داده است که آموزش و توسعه به‌عنوان ابزارهای کلیدی برای بهبود عملکرد و کارایی کارکنان و در نتیجه رشد سازمانی، به‌ویژه در صنعت بیمه که نیاز به تخصص و مهارت‌های خاص دارد، نقش اساسی ایفا می‌کند. کارکنان پس از شرکت در برنامه‌های آموزش و توسعه توانسته‌اند در وظایف خود عملکرد بهتری داشته باشند و رضایت شغلی بالاتری را تجربه کنند. نتایج این پژوهش همچنین بر لزوم ارزیابی منظم برنامه‌های آموزش و توسعه، ارائه بازخوردهای مستمر به کارکنان و شخصی‌سازی برنامه‌ها برای حفظ اثرات مثبت آن‌ها تأکید کرده‌اند [۱۷].

کوسویو و همکارانش^۳ (۲۰۲۱) در دانشکده فناوری نیروی دریایی اندونزی پژوهشی را با عنوان «استراتژی توسعه منابع انسانی برای بهبود عملکرد کارکنان با استفاده از تحلیل SWOT» انجام داده‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که سازمان مورد مطالعه می‌تواند با استفاده از استراتژی SO، از نقاط قوت خود برای بهره‌برداری از فرصت‌ها استفاده کند. این استراتژی شامل استفاده از قوانین موجود، بهره‌گیری از رسانه‌های اجتماعی و ارتقای عملکرد از طریق تجهیزات پیشرفته می‌باشد [۱۸].

^۱. Rama Devi & Shaik

^۲. Kimanthi

^۳. Kuswoyo et al.



پژوهش صورت گرفته در خصوص اثر برنامه‌های آموزش و توسعه بر عملکرد شغلی ادراک‌شده کارکنان در شرکت‌های بیمه منتخب در ایالت لاگوس در سال ۲۰۲۲ نشان داده است که برنامه‌های آموزش و توسعه در این شرکت‌ها تأثیر قابل توجهی بر رشد سازمانی داشته‌اند، به طوری که موجب افزایش پایگاه مشتری و تسهیل عملکرد سازمان با حداقل نظارت از سوی مدیریت شده است. این مطالعه تأکید دارد که برنامه‌های آموزش و توسعه تأثیر زیادی بر عملکرد شغلی کارکنان دارند و برای اطمینان از اثربخشی بیشتر، نیاز است که بررسی و ارزیابی دوره‌های برنامه‌های آموزشی انجام شود. همچنین، این برنامه‌ها باید بر اساس چالش‌های خاص کارکنان در بخش‌های مختلف طراحی شوند تا نتیجه بهتری حاصل شود و بر لزوم شخصی‌سازی آموزش‌ها به‌ویژه در بخش بیمه تأکید دارد [۱۹].

آنتاسیا و همکارانش^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «استراتژی توسعه منابع انسانی برای بهبود عملکرد کارکنان» با استفاده از تحلیل SWOT نشان داده‌اند که استراتژی‌های توسعه منابع انسانی بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد. در این پژوهش استراتژی حمایت از رشد تهاجمی یا بهینه‌سازی فرصت‌های رو به رشد، به شرکت مورد مطالعه پیشنهاد شده است [۲۰]. مظفری و همکارانش (۱۳۹۹) به بررسی نقش توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت بیمه در مواجهه با ریسک‌های نوظهور با استفاده از مدل SWOT و تحلیل آماری پرداخته و نشان داده‌اند که توانمندسازی نیروی انسانی از طریق برنامه‌های آموزشی به کارکنان کمک می‌کند تا در مواجهه با تغییرات بازار و ریسک‌های نوظهور مانند ریسک‌های دیجیتال، نوسانات اقتصادی، تغییرات مقرراتی و چالش‌های اجتماعی و سیاسی که برای کارکنان صنعت بیمه از اهمیت بالایی برخوردار است، عملکرد بهتری داشته باشند. کارکنان توانمند قادر به شناسایی سریع‌تر ریسک‌ها و واکنش‌های به‌موقع هستند، که در نهایت به بهبود تصمیم‌گیری و عملکرد شغلی کمک می‌کند و به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های کارکنان از طریق آموزش‌های مستمر و کارگاه‌های آموزشی برای مقابله با این ریسک‌ها ضروری است [۲۱].

حیدری و میری (۱۴۰۱) در بررسی چالش‌های آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه مدیران صنعت بیمه نشان داده‌اند که عوامل کمبود مدرس شایسته و توانمند، شکاف نسلی، زمینه کاری ناسازگار با خلاقیت، مقاومت در برابر به‌روز شدن، مشکلات مربوط به امور مالی، عدم

^۱. Antasya et al.



اثر بخشی بالای آموزش مجازی، آموزش‌های سطحی و انتقال نامناسب دانش بیمه‌ای و بی‌انگیزگی، جزء چالش‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در صنعت بیمه است [۲۲].

عاطلب و نیاکان (۱۴۰۲) به بررسی وضعیت نظام آموزش و توسعه کارکنان صنعت بیمه پرداخته و بیان داشته‌اند که آموزش صحیح منابع انسانی، ضمن این‌که در سطح شرکت‌های بیمه باعث ارتقاء عملکرد کارکنان و شرکت می‌شود، زمینه‌های برخورد شایسته کارکنان با مشتریان را نیز فراهم می‌آورد. نتایج این پژوهش تأکید دارد که به‌منظور یکپارچه نمودن فرایندهای آموزش و توسعه کیفیت نظام آموزشی در سطح صنعت بیمه کشور و همچنین طراحی نظام بهبود و شایستگی منابع انسانی، سازمان‌دهی آموزش ضروری است [۲۳].

غزائی و همکارانش (۱۴۰۲) به بررسی راهبردهای توسعه و بهسازی سرمایه‌های انسانی صنعت بیمه در چشم‌انداز بین‌الملل پرداخته و ضمن اشاره به نقش استراتژیک سرمایه انسانی در صنعت بیمه، تأکید کرده‌اند که توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی این صنعت نیاز به تجزیه و تحلیل، نوآوری و بازنگری فرآیندها و خط‌مشی‌های موجود دارد تا با رشد سریع تغییرات هماهنگی داشته باشد. این پژوهش راهبردهای تخصصی و فنی مانند مجهز کردن نیروهای انسانی به دانش روز فناوری با کمک‌گیری از پلتفرم‌های آموزشی نوین و استفاده از جدیدترین متدهای آموزشی، توانمندسازی نیروی انسانی جهت بهره‌گیری از جدیدترین فناوری‌ها و پلتفرم‌های مربوطه و ارتقاء سطح مهارت‌های نرم و علمی مدیران سازمان جهت انطباق‌پذیری بیشتر با جامعه جهانی را برای آماده‌سازی سرمایه‌های انسانی جهت مقابله با چالش‌های مربوط به ورود به بازار بین‌الملل مطرح کرده است [۲۴].

بررسی ادبیات نشان می‌دهد که موضوع توسعه منابع انسانی، به یکی از موضوعات مورد توجه اندیشمندان مدیریت منابع انسانی تبدیل شده و روندهای زمانی نشان‌دهنده علاقه فزاینده علمی به توسعه منابع انسانی از اوایل دهه ۲۰۰۰ است [۱۵]. با این حال بر اساس نظرسنجی دیلویت^۱، تنها یک سوم شرکت‌های بیمه خود را از نظر مهارت برای پاسخگویی به تقاضاهای در حال تغییر صنعت آماده می‌دانند، این شرکت‌ها از نوآوری‌ها برای توسعه و یادگیری استفاده نمی‌کنند و صنعت بیمه باید برنامه‌های یادگیری و توسعه موجود را تغییر دهد تا شکاف‌های مهارتی را برطرف نماید [۲۴]. شرکت‌های بیمه این مسئولیت را بر عهده دارند که

^۱. Deloitte



استراتژی‌های توسعه منابع انسانی خود را مشخص کرده، کارکنان خود را برای تغییرات و پیشرفت‌های پیش رو آماده نمایند و به آن‌ها فرصت دهند تا مهارت‌های خود را بهبود بخشند و به واسطه همگام شدن با تغییرات محیط رقابتی کسب‌وکار، این امکان را برای شرکت‌های بیمه فراهم سازند که نسبت به رقبای خود برتری کسب کنند. بررسی پژوهش‌های داخلی صورت گرفته در زمینه توسعه منابع انسانی در صنعت بیمه نشان می‌دهد که اکثر این تحقیقات به مطالعه وضعیت کلی و شناسایی چالش‌های این حوزه پرداخته‌اند و تاکنون پژوهشی در خصوص تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در این صنعت صورت نگرفته است، لذا نوآوری این پژوهش علاوه بر این مورد، استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره^۱ (MCDM) شامل DANP و GTMA به صورت فازی می‌باشد.

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی-پیمایشی بوده و از نظر روش، تحقیقی آمیخته می‌باشد. در بخش کیفی تحقیق ابتدا با استفاده از بررسی و مطالعه منابع کتابخانه‌ای و سپس انجام مصاحبه‌های عمیق، استراتژی‌های توسعه منابع انسانی بر مبنای ماتریس SWOT تدوین شد و شاخص‌های مؤثر بر انتخاب و اولویت‌بندی این استراتژی‌ها بر مبنای نظر خبرگان مشخص گردید. در بخش کمی تحقیق با استفاده از تکنیک Fuzzy DANP که ترکیبی از مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره Fuzzy DEMATEL و Fuzzy ANP می‌باشد، شدت اثر و وزن شاخص‌ها تعیین گردیده و با بهره‌گیری از روش Fuzzy GTMA، استراتژی‌های توسعه منابع انسانی حاصل از ماتریس SWOT رتبه‌بندی شده‌اند. در این پژوهش از مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی اسنادی، انجام مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه جهت گردآوری داده‌ها استفاده شده است. برای تعیین مصاحبه‌شوندگان از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. این روش نمونه‌گیری غالباً در کار با نمونه‌های بسیار کوچک و نیز در مواردی که هدف، انتخاب اعضای است که اطلاعات مفیدی داشته باشند، به کار می‌رود، لذا مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌های این تحقیق، ۱۰ نفر از مدیران و خبرگان حوزه منابع انسانی شرکت بیمه

^۱. Multi-Criteria Decision-Making



خاورمیانه بودند که خلاصه اطلاعات جمعیت شناختی آن‌ها در جدول شماره ۱ عنوان شده است:

جدول ۱- خلاصه اطلاعات جمعیت شناختی اعضای نمونه

شاخص	فراوانی	شاخص	فراوانی	
جنسیت	مرد	۸	کارشناسی	۲
	زن	۲	کارشناسی ارشد	۵
			دکتری	۳

۳-۱- ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT

ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT ابزاری مفید و کارا است که کلیه استراتژی‌های قابل قبول در موقعیت‌های مختلف یک سازمان، یک کسب‌وکار و یک وظیفه را ارائه می‌دهد. این تجزیه و تحلیل که مخفف چهار واژه: قوت‌ها^۱، ضعف‌ها^۲، فرصت‌ها^۳ و تهدیدها^۴ می‌باشد، یک ابزار پشتیبانی مهم برای تصمیم‌گیری و تجزیه و تحلیل نظام‌مند محیط‌های درونی و بیرونی سازمان است [۲۵]. در این ماتریس، قوت‌ها و ضعف‌ها عوامل داخلی سازمان محسوب می‌شوند و فرصت‌ها و تهدیدها نیز عوامل خارجی سازمان هستند. در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه می‌شوند و هدف مشخص کردن بهترین استراتژی‌ها نیست، بلکه هدف تعیین استراتژی‌های قابل اجرا است. بنابراین همه استراتژی‌هایی که در ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف ارائه می‌گردند، انتخاب و اجرا نخواهند شد. برای ساختن یک ماتریس SWOT باید مراحل زیر طی شود:

- (۱) فهرستی از فرصت‌ها و تهدیدات عمده‌ای که در محیط خارجی سازمان وجود دارد، تهیه شود.
- (۲) فهرستی از نقاط قوت و ضعف عمده داخلی سازمان تعیین شود.
- (۳) استراتژی‌های SO با استفاده از قوت‌های داخلی و فرصت‌های خارجی تعیین گردد.

۱. Strengths

۲. Weaknesses

۳. Opportunities

۴. Threats



- ۴) استراتژی‌های WO تعیین شود که با استفاده از فرصت‌های خارجی، ضعف‌های داخلی کاهش یابند یا حذف شوند.
- ۵) استراتژی‌های ST مشخص گردد تا با استفاده از قوت‌های داخلی، تهدیدهای خارجی کاهش یافته یا حذف شوند.
- ۶) استراتژی‌های WT تعیین شود که نقاط ضعف داخلی کاهش یابند و از تهدیدهای خارجی نیز پرهیز شود.

۳-۲- تکنیک Fuzzy DANP

ضرورت انتخاب یک روش تصمیم‌گیری چندمعیاره^۱ برای اولویت‌بندی در شرایطی که پیچیدگی زیاد است امری ضروری می‌باشد [۲۶]. اگرچه برخی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره مانند AHP و ANP در زمینه‌های مختلف به کار گرفته شده‌اند و کارایی خوبی را نشان داده‌اند اما این دو روش امکان تعیین و نشان دادن روابط تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متقابل بین معیارها و روابط علت و معلولی فی‌مابین آن‌ها را ندارند. خوشبختانه، ترکیب DEMATEL و ANP می‌تواند این روابط متقابل را درک کند [۲۷]. تکنیک دیمتل، روشی است برای نشان دادن ساختار پیچیده روابط علت و معلولی که در آن ماتریس‌ها و یا نمودارها، روابط مبتنی بر عناصر سیستم را نشان می‌دهند و اعداد روی نمودارها، نشان‌دهنده شدت اثر هر یک از عناصر می‌باشند [۲۸؛ ۲۹؛ ۳۰؛ ۳۱]. ترکیب تکنیک ANP و DEMATEL باعث به وجود آمدن روش دنپ^۲ گردیده است [۳۲]. به‌طور معمول روش‌های قطعی تصمیم‌گیری چندمعیاره در شرایط عدم قطعیت در تصمیم‌گیری‌هایی که شفافیت در آن‌ها کم است، قادر به انعکاس کامل شرایط پیچیده محیط تصمیم نیستند. از این‌رو در این پژوهش از ترکیب روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی برای درک روابط معیارها و اندازه‌گیری درجه اهمیت (وزن) آن‌ها استفاده شده است. تأثیر استفاده از رویکرد فازی و ترکیب آن با روش دنپ باعث مطرح شدن روش دنپ فازی شده است [۳۳]. در اکثر روش‌های توسعه داده شده برای دنپ فازی از طیف اعداد فازی ۵ سطحی استفاده گردیده که معادل همان طیف مورد استفاده در روش دیمتل می‌باشد. گام‌های ابتدایی روش دنپ فازی با گام‌های روش دیمتل فازی مطابقت داشته و از سوی دیگر

۱. MCDM: Multi-Criteria Decision-Making

۲. DANP



روش دیمتل فازی با استفاده از متغیرهای زبانی فازی، تصمیم‌گیری را در شرایط عدم اطمینان آسان می‌سازد [۳۴].

در این پژوهش از طیف ۸ سطحی در روش دیمتل فازی استفاده شده است. این کار در عمل موجب مطابقت بیشتر نتایج با نظرات واقعی خبرگان و تشکیل دقیق‌تر مدل علت و معلولی می‌شود. اعداد فازی $\mu_{\bar{A}}(x)$ مورد استفاده در این مقاله از نوع اعداد فازی مثلثی هستند (جدول ۲) که تابع عضویت آن‌ها از فرمول ۱ پیروی می‌کنند.

جدول ۲- متغیرها و اعداد فازی مورد استفاده

اعداد فازی مثلثی معادل	مخفف انگلیسی	متغیرهای زبانی
(۰، ۰، ۰)	NO	بدون تأثیر
(۰.۱، ۰، ۰)	VL	تأثیر بسیار کم
(۰.۳، ۰.۱، ۰)	L	تأثیر کم
(۰.۵، ۰.۳، ۰.۱)	ML	تأثیر کم و بیش کم
(۰.۷، ۰.۵، ۰.۳)	M	تأثیرگذاری متوسط
(۰.۹، ۰.۷، ۰.۵)	MH	تأثیر کم و بیش زیاد
(۱، ۰.۹، ۰.۷)	H	تأثیر زیاد
(۱، ۱، ۰.۹)	VH	تأثیر بسیار زیاد

[۳۵، ص ۲۸۶]

$$\mu_{\bar{A}}(x) = \begin{cases} (x-l)/(m-l), & l \leq x \leq m \\ (u-x)/(u-m), & m \leq x \leq u \\ otherwise \end{cases} \quad (\text{فرمول ۱})$$

که در آن m و u به ترتیب کران پایین، کران وسط و کران بالای عدد فازی مثلثی $\mu_{\bar{A}}(x)$ هستند.

مراحل روش دیمتل به صورت زیر می‌باشد [۳۵، ص ۲۸۲-۲۸۶]:

ابتدا معیارهای موردنظر برای بررسی جمع‌آوری می‌شود و مرحله دوم تعریف یک مقیاس زبانی فازی است. در مرحله بعد، ماتریس نظرات خبرگان در قالب اعداد فازی برای هر خبره تشکیل شده و نظرات با استفاده از روش میانگین حسابی تجمیع می‌گردد و ماتریس تجمیع



نظرات افراد به صورت فازی به دست می‌آید [۳۶]، که در آن $Z_{ij}=(l_{ij},m_{ij},u_{ij})$ اعداد فازی مثلثی هستند. با توجه به اینکه عناصر قطر اصلی تأثیری بر هم ندارند، در ماتریس به صورت $(0,0,0)$ مشخص می‌گردند. سپس با نرمال‌سازی ماتریس تجمیع نظرات، ماتریس روابط مستقیم فازی نرمال شده (\tilde{X}) به دست می‌آید که در آن r به صورت فرمول ۴ تعریف می‌گردد:

$$Z = \begin{bmatrix} \cdot & \tilde{Z}_{12} & \dots & \tilde{Z}_{1n} \\ \tilde{Z}_{21} & \cdot & \dots & \tilde{Z}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{Z}_{n1} & \tilde{Z}_{n2} & \dots & \cdot \end{bmatrix} \quad (\text{فرمول ۲})$$

$$\tilde{X} = \begin{bmatrix} \cdot & \tilde{X}_{12} & \dots & \tilde{X}_{1n} \\ \tilde{X}_{21} & \cdot & \dots & \tilde{X}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{X}_{n1} & \tilde{X}_{n2} & \dots & \cdot \end{bmatrix}, \tilde{X}_{ij} = \frac{\tilde{Z}_{ij}}{r} = \left(\frac{l_{ij}}{r}, \frac{m_{ij}}{r}, \frac{u_{ij}}{r} \right) \quad (\text{فرمول ۳})$$

$$r = \max_{1 \leq i \leq n} \left(\sum_{j=1}^n u_{ij} \right) \quad (\text{فرمول ۴})$$

پس از محاسبه ماتریس‌های فوق، ماتریس روابط کلی فازی (\tilde{T}) حاصل می‌گردد که در آن:

$$\tilde{T} = \lim_{k \rightarrow \infty} (\tilde{X}^1 + \tilde{X}^2 + \dots + \tilde{X}^k) \tilde{T} = \begin{bmatrix} \cdot & \tilde{t}_{12} & \dots & \tilde{t}_{1n} \\ \tilde{t}_{21} & \cdot & \dots & \tilde{t}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{t}_{n1} & \tilde{t}_{n2} & \dots & \cdot \end{bmatrix} \quad (\text{فرمول ۵})$$

$$\tilde{t}_{ij} = (l_{ij}^n, m_{ij}^n, u_{ij}^n), \quad (\text{فرمول ۶})$$

$$[l_{ij}^n] = X_l \times (I - X_l)^{-1}, [m_{ij}^n] = X_m \times (I - X_m)^{-1}, [u_{ij}^n] = X_u \times (I - X_u)^{-1}$$

سپس اعداد فازی را بر اساس فرمول ۷ دی فازی می‌نمائیم.

$$T = \frac{(L + \gamma M + U)}{\xi} \quad (\text{فرمول ۷})$$

مجموع سطرها و ستون‌ها در ماتریس T ، به ترتیب با بردار R و D نشان داده می‌شوند.

$$T = [t_{ij}]_{n \times n}, R = [r_i]_{n \times 1} = \left(\sum_{j=1}^n t_{ij} \right)_{n \times 1}, D = [d_j]_{1 \times n} = \left(\sum_{i=1}^n t_{ij} \right)_{1 \times n} \quad (\text{فرمول ۸})$$



Γ_i جمع سطری ردیف i ام ماتریس T است که نشان‌دهنده مجموع اثرات مستقیم و غیرمستقیم عامل i ام بر روی دیگر عوامل (معیارها) است. d_j جمع ستونی ستون j ام ماتریس T می‌باشد که نشان‌دهنده جمع اثرات مستقیم و غیرمستقیمی است که عامل j ام از دیگر عوامل می‌پذیرد. وقتی که $i=j$ باشد، یعنی جمع سطر و جمع ستون (Γ_i+d_j) نشان‌دهنده قدرت اثرپذیری و اثرگذاری شاخص است. اگر (Γ_i-d_j) مثبت باشد، به این معنی است که عنصر i بر دیگر عناصر اثر می‌گذارد و اگر منفی باشد، یعنی عنصر i از دیگر عناصر اثر می‌پذیرد [۲۸].

مراحل روش دنپ فازی عبارتند از [۳۷]: در گام نخست سوپر ماتریس ناموزون توسعه داده می‌شود. در این گام ماتریس روابط کلی فازی (\tilde{T}) در روش دیمتل فازی به عنوان سوپر ماتریس ناموزون در نظر گرفته می‌شود. در صورتی که نیاز به طبقه‌بندی بین معیارها و زیر معیارهای باشد، در این گام صورت می‌پذیرد. این ماتریس به صورت زیر نشان داده می‌شود:

$$\tilde{T} = \begin{bmatrix} \cdot & \tilde{t}_{12} & \dots & \tilde{t}_{1n} \\ \tilde{t}_{21} & \cdot & \dots & \tilde{t}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{t}_{n1} & \tilde{t}_{n2} & \dots & \cdot \end{bmatrix} \quad (\text{فرمول ۹})$$

جهت تهیه سوپر ماتریس موزون از فرمول ۱۰ استفاده می‌شود:

$$\tilde{S} = \begin{bmatrix} \cdot & \tilde{s}_{12} & \dots & \tilde{s}_{1n} \\ \tilde{s}_{21} & \cdot & \dots & \tilde{s}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{s}_{n1} & \tilde{s}_{n2} & \dots & \cdot \end{bmatrix} \quad (\text{فرمول ۱۰})$$

جایی که:

$$\tilde{s}_{ij} = (l_{ij}^l, m_{ij}^l, u_{ij}^l), [l_{ij}^l] = \tilde{t}_{ij}^l / \sum_{i=1}^n \tilde{t}_{ij}^l, [m_{ij}^l] = \tilde{t}_{ij}^m / \sum_{i=1}^n \tilde{t}_{ij}^m, [u_{ij}^l] = \tilde{t}_{ij}^u / \sum_{i=1}^n \tilde{t}_{ij}^u$$

جهت به دست آوردن سوپر ماتریس حدی از فرمول ۱۱ استفاده می‌شود:

$$\tilde{W} = \lim_{k \rightarrow \infty} (\tilde{S})^k \quad (\text{فرمول ۱۱})$$

جایی که:

$$\tilde{W}_l = \lim_{k \rightarrow \infty} (\tilde{S}_l)^k, \tilde{W}_m = \lim_{k \rightarrow \infty} (\tilde{S}_m)^k, \tilde{W}_u = \lim_{k \rightarrow \infty} (\tilde{S}_u)^k$$



در انتها وزن هر یک از معیارها به صورت فازی به دست می آید. جهت دی فازی کردن از فرمول ۱۲ استفاده می شود:

$$T = \frac{(L + M + U)}{3} \quad (\text{فرمول ۱۲})$$

۳-۳- تکنیک Fuzzy GTMA^۱

تکنیک GTMA (تئوری گراف و رویکرد ماتریسی) یکی از روش های حل مسائل تصمیم گیری چندشاخصه^۲ است که با استفاده از آن می توان ارتباط بین شاخص ها را تحلیل کرد. این تکنیک به عنوان روشی برای تصمیم گیری و همچنین اندازه گیری کمیت ها [۳۸] جهت رتبه بندی گزینه ها یا عوامل، مطرح شده است. در این تحقیق با بهره گیری از تکنیک Fuzzy GTMA استراتژی های حاصل از ماتریس SWOT رتبه بندی گردیده اند. مراحل حل مسئله GTMA فازی عبارتند از [۳۵]: گام اول تعیین معیارهای تصمیم گیری، گام دوم، تشکیل ماتریس تصمیم فازی D و گام سوم، تشکیل ماتریس تصمیم نرمال شده (\tilde{R}) است.

$$D = \begin{bmatrix} \tilde{x}_{11} & \tilde{x}_{12} & \dots & \tilde{x}_{1n} \\ \tilde{x}_{21} & \tilde{x}_{22} & \dots & \tilde{x}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{x}_{m1} & \tilde{x}_{m2} & \dots & \tilde{x}_{mn} \end{bmatrix}, \tilde{x}_{ij} = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij}), i=1,2,\dots,m, j=1,2,\dots,n \quad (\text{فرمول ۱۳})$$

$$\tilde{R} = [\tilde{f}_{ij}]_{m \times n} \begin{cases} \tilde{f}_{ij} = \left(\frac{l_{ij}}{u_j^*}, \frac{m_{ij}}{u_j^*}, \frac{u_{ij}}{u_j^*} \right), j \in B \\ \tilde{f}_{ij} = \left(\frac{l_j}{u_{ij}}, \frac{l_j}{m_{ij}}, \frac{l_j}{l_{ij}} \right), j \in C \end{cases} \begin{cases} u_j^* = \max_i u_{ij}, j \in B \\ l_j^- = \min_i l_{ij}, j \in C \end{cases} \quad (\text{فرمول ۱۴})$$

گام چهارم: تشکیل ماتریس درجه اهمیت معیارهاست. در این گام، وزن دو شاخص که به صورت فازی است مبنا قرار می گیرد و تک تک مؤلفه های ماتریس مذکور، به جزء قطر اصلی (که خالی می باشد) با استفاده از فرمول ۱۵ محاسبه می گردد و ماتریس به دست آمده نهایی، مطابق فرمول ۱۶ خواهد بود:

^۱. FGTMA: Fuzzy Graph theory and matrix approach

^۲. MADM: Multiple Attribute Decision Making



$$\begin{cases} W_{Ci}=(l_i, m_i, u_i) \\ W_{Cj}=(l_j, m_j, u_j) \end{cases} \Rightarrow \tilde{r}_{ij}=\left(\frac{l_i}{u_i+u_j}, \frac{m_i}{m_i+m_j}, \frac{u_i}{l_i+l_j}\right) \quad \text{(فرمول ۱۵)}$$

$$\tilde{G}=\begin{bmatrix} \tilde{r}_{11} & \tilde{r}_{12} & \dots & \tilde{r}_{1n} \\ \tilde{r}_{21} & \tilde{r}_{22} & \dots & \tilde{r}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{r}_{n1} & \dots & \tilde{r}_{nn-1} & \tilde{r}_{nn} \end{bmatrix} \quad \text{(فرمول ۱۶)}$$

در گام پنجم، ماتریس تصمیم نرمال شده فازی و ماتریس درجه اهمیت معیارها، هر کدام به سه ماتریس حد پایین، حد میانی و حد بالا تقسیم می‌شود. در گام ششم برای محاسبه نمره گزینه A_1 تا A_M مقدار ثابت ماتریس آن‌ها برای هر سه ماتریس حد پایین، حد میانی و حد بالا محاسبه می‌شود و ثابت ماتریس برای هر گزینه به صورت اعداد فازی مثلثی به دست می‌آید.

$$\tilde{A}_i=(\text{perm}(A_i^l), \text{perm}(A_i^m), \text{perm}(A_i^u)) \quad \text{(فرمول ۱۷)}$$

در گام آخر، با استفاده از فرمول ۱۸، ثابت‌های ماتریس دی فازی و رتبه‌بندی می‌شوند.

$$\bar{X}(\tilde{A})=\frac{1}{\xi}(l+\gamma m+u), \tilde{A}=(l, m, u) \quad \text{(فرمول ۱۸)}$$

بیشترین مقدار به دست آمده نشان‌دهنده بهترین گزینه است و سایر گزینه‌ها نیز براساس مقدار ثابت ماتریس به دست آمده، رتبه‌بندی می‌شوند.

۴- یافته‌های پژوهش

در مدیریت استراتژیک منابع انسانی استفاده از ماتریس SWOT یکی از بهترین مدل‌های شناخته شده جهت شناخت شرایط موجود و استفاده از آن‌ها برای تعیین استراتژی‌های آینده می‌باشد که در این پژوهش نیز با بهره‌گیری از این مدل، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت بیمه خاورمیانه شناسایی گردیده که در جداول ۳، ۴، ۵ و ۶ نشان داده شده است:

جدول ۳- نقاط قوت شرکت در زمینه توسعه منابع انسانی

نقاط قوت (S)
وجود نگرش مثبت مدیریت سازمان به آموزش و توسعه کارکنان (S ^۱)
نگرش مستمر و مداوم به آموزش و توسعه منابع انسانی (S ^۲)



نقاط قوت (S)

- تلاش سازمان در جهت توسعه آگاهی‌های عمومی و تخصصی کارکنان (S^۳)
- تلاش در جهت استفاده از فناوری‌های جدید آموزشی (S^۴)
- تخصیص بودجه به فعالیت‌های آموزشی (S^۵)
- تأکید بر آموزش در حین کار (S^۶)
- تلاش سازمان در جهت حفظ کارکنان خود (S^۷)
- تنوع بخشی به شیوه‌های اجرایی دوره‌های آموزشی (S^۸)
- تخصصی شدن تدریجی آموزش کارکنان و دوره‌های ارائه شده (S^۹)
- تلاش سازمان برای شکوفا کردن استعدادها و نهفته کارکنان (S^{۱۰})
- تأکید سازمان بر بهبود روش‌های انجام کار، تخصص و مهارت‌های شغلی (S^{۱۱})

جدول ۴- نقاط ضعف شرکت در زمینه توسعه منابع انسانی

نقاط ضعف (W)

- ناکافی بودن انگیزه کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی و ارتقاء مهارت‌های فردیشان (W^۱)
- ضعف در نظام آموزشی سازمان به دلیل به‌روز نبودن شرح وظایف واحدهای سازمانی (W^۲)
- ضعف در جانشین پروری و فقدان مکانیزم‌های اجرایی آن (W^۳)
- ضعف در ارتباط میان برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان با نظام‌های ارزشیابی عملکرد و ترفیع کارکنان (W^۴)
- کم‌رنگ بودن تفکر خلاقیت و نوآوری در میان برخی از کارکنان سازمان (W^۵)
- پایین بودن روحیه، نشاط کاری و انگیزه برای پیشرفت در میان برخی از کارکنان (W^۶)
- کم‌رنگ بودن نگرش راهبردی و بلندمدت به آموزش‌های ضمن خدمت و برنامه‌های توسعه کارکنان (W^۷)
- عدم ارزیابی اولیه کارکنان جدیدالورود در تعیین نیازها و توانایی‌ها (W^۸)
- عدم قابلیت برنامه‌ریزی برای توسعه کیفی منابع انسانی به دلیل به‌روز نبودن شرح وظایف واحدهای سازمانی (W^۹)

جدول ۵- فرصت‌های شرکت در زمینه توسعه منابع انسانی

فرصت‌ها (O)

- تأکید سند توسعه کشور بر ساختن جامعه‌ای دانایی محور و تولید سرمایه انسانی (O^۱)
- توجه ویژه به امر آموزش و توسعه منابع انسانی در برنامه تحول در صنعت بیمه (O^۲)
- امکان توسعه همکاری‌های بین‌المللی با مؤسسات آموزشی (O^۳)
- وجود مراکز علمی و دانشگاهی برای پرورش نیروهای مورد نیاز صنعت بیمه (O^۴)
- به وجود آمدن نیازهای یادگیری تازه (O^۵)



فرصت‌ها (O)

- وجود مکانیزم‌های ارتباطی با دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی (O^۶)
- امکان استفاده از مشاوران و منابع دانشگاهی برای آموزش نیروی انسانی (O^۷)
- توجه سازمان به استفاده از فناوری روز برای افزایش بهره‌وری کارکنان (O^۸)
- توسعه سرویس‌های آنلاین آموزشی (O^۹)

جدول ۶- تهدیدهای شرکت در زمینه توسعه منابع انسانی

تهدیدات (T)

- بالا بودن هزینه‌های مالی دوره‌ها و سمینارهای آموزشی (T^۱)
- بالا بودن هزینه‌های اعزام نیرو به خارج از کشور برای کسب مهارت‌های تخصصی (T^۲)
- افزایش نیازهای تخصصی مشاغل موجود در سازمان (T^۳)
- عدم رفع نیازهای آموزشی صنعت بیمه در سرفصل‌های آموزشی مقاطع تحصیلات تکمیلی (T^۴)
- کمبود نیروهای متخصص به‌ویژه در برخی از حوزه‌های صنعت بیمه در جامعه (T^۵)
- مقاومت افراد در برابر تغییر (T^۶)
- شرکت افراد در برنامه‌های آموزشی با هدف افزایش حقوق به جای کسب مهارت (T^۷)

بر اساس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای شرکت در زمینه توسعه منابع انسانی و انجام گام‌های ساختن یک ماتریس SWOT که در بخش روش‌شناسی پژوهش، تشریح گردید، استراتژی‌های قوت- فرصت (SO)، قوت- تهدید (ST)، ضعف- فرصت (WO) و ضعف- تهدید (WT) برای این شرکت در زمینه توسعه منابع انسانی تعیین گردیده است که در جدول ۷ ذکر شده است:

جدول ۷- استراتژی‌های توسعه منابع انسانی براساس ماتریس SWOT

استراتژی‌های WO (ضعف - فرصت)	استراتژی‌های SO (قوت - فرصت)
(A ^{۱۱}) ایجاد نگرش راهبردی و بلندمدت به برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان در راستای ایجاد جامعه‌ای دانش‌محور و تولید سرمایه انسانی بر اساس سند توسعه کشور	(A ^۱) برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی با همکاری مؤسسات بین‌المللی
(A ^{۱۲}) نیازسنجی آموزشی مستمر کارکنان و اجرای برنامه‌های آموزشی در راستای آن	(A ^۲) تنوع بخشیدن به شیوه‌های اجرای برنامه‌های آموزشی با به‌کارگیری فناوری‌های جدید و سرویس‌های آنلاین آموزشی
به‌منظور پاسخگویی به نیازهای یادگیری تازه در کارکنان	(A ^۳) استفاده از مشاوران و منابع دانشگاهی جهت تخصصی‌تر ساختن برنامه‌های آموزشی و شکوفا کردن استعدادهای نهفته کارکنان



استراتژی‌های WO (ضعف - فرصت)	استراتژی‌های SO (قوت - فرصت)
(A ^{۱۳}) به‌روز ساختن شرح وظایف واحدهای سازمانی به‌منظور تقویت برنامه‌های آموزشی و برنامه‌ریزی برای توسعه کیفی منابع انسانی سازمان	(A ^۴) تخصیص بودجه بیشتر به امر آموزش و توسعه منابع انسانی با توجه به نگرش مثبت مدیریت سازمان به این امر و به وجود آمدن نیازهای یادگیری تازه (A ^۵) تعمیم آموزش‌های ضمن خدمت به تمامی سطوح سازمان با توجه به شکل‌گیری نیازهای یادگیری تازه (A ^۶) تدوین نظام جامع آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان بر اساس ضرورت‌های آموزشی شناسایی شده در برنامه تحول در صنعت بیمه
استراتژی‌های WT (ضعف - تهدید)	استراتژی‌های ST (قوت - تهدید)
(A ^۴) تهیه برنامه‌ها و مکانیزم‌هایی برای جانشین پروری در سازمان به دلیل کمبود نیروی متخصص بیمه‌ای در کشور (A ^۵) تقویت ارتباط میان برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی با نظام ارزشیابی عملکرد و ترفیع کارکنان به‌منظور افزایش انگیزه آن‌ها جهت شرکت در برنامه‌های آموزشی سازمان، ارتقاء دانش و مهارت‌های کارکنان و ترویج فرهنگ شایسته سالاری (A ^۶) تقویت تفکر خلاقیت و نوآوری در کارکنان و کاهش مقاومت آن‌ها در مقابل تغییر	(A ^۷) استفاده از فناوری‌های جدیدی که موجب کاهش هزینه‌های برنامه‌های آموزشی برای سازمان گردد (A ^۸) تخصیص بخشی از بودجه آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان به برنامه‌های اعزام نیرو به خارج از کشور به‌منظور کسب مهارت‌های تخصصی و آگاهی از تجربیات علمی و دانشگاهی روز دنیا (A ^۹) تخصصی‌تر ساختن برنامه‌های آموزشی به‌منظور پاسخگویی به افزایش نیازهای تخصصی مشاغل موجود در سازمان (A ^{۱۰}) تلاش هرچه بیشتر سازمان در حفظ کارکنان متخصص به دلیل کمبود نیروهای متخصص امر بیمه در کشور

۴-۱- شاخص‌های مؤثر بر انتخاب استراتژی‌های توسعه منابع انسانی

در این پژوهش، بر مبنای مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان، ۸ شاخص زیر به عنوان مهم‌ترین شاخص‌های مؤثر بر انتخاب استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، شناسایی گردید:

جدول ۸- شاخص‌های مؤثر بر انتخاب استراتژی‌های توسعه منابع انسانی

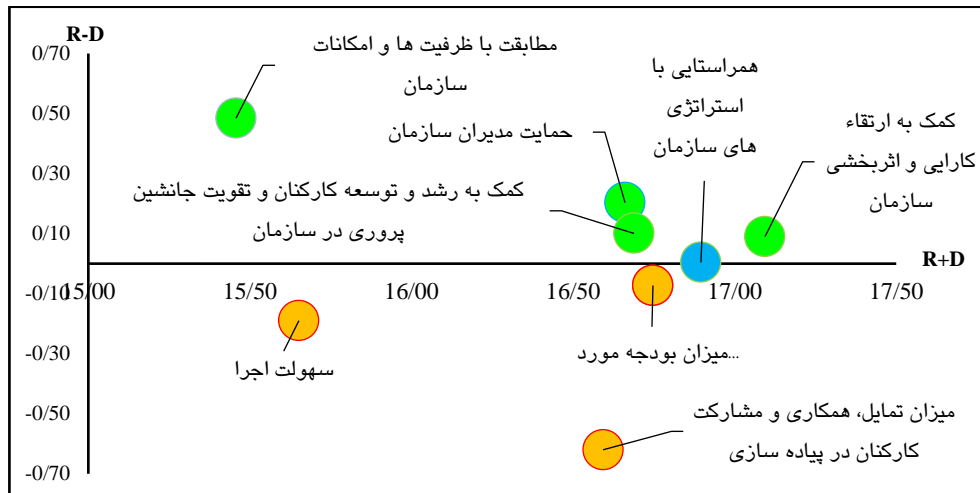
شاخص	کد	ردیف
همراستایی با استراتژی‌های سازمان	C ^۱	۱
حمایت مدیران سازمان	C ^۲	۲



سپس برای تحلیل روابط، ماتریس دی فازی محاسبه شده و مجموع سطرها و ستون‌ها که در ماتریس T، به ترتیب با بردار R و D نشان داده می‌شوند، محاسبه می‌گردند. جدول ۱۱- شدت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری شاخص‌های شناسایی شده

R-D	فازی R-D			R+D	فازی R+D			شاخص‌ها
	U	M	L		U	M	L	
۰.۰۰	۲۲.۸۱	۰.۰۵	- ۲۲.۹۰	۱۶.۹۰	۴۸.۷۱	۷.۹۳	۳.۰۰	همراستایی با استراتژی‌های سازمان
۰.۲۰	۲۲.۷۷	۰.۱۳	- ۲۲.۲۲	۱۶.۶۶	۴۷.۹۷	۷.۸۵	۲.۹۸	حمایت مدیران سازمان
-۰.۰۷	۲۲.۵۹	- ۰.۰۶	- ۲۲.۷۵	۱۶.۷۵	۴۸.۳۰	۷.۸۶	۲.۹۶	میزان بودجه مورد نیاز
۰.۰۹	۲۳.۲۹	۰.۱۰	- ۲۳.۱۳	۱۷.۰۹	۴۹.۴۱	۷.۹۹	۲.۹۹	کمک به ارتقاء کارایی و اثربخشی سازمان
۰.۱۰	۲۳.۰۱	۰.۰۲	- ۲۲.۶۵	۱۶.۶۹	۴۸.۴۹	۷.۷۱	۲.۸۳	کمک به رشد و توسعه کارکنان و تقویت جانشین پروری در سازمان
۰.۴۸	۲۲.۱۳	۰.۲۲	- ۲۰.۶۳	۱۵.۴۶	۴۵.۲۷	۷.۰۲	۲.۵۱	مطابقت با ظرفیت‌ها و امکانات سازمان
-۰.۶۲	۲۱.۸۱	- ۰.۳۷	- ۲۳.۵۵	۱۶.۵۹	۴۸.۱۹	۷.۶۸	۲.۸۳	میزان تمایل، همکاری و مشارکت کارکنان در پیاده‌سازی
-۰.۱۹	۲۱.۲۶	- ۰.۱۰	- ۲۱.۸۱	۱۵.۶۵	۴۵.۶۶	۷.۱۷	۲.۶۰	سهولت اجرا

بنابراین می‌توان نمودار علی دیمتل فازی را با استفاده از مقادیر اثرگذاری و اثرگذاری خالص به صورت زیر ترسیم نمود.



نمودار ۱- نمودار علی دیمتل فازی

همان‌طور که در نمودار ۱ ملاحظه می‌شود، شاخص‌های «حمایت مدیران سازمان»، «کمک به رشد و توسعه کارکنان و تقویت جانشین پروری در سازمان»، «کمک به کارایی و اثربخشی سازمان» و «مطابقت با ظرفیت‌ها و امکانات سازمان» که بالای خط افقی نمودار قرار می‌گیرند، شدت اثر خالص آن‌ها مثبت بوده و به عنوان شاخص‌های علی و تأثیرگذار شناخته می‌شوند. شاخص‌های «میزان تمایل، همکاری و مشارکت کارکنان در پیاده‌سازی»، «میزان بودجه مورد نیاز» و «سهولت اجرا» که پایین خط افقی نمودار قرار می‌گیرند، شدت اثر خالص آن‌ها منفی است و به عنوان شاخص‌های وابسته شناخته می‌شوند و شاخص «همراستایی با استراتژی‌های سازمان» از این نظر، یک شاخص بینابینی محسوب می‌گردد. هر اندازه که فاصله شاخص‌های علی، از خط افقی بیشتر باشد، درجه تأثیرگذاریشان بیشتر بوده و هر اندازه که شاخص‌ها به سمت راست نمودار متمایل باشد، مرکزیت بیشتری می‌یابند و مجموع تأثیرگذاری و تأثیرپذیریشان بیشتر است و شاخصی که تعامل بیشتری با سایر شاخص‌ها داشته باشد دارای مرکزیت بالاتری است. شبکه ارتباطی بین شاخص‌ها، براساس تکنیک دیمتل فازی به صورت نمودار زیر می‌باشد.



رتبه	وزن قطعی	وزن فازی			شاخص‌ها	
		U	M	L		
۶	۷۰.۱۲۵	۰.۱۲۶۰	۰.۱۲۵۷	۰.۱۲۵۳	C۵	کمک به رشد و توسعه کارکنان و تقویت جانشین پروری در سازمان
۸	۳۰.۱۱۱	۰.۱۱۴۸	۰.۱۱۱۳	۰.۱۰۷۸	C۶	مطابقت با ظرفیت‌ها و امکانات سازمان
۱	۹۰.۱۳۰	۰.۱۳۱۳	۰.۱۳۱۱	۰.۱۳۰۲	C۷	میزان تمایل، همکاری و مشارکت کارکنان در پیاده‌سازی
۷	۹۰.۱۱۸	۰.۱۲۰۸	۰.۱۱۸۸	۰.۱۱۷۰	C۸	سهولت اجرا

اولویت‌بندی شاخص‌ها نشان می‌دهد که شاخص‌های «میزان تمایل، همکاری و مشارکت کارکنان در پیاده‌سازی» و «میزان بودجه مورد نیاز» مهم‌ترین شاخص‌های مؤثر بر انتخاب استراتژی‌های توسعه منابع انسانی بوده و شاخص‌های «کمک به ارتقاء کارایی و اثربخشی سازمان»، «همراستایی با استراتژی‌های سازمان»، «حمایت مدیران سازمان»، «کمک به رشد و توسعه کارکنان و تقویت جانشین پروری در سازمان» و «سهولت اجرا» در رده‌های بعدی قرار می‌گیرند و شاخص «مطابقت با ظرفیت‌ها و امکانات سازمان» کم‌اهمیت‌ترین شاخص می‌باشد.

۴-۳- اولویت‌بندی استراتژی‌ها

در این پژوهش ۱۶ استراتژی توسعه منابع انسانی (A^۱ تا A^{۱۶}) حاصل از ماتریس SWOT بر مبنای ۸ شاخص مؤثر بر انتخاب آن‌ها، با بهره‌گیری از تکنیک Fuzzy GTMA رتبه‌بندی گردیده و گام‌های این روش، مطابق آنچه در روش‌شناسی پژوهش تشریح گردید، به شکل زیر اجرا شده‌اند.

جدول ۱۳- ماتریس تصمیم فازی

D	C ^۱			C ^۲			C ^۳			C ^۴			C ^۵			C ^۶			C ^۷			C ^۸		
	u	m	L	u	m	L	u	m	L	u	m	L	u	m	L	u	m	L	u	m	L	u	m	L
A ^۱	۴.۴	۶.۵	۸.۲	۵.۶	۷.۴	۸.۹	۵.۶	۷.۳	۸.۶	۵.۴	۷.۳	۸.۹	۴.۹	۶.۷	۸.۴	۴.۲	۶	۷.۶	۵.۶	۷.۶	۳.۶	۵.۳	۷	
A ^۲	۴.۶	۶.۶	۸.۲	۵.۲	۷	۸.۳	۵.۶	۷.۴	۹	۵.۳	۷.۱	۸.۵	۴.۵	۶.۲	۷.۹	۴.۶	۶.۵	۸.۱	۵.۴	۷.۳	۳.۴	۵.۴	۷.۴	۸.۹
A ^۳	۴.۶	۶.۶	۸.۲	۵.۲	۷	۸.۳	۵.۶	۷.۴	۹	۵.۳	۷.۱	۸.۵	۴.۵	۶.۲	۷.۹	۴.۶	۶.۵	۸.۱	۵.۴	۷.۳	۳.۴	۵.۴	۷.۴	۸.۹



تا A_M مقدار ثابت ماتریس آن‌ها برای هر سه ماتریس حد پایین، حد میانی و حد بالا محاسبه گردید و ثابت ماتریس برای هر گزینه به صورت اعداد فازی مثلثی حاصل شد و در گام آخر، بر اساس فرمول ۱۸، ثابت‌های ماتریس، دی فازی شده و سپس رتبه‌بندی گردیدند. نتایج حاصل از تکنیک GTMA فازی، به قرار جدول ۱۴ می‌باشد:

جدول ۱۴- روش دی فازی ساده و رتبه‌بندی استراتژی‌ها

گزینه	ثابت ماتریس			رتبه	استراتژی
	U	M	L		
A ^۱	۰.۱۲۳۱	۱۳.۲۸۸۱	۳۵۲.۰	۱۴	برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی با همکاری مؤسسات بین‌المللی
A ^۲	۵۵.۸۳۱	۸۲.۶۸۸۱	۲۶۵.۰	۱۰	تنوع بخشیدن به شیوه‌های اجرای برنامه‌های آموزشی با به‌کارگیری فناوری‌های جدید و سرویس‌های آنلاین آموزشی
A ^۳	۶۸.۵۰۱	۲۰.۳۶۱	۵۰.۶۸۸۱	۸	استفاده از مشاوران و منابع دانشگاهی جهت تخصصی‌تر ساختن برنامه‌های آموزشی و شکوفا کردن استعدادهاى نهفته کارکنان
A ^۴	۶۵.۷۳۱	۸۲.۶۸۸۱	۶۳۶.۸۱	۹	تخصیص بودجه بیشتر به امر آموزش و توسعه منابع انسانی با توجه به نگرش مثبت مدیریت سازمان به این امر و به وجود آمدن نیازهای یادگیری تازه
A ^۵	۶۳.۳۷۱	۱۰.۲۷۸	۱.۸۶۸	۱	تعمیم آموزش‌های ضمن خدمت به تمامی سطوح سازمان با توجه به شکل‌گیری نیازهای یادگیری تازه
A ^۶	۵۰.۶۸۸۱	۱۳.۵۰۵	۳۷۵.۸	۷	تدوین نظام جامع آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان بر اساس ضرورت‌های آموزشی شناسایی شده در برنامه تحول در صنعت بیمه
A ^۷	۸۲.۶۸۸۱	۳۷.۶۸۸۱	۳۰.۱۸۳۱	۱۳	استفاده از فناوری‌های جدیدی که موجب کاهش هزینه‌های برنامه‌های آموزشی برای سازمان گردد
A ^۸	۸۲.۶۸۸۱	۶۳.۷۸۸۱	۷۶.۸۸۱	۱۵	تخصیص بخشی از بودجه آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان به برنامه‌های اعزام نیرو به خارج از کشور به‌منظور کسب مهارت‌های تخصصی و آگاهی از تجربیات علمی و دانشگاهی روز دنیا



گزینه	ثابت ماتریس			رتبه	استراتژی
	U	M	L		
A ₉	۰۰۰	۶۶۷۶۱	۸۰۶۸	۲۳۱۰۷	تخصصی‌تر ساختن برنامه‌های آموزشی به‌منظور پاسخگویی به افزایش نیازهای تخصصی مشاغل موجود در سازمان
A ₁₀	۱۱۷۵۸۱	۲۳۸۱	۳۵۷۸	۲۷۷۰۱	تلاش هرچه بیشتر سازمان در حفظ کارکنان متخصص سازمان به دلیل کمبود نیروهای متخصص امر بیمه در کشور
A ₁₁	۸۰۷۶۳۱	۲۳۸۱	۶۶۶۳	۲۳۹۰۱	ایجاد نگرش راهبردی و بلندمدت به برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان در راستای ایجاد جامعه‌ای دانش‌محور و تولید سرمایه انسانی بر اساس سند توسعه کشور
A ₁₂	۸۱۶۳۱	۳۷۰۸۱	۶۰۰۵	۲۳۹۰۶	نیازسنجی آموزشی مستمر کارکنان و اجرای برنامه‌های آموزشی در راستای آن به‌منظور پاسخگویی به نیازهای یادگیری تازه در کارکنان
A ₁₃	۰۸۵۸۱	۳۶۵۸۱	۶۶۸۱	۲۷۰۰۸	به‌روز ساختن شرح وظایف واحدهای سازمانی به‌منظور تقویت برنامه‌های آموزشی و برنامه‌ریزی برای توسعه کیفی منابع انسانی سازمان
A ₁₄	۸۶۳۸۱	۲۶۶۸۱	۶۰۸۱	۲۶۵۰۹	تهیه برنامه‌ها و مکانیزم‌هایی برای جانشین‌پروری در سازمان به دلیل کمبود نیروی متخصص بیمه‌ای در کشور
A ₁₅	۸۶۱۷۱	۷۸۱	۰۶۶۸	۲۸۴۰۵	تقویت ارتباط میان برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی با نظام ارزشیابی عملکرد و ترفیع کارکنان به‌منظور افزایش انگیزه آن‌ها جهت شرکت در برنامه‌های آموزشی سازمان، ارتقاء دانش و مهارت‌های کارکنان و ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری
A ₁₆	۸۱۶۳۱	۳۷۰۸۱	۶۰۰۵	۲۸۱۰۳	تقویت تفکر خلاقیت و نوآوری در کارکنان و کاهش مقاومت آن‌ها در مقابل تغییر

براساس نتایج حاصل از رتبه‌بندی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی با استفاده از تکنیک GTMA فازی، استراتژی‌های «تعمیم آموزش‌های ضمن خدمت به تمامی سطوح سازمان»، «تقویت ارتباط میان برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی با نظام ارزشیابی عملکرد و ترفیع کارکنان» و «تقویت تفکر خلاقیت و نوآوری در کارکنان و کاهش مقاومت آن‌ها در مقابل تغییر» در این سازمان دارای اولویت بالاتری هستند و سایر استراتژی‌ها، مطابق جدول ۱۴، به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار دارند.



۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این تحقیق برای تدوین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی با انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان حوزه منابع انسانی براساس ساختار ماتریس SWOT، ۱۶ استراتژی به تفکیک استراتژی‌های SO، WO، ST و WT استخراج گردید و با توجه به اینکه اولویت‌بندی این استراتژی‌ها نیز مهم بوده و به مدیران سازمان کمک می‌نماید در مرحله اجرا، بر مبنای اولویت‌های مشخص شده اقدام نمایند، برای تعیین مبنای رتبه‌بندی این استراتژی‌ها، شاخص‌های مؤثر بر انتخاب و اولویت‌بندی آن‌ها نیز از طریق مصاحبه، تعیین گردید. سپس با استفاده تکنیک Fuzzy DANP که ترکیبی از مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره Fuzzy DEMATEL و Fuzzy ANP می‌باشد، شدت اثر و وزن شاخص‌ها مشخص شد و با بهره‌گیری از روش Fuzzy GTMA، استراتژی‌های توسعه منابع انسانی حاصل از ماتریس SWOT رتبه‌بندی گردید.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد مهم‌ترین شاخص‌های مؤثر بر انتخاب استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در این سازمان به ترتیب عبارتند از شاخص «میزان تمایل، همکاری و مشارکت کارکنان در پیاده‌سازی»، «میزان بودجه مورد نیاز» و «کمک به ارتقاء کارایی و اثربخشی سازمان». براساس یافته‌های این تحقیق که با نتایج پژوهش مک کراکن و والاس^۱ [۱۶]، مطابقت دارد، یکی از شاخص‌های کلیدی مهم برای تغییر نقش توسعه منابع انسانی از یک فعالیت حمایتی به ابزاری شکل‌دهنده به استراتژی سازمان، «هم‌راستایی استراتژی‌های این حوزه با استراتژی‌های سازمان» است و برای شکل‌گیری توسعه استراتژیک منابع انسانی، «حمایت مدیران سازمان از برنامه‌های رشد و توسعه منابع انسانی» مهم است. شاخص‌های «کمک به رشد و توسعه کارکنان و تقویت جانشین پروری در سازمان»، «سهولت اجرا» و «مطابقت با ظرفیت‌ها و امکانات سازمان» نیز به عنوان دیگر شاخص‌های مؤثر بر انتخاب استراتژی‌های توسعه منابع انسانی شناسایی شده‌اند.

بر مبنای نتایج تحقیق پیشنهاد می‌گردد که مدیران سازمان در حوزه توسعه منابع انسانی، اجرای استراتژی‌های «تعمیم آموزش‌های ضمن خدمت به تمامی سطوح سازمان»، «تقویت ارتباط میان برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی با نظام ارزشیابی عملکرد و ترفیع

^۱. McCracken & Wallace



کارکنان» و «تقویت تفکر خلاقیت و نوآوری در کارکنان و کاهش مقاومت آن‌ها در مقابل تغییر» را در اولویت اجرا قرار دهند. همچنین با توجه به کمبود نیروهای متخصص بیمه‌ای در کشور، مدیران سازمان باید برنامه‌ها و مکانیزم‌هایی برای حفظ و نگهداری کارکنان متخصص خود و جانشین پروری آن‌ها تهیه نمایند و با به‌روز ساختن شرح وظایف واحدهای سازمانی به تقویت برنامه‌های آموزشی و برنامه‌ریزی برای توسعه کیفی منابع انسانی سازمان کمک نمایند. اجرای استراتژی «تدوین نظام جامع آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان بر اساس ضرورت‌های آموزشی شناسایی شده در برنامه تحول در صنعت بیمه» به سازمان‌دهی آموزش‌ها که مورد تأکید پژوهش عطاطلب و نیاکان [۲۳] نیز بوده است، منجر خواهد شد و به یکپارچه نمودن فرایندهای آموزش و توسعه و ارتقاء کیفیت نظام آموزشی سازمان کمک خواهد کرد. مدیران سازمان همچنین می‌توانند در راستای تخصصی‌تر ساختن برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی خود از مشاوران و منابع دانشگاهی بهره‌گیرند و اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی با همکاری مؤسسات بین‌المللی نمایند. علاوه بر این با توجه به تأثیر مثبت توسعه منابع انسانی بر عملکرد کارکنان و اثربخشی سازمان [۶؛ ۱۷؛ ۱۹؛ ۲۰] پیشنهاد دیگر این تحقیق به مدیران سازمان مورد مطالعه این است که بودجه بیشتری به امر آموزش و توسعه منابع انسانی اختصاص داده و با به‌کارگیری فناوری‌های جدید، به شیوه‌های اجرای برنامه‌های آموزشی خود تنوع بخشند که این یافته در نتایج پژوهش غزائی و همکارانش [۲۴] نیز مورد تأکید قرار گرفته است. «نیازسنجی آموزشی مستمر کارکنان»، «ایجاد نگرش راهبردی و بلندمدت به برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان» و «تخصیص بخشی از بودجه آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان به برنامه‌های اعزام نیرو به خارج از کشور به‌منظور کسب مهارت‌های تخصصی و آگاهی از تجربیات علمی و دانشگاهی روز دنیا» از دیگر استراتژی‌های پیشنهادی به این سازمان در زمینه توسعه منابع انسانی می‌باشد.

این پژوهش به مطالعه استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در یکی از شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور محدود شده است و با توجه به اهمیت و جایگاه توسعه استراتژیک منابع انسانی در بهبود عملکرد و کارایی کارکنان و رشد سازمان‌ها به‌ویژه در صنایع خدمات محور، پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی، استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در دیگر صنایع نیز



مورد مطالعه قرار گرفته و از سایر تکنیک‌های تصمیم‌گیری برای اولویت‌بندی آن‌ها استفاده گردد.

۵- منابع

- [۱] Chowhan, J., Pries, F., & Mann, S. (۲۰۱۷). Persistent innovation and the role of human resource management practices, work organization, and strategy. *Journal of Management & Organization*, 23(۳), ۴۵۶-۴۷۱.
- [۲] Lawler III, E. E., & Boudreau, J. W. (۲۰۱۸). *Human resource excellence: An assessment of strategies and trends*. Stanford University Press.
- [۳] Sokolov, D., & Zavyalova, E. (۲۰۱۹). *Human Resource Management and Knowledge Management Strategies: Looking for a Fit* (No. ۱۶۰۷۹). Graduate School of Management, St. Petersburg State University.
- [۴] Dahiya, M., Warne, D. P., & Arora, S. (۲۰۲۳). Theory and Concept of Human Resources Development. In *Strategic Human Resource Management in the Hospitality Industry: A Digitalized Economic Paradigm* (pp. ۲۳۲-۲۵۴). IGI Global.
- [۵] Chethana, K. M., & Noronha, S. D. (۲۰۲۳). A Review of the Strategies Used in the IT sector for Employee Training and Development. *International Journal of Case Studies in Business, IT and Education (IJCSBE)*, 7(۲), ۱۴۱-۱۵۵.
- [۶] Rama Devi, V., & Shaik, N. (۲۰۱۲). Training & Development-A Jump Starter for Employee Performance and Organizational Effectiveness. *Training & Development*, 1(۲).
- [۷] Armstrong, M., & Taylor, S. (۲۰۰۶). Human resource management practice. *Distributed Computing (10th ed.)*.
- [۸] Han, S. H., Chae, C., Han, S. J., & Yoon, S. W. (۲۰۱۷). Conceptual organization and identity of HRD: Analyses of evolving definitions, influence, and connections. *Human Resource Development Review*, 16(۳), ۲۹۴-۳۱۹.
- [۹] Gaudet, C. H., Brown, H. Q., & Lunsford, D. L. (۲۰۱۷). HRD curriculum meets global human capital challenge. *Advances in Developing Human Resources*, 19(۲), ۱۲۴-۱۳۷.
- [۱۰] Sambrook, S. (۲۰۰۰). Talking of HRD. *Human Resource Development International*, 3(۲), ۱۵۹-۱۷۸.
- [۱۱] Tseng, C. C., & McLean, G. N. (۲۰۰۸). Strategic HRD practices as key factors in organizational learning. *Journal of European industrial training*, 32(۶), ۴۱۸-۴۳۲.
- [۱۲] Nadler, L. (۱۹۹۲). HRD—Where has it been, where is it going?. *Studies in Continuing Education*, 14(۲), ۱۰۴-۱۱۴.
- [۱۳] Sambrook, S. (۲۰۰۱). HRD as an emergent and negotiated evolution: An ethnographic case study in the British National Health Service. *Human Resource Development Quarterly*, 12(۲), ۱۶۹-۱۹۳.
- [۱۴] Knight, J. (۲۰۱۵). Investing in human resource development: Strategic planning for success in academic libraries. In *Advances in library administration and organization*, ۱-۴۲.



- [۱۵] Darman, Judijanto, L., Harsono, I., & Putra, A. S. B. (۲۰۲۳). Bibliometric Analysis of Human Resource Development: Trends, Research Focuses, and Recent Developments. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(۱), ۵۲۵-۵۳۴.
- [۱۶] McCracken, M., & Wallace, M. (۲۰۰۰). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European industrial training*, 24(۵), ۲۸۱-۲۹۰.
- [۱۷] Kimanthi, D. (۲۰۲۰). Investigation of the impact of training and development on employee performance: A case study of beta insurance company, Kenya. *The Strategic Journal of Business and Change Management*, 7(۲), ۱۶۷-۱۸۸.
- [۱۸] Kuswoyo, A., Suharyo, O. S., & Syahlan, Z. (۲۰۲۱). Human Resources Development Strategy Improve Personnel Performance Using SWOT Analysis Method. In *Stal Postgraduate-International Conference* (Vol. ۵, No. ۱).
- [۱۹] Olanipekun, L. O., & Olanipekun, D. O. (۲۰۲۲). Effect Of Training and Development Programs on perceived Employees Job Performance in Selected Insurance Companies in Lagos State. *Periodica Journal of Modern Philosophy, Social Sciences and Humanities*, 3, ۱۰۲-۱۱۸.
- [۲۰] Antasya, A., Ibrahim, A. I., Adda, H. W., & Dewi, P. C. (۲۰۲۴). Human Resource Development Strategy to Improve Employee Performance. *BUSINESS: Scientific Journal of Business and Entrepreneurship*, 2(۱), ۲۲-۳۰.
- [۲۱] Mozaffari, S., Aminpour, H., & Akbari, F. (۲۰۲۱). Empowering the human resources of the insurance industry in the face of emerging risks. *Knowledge-based Business Management*, 4(۱), ۶۶-۷۴. [in persian]
- [۲۲] Heydari, A. & Miri, F. (۲۰۲۲). Challenges of human resource education and development from the perspective of insurance industry managers. *Ninth National Conference on Education and Development of Human Capital*, Tehran. [in persian]
- [۲۳] Atatalab, F. & Niakan, L. (۲۰۲۳). Investigating the status of the education and development system of insurance industry employee. *Research on Educational Leadership and Management*, 7(۲۵), ۱۴۵-۱۶۷. [in persian]
- [۲۴] Ghazaei, Sh., Farahani, M., Nemati, F. & Javan, Kh. (۲۰۲۳). Strategies for the Development and Improvement of Human Capital in the Insurance Industry in an International Perspective, *30th National and 11th International Conference on Insurance and Development*, Tehran. [in persian]
- [۲۵] Stewart, R. A., Mohamed, S., & Daet, R. (۲۰۰۲). Strategic implementation of IT/IS projects in construction: a case study. *Automation in construction*, 11(۶), ۶۸۱-۶۹۴.
- [۲۶] Nguyen, A. T., Nguyen, L. D., Le-Hoai, L., & Dang, C. N. (۲۰۱۵). Quantifying the complexity of transportation projects using the fuzzy analytic hierarchy process. *International journal of project management*, 33(۶), ۱۳۶۴-۱۳۷۶.
- [۲۷] Hu, S. K., & Tzeng, G. H. (۲۰۱۷). Strategizing for better life development using OECD well-being indicators in a hybrid fuzzy MCDM model. *International Journal of Fuzzy Systems*, 19, ۱۶۸۳-۱۷۰۲.



- [۲۸] Lin, C. J., & Wu, W. W. (۲۰۰۸). A causal analytical method for group decision-making under fuzzy environment. *Expert Systems with Applications*, 34(۱), ۲۰۵-۲۱۳.
- [۲۹] Liu, H. C., You, J. X., Lu, C., & Chen, Y. Z. (۲۰۱۵). Evaluating health-care waste treatment technologies using a hybrid multi-criteria decision making model. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 41, ۹۳۲-۹۴۲.
- [۳۰] Ajalli, M. (۲۰۱۷). Presenting Causative Framework to Develop Sustainable Supply Chain Management of Gas Industry Using Dematel Fuzzy Technique. *Logistics Thought*, 15(۵۹), ۴۹-۶۷. [in persian]
- [۳۱] Jangizehi, M., Maleki, M. R. & Salmasnia, A. (۲۰۲۲). Ranking of sustainable development indicators in free zones using a hybrid method based on multi-criteria decision making (DANP) and factor analysis. *Modern Research in Decision Making*, 7(۳), ۱-۲۶. [in persian]
- [۳۲] Yang, Y. P. O., Shieh, H. M., Leu, J. D., & Tzeng, G. H. (۲۰۰۸). A novel hybrid MCDM model combined with DEMATEL and ANP with applications. *International journal of operations research*, 5(۳), ۱۶۰-۱۶۸.
- [۳۳] Su, C. H., Tzeng, G. H., & Tseng, H. L. (۲۰۱۲). Improving cloud computing service in fuzzy environment—combining fuzzy DANP and fuzzy VIKOR with a new hybrid FMCDM model. In *2012 International conference on fuzzy theory and its applications (iFUZZY2012)*, pp. ۳۰-۳۵.
- [۳۴] Zhou, Q., Huang, W., & Zhang, Y. (۲۰۱۱). Identifying critical success factors in emergency management using a fuzzy DEMATEL method. *Safety science*, 49(۲), ۲۴۳-۲۵۲.
- [۳۵] Safari, H. & Khanmohammadi, E. (۲۰۱۷). Fuzzy multi attribute decision making methods, *Tehran University Press*, Tehran, ۲nd edition. [in persian]
- [۳۶] Jassbi, J., Mohamadnejad, F., & Nasrollahzadeh, H. (۲۰۱۱). A Fuzzy DEMATEL framework for modeling cause and effect relationships of strategy map. *Expert systems with Applications*, 38(۵), ۵۹۶۷-۵۹۷۳.
- [۳۷] Hamedi, H., & Mehdiabadi, A. (۲۰۲۰). Entrepreneurship resilience and Iranian organizations: application of the fuzzy DANP technique. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(۳), ۲۳۱-۲۴۷.
- [۳۸] Rahimian, M. M. & Rajabzadeh Ghatari, A. (۲۰۱۷). Measuring Supply Chain Resilience using Complex Adaptive Systems approach; Case Study: Iranian Pharmaceutical Industry. *Modern Research in Decision Making*, 2(۲), ۱۵۵-۱۹۵. [in persian]