

## طراحی الگوی اثربخشی منابع انسانی در دانشگاه با رویکرد نوآورانه داده بنیاد (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی)

مهرداد غفاری زنوزی<sup>۱</sup>، سراج الدین محبی<sup>۲</sup>، کرم الله دانشفرد<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف: در این پژوهش الگوی اثربخشی منابع انسانی از منظر اعضای هیئت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی آذربایجان شرقی طراحی شده است.

روش: روش پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) و رویکرد پارادایمی نظریه پردازی داده بنیاد در سه مرحله ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی پیاده سازی و اجرا شده است. با توجه به شرایط کفایت نمونه گیری و دستیابی به اشباع نظری پژوهش کیفی، هیجده نفر از میان اعضای هیئت علمی دارای پست های اجرایی دانشگاهی به صورت هدفمند انتخاب شده و با آن ها مصاحبه شد. در بخش کمی پژوهش جامعه آماری پژوهش شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی و کارکنان اجرایی ارشد در استان آذربایجان شرقی بوده است که نمونه آماری پژوهش تعداد ۲۳۰ نفر تعیین شده است. به منظور جمع آوری داده ها از پرسشنامه پژوهشگر ساخته بر مبنای یافته های بخش کیفی استفاده شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده های بخش کمی از آزمون های معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Smart PLS استفاده شده است. یافته ها: یافته ها نشان داد که مدل مفهومی حاصل شده از بخش کیفی در قالب مؤلفه های در قالب: ارائه آموزش های هدفمند، توسعه شایستگی های منابع انسانی، زمینه سازی برای بروز خلاقیت و نوآوری، بهره گیری از راهبردها و رویه های مناسب مدیریت دانشی و ارتقاء توان جذب منابع استراتژیک سازمانی به شکل مناسبی تدوین شده و از منظر آماری مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین کارکردهای منابع انسانی دانشگاه براساس رویکرد استراتژیک و بر مبنای باورها و اصول علمی به گونه نوآورانه، تحولی و آینده نگر طراحی نشده اند.

نتیجه گیری: نتایج حاکی از تأثیر مثبت و معنادار رویکردهای داده بنیاد و معادلات ساختاری و تحلیل مسیر بر شکل گیری چارچوب طراحی الگوی اثربخشی منابع انسانی در دانشگاه است.

**کلید واژه ها:** ارتقاء اثربخشی اعضای هیئت علمی دانشگاهی، طراحی الگوی اثربخشی منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، رویکرد پارادایمی داده بنیاد، نظریه سازی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد بین الملل قشم، دانشگاه آزاد اسلامی قشم، ایران. mghaffaryz2005@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت، واحد بین الملل قشم، دانشگاه آزاد اسلامی قشم، ایران. mohebi@iaugesm.ac.ir

۳. استاد گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. daneshfard@sarbiau.ac.ir

## پیشگفتار

به یقین می‌توان اذعان نمود که مهم‌ترین منابع هر سازمان، سرمایه‌های انسانی آن هستند. اگر سرمایه‌های انسانی به صورت صحیح انتخاب و تربیت شده و به صورت مؤثر هدایت شوند، پویایی سازمان ارتقا یافته و فرصت‌های رشد متنوع و فراوانی برای آن فراهم می‌آید (کولاکولو، لپاک و هونگ، ۲۰۰۶). با توجه به این مهم، می‌توان گفت که در محیط‌های فرا رقابتی در حوزه آموزش و پژوهش دانشگاهی نیز بر پرورش و ابقای سرمایه‌ها و استعداد‌های انسانی و آگاهی آن‌ها همواره تمرکز می‌شود. دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی بنا به ماهیت خاص خود به نیروی مجرب و کارآزموده احتیاج دارند و همواره می‌کوشند تا ترک خدمت کارکنان با ارزش خود در پست‌های حساس را کاهش دهند و همواره آگاهی آنان را ارتقاء بخشند (پیفر و همکاران، ۲۰۱۹؛ گراند و همکاران، ۲۰۱۹؛ کالیگوری، ۲۰۱۴). استخدام نیروی کار غیرماهر نه تنها هزینه‌های بالایی به بار می‌آورد، بلکه خطر آمدن افرادی را که نتوانند از منظر اثربخشی و کارایی جای فردی را که قبلاً در آن منصب کار می‌کردند را افزایش می‌دهد. بخش مدیریت منابع انسانی تلاش می‌کند تا با پیشنهاد دادن مزایای جذاب به کارکنان، خطر ترک کار آن‌ها و متعاقباً از دست رفتن آگاهی سازمانی و کاهش اثربخشی را به حداقل برساند (آگراوال، ۲۰۱۷). همچنین، در سازمان‌های پژوهشی و دانشگاهی، عمدتاً وظایف مربوط به هدایت منابع انسانی به وسیله متخصصان آموزش‌دیده و دارای تخصص‌های بالا انجام شود که شامل گروهی کارآمد، با کارکنانی متخصص در وظایف مختلف منابع انسانی و همچنین رهبری وظیفه‌شناس است که در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک دانشگاهی نقش اساسی دارد. به منظور ارتقاء اثربخشی کارکنان، مؤسسات تحصیلات عالی و انجمن‌های تخصصی، به طور معمول سیاست‌هایی برای

- 
- 1 . Colakoglu, Lepak & Hong
  - 2 . Pifer et al.
  - 3 . Gardner et al.
  - 4 . Caligiuri
  - 5 . Agrawal

مطالعه، اجرا و پیاده‌سازی ایجاد می‌کنند که به پوشش قرار دادن وظایف این بخش‌ها و بررسی میزان اثربخشی فعالیت‌ها اختصاص دارند (اولسن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی در راستای اعتلا، پیشرفت و بالندگی همواره در پی استخدام و به کارگیری نیروهای باتجربه و متخصص دارای تحصیلات عالی در حوزه مدیریت منابع انسانی هستند. در این راستا، مدیریت منابع انسانی همواره درگیر با مواردی است که مستلزم آشنایی تصمیم‌گیران با مدیریت رفتار، روان‌شناسی صنعتی (روانشناسی کار)، اقتصاد نیروی انسانی، آمار و کامپیوتر و سیاست و اقتصاد است (صحت و همکاران، ۱۳۹۸). لذا، فعالیت‌های منجر به اثربخشی مدیریت منابع انسانی باید به گونه‌ای طرح‌ریزی شود که برای سازمان‌ها ارزش‌آفرینی کند. این ارزش‌آفرینی هم برای ذی‌نفعان داخلی و هم ذی‌نفعان خارجی باشد. ذی‌نفعان داخلی کارکنان و سازمان هستند در حالی که برای سازمان‌های آموزشی و پژوهشی در حوزه آموزش عالی، ذی‌نفعان خارجی مشتریان سازمان، سرمایه‌گذاران و همچنین جامعه را شامل می‌شود (میتال و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

واحدهای مختلف دانشگاه آزاد اسلامی به‌عنوان مراکز آموزشی و پژوهش‌های غیردولتی در کشور، از اوایل انقلاب اسلامی تاکنون در کنار واحدهای دانشگاهی دولتی و خصوصی دیگر در حال فعالیت بوده است. واحدهای مزبور تاکنون با شرایط و وضعیت‌های مختلفی از منظر منابع انسانی و اعضای هیئت‌علمی مواجه بوده است. در اوایل تأسیس این واحدها عمدتاً شاهد حضور نیروهای تازه‌نفس و متعهد بوده که به‌مرور سالیان تبدیل به سرمایه‌های انسانی دانشگاه شده است. از سوی دیگر، سطح و میزان تخصصی سازی وظایف در برخی از حوزه‌های کاری در این دانشگاه‌ها (از جمله حوزه پژوهش، آموزش و ...)، میزان انگیزش کارکنان و اعضای هیئت‌علمی، نحوه نگرش به مقوله کار و زندگی و میزان تفکیک آن در میان کارکنان خود می‌تواند به‌عنوان عناصری چالش‌برانگیز در زمینه مقوله‌های کارایی و

1 . Olson et al.  
2 . Mittal et al.

ارتقاء اثربخشی فعالیت‌ها به شمار آید. با توجه به موارد اشاره شده در فوق، هدف از انجام مطالعه حاضر بررسی عوامل مؤثر بر ارتقاء اثربخشی فعالیت‌های منجر به ارتقاء کارکنان و اعضای هیئت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی بوده است. در این راستا، سؤال اصلی در پژوهش حاضر بدین گونه قابل طرح است که مدل اثربخشی منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی با رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد چگونه قابل تبیین و ارائه است؟

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است؛ زیرا اصول و فنون تدوین شده در پژوهش می‌تواند برای حل مسائل اجرایی و واقعی به کار گرفته شود و کاربردهای عملی دارد. در این پژوهش از دو روش کیفی و کمی برای روند گردآوری داده‌ها، تشکیل مدل و اعتبارسنجی آن استفاده شده است. لذا روش پژوهش از گونه آمیخته (کیفی و کمی) است. در راستای دستیابی به هدف اصلی پژوهش مبتنی بر ارائه الگوی اثربخشی منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی، پژوهشگر ابتدا با استفاده از روش کیفی نظریه پردازی داده بنیاد<sup>۱</sup>، عوامل و فاکتورهای درگیر در راستای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی با استفاده از الگوی پارادایمی و مصاحبات عمیق و ساختاریافته با اعضای هیئت علمی دارای رشته‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی در واحدهای مختلف دانشگاه آزاد اسلامی آذربایجان شرقی مشخص شده است. پس از تشکیل الگوی مفهومی، در بخش کمی پژوهش برای ارزیابی و اعتبارسنجی مدل از روش تحلیل آماری و رویکرد همبستگی و تحلیل مسیر با استفاده از مدل معادلات ساختاری بهره گرفته شده است. نوع و روش پژوهش در بخش کمی به لحاظ ماهیت و محتوای کاری، توصیفی-پیمایشی بوده است.

1. Grounded Theory

پس از آزمون و اعتبارسنجی توسط آزمون‌های کمی آماری، الگوی اثربخشی منابع انسانی در دانشگاه تدوین و ارائه شده است. در این راستا، منطق اصلی پژوهش حاضر در استفاده از طرح پژوهش نظریه داده بنیاد، عدم وجود مدل متناسب اثربخشی منابع انسانی با سیستم‌های آموزشی-پژوهشی و دانشگاهی در ایران، به خصوص برای دانشگاه آزاد اسلامی بوده است. لذا، پژوهشگر در این پژوهش برای اولین بار در صدد ارائه آن بوده است. برای ارزیابی و آزمودن مدل مفهومی به دست آمده در فاز یک برای اثربخشی منابع انسانی در دانشگاه، از رویکرد معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است. جامعه آماری شامل تمامی اعضای هیئت علمی اجرایی، کارکنان و متخصصین در حوزه منابع انسانی، پژوهش، گزینش و مدیران اجرایی و ارشد مشغول به فعالیت در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در استان آذربایجان شرقی و همچنین اعضای هیئت علمی دارای تحصیلات مرتبط با رشته مدیریت در این واحدهای دانشگاهی بوده است. تعداد جامعه آماری ۷۵۰ نفر برآورد شده است. حجم نمونه آماری با مقدار بحرانی متغیر نرمال استاندارد در جدول  $z=1/96$ ، سطح اطمینان  $1-\alpha=7/95$  و خطای قابل اغماض  $\varepsilon=0/074$  و با استفاده از رابطه رابطه کوکران تعداد ۲۳۰ نفر محاسبه شده است. در شکل ۱، مراحل و فازهای انجام پژوهش و ابزارهای گردآوری و تحلیل داده‌ها به ترتیب وقوع تشریح شده است.

عنوان فاز	توضیح فعالیت‌ها	رویکردها و ابزارهای تحلیل
فاز اول: تحلیل کیفی (روش نظریه داده بنیاد، نمونه‌گیری نظری و انجام مطالعات عمیق و کدگذاری و تحلیل آن‌ها و ارائه مدل و استخراج قضایا)	<p>نمونه‌گیری نظری و انجام مصاحبات ساختاریافته و عمیق بر مبنای اهداف کیفی و ادبیات مطالعاتی</p> <p>↓</p> <p>مستندسازی و کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبات (انجام کدگذاری باز، محوری و انتخابی)</p> <p>↓</p> <p>تشکیل الگوی پارادایمی</p> <p>↓</p> <p>تحلیل یافته‌های کیفی در قالب مدل تحقیق و استخراج فرضیات تحقیق</p>	<p>رویکرد داده بنیاد (گراندد تئوری)</p> <p>کدگذاری و تحلیل با استفاده از نرم‌افزار Nvivo 11</p>
فاز دوم: تحلیل‌های کمی (انجام مطالعات میدانی)	<p>گردآوری داده‌های میدانی؛ نمونه‌گیری میدانی، طراحی، توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه برای آزمون آماری مدل پارادایمی</p> <p>↓</p> <p>آزمون اعتبارسنجی الگوی داده بنیاد:</p> <p>آزمون اجزای الگوی ارتباطی مستخرج از رویکرد داده بنیاد با رویکردهای آماری معادلات ساختاری، تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر</p> <p>↓</p> <p>ارائه الگوی نهایی اثربخشی منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی</p>	<p>تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر توسط نرم‌افزار آماری Smart PLS</p>

شکل ۱. تفکیک فازها، ابزارها و روش‌های انجام پژوهش حاضر

## یافته‌های پژوهش

در این پژوهش با توجه به این که ماهیت پژوهش ترکیبی بوده است و در دو فاز تحلیل داده‌های کیفی و تحلیل داده‌های کمی انجام گرفته است. بر همین اساس فاز اول پژوهش حاضر اختصاص به ارائه تحلیل‌های کیفی در چارچوب نظریه داده بنیاد دارد.

## یافته‌های بخش کیفی پژوهش (فاز اول)

در تحلیل داده‌های کیفی روش داده بنیاد از فرایند سه مرحله‌ای کدگذاری استفاده می‌شود. در ابتدا، از میان ۷۶۵ گزاره کلامی مستخرج از مصاحبات، ۱۰۵ کد اولیه استخراج شده است که پس از بررسی کدها، ۳ کد از منظر مفهومی نزدیک به سایر کدها و به صورت تکرار مفهوم تشخیص داده شد و در مرحله تعیین روایی حذف شد. در نهایت، ۱۰۲ کد باز نهایی شده و در قالب ۲۳ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی (بر مبنای الگوی پارادایمی) قالب‌بندی شده است. یافته‌های نهایی اشاره شده در قالب کدگذاری محوری و انتخابی در جدول زیر خلاصه شده است. در این جدول، جهت مقایسه مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده برای اثربخشی منابع انسانی با ادبیات پژوهش، در صورت وجود، تاریخچه پژوهشی و مطالعات مرتبط نیز آورده شده است.

### جدول ۱. خلاصه یافته‌های نهایی رویکرد داده بنیاد و پیشینه پژوهش‌های مرتبط

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	تاریخچه پژوهشی
		امکان ارتقاء انگیزه کاری منابع انسانی	باون و لاولر لی <sup>۱</sup> ، ۱۹۹۲؛ آدینا-پرتوتا <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۴؛
		امکان ارتقاء سطح رضایت شغلی	عبدی و همکاران <sup>۳</sup> (۱۳۹۰)؛ کالیجوری <sup>۳</sup> (۲۰۱۴)
علل ارتقاء اثربخشی منابع انسانی در دانشگاه	ارتقاء سطح کیفیت زندگی کاری	گسترش ظرفیت‌های انسانی درگیر با شغل	آگراوال <sup>۴</sup> (۲۰۱۷)؛ عبدی و همکاران <sup>۳</sup> (۱۳۹۰)
		ارتقاء توان ارضای نیازهای مهم شخصی مربوط به کار در خصوص کارراه شغلی	غلامی <sup>۳</sup> (۱۳۸۸)؛ آگراوال <sup>۴</sup> (۲۰۱۷)؛
		امکان ارضای نیازهای خودشکوفایی کارکنان	غلامی <sup>۳</sup> (۱۳۸۸)
		امکان ایجاد انگیزه برای ماندگاری در سازمان	غلامی <sup>۳</sup> (۱۳۸۸)
		ارتقاء سطح پاسخگویی سازمان به نیازهای اولیه و مادی منابع انسانی	باقری، عباسی و خدائی <sup>۳</sup> (۱۳۹۷)

1. Bowen & Lawler Iii
2. Adina-Petruța
3. Caligiuri
4. Agrawal

مقاله‌های اصلی	مقاله‌های فرعی	مفاهیم	تاریخچه پژوهشی
		امکان شناسایی، معرفی و تشویق بر مبنای عملکرد و اثربخشی فعالیت‌های منابع انسانی به صورت مادی و معنوی	باقری، عباسی و خدائی (۱۳۹۷)
		فراهم آمدن شرایط کاری مناسب از منظر رفاه کاری (برای کارکنان و اعضای هیئت علمی)	باقری، عباسی و خدائی (۱۳۹۷)؛ خدوی و الهوردی خان وزیری (۱۳۹۴)
		پشتیبانی و تشویق از روند توسعه و توانمندی کارکنان توسط دانشگاه	باقری، عباسی و خدائی (۱۳۹۷)؛
		ایجاد غرور کاری و سازمانی برای منابع انسانی	آگراوال (۲۰۱۷)
		فراهم آمدن امکان شکوفایی ظرفیت‌ها و استعدادها بالقوه منابع انسانی	آگراوال (۲۰۱۷)
		ارتقاء سطح مهارتی منابع انسانی از منظر اثربخشی استفاده مناسب منابع انسانی از منابع مالی، تجهیزات زمان، مکان و ... مرتبط با سازمان	عبدی و همکاران (۱۳۹۰)
		ارتقاء توان برنامه‌ریزی مؤثر برای منابع انسانی	شجاعی و همکاران، ۱۳۹۵؛
ارتقاء سطح بهره‌وری منابع انسانی		ارتقاء توان شناخت وظایف و قوانین مرتبط با شغل از سوی منابع انسانی	شجاعی و همکاران، ۱۳۹۵؛ عبدی و همکاران (۱۳۹۰)
		ارتقاء توان ارائه خلاقیت و نوآوری اعضای هیئت علمی	کالیگوری (۲۰۱۴)؛ شجاعی و همکاران، ۱۳۹۵؛
		ارتقاء سطح مسئولیت پذیری منابع انسانی در قبال کار و وظایف محوله	شجاعی و همکاران، ۱۳۹۵؛
		ارتقاء سطح تعهد کاری در راستای ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی	ریمی و همکاران (۲۰۱۷)؛ خائف‌الهی و همکاران (۱۳۸۸)
عوامل مداخله‌گر (موانع) ارتقاء اثربخشی منابع ادراکی (فردی)		وجود ادراک فردی از وجود ناامنی شغلی بالا در منابع انسانی	عبدی و همکاران (۱۳۹۰)؛ فانخواه (۱۳۹۷)
		بی‌علاقگی فردی به کار و انتقال بی‌درستی نیروی انسانی در میان واحدهای مختلف دانشگاهی	هدایت زاده و صدیقی چهاربرج، ۱۳۹۳؛
		وجود درک از عدم اطمینان به آینده در نیروی انسانی دانشگاهی	ریمی و همکاران (۲۰۱۷)
		کمبود یا فقدان تعهد کاری در میان برخی اعضای هیئت علمی	کالیگوری (۲۰۱۴)؛ خدوی و الهوردی خان وزیری (۱۳۹۴)



مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	تاریخچه پژوهشی
		وجود ادراک از بی اهمیت بودن فعالیت‌های کاری و پژوهشی در میان اعضای هیئت علمی	آگراوال (۲۰۱۷)؛ حاتمی (۱۳۸۸)
		درک نادرست از جو اجتماعی در زمینه بازار کار و اشتغال برای خروجی‌های دانشگاهی (فارغ التحصیلان) از منظر اعضای هیئت علمی	عبدی و همکاران (۱۳۹۰)
		احساس کمبود صداقت در میان اعضای ارشد سازمان از سوی اعضای هیئت علمی	-
		ناهماهنگی استعدادهای فردی و شغلی در زمینه تخصص و رشته تحصیلی	آگراوال (۲۰۱۷)؛ کالیگوری (۲۰۱۴)؛ ساعتچی (۱۳۹۵)؛
		نحوه ارزشیابی نامناسب منابع از منظر ارزیابی میزان اثربخشی فعالیت‌ها	ساعتچی (۱۳۹۵)؛
		عدم وجود سیستم راهبری و مدیریتی اثربخش در سازمان	ساعتچی (۱۳۹۵)؛ سولوکانا و ساجوین (۲۰۱۷)
		وجود جو و فرهنگ سازمانی غالب به دور از اهداف اثربخشی در میان منابع انسانی و حاکم شدن فرهنگ کم کاری	ساعتچی (۱۳۹۵)؛
		وجود میزان فرسودگی شغلی بالا در منابع انسانی	ساعتچی (۱۳۹۵)؛ حاتمی (۱۳۸۸)؛ کالیگوری (۲۰۱۴)؛ ساعتچی (۱۳۹۵)؛
موانع درون‌سازمانی		عدم وجود بهداشت روانی در محیط کاری	سولوکانا و ساجوین (۲۰۱۷)؛ ساعتچی (۱۳۹۵)؛
		مساعده نبودن محیط کاری از منظر شرایط پیشرفت منابع انسانی	سولوکانا و ساجوین (۲۰۱۷)؛ ساعتچی (۱۳۹۵)؛
		عدم وجود سیستم مدیریت زمان در فعالیت‌های کاری	ساجوین (۲۰۱۷)؛ حمیدی و همکاران (۱۳۸۸)؛
		امکان تشکیل گروه‌های غیر رسمی در سازمان	ساعتچی (۱۳۹۵)؛ عبدی و همکاران (۱۳۹۰)؛
		وجود فساد اداری	ساعتچی (۱۳۹۵)؛
موانع برون‌سازمانی		وجود نگرش و فرهنگ عمومی غالب نامتناسخ با اهداف اثربخشی	اولسن و همکاران (۲۰۱۸)؛
		وجود سوابق تاریخی، جغرافیایی و بوم‌شناسی متقابل با حفظ و اشاعه فرهنگ ارتقاء اثربخشی	عبدی و همکاران (۱۳۹۰)؛

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	تاریخچه پژوهشی
		وضعیت روانی حاکم بر جامعه و عموم مردم و جبهه‌گیری در مقابل فعالیت‌های اثربخش	-
		وجود تبعیض بین کارکنان	ریمی و همکاران (۲۰۱۷)
		موفق نبودن و بی میلی بر برنامه ریزی های میان مدت یا بلندمدت در میان مدیریت سازمان	عبدی و همکاران (۱۳۹۰)
		عدم توجه مدیریت به نیازهای منابع انسانی	ریمی و همکاران (۲۰۱۷)
ضعف در ساختارهای مدیریتی و انگیزشی		ناهماهنگی در استفاده از تخصص‌های هیئت‌علمی در مشاغل اجرایی محوله	عبدی و همکاران (۱۳۹۰)
		بی برنامه‌گی مدیریت در راستای ارتقاء اثربخشی	عبدی و همکاران (۱۳۹۰)؛ وفاخواه (۱۳۹۷)
		فقدان یا کمبود فعالیت‌های کارآموزی به‌صورت دوره‌ای	عبدی و همکاران (۱۳۹۰)
		بی کفایتی سرپرستان سازمانی	سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۷)
		تورم بالای نیروی انسانی در واحد دانشگاهی	عبدی و همکاران (۱۳۹۰)
		تعیین آموزش‌های هدفمند، مرتبط و مناسب با جایگاه شغلی منابع انسانی و اعضای هیئت‌علمی	نافوخو و مویا، ۲۰۱۴؛ حسین‌پور و قربانی پاجی، ۱۳۹۶؛
	ارائه آموزش‌های هدفمند	ارائه دوره‌های ضمن خدمت در راستای ارتقاء توان تخصصی منابع انسانی و اعضای هیئت‌علمی	حسین‌پور و قربانی پاجی، ۱۳۹۶؛
		پیگیری اهداف آموزشی در راستای ارتقاء دانش، مهارت و نگرش‌های اعضای هیئت‌علمی در راستای کسب اثربخشی	حسین‌پور، و قربانی پاجی، ۱۳۹۶؛ عبدی و همکاران (۱۳۹۰)
راهبردهای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی	توسعه شایستگی‌های منابع انسانی	تأکید بر ظرفیت‌های افراد به جای شغل و تخصص آن‌ها (به‌عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، و متقابل از شایستگیها استفاده میکنند	شمس ثانی، ۱۳۹۱؛ حسین‌پور و قربانی پاجی، ۱۳۹۶؛ خدیوی و الهوردی خان وزیری (۱۳۹۴)
		ارتقاء قدرت تشخیص استعدادها و هدایت آن در محیط کاری	ریمی و همکاران (۲۰۱۷)
		تقویت رفتارهای تیمی و تیم‌گرایی در میان اعضای هیئت‌علمی	حسین‌پور و قربانی پاجی، ۱۳۹۶؛
		ایجاد همسویی نظام کارراهه شغلی با اهداف فردی کارکنان	سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۷)
		ترغیب و تشویق کارکنان برای گسترش فرهنگ خلاقیت و نوآوری فردی و تیمی برای منابع انسانی	سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۷)
		حمایت از توانمندسازی منابع انسانی برای گسترش و تقویت خلاقیت و نوآوری در فرآیندهای کاری	ریمی و همکاران (۲۰۱۷)؛ حاتمی (۱۳۸۸)

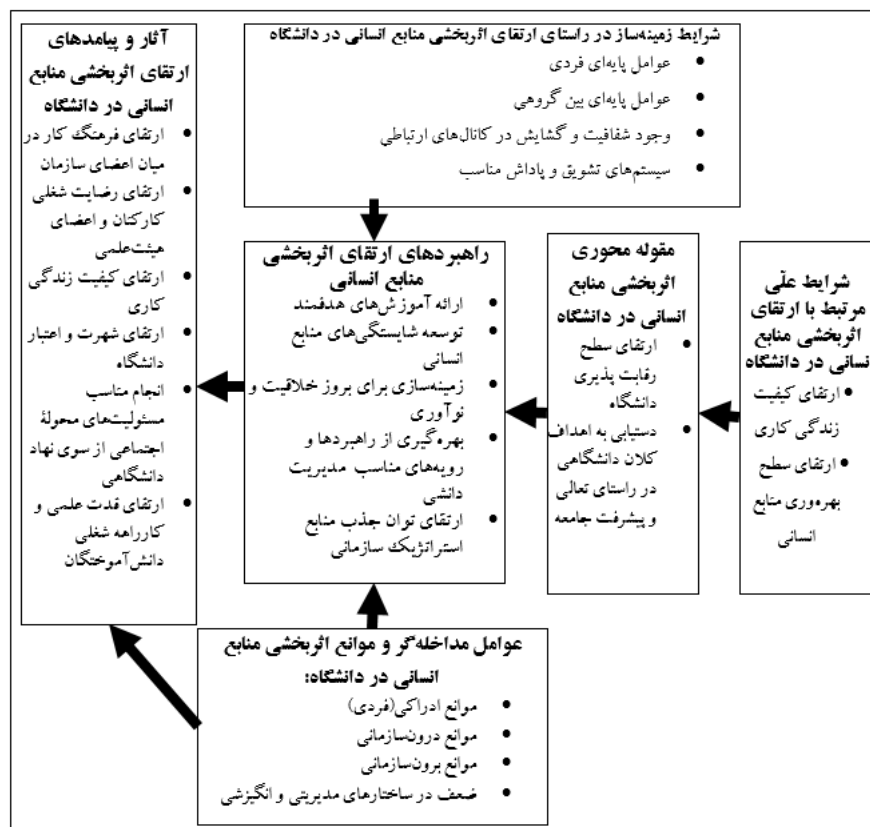
مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	تاریخچه پژوهشی
		ارزش نهادن بر قابلیت‌های اخلاقی و یا مبتکرانه در فرایندهای گزینش کارکنان	کالیگوری (۲۰۱۴)؛ عبدی و همکاران (۱۳۹۰)
		مؤثر بودن سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان	سولوکانا و ساجوین (۲۰۱۷)
		وجود ساز و کارهای مناسب تسهیم دانش در میان اعضای هیئت علمی	سولوکانا و ساجوین (۲۰۱۷)
بهره‌گیری از راهبردها و رویه‌های مناسب مدیریت دانشی		پایش و کنترل مداوم آموزشی و پژوهشی اعضای هیئت علمی از منظر میزان اثربخشی فعالیت‌های علمی با توجه به نیازهای جامعه	سولوکانا و ساجوین (۲۰۱۷)
		وجود ساز و کارهای مناسب برای تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح	ریمی و همکاران (۲۰۱۷)
		وجود ساز و کارهای مناسب برای ثبت حق امتیاز و پتنت یافته‌های دانشی کارکنان مطابق با قراردادهای بین‌المللی و عرضه آن به‌صورت یک کالای تجاری	ریمی و همکاران (۲۰۱۷)
		ارتقاء کیفی تجهیزات اداری، آزمایشگاهی و آموزشی خریداری شده و تهیه بر مبنای خواسته‌های اساتید هیئت علمی	باقری، عباسی و خدائی، ۱۳۹۷؛
		ارتقاء توان جذب منابع استراتژیک سازمانی	باقری، عباسی و خدائی (۱۳۹۷)؛ عبدی و همکاران (۱۳۹۰)؛ پورجاوید و علی بیگی (۱۳۹۱)؛ جمشیدی و همکاران (۱۳۹۲)
		وجود رغبت برای آموزش اثربخشی در میان منابع انسانی	سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۷)؛
شرایط بستری و فردی		سطح تعهد سازمانی در میان کارکنان و اعضای هیئت علمی	حاتمی (۱۳۸۸)؛ خدیوی و الهوردی خان وزیر (۱۳۹۴)
		وجود زیرساخت‌های مناسب برای آموزش، ترویج و ارتقاء فرهنگ اثربخشی مابین منابع انسانی	اولسن و همکاران (۲۰۱۸)
		وجود جو توفیق طلبی و رقابت سالم مابین اساتید هیئت علمی	عبدی و همکاران (۱۳۹۰)
		ارتقاء سطح تعهد سازمانی مابین کارکنان و اعضای هیئت علمی	اولسن و همکاران (۲۰۱۸)
		وجود شفافیت و گشایش در کانال‌های ارتباطی	وجود شفافیت وجود سیستم‌های اطلاعاتی مناسب و بروز منابع انسانی در سازمان کشته گر و شکوهی، ۱۳۹۴؛ محدثی، فیضی آرام و صافی (۱۳۹۰)

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	تاریخچه پژوهشی
سیستم‌های تشویق و پاداش مناسب	وجود بخشنامه‌ها و قواعد شفاف در ارتباط با پاداش و تنبیه	کارکنان در سازمان	اولسن و همکاران (۲۰۱۸)؛
	تنظیم قوانین و قواعد سازمانی در راستای تقویت و پاداش دهی به فرآیندهای کاری اثربخش.		محدثی، فیضی آرام و صافی (۱۳۹۰)
ارتقاء فرهنگ کار در سازمان	تغییر در اندیشه و نگرش کارکنان نسبت به اثربخشی کار در دانشگاه و اثر آن در توسعه جامعه		اولسن و همکاران (۲۰۱۸)؛
	جایگزینی تنبلی و تن‌پروری با پرکاری، انگیزش و تلاش، کیفیت و دقت در انجام کارها		اولسن و همکاران (۲۰۱۸)؛
ارتقاء علاقمندی کارکنان نسبت به اثربخشی کار، سازمان و جامعه	تغییر نگرش کارکنان و افزایش علاقمندی آنان نسبت به فعالیت‌های منجر به افزایش اثربخشی منابع انسانی		سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۷)
	ارتقاء علاقمندی کارکنان نسبت به اثربخشی کار، سازمان و جامعه		سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۷)
ارتقاء رضایت شغلی کارکنان و اعضای هیئت علمی	فراهم آمدن امکانات رشد و پیشرفت و ترقی برای سرمایه‌های انسانی		سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۷)
	فراهم آمدن شرایط لازم پیشرفت شغلی برای همه افراد به‌صورت عادلانه		آگراوال (۲۰۱۷)؛ حاتمی (۱۳۸۸)
آثار و پیامدهای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی در دانشگاه	فراهم آمدن وضعیت کاری سالم، شفاف و ایمن برای منابع انسانی		اولسن و همکاران (۲۰۱۸)؛
	برقراری معیارهای سنجش عادلانه کار و مورد توافق اعضای سازمان و پرداخت مناسب و عادلانه بر انجام خوب یک کار		محدثی، فیضی آرام و صافی (۱۳۹۰)
ارتقاء کیفیت زندگی کاری	فراهم آمدن وضعیت کاری سالم و ایمن از منظر مادی و معنوی برای منابع انسانی		اولسن و همکاران (۲۰۱۸)؛
	ایجاد و تقویت غرور کاری و انسجام اجتماعی در میان اعضای سازمان		سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۷)
ارتقاء شهرت و اعتبار دانشگاه	حفظ حقوق فردی و اجتماعی کارکنان		ریمی و همکاران (۲۰۱۷)
	ارتقاء جایگاه عمومی و علمی دانشگاه در میان رقبا		باقری، عباسی و خدائی، ۱۳۹۷؛
انجام مناسب مسئولیت‌های محوله	ارتقاء میزان ارتباط و همکاری دانشگاه با صنعت و نهادهای بیرون از دانشگاه (داخل و خارج کشور)		باقری، عباسی و خدائی، ۱۳۹۷؛
	ارتقاء توانایی پاسخگویی مناسب از سوی نهاد دانشگاهی به نیازهای جامعه		باقری، عباسی و خدائی، ۱۳۹۷؛
	ارتقاء مطابقت فعالیت‌های دانشگاهی با خواسته‌ها و نیازهای جامعه		باقری، عباسی و خدائی، ۱۳۹۷؛

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	تاریخچه پژوهشی
اجتماعی از سوی نهاد دانشگاهی	کاهش میزان هزینه‌های ناشی از دوباره کاری‌های فرآیندهای اجرایی و پژوهشی	افزایش توانمندی پاسخگویی به نیازهای کارفرمایان و مدیران مرتبط	اولسن و همکاران (۲۰۱۸)؛ شیربگی و اسدی (۱۳۹۵)
ارتقاء قدمت علمی و کارراه شغلی دانش‌آموخته گان	میزان موفقیت دانشگاه در ارتقاء دانش و مهارت دانشجویان	ارتقاء کیفیت خروجی ها در قالب دانش‌آموختگان	اولسن و همکاران (۲۰۱۸)؛ سولوکانا و ساجوین (۲۰۱۷)
ارتقاء سطح رقابت پذیری دانشگاه	ارتقاء توان یادگیری و استفاده از مهارت‌های جدید برای اعضای هیئت علمی	ارائه آموزش‌های مناسب و پیشرفت دانشجویان به سوی یک حرفه و شغل	عبدی و همکاران (۱۳۹۰)؛ حاتمی (۱۳۸۸)؛ شیربگی و اسدی (۱۳۹۵)
مقوله محوری	تبدیل دانشگاه به یک سازمان رقابت پذیر	استخدام و اشتغال فارغ التحصیلان در شغل مناسب با شرایط کاری مناسب	عبدی و همکاران (۱۳۹۰)
ارتقاء سطح رقابت پذیری دانشگاه	استفاده بهینه از منابع سازمانی	پیشی جستن از رقبای محلی، ملی و بین المللی	سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۷)؛ صالحی کردآبادی و همکاران (۱۳۹۷)
مقوله محوری	تجاری سازی علم	همراهی و همگامی هر چه بیشتر صنعت و دانشگاه در راستای	صحت و همکاران (۱۳۹۸)؛ اولسن و همکاران (۲۰۱۸)
دستیابی به اهداف کلان دانشگاهی در راستای تعالی و پیشرفت جامعه	تربیت دانشجویان دارای سطح علمی و معلومات بالاتر نسبت به واحدهای دانشگاهی رقیب	ارائه علوم به روز و کاربردی به مشتریان (دانشجویان) در راستای جذب سریع در بازار کار	آگراوال (۲۰۱۷)؛ شیربگی و اسدی (۱۳۹۵)
	نزدیکی اهداف و خواسته‌های صنعت با دانشگاه و خروجی‌های	دانشگاه در قالب نیروی کار بالقوه	سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۷)

در مرحله کدگذاری انتخابی در روش داده بنیاد، فرآیند انتخاب یک مقوله، برای مقوله مرکزی و مرتبط ساختن تمام مقولات دیگر به آن مقوله مرکزی انجام شده است. این باور وجود دارد که این مفهوم مرکزی همیشه وجود دارد و به طور خاص، کدگذاری انتخابی به

روند انتخاب مقوله اصلی و مرکزی به‌طور منظم و ارتباط دادن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند، می‌پردازد. پس از ارائه شش دسته مقوله علی، محوری، بستر و زمینه، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، در شکل (۲) ارتباط بین مقوله‌های مختلف در قالب کدگذاری انتخابی نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل مفهومی اثربخشی منابع انسانی در دانشگاه حاصل شده از پیاده‌سازی رویکرد داده بنیاد

### یافته‌های بخش کمی پژوهش (فاز دوم)

همان طور که گفته شد، برای ارزیابی و آزمودن مدل مفهومی به دست آمده پژوهش در فاز یک، از رویکرد معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است. پس از گردآوری داده‌ها، به بررسی جزء به جزء سازه‌های مرتبط با ارزیابی مقوله‌های اصلی (علی، محوری، بستر و زمینه، مداخله گر، راهبردها و پیامدها) پرداخته شد. بدین گونه که تک تک مفاهیم اصلی و مقولات مرتبط با آن‌ها در نرم‌افزار SmartPLS از منظر سازه‌ای تحت آزمون تحلیل عاملی تأییدی قرار گرفته شده و تمامی سازه‌های مرتبط با مقولات اصلی از منظر آماری مورد تأیید قرار گرفته‌اند. به دلیل تجمع مطالب و حجم بالا، از آوردن یافته‌های مرتبط به این آزمون‌ها خودداری شده است. در ادامه، یافته‌های مرتبط با ارزیابی مدل اصلی شامل سازه‌های مکنون شش گانه مستخرج از مدل نظری در قالب مدل مفهومی پژوهش در شکل (۲) آورده شده است. در این قسمت، ابتدا می‌بایست از بخش اندازه‌گیری مدل اطمینان حاصل شود و در صورت نیاز تغییراتی در مدل ایجاد شود. به عبارت بهتر ارزیابی مدل مسیری در PLS در دو مرحله صورت می‌گیرد. در مرحله اول مدل‌های اندازه‌گیری ارزیابی می‌شوند و وقتی شواهد کافی مبنی بر روایی و پایایی مدل‌های اندازه‌گیری به دست آمد، می‌توان به ارزیابی مدل ساختاری پرداخت. بر همین اساس نیز پس از پیاده‌سازی مدل معادلات-ساختاری با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار SmartPLS، ابتدا شاخص‌های مربوط به مدل‌های اندازه‌گیری بررسی شده است و سپس بخش ساختاری مدل بررسی شده است. در جدول (۲)، مقادیر بار عاملی برای نشانگرهای هر سازه در قالب مدل اندازه‌گیری مدل نشان داده شده است.

**جدول ۲. مقادیر بار عاملی برای مقوله‌های فرعی در قالب مدل جامع اندازه‌گیری**

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	بار عاملی	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
شرایط علی	ارتقاء کیفیت زندگی کاری	۰/۹۸	۵/۵۲۶	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
	ارتقاء سطح بهره‌وری منابع انسانی	۰/۹۷۳	۵/۸۸۵	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
مواع ارتقاء	مواع ادراکی (فردی)	۰/۷۶۴	۶/۱۷۳	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
	مواع درون‌سازمانی	۰/۹۶۶	۶/۹۳۷	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
اثربخشی منابع انسانی در دانشگاه	مواع برون‌سازمانی	۰/۹۶۴	۵/۸۹۶	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
	ضعف در ساختارهای مدیریتی و انگیزشی	۰/۷۶۵	۶/۱۵۱	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
راهبردهای ارتقاء	ارائه آموزش‌های هدفمند	۰/۸۶۹	۷/۰۰۹	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
	توسعه شایستگی‌های منابع انسانی	۰/۷۱۱	۵/۳۸۴	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
اثربخشی منابع انسانی	زمینه‌سازی برای بروز خلاقیت و نوآوری	۰/۷۱۶	۵/۳۹۳	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
	بهره‌گیری از راهبردها و رویه‌های مناسب مدیریت دانشی	۰/۷۴۸	۵/۰۶۹	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
شرایط بستری و زمینه‌ساز در راستای ارتقاء	ارتقاء توان جذب منابع استراتژیک سازمانی	۰/۷۱۰	۵/۰۳۱	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
	عوامل پایه‌ای فردی	۰/۵۹۳	۷/۲۴۸	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
اثربخشی منابع انسانی در دانشگاه	عوامل پایه‌ای بین‌گروهی	۰/۶۱۴	۷/۲۵۳	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
	وجود شفافیت و گشایش در کانال‌های ارتباطی	۰/۵۷۳	۷/۳۰۴	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
آثار و پیامدهای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی در دانشگاه	سیستم‌های تشویق و پاداش مناسب	۰/۸۲۷	۸/۰۲۲	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
	ارتقاء فرهنگ کار در میان اعضای سازمان	۰/۹۷	۵/۷۷۴	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
انجام مناسب مسئولیت‌های محوله اجتماعی از سوی نهاد دانشگاهی	ارتقاء رضایت شغلی کارکنان و اعضای هیئت‌علمی	۰/۹۶۳	۶/۰۸۵	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
	ارتقاء کیفیت زندگی کاری	۰/۷۶۱	۵/۹۹۸	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
ارتقاء قدت علمی و کار راه شغلی دانش‌آموختگان	ارتقاء شهرت و اعتبار دانشگاه	۰/۹۵۵	۶/۰۹	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
	انجام مناسب مسئولیت‌های محوله اجتماعی از سوی نهاد دانشگاهی	۰/۹۸۱	۵/۱۱۱	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
مقوله محوری	ارتقاء سطح رقابت‌پذیری دانشگاه	۰/۹۸۱	۵/۹۳۵	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
	ارتقاء قدت علمی و کار راه شغلی دانش‌آموختگان	۰/۹۵۳	۵/۱۳۳	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
دستیابی به اهداف کلان دانشگاهی در راستای تعالی و پیشرفت جامعه	ارتقاء سطح رقابت‌پذیری دانشگاه	۰/۹۸۱	۵/۹۳۵	۰/۰۰۱	تأیید نشانه
	دستیابی به اهداف کلان دانشگاهی در راستای تعالی و پیشرفت جامعه	۰/۹۸۳	۵/۹۹۳	۰/۰۰۱	تأیید نشانه



یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که تمامی بارهای عاملی به دست آمده برای متغیرهای آشکار مرتبط با هر کدام از سازه‌های مکنون بیشتر از ۰/۷ است که نشان‌دهنده بار عاملی مناسب در بررسی پایایی معرف‌ها است. به عبارت بهتر نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که هر سازه به‌طور مناسبی دارای معرف‌های همگرا بوده است. بررسی یافته‌های حاصل از اجرای آزمون  $t$  و سطح معناداری آن‌ها نیز بیان‌گر آن است که با توجه به مقادیر  $t$  مرتبط با هر کدام از متغیرهای آشکار مندرج در جدول که تمامی آن‌ها بالاتر از ۲/۵۸ (در سطح خطای  $\alpha=0/01$ ) هستند، می‌توان استنباط نمود که نشانگرهای آشکار بررسی شده در قالب مدل پژوهش، از دقت لازم برای اندازه‌گیری سازه یا صفت مکنون برخوردار بوده‌اند.

در ادامه بررسی یافته‌های مرتبط با مدل معادلات ساختاری، وضعیت شاخص‌های روایی از نوع همگرا (AVE)<sup>۱</sup> و معیار فورنل-لارکر<sup>۲</sup> و شاخص‌های پایایی از نوع  $\alpha$  کرونباخ و مرکب<sup>۳</sup> برای اجزای مدل در قالب جدول ۴ گزارش شده است.

**جدول ۴.** گزارش مقادیر شاخص‌های ارزیابی پایایی ( $\alpha$  کرونباخ و پایایی مرکب) و روایی (AVE و فورنل-لارکر) سازه‌ها

مقوله محوری	مقادیر معیار فورنل-لارکر برای بررسی روایی واگرا		متوسط		مقوله محوری
	ارتقاء بستری و آثار و پیامدها	ارتقاء مداخله‌گر (موانع) اثربخشی	وارianس تبیین شده (AVE) مرکب	پایایی $\alpha$ کرونباخ	
علل و عوامل ارتقاء اثربخشی منابع انسانی در دانشگاه	۰/۸۰۴	۰/۶۲۲	۰/۸۴۹	۰/۸۸۶	۰/۸۷۱
عوامل مداخله‌گر (موانع) ارتقاء اثربخشی	۰/۸۸۱	۰/۵۶۶	۰/۷۶۵	۰/۸۴۰	۰/۸۹۲
راهبردهای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی	۰/۷۹۹	۰/۶۸۰	۰/۷۰۸	۰/۹۴۷	۰/۸۹۸
شرایط بستری و زمینه‌ساز در راستای ارتقاء اثربخشی	۰/۸۸۲	۰/۷۰۸	۰/۶۶۸	۰/۹۴۳	۰/۹۲۷
آثار و پیامدهای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی	۰/۸۷۲	۰/۷۱۴	۰/۷۰۵	۰/۹۷۷	۰/۹۰۱
مقوله محوری	۰/۷۶	۰/۴۴۷	۰/۳۴۱	۰/۶۲۳	۰/۷۱۴

- 1 . Average Variance Extracted
- 2 . Fornell - Larcker
- 3 . Composite Reliability

روایی واگرا یا افتراقی اندازه‌ای است که یک سازه به درستی از سایر سازه‌ها با معیارهای تجربی متمایز می‌شود. این معیار روایی افتراقی را در سطح سازه بررسی می‌کند و ریشه دوم مقدار AVE را با همبستگی میان متغیرهای مکنون مقایسه می‌کند. به‌طور مشخص ریشه دوم هر AVE سازه باید بیشتر از بالاترین همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های مدل باشد. منطق این روش بر اساس این فرض است که یک سازه باید واریانس بیشتری را با معرف‌های متناظر تا سایر سازه‌ها به اشتراک گذارد. در قسمت فورنل-لارکر برای بررسی روایی واگرا در جدول ۴، معیار ارزیاب فورنل-لارکر به‌صورت رنگی و در تقاطع هر سطر و ستون متغیر نشان داده شده است. مقادیر ارائه شده برای ارزیابی شاخص مزبور در جدول ۴ نشان می‌دهد که بر اساس معیار فورنل-لارکر ریشه دوم هر AVE سازه بیشتر از بالاترین همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های مدل است. لذا، تمامی سازه‌های مدل مقادیر مناسبی را با توجه به شاخص روایی افتراقی اخذ نموده‌اند.

مقادیر همبستگی متغیر نیز با سایر سازه‌ها در زیر مقدار ارزیاب فورنل لارکر آمده است. با توجه به وضعیت شاخص‌های روایی همگرا در جدول ۴ نیز می‌توان بیان نمود که با توجه به بالا بودن تمامی مقادیر از معیار ۰/۵، مدل از منظر شاخص روایی همگرا از وضعیت مناسبی برخوردار است. همچنین، بر اساس یافته‌های جدول ۴، ملاحظه می‌شود که مقادیر پایایی مرکب و سازگاری درونی (آلفای کرونباخ) برای تمامی سازه‌های مدل بزرگتر از ۰/۷ به دست آمده است؛ بنابراین بر اساس معیارهای پایایی مرکب تک بعدی بودن تمامی مدل-های اندازه‌گیری، تأیید شده، همچنین از منظر سازگاری درونی ارزیاب‌ها نیز، با لحاظ نمودن مقادیر شاخص آلفای کرونباخ، مدل مورد تأیید واقع شده است. یافته‌های مربوط به روایی مدل از منظر آزمون بارهای عرضی<sup>۱</sup> در جدول ۵ گزارش شده است.

1 . Cross Loadings

**جدول ۵.** بررسی روایی سازه‌های انعکاسی بر اساس آزمون بارهای عرضی

مقوله	آثار و	شرایط بستری و	راهبردهای	موانع ارتقاء	شرایط	مقوله‌های فرعی (شاخص‌ها)
محوری	پیامدها	زمینه‌ساز	ارتقا	اثربخشی	علی	
۰/۱۳۸	۰/۰۴۵	-۰/۱۰۷	۰/۲۹۵	۰/۱۳۸	۰/۹۸۰	ارتقاء کیفیت زندگی کاری
۰/۰۸۲	-۰/۱۰۶	۰/۰۱۴	۰/۰۵۱	-۰/۱۰۴	۰/۹۷۳	ارتقاء سطح بهره‌وری منابع انسانی
۰/۱۱۳	۰/۰۰۰	۰/۱۱۲	۰/۰۰۶	۰/۷۶۴	۰/۰۵۱	موانع ادراکی (فردی)
۰/۰۴۵	-۰/۰۱۷	۰/۰۹۵	۰/۰۳۸	۰/۹۶۶	۰/۰۰۶	موانع درون‌سازمانی
۰/۰۱۴	-۰/۰۱۸	۰/۱۰۹	۰/۰۵۱	۰/۹۶۴	۰/۰۳۸	موانع بیرون‌سازمانی
-۰/۰۱۵	-۰/۰۲۲	۰/۰۹۳	۰/۰۰۶	۰/۷۶۵	۰/۱۱۲	ضعف در ساختارهای مدیریتی و انگیزشی
۰/۰۲۳	-۰/۰۱۴	۰/۰۶۱	۰/۸۶۹	۰/۰۸۵	۰/۰۰۸	ارائه آموزش‌های هدفمند
۰/۰۳۶	-۰/۱۰۹	۰/۱۴۷	۰/۷۱۱	۰/۰۷۹	۰/۰۸۳	توسعه شایستگی‌های منابع انسانی
۰/۰۱۸	-۰/۰۰۴	۰/۱۶۷	۰/۷۱۶	۰/۰۹۹	۰/۰۶۳	زمینه‌سازی برای بروز خلاقیت و نوآوری
۰/۱۵۴	-۰/۰۱۶	۰/۰۳۱	۰/۷۴۸	۰/۰۹۰	۰/۲۱۳	بهره‌گیری از راهبردها و رویه‌های مناسب مدیریت دانشی
۰/۰۱۶	-۰/۰۰۶	۰/۱۰۹	۰/۷۱۰	۰/۰۶۹	۰/۰۱۲	ارتقاء توان جذب منابع استراتژیک سازمانی
-۰/۰۲۵	-۰/۰۰۶	۰/۵۹۳	۰/۰۸۴	۰/۱۱۹	۰/۰۳۱	عوامل پایه‌ای فردی
-۰/۱۰۲	-۰/۰۱۷	۰/۶۱۴	۰/۲۵۶	۰/۱۳۵	۰/۰۶۳	عوامل پایه‌ای بین‌گروهی
-۰/۰۲۳	-۰/۰۱۸	۰/۵۷۳	۰/۲۷۶	۰/۱۱۸	۰/۰۰۱	وجود شفافیت و گشایش در کانال‌های ارتباطی
۰/۰۴۵	-۰/۰۲۲	۰/۸۲۷	۰/۲۶۱	۰/۱۰۵	۰/۰۲۹	سیستم‌های تشویق و پاداش مناسب
۰/۱۸۳	۰/۹۷	۰/۰۸۷	۰/۱۱۲	۰/۰۷۵	۰/۱۳	ارتقاء فرهنگ کار در میان اعضای سازمان
۰/۱۰۳	۰/۹۶۳	۰/۱۳۴	۰/۱۳۴	۰/۰۳۲	۰/۰۹	ارتقاء رضایت شغلی کارکنان و اعضای هیئت‌علمی
۰/۰۰۸۵	۰/۷۶۱	۰/۲۰۶	۰/۰۸۵	۰/۱۰۹	۰/۰۷۹	ارتقاء کیفیت زندگی کاری
۰/۰۱۲۴	۰/۹۵۵	-۰/۱۲۵	۰/۰۸۳	۰/۱۲۶	۰/۰۷۵	ارتقاء شهرت و اعتبار دانشگاه
-۰/۰۲۳	۰/۹۸۱	-۰/۱۱۲	۰/۱۷۵	۰/۱۰۳	۰/۰۹۶	انجام مناسب مسئولیت‌های محوله اجتماعی از سوی نهاد دانشگاهی
۰/۰۲۶	۰/۹۵۳	-۰/۰۲۸	۰/۰۷۶	۰/۰۶۱	۰/۰۲۲	ارتقاء ق‌دت علمی و کار راهه شغلی دانش‌آموختگان
۰/۹۸۱	۰/۰۴۲	۰/۰۱۱	۰/۱۴۵	۰/۰۶۴	۰/۰۴۵	ارتقاء سطح رقابت‌پذیری دانشگاه
۰/۹۸۳	۰/۱۲۲	۰/۰۱۵۱	۰/۱۴۲	۰/۱۰۴	۰/۰۵۷	دستیابی به اهداف کلان دانشگاهی در راستای تعالی و پیشرفت جامعه

بر اساس پژوهش گفن و استراوب<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در آزمون بارهای عرضی در بررسی روایی، انتظار می‌رود که در حالت مطلوب، بارهای عاملی هر کدام از متغیرهای مشاهده‌پذیر در سازه‌های مدل اندازه‌گیری از نوع انعکاسی حداقل به میزان ۰/۱ بیشتر از دیگر بارهای عاملی برای همان متغیر مشاهده‌پذیر (گزارش شده به صورت سطری در جدول ۵) به دست آید. در جدول مزبور، مقادیر بارهای عاملی هر کدام از متغیرهای مشاهده‌پذیر در مقابل هر کدام از آن‌ها در خانه‌های رنگی نمایش داده شده است. بررسی و مقایسه سایر بارهای عاملی به صورت سطری با مقدار بار عاملی متغیرهای مشاهده‌پذیر نشان می‌دهد که شرایط یاد شده برای آزمون روایی واگرا یا تشخیصی بر اساس معیار مقادیر بارهای عرضی برای تمامی متغیرهای آشکار برقرار است.

هنسلر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) با استفاده از رویکرد شبیه‌سازی مونته‌کارلو<sup>۳</sup> معیاری برای سنجش روایی واگرا بر مبنای مقایسه مقادیر میانگین ضرایب همبستگی برای متغیرهای مکنون را ارائه داده‌اند. در جدول ۶، نتایج آزمون روایی واگرای HTMT<sup>۴</sup> بر اساس روش پیشنهادی هنسلر و همکاران (۲۰۱۵) گزارش شده است.

**جدول ۶. نتایج آزمون روایی واگرا HTMT برای متغیرهای مکنون**

مقوله آثار و پیامدهای شرایط بستری راهبردهای	عوامل	علل و عوامل	مقوله آثار و پیامدهای شرایط بستری راهبردهای	عوامل	علل و عوامل
محوری ارتقاء اثربخشی و زمینه‌ساز ارتقاء اثربخشی	مداخله‌گر	ارتقاء اثربخشی	محوری ارتقاء اثربخشی و زمینه‌ساز ارتقاء اثربخشی	مداخله‌گر	ارتقاء اثربخشی
(موانع)					
علل و عوامل ارتقاء اثربخشی منابع انسانی در دانشگاه					
	۰/۶۲۲	عوامل مداخله‌گر (موانع) ارتقاء اثربخشی			
	۰/۷۸۶	راهبردهای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی			
	۰/۶۶۸	شرایط بستری و زمینه‌ساز در راستای ارتقاء اثربخشی	۰/۵۷۷		
	۰/۶۶۸	آثار و پیامدهای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی	۰/۵۴۶		
۰/۵۷۶	۰/۴۰۵	مقوله محوری	۰/۴۴۷	۰/۵۴۱	

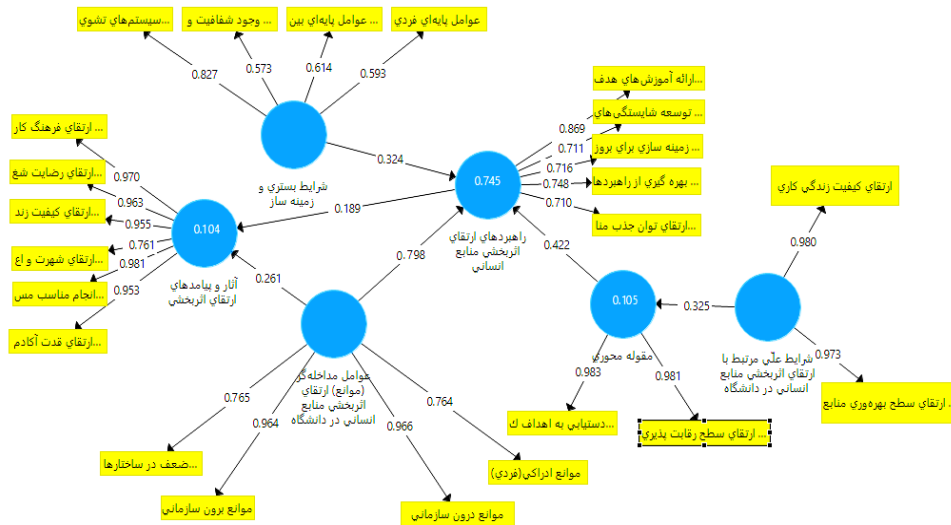
- 1 . Gefen & Straub
- 2 . Hetrotrait Monotrait correlations
- 3 . Monte Carlo simulation
- 4 . Henseler et al.

بر اساس رویکرد هنسler و همکاران (۲۰۱۵)، مقادیر کمتر از ۰/۹، به عنوان معیار قابل قبول برای شاخص HTMT در بررسی روایی واگرا در سازه‌های مکنون مدل معادلات ساختاری محسوب می‌شود. با توجه به مقادیر گزارش شده در جدول ۶، بزرگترین مقدار این شاخص برای دو متغیر مکنون راهبردهای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی و عوامل مداخله‌گر (موانع) به میزان ۰/۷۸۶ است که از ۰/۹ کمتر است. لذا مقادیر روایی واگرا HTMT برای مدل پژوهش قابل قبول است.

از منظر هنسler و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، مقادیر ضرایب مسیر استاندارد، ضرایب همبستگی و ضرایب تعیین متغیرهای مکنون، کیفیت مدل ساختاری از منظر قدرت پیش‌بینی را تعیین می‌کنند. برای ارزیابی کیفیت و قدرت پیش‌بینی مدل، نرم‌افزار Smart-PLS در بخش bootstrap برای ۱۰۰۰ نمونه اجرا شد و مقادیر به دست آمده برای ضرایب مسیر، ضرایب تعیین و شاخص SRMR استخراج شد. یافته‌ها نشان داد که مقدار SRMR به میزان ۰/۰۶۹۱ به دست آمده است. با لحاظ نمودن معیار آستانه ۰/۰۸ برای تناسب مدل، مشخص است که SRMR کمتر از مقدار آستانه به دست آمده است و کیفیت مدل ساختاری از منظر قدرت پیش‌بینی مناسب است (هنسler و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). همچنین، مقادیر دیگر در بررسی کیفیت مدل به میزان:  $d_{G}=0/805$ ،  $d_{ULS}=0/774$  به دست آمده که مقادیر مزبور کمتر از معیار ۰/۹۵ است؛ این امر نیز، نمایانگر کیفیت مناسب مدل از منظر قدرت پیش‌بینی است.

در ادامه، گزارش یافته‌های مرتبط با ضرایب برآوردی مدل، در قالب شکل زیر گزارش شده است.

1 . Henseler et al.,  
2 . Henseler et al.,



شکل ۴. ضرایب همبستگی برای مدل پژوهش

پس از حصول اطمینان از مناسب بودن مقادیر برآوردها و کیفیت مدل، حال نوبت به ارائه یافته‌های مرتبط با روابط مدل و الگوریتم تحلیل مسیر ساختاری بر مبنای رویکرد تأییدی تحلیل عاملی و اخذ خروجی از آن رسیده است. در ادامه روند گزارش الگوی مسیری ساختاری، یافته‌های مربوط به ضریب تعیین و آزمون معناداری آن در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷. ضرایب تعیین و آزمون معناداری مرتبط با متغیرهای وابسته

معناداری آماره تی استیودنت	انحراف معیار	ضریب $R^2$	راهبردهای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی
۷/۴۶۷	۰/۱۲۱	۰/۷۴۵	راهبردهای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی
۳/۷۰۱	۰/۱۰۲	۰/۱۰۵	مقوله محوری
۳/۰۳۱	۰/۱۷۰	۰/۱۰۴	آثار و پیامدهای ارتقاء اثربخشی

معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا، ضریب تعیین است. مقادیر ضریب تعیین در حول و حوش مقادیر ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ در مدل‌های مسیری PLS به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف ارزیابی می‌شوند. بر اساس نتایج جدول ۷، مقادیر ضرایب تعیین برای

متغیرهای مکنون راهبردهای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی قابل توجه بوده و مقادیر ضرایب تعیین مقوله محوری و آثار و پیامدهای ارتقاء اثربخشی حول و حوش ضعیف قابل ارزیابی هستند. ضرایب تعیین گویای این مطلب هستند که تغییرات هر متغیر مکنون درونزا (وابسته) تا چه حد از طریق متغیر(های) مکنون برونزای (مستقل) مدل تبیین می‌شود. در نسخه سوم نرم-افزار PLS برای بررسی معناداری ضریب تعیین این امکان وجود دارد که مقدار ضریب تعیین بر اساس آماره T مورد ارزیابی قرار گیرد و تفاوت آن با صفر از نظر آماری مشخص شود. برای اینکه آزمون شود که آیا یک پارامتر خاص در جامعه آماری به‌طور معناداری با صفر تفاوت دارد از مقدار t استفاده می‌شود. نتایج مربوط به معناداری ضرایب تعیین در جدول ۷ نیز، آورده شده است. زمانی که مقدار t بین  $-1/96$  و  $1/96$  باشد، نشان می‌دهد که پارامتر مربوط در سطح ۵ درصد تفاوت معناداری با صفر ندارد. مقدار آماره t همان‌گونه که در جدول ۷ نشان داده شده است، برای تمامی ضرایب تعیین بیشتر از  $1/96$  است که نشان دهنده تفاوت ضرایب با صفر است. به عبارتی در این مدل تمامی ضرایب از نظر آماری معنادار هستند.

در ادامه، ضرایب مسیر مدل مورد بررسی قرار گرفته است. هر ضریب مسیر در مدل ساختاری را می‌توان معادل یک ضریب بتای استاندارد شده در رگرسیون‌های از گونه کمترین مربعات معمولی در نظر گرفت. مقدار ضرایب مسیر در مدل مورد بررسی برای بخش ساختاری پژوهش در رابطه با اثرات مستقیم و غیرمستقیم به‌صورت جدول ۸ محاسبه شده است. با توجه به نتایج به‌دست آمده در این جدول، می‌توان میزان اثر مستقیم و غیرمستقیم هر یک از عوامل را بر دیگری شناسایی نمود.

**جدول ۸. اثرات کل متغیرهای مکنون (مستقیم و غیرمستقیم) در مدل ساختاری برآورد شده**

مقوله محوری	آثار و پیامدها	شرایط بستری و زمینه‌ساز	راهبردهای ارتقا	عوامل مداخله‌گر (موانع)	علل و عوامل ارتقاء اثربخشی
۰/۳۲۵	۰/۰۵۷	-	۰/۱۰۴	-	شرایط علی ارتقاء اثربخشی
-	۰/۱۰۱	-	۰/۷۹۸	-	عوامل مداخله‌گر (موانع)
-	۰/۱۸۹	-	-	-	راهبردهای ارتقاء اثربخشی
-	۰/۰۸۲	-	۰/۳۲۴	-	شرایط بستری و زمینه‌ساز
-	-	-	-	-	آثار و پیامدها
-	۰/۰۱۵	-	۰/۴۲۲	-	مقوله محوری

به منظور بررسی معناداری اثرات مستقیم و اثرات غیرمستقیم و نهایتاً اثرات کل بایستی رویه BT در PLS اجرا شده و مقدار t برای هر یک از ضرایب به منظور بررسی معناداری به دست آید. در ادامه، نتایج آزمون t برای بررسی معناداری ضرایب مسیر (اثرات مستقیم و غیرمستقیم) در جدول زیر نشان داده شده است.

**جدول ۹. یافته‌های معناداری ضرایب مسیر در رابطه با اثرات مستقیم و غیرمستقیم در مدل**

معناداری	آماره تی استیودنت	انحراف معیار	ضریب R <sup>2</sup>
۰/۰۷۳	۱/۴۴۱	۰/۴۵۴	۰/۱۸۴
۰/۱۸۲	۰/۹۸۵	۰/۲۱۱	۰/۱۰۸
۰/۰۰۱	۳/۰۲۶	۰/۰۷۶	۰/۴۴۱
۰/۰۰۱	۷/۴۰۸	۰/۱۴۳	۰/۴۱۱
۰/۰۰۱	۳/۳۷۹	۰/۱۰۲	۰/۶۰۲
۰/۰۰۱	۲/۳۰۶	۰/۰۹۲	۰/۴۳۱
۰/۰۰۱	۵/۰۳۳	۰/۰۵۲	۰/۴۳۱
۰/۳۶۱	۰/۴۰۵	۰/۲۳۹	۰/۰۹۰
۰/۰۰۱	۳/۲۲۰	۰/۱۰۸	۰/۷۰۳
۰/۳۳۵	۰/۴۱۳	۰/۱۸۳	۰/۰۳۹



نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که برای تمامی اثرات مستقیم در مدل معادلات ساختاری، مقادیر  $t$  محاسبه شده بیشتر از ۱/۹۶ است که نشان دهنده تفاوت ضرایب با صفر است. لذا ارتباطات مستقیم مابین متغیرهای مکنون بر اساس مدل مفهومی از منظر آماری نیز تأیید شده است. با توجه به یافته‌های آورده شده در فوق می‌توان گفت که ضرایب همبستگی برآورد شده در تحلیل عاملی برای مدل پژوهش همگی در حد نسبتاً مناسبی گزارش شده است. رابطه بین ضرایب مسیر با اثربخشی منابع انسانی مثبت، است یعنی به‌طور مثال با افزایش شرایط علی ارتقاء اثربخشی، راهبردهای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی نیز افزایش می‌یابد. برای به‌دست آوردن ارتباط بین ضرایب از آزمون پیرسون در سطح اطمینان ۹۹٪ و با احتمال خطای ۰/۰۱ انجام شده است. که به دلیل مختصر نویسی سه جدول از این روابط ارائه شده است.

**جدول ۱۰.** آزمون پیرسون مهارت کلامی و سازگاری زندگی مشترک

متغیر	همبستگی پیرسون (r)	سطح معناداری
شرایط علی ارتقاء اثربخشی	۰/۲۵	۰/۰۰۱
راهبردهای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی		

رابطه این دو ضریب با آزمون آماری پیرسون مورد بررسی قرار گرفت. نتایج با توجه به سطح معناداری نشان می‌دهد که بین شرایط علی ارتقاء اثربخشی و راهبردهای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی رابطه معناداری مشاهده شده است؛ به‌طوری‌که سطح معناداری کمتر از ۰/۵ است. بدین معنی که هر چه شرایط علی ارتقاء اثربخشی بیشتر شود، راهبردهای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی نیز بیشتر می‌شود.

**جدول ۱۱.** نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین دو ضریب عوامل و موانع مداخله‌گر و آثار و پیامدهای ارتقاء اثربخشی

متغیر	همبستگی پیرسون (r)	سطح معناداری
عوامل و موانع مداخله‌گر	-۰/۳۵	۰/۰۰۱
آثار و پیامدهای ارتقاء اثربخشی		

بین نمره کل عوامل و موانع مداخله‌گر و آثار و پیامدهای ارتقاء اثربخشی رابطه منفی ( $r = -0/35$ ) و معناداری ( $P = 0/001$ ) وجود دارد به طوری که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است. بدین معنی که هر چه میزان عوامل و موانع مداخله‌گر بیشتر شود میزان آثار و پیامدهای ارتقاء اثربخشی نیز کاهش می‌یابد و این رابطه معنادار است. در جدول زیر نتایج آزمون پیرسون برای سنجش میزان رابطه بین ضرایب مقوله محوری و راهبردهای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی ارائه شده است.

**جدول ۱۲.** نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین دو ضریب مقوله محوری و راهبردهای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی

متغیر	همبستگی پیرسون (r)	سطح معناداری
مقوله محوری	۰/۲۸	۰/۰۰۱
راهبردهای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی		

رابطه این دو ضریب با آزمون پیرسون مورد بررسی قرار گرفت. نتایج با توجه به سطح معناداری نشان می‌دهد که بین میزان مقوله محوری با راهبردهای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی رابطه معناداری مشاهده شده است به طوری که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است. بدین معنی که هر چه میزان مقوله محوری بیشتر شود میزان راهبردهای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی نیز افزایش می‌یابد. در یک جمع‌بندی می‌توان گفت که با توجه به یافته‌های آماری مرتبط با پیاده‌سازی تحلیل عاملی، مدل مفهومی مستخرج از یافته‌های بخش کیفی پژوهش، برای الگوی اثربخشی منابع انسانی در دانشگاه از منظر آماری مورد تأیید قرار گرفته است.

## بحث و نتیجه‌گیری

نظام آموزش عالی کشور به‌عنوان یکی از دو قطب اصلی تعلیم و تربیت در جامعه، مسئولیت تربیت نیروی انسانی متخصص و کارآمد مورد نیاز جامعه را در سطوح و رشته‌های مختلف بر عهده دارد. نقش دانشگاه فقط تربیت نیروی انسانی متخصص نیست، بلکه کارآیی و

توانایی نیروهای دانش‌آموخته برای کار در جامعه نیز اهمیت بیشتری دارد؛ در غیر این صورت، بودجه و انرژی صرف شده برای تربیت آن‌ها به هدر می‌رود. در این راستا نیاز است تا فعالیت‌های دانشگاهی در کشور نهادینه شود. پیش‌نیاز نهادینه کردن ساختار نظام آموزش عالی و تقویت مؤلفه‌های آن، بهره‌گیری از اعضای هیئت‌علمی و اساتیدی است که از قابلیت‌های حرفه‌ای و صلاحیت‌های تدریس استاندارد و پذیرفته شده‌ای مطابق با شرایط اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی و نیاز کشور برخوردار باشند. حال این‌که اساتید هیئت‌علمی دانشگاهی به‌عنوان منابع انسانی اثرگذار بر پویایی محیطی و جامعه تا چه حد در انجام وظایف خود اثربخش بوده و چه عواملی می‌تواند بر ارتقاء اثربخشی آن‌ها مؤثر باشد، مسئله اصلی پژوهش حاضر بوده است. یافته‌ها حاکی از آن است که الگوی ارائه شده در شش بعد اصلی شرایط علی، مقوله محوری، بستر و زمینه اثربخشی منابع انسانی در سازمان، شرایط مداخله‌گر ارتقاء اثربخشی، راهبردها و پیامدهای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی در دانشگاه تحت مطالعه حاصل شده است. شرایط علی دارای دو مقوله فرعی: ۱- ارتقاء کیفیت زندگی کاری و ۲- ارتقاء سطح بهره‌وری منابع انسانی بوده است. از منظر علل و دلایل پیگیری اثربخشی منابع انسانی می‌توان گفت که از منظر ون بردن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، کارکنان در سازمان‌های بالنده پیاده‌سازی و پیگیری رویکردهای ارتقاء اثربخشی را به نوعی در ارتباط با ارتقاء کیفیت زندگی کاری می‌دانند. به‌علاوه، یکی از مهم‌ترین دلایل و علل ارتقاء اثربخشی منابع انسانی از منظر مطالعاتی همچون: جامروگ و اوور هولت<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، چادویک و لی<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) ارتقاء سطح بهره‌وری منابع انسانی دانسته شده است.

ارتقاء سطح رقابت‌پذیری دانشگاه و دستیابی به اهداف کلان دانشگاهی در راستای تعالی و پیشرفت در جامعه به‌عنوان دو مقوله محوری در مدل اثربخشی هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی بر مبنای رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد شناسایی شده است. ارتقاء سطح رقابت

1 . Van Beurden et al.  
2 . Jamrog & Overholt  
3 .Chadwick & Li

پذیری از منظر احمد و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) به‌عنوان یکی از محورهای زمینه‌ساز کارخانجات و شرکت‌های تولیدی در راستای پیگیری فعالیت‌های ارتقاء اثربخشی کارکنان بوده است. به‌علاوه، دستیابی به اهداف کلان سازمانی از طریق ارتقاء اثربخشی منابع انسانی و ارتقاء عملکرد مورد تأیید مطالعاتی همچون دلانی و هاسلید<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) بوده است.

شرایط بسترساز و زمینه‌ای در پیگیری اثربخشی منابع انسانی در سازمان‌ها شامل: عوامل پایه‌ای فردی، عوامل پایه‌ای بین‌گروهی، وجود شفافیت و گشایش در کانال‌های ارتباطی و سیستم‌های تشویق و پاداش مناسب بوده است که از این عوامل در برخی مطالعات همچون: چادویک و لی (۲۰۱۸)، جامروگ و اوور هولت (۲۰۰۴)، کالینگز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) و اولسن و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) به‌عنوان شرایط زمینه‌ای در راستای اثربخشی منابع سازمانی یاد شده است.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که عوامل مداخله‌گر در راستای ارتقاء اثربخشی در سازمان‌ها در قالب چهار مؤلفه: موانع ادراکی (فردی)، موانع درون‌سازمانی، موانع برون‌سازمانی و ضعف در ساختارهای مدیریتی و انگیزشی شناسایی شده است. از منظر کین و همکاران<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) یک سیستم منابع انسانی اثربخش بایستی در روح و ادراک کارکنان رسوخ کرده و کار را برای آن‌ها به‌عنوان بخشی لذت‌بخش از زندگی نماید. به‌علاوه در این مطالعه بر اهمیت نقش موانع ادراکی فردی و سازمانی در ارتقاء اثربخشی منابع انسانی تأکید شده است. طراحی الگوی اثربخشی منابع انسانی در دانشگاه با رویکرد داده‌بنیاد نتایج نشان داد که مناسبترین استراتژی برای فائق آمدن بر مسائل و مشکلات در حوزه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها است. لذا دانشگاه باید سرمایه‌گذاری اصلی خود را بر روی قوت‌های درونی و کاهش اثر مخاطرات و تهدیدات محیطی متمرکز سازد. دانشگاه در حوزه مدیریت

1 . Ahmad et al.  
2 . Delaney & Huselid  
3 . Collings et al.  
4 . Olson et al.  
5 . Kane et al.

منابع انسانی عملاً فاقد جهت گیری استراتژیک بوده است و شواهدی دال بر اینکه نشان دهد دانشگاه در برنامه‌ها، تصمیمات و اقدامات مرتبط با نظام مدیریت منابع انسانی از جهت گیری استراتژیک برخوردار بوده و این جهت گیری واجد اثربخشی لازم است، به دست نیامده است.

با توسعه مدیران از طریق ابعاد مورد بحث این پژوهش به ایفای هر چه بهتر نقش‌های مدیریتی خود می‌پردازند. که این امر خود موجب انجام بهتر کارها و انجام کارهای درست خواهد شد و در نتیجه اثربخشی منابع انسانی حاصل می‌شود. مهمترین دلیل عدم اثر بخشی این است که رویکرد و نظام‌های معمول مدیریت منابع انسانی در دانشگاه قادر به پاسخگویی به چالش‌های موجود در هر یک از حوزه‌های تخصصی دانشگاه نیست

راهبردها و پیامدهای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی در قالب مقوله‌هایی همچون: ارتقاء فرهنگ کار در میان اعضای سازمان، ارتقاء رضایت شغلی کارکنان و اعضای هیئت علمی، ارتقاء کیفیت زندگی کاری، ارتقاء شهرت و اعتبار دانشگاه، انجام مناسب مسئولیت‌های محوله اجتماعی از سوی نهاد دانشگاهی و ارتقاء قدت علمی و کارراهه شغلی دانش‌آموختگان شناسایی شده است که این امر می‌تواند در راستای بخشی از یافته‌ها و نتایج مطالعاتی همچون: پیفر و همکاران<sup>۱</sup>(۲۰۱۹)، کالینگز و همکاران<sup>۲</sup>(۲۰۱۸) و متز، ایلس و هورمان<sup>۳</sup>(۲۰۱۸) و بیضاوی (۱۳۹۶) دانسته شود.

بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش که با تأکید بر رویکرد داده بنیاد در دانشگاه مورد پژوهش قرار گرفته است، پیشنهادهایی در قالب سه بخش مجزا ارائه می‌شود: ۱ - پیشنهاد به مسئولان وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری و مسئولان دانشگاهی: با توجه به نتایج حاصل از پژوهش و تأیید الگوی مورد نظر، لازم است مسئولان و دست اندرکاران وزارت علوم و دانشگاه‌ها، زمینه‌های لازم را در سه رویکرد داده بنیاد، تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر

1 . Pifer et al.  
2 . Collings et al.  
3 . Metz, Ilies & Hörmann

فراهم آورند تا استادان دانشگاه در توسعه و تقویت رفتار اثربخش خود اقدام نمایند. ۲- پیشنهاد به استادان دانشگاه: به استادان دانشگاه پیشنهاد می شود به منظور توسعه‌ی همه جانبه‌ی خود براساس الگوی تأییدشده‌ی پژوهش، نسبت به نگرش مثبت در جذاب کردن فعالیت‌ها، بهبود شخصی و تعالی اهداف تلاش لازم را بنمایند. ۳- پیشنهاد به پژوهشگران آینده: پیشنهاد می شود براساس الگوی طراحی شده در این پژوهش، سایر دانشگاه‌های کشور نیز با رشته‌های مختلف علمی پژوهش‌های دیگری انجام دهند. پیشنهاد می شود براساس الگوی طراحی شده در این پژوهش، سایر سازمان‌ها نیز به منظور شناخت توسعه‌ی منابع انسانی و اثربخشی آن، پژوهش‌های دیگری انجام دهند.

### منابع و مأخذ

باقری، مسلم، عباسی، عباس، خدائی، هانیه. (۱۳۹۷). طراحی مدل سنجش اثربخشی دانشگاه‌های سازمانی دولتی (مورد مطالعه: مرکز علمی کاربردی کارخانه‌های مخابراتی ایران). *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۱(۲)، ۹۵-۱۱۲.

بیضاوی، فاطمه. (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر بهبود کارایی و اثربخشی در بین کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز سال ۹۶. پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت.

پورجاوید، سهیلا، علی بیگی، امیرحسین. (۱۳۹۱). اثربخشی تدریس اعضای هیئت علمی: مطالعه‌ی پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه رازی. *نامه آموزش عالی*، ۵(۲۰)، ۶۱-

۸۰

جمشیدی، شکوفه، بقایی فهیمه، عبدالصمدی، حمیدرضا، فردمال جواد، سلطانیان علیرضا، احمدیانی عرفان. (۱۳۹۲). بررسی نظرات اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی همدان در مورد ارزشیابی اساتید توسط دانشجویان در سال تحصیلی ۹۱-۹۰. پژوهش در آموزش علوم پزشکی، ۵(۲)، ۳۹-۴۵.

حاتمی، حسین. (۱۳۸۸). ارزیابی و سنجش اثربخشی آموزش های ضمن خدمت دفتر مطالعات نیروی انسانی در ارتقاء عملکرد مدیران، هیات علمی و کارکنان واحدهای دانشگاهی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، پاییز، ۲ (۵)، ۷۷ - ۱۰۰.

حسین پور، داود، قربانی پاچی، عقیل. (۱۳۹۶). تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان استان مازندران. پژوهش های مدیریت راهبردی، ۲۳ (۶۵)، ۴۵-۷۵. حمیدی، ناصر، حسن پور، اکبر، کیایی مجتبی، موسوی، سیدحمید. (۱۳۸۸). نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمانی، مدیریت صنعتی، تابستان، دوره ۴ (۸)، ۱۱۱ - ۱۲۷.

خائف الهی، احمدعلی، معمارپور، مهدی، متقی، پیمان. (۱۳۸۸). ممیزی مدیریت منابع انسانی در صنعت سیمان ایران و نقش آن در بهبود بهره وری سازمانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، بهار و تابستان، دوره ۷ (۱۹)، ۵ - ۳۶.

خدیبوی، اسدالله، الهوردی خان وزیری، آیدا. (۱۳۹۴). طراحی و تدوین الگویی برای ارزشیابی اثربخشی و عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه های آزاد اسلامی استان آذربایجان شرقی. مدیریت بهره وری، ۹ (۳۴)، ۱۶۱-۱۷۴.

ساعتچی، محمود. (۱۳۹۵). بررسی عوامل و موانع انسانی بهره وری از دیدگاه مدیران سازمان های مشمول قانون تأمین اجتماعی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۱۰ (۳۸)، ۷۸-۱۱۷.

سیدجوادین، سیدرضا، فراچی محمد مهدی، فراچی، محمدعلی. (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی، نگرش های کارکنان و توسعه مدیریت دانش در سازمان، فصلنامه علوم مدیریت ایران، بهار، دوره ۳ (۹)، ۴۳ - ۷۲.

شجاعی، سید سعید جمالی نیکزاد منطقی غلامرضا. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۸ (۲): ۲۴، ۸۷-۱۰۱.

شیربگی، ناصر، اسدی، محمد. (۱۳۹۵). ارزشیابی اثربخشی عملکرد آموزشی از دیدگاه اعضای هیئت علمی: مطالعه‌ای کیفی. *مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی*، ۶(۱۳)، ۵۵-۸۵.

صالحی کردآبادی، سجاد، دانشفرد، کرم الله، میرسپاسی، ناصر و مهرداد گودرزوند چگینی. (۱۳۹۷). مدل نظام تامین و تعدیل منابع انسانی (کنکاشی در قانون مدیریت خدمات کشوری)، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال دهم، شماره ۲ (پیاپی ۳۲)، صص ۱۰۰-۱۲۵.

صحت، سعید، ایزد پناه، بهروز، قربانی پاچی، عقیل. (۱۳۹۸). اثر انعطاف پذیری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در شرکت بیمه ایران. *مدیریت بهره‌وری*، ۱۳(۱): ۴۸، ۱۴۳-۱۸۰.

عبدی، حمید، نصر احمدرضا، میرشاه جعفری سیدابراهیم، ربیعی مهدی. (۱۳۹۰). رابطه دانش فراشناختی و میزان اثربخشی تدریس اعضای هیات علمی دانشگاه‌های دولتی، *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۷(۲)، ۸۴-۱۰۶.

غلامی، علیرضا. (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری در سازمان، *توسعه انسانی پلیس، مرداد و شهریور*، ۶(۲۴)، ۸۰-۱۰۰.

کشته‌گر، عبدالعلی، شکوهی، جواد. (۱۳۹۴). تبیین رابطه بین سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۸(۲۹)، ۱۳۱-۱۵۲. doi: 10.22111/jmr.2015.2311

محدثی، حمیده، فیضی آرام، سالم صافی، رضا. (۱۳۹۰). بررسی مقایسه‌ای شاخص‌های تدریس اثربخش از دیدگاه اعضا هیئت علمی و دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی ارومیه. *مجله پرستاری و مامایی ارومیه*، ۹(۶)، ۳۳-۴۵.



وفاخواه، شادی (۱۳۹۷) تحلیل تأثیر گونه‌های فرهنگ (مدل هافستد) بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی در مدل استاندارد مدیریت پروژه PMBOK، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال دهم، شماره ۲ (پیاپی ۳۲)، ۱-۲۵.

هدایت زاده، حسام الدین و رضا صدیقی چهاربرج. (۱۳۹۳). رفع موانع اثربخشی منابع انسانی سازمانها در ایران، اولین کنفرانس اقتصاد و مدیریت کاربردی با رویکرد ملی، بابلسر، شرکت پژوهشی طرود شمال.

- Agrawal, A. (2017). HRM Effectiveness through E-HRM. Paper presented at the National Conference on "Contemporary Issues in Management & Entrepreneurship" 04th March, 2017 Jointly organized by The Confederation of Indian Industry (CII).
- Ahmad, S., Schroeder, R. G., & Sinha, K. K. (2003). The role of infrastructure practices in the effectiveness of JIT practices: implications for plant competitiveness. *Journal of Engineering and Technology management*, 20(3), 161-191.
- Atkins, L., & Murphy, L. (2019). Panel: Peer-Based Faculty Evaluation v. Student Evaluation of Teaching. *Journal of Collective Bargaining in the Academy*, (14), 57.
- Caligiuri, P. (2014). Many moving parts: Factors influencing the effectiveness of HRM practices designed to improve knowledge transfer within MNCs. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 63-72.
- Carly N. Cook, R.W. Carter, and Hockings, M (2015). Measuring the accuracy of management effectiveness evaluations of protected areas. *Journal of Environmental Management*, Volume 139, 15 June 2014, Pages 164-171
- Chadwick, C., & Li, P. (2018). HR systems, HR departments, and perceived establishment labor productivity. *Human Resource Management*, 57(6), 1415-1428.
- Colakoglu, S., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16(2), 209-218. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.003>

- Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (2018). Human resource management: A critical approach Human Resource Management, 1-23: Routledge.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.
- Gardner, A. K., Timberlake, M. D., & Dunkin, B. J. (2019). Faculty development for the operating room: an examination of the effectiveness of an intraoperative teaching course for surgeons. *Annals of surgery*, 269(1), 184-190.
- Gefen, D., & Straub, D. W. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: tutorial and annotated example. *Communications of the AIS*, 16, 91-109.
- Henseler, J., Hubona, G., Ray, P., (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Ind. Manag. Data Syst.* 116 (1), 2e20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>.
- Henseler, J., Ringle, C., Sarstedt, M., (2015) A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *J. Acad. Mark. Sci.* 43 (1), 115e135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Henseler, J., Sarstedt, M., (2013) Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Comput. Stat.* 28 (2), 565e580. <https://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1>.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40(1), 171-188 .
- Jamrog, J. J., & Overholt, M. H. (2004). Measuring HR and organizational effectiveness. *Employment Relations Today*, 31(2), 33.
- Kane, B., Crawford, J., & Grant, D. (1999). Barriers to effective HRM. *International Journal of Manpower*, 20(8), 494-516.
- Metz, D., Ilies, L., & Hörmann, B. O. (2018). The Impact Of Human Resources Management System Effectiveness On Performance. *The Annala of the university of Orasia*, 471.

- Mittal, G., Negi, G., Kalra, J., Das, S., Agarwal, N., & Singh, R. (2019). Effectiveness of an Integrated Teaching Module in the Undergraduate Medical Curriculum. *Journal of Research in Medical Education & Ethics*, 9(1), 35-38.
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62-73. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.029>.
- Pifer, M. J., Baker, V. L., & Lunsford, L. G. (2019). Culture, colleagues, and leadership: The academic department as a location of faculty experiences in liberal arts colleges. *The Review of Higher Education*, 42(2), 537-564.
- Sulochana, K., & Sajeewanie, T. (2017). The Impact of HRIS on HRM Effectiveness: A Study in Large Scale Group of Company in Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*, 3(1).
- Van Beurden, J., Van Veldhoven, M., & Van De Voorde, K. (2018). *When are HR Practices Effective for Job Performance? The Role of Employee HR Effectiveness Ratings*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.