

نقش مدیریت راهبردی منابع انسانی در چابک سازی دانشگاه فرهنگیان استان مازندران

سیده زینت هادیان^{۱*}، سیده زهرا هادیان^۲

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۲۷

چکیده

هدف: هدف از انجام این مطالعه بررسی نقش مدیریت راهبردی منابع انسانی در چابک سازی دانشگاه فرهنگیان استان مازندران بود. **روش شناسی:** پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها در گروه مطالعات توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری مطالعه حاضر شامل کلیه مدیران و کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان مازندران بودند که تعداد آنها در دوره زمانی پژوهش ۴۰۵ نفر بود و براساس فرمول نمونه گیری کوکران و روش نمونه گیری تصادفی در دسترس تعداد ۱۰۸ نفر به عنوان نمونه آماری برگزیده شدند. پرسشنامه های مطالعه حاضر شامل پرسشنامه های استاندارد مدیریت راهبردی منابع انسانی طراحی شده توسط هانگ و چانگ (۲۰۰۵) و پرسشنامه استاندارد چابکی سازمانی شریفی و یانگ (۲۰۰۱) بود. ضمن اینکه به منظور بررسی فرضیه های پژوهش از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل بهره گرفته شد.

یافته ها: یافته ها نشان دادند که در مجموع مدیریت راهبردی منابع انسانی دارای نقش مستقیمی در چابک سازی دانشگاه فرهنگیان داشته است. به طور مشخص تر، نتایج نشان داد که مدیریت راهبردی منابع انسانی بالاترین تاثیر را بر انعطاف پذیری دارد و پس از آن متغیرهای شایستگی، سریع بودن و پاسخگویی قرار دارند.

بحث و نتیجه گیری: در مجموع می توان پذیرفت که مدیریت راهبردی منابع انسانی نقش موثر و مهمی در توسعه چابکی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان داشته است و در نتیجه سیاست گذاران این حوزه می توان از آن در جهت بهبود فرآیندهای سازمانی بهره گیرند. **واژگان کلیدی:** مدیریت راهبردی منابع انسانی، چابک سازی، دانشگاه فرهنگیان.

^۱دکتری مدیریت آموزشی، مدرس دانشگاه فرهنگیان (نویسنده مسئول) hadiyan57@yahoo.com

^۲دانشجوی دکتری برنامه ریزی درسی

آموزش عالی تا حد زیادی مسئول رشد و توسعه سرمایه انسانی و تحولات اقتصادی و اجتماعی است. پیچیدگی جوامع و تغییرات سریع در نظام آموزش عالی، رهبرانی کارا برای اداره بهتر امور دانشگاه‌ها می‌طلبد. در عصر حاضر دانشگاه‌ها به سازمان‌های اجتماعی مهمی تبدیل شده‌اند که در توسعه پایدار کشورها نقش عمده ایفا می‌کنند. در واقع دانشگاه‌ها هم در پیدایش تحولات و هم در پاسخگویی به نیازهای ناشی از تحولات گوناگون جامعه، نقش اساسی بر عهده دارند. رسالت و مأموریت دانشگاه‌ها و رهبران دانشگاهی به عنوان سازمان‌یادگیرنده، تنها آماده‌سازی شغلی نیست، بلکه مهم‌تر از آن کمک به افراد برای یادگیری مولد و ایجاد زمینه بروز و ظهور پیشرفت ذهنی است که تأثیری مستمر بر فرد داشته باشد (Ramsden, 2000). اما امروزه یکی از چالش‌های پیش روی مدیریت منابع انسانی، توسعه استراتژی‌های پایداری و مشارکت کارکنان به عنوان یک عنصر کلیدی است که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا ظرفیت‌ها را توسعه دهند تا هیچ‌کس عقب نماند (Rodríguez, et al, 2020).

شرکت مشاوره KPMG (2020) نشان داد که امروزه چالش‌های مدیریت روابط کار شامل جذب و حفظ استعدادها بر اساس پرورش و افزایش مشارکت روابط کارکنان و مدیریت پایدار سازمان و تیم‌هاست. در مواجهه با این نگرانی، بسیاری از مدیران منابع انسانی از ساختار سنتی مدیریت سرمایه انسانی مبتنی بر دانش، مهارت و تجربه در کوتاه مدت به سمت مدیریت دانش بیشتر با پشتیبانی سیستم‌های ارتباط بلندمدت در حال حرکت می‌باشند (Hite, McDonald, 2020). از سوی دیگر، چابکی به عنوان یک عامل کلیدی موفقیت برای سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود (Doz, Kosonen, 2010). چابکی به تعدیل و تنظیم مجدد مسیرهای استراتژیک یک سازمان به منظور توسعه روش‌های نوآورانه برای ایجاد ارزش مربوط می‌شود، انعطاف‌پذیری را بدون از دست دادن کارایی حفظ می‌کند، از طریق ترکیبی از قابلیت‌های پویا، مانند سیال‌سازی منابع^۱، حساسیت استراتژیک و تعهد جمعی (Doz, Kosonen, 2010) برای سازمان به ارمغان می‌آورد. برای سازمان‌های چابک، هم پایداری (تاب‌آوری، قابلیت اعتماد و کارآمدی) و هم پویایی (سرعت عمل، زیرکی و سازگاری) دارای اهمیت می‌باشد (Aghina, De Smet, Weerda, 2015). چابکی نشان‌دهنده توانایی سازمان برای انطباق دائمی با محیط‌های در حال تغییر و نامطمئن است (Lewis, Andriopoulos, Smith, 2014). برخی از پژوهش‌گران آن را به عنوان «ظرفیت حرکت سریع، انعطاف‌پذیر و قاطعانه در پیش‌بینی، شروع و استفاده از فرصت‌ها و اجتناب از هرگونه پیامدهای منفی تغییر» تعریف می‌کنند و برخی دیگر آن را «توانایی بهره‌برداری از فرصت‌ها و دوری با سرعت و با اطمینان از تهدیدات» در نظر می‌گیرند (Kotter, 2012).

یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران و سیاست‌گذاران در بخش آموزش عالی و دانشگاه‌ها، تعیین راهبرد سازماندهی و مدیریت منابع انسانی است. این راهبرد، روشی مبتنی بر شایستگی است که مدیران مراکز آموزش عالی از آن زاویه به کارکنان می‌نگرند و بر توسعه منابع انسانی و نیز چابکی سازمان با ثبات و پایدار، تأکید می‌کنند. فرض اساسی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی این است که کارکنان منبع اصلی سازمان هستند و عملکرد و چابکی سازمانی تا حد زیادی به کار آن‌ها بستگی دارد. از این رو، هدف اصلی مطالعه حاضر بررسی نقش مدیریت راهبردی منابع انسانی در چابکی سازمان است. هدف این مطالعه بررسی نقش مدیریت راهبردی منابع انسانی در چابکی سازمان می‌باشد. به طور مشخص این مطالعه به ارزیابی این موضوع می‌پردازد که چگونه مدیریت راهبردی منابع انسانی بر شاخص‌های چابکی (سریع بودن، شایستگی، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی) تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، روابط و پایداری چگونه بر موفقیت شیوه‌های منابع انسانی به عنوان وفاداری و حفظ کارکنان تأثیر می‌گذارد. پاسخ به سوال‌های پژوهش حاضر اجازه می‌دهد تا بررسی شود که اثربخشی اجرای سیاست‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی چگونه می‌تواند به عنوان محرکی برای بهبود چابکی سازمانی عمل نماید. این مطالعه با تجزیه و تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت راهبردی منابع انسانی و اثرات آن بر چابکی سازمانی در نظام دانشگاهی، کمکی بدیع به حوزه مدیریت سازمانی و منابع انسانی ارائه می‌کند. در ادامه این مقاله به صورت زیر مرتب شده است. ابتدا چارچوب نظری و فرضیه‌ها تعریف می‌شوند و سپس روش مورد استفاده و نتایج به دست آمده در ادامه آن ارائه شده است. کار با بحث در مورد نتایج، پیامدها و پیشنهادها به پایان می‌رسد.

¹ resource fluidity

چابکی را می توان توانایی سازمان در ایجاد تعادل بین انطباق و تعهد و حفظ آن دانست. سازمان‌های چابک خود را در موقعیت‌های دشواری قرار نمی‌دهند که چشم‌انداز بی‌هدف و متمرکز بر اقدامات معمول باشد. به گفته Doz, Kosonen (2010) چابکی نتیجه سه ویژگی در سازمان است. اصطلاحی برای توصیف این سه ویژگی به کار رفته است که به دقت با مفهوم پویایی تطبیق داده شده است. این سه قابلیت شامل حساسیت استراتژیک، سیال بودن منابع و تعهد جمعی است. Dyer, Shafer (2003) در مورد موضوع دست یابی به چابکی سازمانی توسط کارکنان، عوامل رفتاری برای چابکی نیروی انسانی سازمانی را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که چابکی سازمانی مستلزم تغییر رفتار در نیروی انسانی سازمانی است. Sherehiy, Karwowski, Layer (2007) طیفی از قابلیت‌های چابکی فراگیر را در نظر می‌گیرند: (۱) انعطاف پذیری (۲) پاسخگویی (۳) فرهنگ تغییر (۴) سرعت (۵) یکپارچگی بالا و پیچیدگی کم. Ambrose, Morello (2004) طراحی سازمان چابک را با ایجاد تعادل در نظم و تغییر در محیط کسب و کار ممکن می‌دانند و بیان کردند که تدوین استراتژی منبع یابی، مدیریت منابع، ایجاد و تقویت شایستگی در کارکنان، آموزش و شناسایی رهبران، فرآیند محوری، راه اندازی ساختار مبتنی بر سیستم اطلاعاتی و انسجام در زمینه آمادگی برای تغییر الزامات یک سازمان چابک نیاز است. Sumukadas, Sawhney (2014) یک مدل نظری ارائه کردند که بر اساس آن تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر چابکی را نشان دادند. در واقع اثر اقداماتی که منجر به مشارکت کارکنان می‌شود و انگیزه و تعهد آنها را افزایش می‌دهد. نتایج نشان داد که روش‌های تسهیم قدرت سازمانی مانند غنی‌سازی و توسعه شغلی، تیم‌های خود مدیریتی، حلقه‌های کیفیت و سیستم‌های پیشنهاد تأثیر قوی و معناداری بر چابکی منابع انسانی دارند (Soltani, Nazem, Imani, 2019).

از سوی دیگر، فرض بر روی عملکرد مدیریت منابع انسانی این است که مهم‌ترین منابع سازمان افرادی هستند که در سازمان کار می‌کنند و عملکرد سازمانی تا حد زیادی به آنها بستگی دارد. برای اینکه مدیریت منابع انسانی تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی بگذارد، باید طیف مناسبی از سیاست‌ها و فرآیندهای منابع انسانی توسعه یافته و به طور مؤثر اجرا شود (Armstrong, 2008). Lawler, Mohrman (2003) نیز اظهار می‌دارند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی باید بخشی جدایی ناپذیر از استراتژی هر سازمان بزرگی باشد. مدیریت راهبردی منابع انسانی رویکردی است که چگونگی دست یابی به اهداف سازمان از طریق افراد را با استفاده از استراتژی‌های منابع انسانی و سیاست‌ها و شیوه‌های یکپارچه منابع انسانی تعریف می‌کند (Armstrong, 2008). صرف نظر از بحث تعاریف، می‌توان به وضوح بیان کرد که توسعه مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی منجر به احیای چشم‌گیر علاقه دانشگاهی به عملکردهای مدیریت منابع انسانی و تقویت تئوری و عملی مدیریت منابع انسانی شده است. به عنوان مثال، در حوزه تئوری، مدیریت راهبردی منابع انسانی از این ایده که افراد در یک سازمان و سیستم مدیریت منابع انسانی می‌توانند منبع بلندمدتی از مزیت رقابتی را فراهم کنند، حمایت فکری می‌کند (Kaufman, 2007). O'riordan (2017) مدیریت راهبردی منابع انسانی را به عنوان رابط بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک توصیف کرد. به عبارت دیگر، توضیح می‌دهد که چگونه توسعه آینده یک سازمان و دست یابی به اهداف آن توسط سیاست‌ها و عملکردهای منابع انسانی آن حمایت می‌شود. داشتن نیروی کار ماهر، شایسته و جاه طلب اساس یک مزیت رقابتی در نظر گرفته می‌شود و مدیریت راهبردی منابع انسانی استخدام، حمایت و آموزش کارکنان با مهارت بالا را تشویق می‌کند (Phiri, 2020).

منابع سازمان را می‌توان به عنوان دارایی‌های فیزیکی، منابع سرمایه انسانی و منابع سرمایه سازمانی طبقه بندی کرد. سرمایه انسانی نقش حیاتی در موفقیت یک سازمان ایفا می‌کند و به سازمان کمک می‌کند تا زمانی که کارکنان دانش، مهارت‌ها، تجربه، توانایی‌های نوآورانه و کارآفرینی که نادر، غیرقابل جایگزین و تکرار نشدنی هستند، مزیت رقابتی پایدار کسب کند (Wright, McMahan, McWilliams, 1994). دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان باید به یادگیری جمعی تبدیل شود و برای هدایت قابلیت‌های کارکنان در جهت درست، سازمان‌ها نیاز به طراحی شیوه‌های منابع انسانی انعطاف‌پذیر و استراتژیک دارند. سازمان‌ها باید بتوانند شیوه‌های منابع انسانی را در پاسخ به تغییرات محیط داخلی و خارجی برای دست یابی به چابکی استراتژیک تنظیم و تطبیق دهند. اقدامات سازمانی باید در جهت افزایش همسویی نیروی کار با اهداف سازمانی و انعطاف پذیری نیروی کار برای استقرار آسان و سازماندهی مجدد در زمانی که سازمان در حال انتقال است، باشد. از این رو، سازمان‌ها باید دائماً توانایی‌های نیروی کار را ارزیابی کنند، شکاف‌های مهارتی را شناسایی کنند و مهارت‌های مجدد یا ارتقاء مهارت را برای دست یابی به اهداف سازمان و حفظ رقابت‌پذیری فراهم کنند (Saha, Gregar, S_aha, 2017). برخی از استراتژی‌هایی که سازمان‌ها برای ارتقای

چابکی در میان نیروی کار اتخاذ کرده‌اند، فرصت‌هایی را برای آموزش و توسعه مستمر فراهم می‌کنند و کارکنان را قادر می‌سازد تا قابلیت‌ها و مجموعه‌های مهارتی جدید را بسط و گسترش دهند (Sherehiy, Karwowski, Nijssen, Paauwe, 2012, Layer, 2007).

چندین دهه نظریه پردازی و پژوهش اکنون به طور متقاعدکننده ای راه‌های متعددی را نشان داده است که در آنها منابع انسانی می‌توانند نقش‌های قدرتمندی در طراحی و اجرای استراتژی شرکت ایفا کنند. مطالعات اخیر استدلال می‌کنند که فعالیت‌های استراتژیک مدیریت منابع انسانی می‌تواند با گذشتن از مسائل سنتی مانند برنامه‌ریزی بلندمدت، بایستی توجه خود را به چابکی سازمان معطوف کنند (Glaister, Ahmmad, Gomes, 2015). چابکی را به عنوان تصمیم‌گیری به موقع برای اجرای استراتژی‌های کسب و کار پیش از یا در واکنش به روندهای محیطی جاری تعریف می‌کنند. مطابق با سایر مطالعات پیشین در این حوزه در مورد چابکی استراتژیک (Lewis, Andriopoulos, Smith, 2014) چابکی با مدیریت استراتژیک سنتی متفاوت است زیرا بر فرآیندهای استراتژی تأکید دارد که "تغییر مسیر و/یا اختراع مجدد کسب و کار اصلی را بدون از دست دادن شتاب" امکان‌پذیر می‌کند بنابراین چابکی استراتژیک شامل توانایی کل سازمان برای تغییر سیستماتیک اما سریع است. از این رو چابکی می‌تواند یک «ویژگی ساختاری» یک جمع را نشان دهد و «ویژگی پدید آمده از شیوه‌های روزمره بازیگران اجتماعی» باشد ضمن اینکه، چابکی استراتژیک می‌تواند شامل اقدامات بداهه پردازی استراتژیک متمایز باشد (Baker, Miner, Eesley, 2003).

در حوزه پژوهش حاضر و در مطالعات داخلی (Farzan, 2020) نشان داد که شاخص‌های اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی شامل استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران پاداش می‌تواند تعیین‌کننده رضایت شغلی کارکنان باشند (Awli, Ziyadini, Hadavinejad, 2020) اعلام کردند که پیشایندهای مدیریتی ناظر بر توسعه زیرساخت انسانی توسعه زیرساخت غیرانسانی و رهبری چابکی است. آنها هم چنین دریافتند که مؤلفه سازگاری، با اهمیت‌ترین و مؤلفه پیشفعالی کم اهمیت‌ترین مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی هستند. (Abbasi, 2019) دریافت که تأثیرگذارترین شاخص مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه، زیرمعیار طراحی سیستم‌های گزارش مهارت‌های کسب شده استادان و کارکنان است. زیرمعیار تفکر تحلیلی در رتبه دوم و زیر معیار رفتارهای عادلانه و انتخاب بهترین اقدام منابع انسانی در رتبه سوم قرار دارند.

(Wahabi, Soleimani, Afkar, 2019) نشان دادند که چهار متغیر مدیریت راهبردی منابع انسانی، سرمایه فکری، عملکرد سازمانی و چابکی سازمانی در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی شهر تهران از وضعیت مطلوبی برخوردار است. هم‌چنین مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد سازمانی دارد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر سرمایه فکری تأثیر مثبت و معنی‌داری بر سرمایه فکری دارد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر چابکی سازمانی دارد، سرمایه فکری تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد سازمانی دارد، سرمایه فکری تأثیر مثبت و معنی‌داری بر چابکی سازمانی دارد. (Amini Hajibashi, et al, 2018) دریافتند که در تبیین چابکی رهبری منابع انسانی در موسسات آموزش عالی بایستی علل (چابکی فرهنگی و فردی) شرایط میانجی (بهبود کیفیت خدمات آموزشی و پرورشی) و پیامدها (برند شدن دانشگاه، تربیت نیروی انسانی، بالندگی دانشگاه و پاسخ به نیازهای محیط و حل مسائل جامعه) در نظر گرفته شود. علاوه بر این، در مطالعات خارجی، (Phiri, 2020) فعالیت‌های اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی را شامل سازمان، منابع، یادگیری و توسعه، عملکرد و پاداش و رفاه کارکنان در نظر گرفتند که می‌تواند در نهایت موجب بهبود در تعهد کارکنان، ارائه خدمات و بهبود عملکرد آنها شود. (Ferraris, et al, 2020) اظهار داشتند تجربه مدیران، دوران تصدی مدیران، توانایی‌های شناختی مدیران، توانایی حل مساله و شناخت ارتباطی و اجتماعی مدیران عامل تعیین‌کننده چابکی استراتژیک در بازارهای نوظهور می‌باشد.

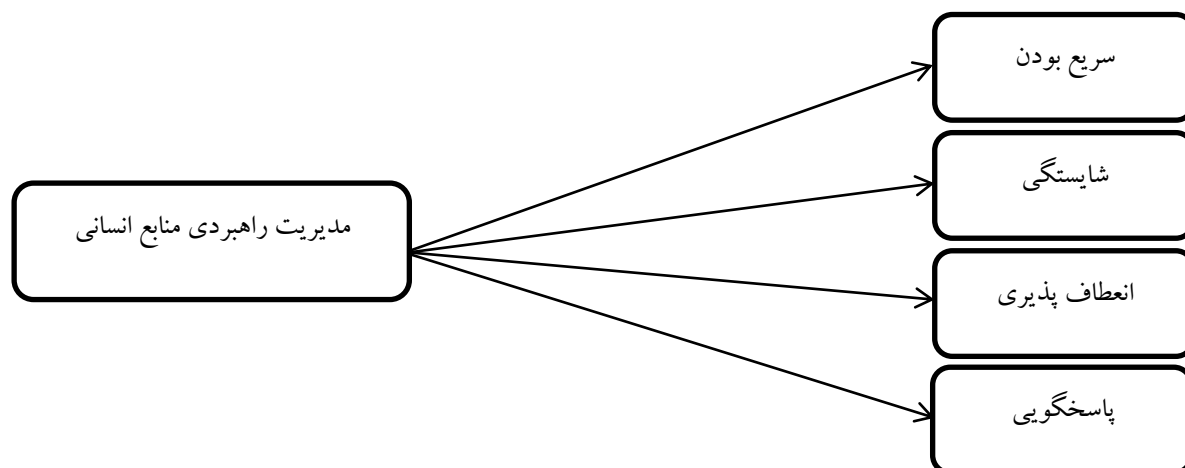
(Rafi, et al, 2020) عوامل تعیین‌کننده چابکی سازمانی را شامل زیرساخت‌های دانش و فرآیند دانش در نظر گرفتند که می‌توان عملکرد کسب و کار را بهبود بخشید. (Menon and. Suresh, 2020) با استفاده از یک مدل ساختاریافته از عوامل تسهیل‌کننده چابکی در آموزش عالی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری کل به شناسایی هشت عاملی که می‌تواند چابکی را در آموزش عالی ارتقا دهند، دست یافتند. این هشت عامل شامل توانایی درک محیط، ساختار سازمانی، پذیرش فناوری

اطلاعات و ارتباطات، یادگیری سازمانی، استراتژی های منابع انسانی، رهبری، آمادگی برای تغییر و همکاری با ذینفعان بودند.. با توجه به مطالب نظری ارائه شده در بخش های بالا، فرضیه ها و مدل مفهومی پژوهش حاضر به شرح ذیل تدوین می شوند:

فرضیه اصلی: مدیریت راهبردی منابع انسانی بر چابک سازی سازمان تاثیر دارد.

فرضیه های فرعی: مدیریت راهبردی منابع انسانی بر سریع بودن سازمان تاثیر دارد.

- مدیریت راهبردی منابع انسانی بر شایستگی سازمان تاثیر دارد.
- مدیریت راهبردی منابع انسانی بر انعطاف پذیری سازمان تاثیر دارد.
- مدیریت راهبردی منابع انسانی بر پاسخگویی سازمان تاثیر دارد.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها در گروه پژوهش های توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان مازندران بود که شامل دو پردیس و چهار مرکز بود. پردیس پسرانه شریعتی ساری که دو مرکز (شهید رجایی بابل و نوشهر) و پردیس دخترانه حضرت فاطمه زهرا ساری که خود دو مرکز (فاطمه زهرا قائم شهر و بنت الهدی آمل) است. به این ترتیب، کل جامعه آماری پژوهش در دوره زمانی پژوهش تعداد ۱۰۲ نفر مرد و ۴۵ نفر زن بوده اند. هم چنین، به منظور انتخاب نمونه با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده در دسترس و فرمول نمونه گیری کوکران در مجموع ۱۰۸ نفر به عنوان نمونه آماری برگزیده شدند. روش گردآوری اطلاعات در مطالعه حاضر میدانی و کتابخانه ای بود. در بخش کتابخانه ای تلاش شد با بررسی مقالات پژوهش های حوزه تحقیق و استفاده از مطالب به روز و مرتبط با موضوع پژوهش، تدوین شده و در بخش میدانی نیز از ابزار پرسشنامه بهره گرفته شد. پرسشنامه های مطالعه حاضر شامل پرسشنامه های استاندارد مدیریت راهبردی منابع انسانی طراحی شده توسط هانگ و چانگ و پرسشنامه استاندارد چابکی سازمانی شریفی و یانگ بود. ابعاد در نظر گرفته شده برای چابکی سازمانی در پژوهش شریفی و یانگ شامل سریع بودن، شایستگی، انعطاف پذیری و پاسخگویی می باشد. در این پژوهش روش های آمار توصیفی و استنباطی مورد استفاده قرار گرفت. در بخش آمار توصیفی ابتدا ویژگی های جمعیت شناختی ارائه شد و سپس شاخص های مربوط به میانگین و انحراف معیار ارائه گردید. در بخش آمار استنباطی نیز برای آزمون فرضیه ها از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل بهره گرفته شد.

یافته های مربوط به ویژگی های جمعیت شناختی نشان می دهند که ۶۸ درصد آنها را مردان و ۳۲ درصد را زنان تشکیل می دهند. هم چنین، از نظر سطح تحصیلات ۶۱ درصد حداکثر دارای مدرک لیسانس و ۳۹ درصد نیز حداقل مدرک فوق لیسانس داشته اند. از نظر وضعیت سنی نیز ۳۴ درصد مدیران و کارکنان دانشگاه فرهنگیان زیر ۳۰ سال، ۳۷ درصد بین ۳۰ الی ۴۵ سال و ۲۹ درصد نیز دارای سنی بالاتر از ۴۵ سال بوده اند. در نهایت، از نظر سابقه کاری نیز ۵۴ درصد زیر ۱۰ سال، ۳۴ درصد بین ۱۰

الی ۲۰ سال و ۱۱ درصد بالاتر از ۲۰ سال سابقه کاری داشته‌اند. علاوه بر این، در این قسمت به ارائه آمار توصیفی (محاسبه میانگین) متغیرهای نمونه پرداخته می‌شود. ارائه آمار توصیفی از آن جهت مهم است که باعث شناخت بهتر از جامعه و ویژگی‌های عمومی آن و هم‌چنین تحلیل بهتر ارتباط بین متغیرها می‌شود.

جدول ۱. میانگین هریک از متغیرهای استفاده شده در پژوهش

متغیر	میانگین
مدیریت راهبردی منابع انسانی	۳/۴۵۷۶
سریع بودن	۳/۴۸۴۹
شایستگی	۳/۷۸۲۳
انعطاف پذیری	۳/۷۰۹۷
پاسخگویی	۳/۵۹۸۱

علاوه بر این، نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف (KS) مورد بررسی قرار می‌گیرد که نتایج حاصل از آن‌ها که با استفاده از نرم‌افزار Spss23 محاسبه گردیده در جدول (۲) گزارش گردیده است. با توجه به جدول (۲) و مقادیر سطح معناداری فرض نرمال بودن متغیرهای پژوهش تأیید گردید.

جدول ۲. سطح معناداری آزمون نرمال بودن متغیرهای تحقیق

متغیر	سطح معناداری
مدیریت راهبردی منابع انسانی	۰/۰۶۱
سریع بودن	۰/۰۵۸
شایستگی	۰/۰۶۰
انعطاف پذیری	۰/۰۶۲
پاسخگویی	۰/۰۵۹

شاخص کفایت داده (KMO):

در انجام تحلیل عاملی ابتدا باید از این مسئله اطمینان یابیم که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کار برد. به عبارت دیگر، آیا تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسبند یا خیر. بدین منظور از شاخص کفایت داده برای متغیرها استفاده می‌گردد که در جدول (۳) نتایج آنها نشان داده شده است.

جدول ۳. شاخص کفایت داده

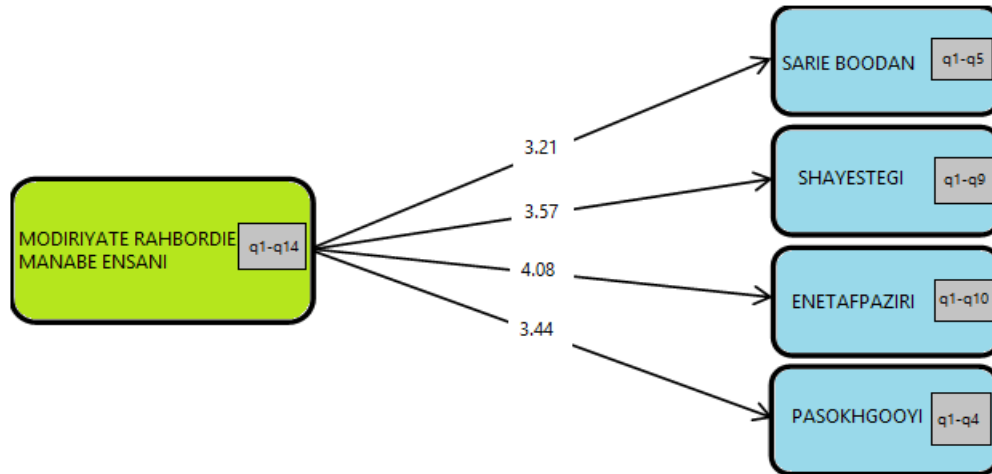
متغیر	تعداد/حجم نمونه	مقدار KMO
مدیریت راهبردی منابع انسانی	108	۰/۷۳۹
سریع بودن	108	۰/۸۴۲
شایستگی	108	۰/۷۰۱
انعطاف پذیری	108	۰/۶۶۷
پاسخگویی	108	۰/۶۹۱

بر اساس نتایج حاصل از شاخص کفایت داده مشاهده می‌گردد که مقدار شاخص کفایت داده برای کلیه متغیرها بیشتر از ۰.۶ می‌باشد که نشان دهنده این است که تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد.

یافته‌ها

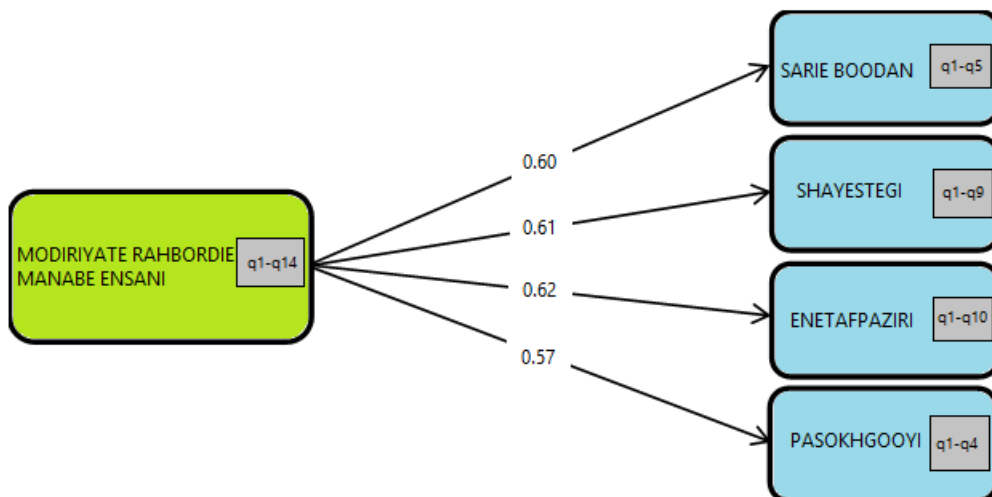
پس از اجرای تحلیل تأییدی، برای برقراری روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش، مدل پیشنهادی با استفاده از نرم افزار لیزرل ۸/۸ آزمایش شد. این روش تجزیه و تحلیل چند متغیره یکی از قوی‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل در مطالعات علوم

رفتاری و اجتماعی است، زیرا ماهیت این گونه موضوعات چند متغیره است و نمی توان آن ها را با شیوه دو متغیری حل کرد. تجزیه و تحلیل چند متغیره به یکسری روش های تجزیه و تحلیل اطلاق می شود که ویژگی های اصلی آن، تجزیه و تحلیل هم زمان K متغیر مستقل و N متغیر وابسته است همان طور که در شکل (۲) مشاهده می شود، برای آزمون فرضیه ها از مدل مفهومی پژوهش در حالت ضرایب معناداری استفاده شده است. در این حالت در صورتی که مقدار T -Value از $1/96$ بیشتر و یا از $-1/96$ کمتر باشد، فرضیه صفر رد و فرضیه یک تأیید می گردد. علاوه بر این مقدار بارهای عاملی برای مدل نهایی نیز در شکل (۳) نشان داده شده است:



Chi-square=84.35 , df=41,p-value=0.000113,RMSEA=0.041

شکل ۲. آزمون مدل مفهومی پژوهش در حالت ضرایب معنی داری



Chi-square=84.35 , df=41,p-value=0.000113,RMSEA=0.041

شکل ۳. آزمون مدل مفهومی تحقیق در حالت بارهای عاملی

ضرایب به دست آمده زمانی معنادار می‌باشند که مقدار آزمون معناداری آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگ تر و از عدد ۱/۹۶- کوچک تر باشد. همان طور که در اشکال (۲) و (۳) مشاهده می‌شود ضریب معناداری میان کلیه متغیرهای فرضیه‌های فرعی در محدوده قابل قبول بوده، بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد فرض صفر رد و فرض یک تأیید می‌گردد، در نتیجه مدیریت راهبردی منابع انسانی بر چابک سازی سازمان تاثیر دارد. علاوه بر این، مقدار آزمون معناداری میان مدیریت راهبردی منابع انسانی با سریع بودن، شایستگی، انعطاف پذیری و پاسخگویی سازمان از عدد ۱/۹۶ بزرگ تر و از عدد ۱/۹۶- کوچک تر می‌باشد. در نتیجه می‌توان پذیرفت که فرضیه‌های فرعی پژوهش نیز مورد تایید قرار گرفته‌اند. به طور مشخص تر، مقایسه نتایج به دست آمده برای بارهای عاملی نشان می‌دهد که انعطاف پذیری با ۰/۶۲ درصد دارای بالاترین ضریب می‌باشد و پس از آن متغیرهای شایستگی، سریع بودن و پاسخگویی قرار دارد. به این ترتیب، می‌توان نتیجه گرفت که مهم ترین عامل اثرگذار بر چابکی سازمان انعطاف پذیری می‌باشد. با توجه به این که مطالعه حاضر در دانشگاه فرهنگیان مورد بررسی قرار گرفته و از آن جایی که عموماً سطح دانش و مطالعه این گروه از پاسخ دهندگان بالاتر از سطح عمومی جامعه می‌باشد، انتظار می‌رود به انعطاف پذیری بالاتری برای انجام وظایف خود نیاز داشته باشند. در ادامه جدول مرتبط با شاخص‌های نیکویی برازش متغیرها ارائه شده است.

جدول ۴. شاخص‌های نیکویی برازش برای مدل نهایی

معیارهای برازش مدل	شاخص	بعد	حد مطلوب	نتیجه
کای دو نسبی	χ^2/df	2/05	$3 >$	قابل قبول
ریشه میانگین مجذورات تقریب	RMSEA	۰/041	$0/1 >$	بrazش خوب
ریشه مجذور مانده‌ها	RMR	۰/374	حدود صفر	قابل قبول
شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/95	$0/90 <$	بسیار خوب
شاخص نرم برازندگی	NNFI	۰/94	حدود یک	بسیار خوب
شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/96	$0/90 <$	بسیار خوب
شاخص برازش نسبی	RFI	۰/95	$0/90 <$	بسیار خوب
شاخص برازش اضافی	IFI	۰/96	$0/90 <$	بسیار خوب
شاخص برازندگی	GFI	۰/94	$0/90 <$	بسیار خوب
بrazندگی تعدیل یافته	AGFI	۰/95	$0/90 <$	بسیار خوب

بحث و نتیجه گیری

امروزه دانشگاه‌ها نیاز به ایجاد و بهبود قابلیت‌های چالاک خود و قبول آن به عنوان یک اولویت در رقابت دارند. به کارگیری راهبردهای منابع انسانی موثر، منسجم و یکپارچه باعث پرورش راهبردی کارکنان و تبدیل آنها به کارکنانی توانمند برای کمک به سازمان در مقابله با تغییرات محیط کسب و کار می‌شود. در واقع هدف از استراتژی‌های منابع انسانی ایجاد چارچوبی جامع و منسجم برای توسعه و پرورش کارکنانی چابک و توانمند است. با این حال، در سازمان‌ها و بالادست دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی، توجه اندکی به اهمیت و نقش افراد در کسب قابلیت‌های چابکی به عنوان عامل اصلی موفقیت سازمانی شده است. از این رو، در مطالعه حاضر به بررسی نقش مدیریت راهبردی منابع انسانی در چابک سازی دانشگاه پرداخته شد. یافته‌های مطالعه حاضر نشان می‌دهد که مدیریت راهبردی منابع انسانی نقش مثبت و تاثیرگذاری در چابک سازی دانشگاه دارد. در این ارتباط می‌توان به این موضوع اشاره کرد که درک بهتر نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمان حیاتی است. تغییرات سریع در فناوری، جهانی شدن و مقررات زدایی منجر به محیطی بیش از حد رقابتی شده است. این چالش‌ها رهبران کسب و کار و متخصصان منابع انسانی را به درک اهمیت چابکی سوق داده است. به عنوان مثال، نظرسنجی واحد اطلاعات اکونومیست نشان داد که تقریباً ۹۰ درصد از مدیران ارشد مورد بررسی در سراسر جهان بر این عقیده‌اند که چابکی سازمانی برای موفقیت سازمان حیاتی است. بنابراین، درک نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی استراتژیک برای سازمان‌هایی که در بخش‌های دولتی و غیردولتی

فعالیت می کنند مهم است. بر این اساس می توان اذعان نمود که راهبردهای منابع انسانی زیرساخت های مورد نیاز برای توسعه ی قابلیت های چابکی سازمان را تثبیت و تقویت می کنند و آنگاه سازمان می تواند به سرعت و به شیوه ای اثربخش در برابر تغییرات محیطی واکنش نشان دهد. در حقیقت، ترکیبی از استراتژی های منابع انسانی هماهنگ و منسجم که دارای هماهنگی درونی و بیرونی با سایر راهبردها هستند، در پرورش کارکنان چابک نقش اساسی ایفا می کنند و کارکنان چابک زمینه های لازم برای خلق سازمانی چابک و دست یابی به مزایای رقابتی را فراهم می آورند. به این ترتیب، لازم است که راهبردهای منابع انسانی علاوه بر همسویی با راهبردهای کسب و کار، با دیگر راهبردهای منابع انسانی نیز مرتبط باشند. به گونه ای که با تغییر هر یک از راهبردها، دیگر راهبردها نیز مورد بازنگری قرار گیرند. نتایج مطالعه حاضر همراستا با نتایج پژوهش های Farzan (2020)، Abbasi (2019)، Wahabi, Soleimani, Afkar (2019)، Amini Hajibashi, et al (2018)، Rafi, et al (2020)، Menon and. Suresh (2020) می باشد.

در نهایت، در این ارتباط با نتایج به دست آمده در مطالعه حاضر می توان پیشنهادهای زیر را ارایه داد. اول اینکه، در صورت نیاز، آموزش های لازم به کارکنان دانشگاه داده شود و ضرورت تغییر در افراد نهادینه شود. هم چنین، کارکنان بایستی برای انجام کارهای پژوهشی و آموزشی ترغیب شوند و در قالب کارگروهی با انتقال تجربیات و باورهای مشترک و تعامل با اعضا، با تنوع فرهنگی موجود منطبق شوند. دوم اینکه، مدیریت راهبردی منابع انسانی بایستی با شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدها و تلاش برای بهبود وضع موجود و رسیدن به وضع مطلوب و دست یابی به هدف گام بردارد. سوم اینکه، جهت ارتقاء چابکی سازمانی از طریق کارکردهای مدیریت منابع انسانی بایستی طراحی و اجرای استراتژی های کارمند یابی برای جذب کارکنان مناسب، که از شایستگی ها، مهارت ها، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزش های آتی برخوردار باشند در اولویت اول دست اندرکاران دانشگاه باشد. چهارم اینکه، پیشنهاد می شود طراحی شغل به گونه ای انجام گیرد تا اجازه استقلال، آزادی و اظهار نظر در برنامه ریزی های کاری، روش ها و کنترل کیفیت را به کارکنان شاغل در سازمان مذکور بدهد. در نهایت، فراهم نمودن زمینه های آموزش مستمر در جهت ارتقاء سطح دانش کارکنان مطابق با نیاز و تخصص در کلیه واحدها و هم چنین تدوین و اجرای برنامه های آموزشی در داخل سازمان به دلیل تخصصی بودن نفرات پروژه، در راستای انتقال دانش جهت توانمند نمودن کارکنان در اولویت کار مدیران منابع انسانی قرار گیرد.

References

- Abbasi B. (2019). Identifying and ranking criteria for strategic management of human resources in universities based on multi-criteria decision making methods. *Public Administration Perspectives*, 11(2): 127-147
- Aghina W, De Smet A, Weerda K. (2015). Agility: It rhymes with stability. *McKinsey Quarterly*, 51(4): 2-9.
- Ambrose C and Morello D. (2004), *Designing the Agile Organization: Design Principles and Practices*, Gartner Group, ID Number: G00119216, available at: <https://www.gartner.com/en/documents/421081/designing-the-agile-organization-design-principles-and-pr>.
- Amini Hajibashi A, Seyed Javadin S R, Amiri M, Yazdan A A. (2018), Designing and explaining the agility model of human resource leadership in higher education institutions, *Human Resource Management Quarterly of Imam Hossein University (AS)*, 11(2): 87-112.
- Armstrong M. (2008). *Strategic Human Resource Management : A Guide to Action* (4th ed.). Kogan Page Limited.
- Awli A, Ziyadini M, Hadavinejad, M. (2020), Development and transformation of the human force agility model, *Journal of Development and Development Management* 45: 101-87.
- Baker T, Miner A S, Eesley D.T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32(2): 255-276
- Doz Y L, Kosonen M. (2010). *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*. Harlow: Pearson Education.
- Dyer L and Shafer R A. (2003). "Dynamic organizations: achieving marketplace and organizational agility with people", CAHRS Working Paper Series, Vol. 27
- Farzan R. (2020), the relationship between strategic management of human resources and performance evaluation on job satisfaction, conference of interdisciplinary studies in management and engineering, 3(1): 1914-1907.
- Ferraris A, William Y. Degbe. (2020). Sanjay Kumar Singh, Stefano Bresciani d, Sylvaine Castellano, Fabio Fiano, Jerome Couturier(2020), Microfoundations of Strategic Agility in Emerging Markets: Empirical Evidence of Italian MNEs in India, *Journal of World Business* 57 101272
- Glaister K W, Ahmmad M F, Gomes E. (2015). Strategic agility in human resource management: Call for papers. *Human Resource Management Review Call for papers*
- Hite L M, McDonald K S. (2020). Careers after COVID-19: challenges and changes. In *Human Resource Development International* (Vol. 23, pp. 427-437). Routledge.
- Kaufman B E. (2007). The Development of HRM in Historical and International Perspective. In P. Boxall, J. Purcell, & W. Patrick (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press
- Kotter J. (2012). How the most innovative companies capitalize on today's rapid fire strategic challenges-and still make their numbers. *Harvard Business Review*, 90(11), 43-58.
- KPMG. (2020), *Guía Para Una Nueva Realidad de Las Relaciones Laborales Tras La COVID-19*
- Lawler E E, Mohrman S A. (2003). *Creating a Strategic Human Resources Organization: An Assessment of Trends and New Direction*. Stanford University Press. <https://doi.org/10.1515/9780804767118>
- Lewis M W, Andriopoulos C, Smith W K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3): 58-77.
- Menon Sh and Suresh M. (2020), Factors influencing organizational agility in higher education, The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: <https://www.emerald.com/insight/1463-5771.htm>

- Nijssen M and Paauwe J. (2012), "HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?" *International Journal of Human Resource Management*, 23(16): 3315-3335.
- O'riordan J. (2017). *The Practice of Human Resource Management*. Institute of Public Administration.
https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf
- Phiri K. (2020), Strategic Human Resource Management Practices and Organisational Performance: A Case of the National Assembly of Zambia, *Open Journal of Business and Management*, 2020, 10, 2461-2483
- Rafi N and Alia A, Imran Sh, Masood Nawaz K. (2020), Knowledge management capabilities and organizational agility as liaisons of business performance, *The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: <https://www.emerald.com/insight/2398-628X.htm>*
- Ramsden P. (2000), *Learning to lead in Higher Education*. Routledge, 11 New Fetter Lane, London EC4P4EE, P.9.
- Rodríguez G, et al. (2020), How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference?, *Evaluation and Program Planning* 95 (2020) 102171
- Saha N, Gregar A. and S_aha P. (2017), "Organizational agility and HRM strategy: do they really enhance firms' competitiveness?", *International Journal of Organizational Leadership*, Vol. 6, pp. 323-334.
- Sherehiy B, Karwowski W and Layer J.K. (2007), "A review of enterprise agility: concepts, frameworks, and attributes", *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5): 445-460.
- Soltani F, Nazem F, Imani M N. (2019), Identifying the Dimensions and Components of Organizational Agility based on Human Resource Development to Provide a Model of Organizational Agility, (*Interdisciplinary Journal of Educatio*) Available online at: 2(2).
- Sumukadas N, Sawhney R. (2014), "Workforce agility through employee involvement.", *IIE Transaction's*, 31: 1111-1121.
- Wahabi S A, Soleimani M, Afkar A. (2019), the effect of strategic human resource management on organizational performance and agility with the mediating role of intellectual capital in employees of physical education colleges in Tehran, pp. 199-213.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. and McWilliams, A. (1994), "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 301-326.

The Role of Strategic Management of Human Resources in the Agility of Farhangian University of Mazandaran Province

Seyede Zinat Hadian¹
Seyede Zahra Hadian²

Abstract

Purpose: The purpose of this study was to investigate the role of strategic human resources management in the agility of Farhangian University of Mazandaran province.

Methodology: The current research was applied in terms of purpose and in terms of data collection method in the descriptive-survey study group. The statistical population of this study included all managers and employees of Farhangian University of Mazandaran province, whose number was 405 during the research period, and based on Cochran's sampling formula and available random sampling method, 108 people were selected as a statistical sample. The questionnaires of the present study included the standard questionnaires of strategic human resource management designed by Hong and Chang (2005) and the standard questionnaire of organizational agility by Sharifi and Yang (2001). In addition, in order to check the hypotheses of the research, the method of structural equations was used using Lisrel software.

Findings: The findings showed that the strategic management of human resources had a direct role in making Farhangian University more agile. More specifically, the results showed that the strategic management of human resources has the highest impact on flexibility, followed by the variables of competence, promptness and responsiveness.

Conclusion: In general, it can be accepted that the strategic management of human resources has played an effective and important role in the development of organizational agility in Farhangian University, and as a result, policy makers in this field can use it to improve organizational processes.

Key words: Strategic Management of Human Resources, Agility, Farhangian University.

¹ PhD in Educational Management, Farhangian University Lecturer (Author). hadiyan57@yahoo.com

² Curriculum planning PhD student.