

**Investigating the Factors Affecting Strategic Human Resources  
Planning in Iranian Government Organizations**

**Reza Dehestani\***

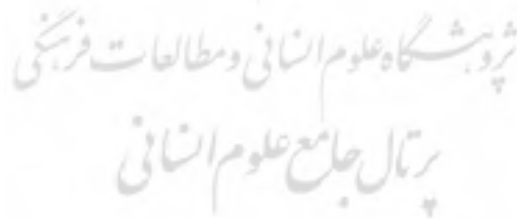
*Received: 09/06/2016*

**Mehdi Tayyar\*\***

*Accepted: 05/07/2016*

The object of this paper is to examine factors which affecting strategic human resource planning. This purpose with using a cluster sampling method, a sample of 251 experts from the field of human resources in Iranian government agencies was studied. The data collecting via questionnaire and data analysis was performed using Lisrel 8.5 software and structural equation modeling. The research findings confirmed the existence of a causal relationship between political, economic, social and technological factors and strategic planning of human resources in Iranian government agencies.

**Keywords:** Strategic Human Resources Planning, Pest analysis, External Environment Analysis, Structural Equilibrium Modeling



---

\* M. A. in Strategic Management, Tehran University, reza\_dehestani@ut.ac.ir

\*\* M. A. in Strategic Management, Tehran University, tayar.m61@gmail.com

## بررسی عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران

دریافت: ۱۳۹۵/۰۳/۲۰

پذیرش: ۱۳۹۵/۰۴/۱۵

رضا دهستانی\*

مهدی طیار\*\*

### چکیده

هدف از این مقاله بررسی عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی است. بدین منظور با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، نمونه‌ای ۲۵۱ تایی از متخصصان حوزه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران مورد مطالعه قرار گرفت. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه بوده و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار لیسرل (۱/۵) و مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. یافته‌های تحقیق وجود رابطه‌ی علی بین عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه و برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران را تأیید کرد.

### واژگان کلیدی

برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی، تجزیه و تحلیل PEST، تجزیه و تحلیل محیط خارجی، مدل‌سازی معادلات ساختاری

## مقدمه

امروزه تحولات بسیار زیادی در فضای کسب‌وکار در حال وقوع است. سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های اجتماعی باز، ناگزیر از رویارویی با این دگرگونی‌ها هستند و به‌منظور حفظ بقا باید قبل از هرگونه تصمیم و اقدام در رابطه با راهبردهایشان، به بررسی و تجزیه و تحلیل شرایط و محیط پیرامونشان بپردازند و راهبردهای مناسب را به مرحله اجرا درآورند. در سال‌های اخیر، موضوع منابع انسانی در سازمان‌ها جایگاه محوری پیدا کرده و عاملی راهبردی برای ادامه بقا سازمان به شمار می‌رود. لذا تدوین راهبردهای صحیح منابع انسانی برای پاسخ‌گویی مناسب به تغییرات محیطی بسیار حائز اهمیت است. روش تجزیه‌وتحلیل PEST یکی از روش‌های پرکاربرد در تدوین راهبردهای منابع انسانی به‌ویژه برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی است (ابطحی و موسوی، ۱۳۸۸). در این تحقیق به بررسی رابطه بین عوامل مطرح‌شده در مدل تجزیه‌وتحلیل PEST و برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی پرداخته شده است.

## ادبیات نظری

### برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی

به عقیده دوچینزو و رابینز<sup>۱</sup> برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایندی است که به‌وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد (سعادت، ۱۳۷۵). هدف برنامه‌ریزی منابع انسانی تجزیه‌وتحلیل و بررسی تعادل عرضه و تقاضا با یک روش ساختاریافته است، این امر با یک تصویر روشن و با حرکت سریع و آینده‌نگر آغاز می‌گردد و مقصود آن است که زمینه‌های عملی را به‌عنوان یک نتیجه، تجزیه‌وتحلیل و تعیین کرد (Lengnick, 2009). در برنامه‌ریزی منابع انسانی ما به شناخت اعضا و مهارت‌های موردنیاز برای انجام وظایف روزمره و تغییراتی که ممکن است ظرفیت کار را در آینده و حجم فعالیت‌های تعهدشده را تغییر دهد، نیازمندیم. این درک خوبی از راهبرد و برنامه‌های تجاری جزئی‌تر را در بر می‌گیرد. بعد از آن ما باید وضعیت عرضه نیروی انسانی و نیازهای آتی سازمان را در نظر داشته و این دو را باهم هم‌راستا سازیم.

این موضوع بیانگر آن است که سازمان‌ها نیاز به شناخت دقیق از اعضا و ویژگی‌ها و روابط بین آنان با سازمان دارد.

برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی فرایندی است در جهت برقراری اهداف منابع انسانی و توسعه راهبردهای منابع انسانی برای نیل به اهداف و سیاست‌ها از طریق بسیج، توسعه و نگهداری منابع انسانی (زارعی متین، ۱۳۷۱). برنامه‌ریزی منابع انسانی با مفاهیم محیطی و عملیاتی سازمان در ارتباط بوده و شامل عوامل داخلی و خارجی می‌شود. عوامل خارجی همچون فشارهای اقتصادی، تغییرات فناوری، قوانین و مقررات، وضعیت سیاسی، بازار نیروی کار و آموزش، عوامل داخلی شامل اهداف و مقاصد سازمان، فرهنگ، ساختار، منابع انسانی و ذی‌نفعان می‌گردد.

#### عناصر الگوی برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی

فرایند راهبردی: این جزء شامل تبیین و تعریف موقعیت راهبردی، اهداف و تصمیمات راهبردی و تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی است. برای تعریف وضعیت راهبردی بایستی عوامل داخلی و خارجی تعیین و تبیین گردد.

تصمیمات راهبردی: ابزاری برای نیل به اهداف نهایی و راهبردی مؤسسه هستند و اهداف راهبردی، همان مقاصد نهایی مؤسسه‌اند که کلیه عوامل در جهت دستیابی به آن فعالیت می‌کنند. مقصد راهبردی به بخش‌های وظیفه‌ای مختلف برای ارزیابی پیامدهای عملیاتی راهبردی کمک می‌کند.

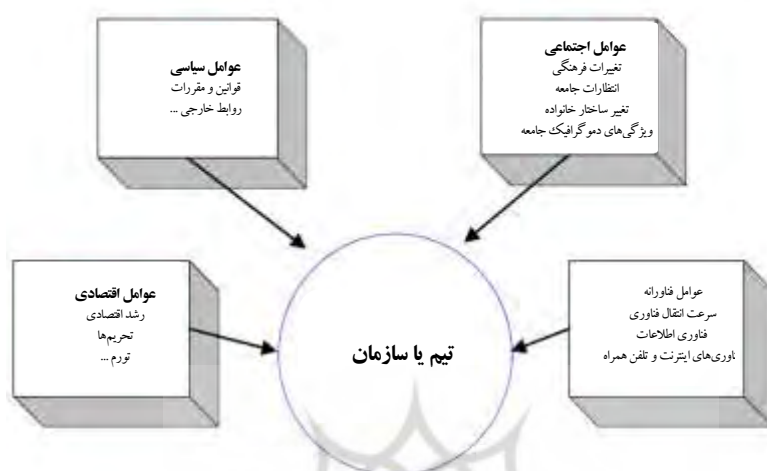
تجزیه و تحلیل محیط داخلی: شامل تجزیه و تحلیل خرد از مسائل درون‌سازمانی، تعداد کارکنان، مهارت‌های شغلی، ساختار سازمان، توانایی عرضه، سهام، فروش و غیره، تعریف و تبیین وضعیت منابع انسانی و طراحی برنامه‌ها برای نیل به اهداف است. آنچه که در این مرحله حساس به نظر می‌رسد، تجزیه و تحلیل منابع انسانی موجود و پیش‌بینی منابع انسانی موردنیاز است که عوامل متعددی از محیط درون‌سازمانی بر تصمیمات مدیریت اثر می‌گذارد، ولی عمده‌ترین اثر را ویژگی‌های کمی و کیفی منابع انسانی و فرهنگ سازمانی می‌گذارند. ساختار سازمانی، مهارت‌های شغلی هستند که باید مدنظر کارشناسان و مدیران برنامه‌ریزی منابع انسانی قرار گیرد.

تجزیه و تحلیل محیط خارجی: این جزء شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل از عوامل کلیدی در محیط خارج مؤسسه است که تأثیر بالقوه بر مدیریت منابع انسانی سازمان دارد. تغییراتی که در فناوری اقتصاد، بازار سرمایه، وضعیت آموزشی و فرهنگی، جمعیت‌شناسی و عوامل سیاسی صورت می‌گیرد، باید تأثیر آن‌ها بر برنامه‌ها و خط‌مشی‌های منابع انسانی شناسایی گردد و از این عوامل شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، عرضه نیروی کار و توسعه فناوری اثر چشمگیرتر و قابل‌لمس‌تری را از سایر شرایط در منابع انسانی دارد؛ چراکه زندگی روزمره کارکنان سازمان‌ها و امرامعاش آنان و همچنین شناخت فرهنگ افراد داوطلب استخدام در سازمان‌ها و گزینش افراد همسو با فرهنگ سازمانی، راهبرد مؤثرتری در مدیریت منابع انسانی است، و از طرفی بازار کار و عرضه نیروی انسانی یک پدیده ملموس به‌ویژه در کشورهای صنعتی مطرح شده است که در هر مقطع زمانی نوع بازار کار برای هر حرفه و تخصص تأثیر خاصی دارد. برنامه‌ها: در این فرایند، راهبردها و خط‌مشی‌های منابع انسانی مشخص می‌شوند که چگونه یک شرکت کارکنانش را برای نیل به اهداف سازمانی اداره کند و چارچوب‌های توسعه منابع انسانی از طرق متعدد (آموزش، گردش شغلی، ارتقا و...) مورد بررسی قرار گیرد و پیامدهای اقتصادی برنامه‌های شرکت و بهبود تولید و بازاریابی معین و اعلام می‌گردد (Lee et al., 2009).

### تجزیه و تحلیل «PEST»

تحلیل «PEST» چارچوبی است که مشاوران راهبردی، برای بررسی محیط کلان بیرونی مورد استفاده قرار می‌دهند که سازمان در آن محیط فعالیت می‌کند. «PEST» حروف اقتصادی واژه‌های «سیاسی، اقتصادی اجتماعی و فناورانه» است.

عوامل «PEST» در ایجاد ارزش فرصت‌های یک راهبرد نقش مهمی ایفا می‌کنند؛ با این حال آن‌ها معمولاً از کنترل سازمان خارج بوده و به صورت طبیعی به‌عنوان تهدید یا فرصت ذکر می‌شوند. باید توجه داشت که عوامل کلان اقتصادی می‌توانند برای قاره‌ها، کشورها و یا حتی مناطق مختلف متفاوت باشند؛ بنابراین، تحلیل «PEST» باید برای هر کشور انجام شود (Forkmann, 2012).



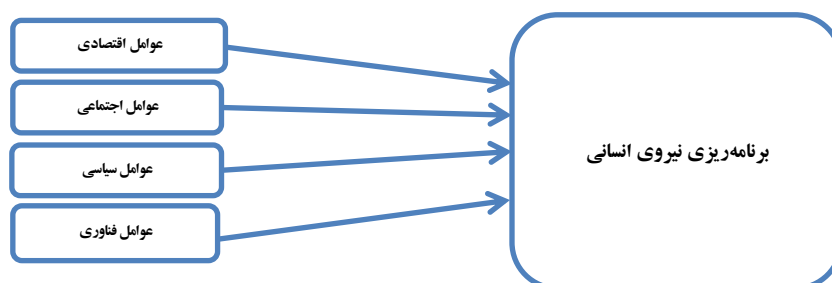
شکل شماره ۱. عوامل مؤثر بر راهبردهای سازمان (Mille, 2007; Thompson, 2002)

برنامه‌هایی که مدیریت منابع انسانی با استفاده از فرصت‌ها برای به دست آوردن مزیت رقابتی به دست می‌آورد و در حقیقت برنامه‌ریزی منابع انسانی زمانی راهبردی است که به پیش‌بینی مدیریت و اداره کردن سازمان در محیط متغیر کمک کند؛ پس با تجزیه و تحلیل اهداف راهبردی شرکت و بررسی دقیق محیط بیرونی و درونی سازمان و با توجه به محدودیت‌ها و امکانات اهداف راهبردی منابع انسانی، راهبرد رسیدن به اهداف موردنظر تعیین می‌گردد.

در این مقاله برای هرکدام از عوامل تجزیه و تحلیل «PEST» ابعاد زیر مورد مطالعه قرار گرفت:

عوامل سیاسی (قوانین و مقررات و روابط خارجی)، عوامل اقتصادی (رشد اقتصادی و تحریم‌ها)، عوامل اجتماعی (تغییرات فرهنگی و انتظارات جامعه) و عوامل فناورانه (فناوری اطلاعات و سرعت انتقال فناوری).

بر این اساس مدل مفهومی تحقیق حاضر به صورت زیر است:



شکل شماره ۲. مدل مفهومی اولیه تحقیق

بر اساس مدل مفهومی فوق فرضیه های این تحقیق عبارت اند از:

- فرضیه ۱: عوامل سیاسی ایران بر برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی سازمانها تأثیر دارد.
- فرضیه ۲: عوامل اقتصادی ایران بر برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی سازمانها تأثیر دارد.
- فرضیه ۳: عوامل اجتماعی ایران بر برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی سازمانها تأثیر دارد.
- فرضیه ۴: عوامل فناورانه ایران بر برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی سازمانها تأثیر دارد.

### روش تحقیق

روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش بر حسب هدف شامل کاربردی، و بر حسب نوع داده ها شامل کمی، غیرآزمایشی (توصیفی) است. تحقیقات کاربردی - تحقیقاتی هستند که نظریه ها، قانونمندی ها، اصول و فنونی را که در تحقیقات پایه تدوین می شوند، برای حل مسائل اجرایی و واقعی به کار می گیرند. این تحقیقات عمدتاً معطوف به توسعه دانش کاربردی هستند (خاکی، ۱۳۸۶). در روش توصیفی - تحلیلی، روش تحقیق پژوهش حاضر به جهت تحلیل رابطه میان شاخص های شناسایی شده، بر اساس هدف تحقیق از نوع همبستگی است.

### روش‌های گردآوری اطلاعات

روش‌های گردآوری اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای بوده است. به علاوه در ادامه با استفاده از روش غیرکتابخانه‌ای پرسشنامه، اطلاعات خبرگان، با استفاده از طیف لیکرت مشخص گردیده است.

### روش نمونه‌گیری

روش نمونه‌گیری خبرگان به دلیل محدودیت دسترسی به خبرگان، به صورت قضاوتی است. همچنین روش نمونه‌گیری سازمان‌های منتخب بر اساس سازمان‌ها و صنعت مرتبط با آن‌ها به صورت روش نمونه‌گیری خوشه‌ای خواهد بود.

### روش‌های موردنظر برای تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار اسپاس<sup>۲</sup> آزمون‌هایی از قبیل آزمون آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی ابزار موردنظر در پژوهش (پرسشنامه)؛ و مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از لیسرل (۸/۵)<sup>۳</sup> انجام شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

#### روایی و پایایی پرسشنامه

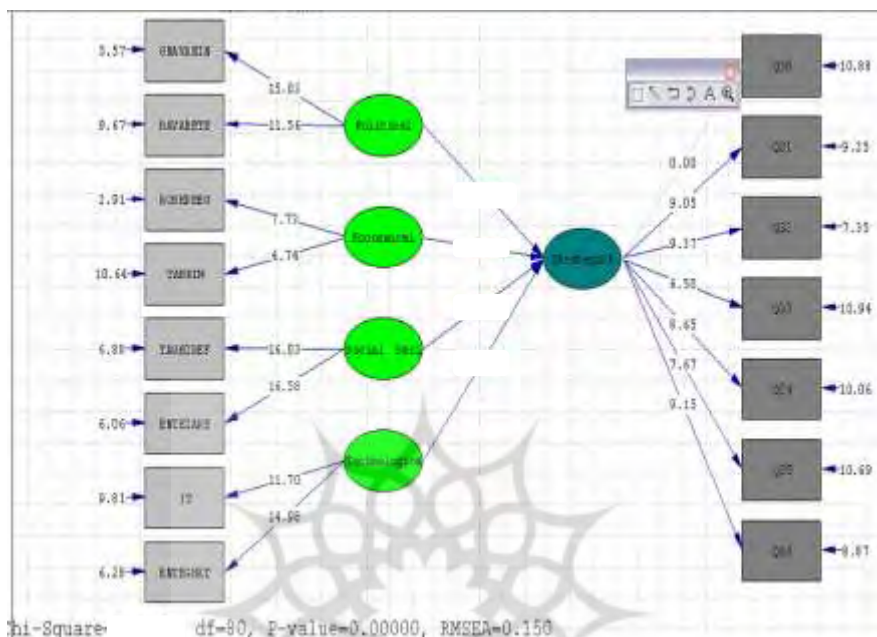
در ابتدا این پرسشنامه با مصاحبه با ۵ نفر از خبرگان به لحاظ روایی ظاهری و سپس روایی مفهومی مورد تأیید قرار گرفت. در ادامه، پایایی پرسشنامه مورد سنجش قرار گرفت که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است. عدد آلفای کرونباخ حاصله جهت این پرسشنامه برابر ۰/۸۶۶ است و از آنجا که این عدد بزرگ‌تر از ۰/۷ است، لذا نشان می‌دهد که نتیجه مطلوبی برای ادامه تحقیق محسوب می‌شود.

جدول شماره ۱. آزمون پایایی

تعداد نمونه اولیه	تعداد سؤالات	نتیجه آزمون پایایی
۷۰	۲۴	۰/۸۶۶

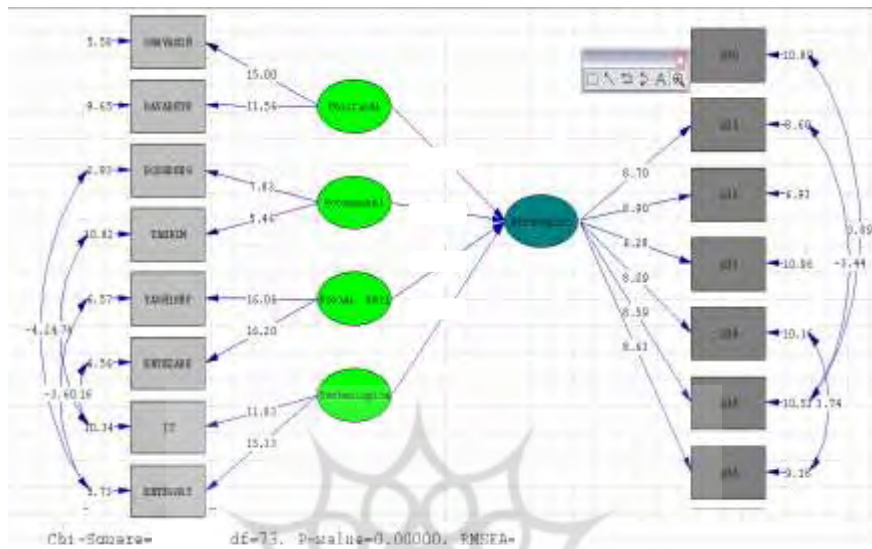


### آزمون فرضیه‌ها



شکل شماره ۳. مدل معادلات ساختاری مربوط به آزمون مدل

از آنجاکه سطح معناداری در این پژوهش ۵٪ در نظر گرفته شده و سطح معناداری مربوط به تمامی متغیرها کوچک‌تر از ۵٪ است، نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که بین کلیه متغیرهای مستقل (عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه) با متغیر وابسته (برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی) ارتباط علی وجود دارد. علاوه بر رابطه بین متغیرها باید برازش مدل نیز مورد بررسی قرار گیرد. می‌دانیم به‌منظور تأیید برازش مدل، باید نسبت  $\frac{\chi^2}{df} \leq 3$  و RMSEA کمتر از ۵٪ باشد. در مدل فوق  $\frac{\chi^2}{df} = 4.36$  و  $MSEA = 0.15$  است که نشان می‌دهد مدل از برازش کافی برخوردار نبوده و باید اصلاح شود. بعد از اعمال اصلاحات، مدل زیر حاصل شده است:



شکل شماره ۴. برازش و اصلاح مدل

در مدل جدید  $\frac{\chi^2}{df} = 2.86$  و  $RMSEA = 0.023$  است که نشان می‌دهد مدل از برازش کافی برخوردار است.

جدول شماره ۳. بررسی فرضیه‌های تحقیق

تأیید	فرضیه
✓	بین عوامل سیاسی ایران بر برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی سازمان‌ها رابطه معنادار وجود دارد.
✓	بین عوامل اقتصادی ایران بر برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی سازمان‌ها تأثیر رابطه معنادار وجود دارد.
✓	بین عوامل اجتماعی ایران بر برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی سازمان‌ها تأثیر رابطه معنادار وجود دارد.
✓	بین عوامل فناورانه ایران بر برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی سازمان‌ها تأثیر رابطه معنادار وجود دارد.

## جمع بندی

بر اساس یافته‌های این تحقیق، متخصصان منابع انسانی باید در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه را مدنظر قرار داده و در راستای آن‌ها تصمیم‌گیری کنند؛ چراکه فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی تحت تأثیر این عوامل قرار دارد؛ به عبارت دیگر، با تحلیل PEST و با تعیین تغییرات محیطی در زمینه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه می‌توان روندهای محیطی پیش روی شرکت را پیش‌بینی کرد و بر اساس آن و برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، پاسخ‌گویی مناسب به تغییرات محیطی انجام شود.

## یادداشت‌ها

1. Decenzo & Robbins
2. SPSS
3. Lisrel 8.5

## کتابنامه

- ابطحی، سید حسین و موسوی، سید محمد (۱۳۸۸)، «تدوین استراتژی‌های منابع انسانی (مطالعه موردی: یکی از سازمان‌های معنوی کشور)»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، س ۱، ش ۳.
- زارعی متین، حسن (۱۳۷۱)، «برنامه‌ریزی استراتژیک برای منابع استراتژیک»، فصلنامه دانش مدیریت، انتشارات دانشگاه تهران، ش ۱۷، تابستان.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، چ ۱.

Forkmann Sebastian, Di Wang, Stephan C. Henneberg, Peter Naudé, Alistair Sutcliffe (2012), Strategic decision making in business relationships: A dyadic agent-based simulation approach, *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, Issue 5, 816-830

Lengnick-Hall Mark L. Cynthia A. Lengnick-Hall, Leticia S. Andrade, Brian Drake (2009), Strategic human resource management: The evolution of the

field , *Human Resource Management Review*, Vol. 19, Issue 2, 64° 85. Lee Seung-Hyun, Paul W. Beamish, Ho-Uk Lee, Jong-Hun Park (2009), Strategic Choice during Economic Crisis: Domestic Market Position, Organizational Capabilities and Export Flexibility , *Journal of World Business*, Vol. 44, Issue, 1° 15

Mille, More (2007), *Strategic Human Resource Management*, LT London.

Miller, Dale (2006), Strategic Human Resource Management Stores , *Journal of Retailing and Consumer Services*no, 13, 99-109

Pearce, J. and Robinson, R. (2005), *Strategic Management*, 9th Edition, New York: McGraw-Hill

Thompson, J. (2002), *Strategic Management*, 4th Edition, London: Thomson.

