چکیده

دیگه‌های جدید، نیروی انسانی را به عنوان سرمایه‌های از فکری تلقی می‌کنند. هاکامی به نکات خود را به نام‌ها تغییر آنها را به عنوان سرمایه، و دارایی سازمان مورد توجه قرار. در محورهای استراتژیک مسوولیت و پژوهش در و برای این موضوع، که تدوین محورهای استراتژیک نیازمند به سرمایه‌های انسانی و پیوستگی می‌باشد. 

هوشمندی استراتژیک به نکات حل‌کننده مسائل مهارت‌های فردی و مهارت‌های اجتماعی به همراه با تدوین محورهای استراتژیک به نکات حل‌کننده مسائل مهارت‌های فردی و مهارت‌های اجتماعی 

توسعه مهارت‌های استراتژیک

توسعه مهارت‌های استراتژیک

در سعت مهارت‌های استراتژیک

دکتر صاحب بدري

محمد حسین رهبريزاده

کلیدواژه‌ها: استراتژی، تدوین استراتژیک، استراتژی

منابع انسانی، مدیریت استراتژیک، منابع انسانی
تدوین محورهای استراتژیکی توسعه.../دکتر صاحب بدري، محمودحسن رهبري.ژاده

چارچوب نظری

استراتژیها در واقع راهکارهای اصلی هستند که به تغییر در ساختار، رفتار یا عملکرد می‌انجامند. راهبرد باید بین تهیه‌ها و فرصت‌های محیطی با نقاط قوت و ضعف داخلی است که از امکانات محیطی با مدیریت‌های داخلی برای غیب بر ضعف داخلی با تهیه محیطی بهره‌مندی می‌شود و بالعکس. به تغییر طیگریکی از مزایای راهبرد، مرتفع کردن تهدیدات محیطی به وسیله عوامل قوت درونی است (شیخ ابواسعدی 1382).

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 1382). در این پژوهش استراتژی مجموعه‌ای از تصمیمات برای به دست آوردن مواضع قوی و قابل دفاع و نتایجی در زمینه بهره‌برداری از امکانات منابع انسانی است. استراتژی را به سه نوع تقسیم می‌کند: 1) استراتژی توسعه، 2) استراتژی ثبات، و 3) استراتژی کاهش.

استراتژی توسعه: استراتژی توسعه ضمن آنکه در برگردنه جدیدی استراتژی می‌باشد، زمانی قابل اجرای یک و وضعیت مؤسسات از لحاظ عوامل داخلی در حالی چیست که قوت قرار داشته باشد. به عنوان نقطه قوت داخلی بیشتر از نقاط ضعف آن باشد یا از فراآیند مدیریت و توسعه/شناره 67/بی‌بار 1387.
تدوین محورهای استراتژیکی توسعه... دکتر صاحب بدری، محمدحسین رهبرزاده

لحاظ عوامل خارجی فرصت‌های محیطی نیز دارای برتراپی 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 فراهم سازد. این امر در بارداری حتی اگر همگون، تنومند، تنویف، اصول و تونع ناهمگون (بخشی، 1377:177).

استراتژی ثبات: استراتژی ثبات در موقعیتی اجرای می‌شود که نقاط قوت داخلی

با نقاط ضعف داخلی به طور نسبی برای تهدیدها و فرصت‌های محیطی هیچگونه برتراپی اهمیتی بر کیکیک گذاشته باشد. در چنین حالتی، یکی یکی روی جایی مسئله بهترین استراتژی ممکن خواهد بود.

مؤسسه و سازمان‌ها در زمانی که از لحاظ ویژگی‌های داخلی در موقعیت مناسب باشند و پیداهد های تعیین محیطی و پیچیدگی آن در هم ادغام شده باشد، 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 کن بازار و موقعیت‌های ضعیف، یعنی در ماتریس ارزیابی استراتژیک، زمانی که بردار در حالت "اقلاده محافظه کارانه" قرار بگیرد، سازمان باید شایستگی های اصول خود را حفظ کند و خود را در معرض خطرهای بزرگ قرار ندهد. این استراتژی های محافظه کارانه اغلب شامل: تنویف در بازار، گسترش بازار، گسترش محصول و تنومند همگون می‌باشد (دبیود، 1381:171).

استراتژی کاهش: این استراتژی زمانی قابل اجرای است که نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای محیطی بر نقاط قوت داخلی سازمان و فرصت‌های محیطی آن چهار می‌شوند و سازمان چاره‌ای جز اجرای استراتژی‌های کاهش نداشته باشد. استراتژی کاهش شامل مشترکت، عقب‌گرد، واگذاری، و احیال است (بخشی، 1377:93).

استراتژی منابع انسانی

استراتژی منابع انسانی در عرصه نظری و کاربردی آن، دانشی جوان و نوبات.
تدوین محورهای استراتژیک توسعة... / دکتر صاحب بدری، محمدحسین رهبریزاده


نخستین مدل‌ها برای تدوین استراتژی متناوب انسانی، با تغییر عقلانی - منطقی و
فنی و متقنی بر استراتژی سازمان طراحی شده‌اند. این مدل‌ها در صورتی قابل
اجرا هستند که استراتژی سازمان از قبل تهیه شده باشد. هرگونه اشتیاق به انحراف
در فرآیند تدوین استراتژی سازمان عیان به استراتژی متناوب انسانی تنها منتقل می‌شود.
چارچوب دانشگاه هاروارد در سال 1984 و مدیر دایر و هولند (1988) نمونه‌های
از این نوع هستند (آرمسترانگ، 1981:106). یکی از مدل‌های تدوین استراتژی
سازمان با کاربرد گسترده، مدل SWOT سیستمیک است. یکی از مدل‌های تدوین استراتژی
در چارچوب ارائه شده توسط دویدن، شناسایی نقاط قوت و ضعف درون سازمان و
فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی سازمان با مؤسسه‌ها در یک مادریس در تعامل با
یکدیگر لاحظ می‌کنند 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.

Nam مدل سوات (SWOT) از ترکیب حروف اول چهار واژه (SWOT) انگلیسی ساخته شده است تجزیه و تحلیل
شناخت SWOT از عوامل جهانی شده در بیل و استراتژی‌های است که مناسب ترین ترکیب
میان آنها را متعکس می‌سازد. این تجزیه و تحلیل بر این منطق استور است که
استراتژی اثر بخش، قوت‌ها و فرصت‌ها را حداکثر می‌کند و در عین حال ضعف‌ها
و تهدیدهای آن را به حداقل می‌رساند.

درک قوتهای و ضعف‌های کلیدی منابع انسانی مؤسسه به محدودیت‌های
گزینه‌ها و انتخاب استراتژی کمک می‌کند. شایستگی مناسب و ضعف‌های عمده با
توجه به معیارهای کلیدی مفهومی در بخش‌های مختلف شناسایی می‌شوند و این
امر، چارچوب مفهومی برای انتخاب بهترین استراتژی به دست می‌دهد. تجزیه و
تحلیل را برای انتخاب استراتژی می‌توان دست‌کم به سه شکل موردن
استفاده قرار داد. یکی این کاربرد آن که انتخاب می‌شود برای راهنمایی به حضور
سیستماتیک مفهومی کسب و کار، استراتژی‌های مختلف و سرآزمای انتخاب
استراتژی ارائه می‌کند. چهار کیه مدیر به عنوان فرصت تلقی می‌کند، ممکن
است از دیدگاه‌های تهدیدی بالقوه باشد. به همین صورت یک چک‌پویت در نظر
مدیر ممکن است از شکم‌انداز دیگری ضعف باشد. ارزیابی‌های مختلف ممکن

1. Strength Weakness Opportunity Treat

فرآیند مدیریت و توسعة/ شماره 67 / بهار 1387
توخیص محورهای استراتژیکی توسعه.../ دکتر صاحب بدری، محمدحسین رهبری‌زاده

است منعکس کننده ملاحظات قدرت در سازمان و همین طور چشم‌اندازهای SWOT واقعی متفاوت باشد. نکته کلیدی این است که تجزیه و تحلیل سیستماتیک بر همین جنبه‌های موجود تا کمکی دارد و در نتیجه چارچوبی بیو و کارآمد برای انتخاب استراتژیکی ارائه می‌کند.

کاربرد دیگر تجزیه و تحلیل SWOT در نمودار 1 نشان داده شده است.

فرصت‌ها و تهدیدهای کلیدی خارجی به طور سیستماتیک با ضعف‌ها و قوت‌های داخلی توسط روش ساخت یافته مقایسه می‌شوند. هدف، یکی از چهار گروه مشخص ترکیب میان موجودیت‌های داخلی و خارجی موثرهای این ارگان‌ها در چهار ناحیه صفحه محورهای مختلفی نشان داده شده‌اند. ناحیه یک (استراتژی SWOT) بهترین موجودهای است. مؤسسه با چند فرصت محیطی روبرو و قوت‌های بسیاری دارد که استفاده از فرصت‌ها را ترغیب می‌کند. این وضعیت، استراتژی‌های رشدگری برای استفاده از ترکیب نخل‌های را توصیه می‌کند. در ناحیه دوم (استراتژی WO) مؤسسه‌های قوت‌های کلیدی است، اما با محیطی نامطلوب روابط می‌شود.

در این وضعیت، استراتژی‌ها از قوت‌های موجود برای ساختن فرصت‌های بیشتر استفاده می‌کند. در ناحیه سوم (استراتژی‌های ST) مؤسسه با یک فرصت گران‌بوده و به روش استفاده از چند ضعف داخلی است. تمرکز استراتژی برای این مؤسسات، حفظ ضعف‌های داخلی برای دنبال کردن فرصت‌های داخلی است. در ناحیه چهارم (استراتژی‌های WT) مؤسسه ضمن داشتن ضعف‌های داخلی با تهدیدهای مهمی نیز مواجه است. بنابراین در موقعیت خطرناک قرار دارد و حالت دفاعی خواهد داشت (پیرس و رابینسون، 1981: 310-307.

فرآیند مدیریت و توسعه/ شماره67/ بهار1387.
## SWOT

### نمودار ا. استراتژی‌های حاصل از مدل SWOT

منبع: پیرس و رابینسون 3073101381

اين ماتريس يكي از ابزارهای مهمی است كه مديران با اين مدل اطلاعات را مقایسه مي كنند.

#### اهداف پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر، تدوين محورهای استراتژیکی توسعه منابع انسانی در مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیريت و برنامه ریزي است.

برای اجرای این تحقیق، دو پرسش اصلی پژوهشی مطرح شده است که هر يک چهار پرسش فرعی را نيز شامل مي شود:

1- نظارت قوت، نظارت ضعف، فرصت ها و تهدید های نظام مدیریت منابع انسانی موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی کدام است؟

1-1- نظارت قوت منابع انسانی موسسه کدام است؟

1-2- نظارت ضعف منابع انسانی موسسه کدام است؟

فرآیند مدیریت و توسعه/ شماره 67/ بهار 1387
تروین محورهای استراتژیک بیوپوسه‌ی آموزش و پژوهش

1- فرضیه‌های محيطی منابع انسانی مؤسسه کدام است؟
2- نهایتیا محيطی منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

2- استراتژی‌های مناسب نظام منابع انسانی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش
مدیریت و برنامه‌ریزی کدامند؟
1- استراتژی‌های SO نظام منابع انسانی مؤسسه کدام است؟
2- استراتژی‌های ST نظام منابع انسانی مؤسسه کدام است؟
3- استراتژی‌های WO نظام منابع انسانی مؤسسه کدام است؟
4- استراتژی‌های WT نظام منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

روش شناسی

جامعه آماری بیوپوسه‌ی حاضر، کارکنان مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی است که براساس آخرین آمار 164 نفر، براساس جدول مورگان، 130 نفر از آنان با روش تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند.

ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه دستی ساز بیوپوسه‌ی است که چهار بخش دارد از جمع 66 گروه این پرسشنامه، 19 گروه به نقاط قوت، 22 گروه به نقاط ضعف، 14 گروه به فرضیه‌های محيطی و 11 گروه به تهیه‌های محيطی اختصاص یافته است.

برای بررسی روایی این ابزار، گروه‌های نقاط قوت، ضعف، فرضیه‌ها و تهیه‌های محيطی از طریق مونت مربوط به بین گروه‌های استادان و خرگان مؤسسه توسعه و امکانات حاصل که گروه‌های انتخاب شده صحیح هستند بخشی از گروه‌های هر بخش در این مرحله تعیین شدند. سپس تعداد 25 نسخه پرسشنامه بین تعدادی از اعضای جامعه آماری توسعه و از آنان خواسته شد تا ابهامات موجود را مشخص کند براساس نظرات کسب شده، اصلاحات لازم در پرسشنامه اعمال گردید. برای منتج کردن استرداد بیوپوسه‌ی، از روش ضربیت کروناخ استفاده شد. جدول 1. مقادیر ضربیت کروناخ را برای هریک از یاره تست‌های نشان می‌دهد که حاکی از اعتبار قابل قبولی است.
برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا داده‌ها با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی دسته‌بندی شدند، پس بو کمک متوسط میانگین‌ها نظارت در خروص هریک از گروه‌های مربوط به هر یک محاسبه و در جدول توصیفی نظیرش بشپرای آزمون پرسرش‌های پژوهش، از آماره 1 تک متغیر به صورت جداگانه آزمون بعمل آمد و سرانجام به کمک تکنیک SWOT استراتژی‌های مربوط استخراج و تجزیه و تحلیل شد.

تشریح 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: نقاط قوت سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

به منظور شناسایی نقاط قوت مؤسسه، پس از جمع‌آوری نظر خبرگان و کارشناسان با مراجعه به متن تخصصی مربوط، تعداد 19 مورد که می‌توانست به عنوان نقاط قوت مؤسسه مطرح باشد، شناسایی و در پرسشنامه آورده شد.

پرسشنامه تدوین یافته برای ارزیابی گذاری در اختیار گروه نمونه مورد بررسی قرار داده شد و با استفاده از آزمون تک متغیری، آن دسته از متغیر‌هایی که در سطح بالای 5 درصد معنا نداشته، شناسایی شدند. جوان پرسشنامه مبتنی بر طیف ویژه‌ای با 4 گروه تنظیم شده بود. میانگین نمره متغیرهای بیش از 25 و معادار به عنوان نقاط قوت مؤسسه شناخته شدند. نتایج حاصل از آزمون پرسش‌های مربوط به پرسش 1-1 در جدول 2 آمد است.

در ستون میانگین‌ها دیده می‌شود که هر 19 گروه میانگین‌ی بالاتر از 25 دارد و فرمایش مدریت و توسعه/شماره 67/بهار 1387.
با توجه به اطلاعات مذکور در سطح معناداری برای 18 گروه فرض صفر را می‌توان رد کرد و می‌توان 18 گروه مذکور را به عنوان نقاط قوت مهم موسعه در نظر گرفت. فرض صفر گروه نوزادان (تعداد صد پست هیأت علمی مصوب در تشکیلات جدید) را نمی‌توان رد کرد و به عنوان نقطه قوت در نظر گرفته نشد.

جدول 2. نتایج آزمون t برای کویه‌های پخش نقاط قوت

<table>
<thead>
<tr>
<th>ارزش آزمایش (Test Value)</th>
<th>شرح گویه و شماره آن در پرشامه</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>1-نیروی انسان تحقیق کرده</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>2-جدب کار و کارکنان</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>3-دشته کارشناسان (منشی ICDL)</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>4-نحوه روش تحقیقی کارکنان با پست‌های مشابه تجربی</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>5-نحوه مشاوره کارکنان (PC)</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>6-پیشگیری و مراقبت مزایا</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>7-اتتناش تامین‌گر شرکت</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>8-در انتخاب کارکنان (PC)</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>9-شکوه‌های ارتباطی (اینترنت و اینترنت)</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| 0.000                     | 10-به روز رسانی تجهیزات و تاریخچه

فرآیند مدیریت و توزیع/شماره 67 / بهار 1387
توسعه محورهای استراتژیکی توسعه ...دکتر صاحب بدری، محمدحسین رهبریزاده

<table>
<thead>
<tr>
<th>رد</th>
<th>عدد رد</th>
<th>فرض صفر (H₀)</th>
<th>مقداری (df)</th>
<th>درجه آزادی (t)</th>
<th>آماره</th>
<th>انحراف میانگین (S)</th>
<th>تعداد (n)</th>
<th>شرح گویه و شماره آن در پرسش‌مانه</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>12</td>
<td>128</td>
<td>0.000</td>
<td>127</td>
<td>3.684</td>
<td>0.32</td>
<td>0.984</td>
<td>2.82</td>
<td>-11- جویدن نفر عضو هیأت علمی در رشته‌های مرتبه با هدف مؤسسه</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>128</td>
<td>0.000</td>
<td>127</td>
<td>11.588</td>
<td>0.78</td>
<td>0.763</td>
<td>3.28</td>
<td>-12- مستندی‌پذیری بودن کارکنان</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>128</td>
<td>0.000</td>
<td>127</td>
<td>9.226</td>
<td>0.67</td>
<td>0.824</td>
<td>3.17</td>
<td>-13- تعهد بالای سازمانی کارکنان</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>128</td>
<td>0.012</td>
<td>127</td>
<td>6.654</td>
<td>0.59</td>
<td>0.969</td>
<td>3.09</td>
<td>-14- با انجام کار کارکنان</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>128</td>
<td>0.000</td>
<td>127</td>
<td>2.558</td>
<td>0.22</td>
<td>0.969</td>
<td>2.72</td>
<td>-15- بی یا کارگری کارکنان</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>128</td>
<td>0.000</td>
<td>127</td>
<td>3.176</td>
<td>0.027</td>
<td>0.961</td>
<td>2.77</td>
<td>-16- بی یا کارگری نتایج ارزیابی عملکرد در ترفیعات کارکنان</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>128</td>
<td>0.000</td>
<td>127</td>
<td>3.838</td>
<td>0.37</td>
<td>1.098</td>
<td>2.87</td>
<td>-17- وجود فرضیه‌های برای ارائه شغلی کارکنان</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>128</td>
<td>0.000</td>
<td>127</td>
<td>6.547</td>
<td>0.53</td>
<td>1.064</td>
<td>3.03</td>
<td>-18- وجود فرضیه‌های رشد برای ارائه شغلی کارکنان</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>126</td>
<td>0.575</td>
<td>125</td>
<td>562.0</td>
<td>0.005</td>
<td>0.952</td>
<td>2.55</td>
<td>-19- تعداد صد پست هیأت علیه مصوب در شکل‌بندی جدید</td>
</tr>
</tbody>
</table>

2-1: نظر سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

به منظور شناسایی نقاط ضعف مؤسسه، پس از جمع‌آوری نظر شیگران و کارشناسان، 22 مورد که می‌توانست به عنوان نقاط ضعف مؤسسه مطرح باشد، شناسایی شد. با استفاده از آزمون 1 نکت متغیره، آن متغیرهای معنادار در جامعه شناسایی شدند. متغیرهایی که میانگین نمایه آنها نسبت به 2/5 و معنادار نیز بودند، به عنوان نقاط ضعف مؤسسه شناخته شدند. خروجی داده‌های آزمون در جدول

فرآیند مدیریت و توسعه/ شماره 67 / بهار 1387
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 کویه‌های بخش نقاط ضعف

<table>
<thead>
<tr>
<th>رد با عدد</th>
<th>ارزش آزمایش (Test Value)</th>
<th>شرح گویه و شماره آن در پرشازه</th>
<th>فرض صفر (H₀)</th>
<th>معادل (df)</th>
<th>آماره (t)</th>
<th>انحراف میانگین (μ)</th>
<th>تعداد (n)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>125</td>
<td>9.42</td>
<td>0.842</td>
<td>126</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>126</td>
<td>10.27</td>
<td>0.851</td>
<td>127</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>126</td>
<td>11.38</td>
<td>0.776</td>
<td>127</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>128</td>
<td>9.06</td>
<td>0.811</td>
<td>129</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>120</td>
<td>9.19</td>
<td>0.846</td>
<td>121</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>125</td>
<td>12.33</td>
<td>0.730</td>
<td>126</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>124</td>
<td>6.25</td>
<td>0.937</td>
<td>125</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>125</td>
<td>11.27</td>
<td>0.791</td>
<td>126</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رده با عدد</td>
<td>فرض صفر ($H_0$)</td>
<td>سطح معناداری (Sig)</td>
<td>درجه آزادی (df)</td>
<td>آماره تفاوت (t)</td>
<td>انحراف میانگین ($\mu$)</td>
<td>تعداد (n)</td>
<td>شرح گوی و شماره آن در پرسش‌های 13-20</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------</td>
<td>----------------</td>
<td>-------------------</td>
<td>----------------</td>
<td>----------------</td>
<td>-------------------</td>
<td>--------</td>
<td>--------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>126 15.91</td>
<td>099 0.700</td>
<td>3.49</td>
<td>9-13-15-16-17-18-19</td>
<td>مشابه کردن کارکاران در تصمیم گیری های امور مربوط به خود</td>
<td>127</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>126 16.62</td>
<td>094 0.638</td>
<td>3.44</td>
<td>10-11-12-13-14</td>
<td>نگرش منفی کارکاران به عملکرد برخی از مدیران</td>
<td>127</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>126 14.96</td>
<td>089 0.667</td>
<td>3.39</td>
<td>11-12-13-14-15</td>
<td>عدم ثبتن رسانه و اهداف مؤسسه از سوی مدیریت علیه کارکنان</td>
<td>127</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>126 17.80</td>
<td>101 0.641</td>
<td>3.51</td>
<td>12-13-14-15-16</td>
<td>کاهش نتایجی نشاط و شادابی در محیط کار کارکنان</td>
<td>127</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>126 18.83</td>
<td>103 0.615</td>
<td>3.53</td>
<td>13-14-15-16-17</td>
<td>ضخت کوشی و دقت بیشتر در محیط کار</td>
<td>127</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>127 11.08</td>
<td>084 0.854</td>
<td>3.34</td>
<td>14-15-16-17-18</td>
<td>بروز برخی کارکنان از آنچه شغل‌ساز</td>
<td>128</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>126 12.80</td>
<td>074 0.648</td>
<td>3.24</td>
<td>15-16-17-18-19</td>
<td>کاهش کارآیی و عملکرد برخی از کارکنان</td>
<td>127</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>126 9.27</td>
<td>062 0.752</td>
<td>3.12</td>
<td>16-17-18-19</td>
<td>استیلت کاری</td>
<td>127</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>125 7.03</td>
<td>055 0.875</td>
<td>3.05</td>
<td>17-18-19</td>
<td>نگرش منفی توجه و تیاری کارکنان</td>
<td>126</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>126 10.64</td>
<td>075 0.797</td>
<td>3.25</td>
<td>18-19-20</td>
<td>کاهش نتایجی نشاط و شادابی در محیط کار</td>
<td>127</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.002</td>
<td>123 3.15</td>
<td>0-23 0.827</td>
<td>2.27</td>
<td>19-20-21</td>
<td>افزایش تداوم با تعیین کارکنان</td>
<td>124</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
توثیقه‌ی اصلاحاتی توسیعی دکتر صاحب‌بدری، محمدحسین رهبرزاده

امکان جدول 3. نتایج آزمون ابرای گویی‌های بخش نقطه ضعف

<table>
<thead>
<tr>
<th>ارزش آزمایش (Test Value)</th>
<th>رده‌ای عددم</th>
<th>درجه آزادی (df)</th>
<th>تعداد (n)</th>
<th>تعداد (n)</th>
<th>متغیر (μ)</th>
<th>تعداد (n)</th>
<th>متغیر (μ)</th>
<th>تعداد (n)</th>
<th>متغیر (μ)</th>
<th>تعداد (n)</th>
<th>متغیر (μ)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>فرض صفر (H₀)</td>
<td>126</td>
<td>126</td>
<td>10.27</td>
<td>126</td>
<td>0.920</td>
<td>127</td>
<td>2.75</td>
<td>127</td>
<td>127</td>
<td>2.75</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>فرض صفر (H₀)</td>
<td>0.003</td>
<td>0.026</td>
<td>11.38</td>
<td>0.078</td>
<td>0.914</td>
<td>127</td>
<td>2.69</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>شرح گویی و شماره آن در</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>بررسی‌ها</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>26- ناراحتی برخی کارکنان از اجرایی شدن مقررات اداری</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>21- عادی شدن برخی از تخلفات اداری</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>22- نارساپی میثاتم در گزارش دهی و گزارش کلیه با موقعیت</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

3-1: فرصت‌های محيطی سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟
با توجه به متن مربوط و نظر خبرگان و کارشناسان، 14 مورد که می‌توانست به عنوان فرصت برای مؤسسه مطرح باشد، شناسایی شدند. در این بخش با استفاده از آزمون تک متغیر، مهم‌ترین گویی‌های دارای اهمیت معناداری 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 می‌شوید که همه 14 گویی میانگین بالاتر از 25/2 دارند. با توجه به اطلاعات مندرج در ستون سطح معناداری برای هر 14 گویی فرصت صفر را می‌توانند کرد و گویی‌های مذکور را به عنوان فرصت‌های مؤسسه در نظر گرفت.
جدول 4: نتایج آزمون ۴ برای گویا‌های بخش فرصت‌ها

<table>
<thead>
<tr>
<th>رد</th>
<th>ارزش آزمایش (Test Value)</th>
<th>شرح گویا و شماره آن در پرسشنامه</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>۱</td>
<td>۰.۰۰۰</td>
<td>۱۱۱</td>
</tr>
<tr>
<td>۲</td>
<td>۰.۰۰۰</td>
<td>۱۲۵</td>
</tr>
<tr>
<td>۳</td>
<td>۰.۰۰۰</td>
<td>۱۲۳</td>
</tr>
<tr>
<td>۴</td>
<td>۰.۰۰۰</td>
<td>۱۲۲</td>
</tr>
<tr>
<td>۵</td>
<td>۰.۰۰۰</td>
<td>۱۲۲</td>
</tr>
<tr>
<td>۶</td>
<td>۰.۰۰۰</td>
<td>۱۲۴</td>
</tr>
<tr>
<td>۷</td>
<td>۰.۰۰۱</td>
<td>۱۲۳</td>
</tr>
<tr>
<td>۸</td>
<td>۰.۰۰۰</td>
<td>۱۲۳</td>
</tr>
</tbody>
</table>

فرآیند مدیریت و توسعة/شناسه ۶۷/بهرام ۱۳۸۷
<table>
<thead>
<tr>
<th>رده با عدم رده</th>
<th>ارزش آزمایش (Test Value)</th>
<th>شرح گویه و شماره آن در پرسشنامه</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>120</td>
<td>6.80</td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>124</td>
<td>10.80</td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>121</td>
<td>8.06</td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>124</td>
<td>6.55</td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>125</td>
<td>11.24</td>
</tr>
<tr>
<td>رد 0.000</td>
<td>121</td>
<td>5.71</td>
</tr>
</tbody>
</table>

4-1: تهیه‌دهای محیطی سیستم مدیریت متابع انسانی مؤسسه کدام است؟

یازده مرد مشابهی شد که از نظر متخصصان و کارشناسان مؤسسه می‌توانست به عنوان تهیه‌دهای مؤسسه مطرح باشند. در این بخش با استفاده از آزمون 1-تک متغیره، مهم‌ترین گویه‌های با اهمیت و می‌توانست از دید کارشناسان مؤسسه مشابهی شدن. خروجی داده‌های آزمون به شرح 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 4 برای هر 11 گویه فرض صفر را
جدول 5 خروجی آزمون t برای کوئه‌های بخش تهیه‌ها

<table>
<thead>
<tr>
<th>رده‌ای عدم رد</th>
<th>ارزش آزمایش (H₀)</th>
<th>سطح معناداری (Sig)</th>
<th>df</th>
<th>آماره (t)</th>
<th>تفاوت میانگین (s)</th>
<th>انحراف معیار (H)</th>
<th>تعداد (n)</th>
<th>شرح گویه و شماره آن در پژوهش‌ها</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>رد</td>
<td>0.000</td>
<td>124</td>
<td>7.53</td>
<td>0.64</td>
<td>0.945</td>
<td>3.14</td>
<td>125</td>
<td>محدودت‌های جغرافیایی، ویژه‌جواری و توانایی استفاده از آزمایش‌های آزمایش‌های برداشت.</td>
</tr>
<tr>
<td>رد</td>
<td>0.000</td>
<td>123</td>
<td>8.73</td>
<td>0.72</td>
<td>0.916</td>
<td>3.22</td>
<td>124</td>
<td>محدودت‌های جغرافیایی، ویژه‌جواری و توانایی استفاده از آزمایش‌های آزمایش‌های برداشت.</td>
</tr>
<tr>
<td>رد</td>
<td>0.000</td>
<td>125</td>
<td>7.93</td>
<td>0.60</td>
<td>0.843</td>
<td>3.10</td>
<td>126</td>
<td>محدودت‌های جغرافیایی، ویژه‌جواری و توانایی استفاده از آزمایش‌های آزمایش‌های برداشت.</td>
</tr>
<tr>
<td>رد</td>
<td>0.000</td>
<td>124</td>
<td>6.93</td>
<td>0.52</td>
<td>0.833</td>
<td>3.02</td>
<td>125</td>
<td>محدودت‌های جغرافیایی، ویژه‌جواری و توانایی استفاده از آزمایش‌های آزمایش‌های برداشت.</td>
</tr>
<tr>
<td>رد</td>
<td>0.000</td>
<td>126</td>
<td>8.56</td>
<td>0.58</td>
<td>0.762</td>
<td>3.08</td>
<td>127</td>
<td>محدودت‌های جغرافیایی، ویژه‌جواری و توانایی استفاده از آزمایش‌های آزمایش‌های برداشت.</td>
</tr>
<tr>
<td>رد</td>
<td>0.035</td>
<td>123</td>
<td>2.14</td>
<td>0.18</td>
<td>0.924</td>
<td>2.68</td>
<td>124</td>
<td>محدودت‌های جغرافیایی، ویژه‌جواری و توانایی استفاده از آزمایش‌های آزمایش‌های برداشت.</td>
</tr>
<tr>
<td>رد</td>
<td>0.000</td>
<td>127</td>
<td>9.69</td>
<td>0.67</td>
<td>0.785</td>
<td>3.17</td>
<td>128</td>
<td>محدودت‌های جغرافیایی، ویژه‌جواری و توانایی استفاده از آزمایش‌های آزمایش‌های برداشت.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
پس از مشخص شدن نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدید‌های محیطی، در گام بعدی برای تدوین محورهای استراتژی، نقاط قوت و نقاط ضعف در یک جدول و فرضتهای و تهدیدهای محیطی در یک جدول دیگر در کار نمایش گذاری گر در ساختار یک‌دیگر قرار داده شدند و با لحاظ کردن آنها در کار یک‌دیگر، ماتریس SWOT تشکیل شد. در ضمن، متوسط نقاط قوت و متوسط نقاط ضعف و همین طور میانگین نقاط کلی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی محاسبه شد.
جدول 7. میانگین فارمتهای و تهدیدهای محیطی مطابق شده مؤسسه

<table>
<thead>
<tr>
<th>میانگین</th>
<th>فرمتها</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. نیروی انسانی</td>
<td>3.39</td>
</tr>
<tr>
<td>2. کارکنان ثابت</td>
<td>3.28</td>
</tr>
<tr>
<td>3. شرکت نمایندگی</td>
<td>3.22</td>
</tr>
<tr>
<td>4. گذراندن مراحل</td>
<td>3.20</td>
</tr>
<tr>
<td>5. هماهنگی با دیگر مؤسسات</td>
<td>3.20</td>
</tr>
<tr>
<td>6. تعهد به سازمان</td>
<td>3.17</td>
</tr>
<tr>
<td>7. کاهش برخی مؤسسه‌های از اندیشه</td>
<td>3.12</td>
</tr>
<tr>
<td>8. تغییرات مراکز در برخی از پست‌های مدیریتی</td>
<td>3.12</td>
</tr>
<tr>
<td>9. کاهش حجم کاری مؤسسه‌های زیر از ادغام</td>
<td>3.10</td>
</tr>
<tr>
<td>10. نظارت در تصویب اساسنامه مؤسسه</td>
<td>3.09</td>
</tr>
<tr>
<td>11. مصرف نیروی برق</td>
<td>3.06</td>
</tr>
<tr>
<td>12. واحدهای زیر</td>
<td>3.03</td>
</tr>
<tr>
<td>13. تعداد بخش‌های انتقال با انتصاب</td>
<td>2.98</td>
</tr>
<tr>
<td>14. هماهنگی با دیگر مؤسسه</td>
<td>2.87</td>
</tr>
<tr>
<td>15. ارزیابی</td>
<td>2.82</td>
</tr>
<tr>
<td>16. شرکت نمایندگی</td>
<td>2.82</td>
</tr>
</tbody>
</table>

فرآیند مدیریت و توسعه / شهریه 67 / بیپار 1387
روشی تدوین محورهای استراتژیکی توسعة ... دکتر صاحب بدری، محمدحسین رهبريزاده

\[
X = S + W = \frac{3}{0422} - \frac{3}{1390} = -\frac{0}{0968}
\]

<table>
<thead>
<tr>
<th>میانگین</th>
<th>فرمول‌ها</th>
<th>تفهیم‌ها</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3.05</td>
<td>17- انتقال به نوبن ختز مشهای رفاهی و تفراچیکارکن</td>
<td>2.77 - به کارگیری نابلی ارزشیابی عملکرد در تربیتات کارکنان</td>
</tr>
<tr>
<td>3.02</td>
<td>18- تعداد ساخت‌های مؤسسه و دوره‌ای آنها از یکدیگر</td>
<td>2.72 - به کارگیری مکانیسم‌های تشویق و تنبیه کارکنان</td>
</tr>
<tr>
<td>2.75</td>
<td>19- عادی شدن برخی از تخلفات اداری</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.69</td>
<td>20- نارسایی سیستم در گزارش‌دهی و گزارش‌گری به موقع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.28</td>
<td>21- نارسایی برخی از کارکنان از اجرای شدید مقررات اداری</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.27</td>
<td>22- میزان تأخیر در تعمیل کارکنان</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

میانگین کل دقایق وقت که در جهت منفی محور افقی است برای بیرود 3/1390-0/0968

فرآیند مدیریت و توسعة/ شماره 67/ بهار 1387
توسعه محورهای استراتژیکی توسعه...دکتر صاحب بدری، محمدحسین رهبری‌زاده

<table>
<thead>
<tr>
<th>میانگین</th>
<th>تهدیدها</th>
<th>فرضیت‌ها</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3.07</td>
<td>7- ارتقاء مؤسسه با مدیریت های امروز و پژوهش استاندارد و محققان دانشگاه ها و مراکز پژوهش با مؤسسه به عنوان پژوهشگر</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3.04</td>
<td>8- وابستگی مؤسسه برای اخذ تضمینات استراتژیک به تنهایی بالاتر</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3.02</td>
<td>9- مصوبات جدید سازمان مدیریت ورودی برای مدیریت اجرای طرح های پژوهشی و نظارت عملی مؤسسه بر این موضوع را</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.82</td>
<td>10- توجه جدی دولت به ارتقای عملی مدارک تحقیقاتی و حمایت از پژوهشگران</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.68</td>
<td>11- مدارک بروز در مدارک مربوط به موضوعات های مربوط به انتقال ارزش و ارائه مدارک مبنا</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.98</td>
<td>12- دنبال دستگاه‌های اجرایی در اجرای کردن پایه‌های تحقیقاتی مؤسسه</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.98</td>
<td>13- اختصاص اعتبارات تحقیقاتی کافی برای اجرای طرح‌های تحقیقاتی خاص سازمان مدیریت</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.95</td>
<td>14- حمایت سازمان از تغییرات ها و گروه های پژوهشی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.91</td>
<td>15- تدوین دسته‌های تخصصی برای دوره‌های بهره‌برداری</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.78</td>
<td>16- فرصت مطالعاتی خارج از کشور برای اعضای هیئت علمی و کارشناسان امروز و پژوهش مؤسسه</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

| میانگین کل تهدیدهای محیطی به دست آمده در جهت مثبت منفعت عمومی برابر است با: |

\[ Y = O + T \]

\[ Y = \frac{3}{0.669} = 0.0166 \]
پرسشنامه‌های استراتژیک توسعة...، دکتر صاحب‌بدری، محمدحسین رهبرزاده

در سیستم مدیریت مخاطب انسانی مؤسسه، چگونه است؟

استراتژی‌های SO یا فصل مشترک نقاط قوت و فرصت‌های محیطی حاصل در گروه سهند. یعنی، آن دسته از نقاط قوت لاحظ شده‌اند که نقاط قوت پرستنی و در جامعه معنادار هستند.

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

### جدول 8 نقاط قوت قابل قبول کارکنان مؤسسه

<table>
<thead>
<tr>
<th>نقطه قوت پرستنی</th>
<th>کد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>تیروی انسانی تحصیل کرده</td>
<td>S1</td>
</tr>
<tr>
<td>مستندی پذیر بودن</td>
<td>S2</td>
</tr>
<tr>
<td>به روز بودن جهیزات و تکنولوژی</td>
<td>S3</td>
</tr>
<tr>
<td>تعهد بالایی سازمانی کارکنان</td>
<td>S4</td>
</tr>
<tr>
<td>جوان بودن</td>
<td>S5</td>
</tr>
<tr>
<td>داشتن روحیه مشارکت پذیر</td>
<td>S6</td>
</tr>
<tr>
<td>داشتن تخصص در IT</td>
<td>S7</td>
</tr>
<tr>
<td>با انگیزه بودن</td>
<td>S8</td>
</tr>
<tr>
<td>بقیه رشته تحصیلی کارکنان با پست‌های آنان</td>
<td>S9</td>
</tr>
<tr>
<td>وجود 44 تفکر علمی در رشته‌های مرتبط</td>
<td>S10</td>
</tr>
<tr>
<td>به کارگیری مکانیسم‌های تشویق و تنبیه کارکنان</td>
<td>S11</td>
</tr>
<tr>
<td>به کارگیری نتابج ارزش‌بایی عملکرد در ترفیعات کارکنان</td>
<td>S12</td>
</tr>
<tr>
<td>وجود فرصت‌های برای ارتفای شغلی کارکنان</td>
<td>S13</td>
</tr>
</tbody>
</table>
جدول ۹: فرآیند محلی قابل قبول کارکنان مؤسسه

<table>
<thead>
<tr>
<th>فرآیند محلی</th>
<th>کد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>هیأت امنایی شدني مؤسسه</td>
<td>O1</td>
</tr>
<tr>
<td>نظارت مدیران دولت بر آموزش‌های به‌همد مدریت</td>
<td>O2</td>
</tr>
<tr>
<td>افزایش انکار دسترسی به منابع علمی جهان</td>
<td>O3</td>
</tr>
<tr>
<td>داشتن امتیاز احصای آموزش‌های به‌همد مدریت</td>
<td>O4</td>
</tr>
<tr>
<td>تنظیم سیاست‌های جدید سازمان مدریت در توسعت پژوهش و آموزش‌های حرفه‌ای</td>
<td>O5</td>
</tr>
<tr>
<td>واگذاری مسئولیت طراحی و برنامه‌ریزی و اجرای نظارت بر اجرای برخوردها</td>
<td>O6</td>
</tr>
<tr>
<td>واگذاری مسئولیت جدید مؤسسه مبتنی بر نظارت بر اجرای طرح‌ها و پروژه‌ها</td>
<td>O7</td>
</tr>
<tr>
<td>توجه دولت به ارتقای علمی مدارک تحقیقاتی - پژوهشی</td>
<td>O8</td>
</tr>
<tr>
<td>اختصاص اعتبارات تحقیقاتی کافی برای اجرای طرح‌های تحقیقاتی خاص</td>
<td>O9</td>
</tr>
<tr>
<td>خدمات سازمان از فعالیت‌ها و گروه‌های پژوهشی</td>
<td>O10</td>
</tr>
<tr>
<td>تدوین دسته‌بندی تخصصی برای دوره‌های به‌همد مدریت</td>
<td>O11</td>
</tr>
</tbody>
</table>

استراتژی‌های BA با توجه به فرآیند محلی محرکی و توانمندی‌های بالقوه بر سرال به دست می‌آید. ضمن آنکه گروه‌هی از استراتژی‌های BA که عملی باشند، لحاظ شده‌اند. این استراتژی‌ها را استراتژی‌های "هاجمی" گویند. استراتژی‌های ت_HASH_1امد است.

جدول ۱۰: استراتژی‌های SO سیستم مدیریت متابع انسانی مؤسسه

<table>
<thead>
<tr>
<th>استراتژی پیشنهادی</th>
<th>گونه‌های وابسته</th>
<th>کد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- تأسیس واحدهای خدمات مشاوره ای برای آموزش و پژوهش استقایه‌های دولت و نامه‌خوانی در مؤسسه به‌همد مدریت</td>
<td>S1, S2, S4, S7, S8, S10, S13, O1</td>
<td>ST1</td>
</tr>
<tr>
<td>- ساخت و افزایش تخصیص‌های استراتژیکی متقابل ملی</td>
<td>S1, S2, S3, S4, S5, O1, O2, O4, O11</td>
<td>ST2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

فرآیند مدیریت و توسعت/ دکتر صاحب‌بدری، محمدحسین رهبری‌زاده
تکمیل محورهای استراتژیکی توسعه.../دکتر صاحب‌بدی، مهدی‌حسینی رضوی‌زاده

<table>
<thead>
<tr>
<th>محور استراتژیک</th>
<th>کد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>در پرداخت هزینه‌های پژوهشی مؤسسه</td>
<td>ST3</td>
</tr>
<tr>
<td>در ارائه خدمات به جامعه</td>
<td>ST4</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| جدول 1: تهدیدهای محیطی قابل قبول کارکنان مؤسسه |
|-----------------|----------------|
| نتوانسته‌ای | کد |
| توقف هماهنگی electron | T1 |
| سیاست بودن عیب‌های مؤسسه | T2 |
| کمکسازی تنش شامل اطلاعات اداری و مهندسی مؤسسه | T3 |
| حرفه‌ای | T4 |
| کمبود توانمندی اداری مؤسسه به خصوصی | T5 |
| تداخل در تصمیم‌گیری های مربوط به مؤسسه با معاونت‌های دیگر | T6 |
| ناتوانی مؤسسه در فعالیت‌های دیگر | T7 |
| وابستگی مؤسسه به هماهنگی بین اندازه برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک | T8 |
| مصوبات سازمانی | T9 |
| نگرانی بیش از مسئولان ارتباط در راه انتقال مجدد دوره‌های پژوهشی | T10 |
استراتژی‌های ST به کارگیری نقاط قوت برای دوری از تهدیدهای است.

استراتژی‌های ST نوع "نامیده شده است." استراتژی‌های نوع ST5 در جدول 12 نشان داده شدهاند.

جدول 12: استراتژی‌های ST سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه

<table>
<thead>
<tr>
<th>استراتژی‌های پیشنهادی</th>
<th>گونه‌های وابسته</th>
<th>کد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>تاسیس تعویین خدمات و مشاوره‌های برای کارکنان و حمایت مؤسسه به منظور ایجاد انگیزه و استفاده از توامبدی‌های آنان در اجرای دوره‌های آموزشی و مشاوره در اجرای پروژه‌های زیست‌محیطی</td>
<td>S1,S2,S3,S4,S5,S6,S7,S8, S13,T1,T2,T3,T4</td>
<td>ST5</td>
</tr>
<tr>
<td>طراحی و توسعه سیستم آموزشی های مجازی برای مدیران و کارکنان یکسان دوستان سازمان‌دهی دوباره پست‌های کارشناسی مؤسسه در جهت مشاوره و خدمات آموزشی و پژوهشی سرویس‌دهی به دستگاه‌های دولتی</td>
<td>S1,S2,S3,S6,S7,S8,S9,S10 T5,T7</td>
<td>ST6</td>
</tr>
<tr>
<td>اجرای نظام پیشنهادهای مؤسسه و استفاده بیشتر کارکنان در امور تصمیم‌گیری و گاهی تصمیم‌گیری</td>
<td>S1,S2,S3,S4,S5,S7,S8,T8,T9</td>
<td>ST7</td>
</tr>
<tr>
<td>واکنش آموزش‌های به‌هم‌بندی مدیریت به مؤسسه و واکنش بین آموزش‌ها به معنای منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی</td>
<td>S1,S2,S3,S4,S5,S6,S7,S8,S9 S10,S12,T6</td>
<td>ST8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

استراتژی‌های WO نشان می‌دهد که حداقل میانگین آنها 3 شده است.
جدول 13. نقاط ضعف کارکنان مؤسسه

<table>
<thead>
<tr>
<th>نقطه ضعف</th>
<th>کد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>بی‌ ангیزگی برای سخت کوشی</td>
<td>W1</td>
</tr>
<tr>
<td>کاهش نشاط و شادابی</td>
<td>W2</td>
</tr>
<tr>
<td>نگرش متفکر نسبت به عملکرد مدیریتی</td>
<td>W4</td>
</tr>
<tr>
<td>نگرانی آری آینده شغلی</td>
<td>W5</td>
</tr>
<tr>
<td>کاهش کارآیی و عملکرد</td>
<td>W6</td>
</tr>
<tr>
<td>کاهش آزادی و استقلال کاری</td>
<td>W7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

جدول 14. استراتژی‌های WO سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه

<table>
<thead>
<tr>
<th>استراتژی‌های پیشنهادی</th>
<th>گونه‌های واکنش</th>
<th>کد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>طراحی سیستم انگیزشی مناسب برای ارتقای علمی و مادی پرسنل</td>
<td>W1,W2,W5,O1</td>
<td>ST9</td>
</tr>
<tr>
<td>طراحی و تدوین آیندن اسماء افراد فوقالعاده‌ای ویژه مثل ارزشمندی، جذب و عذرخواهی برای ایجاد انگیزه</td>
<td>W5,W4,O1</td>
<td>ST10</td>
</tr>
<tr>
<td>تدوین دستورالعمل ارتقای پست مدیریتی و رعایت آن در انتخاب و انتصاب پست‌های کلیدی</td>
<td>W1,W2,W3,W7,O1</td>
<td>ST11</td>
</tr>
<tr>
<td>اجرای طرح سیستم پیشنهاده در تصمیم‌گیری مؤسسه برای ایجاد هماهنگی بین پرسنل و شادابی در پرسنل</td>
<td>W4,W5,O2,O3,O4</td>
<td>ST12</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>استراتژی‌های پیشنهادی</th>
<th>گونه‌های واکنش</th>
<th>کد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>افزایش دیدگاه کارشناسی و اعضا بیان علمی مؤسسه برای فرصت‌های تحصیلی به مدارک مشابه</td>
<td>W1,W2,W5,O1</td>
<td>ST9</td>
</tr>
<tr>
<td>برگزاری سیمینارهای مشترک با مؤسسات پژوهشی</td>
<td>W5,W4,O1</td>
<td>ST10</td>
</tr>
<tr>
<td>سایر کشورها به مدارک انجام شده و مدارک مشابه</td>
<td>W1,W2,W3,W7,O1</td>
<td>ST11</td>
</tr>
<tr>
<td>افزایش استقلال کارگاه در محیط‌های مناسب برای مدیران علی کشور در طراحی و اجرای دوره‌های ویژه به صورت کارگاه در استادان و... و سازمان‌های آن در پیش دوست</td>
<td>W4,W5,O2,O3,O4</td>
<td>ST12</td>
</tr>
</tbody>
</table>
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 تداومی‌هایی می‌شوند و به ترتیب 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>استراتژی‌های پیشنهادی</th>
<th>کد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>T1,T2,T5,T7,T8,T9,W5</td>
<td>ST15</td>
</tr>
<tr>
<td>T1,T3,T4,T5,T7,T9,W1</td>
<td>ST16</td>
</tr>
<tr>
<td>T6,W1,W5</td>
<td>ST17</td>
</tr>
<tr>
<td>T1,T3,T5,T6,T7,T10,W1,W2</td>
<td>ST18</td>
</tr>
</tbody>
</table>

فرآیند مدیریت و توزیع/شماره 67/بهرام 1387
نمودار 3 ارزیابی موقعیت استراتژیک جامعه آماری

فرصت های متوسط محیطی
نهاجی

توجه

توسعه

تهمدیدهای محیطی عمده

نمودار 3 ارزیابی موقعیت استراتژیک جامعه آماری

فرآیند مدیریت و توزعه/ شماره 67/ بهار 1387
نتیجه‌گیری

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 عبارتند 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 پیشنهادی در تصمیم‌گیری مؤسسه به منظور ایجاد همکاری بیشتر و ایجاد شادابی در کارکنان؛ اعتراف تدریجی کارشناسان و اعضای هیئت علمی مؤسسه برای فرصت‌های تحصیلی به منظور کسب توانمندی‌های بیشتر در اجرای آموزش‌های ویژه مدیران‌برگزاری 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 قابلیت پروژه‌ها؛ ناسیسیک یک‌واحد ویژه از متخصصان مؤسسه به منظور طراحی و اجرای دانشی کارگاه پژوهش و آموزش برای محققان و پژوهشگران و مدرسین به‌طور مداوم؛ طراحی و اجرای سیستم خانه نخبگان و فراهم کردن شرایط بهینه‌تری نخویگان و کارشناسان برای حل مسائل و مشکلات بخش دولت و فرهنگی و تدوین آمین‌نامه افزایش فوق‌العاده‌های ویژه برای ایجاد انگیزه بیشتر کارکنان در امور پژوهشی.

منابع

آرمسترانگ، ماک‌اکل. 1381. مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه سید محمد احمدی حسنی. تهران: نشره نفت پژوهش‌های فرهنگی. 1377. برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن. تهران: نشره نفت پژوهش‌های فرهنگی. 67/1387.
تدوین محورهای استراتژیک توسعه... دکتر صاحبی بدری، محمدحسین رهبرزاده

انساف، ایگور، اج و مک دانل، ادوارد جی (1375). استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه عبده‌الله زندی، تهران: سمت.

