



## فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی

### Journal of Public Administration Perspective

**عنوان مقاله: شناسایی و رتبه‌بندی معیارهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه**

**Article Title: Identifying and Ranking of University Strategic Human Resources Management Criteria**

**نویسندگان: بدری عباسی**

**Authors: Badri Abbasi**

**روش‌رسانی‌دهی به این مقاله:** عباسی، بدری (۱۳۹۹). شناسایی و رتبه‌بندی معیارهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه بر اساس روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۱(۲)، ۱۲۷-۱۴۷.

**To Cite This Article:** Abbasi, B. (2020). Identifying and Ranking of University Strategic Human Resources Management Criteria. Journal of Public Administration Perspective, 11(2), 127-147.

**تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۰۴/۰۱**

**ناشر: ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری**

**Publication Date:** 2020/June/21

**Publisher:** Iran - Tehran - Shahid Beheshti University - Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵

صص ۱۲۷ - ۱۴۷

## شناسایی و رتبه‌بندی معیارهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه

بدری عباسی<sup>\*۱</sup>

۱. گروه مدیریت، مدیریت آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر انزلی، ایران، بندر انزلی.

### چکیده

**هدف:** هدف از مطالعه حاضر، شناسایی و رتبه‌بندی معیارهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** مطالعه حاضر از نظر هدف توصیفی، از نظر ماهیت متغیرها دارای رویکرد کمی و از نظر روش گردآوری داده‌ها مطالعه‌ای پیمایشی است. اولویت‌بندی معیارها و استخراج وزن‌های اهمیت شاخص‌ها با استفاده از پاسخ‌های ۱۵ نفر از خبرگان حوزه آموزش عالی به پرسشنامه مقایسات زوجی و تاپسیس صورت پذیرفت.

**یافته‌های پژوهش:** نتایج حاصل از تحلیل ماتریس تصمیم‌گیری مدل تاپسیس در رتبه‌بندی معیارها نشان داد که تأثیرگذارترین شاخص مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه، زیرمعیار طراحی سیستم‌های گزارش مهارت‌های کسب‌شده استادان و کارکنان با امتیاز وزنی ۰/۹۳۳۲ است. زیرمعیار تفکر تحلیلی با امتیاز وزنی ۰/۹۳۱۴ در رتبه دوم و زیرمعیار رفتارهای عادلانه و انتخاب بهترین اقدام منابع انسانی با امتیاز وزنی ۰/۹۲۸ در رتبه سوم قرار دارد.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** مطالعه حاضر محدود به آموزش عالی بوده و در آن از رویکرد کمی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود در مطالعات مشابهی به سایر حوزه‌های نظام آموزشی نیز پرداخته شده و در عین حال از رویکرد کیفی و اختصاصاً تفسیری برای غنای داده‌ها استفاده شود.

**پیامدهای عملی:** استفاده از کارکنان و اعضای هیئت‌علمی فعال، بالنگیزه و ماهر در دفاتر ارتباط دانشگاه و صنعت و سایر شرکت‌های دانشگاهی.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** از منظر عملیاتی، مطالعه حاضر چارچوبی پویا و سیستماتیک، به‌خصوص برای اقدامات و فعالیت‌های حوزه منابع انسانی دانشگاه فراهم می‌کند.

**کلمات کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روش‌های تصمیم‌گیری چندگانه.

**نوع مقاله:** مقاله علمی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۵/۱۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۱۲/۲۷.

\* نویسنده مسئول.

E-mail address: abbasi@iaubanz.ac.ir

## ۱. مقدمه

مطالعات تجربی در حوزه مدیریت منابع انسانی آموزش عالی مملو از مقاله‌ها و گزارش‌هایی است که توجه زیادی به استراتژی‌های انقباضی در مدیریت منابع انسانی در جهت ارتقای منافع اقتصادی دانشگاه دارند؛ درحالی‌که منزلت، اعتبار، تعالی و موفقیت نهادهای آموزش عالی در عرصه رقابت، مدیون ارزش‌گذاری و تعالی عملکرد منابع انسانی آن در زیرسیستم‌های آموزشی، پژوهشی، اداری فنی، مهندسی و اجرایی آن است (Siekkinen, 2016)؛ بنابراین توجه به استانداردها و معیارهای تعالی منابع انسانی و سطح بلوغ سازمان‌ها در اجرای این استانداردها با طراحی پایه‌های مستحکم توسعه منابع انسانی، افق محتمل‌تری از موفقیت را برای این نهاد حیاتی جامعه به تصویر خواهند کشید (Gholipour & Mohammad Ismaili, 2016). از سوی دیگر با وجود روند فزاینده مطالعات مدیریت منابع انسانی در حوزه‌های مدیریت دولتی، صنعتی، بازرگانی و نظامی، ارائه راهکارهایی در این زمینه مفید است (امین و همکاران، ۱۳۹۳؛ مطلبی ارکانی، ۱۳۹۵).

ضعف مطالعات مدیریت منابع انسانی و به‌طور ویژه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در حوزه آموزش عالی، پارادایم «نیاز فزاینده به دخالت دانشگاه در توسعه و تغییرات بارز ملی و منطقه‌ای» را به چالش می‌کشد. توجه به این نکته که دهه‌های هزاره سوم، دوران طلایی پارادایم تلفیق آموزش عالی در اقتصاد، دانش و بر سیاست‌های متناظر توسعه‌ای جامعه محسوب می‌شود، چنین شکاف مطالعاتی در آموزش عالی قابل‌تأمل است (Sarip & Royo, 2014).

بر این اساس دوره درخشش آموزش عالی به‌مثابه نهاد توسعه بخش، توجه ویژه به طراحی مدل‌های جدید مدیریت منابع انسانی دانشگاه و تغییر نگرش‌های اجتماعی به منابع انسانی در دانشگاه را به ذهن متبادر می‌سازد و پژوهشگران حوزه آموزش عالی را به مطالعات تجربی بیشتر و عمیق‌تر در اداره منابع استراتژیک سازمان، یعنی کارکنان، فرا می‌خواند (Szelagowska-Rodzka, 2018).

در همین راستا محور تأکید مطالعات مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه بر شاخص‌ها و معیارهای مطلوب مدیریت اعضای هیئت‌علمی، کارکنان، دانشجویان و سایر ذی‌نفعان این عرصه به‌عنوان کنشگران اصلی محیط آموزش عالی شکل گرفته است. این مطالعات با تأسی از دیدگاه منبع‌محور بر مدیریت استعدادها و سرمایه‌های دانشگاهی و ضرورت‌های تعیین شاخص‌ها در جذب، پرورش و نگهداری آن‌ها تأکید می‌کند (Caliskan, 2010). بر این اساس سؤال‌های اصلی پژوهش حاضر را می‌توان به شرح زیر بیان کرد: معیارها و زیرمعیارهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه کدام‌اند؟ رتبه‌بندی معیارها و زیرمعیارها از دیدگاه خبرگان حوزه آموزش عالی چگونه است؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### پیشینه نظری

تاریخچه مدیریت منابع انسانی در دانشگاه. تکامل فرایندهای مدیریت منابع انسانی در آموزش عالی را می‌توان به‌عنوان پدیده‌ای نوظهور در این نهاد، به دوره آغاز رویه‌های استخدام رسمی در پردیس‌های دانشگاهی پس از دهه‌های ۱۹۴۰ نسبت داد. ورود کارکردهای مدیریت منابع انسانی به دانشگاه به زمانی برمی‌گردد که اعضای هیئت‌علمی هم‌زمان با دریافت حقوق ماهانه و سالانه خود، مسئولیت استخدام و پرداخت‌های دستیاران خود را نیز بر عهده داشتند (Arsalan, 2013).

تا قبل از دهه‌های میانه ۱۹۴۰ مدیران دانشگاهی اداره کارکردهای منابع انسانی را به‌عنوان بخشی از مسئولیت‌های خود عهده‌دار بودند. از اوایل دهه ۱۹۵۰ نخستین مدیران امور کارکنان در پردیس‌های دانشگاهی شروع به کار کردند. مدیران کارکنان بیشتر دارای نقشی حمایتی در مدیریت فرایندهای استخدامی بودند تا نقش تصمیم‌گیری. از دهه‌های ۱۹۶۰ مدیریت امور کارکنان بیشتر بر عهده رؤسای دانشکده و استادان ارشد و صاحب کرسی<sup>۱</sup> قرار داده شد. مفهوم مدیریت امور کارکنان از سال ۱۹۹۰ به مدیریت منابع انسانی تغییر یافت (Sarip & Royo, 2014) و ظهور «پارادایم‌های تلفیق‌یافته منابع انسانی در آموزش عالی»<sup>۲</sup> از جمله مدیریت استراتژیک منابع انسانی دانشگاه آغاز شد (Szelagowska-Rodzka, 2018).

این دوره را می‌توان آغازی بر کاربرد مفهوم «منابع انسانی شریک سازمانی دانشگاه»<sup>۳</sup> در آموزش عالی قلمداد کرد. تعبیر این‌گونه از منابع انسانی در راستای بحران‌ها و چالش‌های سازمانی نهادها و نیز آموزش عالی، اتکا به عملکرد منابع انسانی و سرمایه‌های فکری آنان راهکاری منطقی به نظر می‌آورد. در ۲۵ سال اخیر، رشد سریعی در حوزه مدیریت منابع انسانی صورت گرفته است که پیامد و نتیجه برخی عوامل از قبیل رشد رقابت (عمدتاً شرکت‌های آمریکایی/ اروپایی در اختیار شرکت‌های ژاپنی)، رشد آرام اقتصادی در ملل توسعه‌یافته غربی، درک دورنمای مشارکت‌های مدیریت منابع انسانی به سمت عملکرد شرکت‌ها، ایجاد کرسی‌های مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها و سیمت‌های مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی در صنعت، ورود و معرفی مدیریت منابع انسانی به حوزه تحصیلی فوق‌لیسانس اداره کسب‌وکار در اوایل دهه ۱۹۸۰ و تأکید مستمر بر لحاظ‌کردن استراتژی مدیریت منابع انسانی در استراتژی کسب‌وکار است که به ظهور پارادایمی جدید در علم مدیریت با عنوان «مدیریت استراتژیک منابع انسانی» منتهی شد (Malik, 2009).

1. Chairperson  
2. Higher education HR paradigms  
3. Strategic partner of academics

پیشینه نظری مدیریت استراتژیک منابع انسانی. آرمسترانگ (۲۰۰۲)، مدیریت منابع انسانی را رویکردی استراتژیک و منسجم برای مدیریت مهم‌ترین و ارزشمندترین سرمایه‌های سازمانی یا کارکنان تلقی می‌کند که به‌صورت فردی یا گروهی در راستای تحقق اهداف و رقابت‌پذیری سیستم در تلاش هستند. در چشم‌اندازهای جدید آموزش عالی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌عنوان «مدیریت مهارت‌محور صلاحیت‌های کارکنان»<sup>۱</sup> یاد شده است و آن را عامل تعیین‌کننده در جذابیت استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه معرفی می‌کنند. بر اساس مطالعات نظری، ماهیت استراتژی‌های تدوین‌شده توسط این مدیران، آینده نهادی شدن دو شعار «دانشگاه به‌مثابه محلی برای کار» و «دانشگاه به‌مثابه مکانی برای مطالعه» رقم خواهد زد (Szelagowska-Rodzka, 2018).

موفقیت فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در دانشگاه متضمن پیوند آن با استراتژی‌های دانشگاهی است؛ زیرا مادام که خاستگاه این فعالیت‌ها استراتژی‌های دانشگاهی نباشد، کارایی و کارآمدی آن ضعیف و حتی قابل‌اقماض است. سه فرایند اصلی مدیریت منابع انسانی در افرادی که وارد دانشگاه می‌شوند، کارکردهای آنان در سیستم دانشگاه و ترک آن خلاصه می‌شود. در حوزه آموزش عالی این سه فرایند ترجمانی برای برنامه‌ریزی‌های کارمندیابی، استخدام، آغاز و پایان ارتباطات کاری، ارزیابی و ارتقای کارکنان، تشویق و پاداش<sup>۲</sup> است. کلیه تلاش‌ها، تدابیر و اقداماتی که تحت سرفصل کلی منابع انسانی استراتژیک انجام می‌شود، از فرایندهای جذب و استخدام در دانشگاه تا آموزش‌های جین کار، برنامه‌های توسعه‌ی قابلیت و پرورش کارکنان مستعد، نظام‌های حقوق و پاداش مدیریت عملکرد و مانند آن، باید به‌نحوی طراحی و اجرا شوند که به دانشگاه در راستای نیل به اهداف راهبردی یاری رسانند.

**اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی.** مدیریت منابع انسانی استراتژیک عبارت است از: افزایش کارایی نیروی انسانی در سازمان. مطالعات این حوزه می‌تواند پاسخگوی این پرسش باشد که مدیران منابع انسانی چه می‌کنند و چه باید بکنند؛ به‌هرحال افزایش کارایی منابع انسانی در سازمان از چنان اهمیتی برخوردار است که حتی سازمان‌های کوچک نیز به‌منظور افزایش کارایی کارکنان خود درصدد واحدی تحت این عنوان هستند (Allui & Sahni, 2016). چهار هدف‌های کلی برای مدیریت منابع انسانی استراتژیک عبارت‌اند از (Matlabi Ardakani, 2016)

– هدف اجتماعی: احساس مسئولیت در قبال نیازهای جامعه و ایجاد اعتبار برای سازمان و کارکنان در جامعه.

1. Skillful management of staff competency  
2. Remuneration

– هدف سازمانی: احساس مسئولیت در قبال وظایفی که بر عهده واحد امور اداری سازمان گذاشته می‌شود.

– هدف وظیفه‌ای: احساس مسئولیت در قبال هدف‌های شخصی کارکنان شاغل در سازمان. این اهداف مدیریت منابع انسانی استراتژیک را قادر می‌سازد تا کارکنان ماهر، متعهد و باانگیزه را جذب کند و به خدمت گیرد؛ از طریق آموزش کارکنان و فراهم‌آوردن مستمر فرصت‌های ارتقای شغلی برای آن‌ها ظرفیت‌های ذاتی آنان، مشارکت و توان بالقوه و همکاری آن‌ها را تقویت کند و توسعه دهد؛ سیستم‌های کاری با عملکرد بالا طراحی کند که دربرگیرنده عناصر زیر باشند: رویه‌های انتخاب و جذب مؤثر و مفید، سیستم‌های پرداخت انگیزش مبتنی بر عملکرد و بر حسب اقتضا، توسعه مدیریت و فعالیت‌های آموزشی مرتبط با نیازهای سازمان؛ روش‌های مدیریتی با تعهد بالا را توسعه دهد، از مهارت‌ها و دانش خاص کارکنان حمایت کند؛ ایجاد جوّی که در آن بتوان روابط مفید و سازنده‌ای را به‌واسطه مشارکت و همکاری بین مدیریت و کارکنان حفظ کرد و درنهایت افزایش انگیزه و تعهد و وجدان کاری به‌واسطه استفاده از فرایندها و سیاست‌هایی است که برای کارکنان ارزش قائل می‌شود و با توجه به سطح مهارت‌ها و شایستگی‌هایی که آنان کسب می‌کنند و همچنین کاری که انجام می‌دهند به آن‌ها پاداش می‌دهد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

**پیشینه تجربی پژوهش.** ساریپ و رویو (۲۰۱۴)، مطالعه‌ای موردی در خصوص منابع انسانی استراتژیک دانشگاه در دانمارک و کانادا انجام دادند. هدف از پژوهش آن‌ها، شناسایی نقش‌های مدیران منابع انسانی در آموزش عالی دو کشور و عواملی بود که تفاوت دپارتمان‌های منابع انسانی در دو کشور را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نتایج مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با سرپرستان، مدیران و کارشناسان منابع انسانی دانشگاه نشان داد که رویکرد تمرکزگرایی و عدم تمرکزگرایی مهم‌ترین عاملی است که ایفای نقش‌های منابع انسانی دانشگاه در دو کشور را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد (Sarip & Royo, 2014).

نواک و همکاران (۲۰۱۵)، مطالعه پیمایشی در خصوص قابلیت‌های ادراک‌شده منابع انسانی از دیدگاه دانشجویان تمام‌وقت زن و مرد رشته مدیریت منابع انسانی دانشکده علوم اداری «دانشگاه ماریبور اسلونی»<sup>۱</sup> انجام دادند. بر اساس روش‌شناسی واردز (۱۹۶۳)<sup>۲</sup> مبتنی بر خوشه‌های سلسله‌مراتبی<sup>۳</sup> تنظیم و موردتحلیل قرار گرفتند. پژوهشگران در تعریف عملیاتی از متغیر صلاحیت ادراک‌شده در دانشگاه، آن را سازه‌ای چندبعدی که با کسب، حفظ و ارتقای

---

1. Maribor  
2. Wards Methodology  
3. Hierarchical clustering

دانش، نگرش و مهارت انتقادی در حرفه معینی در فرد شکل می‌گیرد، تعریف کردند؛ بنابراین صلاحیت دربرگیرنده دانش، مهارت نگرش و شبکه‌ای از ارزش‌های تعریف‌شده و نهادی‌شده حرفه است. ۱۵ صلاحیت ادراک‌شده در این مطالعه را رهبری، تفکر استراتژیک، کار گروهی، ارتباطات، مدیریت تغییر، مسئولیت‌پذیری و تصمیم‌گیری، خلاقیت و نوآوری، حرفه‌گرایی، انسان‌گرایی، نتیجه‌گرایی، دانش کسب‌وکار، سازماندهی (زمانی و کاری)، دقت، تفکر تحلیلی، استفاده درست از سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی تشکیل می‌دادند (Novak, et. al, 2015). آلویی و ساهنی (۲۰۱۶)، ماهیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی را در مؤسسه‌های آموزش عالی بررسی کردند. بر اساس نتایج تحلیل داده‌ها مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه، ماهیت فراکنشی، انعکاسی، تجویزی و مدیریتی دارد. انگیزه‌بخشی، تعهدبخشی و مهارت‌بخشی سه بُعد مهم مدیریت استراتژیک منابع انسانی هستند که سبب می‌شوند امکان همسویی فرایندهای هسته‌ای دانشگاه به استراتژی‌های منابع انسانی آن فراهم شود (Allui & Sahni, 2016).

والش و همکاران (۲۰۱۰)، مطالعه‌ای در خصوص موضوع‌های کلیدی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشکده مدیریت هتلداری «دانشگاه کورنل»<sup>۱</sup> انجام دادند. در این مطالعه مروری با مفهوم‌سازی «جعبه سیاه مدیریت استراتژیک منابع انسانی»، عوامل مهم این حوزه از مدیریت شناسایی و تحلیل شدند. نتایج مطالعه نشان داد که صلاحیت‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه از طریق آموزش و مهارت‌آموزی، بصیرت‌سازی از طریق تجربه‌ها و خودانگیزی ایجاد می‌شود (Walsh, et al., 2010). سایکینن و همکاران (۲۰۱۶)، مطالعه‌ای با عنوان «کارمندگاری در دانشگاه‌های فنلاند: مقایسه مدیریت استراتژیک منابع انسانی با مدیریت احساس محور<sup>۲</sup> منابع انسانی» انجام دادند. بر اساس مدل ساختار چهارسطحی کارراهه شغلی<sup>۳</sup> دانشگاه دو رویکرد عمده در مدیریت منابع انسانی دانشگاه، رویکردهای استراتژیک و پاتتیک نام دارند که مورد نخست مبتنی بر کار و مورد دوم مبتنی بر نیازهای زندگی کارکنان است (Siekkinen, et al., 2016). زلاگوسکا-رودزکا (۲۰۱۸)، در مطالعه‌ای در خصوص استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه به ۴۰ استراتژی در چهار گروه اخلاقی-حرفه‌ای، کارمندگاری و موقعیت‌های کاری، امنیت اجتماعی و آموزش و مهارت‌آموزی اشاره کرده است (Szelagowska-Rodzka, 2018).

ارسلان و همکاران (۲۰۱۸)، در مطالعه کارکردهای مدیریت منابع انسانی در آموزش عالی ترکیه بر اساس مدل ارزش‌افزوده منابع انسانی<sup>۴</sup> دیدگاه‌های اعضای هیئت‌علمی به اقدامات مدیریت منابع انسانی در دانشگاه را بررسی کردند. معیارهای چهارده‌گانه شناسایی‌شده در این

---

1. Cornell University  
 2. Pathetic based management  
 3. Four stage career structure  
 4. HR value added Model

مطالعه عبارت‌اند از: واقعیات کسب‌وکار آموزش و انطباق اقدامات منابع انسانی دانشگاه با آن؛ خلق ارزش‌های ضمنی‌های بازارپسند برای سرمایه‌گذاران حوزه آموزش عالی؛ برقراری ارتباط با مشتریان هدف آموزش عالی؛ ایجاد قابلیت‌های سازمانی خلق استراتژی در مدیران میانی دانشگاه؛ شفاف‌کردن گزاره‌های ارزشی منابع انسانی برای کارکنان و اطمینان از عمل‌کردن سیستم مطابق با این گزاره‌ها؛ مدیریت فرایندهای انسانی منتهی به ایجاد ارزش افزوده؛ کنترل فرایندهای مدیریت عملکرد که منتهی به ایجاد ارزش افزوده می‌شوند؛ مدیریت فرایندهای اطلاعاتی و ارتباطی منتهی به ارزش افزوده؛ داشتن فرایندهای مشخص برنامه‌ریزی استراتژیک و انطباق با اهداف کسب‌وکار آموزش و پژوهش؛ استفاده از کارکنانی که نقش‌های منابع انسانی خود را شفاف و مسئولانه انجام می‌دهند؛ همسوسازی استراتژی‌های بازار و دانشگاه؛ تربیت کارکنانی که قابلیت‌های منابع انسانی را به‌درستی نشان دهند؛ سرمایه‌گذاری بر روی متخصصان منابع انسانی از طریق تجربه‌های آموزشی و مهارتی؛ مدیریت فرایندهای حجم کاری کارکنان و تأکید بر اقدامات دارای ارزش افزوده (Arsalan, et al., 2018).

بریتو و اولیورا (۲۰۱۶)، در فراتحلیل مطالعات حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه‌های برزیل، چارچوب مدیریت استراتژیک منابع انسانی را در ۳ دسته مفهومی «اقدامات منابع انسانی»، «نتایج مربوط به منابع»، «اقدامات و نتایج» طبقه‌بندی کردند. صلاحیت‌های کارکنان، فرصت‌های مشارکت و مجموعه اقدامات سنتی منابع انسانی در دسته ی نخست؛ سرمایه انسانی، فرهنگ یادگیری، مدیریت دانش، جهت‌گیری یادگیری و ارزش‌های سازمانی در دسته مفهومی دوم و مهارت‌آموزی و توسعه<sup>۱</sup> و پژوهش و توسعه<sup>۲</sup> و مدیریت منابع انسانی (آموزش، تشویق، مشارکت و کار گروهی) و نتایج آن، یعنی جابه‌جایی، در دسته مفهومی سوم قرار گرفتند (Brito & Olivera, 2016).

سعادت‌طلب و همکاران (۱۳۹۴)، مطالعه‌ای پیمایشی با عنوان «تأثیر رویکردهای مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد کارآفرینانه و نوآورانه آموزش عالی ایران در دانشگاه‌های شهید بهشتی و تهران» انجام دادند. مدیران عالی دانشگاه‌های مورد مطالعه وضعیت ابعاد کارکردی و استراتژیک مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه را در ۱۰ بُعد انتخاب کارکنان، توسعه آموزش، ارزیابی عملکرد، توسعه شغل، سیستم پرداخت، فرهنگ مشارکتی، مدیریت گروه، برنامه‌های مدیریت بر مبنای هدف و برنامه‌های کنترل کیفیت در دانشگاه و سیستم پرداخت دستمزد را با ابعاد نوآورانه و کارکردی مقایسه کردند. درنهایت یافته‌ها نشان داد که رویکردهای کارکردی و استراتژیک تأثیر معناداری بر عملکرد نوآورانه و اثربخشی سازمانی دانشگاه دارد. سلیمی و عبد شریفی (۱۳۹۴)، مطالعه‌ای پیمایشی با عنوان «نقش میانجی

1. T&D  
2. R&D



یادگیری سازمانی در ارتباط بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی در دانشگاه شیراز» انجام دادند. نتایج تحلیل مسیر و معادلات ساختاری نشان داد که ابعاد دوگانه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، یعنی ارزیابی عملکرد و آموزش و توسعه منابع انسانی، به‌واسطه یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی دانشگاه تأثیر دارد.

**مدل مفهومی پژوهش.** بر اساس مرور مطالعات نظری در خصوص مدیریت استراتژیک منابع انسانی در آموزش عالی ۷ شاخص کارمندیابی و استخدام در دانشگاه، سیستم‌های جبران خدمت و پاداش، ارزیابی عملکرد، سیستم‌های توسعه مهارت و آموزش، فرهنگ سازمانی دانشگاه و برنامه‌های حفظ سرمایه‌های انسانی، طراحی طرح درس‌های ایجاد صلاحیت‌های منابع انسانی در دانشجویان و استراتژی‌های کسب‌وکار محیط آموزش عالی و در مجموع ۵۱ زیرمعیار استخراج شد که در شکل ۱، ارائه شده است.

### ۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از این نظر که از پرسشنامه برای جمع‌آوری آرا خبرگان در خصوص اولویت‌بندی معیارها و زیرمعیارهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه بهره‌گیری استفاده است، مطالعه‌ای پیمایشی محسوب می‌شود. به‌منظور تعیین و اولویت‌بندی معیارها و استخراج اوزان اهمیت از جامعه آماری به حجم ۱۵ نفر از خبرگان حوزه آموزش عالی، اعضای هیئت علمی (استادیار، دانشیار و استاد تمام) با گرایش مدیریت منابع انسانی استفاده شد. جمع‌آوری و تدوین معیارهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با روش مطالعه کتابخانه‌ای انجام شد و اولویت‌بندی معیارها و زیرمعیارهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره با تأکید بر روش تاپسیس تحت نرم‌افزار Expert choice صورت گرفت.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

سؤال نخست: شاخص‌ها و زیرشاخص‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی کدام‌اند؟ برای شناسایی شاخص‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه ابتدا ۷ معیار اصلی مشخص شد و سپس پرسشنامه‌ای پنج‌معیاری بر اساس طیف لیکرت در ۵۱ پرسش تنظیم شده و از خبرگان خواسته شد که اهمیت هر یک از معیارهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه در قالب یکی از پاسخ‌های خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد مشخص کنند؛ سپس با توجه به فراوانی پاسخ‌ها و میانگین ارزش آن‌ها عوامل مؤثر استخراج شد (جدول ۱).

جدول ۱. میانگین و انحراف استاندارد سؤالی پرسشنامه

شماره سؤال	معیار	میانگین	انحراف استاندارد
۱	فرآیند انتخاب کارکنان و اعضای هیئت‌علمی	۴/۵۱	۰/۶۸۳
۲	غربالگری محیط از نظر افراد شایسته برای کار در دانشگاه	۴/۴۲	۰/۷۵۳
۳	آزمون‌های استخدامی کارکنان دانشگاه	۴/۴۰	۰/۶۷۲
۴	مصاحبه‌های ساختاریافته با کمیته‌های تخصصی	۴/۳۸	۰/۶۸۰
۵	استخدام گزینه‌های داخلی	۴/۳۷	۰/۶۷۷
۶	ارجحیت گزینه‌های داخلی	۴/۳۸	۰/۷۱۱
۷	حقوق رقابتی	۴/۳۹	۰/۶۹۴
۸	مرتبط‌ساختن حقوق به نتایج فعالیت‌های کسب‌وکار	۴/۴۲	۰/۷۲۳
۹	پرداخت مبتنی بر عملکرد	۴/۴۴	۰/۶۸۷
۱۰	پاداش و عملکرد	۴/۳۸	۰/۷۳۶
۱۱	رفتارهای عادلانه و انتخاب بهترین اقدام منابع انسانی	۴/۴۵	۰/۶۶۷
۱۲	ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان و استادان	۴/۳۱	۰/۸۳۶
۱۳	ارزیابی بر مبنای انطباق با طرح‌های توسعه شغلی	۴/۴۷	۰/۶۲۰
۱۴	ارزیابی بر مبنای کیفیت عمل در محیط عینی شغل	۴/۴۵	۰/۶۷۴
۱۵	مهارت‌آموزی استادان و کارکنان	۴/۳۸	۰/۶۸۰
۱۶	نیازسنجی آموزشی	۴/۴۶	۰/۷۶۸
۱۷	تشویق کلیه گروه‌های کار دانشگاه به یادگیری منظم	۴/۲۴	۰/۸۲۱
۱۸	آموزش مدیریت کیفیت جامع برای اعضای هیئت‌علمی و کارکنان	۴/۳۶	۰/۷۵۶
۱۹	طراحی سیستم‌های گزارش مهارت‌های کسب‌شده	۴/۲۶	۰/۷۴۴
۲۰	سیستم‌های شکایت عادلانه	۴/۲۳	۰/۷۹۱
۲۱	ارتباط مدیران با کارکنان و استادان	۴/۲۳	۰/۷۹۱
۲۲	ساعات کاری متغیر	۴/۱۲	۰/۸۴۱
۲۳	ارتباطات از راه دور	۴/۴۴	۰/۸۳۴
۲۴	برگزاری جشن‌های موفقیت ارتباط با بازار و کسب‌وکار	۴/۳۲	۰/۸۲۲

شماره سؤال	معیار	میانگین	انحراف استاندارد
۲۵	رهبری استراتژیک	۴/۱۸	۰/۸۲۲
۲۶	کار گروهی	۴/۱۷	۰/۸۶۹
۲۷	ارتباطات	۴/۱۰	۰/۸۶۲
۲۸	مدیریت تغییر تصمیم‌گیری مسئولیت	۴/۲۹	۰/۷۱۵
۲۹	خلاقیت و نوآوری	۴/۳۳	۰/۸۸۳
۳۰	حرفه‌گرایی	۴/۲۹	۰/۸۳۰
۳۱	انسان و اخلاقیات	۴/۳۵	۰/۷۳۰
۳۲	نتیجه‌مداری	۴/۳۰	۰/۸۱۷
۳۳	دانش کسب‌وکار	۴/۳۹	۰/۶۵۴
۳۴	سازمان‌دهی شغل و زمان	۴/۰۹	۰/۸۹۱
۳۵	دقت عمل	۴/۲۱	۰/۷۷۴
۳۶	تفکر تحلیلی	۴/۲۲	۰/۸۲۱
۳۷	استفاده از فناوری ارتباطات و اطلاعات	۴/۱۷	۰/۸۲۳
۳۸	شناسایی واقعیات کسب‌وکار آموزش و انطباق اقدامات منابع انسانی دانشگاه با آن	۴/۱۸	۰/۷۵۴
۳۹	خلق ارزش‌های ضمنی بازارپسند برای سرمایه‌گذاران حوزه آموزش عالی	۴/۲۰	۰/۸۴۷
۴۰	برقراری ارتباط با مشتریان هدف آموزش عالی (صنایع)	۴/۲۵	۰/۶۳۱
۴۱	ایجاد قابلیت‌های سازمانی خلق استراتژی در مدیران میانی دانشگاه	۴/۱۸	۰/۸۱۰
۴۲	شفاف‌کردن گزاره‌های ارزشی منابع انسانی برای کارکنان	۴/۱۱	۰/۷۷۸
۴۳	مدیریت فرایندهای انسانی منتهی به ایجاد ارزش افزوده	۴/۳۳	۰/۸۵۱
۴۴	دانستن فرایندهای مشخص برنامه‌ریزی استراتژیک و انطباق با اهداف کسب‌وکار آموزش و پژوهش	۴/۱۷	۰/۸۵۷
۴۵	استفاده از کارکنانی که نقش‌های منابع انسانی را شفاف و مسئولانه انجام می‌دهند.	۴/۶۰	۰/۶۱۷
۴۶	همسوسازی استراتژی‌های بازار و دانشگاه	۴/۳۶	۰/۷۰۳
۴۷	تربیت کارکنانی که قابلیت‌های منابع انسانی را به‌درستی نشان دهند.	۴/۱۳	۰/۸۵۰
۴۸	سرمایه‌گذاری بر روی متخصصان منابع انسانی از طریق تجربه‌های آموزشی و مهارتی	۴/۱۸	۰/۸۷۱
۴۹	مدیریت فرایندهای حجم کاری کارکنان و تأکید بر اقدامات دارای ارزش افزوده	۴/۲۹	۰/۷۸۰
۵۰	اطمینان از عمل کردن سیستم مطابق با گزاره‌های ارزشی محیط کسب‌وکار دانشگاه	۴/۰۶	۰/۷۶۱
۵۱	کنترل فرایندهای مدیریت عملکرد کسب‌وکار رقابتی	۴/۲۰	۰/۸۴۷

با توجه به جدول ۱، تمامی سؤال‌های پرسشنامه دارای انحراف معیار کمتر از ۰/۹ هستند و میانگین تمامی سؤال‌ها بیشتر از ۴ است؛ بنابراین طبق یافته‌های حاصل از نظرسنجی کارشناسان، این متغیرها (سؤال‌ها) با ارزش بالاتر از زیاد در عملکرد موفق مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه مؤثر است. با توجه به اینکه تمامی ۵۱ سؤال پرسشنامه حدنصاب بیشتر از زیاد را کسب کرده‌اند، تمام این عوامل در قالب ۷ معیار و ۵۱ زیرمعیار در ماتریس تصمیم‌گیری مدل تاپسیس مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفتند.

**سؤال دوم: اولویت‌بندی معیارها و زیرمعیارهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه از نظر خبرگان چگونه است؟** در این بخش از پژوهش، ۵۱ شاخص منتخب بر اساس ماتریس تصمیم‌گیری کارشناسان خبره و با تکنیک تاپسیس رتبه‌بندی شدند که نتایج زیر به‌دست آمد: بر اساس یافته‌ها بالاترین شاخص تأثیرگذار مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه زیرمعیار طراحی سیستم‌های گزارش مهارت‌های کسب‌شده استادان و کارکنان با امتیاز وزنی ۰/۹۳۳۲ است. زیرمعیار تفکر تحلیلی با امتیاز وزنی ۰/۹۳۱۴ در رتبه دوم و زیرمعیار رفتارهای عادلانه و انتخاب بهترین اقدام منابع انسانی با امتیاز وزنی ۰/۹۸۲ در رتبه سوم قرار گرفت. زیرمعیار آزمون‌های استخدامی کارکنان دانشگاه نیز در اولویت آخر قرار گرفت. این یافته‌ها در جدول ۲، نشان داده شده است.

جدول ۲. رتبه‌بندی و فاصله از ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی زیرمعیارهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه

رتبه	CL	d <sup>-</sup>	d <sup>+</sup>	زیرمعیار	معیار	مؤلفه
۴۹	۰/۲۲۱۸	۰/۰۰۸۷	۰/۰۳۰۶	فرآیند انتخاب کارکنان و اعضای هیئت‌علمی	کارمندی و استخدام	شاخص‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه
۵	۰/۹۱۰۷	۰/۰۳۵۲	۰/۰۰۳۵	غربالگری محیط از نظر افراد شایسته برای کار در دانشگاه		
۵۱	۰/۱۰۹۱	۰/۰۰۴۳	۰/۰۳۵۱	آزمون‌های استخدامی کارکنان دانشگاه		
۲۲	۰/۷۵۶۳	۰/۰۲۸۷	۰/۰۰۹۲	مصاحبه‌های ساختاریافته با کمیته‌های تخصصی		
۳۸	۰/۶۲۴۶	۰/۰۲۳۵	۰/۰۱۴۱	استخدام گزینه‌های داخلی		
۲۶	۰/۷۲۲۸	۰/۰۲۷۴	۰/۰۱۰۵	ارجحیت گزینه‌های داخلی		
۱۷	۰/۷۸۷۶	۰/۰۲۹۷	۰/۰۰۰۸	حقوق رقابتی	سیستم‌های پیران‌پاداش و پاداش	
۴۱	۰/۵۴۷۶	۰/۰۲۰۵	۰/۰۱۶۹	مرتبط‌ساختن حقوق به نتایج فعالیت‌های کسب‌وکار		
۴۴	۰/۴۲۳۶	۰/۰۱۵۹	۰/۰۲۱۷	پرداخت مبتنی بر عملکرد		
۲۷	۰/۷۱۱۸	۰/۰۲۶۷	۰/۰۱۰۸	پاداش و عملکرد		

رتبه	CL	d <sup>-</sup>	d <sup>+</sup>	زیرمعیار	معیار	مؤلفه
۳	۰/۹۲۸	۰/۰۳۶	۰/۰۰۲۸	رفتارهای عادلانه و انتخاب بهترین اقدام منابع انسانی	سیستم‌های ارزیابی عملکرد	
۴۰	۰/۵۴۸۲	۰/۰۲۰۶	۰/۰۱۶۹	ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان و استادان		
۲۹	۰/۶۹۴۳	۰/۰۲۶۵	۰/۰۱۱۶	ارزیابی بر مبنای انطباق با طرح‌های توسعه شغلی		
۹	۰/۸۷۵	۰/۰۳۵	۰/۰۰۵	ارزیابی بر مبنای کیفیت عمل در محیط عینی شغل		
۳۱	۰/۶۸۹	۰/۰۲۵۶	۰/۰۱۱۶	مهارت‌آموزی استادان و کارکنان	سیستم‌های توسعه مهارت و آموزش	
۱۴	۰/۸۲۵۴	۰/۰۳۱۴	۰/۰۰۶۶	نیازسنجی آموزشی		
۱۹	۰/۷۸۲۵	۰/۰۲۹۶	۰/۰۰۸۲	تشویق کلیه گروه‌های کار دانشگاه به یادگیری منظم		
۲۰	۰/۷۶۴۳	۰/۰۲۸۷	۰/۰۰۸۹	آموزش مدیریت کیفیت جامع برای اعضای هیئت‌علمی و کارکنان		
۱	۰/۹۳۳۲	۰/۰۳۶۱	۰/۰۰۲۶	طراحی سیستم‌های گزارش مهارت‌های کسب‌شده	فرهنگ‌سازی و برنامه‌های انسانی	
۴۹	۰/۲۵۶	۰/۰۰۹۷	۰/۰۲۸۲	سیستم‌های شکایت عادلانه		
۴۲	۰/۵۴۰۳	۰/۰۲۰۳	۰/۰۱۷۳	ارتباط مدیران با کارکنان و استادان		
۱۶	۰/۷۸۷۶	۰/۰۳۰۲	۰/۰۰۸۲	ساعات کاری متغیر		
۱۵	۰/۷۹۸۸	۰/۰۳۰۹	۰/۰۰۷۸	ارتباطات از راه دور	تنظیم طرح درس‌های ایجاد صلاحیت‌های دانشجویان	
۳۰	۰/۶۸۹	۰/۰۲۵۶	۰/۰۱۱۶	برگزاری جشن‌های موفقیت ارتباط با بازار و کسب‌وکار		
۳۲	۰/۶۷۸۱	۰/۰۲۶۱	۰/۰۱۲۴	رهبری استراتژیک		
۳۴	۰/۶۵۶۳	۰/۰۲۵	۰/۰۱۳۱	کار گروهی		
۴۳	۰/۵۰۸۸	۰/۰۱۹۲	۰/۰۱۸۶	ارتباطات	تنظیم طرح درس‌های ایجاد صلاحیت‌های دانشجویان	
۲۴	۰/۷۴۰۱	۰/۰۲۸	۰/۰۰۹۸	مدیریت تغییر تصمیم‌گیری مسئولیت		
۱۸	۰/۷۸۴۸	۰/۰۲۹۷	۰/۰۰۸۱	خلاقیت و نوآوری		
۴۷	۰/۲۹۳	۰/۰۱۱	۰/۰۲۶۴	حرفه‌گرایی		
۴۶	۰/۳۲۶۳	۰/۰۱۲۵	۰/۰۲۵۸	انسان و اخلاقیات	تنظیم طرح درس‌های ایجاد صلاحیت‌های دانشجویان	
۴۵	۰/۳۶۳۸	۰/۰۱۴۵	۰/۰۲۵۳	نتیجه‌مداری		
۳۹	۰/۵۵۴۱	۰/۰۲۰۸	۰/۰۱۶۷	دانش کسب‌وکار		
۵۰	۰/۱۷۷۱	۰/۰۰۶۸	۰/۰۳۱۴	سازمان‌دهی شغل و زمان		
۴۸	۰/۲۲۶۶	۰/۰۰۸۶	۰/۰۲۹۵	دقت عمل	تنظیم طرح درس‌های ایجاد صلاحیت‌های دانشجویان	
۲	۰/۹۳۱۴	۰/۰۳۶۱	۰/۰۰۲۷	تفکر تحلیلی		
۳۳	۰/۶۷۱۲	۰/۰۲۵۵	۰/۰۱۲۵	استفاده از فناوری ارتباطات و اطلاعات		
۸	۰/۸۷۶۶	۰/۰۳۵۸	۰/۰۰۵	شناسایی واقعیات کسب‌وکار آموزش و		

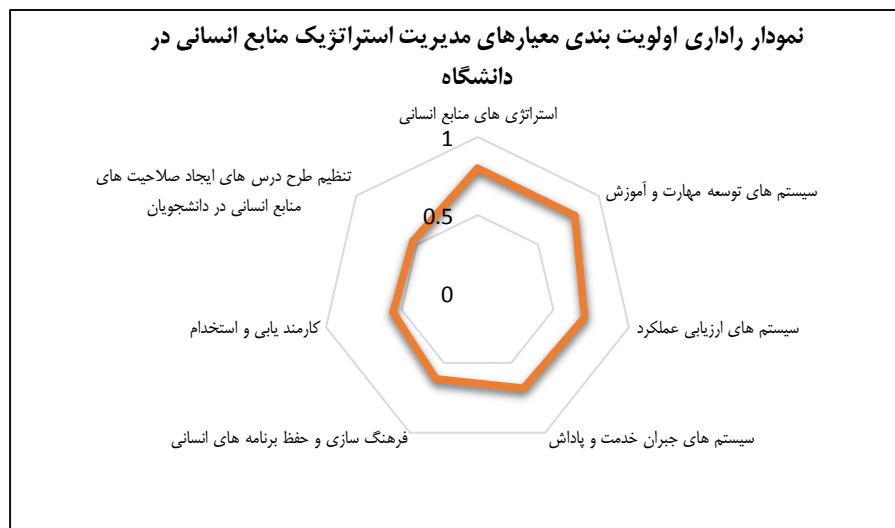
رتبه	CL	d <sup>-</sup>	d <sup>+</sup>	مؤلفه	معیار	زیرمعیار
				انطباق اقدامات منابع انسانی دانشگاه با آن		
۱۱	۰/۸۵۸۹	۰/۰۳۴۶	۰/۰۰۵۷	خلق ارزش‌های ضمنی بازارپسند برای سرمایه‌گذاران حوزه آموزش عالی		
۲۵	۰/۷۳۹۳	۰/۰۲۸	۰/۰۰۹۹	برقراری ارتباط با مشتریان هدف آموزش عالی (صنایع)		
۳۵	۰/۶۵۱۱	۰/۰۲۴۶	۰/۰۱۳۳	ایجاد قابلیت‌های سازمانی خلق استراتژی در مدیران میانی دانشگاه		
۳۶	۰/۶۴۹۴	۰/۰۲۴۸	۰/۰۱۳۴	شفاف کردن گزاره‌های ارزشی منابع انسانی برای کارکنان		
۶	۰/۹۰۶۱	۰/۰۳۵۹	۰/۰۰۳۷	مدیریت فرایندهای انسانی منتهی به ایجاد ارزش افزوده		
۷	۰/۸۹۲۲	۰/۰۳۴۳	۰/۰۰۴۱	دانستن فرایندهای مشخص برنامه ریزی استراتژیک و اطلاق با اهداف کسب‌وکار آموزش و پژوهش		
۱۳	۰/۸۲۹۴	۰/۰۳۴۳	۰/۰۰۷	استفاده از کارکنانی که نقش‌های منابع انسانی را شفاف و مسئولانه انجام می‌دهند.		
۴	۰/۹۱۹۳	۰/۰۳۵۷	۰/۰۰۳۱	هم‌سوسازی استراتژی‌های بازار و دانشگاه		
۳۷	۰/۶۴۵۵	۰/۰۲۴۶	۰/۰۱۳۵	تربیت کارکنانی که قابلیت‌های منابع انسانی را به‌درستی نشان دهند.		
۱۰	۰/۸۷۴۲	۰/۰۳۳۶	۰/۰۰۴۸	سرمایه‌گذاری بر روی متخصصان منابع انسانی از طریق تجربه‌های آموزشی و مهارتی		
۲۱	۰/۷۶۱	۰/۰۲۸۹	۰/۰۰۹۱	مدیریت فرایندهای حجم کاری کارکنان و تأکید بر اقدامات دارای ارزش افزوده		
۱۲	۰/۸۵۳۸	۰/۰۳۴۶	۰/۰۰۵۹	اطمینان از عمل کردن سیستم مطابق با گزاره‌های ارزشی محیط کسب‌وکار دانشگاه		
۲۳	۰/۷۴۴۲	۰/۰۲۸۵	۰/۰۰۹۸	کنترل فرایندهای مدیریت عملکرد کسب‌وکار رقابتی		

با توجه به نتایج حاصل از مدل تاپسیس، اولویت‌بندی معیارهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه نیز ارزیابی شد. بر اساس نتایج، استراتژی منابع انسانی با امتیاز وزنی ۰/۸۰۰

در اولویت نخست، استراتژی مدیریتی سیستم‌های توسعه مهارت و آموزش با امتیاز وزنی ۰/۷۹۸۸ در اولویت دوم و استراتژی سیستم‌های ارزیابی عملکرد با امتیاز وزنی ۰/۷۰۵۸ در اولویت سوم قرار دارد. سایر استراتژی‌های مدیریتی نیز در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند که در جدول ۳ و شکل ۲، نشان داده شده است.

جدول ۳. اولویت‌بندی شاخص‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه

اولویت‌بندی	وزن معیار	معیارهای مدیریت استراتژیک
اولویت اول	۰/۸۰۰	استراتژی‌های منابع انسانی
اولویت دوم	۰/۷۹۸۸	سیستم‌های توسعه مهارت و آموزش
اولویت سوم	۰/۷۰۵۸	سیستم‌های ارزیابی عملکرد
اولویت چهارم	۰/۶۷۹۷	سیستم‌های جبران خدمت و پاداش
اولویت پنجم	۰/۶۱۴۳	فرهنگ‌سازی و حفظ برنامه‌های تعالی انسانی
اولویت ششم	۰/۵۵۷۵	کارمندیابی و استخدام منابع انسانی کارآمد
اولویت هفتم	۰/۵۳۱۶	تنظیم طرح درس‌های ایجاد صلاحیت‌های منابع انسانی در دانشجویان



شکل ۲. نمودار راداری رتبه‌بندی معیارهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، رویکردی جامع به مدیریت سرمایه‌های انسانی دانشگاه است. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه از ۷ معیار در حوزه‌های توجه به استراتژی‌های منابع انسانی، سیستم‌های توسعه مهارت و آموزش، ارزیابی عملکرد



کارکنان، سیستم‌های جبران خدمت و پاداش، فرهنگ‌سازی و حفظ و ارتقای برنامه‌های تعالی انسانی، کارمندیابی و استخدام منابع انسانی کارآمد و طراحی طرح درس‌های ویژه برای ایجاد صلاحیت‌های مدیریت منابع انسانی در گروه‌های مدیریتی در حوزه دانشجویی تشکیل شده است. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل سلسله‌مراتبی با استفاده از مدل تاپسیس، توجه به استراتژی‌های منابع انسانی در دانشگاه در اولویت نخست، سیستم‌های توسعه مهارت و آموزش در اولویت دوم و استراتژی سیستم‌های ارزیابی عملکرد در اولویت سوم قرار دارد. نواک و همکاران (۲۰۱۵)، در بررسی صلاحیت‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اساس یافته‌های آماری بر اهمیت ایجاد صلاحیت‌های رهبری تأکید کرده‌اند. این نتیجه در پژوهش حاضر، اهمیت ایجاد صلاحیت تفکر تحلیلی در منابع انسانی را مطرح می‌کند. با توجه به چالش‌های فراگیر پیش روی، روند نوین مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ایران، رویکرد تعامل دانشگاه و محیط و اولویت‌دادن به تحلیل محیط و اصل رقابت‌پذیری در آموزش عالی ایران به نظر می‌رسد که شکل‌گیری و تقویت این صلاحیت در آموزش عالی کشور اهمیت بیشتری دارد. در مطالعه ارسال (۲۰۱۸)، نیز به این موضوع اشاره شده است.

محوریت یادگیری، مدیریت یادگیری و به‌ویژه مدیریت استعدادها در دانشگاه به شکل‌گیری ساختار مستمر، منظم و به‌روز کارکنان و استادان وابسته است. در بسیاری از پژوهش‌ها حوزه آموزش عالی آموزش و مهارت‌آموزی، رکن تعالی و موفقیت ارکان عملکردی دانشگاه را تشکیل می‌دهد. سایکین و همکاران (۲۰۱۶)، بر توجه به ساختار رشد و تعالی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه اشاره کرده‌اند. پژوهشگران همچنین بر اهمیت استخدام افراد کارآمد به‌منظور ارتقای عملکرد دانشگاه‌های فنلاند تأکید داشته‌اند. بدیهی است به‌منظور نهادی‌کردن شاخص‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه توجه به فرایند ارزیابی عملکرد بر اساس معیارهای مشخص منابع انسانی ضرورتی انکارناپذیر است.

اهمیت و اولویت معیارها مبنایی برای ارائه پیشنهادهایی به مدیران منابع انسانی دانشگاه قرار گرفته است: دانشگاه در استفاده از منابع انسانی به دنبال کارایی و اثربخشی و تعالی در حوزه آموزش، پژوهش و ارتباط مؤثر با جامعه در راستای ارتقای منافع سازمانی و توسعه ملی و منطقه‌ای است؛ در همین راستا پیشنهاد می‌شود که تأکید مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر موارد زیر با اولویت بیشتری صورت پذیرد: در راستای معیار شناسایی واقعیات کسب‌وکار آموزش و انطباق اقدامات منابع انسانی دانشگاه با آن پیشنهاد می‌شود که جذب اعضای هیئت‌علمی در رشته‌های پُرمقتضی و کاربردی، اهتمام اعضای هیئت‌علمی به تولیدات آموزشی درآمدزا و طرح درس‌های منطبق با نیازهای تخصصی و زندگی اجتماعی و حرفه‌ای مدنظر قرار گیرد.

در راستای معیار خلق ارزش‌های ضمنی‌های بازارپسند برای سرمایه‌گذاران حوزه آموزش عالی پیشنهاد می‌شود که برقراری ارتباط کارکنان دانشگاهی با ذی‌نفعان محیطی آموزش عالی (صنایع، کارفرمایان، سرمایه‌گذاران) در اولویت برنامه‌ریزی‌های دانشگاه قرار گیرد. در راستای معیار برقراری ارتباط با مشتریان هدف آموزش عالی (صنایع) پیشنهاد می‌شود که استفاده از کارکنان و اعضای هیئت‌علمی فعال، بانگیزه و ماهر در دفاتر ارتباط دانشگاه و صنعت و سایر شرکت‌های دانشگاهی موردتوجه قرار گیرد. در راستای معیار ایجاد قابلیت‌های سازمانی خلق استراتژی در مدیران میانی دانشگاه پیشنهاد می‌شود: تشکیل کمیته‌های استراتژیک به تفکیک دپارتمان‌های آموزشی، ارزیابی عملکرد گروه‌های آموزشی بر اساس استراتژی‌های تدوین‌شده در آموزش و پژوهش مدنظر رؤسای دانشکده‌ها و مدیران گروه قرار گیرد.

در راستای معیار شفاف‌کردن گزاره‌های ارزشی منابع انسانی برای کارکنان پیشنهاد می‌شود که نشست‌های علمی در راستای مأموریت‌های دانشگاهی و تفسیر استراتژی‌ها در راستای مدیریت منابع انسانی برنامه‌ریزی شود. در راستای معیار مدیریت فرایندهای انسانی منتهی به ایجاد ارزش افزوده پیشنهاد می‌شود که توجه بیشتری به فرایندهایی که دارای ارزش افزوده در سیستم‌های دانشگاهی هستند، مانند ارتباط کارکنان و دانشجویان، نیازسنجی از دانشجویان، توجه به صلاحیت‌های حرفه‌ای موردنیاز دانشجویان و تأکید بیشتر برنامه درسی بر دروس مهارتی و مرتبط با مدیریت منابع انسانی در هر حرفه و رشته متناظر با آن مبدول شود. در راستای معیار آگاهی از فرایندهای مشخص برنامه‌ریزی استراتژیک و انطباق آن با اهداف کسب‌وکار آموزش و پژوهش پیشنهاد می‌شود که افزایش آگاهی و دانش مدیران گروه‌های آموزشی رؤسای دانشکده‌ها از ماهیت، اشکال و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی در محیط دانشگاه، مدنظر معاونت‌های برنامه‌ریزی دانشگاه قرار گیرد. در راستای معیار همسوسازی استراتژی‌های بازار و دانشگاه پیشنهاد می‌شود که ارزیابی عملکرد دپارتمان‌های آموزشی بر اساس استراتژی‌های دانشگاهی و بازار، تعریف ساختارهای جدید برای ارتقای بصیرت استراتژیک منابع انسانی، مانند اتاق‌های فکر و نشست‌های معرفت‌افزایی مدنظر قرار گیرد.

در راستای معیار سرمایه‌گذاری بر روی متخصصان منابع انسانی از طریق تجربه‌های آموزشی و مهارتی پیشنهاد می‌شود که توجه به استادان و کارکنان بانگیزه، استفاده از نیروهای توانمند و پُرانگیزه در سیمت‌های کلیدی و استراتژیک منابع انسانی در اولویت قرار گیرد. در راستای معیار مدیریت فرایندهای حجم کاری کارکنان و تأکید بر اقدامات دارای ارزش افزوده پیشنهاد می‌شود که ایجاد تعادل بین حجم کار آموزشی و پژوهشی و اجتناب از تحمیل حجم بالای آموزش به‌منظور جبران کمبودهای نیروی انسانی و ایجاد تعادل در کارکردهای آموزشی و پژوهشی منابع انسانی دانشگاه، مدنظر برنامه‌ریزان قرار گیرد.

## منابع

1. . Armstrong, M. (2002). *Strategic Human Resource Management (Action Guide)*. (Translators: Arab and Yazidi). Third edition. Culture and Management Publications. Tehran (In Persian)
2. Allui, A. & Sahni, J. (2016). Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: *Empirical Evidence from Saud, 12th International Strategic Management Conference, Antalya, Turkey Procedia - Social and Behavioral Sciences, 235*, 361 – 371.
3. Amin, F., Seyed Javadin, Sr., & Ramezani, A. (2014). Development of a strategic human resource planning model based on the staff empowerment process. *Business Management, 6(2)*, Summer 2014. (In Persian)
4. Arman, M.; Arabi, S. M. & Khosravi, M. (2013). Designing a Strategic Model for Human Resource Development in the National Iranian Oil Company. *Scientific-Research Quarterly of Human Resource Management in Industry, 6(21)* (In Persian)
5. Arslana, H. & Akdemirb, A. & Durdu Karsli, M. (2013), How human resource operations work in higher education institutions. *9th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 99*, 742 – 751.
6. de Brito, R. P., & de Oliveira, L. B. (2016). The relationship between human resource management and organizational performance. *Brazilian Business Review, 13(3)*, 90-110.
7. Gholipour, A., & Mohammad Ismaili, N. (2015). *Standard 34000 Excellence in Human Resources*. Third Edition, Tehran. Mehraban Nashr Publications. Tehran (In Persian)
8. Malik, N. (2009). Emergence of Strategic Human Resource Management Historical Perspective. *Academic Leadership: The Online Journal, 7(1)*, 10-12
9. Matlabi Ardakani's, A (2016). The Impact of Strategic Human Resource Management on the Performance of Army Staff. *Quarterly Journal of Marine Science Education, 5*, 28-39. (In Persian)
10. Nemeli Ç, E. (2010). The Impact Of Strategic Human Resorce Management On Organizational Performance. *Journal of Naval Science and Engineering, 6(2)*, 100-116.
11. Novak, V. & Žnidaršič, A. & Šprajc, P . (2015). Students' Perception of HR Competencies. *Research papers Organizacija, 2(5)*, 1-12
12. Qahramani, M. (1393). Development of Strategic Management Model for Higher Education in Iran. *Educational Research, 29*. (In Persian)
13. Rudzka. S. (2018). Human Resources Management in Higher Education Institutions in Poland. *Management, 22(1)*, 33-45
14. Saadattalab, A., Yassini, A., & Shir Ali, A (2015). Investigating the Impact of Strategic Human Resources Approaches on Entrepreneurial and Innovative Performance in Higher Education in Iran, studied by Shahid Beheshti and Tehran Universities. *Social and Iran Issues, 6(2)*, 280-313. (In Persian)
15. Salimi, Gh. & Abd Sharifi, F. (1393). The mediating role of organizational learning in the relationship between human resource management methods and organizational innovation. *Quarterly Journal of Human Resource Education and Development, 2(4)*, 75-99. (In Persian)

16. Sarip, A. & Royo, A. M. (2014). Strategic HR in Higher Educational Institutions in Malaysia and Denmark. *International Journal of Trade Economics and Finance*, 5(1).
17. Sharifi, SM. (2014). The Relationship between Organizational Culture, Strategic Human Resource Management and Organizational Citizenship Behavior in Communication Organizations (Case Study of Iranian Radio and Television. *Quarterly Journal of Innovation and Value Creation*, 3(6). (In Persian)
18. Siekkinen, T., Pekkola, E. & Kivisto, J. (2016). Work and Life in Academia Recruitments in Finish universities: practicing strategic or pathetic HRM?, 2: 32316 <http://dx.doi.org/10.3402/nstep.v2.32316>.
19. Walsh, K., Sturman, M. C., & Longstreet, J. (2010). Key issues in strategic human resources from Cornell University, School of Hospitality Administration site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/237>.

# Identifying and Ranking of University Strategic Human Resources Management Criteria Based on Multi-Criteria Decision Making Methods

Badri Abbasi<sup>1\*</sup>

## Abstract

**Purpose:** The purpose of the present study is to identify and rank the criteria for strategic human resource management in the university using multi-criteria decision-making techniques.

**Design/ Methodology/ Approach:** The present study has a quantitative approach in terms of descriptive purpose, quantitative approach in terms of the nature of variables and survey studies in terms of data collection method. Prioritization of criteria and extraction of indicators of importance of indicators, using the answers of 15 experts in the field of higher education, was done to the Questionnaire of Couples and Topsis Comparisons.

**Findings:** The results of the analysis of the decision-making matrix of the Topsis model in the ranking of criteria showed that the highest effective index of strategic human resource management in the university is the sub-criterion of designing systems for reporting skills acquired by professors and staff with 0.9332 weight in the first place. The weight of 0.9314 is in the second rank and below the criterion of fair behaviors and the selection of the best human resources action with the weight score of 0.928 is in the third rank.

**Limitations and Consequences:** The present study is limited to higher education and uses a quantitative approach to data collection. Therefore, it is suggested that in similar studies, other areas of the educational system be addressed, and at the same time, a qualitative and specifically interpretive approach be used to enrich the data.

**Practical implications:** Using active, motivated and skilled staff and faculty members in university-industry liaison offices and other academic companies.

**Practical implications:** From the operational point of view, the present study provides a dynamic and systematic framework, specifically for the actions and activities in the field of human resources of the university.

**Keywords:** Human Resource Management, Strategic Human Resource Management, Multiple Decision Making Methods

**Article Type:** Scientific Article

---

Received: Agu. 03, 2019 , Accepted: Mar. 17, 2020

\* Corresponding Author.

E-mail address: abbasi@iaubanz.ac.ir