

چکیده

در سال های اخیر، منابع انسانی در سازمان ها جایگاه محوری پیدا کرده و عاملی استراتژیک برای اداره سازمان به شمار می رود. پژوهش حاضر، با هدف تدوین استراتژی های منابع انسانی در دانشگاه جامع علمی کاربردی استفاده از مدل بامبرگر و مشولم به تفکیک گروه بندی مشاغل در این دانشگاه انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارشناسان ارشد دانشگاه تشکیل داده اند و داده های پژوهش از طریق پرسشنامه، سندکاوی و مصاحبه با مدیران و کارشناسان سازمان استخراج گردیده است. در این تحقیق پس از پردازش داده ها، مختصات استراتژیک مشاغل تعیین و استراتژی منابع انسانی مناسب برای هر دسته از مشاغل شناسایی شد. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که استراتژی منابع انسانی غالب در وضعیت موجود دانشگاه جامع علمی کاربردی طبق نظر خبرگان، استراتژی پدران است. مشاغلی که در این دسته قرار می گیرند، دارای ویژگی هایی هستند که استراتژی منابع انسانی برای آنها باید به گونه ای باشد که این استراتژی ها بر روی کارایی عملیات داخلی سازمان (کنترل فرایند) و بازار کار داخل سازمان تأکید کنند. در این تحقیق همچنین استراتژی های منابع انسانی به تفکیک گروه بندی مشاغل در دانشگاه جامع علمی و کاربردی نیز ارائه گردیده است.

کلیدواژه:

گروه بندی مشاغل، استراتژی منابع انسانی، مدل بامبرگر و مشولم، دانشگاه جامع علمی کاربردی

مقدمه

رسالت مدیران هر سازمان استفاده موثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است. در این رسالت، استفاده بهینه از نیروی انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است، چراکه انسان برخلاف سایر منابع سازمانی دارای عقل و اختیار است و مدیر نمی تواند بسادگی آن را کنترل نماید. مهمتر اینکه نیروی انسانی نه تنها یک منبع سازمانی است؛ بلکه تنها عامل بکارگیری سایر عوامل می باشد. با توجه به رقابت تنگاتنگ در دنیای امروزی، نیروی انسانی مهمترین مزیت رقابتی برای هر سازمان محسوب می شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد

کنند و استفاده هرچه موثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند (موسی خانی و مجرد، 1391). استراتژی منابع انسانی،

تدوین استراتژی منابع انسانی بر مبنای
گروه بندی مشاغل در دانشگاه جامع
علمی کاربردی تهران

سیدعلی اکبر احمدی

استاد دانشگاه پیام نور

A.ahmadi@pnu.ac.ir

فرشته امین

استادیار دانشگاه تهران

famin@ut.ac.ir

مجتبی کاتب (نویسنده مسئول)

دانشجوی دکتری دانشگاه پیام نور

M.kateb@pnu.ac.ir

رضا رسولی

استاد دانشگاه پیام نور

R.rasouli@pnu.ac.ir

الگویی از تصمیماتی است که به سیاست ها و رویه های متعلق به منابع انسانی می پردازد. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست ها و روش های منابع انسانی با هدف های استراتژیک منابع انسانی است. به گونه ای که سازمان بتواند بین زیر سیستم های منابع انسانی هماهنگی درونی، یعنی یکپارچگی و انسجام ایجاد نموده و علاوه بر آن بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان نیز یکپارچگی و هماهنگی بیرونی به وجود آورد. (غلام زاده و جلالی، 1391) مدیریت استراتژیک منابع انسانی در چنین شریطی بیشتر مورد توجه قرار گرفته و هر روز نقش جدیدی از آن انتظار می رود. افزایش بهره وری نیروی کار، افزایش خلاقیت و نوآوری نیروی کار، ایجاد و افزایش تعهد کارکنان افزایش خدمات مناسب تر از دیدگاه مشتریان، افزایش نقش نیروی کار در تدوین و اجرای استراتژی های سازمانی، بخشی از نقش های در حال تغییر مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی است کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژیهای منابع انسانی با استراتژی تجاری شرکت (آرمسترانگ، 1391).

نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی هستند که اگر همه عناصر و سیستم های سازمان خود را با آن هماهنگ نمایند، یک هماهنگی همه جانبه بوجود می آید. بعبارت دیگر نقاط مرجع، محل ها یا نقاطی هستند که تمام اندازه گیری ها و انتخاب ها یا مقایسه ها با آن سنجیده می شود. (تیموری و آبرومند، 1388) مدل تدوین استراتژی منابع انسانی بامبرگر و مشولم بر مبنای این مدل ساخته شده است. اهمیت این مدل در آن است که علاوه بر منطق جذاب به دلیل سازگاری با مبانی فلسفی تئوریهای مدیریت، می تواند بدون پیش نیاز به استراتژی سازمان، تدوین و اجرا شود، ضمن آن که در صورت وجود استراتژی سازمان هماهنگی خود را با آن حفظ نماید. از سوی دیگر تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از این مدل، متکی بر بررسی و مدل سازی از وضع موجود نمی باشد. مهم ترین اثر استفاده از نقاط مرجع استراتژیک در مدل های تدوین استراتژی منابع انسانی در ایجاد انواع متفاوتی از موضوعات مهم یا عناصر سازمانی یا پدیده مورد بررسی می باشد، که معیار تمایز این جنبه ها نقاط مرجع است (صادقی و صادقی، 2012). تحقیقات مختلفی در رابطه با تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از این مدل انجام شده است که از بین آنها می توان به تحقیقات هاروی و همکاران (2008)، لئا و همکاران (2010)، شامرا و مهلوات (2011)، اشنکله (2012)، صادقی و صادقی (2012)، گارسیاپرز و همکاران (2014)، همچنین طبرسا و همکاران (1386)، اعرابی و مقدم (1386)، سلطانی و عسگری (1387)، افجه و اسماعیل زاده (1388)، غلامزاده و جلالی (1391)، رهنورد و نیکزاد (1388)، رفیعی و زاهدی (1391)، اسماعیل زاده و همکاران (1393)، امین و همکاران (1394) و دیواندری و همکاران (1394) اشاره داشت. در کشور ما، به کارگیری مدل های تدوین استراتژی منابع انسانی به دلیل نو بودن دانش مربوطه، عدم توسعه گفتمان استراتژیک در این زمینه، کمبود منابع فارسی و نیز عدم توج به بومی سازی مدل ها و الگوهای موفق و نوین خارجی، کم تر مورد توجه قرار گرفته است و آنچه تحقیق پیش رو را از سایر تحقیقات انجام شده متمایز می سازد کاربرد این مدل برای جامعه آماری آن یعنی؛ دانشگاه جامع علمی و کاربردی است که تنها متولی نظام آموزش عالی علمی کاربردی است که زیر نظر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری اداره می شود. حجم وسیع دانشجویان مشغول تحصیل در این دانشگاه، توجه به همسوسازی کادر منابع انسانی دانشگاه با اهداف استراتژیک سازمان و بهره گیری از توان و قابلیت های این منابع ارزشمند، را دو چندان می کند. بررسی های انجام شده



توسط محقق در اسناد و مدارک مرتبط با استراتژی های مدیریت منابع انسانی در برخی از مراکز علمی و کاربردی و مصاحبه با خبرگان این دانشگاه، گویای این واقعیت است که در حال حاضر این مراکز، استراتژی ها و اقدامات نسبتاً ثابتی در حوزه های مختلف مدیریت منابع انسانی بویژه حقوق دستمزد، آموزش، نگهداری و کارمندیابی داشته اند و متناسب با تغییرات محیطی و شرایط حاکم بر سازمان و با تغییر جایگاه استراتژیک آنها، این موارد تغییرات محسوسی ندارد. این دانشگاه در فضای علمی آموزشی کشور دارای مزیت های رقابتی ویژه ای است بنحوی که میتوان از مهمترین مزیت های آن به ایجاد پیوند بین فضای کسب و کار و صنعت و دانشگاه اشاره نمود. پیوندی که شاید در دانشگاه های دیگر کمتر بدان توجه شده است، اما فقدان نگرش استراتژیک و بلندمدت به مدیریت منابع انسانی در این دانشگاه تأثیرات منفی در برنامه ریزی صحیح فرآیندهای ورودی نگهداری و خروجی کارکنان در سازمان برجا خواهد گذاشت و سبب کاهش بهره وری، اثربخشی و عدم تحقق مأموریت سازمان خواهد شد، همچنین استراتژی منابع انسانی به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می شود و پرداختن به آن برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان ها امری ضروری است. در مطالعه حاضر مدلهای مختلف طبقه بندی استراتژیهای منابع انسانی بررسی گردید و از بین آنها مدل بامبرگر و مشولم انتخاب شد. زیرا این مدل از یک طرف قابلیت انطباق با الگوی نقاط مرجع استراتژیک را به دلیل در نظر گرفتن دو بعد محیط و کنترل در یک ماتریس چهارخانه برای معرفی انواع استراتژیهای منابع انسانی دارا بود و علاوه بر جامعیت و در عین حال سادگی آن اکثر محققان از این مدل برای استخراج استراتژیهای منابع انسانی استفاده کرده اند. با توجه به موارد ذکر شده، مساله اصلی این تحقیق آن است که استراتژی منابع انسانی دانشگاه جامع علمی کاربردی بر مبنای مدل بامبرگر و مشولم چیست و به تفکیک گروه بندی مشاغل، استراتژی های منابع انسانی مناسب برای این دانشگاه کدامند؟

2. مروری ادبیات نظری تحقیق

استراتژی منابع انسانی به عنوان یک فرایند عبارتست از مجموعه ای خاص از اقدامات منابع انسانی که توسط سازمان برای دستیابی به اهدافش برداشته می شود. استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاستها و رویه های متعلق به منابع انسانی می پردازد. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاستها و روش های منابع انسانی است، به گونه ای که سازمان بتواند بین زیرسیستم های منابع انسانی هماهنگی درونی، یعنی یکپارچگی و انسجام ایجاد نماید و علاوه بر آن بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان نیز یکپارچگی و هماهنگی بیرونی (عمودی) ایجاد نماید (غلام زاده و جلالی، 1391).

نخستین مدلهای تدوین استراتژی منابع انسانی در میانه دهه 1980 با نگرش عقلایی و منطقی ارائه شد. فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی در الگوهای عقلایی و منطقی تنها در صورتی که استراتژی سازمان قبلاً آماده و مدون باشد قابل اجرا است براساس نگرش برنامه ریزی عقلایی (منطقی) بین استراتژیهای سطح سازمان و استراتژیهای سطوح پایین تر، یک رابطه یک طرفه و از بالا به پایین وجود دارد و استراتژی سطوح پایین تر براساس استراتژی سطح سازمان (اگرچه نه بصورت کامل) قرار دارند، به این معنا که هدفها، استراتژیها و سیاستهای سطوح پایین تر در جهت سازگاری با دفای سازمان تدوین می شوند. استراتژی که از این دیدگاه مورد توجه قرار می گیرند، آشناری است که از بالا فرو می ریزد و

درفریند تدوین استراتژی در سطح سازمان به نیازهای سازمان توجه می‌شود و آنها را معرفی می‌کند. (بامبرگر و مشولم، 1393) الگوهای عقلایی در صورتی قابل اجرا هستند که استراتژی سازمان بصورت آماده و از قبل تهیه شده باشد. البته در این صورت هرگونه اشتباه و انحراف در فرایند تدوین استراتژی سازمان عیناً به استراتژی منابع انسانی نیز سرایت می‌کند. از جمله الگوهای عقلایی تدوین استراتژی منابع انسانی می‌توان به تحقیقات فامبرون و همکارانش (1984) اشاره کرد (مشبکی و موسوی مجد، 1391).

با وجود اینکه نظریه پردازان سیستم‌های عقلایی، سازمانها را مرکب از اجزایی می‌دانند که طبق برنامه و در جهت هدفهای خاص گرد آمده اند ولی طرفداران سیستم طبیعی معتقدند سازمانها را نمی‌توان صرفاً تنها ابزار حصول به هدفهای مشخص دانست، بلکه آنها متشکل از گروه‌های اجتماعی هستند که می‌کوشند خود را با شرایط ویژه‌ای که در آن به سر می‌برند وفق داده و حفظ کنند. (مشبکی و موسوی مجد، 1391)

در تدوین استراتژی منابع انسانی به این شیوه، نقش عوامل سیاسی و نهادی داخل و خارج سازمان بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کمی و فنی مورد توجه قرار می‌گیرد. این مدل‌ها می‌توانند الگوی استراتژیک منابع انسانی را بدون وجود استراتژی سازمان ارائه نمایند، چرا که عناصر تصمیم‌گیری در آنها شامل عوامل ویژه مربوط به مدیریت منابع انسانی (یعنی بازار کار و نحوه کنترل) می‌باشد. در مواردی که استراتژی سازمان وجود داشته باشد با ایجاد یک ارتباط دو طرفه هماهنگی حاصل می‌شود. شیوه تدوین استراتژی واقعی (فزاینده) در شکل 2 نشان داده شده است. رکن اصلی بحث مزبور این است که همیشه استراتژی‌ها تنها بر مبنای ارزش‌های فنی (یا تخصص فنی) تدوین نمی‌شوند. بلکه در بسیاری از موارد، سیاست‌های درون سازمانی و تمایل به تقلید از روش‌های عملی و استراتژی‌های سایر سازمان‌ها نیز می‌توانند بر فرایند تدوین و اجرای استراتژی اثر بگذارند (بامبرگر و مشولم، 1393)

مدل نقاط مرجع استراتژیک از تئوری‌های مدیریت استراتژیک است که توسط فیگن باوم و همکارانش در سال 1996 ارائه شد. تئوری نقاط مرجع استراتژیک بیان می‌کند که با شناسایی نقاط مرجع استراتژیک سازمان که تأثیر عمده‌ای بر فعالیت‌ها و عملکرد سازمان دارند، می‌توان تصمیمات استراتژیک سازمانی را اتخاذ نمود. نقاط مرجع استراتژیک به عنوان هدف‌ها و نقاط ارجاع هستند که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و در مخابره کردن اولویت‌های سازمانی به افراد کلیدی سیستم‌ها استفاده می‌کنند (بامبرگر و فیگن باوم، 1996). صاحب نظران «نظریه نقاط مرجع استراتژیک» معتقدند که یکی از مسائل کلاسیک در حوزه مدیریت استراتژیک این بوده است که چگونه بین نیازهای خارجی (محیطی) و منابع داخلی (سازمانی) هماهنگی ایجاد و حفظ شود. نقطه مرجع، محل یا نقطه‌ای است که تمام اندازه‌گیری‌ها و انتخاب‌ها در مقایسه با آن سنجیده می‌شود که الزاماً جهت شناخت استراتژی، نیاز به دو نقطه مرجع در سازمان است. تئوری نقاط مرجع استراتژیک رویکردی ترکیبی از دو رویکرد عقلایی و طبیعی مطرح می‌کند که بین این دو رویکرد سازگاری ایجاد نموده است و با ملاک قرار دادن معیارهای محوری، اولویت‌های کلی سیستم را تعیین کرده و در استراتژی بگنجانند، به طوریکه کلیه گروه‌های ذی‌نفع مطابق مبانی و اصول مورد نظر هدایت شوند. به عبارت دیگر، نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان، خود را با آن هماهنگ نمایند یک هماهنگی همه جانبه به وجود می‌آید (اعرابی و مقدم، 1386)



بر پایه رویکردهای ذکر شده، انواعی از طبقه بندی استراتژی های منابع انسانی توسط صاحب نظران مختلف ارایه گردید. داوولینگ و شولر¹ (1990) سه استراتژی تسهیل²، تجمیع³ و به کارگیری⁴ را بعنوان استراتژی های اصلی مدیریت منابع انسانی بیان کردند. تسهیل عبارت از رویکرد بلندمدت به مدیریت کارکنان بر پایه انتخاب دقیق بهترین افراد و سرمایه گذاری در آنها از طریق آموزش و برقراری روابط بلندمدت است. در این استراتژی توسعه کارکنان دارای ارزش است، اما سازمان در فرایند توسعه، فقط نقش تسهیل کننده را دارد. به کارگیری اشاره به رویکرد کوتاه مدت تر دارد. در این فلسفه کارکنان بر پایه مهارت انتخاب شده و کمترین آموزش به آنها داده می شود. پاداش ها عمولا شخصی و انگیزه محور است (هوانگ، 2001). دایر و هولدر استراتژی های منابع انسانی به سه دسته انگیزه بخشی، سرمایه گذاری و درگیری (مشارکت) تقسیم می کنند. در سازمانهایی که از منطق انگیزه بخشی استفاده می کنند ویژگی هایی نظیر ابتکار عمل و خلاقیت متوسط، استانداردهای بالا در عملکرد، انعطاف پذیری در سازمان، محدودیت در انتخاب مدیران صفا و ستادی، ترکیب پایینی از مهارتها و تعداد کارکنان اندک، تعهد ایزاری بالا، گزینش با دقت، وجود چند گزینه برای مسیرشغلی، توسعه حداقلی، ساختار افقی، سهم کردن کارکنان در سود، حداقل مزایا؛ شغل ای محدود، کارکنان لایق، سیستم کاری فردی، روابط بین کارکنان در حد متوسط، رعایت مساوات و برابری، دوری از اتحادیه یا برخورد طبق قوانین، وجود دارد. استراتژی سرمایه گذاری منابع انسانی دارای ویژگی هایی نظیر: خلاقیت و نوآوری بالا، انتظار از عملکرد بالا، مقداری انعطاف پذیری، آزادی عمل در انتخاب مدیران صفا و ستادی، ترکیب بالای مهارتها، تعداد کارکنان متوسط، شایستگی و تعهد زیاد، گزینش با دقت، وجود تعداد زیادی گزینه برای مسیرشغلی، مقدری انعطاف پذیری، حداقل اخراج، توسعه بسیار وسیع، یادگیری مستمر، ساختار عمودی، پاداش مبتنی بر شغل و شایستگی با انواع و اقسام مزایا، سیستم کاری شغلهای وسیع، ابتکار عمل کارکنان، سرپرستی گسترده و پشتیبانی کننده، روابط کارکنان زیاد، ابراز نظر زیاد، توجه زیاد به فرایندها، کمک به کارکنان زیاد، و وجود رابطه با دولت بیش از مقررات می باشد. استراتژی منابع انسانی درگیری (مشارکت) نیز شامل عملکرد و خلاقیت بسیار بالا، انتظار از عملکرد بسیار بالا، انعطاف پذیری بالا، خودمدیریتی بالا، آزادی عمل در انتخاب مدیران ستادی، ترکیب بالای مهارتها، تعداد کارکنان اندک، شایستگی بسیار زیاد، تعهد بسیار بالا، گزینش با دقت زیاد، وجود تعدادی گزینه برای مسیر شغلی، انعطاف پذیری زیاد، عدم وجود یا حداقل اخراج، توسعه بسیار وسیع، یادگیری مستمر، ساختار افقی، سهمیم کرن کارکنان در سود سرمایه، شغل های غنی شده، تیم های کاری خودمدار، سرپرست نقش تسهیل گر را ایفا می کند. ارتباطات بین کارکنان گسترده و باز، ابراز نظر زیاد، رعایت برابری و مساوات در روابط کارکنان، دوری از اتحادیه یا همکاری طبق مقررات، می باشد. (بامبرگر و مشولم، 1393)

بی و همکاران⁵ استراتژی منابع انسانی را به دو دسته خرید - بوروکراتیک و ساخت - ارگانیک تقسیم کردند. در استراتژی منابع انسانی خرید - بوروکراتیک تاکید روی زینه است و این استراتژی همسو با استراتژی رهبری هزینه است. شرکتهایی که از استراتژی خرید در مدیریت منابع انسانی بهره می گیرند مدیران خود را از بیرون سازمان استخدام می کنند. برنامه های آموزشی کمتری را به کار می گیرند، شرح شغل را به دقت تعریف می کنند، در محاسبه حقوق و مزایا بیشتر به سابقه خدمت با می دهند و شرکت کارکنان را در تصمیم گیری ها محدود می کنند. در استراتژی ساخت - ارگانیک تاکید

بر ارتقای مدیران میانی از درون برای پست های مدیریتی است. به برنامه های آموزشی در سطح وسیعی بها داده می شود، به غنی سازی شغل پرداخته و شغل به صورت گسترده تعریف می شود، پرداختها بر پایه عملکرد محاسبه می گردد و در سطح وسیعی به کارکنان برای مشارکت در تصمیم گیری ها اجازه داده می شود. بنا بر ادعای لپاک⁶ (1999) شرکت هایی که از استراتژی ساخت بهره می گیرند می توانند مجموعه از کارکنان تثبیت شده را تربیت کنند. این کارکنان نسبت به شرکت بسیار متعهدند و به راحتی با یکدیگر تعامل برقرار می کنند در حالی که در استراتژی خرید کارکنان کمترین میزان همکاری و تعهد را دارند. از این رو به اشتراک گذاشتن دانش در چنین شرکت هایی به ندرت اتفاق می افتد (شی و چیانگ⁷، 2005).

به طور کلی گونه شناسی که دانشمندان اولیه از استراتژی منابع انسانی ارائه کرده اند یا مبتنی بر منابع و یا مبتنی بر کنترل کارکنان است. در گونه شناسی های مبتنی بر منابع، طیفی مطرح است که در یک سر آن بهره گیری و تمرکز بر استفاده از نیروهای داخلی و در سمت دیگر آن تمرکز بر استفاده از نیروهای خارج از سازمان (بازار) قرار دارد. و در گونه های تک بعدی مبتنی بر کنترل، طیفی از گونه های استراتژی که در یک سر آن کنترل بازده و نتیجه انجام کار و در سمت دیگر آن کنترل فرایند قرار دارد. بامیرگر و مشولم (2000) با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک دو گونه شناسی تک بعدی را با یکدیگر ادغام کردند و گونه شناسی جدیدی از استراتژی منابع انسانی پیشنهاد دادند. ایشان با ادغام مدل های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل های مبتنی بر بازار کار (منابع)، ماتریس چهارخانه ای را برای انتخاب استراتژی منابع انسانی مطرح کرده اند که دارای چهارگونه استراتژی متعهدانه، پیمانکارانه، پدران و ثانویه است. در استراتژی متعهدانه خلاقیت و نوآوری بسیار زیاد است، انتظار زیادی برای عملکرد وجود دارد، افرادی که در این جایگاه قرار دارند عمدتاً خودمدار هستند، آمیزه ای از مهارت های بالا وجود دارد، نیروها در کمترین حد ممکن هستند. شایستگی افراد زیاد است و تعهد به سازمان نیز در آنها بالاست. انتخاب این افراد باید با دقت بالایی انجام شود. لازم است که از آنها حمایت مسیری شغلی گسترده ای بعمل آید. به اصل برابری داخلی در این استراتژی توجه می شود. پرداخت مبنی بر عملکرد در سطح فردی و گروهی انجام می شود. تاکید زیاد بر منافع، پراخت عقب افتاده و کمک به کارکنان صورت می گیرد. استفاده گسترده از سیستم ارزیابی عملکرد با بازخورد 360 درجه می شود. در این نوع استراتژی مشاغل گسترده، غنی شده و خود مدیریتی می باشند. در اینجا تاکید بر فرهنگ سازمانی بعنوان ابزاری برای کنترل استفاده می شود در استراتژی پیمانکارانه نیز خلاقیت و نوآوری زیاد، انتظار زیاد و ثابت برای عملکرد وجود دارد. افراد عمدتاً خودمدار هستند. محدودیت در انتخاب مدیران وجود دارد. آمیزه ای از مهارت های بالا وجود دارد. تعهد افراد به سازمان پایین است. افراد کار و شغل را معرف خود می دانند. انعطاف پذیری در کار بالاست. در انتخاب افراد دقت بعمل می آید. توسعه و حمایت مسیری شغلی محدود است. اکثر پست ها از خارج تامین می شوند. به اصل برابری بیرونی تاکید می شود. پرداخت مبتنی بر عملکرد در سطح فردی انجام می شود. پرداخت مبتنی بر مهارت است. تاکید کم بر منافع صورت می گیرد. استفاده متوسطی از ارزیابی عملکرد (مانند 360 درجه) بعمل می آید. در این استراتژی مشاغل غنی شده هستند. تیم های کاری خودمدیریتی هستند. افراد از استقلال عمل زیاد برخوردارند و از فرهنگ کاری بعنوان ابزاری برای کنترل استفاده می شود. در استراتژی پدران خلاقیت و نوآوری تا اندازه ای وجود دارد، انتظار از عملکرد نیروی انسانی در حد متوسط



است و اعمال کنترل شدید می باشد. آمیزه ای از مهارتها در نیروی انسانی در سطح متوسط می باشد. تعهد افراد به سازمان متوسط است و انعطاف پذیری شان نیز محدود می باشد در استراتژی منابع انسانی ثانویه خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی چندان زیاد نیست. انتظار از عملکردشان نیز اندک است و اعمال کنترل شدیدی بر عملکردشان می شود. این افراد عمدتاً آمیزه ای از مهارتهای پایین هستند. تعهد کاریشان محدود است و سازگاری شان با سازمان نیز بالاست. (بامبرگر و مشولم، 1393)

3. مروری پیشینه داخلی تحقیق

محمد هادی مورعی (1382) در دانشگاه علامه طباطبایی به تدوین استراتژی منابع انسانی برای شرکت مپنا با استفاده از رویکرد نقاط مرجع استراتژیک پرداخته است. مهرداد مدهوشی و همکاران (1387) نیز به تدوین استراتژی یکپارچه منابع انسانی به روش SRP در مرکز بهمن موتور پرداخته‌اند. سید عمادالدین شجاعی و زهره وزیری (1388) به تدوین استراتژی منابع انسانی به روش SRP پرداخته‌اند. همچنین حسین محمدی (1389) نیز به تدوین استراتژی منابع انسانی به روش SRP در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران پرداخته است. غلام زاده و جلالی (1391) نیز در پژوهشی با عنوان تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک در شرکت رنگین پروفیل کویر، به این نتیجه رسیدند که استراتژی مناسب برای مشاغلی که هسته اصلی استراتژی رقابتی سازمان را تشکیل می دهند، استراتژی متعهدانه و برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه بود. نگرش متعهدانه، موجب می شود کارکنان و مدیران سازمان هردو مقاصد و اهداف سازمان را بهتر درک کنند و در واقع چارچوبی برای موفقیت شرکت در دست یابی به اهدافش است. عابدزاده (1393) در پژوهشی با عنوان تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک در فرماندهی انتظامی شهر زنجان به این مهم دست یافت که وضعیت موجود در ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی سازمانی و استراتژی سازمانی در حوزه منابع انسانی مورد مطالعه امکان تدوین و استقرار رویکرد SRP را فراهم کرده است. همچنین هرچه هویت سازمانی پلیس زنجان منسجم تر باشد روند پیاده سازی رویکرد SRP نیز بهبود پیدا خواهد کرد. هرچه محیط سازمانی از سلامت بیشتری برخوردار باشد روند پیاده سازی رویکرد SRP نیز بهبود خواهد کرد و هرچه به ارزش های کاری پلیس زنجان بیشتر احترام گذاشته شود روند پیاده سازی رویکرد SRP نیز بهبود پیدا خواهد کرد.

4. روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر روش تحقیق، توصیفی است؛ چون محقق پدیده ها را در حالت طبیعی و بدون دست کاری توسط محقق مورد مطالعه قرار می دهد. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش هایی است که هدف آن توصیف کردن شرایط یا پدیده های مورد بررسی است. همچنین این تحقیق از نظر گردآوری داده ها پیمایشی است. تحقیق پیمایشی روشی برای بدست آوردن اطلاعاتی درباره دیدگاه ها، باورها، نظرات، رفتارها یا مشخصات گروهی از اعضای یک جامعه آماری می باشد. تحقیق حاضر از منظر هدف تحقیقی نیز از نوع کاربردی به شمار می آید، زیرا نتایج آن برای تسهیل عملیات اجرایی دانشگاه جامع علمی و کاربردی در حوزه مدیریت منابع انسانی می باشد و به دنبال حل مسائل و مشکلات سازمان در

این بخش است. در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق، از روش کتابخانه‌ای که شامل مطالعه کتب، مقالات فارسی و لاتین و منابع موجود در اینترنت و بررسی اسناد و مدارک دانشگاه جامع علمی-کاربردی است و برای ارزیابی متغیرهای تحقیق از روش میدانی با ابزار پرسشنامه استفاده شده است. جامعه تحقیق شامل مدیران ارشد دانشگاه، معاونین، کارشناسان و مشاوران با سابقه بالای چهار سال و افراد دارای مدرک حداقل کارشناسی ارشد بوده اند که با روش نمونه گیری قضاوتی انتخاب شدند و پرسشنامه های مربوط به ارزیابی نقاط مرجع استراتژیک که مربوط به تعیین وضعیت کنترل دانشگاه و وضعیت تامین نیروی انسانی می باشد را تکمیل کردند. این پرسشنامه ها پرسشنامه های استاندارد تدوین استراتژی با مدل بامبرگر و مشولم بوده است که بارها در تحقیقات مختلف روایی و پایایی آن مورد تایید قرار گرفته است و صرفاً در این تحقیق این ابزارها بومی سازی شده اند.

5. یافته‌های تحقیق

در این تحقیق با استفاده از مدل استراتژی‌های منابع انسانی مدل بامبرگر و مشولم، موقعیت استراتژیک دانشگاه جامع علمی کاربردی از منظر منابع انسانی مشخص شده است. بامبرگر و مشولم (2000) در مدل خود، استراتژی‌های منابع انسانی را بر اساس دو نقطه مرجع کنترل (نتیجه و فرایند) و توجه (داخل و خارج) دسته بندی نموده اند. بر این مبنای چهار استراتژی شکل می‌گیرد که عبارتند از استراتژی پدران، استراتژی ثانویه، استراتژی متعهدانه و استراتژی پیمانکارانه. در این تحقیق برای تعیین موقعیت استراتژی منابع انسانی دانشگاه جامع علمی کاربردی، از 21 گویه استفاده شد. این گویه‌ها به نحوی طراحی شده اند که بخشی از آنها به ارزیابی نقاط مرجع اول و بخش دیگر به بررسی وضعیت نقاط مرجع دوم می پردازد. در حقیقت نقطه مرجع اول در این بخش چنین مطرح می‌شود که آیا دانشگاه بیشتر تمایل دارد بر فرایند انجام امور نظارت و کنترل داشته باشد یا تنها کنترل نتیجه کارها برایش مهم است؟ بر این اساس چنانچه میانگین پاسخ خبرگان به گویه‌های بخش اول کمتر از 2,5 باشد، یعنی تمایل دانشگاه بیشتر بر نتیجه است و چنانچه بیشتر از 2,5 باشد یعنی استراتژی‌های منابع انسانی بیشتر به سمت فرایند پیش می‌رود و نتیجه محور نیست. نقطه مرجع دوم چنین سوالی را مطرح می‌کند که دانشگاه جامع علمی کاربردی ترجیح می‌دهد منابع مورد نیاز خود را برای انجام فعالیت‌ها از بیرون دانشگاه تامین کند یا ترجیح می‌دهد از منابع درون دانشگاه برای انجام امور استفاده نماید؟ میانگین پاسخ خبرگان بخش دوم از سوالات نشان می‌دهد که دانشگاه چه وضعیتی دارد. نتیجه چنین مشخص می‌شود که اگر میانگین پاسخ به گویه‌ها کمتر از 2,5 باشد یعنی دانشگاه ترجیح می‌دهد از منابع داخلی استفاده نماید ولی اگر بیشتر از 2,5 باشد و به سمت 5 پیش برود یعنی دانشگاه ترجیح می‌دهد از منابع خارجی برای تامین نیازهای منابع انسانی خود استفاده نماید.

به منظور تعیین موقعیت دانشگاه از نظر کنترل میانگین نظرات محاسبه شد. طبق محاسبه عدد 3,649 به دست آمد که بیشتر از 2,5 می‌باشد. بدین معنی که طبق نظر خبرگان، موقعیت استراتژی منابع انسانی دانشگاه جامع علمیکاربردی از نظر کنترل بیشتر به سمت فرایند میل می‌کند تا نتیجه. یعنی برای دانشگاه علاوه بر نتیجه، شیوه انجام امور نیز اهمیت بالایی دارد. بر همین اساس برای طراحی موقعیت دانشگاه از نظر استراتژی منابع انسانی یکی از نقاط مختصات محاسبه گردید که خروجی های آن در جدول ذیل ارائه شده است:



جدول 1. میانگین نظرات خبرگان برای تعیین موقعیت کنترل دانشگاه

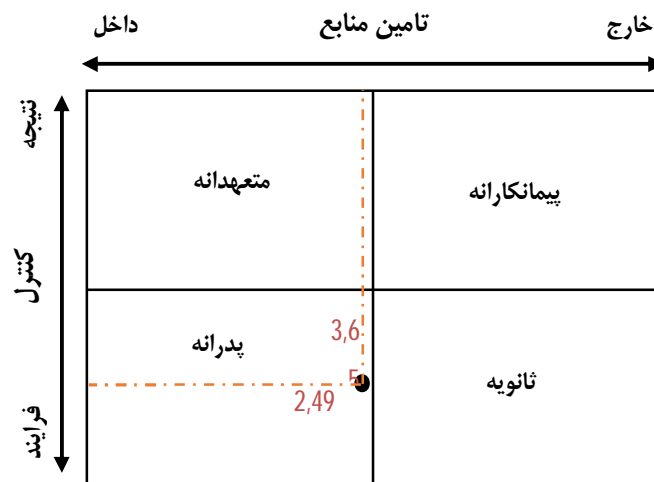
میانگین	گویه های کنترل دانشگاه
1,86	نظام پیشنهادات در سازمان برای ایجاد حس مشارکت کارکنان وجود دارد.
3,92	مدیریت از مشورت کارکنان در بهبود فرایندهای بهره می برد.
2,94	سیستم های اطلاعات منابع انسانی صحیح و کارآمد است.
2,03	وظیفه مدیریت منابع انسانی دانشگاه طراحی سیاست هایی است که وجود تعهد در کارکنان را تشویق و حمایت کند.
4,79	تقسیم کار یک گام ضروری جهت کنترل هزینه های نیروی انسانی است.
4,82	وظایف سازمان بر اساس دستورالعمل های مشخصی انجام می شود.
4,19	کارکنان دانشگاه تشویق می شوند تا پتانسیل های خود را در محیط کار توسعه دهند.
4,07	سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان در دانشگاه برای کارکنان روشن است.
4,22	کارکنان در صورت اشتباه توبیخ می شوند.

به منظور تعیین موقعیت دانشگاه از نظر تامین منابع انسانی میانگین میانگین نظرات محاسبه می شود. طبق محاسبه عدد 2,491 به دست آمد که کمتر از 2,5 می باشد. بدین معنی که طبق نظر خبرگان، موقعیت استراتژی منابع انسانی دانشگاه جامع علمیکاربردی از نظر تامین منابع انسانی بیشتر به سمت تامین منابع از داخل دانشگاه میل می کند تا تامین منابع از خارج. از این منظر برای طراحی موقعیت دانشگاه روی محور نقطه دیگر (x) نیز محاسبه شد که نتایج آن در جدول ذیل آورده شده است:

جدول 2. میانگین نظرات خبرگان برای تعیین موقعیت تامین منابع دانشگاه

میانگین	گویه ها
2,16	پردازش اداری در واحدهای خدماتی دانشگاه بصورت متمرکز می شود.
1,64	کارهای پردازشی منابع انسانی به بیرون از دانشگاه واگذار می شود.
2,47	در دانشگاه برای رشد و تعالی کارکنان برنامه ریزی شده است.
2,79	افراد در واحدهای مختلف دانشگاه بصورت چرخشی عمل می کنند.
2,25	دانشگاه با کارکنان مانند دارایی های دیگر رفتار می کند.
3,12	مدیریت دانشگاه کارکنان را در رسیدن به اهداف سازمان سهیم می کند.
3,17	برنامه های مدونی برای توانمندسازی کارکنان وجود دارد.
2,43	مدیریت منابع انسانی اقداماتی را طراحی نموده است که از پتانسیل های کارکنان کاملاً استفاده کند.
2,32	جنبه کلیدی مدیریت منابع انسانی دانشگاه توسعه ابتکار عمل و خلاقیت کارکنان است.
2,08	سیاست های منابع انسانی در راستای تشویق و حمایت از افزایش عملکرد فردی طراحی شده است.
3,39	دانشگاه از اساتید حق التدریس برای ارائه دروس استفاده می کند.
2,07	مشاغل خدماتی و حراست برون سپاری شده است.

با احتساب دو نقطه می توان موقعیت استراتژی منابع انسانی دانشگاه جامع علمی کاربردی را روی نمودار بامبرگر و مشولم ترسیم نمود. نقطه مختصات x برابر 2,491، نقطه مختصات y برابر 3,649



شکل ۱. موقعیت یابی استراتژی منابع انسانی دانشگاه جامع علمی کاربردی

بر اساس نتایج به دست آمده مشخص می‌شود که موقعیت استراتژی کلی منابع انسانی دانشگاه جامع علمی کاربردی طبق نظر خبرگان در وضعیت موجود، استراتژی پدرانه است. مشاغلی که در این دسته قرار می‌گیرند، دارای ویژگی‌هایی هستند که استراتژی منابع انسانی برای آن‌ها باید به گونه‌ای باشد که این استراتژی‌ها بر روی کارایی عملیات داخلی سازمان (کنترل فرایند) و بازار کار داخل سازمان تأکید کنند. برای این دسته از مشاغل دانشگاه، تأکید استراتژی‌های جذب و استخدام بر آن است که کارکنان با دستمزدهای بالا استخدام نشود؛ یعنی استراتژی دانشگاه بر این امر استوار است که اساتید مورد نیاز در دانشگاه را که بیشترین دستمزد را دارند، استخدام نکند و بصورت مقطعی و ترم به ترم با اساتید قرارداد می‌بندد، اما برای سایر مشاغل که ساده و استاندارد هستند مانند مشاغل کارمندی و ... به جذب و استخدام بپردازد و از همین کارکنان برای انجام امور اداری بهره ببرد. استراتژی‌های این مشاغل باید به گونه‌ای باشند که مدیران گروه و معاون آموزش بتواند کنترل زیادی بر فعالیت‌های اساتید این مشاغل اعمال کند. این مشاغل به گونه‌ای هستند که وظیفه‌ای کاملاً روشن و مشخص برای شاغلان آن‌ها محول می‌شود که به سادگی قابل یادگیری است. در حقیقت چارچوب فعالیت‌های دانشگاه کاملاً مشخص است و کارکنان طبق استانداردهای موجود و شرح مشاغل، این فعالیت‌ها را انجام می‌دهند.

در مرحله بعد در این مطالعه، تدوین استراتژی منابع انسانی به تفکیک مشاغل موجود انجام گرفت. بامبرگر و مشولمدر یک مدل پنجره‌ای، چهار بخش را برای دسته بندی مشاغل تعبیه کردند که عبارتند از: مشاغل ساده و تکراری که سازمان تمایل به تامین نیروی آنها از داخل و حفظ آنها را دارد، مشاغل ساده و تکراری که سازمان تمایل به جذب آنها از بیرون دارد، مشاغل پیچیده و تخصصی که سازمان تمایل به تامین نیروی آنها از داخل و حفظ آنها را دارد و در نهایت مشاغل



پیچیده و تخصصی که سازمان تمایل به جذب آنها از بیرون دارد. هر یک از این ابعاد منطبق با یکی از ابعاد چهارگانه مدل پنجره‌ای استراتژی‌های منابع انسانی می‌باشند. در ادامه مدل چهارگانه مشاغل بر اساس مدل بامبرگر و مشولم طراحی گردیده است:



شکل 2. دسته بندی نوع مشاغل بر اساس مدل بامبرگر و مشولم

بر همین اساس 33 عنوان از مشاغل دانشگاه علمی - کاربردی بر اساس چارت مصوب وزارت علوم برای دانشگاه‌های دارای بیش از 2000 دانشجو و با مشاوره مدیریت منابع انسانی و سایر بخش‌های مرتبط شناسایی شد. سپس از کارشناسان و خبرگان خواسته شد تا ساده و تکراری بودن یا پیچیده بودن مشاغل را مشخص نمایند. همچنین تمایل دانشگاه به تامین از دورن و بیرون دانشگاه را نیز مشخص کنند. میانگین نتایج به دست آمده در جدول زیر مشخص گردیده است:

جدول 3. استراتژی منابع انسانی به تفکیک مشاغل دانشگاه جامع علمی کاربردی بر مبنای مدل بامبرگر و مشولم

ردیف	مشاغل	ساده و تکراری	تخصصی و پیچیده	تامین از داخل	برون سپاری	نوع شغل
1	ریاست مرکز		✓	✓		متعهدانه
2	مسئول حراست		✓	✓		متعهدانه
3	انتظامات	✓			✓	ثانویه
4	متصدی امور دفتری	✓		✓		پدرانه
5	کارشناس آمار و اطلاعات		✓	✓		متعهدانه
6	کارشناس سنجش و ارزیابی		✓		✓	پیمانکارانه
7	کارشناس روابط عمومی	✓		✓		پدرانه
8	مدیر امور آموزش و پژوهش		✓	✓		متعهدانه
9	کارشناس امور فارغ التحصیلان		✓	✓		متعهدانه
10	متصدی امور فارغ التحصیلان (کمک کارشناس)	✓		✓		پدرانه
11	متصدی بایگانی	✓		✓		پدرانه
12	کارشناس امور ثبت نام و مشمولین		✓	✓		متعهدانه
13	کارشناس آموزش و امور مدرسان	✓		✓		پدرانه
14	کارشناس برنامه ریزی آموزشی و امتحانات		✓	✓		متعهدانه
15	متصدی امور آموزشی (کمک کارشناس-بایگان)	✓		✓		پدرانه
16	کارشناس امور اطلاع رسانی	✓		✓		پدرانه
17	متصدی امور اطلاع رسانی	✓		✓		پدرانه
18	کارشناس امور پژوهشی	✓		✓		پدرانه
19	مدیر امور اداری و مالی		✓	✓		متعهدانه
20	کارشناس امور اداری	✓		✓		پدرانه
21	کارپرداز	✓		✓		پدرانه
22	حسابدار		✓	✓		متعهدانه
23	کمک حسابدار		✓	✓	✓	پیمانکارانه
24	مدیر امور دانشجویی و فرهنگی	✓			✓	ثانویه
25	کارشناس امور دانشجویی	✓			✓	ثانویه
26	کارشناس انجمن‌های علمی و طرح‌های اشتغال زا		✓		✓	پیمانکارانه
27	کارشناس امور فرهنگی و مشاوره		✓		✓	پیمانکارانه
28	مدیر گروه ها		✓		✓	پیمانکارانه
29	مدرسان گروه		✓		✓	پیمانکارانه
30	متصدی کارگاه	✓		✓		پدرانه
31	متصدی آزمایشگاه	✓		✓		پدرانه
32	خدمات نظافتی	✓			✓	ثانویه
33	خدمات تشریفاتی	✓			✓	ثانویه



نتیجه گیری

بر مبنای نتایج این تحقیق مشخص گردید که با استفاده از مدل بامبرگر و مشولم و بر مبنای تئوری نقاط مرجع استراتژیک، نوع استراتژی منابع انسانی دانشگاه جامع علمی و کاربردی در حال حاضر به صورت غالب استراتژی پدرا نه است. استراتژی پدرا نه بیشتر بر فعالیت های ساده که شرح وظایف مشخصی دارند و همچنین تامین منابع از داخل تمرکز دارد. این استراتژی بسیار مورد علاقه سازمان های دولتی است. استفاده از کارمندان و آموزش آنان برای بهره ور و توانمندتر شدن یکی از راهکارهای سازمان های دولتی برای نیل به اهداف سازمانی است؛ اما نکته حایز اهمیت برای این دانشگاه همسو شدن مشاغل و استراتژی منابع انسانی متناسب با آنها با استراتژی تجاری دانشگاه است. بدین معنی که اگر استراتژی تجاری دانشگاه تمرکز و هزینه باشد و دانشگاه تمایل داشته باشد بر هزینه ها و بودجه دانشگاه و بر اساس خدمات حداقلی و حوزه مخاطبین محدود عمل کند، توسعه و تقویت مشاغل بیشترین همخوانی را با انتظارات استراتژیک دانشگاه خواهد داشت ولی اگر استراتژی تجاری دانشگاه تفکیک و تمایز باشد، باید روی بخش دیگری از استراتژی های منابع انسانی تمرکز نمود. به منظور تمرکز بر توسعه کارکنان در فرایند، بهترین راه آموزش است. در سیستم آموزش کارکنان، بر آموزش های گسترده و چندبعدی تاکید می گردد. همچنین برای بهبود شرایط کارکنان، سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش، تشویق کننده ارتباطات و کار تیمی است. ارزیابی عملکرد کارکنان نیز بر اساس رویکرد بلندمدت صورت می پذیرد و سازمان بیشتر بر مدیریت عملکرد متمرکز است. معیارهای پرداخت بر اساس عدالت درونی و بالاتر بودن حقوق پایه و امنیت شغلی مناسبی نیز برای کارکنان فراهم می آید. افراد در سازمان باید با استفاده از آموزش های مورد نیاز، در زمینه های خاص متخصص شوند، مسیر شغلی طولانی است و ارتقاها ی زیادی را شامل می شود، آموزش بر توسعه مستمر و بلندمدت تاکید دارد، ارزیابی عملکرد بر همکاری و رقابت بطور متعادل تاکید دارد، حقوق و مزایای بالا و طولانی مدت مد نظر است. این استراتژی ها باعث جذب و حفظ نیروی انسانی با قابلیت های برجسته تر می گردد. علاوه براین زمانیکه چنین سازمان هایی کارراهه های شغلی چندگانه و گسترده تری را برای کارکنان خود فراهم می آورند، از سیاست گردش شغلی برای افزایش مهارت کارکنان خویش استفاده می نمایند و تاکید بیشتری بر آموزش و توسعه کارکنان می نمایند، در واقع رشد و یادگیری را در سازمان خویش توسعه می دهند و موجبات افزایش انعطاف را در سازمان خویش فراهم می آورند. در کنار این موارد تاکید بر ارزیابی گروهی و بلند مدت موجبات افزایش کیفیت کار کارکنان در این سازمان ها خواهد شد. این نوع استراتژی منابع انسانی برای استراتژی تجاری تمرکز و هزینه بسیار مناسب است، اما با توجه به اینکه گزارشها و اسناد این سازمان نشان می دهد که استراتژی تجاری دانشگاه جامع علمی و کاربردی تفکیک و تمایز می باشد باید استراتژی پیمانکارانه را به جهت همسویی استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری به کار برد. موسی خانی و مجرد (1391) در پژوهشی به تعیین بهترین استراتژی منابع انسانی دانشگاه آزاد واحد قزوین بر اساس نقاط مرجع استراتژیک پرداختند. در این پژوهش نظرات اساتید و کارمندان توسط یک پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت و طبق نتایج مشخص شد که استراتژی منابع انسانی دانشگاه باید استراتژی

پیمانکارانه باشد. البته در این پژوهش وضع موجود مورد بررسی قرار نگرفته است و تنها حالت ایده آل استراتژی منابع انسانی تعیین شده است. از نظر دستاورد پژوهش، می توان دریافت که استراتژی ایده آل برای هر دو دانشگاه جامع علمی و کاربردی و دانشگاه آزاد قزوین که نگاه توسعه ای و پیشرفت مدار در بازار دارند، استراتژی پیمانکارانه است. هر چند که در پژوهش موسی خانی و مجرد (1391)، استراتژی تجاری دانشگاه آزاد قزوین مشخص نشده است. نقاط مرجع استراتژیک در پژوهش موسی خانی و مجرد (1391) ساده و تخصصی بودن کار و تامین منابع از داخل و خارج می باشد. همچنین استراتژی های چهارگانه منابع انسانی شامل پدران، ثانویه، پیمانکارانه و متعهدانه می باشد که از این منظر نیز همسویی نزدیکی بین پژوهش حاضر و پژوهش موسی خانی و مجرد (1391) دیده می شود.

به طور کلی استراتژی های منابع انسانی در دانشگاه جامع علمی کاربردی می تواند نقطه عطفی برای بهبود عملکرد یا شکست عملکرد سازمان محسوب شود. از این رو دانشگاه باید با تقویت و همسوسازی استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری خود سعی در تقویت منابع و متغیرهای اثرگذار بر موفقیت خود نماید و فهرستی از مناسب ترین اقدامات و سیاست های منابع انسانی در مراکز علمی کاربردی تهران همانند فهرست 16 گانه ففر (1994) بر مبنای نتایج حاصل از این تحقیق آماده نماید. همچنین می بایست واحد مسئول اجرایی کردن استراتژی های منابع انسانی در مراکز علمی کاربردی برای از میان برداشتن موانع احتمالی تاثیرگذار به انجام آسیب شناسی در این حوزه بپردازد و با تشکیل جلسات و هم اندیشی منظم در بین مدیران سازمان و مدیران حوزه منابع انسانی، در جهت ایجاد همسویی بیشتر و مناسب تر در بین راهبردهای تجاری و منابع انسانی و رفع مشکلات و موانع آتی اقدام نمایند.



منابع

1. اعرابی، سیدمحمد و مقدم، علیرضا (1386). هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی، فصلنامه علوم مدیریتایران، سال دوم، شماره 8، صص 103-135.
2. آرمسترانگ، مایکل (2001). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی. دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول، تهران.
3. بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن (2000). استراتژی منابع انسانی؛ تدوین اجرا و آثار، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ دوم، تهران.
4. دیواندری، علی؛ نظری، محسن؛ رضوی، سید مصطفی و امین، فرشته (1393). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر همسوسازی استراتژی‌های تجاری و اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد اقیانوس آبی با تکنیک الکتراه، نشریه مدیریت صنعتی، دوره 6، شماره 2، صص 283-302.
5. عابدزاده، هادی (1393). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی شهر زنجان)، نشریه منابع انسانی ناجا، سال نهم، شماره 36، صص 77-93.
6. غلام زاده، داریوش و جلالی، سونیا (1391). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت رنگین پروفیل کویر)، نشریه مدیریت صنعتی، دوره 4، شماره 10، صص 137-152.
7. گرگ، ال. استوارت و کنت، جی. براون (1393). مدیریت منابع انسانی: پیوند استراتژی و عمل، ترجمه توسط سیدمحمد اعرابی و مرجان فیاضی، نشر مهکامه، چاپ دوم، تهران.
8. مشبکی، اصغر و موسوی مجد، سیدمحمد (1391). رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌های تجاری، استراتژی‌های منابع انسانی و ساختار سازمانی، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، سال دهم، شماره 25، صص 60-33.
9. موسی خانی، مرتضی و مجرد، ناهید (1392). شناسایی استراتژی منابع انسانی دانشگاه آزاد واحد قزوین بر اساس نقاط مرجع استراتژیک، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره 12، صص 1-11.

۱۰. Bamberger, P., & Fiegenbaum, A. (۱۹۹۶). *The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy*. *Academy of Management Review*, ۲۱(۴), ۹۲۶-۹۵۸.
۱۱. Bamberger, P., & Meshoulam, I. (۲۰۰۰). *Human resource management strategy*. Published Sage, London, ۹۹.
۱۲. Dağdeviren, M., & Yüksel, İ. (۲۰۱۰). *A fuzzy analytic network process (ANP) model for measurement of the sectoral competition level (SCL)*. *Expert systems with applications*, ۳۷(۲), ۱۰۰۵-۱۰۱۴.

۱۳. David, F. R. (۲۰۰۴). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Prentice Hall; ۱۰th edition.
۱۴. DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (۲۰۱۰). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley.
۱۵. Holbeche, L. (۲۰۰۹). *Aligning human resources and business strategy*. Routledge.
۱۶. Ivancevich, M. J. (۲۰۱۰). *Human Resource Management*, New York: McGraw-Hill.
۱۷. Smith, C. B. (۲۰۱۳). *Aligning Human Resource Development with the Strategic Priorities of Healthcare Organizations: The CFO Perspective*, Graduate Theses and Dissertations, University of South Florida.
۱۸. Takeuchi, N., Chen, Z., & Lam, W. (۲۰۰۹). *Coping with an emerging market competition through strategy-human resource alignment: case study evidence from five leading Japanese manufacturers in the People's Republic of China*. *The International Journal of Human Resource Management*, ۲۰(۱۲), ۲۴۵۴-۲۴۷۰.
۱۹. Wang, D. S., & Shyu, C. L. (۲۰۰۸). *Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?*. *International Journal of Manpower*, ۲۹(۲), ۹۲-۱۱۰.

پی نوشت

¹Dowling and Schuler

²facilitation

³accumulation

⁴utilization

⁵Bee et al

⁶Lepak, 1999

⁷Shih & Chiang