

## تدوین راهبرد فرآیند نگهداشت منابع انسانی

شبهامت حسینیان\*، حسن شریعتی جم\*\*

### چکیده

هدف مقاله تبیین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی و تدوین راهبرد در حوزه نگهداشت منابع انسانی سازمان است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۸۷ نفر از مدیران عالی و میانی سازمان مورد مطالعه را هست. روش گردآوری داده‌ها تمام شماری بوده و برای جمع‌آوری داده‌های جامعه آماری، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده و پایایی آن نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ عدد (۰/۸۲۴) به دست آمده است. برای تحلیل و بررسی داده‌های پژوهش، از ماتریس‌های (IFE) و (EFE) و (IE) و (SWOT) استفاده شده است. یافته‌های پژوهش، نشان می‌دهد که سازمان مورد نظر در فرآیند نگهداشت منابع انسانی هم از نظر محیط داخلی دارای ضعف نسبی بوده و هم به لحاظ موقعیت خارجی با تهدید نسبی مواجه است. بنابراین لازم است برای تحقق مأموریت و اهدافش، در فرآیند نگهداشت منابع انسانی، ضمن پرهیز از تهدیدهای محیط خارجی نسبت به رفع ضعف‌های محیط داخلی و تبدیل آن به قوت اقدام نماید و با تأکید بر راهبردهای تدافعی استخراج شده، موقعیت فعلی فرآیند نگهداشت منابع انسانی خود را به سمت راهبرد تهاجمی (SO) در خلال برنامه‌های آتی سوق دهد.

**کلیدواژه‌ها:** راهبرد؛ فرآیند نگهداشت منابع انسانی؛ برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۲/۱۰؛ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۱۰/۳۰.

\* دانشیار، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران (نویسنده مسئول)

\*\* کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران.

## ۱. مقدمه

مدیریت منابع انسانی عامل انسجام افقی سازمان از سویی به‌مثابه یک استراتژی مؤثر قابل پیگیری است و از سویی دیگر نیز شرط موفقیت راهکارهای دیگر نیز مطرح است. منابع انسانی منبع و سرمایه انسانی موجود و واجد سرمایه‌های چهارگانه فیزیکی، فکری، اجتماعی و عاطفی است که مدیریت منابع انسانی می‌تواند در فرایندی مدیریت شونده انباشت این سرمایه‌ها و به‌کارگیری آن‌ها را میسر سازد [۱۳].

از طرف دیگر برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی و در نتیجه تدوین راهبرد، یکی از مهم‌ترین عناصر در موفقیت برنامه‌های مدیریت منابع انسانی هر سازمان هست. در واقع، سازمان با این نوع برنامه‌ریزی، قادر خواهد بود جهت‌گیری‌های آینده خود را، مشخص و اقدامات لازم را در زمینه نیروی انسانی پیشاپیش در مقابله با هر گونه تغییرات و تحولات آتی، آماده نماید و راهبردهای آینده را طوری تنظیم نماید که متناسب با شرایط متغیر و پیچیده و همراه با موفقیت باشد. شایان ذکر است که تغییرات روزافزون فناوری، دگرگونی‌های اجتماعی و سیاسی، پیچیده‌تر شدن محیط خارجی سازمان، گسترده‌تر شدن ارتباطات و توسعه برنامه‌ها و زمان بر بودن آن‌ها، زمینه‌هایی هستند که برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی را برای هر سازمانی پراهمیت، ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. از طرف دیگر، بررسی وظایف مدیران منابع انسانی نیز نشانگر وظایف متعدد و اساسی نظیر تدوین قوانین استخدامی، تحلیل و بررسی شغل، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، جذب و استخدام، آموزش، انتصاب، ارزیابی عملکرد و جدایی کارکنان از سازمان هست. آنچه در این بین از اهمیت راهبردی بیشتر برخوردار است، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی کارآمد جهت ارتقای انگیزه و رضایت شغلی آن‌ها هست، تا در نتیجه آن، علاوه بر تحقق اهداف واحدهای وظیفه‌ای و بخشی، اهداف کلان و راهبردی سازمان نیز محقق شود. با این اوصاف بدیهی است، سازمان مورد مطالعه که در زمینه فناوری و اطلاعات فعالیت می‌کند، با توجه به دارا بودن بیش از ۴۰۰۰ نفر نیروی انسانی در سطح کشور و تنوع مأموریت‌های خود و نقش غیرقابل انکار در تأمین نظم و امنیت کشور، نمی‌تواند بدون برنامه‌ریزی راهبردی و تدوین راهبرد در حوزه منابع انسانی به‌ویژه در زمینه نگهداشت نیروی انسانی، اداره شود. از طرف دیگر، سازمان مذکور واحدی تخصصی است که وظیفه پشتیبانی سایر واحدهای امنیتی کشور را به عهده دارد. برای پاسخگویی به نیازهای روبه‌تزايد آن واحدها و مدیریت تحول و تغییر در عصر دانایی و به لحاظ رقابتی شدن محیط خارجی، سازمان مورد نظر نیازمند حصول به مزیت رقابتی از طریق کارآمدتر نمودن کارکنان خود است. تحقق این اهداف، نیازمند برنامه‌ریزی گسترده در زمینه‌های متعدد نظیر آموزش، برنامه‌ریزی مسیر شغلی و جانشینی مدیریت، طراحی نظام ایمنی و بهداشت، ارزیابی عملکرد، تنظیم روابط بین مدیران و کارکنان، طراحی نظام جبران خدمات هست. همچنین با عنایت به سند چشم‌انداز بیست‌ساله و لزوم توجه به ارزش‌آفرینی نیروی انسانی در تولید محصولات و خدمات به‌منظور تبدیل شدن به سازمانی دانش‌بنیان و کمک به کشور جهت کسب جایگاه تعیین‌شده در منطقه در پایان سال ۱۴۰۴ شمسی و جلوگیری از مشکلاتی نظیر فرسودگی، نارضایتی شغلی، کاهش بهره‌وری و بی‌انگیزگی کارکنان ضروری است سازمان مورد مطالعه به‌صورت مطلوب از نیروی انسانی و مجموعه قابلیت‌های انسانی، هسته مرکزی کلیه

برنامه‌ریزی‌های سازمان و عامل تحول سازمانی استفاده بهینه نموده و با ارائه راهبردی مناسب، در نگهداشت کارکنان شایسته و همسو با اهداف سازمانی، تلاش شایسته نماید. بنابراین، اهمیت نگاه راهبردی به منابع انسانی و ضرورت انجام پژوهش در حوزه راهبردی نگهداشت نمایان می‌شود. به همین منظور، این پژوهش باهدف برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی و تدوین راهبرد در حوزه نگهداشت منابع انسانی سازمان، درصدد پاسخگویی به سؤال‌های اصلی و فرعی زیر هست:

### سؤال اصلی

راهبرد مناسب نگهداشت منابع انسانی سازمان هدف کدام است؟

### سؤال‌های فرعی

۱. مأموریت، اهداف، راهبردهای کلان سازمان هدف و اهداف بلندمدت منابع انسانی آن چیست؟
۲. قوت‌های محیط داخلی مؤثر بر فرآیند نگهداشت منابع انسانی سازمان هدف کدام است؟
۳. ضعف‌های محیط داخلی مؤثر بر فرآیند نگهداشت منابع انسانی سازمان هدف کدام است؟
۴. فرصت‌های محیط خارجی مؤثر بر فرآیند نگهداشت منابع انسانی سازمان هدف کدام است؟
۵. تهدیدهای محیط خارجی مؤثر بر فرآیند نگهداشت منابع انسانی سازمان هدف کدام است؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**نگهداشت منابع انسانی.** ابطحی و اعرابی، فرآیند نگهداشت منابع انسانی را شامل اجزایی مثل تحلیل و بررسی شغل، آموزش و توسعه، نظام جبران خدمات (حقوق و دستمزد)، سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان، نظم و انضباط و رعایت اخلاقیات، ارتباطات، انگیزش، پاداش و بهره‌وری، تندرستی، روان درستی، رفاه و امنیت شغلی، روابط کارکنان و گروه‌های کاری، رسیدگی به شکایات و تخلفات، مشاوره، راهنمایی و حمایت از کارکنان، برنامه‌ریزی نیروی انسانی (برنامه‌ریزی مسیر شغلی و جانشینی) می‌دانند [۴].

**راهبرد.** جی. آل تامسون راهبرد را وسیله رسیدن به هدف تعریف می‌کند. برای همه سازمان‌ها راهبردی کلی و برای هر فعالیت، راهبردی رقابتی وجود دارد. راهبردهای عملیاتی به‌طور مستقیم با راهبردهای رقابتی در ارتباط هستند. بنت راهبرد را مسیری تعریف می‌کند که سازمان برای تحقق رسالت و مأموریت خود انتخاب می‌کند [۹]. راهبرد، بیان می‌کند که سازمان یا بخشی از آن قصد دارد در بلندمدت به کجا برود تا به اهداف و مقاصدش برسد و برنامه‌ریزی راهبردی، سازمان و محیط آن را به‌طور کلی در نظر می‌گیرد و سعی دارد تصویری یکپارچه و روشن از مسیری که سازمان می‌خواهد در آن گام بردارد، به دست دهد [۱۶].

**مدیریت راهبردی.** مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به‌صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت، باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌های آن به‌گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد. مدیریت راهبردی از مؤلفه‌ها و اجزای مختلفی مانند: ۱. مأموریت (رسالت)، ۲.

چشم‌انداز، ۳. مخاطبان و ذی‌نفعان، ۴. تحلیل و بررسی عوامل داخلی، ۵. تحلیل و بررسی عوامل بیرونی، ۶. راهبردهای سازمانی، ۷. راهبردهای سطح کسب‌وکار و نظایر آن تشکیل شده است [۱۶].

**مدیریت راهبردی منابع انسانی.** مدیریت راهبردی منابع انسانی، فرآیند تدوین و اجرای راهبردهای منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی باهدف راهبردی و هدف‌های سازمان است [۷]. مدیریت راهبردی منابع انسانی الگویی از ترتیبات و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده منابع انسانی است که در جهت توانا ساختن یک سازمان برای دستیابی به اهدافش اتخاذ شده‌اند [۱۴].

**تدوین راهبرد.** دیوید هانگر و توماس ویلن معتقدند که تدوین راهبرد یا استراتژی عبارت از طراحی طرح‌های بلندمدت برای مدیریت مؤثر فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و بررسی نقاط قوت و ضعف شرکت هست [۱۰].

از نظر فرد دیوید مقصود از تدوین راهبرد، این است که مأموریت سازمان تعیین شود، عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی شوند، نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان شناسایی شوند، هدف‌های بلندمدت تعیین شوند، راهبردهای گوناگون، در نظر گرفته شود و راهبرد خاص، انتخاب شود [۸]. در تدوین راهبرد، مدل‌های متعددی بیان شده است. در این زمینه می‌توان حداقل به چهل مدل نظیر مدل هاکس، دیوید، دفت، هنری مینتزرگ، برایسون، بیرس، آنسوف، هیل اشاره نمود. لازم به ذکر است که در اکثر مدل‌های مذکور به کنکاش مفهومی، محیطی، تصمیم‌گیری، پیاده‌سازی، بازخورد و کنترل در قالب بررسی رسالت، مأموریت، محیط خارجی و داخلی، شناسایی اهداف بلندمدت و راهبردهای ممکن و انتخاب مناسب‌ترین راهبرد پرداخته شده است.

**راهبرد منابع انسانی.** پژوهشگرانی مانند مایلز و اسنو (۱۹۷۸) و مینتزرگ (۱۹۷۸) همگام با مبانی نظری راهبرد، راهبرد منابع انسانی را یک نتیجه می‌دانند؛ یعنی نتیجه حاصل از موجودیت سازمان. بنابراین چنین استنباطی از آن داریم: الگویی از تصمیم‌هایی که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به سیستم منابع انسانی نیاز دارد [۷]. هندری و پیترگو در سال ۱۹۹۰ اعلام کردند، هنگام بررسی روش‌های طراحی راهبرد منابع انسانی، توجه به روابط دوطرفه (نه روابط خطی و یک‌طرفه) بین راهبرد سازمان و مدیریت منابع انسانی ضروری است و معتقدند راهبردهای منابع انسانی، لزوماً رسمی و سامانمند طراحی نمی‌شوند، بلکه همان‌طور که تاپسون در سال ۱۹۹۷ گفته است: فرآیندی که بر اساس آن راهبردها پدید می‌آیند و تحقق می‌یابند، لزوماً رسمی و یا بر اساس دستورالعمل‌های کتبی اجرا نمی‌شوند، ممکن است راهبرد از دل اقدامات مدیران و دیگران، شکل بگیرد و پدید آید و از آنجاکه هر عملی، عکس‌العملی را موجب می‌شود (پذیرش، مقابله و مذاکره و...) این واکنش‌ها نیز خود بخشی از فرآیند طراحی راهبردند.

### مدل‌های تدوین راهبرد منابع انسانی

طی دهه گذشته پژوهشگران چارچوب‌های زیادی را ارائه نموده‌اند تا بتوانند مدل‌های آرمانی راهبرد منابع انسانی را از یکدیگر متمایز نمایند. برخی از این مدل‌ها مبتنی بر تئوری هستند درحالی‌که برخی دیگر به صورت تجربی ارائه شده‌اند عمده‌ترین این مدل‌ها عبارتند از:

**الف. مدل‌های مبتنی بر نظریه:** برخی پژوهشگران در اقدامی که برای سنخ‌شناسی راهبرد منابع انسانی به عمل آورده‌اند، از یک یا دو نگرش استفاده کرده‌اند. نگرش اول ریشه در ماهیت دادوستد بین کارمند و کارفرما، به صورتی دقیق‌تر ریشه در پارامترهای بازار کار دارد که مبنای این دادوستد را به وجود می‌آورند. نگرش دوم ریشه در اقدامی دارد که کارفرما می‌کوشد بدان وسیله بر عملکرد کارمند نظارت و اعمال کنترل نماید. صاحب‌نظران بر اساس چنین فرض‌هایی، مدل‌های مختلف و متفاوتی از راهبردهای منابع انسانی را ارائه داده‌اند. آسترمن در سال ۱۹۸۷ برای مینا، چهار راهبرد متفاوت منابع انسانی را شناسایی کرد و مدعی شد که آن‌ها مبتنی بر راهبردهای سازمان هستند. راهبردهای چهارگانه آسترمن عبارتند از: ۱. راهبرد مبتنی بر مهارت، ۲. راهبرد مبتنی بر بازار کار دست‌دوم، ۳. راهبرد صنعتی، ۴. راهبرد مبتنی بر حقوق و دستمزد. دلری و داتی نیز در سال ۱۹۹۶ سه راهبرد تأمین نیرو از بازار، راهبرد داخلی و راهبرد میانه را شناسایی کرده، و بارون و کریس هم سه راهبرد تأمین نیرو از بازار کار داخل، راهبرد ثانویه و راهبرد مبتنی بر تعهد مطرح کرده‌اند.

**ب. مدل مبتنی بر داده‌ها (تجربی)** این مدل، به‌طور عمده با کسب داده‌های تجربی، روش‌های آماری، تحلیل و بررسی مبتنی بر شیوه‌های آماری، گرایش‌های راهبردی سازمان را شناسایی می‌کند. براین اساس، آرتور (۱۹۹۴-۱۹۹۲) دو راهبرد کاهش هزینه‌ها و راهبرد مبتنی بر تعهد، و مک دافی (۱۹۹۵) نیز ضمن معرفی هدف‌های اصلی سازمان و ابزار مورداستفاده برای نیل به این هدف‌ها، دو منطق مبتنی بر ایجاد سپر و منطق انعطاف‌پذیری را شناسایی و ارائه کرده‌اند [۷].

**ج. مدل نقاط مرجع راهبردی:** بامبرگر و مشولم در سال ۲۰۰۰ با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار کار، یک مدل دوبعدی با عنوان نگرش یکپارچه یا ترکیبی مطرح که بر اساس آن، مدل تصمیم‌گیری برای انتخاب راهبرد منابع انسانی، دارای دو پرسش اصلی به‌عنوان مرجع راهبردی است که با پاسخگویی به این دو پرسش، چهار گونه راهبرد منابع انسانی از قبیل: ۱. ثانویه، ۲. پدران، ۳. پیمان‌کارانه، ۴. متعهدانه [۱۶].

### پیشینه تجربی پژوهش

محمد عبدولی در پژوهش «تدوین راهبرد مناسب مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین با رویکرد برنامه‌ریزی منابع انسانی» به کمک فن (SPACE)<sup>۱</sup> و (SWOT)<sup>۲</sup>، به این نتیجه رسیده است که راهبرد فعلی برنامه‌ریزی منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین از نوع رقابتی و وضعیت فعلی برنامه‌ریزی منابع

<sup>۱</sup> Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix

<sup>۲</sup> Threat-Opportunities – Weakness-Strengths (SWOT) Matrix

انسانی دانشگاه مطلوب نیست و راهبرد مناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی دانشگاه نیز از نوع رقابتی و در بلندمدت میل به راهبرد تهاجمی دارد [۱].

سید حسین ابطحی و سید محمد موسوی در پژوهش «تدوین راهبردهای منابع انسانی در یکی از سازمان‌های معنوی کشور» با استفاده از فن (SWOT) و (PEST)<sup>۱</sup> به این نتیجه رسیدند که سازمان مورد مطالعه در فرآیند ورودی منابع انسانی از نظر عوامل داخلی و خارجی وضعیت مناسبی نداشته و بالاتر از حد متوسط بوده است و در فرآیند کاربرد و نگهداشت منابع انسانی و همچنین فرآیند خروجی سازمان از نظر عوامل داخلی و خارجی وضع مناسبی نداشته و پایین‌تر از حد متوسط بوده است [۳].

میکائیل جان محمدی در سال ۱۳۸۹ در «بررسی و تدوین برنامه‌ریزی راهبردی سرمایه انسانی در بانک مسکن» به کمک روش نقاط مرجع راهبردی (SRPs)<sup>۲</sup> به این نتیجه رسیده است که راهبرد متعهدانه برای مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی و راهبرد ثانویه برای مشاغل خدماتی مناسب بوده است [۱۲].

کامران نژاد و همکاران به بررسی راهکارهای عملی جذب و نگهداشت نیروی انسانی در راستای افزایش بهره‌وری سازمانی پرداخته‌اند. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که مدیریت سازمان بدون توجه به رضایت نیروی انسانی در امر نگهداشت، حتی در صورت انجام اقدامات مناسب در زمینه کارمندیابی، انتخاب، انتصاب، آموزش و غیره موفق به افزایش بهره‌وری سازمانی نخواهد بود [۱۳].

شهامت حسینیان و حسن هوشیار در «تحلیل راهبردی منابع انسانی فرماندهی انتظامی استان قزوین» به کمک فن (SWOT) به این نتیجه رسیدند که فرآیند ورودی، نگهداشت و خروجی منابع انسانی، دارای تهدیدها و ضعف‌های نسبی است. بنابراین از بین راهبردهای تدوین‌شده، تمامی راهبردهای تهاجمی و تعدادی از راهبردهای محافظه‌کارانه و رقابتی راهبردهای مطلوب فرآیند ورودی منابع انسانی می‌تواند معرفی می‌شود و از بین راهبردهای تدوین‌شده نیز تمامی راهبردهای تدافعی و تعدادی از راهبردهای محافظه‌کارانه و رقابتی به‌عنوان راهبردهای مطلوب فرآیند نگهداشت و خروجی منابع انسانی می‌تواند، معرفی شود [۱۱].

محمد مرادی و محمد رسول حشمتی در «تدوین راهبردهای منابع انسانی شهرداری مشهد» با به‌کارگیری فن تحلیل و بررسی عوامل محیطی به این نتیجه رسیدند که راهبردهای رقابتی و تهاجمی گزینه‌های مطلوب سیستم منابع انسانی شهرداری مشهد هستند [۱۵].

هادی عابدزاده در «تدوین راهبرد منابع انسانی فرماندهی انتظامی شهر زنجان» با استفاده از نظریه نقاط مرجع راهبردی به این نتیجه رسید که وضعیت وجود در ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری سازمانی در حوزه منابع انسانی پلیس زنجان، امکان تدوین و استقرار رویکرد (SRPs) را فراهم نموده است و همچنین هرچه هویت سازمانی پلیس زنجان از سلامت بیشتری برخوردار باشد، روند پیاده‌سازی (SRPs) نیز بهبود پیدا خواهد

<sup>۱</sup> Technological-Socio - Culteral,Economic,Political (PEST)

<sup>۲</sup> TheoryStrategic Reference Point (SRPs)

کرد و هرچه به ارزش‌های کاری پلیس زنجان بیشتر احترام گذاشته شود، روند پیاده‌سازی رویکرد (SRPs) نیز بهبود پیدا خواهد کرد [۲].

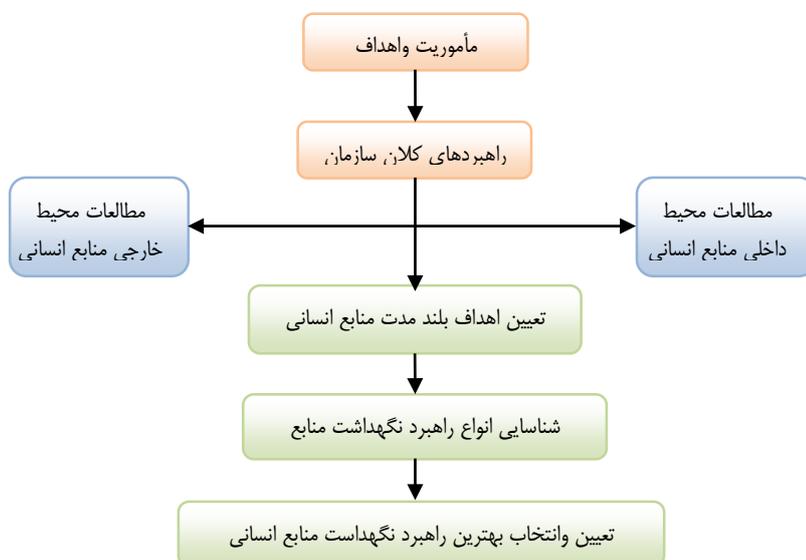
یعقوبی و احمدنیا چنیجانی در سال ۱۳۹۳ به بررسی رابطه بین رویکرد راهبردی نظام نگهداشت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان‌های عمومی پرداختند. نتایج این گروه نشان می‌دهد که راهبرد نظام نگهداشت منابع انسانی از طریق تأمین نیازهای برتر، حمایت، عدالت و فرهنگ‌سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد [۱۷].

امینی و همکاران به تدوین مدل برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی بر مبنای فرآیند توانمندسازی کارکنان برای یک شرکت حفاری و اکتشاف اقدام کردند. در مدل فوق، تحلیل محیط خارجی با استفاده از مدل انسوف، تحلیل محیط داخلی با استفاده از مدل مینزبرگ، طبقه‌بندی منابع انسانی با کمک الگوی گروه مشاوران بوستون و ارائه راهکارهای مناسب در قالب مدل توانمندسازی هرسی و بلانچارد صورت پذیرفته است [۶].

افجه و غفاری در سال ۱۳۹۲ با بررسی عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور در جهاد دانشگاهی واحد تهران، به این نتیجه رسیدند که بین برنامه‌ریزی توسعه فردی، فرآیند اجتماعی شدن و برنامه‌ریزی توسعه‌سازمانی با نگهداری کارکنان دانش‌محور و نیز بین شوک‌های کاری با ترک خدمت کارکنان دانش‌محور رابطه معناداری وجود دارد [۵].

### مدل مفهومی

با توجه به مبانی نظری و پیشینه تحقیق، روابط بین متغیرهای اصلی پژوهش به کمک مدل هاکس و دیوید، به صورت شکل ۱ ترسیم می‌شود:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و روش آن به اعتبار ماهیت جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۸۷ نفر از مدیران عالی و میانی سازمان هدف و ادارات تابعه آن هستند. با توجه به در دسترس بودن کلیه اعضای جامعه آماری، روش گردآوری داده‌ها، تمام شماری است. برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به جامعه آماری نیز از روش میدانی با ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. پرسشنامه نوع اول به ارزیابی عوامل تأثیرگذار محیط داخلی منابع انسانی سازمان (ماتریس IFE)<sup>۱</sup> و پرسشنامه نوع دوم به ارزیابی عوامل تأثیرگذار محیط خارجی منابع انسانی سازمان (ماتریس EFE)<sup>۲</sup> مربوط است. برای روایی سازه پرسشنامه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. جمع‌بندی بارهای عاملی و مقادیر  $t$  به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی در جدول ۱ ارائه شده است. لازم به ذکر است، مأموریت، اهداف، راهبردهای کلان و اهداف بلندمدت منابع انسانی سازمان مورد مطالعه با مراجعه به اسناد بالادستی استخراج و مورد استفاده قرار گرفته است.

جدول ۱. جمع‌بندی بارهای عاملی و مقادیر  $t$  به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی تأییدی

سؤال‌ها	ضریب استاندارد (بار عاملی)	ضریب معناداری (t-value)	سؤال‌ها	ضریب استاندارد (بار عاملی)	ضریب معناداری (t-value)
S1	۰/۳۲	۴/۳۷	W22	۰/۶۱	۹/۶۵
S2	۰/۴۸	۷/۶۰	W23	۰/۷۹	۱۱/۲۱
S3	۰/۵۷	۷/۹۶	O1	۰/۰۴	۰/۵۱
S4	۰/۵۷	۸/۹۲	O2	۰/۲۴	۲/۸۴
S5	۰/۳۲	۴/۴۱	O3	-۰/۰۲	-۰/۱۹
S6	۰/۶۰	۸/۳۱	O4	۰/۶۲	۷/۹۱
S7	۰/۶۰	۸/۵۱	O5	۰/۶۶	۸/۸۱
S8	۰/۶۰	۷/۹۲	O6	۰/۱۴	-۱/۸۵
S9	۰/۲۸	۳/۷۳	O7	۰/۵۴	۵/۸۳
S10	۰/۴۵	۶/۲۸	O8	۰/۳۶	۵/۷۳
S11	۰/۰۱	۰/۱۹	O9	۰/۵۱	۶/۲۵
W1	۰/۵۱	۷/۸۹	O10	۰/۳۱	۴/۶۱
W2	۰/۴۷	۶/۹۵	O11	۰/۰۰	۰/۰۴
W3	۰/۵۱	۵/۹۹	O12	۰/۳۶	۵/۲۸
W4	۰/۷۲	۱۱/۵۱	T1	۰/۲۰	۳/۶۷
W5	۰/۵۳	۷/۶۰	T2	۰/۰۶	۱/۱۶

1. Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

2. Matrix External Factor Evaluation (EFE)

سؤال‌ها	ضریب استاندارد (بار عاملی)	ضریب معناداری (t-value)	سؤال‌ها	ضریب استاندارد (بار عاملی)	ضریب معناداری (t-value)
W6	۰/۸۰	۱۲/۴۹	T3	-۰/۷۰	۱۲/۳۲
W7	۰/۵۸	۷/۴۶	T4	-۰/۶۲	۱۰/۰۹
W8	۰/۴۹	۷/۶۹	T5	-۰/۶۶	۱۲/۱۰
W9	۰/۷۵	۱۰/۶۰	T6	-۰/۶۸	۱۰/۰۵
W10	۰/۷۶	۱۱/۷۷	T7	-۰/۵۵	۹/۶۷
W11	۰/۰۴	۰/۶۶	T8	-۰/۴۲	۸/۴۰
W12	۰/۷۶	۱۱/۴۴	T9	-۰/۳۶	۵/۳۲
W13	۰/۵۶	۷/۴۵	T10	-۰/۵۲	۸/۲۷
W14	۰/۳۵	۴/۷۲	T11	-۰/۵۷	۹/۳۰
W15	۰/۵۸	۸/۵۷	T12	-۰/۵۱	۸/۲۹
W16	۰/۴۵	۶/۷۳	T13	-۰/۴۲	۷/۶۸
W17	۰/۸۵	۱۲/۶۱	T14	-۰/۳۵	۶/۵۱
W18	۰/۸۵	۱۲/۶۲	T15	-۰/۰۲	۰/۳۲
W19	۰/۴۱	۵/۹۹	T16	-۰/۴۴	۸/۷۵
W20	۰/۵۴	۷/۴۲	T17	-۰/۳۵	۴/۹۰
W21	۰/۵۸	۹/۹۰			

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این بخش با استفاده از توصیف آماری به بررسی و تحلیل جمعیت‌شناسی و مشخصات اعضای نمونه پرداخته شده است. اعضای نمونه شامل (۱۸۷ نفر) از مدیران عالی و میانی، دارای جایگاه شغلی ۱۵ تا ۱۹ سازمان مورد مطالعه و شعبات آن در رده‌های ستادی هستند. بیشترین تعداد اعضای نمونه با فراوانی ۹۲ نفر و با ۴۹/۲ درصد، در رده سنی ۳۶ تا ۴۰ سال قرار داشته‌اند. اعضای نمونه نیز با ۱۱۳ نفر فراوانی دارای مدرک کارشناسی و با ۶۰/۴ درصد بیشترین تعداد را به خود اختصاص داده‌اند. اکثر قریب به اتفاق پاسخ‌دهندگان با ۱۸۰ نفر فراوانی و با ۹۶/۳ درصد مرد بوده‌اند و اکثر اعضای نمونه را افسران ارشد و رتبه‌های هم‌تراز با ۷۰ درصد تشکیل داده‌اند. بیشترین سنوات خدمتی نیز با فراوانی ۱۰۳ نفر و در حدود ۵۵ درصد مربوط به ۱۱ تا ۱۵ سال بوده است. برای پاسخ دادن به سؤال اصلی و سؤال‌های فرعی (دو تا چهار)، ابتدا به کمک روش دلفی به شناسایی و احصاء نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید پرداخته شد و سپس با تحلیل عاملی عوامل ضعیف شناسایی و حذف گردیدند. درنهایت دو پرسشنامه در قالب ماتریس عوامل داخلی (IFE)<sup>۱</sup> و ماتریس عوامل خارجی (EFE) به دست آمد. با بهره‌گیری از نتایج، ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) تشکیل شده و نتایج به شرح جدول‌های ۲ و ۳ مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است.

جدول ۲: ماتریس ارزیابی نقاط قوت و ضعف فرآیند نگهداشت نیروی انسانی

سؤال	نماد	شاخص	ضریب	نمره	نمره نهایی
۱	S1	امکان استفاده از سامانه‌های جامع اطلاعاتی در برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان وجود دارد.	۰/۰۲۹	۳/۶۵	۰/۱۰۴
۲	S2	برای کارکنان سازمان، دوره‌های جانشین پروری و هم‌تا پروری برگزار می‌شود.	۰/۰۳۴	۳/۹۸	۰/۱۳۵
۳	S3	برای کارکنان سازمان، دوره‌های آموزش بصیرت دینی برگزار می‌شود.	۰/۰۳۰	۳/۷۱	۰/۱۱۰
۴	S4	برای کارکنان سازمان، دوره‌های آموزشی کاربردی ضمن خدمت، در درون سازمان وجود دارد.	۰/۰۲۶	۳/۵۴	۰/۰۹۳
۵	S5	برای کارکنان سازمان، دوره‌های آموزشی لازم در مراکز آموزشی برون سازمانی وجود دارد.	۰/۰۲۵	۳/۴۷	۰/۰۸۸
۶	S6	برای کارکنان سازمان، برنامه‌های ارتقای تحصیلی (فرصت تحصیلی و ...) وجود دارد.	۰/۰۲۳	۳/۲۷	۰/۰۷۴
۷	S7	به کارکنان سازمان، برای تصدی مشاغل و پست‌های مدیریتی، ارشد تشویقی اعطا می‌شود.	۰/۰۲۷	۳/۵۱	۰/۰۹۴
۸	S8	برای کارکنان سازمان، نظام رسیدگی به شکایات و تخلفات وجود دارد.	۰/۰۲۵	۳/۴۳	۰/۰۸۶
۹	S9	برابر قوانین مقررات، انتصاب و به‌کارگیری کارکنان، در مشاغل غیر مرتبط ممنوع شده است.	۰/۰۲۹	۳/۷۱	۰/۱۰۷
۱۰	S10	برابر قوانین و مقررات، کارکنان سازمان، در قبال حوادثی که منجر به فوت، بیماری، نقص عضو و از کارافتادگی می‌شود، از بیمه مکمل درمان استفاده می‌نمایند.	۰/۰۳۰	۳/۷۳	۰/۱۱۱
۱۱	W1	بین خط‌مشی کلی سازمان و خط‌مشی‌های نگهداشت نیروی انسانی، هماهنگی لازم وجود ندارد.	۰/۰۳۱	۱/۲۸	۰/۰۳۹
۱۲	W2	در عرضه و تقاضای نیروی انسانی سازمان، هیچ‌گونه برآورد علمی وجود ندارد.	۰/۰۲۸	۱/۱۴	۰/۰۳۲
۱۳	W3	در امور شغلی و تحلیل و بررسی علمی مشاغل، سازمان با کمبود کارشناسان مجرب مواجه است.	۰/۰۳۰	۱/۱۵	۰/۰۳۵
۱۴	W4	برای کارکنان سازمان، برنامه‌ریزی مسیر شغلی وجود ندارد.	۰/۰۳۵	۱/۵۱	۰/۰۵۴
۱۵	W5	در طراحی ساختار و مشاغل، برون‌سپاری مشاغل به خارج از سازمان لحاظ نشده است.	۰/۰۲۸	۱/۱۹	۰/۰۳۳
۱۶	W6	ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل موجود در سازمان، بر اساس مهارت‌ها و شایستگی‌ها صورت نمی‌گیرد.	۰/۰۳۱	۱/۲۶	۰/۰۳۹
۱۷	W7	در اکثر مأموریت‌های سازمان، کارکنان تخصصی در مشاغل غیرتخصصی به‌کارگیری می‌شوند.	۰/۰۲۶	۱/۰۱	۰/۰۲۷
۱۸	W8	برخی از مشاغل تخصصی در سازمان، فرسایش و خطرپذیری	۰/۰۳۸	۱/۶۷	۰/۰۶۳

سؤال	نماد	شاخص	ضریب	نمره	نمره نهایی
بسیار بالایی دارند.					
۱۹	W9	ارتقاء کارکنان سازمان، بر اساس مهارت‌ها و شایستگی‌های تخصصی و اخلاقی صورت نمی‌گیرد.	۰/۰۲۸	۱/۱۳	۰/۰۳۲
۲۰	W10	در ارزیابی سالیانه کارکنان سازمان، تخصص و مهارت‌ها (به صورت عملی) ارزیابی نمی‌شوند.	۰/۰۳۳	۱/۳۵	۰/۰۴۴
۲۱	W12	در سازمان، راهبرد آموزشی جامع و کلان وجود ندارد.	۰/۰۳۲	۱/۳۱	۰/۰۴۲
۲۲	W13	اجرای دوره‌های جانشین پروری و هم‌تا پروری کارکنان سازمان، کارایی و اثربخشی لازم را ندارد.	۰/۰۲۸	۱/۱۹	۰/۰۳۲
۲۳	W14	برای کارکنان غیر تخصصی در سازمان، دوره‌های جانشین پروری و هم‌تا پروری برگزار نمی‌شود.	۰/۰۳۱	۱/۲۹	۰/۰۴۰
۲۴	W15	در اعزام کارکنان، به دوره‌های آموزشی داخل و خارج از کشور، شایسته‌گزینی رعایت نمی‌شود.	۰/۰۳۲	۱/۳۳	۰/۰۴۲
۲۵	W16	در سازمان برای ادامه تحصیل، شرایط و فرصت‌های برابر و یکسان، برای همه کارکنان وجود ندارد.	۰/۰۳۵	۱/۴۸	۰/۰۵۱
۲۶	W17	در سازمان، نظام مدیریت دانش وجود ندارد.	۰/۰۳۳	۱/۳۴	۰/۰۴۴
۲۷	W18	در سازمان، نظام استعدادیابی و مدیریت استعداد کارکنان وجود ندارد.	۰/۰۳۴	۱/۴۲	۰/۰۴۸
۲۸	W19	حقوق و دستمزد کارکنان، نسبت به سازمان‌های مشابه دیگر بسیار پایین تر است.	۰/۰۳۹	۱/۷۶	۰/۰۶۹
۲۹	W20	به کارکنان سازمان، بر اساس عملکرد و کارایی حقوق، مزایا و پاداش پرداخت نمی‌شود.	۰/۰۳۹	۱/۷۰	۰/۰۶۶
۳۰	W21	در زمینه ایمنی و سلامت جسمی و روحی کارکنان، استانداردها و آموزش‌های لازم وجود ندارد.	۰/۰۳۹	۱/۷۰	۰/۰۶۶
۳۱	W22	در بین کارکنان سازمان، اعتمادسازی، احساس تعلق و وفاداری به سازمان، تقویت نمی‌شود.	۰/۰۳۵	۱/۴۹	۰/۰۵۲
۳۲	W23	در بین کارکنان سازمان، روحیه کار تیمی و مشارکتی تقویت نمی‌شود.	۰/۰۳۱	۱/۲۷	۰/۰۴۰
			۱	-	۲/۰۰۱

یافته‌های جدول ۲ جمع ستون نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی منابع انسانی سازمان مورد مطالعه را عدد ۲/۰۰۱ را نشان می‌دهد که بیانگر ضعف نسبی محیط داخلی فرآیند نگهداشت مدیریت منابع انسانی سازمان است.

جدول ۳: ماتریس ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای فرآیند نگهداشت نیروی انسانی

سؤال	نماد	شاخص	ضریب	نمره	نمره نهایی
------	------	------	------	------	------------

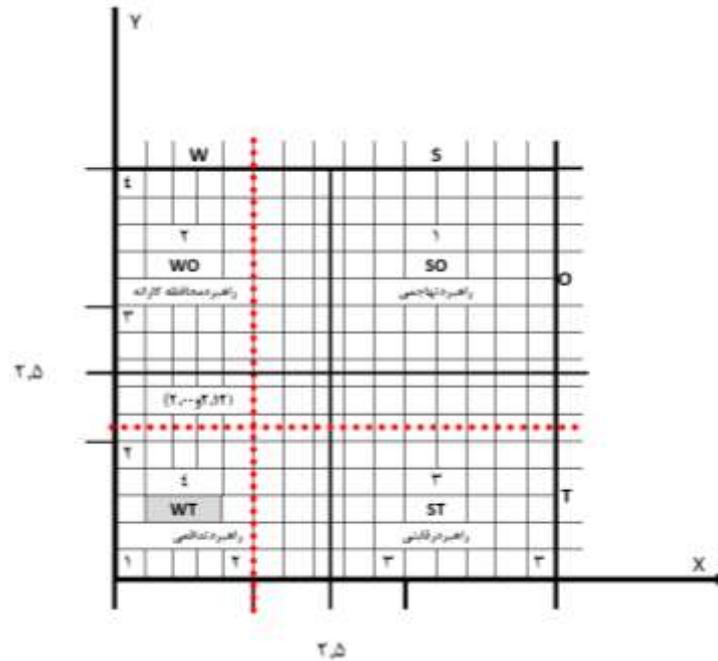
سؤال	نماد	شاخص	ضریب	نمره	نمره نهایی
۳۳	O2	امکان الگوبرداری و بومی‌سازی مدل‌های برنامه‌ریزی مسیر شغلی سازمان‌های مشابه، در سازمان مورد مطالعه وجود دارد.	۰/۰۳۵	۳/۱۷	۰/۱۱۰
۳۴	O4	امکان برقراری ارتباط کارکنان سازمان، با متخصصین خارج از سازمان وجود دارد.	۰/۰۳۳	۳/۰۳	۰/۰۹۹
۳۵	O5	برای توسعه کیفی کارکنان، مراکز آموزش عالی با کیفیت در خارج از سازمان به تعداد کافی وجود دارد.	۰/۰۳۴	۳/۱۳	۰/۱۰۶
۳۶	O7	برای توسعه کیفی کارکنان سازمان، دوره‌های آموزشی لازم، در خارج از کشور وجود دارد.	۰/۰۳۶	۳/۱۰	۰/۱۱۰
۳۷	O8	حضور کارکنان تخصصی سازمان، در اجرای طرح‌های ملی، منجر به افزایش دانش و مهارت آنان می‌شود.	۰/۰۵۲	۳/۷۹	۰/۱۹۶
۳۸	O9	امکان بهره‌گیری از فناوری و نظام‌های نوین در ارزشیابی عملکرد و کارایی کارکنان سازمان، وجود دارد.	۰/۰۳۵	۳/۱۴	۰/۱۱۱
۳۹	O10	فرهنگ غنی و پرمحتوای اسلامی در رفتار کارکنان سازمان، تأثیر مثبتی دارد.	۰/۰۴۸	۳/۶۷	۰/۱۷۵
۴۰	O12	برای کارکنان سازمان، کانال‌ها و سامانه‌های رسیدگی به شکایات وجود دارد.	۰/۰۳۸	۳/۳۳	۰/۱۲۵
۴۱	T1	برنامه‌ریزی مناسبی از سوی نیروهای مسلح، در خصوص منابع انسانی سازمان، وجود ندارد.	۰/۰۴۱	۱/۴۷	۰/۰۶۱
۴۲	T3	کارشناسان تحلیل و بررسی مشاغل سازمان اصلی، کم‌تجربه و درک صحیحی از شرح وظایف و مأموریت‌های سازمان مورد مطالعه ندارند.	۰/۰۴۸	۱/۰۶	۰/۰۵۱
۴۳	T4	معاونت طرح و برنامه‌بودجه سازمان اصلی، در طراحی سازمان مورد مطالعه، به منابع انسانی آن توجهی نمی‌نماید.	۰/۰۴۶	۱/۶۸	۰/۰۷۷
۴۴	T5	معاونت طرح و برنامه‌بودجه سازمان اصلی، منابع مالی لازم را برای نگهداشت کارکنان کیفی سازمان مورد مطالعه، تخصیص نمی‌دهد.	۰/۰۵۰	۱/۵۹	۰/۰۸۰
۴۵	T6	در تدوین برنامه‌ها، نگرش هیئت‌رئیس سازمان اصلی به کارکنان سازمان مورد مطالعه، نگرش فنی و تخصصی نیست.	۰/۰۴۶	۱/۷۵	۰/۰۸۰
۴۶	T7	در طرح‌ها و آماده‌باش‌های ابلاغی سازمان مورد مطالعه، به کارکنان سازمان، به دید عملیاتی نگریسته می‌شود.	۰/۰۵۱	۱/۷۸	۰/۰۹۰
۴۷	T8	وضعیت فعلی اقتصادی کشور، تأثیر منفی بر قدرت خرید واقعی کارکنان سازمان دارد.	۰/۰۵۳	۱/۸۹	۰/۱۰۱
۴۸	T9	در سازمان مورد مطالعه، به علت نوع و ماهیت کار، نقاط آسیب‌پذیر زیادی به‌منظور ارتکاب جرائم مالی وجود دارد.	۰/۰۳۸	۱/۳۱	۰/۰۵۰
۴۹	T10	ارزشیابی و انتصابات برخی مدیران سازمان، بر اساس بوروکراسی و نه بر اساس شایستگی‌ها صورت می‌گیرد.	۰/۰۴۳	۱/۵۲	۰/۰۶۵
۵۰	T11	نظام ارزشیابی سازمان اصلی، ارزیابی مستمری از عملکرد صحیح و واقعی مدیران ارشد و میانی سازمان مورد مطالعه ندارد.	۰/۰۳۸	۱/۳۵	۰/۰۵۲

سؤال	نماد	شاخص	ضریب	نمره	نمره نهایی
۵۱	T12	برای ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان، نظام ارزشیابی عملکرد مناسبی از سوی سازمان اصلی وجود ندارد.	۰/۰۴۱	۱/۴۵	۰/۰۶۰
۵۲	T13	نسبت به عملکرد سازمان، در سطح جامعه اطلاع‌رسانی مطلوبی وجود ندارد.	۰/۰۴۶	۱/۶۵	۰/۰۷۶
۵۳	T14	کارکنان سازمان، از حق اشعه و ... بهره‌مند نیستند.	۰/۰۵۵	۱/۹۵	۰/۱۰۸
۵۴	T16	مشاغل و رشته کارکنان، غیرعملیاتی دیده‌شده و حق شغل در مشاغل آنان بسیار پایین است.	۰/۰۵۵	۱/۵۶	۰/۰۵۸
۵۵	T17	سازمان مورد مطالعه، در کارهای تخصصی خود به کارکنان شرکتی و قراردادی وابستگی زیادی دارد.	۰/۰۳۹	۱/۹۴	۰/۰۷۶
			۱	-	۲/۱۱۷

یافته‌های جدول ۳ جمع ستون نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی سازمان را عدد ۲/۱۱۷ نشان داده است که بیانگر ضعف نسبی محیط خارجی فرآیند نگهداشت مدیریت منابع انسانی سازمان مورد مطالعه است.

#### جایگاه و عملکرد فرآیند نگهداشت منابع انسانی سازمان هدف

در این بخش، با توجه به نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE)، جایگاه و عملکرد فرآیند نگهداشت منابع انسانی سازمان مورد مطالعه، در ماتریس عوامل داخلی و خارجی چهارخانه‌ای (IE) تعیین شده است. برابر شکل ۲ تلاقی این دو نمره در خانه مورداشاره، حاکی از آن است که سازمان مورد مطالعه در فرآیند نگهداشت منابع انسانی در محیط داخلی خود دارای ضعف نسبی است و از نظر محیط خارجی نیز با تهدید نسبی (تهدید مهم) مواجه است.



شکل ۲. ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) فرآیند نگهداشت منابع انسانی

باید توجه داشت که عملکرد مطلوب داخلی هر سازمانی استفاده از قوتها و برطرف نمودن ضعفها و عملکرد مطلوب خارجی آن نیز استفاده از فرصتها و خنثی نمودن تهدیدها است.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این بخش با توجه به بررسی ماتریس عوامل داخلی و خارجی چهارخانه‌ای (IE) و به کمک فن (SWOT) راهبردهای مناسب با شرایط محیطی سازمان مورد مطالعه در زمینه نگهداشت منابع انسانی برابر جداول ۴ و ۵ شناسایی و ارائه شده است.

جدول ۴. ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید فرآیند نگهداشت منابع انسانی (SWOT)

نقاط ضعف (O)		نقاط قوت (S)		عوامل داخلی و خارجی
W1-W2-W3-W4-W5-W6-W7-W8-W9-W10-W11-W12-W13-W14-W15-W16-W17-W18-W19-W20-W21-W22-W23				
راهبردهای (WO)		راهبردهای (SO)		فرصتها (O)
راهبردهای (WT)				تهدیدها (T)
W1 ایجاد هماهنگی بین خطامشی کلی سازمان با خطامشی‌های نگهداشت نیروی انسانی T1 از طریق تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب سازمان.				T1 T3 T4
W2 برآورد علمی عرضه و تقاضای نیروی انسانی سازمان T2 از طریق تدوین برنامه‌ریزی				

عوامل داخلی و خارجی	نقاط ضعف (O)	نقاط قوت (S)
	W1-W2-W3-W4-W5-W6-W7-W8-W9-W10-W11-W12-W13-W14-W15-W16-W17-W18-W19-W20-W21-W22-W23	
	راهبردی منابع انسانی مطلوب سازمان.	T5
	W3 به کارگیری کارشناسان مجرب و کارآمد در امور شغلی و تحلیل و بررسی علمی مشاغل	T6
	سازمان T3 ارائه مشاوره‌های لازم به کارشناسان تحلیل و بررسی مشاغل در خصوص شرح وظایف و مأموریت‌های سازمان.	T7
	W4 برنامه‌ریزی مسیر شغلی کارکنان سازمان T1 از طریق تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب سازمان.	T8
	W5 طراحی مجدد ساختار و مشاغل و لحاظ نمودن برون‌سپاری‌های لازم به خارج از سازمان T4 توجه لازم معاونت طرح و برنامه‌بودجه سازمان اصلی در طراحی سازمان و منابع انسانی آن.	T9
	W6 ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل موجود در سازمان بر اساس مهارت‌ها و شایستگی‌ها T4 توجه معاونت طرح و برنامه‌بودجه سازمان اصلی، در طراحی سازمان و منابع انسانی آن T5 تخصیص منابع مالی لازم برای نگهداشت کارکنان کیفی سازمان.	T10
	W6 ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل موجود در سازمان بر اساس مهارت‌ها و شایستگی‌ها T16 عملیاتی محسوب نمودن مشاغل و افزایش حق شغل در مشاغل و رسته‌های شغلی سازمان.	T11
	W7 ممنوعیت به کارگیری کارکنان سازمان در مشاغل غیرتخصصی T6 اصلاح و تغییر نگرش هیئت‌رئیس سازمان به کارکنان از نگرش عملیاتی به فنی و مهندسی T7 بخصوص در طرح‌ها و آماده‌باش‌های ابلاغی.	T12
	W8 کاهش فرسایش و خطرپذیری بسیار بالای برخی مشاغل تخصصی در سازمان T14 بهره‌مندی کارکنان سازمان از حق اشعه T4 از طریق توجه جدی معاونت طرح و برنامه‌بودجه سازمان اصلی در طراحی سازمان.	T13
	W9 ارتقاء کارکنان سازمان، بر اساس مهارت‌ها و شایستگی‌های تخصصی و اخلاقی T12 از طریق به کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب و T10 ارزشیابی و انتصاب برخی مدیران سازمان بر اساس شایستگی‌ها و نه بر اساس بوروکراسی.	T14
	W10 ارزیابی تخصصی، مهارتی و عملی سالیانه کارکنان سازمان T11 و T12 از طریق به کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب و مستمر.	T15
	W12 تدوین راهبرد آموزشی جامع و کلان سازمان T1 از طریق تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب T17 و جلوگیری از وابستگی به دانش کارکنان شرکتی در پشتیبانی از سامانه‌های سازمان.	T16
	W13 ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی دوره‌های جانشین پروری و هم‌تا پروری کارکنان سازمان و T11 و T12 از طریق به کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب برای کارکنان سازمان.	T17
	W14 برگزاری دوره‌های جانشین پروری و هم‌تا پروری برای کارکنان تخصصی و غیرتخصصی T12 و به کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب برای کارکنان سازمان W15 رعایت شایسته‌گزینی در اعزام کارکنان سازمان به دوره‌های آموزشی داخل و خارج از کشور T11 و T12 به کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب برای کارکنان سازمان.	T18
	W16 ایجاد شرایط و فرصت‌های برابر و یکسان برای ادامه تحصیل کارکنان T5 و تخصیص منابع مالی لازم برای نگهداشت کارکنان کیفی سازمان از سوی معاونت طرح و برنامه‌بودجه سازمان اصلی.	T19

**راهبردهای**  
(ST)

عوامل داخلی و خارجی	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (O)
		W1-W2-W3-W4-W5-W6-W7-W8-W9-W10-W11-W12-W13-W14-W15-W16-W17-W18-W19-W20-W21-W22-W23
		<p>W17 ایجاد نظام مدیریت دانش در سازمان T5 و تخصیص منابع مالی لازم برای نگهداشت کارکنان کیفی سازمان از سوی معاونت طرح و برنامه بودجه سازمان اصلی.</p> <p>W18 ایجاد نظام استعدادیابی و مدیریت استعداد کارکنان در سازمان T5 و تخصیص منابع مالی لازم برای نگهداشت کارکنان کیفی سازمان از سوی معاونت طرح و برنامه بودجه سازمان اصلی.</p> <p>W19 افزایش سطح حقوق و دستمزد کارکنان سازمان و T14 بهره‌مندی کارکنان آن، از حق اشعه و T5 تخصیص منابع مالی لازم برای نگهداشت کارکنان کیفی سازمان از سوی معاونت طرح و برنامه بودجه سازمان اصلی T8 و کاهش تأثیر منفی وضعیت فعلی اقتصادی کشور بر قدرت خرید واقعی کارکنان سازمان.</p> <p>W20 پرداخت حقوق، مزایا و پاداش بر اساس عملکرد و کارایی به کارکنان سازمان T12 از طریق به‌کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب برای کارکنان سازمان.</p> <p>W21 ایجاد استانداردهای لازم در زمینه ایمنی مشاغل و سلامت جسمی و روحی کارکنان سازمان و T9 کاهش نقاط آسیب‌پذیر به‌منظور ارتکاب جرائم مالی T1 از طریق تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب.</p> <p>W21 ارائه آموزش‌های لازم در زمینه ایمنی مشاغل و سلامت جسمی و روحی کارکنان سازمان T1 از طریق تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب سازمان.</p> <p>W22 اعتمادسازی و تقویت احساس تعلق وفاداری به سازمان در بین کارکنان سازمان T6 از طریق اصلاح و تغییر نگرش هیئت‌رئیس سازمان اصلی از نگرش عملیاتی به نگرش فنی و مهندسی.</p> <p>W23 تقویت روحیه کارگروهی و مشارکتی بین کارکنان سازمان T13 و اطلاع‌رسانی مطلوب نسبت به عملکرد سازمان در سطح جامعه.</p>

راهبردهای (WT) فرآیند نگهداشت مدیریت منابع انسانی در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵: ماتریس راهبردهای (WT) فرآیند نگهداشت منابع انسانی

ردیف	نوع راهبرد	راهبردهای پیشنهادی	استنادها
۱	WT1	ایجاد هماهنگی بین خط‌مشی کلی سازمان با خط‌مشی‌های نگهداشت نیروی انسانی از طریق تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب سازمان.	W1,T1
۲	WT2	برآورد علمی عرضه و تقاضای نیروی انسانی سازمان از طریق تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب سازمان.	W2,T1
۳	WT3	به‌کارگیری از کارشناسان مجرب و کارآمد در امور شغلی و تحلیل و بررسی علمی مشاغل سازمان اصلی و ارائه مشاوره‌های لازم آنان در خصوص شرح وظایف و مأموریت‌های سازمان مورد مطالعه.	T1, T3,T16 W3
۴	WT4	طراحی برنامه‌ریزی مسیر شغلی کارکنان از طریق تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب سازمان.	W4,T1
۵	WT5	طراحی مجدد ساختار و مشاغل و لحاظ نمودن برون‌سپاری‌های لازم به خارج از	W5,T1,T4

ردیف	نوع راهبرد	راهبردهای پیشنهادی	استانداها
		سازمان و توجه لازم طرح و برنامه‌بودجه سازمان اصلی در طراحی سازمان و منابع انسانی آن.	
۶	WT6	ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل موجود در سازمان بر اساس مهارت‌ها و شایستگی‌ها و توجه معاونت طرح و برنامه‌بودجه سازمان اصلی، در طراحی سازمان و منابع انسانی آن و تخصیص منابع مالی لازم برای نگهداشت کارکنان کیفی سازمان مورد مطالعه.	T1, T4.T5 W6, W9.W10
۷	WT7	ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل موجود در سازمان بر اساس مهارت‌ها و شایستگی‌ها و عملیاتی محسوب نمودن مشاغل و افزایش حق شغل در مشاغل و رسته سازمان مورد مطالعه.	T1, T3.T16 W6, W9.W10
۸	WT8	ممنوعیت به کارگیری کارکنان در مشاغل غیر تخصصی و اصلاح و تغییر نگرش عملیاتی هیئت‌رئیس سازمان اصلی به نگرش فنی و مهندسی بخصوص در طرح‌ها و آماده‌باش‌های ابلاغی.	W7, T1, T6.T7
۹	WT9	کاهش فرسایش و خطرپذیری بسیار بالای برخی مشاغل تخصصی در سازمان مورد مطالعه و بهره‌مندی کارکنان از حق اشعه از طریق توجه جدی طرح و برنامه‌بودجه سازمان اصلی در طراحی سازمان و منابع انسانی آن.	W8.T1, T4.T14
۱۰	WT10	ارتقاء کارکنان سازمان، بر اساس مهارت‌ها و شایستگی‌های تخصصی و اخلاقی از طریق به کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب برای ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان و ارزشیابی و انتصابات برخی مدیران سازمان بر اساس شایستگی‌ها و نه بر اساس بوروکراسی.	T10.T12 W9.T1
۱۱	WT11	ارزیابی تخصصی، مهارتی و عملی سالیانه کارکنان سازمان، از طریق به کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب.	T12 W10.T1.T11 W6.W9
۱۲	WT12	تدوین راهبرد آموزشی جامع و کلان حوزه سازمان مورد مطالعه، از طریق تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب سازمان و جلوگیری از وابستگی به دانش کارکنان شرکتی و قراردادی.	W12, T1.T17
۱۳	WT13	ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی دوره‌های جانشین پروری و هم‌تاپروری کارکنان سازمان از طریق به کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب برای کارکنان.	T1, T11.T12 W13.W14
۱۴	WT14	برگزاری دوره‌های جانشین‌پروری و هم‌تاپروری برای کارکنان تخصصی و غیرتخصصی در سازمان و به کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب برای کارکنان.	T12 W13.W14.T1
۱۵	WT15	رعایت شایسته‌گزینی در اعزام کارکنان سازمان به دوره‌های آموزشی داخل و خارج از کشور و به کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب برای کارکنان سازمان.	T1, T11.T12 W15
۱۶	WT16	ایجاد شرایط و فرصت‌های برابر و یکسان برای ادامه تحصیل کارکنان و تخصیص منابع مالی لازم برای نگهداشت کارکنان کیفی سازمان از سوی معاونت طرح و برنامه‌بودجه.	W16, T1.T5
۱۷	WT17	ایجاد نظام مدیریت دانش در سازمان و تخصیص منابع مالی لازم برای نگهداشت کارکنان کیفی سازمان از سوی معاونت طرح و برنامه‌بودجه.	W17.T1.T5
۱۸	WT18	ایجاد نظام استعدادیابی و مدیریت استعداد کارکنان در سازمان و تخصیص منابع مالی لازم برای نگهداشت کارکنان کیفی سازمان از سوی معاونت طرح و برنامه‌بودجه.	W18, T1.T5

ردیف	نوع راهبرد	راهبردهای پیشنهادی	استنادها
۱۹	WT19	افزایش سطح حقوق و دستمزد کارکنان سازمان و بهره‌مندی کارکنان، از حق اشعه و تخصیص منابع مالی لازم برای نگهداشت کارکنان کیفی سازمان، از سوی معاونت طرح و برنامه‌بودجه و کاهش تأثیر منفی وضعیت فعلی اقتصادی کشور بر قدرت خرید واقعی کارکنان.	T1.T5، T8.T14 W19.W20
۲۰	WT20	پرداخت حقوق، مزایا و پاداش بر اساس عملکرد و کارایی کارکنان، از طریق به‌کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب برای کارکنان سازمان مورد مطالعه.	W20، T1.T12
۲۱	WT21	ایجاد استانداردهای لازم در زمینه ایمنی مشاغل و سلامت جسمی و روحی کارکنان و کاهش نقاط آسیب‌پذیر به‌منظور جلوگیری از ارتکاب جرائم مالی در سازمان از طریق تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب	W21، T1.T9
۲۲	WT22	ارائه آموزش‌های لازم در زمینه ایمنی مشاغل و سلامت جسمی و روحی کارکنان سازمان، از طریق تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب.	W21.T1
۲۳	WT23	اعتمادسازی و تقویت احساس تعلق و وفاداری به سازمان بین کارکنان، از طریق اصلاح و تغییر نگرش هیئت‌رئیس سازمان به کارکنان از نگرش عملیاتی به نگرش فنی و مهندسی.	، T1.T6 W22.W23
۲۴	WT24	تقویت روحیه کار گروهی و مشارکتی بین کارکنان و اطلاع‌رسانی مطلوب نسبت به عملکرد سازمان در سطح جامعه.	، T1، T۳ W22.W23

مطالعات و بررسی‌ها مطابق فرآیند این تحقیق، مشخص نمود در رابطه با برنامه‌ریزی نیروی انسانی و تدوین راهبرد نگهداشت منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه، تحقیقی علمی صورت نگرفته است. به این علت عملکرد مسئولین علیرغم زحمات و تلاش‌های انجام‌شده، مبتنی بر کار علمی نبوده و در نتیجه فاقد اثربخشی و کارایی لازم بوده است؛ بنابراین به نظر می‌رسد مدیران سازمان مورد مطالعه با توجه به مأموریت و اهداف کلان تعیین‌شده برای تبدیل شدن به سازمانی برتر و پیشرو (یادگیرنده، هوشمند، چابک و خدمت‌محور) می‌بایست ضمن توجه جدی به مشکلات منابع انسانی خود، نسبت به برنامه‌ریزی راهبردی برای فرآیندها و زیر سامانه‌های مدیریت منابع انسانی خود اقدام نمایند. لذا بر اساس نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌گردد سازمان مورد مطالعه برای تحقق موارد فوق، لازم است در فرآیند نگهداشت منابع انسانی، ضمن اجتناب و پرهیز از تهدیدهای محیط خارجی نسبت به رفع ضعف‌های محیط داخلی و تبدیل آن به قوت اقدام نماید و با تأکید بر راهبردهای تدافعی استخراج‌شده، موقعیت فعلی فرآیند ورودی منابع انسانی خود را از راهبرد تدافعی (WT) به راهبرد تهاجمی (SO) تغییر دهد. این موضوع می‌تواند موجب هم‌افزایی فعالیت‌های سازمان و ایجاد انسجام و هم‌آهنگی بین سیاست‌های منابع انسانی با راهبردهای کلی سازمان گردد.

#### پیشنهادها

حال لازم است راه‌کارهای اجرایی جهت رسیدن به راهبرد تهاجمی در سازمان هدف ارائه شود. البته سازمان‌های کشوری در امر مدیریت راهبردی به‌ویژه در حوزه نیروی انسانی با راه‌کارهای زیر قابلیت اجرا در سازمان‌های مذکور را نیز داشته باشد:

۱. تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب بخصوص در حوزه نگهداشت
۲. ارزیابی وضعیت موجودی نیروی انسانی شاغل و توجه به اهداف، و برآورد علمی عرضه و تقاضای نیروی انسانی
۳. تحلیل و بررسی مشاغل سازمان و برون‌سپاری برخی از مشاغل جهت کاهش هزینه
۴. برنامه‌ریزی مسیر شغلی کارکنان و هموار کردن فرصت‌های ارتقاء شغلی
۵. شناسایی نیازهای سازمان و کارکنان انسانی و تطبیق آن با تحولات محیطی
۶. ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل سازمان بر اساس روش‌های علمی و پرداخت حقوق بر مبنای آن
۷. طراحی یک نظام جامع ارزشیابی عملکرد و شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان و تلاش در جهت رفع آن‌ها و ارتقاء شغلی بر اساس عملکرد واقعی، شایستگی‌های علمی، عملی و اخلاقی
۸. تدوین راهبرد آموزشی جامع و به‌کارگیری یک نظام مدیریت دانش و استعداد کارکنان
۹. طراحی دوره‌های جانشین‌پروری و تقویت روحیه کار تیمی و اعتمادسازی

## منابع

1. Abdoli, M. (2009). Developing an Appropriate Strategies for Human Resources Management. Master's Thesis. Faculty of Science and Technology, and Amin University of Medical Sciences. (In Persian)
2. Abedzadeh, H. (1393). Developing Human Resources Strategy Using Strategic Reference Points (Case Study: Zanjan Law Enforcement Command). *Najah Human Resources Quarterly*, Ninth, No. 36. (In Persian)
3. Abtahi, S. H., & Mousavi, S. Mo. (2009). Human resource strategies development. Case Study: One of the Spiritual Organizations of the Country. *Quarterly Journal of Human Resource Management Researches at Imam Hossein University of MedicalSciences*, Vol. 1, No. 3. (In Persian)
4. Abtahi, S. H., & Ahrabi, S. M. (2008). *Human Resources Management Strategies*. First Printing, Tehran, Pouyan-Azadeh Mehr Publication. (In Persian)
5. Afjeh, S. A. A., & Saleh Ghafari, A. (2013). Effective factors on the maintenance and quitting of knowledge-based staff. *StrategicCulture Quarterly*, No. 21. (In Persian)
6. Amin, F., Seyyed Javadin, & S. R, Ramezani, A. (1393). Developing a Strategic Human Resource Planning Model Based on Employee Empowerment Process. *Journal of Business Management*, Volume 6, Issue 2. (In Persian)
7. Bambergger, P., & Wyssolm, I. (2005). *Human Resources Strategies - Editing, Performance. Works*, Ali Parsaeen and Seyyed Mohammad Arabi, Second Edition, Tehran, Office of Cultural Studies.
8. David, F. R. (2006). *Strategic Management*, Translation of Parsayian. Ali and Arabi, Seyyed Mohammad, 9th Edition, Tehran, Office of Cultural Studies
9. Ghazanfari, M., & Seyed Naghavi, M. (1393). Evolutionary Process of Human Resources Strategies. *Journal of Management of Organizational Culture*, Vol. 12, No. 4. (In Persian)
10. Hanger, J. D., & Willen, Al. Thomas (2006). *Fundamentals of Strategic Management*, Seyyed Mohammad Arabi and Davoud Izadi, Third Edition, Tehran, Office of Cultural Studies. (In Persian)
11. Hassainian, Sh., Hoshyar, H. (1393). Strategic Analysis of Human Resources Command. Police Command, Qazvin Province, *Journal of Human Resources*, Naja, ninth year, No. 03, 95-36 (In Persian)
12. Jan Mohammadi, M., Rabiei, A., Amini, M. T. (2010). Review and compilation of strategic human capital planning at Masank Bank. Payame Noor University. (In Persian)
13. Kamran Nejad, A., Hosseini, S. H., Nazari, N., and Mohammad, M. R. (2011). *Eastern Journal of Law Enforcement*, Pr. (In Persian)
14. Marler, J.H. & Fisher, S.L. (2013). An evidence based review of E\_HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, Number 23, pp 18-36.
15. Moradi, M., & Heshmati, M. R. (1393). Development of Human Resource Strategies Using Environmental Analysis Analysis Technique. *Journal of Management Studies (Improvement and Development)*, 2003, No. 75. (In Persian)

16. Shahbaz Moradi, S, & Shahbaz Moradi, M. R. (1392). Advanced Human Resources Management and Models. First Edition, Tehran, Tofigh Danesh Publications. (In Persian)
17. Yaghoubi, N., & Ahmadnia Chonejani, A. (1393). The Relationship between Strategic Approach of Human Resource Management and Organizational Commitment of Employees in Public Organizations, Journal of Management of Government Organizations. Second Year, No. 7. (In Persian)