

## چکیده

دیدگاه‌های جدید، نیروی انسانی را به عنوان سرمایه‌های اذ فکری تلقی می‌کنند. هنگامی که نگاه خود را به انسان‌ها تغییر آنها را به عنوان سرمایه و دارایی سازمان مورد توجه قرار در خصوص این سرمایه و شیوه‌های توسعه و پرورش آن تأمل کنیم. بهره‌گیری از این سرمایه مستلزم استفاده از فعال اقدامات توسعه‌محور، از جمله مشخص کردن استراتژی‌های منابع انسانی است. تدوین محورهای استراتژیکی نظام منابع مؤسسه می‌تواند چارچوبی مطمئن برای توسعه برنامه‌های و پژوهشی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برد فراهم آورد. در این مقاله که حاصل یک پژوهش میدانی است با بررسی متون مربوط و با مصاحبه‌های اکتشافی از صاحب متخصصان آموزش و پژوهش، نقاط قوت و ضعف و فرصت تهدیدهای محیطی مؤسسه مذکور را استخراج و از مدل سوات (SWOT) برای تدوین محورهای استراتژیکی مؤسسه استفاده مدل سوات را «دیوید» برای تدوین استراتژی‌های سازمان از کمک این مدل، چهار استراتژی تهاجمی، تدافعی، محافظه‌کارانه جهت و سرانجام رقابتی حاصل می‌شود. استراتژی‌های مؤثر عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی در حال حاضر براساس مطالعه میدانی به دست آمده، استراتژی محافظه‌کار تغییر جهت است. این استراتژی خاطر نشان می‌کند که مؤسسه رشد و توسعه منابع انسانی باید شایستگی‌های اصولی پر را حفظ کند و در زمینه آموزش و پژوهش رسوخ بیشتری باشد. توسعه محصولات و خدمات آموزش و پژوهش در بُعد عمومی و تنوع آنها برای حفظ و توسعه منابع انسانی، اساس است.

کلیدواژه‌ها: استراتژی، تدوین استراتژی، استراتژی  
منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی

## تدوین محورهای استراتژیکی توسعه منابع انسانی

دکتر صاحب بدری  
محمد حسین رهبری زاده

## تدوین محورهای استراتژیکی توسعه منابع انسانی

دکتر صاحب بدری<sup>1</sup>

محمد حسین رهبری زاده<sup>2</sup>

### چارچوب نظری

استراتژی‌ها در واقع راهکارهای اصلی هستند که به تغییر در ساختار، رفتار یا عملکرد می‌انجامند. راهبرد، پلی بین تهدیدها و فرصت‌های محیطی با نقاط قوت و ضعف داخلی است که از امکانات محیطی یا مدیریت‌های داخلی برای غلبه بر ضعف داخلی یا تهدید محیطی بهره‌مند می‌شود یا بالعکس. به تعبیری دیگر یکی از مزایای راهبرد، مرتفع کردن تهدیدات محیطی به وسیله عوامل قوت درونی است (شیخ ابومسعودی، 1382: 55).

استراتژی عبارت از تعیین اهداف و آرمان‌های بلندمدت و اساسی و پذیرش مجموعه‌ای از اقدامات و تخصیص منابع برای حصول به این اهداف و آرمان‌هاست (آرمسترانگ، 1380: 47). در این پژوهش استراتژی مجموعه‌ای از تصمیمات برای به دست آوردن مواضعی قوی و قابل دفاع و نتایجی در زمینه بهره‌برداری از امکانات منابع انسانی است. استراتژی را به سه نوع تقسیم می‌کنند: 1) استراتژی توسعه؛ 2) استراتژی ثبات؛ و 3) استراتژی کاهش.

**استراتژی توسعه:** استراتژی توسعه ضمن آنکه در برگیرنده چندین استراتژی می‌باشد، زمانی قابل اجراست که وضعیت مؤسسه از لحاظ عوامل داخلی در حالت قوت قرار داشته باشد. یعنی نقاط قوت داخلی بیشتر از نقاط ضعف آن باشد یا از

1. عضو هیأت علمی مؤسسه عالی

آموزش و پژوهش مدیریت و

برنامه‌ریزی

Badrisa2002@yahoo.comE-mail:

2. کارشناس ارشد مدیریت دولتی

Rahbarizade@yahoo.comE-mail: 1

تدوین محورهای استراتژیکی توسعه... / دکتر صاحب بدری، محمدحسین رهبری زاده

لحاظ عوامل خارجی فرصت‌های محیطی نیز دارای برتری نسبت به تهدیدهای محیطی است. در چنین حالتی، مؤسسه با تکیه بر نقاط قوت درونی و استفاده بهینه از فرصت‌های محیطی می‌تواند استراتژی توسعه را فراراه سازمان قرار دهد. این استراتژی‌ها عبارت‌اند از: نفوذ در بازار، گسترش در بازار، گسترش محصول یا خدمات، یکپارچگی عمودی، یکپارچگی افقی، تنوع همگون، تنوع افقی و تنوع ناهمگون، (احمدی، 1377:177).

**استراتژی ثبات:** استراتژی ثبات در موقعیتی اجرا می‌شود که نقاط قوت داخلی با نقاط ضعف داخلی به طور نسبی برابر و تهدیدها و فرصت‌های محیطی هیچگونه برتری با اهمیتی بر یکدیگر نداشته باشند. در چنین حالتی، پیگیری روش جاری مؤسسه بهترین استراتژی ممکن خواهد بود.

مؤسسات و سازمان‌ها در زمانی که از لحاظ ویژگی‌های داخلی در موقعیت مناسب نباشند و پدیده‌های تغییر محیط و پیچیدگی آن در هم ادغام شده باشند، به حفظ وضعیت موجود دست می‌زنند.

شرکت‌ها و مؤسسات در زمانی که در موقعیت "حفظ وضعیت" موجود قرار گرفته‌اند، به نحوی از استراتژی‌هایی استفاده می‌کنند که در مرحله توسعه از آنها نام برده شد. به عقیده دیوید، در موقعیت‌های رشد کند بازار و موقعیت رقابتی ضعیف، یعنی در ماتریس ارزیابی استراتژیک، زمانی که بردار در خانه "اقدام محافظه کارانه" قرار بگیرد، سازمان باید شایستگی‌های اصول خود را حفظ کند و خود را در معرض خطرهای بزرگ قرار ندهد. این استراتژی‌های محافظه‌کارانه اغلب شامل: نفوذ در بازار، گسترش بازار، گسترش محصول و تنوع همگون است (دیوید، 1381:371).

**استراتژی کاهش:** این استراتژی زمانی قابل اجراست که نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای محیطی بر نقاط قوت داخلی سازمان و فرصت‌های محیطی آن چیره می‌شوند و سازمان چاره‌ای جز اجرای استراتژی‌های کاهش نداشته باشد. استراتژی کاهش شامل مشارکت، عقب‌گرد، واگذاری، و انحلال است (احمدی، 1377:93).

### استراتژی منابع انسانی

استراتژی منابع انسانی در عرصه نظری و کاربردی آن، دانشی جوان و نوپاست.

تدوین محورهای استراتژیکی توسعه... / دکتر صاحب بدری، محمدحسین رهبری زاده

نخستین مدل‌ها برای تدوین استراتژی منابع انسانی، با نگرشی عقلانی - منطقی و فنی و متکی بر «استراتژی سازمان» طراحی شده‌اند. این مدل‌ها در صورتی قابل اجرا هستند که استراتژی سازمان از قبل تهیه شده باشد. هرگونه اشتباه یا انحراف در فرایند تدوین استراتژی سازمان عیناً به استراتژی منابع انسانی نیز منتقل می‌شود. چارچوب دانشگاه هاروارد در سال 1984 و مدل دایر و هولد (1988) نمونه‌هایی از این نوع هستند (آرمسترانگ، 106:1381). یکی از مدل‌های تدوین استراتژی سازمان با کاربرد گسترده، مدل SWOT<sup>1</sup> است که دیوید آن را ارائه داده است. چارچوب ارائه شده توسط دیوید، شناسایی نقاط قوت و ضعف درون سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی سازمان یا مؤسسه را در یک ماتریس در تعامل با یکدیگر لحاظ می‌کند و از تحلیل آنها استراتژی مناسب مؤسسه استخراج می‌شود. از آنجا که در پژوهش حاضر از این چارچوب استفاده شده است، این مدل تشریح می‌شود.

نام مدل سوات (SWOT) از ترکیب حروف اول چهار واژه، Strength, Weakness, Opportunity, Threat انگلیسی ساخته شده است. تجزیه و تحلیل SWOT، شناخت نظام یافته عوامل گفته شده در بالا و استراتژی‌هایی است که مناسب‌ترین ترکیب میان آنها را منعکس می‌سازد. این تجزیه و تحلیل بر این منطق استوار است که استراتژی اثر بخش، قوت‌ها و فرصت‌ها را حداکثر می‌کند و در عین حال ضعف‌ها و تهدیدهای آن را به حداقل می‌رساند.

درک قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی منابع انسانی مؤسسه به محدود ساختن گزینه‌ها و انتخاب استراتژی کمک می‌کند. شایستگی متمایز و ضعف‌های عمده با توجه به معیارهای کلیدی موفقیت در بخش‌های مختلف شناسایی می‌شوند و این امر، چارچوب مفیدی برای انتخاب بهترین استراتژی به دست می‌دهد. تجزیه و تحلیل SWOT را برای انتخاب استراتژی می‌توان دست‌کم به سه شکل مورد استفاده قرار داد. رایج‌ترین کاربرد آن چارچوبی منطقی برای راهنمایی بحث‌های سیستماتیک موقعیت کسب و کار، استراتژی‌های مختلف و سرانجام انتخاب استراتژی ارائه می‌کند. چیزی که یک مدیر به عنوان فرصت تلقی می‌کند، ممکن است از دیدگاه دیگری تهدیدی بالقوه باشد. به همین صورت یک قوت در نظر مدیر ممکن است از چشم‌انداز دیگری ضعف باشد. ارزیابی‌های مختلف ممکن

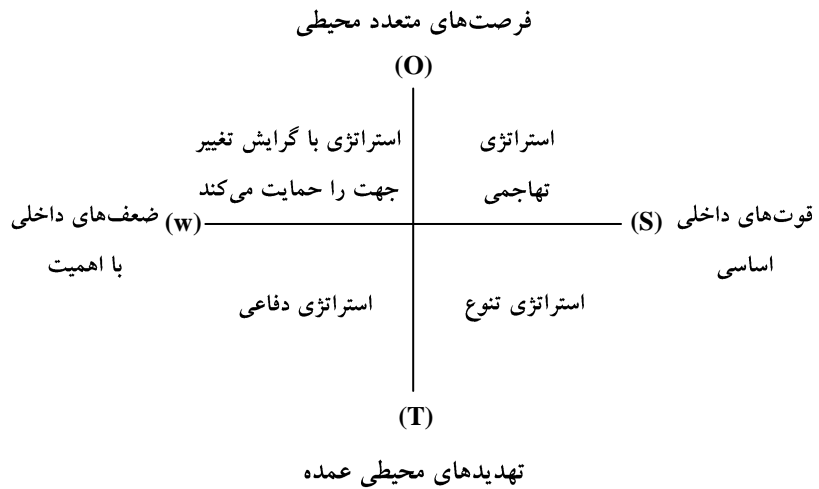
1. Strength Weakness Opportunity Treat

تدوین محورهای استراتژیکی توسعه... / دکتر صاحب بدری، محمدحسین رهبری زاده

است منعکس کننده ملاحظات قدرت در سازمان و همین طور چشم اندازهای واقعی متفاوت باشد. نکته کلیدی این است که تجزیه و تحلیل سیستماتیک SWOT بر همه جنبه های موقعیت مؤسسه تسری دارد و در نتیجه چارچوبی پویا و کارآمد برای انتخاب استراتژیک ارائه می کند.

کاربرد دیگر تجزیه و تحلیل SWOT در نمودار 1 نشان داده شده است. فرصت ها و تهدیدهای کلیدی خارجی به طور سیستماتیک با ضعف ها و قوت های داخلی توسط روش ساخت یافته مقایسه می شوند. هدف، یکی از چهار الگوی مشخص ترکیب میان موقعیت های داخلی و خارجی مؤسسه است. این الگوها در چهار ناحیه صفحه محورهای مختصات نشان داده شده اند. ناحیه یک (استراتژی SO) بهترین موقعیت است. مؤسسه با چند فرصت محیطی روبه روست و قوت های بسیاری دارد که استفاده از فرصت ها را ترغیب می کند. این وضعیت، استراتژی های رشدگرا برای استفاده از ترکیب دلخواه را توصیه می کند. در ناحیه دوم (استراتژی WO) مؤسسه دارای قوت های کلیدی است، اما با محیطی نامطلوب رویارو می شود. در این وضعیت، استراتژی ها از قوت های موجود برای ساختن فرصت های بلندمدت استفاده می کنند. در ناحیه سوم (استراتژی های ST)، مؤسسه با یک فرصت گرانبها روبه روست اما دچار چند ضعف داخلی است. تمرکز استراتژی برای این مؤسسات، حذف ضعف های داخلی برای دنبال کردن فرصت های به دست آمده است؛ ناحیه چهارم (استراتژی های WT)، مؤسسه ضمن داشتن ضعف های داخلی با تهدیدهای مهمی نیز مواجه است. بنابراین در موقعیتی خطرناک قرار دارد و حالت دفاعی خواهد داشت (پیرس و رایبسون، 1381:310-307).

تدوین محورهای استراتژیکی توسعه /.../ دکتر صاحب بدری، محمدحسین رهبری زاده



نمودار 1. استراتژی های حاصل از مدل SWOT

منبع: پیرس و رایبسون، 1381: 307310.

این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران با این مدل اطلاعات را مقایسه می کنند.

### اهداف پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر، تدوین محورهای استراتژیکی توسعه منابع انسانی در مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی است.

### پرسش های پژوهش

برای اجرای این تحقیق، دو پرسش اصلی پژوهشی مطرح شده است که هر یک چهار پرسش فرعی را نیز شامل می شود:

1- نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدهای نظام مدیریت منابع انسانی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی کدام است؟

1-1- نقاط قوت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

1-2- نقاط ضعف منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

3-1- فرصت‌های محیطی منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

4-1- تهدیدهای محیطی منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

2- استراتژی‌های مناسب نظام منابع انسانی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش

مدیریت و برنامه‌ریزی کدامند؟

1-2- استراتژی‌های SO نظام منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

2-2- استراتژی‌های ST نظام منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

3-2- استراتژی‌های WO نظام منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

4-2- استراتژی‌های WT نظام منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

### روش‌شناسی

جامعه آماری پژوهش حاضر، کارکنان مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی است که براساس آخرین آمار 216 نفرند. براساس جدول مورگان، 130 نفر از آنان با روش تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه دست‌ساز پژوهشگر است که چهار بخش دارد. از جمع 66 گویه این پرسشنامه، 19 گویه به نقاط قوت، 22 گویه به نقاط ضعف، 14 گویه به فرصت‌های محیطی و 11 گویه به تهدیدهای محیطی اختصاص یافته است.

برای بررسی روایی این ابزار، گویه‌های نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی از طریق متون مربوط تهیه و بین جمعی از استادان و خبرگان مؤسسه توزیع و اطمینان حاصل شد که گویه‌های انتخاب شده صحیح هستند. بخشی از گویه‌های هر بخش در این مرحله تعدیل شدند. سپس تعداد 25 نسخه پرسشنامه بین تعدادی از اعضای جامعه آماری توزیع و از آنان خواسته شد تا ابهامات موجود را مشخص کنند. براساس نظرات کسب شده، اصلاحات لازم در پرسشنامه اعمال گردید. برای سنجش اعتبار پرسشنامه، از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. جدول 1، مقدار ضریب آلفای کرونباخ را برای هریک از پاره‌تست‌ها نشان می‌دهد که حاکی از اعتبار قابل قبولی است.

جدول 1. ضریب آلفای کرونیخ پاره تستها

بخش	تعداد گویهها	اعتبار
نقاط قوت	19	0,92
نقاط ضعف	22	0,88
فرصتها	14	0,93
تهدیدها	11	0,91

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا داده‌ها با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی دسته‌بندی شدند، سپس به کمک متوسط میانگین‌ها، نظرات در خصوص هریک از گویه‌های مربوط به هر بخش محاسبه و در جدول توصیفی تنظیم شد. برای آزمون پرسش‌های پژوهش، از آماره  $t$  تک متغیره به صورت جداگانه آزمون بعمل آمد و سرانجام به کمک تکنیک SWOT استراتژی‌های مربوط استخراج و تجزیه و تحلیل شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

پژوهش دارای دو پرسش اصلی است که هر یک به چهار پرسش فرعی تقسیم شده است. در این قسمت براساس تجزیه و تحلیل داده‌ها پاسخ هر پرسش بررسی می‌شود.

#### پرسش 1-1: نقاط قوت سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

به منظور شناسایی نقاط قوت مؤسسه، پس از جمع‌آوری نظر خبرگان و کارشناسان و با مراجعه به متون تخصصی مربوط، تعداد 19 مورد که می‌توانست به عنوان نقاط قوت مؤسسه مطرح باشند، شناسایی و در پرسشنامه آورده شد. پرسشنامه تدوین یافته برای ارزش‌گذاری در اختیار گروه نمونه مورد بررسی قرار داده شد و با استفاده از آزمون  $t$  تک متغیره، آن دسته از متغیرهایی که در سطح حداقل 5 درصد معنادار هستند، شناسایی شدند. چون پرسشنامه مبتنی بر طیف لیکرت و با 4 گزینه تنظیم شده بود، میانگین نمره متغیرهای بیش از 2/5 و معنادار به عنوان نقاط قوت مؤسسه شناخته شدند. نتایج حاصل از آزمون پرسش‌های مربوط به پرسش 1-1 در جدول 2 آمده است.

در ستون میانگین‌ها دیده می‌شود که هر 19 گویه میانگینی بالاتر از 2/5 دارد و



با توجه به اطلاعات مندرج در ستون سطح معناداری برای 18 گویه فرض صفر را می توان رد کرد و می توان 18 گویه مذکور را به عنوان نقاط قوت مهم مؤسسه در نظر گرفت. فرض صفر گویه نوزدهم (تعداد صد پست هیأت علمی مصوب در تشکیلات جدید) را نمی توان رد کرد و به عنوان نقطه قوت در نظر گرفته نشد.

جدول 2. نتایج آزمون t برای گویه های بخش نقاط قوت

ارزش آزمایش (Test Value) = 2,50								
رد یا عدم رد								
فرض صفر ( $H_0$ )	سطح معناداری (Sig)	درجه آزادی (df)	آماره (t)	تفاوت میانگین	انحراف معیار (s)	میانگین ( $\mu$ )	تعداد (n)	شرح گویه و شماره آن در پرسشنامه
رد	0,000	83	13,172	0,89	0,621	3,39	84	1- نیروی انسانی تحصیل کرده
رد	0,000	126	9,681	0,62	0,720	3,12	127	2- تجربه کاری کارکنان (میانگین 12 سال)
رد	0,000	123	8,589	0,60	0,784	3,10	124	3- داشتن کارشناسان متخصص (ICDL، زبان و TOT)
رد	0,000	126	6,253	0,48	0,873	2,98	127	4- تطابق رشته تحصیلی کارکنان با پست های سازمانی محل خدمت
رد	0,000	126	8,372	0,62	0,832	3,12	127	5- روحیه مشارکت پذیری در کارکنان
رد	0,000	127	8,773	0,70	0,897	3,20	128	6- پرداخت مناسب مزایا
رد	0,000	125	4,136	0,32	0,862	2,82	126	7- استقرار نمایندگی شرکت خدمات برای ارائه خدمات و پشتیبانی به موقع در ساختمانها
رد	0,000	122	8,359	0,56	0,739	3,06	123	8- در اختیار داشتن (PC) برای اکثریت قریب به اتفاق کارکنان
رد	0,000	125	10,953	0,70	0,716	3,20	126	9- دسترسی آنلاین به شبکه های ارتباطی (اینترنت و اینترانت)
رد	0,000	124	10,643	0,72	0,761	3,22	125	10- به روز بودن تجهیزات و

ارزش آزمایش (Test Value) = 2.50								
شرح گویه و شماره آن در پرسشنامه	تعداد (n)	میانگین ( $\mu$ )	انحراف معیار (S)	تفاوت میانگین	آماره (t)	درجه آزادی (df)	سطح معناداری (Sig)	فرض صفر ( $H_0$ )
تکنولوژی اطلاع رسانی								
11- وجود 44 نفر عضو هیأت علمی در رشته های مرتبط با اهداف مؤسسه	128	2.82	0.984	0.32	3.684	127	0.000	رد
12- مسئولیت پذیر بودن کارکنان	128	3.28	0.763	0.78	11.589	127	0.000	رد
13- تعهد بالای سازمانی کارکنان	128	3.17	0.824	0.67	9.226	127	0.000	رد
14- با انگیزه بودن کارکنان	128	3.09	0.969	0.59	6.654	127	0.000	رد
15- به کارگیری سیستم های تشویق و تنبیه کارکنان	123	2.72	0.969	0.22	2.558	122	0.012	رد
16- به کارگیری نتایج ارزشیابی عملکرد در ترفیعات کارکنان	124	2.77	0.961	0.27	3.176	123	0.000	رد
17- وجود فرصت های برابر برای ارتقای شغلی کارکنان	127	2.87	1.098	0.37	3.838	126	0.000	رد
18- وجود فرصت های رشد برای ارتقای علمی کارکنان	128	3.03	1.064	0.53	5.647	127	0.000	رد
19- تعداد صد پست هیأت علمی مصوب در تشکیلات جدید	126	2.55	0.952	0.05	562.0	125	0.575	عدم رد

## 2-1: نقاط ضعف سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

به منظور شناسایی نقاط ضعف مؤسسه، پس از جمع آوری نظر خبرگان و کارشناسان، 22 مورد که می توانست به عنوان نقاط ضعف مؤسسه مطرح باشد، شناسایی شد. با استفاده از آزمون t تک متغیره، آن متغیرهای معنادار در جامعه شناسایی شدند. متغیرهایی که میانگین نمره آنها بیش از 2/5 و معنادار نیز بودند، به عنوان نقاط ضعف مؤسسه شناخته شدند. خروجی داده های آزمون در جدول 3

آورده شده است.

در ستون میانگین‌ها دیده می‌شود که میانگین هر گویه بالاتر از 2/5 است و با توجه به اطلاعات مندرج در ستون، سطح معناداری برای هر 22 گویه فرض صفر را می‌توان رد کرد و بدین ترتیب می‌توان 22 گویه مذکور را به عنوان نقاط ضعف مؤسسه در نظر گرفت.

جدول 3. نتایج آزمون t برای گویه‌های بخش نقاط ضعف

ارزش آزمایش (Test Value) 2.50									
رد یا عدم	شرح گویه و شماره آن در پرسشنامه	تعداد (n)	میانگین ( $\mu$ )	انحراف معیار (s)	تفاوت میانگین	آماره (t)	درجه آزادی (df)	سطح معناداری (Sig)	فرض صفر ( $H_0$ )
رد	1- اجرایی نشدن معیارهای انتخاب و یا انتصاب مدیران	126	3,21	0,842	071	9,42	125	0,000	رد
رد	2- کاهش حجم کاری مؤسسه پس از ادغام نسبت به نیروی شاغل در آن	127	3,28	0,851	078	10,27	126	0,000	رد
رد	3- تاخیر در تصویب اساسنامه مؤسسه	127	3,28	0,776	078	11,38	126	0,000	رد
رد	4- اجرای ناقص فرایند ارزشیابی کارکنان	129	3,15	0,811	065	9,06	128	0,000	رد
رد	5- عدم تغییر در برخی از پست‌های کلیدی و مدیریتی مؤسسه	121	3,21	0,846	071	9,19	120	0,000	رد
رد	6- ابهام کارکنان در مسیر ارتقای شغلیشان	126	3,30	0,730	080	12,33	125	0,000	رد
رد	7- تعدد ساختمان‌های مؤسسه و دوری آنها از یکدیگر	125	3,02	0,937	052	6,25	124	0,000	رد
رد	8- تغییرات مکرر در برخی از پست‌های مدیریتی پس از ادغام	126	3,29	0,791	079	11,27	125	0,000	رد

ادامه جدول 3. نتایج آزمون t برای گویه‌های بخش نقاط ضعف

ارزش آزمایش (Test Value) 2.50									
رد یا عدم	شرح گویه و شماره آن در پرسشنامه	تعداد (n)	میانگین ( $\mu$ )	انحراف معیار (s)	تفاوت میانگین	آماره (t)	درجه آزادی (df)	سطح معناداری (Sig)	فرض صفر ( $H_0$ )
رد	9- مشارکت کم کارکنان در تصمیم‌گیری‌های امور مربوط به خود	127	3.49	0.700	0.99	15.91	126	0.000	رد
رد	10- نگرش منفی کارکنان نسبت به عملکرد برخی از مدیران	127	3.44	0.638	0.94	16.62	126	0.000	رد
رد	11- عدم تبیین رسالت و اهداف مؤسسه از سوی مدیریت عالی کارکنان	127	3.39	0.667	0.89	14.96	126	0.000	رد
رد	12- کاهش تدریجی نشاط و شادابی در محیط کار کارکنان	127	3.51	0.641	1.01	17.80	126	0.000	رد
رد	13- بی‌انگیزگی کارکنان برای سخت کوشی و دقت بیشتر در محیط کار	127	3.53	0.615	1.03	18.83	126	0.000	رد
رد	14- نگرانی برخی کارکنان از آینده شغلیشان	128	3.34	0.854	0.84	11.08	127	0.000	رد
رد	15- کاهش کارایی و عملکرد برخی از کارکنان	127	3.24	0.648	0.74	12.80	126	0.000	رد
رد	16- کاهش آزادی عمل و استقلال کاری	127	3.12	0.752	0.62	9.27	126	0.000	رد
رد	17- انگیزاننده نبودن خط مشی‌های رفاهی و تفریحی کارکنان	126	3.05	0.875	0.55	7.03	125	0.000	رد
رد	18- سطح پایین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های امور مربوط به مؤسسه	127	3.25	0.797	0.75	10.64	126	0.000	رد
رد	19- میزان تاخیر یا تعجیل کارکنان	124	2.27	0.827	0.23	3.15	123	0.002	رد

ادامه جدول 3. نتایج آزمون t برای گویه‌های بخش نقاط ضعف

رد یا عدم		ارزش آزمایش (Test Value) $\geq 2.50$					
فرض صفر ( $H_0$ )	سطح معناداری (Sig)	درجه آزادی (df)	آماره تفاوت میانگین (t)	انحراف معیار (S)	میانگین ( $\mu$ )	تعداد (n)	شرح گویه و شماره آن در پرسشنامه
رد	0,005	125	9,42	0,71	0,871	2,28	20- ناراحتی برخی کارکنان از اجرایی شدن مقررات اداری
رد	0,003	126	10,27	0,78	0,920	2,75	21- عادی شدن برخی از تخلفات اداری
رد	0,026	126	11,38	0,78	0,914	2,69	22- نارسایی سیستم پرسنلی در گزارش دهی و گزارش گیری با موقع

3-1: فرصت‌های محیطی سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟  
 با توجه به متون مربوط و نظر خبرگان و کارشناسان، 14 مورد که می‌توانست به عنوان فرصت برای مؤسسه مطرح باشند، شناسایی شد. در این بخش با استفاده از آزمون t تک متغیره، مهم‌ترین گویه‌های دارای اهمیت معنادار از دید کارکنان مؤسسه شناسایی شدند. نتایج حاصل از آزمون پرسش‌های مربوط به پرسش 3-1 در جدول 4 آمده است. در ستون میانگین‌ها دیده می‌شود که همه 14 گویه، میانگینی بالاتر از 2/5 دارند. با توجه به اطلاعات مندرج در ستون سطح معناداری برای هر 14 گویه فرض صفر را می‌توان رد کرد و گویه‌های مذکور را به عنوان فرصت‌های مؤسسه در نظر گرفت.

جدول 4. نتایج آزمون t برای گویه‌های بخش فرصت‌ها

ارزش آزمایش (Test Value) = 2.50								
رد یا عدم رد								
شرح گویه و شماره آن در پرسشنامه	تعداد (n)	میانگین ( $\mu$ )	انحراف معیار (S)	تفاوت میانگین	آماره (t)	درجه آزادی (df)	سطح معناداری (Sig)	فرض صفر ( $H_0$ )
1- اجرای ماده 49 قانون برنامه چهارم توسعه اجتماعی - اقتصادی و تشکیل هیأت امنای مؤسسه	112	3.30	0.837	0.80	10.17	111	0.000	رد
2- حمایت ریاست سازمان مدیریت در توسعه آموزش های حرفه‌ای تخصصی	126	3.15	0.859	0.65	8.51	125	0.000	رد
3- توسعه پژوهش های اجتماعی - اقتصادی کشور در مؤسسه	124	3.10	0.825	0.60	8.17	123	0.000	رد
4- مسئولیت طراحی و برنامه ریزی و اجرای بودمان های بهبود مدیریت در مؤسسه	123	3.07	0.851	0.57	7.47	122	0.000	رد
5- ارتباط مؤسسه با مدیریت های آموزش و پژوهش استان ها و استادان و محققان دانشگاه ها و مراکز پژوهشی با مؤسسه به عنوان پژوهشگر	123	3.08	0.855	0.58	7.54	122	0.000	رد
6- امتیاز انحصاری مؤسسه درخصوص برگزاری آموزش های بهبود مدیریت مدیران ارشد کشور	125	3.21	0.901	0.71	8.79	124	0.000	رد
7- فرصت مطالعاتی خارج از کشور برای اعضای هیأت علمی و کارشناسان آموزشی و پژوهشی مؤسسه	124	2.78	0.942	0.28	3.34	123	0.001	رد
8- توجه جدی دولت به ارتقای علمی مدارک تحقیقاتی - پژوهشی و حمایت از پژوهشگران	124	2.98	0.874	0.47	5.96	123	0.000	رد

ارزش آزمایش (Test Value) = 2.50									
رد یا عدم رد	شرح گویه و شماره آن در پرسشنامه	تعداد (n)	میانگین ( $\mu$ )	انحراف معیار (S)	تفاوت میانگین	آماره (t)	درجه آزادی (df)	سطح معناداری (Sig)	فرض صفر ( $H_0$ )
رد	9- اختصاص اعتبارات تحقیقاتی کافی برای اجرای طرح‌های تحقیقاتی خاص سازمان مدیریت	121	2.98	0.769	0.48	6.80	120	0.000	رد
رد	10- افزایش امکان دسترسی به اطلاعات علمی متنوع از طریق شبکه‌های اطلاع‌رسانی	125	3.24	0.766	0.74	10.80	124	0.000	رد
رد	11- سیاست جدید ریاست سازمان مدیریت درخصوص اجرای طرح‌ها و پروژه‌های پژوهشی و نظارت علمی مؤسسه بر آنها	122	3.06	0.764	0.56	8.06	121	0.000	رد
رد	12- حمایت سازمان از فعالیت‌ها و گروه‌های پژوهشی	125	2.95	0.771	0.45	6.55	124	0.000	رد
رد	13- تقاضای مدیران و کارکنان دولت برای آموزش‌های شغلی و مدیریتی	126	3.26	0.761	0.76	11.24	125	0.000	رد
رد	14- تدوین درسنامه‌های تخصصی برای دوره‌های بهبود مدیریت	122	2.91	0.793	0.41	5.71	121	0.000	رد

4-1: تهدیدهای محیطی سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟  
 یازده مورد شناسایی شد که از نظر متخصصان و کارشناسان مؤسسه می‌توانست به عنوان تهدید برای مؤسسه مطرح باشند. در این بخش با استفاده از آزمون t تک متغیره، مهم‌ترین گویه‌های با اهمیت و معنادار از دید کارکنان مؤسسه شناسایی شدند. خروجی داده‌های آزمون به شرح جدول 5 است. در ستون میانگین‌ها دیده می‌شود که میانگین هر یک از 11 گویه بالاتر از 2/5 است. با توجه به اطلاعات مندرج در ستون سطح معناداری و ستون آماره t، برای هر 11 گویه فرض صفر را

می توان رد کرد. بدین ترتیب 11 گویه مذکور را می توان به عنوان تهدیدهای مؤسسه در نظر گرفت.

جدول 5. خروجی آزمون t برای گویه های بخش تهدیدها

ارزش آزمون (Test Value) = 2.50							
رد یا عدم رد	شرح گویه و شماره آن در پرسشنامه	تعداد (n)	میانگین ( $\mu$ )	انحراف معیار (s)	تفاوت میانگین	آماره (t)	درجه آزادی (df)
فرض صفر ( $H_0$ )	سطح معناداری (Sig)						
رد	1- استمرار اجرای مصوبه مورخ 801228 مبنی بر حذف دوره های بلندمدت آموزشی با ارزش استخدامی	125	3.14	0.945	0.64	7.53	124
رد	2- استمرار اجرای مصوبه شورای عالی اداری مبنی بر توقف دوره های بلند مدت رسمی مؤسسه	124	3/22	0.916	0.72	8.73	123
رد	3- واگذاری برخی از فعالیت های آموزشی و پژوهشی مؤسسه به سایر مراکز علمی (افزایش رقبای مؤسسه)	126	3.10	0.843	0.60	7.93	125
رد	4- مصوبات جدید سازمان مدیریت درخصوص برنامه آموزشی کارکنان و منطقی نبودن برخی از این برنامه ها	125	3.02	0.833	0.52	6.93	124
رد	5- تداخل در تصمیم گیری های مرتبط با آموزش بهبود مدیریت بین مؤسسه و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور	127	3.08	0.762	0.58	8.56	126
رد	6- نگرانی برخی از مسئولان ارشد کشور درخصوص تکرار راه اندازی مجدد دوره های بلندمدت و ارائه مدارک مانند مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق	124	2.68	0.924	0.18	2.14	123
رد	7- ابهامات موجود در مورد کوچک سازی تشکیلات سازمان و مبهم بودن برخی از فعالیت های آموزشی و پژوهشی مؤسسه در آینده	128	3.17	0.785	0.67	9.69	127
ارزش آزمون (Test Value) = 2.50							
رد یا عدم رد							



ارزش آزمایش (Test Value) = 2.50									
رد یا عدم رد	شرح گویه و شماره آن در پرسشنامه	تعداد (n)	میانگین ( $\mu$ )	انحراف معیار (S)	تفاوت میانگین	آماره (t)	درجه آزادی (df)	سطح معناداری (Sig)	فرض صفر ( $H_0$ )
رد	8- تعلل دستگاه های اجرایی در اجرای کردن یافته های تحقیقاتی مؤسسه	125	2.82	0.880	0.32	4.11	124	0.000	رد
رد	9- وابستگی مؤسسه برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک به نهادهای بالاتر	127	3.04	0.886	0.54	6.86	126	0.000	رد
رد	10- محدودیت مؤسسه در فعالیت های علمی، پژوهشی	125	3.07	0.774	0.57	8.26	124	0.000	رد
رد	11- تغییرات مدیریت مؤسسه بر پایه تغییرات سیاسی	126	3.22	0.902	0.72	8.98	125	0.000	رد

پس از مشخص شدن نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدهای محیطی، در گام بعدی برای تدوین محورهای استراتژی، نقاط قوت و نقاط ضعف در یک جدول و فرصت ها و تهدیدهای محیطی در جدول دیگر در کنار یکدیگر قرار داده شدند و با لحاظ کردن آنها در کنار یکدیگر، ماتریس SWOT تشکیل شد. در ضمن، متوسط نقاط قوت و متوسط نقاط ضعف و همین طور میانگین های کلی فرصت ها و تهدیدهای محیطی محاسبه شد.

**جدول 7. میانگین فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی پذیرفته شده مؤسسه**

میانگین	ضعف‌ها	میانگین	قوت‌ها
3.53	1- بیانگیزگی کارکنان برای سخت کوشی و دقت بیشتر در محیط کار	3.39	1- نیروی انسانی تحصیلکرده
3.51	2- کاهش تدریجی نشاط و شادابی در محیط کار کارکنان	3.28	2- مسئولیت‌پذیر بودن کارکنان
3.49	3- مشارکت کم کارکنان در تصمیم‌گیری‌های امور مربوط به خود	3.22	3- به روز بودن تجهیزات و تکنولوژی اطلاع‌رسانی
3.44	4- نگرش منفی کارکنان نسبت به عملکرد برخی از مدیران	3.20	4- پرداخت مناسب مزایا
3.39	5- عدم تبیین رسالت و اهداف مؤسسه از سوی مدیریت عالی به کارکنان	3.20	5- دسترسی آنلاین به شبکه‌های ارتباطی (اینترنت و اینترنت)
3.34	6- نگرانی برخی کارکنان از آینده شغلیشان	3.17	6- تعهد بالای سازمانی کارکنان
3.30	7- ابهام کارکنان در مسیر ارتقای شغلیشان	3.12	7- تجربه کاری کارکنان ( میانگین 12 سال)
3.29	8- تغییرات مکرر در برخی از پست‌های مدیریتی پس از ادغام	3.12	8- روحیه مشارکت‌پذیری در کارکنان
3.28	9- کاهش حجم کاری مؤسسه پس از ادغام نسبت به نیروی شاغل در آن	3.10	9- داشتن کارشناسان متخصص (ICDL، زبان و TOT)
3.28	10- تاخیر در تصویب اساسنامه مؤسسه	3.09	10- با انگیزه بودن کارکنان
3.25	11- سطح پایین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری امور مربوط به مؤسسه	3.06	11- در اختیار داشتن (PC) برای اکثریت قریب به اتفاق کارکنان
3.24	12- کاهش کارآیی و عملکرد برخی از کارکنان	3.03	12- وجود فرصت‌های رشد برای ارتقای علمی کارکنان
3.21	13- اجرایی نشدن معیارهای انتخاب یا انتصاب مدیران	2.98	13- تطابق رشته تحصیلی کارکنان با پست‌های سازمانی محل خدمت
3.21	14- عدم تغییر در برخی از پست‌های کلیدی و مدیریتی مؤسسه	2.87	14- وجود فرصت‌های برابر برای ارتقای شغلی کارکنان
3.15	15- اجرای ناقص فرآیند ارزشیابی کارکنان	2.82	15- استقرار نمایندگی شرکت خدمات برای ارائه خدمات و پشتیبانی به موقع در ساختمان‌ها
3.12	16- کاهش آزادی عمل و استقلال کاری	2.82	16- وجود 44 نفر عضو هیأت علمی در رشته‌های مرتبط با اهداف مؤسسه

تدوین محورهای استراتژیکی توسعه... / دکتر صاحب بدری، محمدحسین رهبری زاده

3.05	17- انگیزاننده نبودن خط مشیهای رفاهی و تفریحی کارکنان	2.77	17- به کارگیری نتایج ارزشیابی عملکرد در ترفیعات کارکنان
3.02	18- تعدد ساختمان های مؤسسه و دوری آنها از یکدیگر	2.72	18- به کارگیری مکانیسم های تشویق و تنبیه کارکنان
2.75	19- عادی شدن برخی از تخلفات اداری		
2.69	20- نارسایی سیستم پرسنلی در گزارش دهی و گزارش گیری به موقع		
2.28	21- ناراحتی برخی از کارکنان از اجرایی شدن مقررات اداری		
2.27	22- میزان تاخیر یا تعجیل کارکنان		
	میانگین کل نقاط ضعف پرسنلی که در جهت مثبت محور افقی است برابر با: 3/0422		میانگین کل نقاط قوت که در جهت مثبت محور افقی است برابر با: 3/0422

$$X = S+W=3/0422-3/1390=-0/0968$$

میانگین	تهدیدها	میانگین	فرصت ها
3.22	1- استمرار اجرای مصوبه شورای عالی اداری مبنی بر توقف دوره های بلند مدت رسمی مؤسسه	3.30	1- اجرای ماده 49 قانون برنامه چهارم توسعه اجتماعی - اقتصادی و تشکیل هیأت امنای مؤسسه
3.22	2- تغییرات مدیریت مؤسسه بر پایه تغییرات سیاسی	3.26	2- تقاضای مدیران و کارکنان دولت برای آموزش های شغلی و مدیریتی
3.17	3- ابهامات موجود در مورد کوچک سازی تشکیلات سازمان و مهم بودن برخی از فعالیت های آموزشی و پژوهشی مؤسسه در آینده	3.24	3- افزایش امکان دسترسی به اطلاعات علمی متنوع از طریق شبکه های اطلاع رسانی
3.14	4- استمرار اجرای مصوبه مورخ 801228 مبنی بر حذف دوره های بلندمدت آموزشی با ارزش استخدامی	3.21	4- امتیاز انحصاری مؤسسه درخصوص برگزاری آموزش های بهبود مدیریت مدیران ارشد کشور
3.10	5- واگذاری برخی از فعالیت های آموزشی و پژوهشی مؤسسه به سایر مراکز علمی (افزایش رقبای مؤسسه)	3.15	5- حمایت ریاست سازمان مدیریت در توسعه آموزش های حرفه ای تخصصی
3.08	6- تداخل در تصمیم گیری های مرتبط با آموزش بهبود مدیریت بین مؤسسه و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور	3.10	6- توسعه پژوهش های اجتماعی - اقتصادی کشور در مؤسسه

تدوین محورهای استراتژیکی توسعه... / دکتر صاحب بدری، محمدحسین رهبری زاده

فرصت‌ها	میانگین	تهدیدها	میانگین
7- ارتباط مؤسسه با مدیریت های آموزش و پژوهش استان ها و استادان و محققان دانشگاه ها و مراکز پژوهشی با مؤسسه به عنوان پژوهشگر	3.08	7- محدودیت مؤسسه در فعالیت های علمی- پژوهشی	3.07
8- مسئولیت طراحی و برنامه ریزی و اجرای پودمان های بهبود مدیریت در مؤسسه	3.07	8- وابستگی مؤسسه برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک به نهادهای بالاتر	3.04
9- سیاست جدید ریاست سازمان مدیریت درخصوص اجرای طرح ها و پروژه های پژوهشی و نظارت علمی مؤسسه بر آنها	3.06	9- مصوبات جدید سازمان مدیریت درخصوص برنامه آموزشی کارکنان و منطقی نبودن برخی از این برنامه ها	3.02
10- توجه جدی دولت به ارتقای علمی مدارک تحقیقاتی - پژوهشی و حمایت از پژوهشگران	2.98	10- تعلل دستگاه‌های اجرایی در اجرایی کردن یافته‌های تحقیقاتی مؤسسه	2.82
9- اختصاص اعتبارات تحقیقاتی کافی برای اجرای طرح های تحقیقاتی خاص سازمان مدیریت	2.98	11- نگرانی برخی از مسئولان ارشد کشور درخصوص تکرار راه اندازی مجدد دوره های بلندمدت و ارائه مدارک مانند مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق	2.68
11- حمایت سازمان از فعالیت ها و گروه های پژوهشی	2.95		
12- تدوین درسنامه های تخصصی برای دوره‌های بهبود مدیریت	2.91		
13- فرصت مطالعاتی خارج از کشور برای اعضای هیأت علمی و کارشناسان آموزشی و پژوهشی مؤسسه	2.78		
میانگین کل فرصت های به دست آمده در جهت مثبت محور عمودی برابر است با 3/0669		میانگین کل تهدیدهای محیطی به دست آمده در جهت منفی محور عمودی برابر است با 3/0503-	
$Y = O + T$			
$Y = 3/0669 - 3/0503 = + 0/0166$			

تدوین محورهای استراتژیکی توسعه... / دکتر صاحب بدری، محمدحسین رهبری زاده

پرسش 1-2: استراتژیهای SO در سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

استراتژیهای SO از فصل مشترک نقاط قوت و فرصت‌های محیطی حاصل می‌شوند. یعنی، آن دسته از نقاط قوت لحاظ شده‌اند که نقاط قوت پرسنلی و در جامعه معنادار هستند.

در جدول 8 و 9 نقاط قوت پرسنل و فرصت‌های محیطی نشان داده شده است.

جدول 8. نقاط قوت قابل قبول کارکنان مؤسسه

کد	نقاط قوت پرسنلی
S1	نیروی انسانی تحصیل کرده
S2	مسئولیت پذیر بودن
S3	به روز بودن تجهیزات و تکنولوژی
S4	تعهد بالای سازمانی کارکنان
S5	جوان بودن
S6	داشتن روحیه مشارکت پذیری
S7	داشتن تخصص در IT
S8	با انگیزه بودن
S9	تطابق رشته تحصیلی کارکنان با پست های آنان
S10	وجود 44 نفر هیأت علمی در رشته های مرتبط
S11	به کارگیری مکانیسم های تشویق و تنبیه کارکنان
S12	به کارگیری نتایج ارزشیابی عملکرد در ترفیعات کارکنان
S13	وجود فرصت های برابر برای ارتقای شغلی کارکنان

**جدول 9. فرصت های محیطی قابل قبول کارکنان مؤسسه**

فرصت های محیطی	کد
هیأت امنایی شدن مؤسسه	O1
تقاضای مدیران دولتی برای آموزش های بهبود مدیریت	O2
افزایش امکان دسترسی به منابع علمی جهان	O3
داشتن امتیاز انحصاری آموزش های بهبود مدیریت	O4
تنظیم سیاست های جدید سازمان مدیریت در توسعه پژوهش و آموزش های حرفه ای	O5
واگذاری مسئولیت طراحی و برنامه ریزی و اجرا و نظارت بر اجرای پودمان ها	O6
واگذاری مسئولیت جدید مؤسسه مبنی بر نظارت بر اجرای طرح ها و پروژه ها	O7
توجه دولت به ارتقای علمی مدارک تحقیقاتی - پژوهشی	O8
اختصاص اعتبارات تحقیقاتی کافی برای اجرای طرح های تحقیقاتی خاص سازمان مدیریت	O9
حمایت سازمان از فعالیت ها و گروه های پژوهشی	O10
تدوین درسنامه های تخصصی برای دوره های بهبود مدیریت	O11

استراتژی های SO با توجه به فرصت های محیطی و توانمندی های بالقوه پرسنل به دست می آید. ضمن آنکه گروهی از استراتژی های SO که عملی باشند، لحاظ شده اند. این استراتژی ها را استراتژی های «تهاجمی» گویند. استراتژی های تهاجمی قابل قبول و عملی شدن در مؤسسه در جدول 10 آمده است.

**جدول 10. استراتژی های SO سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه**

استراتژی پیشنهادی	گونه های وابسته	کد
- تاسیس واحد خدمات مشاوره ای برای آموزش و پژوهش دستگاه های دولتی - تاسیس خانه خبرگان در مؤسسه برای تصمیم سازی استراتژیکی در سطح ملی	S1,S2,S4,S7,S8,S10,S13,O1	ST1
- طراحی و توسعه دوره های جدید آموزش های بهبود مدیریت عالی کشور	S1,S2,S3,S4,S5,O1,O2,O4,O11	ST2

تدوین محورهای استراتژیکی توسعه... / دکتر صاحب بدری، محمدحسین رهبری زاده

<p>- طراحی نظام نظارت و ارزیابی طرح ها و پروژه های پژوهش های ملی</p> <p>- طراحی نظام نظارت و ارزیابی عملکرد دوره های آموزش های بهبود مدیریت</p>	<p>S1,S2,S3,S4,S5,S6,S9,S11,O1 O5,O6,O7</p>	<p>ST3</p>
<p>- طراحی و اجرای دوره های دکترای حرفه ای تخصصی و بورسیه نمودن درصدی از کارشناسان خبره مؤسسه به منظور تربیت و تکمیل کادر علمی مؤسسه</p> <p>- طراحی و اجرای برخی از پروژه های پژوهش توسط کارکنان تخصصی مؤسسه</p> <p>- استفاده از کارشناسان خبره مؤسسه در گروه های پژوهشی مؤسسه</p>	<p>S1,S2,S4,S5,S6,S8,O1,O2 O3,O4,O5,O8,O9,O10</p>	<p>ST4</p>

پرسش 2-2: استراتژی های ST سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟ استراتژی های ST از فصل مشترک نقاط قوت پرسنلی با تهدیدهای محیطی به دست می آیند. در جدول 1، تهدیدهای محیطی و قابل قبول مؤسسه آورده شده است:

جدول 1. تهدیدهای قابل قبول کارکنان مؤسسه

تهدیدهای محیطی	کد
توقف دوره های آموزشی بلندمدت رسمی	T1
سیاسی بودن تغییرات مؤسسه	T2
کوچک سازی تشکیلات سازمان مدیریت و مبهم بودن فعالیت های مؤسسه	T3
حذف دوره های آموزشی بلندمدت با ارزش استخدای	T4
واگذاری برخی از فعالیت های مؤسسه به بخش خصوصی	T5
تداخل در تصمیم گیری های مربوط به مؤسسه با معاونت های دیگر سازمان مدیریت	T6
محدودیت مؤسسه در فعالیت های علمی - پژوهشی	T7
وابستگی مؤسسه به نهادهای بالاتر برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک	T8
مصوبات سازمان در محدود کردن آموزش کارکنان	T9
نگرانی برخی از مسئولان ارشد در راه اندازی مجدد دوره های بلندمدت	T10

;

تدوین محورهای استراتژیکی توسعه... / دکتر صاحب بدری، محمدحسین رهبری زاده

استراتژی‌های ST به کارگیری نقاط قوت برای دوری از تهدیدهاست و استراتژی "تنوع" نامیده شده است. استراتژی‌های تنوع (ST) در جدول 12 نشان داده شده‌اند.

جدول 12. استراتژی‌های ST سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه

کد	گونه‌های وابسته	استراتژی‌های پیشنهادی
ST5	S1,S2,S3,S4,S5,S6,S7,S8, S13,T1,T2,T3,T4	- تاسیس تعاونی خدماتی و مشاوره‌ای برای کارکنان و حمایت مؤسسه به منظور ایجاد انگیزه و استفاده از توانمندی‌های آنان در اجرای دوره‌های آموزشی و مشاوره در اجرای پروژه‌های پژوهشی
ST6	S1,S2,S3,S6,S7,S8,S9,S10 T5,T7	- طراحی و توسعه سیستم آموزش‌های مجازی برای مدیران و کارکنان بخش دولتی - سازماندهی دوباره پست‌های کارشناسی مؤسسه در جهت مشاوره و خدمات آموزشی و پژوهشی و سرویس‌دهی به دستگاه‌های دولتی
ST7	S1,S2,S3,S4,S5,S7,S8,T8,T9	- اجرای نظام پیشنهادهای مؤسسه و استفاده بیشتر کارکنان در امور تصمیم‌سازی و گاهی تصمیم‌گیری
ST8	S1,S2,S3,S4,S5,S6,S7,S8,S9 S10,S12,T6	- واگذاری آموزش‌های بهبود مدیریت به مؤسسه و واگذاری بقیه آموزش‌ها به معاونت منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی

پرسش 3-2: استراتژی‌های WO سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

استراتژی‌های WO فصل مشترک فرصت‌های محیطی و نقاط ضعف پرسنلی است. آنها را استراتژی‌های "تغییر جهت" می‌نامند. استراتژی‌های تغییر جهت، چیرگی بر نقاط ضعف با استفاده از فرصت‌های محیطی است. جدول 13، ضعف‌های پرسنلی مؤسسه را نشان می‌دهد که حداقل میانگین آنها 3 شده است.



جدول 13. نقاط ضعف کارکنان مؤسسه

نقاط ضعف	کد
بی‌انگیزگی برای سخت کوشی	W1
کاهش نشاط و شادابی	W2
نگرش منفی نسبت به عملکرد مدیریتها	W4
نگرانی از آینده شغلی	W5
کاهش کارآیی و عملکرد	W6
کاهش آزادی و استقلال کاری	W7

با توجه به موارد مطرح شده، استراتژی‌های WO برای سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه به شرح جدول 14 پیشنهاد می‌شود.

جدول 14. استراتژی‌های WO سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه

استراتژی‌های پیشنهادی	گونه‌های وابسته	کد
- طراحی سیستم انگیزشی مناسب برای ارتقای علمی و مادی پرسنل - طراحی و تدوین آیین نامه افزایش فوق‌العاده‌های ویژه مثل ارزندگی، جذب و غیره برای ایجاد انگیزه	W1,W2,W5,O1	ST9
- تدوین دستورالعمل ارتقای پست مدیریتی و رعایت آن در انتخاب و انتصاب پست‌های کلیدی	W5,W4,O1	ST10
- اجرای طرح سیستم پیشنهادها در تصمیم‌گیری‌های مؤسسه برای ایجاد همکاری بیشتر و شادابی در پرسنل	W1,W2,W3,W7,O1	ST11
- اعزام تدریجی کارشناسان و اعضای هیأت علمی مؤسسه برای فرصت‌های تحصیلی به منظور کسب توانمندی‌های بیشتر در اجرای آموزش‌های ویژه مدیران - برگزاری سمینارهای مشترک با مؤسسات پژوهشی سایر کشورها به منظور ایجاد انگیزه در پرسنل به ویژه هیأت علمی برای ارائه مقاله - طراحی و اجرای دوره‌های ویژه به صورت کارگاه در محیط‌های مناسب برای مدیران عالی کشور - طراحی بانک‌های اطلاعاتی ویژه (مدیران، پژوهشگران استادان و ...) و سازماندهی آن در بخش دولت	W4,W5,O2,O3,O4 O8,O9	ST12

ادامه جدول 14. استراتژی‌های WO سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه

کد	گونه‌های وابسته	استراتژی‌های پیشنهادی
ST13	W4,W3,W1,W6,O6,O7 O10,O11	- طراحی پروژه‌های پژوهشی در سطح کلان و استفاده از پرسنل مؤسسه در پشتیبانی و مشاوره در اجرای این قبیل پروژه‌ها - تاسیس یک واحد ویژه از متخصصان مؤسسه برای طراحی و اجرای دائمی کارگاه پژوهشی و آموزشی برای محققان و پژوهشگران و مدرسان بهبود مدیریت
ST14	O1,O3,O5,O7,W7,W6	- طراحی و اجرای سیستم خانه نخبگان و فراهم کردن شرایط هم اندیشی نخبگان و کارشناسان برای حل مسائل و مشکلات بخش دولت

پرسش 4-2: استراتژی‌های WT سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟  
استراتژی‌های WT از فصل مشترک نقاط ضعف پرسنلی با تهدیدهای محیطی به دست می‌آید. این استراتژی‌ها تدافعی نامیده می‌شوند و بدترین شرایط برای سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه خواهند بود و در واقع برای جلوگیری از فروپاشی مؤسسه ارائه می‌شوند. در جدول 15، استراتژی‌های مذکور نشان داده شده است.

جدول 15. استراتژی‌های WT سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه

کد	گونه‌های وابسته	استراتژی‌های پیشنهادی
ST15	T1,T2,T5,T7,T8,T9,W5	انتقال هیأت علمی مؤسسه به مؤسسات و دانشگاه‌های زیر نظر وزارت علوم
ST16	T1,T3,T4,T5,T7,T9,W1	محدود کردن فعالیت‌های آموزشی مؤسسه و محور قراردادن امور پژوهشی
ST17	T6,W1,W5	ادغام فعالیت‌های معاونت توسعه منابع انسانی سازمان مدیریت با معاونت آموزش مؤسسه و متمرکز نمودن کادر آموزشی در آن
ST18	T1,T3,T5,T6,T7,T10,W1,W2	انتقال نیروی انسانی متخصص به واحدهای مربوط سازمان مدیریت و تعدیل نیروی انسانی
ST19	T1,T5,T7,W2,W6	برنامه‌ریزی در جهت افزایش کیفیت کار پرسنل در آینده

تدوین محورهای استراتژیکی توسعه /... دکتر صاحب بدری، محمدحسین رهبری زاده

از برآیند نقاط قوت و ضعف پرسنلی (داخلی) با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، بردار ماتریس ارزیابی موقعیت استراتژی برای سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه در خانه «محافظه کارانه» قرار می‌گیرد که استراتژی تغییر جهت است. نمودار 3، این موقعیت را نشان می‌دهد که نتیجه پژوهش حاضر است. در نمودار مذکور، صفحه محورهای مختصات که از محورهای قوت‌ها و ضعف‌های درونی (محور افقی) و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی (محور عمودی) به دست آمده، برآیند نقاط قوت و ضعف برابر با  $(X=S+W=3/0422-3/1390=-0/0968)$  و برآیند فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی برابر با  $(Y=O+T=3/0669-3/0503=0/0166)$  است. مختصات نقطه در ربع سوم قرار می‌گیرد که در منطقه استراتژی‌های «محافظه کارانه» یا تغییر جهت است. به عبارت دیگر، استراتژی‌های مناسب برای سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه در وضعیت موجود، همان استراتژی‌های WO هستند که در جدول 14 آمده است. بدین ترتیب، مؤسسه باید شایستگی‌های اصولی پرسنلی خود را حفظ کند و خود را در معرض خطرهای بزرگ قرار ندهد. اغلب استراتژی‌های محافظه کارانه شامل رسوخ در صنعت آموزشی و پژوهشی توسعه صنعت آموزش و پژوهش، توسعه محصول و تنوع در آنها می‌شود.

$$X=S+W = -0/0968$$

$$Y=O+T=0/0196$$



نمودار 3. ارزیابی موقعیت استراتژیک جامعه آماری

## نتیجه گیری

استراتژی‌های مناسب برای سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی در وضعیت موجود، استراتژی‌های تغییر جهت است. براساس یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر، مهم‌ترین این استراتژی‌ها عبارت‌اند از: طراحی سیستم انگیزشی مناسب برای ارتقای علمی و رفاهی کارکنان؛ تدوین دستورالعمل ارتقای پست مدیریتی و رعایت آن در انتخاب و انتصاب پست‌های کلیدی مؤسسه؛ اجرای سیستم پیشنهادها در تصمیم‌گیری‌های مؤسسه به منظور ایجاد همکاری بیشتر و ایجاد شادابی در کارکنان؛ اعزام تدریجی کارشناسان و اعضای هیئت علمی مؤسسه برای فرصت‌های تحصیلی به منظور کسب توانمندی‌های بیشتر در اجرای آموزش‌های ویژه مدیران؛ برگزاری سمینارهای مشترک با مؤسسات پژوهشی سایر کشورها به منظور ایجاد انگیزه بیشتر در هیأت علمی برای دادن مقاله؛ طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی ویژه به صورت کارگاه در محیط‌های مناسب برای مدیران عالی کشور؛ طراحی پروژه‌های پژوهشی و آموزشی در سطح کلان و استفاده از پرسنل مؤسسه برای پشتیبانی و مشاوره در اجرای این قبیل پروژه‌ها؛ تاسیس یک واحد ویژه از متخصصان مؤسسه به منظور طراحی و اجرای دائمی کارگاه پژوهشی و آموزشی برای محققان و پژوهشگران و مدرسان بهبود مدیریت؛ طراحی و اجرای سیستم خائنه‌نخبگان و فراهم کردن شرایط هم‌اندیشی نخبگان و کارشناسان برای حل مسائل و مشکلات بخش دولت؛ و طراحی و تدوین آیین‌نامه افزایش فوق‌العاده‌های ویژه برای ایجاد انگیزه بیشتر کارکنان در امور پژوهشی.

## منابع

آرمسترانگ، مایکل. (1381). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.  
احمدی، حسین. (1377). برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن، چاپ اول، تهران: انتشارات سایه‌نما.

تدوین محورهای استراتژیکی توسعه... / دکتر صاحب بدری، محمدحسین رهبری زاده

آنسف، ایگور، اچ. ومک دانل، ادوارد جی. ( 1375). استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه عبدالله زندی، تهران: سمت.

بامبرگر، پیتر و مشولم، کن. (1381). استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا و آثار)، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. پیرس و رایبسون. (1375). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: یادواره کتاب.

دیوید، فرد آر. (1381). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ سوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

شیخ ابوسعیدی، عباس. (1382). برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن در مدیریت، چاپ اول، تهران: انتشارات ارکان.

شماره 67، بهار 1387

مدیریت و توسعه  
فرایند

**Management & Development**