

ارائه مدل ارزیابی مدیریت منابع انسانی دانشگاه های آزاد اسلامی (در سطح استان تهران) بر

مبنای استاندارد ۳۴۰۰۰

زهرا طاوولی: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی رودهن، تهران، ایران.

فتاح ناظم*: عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی رودهن، تهران، ایران.

فریده دکانه ای فرد: عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی و مشاوره، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی رودهن، تهران، ایران.

چکیده: پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای ارزیابی مدیریت منابع انسانی دانشگاه های آزاد اسلامی بر مبنای استاندارد ۳۴۰۰۰ طراحی شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و از نظر نوع داده‌ها، آمیخته (کمی و کیفی) بوده و از لحاظ روش اجرا توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری به کار گرفته شده در این پژوهش از دو جامعه آماری تشکیل شده شده است. در بخش اول جامعه آماری که از آن تحلیل محتوای کیفی انتخاب شده است، شامل اسناد منتشرشده پیرامون انواع روش ها و مدل های فرایندی و تعالی ارزیابی مدیریت منابع انسانی و استاندارد ۳۴۰۰۰، همچنین گروه متخصصان و مدیران است که از آن برای اعتباربخشی درونی و ارائه چارچوب نظری و مدل اولیه بهره گرفته شده است و در بخش دوم جامعه آماری از منظر پژوهش پیمایشی می باشد که تمام منابع انسانی شاغل در دانشگاه آزاد اسلامی را در بر می گیرد که از آن برای اعتباربخشی بیرونی تحقیق، استفاده شده است. ابتدا جهت گزینش بخشی از استاندارد ۳۴۰۰۰ و تهیه پرسشنامه، ۲۵ نفر از اعضای مؤسسه استاندارد، اساتید و اعضاء هیئت علمی و مدیران دانشگاه و در بخش دوم به تعداد ۳۲۵ نفر طبق فرمول مورگان از کارکنان و به صورت نمونه برداری خوشه ای هدفمند صورت گرفته است. نتایج حاصله از پژوهش با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل و مدل مفهومی اولیه با ضرایب بالا تأیید و در نهایت مشخص گردید که این مدل با هدف مورد نظر در سطح دانشگاه های آزاد اسلامی قابلیت ارزیابی دارد.

واژگان کلیدی: مدل، ارزیابی، مدیریت منابع انسانی، استاندارد، استاندارد ۳۴۰۰۰.

*نویسنده‌ی مسؤول: عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره، دانشگاه آزاد اسلامی،

رودهن، ایران.

Email: nazem@riau.ac.ir

مقدمه

توانمندی یک سازمان برای ارزیابی کیفیت و عملکرد واحد هایش بسیار مهم است. این ارزیابی به دو دلیل انجام می‌شود، اول آنکه آنچه در سازمان در حال وقوع است را به خوبی مطلع می‌شویم، دوم آنکه مسائل و مشکلات موجود را شناسایی و حل می‌کنیم. در یک سازمان واحد های مختلفی وجود دارد که ارزیابی آنها نیازمند روش های مختلفی می‌باشد. برخی از آنها ممکن است از طریق مقیاس های کمی (مثل تولید- فروش) و برخی دیگر نیز ممکن است از طریق مقیاس های کیفی یا هر دو مقیاس ارزیابی شوند. برای مثال یکی از این واحد ها منابع انسانی است که ارزیابی آن بسیار دشوار است. گاهی ارزیابی دقیق اثر بخشی هر یک از واحد های سازمانی وجود ندارد؛ چرا که اولاً مدیریت یک علم دقیق نمی‌باشد و دوماً توافق در مورد مؤلفه های اثر بخشی و هیچ توافقی در مورد اندازه گیری های آن وجود ندارد.

یکی از شقوق توجه به منابع انسانی، رشد علم مدیریت منابع انسانی است که به شکل چشمگیر و بی سابقه‌ای در سالهای اخیر رو به رشد نهاده است. علاوه بر آن که دانشگاه ها و مراکز علمی توجه خاصی به راه اندازی رشته های مدیریت داشته اند، به طور اخص، آموزش مدیریت منابع انسانی در صدر فعالیت های آموزشی آنها قرار گرفته است. اما آن چه که بیش از پیش در مراکز علمی و در سطح دانشگاه ها که تولید کننده و ارائه کننده علم مدیریت منابع انسانی می‌باشند حائز اهمیت است، توجه به ضرورت به روز رسانی این علم و واری های متناوب در امر عملیاتی کردن آن از درون می‌باشد. این که چقدر مبادیان و مولدان علم مدیریت منابع انسانی توانسته اند مراکز علمی و دانشگاه ها را از حیث نظارت، بازمینی و اجرای بهینه به سطوح بین‌المللی و شاخص های ارزیابی روز نزدیک نمایند، جای تحقیق و تفحص دارد.

اهداف مدیریت منابع انسانی عمدتاً بلند مدت هستند و ارزشیابی آن ها دشوار می‌باشد. ارزیابی منابع انسانی، فعالیت های منابع انسانی یک سازمان را مورد ارزیابی قرار

می‌دهد. به عبارت دیگر ارزیابی منابع انسانی به کنترل کیفیت فعالیت های منابع انسانی و حمایت آنها از استراتژی سازمان می‌پردازد. از زمان آغاز تحصیلات عالی در دانشگاه آزاد اسلامی و آشنایی با دروسی همچون سیاست گذاری در نظام های آموزشی، فرهنگ سازمانی، روش های برنامه ریزی آموزشی در توسعه ملی و منطقه ای، کاربرد سیستم های اطلاعاتی در مدیریت آموزشی این سؤال به وجود می‌آید که چرا با وجود ارائه درسی مانند مدیریت منابع انسانی (مدیریت نیروی انسانی) که دانشجویان مقاطع کارشناسی و کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی با آن آشنا شده و گاه مطالعات کتابخانه ای خود را تحت عنوان کنفرانس یا مقاله ارائه می‌نمایند، هیچ گاه به چگونگی ارزیابی منابع انسانی در حوزه های آموزشی دانشگاه ها پرداخته نمی‌شود؟ و این سری مطالعات یا تحقیقات بیشتر در حوزه مدیریت دولتی یا مدیریت صنعتی نمود بیشتری دارد؛ در حالی که جای خالی این درس از دو بُعد علمی و پژوهشی برای رشته ی مدیریت آموزشی در مقاطع مختلف تحصیلی از کارشناسی تا دکتری با سطوح درجه بندی شده بسیار ضروری به نظر می‌رسد.

از طرفی ضرورت تحقیق حاضر، بر تأکید ارائه ی مدل ارزیابی مدیریت منابع انسانی بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ در دانشگاه ها قرار گرفته است، چرا که استفاده و بهره مندی از استانداردهای به روز و شناخته شده توانمندی دانشگاه ها را در عرصه رقابت های علمی و پژوهشی در سطح بین المللی یاری می‌رساند. الزام و ضرورت دیگر تحقیق حاضر بر رویکردی نو به ارزیابی مدیریت منابع انسانی در دانشگاه ها می‌باشد که با توجه به اهداف بلند مدت و کوتاه مدت دانشگاه ها، آن را از سایر سازمان ها و مؤسسات متمایز می‌نماید و این حوزه به تدوین مدل های ارزیابی مختص خود نیازمند است که با مدل های ارائه شده با همین موضوع در سایر سازمان ها، مؤسسات و شرکت ها مغایرت دارد.

و اجرای تکنیک های متفاوت تعالی سازمانی است، از کوچک سازی بازآرایی و مهندسی ساختار سازمانی، مهندسی مجدد فرایندها، مدیریت دانش، برنامه های مشارکت کارکنان، برنامه های ارتباط با ارباب رجوع، مدیریت عملکرد، فرایندبازخورد، طراحی شغل، گردش شغلی، کار تیمی، کار انعطاف پذیر تسهیم شغل، تنوع آموزی، منتورینگ، برنامه های ایمنی و ارگونومی، همگی از روش ها و تکنیک هایی هستند که برای اثربخشی مدیریت منابع انسانی در اینجا به کار می روند. استاندارد ۳۴۰۰۰ نقشه راهی برای تغییر سازمان با استفاده از اقدامات منابع انسانی مستمر فراهم می کند. هرچه قدر به سمت بالا حرکت می کنیم، اقدامات پیشرفته تر می شود و فرصت های زیادی برای کارکنان فراهم می شود تا عملکرد خودشان را در راستای اهداف سازمان بهبود بخشند. بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ می توان وضعیت موجود در مدیریت منابع انسانی در شرکت یا سازمان را بررسی نمود و اقدامات بهبود و توسعه آنها را فراهم کرد و یک فرهنگ تعالی و کمال را در سازمان ایجاد نمود.

مدیریت منابع انسانی در عرصه جهانی، مدیریت افراد در یک محیط بین المللی است. در مدیریت منابع انسانی بین المللی، عملاً درباره مدیریت کارکنان سازمان ها و شرکت هایی بحث می شود که فراتر از مرزهای ملی فعالیت می کنند.

محیطی که سازمانها و شرکت ها فعالیت می کنند، به طور فزاینده در حال جهانی شدن است هر روز سازمانها و شرکت های بیشتری به بازارهای بین المللی وارد می گردند و محصولات و خدمات خود را به آن سوی دریاها صادر می کنند و یا به قراردادهای بین المللی با سایر شرکت های خارجی وارد می شوند.

عمده دلایل گسترش و حرکت شرکت ها به سمت بازارهای بین المللی را می توان کسب مزیت رقابتی بیان کرد. این امر می تواند به وسیله توسعه بین المللی به چند طریق قابل حصول باشد؛ اول این که، این کشورها بازارهای جدید با تعداد بی شماری از مشتریان بالقوه

در جهان امروز، نیروی انسانی به عنوان اولین عامل توسعه جوامع شناخته شده است. نگاهی به پژوهش ها و سیر تکاملی رشد کشورهای جهان نشان می دهد که اکثر کشورهای پیشرفته در سالیان گذشته با عظمی ملی روی منابع انسانی خود از طریق آموزش و پرورش و سایر جنبه های بهسازی سرمایه گذاری کرده اند و اکنون برنامه ریزی های آنها به ثمر نشست است. به عبارت دیگر، در نیم قرن اخیر نوعی انقلاب آموزشی و نرم افزایی در راه تربیت و آماده سازی انسان ها در جوامع شکل گرفته و به مرحله ی اجرا در آمده که این قرن را از سایر قرون متمایز ساخته است. یکی از شقوق توجه به منابع انسانی، رشد علم مدیریت منابع انسانی است که به شکل چشمگیر و بی سابقه ای در سالهای اخیر رو به رشد نهاده است. علاوه بر آن که دانشگاه ها و مراکز علمی توجه خاصی به راه اندازی رشته های مدیریت داشته اند، به طور اخص، آموزش مدیریت منابع انسانی در صدر فعالیت های آموزشی آنها قرار گرفته است.

مدیریت منابع انسانی یعنی دانشی که همه تصمیم ها و فعالیت های مدیریت را در بر می گیرد و به طور مستقیم بر مردم یا منابع انسانی که برای سازمان کار می کنند اثر می گذارد (فیشور و همکاران ۲۰۰۰). گری دسلر می گوید، مدیریت منابع انسانی به فعالیت ها و سیاست هایی که مدیر برای انجام امور نیروی انسانی مانند جذب، تربیت، ارزشیابی، پاداش و بوجود آوردن محیط امن و متصفانه نیاز دارد، اطلاق می شود. میرکمالی در کتاب مبانی مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی را فرایند بررسی و ایجاد زمینه های مساعد جذب، تربیت، بکارگماری، نگهداشت، بهداشت و رشد منابع انسانی، به طوری که بتوان با تأمین نیازهای منطقی و ایجاد انگیزش و رضایت در آنها به اهداف فردی، گروهی و سازمانی دست یافت (میرکمالی ۱۳۸۳).

همچنین تعریف عملیاتی مدیریت منابع انسانی بر گرفته از مجموع فرایندهای بلوغ منابع انسانی است. بنابراین منظور از مدیریت منابع انسانی در سازمان به معنای دانش

استانداردها را استاندارد سازی می‌نامند. اهداف اصلی استاندارد سازی عبارتند از تناسب با هدف، قابلیت جایگزینی، کاهش تنوع، سازگاری، سلامت و ایمنی حفاظت از محیط زیست، استفاده بهتر از منابع، ارتباط و درک بهتر و انتقال تکنولوژی می باشد.

استاندارد ۳۴۰۰۰ نقشه راهی برای تعالی سیستم های منابع انسانی در جهت تحقق استراتژی های سازمان است. از آن جایی که نمی توان همه فرایندهای منابع انسانی را در زمان کوتاه مستقر کرد، از اینرو استاندارد ۳۴۰۰۰ به صورت تدریجی و مرحله ای طراحی شده است. هر مرحله تکاملی، یک متغیر منحصر بفردی را در فرهنگ سازمانی می طلبد تا بتوان زمینه مناسب را برای جذب، حفظ و توسعه انسانی را فراهم کرد. استاندارد ۳۴۰۰۰ کمک می کند تا سازمان بهترین اقدامات منابع انسانی را در یک مسیر تعالی اتخاذ کند. هم زمان به منظور بهبود مستمر از حوزه معین، اقدامات مدیریت کیفیت جامع را بکار می گیرد و رویکرد خاص به تحول سازمانی دارد و به طور مستمر و تکاملی تغییرات متوالی را در پی دارد. یکی از ویژگی های جالب استاندارد ۳۴۰۰۰ این است که به عنوان یک سیستم یکپارچه در راستای اهداف و استراتژی ها و نیازهای متحول سازمانی، بلوغ می یابد. مدل زیربنایی استاندارد ۳۴۰۰۰ در سال ۲۰۰۱ برای اولین بار در شرکت های بزرگ و به ویژه شرکت های دانش محور به کار گرفته شد و تاکنون در شرکت های بسیاری اجرا شده است (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۶).

امروزه در کشور تقاضا برای انسان های نخبه بیشتر از عرضه آن است و شکار استعدادها ضروری است. جذب و حفظ این نوع منابع انسانی چالش بسیار بزرگی برای سازمان های کشور است. با وجود این که اکثر سازمان ها اهمیت این نوع منابع انسانی را می دانند ولی راهکار منسجم و یکپارچه مثل استاندارد ۳۴۰۰۰ برای جذب و حفظ آنها ندارند. سیستم های منابع انسانی یکپارچه و مکمل در اکثر سازمان ها وجود ندارد و این امر علت اصلی

هستند؛ این بازارها برای شرکت هایی که کمتر از حداکثر ظرفیت تولید می کنند، بسیار مطلوب بوده و بهترین روش جهت افزایش فروش و سودآوری آنهاست. دوم این که، این کشورها دارای امکانات تولیدی بیشتر و ارزان قیمت هستند، برای نمونه آنها دارای نیروی کار ارزان و کم توقع می باشند (پرین ۱۹۹۱). دو سؤال اساسی در زمینه مدیریت منابع انسانی بین المللی وجود دارد. سؤال اول درباره میزان حفظ یکنواختی مجموعه ارزش ها، هنجارها و نگرش های سازمانی و البته برنامه ها و سیاست های منابع انسانی فراتر از مرزهای ملی خود یا قالب ریزی مجدد آنها به منظور سازگاری با یک زمینه متفاوت است. به عبارت دیگر آیا سازمان ها به طور اجتناب ناپذیر پارادایم ها و برنامه های کشورهای مبدأ را منعکس می سازند؟ سؤال دوم درباره مسایل کاربردی زیادی است که در زمینه مدیریت کارکنان در سطح بین المللی مطرح می شود. این مسائل راجع به مدیریت افراد مقیم برون مرز، نقش و اهمیت نسبی اتباع از نظر سازمان کشورها در برابر کارکنان محلی است (حسن پور و عباسی ۱۳۸۸).

استاندارد نظمی است مبتنی بر نتایج استوار علوم، فنون و تجارت بشری در رشته ای از فعالیت های عمومی که به صورت قواعد، مقررات و نظام نامه به منظور ایجاد هماهنگی و وحدت رویه، توسعه تفاهم، تسهیل ارتباطات، صرفه جویی در اقتصاد، حفظ سلامت و گسترش مبادلات بازرگانی داخلی و خارجی به کار می رود. همچنین یک استاندارد سندی است که الزامات، قوانین و رهنمودهایی را برای یک فرایند، محصول یا خدمت ارائه می دهد. این الزامات فرایند، محصول یا خدمت را به طور کامل توصیف می کنند. استانداردها نتیجه یک اجماع هستند و به وسیله یک سازمان شناخته شده تأیید شده اند (صفری و همکاران ۱۳۹۵).

هدف استانداردها دستیابی به میزان بهینه نظم در یک زمینه مشخص است. توجه به عبارت بهینه بسیار مهم است، چون نظم استاندارد نباید خلاقیت و انعطاف پذیری را از بین ببرد، فرایند تدوین، صدور و اجرای

متوجه سرمایه های عظمی انسانی یک جامعه و کشور خواهد شد.

به همین جهت ضرورت تحقیق حاضر، بر تأکید ارائه ی مدل ارزیابی مدیریت منابع انسانی بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ در دانشگاه ها قرار گرفته است، چرا که استفاده و بهره مندی از استانداردهای به روز و شناخته شده، توانمندی دانشگاهها را در عرصه رقابت های علمی و پژوهشی در سطح بین المللی یاری می رساند و زمینه را برای رقابت های جدی در همه ابعاد و زمینه هایی که اکثر دانشگاه های معتبر دنیا بر آن تأکید دارند، فراهم خواهد نمود و چه بسا در آینده ای نه چندان دور محققین و اندیشمندان ما تدوین کننده الگوها و مدل های جامع تر و کارآمدتری در این عرصه ظهور نمایند.

روش کار

این مقاله به دنبال ارائه مدل ارزیابی مدیریت منابع انسانی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و از نظر نوع داده ها، آمیخته (کمی و کیفی) بوده و از لحاظ روش اجرا توصیفی - پیمایشی است. در این پژوهش از روش پژوهش آمیخته استفاده گردید. همچنین در این پژوهش از بین انواع طرح های پژوهش ترکیبی از طرح اکتشافی و تأییدی استفاده شد. در این طرح، تأکید اصلی بر داده های کیفی است و طرح اکتشافی متوالی خوانده می شود. نوع طرح حاضر از نوع ترکیبی اکتشافی هدایت شده و متداول است. همچنین روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و بهره مندی از آزمون های رگرسیون چند متغیره و تحلیل مسیر با استفاده از ابزار نرم افزار آماری پی ال اس در انجام پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است و در نهایت جهت ارائه مدل ارزیابی مدیریت منابع انسانی در دانشگاه های آزاد اسلامی از روش مدلسازی معادلات ساختاری که برگرفته از بخش اول پژوهش و از ترکیب تحلیل عاملی و تحلیل مسیر می باشد، استفاده شده است.

ترک خدمت داوطلبانه نخبگان و از دست رفتن سرمایه های انسانی است.

استاندارد ۳۴۰۰۰ به عنوان یک مدل بلوغ دارای ۵ سطح است. در سطح صفر، سازمان یک راه مستمر برای انجام کار ندارد و متناسب با مشکلات سازمان، راه حلی ارائه و مشکل حل می شود. در سطح مقدماتی سازمان مبنایی را برای فرایندهای سازمانی ایجاد می کند. در سطح میانی سازمان درصدد شناسایی اقدامات و یکپارچه سازی آنها در فرایندهای سازمانی است. در سطح پیشرفته سازمان درصدد همراستا سازی فرایندهای منابع انسانی با عملکرد کل سازمان است و در پنجمین سطح بلوغ که بهینه است، سازمان در پی بهبود مستمر در همه فرایندهاست. در تحقیق حاضر، مبنای تدوین ابعاد و شاخص های ارزیابی مدیریت منابع انسانی در سطح دانشگاه ها، مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ می باشد که محقق با استناد به این مدل ارزیابی، چارچوب نظری تحقیق را برآن قرار داده است. استاندارد ۳۴۰۰۰، ۱۶ فرایند منابع انسانی و ۱۲ متغیر نتیجه ای و نگرشی منابع انسانی را در قالب ۳۴۰۰۰ امتیاز (امتیاز ۲۰۰۰۰ فرایندها و ۱۴۰۰۰ امتیاز نتایج و نگرش ها)، ارزیابی می کند. همچنین این استاندارد دستورالعمل هایی برای استخدام دارد.

طی مطالعات وسیع به عمل آمده در عرصه مدیریت منابع انسانی به نمونه یا نمونه هایی که حاکی از بهره مندی از ارزیابی مدیریت منابع انسانی به استناد مدل های استاندارد می باشد، به دست نیامده است اما لازمه انجام چنین تحقیقات و بررسی نتایج حاصل از اعمال آن در دانشگاه ها و مؤسسات آموزشی می تواند گام وسیعی در جهت توسعه و بهبود و کیفی بخشی آن گردد. به نقل از برخی اساتید و مدیران عالی رتبه، فقدان چنین سیستم های ارزیابی در سطح دانشگاه ها گاهاً حتی موجب سلب انگیزه و پویایی و جوشش در مجموعه کل منابع انسانی در طبقات و گروه های مختلف دانشگاهی خواهد گذاشت به طوری که نتایج آن در هر دو جهت (ارتقاء یا تنزل)،

روش نمونه‌گیری بصورت «نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی» بوده که به صورت جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. آمار جامعه و تعداد نمونه‌ی پژوهش در بخش کمی

تعداد اعضای نمونه	تعداد اعضای جامعه	واحد دانشگاه آزاد اسلامی
۳۲	۶۴	رودهن
۸۴	۱۷۱	تهران شمال
۷۷	۱۵۴	تهران جنوب
۴۳	۸۶	شهری
۴۵	۹۰	اسلامشهر
۲۸	۵۷	پرنوریاط کریم
۱۷	۳۴	تهران غرب
۲۰	۴۰	دماوند
۶	۱۳	شهریار
۳۵۲	۷۱۱	مجموع

در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات از دو شیوه کیفی و کمی استفاده شده است. ابتدا برای پاسخگویی به سؤال اول پژوهش که عبارت است از «تعیین ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی» و به دلیل وجود ابهام در ابعاد و مؤلفه‌های آن برای جمع‌آوری اطلاعات از مطالعات کتاب‌ها و مقالات مربوط به استاندارد ۳۴۰۰۰ و آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی با مدل مربوطه و سپس تکنیک دلفی بهره‌گرفته شد. پس از تعیین اعضای پانل، به شیوه نمونه‌گیری هدفمند از میان مدیران واساتید دانشگاهی، افرادی را که با موضوع تحقیق آشنایی داشته و همچنین تمایل به همکاری نشان دادند، تعداد ۲۵ نفر را انتخاب کرده و تکنیک دلفی را در دو دور برگزار نموده است. این ۲۵ نفر متشکل از ۱۵ نفر از مدیران و ۱۰ نفر از اساتید دانشگاه و از اعضای هیئت علمی می‌باشند. در دور اول، پرسشنامه‌ای شامل ۱۶ گویه و در قالب ۱۰۳ بُعد متشکل از ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی که از پژوهش‌های پیشین بر مبنای فرایندهای بلوغ مدیریت منابع انسانی استاندارد ۳۴۰۰۰ استخراج شده بود، در اختیار اعضای پانل قرار گرفت. علاوه بر این، از آنان خواسته شد که نظرات خود را درباره مؤلفه‌هایی که در این فهرست موجود نیست، ارائه کنند. در دور دوم مجموعه مؤلفه

در این پژوهش جامعه آماری در دو بخش کم و کیفی آورده شده است. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی شامل دو مورد زیر می‌باشد:

(۱) کلیه مدیران، مسئولان و اساتیدی است که دارای رشته مرتبط با موضوع، از واحدهای دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران که در سال ۹۷ مشغول به خدمت می‌باشند تشکیل شده است.

(۲) جامعه‌ای که از آن محتوای موردنظر جهت تحلیل محتوای کیفی انتخاب شد که شامل تمام اسناد منتشرشده در زمینه‌ی ارزیابی مدیریت منابع انسانی و آسیب‌شناسی‌های این حوزه و استاندارد ۳۴۰۰۰ بوده است.

جامعه آماری این پژوهش از نظر کمی شامل دو مورد زیر می‌باشد:

(۱) جامعه‌ای که از آن‌ها برای اعتباربخشی درونی مدل استفاده گردید، شامل متخصصان منابع انسانی در حوزه دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران بودند.

(۲) جامعه‌ای که از آن‌ها برای اعتباربخشی بیرونی مدل استفاده شد، تمام کارکنان و شاغلین حال حاضر (سال ۱۳۹۷) دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران را تشکیل می‌دادند.

نمونه‌ها در این پژوهش در دو بخش کیفی و کمی مورد ارزیابی قرار گرفت. به منظور تعیین نمونه در بخش کیفی با روش نمونه‌گیری هدفمند از میان مدیران و اعضای هیأت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران که با موضوع پژوهش آشنا بوده و همچنین تمایل به همکاری داشتند صورت گرفت که تعداد نمونه انتخابی ۲۵ نفر بودند. به منظور تعیین نمونه‌ها در بخش کمی به دلیل محدود بودن جامعه از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) استفاده شده است که مشخص گردید تعداد ۳۲۵ نفر به عنوان نمونه، معرف جامعه‌ی ۱۶ واحد دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران می‌باشند که به عنوان نمونه فقط ۹ واحد دانشگاهی به صورت تصادفی انتخاب گردیده‌اند.

پرسشنامه ابعاد مدیریت منابع انسانی از پایایی لازم برخوردار است.

جدول ۲. شاخص‌های روانی، پایایی

Cronbachs Alpha	CR	AVE	فرایندها
۰/۹۷۸	۰/۹۷۹	۰/۵۴۸	ارزیابی مدیریت منابع انسانی
۰/۷۴۲	۰/۸۲۹	۰/۵۳۹	فرایند آموزش، یادگیری و تسهیم دانش
۰/۷۵۳	۰/۸۳۶	۰/۵۰۷	فرایند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی
۰/۸۹۲	۰/۹۱۲	۰/۵۰۹	فرایند برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و گریدینگ شاغل
۰/۸۱۲	۰/۸۶۵	۰/۵۲۰	فرایند تحلیل شغل و گریدینگ شغلی
۰/۸۸۱	۰/۹۱۵	۰/۶۸۴	فرایند تحلیل و توسعه شایستگی‌ها
۰/۸۴۲	۰/۸۷۶	۰/۵۲۶	فرایند تیم سازی و توانمندسازی
۰/۷۶۷	۰/۸۴۶	۰/۵۴۲	فرایند حساسی و ریسک منابع انسانی
۰/۷۷۰	۰/۸۳۹	۰/۵۶۵	فرایند حقوق و مزایا
۰/۷۵۷	۰/۷۹۵	۰/۷۲۳	فرایند روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی
۰/۸۰۸	۰/۸۶۹	۰/۵۷۵	فرایند سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی
۰/۸۳۵	۰/۸۸۴	۰/۶۰۴	فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی
۰/۷۲۰	۰/۷۵۰	۰/۵۱۷	فرایند مدیریت اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی
۰/۸۵۳	۰/۸۸۴	۰/۵۱۱	فرایند مدیریت استعداد و جانشین‌پروری
۰/۸۸۶	۰/۹۱۱	۰/۵۶۵	فرایند مدیریت عملکرد کارکنان و پاداش
۰/۷۸۵	۰/۷۹۸	۰/۵۴۲	فرایند مربی‌گری و منتورینگ
۰/۷۱۱	۰/۷۰۵	۰/۵۳۷	فرایند پیشنهادات و نوآوری مستمر

ضرایب مسیر بین متغیرهای مکنون باید بر اساس علامت جبری، مقدار و معناداری آنها بررسی شوند. هر ضریب مسیر در مدل ساختاری پی‌اس‌آ را می‌توان معادل یک

هایی که در دور اول پیشنهاد شده بودند، برای تعیین درجه تناسب در قالب طیف پنج درجه ای لیکرت و شامل گزینه‌های «کاملاً مناسب: ۵»، «مناسب: ۴»، «تظری ندارم: ۳»، «نامناسب: ۲»، «کاملاً نامناسب: ۱»، شامل ۱۶ گویه و در قالب ۱۰۳ بُعد در اختیار خبرگان قرار گرفت. بدین ترتیب، نتایج نهایی پژوهش منبعت از نقطه نظرهای واقعی مدیران و اعضای هیأت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران بر اساس دانش و تجربه آنها به دست آمد.

در تکمیل پرسشنامه‌های توزیع شده از اعضا پانل درخواست شد تا در مقابل هر گویه علامت $\sqrt{\quad}$ یا \times قرار دهند. برای تحلیل پرسشنامه‌های دور اول از تکنیک تحلیل محتوا برای شناسایی موضوع‌های اصلی استفاده شد. در این دور طیف پاسخ‌ها و دلایلی که متخصصان برای پاسخ‌هایشان ارائه کرده بودند مورد بررسی قرار گرفته و خلاصه‌نویسی شد. نتایج پرسشنامه دور اول، پرسشنامه نیمه ساختاریافته اولیه را که بر مبنای ۱۶ فرایند منابع انسانی استاندارد ۳۴۰۰۰ بوده است به پرسشنامه‌ای با ساختار تبدیل کرد که اساس دور بعدی را تشکیل داد. در دور دوم پرسشنامه‌ای در قالب طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت طراحی شده و در اختیار اعضای پانل یعنی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران قرار گرفت.

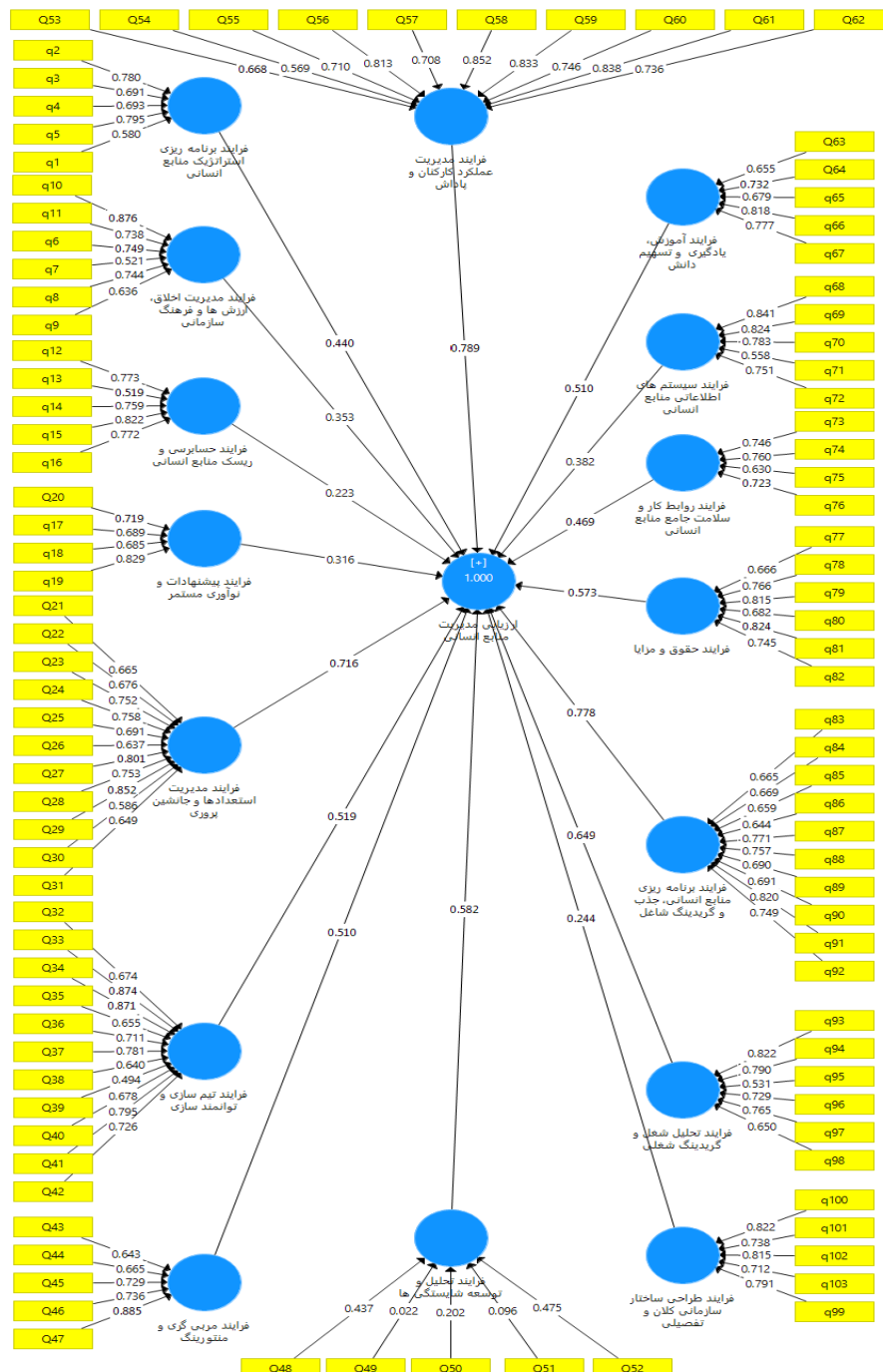
تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است که در جدول (۳)، برای نمونه ۳۰ تایی قبل از انجام پژوهش آورده شده و در جدول ذیل برای نمونه آماری (۳۵۲ نفر) مورد محاسبه قرار گرفته است.

همچنین ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه مقدار ۰/۹۸ بدست آمد که بالاتر از ۰/۷۰ است و این موضوع نشان دهنده همبستگی درونی بین متغیرها برای سنجش مفاهیم مورد نظر بوده و می‌توان گفت که پرسشهای مورد نظر همگی یک متغیر را اندازه‌گیری می‌کنند. بنابراین

حالت تخمین ضرایب مسیر براساس شاخص های در نظر گرفته شده مطابق شکل ۱ می باشد.

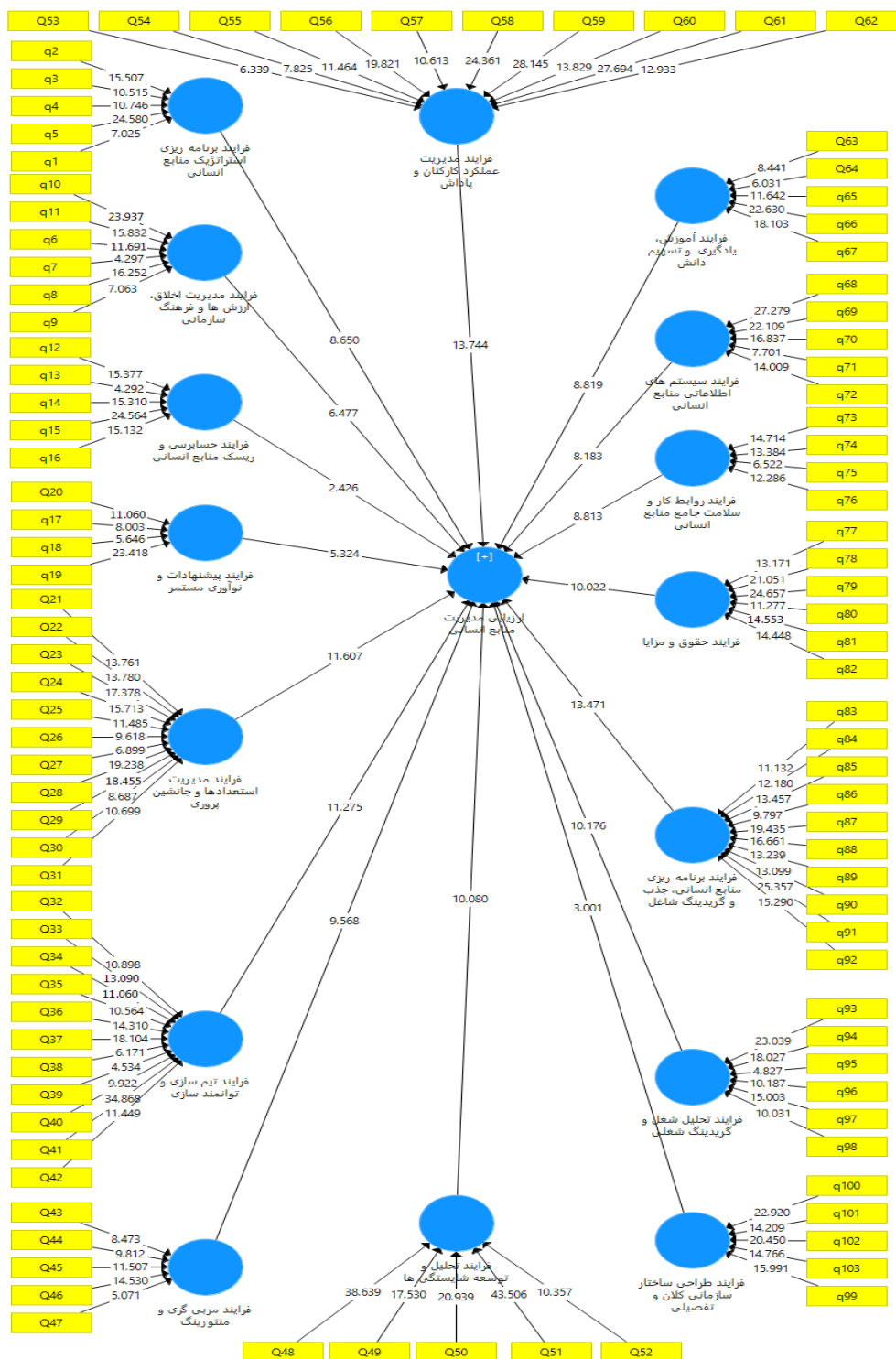
ضریب بتای استاندارد شده رگرسیون های کمترین مربعات معمولی در نظر گرفت. مدل معادلات ساختاری در



شکل ۱. مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب مسیر

ضرایب (t-value) در شکل (۲) نمایش داده شده است.

همچنین مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرایب (t-value)

ضریب مسیر ۰/۴۴۰ و همچنین آماره t به مقدار ۸/۶۵۰، فرآیند مدیریت اخلاق، ارزش ها و فرهنگ سازمانی با توجه به ضریب مسیر ۰/۳۵۳ و همچنین آماره t به مقدار

براساس نتایج بدست آمده برای ضریب مسیر و همچنین آماره t در سطح اطمینان ۹۹ درصد می توان بیان داشت، مؤلفه های فرآیند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با

حاصل از هریک از این ابعاد گویای پایایی روایی محتوا در بخش کیفی پژوهش و انجام و استخراج آلفای کرونباخ برای یک نمونه ۳۰ تایی قبل از اعمال پژوهش در سطح نمونه آماری روایی محتوایی ابزار سنجش (پرسشنامه) را نشان می دهد.

مرور مطالعات در حوزه مدیریت منابع انسانی و انواع روش ها و مدل های مختلف ارزیابی آن نشان می دهد که با توجه به تنوع فراوان سازمان ها و شرکت ها در عرصه جهانی وجود ابعاد و شاخص هایی که در قالب مدل های شایستگی و تعالی مدیریت منابع انسانی طراحی و اجرا گردیده اند به مقدار قابل توجهی بر روی رشد و ارتقاء سازمان ها از همه ابعاد تأثیرات مثبتی داشته باشد. آن چه که قلی پور در بیان و شرح فلسفه استاندارد ۳۴۰۰۰ به عنوان نقشه راهی برای تعالی سیستم های منابع انسانی در جهت تحقق استراتژی های سازمان آورده است، گویای این مدعاست (قلی پور ۱۳۹۶). همان طور که در شرح مجملی از تعالی مدیریت منابع انسانی ۳۴۰۰۰ آورده شده است، به دلیل آن که نمی توان همه فرایندهای منابع انسانی را در زمان کوتاهی در یک سازمان مستقر کرد، از اینرو استاندارد ۳۴۰۰۰ به صورت تدریجی و مرحله ای طراحی شده است. اما در همین رابطه بنا به نظر خبرگان که تجربه وافر در امر استقرار مدل های منابع انسانی در اکثر سازمان ها و شرکت ها در سراسر کشور را داشتند، تصمیم گرفته شد تا جهت طراحی مدل فقط به تبیین گویه ها و ابعاد ۱۶ فرایند مدیریت منابع انسانی مطابق استاندارد ۳۴۰۰۰ در سطوح دانشگاه های آزاد اسلامی در استان تهران پرداخته شود. با توجه به پژوهش های به عمل آمده در حیطه تدوین مدل ارزیابی منابع انسانی نتلند والفسن با عنوان مدل های بلوغ فرایند، مدل فیلیس، مدل قابلیت های نیروی انسانی کرتیس و همکاران، مدل شایستگی علوی، مدل آی-آ توسعه منابع انسانی کالاهان و داویلا، چارچوب مفهومی توسعه منابع انسانی مبتنی بر نظرات بکر و هارت و همچنین چارچوب مفهومی توسعه منابع انسانی استراتژیک گاراوان در تأیید

۶/۴۷۷، فرایند حسابرسی و ریسک منابع انسانی با ضریب مسیر ۰/۲۲۳ و همچنین آماره t به مقدار ۲/۴۲۶، فرایند پیشنهادات و نوآوری مستمر با ضریب مسیر ۰/۳۱۶ و همچنین آماره t به مقدار ۵/۳۲۴، فرایند مدیریت استعداد و جانشین پروری با ضریب مسیر ۰/۷۱۶ و همچنین آماره t به مقدار ۱۱/۶۰۷، فرایند تیم سازی و توانمندسازی ضریب مسیر ۰/۵۱۹ و همچنین آماره t به مقدار ۱۱/۲۷۵، فرایند مربی گری و منتورینگ با ضریب مسیر ۰/۵۱۰ و همچنین آماره t به مقدار ۹/۵۶۸، فرایند تحلیل و توسعه شایستگی ها با ضریب مسیر ۰/۵۸۲ و همچنین آماره t به مقدار ۱۰/۰۸۰، فرایند مدیریت عملکرد کارکنان و پاداش با ضریب مسیر ۰/۷۸۹ و همچنین آماره t به مقدار ۱۳/۷۴۴، فرایند آموزش، یادگیری و تسهیم دانش با ضریب مسیر ۰/۵۱۰ و همچنین آماره t به مقدار ۸/۸۱۹، فرایند سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی با ضریب مسیر ۰/۳۸۲ و همچنین آماره t به مقدار ۸/۱۸۳، فرایند روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی با ضریب مسیر ۰/۴۶۹ و همچنین آماره t به مقدار ۸/۸۱۳، فرایند حقوق و مزایا با ضریب مسیر ۰/۵۷۳ و همچنین آماره t به مقدار ۱۰/۰۲۲، فرایند برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و گزینش شغلی با ضریب مسیر ۰/۷۷۸ و همچنین آماره t به مقدار ۱۳/۴۷۱، فرایند تحلیل شغل و گزینش شغلی با ضریب مسیر ۰/۶۴۹ و همچنین آماره t به مقدار ۱۰/۱۷۶ و فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی با ضریب مسیر ۰/۲۴۴ و همچنین آماره t به مقدار ۳/۰۰۱ از مؤلفه های ارزیابی مدیریت منابع انسانی با تأکید بر استاندارد ۳۴۰۰۰ در دانشگاه آزاد اسلامی می باشد.

بحث و نتیجه گیری

براساس مطالعات انجام شده، ۱۶ عامل برگرفته شده از فرایندهای ارزیابی مدیریت منابع انسانی مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ و ابعادی که در قالب ومتغیرهای وابسته مکنون برای هر یک از این فرایندها تعریف شده است، برگرفته از نظرات نخبگان و متخصصان این عرصه می باشد. نمرات

Deborah, D, Roswell, W et al 2004, *Human resource management based on merit approach*, translated by Amin, F, Karami F 1397, Tehran: Tehran University, Publishing House. [In Persian]

ECIS 2005, proceeding of the Thirteenth European Conference on Information system, 26-28 May 2005, Germany, Regensburg.

EFQM, P 2004, process survey Tool Guide: A Guide to using and Applying PSTS, EFQM.

Gholipour, A, Esmaeili M et al 1396, *Model 34000 Human Resources (34000 Standard Award)*, Tehran: The Book of Kindness Publishing. [In Persian]

Hasanpour, A, Abbasi, T 2009, *Advanced Human Resource Management 1*, Tehran: One. [In Persian]

Mirkamali, M 1383, *Fundamentals of Human Resources Management*, Tehran: Eustaver. [In Persian]

Nettland, T, H, Alfines, E 2011, proposing a quick best practice maturity test for supply chain operations, *Measuring Business Excellence*, Vol.15, No.1, Pp. 6-67.

NUNnaLLy, J, Bernstein, I 1978, *psychometric theory*, 2nd ed. New York, united.

Perrin, T 1991, priorities for competitvie advantage: A woridwide human resource study, vallhalla Ny.

Philips Electronics, N, V, EFQM 2004, *process survey tool for Human Resources Management, EFQM*, Philips.

Rezvani, H 1389, *Research Method in Management*, Tehran: Mehraban Nashr. [In Persian]

Safari, H, Moradi M, et al 1395, *Position of ISO International Standards in EFQM Excellence Model*, Tehran: Publication of Mehraban Publishing. [In Persian]

Sharifan, F 1378, Typology and process of design and implementation of combined research, *Journal of Research in Methodology of Humanities*, Vol.14, No.57, Pp.103-75. [In Persian]

اهمیت انتخاب شاخص های فرایند منابع انسانی مطابق با استاندارد ۳۴۰۰۰ می باشد (والفنس ۲۰۱۱، فیلیس ۱۳۹۳، کرتیس و همکاران ۲۰۰۲، علوی ۲۰۰۸، کالاهان و داویلا ۲۰۰۴، بکر و هارت ۱۹۸۹، گاراوان ۲۰۰۷).

چرا که با توجه به دقت نظر بر روی هریک از این مدل ها و چارچوب های مفهومی، تکیه بر یکی از شاخص های مورد اهمیت را تصدیق می نماید. در پایان باید به این باور اذعان نمود که تا زمانی که سیستم مدیران منابع انسانی در حوزه های متفاوت مدیریتی و عملکردی در دانشگاه های آزاد اسلامی تمایلی به تغییر نداشته باشند رسیدن به این امر مهم و پیاده سازی یک مدل ارزیابی استاندارد کار دشواری خواهد بود و تا به صورت عملی و میدانی محققینی در این عرصه اقدام نکنند، نمی توان به این سؤال پاسخ منطقی و واضح و روشنی داد.

References

Alawi, B 1386, *Human Resources Strategy*, Tehran: Institute of Iran. [In Persian]

Azar, A, Gholamzadeh, R et al 2012, *Route-Structural Modeling in Management (Application of Smart PLS Software)*. [In Persian]

Bazargan, A 1387, *Introduction to Qualitative and Quantitative Research Methods; Common Approaches in Behavioral Sciences*, Tehran: Arasbaran. [In Persian]

Callahan, J, Davila, T 2004, An Impressionistics Framework for Theorizing About HRD. Human Resource Development Review.3,75.

Curtis, B, Hefley, W et al 2002, *The people capability Maturity Model: guidelines for improving the workforce*, Boston: Adition-wesley.

Cynthia, D, Fisher et al 2000, *Human Resource Management*, 4 thed (Boston: Houghton Mifflin Company, p.7.

Davari, A, Rezazadeh, A 1395, *Modeling Structural Modalities with PLS Software*, Publishing Organization of Jahad University, Tehran. [In Persian]

Presentation of human resources management assessment model of Islamic Azad universities (in the province of Tehran) based on 34000 standard

1. **Zahra Tavoli:** PhD student of educational management, Department of Educational and Counseling, Faculty of Educational Sciences, Islamic Azad University, Rodehen, Iran
2. **Fatah Nazem*:** Faculty Member of Rudehen University, Department of Educational and Counseling, Faculty of Educational Sciences, Islamic Azad University, Rodehen, Iran.
3. **Farideh Dokaneifard:** Faculty Member of Rudehen University, Department of Educational and Counseling, Faculty of Educational Sciences, Islamic Azad University, Rodehen, Iran.

Abstract: The purpose of this study was to provide a model for evaluating human resources management of Islamic Azad universities based on the standard 34000. The current research is applied in terms of its purpose and in terms of the type of data, it is mixed (quantitative and qualitative) and is descriptive-survey method. The statistical population of this research is composed of two statistical societies. In the first section of the statistical society, from which the qualitative content analysis has been selected, includes published documents on types and processes of process and excellence of human resource management and standardization 34000, as well as the group of specialists and managers for internal accreditation and presentation. The theoretical framework and the initial model have been used. In the second part of the statistical society, it is a surveying survey that involves all human resources employed at Islamic Azad University, which is used for external accreditation of research. To select part of the 34000 standard and to prepare a questionnaire, 25 members of the Standard Institute, professors and faculty members, and the managers of the university, and 325 people were selected according to Morgan's formula from the staff and targeted cluster sampling. . The results of the research were verified by means of confirmatory factor analysis and structural equation analysis and the initial conceptual model with high coefficients. Finally, this model was able to evaluate the objective at the level of Islamic Azad universities.

Keywords: Model, Evaluation, Human Resource Management, Standard, Standard 34000.

***Corresponding author:** Faculty Member of Rudehen University, Department of Educational and Counseling, Faculty of Educational Sciences, Islamic Azad University, Rodehen, Iran.

Email: nazem@riau.ac.ir