



## ارائه الگوی سناریوهای موثر بر تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران با رویکرد آینده‌نگر

### طهمورث نوروزی

دانشجوی دکترای تخصصی مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره (مدیریت و حسابداری)، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

رشید ذوالفقاری زعفرانی (نویسنده مسول)

گروه مدیریت، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره (مدیریت و حسابداری)، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

[rashidzolfagharizaferani@gmail.com](mailto:rashidzolfagharizaferani@gmail.com)

اسماعیل اسدی

گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۹/۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۵/۲۹

## چکیده

امروزه منابع انسانی اساسی‌ترین سرمایه و دارایی هر سازمان محسوب می‌گردد. سازمان‌هایی که به طور مداوم به توسعه کارکنان خود توجه دارند و در برنامه‌های آموزشی‌شان سرمایه‌گذاری می‌کنند، منابع انسانی را مهم‌ترین عامل در دستیابی به توسعه اقتصادی می‌دانند. لذا شناسایی مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار بر تدوین الگوی تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی ضرورتی دوچندان دارد. این تحقیق ترکیبی از مدل‌های توسعه‌ای - کاربردی و بنیادی است؛ زیرا به منظور حل سریع مسائل، مشکلات و اتخاذ تدابیر لازم انجام شده است. روش تحقیق این پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) می‌باشد. روش جمع‌آوری داده‌های کیفی، به صورت دلفی و با استفاده از مصاحبه عمقی؛ روش جمع‌آوری داده‌های کمی با استفاده از ابزار پرسشنامه می‌باشد. روایی پرسشنامه به وسیله خبرگان تأیید و پایایی پرسشنامه با محاسبه آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش توصیفی از نرم‌افزارهای SPSS و LESREL؛ در بخش استنباطی از نظریه داده بنیاد با استفاده از کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی استفاده شده است. به منظور پی بردن به متغیرهای زیر بنایی مدل تحقیق از روش «تحلیل عاملی» استفاده شده است، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و پاسخ‌گویی به سؤالات تحقیق از نرم‌افزار LESREL تحلیل عامل اکتشافی (EFA) استفاده شده است. نتایج کلی تحقیق اذعان دارد که اگر به عوامل تأثیرگذار (علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدی) و ۴ مؤلفه (فردی، رفتاری، سازمانی، انگیزشی) از منظر استراتژیک نگاه شود، منجر به ارائه مدلی نو در شکل‌گیری و تدوین الگوی تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی می‌شود.

**واژگان کلیدی:** حرفه‌ای سازی کارکنان، توانمندسازی نیروی انسانی، تعدیل منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، سازمان

## مقدمه

برای بعضی، توجیه کننده عدم دور اندیشی آنان است و برای عده ای دیگر منبعی گرانبها از فرصت ها.

رویکرد تعدیل منابع انسانی، آثار و تبعاتی به دنبال دارد که مدیران سازمان‌ها را با یک دوراهی روبرو می‌نماید. مدیران، از یک طرف به دلیل کاهش هزینه‌ها، مزیت رقابتی بالاتر و یا ارتقای سهم بازار و یا حتی بالا بردن اثربخشی و کارایی، تمایل به تعدیل نیروی انسانی در سازمان دارند و از طرف دیگر آنها اثرات منفی تعدیل را هم دیده‌اند. موافقان کارایی، تمایل به تعدیل نیروی انسانی در سازمان دارند و از طرف دیگر آن‌ها نیز اثرات منفی تعدیل را دیده‌اند. به‌طور مثال کوچیت و چو (۲۰۱۰) دریافتند که وقتی یک سازمان از کارکنانش از طریق مجموعه‌ای از کارهای منابع انسانی پشتیبانی می‌کند، کارکنان بیشتر به سازمان متعهد می‌شوند زیرا که استرس سازمانی باعث کاهش بهره‌وری کارکنان و پایین آمدن تأثیرگذاری سازمان‌ها می‌شود. پایداری منابع انسانی، یعنی سلامت و سلامت کارگران، در حال حاضر بیشتر از همیشه در جهت تمرکز است. (روحان، ۲۰۱۵). اولات (۲۰۱۳) اعتقاد دارد که اگر سازمان‌ها بهره‌وری تنها را در نظر بگیرند و رفتار انسانی و احساسات آن‌ها را نادیده بگیرند این امر غیر قابل اجتناب است که کارکنان احساس ناامنی کنند و نگرش‌های منفی را نسبت به توسعه سازمان نشان می‌دهند؛ و اگر سازمانی دروناً دچار بدبینی سازمانی شود حیات آن سازمان به خطر خواهد افتاد. بدبینی سازمانی مفهومی جدیدی در رفتار سازمانی و روان‌شناسی سازمانی رفتار است که توجه نظریه‌پردازان را به خود معطوف کرده است (میت، ۲۰۱۳) و پژوهش‌های مرتبط با آن از سابقه چندانی برخوردار نیستند (بومر ۲۰۰۵، کول و همکاران؛ ۲۰۰۶؛ برون و کریگان، ۲۰۰۸؛ ریبرز، ۲۰۰۹). تمهیدات لازم در مورد نیروهایی که سازمان را ترک می‌نمایند و همین‌طور موارد ضروری جهت ارتقاء روحیه کارکنانی که بعد از برنامه‌های تعدیل در سازمان می‌مانند و مشغول به کار هستند، نشان می‌دهد که مدیران باید با برنامه‌ای زمانمند و دقیق، به اجرای فرایند تعدیل اقدام نمایند به طوری که ضمن استفاده از فرصت‌های پیش‌آمده از طریق تعدیل، چالش‌ها و مخاطرات آن را نیز به حداقل برسانند ضمن اینکه باید در

امروزه منابع انسانی اساسی‌ترین سرمایه و دارایی هر سازمان محسوب می‌گردد. از این رو آینده پژوهی در حوزه سرمایه انسانی مشتمل بر مجموعه تلاش‌هایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر و یا ثبات، به تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه ریزی برای آنها می‌پردازد. آینده پژوهی منعکس می‌کند که چگونه از دل تغییرات (تغییر نکردن) «امروز»، واقعیت «فردا» تولد می‌یابد. لذا سازمان‌هایی که به‌طور مداوم به توسعه کارکنان خود توجه دارند و در برنامه‌های آموزشی‌شان سرمایه‌گذاری می‌کنند، منابع انسانی را مهم‌ترین عامل در دستیابی به توسعه اقتصادی می‌دانند. آموزش و بهسازی کارکنان به منظور حفظ و شایستگی‌های مورد نیاز برای شغل، در رشد سریع دنیای فناوری ضروری است. برای بقا در رویارویی با روندهای جدید، مهم است که کارکنان به‌طور مداوم دانش، مهارت و توانایی‌های خودشان را ارتقاء دهند درحالی‌که سازمان نیز موظف است سیستم‌های حمایتی را برای برنامه‌های آموزش و بهسازی فراهم نماید.

امروزه تغییرات با نرخ سریعتری بوقوع می‌پیوندند. تغییرات فناوری و متعاقباً تغییر در دیگر جنبه‌های زندگی، افزایش روز افزون وابستگی متقابل کشورها و ملل، تمرکز زدایی جوامع و نهاد‌های موجود که بدلیل گسترش فناوری اطلاعات شتاب بیشتری یافته است، تمایل روزافزون به جهانی شدن به همراه حفظ ویژگی‌های ملی، قومی و فرهنگی و بسیاری عوامل دیگر، لزوم درک بهتر از «تغییرات» و «آینده» را برای دولت‌ها، کسب و کارها، سازمانها و مردم ایجاب میکند.

آینده‌سازان ساقرین به عدم قطعیت است. با این همه آثار و رگه‌هایی از اطلاعات و واقعیات که ریشه در گذشته و حال دارند، میتوانند رهنمون ما به آینده باشند. ادامه «تصمیم‌گیری صرفاً چندین آینده محتمل بر اساس تجارب گذشته»، غفلت از رصد تغییرات آتی را در پی خواهد داشت و با تلخکامی روبرو خواهد شد. عدم قطعیت نهفته در آینده

با توجه به تفاسیر و توضیحات فوق، پژوهشگر به دنبال پاسخ به این سؤال است که چه الگویی می‌توان برای سناریوهای موثر بر تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد های استان تهران با رویکرد آینده نگر ارائه نمود؟

## اهداف

### هدف اصلی تحقیق

ارائه ی الگوی سناریوهای موثر بر تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد های استان تهران با رویکرد آینده نگر

### اهداف فرعی تحقیق

شناسایی عوامل علی سناریوهای موثر بر تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی با رویکرد آینده نگر.

شناسایی عوامل زمینه‌ای سناریوهای موثر بر تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی با رویکرد آینده نگر.

شناسایی عوامل مداخله‌گر سناریوهای موثر بر تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی با رویکرد آینده نگر.

### سؤالات تحقیق

#### سؤال اصلی تحقیق

چه الگویی راهبردی می‌توان جهت سناریوهای موثر بر تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد های استان تهران با رویکرد آینده نگر ارائه نمود؟

#### سؤالات فرعی تحقیق

۱- عوامل علی سناریوهای موثر بر تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی با رویکرد آینده نگر کدام‌اند؟

۲- عوامل زمینه‌ای سناریوهای موثر بر تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی با رویکرد آینده نگر کدام‌اند؟

۳- عوامل مداخله‌گر سناریوهای موثر بر تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی با رویکرد آینده نگر کدام‌اند؟

نظر داشت که مواقع و زمان‌های مختلف یکسان نبوده و ارائه راهکار واحد برای تمام شرکت‌ها و مؤسسات جهت مواجهه با موضوع تعدیل، نه امکان‌پذیر است و نه قابل قبول. بحث تعدیل در دانشگاه‌های آزاد اسلامی در چند سال اخیر به دلیل کاهش رشد جمعیت و به تبع آن کاهش تعداد دانشجویان متقاضی تحصیل در دانشگاه آزاد، به صورت جدی مطرح شده است. این مسئله که تعداد نیروهای کارمند در سازمان مازاد بر تعداد نیروی مکفی در سازمان باشد، هزینه‌های بسیاری را به سازمان وارد می‌کند. وقتی میزان درآمد به دست آمده از میزان بودجه‌ای که سازمان برای نگهداری پرسنل هزینه می‌کند فراتر نرود این قضیه باعث می‌شود آن سازمان از حالت سودآوری خارج شده و تبدیل به سازمانی نیمه ورشکسته شود. از طرفی نیز مسئله کارمندی وجود دارد که در آن سازمان به کار مشغول هستند و سال‌ها انرژی کاری خود را در راه اعتلای سازمان به کار گرفته‌اند و بالطبع شاید از سن مورد نیاز استخدام نیز خارج شده باشند وقتی که ببینند امنیت شغلی آن‌ها به خطر افتاده و هر آن امکان دارد که حکم تعدیل نیروی آن‌ها صادر شود مطمئناً شاید دیگر نتوانند با فراغ خاطر و روحیه لازم به کارشان در سازمان ادامه دهند. این ترس از تعدیل، موجی از استرس سازمانی را به وجود خواهد آورد که خود این استرس در اکثر مواقع و بر طبق تحقیقات صورت گرفته پیشین، میزان بازدهی مفید کارکنان را کاهش می‌دهد؛ و همین‌طور بحث همکاری و خودکاری آنان پیش می‌آید لذا کارمندی که خود را از بدنه سازمان جدا شده ببیند و احساس کند هر آن ممکن است عذر او را بخواهند شاید آن احساس همکاری با دیگر پرسنل سازمان را از دست بدهد که این خود موجب خروجی منفی در عملکرد سازمان خواهد شد؛ بنابراین در بحث تعدیل نیروی انسانی در سازمان ما با چالش‌هایی دوسویه مواجه هستیم، از طرفی سازمانی است که دچار ازدیاد نیرو شده و بودجه مکفی برای تأمین هزینه‌های خود را ندارد و از طرفی دیگر کارکنانی هستند که اگر سایه تعدیل را بر سر خود احساس کنند عملکرد مفید آنان کاهش می‌یابد.

نتیجه می توان عکس العمل ها و نحوه آمادگی های لازم برای روبرو شدن با چنین جنگی را تدوین نمود. این مشابه همان نقشی است که سناریو بعنوان یک ابزار در آینده پژوهی فعلی بازی می کند.

با توجه به تفاسیر فوق الذکر بالندگی اعضای هیئت علمی و رشد کمی و کیفی آنان در نظام آموزش عالی با این تأکید که بالندگی عضو هیئت علمی و برنامه های مرتب بر آن صرفاً برای کمک به اعضای تازه استخدام شده نیست و اعضای هیئت علمی با سابقه و قدیمی را نیز در پیشرفت و ارتقای شغلی، تعدیل شغلی، مشاوره علمی، افزایش مهارت های جامعه پذیری و رشد دانشگاهی یاری می رساند. امروزه منابع انسانی اساسی ترین سرمایه و دارایی هر سازمان محسوب می گردد (نولان، ۲۰۰۲: ۸۸). آموزش و بهسازی، ارتقاء و تعدیل نیروی انسانی به عنوان گذرگاهی برای یادگیری عمل می کند و عامل مهمی در ایجاد انگیزه پیشرفت و هدفی است که منجر به تعهد سازمانی می شود (آرمسترانگ، ۲۰۰۹). ارتباط مستقیمی میان آموزش و بهسازی کارکنان و عملکرد کارکنان وجود دارد. به گونه ای که هر زمان کارکنان توسعه می یابند، رضایت بیشتری از شغل خود و تعهد بیشتری نسبت به آن دارند و عملکرد آنها نیز افزایش می یابد. وقتی عملکرد کارکنان افزایش یابد منجر به اثربخشی سازمانی خواهد شد (چو و باولی، ۲۰۰۷: ۳۳۹). به زعم مورای (۲۰۰۲) بهسازی اعضای هیئت علمی با وجود این که از سوی بسیاری از دانشگاه ها پذیرفته شده است اما شواهد اندکی در خصوص تأثیر برنامه های آموزش و بهسازی بر بهبود فرایند یاددهی - یادگیری وجود دارد. امروزه آموزش عالی، نقش محوری در بخش های اقتصادی، سیاسی و فرهنگی جوامع ایفا می کند. به منظور پاسخ به الزامات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، مدیران در پی مدیریت آموزش عالی منطبق با انتظارات فزاینده، قدرت پرداخت شهریه و کارایی در فعالیتشان برآمدند (عباسپور، ۱۳۹۳). مدیران و رهبران آموزشی نیازمند دانش و توجه به هزینه های آموزش عالی، بهره وری آن و بازگشت پذیری

## مبانی نظری پژوهش

### تعدیل منابع انسانی

اولین فعالیت آینده پژوهی در قالب یک تحلیل علمی در سالهای ۱۹۳۰ تا ۱۹۳۳ توسط یک گروه محققین و با سرپرستی ویلیام اف آگبرن William F. Ogburn در زمینه جامعه شناسی که علم نوپایی شناخته می شد، در آمریکا انجام شد. این گروه برای اولین بار متدولوژی های علمی نظیر برون یابی Extrapolation و بررسی های علمی را در مورد روند های اجتماعی روز آمریکا به انجام رسانده و ضمن انتشار اولین کاتالوگ روند ها در آن کشور، موفق به آینده بینی های مهمی از جمله افزایش نرخ مهاجرت و ازدیاد طلاق شد. همچنین بلافاصله پس از جنگ جهانی دوم و به دنبال تجزیه و تحلیل تکنولوژی های مورد استفاده در آلمان و ژاپن، متد های نوینی برای آینده پژوهی ابداع شد و در نتیجه آن دستاورد های تکنولوژی مهم دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ شامل رادار، موشک های بالیستیک قاره پیما و حمل و نقل هوایی از قبل پیش بینی شد.

در دوران جنگ سرد و مسابقه تسلیحات هسته ای، دغدغه مهم دست اندرکاران نظامی، پیش بینی زنجیره رخداد هایی بود که پس از یک رویارویی احتمالی هسته ای می توانست اتفاق بیفتد. از همین رو، اولین بازیهای جنگی War Games بوجود آمد. اینها مدلهایی از یک رویارویی هسته ای بودند که احتمالات مختلف را بررسی و تحلیل می کردند. شکل کاملتر این مدل ها، موجب بوجود آمدن سناریو شدند که امروزه یکی از مهم ترین ابزار های آینده پژوهی محسوب می شود. با کمک این سناریو ها، سلسله رویداد های متصور در یک زمان بسیار کوتاه پس از شروع یک جنگ هسته ای، قابل تصور و مدل کردن بوده و در

<sup>2</sup>.Armstrong

<sup>3</sup>.Choo & Bowlet

<sup>1</sup>.Nolan

کوتاه‌مدت و بلندمدت آن به اقتصاد کشور هستند. از آنجایی که بسیاری از کشورها به سمت کنترل‌های بیشتر بر امور مالی در بخش‌های دولتی به منظور دستیابی به انتظارات بالاتر برای کیفیت و دسترس‌پذیری خدمات آموزشی حرکت کرده‌اند، فشارها بر نقش دولت‌ها، نتیجه‌ی مهم برای بذل توجه به ماهیت مدیریت و پاسخگویی در آموزش عالی است (ترزاسپیاله، ۲۰۱۲؛ به نقل از عباس پور، ۱۳۹۳). آموزش برای توسعه پایدار یک ضرورت است، مؤسسات آموزش عالی با تغییرات مداوم، نفوذ فناوری، محیط رقابتی، الزامات قانونی و آیین‌نامه‌ای مواجه هستند و مأموریت آموزش عالی برآورده کردن نیازهای خاص آموزشی و آموزش حرفه‌ای افراد و همین‌طور نیازهای جامعه و توسعه اقتصادی جامعه است. اجرای اثربخش سیستم مدیریت پاسخگویی در آموزش عالی به معنی در نظر گرفتن دانشجویان به عنوان مشارکت‌کنندگان فعال در فرایند آموزشی، معلمان به عنوان آموزش‌دهنده، مدیر و رهبر، واحد آموزشی در نقش مدل منابع انسانی پاسخگو نسبت به جامعه است (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۸). دولت‌ها و جامعه به دلیل تأمین بودجه دانشگاه‌ها، به‌طور روزافزونی در خصوص به کار بستن مسئولیت‌ها، کیفیت برنامه‌های آموزشی، نتایج تحقیقاتی، هماهنگی برنامه‌های آموزشی با نیازهای جامعه و غیره بر پاسخگویی دانشگاه تأکید دارند (تقی پور و همکاران، ۱۳۸۸). براین اساس پاسخگویی یکی از نیازها و ضرورت‌های اساسی به منظور کارآمدی دانشگاه‌ها بوده و به عنوان ابزاری محسوب می‌شود که می‌تواند به طور مؤثر در جهت نظارت بر مسئولیت‌ها، پیشگیری از سوءاستفاده‌ها و بهبود خدمات یک دانشگاه به کار گرفته شود. تفاوت‌های سازمانی، ساختاری و فرهنگی عمده‌ای میان مؤسسات آموزش عالی و مؤسسات تجاری وجود دارد و اقتباس کامل مدل‌های طراحی‌شده برای کار در حوزه تجارت، صنعت و خدمات از سوی مؤسسات آموزش عالی لزوماً منجر به اثرات و نتایج مورد انتظار نخواهد شد. این تفاوت‌ها شامل چگونگی شناسایی جانشینان مدیریتی بالقوه، آموزش‌های اجرایی و مدیریت رسمی، نقاط ورود و مسیرهای شغلی سازمانی و خاستگاه جانشین داخلی در مقابل خارجی هستند (بارمر،

۲۰۰۵:۷۳۳). در حوزه آموزش عالی تحقیقات بسیار کمی پیرامون موضوع جانشین پروری وجود دارد. مصالح کشور ایران به‌گونه‌ای است که تاکنون تحقیق و یا مطالعه‌ای در این موضوع در حوزه دانشگاه‌ها و آموزش عالی یا صورت نگرفته و یا کمتر صورت گرفته است (غیائی ندوشن، ۱۳۹۱). مدیران آموزش عالی به دنبال راه‌های افزایش تعداد دوره‌ها و رشته‌ها هستند، این در حالی است که پیوسته بودن دانشگاه‌ها کاهش می‌یابد و ناچارند دوره‌های آموزش از راه دور را افزایش دهند تا پاسخگوی نیاز روزافزون مردم در دوران محدودیت بودجه و رکودهای اقتصادی باشند؛ زیرا که این نوع آموزش نیاز به کلاس درس نداشته و استاد تمام وقت کمتری را می‌طلبد، هرچند که ارائه دروس از طریق اینترنت نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک و فرایند اجرایی روشنی است تا بتواند اهداف و رسالت آموزشی را به بهترین نحو برآورده سازد (اولرش و همکاران، ۲۰۱۸)؛ بنابراین برای غلبه بر این مشکلات دانشگاه‌ها یادگیری الکترونیکی را در سرلوحه آموزشی خود قرار داده‌اند، برای همین منظور از اهداف عمده به‌کارگیری یادگیری الکترونیکی کاهش بودجه، افزایش دسترسی و ارتقای کیفیت است که از آن میان بحث کیفیت در دوره‌های الکترونیکی هنوز جای چالش دارد و بحث‌ها و تحقیقات فراوانی را می‌طلبد. در طول دو دهه گذشته، موضوع کیفیت در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به یکی از موضوعات مهم در این حوزه تبدیل شده است و نظام‌های ارزشیابی ملی جهت ارزیابی برنامه‌های تدریس و یادگیری در دانشگاه‌ها طراحی شده‌اند که در سطح بین‌المللی در تحقیقات آموزش عالی مورد توجه قرار گرفته و علاقه به بهبود آموزش به‌صورت ملی و بین‌المللی افزایش یافته است.

### بهبودی منابع انسانی و اهداف آن

در سال ۱۹۶۴ نیاز به پیش‌بینی تکنولوژی، منجر به انجام یکی از مشهورترین ارزیابی‌ها با استفاده از روش دلفی Delphi گردید. در چارچوب حمایت‌های موسسه رند Rand، خبرگان فناوری‌های مختلف طی یک پروژه مشترک مامور شدند که تکنولوژی‌های نوظهور در یک صد سال آینده را پیش‌بینی نمایند. بررسی آنان شش مقوله

بار اصطلاح «جامعه فرا صنعتی» را در کتابی به همین نام بکار برد. بل سرآغاز تعداد زیادی از آینده پژوهان نظیر مارشال مک لوان Marshall McLuan، آلون تافلر Alvin Toffler و جان نیسبیت John Naisbitt بود که آینده مورد پیش بینی آنها گرچه کمی دیر محقق شد ولی دنیا شاهد تحولات اساسی در زمینه ارتباطات و کسب و کار از طریق ظهور کامپیوترهای شخصی در دهه ۸۰ و ظهور اینترنت در دهه ۹۰ بود. آینده و آن هم از نوع دیجیتال وارد شده بود.

**لذا** بهسازی، به فعالیتهایی اطلاق می‌شود که از طریق آن کارکنان به‌طور مداوم با تغییرات و رشد سازمان همگام می‌شوند. بالندگی، شایستگی و توسعه منابع انسانی، معادل مفهوم بهسازی منابع انسانی است (دعایی، ۱۳۹۲). کوپر<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) در تعریف بهسازی منابع انسانی می‌نویسد: بهسازی منابع انسانی مربوط به آمادگی برای یادگیری توسعه و فرصت‌های آموزشی به منظور بهبود عملکرد فردی و گروهی و بهبود سازمانی می‌باشد (کوپر، ۲۰۰۴). می‌توان بیان داشت بهسازی فرایند طبیعی رشد حرفه‌ای است که در آن کارکنان به تدریج، اعتماد به نفس، رسیدن به دیدگاه‌های تازه، افزایش در دانش، کشف روش‌های جدید و ایفای روش‌های تازه را بر عهده می‌گیرند.

### توانمندسازی منابع انسانی

توانمند سازی ارتباط و حلقه مفقوده آینده پژوهی می باشد کما اینکه چگونگی توانمندسازی کارکنان نیازمند پیش بینی و حدس و گمانی که تا حدودی به نتایج مثبت منجر گردد می باشد.

تفکر درباره آینده برای کارها و اقدامات کنونی انسان امری ضروری است. واکنش بدون تفکر به آینده امکان پذیر است، اما کنش امکان پذیر نیست، چرا که عمل نیاز به پیش‌بینی دارد. بدین ترتیب، تصویرهای آینده (آرمان‌ها، اهداف، مقاصد، امیدها، نگرانی‌ها و آرزوها) پیش‌ران‌های اقدامات فعلی ما هستند؛ بنابراین آینده امری است که مردم می‌توانند آن را با اقدامات هدفمند خود طراحی کرده و

«تحولات مهم علمی»، «کنترل جمعیت»، «اتوماسیون»، «پیشرفت در زمینه علوم فضایی»، «جلوگیری از جنگ» و «سیستم‌های تسلیحاتی» را شامل می‌شد. این تکنیک از افراد می‌خواست که ضمن ارزیابی خود، پراکندگی پاسخ‌های سایر خبرگان را نیز در نظر گرفته و پس از بحث در مورد تفاوت‌ها، نهایتاً ارزیابی‌های تجدید نظرشده خود را ارائه کنند. نتایج این تکنیک بطرز عجیبی در پیش‌بینی ظهور تکنولوژی‌های دهه‌های بعدی، دقیق بود.

آینده پژوهی بمثابة یک فعالیت عمومی از دهه شصت آغاز شد. برتراند دوژوئل Bertrand de Jouvenel اولین مطالعه نظری در مورد آینده را بنام «هنر گمان» را نوشت. او در این زمینه با اشاره به این که «هیچ واقعیتی در مورد آینده وجود ندارد»، نتیجه گرفت که یافتن مدارک و استنتاجات برای آینده، نیازمند روش‌هایی غیر متداول میباشد.

هوشیاری نسبت به زمینه‌های آینده پژوهی از همین زمان آغاز شد. هاریسون براون Harrison Brown در کتاب خود بنام «چالش پیش روی آینده بشر» در سال ۱۹۵۴ بسیاری از مسایل بوم‌شناسی ecological و مسایل مربوط به توسعه را که انسان در حال حاضر با آن روبروست، پیش‌بینی کرد. راشل کارسون Rachel Carson با نوشتن کتاب «بهار ساکت» Silent Spring که در سال ۱۹۶۲ منتشر شد، با تصویرکردن دنیایی بدون سینه‌سرخ (نوعی پرنده)، آغازگر جنبش زیست محیطی بود. تحلیل مسایل مربوط به آینده در کتاب «بمب جمعیت» اثر پاول ارلیش Paul Ehrlich و نیز کتاب محدودیت‌های رشد Limits to Growth به نقطه اوج می‌رسد. انتشار این آثار و پیش‌بینی فروپاشی جامعه صنعتی دنیای آن زمان را دچار شوک روحی نمود. بعدها، رویدادهایی نظیر ترور برادران کندی و مارتین لوتر کینگ، جنگ ویتنام، بحران نفتی و رسوایی واتر گیت نشان داد که آینده پژوهان در پیش‌بینی این موضوع درست عمل کرده‌اند.

آینده پژوهان مثبت‌اندیش نیز در دهه ۶۰ بسختی مشغول بودند. دانیل بل Daniel Bell جامعه‌شناس برای اولین

4. Cooper

شکل دهند. مردم برای آنکه عاقلانه عمل کنند، بایستی نسبت به پیامدهای اقدامات خود و دیگران آگاهی و شناخت کافی داشته باشند. همچنین واکنش‌های دیگران و نیروهایی را که خارج از کنترل آنهاست بررسی کنند. این پیامدها تنها در آینده خود را نشان می‌دهد. بدین ترتیب، افراد نه تنها می‌کوشند امور در حال وقوع را بفهمند، بلکه می‌کوشند اموری را که شاید اتفاق بیفتد یا بالقوه امکان وقوع دارد و یا تحت شرایط خاصی در آینده اتفاق خواهد افتاد، نیز بشناسند. افراد با استفاده از این شناخت حدسی موقعیت کنونی خود را تشخیص داده، کارهایشان را دنبال کرده، از بستر زمان و فضای مادی و اجتماعی می‌گذرند.

### اهمیت آینده‌پژوهی

سرعت تغییرات آنچنان سرسام‌آور است که دیگر نمی‌توان با روش‌های سنتی با آنها کنار آمد. «اگر با تغییرات همگام نشوید، زیر چرخ عظیم تغییر خرد خواهید شد»؛ اما آیا امکانی برای اطلاع یافتن از آینده برای ما وجود دارد؟ قطعاً در مورد آینده هیچ چیز یقینی وجود ندارد و این از اصول اولیه آینده‌شناسی است؛ اما اصل دیگری هم وجود دارد که: انسان می‌تواند در سرنوشت آینده تاثیرگذار باشد. در این میانه دانشی زاده می‌شود که سعی می‌کند با پیش‌بینی عوامل موثر در تغییرات آینده به صورتی دوگانه، هم مهار تغییرات را در دست گیرد و هم جامعه را برای این تغییرات آماده کند. آینده‌پژوهی فراتر از پیش‌بینی است و ادعای پیش‌گویی هم ندارد. آینده‌پژوهی هنر شکل دادن به آینده است، به آن شکل که آینده را می‌خواهیم. کسانی که این دانش را در دست دارند هم‌اکنون هم به آینده جهان به دلخواه و مطلوب خود، شکل می‌دهند. می‌توان کشورها و جوامعی را دید که نتوانستند خود را با تحولات سازگار کنند و از این جهت از هم فروپاشیدند. آنها ذات تغییر را درست نشناختند. آینده‌شناسی از این منظر دانش شناخت تغییرات است. شناخت آینده از حیاتی‌ترین علوم مورد نیاز هر ملتی است.

در دهه‌های اخیر، توانمندسازی کارکنان به عنوان یکی از دغدغه‌های مدیران تبدیل شده است؛ زیرا حجم کاری مدیران به سرعت افزایش یافته است؛ بنابراین، مدیران باید

به زیردستان خود اعتماد کنند؛ در واقع شرایط کاری و رقابت سازمان‌ها بیش از هر چیز دیگری مدیران را به توانمندسازی کارکنان وادار می‌کند. به طوری که امروزه توانمندسازی کارکنان یکی از اعجاز‌آورترین رویکردهای توسعه و تعدیل منابع انسانی است که به بالندگی نیروی انسانی و سازمان منجر می‌شود. توانمندسازی، یک حرکت دائمی است و اهمیت آن همواره رو به افزایش است (ستایش و همکاران، ۱۳۹۸). امروزه مزیتی که سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند نه در به‌کارگیری فناوری جدید، بلکه در بالا بردن اعتماد به نفس و میزان تعهد کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است. برای گذر از مرحله‌های گوناگون، سازمان‌ها باید با موقعیت‌های مختلف سازگار کنند و روش‌های جدیدی را فرا گیرند. در این صورت، باید به شناسایی مواردی بپردازند که می‌تواند در سازندگی محیط کار توانمند و مؤثر باشد (بیگدلی و همکاران، ۱۳۹۷).

توانمندسازی با آینده پژوهشی ارتباط تنگاتنگی دارد در حال حاضر آینده پژوهی از پهنه و سیعتری نسبت به دوران طلایی ۱۹۶۰ و اوایل ۱۹۷۰ برخوردار است. دنیای امروز نسبت به آن سالها آمادگی و صراحت بیشتری برای ملحوظ کردن آینده دارد. بر خلاف آن دوران، آینده پژوهی تنها به عده معدودی از نویسندگان و استادان محدود نمی‌شود بلکه دنیای کسب و کار، دولتمردان و فرهیختگان همگی در حال بیداری و درک این واقعیت هستند که برای اینکه آینده موفق داشته باشیم باید بر روی آن تمرکز کنیم. بدین ترتیب است که برنامه ریزی استراتژیک بر مبنای چشم اندازها و متکی بر سناریوها، امکانپذیر خواهد بود.

در عین حال، برنامه‌های آموزشی و تحصیلی در زمینه آینده پژوهی در طول سالها بجای اینکه گسترده تر شوند، کمتر شده اند. در عوض دوره‌هایی نظیر هوش رقابتی **Competitive Intelligence** و مدیریت استراتژیک **Strategic Management**، بدور از تعلقات تئوریک و ایدئولوژیک آینده پژوهی از بسایاری از ابزارهای آن بهره‌گیری می‌کنند. در خاتمه، خاطر نشان می‌سازد که آینده پژوهی احتمالاً سرنوشتی نظیر سایر علوم اجتماعی خواهد داشت بدین معنی که کارکرد این علوم

### پیشینه پژوهش

در جداول ذیل پیشینه پژوهش داخلی و خارجی ارائه شده است.

ضمن انگیزش علاقه اجتماع به موضوعی پراهمیت و بهره گیری از ابزار تکوین شده مناسب برای آن موضوع، تقریباً کاملاً آکادمیک بوده ولی از نظر کاربردی دنبال کردن این علوم به خصوص توسط کسب و کارها و بنگاه های دولتی، انجام می شود.

### جدول ۱- خلاصه پیشینه پژوهش های انجام شده داخلی

ردیف	پژوهشگر	سال پژوهش	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
۱	امینی حاجی باشی و همکاران	۱۳۹۸	طراحی و تبیین مدل چابکی رهبری منابع انسانی در مؤسسات آموزش	شناسایی مؤلفه های رهبری منابع انسانی؛ یافتن نتایج و پیامدهای حاصل از چابکی رهبری منابع انسانی و شناسایی روابط بین مؤلفه ها و دست یافتن به مدل جامع.
۲	ستایش و همکاران	۱۳۹۸	ارائه چارچوبی برای تبیین ابعاد و مؤلفه های توسعه منابع انسانی	عوامل فردی، سازمانی و محیطی به عنوان مضامین اصلی مشخص شدند که هر کدام از عوامل به طور کامل تشریح و در انتها چارچوب مفهومی تبیین و مؤلفه های توسعه منابع انسانی ارائه شد
۳	ایمانی و همکاران	۱۳۹۸	شناسایی مؤلفه های سیستم منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت اداری	یافته ها نشان داد که مؤلفه های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری عبارت اند از: شفافیت، پاسخ گویی، شایسته سالاری، عدالت محوری، قانون محوری و کنترل داخلی
۴	باتمانی و همکاران	۱۳۹۸	فهم حرفه ای سازی حوزه مدیریت منابع انسانی	نتایج این پژوهش و روش شناسی کاربردی آن می تواند به عنوان مبنایی جهت تحلیل حرفه ای سازی در حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان های دولتی مورد استفاده قرار گیرد.
۵	رحیمی و همکاران	۱۳۹۸	ارتباط توانمندسازی روان شناختی با تمایل اعضای هیئت علمی به برنامه های بالندگی با نقش میانجی انگیزش درونی	میانگین متغیرهای مورد مطالعه بالاتر از حد متوسط بوده است. همچنین نقش میانجی انگیزش درونی در رابطه توانمندسازی با بالندگی اعضای هیئت علمی نیز مثبت و معنادار بوده است.



۶	طهماسبی و همکاران	۱۳۹۷	ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان	بر اساس یافته‌های پژوهش و تحلیل‌های انجام شده طبق تحلیل تم، ۴۷ مؤلفه جهت چهارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان‌های ساختاری و ۲۷ مؤلفه جهت چهارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان‌های زمینه‌ای ارائه شد.
۷	بیگدلی و همکاران	۱۳۹۷	شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش به منظور ارائه یک مدل مفهومی	وضعیت موجود برنامه‌های بهسازی منابع انسانی در ابعاد بهسازی اخلاقی، اجتماعی، فرهنگی و بعد فردی از میزان رضایت نسبی برخوردار است ولی ابعاد سازمانی، حرفه‌ای و آموزشی پائین تر از حد متوسط بودند.

### جدول ۲- خلاصه پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده خارجی

ردیف	پژوهشگر	سال پژوهش	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
۱	اولرش و همکاران	۲۰۱۸	حرفه‌ای سازی منابع انسانی	به این نتیجه مهم دست پیدا می‌کند که منابع انسانی به منظور اثربخش بودن نباید دوست کارکنان باشد. حرفه‌ای سازی به موضوعی همگانی در تمامی رشته‌ها تبدیل شده است.
۲	بریجت گیراک	۲۰۱۶	بررسی اثرات تعدیل بر استرس کارکنان و تعهد سازمانی	بر اساس نمونه‌ای از ۱۶۱ نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رویه‌های HRM که بر تسهیل روابط میان کارکنان تمرکز دارند، رابطه مثبتی با OSC دارند و رابطه برای شرکت‌هایی که در صنایع کم‌تر تحت کنترل فعالیت می‌کنند، قوی‌تر است. بعلاوه، شدت دانش خود را نشان نمی‌دهد.
۳	رستون	۲۰۱۵	استانداردهای حرفه‌ای مدیران منابع انسانی	مهم‌ترین استانداردهای حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در برنامه توسعه حرفه‌ای که شامل موارد زیر می‌باشد: مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌های بنیادی رهبری آموزشی، اخلاق‌مداری و رعایت هنجارهای تخصصی، عدالت سازمانی و پاسخگویی، برنامه آموزشی و درسی، آموزش و شیوه‌های ارزیابی، مراقبت و حمایت از دانش می‌باشد.

### چارچوب مفهومی

الف- مقولات محوری: بازنگری در قوانین استخدامی، عدالت محوری و آموزش محوری.

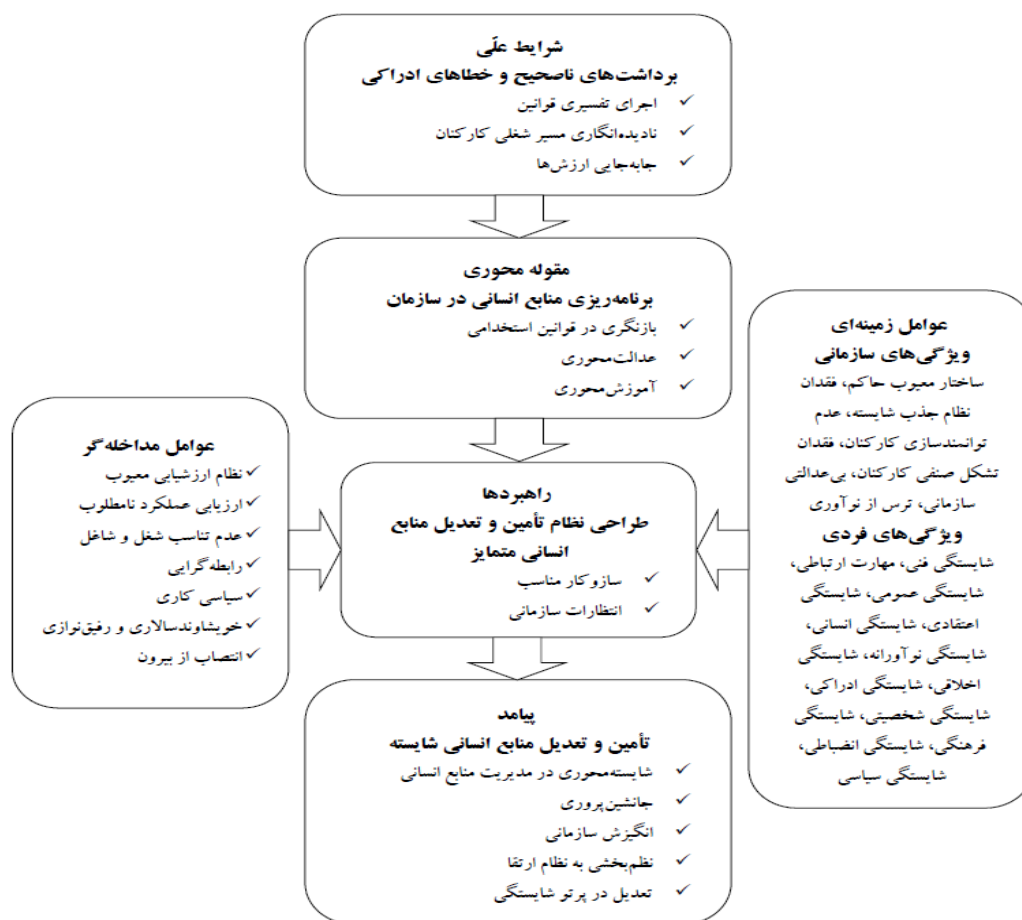
ب- عوامل زمینه‌ای: عوامل سازمانی شامل: ساختار معیوب حاکم، فقدان نظام جذب شایسته، عدم توانمندسازی کارکنان، فقدان تشکیل صنفی کارکنان، بی‌عدالتی سازمانی، ترس از نوآوری و عوامل فردی شامل: شایستگی‌های فنی، مهارت ارتباطی، شایستگی عمومی، شایستگی اعتقادی، شایستگی انسانی، شایستگی نوآورانه، شایستگی اخلاقی، شایستگی ادراکی، شایستگی شخصیتی، شایستگی فرهنگی، شایستگی انضباطی، شایستگی سیاسی.

ج- عوامل مداخله‌گر: نظام ارزشیابی معیوب، ارزیابی عملکرد نامطلوب، عدم تناسب شغل و شاعل، رابطه گرایی، سیاسی‌کاری، خویشاوند سالاری و رفیق نوازی، انتصاب از بیرون.

د- شرایط علی: اجرای تفسیری قوانین، نادیده انگاری مسیر شغلی کارکنان، جابجایی ارزش‌ها.

ه- راهبردها: طراحی الگوی تأمین و تعدیل منابع انسانی شامل سازوکار مناسب و انتظارات سازمانی می‌باشد.

خ- پیامدها: تعدیل منابع انسانی شامل شایسته محوری در مدیریت منابع انسانی، جانشین پروری، انگیزش سازمانی، نظم‌بخشی به نظام ارتقا، تعدیل در پرتو شایستگی است.



شکل ۱- الگوی مفهومی (اولیه) و پیشنهادی تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی (محقق ساخته)

## متدولوژی تحقیق

جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز تحقیق به صورت میدانی و با استفاده از انجام مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد مصاحبه‌شوندگان را متخصصان و خبرگان در حوزه مدیریتی و سازمانی و اساتید دانشگاهی و صاحب‌نظران در حوزه منابع انسانی تشکیل داده است؛ که در مجموع ۱۵ مصاحبه به شیوه باز، پاسخ می‌باشد. مطالعات کتابخانه‌ای از جمله مطالعه کتب و نشریات تخصصی داخلی و خارجی و جستجو در پایگاه‌های علمی به منظور دستیابی به مبانی نظری و استفاده از تجارب محققین دیگر. همچنین استفاده از نظر متخصصان و صاحب‌نظران حوزه علوم مدیریت، منابع انسانی برای ارائه الگوی مدل تحقیق می‌باشد. به منظور پی بردن به متغیرهای زیربنایی مدل تحقیق از روش تحلیل عاملی استفاده می‌شود و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون سؤالات مدل تحقیق از نرم‌افزارهای SPSS،

با توجه به اینکه، پژوهش حاضر شامل مراحل مختلفی می‌باشد، جامعه آماری متناسب با هر مرحله انتخاب شده است. در بخش کیفی شامل خبرگان حوزه منابع انسانی و کارکنان و در بخش کمی شامل مسئولان و مدیران سازمان‌های مربوطه می‌باشد؛ جامعه آماری در روش کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی و در مراحل مطالعه میدانی، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. داده‌های جمع‌آوری شده در هر مرحله پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که شامل تحلیل محتوا، دلفی، معادلات ساختاری و آزمون‌های آماری توصیفی و استنباطی بوده است. همچنین برای ارائه مدل تحقیق از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SPSS و LESREL استفاده شده است. همچنین

الف- آمار توصیفی: برای تحلیل سؤالات جمعیت‌شناسی پرسشنامه‌ها تحقیق با استفاده از روش‌های آمار توصیفی سعی شده است تا ویژگی‌های نمونه آماری به صورت توصیفی و با استفاده از جداول و نمودارها ارائه شود.

ب- آمار استنباطی: برای بررسی توزیع داده‌های تحقیق از آزمون کلموگروف- اسمیرنوف (KS)، برای آزمون‌های پارامتریک یا ناپارامتریک (حسب توزیع داده‌ها) به کمک نرم‌افزار Spss نسخه ۲۴ و برای آزمون مدل از نرم‌افزار LESREL, PLS استفاده شده است.

### تجزیه و تحلیل

در جدول زیر اطلاعات مربوط به هر یک از سوال‌ها و متغیرهای جمعیت‌شناختی آورده شده است.

جدول ۳- اطلاعات مربوط به متغیرها

متغیر	علامت	سطح اندازه‌گیری
جنسیت	جنسیت آزمودنی	اسمی
سن	سن آزمودنی	اسمی
مدرک تحصیلی	مدرک تحصیلی آزمودنی	اسمی
سابقه کار	سابقه کار آزمودنی	اسمی
Q1	هیچ کدام	فاصله‌ای
Q2	هیچ کدام	فاصله‌ای
...	...	...
Q234	هیچ کدام	فاصله‌ای

جدول فوق نشان می‌دهد که مقیاس اندازه‌گیری متغیرهای جمعیت‌شناختی اسمی و مقیاس هریک از سوال‌ها به صورت فاصله‌ای (طیف لیکرت) در نظر گرفته شده است. در جدول ذیل آزمون نرمال بودن خلاصه شده است:

جدول ۴- نتایج آزمون کولمگروف- اسمیرنوف جهت تعیین نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق

آماره	عوامل مؤثر علی	عوامل مؤثر زمینه‌ای	عوامل مؤثر مداخله‌گر	عوامل مؤثر راهبردی	عوامل مؤثر پیامدی
میانگین	۳/۱۶	۳/۶۰	۳/۸۱	۴/۰۶	۳/۷۰
انحراف معیار	۰/۹۹	۰/۵۳	۰/۵۴	۰/۵۷	۰/۶۲
کولموگروف- Z مقدار اسمیرنوف	۰/۸۳۰	۰/۸۱۴	۰/۴۲۹	۰/۵۰۸	۰/۵۲۷
سطح معنی‌داری	۰/۱۶۰	۰/۱۷۵	۰/۲۳۳	۰/۲۲۰	۰/۲۰۱

LESREL استفاده شده است. می‌دانیم که این روش برای تحلیل عامل و بار عاملی در تحقیق میدانی و کیفی برای مدل‌سازی معادلات آماری بکار می‌رود که شامل تهیه ماتریس از تمام متغیرهای مورد استفاده در تحلیل برآورد اشتراک و استخراج عامل‌ها و انتخاب و چرخش عامل‌ها برای ساده‌تر کردن و قابل فهم کردن ساختار عاملی و در نهایت تفسیر نتایج می‌باشد.

### ابزارهای تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کمی پژوهش

در بخش کمی پژوهش برای تحلیل داده‌های به دست آمده از روش‌های آماری زیر استفاده شده است:

یا وقایع مرتبط با پدیده‌ای در طول یک بعد است که در آن کنش متقابل برای کنترل اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد (Strauss & Corbin, 2008). شرایط زمینه‌ای در این تحقیق شامل دو مؤلفه بحران هویت منابع انسانی و عدالت محوری می‌باشد، شرایط مذکور به شرح جدول زیر است.

طبق نتایج جدول ۴ و با توجه به اینکه سطح معنی‌داری خطای آزمون برای سطح اطمینان ۰/۹۵ بیش از ۰/۰۵ است، بنابراین می‌توان گفت که توزیع متغیرهای پژوهش نرمال است و جهت تحلیل فرضیات باید از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

**شرایط زمینه‌ای:** نشان‌دهنده یک سری خصوصیات ویژه است که به پدیده‌ای دلالت می‌کند؛ به عبارتی، محل حوادث

جدول ۵- کدهای باز و مقولات مربوط به شرایط زمینه‌ای

کدهای باز	مقوله‌ها	طبقه
اکولوژی منابع انسانی یکپارچگی سیاست - مدیریت منابع انسانی	بحران هویت منبع انسانی	شرایط زمینه‌ای
تعارض کمیت منابع انسانی تعارض کیفیت منابع انسانی آموزش محوری	عدالت محوری	شرایط زمینه‌ای

اساس تحلیل محتوای مصاحبه‌ها دو مؤلفه به عنوان شرایط میانجی (مداخله) محیطی به شرح جدول زیر شناسایی شد:

**شرایط میانجی (مداخله‌گر):** شرایط میانجی و وسیع هستند که بر چگونگی کنش و واکنش متقابل اثر می‌گذارند (Strauss & Corbin, 2008). در پژوهش حاضر و بر

جدول ۶ - کدهای باز و مقولات مربوط به شرایط میانجی (مداخله‌گر)

کدهای باز	مقوله‌ها	طبقه
رابطه‌گرایی سیاسی کاری جبران خدمات جذب و استخدام بوروکراسی ساختاری تکثرگرایی سازمانی	نظام ارزشیابی معیوب	شرایط مداخله‌گر
انتصاب از بیرون عدم تناسب شغل با شاغل مشارکت کارکنان آموزش و توسعه نامتناسب با شغل ارزیابی عملکرد نامطلوب تحصیلات دانشگاهی	طراحی شغل	شرایط مداخله‌گر

اشاره دارد که هدف آن اداره کردن پدیده مورد مطالعه، برخورد با آن و حساسیت نشان دادن آن است و پیامدها

**راهبردها و پیامدها:** راهبردهای مورد نظر در نظریه داده بنیاد به ارائه راه‌حلی برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه

رسیدن به وضعیت مطلوب در خصوص تعدیل منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی پیشنهاد شده است که در جدول زیر به آن پرداخته شده است:

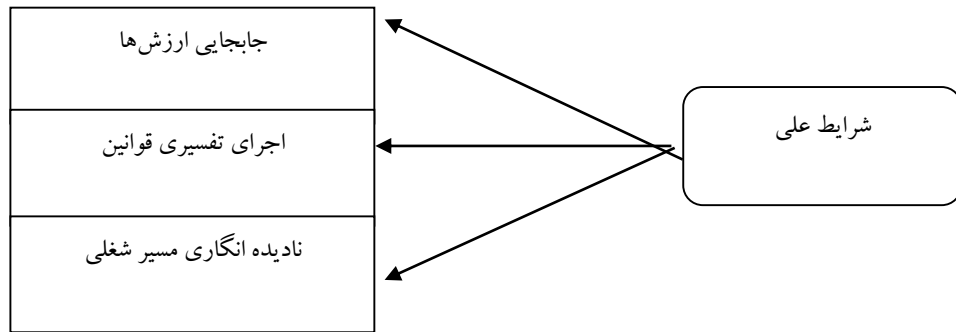
نتیجه کنش (اعمال) و واکنش (عکس‌العمل‌ها) شرایطی است که در خصوص پدیده وجود دارد (Strauss & Corbin, 2008). در این مطالعه دو راهبرد اساسی برای

جدول ۷ جدول کدهای باز و مقولات مربوط به راهبردها و پیامدها

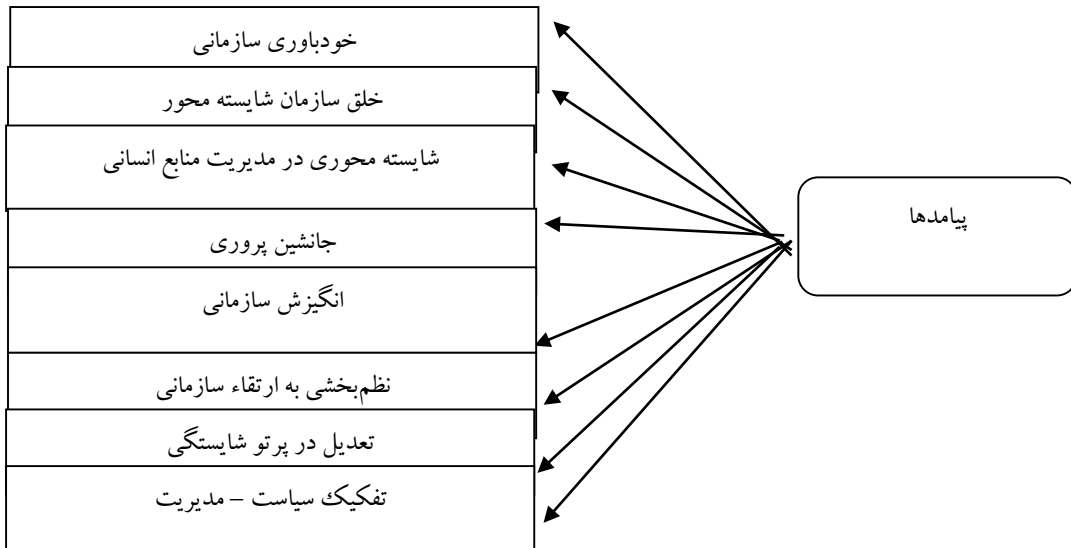
شرایط راهبردی	برنامه‌ریزی منابع انسانی یادگیری خود راهبر بازآفرینی منابع انسانی عمل‌گرایی منابع انسانی حکمرانی راهبردی منابع انسانی شایسته‌سالاری منابع انسانی انتظارات سازمانی
شرایط پیامدی	خودباوری سازمانی خلق سازمان شایسته محور شایسته‌محوری در مدیریت منابع انسانی جانشین‌پروری انگیزش سازمانی نظم‌بخشی به ارتقاء سازمانی تعدیل در پرتو شایستگی تفکیک سیاست - مدیریت

شدند. در این مرحله، مقوله‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف شدند و مورد بازبینی مجدد قرار گرفتند، سپس داده‌ها داخل آن‌ها تحلیل شدند. به‌وسیله تعریف و بازبینی کردن ماهیت آن چیزی که یک مقوله اصلی در مورد آن بحث می‌کند، مشخص شد و تعیین شد که هر مقوله اصلی کدام جنبه از اطلاعات را در خود جای داده است.

در گام بعدی تلاش گردید مقوله‌های مشابه و مقارن در مقولات اصلی جای‌گیرند. بر اساس اشتراک مفهومی که مقولات فرعی (کدگذاری باز) با یکدیگر داشتند، مقولات اصلی به شکل مفاهیم انتزاعی‌تری استخراج شدند. پس از تهیه و تنظیم جدول مفاهیم و مقولات اولیه به عنوان گام نخست تحلیل کیفی، مفاهیم حاصله در سطحی بالاتر و تجریدی در جهت دستیابی به مقوله‌های اصلی، گروه‌بندی

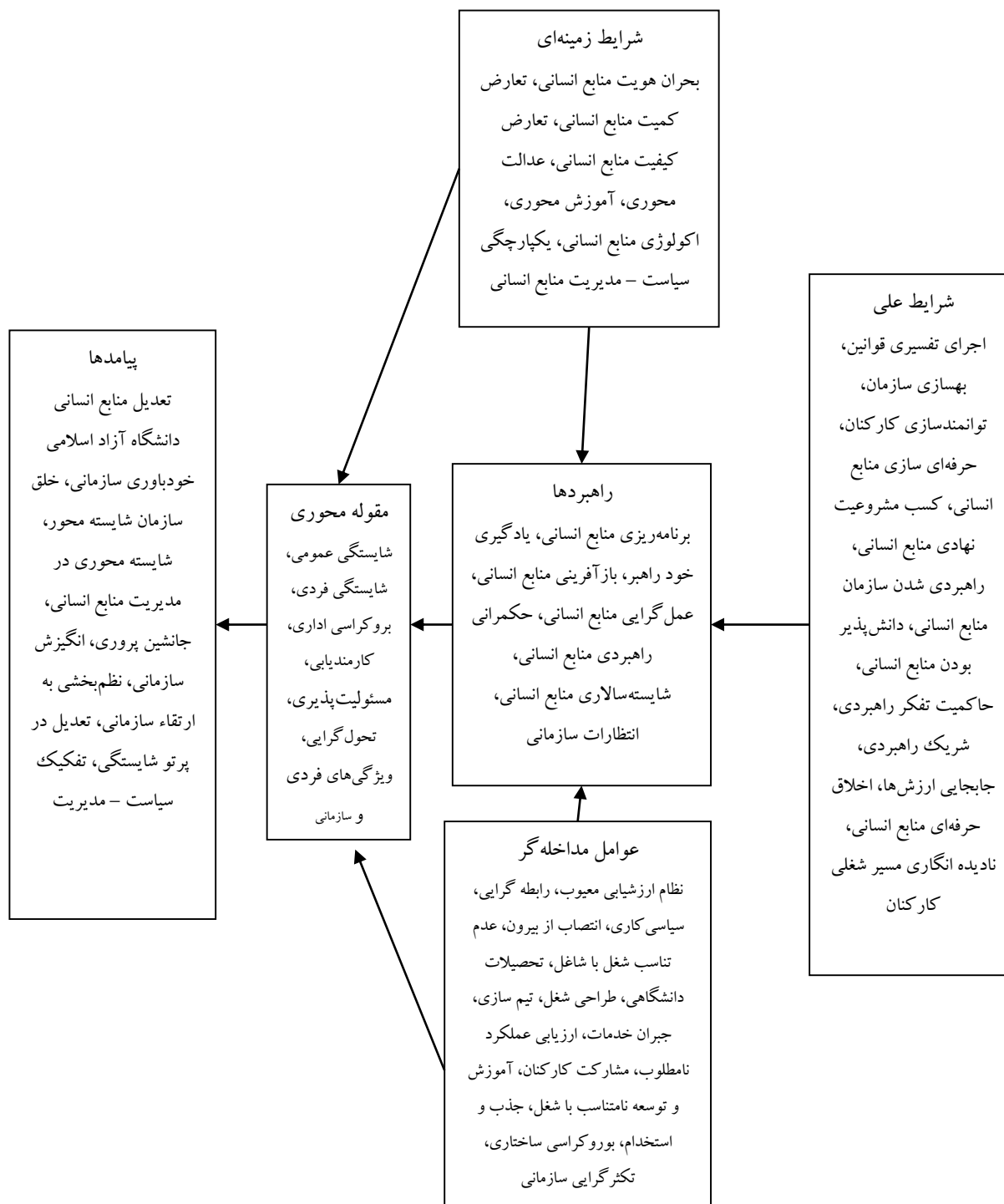


شکل ۲- مدل شرایط علی حاصل از تحلیل بخش کیفی تحقیق



شکل ۳- مدل پیامدی حاصل از تحلیل بخش کیفی تحقیق

در نهایت مدل مفهومی به صورت ذیل استخراج شده است:



شکل ۴- مدل ترسیمی و تحلیلی تعدیل منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی طبق کدگذاری محوری و گزینشی (انتخابی) بر مبنای نظریه داده بنیاد.

جدول ۸- ماتریس فرونل و لارکر عوامل مربوط به الگوی تعدیل منابع انسانی

مؤلفه‌های مرتبط با: عوامل پیامدی	مؤلفه‌های مرتبط با: عوامل راهبردی	مؤلفه‌های مرتبط با: عوامل مداخله‌ای	مؤلفه‌های مرتبط با: عوامل زمینه‌ای	مؤلفه‌های مرتبط با: عوامل علی	متغیر
				۰/۷۱	مؤلفه‌های مرتبط با: عوامل علی
			۰/۸۶	۰/۶۳	مؤلفه‌های مرتبط با: عوامل زمینه‌ای
		۰/۷۶	۰/۷۲	۰/۵۳	مؤلفه‌های مرتبط با: عوامل مداخله‌ای
	۰/۷۷	۰/۶۶	۰/۴۹	۰/۴۵	مؤلفه‌های مرتبط با: عوامل راهبردی
۰/۷۱	۰/۲۵	۰/۴۳	۰/۴۴	۰/۳۳	مؤلفه‌های مرتبط با: عوامل پیامدی

نتایج حاکی از این است که خرده مقیاس‌ها چنان همبستگی بالایی ندارند که همه آن‌ها تبدیل به یک سازه شوند و لذا مؤلفه‌ها تکراری نیستند (روایی واگرا). در جدول ۹ ماتریس فرونل و لارکر برای عوامل مربوط به منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی بیان شده است.

همان‌طور که مشخص است مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوط آن بزرگ‌تر است و نشان‌دهنده آن است که مدل ما دارای اعتبار تشخیص مناسبی است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که هر ۵ عامل، هدف پرسشنامه را که عوامل مربوط به الگوی تعدیل منابع انسانی است برآورد می‌کند (روایی همگرا) و همچنین

جدول ۹- ماتریس فرونل و لارکر عوامل مربوط به منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی

مؤلفه‌های مرتبط با: عوامل انگیزشی	مؤلفه‌های مرتبط با: عوامل رفتاری	مؤلفه‌های مرتبط با: عوامل سازمانی	مؤلفه‌های مرتبط با: عوامل فردی	متغیر
			۰/۷۷	مؤلفه‌های مرتبط با: عوامل فردی
		۰/۸۴	۰/۵۲	مؤلفه‌های مرتبط با: عوامل سازمانی
	۰/۵۹	۰/۶۲	۰/۴۹	مؤلفه‌های مرتبط با: عوامل رفتاری
۰/۴۶	۰/۴۲	۰/۲۰	۰/۲۰	مؤلفه‌های مرتبط با: عوامل انگیزشی



انسانی دانشگاه آزاد اسلامی است برآورد می‌کند (روایی همگرا) و همچنین نتایج حاکی از این است که خرده مقیاس‌ها چنان همبستگی بالایی ندارند که همه آن‌ها تبدیل به یک سازه شوند و لذا مؤلفه‌ها تکراری نیستند (روایی واگرا).

۳- مداخله‌گر: نظام ارزشیابی معیوب، رابطه گرایی، سیاسی‌کاری، انتصاب از بیرون، عدم تناسب شغل با شاغل، تحصیلات دانشگاهی، طراحی شغل، تیم سازی، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد نامطلوب، مشارکت کارکنان، آموزش و توسعه نامتناسب با شغل، جذب و استخدام، بوروکراسی ساختاری، تکثرگرایی سازمانی.

۴- راهبردی: برنامه‌ریزی منابع انسانی، یادگیری خود راهبر، بازآفرینی منابع انسانی، عمل‌گرایی منابع انسانی، حکمرانی راهبردی منابع انسانی، شایسته‌سالاری منابع انسانی، انتظارات سازمانی.

۵- پیامدی: خودباوری سازمانی، خلق سازمان شایسته محور، شایسته محوری در مدیریت منابع انسانی، جانشین پروری، انگیزش سازمانی، نظم‌بخشی به ارتقاء سازمانی، تعدیل در پرتو شایستگی، تفکیک سیاست - مدیریت؛ و ۴ مؤلفه (فردی، سازمانی، رفتاری، انگیزشی) از منظر استراتژیک نگاه شود، منجر به ارائه مدلی جدید و نو در شکل‌گیری الگوی تعدیل منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران می‌شود. همچنین نتایج تحقیق نشان می‌دهد که درنهایت مدیریت منابع انسانی مؤثر، دانش، مهارت و توانایی کارکنان را افزایش می‌دهد و موجب تقویت توانمندسازی و افزایش انگیزه کارکنان می‌گردد. این امر به نوبه خود باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان، کاهش ترک خدمت کارکنان، افزایش بهره‌وری و بهبود کلی عملکرد سازمانی می‌شود. رابطه خدمات کارکنان با سازمان توسط اقدامات منابع انسانی مانند کارمندیابی، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات شکل می‌گیرد. همچنین نتایج کاربردی و عملیاتی تحقیق این است که کارکنان نسبت به شغل و سازمان خود نگرش مثبتی داشته باشند. توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی کارکنان

همان‌طور که مشخص است مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوط آن بزرگ‌تر است و نشان دهنده آن است که مدل ما دارای اعتبار تشخیص مناسبی است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که هر ۴ عامل، هدف پرسشنامه را که عوامل مربوط به منابع در خصوص مدل پژوهش، اسماعیل و همکاران (۲۰۱۴) با ایجاد هویت مشترک، مسئولیت‌پذیری، تفکر راهبردی، قدرت چانه‌زنی، اعتماد و مهارت‌های شغلی را تأثیرگذار معرفی می‌کند. صالحی کردآبادی (۱۳۹۷) نیز در پژوهش خود به بررسی تعدیل منابع انسانی، موانع و چالش‌های آن پرداخت. نتایج حاصل از آن نشان داد که نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی شامل مؤلفه‌های؛ شایستگی عمومی، شایستگی اخلاقی، شایستگی فنی، شایستگی انسانی، شایستگی ادراکی، شایستگی شخصیتی، مهارت خاص شغلی، توانایی کار با دیگران، مهارت آینده‌نگری، خود استقلال، خود پاسخگویی، خود شکوفایی، انعطاف‌پذیری، نفوذ بر دیگران و وفاداری می‌باشد؛ که با یافته‌ها و نتایج تحقیق حاضر مشابهت دارد.

یافته‌های تحقیق حاضر، با نتایج تحقیقات باتمانی (۱۳۹۸)، امیرنژاد (۱۳۹۷)، امینی حاجی باشی (۱۳۹۸) و اولرش و همکاران (۲۰۱۸) کاملاً مطابقت دارد.

## نتیجه‌گیری

نتایج کلی تحقیق اذعان دارد که اگر به مؤلفه‌های:

۱- علی: اجرای تفسیری قوانین، بهسازی سازمان، توانمندسازی کارکنان، حرفه‌ای سازی منابع انسانی، کسب مشروعیت نهادی منابع انسانی، راهبردی شدن سازمان منابع انسانی، دانش‌پذیر بودن منابع انسانی، حاکمیت تفکر راهبردی، شریک راهبردی، جایجایی ارزش‌ها، اخلاق حرفه‌ای منابع انسانی، نادیده انگاری مسیر شغلی

۲- زمینه‌ای: بحران هویت منابع انسانی، تعارض کمیت منابع انسانی، تعارض کیفیت منابع انسانی، عدالت محوری، آموزش محوری، اکولوژی منابع انسانی، یکپارچگی سیاست - مدیریت منابع انسانی.

شروع می‌شود. بدین معنی که آنان باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را به طور موفقیت‌آمیز داشته و احساس کنند که توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند؛ احساس کنند که اهداف شغلی معنی‌دار و ارزشمندی را دنبال می‌کنند و باور داشته باشند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود.

### پیشنهادات مبتنی بر نتایج و یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱- الگوی مفهومی پیشنهادی این پژوهش به‌عنوان مبنایی برای تدوین برنامه‌ریزی و تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران و سایر مراکز آموزش عالی کشور قرار گیرد.

۲- با توجه به مؤلفه‌ها و ابعاد به دست آمده برای تعدیل منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران و زیرمقوله‌های مربوط به آنها، پیشنهاد می‌شود در برنامه‌ریزی و اجرای تعدیل منابع انسانی به این ابعاد توجه ویژه‌ای شود.

۳- در بین عوامل مؤثر بر تعدیل منابع انسانی متغیرهای فردی رفتاری و انگیزشی بیشترین نظر را به خود اختصاص داده است و لذا، پیشنهاد می‌شود متولیان آموزش عالی در دانشگاه آزاد اسلامی و یا سایر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری برای تعدیل منابع انسانی دانشگاه‌ها این متغیرها را بیشتر مدنظر داشته باشند، به ویژه اینکه منابع انسانی شاغل در دانشگاه آزاد اسلامی و سایر مراکز آموزش عالی جزو قشر فرهیخته محسوب می‌شوند.

۴- برای افزایش کیفیت و مشارکت کارکنان و اعضای هیئت‌علمی در برنامه‌ریزی و تعدیل منابع انسانی، به متولیان این حوزه در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران پیشنهاد می‌شود که اجرای این برنامه‌ها را از حالت دستوری، فرمایشی و رابطه‌ای خارج و زمینه‌های لازم را برای این مشارکت کارکنان جهت افزایش کیفیت برنامه‌ریزی منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، فراهم نمایند.

## منابع

به منظور ارائه یک مدل مفهومی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال دهم، شماره ۲ (پیاپی ۳۲)، تابستان ۱۳۹۷.

۶- تقی‌پور ظهیر، علی؛ صفایی، طیبه (۱۳۸۸). ارائه مدلی جهت پاسخگویی مدیران نظام آموزش عالی در ایران، مجله پژوهش‌های مدیریت، شماره ۸۲.

۷- دعایی، حبیب‌الله (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی)، مشهد: بیان هدایت نور.

۸- رحیمی، حمید؛ آقابابایی، راضیه (۱۳۹۸). ارتباط توانمندسازی روان‌شناختی با تمایل اعضای هیئت‌علمی به برنامه‌های بالندگی با نقش میانجی انگیزش درونی، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، سال نهم، شماره ۲، تابستان ۹۸، ص: ۲۵-۵۶.

۹- ستایش، سامی؛ نرگسیان، عباس؛ شاه‌حسینی، محمدعلی؛ منظور، داوود (۱۳۹۸). ارائه چارچوبی برای تبیین ابعاد و مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور، نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، تابستان ۱۳۹۹، سال ۱۲، شماره ۲، ص: ۶۳-۱۰۰.

۱۰- صالحی کردآبادی، سجاد؛ دانش فرد، کرم اله؛ میرسپاسی، ناصر؛ گودرزوند چگینی، مهرداد (۱۳۹۷). مدل نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی (کنکاشی در قانون مدیریت خدمات کشوری)، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت

۱- امینی حاجی باشی، آنهیتا؛ سیدجوادین، سید رضا؛ امیری، مجتبی؛ یزدان پناه، احمدعلی (۱۳۹۸). طراحی و تبیین مدل چابکی رهبری منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامعه امام حسین (ع)، سال یازدهم، شماره ۲۰ پیاپی ۳۶، تابستان ۱۳۹۸.

۲- امیرنژاد، قنبر (۱۳۹۷). بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر (از دیدگاه مدیران و اساتید)، فصلنامه خط‌مشی گذاری عمومی در مدیریت، سال نهم، شماره ۳۲، زمستان ۱۳۹۷.

۳- ایمانی، حسین؛ قلی‌پور، آرین؛ عادل آذر؛ پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری، فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۲، ص: ۲۵۱-۲۸۴.

۴- باتمانی، محمدمبین؛ باباشاهی، جبار؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۷). فهم حرفه‌ای سازی حوزه مدیریت منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال یازدهم، شماره ۲ (پیاپی ۳۶۹)، تابستان ۱۳۹۸، ص: ۱-۲۷.

۵- بیگدلی، محمد؛ داودی، رسول؛ کمالی، نقی؛ انتظار فومنی، غلامحسین (۱۳۹۷). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دهم، شماره ۲ (پیاپی ۳۲)، تابستان ۱۳۹۷.

۱۱- طهماسبی، رضا؛ میرزمانی، اعظم؛ برومند، مجتبی (۱۳۹۷). ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان دوستوان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال دهم، شماره ۴ (پیاپی ۳۴) زمستان ۱۳۹۷، ص: ۱۳۱-۱۵۰.

۱۲- عباسپور، ع؛ میرکمالی، م؛ حسام امیری، ر؛ مرادی، ک (۱۳۹۳). تبیین نقش چابکی سرمایه انسانی در توسعه چابکی استراتژیک، فصلنامه توسعه مدیریت پولی و بانکی، سال دوم، شماره ۴.

۱۳- غیائی ندوشن، سعید؛ پرداختچی، محمدحسن؛ دری، بهروز؛ فراستخواه، مقصود (۱۳۹۱). تأملی بر استقرار جانشین پروری مدیریت در دانشگاه، مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ص: ۷-۴۹.

14-Armstrong, M (2009). Armstrong Handbook of Human Resource Management Practice, 11th ed. London: Kogan page.

15-Bommer, W. H. Rich, G. A. & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. Journal of Organizational Behavior, 26 (7), 733-753.

16- Brown, M. & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. Human Resource Management, 47(4), 667-686.

17- Choo, S. and Bowley, C (2007). "Using training and development to affect job satisfaction within franchising", Journal of Small Business and Enterprise Development, 14 (2), 339-52.

18- Cole, M. S. Bruch, H. & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. Journal of Organizational Behavior, 27, 463-484.

19- Cooper, R. A. (2004). Public police and human resource development. Seminar of 19 th, November, 1-18.

20-Guchait, Cho, 2010 P. Guchait, S. Cho The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment The International Journal of Human Resource Management, 21 (8) (2010), pp. 1228-1247.

21- Hom et al, 2009P.W. Hom, A.S. Tsui, Wu J.B. T.W. Lee, Zhang A.Y. Fu P.P. et al.Explaining

- 27-olat, S. (2013). The impact of teachers' organizational trust perceptions on organizational cynicism perception. *Educational Research and Reviews*, 8(16), 1483.
- 28- Persson, S. & Wasieleski, D. (2015). The Seasons of the Psychological Contract: Overcoming the Silent Transformations of the Employer employee Relationship. *Human Resource Management Review*, 25(4), PP: 1-15.
- 29-Ribbers, I. L. (2009). Trust, Cynicism, and Organizational Change: The Role of Management. Unpublished Master thesis. Faculty of Economics and Business Administration Tilburg University. Consult ado Enero, 22, 2011.
- 30-Rohan Crichton, Sustaining human resource via aesthetic practices Presented at: The 1st ARTEM Organizational Creativity International Conference. March 26th and 27th 2015 in Nancy, France.
- 31- Strauss, A. & Corbin, J. (2008). Basics of qualitative research. Translated by Mohammadi, Biok, and Tehran: Human Science & Cultural Studies Center Publication (in Persian).
- 32- Ulrich, D. and Brock bank, W. (2018). The HR Value Proposition. Harvard Business School Press.
- employment relationships with social exchange and job embeddedness *Journal of Applied Psychology*, 94 (2) (2009), pp. 277-297.
- 22-Ismail, M. Kassim, M.I. Amit, M.R.M.A. Rasdi, R.M. (2014), "Orientation, attitude, and competency as predictors of manager's role of CSR-implementing companies in Malaysia", *European Journal of Training and Development*, Vol. 32, No. 5, pp. 215–235.
- 23-Kabakci, I. & Odabasi, H. F (2008). The organization of the faculty development programs for research assistants: The case of education faculties in Turkey. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 7 (3), 56-63.
- 24- Mete, Y. A. (2013). Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behavior: A Study at higher education. *Procardia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 476-483.
- 25- Murray, J. P (2002). The current State of Faculty Development in Two-Year Colleges. Outcast Inc.
- 26- Nolan, C (2002). Human Resource Development in Irish Hotel Industry: the Case of the Small Firm, *Journal of European Industrial Training*, 26(2), 88-99.

## Presenting a Strategic Mode of Factors Affecting the Adjustmen of Human Resources in the Islamic Azad University of Tehran Branches

### Abstract

The purpose of this study is that today, human resources are the most basic capital and assets of any organization. Organizations that constantly pay attention to the development of their employees and invest in their training programs, consider human resources as the most important factor in achieving economic development. Therefore, identifying the components and factors influencing the development of human resource adjustment model in Islamic Azad University is doubly necessary. The research method of this research is applied-developmental and exploratory in terms of purpose. Quantitative-qualitative (mixed) method has been used to answer the research questions. Delphi qualitative data collection method using in-depth interviews; the method of collecting quantitative data is using a questionnaire. Experts confirmed the validity of the questionnaire and the reliability of the questionnaire was confirmed by calculating Cornbrash's alpha. To analyze the data; Foundation data theory has been used using open coding, axial coding and selective coding. In order to understand the underlying variables of the research model, the "factor analysis" method has been used. To analyze the data and answer the research questions, SPSS and LESREL exploratory factor analysis (EFA) software have been used.

the general results of the research acknowledge that if the influential factors (causal, contextual, intervening, strategic and consequential) and 4 components (individual, behavioral, organizational, motivational) are looked at from a strategic perspective, it leads to a new model and New in the formation and development of human resource adjustment model in Islamic Azad University.

**Keywords:** Staff Professionalization, Human Resource Empowerment, Human Resource Adjustment, Human Resource Management, Organization.