چکیده
دیدگاه‌های جدید، نیروی انسانی را به عنوان سرمایه‌های اصلی فکر کرده‌اند که توانایی تولید، تکامل و کاهش فقر را به‌دست می‌آورد. این نیروی انسانی به عنوان سرمایه‌های استراتژیکی در سازمان‌های مختلف، شامل سازمان‌های غربی مدرنیستی و سازمان‌های غربی مدرنیستی، تأثیر کرده است. 

توسعه منابع انسانی
دکتر صاحب بدري
محمد حسين رهبري زاده

پایان
تدوین محورهای استراتژیکی
توسعه منابع انسانی

دکتر صاحب بدري
محمد حسين رهبري زاده
تودین محورهای استراتژیکی توسعة .../دکتر صاحب بدری، محمدحسین رهبریزاده

دکتر صاحب بدری
محمدحسین رهبریزاده

چارچوب نظری

استراتژی‌ها در واقع راهکارهای اصلی هستند که به تغییر در ساختار، رفتار یا عملکرد می‌انجامند. راهبردی، پیچین تهیه‌ها و فرصت‌های محیطی با نقاط قوت و ضعف داخلی است که از امکانات محیطی با مدیریت‌های داخلی برای یافته بر ضعف داخلی با تهدید محیطی بهره‌مند می‌شود یا بالعکس. به تعبیری دیگر یکی از مزایای راهبرد مرتفع کردن تهدیدات محیطی به وسیله عوامل قوت درونی است

شیخ ابووضعی 1382 (55).

استراتژی عبارت از تبعین اهداف و آرمان‌های بلندمدت و اساسی و پذیرش مجموعه‌ای از اقدامات و تخصیص منابع برای حصول به این اهداف و آرمان‌هاست (آرمسترانگ 1382) 74. در این پژوهش استراتژی مجموعه‌ای از تصمیمات برای به دست آوردن موضعی قوی وقابل دفاع و نتایجی در زمینه بهره‌برداری از امکانات منابع انسانی است. استراتژی را به سه نوع تقسیم می‌کنند: 1) استراتژی توسعة؛ 2) استراتژی نبات؛ و 3) استراتژی کاهش.

استراتژی توسعه: استراتژی توسعة ضمن آنکه در برگیرند به صورت استراتژی‌هایی زمانی قابل اجرای است که وضعیت مؤسسه از لحاظ عوامل داخلی در حالت قوت قرار داشته باشد. به عنوان نقاط قوت داخلی بیشتر از نقاط ضعف آن باشد یا از

فرآیند مدیریت و توسعة/شماره 67/بهار 1387
الحفاظ عوامل خارجی فرصت‌های محیطی نیز از طریق پیگیری و استفاده بهینه از فرصت‌های محیطی محاسبه و تهیه فرآیند استراتژی توسط سازمان قرار دهد. این استراتژی‌ها عبارتند از: نفوذ در بازار، گسترش محصول با خدمات، یکپارچگی عمومی، یکپارچگی اقتصادی، تنواع همگون، تنواع اقتصادی و تنواع ناهمگون. (احمدی، 1377: 177).

استراتژی ثبات: استراتژی ثبات در موقعیت‌های اجرایی می‌شود که نقاط قوت داخلی با نقاط ضعف داخلی به طور نسبی برای و تهدیدها و فرصت‌های محیطی هیچگونه برتری با اهمیتی بر یکدیگر نداشته باشند. در چنین حالتی، یکپارچگی روش جاری می‌تواند به جهت پیشرفت استراتژی ممکن خواهد بود. مسئله و سازمان‌ها در زمانی که از لحاظ ویژگی‌ها داخلی در موقعیت مناسب نباشند و یا دیگر های تغییر محیط و یکپارچگی آن در هم ادغام شده باشند، عنوان وضعیت موجود می‌زنند. 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 تولید از آنها نام برده شد. به عقیده دیوید، در موقعیت‌های رشد کند بازار و موقعیت رقابتی ضعیف، یعنی در ماتریس ارزیابی استراتژیک، زمانی که باردار در خانه اقدام محافظه کارانه قرار گیرد، سازمان باید شاپستگی‌های اصول خود را حفظ کند و خود را در معرض خطرهای نزدیک قرار دهد. این استراتژی‌های محافظه کارانه اغلب شامل: نفوذ در بازار، گسترش بازار، گسترش محصول و تنواع همگون است (دیوید، 1381: 71).

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

استراتژی منابع انسانی

استراتژی منابع انسانی در عرصه‌های و کاربردی آن، دانشی جوان و نوبستاد.
1. Strength Weakness Opportunity Treat

SWOT

Strenght, Weakness, Opportunity, Threat

SWOT

Downloaded from jmdp.ir at 11:13 +0330 on Sunday January 26th 2020
توخیص محورهای استراتژیکی توسعه.../ دکتر صاحب بدری، محمدحسنی‌ریبارزاده

است منعكس کننده ملاحظات قدرت در سازمان و همین طریق انیادهای SWOT واقعی متناظت باشد. نکته کلیدی این اینکه تجزیه و تحلیل سیستماتیک بر همه جنبه‌های موقعیت مؤسسه تسیر دارد و در نتیجه چارچوبی بیشتر و کارآمد براه انتخاب استراتژیک ارائه می‌گردد.

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

فرصت‌ها و تهدیدهای کلیدی خارجی به طور سیستماتیک با ضعف‌ها و قوت‌های داخلی توزیع می‌شوند. هدف، یکی از چهار گوی مشخص ترکیب بین موقعیت‌های داخلی و خارجی مؤسسه است. این گویا در چهار ناحیه صفحه محورهای مختلف نشان داده شده‌اند. ناحیه یک (استراتژی SO) بهترین موقعیت است. مؤسسه با چند فرصت محیطی، رهروست و قوت‌های بسیاری دارد که استفاده از فرصت‌ها را ترغیب می‌کند. این وضعیت، استراتژی‌های رشدگرا برای استفاده از ترکیب دلخواه را توصیه می‌کند. در ناحیه دوم (استراتژی WO) مؤسسه دارای قوت‌های کلیدی است، اما با محیطی نامطلوب روابط می‌شود.

در این وضعیت، استراتژی‌ها از قوت‌های موجود برای ساختن فرصت‌های بیشتر استفاده می‌کنند. این ناحیه بهترین موقعیت است. در ناحیه سوم (استراتژی‌های ST) مؤسسه با یک فرصت در حالی سرمایه‌گذاری کرده و دست آمده است. همچنین، این ناحیه بهترین موقعیت است و 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 رایت، 1381: 310-307)
تنویع محورهای استراتژیک توانسته...دکتر صاحب بدبی، محمودحسین رهبریزاده

فرصت‌های متعدد محیطی

(T)

تهدید‌های محیطی عمده

(P)

به تدریج، ناحیه‌های داخلی استراتژی

(W)

رو به راه حمایت می‌کند

(O)

استراتژی با گراویت تغییر

S

هوشمندی

W

منافعی

T

استراتژی دفاعی

(S)

هوشمندی ناخالص

W

نافعیت

O

استراتژی در

S

تهدید

W

نافناز

T

استراتژی نوع

SWOT نمودار 1. استراتژی‌های حاصل از مدل

منبع: پرنس و رایپسون 1381

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

اهداف پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضری تدوین محورهای استراتژیک توانسته منابع انسانی در مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی است

پرسش‌های پژوهش

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

1- نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدید‌های نظام مدیریت منابع انسانی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی کدام است؟

1- نقاط قوت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

2- نقاط ضعف منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

فرآیند مدیریت و توانسته/شماره 67/بهار 1387
دوین محورهای استراتژیکی توسعه.../دکتر صاحب بدری، محمدحسین بهریزاده

3-1- فرصت‌های مهیجی منابع انسانی مؤسسه کدام است؟
3-4- تهدیدهای مهیجی منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

2- استراتژی‌های مناسب نظام منابع انسانی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی کدامند؟
2-1- استراتژی‌های SO نظام منابع انسانی مؤسسه کدام است؟
2-2- استراتژی‌های ST نظام منابع انسانی مؤسسه کدام است؟
2-3- استراتژی‌های WO نظام منابع انسانی مؤسسه کدام است؟
2-4- 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 آمار 130 نفر از آنان با روش نموده‌ای ساده به عنوان نمونه‌انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه است. 4786 پرسشنامه است که چهار بخش دارد از جمع 66 گویه این پرسشنامه، 19 گویه به نقاط کار و 8 گویه به نقاط ضعف 14 گویه به فرصت‌های مهیجی و 11 گویه به تهدیدهای مهیجی اختصاص یافته است.

برای بررسی روایی این ابزار، گویه‌های نقاط کار، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مهیجی از طریق مونی مربوط به آن جمع‌آوری و خریداری مسئول توزیع و اطلاع‌رسانی جامعه‌ای است که گویه‌های انتخاب شده صحيح هستند. بخشی از گویه‌های هر بخش در این مرحله تبدیل شدند. سپس تعداد 25 نسخه پرسشنامه بین تعدادی از اعضای جامعه آماری توزیع و از آن آمار خورشید تا ابهامات موجود را مشخص کنند براساس نظرات کسب شده، اصلاحات لازم در پرسشنامه اعمال گردید. برای منتقه‌بندی انتخاب پرسشنامه، از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. جدول 1 مقدار ضریب آلفای کرونباخ را برای هریک از یاری مسئولیت تولید آموزش و پژوهش شناسایی کرد.
جدول 1. ضریب آلفای کرونا با یاره تست‌ها

<table>
<thead>
<tr>
<th>باختن</th>
<th>تعداد گیوه‌ها</th>
<th>نقاط قوت</th>
<th>نقاط ضعف</th>
<th>فرصت‌ها</th>
<th>تهدید‌ها</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>شد</td>
<td>009</td>
<td>19</td>
<td>008</td>
<td>093</td>
<td>091</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 گیوه‌های مربوط به هر یک محاسبه و در جدول توصیفی نظیرش بود. برای آزمون پرشن‌های پژوهش، از آماره 1 تک متغیره به صورت جداگانه آزمون عمل آمد و سرانجام به کمک تکنیک SWOT استراتژی‌های مربوط استخراج و تجزیه و تحلیل شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

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

پرسش 1: نقاط قوت سیستم مدیریت متابع انسانی مؤسسه کدام است؟

به منظور شناسایی نقاط قوت مؤسسه، پس از اجرای آزمون 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 ارزش‌گذاری در اختیار گروه نمونه مورد بررسی قرار داده شد و با استفاده از آزمون 1 تک متغیره، آن دسته از متغیرهایی که در سطح حداقل 5 درصد معنی‌دار هستند، شناسایی شدند. جوهر پرسشنامه متنی بر طرف لیبرت و با 4 گرایش تنظیم شده بود. میانگین نمره متغیرهای بیش از 2/5 و معنی‌دار

به عنوان نقاط قوت مؤسسه نشانه‌های بیش از 25 مورد مربوط به پرسش 1 در جدول 2 آمده است.

در ستون میانگین‌ها دیده می‌شود که هر 19 گیوه میانگین بالاتر از 25 دارد و

فرآیند مدیریت و توسعه/شماره 67/بهرام 1387
با توجه به اطلاعات مدرج در ستون سطح معناداري برای 18 گويه فرض صفر را مي توان رد كرد و مي توان 18 گويه مذكور را به عنوان نقاط قوت مهم مؤسسه در نظر گرفت. فرض صفر گويه نوزدهم (تعداد چند پست هيأت علمي مصوب در تشکيلات جديد) را نيما توان رد كرد و به عنوان نقطه قوت در نظر گرفته نشد.

<table>
<thead>
<tr>
<th>رده</th>
<th>شرح گويه و شماره آن در پرسش (پرسش)</th>
<th>تعداد (n)</th>
<th>انحراف مياني (s)</th>
<th>ميانيک (H)</th>
<th>آماره (t)</th>
<th>سطح معناداري (Sig)</th>
<th>درجه آزادی (df)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>- تئوري اساس تحصیل کرده</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>- تجربه کاری کارکنان (میانگین 12 سال)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>- داشتن کارشناسان منحصر (ICDL ریان و TOT)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>- توانایی رشته تحصیلی کارکنان با پست های سازمانی محل خدمات</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>- روحیه مشارکت اخیر</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>- پذیرش مناسب مرايا</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>- استقرار نماینده کرکت خدمات برای ارائه خدمات و پشتیبانی به موقت در ساختمان</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>- در اختیار داشتن (PC) برای اثبات غرب به اتفاق کارکنان</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>- دسترسی آنلاین به شبکه های ارتباطی (اینترنت و اپراتور)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>- به روز رسانی تجهیزات و</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
2-1: نقاط ضعف سیستم مدیریت مالی انسانی مؤسسه کدام است؟

به منظور شناسایی نقاط ضعف مؤسسه، پس از جمع‌آوری نظر خبرگان و کارشناسان، 22 مورد که می‌توانست به عنوان نقاط ضعف مؤسسه مطرح باشد، شناسایی شد. با استفاده از آزمون 1-تک متغیره، آن‌ها مبتنی بر ارزیابی متغیرها در جامعه شناسایی شدند. متغیرهایی که میانگین نمره آنها بیش از 2-5 و میانگین نیز بوده، به عنوان نقاط ضعف مؤسسه شناخته شدند. خروجی داده‌ای آزمون در جدول 3

 فرآیند مدیریت و توسعه/ شماره 67 / بهار 1387
**جدول 3: نتایج آزمون t برای کوئی های بخش نقاط ضعف**

<table>
<thead>
<tr>
<th>رده از آزمایش (Test Value)</th>
<th>شرح گویه و شماره آن در پرشناسه</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>هر 0 (H0)</td>
<td>اجرایی نشان می‌دهد مدل مشابه است و یا انتخاب مدل مورد استفاده شده در آن مسئله مناسب است.</td>
</tr>
<tr>
<td>هر 1 (H1)</td>
<td>اجرایی نشان می‌دهد مدل مشابه است و یا انتخاب مدل مورد استفاده شده در آن مسئله مناسب است.</td>
</tr>
<tr>
<td>هر 2 (H2)</td>
<td>اجرایی نشان می‌دهد مدل مشابه است و یا انتخاب مدل مورد استفاده شده در آن مسئله مناسب است.</td>
</tr>
<tr>
<td>هر 3 (H3)</td>
<td>اجرایی نشان می‌دهد مدل مشابه است و یا انتخاب مدل مورد استفاده شده در آن مسئله مناسب است.</td>
</tr>
<tr>
<td>هر 4 (H4)</td>
<td>اجرایی نشان می‌دهد مدل مشابه است و یا انتخاب مدل مورد استفاده شده در آن مسئله مناسب است.</td>
</tr>
<tr>
<td>هر 5 (H5)</td>
<td>اجرایی نشان می‌دهد مدل مشابه است و یا انتخاب مدل مورد استفاده شده در آن مسئله مناسب است.</td>
</tr>
<tr>
<td>هر 6 (H6)</td>
<td>اجرایی نشان می‌دهد مدل مشابه است و یا انتخاب مدل مورد استفاده شده در آن مسئله مناسب است.</td>
</tr>
<tr>
<td>هر 7 (H7)</td>
<td>اجرایی نشان می‌دهد مدل مشابه است و یا انتخاب مدل مورد استفاده شده در آن مسئله مناسب است.</td>
</tr>
<tr>
<td>هر 8 (H8)</td>
<td>اجرایی نشان می‌دهد مدل مشابه است و یا انتخاب مدل مورد استفاده شده در آن مسئله مناسب است.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
تدوین محورهای استراتژیک توسعه.../دکتر صاحب بدری، محمدحسین رهبیزاده

این جدول از آزمون 1 برای کویه‌های بخش نقاط ضعف

<table>
<thead>
<tr>
<th>شرح جوهر و شماره آن در پرستش</th>
<th>ارزش آزمایشی (Test Value)</th>
<th>ﭘرورد</th>
<th>ﺻﻔﺢ (H₀)</th>
<th>سطح ﺻﻔﺢ (Sig)</th>
<th>درجه آزادی (df)</th>
<th>ﺚﻤﺎره ﻣﺎﺋﯿﮕﯿﻦ (μ)</th>
<th>ﺚﻤﺎره ﻣﯿﺎﻧﮕﯿﻦ (σ)</th>
<th>ﺗعداد (n)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>9-مشارکت کم کارکنان در تسمیع گیری های امور مربوط به خود</td>
<td>0.000</td>
<td>126</td>
<td>5.91</td>
<td>099</td>
<td>0.700</td>
<td>3.49</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10-گزارش منفی کارکنان نسبت به عملکرد برخی از مدیران</td>
<td>0.000</td>
<td>126</td>
<td>6.62</td>
<td>094</td>
<td>0.638</td>
<td>3.44</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11-اعلم تبیین رسانه و اهداف مؤسسه از سوی مدیریت عالی</td>
<td>0.000</td>
<td>126</td>
<td>4.96</td>
<td>089</td>
<td>0.667</td>
<td>3.39</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>12-کاهش تدریجی نشاط و شادابی در محیط کار کارکنان</td>
<td>0.000</td>
<td>126</td>
<td>7.80</td>
<td>101</td>
<td>0.641</td>
<td>3.51</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>13-بیانگری کارکنان برای سخت کوشی و دقت پیشرفت در محیط کار</td>
<td>0.000</td>
<td>126</td>
<td>8.83</td>
<td>103</td>
<td>0.615</td>
<td>3.53</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>14-برگزی برخی کارکنان از آنچه شغل می‌باشد</td>
<td>0.000</td>
<td>127</td>
<td>11.08</td>
<td>084</td>
<td>0.854</td>
<td>3.34</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>15-کاهش کارآمیز و عملکرد برخی از کارکنان</td>
<td>0.000</td>
<td>126</td>
<td>12.80</td>
<td>074</td>
<td>0.648</td>
<td>3.24</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>16-کاهش آزادی عمل و استقلال کاری</td>
<td>0.000</td>
<td>126</td>
<td>9.27</td>
<td>062</td>
<td>0.752</td>
<td>3.12</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>17-ایجادانه نبودن خط مشی‌های رفاهی و تغییری کارکنان</td>
<td>0.000</td>
<td>125</td>
<td>7.03</td>
<td>055</td>
<td>0.875</td>
<td>3.05</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>18-سطح پایین مشارکت کارکنان در تسمیع گیری امور مربوط به مؤسسه</td>
<td>0.000</td>
<td>126</td>
<td>10.64</td>
<td>075</td>
<td>0.797</td>
<td>3.25</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>19-زیان ناجیری یا تعجیل کارکنان</td>
<td>0.002</td>
<td>123</td>
<td>3.15</td>
<td>0.23</td>
<td>0.827</td>
<td>2.27</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>فرض صفر ($H_0$)</td>
<td>درجه آزادی (df)</td>
<td>تفاوت تعداد میانگین $\mu$ ($n$)</td>
<td>شرح گویه و شماره آن در پرسشنامه</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>------------------</td>
<td>----------------</td>
<td>-----------------</td>
<td>-----------------------------</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رد</td>
<td>0.005</td>
<td>94.2</td>
<td>25</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رد</td>
<td>0.003</td>
<td>10.27</td>
<td>21</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رد</td>
<td>0.026</td>
<td>11.38</td>
<td>22</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

3-1: فرضهای محیطی سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

با توجه به متون مربوط و نظر خبرگان و کارشناسان، 14 مورد که می‌توانست به عنوان فرض برای مؤسسه مطرح باشد، شناسایی شد. در این بخش با استفاده از آزمون تک متغیره مهم‌ترین گویه‌های دارای اهمیت معناداری از دید کارکنان مؤسسه شناسایی شدند. نتایج حاصل از آزمون پرس‌شای مربوط به پرسش 3-1 در جدول 4 آمده است. در ستون میانگین‌ها دیده می‌شود که همه 14 گویه، میانگین بالاتر از 25/2 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 فرضهای مؤسسه در نظر گرفت.
جدول 1: نتایج آزمون 4 برای گویهای بخش فرصت‌ها

<table>
<thead>
<tr>
<th>رد با عدم رد</th>
<th>ارشد آزمایش (Test Value)</th>
<th>شرح گویه و شماره آن در پرسشنامه</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>رد</td>
<td>0.000</td>
<td>0.080</td>
</tr>
<tr>
<td>رد</td>
<td>0.000</td>
<td>0.085</td>
</tr>
<tr>
<td>رد</td>
<td>0.000</td>
<td>0.085</td>
</tr>
<tr>
<td>رد</td>
<td>0.000</td>
<td>0.085</td>
</tr>
<tr>
<td>رد</td>
<td>0.000</td>
<td>0.080</td>
</tr>
<tr>
<td>رد</td>
<td>0.000</td>
<td>0.080</td>
</tr>
<tr>
<td>رد</td>
<td>0.000</td>
<td>0.080</td>
</tr>
<tr>
<td>رد</td>
<td>0.000</td>
<td>0.080</td>
</tr>
<tr>
<td>رد</td>
<td>0.000</td>
<td>0.080</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1. اجرای مدل‌های تئوری برای بهبود خلاصه‌برداری و تحلیل هیئت امنای مؤسسه
2. رتبه‌بندی سراسر مدل‌های مدل‌های موجود در تئوری آموزش‌های حرارتی تخصصی
3. تئوری آموزش‌های اجتماعی اجتماعی و اعتنایی در مؤسسه
4. ارزیابی بهبود مدیریت و اجرای آموزش‌های بهبود مدیریت در مؤسسه
5. اختصاص مؤسسه با مدل‌های آموزش و پردازش استاندارد و اندازه‌گیری دانشگاه و مراکز پژوهشی با مؤسسه به عنوان پژوهشگر
6. امتیاز انتحاری مؤسسه در خصوص برگزاری ارزیابی آموزش‌های بهبود مدیریت مدل‌های یافتن
7. فرم‌های مطالعاتی خارج از کشور برای اعطای تأیید علمی و کارشناسی آموزش و پردازش مؤسسه
8. توجه جدید دانش‌های ارتباط علمی مدارک تحقیقاتی پژوهشی و جمعیت از پژوهشگر

فرآیند مدیریت و تدوین/شماره 67/بهار 1387
<table>
<thead>
<tr>
<th>درجه آزادی (df)</th>
<th>میانگین (μ)</th>
<th>انحراف میانگین (σ)</th>
<th>تعداد (n)</th>
<th>شرح گویه و شماره آن در پرسشنامه</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>120</td>
<td>2.50</td>
<td>0.48</td>
<td>0.769</td>
<td>др</td>
</tr>
<tr>
<td>124</td>
<td>10.84</td>
<td>0.74</td>
<td>0.766</td>
<td>др</td>
</tr>
<tr>
<td>121</td>
<td>8.06</td>
<td>0.56</td>
<td>0.764</td>
<td>др</td>
</tr>
<tr>
<td>124</td>
<td>6.55</td>
<td>0.45</td>
<td>0.771</td>
<td>др</td>
</tr>
<tr>
<td>125</td>
<td>11.24</td>
<td>0.76</td>
<td>0.761</td>
<td>др</td>
</tr>
<tr>
<td>121</td>
<td>5.71</td>
<td>0.41</td>
<td>0.793</td>
<td>др</td>
</tr>
</tbody>
</table>

4-1: تهیه‌های محیط سیستم مدیریت مالی انسانی مؤسسه کدام است؟

پژوهش مورد شناسایی شد که از نظر متخصصان و کارشناسان مؤسسه می‌توانست به عنوان تهیه‌های مالی انسانی مطرح باشد. در این بخش با استفاده از آزمون 1-ان تیپ متریک، مهم‌ترین گوشه‌ها با اهمیت و معمایی از دید کارکنان مؤسسه شناسایی شدند. خروجی داده‌های آزمون به شرح جدول 5-1 است. در ستون میانگین 1-ان تیپ متریک، مهم‌ترین گوشه‌ها به احتمال بالاتر از 0.05 با توجه به اطلاعات مندرج در ستون سطح معنایی و ستون آماره 1-1 برای هر 11 گویه فرص صفر را 7446/1387/67/شماره
جدول ۵ خروجی آزمون ابرای کوئیه‌های بخش تهیه‌ها

<table>
<thead>
<tr>
<th>رده‌ی عدم رد</th>
<th>فرض صفر (H₀)</th>
<th>درجه آزادی (df)</th>
<th>امره (t)</th>
<th>انحراف ميانگين (s)</th>
<th>تعداد (n)</th>
<th>شرح گویه و شماره آن در بررسی‌نامه</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>رد رده ۱</td>
<td>۰.۰۰۰</td>
<td>۱۲۴</td>
<td>۶.۷۵۳</td>
<td>۰.۹۴۵</td>
<td>۳.۱۴</td>
<td>۲۵۰۰۲۷۸</td>
</tr>
<tr>
<td>رد رده ۲</td>
<td>۰.۰۰۰</td>
<td>۱۲۳</td>
<td>۸.۷۲۳</td>
<td>۰.۹۱۶</td>
<td>۳.۲۲</td>
<td>عالی اداری می‌گردد دو هواهی</td>
</tr>
<tr>
<td>رد رده ۳</td>
<td>۰.۰۰۰</td>
<td>۱۲۵</td>
<td>۷.۹۳۰</td>
<td>۰.۸۴۳</td>
<td>۳.۱۰</td>
<td>۲۵۰۰۲۷۸</td>
</tr>
<tr>
<td>رد رده ۴</td>
<td>۰.۰۰۰</td>
<td>۱۲۴</td>
<td>۶.۹۳۰</td>
<td>۰.۸۳۳</td>
<td>۳.۰۲</td>
<td>درخواست برنامه آزمایش کارکنان</td>
</tr>
<tr>
<td>رد رده ۵</td>
<td>۰.۰۰۰</td>
<td>۱۲۶</td>
<td>۸.۵۶۸</td>
<td>۰.۷۶۲</td>
<td>۳.۰۸</td>
<td>مربیت آزمایش بهبود مدیریت بین</td>
</tr>
<tr>
<td>رد رده ۶</td>
<td>۰.۰۳۵</td>
<td>۱۲۳</td>
<td>۱.۲۱۴</td>
<td>۰.۲۴۲</td>
<td>۲.۶۸</td>
<td>درخواست تکرار راهندازی</td>
</tr>
<tr>
<td>رد رده ۷</td>
<td>۰.۰۰۰</td>
<td>۱۲۷</td>
<td>۹.۶۹۳</td>
<td>۰.۷۸۵</td>
<td>۳.۱۷</td>
<td>کپکسازی تغییرات سازمانی</td>
</tr>
</tbody>
</table>
پس از مشخص شدن نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدهای محیطی، در کام بعدی برای تدوین محورهای استراتژی، نقاط قوت و نقاط ضعف در یک جدول و فرضیه 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 فرصة و تهدیدهای محیطی پیدارفته شده مؤسسه

<table>
<thead>
<tr>
<th>میانگین</th>
<th>فرصة ها</th>
<th>ضعف ها</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.</td>
<td>بیشتر در محیط کار</td>
<td>- نیروی انسانی تحصیلکرده</td>
</tr>
<tr>
<td>2.</td>
<td>کارشناسی نشاط و شادابی در محیط کار</td>
<td>3.39</td>
</tr>
<tr>
<td>3.</td>
<td>مشارکت کم کارکنان در تصمیم‌گیری های امور اطلاع‌رسانی</td>
<td>3.28</td>
</tr>
<tr>
<td>4.</td>
<td>مربوط به خود از میان بیرون</td>
<td>3.22</td>
</tr>
<tr>
<td>5.</td>
<td>مربوط به خدمات و تکنولوژی</td>
<td>3.49</td>
</tr>
<tr>
<td>6.</td>
<td>مربوط به خدمات و تکنولوژی</td>
<td>3.44</td>
</tr>
<tr>
<td>7.</td>
<td>مربوط به خدمات و تکنولوژی</td>
<td>3.20</td>
</tr>
<tr>
<td>8.</td>
<td>مربوط به خدمات و تکنولوژی</td>
<td>3.20</td>
</tr>
<tr>
<td>9.</td>
<td>مربوط به خدمات و تکنولوژی</td>
<td>3.39</td>
</tr>
<tr>
<td>10.</td>
<td>مربوط به خدمات و تکنولوژی</td>
<td>3.34</td>
</tr>
<tr>
<td>11.</td>
<td>مربوط به خدمات و تکنولوژی</td>
<td>3.17</td>
</tr>
<tr>
<td>12.</td>
<td>مربوط به خدمات و تکنولوژی</td>
<td>3.17</td>
</tr>
<tr>
<td>13.</td>
<td>مربوط به خدمات و تکنولوژی</td>
<td>3.17</td>
</tr>
<tr>
<td>14.</td>
<td>مربوط به خدمات و تکنولوژی</td>
<td>3.17</td>
</tr>
<tr>
<td>15.</td>
<td>مربوط به خدمات و تکنولوژی</td>
<td>3.17</td>
</tr>
<tr>
<td>16.</td>
<td>مربوط به خدمات و تکنولوژی</td>
<td>3.17</td>
</tr>
</tbody>
</table>

فرآیند مدیریت و توسعه/شماره 67/بهار 1387
تویین محورهای استراتژیک توسعه

<table>
<thead>
<tr>
<th>میانگین</th>
<th>فردیت‌ها</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3.05</td>
<td>17- انگیزه‌نامه در بورس</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>اعمال در تدوینات کارکنان</td>
</tr>
<tr>
<td>3.02</td>
<td>18- با کارگری میانه‌های تشییع و</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>تبیین کارکنان</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>عادت‌شان برخی از نتایج اداری</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>19- نارضایتی سیستم در گزارش‌دهی و</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>20- گزارش‌گیری به موقع</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>21- نارضایتی برخی از اجتماع‌های انجام‌شده</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>مقررات اداری</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>22- میزان ناشر به تعمیل کارکنان</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>میانگین</th>
<th>کل نقاط فوت که در جهت منفی محور افقی است برابر با:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>3/1390-13/390=6/0968</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\[ X = S + W = 3/0422 - 3/1390 = -0/0968 \]
<table>
<thead>
<tr>
<th>میانگین</th>
<th>تهدیدها</th>
<th>فرضیه‌ها</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3.07</td>
<td>7- ارتباط مؤسسه با مدیریت‌های اموزشی و پژوهش استان از حساب نشانگر ها و مراکز پژوهشی به مؤسسه به عنوان پژوهشگر</td>
<td>3.08</td>
</tr>
<tr>
<td>3.04</td>
<td>8- باستگی مؤسسه برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک به نهادهای بالاتر</td>
<td>3.07</td>
</tr>
<tr>
<td>3.02</td>
<td>9- سیاست‌های ریاست‌سازان مدیریت و درخواست اجوزای طرح‌های پژوهشی</td>
<td>3.06</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>10- توجه جدی دولت به ارتقای علمی مدارک تحت‌نظارت و جویت مؤسسه در آنها</td>
<td>2.98</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>11- نگرانی ربخی از فلوکال‌های غیر مناسب راه‌اندازی مجدد</td>
<td>2.98</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>12- توجه جدی دولت به ارتقای علمی مدارک تحت‌نظارت و جویت مؤسسه</td>
<td>2.95</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>13- فرصت‌های ارتقای علمی و کارشناسان اموزشی</td>
<td>2.91</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>14- فرصت‌های ارتقای علمی و کارشناسان اموزشی</td>
<td>2.78</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>میانگین کل تهدیدهای محیطی به دست آمده در چهار مورد</td>
<td>3.0503</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>پیشنهاد یک یا بیش از 0.069 = 3.0669</td>
<td>0.0166</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\[ Y = O + T \]

\[ Y = 3/0669 - 3/0503 = + 0/0166 \]
پرسشنامه‌ای استراتژیک توسعه... دکتر صاحب‌بدری، محمدحسین رهبرزاده

پرسشنامه ۱-۲: استراتژی‌های SO در سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

استراتژی‌های SO از طرف 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 ۸ و ۹ نقاط قوت پرسنل و فرصت‌های محیطی نشان داده شده است.

جدول ۸ نقاط قوت قابل قبول کارکنان مؤسسه

<table>
<thead>
<tr>
<th>نقاط قوت پرسنلی</th>
<th>کد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>تربیت انسانی تحسین کرده</td>
<td>S1</td>
</tr>
<tr>
<td>مستندات بذیری بودن</td>
<td>S2</td>
</tr>
<tr>
<td>به روز بودن تجهیزات 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 بذیری</td>
<td>S6</td>
</tr>
<tr>
<td>داشتن تخصص در IT</td>
<td>S7</td>
</tr>
<tr>
<td>با اگزه بودن</td>
<td>S8</td>
</tr>
<tr>
<td>نقاط رتبه‌های تخصصی کارکنان با پست‌های آنان</td>
<td>S9</td>
</tr>
<tr>
<td>وجود ۴۴ تریبون علمی در رشته‌های مرتبط</td>
<td>S10</td>
</tr>
<tr>
<td>به کارگیری مکانیزم‌های تشخیص و نتیجه‌گیری کارکنان</td>
<td>S11</td>
</tr>
<tr>
<td>به کارگیری نتایج ارزش‌یابی عملکرد در ترغیبات کارکنان</td>
<td>S12</td>
</tr>
<tr>
<td>وجود فرصت‌های برای ارتفا عقلی کارکنان</td>
<td>S13</td>
</tr>
</tbody>
</table>
جدول ۹: فرآیند مهیجی قابل قبول کارکنان مؤسسه

<table>
<thead>
<tr>
<th>فرآیند مهیجی</th>
<th>کد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>هیأت امنایی شدن مؤسسه</td>
<td>O1</td>
</tr>
<tr>
<td>نقض‌آیان مدیران دولتی برای آموزش‌های بهبود مدیریت</td>
<td>O2</td>
</tr>
<tr>
<td>افزایش امکان دسترسی به منابع علمی جهان</td>
<td>O3</td>
</tr>
<tr>
<td>داشتن امتیاز احتمالی آموزش‌های بهبود مدیریت</td>
<td>O4</td>
</tr>
<tr>
<td>تنظیم سیاست‌های جدید سازمان مدیریت در توسعه پژوهش و آموزش‌های حرفه‌ای</td>
<td>O5</td>
</tr>
<tr>
<td>واگذاری مستندی طراحی و برنامه‌ریزی و اجرا و نظارت بر اجرای پروژه‌ها</td>
<td>O6</td>
</tr>
<tr>
<td>واگذاری مستندی جدید مؤسسه منبی بر نظرات 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 سازمان مدیریت</td>
<td>O9</td>
</tr>
<tr>
<td>حمایت سازمان از فعالیت‌ها و گروه‌های پژوهشی</td>
<td>O10</td>
</tr>
<tr>
<td>تدوین درمان‌های تخصصی برای دوره‌های بهبود مدیریت</td>
<td>O11</td>
</tr>
</tbody>
</table>

استراتژی‌های SO با توجه به فرآیند مهیجی و توانمندی‌های بالقوه بررسی به دست می‌آید. ضمن آنکه گروهی از استراتژی‌های SO که عملی باشند، لحاظ شده‌اند. این استراتژی‌ها از استراتژی‌های تهیه‌گر و گویی. استراتژی‌های تهیه‌گر قابل قبول و عملی شدن در مؤسسه در جدول ۱۰ آمده است.

جدول ۱۰: استراتژی‌های SO سیستم مدیریت مجامع انسانی مؤسسه

<table>
<thead>
<tr>
<th>استراتژی پیشنهادی</th>
<th>گونه‌های وابسته</th>
<th>کد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- نمایندگی واحدهای مشاوره ای برای آموزش و پژوهش دستگاه‌های دولتی - نمایندگی خبرگان در مؤسسه برای تصمیم‌گیری استراتژیکی در سطح ملی</td>
<td>S1,S2,S4,S7,S8,S10,S13,O1</td>
<td>ST1</td>
</tr>
<tr>
<td>- طراحی و توسعه دوره‌های جدید آموزش‌های بهبود مدیریت عالی کشور</td>
<td>S1,S2,S3,S4,S5,O1,S2,O2,O4,O11</td>
<td>ST2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

فرآیند مدیریت و توسعه/ شماره ۶۷ / بهار ۱۳۸۷
درجه 1. پیشنهاد قابل قبول کارکنان مؤسسه

<table>
<thead>
<tr>
<th>تهدیدهای محیطی</th>
<th>کد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>توقف دوره‌های آموزشی بلندمدت رسمی</td>
<td>T1</td>
</tr>
<tr>
<td>سیاسی بودن تغییرات مؤسسه</td>
<td>T2</td>
</tr>
<tr>
<td>کوچک سازی تشکیلات سازمان مدیریت و مهم بودن فعالیت‌های مؤسسه</td>
<td>T3</td>
</tr>
<tr>
<td>حذف دوره‌های آموزشی بلندمدت با ارزش استفاده‌ای</td>
<td>T4</td>
</tr>
<tr>
<td>وابستگی برخی از فعالیت‌های مؤسسه به بخش خصوصی</td>
<td>T5</td>
</tr>
<tr>
<td>تداخل در تصمیم‌گیری‌های مربوط به مؤسسه با معاونت‌های دیگر سازمان مدیریت</td>
<td>T6</td>
</tr>
<tr>
<td>محدودیت مؤسسه در فعالیت‌های علمی</td>
<td>T7</td>
</tr>
<tr>
<td>وابستگی مؤسسه به نهادهای بالاتر برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک</td>
<td>T8</td>
</tr>
<tr>
<td>مصوبات سازمان در محدود کردن آموزش کارکنان</td>
<td>T9</td>
</tr>
<tr>
<td>نگرانی برخی از مسئولان از راه اندازی مجدد دوره‌های بلندمدت</td>
<td>T10</td>
</tr>
</tbody>
</table>

پرسش ۲-۲: استراتژی‌های ST سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

استراتژی‌های ST از فصل مشترک نقاط پرسنلی با تهدیدهای محیطی به دست می‌آیند. در جدول ۱، تهدیدهای محیطی و قابل قبول مؤسسه آورده شده است.
استراتژی‌های ST به کار گیری نقاط قوت برای دو شرط تهیه‌نامه است.

استراتژی توان‌نامه شده است. استراتژی‌های توان (ST) در جدول 12 نشان داده شدهاند.

### جدول 12: استراتژی‌های ST

<table>
<thead>
<tr>
<th>استراتژی‌های پیشنهادی</th>
<th>گونه‌ها وابسته</th>
<th>کد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>نامی تعاونی خدماتی و مشاوره‌ای برای کارکنان و حمایت خوشه‌های پژوهشی</td>
<td>S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S13, T1, T2, T3, T4</td>
<td>ST5</td>
</tr>
<tr>
<td>طراحی و توانسته نمونه‌های مجازی برای مدیران و کارکنان بخش دولتی - سازمان‌های دیوانهای کارشناسی مؤسس در جهت مشارکت و خدمات آموزشی و پژوهشی و سرمایه‌های دولتی</td>
<td>S1, S2, S3, S6, S7, S8, S9, S10 T5, T7</td>
<td>ST6</td>
</tr>
<tr>
<td>مجوز کسب و کار کارکنان در امور تصمیم‌گیری و کاهش پیشرفت کارکنان در امور تصمیم‌گیری و کاهش پیشرفت</td>
<td>S1, S2, S3, S4, S5, S7, S8, T8, T9</td>
<td>ST7</td>
</tr>
<tr>
<td>ویژه‌گرایی آموزش‌های بهره‌وری مدیریت به مؤسسات و ویژه‌یکیی آموزش‌های به معنی‌دار منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامهری</td>
<td>S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9 S10, S12, T6</td>
<td>ST8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### پرسش ۳: استراتژی‌های WO

سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

استراتژی‌های WO فصل مشترک فرصت‌های محیطی و نقاط ضعف پرسنل است.

اگرها را استراتژی‌های "تغییر جهت" می‌نامند، استراتژی‌های "تغییر جهت" چرگری بر نقاط ضعف با استفاده از فرصت‌های محیطی است. جدول 13، ضعف‌های پرسنل مؤسسه را نشان می‌دهد که حداکثر میانگین آنها 3 شده است.

فرآیند مدیریت و توسعه/شماره 67/بهار 1387
جدول 13. نقاط ضعف کارکنان مؤسسه

<table>
<thead>
<tr>
<th>نقاط ضعف</th>
<th>کد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>بی آگهی و بی توجه به مطروح شده در امور مدیریت</td>
<td>W1</td>
</tr>
<tr>
<td>کاهش نشاط و شادابی</td>
<td>W2</td>
</tr>
<tr>
<td>نگرش منفی نسبت به عملکرد مدیریت</td>
<td>W4</td>
</tr>
<tr>
<td>نگرانی از آینده‌های عملکرد</td>
<td>W5</td>
</tr>
<tr>
<td>کاهش کارآمدی 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 در جدول 13، استراتژی‌های برای سیستم مدیریت منابع WO برای سیستم مدیریت منابع 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 وابسته</th>
<th>کد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>طراحی سیستم اگزیستنس مناسب برای ارتقای علمی و مادی پرسنل</td>
<td>W1,W2,W5,O1</td>
<td>ST9</td>
</tr>
<tr>
<td>طراحی و تدوین آموزش‌های افزایش فوتبال کارهای ویژه مثل ارزش‌گذاری، جذب و جلوگیری از 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 پیشنهادی در تخصیص گزینه‌های مؤسسه برای ایجاد همبستگی پیشرفت و شادابی در پرسنل</td>
<td>W4,W5,O2,O3,O4</td>
<td>ST12</td>
</tr>
<tr>
<td>اعزام تدریکی کارشناسان و اعضای هیئت علمی مؤسسه برای فرصت‌های تحصیلی به منظور کسب توانمندی‌های بیشتر در اجرای آموزش‌های ویژه مدیران</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>برگزاری سمینارهای مشترک با مؤسسات پژوهشی سایر کشورها به منظور ایجاد انگیزه در پرسنل</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>طراحی و اجرای دوره‌های ویژه به صورت کارگاه در محیط‌های مناسب برای ایجاد انگیزه در مهارت‌های کارآمیز</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>طراحی بانک‌های اطلاعاتی ویژه مدیران</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>استادان و سیستم‌های آن در پخش دولت</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
پرسش ۴-۲: استراتژی‌های WT سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

استراتژی‌های WT از فصل مشترک نقاط ضعف پرسنلی با ویاژه‌ای محتوی به دست می آید. این استراتژی‌ها تهدیدی می‌شود و یا نتیجه‌ای شرایط استراتژی سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه خواهد بود و در واقع برای جلوگیری از ویاژه‌ای مؤسسه ارائه می‌شود. در جدول ۵، استراتژی‌های مذکور نشان داده شده است.

جدول۱۵. استراتژی‌های WT سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه

<table>
<thead>
<tr>
<th>استراتژی‌های پیشنهادی</th>
<th>گونه‌های وابسته</th>
<th>کد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>انتقال هیأت علمی مؤسسه به مؤسسات و دانشگاه‌های</td>
<td>T۱, T۲, T۵, T۷, T۸, T۹, W۵</td>
<td>ST۱۵</td>
</tr>
<tr>
<td>محدود کردن خالی‌فیل و الف نهایی آموزش مؤسسه و محور</td>
<td>T۱, T۳, T۴, T۵, T۷, T۹, W۱</td>
<td>ST۱۶</td>
</tr>
<tr>
<td>ادغام فعالیت‌های معاونت مالی و اداری مؤسسه و متقدم نوادن کادر آموزشی در آن</td>
<td>T۶, W۱, W۵</td>
<td>ST۱۷</td>
</tr>
<tr>
<td>انتقال نیروی انسانی متخصص به واحدهای مربوط</td>
<td>T۱, T۳, T۵, T۶, T۷, T۱۰, W۱, W۲</td>
<td>ST۱۸</td>
</tr>
<tr>
<td>برنامه‌ریزی در جهت افزایش کیفیت کار پرسنل در آینده</td>
<td>T۱, T۵, T۷, W۲, W۶</td>
<td>ST۱۹</td>
</tr>
</tbody>
</table>

پرسش ۴-۳: استراتژی‌های WO سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه

استراتژی‌های WO در جدول ۱۴ ذکر شده است.

<table>
<thead>
<tr>
<th>استراتژی‌های پیشنهادی</th>
<th>گونه‌های وابسته</th>
<th>کد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>طراحی پروژه‌های پژوهشی در سطح کلان و استفاده از پرسنل مؤسسه در پرتاخیز و مشاوره در اجرای آن</td>
<td>W۴, W۳, W۱, W۶, O۶, O۷, O۱۰, O۱۱</td>
<td>ST۱۳</td>
</tr>
<tr>
<td>ناپایداری یک وارد نهایی از متخصصان مؤسسه برای طراحی و اجرای دانش کارگاه پژوهشی و آموزشی برای محققان و پژوهشگران و مدرسان بهبهان مدیریت</td>
<td>O۱, O۳, O۵, O۷, W۷, W۶</td>
<td>ST۱۴</td>
</tr>
</tbody>
</table>

پرسش ۴-۴: استراتژی‌های ST سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه

استراتژی‌های ST از فصل مشترک نقاط ضعف پرسنلی با ویاژه‌ای محتوی به دست می آید. این استراتژی‌ها تهدیدی می‌شود و یا نتیجه‌ای شرایط استراتژی سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه خواهد بود و در واقع برای جلوگیری از ویاژه‌ای مؤسسه ارائه می‌شود. در جدول ۱۵، استراتژی‌های مذکور نشان داده شده است.

جدول۱۴. 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>طراحی و اجرای پرسنل خانه بیماران و فراهم کردن شرایط هم اندازه بیماران و کارشناسان برای حل مسائل و مشکلات بخش دلتو</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

تودین محورهای استراتژی‌یک توسعه.../دکتر صاحب بدری، محمدحسین رهبریزاده
نمودار 3 ارزیابی موقعیت استراتژیک جامعه آماری

فرصت های متعدد محیطی

نهاج‌های

لومی‌های داخلی

لومی‌های داخلی

نهاج‌های مالی

nymودار 3 ارزیابی موقعیت استراتژیک جامعه آماری

فرآیند مدیریت و توسعه/ شماره 67/ بیمار 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 پیشنهادها در تصمیم گیری های مؤسسه به منظور ایجاد همکاری بیشتر وایجاد شادابی در کارکنان؛ اعمال تدریجی کارشناسان و اعضای هیئت علمی مؤسسه برای فرآیندهای 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 مقالات، طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی ویژه به صورت کارگاه در محیط‌های مناسب برای مدیران عالی کشور؛ طراحی پژوهش‌های پژوهشی و آموزشی در سطح کلیان و استفاده از پرسنل مؤسسه برای پشتیبانی و مشاوره در اجرای این قبیل پروژه‌ها، تاسیس یک وابسته ویژه از متخصصان مؤسسه به منظور طراحی و اجرای دانشگاهی کارگاه‌های پژوهشی و آموزشی برای محققان و پژوهشگران و مدرسان بهبود مدیریت طراحی و اجرای سیستم خانه نخبگان و فراهم کردن شرایط هم‌اندیشی نخبگان و کارشناسان برای حل مشکلات بخش دولتی؛ طراحی و تدوین آمین‌نامه افزایش فوکالیتی‌های ویژه برای ایجاد انگیزه بیشتر کارکنان در امور پژوهشی.

منابع


فرآیند مدیریت و توسعه/ شماره 67/ بهار 1387
تدوین محورهای استراتژیک توسعه.../دکتر صاحب بدری، محمدحسن رهبرزاده

آسف، ایگور، اج و مک دانل، ادوارد جی. (۱۳۷۵). استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه
عبدالله زندی، تهران: سمت

بامبرگر، پیتر، و شولم، کن. (۱۳۸۱). استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا و آثار)، ترجمه
علي پارساپوران و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
پیرس و راینسون (۱۳۷۵). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی
شوریعی، تهران: پایداره کتاب.

دبیود، فرد آر. (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارساپوران و سید محمد اعرابی،
چاپ سوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
شیخ ابوسعیدی، عباس. (۱۳۸۲). برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن در مدیریت، چاپ
اول، تهران: انتشارات ارکان.