

تدوین راهبرد نگهداشت منابع انسانی (مورد مطالعه: معاونت فناوری اطلاعات ارتباطات ناجا)

حسن شریعتی جم^۱

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۳/۲۱

از صفحه ۱۲۵ تا ۱۶۲

چکیده

تحقیق حاضر، باهدف تدوین راهبرد فرآیند نگهداشت مدیریت منابع انسانی معاونت فناوری اطلاعات و ارتباطات نیروی انتظامی ج.ا.ا انجام شده است. نگهداشت منابع انسانی فرایندی است که مدیریت با استفاده از نظام پرداخت اثربخش، آموزش و بهسازی، ارتقاء برآثر شایستگی، اعطای امکانات و خدمات رفاهی مناسب و... زمینه‌های ماندن و حفظ کارکنان را در سازمان میسر می‌سازد. تحقیق حاضر، از نظر هدف کاربردی و از نوع توصیفی، پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق ۱۸۷ نفر از مدیران عالی و میانی سازمان را شامل شده است. روش جمع‌آوری داده‌های این تحقیق به روش تمام شماری و برای جمع‌آوری داده‌های جامعه آماری از پرسشنامه محقق ساخته و برای تأیید روایی سازه آن به کمک نرم‌افزار لیزرل و از روش تحلیل عاملی تأییدی با شاخص آزمون برازندگی استفاده شده است. پایایی پرسشنامه نیز از طریق آلفای کرونباخ عدد ۰/۸۶۲ محاسبه و برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق، از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس داخلی و خارجی و همچنین ماتریس تجزیه و تحلیل تهدیدها، نقاط قوت و ضعف استفاده شده است. یافته‌های تحقیق، بیانگر قرار گرفتن موقعیت فعلی فرآیند نگهداشت مدیریت منابع انسانی معاونت مورد مطالعه در خانه چهارم و وجود ضعف و وضعیت مخاطره‌آمیز در این فرآیند است. به طوری که این معاونت در فرآیند نگهداشت منابع انسانی هم از نظر محیط داخلی دارای ضعف نسبی است و هم به لحاظ موقعیت خارجی با تهدید نسبی (تهدید مهم) مواجه است. بنابراین لازم است معاونت فناوری اطلاعات و ارتباطات ناجا، برای تحقق مأموریت و اهدافش، ضمن اجتناب و پرهیز از تهدیدهای محیط خارجی نسبت به رفع ضعف‌های محیط داخلی و تبدیل آن به قوت اقدام نماید و با تأکید بر راهبردهای تدافعی استخراج شده، موقعیت فعلی فرآیند نگهداشت منابع انسانی خود را از راهبرد تدافعی به راهبرد تهاجمی تغییر دهد.

واژگان کلیدی: راهبرد، تدوین راهبرد، فرآیند نگهداشت، مدیریت راهبردی منابع انسانی، SWOT

۱- کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی

مقدمه

در نگرش سنتی مدیریت، برنامه‌ریزی نقطه آغاز همه حرکت‌ها در یک سازمان و اهمیت آن از گذشته دور برای همه مدیران و کارشناسان آشکار شده است، به طوری که اکثراً این وظیفه را اساسی‌ترین وظیفه مدیریت دانسته‌اند. ولیکن سیر تحول سازمان‌ها از صورت ساده به پیچیده و با فرایندهای بی‌شمار و همچنین تحولات عظیم اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فناورانه به‌ویژه در دهه اخیر، باعث بروز صحنه‌های جدید و نگرش‌های تازه‌ای به این مقوله و منجر شده است تا در نگرش جدید، مباحث برنامه‌ریزی راهبردی که گام مهمی در جهت تحقق و دستیابی به اهداف سازمانی است به‌طور جدی در سازمان‌ها مطرح شود. برنامه راهبردی سندی است که چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و راهبردهای آینده یک سازمان را به همراه مجموعه منابع موردنیاز برای اجرای موفق آن‌ها، مشخص می‌سازد و می‌تواند آرزوهای محال یک سازمان را به حقیقت مبدل سازد. سازمان‌هایی که برنامه راهبردی دارند، نسبت به سازمان‌هایی که چنین برنامه‌ای را تهیه نمی‌کنند، با احتمال بیشتر، به آنچه می‌خواهند، می‌رسند. بدون راهبرد، سازمان به یک کشتی بدون سکان شبیه است. برنامه‌ریزی راهبردی، جهت حرکت و مقصد سازمان را مشخص می‌کند. این برنامه، با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوت و ضعف داخلی را شناسایی می‌کند و با در نظر گرفتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدتی را برای آن تدوین و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی، به طراحی و تدوین راهبردهایی اقدام می‌نمایند که با تکیه بر فرصت‌ها و نقاط قوت داخلی، ضعف‌ها را از بین می‌برد و بر تهدیدهای محیطی غلبه می‌کند و به پیروزی سازمان در محیط رقابتی موجود منجر می‌گردد (امین، ۱۳۹۳).

بیان مسئله

سازمان‌ها، هر سال بخش قابل توجهی از سرمایه فکری خود را از طریق بازنشستگی پیش از موعد، فرسودگی شغلی و ترک خدمت و... از دست می‌دهند. این امر، در عملکرد روزانه سازمان و اثربخشی نیروی کار تأثیر می‌گذارد. سازمان‌های دولتی و خصوصی به‌طور مداوم با این مسئله مواجه هستند. از طرف دیگر با پیشرفت فناوری و ایجاد رقابت بین سازمان‌ها، کارکنان با فرصت‌های شغلی زیادی مواجه هستند. این مسئله باعث سخت

شدن کار سازمان‌ها در نگهداشت کارکنان می‌شود. بنابراین جلوگیری از ترک خدمت و نگهداشت کارکنان در درازمدت، از مسائل اصلی سازمان‌ها قلمداد می‌شوند (کلارک^۱، ۲۰۱۳). مدیریت سازمان‌ها پس از جذب و بهسازی نیروی انسانی، وظیفه دشوارتری خواهند داشت. در همین راستا، صاحب‌نظران، از سه فرآیند مدیریت نیروی انسانی متشکل از: جذب، بهسازی و نگهداشت منابع انسانی، مهم‌ترین آن‌را، فرآیند نگهداشت عنوان نموده‌اند. هنگامی که سازمانی در جذب و بهسازی نیروی کار موفق می‌شود، ولی در نگهداشت آن کوتاهی و بنا به دلایلی زمینه‌های افت نیروی انسانی موجودش را فراهم نمی‌نماید، در نیل به اهداف خود دچار شکست خواهد شد. به عبارتی حتی اگر کارمند یابی، انتخاب، آموزش و سایر اقدام‌های منابع انسانی به نحو شایسته انجام شود، ولی توجه کافی به فرآیند نگهداشت نگردد، نتایج حاصل از اعمال مدیریت، چندان چشمگیر نخواهد بود (بامبرگر^۲، ۱۳۹۳). منظور از حفظ و نگهداشت کارکنان در سازمان، فقط جنبه فیزیکی آن نیست، بلکه حضور و حرکت فعالانه کارکنان سازمان در درون آن و هماهنگی و همسویی آنان با سیاست‌ها و راهبردهای سازمان و به تعبیری درگیر بودن آن‌ها با کار و شغل و مسائل مربوط به آن است (لیپاک^۳، ۲۰۰۶).

اهمیت و ضرورت تحقیق

یکی از دلایل ضعف سازمان‌های دولتی و عمومی در کشور، فقدان نیروی انسانی ماهر و حرفه‌ای در تمام سطوح این سازمان‌هاست. به همین خاطر اهمیت منابع انسانی در کشور، از جمله موضوعاتی است که بسیاری از صاحب‌نظران، نقطه کانونی مشکلات کشور را در آن می‌بینند. از این رو جذب، آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی ماهر و حرفه‌ای و همچنین برنامه‌ریزی جهت نگهداشت این نیروها، سبب بهبود فزاینده روند کاری نظام‌های منابع انسانی و بهره‌وری شده که خود می‌تواند به‌عنوان عامل تأثیرگذار در رونق اقتصادی کشور قلمداد شود (پولادی، ۱۳۹۵).

امروزه، موفقیت اصلی نیروی انتظامی و سایر سازمان‌های نظامی در گرو داشتن نیروهای داوطلب است. مدیران در چنین سازمان‌هایی باید با پیاده‌سازی برنامه‌ها و طرح‌هایی برای

1- Clark

2- Bamberger

3- Lepak

بهبود چرخه عمر کارکنان سازمان، افزایش وجه اجتماعی شغل و اعتماد مردم نسبت به سازمان و همچنین حمایت‌های مادی و معنوی از افراد، بستری را فراهم نمایند تا کلیه کارکنان نیروی انتظامی، کاملاً داوطلبانه و با انگیزه‌ای قوی عضو سازمان شده و به فعالیت خود ادامه دهند. محیط پیچیده قرن ۲۱، فرصت‌ها، تهدیدها، امکانات و تجهیزاتی را در خود جای می‌دهد که به سرعت و با عدم قطعیت در حال پیشرفت و تغییر هستند. بنابراین نیروی انتظامی باید با آینده‌نگری و ایجاد انعطاف بیشتری در تدوین و اجرای راهبردها، خود را برای مواجهه با چنین محیطی آماده سازد (احمدوند و محمدی، ۱۳۹۲).

اهمیت این موضوع برای هر سازمانی و به‌طور خاص نیروی انتظامی به‌عنوان یک نهاد حاکمیتی، کاملاً روشن است، به‌طوری که مشکل‌ترین و پیچیده‌ترین راهبرد مدیریت منابع انسانی در این سازمان، نگهداری کارکنان و تقویت روحیه و آماده نگاه داشتن مستمر آنان برای انجام مأموریت‌های سازمانی است.

علی‌ایحال، با این اوصاف و در این عرصه رقابتی، معاونت مورد مطالعه در ناجا با دارا بودن نیروی انسانی بسیاری در رده‌های ستادی و در شعبات خود در سطح کشور و تنوع مأموریت‌های تعریف‌شده و نیاز سایر رده‌های نیروی انتظامی به خدمات این معاونت، به‌عنوان بستر ساز توسعه و لزوم توجه جامع به شرایط محیطی، ملی و بین‌المللی و اهمیت و پیچیدگی شرایط و مسائل خاص آن و جهت‌گیری راهبردی، خصوصاً نقش غیرقابل‌انکاری که در تأمین نظم و امنیت کشور دارد، نمی‌تواند به‌صورت روزمره و بدون برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد حوزه منابع انسانی اداره شود، از طرفی این معاونت به‌عنوان یک رده پشتیبانی، در راستای پشتیبانی تخصصی از مأموریت‌های محوله سایر رده‌های ناجا برای پاسخگویی به نیازهای روبه‌افزایش و پاسخگویی به نیازهای مشتریان خود (مردم) و تحول و تغییرات به وجود آمده در عصر دانایی و به لحاظ رقابتی شدن محیط بازار و فراهم آمدن بستر مناسب برای فعالیت از سوی دیگر، نیازمند مؤثرترین راهکارهای حصول مزیت رقابتی از طریق نگهداشت و کارآمدتر نمودن کارکنان خود است.

همچنین با توجه به اهداف متعالی تعیین‌شده در اسناد فرادستی کشور (سند چشم‌انداز بیست‌ساله و...) و لزوم توجه به ارزش‌آفرینی نیروی انسانی در تولید محصولات و خدمات، به‌منظور تبدیل شدن نیروی انتظامی به سازمانی دانشی و کسب جایگاه تعیین‌شده در منطقه

و برون‌رفت از بحران‌هایی از قبیل (فرسایش^۱، نارضایتی^۲، کاهش بهره‌وری^۳ و بی‌انگیزگی کارکنان و...) ضروری است، معاونت مورد مطالعه به صورت مطلوب از نیروی انسانی و مجموعه قابلیت‌های انسانی، به عنوان هسته مرکزی کلیه برنامه‌ریزی‌های معاونت مورد مطالعه و عامل تحول سازمانی^۴ استفاده بهینه نموده و با ارائه راهبردی مناسب، در نگهداشت کارکنان شایسته و هماهنگ با اهداف سازمانی، تحقق نقش خود را در بستر سازی توسعه در سازمان، پشتیبانی کارآمد و مستمر از رده‌های مأموریتی، پاسخگویی و تأمین نیازهای سازمان‌ها و رده‌های تابعه نیروی انتظامی و ارائه خدمات تخصصی در راستای تأمین نظم و امنیت عمومی و آرامش اخلاقی و اجتماعی مبتنی بر حوزه مأموریتی خود و... را تضمین نماید. در این صورت نیروی انتظامی و در دل آن معاونت فناوری اطلاعات و ارتباطات ناجا یک قدرت و نیروی رقابتی قوی کسب خواهد کرد.

با توجه به توضیحات پیش گفته، اهمیت نگاه راهبردی به نگهداشت منابع انسانی و ضرورت انجام تحقیق در این حوزه نمایان می‌گردد. به همین منظور، در این تحقیق سعی بر آن داریم با بررسی پیشینه نظری و تجربی و با توجه به ویژگی‌ها و شرایط محیطی موجود و بهره‌گیری از نظر خبرگان، صاحب‌نظران منابع انسانی و کارشناسان حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات ناجا، نسبت به تدوین راهبرد مناسب نگهداشت منابع انسانی معاونت مورد مطالعه، اقدام نماییم. طبیعتاً این معاونت، برای موفقیت و تحقق اهداف سازمانی خود نیازمند داشتن راهبردهایی در حوزه نگهداشت است تا جهت حرکت منابع انسانی خود را با راهبردهای سازمان و سیاست‌های کلی ناجا، همسو سازد. با توجه به اهمیت و ضرورت تحقیق، این مقاله باهدف تدوین راهبرد در حوزه نگهداشت منابع انسانی سازمان درصدد پاسخگویی به این سؤال خواهد بود که راهبرد مناسب نگهداشت منابع انسانی معاونت فناوری اطلاعات ارتباطات ناجا کدام است؟

مبانی نظری تحقیق

نظام نگهداری مطلوب منابع انسانی، در درازمدت باعث می‌شود تا گردش نیروی انسانی

- 1- Job erosion
- 2- Job dissatisfaction
- 3- Reduced productivity
- 4- Organizational reform

کاهش یافته و در نتیجه بهره‌وری در سازمان افزایش یابد. چه بسا، در سازمانی که با بهترین شیوه‌های استخدامی، شایسته‌ترین افراد، برگزیده و به خدمت آن سازمان درآمده باشند (نظام جذب) با روش‌های مختلف ارزیابی و آموزش (نظام بهسازی) موجبات افزایش بینش، مهارت و دانش این کارکنان فراهم شده باشد، لیکن چنانچه در طول خدمت از آن‌ها به نحو مطلوب نگهداری نشود و یا در سازمان‌های دیگر جاذبه‌های بیشتر و بهتری وجود داشته باشد، باعث می‌گردد آن افراد به‌ویژه افراد خبره به راحتی سازمان مزبور را ترک نموده و جذب سازمان‌های دیگر شوند و در نتیجه زحمات، تلاش‌ها و هزینه‌های مربوط به استخدام، تربیت و تجهیز نیروی انسانی و سرمایه‌گذاری روی کارکنان به راحتی به هدر می‌رود. به این خاطر است که فرآیند حفظ و نگهداری منابع انسانی اهمیت خاصی پیدا می‌کند. (محسنیان نفر، ۱۳۸۵) هنگامی که کارکنان تمایل به ترک خدمت داشته باشند، وابستگی به سازمان نداشته و ارزشی برای آن قائل نمی‌شوند و در حقیقت قرارداد روانی و رابطه میان کارکنان و سازمان قطع می‌شود (کریستین والیس، ۲۰۱۴). نگهداشت کارکنان سازمان‌ها ابعادی وسیع‌تر از ارتباط دادن انسان با حقوق و مزایای دریافتی یا تأمین بهداشت و ایمنی در محیط کار دارد و نباید چنین تصور شود که توقعات کارکنان از سازمان‌هایشان در همه جا و در هر فضای کاری یکسان است و به راحتی می‌توان این توقعات را تشخیص داد. زمانی که از امور مربوط به نگهداشت کارکنان در یک سازمان صحبت می‌شود، لازم است ابعاد گوناگون و پیچیده‌ای که نیازها و تمایلات فردی، گروهی و سازمانی را به وجود می‌آورد، مورد توجه قرار گیرد و انسان‌ها با تمام ابعاد وجودشان در رابطه با کار و زندگی اجتماعی مورد مطالعه قرار گیرند (میر سپاسی، ۱۳۹۶).

فلاورز و هاگز^۱ (۱۹۷۵) عوامل نگهداشت و ترک خدمت را از دیدگاه ماندن یا ترک سازمان در چهار گروه تقسیم‌بندی و بررسی نموده است: ۱- ترک خدمت کنندگان: این قبیل افراد، از شغل خود ناراضی هستند، در عین حال، فشارهای محیطی نیز در اندازه‌های نیستند که بتوانند آن‌ها را از ترک سازمان بازدارند، در نتیجه، در اولین فرصت شغل خود را تغییر خواهند داد. ۲- ناراضیان شغلی: این افراد، تمایل به انجام فعالیت‌های محفلی دارند. رضایت شغلی این افراد بسیار پایین است و اساساً به دلایل محیطی در سازمان ماندگار

1- Christian & Ellis

2- Flower & Hughes

شده‌اند. ۳- رضایتمندان شغلی: این دسته کارکنان از رضایت شغلی بالایی برخوردار هستند و به دلایل کاری سازمان را ترک نمی‌کنند. ۴- رضایتمندان از شغل و محیط: این گروه از نیروی انسانی به احتمال زیاد، دوران کاری خود را با ماندن در سازمان به پایان می‌رسانند. در واقع دلایل رضایت شغلی و دلایل محیطی، به همراه هم، فرد را در سازمان نگه می‌دارند. در یک نتیجه‌گیری کلی، می‌توان گفت که اگر دو متغیر رضایت شغلی و عوامل محیطی، در دو جهت متضاد حرکت کنند، امکان ترک خدمت زیاد نخواهد بود و برعکس اگر هر دو، هم جهت و در حداقل ممکن قرار گیرند، احتمال ترک خدمت به حداکثر خواهد رسید (آرمسترانگ، ۱۳۹۱).

همچنین مروری بر ادبیات نظری حوزه نگهداشت منابع انسانی، نشان می‌دهد که عوامل و مؤلفه‌های متعددی بر این حوزه تأثیرگذاری مثبت و منفی دارند. در یک طبقه‌بندی از این عوامل می‌توان به این مؤلفه‌ها اشاره داشت: ۱- وضعیت معیشتی (حقوق، مزایا و خدمات)، بدان معناست که سازمان در حوزه معیشت نیروی انسانی خود چه اقدام‌هایی را انجام داده است؟ آیا این اقدام‌ها، رضایت کارکنان را حاصل نموده است یا خیر؟ ادارک و احساس کارکنان در این حوزه، زمینه‌های ابقا یا ترک سازمان را ایجاد خواهد کرد. ۲- ایمنی و بهداشت محیط، به مجموعه تدابیر، اصول و مقرراتی گفته می‌شود که با به کار گرفتن آن‌ها بتوان نیروی انسانی و سرمایه سازمان را در مقابل خطرات مختلف و محتمل در محیط‌های صنعتی و به نحو مؤثری حفظ و حراست کرد و یک محیط کاری بی‌خطر و سالم جهت افزایش کارایی کارکنان به وجود آورد، همچنین اگر سازمانی به برنامه‌های سلامتی کارکنان بی‌توجه باشد، خطر ترک خدمت و جذب افراد آن سازمان توسط دیگر سازمان‌ها به‌دوراز تصور نخواهد بود. لذا سازمان‌ها، باید برای نگهداشت نیروی انسانی خود، در کنار سایر اقدام‌های ایمنی، پرداخت مزایا و ارائه خدمات، به برنامه‌های بهداشتی توجه کافی نیز داشته باشند.

۳- استانداردهای فیزیکی و کاری، شرایط فیزیکی محیط کار از قبیل (مکان، گرمایش و تهویه، نور، تجهیزات و ملزومات اداری و ...) از عوامل مؤثر در ایجاد روحیه مناسب در کارکنان سازمان‌ها است، چون علاوه بر آن که شرایط فیزیکی مطلوب موجب افزایش بازده کار می‌شود، تأثیر ناخودآگاه آن سبب می‌شود که کارکنان به محیط کار خود احساس

دل‌بستگی داشته و این امر باعث می‌شود تا مسائلی نظیر (تأخیر در محل خدمت، استعفا، دل‌سردی از کار و...) کاهش یابد و به حداقل برسد. در نتیجه به نگهداشت نیروی انسانی کارآمد، کمک نماید. ۴- فشار روانی، داشتن عملکرد بالای سازمانی، مستلزم شناسایی عواملی است که روی عملکرد کارکنان تأثیر مثبتی می‌گذرانند، یکی از این عوامل مهم، فشار روانی (استرس) است. فشار روانی پیامد منفی فشارهای روحی است که به وسیله محرک‌های خارجی به سیستم درونی افراد تحمیل می‌شود و این عوامل خارجی تحت عنوان عوامل خارجی مؤثر بر فشار روانی مطرح می‌شوند. برخی از فشارهای روانی مانند (جدایی و طلاق، شکست در امتحان و...) فشار روانی منفی بوده و احساس ناراحتی و پریشانی را برای فرد به همراه دارد. اما برخی از فشارهای روانی همانند (ازدواج، صاحب فرزند شدن و...) فشار روانی مثبت بوده که می‌تواند موجب پیشرفت و ارتقاء در کار گردد. زمانی که فشار روانی سبب تحریک افراد می‌شود، افزایش فعالیت و ایجاد منافع سازمانی را به همراه دارد، چنین فرآیندی را فشار روانی (خوشایند) می‌نامند. ۵- رفتار سیاسی در سازمان، یکی دیگر از مؤلفه‌هایی است که روی حفظ و نگهداری منابع انسانی تأثیر گذار است، وجود و بروز رفتارهای سیاسی خارج از عرف و عدالت سازمانی و نامشروع، در انگیزه بخشی به منابع انسانی و حفظ و ماندگاری آن‌ها در سازمان تأثیرات زیادی دارد. ۶- اخلاق حرفه‌ای، در برخی موارد، رعایت اخلاق در کار و حرفه خود، عاملی تأثیر گذار در حفظ و نگهداری نیروی انسانی است. مسئولیت اخلاقی کارکنان شاغل، باعث می‌شود ماندگاری افراد در سازمان، تحت تأثیر قرار گیرد. این تأثیر گذاری، می‌تواند صورت‌های مختلفی داشته باشد. کسی از تعهد و مسئولیت بالایی برخوردار است و می‌داند به‌غیر از او کسی نمی‌تواند از عهده کار برآید و با دیدن ناملایمت‌ها، بازهم تصمیم بر ماندن می‌گیرد. از جنبه دیگر، ممکن است به دلیل تعهد و مسئولیت‌پذیری از شغلی انصراف دهد. به‌عنوان مثال، کسی که مدیر مالی شرکتی است و از نظر اخلاقی، نمی‌تواند در حساب‌ها و تصمیم‌های مالی شرکت، دست کاری صورت دهد، لذا در صورت فشار گروه‌های قدرت و سیاسی در سازمان از کار خود انصراف می‌دهد یا به سمت اخراج پیش می‌رود (پولادی، ۱۳۹۵).

امروزه با توجه به تعدد مؤلفه‌ها و نگرش‌های متفاوت به مقوله نگهداشت کارکنان، همچنین شتاب تغییرات محیطی بیرونی و پیچیده شدن تصمیم‌های سازمانی، لزوم

به کارگیری برنامه‌های جامع و مبتنی بر آینده را برای سازمان‌ها، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر نموده است. به همین خاطر، تدوین برنامه‌های راهبردی، یکی از اولویت‌های اصلی هر سازمانی به شمار می‌آید، چنین برنامه‌ای می‌تواند در شرایط پیچیده امروزی، سازمان‌ها را دریافتن بهترین مسیر برای نیل به اهداف سازمانی یاری رساند. حرکت در چارچوب راهبردهای تدوین شده با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی، راه‌حل بسیاری از مسائل سازمانی است. (علی احمدی و همکاران، ۱۳۹۰) بنابراین، اکثر سازمان‌ها، درصدد تدوین و پیاده‌سازی راهبردهایی هستند که موفقیت و بقای آن‌ها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی تضمین نمایند. (اسمیت^۱، ۲۰۱۳) البته به عقیده بسیاری از محققین این حوزه، واحد منابع انسانی، باید نقش بیشتری در تدوین راهبرد و سازمان‌دهی نیروها داشته باشند و باید تلاش شود تا نظام‌های منابع انسانی، با راهبردهای کلی سازمان هماهنگ گردند. (تایسون^۲، ۱۹۸۷) بنابراین ضروری است تا مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، ضمن تدوین دقیق راهبرد، به گونه‌ای مطلوب، راهبرد مناسبی اتخاذ و موانعی که در اجرای نگهداشت راهبردی منابع انسانی وجود دارد را شناسایی و در رفع به موقع آن اقدام نماید.

راهبرد^۳ از اجزای مهم و انکارناپذیر نقش مدیرانی است که در سایه آشنایی با روش‌ها و پیامدها، فرصت‌ها و تشخیص تهدیدهای بزرگ، اطلاع‌رسانی به دیگران، تهیه و تدارک ساختارها و فرایندها، سازمان را قادر می‌سازند تا راهبردهای خود را مشخص و اولویت‌ها را تنظیم نمایند. (برایسون^۴، ۲۰۱۱) راهبرد در مدیریت، برنامه‌های همه‌جانبه و تلفیقی هستند که با توجه به نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان (محیط درونی) و فرصت‌ها و تهدیدها^۵ در خارج از سازمان (محیط بیرونی) تهیه و تنظیم و به نحوی طراحی شده باشند که با استفاده کامل از نقاط قوت و فرصت‌ها، از دستیابی به اهداف سازمانی اطمینان حاصل شود. (ابطحی و اعرابی، ۱۳۹۴) مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت، باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌های آن به گونه‌ای

- 1- Smith
- 2- Tyson
- 3- Strategy
- 4- Bryson
- 5- Strengths and Weakness
- 6- Opportunities and Threats

در آید که اعمال نفوذ نماید (نه این که تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل در آورد. مدیریت راهبردی از مؤلفه‌ها و اجزای بسیار مهم و مختلفی مثل: ۱- مأموریت^۱، ۲- چشم‌انداز^۳ - مخاطبان و ذینفعان ۴- تجزیه و تحلیل عوامل داخلی ۵- تجزیه و تحلیل عوامل بیرونی ۶- راهبردهای سازمانی ۷- راهبردهای سطح کسب و کار و نظایر آن تشکیل شده است. (مرادی، ۱۳۹۲) مدیریت راهبردی ابزاری در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد تا بتوانند تدوین و اجرای راهبرد را در حوزه‌های مختلف سازمان از جمله حوزه نگهداشت منابع انسانی دنبال کنند و بر عملکرد راهبردی خود مدیریت داشته باشند (آلیسون و کایه^۲، ۲۰۱۱). هر چند تدوین راهبرد متناسب، وظیفه سنگین گروه مدیریت تلقی می‌شود، اما اجرای آن در سازمان به مراتب دشوارتر است (مشبکی و همکاران، ۱۳۹۵). اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد، کلیدی برای بقاء سازمان‌ها است. بسیاری از سازمان‌ها علی‌رغم داشتن فرایند تدوین راهبرد قوی، به دلیل فقدان فرایندهای اجرای راهبرد مناسب نمی‌توانند مزیت رقابتی‌شان را حفظ کنند (راجاسکار^۳، ۲۰۱۴). در فرهنگ اصطلاحات مدیریت منابع انسانی، اولین فرآیند مدیریت راهبردی، مرحله تدوین راهبرد^۴ است و سپس مدیریت منابع انسانی دربرگیرنده اجرای راهبرد و ارزیابی راهبرد خواهد بود. مقصود از تدوین راهبرد، این است که مأموریت سازمان تعیین شود، عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی شوند، نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان شناسایی شوند، هدف‌های بلندمدت تعیین شوند، راهبردهای گوناگون، در نظر گرفته شود و راهبرد خاص، انتخاب شود. موضوعاتی که در زمینه تدوین راهبرد مطرح هستند، عبارت‌اند از: تعیین نوع فعالیتی که سازمان می‌خواهد به آن پردازد، شیوه تخصیص منابع، تصمیم‌گیری درباره گسترش دادن یا متنوع ساختن فعالیت‌ها، تصمیم‌گیری در مورد ورود به بازارهای بین‌المللی، تعیین این که آیا سازمان بر آن است که در سازمان‌های دیگر ادغام شود یا یک مشارکت تشکیل دهد و شیوه مصون ماندن از حرکت‌های تند سازمان‌های رقیب که درصدد بلعیدن آن برمی‌آیند (دیوید^۵، ۱۳۹۴).

1- Mission

2- Allison & Kaye

3-Rajaskar

4- Strategy formulation

5- David

در خصوص متدولوژی تدوین راهبرد باید اذعان داشت که در واقع روش استاندارد برای تدوین راهبرد وجود ندارد. هر چند می‌توان به الگوی عقلایی یا منطقی، الگوی طبیعی، نقاط مرجع راهبردی و یا مدل SWOT و... اشاره داشت. علاوه به این، فرایند تدوین راهبرد، اغلب به اندازه خود محتوی راهبرد، دارای اهمیت است. زیرا از طریق کار روی مسائل راهبردی و برجسته کردن موارد اختلاف، عقاید جدید ظهور می‌کند که در نهایت به توافق بر سر آرمان‌های سازمان می‌انجامد (مرادی، ۱۳۹۲). همگام با ادبیات راهبرد (مایلز و اسنو^۱، ۱۹۷۸، مینتزرگ^۲، ۲۱۹۷۸). راهبرد منابع انسانی را یک نتیجه می‌دانند یعنی نتیجه حاصل از موجودیت سازمان یا چنین استنباطی از آن داریم: الگویی از تصمیم‌هایی که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به سیستم منابع انسانی نیاز دارد (بامبرگر و مشولم، ۱۳۹۳). هدف از تدوین و اجرای راهبرد منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی باهدف‌های راهبردی منابع انسانی است. (فرهادی، ۱۳۸۸) راهبرد منابع انسانی به دنبال ایجاد حداکثر هماهنگی و همراهی میان کارکنان و سازمان است. این راهبرد به این سؤال پاسخ می‌دهد که آیا سازمان باید تعداد زیادی کارمند کم مهارت را استخدام کند که دستمزد کمی می‌گیرند، کارهای تکراری را انجام می‌دهند و اکثراً پس از مدت کوتاهی، کار را رها می‌کنند، یا این که باید کارکنان ماهری را انتخاب کند که حقوق بیشتری می‌خواهند، آموزش‌های مختلف و متعدد دیده‌اند و می‌توانند در گروه‌های کاری خود مدیر مشارکت کنند (هانگر و ویلن^۳، ۱۳۸۵). نهایتاً این که اگر مدیریت راهبردی منابع انسانی فرآیندی باشد که سازمان می‌خواهد بدان وسیله بین سرمایه اجتماعی و هوشی اعضاء با نیازهای راهبردی سازمان ارتباط برقرار نماید، در آن صورت راهبرد منابع انسانی که جزئی و یا بخشی از سازمان است، نقشه راه‌های می‌شود که رهبران سازمانی برای حفظ این رابطه از آن استفاده می‌نمایند و راهبرد منابع انسانی، جاده و یا راهی است که طی شده است. به عبارتی بهتر، منابع انسانی را می‌توان نتیجه برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی دانست. (بامبرگر و مشولم، ۱۳۹۶) هنگام بررسی روش‌های طراحی راهبرد منابع انسانی، هندری و پیتگر^۴ (۱۹۹۰) توجه به روابط دوطرفه (نه روابط خطی و یک‌طرفه) بین راهبرد سازمان و مدیریت منابع انسانی را ضروری می‌دانند و معتقدند راهبردهای منابع انسانی، لزوماً رسمی و سامانمند طراحی نمی‌شوند، بلکه

- 1- Miles & Snow
- 2- Mintzberg
- 3- Hunger & Wheelen

همان‌طور که تایسون^۱ (۱۹۹۷) گفته است: فرآیندی که بر اساس آن راهبردها پدید می‌آیند و تحقق می‌یابند، لزوماً رسمی و یا بر اساس دستور کارهای کتبی اجرا نمی‌شوند، ممکن است راهبرد، از دل اقدام‌های مدیران و دیگران، شکل بگیرد و پدید آید و از آنجا که هر عملی، عکس‌العملی را موجب می‌شود (پذیرش، مقابله و مذاکره و...) این واکنش‌ها نیز، خود بخشی از فرآیند طراحی راهبرد است.

تعاریف جدیدی که برای این مفهوم ارائه شده است، مدیریت راهبردی منابع انسانی را بسته‌های دارای وابستگی متقابل از فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده یا نوظهور منابع انسانی می‌داند که منجر به پیامدهای مثبت برای سازمان خواهد شد. (مارلوفیشلر^۲، ۲۰۱۳) این بسته‌ها^۳ برای تضمین کسب مزیت رقابتی از طریق تمرکز بر منابع انسانی و ایجاد مبنایی دانشی برای رشد پایدار طراحی می‌شوند (آرانپراساد^۴، ۲۰۱۶) سایر تعاریف، بر هم‌راستایی درونی و بیرونی (باکسال و پورسل^۵، ۲۰۱۱) و تمایز بخشی به فعالیت‌های منابع انسانی برای گروه‌های مختلف کارکنان (کلینتون و گست^۶، ۲۰۱۳) تمرکز دارند. دو رویکرد عمده برای مدیریت راهبردی منابع انسانی وجود دارد. در رویکرد نخست که رویکرد جهانی^۷ یا بهترین روش^۸ نامیده می‌شود، اتخاذ کارکردهایی دارای عملکرد بالا در حوزه منابع انسانی پیشنهاد می‌شود. به عبارت دیگر، در این رویکرد کارکردهای معینی به عنوان موارد لازم‌الاجرا، توسط سازمان‌ها اتخاذ می‌شوند تا از طریق سازمان‌ها مشروعیت خود را نشان دهند. این رویکرد از جهات مختلفی مورد انتقاد واقع شده است. نخست این که بر سر کارکردهای برتر در این رویکرد توافقی وجود ندارد، به علاوه اتخاذ کارکردهای یکسان توسط سازمان‌هایی با زمینه‌های فرهنگی، ارزشی، سیاسی، اجتماعی که در حوزه‌های مختلف صنعت و اقتصاد فعالیت دارند، منطقی به نظر نمی‌رسد. رویکرد دوم به مدیریت راهبردی منابع انسانی که در

1-Tyson

2- Marler & Fisher

3- Bundles

4- Arunprasad

5- Boxall & Purcell

6- Clinton & Guest

7- Universalistic approach

8- Best practice

پاسخ به انتقادات وارد بر رویکرد اول مطرح شد، رویکرد بهترین تناسب^۱ است. (گانون^۲، روپر و دوهرتی^۳، ۲۰۱۵) مفهوم تناسب یا هم‌راستایی در این رویکرد بسیار حائز اهمیت است. در این مفهوم، هر یک از کارکردهای منابع انسانی نظیر (استخدام، آموزش، مدیریت عملکرد و جبران خدمات) زمانی از هم‌راستایی و تناسب برخوردار است که با راهبردهای سازمان هم‌راستا بوده (هم‌راستایی عمودی^۴) و نسبت به سایر کارکردهای منابع انسانی نیز از جایگاه مناسب و مرتبگی برخوردار باشد (هم‌راستایی افقی^۵). (استوارت و براون^۶، ۲۰۱۱)

مدیریت راهبردی منابع انسانی دارای مراحل است، مرحله اول، ترسیم چشم‌انداز^۷ کلی سازمان است که روشن می‌کند، سازمان در آینده چه جایگاهی برای خود ترسیم نموده است. پس از آن باید مأموریت^۸ سازمان که بیانگر رسالت و جود و فلسفه شکل‌گیری سازمان است، روشن شود. مرحله دوم، تحلیل محیطی است، باید دید چه تهدیدها و فرصت‌هایی در محیط وجود دارد. تغییر در متغیرهای محیطی اثر مستقیم روی منابع انسانی دارد. برخی از این تغییرات، برای سازمان فرصت و برخی تهدید، در پی دارد. از این رو، ارزیابی جامع و درست عوامل محیطی (عوامل اقتصادی) ملی و جهانی، تحولات فن فناوری، مقررات و قوانین حکومتی، مسائل اجتماعی و فرهنگی، روند بازار کار و تحولات صنعت) بسیار مهم است. برنامه‌ریزی منابع انسانی باید بر اساس یافته‌های SWOT^۹ و کنکاش محیطی صورت پذیرد. برنامه‌ریزی درست منابع انسانی، لازمه تحقق راهبردهای سازمان است و در برنامه‌ریزی راهبردی باید مدنظر قرار بگیرد. مرحله سوم، تحلیل درون‌سازمانی است. شناسایی نقاط قوت و ضعف درون‌سازمانی گام بسیار مؤثری در مدیریت راهبردی منابع انسانی است. مرحله چهارم، صورت‌بندی راهبرد است. در این مرحله، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و نیز نقاط فرصت قوت و ضعف درون‌سازمانی شناسایی و اطلاعات کلیدی برای مدیریت راهبردی منابع انسانی فراهم می‌شود. مرحله پنجم، اجرای راهبرد و مرحله ششم و آخرین مرحله ارزیابی است (قلی پور، ۱۳۹۵).

- 1- Best fit
- 2- Gannon
- 3- Roper, & Doherty
- 4- Vertical alignment
- 5- Horizontal alignment
- 6- Stewart & Brown
- 7- vision
- 8-mission
- 9-Strengths & Weaknesses & Opportunities & Threats

در کشور ما، هرچند مدل‌های تدوین راهبرد منابع انسانی، به دلیل نبودن دانش مربوطه، عدم توسعه‌گفتمان راهبردی در این زمینه، کمبود منابع فارسی و نیز عدم توجه به بومی‌سازی مدل‌ها و الگوهای موفق و نوین خارجی، کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است ولیکن در مدیریت راهبردی منابع انسانی، استفاده از تجزیه و تحلیل (SWOT) یکی از بهترین مدل‌های شناخته‌شده جهت دستیابی به شرایط موجود و استفاده از آن برای اتخاذ راهبردهای آینده توصیه شده است. این تجزیه و تحلیل یکی از ابزارهای مهم و سودمندی است که کلیه راه‌ها (راهبردهای) قابل قبول را در موقعیت‌های مختلف سازمان یا کسب و کار و یک وظیفه ارائه می‌دهد. SWOT مخفف چهار واژه قوت‌ها^۱، ضعف‌ها^۲ به‌عنوان عوامل داخلی و در زمره فعالیت‌های مدیریتی، امور مالی، تولید و... سازمان ایجاد می‌شوند و هستند و همچنین فرصت‌ها^۳ و تهدیدها^۴ به‌عنوان عوامل خارجی (رویدادها و روندهای خارجی، اقتصادی، اجتماعی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی) که به حد زیادی خارج از کنترل سازمان است. مدیران از طریق ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT می‌توانند این اطلاعات را مقایسه و چهار نوع راهبرد (WT، ST، WO، SO) ارائه نمایند. مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی، از مهم‌ترین و مشکل‌ترین بخش‌های این تجزیه و تحلیل است، زیرا به قضاوت‌های دقیقی نیاز دارد.

جدول ۱- ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف (SWOT)

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	عوامل داخلی عوامل خارجی
راهبردهای WO	راهبردهای SO	فرصت‌ها (O)
راهبردهای WT	راهبردهای ST	تهدیدها (T)

برای تهیه ماتریس (SWOT) هشت مرحله باید طی شود:
مرحله اول- تهیه فهرستی از فرصت‌های عمده محیط خارجی سازمان.

- 1- Strengths
- 2- Weaknesses
- 3- Opportunities
- 4- Threats

مرحله دوم- تهیه فهرستی از تهدیدهای عمده محیط خارجی سازمان.

مرحله سوم- تهیه فهرستی از نقاط قوت عمده داخلی سازمان.

مرحله چهارم- تهیه فهرستی از نقاط ضعف عمده داخلی سازمان.

مرحله پنجم- مقایسه نقاط قوت داخلی با فرصت‌های خارجی و وارد کردن نتیجه، در

گروه راهبردهای SO.

مرحله ششم- مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های خارجی و وارد کردن نتیجه، در

گروه راهبردهای WO.

مرحله هفتم- مقایسه قوت‌های داخلی با تهدیدهای خارجی و وارد کردن نتیجه، در گروه

راهبردهای ST.

مرحله - مقایسه ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی و وارد کردن نتیجه، در گروه

راهبردهای WT.

پس از شناسایی و احصاء نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید به روش دلفی و تحلیل

این عوامل، ماتریس عوامل داخلی^۱ (IFE) و ماتریس عوامل خارجی^۲ (EFE) تهیه می‌شود.

برای تهیه ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE) به شرح زیر

اقدام می‌شود:

مرحله اول- مهم‌ترین عوامل شناخته‌شده به‌طور جداگانه و به ترتیب فهرست می‌شوند.

مرحله دوم- به عوامل فهرست شده، در هر دو ماتریس داخلی و خارجی، باید وزن یا

ضریب داده شود. ضریب، نشان‌دهنده اهمیت نسبی یک عامل (از نظر موفق بودن سازمان در

صنعت مربوط) است. پس با استفاده از نظرسنجی و نظر خبرگان، به‌صورت دلفی، وزن‌ها یا

ضرایب تعیین می‌شود. این ضرایب از صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) خواهد بود. باید

دقت شود به عاملی که دارای بیشترین اثر بر عملکرد سازمان است، بالاترین ضریب تعلق

گیرد. مجموع این ضرایب در هر ماتریس باید برابر با عدد یک شود.

مرحله سوم- به هنگام رتبه دادن به عوامل داخلی به قوت‌ها، رتبه ۳ و ۴ و به ضعف‌ها،

رتبه ۱ و ۲ داده می‌شود. رتبه ۴ به معنای قوت بسیار بالا و رتبه ۳ به معنای قوت خوب، رتبه

۲ به معنای ضعف کم و رتبه ۱ بیانگر ضعف اساسی است.

مرحله چهارم- به هنگام رتبه دادن به عوامل خارجی به فرصت‌ها، رتبه ۳ و ۴ و به تهدیدها،

1- Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

2- External Factor Evaluation (EFE) Matrix

رتبه ۱ و ۲ داده می‌شود. رتبه ۴ به معنای فرصت عالی (بسیار اساسی) و رتبه ۳ به معنای فرصت خوب و رتبه ۲ به معنای تهدید اساسی و رتبه ۱ بیانگر تهدید بسیار اساسی است. مرحله پنجم - ضریب هر عامل در رتبه مربوطه ضرب می‌شود تا نمره نهایی به دست آید. مرحله ششم - از مجموع نمره نهایی متعلق به هر یک از عوامل، مجموع نمره عوامل داخلی و خارجی تعیین می‌شود.

صرف نظر از تعداد عواملی که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و یا خارجی گنجانده می‌شود، جمع نمره نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود و میانگین آن‌ها ۲/۵ است. پس از این مراحل، با بهره‌گیری از نتایج به دست آمده ماتریس عوامل داخلی و خارجی چهارخانه‌ای (IE) تهیه می‌شود. این ماتریس به منظور تعیین راهبردهای برتر (مطلوب) مورد استفاده قرار می‌گیرد، به طوری که اگر جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی (EFE) (بر روی محور Y ها) بین ۱ تا ۲/۵ باشد، نشان‌دهنده تهدید خارجی و چنانچه بین ۲/۵ تا ۴ باشد، بیانگر فرصت است. همچنین، اگر جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی (IFE) (بر روی محور X ها) بین ۱ تا ۲/۵ باشد، به مفهوم ضعف داخلی و چنانچه بین ۲/۵ تا ۴ باشد، بیانگر قوت داخلی است.

جدول ۲- ماتریس داخلی و خارجی (IE)

امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

	۱	۲/۵	۴
۴	خانه ۲ محافظه کارانه		خانه ۱ تهاجمی
۲/۵			
۱	خانه ۴ تدافعی		خانه ۳ رقابتی

امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

قرار گرفتن سازمان در هر یک از خانه‌های ماتریس داخلی و خارجی چهارخانه‌ای

(IE) در جدول (۲)، مفاهیم راهبردی خاصی دارد. سازمانی که در خانه (شماره ۱) قرار گیرد، از موقعیتی عالی برخوردار است و این سازمان بهتر است، راهبردی تهاجمی را مدنظر قرار دهد. سازمانی که در خانه (شماره ۲) قرار گیرد، از نظر محیط خارجی از موقعیتی عالی برخوردار است، ولی از نظر محیط داخلی موقعیت خوبی ندارد، لذا، انتخاب راهبردی محافظه کارانه برای این سازمان مناسب تر است. استقرار یک سازمان در خانه (شماره ۳) نشان می‌دهد که سازمان، از نظر محیط داخلی از موقعیتی عالی برخوردار است، ولی از نظر محیط خارجی وضع مناسبی ندارد. لذا، برای این سازمان، راهبرد رقابتی پیشنهاد می‌شود. سازمانی که در خانه (شماره ۴) قرار گیرد، هم از نظر موقعیت محیط داخلی و هم به لحاظ موقعیت محیط خارجی در وضعیت نامناسبی قرار دارد، یعنی، در محیط داخلی ضعف دارد و در محیط خارجی نیز تهدید می‌شود و بهتر است از راهبردهای تدافعی استفاده نماید. (ابطحی و اعرابی، ۱۳۹۴).

پیشینه تحقیق

در رابطه با تدوین راهبرد و حوزه نگهداشت کارکنان، تحقیقات مختلفی در داخل ناچا و خارج از آن صورت گرفته است که به برخی از آن‌ها در این زمینه اشاره می‌گردد:

جهانگیری و مهر علی (۱۳۸۶) در تحقیقی در حوزه نگهداشت کارکنان، با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساسد» به این نتایج دست یافتند که میانگین نمرات عوامل محتوا، ماهیت شغل، رضایت، امنیت شغلی، مدیریت و رهبری، نسبت به سایر عوامل در مجموعه گروه‌های اجرایی قابل توجه هستند. در مقابل به‌استثنای گروه طرح‌های صنعتی و مهندسی، در سایر گروه‌ها عامل حقوق و مزایا در آخرین رتبه قرار دارد.

عبدلی (۱۳۸۸) تحقیقی در حوزه تدوین راهبرد با عنوان «تدوین راهبرد مناسب مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی با رویکرد برنامه‌ریزی منابع انسانی» ارائه داده است. نتایج حاصل از تحقیق مؤید این امر است که راهبرد فعلی برنامه‌ریزی منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی از نوع رقابتی و وضعیت فعلی برنامه‌ریزی منابع انسانی دانشگاه مطلوب نیست. همچنین راهبرد مناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی دانشگاه از نوع رقابتی و در بلندمدت میل به راهبرد تهاجمی دارد.

ابطحی و موسوی (۱۳۸۸) در تحقیقی در حوزه تدوین راهبرد تحت عنوان «تدوین

راهبردهای منابع انسانی در یکی از سازمان‌های معنوی کشور-سازمان حج و زیارت» نشان می‌دهد که سازمان مورد مطالعه در فرایند ورودی منابع انسانی از نظر عوامل داخلی و خارجی وضعیت مناسبی نداشته و بالاتر از حد متوسط و در فرایند کاربرد و نگهداشت منابع انسانی، سازمان از نظر عوامل داخلی و خارجی وضع مناسبی نداشته و پایین تر از حد متوسط و در نهایت در فرآیند خروجی منابع انسانی نیز، سازمان از نظر عوامل داخلی و خارجی وضع مناسبی نداشته و پایین تر از حد متوسط قرار دارد.

افجه و غفاری (۱۳۹۲) تحقیقی در حوزه نگهداشت با عنوان «عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان جهاد دانشگاهی واحد تهران» ارائه و به این نتایج دست یافتند که بین متغیرهای اصلی برنامه‌ریزی، توسعه فردی، فرایند اجتماعی شدن و برنامه‌ریزی توسعه‌سازمانی با نگهداری کارکنان دانش‌محور و نیز بین شوک‌های کاری با ترک خدمت کارکنان دانش‌محور، رابطه معناداری وجود دارد. مطابق با نتایج این تحقیق، بین متغیرهای فرعی ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی، ایجاد فضای توسعه دانش فردی، مشارکت در تصمیم‌سازی، زمان حضور منعطف و شناور، توسعه ارتباطات در گروه‌های کاری، انجام فعالیت‌های چالشی، استقلال عمل در فعالیت‌ها، نظام‌های پرداخت و پاداش مناسب، مشارکت در اهداف تجاری سازمان با نگهداری کارکنان دانش‌محور و از سوی دیگر بین برآورده نشدن انتظارات شغلی و کاهش شأن و منزلت کار با ترک خدمت کارکنان دانش‌محور، رابطه معناداری وجود دارد.

احمدوند، محمدی (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان «مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی» نشان دادند که تدوین، اجرا و ارزیابی هریک از راهبردهای کارکردی منابع انسانی باید با دیدگاه آینده‌نگری صورت گیرد و به گونه‌ای باشد که منجر به انعطاف‌پذیری بیشتر سازمان، ایجاد و ارتقاء وجهه شغلی برای افراد و سازمان، احساس رضایت شغلی، افزایش تعهد افراد، اطلاعات‌پذیری، افزایش کیفیت نظامی‌گری کارکنان، و ایجاد انگیزه در آنان شود.

حسینیان و هوشیار (۱۳۹۲) تحقیقی در حوزه تدوین راهبرد با عنوان «تحلیل راهبردی منابع انسانی فرماندهی انتظامی استان قزوین» ارائه داده‌اند. بر اساس یافته‌ها، از بین راهبردهای تدوین‌شده، تمامی راهبردهای تهاجمی و تعدادی از راهبردهای محافظه‌کارانه و رقابتی

به‌عنوان راهبردهای مطلوب فرآیند ورودی منابع انسانی و از بین راهبردهای تدوین‌شده، تمامی راهبردهای تدافعی و تعدادی از راهبردهای محافظه‌کارانه و رقابتی به‌عنوان راهبردهای مطلوب فرآیند نگهداشت و خروجی منابع انسانی، معرفی شده‌اند.

صفری و فتحی (۱۳۹۳) در تحقیقی در حوزه تدوین راهبرد با عنوان «تدوین اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت منابع انسانی شرکت گاز استان تهران» به این نتیجه رسیدند که راهبرد بهره‌گیری از روش‌های اصولی، علمی و نوین جذب و گزینش در فرایند استخدام نسبت به سایر راهبردهای تدوین‌شده، دارای اهمیت بیشتری است.

مرادی و حشمتی (۱۳۹۳) در تحقیقی در حوزه تدوین راهبرد با عنوان «تدوین راهبردهای منابع انسانی شهرداری مشهد» نشان دادند که گزینه‌های مطلوب سیستم منابع انسانی شهرداری مشهد، راهبردهای رقابتی و تهاجمی است.

میرزایی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی در حوزه نگهداشت کارکنان با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت منابع انسانی در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی» ارائه دادند که نتایج حاصل از تحقیق مؤید این است که شکاف زیادی میان عوامل مؤثر در حفظ و نگهداری منابع انسانی نیروی انتظامی استان آذربایجان شرقی وجود ندارد. نتایج تحقیق آنان حاکی از آن بود که عواملی چون دادن اطلاعات معتبر و مربوط به هنگام استخدام، واگذار کردن کارها بر اساس شایستگی، وجود مسیر ترقی شغلی روشن و واضح، نظام ارزشیابی اثربخش و نظام پرداخت اثربخش در حفظ و نگهداری منابع انسانی تأثیرگذار است.

توکلی نژاد و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی در حوزه نگهداشت با عنوان «ارائه مدل نگهداشت کارکنان سازمان‌های دولتی ایران» به این نتیجه رسیدند که میزان ضریب مسیر عوامل نگهداشت فرهنگی ۰/۲۹، عوامل نگهداشت دولتی ۰/۲۷، عوامل نگهداشت سازمانی ۰/۳۱ بوده است. نتایج تحقیق آن‌ها، نشان داد که عوامل سازمانی بیشترین تأثیر را در نگهداشت کارکنان داشته است و از میان مؤلفه‌های عوامل سازمانی بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی، سبک رهبری با عدد معنی‌داری از آزمون t به‌دست‌آمده برابر ۱۸/۲۱ و ضریب مسیر ۰/۹۶۵ بیشترین سهم و نقش را در بین عوامل سازمانی به خود اختصاص داده است.

ابراهیمی و فتحی (۱۳۹۵) تحقیقی در حوزه تدوین راهبرد با عنوان «ارائه چارچوبی برای

تدوین راهبردهای منابع انسانی» ارائه و به این نتایج دست یافتند که راهبرد متعهدانه برای مشاغل مدیریتی و فنی، راهبرد پدرانانه برای مشاغل پشتیبانی و راهبرد ثانویه برای مشاغل خدماتی سازمان مناسب است و درنهایت، راهبرد زیر نظام‌های منابع انسانی را نیز برای هر یک از گروه‌های شغلی مذکور تدوین نمودند.

جانلو، (۱۳۹۵) در تحقیقی در حوزه تدوین راهبرد با عنوان «تدوین راهبرد منابع انسانی بندر امیرآباد» نشان داد که راهبرد مناسب برای مشاغل مدیریتی، اصلی و خدماتی در بندر امیرآباد، راهبرد متعهدانه و راهبرد مناسب برای مشاغل خدماتی، راهبرد ثانویه است. راهبردی که برای مشاغل خدماتی بندر امیرآباد مناسب خواهد بود، راهبرد ساده، تکراری و استاندارد پذیر است. نیروی کار موردنیاز برای راهبرد ثانویه به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود است و نیازی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. در تحقیق حاضر، از مجموع بررسی‌های نظری و کاربردی، با نگرش بر فرایند و مراحل مدیریت راهبردی منابع انسانی به علت جامعیت و کاربردی بودن آن در امکان تجزیه و تحلیل شرایط محیطی و تجزیه و تحلیل وضع موجود سازمان و شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها و در نظر گرفتن مأموریت و اهداف راهبردی و با نگرش به فرآیندهای نظام مدیریت منابع انسانی ابطحی، چهارچوب نظری این تحقیق انتخاب شده است تا بتواند راهبرد حوزه نگهداشت منابع انسانی معاونت مورد مطالعه را استخراج و پیشنهاد نماید. همچنین با بررسی مدل‌ها و نظریه‌های مختلف و تجزیه و تحلیل آن‌ها و با تکیه بر چهارچوب نظری انتخاب شده، روابط بین متغیرهای اصلی تحقیق به صورت نمودار ۱ ترسیم و این مدل به عنوان مدل مفهومی تحقیق انتخاب شده است.



سؤال‌های تحقیق

الف). سؤال‌های اصلی

راهبرد مناسب نگهداشت منابع انسانی سازمان کدام است؟

ب). سؤال‌های فرعی

۱. نقاط قوت محیط داخلی منابع انسانی مؤثر بر فرآیند نگهداشت منابع انسانی سازمان کدام است؟
۲. نقاط ضعف محیط داخلی منابع انسانی مؤثر بر فرآیند نگهداشت منابع انسانی سازمان کدام است؟
۳. فرصت‌های محیط خارجی منابع انسانی مؤثر بر فرآیند نگهداشت منابع انسانی سازمان کدام است؟
۴. تهدیدهای محیط خارجی منابع انسانی مؤثر بر فرآیند نگهداشت منابع انسانی سازمان کدام است؟

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و روش آن به اعتبار ماهیت جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی، پیمایشی است. جامعه آماری و حجم نمونه این تحقیق شامل ۱۸۷ نفر از مدیران عالی و میانی، دارای جایگاه شغلی ۱۵ تا ۱۹ معاونت مورد مطالعه می‌باشند. با توجه

به این که در این تحقیق کلیه اعضای جامعه آماری در دسترس می‌باشند، در نتیجه روش جمع‌آوری داده‌ها به صورت تمام شماری و حجم نمونه برابر با حجم جامعه آماری است. در این تحقیق، برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به ادبیات نظری از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است و برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به جامعه آماری نیز با روش میدانی و از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است و برای روایی سازه^۱ پرسشنامه‌ها و استخراج شاخص‌ها و سازه‌های موردنظر از تحلیل عاملی از نوع تأییدی^۲ استفاده شده است. لذا در هریک از سؤال‌های فرعی، پس از بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای احصاء شده فرآیند نگهداشت منابع انسانی اعم از (تجزیه و تحلیل شغل، آموزش و توسعه، جبران خدمات، سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان، نظم و انضباط، رعایت اخلاقیات، ارتباطات، انگیزش، پاداش، بهره‌وری، تندرستی، رفاه، امنیت شغلی، روابط کارکنان و گروه‌های کاری، رسیدگی به شکایات و تخلفات، مشاوره، حمایت از کارکنان، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی و...) و تحلیل عاملی این شاخص‌ها در حالت استاندارد و معناداری و تعیین و جمع‌بندی بارهای عاملی^۳ و مقادیر^۴ خروجی مدل، شاخص‌هایی که مقدار قدر مطلق^۵ آن‌ها، کوچک‌تر از ۱/۹۶ است، معنادار نبوده و در نتیجه حذف شده‌اند. در تحقیق حاضر، برای پایایی پرسشنامه^۶ (قابلیت اعتماد) از طریق نرم‌افزار (SPSS)^۷ و از روش آلفای کرونباخ^۸ استفاده شده است. در جمع‌بندی مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای کل سؤال‌ها عدد (۰/۸۶۲) به دست آمده است. ضمناً برابر اسناد بالادستی موجود، برای سازمان مورد مطالعه چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و راهبردهای کلان ترسیم و ارائه شده است. لذا ضمن استفاده از آن در طراحی سؤال‌های پرسشنامه، در این مقاله با توجه به طبقه‌بندی بودن آن ضرورتی به طرح آن دیده نشده است.

1- Construct Validity

2- Confirmatory factor analysis

۳- میزان همبستگی بین متغیر مکنون و قابل مشاهده را نشان می‌دهد.

۴- برای تأیید یا رد فرضیات تحقیق در مدل‌های ساختاری، مقادیر T-value یا سطح معناداری باید مورد بررسی قرار گیرند. بدین صورت که چنانچه این مقادیر بیشتر از (۱/۹۶) یا کمتر از (-۱/۹۶) باشند، فرضیه تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد.

5- Reliability

6- Statistical Package for Social Science

7- Cronbachs Alpha

یافته‌های تحقیق

در این بخش با استفاده از آمار توصیفی و درصد هر فراوانی به بررسی و تحلیل جمعیت‌شناسی و مشخصات اعضای نمونه از قبیل سن، جنسیت، تحصیلات، درجه و رتبه، سنوات خدمتی، جایگاه شغلی اعضای نمونه پرداخته شده است. اعضای نمونه شامل ۱۸۷ نفر از مدیران عالی و میانی، دارای جایگاه شغلی ۱۵ تا ۱۹ سازمان مورد مطالعه و شعبات آن در رده‌های ستادی می‌باشند. بیشترین تعداد اعضای نمونه از نظر سنجی با فراوانی ۹۲ نفر و با ۴۹/۲ درصد، در رده سنی ۳۶ تا ۴۰ سال قرار داشته‌اند. اعضای نمونه نیز با ۱۱۳ نفر فراوانی دارای مدرک کارشناسی و با ۶۰/۴ درصد بیشترین تعداد را به خود اختصاص داده‌اند. اکثر قریب به اتفاق پاسخ‌دهندگان با ۱۸۰ نفر فراوانی و با ۹۶/۳ درصد مرد بوده‌اند و الباقی پاسخ‌دهندگان نیز با ۷ نفر فراوانی و با ۳/۷ درصد مربوط به کارکنان زن است. اکثر اعضای نمونه را افسران ارشد و رتبه‌های هم‌تراز با ۷۰ درصد تشکیل داده‌اند. تنها ۰/۶ درصد از پاسخ‌دهندگان در طیف سرداری و مابقی نیز در طیف افسر جزء قرار دارند. بیشترین سنوات خدمتی نیز با فراوانی ۱۰۳ نفر و در حدود ۵۵ درصد مربوط به ۱۱ تا ۱۵ سال سنوات خدمت و ده است. برای پاسخ دادن به سؤال فرعی اول، دوم، سوم و چهارم و در نتیجه پاسخ به سؤال اصلی تحقیق که به دنبال تدوین راهبرد فرآیند نگهداشت منابع انسانی سازمان مورد مطالعه است، پس از شناسایی و احصاء نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید به روش دلفی و تحلیل عاملی این عوامل و سپس تهیه پرسشنامه استاندارد و ماتریس عوامل داخلی (IFE)^۱ و ماتریس عوامل خارجی^۲ (EFE)، با بهره‌گیری از نتایج به‌دست آمده ماتریس عوامل داخلی و خارجی^۳ (IE) تشکیل شده است.

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

یافته‌های ماتریس (فرصت‌ها و تهدیدها) جمع ستون نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی سازمان را عدد (۲,۱۱۷) نشان داده است که بیانگر ضعف نسبی محیط خارجی فرآیند نگهداشت مدیریت منابع انسانی معاونت مورد مطالعه است.

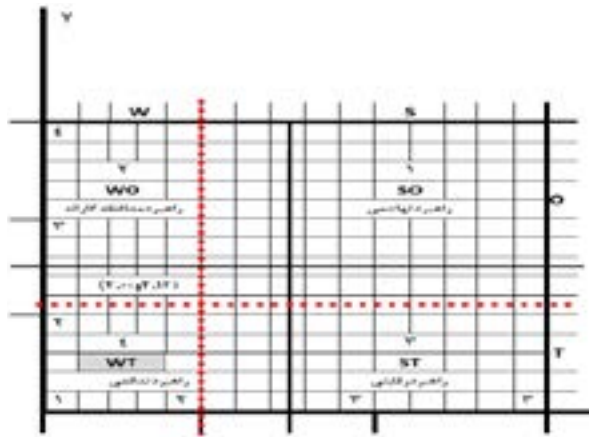
1- Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

2- External Factor Evaluation (EFE) Matrix

3- Internal - External (IE) matrix

جایگاه و عملکرد فرآیند نگهداشت منابع انسانی سازمان

در این بخش، با توجه به نمره‌های نهایی به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE)، جایگاه و عملکرد فرآیند نگهداشت منابع انسانی سازمان مورد مطالعه، در ماتریس عوامل داخلی و خارجی چهارخانه‌ای (IE) تعیین شده است. برابر نمودار ۲، تلاقی این دو نمره در خانه مورداشاره، حاکی از آن است که موقعیت فرایند نگهداشت منابع انسانی سازمان هم از نظر محیط داخلی و هم به لحاظ موقعیت خارجی در وضعیت نامناسبی قرار دارد. یعنی سازمان مورد مطالعه در فرآیند نگهداشت منابع انسانی در محیط داخلی خود دارای ضعف نسبی است و از نظر محیط خارجی نیز با تهدید نسبی (تهدید مهم) مواجه است. باید توجه داشت که عملکرد مطلوب داخلی هر سازمانی استفاده از قوت‌ها و برطرف نمودن ضعف‌ها و عملکرد مطلوب خارجی آن نیز استفاده از فرصت‌ها و خنثی نمودن تهدیدها است.



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

بحث و نتیجه‌گیری

الف) ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدید فرآیند نگهداشت منابع انسانی (SWOT)

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

جدول ۳: ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید فرایند نگهداشت منابع انسانی (SWOT)

<p>نقاط ضعف (W)</p> <p>W13 - W12 - W10 - W9 - W8 - W7 - W6 - W5 - W4 - W2 - W3 - W1 W23 - W22 - W21 - W20 - W19 - W18 - W17 - W16 - W15 - W14</p>	<p>نقاط قوت (S)</p>	<p>عوامل داخلی عوامل خارجی</p>
<p>راهبردهای (WO)</p> <p>با بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرد.</p>	<p>راهبردهای (SO)</p> <p>با بهره جستن از نقاط قوت درصدد بهره‌برداری از فرصت برآید.</p>	<p>فرصت‌ها (O)</p>
<p>راهبردهای (WT)</p> <p>نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدها پرهیز کنید</p> <p>W1 ایجاد هماهنگی بین خط‌مشی کلی فاوا و خط‌مشی‌های نگهداشت نیروی انسانی ناجا T1 از طریق تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب فاوا از سوی ناجا. W2 برآورد علمی عرضه و تقاضای نیروی انسانی فاوا T2 از طریق تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب فاوا. W3 به‌کارگیری از کارشناسان مجرب و کارآمد در امور شغلی و تجزیه‌وتحلیل علمی مشاغل فاوا و T3 ارائه مشاوره‌های لازم به کارشناسان تجزیه‌وتحلیل مشاغل ناجا در خصوص شرح وظایف و مأموریت‌های فاوا. W4 طراحی برنامه‌ریزی مسیر شغلی کارکنان فاوا ناجا T4 از طریق تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب فاوا. W5 طراحی مجدد ساختار و مشاغل فاوا و لحاظ نمودن برون‌سپاری‌های لازم به خارج از ناجا و T4 توجه لازم معاونت طرح و برنامه‌بودجه ناجا در طراحی سازمان فاوا و منابع انسانی آن. W6 ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل موجود در فاوا بر اساس مهارت‌ها و شایستگی‌ها و T4 توجه معاونت طرح و برنامه‌بودجه ناجا، در طراحی سازمان فاوا و منابع انسانی آن و T5 تخصیص منابع مالی لازم از سوی معاونت طرح و برنامه‌بودجه ناجا، برای نگهداشت کارکنان کیفی فاوا. W6 ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل موجود در فاوا بر اساس مهارت‌ها و شایستگی‌ها T16 و عملیاتی محسوب نمودن مشاغل و افزایش حق شغل در مشاغل رسته فاوا. W7 ممنوعیت به‌کارگیری کارکنان فاوا در مشاغل غیرتخصصی و امور انتظامی و T6 اصلاح و تغییر نگرش انتظامی هیئت‌رئیس ناجا به کارکنان فاوا به نگرش فنی و مهندسی T7 بخصوص در طرح‌ها و آماده‌باش‌های ناجا. W8 کاهش فرسایش و خطرپذیری بسیار بالای برخی مشاغل تخصصی در فاوا و T14 بهره‌مندی کارکنان فاوا از حق اشعه T4 از طریق توجه جدی معاونت طرح و برنامه‌بودجه ناجا در طراحی سازمان فاوا به منابع انسانی آن. W9 ارتقاء کارکنان فاوا، بر اساس مهارت‌ها و شایستگی‌های تخصصی و اخلاقی T12 از طریق به‌کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب از سوی ناجا برای ارزشیابی عملکرد کارکنان فاوا T10 و ارزشیابی و انتصابات برخی مدیران فاوا بر اساس شایستگی‌ها و نه بر اساس بوروکراسی. W10 ارزشیابی تخصصی، مهارتی و عملی سالیانه کارکنان فاوا T11 و T12 از طریق به‌کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب از سوی ناجا. W12 تدوین راهبرد آموزشی جامع و کلان حوزه فاوا T1 از طریق تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب فاوا T17 و جلوگیری از وابستگی به دانش کارکنان شرکتی در پشتیبانی از سامانه‌های ناجا. W13 ارتقاء سطح کارایی و تربیخی دوره‌های جانشین پروری و همنا پروری کارکنان فاوا و T11 و T12 از طریق به‌کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب برای کارکنان فاوا. W14 برگزاری دوره‌های جانشین پروری و همنا پروری برای کارکنان تخصصی و غیرتخصصی T12 و به‌کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب برای کارکنان فاوا W15 رعایت شایسته‌گزینی در اعزام کارکنان فاوا به دوره‌های آموزشی داخل و خارج از کشور T11 و T12 به‌کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب برای کارکنان فاوا. W16 ایجاد شرایط و فرصت‌های برابر و یکسان برای ادامه تحصیل کارکنان T5 و تخصیص منابع مالی لازم برای نگهداشت کارکنان کیفی فاوا از سوی معاونت طرح و برنامه‌بودجه ناجا. W17 ایجاد نظام مدیریت دانش در فاوا T5 و تخصیص منابع مالی لازم برای نگهداشت کارکنان کیفی فاوا از سوی معاونت طرح و برنامه‌بودجه ناجا. W18 ایجاد نظام استعدادیابی و مدیریت استعداد کارکنان در فاوا T5 و تخصیص منابع مالی لازم برای نگهداشت کارکنان کیفی فاوا از سوی معاونت طرح و برنامه‌بودجه ناجا. W19 افزایش سطح حقوق و دستمزد کارکنان فاوا و T14 بهره‌مندی کارکنان فاوا، از حق اشعه و T5 تخصیص منابع</p>	<p>راهبردهای (ST)</p> <p>برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید</p>	<p>تهدیدها (T)</p> <p>T1 T3 T4 T5 T6 T7 T8 T9 T10 T11 T12 T13 T14 T16 T17</p>

<p>برنامه‌بودجه ناجا، برای نگهداشت کارکنان کیفی فاوا.</p> <p>W6 ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل موجود در فاوا بر اساس مهارت‌ها و شایستگی‌ها T16 و عملیاتی محسوب نمودن مشاغل و افزایش حق شغل در مشاغل رسته فاوا.</p> <p>W7 ممنوعیت به‌کارگیری کارکنان فاوا در مشاغل غیرتخصصی و امور انتظامی و T6 اصلاح و تغییر نگرش انتظامی هیئت‌رئیس ناجا به کارکنان فاوا به نگرش فنی و مهندسی T7 بخصوص در طرح‌ها و آماده‌باش‌های ناجا.</p> <p>W8 کاهش فرسایش و خطرپذیری بسیار بالای برخی مشاغل تخصصی در فاوا و T14 بهره‌مندی کارکنان فاوا از حق اشعه T4 از طریق توجه جدی معاونت طرح و برنامه‌بودجه ناجا در طراحی سازمان فاوا به منابع انسانی آن.</p> <p>W9 ارتقاء کارکنان فاوا، بر اساس مهارت‌ها و شایستگی‌های تخصصی و اخلاقی T12 از طریق به‌کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب از سوی ناجا برای ارزشیابی عملکرد کارکنان فاوا T10 و ارزشیابی و انتصابات برخی مدیران فاوا بر اساس شایستگی‌ها و نه بر اساس پوروکراسی.</p> <p>W10 ارزیابی تخصصی، مهارتی و عملی سالیانه کارکنان فاوا T11 و T12 از طریق به‌کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب از سوی ناجا.</p> <p>W12 تدوین راهبرد آموزشی جامع و کلان حوزه فاوا T1 از طریق تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب فاوا T17 و جلوگیری از وابستگی به دانش کارکنان شرکتی در پشتیبانی از سامانه‌های ناجا.</p> <p>W13 ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی دوره‌های جانشین پروری و هم‌تا پروری کارکنان فاوا و T11 و T12 از طریق به‌کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب برای کارکنان فاوا.</p> <p>W14 برگزاری دوره‌های جانشین پروری و هم‌تا پروری برای کارکنان تخصصی و غیرتخصصی T12 و به‌کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب برای کارکنان فاوا W15 رعایت شایسته‌گزینی در اعزام کارکنان فاوا به دوره‌های آموزشی داخل و خارج از کشور T11 و T12 به‌کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب برای کارکنان فاوا.</p> <p>W16 ایجاد شرایط و فرصت‌های برابر و یکسان برای ادامه تحصیل کارکنان T5 و تخصیص منابع مالی لازم برای نگهداشت کارکنان کیفی فاوا از سوی معاونت طرح و برنامه‌بودجه ناجا.</p> <p>W17 ایجاد نظام مدیریت دانش در فاوا T5 و تخصیص منابع مالی لازم برای نگهداشت کارکنان کیفی فاوا از سوی معاونت طرح و برنامه‌بودجه ناجا.</p> <p>W18 ایجاد نظام استعدادیابی و مدیریت استعداد کارکنان در فاوا T5 و تخصیص منابع مالی لازم برای نگهداشت کارکنان کیفی فاوا از سوی معاونت طرح و برنامه‌بودجه ناجا.</p> <p>W19 افزایش سطح حقوق و دستمزد کارکنان فاوا و T14 بهره‌مندی کارکنان فاوا، از حق اشعه و T5 تخصیص منابع</p>	<p>راهبردهای (ST)</p> <p>برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید</p>	<p>T4 T5 T6 T7 T8 T9 T10 T11 T12 T13 T14 T16 T17</p>
--	---	--

ب) راهبردهای (WT) فرآیند نگهداشت مدیریت منابع انسانی

جدول ۴: ماتریس راهبردهای (WT) فرایند نگهداشت منابع انسانی

ردیف	نوع راهبرد	راهبردهای پیشنهادی	استنادها
۱	WT1	ایجاد هماهنگی بین خط‌مشی کلی فاوا و خط‌مشی‌های نگهداشت نیروی انسانی ناجا از طریق تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب فاوا از سوی ناجا.	W1، T1
۲	WT2	برآورد علمی عرضه و تقاضای نیروی انسانی فاوا، از طریق تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب فاوا.	W2، T1
۳	WT3	به‌کارگیری از کارشناسان مجرب و کارآمد در امور شغلی و تجزیه‌وتحلیل علمی مشاغل فاوا و ارائه مشاوره‌های لازم به کارشناسان تجزیه‌وتحلیل مشاغل ناجا در خصوص شرح وظایف و مأموریت‌های فاوا.	W3، T1، T3، T16
۴	WT4	طراحی برنامه‌ریزی مسیر شغلی کارکنان فاوا ناجا از طریق تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب فاوا.	W4، T1

W5، T1، T4	طراحی مجدد ساختار و مشاغل فاوا و لحاظ نمودن برون‌سپاری‌های لازم به خارج از ناجا و توجه لازم معاونت طرح و برنامه‌بودجه ناجا در طراحی سازمان فاوا و منابع انسانی آن.	WT5	۵
، W10، T1، T4، T5 W6، W9	ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل موجود در فاوا بر اساس مهارت‌ها و شایستگی‌ها و توجه معاونت طرح و برنامه‌بودجه ناجا، در طراحی سازمان فاوا و منابع انسانی آن و تخصیص منابع مالی لازم از سوی معاونت طرح و برنامه‌بودجه ناجا، برای نگهداشت کارکنان کیفی فاوا.	WT6	۶
، W10، T1، T3، T16 W6، W9	ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل موجود در فاوا بر اساس مهارت‌ها و شایستگی‌ها و عملیاتی محسوب نمودن مشاغل و افزایش حق شغل در مشاغل رسته فاوا.	WT7	۷
W7، T1، T6، T7	ممنوعیت به‌کارگیری کارکنان فاوا در مشاغل غیر تخصصی و امور انتظامی و اصلاح و تغییر نگرش انتظامی هیئت‌رئیس ناجا به کارکنان فاوا به نگرش فنی و مهندسی به‌خصوص در طرح‌ها و آماده‌باش‌های ناجا.	WT8	۸
W8، T1، T4، T14	کاهش فرسایش و خطرپذیری بسیار بالایی برخی مشاغل تخصصی در فاوا و بهره‌مندی کارکنان فاوا از حق اشعه از طریق توجه جدی معاونت طرح و برنامه‌بودجه ناجا در طراحی سازمان فاوا به منابع انسانی آن	WT9	۹
W9، T1، T10، T12	ارتقاء کارکنان فاوا، بر اساس مهارت‌ها و شایستگی‌های تخصصی و اخلاقی از طریق به‌کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب از سوی ناجا برای ارزشیابی عملکرد کارکنان فاوا و ارزشیابی و انتصابات برخی مدیران فاوا بر اساس شایستگی‌ها و نه بر اساس بوروکراسی.	WT10	۱۰
، W10، T1، T11، T12 W6، W9	ارزیابی تخصصی، مهارتی و عملی سالیانه کارکنان فاوا، از طریق به‌کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب از سوی ناجا.	WT11	۱۱
W12، T1، T17	تدوین راهبرد آموزشی جامع و کلان حوزه فاوا از طریق تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب فاوا و جلوگیری از وابستگی به دانش کارکنان شرکتی در پشتیبانی از سامانه‌های ناجا.	WT12	۱۲
، T1، T11، T12 W13، W14	ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی دوره‌های جانشین‌پروری و هم‌تا‌پروری کارکنان فاوا از طریق به‌کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب برای کارکنان فاوا	WT13	۱۳
W13، W14، T1، T12	برگزاری دوره‌های جانشین‌پروری و هم‌تا‌پروری برای کارکنان تخصصی و غیرتخصصی در فاوا و به‌کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب برای کارکنان فاوا.	WT14	۱۴
W15، T1، T11، T12	رعایت شایسته‌گزینی در اعزام کارکنان فاوا به دوره‌های آموزشی داخل و خارج از کشور به‌کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب برای کارکنان فاوا.	WT15	۱۵
W16، T1، T5	ایجاد شرایط و فرصت‌های برابر و یکسان برای ادامه تحصیل کارکنان و تخصیص منابع مالی لازم برای نگهداشت کارکنان کیفی فاوا از سوی معاونت طرح و برنامه‌بودجه ناجا.	WT16	۱۶
W17، T1، T5	ایجاد نظام مدیریت دانش در فاوا و تخصیص منابع مالی لازم برای نگهداشت کارکنان کیفی فاوا از سوی معاونت طرح و برنامه‌بودجه ناجا.	WT17	۱۷
W18، T1، T5	ایجاد نظام استعدادیابی و مدیریت استعداد کارکنان در فاوا و تخصیص منابع مالی لازم برای نگهداشت کارکنان کیفی فاوا از سوی معاونت طرح و برنامه‌بودجه ناجا.	WT18	۱۸

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

در این بخش، بین نتایج تحقیق فعلی با تحقیق‌های انجام‌شده مرتبط قبلی، مقایسه صورت پذیرفته است. هدف از بحث در یک تحقیق، به دست آوردن موارد تشابه و تمایز بین تحقیق‌های قبلی و تحقیق فعلی است.

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که عواملی چون دادن اطلاعات معتبر و مربوط به هنگام استخدام، واگذار کردن کارها بر اساس شایستگی، وجود مسیر ترقی شغلی روشن و واضح، نظام ارزشیابی اثربخش و نظام پرداخت اثربخش در حفظ و نگهداری منابع انسانی تأثیر دارد. همچنین بر اساس نتایج تحقیق توکلی نژاد و همکاران، در سازمان‌های دولتی، از بین عوامل فرهنگی، سازمانی و دولتی، عوامل سازمانی بیشترین تأثیر را در نگهداشت کارکنان دارند. همچنین، از بین عوامل سازمانی، سبک رهبری با عدد معنی‌داری از آزمون t به‌دست آمده برابر با (۱۸/۲۱) و ضریب مسیر برابر با عدد (۰/۹۶۵) بیشترین تأثیر را در نگهداشت کارکنان دارد. نتایج تحقیق افجه و غفاری نیز در جهاد دانشگاهی نشان می‌دهد که بین متغیرهای اصلی برنامه‌ریزی توسعه فردی، فرایند اجتماعی شدن و برنامه‌ریزی توسعه سازمانی با نگهداری کارکنان دانش‌محور و نیز بین شوک‌های کاری با ترک خدمت کارکنان دانش‌محور رابطه معناداری وجود دارد. همچنین مطابق با نتایج این تحقیق بین متغیرهای فرعی ترسیم مسیر

شغلی و ارتقای سازمانی، ایجاد فضای توسعه دانش فردی، مشارکت در تصمیم سازی، زمان حضور معطف و شناور، توسعه ارتباطات در گروه‌های کاری، انجام فعالیت‌های چالشی، استقلال عمل در فعالیت‌ها، نظام‌های پرداخت و پاداش مناسب، مشارکت در اهداف تجاری سازمان با نگهداری کارکنان دانش‌محور و از سوی دیگر، بین برآورده نشدن انتظارات شغلی و کاهش منزلت کار، با ترک خدمت کارکنان دانش‌محور رابطه معناداری وجود دارد. همچنین اولویت تأثیر متغیرها نیز به ترتیب ذکر شده مورد تأیید قرار گرفته است. ابراهیمی و فتحی، دریافته‌های تحقیق خود، به این نتیجه رسیدند که راهبرد متعهدانه، برای مشاغل مدیریتی و فنی، راهبرد پدرانه، برای مشاغل پشتیبانی و راهبرد ثانویه، برای مشاغل خدماتی سازمان مناسب است. در نهایت، راهبرد زیر نظام‌های منابع انسانی برای هر یک از گروه‌های شغلی مذکور تدوین شد. در حالی که نتایج تحقیق جانلو، نشان داد که راهبرد مناسب برای مشاغل مدیریتی، اصلی و خدماتی در بندر امیرآباد، راهبرد متعهدانه و راهبرد مناسب برای مشاغل خدماتی، راهبرد ثانویه و راهبردهای ساده، تکراری و استاندارد پذیر، برای مشاغل خدماتی بندر امیرآباد مناسب است و به این نتیجه رسید که نیروی کار مورد نیاز برای راهبرد ثانویه به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود است و نیازی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. هرچند نتایج صفری و فتحی در شرکت گاز استان تهران، نشان داد که راهبرد بهره‌گیری از روش‌های اصولی، علمی و نوین جذب و گزینش در فرایند استخدام نسبت به سایر راهبردهای تدوین شده برای شرکت گاز استان تهران، دارای اهمیت بیشتری است. نتایج مرادی و وحشتمی، با توجه به شناسایی موقعیت سازمان در ماتریس چهارگانه داخلی و خارجی از نظر منابع انسانی و استخراج راهبردهای متناسب برای سیستم منابع انسانی شهرداری مشهد، نشان داد که گزینه‌های مطلوب سیستم منابع انسانی شهرداری مشهد راهبردهای رقابتی و تهاجمی است. نتایج حاصل از تحقیق عبدلی، نیز مؤید این امر بود که راهبرد فعلی برنامه‌ریزی منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی از نوع رقابتی است و وضعیت برنامه‌ریزی منابع انسانی دانشگاه مطلوب نیست و در نهایت راهبرد مناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی دانشگاه از نوع رقابتی و در بلندمدت میل به راهبرد تهاجمی دارد. در تحقیق ابطحی و موسوی، در فرایند منابع انسانی، سازمان، از نظر عوامل خارجی وضع مناسبی نداشت و پایین‌تر از حد متوسط بود، زیرا جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی و خارجی داخلی

کمتر از عدد (۲/۵) و در فرایندهای نگهداری راهبردهای تدافعی را مورد تأکید قرار می دهد در حالی که در تحقیق حسینیان و هوشیار بر اساس یافته‌های تحقیق، جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی فرایند ورودی منابع انسانی عدد (۲/۸۰) و بیانگر فرصت‌های نسبی در فرایند ورودی مدیریت منابع انسانی فرماندهی انتظامی استان قزوین است. همچنین جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی فرایند ورودی منابع انسانی عدد (۲/۶۰) و بیانگر قوت نسبی در فرایند ورودی مدیریت منابع انسانی است. جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی فرایند خروجی منابع انسانی عدد (۲/۱۷) و بیانگر ضعف نسبی در فرایند خروجی مدیریت منابع انسانی است. بنابراین، از بین راهبردهای تدوین شده، تمامی راهبردهای تهاجمی و تعدادی از راهبردهای محافظه کارانه و رقابتی، می تواند به عنوان راهبردهای مطلوب فرایند ورودی منابع انسانی، معرفی شوند. به نظرمی رسد مدیران معاونت مورد مطالعه با توجه به چشم انداز تعیین شده برای تبدیل شدن به سازمانی (یادگیرنده، هوشمند، چابک و خدمت محور و در نقش یک بازویی کارآمد و مطمئن و امکان پاسخگویی به تمامی نیازهای سازمانی ناجا جهت انجام وظایف امنیتی و انتظامی کشور و برای کسب جایگاه برتر در میان کشورهای منطقه و در استقرار امنیت با نگرش به پلیس حداقلی) و همچنین برای تحقق مأموریت و برای تسریع در تحقق اهدافش می بایستی ضمن توجه جدی به مشکلات منابع انسانی خود نسبت به برنامه ریزی راهبردی و تدوین راهبرد برای فرآیندها وزیر سامانه‌های مدیریت منابع انسانی خود اقدام نمایند.

پیشنهاد‌های کاربردی تحقیق

بر اساس نتایج این تحقیق، پیشنهاد می گردد معاونت مورد مطالعه برای تحقق مأموریت و اهدافش، در فرآیند نگهداشت منابع انسانی، ضمن اجتناب و پرهیز از تهدیدهای محیط خارجی نسبت به رفع ضعف‌های محیط داخلی و تبدیل آن به قوت اقدام نماید و با تأکید بر راهبردهای تدافعی استخراج شده، موقعیت فعلی فرآیند ورودی منابع انسانی خود را از راهبرد تدافعی (WT) به راهبرد تهاجمی (SO) تغییر دهد. این موضوع می تواند موجب هم افزایی فعالیت‌های سازمان و ایجاد انسجام و هماهنگی بین سیاست‌های منابع انسانی با راهبردهای کلی معاونت مورد مطالعه گردد.

۱- مدیران ناجا و مدیران سازمان ضمن تدوین برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب

بخصوص در حوزه نگهداشت هماهنگی لازم را نیز چه در سطح داخل منابع انسانی و چه در سطح ارتباط آن با سایر سامانه‌ها و کل سازمان ترسیم نمایند.

- ضمن ارزیابی وضعیت موجودی فعلی نیروهای انسانی شاغل در سازمان، با توجه به اهداف، نسبت به برآورد علمی عرضه و تقاضای نیروی انسانی مورد نیاز برای مع سازمان اقدام گردد.

- ضرورتاً معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا و سازمان مورد مطالعه، ضمن بهره‌گیری از کارشناسان مجرب و کارآمد حوزه منابع انسانی و اخذ مشاوره‌های لازم در این زمینه برای تجزیه و تحلیل مشاغل سازمان، از روش‌های علمی در این زمینه استفاده نمایند و توجه ویژه‌ای نیز به برون‌سپاری برخی مشاغل سازمان به خارج از ناجا داشته باشد.

- می‌بایستی ضمن برنامه‌ریزی مسیر شغلی برای کارکنان حوزه سازمان و ایجاد فرصت‌های ارتقاء شغلی برابر برای آنان، نسبت به ارزیابی برنامه‌ریزی مسیر شغلی از طریق ارزیابی جامع (ارزیابی علائق شغلی، ارزیابی مهارت‌ها، ارزیابی شخصیتی، ارزیابی اولویت‌های ارزش مرتبط با کار) اقدام نمایند.

- می‌بایستی ضمن داشتن نگرشی کاملاً اقتضایی، نیازهای سازمان را با توجه به تحولات محیطی (داخلی و خارجی) شناسایی و با در نظر گرفتن نیازهای انسانی، ساختار و سازمان ویژه‌ای (افزایش انعطاف‌پذیری و...) را برای استفاده صحیح از منابع و رفع نیازهای شناسایی شده طراحی نمایند.

- ضمن ارزشیابی و طبقه‌بندی کلیه مشاغل موجود در حوزه سازمان بر اساس روش‌های علمی و مهارت و شایستگی‌های کارکنان مورد تأیید قرار گیرد. ضرورتاً مشاغل سازمان نیز عملیاتی محسوب شده و سطح حقوق و دستمزد، مزایا و پاداش و خصوصاً حق شغل در مشاغل رسته سازمان افزایش یابد.

- ضرورتاً مشاوره‌های لازم نیز برای آگاه‌سازی مدیران ناجا و اصلاح و تغییر نگرش انتظامی هیئت‌رئیس ناجا یا سایر رده‌های ناجا نسبت به کارکنان سازمان از نظرش انتظامی به نگرش فنی و مهندسی مورد توجه قرار گیرد.

- ضمن تجزیه و تحلیل اصولی مشاغل در سازمان و در نظر گرفتن استانداردها و آموزش‌های لازم در زمینه ایمنی مشاغل و سلامت جسمی و روحی کارکنان و جلوگیری از

به کارگیری کارکنان رسته سازمان در مشاغل غیر مرتبط، بهره‌مندی کارکنان سازمان از حق اشعه و سختی کار نیز برای سازمان طرح و برنامه‌بودجه ناجا و سازمان موردتأیید قرار گیرد.

- ضمن طراحی یک نظام جامع ارزشیابی عملکرد و تعریف شاخص‌های ارزیابی مطلوب از سوی ناجا و شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان، ملاک ارزیابی و ارتقاء در سازمان نیز بر اساس عملکرد واقعی، مهارت‌ها، شایستگی‌های علمی و عملی، صلاحیت‌های تخصصی و اخلاقی موردتأیید قرار گیرد و از اطلاعات حاصل از این ارزیابی عملکرد برای برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی و انتخاب، تعیین روایی آزمون‌های استخدامی، آموزش و تربیت کارکنان، تعیین مسیر شغلی، حقوق و مزایا، شناخت استعدادها بالقوه کارکنان استفاده شود.

- به‌منظور استفاده درست و مؤثر از نیروهای موجود در سازمان و تلاش در جهت نگهداشت کارکنان فنی و کیفی سازمان و تأمین رضایت شغلی آنان، ضمن پرداخت حقوق و مزایا و پاداش به کارکنان بر اساس عملکرد و کارآرایی آنان، حق اشعه به کارکنان درخطر پرتو اشعه پرداخت و مشاغل رسته سازمان نیز عملیاتی دیده‌شده و حق شغل رسته افزایش یابد.

- ضرورتاً سیستم حقوق و دستمزد سازمان می‌بایستی مجدداً به گونه‌ای طراحی گردد که سلامت اقتصادی کارکنان سازمان را تأمین نماید و از طرفی سازمان طرح و برنامه‌بودجه ناجا نیز در نقش حمایتی منابع مالی لازم را برای این منظور به سازمان اختصاص دهد.

- تدوین راهبرد آموزشی جامع و کلان حوزه سازمان موردتأیید قرار گیرد.

- طراحی و به‌کارگیری یک نظام مدیریت دانش و استعدادیابی مطلوب و مدیریت استعداد کارکنان در سازمان موردتأیید قرار گیرد.

- ضرورتاً برای ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی دوره‌های جانشین‌پروری و هم‌تا پروری کارکنان سازمان، طراحی و به‌کارگیری یک نظام جامع ارزشیابی عملکرد مطلوب برای کارکنان هم‌تا در حوزه سازمان مورد تأکید قرار گیرد.

- ضمن تعیین نیازها، اهداف، روش‌های استاندارد آموزشی و برنامه‌ریزی برای برگزاری و ارزیابی دوره‌های آموزشی ضرورتاً شرایط و فرصت برابر و یکسان برای ادامه تحصیل و آموزش کارکنان فراهم گردد و برای اعزام کارکنان سازمان به دوره‌های آموزشی داخل و

خارج از کشور نیز شاخص و ملاک‌های شایسته‌گزینی تدوین گردد و در نهایت طراحی و به‌کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد آموزشی مطلوب برای کارکنان سازمان، مورد تأکید فراگیرد و در این راستا نیز منابع مالی لازم از سوی سازمان طرح و برنامه‌بودجه ناجا به سازمان اختصاص داده شود.

- ضمن ایجاد نظام مدیریت دانش در سازمان تشویق ترغیب کارکنان به همکاری، مشارکت و کارگروهی و جمعی برای تولید و مدیریت دانش در سازمان مورد تأکید قرار گیرد.

- ضمن ارتقاء روحیه کار تیمی و مشارکتی بین کارکنان سازمان، اعتمادسازی و احساس تعلق وفاداری به سازمان، اطلاع‌رسانی مطلوب نسبت به عملکرد کارکنان سازمان در سطح سازمان و جامعه مورد تأکید فراگیرد.

منابع

- آمسترانگ، مایکل (۱۳۹۱)، **راهبردهای مدیریت منابع انسانی**، ترجمه خدایار ابیلی و حسن موققی چاپ سوم، تهران، نشر فرا.
- ابراهیمی، الهام؛ فتخی، محمدرضا (۱۳۹۵)، ارائه چارچوبی برای تدوین راهبردهای منابع انسانی (۱۳۹۵)، فصلنامه پژوهش‌های مدی ریت **منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)**، سال هشتم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۲۵)، پاییز، صص ۵۸-۳۱.
- ابطحی، سید حسین؛ سید محمد موسوی (۱۳۸۸)، تدوین راهبردهای منابع انسانی. مطالعه موردی: یکی از سازمان‌های معنوی کشور، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)**، سال اول، شماره ۳، تابستان، صص ۲۳-۱.
- احمدوند، علی محمد؛ محمدی، حدیث (۱۳۹۲)، مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی، **فصلنامه منابع انسانی ناجا**، سال هشتم، شماره ۳۴، زمستان، صص ۹۷-۱۱۶.
- احمدی، علیرضا؛ فتح‌الله، مهدی؛ تاج‌الدین، ایرج (۱۳۹۰)، **نگرشی جامع بر مدیریت راهبردی**، تهران، چاپ چهاردهم، نشر تولید دانش.
- اعرابی، سیدمحمد؛ ابطحی، سیدحسین؛ نجاری، رضا؛ جعفری‌نیا، سعید (۱۳۹۴)، **بررسی موردی استراتژی منابع انسانی**، تهران، چاپ اول، نشر فوران.
- افجه، سید علی اکبر؛ صالح غفاری، عادل (۱۳۹۲)، عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور، **جهاد دانشگاهی واحد تهران، فصلنامه راهبرد فرهنگ**، شماره بیست و یکم، بهار، صص ۷۹-۱۱۲.
- امین، فرشته؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ رضانی، علی (۱۳۹۳)، تدوین مدل برنامه ریزی راهبردی نیروی انسانی بر مبنای فرایندتوانمندسازی کارکنان، **فصلنامه مدیریت بازرگانی**، دوره ششم، شماره ۲، تابستان، صص ۲۷۰-۲۵۱.
- بامبرگر، پتر و ایلن مشولم. (۱۳۹۳)، **راهبردهای منابع انسانی**: تدوین، اجرا، آثار، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، چاپ چهارم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پولادی، حسن؛ کشاورزبان، محمدمهدی (۱۳۹۵)، **تحلیل و آسیب شناسی نظام نگهداشت نیروی انسانی سازمان حفاظت محیط زیست با توجه به ماهیت حرفه‌ای**

گرایی سازمان در دولت یازدهم، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مرکز پژوهشی آرا، اندیشکده سیاست‌های راهبردی اقتصاد و مدیریت (سرآمد)، دپارتمان مدیریت و برنامه ریزی، ویرایش اول، فروردین ماه، دفتر فنی تولی.

- توکلی نژاد، حسن؛ جزنی، نسرين؛ معمارزاده، غلامرضا؛ افشار کاظمی، محمد علی (۱۳۹۵)، ارائه مدل نگهداشت کارکنان سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۴ (شماره پیاپی ۲۶)، زمستان، صص ۱۸۵-۱۵۵.

- توکلی نژاد، حسن؛ جزنی، نسرين؛ معمارزاده، غلامرضا؛ افشار کاظمی، محمد علی (۱۳۹۵)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۴۳، تابستان، صص ۳۰۴-۲۲۹۱.

- جانلو، رضا محمود (۱۳۹۶)، تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: بندر امیرآباد)، فصلنامه صنعت حمل و نقل دریایی، سال سوم، دوره ۳، شماره ۱، بهار، صص ۴۵-۳۶.

- جهانگیری، علی؛ مهر علی، امیر هوشنگ (۱۳۸۷)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساسد، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی (ویژه مدیریت)، سال هشتم، شماره ۲۹، تابستان، صص ۵۶-۳۷.

- حسینیان، شهامت؛ هوشیار، حسن (۱۳۹۳)، تحلیل راهبردی نیروی انسانی فرماندهی انتظامی استان قزوین، فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال نهم، شماره ۳۶، تابستان، صص ۱۱۳-۹۵.

- دیوید، فرد، آر (۱۳۹۴)، مدیریت راهبردی، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، چاپ سی و ششم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

شهبازمرادی، سعید؛ محمدرضا شهبازمرادی (۱۳۹۲)، مدیریت و مدل‌های پیشرفته منابع انسانی، تهران، چاپ اول، نشر توفیق دانش.

- صفری، حسنی؛ فتحی، محمدرضا (۱۳۹۳)، تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت منابع انسانی با استفاده از فنون ANP، AHP، SWOT، دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم، ۲، تابستان، صص ۱۸۴-۱۶۳.

- عبدلی، محمد. (۱۳۸۸)، **تدوین راهبرد مناسب مدیریت منابع انسانی**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم و فنون اداری و پشتیبانی دانشگاه علوم انتظامی امین.
- فرهادی، محمد. (۱۳۸۸)، **مروری بر مدل های تدوین راهبرد منابع انسانی، ماهنامه صنعت خودرو**، سال دوازدهم، شماره ۱۳۲، ۴۵-۴۱.
- محسنیان نفر، مهدی (۱۳۸۵)، **بررسی نظام نگهداری منابع انسانی بر ماندگاری کارکنان، مطالعه موردی: دانشگاه امام صادق (ع)**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق (ع).
- مرادی، محسن؛ حشمتی، محمد رسول (۱۳۹۳)، **تدوین استراتژی های منابع انسانی با به کارگیری تکنیک تجزیه و تحلیل عوامل محیطی، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، سال بیست و سوم، شماره ۷۵. پاییز، ۹۶-۶۹.
- مشبکی، اصغر؛ اکبری امامی، شهناز؛ خدادادحسینی، سیدحمید و کردنائیج، اسداله (۱۳۹۵). **طراحی الگوی رفتاری اجرای موفق راهبرد، فصلنامه پژوهش های مدیریت در ایران**، دوره ۲۰، شماره ۱، بهار، صص ۱۳۰-۱۰۳.
- میرزایی، حسن؛ مجلل، محمد علی؛ بیک زاد، جعفر (۱۳۹۴)، **شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت منابع انسانی در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی، فصلنامه منابع انسانی ناجا**، سال دهم، شماره ۳۹، بهار، صص ۸۶-۶۵.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۳)، **مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار**، تهران، چاپ چهل و سوم، نشر میر.
- هانگر، جی دیوید؛ ویلن، آل توماس (۱۳۸۵)، **مبانی مدیریت راهبردی**، سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، چاپ سوم، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- Allison, M., & Kaye, J. (2011). **Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and workbook**. John Wiley & Sons
- Arunprasad, P. (2016). Guiding metaphors for knowledge intensive firms: strategic HRM practices and knowledge strategies. **International Journal of Organizational Analysis**, 24(4).
- Bryson, J. M. (2011). **Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement**

(Vol. 1). John Wiley & Sons

- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). **Strategy and human resource management**. Hampshire: Palgrave MacMillan.

- Clinton, M. & Guest, D.E. (2013). Testing universalistic and contingency HRM assumptions across job levels, **Personnel Review**, 42 (5), 529-551.

- Clark D. B. (2013). **Employee Commitment and Other Factors That Affect Attraction and Retention of Employees in Organizations: The Examination of Research and OPM practices**. Dissertation Doctor of Management. University of Maryland University.College-137

- Findıklı, M., Yozgat, U., & Rofcanin, Y. (2015). **Examining organizational innovation and knowledge management capacity: The central role of strategic human resources practices**. Social and Behavioral Sciences, 181, 377-387.

- Gannon, J., Roper, A., & Doherty, L. (2015). Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, 47, 65-75.

- Lepak P. David. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management System in Strategic **Human Resource Management Research**, Research in Personnel and Human Resources Management, Vol- 25,pp. 217-271.

- Marler, J., & Fisher, S. (2013). **An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management**. Human Resource Management Review, 23, 18-36

- Ra jasekar, James (2014). Factors Affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman. **International Journal of Business and Social Science**,5(9/1), pp. 169-183.

- Smith, R D. (2013). Strategic planning for public relations. Routledge.Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs—some empirical findings. **Management Decision**, 40(9), 853-861

- Stewart, G., & Brown, K. (2011). **Human resource management: Linking**

strategy to practice. Indianapolis: John Wiley & Sons.-

- Tyson, S. (1987). The Management of the Personnel Function, **Journal of Management Studies**. 24, p 523.