

دو فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)  
سال سوم، شماره‌ی ۱ (بهار و تابستان ۱۳۹۰): صص ۷۵-۹۲

## «ساختن» یا «خریدن»: دغدغه‌ی فراروی

### مدیریت منابع انسانی

(مورد: مجتمع صنعتی فعال در حوزه نفت، گاز و سیمان)

دکتر احمدعلی خائف‌الهی\*

جبار باباشاهی\*\*

تاریخ دریافت: ۸۹/۱۱/۱۳

تاریخ پذیرش: ۹۰/۰۲/۲۶

### چکیده

هدف این مطالعه، تدوین راهبردهای مدیریت منابع انسانی با بهره‌گیری از مدل پیشنهادی مایلز و اسنو در یک مجتمع صنعتی فعال در حوزه‌ی صنایع نفت، گاز و سیمان می‌باشد. تحقیق حاضر از نوع کاربردی بوده و به روش پیمایشی اجرا شده است. جامعه‌ی آماری مورد مطالعه، ۱۱۰۰ نفر مدیر و کارشناس مجتمع یادشده است و که ۲۸۵ نفر از آنان به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و سامانه‌اتیک به‌عنوان نمونه‌ی تحقیق گزینش شده‌اند. برای تدوین راهبردهای منابع انسانی، از روش‌های تجزیه و تحلیل SWOT و ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی استفاده گردیده است. داده‌های تحقیق با استفاده از ابزارهای مصاحبه، پرسش‌نامه و مطالعات کتابخانه‌ای گردآوری شده است. براساس نتایج تحقیق، شرکت مورد مطالعه با وجود ضعیف بودن در زمینه‌ی ارزیابی عوامل داخلی (۱/۹۲۵)، در محیط خارج دارای فرصت‌های خوبی است (۲/۳۸۹). بنابراین، توصیه می‌گردد، راهبرد کلی پیشنهادی در حوزه‌ی منابع انسانی این شرکت، راهبرد «تحلیل‌گرانه» باشد؛ یعنی، در حوزه‌ی منابع انسانی، شرکت باید ترکیبی از راهبردهای «ساختن» و «خریدن» را مورد توجه قرار دهد.

**کلیدواژه‌ها:** ساختن؛ خریدن؛ راهبرد منابع انسانی؛ تجزیه و تحلیل SWOT؛ ماتریس داخلی و

خارجی

\* . دانشیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس khaefelahi@gmail.com

\*\* . دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تربیت مدرس J.babashahi@gmail.com

## مقدمه

داشتن الگوی تصمیم‌گیری و فعالیت هدفمند، منطقی و دارای ثبات رویه و در یک کلام برخوردار از راهبرد، لازمه‌ی موفقیت سازمان‌ها و کسب مزیت رقابتی است (اعرابی و چاوشی، ۱۳۸۹: ۸). منطبق با این دیدگاه، مدیریت راهبردی منابع انسانی به‌عنوان الگوی برنامه‌ریزی‌شده‌ی منابع انسانی برای توانمندسازی سازمان‌ها در برآوردن راهبردهای‌شان تعریف شده است (وی و جانسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۱). به عبارت دیگر، با مدیریت راهبردی منابع انسانی، این پیام به کارکنان منتقل می‌شود که سازمان از آن‌ها چه انتظاری دارد؟ چه‌گونه با دیگران تعامل داشته باشند؟ بر چه چیزی متمرکز شوند و بر چه مواردی متمرکز نشوند؟ چه پاداش‌هایی اعطا می‌شود؟ و مواردی از این قبیل (هگرتی و رایت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۱۱۵). بنابراین، حرکت به سمت مدیریت راهبردی منابع انسانی و تلاش در راستای تدوین راهبرد منابع انسانی، به دلیل نو بودن این دانش، عدم توسعه‌ی گفتمان راهبردی در این زمینه و نیز عدم توجه به بومی‌سازی مدل‌ها و الگوهای موفق و نوین خارجی، کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است (ابطحی و موسوی، ۱۳۸۸: ۴).

هدف اصلی این پژوهش، تدوین راهبردهای مدیریت منابع انسانی با نگاهی به مأموریت‌های سازمان می‌باشد. ضرورت انجام پژوهش به جایگاه ممتاز صنایع نفت و گاز و سیمان در توسعه کشور برمی‌گردد که لزوم توجه به منابع انسانی به‌عنوان منبع اصلی خلق مزیت رقابتی را توجیه پذیر می‌سازد، به نحوی که تدوین راهبردهای مدیریت منابع انسانی می‌تواند به بالا بردن شایستگی‌های متمایز و کشف فرصت‌های جدید کمک نماید (چن و هوانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۱۰۶).

## مبانی نظری تحقیق

مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی، تمرکز خود را بر مشارکت‌های راهبردی و کسب مزیت رقابتی معطوف داشته (لنگنیک هال<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۹: ۶۵)، و پی‌آمدهایی نظیر تعهد،

1. Way & Johnson
2. Haggerty & Wright
3. Chen & Huang
4. Lengnick-Hall et. al.

تناسب، مشارکت و انعطاف‌پذیری را به همراه دارد (هارپز و مشولم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، ۲۲۲) و می‌تواند ظرفیت‌های لازم برای ارتقاء انعطاف‌پذیری سازمانی<sup>۲</sup> را فراهم آورد (لنگنیک هال و همکاران، ۲۰۱۰: ۱). بوکسال، پورسل و رایت (۲۰۰۷) بین سه پارادایم اصلی مدیریت منابع انسانی تمایز قایل شده‌اند. مدیریت منابع انسانی، مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی بین‌الملل (بوکسال<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷: ۲)؛ اما نکته‌ی قابل تأمل در مراحل تکوینی مدیریت راهبردی منابع انسانی، تأکید بر سه رکن اصلی است. اول، تأکید بر تناسب و دیدگاه اقتضایی به‌منظور پیوند اقدامات منابع انسانی به عناصر گوناگون راهبرد؛ دوم، تأکید بر منابع انسانی به‌عنوان منبع اصلی مشارکت‌های راهبردی؛ و سوم، گسترش حوزه‌ی فعالیت‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی به فراتر از مرزهای سازمانی (لنگنیک هال و همکاران، ۲۰۰۹: ۶۵).

در راستای حرکت به سمت واقع‌گرایی، عقلانیت، و جامعیت در تدوین راهبرد منابع انسانی، حرکت به سمت رویکردهای فزاینده امری موجه و منطقی است (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰: ۵)، که لزوم آسیب‌شناسی درون سازمانی و توجه به عوامل برون سازمانی را متذکر می‌گردد.

## پیشینه تحقیق

در حوزه‌ی تدوین راهبرد منابع انسانی، تلاش‌های زیادی از جانب اندیشمندان گوناگون صورت گرفته است. مطالعات مایلز و اسنو (۱۹۸۴)، جکسون و شولر (۱۹۸۷) و دایر و هولدر (۱۹۸۸) بر سازگاری بین راهبردهای منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار تأکید می‌کند. رایت و اسنل (۱۹۹۱) با اتخاذ رویکردی سامان‌مند، انواع راهبردهای مدیریت منابع انسانی را پیشنهاد می‌دهند. رایت و مک ماهان (۱۹۹۲)، به‌طور همزمان با توجه به عوامل راهبردی (راهبرد شرکت، مخزن سرمایه‌های انسانی و اقدامات منابع انسانی) و عوامل غیرراهبردی (نهادی و سیاسی) یکی از جامع‌ترین مدل‌ها را پیشنهاد نمودند (رایت و مک ماهان، ۱۹۹۲: ۵۲).

با نگاهی به پژوهش‌های فوق و در یکی از جامع‌ترین مطالعات، بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) با ترکیب دیدگاه‌های گوناگون در زمینه تدوین راهبرد منابع انسانی، نگرشی یکپارچه را پیشنهاد

1. Hrpez & Meshoulam
2. Organizational Resilience
3. Boxall

کردند که از دو بعد «تأمین منابع (ساختن یا خریدن)» و «کنترل فرایند یا نتیجه» در راستای تعیین نقاط مرجع راهبردی بهره می‌گیرد. با ترکیب دو بعد، چهارگونه راهبرد (متعهدانه، پیمانکارانه، پدران و ثانویه) را پیشنهاد نمودند (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰: ۶۳).

نتایج مطالعات در ایران نشان می‌دهد که روند مطالعه تدوین راهبرد منابع انسانی شتابان و در عین حال اقتباسی بوده است، ضمن آنکه سه رویکرد قابل تمایز است؛ رویکردهای کمی (مطالعه اعرابی و آرمان پور، ۱۳۸۳)، رویکردهای برنامه‌ریزی راهبردی (مطالعه ابطحی و موسوی، ۱۳۸۸) و رویکرد ترکیبی SRP (مطالعه اعرابی و مورعی، ۱۳۸۲؛ مدهوشی و همکاران، ۱۳۸۵).

مزیت پژوهش حاضر با در نظر گرفتن مطالعات داخلی و خارجی، توجه همزمان به مؤلفه‌های راهبردی و غیرراهبردی (عوامل سیاسی، نهادی و تحولات برون سازمانی) است. وجه مشترک این پژوهش با مطالعات داخلی، ارایه سنخ‌شناسی‌های متفاوت در حوزه‌های مختلف منابع انسانی، هم‌چنین استفاده از ابزارهای ترکیبی است. و وجه افتراق را می‌توان در نوع پیوندی دانست که بین راهبرد منابع انسانی و راهبرد کلان صنعت برقرار می‌سازد.

## طرح تحقیق

در پژوهش حاضر، به‌منظور تدوین راهبرد منابع انسانی، از مدل مایلز و اسنو (۱۹۸۴) استفاده شده است. مایلز و اسنو، برای راهبردهای رقابتی سازمان، از سه نوع راهبرد اصلی تدافعی، تهاجمی و تحلیل‌گر نام می‌برند و متناسب با راهبردهای رقابتی، راهبردهای سامانه منابع انسانی را پیشنهاد می‌نمایند یعنی فرض آن‌ها این است که رفتارها و مهارت‌های مورد نیاز برای اجرای هر کدام از این راهبردها متفاوتند (فراچی، ۱۳۸۵: ۳۶). کلیات مدل مایلز و اسنو در جدول (۱) ارایه شده است. مایلز و اسنو (۱۹۸۴) در راستای طراحی سامانه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی پیشنهاد می‌کنند که مدیران عالی منابع انسانی بایستی درک جامعی از زبان و اقدامات برنامه‌ریزی راهبردی و خدمات حوزه مدیریت منابع انسانی داشته باشند. و واحد منابع انسانی بایستی راهبردهای مناسب را که با راهبردهای کلان سازمان متناسب است، دنبال نمایند. مایلز و اسنو، متناظر با راهبردهای تدافعی، تهاجمی و تحلیل‌گر، راهبردهای ساختن، کسب و تخصیص را برای سامانه منابع انسانی سازمان پیشنهاد می‌دهند (مایلز و اسنو، ۱۹۸۴: ۷۶).

جدول ۱. نوع‌شناسی راهبردهای منابع انسانی از دیدگاه مایلز و اسنو

نوع AB (تحلیل‌گر <sup>۴</sup> )	نوع B (تهاجمی <sup>۵</sup> )	نوع A (تدافعی <sup>۱</sup> )	سامانه مدیریت منابع انسانی
تخصیص منابع انسانی <sup>۶</sup>	کسب منابع انسانی <sup>۵</sup>	ساختن منابع انسانی <sup>۴</sup>	راهبرد پایه
تأکید بر «ساختن» و «خریدن»	تأکید بر «خریدن»	تأکید بر «ساختن»	جذب، انتخاب و جایابی
ترکیبی از رویکردها در جذب و انتخاب	جذب در تمام سطوح سازمان انتخاب مبتنی بر آزمون‌های روان‌شناختی پیش از استخدام	جذب اندک برای سطوح بالاتر از سطوح اولیه‌ی سازمان انتخاب مبتنی بر خروج کارکنان ناشایست	
رسمی، گسترده	غیر رسمی، محدود	رسمی، گسترده	برنامه‌ریزی نیروی انسانی
ساختن و کسب مهارت‌ها	شناسایی و کسب مهارت‌ها	ساختن مهارت‌ها	آموزش و توسعه
برنامه‌های گسترده‌ی آموزشی جذب خارجی محدود	برنامه‌های محدود آموزشی	برنامه‌های گسترده‌ی آموزشی	
عمدتاً روش‌های مبتنی بر فرایند	روش‌های مبتنی بر نتیجه (به‌عنوان مثال، مدیریت مبتنی بر هدف یا اهداف سودآوری)	روش‌های مبتنی بر فرایند (به‌عنوان مثال، بر مبنای وقایع حساس یا اهداف تولید)	ارزیابی عملکرد
شناخت نیازهای آموزشی و کارمندیابی	شناخت نیازهای کارمندیابی	شناخت نیازهای آموزشی	
ارزیابی عملکرد فرد/ گروه/ واحدهای سازمان	ارزیابی واحدها/ شرکت	ارزیابی فردی/ گروهی	
عمدتاً مقایسه‌های سری‌های زمانی و بین بخشی	مقایسه‌های بین بخشی (به‌عنوان مثال، سایر سازمان‌ها در مدت مشابه)	مقایسه‌های مبتنی بر سری‌های زمانی (مثلاً، عملکرد سال‌های گذشته)	جبران خدمات
عمدتاً مبتنی بر سلسله مراتب و بعضاً بر اساس عملکرد	مبتنی بر عملکرد	مبتنی بر موقعیت فرد در سلسله مراتب	
برابری درونی و رقابت‌پذیری بیرونی	رقابت‌پذیری بیرونی	برابری درونی	
پرداخت‌های نقدی و مزایا	تأکید بر مزایا در جبران خدمات و مبتنی بر نیازهای مهارتی	تأکید بر پرداخت نقدی و مبتنی بر تفاوت‌های رئیس/ مرنوس	

منبع: مایلز و اسنو، ۱۹۸۴

به‌منظور بهره‌گیری از مدل مایلز و اسنو و تشخیص جهت‌گیری‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی، بایستی از ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT بهره‌جست که مستلزم بررسی محیطی (در راستای تجزیه و تحلیل صنعت) و بررسی داخلی (در راستای تجزیه و تحلیل سازمانی) می‌باشد. بررسی محیطی از این لحاظ حایز اهمیت است که عوامل خارج از کنترل سازمان، بر فرایندهای

1. Defender
2. Prospector
3. Analyzer
4. Building Human Resource
5. Acquiring Human Resource
6. Allocating Human Resource

درونی سازمانی تأثیر می‌گذارند (هانگر و ویلن، ۲۰۰۱: ۱۲۵). نتیجه این تجزیه و تحلیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) (EFE) می‌باشد. در بررسی داخلی، عوامل مؤثر بر فعالیت‌های منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد که نتیجه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) (IFE) می‌باشد.

با ترکیب ارزیابی داخلی و خارجی، ماتریس داخلی و خارجی (IE) رسم می‌شود. در این ماتریس، جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی بر روی محور افقی و جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی بر روی محور عمودی قرار می‌گیرد. هر کدام از ابعاد ماتریس یادشده، از صفر تا چهار عدد گذاری شده‌اند، صفر تا دو در محیط داخلی (IFE) نشانه‌ی ضعف و دو تا چهار نشانه‌ی قوت است. در ارزیابی محیط خارجی (EFE)، صفر تا دو نشانه‌ی تهدید و دو تا چهار نشانه‌ی فرصت است. در مدل پیشنهادی مایلز و اسنو، چنانچه سازمان در ترکیب فرصت و قوت (خانه‌ی شماره یک) قرار گیرد بایستی راهبرد تهاجمی را انتخاب کند. در صورتی که در ترکیب فرصت و ضعف (خانه شماره دو) یا ترکیب قوت و تهدید (خانه‌ی شماره‌ی سه) قرار گیرد، بایستی راهبرد تحلیل‌گرانه را انتخاب نماید و در صورتی که در ترکیب ضعف و تهدید (خانه‌ی شماره‌ی چهار) قرار گیرد، بایستی راهبرد تدافعی اقتباس نماید که در جدول (۲) نمایش داده شده است.

## جدول ۲. ماتریس داخلی و خارجی (IE)

نمره‌ی نهایی ماتریس داخلی (IFE)		نوع عوامل خارجی (EFE)
خانه‌ی شماره‌ی دو راهبرد تحلیل‌گرانه	خانه‌ی شماره‌ی یک راهبرد تهاجمی	
خانه‌ی شماره‌ی چهار راهبرد تدافعی	خانه‌ی شماره‌ی سه راهبرد تحلیل‌گرانه	

منبع: مایلز و اسنو، ۱۹۸۴

با استخراج خروجی‌های ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) و ارزیابی عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها)، مقدمات رسم ماتریس SWOT فراهم می‌شود. از تناظر و مقایسه هر

کدام از چهار بعد، چهار گروه راهبرد WT (کنترل تهدیدها و تبدیل آن‌ها به فرصت‌ها)، ST (استفاده از نقاط قوت برای پرهیز از تهدیدها)، WO (استفاده از قوت‌ها از طریق غلبه بر نقاط ضعف) و SO (استفاده از قوت‌ها و فرصت‌ها) به دست می‌آید (هانگر و ویلن، ۲۰۰۱: ۱۳۲). بعد از این که فرایند تحلیل ماتریس SWOT به پایان رسید و راهبردهای مطلوب منابع انسانی استخراج شدند. بایستی راهبردهای وظیفه‌ای نیز تدوین گردند.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه‌ی گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی و از گروه تحقیقات پیمایشی به‌شمار می‌رود (سکاران، ۲۰۰۱: ۱۲۰). ضمن آنکه با توجه به ماهیت کمی، از نوع تحقیقات کمی است (دلاور، ۱۳۸۵: ۲۵۹). قلمرو مکانی تحقیق یک شرکت فعال در حوزه‌ی صنعت نفت و گاز و صنعت سیمان می‌باشد. داده‌های تحقیق با استفاده از ابزارهای پرسش‌نامه، مصاحبه و مطالعات کتابخانه‌ای، گردآوری شده است.

به‌منظور طراحی ابعاد و مؤلفه‌های تدوین راهبرد منابع انسانی از مدل مایلز و اسنو (۱۹۸۴) در زمینه تدوین راهبرد منابع انسانی استفاده شد. به‌منظور عملیاتی شدن، این مؤلفه‌ها به پرسش‌هایی با مقیاس یک (خیلی کم) تا چهار (خیلی زیاد) تبدیل شدند که بیانگر جایگاه عامل مورد نظر هستند و درست‌سنجش ضریب اهمیت (میزان اهمیت نسبی هر عامل) از مقیاس صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) استفاده شد<sup>۱</sup>. به‌منظور سنجش روایی سؤالات بهره‌مندی از نظرات اساتید دانشگاه و متخصصان منابع انسانی سازمان مذکور صورت گرفته است که در پایان ۸۲ سؤال استخراج شد به‌منظور سنجش پایایی از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که نتیجه‌ی به‌دست آمده، ۰/۷۸ بود.

داده‌ها با استفاده از روش‌های آماری میانگین و انحراف معیار مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. جامعه‌ی آماری مورد مطالعه، ۱۱۰۰ نفر مدیر و کارشناس سازمان بوده است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، تصادفی طبقه‌ای و سامانه‌تیک است. تعیین حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان در سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای ۵ درصد صورت گرفته است که تعداد نمونه، ۲۸۵ نفر برآورد شده است.

۱. لازم به ذکر است که مجموع ضرایب در جداول خروجی (قوت، ضعف، فرصت و تهدید) بایستی یک باشد. هم به‌منظور تسهیل در محاسبات، عدد یک به عدد صد تبدیل شده است.

## یافته‌های تحقیق

در پژوهش حاضر، از طریق تشکیل جلسات متعدد با متخصصان به روش دلفی، پرسش‌نامه‌ی تحلیل عوامل داخلی و خارجی طراحی شد. بعد از آماده نمودن دو خروجی، ماتریس داخلی و خارجی و SWOT ترسیم شد که نمایان‌گر راهبردهای کلان و وظیفه‌ای حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی هستند. جمع‌بندی اجمالی از عوامل محیط داخلی (ضعف‌ها و قوت‌ها) و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) براساس تحلیل‌های صورت گرفته در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳. فهرست نقاط قوت حوزه منابع انسانی

ردیف	عنوان	میانگین قوت	ضریب اهمیت	نمره	اولویت
۱	ارایه‌ی خدمات رفاهی از قبیل سفرهای سیاحتی و زیارتی، خدمات تربیت بدنی، فروشگاه تعاونی مصرف، ایاب و ذهاب، تسهیلات مسکن و خدمات جامع بهداشتی و درمانی	۲۸۲	۲.۷	۷.۶۱۴	۱
۲	وجود نظام جامع و همه‌گیر بیمه از قبیل بیمه مکمل، عمر، حوادث و...	۳.۵	۲.۱	۷.۳۵	۲
۳	اجرای سامانه ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه و فرستادن مدیران به کانون‌های ارزیابی	۲.۶۱	۲.۷۵	۷.۱۷۷	۳
۴	میزان اثربخشی پیشنهادات و صرفه‌جویی‌های خاص از اجرای پیشنهادات	۲.۷	۲.۵	۶.۷۵	۴
۵	مطلوبیت یا عدم مطلوبیت میزان مشارکت کارکنان (سرانه‌ی پیشنهادات دریافتی و اجرا شده)	۲.۸۶	۱.۶۵	۴.۷۱۹	۵
۶	بالارفتن نسبی سطح عملکرد و بهره‌وری کارکنان در اثر برنامه‌های آموزشی کارکنان	۲.۸۴	۱.۵۵	۴.۴	۶
۷	وجود اساتید و مدرسين نسبتاً مجرب در شرکت	۲.۹۸	۱.۴۵	۴.۳۲۱	۷
۸	تدوین برنامه‌های مناسب برای دوران بازنشستگی	۲.۳۹	۱.۷۵	۴.۱۸۲	۸
۹	شناسایی، دسته‌بندی و انطباق دانش و شایستگی کارجویان با نیازهای سازمان	۲.۱۸	۱.۸۵	۴.۰۳۳	۹
۱۰	رشد شغلی مدیران از سطوح پایین همین شرکت	۲.۸۸	۱.۳۳	۳.۸۳	۱۰
۱۱	تحقق بخشی از نیازسنجی‌های آموزشی مورد نظر (حدود ۹۰ درصد)	۲.۹۶	۱.۱۵	۳.۴	۱۱
۱۲	بازنگری، اصلاح و بهبود محتوای دوره‌ها به صورت نسبی	۲	۱.۶	۳.۲	۱۲
۱۳	وجود کانال‌های ارتباطی عمودی و افقی متعدد (اینترنت، پورتال و غیره)	۲.۵۴	۱.۱	۲.۷۹۴	۱۳
۱۴	سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی براساس دستورالعمل	۲.۳۳	۱.۱۵	۲.۶۷۹	۱۴
۱۵	انجام یا عدم انجام نظرسنجی‌های آموزشی از کارکنان	۲.۱۱	۱.۱۳	۲.۳۸۴	۱۵
	جمع		۲۵	۶۸.۸۳۳	



نتایج جدول (۳) نمایانگر آن است که شرکت مورد مطالعه، در حوزه‌ی خدمات رفاهی، تسهیلات آموزشی، ظرفیت‌های سخت افزاری و نرم‌افزاری و فرصت‌های شغلی درون سازمان که فراروی کارکنان قرار دارد، دارای مزیت‌های قابل توجهی می‌باشد.

جدول ۴. فهرست نقاط ضعف حوزه‌ی منابع انسانی

ردیف	عنوان	نمره ضعف	ضریب اهمیت	نمره	اولویت
۱	فقدان دید راهبردی توسط مدیران در زمینه‌ی مسایل منابع انسانی و قایل نشدن نقش راهبردی برای واحد منابع انسانی از جانب مدیریت سازمان و حمایت اندک آنها	۱٫۸۳	۴٫۹	۸٫۹۶۷	۱
۲	فقدان سامانه مناسب ارزیابی عملکرد جامع فردی و عدم استفاده از آن در بهبود عملکرد	۱٫۶۵	۴٫۱۵	۶٫۸۴۷	۲
۳	وجود نظام طبقه‌بندی و ارزش‌یابی مشاغل به صورت ناقص و نیمه‌کارآمد	۱٫۹۸	۳٫۴	۶٫۷۳۲	۳
۴	وضعیت اقتصادی نامناسب سازمان در حوزه هزینه کرد منابع انسانی	۱٫۹۷	۳٫۱	۶٫۱۰۷	۴
۵	فقدان سامانه‌ی مکانیزه‌ی اطلاعاتی یک‌پارچه‌ی اطلاعاتی منابع انسانی	۱٫۹	۳٫۱	۵٫۸۹	۵
۶	نا توانی مدیران در سرپرستی مؤثر کارکنان	۱٫۹۲	۲٫۸۵	۵٫۴۷۲	۶
۷	عدم ارتباط بین ارزیابی عملکرد کارکنان و میزان جبران خدمات آنها	۱٫۶۴	۳٫۱	۵٫۰۸۴	۷
۸	عدم توزیع عادلانه‌ی خدمات و تسهیلات رفاهی در اختیار از جمله ارایه‌ی تسهیلات وام	۲٫۲۳	۲٫۱	۴٫۶۸۳	۸
۹	پایین بودن سطح رضایت شغلی	۱٫۸۵	۲٫۴	۴٫۴۴	۹
۱۰	نامناسب بودن سامانه اطلاعاتی منابع انسانی به منظور تأمین اطلاعات مناسب	۱٫۵۴	۲٫۵	۳٫۸۵	۱۰
۱۱	فقدان سامانه کارآمد تشویق و تنبیه	۱٫۵	۲٫۵	۳٫۷۵	۱۱
۱۲	فقدان برنامه‌ریزی منابع انسانی و فقدان برنامه برای اجتماعی کردن کارکنان جدید	۱٫۴۹	۲٫۵	۳٫۷۲۵	۱۲
۱۳	عدم اجرای صحیح و کامل آیین‌نامه‌ی انضباطی و ناآشنایی مدیران با آن	۱٫۶	۲٫۲۵	۳٫۶	۱۳
۱۴	عدم تجزیه و تحلیل ارتباط بین ارایه‌ی خدمات رفاهی و عملکرد افراد	۱٫۸۵	۱٫۹	۳٫۵۱۵	۱۴
۱۵	مشخص بودن یا نبودن مسیر پیشرفت شغلی کارکنان	۱٫۶۷	۲٫۱	۳٫۵۰۷	۱۵
۱۶	فقدان رویکرد مدون سازمانی شناسایی، انتخاب و پرورش مدیران	۱٫۶	۲٫۰۶	۳٫۲۹۶	۱۶
۱۷	عملکرد گرا نبودن نظام جبران خدمات	۱٫۶۳	۱٫۹	۳٫۰۹۷	۱۷
۱۸	عدم مطلوبیت سرانه هزینه‌های آموزشی و افت آن در سال‌های اخیر	۱٫۷	۱٫۳۵	۳٫۰۵	۱۸
۱۹	فقدان برنامه جانشین پروری	۱٫۳۱	۲٫۲۵	۲٫۹۴۷	۱۹
۲۰	نارضایتی کارکنان از سامانه پرداخت (پرداخت نقدی، پاداش، اضافه‌کار، آکورد و ...)	۱٫۳۳	۲٫۲	۲٫۹۲۳	۲۰
۲۱	فقدان سامانه مناسب نقل و انتقالات منابع انسانی و عدم اجرای آن	۱٫۶۴	۱٫۷۵	۲٫۸۷	۲۱
۲۲	عدم رعایت عدالت و اصل برابری فرصت‌ها و رعایت ضوابط در استخدام	۱٫۵۹	۱٫۶۲	۲٫۵۷۵	۲۲
۲۳	دارا نبودن سامانه مکانیزه‌ی جذب و تأمین، گردش مکاتبات اداری، حضور و غیاب و ...	۱٫۵۶	۱٫۶۲	۲٫۵۲۷	۲۳
۲۴	فقدان سامانه شناسایی استعدادها	۱٫۵۶	۱٫۶	۲٫۴۹۶	۲۴
۲۵	چالشی نبودن پرداخت‌ها به افراد کلیدی و فقدان نظام مزدی مطلوب برای این افراد	۱٫۵۴	۱٫۶	۲٫۴۶۴	۲۵
۲۶	عدم پالایش منابع انسانی مازاد	۱٫۶	۱٫۵۲	۲٫۴۳۲	۲۶
۲۷	عدم مطلوبیت میزان سرانه‌ی آموزش مدیران / کارکنان و کارشناسان	۱٫۷	۱٫۴	۲٫۳۸	۲۷
۲۸	ناکارآمدی دستورالعمل‌های ارتباطی	۱٫۸	۱٫۳	۲٫۳۴	۲۸
۲۹	در شرف بازنشستگی بودن تعداد زیادی از کارکنان صنعت	۱٫۷۴	۳	۲٫۲۲	۲۹
۳۰	سرانه‌ی پاداش پرداختی بابت پیشنهادات	۱٫۲۵۴	۱٫۷۵	۲٫۱۹۴	۳۰

**جدول ۴. فهرست نقاط ضعف حوزه منابع انسانی**

ردیف	عنوان	نمره ضعف	ضریب اهمیت	نمره	اولویت
۳۱	عدم پرداخت کل پاداش به خود فرد	۱.۴	۱.۵۵	۲.۱۷	۳۱
۳۲	ناکافی بودن سرنه‌ی پاداش پرداخت شده (نسبت به صنایع دیگر)	۱.۴۳	۱.۴	۲.۰۰۲	۳۲
۳۳	عدم برگزاری جلسات همگانی سالانه نظیر نظام پیشنهادها	۱.۶۳	۱.۲	۱.۹۵۶	۳۳
۳۴	عدم تعیین نماینده آموزش در مراکز	۱.۵۸	۱.۰۲	۱.۶۱۱	۳۴
	جمع		۷۵	۱۲۳,۷۱۹	

نتایج جدول (۴) حاکی از آن است که شرکت یادشده از فقدان نگرش راهبردی در بین مدیران، فقدان سامانه‌های نوین مدیریت منابع انسانی، عدم انعطاف پذیری در ساختار و محدودیت‌های جبران خدمات رنج می‌برد. تحلیل کلی جداول فوق (۱۹۲/۵۵۲) بیانگر آن است که سازمان از نظر عوامل داخلی وضعیت مناسبی ندارد.

خروجی نتایج بررسی عوامل خارجی در جدول (۵) نشان می‌دهد که با وجود حمایت‌های فراسازمانی، دسترسی به نیروهای مستعد، و وجود شرکت‌های مشاوره‌ای توانمند، فرصت‌های خوبی در محیط بیرون به منظور بهره‌برداری توسط سازمان وجود دارد.

**جدول ۵. فهرست فرصت‌ها در حوزه منابع انسانی**

ردیف	عنوان	نمره	ضریب	نمره	اولویت
۱	برخورداری از پشتوانه‌های دولتی برای ارائه‌ی خدمات رفاهی	۳.۳۳۳	۴.۳۳۳	۱۴.۴۴	۱
۲	حمایت یا عدم حمایت نهادهای دولتی و سیاسی از شرکت در زمان بحران	۳.۶۶	۳.۶۶	۱۳.۳۹	۲
۳	برخورداری از پشتوانه‌های دولتی برای ارائه‌ی خدمات آموزش و توسعه	۳.۳۳۳	۴	۱۳.۳۳	۳
۴	برخورداری از پشتوانه‌های دولتی برای ارائه‌ی خدمات ایمنی و بهداشتی	۳.۶۶۶	۳.۳۳۳	۱۲.۲۲	۴
۵	وجود شرکت‌های مشاوره‌ای توانمند در عرصه منابع انسانی	۳.۳۳۳	۳.۳۳۳	۱۱.۱۸	۵
۶	نرخ بالای بی‌کاری در جامعه و دسترسی آسان به نیروی کار مورد نیاز	۴	۲.۶۶۶	۱۰.۶۶	۶
۷	سطح دست‌مزدها در کشور و تأثیر آن بر عملکرد سازمان	۲.۶۶۶	۳.۶۶۶	۹.۷۷	۷
۸	وجود شرکت‌های توانمند نرم‌افزاری در عرصه‌ی منابع انسانی	۳.۳۳۳	۲.۶۶۶	۸.۸۸	۸
۹	ارتقاء نیروهای شرکت در اثر افزایش نیروهای تحصیل کرده در بازار	۳.۳۳۳	۲.۶۶۶	۸.۸۸۷	۹
۱۰	افزایش سطح تحصیلات دانشگاهی و دسترسی به نیروهای کیفی‌تر	۳.۶۶۶	۲.۶۶۶	۸.۸۸	۱۰
۱۱	اشتیاق کارجویان و فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها به اشتغال در شرکت	۳.۳۳۳	۲.۶۶۶	۸.۸۸	۱۱
۱۲	تغییرات مثبت سطح بهره‌وری کارکنان	۲	۳	۶	۱۲
۱۳	افتخار آمیز بودن نام شرکت برای افراد خارج از صنعت از لحاظ جذب	۳.۳۳۳	۱.۶۶۶	۵.۵۵۴	۱۳
۱۴	تأمین نیروهای کیفی مورد نیاز شرکت توسط مراکز آموزشی معتبر	۲.۳۳۳	۲.۳۳۳	۵.۴۴	۱۴
	جمع		۴۳	۱۳۷,۵۱۹	

نگاهی به نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد که بزرگ‌ترین تهدیدات پیش روی شرکت، صبغه سیاسی و اقتصادی دارند؛ مثلاً تحریم، تورم، تأثیرپذیری از سازمان‌های مافوق، تورم، وضعیت نامناسب اقتصادی و...، نوعی مانع پیش روی توسعه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

### جدول ۶. فهرست تهدیدها در حوزه‌ی منابع انسانی

ردیف	عنوان	نمره	ضریب	نمره	اولویت
۱	تأثیر تحریم‌ها بر (فناوری، منابع مالی، مواد اولیه) و درآمدزایی صنعت	۲	۵	۱۰	۱
۲	تأثیر نرخ تورم بر فعالیت‌های سازمان (افزایش دست‌مزدها و هزینه‌ها و...)	۲	۴.۶۶	۹.۳۲	۲
۳	قابلیت رقابت خارجی در پرداخت‌ها	۲	۳.۶۶۶	۷.۷۳۳	۳
۴	عدم ارتباط با ذی‌نفعان داخل و خارج در جهت ایجاد تقاضا برای محصولات	۲	۳.۳۳۳	۶.۶۶۶	۴
۵	تابعت از سازمان بالادست از لحاظ رعایت مقررات و قوانین	۲	۳.۳۳۳	۶.۶۶۶	۵
۶	تأثیر شرایط نامناسب اقتصادی بر کاهش دوره‌های آموزش، ساعات کار و ...	۱.۶۶۶	۴	۶.۶۶۴	۶
۷	توقعات بالای کارکنان از جامعه، سازمان و شغل با توجه به هزینه‌های زندگی	۱.۶۶۶	۳.۶۶۶	۶.۱	۷
۸	وجود انعطاف‌ناپذیری در قوانین برای جذب نخبگان	۱.۶۶۶	۳.۶۶۶	۶.۱	۸
۹	وضعیت نامناسب اقتصادی صنعت و محدود ساختن مبالغ آکورد	۱.۶۶۶	۳.۶۶۶	۶.۱	۹
۱۰	تأثیر بودجه کل سازمان بر نحوه ارائه‌ی خدمت به منابع انسانی	۲	۳	۶	۱۰
۱۱	محدودیت‌های قانونی وزارت‌خانه‌ی متبوع در جذب یا جابه‌جایی نیروی انسانی	۱.۳۳۳	۴.۳۳۳	۵.۷۷	۱۱
۱۲	محدودیت‌های تردد از جنبه فناوریانه (مثل تلفن همراه، لپ‌تاب و غیره)	۱.۶۶۶	۳	۴.۹۹۸	۱۲
۱۳	پائین بودن سطح تامین اجتماعی نیروها	۱.۶۶۶	۲.۶۶۶	۴.۴۴	۱۳
۱۴	مکان استقرار جغرافیایی سازمان	۲	۲	۴	۱۴
۱۵	وضعیت مالی بهتر صنایع مشابه در سازمان‌های بالاتر و جذب نیروهای صنعت	۱.۳۳۳	۳	۳.۹۹۹	۱۵
۱۶	پائین بودن سطح درآمد کارکنان و دو شغله بودن بعضی از آنها	۱.۳۳۳	۲.۶۶۶	۳.۵۵	۱۶
۱۷	مثبت یا منفی بودن تصور عموم مردم در خصوص اشتغال در شرکت	۲	۱.۶۶۶	۳.۳۳۲	۱۷
	جمع		۵۷	۱۰۱,۴۳۸	

جمع نتایج به‌دست آمده از جداول فوق (۲۳۸/۹۵۷) بیانگر آن است که سازمان از نظر عوامل خارجی وضعیت مناسبی داشته و امکان بهره‌برداری از فرصت‌ها را دارد. ترکیب نتایج دو حوزه‌ی ارزیابی داخلی و خارجی (نمره ارزیابی نتایج محیط داخل ۱/۹۲۵ و نمره ارزیابی محیط خارج ۲/۳۸۹) در جدول (۷) نمایش داده شده است.

### جدول ۷. ماتریس داخلی و خارجی

نمره‌ی نهایی ماتریس ارزیابی داخلی (IFE)		نمره‌ی نهایی ماتریس ارزیابی خارجی (EFE)
II (۲/۳۸۹۵۷ و ۱/۹۲۵۵۲)	I	
IV	III	

تحلیل جدول (۷) نشان می‌دهد که شرکت با وجود ضعف در حوزه‌های کارکردی منابع انسانی، با فرصت‌های خوبی در محیط خارج روبروست. طبق مدل پیشنهادی مایلز و اسنو، راهبرد کلی پیشنهادی، «راهبرد تحلیل گرانه» می‌باشد یعنی این‌که در حوزه‌ی منابع انسانی شرکت بایستی ترکیبی از راهبردهای ساختن و خریدن را مدنظر قرار دهد. در این شرکت پیشنهاد می‌شود که در زمینه جذب، برای مشاغل کلیدی نیروها در درون سازمان تربیت شوند و مشاغل خدماتی، پشتیبانی و مشاغل تحقیقاتی به صورت پاره وقت از بیرون تأمین گردند. شرکت بایستی برنامه‌ریزی‌های گسترده‌ای را برای مشاغل کلیدی طراحی نماید. در ارزیابی عملکرد، هم‌زمان معیارهای فردی، گروهی و سازمانی را مدنظر قرار دهد.

### تدوین راهبردهای وظیفه‌ای

بعد از تشکیل جلسات متعدد با مدیران و کارشناسان و تهیه و توزیع پرسش‌نامه و تهیه‌ی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، نوبت به تدوین ماتریس SWOT در راستای استخراج راهبردهای وظیفه‌ای منابع انسانی رسید که خروجی‌های ماتریس SWOT به ترتیب زیر است:

### جدول ۸. راهبردهای ST (نقاط قوت و تهدیدها)

ردیف	استراتژی	نقاط قوت	تهدیدها
۱	استفاده بیش‌تر از خدمات رفاهی در جهت برانگیختن کارکنان و جریان کمبود پرداخت نقدی	S1	T2, T3
۲	تدوین دستورالعمل‌های داخلی در ارتباط با خدمات رفاهی جهت برانگیختن کارکنان	S1	T5
۳	تدوین قوانین و استفاده بیش‌تر از اساتید مجرب صنعت جهت صرفه‌جویی در هزینه‌ها	S7	T2, T3, T8
۴	تدوین برنامه‌های مدیریت مسیر شغلی برای ایجاد سپر در برابر رقبای خارجی	S10	T3, T7
۵	تصویب قوانین برای جذب نیروهای توانمند و مفید	S10	T15

در جدول (۸) و در راستای تدوین راهبردهای ST، تلاش شده است که با بهره‌گیری از نقاط قوت (ظرفیت‌های داخلی، تسهیلات رفاهی و ...) زمینه اجتناب از تهدیدات فراهم آید.

جدول ۹. راهبردهای SO (نقاط قوت و فرصت‌ها)

ردیف	استراتژی	نقاط قوت	فرصت‌ها
۱	تدوین برنامه‌هایی برای توزیع عادلانه خدمات رفاهی / تقویت برنامه‌های ارائه خدمات رفاهی	S1	O1
۲	استفاده از تجربیات شرکت‌های مشاوره‌ای و نیروهای توانمند جهت برنامه‌ریزی خدمات رفاهی	S1	O5 , O8
۳	بالا بردن سهم خدمات رفاهی از بسته دست‌مزدی با توجه به محدودیت‌های بودجه‌ای	S1	O6
۴	پیاده‌سازی بستر نرم‌افزاری منابع انسانی در حوزه خدمات رفاهی	S1	O7
۵	شفاف‌سازی و اطلاع‌رسانی برنامه‌های خدمات رفاهی در راستای جذب استعداد‌های برتر	S1	O10
۶	پیاده‌سازی نظام جامع بیمه بر روی نرم‌افزار	S2	O8
۷	مرتبط ساختن نتایج ارزیابی ۳۶۰ درجه به پرداخت مزایا	S3	O1
۸	پیاده‌سازی سامانه‌ی ارزیابی ۳۶۰ درجه در بستر نرم‌افزاری	S3	O8
۹	افزایش سطح پرداختی به پیشنهادات / در نظر گرفتن و ارائه خدمات رفاهی به پیشنهادات اجرا شده	S4	O1
۱۰	پیاده‌سازی نظام جامع پیشنهادات در بستر نرم‌افزاری	S4	O8
۱۱	جذب نیروهای تحصیل کرده جهت ظرفیت‌سازی جهت ارائه پیشنهادات و تدوین دستورالعمل مناسب	S4	O9
۱۲	ارائه پاداش‌های بهتر و باکیفیت‌تر برای پیشنهادات جهت ارتقای فرهنگ مشارکت	S5	O1
۱۳	بازنگری، اصلاح و بهبود محتوی دوره‌های آموزشی	S12	O3
۱۴	استفاده از تجربیات شرکت‌های آموزشی و تدوین محتوی دوره‌های آموزشی	S12	O5
۱۵	ایجاد پیوند و برقراری رابطه بین اجرای آموزش و بهبود بهره‌وری و عملکرد کارکنان	S12	O12
۱۶	انجام نظرسنجی‌های آموزشی از کارکنان به شیوه‌های گوناگون از جمله با استفاده از شبکه و اینترنت	S15	O۳
۱۷	مرتبط ساختن پرداخت خدمات رفاهی به عملکرد افراد و واحدها	S6	O1
۱۸	استفاده از تجربیات شرکت‌های توانمند نرم‌افزاری در اجرای برنامه‌های آموزشی	S6	O5
۱۹	بهینه‌سازی روش‌های سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی کارکنان	S12	O6
۲۰	ارائه مزایا و خدمات رفاهی به مدرسین داخلی صنعت و برنامه‌ریزی در این راستا	S7	O1
۲۱	تنظیم دستورالعمل تطبیق شغل و شاغل و ایجاد ضمانت اجرایی در این حوزه	S9	O
۲۲	تدوین برنامه‌های مسیر شغلی (استفاده از تجربیات شرکت‌های توانمندتر) / تدوین برنامه‌های جانشین‌پروری	S10	O
۲۳	اجرا و به روز رسانی کامل نیازسنجی آموزشی	S11	O3
۲۴	استفاده از تجربیات شرکت‌های توانمند در جهت تدوین و پیاده‌سازی نرم‌افزاری نیازسنجی‌های آموزشی	S11	O5 , O 8

با مطالعه خروجی‌های جدول فوق می‌توان به این نتیجه رسید که با بهره‌گیری از نقاط قوت امکان بهره‌گیری از فرصت‌های پیش روی صنعت در زمینه‌ی منابع انسانی فراهم می‌شود.

**جدول ۱۰. راهبردهای WT (نقاط ضعف و تهدید)**

ردیف	استراتژی	نقاط ضعف	تهدیدها
۱	جذب مدیران با رویکرد راهبردی	W <sub>۱</sub> , W <sub>۴</sub>	T <sub>۱</sub> , T <sub>۴</sub>
۲	کاهش پروژه‌ها و انجام فعالیت‌ها در حوزه‌های ضروری و کاربری	W <sub>۱</sub>	T <sub>۲</sub>
۳	ایجاد ارتباط با ذی‌نفعان داخلی و خارج از صنعت جهت ایجاد تقاضا برای محصولات	W <sub>۱</sub>	T <sub>۱</sub>
۴	مرتبط ساختن پرداخت‌ها و تسهیلات رفاهی به ارزیابی عملکرد و تقویت تسهیلات رفاهی	W <sub>۲</sub> , W <sub>۳</sub> , W <sub>۸</sub>	T <sub>۳</sub> , T <sub>۱۰</sub> , T <sub>۸</sub>
۵	مبتنی ساختن پرداخت‌ها به ارزش‌یابی مشاغل و طبقه‌بندی مشاغل	W <sub>۳</sub>	T <sub>۳</sub>
۶	انجام حسابداری منابع انسانی جهت تحقق بهتر منابع به فعالیت‌ها و برنامه‌ها	W <sub>۴</sub>	T <sub>۲</sub> , T <sub>۳</sub>
۷	تدوین برنامه مناسب برای تخصیص ساعات اضافه کار	W <sub>۴</sub>	T <sub>۹</sub>
۸	مکانیزه کردن سامانه در جهت کاهش هزینه‌ها	W <sub>۵</sub>	T <sub>۶</sub>
۹	اندیشیدن تمهیداتی در جهت تسهیل مقررات برای جذب نخبگان و جابجایی مدیران توانمند	W <sub>۶</sub>	T <sub>۸</sub>

خروجی‌های جدول فوق بیانگر آن است که با اتخاذ رویکردی دفاعی و بهره‌گیری از ابتکارات مدیریتی، امکان احتراز از تهدیدات بیرونی و مدیریت ضعف‌های داخلی فراهم می‌آید.

**جدول ۱۱. راهبردهای WO (نقاط ضعف و فرصت‌ها)**

ردیف	استراتژی	نقاط ضعف	فرصتها
۱	شفاف‌سازی اهداف و مأموریت‌های مؤسسه	W <sub>۴</sub> (w <sub>۱۴</sub> ), W <sub>۵</sub> (w <sub>۲۳</sub> , w <sub>۲۴</sub> , w <sub>۲۵</sub> , w <sub>۲۶</sub> , w <sub>۲۷</sub> , w <sub>۲۸</sub> ), W <sub>۱۷</sub> ;	O <sub>۲</sub> , O <sub>۳</sub> , O <sub>۴</sub> , O <sub>۶</sub> , O <sub>۹</sub>

نتایج جدول فوق حاکی از آن است که با شفاف‌سازی اهداف و مأموریت‌های مؤسسه، زمینه منطقی‌سازی انتظارات و آشنایی منابع انسانی با اهداف راهبردی منابع انسانی فراهم می‌آید. در ادامه بعد از استحصال نتایج چهارگانه فوق، با همکاری متخصصین شرکت، راهبردهای فوق برای حوزه‌های گوناگون منابع انسانی پیشنهاد شدند که به شرح جدول‌های (۱۲) تا (۱۵) هستند:

«ساختن» یا «خریدن»: دغدغه‌ی فراوری مدیریت منابع انسانی

**جدول ۱۲. راهبردهای گوناگون سامانه‌ی کلی منابع انسانی**

سامانه‌ی کلی منابع انسانی	کاهش پروژه‌ها و انجام فعالیت‌ها در حوزه‌های ضروری و کاربری
	ایجاد ارتباط با ذی‌نفعان داخلی و خارج از صنعت جهت ایجاد تقاضا برای محصولات (افزایش ظرفیت اشتغال)
	تدوین برنامه مناسب برای تخصیص ساعات اضافه‌کار
	مکانیزه کردن سامانه در جهت کاهش هزینه‌ها (حوزه‌های مختلف خدمات رفاهی، آموزش، جذب و غیره)
	اندیشیدن تمهیداتی در جهت تسهیل مقررات برای جذب نخبگان و جایابی مدیران توانمند
	شفاف‌سازی اهداف و مأموریت‌های مؤسسه

**جدول ۱۳. راهبردهای گوناگون زیرسامانه‌ی جذب نیروی انسانی**

زیرسامانه‌ی جذب نیروی انسانی	جذب مدیران با رویکرد راهبردی (نسبت به مدیران منابع انسانی / نسبت به مسایل راهبردی)
	تصویب قوانین برای جذب نیروهای توانمند و مفید
	شفاف‌سازی و اطلاع‌رسانی برنامه‌های خدمات رفاهی (اطلاع‌رسانی در زمینه‌ی جذب نیروهای کیفی در بازار)
	جذب نیروهای تحصیل کرده برای ظرفیت‌سازی و ارائه پیشنهادها و تقویت دستورالعمل جذب
	تنظیم دستورالعمل تطبیق شغل و شاغل و ایجاد ضمانت اجرایی برای کارکنان و نیروهای با تحصیلات بالاتر

**جدول ۱۴. راهبردهای گوناگون زیرسامانه بهسازی نیروی انسانی**

زیرسامانه بهسازی نیروی انسانی	استفاده بیش‌تر از اساتید مجرب صنعت جهت صرفه‌جویی در هزینه‌ها و تدوین مقررات در این راستا
	تدوین سامانه‌ی مدیریت عملکرد و تدوین برنامه‌های سامانه‌ی مدیریت مسیر شغلی
	افزایش سطح پرداختی به پیشنهادها / در نظر گرفتن و ارائه خدمات رفاهی به پیشنهادات اجرا شده
	پایه‌سازی نظام جامع پیشنهادات و سامانه‌ی ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه در بستر نرم‌افزاری
	بازنگری، اصلاح و بهبود محتوی دوره‌های آموزشی و به روزرسانی نیازسنجی آموزشی
	استفاده از تجربیات شرکت‌های آموزشی و تدوین محتوی دوره‌های آموزشی و بهره‌گیری از تجربیات شرکت‌های نرم‌افزاری
	ایجاد پیوند و برقراری رابطه بین اجرای آموزش و بهبود بهره‌وری و عملکرد کارکنان
	انجام نظرسنجی‌های آموزشی از کارکنان به شیوه‌های گوناگون از جمله با استفاده از شبکه و اینترنت
	بهبودسازی روش‌های سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی کارکنان
ارایه‌ی مزایا و خدمات رفاهی به اساتید داخلی صنعت / اندیشیدن تمهیداتی در جهت استفاده از اساتید داخلی صنعت	

**جدول ۱۵. راهبردهای گوناگون زیرسامانه‌ی نگهداری نیروی انسانی**

زیرسامانه‌ی نگهداری منابع انسانی	مربوط کردن پرداخت‌ها و تسهیلات به ارزیابی عملکرد فردی و واحدها و پیوند دادن پرداخت به ارزشیابی مشاغل
	انجام حسابداری منابع انسانی جهت تخصیص بهتر منابع به فعالیت‌ها و برنامه‌ها / مدیریت منابع مالی در حوزه منابع انسانی
	استفاده بیش‌تر از خدمات رفاهی برای برانگیختن کارکنان و جبران کمیبود پرداخت‌های نقدی
	تدوین دستورالعمل‌های داخلی در رابطه با خدمات رفاهی جهت برانگیختن کارکنان
	تدوین برنامه‌هایی جهت توزیع عادلانه خدمات رفاهی
	استفاده از تجربیات شرکت‌های مشاوره‌ای و نیروهای توانمند برای برنامه‌ریزی خدمات رفاهی
	پایه‌سازی بستر نرم‌افزاری منابع انسانی در حوزه خدمات رفاهی / نظام جامع بیمه
	برقراری پیوند بین نتایج ارزیابی ۳۶۰ درجه به پرداخت مزایا
	ارایه پاداش‌های بهتر و باکیفیت‌تر برای پیشنهادها برای بالا بردن فرهنگ مشارکت
	پیوند دادن پرداخت خدمات رفاهی به عملکرد افراد و واحدها
	تدوین برنامه‌های مسیر شغلی (استفاده از تجربیات شرکت‌های توانمندتر) / تدوین برنامه‌های جانشین‌پروری

## بحث و نتیجه‌گیری

در عصر حاضر، مدیریت راهبردی منابع انسانی، نوعی رویکرد پاسخ‌گویی به تغییرات شتابان و بازتعریفی از کارکردها و اهداف مدیریت منابع انسانی است (هارپز و مشولم، ۲۰۱۰: ۲۱۷). متناسب با این نگاه، تدوین راهبرد منابع انسانی به‌عنوان یک ضرورت مطرح بوده، که بایستی نوعی نگاه جامع و سامان‌مند بر فعالیت‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی حاکم شود (آزمی، ۲۰۱۰: ۸۱). در پژوهش حاضر با بهره‌گیری از مدل پیشنهادی مایلز و اسنو که دارای مختصاتی نظیر التزام به سازگاری، تفاوت در رفتارهای و مهارت‌های مورد نیاز برای اجرای هر کدام از راهبردهای منابع انسانی، نیاز به کارکردهای گوناگون برای راهبردهای گوناگون، راهبردهای مدیریت منابع انسانی تدوین گردیده است که وجه اشتراک آن با مطالعات پیشین تأکید بر سازگاری، انطباق و جامعیت می‌باشد (لنگنیک هال و همکاران، ۲۰۰۹: ۶۵)

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که با وجود بعضی مزیت‌ها در درون و فرصت‌ها در بیرون سازمان، ضعف‌های منتج از باورهای مدیریتی وجود دارد. خروجی‌ها نشان می‌دهد که جمع امتیاز عوامل داخلی ۱/۹۲۵ و جمع امتیاز عوامل خارجی ۲/۳۸۹ است. بنابراین توصیه می‌شود که جهت‌گیری کلان منابع انسانی سازمان، «راهبرد تحلیل‌گرا» باشد. یعنی شرکت رویکردی ترکیبی اتخاذ نماید. بدین معنا که شرکت در بعضی حوزه‌ها اقدام به «سرمایه‌گذاری در حوزه منابع انسانی در درون شرکت» و در بعضی حوزه‌ها اقدام به «خرید منابع انسانی در بازار کار بیرونی» نماید.

با توجه به یافته‌های تحقیق برای مشاغل تخصصی، مشاوره‌ای و پیمانکاری، از راهبرد «خرید» پیشنهاد می‌شود، اما در حوزه انتصاب و جابه‌جایی نیروها در مشاغل کلیدی، پرورش و ارتقای درون سازمانی نیروها مورد توجه باشد. با توجه به امکانات آموزشی و فضای خاص صنعت، شرکت برنامه‌های توسعه‌ای، طراحی سامانه مدیریت عملکرد و سامانه‌ی مدیریت مسیر شغلی را سرلوحه برنامه‌ها قرار دهد. در حوزه‌ی نگه‌داری منابع انسانی توصیه می‌گردد که با استقرار سامانه‌ی پرداخت مبتنی بر عملکرد، زمینه‌ی ارزش‌آفرینی سرمایه‌های انسانی از طریق بهبود مشارکت فراهم گردد (مکی<sup>۱</sup> و بوکسال، ۲۰۰۸: ۴۲).



## فهرست منابع

۱. اعرابی، سیدمحمد و آرمان‌پور (۱۳۸۳). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از رویکرد QFD در سازمان حمل و نقل و پایانه‌های کشور. **فصلنامه‌ی مطالعات مدیریت صنعتی**. دانشگاه علامه طباطبائی. ش ۷.
۲. اعرابی، سیدمحمد و چاوشی، سید کاظم (۱۳۸۹). سبک کنترل راهبردی و عملکرد شرکت‌های هولدینگ. **فصلنامه‌ی مطالعات مدیریت راهبردی**، شماره یک.
۳. اعرابی، سیدمحمد و مورعی، محمد هادی (۱۳۸۲). توسعه مدل یک‌پارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (مطالعه‌ی موردی: شرکت مپنا). **اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی**. تهران.
۴. ابطحی، سیدحسین و موسوی، سیدمحمد (۱۳۸۸). تدوین استراتژی‌های منابع انسانی (مطالعه‌ی موردی: یکی از سازمان‌های معنوی کشور)، **فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ش ۳.
۵. دلاور، علی (۱۳۸۸). **مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی**. تهران: انتشارات رشد.
۶. فراحی، سیدمحمد مهدی (۱۳۸۵). تأثیر هم‌ردیفی استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی رقابتی بر عملکرد سازمان. **دانشگاه تهران**، کارشناسی ارشد، مدیریت منابع انسانی.
۷. مدهوشی، مهرداد. غلام زاده، داریوش. امین، پارسا. شکوهی، بابک و کلب‌خانی، کاظم (۱۳۸۶). تبیین یک‌پارچه منابع انسانی. **چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت**، دانشگاه شریف، تهران.
8. Azmi, F. T. (2010). Strategic Human Resource Management: Scale Development and Validation. **Philippine Management Review**, Vol. 17, pp. 80-102.
9. Bamberger, P., & Mesoulan, I. (2000). **Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact**. USA. Sage Publication, Inc.
10. Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2007). **Human Resource Management: Scope, Analysis and Significance**. The handbook of Human Resource Management (pp. 1-16). Oxford: Oxford University Press.
11. Chen, Ch.J. & Huang, J. W. (2009). Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance-The Mediating role of Knowledge Management Capacity. **Journal of Business Research**. 62. 104-114.
12. Dyer, D., & Holder, G. W. (1988). **A Strategic Perspective of Human Resources Management**. Washington, D.C: ASPA BNA Series.
13. Haggerty, J. J., & Wright, P. M. (2010). **Strong Situations and Firm Performance: A Proposed Re-conceptualization of the Role of the HR Function**. The Sage Handbook of Human Resource Management (pp. 100-114). Thousand Oaks, CA: Sage.
14. Harpez, I & Meshoulam, I.(2010). The Meaning of work, Employment Relation, and Strategic Human Resource Management in Isreal. **Human Resource Management Review**. 20. 212-223.

15. Hunger, J.D., Wheelen, T.L. (2001). **Essentials of Strategic Management**. Prentice Hall. USA.
16. Jackson, S.E., Shuler, R.S. (1995). The Need for Understanding Human Resource Management in the Context of the Organizations and their Environment. **Annual Review of Psychology**, 46,237-264.
17. Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick-Hall, M. L. (2010). Developing a Capacity for Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management. **Human Resource Management Review**. 354. 1-13.
18. Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. Andrade, L.S. & Drake, B. (2009). Strategic Human Resource Management: The Evolution of the field. **Human Resource Management Review** .19 . 64–85.
19. Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement Work Processes, Work Intensification and Employee well-being: A study of New Zealand Worker Experiences. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 46(1), 38–55.
20. Miles, R. E. and C. C. Snow (1984), Designing Strategic Human Resources Systems, **Organizational Dynamics**, 12, 36-52.
21. Sekaran, Uma. (2001).**Research Methods for Business - A Skill Building Approach**, Wiley Publications. 3th Edition.
22. Way, S. A. Johnson, D. E.(2005). Theorizing about the Impact of Human Resource Management. **Human Resource Management Review**. 15. 1-19.
23. Wright, P.M. and McMahan, G.C. (1992), Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. **Journal of Management**.18/2, 295 – 320.
24. Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an Integrative view of Strategic Human Resource Management. **Human Resource Management Review**, 1(3), 203–225.