

شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی QIAU با رویکرد SRP

مرتضی موسی‌خانی^۱، ناهید مجرد^{۲*}

^۱ دانشیار دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران
^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)
تاریخ دریافت مهر ۱۳۹۰، اصلاحیه: دی ۱۳۹۰، پذیرش: فروردین ۱۳۹۱

چکیده

با توجه به اهمیت نیروی انسانی در یک سازمان و نقش آن در رشد و تحقق اهداف سازمانی، پرداختن به این موضوع یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران امروزی است و در این بین دانشگاه‌ها به عنوان مرکز پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص از اهمیت زیادی برخوردارند. هدف از انجام این پژوهش، شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی قزوین (QIAU) بر اساس رویکرد SRP است. مطالعه انجام شده بر مبنای هدف، کاربردی و بر اساس روش، توصیفی - پیمایشی می‌باشد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد و برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شده است. روش‌های آماری مورد استفاده جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات آزمون میانگین و آزمون t می‌باشد. ابتدا بر اساس رویکرد SRP، طبقه‌بندی مشاغل انجام شد و مشاغل به دو دسته اعضای هیأت علمی (رسمی - مدعو) و کارکنان غیر هیأت علمی تقسیم شدند. کارکنان غیر هیأت علمی، خود به دو دسته کارکنان آموزشی و کارکنان اداری - مالی تقسیم شدند. پس از تجزیه و تحلیل‌های انجام شده استراتژی‌های مناسب این مشاغل مشخص شدند. نتایج نشان می‌دهد که در مورد اعضای هیأت علمی، استراتژی پیمانکارانه و در مورد کارکنان غیر هیأت علمی (کارمندان آموزشی - پژوهشی و اداری - مالی)، استراتژی پیمانکارانه با تمایل به استراتژی ثانویه به عنوان استراتژی برتر انتخاب شدند.

واژه‌های کلیدی: استراتژی‌های منابع انسانی، نقاط مرجع استراتژیک، (QIAU)

۱- مقدمه

افزایش بهره‌وری نیروی کار، افزایش خلاقیت و نوآوری نیروی کار، ایجاد و افزایش تعهد کارکنان، افزایش خدمات مناسب‌تر از دیدگاه مشتریان، افزایش نقش نیروی کار در تدوین و اجرای استراتژی‌های سازمانی، بخشی از نقش‌های در حال تغییر مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی است کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی تجاری شرکت [۶]. تلفیق اندیشه مدیریت استراتژیک با مدیریت منابع انسانی باعث می‌شود که به منابع انسانی به عنوان منابع استراتژیک نگریسته شود و بنابراین ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می‌سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل‌گیری استراتژی‌های عمده سازمان، اجتناب ناپذیر می‌سازد [۲۰]. در سالهای اخیر، حوزه مدیریت منابع انسانی تغییر کرده است. مدیریت منابع انسانی سنتی بر مهارت‌های عملیاتی جهت انجام فعالیتهایی چون گزینش و استخدام، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت، آموزش و توسعه تمرکز دارد. امروزه مدیریت منابع انسانی به مهارت‌های استراتژیک نیاز دارد، مهارتهایی چون برنامه ریزی و مدیریت تغییر که ابعاد

رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده موثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است. در این رسالت، استفاده بهینه از نیروی انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است چراکه انسان بر خلاف سایر منابع سازمانی دارای عقل و اختیار است و مدیر نمی‌تواند بسادگی از آن استفاده نماید و مهمتر اینکه نیروی انسانی نه تنها یک منبع سازمانی است بلکه تنها عامل بکارگیری سایر عوامل می‌باشد؛ با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، نیروی انسانی مهمترین مزیت رقابتی برای هر سازمان محسوب می‌شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هر چه موثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند [۱۵]. مدیریت منابع انسانی به علت تغییر در روندهای سیاسی، فرهنگی، اقتصادی؛ افزایش رقابت در سطح ملی و جهانی؛ افزایش نیروی ناهمگون کار و تغییرات شگرف در ماهیت نیروی کار با چالش‌های جدیدی روبه‌رو است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی در چنین شرایطی بیشتر مورد توجه قرار گرفته و هر روز نقش جدیدی از آن انتظار می‌رود.

* n.mojarrad@yahoo.com

بیشتری از سازمان را درگیر می‌سازد. طی دهه‌های گذشته، محققان منابع انسانی توجه خود را روی سئوالات مهمی قرار داده‌اند. اینکه چه چیزی باعث می‌شود تا سازمان‌ها رویکردی استراتژیک به مدیریت منابع انسانی داشته باشند و استراتژی منابع انسانی چگونه شکل می‌گیرد؟ بامبرگر و مشولم مدیریت استراتژیک منابع انسانی را رویکردی به مدیریت منابع انسانی می‌دانند که مبتنی بر شایستگی است و بر پرورش منابع انسانی پایداری که کمتر قابل تقلیدند و قابل جایگزینی نیستند، تاکید می‌کنند [۹]. مطالعات زیادی نشان می‌دهند که شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عملکرد منجر می‌شوند [۲۳]. دامنه ارتباط استراتژی منابع انسانی و استراتژی کسب و کار بر حسب پیوستار فوق‌فعال و واکنشی و پیوند استراتژی کسب و کار و استراتژی منابع انسانی طبقه‌بندی شده است [۲۷]. در جهت گیری فوق‌فعال، متخصصان منابع انسانی بطور فعال به تدوین استراتژی می‌پردازند. در انتهای دیگر پیوستار که جهت‌گیری واکنشی است، نقش منابع انسانی کاملاً تابع استراتژی شرکتی و استراتژی کسب و کار است و استراتژیهای سازمانی تعیین‌کننده نهایی سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی هستند. بخش مهم استراتژی منابع انسانی بر یکپارچگی یا تناسب استراتژی کسب و کار با استراتژی منابع انسانی متمرکز شده است. بخش دیگر تدوین استراتژی منابع انسانی به قابلیت تناسب منابع انسانی با استراتژی منابع انسانی بستگی دارد. نباید فراموش شود که طراحی و اجرای گزینه استراتژیک انتخاب شده توسط شرکت، اساساً به عامل انسانی بستگی دارد [۲۷]. در توسعه مفاهیم مدیریت استراتژیک، مدل بامبرگر و فیلیپس (۱۹۹۱)، اتصال بین سه پل را نشان می‌دهد: قابلیت‌های منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی و استراتژی کسب و کار [۲۷]. در شرایط کنونی، برتری رقابتی، ایجاد ارزش و تضمین رشد بلندمدت به نحو فزاینده‌ای به نقش سرمایه انسانی سازمانها به معنای مجموعه دانش، نگرش، رفتار، قابلیت‌ها و تجارب کارکنان وابسته شده است [۱۳]. برای دستیابی به چنین جایگاهی، سازمان‌ها ناگزیرند ابزاری را برای جذب، پرورش، انگیزش و نگهداشت چنین سرمایه‌ای به کارگیرند، که از آن به عنوان استراتژی منابع انسانی یاد می‌شود. استراتژی منابع انسانی به عنوان یک فرایند، عبارت است از مجموعه‌ای خاص از اقدامات منابع انسانی که توسط سازمان برای دستیابی به اهدافش صورت می‌گیرد [۱۳]. منابع انسانی به عنوان کلیدی‌ترین منبع سازمان، زمانی بطور کارآمد و اثربخش بکار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک، مدیریت شود. یکی از الزامات نگرش استراتژیک، تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی است. تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان زمانی موفق است که با سایر استراتژی‌ها همسو گردد. همسو سازی کسب و کار در دنیای فعلی به عنوان منبع اقتصادی مطرح بوده و عامل ارزش آفرینی است. همسو سازی مجموعه

اقدامات ریز، عمده و متنوع با استراتژی‌های منابع انسانی و کسب و کار عامل صرفه‌جویی، کسب مزیت رقابتی، سودآوری و حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده می‌باشد. همراستایی درون‌نظام منابع انسانی موجب ارتقاء سطح اثر بخشی و یکپارچگی آن شده، سازگاری آن با چشم‌انداز، اهداف کسب و کار و یکپارچگی سازمان را بدنبال دارد [۱۰]. با وجود تحولات ماهیتی عمیقی که در فلسفه و رویکرد مدیریت منابع انسانی در غرب پدید آمده است، نقش مدیریت منابع انسانی در ایران چندان دستخوش تغییرات اساسی نگردیده و همچنان بر وظایف سنتی مدیریت پرسنلی در ایران تاکید می‌شود. کاربرد اصطلاح مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ایران نیز سابقه چندانی ندارد و پسوند استراتژیک که در اواسط دهه ۸۰ میلادی در غرب متداول گردید تنها در کمتر از یک دهه اخیر در سازمان‌های ایران مصطلح گردیده است [۹]. مدیریت منابع انسانی در ایران همان مدیریت پرسنلی است که با تاکید بر کارکردهای استخدام و کارگزینی، رنگ محلی و بومی شدیدی به خود گرفته است و ملاحظات سیاسی و اجتماعی در اجرای آن به منافع کاری تقدم دارد [۲۸]. متاسفانه شکافها و خلاءهایی که در حوزه عملی یا کاربردی وجود دارد به دلایل فرهنگی و اجتماعی همچنان باقی است. در این رابطه پژوهش کمی که نشان دهنده وضعیت فعلی مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌های ایران باشد، موجود نیست و این تحقیق تلاشی است در جهت پرکردن شکافی که از لحاظ نظری به ویژه از جهت کاربردی در مدیریت منابع انسانی ایران وجود دارد. لذا در این تحقیق بدنبال پاسخگویی به این سؤال هستیم که استراتژی‌های منابع انسانی مناسب جهت مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین که در برگیرنده اعضای هیئت علمی و کارکنان غیر هیئت علمی می‌باشند، با توجه به رویکرد نقاط مرجع استراتژیک (SRP) کدامند؟ این مقاله بصورت زیر سازماندهی می‌شود: بخش اول: مقدمه؛ بخش دوم: مروری بر ادبیات پژوهش؛ بخش سوم: روش شناسی پژوهش؛ بخش چهارم: تدوین استراتژی منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی قزوین (مطالعه موردی)؛ بخش پنجم: بحث و نتیجه‌گیری.

۲- ادبیات پژوهش

۲-۱- مدیریت استراتژیک منابع انسانی

واژه استراتژی از لغت یونانی استراتژیا گرفته شده است که در حدود ۴۰۰ سال پیش از میلاد به کار می‌رفته و به هنر و علم هدایت نیروهای نظامی گفته می‌شده است. استراتژی عبارت است از طرحها و برنامه‌های مدیریت برای کسب نتایج منطبق با رسالت و هدفهای سازمان. بروس هندرسون صاحب‌نظر برجسته و موسس گروه مشاوران بوستون، استراتژی را این‌گونه تعریف می‌کند: ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا و اساس کار را مدیریت این تمایز می‌داند [۱۵]. مدیریت استراتژیک، مجموعه‌ای

همسویی استراتژیک جهت بهبود عملکرد و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می شود. تئوری نقاط مرجع استراتژیک، ساختار بهینه ای ارائه می دهد و اصولی را جهت برقراری ارتباط بین نقاط مرجع استراتژیک، رفتار انتخابی استراتژیک و عملکرد سازمان مطرح می نماید. عملکرد سازمان از شکل و محتوای نقاط مرجع استراتژیک، میزان تغییرات آنها و میزان اجماع (توافق) بین مدیران ارشد و کارکنان درباره نقاط مرجع استراتژیک تاثیر می پذیرد. مدیران ارشد نقاط مرجع استراتژیک را برای سازمان خود وضع می کنند تا نشان دهند چه مسایلی با اهمیت هستند و چه کسانی به لحاظ الگوگیری مناسب ترند [۲۴]. استراتژی منابع انسانی، دستورالعملی برای سیستم منابع انسانی است که در آن رسالت، چشم انداز، و اولویت های واحد وظیفه ای منابع انسانی مشخص می شوند [۸]. با این تعریف اولاً باید همه توجه به سیستم منابع انسانی و نه به وظیفه منابع انسانی معطوف شود، ثانیاً باید بین استراتژی منابع انسانی که تدوین می شود و ادعای ترسیم آینده را دارد، و استراتژی منابع انسانی که بدون دستورالعمل مدون و بر اساس رویه های گذشته و جاری بدان عمل می شود، فرق قائل شد. امروزه استراتژی منابع انسانی به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته شده است. پرسش کلیدی مدیران انسانی همواره این بوده است که آیا آنها در اتخاذ تصمیمات استراتژیک عمده سازمان شرکت داده می شوند یا نه. استراتژی منابع انسانی شامل فلسفه اصولی در چگونگی مدیریت افراد در سازمان و برگردان این فلسفه به صورت خط مشی ها و سیاست های مرتبط با نیروی انسانی است. این امر سبب می شود که خط مشی ها و سیاست های نیروی انسانی همسو و منطبق با استراتژی های سازمانی باشند [۱۶].

۲-۳-۲ تدوین استراتژی منابع انسانی

در تدوین استراتژی منابع انسانی دو راه حل کلی وجود دارد که اساساً مبتنی بر استراتژی سازمان یا مبتنی بر منابع انسانی می باشد.

۲-۳-۱ الگوی عقلایی (مبتنی بر استراتژی سازمان)

نخستین مدل های تدوین استراتژی منابع انسانی در میانه دهه ۱۹۸۰ با نگرش عقلایی و منطقی ارائه شد. فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی در الگوهای عقلایی و منطقی (تنها در صورتی که استراتژی سازمان قبلاً "آماده و مدون باشد قابل اجرا است. شیوه تدوین استراتژی عقلایی در شکل شماره ۱ نشان داده شده است [۸].

درونداد منابع انسانی ← سازمان استراتژی ← انسانی منابع استراتژی

شکل شماره (۱): فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی در الگوهای

عقلایی [۸]

از تصمیمات و اعمالی است که منجر به طراحی و اجرای استراتژی هایی می شود که برای حصول به اهداف یک سازمان مورد استفاده قرار می گیرند [۶]. مدیریت منابع انسانی به عنوان رویکردی راهبردی و منسجم به پدیده مدیریت دارایی های بسیار ارزشمند هر سازمان تعریف می شود یعنی مردمی که به صورت فردی یا دسته جمعی برای رسیدن به اهداف سازمان با یکدیگر همکاری می کنند. هدف کلی مدیریت منابع انسانی اطمینان از توانایی سازمان برای رسیدن به موفقیت از طریق مردم است. سیستم های مدیریت منابع انسانی می توانند منبع دستیابی به ظرفیت های سازمانی باشند، ظرفیت هایی که به موسسات و شرکت ها اجازه یادگیری سرمایه گذاری بر روی فرصت های جدید می دهند [۷]. مدیریت منابع انسانی استراتژیک بعنوان ابزارهای همسوسازی مدیریت منابع انسانی با محتوای استراتژیک کسب و کار تعریف می شود [۷].

جدول شماره (۱): رویکردهای استراتژی منابع انسانی [۱۳]

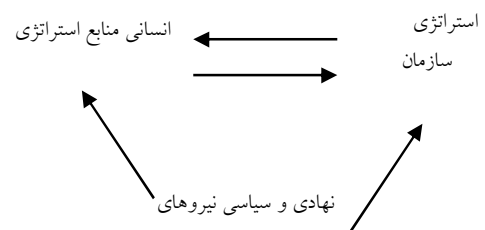
نام رویکرد	ویژگی
مبتنی بر منابع	سازمانها می بایست عامل برتری رقابتی خود را در درون سازمان جستجو کنند نه در خارج سازمان
رفتاری	استراتژی منابع انسانی باید به الگو سازی رفتارهای مورد نیاز اجرای استراتژی کسب و کار سازمان بپردازد
سایبرنتیک	استراتژی منابع انسانی باید دو تضمین را برای سازمان به وجود آورد: اول، سازمان از منابع انسانی مورد نیاز جهت اجرای استراتژی کسب و کار برخوردار است. دوم، آنها در راستای این استراتژی عمل مینمایند.
کارگزار- هزینه مبادله	با ارائه تصویری منفعت گرا از منابع انسانی بیان می دارد که استراتژی منابع انسانی باید به گونه ای باشد که امکان سنجش عملکرد هریک از افراد را به صورت دقیق فراهم آورده و پاداش متناسبی ارائه نماید
قدرت- وابستگی به منابع	استراتژی منابع انسانی متأثر از کانون ها و روابط قدرت درون سازمانی است.
نهادی	این رویکرد استراتژی ای را در زمینه منابع انسانی بر می گزیند که موجبات مشروعیت آنها را فراهم آورد.

۲-۲ استراتژی منابع انسانی

استراتژی های منابع انسانی آنچه را که سازمان قصد دارد درباره جنبه های مختلف سیاست ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی خویش بکار بندد، معین می نمایند. استراتژی های منابع انسانی شالوده ای برای طرح های راهبردی فراهم می آورند و سازمان را قادر می سازند که پیشرفت را اندازه گیری کنند و بازده ها را با توجه به اهداف، مورد ارزشیابی قرار دهد. نقطه آغاز تدوین استراتژی منابع انسانی، همسو سازی این استراتژی با استراتژی کسب و کار و فرهنگ سازمانی است یعنی دستیابی به یکپارچه سازی عمودی. انتخاب نقاط مرجع استراتژیک باعث ایجاد

۲-۳-۲ الگوی واقعی یا فزاینده (مبتنی بر عوامل ویژه مدیریت منابع انسانی)

در تدوین استراتژی منابع انسانی به این شیوه، نقش عوامل سیاسی و نهادی داخل و خارج سازمان بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کمی و فنی مورد توجه قرار می‌گیرد. این مدل‌ها می‌توانند الگوی استراتژیک منابع انسانی را بدون وجود استراتژی سازمان ارائه نمایند، چرا که عناصر تصمیم‌گیری در آنها شامل عوامل ویژه مربوط به مدیریت منابع انسانی (یعنی بازار کار و نحوه کنترل) می‌باشد. در مواردی که استراتژی سازمان وجود داشته باشد با ایجاد یک ارتباط دو طرفه هماهنگی حاصل می‌شود. شیوه تدوین استراتژی واقعی (فزاینده) در شکل ۲ نشان داده شده است [۸].



شکل شماره (۲): فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی در الگوهای واقعی [۸]

۲-۴-۲ مدل‌های تدوین استراتژی منابع انسانی

۲-۴-۱ الگوی یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی

پیتر بامبرگر، ایلن مشولم (2000) در کتاب استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار) با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار کار، یک مدل دو بعدی را با عنوان نگرش یکپارچه، معرفی نموده‌اند که بر اساس آن مدل تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی منابع انسانی دارای دو پرسش اصلی بعنوان نقطه مرجع استراتژیک (SRP) می‌باشد. فرآیند تدوین این مدل، مبتنی بر نگرش فزاینده می‌باشد. ولی برخی از ابزارهای نگرش عقلایی نیز در آن مورد استفاده قرار گرفته است. نقاط مرجع استراتژیک بعنوان حلقه واسط، تمایلات قدرت سیاسی در سازمان را با رویکردی علمی به استراتژی منابع انسانی تبدیل می‌کنند. [۸]. مدل یکپارچه بامبرگر و مشولم که در برگیرنده دو بعد نحوه کنترل و بازار تامین نیرو می‌باشد در نهایت به استخراج استراتژی پدراانه، پیمانکارانه، متعهدانه و ثانویه می‌انجامد. نقاط مرجع استراتژیک با استفاده از ویژگی‌های مشاغل، ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان و ویژگی زیر سیستم‌های منابع انسانی تعیین می‌شود. در مدل یکپارچه،

استراتژی منابع انسانی از انسجام درونی و سازگاری بالایی برخوردار است که می‌توان منطق، هدف و وسیله را برای حصول به آن به ترتیب ذیل تعریف کرد.

- منطق: ویژگی مشاغل استراتژیک سازمان با توجه به دو بعد مدل یکپارچه که نحوه کنترل و بازار کار است.
- هدف: ویژگی‌های خاصی که از کارکنان انتظار می‌رود شامل "هدفهای مبتنی بر ایفای نقش، هدفهای ترکیبی، هدفهای شایستگی، هدفهای تعهدی، انعطاف‌پذیری مورد انتظار و سازگاری مورد انتظار."
- وسیله: ویژگی زیرسیستم‌هایی که برای دستیابی به کارکنان مورد نظر لازم است از لحاظ تامین نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش، روابط با کارکنان.

۲-۴-۲ مدل فیلیپس

مدل فیلیپس از نوع مدل‌های عقلایی است که بر مبنای استراتژی کسب و کار استراتژی منابع انسانی را شکل می‌دهد. مزیت مدل فیلیپس این است که در آن به طرح بلوغ سازمانی و تناسب آن با استراتژی منابع انسانی توجه شده است [۱۴].

۲-۴-۳ مدل LENS

تکنیکی است که سازمان‌ها به کمک آن از چشم‌انداز و استراتژی کلی به پروژه‌های اجرایی می‌رسند و به این ترتیب، راه دستیابی به چشم‌انداز سازمانی را هموار می‌سازند. از ویژگی‌های جالب این رویکرد این است که محدود به حوزه منابع انسانی نبوده و برای تحقق چشم‌انداز کلی و پیاده‌سازی استراتژی کلان سازمان‌ها نیز کاربرد دارد [۱۴].

۲-۴-۴ مدل مدیریت استراتژیک مزیت کارکنان (تئوری سیستم‌ها)

تفکر سیستمی، چارچوبی ۵ مرحله‌ای برای روشن و ساده کردن برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و اجرای آن ارائه می‌کند. مدل‌های پیشین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی به استثنای مدل لنز عمدتاً با حال مرتبط بودند و آینده را پیش بینی می‌کردند. این مدل، برنامه ریزی برای امروز را با در نظر داشتن آینده آغاز می‌کند [۱۴].

۲-۴-۵ مدل مبتنی بر فرهنگ سازمانی

آن نوع برنامه کاری منابع انسانی دارای بیشترین اثر بر عملکرد سازمان است که استراتژی آن مبتنی بر فرهنگ باشد. در این مدل، "فرهنگ سازمانی" به عنوان محور منطق استراتژیک منابع انسانی معرفی شده است [۱۴].

جدول شماره (۲): مقایسه مدل های تدوین استراتژی منابع انسانی [۱۴]

نام مدل	ورودی ها	خروجی ها	محور تمرکز
مدل نقاط مرجع استراتژیک	ویژگی مشاغل از حیث : ۱- کنتری پذیری ۲-تامین نیرو	زیر سیستم های تراز شده در ۴ گونه استراتژی : ۱- پدرانہ ؛ ۲- متعهدانه؛ ۳-ثانویه؛ ۴-پیمانکارانه	مشاغل
مدل فیلیپس	۱- استراتژی کسب و کار ۲- سطح بلوغ سیستم مدیریت منابع انسانی	استراتژی کسب وکار با لحاظ کردن تاثیرات منابع انسانی بر آن	سطح بلوغ سیستم مدیریت منابع انسانی
مدل لنز	۱- چشم انداز و استراتژی کلان سازمان	پروژه های اجرائی منابع انسانی	راهکارهای عبور از موانع
مدل مدیریت استراتژیک مزیت کارکنان (تنوری سیستم ها)	۱- چشم انداز آینده منابع انسانی سازمان؛ نقشها و شایستگی ها ۲- بررسی محیطی	برنامه های استراتژیک واحد منابع انسانی	آینده
مدل مبتنی بر فرهنگ سازمانی	۱- استراتژی کسب و کار ۲- روند محیط کسب وکار ۳- قابلیت های فرهنگی	فعالیتها ، خط مشی ها و فرآیندهای منابع انسانی رد حوزه های ۱- برنامه ریزی و بکارگیری نیروی کار؛ ۲- یادگیری و توسعه؛ ۳- روابط کارکنان؛ ۴- مدیریت عملکرد؛ ۵- توسعه سازمان	فرهنگ شایستگی های محوری

۲- ۵ مروری بر مطالعات انجام شده

• طراحی استراتژی منابع انسانی در جهاد دانشگاهی

حمیدی امامی در سال ۱۳۹۰ در تحقیق خود به طراحی استراتژی منابع انسانی در جهاد دانشگاهی پرداخته است. پژوهش و مطالعات انجام شده در برنامه ریزی استراتژیک بویژه در حوزه استراتژیک منابع انسانی حاکی از آن است که برنامه ریزی اثر بخش منابع انسانی تضمین کننده افزایش بهره وری، سودآوری و شان و منزلت اجتماعی سازمان است. سازمان به اهمیت نقش نیروی انسانی در تبدیل داده ها به ستاده ها توجه کرده و به این مهم رسیدند که در میان تمامی داده های ورودی به سازمان اعم از منابع مالی، مواد اولیه، اطلاعات و تکنولوژی، نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین منابع از منابع سازمان، نقش عمده و موثری را در تبدیل داده ها به ستاده دارد. پژوهش حاضر برای طراحی استراتژی های مطلوب فرآیندهای ورودی، نگه داری و خروجی منابع انسانی در جهاد دانشگاهی انجام گرفته است. نتایج تحقیق نشان می دهد که استراتژی مطلوب منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه برای فرآیند ورودی منابع انسانی محافظه کارانه و تهاجمی و تدافعی، فرآیند نگه داری و فرآیند خروجی حالت تدافعی است [۴].

• بررسی عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی علی آباد کتول

نظری در سال ۱۳۸۷ به بررسی عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی علی آباد کتول پرداخته است. در این راستا ابتدا از طریق آزمون تحلیل عاملی، عوامل اصلی موثر بر بهره وری کارکنان دانشگاه شناسایی گردید که عبارتند از: مهارت، آموزش، انگیزش، مشارکت در تصمیمات و شناخت شغلی. نتیجه این آزمونها بیانگر این است که بین این عوامل با بهره وری کارکنان رابطه معنی داری وجود داشته و این رابطه بصورت خطی می باشد [۲۱].

• ارائه الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقاء عملکرد پژوهشگاه ها

اعرابی و موسوی در سال ۱۳۸۸ در مقاله ای به ارائه الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقا عملکرد پژوهشگاهها پرداختند. سه دیدگاه اصلی در خصوص مدیریت دانش و جایگاه آن در سازمانها وجود دارد. یک دیدگاه به مفهوم مدیریت دانش همچون مفاهیمی نظیر مدیریت تحول و مدیریت تغییر در سازمانها می نگرد. دیدگاه دوم معتقد است که در هر حوزه ای از سازمانها که بر اساس مدلهاى مختلف از جمله زنجیره ارزش پورتر، مفهوم و جایگاه مدیریت اطلاعات تعریف شده است، می توان آن را با مدیریت دانش جایگزین کرد. دیدگاه سوم به مفهوم مدیریت دانش از دیدگاه سیستمی و استراتژیک نگریسته است. در این پژوهش، مفهوم مدیریت دانش از منظر دیدگاه سوم مد نظر بوده و فرضیه اصلی پژوهش به این شکل تعریف شده است که هماهنگی بین استراتژیهای دانش، تولید و توسعه دانش، انتقال دانش و بکارگیری دانش در پژوهشگاهها با توجه به استراتژی کار پژوهشگاهها به ارتقای عملکرد آنان منجر می شود [۳].

• کاربرد رویکرد کارت امتیازی متوازن در ارزیابی عملکرد دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی

شهبابی و انواری رستمی در سال ۱۳۸۶ کاربرد رویکرد کارت امتیازی متوازن در ارزیابی عملکرد دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی را مورد بررسی قرار دادند. یکی از رویکردهای که برای آسیب شناسی و ارزیابی عملکرد موسسات آموزش عالی و دانشگاهها به کار گرفته می شود، مدل کارت امتیازی متوازن است که با دیدی وسیع و کلان بر عملکرد سازمان می نگرد و براساس چهار دیدگاه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری و رشد به ارزیابی عملکرد دانشگاهها و سازمانهای انتفاعی و غیر انتفاعی می پردازد. در این مقاله هدف آنست تا با معرفی یک مدل فرضی، نحوه تهیه و طراحی یک نقشه استراتژی برای دانشگاهها و موسسات آموزش عالی تبیین گردد [۱۲]. سایر مطالعات صورت گرفته به صورت خلاصه در جدول ۳ آمده است.

جدول شماره (۳): مطالعات انجام شده در حوزه منابع انسانی

دانشگاهها و پژوهشگاهها	موضوع
هادی حمیدی امامی در سال ۱۳۹۰ به طراحی استراتژی منابع انسانی در جهاد دانشگاهی پرداخته است.	استراتژی های منابع انسانی
محمدرضا نظری در سال ۱۳۸۷ به بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی علی‌آباد کتول پرداخته است.	
سید محمد اعرابی و سعید موسوی در سال ۱۳۸۸ به ارائه الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقاء عملکرد پژوهشگاه‌ها پرداخته‌اند.	
بهنام شهبایی و علی اصغر انواری رستمی در سال ۱۳۸۶، کاربرد رویکرد کارت امتیازی متوازن در ارزیابی عملکرد دانشگاهها و موسسات آموزش عالی را مورد بررسی قرار داده‌اند.	
پیمان اخوان و امیر پزشکان در سال ۱۳۸۹، چارچوبی برای تدوین استراتژیهای منابع انسانی با تاکید بر بعد دانش ارائه نمودند.	
سعیده امیدی در سال ۱۳۸۴ به بررسی توسعه استراتژیک منابع انسانی با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک پرداخته است	
سید محمد اعرابی و علیرضا مقدم در سال ۱۳۸۷ در مقاله‌ای به بررسی رابطه میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی کسب و کار در یک کارخانه تولید کننده دستمال کاغذی در ایران، با در نظر گرفتن تاثیر فرهنگ سازمانی بر تدوین این استراتژیها، پرداخته‌اند.	
محسن واسعی کارگر در سال ۱۳۷۸ در دانشگاه علم و صنعت ایران به بررسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در صنایع ماشینهای الکتریکی سنگین جوبن(جمکو) پرداخته است.	
پاتریک اکونگ دیما در سال ۲۰۱۰، شیوه‌های استراتژیک منابع انسانی و تاثیر آن بر عملکرد را مورد بررسی قرار دادند.	
استفان تی. تی. تئو و همکاران در سال ۲۰۰۸، به بررسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکنان دانشی در شرکت‌های خدمات حرفه‌ای پرداختند.	
چانگ - مینگ لائو، لانگ- یئو نگو در سال ۲۰۰۴ به بررسی سیستم منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و نوآوری محصول پرداختند	به روش SRP
هانگ چانگ جن، چن جان - ون در سال ۲۰۰۷ به بررسی تکنیک‌های منابع انسانی استراتژیک و عملکرد نوآوری (نقش میانجی توانایی مدیریت دانش) پرداختند.	
دان- شانگ ونگ و چی لی چیا به بررسی این موضوع پرداختند که آیا تناسب استراتژیک بین استراتژی کسب و کار و استراتژی HRM، اثر بخشی HRM و عملکرد سازمانی را تحت تاثیر قرار خواهد داد؟	
آریف هارتونو در سال ۲۰۱۰، نقش مدیریت منابع انسانی استراتژیک را در بافت و فضای کشور اندونزی بررسی می‌کند.	
پایان نامه با موضوع تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت؛ نقش میانجی (تعدیلگر) استراتژی‌ها و عدم قطعیت محیطی توسط نورمالیا بنیتی داندو در سال ۲۰۰۶ (جهت اخذ مدرک دکترا در کشور مالزی)؛ به بررسی رابطه میان تکنیک‌های HRM و عملکرد شرکت با استراتژی تجاری (کسب و کار) و عدم قطعیت محیطی (به عنوان یک تعدیلگر) پرداخته است.	
محمد هادی مورعی در سال ۱۳۸۲ در دانشگاه علامه طباطبایی به تدوین استراتژی منابع انسانی برای شرکت مپنا(مدیریت پروژه‌های نیروگاهی ایران) با استفاده از رویکرد نقاط مرجع استراتژیک پرداخته است.	
مهرداد مدهوشی و همکاران در سال ۱۳۸۷ به تدوین استراتژی یکپارچه منابع انسانی به روش SRP در مرکز بهمن موتور پرداخته‌اند.	
سید عمادالدین شجاعی و زهره وزیری در سال ۱۳۸۸ به تدوین استراتژی منابع انسانی به روش SRP پرداخته‌اند.	
حسین محمدی در سال ۱۳۸۹ به تدوین استراتژی منابع انسانی به روش SRP در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران پرداخته است.	

۳- روش شناسی پژوهش

در این پژوهش، کلیه اعضای هیئت علمی (رسمی و مدعو) و کارکنان غیر هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، جامعه آماری را تشکیل می‌دهند که تعدادشان ۱۲۹۷ نفر می‌باشد که از این تعداد، ۲۲۲ نفر کارمند و ۱۰۷۵ نفر اعضای هیئت علمی می‌باشند. در این مطالعه از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شده است. زیرا دانشکده‌ها به عنوان طبقه برگزیده شده‌اند و تعدادی تقریباً مساوی با توجه به مشخصات آماری مشابه آنها انتخاب شده است. تعداد نمونه لازم با استفاده از فرمول کوکران وقتی حجم جامعه معلوم (محدود) است، عبارت است از:

$$n = \frac{(\sigma_x z_{\alpha/2})^2 N}{d^2 (N - 1) + (\sigma_x z_{\alpha/2})^2}$$

در این فرمول σ_x انحراف معیار متغیر مورد بررسی است که در اینجا ۱.۸۷ به دست آمده است (از نمونه مقدماتی). D مقدار دقت برآورد است که معمولاً کمتر از ۵ درصد طیف اندازه‌گیری است که چون طیف این پرسشنامه ۱۰ درجه‌ای است این عدد می‌تواند عددی کمتر از ۰/۵ باشد که ما آنرا ۰/۳۵ اختیار کرده ایم تا دقت برآورد‌ها بیشتر باشد. N

برای اساتید ۱۰۷۵ و برای کارمندان ۲۲۲ است و Z که عدد جدول نرمال استاندارد با ضریب اطمینان ۰/۹۵ است نیز ۱/۹۶ در نظر گرفته شده است با این مقادیر برای اساتید عدد ۱۰۰ و برای کارمند عدد ۷۴ به دست آمده که برای اطمینان بیشتر تعداد پرسشنامه‌ی بیشتری پخش شده است. از تعداد ۱۹۱ پرسشنامه جمع‌آوری شده، ۱۱۱ پرسشنامه به اساتید و ۸۰ پرسشنامه به کارمندان اختصاص داشت. از تعداد ۸۰ پرسشنامه مربوط به کارمندان، ۴۵ عدد به کارمندان آموزشی و ۲۴ عدد به کارمندان اداری-مالی و ۱۱ عدد به سایر کارمندان تعلق داشت. اعتبار پرسشنامه‌ها توسط افراد متخصص دانشگاهی و اجرایی تایید شد. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. در مورد SRP1 و SRP2 این ضریب محاسبه شده است.

جدول شماره (۴): ضرایب پایایی (قابلیت اعتماد)

ضریب آلفای کرونباخ	
۰.۸۶۹	SRP1
۰.۷۸	SRP2

در این پژوهش در صدد پاسخگویی به سؤالات زیر هستیم:

SRP1: این بخش، دارای ۸ پرسش در پرسشنامه است که دو پرسش نخستین، ویژگی‌های شاغل و پرسش‌های سوم تا هشتم، ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان هستند.

جدول شماره (۵): مولفه های SRP1

ضریب پراکندگی	انحراف معیار کل	میانگین			مولفه ها
		کل	استاد	کارمند	
38.2	2.63	6.88	8.52	4.61	میزان پیچیدگی نوع کار
39.8	2.07	5.2	5.59	4.68	تاثیر تغییرات تکنولوژیکی بر پیچیدگی مشاغل
27.5	2.03	7.39	8.23	6.22	نیاز به خلاقیت و نوآوری برای شاغلین
41.8	2.87	6.87	8.68	4.36	نیاز به آزادی عمل شاغلین
30.9	2.09	6.77	7.53	5.71	نیاز به تنوع مهارت کارکنان
33.1	2.69	8.13	9.85	5.75	نیاز به تحصیلات عالی
26.4	1.89	7.15	7.18	7.1	نیاز به تجربه و مهارت خاص
22.6	1.76	7.79	7.49	8.21	نیاز به انعطاف پذیری در کارکنان

SRP2: این بخش، دارای ۷ پرسش در پرسشنامه است که سه پرسش نخستین و پرسش آخر، ویژگی‌های شغل و پرسش‌های سوم تا ششم، ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان هستند که در جدول شماره ۶ به توصیف آنها می‌پردازیم.

تعیین مختصات استراتژیک مشاغل در مدل یکپارچه:

در ابتدا مشاغل موجود در دانشگاه آزاد اسلامی قزوین را به دو گروه اعضای هیئت علمی (رسمی - مدعو) و کارکنان غیر هیئت علمی تقسیم نموده و بر اساس رویکرد SRP، استراتژی مناسب هر گروه را تعیین نمودیم. سپس گروه کارکنان غیر هیئت علمی را به دو گروه کارکنان آموزشی و کارکنان اداری - مالی تقسیم کرده و مجدداً استراتژی مناسب جهت مدیریت آنها را مشخص نمودیم.

جدول شماره (۶): مولفه های SRP2

ضریب پراکندگی	انحراف معیار کل	میانگین			مولفه ها
		کل	استاد	کارمند	
40.6	2.17	5.34	5.91	4.55	وجود نیروی مناسب دانشگاه در بازار کار
52.5	2.78	5.3	4.64	6.21	وجود محدودیت قانونی برای واگذاری مشاغل به پیمانکار
21.0	1.73	8.24	8.06	8.47	اهمیت دایمی بودن شغل برای داوطلبان مشاغل مورد نظر
27.3	2.1	7.69	7.71	7.66	نیاز تطابق افراد با فرهنگ و ارزش سازمانی
23.5	1.9	8.08	8.28	7.81	میزان نیاز به تمهید و وفاداری کارکنان مشاغل مورد نظر
19.5	1.51	7.75	7.57	8.01	میزان نیاز به یادگیری سازمانی با توجه به پتانسیل نهادهای آموزشی
24.1	1.98	8.2	8.96	7.15	مفید و بارزوشی دانش و تجربه مشاغل مورد نظر برای سایر دانشگاهها

- کدامیک از استراتژیهای منابع انسانی بر اساس رویکرد SRP برای مدیریت اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین مناسبتر می باشد؟
 - کدامیک از استراتژیهای منابع انسانی بر اساس رویکرد SRP برای مدیریت کارکنان غیر هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین مناسبتر می باشد؟
 - کدامیک از استراتژیهای منابع انسانی بر اساس رویکرد SRP برای مدیریت کارمندان آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین مناسبتر می باشد؟
 - کدامیک از استراتژیهای منابع انسانی بر اساس رویکرد SRP برای مدیریت کارمندان اداری - مالی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین مناسبتر می باشد؟
- در تحقیق حاضر برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از پرسشنامه‌ها، از تکنیک‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. از میانگین، انحراف معیار و ضریب پراکندگی برای توصیف پرسشها و رسم نمودار استراتژی ها استفاده شده است. از آزمون t و آزمون میانگین برای آزمون فرضیه ها استفاده شده است.

۴- تدوین استراتژی منابع انسانی در QIAU

پس از تعیین و دسته بندی مشاغل و جمع آوری اطلاعات، ابتدا نقاط مرجع استراتژیک فرعی استخراج گردید که می توان از میانگین این مقادیر به SRP اصلی در مدل یکپارچه دست یافت و پس از آن استراتژی منابع انسانی تعیین می شود. نخست SRP فرعی را تعیین می کنیم.

۴-۱ مدل یکپارچه تعیین نقاط مرجع استراتژیک فرعی

در مدل یکپارچه بامبرگر و مشولم دو بعد مهم تأثیرگذار را چنین ترسیم شده اند:

- متغیر ویژگی های نوع مشاغل

- متغیر ویژگی های مورد انتظار از کارکنان که شرایط مطلوب و آرمانی منابع انسانی مشاغل استراتژیک را در سازمان تبیین می کند. مقادیر هر یک از SRP های یک و دو در دامنه صفر تا صد مشخص می گردد. که به این طریق استراتژی مناسب منابع انسانی در مدل یکپارچه تعیین می گردد).

در این تحقیق از پرسشنامه و اسناد و مدارک و سوابق موجود استفاده شده است. از نظرات خبرگان و مشاورین منابع انسانی به دلیل اشراف به این موضوع بعنوان خبرگان سیستم در طراحی و پاسخگویی به پرسشنامه استفاده شده است. در تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم افزار SPSS استفاده شده است. در طراحی پرسشنامه برای ویژگی و شرایط مشاغل و برای ویژگیهای مورد انتظار از کارکنان، ۱۵ سؤال طراحی گردید. از تعداد ۲۱۰ پرسشنامه توزیع شده، تعداد ۱۹۱ پرسشنامه جمع آوری گردید.

جدول شماره (۸): مقادیر مختصات SRP‌های اصلی مشاغل استراتژیک

مشاغل				مولفه
کارمندان اداری - مالی		کارمندان آموزشی		
انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۱۰.۸۷	۴۳.۷	۱۱.۴	۴۷.۴	SRP1
۷.۴	۴۹.۲	۸.۳	۴۹.۴	SRP2

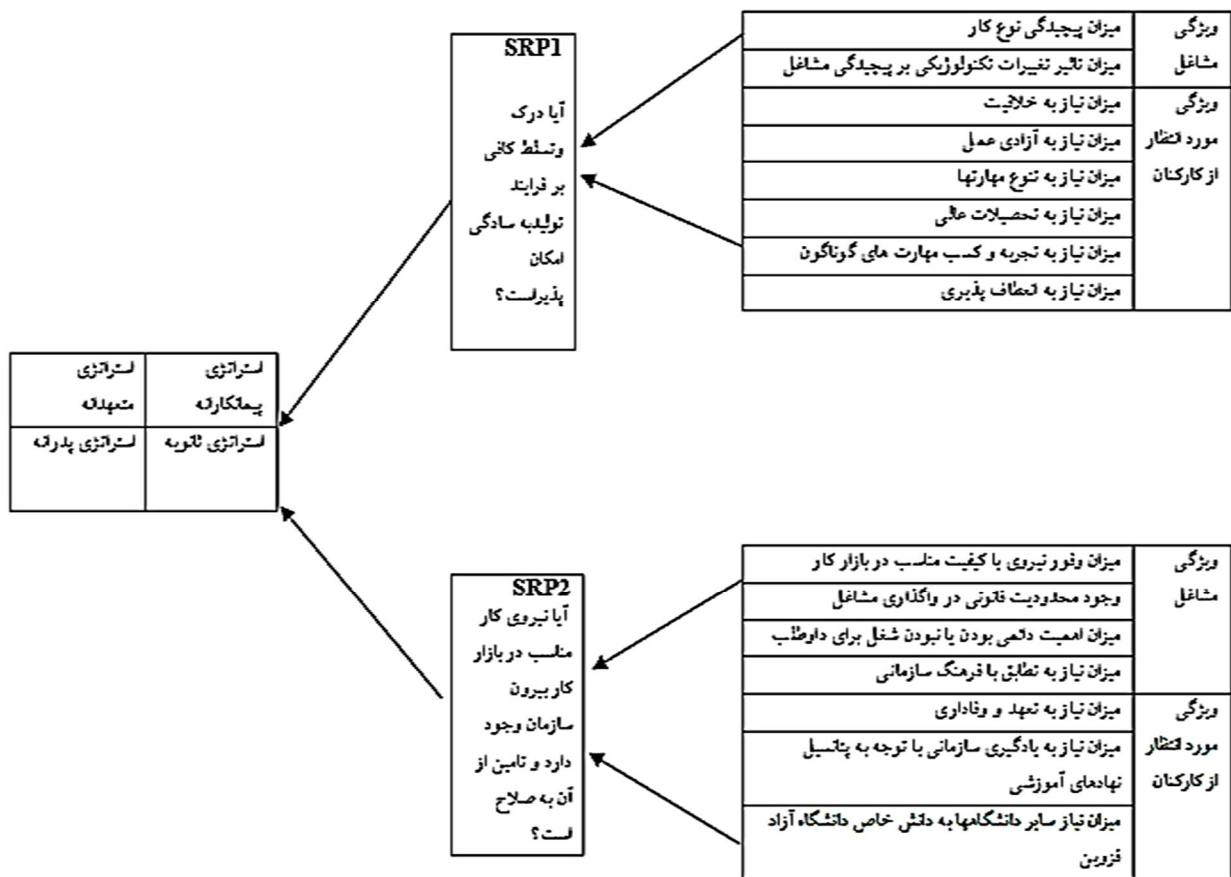
با توجه به مقادیر به دست آمده SRP‌های اصلی (میانگین و انحراف معیار آنها) که در جداول بالا آمده است و با توجه به نمودار مختصات استراتژیک مشاغل در مدل یکپارچه که به صورت زیر است؛ نمودار اصلی برای مشاغل مورد بررسی این پژوهش ارائه خواهد شد. البته باید توجه نمود که ۴۶/۷ به صورت درصد حدود ۵۸ درصد خواهد شد و به همین صورت مابقی اعداد.

با توجه به نمرات حاصل از پرسشنامه در هر مورد از SRP‌ها، اگر مقدار برای هر SRP بیش از ۵۰ درصد نمره باشد، خیر و اگر کمتر از ۵۰ درصد نمره باشد بلی خواهد بود.

جدول شماره (۷): مقادیر مختصات SRP‌های اصلی مشاغل استراتژیک

مشاغل				مولفه
کارمند		استاد		
میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	
46.7	11.1	63.1	5.4	SRP1
50	8.2	51.1	6.1	SRP2

در اینجا از تعداد ۸۰ کارمند، ۴۵ نفر کارمند آموزشی، ۲۴ نفر کارمند اداری - مالی و ۱۱ نفر سایر کارمندان بوده اند که ما به بررسی کارمندان آموزشی و اداری - مالی پرداخته ایم و از سایر کارمندان صرف نظر کرده ایم.



شکل شماره (۳)

۴-۲ تجزیه و تحلیل داده ها

جدول شماره (۹): مختصات استراتژیک مشاغل در مدل یکپارچه

SRP2		خیر	بلی	SRP1
بلی	خیر			
استراتژی پیمانکارانه	استراتژی متعهدانه	خیر	بلی	
استراتژی ثانویه	استراتژی پدران	بلی		

شکل شماره ۴ نشان می دهد که برای اساتید ، استراتژی پیمانکارانه بهترین استراتژی خواهد بود و البته پراکندگی آن نیز کم است و با سایر استراتژی ها تداخل ندارد. برای کارمندا نیز استراتژی غالب، پیمانکارانه است هرچند که استراتژی ثانویه هم مد نظر آنها بوده است.

شکل شماره ۵ نشان می دهد که برای هر دو گروه کارمند(آموزشی و اداری- مالی) استراتژی غالب، پیمانکارانه است.

حال به بررسی این موضوع می پردازیم که آیا در جامعه اساتید و کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی قزوین نیز استراتژی غالب برای اساتید و کارمندان(آموزشی و اداری- مالی) ، استراتژی پیمانکارانه است؟

برای آزمون این مورد به این صورت عمل می شود: اگر میانگین SRP1 بیشتر از ۵۰ درصد نمره باشد و SRP2 هم بیش از ۵۰ درصد استراتژی پیمانکارانه می شود، اگر میانگین SRP1 بیشتر از ۵۰ درصد نمره باشد و SRP2 هم کمتر از ۵۰ درصد استراتژی ثانویه می شود، اگر میانگین SRP1 کمتر از ۵۰ درصد نمره باشد و SRP2 هم کمتر از ۵۰ درصد استراتژی متعهدانه می شود و اگر میانگین SRP1 کمتر از ۵۰ درصد نمره باشد و SRP2 هم کمتر از ۵۰ درصد استراتژی پدرانیه می شود.

برای SRP1، فرض زیر آزمون می شود:

$$H_0 : \mu \leq 40$$

$$H_1 : \mu > 40$$

اولی را فرض صفر و دومی را فرض مقابل می نامیم.

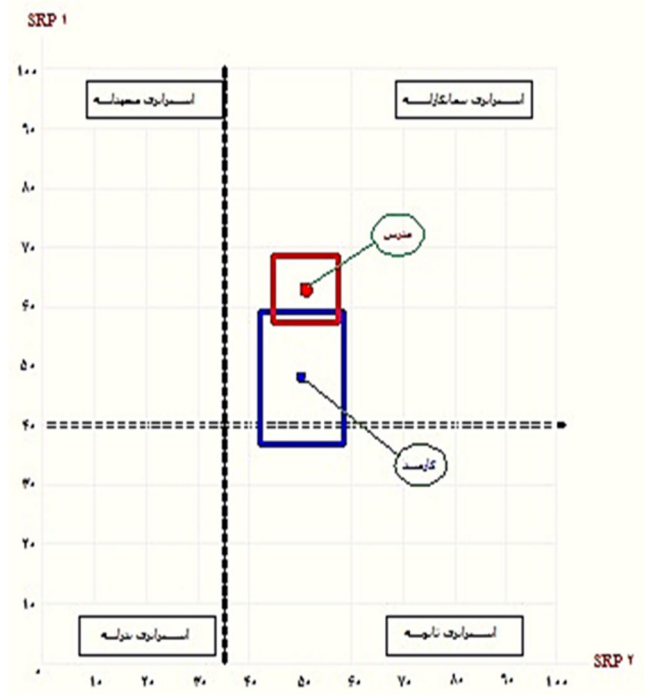
چون طیف پرسش ها ۱۰ نمره ای است و تعداد پرسشهای SRP1 برابر ۸ است در نتیجه ۵۰ درصد نمره کل برابر با ۴۰ خواهد شد، به همین خاطر عدد ۴۰ به عنوان گلوگاه در نظر گرفته شده است. (باید توجه شود که برای SRP2 گلوگاه ۳۵ در نظر گرفته شده است، زیرا که تعداد پرسشها ۷ است) اگر توزیع داده ها نرمال باشد برای آزمون این فرض، از آزمون t یک جامعه استفاده می شود و اگر نرمال نباشد از آزمون ناپارامتری رتبه علامت دار ویلکاکسن، انجام می شود. با توجه به قضیه حد مرکزی که میانگین یک نمونه بزرگ از متغیرها را دارای توزیع نرمال می داند و این نمونه بزرگ را ۳۰ یا بیشتر در نظر می گیرند و با توجه به اینکه در این پژوهش تعداد نمونه برای کارمند ۸۰ و برای اساتید ۱۱۱ است، می توان توزیع میانگین SRP1 و SRP2 را برای هر دو شغل نرمال در نظر گرفت، پس جدول آزمون ها به صورت زیر خواهد بود.

جدول شماره (۱۰): آزمون میانگین ها برای اساتید

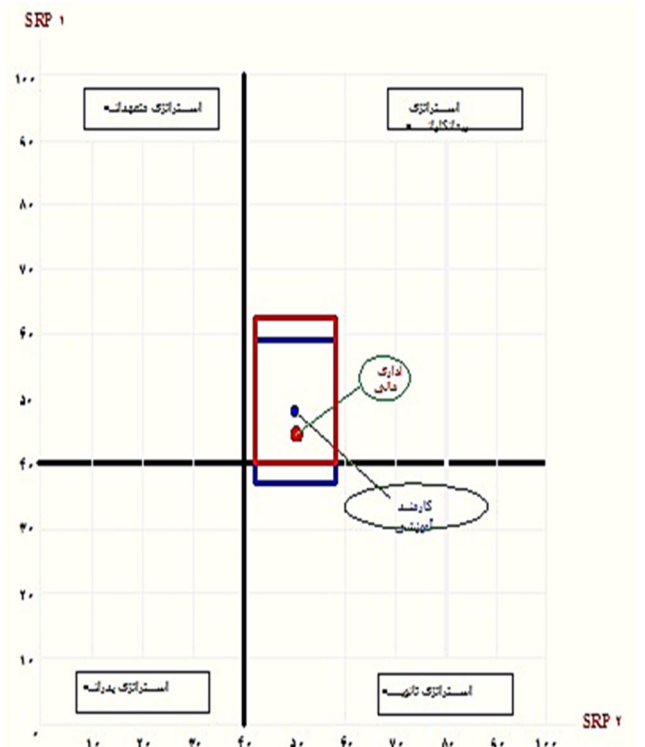
مؤلفه	میانگین	مقدار t	سطح معنی داری	نتیجه
SRP1	63.06	45.23	0	پذیرش فرض مقابل
SRP1	51.06	27.72	0	پذیرش فرض مقابل

SPSS ، برای هر آزمونی یک سطح معنی داری یا مقدار احتمال معنی داری ارائه می دهد که اگر این مقدار کمتر از خطای نوع اول (همان آلفا) باشد فرض صفر رد می شود و اگر بیشتر از خطای نوع اول باشد، فرض صفر تایید می شود. باید توجه کرد که خطای نوع اول را معمولاً ۰/۰۵ در نظر می گیرند. در نتیجه با توجه به مقادیر به دست آمده از آزمون t و سطح معنی داری می توان گفت که در هر دو SRP میانگین نمره اساتید

با توجه به مقادیر ارائه شده و جدول ۹، نمودارهای زیر گویای نتایج به دست آمده از این پژوهش است.



شکل شماره (۴): استراتژی منابع انسانی منتخب برای اعضای هیئت علمی(رسمی - مدعو)



شکل شماره (۵): استراتژی منابع انسانی منتخب برای کارمندان (آموزشی - پژوهشی و اداری - مالی)

با توجه به جدول آزمون t، نتیجه می‌شود که در SRP1 میانگین اساتید از کارمندان بیشتر بوده ولی در SRP2 تفاوت معنی داری بین دو گروه نیست.

۵- بحث و نتیجه گیری

بر اساس مدل یکپارچه مشولم و ممبرگر که از ترکیب دو SRP یعنی بازار کار برای تأمین نیرو و کنترل فرآیند و بازده بدست می‌آید و با فرض مقیاس بندی هر کدام از معیارها بر اساس درصد، مختصات مشاغل اساتید و کارکنان استخراج می‌گردد. مختصات حاصل از درصدها اشاره به این دارد که استراتژی مناسب برای مدیریت اعضای هیئت علمی (رسمی و مدعو) دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، استراتژی پیمانکارانه می‌باشد و استراتژی مناسب جهت مدیریت کارکنان غیر هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین (کارمندان آموزشی و اداری- مالی)، استراتژی پیمانکارانه که اندکی با استراتژی ثانویه همپوشانی دارد، می‌باشد. تمایل عمومی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین در مشاغل فوق به بازار کار بیرون سازمان می‌باشد. بگونه ای که در تأمین این قبیل نیروها از بازار خارجی استفاده گردد و نیازی به آموزشهای تخصصی و سرمایه گذاری سازمان در این مشاغل وجود ندارد، چرا که به دلیل شرایط خاص محیط کسب و کار و در دسترس بودن فراوان این نیروها توجه به تأمین این نیروها از بازار خارجی است و درباره نحوه کنترل نیز اعتقاد بر کنترل بازده و نتیجه می‌باشد، چرا که به زعم پاسخ دهندگان، نتیجه کار این عده از مشاغل، مهم است. استراتژی پیمانکارانه دارای شاخص های متعددی است که در پاسخ های حاصل از پرسشنامه ها، آن شاخص ها شناسایی شدند. بنابراین برای این که استراتژی پیمانکارانه در این دانشگاه بتواند کارساز باشد باید به مولفه های زیر اهمیت بیشتری داده شود:

۱- خلاقیت و نوآوری

۲- شایستگی

۳- انعطاف پذیری

۴- میزان مهارت های مختلف

۵- نحوه اعمال کنترل

به دلیل محدودیت هایی که در این تحقیق وجود داشت، برای محقق بررسی همه جوانب بطور گسترده امکانپذیر نبود لذا پیشنهاد می‌شود که در تحقیق های آتی شناسایی و تدوین استراتژی های منابع انسانی در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی (دولتی، غیر انتفاعی و پیام نور) بر اساس رویکرد نقاط مرجع استراتژیک، SWOT یا روشهای دیگر صورت گیرد. همچنین تاثیر این استراتژیها بر عملکرد سازمان و کارکنان مورد بررسی قرار گیرد.

۶- منابع و مآخذ

- [۱] اخوان، پیمان؛ پزشکان، امیر (۱۳۸۹)، ارائه چارچوب تدوین استراتژیهای منابع انسانی با تاکید بر بعد دانش، فصلنامه مدرس علوم انسانی، سال پانزدهم، شماره ۱۵.

بیشتر از خط ۵۰ درصد است، پس می‌توان گفت که استراتژی پیمانکارانه برای اساتید در جامعه نیز قابل توسعه و نتیجه گیری است.

جدول شماره (۱۱): آزمون میانگین ها برای کارمندان

مولفه	میانگین	مقدار t	سطح معنی داری	نتیجه
SRP1	۴۷.۴	۴.۳۹	0	پذیرش فرض مقابل
SRP2	۴۹.۴	۱۱.۷	0	پذیرش فرض مقابل

با توجه به نتایج جدول بالا برای کارمندان نیز می‌توان نتیجه ای مشابه گرفت و استراتژی پیمانکارانه را در جامعه مورد بررسی نیز معتبر دانست. آیا در جامعه اساتید و کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی قزوین نیز استراتژی غالب برای کارمندان (آموزشی و اداری- مالی)، استراتژی پیمانکارانه است؟ برای SRP1، فرض زیر آزمون می‌شود:

$$H_0 : \mu \leq 40$$

$$H_1 : \mu > 40$$

اولی را فرض صفر و دومی را فرض مقابل می‌نامیم.

جدول شماره (۱۲): آزمون میانگین ها برای کارمندان آموزشی - پژوهشی

مولفه	میانگین	مقدار t	سطح معنی داری	نتیجه
SRP1	۴۷.۴	۴.۳۹	0	پذیرش فرض مقابل
SRP2	۴۹.۴	۱۱.۷	0	پذیرش فرض مقابل

جدول شماره (۱۳): آزمون میانگین ها برای کارمندان اداری - مالی

مولفه	میانگین	مقدار t	سطح معنی داری	نتیجه
SRP1	43.7	3.67	0	پذیرش فرض مقابل
SRP2	49.25	9.39	0	پذیرش فرض مقابل

با توجه به مقادیر به دست آمده از آزمون t و سطح معنی داری می‌توان گفت که در هر دو SRP میانگین نمره کارمندان آموزشی و اداری - مالی بیشتر از خط ۵۰ درصد است، پس می‌توان گفت که استراتژی پیمانکارانه برای کارمندان آموزشی و اداری- مالی در جامعه نیز قابل توسعه و نتیجه گیری است.

حال به مقایسه مقادیر SRP ها برای دو شغل کارمند و مدرس می‌پردازیم:

آیا تفاوت معنی داری بین SRP ها برای کارمندان و اساتید وجود دارد؟ برای آزمون این مورد نیز از آزمون t دو نمونه مستقل استفاده می‌شود که جدول آن به صورت زیر است:

$$H_0 : \mu_{\text{مدرس}} = \mu_{\text{کارمند}}$$

$$H_1 : \mu_{\text{مدرس}} > \mu_{\text{کارمند}}$$

جدول شماره (۱۴): آزمون t برای مقایسه کارمند و استاد

مولفه	شغل	میانگین	مقدار t	سطح معنی داری	نتیجه
SRP1	کارمند	46.65	12.22	0	مدرس بیشتر از کارمند
	مدرس	63.06			
SRP2	کارمند	49.88	1.1	0.274	تفاوتی بین مدرس و کارمند نیست
	مدرس	51.06			

- [۲۰] میرسپاسی، امیر(۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر،.
- [۲۱] نظری، محمد رضا(۱۳۷۸)، عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی علی آباد کتول..
- [۲۲] واسعی کارگر، محسن(۱۳۷۸)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی در صنایع ماشینهای الکتریکی جوبین، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علم و صنعت..
- [23] Binito Daud.N.,(2006), **Human resource management practices and firm performance** : The moderating roles of strategies and environmental uncertainties, Thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, Sains University of Malaysia.
- [24] Chen.C.J., Huang.J.W., (2009), **Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity** , Journal of Business ResearchPP. 104-114.
- [25] Dimba.B.A.,(2010), **Strategic human resource management practices: effect on performance**, African Journal of Economic and Management Studies ,Vol. 1 No. 2, pp. 128-137.
- [26] Fiegenbaum, Avi. Et al(1996),**Strategic reference point theory**, rategic anagement journal.
- [27] Hartono.A., (2010). **An investigation into strategic human resource management in Indonesia: A grounded research approach**, Ph.D Thesis, Murdoch University.
- [28] Lau.C.M, Ngo.H.Y., (2004), **The HR system, organization culture**, and product innovation, International Business Review 13, PP.685-703.
- [29] Schuler.R, Jackson.S,(2001), **HR issues and activities in merger and aquisition**, European management journal.
- [30] Schuler.R.S., Jackso.S.E,(1987) , **Linking competitive strategies with HRM practices**.
- [31] Seyedjavadin.S.R,Hosseinzadeh.M.,(1388),**HR strategy and its aligning with organizational strategy and human capabilities**.
- [32] Tayeb,M.H,(2001), **'Human Resource Management in Iran'**, in P S Budhwar and Y Debrah (eds), HRM in Developing Countries. London: Routledge. Chapter 8.
- [33] Teo,Stephen T.T,et al. (2006) **Strategic human resource management and knowledge workers**, Strategic human resource management, pp.683-696.
- [34] Wang.D,S,Shyu.C.L.,(2008), **Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?**. International Journal of Manpower ,vol.29,No.2,PP.92-110.
- [۲] اعرابی، سید محمد، مقدم، علیرضا(۱۳۸۶)، هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی ، فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره ۸، ص ۱۳۵-۱۰۳.
- [۳] اعرابی، سید محمد، موسوی، سعید(۱۳۸۸)، الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقاء عملکرد پژوهشگاهها، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۱، ص ۲۶-۱.
- [۴] حمیدی امامی، هادی(۱۳۹۰)، طراحی استراتژی منابع انسانی در جهاد دانشگاهی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی.
- [۵] امیدی، سعیده(۱۳۸۴) ، توسعه استراتژیک منابع انسانی، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت..
- [۶] آرمسترانگ، مایکل(۱۳۸۱)؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی: راهنمای عمل؛ سید محمد اعرابی، داوود ایزدی؛ تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی..
- [۷] آرمسترانگ، میشل(۱۳۸۸)، دستنامه مدیریت منابع انسانی، حسینپهلوانیان، سید مهدی میر حسینی زواره، جمشید کمایی، انتشارات نیکوروش، یزد، اول، جلد ۱ .
- [۸] بامبرگر، پیتر، مشولم، ایلن(۱۳۸۱)، تدوین؛ اجرا و آثار استراتژی منابع انسانی؛ علی پارسائیان، سید محمد اعرابی؛ تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی..
- [۹] دلوی، محمدرضا و همکاران(۱۳۸۹)، ارزیابی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در صنایع پیشرو ایران، مطالعات مدیریت راهبردی، صص ۷۳-۸۷ ..
- [۱۰] سلطانی، ایرج؛ عسکری انارکی، آزاده(۱۳۸۸) ، ارائه الگوی عملیاتی ارزیابی و اندازه گیری میزان همسویی استراتژی های منابع انسانی، هشتمین کنفرانس بین المللی مدیریت..
- [۱۱] شجاعی، سید عمادالدین؛ وزیری، زهره(۱۳۸۸)، تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از رویکرد SRP ..
- [۱۲] شهبانی، بهنام؛ انواری رستمی، علی اصغر(۱۳۸۶)، کاربرد رویکرد کارت امتیازی متوازن در ارزیابی عملکرد دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی، مجموعه مقالات سومین همایش ملی مدیریت عملکرد، دانشگاه تهران..
- [۱۳] صیادی، محمد؛ محمدی، محمد(۱۳۸۸)، رویکرد نظری استراتژی منابع انسانی، فصلنامه مدیریت(پژوهشگر)، سال ششم، شماره ۱۳..
- [۱۴] فرهادی، محمد(۱۳۸۸)، مروری بر مدل های تدوین استراتژی منابع انسانی، مجله صنعت خودرو، صص ۴۱-۴۵..
- [۱۵] فرهی بیلویی، رضا(۱۳۸۷)، رویکردهای نوین در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۸ ..
- [۱۶] کافی، بهروز(۱۳۸۴)؛ نگرشی بر مدیریت منابع انسانی؛ تهران: فرازاندیش سبز..
- [۱۷] محمدی، حسین(۱۳۸۹)؛ تدوین استراتژی منابع انسانی با رویکرد SRP در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران؛ پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین..
- [۱۸] مدهوشی، مهرداد و همکاران(۱۳۸۷)، تبیین استراتژی یکپارچه منابع انسانی(مطالعه موردی مرکز بهمن موتور)، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت ..
- [۱۹] مورعی، محمد هادی(۱۳۸۲)، تدوین استراتژی منابع انسانی برای شرکت مپنا، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی..