

## بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر (از دیدگاه مدیران و اساتید)

قنبر امیر نژاد<sup>۱</sup>

### چکیده

زمینه: در سازمان‌های چابک که همواره با تغییرات مستمر محیطی روبرو هستند، توانایی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی نقش مهمی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند. استراتژی‌های منابع انسانی توانایی منابع انسانی سازمان را برای پاسخگویی به تغییرات محیطی توسعه می‌دهند.

هدف: هدف از تحقیق بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر است.

روش تحقیق: تحقیق حاضر بر اساس هدف، کاربردی است و بر حسب گردآوری داده‌ها توصیفی-علی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۰۰ استاد و ۴۰ مدیر، با کمک روش نمونه‌گیری متناسب با حجم ۱۳۲ استاد و ۳۶ مدیر به عنوان نمونه انتخاب شد، و پرسشنامه استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس مدل آرمسترانگ (۱۹۹۴) و چابکی سازمانی بر اساس مدل باردواج و سمبامورتی (۲۰۰۵) توزیع شد و ۱۶۸ پرسشنامه جمع‌آوری شد. به منظور آزمون فرضیه‌ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. داده‌های حاصل از پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد استراتژی منابع انسانی تأثیر مثبت و قابل توجهی بر چابکی سازمانی و مؤلفه‌های آن دارد. همچنین مؤلفه‌های استراتژی منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر دارد.

نتیجه‌گیری: نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها حاکی از تأیید فرضیه‌های پژوهش و وجود تأثیر مثبت و معنادار استراتژی‌های منابع انسانی بر چابکی سازمانی و مؤلفه‌های آن بود. همچنین نتایج تحقیق، تأثیر مثبت و معنادار مؤلفه‌های استراتژی‌های منابع انسانی بر چابکی سازمانی را تأیید کرد. استراتژی برنامه‌ریزی منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی دارد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر از طریق برنامه‌ریزی منابع انسانی و برخورداری از برنامه مدون برای پیش‌بینی میزان منابع انسانی قادر خواهد بود نیروی انسانی مورد نیاز و توانمند را در اختیار داشته باشد.

کلیدواژه: استراتژی منابع انسانی، چابکی سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر

<sup>۱</sup> مدیرگراستادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر

## مقدمه

یکی از اساسی ترین اشتباهات، نادیده گرفتن نقش برجسته ی سرمایه‌های انسانی در ارتقای چابکی سازمانی است. تا چندین سال قبل برخی معتقد بودند که استراتژی چابکی را می توان از طریق فناوری اطلاعات پیشرفته ایجاد کرد و توسعه داد. اما بر اساس پژوهش‌های اخیر مشخص شد که انعطاف پذیری و چابکی استراتژیک، بیش از فناوری به کارکنان سازمان بستگی دارد. بنابراین، چگونگی مدیریت و ایجاد انگیزه در سرمایه‌های انسانی، نقش کلیدی در حرکت سازمان به سمت چابکی دارد (عباس پور و همکاران، ۱۳۹۳). همچنان که آپتون<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) بیان کرد که لازمه انعطاف پذیری در ارائه خدمات، پرورش کارکنان ماهر، شایسته و سازگار با فناوری است (آپتون، ۱۹۹۵).

امروزه منابع انسانی با ارزش ترین و مهم ترین سرمایه و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است، لذا وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی جهت رسیدن به نیازهای مهارتی، آموزشی و در نهایت، بهسازی منابع انسانی ضروری است (میرسپاسی، ۲۰۰۲). آن چه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد، این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های تخصصی حاصل نمی شود بلکه باید از روش‌های متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جزء با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نخواهد بود (حفظی فرد و اورمزدی، ۱۳۸۸). چرا که هدف اصلی از مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی، کمک به عملکرد بهینه برای رسیدن به اهداف سازمانی است (شاتلر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). استراتژی‌های منابع انسانی از جمله راهکارهای اولیه ای هستند که کمک می کنند تا سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، گرایش‌ها، رفتارها و مجموعه عملکرد کارکنان را شکل دهند و از این طریق به اهداف سازمانی دست یابند (هویکو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). به عبارتی دیگر، استراتژی منابع انسانی، الگویی از

سازمان‌ها سالانه مبالغ هنگفتی بر روی منابع انسانی خود سرمایه گذاری می کنند تا از این طریق بتوانند کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت، افزایش انعطاف پذیری، افزایش رضایت مشتری و بهبود کلی عملیات را بدست آورند (کچینی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). منابع انسانی به عنوان کلیدی ترین منابع سازمانی، زمانی به طور کارآمد و اثربخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود (افجه و اسماعیل زاده، ۱۳۸۸). استراتژی منابع انسانی، دستورالعملی برای سیستم منابع انسانی است که در آن رسالت، چشم انداز و اولویت‌های واحد وظیفه ای منابع انسانی مشخص می شود (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱). استراتژی منابع انسانی<sup>۲</sup> در عرصه نظری و به ویژه در عرصه کاربردی، دانش جوان است که پیدایش اولین تئوری‌ها و الگوهای مربوط به تدوین آن، به کمتر از دو دهه پیش باز می گردد (مورعی و اعرابی، ۱۳۸۳).

چابکی برطبق نظر «کید» و «داو» شامل دو مفهوم اساسی است (شریفی و ژانگ، ۲۰۰۰، ۱۹۹۹):

- پاسخ به تغییرات (پیش بینی شده و غیرمنتظره) با روشهای مناسب و در زمان مناسب؛

- بهره برداری از تغییرات و کسب مزایای تغییر به عنوان فرصتها.

شرکت‌های چابک به تغییر و تحولات محیط کسب و کارشان واکنش نشان می دهند، با فرصت‌های در حال ظهور تطبیق پیدا می کنند، و در خلق مدل‌های کسب و کار جدید یا حرکت‌های رقابتی قابل توجه کارآفرینی می کنند (باردواج و سمبامورتی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). سمبامورتی، باردواج و گراور<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) مفهوم «چابکی» بر هوشیاری و انعطاف‌پذیری تاکید می‌کند. همچنین توانایی موفقیت در محیط غیرقابل پیش‌بینی و متغیر را نیز «چابکی سازمانی» می‌گویند (نصرتی کردکندی، ۱۳۹۶).

در این دانشگاه و همچنین مدیریت منابع مالی و صرفه جویی در هزینه‌ها می باشد. که این امر در سایه ی چابک سازی دانشگاه در تطبیق با تغییرات و کارآفرینی در روش‌های آموزشی و مدیریتی امکانپذیر است. بنابراین، مسئله اصلی تحقیق حاضر آن است استراتژی‌های منابع انسانی بر چابکی سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر چه تأثیر دارد؟

در سازمان‌های چابک، سرمایه‌های انسانی عامل اصلی بهره وری هستند. این که مشتریان برای چه خدمتی پول می پردازند، به افرادی بستگی دارد که با دانش، اطلاعات و فناوری هایی که سازمان در اختیار آن‌ها قرار می دهد، قادر به ارضای نیازهای مراجعان خود باشند. در سازمان‌های چابک، کارکنان در همه سطوح سازمانی اهداف سازمانی را درک می کنند، مشتری گرا هستند، در قبال موفقیت سازمان مسئولیت پذیر هستند، در حرفه خود متخصصانی در سطح جهانی هستند، در کار خود نوآوری دارند و به سرعت تصمیماتی حرفه ای تر و با مهارت‌های کافی برای انطباق یا بهبود دائمی و تحول سریع در داخل و خارج سازمان نیاز دارند. همچنین، در سازمان‌های چابک، کارکنان دارای دانش ادراکی که مقدمه ای است برای نظم حرفه ای، مهارت‌های پیشرفته که شامل بکارگیری قوانین به منظور نظم دادن به مشکلات پیچیده سازمانی، فهم سیستم‌ها که در برگیرنده دانش مربوط به روابط علت و معلولی و توانایی پیش بینی پیامدهای ناخواسته یا تعاملات تیزبینانه است و خلاقیت خودانگیزی که شامل تمایل، انگیزه، خواستن و نوآوری به منظور انطباق با شرایط متغیر بیرونی است، هستند. بر همین اساس صاحب نظران به این نتیجه رسیده اند که نائل شدن به چابکی سازمانی بدون بهبود چابکی کارکنان سازمان امکانپذیر نیست (عباس پور و همکاران، ۱۳۹۳). پیشرفت یک سازمان بوسیله سلامتی کارکنان مشخص می شود؛ زیرا سرمایه‌های یک سازمان، کارکنان و منابع انسانی آن سازمان می باشند.

تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می پردازد (غلام زاده و جلالی، ۱۳۹۱). با توجه به مطالب مذکور، نکته مورد توجه آن است که سطوح بالای عملکرد کارکنان سازمان مبتنی بر درک روشن از مأموریت، استراتژی‌ها و اهداف سازمانی می باشد (آرمسترانگ، ۱۳۸۵). نیروی انسانی به لحاظ قدرت تفکر و خلاقیت، عامل مهمی در سازمان است؛ چرا که هر گونه بهره وری، تفسیر و بهبود در نظام‌ها و فرآیندهای فنی و سازمانی، توسط انسان‌ها و بر محوریت سرعت در انجام کار، رعایت نظم و مقررات اداری، توانایی و علاقه مندی به انجام وظایف محوله، رعایت شئون شغلی، حسن رفتار با مراجعین، اطلاع رسانی و راهنمایی جهت پیگیری کار، صورت می گیرد. بنابراین بهره برداری از توان فکری و توانمندی‌های کارکنان سازمان که به عنوان سرمایه نهفته از آن نام می برند و ارتقاء سطح کیفی آن به عنوان متغیر وابسته در این تحقیق، نیازمند به وجود آمدن ساختارها و استراتژی‌های منابع انسانی به عنوان متغیر مستقل است که بتواند به صورت کارکردی و در محیط سازمانی، توانمندی‌های کارکنان و در واقع عملکرد آنها را در راستای تحقق اهداف فعلی و آینده سازمان سوق دهد و به این جهت، تأثیر گذاری استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد کارکنان بسیار چشمگیر و قابل تصور می باشد (سلطانی، ۲۰۰۵).

اما آن چه که لازم به توجه می باشد آن است که اغلب وظیفه‌های اصلی منابع انسانی در سازمان‌ها بدون هماهنگی و ناسازگار با یکدیگر انجام می شود که این امر، کیفیت سطح عملکرد کارکنان را کاهش داده و در نهایت، تحقق اهداف سازمانی را نیز تحت شعاع قرار می دهد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر نیز به منظور توسعه کیفیت خدمات آموزشی و مشارکت در شرکت‌های دانش بنیان در تلاش است. از جمله چالش‌های این دانشگاه، تلاش برای جلوگیری از کاهش دانشجو و جذب اساتید برجسته و هیأت علمی

منابع انسانی با استراتژی‌های کلان بانک» به طراحی الگوی همراستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی کلان بانک توسعه تعاون پرداختند. جامعه آماری این تحقیق کارکنان بانک توسعه تعاون می باشد که از مدیران و رؤسای ادارات، ۷۹ نفر به عنوان خبرگان تعیین شده اند. با استفاده از روش‌های تجزیه و تحلیل SWOT و نیز روش دلفی، بر اساس فرایند تحقیق، عوامل داخلی و خارجی شناسایی و فهرست گردید. سپس ماتریس عوامل داخلی و خارجی تنظیم و با بهره گیری از ماتریس داخلی و خارجی استراتژی‌های ورودی، نگهداری و خروجی منابع انسانی شامل جذب و استخدام نیروی انسانی، بهسازی منابع انسانی و فرآیند نگهداری نیروی انسانی انتخاب و پیشنهاد شدند.

عباس پور و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق خود تحت عنوان «تبیین نقش چابکی سرمایه انسانی در توسعه چابکی استراتژیک» به تبیین نقش چابکی سرمایه انسانی در توسعه چابکی استراتژیک بانک انصار پرداختند. داده‌ها با استفاده از مدلیابی معادلات ساختاری تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که چابکی سرمایه انسانی و ابعادش تأثیر مستقیم و معناداری بر چابکی استراتژیک دارند.

زهیر و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۶) تحقیق خود را تحت عنوان «مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت: نقش میانجی کارآفرینی سازمانی» انجام دادند. در این پژوهش نقش مهم گرایش به کارآفرینی در رابطه میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت مورد بررسی قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبت و معنادار بر عملکرد شرکت دارد.

دیهار<sup>۹</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان «اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بر رفتارهای نوآورانه» یک مدل یکپارچه از تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی کارآمد بر سطح تعهد و نوآوری کارکنان

از طرف دیگر، عدم توجه به اصول استراتژی‌های منابع انسانی و رعایت نکردن آنها در محیط کار، هزینه‌های بسیار زیادی را هم برای کارفرمایان و مالکان سازمان‌ها و شرکت‌ها و حتی برای کارکنان به دنبال خواهد داشت و موجب کاهش کارایی و عملکرد نامطلوب کارکنان می شود. در صورتی که اگر استراتژی‌های منابع انسانی مشخص و به درستی به کار گرفته شوند؛ می توانند موجب حذف یا کاهش ضایعات، دوباره کاری‌ها و برخی هزینه‌ها در محیط کار شده و در نهایت موجب بهبود عملکرد کارکنان می گردد (پور شریفی راوی، ۱۳۸۹). لذا یکی از ضرورت‌های انجام تحقیق حاضر آن است تا با بررسی میزان تأثیرگذاری هر یک از استراتژی‌های منابع انسانی بر چابکی دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر؛ سلامت عملکرد کارکنان، سازگاری با انجام وظایف محوله، کاهش و کنترل تعارضات بین فردی و درون سازمانی و در نهایت، تحقق اهداف سازمان مذکور را مورد لزوم و توجه قرار دهد. زیرا در حال حاضر، فقدان یک ساختار و مدیریت منسجم، سیستماتیک و استراتژیک نیروی انسانی از چالش‌های جامعه مورد مطالعه می باشد.

محمدی (۱۳۹۵) در پژوهش خود تحت عنوان «بررسی تناسب بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی‌های تصمیم گیری اخلاقی با عملکرد سازمانی کارخانجات سیمان ایران» هماهنگی استراتژی‌های منابع انسانی، استراتژی‌های تصمیم گیری اخلاقی و استراتژی‌های رفتار سازمانی و رابطه آن با عملکرد سازمانی را مورد بررسی قرار داد. نتایج حاصل از این تحقیق بیانگر آن بود که در سطح اطمینان ۹۵٪ هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی‌های تصمیم گیری اخلاقی موجب بهبود عملکرد سازمانی کارخانجات سیمان ایران می گردد.

ابطحی و ابراهیمی حسینی نیکی (۱۳۹۵) در تحقیق خود با عنوان «طراحی الگوی همراستایی استراتژی‌های

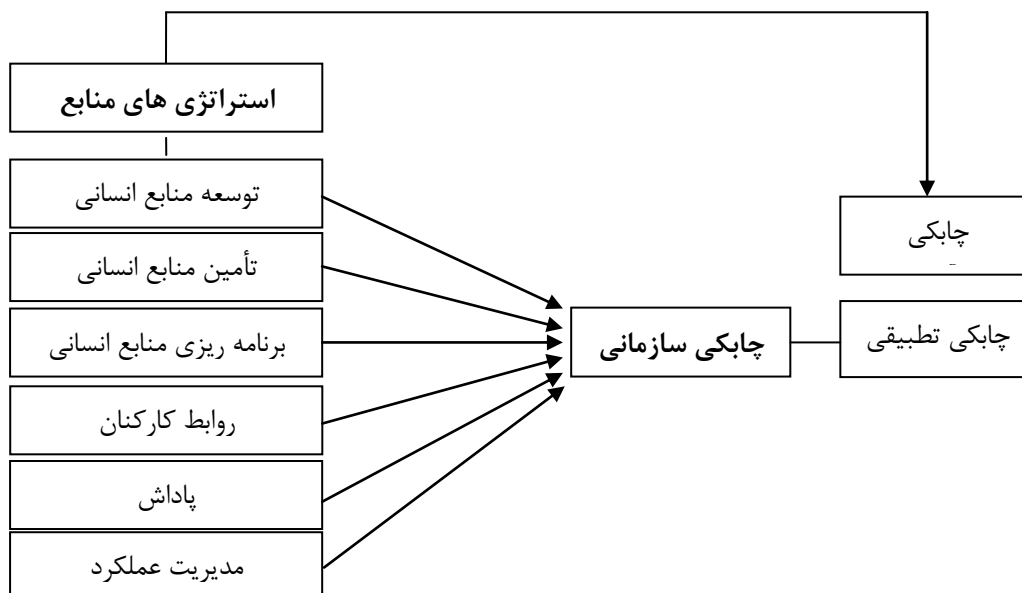
هتل توریستی ارائه داد. یافته‌های حاصل از تحقیق نشان داد اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد نوآورانه کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

پروگولاکی و توتوکاس<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۰)، تحقیق خود را با عنوان «مدیریت منابع انسانی و مزیت رقابتی: کاربرد دیدگاه مبتنی بر منابع در صنعت حمل و نقل» انجام دادند. در این تحقیق دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت به عنوان یکی از رویکردهای اصلی تدوین استراتژی برای توسعه‌ی مزیت رقابتی پایدار، برقرار شد. علاوه بر این مدیریت منابع انسانی به عنوان منبع رقابتی درک می‌شود. این مقاله پیشنهاد می‌کند که دیدگاه مبتنی بر منابع می‌تواند به تقابل با موانعی که شرکت‌های حمل و نقل در مدیریت منابع انسانی‌شان مواجه هستند و مزیت رقابتی پایدار را شکل می‌دهند، بپردازد. در نهایت دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت یک چارچوب یکپارچه برای مدیریت منابع انسانی در صنعت حمل و نقل به روشی که می‌تواند منجر به شکل‌گیری مزیت رقابتی پایدار شود، پیشنهاد می‌دهد.

کراسیتو و یوسف<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۳)، تحقیق خود را با عنوان «جنبه‌ی انسانی چابکی سازمانی» انجام دادند. هدف این تحقیق توسعه‌ی مدل‌های مفهومی چابکی سازمانی موجود از طریق ترکیب نقش افراد، خصوصیات سازمانی و فناوری تولید پیشرفته در موفقیت سازمانی، بویژه در تحول محصولات و خدمات با کیفیت بالا می‌باشد. یوسف و دیگران دیدگاه عمومی خود از تولید عمومی را ارائه می‌دهند که در آن رقابت از طریق هم‌افزایی فناوری، وظایف، راهبرد، افراد و مدیریت حاصل می‌شود. در این تحقیق با بیان روابط میان عوامل چابکی، سازمان‌ها، فناوری و افراد، بر اهمیت افراد در دستیابی به چابکی به عنوان عامل اصلی موفقیت سازمانی تأکید می‌شود.

در این تحقیق، به منظور بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر چابکی سازمانی، از مدل استراتژی‌های منابع انسانی آرمسترانگ (۱۹۹۴) و مدل چابکی سازمانی باردواج و سمبامورتی<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۵) استفاده شده است.

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

(مدل استراتژی منابع انسانی آرمسترانگ، ۱۹۹۴ و چابکی سازمانی باردواج و سمبامورتی، ۲۰۰۵)

## روش‌شناسی تحقیق

کرونباخ بوسیله نرم‌افزار آماری SPSS را می‌توان در جداول زیر مشاهده نمود.

جدول ۱: نتایج آلفای کرونباخ پرسشنامه استراتژی‌های

## منابع انسانی

متغیر مستقل	آلفای کرونباخ	تعداد گویه ها
استراتژی برنامه‌ریزی منابع انسانی	۰/۸۳۹	۳
استراتژی تأمین منابع انسانی	۰/۸۱۸	۴
استراتژی توسعه منابع انسانی	۰/۸۶۰	۳
استراتژی مدیریت عملکرد	۰/۷۶۰	۳
استراتژی پاداش	۰/۸۱۸	۳
استراتژی روابط کارکنان	۰/۷۶۷	۲
استراتژی منابع انسانی	۰/۹۵۲	۱۸

جدول ۲: نتایج آلفای کرونباخ پرسشنامه چابکی

## سازمانی

متغیر وابسته	آلفای کرونباخ	تعداد گویه ها
چابکی کارآفرینی	۰/۹۱۵	۸
چابکی تطبیقی	۰/۸۶۹	۶
چابکی سازمانی	۰/۹۳۵	۱۴

همانطور که در جداول مشاهده می‌شود، نتایج محاسبه میزان آلفای کرونباخ نشان دهنده قابلیت اعتماد بالای ابزارهای اندازه‌گیری است. همچنین در این پژوهش روایی محتوا ابزارهای تحقیق بررسی و تأیید گردیده است. روایی عاملی این ابزارها نیز با استفاده از مدل معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفته است. جامعه آماری مورد نظر را ۲۴۰ نفر از اساتید و مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر تشکیل می‌دهد؛ از طریق روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده، واحدهای جامعه مورد مطالعه در طبقه‌هایی که از نظر صفت متغیر همگن تر هستند، گروه‌بندی شدند، تا از نظرات هر دو گروه (اساتید و مدیران) استفاده شود (۲۰۰ نفر از اساتید و ۴۰ نفر از مدیران). پس از آن از هر یک از طبقه‌ها تعدادی نمونه

با توجه به اینکه هدف از این تحقیق توسعه دانش کاربردی در زمینه استراتژی‌های منابع انسانی و چابکی سازمانی می‌باشد، بر مبنای هدف کاربردی است و از آنجا که به توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی می‌پردازد و اثر متغیرها را بیان می‌کند، بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع تحقیقات علی می‌باشد. **متغیر مستقل**، استراتژی‌های منابع انسانی (تأمین منابع انسانی، توسعه، مدیریت عملکرد، پاداش، روابط کارکنان، برنامه‌ریزی منابع انسانی) است و **متغیر وابسته**: چابکی سازمانی (چابکی کارآفرینی و چابکی تطبیقی) است. برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات و مبانی نظری، تدوین نظریه‌ها و ارائه الگوی اولیه موضوع از روش‌های کتابخانه‌ای (مطالعه کتاب‌ها، مقالات، مجلات، طرح‌های پژوهشی و بانک‌های اطلاعاتی) استفاده شده است. **روش میدانی** نیز بر اساس ابزار اندازه‌گیری (پرسشنامه) و در بین نمونه مورد آزمون مورد استفاده قرار می‌گیرد. سؤالات پرسشنامه به دو بخش سؤالات عمومی و تخصصی تقسیم شده‌اند. سؤالات عمومی شامل پرسش‌هایی راجع به مشخصات پاسخ‌دهنده نظیر جنسیت، سن، سابقه کار، سمت سازمانی، و مدرک تحصیلی است. سؤالات تخصصی نیز در قالب دو پرسشنامه‌ی استراتژی‌های منابع انسانی و چابکی سازمانی ارائه شده است، که بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت<sup>۱۳</sup> درجه‌بندی شده‌اند.

پرسشنامه استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس مدل آرمسترانگ (۱۹۹۴) طراحی شده و بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت (۱= کاملاً مخالفم، ۲= مخالفم، ۳= نظری ندارم، ۴= موافقم، ۵= کاملاً موافقم) درجه‌بندی شده است. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌های تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. نتایج حاصل از محاسبه میزان آلفای

۱۷.۹	۳۰	۶ تا ۱۰ سال
۱۵.۵	۲۶	۱۱ تا ۱۵ سال
۲۳.۲	۳۹	۱۶ تا ۲۰ سال
۲۶.۲	۴۴	۲۱ سال و بالاتر
<b>سمت</b>		
درصد کل	فراوانی کل	
۲۱.۴	۳۶	مدیر
۷۸.۶	۱۳۲	استاد

#### آمار استنباطی

از تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش برازش ابزارهای اندازه‌گیری استفاده شده است و به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق نیز مدل معادلات ساختاری بکار گرفته شده است.

#### آزمون فرضیه‌های پژوهش آزمون فرضیه اصلی تحقیق

پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی و شناخت متغیرهای مکنون، در این قسمت با انجام تحلیل مناسب به آزمون فرضیه‌های تحقیق خواهیم پرداخت. برای آزمون فرضیه‌ها از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل استفاده شده است. در اجرای مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه اصلی تحقیق ابتدا خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته است ( $\chi^2/df=1/95$ )؛  $AGFI=0/91$ ؛  $GFI=0/93$ ؛  $RMSEA=0/053$ ؛  $NFI=0/97$ ؛  $NNFI=0/99$ ؛  $CFI=0/99$ . به عبارت دیگر، داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است (نمودار ۱).

در نمودار (۲) نیز معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده از مدل ساختاری پژوهش نشان داده شده است که همه ی اعداد بزرگتر از ۱،۹۶ می باشند. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می دهد که استراتژی منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی دارد ( $t=8,22 / \beta : 0,83$ ).

به صورت تصادفی انتخاب شد، بدین ترتیب که ۱۳۲ استاد و ۳۶ مدیر به عنوان نمونه انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفته است. به این ترتیب که برای بررسی سوالات عمومی پرسشنامه از آمار توصیفی استفاده شده است. در آمار استنباطی (پارامتریک) نیز به منظور آزمون نرمال بودن توزیع نمونه آماری، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده گردیده است. تحلیل سوالات تخصصی پرسشنامه از طریق آزمون t یک نمونه ای به منظور بررسی وضعیت فعلی متغیرهای تحقیق استفاده شد. از تحلیل عاملی تأییدی برای شناخت متغیرهای مکنون استفاده گردیده است. برای آزمون فرضیه‌ها مدل یابی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر بکار گرفته شده است. این تحلیل‌ها به کمک نرم افزارهای آماری SPSS و LISREL انجام شده است.

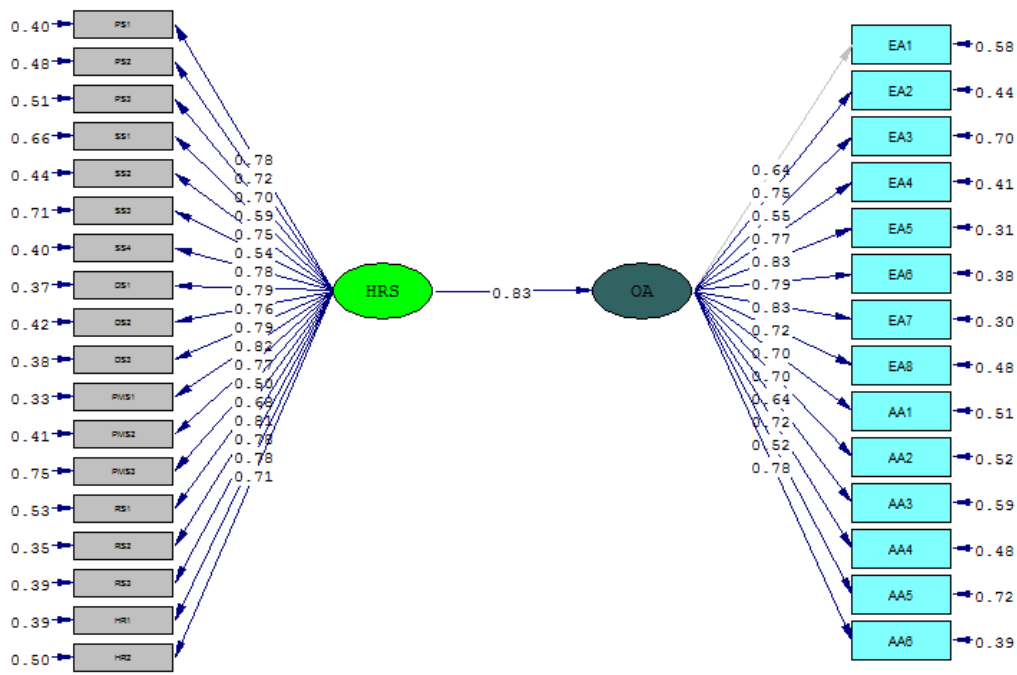
#### یافته‌ها

به منظور توصیف داده‌ها و اطلاعات از رایج‌ترین شاخص‌های پراکندگی و مرکزی برای بررسی چگونگی توزیع نمونه آماری از حیث متغیرهایی چون جنسیت، نوع مدرک، سابقه خدمت، سمت کارکنان (اساتید و مدیران) دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر استفاده شده است.

جدول ۳: توزیع فراوانی مربوط به جنسیت، نوع

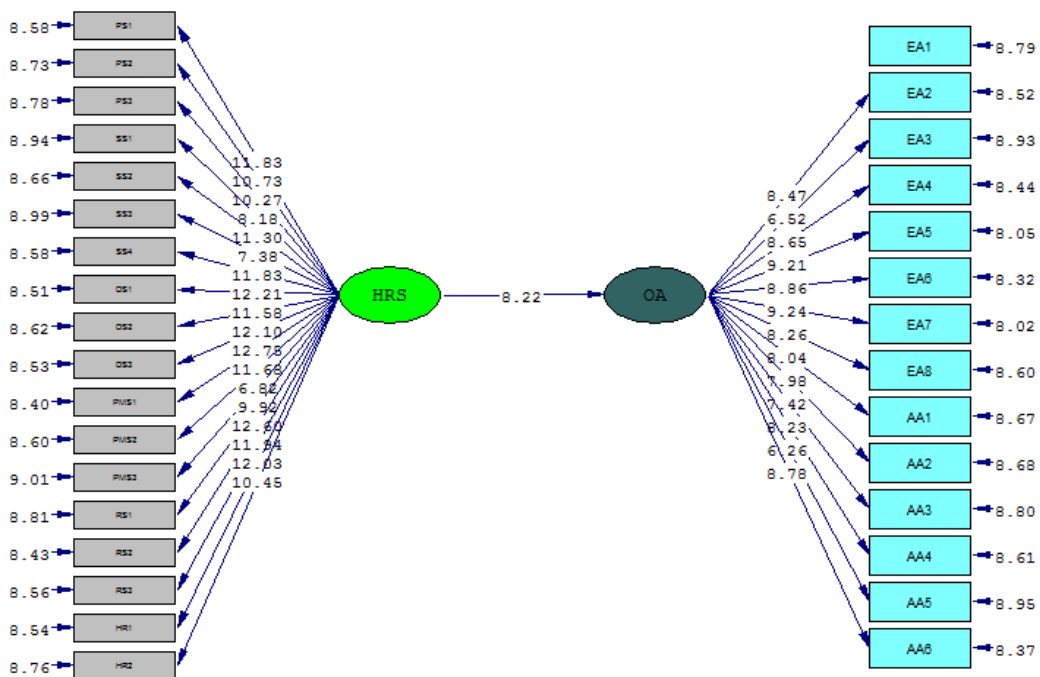
مدرک، سمت و سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان

جنسیت	فراوانی	درصد
زن	۳۸	۲۲/۶
مرد	۱۳۰	۷۷/۴
<b>نوع مدرک</b>		
لیسانس	۴۲	۲۵
فوق لیسانس	۱۰۸	۶۴/۳
دکتر	۱۸	۱۰/۷
<b>سابقه خدمت</b>		
۵ سال و کمتر	۲۹	۱۷/۳



Chi-Square=925.30, df=473, P-value=0.00000, RMSEA=0.053

نمودار ۱: مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=925.30, df=473, P-value=0.00000, RMSEA=0.053

نمودار ۲: اعداد معناداری ضرایب مدل ساختاری پژوهش

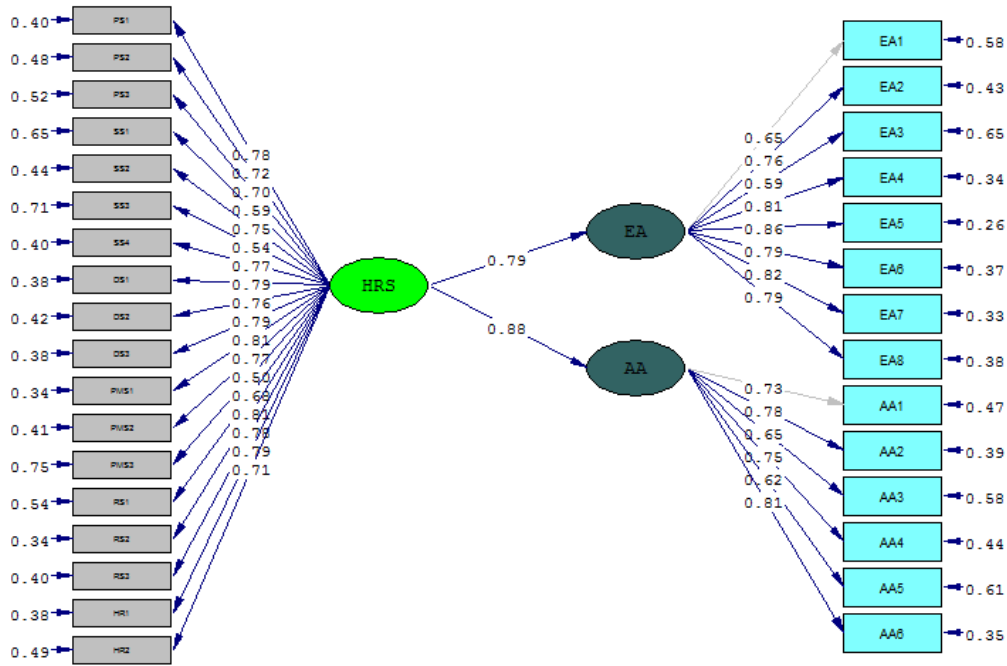
سال نهم / شماره سی و دوم / زمستان ۱۳۹۷

نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری  
برازش یافته است ( $\chi^2/df=1/98$ )؛  $RMSEA=0/061$ ؛  
 $GFI=0/93$ ؛  $AGFI=0/91$ ؛  $NFI=0/97$ ؛  $NNFI=0/99$ ؛  
 $CFI=0/99$ ). به عبارت دیگر، داده‌های مشاهده شده

آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق  
الف) آزمون فرضیه‌های فرعی دسته ی اول تحقیق  
در اجرای مدل معادلات ساختاری برای آزمون  
فرضیه‌های فرعی دسته ی اول تحقیق ابتدا خروجی

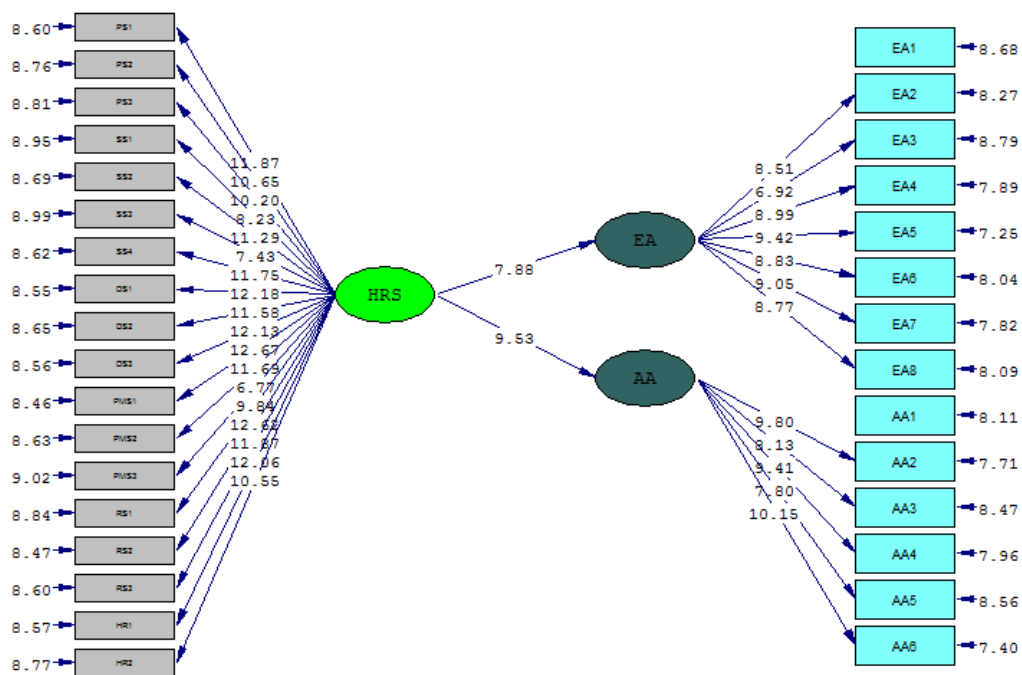


تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است (نمودار ۳).  
 در نمودار (۴) نیز معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده از مدل ساختاری پژوهش نشان داده شده است که همگی اعداد بزرگتر از ۱٫۹۶ می باشند.



Chi-Square=918.96, df=462, P-value=0.00000, RMSEA=0.061

نمودار ۳: مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد

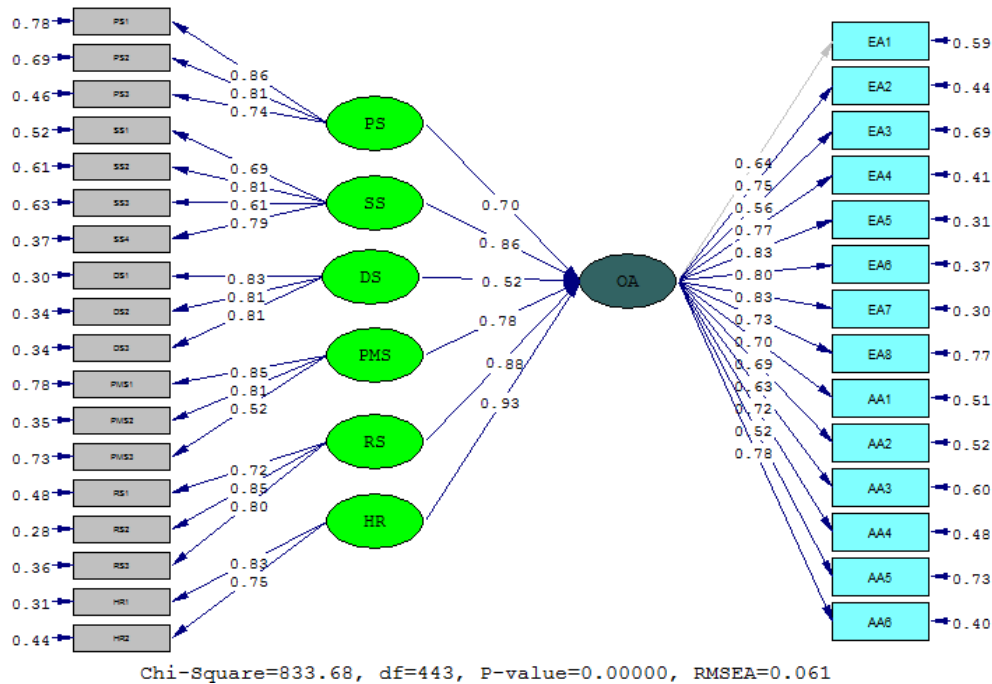


Chi-Square=918.96, df=462, P-value=0.00000, RMSEA=0.061

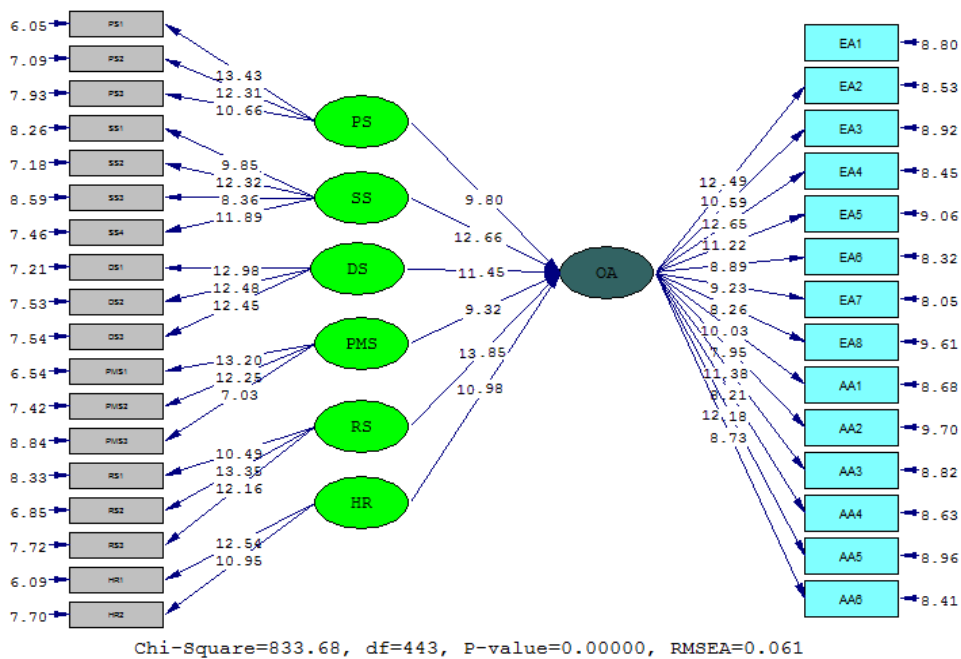
نمودار ۴: اعداد معناداری ضرایب مدل ساختاری پژوهش

ب) آزمون فرضیه‌های فرعی دسته ی دوم تحقیق در اجرای مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌های فرعی دسته ی دوم تحقیق ابتدا خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته است ( $\chi^2/df=1/88$ ; RMSEA=0/061; NNFI=0/99; NFI=0/97; AGFI=0/91; GFI=0/93

(CFI=0/99). به عبارت دیگر، داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است (نمودار ۵).  
در نمودار (۶) نیز معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده از مدل ساختاری پژوهش نشان داده شده است که همه ی اعداد بزرگتر از ۱،۹۶ می باشند.



نمودار ۵: مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد



نمودار ۶: اعداد معناداری ضرایب مدل ساختاری پژوهش

### بحث و نتیجه گیری

به منظور بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر چابکی سازمانی، با مرور ادبیات، مدل مفهومی پژوهش از طریق مدل استراتژی منابع انسانی، آرمسترانگ (۱۹۹۴) با ابعاد (برنامه‌ریزی منابع انسانی، تأمین منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد، پاداش و روابط کارکنان) و متغیر چابکی سازمانی بر اساس مدل باردواج و سمبامورتی (۲۰۰۵) با ابعاد (چابکی کارآفرینی و چابکی تطبیقی)، طراحی گردید. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها حاکی از تأیید فرضیه‌های پژوهش و وجود تأثیر مثبت و معنادار استراتژی‌های منابع انسانی بر چابکی سازمانی و مؤلفه‌های آن بود. همچنین نتایج تحقیق، تأثیر مثبت و معنادار مؤلفه‌های استراتژی‌های منابع انسانی بر چابکی سازمانی را تأیید کرد. استراتژی برنامه‌ریزی منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی دارد.

نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که استراتژی برنامه‌ریزی منابع (t= ۹۸۰ / β : ۰,۷۰)، استراتژی تأمین منابع انسانی (t= ۱۲,۶۶ / β : ۰,۸۶)، استراتژی توسعه منابع انسانی (t= ۱۱,۴۵ / β : ۰,۵۲)، استراتژی مدیریت عملکرد (t= ۹,۳۲ / β : ۰,۷۸)، استراتژی پاداش (t= ۱۳,۸۵ / β : ۰,۸۸)، روابط کارکنان (t= ۱۰,۹۸ / β : ۰,۹۳) تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی دارند. نتایج جانبی تحقیق نشان می‌دهد که استراتژی روابط کارکنان و پس از آن استراتژی پاداش بیشترین تأثیر را بر چابکی سازمانی دارد.

خلاصه بررسی فرضیه‌های آماری:

فرضیه‌های تحقیق از طریق مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج به طور خلاصه در جدول (۴) آورده شده است.

جدول ۴: خلاصه نتایج بررسی فرضیه‌های آماری

شماره	فرضیه	نتیجه
فرضیه اصلی	استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر دارد.	تأیید شد- (t= ۸,۲۲ / β : ۰,۸۳)
فرضیه ۱-۱	فرضیه ۱-۱: استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی کارآفرینی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر دارد.	تأیید شد- (t= ۷,۸۸ / β : ۰,۷۹)
فرضیه ۲-۱	فرضیه ۲-۱: استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی تطبیقی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر دارد.	تأیید شد- (t= ۹,۵۳ / β : ۰,۸۸)
فرضیه ۱-۲	استراتژی برنامه‌ریزی منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر دارد.	تأیید شد- (t= ۹,۸۰ / β : ۰,۷۰)
فرضیه ۲-۲	استراتژی تأمین منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر دارد.	تأیید شد- (t= ۱۲,۶۶ / β : ۰,۸۶)
فرضیه ۳-۲	استراتژی توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر دارد.	تأیید شد- (t= ۱۱,۴۵ / β : ۰,۵۲)
فرضیه ۴-۲	استراتژی مدیریت عملکرد منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر دارد.	تأیید شد- (t= ۹,۳۲ / β : ۰,۷۸)
فرضیه ۵-۲	استراتژی پاداش تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر دارد.	تأیید شد- (t= ۱۳,۸۵ / β : ۰,۸۸)
فرضیه ۶-۲	استراتژی روابط کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر دارد.	تأیید شد- (t= ۱۰,۹۸ / β : ۰,۹۳)

- بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر از طریق برنامه‌ریزی منابع انسانی و برخورداری از برنامه مدون برای پیش بینی میزان منابع انسانی قادر خواهد بود نیروی انسانی مورد نیاز و توانمند را در اختیار داشته باشد. نتایج این تحقیق تا حدودی تأییدکننده‌ی تحقیقات قبلی است. به عنوان مثال رابینز و کولتر<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۲)، بیان می‌کنند که برنامه‌ریزی منابع انسانی کمک می‌کند تا سازمان برای دستیابی به اهداف خویش به گونه‌ای اثربخش و کارآمد فعالیت نماید. مینیو<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۵)، در تحقیق خود بیان می‌کند؛ از آنجا که استراتژی برنامه‌ریزی منابع انسانی نیازهای کارکنان را تحلیل و تعیین می‌کند، برای خلق تیم‌های نوآوری مؤثر است.
- در راستای نتایج بدست آمده پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:
- پرهیز از ساده نگری و ایده آلی اندیشیدن در تنظیم برنامه‌ها در عمل، برنامه مناسبی را موجب خواهد شد. به این صورت که تنظیم برنامه‌ها بایستی واقع بینانه و منطبق با شرایط موجود صورت گیرد.
  - برنامه‌ها باید همه‌ی کنش‌های مجریان را هدایت نموده و فعالیت‌های آن‌ها را در جهت اجرای برنامه‌های راهبردی هدایت نماید.
  - در تنظیم برنامه‌های منابع انسانی باید به هر دو محیط خارجی و سازمانی توجه شود.
  - برنامه‌ریزی منابع انسانی باید استراتژیک باشد و به جای آن که فقط به مشورت افراد اجرایی یا مدیریت عملیاتی یا میانی اکتفا نماید، باید از ایده‌های مشاوران برجسته و مدیران عالی و مقاصد سازمان نیز متأثر باشد.
  - توجه به زمان مورد نیاز برای پر کردن مشاغل خالی.
  - انتخاب افراد بر اساس ویژگی‌های مناسب شغلی و شاغل.
- استفاده از روش‌های تأمین منابع انسانی با استفاده از نتایج حاصل از پیش بینی و مقایسه بین تعداد نیروی انسانی موجود و پیش بینی نیاز برای نیروی انسانی حاصل از برنامه‌ریزی نیروی انسانی. به عنوان مثال زمانی که عرضه و تقاضای نیروی انسانی حالت متعادلی دارد، تأکید در جهت بکارگماری، انتصاب و ارتقا خواهد بود.
  - ایجاد امکانات بیشتر برای بهره‌گیری از رسانه‌های جمعی و بستر ارتباطی و اطلاعاتی (ایترن و وب سایت) به منظور جذب نیروهای انسانی واجد شرایط در تمام نقاط کشور و دنیا.
  - برقراری برنامه‌های آموزش رسمی برای یادگیری مهارت‌ها و دانش آتی مورد نیاز کارکنان.
  - برنامه‌ریزی و هماهنگی سازی برنامه‌ها و فعالیت‌های مربوط به توسعه کارکنان در محل کار و خارج از محل کار.
  - قرار دادن کارمندان در موقعیت‌ها و تکالیف چاشنی و جالب. زیرا که بخش اعظم فرآیند توسعه منابع انسانی، متوجه فراهم آوردن محیطی است که در آن محیط کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت‌های خود ترغیب گردند.
  - حمایت همه جانبه مدیریت ارشد سازمان از برنامه‌های مدیریت عملکرد و همسویی و هماهنگی کامل در برقراری فرایند مذکور.
  - هماهنگی کامل نظام مدیریت عملکرد با سایر نظام‌های سازمان.
  - روشهای اجرای مدیریت عملکرد باید به نحوی باشد که هم با اهداف و انتظارات سازمان و هم با خواسته‌ها و نیازهای کارکنان همسو باشد.
  - رعایت فوریت و توازن در پرداخت پاداش.
  - ایجاد محیط کاری با ثبات که در آن با تمام کارکنان به طور یکسان رفتار می‌شود.
  - مشارکت کارکنان در برنامه‌ها و اهداف سازمان.

- ایجاد قوانین، نظام‌ها و دستورالعمل‌هایی برای تعیین میزان همکاری مدیریت و کارکنان.
  - هماهنگ شدن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان.
  - استراتژی‌های منابع انسانی باید مبتنی بر مطالعه و تحلیل مشروح و تفصیلی باشد و نه صرفاً تفکر سطحی.
  - استراتژی‌های منابع انسانی باید به برنامه‌های عملی که الزامات و مشکلات اجرا را پیش بینی می‌کنند، تبدیل شدنی باشد.
- عباس پور، ع. میرکمالی، م. حسام امیری، ر. مرادی، ک. (۱۳۹۳). تبیین نقش چابکی سرمایه انسانی در توسعه چابکی استراتژیک (مورد مطالعه: بانک انصار). فصلنامه توسعه مدیریت پولی و بانکی، سال دوم، شماره ۴.
- غلامزاده، د و جلالی، س. (۱۳۹۱). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت رنگین پروفیل کویر). فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۴، شماره ۱۰، صص ۱۵۲-۱۳۷.

محمدی، فضل اله. (۱۳۹۵). بررسی تناسب بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی‌های تصمیم‌گیری اخلاقی با عملکرد سازمانی کارخانجات سیمان ایران، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری.

مورعی، م؛ اعرابی، م. (۱۳۸۳). توسعه مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (مطالعه موردی: شرکت مینا) اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران: روناس، ص ۲۵.

میر سپاسی، ن. (۱۳۸۰). مدیریت منابع انسانی و روابط کار. تهران: میر.

میر سپاسی، ن. (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات میر.

نصرتی کردکندی، پ. (۱۳۹۶). چابکی سازمانی، عنصر حیاتی برای بقا و رشد. روزنامه دنیای اقتصاد، شماره ۴۱۳۷.

Bharadwaj, A & Sambamurthy, V. (2005). "Enterprise Agility and Information Technology Management", The CIO's Manifesto, SIM Advanced Practices Council Publication.

Crocitto, M & Youssef, M. (2003). The Human Side Of Organizational Agility, Industrial & Management Data Systems. Vol.103, No. 6, PP. 388- 397.

Dhar, R.L. (2015), The effects of high performance human resource practices on service innovative behavior, International Journal of Hospitality Management, Vol. 51 (67-75).

### منابع و مأخذ

آرمسترانگ، م. (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی در عمل. ترجمع ابوالفضل سهرابی، قم: نوای دانش.

ابطحی، سید حسین. ابراهیمی حسنی نیایی، رضا. (۱۳۹۵). طراحی الگوی همراستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی کلان بانک: (مطالعه موردی بانک توسعه تعاون)، آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۸.

افجه، ع؛ اسماعیل زاده، م. (۱۳۸۸). بررسی رابطه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکتها، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۲: ۱۹-۹.

بامبرگر، پ؛ مشولم، الف. (۱۳۸۱). تدوین، اجرا و آثار استراتژی منابع انسانی. ترجمه ع پارسائیان و م اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

پورشریفی راوری، م. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین ارگونومی محیط کار و استرس شغلی کارکنان.

حفظی فرد، م و اورمزدی، ن. (۱۳۸۸). پیوند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمان. تابستان ۱۳۸۸.

سلطانی، الف. (۱۳۸۵). پرورش منابع انسانی با رویکرد استاندارد مدار. تهران: انتشارات ارکان.

شهائی، ب. (۱۳۸۵). بعد انسانی چابکی سازمان، مجله تدبیر، شماره ۱۷۵.

- Minbaeva, D.B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer, *Personnel Review*, Vol. 34 No. 1, pp. 125-144.
- Schutler, R.S. (1992) *Strategic Human Resource Management: Linking People With The Needs Of The Business*. *Organizational Dynamics*. Vol. 21, No. 1, Pp18-32.
- Progoulaki, M & Theotokas, I. (2010). Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry, *Marine Policy*, 34, (575–582).
- Robbins, S. P & Coulter, M. (2002), *Management (Activebook)*, Prentice Hall.
- Sharifi, h, zhang, z.a methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction, special Issue on agile manufacturing, *international journal of production economics*, may, 1999.
- Upton, D.M. (1995 (. Flexibility as process mobility: The management of plant capabilities for quick response manufacturing. *Journal of Operations Management*, 12(3/4 (, 205-24.
- Zehir, C. Gurol, Y. Karaboga, T. Kole, M. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation, *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 235 (372-381).

## یادداشت‌ها

- 
- <sup>1</sup> Cecchini et al  
<sup>2</sup> Human Resource Strategy  
<sup>3</sup> Sambamurthy & Bharadwaj  
<sup>4</sup> Grover  
<sup>5</sup> Upton  
<sup>6</sup> Shutler  
<sup>7</sup> Hoque  
<sup>8</sup> Zehir et al  
<sup>9</sup> Dhar  
<sup>10</sup> Progoulaki And Theotokas  
<sup>11</sup> Crocitto And Youssef  
<sup>12</sup> Bardvaj and Sambamurti  
<sup>13</sup> Likert Scale  
<sup>14</sup> Robbins & Coulter  
<sup>15</sup> Minbaeva