

## مطالعه راهبردی حوزه مدیریت منابع انسانی در وزارت ارتباطات و فن آوری اطلاعات<sup>1</sup>

منوچهر انصاری\*

نیما مختارزاده\*\*

مهدی محمدی\*\*\*

### چکیده

با توجه به نقش کلیدی منابع انسانی و مدیریت آن در دستیابی سازمانهای انتفاعی و غیر انتفاعی به اهداف استراتژیک خود، بکارگیری "مدیریت استراتژیک منابع انسانی" برای پشتیبانی از استراتژیهای بالا دستی، در قالب ارتباطات عمودی و همچنین بکارگیری آن همچون مکانیزم یکپارچه‌سازی وظایف حوزه مدیریت منابع انسانی در قالب ارتباطات افقی روز به روز توسعه می‌باشد. در این مقاله حوزه مدیریت منابع انسانی وزارت ارتباطات و فن آوری اطلاعات ایران با توجه به ادبیات موضوع در خصوص چگونگی دسته‌بندی عوامل درونی و محیطی مورد ارزیابی داخلی و خارجی قرار گرفته که نقاط قوت، ضعف و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای حوزه مذکور مشخص و ارائه شده است. نتایج این مطالعه موردی، اطلاعات مورد نیاز مدیران این وزارتخانه جهت تدوین یک استراتژی اثربخشی را در اختیار قرار می‌دهد.

**مفاهیم کلیدی:** مدیریت استراتژیک منابع انسانی<sup>2</sup>، رویکرد منبع‌گرا<sup>3</sup>، رویکرد بازارمحور<sup>4</sup> نیروی انسانی<sup>5</sup>، ارزیابی داخلی و خارجی<sup>6</sup>، وزارت ارتباطات و فن آوری اطلاعات<sup>7</sup>

---

\* - استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

\*\* - دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تهران

\*\*\* - دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تهران

#### مقدمه

مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای ایجاد همسویی اثربخش و نیز سازگاری وظایف حوزه مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه دانش، مهارتها و توانایی‌های نیروی کار سازمان، بر حمایت و پشتیبانی از مزیت‌های رقابتی و اهداف تجاری سازمان تمرکز دارد (هاسلید، جکسون و شولر، 1997؛ بکر و هاسلید، 1999؛ رایت و اسنل، 1991). پژوهش‌ها نشان می‌دهد مدیریت استراتژیک در اقتصادهای دانش محور، نیروی انسانی را کلیدی‌ترین منبع دستیابی به مزیت‌های رقابتی سازمان می‌داند. از این رو، "مدیریت استراتژیک منابع انسانی" روز به روز اهمیتی بیشتر می‌یابد (هیت، کیتز و دومری، 1998؛ بارنی و رایت، 1998). از سوی دیگر، در محیط رقابتی، برای اطمینان از اجرای اثربخش استراتژیهای کسب و کار<sup>8</sup> سازمان، "اتخاذ تصمیمات کارا در خصوص ابعاد کاری حوزه منابع انسانی" اهمیتی خاص دارد شاو، گویتا و دلری (2002).

اتخاذ تصمیمات راهبردی و تدوین استراتژی در حوزه مدیریت منابع انسانی، همانند تدوین استراتژی در سایر حوزه‌های وظیفه‌ای، مستلزم بررسی محیط خارجی و شناخت فرصتها و تهدیدهای محیطی و نیز انجام ارزیابی داخلی برای آشکار شدن نقاط قوت و ضعف در این حوزه می‌باشد. در ادامه مقاله پس از مطالعه اجمالی ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ارتباط آن با رویکرد استراتژیک منبع‌گرا و همچنین تأثیر عمده فرهنگ در دستیابی سازمان به مزیت‌های رقابتی تاکید دارد. در پایان نیز نتایج پژوهش در زمینه ارزیابی داخلی (نقاط قوت و ضعف) و ارزیابی خارجی (فرصتها و تهدیدهای محیطی) حوزه منابع انسانی در ستاد وزارتخانه (ICT) مطرح شده است.

#### مدیریت استراتژیک منابع انسانی

واکر در سال 1978، مفهوم "مدیریت منابع انسانی استراتژیک" را ارتباط بین مدیریت استراتژیک سازمان و فعالیت‌های حوزه منابع انسانی تعریف کرد. حال آن که ظهور SHRM در اوایل دهه 1980 بود؛ یعنی، زمانی که دوانا، فوم‌بروم و تیچیس در سال 1984، مقاله‌ای پژوهشی درباره ارتباط میان استراتژی کسب و کار و نیروی کار سازمان منتشر کردند. از آن زمان تاکنون،

تحقیقات زیادی در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی صورت گرفته است. برای مثال در سال 1987، تحقیقات اسنو و میلز که برای طبقه‌بندی استراتژیک سازمانها انجام شد، پس از بسط و توسعه، سیستم‌های منابع انسانی را نیز دربرگرفت. پس از آن نیز طی تحقیقاتی دیگر، استراتژیهای مدیریت منابع انسانی طراحی و پیشنهاد شدند که با استراتژیهای رقابتی مایکل پورتر (1980) متناسب بودند (جکسون و شولر 1987، رایت واسنل، 1991).

می‌توان پژوهش در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به دو دسته کلی تقسیم کرد: دسته اول، در زمینه پشتیبانی و همراستایی عمودی SHRM با استراتژی کلی شرکت انجام شده است. دسته دوم، در زمینه همراستایی افقی وظایف حوزه مدیریت منابع انسانی، برای دستیابی هرچه بیشتر به انطباق عملکردی ابعاد مختلف این حوزه، صورت گرفته است (رایت و شل، 1991؛ گراتون، هایل-هی، استالیز و تراس، 1991). همراستایی عمودی استراتژیهای منابع انسانی اغلب با مدلهای اقتضایی مدیریت استراتژیک ارتباط داشته و وظایف مدیریت منابع انسانی را به رویکردهای مدیریت استراتژیک (مثل رویکرد بازار محور یا رویکرد منبع‌گرا ارتباط می‌دهد.<sup>9</sup>

در همراستایی افقی، رویکرد به این شکل است که وظایف حوزه مدیریت منابع انسانی را بدون لحاظ موقعیت محیطی به صورت مجموعه وظایفی می‌بینیم که بایستی با یکدیگر در ارتباط باشند و یکدیگر را پشتیبانی کنند.<sup>10</sup>

توجه به این نکته ضروری است که سازمانها نباید فقط بر یکی از این رویکردهای استراتژیک ارتباطات عمودی یا افقی در زمینه مدیریت منابع انسانی تمرکز نمایند؛ بلکه، بایستی آمیزه‌ای از هر دو رویکرد را به کار گیرند تا به حداکثر کارایی و اثربخشی ممکن دست یابند.

#### کاربرد رویکرد منبع‌گرا در مدیریت استراتژیک منابع انسانی

امروزه در ادبیات مدیریت استراتژیک، "رویکرد منبع‌گرا" به سرعت، در حال توسعه و رواج می‌باشد. بنجامین، دانفورد، اسگات، اسنل، 2001؛ پاتریک و رایت). اساس این دیدگاه استراتژیک آن است که شرکتها بایستی با بکارگیری آمیزه‌های منحصر به فرد از منابع خود به تولید محصول پردازند؛ به شکلی که تقلید از آن برای رقبا بسیار سخت و حتی غیر ممکن باشد (بارنی، 1991). بر

اساس این رویکرد استراتژیک، منابع انسانی سازمان پتانسیل لازم برای تبدیل شدن به یک بخش کلیدی در راستای اجرای کامل استراتژی کلی شرکت را دارند. در دنیای پر رقابت سازمانها نیز مشاهده می شود موفقیت بعضی شرکت های پیشرو، مثل "خطوط هواپیمایی جنوب غرب" به دلیل نقش کلیدی منابع انسانی شان یک ابزار رقابتی در کسب مزیت های رقابتی می باشد (ارایی و پفر، 2000).

مفاهیم مربوط به مدیریت استراتژیک منابع انسانی، همزمان با تولد رویکرد منبع گرا مطرح نشده است؛ اما، در ادبیات مدیریت برای توسعه RBV استفاده کاربردی زیادی از SHRM شده است. اساساً، این توسعه به واسطه تأکید هرچه بیشتر این رویکرد بر منابع داخلی سازمان، به جای تأکید بر عوامل محیطی، از جمله موقعیت صنعت و سایر موارد، در راستای "کسب مزیت های رقابتی" بوده است (هاسکیسون، هیت، وان و ییو، 1999). از این رو در پژوهشها برای دستیابی به مزیت های رقابتی، هر چه "منابع داخلی" به عنوان منابع کلیدی مقبولیتی بیشتر می یابد، حوزه "منابع انسانی" هم به عنوان یک بخش کلیدی اهمیت بیشتری خواهد یافت.

#### انطباق نیروی انسانی با محیط کار و مدیریت منابع انسانی استراتژیک

از "انطباق نیروی انسانی با محیط کار" می توان به عنوان یکی از خطوط راهنما برای توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان استفاده کرد. بر اساس رویکردهای اقتضایی مدیریتی منابع انسانی استراتژیک، برای دستیابی به مزیت های رقابتی و پشتیبانی از استراتژی کسب و کار، ایجاد انطباق میان نیروی انسانی و محیط کار ضرورت دارد. در ادبیات مدیریت سه نوع انطباق میان نیروی کار و محیط کار تعریف شده است که عبارتند از:

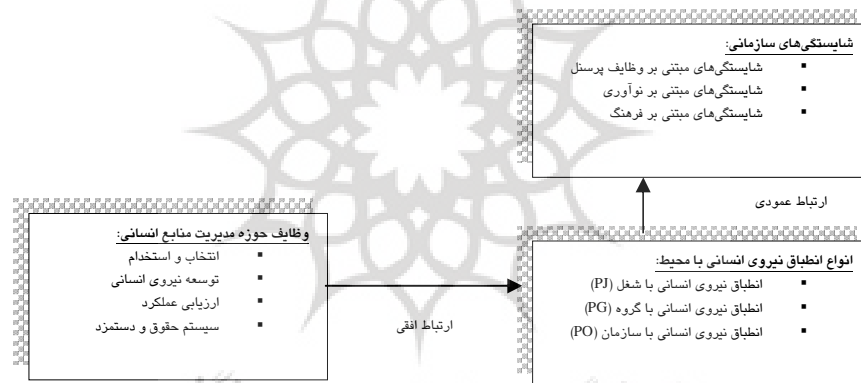
الف) انطباق نیروی انسانی با شغل (PJ)<sup>11</sup>

ب) انطباق نیروی انسانی با گروه (PG)<sup>12</sup>

ج) انطباق نیروی انسانی با سازمان (PO)<sup>13</sup>.

می توان از انطباق های سه گانه فوق جهت ایجاد همراستایی استراتژیک (عمودی و افقی) در سازمان استفاده کرد. با مشاهده و بررسی ارتباط عمودی

در نمودار شماره 1 به این نتیجه می‌رسیم که انطباق‌های نیروی انسانی با محیط، سازمان را در دستیابی به شایستگی‌های ویژه مورد نیاز یاری می‌کند. سازمانها برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی از شایستگی‌های کلیدی مختلفی استفاده می‌کنند. سه شایستگی ویژه که با انطباق نیروی انسانی و محیط ارتباط مستقیم دارد در نمودار شماره 1 نشان داده شده است. شایستگی‌های سازمانی از اجزای زیربنایی متفاوتی تشکیل می‌شوند؛ اما، "نیروی انسانی" در ایجاد بسیاری از این شایستگی‌ها تأثیری عمده دارد (ناردازو، روکو، واگلی‌ین، تیکو، پیسانو و شوان، 1997؛ بچرو هاسلید، 1999). به رغم وجود پدیده جابجایی<sup>14</sup> نیروی کار در سازمان، نیروی انسانی نهاد و اساس دستیابی به بسیاری از شایستگی‌های ویژه است (زاندر و کوگات، 1995؛ پراهالد و هامل، 1990؛ لئونارد-بارتون، 1992؛ بارنی و رایت، 1998).



### نمودار 1 - مدل نمایش‌دهنده ارتباط میان انطباق نیروی انسانی و محیط با

#### شایستگی‌های سازمانی

منبع: جیمز د. وریل، ساموئل ام. دماریه، 2005

از آنجکه مدیریت نیروی انسانی عموماً با مهارت‌های فردی، دانش و توانایی‌های نیروی انسانی ارتباط مستقیم دارد معمولاً شایستگی‌های کلیدی که در وظایف حوزه منابع انسانی ریشه دارند زمانی ایجاد می‌شوند که مهارت‌های فردی، دانش و توانایی‌های منابع انسانی، به صورت گسترده، بین تمامی پرسنل

سازمان بسط پیدا کرده باشند (آنتی و ارت، 1999). به همین دلیل می‌توان از مدیریت منابع انسانی به عنوان ابزاری استراتژیک برای ایجاد همگونی و همسانی ضروری میان مهارت‌های فردی، دانش و توانایی‌های کارکنان استفاده کرد. در این صورت، شایستگی‌های سازمانی به یک نقطه اتصال کلیدی میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی کلی سازمان تبدیل می‌شود (رایت، 2001).

### انطباق استراتژیک فرهنگ سازمانی

حوزه "مدیریت منابع انسانی" در چارچوب وظایف خود با خلق فرهنگ سازمانی خاص و تقلیدناپذیر، قابلیت ایجاد فرصت‌های لازم برای کسب مزیت‌های رقابتی را دارد (براون و استراف، 2004). فرهنگ سازمانی، به عنوان مجموعه‌ای از عقاید مرتبط با نحوه انجام دادن کار در سازمان، ارزش‌های نشان‌دهنده خوبیها و بدیها در سازمان و هنجارهایی را تعریف می‌کند که نشان می‌دهد افراد چگونه با هم رفتار کنند. ترایس و بیر (1993). بر اساس نتایج پژوهش‌ها اگر "فرهنگ" با "ارزش‌ها و استراتژیهای سازمان" همسو باشد، با عملکرد سازمان ارتباطی قوی پیدا می‌کند (جویس، نوهیرا و رابرسون، 2003).

براون و استراف در پژوهش خود در سال 2004 نشان دادند که برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی، از طریق فرهنگ سازمانی حاکم، فرهنگ سازمانی بایستی در دو بُعد "ثبات" و "اجماع" کیفیت لازم را داشته باشد. جنبه "ثبات" بر مشخصاتی از فرهنگ سازمانی دلالت دارد که بر اساس آن، فرهنگ بایستی به صورت شفاف ارزش‌های سازمانی را انتقال دهد. برای مثال، اگر شرکتی بر خدمت رسانی گروهی به مشتریان تأکید داشته باشد؛ اما در عمل، شرح وظایف کارکنان به صورت فردی تعریف شده باشد، ارزش مد نظر در حد شعار باقی می‌ماند و برای ایجاد توانمندی‌های ویژه برای سازمان توانمندی خاصی ایجاد نمی‌کند.

بُعد دیگر فرهنگ که کیفیت بالای آن برای کسب مزیت‌های رقابتی پایدار در سازمان ضروری می‌باشد، "اجماع" است. اجماع سازمانی زمانی رخ می‌دهد که مدیران در خصوص نگرش‌های اساسی و ضروری جهت پشتیبانی از

شایستگی‌های کلیدی<sup>15</sup> شرکت اتفاق نظر داشته باشند بر اساس همین بُعد، اجرای همسوی فعالیتهای مدیریت منابع انسانی در کل سازمان اهمیتی خاص می‌یابد.

زمانی که در فرهنگ سازمان اجماع و ثبات وجود داشته باشد، سازمانها بستر فرهنگی لازم برای توسعه شایستگی‌های ویژه و اساس مزیت‌های رقابتی را ایجاد کرده‌اند (جیمز، وربل و ساموئل، دومری، 2005). برای حصول این امر، مدیران بایستی با یک رویکرد استراتژیک مشخص کنند چه مواردی برای سازمان اهمیتی تعیین کننده دارد. این بدان معنی است که مدیران بایستی تصمیم بگیرند چطور می‌توانند سیستمی سازگار با اهداف استراتژیک سازمان ایجاد کنند. از این رو، "وظایف و فعالیت‌های حوزه منابع انسانی" به عنوان ابزاری مهم جهت پشتیبانی از تلاشهای سازمان، در راستای ایجاد و توسعه ثبات و اجماع فرهنگ سازمانی بکارگرفته می‌شود.

#### ضرورت ارزیابی داخلی و خارجی در فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی

تدوین، اجرا و کنترل سطوح مختلف استراتژیهای سازمان، از قبیل استراتژی شرکت، استراتژی کسب و کار و استراتژیهای وظیفه‌ای (از جمله استراتژی حوزه مدیریت منابع انسانی)، بدون انجام دادن ارزیابی داخلی و خارجی مانند گام برداشتن در مسیری تاریک و بدون راهنماست.

ارزیابی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) بر اساس ادبیات مدیریت استراتژیک، "محیط بیرونی" تأثیری عمیق بر سازمان و جنبه‌های مختلف مدیریت سازمان از منظر استراتژیک دارد. "حوزه منابع انسانی" نیز به عنوان یکی از جنبه‌های کلیدی سازمان در تعامل با محیط بسیار حساس است و تحلیل استراتژیک آن مستلزم بررسی دقیق محیط می‌باشد. هدف از "بررسی عوامل خارجی" آن است که سازمان، از فرصتهای مساعد و سودآور و همچنین تهدیدهایی که باید از آنها اجتناب شود یک فهرست اولویت‌بندی شده تهیه کند. بدین ترتیب، می‌توان "عوامل محیطی مهم و تأثیرگذار در سازمان" را شناسایی کرد و در برابر آنها واکنش مناسب

نشان داد. دیوید و فرد در کتاب مدیریت استراتژیک "نیروهای محیطی" را به 5 گروه اصلی به شرح زیر طبقه‌بندی کرده است:

- 1) نیروهای اقتصادی
- 2) نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی<sup>16</sup>
- 3) نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی<sup>17</sup>
- 4) نیروهای فناوری<sup>18</sup>
- 5) نیروهای رقابتی<sup>19</sup>

در تقسیم‌بندی دیگر، "عوامل محیطی" به دودسته کلی تقسیم‌بندی می‌شود: عوامل محیط کلان، عوامل محیط خرد. "عوامل محیط کلان" در برگیرنده عوامل اجتماعی-فرهنگی، اقتصادی، تکنولوژیکی، سیاسی-قانونی است و "عوامل محیط خرد" نیز شامل نیروهای رقابتی و ذینفعان خارجی می‌باشد (مانند رقبا، مشتریان، تأمین کنندگان، سهامداران و غیره). با توجه به دسته‌بندی‌های فوق می‌توان "عوامل محیطی مهم و تأثیرگذار در سازمان" را به صورت نمودار شماره 2 به دو دسته عوامل کلان و عوامل خرد دسته‌بندی کرد.



نمودار 2- مدل نمایش‌دهنده تقسیم‌بندی عوامل محیط خارجی

منبع: سید جوادین، 1384

ارزیابی داخلی (نقاط قوت و ضعف)



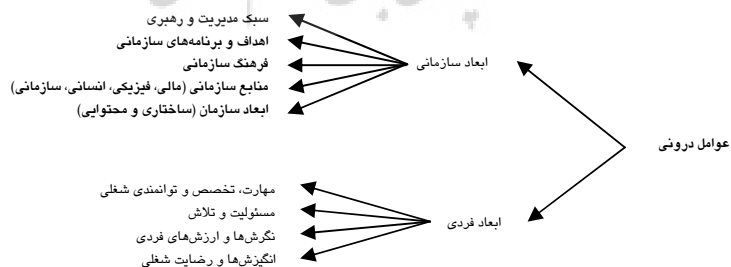
هر سازمانی در قلمروی خود، یک سری نقاط قوت و ضعف دارد که برای شناسایی آنها بایستی ابعاد مختلف سازمان تحلیل و بررسی شود. در این راستا، توجه به "مزیت‌های رقابتی و ویژگی‌های ممتاز سازمان" از اجزای مهم می‌باشد. برای اینکه شرکتی دارای مزیت رقابتی شود، باید به گونه‌ای عمل کند که از شایستگی‌های ویژه خود بهره‌برداری کند. به این منظور، می‌توان از "منابع انسانی کارآمد، متخصص و منحصر به فرد"، به عنوان یک شایستگی ممتاز سازمان بهره‌برداری کرد. توجه به این موضوع برای تحلیل استراتژیک حوزه "منابع انسانی" بسیار مهم و حیاتی است. در ادبیات مدیریت دسته‌بندی‌های مختلفی از عوامل درون سازمانی صورت گرفته است؛ اما، دسته‌بندی ذیل بر حوزه منابع انسانی تمرکز دارد. در این دسته‌بندی "مجموعه عوامل درون سازمان" به سه دسته اصلی تقسیم‌بندی می‌شود:

(1) عوامل سازمانی<sup>20</sup>

(2) عوامل شغلی<sup>21</sup>

(3) عوامل فردی<sup>22</sup>

"عوامل سازمانی" شامل برنامه‌های سازمان (اهداف کلان، استراتژیها و برنامه‌های عملیاتی)، ابعاد سازمان (ساختاری، محتوایی)، توانایی پرداخت، سهامداران و هیئت مدیره، سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی می‌شود. "عوامل شغلی" متشکل از مهارت‌های شغلی، مسئولیت، شرایط کار و تبعات ناشی از کار می‌باشد. "عوامل فردی" هم در برگیرنده نگرشها، انگیزش، رضایت شغلی، ارزشهای فردی و شخصیت کارکنان است. با توجه به این دسته‌بندی‌ها می‌توان به نگرشی کلی در خصوص ارزیابی و تحلیل "عوامل درونی" و شناخت "نقاط قوت و ضعف سازمان" در حوزه منابع انسانی دست یافت. در ادامه از تلفیق دیدگاه‌های فوق، عوامل درونی به دو دسته کلی ابعاد سازمانی و ابعاد فردی تقسیم شده است. این ابعاد و زیر مجموعه‌هایشان در نمودار شماره 3 مشخص شده است.



### نمودار 3- مدل نمایش دهنده تقسیم بندی عوامل محیط خارجی

منبع: سید جوادین، 1384

#### روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش تحقیقی کاربردی می باشد و به صورت توصیفی انجام شده است، روش گردآوری اطلاعات، پیمایشی بوده و برای جمع آوری اطلاعات از "پرسشنامه" استفاده شده است. در این پژوهش، با توجه به ابعاد بیان شده در زمینه ارزیابی عوامل داخلی و خارجی حوزه منابع انسانی و تحلیل استراتژیک آن و با توجه به اسناد رسمی و راهبردی ستاد وزارتخانه ICT (مانند "برنامه چهارم توسعه"، "سند توسعه بخشی ICT" در برنامه چهارم توسعه و نیز "برنامه استراتژیک تحول در نظام اداری سازمان مدیریت و برنامه ریزی") ابتدا یک "پرسشنامه" طراحی شد. پس از برگزاری چند جلسه با کارشناسان مسئول و مدیران ارشد ستاد وزارتخانه این پرسشنامه اصلاح شد و مجموعه پرسشهایی در خصوص شناسایی و تحلیل استراتژیک عوامل داخلی و خارجی حوزه منابع انسانی در ستاد وزارتخانه تهیه شد. این پرسشنامه دربرگیرنده دو بخش مجزا می باشد. بخش اول (حاوی 36 پرسش) به منظور شناخت نقاط قوت و ضعف سازمان در حوزه منابع انسانی طراحی شد. بخش دوم (حاوی 33 پرسش) هم برای شناسایی و تحلیل فرصت ها و تهدیدهای محیط بیرونی در حوزه منابع انسانی تنظیم شد.

بر اساس ادبیات پژوهش به منظور ارزیابی داخلی سازمان، نقاط قوت و ضعف در قالب ابعاد سازمانی و ابعاد فردی ارزیابی شده است. متغیرهای مربوطه و نمادهای آنها به شرح جدول شماره 1 می باشد.

جدول 1- ابعاد و متغیرهای نقاط قوت و ضعف داخلی

نماد	عوامل	ابعاد
A1	سبک مدیریت و رهبری	ابعاد سازمانی
A2	اهداف، برنامه ها و رویه های سازمانی	
A3	فرهنگ سازمانی	
A4	منابع سازمانی	
B1	مهارت، تخصص و توانمندی شغلی	ابعاد فردی
B2	مسئولیت و تلاش	

B3	نگرشها و ارزشها
----	-----------------

منبع: سید جوادین، 1384

فرصتها و تهدیدهای محیط خارجی نیز با توجه به ادبیات پژوهش و این که عوامل خرد محیطی (مانند رقبا، تأمین‌کنندگان و مشتریان) با شرایط ستاد وزارتخانه ارتباطات و فناوری اطلاعات، به عنوان یک وزارتخانه دولتی و سازمان غیر انتفاعی، همخوانی ندارد بر اساس جدول شماره 2 در نظر گرفته شده است.

### جدول 2- فرصتها و تهدیدهای محیط خارجی

نماد	عوامل	ابعاد
C1	اقتصادی	عوامل کلان
C2	سیاسی و قانونی	
C3	فرهنگی	
C4	اجتماعی	

منبع: سید جوادین، 1384

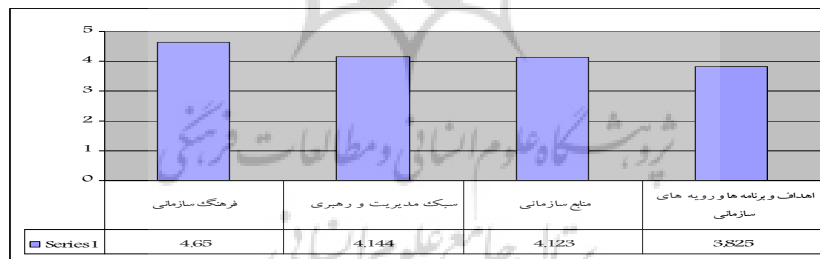
نظر به اینکه هدف از این پژوهش، بررسی دیدگاه‌های کلان و استراتژیک سازمان در حوزه منابع انسانی بود پرسشنامه‌ها بین مدیران ارشد و مدیران سطوح میانی سازمان توزیع شد. بنابراین، "جامعه آماری" دربرگیرنده کارکنان رده مدیریتی ستاد وزارتخانه ICT است. از این رو، بر اساس ساختار سازمانی "رده‌های مختلف مدیریتی سازمان" مشتمل بر معاون وزیر، مدیر کل، معاون مدیر کل و رئیس گروه شناسایی شد. در ادامه، 30 پرسشنامه بین افراد این رده‌های مدیریتی توزیع گشت و در نهایت، 22 پرسشنامه پاسخ داده شده کامل و صحیح به دست آمد. تحلیل‌های این بخش هم با توجه به نتایج حاصل از این 22 پرسشنامه صورت گرفته است. بررسی پاسخ دهندگان از نظر تحصیلات نشان می‌دهد مدیران ستاد وزارتخانه سطح تحصیلات مناسبی دارند؛ به طوری که 60٪ از اعضای جامعه آماری دارای تحصیلات بالاتر از لیسانس می‌باشند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه‌ها، از آزمون فریدمن و نرم افزار SPSS استفاده شده و برای انجام دادن بعضی تحلیل‌های مربوطه، از آمار توصیفی و نرم افزار Excel استفاده شده است.

نتایج تجزیه و تحلیل استراتژیک حوزه منابع انسانی ستاد وزارتخانه  
نتایج ارزیابی داخلی (نقاط قوت و ضعف - S&W)<sup>23</sup>

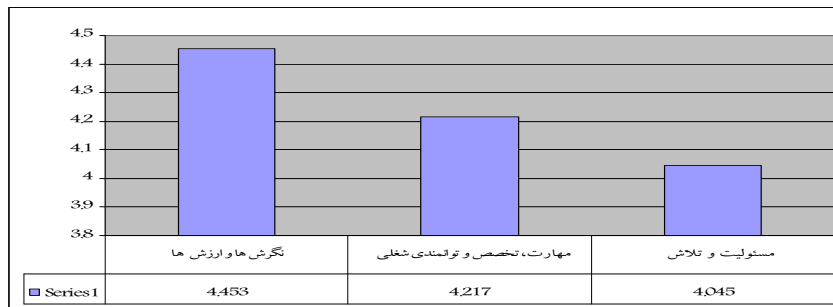
بر اساس پرسشنامه استفاده شده مجموعاً 36 مورد به عنوان نقاط قوت و ضعف در نظر گرفته شده و بر اساس یک مقیاس 8 تایی امتیازدهی شده است. با استفاده از آزمون فریدمن و نرم افزار SPSS نتایج امتیازات اختصاص داده شده از سوی افراد به هر کدام از عوامل به دست آمد. این نتایج در جدول شماره 3 و نمودارهای شماره 4 و 5 نشان داده شده است.

جدول 3- نتایج ارزیابی داخلی عوامل زیر شاخه ابعاد سازمانی و فردی

میانگین رتبه	نماد	عوامل	ابعاد
4.144	A1	سبک مدیریت و رهبری	عوامل سازمانی
3.825	A2	اهداف، برنامه‌ها و رویه‌های سازمانی	
4.65	A3	فرهنگ سازمانی	
4.123	A4	منابع سازمانی	
4.217	B1	مهارت، تخصص و توانمندی شغلی	عوامل فردی
4.045	B2	مسئولیت و تلاش	
4.453	B3	نگرش‌ها و ارزش‌ها	



نمودار 4 - اولویت‌بندی نتایج ارزیابی داخلی عوامل زیر شاخه ابعاد سازمانی



#### نمودار 5- اولویت بندی نتایج ارزیابی داخلی عوامل زیر شاخه ابعاد فردی

بررسی و تحلیل نتایج به دست آمده از ارزیابی داخلی حوزه منابع انسانی در ستاد وزارتخانه ICT (در قالب دسته بندی های بیان شده) از یک سو، نشان می دهد در گروه عوامل سازمانی "فرهنگ سازمانی" مهم ترین نقطه قوت است. از سوی دیگر، "اهداف و برنامه ها و رویه های سازمانی" مهم ترین نقطه ضعف سازمان در حوزه مذکور شناخته شده است. در گروه عوامل فردی نیز "نگرشها و ارزشها" که حاکی از فرهنگ فردی کارکنان است مهم ترین نقطه قوت و "مسئولیت و تلاش" نیز ضعیف ترین بخش شناسایی شده است.

با توجه به این بررسی ها می توان گفت از دیدگاه استراتژیک، "عوامل فرهنگ سازمانی و نگرش فردی" مهم ترین نقاط قوت ستاد وزارتخانه ICT می باشد.

#### نتایج ارزیابی خارجی (فرصت ها و تهدیدها O&T)<sup>24</sup>

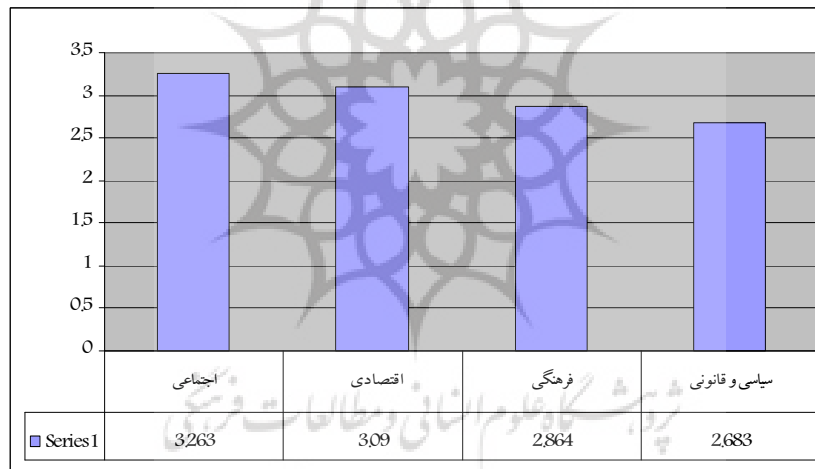
در مجموع، 35 فاکتور به عنوان فرصت ها و تهدیدهای محیطی، در دو بخش در پرسشنامه ذکر شد. در بخش اول، 16 فاکتور به عنوان "فرصت" و در بخش دوم، 17 فاکتور به عنوان "تهدید" تعیین شد و بر اساس یک مقیاس 4 تایی امتیازدهی شد. با استفاده از آزمون فریدمن و نرم افزار SPSS نتایج امتیازات اختصاص داده شده از سوی افراد به هر کدام از عوامل، به شرح زیر در جدول شماره 4 و نمودارهای شماره 6 و 7 می باشد.

#### جدول شماره 4- نتایج ارزیابی خارجی

بُعد	عوامل	نماد	میانگین رتبه فرصت	میانگین رتبه تهدید
------	-------	------	-------------------	--------------------

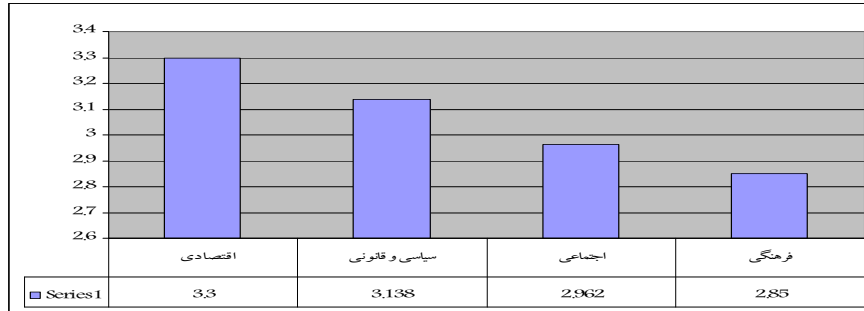
3.3	3.09	C1	اقتصادی	عوامل کلان
3.138	2.683	C2	سیاسی و قانونی	
2.85	2.864	C3	فرهنگی	
2.962	3.263	C4	اجتماعی	

همانطور که مشاهده می‌شود "عوامل اجتماعی" (مانند ترکیب جوان جمعیت کشور، برخورداری از نیروی انسانی جوان، استعداد بالای نیروی انسانی و غیره) مهم‌ترین فرصت و "عوامل سیاسی، قانونی و اقتصادی" مهم‌ترین تهدید تعیین شده است. طبق ارزیابی خارجی می‌توان از منظر استراتژیک "عوامل سیاسی و قانونی" را یکی از معضلات اساسی در حوزه منابع انسانی دانست که بسیاری از فعالیتهای سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.



نمودار 6 - اولویت‌بندی فرصت‌های محیطی بر اساس نتایج ارزیابی خارجی

مطالعه راهبردی حوزه مدیریت منابع انسانی در وزارت ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات



نمودار 7- اولویت‌بندی تهدیدهای محیطی بر اساس نتایج ارزیابی خارجی

تحلیل نتایج ارزیابی داخلی و خارجی حوزه منابع انسانی وزارت ICT جمع‌بندی نتایج ارزیابی داخلی و خارجی حوزه منابع انسانی وزارت ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات به شرح جدول شماره 5 می‌باشد.

جدول 5- جمع‌بندی نتایج ارزیابی داخلی و خارجی حوزه منابع انسانی وزارتخانه ICT

منفی	مثبت
<p><b>نقاط ضعف</b></p> <p>اهداف، برنامه‌ها و رویه‌های سازمانی از قبیل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>عدم استفاده از روش‌های مناسب برای تشویق کارکنان</li> <li>عدم استفاده از روش‌های علمی مدیریتی، در جهت توسعه منابع انسانی</li> <li>عدم انعطاف‌پذیری قوانین اداری به منظور تناسب با نیازهای متغیر و متحول نیروی انسانی.</li> </ul>	<p><b>نقاط قوت</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>فرهنگ سازمانی</li> <li>نگرش‌ها و ارزش‌های فردی</li> </ul> <p>از قبیل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>میانگین ارزیابی فرهنگی در میان افراد سازمان</li> <li>قانون‌گرایی و توجه به قانونمندی در میان افراد سازمان.</li> </ul>
<p><b>تهدیدها</b></p> <p>عوامل اقتصادی از قبیل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>بحران بیکاری و کمبود ظرفیت اشتغال‌زایی</li> <li>نظام نامطلوب توزیع اقتصادی</li> <li>عدم ثبات کلان با توجه به تحولات موجود در عرصه اقتصاد و سیاست</li> <li>عوامل سیاسی و قانونی</li> </ul> <p>از قبیل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>وجود قوانین دست و پا گیر در زمینه‌های مختلف منابع انسانی (نظام هماهنگ پرداخت، نظام استخدامی و غیره) که از سوی نهادهای بالادستی ارائه می‌شود</li> <li>تغییر در رویکردها و سیاست‌های کلان و بی ثباتی در تصمیم‌گیریها</li> <li>تأثیرپذیری نظام اداری در زمینه تصمیم‌گیریها، انتصاب‌ها، جابجایی مدیران، ارتقای افراد و غیره از جریانها و جناح‌های سیاسی.</li> </ul>	<p><b>فرصت‌ها</b></p> <p>عوامل اجتماعی از قبیل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ترکیب جمعیت جوان کشور و پتانسیل‌های موجود در آن</li> <li>استعداد بالای نیروی انسانی کشور و وجود متخصصان ایرانی در داخل و خارج از کشور.</li> </ul> <p>عوامل اقتصادی از قبیل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>نیروآوانی منابع و ذخایر طبیعی و مہیا بودن تأسیسات زیربنایی</li> <li>افزایش قیمت‌های جهانی نفت و تأثیر در میزان منابع قابل تخصیص به توسعه منابع انسانی.</li> </ul>

بر اساس این تحلیل از یک سو، "فرهنگ سازمانی و فردی افراد" مهمترین نقطه قوت سازمان می‌باشد و در تصمیم‌گیریهای استراتژیک، به عنوان یک عامل مهم داخلی در حوزه منابع انسانی، برای دستیابی به اثربخشی و کارآیی سازمان قابل استفاده است. از

سوی دیگر، "اهداف و رویه‌های در جریان سازمان در حوزه منابع انسانی" مهمترین نقطه ضعف شناخته شده و مستلزم تقویت و بهبود است. بنابراین، با وجود یک "فرهنگ نسبتاً غنی و قوی در میان افراد سازمان" رویه‌ها، قوانین، روش‌های مدیریتی و انگیزشی موجود در سازمان، به بهره‌برداری مناسب از این فرهنگ کمک نمی‌کنند و به یقین، به مرور زمان نیز تأثیرات منفی بسیاری در فرهنگ سازمان می‌گذارند. اگر با چنین رویکردی به مسئله نگاه شود می‌توان درک کرد سازمان مورد تحقیق، بیشتر از آنکه نیازمند فعالیت‌های فرهنگی در حوزه منابع انسانی باشد، نیازمند "هدفگذاری، برنامه‌ریزی صحیح و ایجاد ساختار، قوانین و رویه‌های مناسب در عرصه منابع انسانی" می‌باشد.

با بررسی فرصتها و تهدیدهای محیطی نیز می‌توان به نتایجی مطلوب دست یافت. از یک سو، بعضی عوامل اجتماعی، مانند ترکیب جوان جمعیت کشور و پتانسیل بالای متخصصان داخلی، به عنوان فرصت‌هایی در عرصه منابع انسانی قابل استفاده است. همچنین بعضی عوامل اقتصادی نیز برای توسعه منابع انسانی موقعیتی مساعدتر فراهم می‌سازند. از سوی دیگر، گاهی اوقات بعضی "عوامل اقتصادی" مانند بحران بیکاری، توزیع نابرابر درآمدها، عدم ثبات فضای اقتصاد کلان و بعضی "عوامل سیاسی و قانونی" مانند وجود قوانین دست و پا گیر در زمینه‌های مختلف منابع انسانی (نظام هماهنگ پرداخت، نظام استخدامی و غیره)، تغییر در رویکردها و سیاستهای کلان و بی‌ثباتی در تصمیم‌گیریها، تأثیرپذیری نظام اداری از جریانها و جناحهای سیاسی (در زمینه تصمیم‌گیریها، انتصابات، جابجایی مدیران، ارتقای افراد و غیره) تأثیراتی بسیار نامطلوب در توسعه منابع انسانی سازمان دارند. با بررسی و تحلیل مجموعه عوامل درونی و بیرونی سازمان مورد پژوهش، می‌توان راهکارها و استراتژیهای مناسبی برای "توسعه منابع انسانی" تدوین کرد. بنا بر تحلیل موجود، فضای تصمیمات استراتژیک سازمان در عرصه منابع انسانی به تصویر کشیده می‌شود و بر موقعیتهایی تأکید می‌شود که در تدوین استراتژی منابع انسانی حاکم است.

#### پی‌نوشتها:

1- این مقاله بخشی از نتایج طرح پژوهشی است که در سال 1386 با عنوان "ارایه الگوی علمی و کاربردی جهت توانمندسازی کارکنان با رویکرد استراتژیک در ستاد وزارتخانه ارتباطات و فناوری اطلاعات" انجام شده است.



- 2- Strategic Human Resource Management (SHRM)
- 3- Resource Oriented
- 4- Market Oriented
- 5- Human Resource
- 6- Evaluation Intern & Extern
- 7- ICT
- 8- Business Strategy
- 9- برای مثال، Mailes & Snow در سال 1984، به صورت متمرکز در این خصوص تحقیق کردند که چگونه وظایف و فعالیت‌های حوزه منابع انسانی در راستای استراتژی سازمان قابل تغییر و اجرا می‌باشند.
- 10- برای مثال، در این رویکرد مطرح می‌شود بایستی از چه روش ارزیابی عملکرد، چه نوع سیستم حقوق و دستمزد، چه نوع سیستم استخدامی و چه روش‌های آموزشی استفاده کرد تا سازمان به اهداف استراتژیک خود برسد.
- 11- South West Air Line
- 12- Person-Job
- 13- Person-Group
- 14- Person-Organization
- 15- Turn Over
- 16- Core Competencies
- 17- Social, Cultural, Demographic, & Environmental Forces
- 18- Political, Legal, & Governmental Forces
- 19- Technological Forces
- 20- Competitive Forces
- 21- Organizational Factors
- 22- Job Factors
- 23- Individual Factors
- 24- Strength & Weakness
- 25- Opportunities & threats

#### منابع فارسی

سید جوادین، سید رضا. (1384). برنامه‌ریزی نیروی انسانی. چاپ چهارم، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

#### منابع لاتین

- Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. **Human Resource Management**, 38: 269-278.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 82 (1) :150-169.

- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. **Industrial and Labor Relations Review**, 45: 488–506.
- Barney, J. (1996). The resource-based theory of the firm. **Organizational Science**, 7: 469, 1996.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17: 99–121.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On become a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, 37: 31–46.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. **Human Resource Management**, 38: 287–301.
- Brown, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. **Academy of Management Review**, 29: 203–221.
- CCH Inc (1995). **Human resource management**. Ideas and Trends in Personnel.
- David, F. R. (2005). **Strategic management, concepts and cases**. Prentice Hall, New Jersey.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, 35: 1504–1511.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, 21: 1105–1121.
- Fisher, S. R., & White, M. A., (2000). Downsizing in a learning organization: Are there hidden costs? **Academy of Management Review**, 25 (1) : 244 – 251.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996). **Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations**. Minneapolis/St. Paul: West Pub. Co.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1992). **Employee compensation: Research and practice**. In M. D. Dunnette, & L. M Hough (Eds.), **Handbook of**

- industrial organizational psychology**, 3: 481–570. Palo Alto, Ca7 Consulting Psychologists Press.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, 17 (Winter Special Issue): 108–122.
- Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1999). Linking individual performance to business strategy: The people process model. **Human Resource Management**, 38: 17–31.
- Harel, G. H., & Tzafrir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. **Human Resource Management**, 1 38: 185–200.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). **Navigating in the new competitive landscape: Building competitive advantage and strategic flexibility in the 21st century**. Academy of Management Executive: 22–42.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Strategic Management Journal**, 25 (3): 417–456.
- Huselid, M. A., Jackson, S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, 39: 949–969.
- James D. Werbel & Samuel M. Demarie, (2005). gning Strategic Human Resource Management and Person-Environment fit, **Human Resource Management Review**, 15: 247-262.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. **Personnel Psychology**, 42: 727–786.
- Joyce, W., Nohria, N., & Roberson, B. (2003). **What really works: The 4+2 formula for sustained business success**. New York Harper Collins.
- Legnick Hall, M. L., & Legnick-Hall, C.A. (1999). Expanding customer orientation in the HR function. **Human Resource Management**, 38: 201–214.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, 13: 111–125.

- Liebeskind, J. P. (1996). Knowledge, strategy, and the theory of the firm. **Strategic Management Journal**, 17, (Winter Special Issue): 93–107.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill.
- Narduzzo, A., Rocco, E., & Waglien, M. (1994). **Talking about routines in the field: The emergence of organizational capabilities in a new cellular phone network company**. In G. Hamel, & A. Heene (Eds.), *Competence based competition*. New York: Wiley.
- Norburn, D., & Birley, S. (1988). The top management team and corporate performance. **Strategic Management Journal**, 9: 225–237.
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). **Hidden value**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Patrick M. Wright, Benjamin B. Dunford, Scott A. (2001). Snell, Human Resources and the Resource Based View of the firm, **Journal of Management**, 27: 701-721.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, 68: 79–91.
- Pfeffer, J. (1994). **Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce**. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1988). **Competitive strategy**. New York: Free Press.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001a). Is the resource based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 (1): 22–40.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resources practices, organizational climate, and customer satisfaction. **Journal of Management**, 27: 431–449.
- Rumelt, R. (1984). **Toward a strategic theory of the firm**. In R. Lamb (Ed.), **Competitive strategic management**: 556–570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2002). Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence. **Strategic Management Journal**, 23: 491–512.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management Journal**, 18 (7): 509–533.
- Terpstra, E. D., & Rozell, J. E. (1993). The relationship of staffing practices to organizational levels of performance. **Personnel Psychology**, 46: 27–48.
- Thomas, A. B. (1988). **Does leadership make a difference in organizational performance?** *Administrative Science Quarterly*, 33: 388–400.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). **The cultures of work organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Walker, J. (1978). Linking human resource planning and strategic planning. **Human Resource Planning**, 1: 1–18.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B., & Sherman, W. S. (1998). Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. **Human Resource Management**, 37: 17–29.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, 1: 203–335.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, 1: 203–335.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. **Organization Science**, 6: 76–92.