

فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)  
سال اول، شماره ۳ (تابستان ۱۳۸۸): ص ۲۳-۱

## تدوین استراتژی‌های منابع انسانی (مطالعه‌ی موردی: یکی از سازمان‌های معنوی کشور)

دکتر سیدحسین ابطحی \*

دکتر سیدمحمد موسوی \*\*

تاریخ دریافت: ۸۸/۰۵/۱۳

تاریخ پذیرش: ۸۸/۰۸/۰۴

### چکیده

در سال‌های اخیر، منابع انسانی در سازمان‌ها جایگاه محوری پیدا کرده و عاملی استراتژیک برای اداره سازمان به‌شمار می‌رود. پژوهش حاضر، به‌منظور تدوین استراتژی‌های مطلوب منابع انسانی در یکی از سازمان‌های معنوی کشور انجام گرفته است. داده‌های تحقیق از طریق پرسش‌نامه، مصاحبه با مدیران و کارشناسان سازمان و نیز مطالعه‌ی گزارش‌های موجود استخراج گردیده است. برای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی از روش‌های تجزیه و تحلیل SWOT و PEST استفاده شده است. هم‌چنین از مراحل مقدماتی تا ارایه‌ی استراتژی‌ها، از آزمون دلفی بهره‌گیری شده است. براساس نتایج تحقیق، سازمان مورد مطالعه، در فرایند ورودی منابع انسانی از نظر عوامل داخلی و خارجی از وضعیت مناسبی برخوردار بوده و بالاتر از حد متوسط است؛ زیرا جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی و خارجی از ۲/۵ بیش‌تر است. در فرایندهای خروجی و نگهداری منابع انسانی، سازمان، از نظر عوامل خارجی وضع مناسبی ندارد و پایین‌تر از حد متوسط است؛ زیرا جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی و خارجی کم‌تر از ۲/۵ است. بنابراین، بهتر است سازمان در فرایند ورودی منابع انسانی، استراتژی‌های تهاجمی و در فرایندهای نگهداری و خروجی،

\* - استاد دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* - استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور

استراتژی‌های تدافعی را مورد تأکید قرار دهد. یافته‌های تحقیق، مبین این نکته است که سازمان مورد مطالعه با اجرای موفق استراتژی‌های پیشنهادی می‌تواند موجب هم‌افزایی فعالیت‌ها و ایجاد انسجام و هم‌آهنگی بین سیاست‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلی گردد.

**کلیدواژه‌ها:** استراتژی منابع انسانی؛ تجزیه و تحلیل SWOT؛ تجزیه و تحلیل PEST.

## مقدمه

نظام مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، با توجه به پویایی و تغییرات مستمر محیطی نمی‌تواند یک پدیده‌ی ساکن و ثابت باشد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، می‌تواند سازمان‌ها را در جهت مزیت‌های رقابتی کمک کند. در چارچوب مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند از فرصت‌ها و موقعیت‌ها بهره‌برداری بهینه داشته باشند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، امکان هم‌آهنگی لازم میان فعالیت‌های گوناگون سازمان، ایجاد فرصت‌های مناسب و پیش‌گیری از تهدیدهای احتمالی را فراهم می‌سازد. یک‌پارچگی استراتژیک، برای ایجاد سازگاری بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمانی ضرورتی انکارناپذیر است. هدف از ایجاد هم‌آهنگی استراتژیک، هم‌گونی بین اهداف مدیریت منابع انسانی و اهداف سازمان است (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۱: ۶۶).

در این تحقیق، فرایندهای ورودی، نگهداری و خروجی منابع انسانی، مورد مطالعه‌ی دقیق قرار گرفته است. برای شناخت عوامل داخلی سازمان (نقاط قوت و ضعف)، عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی) و تدوین استراتژی‌های مطلوب منابع انسانی، از روش‌های دلفی، تجزیه و تحلیل SWOT<sup>۱</sup> و PEST<sup>۲</sup> استفاده شده است. سپس براساس تمرکز نقاط میانگین و انحراف معیار عوامل در ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی (IE)<sup>۳</sup> و نیز تشکیل جلسات با مدیران و کارشناسان سازمان، استراتژی‌های مطلوب منابع انسانی از بین استراتژی‌های تدوین شده، انتخاب، اولویت‌بندی و پیشنهاد شده است.

1- Strengths / Weakness / Opportunities / Threats

2- Political / Economical / Social / Technical

3- Internal / External

## مبانی نظری تحقیق

روش‌های مناسب مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقش مهمی در موفقیت استراتژیک سازمان‌ها داشته باشد. در سال ۱۹۸۰، رویکرد استراتژیک منابع انسانی توسط تعدادی از صاحب‌نظران مورد تأکید قرار گرفت و تغییر در تفکر و عمل، موجب افزایش تخصص‌گرایی و استفاده‌ی کم‌تر از عبارت «مدیریت کارکنان» در مدیریت منابع انسانی گردید (میلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۹۹). در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ تغییر در محیط عملیاتی مدیریت منابع انسانی، موجب افزایش توجه به مدیریت استراتژیک منابع انسانی شد. براساس بررسی‌های انجام شده توسط بسیاری از نویسندگان به‌عنوان مثال هندری و پیتگرو<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) و مبی و دیگران<sup>۳</sup> (۱۹۹۸)، یکی از مهم‌ترین مسایلی که در دهه ۱۹۸۰ موجب پیشرفت مدیریت استراتژیک منابع انسانی شد، بحران عملکرد در صنایع ایالات متحده امریکا بود. این امر موجب تغییرات اساسی در مدیریت کارکنان و افزایش توجه به مدیریت استراتژیک منابع انسانی گردید (مایلمر و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۶۳).

در سال‌های اخیر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی کاربرد زیادی در کشورهای پیشرفته داشته است؛ به‌نحوی که براساس تحقیقات انجام شده، بیش از نیمی از سازمان‌ها در این کشورها با به‌کارگیری نتایج به‌دست آمده از تدوین استراتژی‌های منابع انسانی به قابلیت‌های نوینی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی خود دست یافته‌اند. فامبرون<sup>۵</sup> و همکارانش معتقد بودند، سیستم‌های منابع انسانی و ساختارهای سازمانی را باید طوری مدیریت کرد که با استراتژی‌های سازمان هم‌آهنگ و سازگار باشند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۶۳). میلر معتقد است که استراتژی‌های منابع انسانی باید با استراتژی‌های سازمان هم‌آهنگ و یک‌پارچه گردد. برای ایجاد این یک‌پارچگی، باید اقدامات مدیریت در حوزه‌ی منابع انسانی با تصمیم‌های دیگر حوزه‌های فعالیت سازمان هم‌آهنگ باشد (آرمسترانگ و بارون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵: ۴۵). تعدادی از پژوهشگران با مطالعه‌ی اثرات متقابل سیستم‌های سازمانی و مدیریت منابع انسانی دریافتند که مدیریت استراتژیک منابع

1- Miller

2- Hendry and Pettigrew

3- Maybe et al.

4- Mill more et al.

5- Fombrun

6- Armstrong and Baron

انسانی با ایجاد هم‌آهنگی بین استراتژی‌های سازمان و خط‌مشی‌های منابع انسانی موجب هم‌افزایی<sup>۱</sup> فعالیت‌های سازمان می‌شود (چدویک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۲۰۹).

به عقیده‌ی بسیاری از پژوهشگران منابع انسانی، واحد منابع انسانی باید نقش بیش‌تری در تدوین استراتژی و سازمان‌دهی نیروها داشته باشد؛ باید تلاش شود تا سیستم‌های منابع انسانی، با استراتژی‌های کلی سازمان هم‌آهنگ گردد (تایسون، ۱۹۸۷: ۵۲۳). در کشور ما، به کارگیری مدل‌های تدوین استراتژی منابع انسانی، به دلیل نو بودن دانش مربوطه، عدم توسعه‌ی گفتمان استراتژیک در این زمینه، کمبود منابع فارسی و نیز عدم توجه به بومی‌سازی مدل‌ها و الگوهای موفق و نوین خارجی، کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است.

ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران از طریق آن می‌توانند اطلاعات را مقایسه کرد و چهار نوع استراتژی ارائه نمایند. مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی، از مهم‌ترین بخش‌های این ماتریس است؛ زیرا به قضاوت‌های دقیقی نیاز دارد.

جدول ۱- ماتریس SWOT (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها)

عوامل داخلی عوامل خارجی	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
فرصت‌ها (O)	استراتژی‌های SO	استراتژی‌های WO
تهدیدها (T)	استراتژی‌های ST	استراتژی‌های WT

منبع: فردآردیوید، ۱۳۸۳: ۳۶۷.

- **استراتژی‌های SO:** با استفاده از قوت‌های داخلی و فرصت‌های خارجی تعیین می‌شود.
- **استراتژی‌های WO:** با استفاده از فرصت‌های خارجی، ضعف‌های داخلی کاهش یافته یا حذف می‌شود.

1- Synergy  
2- Chadwick

● **استراتژی‌های ST:** با استفاده از قوت‌های داخلی، تهدیدهای خارجی کاهش یافته یا حذف می‌شود.

● **استراتژی‌های WT:** نقاط ضعف داخلی کاهش یافته و از تهدیدهای خارجی نیز پرهیز می‌شود.

برای تهیه‌ی ماتریس SWOT هشت مرحله باید طی شود:

۱. تهیه‌ی فهرستی از فرصت‌های عمده محیط خارجی سازمان
۲. تهیه‌ی فهرستی از تهدیدهای عمده محیط خارجی سازمان
۳. تهیه‌ی فهرستی از نقاط قوت عمده داخلی سازمان
۴. تهیه‌ی فهرستی از نقاط ضعف عمده داخلی سازمان.
۵. مقایسه‌ی نقاط قوت داخلی با فرصت‌های خارجی و وارد کردن نتیجه، در گروه استراتژی‌های SO
۶. مقایسه‌ی نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های خارجی و وارد کردن نتیجه، در گروه استراتژی‌های WO
۷. مقایسه‌ی قوت‌های داخلی با تهدیدهای خارجی و وارد کردن نتیجه، در گروه استراتژی‌های ST

۸. کاهش ضعف‌های داخلی و پرهیز از تهدیدها خارجی

تجزیه و تحلیل PEST به منظور بررسی عوامل محیطی از قبیل عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فن‌آورانه انجام می‌گیرد و به تشخیص عوامل SWOT و درک شرایط محیطی سازمان کمک می‌کند (مانکتل، ۲۰۰۵: ۲۵). ماتریس داخلی و خارجی (IE)، به منظور تعیین استراتژی‌های برتر (مطلوب) مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این ماتریس، جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی بر روی محور افقی و جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی بر روی محور عمودی قرار می‌گیرد. اگر جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی (EFE) <sup>۱</sup> بین ۱ تا ۲/۵ باشد، نشان‌دهنده‌ی تهدید خارجی و چنانچه بین ۲/۵ تا ۴ باشد، بیان‌گر فرصت است. هم‌چنین، اگر جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی (IFE) <sup>۲</sup> بین ۱ تا ۲/۵ باشد، به مفهوم ضعف داخلی و چنانچه بین ۲/۵ تا ۴ باشد، بیان‌گر قوت داخلی است.

1- External Factors Evaluation

2- Internal Factors Evaluation

## جدول ۲- ماتریس داخلی و خارجی (IE)

امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

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

منبع: علی‌احمدی و دیگران، ۱۳۸۶: ۲۴۸.

قرار گرفتن سازمان در هر یک از خانه‌های ماتریس داخلی و خارجی در جدول (۲)، مفاهیم راهبردی خاصی دارد. سازمانی که در خانه‌ی ۱ قرار گیرد، از موقعیتی عالی برخوردار است و این سازمان بهتر است استراتژی تهاجمی را مدنظر قرار دهد. سازمانی که در خانه‌ی ۲ قرار گیرد، از نظر محیط خارجی از موقعیتی عالی برخوردار است؛ ولی از نظر محیط داخلی موقعیت خوبی ندارد؛ لذا، انتخاب استراتژی محافظه کارانه برای این سازمان مناسب‌تر است. استقرار یک سازمان در خانه‌ی ۳، نشان می‌دهد که از نظر محیط داخلی از موقعیتی عالی برخوردار است؛ ولی از نظر محیط خارجی وضع مناسبی ندارد. لذا، برای این سازمان استراتژی رقابتی پیشنهاد می‌شود. سازمانی که در خانه‌ی ۴ قرار گیرد، هم از نظر موقعیت محیط داخلی و هم به لحاظ موقعیت محیط خارجی در وضعیت نامناسبی قرار دارد؛ یعنی، در محیط داخلی ضعیف دارد و در محیط خارجی نیز تهدید می‌شود و بهتر است از استراتژی‌های تدافعی استفاده نماید.

پس از بررسی و مطالعات صورت گرفته، فرایندی ده مرحله‌ای، برای تدوین استراتژی در سازمان مورد بررسی پیشنهاد گردید:

مرحله‌ی اول: بررسی و شناخت چشم‌انداز

مرحله‌ی دوم: بررسی و شناخت رسالت و مأموریت سازمان

مرحله‌ی سوم: بررسی و شناخت وضعیت موجود و جهت‌گیری‌های مدیریت منابع انسانی

مرحله‌ی چهارم: بررسی و تعیین فهرست عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در حوزه مدیریت منابع انسانی به روش دلفی با حضور مدیران و کارشناسان منتخب

مرحله‌ی پنجم: تهیه و تنظیم پرسش‌نامه‌های مربوط به عوامل داخلی و خارجی منابع انسانی

مرحله‌ی ششم: آزمون پرسش‌نامه‌های تهیه شده از دیدگاه کارشناسان و مدیران عالی

مرحله‌ی هفتم: توزیع پرسش‌نامه‌ها و جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل آن‌ها

مرحله‌ی هشتم: تدوین استراتژی‌های فرایندهای ورودی، نگهداری و خروجی منابع انسانی

مرحله‌ی نهم: کسب نظرات مدیران و کارشناسان سازمان و انجام تعدیلات لازم

مرحله‌ی دهم: تدوین استراتژی‌های نهایی منابع انسانی

## روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی تحلیلی و به لحاظ اجرا، از نوع میدانی است. با استفاده از روش‌های تجزیه و تحلیل SWOT و PEST و نیز روش دلفی، براساس فرایند ده مرحله‌ای تحقیق عوامل داخلی و خارجی شناسایی و فهرست گردید. سپس ماتریس عوامل داخلی (EFE) و خارجی (IFE) تنظیم و با بهره‌گیری از ماتریس داخلی و خارجی (IE)، استراتژی‌های ورودی، نگهداری و خروجی منابع انسانی انتخاب و پیشنهاد شدند. داده‌های تحقیق، با استفاده از پرسش‌نامه، انجام مصاحبه، برگزاری جلسات تحلیلی با مدیران و کارشناسان سازمان و نیز بررسی گزارش‌های موجود گردآوری شده است. اطلاعات جمع‌آوری شده به کمک نرم‌افزار SPSS<sup>1</sup> و با استفاده از روش‌های آماری میانگین و انحراف معیار مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

1- Statistical Package for Social Science

## روایی و پایایی پرسش‌نامه

در این تحقیق، عمده‌ترین ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه است. عوامل داخلی و خارجی منابع انسانی، به روش دلفی و با کمک مدیران و کارشناسان سازمان شناسایی شد و پرسش‌نامه‌های اولیه تهیه و تدوین گردید. اعتبار پرسش‌نامه‌ها توسط افراد متخصص دانشگاهی و اجرایی تأیید شد. به‌منظور سنجش پایایی پرسش‌نامه‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> استفاده شد. ضریب محاسبه شده ۰/۸۳ است که نشانگر قابلیت اعتماد (پایایی) ابزار سنجش است.

## جامعه‌ی آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه‌ی مورد مطالعه، شامل ۹۱۰ نفر مدیران و کارشناسان تمام وقت سازمان می‌باشد. روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای و سیستماتیک است که با استفاده از نرم‌افزار آماری PASS2004 با اطمینان ۹۵٪، ۱۳۷ نفر از مدیران و کارشناسان به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.

## یافته‌های تحقیق

### الف - استراتژی‌های فرایند ورودی منابع انسانی

ابتدا با تشکیل جلسات متعدد با مدیران و کارشناسان سازمان به روش دلفی، پرسش‌نامه تحلیل عوامل داخلی و خارجی تهیه شد. سپس با توجه به داده‌های به‌دست آمده از پرسش‌نامه‌ها، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (SWOT) تنظیم و استراتژی‌های فرایند ورودی منابع انسانی تدوین شد. در پایان، با بهره‌گیری از ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)، استراتژی‌های مطلوب از بین استراتژی‌های ارایه شده انتخاب و پیشنهاد گردیدند.

اگر جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی بین ۱ تا ۲/۵ باشد، بیان‌گر تهدید و چنانچه بین ۲/۵ تا ۴ باشد به‌معنای فرصت است. بنابراین، عدد ۲/۸۰ در جدول (۳) بیانگر فرصت‌های نسبی در فرایند ورودی مدیریت منابع انسانی سازمان است.

1- Cronbach's Alpha



تدوین استراتژی‌های منابع انسانی (مطالعه‌ی موردی: یکی از سازمان‌های معنوی کشور)

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی فرایند ورودی منابع انسانی

ردیف	عنوان	ضریب اهمیت <sup>۱</sup>	رتبه <sup>۲</sup>	امتیاز نهایی <sup>۳</sup>
فرایند ورودی	O۱ افزایش تقاضای خدمت افتخاری در سازمان	۰/۰۶۲	۳/۷۶۵	۰/۲۳۵
	O۲ علاقه‌ی بالای افراد جامعه به کار در سازمان مورد مطالعه	۰/۰۵۷	۳/۵۸۸	۰/۲۰۵
	O۳ نگرش مثبت جامعه به کار در سازمان مورد مطالعه	۰/۰۵۷	۳/۳۵۳	۰/۱۹۱
	O۴ چشم‌انداز ۲۰ ساله‌ی کشور	۰/۰۵۳	۳/۳۱۳	۰/۱۷۴
	O۵ وجود فرهنگ گرایش به معنویت در جامعه	۰/۰۵۱	۳/۲۹۴	۰/۱۶۷
	O۶ وجود نیروی فارغ‌التحصیل در جامعه و امکان به‌کارگیری آنان در سازمان	۰/۰۴۹	۳/۲۳۵	۰/۱۶۰
	O۷ نگرش مثبت مردم نسبت به توانمندی‌ها و ظرفیت‌های اقتصادی سازمان	۰/۰۵۳	۳/۱۷۶	۰/۱۶۸
	O۸ وجود بست‌اطلاعاتی ارتباطی (اینترنت، وب سایت و...) در معرفی سازمان به افراد جویای کار	۰/۰۵۲	۳/۱۷۶	۰/۱۶۴
	O۹ ترکیب سنی جوان کشور	۰/۰۴۵	۳/۰۵۹	۰/۱۳۸
	O۱۰ امکان جذب و به‌کارگیری مدیران با تجربه و متخصص که برای فعالیت در سازمان علاقه دارند	۰/۰۴۸	۲/۹۴۱	۰/۱۴۰
	O۱۱ نرخ بالای بی‌کاری در جامعه و میل به استخدام در سازمان	۰/۰۴۹	۲/۷۰۶	۰/۱۳۲
فرایند خروجی	T۱ نامتعادل بودن سطح کیفی مدارک علمی فارغ‌التحصیلان و تأثیر آن در جذب نیروی انسانی	۰/۰۴۵	۲/۱۲۵	۰/۰۹۵
	T۲ فقدان تجربه‌ی لازم در فارغ‌التحصیلان دانشگاه	۰/۰۴۳	۱/۸۸۲	۰/۰۸۰
	T۳ مقاومت مدیران سستی سازمان‌ها در برابر به‌کارگیری فن‌آوری و تجهیزات مدرن	۰/۰۵۳	۱/۷۶۵	۰/۰۹۳
	T۴ فقدان برنامه‌ریزی و انتظام درونی در زمینه‌ی نیروی انسانی	۰/۰۵۱	۱/۷۰۶	۰/۰۸۶
	T۵ نظام هم‌آهنگ حقوق و دستمزد کارکنان دولت	۰/۰۴۸	۲/۵۲۹	۰/۱۲۱
	T۶ وجود قوانین و مقررات در نظام استخدامی دولت	۰/۰۴۱	۲/۴۷۱	۰/۱۰۲
	T۷ گرایش نیروی انسانی متخصص به کار در بخش صنعتی و آموزش عالی	۰/۰۴۵	۲/۳۵۳	۰/۱۰۷
	T۸ نگرش در سازمان با رویکرد انتخاب گرایش‌های سیاسی خاص	۰/۰۵۲	۲/۲۹۴	۰/۱۲۰
	T۹ وجود گرایش‌های سیاسی و ضرورت جذب نیروهای هم‌سو	۰/۰۴۸	۲/۲۳۵	۰/۱۰۷
	جمع	$\sum = 1$	-	۲/۸۰

۱- ضریب اهمیت، بیانگر اهمیت نسبی یک عامل در مجموع نقاط قوت و ضعف است و از صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) می‌باشد. مجموع ضرایب باید برابر یک باشد.

۲- رتبه، وضعیت عامل مورد نظر را در فرایند ورودی منابع انسانی سازمان نشان می‌دهد و از ۱ تا ۴ می‌باشد. رتبه‌ی ۱ به معنای ضعف اساسی، ۲ ضعف نسبی، ۳ قوت نسبی و ۴ قوت اساسی است.

۳- امتیاز نهایی، از ضرب رتبه‌ی هر عامل در ضریب اهمیت مربوطه به‌دست می‌آید.

جدول ۴- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی فرایند ورودی منابع انسانی

ردیف	عنوان	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز نهایی
فرایند جذب نیروی انسانی	S۱ اعتبار، قدمت و حسن شهرت سازمان	۰/۰۶۴	۳/۷۰۶	۰/۲۳۶
	S۲ وجود ظرفیت مطلوب برای به کارگیری نیروی انسانی	۰/۰۶۰	۳/۶۴۷	۰/۲۱۹
	S۳ وجود نیروی انسانی متعهد و معتقد در سازمان	۰/۰۵۶	۳/۴۷۱	۰/۱۹۶
	S۴ امکان جذب و تأمین نیروی انسانی برای مشاغل کارشناسی و تخصصی	۰/۰۵۷	۳/۲۹۴	۰/۱۸۹
	S۵ امکان جذب فارغ التحصیلان در رشته‌های مختلف	۰/۰۴۹	۳/۱۱۸	۰/۱۵۳
	S۶ وجود آموزش‌های کاربردی حین کار	۰/۰۵۵	۳/۰۵۹	۰/۱۶۸
	S۷ انتخاب و استقرار نظام‌های مطلوب جذب و به کارگیری نیروی انسانی	۰/۰۵۸	۳	۰/۱۷۳
	S۸ تأثیرگذاری سازمان در اقتصاد کشور	۰/۰۵۲	۳	۰/۱۵۷
	S۹ جذب مدیران و سرپرستان مجرب و متخصص از خارج از سازمان	۰/۰۵۳	۲/۷۶۵	۰/۱۴۵
	S۱۰ امکان استخدام با توجه به عمل کرد فرد از طریق معرفی افراد داخل سازمان	۰/۰۴۹	۲/۶۸۸	۰/۱۳۱
	S۱۱ انجام تحقیقات در خصوص جذب نیروی انسانی	۰/۰۵۴	۲/۶۴۷	۰/۱۴۰
فرایند نگهداری نیروی انسانی	W۱ فقدان نیروی پایان مجرب، کارآمد و واجد شرایط	۰/۰۴۵	۱/۹۳۸	۰/۰۸۷
	W۲ طولانی شدن فرایند استخدام در مقایسه با سایر سازمان	۰/۰۴۳	۱/۸۸۲	۰/۰۸۲
	W۳ کمبود آموزش‌های تخصصی در بدو استخدام	۰/۰۴۵	۱/۷۶۵	۰/۰۸۰
	W۴ عدم توجه کافی به گسترش و توسعه فعالیت‌های آموزشی	۰/۰۵۲	۱/۷۶۵	۰/۰۷۹
	W۵ فقدان جای‌گزین در سطوح عملیاتی	۰/۰۵۳	۱/۷۰۶	۰/۰۸۸
	W۶ عدم استفاده از ابزارهای علمی پیشرفته در فرایند ورودی نیروی انسانی	۰/۰۶۳	۱/۶۸۸	۰/۱۰۶
	W۷ فقدان سازوکارهای لازم برای جذب نیروهای انسانی شایسته	۰/۰۵۴	۱/۶۷۴	۰/۰۸۹
	W۸ چرخش غیرضروری، به دلیل عدم برنامه‌ریزی مناسب	۰/۰۴۷	۱/۶۴۷	۰/۰۷۸
	جمع	$\sum = 1$		۲/۶۰

اگر جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی بین ۱ تا ۲/۵ باشد، بیان‌گر ضعف و چنانچه بین ۲/۵ تا ۴ باشد، به معنای قوت است. بنابراین، عدد ۲/۶۰ در جدول (۴) به معنای قوت نسبی در فرایند ورودی مدیریت منابع انسانی سازمان است.

#### جدول ۵- ماتریس داخلی و خارجی (IE) فرایند ورودی منابع انسانی

امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)		۱		۲		۳		۴	
		۱/۸۱	۱/۸۵	۲/۰۴	۲/۱۲	۲/۵	۲/۶۰	۳/۱۶	۳/۴۶
امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	۴	<p>محافظة کارانه</p> <p>خانه‌ی ۲</p> <p>• • • •</p> <p>(۲/۸۵ و ۲/۸۰) (۲/۰۴ و ۲/۸۰) (۲/۱۴ و ۲/۸۰)</p>		<p>تهاجمی</p> <p>خانه‌ی ۱</p> <p>• • • •</p> <p>(۲/۴۰ و ۲/۶۵) (۲/۴۰ و ۲/۵۵) (۲/۴ و ۳/۲۸) (۲/۴ و ۳/۲۷)</p> <p>• • •</p> <p>(۲/۴۰ و ۲/۸۰) (۲/۱۶ و ۲/۸۰) (۲/۴۴ و ۲/۸۰)</p>		<p>۳/۶۵</p> <p>۳/۵۵</p> <p>۳/۲۸</p> <p>۳/۲۷</p> <p>۲/۸۰</p>		۲/۵	
	۲/۵								
۱	۲/۳۳	<p>تدافعی</p> <p>خانه‌ی ۴</p>		<p>رقابتی</p> <p>خانه‌ی ۳</p> <p>• • • •</p> <p>(۲/۴۰ و ۲/۲۲) (۲/۴۰ و ۲/۲۶) (۲/۴ و ۲/۰۵) (۲/۴ و ۱/۹۵)</p>		<p>۲/۳۳</p> <p>۲/۳۲</p> <p>۲/۰۵</p> <p>۲/۹۵</p>		۱	
	۲/۳۲								

همان‌طور که در جدول (۵) ملاحظه می‌شود، تمرکز نقاط میانگین و انحراف معیارهای عوامل داخلی و خارجی در خانه‌ی ۱ و پراکندگی آن در خانه‌های ۲ و ۳ قرار دارد. بنابراین، از بین استراتژی‌های تدوین شده، تمامی استراتژی‌های تهاجمی و تعدادی از استراتژی‌های محافظه‌کارانه و رقابتی، به عنوان استراتژی‌های مطلوب فرایند ورودی منابع انسانی به ترتیب اولویت به شرح جدول (۶) انتخاب و پیشنهاد شدند.

جدول ۶- استراتژی‌های پیشنهادی فرایند ورودی منابع انسانی

ردیف	استراتژی‌های SO	فرصت‌ها (O)	قوت‌ها (S)
SO۱	استفاده از حسن شهرت سازمان و سیستم منابع انسانی برای جذب نیروهای افتخاری	O ۱، ۲، ۳، ۵	S ۱، ۴، ۳، ۲، ۷
SO۲	افزایش ظرفیت و امکان جذب نیرو برای مشاغل تخصصی و کارشناسی	O ۲، ۳، ۶، ۷	S ۲، ۴، ۵، ۷
SO۳	بهره‌گیری بیش‌تر از امکانات، به‌منظور جذب و گزینش نیروهای تحصیل‌کرده‌ی مورد نیاز	O ۲، ۳، ۷، ۶	S ۴، ۵، ۷
SO۴	ایجاد بستر اطلاعاتی و ارتباطی مناسب، به‌منظور معرفی سازمان و جذب نیروی انسانی شایسته	O ۶، ۳، ۷، ۸	S ۱، ۴، ۸
SO۵	معرفی بیش‌تر مشاغل تخصصی و کارشناسی سازمان به داوطلبان استخدام	O ۲، ۶، ۷، ۹	S ۲، ۵، ۴، ۷
SO۶	ایجاد تناسب بین دوره‌های آموزشی توجیهی بدو استخدام و اهداف و وظایف شغلی سازمان	O ۴، ۹	S ۶، ۸
SO۷	ایجاد بستر مناسب، به‌منظور اجرای فرایندهای اصولی آموزش درآموزش‌های بدو خدمت	O ۴، ۷	S ۶، ۷، ۸
SO۸	بهره‌گیری بیش‌تر از امکانات - به‌ویژه ابزارهای منابع انسانی - به‌منظور اجرای نظام مناسب جذب	O ۶، ۷، ۸	S ۱، ۴، ۷
SO۹	استفاده از نیروهای داخلی، به‌منظور یافتن و معرفی نیروهای کیفی واجد شرایط	O ۲، ۳، ۶، ۱۱	S ۳، ۱۰، ۱۱
SO۱۰	معرفی بیش‌تر نقش سازمان در اقتصاد کشور، به‌منظور جذب مدیران با تجربه و متخصص	O ۲، ۳، ۷، ۱۰	S ۱، ۸، ۹
SO۱۱	بهره‌گیری از روش‌های اصولی، علمی و نوین جذب و گزینش، در فرایند استخدام	O ۶، ۱۱	S ۱۱، ۷
	استراتژی‌های WO	فرصت‌ها (O)	ضعف‌ها (W)
WO۱	ایجاد سازوکار لازم، به‌منظور اجرای برنامه‌های آموزشی مناسب توجیهی در بدو استخدام	O ۶، ۷، ۸	W ۴، ۳
WO۲	تدوین و اجرای مقررات مشخص، به‌منظور جلوگیری از چرخش غیرضروری در مشاغل	O ۱۰	W ۸ و ۶
	استراتژی‌های ST	تهدیدها (T)	نقاط قوت (S)
ST۱	استفاده از آموزش‌های تخصصی لازم، به‌منظور اصلاح باورها و اعتقادات منفی مدیران سنتی	T ۱، ۳	S ۴، ۵، ۶
ST۲	پوشش و جبران محدودیت‌های ناشی از نظام هم‌آهنگ حقوق و دستمزد کارکنان و مقررات دولت	T ۵، ۶	S ۴، ۷
ST۳	ایجاد بستر مناسب، به‌منظور آگاه‌سازی مدیران سنتی دراستفاده از فن‌آوری‌های جدید جذب	T ۴، ۳	S ۶، ۹

نتایج به‌دست‌آمده از جدول‌های (۳)، (۴) و (۵) بیان‌گر آن است که سازمان در فرایند ورودی منابع انسانی، از نظر عوامل داخلی و خارجی وضعیت مناسبی دارد و بالاتر از حد متوسط است؛ زیرا جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی  $2/80$  و جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی  $2/60$  می‌باشد که از عدد  $2/5$  بزرگ‌تر است.

### ب - استراتژی‌های فرایند نگهداری منابع انسانی

ابتدا با تشکیل جلسات تحلیلی متعدد با مدیران و کارشناسان سازمان به روش دلفی و تهیه‌ی پرسش‌نامه در خصوص فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تنظیم شد. سپس با استفاده از ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT، استراتژی‌های فرایند نگهداری منابع انسانی تدوین گردید و در پایان، با بهره‌گیری از ماتریس چهارخانه‌ای عوامل داخلی و خارجی (IE)، از بین استراتژی‌های ارایه شده، استراتژی‌های مطلوب انتخاب و پیشنهاد گردیدند.

جدول ۷- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی فرایند نگهداری منابع انسانی

ردیف	عنوان	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز نهایی
01	تأثیر مثبت فرهنگ غنی اسلامی در رفتار کارکنان	0/061	3/294	0/199
02	وجود مراکز آموزشی و توسعه‌ی منابع انسانی در جامعه از قبیل مراکز آموزش عالی	0/055	3/235	0/179
03	سند چشم‌انداز ۲۰ ساله‌ی کشور	0/054	3/176	0/172
04	توجه سازمان به استفاده از فن‌آوری روز برای افزایش بهره‌وری کارکنان	0/053	3/176	0/170
05	برنامه‌ی چهارم توسعه‌ی کشور	0/047	3/059	0/145
06	امکان بهره‌گیری از منابع مالی خارج از سازمان برای تأمین نیروی انسانی	0/044	3	0/123
07	نگرش مثبت دولت به بحث توسعه‌ی منابع انسانی	0/050	2/288	0/145
08	توجه به نظام شایسته‌سالاری در کشور	0/045	2/765	0/124
09	بحران مسکن در جامعه و واکنش مثبت سازمان در مقابله با این بحران	0/042	2/529	0/105
010	پایین بودن امنیت شغلی در بخش خصوصی	0/054	2/294	0/123

جدول ۷- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی فرایند نگهداری منابع انسانی (۱۵امه)

ردیف	عنوان	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز نهایی
T <sub>۱</sub>	وجود نظام هم‌ترازی در دولت و پایین بودن حقوق در مشاغل کارشناسی سازمان	۰/۰۵۵	۲/۱۱۸	۰/۱۱۶
T <sub>۲</sub>	اطلاع‌رسانی نامناسب رسانه‌های گروهی در مورد فعالیت‌های سازمان	۰/۰۵۳	۲	۰/۱۰۶
T <sub>۳</sub>	عدم تناسب حقوق و مزایای پرداختی به کارکنان به نسبت فعالیت‌ها و درآمدها	۰/۰۵۱	۱/۸۸۲	۰/۰۹۷
T <sub>۴</sub>	عدم انطباق نیازهای روزافزون با امکانات سازمان	۰/۰۴۸	۱/۷۰۶	۰/۰۸۱
T <sub>۵</sub>	فقدان شایسته‌سالاری در کشور و سرایت آن به سایر سازمان‌ها	۰/۰۵۰	۱/۷۰۶	۰/۰۸۵
T <sub>۶</sub>	فقدان مقررات لازم برای پرداخت حق بهره‌وری به کارکنان	۰/۰۵۰	۱/۷۰۶	۰/۰۸۶
T <sub>۷</sub>	متغیر بودن شرایط اقتصادی کشور	۰/۰۴۲	۱/۶۴۷	۰/۰۶۹
T <sub>۸</sub>	تعدد و بی‌ثباتی قوانین و مقررات و بخش‌نامه‌ها	۰/۰۵۰	۱/۶۴۷	۰/۰۸۳
T <sub>۹</sub>	کاهش مستمر قدرت خرید کارکنان	۰/۰۴۹	۱/۵۲۹	۰/۰۷۵
T <sub>۱۰</sub>	تغییر مستمر قوانین و مقررات نیروی انسانی در دولت	۰/۰۴۷	۲/۲۳۵	۰/۱۰۵
	جمع	$\sum=1$	-	۲/۴۰

اگر جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی بین ۱ تا ۲/۵ باشد، بیان‌گر تهدید و چنانچه بین ۲/۵ تا ۴ باشد به معنای فرصت است. بنابراین، عدد ۲/۴۰ در جدول (۷) بیان‌گر وجود تهدید در فرایند نگهداری مدیریت منابع انسانی سازمان است.

اگر جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی بین ۱ تا ۲/۵ باشد، بیان‌گر ضعف و چنانچه بین ۲/۵ تا ۴ باشد به معنای قوت است. بنابراین، عدد ۲/۱۲ در جدول (۸) نشان‌دهنده‌ی ضعف نسبی در فرایند نگهداری مدیریت منابع انسانی است.

جدول ۸- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی فرایند نگهداری منابع انسانی

ردیف	عنوان	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز نهایی
قوت‌ها	S۱ وجود مرکز آموزش ضمن خدمت در سازمان	۰/۰۳۷	۳/۲۹۴	۰/۱۲۳
	S۲ استفاده از اساتید مجرب برای آموزش کارکنان	۰/۰۳۵	۳/۱۱۸	۰/۱۰۹
	S۳ سابقه، حجم و تنوع برنامه‌های آموزشی سازمان	۰/۰۳۲	۳	۰/۰۹۵
	S۴ تلاش در جهت استفاده از فن‌آوری جدید آموزشی	۰/۰۳۳	۲/۹۴۱	۰/۰۹۷
	S۵ وجود نگرش مثبت مدیریت سازمان به آموزش کارکنان	۰/۰۳۲	۲/۸۸۲	۰/۰۹۲
	S۶ وجود امنیت شغلی برای کارکنان تمام وقت	۰/۰۳۶	۲/۸۲۴	۰/۱۰۱
	S۷ وجود مشارکت گروهی بین کارکنان	۰/۰۲۹	۲/۷۰۶	۰/۰۷۸
	S۸ ارایه‌ی خدمات رفاهی به کارکنان	۰/۰۳۳	۲/۶۴۷	۰/۰۸۷
	S۹ وجود روابط مثبت رسمی و غیررسمی بین کارکنان و مدیران	۰/۰۳۱	۲/۶۴۷	۰/۰۸۱
	S۱۰ تنوع سازوکار جبران خدمات در سازمان	۰/۰۳۱	۲/۵۶۳	۰/۰۸۰
	S۱۱ وجود سیستم رسیدگی به شکایات کارکنان	۰/۰۲۸	۲/۳۵۳	۰/۰۶۷
ضعف‌ها	W۱ عدم اجرای ضوابط مشخص برای توزیع عادلانه‌ی امکانات رفاهی	۰/۰۳۰	۲/۰۵۹	۰/۰۶۱
	W۲ عدم تناسب در سطوح سنی، شغلی و سنواتی	۰/۰۳۳	۱/۹۴۱	۰/۰۶۳
	W۳ فقدان نظام ارتقای شغلی مبتنی بر بهره‌وری	۰/۰۳۲	۱/۸۸۲	۰/۰۶۰
	W۴ فقدان نیازسنجی در اجرای برنامه‌های آموزشی	۰/۰۲۹	۱/۸۸۲	۰/۰۵۴
	W۵ عدم تناسب بین شغل و شاغل	۰/۰۳۳	۱/۸۸۲	۰/۰۶۲
	W۶ فقدان نظام جامع ارزش‌یابی نیروی انسانی	۰/۰۲۹	۱/۸۸۲	۰/۰۵۵
	W۷ کمبود مشاوران متخصص و کارآمد در امور پرسنلی	۰/۰۲۷	۱/۸۸۲	۰/۰۵۱
	W۸ فقدان نظام پرداخت عادلانه و متناسب با توانمندی‌ها و تخصص منابع انسانی	۰/۰۳۱	۱/۸۲۴	۰/۰۵۶
	W۹ عدم توجه کافی به نیازهای آموزشی در برنامه‌های آموزشی	۰/۰۳۱	۱/۸۲۴	۰/۰۵۷
	W۱۰ فقدان تحصیلات و تخصص لازم و مربوط با شغل	۰/۰۳۶	۱/۷۶۵	۰/۰۶۳
	W۱۱ کمبود کارشناسان مجرب و کارآمد در خصوص تجزیه و تحلیل مشاغل	۰/۰۳۴	۱/۷۰۶	۰/۰۵۸
	W۱۲ ابهام در مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از قبیل میل به تغییر، مشارکت، خلاقیت، نوآوری و...	۰/۰۳۵	۱/۷۰۶	۰/۰۶۰
	W۱۳ عدم اعتقاد و باور لازم در میان مدیران میانی و پایه، نسبت به برنامه‌های تحول‌آفرینی	۰/۰۳۰	۱/۶۴۷	۰/۰۶۰
	W۱۴ پایین بودن حقوق و مزایای کارکنان در مقایسه با سایر سازمان‌ها	۰/۰۳۴	۱/۶۴۷	۰/۰۵۷
	W۱۵ وجود فاصله‌ی زیاد بین مدیران ارشد، میانی، عملیاتی و کارکنان	۰/۰۳۷	۱/۵۸۸	۰/۰۵۹
	W۱۶ انتصاب افراد بدون توجه به آموزش‌های کاربردی	۰/۰۳۱	۱/۵۸۸	۰/۰۴۹
	W۱۷ فقدان نظام پرورش و تربیت مدیران و کارکنان	۰/۰۳۱	۱/۵۲۹	۰/۰۴۸
	W۱۸ نظام‌مند نبودن سیستم پاداش بر مبنای عملکرد	۰/۰۳۰	۱/۴۷۱	۰/۰۴۵
	W۱۹ فقدان سیستم برنامه‌ریزی نیروی انسانی از قبیل مسیر شغلی، برنامه‌ریزی جانشینی و...	۰/۰۳۴	۱/۴۷۱	۰/۰۵۰
	W۲۰ فقدان ضوابط لازم برای جابه‌جایی مدیران	۰/۰۲۹	۱/۳۵۳	۰/۰۴۰
	جمع	$\sum = 1$		۲/۱۲

فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال اول، شماره ۳، تابستان ۱۳۸۸ - شماره پیاپی ۳

جدول ۹- ماتریس داخلی و خارجی (IE) فرایند نگهداری منابع انسانی

### امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

۱	۱/۲۰	۱/۵۰	۱/۶۰	۲/۱۲	۲/۵	۲/۶۵	۲/۷۰	۲/۹۰	۳/۲۰	۴
<p>محافظة كازانه</p> <p>خانه‌ی ۲</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (۲/۱۲ و ۳/۳۰)</li> <li>• (۲/۱۲ و ۳/۲۰)</li> <li>• (۲/۱۲ و ۲/۹)</li> </ul>							<p>تهاجمی</p> <p>خانه‌ی ۱</p>			<p>۴</p> <p>۳/۳۰</p> <p>۳/۲۰</p> <p>۲/۹۰</p> <p>۲/۵</p> <p>۲/۴۰</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>• • (۲/۶۰ و ۲/۴۰)</li> <li>•</li> </ul> <p>(۲/۲۰ و ۲/۴۰) (۱/۵۰ و ۲/۴۰)</p> <p>(۲/۱۲ و ۲/۳۰)</p>							<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> <p>(۲/۶۵ و ۲/۴۰) (۲/۷۰ و ۲/۴۰) (۳/۹۰ و ۲/۴۰) (۳/۲۰ و ۲/۴۰)</p>			<p>۲/۹۰</p> <p>۱/۶۰</p> <p>۲/۵۰</p>
<p>تدافعی</p> <p>خانه‌ی ۴</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>• (۲/۱۲ و ۱/۶۰)</li> <li>• (۲/۱۲ و ۱/۵۰)</li> </ul>							<p>رقابتی</p> <p>خانه‌ی ۳</p>			<p>۱</p>

همان‌طور که در جدول (۹) ملاحظه می‌شود، تمرکز نقاط میانگین و انحراف معیارهای عوامل داخلی و خارجی در خانه‌ی ۴ و پراکندگی آن در خانه‌های ۲ و ۳ قرار دارد. بنابراین، از بین استراتژی‌های تدوین شده، تمامی استراتژی‌های تدافعی و تعدادی از استراتژی‌های محافظه‌کارانه و رقابتی به‌عنوان استراتژی‌های مطلوب فرایند نگه‌داری منابع انسانی، به‌ترتیب اولویت، به‌شرح جدول (۱۰) انتخاب و پیشنهاد شدند.

نتایج به دست آمده از جدول‌های (۷) تا (۹) نشان می‌دهد که سازمان مورد مطالعه در فرایند نگهداری منابع انسانی از نظر عوامل داخلی و خارجی وضع مناسبی ندارد و پایین‌تر از حد متوسط است؛ زیرا جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی ۲/۴۰ و جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی ۲/۱۲ می‌باشد که از عدد ۲/۵ کوچک‌تر است.



جدول ۱۰- استراتژی‌های پیشنهادی فرایند نگهداری منابع انسانی

ردیف	استراتژی‌های ST	تهدیدها (T)	قوت‌ها (S)
ST۱	تدوین و اجرای طرح تفصیلی تجزیه و تحلیل مشاغل، با بهره‌گیری از استادان مجرب	T ۱, ۴, ۵, ۱۰	S ۲
ST۲	نظام‌مند کردن سیستم پرداخت‌ها با توجه به بهره‌وری کارکنان	T ۱, ۳, ۶, ۹	S ۱۰
ST۳	توسعه و تنوع برنامه‌های آموزشی کارکنان، متناسب با نیازها و تحولات کشور	T ۴, ۷	S ۱, ۲, ۳
ST۴	قانون‌مند کردن تدوین، تصویب و تغییر قوانین و بخش‌نامه‌ها، به کمک استادان مجرب	T ۸, ۱۰	S ۲
ST۵	تدوین و اجرای مقررات لازم، به‌منظور بهبود پرداخت‌ها در مشاغل کارشناسی	T ۱	S ۱۰
	استراتژی‌های WO	فرصت‌ها (O)	ضعف‌ها (W)
WO۱	طراحی و اصلاح سیستم نیازسنجی آموزشی با بهره‌گیری از فن‌آوری‌های روز	O ۲, ۴	۴, ۹, ۱۰, ۱۶, ۱۷ W
WO۲	استقرار رویه‌های شایسته‌سالاری در سطوح مختلف مدیران	O ۴, ۸	W ۱, ۳, ۱۵, ۱۸
WO۳	نظام‌مند کردن سیستم پرداخت پاداش بر مبنای عملکرد و بهره‌وری	O ۳, ۴, ۵	W ۸, ۱۸
WO۴	استقرار نظام جامع برنامه‌ریزی منابع انسانی	O ۸, ۱۰	W ۲, ۳, ۱۹, ۲۰
WO۵	استقرار سیستم مشاوره در امور پرسنلی، با بهره‌گیری از اساتید مجرب	O ۲	W ۱۱, ۷
WO۶	استفاده از کارشناسان مجرب درخصوص تجزیه و تحلیل مشاغل	O ۸	W ۱۱
WO ۷	طراحی و توسعه‌ی سازوکارهای تحول‌آفرینی از جمله آموزش و...	O ۲, ۴	W ۱۳
	استراتژی‌های WT	تهدیدها (T)	نقاط ضعف (W)
WT۱	تدوین و اجرای ضوابط مشخص برای توزیع عادلانه‌ی امکانات رفاهی و حق بهره‌وری	T ۱, ۳, ۶, ۹	W ۱, ۸
WT۲	اطلاع‌رسانی به‌موقع درخصوص سازمان، برای افزایش انگیزه‌ی کارکنان	T ۲	W ۷, ۱۰, ۱۷
WT۳	تقویت و تحکیم فرهنگ سازمانی، به‌منظور افزایش مشارکت و نوآوری کارکنان و مدیران	T ۴, ۷, ۸, ۱۰	W ۱۲, ۱۳
WT۴	طراحی و اجرای نظام جامع ارزشیابی و ارتقا براساس شایستگی و عملکرد کارکنان	T ۵	W ۲, ۳, ۶, ۸
WT۵	نظام‌مند کردن سیستم انتصاب کارکنان بر اساس توانمندی‌ها و شایستگی‌های آنان	T ۴, ۵	۲, ۶, ۱۰, ۱۶, ۲۰ W
WT۶	نظام‌مند کردن فرایند انتقال و جابه‌جایی نیروی انسانی	T ۸, ۱۰	W ۲۰

### ج - استراتژی‌های فرایند خروجی منابع انسانی

براساس جلسات تحلیلی متعدد با مدیران و کارشناسان سازمان به روش دلفی، پرسش‌نامه‌هایی درخصوص فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌های مدیریت منابع انسانی سازمان تنظیم گردید و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تهیه شد؛ سپس با استفاده از ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT، استراتژی‌های فرایند خروجی منابع انسانی تدوین گردید. در پایان با بهره‌گیری از ماتریس چهارخانه‌ای عوامل داخلی و خارجی (IE)، استراتژی‌های مطلوب از بین استراتژی‌های ارایه شده انتخاب و پیشنهاد گردیدند.

جدول ۱۱- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی فرایند خروجی منابع انسانی

رتبه	ضریب اهمیت	عنوان	ردیف	امتیاز نهایی
۳	۰/۲۶۷	وجود قوانین از کارافتادگی، بازخرید خدمت، بازنشستگی، انتقال، استعفا، مستمری و....	O۱	۰/۸۰۱
۲.۲۳۵	۰/۲۵۲	امکان استخدام کارکنان در خارج از سازمان	O۲	۰/۵۶۳
۲/۱۸۸	۰/۲۲۹	عدم اجرای یکسان قوانین تعدیل نیرو در سازمان‌ها	T۱	۰/۵۰۲
۱/۸۸۲	۰/۲۵۰	ضعف قوانین برون‌سپاری و خصوصی‌سازی	T۲	۰/۴۷۴
	$\Sigma=1$	جمع		۲/۳۴

اگر جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی بین ۱ تا ۲/۵ باشد، بیان‌گر تهدید و چنان‌چه بین ۲/۵ تا ۴ باشد. به معنای فرصت است. بنابراین، عدد ۲/۳۴ در جدول (۱۱)، به معنای وجود تهدید در فرایند خروجی مدیریت منابع انسانی سازمان است.

جدول ۱۲- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی فرایند خروجی منابع انسانی

ردیف	عنوان	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز نهایی
S	S۱ وجود سازوکارهای تشویق در بازنشستگی و پاداش پایان خدمت	۰/۱۳۳	۳/۰۵۹	۰/۴۰۸
	S۲ کاهش تقاضای خروج از سازمان از قبیل استعفاء، انتقال و باز خریدی	۰/۱۳۲	۲/۷۶۵	۰/۳۶۴
	S۳ نظام‌مند بودن سیستم اخراج کارکنان	۰/۱۱۹	۲/۵	۰/۲۹۸
W	W۱ عدم توجه به شرایط سختی کار درخصوص از کارافتادگی	۰/۱۰۸	۲/۰۵۹	۰/۲۲۳
	W۲ وجود مشکلات در نحوه‌ی ادامه‌ی ارتباط با بازنشستگان	۰/۰۹۷	۱/۸۸۲	۰/۱۸۲
	W۳ فقدان برنامه‌های مناسب برای باز نشستگان	۰/۰۹۸	۱/۸۸۲	۰/۱۸۴
	W۴ ضعف در سیستم‌های حمایتی مستمری‌بگیران	۰/۱۱۵	۱/۷۰۶	۰/۱۹۷
	W۵ فقدان سیستم‌های حمایتی مناسب از خانواده‌های فوت‌شدگان در حین خدمت	۰/۱۰۴	۱/۶۸۸	۰/۱۷۴
	W۶ عدم انجام مصاحبه‌های خروجی	۰/۰۹۴	۰/۴۳۸	۰/۱۳۵
	جمع	$\sum = 1$		۲/۱۷

عدد ۲/۱۷ در جدول (۱۲)، بیان‌گر ضعف نسبی در فرایند خروجی منابع انسانی است؛ زیرا از ۲/۵ کوچک‌تر می‌باشد.

همان‌طور که در جدول (۱۳) ملاحظه می‌شود، تمرکز نقاط میانگین و انحراف معیارهای عوامل داخلی و خارجی در خانه‌ی ۴ و پراکندگی آن در خانه‌های ۲ و ۳ قرار دارد. بنابراین، تمامی استراتژی‌های تدافعی و تعدادی از استراتژی‌های محافظه‌کارانه و رقابتی، به‌عنوان استراتژی‌های مطلوب فرایند نگه‌داری منابع انسانی به‌ترتیب اولویت، به‌شرح جدول (۱۴) انتخاب و پیشنهاد شدند.

نتایج به‌دست‌آمده از جدول‌های (۱۱) تا (۱۳)، بیان‌گر آن است که سازمان مورد مطالعه، در فرایند خروجی منابع انسانی از نظر عوامل داخلی و خارجی وضع مناسبی ندارد و پایین‌تر از حد متوسط است؛ زیرا جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی ۲/۳۴ و جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی ۲/۱۷ می‌باشد که از عدد ۲/۵ کوچک‌تر است.

فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال اول، شماره ۳، تابستان ۱۳۸۸ - شماره پیاپی ۳

جدول ۱۳- ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) فرایند خروجی منابع انسانی

### امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

۱	۱/۲۰	۱/۵۰	۱/۶۰	۲/۱۲	۲/۵	۲/۶۵	۲/۷۰	۲/۹۰	۳/۲۰	۴
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>محافظة کارانه</p> <p>• (۲/۱۷ و ۳/۲۰)</p> <p>خانه‌ی ۲</p> <p>• (۲/۱۷ و ۳)</p> <p>• (۲/۱۷ و ۲/۸۰)</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>تهاجمی</p> <p>خانه‌ی ۱</p> </div> </div>										
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>(۱/۶۰ و ۲/۲۴)</p> <p>• • • (۱/۴۰ و ۲/۳۴)</p> <p>تدافعی</p> <p>خانه‌ی ۴</p> <p>• (۲/۱۷ و ۱/۸۵)</p> <p>• (۲/۱۷ و ۱/۷۰)</p> <p>• (۲/۱۷ و ۱/۶۵)</p> <p>• (۲/۱۷ و ۱/۶۰)</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>(۲/۸۰ و ۲/۳۴)</p> <p>• • •</p> <p>(۲/۷۰ و ۲/۳۴) (۳ و ۲/۳۴)</p> <p>رقابتی</p> <p>خانه‌ی ۳</p> </div> </div>										
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"></div> <div style="width: 45%;"></div> </div>										

**جدول ۱۴- استراتژی‌های پیشنهادی فرایند خروجی منابع انسانی**

ردیف	استراتژی‌های WT	تهدیدها (T)	ضعف‌ها (W)
WT <sub>۱</sub>	انجام مشاوره و راهنمایی به منظور کارایی بازنشستگان و نیروهای تعدیلی	T <sub>۱</sub>	W <sub>۲, ۳, ۴, ۶</sub>
WT <sub>۲</sub>	طراحی و اجرای سازوکار حمایت از خانواده‌های کارکنان از کارافتاده و فوت‌شده	T <sub>۱</sub>	W <sub>۱, ۴, ۵</sub>
	استراتژی‌های WO	فرصت‌ها (O)	ضعف‌ها (W)
WO <sub>۱</sub>	اصلاح و اجرای مقررات مربوط به از کارافتادگی	O <sub>۱</sub>	W <sub>۱, ۴</sub>
WO <sub>۲</sub>	استفاده از کارکنان بازنشسته‌ی مجرب و متخصص به‌صورت مشاور و پاره‌وقت	O <sub>۱</sub>	W <sub>۲, ۳</sub>
WO <sub>۳</sub>	اجرای مصاحبه‌های خروجی، به‌منظور اصلاح شرایط و کاهش ترک خدمت کارکنان	O <sub>۱</sub>	W <sub>۶</sub>
WO <sub>۴</sub>	انجام مشاوره و راهنمایی‌های لازم و آماده‌سازی روانی کارکنان برای شروع بازنشستگی	O <sub>۱</sub>	W <sub>۳</sub>
	استراتژی‌های ST	تهدیدها (T)	قوت‌ها (S)
ST <sub>۱</sub>	بهبود و اصلاح مقررات مربوط به اخراج کارکنان، به‌منظور حفظ کارکنان دارای عمل‌کرد مناسب	T <sub>۱</sub>	S <sub>۳</sub>

## بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که اشاره شد، در سال‌های اخیر، نیروی انسانی در سازمان‌ها جایگاه محوری پیدا کرده است و منابع انسانی، عاملی استراتژیک در هر سازمان به‌شمار می‌آید. نظام مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، باید بتواند خود را با تغییرات و تحولات مستمر محیطی هم‌آهنگ نماید. مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌تواند، با ایجاد هم‌آهنگی بین استراتژی‌های سازمان و خط‌مشی‌های منابع انسانی، امکان بهره‌برداری بهینه از فرصت‌ها و پیش‌گیری از تهدیدهای احتمالی را فراهم کرده و سازمان را در جهت مزیت‌های رقابتی کمک کند.

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که سازمان مورد مطالعه در فرایند ورودی منابع انسانی از نظر عوامل داخلی و خارجی وضعیت مناسبی دارد و بالاتر از حد متوسط است؛ زیرا جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی ۲/۸۰ و جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی ۲/۶۰ می‌باشد که از عدد ۲/۵ بزرگ‌تر است. در فرایند کاربرد و نگهداری منابع انسانی، سازمان از نظر عوامل داخلی و خارجی وضع مناسبی ندارد و پایین‌تر از حد متوسط است؛ زیرا جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی ۲/۴۰ و جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی ۲/۱۲ می‌باشد که از عدد ۲/۵ کوچک‌تر است. در فرایند خروجی منابع انسانی نیز، سازمان از نظر عوامل داخلی و خارجی وضع مناسبی ندارد و پایین‌تر از حد متوسط است؛ زیرا جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی ۲/۳۴ و جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی ۲/۱۷ می‌باشد که از عدد ۲/۵ کوچک‌تر است. بنابراین، پیشنهاد می‌گردد در فرایند ورودی منابع انسانی، استراتژی‌های تهاجمی و در فرایندهای نگهداری و خروجی، استراتژی‌های تدافعی مورد تأکید قرار گیرند. با توجه به یافته‌های تحقیق، چنان‌چه سازمان در اجرای استراتژی‌های پیشنهادی موفق شود؛ می‌تواند موجب هم‌افزایی فعالیت‌های سازمان و ایجاد انسجام و هم‌آهنگی بین سیاست‌های منابع انسانی و استراتژی‌های کلی گردد.

برای تقویت و تحکیم فرهنگ سازمانی، به‌منظور افزایش مشارکت، نوآوری، افزایش روحیه و انگیزش کارکنان، پیشنهاد می‌شود به توسعه و گسترش فرهنگ پر محتوای اسلامی و نیز نهادینه کردن آن در فرهنگ سازمانی توجه شود.

به‌منظور آگاه‌سازی مدیران سنتی و اصلاح باورها و اعتقادات منفی آنان در استفاده از علوم و فنون جدید جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی، از آموزش‌های تخصصی مناسب استفاده گردد.

به منظور بهبود آموزش‌های تخصصی بدو استخدام و نیز آموزش‌های تخصصی ضمن خدمت کارکنان، در اجرای برنامه‌های آموزشی، فرایندهای اصولی و علمی آموزشی (تشخیص نیاز، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزش‌یابی) مورد تأکید قرار گیرد.

به منظور جذب و به کارگیری نیروی انسانی تحصیل کرده، مجرب و متخصص، از امکانات و ابزارهای اصولی و علمی منابع انسانی استفاده شود.

برای تقویت مشارکت و همکاری مدیران و کارکنان و نیز استقرار رویه‌های شایسته‌سالاری در سطوح مختلف سازمان، نظام پرداخت‌ها و پاداش بر مبنای عملکرد و بهره‌وری طراحی و اجرا گردد.

به منظور توسعه و رشد متوازن منابع انسانی، نظام جامع برنامه‌ریزی نیروی انسانی از قبیل مسیر پیشرفت شغلی، برنامه‌ریزی جانشینی و... طراحی و اجرا گردد.

## فهرست منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل (۲۰۰۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. بامبرگر، پیتر و لن مشولم (۲۰۰۰). استراتژی‌های منابع انسانی. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. دیوید، فرد، آر. (۱۹۹۹). مدیریت استراتژیک. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. \_\_\_\_\_ (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. علی احمدی، علیرضا و دیگران (۱۳۸۶). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک (رویکردها، پارادایم‌ها، مکاتب، فرایندها، مدل‌ها، تکنیک‌ها و ابزار). انتشارات الهادی.
6. Armstrong, M. and Baron, A. (2005). **Handbook of Strategic HRM: The Key to Tm Proved Business Performance**. CIPD, London.
7. Armstrong, M. (2001). **A Handbook of Human Resource Management Practice**. 8<sup>th</sup> Edition. London.
8. Chadwick, Clint (2005), the Vital role of Strategy in Strategic Human Resource Management Education. **Human Resource Management Review**, Vol. 15, No. 3.
9. Hendry C. and Pettigrew A. (1990). The Practice of Strategic Human Resource Management. **Personnel Review**, Vol. 15.
10. Manktel, James (2005). **PEST Analysis**.
11. Mill More, et al. (2007). **Strategic Human Resource Management**. LT London.
12. Miller, Dale (2006). **Strategic Human Resource Management Stores**. **Journal Of Retailing and Consumer Services** 13, pp 99-109.
13. Power, Damien and Shoal, Amrik S. (2000). Human Resource Management Strategic and Practices in Just-in-Time Environment: Australian Case Study Evidence, **Technovation**. Vol. 20, No. 7.
14. Tyson, S. (1987). The Management of the Personnel Function, **Journal of Management Studies**. 24, p 523.