

دانش مدیریت

شماره ۵۸ - پاییز ۱۳۸۱

صص ۱۰۶ - ۸۵

# مقایسه‌ی کارکردهای منابع انسانی دانشگاه با کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی

دکتر عباس عباس‌پور\*

## چکیده

کارکردهای مدیریت منابع انسانی طی دو دهه‌ی گذشته با یک‌سری دگرگونی‌های اساسی همراه بوده است. انتظار می‌رود بر مبنای رویکردی راهبردی و نظام‌مند، این نوع مدیریت بهترین استفاده از منابع انسانی را برای نیل به اهداف اصلی سازمان در کانون توجه خود قرار دهد. بر این اساس، هر سازمان اثربخشی تلاش می‌کند کارکردهای سنتی مدیریت کارکنان را، در یک چارچوب نظام‌مند و جامع، بازآفرینی نماید و به وظایف اساسی که باید در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی انجام شود، در راستای رسالت و اهداف سازمان، توجه نماید. بررسی‌ها نشان می‌دهد که شکاف عمیقی میان آنچه از منابع انسانی دانشگاه در عصر دانش و دانش‌گران انتظار می‌رود با آنچه در عمل مورد توجه قرار می‌گیرد، وجود دارد. این مقاله، به استناد پژوهشی که در جامعه‌ی آماری دانشگاه تهران انجام شده است، تلاش می‌کند بر پایه‌ی مبانی نظری و تحقیقات تجربی گذشته و با توجه به رویکرد تطبیقی و راهبردی، وضعیت کارکردهای منابع انسانی دانشگاه را مورد بررسی قرار دهد و شناختی علمی از اختلالات، بی‌رویه‌گی‌ها و ناترازمندهای مربوط به فرآیندهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه ارائه نماید.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت راهبردی منابع انسانی<sup>۱</sup> - فرآیند جذب و به‌کارگیری<sup>۲</sup> - فرآیند آموزش و پرورش<sup>۳</sup> - فرآیند انگیزش<sup>۴</sup> - فرآیند نگهداری<sup>۵</sup>.

\* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی

1. Strategic Human Resource Management (SHRM)
2. Attracting & Staffing Process
3. Training & Development Process
4. Motivation Process
5. Maintenance Process

## مقدمه

در دنیای امروز، سازمان‌ها در وضعیت رقابت دائمی قرار دارند. شدت رقابت هر ساله افزایش می‌یابد و به طور پیوسته همه‌ی سازمان‌ها برای بقا و بالندگی خود به بهبود عملکرد سازمانی نیاز دارند. مدیران مجبورند در قبال شیوه‌های نوینی که عملکرد منابع راهبردی سازمان را به حداکثر می‌رساند، مدام گوش به زنگ باشند. به استناد پژوهش‌های انجام‌یافته (هیوس‌لید<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵ و بکر<sup>۲</sup> و گرهارت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶)، یک نظام مدیریت منابع انسانی جامع، عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد و ضمن پرورش توانایی‌های سازمان، آن را بیشینه‌سازی می‌کند و آن گونه که لادو<sup>۴</sup> و ویلسون<sup>۵</sup> می‌گویند، در مزیت رقابتی مستمر نقش اساسی دارد (۱۹۹۴). افراد در سازمان کار می‌کنند و منبع و اساسی برای کاربرد منابع دیگر به شمار می‌روند. از این رو، از طریق یک نظام مدیریت منابع انسانی کارآمد و اثربخش، می‌توانند اساساً به مثابه دارایی راهبردی در نظر گرفته شوند. سازمان‌ها نیاز دارند که برای مدیریت افراد، خود را هر چه بیش‌تر با رویکرد راهبردی انطباق دهند. به موجب اتخاذ رویکرد راهبردی، به نظر می‌رسد که آن‌ها قادر باشند افراد را به عنوان منبعی راهبردی برای کسب مزیت رقابتی مورد ملاحظه قرار دهند، از نظام برنامه‌ریزی جامع استفاده نمایند، رویکردی منسجم و منطقی نسبت به سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی (به عنوان ابزار انسجام درونی) داشته باشند، سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی را با راهبرد سازمان (به عنوان ابزار انسجام بیرونی) منطبق سازند، در اعمال مدیریت خود به جای منفعل بودن، به صورت اثرگذار و فوق‌فعال ظاهر شوند و در خصوص موضوعات و مسائل مدیریت منابع انسانی، با مداخله‌ی جدی سطوح مدیریت عالی، تصمیم‌گیری نمایند و اقدامات اساسی صورت پذیرد.

دانشگاه نهادی است که انتظار می‌رود کانون عالی‌ترین پیشرفت‌های علمی در همه‌ی زمینه‌های علوم باشد و در راه اعتلای علم و دانش در جامعه گام‌های اساسی بردارد؛ به گونه‌ای که بتوان در عمل زمینه‌های موفقیت آن را از لحاظ تولید دانش با استانداردهای

- 
1. Huselid, A.
  2. Beker, B.
  3. Gerhart, G.
  4. Lado, A.
  5. Wilson, C.

علمی و حفظ کیفیت ملاحظه نمود. این امر، قبل از هر چیز در سایه‌ی بهره‌مندی از نظام مدیریت منابع انسانی توانمند و شایسته امکان‌پذیر است. با وجود این، در عمل، دانشگاه‌های کشور و دانشگاه تهران به عنوان نماد نظام آموزش عالی کشور، هنوز نتوانسته‌اند نقش برجسته‌ای در توسعه‌ی علمی و فرهنگی کشور در قیاس با دانشگاه‌های ممتاز در کشورهای پیشرفته داشته باشند. بیش‌ترین کانون تمرکز آنان، در حوزه‌ی کمیت‌ها و رشد بی‌رویه‌ی آموزش عالی، بدون شناخت و باور نسبت به کیفیت بوده است. اگر بر این باوریم که دانشگاه و دانشگاهیان، نمایندگان برداشت نوین از مفاهیم علمی هستند و علم باید متناسب با پیشرفت‌های روز دنیا نه تنها تولید و استاندارد شده باشد، بلکه مانع از تداخل مفاهیم متضاد گردد و سهم واقعی دانشگاه از توسعه‌ی علمی و فرهنگی کشور به میزان قابل توجهی افزایش یابد، این امر در وهله‌ی نخست، مستلزم ارزیابی و شناسایی میدانی و عینی آسیب‌ها در بخش کارکردهای مدیریت منابع انسانی است. متأسفانه، در زمینه‌ی اهمیت منابع انسانی، به شدت سهل‌انگاری می‌شود و در عمل، نقش حیاتی و راهبردی آن مغفول مانده است. شکی نیست که نیروهای اصلی دانشگاه افرادی متعهد، متخصص، دانش‌گر و برخوردار از خصایل برجسته‌ی انسانی بوده و هستند. لکن، داشتن یک فضیلت به امید آن که به خودی خود همیشه باقی خواهد ماند، نوعی ساده‌اندیشی است. برای بقا و بالندگی، نه تنها به وجود ذخیره‌های پرارزشی که در طول سالیان گذشته با هزینه‌های بسیار سنگین پرورش یافته‌اند نیازمندیم بلکه باید بتوان به گونه‌ی نظام‌مند، شرایط جذب و تأمین، بهسازی و پرورش، حفظ و نگهداری و انگیزش و رهبری منابع انسانی را در کل فراهم ساخت.

## ادبیات نظری تحقیق

کارکرد مدیریت منابع انسانی که در دیدگاه سنتی عمدتاً به نگهداری سوابق، سیاهه‌ی حقوق و دستمزد<sup>۱</sup> و استخدام مربوط می‌شد، تغییرات زیادی یافته و اکنون مدیریت منابع انسانی منبع حیاتی و دانش و تجربه و به مثابه سرمایه‌ی سازمان تلقی می‌شود. پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که بین توسعه‌ی مدیریت منابع انسانی تا حد یک هم‌پیمان راهبردی<sup>۲</sup> با عملکرد سازمان رابطه معناداری وجود دارد (هیوس لید، ۱۹۹۵؛ هیوس لید،

1. Payroll

2. Strategically

جکسون<sup>۱</sup> و شولر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷). با وجود این، نمی‌توان بدون بررسی سیر تحول مدیریت منابع انسانی، دلایل موجهی برای گرایش‌های اخیر بیان نمود. به استناد بررسی‌های انجام شده، مراحل سیر تحول مدیریت منابع انسانی را می‌توان در نه مرحله به شرح زیر خلاصه نمود:

مرحله ۱. از دوران باستان تا پیش از انقلاب صنعتی  
 مرحله ۲. انقلاب صنعتی و پیدایش نظام کارخانه‌ای (سال ۱۷۶۰)  
 مرحله ۳. پیدایش شرکت‌های مدرن و سرمایه‌داری  
 مرحله ۴. مدیریت علمی، نهضت رفاه اجتماعی و روان‌شناسی صنعتی (در حدود سال ۱۸۷۸ به بعد)

مرحله ۵. جنگ جهانی اول و پیدایش حرفه‌ی مدیریت منابع انسانی  
 مرحله ۶. نهضت روابط انسانی (تلفیق عامل انسانی در مدیریت علمی)  
 مرحله ۷. عصر طلایی روابط صنعتی و مدیریت کارکنان و کارکرد نگهداری  
 مرحله ۸. پیدایش رشته‌ی مدیریت منابع انسانی معاصر (از اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰)  
 مرحله ۹. دوران تمرکز راهبردی در مدیریت منابع انسانی و حرکت به سمت کارکردهای شرکتی (از اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ تا کنون)

نگاهی اجمالی به مراحل یاد شده حاکی از آن است که به تدریج ماهیت و محتوای این رشته غنی شده و در شرایط دنیای کنونی مهم‌ترین عامل تمایز چشمگیر بین سازمان‌ها به شمار می‌رود.<sup>۳</sup>

کارکردهای منابع انسانی در مسایل مربوط به مدیریت و بالندگی افراد سازمان موضوعی تخصصی است. این کارکردها ممکن است در یک یا همه‌ی حوزه‌های مدیریت منابع انسانی مطرح شود. براساس مدل مدیریت راهبردی منابع انسانی، این کارکردها را در چهار فرآیند جذب و به‌کارگماری، آموزش و پرورش، انگیزش، و نگهداری می‌توان دسته‌بندی کرد.

1. Jackson, S.

2. Schuler, R.

۳. علاقه‌مندان برای آگاهی بیش‌تر نسبت به سیر تحول مدیریت منابع انسانی و رویکردهای نوین آن می‌توانند به منبع زیر مراجعه نمایند:

عباس‌پور، عباس (۱۳۸۱). «رویکردهای نوین در کارکردهای مدیریت منابع انسانی»، فصلنامه کمال مدیریت، سال اول، شماره ۱، ۷۳-۹۷.

نقش کارکردهای منابع انسانی این است که سازمان را برای نیل به اهدافش از طریق به دست گرفتن ابتکارات و فراهم‌سازی راهنمایی و هدایت برای همه‌ی موضوعات مرتبط با کارکنان توانا سازد. هدف اساسی این است که اطمینان حاصل شود مدیریت به نحو اثربخشی با هر چیز مرتبط با استخدام و بهسازی افراد و روابطی که بین مدیریت و کار وجود دارد، برخورد می‌کند. کارکرد منابع انسانی سهم عمده‌ای در ایجاد محیطی که افراد قادر باشند بهترین استفاده را از قابلیت‌هایشان داشته باشند، ایفا می‌کند. افراد باید پی ببرند که از استعدادهای بالقوه‌ی آنان برای منافع فردی و سازمانی توأم استفاده می‌شود.

آلریچ<sup>۱</sup> در جدیدترین کتاب خود به نام قهرمانان منابع انسانی<sup>۲</sup> برای منابع انسانی مسؤلیت‌های متعددی را شرح داده است که از شریک راهبردی تا عامل تغییر و متخصص امور اجرایی و مدافع کارکنان را در بر می‌گیرد.

این مفهوم‌سازی‌های گسترده کمک می‌کند تا برخی از ابعاد کارکردهای منابع انسانی را درست‌تر درک کنیم. وی معتقد است منابع انسانی نباید با آنچه نیست بلکه باید، با آنچه ارایه می‌کند تعریف شود (آلریچ، ۱۹۹۷).

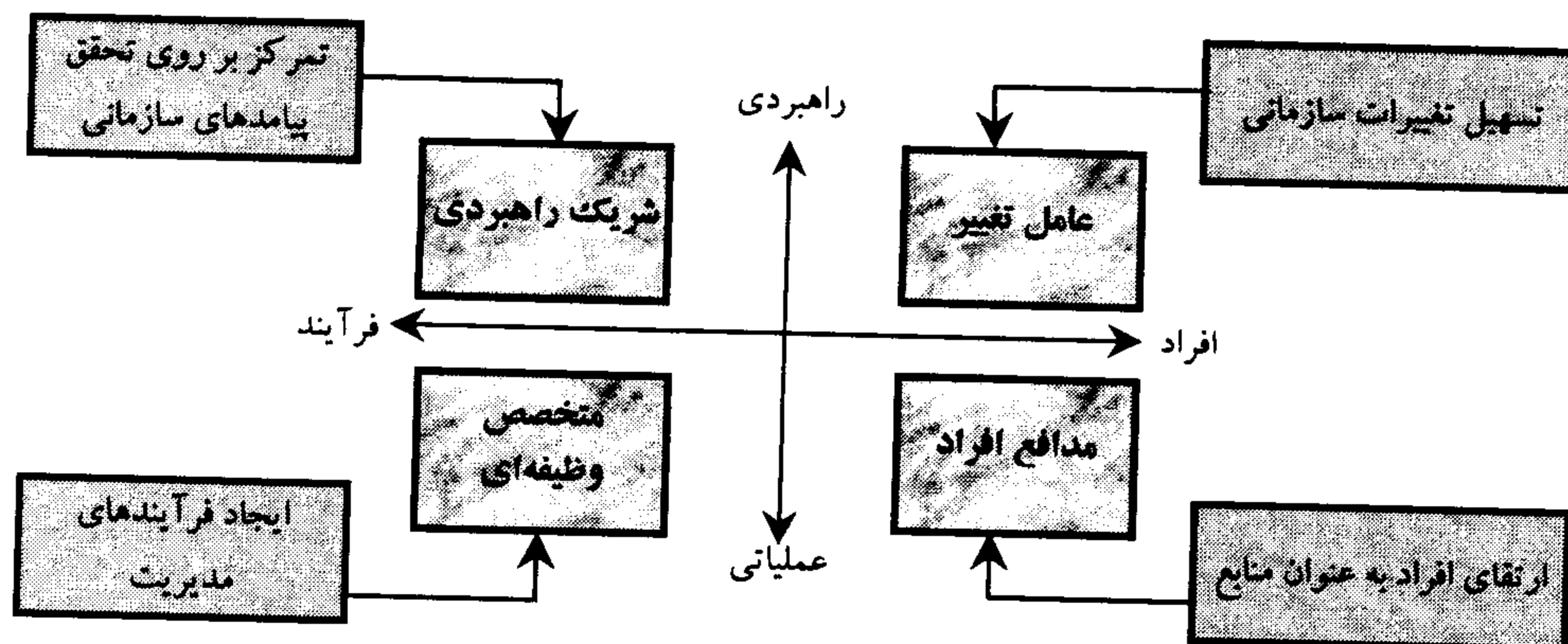
- منابع انسانی در نقش شریک راهبردی، با مدیریت صف برای تحقق رسالت و پیامدهای سازمانی منطبق می‌شود؛ و در اجرای راهبرد همکاری و مشارکت می‌کند. بر این اساس، نسبت به بهبود فرآیند برنامه‌ریزی از اطاق کنفرانس گرفته تا محیط واقعی کار یاری‌رسان است. نقش شریک راهبردی مؤید تغییر عمده‌ای نسبت به نقش سنتی منابع انسانی است.
- منابع انسانی باید یک متخصص اجرایی باشد. یعنی، به نحوی کار را سازماندهی و اجرا نماید که ضمن واگذاری اختیارات، اطمینان حاصل شود که به رغم حفظ کیفیت، هزینه‌ها تقلیل یافته است.
- منابع انسانی باید عامل تغییر باشد و نسبت به دگرگونی و تحول مستمر و شکل‌دهی فرآیندها، نقش اساسی داشته باشد. پدیدآورنده‌ی فرهنگی باشد که در یک نظام همکاری بتواند قابلیت سازمانی را برای تغییر، بهبود بخشد.
- منابع انسانی باید مدافع و محبوب همه‌ی کارکنان باشد به نحوی که نه تنها بتواند با قوت هر چه تمام‌تر پیوند عمیق خود را با مدیریت عالی، برقرار سازد بلکه، با تعهد

1 . Ulrich, D.

2 . The Human Resource Champions

مسئولانهای قادر باشد در افزایش نقش کارکنان و تقویت توانایی آنها برای ارایه نتایج بهتر، مؤثر باشد.

بر این اساس نقش نوین مدیریت منابع انسانی را مطابق نمودار ۱ می توان ملاحظه نمود.



نمودار ۱. نقش‌های نوین منابع انسانی

در هر یک از چهار فرآیند مدیریت منابع انسانی پیامدهای زیر انتظار می‌رود:

- بر روی یکپارچگی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی تأکید شود.
  - در کل فرآیند برنامه‌ریزی و تغییر سازمانی مداخله داشته باشد.
  - به عنوان شریکی در تغییر سازمانی، به وجود آورنده‌ی فرهنگ سازمانی، و تسهیل‌گر تعهد سازمانی و نیز به کار برنده‌ی ابتکار عمل مطرح شود.
  - بتواند از طریق عدم تمرکز، اغلب فعالیت‌های سنتی مدیریت منابع انسانی را از متخصصان منابع انسانی به مدیریت ارشد صف واگذار نماید.
  - کارکنان را به عنوان مهم‌ترین دارایی منحصر به فرد در نظر بگیرد، در پذیرش مسئولیت‌ها فعال و اثرگذار باشد، افزایش عملکرد سازمان را ضمن مدنظر قرار دادن نیازهای کارکنان در کانون توجه خود قرار دهد.
  - تسهیل‌گر اثربخشی سازمانی و به وجود آورنده‌ی سازمان یادگیرنده باشد.
- در نتیجه، کارکردهای مدیریت منابع انسانی در مجموعه‌ای گرد هم آمده و به پیکربندی‌های قابل تشخیص و راهبردهایی منتج شده‌اند. رویکرد مدیریت راهبردی منابع انسانی، براساس مفروضات هم‌پایانی<sup>۱</sup> عقیده دارد این ترکیبات و مجموعه‌ها اعمالی را

1. equifinality

دربرمی‌گیرند که هم از لحاظ داخلی یکپارچه و منسجم هستند و هم از لحاظ خارجی با راهبرد سازمان در یک راستا قرار دارند.

## فرآیند جذب و به‌کارگماری

این فرآیند شامل گزینه‌های مهم راهبردی نظیر کارکرد برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، کارمندیابی و انتخاب است. یک راهبرد به‌کارگماری اثربخش، نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و عمیق پیرامون نحوه‌ی ورود و خروج منابع انسانی است. باید از طریق فرآیند کارمندیابی شرایط لازم برای ایجاد و بهبود نحوه‌ی ورود افراد متقاضی کار واجد شرایط تضمین گردد و تدابیر لازم برای انتخاب کارکنان پیش‌بینی شود. هم‌چنین، باید انواع اطلاعات مورد نیاز در مورد افراد متقاضی کار فراهم شود. به‌کارگماری افراد، مؤلفه‌ی کلیدی یا اصلی است که ستون اصلی یک نظام مدیریت منابع انسانی راهبردی و جامع را تشکیل می‌دهد و تضمین می‌نماید که میان کارکنان و نیازمندی‌های راهبردی سازمان، تناسب بهینه‌ای وجود دارد. اگر به‌کارگماری افراد در سازمان ناکارآمد باشد، کارایی برنامه‌ها و سیاست‌های منابع انسانی آن سازمان، لطمه خواهد دید. همان‌گونه که یکی از متخصصان منابع انسانی اظهار داشته است: آموزش خوب، گزینش بد را جبران نخواهد کرد (ملو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۲۵۰).

فرآیند به‌کارگماری متشکل از یافتن، ارزیابی و تعیین وظایف افراد است (اشنایدر<sup>۲</sup> و اشمیت<sup>۳</sup>، ۱۹۸۶). تحقیقات نشان داده است که اجرای یک فرآیند به‌کارگماری اثربخش، ارتباط مستقیمی با عملکرد سازمان دارد (ترپسترا<sup>۴</sup> و روزل<sup>۵</sup>، ۱۹۹۳: ۴۸-۲۷؛ مارتل<sup>۶</sup> و کرول<sup>۷</sup>، ۱۹۹۵: ۵۱۲-۴۹۷).

دایر<sup>۸</sup> و هولدر<sup>۹</sup> به‌کارگماری<sup>۱۰</sup> افراد را به عنوان مجموعه‌ای از اعمالی توصیف نموده‌اند که برای شکل دادن به ویژگی‌های نیروی کار سازمانی طراحی شده است یعنی،

1. Mello, J.
2. Schneider, B.
3. Schmitt, N.
4. Terpstra, E.
5. Rozell, J.
6. Martell, K.
7. Carroll, J.
8. Dyer, L.
9. Holder, Q.
10. Staffing

فرآیند تطبیق افراد با مشاغل (دایر و هولدر، ۱۹۸۸ : ۴۵-۱). از این لحاظ، فرآیند به کارگماری، اعمال و فرآیندهایی را در برمی گیرد که تأثیر مستقیمی بر توانایی سازمان برای مطابقت ترکیب آن (افزایش یا کاهش تعداد کارکنان)، شایستگی نیروی انسانی (به عنوان مثال ذخیره‌ی دانش، مهارت و توانایی‌ها) و اهداف مربوط به هزینه رادارا است. محققان دیگر، تعریف جامع‌تری از نظام به کارگماری افراد ارائه داده‌اند. به عنوان مثال، بی‌یر<sup>۱</sup> و دیگران به کارگماری افراد را به عنوان فرآیندی توصیف می‌کنند که بر وارد شدن، اشتغال و خارج شدن افراد از سازمان حاکم است (بی‌یر و همکاران، ۱۹۸۵ : ۹).

بر اساس این تعریف، به کارگماری کارکنان، عرصه کامل فعالیت‌های برخوردار از مناسبات مشترک سازمانی را در برمی گیرد که شامل برنامه‌ریزی منابع انسانی، تحلیل شغل، کارمندیابی، انتخاب، ورود و انتصاب، جابه‌جایی، ارزیابی، برنامه‌ریزی و توسعه‌ی مسیر ترقی شغلی و انقضای خدمت<sup>۲</sup> است. به همین صورت، درهر<sup>۳</sup> و کندال<sup>۴</sup> نظام به کارگماری افراد را به عنوان نظامی در نظر می‌گرفتند که تمامی راه‌هایی را شامل شود که سازمان از طریق آن برای شکل دادن به ترکیب نیروی کاری خویش اقدام می‌کند و کارکردهایی هم‌چون کارمندیابی، غربال کردن<sup>۵</sup>، گزینش، ترفیع و مدیریت نگهداری و انفصال از خدمت کارکنان<sup>۶</sup> را در برمی گیرد (درهر و کندال، ۱۹۹۵ : ۴۶۶-۴۶۱).

## فرآیند بهسازی

سازمان‌های سرمشق و نمونه، بیش از پیش، تشخیص داده‌اند که یک نیروی کار برخوردار از مهارت‌های عالی، ابزار اولیه‌ای برای مزیت رقابتی پایدار است. گرچه انتخاب، یکی از وسایل سنتی برای تحقق این مزیت به شمار می‌رود، لکن از لحاظ راهبردی، تمرکز بر روی آموزش و بهسازی<sup>۷</sup> مزیت بلندمدت و قابل انعطافی را به ارمغان می‌آورد.

1. Beer, M.
2. Termination
3. Dreher, G.
4. Kendall, D.
5. Screening
6. Separation
7. Training and Development (T & D)



در قرن ۲۱، ادعای برخی از صاحب‌نظران نظیر لستر<sup>۱</sup> این است که آموزش و پرورش کارکنان و نیز مهارت‌های نیروی کار به‌سلاحی قدرتمند تبدیل خواهد شد (لستر، ۱۹۹۲). سازمان‌ها می‌توانند مهارت‌ها را از طریق استخدام افراد ماهر خریداری کنند و یا این که می‌توانند مهارت‌ها را از طریق آموزش و بهسازی توسعه دهند. در دنیای کنونی آموزش و بهسازی به عنوان یک ابزار راهبردی تلقی می‌شود. به لحاظ سنتی، نظام‌های آموزش و بهسازی فعالیت اصلی خود را معطوف به نقش‌های حمایتی معینی می‌نمودند که در آن افراد پیرامون کمبودهای شغلی جاری سازمان یا نیازهای علمی و مهارتی پیش‌بینی شده آموزش می‌دیدند. اما سازمان‌های زبده و نمونه، به نیروی کار ماهر و خبره، به منزله‌ی منبع اولیه‌ی مزیت رقابتی پایدار نظر دارند. در این سازمان‌ها نظام آموزش و بهسازی به عنوان ابزاری جدی و حیاتی برای ایجاد آمادگی و انعطاف‌پذیری جهت تغییر در کل سطوح سازمانی به شمار می‌رود و پیوندهای مستحکمی بین تمام اشکال نظام آموزش و توسعه، رهبری راهبردی و فرآیندهای برنامه‌ریزی سازمان به وجود می‌آید.

نه تنها برای به کارگماری افراد و کارمندیابی و انتخاب و انتصاب آنان در سازمان، راه و روش‌های علمی خاصی ابداع شده است، بلکه پیشرفت کارکنان بعد از ورود به سازمان نیز نباید اتفاقی باشد و نیازمند برنامه‌های جامع بهسازی و پرورش سازمانی است.

به اعتقاد کاسیو<sup>۲</sup>، بهسازی و پرورش کارکنان و تقویت شایستگی آنان در شغل‌هایشان از طریق بهبود دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها و سایر خصیصه‌های دیگر صورت می‌پذیرد (کاسیو، ۱۹۹۸: ۶۹۵). در برنامه‌های بهسازی منابع انسانی، ایجاد تغییرات معنادار در رفتار بالقوه‌ی افراد از طریق تجربه حاصل می‌شود. اگر برنامه‌ای نتواند به چنین نتیجه‌ای نایل شود، در واقع در بحث مهم و اساسی یادگیری سازمانی ناکام شده است. نخستین گام در فرآیند بهسازی منابع انسانی عبارت از آشناسازی و اجتماعی کردن کارکنان است. فرض بر این است که هر کارمندی که برای سازمان تازه‌وارد محسوب می‌شود باید رفتار خود را تا حدودی تعدیل کند و منطبق با قوانین، ضوابط و هنجارهای سازمانی رفتار نماید. آن‌گاه از طریق برنامه‌های آموزش و بهسازی، اقداماتی در جهت نهادینه‌سازی آموزش‌های موردنظر صورت می‌پذیرد و شرایط لازم برای مسیر ترقی و پیشرفت کارکنان تسهیل می‌گردد.

1. Lester, T.

2. Cascio, F.

## فرآیند انگیزش

فرآیند انگیزش یکی از مهم‌ترین جنبه‌های فرآیند مدیریت منابع انسانی است؛ زیرا رفتار انسانی پیچیده است و اهتمام برای برانگیختن کارکنان، یک فعالیت کاملاً تخصصی است. به کمک فرآیند انگیزش، می‌توان سهم مؤثر منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان را افزایش داد. کارکردهایی که در این فرآیند مورد توجه قرار می‌گیرند شامل نظریه‌های انگیزش و طراحی شغل، ارزیابی و مدیریت عملکرد، نظام پاداش و جبران خدمات و مزایا و منافع کارکنان می‌شود.

دیدگاه‌های انگیزش را می‌توان از لحاظ تاریخی، محتوایی و فرآیندی مورد بررسی قرار داد. از لحاظ تاریخی سه رویکرد سنتی، روابط انسانی و منابع انسانی قابل بررسی است. در رویکرد سنتی انگیزش کارکنان، به بهترین وجه، توسط تیلور<sup>۱</sup> ابراز گردید. کسی که معتقد بود نفع اقتصادی، تنها نیروی انگیزش برای کارکنان است. رویکرد روابط انسانی از کار مایو<sup>۲</sup> و همکارانش الهام گرفت. آنان بر نقش فرآیندهای اجتماعی در محیط کار تأکید کردند و پیشنهاد نمودند که کارکنان دوست‌دارند در محیط کار احساس سودمندی و مهم بودن داشته باشند. آنان از نیازهای اجتماعی قوی برخوردارند و این نیاز، بیش از پول، آنها را برمی‌انگیزد. رویکرد منابع انسانی فرض می‌کند که نه تنها توهم مداخله و مشارکت مهم است، بلکه کارکنان واقعاً هم برای خود و هم برای سازمان می‌توانند نقش مهم و اساسی داشته باشند. مدیران وظیفه دارند که مشارکت کارکنان را تقویت کنند و محیط کاری‌ای ایجاد کنند که در آن امکان استفاده‌ی کامل از منابع انسانی قابل دسترس فراهم شود. در دیدگاه‌های محتوایی انگیزش نشان داده می‌شود که چه عواملی در محیط کار افراد انسان را برمی‌انگیزد. نظریه‌های محتوایی، عمدتاً مرتبط با حالت درونی فرد یا محیط او هستند که به رفتار او انرژی یا تداوم می‌بخشند. نظریه‌ی «سلسله مراتبی نیازها»<sup>۳</sup> مزلو<sup>۴</sup> (۱۹۵۴)، نظریه‌ی انگیزش آلدرفر<sup>۴</sup> (۱۹۷۲)، نظریه‌ی انگیزش بهداشت هرزبرگ<sup>۵</sup> (۱۹۵۹)،

1. Taylor, F.
2. Mayo, E.
3. Maslow, A.
4. Alderfer, C.
5. Herzberg, F.

و نظریه انگیزه‌های موفقیت، تعلق و قدرت مک کللند<sup>۱</sup> (۱۹۵۳) از جمله مهم‌ترین نظریه‌های محتوایی انگیزش به شمار می‌روند (دی‌سز و<sup>۲</sup> و رایینز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶: ۲۹۹). دیدگاه‌های فرآیندی انگیزش برخلاف نظریه‌های محتوایی که به توصیف علل برانگیخته شدن رفتار می‌پرداختند، درصدد توصیف فرآیندهایی هستند که موجب برانگیخته شدن رفتار می‌شوند. دیدگاه‌های فرآیند به این که چرا افراد گزینه‌های رفتاری معینی را برای ارضای اهداف خود انتخاب می‌کنند و این که چگونه آن‌ها رضایت خود را بعد از این که به نیازهای خود دست یافتند، ارزشیابی می‌کنند، می‌پردازد. نظریه‌ی برابری آدامز<sup>۴</sup> (۱۹۶۵) و نظریه‌ی انتظار وروم<sup>۵</sup> (۱۹۶۴)، دو نظریه‌ی اصلی دیدگاه‌های فرآیندی انگیزش به شمار می‌آیند (دیویس<sup>۶</sup> و نیواستروم<sup>۷</sup>، ۱۹۸۵: ۹۳).

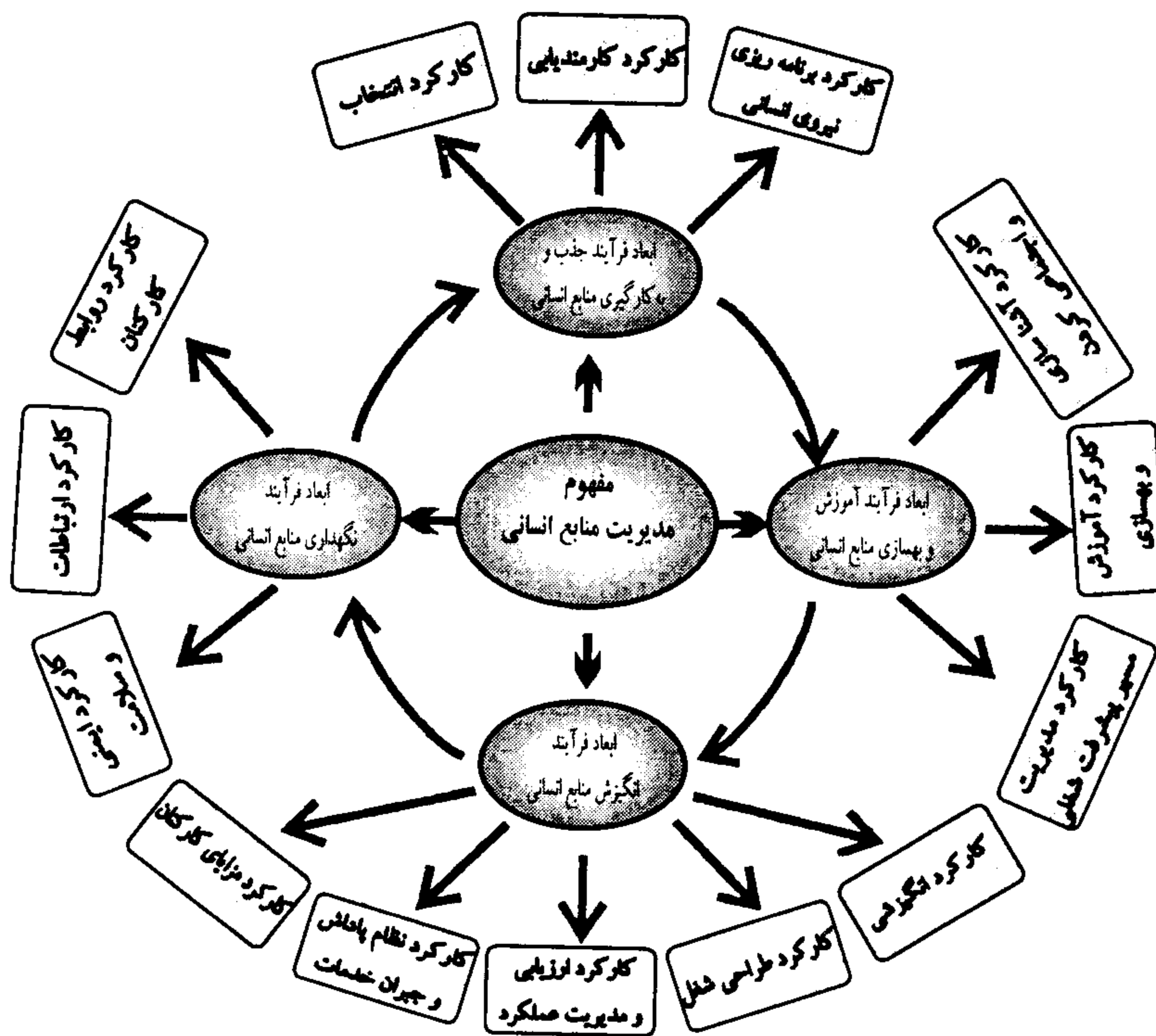
### فرآیند نگهداری

آخرین مرحله نظام مدیریت منابع انسانی، فرآیند نگهداری است. هدف عمده‌ی این فرآیند به کارگیری کلیه‌ی فعالیت‌هایی است که در امر حفظ و نگهداری کارکنان بهره‌ور می‌تواند کمک قابل توجهی به حساب آید (اری‌لی<sup>۸</sup>، ۱۹۹۴: ۴۴). بخش مهمی از فرآیند نگهداری، معطوف به اعمال تدابیری است که منجر به تأمین و تضمین ایمنی و سلامت کارکنان می‌گردد. این امر، معمولاً از طریق نظام جامع تأمین اجتماعی در ابعاد ملی و منطقه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد و در سال‌های اخیر، دولت‌ها تلاش می‌کنند شرایطی را فراهم سازند که آحاد مردم جامعه، بر بنیان اصل عدالت اجتماعی، از خدمات رفاه و تأمین اجتماعی برخوردار باشند. برای نیل به این منظور، در قانون برنامه‌ی سوم توسعه‌ی کشور ما نیز نظام تأمین اجتماعی به مثابه حوزه‌ای فرابخشی و به منظور توسعه‌ی عدالت اجتماعی و حمایت از اقشار مختلف جامعه در برابر رویدادهای اقتصادی، اجتماعی و طبیعی و پیامدهای آن در نظر گرفته شده است و انتظار می‌رود در این جهت نقشی راهبردی

1. McClelland, D.
2. DeCezo, D.
3. Robbins, S.
4. Adams, C.
5. Vroom, V.
6. Davis, K.
7. Newstrom, J.
8. O'Reilly, B.

ایفا نماید. حفظ ایمنی و سلامت کارکنان، یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های فرآیند نگهداری است. این موضوع، نه تنها با منافع سازمان رابطه‌ی مستقیمی دارد، بلکه با منافع اجتماعی نیز پیوند عمیقی ایجاد می‌کند و انتظار می‌رود سازمان‌ها با عطف توجه به موضوع سرمایه‌ی اجتماعی و حساسیت عملی نسبت به مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی اجتماعی در صدد تأمین و تقویت منافع اجتماعی نیز باشند. علاوه بر این که تأمین رفاه کارکنان یک ضرورت جدی برای مدیریت منابع انسانی است، دو مؤلفه‌ی ارتباطات و روابط کارکنان نیز در نهادینه‌سازی فرآیند نگهداری نقش اساسی دارند.

بر پایه‌ی نکات یاد شده، مدل تحلیلی پژوهش که بر گرفته از چارچوب دی‌سنزو و رابینز است، مطابق نمودار ۲ طراحی گردید.



نمودار ۲. مدل تحلیلی پژوهش

## روش تحقیق

این تحقیق براساس روش توصیفی - اکتشافی و با استفاده از الگوی تحقیق پیمایشی و قابلیت پژوهش‌های ترکیبی در میان دو گروه مدیران ارشد ستاد و صف دانشگاه و مدیران و کارشناسان اداری کل کارگزینی دانشگاه اجرا شد. وسیله و ابزار سنجش، عمدتاً شامل پرسش‌نامه، مصاحبه نیمه‌سازمان‌یافته، و سند کاوی بود. حجم قابل توجهی از اطلاعات مورد نیاز از طریق مراجعه‌ی حضوری برای انجام مصاحبه و تکمیل سؤال‌های پرسش‌نامه از سوی آزمودنی‌ها به دست آمد. زمان تخصیص یافته برای تکمیل سؤال‌های پرسش‌نامه به اقتضای فرصتی که آزمودنی‌ها از لحاظ مشغله‌ی مدیریتی در اختیار داشتند و میزان همکاری آنان با محقق بین یک هفته تا دو ماه به طول انجامید. روش مشارکت آزمودنی‌ها مبتنی بر الگوی درگیرسازی واحدهای اساسی تصمیم‌گیرنده‌ی راهبردی و براساس سرشماری بود که در نهایت با مشارکت ۵۱ نفر از مدیران ارشد ستاد و صف دانشگاه و ۲۱ نفر مدیران و کارشناسان منابع انسانی، اطلاعات تکمیلی و نهایی به دست آمد و از طریق تبدیل نمرات کیفی به فازی و تبدیل اعداد فازی به قطعی محاسبات لازم انجام شد.

## یافته‌های تحقیق

یافته‌های تحقیق را می‌توان بر مبنای گزاره‌های تحقیق و در دو مؤلفه‌ی سؤال‌های اصلی و فرضیه‌های تحقیق ارایه نمود.

**سؤال یک:** کارکردهای منابع انسانی دانشگاه تا چه میزان با مفروضات آخرین کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی سازگاری دارد؟

یافته‌های حاصل از بررسی این سؤال حاکی از آن بود که عمده‌ترین حوزه‌ی سازمانی برای تسهیل و پیشبرد امر مدیریت منابع انسانی دانشگاه، اداری کل کارگزینی است که در مجموعه‌ی معاونت اداری و مالی دانشگاه قرار دارد. اکثریت مشاغل و پست‌های سازمانی آن را عناوین کارگزین و امور دفتری و بایگانی (در حدود ۵۸ درصد) تشکیل می‌دهند و این مجموعه به میزان قابل توجهی از دستاوردهای نوین مدیریت منابع انسانی عقب مانده است. بدنه‌ی کارشناسی این مجموعه، با در نظر داشتن مؤلفه‌هایی نظیر تخصص، می‌توان اذعان داشت که اکثراً فاقد صلاحیت تخصصی در امور مدیریت منابع انسانی است و در این زمینه ضعف جدی به چشم می‌خورد. از این رو، شواهدی دال بر این که نشان دهد کارکردهای منابع انسانی دانشگاه با مفروضات آخرین کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی سازگاری دارد، به دست نیامد.

سؤال دو: کارکردهای منابع انسانی دانشگاه بر اساس رویکرد راهبردی و با توجه به باورها و اصول علمی تا چه میزان نوآورانه، تحولی و آینده‌نگر طراحی شده است؟

نتایج حاصل از بررسی سؤال یاد شده نشان داد که جایگاه همه‌ی کارکردهای چهارده‌گانه مدیریت منابع انسانی، از نظر گاه آزمودنی‌ها، بسیار پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی شده است. کارکردهای انگیزش با ۵/۹۷ درصد و سپس آشناسازی و اجتماعی کردن با ۱۱/۴۳ درصد از کم‌ترین توجه برخوردار بودند. هم‌چنین، کارکرد انتخاب با ۴۲/۵۹ درصد و کارکرد کارمندیابی با ۳۹/۴۲ درصد که عمدتاً معرف فرآیند استخدام و به کارگماری نیروی انسانی دانشگاه هستند، بیش‌ترین نقطه‌ی اهمیت از نظر آزمودنی‌ها را نشان داد. برای این که میزان تحولی و آینده‌نگر بودن کارکردهای مدیریت منابع انسانی سنجیده شود، میزان توجه به دو مؤلفه‌ی تمرکززدایی و واگذاری اختیارات در کارکردهای مدیریت منابع انسانی، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج، حاکی از آن بود که بین وضعیت موجود دانشگاه از لحاظ تمرکززدایی و واگذاری اختیارات با پیشرفت‌هایی که در حوزه‌ی مدیریت راهبردی منابع انسانی روی داده، شکاف عمیقی وجود دارد. بنابراین، می‌توان اذعان داشت که موضوع نوآورانه، تحولی و آینده‌نگر بودن کارکردهای منابع انسانی دانشگاه، مبتنی بر رویکرد راهبردی، پدیده‌ای نبود که بر اساس شواهد تجربی بتوان موجودیت واقعی آن را تبیین نمود. این موضوع فقط تا حدودی در افکار و نظرگاه‌های برخی از مدیران راهبردی آموزش عالی و دانشگاه به لحاظ برداشت کلامی موضوعیت یافته بود و شواهد قاطعی مبنی بر این که نشان دهد جامعیت بخشیدن و پیاده‌سازی آن به زودی واقعیت عینی یابد، به دست نیامد؛ زیرا، طرح مباحث عمیق منابع انسانی بدون توجه به زیرساخت‌های آن به خصوص در حوزه‌ی تخصصی کارکردهای مدیریت منابع انسانی فراسوی حرف و نظر به تلاش خستگی‌ناپذیر مضاعفی در صحنه‌ی عمل و اقدام بهینه نیاز دارد.

سؤال سه: دانشگاه برای ایجاد تحول راهبردی در نظام مدیریت منابع انسانی از چه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهایی برخوردار است؟

بر اساس الگوی تحلیل عوامل راهبردی و به کارگیری فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی، مشخص شد که دانشگاه از لحاظ اولویت انتخاب راهبردی و ترتیب مقایسات زوجی انجام شده در شرایط کنونی، مناسب‌ترین تناسب را برای اتخاذ و پیاده‌سازی راهبرد تحلیل‌گری دارد. این انتخاب راهبردی، شرایطی را برای دانشگاه توصیه می‌کند که در وهله‌ی نخست قادر خواهد بود با استفاده از حوزه‌ی قوت‌های درون سازمانی خود که عمدتاً به مواردی

نظیر برخورداری از اعضای هیأت علمی ممتاز، جامعیت دانشگاه از لحاظ تنوع رشته‌ای، تمایل دانشجویان با استعداد برای تحصیل در دانشگاه، قرار داشتن اعضای هیأت علمی در زمره‌ی محققین طراز اول کشور و برخورداری از مقبولیت علمی در سطح عمومی جامعه خلاصه می‌گردید، تأثیرات ناشی از تهدیدها و مخاطرات محیطی را که به طور عمده شامل مواردی بود هم‌چون بی‌انگیزه بودن اعضای هیأت علمی برای تلاش جدی در عرصه‌ی علم و دانش، بی‌توجهی به امر تحقیق، پدیده‌ی فرار مغزها، عدم حضور جدی در کرسی‌های علمی بین‌المللی و عقب‌ماندگی نسبت به تولید دانش، و حضور مؤثر و نافذ دانشگاه‌های کوچک، کاهش دهد و در صورت امکان آن‌ها را از بین ببرد.

بر اساس مقایسات زوجی انجام شده برای انتخاب گزینه‌ی راهبردی نسبت به عوامل قوت و ضعف و فرصت و تهدید، فقط در مورد عوامل مربوط به ناتوانی دانشگاه برای پرورش تفکر و خلاقیت دانشجویان (ضعف ۴)، حضور در عرصه‌ی مدیریتی کشور و تلاش برای بهبود و بهسازی نظام مدیریتی (فرصت ۵)، و بی‌انگیزه بودن اعضای هیأت علمی برای تلاش جدی در عرصه‌ی علم و دانش (تهدید ۱)، راهبردی پیشگامی از بالاترین ارجحیت برخوردار بود و برای رفع هر یک از موارد یاد شده، تمرکز بر نقاط قوت و فرصت‌های بی‌بدیلی را که در عرصه‌ی متنوع و غنی محیطی وجود دارند، توصیه نموده بود. در سایر عوامل تمرکز اصلی معطوف به ارجحیت راهبرد تحلیل‌گری بود و بر این باور بودند که از طریق تمرکز بر قوت‌ها و حوزه‌ی توانایی‌ها و تلاش برای کاهش تأثیرات ناشی از تهدیدها و مخاطرات محیطی، بهتر می‌توان شرایط موفقیت دانشگاه را تضمین نمود.

**سؤال چهار:** تا چه میزان جهت‌گیری راهبردی دانشگاه در حوزه مدیریت منابع انسانی از اثر بخشی لازم برخوردار است؟

بررسی‌های به‌عمل آمده حاکی از آن بود که جهت‌گیری دانشگاه در حوزه‌ی منابع انسانی از اثربخشی لازم برخوردار نیست. دلایل قانع‌کننده‌ای مبنی بر این که نشان دهد آیا مدیران ارشد دانشگاه به گونه‌ای راهبردی بر روی مباحث منابع انسانی تأکید می‌کنند، افق دید بلندمدت و آینده‌نگری دارند، بین اهداف دانشگاه و انتظارات منابع انسانی ارتباط تنگاتنگی برقرار می‌کنند، از مشارکت مدیران صف برای اخذ تصمیمات راهبردی استقبال می‌کنند، از فرصت‌های مناسب محیطی برای پیشبرد اهداف دانشگاه استفاده می‌کنند، نسبت به تهدیدهایی که مانع پیشبرد اهداف دانشگاه می‌شود آگاهی دارند، از قوت‌ها و ضعف‌ها درک درستی دارند، بر روی منابع انسانی نظارت مسؤولانه‌ای اعمال می‌کنند، درک روشنی

نسبت به کارکردهای منابع انسانی دارند و به طور کلی منابع انسانی دانشگاه به مثابه منبع و سرمایه‌ای راهبردی تلقی می‌شود، به دست نیامد.

سؤال پنجم: منابع انسانی دانشگاه برای ایجاد تحول راهبردی تا چه میزان از قابلیت سازمانی شایسته برخوردار است؟

بررسی‌ها نشان داد که مدیریت منابع انسانی دانشگاه از لحاظ حوزه‌ی قابلیت‌های سازمانی به نحوی که منجر به ایجاد تحول راهبردی گردد، از آمادگی لازم برخوردار نیست و از این بابت نیازمند تلاش و پیگیری جدی است.

### فرضیه‌ی اصلی تحقیق

بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه با کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی تفاوت معناداری وجود دارد.

قبل از توضیح نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش براساس کارکردهای چهارده گانه، لازم است خلاصه اطلاعات ضروری برای آزمون فرضیه‌ها براساس نگاره‌ی ۱ و ۲ ارائه شود.

نگاره ۱. خلاصه‌ی اطلاعات آزمون  $t$  بزرگترین میانگین برای بررسی کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه در گروه مدیران ارشد ستاد و صف

شاخص‌های آماری				متغیرهای کارکردهای مدیریت منابع انسانی	
نتیجه‌ی آزمون	میزان خطا	$t$ محاسبه شده	انحراف استاندارد	میانگین	
					۱. فرآیند جذب و به کارگماری
H <sub>1</sub> تأیید	۰	-۷/۸۸۶	۰/۱۲۳۶	۰/۳۴۱۹	• برنامه‌ریزی منابع انسانی
H <sub>1</sub> تأیید	۰	-۸/۰۱۹	۰/۱۲۲۲	۰/۳۶۰۰	• کارمندیابی
H <sub>1</sub> تأیید	۰	-۶/۴۷۴	۰/۰۸۳۸	۰/۴۱۸۱	• انتخاب
					۲. فرآیند بهسازی
H <sub>1</sub> تأیید	۰	-۸/۶۳۱	۰/۱۲۷۹	۰/۳۳۸۹	• آموزش و بهسازی
H <sub>1</sub> تأیید	۰	-۶/۲۷۴	۰/۱۲۸۲	۰/۳۸۱۴	• مسیر پیشرفت شغلی
					۳. فرآیند انگیزش
H <sub>1</sub> تأیید	۰/۰۰۳	-۳/۱۸۱	۰/۱۳۴۶	۰/۴۴۰۰	• انگیزش
H <sub>1</sub> تأیید	۰	-۸/۱۸۵	۰/۱۳۱۸	۰/۳۳۹۱	• طراحی شغل
H <sub>1</sub> تأیید	۰	-۹/۱۸۰	۰/۰۹۸۵	۰/۳۶۵۲	• ارزیابی و مدیریت عملکرد
H <sub>1</sub> تأیید	۰	-۴/۰۷۲	۰/۱۱۲۷	۰/۴۲۳۵	• نظام پاداش و جبران خدمات
H <sub>1</sub> تأیید	۰	-۷/۴۱۶	۰/۱۳۲۱	۰/۳۵۸۶	• مزایای کارکنان
					۴. فرآیند نگهداری
H <sub>1</sub> تأیید	۰	-۵/۸۴	۰/۱۲۵۷	۰/۳۹۱۷	• ایمنی و سلامت
H <sub>1</sub> تأیید	۰/۵۳۹	۰/۶۱۹	۰/۱۴۶۸	۰/۵۱۳۴	• ارتباطات
H <sub>1</sub> تأیید	۰/۰۱۵	-۲/۵۲۲	۰/۰۹۰۲	۰/۴۶۷۱	• روابط کارکنان

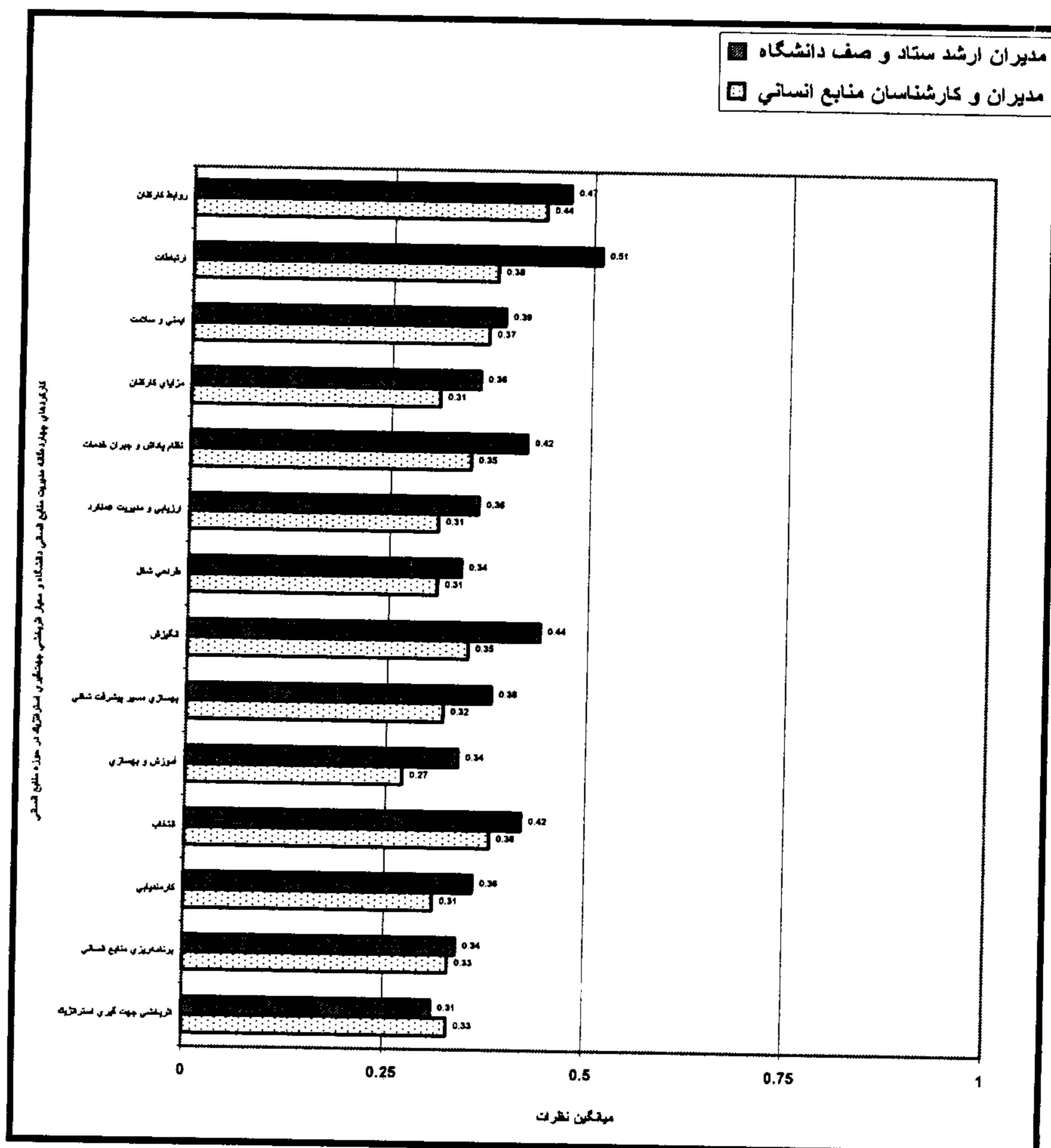


نگاره ۲. خلاصه اطلاعات آزمون t بزرگترین میانگین برای بررسی کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه در گروه مدیران و کارشناسان منابع انسانی

متغیرهای کارکردهای مدیریت منابع انسانی				
میانگین	انحراف استاندارد	t محاسبه شده	میزان خطا	نتیجه‌ی آزمون
<b>۱. فرآیند جذب و به کارگماری</b>				
۰/۳۳۰۸	۰/۱۸۱۳	-۳/۶۱۴	۰/۰۰۳	تأیید H <sub>۱</sub>
۰/۳۱۵۵	۰/۱۳۲۳	-۶/۰۷۸	۰	تأیید H <sub>۱</sub>
۰/۳۸۴۲	۰/۱۱۱۶	-۴/۶۳۹	۰	تأیید H <sub>۱</sub>
<b>۲. فرآیند بهسازی</b>				
۰/۲۷۴۹	۰/۱۵۶۶	-۵/۹۲۷	۰	تأیید H <sub>۱</sub>
۰/۳۲۳۲	۰/۱۸۳۶	-۴/۱۹۸	۰/۰۰۱	تأیید H <sub>۱</sub>
<b>۳. فرآیند انگیزش</b>				
۰/۳۴۸۵	۰/۱۲۳۴	-۵/۶۲۵	۰	تأیید H <sub>۱</sub>
۰/۳۱۲۱	۰/۱۴۹۲	-۵/۰۳۹	۰	تأیید H <sub>۱</sub>
۰/۳۰۷۷	۰/۱۳۱۰	-۶/۰۵۴	۰	تأیید H <sub>۱</sub>
۰/۳۵۵۴	۰/۱۰۴۱	-۴/۱۶۹	۰/۰۰۳	تأیید H <sub>۱</sub>
۰/۳۰۸۶	۰/۱۳۴۹	-۶/۰۱۷	۰	تأیید H <sub>۱</sub>
<b>۴. فرآیند نگهداری</b>				
۰/۳۷۰۳	۰/۱۱۹۱	-۴/۷۴۷	۰	تأیید H <sub>۱</sub>
۰/۳۸۴۵	۰/۱۷۸۲	-۲/۴۲۴	۰/۳۱	تأیید H <sub>۱</sub>
۰/۴۴۰۳	۰/۰۷۶۳	-۳/۲۴۴	۰/۰۰۵	تأیید H <sub>۱</sub>

هر چند در حالت مقایسه غالباً میانگین نظرات مدیران ارشد ستاد و صف بیش تر از میانگین نظرات مدیران و کارشناسان منابع انسانی بود، با وجود این، به استناد آزمون‌های آماری انجام شده مشخص شد که تفاوت معناداری بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه با کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی وجود دارد. متأسفانه بررسی‌های این تحقیق نشان داد که کارکردهای منابع انسانی دانشگاه در تمام شاخص‌های مورد مطالعه فاصله‌ی زیادی با وضع مطلوب دارند و از این بابت هم چنان شکاف عمیقی مشاهده می‌شود. اگر در گذشته برای ارزیابی فاصله و شکاف میان کشورهای توسعه یافته و غنی با کشورهای در حال توسعه و فقیر عمدتاً حوزه‌هایی نظیر قدرت نظامی، ثروت فیزیکی و طبیعی مورد ملاحظه قرار می‌گرفت، امروزه شاخص توسعه منابع انسانی اهمیت بی‌مراتب فراتر از مقوله‌ی قدرت و ثروت فیزیکی و طبیعی به خود اختصاص داده است و کشورهای توسعه‌یافته می‌کنند کمبودهای قدرت نظامی و ثروت فیزیکی و طبیعی خود را از طریق سرمایه‌گذاری بهینه بر روی منابع انسانی بهبود بخشند. از مهم‌ترین نقایص دانشگاه، فقدان

نظامی منسجم و کارآمد و اثربخش برای منابع انسانی است و از لحاظ حوزه‌ی آسیب‌شناسی مسأله‌ی اصلی در فقدان تفکر نظام‌مند و راهبردی در مدیریت منابع انسانی نهفته است. در نتیجه، شواهدی دال بر این که نشان دهد دانشگاه برای جذب و به کار گماری، بهسازی، انگیزش و نگهداری منابع انسانی مورد نیاز خود بر مبنای الگوی اثربخشی عمل می‌کند به دست نیامد. این موضوع را می‌توان مطابق نمودار ۳ ملاحظه نمود.



نمودار ۳. مقایسه‌ی کارکردهای چهارده‌گانه‌ی مدیریت منابع انسانی دانشگاه و معیار اثربخشی جهت‌گیری راهبردی در حوزه‌ی منابع انسانی

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از بررسی گزاره‌های تحقیق نشان داد که بین وضعیت نظام مدیریت منابع انسانی دانشگاه، در مقایسه با کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی، هم‌چنان شکاف عمیقی وجود دارد و در صورت ادامه‌ی روند کنونی نمی‌توان انتظار داشت که دانشگاه بتواند تغییرات چشمگیری را در فرآیند آموختن و پژوهش در عرصه‌ی دانش و دانش‌گران ایجاد نماید. در این بررسی، کانون اصلی مسأله‌ی تحقیق متوجه سنجش اثربخشی جهت‌گیری راهبردی دانشگاه در حوزه‌ی منابع انسانی بود. بر اساس پیشرفت‌های شگرفی که در حوزه مطالعات راهبردی پدید آمده است، می‌توان اذعان داشت که موفقیت و اثربخشی دانشگاه به میزان زیادی بستگی به اثربخشی جهت‌گیری راهبردی آن دارد. اثربخشی جهت‌گیری راهبردی نیز در صورتی به دست خواهد آمد که نظام مدیریت منابع انسانی به مثابه یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های دانشگاه از لحاظ ترکیب همگون و منسجم قابلیت سازمانی، عامل‌های اساسی موفقیت و کارکردهای مدیریت منابع انسانی در شرایط مناسبی قرار داشته باشد. محقق بر این باور است که ناکارآمدی و ناترازمندی کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه، تأثیرات شدیدی بر نحوه‌ی اثربخشی جهت‌گیری راهبردی دانشگاه داشته است. از این رو، با بررسی کلیه‌ی متغیرهای مربوط به کارکردهای مدیریت منابع انسانی، سعی شد تغییرپذیری متغیر وابسته توصیف و پیش‌بینی گردد. فرض بر این بود که به هر میزان کارکردهای مدیریت منابع انسانی از ضعف و ناکارآمدی برخوردار باشند، متقابلاً بر روی غیر اثربخشی جهت‌گیری راهبردی دانشگاه نیز اثر خواهند گذاشت. از این رو، مدیران راهبردی دانشگاه نمی‌توانند و نباید انتظار داشته باشند که بدون توجه به بهینه‌سازی نظام مدیریت منابع انسانی دانشگاه و ایجاد کارکردهای متناسب با مفروضات مدیریت راهبردی منابع انسانی که در دنیای کنونی عمدتاً سازگار با کارکردهای شرکتی است، قادر باشند جهت‌گیری مناسبی برای پیشبرد اهداف و رسالت دانشگاه داشته باشند به نحوی که قرین به موفقیت و اثربخشی سازمانی گردد. چنان‌چه آرمان‌گرایی زبانی و ترویج گفتمان توسعه‌ی منابع انسانی در محافل و مجالس، قبل از توجه عملی برای ایجاد و پیاده‌سازی زیرساخت‌های لازم برای نظام مدیریت منابع انسانی دانشگاه، در سر لوحه‌ی اقدامات اصلاحی متولیان دانشگاه قرار گیرد و نسبت به ابعاد پیچیده و متنوع متغیرهای مربوط به کارکردهای منابع انسانی درک عمیق و درستی به دست نیاید و روح انسانی دانشگاه در معنای واقعی آن درک نشود، باید دانست که دانشگاه از نعمت

بزرگ‌ترین توانایی که همانا عبارت از قابل اعتماد بودن است، محروم خواهد ماند. فرض بر این است که منابع انسانی دانشگاه در زمره‌ی جمعیت با استعداد و باهوش و با درایت جامعه به شمار می‌روند و در صورتی که بر اثر تعارض میان حرف و عمل، دیوار بی‌اعتمادی میان کارکنان بلندتر شود، و به استعدادهای و ویژگی‌های منحصر به فرد آنان توجه نشود، باید اطمینان داشت که جلب مشارکت و انگیزش آنان برای پیشبرد اهداف دانشگاه امری سخت و شاید ناممکن گردد. آن گونه که کارنگی<sup>۱</sup> نیز می‌گوید افراد هوشمند هر چه پیرتر می‌شوند، به گفتار انسان‌ها کمتر توجه می‌کنند و فقط به کردارشان نظر می‌افکنند. از این رو، اگر نتایج تحقیق نشان می‌دهد که:

- کارکردهای منابع انسانی دانشگاه، بر اساس رویکرد راهبردی و بر مبنای باورها و اصول علمی، به گونه‌ی نوآورانه تحولی و آینده‌نگر طراحی نشده‌اند؛
- دانشگاه در حوزه مدیریت منابع انسانی عملاً فاقد جهت‌گیری راهبردی است؛
- بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه با کارکردهای چهارده‌گانه مدیریت راهبردی منابع انسانی در چهارفرآیند جذب و به‌کارگیری، بهسازی، انگیزش و نگهداری، تفاوت معناداری وجود دارد؛

دانشگاه باید واقف باشد که در یک امر اساسی و مهم دچار آسیب و مشکل جدی است. این امر اساسی عبارت از نحوه‌ی ایجاد بهبود در عملکرد تک‌تک کارکنان دانشگاه است. شاید بتوان گفت که اصلی‌ترین چالش منابع انسانی دانشگاه این باشد که چگونه و از چه طریق بتواند به یکایک کارکنان خود کمک کند تا عملکرد خویش را بهبود بخشد و تقویت نمایند.

اگر دانشگاه قصد دارد در آینده موفق شود، باید کانون توجه خود را مجدداً بر استعدادهای منحصر به فرد یکایک کارکنان خود و راه درست تبدیل این استعدادهای به عملکرد پاینده معطوف سازد. باید تمامی ابزارها، فرآیندها و طرح‌های ابتکاری خود را حول محور کشف پاسخ صحیح به این سؤال اساسی نمایند. سؤالی که پاسخ آن مفهوم «انسان» را به «منبع و سرمایه‌ی انسانی» تبدیل می‌کند.

بررسی‌های این تحقیق نشان داد که کارکرد منابع انسانی در یک قرن گذشته به طور مستمر دگرگون شده و شکل‌ها و نقش‌های متفاوتی به خود گرفته است و انتظار می‌رود هم‌چنان به این دگرگونی ادامه دهد. مفهوم‌سازی‌هایی هم‌چون شریک‌راهبردی،

مدافع کارکنان، متخصص امور اجرایی و عامل تغییر، کمک می‌کنند تا کلیات این کارکرد را درک کنیم، ولی این واقعیت راتحت‌الشعاع قرار می‌دهند که اگر منابع انسانی در درک یکایک انسان‌ها که نامش بر ما نهاده شده است، پیشرفت واقعی پیدانکند، در این صورت وعده‌ها و تعهداتی که داده شده است، تحقق نخواهند یافت. اگر همه‌ی تلاش دانشگاه صرفاً معطوف به برنامه‌ها و فرآیندها شود و به استعداد خارق‌العاده و بی‌نظیری که در نهاد یکایک کارکنان قرار دارد، توجه نشود، در این صورت از درک راهبردی‌ترین ایجادکننده تمایز میان انسان و همه‌ی مخلوقات دیگر، چشم‌پوشی شده است. اگر دانشگاه درصدد ایجاد حتی نظام کاملاً یکپارچه و پیچیده‌ای در حوزه‌ی کارکردهای منابع انسانی باشد اما، به مهم‌ترین و اصلی‌ترین چالش انسانی دانشگاه که همانا عبارت از اتخاذ شیوه‌ی مناسب برای بهبود عملکرد یکایک افراد در سطوح گوناگون است، بی‌اعتنایی کند، نمی‌توان انتظار موفقیت واقعی را داشت. ایجاد فرآیندهای جذب و به‌کارگیری، بهسازی، انگیزش و نگهداری منابع انسانی در قالب کارکردهای چهارده‌گانه و تضمین کارآمدی و اثربخشی آن‌ها بستگی زیادی به میزان اهمیتی دارد که درانتخاب بهترین شیوه برای بهبود عملکرد کارکنان اعمال می‌گردد.

در پایان، انتظار می‌رود دانشگاه براساس شناختی که از تحلیل شکاف‌های عمده‌ی عملکردی در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی به دست آورده است و به استناد تشخیصی که نسبت به عامل‌های حیاتی موفقیت دارد، بتواند با الهام از مدل نظام‌مند دانشگاه و مدل بهینه‌ی نظام مدیریت راهبردی منابع انسانی زیرساخت‌های لازم برای پیاده‌سازی بسترهای مورد نیاز یافته‌های تحقیق به‌خصوص الگوی جامع قابلیت سازمانی و انطباق آن در مدل سه بعدی ارایه شده را فراهم سازد و با اولویت قایل شدن برای پیاده‌سازی راهبرد تحلیل‌گری زمینه‌های لازم برای ایجاد تحول و بهبود سازمانی در نظام مدیریت منابع انسانی دانشگاه را به عنوان دانشگاه مادر و نماد نظام آموزش عالی و بر پایه‌ی رسالت، اهداف و راهبردهای اصلی آن هموار و مهیا نماید.

## منابع و ماخذ

- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, relatedness and growth*, New York: Free Press.
- Beer, M; Spector, B. Lawrence, P.R; Mills, D.Q; & Walton, R.E.(1985). *Human resource management*.NewYork: Free Press.
- Cascio, F.W. (1998). *Managing human resources*, (5th ed.). McGraw Hill, International Edition.
- Davis, K., & Newstrom, J.W. (1985). *Human behavior at work: organizational behavior*. (International ed.), McGraw-Hill, Inc.
- DeCenzo, D.A. & Robbins, S.P.(1996). *Human Resource Managemet*, (5th ed.). NewYork: John Wiley & Sons,Inc.
- Dreher, G.E., & Kendall, D.W. (1995). "Organizational staffing". In Ferris, G.R. Rosen, S.D. & D.T. Barnum (eds.), *Handbook of human resource management*. (PP.446-461). Cambrige, MA: Blackwell.
- Dyer, L., & Holder, G.W. (1988). "A strategic perspective of human resources management", In L. Dyer & G.W. Holder (eds.), *Human resources management: Evolving roles and responsibilities* (PP. 1-45). Washington, DC: American Society for Personnel Administration.
- Huselid, A.M. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Huselid,M.,Jackson,S., & schuler,R.(1997). "Technical and strategic human resource effectiveness as determinants of firm performance", *Academy of Management Journal*, 40:171-188.
- Lado, A.A., & Wilson, C.M. (1994). "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective", *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Lester, C. Thurow(1992). *Head to head: The coming economic battle among Japan, Europe, and America*. New York:William Marrow and Company, Inc.
- Martell, K., & Carroll, J.S.(1995). "Which executive human resource management practices for the top management team are associated with higher firm performance?" *Human Resource Management*, 34 (4), 497-512.
- Mello, J.A.(2002). *Strategic human resource management*, South-Western. Thomson Learning. P. 250.
- O'Reilly, B. (1994). "The New Deal: What companies and employees owe one another", *Fortune*, June 13,44-52.
- Schneider, B. & Schmitt, N. (1986). *Staffing organizations*. (2nd ed). Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Terpstra, E.D. & Rozell, J.E.(1993). "The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance". *Personnel Psychology*, 46, 27-48.
- Ulrich, David (1997). *The HR champions*. Harvard Business School Press.