

## کاربرد الگوی ممیزی راهبردی در تدوین راهبردهای منابع انسانی

سید محمد اعرابی\*، نرجس السادات نسبی\*\*

### چکیده

جایگاه محوری منابع انسانی در سازمان‌ها، آن را عاملی راهبردی در اداره سازمان مطرح می‌کند؛ بنابراین، تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردهای منابع انسانی، به‌عنوان الگویی از تصمیمات درباره راهبردهای متعلق به منابع انسانی، باهدف مرتبط ساختن آنها باهدف‌های راهبردی سازمان مدنظر قرار می‌گیرد. در این پژوهش، به‌منظور تدوین راهبردهای منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی شیراز، داده‌ها از طریق پرسشنامه، مصاحبه و مطالعه اسناد جمع‌آوری شده است. برای تدوین راهبردهای منابع انسانی از الگوی طبیعی، ماتریس‌های SWOT، IE، QSPM و روش دلفی استفاده شده است. بر اساس نتایج، موقعیت راهبردی دانشگاه از نظر منابع انسانی، در خانه‌های محافظه‌کارانه و تهاجمی قرار دارد. یافته‌های پژوهش، مبین این نکته است که دانشگاه با اجرای راهبردهای پیشنهادی می‌تواند به هم‌افزایی در فعالیت‌ها و هماهنگی بیشتر در سیاست‌های منابع انسانی با راهبردهای کلی نائل شود.

**کلیدواژه‌ها:** راهبردهای منابع انسانی؛ ماتریس SWOT؛ ماتریس IE؛ ماتریس QSPM؛  
موقعیت راهبردی.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۶/۰۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۰۸/۲۵

\* استاد، دانشگاه علامه طباطبایی، رئیس پژوهشکده مدیریت سما.

\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران، پردیس البرز (نویسنده مسئول).

E-mail: nargesnasabi@ut.ac.ir

## ۱. مقدمه

انسان به‌عنوان کانون توجه در مباحث مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی جایگاه ویژه‌ای در مدیریت نوین دارد و نقش راهبردی آن مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظرانی که معتقدند مدیریت منابع انسانی، زاویه فکری سازمانی جدیدی را به‌وجود آورده، قرار گرفته است [۵]. در دنیای امروز، سازمان‌ها در رقابت دائمی قرار دارند. شدت رقابت هر ساله افزایش می‌یابد و به‌طور پیوسته همه سازمان‌ها برای بقا و بالندگی خود به بهبود عملکرد سازمانی نیاز دارند. در نتیجه، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان شریک راهبردی سازمان، با دیگر مدیران و رهبران سازمان همکاری می‌کند تا راهبرد سازمان را به عمل تبدیل کند [۳].

به استناد پژوهش‌های انجام‌گرفته، یک سیستم منابع انسانی جامع، عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد و در مزیت رقابتی مستمر نقش اساسی دارد. از این‌رو، از طریق یک سیستم مدیریت منابع انسانی کارآمد و اثربخش، افراد می‌توانند به‌مثابه دارایی راهبردی در نظر گرفته شوند [۱۳]. سیستم مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، با توجه به پویایی و تغییرات مستمر محیطی نمی‌تواند یک پدیده ساکن و ثابت باشد. در نتیجه، مباحث مرتبط به آن در دو سطح کلی مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت عملیاتی منابع انسانی بررسی و تحلیل می‌شود.

مدیریت راهبردی منابع انسانی، به سازمان‌ها در کسب مزیت‌های رقابتی کمک می‌کند و امکان هماهنگی لازم در فعالیت‌های سازمان، ایجاد فرصت‌های مناسب و پیشگیری از تهدیدهای احتمالی را فراهم می‌سازد. در چارچوب مدیریت راهبردی منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند از فرصت‌ها و موقعیت‌ها استفاده بهینه داشته باشند و به یکپارچگی و هماهنگی راهبردی که در سازگاری بین راهبرد منابع انسانی و راهبرد سازمانی خلاصه می‌شود، نائل شوند [۸].

پژوهش‌ها و مطالعات انجام‌شده در مدیریت راهبردی، به‌ویژه در حوزه راهبردی منابع انسانی، حاکی از آن است که مدیریت اثربخش منابع انسانی تضمین‌کننده افزایش بهره‌وری، سودآوری و شأن و منزلت اجتماعی سازمان است [۲].

علاوه بر آن، مدیریت راهبردی منابع انسانی، ارتقاء بهره‌وری، افزایش خلاقیت و نوآوری، ایجاد و افزایش تعهد، افزایش خدمات مناسب‌تر از دیدگاه مشتریان، افزایش نقش نیروی کار در تدوین و اجرای راهبردهای سازمانی را به‌عنوان بخشی از نقش‌های در حال تغییر خود دنبال می‌کند. در حالی که، مدیریت عملیاتی منابع انسانی، بیشتر به مباحث کارکردی همچون برنامه‌های جذب کارکنان به‌عنوان فرآیندهای قبل از ورود نیروی کار به سازمان، مدیریت عملکرد، پاداش، توسعه و روابط کارکنان به‌عنوان فرآیندهای حین کار در سازمان می‌پردازد [۵].

فقدان نگرش راهبردی و بلندمدت به مدیریت منابع انسانی در سازمان تأثیرات منفی در برنامه‌ریزی صحیح فرآیندهای ورودی، نگهداری و خروجی کارکنان برجا خواهد گذاشت و سبب کاهش بهره‌وری، اثربخشی و تحقق نیافتن مأموریت سازمان خواهد شد [۱۲].

دانشگاه علوم پزشکی شیراز به‌عنوان یکی از قدیمی‌ترین و بزرگ‌ترین دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور دارای مسئولیت‌ها و وظایف گسترده و عمیق آموزشی، پژوهشی، درمانی و بهداشتی است که به‌عنوان دانشگاه مادر و نماد آموزش عالی کشور وظیفه حفظ و حراست از جایگاه و حیثیت علمی این مرزوبوم را نیز بر عهده دارد. در این دانشگاه قریب به ۲۰/۰۰۰ نفر کارمند در رشته‌های شغلی و رده‌ها و سطوح گوناگون سازمانی مشغول به فعالیت هستند؛ بنابراین، گستردگی و تنوع فعالیت‌ها و اهداف در این سازمان، توجه به برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی را حیاتی و ضروری می‌کند. این پژوهش باهدف تدوین راهبردهای مناسب علمی و عملی منابع انسانی با بهره‌گیری از الگوی طبیعی طراحی شده است.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری پژوهش

مدیریت راهبردی را می‌توان هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را به هدف‌های خود نزدیک می‌سازد، تعریف کرد [۱۰]. مدیریت راهبردی شامل سه مرحله است: تدوین راهبردها، اجرای راهبردها و ارزیابی راهبردها. اغلب تدوین راهبرد را مرحله نظری و برنامه‌ریزی و اجرای راهبردها را مرحله عملی و ارزیابی راهبردها را مرحله کنترل مدیریت راهبردی می‌نامند [۴]. تدوین راهبردهای مناسب یک سازمان، نتیجه انجام فرآیند مناسب برنامه‌ریزی راهبردی آن سازمان است. این برنامه‌ریزی، اولین مرحله از مراحل سه‌گانه مدیریت راهبردی است. راهبردها، ابزارهایی هستند که سازمان با استفاده از آنها می‌تواند به اهداف بلندمدت خود دست یابد [۱۰]. در راهبرد سازمان، هدف‌ها و مسیر بلندمدت تعیین و فرمولی گسترده ارائه می‌شود که سازمان بر اساس آن می‌کوشد منابع مورد نیاز را به‌دست آورد و آنها را به‌کار گیرد تا مزیت رقابتی خود را در بازار حفظ کند [۹].

مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، به سازمان این امکان را می‌دهد که با شیوه‌های خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به‌صورت انفعالی عمل نکند [۴].

مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ مطرح شد. رابت و مک ماهان، مدیریت راهبردی منابع انسانی (SHRM) را نتیجه به کارگیری منابع انسانی و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده‌ای می‌دانند که سازمان را در تأمین و دستیابی به هدف‌هایش قادر می‌سازد [۹] و بر هماهنگی داخلی سیاست‌های مبتنی بر توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش کارکنان به عنوان تلاشی برای حمایت از راهبردهای رقابتی به منظور تحقق اهداف سازمانی تأکید دارد [۵].

مدیریت راهبردی منابع انسانی کاربرد زیادی در کشورهای پیشرفته داشته است؛ به طوری که، بر اساس پژوهش‌های انجام شده، بیش از نیمی از سازمان‌ها در این کشورها با به کارگیری نتایج تدوین راهبردهای منابع انسانی به قابلیت‌های نوینی در منابع انسانی خود دست یافته‌اند [۸] و با ایجاد هماهنگی بین راهبردهای سازمان و خط‌مشی‌های منابع انسانی موجب هم‌افزایی فعالیت‌های سازمانی شده‌اند [۱۱].

راهبردهای منابع انسانی، نتیجه‌ای از موجودیت سازمان است و الگویی از تصمیم‌هایی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به سیستم منابع انسانی نیاز دارد [۹]. این راهبردها به دنبال ایجاد حداکثر هماهنگی و همراهی میان کارکنان و سازمان است [۷]. همان گونه که میلر نیز معتقد است، راهبردهای منابع انسانی باید با راهبردهای سازمان هماهنگ و یکپارچه شود و برای ایجاد این یکپارچگی، باید اقدامات مدیریت در حوزه منابع انسانی با تصمیم‌های دیگر حوزه‌های فعالیت سازمان هماهنگ باشد [۱]. در تدوین راهبردهای منابع انسانی ۳ الگوی کلی وجود دارد:

۱. الگوی عقلایی و منطقی (Rational Model): این مدل توسط فامبران و همکارانش معرفی شد. مکتب میشیگان، معتقد است راهبردهای منابع انسانی باید با راهبردهای سازمان سازگار و هماهنگ باشد، به همین دلیل آن را مدل سازگار نیز می‌نامند [۸]. در این رویکرد، اعتقاد بر این است که راهبرد سازمان به عنوان اصل و یا محور اصلی است و راهبرد منابع انسانی به طور مستقیم از آن به دست می‌آید.

۲. الگوی طبیعی (Natural Model): مکتب هاروارد از دیگر بنیان‌گذاران مدیریت منابع انسانی، بر این باور است که امروزه به بینشی وسیع‌تر، فراگیرتر و بلندنظرانه‌تر در پیوند با منابع انسانی نیاز است [۸]. در تعریف راهبردها در این الگو بر محیط متمرکز می‌شوند [۶].

الگوهای عقلایی و منطقی در زمره الگوهای فرآیندی (سلسله مراتبی - مرحله به مرحله) می‌باشند.

۳. الگوی ترکیبی یا یکپارچه: در سال ۲۰۰۰ میلادی، پیتر بامبرگر و لن مشولم با استفاده از منطق پژوهش ترکیبی، با معرفی مدل یکپارچه، استفاده از نقاط مرجع راهبردی (SRPs) را برای تدوین راهبرد منابع انسانی پیشنهاد کردند. این الگو از الگوهای نتیجه‌ای است [۹].

الگوی مورد استفاده در این پژوهش، الگوی طبیعی از نوع فرآیندی است. در این پژوهش، در راستای بهره‌گیری از این الگو از ماتریس‌های SWOT، IE و QSPM استفاده شد.

ماتریس بررسی و تحلیل SWOT، یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران از طریق آن می‌توانند اطلاعات را مقایسه کرده و چهار نوع راهبرد ارائه دهند. مقایسه کردن عوامل داخلی و خارجی، از مهم‌ترین بخش‌های این ماتریس است؛ زیرا، به قضاوت‌های دقیقی نیاز دارد. عوامل داخلی، شامل نقاط قوت و ضعف سازمان هستند و عوامل خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدهایی که سازمان با آنها مواجه است. راهبردهای حاصل از تعامل این عوامل عبارت‌اند از:

- راهبردهای SO: با استفاده از قوت‌های داخلی و فرصت‌های خارجی تعیین می‌شوند. این راهبردها نشان‌دهنده توانایی سازمان در رشد و توسعه است.
- راهبردهای WO: با استفاده از فرصت‌های خارجی، ضعف‌های داخلی کاهش یافته یا حذف می‌شوند.
- راهبردهای ST: با استفاده از قوت‌های داخلی، تهدیدهای خارجی کاهش یافته یا حذف می‌شوند.
- راهبردهای WT: با این راهبردها، نقاط ضعف داخلی کاهش یافته و از تهدیدهای خارجی نیز پرهیز می‌شود. جدول شماره ۱ نشان‌دهنده هر یک از این راهبردها و جایگاه‌شان است.

جدول ۱. ماتریس SWOT

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

برای تهیه ماتریس SWOT شش مرحله باید طی شود:

۱. تهیه فهرستی از فرصت‌ها و تهدیدهای عمده محیط خارجی (در این پژوهش، محیط خارجی شامل سه لایه خارج از مدیریت منابع انسانی اما داخل سازمان، خارج از سازمان و صنعت دانشگاه و سطح ملی می‌شود).

۲. تهیه فهرستی از نقاط قوت و ضعف عمده داخلی. در این پژوهش، محیط داخلی شامل محیط مدیریت منابع انسانی می‌شود.
۳. مقایسه نقاط قوت داخلی با فرصت‌های خارجی و واردکردن نتیجه در گروه راهبردهای SO.
۴. مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های خارجی و واردکردن نتیجه در گروه راهبردهای WO.
۵. مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی و وارد کردن نتیجه در گروه راهبردهای ST.
۶. مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی و واردکردن نتیجه در گروه راهبردهای WT [۱۰].
- ماتریس داخلی و خارجی (IE)، به منظور تعیین موقعیت راهبردک سازمان استفاده 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. اگر جمع نهایی بین ۱ تا ۲/۵ باشد، نشان‌دهنده ضعف درونی و تهدید خارجی و چنانچه بین ۲/۵ تا ۴ باشد، بیانگر غلبه فرصت‌ها و قوت‌های سازمان است. جدول شماره ۲ مبین این ماتریس است.

جدول ۲. ماتریس IE

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عامل داخلی (IFE)

۱ ۲/۵		۴
محافظة کارانه	تهاجمی	۲/۵
تدافعی	رقابتی	۱

عوامل خارجی (EFE)  
نمره نهایی ماتریس ارزیابی

بر اساس جدول ۲، قرار گرفتن سازمان در هر یک از موقعیت‌های راهبردی، بیان‌کننده انتخاب راهبردهای خاصی است و مفاهیم راهبردی خاصی را به دنبال دارد. سازمانی که در خانه ۴ قرار می‌گیرد، موقعیتی عالی دارد و این سازمان بهتر است راهبرد تهاجمی را مدنظر قرار دهد. سازمانی که در خانه ۳ قرار گیرد، از نظر محیط خارجی دارای موقعیتی است؛ ولی، از نظر محیط داخلی موقعیت خوبی ندارد؛ بنابراین، انتخاب راهبرد محافظه کارانه برای این سازمان مناسب‌تر است. استقرار یک سازمان در خانه ۲، نشان می‌دهد که سازمان از نظر محیط داخلی موقعیتی عالی دارد؛ ولی از نظر محیط خارجی وضع مناسبی ندارد و راهبرد مناسب آن، رقابتی می‌باشد و سازمانی که در خانه ۱ قرار می‌گیرد، هم از نظر محیط داخلی و هم به لحاظ 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 کند [۷،۱۰].

ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)، ابزاری برای مقایسه و اولویت‌بندی راهبردها است. در این ماتریس، میزان جذابیت نسبی راهبردها مشخص می‌شود. در اجرای این ماتریس از ماتریس بررسی و تحلیل SWOT و نتیجه مقایسه عوامل داخلی و خارجی استفاده می‌شود تا راهبردهای قابل اجرا و امکان‌پذیر ارزیابی و مشخص شوند. همانند سایر روش‌های تحلیلی در تدوین راهبرد، به هنگام کاربرد این ماتریس نیز باید از قضاوت شهودی خوب استفاده کرد. در استفاده از این ماتریس مشخص کردن معیار جهت انتخاب نهایی راهبردها مهم است. پیاده‌سازی این ماتریس ۶ مرحله دارد:

۱. فهرست کردن فرصت‌ها و تهدیدات (عوامل خارجی) و نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) در ستون طرف راست؛

۲. اعطاء وزن یا ضریب اهمیت به عوامل داخلی و خارجی؛

۳. وارد کردن راهبردهای تدوین‌شده در جدول ماتریس؛

۴. مشخص کردن نمره جذابیت هر راهبرد؛

۵. محاسبه جمع نمره‌های جذابیت برای هر راهبرد؛

۶. محاسبه و مقایسه مجموع نمرات جذابیت هر راهبرد [۱۰].

در به‌کارگیری چارچوب جامع تدوین راهبرد، باید یکپارچگی در قضاوت شهودی و بررسی و تحلیل‌های منطقی را در نظر داشت [۷].

مطالعات زیادی با بهره‌گیری از این الگو و ماتریس‌ها انجام گرفته است که از بین آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. توسعه راهبردهای بهینه با چارچوب همه‌جانبه راهبرد، مطالعه موردی یک شرکت ساختمانی، در سال ۲۰۱۲ [۱۵].

۲. رویکرد ترکیبی در تدوین راهبردهای منابع انسانی، مطالعه موردی شرکت DMN، در سال ۲۰۱۳ [۱۲].

۳. کاربرد دو روش دلفی و ماتریس SWOT در برنامه‌ریزی راهبردی بندر مانتا در اکوادور در سال ۲۰۱۴ [۱۴].

این پژوهش با هدف تدوین راهبردهای مناسب علمی و عملی منابع انسانی با استفاده از الگوی طبیعی طراحی شده است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی تحلیلی و به لحاظ اجرا، از نوع میدانی است. با استفاده از ماتریس بررسی و تحلیل SWOT و نیز روش دلفی، عوامل داخلی و خارجی شناسایی و فهرست شد. سپس ماتریس عوامل داخلی (EFE) و خارجی (IFE) تنظیم و با استفاده از ماتریس داخلی و خارجی (IE)، منطقه راهبردی مشخص و راهبردهای مناسب برای حوزه منابع انسانی تدوین و پیشنهاد شدند. در نهایت، با بهره‌گیری از ماتریس QSPM، راهبردها اولویت‌بندی و معرفی شدند. در این پژوهش، مراحل تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای منابع انسانی طبق مراحل زیر انجام شده است:

۱. بررسی و تعریف مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های منابع انسانی و اهداف راهبردی و شاخص‌های دستیابی به آنها.
  ۲. بررسی و تعیین وضعیت موجود منابع انسانی: بررسی و تعیین فهرست عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در حوزه منابع انسانی به روش دلفی با استفاده از نظر مدیران و کارشناسان منتخب.
  ۳. تهیه و تنظیم پرسشنامه‌ها درباره عوامل داخلی و خارجی منابع انسانی.
  ۴. آزمون پرسشنامه‌های تهیه‌شده از نظر روایی و پایایی.
  ۵. توزیع پرسشنامه‌ها و جمع‌آوری و بررسی و تحلیل داده‌ها.
  ۶. تعیین موقعیت راهبردی منابع انسانی دانشگاه (ماتریس IE).
  ۷. تدوین راهبردها با بهره‌گیری از عوامل داخلی و خارجی مشخص شده (ماتریس SWOT) و کسب نظرات مدیران و کارشناسان منتخب مدیریت منابع انسانی و انجام اصلاحات لازم، راهبردهای نهایی فهرست شدند.
  ۸. اولویت‌بندی راهبردهای تأیید شده (ماتریس QSPM) و کسب نظرات مدیران و کارشناسان منتخب مدیریت منابع انسانی و انجام اصلاحات لازم، راهبردهای نهایی فهرست شدند.
  ۹. ارائه راهبردهای نهایی به ترتیب اولویت.
- در مجموع این مراحل را می‌توان در ۴ گروه تقسیم‌بندی کرد:
۱. مرحله شروع: بررسی و تعریف مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان - تعریف اهداف راهبردی و شاخص‌های آنها.
  ۲. مرحله ورودی: بررسی عوامل داخلی و خارجی.



۳. مرحله مقایسه: تشکیل ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف (SWOT) و تعیین موقعیت با تشکیل ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE).

۴. مرحله تصمیم‌گیری: اولویت‌بندی راهبردها با بهره‌گیری از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM).

داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه، انجام مصاحبه، برگزاری جلسه‌های تحلیلی با مدیران و کارشناسان منتخب مدیریت منابع انسانی و نیز بررسی اسناد و گزارش‌های موجود جمع‌آوری شده است. اطلاعات جمع‌آوری شده به کمک نرم‌افزار SPSS و با استفاده از روش‌های آماری میانگین و انحراف معیار بررسی و تحلیل شدند.

روایی و پایایی پرسشنامه‌های عوامل داخلی و خارجی و راهبردها سنجیده شد. روایی پرسشنامه‌ها را اساتید متخصص دانشگاهی و اجرایی تأیید کردند. به منظور سنجش پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که برای عوامل داخلی و خارجی برابر با ۰/۸۵ بود که نشان‌دهنده قابلیت اعتماد (پایایی) ابزار سنجش است.

جامعه آماری مطالعه شده، شامل ۳۵ نفر از مدیران و کارشناسان منتخب (ستادی و محیطی) حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاه بودند. در گروه مدیران و معاونین (۷ نفر)، از تمام آراء استفاده شد و در گروه کارشناسان انتخاب طبق نظر مدیر منابع انسانی و بر اساس میزان تجربه و دانش تخصصی انجام شد.

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

با توجه به بررسی اسناد بالادستی، مطالعات کتابخانه‌ای، مطالعات تطبیقی و نظر خبرگان، بیانیه مأموریت چشم‌انداز و ارزش‌های دانشگاه تعریف شد. مأموریت ۹ جزء، چشم‌انداز ۱ جزء، ارزش‌ها ۴ جزء و اهداف راهبردی ۱۸ جزء دارند. پس از مشخص شدن مرحله اول، به تعیین وضعیت منابع انسانی با شناسایی و امتیازدهی عوامل داخلی و خارجی پرداخته شد. این عوامل در جدول شماره ۳ نشان داده شده‌اند.

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی منابع انسانی دانشگاه

ردیف	عوامل محیطی خارجی و داخلی	ضریب اهمیت	امتیاز	نمره نهایی
<b>فرصت‌ها</b>				
O1	وجود مراکز آموزشی متعدد و متنوع برای افزایش سطح تحصیلات و مدارک تخصصی کارکنان	۰/۰۱۷	۳/۵	۰/۰۵۹
O2	وجود دستورالعمل و ضوابط دقیق کشوری برای ارتقاء و انتصاب‌ها	۰/۰۲۵	۳/۸	۰/۰۹۵
O3	نگرش مثبت جامعه و میزان بالای اعتماد عمومی به خدمات دانشگاه و اهمیت آنها	۰/۰۳۷	۴	۰/۱۴۸
O4	نرخ بالای فارغ‌التحصیلان با مدارک تخصصی کارشناسی ارشد به بالا	۰/۰۲۵	۴	۰/۱
O5	نام تجاری معتبر و قابل قبول دانشگاه	۰/۰۳۲	۴	۰/۱۲۸
O6	قطب درمانی منطقه جنوب کشور بودن دانشگاه	۰/۰۲۸	۳/۹	۰/۱۰۹
O7	سند جامع سلامت کشور	۰/۰۲	۳/۶	۰/۰۷۲
O8	رشد تقاضا برای خدمات دانشگاه با توجه به بافت سنی کشور	۰/۰۲۵	۳/۷	۰/۰۹۲
O9	تأکید اسناد بالادستی (وزارتی و کشوری) بر ارائه خدمات باکیفیت و نهادینه شدن فرهنگ مشتری‌مداری	۰/۰۳	۴	۰/۱۲
O10	داشتن حمایت و پشتوانه دولتی با توجه به اهمیت خدمات	۰/۰۲	۳/۹	۰/۰۷۸
O11	وجود کمیته طرح تکریم ارباب‌جو و بازرسی‌های مستمر و غیرمستقیم	۰/۰۲۷	۳/۹	۰/۱۰۵
O12	مشارکت در سیاست‌گذاری‌های وزارتی مدیریت منابع انسانی و نگرش مثبت وزارت متبوع در تعامل با مدیریت و حوزه تخصصی	۰/۰۲۵	۴	۰/۱
O13	قابلیت سازمان در پیشنهاد قوانین و لوایح حوزه منابع انسانی	۰/۰۱۷	۳/۵	۰/۰۵۹
O14	تأکید وزارت متبوع بر ارائه بازخورد در زمینه کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده	۰/۰۲	۳/۷	۰/۰۷۴
O15	امکان ترغیب و تشویق مدیران و کارکنان از طریق مجامع مختلف خارجی	۰/۰۲۵	۳/۹	۰/۰۹۷
O16	امکان برقراری روابط مناسب برون سازمانی	۰/۰۲	۳/۵	۰/۰۷
O17	فقدان رقیب قابل توجه در سطح استان و حتی منطقه جنوب کشور	۰/۰۱۵	۳/۵	۰/۰۵۲
O18	هیئت‌امنایی شدن دانشگاه	۰/۰۱۲	۳/۵	۰/۰۴۲
O19	وجود کمیته مستندسازی و ارتقاء فرآیندها و نظام پیشنهادهای فعال	۰/۰۳	۴	۰/۱۲
O20	وجود بستر فرهنگی و ساختاری مناسب در دانشگاه برای آموزش و توانمندسازی کارکنان	۰/۰۲۵	۳/۶	۰/۰۹
O21	عدالت محوری در جذب منابع انسانی	۰/۰۱	۳/۶	۰/۰۳۶
O22	توجه جدی و مسئولانه به کیفیت خدمات در دانشگاه	۰/۰۲	۳/۶	۰/۰۷۲
O23	توان سازمان در کسب درآمد از منابع مالی متعدد (ارائه خدمات درمانی، ...)	۰/۰۲۷	۳/۸	۰/۱۰۲
O24	انجام پایش و نظارت مستمر بر فعالیتهای سازمان به‌ویژه فعالیت‌های تفویض شده	۰/۰۲۲	۳/۹	۰/۰۸۵
O25	الزام واحدهای تابعه به همکاری و هماهنگی با مدیریت منابع انسانی	۰/۰۱۷	۳/۸	۰/۰۶۴
O26	افزایش سطح مدارک تخصصی دانشگاهی و غیردانشگاهی	۰/۰۲۵	۳/۸	۰/۰۹۵

O27	اجرا و کنترل مستمر برنامه عملیاتی در تمام واحدهای دانشگاه	۰/۰۱۷	۳/۸	۰/۰۶۴
تهدیدها				
T1	محدودیت بودجه در برآوردن انتظارات کارکنان	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷
T2	وجود بازار کار جذاب‌تر و پردرآمدتر برای منابع انسانی متخصص دانشگاه	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵
T3	نامناسب بودن سطح کیفی مدارک علمی فارغ‌التحصیلان و ارتباط آن با نیازهای جامعه	۰/۰۲۲	۱/۱	۰/۰۲۴
T4	کمبود آموزش‌های تخصصی افراد تازه‌وارد در بدو استخدام	۰/۰۱۲	۱/۶	۰/۰۱۹
T5	کاهش مستمر ارزش واقعی دستمزد به دلیل سیاست‌های تورم‌زا	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵
T6	بی‌کفایتی نظام‌های حمایتی کارکنان در خارج از دانشگاه	۰/۰۱۵	۱/۵	۰/۰۲۲
T7	تورم و مسائل اقتصادی	۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵
T8	نبود خط‌مشی کلی کشوری و وزارتی برای پرداخت پاداش در سه حیطه، کار در مناطق جغرافیایی خاص، ساعات خاص و کار با بیماران و شرایط خاص	۰/۰۲۷	۱/۲	۰/۰۳۲
T9	نارسایی، به‌روز نبودن و بی‌ثباتی بخشنامه‌ها و مصوبات کشوری و وزارتی	۰/۰۱۲	۱/۲	۰/۰۱۴
T10	کاهش مجوزهای استخدامی با توجه مسائل اقتصادی و سیاست‌های دولت	۰/۰۲	۱/۱	۰/۰۲۲
T11	نبود محمل قانونی و مالی برای پرداخت برخی مزایا به کارکنان	۰/۰۲۶	۱/۳	۰/۰۳۳
T12	ضعف پوشش‌های بیمه‌ای	۰/۰۱۵	۱/۲	۰/۰۱۸
T13	صدور برخی از بخشنامه‌ها و مصوبات وزارتی که دارای بار مالی هستند	۰/۰۱۴	۱/۵	۰/۰۲۱
T14	تأکید وزارت بر اجرای چک‌لیست‌های ارائه‌شده جهت ارزیابی عملکرد (بدون هیچ‌گونه تغییر و تحول و انعطافی)	۰/۰۱۲	۱/۳	۰/۰۱۵
T15	پایین بودن حقوق و مزایا نسبت به سازمان‌های هم‌جوار	۰/۰۱۸	۱/۵	۰/۰۲۷
T16	نظام غیرمتمرکز و چندگانه جمع‌آوری و پردازش اطلاعات در سازمان	۰/۰۱۷	۱/۶	۰/۰۲۷
T17	ناهماهنگی و عدم همکاری برخی از حوزه‌های دانشگاه با مدیریت منابع انسانی	۰/۰۰۷	۱/۸	۰/۰۱۳
T18	طولانی بودن دوره وصول مطالبات و کمبود نقدینگی	۰/۰۱۷	۱/۵	۰/۰۲۵
جمع نهایی				
۲/۸۰				
نقاط قوت				
S1	به‌روزرسانی تشکیلات سازمانی متناسب با نیازهای بهداشت و درمان جامعه	۰/۰۲۵	۴	۰/۱
S2	وجود آزمون‌های تخصصی و عمومی جهت ارزیابی و انتخاب عادلانه نخبگان و شایستگان	۰/۰۳	۳/۸	۰/۱۱۴
S3	مشخص و شفاف بودن فرآیندهای کاری و به‌ویژه فرآیندهای حوزه مدیریت منابع انسانی	۰/۰۲۶	۳/۷	۰/۰۹۶
S4	توجه به شرایط احراز مشاغل در زمان انتخاب و گزینش افراد با بالاترین مدارک تحصیلی	۰/۰۳۳	۳/۹	۰/۱۲۸
S5	امکان جذب فارغ‌التحصیلان در رشته‌های مختلف دانشگاهی	۰/۰۲	۳/۷	۰/۰۷۴
S6	برنامه‌ریزی آموزشی منظم و مستمر برای تمام کارکنان متناسب با نیازها	۰/۰۲۵	۴	۰/۱

S7	وجود امکانات رفاهی و خدماتی متنوع و گسترش تسهیلات بیمه	۰/۰۲۶	۳/۸	۰/۰۹۸
S8	تفویض اختیار امور به واحدهای محیطی	۰/۰۱۵	۳/۷	۰/۰۵۵
S9	حفظ کرامت و عزت و تأمین معیشت بازنشستگان و مستمری‌بگیران و بهره‌گیری از نظرات و تجارب مفید آنها	۰/۰۰۲	۳/۹	۰/۰۷۸
S10	نگرش مثبت کارکنان نسبت به مدیریت منابع انسانی به‌عنوان مدافع حقوق آنها	۰/۰۲۵	۳/۸	۰/۰۹۵
S11	وجود نیروی انسانی متعهد و معتقد در دانشگاه	۰/۰۲۷	۴	۰/۱۰۸
S12	وجود منشور اخلاقی	۰/۰۲۶	۳/۸	۰/۰۹۸
S13	وجود چک‌لیست ارزیابی عملکرد	۰/۰۰۲	۳/۵	۰/۰۰۷
S14	وجود شرح وظایف مدون و دقیق کارکنان	۰/۰۱۷	۳/۷	۰/۰۶۳
S15	وجود نظام رسیدگی به شکایات کارکنان و ارباب‌رجوع	۰/۰۲۶	۳/۹	۰/۱۰۱
S16	پایبندی مدیران و کارکنان به مقررات و رویه‌های اداری در دانشگاه	۰/۰۱۶	۳/۷	۰/۰۵۹
S17	برنامه مدیریت در راستای برقراری ارتباط منطقی و مؤثر بین پرداخت اضافه‌کاری و رضایت‌مندی ارباب‌رجوع	۰/۰۳۵	۴	۰/۱۰۴
S18	پرداخت سریع و به هنگام حقوق و مزایا	۰/۰۲۶	۳/۷	۰/۰۹۶
S19	پرداخت‌های متعدد انگیزشی	۰/۰۰۳	۳/۸	۰/۱۱۴
S20	بازنگری و اصلاح مستمر فرایندها و تأکید بر الکترونیکی و کوتاه کردن آنها	۰/۰۱۵	۳	۰/۰۴۵
نقاط ضعف				
W1	طولانی و متمرکز بودن فرآیند جذب و انتخاب	۰/۰۲۲	۱	۰/۰۲۲
W2	ناتوانی سازمان در پیگیری و بررسی میزان روایی و پایایی آزمون‌های استخدامی	۰/۰۲۳	۱	۰/۰۲۳
W3	فقدان جذابیت برخی واحدهای سازمانی جهت اشتغال	۰/۰۰۲	۱/۵	۰/۰۰۳
W4	انعطاف‌ناپذیری قوانین و مقررات استخدامی	۰/۰۱۲	۱/۶	۰/۰۱۹
W5	توزیع نامتناسب منابع انسانی (تورم و کمبود منابع انسانی)	۰/۰۲۲	۱/۴	۰/۰۰۳
W6	نبود نظام‌های مناسب انگیزشی و بی‌توجهی به تأثیر انگیزش در عملکرد	۰/۰۰۲	۱	۰/۰۰۲
W7	عدم جایجایی کارکنان مناطق محروم یا شاغل در مشاغل سخت پس از گذشت مدت‌زمانی خاص	۰/۰۲۱	۱/۳	۰/۰۲۷
W8	کم بودن میزان رضایت شغلی و مشخص نبودن علل و راهکارهای رفع علل	۰/۰۱۲	۱/۲	۰/۰۱۴
W9	بررسی نکردن میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزار شده به صورت علمی و عملی	۰/۰۲۲	۱/۲	۰/۰۲۶
W10	فرسایشی بودن و خطرپذیری بالای برخی مشاغل	۰/۰۱۳	۱/۶	۰/۰۰۲
W11	چرخش غیرضروری در مشاغل به دلیل فقدان برنامه‌ریزی	۰/۰۰۲	۱/۴	۰/۰۲۸
W12	ضعف در نظام ارتقاء شغلی و پایبند نبودن به شایسته‌سالاری	۰/۰۲۴	۱/۱	۰/۰۲۶
W13	تناسب ضعیف بین شرایط احراز مشاغل مورد تصدی و ویژگی‌ها و توانمندی‌های شاغلین	۰/۰۰۲	۱/۲	۰/۰۲۴
W14	وجود وظایف اضافی خارج از چارچوب وظایف مشخص شده سازمانی	۰/۰۲۲	۱/۳	۰/۰۲۸

(سایر امور محوله)			
W15	وجود نظام نامناسب ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان	۰/۰۲۳	۱/۲
W16	بی‌توجهی ارزیابان به عملکرد واقعی در ارزیابی عملکرد سالانه	۰/۰۲	۱
W17	کمبود شفافیت در مسئولیت‌ها و اختیارات در دانشگاه	۰/۰۱۳	۱/۳
W18	بی‌کفایتی نظام‌های حمایتی کارکنان در داخل دانشگاه	۰/۰۱۲	۱/۵
W19	بی‌تناسبی حقوق و مزایای پرداختی نسبت به حجم و سختی کار کارکنان و فعالیت‌های سازمان	۰/۰۳	۱/۴
W20	داشتن تعداد و طیف وسیعی از کارکنان با تمایلات متفاوت و درجه‌های انگیزشی و علمی متفاوت در مناطق جغرافیایی پراکنده	۰/۰۲۳	۱
W21	تنوع تخصص‌ها و منابع انسانی مورد نیاز	۰/۰۱۲	۱/۶
W22	بالا بودن چرخش شغلی (اغلب خارج از تخصص و توان کارمند)	۰/۰۲۲	۱/۶
W23	نظام‌مند نبودن سیستم پاداش بر مبنای عملکرد	۰/۰۲۴	۱
W24	تفاوت زیاد بین دریافتی مدیران و کارکنان	۰/۰۲۲	۱/۲
W25	تفاوت زیاد بین دریافتی رشته‌های بهداشتی درمانی و دیگر رشته‌ها	۰/۰۲۳	۱/۵
W26	اجرا نکردن ضوابط مشخص برای توزیع عادلانه اضافه کار یا پاداش	۰/۰۲	۱/۵
جمع نهایی		۲/۴۹	

با توجه به نتایج ماتریس IE، منطقه راهبردی دانشگاه (جدول شماره ۴) در خانه محافظه‌کارانه است و دانشگاه باید راهبردهای محافظه‌کارانه را در اولویت کار خود قرار دهد. البته با محاسبه انحراف معیار نقطه راهبردی مشخص شده، دانشگاه تمایل دارد به سمت منطقه تهاجمی حرکت کند.

جدول ۴. ماتریس IE و موقعیت راهبردی دانشگاه

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عامل داخلی (IFE)		
۱ ۲/۵		۴
محافظه‌کارانه	تهاجمی	۲/۵
تدافعی	رقابتی	۱

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

\* ۲/۸۰ (۲/۸۳ و ۲/۷۶)

۲/۴۹ (۲/۵۳ و ۲/۴۵)

با توجه به مشخص شدن منطقه راهبردی و نوع راهبردهای دارای اولویت، به تدوین راهبردهای پیشنهادی و ارزیابی آنها پرداخته شد. راهبردهای نهایی که به تأیید صاحب‌نظران رسیده است در جدول ۵ به شرح زیر می‌باشند.

جدول ۵. راهبردهای پیشنهادی منابع انسانی

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
راهبرد SO	راهبرد WO
SO1. بهره‌گیری از حسن شهرت دانشگاه در جذب فارغ‌التحصیلان نخبه متناسب با نیازهای جامعه و تشکیلات مصوب	WO1. بهره‌گیری از نرخ بالای نیاز به خدمات در جذب منابع انسانی برای مناطق محروم و واحدهای کم جاذبه
SO2. ایجاد امکانات بیشتر برای بهره‌گیری از رسانه‌های جمعی و بستر ارتباطی و اطلاعاتی به‌منظور جذب منابع انسانی نخبه بومی و معرفی مشاغل و خدمات دانشگاه به جامعه	WO2. تدوین طرح پژوهشی بلندمدت باهدف ارزیابی میزان روایی و پایایی ابزارهای انتخاب منابع انسانی
SO3. بهره‌گیری از روش‌های علمی و پیشرفته برای تهیه ابزارهای سنجش مناسب در گزینش عادلانه اصلح‌ترین‌ها	WO3. تلاش در راستای ارتقاء جایگاه کارکنان با بهره‌گیری از نگرش مثبت جامعه
SO4. برنامه‌ریزی در راستای توزیع بهینه منابع انسانی طبق تشکیلات به‌روز شده با بهره‌گیری از همکاری واحدهای تابعه و روش‌های علمی و استاندارد	WO4. تسهیل استفاده قانونمند از دوره‌های آموزشی تخصصی داخل و خارج کشور در راستای توانمندسازی مدیران و کارکنان
SO5. هماهنگی با وزارت متبوع در انتخاب منابع انسانی متنوع و متخصص متناسب با نیاز جامعه، تشکیلات و شرایط احراز مشاغل با بهره‌گیری از فرآیند جذب شفاف و مشخص	WO5. تدوین برنامه‌های جامع آموزشی بدو خدمت کارکنان و مسیر پیشرفت شغلی آنها
SO6. تقویت واحدهای مشاوره‌ای و حقوقی برای رفع مشکلات داوطلبان استخدام	WO6. بررسی میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی با تأکید بر کاربردی‌تر کردن دوره‌ها و افزایش کیفیت خدمات
SO7. توسعه و بهبود نظام بررسی شکایات ارباب‌رجوع و کارکنان	WO7. قانونمند کردن انتصاب و ارتقاء با تدوین خط‌مشی و روش‌های علمی و استاندارد در راستای تأکید بر توانمندی‌ها و شایسته‌سالاری در سطوح مختلف
SO8. بهره‌گیری از اصول و موازین اخلاقی و اسلامی در تدوین منشور اخلاقی	WO8. شفاف‌سازی و اصلاح فرآیندها و استفاده از نظام‌های کنترل کیفیت و فناوری‌های نوین
SO9. توسعه و تنوع برنامه‌های آموزشی کارکنان، متناسب با سند جامع سلامت کشور و اهداف و چشم‌انداز دانشگاه	WO9. فراهم‌سازی مزایای خاص ویژه کارمندان مناطق محروم و مشاغل خاص
SO10. طراحی و به‌روزرسانی مستمر سیستم نیازسنجی آموزشی متناسب با بررسی و تحلیل مشاغل و با بهره‌گیری از فن‌آوری‌های روز	WO10. بهره‌گیری از فن‌آوری‌های نوین در بهبود بهره‌وری منابع انسانی
SO11. تقویت و تحکیم فرهنگ سازمانی، به‌منظور	WO11. مذاکره با سازمان‌های بیمه‌ای و خدماتی مختلف (خصوصی) در راستای جلب حمایت و همکاری آنها باهدف بهبود انگیزش کارکنان
	WO12. نظام‌مند کردن برنامه‌های پرداخت پاداش بر مبنای عملکرد
	WO13. طراحی و اجرای نظام جامع ارزشیابی بر اساس شایستگی، طرح تجزیه و تحلیل مشاغل و عملکرد کارکنان، باهدف تحقق اهداف سازمانی و رضایت گروه‌های هدف
	WO14. برنامه‌ریزی استفاده از روش‌های علمی و پیشرفته برای تهیه ابزارهای سنجش مناسب در ارزیابی عملکرد افراد

<p>WO15. ایجاد تمهیدات لازم در راستای ترغیب مدیران به ارزیابی عملکرد بر اساس عملکرد واقعی و دوری از خطاهای ارزیابی</p> <p>WO16. ارائه پیشنهادهای کاربردی به وزارت متبوع در راستای تدوین نظام ارزیابی عملکرد منطقی و عادلانه‌تر</p> <p>WO17. ایجاد تمهیدات لازم برای بهبود نظام پرداخت و انگیزش کارکنان با بهره‌گیری از سهمی از درآمدهای دانشگاه</p>	<p>افزایش مشارکت و نوآوری مدیران و کارکنان و تقویت کار تیمی</p> <p>SO12. ارتقاء سطح کمی و کیفی مدارک علمی کارکنان</p> <p>SO13. تلاش در راستای هماهنگی بیشتر سیاست‌ها و ختامشی‌های کارکنان با سیاست‌های دانشگاه در راستای انطباق با سند جامع سلامت و چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور</p>
<p>راهبرد WT</p>	
<p>WT1. تصحیح سیاست‌ها و روش‌های واگذاری برخی خدمات به شرکت‌ها و مؤسسه‌های خصوصی</p> <p>WT2. ایجاد تمهیدات لازم در راستای کاهش جابجایی و چرخش‌های غیرضروری کارکنان در سازمان</p> <p>WT3. یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی در راستای بهره‌گیری از اطلاعات دقیق‌تر و کاربردی‌تر در تمام کارکردهای منابع انسانی</p> <p>WT4. اتخاذ تمهیدات لازم برای تعادل و هماهنگی بین دریافتی کارکنان و سازمان‌های هم‌جوار با توجه به حجم و نوع فعالیت‌ها</p> <p>WT5. تهیه دستورالعمل پیشنهادی برای افزایش اعتبارات متناسب با اهداف و راهبردهای دانشگاه</p> <p>WT6. نظام‌مند کردن و به‌روزرسانی سیستم پرداخت با توجه به بهره‌وری، عملکرد، دانش و تخصص کارکنان و نتایج فرآیند ارزیابی عملکرد و رضایت‌مندی ارباب‌رجوع</p> <p>WT7. رفع ابهامات از طریق تدوین و اجرای ضوابط مشخص برای توزیع عادلانه پرداخت‌ها</p> <p>WT8. متناسب‌سازی دریافتی افراد با نوع، حجم و سختی کار</p> <p>WT9. طراحی نظام‌های انگیزشی مالی و غیرمالی در راستای حفظ و نگهداشت نیروهای متخصص</p>	<p>راهبرد ST</p> <p>ST1. شناسایی و بهره‌گیری از منابع انسانی شایسته و متعهد داخلی در فرآیند تأمین و ارتقاء</p> <p>ST2. اجرای فرآیندهای علمی و کاربردی آموزشی در آموزش‌های توجیهی بدو خدمت</p> <p>ST3. بهره‌گیری از بازنشستگان در راستای آموزش نیروهای جدید و تازه‌کار</p> <p>ST4. بهره‌گیری از تعهد و اعتقاد منابع انسانی در راستای افزایش بهره‌وری</p> <p>ST5. رسیدگی به شکایات کارکنان و تلاش در راستای حل آنها در درون سازمان</p> <p>ST6. تلاش برای رفع محدودیت‌های بودجه برای مؤثرتر شدن نظام پاداش</p>

تهدیدها  
(T)

در مرحله نهایی پژوهش به اولویت‌بندی راهبرد با بهره‌گیری از ماتریس QSPM پرداخته شد. راهبردهایی که در اولویت‌بندی پژوهشگر و صاحب‌نظران با روش دلفی تأیید شده‌اند با در نظر گرفتن امتیاز نهایی ۶/۵ و بیشتر در جدول ۶ شرح داده شده‌اند:

## جدول ۸. راهبردهای نهایی منابع انسانی اولویت‌بندی شده

عنوان راهبرد
WO10. بهره‌گیری از فن‌آوری‌های نوین در بهبود بهره‌وری منابع انسانی
WO12. نظام‌مند کردن برنامه‌های پرداخت پاداش بر مبنای عملکرد
SO1. بهره‌گیری از حسن شهرت دانشگاه در جذب فارغ‌التحصیلان نخبه متناسب با نیازهای جامعه و تشکیلات مصوب
SO5. هماهنگی با وزارت متبوع در انتخاب منابع انسانی متنوع و متخصص متناسب با نیاز جامعه، تشکیلات و شرایط احراز مشاغل با بهره‌گیری از فرآیند جذب شفاف و مشخص
WO1. بهره‌گیری از نرخ بالای خدمات در جذب منابع انسانی برای مناطق محروم و واحدهای کم‌جاذبه
WO7. قانونمند کردن انتصاب و ارتقاء با تدوین خط‌مشی و روش‌های علمی و استاندارد در راستای تأکید بر توانمندی‌ها و شایسته‌سالاری در سطوح مختلف
SO11. تقویت و تحکیم فرهنگ سازمانی، به‌منظور افزایش مشارکت و نوآوری مدیران و کارکنان و تقویت کار تیمی
WO6. بررسی میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی با تأکید بر کاربردی‌تر کردن دوره‌ها و افزایش کیفیت خدمات
SO9. توسعه و تنوع برنامه‌های آموزشی کارکنان، متناسب با سند جامع سلامت کشور و اهداف و چشم‌انداز دانشگاه
WO2. تدوین طرح پژوهشی بلندمدت باهدف ارزیابی میزان روایی و پایایی ابزارهای انتخاب منابع انسانی
SO3. بهره‌گیری از روش‌های علمی و پیشرفته جهت تهیه ابزارهای سنجش مناسب در گزینش عادلانه‌ترین اصلح‌ترین‌ها
WO17. ایجاد تمهیدات لازم برای بهبود نظام پرداخت و انگیزش کارکنان با بهره‌گیری از سهمی از درآمدهای دانشگاه
WO9. فراهم‌سازی مزایای خاص ویژه کارمندان مناطق محروم و مشاغل خاص
WO4. تسهیل استفاده قانونمند از دوره‌های آموزشی تخصصی داخل و خارج کشور در راستای توانمندسازی مدیران و کارکنان
WO11. مذاکره با سازمان‌های بیمه‌ای و خدماتی مختلف (خصوصی) در راستای جلب حمایت و همکاری آن‌ها باهدف بهبود انگیزش کارکنان
SO10. طراحی و به‌روزرسانی مستمر سیستم نیازسنجی آموزشی متناسب با بررسی و تحلیل مشاغل و با بهره‌گیری از فن‌آوری‌های روز
SO12. ارتقاء سطح کمی و کیفی مدارک علمی کارکنان
SO4. برنامه‌ریزی در راستای توزیع بهینه منابع انسانی طبق تشکیلات به‌روز شده با بهره‌گیری از همکاری واحدهای تابعه و روش‌های علمی و استاندارد
SO2. ایجاد امکانات بیشتر برای بهره‌گیری از رسانه‌های جمعی و بستر ارتباطی و اطلاعاتی به‌منظور جذب منابع انسانی نخبه بومی و معرفی مشاغل و خدمات دانشگاه به جامعه
SO13. تلاش در راستای هماهنگی بیشتر سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کارکنان با سیاست‌های دانشگاه در راستای انطباق با سند جامع سلامت و چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور
WO5. تدوین برنامه‌های جامع آموزشی بدو خدمت کارکنان و مسیر پیشرفت شغلی آن‌ها
WO13. طراحی و اجرای نظام جامع ارزشیابی بر اساس شایستگی، طرح بررسی و تحلیل مشاغل و عملکرد کارکنان، باهدف تحقق اهداف سازمانی و رضایت گروه‌های هدف
SO8. بهره‌گیری از اصول و موازین اخلاقی و اسلامی در تدوین منشور اخلاقی
WO8. شفاف‌سازی و اصلاح فرآیندها و استفاده از نظام‌های کنترل کیفیت و فن‌آوری‌های نوین
WO15. ایجاد تمهیدات لازم در راستای ترغیب مدیران به ارزیابی عملکرد بر اساس عملکرد واقعی و دوری از خطاهای ارزیابی



## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نظام مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، باید بتواند خود را با تغییرات و تحولات مستمر محیطی هماهنگ کند. در سال‌های اخیر، منابع انسانی در سازمان‌ها جایگاه محوری پیدا کرده است و عاملی راهبردی در هر سازمان به‌شمار می‌آید. علاوه بر این، اهمیت و نقش منابع انسانی در رشد و تحقق اهداف سازمانی، لزوم پرداختن همه‌جانبه به آن را ضروری می‌داند؛ بنابراین، تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردهای منابع انسانی، به‌عنوان الگویی از تصمیمات راهبردهای متعلق به منابع انسانی، باهدف مرتبط ساختن آنها با هدف‌های راهبردی سازمان مدنظر قرار می‌گیرد. در این بین، دانشگاه‌ها به‌ویژه دانشگاه‌های علوم پزشکی نسبت به دیگر سازمان‌ها، با فلسفه کلان‌تعلیم و تربیت منابع انسانی برای حفظ سلامت جامعه، اهمیت زیادی قائلند.

عملکرد مدیریت منابع انسانی باید منجر به استفاده اثربخش از نیروی کار سازمان و بهبود عملکرد شود و فرض بر این است که عملکرد اثربخش مدیریت منابع انسانی، استفاده از منابع انسانی سازمان را به‌عنوان منبع مزیت رقابتی، ممکن می‌سازد [۵]؛ بنابراین، نگاه راهبردی به منابع انسانی، موضوعی است انکارناپذیر که با گذر زمان و ایجاد تحولات روزافزون محیطی بر اهمیت آن افزوده می‌شود. درعین‌حال، فضای شکل‌گیری راهبردهای منابع انسانی و ایجاد یکپارچگی میان این راهبردها و راهبردهای سازمان، ازجمله چالش‌های اساسی مدیران، به‌ویژه مدیران منابع انسانی است. این چالش دارای ابعاد مختلفی است که می‌توان به چگونگی ایجاد هماهنگی، یکپارچگی و انسجام بین زیرسیستم‌های درونی حوزه منابع انسانی (مانند برنامه‌ریزی، جذب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، روابط کارکنان و مسائل امنیتی و بهداشتی) و برقراری هماهنگی و انسجام بین سیستم منابع انسانی با سایر نظام‌های عملیاتی سازمان (مانند: مالی و حسابداری، بازرگانی و بازاریابی، تحقیق و توسعه و اطلاعات و غیره) اشاره کرد. با توجه به زیادی نقش‌ها، فعالیت‌ها، وظایف و کارکردها، ضرورت توجه به هماهنگی احساس شده و این هماهنگی بدون مدیریت راهبردی منابع انسانی میسر نخواهد شد.

مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند، با ایجاد هماهنگی بین راهبردهای سازمان و راهبردهای منابع انسانی، امکان استفاده بهینه از فرصت‌ها و پیشگیری از تهدیدهای احتمالی را فراهم کرده و سازمان را در مزیت‌های رقابتی کمک کند.

درنهایت، پیشنهاد می‌شود ماتریس نقاط مرجع راهبردی (SRPs) را در مورد وضعیت موجود منابع انسانی دانشگاه نیز ترسیم کرده و تناظر راهبردی موقعیت و راهبردهای منابع انسانی را بررسی کرد.

## منابع

۱. ابطحی، سیدحسین و موسوی، سیدمحمد (۱۳۸۸). تدوین استراتژی‌های منابع انسانی (مطالعه موردی: یکی از سازمان‌های معنوی کشور). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال اول، شماره ۳، ۱-۲۳.
۲. ابطحی، سیدحسین. اعرابی، سیدمحمد. جعفری‌نیا، شمس‌اله و نجاری، رضا (۱۳۸۷). راهبردهای منابع انسانی. تهران: انتشارات پویند آزاد مهر، چاپ اول.
۳. استوارت، گرگ ال و براون، کنت جی (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی، پیوند راهبرد و عمل. ترجمه دکتر سیدمحمد اعرابی و دکتر مرجان فیاضی، تهران: مهکامه، چاپ دوم، ۱۳۹۰-۱۳۸۹.
۴. اعرابی، سیدمحمد و شیرخانی، فریبا (۱۳۸۸). تدوین استراتژی‌های مناسب مالیاتی بر اساس مدل SWOT در اداره مالیات بر کالا و خدمات. (پژوهشگر) فصلنامه مدیریت، سال ششم، شماره ۱۴، ۳۶-۴۶.
۵. اعرابی، سیدمحمد و مهدیه، امید (۱۳۸۸). استراتژی منابع انسانی، فرهنگ ملی و چالش هماهنگی، نقش نقاط مرجع راهبردی (SRP'S). دو ماهنامه منابع انسانی، شماره ۲، ۲۹-۲۰.
۶. اعرابی، سیدمحمد (۱۳۹۳). جزوه درس راهبرد های منابع انسانی دوره دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران.
۷. اعرابی، سیدمحمد. آقازاده، هاشم و نظامی وند چگینی، هوشنگ (۱۳۹۳). دست‌نامه برنامه‌ریزی استراتژیک. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هشتم.
۸. آرمسترانگ، مایکل (۲۰۰۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، راهنمای عمل. ترجمه دکتر سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم.
۹. بامبرگر، پیتر و مشولم، لن (۲۰۰۰). استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا و آثار). ترجمه دکتر علی پارسایان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران: دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
۱۰. دیوید، فرد آر (۱۹۹۹). مدیریت راهبردی. ترجمه دکتر علی پارسایان و دکتر سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ نهم.
11. Chadwick, C. (2005). The vital role of Strategy in Strategic Human Resource Management Education. *Human Resource Management Review*, 15, 200-213.
12. Gholamzadeh, D., & Jalali, S. (2013). Integrative Approach in Human Resources Strategy Formulation (Case Study: MDN Company). *Social and Behavioral Sciences*, 75, 479-487.
13. Huang, T.C. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30(2), 132 – 151.
14. Párraga, M. M., Gonzalez-Cancelas, N., & Soler-Flores, F. (2014). DELPHI- SWOT Tools Used in Strategic Planning of the Port of Manta. *Social and Behavioral Sciences*, 162, 129-138.
15. Yazdani, M., Lotfi Larijani, A. H., Talebi Zarimohaleh, S., & Monavarian, A. (2012). Developing Optimized Strategy by Comprehensive Framework of Strategy; Case Study in a Construction Inspection Company. *Social and Behavioral Sciences*, 58, 73-83.