

فرایند مدیریت توسعه

Management & Development

چکیده

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

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

تدوین محورهای استراتژیکی توسعه منابع انسانی

دکتر صاحب بدری

محمد حسین رهبری زاده

تدوین محورهای استراتژیکی توسعه منابع انسانی

دکتر صاحب بدری^۱

محمد حسین رهبری زاده^۲

چارچوب نظری

استراتژیها در واقع راهکارهای اصلی هستند که به تغییر در ساختار، رفتار یا عملکرد می‌انجامند. راهبرد، پلی بین تهدیدها و فرصت‌های محیطی با نقاط قوت و ضعف داخلی است که از امکانات محیطی یا مدیریت‌های داخلی برای غلبه بر ضعف داخلی یا تهدید محیطی بهره‌مند می‌شود یا بالعکس. به تعبیری دیگر یکی از مزایای راهبرد، مرتفع کردن تهدیدات محیطی به وسیله عوامل قوت درونی است (شیخ ابومسعودی، ۱۳۸۲: ۵۵).

استراتژی عبارت از تعیین اهداف و آرمان‌های بلندمدت و اساسی و پذیرش مجموعه‌ای از اقدامات و تخصیص منابع برای حصول به این اهداف و آرمان‌هاست (آرمسترانگ، ۱۳۸۰: ۴۷). در این پژوهش استراتژی مجموعه‌ای از تصمیمات برای به دست آوردن مواضعی قوی و قابل دفاع و نتایجی در زمینه بهره‌برداری از امکانات منابع انسانی است. استراتژی را به سه نوع تقسیم می‌کنند: (۱) استراتژی توسعه؛ (۲) استراتژی ثبات؛ و (۳) استراتژی کاهش.

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

۱. عضو هیأت علمی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

E-mail: Badrisa2002@yahoo.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی
E-mail: IRahbarizade@yahoo.com

لحاظ عوامل خارجی فرصت‌های محیطی نیز دارای برتری نسبت به تهدیدهای محیطی است. در چنین حالتی، مؤسسه با تکیه بر نقاط قوت درونی و استفاده بهینه از فرصت‌های محیطی می‌تواند استراتژی توسعه را فراراه سازمان قرار دهد. این استراتژی‌ها عبارت‌اند از: نفوذ در بازار، گسترش در بازار، گسترش محصول یا خدمات، یکپارچگی عمودی، یکپارچگی افقی، تنوع همگون، تنوع افقی و تنوع ناهمگون. (احمدی، ۱۳۷۷: ۱۷۷).

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

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

شرکت‌ها و مؤسسات در زمانی که در موقعیت "حفظ وضعیت" موجود قرار گرفته‌اند، به نحوی از استراتژی‌هایی استفاده می‌کنند که در مرحله توسعه از آنها نام برده شد. به عقیده دیوید، در موقعیت‌های رشد کند بازار و موقعیت رقابتی ضعیف، یعنی در ماتریس ارزیابی استراتژیک، زمانی که بردار در خانه "اقدام محافظه کارانه" قرار بگیرد، سازمان باید شایستگی‌های اصول خود را حفظ کند و خود را در معرض خطرهای بزرگ قرار ندهد. این استراتژی‌های محافظه کارانه اغلب شامل: نفوذ در بازار، گسترش بازار، گسترش محصول و تنوع همگون است (دیوید، ۱۳۸۱: ۳۷۱).

استراتژی کاهش: این استراتژی زمانی قابل اجراست که نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای محیطی بر نقاط قوت داخلی سازمان و فرصت‌های محیطی آن چیره می‌شوند و سازمان چاره‌ای جز اجرای استراتژی‌های کاهش نداشته باشد. استراتژی کاهش شامل مشارکت، عقب‌گرد، واگذاری، و انحلال است (احمدی، ۱۳۷۷: ۹۳).

استراتژی منابع انسانی

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

نخستین مدل‌ها برای تدوین استراتژی منابع انسانی، با نگرشی عقلانی - منطقی و فنی و متکی بر «استراتژی سازمان» طراحی شده‌اند. این مدل‌ها در صورتی قابل اجرا هستند که استراتژی سازمان از قبل تهیه شده باشد. هرگونه اشتباه یا انحراف در فرایند تدوین استراتژی سازمان عیناً به استراتژی منابع انسانی نیز منتقل می‌شود. چارچوب دانشگاه هاروارد در سال ۱۹۸۴ و مدل دایر و هولد (۱۹۸۸) نمونه‌هایی از این نوع هستند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۱۰۶). یکی از مدل‌های تدوین استراتژی سازمان با کاربرد گسترده، مدل SWOT^۱ است که دیوید آن را ارائه داده است. چارچوب ارائه شده توسط دیوید، شناسایی نقاط قوت و ضعف درون سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی سازمان یا مؤسسه را در یک ماتریس در تعامل با یکدیگر لحاظ می‌کند و از تحلیل آنها استراتژی مناسب مؤسسه استخراج می‌شود. از آنجا که در پژوهش حاضر از این چارچوب استفاده شده است، این مدل تشریح می‌شود.

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

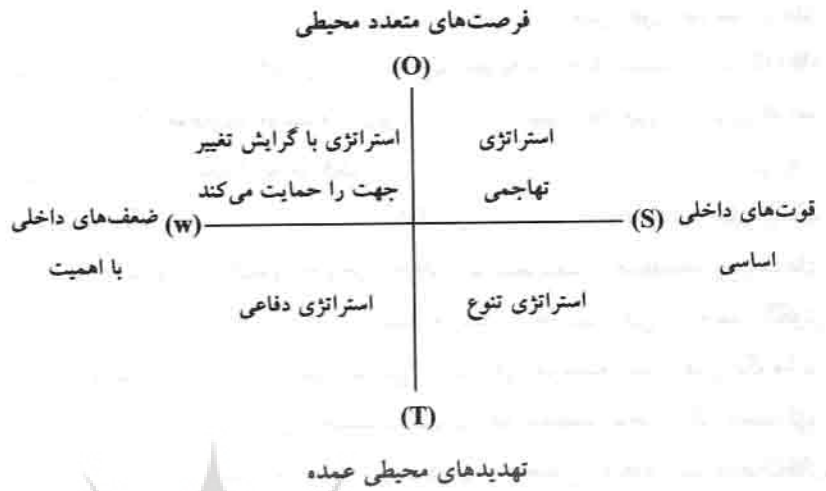
درک قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی منابع انسانی مؤسسه به محدود ساختن گزینه‌ها و انتخاب استراتژی کمک می‌کند. شایستگی متمایز و ضعف‌های عمده با توجه به معیارهای کلیدی موفقیت در بخش‌های مختلف شناسایی می‌شوند و این امر، چارچوب مفیدی برای انتخاب بهترین استراتژی به دست می‌دهد. تجزیه و تحلیل SWOT را برای انتخاب استراتژی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

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

کاربرد دیگر تجزیه و تحلیل SWOT در نمودار ۱ نشان داده شده است. فرصت ها و تهدیدهای کلیدی خارجی به طور سیستماتیک با ضعف ها و قوت های داخلی توسط روش ساخت یافته مقایسه می شوند. هدف، یکی از چهار الگوی مشخص ترکیب میان موقعیت های داخلی و خارجی مؤسسه است. این الگوها در چهار ناحیه صفحه محورهای مختصات نشان داده شده اند. ناحیه یک (استراتژی SO) بهترین موقعیت است. مؤسسه با چند فرصت محیطی روبه روست و قوت های بسیاری دارد که استفاده از فرصت ها را ترغیب می کند. این وضعیت، استراتژی های رشدگرا برای استفاده از ترکیب دلخواه را توصیه می کند. در ناحیه دوم (استراتژی WO) مؤسسه دارای قوت های کلیدی است، اما با محیطی نامطلوب رویارو می شود. در این وضعیت، استراتژی ها از قوت های موجود برای ساختن فرصت های بلندمدت استفاده می کنند. در ناحیه سوم (استراتژی های ST)، مؤسسه با یک فرصت گرانها روبه روست اما دچار چند ضعف داخلی است. تمرکز استراتژی برای این مؤسسات، حذف ضعف های داخلی برای دنبال کردن فرصت های به دست آمده است؛ ناحیه چهارم (استراتژی های WT)، مؤسسه ضمن داشتن ضعف های داخلی با تهدیدهای مهمی نیز مواجه است. بنابراین در موقعیتی خطرناک قرار دارد و حالت دفاعی خواهد داشت (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۱: ۳۱۰-۳۰۷).

شماره ۳۰۷. ماه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی



نمودار ۱. استراتژی‌های حاصل از مدل SWOT

منبع: پیرس و رابینسون، ۱۳۸۱: ۳۱۰-۳۰۷.

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

اهداف پژوهش

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

پرسش‌های پژوهش

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

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

۱-۱- نقاط قوت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

۱-۲- نقاط ضعف منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

۳-۱- فرصت‌های محیطی منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

۴-۱- تهدیدهای محیطی منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

۲- استراتژی‌های مناسب نظام منابع انسانی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی کدامند؟

۱-۲- استراتژی‌های SO نظام منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

۲-۲- استراتژی‌های ST نظام منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

۳-۲- استراتژی‌های WO نظام منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

۴-۲- استراتژی‌های WT نظام منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

روش‌شناسی

جامعه آماری پژوهش حاضر، کارکنان مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی است که براساس آخرین آمار ۲۱۶ نفرند. براساس جدول مورگان، ۱۳۰ نفر از آنان با روش تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه دست‌ساز پژوهشگر است که چهار بخش دارد. از جمع ۶۶ گویه این پرسشنامه، ۱۹ گویه به نقاط قوت، ۲۲ گویه به نقاط ضعف، ۱۴ گویه به فرصت‌های محیطی و ۱۱ گویه به تهدیدهای محیطی اختصاص یافته است.

برای بررسی روایی این ابزار، گویه‌های نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی از طریق متون مربوط تهیه و بین جمعی از استادان و خبرگان مؤسسه توزیع و اطمینان حاصل شد که گویه‌های انتخاب شده صحیح هستند. بخشی از گویه‌های هر بخش در این مرحله تعدیل شدند. سپس تعداد ۲۵ نسخه پرسشنامه، بین تعدادی از اعضای جامعه آماری توزیع و از آنان خواسته شد تا ابهامات موجود را مشخص کنند. براساس نظرات کسب شده، اصلاحات لازم در پرسشنامه اعمال گردید. برای سنجش اعتبار پرسشنامه، از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. جدول ۱، مقدار ضریب آلفای کرونباخ را برای هریک از پاره‌تست‌ها نشان می‌دهد که حاکی از اعتبار قابل قبولی است.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونیباخ پاره تست‌ها

ببخش	تعداد گویه‌ها	اعتبار
نقاط قوت	۱۹	۰/۹۲
نقاط ضعف	۲۲	۰/۸۸
فرصت‌ها	۱۴	۰/۹۳
تهدیدها	۱۱	۰/۹۱

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

تجزیه و تحلیل داده‌ها

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

پرسش ۱-۱: نقاط قوت سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

به منظور شناسایی نقاط قوت مؤسسه، پس از جمع‌آوری نظر خبرگان و کارشناسان و با مراجعه به متون تخصصی مربوط، تعداد ۱۹ مورد که می‌توانست به عنوان نقاط قوت مؤسسه مطرح باشند، شناسایی و در پرسشنامه آورده شد. پرسشنامه تدوین یافته برای ارزش‌گذاری در اختیار گروه نمونه مورد بررسی قرار داده شد و با استفاده از آزمون t تک متغیره، آن دسته از متغیرهایی که در سطح حداقل ۵ درصد معنادار هستند، شناسایی شدند. چون پرسشنامه مبتنی بر طیف لیکرت و با ۴ گزینه تنظیم شده بود، میانگین نمره متغیرهای بیش از ۲/۵ و معنادار به عنوان نقاط قوت مؤسسه شناخته شدند. نتایج حاصل از آزمون پرسش‌های مربوط به پرسش ۱-۱ در جدول ۲ آمده است.

در ستون میانگین‌ها دیده می‌شود که هر ۱۹ گویه میانگینی بالاتر از ۲/۵ دارد و

با توجه به اطلاعات مندرج در ستون سطح معناداری برای ۱۸ گویه فرض صفر را می توان رد کرد و می توان ۱۸ گویه مذکور را به عنوان نقاط قوت مهم مؤسسه در نظر گرفت. فرض صفر گویه نوزدهم (تعداد صد پست هیأت علمی مصوب در تشکیلات جدید) را نمی توان رد کرد و به عنوان نقطه قوت در نظر گرفته نشد.

جدول ۲. نتایج آزمون t برای گویه های بخش نقاط قوت

ارزش آزمایش (Test Value) = ۲.۵۰							
رد یا عدم رد	شرح گویه و شماره آن در پرسشنامه	تعداد (n)	میانگین (μ)	انحراف معیار (S)	تفاوت میانگین (t)	آماره (t)	درجه آزادی (df)
							سطح معناداری (Sig)
							فرض صفر (H_0)
رد	۱- نیروی انسانی تحصیل کرده	۸۴	۳.۳۹	۰.۶۲۱	۰/۸۹	۱۳.۱۷۲	۸۳
رد	۲- تجربه کاری کارکنان (میانگین ۱۲ سال)	۱۲۷	۳.۱۲	۰.۷۲۰	۰/۶۲	۹.۶۸۱	۱۲۶
رد	۳- داشتن کارشناسان متخصص (ICDL، زبان و TOT)	۱۲۴	۳.۱۰	۰.۷۸۴	۰/۶۰	۸.۵۸۹	۱۲۳
رد	۴- تطابق رشته تحصیلی کارکنان با پست های سازمانی محل خدمت	۱۲۷	۲.۹۸	۰.۷۷۳	۰/۴۸	۶.۲۵۳	۱۲۶
رد	۵- روحیه مشارکت پذیری در کارکنان	۱۲۷	۳.۱۲	۰.۸۳۲	۰/۶۲	۸.۳۷۲	۱۲۶
رد	۶- پرداخت مناسب مزایا	۱۲۸	۳.۲۰	۰.۸۹۷	۰/۷۰	۸.۷۷۳	۱۲۷
رد	۷- استقرار نمایندگی شرکت خدمات برای ارائه خدمات و پشتیبانی به موقع در ساختمانها	۱۲۶	۲.۸۲	۰.۸۶۲	۰/۳۳	۴.۱۳۶	۱۲۵
رد	۸- در اختیار داشتن (PC) برای اکثریت قریب به اتفاق کارکنان	۱۲۳	۳.۰۶	۰.۷۳۹	۰/۵۶	۸.۳۵۹	۱۲۲
رد	۹- دسترسی آنلاین به شبکه های ارتباطی (اینترنت و اینترنت)	۱۲۶	۳.۲۰	۰.۷۱۶	۰/۷۰	۱۰.۹۵۳	۱۲۵
رد	۱۰- به روز بودن تجهیزات و	۱۲۵	۳.۲۲	۰.۷۶۱	۰/۷۲	۱۰.۶۴۳	۱۲۴

ارزش آزمایش (Test Value) = ۲.۵۰									
رد یا عدم رد	شرح گویه و شماره آن در پرسشنامه	تعداد (n)	میانگین (μ)	انحراف معیار (S)	تفاوت میانگین	آماره (t)	درجه آزادی (df)	سطح معناداری (Sig)	فرض صفر (H_0)
	تکنولوژی اطلاع رسانی								
رد	۱۱- وجود ۴۴ نفر عضو هیأت علمی در رشته‌های مرتبط با اهداف مؤسسه	۱۲۸	۲.۸۲	۰.۹۸۴	۰.۳۲	۳.۶۸۴	۱۲۷	۰.۰۰۰	
رد	۱۲- مسئولیت پذیر بودن کارکنان	۱۲۸	۳.۲۸	۰.۷۶۳	۰.۷۸	۱۱.۵۸۹	۱۲۷	۰.۰۰۰	
رد	۱۳- تعهد بالای سازمانی کارکنان	۱۲۸	۳.۱۷	۰.۸۲۴	۰.۶۷	۹.۲۲۶	۱۲۷	۰.۰۰۰	
رد	۱۴- یا انگیزه بودن کارکنان	۱۲۸	۳.۰۹	۰.۹۶۹	۰.۵۹	۶.۶۵۴	۱۲۷	۰.۰۰۰	
رد	۱۵- به کارگیری سیستم‌های تشویق و تنبیه کارکنان	۱۲۳	۲.۷۲	۰.۹۶۹	۰.۲۲	۲.۵۵۸	۱۲۲	۰.۰۱۴	
رد	۱۶- به کارگیری نتایج ارزشیابی عملکرد در ترفیحات کارکنان	۱۲۴	۲.۷۷	۰.۹۶۱	۰.۲۷	۳.۱۷۶	۱۲۳	۰.۰۰۰	
رد	۱۷- وجود فرصت‌های برابر برای ارتقای شغلی کارکنان	۱۲۷	۲.۸۷	۱.۰۹۸	۰.۳۷	۳.۸۳۸	۱۲۶	۰.۰۰۰	
رد	۱۸- وجود فرصت‌های رشد برای ارتقای علمی کارکنان	۱۲۸	۳.۰۳	۱.۰۶۴	۰.۵۳	۵.۶۴۷	۱۲۷	۰.۰۰۰	
عدم رد	۱۹- تعداد صد پست هیأت علمی مصوب در تشکیلات جدید	۱۲۶	۲.۵۵	۰.۹۵۲	۰.۰۵	۵۶۲.۰	۱۲۵	۰.۵۷۵	

شیراز: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی

۱-۲: نقاط ضعف سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟
 به منظور شناسایی نقاط ضعف مؤسسه، پس از جمع‌آوری نظر خبرگان و کارشناسان، ۲۲ مورد که می‌توانست به عنوان نقاط ضعف مؤسسه مطرح باشد، شناسایی شد. با استفاده از آزمون t تک متغیره، آن متغیرهای معنادار در جامعه شناسایی شدند. متغیرهایی که میانگین نمره آنها بیش از ۲/۵ و معنادار نیز بودند، به عنوان نقاط ضعف مؤسسه شناخته شدند. خروجی داده‌های آزمون در جدول ۳

آورده شده است.

در ستون میانگین‌ها دیده می‌شود که میانگین هر گویه بالاتر از ۲/۵ است و با توجه به اطلاعات مندرج در ستون، سطح معناداری برای هر ۲۲ گویه فرض صفر را می‌توان رد کرد و بدین ترتیب می‌توان ۲۲ گویه مذکور را به عنوان نقاط ضعف مؤسسه در نظر گرفت.

جدول ۳. نتایج آزمون t برای گویه‌های بخش نقاط ضعف

ارزش آزمایش (Test Value) = ۲.۵۰									
رد یا عدم رد	شرح گویه و شماره آن در پرسشنامه	تعداد (n)	میانگین (M)	انحراف معیار (S)	تفاوت میانگین	آماره (t)	درجه آزادی (df)	سطح معناداری (Sig)	فرض صفر (H ₀)
رد	۱- اجرایی نشدن معیارهای انتخاب و یا انتصاب مدیران	۱۲۶	۳.۲۱	۰.۸۴۲	۰.۷۱	۹.۴۲	۱۲۵	۰.۰۰۰	رد
رد	۲- کاهش حجم کاری مؤسسه پس از ادغام نسبت به نیروی شاغل در آن	۱۲۷	۳.۲۸	۰.۸۵۱	۰.۷۸	۱۰.۲۷	۱۲۶	۰.۰۰۰	رد
رد	۳- تاخیر در تصویب اسامیه مؤسسه	۱۲۷	۳.۲۸	۰.۷۷۶	۰.۷۸	۱۱.۳۸	۱۲۶	۰.۰۰۰	رد
رد	۴- اجرای ناقص فرایند ارزشیابی کارکنان	۱۲۹	۳.۱۵	۰.۸۱۱	۰.۶۵	۹.۰۶	۱۲۸	۰.۰۰۰	رد
رد	۵- عدم تغییر در برخی از پست‌های کلیدی و مدیریتی مؤسسه	۱۳۱	۳.۲۱	۰.۸۴۶	۰.۷۱	۹.۱۹	۱۲۰	۰.۰۰۰	رد
رد	۶- ابهام کارکنان در مسیر ارتقای شغلیشان	۱۲۶	۳.۳۰	۰.۷۳۰	۰.۸۰	۱۲.۳۳	۱۲۵	۰.۰۰۰	رد
رد	۷- تعدد ساختمان‌های مؤسسه و دوری آنها از یکدیگر	۱۲۵	۳.۰۲	۰.۹۳۷	۰.۵۲	۶.۲۵	۱۲۴	۰.۰۰۰	رد
رد	۸- تغییرات مکرر در برخی از پست‌های مدیریتی پس از ادغام	۱۲۶	۳.۲۹	۰.۷۹۱	۰.۷۹	۱۱.۲۷	۱۲۵	۰.۰۰۰	رد

ادامه جدول ۳. نتایج آزمون t برای گویه‌های بخش نقاط ضعف

ارزش آزمایش (Test Value) = ۲.۵۰									
رد یا عدم رد	شرح گویه و شماره آن در پرسشنامه	تعداد (n)	میانگین (μ)	انحراف معیار (S)	تفاوت میانگین	آماره (t)	درجه آزادی (df)	سطح معناداری (Sig)	فرض صفر (H_0)
رد	۹- مشارکت کم کارکنان در تصمیم‌گیری‌های امور مربوط به خود	۱۲۷	۳.۴۹	۰.۷۰۰	۰.۹۹	۱۵.۹۱	۱۲۶	۰.۰۰۰	رد
رد	۱۰- نگرش منفی کارکنان نسبت به عملکرد برخی از مدیران	۱۲۷	۳.۴۴	۰.۶۳۸	۰.۹۴	۱۶.۶۲	۱۲۶	۰.۰۰۰	رد
رد	۱۱- عدم تبیین رسالت و اهداف مؤسسه از سوی مدیریت عالی به کارکنان	۱۲۷	۳.۳۹	۰.۶۶۷	۱.۱۹	۱۴.۹۶	۱۲۶	۰.۰۰۰	رد
رد	۱۲- کاهش تدریجی نشاط و شادابی در محیط کار کارکنان	۱۲۷	۳.۵۱	۰.۶۴۱	۱.۰۱	۱۷.۸۰	۱۲۶	۰.۰۰۰	رد
رد	۱۳- بی‌انگیزگی کارکنان برای سخت‌کوشی و دقت بیشتر در محیط کار	۱۲۷	۳.۵۳	۰.۶۱۵	۱.۰۳	۱۸.۱۳	۱۲۶	۰.۰۰۰	رد
رد	۱۴- نگرانی برخی کارکنان از آینده شغلیشان	۱۲۸	۳.۳۴	۰.۸۵۴	۰.۸۴	۱۱.۰۸	۱۲۷	۰.۰۰۰	رد
رد	۱۵- کاهش کارایی و عملکرد برخی از کارکنان	۱۲۷	۳.۳۴	۰.۶۴۸	۰.۷۴	۱۳.۸۰	۱۲۶	۰.۰۰۰	رد
رد	۱۶- کاهش آزادی عمل و استقلال کاری	۱۲۷	۳.۱۲	۰.۷۵۲	۰.۶۲	۹.۳۷	۱۲۶	۰.۰۰۰	رد
رد	۱۷- انگیزاننده نبودن خط‌مشی‌های رفاهی و تفریحی کارکنان	۱۲۶	۳.۰۵	۰.۸۷۵	۱.۰۵	۷.۰۳	۱۲۵	۰.۰۰۰	رد
رد	۱۸- سطح پایین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به مؤسسه	۱۲۷	۳.۲۵	۰.۷۹۷	۰.۷۵	۱۰.۶۴	۱۲۶	۰.۰۰۰	رد
رد	۱۹- میزان تاخیر یا تعجیل کارکنان	۱۲۴	۲.۲۷	۰.۸۲۷	۰.۲۳	۳.۱۵	۱۲۳	۰.۰۰۲	رد

ادامه جدول ۳. نتایج آزمون t برای گویه‌های بخش نقاط ضعف

رد یا عدم رد		ارزش آزمایش (Test Value) = ۲.۵۰						
شرح گویه و شماره آن در پرستنامه	تعداد (n)	میانگین (\bar{M})	انحراف معیار (S)	تفاوت میانگین	آماره (t)	درجه آزادی (df)	سطح معناداری (Sig)	فرض صفر (H_0)
۲۰- ناراحتی برخی کارکنان از اجرایی شدن مقررات اناری	۱۲۶	۲.۲۸	۰.۸۷۱	۰.۸۱	۹.۴۲	۱۲۵	۰.۰۰۵	رد
۲۱- عادی شدن برخی از تخلفات اداری	۱۲۷	۲.۷۵	۰.۹۲۰	۰.۸۸	۱۰.۲۷	۱۲۶	۰.۰۰۳	رد
۲۲- نارسایی سیستم پرسنلی در گزارش دهی و گزارش گیری به موقع	۱۲۷	۲.۶۹	۰.۸۱۴	۰.۸۸	۱۱.۳۸	۱۲۶	۰.۰۰۲۶	رد

۳-۱: فرصت‌های محیطی سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟
 با توجه به متون مربوط و نظر خبرگان و کارشناسان، ۱۴ مورد که می‌توانست به عنوان فرصت برای مؤسسه مطرح باشند، شناسایی شد. در این بخش با استفاده از آزمون t تک متغیره، مهم‌ترین گویه‌های دارای اهمیت معنادار از دید کارکنان مؤسسه شناسایی شدند. نتایج حاصل از آزمون پرسش‌های مربوط به پرسش ۳-۱ در جدول ۴ آمده است. در ستون میانگین‌ها دیده می‌شود که همه ۱۴ گویه، میانگینی بالاتر از ۲/۵ دارند. با توجه به اطلاعات مندرج در ستون سطح معناداری برای هر ۱۴ گویه فرض صفر را می‌توان رد کرد و گویه‌های مذکور را به عنوان فرصت‌های مؤسسه در نظر گرفت.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 رتال جامع علوم انسانی

جدول ۴. نتایج آزمون t برای گویه‌های بخش فرصت‌ها

رد یا عدم رد		ارزش آزمایش (Test Value) = ۲.۵۰						
شرح گویه و شماره آن در پرسشنامه	تعداد (n)	میانگین (μ)	انحراف معیار (S)	تفاوت میانگین	آماره (t)	درجه آزادی (df)	سطح معناداری (Sig) (H_0)	فرض صفر
۱- اجرای ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه اجتماعی - اقتصادی و تشکیل هیأت امنای مؤسسه	۱۱۲	۳.۳۰	۰.۸۳۷	۰.۸۰	۱۰.۱۷	۱۱۱	۰.۰۰۰۰	رد
۲- حمایت ریاست سازمان مدیریت در توسعه آموزش های حرفه‌ای تخصصی	۱۲۶	۳.۱۵	۰.۸۵۹	۰/۶۵	۸.۵۱	۱۲۵	۰.۰۰۰۰	رد
۳- توسعه پژوهش های اجتماعی - اقتصادی کشور در مؤسسه	۱۲۴	۳.۱۰	۰.۸۲۵	۰/۶۰	۸.۱۷	۱۲۳	۰.۰۰۰۰	رد
۴- مسئولیت طراحی و برنامه ریزی و اجرای بودمان‌های بهبود مدیریت در مؤسسه	۱۲۳	۳.۰۷	۰.۸۵۱	۰/۵۷	۷.۴۷	۱۲۲	۰.۰۰۰۰	رد
۵- ارتباط مؤسسه با مدیریت‌های آموزش و پژوهش استان‌ها و استادان و محققان دانشگاهها و مراکز پژوهشی با مؤسسه به عنوان پژوهشگر	۱۲۳	۳/۰۸	۰.۸۵۵	۰/۵۸	۷.۵۲	۱۲۲	۰.۰۰۰۰	رد
۶- امتیاز انحصاری مؤسسه درخصوص برگزاری آموزش‌های بهبود مدیریت مدیران ارشد کشور	۱۲۵	۳.۲۱	۰.۹۰۱	۰/۷۱	۸.۷۹	۱۲۴	۰.۰۰۰۰	رد
۷- فرصت مطالعاتی خارج از کشور برای اعضای هیأت علمی و کارشناسان آموزشی و پژوهشی مؤسسه	۱۲۴	۲.۷۸	۰.۹۴۲	۰/۲۸	۳.۳۴	۱۲۳	۰.۰۰۰۱	رد
۸- توجه جدی دولت به ارتقای علمی مدارک تحقیقاتی - پژوهشی و حمایت از پژوهشگران	۱۲۴	۲.۹۸	۰.۸۷۴	۰/۴۷	۵.۹۶	۱۲۳	۰.۰۰۰۰	رد

ارزش آزمایش (Test Value) = ۲.۵۰							رد یا عدم رد	
شرح گویه و شماره آن در پرسشنامه	تعداد (n)	میانگین (M)	انحراف معیار (S)	تفاوت میانگین	آماره (t)	درجه آزادی (df)	سطح معناداری (Sig)	فرض صفر (H ₀)
۹- اختصاص اعتبارات تحقیقاتی کافی برای اجرای طرح‌های تحقیقاتی خاص سازمان مدیریت	۱۲۱	۲.۹۸	۰.۷۶۹	۰/۴۸	۶.۸۰	۱۲۰	۰.۰۰۰۰	رد
۱۰- افزایش امکان دسترسی به اطلاعات علمی متنوع از طریق شبکه‌های اطلاع‌رسانی	۱۲۵	۳.۲۴	۰.۷۶۶	۰/۷۴	۱۰.۸۰	۱۲۴	۰.۰۰۰۰	رد
۱۱- سیاست جدید ریاست سازمان مدیریت در خصوص اجرای طرح‌ها و پروژه‌های پژوهشی و نظارت علمی مؤسسه بر آنها	۱۲۴	۳.۰۶	۰.۷۶۴	۰/۵۶	۸.۰۶	۱۲۱	۰.۰۰۰۰	رد
۱۲- حمایت سازمان از فعالیت‌ها و گروه‌های پژوهشی	۱۲۵	۲.۹۵	۰.۷۷۱	۰/۴۵	۶.۵۵	۱۲۴	۰.۰۰۰۰	رد
۱۳- تقاضای مدیران و کارکنان دولت برای آموزش‌های شغلی و مدیریتی	۱۲۶	۳.۲۶	۰.۷۶۱	۰/۷۶	۱۱.۲۴	۱۲۵	۰.۰۰۰۰	رد
۱۴- تدوین دروسنامه‌های تخصصی برای دوره‌های بهبود مدیریت	۱۲۲	۲.۹۱	۰.۷۹۳	۰/۴۱	۵.۷۱	۱۲۱	۰.۰۰۰۰	رد

۴-۱: تهدیدهای محیطی سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

بازده مورد شناسایی شد که از نظر متخصصان و کارشناسان مؤسسه می‌توانست به عنوان تهدید برای مؤسسه مطرح باشند. در این بخش با استفاده از آزمون t تک متغیره، مهم‌ترین گویه‌های با اهمیت و معنادار از دید کارکنان مؤسسه شناسایی شدند. خروجی داده‌های آزمون به شرح جدول ۵ است. در ستون میانگین‌ها دیده می‌شود که میانگین هر یک از ۱۱ گویه بالاتر از ۲/۵ است. با توجه به اطلاعات مندرج در ستون سطح معناداری و ستون آماره t، برای هر ۱۱ گویه فرض صفر را

می توان رد کرد. بدین ترتیب ۱۱ گویه مذکور را می توان به عنوان تهدیدهای مؤسسه در نظر گرفت.

جدول ۵. خروجی آزمون t برای گویه های بخش تهدیدها

ارزش آزمایش (Test Value) = ۲.۵۰								
رد یا عدم رد	شرح گویه و شماره آن در پرسشنامه	تعداد (n)	میانگین (μ)	انحراف معیار (S)	تفاوت میانگین (t)	آماره آزادی (df)	درجه سطح معناداری (Sig)	فرض صفر (H_0)
رد	۱- استمرار اجرای مصوبه مورخ ۸۰/۱۲/۲۸ مبنی بر حذف دوره های بلندمدت آموزشی یا ارزش استدلایی	۱۲۵	۳.۱۴	۰.۹۴۵	۰/۶۴	۷.۵۳	۱۲۴	۰.۰۰۰۰
رد	۲- استمرار اجرای مصوبه شورای عالی اداری مبنی بر توقف دوره های بلند مدت رسمی مؤسسه	۱۲۴	۳/۲۲	۰.۹۱۶	۰/۷۲	۸.۷۳	۱۲۳	۰.۰۰۰۰
رد	۳- واگذاری برخی از فعالیت های آموزشی و پژوهشی مؤسسه به سایر مراکز علمی (افزایش رقابت مؤسسه)	۱۲۶	۳.۱۰	۰.۸۲۳	۰/۶۰	۷.۹۳	۱۲۵	۰.۰۰۰۰
رد	۴- مصوبات جدید سازمان مدیریت در خصوص برنامه آموزشی کارکنان و منطقی نبودن برخی از این برنامه ها	۱۲۵	۳.۰۲	۰.۸۳۳	۰/۵۲	۶.۹۳	۱۲۴	۰.۰۰۰۰
رد	۵- تداخل در تصمیم گیری های مرتبط با آموزش بهبود مدیریت بین مؤسسه و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور	۱۲۷	۳.۰۸	۰.۷۶۲	۰/۵۸	۸.۵۶	۱۲۶	۰.۰۰۰۰
رد	۶- نگرانی برخی از مسئولان ارشد کشور در خصوص تکرار راه اندازی مجدد دوره های بلندمدت و ارائه مدارک مانند مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق	۱۲۴	۲.۶۸	۰.۹۲۴	۰/۱۸	۲.۱۴	۱۲۳	۰.۰۳۵
رد	۷- ابهامات موجود در مورد کوچک سازی تشکیلات سازمان و مبهم بودن برخی از فعالیت های آموزشی و پژوهشی مؤسسه در آینده	۱۲۸	۳.۱۷	۰.۷۸۵	۰/۶۷	۹.۴۹	۱۲۷	۰.۰۰۰۰
ارزش آزمایش (Test Value) = ۲.۵۰								
رد یا عدم رد								

ارزش آزمایش (Test Value) = ۲,۵۰									
رد یا عدم رد	شرح گویه و شماره آن در پرسشنامه	تعداد (n)	میانگین (μ)	انحراف معیار (S)	تفاوت میانگین	آماره (t)	درجه آزادی (df)	سطح معناداری (Sig)	فرض صفر (H_0)
رد	۸- تعلل دستگاه های اجرایی در اجرایی کردن یافته های تحقیقاتی مؤسسه	۱۲۵	۲,۸۲	۰,۸۸۰	۰,۳۲	۴,۱۱	۱۲۴	۰,۰۰۰	رد
رد	۹- وابستگی مؤسسه برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک به نهادهای بالاتر	۱۲۷	۳,۰۴	۰,۸۸۶	۰,۵۴	۶,۸۶	۱۲۶	۰,۰۰۰	رد
رد	۱۰- محدودیت مؤسسه در فعالیت های علمی، پژوهشی	۱۲۵	۳,۰۷	۰,۷۷۴	۰,۵۷	۸,۲۶	۱۲۴	۰,۰۰۰	رد
رد	۱۱- تغییرات مدیریت مؤسسه بر پایه تغییرات سیاسی	۱۲۶	۳,۲۲	۰,۹۰۲	۰,۷۲	۸,۹۸	۱۲۵	۰,۰۰۰	رد

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

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۷. میانگین فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی پذیرفته شده مؤسسه

میانگین	ضعف‌ها	میانگین	قوت‌ها
۳،۵۳	۱- بی‌انگیزگی کارکنان برای سخت کوشی و دقت بیشتر در محیط کار	۳،۳۹	۱- نیروی انسانی تحصیلکرده
۳،۵۱	۲- کاهش تدریجی نشاط و شادابی در محیط کار کارکنان	۳،۲۸	۲- مسئولیت‌پذیری بودن کارکنان
۳،۴۹	۳- مشارکت کم کارکنان در تصمیم‌گیری‌های امور مربوط به خود	۳،۲۲	۳- به روز بودن تجهیزات و تکنولوژی اطلاع‌رسانی
۳،۴۴	۴- نگرش منفی کارکنان نسبت به عملکرد برخی از مدیران	۳،۲۰	۴- پرداخت مناسب مزایا
۳،۳۹	۵- عدم تبیین رسالت و اهداف مؤسسه از سوی مدیریت عالی به کارکنان	۳،۲۰	۵- دسترسی آنلاین به شبکه‌های ارتباطی (اینترنت و اینترنت)
۳،۳۴	۶- نگرانی برخی کارکنان از آینده شغلیشان	۳،۱۷	۶- تعهد بالای سازمانی کارکنان
۳،۳۰	۷- ابهام کارکنان در مسیر ارتقای شغلیشان	۳،۱۲	۷- تجربه کاری کارکنان (میانگین ۱۲ سال)
۳،۲۹	۸- تغییرات مکرر در برخی از پست‌های مدیریتی پس از ادغام	۳،۱۲	۸- روحیه مشارکت‌پذیری در کارکنان
۳،۲۸	۹- کاهش حجم کاری مؤسسه پس از ادغام نسبت به نیروی شاغل در آن	۳،۱۰	۹- داشتن کارشناسان متخصص (ICDL، زبان و TOT)
۳،۲۸	۱۰- تاخیر در تصویب اساسنامه مؤسسه	۳،۰۹	۱۰- با انگیزه بودن کارکنان
۳،۲۵	۱۱- سطح پایین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری امور مربوط به مؤسسه	۳،۰۶	۱۱- در اختیار داشتن (PC) برای اکثریت قریب به اتفاق کارکنان
۳،۲۴	۱۲- کاهش کارآیی و عملکرد برخی از کارکنان	۳،۰۳	۱۲- وجود فرصت‌های رشد برای ارتقای علمی کارکنان
۳،۲۱	۱۳- اجرایی نشدن معیارهای انتخاب یا انتصاب مدیران	۲،۹۸	۱۳- تطابق رشته تحصیلی کارکنان با پست‌های سازمانی محل خدمت
۳،۲۱	۱۴- عدم تغییر در برخی از پست‌های کلیدی و مدیریتی مؤسسه	۲،۸۷	۱۴- وجود فرصت‌های برابر برای ارتقای شغلی کارکنان
۳،۱۵	۱۵- اجرای ناقص فرآیند ارزشیابی کارکنان	۲،۸۲	۱۵- استقرار نمایندگی شرکت خدمات برای ارائه خدمات و پشتیبانی به موقع در ساختمان‌ها
۳،۱۲	۱۶- کاهش آزادی عمل و استقلال کاری	۲،۸۲	۱۶- وجود ۴۴ نفر عضو هیأت علمی در رشته‌های مرتبط با اهداف مؤسسه

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

۳،۰۵	۱۷- انگیزاننده نبودن خط مشی های رفاهی و تفریحی کارکنان	۲،۷۷	۱۷- به کارگیری نتایج ارزشیابی عملکرد در ترفیحات کارکنان
۳،۰۲	۱۸- تعدد ساختمان های مؤسسه و دوری آنها از یکدیگر	۲،۷۲	۱۸- به کارگیری مکانیسم های تشویق و تنبیه کارکنان
۲،۷۵	۱۹- عادی شدن برخی از تخلفات اداری		
۲،۶۹	۲۰- نارسایی سیستم پرسنلی در گزارش دهی و گزارش گیری به موقع		
۲،۲۸	۲۱- ناراحتی برخی از کارکنان از اجرایی شدن مقررات اداری		
۲،۲۷	۲۲- میزان تاخیر یا تعجیل کارکنان		
	میانگین کل نقاط ضعف پرسنلی که در جهت مثبت محور افقی است برابر با: منفی محور افقی است برابر با: ۳/۱۳۹۰		میانگین کل نقاط قوت که در جهت مثبت محور افقی است برابر با: ۳/۰۴۲۲

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

میانگین	تهدیدها	میانگین	فرصت ها
۳،۲۲	۱- استمرار اجرای مصوبه شورای عالی اداری مبنی بر توقف دوره های بلند مدت رسمی مؤسسه	۳،۳۰	۱- اجرای ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه اجتماعی - اقتصادی و تشکیل هیأت امنای مؤسسه
۳،۲۲	۲- تغییرات مدیریت مؤسسه بر پایه تغییرات سیاسی	۳،۲۶	۲- تقاضای مدیران و کارکنان دولت برای آموزش های شغلی و مدیریتی
۳،۱۷	۳- ابهامات موجود در مورد کوچک سازی تشکیلات سازمان و مبهم بودن برخی از فعالیت های آموزشی و پژوهشی مؤسسه در آینده	۳،۲۴	۳- افزایش امکان دسترسی به اطلاعات علمی متنوع از طریق شبکه های اطلاع رسانی
۳،۱۴	۴- استمرار اجرای مصوبه مورخ ۸۰/۱۲/۲۸ مبنی بر حذف دوره های بلندمدت آموزشی با ارزش استخدامی	۳،۲۱	۴- امتیاز انحصاری مؤسسه در خصوص برگزاری آموزش های بهبود مدیریت مدیران ارشد کشور
۳،۱۰	۵- واگذاری برخی از فعالیت های آموزشی و پژوهشی مؤسسه به سایر مراکز علمی (افزایش رقابتی مؤسسه)	۳،۱۵	۵- حمایت ریاست سازمان مدیریت در توسعه آموزش های حرفه ای تخصصی
۳،۰۸	۶- تداخل در تصمیم گیری های مرتبط با آموزش بهبود مدیریت بین مؤسسه و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور	۳،۱۰	۶- توسعه پژوهش های اجتماعی - اقتصادی کشور در مؤسسه

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

فرصت‌ها	میانگین	تهدیدها	میانگین
۷- ارتباط مؤسسه با مدیریت های آموزش و پژوهش استان ها و استادان و محققان دانشگاه ها و مراکز پژوهشی با مؤسسه به عنوان پژوهشگر	۳،۰۸	۷- محدودیت مؤسسه در فعالیت های علمی- پژوهشی	۳،۰۷
۸- مسئولیت طراحی و برنامه ریزی و اجرای پودمان های بهبود مدیریت در مؤسسه	۳،۰۷	۸- وابستگی مؤسسه برای اتخاذ تصمیمات استراتژیکی به نهادهای بالاتر	۳،۰۴
۹- سیاست جدید ریاست سازمان مدیریت درخصوص اجرای طرح ها و پروژه های پژوهشی و نظارت علمی مؤسسه بر آنها	۳،۰۶	۹- مصوبات جدید سازمان مدیریت درخصوص برنامه آموزشی کارکنان و منطقی نبودن برخی از این برنامه ها	۳،۰۲
۱۰- توجه جدی دولت به ارتقای علمی مدارک تحقیقاتی - پژوهشی و حمایت از پژوهشگران	۲،۹۸	۱۰- تعلل دستگاه های اجرایی در اجرایی کردن یافته های تحقیقاتی مؤسسه	۲،۸۲
۹- اختصاص اعتبارات تحقیقاتی کافی برای اجرای طرح های تحقیقاتی خاص سازمان مدیریت	۲،۹۸	۱۱- نگرانی برخی از مسئولان ارشد کشور درخصوص تکرار راه اندازی مجدد دوره های بلندمدت و ارائه مدارک مانند مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق	۲،۶۸
۱۱- حمایت سازمان از فعالیت ها و گروه های پژوهشی	۲،۹۵		
۱۲- تدوین درسنامه های تخصصی برای دوره های بهبود مدیریت	۲،۹۱		
۱۳- فرصت مطالعاتی خارج از کشور برای اعضای هیأت علمی و کارشناسان آموزشی و پژوهشی مؤسسه	۲،۷۸		
میانگین کل فرصت های به دست آمده در جهت مثبت محور عمودی برابر است با: ۳/۰۶۶۹		میانگین کل تهدیدهای محیطی به دست آمده در جهت منفی محور عمودی برابر است با: ۳/۰۵۰۳	
			$Y = O + T$
			$Y = 3/0669 - 3/0503 = + 0/0166$

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

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

در جدول ۸ و ۹ نقاط قوت پرسنل و فرصت‌های محیطی نشان داده شده است.

جدول ۸ نقاط قوت قابل قبول کارکنان مؤسسه

کد	نقاط قوت پرسنلی
S1	نیروی انسانی تحصیل کرده
S2	مسئولیت پذیر بودن
S3	به روز بودن تجهیزات و تکنولوژی
S4	تعهد بالای سازمانی کارکنان
S5	جوان بودن
S6	داشتن روحیه مشارکت پذیری
S7	داشتن تخصص در IT
S8	با انگیزه بودن
S9	تطابق رشته تحصیلی کارکنان با پست های آنان
S10	وجود ۴۴ نفر هیأت علمی در رشته های مرتبط
S11	به کارگیری مکانیسم های تشویق و تنبیه کارکنان
S12	به کارگیری نتایج ارزشیابی عملکرد در ترفیحات کارکنان
S13	وجود فرصت های برابر برای ارتقای شغلی کارکنان

پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۹. فرصت های محیطی قابل قبول کارکنان مؤسسه

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

استراتژی های SO با توجه به فرصت های محیطی و توانمندی های بالقوه پرسنل به دست می آید. ضمن آنکه گروهی از استراتژی های SO که عملی باشند، لحاظ شده اند. این استراتژی ها را استراتژی های «تهاجمی» گویند. استراتژی های تهاجمی قابل قبول و عملی شدن در مؤسسه در جدول ۱۰ آمده است.

جدول ۱۰. استراتژی های SO سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه

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

<p>- طراحی نظام نظارت و ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌های پژوهش‌های ملی</p> <p>- طراحی نظام نظارت و ارزیابی عملکرد دوره‌های آموزش‌های بهبود مدیریت</p>	<p>S1,S2,S3,S4,S5,S6,S9,S11,O1 O5,O6,O7</p>	<p>ST3</p>
<p>- طراحی و اجرای دوره‌های دکترای حرفه‌ای تخصصی و بورسیه نمودن درصدی از کارشناسان خبره مؤسسه به منظور تربیت و تکمیل کادر علمی مؤسسه</p> <p>- طراحی و اجرای برخی از پروژه‌های پژوهش توسط کارکنان تخصصی مؤسسه</p> <p>- استفاده از کارشناسان خبره مؤسسه در گروه‌های پژوهشی مؤسسه</p>	<p>S1,S2,S4,S5,S6,S8,O1,O2 ,O3,O4,O5,O8,O9,O10</p>	<p>ST4</p>

پرسش ۲-۲: استراتژی‌های ST سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟ استراتژی‌های ST از فصل مشترک نقاط قوت پرسنلی با تهدیدهای محیطی به دست می‌آیند. در جدول ۱۱، تهدیدهای محیطی و قابل قبول مؤسسه آورده شده است:

جدول ۱۱. تهدیدهای قابل قبول کارکنان مؤسسه

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

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

استراتژی‌های ST به کارگیری نقاط قوت برای دوری از تهدیدهاست و استراتژی "تنوع" نامیده شده است. استراتژی‌های تنوع (ST) در جدول ۱۲ نشان داده شده‌اند.

جدول ۱۲. استراتژی‌های ST سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه

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

پرسش ۳-۲: استراتژی‌های WO سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟

استراتژی‌های WO فصل مشترک فرصت‌های محیطی و نقاط ضعف پرسنلی است آنها را استراتژی‌های "تغییر جهت" می‌نامند. استراتژی‌های تغییر جهت، چیرگی بر نقاط ضعف با استفاده از فرصت‌های محیطی است. جدول ۱۳، ضعف‌های پرسنلی مؤسسه را نشان می‌دهد که حداقل میانگین آنها ۳ شده است.

جدول ۱۳. نقاط ضعف کارکنان مؤسسه

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

با توجه به موارد مطرح شده، استراتژی‌های WO برای سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه به شرح جدول ۱۴ پیشنهاد می‌شود.

جدول ۱۴. استراتژی‌های WO سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه

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

ادامه جدول ۱۴. استراتژی‌های WO سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه

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

پرسش ۴-۲: استراتژی‌های WT سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه کدام است؟
استراتژی‌های WT از فصل مشترک نقاط ضعف پرسنلی با تهدیدهای محیطی به دست می‌آید. این استراتژی‌ها تدافعی نامیده می‌شوند و بدترین شرایط برای سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه خواهند بود و در واقع برای جلوگیری از فروپاشی مؤسسه ارائه می‌شوند. در جدول ۱۵، استراتژی‌های مذکور نشان داده شده است.

جدول ۱۵. استراتژی‌های WT سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه

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

از برآیند نقاط قوت و ضعف پرسنلی (داخلی) با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، بردار ماتریس ارزیابی موقعیت استراتژی برای سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه در خانه «محافظه کارانه» قرار می‌گیرد که استراتژی تغییر جهت است. نمودار ۳، این موقعیت را نشان می‌دهد که نتیجه پژوهش حاضر است. نمودار مذکور، صفحه محورهای مختصات که از محورهای قوت‌ها و ضعف‌های درونی (محور افقی) و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی (محور عمودی) به دست آمده، برآیند نقاط قوت و ضعف برابر با $(X=S+W=3/0422-3/1390=-0/0968)$ و برآیند فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی برابر با $(Y=O+T=3/0669-3/0503=0/0166)$ است. مختصات نقطه در ربع سوم قرار می‌گیرد که در منطقه استراتژی‌های «محافظه کارانه» یا تغییر جهت است. به عبارت دیگر، استراتژی‌های مناسب برای سیستم مدیریت منابع انسانی مؤسسه در وضعیت موجود، همان استراتژی‌های WO هستند که در جدول ۱۴ آمده است. بدین ترتیب، مؤسسه باید شایستگی‌های اصولی پرسنلی خود را حفظ کند و خود را در معرض خطرهای بزرگ قرار ندهد. اغلب استراتژی‌های محافظه کارانه شامل رسوخ در صنعت آموزشی و پژوهشی توسعه صنعت آموزش و پژوهش، توسعه محصول و تنوع در آنها می‌شود.

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

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



نمودار ۳. ارزیابی موقعیت استراتژیک جامعه آماری

نتیجه گیری

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

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- احمدی، حسین. (۱۳۷۷). برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن، چاپ اول، تهران: انتشارات سایه‌نما.

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

آنسف، ایگور، اچ. ومک دائل، ادوارد جی. (۱۳۷۵). استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه عبدالله زندی، تهران: سمت.

بامبرگر، پیتر و مشولم، کن. (۱۳۸۱). استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا و آثار)، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

بیرس و رایسنسون. (۱۳۷۵). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: یادواره کتاب.

دیوید، فرد آر. (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسایان 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.



پژوهش‌های علمی و پژوهشی
پرتال جامع علوم انسانی
شماره ۶۷ / بهار ۱۳۸۷