

## تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی در نظام آموزش عالی کشور

اصغر زمانی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۹۶/۲/۲۳ تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۲/۱۷

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی در نظام آموزش عالی کشور، با در نظر گرفتن استراتژی بازار (شولز و جکسون) به عنوان متغیرهای تعدیل کننده است. روش پژوهش حاضر توصیفی پیمایشی بوده و جامعه آماری در این پژوهش همه پردیس های دانشگاه در سطح کشور به تعداد ۴۹ پردیس دانشگاهی است که به دلیل محدود بودن جامعه آماری پژوهش، نمونه آماری برابر با جامعه در نظر گرفته شد. پرسشنامه های پژوهش نیز بین ۹۸ مسؤول مدیریت منابع انسانی و مسئول مدیریت مالی این پردیس ها توزیع شد. برای تحلیل داده ها از شیوه های آماری توصیفی و استنباطی و نرم افزار PLS استفاده شده . یافته های پژوهش حاکی از آن است که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی تأثیر گذار است و با به کارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی در پردیس های دانشگاهی، کیفیت خدمات و عملکرد مالی نیز افزایش می یابد. همچنین یافته های پژوهش نشان داد که استراتژی بازار بر رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی تأثیر گذار است.

**واژه های کلیدی:** مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عملکرد مالی، استراتژی بازار، پردیس های دانشگاهی، آموزش عالی.

## مقدمه

با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، نیروی انسانی مهم ترین مزیت رقابتی برای هر سازمان محسوب می شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هر چه موثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند (Farahi Bilooyi, 2008). زیرا از دیدگاه بسیاری از دانشمندان و خبرگان، مدیریت منابع انسانی یکی از کلیدی ترین عناصر هر سازمان است که مدیریت و برنامه ریزی درست آن در موفقیت و عملکرد مالی مناسب سازمان نقش به سزایی دارد (Roshandel Arbatani & Shirvani Naghani, 2016). وبدون وجود زیرساخت های لازم، اتلاف وقت و هزینه را در بر خواهد داشت. لذا از زمان توسعه مدیریت منابع انسانی به عنوان رشته ای علمی و تحقیقاتی، تغییرات بسیاری در این حوزه به وجود آمد و یکی از تغییرات مهم در این خصوص ادغام مدیریت منابع انسانی با فرایند مدیریت استراتژیک بود که موجب شکل گیری رشته مدیریت استراتژیک منابع انسانی شد که بر نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی در تلاقی اهداف کسب و کار تأکید می کند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر سهم مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمان ها و تأثیر آن بر ارزش افزوده سازمان توجه می کند. اساس مدیریت استراتژیک منابع انسانی مستلزم این است که سازمان هایی که استراتژی خاصی را می پذیرند باید فعالیت های منابع انسانی خاصی را بپذیرند که متفاوت از سازمان هایی است که استراتژی های جایگزین را پذیرفته اند (Sobhani Nejad et al, 2014) به نقل از (Collings & Wood, 2009). به بیان دیگر مدیریت استراتژیک منابع انسانی حوزه جدیدی از عملکرد مدیریتی است که باید بر این نکته که چگونه اقدامات منابع انسانی می تواند به عملکرد بالاتر سازمانی و اثربخشی آن منجر شود، تمرکز کند.

لاورر (Laurer, 2006) بیان می کند که برنامه های استراتژیک مؤسسات آموزش عالی باید به برنامه های بازاریابی گرا تبدیل شود. این فرآیند با بررسی محیطی که مشخص کننده کیفیت تغییرات جامعه است؛ آغاز می شود و سپس توضیح می دهد که چگونه برنامه ها، قیمت گذاری و دسترسی به آموزش (توزیع)، کارکنان (پرسنل) و فرآیند کار، این نیازهای در حال تغییر را برآورده خواهد کرد (azizi shemami & naveh ebrahim, 2017). بازار گرایی عبارت است از گرایش نسبت به بازار، تمایل به آگاهی از نیازهای و خواسته های مشتری، رقبا و نیروهای بیرونی (Casidy, 2014)؛ به نقل از (azizi shemami & naveh ebrahim, 2017). در این خصوص مرینج (Maringe, 2005) معتقد است

بازاریابی آموزش عالی در معرض یک بحران سه جانبه است: اول، مانع مقاومت داخلی در جهت دهی آموزش عالی به سوی بازار است؛ دوم، قصور و کوتاهی آموزشی عالی در هویت بخشی به خود از طریق یک محصول خاص است و سوم، قصور آموزش عالی در بومی کردن ایده های بازاریابی و تبدیل آن ها به یک فلسفه بومی است. البته باید توجه داشت که بازاریابی آموزش عالی به معنای تبلیغات و یا فروش محصولات آموزش عالی نیست بلکه بازاریابی آموزش عالی برنامه ریزی در جهت ارضای نیازها و خواسته های مشتریان آن یعنی دانشجویان، جامعه و کار فرمایان است (azizi shemami et al, 2016) به نقل از (Hemsley et al, 2006). از همین رو با توجه به این که رونق و شکوفایی هر کشوری به سیستم آموزشی آن مرتبط است و دانشگاه ها و نهاد های آموزش عالی به عنوان مراکز توانمند ساز و توسعه گر نیروی انسانی نقش مهمی در رشد و شکوفایی اقتصادی و پیشرفت کشورها ایفا می کنند و از سوی دیگر اهمیت به کارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه های کشور به منظور بهره وری اثربخش نیروها و همچنین تغییر سیاست گذاری آموزش دولتی به سوی سرمایه گذاری و ایجاد پردیس های دانشگاهی خودگردان، منجر به تغییر محیط آموزش عالی از آموزش عالی سنتی و توده ای به یک محیط رقابتی نیازمند به بازارگرایی شده است، لازم است تأثیر به کارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی دانشگاه های خصوصی و پردیس های دانشگاهی مورد بررسی قرار گیرد.

### مبانی نظری و مروری بر پیشینه پژوهش

از نخستین ابتدای قرن بیستم که رشته منابع انسانی به صورت مدیریت کارکنان به وجود آمد تاکنون، ماهیت مدیریت منابع انسانی دستخوش تغییرهای عمده شده است. این رشته علمی در آغاز قرن بیستم در سازمان ها واحد رفاه خوانده شد و در دهه ۱۹۲۰ مورد تایید دیدگاه های فردریک تیلور قرار گرفت (Ganjali et al, 2016). با گذشت چند دهه، گستره فعالیت های این واحد بیشتر شد و با هر نوع تحولی در اندیشه و گفتمان مدیریت، بر نوع فنون و وظیفه این واحد افزوده شد (Barney, 2001) به نقل از (Gholamzadeh & Jalali, 2013). سپس مفهوم مدیریت منابع انسانی در کارهای آکادمیک در ایالات متحده در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ توسعه یافت و از آن زمان به بعد، این مفهوم در جهان کسب و کار به صورت فزاینده ای به کار گرفته شده است (Brewster, 1994) به نقل از (Rasouli et al, 2014). نقش مهم منابع انسانی در سازمان ها و عملکرد مالی آن ها موجب پیدایش رشته مدیریت منابع انسانی معاصر از آغاز

دهه ۱۹۸۰ شد و از آغاز دهه ۱۹۹۰ تاکنون این نقش فزاینده منجر به تمرکز و نیل به مدیریت و برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی شده است (Abbaspour, 2012) به نقل از (Roshandel Arbatani & Shirvani Naghani, 2016). از آن به بعد تلفیق اندیشه مدیریت استراتژیک با مدیریت منابع انسانی باعث می شود که به منابع انسانی به عنوان منابع استراتژیک نگریسته شود و بنابراین ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل گیری استراتژی های عمده سازمان، اجتناب ناپذیر می سازد (Mirsepasi, 2002) به نقل از (Farahi Bilooyi, 2008). اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی از آن جهت است که ابزاری را برای بهبود موقعیت رقابتی سازمان و نیز بهبود کارایی و اثربخشی آن از راه جذب و تربیت منابع انسانی منحصر به فرد فراهم می کند (Arthur, 1994) به نقل از (seyed javadin & farahi, 2012) و تعاریف متعدد و برداشت ها و اصطلاحات گوناگونی نیز از آن می شود. در واقع واژه استراتژی از لغت یونانی استراتژیا گرفته شده است که در حدود ۴۰۰ سال پیش از میلاد به کار می رفته و به هنر و علم هدایت نیروهای نظامی گفته می شده است. استراتژی عبارت است از طرح ها و برنامه های مدیریت برای کسب نتایج منطبق با رسالت و هدف های سازمان (Musa Khani & Mojarrad, 2013). بروس هندرسون صاحب نظر برجسته و موسس گروه مشاوران بوستون، استراتژی را این گونه تعریف می کند: ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا و اساس کار را مدیریت این تمایز می داند (Farahi Bilooyi, 2008) به نقل از (Musa Khani, Mojarrad, 2013). مدیریت استراتژیک، مجموعه ای 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 (Armstrong, 2002) به نقل از (Musa Khani & Mojarrad, 2013). مدیریت منابع انسانی نیز 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 (Musa Khani & Mojarrad 2013).

بر اساس نظر تراس و همکاران (Truss et al, 1994) وظیفه مدیریت استراتژیک منابع انسانی مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدف های کوتاه مدت و بلند مدت استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف پذیری و خلاقیت را تقویت کرد. همچنین رایت (Wright, 1992) استفاده از منابع انسانی به صورت برنامه ریزی شده و انجام کارهایی با هدف قادر ساختن سازمان برای تامین هدف های مورد نظر را مدیریت استراتژیک منابع انسانی می داند (Zabihi & nikpour, 2015).

بر اساس نظرات متخصصین این حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارای رویکرد ها، الگوها، تئوری ها و زیرساخت های متعددی است. استون و اسمیت (Stevens & Smith, 2000) معتقدند زیر ساخت های عمده مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است: از زیر ساخت تعهد، زیر ساخت اکتساب، زیر ساخت توسعه و زیر ساخت حفظ (ranjbar & pourkiaei, 2014). موسی خانی و مجرد (Musa Khani and Mojarrad ۲۰۱۳) برخی از رویکردهایی را که در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی وجود دارند، به شرح جدول زیر ارائه کرده است

**جدول ۱:** رویکردهای حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی

نام رویکرد	ویژگی رویکرد
قدرت-وابستگی به منابع	استراتژی منابع انسانی متاثر 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 آن ها را فراهم آورد
مبتنی بر منابع	سازمان ها 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 ، آن ها در خصوص این استراتژی عمل می کنند.
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 کند.

منبع: (Musa Khani & Mojarrad, 2013)

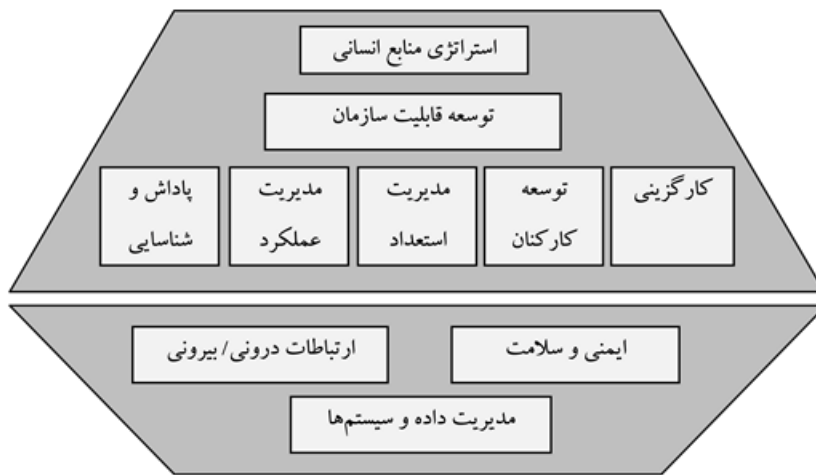
اما آنچه که مهم است تئوری هایی هستند که در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی مطرح هستند و برنامه ریزی های نیروی انسانی بر مبنای آن ها صورت می گیرد که عبارتند از: تئوری های اقتضایی و تئوری های جهان شمول (seyed javadin & farahi, 2012). اولین نظریات ارائه شده در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی مبتنی بر رویکرد اقتضایی بوده است. براساس این رویکرد در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سازمان برای دستیابی به عملکرد بالاتر باید بهترین هماهنگی را میان استراتژی کلی خویش از یک طرف، برنامه ها و مجموعه اقدامات مدیریت منابع انسانی خویش از طرف دیگر ایجاد کند (Miles & Snow, 1984). به نقل از (seyed javadin & farahi, 2012). از جمله انواع تلاش های صورت گرفته در معرفی انواع استراتژی های منابع انسانی هماهنگ با انواع استراتژی های رقابتی می توان به کارهای مایلز و اسنو (Miles & Snow, 1984)، دایر و هولدر (Dyer & Holder, 1988)، جکسون و شولر (Jackson & Schuler, 1995) اشاره کرد (seyed javadin & farahi, 2012). مایلز و اسنو (Miles & Snow, 1984) هم ردیف با استراتژی های تدافعی، تهاجمی، تحلیل گر، استراتژی های ساختن، اکتساب، و تخصیص را برای سیستم منابع انسانی سازمان پیشنهاد می دهند (seyed javadin & farahi, 2012). دایر و هولدر (Dyer & Holder, 1988) هم متناسب با استراتژی های عمومی پورتر، استراتژی ترغیب، سرمایه گذاری و مداخله را معرفی می کنند (seyed javadin & farahi, 2012). جکسون و شولر (Jackson & Schuler, 1995) نیز در تطابق با نوع شناسی خویش از استراتژی های رقابتی سازمان، استراتژی بهره گیری را برای استراتژی رقابتی کاهش هزینه، استراتژی تسهیل گری را در تناظر با استراتژی نوآوری در محصول و استراتژی تجمیع را برای پشتیبانی از استراتژی رقابتی بهبود کیفیت در سازمان معرفی می کنند (seyed javadin & farahi, 2012). این تئوری با وجود این که طرفداران زیادی دارد با انتقادات تندی نیز همراه است منتقدان آن را غیر واقعی دانسته و معتقدند الزاماتی که تعیین کننده استراتژی های مدیریت منابع انسانی است، انحصار استراتژی های بالادستی و یا استراتژی های رقابتی کسب و کار نبوده بلکه عوامل دیگری نیز مانند اقدامات رقبا در مدیریت کارکنان، ویژگی ها و انتظارات کارکنان و نیز مفهوم سرمایه انسانی در تدوین و اثربخشی استراتژی های منابع انسانی مؤثرند (Huselid, 1995) به نقل از (seyed javadin & farahi, 2012). همین عامل کافی بود تا رویکرد جهان شمول مطرح و معرفی گردد براساس این رویکرد سازمان ها برای دستیابی به عملکرد بالاتر باید بهترین اقدامات را برای مدیریت منابع انسانی خویش شناسایی کرده و این اقدامات را در سازمان خویش به کارگیرند (Huselid, 1995).

(Guest & Hoque, 1993), (Ichniowski & et al 1997), (Hart & Quim, 1993)  
(Seyyed, 1994), (Pfeffer, 1998), (Terpstra & Rozell, 1993) به نقل از  
Javadin & Farahi, 2012)

فرض در دیدگاه جهان شمول آن است که سازمان هایی که اقدامات خاص منابع انسانی را که اقدامات اثربخش معرفی شده اند بیشتر به کار می گیرند، همواره عملکرد بهتری را نشان خواهند داد. ففر، ۱۶ اقدام مدیریتی از جمله مشارکت و توانمندسازی پرداخت تشویقی، امنیت شغلی، ارتقا از داخل و آموزش و توسعه مهارت را از ویژگی های سازمان های موفق می داند و این اقدامات را در بهبود بهره وری و افزایش سودآوری در سازمان اثربخش می داند و ترپسترا و روزل استدلال می کنند که تعدادی از اقدامات کاری نوآورانه نظیر تیم سازی، گردش شغلی، چرخه های کیفیت و مدیریت کیفیت جامع منجر به افزایش بهره وری در تمام سازمان های آمریکا که این اقدامات را به کار گرفته اند، شده است (نقل از Seyyed Javadin & Farahi, 2012).

با مطرح شدن تئوری های گوناگون در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی کم کم مدل های مختلفی نیز در این رابطه مطرح گردید: الف) مدل عقلایی (مبتنی بر استراتژی سازمان) (Bamberger et al 2002) که فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی در این مدل تنها در صورتی که استراتژی سازمان قبلاً آماده و مدون باشد قابل اجرا است. ب) مدل 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 می گیرد. این مدل ها می توانند الگوی استراتژیک منابع انسانی را بدون وجود استراتژی سازمان ارائه نمایند، چرا که عناصر تصمیم گیری در آن ها شامل عوامل ویژه مربوط به مدیریت منابع انسانی (یعنی بازار کار و نحوه کنترل) است (Musa Khani & Mojarrad, 2013). ج) مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی که در آن استراتژی منابع انسانی از انسجام درونی و سازگاری بالایی برخوردار است و ویژگی های خاصی که از کارکنان انتظار می رود شامل: "هدف های مبتنی بر ایفای نقش، هدف های ترکیبی، هدف های شایستگی، هدف های تعهدی، انعطاف پذیری مورد انتظار و سازگاری مورد انتظار است. د) مدل فیلیپس که از نوع مدل های عقلایی است که بر مبنای استراتژی کسب و کار، استراتژی منابع انسانی را شکل می دهد. مزیت مدل فیلیپس این است که در آن به طرح بلوغ سازمانی و تناسب آن با استراتژی منابع انسانی توجه شده است (Farhadi, 2009) به نقل از (Musa Khani & Mojarrad, 2013)

در شکل زیر اجزای مدل فیلیپس که در این پژوهش از آن استفاده شده است مشاهده می گردد. هدف این مدل ایجاد توانایی در مدیران منابع انسانی جهت ارزیابی کیفیت فرایندهای منابع انسانی است. که به سازمان ها این امکان را فراهم می کند تا برنامه ریزی مستمری در جهت بهبود فعالیت های منابع انسانی در قالب چرخه P.D.C.A (برنامه، اجرا، کنترل و اقدام) در جهت تحقق اهداف تعالی منابع انسانی داشته باشند. این مدل که به بررسی فرایندی منابع انسانی نیز مشهور است.



شکل ۱: الگوی EFQM (Philips, 2004)

براساس آخرین ویرایش به عمل آمده (۲۰۰۹) این مدل دارای ده مولفه محوری بوده که هر کدام مبتنی بر یک فرایند خاص منابع انسانی بنیان نهاده شده است. هریک از این ده مولفه مبین یک سطح از بلوغ به شرح زیر است.

سطوح (۰-۳) رویکرد موقتی، تمرکز بر فعالیت های اداری، فعالیت های تعاملی (مقابله به مثل)

سطوح (۴-۶) تمرکز زیاد بر فرایندها و شروع اقدامات براساس مدیریت استراتژیک منابع انسانی

سطوح (۷-۱۰) همسویی استراتژی های منابع انسانی با اهداف کسب و کار سازمان (Philips, 2009) به نقل از (Mirsepasi et al 2010)



سایر مدل ها نیز عبارتند از: ه) مدل مدیریت استراتژیک مزیت کارکنان (تئوری سیستم ها). و) مدل مبتنی بر فرهنگ سازمانی والگوهای دیگر. اما نکته ای که در این جا مهم است کاربرد هریک از این مدل ها و تئوری ها در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی آموزش عالی و دانشگاه های کشور به خصوص پردیس های دانشگاهی است. نقش اساسی دانشگاه ها تا قبل از قرن بیستم میلادی، بیشتر پاسداری از فرهنگ و انتقال میراث علمی نسل های گذشته به نسل های آینده، ساختن و پرداختن زیربنای فرهنگ علمی و بالا بردن وجهه و اعتبار ملی بوده است؛ ولی از قرن بیستم با آغاز جهش روزافزون دانش و فناوری، رسالت دانشگاه ها به عنوان کانون خلاقیت علمی و پویایی اجتماعی اهمیت حیاتی پیدا کرده است (Fouzat, 2003) به نقل از (Rabiei & nazarian, 2014). و در این خصوص در حوزه تامین منابع مالی دانشگاه ها نیز تغییراتی اتفاق افتاده است و از تامین تمام هزینه ها توسط دولت به سوی تامین تمام یا بخشی از آن ها توسط مردم در قالب های شهری و موقوفات و خیریه و... سوق یافته است که مصداق آن ظهور دانشگاه های خصوصی و پردیس های دانشگاهی است. مهم ترین اهدافی که از نظر موافقان، ضرورت خصوصی سازی آموزش عالی را توجیه می کند افزایش کیفیت آموزش عالی، ارضای نیازهای متنوع دانشجویان، تنوع در محتوای آموزشی، تنوع در روش های عرضه مطالب، کاهش فشار ناشی از انتظار مردم از دولت و استحکام بیشتر نظام آموزش عالی است (Tasnimi & Sajjadi, 2001) به نقل از (Qureyshi et al 2017).

اما در کنار این اهداف عالی یک هدف مهم و عمده مالی نیز وجود دارد که گاهی ارایه خدمات دانشگاهی نیز صرفاً به همین منظور و برای کسب درآمد یا تامین منابع دانشگاه صورت می پذیرد. مؤسسات خصوصی عموماً با بهره گیری از شهریه های دانشجویان یا کمک های دولتی تأسیس و مؤسسات اندکی با منابع شخصی ایجاد می شوند (Slantcheva & Levy, 2012) این مؤسسات در واقع مانند بازار آزاد عمل می کنند و همه هزینه ها و منافع آن را از منابع دیگر تأمین می کنند (Jhingan, et al, 2011) زیرایکی از دلایل اصلی خصوصی سازی در آموزش عالی، فواید فردی از جمله افزایش درآمد، ایجاد شغل و سطح رفاه مادی فرد و غیره است. بنابراین کسانی که از این فواید بهره مند می شوند باید هزینه دسترسی به آن را بپردازند و دولت موظف به تقبل این هزینه نیست (Sakharopoulos & Maurin, 1994) به نقل از (Qureyshi et al 2017). این موضوع به معنی خروج کامل دولت از عرصه آموزش عالی نبوده است و کنترل نهادهای مرکزی و نظارتی وزارت علوم هم از طریق صدور مجوزها، تایید مدارک، تعیین میزان شهریه

ها و غیره اعمال می گردد. ولی نتیجه هرچه که باشد سرمایه گذاری در آموزش عالی، هم از دیدگاه فردی و هم از منظر اجتماعی، سرمایه گذاری پرمفعتی است، چرا که در مقابل هزینه های انجام شده، فایده های نقدی و غیرنقدی قابل توجهی را به وجود می آورد (Emadzadeh, 2009) به نقل از (Rabiei & nazarian, 2014) علاوه بر این، کسانی که تخصیص منابع مالی را بر عهده دارند، مایلند بدانند که منابع مالی تخصیص یافته آن ها کجا و چگونه مصرف می شود و انتظار دارند دریافت کنندگان منابع در خصوص نحوه مصرف این منابع پاسخگو باشند. از طرف دیگر، دریافت کنندگان منابع مالی معمولاً تمایل دارند در تخصیص منابع از آزادی عمل بیشتری برخوردار بوده و نیازی به پاسخگویی در برابر نهادهای بیرونی نداشته باشند. این موضوع در خصوص دانشگاه هایی که خواستار خودگردانی در اداره امور خود هستند، مصداق بیشتری دارد (Rabiei & nazarian, 2014) و دست اندر کاران دانشگاه های خصوصی و پردیس ها تلاش دارند تا با به کارگیری روشهای خاص از جمله مدیریت استراتژیک منابع انسانی منابع مالی خود را بیشتر نمایند و در خصوص هزینه های انجام شده نیز با به کارگیری سیاست های منابع انسانی استراتژیک اقدام به کاهش این هزینه ها کنند. بر همین اساس، خصوصی سازی آموزش عالی در دنیای امروز به عنوان یک استراتژی سیاستی برای توسعه آموزش، پژوهش و خدمات، اهمیت بیشتری پیدا کرده است و پژوهش های گوناگونی نیز در این رابطه و خصوصاً مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نیروی انسانی صورت گرفته است. نتایج پژوهش لرا (Lerra, 2014) حاکی از آن است که معمولاً در آموزش عالی خصوصی به استادان حقوق و مزایای کمتری پرداخت می شود. کدا و یوکی (Koda & Yuki, 2013) نیز در پژوهش خود بیان داشتند که در دانشگاه های خصوصی ژاپن، کلمبیا، برزیل، آرژانتین، اندونزی و بسیاری دیگر از کشورها، بیشتر از افراد بازنشسته، پاره وقت و با صلاحیت تدریس کمتر استفاده می شود (Qureyshi et al 2017).

کاتو و بودوار (Kat ou & Budhwar, ۲۰۱۰) در مطالعه ای روی ۱۷۸ سازمان فعال در بخش تولید یونان، به رابطه بین سیاست های مربوط به مدیریت منابع انسانی (HRM) و عملکرد مالی اشاره کردند و می افزایند که این رابطه معنادار و مثبت، کاملاً تحت تأثیر مهارت ها، نگرش ها و رفتارهای کارکنان است (Roshandel Arbatani & Shirvani Naghani, 2016). هونت (Hunt, 2005) کلید مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الزام پرورش تعهد کارکنان به سیستم ارزشی سازمان، اهداف و باوری که منجر به ارتقای عملکرد و بهره وری کارکنان می شود، می داند (sohrabi et al

(۲۰۱۶). بر اساس نتایج پژوهش خاطری (Khat eri, ۱۹۹۹) مهم ترین عوامل اثرگذار بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتند از: استراتژی کسب و کار، فرهنگ سازمانی، شایستگی مدیران منابع انسانی و وجود استراتژی منابع انسانی (sohrabi & et al ۲۰۱۶). ترپسترا و رازل (Terpstra & Rozel l, ۱۹۹۳) در مطالعه ای روی ۲۰۱ سازمان پی بردند که سازمان هایی که اتخاذ یک سری اقدام های آکادمیک در برنامه ریزی منابع انسانی خود را به منظور کارمندیابی موفق تر انجام می دهند عملکرد مالی (مشخصاً سود سالانه و رشد) بهتری دارند (Roshandel Arbatani & Shirvani Naghani, ۲۰۱۶). در پژوهش های داخل کشور نیز، رسولی و همکاران (Rasouli et al, 2014) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت ها در بورس تهران به این نتیجه دست یافتند که سازمان هایی که نوعی استراتژی های منابع انسانی، همردیف با استراتژی رقابتی خویش به کار گرفته اند نوآوری در محصول/ تسهیل سازی، کاهش هزینه/ بهره گیری) عملکردی متمایز از شرکتهایی که این سیاست را پیش نگرفته اند، دارند. حمیدی امامی (Hamidi Emami, 2011) در پژوهش خود به طراحی استراتژی منابع انسانی در جهاد دانشگاهی پرداخته است. نتایج پژوهش وی در برنامه ریزی استراتژیک به ویژه 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 (Musa Khani & Mojarrad, 2013). اعرابی و موسوی (Aarabi & Mousavi, 2009) در مقاله ای به ارائه الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقا عملکرد پژوهشگاه ها پرداختند نتایج نشان داد که هماهنگی بین استراتژی های دانش، تولید و توسعه دانش، انتقال دانش و به کارگیری دانش در پژوهشگاه ها با توجه به استراتژی کار پژوهشگاه ها به ارتقای عملکرد آنان منجر می شود (Musa Khani & Mojarrad, 2013). صائبی (Saebi, 2003) در مقاله ای با عنوان توسعه منابع انسانی با رویکردی راهبردی بر این نکته تاکید می ورزد که اقدامات پراکنده سازمان ها در زمینه توسعه منابع انسانی می تواند به گونه ی منظومه ای در خصوص مأموریت و هدفهای آن گرد هم آید و پیام اصلی مقاله آن است که توسعه منابع انسانی زمانی موفق است که به منظور استراتژی های سازمان برنامه ریزی شود (sohrabi et al 2016).

## فرضیه‌های پژوهش

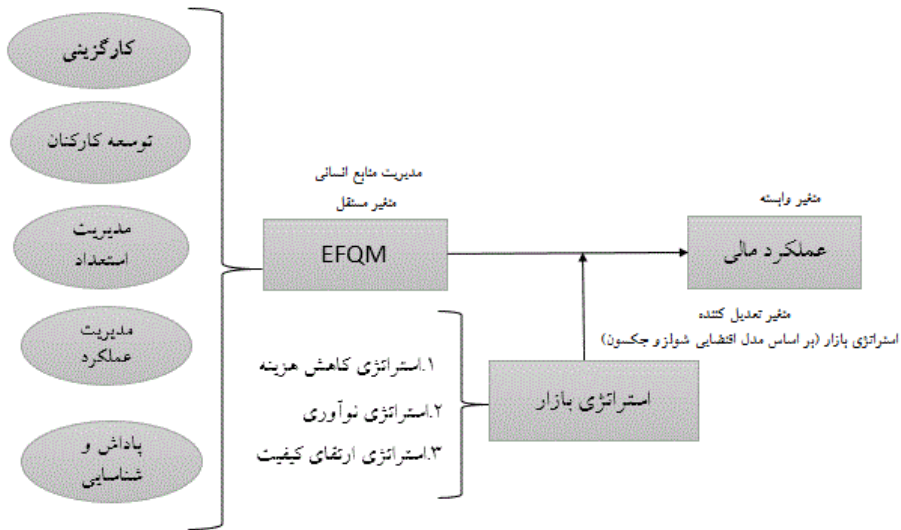
فرضیه اول: مدیریت استراتژیک منابع انسانی EFQM (کارگزینی، توسعه کارکنان، مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد، پاداش و شناسایی) بر عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی در نظام آموزش عالی کشور تاثیرگذار است.

فرضیه دوم: استراتژی بازار ( استراتژی کاهش هزینه، استراتژی نوآوری، استراتژی ارتقای کیفیت) بر رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی EFQM و عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی در نظام آموزش عالی کشور تاثیرگذار است.

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی بوده و از روش توصیفی استفاده کرده است. در قسمت اول این پژوهش از مدل تعالی سازمانی EFQM که چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان در دو حوزه فرآیند ها و نتایج حاصل از این فرآیند ها است، استفاده شده است. مدل فیلیپس (EFQM (Philips, 2009) ابزاری برای اندازه گیری کیفیت فرآیندهای منابع انسانی است. این ابزار شامل ۵ مولفه است که هر یک نماینده فرآیند خاصی از منابع انسانی هستند که شامل: کارگزینی، توسعه کارکنان، مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد، پاداش و شناسایی که وابسته به عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی است؛ در قسمت دوم پژوهش از مدل اقتضایی استراتژی های رقابتی شولز و جکسون

(Schuler & Jackson, 1989) استفاده شده است که استراتژی های رقابتی شولز و جکسون و تأثیر آن بر عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی را بررسی می کند. استراتژی اقتضایی فوق به دنبال شرایط رقابتی بازار و بهترین استراتژی هماهنگ با منابع انسانی است که بدین شرح است: ۱. استراتژی کاهش هزینه ۲. استراتژی نو آوری ۳. استراتژی ارتقای کیفیت. بر همین اساس مدل مفهومی پژوهش بر اساس شکل شماره ۲ ترسیم شده است.



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش

### جامعه آماری و نحوه محاسبه نمونه

جامعه آماری در این پژوهش همه پردیس های دانشگاه در سطح کشور است که در بازه زمانی انجام پژوهش، سال ۱۳۹۵ انتخاب شدند و شامل ۴۹ دانشگاه های پردیس است. که به دلیل محدود بودن جامعه آماری نمونه برابر با جامعه در نظر گرفته شد. پرسش نامه مذکور بین ۹۸ مسوول مدیریت منابع انسانی و مسوول مدیریت مالی توزیع شد که ۸۱ پرسش نامه به دست محقق رسید. در این پژوهش، مدیریت استراتژیک منابع انسانی براساس مدل فیلیپس (Philips, 2009) EFQM به عنوان متغیر مستقل و متغیر وابسته، عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی بررسی گردید. روش های گردآوری اطلاعات در این پژوهش مطالعات کتابخانه ای ( کتب و مقالات انگلیسی و فارسی پایان نامه ها و سایت های اینترنتی ) و پرسشنامه بوده است. پرسشنامه مورد استفاده، قبلا در پژوهش های متعددی از جمله پژوهش ( Rasouli et al, 2014 ) مورد استفاده قرار گرفته است و شامل ۲۷ سوال است که از این تعداد ، ۱۵ سوال به سنجش سطح مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اساس مدل EFQM فیلیپس در سازمان و ۹ سوال به سنجش استراتژی بازار در سازمان بر اساس مدل اقتضایی شولز و جکسون و ۳ سوال نیز به عملکرد مالی می پردازد. همچنین میزان

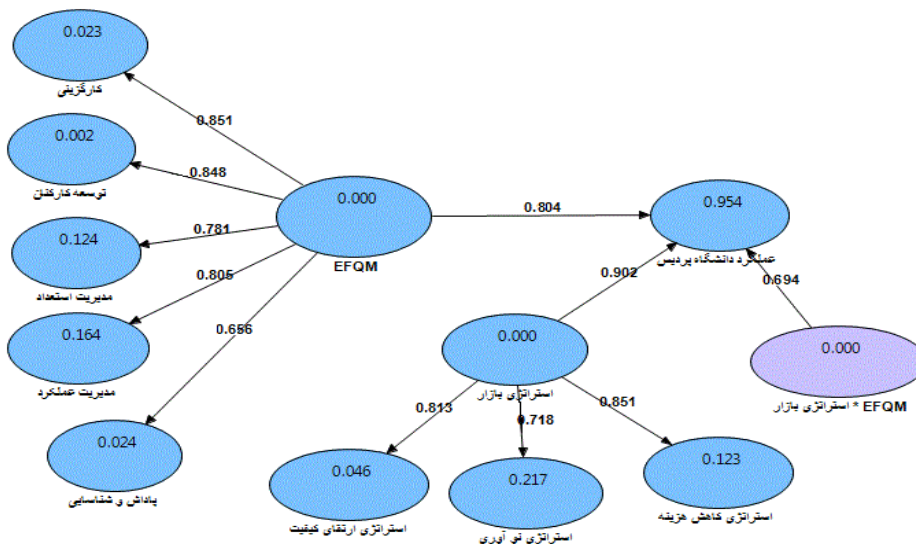
آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مذکور ۰,۷۶۹ و پایایی ترکیبی ۰,۸۶۹ به دست آمده که نشان از پایایی بالای پرسشنامه دارد.

تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها:

پس از اجرای پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل داده ها، از روش های آماری توصیفی و استنباطی و نرم افزار SPSS و نرم افزار PLS استفاده شد.

### ضرایب معناداری (T-VALUES) :

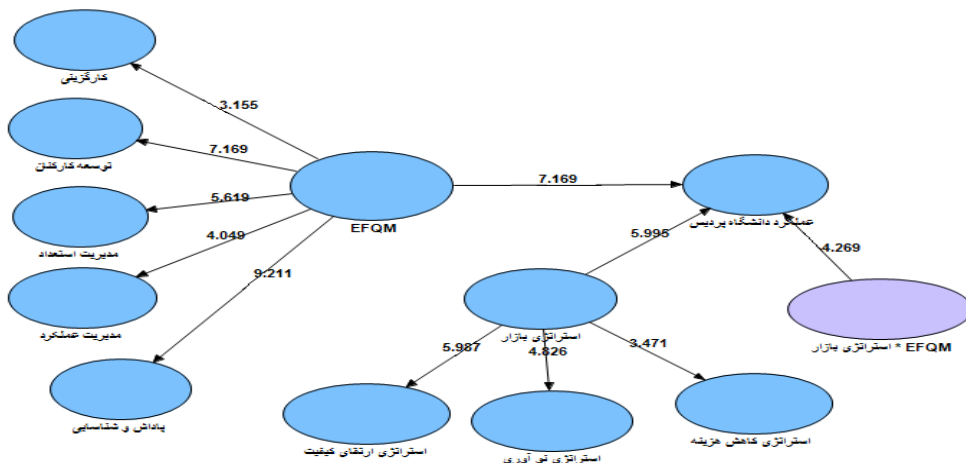
ابتدایی ترین معیار برای سنجش رابطه ی بین سازه ها در مدل ( بخش ساختاری)، اعداد معناداری t است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱,۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه ها و در نتیجه تأیید سوالات پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ است.



شکل ۳: ضریب بارعاملی پژوهش

**سنجش ضرایب بارعاملی:** در این روش میزان همبستگی بین شاخص های یک سازه با آن سازه و میزان همبستگی بین شاخص های یک سازه با سازه های دیگر مقایسه می گردد. در صورتی که مشخص شود میزان همبستگی بین یک شاخص با سازه ی دیگری غیر از سازه ی خود بیشتر از میزان همبستگی آن شاخص با سازه ی مربوط به خود است

روایی واگرای مدل زیر سوال می رود. اگر مقادیر ضرایب بار عاملی سوالات از ۰,۴ بیشتر باشند که نشان از مناسب بودن این معیار است.



شکل ۴: ضریب معناداری پژوهش

با توجه به شکل ۳ و ۴ به فرضیه های پژوهش پاسخ داد شده است :

### فرضیه اول:

مدیریت استراتژیک منابع انسانی EFQM (کارگزینی، توسعه کارکنان، مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد، پاداش و شناسایی) بر عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی در نظام آموزش عالی کشور تاثیرگذار است.

$$H_0 = \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 = \mu_1 \neq \mu$$

از آزمون t معناداری و ضریب بارعاملی مدیریت منابع انسانی EFQM بر عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی استفاده شده است، چرا که هدف این بود که با توجه به نمونه مورد نظر، نظرات جامعه مورد بررسی قرار گیرد.

نتایج به دست آمده از جدول زیر نشان می دهد که  $t=7,169$  در سطح  $\alpha=0,05$  معنادار بوده است و با ضریب بار عاملی ۰,۸۰۴ اندازه تاثیرگذاری مدیریت منابع انسانی EFQM بر عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی را نشان می دهد.

## جدول ۲: فرضیه اول پژوهش

ضریب بار عاملی	معناداری	فرضیه‌های پژوهش
۰,۸۰۴	۷,۱۶۹	مدیریت استراتژیک منابع انسانی EFQM (کارگزینی، توسعه کارکنان، مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد، پاداش و شناسایی) بر عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی تاثیرگذار است
۰,۸۵۱	۳,۱۵۵	کارگزینی بر عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی تاثیرگذار است
۰,۸۴۸	۷,۱۶۹	توسعه کارکنان بر عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی تاثیرگذار است
۰,۷۸۱	۵,۶۱۹	مدیریت استعداد بر عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی تاثیرگذار است
۰,۸۰۶	۴,۰۴۹	مدیریت عملکرد بر عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی تاثیرگذار است
۰,۶۵۶	۹,۲۱۱	پاداش و شناسایی بر عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی تاثیرگذار است

## فرضیه دوم:

استراتژی بازار (استراتژی کاهش هزینه، استراتژی نوآوری، استراتژی ارتقای کیفیت) بر رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی EFQM و عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی در نظام آموزش عالی کشور تاثیرگذار است.

$$H_0 = \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 = \mu_1 \neq \mu_2$$

## جدول ۳ - فرضیه دوم پژوهش

ضریب بار عاملی	معناداری	فرضیه‌های پژوهش
۵,۹۸۷	۰,۸۵۱	استراتژی کاهش هزینه بر رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی EFQM بر عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی تاثیرگذار است.
۴,۸۲۶	۰,۷۱۸	استراتژی نوآوری بر رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی EFQM بر عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی تاثیرگذار است.
۳,۴۷۱	۰,۸۱۳	استراتژی ارتقای کیفیت بر رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی EFQM بر عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی تاثیرگذار است.
۴,۲۶۹	۰,۹۶۴	استراتژی بازار (استراتژی کاهش هزینه، استراتژی نوآوری، استراتژی ارتقای کیفیت) بر رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی EFQM بر عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی تاثیرگذار است.



## نتیجه گیری و بحث

توسعه کمی و خصوصی سازی در قالب پردیس های دانشگاهی، چندین سال است که در آموزش عالی کشورمان به اجرا گذاشته شده است و هم اکنون تعداد زیادی از دانشجویان در پردیس های دانشگاهی در رشته های متعدد مشغول به تحصیل هستند و دانشگاه ها نیز گرایش خاص و مثبتی به پذیرش این گونه دانشجویان برای تامین منابع مالی دانشگاه و ... نشان داده اند. زیرا استقلال دانشگاهی، خصوصاً در بعد اقتصادی و مالی می تواند تأثیر بسیاری بر روند توسعه نظام آموزش عالی، به ویژه در بخش پردیس های دانشگاهی خودگردان داشته باشد. زیرا سیاست گذاران و مؤسسان پردیس های خودگردان دانشگاهی، اهداف اقتصادی را بیشتر از سایر هدف ها در این باره دنبال می کنند؛ این استقلال طلبی و توجه بیشتر به هدف اقتصادی به طور طبیعی بسیار مهم تلقی می شود و دانشگاه ها را به کاربرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی در پردیس های خودگردان دانشگاه و می دارد. یافته های این پژوهش به کارگیری عوامل مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بهبود عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی را تایید می کند و حکایت از آن دارد که در پردیس های دانشگاه ها ارتقای کیفیت، عاملی برای دستیابی به عملکرد مالی بهتر میان این پردیس های بوده است به عبارت دیگر، عملکرد مالی دانشگاه ها و پردیس هایی که به نوعی استراتژی های منابع انسانی را انتخاب کرده اند و کیفیت خدمات خود را بهبود بخشیده اند، بالاتر و بهتر بوده است. این استراتژی ها شامل کارگزینی و استخدام حرفه ای و ضابطه مند بر اساس استراتژی های مدیریت منابع انسانی و قرار دادن افراد متخصص در جایگاه خود و فراهم نمودن ثبات شغلی نسبی برای آنان و همچنین توسعه مهارت های منابع انسانی شاغل در پردیس دانشگاه و... بوده است. در واقع پردیس های دانشگاهی با توجه به مدیریت استعداد و مدیریت عملکرد می توانند توسعه کارکنان خود را در جهت رسیدن به اهداف و چشم اندازها، خصوصاً بهره وری بالاتر و عملکرد مالی بهتر در پردیس دانشگاهی صورت دهند. این موضوع فرضیه اول پژوهش را مورد تایید قرار می دهد و نتایج بیانگر این است که مدیریت استراتژیک منابع انسانی (EFQM) (کارگزینی، توسعه کارکنان، مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد، پاداش و شناسایی) بر عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی تأثیرگذار است و با نتایج پژوهش کاتو و بودوار (Katou & Budhwar, 2010) که بر رابطه بین سیاست های مربوط به مدیریت منابع انسانی (HRM) و عملکرد مالی اشاره داشته اند هم سوست. همچنین نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش هونت (Hunt, 2005) که مدیریت استراتژیک منابع انسانی را عامل ارتقای عملکرد و بهره وری کارکنان می داند،

همخوانی دارد. نتایج بخش دوم پژوهش نیز فرضیه دوم پژوهش را **مورد تایید قرار می دهد و موید این نکته است که** استراتژی بازار (استراتژی کاهش هزینه، استراتژی نوآوری، استراتژی ارتقای کیفیت) بر رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی EFQM و عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی تاثیرگذار است. که این نتیجه با یافته های پژوهش رسولی و همکاران (۱۳۹۳) که عنوان کردند سازمان هایی که به نوعی استراتژی های منابع انسانی، هم ردیف با استراتژی رقابتی خویش به کار گرفته اند نوآوری در محصول / تسهیل سازی، کاهش هزینه/ بهره گیری) عملکردی متمایز شرکت هایی که این سیاست را در پیش نگرفته اند، دارند؛ هم جهت است. براساس نتایج پژوهش حاضر به کارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی در پردیس های دانشگاهی امری ضروری است. زیرا علاوه بر این که به کارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی باعث بهره وری بالاتر و عملکرد مالی بهتر در پردیس ها می شود به نوعی در افزایش کیفیت در پردیس های دانشگاهی نیز موثر است و از این حیث یافته های پژوهش با نتایج پژوهش ترپسترا و رازل (Terpstra & Rozell, 1993) که بیان کرد سازمان هایی که اتخاذ یکسری اقدام های آکادمیک در برنامه ریزی منابع انسانی خود را به منظور کارمندیابی موفق تر انجام می دهند عملکرد مالی (مشخصاً سود سالانه و رشد) بهتری دارند و نتایج پژوهش حمیدی امامی Hamidi (Emami, 2011) مبنی بر تاثیر برنامه ریزی استراتژیک به ویژه در حوزه استراتژیک منابع انسانی، افزایش بهره وری، سودآوری و شان و منزلت اجتماعی سازمان؛ همخوانی دارد و با نتایج پژوهش اعرابی و موسوی (Arabi & Mousavi, 2009) که بیان کردند هماهنگی بین استراتژی های دانش، تولید و توسعه دانش، انتقال دانش و به کارگیری دانش در پژوهشگاه ها با توجه به استراتژی کار پژوهشگاه ها به ارتقای عملکرد آنان منجر می شود، هم جهت است.

### پیشنهادها

- ✓ جذب و استخدام منابع انسانی توانمند به مهارت های ارتباطی با بیشترین میزان تعهد، وفاداری و احساس تعلق نسبت به پردیس های دانشگاهی و ثبات شغلی آنان
- ✓ توانمند سازی و توسعه مهارت های منابع انسانی پردیس های دانشگاهی برای رشد قوه خلاقیت و نوآوری آن ها

- ✓ مدیریت استراتژیک منابع انسانی به همراه رهبری اخلاقی در پردیس های دانشگاهی
- ✓ تدوین قوانین و تضمین قانونی دولت و وزارت علوم برای سرمایه گذاری بخش های دولتی و غیر دولتی در پردیس های دانشگاهی
- ✓ افزایش کیفیت فرایند ها و خروجی های پردیس های دانشگاهی و ایجاد ارتباط موثر دانشگاه با صنعت برای کاربردی کردن برون داد های پردیس های دانشگاهی
- ✓ افزایش استقلال دانشگاه ها برای تدوین محتوا و اختیار جذب دانشجو در پردیس های دانشگاهی
- ✓ به کارگیری سیاست های استراتژیک منابع انسانی در همه فعالیت های پردیس ها
- ✓ ایجاد نظام ارزیابی عملکرد چند وجهی برای سنجش بهبود بهره وری و عملکرد مالی پردیس های دانشگاهی و بازگشت سرمایه یا کاهش هزینه ناشی از کاربرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی
- ✓ اعمال قوانین پاداش یا تنبیه بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد

## References

- Aarabi, S, M, Mousavi, S (2009) "A Strategic Model of KM to Promote the Performance of Research Institutes", Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education, No. 51, pp. 1-26. (in Persian)
- Abbaspour , A. (2012). "Advanced Human Resources Management". Tehran: Samt .(in Persian)
- Armstrong, M (2002). "Strategic Management of Human Resource ". Translated by Seyyed Mohammad Aarabi and Davood Izadi, Cultural Research Center. (in Persian)
- Arthur J. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover"; Academy of Management Journal, 37(3).
- Azizi Shamami, M., Naveh ebrahim, A; Arasteh, H; Behrangi, M (2015). The Development of Higher Education Marketingism: Limits and Opportunities in the Iranian Higher Education Market. Quarterly Journal of Socio-Cultural Development Studies, Vol. 4, No. 3. P. 183-206. . (in Persian)
- Azizi Shemami, M; Naveh ebrahim, A (2016). Marketingism in Higher Education: A Guide to Positioning in Iran's Higher Education Market. National Congress on Iranian Higher Education. . (in Persian)
- Bambergger, P, Moshlom, I (2002). "Developing, implementing, and effects of human resources strategy"; Ali Parsaeian, Seyyed Mohammad Arabi; Tehran: .Cultural Research Center, (in Persian)
- Barney, J. B. (2001). Is the resourcebased view a useful perspective for strategic management research?.Academy of Management Review, Vol 26.
- Brewster.C.(1994): The integration of human resource management and corporate strategy.in: Policy and Practice in European Human Resource:74-83
- Casidy, R. (2014). The role of perceived market orientation in the higher education sector, Australasian Marketing Journal, 22, 155–163.
- Collings, D, G. Wood, G (2009), Human Resource Management A critical approach, First published by Routledge.
- Dyer L., Holder G.(1988). "Toward a strategic perspective of human resource management", in Dyer, L. (Ed), Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities, ASPA BNA Handbook of Human Resource Management, Vol. I , Bureau of National Affairs, Washington, DC.
- Emadzadeh, M (2009). "Financing of Higher Education, Role of State and Private Sector". Proceedings of the Conference on New Approaches and Perspectives in Higher Education, Tehran: Research Institute for Cultural and Social .Studies, Ministry of Science, Research and Technology. 95 -122(in Persian)
- Farahi Bilooyi, R (2008). "New Approaches to Strategic Human Resource Management", Tadbir Monthly, No. 198. (in Persian).
- Farhadi, M (2009). "Review of models on development of human resource .strategy, Automotive Industry Magazine, pp. 41-45. (in Persian)
- Foyuzat, Y. (2003) "The role of university in national development", Tehran: .Arasbaran publication(in Persian)
- Ganjali, A; Ebrahimi, K; Sarabadani Tafreshi, H (2015) Critical study on the Anthropological Basis of Human Resource Management Paradigms Based on

- Anthropology Theory of Growth Paradigm. Strategic Management Thought. 9(1), P. 174-147 (in Persian).
- Gholamzadeh, D, Jalali, S (2012). Developing Human Resources Strategy, Using Theory of Strategic Reference Points (Case Study: Kavir Rangin Profil Company). Journal of Public Administration, No. 4(10), P. 152-137 (in Persian).
- Guest D., Hoque K.(1994) ;"The good, the bad and the ugly: Employment relations in new non-union establishments"; Human Resource Management Journal, 5(1).
- Hamidi Emami, H (2011). "Designing Human Resource Strategies at the Jihad", .Research Institute for Humanities and Social Studies. (in Persian)
- Hart S., Quitm R.E.(1993); "Roles executives play: Behavioral complexity and firm performance", Human Relations, 46 (5) .
- Hemsley–Brown, J., Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace, International Journal of Public Sector Management, 19, no. 4, pp. 316-338.
- Hunt, j. (2005). human resource management : an exploration of strategic human resource management in michigan police organizations. in partial fulfillment of the requirement for the degree master of science in criminal justice grand valley state university .
- Huselid M.(1995) ;"The impact of HRM practices on turnover, productivity and corporate financial performance", Academy of Management Journal, 38 (3).
- Ichniowski C., Shaw K. , Prensushi G.(1997) ;"The effects of HRM practices on productivity: A study of steel finishing lines", The American Economic Review, 87 (3).
- Jackson S., Schuler R. (1995);"Understanding HRM in the context of organizations and their environments", Annual Review of Psychology ,Vol. 46.
- Jhingan, A. & Anandakrishnan, M. (2011). Private sector participation in higher education in India Higher Education Summit 2011-FICCI.
- Katou, A.A. Budhwar, P.S. (2010). Casual relationship between HRM,policies and organizational performance. European Management Journal, ۲۸(۵): ۲۵-۳۹.
- Kay Stevens, C. and Smith, G., (2000), Strategic human resource management and knowledge creation capability: examining the black box between HR and firm performance, Personnel and human resource management, 43(7): 54-65.
- khatri, M. (1999). emerging issues in strategic HRM in singapore. international manpower , 516-529 journal of
- Koda, Y., & Yuki, T. (2013). The labor market outcomes of two forms of cross-border higher education degree programs between Malaysia and Japan. International Journal of Educational Development, 33(4), 367-379.
- Laurer, L.D (2006). Advancing higher education in uncertain times, publisher: Council for Advancement and Support of Education.
- Lerra, M. D. (2014). The Dynamics and Challenges of Distance Education at Private Higher Institutions in South Ethiopia. Asian Journal Of Humanity, Art And Literature, 1(3), 137-149

- Maringe, F. (2005). Interrogating the crisis in higher education marketing: the CORD model, *International Journal of Educational Management*, Vol: 19, No: 7, 564-578.
- Miles R., Snow, C. (1984). "Designing strategic human resources systems", *Organizational Dynamics*, 13 (1).
- Mirsepasi, A. (2002). "Strategic Human Resources Management and Labor Relations," Mir Publishing. (in Persian)
- Mirsepasi, N; Toloui eshlaghi, A; Memarzadeh, Gh; Peidaie, M (2010). "Designing an Excellence Model for Human Resources in Iranian Government Organizations, Using Fuzzy Delphi Techniques." *Journal of Management Researches*. Number 87. (in Persian)
- Musa Khani, M; Mojarrad, N (2013). "Identifying QIAU HR Strategies, Using the SRP Approach." *Journal of Development Evolution Management*, 12. (in Persian)
- Pfeffer J. (1998); "Seven practices of successful organizations", *California Management Review*, Vol. 40, No. 2.
- Philips.E., (2004), "Process Survey Tool for Human Resource Management", *Quality Management*, Vol.5, No.16: 5-27
- Qureyshi Khorasgani, M; Yamani dozi sorkhabi; M; Zaker salehi ; Gh; Mehran; G (2016). An analysis of the studies on the privatization of higher education. *Journal of Science and Technology Policy*. 8(1), pp. 77-92. (In Persian).
- Rabiei A; Nazarian ,Z (2013). The Impact of the Components of Independence and Security on the Expansion of the Private and non-public Higher Education. *Journal of Social Cultural Strategy*. 2(8), P. 63-90. (In Persian).
- Ranjbar , M. Pourkiaei, M. (2014). Providing an Appropriate Pattern for Human Resources Strategic Management, with an Approach of Creating Organizational Knowledge in Governmental Organizations of Islamic Republic of Iran. *Journal of Development Evolution Management*, 16, 51-59
- Rasouli R; Zamaheni, M; ShahrAenei; S. (2014). "A Study on the Effect of Strategic Human Resources Management on Corporate Financial Performance in Tehran Stock Exchange". *Journal of Financial Management Strategies*. 2(7). ۳۳-۵۷. (in Persian)
- Roshandel Arbatani, T, Shirvani Naghani, M (2015). Providing a model for improving financial performance of the organization, emphasizing the role of the combination of human resources and management stability. *Financial Research*, 17(2). 199 – 218. (in Persian)
- Saebi, M. (2003) "Development of Human Resources with a Strategic Approach." *Management Studies in Development and Evolution*, 37 and 38, 135-148 (in Persian)
- Sakharopoulos, G. Maurin, V. (1994). "Education for Development"; Translated by Vahidi, P., second edition. Tehran: program and budget Publication. (in Persian)
- human Schuler, R., & Jackson S. (1989). "Linking competitive strategies with Executive .<sup>۹</sup>(۳), resources management practices". *Academy of Management* 207-219.

- Seyyed Javadin, S, R. Farahi, M, M. (2012) "The most effective human resource management measures in successful organizations". Management researches in .Iran. Volume 16, Number 1. (in Persian)
- Shawn L. Berman, Andrew C. Wicks, Suresh Kotha, and Thomas M. Jones(1984): "The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance". Academic Management Journal, October 1,1999 42:5 488-506
- Slantcheva, S. & Levy, D. C. (2012). PRIVATE Higher Education in post - COMMUNIST EUROPE.
- Sobhani Nejad, M; Afshar, A; Zarei, Z (2014). "Strategic Human Resource Management and Explaining its Objectives and Effects". Journal of .Assessment Knowledge, 6(22) (in Persian)
- Sohrabi, A; Fayazi, M, Shah Hosseini, M (2015). Development and empowerment of human resources: the necessity of success of human resources Strategic management. Quarterly Journal of Human Resource Studies. 5(16). P. 61-80 .(in Persian)
- Tasnimi, A. Sajjadi, M (2001) "A Critic on the Theoretical Foundations of Privatization of Higher Education Centers". Quarterly Journal of Research and .Planning in Higher Education, No. 42, 15-20. (in Persian)
- Terpstra D., Rozell E.(1993); "The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance", Personnel Psychology, Vol. 46.
- Terpstra D., Rozell E.; "The relationship of staffing practices to organizational .level measures of performance", Personnel Psychology, Vol. 46,1993
- Truss, C. and Gratton, L. (1994), "Strategic human resource management: a conceptual approach", International Journal of Human Resource Management, .Vol. 5, pp. 663-86
- Wright.P , McMahan.G (1992). "theoretical perspective for strategicHRM",Journal of management, Vol.18,pp.105-115.
- Zabihi, M; Nikpour, V (2014). The Role of Strategic Management in Improving Human Resource Performance. Second National Conference on Accounting, Management and Economics. Islamic Azad University of Fomen and Shafte .Branch. (in Persian)