

همسوسازی استراتژی‌های تجاری و منابع انسانی بر مبنای تئوری نقاط مرجع استراتژیک در

دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران

سید علی اکبر احمدی^۱، *فرشته امین^۲، مجتبی کاتب^۳

۱. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۲/۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۳/۲۷

Alignment of Human Resource Strategies and Business Strategies with SRP Model in UAST

Ali Ahmadi¹, *Fereshteh Amin², Mojtaba Kateb³

1. Professor of Public Administration, Payamme Noor University, Tehran, Iran

2. Assistant Professor of Human Resource Management, Tehran University, Tehran, Iran

3. Ph.D Student of Public Management, Payamme Noor University, Tehran, Iran

Received: (29/Feb/2017) Accepted: (7/Jun/2017)

Abstract

This research be done with the goal of assessing of business and human resource strategies in UAST and alignment of these strategies by using of Strategic Reference Points Theory. In this study detemined business and human resource strategies respectively by using Porter and Bamberger & Mesholm models alignment of human resource strategy with business strategy fulfilled by using of 15 specialists and experts attitudes in the higher levels of UAST which selected by using of snow ball sampling. The research results showd that business strategy of UAST was seperation and differentiation strategy and its human resource strategy was Paternal strategy. According to the suggested scenarios, UAST should change its human resource strategy from paternal to contractive strategy or its business strategy from seperation and differentiation to focus and cost strategy or by combinative strategy of human resource tries to use combination of paternal and contractive strategies to be able to save both its existing situation and act integrated with its business strategy. At the end according to the written scenarios, some suggestions offered to the managers and decision makers of UAST.

Keywords

Integration of Strategy, Strategic Reference Ponto, Business Strategy, Human Resource Strategy and SRP.

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی استراتژی‌های تجاری و منابع انسانی در دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران و همسوسازی این استراتژی‌ها با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک انجام شد. تحقیق حاضر کاربردی، توصیفی از نوع پیمایشی است و در آن با به‌کارگیری مدل‌های پورتر و بامبرگر و مشولم، به‌ترتیب استراتژی‌های تجاری و منابع انسانی با نظرسنجی از متخصصان و خبرگان در سطوح عالی دانشگاه جامع علمی و کاربردی که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و تدوین شد. برای همسوسازی استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری، از نظرات ۱۱۸ نفر از کارشناسان، مدیران و مشاوران که به‌طور تصادفی از بین افراد جامعه آماری انتخاب شده بود استفاده شد. نتایج نشان داد که در حال حاضر استراتژی تجاری دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران، استراتژی تفکیک و تمایز و استراتژی منابع انسانی آن، استراتژی پدرانه است. طبق سناریوهای پیشنهاد شده، دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران یا باید استراتژی منابع انسانی خود را از پدرانه به پیمانکارانه تغییر دهد، یا باید استراتژی تجاری‌اش را از تفکیک و تمایز به تمرکز و هزینه تغییر یابد و یا باید با استراتژی ترکیبی منابع انسانی سعی در به‌کارگیری آمیخته‌ای از استراتژی‌های پدرانه و پیمانکارانه نماید تا بتواند هم وضعیت جاری خود را دچار خلل نکند و هم بتواند همسو با استراتژی تجاری خود عمل نماید.

واژه‌های کلیدی

همسوسازی، استراتژی تجاری، استراتژی منابع انسانی، نقاط مرجع استراتژیک.

*Corresponding Author: Fereshteh Amin

Email:famin@ut.ac.ir

* نویسنده مسئول: فرشته امین

مقدمه

حضور شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف در عرضه محصولات و ارائه خدمات به مشتریان، موجب ایجاد پویایی در رقابت است. این پویایی موجب می‌شود که شرکت‌ها برای موفقیت نیازمند تدوین استراتژی تجاری منسجم باشند تا با ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار، بتوانند موفقیت خود در بازار را تضمین نمایند. با استناد به ادبیات مدیریت استراتژیک، سازمان‌هایی که همسوسازی استراتژیک میان مؤلفه‌های سازمانی ایجاد کنند، از مزیت رقابتی پایدار برخوردار خواهند شد (وانگ و شیو، ۲۰۰۸: ۹۴). از سوی دیگر واحد مدیریت منابع انسانی به‌عنوان شریک استراتژیک سازمان باید حمایت‌کننده استراتژی‌های رقابتی آن باشد (دی سنزو^۲ و همکاران، ۲۰۱۰: ۳۲). استراتژی مدیریت منابع انسانی می‌تواند منجر به توسعه نیروی انسانی شود و همه مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی را هماهنگ و منسجم نماید تا به‌طور مستقیم نگرش و رفتار کارکنان طوری تحت‌تأثیر قرار گیرد که الزامات عملی‌شدن استراتژی رقابتی کسب‌وکار فراهم شود و در نتیجه، مأموریت و اهداف سازمانی محقق گردد (دیواندروی و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۸۵). هر نوع استراتژی، اقدامات خاصی را در حوزه منابع انسانی می‌طلبد (ایواسویچ^۳، ۲۰۱۰: ۳۰).

سازمان‌ها معمولاً از نوعی استراتژی منابع انسانی استفاده می‌کنند که با استراتژی رقابتی آنها هماهنگ باشد. سازمان‌هایی که به‌گونه‌ای اثربخش، فرایند انتخاب، گزینش، پاداش و جبران خدمات را مدیریت می‌کنند به مزیتی دست می‌یابند که به‌سادگی با رقبا قابل کپی‌برداری نیست. این مزیت رقابتی زمانی زیاد می‌شود که استراتژی منابع انسانی سازمان، هماهنگ و هم‌راستا با استراتژی رقابتی شرکت باشد. (گرگ و کنت^۴، ۱۳۹۳: ۸۹). همسوسازی استراتژیک میان فعالیت‌ها نه‌تنها یک مسئله بنیادی برای کسب مزیت رقابتی است، بلکه در پایداری آن نیز نقش مهمی دارد. برای یک رقیب، خیلی سخت است که بتواند آرایش فعالیت‌های از درون قفل‌شده و هماهنگ‌شده رقیب دیگر را به‌راحتی تقلید کند.

موقعیت‌های استراتژیکی که بر مبنای سیستم فعالیت‌های همسوساز شده ساخته می‌شود، خیلی پایدارتر از آنهایی است که بر

مبنای فعالیت‌های انفرادی شکل می‌گیرد (پورتر^۵، ۱۹۹۶: ۲۱). ایجاد همسویی و تناسب میان استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های تجاری سازمان، موضوعی است که به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار در بهبود عملکرد سازمان‌ها، مطرح شده است و پیش‌فرض اساسی این بحث آن است که در سازمان‌هایی که استراتژی شرکت با اقدامات منابع انسانی هماهنگ نشده است، افت عملکرد در کل سازمان ایجاد می‌گردد (کوتا و وادلآمانی^۶، ۱۹۹۵: ۷۹).

یکپارچگی استراتژیک برای ایجاد هم‌خوانی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی شرکت ضروری است؛ زیرا این دو استراتژی مکمل یکدیگرند و هدف آنها ایجاد هماهنگی استراتژیک و همگونی بین اهداف مدیریت منابع انسانی و اهداف شرکت است (هولبش^۷، ۲۰۰۹: ۱۱۸).

دانشگاه جامع علمی و کاربردی به‌عنوان متولی نظام آموزش عالی علمی و کاربردی است که زیر نظر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری اداره می‌شود. هدف دانشگاه جامع فراهم آوردن موجباتی است که مشارکت سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی دولتی و غیردولتی را برای آموزش نیروی انسانی متخصص و موردنیاز بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور هست. به‌نحوی که دانش‌آموختگان بتوانند برای فعالیتی که به آنها محول می‌شود، دانش و مهارت لازم را کسب نمایند. حجم وسیع دانشجویان مشغول تحصیل در این دانشگاه توجه به همسوسازی کادر منابع انسانی دانشگاه با اهداف استراتژیک سازمان و بهره‌گیری از توان و قابلیت‌های این منابع ارزشمند، را دوچندان می‌کند. این دانشگاه در فضای علمی آموزشی کشور دارای مزیت‌های رقابتی ویژه‌ای است به‌نحوی که می‌توان از مهم‌ترین مزیت‌های آن به ایجاد پیوند بین فضای کسب‌وکار و صنعت و دانشگاه اشاره نمود. پیوندی که شاید در دانشگاه‌های دیگر کمتر بدان توجه شده است اما در این میان مشکلی که وجود دارد این است که استراتژی‌های دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران با موفقیتی که مدیران خدمت این دانشگاه بزرگ و گسترده انتظار داشته‌اند به‌خوبی به مرحله اجرا نیامده‌اند. این مسئله می‌تواند ریشه در بسیاری از مسائل داشته باشد. اما به نظر می‌رسد مقوله منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عنصر برای پیاده‌سازی استراتژی‌های

1. Wang & Shyu
2. De Cenzo
3. Ivancevich
4. Greg & Kent

5. Porter
6. Kotha & Vadlamani
7. Holbeche

این اقدامات متناسب با تغییرات محیطی و شرایط حاکم بر سازمان و با تغییر جایگاه استراتژیک سازمان، تغییرات محسوسی نداشته است. با توجه به موارد بیان شده مسئله اصلی تحقیق پیش‌رو چگونگی همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های تجاری از طریق مدل نقاط مرجع استراتژیک در دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران است.

مبانی پژوهش

استراتژی‌های تجاری

استراتژی‌های تجاری سازمان مجموعه‌ای از تصمیمات مرتبط است که برای سازمان نوعی مزیت رقابتی را در مقایسه با رقبا فراهم می‌آورد (ابراهیمی و قلی‌پور، ۱۳۹۵: ۳). استراتژی تجاری درباره چگونگی رقابت موفق در بازارهای خاص است و با این موضوع سروکار دارد که یک کسب‌وکار چگونه به دست می‌آید (مشبکی و موسوی مجد، ۱۳۹۱: ۳۸). کی (۱۹۹۹) در تعریف استراتژی تجاری چنین بیان داشت که این استراتژی به هماهنگی بین قابلیت‌های نهفته و درونی شرکت با محیط بیرونی‌اش می‌پردازد. (آرمسترانگ، ۱۳۹۱: ۹).

مایلز و اسنو^۱ (۱۹۷۸) برای استراتژی‌های رقابتی سازمان از سه نوع استراتژی اصلی تدافعی، تهاجمی، تحلیل‌گر و سازمان‌های نوع چهارم، سازمان‌های انفعالی نام می‌برند. در استراتژی تدافعی تمرکز اصلی و عمده دفاع از بازار موجود است. دامنه محدودی از محصولات و خدمات ارائه می‌گردد. جهت‌گیری داخلی براساس معیارهای کارایی است و از ریسک‌های غیرضروری پرهیز می‌شود. کنترل در آن متمرکز است و ساختارهای وظیفه‌ای عمومیت دارد. بلندپروازی ضعیفی دارد که به کار در بازارهای باثبات اشتیاق زیادی دارند. در استراتژی واکنشی تمرکز اصلی و عمده واکنش در برابر تغییرات است. از جمله ویژگی‌های این نوع استراتژی می‌توان برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، آن را نام برد. همچنین در این نوع استراتژی‌ها به دلیل ناتوانی در پیش‌بینی تغییرات محیطی واکنش قابل توجه و پایداری برای مقابله با تغییرات محیطی ندارند. استراتژی رقابتی تحلیل‌گر ترتیبی از آینده‌نگری را داراست. هم در بازاری به‌اثبات و هم در شرایط پویا و متغیر خوب عمل می‌کند. از کارایی استفاده می‌کند و تولید را در بازارهای باثبات افزایش می‌دهد و در بازارهای متغیر و پویا نوآور است. در استراتژی آینده‌نگر، تمرکز بر کارآفرینی و نوآوری است و در جست‌وجوی فرصت‌های جدید است.

سازمان، یکی از بنیادی‌ترین مسائل قابل‌تأمل در این زمینه است. از سوی دیگر دانشگاه باید در راستای جداسازی خود از بودجه دولتی، اهداف تجاری مشخصی نیز داشته باشد تا از این طریق بتواند علاوه بر پوشش هزینه‌های خود به سودآوری نیز دست یابد. وجود استراتژی‌های متفاوت و چندگانه ایجاب می‌کند که این استراتژی‌ها با یکدیگر همسو شود. همسوسازی استراتژی‌ها این امکان را به مجموعه دانشگاه جامع علمی و کاربردی می‌دهد که بتواند با صرف هزینه و زمان کمتر، به اهداف خود دست یابد. ضرورت انجام این تحقیق زمانی بیشتر می‌شود که بدانیم خاستگاه تدوین استراتژی تجاری و منابع انسانی در این دانشگاه یکی نیست و حتماً نیاز به همسوسازی استراتژی‌ها وجود دارد. خاستگاه استراتژی‌های تجاری، سازمان مرکزی دانشگاه جامع علمی و کاربردی هست و خاستگاه استراتژی‌های منابع انسانی، مراکز زیرمجموعه دانشگاه جامع علمی و کاربردی هست. بدین ترتیب اهداف مورد انتظار هر یک از این مراجع تدوین استراتژی متفاوت از یکدیگر است و باید با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک، به یک وجه مشترک بین استراتژی‌های چندگانه دست یافت. همچنین در کشور ما، به‌کارگیری مدل‌های همسویی استراتژی‌های سازمانی به دلیل نبودن دانش مربوطه، عدم توسعه گفتمان استراتژیک 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. با توجه به مسئله ذکر شده، باید اشاره نمود که فقدان نگرش استراتژیک و بلندمدت به مدیریت منابع انسانی در این دانشگاه نیز تأثیرات منفی در برنامه‌ریزی صحیح فرایندهای ورودی، نگهداری و خروجی کارکنان در سازمان برجا گذاشته است و در آینده موجب کاهش بهره‌وری و عدم تحقق مأموریت سازمان می‌شود.

تحقیق حاضر در حوزه مدیریت منابع انسانی استراتژیک انجام گرفته و از آنجایی که مهم‌ترین چالش هر سازمان در اجرای هر استراتژی، ایجاد فرایندهای تطبیقی برای حمایت از استراتژی جدید و همین‌طور ایجاد همسویی در کل سازمان برای دستیابی به آن است، ضرورت انجام این تحقیق نشان می‌دهد. بررسی‌های انجام‌شده توسط محقق در اسناد و مدارک مرتبط با استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در برخی از مراکز علمی و کاربردی و مصاحبه مقدماتی جهت آشنایی با مسئله تحقیق با برخی از خبرگان این دانشگاه، گویای این واقعیت است که در حال حاضر این مراکز، اقدامات نسبتاً ثابتی در حوزه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی به‌ویژه حقوق دستمزد، آموزش، نگهداری و کارمندیابی انجام می‌دهند و

تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک منابع انسانی است، به‌گونه‌ای که سازمان بتواند بین زیرسیستم‌های منابع انسانی هماهنگی درونی، یعنی یکپارچگی و انسجام ایجاد نموده و علاوه بر آن بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان نیز یکپارچگی هماهنگی بیرونی ایجاد نماید (غلامزاده و جلالی، ۱۳۹۱: ۱۳۸).

نخستین مدل‌های تدوین استراتژی منابع انسانی در میانه دهه ۱۹۸۰ با نگرش عقلایی و منطقی ارائه شد. فرایند 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 عقلایی بین استراتژی‌های اصلی سازمان و استراتژی‌های سطوح پایین‌تر، یک رابطه یک‌طرفه و از بالا به پایین وجود دارد و استراتژی سطوح پایین‌تر بر مبنای استراتژی‌های اصلی (اگرچه نه به‌صورت کامل) است، به این معنا که هدف‌ها، استراتژی‌ها و سیاست‌های سطوح پایین‌تر در جهت سازگاری با سطوح بالای سازمان تدوین می‌شوند. استراتژی که از این دیدگاه مورد توجه قرار می‌گیرد، آشنایی است که از بالا فرومی‌ریزد. (بامبرگر و مشولم، ۱۳۹۳: ۴۰) الگوهای عقلایی در صورتی قابل اجرا هستند که استراتژی سازمان به‌صورت 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. ازجمله الگوهای عقلایی تدوین استراتژی منابع انسانی می‌توان به تحقیقات فامبرون و همکارانش (۱۹۸۴) اشاره کرد (مشبکی و موسوی مجد، ۱۳۹۱: ۴۱).

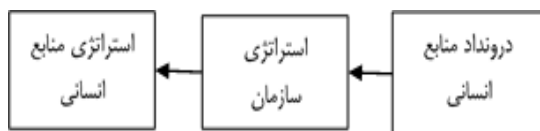
جهت‌گیری بیرونی، دیده‌بانی از محیط و استفاده زیادی از فرصت‌های محیطی برای تأمین نیازهای جدید بازار نوآوری دارد، با انعطاف است و از قواعد و مقررات محدودکننده سازمان آزاد است از تغییرات استقبال می‌کند و محیط را با اطمینان می‌بیند. به‌طور مستمر در پی فرصت‌های جدید در محیط خود است و می‌تواند تغییرات را در بازار پیش‌بینی کند (تیموری و آبرومند، ۱۳۸۸: ۱۳۹).

شولر و جکسون^۱ (۱۹۸۷) نیز برای استراتژی‌های رقابتی سازمان نوعی تقسیم‌بندی شبیه تقسیم‌بندی پورتر معرفی کرده‌اند. که شامل استراتژی‌های کاهش هزینه، نوآوری و بهبود کیفیت است. سازمان‌هایی که از استراتژی نوآوری در محصول استفاده می‌کنند باید برای تطابق با تغییرات سریع بازار و پیشرفته‌ای فناوری آمادگی لازم را داشت باشند. همچنین شرکت‌هایی که از استراتژی بهبود کیفیت استفاده می‌کنند باید تغییرات مداوم را در فرایند تولید به‌منظور ارتقای مستمر کیفیت محصولات ایجاد نمایند. این نوع استراتژی نیازمند انعطاف مناسب روش‌های کاری و نیز تعهد، خلاقیت و مشارکت کارکنان است (قلی‌پور، ۱۳۹۳: ۴۵).

ونکاترمن^۲ (۱۹۸۹) شش بعد برای گرایش استراتژیک در ابزار سنجش استراتژیک کسب‌وکار ارائه داد که عبارت‌اند از: تهاجمی، تحلیلی، تدافعی، آینده‌نگری، پیش‌فعالی، ریسک‌پذیری. همچنین واکر و همکاران چهار گونه اصلی استراتژی‌های کسب‌وکار را براساس دو بعد اصلی یعنی نرخ توسعه ارادی بازار- محصول^۳ (گسترش) را نشان دادند که عبارت‌اند از فرصت‌جو، تحلیل‌گر، مدافع تمایز طلب و مدافع کم‌هزینه (باقری و اصغری، ۱۳۹۲: ۱۱۲).

استراتژی‌های منابع انسانی

پرایس^۴ در ارائه یک تعریف از استراتژی منابع انسانی عنوان داشت که استراتژی منابع انسانی شامل تمامی فعالیت‌های مرتبط با مدیریت افراد سازمان در قالب برنامه‌ای سازمانی و منسجم برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است. استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به تدوین سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی می‌پردازد. هدف از



شکل ۱. فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی در الگوی عقلایی

باوجوداینکه نظریه‌پردازان سیستم‌های عقلایی، سازمان‌ها را مرکب از اجزایی می‌دانند که طبق برنامه و در جهت هدف‌های خاص گرد آمده‌اند؛ ولی طرفداران سیستم طبیعی معتقدند سازمان‌ها را نمی‌توان صرفاً تنها ابزار حصول به هدف‌های مشخص دانست، بلکه آنها متشکل از گروه‌های

1. Schuler and Jackson.
 2. Vancaterman
 3. Business intended of product/market development
 4. Perise

در حوزه مدیریت استراتژیک این است که چگونه بین نیازهای خارجی (محیطی) و منابع داخلی (سازمانی) هماهنگی ایجاد و حفظ شود (اعرابی و مقدم، ۱۳۸۶).

نقطه مرجع، محل یا نقطه‌ای است که تمام اندازه‌گیری‌ها و انتخاب‌ها در مقایسه با آن سنجیده می‌شود که الزاماً جهت شناخت استراتژی، نیاز به دونقطه مرجع در سازمان است. تئوری نقاط مرجع استراتژیک نظریه ترکیبی از دو نظریه عقلایی و طبیعی مطرح می‌کند که بین این دو دیدگاه سازگاری ایجاد نموده است و با ملاک قراردادن معیارهای محوری، اولویت‌های کلی سیستم را تعیین کرد و در استراتژی بگنجانند، به طوری که کلیه گروه‌های ذی‌نفع مطابق مبانی و اصول موردنظر هدایت شوند. به عبارت دیگر، نقاط مرجع استراتژیک، نقطه‌ای برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان، خود را با آن هماهنگ نمایند، یک هماهنگی همه‌جانبه به وجود می‌آید (اعرابی و مقدم، ۱۳۸۶).

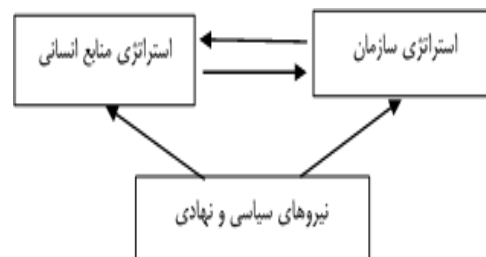
آنچه بین همسویی عناصر سازمانی مختلف؛ همچون استراتژی تجاری و استراتژی و اقدامات منابع انسانی ضروری است، دستیابی به یک چارچوب بنیادین است که امکان قضاوت درخصوص میزان همسویی بین این عناصر را نشان دهد. به نظر می‌رسد ماتریس نقاط مرجع استراتژیک چارچوبی است که می‌تواند راهگشا باشد. فینگنبام و توماس، نقاط مرجع استراتژیک را به‌مثابه هدف‌ها یا معیارهایی تعریف کرده‌اند که مدیران از آنها برای ارزیابی انتخاب‌هایشان و نیز تعیین اولویت‌های سازمانی به‌منظور اتخاذ تصمیمات استراتژیک مورد استفاده قرار می‌دهند و اگرچه صاحب‌نظران مذکور یک ماتریس سه‌بعدی (داخلی، خارجی و زمان) را توصیه کردند؛ اما به‌دلیل سادگی مدل‌های دوبعدی بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند و توجه به محیط و کنترل به عنوان نقاط مرجع استراتژیک برای ایجاد هم‌ترازی و هم‌سویی در بین عناصر سازمانی، مقطع مشترک بیشتر گونه‌شناسی‌ها در سطح سازمان است (دیواندری و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۸۷).

پیشینه تحقیق

اعرابی و مقدم (۱۳۸۶) در پژوهشی به هماهنگ‌کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی در یکی از بزرگ‌ترین تولیدکننده‌های کاغذ تیشو در ایران پرداختند. آنها در این پژوهش از مدل استراتژی دیوید (۲۰۰۰) برای استراتژی تجاری، مدل استراتژی بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) برای استراتژی منابع انسانی و مدل دنیسون و نیل (۲۰۰۶) برای استراتژی فرهنگی استفاده نمودند. اعرابی و

اجتماعی هستند که می‌کوشند خود را با شرایط ویژه‌ای که در آن به سر می‌برند وفق داده و حفظ کنند (مشبکی و موسوی مجد، ۱۳۹۱: ۴۱).

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، چراکه عناصر تصمیم‌گیری در آنها شامل عوامل ویژه مربوط به مدیریت منابع انسانی (یعنی بازار کار و نحوه کنترل) است. در مواردی که استراتژی سازمان وجود داشته باشد با ایجاد یک ارتباط دوطرفه هماهنگی حاصل می‌شود. شیوه تدوین استراتژی واقعی (فزاینده) در شکل ۲ نشان داده شده است. رکن اصلی بحث مزبور این است که همیشه استراتژی‌ها تنها بر مبنای ارزش‌های فنی (یا تخصص فنی) تدوین یا اتخاذ نمی‌شوند. بلکه در بسیاری از موارد، سیاست‌های درون‌سازمانی و تمایل به تقلید از روش‌های عملی و استراتژی‌های سایر سازمان‌ها نیز می‌توانند بر فرایند تدوین و اجرای استراتژی اثر بگذارند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۹۳: ۴۵).



شکل ۲. فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی در الگوی طبیعی

مدل نقاط مرجع استراتژیک

مدل نقاط مرجع استراتژیک، از تئوری‌های مدیریت استراتژیک است که فیگن باوم و همکارانش در سال ۱۹۹۶ 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، ۱۹۹۶). صاحب‌نظران «نظریه نقاط مرجع استراتژیک» معتقدند که یکی از مسائل کلاسیک

مقدم (۱۳۸۶) سه سناریو را برای همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های تجاری و فرهنگی پیشنهاد دادند.

تیموری و آبرومند (۱۳۸۸) هماهنگی بین استراتژی سازمان و استراتژی ساختار را با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک بررسی نمودند و به این مهم دست یافتند که ساختار بسیار مکانیکی با استراتژی تدافعی، ساختار مکانیکی با استراتژی واکنشی، ساختار ارگانیک با استراتژی تحلیلی و ساختار بسیار ارگانیک با استراتژی آینده‌نگر هماهنگی دارد. نتیجه نهایی این تحقیق مبین این واقعیت بود که در صورت تعریف رابطه بین استراتژی سازمان با ساختار آن می‌توان بهره‌وری در عملکرد سازمان را افزایش داد.

غلامزاده و جلالی (۱۳۹۱) 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 می‌دهند، استراتژی متعهدانه و برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه بود. نگرش متعهدانه، موجب می‌شود کارکنان و مدیران سازمان هردو مقاصد و اهداف سازمان را بهتر درک کنند و در واقع چارچوبی برای موفقیت شرکت در دستیابی به اهدافش است.

موسی خانی و مجرد (۱۳۹۱) در پژوهشی به تعیین بهترین استراتژی منابع انسانی دانشگاه آزاد واحد قزوین براساس نقاط مرجع استراتژیک پرداختند. در این پژوهش نظرات اساتید و کارمندان با یک پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت و طبق نتایج مشخص شد که استراتژی منابع انسانی دانشگاه باید استراتژی پیمانکاران باشد.

عابدزاده (۱۳۹۳) 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 دیدگاه **SRP** را فراهم کرده است. همچنین هرچه هویت سازمانی پلیس زنجان منسجم‌تر باشد روند پیاده‌سازی دیدگاه **SRP** نیز بهبود پیدا خواهد کرد. هرچه محیط سازمانی از سلامت بیشتری برخوردار باشد روند پیاده‌سازی دیدگاه **SRP** نیز بهبود خواهد کرد و هرچه به ارزش‌های کاری پلیس زنجان بیشتر احترام گذاشته شود روند پیاده‌سازی دیدگاه **SRP** نیز بهبود پیدا

خواهد کرد.

دیواندری و همکاران (۱۳۹۳) در طی پژوهشی در صنایع ملی مس ایران پیرامون بررسی تأثیر همسویی راهبردهای تجاری و منابع انسانی بر شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی و رضایت کارکنان، تأثیر مثبت انواع راهبردهای منابع انسانی و تجاری را بر شاخص‌های عملکردی کلیدی مالی و رضایت کارکنان و عدم تأثیر همسویی این راهبردها بر متغیرهای موردنظر را ثابت نمودند.

اسمیت (۲۰۱۳) در پژوهش خود از همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های تجاری در حوزه خدمات درمانی در بیمارستان‌های فلوریدای امریکا پرداخته است. به همین منظور ابتدا سیاست‌های دولتی خدمات درمانی را براساس سیاست‌های اوباما در حوزه تأمین اجتماعی و خدمات درمانی اتخاذ نموده و سپس به همسوسازی استراتژی منابع انسانی با این استراتژی‌ها با استفاده از روش کیفی تحلیل محتوا و با مصاحبه با مدیران منابع انسانی پرداخته است.

مایلز و اسنو (۱۹۹۴) در طی تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که اگرچه همسویی استراتژی منابع انسانی و کسب و کار شرط کافی برای سازمان به‌منظور داشتن عملکرد عالی نیست، ولی فقدان این همسویی ممکن است یک دلیل مکفی برای اثرگذاری سوء روی عملکرد سازمان باشد.

هوسلید (۱۹۹۵) در مطالعات خویش نشان داد سازمان‌هایی که اقدامات مدیریت منابع انسانی خویش را با استراتژی رقابتی خویش هم‌ردیف و مرتبط می‌سازند، عملکرد مالی بالاتری را نشان می‌دهند.

ریچارد و جانسون (۲۰۰۱) در پی انجام مطالعه‌ای پیرامون درک اثر عملیات گوناگون منابع انسانی بر روی عملکرد شرکت، به این نتیجه رسیدند که استراتژی کسب‌وکار رابط مناسبی بین عملیات منابع انسانی و عملکرد تجاری است.

یات و همکاران در مطالعه‌شان (۱۹۹۶) به این موضوع که ادغام استراتژی کسب‌وکار و عملیات مدیریت منابع انسانی فاکتور مهمی در مؤثر بودن سازمان است، دست یافتند.

کریستیانسن و هایگز^۱ (۲۰۰۸) در مطالعاتشان چگونگی همسویی استراتژی تجاری و منابع انسانی و تأثیر سیستم‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی را نشان دادند.

لئو و همکاران (۲۰۱۰) به بررسی ارتباط بین روش‌های مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های تجاری و عملکرد شرکت‌ها پرداختند.

شامرا و مهلووات^۱ (۲۰۱۱) درخصوص اثرات متقابل استراتژی‌های منابع انسانی و کسب‌وکار در نظام بانکداری هند، پژوهش نمودند. بایرد و بیچلر (۱۹۹۵) نیز رابطه بین استراتژی کسب‌وکار و استراتژی مدیریت منابع انسانی را جستجو نمودند و دانستند که تطابق استراتژی کسب‌وکار و استراتژی مدیریت منابع انسانی منجر به عملکرد بالای شرکت می‌شود. چو (۲۰۰۶) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسید که اگر استراتژی‌های کسب‌وکار با عملیات مدیریت منابع انسانی مناسب، هماهنگ شود اثربخشی مثبتی بر روی عملکرد شرکت خواهد داشت. همچنین نتایج تحقیقات میلر نشان داد که استراتژی‌های منابع انسانی باید با استراتژی‌های سازمان هماهنگ و یکپارچه گردد. (امین، حقانی و ایزدی، ۱۳۹۴).

دان شانگ ونگ و چی لی به بررسی این موضوع پرداختند که آیا تناسب بین استراتژی کسب‌وکار و استراتژی مدیریت منابع انسانی بر روی اثربخشی مدیریت منابع انسانی عملکرد سازمان مؤثر است. کریشنان^۲ (۲۰۰۵) نیز پیرامون رابطه بین استراتژی شرکت و استراتژی منابع انسانی تحقیقاتی را انجام داد و در طی آن به دنبال راه‌های برای ایجاد یکپارچه‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی و کسب‌وکار برآمد.

هاچو و لیو در طی تحقیقات خود پیرامون بررسی تأثیر همسوسازی فرهنگ‌سازمانی، استراتژی تجاری با سیستم منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌ها در چین از طریق ترغیب منابع انسانی و به‌کارگیری سیستم منابع انسانی و بررسی آثار این همسویی بر عملکرد به این نتیجه دست یافتند که ایجاد همسویی بین منابع انسانی و فرهنگ‌سازمانی و استراتژی‌های تجاری در این شرکت‌ها بسیار دارای اهمیت است.

کوک و همکاران نیز با هدف بررسی میزان همسویی استراتژی تجاری، مدیریت مؤثر کارکنان و عملکرد سازمانی در صنعت بانکداری و بیمه در آفریقای جنوبی به تحقیقی پرداختند که در طی آن به این نتیجه دست یافتند که شرکت‌هایی که دارای عملکرد بهینه بوده‌اند از سیستم‌های مدیریتی اثربخشی برخوردار بوده و از استراتژی‌های سازمان

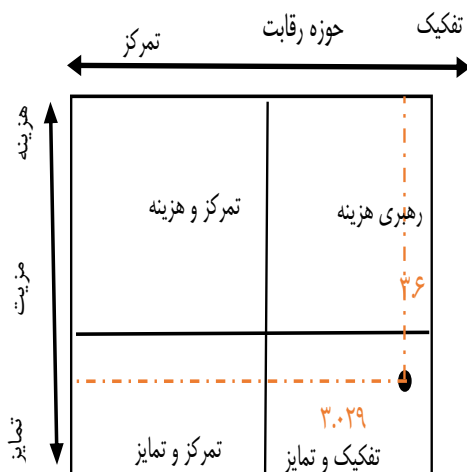
نیز حمایت می‌کردند.

رایت و همکارانش به بررسی همسویی بین استراتژی تجاری و اقدامات مدیریت منابع انسانی پرداختند. آنها با انجام پژوهشی در ۹۷ شرکت تولیدی نشان دادند که هم‌ردیفی موجب بهبود عملکرد این شرکت‌ها در اجرای استراتژی رقابتی گردیده است. به‌ویژه یافته‌های ایشان در پیوند میان اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا و استراتژی رقابتی ارتقای کیفیت بسیار معنادار بوده است.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از منظر هدف کاربردی است، زیرا نتایج آن برای تسهیل عملیات اجرایی دانشگاه جامع علمی و کاربردی در همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های تجاری به‌کار می‌رود و به‌دنبال حل مسائل و مشکلات همسوسازی استراتژی‌ها در این سازمان است. هدف اصلی این مطالعه همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های تجاری در دانشگاه جامع علمی و کاربردی است و تحقق این هدف نیازمند مطالعات گسترده در ادبیات تدوین استراتژی، استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های تجاری، همسوسازی استراتژی و روش نقاط مرجع استراتژیک است؛ لذا با روش کتابخانه‌ای، اطلاعات موردنظر گردآوری گردید و برای جمع‌آوری داده‌ها از قلمرو مورد مطالعه، روش میدانی و ابزار پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت که روایی سازه و روایی محتوا و همچنین پایایی پرسشنامه‌ها ارزیابی گردیدند و مورد تأیید قرار گرفتند و اطلاعات مربوط به اجزای پرسشنامه‌های مورد استفاده در قسمت یافته‌ها آورده شده است شایسته ذکر است که پرسشنامه‌های مورد استفاده برای بررسی استراتژی‌های تجاری و منابع انسانی بر مبنای مدل‌های ذکر شده، استاندارد بوده و صرفاً در تحقیق حاضر بومی‌سازی شده‌اند با توجه به آنکه در این مطالعه صرفاً اطلاعات موجود بر مبنای نظرات نمونه‌ای از مدیران و کارشناسان دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران استخراج گردید؛ لذا بر مبنای روش گردآوری داده‌ها تحقیق حاضر، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران ارشد دانشگاه، معاونین، کارشناسان و مشاوران باسابقه بالای چهار سال و افراد دارای مدرک حداقل کارشناسی ارشد بودند. حجم جامعه مذکور با استعلام از معاونت اداری و مالی دانشگاه تخمین و نزدیک به ۱۷۰ نفر اعلام شد. از این‌رو، برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران در جامعه محدود استفاده

باشد و به سمت ۵ پیش برود یعنی دانشگاه ترجیح می‌دهد حوزه رقابتی خود را گسترش دهد. به منظور تعیین موقعیت دانشگاه از نظر مزیت رقابتی میانگین امتیاز نظرات نمونه آماری محاسبه شد و طبق محاسبه عدد $3/60$ به دست آمد که بیشتر از $2/5$ است. بدین معنی که طبق نظر افراد نمونه، موقعیت استراتژی تجاری دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران از نظر مزیت رقابتی بیشتر به سمت تمایز میل می‌کند تا هزینه. همچنین به منظور تعیین موقعیت دانشگاه از نظر حوزه رقابتی نیز میانگین امتیاز نظرات افراد نمونه آماری محاسبه شد و طبق محاسبه عدد $3/02$ به دست آمد که بیشتر از $2/5$ است. بدین معنی که طبق نظر افراد نمونه، موقعیت استراتژی تجاری دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران از نظر حوزه رقابتی بیشتر به سمت تفکیک میل می‌کند تا تمرکز با احتساب دونقطه می‌توان موقعیت استراتژی تجاری دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران را روی نمودار پورتر ترسیم نمود.



شکل ۳. موقعیت‌یابی استراتژی تجاری

براساس نتایج به دست آمده مشخص می‌شود که موقعیت استراتژی تجاری دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران طبق نظر افراد نمونه آماری، استراتژی تفکیک و تمایز است. یعنی دانشگاه تمایل به تنوع خدمات ارائه شده به‌بازار گسترده‌ای از دانشجویان و حرکت در بازارهای متنوع دارد.

بررسی استراتژی منابع انسانی دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران

در این بخش براساس مدل استراتژی‌های منابع انسانی مدل

گردید و با روش نمونه‌گیری تصادفی ۱۱۸ نفر از بین افراد جامعه به‌عنوان نمونه برای بررسی همسویی استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری انتخاب شدند. همچنین در این تحقیق به منظور وضعیت موجود استراتژی‌های تجاری و منابع انسانی از نظر خبرگان با روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده گردید.

یافته‌های تحقیق

بررسی استراتژی‌های تجاری دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران

برای تعیین استراتژی تجاری دانشگاه از پرسشنامه‌ای با ۳۴ گویه استفاده شد. این گویه‌ها به‌نحوی طراحی شدند که بخشی از آنها به نقاط مرجع او (مزیت رقابتی) و بخش دیگر به نقاط مرجع دوم (حوزه رقابت) بپردازد. در جدول زیر ترکیب گویه‌های پرسشنامه اول مشخص شده است:

جدول ۱. ترکیب گویه‌های پرسشنامه اول

نقاط مرجع	SRP 1 (مزیت رقابتی (هزینه و تمایز))	SRP 2 (حوزه رقابت (تفکیک و تمرکز))
پرسشنامه	گویه‌های ۱ تا ۷ و گویه‌های ۲۳ تا ۲۹	گویه‌های ۸ تا ۲۲ و گویه‌های ۳۰ تا ۳۴

در حقیقت نقطه مرجع اول در این بخش چنین مطرح می‌شود که آیا دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران برای ایجاد مزیت رقابتی سیاست کاهش هزینه را دنبال می‌کند یا سیاست افزایش تمایز را؟ براساس جدول فوق چنانچه میانگین پاسخ خبرگان به گویه‌های بخش اول کمتر از $2/5$ باشد، یعنی مزیت رقابتی به‌سمت کاهش هزینه پیش می‌رود و چنانچه بیشتر از $2/5$ باشد یعنی استراتژی‌های تجاری بیشتر به سمت افزایش تمایز است و هزینه‌محور نیست. نقطه مرجع دوم چنین سؤالی را مطرح می‌کند که دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران ترجیح می‌دهد روی بخش خاصی از بازار تمرکز کند یا ترجیح می‌دهد دامنه رقابت و فعالیت‌های خود را گسترش دهد؟ میانگین پاسخ خبرگان بخش دوم از سؤالات 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 به تمرکز دارد ولی اگر بیشتر از $2/5$

موقعیت دانشگاه از نظر کنترل میانگین امتیاز نظرات افراد نمونه آماری محاسبه شد. طبق محاسبه عدد ۳/۶۴ به دست آمد که بیشتر از ۲/۵ می‌باشد. بدین معنی که طبق نظر افراد نمونه آماری، موقعیت استراتژی منابع انسانی دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران از نظر کنترل بیشتر به سمت فرایند میل می‌کند تا نتیجه. یعنی برای دانشگاه علاوه بر نتیجه، شیوه انجام امور نیز اهمیت بالایی دارد. همچنین به منظور تعیین موقعیت دانشگاه از نظر تامین منابع انسانی میانگین امتیاز نظرات افراد نمونه آماری نیز محاسبه شد. طبق محاسبه عدد ۲/۴۹۱ به دست آمد که کمتر از ۲/۵ می‌باشد. بدین معنی که طبق نظر خبرگان، موقعیت استراتژی منابع انسانی دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران از نظر تامین منابع انسانی بیشتر به سمت تامین منابع از داخل دانشگاه میل می‌کند تا تامین منابع از خارج. با احتساب دو نقطه می‌توان موقعیت استراتژی منابع انسانی دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران را روی نمودار بامبرگر و مشولم ترسیم نمود.



شکل ۴. موقعیت یابی استراتژی منابع انسانی دانشگاه جامع علمی کاربردی

براساس نتایج به دست آمده مشخص شد که استراتژی منابع انسانی غالب دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران، استراتژی پدرا نه است. این استراتژی بر روی کارایی عملیات داخلی سازمان (کنترل فرایند) و بازار کار داخل سازمان تأکید دارد و مبنای اصلی 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

بامبرگر و مشولم، موقعیت استراتژیک دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران از منظر منابع انسانی مشخص شده است. بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) در مدل خود، استراتژی‌های منابع انسانی را براساس دونقطه مرجع کنترل (نتیجه و فرایند) و توجه (داخل و خارج) دسته‌بندی نموده‌اند و براساس دونقطه مرجع استراتژیک کنترل و منبع تأمین نیروی مورد نیاز در منابع انسانی براساس مدل بامبرگر و مشولم، چهار استراتژی شکل می‌گیرد که عبارت‌اند از استراتژی پدرا نه، استراتژی ثانویه، استراتژی متعهدانه و استراتژی پیمانکارانه. برای تعیین موقعیت استراتژی منابع انسانی از ۲۱ گویه استفاده شد. این گویه‌ها به نحوی طراحی شده است که بخشی از آنها به نقاط مرجع اول و بخش دیگر به نقاط مرجع دوم بپردازد. در جدول زیر ترکیب گویه‌های پرسشنامه دوم مشخص شده است:

جدول ۲. ترکیب گویه‌های پرسشنامه دوم

نقاط مرجع	SRP 1 (کنترل (نتیجه و فرایند))	SRP 2 (تأمین منابع (داخلی و خارجی))
پرسشنامه	گویه‌های ۵، ۶، ۷، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۷، ۲۱	گویه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۸، ۹، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۸، ۱۹، ۲۰

درحقیقت 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؟ براساس جدول فوق چنانچه میانگین پاسخ خبرگان به گویه‌های بخش اول کمتر از ۲/۵ باشد، یعنی تمایل دانشگاه بیشتر بر نتیجه است و چنانچه بیشتر از ۲/۵ باشد یعنی استراتژی‌های منابع انسانی بیشتر به سمت فرایند پیش می‌رود و نتیجه محور نیست. نقطه مرجع دوم چنین سؤالی را مطرح می‌کند که دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران 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 سؤالات نشان می‌دهد که دانشگاه چه وضعیتی دارد. نتیجه چنین مشخص می‌شود که اگر میانگین پاسخ به گویه‌ها کمتر از ۲/۵ باشد یعنی دانشگاه ترجیح می‌دهد از منابع داخلی استفاده نماید ولی اگر بیشتر از ۲/۵ باشد و به سمت ۵ پیش برود یعنی دانشگاه ترجیح می‌دهد از منابع خارجی برای تامین نیازهای منابع انسانی خود استفاده نماید. به‌منظور تعیین

کردند که عبارت‌اند 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. هریک از این ابعاد منطبق با یکی از ابعاد چهارگانه مدل پنجره‌ای استراتژی‌های منابع انسانی می‌باشند. در ادامه مدل چهارگانه مشاغل براساس مدل بامبرگر و مشولم طراحی می‌گردد:

مشاغل که ساده و استاندارد هستند؛ مانند مشاغل کارمندی به جذب و استخدام پردازد و از همین کارکنان برای انجام امور اداری بهره ببرد. این مشاغل به‌گونه‌ای هستند که وظیفه‌ای کاملاً روشن و مشخص برای شاغلان آنها محول می‌شود و به‌سادگی قابل یادگیری است. درحقیقت چارچوب فعالیت‌های دانشگاه کاملاً مشخص است و کارکنان طبق استانداردهای موجود و شرح مشاغل، این فعالیت‌ها را انجام می‌دهند. در ادامه به‌منظور مشخص کردن مشاغل موجود در هر یک از ابعاد چهارگانه استراتژیک منابع انسانی طبق مدل بامبرگر و مشولم، مشاغل موجود در دانشگاه شناسایی شدند. آنها در یک مدل پنجره‌ای، چهار بخش را برای دسته‌بندی مشاغل تعبیه



شکل ۵. دسته‌بندی نوع مشاغل براساس مدل بامبرگر و مشولم

شود که آیا این استراتژی دانشگاه همسو با استراتژی تجاری آن هست یا خیر؟ یعنی دانشگاهی که استراتژی تجاری آن تفکیک و تمایز است، آیا می‌تواند بدون در نظر گرفتن اساتید و بدنه آموزشی و تمرکز بر استراتژی پیمانکاران، به اهداف خود دست یابد؟

همسوسازی استراتژی‌ها

به‌منظور همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های تجاری، برای هریک از چهار وجه استراتژی‌های تجاری لازم است سناریوهایی تدوین شود. پیش از آن باید مشخص گردد که کدامیک از استراتژی‌های تجاری با استراتژی‌های منابع انسانی همخوانی دارند تا براساس آن، این سناریوها تدوین گردند. در جدول ذیل بر مبنای ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

در ادامه، ۳۳ عنوان از مشاغل دانشگاه علمی کاربردی براساس چارت مصوب وزارت علوم برای دانشگاه‌های دارای بیش از ۲۰۰۰ دانشجو و با مشاوره مدیریت منابع انسانی و دیگر بخش‌های مرتبط شناسایی شد. سپس از کارشناسان و خبرگان خواسته شد تا ساده و تکراری بودن یا پیچیده بودن این مشاغل را مشخص نمایند. همچنین تمایل دانشگاه به تامین از درون و بیرون دانشگاه را نیز تعیین کنند. میانگین نتایج به‌دست آمده در جدول زیر ارائه شده است:

بررسی‌ها نشان می‌دهد که اگرچه با توجه به شرایط هردسته از مشاغل، استراتژی‌های متفاوتی برای آنها در سازمان مربوطه مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما استراتژی غالب در این دانشگاه استراتژی پدرانه است و این استراتژی برای مشاغلی که بدنه اصلی اداری دانشگاه را تشکیل می‌دهد بیشتر کاربرد دارد و در ادامه باید مشخص

استراتژی‌های همسو مشخص شده‌اند:

جدول ۳. دسته‌بندی مشاغل

نوع استراتژی	برون‌سپاری	تأمین از داخل	تخصصی و پیچیده	ساده و تکراری	مشاغل
متعهدانه		✓	✓		ریاست مرکز
متعهدانه		✓	✓		مسئول حراست
ثانویه	✓			✓	انتظامات
پدرانه		✓		✓	متصدی امور دفتری
متعهدانه		✓	✓		کارشناس آمار و اطلاعات
پیمانکاران	✓		✓		کارشناس سنجش و ارزیابی
پدرانه		✓		✓	کارشناس روابط عمومی
متعهدانه		✓	✓		مدیر امور آموزش و پژوهش
متعهدانه		✓	✓		کارشناس امور فارغ‌التحصیلان
پدرانه		✓		✓	متصدی امور فارغ‌التحصیلان (کمک کارشناس)
پدرانه		✓		✓	متصدی بایگانی
متعهدانه		✓	✓		کارشناس امور ثبت‌نام و مشمولین
پدرانه		✓		✓	کارشناس آموزش و امور مدرسان
متعهدانه		✓	✓		کارشناس برنامه‌ریزی آموزشی و امتحانات
پدرانه		✓		✓	متصدی امور آموزشی (کمک کارشناس-بایگان)
پدرانه		✓		✓	کارشناس امور اطلاع‌رسانی
پدرانه		✓		✓	متصدی امور اطلاع‌رسانی
پدرانه		✓		✓	کارشناس امور پژوهشی
متعهدانه		✓	✓		مدیر امور اداری و مالی
پدرانه		✓		✓	کارشناس امور اداری
پدرانه		✓		✓	کارپرداز
متعهدانه		✓	✓		حسابدار
پیمانکاران	✓		✓		کمک حسابدار
ثانویه	✓			✓	مدیر امور دانشجویی و فرهنگی
ثانویه	✓			✓	کارشناس امور دانشجویی
پیمانکاران	✓		✓		کارشناس انجمن‌های علمی و طرح‌های اشتغال‌زا
پیمانکاران	✓		✓		کارشناس امور فرهنگی و مشاوره
پیمانکاران	✓		✓		مدیر گروه‌ها
پیمانکاران	✓		✓		مدرسان گروه
پدرانه		✓		✓	متصدی آزمایشگاه
ثانویه	✓			✓	خدمات نظافتی
ثانویه	✓			✓	خدمات تشریفاتی

شکل ۶. استراتژی‌های تجاری و منابع انسانی همسو براساس مدل‌های نظری



در ادامه سناریوهای پیشنهادی به دانشگاه در راستای همسوسازی استراتژی‌های تجاری و منابع انسانی با توجه به جدول فوق ارائه گردیده است:

سناریوی اول: تغییر استراتژی منابع انسانی

بررسی مدل ارائه شده در بالا نشان می‌دهد که استراتژی منابع انسانی در دانشگاه علمی کاربردی همسو با استراتژی تجاری آن نیست. بدین معنی که طبق مطالعات صورت گرفته، استراتژی منابع انسانی متناسب با استراتژی تجاری تفکیک و تمایز، استراتژی پیمانکارانه است. استراتژی تجاری دانشگاه در وضعیت تفکیک و تمایز قرار دارد، اما استراتژی منابع انسانی دانشگاه استراتژی پدران است. بر همین اساس دانشگاه باید استراتژی منابع انسانی خود را به استراتژی پیمانکارانه تغییر دهد. این دانشگاه باید منابع خود را از خارج تأمین نماید و روی نتیجه‌گرایی با توجه به تخصص موجود در حوزه رشته‌های تخصصی تمرکز نماید. و باید سعی کند که تأمین منابع را بیشتر به سمت منابع خارجی ببرد و با استفاده از این استراتژی، مشاغل موجود در گروه استراتژی پیمانکارانه را توسعه دهد. توسعه این مشاغل به دانشگاه این امکان را می‌دهد که در اجرای استراتژی تجاری، بتواند موفق عمل کند. زمانی که دانشگاه علمی و کاربردی، منابع مورد نیاز برای تمایز رشته‌ها و تفکیک مخاطبان و حوزه‌های فعالیت خود را در اختیار داشته باشد، قدرت عمل بیشتری برای بهبود و افزایش عملکرد خود به دیگر رقبا؛ یعنی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی دیگر، ایجاد می‌کند و همین قدرت عمل در منابع انسانی، موجب موفقیت دانشگاه در استراتژی تجاری مدنظر و نیل به اهداف کلان دانشگاه می‌شود. با عنایت به وضع موجود، برای بهبود عملکرد استراتژی تجاری تفکیک و تمایز، دانشگاه باید سعی کند مشاغل زیر را با استفاده از منابع خارجی تقویت نماید:

- کارشناس سنجش و ارزیابی
- کمک حسابدار
- کارشناس انجمن‌های علمی و طرح‌های اشتغال‌زا
- کارشناس امور فرهنگی و مشاوره
- مدیر گروه‌ها
- مدرسان

دیدگاه دانشگاه در حال حاضر تقویت کارکنان و تمرکز بر مشاغل زیر است:

- متصدی امور دفتری
- کارشناس روابط عمومی
- متصدی امور فارغ‌التحصیلان (کمک کارشناس)
- متصدی بایگانی
- کارشناس آموزش و امور مدرسان
- متصدی امور آموزشی (کمک کارشناس-بایگان)
- کارشناس امور اطلاع‌رسانی
- متصدی امور اطلاع‌رسانی
- کارشناس امور پژوهشی
- کارشناس امور اداری
- کارپرداز
- متصدی کارگاه
- متصدی آزمایشگاه

اگرچه این مشاغل حایز اهمیت هستند و دانشگاه باید بر حفظ این کارمندان و تقویت آنان توجه داشته باشد؛ ولی توجه و تمرکز به این مشاغل همسو با هدف تجاری دانشگاه نیست. هرچه میزان تأمین منابع از خارج دانشگاه افزایش یابد و کنترل دانشگاه در مشاغل از فرایند به سمت نتیجه پیشروی نماید، استراتژی پیمانکارانه بیشتر تحقق می‌یابد. اما ممکن است تحقق استراتژی پیمانکارانه با توجه به هزینه‌های بالا، چندان آسان نباشد که در این صورت دو سناریوی دیگر مطرح می‌شود.

سناریوی دوم: تغییر استراتژی تجاری

دانشگاه در این وضعیت می‌تواند نسبت استراتژی تجاری خود بازنگری داشته باشد و اصلاحاتی را در آن اعمال نماید و سپس در آینده با فراهم کردن زیرساخت‌های استراتژیک منابع انسانی، فرایند رسیدن به اهداف استراتژیک جدید خود را محقق نماید. در مطالعه صورت گرفته، استراتژی تجاری دانشگاه، استراتژی تفکیک و تمایز است. استراتژی منابع انسانی متناسب با این استراتژی تجاری، استراتژی پیمانکارانه است. حال آن‌که استراتژی منابع انسانی دانشگاه، استراتژی پدران است. در استراتژی پدران تمرکز دانشگاه بیشتر به تأمین منابع از داخل و کنترل فرایند تمرکز دارد. دانشگاه در این سناریو باید استراتژی تجاری خود را تغییر دهد و اهداف خود را در بازار اصلاح نماید. استراتژی تجاری متناسب با استراتژی منابع انسانی پدران، استراتژی تمرکز بر هزینه است. این استراتژی دقیقاً در تقابل با استراتژی تفکیک هزینه قرار

که دانشگاه با توجه به تفکیک و تمایز به‌عنوان هدف تجاری، باید روی تنوع رشته‌ها و گروه‌های آموزشی و پژوهشی تمرکز نماید. دانشگاه باید منابع خود را از خارج تأمین کند و بر روی نتیجه‌گرایی با توجه به تخصص موجود بر رشته‌های تخصصی تمرکز نماید. دانشگاه باید سعی کند که تأمین منابع را بیشتر به سمت منابع خارجی ببرد و با استفاده از این استراتژی، مشاغل موجود در گروه استراتژی پیمانکارانه را توسعه دهد. توسعه این مشاغل به دانشگاه این امکان را می‌دهد که بتواند موفق عمل کند. زمانی که دانشگاه علمی و کاربردی، منابع موردنیاز برای تمایز رشته‌ها و تفکیک مخاطبان و حوزه‌های فعالیت خود را در اختیار داشته باشد، قدرت عمل بیشتری برای بهبود و افزایش عملکرد خود به دیگر رقبا یعنی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی دیگر، ایجاد می‌کند و همین قدرت عمل در منابع انسانی، موجب موفقیت دانشگاه در جهت اجرای استراتژی تجاری مدنظر و نیل به اهداف کلان دانشگاه می‌شود. براساس این سناریو دانشگاه باید روی مشاغلی همچون مدیر گروه، مدیر پژوهش، مدرسان و پژوهشگران، کارشناسان ارتباط با صنعت، کارشناس فناوری و نوآوری، کارشناس کارآفرینی تمرکز نماید. به‌منظور تأمین این مشاغل دانشگاه باید به منابع خارجی نظر داشته باشد زیرا امکان جذب این افراد برای دانشگاه وجود ندارد. همچنین میزان تخصصی‌بودن مشاغل موجب می‌شود که دانشگاه بر نتیجه‌گرایی تمرکز نماید نه فرایند. با تغییر استراتژی منابع انسانی دانشگاه و همسوسازی آن با استراتژی‌های تجاری، درنهایت دانشگاه به مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابد و عملکرد خود را بهینه می‌کند. استفاده اثربخش‌تر از منابع، کاهش هزینه‌ها، افزایش سرعت استفاده از فرصت‌های محیطی، حل مسائل پیچیده سازمان، حفظ نیروی انسانی و انگیزه‌مند شدن آنها از دیگر نتایج حاصل از همسوسازی است. همچنین به علت اینکه در کشور فضای رقابتی بین نهادهای آموزشی و بین مراکز این دانشگاه دیده نمی‌شود و در محیطی غیررقابتی، ثابت و قابل پیش‌بینی فعالیت می‌کنند که در چنین محیطی نوع استراتژی‌های سازمان حتی زمانی که بر مزیت رقابتی خاصی تأکید کنند نمی‌تواند تأثیر متمایزی را بر عملکرد دانشگاه بر جای بگذارد. تمامی تئوری‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی که بر هم‌ردیفی میان استراتژی‌های رقابتی و منابع انسانی تأکید می‌نمایند، هر یک به‌نوعی بدین علت آن را مؤثر بر اثربخشی سازمان‌ها می‌دانند که این هم‌ردیفی می‌تواند نوعی ویژگی یا رفتار را در کارکنان ایجاد نماید که دست‌یابی سازمان را به موقعیت رقابتی مطلوب از طریق تسهیل اجرای استراتژی رقابتی ایجاد نماید. با این حال

دارد و به نظر می‌رسد که این نوع همسوسازی از نظر منطقی نتواند اهداف عالی مورد انتظار دانشگاه را تأمین نماید. زیرا برای دانشگاه منطقی نیست که هم از نظر بازار و حوزه رقابت و هم از نظر محصول و خدمات ارائه شده، اهداف خود را تغییر دهد. چون تغییر مشاغل و تعریف مجدد آنها هرچند دشوار، به‌مراتب ساده‌تر از تغییر اهداف سازمانی در بخش تجاری است و به‌دلیل اینکه منطقی موجود همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های تجاری است نه همسوسازی استراتژی‌های تجاری با استراتژی‌های منابع انسانی، بنابراین استفاده از سناریوی دوم در شرایط فعلی برای دانشگاه مقدور نیست و بر همین اساس سناریوی سوم پیشنهاد می‌شود.

سناریوی سوم: استراتژی ترکیبی

دانشگاه می‌تواند از ترکیب استراتژی‌های منابع انسانی پدران و پیمانکارانه استفاده نماید. بدین معنی که دانشگاه در امور جاری خود، وضع موجود را ادامه دهد، ولی در زمان توسعه فعالیت‌ها و همچنین در بلندمدت سعی در جایگزینی استراتژی پیمانکارانه به‌جای پدران نماید. یعنی نگاه به تأمین منابع از خارج مبنای توسعه استراتژی منابع انسانی قرار گیرد ولی در حال حاضر دانشگاه با وضعیت فعلی سعی در ادامه فعالیت‌ها و تأمین منابع خود داشته باشد. دانشگاه باید اصولی را در قالب آیین‌نامه داخلی تنظیم نماید که طبق آن، در پروژه‌های جدید اضافه کردن واحد دانشگاه، اضافه‌کردن رشته جدید، عقد قراردادهای آموزشی و پژوهشی با دیگر ارگان‌های دولتی و خصوصی، توسعه فعالیت‌ها، تمرکز بر کارآفرینی و ارتباط با صنایع و توسعه مشاغل به‌طور تدریجی تأمین منابع از خارج به‌جای تأمین منابع از داخل مدنظر قرار گیرد. همچنین دانشگاه باید با برنامه‌ریزی بلندمدت، سعی در توسعه روش‌های کنترل نتایج نماید.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از این تحقیق نشان داد که مراکز دانشگاه علمی - کاربردی تهران استراتژی‌های منابع انسانی هم‌راستا با استراتژی‌های تجاری را به‌کار نمی‌گیرند. بر همین اساس، طبق مطالعات صورت گرفته مشخص شد که استراتژی منابع انسانی متناسب و همسو با استراتژی تجاری دانشگاه، استراتژی پیمانکارانه است. به‌منظور دستیابی به هدف توسعه استراتژی منابع انسانی سه سناریو برای دانشگاه تعریف گردید. در سناریوی اول پیشنهاد شد دانشگاه استراتژی منابع انسانی خود را از پدران به استراتژی پیمانکارانه تغییر دهد. بدین معنی

تقویت استراتژی‌های تجاری متناسب با هدف‌های جزئی‌تر اقدام نماید. به‌عنوان مثال اگر اولویت تجاری دانشگاه، توسعه رشته‌های آموزشی است، اولویت استراتژی پیمانکارانه، تقویت مدیران گروه و مدرسان باشد و اگر اولویت دانشگاه، همکاری با واحدهای صنعتی و ارگان‌های دولتی برای همکاری است، باید روی متخصصان کارآفرینی و ارتباط با صنعت تمرکز نماید و به دنبال آن دانشگاه اولویت‌های استراتژی منابع انسانی پیمانکارانه را متناسب با اولویت‌های استراتژی تجاری خود انتخاب می‌نماید.

تحقیق حاضر از نظر متدولوژی و موضوع با تحقیق اعرابی و مقدم (۱۳۸۶) با عنوان هماهنگ‌کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ‌سازمانی در یکی از بزرگ‌ترین تولیدکننده‌های کاغذ تیشو در ایران مشابهت دارد. آنها در این پژوهش از مدل استراتژی دیوید (۲۰۰۰) برای استراتژی تجاری، مدل استراتژی بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) برای استراتژی منابع انسانی و مدل دنیسون و نیل (۲۰۰۶) برای استراتژی فرهنگی استفاده نمودند. اعرابی و مقدم (۱۳۸۶) سه سناریو را برای همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های تجاری و فرهنگی پیشنهاد دادند. در هر دو پژوهش از مدل بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) برای شناسایی استراتژی منابع انسانی استفاده شده است. همچنین روش همسوسازی در هر دو پژوهش مشابه است. بدین معنی که ابتدا استراتژی تجاری و فرهنگی شرکت شناسایی شده است و سپس استراتژی منابع انسانی شناسایی شده و برای همسوسازی آن، سناریوهایی طراحی شده است. از نظر اختلاف نیز می‌توان به مدل‌های مورد استفاده برای طراحی استراتژی تجاری اشاره نمود. به نظر محقق، مدل پورتر دارای جامعیت و اعتبار بیشتری نسبت به مدل دیوید است. از طرف دیگر در پژوهش پیش‌رو لیست مشاغل نیز با اهتمام واحد کارگزینی و معاونت اداری و مالی دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران شناسایی و براساس ویژگی‌های مطرح‌شده در مدل بامبرگر و مشولم دسته‌بندی شد که از این حیث نتایج به‌دست آمده دارای نوآوری‌ها است. موسی خانی و مجرد (۱۳۹۱) در پژوهشی به تعیین بهترین استراتژی منابع انسانی دانشگاه آزاد واحد قزوین براساس نقاط مرجع استراتژیک پرداختند. در این پژوهش نظرات استادان و کارمندان 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 ایده‌آل استراتژی منابع انسانی

متغیرهایی مانند اندازه، نوع صنعت، ویژگی‌های محیطی هم‌متغیرهایی می‌باشند که می‌توانند بر رابطه میان هم‌ردیفی و عملکرد تأثیر داشته باشند. میزان تعهد مدیران منابع انسانی به برنامه‌های منابع انسانی و ارزش‌های کسب‌وکار، میزان تعهد فرهنگ‌سازمانی به برنامه‌های منابع انسانی، میزان تعهد کارکنان به هر یک از موارد فوق نیز، موقعیت سازمان در منحنی عمر را نیز می‌توان از دلایل کارا نبودن این همسویی در دانشگاه جامع علمی-کاربردی برشمرد.

در سناریوی دوم پیشنهاد شد که در صورت امکان استراتژی تجاری دانشگاه، همسو با استراتژی منابع انسانی شود. دانشگاه در این وضعیت می‌تواند نسبت استراتژی تجاری خود بازرگاری داشته باشد و اصلاحاتی را در اهداف استراتژیک تجاری خود اعمال نماید. البته چون تغییر مشاغل و تعریف مجدد آنها هرچند دشوار، به‌مراتب ساده‌تر از تغییر اهداف سازمانی در بخش تجاری است و به‌دلیل اینکه منطبق موجود همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های تجاری است نه همسوسازی استراتژی‌های تجاری با استراتژی‌های منابع انسانی، بنابراین استفاده از سناریوی دوم در شرایط فعلی برای دانشگاه منطقی نیست. در این شرایط سناریوی سوم پیشنهاد می‌شود.

سناریوی سوم به خدمت گرفتن استراتژی‌های ترکیبی است. دانشگاه می‌تواند از ترکیب استراتژی‌های منابع انسانی پدران و پیمانکارانه استفاده نماید. بدین معنی که دانشگاه در امور جاری خود، وضع موجود را ادامه دهد؛ ولی در زمان توسعه فعالیت‌ها و همچنین در بلندمدت سعی در جایگزینی استراتژی پیمانکارانه به‌جای پدران نماید. یعنی نگاه به تأمین منابع از خارج مبنای توسعه استراتژی منابع انسانی قرار گیرد ولی در حال حاضر دانشگاه با وضعیت فعلی سعی در ادامه فعالیت‌ها و تأمین منابع خود داشته باشد. در این شرایط دانشگاه باید به‌طور موازی و با برنامه‌ریزی مناسب، به‌صورت تدریجی ابتدا گروه‌های آموزشی را تقویت نماید و از مدیران گروه قوی و متخصص در رشته‌های مختلف استفاده نماید. سپس مدرسان آموزشی خود را از دانشگاه‌های دیگر و با بهره‌گیری از دانشجویان و فارغ‌التحصیلان دکتری تأمین نماید. در ادامه ایجاد دفاتر اشتغال‌زایی را که از جمله بخش‌های مهم در دانشگاه هستند، پیگیری نمایند. سپس برای برنامه‌های پژوهشی و انجام پروژه‌ها از متخصصان پژوهشگر بیرونی بهره گیرند. بدین ترتیب دانشگاه با حفظ وضع موجود و تمرکز بر استراتژی پدران به‌طور تدریجی از استراتژی پیمانکارانه نیز بهره می‌برد و بدین ترتیب می‌تواند به

باید با تقویت و همسوسازی استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری خود سعی در تقویت منابع و متغیرهای اثرگذار بر موفقیت خود باشد و چنانچه مراکز علمی کاربردی تهران در استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی خود بر سیاست‌هایی همچون موارد ذیل تأکید نمایند، می‌توانند عملکرد خود را بهبود ببخشند:

- دانشگاه باید تلاش کند تا با به‌کارگیری نظرات و مشاوره کارشناسان و متخصصان در زمینه کارآفرینی، نوآوری و فناوری، مسیر توسعه و تسهیل کارآفرینی و اشتغال را برای دانشجویان فراهم نماید.
- برای توسعه بازار، دانشگاه باید تخصص‌های متناسب را شناسایی نماید. به‌عنوان مثال جهت توسعه فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی در زمینه خدمات تعمیر هواپیما و به‌منظور راه‌اندازی رشته درسی متناسب برای این حوزه دانشگاه باید اساتید و متخصصان و فارغ‌التحصیلان و پژوهش‌گران و صاحب‌نظران این رشته را از پیش‌شناسایی و با آنها رایزنی نماید تا در صورت موفقیت در راه‌اندازی رشته، بتواند گام مستحکمی در زمینه ارائه خدمات با کیفیت در این زمینه بردارد.
- دانشگاه با ارائه رزومه معتبر خود می‌تواند هر سازمانی را مجاب به راه‌اندازی رشته تحصیلی متناسب با نیازهای خود و ارائه مدرک معتبر دانشی و کاربردی نماید.
- همچنین به‌منظور توسعه کارکنان داخلی در سناریوی سوم که سناریوی ترکیبی است، دانشگاه باید مسیرهای ارتقای چندگانه و گسترده را برای تمامی کارکنان فراهم آورد و برنامه‌های گردش شغلی را اجرا نماید؛ این فهرست از مناسب‌ترین اقدامات و سیاست‌های منابع انسانی در مراکز علمی کاربردی تهران همانند فهرست ۱۶گانه ففر (۱۹۹۴) که در آن اثربخش‌ترین اقدامات مدیریت کارکنان، ذکر شده و فهرست هوسلید (۱۹۹۵) که مهم‌ترین اقدامات کاری با عملکرد بالا در شرکت‌های آمریکایی را تشریح کرده است که نشان می‌دهد در مراکز علمی کاربردی تهران و در کشورهای درحال توسعه مانند ایران، اقدامات اثربخش مدیریت امور کارکنان همان مواردی هستند که در کشورهای توسعه‌یافته مشاهده شده است. این نتیجه‌گیری می‌تواند کاربردهای فراوانی داشته باشد.

تعیین شده است. از نظر دستاورد پژوهش، می‌توان دریافت که استراتژی ایده‌آل برای هر دو دانشگاه جامع علمی و کاربردی و دانشگاه آزاد قزوین که نگاه توسعه‌ای و پیشرفت مدار در بازار دارند، استراتژی پیمانکارانه است. هرچند که در پژوهش موسی خانی و مجرد (۱۳۹۱)، استراتژی تجاری دانشگاه آزاد قزوین مشخص نشده است. نقاط مرجع استراتژیک در پژوهش موسی خانی و مجرد (۱۳۹۱) ساده و تخصصی بودن کار و تأمین منابع از داخل و خارج است. همچنین استراتژی‌های چهارگانه منابع انسانی شامل پدران، ثانویه، پیمانکارانه و متعهدانه مورد استفاده قرار گرفته که از این منظر نیز همسویی نزدیکی بین پژوهش حاضر و پژوهش موسی خانی و مجرد (۱۳۹۱) دیده می‌شود. در بین مطالعات خارجی صورت گرفته نیز می‌توان به پژوهش فورتین (۲۰۰۶) اشاره کرد. وی در پژوهش خود به هم‌راستاسازی استراتژی‌های نوآوری در منابع انسانی با استراتژی‌های تجاری در شرکت فیلیپس هلند پرداخته است. در این پژوهش مشخص شد که استراتژی نوآوری منابع انسانی فیلیپس با استراتژی تجاری آن هم‌راستا نیست و به‌منظور بهبود شرایط استراتژی منابع انسانی فیلیپس دو سناریو طراحی گردید. در پژوهش حاضر از نظر بررسی استراتژی‌های منابع انسانی و هم‌راستا نبودن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری مشابیهایی وجود دارد.

مطابق با تئوری‌های موجود، سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌باید یکی از انواع استراتژی‌های تجاری را به‌کارگیرند که بر طبق یافته‌های حاصل برای مراکز دانشگاه علمی کاربردی تهران استراتژی تفکیک و تمایز، استراتژی غالب این نهاد است. این استراتژی در شرکت‌ها و سازمان‌هایی که هدف توسعه بازار و خدمات را دارند به کار گرفته می‌شود. درحال حاضر دانشگاه جامع علمی و کاربردی می‌باید در تلاش برای توسعه مخاطبان و بازارهای خود باشد و از سوی دیگر این دانشگاه خدمات خود را تا حد ممکن متمایز از سایر دانشگاه‌ها و رقبا در کشور ارائه نماید. به‌منظور دستیابی به اهداف استراتژیک تجاری در این دانشگاه مجموعه‌ای از عوامل مؤثر می‌باشند که یکی از مهم‌ترین آنها به‌گواه پژوهشگران مختلف، استراتژی‌های منابع انسانی است. استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان دانش‌محور دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران می‌تواند نقطه عطفی برای بهبود عملکرد یا شکست عملکرد محسوب شود. از این رو دانشگاه

منابع

- مرجع استراتژیک (SRPS)، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۲، ۱۲۷-۱۴۶.
- دیواندری، علی؛ نظری، محسن؛ رضوی، سید مصطفی و امین، فرشته (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر همسوسازی استراتژی‌های تجاری و اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد اقیانوس آبی با تکنیک الکترا، مدیریت صنعتی، دوره ۶، شماره ۲، ۲۸۳-۲۰۳.
- عابدزاده، هادی (۱۳۹۳). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی شهر زنجان)، منابع انسانی ناچا، سال نهم، شماره ۳۶، ۷۷-۹۳.
- غلامزاده، داریوش و جلالی، سونیا (۱۳۹۱). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت رنگین پروفیل کویر)، مدیریت صنعتی، دوره ۴، شماره ۱۰، ۱۳۷-۱۵۲.
- گرگ، ال. استوارت و کنت، جی. براون (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی: پیوند استراتژی و عمل، ترجمه سیدمحمد اعرابی و مرجان فیاضی، تهران: مه کامه.
- مشبکی، اصغر و موسوی مجد، سیدمحمد (۱۳۹۱). رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌های تجاری، استراتژی‌های منابع انسانی و ساختار سازمانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال دهم، شماره ۲۵، ۳۳-۶۰.
- موسی‌خانی، مرتضی و مجرد، ناهید (۱۳۹۲). شناسایی استراتژی منابع انسانی دانشگاه آزاد واحد قزوین براساس نقاط مرجع استراتژیک، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۲، ۱-۱۱.
- آرمسترانگ، مایکل (۲۰۰۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ابراهیمی، الهام و قلی‌پور، آرین (۱۳۹۵). گونه‌شناسی ریسک‌های منابع انسانی براساس نقاط مرجع استراتژیک: کاربرد رویکرد کیفی، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، شماره ۲۲، ۱-۲۶.
- اعرابی، سیدمحمد و مقدم، علیرضا (۱۳۸۶). هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی، علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۸، ۱۰۳-۱۳۵.
- اصلی، شهربانو و طالقانی، محمد (۱۳۹۲). تأثیر هوشمندی رقابتی بر رضایتمندی مشتریان بانکی، دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، گرگان، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی حکیم جرجانی.
- باقری، سیدمحمد و اصغری، فرشته (۱۳۹۲). بررسی هماهنگی میان استراتژی‌های سطح کسب‌وکار و بازارگرایی در چارچوب مراحل چرخه عمر سازمان، مدیریت بازاریابی، دوره ۸، شماره ۱۹، ۱۰۹-۱۲۵.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن (۲۰۰۰). استراتژی منابع انسانی؛ تدوین اجرا و آثار، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- تیموری، ابراهیم و آبرومند، جمال (۱۳۸۸). هم‌آهنگی بین استراتژی سازمان و استراتژی ساختار با استفاده از نقاط
- S. L. (2010). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley.
- Holbeche, L. (2009). *Aligning human resources and business strategy*. Routledge.
- Ivancevich, M. J. (2010). *Human Resource Management, New York: McGraw-Hill*.
- Kotha, S. & Vadlamani, B. L. (1995). Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, 16(1), 75-83.
- Oral, E. L. & Mistikoglu, G. (2007). Competitive analysis of the Turkish brick industry a case study for developing countries. *Building and Environment*, 42(1),
- Bamberger, P. & Fiegenbaum, A. (1996). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy. *Academy of Management Review*, 21(4), 926-958.
- Bamberger, P. & Meshoulam, I. (2000). Human resource management strategy. *Published Sage, London*, 99.
- Dağdeviren, M. & Yüksel, İ. (2010). A fuzzy analytic network process (ANP) model for measurement of the sectoral competitiveness level (SCL). *Expert systems with applications*, 37(2), 1005-1014.
- David, F. R. (2004). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Prentice Hall; 10th edition.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. & Verhulst,

- 416-423.
- Ou, C. W., Chou, S. Y. & Chang, Y. H. (2009). Using a strategy-aligned fuzzy competitive analysis approach for market strategy?. *Published November*.
- Sirikrai, S. B. & Tang, J. C. (2006). Industrial competitiveness analysis: Using the analytic hierarchy process. *The Journal of High Technology Management Research*, 17(1), 71-83.
- Smith, C. B. (2013). Aligning Human Resource Development with the Strategic Priorities of Healthcare Organizations: The CFO Perspective, *Graduate Theses and Dissertations*, University of South Florida.
- Takeuchi, N., Chen, Z. & Lam, W. (2009). segment evaluation and selection. *Expert Systems with Applications*, 36(1), 527-541.
- Porter, M. E. (1996). What is 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*, 20(12), 2454-2470.
- Wang, D. S. & Shyu, C. L. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?. *International Journal of Manpower*, 29(2), 92-110.