

## ارائه استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌های علمی و فناوریانه (مورد مطالعه: سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت)

سعیده صمدزاد<sup>۱\*</sup>

جاوید فهروانی‌نهر<sup>۲</sup>

فرامرز نوری<sup>۳</sup>

اکبر قاسمی یالقور آغاچ<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۵/۲۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲)

### چکیده

منابع انسانی، مهمترین منبع راهبردی سازمان‌ها به شمار می‌آیند و تحلیل راهبردی و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی یکی از مسئولیت‌های اصلی سازمان‌ها برای بهره‌گیری هرچه بیشتر از سرمایه‌های انسانی است. آنجایی که هدف پژوهش حاضر، تدوین استراتژی‌های توسعه و بهبود بهره‌وری منابع انسانی در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت است، این مطالعه ابتدا به شناسایی و احصاء نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای منابع انسانی و سپس ارایه استراتژی‌های توسعه و تدوین برنامه‌های عملیاتی و اقدامات متناسب با استراتژی‌ها در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت پرداخته است. در این راستا افراد به شیوه تدریجی (هدفمند) از بین مدیران، خبرگان و متخصصان سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت انتخاب شده‌اند. تکنیک مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل نتایج نیز رویکرد نقاط مرجع استراتژیک (SRP) است. نتایج حاصل از یافته‌ها نشان می‌دهد راهبرد اصلی و کلی سازمان، راهبرد تهاجمی (توسعه) است. همچنین پس از بررسی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در حوزه‌های وظیفه‌ای منابع انسانی و نظرات افراد خبره در زمینه تحلیل عوامل داخلی و خارجی منابع انسانی سازمان، با بررسی‌های انجام شده و همچنین در نظر گرفتن سمت و سوی سیاست‌های شناسایی شده در این حوزه، استراتژی‌های منابع انسانی در ماتریس SWOT تدوین گردید. نتایج به دست آمده، حاکی از این است که استراتژی مناسب برای مشاغل اصلی و تخصصی صف، مشاغل ستادی تخصصی و ستادی عمومی در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت، استراتژی متعهدانه، استراتژی مناسب برای مشاغل خدمات عمومی، استراتژی ثانویه و استراتژی مناسب برای مشاغل قرارداد کار معین، استراتژی پیمانکارانه می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** توسعه منابع انسانی، سازمان‌های علمی و فناوریانه، سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت، مدل نقاط مرجع استراتژیک

۱. عضو هیات علمی پژوهشکده توسعه و برنامه‌ریزی جهاد دانشگاهی، تبریز (نویسنده مسئول) [samadzad@acecr.ac.ir](mailto:samadzad@acecr.ac.ir)

۲. کارشناس پژوهشی پژوهشکده توسعه و برنامه‌ریزی جهاد دانشگاهی، تبریز [ghahremani@acecr.ac.ir](mailto:ghahremani@acecr.ac.ir)

۳. عضو هیات علمی پژوهشکده توسعه و برنامه‌ریزی جهاد دانشگاهی، تبریز [nouri@acecr.ac.ir](mailto:nouri@acecr.ac.ir)

۴. عضو هیات علمی پژوهشکده توسعه و برنامه‌ریزی جهاد دانشگاهی، تبریز [a\\_ghasemi@acecr.ac.ir](mailto:a_ghasemi@acecr.ac.ir)

## مقدمه

موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها از طریق بهبود و بهسازی آنان است (۱). در همین ارتباط طی سال‌های اخیر تلاش گسترده‌ای جهت ارائه روش‌هایی برای مدیریت و بهبود منابع سازمان به ویژه منابع انسانی در سازمان‌های علمی و فناوریانه صورت پذیرفته است (۲). تحلیل راهبردی و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی یکی از مسئولیت‌های اصلی سازمان‌ها برای بهره‌گیری هرچه بیشتر از سرمایه‌های انسانی است. این سرمایه‌های انسانی یکی از مهمترین سرمایه‌های اصلی سازمان به شمار می‌روند و برنامه‌ریزی نحوه بکارگیری آن در درازمدت، نقش بسزایی در عملکرد سازمان خواهد داشت (۳). نبود فرایندهای استراتژیک مناسب باعث می‌شود منابع سازمانی در جهانی که نهایتاً منجر به ایجاد ارزش افزوده برای سازمان نمی‌شود، صرف شوند. در چارچوب مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند از فرصت‌ها و موقعیت‌ها بهره‌برداری بهینه داشته باشند. لذا یکپارچگی استراتژیک، برای ایجاد سازگاری بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمانی ضرورتی انکارناپذیر است که سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت نیز از این امر مستثنی نیست (۴). جهاد دانشگاهی واحد علم و صنعت به عنوان یکی از مجموعه‌های توانمند جهاد دانشگاهی، یک نهاد عمومی غیر دولتی است که فعالیت خود را از سال ۱۳۵۹ شروع و توانسته است با ایجاد ارتباطات مناسب با دانشگاه‌ها و مراکز علمی و تخصصی کشور و جذب متخصصان مجرب گام‌های موثری در راستای تامین نیازهای پژوهشی، تحقیقات کاربری، خدمات مهندسی کشور و همچنین طراحی و ساخت محصولات موردنیاز صنعت بردارد. لذا تحلیل راهبردی از وضعیت موجود در این سازمان از ضروریات است. نتایج تحقیقات نشان داده است نخستین و مهمترین مؤلفه برای تحلیل راهبردی، شناسایی و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌های درون سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی است. تکنیک‌های بسیاری را می‌توان برای تحلیل موارد راهبردی به کار برد که از میان آنها، ماتریس سوات از شهرت و اعتبار زیادی برخوردار است. ماتریس سوات، ابزار تحلیلی بسیار کارآمدی است که برای شناسایی محیط بیرونی و درونی سازمان به کار برده می‌شود (۵). بنابراین در پژوهش حاضر برخی نقاط قوت و ضعف‌های سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت در شاخص‌های بهره‌وری منابع انسانی شناسایی می‌گردد و برای بهبود نقاط ضعف، راهکارهای توسعه منابع انسانی ارائه می‌گردد. همچنین در پژوهش حاضر علاوه بر تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای منابع انسانی، با استفاده از تکنیک نقاط مرجع استراتژیک (SRP<sup>1</sup>) شناسایی و با توجه به ماهیت سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت و تکثر نقش‌ها و کارکردهای منابع انسانی و اهمیت هر کدام از آنها، استراتژی‌های توسعه منابع

---

<sup>1</sup>. Strategic Reference Points (SRP)

انسانی متناسب با استراتژی‌های سازمان‌ها در جهت کسب مزیت رقابتی و توسعه منابع انسانی ارایه می‌گردد.

## ۲- مبانی نظری

### ۲-۱- توسعه منابع انسانی

امروزه مفهوم توسعه منابع انسانی جایگاهی متمایز در تئوری‌های مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری منابع انسانی دارد. سیاست‌های توسعه منابع انسانی رابطه نزدیکی با آن جنبه از مدیریت منابع انسانی دارند که به سرمایه‌گذاری روی نیروی انسانی و کارکنان و توسعه سرمایه انسانی سازمان مربوط می‌شوند و به مسائلی چون ایجاد یک سازمان پویا و فراهم آوردن فرصت‌های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان به منظور بهره‌وری منابع انسانی می‌پردازند (۱). بهره‌وری اساساً راهی برای استفاده خردمندانه از منابع برای دستیابی به بهترین نتایج و بالاترین سودمندی است (۶). بنابراین افزایش بهره‌وری نیروی انسانی برای افزایش کارایی سازمان مهم بوده است (۷). اگرچه بهره‌وری استفاده بهینه و مؤثر از منابع و عوامل تولید است، اما نتایج نشان داده است که استفاده بهینه از نیروی انسانی در بین سایر عوامل تولید از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (۱). بهره‌وری منابع انسانی نسبت خروجی نیروی انسانی به ورودی منابع انسانی است و هر چه بیشتر مورد توجه قرار گیرد بهره‌وری کل سازمان افزایش می‌یابد (۸). از اینرو، نظام توسعه سرمایه انسانی در هر سازمانی باید روش‌های جدیدی را برای اصلاح و ارتقای مدیریت منابع انسانی که رابطه مثبتی با بهره‌وری دارد به وجود بیاورد (۹).

### ۲-۲- استراتژی منابع انسانی

استراتژی یک سازمان عبارت است از تدوین برنامه‌ای در جهت هدایت عملیات سازمان شامل کالاها یا خدماتی که به مشتریان عرضه می‌کند، تعیین اهدافی که باید تحقق یابند و بالاخره تعیین خط مشی‌های تدارک و تخصیص منابع برای دستیابی به آن هدف‌ها. با توجه به محیط در حال تغییر به منظور دستیابی به بهره‌وری پایدار، خلاقیت و نوآوری، کیفیت مناسب زندگی، مدیریت کارآمد، اثربخش و هوشمند منابع انسانی ضروری است. استراتژی توسعه منابع انسانی شامل توانایی سازمان برای حفظ رابطه بین دارایی‌های منابع انسانی خود با روش‌ها، اهداف و استراتژی‌های سازمانی است. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک منابع انسانی است (۱۰).

### ۲-۳- مدل‌های تدوین استراتژی منابع انسانی

مدل‌های مختلفی برای تدوین استراتژی منابع انسانی وجود دارند. در زیر این مدل‌ها اشاره شده

است:

- مدل فیلیپس: این مدل از نوع مدل‌های عقلایی است که بر مبنای استراتژی‌های کسب‌وکار، استراتژی منابع انسانی را شکل می‌دهد.
- مدل لنز: رویکرد لنز تکنیکی است که سازمان‌ها به کمک آن از چشم‌انداز و استراتژی کلی به پروژه‌های اجرایی می‌رسند و به این ترتیب، راه دستیابی به چشم‌انداز سازمانی را هموار می‌سازند.
- مدل مدیریت استراتژیک مزیت کارکنان: منطبق این مدل این است که نخست از جایی که سازمان مشتاق رسیدن به آن است (خروجی سیستم) آغاز می‌شود. سپس به زمان کنونی برمی‌گردد و استراتژی‌های لازم برای دستیابی به آن چشم‌انداز را تعیین می‌کند.
- مدل مبتنی بر فرهنگ سازمانی: فرایند توسعه استراتژی منابع انسانی فرهنگ محور، دارای شش مرحله است: ۱. شناسایی واحد زمانی و سازماندهی کارگاه؛ ۲. اولویت‌بندی روندها در محیط کسب‌وکار؛ ۳. شناسایی منابع مزیت رقابتی و سنجش‌های مرتبط با هر منبع؛ ۴. تعریف قابلیت‌های فرهنگی مطلوب به همراه «ویژگی‌های رفتاری»؛ ۵. شناسایی فعالیت‌های منابع انسانی با دارای بیشترین تأثیر بر خلق و حفظ فرهنگ مطلوب؛ ۶. طراحی و تدوین برنامه اجرایی کلی (۱).
- مدل نقاط مرجع استراتژیک: نقاط مرجع، محل یا نقطه‌ای است که تمام اندازه‌گیری‌ها و انتخاب‌ها در مقایسه با آن سنجیده می‌شود و 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 سیستم استفاده می‌کنند. 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 (۱۱). با توجه به دیدگاه نظریه نقاط مرجع استراتژیک، مدل ترکیبی سومی در زمینه تدوین استراتژی منابع انسانی توسط بامبرگر و مشولم (۲۰۱۴) به عنوان راهکار مطرح شد. این دو اندیشمند با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار کار، مدلی دو بعدی را به عنوان مدل یکپارچه معرفی کرده‌اند که بر اساس آن، مدل تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی منابع انسانی، دارای دو پرسش اصلی به عنوان نقاط مرجع استراتژیک است (۱۲).

جدول ۱- استراتژی‌های منابع انسانی

SRP1			
بازار کار داخل	بازار کار خارج		
متعهدانه	پیمانکارانه	کنترل نتیجه و بازده	SRP2
پدرانه	ثانویه	کنترل فرایند	

- **استراتژی ثانویه:** این استراتژی برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر مناسب است که نیروی کار موردنیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود بوده و ضرورتی نیز در پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. در این راهبرد به نیازهای بلندمدت کارکنان، توجه اندکی می‌شود (۱۲).
- **استراتژی پدرانه:** این استراتژی نیز برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر به کارگرفته می‌شود. با این تفاوت که مدیریت شرکت تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هم‌امنگ کردن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد (۱۰).
- **استراتژی پیمانکارانه:** این استراتژی برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان مربوطه برای شرکت مستلزم هزینه بالایی است؛ چرا که شرکت به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد (۱۳).
- **استراتژی متعهدانه:** این استراتژی برای مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است و کارشناسان فعال در این مشاغل، به طور دائم مورد نیاز شرکت هستند و از آنجا که آنها در بسیاری موارد به شبکه پیچیده تولید و دانش خاص مورد نیاز شرکت تسلط دارند، جایگزینی آنها به راحتی امکان‌پذیر نیست (۱۲).
- مدل هاروارد: طبق مدل مدیریت منابع انسانی هاروارد، همبستگی بین عوامل موقعیتی و منافع ذینفعان به شدت بر شکل‌گیری سیاست‌های منابع انسانی تاثیر می‌گذارد و این سیاست‌ها برای دستیابی به نتایج مثبت مدیریت منابع انسانی مانند تعهد و شایستگی تاثیر می‌گذارند.

### ۳- پیشینه تحقیق

بایبردی و همکاران (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای به طراحی مدل بهره‌وری منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان پرداختند. نتایج حاکی از این است که عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی شامل

عوامل شغلی، حمایت سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل فرهنگی و اجتماعی و عوامل محیطی است (۱۴). قراچورلو و قهرمانی‌نهر (۱۴۰۱) به تعیین شاخص‌های بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های علمی و فناوریانه پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی اثربخش و کارا، عوامل مالی و فناوریانه، انگیزه، تعهد و روحیه کار تیمی، رقابت‌پذیری و توسعه و دانش، مهارت و تفکر سیستمی، مهم‌ترین شاخص‌های بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های علمی و فناوریانه محسوب می‌شود (۱۵). علی-پورنیلاش و همکاران (۱۳۹۹) به تدوین استراتژی منابع انسانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان با استفاده از رویکرد تحلیل عوامل استراتژیک و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی پرداخته‌اند. در این تحقیق مشخص گردید که جایگاه استراتژیک منابع انسانی در موقعیت تهاجمی قرار دارد (۱۶). دولانی و همکاران (۱۳۹۸) به بررسی تاثیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی شهر ارومیه پرداخته‌اند. یافته‌ها حاکی از آن است که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی شهر ارومیه که شامل توانایی، حمایت، انگیزش، اعتبار، شناخت و ارزیابی می‌باشد به صورت معنی‌دار اثرگذار است (۱۷). حسینی و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی محیط درونی و بیرونی حوزه آموزش دانشگاه مازندران بر اساس برنامه‌ریزی راهبردی پرداخته‌اند. با توجه به نمره نهایی ماتریس داخلی (۳/۸۸۲)، نقاط قوت حوزه آموزش دانشگاه مازندران بیشتر از نقاط ضعف آن بوده و با توجه به نمره نهایی ماتریس خارجی (۲/۳۱۲)، تهدیدها بر فرصت‌های آن غلبه کرده است (۱۸). کیوسویو و همکاران (۲۰۲۱)<sup>۱</sup> در مطالعه‌ای با عنوان "استراتژی توسعه منابع انسانی برای بهبود عملکرد افراد با استفاده از روش تجزیه و تحلیل SWOT" در یک شرکت دانش بنیان با تجزیه و تحلیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲.۸۳) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۳.۱) به این نتیجه رسیده‌اند که نقاط قوت بیشتر از نقاط ضعف بوده و فرصت‌ها بیشتر از تهدید می‌باشند (۳). بوردولوی (۲۰۲۱)<sup>۲</sup> به بررسی توسعه منابع انسانی بر اساس تجزیه و تحلیل سوات در دانشگاه هند پرداخته است. در این مطالعه مشخص شد توسعه دانش و مهارت‌های تفکر انتقادی، مهارت‌های عملی و مهارت‌های اجتماعی منجر به توسعه منابع انسانی خواهد شد (۵). امین‌دوست و همکاران (۲۰۲۰)<sup>۳</sup> در مطالعه‌ای به شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های منابع انسانی که از روش تصمیم‌گیری چند معیاره استفاده کرده بودند به این نتیجه رسیدند که استراتژی حفظ منابع انسانی، بر اساس معیار خلاقیت در اولویت اول قرار دارد (۱۹). رودزکا (۲۰۱۸)<sup>۴</sup> در مطالعه‌ای در خصوص استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه به ۴۰ استراتژی در چهار گروه اخلاقی - حرفه‌ای، کارمندی، و موقعیت‌های کاری،

---

1 . Kuswoyo et al., 2021

2. Bordoloi, 2021

3. Amindoust et al., 2020

4. Rudzka, 2018

امنیت اجتماعی و آموزش و مهارت‌آموزی اشاره کرده است (۲۰). بلهاج و تکیوت (۲۰۱۷)<sup>۱</sup> در مطالعه- ای چارچوبی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با استفاده از رویکردهای کیفی و کمی ارائه داده و نشان می‌دهد برنامه‌ریزی راهبردی برای منابع انسانی نقش موثری در عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان دارد (۲).

همانطور که مشاهده می‌شود اغلب مطالعات صورت یافته در زمینه موضوع تحقیق به تدوین استراتژی‌های توسعه نیروی انسانی در سازمان‌های مختلف پرداخته و پژوهشی جامع مبنی بر شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای نیروی انسانی در سازمان‌های علمی و فناوریانه جهاد دانشگاهی که به تدوین موقعیت راهبردی منابع انسانی و استراتژی‌های توسعه و بهبود بهره‌وری منابع انسانی بپردازد، صورت نگرفته است. لذا ضرورت انجام تحقیق حاضر مشهود است. همچنین در این تحقیق از رویکرد نقاط مرجع استراتژیک (SRP) برای تعیین موقعیت استراتژیک منابع انسانی و آرایه استراتژی‌های توسعه و بهبود بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های علمی و فناوریانه جهاد دانشگاهی علم و صنعت استفاده می‌گردد.

#### ۴- روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات از نوع پیمایشی - تحلیلی است. جهت گردآوری اطلاعات از روش مطالعات کتابخانه‌ای (بررسی متون و محتوای مطالب) و نیز روش‌های میدانی نظیر مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. در این تحقیق، جهت احصاء نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید منابع انسانی، افراد به شیوه تدریجی (هدفمند) از بین مدیران، خبرگان و متخصصان سازمان جهاد دانشگاهی انتخاب شده‌اند. نمونه‌گیری در این بخش با حداکثر تنوع تا رسیدن به اشباع نظری انجام گرفته است. حداقل تعداد نمونه لازم در این مرحله ۱۵ نفر خواهد بود. همچنین جهت ارزیابی و وزن‌دهی به هر یک از عوامل داخلی و خارجی و ارزیابی استراتژی‌های تدوین شده، افراد به شیوه تدریجی (هدفمند) از بین مدیران، خبرگان و متخصصان سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت انتخاب شده‌اند. حداقل تعداد نمونه لازم نیز در این مرحله ۱۵ نفر خواهد بود. از آنجایی که هدف پژوهش حاضر، ارائه استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت بر اساس رویکرد نقاط مرجع استراتژیک است، مراحل انجام تحقیق به صورت زیر است:

۱- شناخت سازمان جهاد دانشگاهی: بررسی ماموریت و چشم انداز منابع انسانی سازمان مورد مطالعه

۲- تعیین جایگاه استراتژی کلی منابع انسانی در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت

- تعیین نمره ماتریس عوامل داخلی و خارجی

- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی: این ماتریس دربرگیرنده نقاط قوت و ضعف سازمان می‌باشد.
  - ماتریس ارزیابی عوامل خارجی: این ماتریس دربرگیرنده نقاط فرصت و تهدید است.
  - تعیین جایگاه کلی استراتژی مدنظر بر اساس مدل چهارگانه مایلز و اسنو (۲۱).
- ۳- شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت
- ۴- تفکیک کلیه مشاغل سازمان به دسته‌های اصلی (مدیریتی، اصلی، تخصصی و خدماتی).
- ۵- تعیین جایگاه هر دسته شغل بر اساس اهداف استراتژیک منابع انسانی در دو بعد مدل نقاط مرجع استراتژیک: در این مرحله، اهداف استراتژیک منابع انسانی انتخاب می‌شود. لازم به ذکر است تعیین اهداف با توجه به دو بعد مطرح شده «کنترل بازده یا کنترل فرایند» و «تأمین نیرو از داخل یا خارج» طبق فرمول‌های زیر صورت می‌گیرد. فرمول‌ها برای دو بعد (افقی و عمودی) در ادامه ارائه شده‌اند:

$$\text{بعد عمودی} = \frac{\sum_{i=1}^{n1}(SR) + \sum_{i=1}^{n2}(K\&S\&L) + \sum_{i=1}^{n3}(HRC)}{n1 + n2 + n3}$$

شاخص‌های بعد عمودی شامل (دامنه نقش (SR)، سطح دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌ها (K&S&L)، ترکیب منابع انسانی (HRC) و شاخص‌های بعد افقی شامل (تعهد مورد انتظار (EC)، انعطاف‌پذیری (F) می‌باشد.

$$\text{بعد افقی} = \frac{\sum_{i=1}^{n1}(EC) + \sum_{i=1}^{n2}(F)}{n1 + n2}$$

##### ۵- یافته‌های پژوهش

##### ۵-۱- تعیین نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌های پیش‌روی منابع انسانی

بر اساس بررسی صورت گرفته که بر مبنای روش مصاحبه عمیق از مدیران و کارشناسان سازمان مورد مطالعه (جهاد دانشگاهی علم و صنعت) حاصل شده است، نقاط قوت، ضعف و نیز نقاط تهدید و فرصت به شرح جداول زیر استخراج شده‌اند.

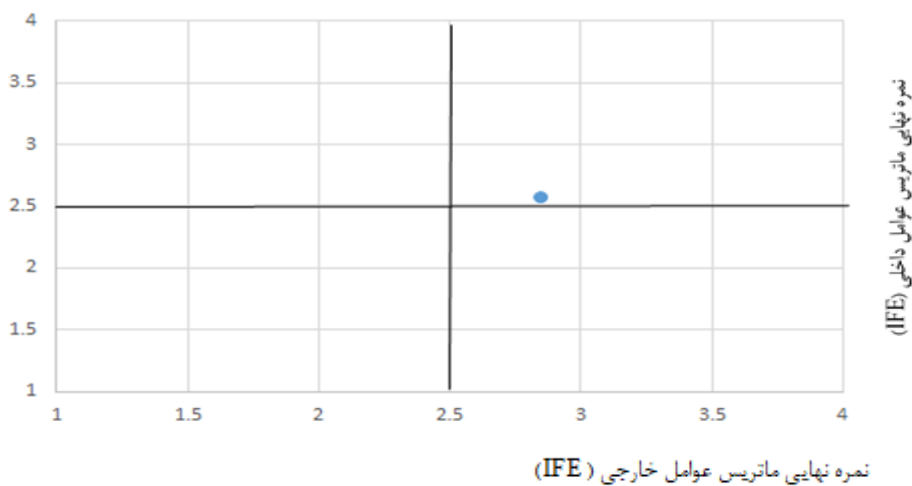


جدول ۲- نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید سازمان

نقاط ضعف منابع انسانی	نقاط قوت منابع انسانی
<p>ضعف در نظام مدیریت منابع انسانی (پژوهشگران) انگیزشی نبودن پرداخت های کارکنان وجود پدیده رفتار سکوت سازمانی به دلیل عدم انگیزش کارکنان ورود غیر هدفمند نیروی انسانی به سازمان جهاد دانشگاهی حاکم بودن روحیه منفعت طلبی فردی در میان برخی اعضا از بین رفتن فرهنگ جهادی در نسل های جدید وجود ابهام در شرح وظایف و مسیر شغلی افراد فقدان توانایی جانشین پروری عدم ثبات کاری نیروها عدم آگاهی کارکنان از اهداف و استراتژیهای منابع انسانی عدم توجه کافی به شناسایی و مدیریت استعداد های نیروی انسانی انباشت نیروی انسانی ناکارآمد، تحمیلی و غیرمتخصص عدم رعایت عدالت کاری ضعف ارتباطات درون سازمانی ناکارآمدی و عملکردگرا نبودن آموزش ناتوانی نیروی انسانی در انطباق با تغییرات محیطی در سازمان فقدان نظام مالکیت فکری متناسب در نهاد جهاد دانشگاهی</p>	<p>وجود نیروی انسانی خلاق و مبتکر وجود نیروی انسانی تحصیل کرده و با دانش تخصصی وجود نیروی انسانی باتجربه، توانمند و متعهد وجود نظام پایش و ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان روحیه تیمی و انگیزه بالای کارکنان توجه کارکنان به یادگیری سازمانی ساختار سازمانی منعطف و پویا هویت و تعلق خاطر سازمانی دادن اختیارات و مسئولیت به افراد شایسته (شایسته‌سالاری) مشارکت دادن نیروی انسانی در تصمیمات کوتاه‌مدت و میان-مدت سازمان وجود حوزه‌های پژوهشی و خدمات تخصصی جهت همکاری با بخش‌های دولتی وجود خدمات متنوع رفاهی- اجتماعی (مهدکودک، فرهنگی ورزشی و ...) برگزاری دوره‌های تخصصی و عمومی در سازمان</p>
نقاط فرصت منابع انسانی	نقاط تهدید منابع انسانی
<p>برخورداري از حمايت مقامات عالی کشور و اعتماد روزافزون مدیران اجرایی کشور به توانمندی‌های جهاد دسترسی به تجربه افراد با تجربه و فرصت همگرایی وجود ارتباطات سازنده با سایر سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی امکان ایجاد مزیت رقابتی در کارکرد سازمان به ویژه در آموزش جوانی نیروی کار در کشور ظرفیت‌های مناسب علمی و آزمایشگاهی مراکز دانشگاهی حمایت از شرکت‌های فنآور و دانش‌بنیان برای نگهداشت نیروی انسانی متخصص و توانمند وجود زمینه‌های مناسب جهت راه‌اندازی مرکز فعالیت‌های علمی و تخصصی افزایش روزافزون فارغ‌التحصیلان مقاطع تحصیلات تکمیلی</p>	<p>قوانین و مقررات نامناسب جاری در کشور وجود شرکت‌ها و موسسات دارای رانت در حوزه‌های تخصصی مرتبط با جهاد دانشگاهی مهاجرت وسیع نخبگان به خارج از کشور تمایل نیروهای انسانی جهاد دانشگاهی به سایر سازمان‌ها و دستگاه‌ها افزایش نرخ تورم و رکود اقتصادی و تاثیر بر حوزه هزینه‌کرد منابع انسانی عدم فرهنگ کاری مطلوب در جامعه وجود عوامل مداخله‌گر برون واحدی تمایل کم دستگاه‌های اجرایی به طرح‌های پژوهشی تفاوت جایگاه و حقوق و دستمزد کارکنان جهاد با سایر سازمان‌ها</p>

### ۲-۵- تعیین نمره ماتریس عوامل داخلی - خارجی و تعیین جایگاه کلی استراتژی مدنظر بر اساس مدل چهارگانه مایلز و اسنو

با توجه به نتایج حاصل از ماتریس بررسی محیط داخلی و خارجی و امتیازات به دست آمده جایگاه استراتژی منابع انسانی سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت در شکل زیر ارائه شده است. با توجه به دو عدد ۲.۵۷۴ و ۲.۸۴۱ استراتژی منابع انسانی سازمان در خانه مذکور (رویکرد تهاجمی) قرار می‌گیرد.



جدول ۵- نتیجه تحلیل ماتریس عوامل داخلی و خارجی

نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی = ۲.۵۷۴		نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی = ۲.۸۴۱
خانه شماره دو: راهبرد تحلیل‌گرانه	خانه شماره یک: راهبرد تهاجمی	
خانه شماره چهار: راهبرد تدافعی	خانه شماره سه: راهبرد انفعالی	

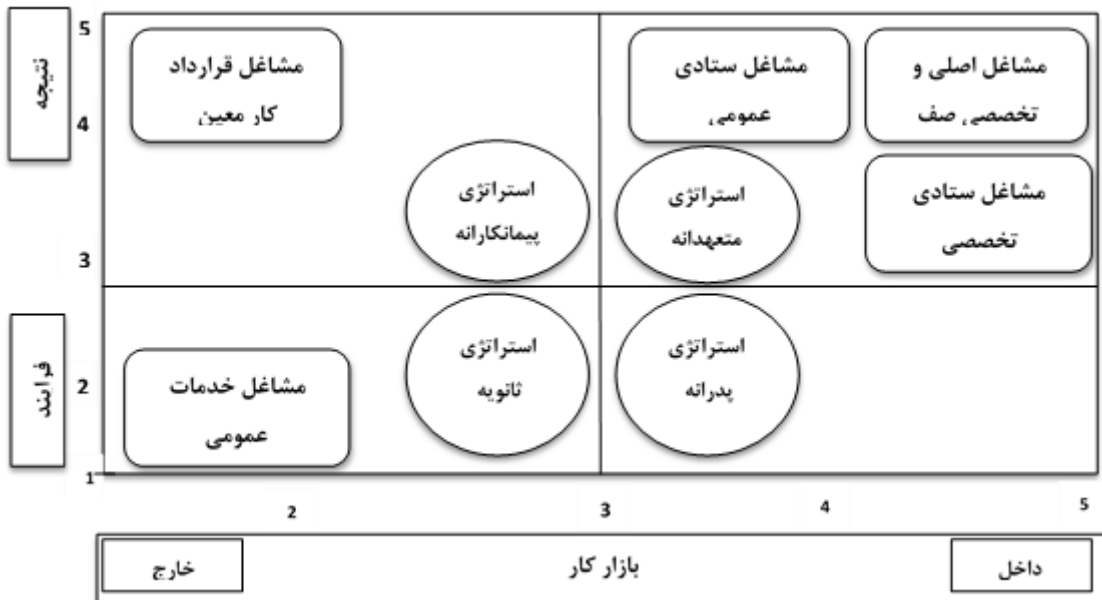
در رویکرد تهاجمی سازمان در موقعیت عالی قرار دارد و بهتر است این سازمان استراتژی تهاجمی را پیش بگیرد. با توجه به نتیجه به دست آمده باید در تدوین استراتژی منابع انسانی سازمان، ویژگی‌های سازمان‌های تهاجمی را در منطق تدوین و گام‌های اجرایی لحاظ کرد.

### ۵-۳- تعیین جایگاه هر دسته شغل بر اساس اهداف استراتژیک منابع انسانی در دو بعد مدل نقاط مرجع استراتژیک

در این مرحله با کمک مدیران ارشد، مدیران میانی و کارشناسان مدیریت منابع انسانی سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت، اهداف استراتژیک منابع انسانی انتخاب می‌شود.

جدول ۶- اهداف استراتژیک منابع انسانی (تأکید بر کنترل فرایندها یا نتایج و تامین نیرو از داخل یا خارج)

۵	۴	۳	۲	۱	نقاط مرجع استراتژیک (SRP)
<b>کنترل بازده یا کنترل فرایند</b>					
دامنه نقش					گسترده‌گی ایفای نقش
					اعمال نظارت و کنترل برای انجام وظایف
					نیاز به آزادی عمل
					نیاز به خلاقیت و نوآوری
					نیاز به انطباق با تغییرات تکنولوژیکی
					امنیت شغلی
					نیاز به ارتباطات سازمانی
سطح مهارت، دانش و شایستگی موردنیاز					نیاز به مهارت‌های تخصصی
					نیاز به تحصیلات عالی
					نیاز به تجربه و مهارت
					نیاز به دوره‌های تخصصی
ترکیب نیروی کار					نیاز به ترکیبی از مهارت‌ها
					نیاز به داشتن روحیه کار تیمی
					داشتن نیروی انسانی توانمند
					تعداد نیروی انسانی مورد نیاز
<b>تامین نیرو از داخل یا خارج</b>					
تعهد موردانتظار					سازگاری با پدیده تعارض منافع
					تعهد و وفاداری افراد به سازمان
					نگرش مثبت افراد به سازمان
					همسو بودن منافع فردی و سازمانی
انعطاف پذیری					تطابق افراد با فرهنگ سازمان
					نیاز به انعطاف‌پذیری افراد
					نیاز به یادگیری سازمانی



شکل ۲- جایگاه مشاغل طبقه بندی شده

#### ۴-۵- تعیین جایگاه هر شغل در چهار دسته اصلی مدل نقاط مرجع استراتژیک

بر مبنای این روش کلیه مشاغل سازمان دسته بندی و در جایگاه چهارگانه خود مشخص شده اند.

#### ۵-۵- تدوین استراتژی های اصلی منابع انسانی

استراتژی های منابع انسانی متناسب با نتایج تحلیل محیط، چشم انداز سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت، چشم انداز و مأموریت سازمان مورد مطالعه به شرح ذیل ارائه شده اند.

- طراحی نظام یکپارچه مدیریت عملکرد فردی و سازمانی
- توسعه فرهنگ کارآفرینی و نوآوری منابع انسانی، توسعه ارزش ها و فرهنگ سازمانی متعالی
- توسعه سرمایه های انسانی از طریق جذب و نگهداشت منابع انسانی شایسته
- توسعه آموزش های تخصصی برای ارتقا مهارت های منابع انسانی مبتنی بر فناوری های نوین
- ارتقاء انگیزش منابع انسانی مبتنی بر پاداش های جامع
- اعتمادسازی و توسعه ارتباطات درون سازمانی برای ارتقای مشارکت منابع انسانی

- توسعه سیستم مدیریت دانش، پیشنهادات و یادگیری سازمانی،

### ۵-۶- تعیین استراتژی‌های کارکردی برای مشاغل متعهدانه، پیمانکارانه و ثانویه

در این گام برای چهار زیرسیستم اصلی منابع انسانی «ارزیابی عملکرد»، «پاداش و جبران خدمات»، «تأمین» و «روابط کارکنان»، به تفکیک مشاغل دسته‌بندی شده، استراتژی‌های کارکردی ارائه می‌شود.

جدول ۷- تدوین استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی به تفکیک مشاغل سازمان مورد مطالعه

پیمانکارانه	ثانویه	متعهدانه	معیارهای هر زیرسیستم	استراتژی‌های فرعی مربوط به حوزه کارکردی
مشاغل قراردادکار معین	مشاغل خدمات عمومی	مشاغل اصلی صفی، ستادی تخصصی و ستادی عمومی	انگیزشی	ارزیابی عملکرد
متوسط	کم	خیلی کم	عینی / ذهنی	
مختلط	مختلط	ذهنی	مطلق/نسبی	
نسبی	مختلط	مختلط	توزیع اجباری یا آزاد	
-	اجباری	اجباری	مبنای پرداخت	پاداش و جبران خدمات
با نظر سرپرست	قانون خدمات کشوری	قانون خدمات کشوری	سطح پرداخت	
حساسیت به سطح پرداخت بازار	قانون کار	حساسیت به سطح پرداخت بازار	برابری خارجی	
بیشتر از بازار	برابر با بازار	کمتر یا برابر با بازار	مدیریت عوامل انگیزشی	
پاداش‌های بیرونی	تاکید بر پاداش‌های درونی	متمايل به انگیزش‌های درونی	پرداخت ثابت یا متغیر	
کاملاً متغیر	پرداخت نسبتاً متغیر	تاکید نسبی بر پرداخت ثابت	نحوه پرداخت	
نسبتاً شفاف	شفاف	شفاف	سهیم کردن در ریسک	
ریسک‌پذیری	تاکید نسبی بر ریسک‌گریزی	تاکید نسبی بر ریسک‌گریزی	توسعه کارکنان	تأمین
توجه به مهارت	وجود ندارد	محدود و با توجه به مهارت	گسترش تلاش‌های تامین	
محدود - استانداردها در سطح متوسط	وسیع - استانداردها در سطح پایین	وسیع - استانداردها در سطح متوسط به بالا	روش‌های تامین	
روش‌های غیررسمی	روش‌های رسمی و غیررسمی	روش‌های رسمی و غیررسمی	روش‌های گزینش	
اعتماد متوسط به روش‌های پیچیده	اعتماد کم به روش‌های پیچیده	اعتماد زیاد به روش‌های پیچیده	معیارهای تامین	
معیار بر اساس شغل	بر اساس شایستگی‌های فعلی	بر اساس شایستگی‌های فعلی		

پیمانکارانه	ثانویه	متعهدانه	معیارهای هر زیرسیستم	استراتژی‌های فرعی مربوط به حوزه کارکردی
مشاغل قراردادکار معین	مشاغل خدمات عمومی	مشاغل اصلی صفی، ستادی تخصصی و ستادی عمومی	سیستم‌های کار	روابط با کارکنان
انتقالی	کنترل‌گرا	تعهد محدود	برنامه‌های کمک به خانواده و کارکنان	
محدود به اجرای برنامه‌های کمک به کارکنان در برخی موارد	انجام برنامه‌های کمک به خانواده و کارکنان بصورت محدود	انجام برنامه‌های کمک به خانواده و کارکنان بصورت محدود		

### ۵-۷- ارائه اقدامات و الزامات بهبود منتج شده از گام‌های پیشین

در این مرحله اقدامات و الزامات بهبود ارائه شده است.

### جدول ۸- اقدامات و الزامات بهبود استراتژی‌ها

استراتژی اصلی ۱: طراحی نظام یکپارچه مدیریت عملکرد فردی و سازمانی			
پیمانکارانه	ثانویه	متعهدانه	الزامات و اقدامات بهبود
مشاغل قراردادکار معین	مشاغل خدمات عمومی	مشاغل اصلی صفی، مشاغل ستادی تخصصی و مشاغل ستادی عمومی	
✓	✓	✓	بازنگری و دسته‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد متناسب با مشاغل سازمانی
✓	✓	✓	ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از مدل بازخورد ۳۶۰ درجه و مبتنی بر هدف
✓	✓	✓	برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد کارکنان
استراتژی اصلی ۲: توسعه فرهنگ کارآفرینی و نوآوری منابع انسانی			
✓	-	✓	بهره‌گیری از فناوری‌های نرم به منظور توسعه خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی
✓	-	✓	برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی برای توسعه فرهنگ کارآفرینی و نوآوری
✓	-	✓	ایجاد جو سازمانی مطلوب به منظور استقرار مدل نوآوری باز در سازمان

✓	-	✓	بکارگیری قابلیت‌های مهارتی و دانشی کارکنان جهت مشارکت در تصمیمات
<b>استراتژی اصلی ۳: توسعه سرمایه‌های انسانی از طریق جذب و نگهداشت منابع انسانی شایسته</b>			
✓	-	✓	شناسایی شاخص‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی
✓	✓	✓	ایجاد فرصت‌های آموزشی متناسب با حوزه‌های فعالیت و مشاغل تخصصی
✓	-	✓	تدوین نظامنامه مدیریت استعدادها
-	-	✓	شایسته‌گزینی رده‌های مدیریتی و مشاغل تخصصی بر اساس تجربه و مهارت
<b>استراتژی اصلی ۴: توسعه آموزش تخصصی برای ارتقا مهارت‌های منابع انسانی مبتنی بر فناوری‌نوین</b>			
✓	✓	✓	تسهیل استفاده از دوره‌های آموزشی تخصصی برای توانمندکردن منابع انسانی
✓	✓	✓	نیازسنجی‌های آموزشی بر حسب تجزیه و تحلیل مشاغل
✓	✓	✓	متناسب بودن آموزش‌های ورودی سازمان با اهداف شغلی و سازمانی
✓	✓	✓	برگزاری دوره‌های آموزشی برای مشاغل تخصصی بر اساس فناوری‌های روز
✓	✓	✓	ارزیابی مستمر اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمان
<b>استراتژی اصلی ۵: ارتقاء انگیزش منابع انسانی مبتنی بر پاداش‌های جامع</b>			
✓	✓	✓	تناسب حقوق و مزایای کارکنان در مقایسه با حجم کار و گستردگی مسئولیت‌ها
✓	✓	✓	ایجاد تمهیدات لازم به منظور استفاده از امکانات رفاهی برای افزایش روحیه
✓	✓	✓	اعطای آزادی عمل و استقلال ممکن در انجام وظایف شغلی به نیروهای مستعد
✓	✓	✓	شناخت هنجارها و ناهنجاریهای رفتاری در سازمان
✓	✓	✓	ایجاد محیط فعال و پویا متناسب با مشاغل در میان کارکنان
<b>استراتژی اصلی ۶: توسعه سیستم مدیریت دانش، پیشنهادات و یادگیری سازمانی</b>			
✓	-	✓	استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان
✓	✓	✓	استقرار سیستم نظام پیشنهادات در سازمان
✓	✓	✓	ایجاد فرهنگ یادگیری و تفکر سیستمی در بین کارکنان سازمان
<b>استراتژی اصلی ۷: اعتمادسازی و توسعه ارتباطات درون سازمانی برای ارتقای مشارکت منابع انسانی</b>			

-	-	✓	رفع موانع بروکراسی سازمانی جهت تسهیل مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری‌ها
✓	✓	✓	طراحی دوره‌ها و کارگاه‌های تقویت روحیه کار تیمی و اعتمادسازی
✓	✓	✓	ایجاد جو سازمانی مطلوب برای توسعه ارتباطات و اعتمادسازی
✓	✓	✓	توسعه فرهنگ احترام، صداقت و مسئولیت‌پذیری در بین منابع انسانی
✓	✓	✓	حمایت و پشتیبانی از منابع انسانی در مواقع ضروری و موردنیاز کارکنان
-	-	✓	شناسایی فعالیت‌ها و مسئولیت‌های قابل تفویض اختیار جهت تمرکززدایی
<b>استراتژی اصلی ۸: توسعه ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی متعالی</b>			
-	✓	✓	ترسیم مسیر پیشرفت شغلی کارکنان بر اساس ارتقا عمودی و افقی شغل
✓	✓	✓	تعیین اولویت‌های اصلی سازمان جهت شناخت تغییر و تحول در فرهنگ سازمانی و تعهد جمعی کارکنان
✓	✓	✓	برگزاری دوره‌های عمومی فرهنگ سازمانی در راستای ارتقاء فرهنگ سازمانی و ایجاد فضای اعتماد برای افزایش آگاهی کارکنان
✓	✓	✓	آموزش مدل تعالی منابع انسانی به کارکنان و مدیران و انجام خود ارزیابی بر اساس مدل تعالی منابع انسانی

### بحث و نتیجه‌گیری

از آنجایی که هدف اصلی تحقیق، تدوین استراتژی‌های توسعه و بهبود منابع انسانی در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت است، این مطالعه به بررسی محیط داخلی و خارجی و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای نیروی انسانی در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت و پرداخته است. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات، مدل تلفیقی «ده-گامه» بر اساس نقاط مرجع راهبردی و تحلیل محیط درونی و بیرونی جهت تدوین استراتژی منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه «سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت» ارائه گردید. کلیه مشاغل سازمان هدف در چهار بعد پدران، ثانویه، پیمانکارانه و متعهدانه طبقه‌بندی شده و برای هر دسته شغل، استراتژی اصلی و کارکردی به همراه اقدامات و الزامات بهبود متناسب تدوین شده است. با استفاده از الحاق نتایج به دست آمده در چارچوب استراتژی‌های اصلی و اقدامات بهبود ارائه شده می‌توان یکپارچگی و سازگاری زیرسیستم‌های منابع انسانی شامل تأمین، روابط با کارکنان، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات را در سازمان هدف به نحو اثربخشی تأمین کرد. از آنجاکه مدیریت استراتژیک منابع انسانی عنصری کلیدی در تقویت منابع انسانی سازمان است، ارائه صحیح و جامع و ارتباط آن با اقدامات بهبود می‌تواند نقشی مهم در حل



دیگر مشکلات عمده سازمان نیز داشته باشد. لذا این تحقیق تلاش کرده است مدلی جامع و گام‌به‌گام را جهت تدوین استراتژی منابع انسانی ارائه دهد. نتایج حاصل از یافته‌ها به شرح زیر است: باتوجه به اینکه نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۵۷۴ و همچنین نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۸۴۱ است؛ بنابراین از تلاقی این دو عدد به عنوان نمره عوامل داخلی و خارجی، راهبرد تهاجمی (توسعه) به عنوان راهبرد اصلی و کلی سازمان استخراج گردید. با توجه به اینکه استراتژی کلی سازمان از گونه استراتژی توسعه تهاجمی شناخته شده است، لذا سازمان باید به دنبال ایجاد فرهنگ "انعطاف-پذیر" و "استراتژی پیمانکارانه" در حوزه وظیفه‌ای منابع انسانی باشد.

در استراتژی توسعه تهاجمی سازمان با پدیده تردید در توسعه فعالیت‌ها و نوآوری در محصولات و خدمات همراه است. این امر کارفرمایان را در موقعیتی قرار می‌دهد که نسبت به فرایند انجام کارهای جدید دارای اطلاعات اندکی باشند، از این رو نیروی کار استخدام شده برای توسعه این فعالیت‌ها دارای آزادی عمل و استقلال زیادی خواهد بود و معمولاً بر اساس نتیجه کار مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت. علاوه بر این تکیه بر بازار کار داخلی برای نوآوری و توسعه بازارها می‌تواند منجر به افزایش هزینه‌ها شود. بخصوص هنگامی که مهارت‌های بالا و افراد متخصص مورد نیاز است. در این مواقع شاید روش کارا تر این باشد که بر حسب نیاز و به طور موقت افراد متخصص خارجی - نظیر نیروهای فعال در سازمان‌ها و شرکت‌های مشاوره سازمانی یا تحقیقات مهندسی را به کار گرفت و نه اینکه بصورت دائم در استخدام شرکت درآورد. از آنجا که این افراد با چنین هدفی استخدام می‌شوند که بازده مشخص داشته باشند، یا محصولات خاصی را تولید و عرضه کنند و درگیر فرایندهایی شوند که کارفرما از درک آن عاجز است، اغلب برای هماهنگ کردن منافع آن با منافع کارفرما و حصول اطمینان از تأمین هدف-های سازمان، حقوق و پاداش متغیر به آنها پرداخت می‌شود و توسعه و آموزش در درون شرکت نیز مدنظر قرار نمی‌گیرد. بنابراین توجه همزمان به نیروی کار خارجی و اعطای آزادی عمل و استقلال در انجام کار، بکارگیری استراتژی پیمانکارانه را برای توسعه تهاجمی پیشنهاد می‌کند. در این میان نکته قابل ذکر این است که در این سناریو تنها به الزامات استراتژی‌های بالادستی - توسعه تهاجمی - توجه شده و تا حد زیادی محدودیت‌های عوامل نهادی و متغیرهای واقعی اثرگذار بر اجرای استراتژی کلی سازمان نادیده گرفته شده است. در استراتژی پیمانکارانه اگرچه سازمان یا شرکت به توسعه همت می-گمارد اما به حمایت نیروی کار خارج از سازمان وابسته است. به گونه‌ای که حتی در برخی از حوزه-هایی که شایستگی اصلی سازمان به حساب می‌آیند، نیروی کار به راحتی می‌تواند سازمان را ترک کند و تلاشی برای افزایش تعهد وی به سازمان صورت نمی‌پذیرد. بنابراین شرکت‌هایی که توسعه تهاجمی خود را در برخی از حوزه‌ها به ثبات نسبی می‌رسانند باید به سمت بکارگیری استراتژی متعهدانه همت گمارند. به این ترتیب بهترین ترکیب در ماتریس تدوین استراتژی منابع انسانی، استفاده از نیروی کار خارجی در فعالیت‌های استاندارد که نیاز به کنترل فرایند دارند (استراتژی ثانویه) و استفاده از نیروی

کار داخلی در فعالیتهایی که نیاز به آزادی عمل و استقلال دارند، است تا به این ترتیب افزایش تعهد و توسعه و یادگیری سازمانی نیز حاصل شود (استراتژی متعهدانه). در این میان پس از بررسی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در حوزه‌های وظیفه‌ای منابع انسانی و نظرات افراد خبره در زمینه تحلیل عوامل داخلی و خارجی منابع انسانی سازمان، با بررسی‌های انجام شده و همچنین در نظر گرفتن سمت و سوی سیاست‌های شناسایی شده در این حوزه، استراتژی‌های منابع انسانی در ماتریس **SWOT** تدوین گردید. نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات، حاکی از این است که استراتژی مناسب برای مشاغل اصلی و تخصصی صف، مشاغل ستادی تخصصی و ستادی عمومی در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت، استراتژی متعهدانه، استراتژی مناسب برای مشاغل خدمات عمومی، استراتژی ثانویه و استراتژی مناسب برای مشاغل قرارداد کار معین، استراتژی پیمانکارانه می‌باشد. مشاغل اصلی و تخصصی صف، مشاغل ستادی تخصصی و ستادی عمومی در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت مشاغلی هستند که به علت تخصصی بودن فرآیند، مدیریت فاقد درک کامل از آن می‌باشد. از این رو، ناگزیر است به متخصصان مربوطه اعتماد کند و تنها به ارزیابی بازده فرآیند بپردازد و از آنجا که سازمان نمی‌خواهد مهارت و دانش ارزشمند کارکنانش در اختیار سازمان‌ها و شرکت‌های رقیب قرار گیرد، با ایجاد منافع مشترک، تاکید زیادی بر آموزش، توسعه، رفاه، رعایت اصل برابری و تضمین امنیت شغلی می‌کند. بدین گونه با افزایش کمی و کیفی مهارت‌ها، کارکنان به افرادی دانشمند، ارزشمند و وفادار تبدیل می‌شوند که منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار را تشکیل می‌دهند، چرا که انعطاف‌پذیری بالایی را به سازمان می‌بخشد.

از سوی دیگر، استراتژی مناسب برای مشاغل خدمات عمومی سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت که ساده، تکراری و استانداردپذیرند، استراتژی ثانویه است، که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت یا سازمان موجود می‌باشد و ضرورتی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. در نهایت نیز برای مشاغل قرارداد کار معین، استراتژی مناسب، استراتژی پیمانکارانه انتخاب گردید. استراتژی پیمانکارانه، برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی است که سازمان به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه‌مدت و به صورت موقت نیاز دارد. از اینرو، سازمان در این استراتژی مبادرت به استخدام رسمی و دائمی کارشناسان مربوطه نمی‌کند چرا که مستلزم هزینه بالایی برای سازمان است. لذا این کارشناسان معمولاً با مبالغی بالا، صرفاً برای مشاوره و یا انجام قسمتی از یک پروژه دعوت به همکاری میشوند. در استراتژی پیمانکارانه، تاکید بر منحصر به فرد بودن افراد و الگوی خرید استعداد است.

- با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:
- طراحی الگوی یکپارچه‌سازی نظام ارزیابی عملکرد افراد با نظام آموزش و توسعه، مسیر شغلی کارکنان، جبران خدمات و انگیزش
  - برنامه‌ریزی جهت برگزاری کارگاه‌های آموزشی مجازی برای کارکنان
  - تدوین نظام توانمندسازی و جانشین‌پروری در سطح مدیران و رؤسا (استقرار کانون‌های ارزیابی، تشکیل خزانه استعداد و طرح مدیران آینده و شناسایی مشاغل کلیدی و اولویت بندی آنها).
  - تدوین انواع پرداخت‌های متغیر در نظام جبران خدمات
  - شناسایی نیازها و مطلوبیت‌های کارکنان در امور رفاهی برای افزایش روحیه و انگیزش کارکنان
  - طراحی نظامنامه ارتباطات کارکنان (معرفی کانال‌های مختلف ارتباطات، تعیین جامعه آماری ارتباطات، اولویت‌بندی اهداف ارتباطی و ارزیابی اثربخشی کانال‌های ارتباطی).
  - ترویج مدیریت مشارکتی و کار گروهی
  - متناسب بودن آموزش‌های ورودی سازمان با اهداف شغلی و سازمانی
  - نیازسنجی‌های آموزشی برحسب تجزیه و تحلیل مشاغل
  - ارزیابی و پایش مستمر اثربخشی دوره‌ها آموزشی در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت
  - شناسایی شاخص‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی
  - استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان
  - استقرار سیستم نظام پیشنهادات در سازمان
  - شایسته‌گزینی رده‌های مدیریتی و مشاغل تخصصی بر اساس تجربه، مهارت و دانش

## منابع

1. Samadzad, S., & Hashemi, M. Human Capital Externalities and Productivity in Cities. *International Journal of Innovation in Management, Economics and Social Sciences*. 2022; 2(4): 20–32.

2. Belhaj, R. and Tkiouat, M. A new Framework of Strategic Human Resource Management (SHRM) Based on Quantitative and Qualitative Data. *American Journal of Applied Sciences*. 2017; 14(2): 286-293.
3. Kuswoyo, A., Suharyo, O. S., & Syahlan, Z., Human Resources Development Strategy Improve Personnel Performance Using Swot Analysis Method. In *Sttal Postgraduate-International Conference*. 2021; 5(1).
4. Pinnamaneni, N., Xu, D. and Findley, H, Strategic human resource management, *Int. J. Manage. Bus. Stud*. 2015; 5: 180-188.
5. Bordoloi, R. Contribution of Kkhsou to Human Resource Development: A Swot Analysis. *The Online Journal of Science and Technology-July*. 2021; 11(3): 1-12.
6. Ghahremani Nahr, J., Improvement the efficiency and efficiency of the closed loop supply chain: Whale optimization algorithm and novel priority-based encoding approach, *Journal of Decisions and Operations Research*. 2020; 4(4): 299-315.
7. Nouri, F., garachorloo, N., Samadzad, S. and Ghahrani Nehar, J., Comparative study of factors affecting the productivity of human resources in scientific and technological organizations of selected countries and evaluation of components in academic jihad. *Quarterly Human Resource Studies*. 2018; 31: 71-92. (In Persian)
8. Hakkak, M., Mofrad, M. M., & Saedi, A. The Effect of Immaculate leadership on Human Resource Productivity: The Role of Social Capital, *the journal of productivity management*. 2021; 15(57): 81-105.
9. Zareei, M., Ahmadi, M., & Solgi, M. Human Capital Productivity Model in Revolutionary Institutions. *Public Administration Perspaective*. 2021; 12(2): 126-147.
10. Zainal, H., Rakib, M., Ashar, A. I., Manda, D., Sose, A. T., & Setitit, I. Strategy of Human Resources Development in Improving Performance Apparatus In The Bone Regency Regional Inspectorate. *Pinisi Business Administration Review*. 2020; 2(1): 35-44.
11. Mansouri, H., Mehrani, H., Nargesian, A., Pour, T. H. G., & Bekr, S. Designing marketing Mix strategy (4C&a) by using strategic reference points: A case study in PSP industrial. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*. 2016; 1(1): 144-162.
12. Mehrabanfar, E., Dehghanan, H. and Ramziar, M. Presenting a ten-step model of developing human resources strategy based on strategic reference points. *Strategy*. 2014; 24(4): 5-32. [In Persian]

13. Bamberger, P. & Mesoulan, I., *Human Resource Strategy*, London: Sage Publication Inc. 2015
14. Baybordi, L., Bafande Zinda, A. and Aali, S. Designing a model of human resources productivity in the health sector, *Political Sociology of Iran*. 2022; 5(7): 614-628. [In Persian]
15. Garachorlu, N. and Ghahramani Nahar, J, determining the productivity indicators of human resources in scientific and technological organizations. *Productivity Management*. 2021; 16(2): 217-241. [In Persian]
16. Alipour Nilash S., Esmailzadeh M. Bitah H. and Larijani M. Development of Human Resources Strategy of Pegah Gilan Pasteurized Milk Company Using Strategic Factor Analysis (SWOT) and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). *New research approaches in management and accounting*. 2019; 4(48): 29-43. [In Persian]
17. Dolani, A., Mirmohammadi Kakler, Z. and Rezaei Sharif-Abadi, S., Investigating the impact of human resource management strategies on the performance of university library employees in Urmia city. *Information Management Sciences and Techniques*. 2018; 5(4): 42-70. [In Persian]
18. Hosseini, S. Z., Izadi, S. and Alizadeh, M., Analysis of the internal and external environment of Mazandaran University education field based on strategic planning. *Educational planning studies*. 2017, 7(14), 97-114.
19. Amindoust A., Shahanipour S., Sahraian K. & Beiranvand S. Identification and prioritization of human resource strategies with employees' creativity approach in administrative organizations using SWOT-ANP. *OPSEARCH*. 2020; 57(1): 119-143. [In Persian]
20. Rudzka. S. *Human Resources Management in Higher Education Institutions in Poland*. *Management*. 2018; 22(1): 33-45.
21. Zahra, A. F. A., Wahyudin, W., & Nugraha, B., the Implementation of the Strategy of Marketing Management through a SWOT Analysis with the Matrix of IFE, EFE and IE. *Journal Serambi Engineering*. 2021; 6(2): 1-15.