

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 ارزیابی 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، جمع‌آوری 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 جمع‌آوری 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. یک پارچگی 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 SWOT¹ و PEST² استفاده شده است. سپس براساس تمرکز نقاط میانگین و انحراف معیار عوامل در ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی (IE)³ 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^۱، 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 پیتگریو^۲ (۱۹۹۰) و مبی و دیگران^۳ (۱۹۹۸)، یکی از مهم‌ترین مسائلی که در دهه ۱۹۸۰ موجب پیشرفت مدیریت استراتژیک منابع انسانی شد، بحران عملکرد در صنایع ایالات متحده آمریکا بود. این امر موجب تغییرات اساسی در مدیریت کارکنان و افزایش توجه به مدیریت استراتژیک منابع انسانی گردید (مایلمر و دیگران^۴، 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^۵ 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^۶، ۲۰۰۵: ۴۵). تعدادی از پژوهشگران با مطالعه‌ی اثرات متقابل سیستم‌های سازمانی و مدیریت منابع انسانی دریافته‌اند 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^۱ فعالیت‌های سازمان می‌شود (چدویک^۲، 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 نبودن 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)

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

منبع: فردآر دیوید، 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)^۱ 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)^۲ 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	۱	۱	

منبع: علی احمدی 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 مناسب تر 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 SPSS¹ و با استفاده از روش‌های آماری میانگین و انحراف معیار مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

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^۱ 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

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی فرایند ورودی منابع انسانی

رتبه	ردیف	عنوان	ضریب اهمیت ^۱	رتبه ^۲	امتیاز نهایی ^۳
جذب	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 ارباب‌تجارتی (اینترنت، وب‌سایت 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
تربیه	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

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

2- 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.

3- 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
S1	اعتبار، قدمت و حسن شهرت سازمان	۰/۰۶۴	۳/۷۰۶	۰/۲۳۶
S2	وجود ظرفیت مطلوب برای به کارگیری نیروی انسانی	۰/۰۶۰	۳/۶۴۷	۰/۲۱۹
S3	وجود نیروی انسانی متعهد و معتقد در سازمان	۰/۰۵۶	۳/۴۷۱	۰/۱۹۶
S4	امکان جذب و تأمین نیروی انسانی برای مشاغل کارشناسی و تخصصی	۰/۰۵۷	۳/۲۹۴	۰/۱۸۹
S5	امکان جذب فارغ‌التحصیلان در رشته‌های مختلف	۰/۰۴۹	۳/۱۱۸	۰/۱۵۳
S6	وجود آموزش‌های کاربردی حین کار	۰/۰۵۵	۳/۰۵۹	۰/۱۶۸
S7	انتخاب و استقرار نظام‌های مطلوب جذب و به کارگیری نیروی انسانی	۰/۰۵۸	۳	۰/۱۷۳
S8	تأثیرگذاری سازمان در اقتصاد کشور	۰/۰۵۲	۳	۰/۱۵۷
S9	جذب مدیران و سرپرستان مجرب و متخصص از خارج از سازمان	۰/۰۵۳	۲/۷۶۵	۰/۱۴۵
S10	امکان استخدام با توجه به عمل کرد فرد از طریق معرفی افراد داخل سازمان	۰/۰۴۹	۲/۶۸۸	۰/۱۳۱
S11	انجام تحقیقات در خصوص جذب نیروی انسانی	۰/۰۵۴	۲/۶۴۷	۰/۱۴۰
W1	فقدان نیروی پایان مجرب، کارآمد و واجد شرایط	۰/۰۴۵	۱/۹۳۸	۰/۰۸۷
W2	طولانی شدن فرایند استخدام در مقایسه با سایر سازمان	۰/۰۴۳	۱/۸۸۲	۰/۰۸۲
W3	کمبود آموزش‌های تخصصی در بدو استخدام	۰/۰۴۵	۱/۷۶۵	۰/۰۸۰
W4	عدم توجه کافی به گسترش و توسعه فعالیت‌های آموزشی	۰/۰۵۲	۱/۷۶۵	۰/۰۷۹
W5	فقدان جای‌گزین در سطوح عملیاتی	۰/۰۵۳	۱/۷۰۶	۰/۰۸۸
W6	عدم استفاده از ابزارهای علمی پیشرفته در فرایند ورودی نیروی انسانی	۰/۰۶۳	۱/۶۸۸	۰/۱۰۶
W7	فقدان سازوکارهای لازم برای جذب نیروهای انسانی شایسته	۰/۰۵۴	۱/۶۷۴	۰/۰۸۹
W8	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	۱/۸۱	۱/۸۵	۲/۰۴	۲/۱۲	۲/۵	۲/۶۰	۳/۱۶	۳/۴۶	۴
محافظة کارانه خانه‌ی ۲	• (۲/۸۵ و ۲/۸۰) • (۲/۰۴ و ۲/۸۰)		• (۲/۱۴ و ۲/۸۰)		• (۲/۴۰ و ۲/۶۵) • (۲/۴۰ و ۲/۵۵) • (۲/۴ و ۳/۲۸) • (۲/۴ و ۳/۲۷)		تهاجمی خانه‌ی ۱		۴
									۳/۶۵
تدافعی خانه‌ی ۴	• (۲/۸۵ و ۲/۸۰) • (۲/۰۴ و ۲/۸۰)		• (۲/۱۴ و ۲/۸۰)		• (۲/۴۰ و ۲/۶۵) • (۲/۴۰ و ۲/۵۵) • (۲/۴ و ۳/۲۸) • (۲/۴ و ۳/۲۷)		رقابتی خانه‌ی ۳		۳/۵۵
									۳/۲۸
									۳/۲۷
									۲/۸۰
									۲/۵
									۲/۳۳
• (۲/۸۵ و ۲/۸۰) • (۲/۰۴ و ۲/۸۰)		• (۲/۱۴ و ۲/۸۰)		• (۲/۴۰ و ۲/۶۵) • (۲/۴۰ و ۲/۵۵) • (۲/۴ و ۳/۲۸) • (۲/۴ و ۳/۲۷)		رقابتی خانه‌ی ۳		۲/۳۲	
								۲/۰۵	
• (۲/۸۵ و ۲/۸۰) • (۲/۰۴ و ۲/۸۰)		• (۲/۱۴ و ۲/۸۰)		• (۲/۴۰ و ۲/۶۵) • (۲/۴۰ و ۲/۵۵) • (۲/۴ و ۳/۲۸) • (۲/۴ و ۳/۲۷)		رقابتی خانه‌ی ۳		۲/۹۵	
								۱	

امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

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، به‌عنوان 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 ۲/۸۰ و جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی ۲/۶۰ می‌باشد که از عدد ۲/۵ 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	۰/۰۶۱	۳/۲۹۴	۰/۱۹۹
02	وجود مراکز آموزشی و توسعه‌ی منابع انسانی در جامعه از قبیل‌ها مراکز آموزش عالی	۰/۰۵۵	۳/۲۳۵	۰/۱۷۹
03	سند چشم‌انداز ۲۰ ساله‌ی کشور	۰/۰۵۴	۳/۱۷۶	۰/۱۷۲
04	توجه سازمان به استفاده از فن‌آوری روز برای افزایش بهره‌وری کارکنان	۰/۰۵۳	۳/۱۷۶	۰/۱۷۰
05	برنامه‌ی چهارم توسعه‌ی کشور	۰/۰۴۷	۳/۰۵۹	۰/۱۴۵
06	امکان بهره‌گیری از منابع مالی خارج از سازمان برای تأمین نیروی انسانی	۰/۰۴۴	۳	۰/۱۲۳
07	نگرش مثبت دولت به بحث توسعه‌ی منابع انسانی	۰/۰۵۰	۲,۲۸۸	۰/۱۴۵
08	توجه به نظام شایسته‌سالاری در کشور	۰/۰۴۵	۲/۷۶۵	۰/۱۲۴
09	بحران مسکن در جامعه و واکنش مثبت سازمان در مقابله با این بحران	۰/۰۴۲	۲/۵۲۹	۰/۱۰۵
010	پایین بودن امنیت شغلی در بخش خصوصی	۰/۰۵۴	۲/۲۹۴	۰/۱۲۳

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

رتبه	امتیاز نهایی	ضریب اهمیت	عنوان	ردیف	تهدید
۲/۱۱۸	۰/۱۱۶	۰/۰۵۵	وجود نظام هم‌ترازی در دولت و پایین بودن حقوق در مشاغل کارشناسی سازمان	T۱	
۲	۰/۱۰۶	۰/۰۵۳	اطلاع‌رسانی نامناسب رسانه‌های گروهی در مورد فعالیت‌های سازمان	T۲	
۱/۸۸۲	۰/۰۹۷	۰/۰۵۱	عدم تناسب حقوق و مزایای پرداختی به کارکنان به نسبت فعالیت‌ها و درآمدها	T۳	
۱/۷۰۶	۰/۰۸۱	۰/۰۴۸	عدم انطباق نیازهای روزافزون با امکانات سازمان	T۴	
۱/۷۰۶	۰/۰۸۵	۰/۰۵۰	فقدان شایسته‌سالاری در کشور و سرایت آن به سایر سازمان‌ها	T۵	
۱/۷۰۶	۰/۰۸۶	۰/۰۵۰	فقدان مقررات لازم برای پرداخت حق بهره‌وری به کارکنان	T۶	
۱/۶۴۷	۰/۰۶۹	۰/۰۴۲	متغیر بودن شرایط اقتصادی کشور	T۷	
۱/۶۴۷	۰/۰۸۳	۰/۰۵۰	تعدد و بی‌ثباتی قوانین و مقررات و بخش‌نامه‌ها	T۸	
۱/۵۲۹	۰/۰۷۵	۰/۰۴۹	کاهش مستمر قدرت خرید کارکنان	T۹	
۲/۲۳۵	۰/۱۰۵	۰/۰۴۷	تغییر مستمر قوانین و مقررات نیروی انسانی در دولت	T۱۰	
-	۲/۴۰	$\sum=1$	جمع		

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

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

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
محافظة کارانه	خانه ۲	• (۲/۱۲ و ۳/۳۰)	• (۲/۱۲ و ۳/۲۰)	• (۲/۱۲ و ۲/۹)	تهاجمی	خانه ۱	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	۳/۳۰
										۳/۲۰
محافظة کارانه	خانه ۲	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	رقابتی	خانه ۳	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	۲/۹۰
										۲/۵
محافظة کارانه	خانه ۲	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	رقابتی	خانه ۳	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	۲/۴۰
										۲/۴۰
محافظة کارانه	خانه ۲	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	رقابتی	خانه ۳	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	۱/۹۰
										۱/۶۰
محافظة کارانه	خانه ۲	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	رقابتی	خانه ۳	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	۲/۵۰
										۲/۵۰
محافظة کارانه	خانه ۲	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	رقابتی	خانه ۳	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	• (۲/۶۰ و ۲/۴۰)	۱
										۱

امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

همان‌طور که در جدول (۹) ملاحظه می‌شود، تمرکز نقاط میانگین و انحراف معیارهای عوامل داخلی و خارجی در خانه‌ی ۴ و پراکنندگی 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 به‌دست 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)
ST _۱	تدوین و اجرای طرح تفصیلی تجزیه و تحلیل مشاغل، با بهره‌گیری از استادان مجرب	T _{۱,۴,۵,۱۰}	S _۲
ST _۲	نظام‌مند کردن سیستم پرداخت‌ها با توجه به بهره‌وری کارکنان	T _{۱,۳,۶,۹}	S _{۱۰}
ST _۳	توسعه و تنوع برنامه‌های آموزشی کارکنان، متناسب با نیازها و تحولات کشور	T _{۴,۷}	S _{۱,۲,۳}
ST _۴	قانون‌مند کردن تدوین، تصویب و تغییر قوانین و بخش‌نامه‌ها، به کمک استادان مجرب	T _{۸,۱۰}	S _۲
ST _۵	تدوین و اجرای مقررات لازم، به‌منظور بهبود پرداخت‌ها در مشاغل کارشناسی	T _۱	S _{۱۰}
	استراتژی‌های WO	فرصت‌ها (O)	ضعف‌ها (W)
WO _۱	طراحی و اصلاح سیستم نیازسنجی آموزشی با بهره‌گیری از فن‌آوری‌های روز	O _{۲,۴}	۴, ۹, ۱۰, ۱۶, ۱۷ W
WO _۲	استقرار رویه‌های شایسته‌سالاری در سطوح مختلف مدیران	O _{۴, ۸}	W _{۱, ۳, ۱۵, ۱۸}
WO _۳	نظام‌مند کردن سیستم پرداخت پاداش بر مبنای عمل کرد و بهره‌وری	O _{۳, ۴, ۵}	W _{۸, ۱۸}
WO _۴	استقرار نظام جامع برنامه‌ریزی منابع انسانی	O _{۸, ۱۰}	W _{۲, ۳, ۱۹, ۲۰}
WO _۵	استقرار سیستم مشاوره در امور پرسنلی، با بهره‌گیری از اساتید مجرب	O _۲	W _{۱۱,۵}
WO _۶	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)
WT _۱	تدوین و اجرای ضوابط مشخص برای توزیع عادلانه‌ی امکانات رفاهی و حق بهره‌وری	T _{۱,۳,۶,۹}	W _{۱, ۸}
WT _۲	اطلاع‌رسانی به‌موقع درخصوص سازمان، برای افزایش انگیزه‌ی کارکنان	T _۲	W _{۷,۱۰, ۱۷}
WT _۳	تقویت و تحکیم فرهنگ سازمانی، به‌منظور افزایش مشارکت و نوآوری کارکنان و مدیران	T _{۴,۷,۸,۱۰}	W _{۱۲,۱۳}
WT _۴	طراحی و اجرای نظام جامع ارزشیابی و ارتقا براساس شایستگی و عملکرد کارکنان	T _۵	W _{۲, ۳, ۶, ۸}
WT _۵	نظام‌مند کردن سیستم انتصاب کارکنان بر اساس توانمندی‌ها و شایستگی‌های آنان	T _{۴, ۵}	۲, ۶, ۱۰, ۱۶, ۲۰ W
WT _۶	نظام‌مند کردن فرایند انتقال و جابه‌جایی نیروی انسانی	T _{۸, ۱۰}	W _{۲۰}

ج - استراتژی‌های فرایند خروجی منابع انسانی

بر اساس 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	
۳	۰/۲۶۷	وجود قوانین از کارافتادگی، بازخرید خدمت، بازنشستگی، انتقال، استعفا، مستمري و....	O۱	فرصت‌ها
۲,۲۳۵	۰/۲۵۲	امکان استخدام کارکنان در خارج از سازمان	O۲	
۲/۱۸۸	۰/۲۲۹	عدم اجرای یکسان قوانین تعدیل نیرو در سازمان‌ها	T۱	تهدیدها
۱/۸۸۲	۰/۲۵۰	ضعف قوانین برون‌سپاری و خصوصی سازی	T۲	
۲/۳۴	$\sum=1$	جمع		

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

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

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
محافظة کارانه		خانه‌ی ۲		تهدیدها		تهدیدها		فرصت‌ها		امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
• (۲/۱۷ و ۳/۲۰)				• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۱/۸۵)		
• (۲/۱۷ و ۳)				• (۲/۱۷ و ۱/۵۰)		• (۲/۱۷ و ۱/۷۰)		• (۲/۱۷ و ۱/۶۵)		
• (۲/۱۷ و ۲/۸۰)				• (۲/۱۷ و ۱/۶۰)		• (۲/۱۷ و ۱/۶۰)				
• (۲/۱۷ و ۲/۲۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		۲/۵
• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		۲/۳۴
• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		۱/۸۵
• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		۱/۷۰
• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		۱/۶۵
• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		۲/۶۰
• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		• (۲/۱۷ و ۲/۳۴)		۱

جدول ۱۴- استراتژی‌های پیشنهادی فرایند خروجی منابع انسانی

ردیف	استراتژی‌های WT	تهدیدها (T)	ضعف‌ها (W)
WT ₁	انجام مشاوره و راهنمایی به منظور کارایی بازنشستگان و نیروهای تعدیلی	T ₁	W _{۲, ۳, ۴, ۶}
WT _۲	طراحی و اجرای سازوکار حمایت از خانواده‌های کارکنان از کارافتاده و فوت‌شده	T _۱	W _{۱, ۴, ۵}
استراتژی‌های WO			
WO _۱	اصلاح و اجرای مقررات مربوط به از کارافتادگی	O _۱	W _{۱, ۴}
WO _۲	استفاده از کارکنان بازنشسته‌ی مجرب و متخصص به صورت مشاور و پاره‌وقت	O _۱	W _{۲, ۳}
WO _۳	اجرای مصاحبه‌های خروجی، به منظور اصلاح شرایط و کاهش ترک خدمت کارکنان	O _۱	W _۶
WO _۴	انجام مشاوره و راهنمایی‌های لازم و آماده‌سازی روانی کارکنان برای شروع بازنشستگی	O _۱	W _۳
استراتژی‌های ST			
ST _۱	بهبود و اصلاح مقررات مربوط به اخراج کارکنان، به منظور حفظ کارکنان دارای عمل کرد مناسب	T _۱	S _۳

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.

به‌منظور 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.

به‌منظور جذب و به‌کارگیری 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.

به‌منظور 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 سیدمحمد 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**. 8th 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.

