

طراحی راهبردهای توسعه منابع انسانی بومی به تفکیک وضعیت استخدامی کارکنان

احمدعلی خائف الهی* علی روحانی** شهرزاد نیری***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۱/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۰۵

چکیده

این پژوهش با هدف تدوین و الویت‌بندی راهبردهای منابع انسانی در شرکت انتقال گاز ایران انجام شده است. برای گردآوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای، پرسشنامه و برگزاری جلسات گروه‌های کانونی و روش تجزیه و تحلیل سوات و ماتریس برنامه‌ریزی کمی استفاده شده است. براساس یافته‌های پژوهش؛ برنامه‌ریزی جذب براساس شایسته‌سالاری، پویایی بخشی برنامه‌های مسیر شغلی، توسعه منابع انسانی با تمرکز بر برنامه‌های کارآموزی - آموزش، طراحی نظام‌های پویای ارزیابی عملکرد شغلی، تطبیق سیاست جبران خدمات با فضای اقتصادی کشور و ارتقای ارگونومی و ایمنی محیط کار، راهبردهای هستند که به ترتیب اولویت برای کارکنان رسمی شرکت، شناسایی شده‌اند. بهبود و ارتقای نظام جذب شایسته‌محور، طرح‌ریزی مشاغل و تهیه شناسنامه (شرح وظایف) شغلی، طراحی نظام جبران خدمات در راستای ارزیابی عملکرد، طراحی و بهبود نظام‌های بازخورد عملکرد شغلی کارکنان، توسعه و ارتقای فضاهای مجازی در فرایندهای کاری شرکت نیز راهبردهایی هستند که به ترتیب اولویت برای کارکنان غیررسمی آن شرکت شناسایی شدند. نتایج، نشان می‌دهد که راهبردهای محافظه‌کارانه، گزینه مطلوب شرکت در هر دو حوزه کارکنان رسمی و غیررسمی هستند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی؛ چارچوب سوات؛ گروه‌های کانونی؛ شرکت انتقال گاز ایران

khaefelahi@modares.ac.ir

Alirohani001@gmail.com

sh.nayeri@modares.ac.ir

*. نویسنده مسئول: دانشیار، دانشگاه تربیت مدرس

**. کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی

***. استادیار، دانشگاه تربیت مدرس

مقدمه

از دهه ۱۹۸۰ که نقش منابع انسانی در سبب سرمایه‌گذاری سازمان‌ها و نیل به اهداف آنها مورد تأیید قرار گرفت، واحد مدیریت منابع انسانی، نقش قابل‌توجهی در تحقق راهبردهای سازمانی پیدا کرد و به یک مقوله راهبردی تبدیل شد (لئوپولد^۱ و همکاران، ۲۰۰۵: ۲۳). از منظر صاحب‌نظران درمقایسه با تأکید تاکتیکی نسبتاً کوتاه‌مدت مدیریت پرسنلی^۲؛ مدیریت منابع انسانی^۳ امری راهبردی و بلندمدت محسوب می‌شود (فوت و هوک^۴، ۲۰۱۱)، هرچند پیشینه دانش راهبرد منابع انسانی به ۳۵ سال هم نمی‌رسد (بوکسال و پورسل^۵، ۲۰۱۱: ۳)، ولی ارزش‌یافتن عامل انسانی به‌عنوان نیروی محرکه طرح‌های راهبردی، موجب استقبال گسترده مدیران سازمان‌های پیشرو از این دانش نوین شده و موجب رویکردهای نو در مسیر زیرنظام‌های منابع انسانی از جمله: جذب و به‌کارگیری، کارآموزی - آموزش، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد منابع انسانی شده است. به‌این‌ترتیب می‌توان گفت که نقش راهبرد منابع انسانی، جهت‌دهی راهبردی به این زیرنظام‌هاست، به‌نحوی که این حوزه‌ها به‌صورت یکپارچه قادر به پشتیبانی از اهداف کارکردی منابع انسانی و اهداف سازمان باشند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۳: ۷۳). اما توجه به این نکته هم ضروری است که راهبرد منابع انسانی و مدیریت راهبردی منابع انسانی صرفاً پیرامون کارکردهای فرعی کلاسیک منابع انسانی - انتخاب، ارزیابی، پرداخت، کارآموزی - آموزش و ... به‌نحوی که تنها واژه راهبردی در ابتدای آنها چسبانده شود، سازماندهی نمی‌شوند. درحقیقت، مدیریت راهبردی منابع انسانی، تحلیلی انتقادی است از اینکه چگونه مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر این اساس هدف از خلق یک برنامه راهبردی منابع انسانی ترجمه راهبرد کسب‌وکار به قابلیت‌های افراد و اقداماتی است که نتایج مطلوب را برای کسب‌وکار به ارمغان می‌آورد (میندک^۶، ۲۰۱۲: ۲۶۵). لذا اقدامات مرتبط با مدیریت راهبردی منابع انسانی بر

1. Leopold
2. Personnel management (PM)
3. Human resource management (HRM)
4. Foot & Hook
5. Boxall & Purcell
6. Mindek

بهبود عملکرد سازمان‌ها تأثیر شگرفی دارد (بوسلی و همکاران^۱، ۲۰۰۵؛ کامیز و همکاران^۲، ۲۰۰۶؛ هوسلید^۳، ۱۹۹۵؛ دیمبا^۴، ۲۰۰۷). البته لازم به ذکر است که شدت و میزان این تأثیر بر عملکرد سازمان‌ها براساس ماهیت صنایع و سازمان‌ها می‌تواند متفاوت باشد. چنین تأثیری باتوجه به سیاست انرژی کشور که بر بهره‌گیری هرچه بیشتر از منابع گاز طبیعی و افزایش سهم گاز در سبد مصرفی حامل‌های انرژی از طریق توسعه ظرفیت تولید، توسعه شبکه‌های انتقال و گازرسانی و نیز ارتقای جایگاه ایران در صادرات گاز به بازارهای بین‌المللی بنا نهاده شده است تا سبب صرفه‌جویی اساسی در مصرف نفت خام و فرآورده‌های نفتی مایع و بالتبع افزایش درآمدهای صادراتی کشور شود، اهمیتی دوچندان می‌یابد. این پژوهش باتوجه به نقش شرکت ملی انتقال گاز ایران به‌عنوان یکی از شرکت‌های معتبر در عرصه فعالیت‌های مربوط به صنعت گاز در حوزه توسعه شبکه‌های انتقال و گازرسانی و باهدف غائی بهبود عملکرد این سازمان از طریق حوزه مدیریت راهبردی منابع انسانی صورت گرفته است. پژوهشگران در این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال اساسی هستند که راهبردهای توسعه منابع انسانی شرکت انتقال گاز ایران کدامند و دارای چه اولویت‌بندی هستند؟ در راستای پاسخگویی به این سؤال اساسی دو سؤال فرعی دیگر نیز مورد توجه قرار می‌گیرد که عبارتند از: قوت‌ها و ضعف‌های فراروی کارکردهای منابع انسانی در شرکت ملی انتقال گاز ایران کدامند؟ فرصت‌ها و تهدیدات فراروی کارکردهای منابع انسانی در شرکت ملی انتقال گاز ایران کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

از مدیریت راهبردی منابع انسانی، تعاریف متعددی صورت گرفته است. شولر و جکسون^۵ نیز مدیریت راهبردی منابع انسانی را به‌مثابه ارتباط نظام‌مند افراد با شرکت تعریف می‌کنند (شولر و جکسون، ۲۰۰۷: ۵). مایی، مدیریت راهبردی منابع انسانی را به‌عنوان فرایند توسعه قابلیت شرکت

1. Boselie, Dietz & Boon
2. Combs, Liu, Hall & Ketchen
3. Huselid
4. Dimba
5. Schuler, Randall and Jackson, Susan

برای ارائه راهبردهای جدید سازمانی تعریف می‌کند (مابی^۱، ۱۹۹۸: ۲۵). از منظر راییت و مک ماهان، مدیریت راهبردی منابع انسانی الگویی از فعالیت‌های منابع انسانی است که به دنبال تحقق اهداف سازمان می‌باشد (راییت و مک ماهان^۲، ۱۹۹۲: ۲۹۸). براین اساس، می‌توان گفت که راهبرد منابع انسانی نوعی برنامه است که به وسیله کارکرد منابع انسانی ایجاد می‌شود تا منابع افراد مشتمل بر استعداد، انرژی و عملکرد را در سازمان به نظم درآورده و اهداف و راهبردهای مربوط به کسب و کار را محقق سازد. برنامه راهبردی منابع انسانی، سبب ایجاد مزیت رقابتی برای کسب و کار می‌شود (نید^۳، ۲۰۰۶)؛ زیرا بخش عظیمی از مزیت رقابتی کسب و کار امروزه از عملکرد منابع انسانی ناشی می‌شود (مینداک، ۲۰۱۲: ۲۶۵). آرمسترانگ بیان می‌کند که گرایش راهبردی یک جزء حیاتی در مدیریت منابع انسانی است که چارچوبی را فراهم می‌آورد که درون آن چارچوب یک رویکرد منسجم می‌تواند برای خلق خط‌مشی‌ها، نظام‌ها و اعمال مدیریت منابع انسانی ایجاد شود (آرمسترانگ^۴، ۲۰۱۱: ۱۰ - ۶). بنابر آرای بوکسال و پورسل در مسیر ارتقای موفقیت و مزیت‌های رقابتی یک سازمان، توجه به راهبرد رقابتی (چگونگی وارد شدن به بازارها و چگونگی رقابت در آنها)، راهبرد عملیاتی (چگونگی استفاده از فناوری و روش‌های مورد استفاده در تولید کالاها و خدمات) و راهبرد منابع انسانی (چگونگی جذب، سازماندهی و انگیزش افراد مورد نیاز در زمان حال و به‌مرورزمان) (کمپبل و همکاران^۵، ۲۰۱۲: ۳۷۸ - ۳۷۶) به‌طور هم‌زمان برای موفقیت کسب و کار ضروری است. این بدان معناست که تصمیمات مرتبط با انتخاب، جذب، توسعه، اخراج و کارآموزی - آموزش منابع انسانی ماهیتاً راهبردی بوده و باید با راهبرد شرکت ترکیب شوند. در ارتباط با نحوه ترکیب و سازگارشدن مدیریت منابع انسانی با راهبرد شرکت، رویکردهای متعددی وجود دارد که عبارتند از: رویکرد بازارمحور^۶، رویکرد منبع‌محور^۷ و

1. Mabey
2. Wright & McMahan
3. Need
4. Armstrong
5. Campbell & et al
6. Market-based view
7. Resource-based view

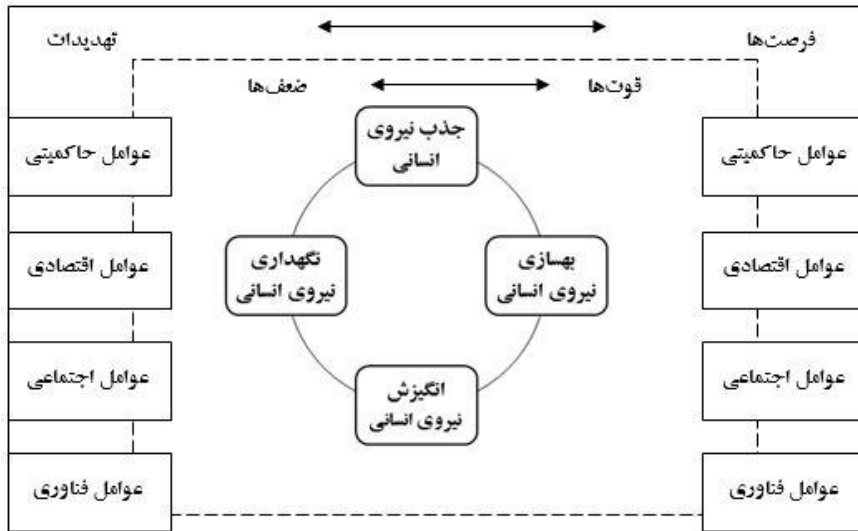
رویکرد ترکیبی^۱. در میان رویکردهای بازارمحور دو رویکرد نظری رقیب در رابطه با راهبرد منابع انسانی و راهبرد کسب و کار وجود دارند که شامل رویکرد بهترین تناسب^۲ و بهترین عمل^۳ هستند. رویکرد بهترین تناسب، نگرشی جزئی گرا و نسبتاً بخشی نگر را هنگام بررسی روابط بین مدیریت منابع انسانی و راهبرد شرکت به کار می گیرد (اسماوی^۴ و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۵۹۳). این رویکرد به علت تأکید بیش از حد بر منابع انسانی و غیرانسانی مؤسسه و به علت نادیده گرفتن تأثیر حیاتی و مهم شرایط و بازار خارجی و جدا کردن مؤسسات از زمینه های متعددی که در آن فعالیت می کنند مورد انتقاد بسیاری از نویسندگان قرار گرفته است (امیری و پناهی، ۱۳۸۹: ۱۸۶). اما از منظر رویکرد سوم یعنی رویکرد ترکیبی، هم شرایط محلی و هم گرایش به شرایط جهان شمول باید برای تصمیم گیری درباره راهبرد منابع انسانی مورد توجه قرار گیرند. بوکسال و پورسل با انتخاب دو رویکرد بازارمحور و منبع محور تلاش کرده اند تا یک الگوی ترکیبی برای مدیریت راهبردی منابع انسانی ارائه کنند. در این رویکرد ترکیبی، هدف اصلی تحلیل راهبردی عبارت است از تعیین این مسئله که دو بعد محیط خارجی و شایستگی های درونی سازمان چه فرصت ها، تهدیدات، قوت ها و ضعف هایی را می توانند برای سازمان فراهم کنند (بوکسال و پورسل، ۲۰۱۱). در این راستا چارچوب های متعددی برای شناسایی و تحلیل عوامل محیطی اثرگذار بر راهبردهای منابع انسانی وجود دارد. به عنوان مثال فیلیپ کاتلر^۵ در کتاب اصول بازاریابی خود برای خلاصه کردن و اولویت دادن به متغیرهای متعدد محیطی چارچوبی را پیشنهاد داده و متغیرها را در گروه های جمعیتی^۶، اقتصادی^۷، حاکمیتی^۸، اجتماعی^۹ و فناوری^{۱۰} دسته بندی کرده است (نیری، ۱۳۹۴: ۱۲۸) و یا چارچوب تحلیلی پست^{۱۱} که اولین بار توسط فرانسیس جی. آگولار^۱ در سال

1. Hybrid view
2. Best fit school
3. Best practice school
4. Asmawi
5. Philip Kotler
6. Demography
7. Economy
8. Government
9. Society
10. Technology
11. PEST analysis

۱۹۶۷ در کتاب ارزیابی محیط کسب و کار^۲ مورد استفاده قرار گرفت. برای شناسایی نقاط قوت و ضعف درونی شرکت انتقال گاز نیز به فرایندهای استاندارد دی که مورد تأیید صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی بود مراجعه شده؛ که عبارتند از: فرایندهای جذب، بهسازی، انگیزش و نگهداری منابع انسانی (دسنزو و رابینز^۳، ۲۰۱۳: ۳۴).

از آنجا که راهبردشناسان، پدیدآورندگان راهبردهای اثربخش هستند و نه فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی (روحانی و خائف‌الهی، ۲۰۱۴: ۱۷)، بنابراین هرگونه تحلیل راهبردی باید به دنبال رسیدن به درکی مشخص و روشن از فرصت‌ها و تهدیدات محیط بیرونی و قوت‌ها و ضعف‌های درونی سازمان باشد. چنین رویکرد ترکیبی علاوه بر در نظر داشتن هر دو بعد داخلی و خارجی، در تعیین راهبردهای موفقیت‌آمیز نیز نقشی اساسی ایفا می‌کند (کاتلر و آرمسترانگ، ۲۰۱۰). چارچوب زیر موضوعات تحلیل درونی دیدگاه منبع‌محور را که بر نقاط ضعف یا قوت‌ها تأکید می‌کند و بررسی‌های بیرونی دیدگاه بازارمحور که فرصت‌ها و تهدیدات محیط کسب و کار و تجارت را روشن می‌سازد با هم ترکیب کرده و ضرورت ملاحظه محیط درونی و محیط بیرونی را به منظور ایجاد یک راهبرد موفق نشان می‌دهد.

1. Francis Joseph Aguilar
2. Scanning the business environment
3. Decenzo & Robbins



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت، کاربردی محسوب می‌شود. این پژوهش از حیث روش نیز در دسته پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی قرار دارد. برای گردآوری اطلاعات در این پژوهش از مطالعات کتابخانه‌ای، پرسشنامه و برگزاری جلسات گروه‌های کانونی استفاده شد. در این پژوهش سه دسته پرسشنامه توسط تیم پژوهش طراحی شد. در پرسشنامه اول که به صورت "باز پاسخ" بود تلاش شد تا فهرستی از عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر حوزه منابع انسانی شرکت انتقال گاز ایران به همراه شاخص‌های مربوطه تدوین شود. جامعه آماری پژوهش، صاحب‌نظران دانشگاهی در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت دولتی و مدیریت بازرگانی دارای اثر علمی مکتوب مشتمل بر مقاله و کتاب در این حوزه بودند و صاحب‌نظران اجرایی شرکت انتقال گاز با ۱۵ سال سابقه کاری در این مجموعه بودند. پرسشنامه دوم به صورت "بسته پاسخ" و با استفاده از نتایج پرسشنامه اول تدوین شد. در این پرسشنامه میزان تأثیرگذاری عوامل شناسایی شده در پرسشنامه اول در قالب میزان اهمیت و رتبه عوامل مورد بررسی قرار گرفت.

جامعه آماری در این مرحله عبارت بود از مدیران مناطق ده گانه شرکت انتقال گاز ایران، مدیران توسعه انسانی مناطق ده گانه شرکت انتقال گاز ایران و کارشناسان منابع انسانی در حوزه ستاد سازمان که به روش سرشماری مورد نمونه‌گیری قرار گرفتند و تعداد ۳۰ پرسشنامه بین آنها توزیع شد. تمام ۳۰ پرسشنامه نیز جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار گرفت که نتایج آن در قالب جداول ۱ الی ۳ مشتمل بر ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی کارکنان رسمی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی کارکنان غیررسمی ارائه شد. لازم به ذکر است که باتوجه به تفاوت‌های موجود میان کارکنان رسمی و غیررسمی در شرکت انتقال گاز ایران، برای این دو دسته به تفکیک پرسشنامه طراحی و در اختیار نمونه آماری قرار گرفت. پس از استخراج این سه ماتریس و برای تدوین راهبردها از روش گروه‌های کانونی^۱ استفاده شد. بنا بر آرای صاحب‌نظران هدف از به‌کاربردن این روش، انجام مصاحبه گروهی و کسب نظر افراد نسبت به یک پدیده خاص و مورد مطالعه است (مورگان^۲، ۱۹۹۷؛ کروگر و کسی^۳، ۲۰۰۰). خروجی این مرحله شامل فهرستی از راهبردهای منابع انسانی شرکت انتقال گاز ایران بود. پس از استخراج فهرستی از راهبردها، پرسشنامه سوم به صورت "بسته پاسخ" برای سنجش جذابیت هر یک از راهبردها طراحی شد. در این پرسشنامه از افراد خواسته شد تا در مورد هر یک از راهبردهای مشخص شده به این سؤال پاسخ دهند: آیا هر یک از عوامل داخلی مشتمل بر قوت و ضعف و هر یک از عوامل خارجی مشتمل بر فرصت و تهدید در انتخاب و گزینش این راهبرد نقش دارند یا خیر؟ اگر پاسخ به این پرسش آری است؛ آنگاه باید با توجه به این عوامل کلیدی داخلی و خارجی راهبردها را با هم مقایسه کرده و براساس طیف زیر به آنها نمره جذابیت اختصاص دهند. (۱= بدون جذابیت، ۲= تا حدی جذاب، ۳= دارای جذابیت معقول، ۴= بسیار جذاب). میانگین نظرات خبرگان پیرامون هر راهبرد، نشان‌دهنده ضریب جذابیت آن راهبرد خواهد بود.

در این پژوهش برای تحلیل داده‌های پرسشنامه اول، دوم و سوم و نتایج حاصل از گروه‌های کانونی از چارچوب جامع تدوین راهبرد سوات و ماتریس برنامه‌ریزی کمی استفاده شد. آخرین

1. Focus Groups
2. Morgan
3. Krueger & Casey

مرحله یعنی مرحله تصمیم‌گیری که به ارزیابی گزینه‌های راهبردی و مشخص کردن جذابیت نسبی راهبردها اختصاص دارد، به تدوین ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی^۱ منجر می‌شود. در این ماتریس، اولویت گزینه‌های راهبردی به ترتیب اهمیت مشخص می‌شوند. استفاده از ابزار تحلیلی سوات این امکان را فراهم می‌کند که اولاً به تجزیه و تحلیل محیط‌های داخلی و خارجی پرداخته و ثانیاً تصمیمات راهبردی اتخاذ شود که قوت‌های سازمان را با فرصت‌های محیطی متوازن سازد. به‌طور کلی سوات، ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی سازمان و بازشناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن به‌منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبردی برای هدایت و پایش آن سازمان است (باقری و صفایی، ۱۳۹۵: ۱۶۹).

یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که بیان شد، چارچوب تحلیل سوات دارای مراحل اساسی ورودی، تطبیق و مقایسه و تصمیم‌گیری است. یافته‌های مرحله ورودی را می‌توان در قالب ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی نمایش داد. در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی^۲ ابتدا فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده، فهرست می‌شوند، سپس به هر یک از آنها ضریب اهمیتی بین صفر (اهمیت ندارد) تا یک (بسیار مهم است) داده می‌شود. سپس به هر یک از این عوامل نمره ۱ تا ۴ داده می‌شود (نمره ۱ بیانگر تهدید اساسی، نمره ۲ تهدید کم، نمره ۳ فرصت کم و نمره ۴ فرصت بسیار بالا). جدول شماره یک نشان‌دهنده ضریب اهمیت و رتبه هر فرصت و تهدید محیطی است که از طریق احتساب میانگین نظرات خبرگان به‌دست آمده است. در مرحله بعد ضریب اهمیت هر عامل در رتبه آن عامل، مجموع نمره‌های نهائی هر عامل ایجاد می‌کند. بدین ترتیب نمره نهائی سازمان نیز به‌دست می‌آید. اگر نمره نهائی سازمان کمتر از ۲/۵ باشد، به این معناست که سازمان از نظر عوامل خارجی با تهدید روبه‌روست. اگر نمره نهائی بیشتر از ۲/۵ باشد، به این معناست که سازمان از نظر عوامل خارجی با فرصت روبه‌روست.

1. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)
2. External Factor Evaluation (EFE)

جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی منابع انسانی

ردیف	عنوان	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز نهایی	
فرصت‌ها	O1	امکان به کارگیری فناوری‌ها و ماشین‌آلات جدید موجود در بازار کار	۰/۰۴۴	۲/۴۸	۰/۱۰۹
	O2	امکان شناسایی مناسب‌ترین نیروهای متقاضی کار (باتوجه به نرخ بالای بیکاری در کشور)	۰/۰۳۹	۲/۶۶	۰/۱۰۳
	O3	تصویر ادراک شده مثبت و مناسب مشتریان نسبت به خدمات ارائه شده	۰/۰۴۷	۲/۶	۰/۱۲۲
	O4	تأثیر مثبت سیاست‌های اتخاذ شده دولت بر عملکرد منابع انسانی شرکت	۰/۰۴۸	۲/۰۸	۰/۰۹۹
	O5	کارایی پایین عملکرد منابع انسانی شرکت‌های رقیب نسبت به شرکت انتقال گاز ایران	۰/۰۵۶	۲/۱۸	۰/۱۲۲
	O6	نگرش مثبت نیروهای متقاضی کار در مورد ارزش کار در شرکت انتقال گاز ایران	۰/۰۴۶	۲/۳۲	۰/۱۰۶
	O7	امکان همکاری شرکت با اساتید برجسته مؤسسات و دانشگاه‌های معتبر برای برگزاری دوره‌های آموزشی و کارآموزی	۰/۰۵	۲/۶۸	۰/۱۳۴
	O8	امکان به کارگیری متقاضیان کار برای شرکت با تحصیلات بالا	۰/۰۴۵	۲/۴۸	۰/۱۱۱
	O9	توسعه و پیشرفت فضاهای مجازی برای آشنایی افراد با شرکت، جذب و به کارگیری و امکان استفاده از ظرفیت‌های آنها	۰/۰۴۷	۲/۲۲	۰/۱۰۴
تهدیدها	T1	کمبود نیروهای متقاضی کار متخصص و خبره در حوزه منابع انسانی شرکت انتقال گاز ایران	۰/۰۵۱	۲/۴۸	۰/۱۲۶
	T2	انگیزه بیش از حد نیروهای متقاضی کار به مدرک گرایی بیش از تجربه و تخصص	۰/۰۵۸	۳/۱۲	۰/۱۸۰
	T3	تأثیر نامناسب گرایش‌های خانوادگی و قومی در استخدام نزدیکان در شرکت	۰/۰۴۶	۲/۹۶	۰/۱۳۶
	T4	کمبود امکان همکاری لازم شرکت انتقال گاز با مراکز و شرکت‌های مشابه بین‌المللی	۰/۰۲۸	۲/۸۸	۰/۰۸۰
	T5	تأثیر افزایش سطح تحصیلات بر افزایش انتظارات نیروهای متقاضی کار در امور رفاهی	۰/۰۵۷	۲/۵۳	۰/۱۴۴
	T6	تأثیر نظام پرداخت بهتر در شرکت‌های خصوصی و خارجی مشابه بر ترک نیروهای کلیدی شرکت	۰/۰۴۸	۳/۲۸	۰/۱۵۷
	T7	تغییرات مداوم و اثرگذار شرایط محیطی و فنی بر نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی	۰/۰۳۳	۲/۵۸	۰/۰۸۵
	T8	تأثیر تحریم‌ها بر مدیریت جامع منابع انسانی	۰/۰۳۶	۲/۸۴	۰/۱۰۲
	T9	محدودیت‌های قانون کار در کشور	۰/۰۴۱	۲/۲۸	۰/۰۹۳
	T10	عدم تمایل متقاضیان کار خارج از کشور برای استخدام در شرکت	۰/۰۴۴	۲/۲۶	۰/۰۹۹
	T11	کمبود یا ناکارآمدی ارتباط دانشگاه‌ها، آموزشگاه‌ها، مؤسسات علمی و حرفه‌ای با صنعت در کشور	۰/۰۳۹	۲/۷۷	۰/۱۰۸
	T12	کمبود نیروی مستعد پژوهشگر در نیروهای متقاضی کار	۰/۰۴۳	۲/۰۵	۰/۰۸۸
	T13	تأثیر نرخ تورم در کشور بر مدیریت جامع منابع انسانی	۰/۰۵۴	۲/۹۷	۰/۱۶۰
	جمع	$\Sigma = 1$	--	۲/۵۷۶	

همان‌طور که در جدول شماره (۱) مشاهده می‌شود، نمره نهایی حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شرکت انتقال گاز ایران معادل ۲/۵۷۶ است. این نمره نشان می‌دهد در مجموع

شرکت انتقال گاز ایران دارای وضعیت خارجی مناسبی است و فرصت‌های فراوری آن بیشتر از تهدیدهای فضای خارجی است. استفاده به‌هنگام از این فرصت‌ها موجب ایجاد قابلیت‌ها و ویژگی‌های متمایزکننده‌ای برای شرکت انتقال گاز می‌شود و از طرفی، اگر اقدام به‌موقع در جهت رفع تهدیدها صورت نپذیرد، در بلندمدت احتمال از بین رفتن فرصت‌های موجود افزایش می‌یابد. به‌طور کلی هدف از تشکیل این ماتریس، ارزیابی این مسئله است که آیا شرکت می‌تواند فرصت‌ها را به‌دست آورد و از تهدیدات اجتناب کند؛ به‌ویژه زمانی که با یک محیط خارجی غیرقابل کنترل در زمان کنونی روبه‌روست (چانگ و هونگ^۱، ۲۰۰۶: ۱۶۲).

در کنار تجزیه و تحلیل عوامل محیطی، ضروری است تا تجزیه و تحلیل عوامل داخلی شرکت نیز صورت بگیرد. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۲ برای ارزیابی این مفهوم استفاده می‌شود. با توجه به اینکه شرکت انتقال گاز ایران دارای دو دسته کارکنان رسمی و غیررسمی است و با فرض پذیرش این موضوع که نقاط قوت و ضعف برای این دو دسته افراد متفاوت است دو ماتریس زیر برای این دو طبقه به تفکیک ترسیم شده است.

1. Chang & Huang
2. Internal Factor Evaluation (IFE)

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی کارکنان رسمی

رتبه	ضریب اهمیت	عنوان	ردیف
۲/۰۴	۰/۰۳۴۹	مناسب بودن فرایند جذب نیرو از بعد زمانی	S1
۲/۷۰	۰/۰۴۴۲	تأثیرگذاری سابقه درخشان عملکرد شغلی بر میزان ارتقای شغلی و انتصابات	S2
۲/۵۲	۰/۰۴۵۵	حمایت مدیریت ارشد شرکت از رفع نیازهای آموزشی و کارآموزی کارکنان	S3
۲/۸۹	۰/۰۳۲۷	توجه شرکت به استانداردهای سلامت جسمانی نیروهای رسمی	S4
۲/۷۴	۰/۰۳۰۶	توزیع تجهیزات و البسه نیروهای رسمی شرکت متناسب با شغل آنها	S5
۲/۹۴	۰/۰۳۶۲	لحاظ شدن مدیریت هزینه در فرایند استخدام	S6
۲/۰۲	۰/۰۳۱۷	مناسب بودن برخورد مدیران نسبت به پیشنهادات و انتقادات	S7
۲/۷۲	۰/۰۴۵۳	کشف نیازهای کارآموزی و آموزشی جدید در شرکت	S8
۲/۹۲	۰/۰۴۳۸	طراحی برنامه‌های آموزشی مطابق با نیازهای واقعی کارکنان	S9
۲/۷۲	۰/۰۳۲۷	کارابودن مجاری گزارش‌دهی و گزارش‌گیری در شرکت	S10
۲/۳۳	۰/۰۴۱۴	مناسب بودن مجاری اشتراک داده‌ها در سطوح کارکنان (افقی) در شرکت	S11
۲/۱۳	۰/۰۳۴۵	استفاده از راهکار غنی‌سازی شغلی در شرکت	S12
۲/۵۲	۰/۰۳۰۱	طراحی ساختار سازمانی به میزان مطلوبی دارای پویایی لازم نمی‌باشد.	W1
۲/۶۶	۰/۰۳۶	فقدان ارزیابی اثربخش عملکرد نیروی انسانی	W2
۲/۰۶	۰/۰۳۴	درک ناعادلانه بودن از حقوق و دستمزد در شرکت	W3
۲/۴۰	۰/۰۳۳	عدم توجه به انتظارات و اهداف فردی کارکنان در برنامه‌ریزی منابع انسانی	W4
۱/۹۶	۰/۰۳۲۵	هم‌راست نبودن نظام پاداش و تنبیه در شرکت با نتایج ارزیابی عملکرد	W5
۱/۹۷	۰/۰۳۴۱	عدم تناسب بین نظام پرداخت و پاداش با نیازهای مادی کارکنان	W6
۲/۸۴	۰/۰۲۴۷	عدم حمایت و تعهد سازمانی از برنامه‌های مسیر پیشرفت شغلی کارکنان در شرکت	W7
۲/۷۲	۰/۰۳۱۶	کمبود نیروی انسانی در شرکت	W8
۲/۰۹	۰/۰۳۰۲	عدم اجرای برنامه‌های کارآموزی و آموزشی از نوع شبیه‌سازی در سازمان	W9
۱/۸۵	۰/۰۳۱۹	کاران بودن معیارها و برنامه‌های مسیر ترقی شغلی نیروهای رسمی	W10
۲/۴۴	۰/۰۲۵۸	عدم توفیق شرکت در حفظ نیروهای دانشی و کلیدی رسمی خود	W11
۲/۱۶	۰/۰۲۰۴	به وجود آمدن آسیب دیدگی حین خدمت برای نیروی انسانی	W12
--	Σ = 1	جمع	

همان‌طور که در جدول شماره (۲) مشاهده می‌شود، نمره نهایی حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی کارکنان رسمی معادل ۲/۳۵۹ است که این نمره نشان‌دهنده این است که در مجموع شرکت فوق‌الذکر دارای وضعیت داخلی مناسبی در حوزه کارکنان رسمی خود نیست و نقاط

قوت آن کمتر از نقاط ضعفش می‌باشد. این وضعیت نشان می‌دهد که نقاط ضعف کلیدی و مهمی در شرکت انتقال گاز وجود دارد که به ایجاد شکاف عملکردی در حوزه منابع انسانی این سازمان منجر خواهد شد و اگر این سازمان درصدد رفع این مشکلات برنیاید، در بلندمدت این نقاط ضعف می‌تواند نقاط قوت مدیریت منابع انسانی در حوزه کارکنان رسمی شرکت را تحت تأثیر قرار دهد و قابلیت‌های متمایز و محوری شرکت مذکور را در حوزه مدیریت منابع انسانی از بین ببرد.

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی کارکنان غیررسمی

رتبه	ضریب اهمیت	عنوان	ردیف	حوزه
۲/۸۱	۰/۰۶۲	توجه به استانداردهای سلامت جسمانی شاغلین غیررسمی در شرکت	S1	قوت‌ها
۲/۶۵	۰/۰۶۵	بهبود ترکیب نیروهای انسانی غیررسمی در شرکت از نظر کمی	S2	
۲/۸۵	۰/۰۵۹	حمایت مدیران ارشد از رفع نیازهای آموزشی شاغلین غیررسمی	S3	
۲/۰۶	۰/۰۵۶	موفق بودن شرکت در جذب نیروهای بومی	S4	
۳/۲	۰/۰۵۸	مؤثر بودن انجام معاینات دوره‌ای در سلامت کارکنان غیررسمی	S5	
۲/۳۴	۰/۰۵۴	استفاده از روش‌های کمی برای پیش‌بینی نیازمندی‌های نیروهای غیررسمی	S6	
۲/۷۸	۰/۰۵۲	منطبق بودن برنامه‌ریزی منابع انسانی با اهداف و سیاست‌های کلان و نیازمندی‌های واقعی شرکت	S7	
۲/۶۴	۰/۰۳۵	تناسب بین شرح کار تنظیمی و فعالیت‌های جاری نیروهای غیررسمی شرکت	S8	
۲/۱۶	۰/۰۵۲	عادلان بودن نظام پاداش‌ها بین نیروی انسانی غیررسمی	S9	
۱/۹۸	۰/۰۶۳	وجود ترس و نگرانی بین کارکنان غیررسمی برای ارائه پیشنهادها و انتقادات	W1	ضعف‌ها
۲/۷۷	۰/۰۴۷	عدم وجود شاخص‌های دقیق و شفاف برای شغل‌های مختلف	W2	
۲/۰۲	۰/۰۴۶	عدم بهینه بودن روش‌های مصاحبه، جذب و به‌کارگیری در بخش نیروهای غیررسمی شرکت	W3	
۲/۲۹	۰/۰۵۳	عدم موفقیت شرکت در حفظ نیروهای دانشی و کلیدی غیررسمی خود	W4	
۲/۵۶	۰/۰۴۳	عدم ارائه بازخورد مؤثر کارکنان درباره نحوه انجام‌دادن وظایفشان	W5	
۲/۲۸	۰/۰۴۴	مطلوب نبودن وضعیت شاغلین غیررسمی از لحاظ بیمه پزشکی	W6	
۱/۸۴	۰/۰۴۱	شفاف نبودن شرایط احراز سمت‌های مجازی در شرکت به‌اندازه کافی	W7	
۲/۴۴	۰/۰۵۸	عدم تأکید بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی شاغلین غیررسمی	W8	
۲/۶	۰/۰۴	عدم مطالعه وضعیت سلامت جسم و روان شاغلین غیررسمی	W9	
۲/۵۲	۰/۰۳۹	عدم هم‌راستاسازی نظام‌های پاداش و تنبیه با نتایج ارزیابی عملکرد	W10	
۲/۶۲	۰/۰۳۳	عدم تناسب کافی بین سیاست‌های جذب نیرو با اهداف کوچک‌سازی شرکت	W11	
--	Σ = 1	جمع		

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، نمره نهایی حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی کارکنان غیررسمی معادل ۲/۴۸۰ است که این نمره نیز نشان‌دهنده این است که در مجموع شرکت انتقال گاز دارای وضعیت داخلی مناسبی در حوزه کارکنان غیررسمی خود نیست و نقاط قوت آن کمتر از نقاط ضعفش می‌باشد. این وضعیت نشان می‌دهد که نقاط ضعف کلیدی و مهمی در شرکت وجود دارد که به ایجاد شکاف عملکردی در حوزه منابع انسانی این سازمان منجر خواهد شد.

حال با استفاده از یافته‌های مرحله ورودی به مرحله تطبیق و مقایسه می‌پردازیم. مرحله تطبیق و مقایسه که به مقایسه عوامل داخلی و خارجی می‌پردازد، به تدوین انواع راهبردهای ممکن منجر می‌شود. برای تهیه فهرستی از راهبردهای منابع انسانی برای هر دو گروه کارکنان رسمی و غیررسمی از روش گروه‌های کانونی استفاده شد. برای این منظور دو جلسه گروه کانونی با حضور ده نفر از اعضای هیئت‌علمی رشته‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت دولتی و مدیریت بازرگانی تشکیل شد. در این جلسات داده‌های حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی کارکنان رسمی و غیررسمی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شرکت انتقال گاز ایران در اختیار اعضا قرار گرفت و سپس اعضا به بحث و تبادل نظر پیرامون تدوین راهبردها پرداختند. خروجی این مرحله شامل فهرستی از راهبردهای منابع انسانی شرکت به تفکیک کارکنان رسمی و غیررسمی بود که در جداول سوات جای گرفتند. این جداول که در قالب یک ماتریس سه در سه تدوین شده‌اند؛ نشان‌دهنده چهار منطقه برای راهبردهای تهاجمی، محافظه کارانه، رقابتی و تدافعی و نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدی که در تدوین آن راهبرد مدنظر قرار گرفته‌اند، می‌باشد.

همان‌گونه که ملاحظه شد نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی کارکنان رسمی عبارت از ۲/۳۵ و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی آنها عبارت از ۲/۵۷ است. همچنین نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی کارکنان غیررسمی عبارت از ۲/۴۸ و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی آنها عبارت از ۲/۵۷ می‌باشد.

لذا با توجه به ماتریس نهایی داخلی و خارجی کارکنان رسمی و غیررسمی به دست آمده که

از تلفیق نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی حاصل شده است؛ و قرار گرفتن نقطه مختصات آن دو ماتریس در خانه و منطقه شماره ۲: «راهبردهای محافظه کارانه» برای هر دو گروه کارکنان رسمی و غیررسمی انتخاب می‌شوند.

این راهبردها براساس نتایج مندرج در جدول سوات برای کارکنان رسمی در ۶ عنوان و برای کارکنان غیررسمی ۵ عنوان استخراج و تدوین شدند که پس از اولویت‌بندی در ماتریس برنامه‌ریزی کمی^۱ ذکر خواهد شد. لذا با استفاده از یافته‌های مرحله تطبیق و مقایسه وارد مرحله تصمیم‌گیری شد. در این مرحله پرسش اینجاست که کدام‌یک از راهبردها در اولویت هستند؟ برای پاسخگویی به این سؤال از ماتریس QSPM استفاده شد.

1 . Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

جدول ۶. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی کارکنان رسمی

راهِبرِد	عوامل خارجی	راهِبرِد (۱)		راهِبرِد (۲)		راهِبرِد (۳)		راهِبرِد (۴)		راهِبرِد (۵)		راهِبرِد (۶)	
		تعیین‌کننده کمی	سهم	تعیین‌کننده کمی	سهم	تعیین‌کننده کمی	سهم	تعیین‌کننده کمی	سهم	تعیین‌کننده کمی	سهم	تعیین‌کننده کمی	سهم
فرصت‌ها (O):													
O1	۰/۰۴۴	۱/۶	۰/۰۷	۱/۶	۰/۰۷	۱/۶	۰/۰۷	۱/۶	۰/۰۷	۱/۸	۰/۰۸	۳/۸	۰/۱۶۷
O2	۰/۰۳۹	۳/۲	۰/۱۲۵	۲/۶	۰/۱۰۱	۳	۰/۱۱۷	۲	۰/۰۷۸	۲/۶	۰/۱۰۱	۲/۲	۰/۰۸۵
O4	۰/۰۴۸	۲/۴	۰/۱۱۵	۲/۴	۰/۱۱۵	۲	۰/۰۹۶	۲/۲	۰/۱۰۵	۳/۴	۰/۱۶۳	۱/۴	۰/۰۶۷
O6	۰/۰۴۶	۲	۰/۰۹۲	۲/۸	۰/۱۲۹	۲	۰/۰۹۲	۲/۴	۰/۱۱	۲/۸	۰/۱۳	۲/۲	۰/۱۰۱
O7	۰/۰۰۵	۳	۰/۱۵	۳/۴	۰/۱۷	۳	۰/۱۵	۳/۲	۰/۱۶	۲/۲	۰/۱۱	۲	۰/۱
O8	۰/۰۴۵	۳/۲	۰/۱۴۴	۲/۸	۰/۱۲۶	۳/۲	۰/۱۴۴	۲/۲	۰/۰۹۹	۲/۸	۰/۱۲۶	۲/۲	۰/۰۹۹
O9	۰/۰۴۷	۳/۲	۰/۱۵۰	۲/۲	۰/۱۰۳	۲/۴	۰/۱۱۳	۲/۶	۰/۱۲	۱/۸	۰/۰۸۴	۲	۰/۰۹۴
تهدیدها (T):													
T1	۰/۰۵۱	۲/۶	۰/۱۳۲	۳	۰/۱۵۳	۲/۸	۰/۱۴۲	۲/۶	۰/۱۳۲	۲/۴	۰/۱۲۲	۱/۸	۰/۰۹۲
T3	۰/۰۴۶	۲/۸	۰/۱۳	۱/۸	۰/۰۸	۲	۰/۰۹۲	۲/۶	۰/۱۱۹	۱/۸	۰/۰۸۳	۱/۶	۰/۰۷۴
T4	۰/۰۲۸	۲	۰/۰۵۶	۲/۴	۰/۰۶۷	۲/۲	۰/۰۶۱	۲/۶	۰/۰۷۳	۱/۶	۰/۰۴۵	۱/۶	۰/۰۴۵
T5	۰/۰۵۷	۲/۴	۰/۱۴	۱/۶	۰/۰۹۱	۱/۸	۰/۱۰۲	۲	۰/۱۱۴	۳/۲	۰/۱۸۲	۱/۸	۰/۱۰۳
T6	۰/۰۴۸	۳/۴	۰/۱۶	۲	۰/۰۹۶	۲/۲	۰/۱۰۵	۲/۶	۰/۱۲۴	۳/۸	۰/۱۸۲	۱/۴	۰/۰۶۷
T7	۰/۰۳۳	۲/۴	۰/۰۸	۲/۲	۰/۰۷۲	۲/۴	۰/۰۸	۳/۲	۰/۱۰۵	۲/۶	۰/۰۸۶	۲	۰/۰۶۶
T10	۰/۰۴۴	۲/۶	۰/۱۲	۲/۶	۰/۱۲	۳/۴	۰/۱۵	۲	۰/۰۸۸	۲/۸	۰/۱۲۳	۱/۸	۰/۰۷۹
T11	۰/۰۳۹	۲/۳	۰/۰۹	۳	۰/۱۱۷	۲/۲	۰/۰۸۵	۲/۴	۰/۰۹۴	۲/۲	۰/۰۸۶	۲/۲	۰/۰۸۶
T13	۰/۰۵۴	۱/۶	۰/۰۸۶	۱/۸	۰/۰۹۷	۱/۸	۰/۰۹۷	۱/۸	۰/۰۹۷	۲/۸	۰/۱۵۱	۱/۶	۰/۰۸۶
قوت‌ها (S):													
S1	۰/۰۳۴۹	۲/۶	۰/۰۹۰	۲	۰/۰۶۹	۲	۰/۰۶۹	۲	۰/۰۶۹	۱/۸	۰/۰۶۳	۱/۴	۰/۰۴۸
S2	۰/۰۴۴۲	۲/۶	۰/۱۱۵	۲	۰/۰۸۸	۳/۶	۰/۱۶	۳/۶	۰/۱۳۳	۱/۸	۰/۰۸	۱/۶	۰/۰۷
S3	۰/۰۴۵۵	۲/۴	۰/۱۱	۳	۰/۱۳۶	۲/۲	۰/۱	۲/۴	۰/۱۱	۲	۰/۰۹۱	۲	۰/۰۹۱
S4	۰/۰۳۲۷	۱/۲	۰/۰۴	۲	۰/۰۶۵	۱/۸	۰/۰۵۸	۱/۸	۰/۰۵۹	۱/۴	۰/۰۴۵	۳/۶	۰/۱۱۸
S6	۰/۰۳۶۲	۲	۰/۰۷۲	۱/۸	۰/۰۶۵	۲/۲	۰/۰۸	۲/۲	۰/۰۷۲	۱/۸	۰/۰۶۵	۱/۶	۰/۰۵۸
S7	۰/۰۳۱۷	۲/۶	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۶۳	۲/۲	۰/۰۶۹	۲/۲	۰/۰۶۹	۲/۲	۰/۰۶۹	۱/۸	۰/۰۵۷
S8	۰/۰۴۵۳	۲	۰/۰۹۰	۳/۴	۰/۱۵۴	۲/۲	۰/۰۹۹	۲	۰/۰۹	۲/۲	۰/۰۹۹	۱/۴	۰/۰۶۳
S9	۰/۰۴۳۸	۱/۸	۰/۰۷۸	۳/۲	۰/۱۴۰	۳/۴	۰/۱۴۸	۲/۲	۰/۰۹۶	۲/۴	۰/۱۰۵	۲/۲	۰/۰۹۶

ادامه جدول ۶. ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی کارکنان رسمی

عوامل خارجی	راهبرد (۱)		راهبرد (۲)		راهبرد (۳)		راهبرد (۴)		راهبرد (۵)		راهبرد (۶)	
	تعداد	سهم	تعداد	سهم	تعداد	سهم	تعداد	سهم	تعداد	سهم	تعداد	سهم
ضعفها (W):												
W1	۰/۰۳۰۱	۲/۴	۰/۰۷۲	۲/۲	۰/۰۶۶	۳/۴	۰/۱۰۲	۳	۰/۰۹	۲/۲	۰/۰۶۶	۲/۲
W2	۰/۰۳۶	۲/۸	۰/۱	۲	۰/۰۷۲	۲/۲	۰/۰۷۹	۴	۰/۱۴۴	۲/۴	۰/۰۸۶	۱/۸
W3	۰/۰۳۴	۲/۸	۰/۰۹۵	۱/۶	۰/۰۵۴	۲	۰/۰۶۸	۲/۴	۰/۰۸۱	۳/۶	۰/۱۲۲	۱/۶
W4	۰/۰۳۳	۳/۴	۰/۱۱۲	۱/۸	۰/۰۶	۲/۸	۰/۰۹۲	۱/۸	۰/۰۵۹	۳	۰/۰۹۹	۱/۴
W5	۰/۰۳۲۵	۳/۶	۰/۱۱۷	۲/۲	۰/۰۷	۳/۲	۰/۱۰۴	۲/۸	۰/۰۹۱	۳	۰/۰۹۷	۱/۶
W7	۰/۰۲۴۷	۱/۸	۰/۰۴۴	۲/۴	۰/۰۶	۳/۶	۰/۰۸۸	۲/۴	۰/۰۵۹	۲	۰/۰۴۹	۱/۲
W8	۰/۰۳۱۶	۳/۴	۰/۱۰۷	۲/۴	۰/۰۷۵	۲/۴	۰/۰۷۵	۲	۰/۰۶۳	۲/۶	۰/۰۸۲	۱/۶
W9	۰/۰۳۰۲	۲	۰/۰۶	۳/۲	۰/۰۹۶	۲/۲	۰/۰۶۶	۲	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۲/۶
W10	۰/۰۳۱۹	۲/۴	۰/۰۷۶	۲/۲	۰/۰۷	۳/۶	۰/۱۱۴	۲/۴	۰/۰۷۶	۲	۰/۰۶۳	۲/۴
W12	۰/۰۲۰۴	۲	۰/۴۰۸	۲/۴	۰/۴۸	۱/۸	۰/۳۶۷	۱/۸	۰/۳۶	۲/۲	۰/۴۴	۴
جمع	--	--	۳/۷۰۸	--	۳/۵۹	--	۳/۶۳۴	--	۳/۲۷۷	--	۳/۲۵۵	--

همانطور که در جدول شماره (۶) مشاهده می شود؛ می توان این گونه نتیجه گیری کرد که راهبرد شماره ۱ با بالاترین میانگین (۳/۷۰۸) اولین اولویت و راهبرد شماره ۳ با میانگین ۳/۶۳۴ در دومین اولویت و راهبرد شماره ۲ با میانگین ۳/۵۹ در اولویت سوم و راهبرد شماره ۴ با میانگین ۳/۲۷۷ در اولویت چهارم و راهبرد شماره ۵ با میانگین ۳/۲۵۵ در اولویت پنجم و راهبرد شماره ۶ با میانگین ۲/۶۰۸ در اولویت آخر برای شرکت انتقال گاز ایران واقع شده اند و شرکت مذکور برای اقدام راهبردی در بخش منابع انسانی رسمی باید با توجه به اولویت بندی راهبردهای مستخرج از ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی، عمل نماید.

جدول ۷. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی کارکنان غیررسمی

عوامل خارجی	راهبرد	راهبرد (۱)		راهبرد (۲)		راهبرد (۳)		راهبرد (۴)		راهبرد (۵)	
		مهم	کمتر مهم	مهم	کمتر مهم	مهم	کمتر مهم	مهم	کمتر مهم	مهم	کمتر مهم
فرصت‌ها (O):											
O1	۰/۰۴۴	۲/۲	۰/۰۹۶	۲	۰/۰۸۸	۱/۶	۰/۰۷	۲/۶	۰/۱۱۴	۱/۶	۰/۰۷
O2	۰/۰۳۹	۲/۸	۰/۱۰۹	۳/۲	۰/۱۲۴	۲	۰/۰۷۸	۱/۶	۰/۰۶۲	۲	۰/۰۷۸
O5	۰/۰۵۶	۳	۰/۱۶۸	۲/۲	۰/۱۲۳	۲	۰/۱۱۲	۲/۴	۰/۱۳۴	۲/۸	۰/۱۵۶
O7	۰/۰۵	۳/۲	۰/۱۶	۳	۰/۱۵	۲/۶	۰/۱۳	۲/۸	۰/۱۴	۳	۰/۱۵
O8	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵	۲/۶	۰/۱۱۷	۱/۸	۰/۰۸۱	۳	۰/۱۳۵	۲/۲	۰/۰۹۹
O9	۰/۰۴۷	۳/۸	۰/۱۷۸	۳/۲	۰/۱۵	۲/۲	۰/۱۰۳	۳	۰/۱۴۱	۲/۴	۰/۱۱۲
تهدیدها (T):											
T1	۰/۰۵۱	۲/۴	۰/۱۲۲	۳/۲	۰/۱۶۳	۲/۶	۰/۱۳۲	۲/۲	۰/۱۱۲	۲/۴	۰/۱۲۲
T3	۰/۰۴۶	۱/۸	۰/۰۸۲	۲/۸	۰/۱۲۸	۲/۴	۰/۱۱۰	۱/۶	۰/۰۷۳	۲/۴	۰/۱۱
T6	۰/۰۴۸	۱/۶	۰/۰۷۶	۲/۶	۰/۱۲۴	۲/۲	۰/۱	۱/۸	۰/۰۸۶	۳	۰/۱۴۴
T7	۰/۰۳۳	۲/۴	۰/۰۷۹	۱/۸	۰/۰۵۹	۳/۲	۰/۱	۱/۶	۰/۰۵۲	۳/۲	۰/۱۰۵
T10	۰/۰۴۴	۲/۶	۰/۱۱۴	۳/۲	۰/۱۴	۱/۸	۰/۰۷۹	۲/۲	۰/۰۹۶	۲/۶	۰/۱۱۴
T11	۰/۰۳۹	۲/۶	۰/۱۰۱	۱/۸	۰/۰۷	۲	۰/۰۷۸	۲	۰/۰۷۸	۲	۰/۰۷۸
T13	۰/۰۵۴	۲	۰/۱۰۸	۲/۲	۰/۱۱۸	۲/۲	۰/۱۱۸	۱/۶	۰/۰۸۶	۲/۶	۰/۱۴
قوت‌ها (S):											
S2	۰/۰۶۵	۲/۶	۰/۱۶۹	۲/۶	۰/۱۶۹	۱/۶	۰/۱۰۴	۲	۰/۱۳	۲/۲	۰/۱۴۳
S3	۰/۰۵۹	۲/۴	۰/۱۴۱	۲/۲	۰/۱۲۹	۲/۲	۰/۱۲۹	۲/۸	۰/۱۶۵	۱/۸	۰/۱۰۶
S4	۰/۰۵۶	۲/۲	۰/۱۲۳	۳/۴	۰/۱۹۰	۲	۰/۱۱۲	۲/۲	۰/۱۲۳	۳	۰/۱۶۸
S7	۰/۰۵۲	۳	۰/۱۵۶	۳	۰/۱۵۶	۲/۴	۰/۱۲۴	۱/۶	۰/۰۸۳	۲	۰/۱۰۴
S9	۰/۰۵۲	۲	۰/۱۰۴	۲/۲	۰/۱۱۴	۱/۶	۰/۰۸۳	۲/۶	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۵۶

ادامه جدول ۷. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی کارکنان غیررسمی

عوامل خارجی	راهبرد	راهبرد (۱)		راهبرد (۲)		راهبرد (۳)		راهبرد (۴)		راهبرد (۵)		
		مهم	کمتر مهم	مهم	کمتر مهم	مهم	کمتر مهم	مهم	کمتر مهم	مهم	کمتر مهم	
ضعفها (W):												
	W2	۰/۰۴۷	۳/۲	۰/۱۵	۱/۶	۰/۰۷۵	۲/۸	۰/۱۳۱	۲	۰/۰۹۴	۲/۶	۰/۱۲۲
	W3	۰/۰۴۶	۱/۸	۰/۰۸۲	۳/۶	۰/۱۶۵	۲	۰/۰۹۲	۲/۲	۰/۱۰۱	۲/۲	۰/۱۰۱
	W4	۰/۰۵۳	۲/۲	۰/۱۱۶	۲/۲	۰/۱۱۶	۲/۴	۰/۱۲۷	۲/۶	۰/۱۳۷	۳	۰/۱۵۹
	W5	۰/۰۴۳	۳	۰/۱۲۹	۱/۸	۰/۰۷۷	۳/۸	۰/۱۶۳	۲	۰/۰۸۶	۲	۰/۰۸۶
	W7	۰/۰۴۱	۲/۸	۰/۱۱۴	۲	۰/۰۸۲	۲/۶	۰/۱۰۶	۲/۸	۰/۱۱۴	۲/۲	۰/۰۹
	W8	۰/۰۵۸	۱/۶	۰/۰۹۲	۲	۰/۱۱۶	۲	۰/۱۱۶	۲/۲	۰/۱۲۷	۱/۸	۰/۱۰۴
	W9	۰/۰۴	۲/۸	۰/۱۱۲	۲/۴	۰/۰۹۶	۱/۸	۰/۰۷۲	۱/۸	۰/۰۷۲	۲	۰/۰۸
	W10	۰/۰۳۹	۳/۲	۰/۱۲۴	۲/۸	۰/۱۰۹	۲/۶	۰/۱۰۱	۲	۰/۰۷۸	۳/۶	۰/۱۴
	W11	۰/۰۳۳	۲/۲	۰/۰۷۲	۲/۶	۰/۰۸۵	۲/۴	۰/۰۷۹	۲/۲	۰/۰۷۲	۱/۸	۰/۰۵۹
	جمع	---	---	۳/۲۱۲	---	۳/۲۳۳	---	۲/۸۳	---	۲/۸۲۶	---	۳/۰۹۶

همان‌طور که در جدول شماره ۷ مشاهده می‌شود: راهبرد شماره ۲ با میانگین ۳/۲۳۳ در اولویت اول شرکت انتقال گاز ایران و راهبرد شماره ۱ با میانگین ۳/۲۱۲ در اولویت دوم و راهبرد شماره ۵ با میانگین ۳/۰۹۶ در اولویت سوم و راهبرد شماره ۳ با میانگین ۲/۸۳ در اولویت چهارم و راهبرد شماره ۴ با میانگین ۲/۸۲۶ در اولویت آخر شرکت انتقال گاز ایران قرار دارد. شرکت مذکور برای اقدام راهبردی در بخش منابع انسانی غیررسمی باید با توجه به اولویت‌بندی راهبردهای مستخرج از برنامه‌ریزی راهبردی کمی، عمل نماید.

بحث و نتیجه‌گیری

محققان نشان داده‌اند که مدیریت منابع انسانی در ترکیب با راهبرد نه تنها سبب افزایش عملکرد می‌شود (بوون و استروف^۱، ۲۰۰۴)، بلکه سرمایه‌های انسانی قوی به انضمام انسجام درونی

1. Bowen & Ostroff

و نقاط قوت داخلی، موجب تقویت و حفظ قابلیت‌های تمام سطوح در سازمان خواهد شد. با توجه به ماهیت پویای راهبرد، بهتر است شرکت انتقال گاز، نگاه ویژه‌ای به نیروی انسانی داشته و اقدامات مدیریت منابع انسانی خود را در تعامل با برنامه‌های کلان راهبردی شرکت، پیچیدگی‌های محیط و در نهایت توانایی‌ها و مهارت‌های ضروری تک‌تک کارکنان صورت دهد. لذا مطابق با یافته‌های محققان دیگر سازمان را باید به‌عنوان یک موجود زنده پیچیده در نظر گرفت که مطالعه و بررسی این نظام با قالب مدیریت راهبردی منابع انسانی موجب گسترش و توسعه دیدگاه مبتنی بر منابع می‌شود (کولبرت، ۲۰۰۴: ۳۵۰؛ گوست^۱، ۲۰۱۱؛ کرااینبرینک^۲ و همکاران، ۲۰۱۱).

پژوهش حاضر در واقع یک پیکربندی متمایز و منحصر به فرد از سطوح و اولویت‌بندی‌های (مدیریت راهبردی منابع انسانی) در یک برهه از زمان را طراحی نموده است که می‌توان گفت با توجه به پیچیدگی و افزایش فضای رقابتی موجود، به‌نوعی یک پیکربندی ایده‌آل از گرایش‌های راهبردی و مدیریت منابع انسانی شرکت انتقال گاز ایران ارائه کرده است.

لذا در گام اول از طریق مراجعه به صاحب‌نظران دانشگاهی و اجرائی، فهرستی از عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر منابع انسانی شرکت در حوزه‌های کارکردی جذب، بهسازی، انگیزش و نگهداری نیروی انسانی و فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی منابع انسانی این سازمان در حوزه‌های حاکمیتی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری شناسایی شد. نتایج حاصل از این گام فهرستی مشتمل بر بیست و دو عامل خارجی شامل نه فرصت و سیزده تهدید و بیست و چهار عامل داخلی شامل دوازده قوت و دوازده ضعف برای کارکنان رسمی و بیست عامل داخلی شامل نه قوت و یازده ضعف برای کارکنان غیررسمی شرکت انتقال گاز ایران بود. پس از استخراج این گویه‌ها؛ برای تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه منابع انسانی از چارچوب جامع تدوین راهبرد سوات^۳ استفاده شد. نمره نهایی حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شرکت معادل ۲/۵۷۶ بود. که نشان‌دهنده وضعیت خارجی مناسبی شرکت است و فرصت‌های فراروی آن بیشتر از

1. Guest
2. Kraaijenbrink
3. Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

تهدیدهای فضای خارجی است. نمره نهایی حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی کارکنان رسمی نیز معادل ۲/۳۵۹ و نمره نهایی حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی کارکنان غیررسمی نیز معادل ۲/۴۸۰ بود که نشان‌دهنده این است که شرکت انتقال گاز ایران دارای وضعیت داخلی مناسبی در حوزه کارکنان رسمی و غیررسمی خود نیز نیست و نقاط قوت آن کمتر از نقاط ضعفش است.

در مرحله بعد به مقایسه عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ماتریس سوات پرداخته شد. که باتوجه به ماتریس نهایی داخلی و خارجی کارکنان رسمی و غیررسمی به دست آمده است و قرار گرفتن نقطه مختصات آن دو ماتریس در خانه و منطقه شماره ۲، «راهبردهای محافظه کارانه» برای هر دو گروه کارکنان رسمی و غیررسمی انتخاب شدند. راهبردهای محافظه کارانه‌ای که برای کارکنان رسمی مشخص شدند، عبارت بودند از: برنامه‌ریزی جذب براساس شایسته‌سالاری، توسعه منابع انسانی با تمرکز بر برنامه‌های کارآموزی - آموزشی، پویایی بخشی برنامه‌های مسیر شغلی، طراحی نظام‌های پویای ارزیابی عملکرد شغلی مطابق با تحولات سازمانی، تطبیق سیاست جبران خدمات با فضای اقتصادی کشور و ارتقای ارگونومی و ایمنی محیط کار شرکت که این بخش از نتایج با تحقیق تامپسون^۱ (۲۰۰۷) مبنی بر تأثیرگذاری دولت، اتحادیه‌ها و گروه‌های تجاری بر مدیریت منابع انسانی و یافته‌های محمدی و همکاران (۱۳۹۴) مطابقت دارد. راهبردهای محافظه کارانه‌ای که برای کارکنان غیررسمی مشخص شدند، نیز عبارت بودند از: طرح‌ریزی مشاغل و تهیه شناسنامه (شرح وظایف) شغلی، بهبود و ارتقای نظام جذب شایسته‌محور، طراحی و بهبود نظام‌های بازخورد عملکرد شغلی کارکنان، توسعه و ارتقای فضاهای مجازی در فرایندهای کاری شرکت و طراحی نظام جبران خدمات در راستای ارزیابی عملکرد که به‌طور کلی این نتایج با تحقیق‌های جکسون و همکاران (۲۰۱۴) و بولر و مکاووی^۲ (۲۰۱۲) تطابق دارد.

در مرحله آخر یعنی مرحله تصمیم‌گیری به ارزیابی گزینه‌های راهبردی و مشخص کردن جذابیت نسبی راهبردهای تعیین شده، پرداخته شد که به تدوین ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی

1. Thompson

2. Buller & McEvoy

و مشخص شدن اولویت گزینه‌های راهبردی به ترتیب اهمیت و به تفکیک کارکنان رسمی و غیررسمی منجر شد. تحلیل داده‌های این مرحله نشان داد که راهبرد برنامه‌ریزی جذب براساس شایسته‌سالاری، با بالاترین میانگین (۳/۷۰۸) اولین اولویت و راهبرد پویایی بخشی برنامه‌های مسیر شغلی با میانگین ۳/۶۳۴ در دومین اولویت و راهبرد توسعه منابع انسانی با تمرکز بر برنامه‌های کارآموزی - آموزشی با میانگین ۳/۵۹ در اولویت سوم و راهبرد طراحی نظام‌های پویای ارزیابی عملکرد شغلی مطابق با تحولات سازمانی با میانگین ۳/۲۷۷ در اولویت چهارم و راهبرد تطبیق سیاست جبران خدمات با فضای اقتصادی کشور با میانگین ۳/۲۵۵ در اولویت پنجم و راهبرد ارتقای ارگونومی و ایمنی محیط کار شرکت با میانگین ۲/۶۰۸ در اولویت آخر برای شرکت انتقال گاز ایران در حوزه منابع انسانی رسمی این شرکت واقع شده‌اند. راهبرد بهبود و ارتقای نظام جذب شایسته‌محور با میانگین ۳/۲۳۳ در اولویت اول شرکت انتقال گاز ایران و راهبرد طرح‌ریزی مشاغل و تهیه شناسنامه (شرح وظایف) شغلی با میانگین ۳/۲۱۲ در اولویت دوم و راهبرد طراحی نظام جبران خدمات در راستای ارزیابی عملکرد با میانگین ۳/۰۹۶ در اولویت سوم و راهبرد طراحی و بهبود نظام‌های بازخورد عملکرد شغلی کارکنان با میانگین ۲/۸۳ در اولویت چهارم و راهبرد توسعه و ارتقای فضاهای مجازی در فرایندهای کاری شرکت با میانگین ۲/۸۲۶ در اولویت آخر شرکت انتقال گاز ایران در حوزه منابع انسانی غیررسمی قرار دارند.

منابع

- امیری، علی نقی و پناهی، بلال (۱۳۸۹)، مدیریت منابع انسانی بین‌المللی، تهران: انتشارات سمت.
- باقری، زهرا و صفایی، ناصر (۱۳۹۵)، برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بر مبنای الگوی BSC، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره هشتم، شماره ۱۸۱: ۳-۱۵۹.
- محمدی، ابوالفضل؛ فرهی، علی؛ سلطانی، محمدرضا و تاروردی‌پور، خدایار (۱۳۹۴)، طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره هفتم، شماره ۱: ۲۱۲-۱۸۷.
- مرادی، محسن و حشمتی، محمدرسول (۱۳۹۳)، تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با به‌کارگیری تکنیک تجزیه و تحلیل عوامل محیطی، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت، شماره ۷۵: ۹۶-۶۹.
- نیری، شهرزاد (۱۳۹۴)، ارتباطات شرکتی با رویکرد مدیریت استراتژیک، تهران: انتشارات علوم نوین.

- Aguilar, Francis J, (1967), *scanning the business environment*, Macmillan.
- Armstrong, M, (2011), *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, fifth edition, Kogan Page Publishers.
- Asmawi, A., Chew, K. W., Hanafi, M., & Shafiq, M, (2015), Leveraging on High Performance Work Practices (HPWP) in Shaping Innovative R&D Culture, *Advanced Science Letters*, 21(5), pp 1592-1595.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C, (2005), Commonalities and contradictions in HRM and performance, *Human Resource Management Journal*, 15(1), pp 67-94.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004), Understanding HRM firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system, *Academy of Management Review*, Vol 29(2), pp 203-221.
- Boxall, Peter and Purcell, John, (2011), *Strategy and Human Resource Management*, Third Ed. Palgrave Macmillan.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012), Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight, *Human resource management review*, Vol 22(1), pp 43-56.
- Campbell, B. A., Coff, R., & Kryscynski, D, (2012), Rethinking sustained competitive advantage from human capital, *Academy of Management Review*, 37(3), pp 376-395.
- Chang, H. H., & Huang, W. C, (2006), Application of a quantification SWOT analytical method, *Mathematical and computer modelling*, Vol 43 (1), pp 158-169.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D, (2006), How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance, *Personnel Psychology*, Vol 59, pp 501-528.
- Colbert, B. A. (2004), The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management, *Academy of Management Review*, Vol 29(3), pp 341-358.

- DeCenzo, David; Robbins, Stephen, (2013), **Human Resource Management**, 11th Edition, Wiley.
- Dimba, Beatrice, (2010), Strategic human resource management practices: effect on performance, **African Journal of Economic and Management Studies**, Vol. 1, No. 2, pp 128-137.
- Foot, Margaret and Hook, Caroline, (2011), **Introducing Human Resource Management**, Longman.
- Guest, D. E. (2011), Human resource management and performance: Still searching for some answers, **Human Resource Management Journal**, Vol 21(1), pp 3-13.
- Huselid, M. A. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, **Academy of Management Journal**, Vol 38, pp 635-672.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014), An aspirational framework for strategic human resource management, **The Academy of Management Annals**, Vol 8(1), pp 1-56.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary, (2010), **Principles of Marketing**, Pearson.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010), The resource based view: A review and assessment of its critiques, **Journal of Management**, Vol 36(1), pp 349-372.
- Krueger, r; Casey, m, (2000), **Focus groups: a practical guide for applied research**, Sage.
- Leopold, John and Lynette, Harris, (2005), **The Strategic Managing of Human Resources**, Prentice Hall.
- Mabey, Christopher; Salaman, Graeme and Storey, John, (1998), **Human Resource Management: A strategic introduction**, Blackwell: Oxford.
- Mindek, Laura A, (2012), **Human resource strategy**, In William J. Rothwell, The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries, pp 264-269, Pfeiffer.
- Morgan, d.l, (1997), **Focus groups as qualitative research**, Newbury Park: Sage.
- Rohani, Ali. & KhaefElahi, Ahmad Ali, (2014), Strategic Thinking and Management of Employee Resistance to Changes, **International Journal of Management Perspective**, Vol 1(4), pp 15-24.
- Schuler, Randall and Jackson, Susan, (2007), **Overview of SHRM, Strategic Human Resource Management**, 2nd Ed, Blackwell: Oxford.
- Wright, Patrick and McMahan, Gary, (1992), Theoretical perspectives for human resource management, **Journal of Management**, Vol 18 (2), pp 295-320.