

سنجش عملکرد مدل منابع انسانی شریک راهبردی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال (قطب پدافند غیر عامل)

✽علی طیبی رهنی^۱، یوسف محمدی مقدم^۲، محمد تقی عصار^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۰۷

چکیده

امروز مطابق دیدگاه منبع محور توجه به منابع انسانی و توانمند سازی آن که با ارزش ترین سرمایه هر سازمانی محسوب می شود بیان کننده این واقعیت می باشد که انسان از عناصر اصلی سازمان بوده و به عنوان شریک تجاری و موثر در عملکرد سازمان، مورد توجه قرار گرفته و توسعه پایدار آن، موجب توسعه همه جانبه و متوازن سازمان ها می گردد. مسلماً با این رویکرد می توان گفت منابع انسانی به عنوان شریک راهبردی سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است. در نتیجه وجود مدل شریک راهبردی شدن منابع انسانی، ضرورت دارد و از آن مهم تر از آنجایی که هر چه را که نتوان اندازه گیری کرد نمی توان کنترل نمود، مدیریت آن ممکن نخواهد بود، پس موضوع اصلی در تمام تجزیه تحلیل ها سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مسالزم اندازه گیری است از این رو هیچ سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نخواهد بود. لذا مسئله اصلی عبارت است از طراحی مدل برای سنجش عملکرد شریک راهبردی شدن منابع انسانی که بتوان با آن، منابع انسانی شریک استراتژیک سازمان را مورد سنجش قرار داد، در نتیجه هدف این مقاله، نشان دادن چگونگی طراحی مدل سنجش عملکرد شریک راهبردی شدن منابع انسانی در دانشگاه با روش ترکیبی شامل تکنیک دلفی، مدل سازی ساختاری می باشد، تا سنجش عملکرد شریک راهبردی شدن منابع انسانی صورت پذیرد. برای پاسخگویی به مسئله تحقیق، ابتدا فنون مختلف کاربردی شناسایی گردید. سپس این فنون با تکنیکی کمی، نرم و مدل سازی ریاضی به نام مدل سازی ساختاری تفسیری، با هم ترکیب شد. و به این ترتیب مدل سازی انجام شد و این مدل در سازمانی به صورت عملی به اجرا درآمد و در انتها نیز، سنجش عملکرد و مطلوبیت مدل با تکنیک گروه توافق جمع بندی گردید.

واژگان کلیدی: مدل، سنجش عملکرد، منابع انسانی، شریک، راهبردی

^۱ استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، نویسنده مسئول، a_tayyebi_nmir@yahoo.com

^۲ استاد گروه مدیریت دانشگاه علوم انتظامی امین، yusefmoahamad@yahoo.com

^۳ دانشیار گروه مدیریت دانشگاه علوم انتظامی امین، mt.asar@yahoo.com

۱. مقدمه

انسان همواره به عنوان کانون توجه در مباحث علوم اجتماعی از اهمیت و جایگاه ویژه ای برخوردار بوده به طوری که از نظر سازمانی نیز انسان به عنوان مهمترین عامل و منبع موثر در عملکرد سازمان مطرح بوده و مدیریت اثر بخش آن نقش اساسی در محقق شدن اهداف سازمانی و به تبع آن بهبود عملکرد سازمان را به همراه دارد [1].

بر مبنای دسته بندی موضوع های مرتبط با انسان، موضوع هایی همچون: شناخت انسان، شناخت رفتار و شناخت منبع می توان نام برد. بر مبنای رویکرد شناخت منبع، در بین تمامی عوامل موثر در فرآیند تولید، منابع انسانی عاملی است که تفاوت قابل توجهی را نسبت به سایر عوامل، در هر سازمان ایجاد می نماید. در حقیقت این ویژگی، تعهد و قابلیت انسان است که سازمانهای موفق را از سازمانهای دیگر متمایز می سازد. بنابراین به طور قطع، منابع انسانی منبع ویژه ای است که شایستگی بذل توجه و صرف هزینه و زمان بیشتر برای آن را دارد [2].

منابع انسانی امروزه به عنوان منبع ایجاد مزیت رقابتی ارزشمند برای سازمان شناخته شده و شواهد متقاعد کننده مبنی بر افزایش عملکرد سازمان در صورت همسویی دقیق سیستم های منابع انسانی و راهبرد کسب و کار قابل مشاهده است [3].

از طرفی به واسطه افزایش اهمیت منابع انسانی در افزایش بهره‌وری سازمانی، منابع انسانی می تواند نقش کلیدی در تدوین و اجرای راهبردهای سازمانی داشته باشد [3].

از طرف دیگر، متولیان منابع انسانی، علاوه بر انجام همه اقدامات گذشته و کاملاً سنتی این حوزه (همچون تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، ارزشیابی مشاغل، کارمندیابی، برنامه ریزی منابع انسانی، انتخاب، جامعه پذیری، طراحی سیستم جبران خدمات، توسعه منابع انسانی و انضباط و ایمنی و بهداشت)، باید در سازمان ها نقش های جدیدی را ایفا کنند. که این امر با تقسیم وظایف متولیان منابع انسانی به کوتاه مدت و بلند مدت در مورد افراد و فرایندها، ۴ نقش برای مدیران و متولیان این حوزه قابل تصور است. که یکی از نقش ها شریک راهبردی شدن منابع انسانی است که در حقیقت، حاکمیت منابع انسانی را نیز باید به منزله نوعی مشارکت راهبردی و تجاری تلقی نمود. البته نقش هریک

از اعضای سازمان در این مشارکت، ممکن است متفاوت باشند، اما آنچه مسلم است همه اعضا در سازمان در پیشبرد اهداف کار سازمان سهیم بوده و نقش آفرینی می کنند [4].

در نتیجه نقش های مدیران و متولیان منابع انسانی را می توان در قالب دو بعد افراد و فرآیند قرار داد. از این دیدگاه، متخصصان منابع انسانی به عنوان بخشی از نقشهای خود، زمانی را صرف تعامل با هر یک از کارکنان می کنند [5]. بخشی دیگر از زمان متخصصان منابع انسانی، صرف تدوین و بهبود فرآیندهایی می گردد که در فرآیند استخدام و ایجاد انگیزه در منابع انسانی به کار گرفته می شود. از طرف دیگر همان طور که بیان شد می توان این نقش ها را در دو بعد فعالیت های بلند مدت و کوتاه مدت تعریف کرد. بر این اساس، از ترکیب این ابعاد، یک ماتریس چهارسلولی به شکل نمودار زیر ترسیم نمود و نقش های متخصصان منابع انسانی را تعریف کرد [6].



نمودار شماره ۱ نقش های منابع انسانی

همان طوری که در نمودار شکل شماره ۱، ترسیم است، متخصصان برای منابع انسانی چهار نقش به شرح ذیل را در نظر می گیرند [7].

- توسعه دهنده سرمایه انسانی: هدف اصلی، یادگیری و ارتقای مستمر کارکنان است.
- حامی و مدافع کارکنان: توجه به نیازها و خواسته های کارکنان
- کارشناس عملیاتی: متخصصان این حوزه از طریق آن به دنبال مدیریت بهتر افراد هستند
- شریک راهبردی: در ایفای این نقش بسیار مهم، متولیان منابع انسانی با سایر مدیران و رهبران سازمان تعامل و همکاری می کنند تا به راهبرد های سازمان جامه عمل بپوشانند. به جهت انجام صحیح و دقیق این

نقش، لازم است متخصصان منابع انسانی درباره محصولات، خدمات، و فعالیت های سازمان و چگونگی همسویی آنها با اهداف راهبردی سازمان اطلاعات کافی داشته باشند.

از نظر آقای اولریش در حقیقت کار منابع انسانی با خود منابع انسانی آغاز نمی شود بلکه شروع کار منابع انسانی با کسب و کار و تجارتي است که منابع انسانی بر مبنای آن تعریف می شود. او در جاهای مختلف از کتاب هایش، متولیان منابع انسانی را شرکای تجاری و کسب و کار و بازیگران راهبردی می نامد و رمز این توجه را از آن جهت می داند که ذهن متولیان منابع انسانی با دریافت کننده ارزش آغاز می گردد و در این صورت منابع انسانی به سرعت به شرکای راهبردی تبدیل خواهند شد، ارزش بیشتری به ذی نفعان اضافه نموده، بهره‌وری کسب و کار را افزایش می دهد و در نتیجه، تا ضمن دستیابی به نتایج با ارزش و قابل سنجش مزیت رقابتی پایداری خلق خواهد کرد و در کارراه خود، به نشاط و شادابی بیشتری خواهند رسید [1].

در این راستا می توان نتیجه گرفت نقش مدیریت منابع انسانی راهبردی ویژگی شریک راهبردی را داشته و فعالیت هماهنگ کردن راهبرد منابع انسانی و تجارت (کسب و کار) را بر عهده داشته تا در نتیجه راهبرد اجرا گردد [8].

از طرفی می توان گفت هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیتهای خود به ویژه در محیط های پویا و پیچیده نیاز مبرم به سنجش و ارزیابی دارد. از سوی طرف دیگر فقدان نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می شود، که پیامدهای آن کهولت و در نهایت مرگ سازمان است [3]. تعیین عملکرد می تواند به عنوان یک سیستم کنترل در هر شرکتی که عملیات روزانه اش را بررسی می کند، تعریف شود و اینکه شرکت چقدر به اهدافش رسیده است، را ارزیابی نماید [9]. از اواخر دهه، مقالات متعددی در نشریات گوناگون در مورد ناکارآمدی روشهای ارزیابی عملکرد شرکتها منتشر شد و بسیاری از صاحب نظران استفاده گسترده و انحصاری از معیارهای

مالی در ارزیابی عملکرد را به نقد کشیدند زیرا در گذشته موفقیت سازمانها تنها براساس سنجه های مالی ارزیابی می شد، اما پس از مدتی به این نتیجه رسیدند که با افزایش رقابت در بازار، باید علاوه بر سنجه های مالی سایر جنبه های عملکرد سازمان نیز مدنظر قرار گرفته شود [10]. به این منظور چارچوب ها و مدل های مختلفی برای سنجش عملکرد مطرح شدند، که مدل های جایزه کیفیت اروپایی و جایزه مالکوم بالدريج و چارچوبهایی از قبیل هرم عملکرد و کارت امتیازی متوازن از این جمله هستند [11]. اما در سالهای اخیر در بین الگوهای ارزیابی عملکرد، مدل کارت ارزیابی متوازن از اقبال بیشتری برخوردار بوده است در واقع، کارت ارزیابی متوازن یک ابزار راهبردی جهت ارزیابی عملکرد سازمان ها است [12]. که در آن در کنار توجه به سنجه های مالی، به ملزومات مشتریان، فرآیندهای کسب و کار و پایداری در بلندمدت نیز توجه می شود [13].

هرچند مدل کارت امتیازی متوازن در ابتدا برای سازمانهای تجاری طرح ریزی شده بود، اما این روش استراتژیک با دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی نیز منطبق است. از آنجا که امروزه رقابت در همه جوامع فشرده تر و پیچیده تر می شود، دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی برای کسب مزیت رقابتی و جذب دانشجویان قوی تر نیاز به ابزار راهبردی مانند کارت امتیازی متوازن دارند. که نه تنها به سازمانها کمک می کند تا به اهداف خود دست یابند، بلکه مشارکت کارکنان را جهت بهبود عملکرد سازمانی جلب می کند [14] و برای مدیران ارشد سازمان یک قضاوت سریع اما جامع را امکانپذیر می سازد [15]. برای ارزیابی عملکرد سازمان ها معمولا، چهار جنبه مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی کسب و کار و یادگیری و رشد را پیشنهاد داده شده است، که تعداد این جنبه ها نیز می تواند با توجه به مضامین راهبردی و حوزه های

سازمان می باشد. در نتیجه این مفاهیم در مراکز آموزش عالی و دانشگاه ها، نیاز به بسط و توسعه داشته و هرگونه تلاش جهت غنی سازی آن ارزشمند خواهد بود.

در بیان سوال پژوهش، با وجود اینکه برخی اندیشمندان این حوزه همچون، اولریش سال ها در خصوص شریک راهبردی شدن منابع انسانی در بلند مدت تاکید کرده و به بیان برخی از ابعاد نقش آفرینی منابع انسانی و شریک راهبردی شدن آن پرداخته اند، هنوز شاهد عدم تحقق این مهم در عمل هستیم و چرا که معیارهای مشخص برای شریک راهبردی شدن منابع انسانی در عمل وجود ندارد، که شامل طیف کاملی از شاخص ها و ابعاد باشد.

در نتیجه این تحقیق در پاسخ به این سوال که:

۱- با چه مدلی منابع انسانی می تواند در سازمان نقش

آفرین بوده و شریک راهبردی سازمان گردد؟

۲- چگونه این مدل مورد سنجش قرار می گیرد؟

باتوجه به موارد مطرح شده پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدلی برای شریک راهبردی شدن منابع انسانی و سپس سنجش آن مدل می باشد. لذا در ادامه، مفهوم، منابع انسانی شریک راهبردی و همچنین مفهوم مدل فرآیندی بیشتر توضیح داده می شود. سپس خلأ وجود مدل فرآیندی برای طراحی گام به گام شریک راهبردی شدن منابع انسانی، تبیین و سؤالات پژوهش و روش پژوهش صورت بندی شده است. یافته های پژوهش و تحلیل آن ها نیز مدل سنجش عملکرد در انتهای مقاله آمده است.

۲. پیشینه و مبانی نظری

شریک تجاری یا شریک کسب و کار به هر فرد یا سازمانی که تمایل به تعامل با سازمان داشته باشد اطلاق می گردد. که این شریک تجاری حوزه بسیار وسیعی را در بر می گیرد که شامل نیروی انسانی سازمان تا رقبا و تامین کنندگان و... می باشد [18].

جامعه نو ظهور منابع انسانی، متشکل از افرادی است که در سراسر سازمان از رویه های منابع انسانی برای ایجاد و یکپارچه سازی قابلیت های سازمانی، که خلق کننده ارزش سازمان هستند، استفاده می کنند [19].

توجه سازمان در رابطه با تحقق راهبرد متفاوت باشد. کارت امتیازی متوازن روشی است که با استفاده از آن هم می توان سنجه های مالی، سنجه های غیرمالی نیز مورد ارزیابی قرار داد. نظام جامع ارزیابی عملکرد، یک نظام نوین مدیریتی است که سازمانها را قادر می کند تا چشم انداز و راهبرد را به طور عمومی و شریک راهبردی شدن منابع انسانی را به طور خاص، روشن ساخته و آن را به عمل تبدیل کنند. به بیان دیگر در صورت استقرار کامل و موفق این نظام، می توان شریک راهبردی شدن منابع انسانی را عملیاتی کرد.

حال می توان گفت، سازمانهای بسیاری در پیاده سازی و اجرای کامل راهبرد ها یا مدیریت عملیات خود، ناموفق اند؛ به این خاطر که چارچوب مشخصی برای یکپارچگی و همسویی استراتژی و عملیات در اختیار ندارند [16]. در واقع، امروزه یکی از مشکلات اساسی سازمانها در ایجاد نظامهای ارزیابی عملکرد، شناسایی شاخصهای کلیدی مناسب است [3]. دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی نیز از این امر مستثنی نیست. و برای اجرای کامل شریک راهبردی شدن منابع انسانی نیاز به سنجش عملکرد دارد.

در بیان ضرورت پژوهش می توان گفت، این تحقیق به نقش منابع انسانی (اعضای هیئت علمی و کارکنان) دانشگاه در کار آفرین شدن دانشگاه اشاره دارد که در صورتی که این نقش آفرینی وجود نداشته باشد مسلماً با توجه به ماموریت دانشگاه آزاد تهران شمال به عنوان قطب پدافند غیر عامل و نیاز این واحد به پوشش همه محور های پدافند غیر عامل دارد، موارد چون مزیت رقابتی، ارتباط با شرکت ها و سازمانها، اثر بخشی جایگاه در آموزش عالی و... وجود نخواهد داشت [17].

در بیان مسئله، همانطور که ذکر گردید، اهمیت منابع انسانی از اولویت های سازمان های امروزی است و شریک راهبردی شدن منابع انسانی موضوعی است که اخیراً سازمان های سرآمد و آینده نگر آن را دنبال می کنند.

هدف از شریک راهبردی شدن منابع انسانی، به جز اهداف سازمانی همچون بهره وری، نقش آفرینی برای منابع انسانی

جدول ۱ پیشینه نقش منابع انسانی را به عنوان شریک راهبردی

نام گذاری نقش	توضیح درباره نقش	محقق
مشارکت در کسب و کار	یکپارچه سازی فعالیت ها برای رسیدن به اهداف راهبردی ارتقا و رشد شایستگی های منابع انسانی	آرمسترانگ ۲۰۰۷
شریک راهبردی	توسعه راهبرد با افزایش دانش در مدیریت کارکنان، مشاوره و آموزش های سازمانی مشارکت همه کارکنان، مدیر ارشد و مدیران صف برای رسیدن به هدف کمک به بهبود راهبرد سازمان و کمک به تحقق مأموریت و چشم انداز	اولریش و بروکبانک ۲۰۰۸
راهبردی	دخالت منابع انسانی در تصمیم گیری های راهبردی سازمان	ریلی و ویلیامس ۲۰۰۹
شریک راهبردی منابع انسانی	مدیر منابع انسانی که کسب و کار می شناسد و درک می کند و مشتریان داخلی سازمان را پشتیبانی می کند	استیریا ۲۰۱۲

منابع انسان زمانی جزء شرکای استراتژیک می شوند که در فرایند تعریف استراتژی سازمان مشارکت کرده و استراتژی را تبدیل به برنامه های عملیاتی کنند و رویه های منابع انسانی را با استراتژی سازمان همسو نمایند [6].

برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی دراز مدت در شرایط پویا محیط تجاری معاصر، ضرورت دارد که منابع انسانی را به عنوان یک شریک راهبردی بررسی گردد در جدول ۱ پیشینه نقش منابع انسانی را به عنوان شریک راهبردی بیان می کند [9].

کلمه "شریک" از کلمه "بخشی" گرفته شده است از این رو، شرکا در یک رابطه مشترک و یا مجموعه ای از اهداف، به عنوان یک بخشی از چیزی محسوب می شوند. مشارکت کسب و کار و تجاری یک عنوان شغلی در سازمان نیست، ولی م ی تواند به نحوی دانش، مهارت، شایستگی و نگرش منابع انسانی سازمان را بیان کند [20].

شرکای راهبردی و یا کسب و کار منابع انسانی، متولیان منابع انسانی هستند که با رهبران ارشد سازمان تعامل و همکاری دارند تا به این طریق موجبات توسعه برنامه های کاری منابع انسانی که از اهداف کلی سازمان حمایت می کند، را فراهم آورند [21].

شریک راهبرد و تجاری شدن منابع انسانی، یک مدلی است که اساسا می تواند برای سازماندهی وظایف منابع انسانی طرح ریزی گردد. هسته اصلی این باور این است که، منابع انسانی به عنوان یک تابع نیاز به هماهنگی بسیار نزدیک با بالا و مرکز ساختار سازمان دارد تا منابع انسانی را بخشی از استراتژی سازمان بدل نماید و نه یک کارمند که واکنش پذیر است. شریک راهبردی منابع انسانی با مدیریت سازمان به منظور ایجاد تفاوت قابل سنجش در تمرکز کارکنان و افزایش بهره وری همکاری می نماید [9].

حال می توان گفت زمانی منابع انسان جزء شرکای راهبردی می گردد که در فرآیند تدوین و تعریف راهبرد سازمان مشارکت داشته و برنامه راهبرد را تبدیل به برنامه های عملیاتی کنند و رویه های منابع انسانی را با راهبرد سازمان همسو کند [22].

همچنین همان طور که در کتاب قهرمان منابع انسانی بیان گردید: هدف از مدل شریک راهبردی، کمک به متخصصان منابع انسانی است تا به طور کامل به فرآیند تجاری متصل گردند و کار های روزمره خود را با نتایج کسب و کار هماهنگ نمایند [6].

شرکای تجاری منابع انسانی به عنوان یک نقطه تماس برای هر دو کارکنان و مدیران در سازمان عمل می کنند. این نیاز به ارتباط نزدیک با رهبران کسب و کار برای ارائه راهکارها، برنامه ها و سیاست های سفارشی و پیش رو برای مقابله با مسائلی که با این شرکت مواجه هستند، ارائه می شود [9].

در نتیجه برای تدوین مدل منابع انسانی شریک راهبردی، به شناسایی مولفه‌ها و مدل سازی، نیاز است.

همچنین در محیط به شدت رقابتی و پرتحول امروز، سازمانها باید وقت، انرژی و منابع سازمانی و مالی قابل توجهی را صرف ارزیابی عملکرد خود در تحقق اهداف راهبردی نمایند [23]. به طور کلی، نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرآیند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین با شاخصهای معین و در دوره زمانی معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن تعریف کرد [23]. بنابراین روش ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری مؤثر و تأیید شده در پاسخ به این نیاز پا به عرصه گذاشت تا با ترجمه دارائیهای نامشهود به ارزش واقعی برای همه ذینفعان یک سازمان، به سازمانها اجازه دهد تا راهبرد های متمایزکننده خود را با موفقیت پیاده کنند [22]. روش ارزیابی متوازن یک چارچوب سنجش عملکرد است که با مجموعه‌های از مقیاسهای مالی و غیرمالی، نگاهی کامل به عملکرد سازمان دارد [23]. مدل ارزیابی متوازن کاپان و نورتون دارای ۴ منظر مالی، مشتری، رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی است

۲- منظر مالی: سنجه‌های این منظر می‌گوید که چگونه اجرای استراتژی، که جزئیات آن در سنجه‌های انتخابی در سایر منظرها آمده است، به نتایج مطلوب و مورد نظر در ارقام نهایی مالی منجر خواهد شد. یک سازمان می‌تواند همه‌توان و رقابت خود را بر بهبود رضایت مشتری، کیفیت، تحویل به هنگام و... صرف کند ولی بدون تعیین اثرات آنها روی بازدههای مالی سازمان، آنها دارای ارزش محدودی خواهند بود [22].

۳- منظر فرآیندهای داخلی: در این منظر وظیفه، مشخص کردن این فرآیندها و توسعه بهترین سنجه‌های ممکن برای ارزیابی پیشرفت اجرای آنهاست. سازمانها ممکن است برای برآورده ساختن انتظارات

با این حال، اولریش و همکاران در سال ۲۰۱۶ استدلال بسیار توصیفی از تعاریف شریک راهبردی شدن منابع انسانی داشتند ولی، متاسفانه تحقیقات آنها پیوند واضحی با اجرای عملی نداشت؛ این چیزی است که در صورت تحقق سازمانها را قادر به دستیابی به هدف در چگونگی پر شدن خلا این نقش در سازمانهای آینده می‌سازد. در جدول ۲ معیار های شریک راهبردی شدن منابع انسانی از نظر محققین ارائه شده، که با کمک این معیار ها، معیار های کاربردی جدید دیگر و برقراری ارتباط بین آنها می‌توان به این مهم عمل پوشاند.

جدول ۲ معیار های شریک راهبردی شدن منابع انسانی

محقق	شریک راهبردی شدن منابع انسانی
اولریش ۲۰۰۵	مدیر منابع انسانی - عضو هیئت مدیره مسئول تنظیم راهبرد
اولریش ۲۰۰۸	همسو کردن برنامه های توسعه منابع انسانی با خط مشی، راهبرد
یونگر ۲۰۰۸	ایجاد روابط قوی بالا به پایین و برعکس برای افراد ورهبران در کسب و کار دخالت داشته باشند
یونگر ۲۰۰۸	داشتن دانش در همه زمینه و شایستگی ها
براون ۲۰۰۸	رویکرد بلند مدت برای تغییر نیاز کارکنان
رابسون ^۲ ۲۰۱۳	مسئول بخش های وسیع از کسب و کار است،
رابرت پریوسی ^۳ ۲۰۱۵	به اشتراک گذاشتن سود
رابرت پریوسی ۲۰۱۵	شریک راهبردی در قالب BSC
آنتون ^۴ ۲۰۱۵	شنیدن صدای منابع انسانی
براون ۲۰۱۶	شناسایی نیاز راهبردی سازمان
لیندوال ^۵ ۲۰۱۶	ساماندهی وظایف منابع انسانی
هتافیلد ^۶ ۲۰۱۸	ایجاد فرآیند حل مشکل کارکنان

² Rabson

³ Perzyoucy

⁴ Anton

⁵ lindval

⁶ hethafild

را می توان به مثابه ریشه های درختی در نظر گرفت که در نهایت از طریق تنه فرآیندهای داخلی، شاخه های نتایج مشتری و سرانجام برگهای بازده مالی را به وجود می آورند [22].

با توجه به مطالب پیش گفته در زمینه مدل های فرآیندی، سنجش عملکرد مدل و شکاف موجود در ادبیات، جست و جو و آزمایش روش های جدید مدل سازی، به ویژه روش های کمی می توان موضوع مهمی برای پژوهش باشد؛ که در این مقاله، برای دستیابی به مدل و سنجش عملکرد از روشی کیفیتی استفاده شد تا معیارها و فرآیندهای فرعی و سنجش عملکرد شریک راهبردی شدن منابع انسانی را نیز به خوبی نشان دهد.

۳. روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر به علت ارائه الگو برای شریک راهبردی شدن منابع انسانی است اکتشافی است و چون از آن بهره برداری می شود کاربردی تلقی می شود همچنین این تحقیق با استفاده از نظر خبرگان (کیفی) و تکنیک الگوسازی ساختاری تفسیری^۷ (کمی) و با رویکرد آمیخته انجام شده است.

الگوسازی ساختاری تفسیری، رویکردی است که با بهره گیری از ریاضیات، رایانه و نیز مشارکت متخصصان و خبرگان، به طراحی سیستمهای بزرگ و پیچیده می پردازد [23]. این تکنیک برآمده از نظریه شبکه و گراف است. الگوسازی ساختاری تفسیری توسط وارفیلد^۸ (۱۹۷۶) معرفی و تبیین شد. این تکنیک افراد و گروهها را توانمند می سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم، ترسیم کنند [24]. این تکنیک، الگوهای ذهنی ناپیوسته و غیرشفاف را به الگوهای سودمند مشاهده پذیر خوب تعریف شده تبدیل می کند این تکنیک می تواند به عنوان ابزاری برای نظم و جهت دادن به پیچیدگی و آشفتگی روابط بین متغیرها عمل کند. برخی کاربردهای این تکنیک عبارتند از الگوسازی متغیرهای نگهداشت انرژی در صنعت سیمان، طراحی الگو راهبرد پابرجا و یا تعیین سلسله مراتب اقدامات لازم برای دستیابی به اهداف آینده [24].

مشتریان و سهامدارانشان، به جای تمرکز کوشش ها بر بهبود تدریجی فعالیتهای فعلی، مجبور شوند مجموعه های از فرآیندهای کاملاً جدید را تعیین کنند. توسعه محصول، تولید، ساخت، تحویل و خدمات پس از فروش ممکن است در این منظر مورد توجه قرار گیرد. بسیاری از سازمانها برای خدمت رسانی به مشتریان، به شدت به روابط با تأمین کنندگان و سایر اشخاص ثالث متکی اند. در این حالت، باید توسعه سنجه هایی را در منظر فرآیندهای داخلی به منظور انعکاس عناصر کلیدی این روابط، مورد توجه قرار دهند [22].

۴- منظر مشتری: بیشتر سازمانها بدون مواجه شدن با مشکلات جدی می توانند تعداد زیادی سنجه در منظر مشتری تعیین کنند. سازمان هایی که با مشتریان خود روابط صمیمانه برقرار می کنند، دریافته اند که نیازهای مشتریان فراتر از آن است که سازمان تنها از طریق ارائه محصولات قادر به برآورده ساختن آنها باشد. این سازمانها راه حل جامعی شامل مجموعه منحصر به فردی از خدمات متمایز به مشتریان خود ارائه می کنند؛ به گونه های که آنان بیشترین منفعت را از محصولات عرضه شده دریافت می کنند [22].

۵- منظر رشد و یادگیری: در واقع منظر رشد و یادگیری مانند زیربنایی است که چارچوب ارزیابی متوازن روی آن بنا می شود. به محض اینکه سنجه ها و برنامه های مربوطه در منظرهای مشتری و فرآیندهای داخلی تعیین شدند، می توان شکاف هایی را بین سطح فعلی زیرساخت های سازمانی (مرتبط با مهارت کارکنان و سیستمهای اطلاعاتی) با سطح مطلوب که جهت حصول نتایج مورد نظر وجود دارد، کشف نمود. سنجه هایی که در این منظر طراحی می شود، سازمان را در پوشاندن این شکاف کمک کرده و عملکردی پایدار را برای آینده تضمین می کند. سنجه های منظر رشد و یادگیری

⁷ Interpretive Structural Modeling

⁸ Warfield, J.

دانشگاهی در برابر خبرگان با تجربه، وجود حداقل یک خبره که حداقل آشنایی نظری عمیق داشته باشد.

با توجه به شاخصهای پیشنهاد شده، خبرگان مختلفی برای پوشش دادن به این معیارها و شاخصها بررسی شدند که در نهایت مشخص شد که با این مجموعه خبرگان 15 نفر تمام شاخصهای فوق الذکر پوشش داده می شود.

جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه ساخت یافته است. برای تضمین روایی پرسشنامه از روایی محتوایی استفاده شده است. نظر استادان راهنما و ناظر و دو تن دیگر در مورد مناسب بودن پرسشنامه اخذ و اعمال شده است. برای سنجش پایایی از روش آزمون-پس آزمون استفاده شده است و پرسشنامه دو هفته بعد برای دو تن از خبرگانی دوباره ارسال شده است تا اطمینان حاصل شود که همبستگی پاسخها از ۷۰٪ بیشتر باشد [27].

در این راستا بعد از انجام مطالعات کتابخانه ای، از روش دلفی و نظرات خبرگان برای شناسایی و انتخاب فرآیند های فرعی شریک راهبردی شدن منابع انسانی استفاده شد و در نهایت موارد زیر به عنوان فرآیند فرعی شریک راهبردی شدن منابع انسانی انتخاب گردید.

- ۱- تعریف روشن استراتژی کسب و کار: منظور از این فرآیند، نقش داشتن مدیران منابع انسانی در تصمیم گیری های کلان و مشارکت در تدوین خط مشی و سیاست گذاری منابع انسانی میباشد.
- ۲- ایجاد یک کسب و کار برای منابع انسانی: چگونگی پشتیبانی منابع انسانی مطابق با استراتژی و کسب و کار تعریف شده
- ۳- ایجاد یک نقشه استراتژی: در این فرآیند فرعی سیستم سنجش عملکرد سازمان به زنجیره ارزش متصل می شود به عبارت دیگر مدیران و کارکنان درک می کنند که چگونه ارزش ایجاد می شود.
- ۴- تعیین دستاورد های منابع انسانی در نقشه استراتژی: در پاسخ به این سوال که: کدام یک از محرک های عملکردی و توانمند سازی (شایستگی کارکنان، انگیزه، در دسترس بودن کارکنان شایسته) در سطح شرکت در نقشه استراتژی تصویر شده است، که آنها را پشتیبانی کنیم.

مراحل روش شناسی تحقیق، مبتنی بر الگوسازی ساختاری تفسیری، شامل مراحل زیر می باشد:

مرحله ۱: انتخاب و توصیف مجموعه اجزای تشکیل دهنده سیستم. مرحله ۲: تعریف رابطه محتوای (بافتاری)^۹ بین اجزای سیستم. مرحله ۳: تشخیص تعامل میان اجزای سیستم براساس رابطه بافتاری تعریف شده. مرحله ۴: ساخت ماتریس مجاور (ماتریس دودویی مربع) و محاسبه ماتریس دسترسی^{۱۰}. مرحله ۵: افزایش دایره سیستم به سطوح مختلف. مرحله ۶: ترسیم دایگراف (نمودار) سیستم (در اینجا سیستم، همان الگوی فرایندی است).

برای انجام مراحل 1 و 2 از مطالعات کتابخانه ای استفاده شده است. برای مرحله 3 از روش دلفی و نظرات خبرگان استفاده شده است. روش نمونه گیری در این مرحله، روش نمونه گیری هدفمند استفاده شده است. این روش نمونه گیری بدین دلیل انتخاب شده است که نمونه گیری تصادفی زمانی به کار می رود که محقق بخواهد نتایج را از نمونه آماری به جامعه آماری تعمیم دهد. یکی از اقسام نمونه گیری هدفمند، نمونه گیری خبرگانی یا قضاوتی است. نمونه گیری از خبرگان، شامل انتخاب از بین افرادی است که تجربه یا خبره بودن آنها در یک حوزه مطالعاتی، محرز شده است [26]. در برخی شرایط، نمونه گیری خبرگانی ممکن است فقط روش نمونه گیری مفید برای پاسخگویی به سوالات پژوهش باشد.

همچنین روش الگوسازی ساختاری تفسیری ایجاب می کند که اطلاعات از خبرگان و متخصصین دریافت و تحلیل شود معیارهای انتخاب خبرگان تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی است. معیارها از طریق شاخصهای هفت گانه سنجیده می شوند مانند: تسلط کامل به فرآیند منابع انسانی، در دسترس بودن، تمایل به مشارکت در پژوهش و.....

مهمترین نکته در تعیین تعداد خبرگان، کسب اطمینان از جامعیت دیدگاه های مختلف خبرگان در این تحقیق است. جامعیت خبرگان از طریق 5 شاخص مانند: وجود خبرگان

⁹ Contextual Relation

¹⁰ Adjacency Matrix

۱۵- مدیریت از طریق سنجش: رهبران منابع انسانی باید به طور منظم دستاورد های منابع انسانی را که تعریف شده را بررسی نموده تا اطمینان یابند که توانمند ساز ها همچنان از لحاظ استراتژی، مهم باقی مانده اند.

روش جمع آوری اطلاعات در این پژوهش به گونه انجام شد که بعد از مصاحبه با خبرگان و استفاده از تکنیک دلفی، نتایج حاصل از آن در قالب پرسشنامه ساخت یافته که به صورت حضوری تکمیل شد. این پرسشنامه چون بر اساس تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری تنظیم شده است به صورت یک جدول است که وجود رابطه بین مولفه های یک مدل را از خبرگان می پرسد.

پاسخ دهندگان می توانند از 4 نماد استفاده کنند که هر نماد یک معنای خاص دارد:

- V (پیش) این معنا را می دهد که خروجی a، ورودی b است. ($a \rightarrow b$)
 A (پس) این معنا را می دهد که a ورودی خود را از b می گیرد. ($b \rightarrow a$)
 X (هم) این معنا را می دهد که a و b به یکدیگر ورودی و خروجی می دهند ($a \leftrightarrow b$)
 O (بی) این معنا را می دهد که a و b نامربوط هستند. نه a و نه b به یکدیگر ورودی نمی دهند.

۴. یافته های پژوهش

اطلاعات بدست آمده از خبرگان با استفاده از تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری تحلیل و مراحل ذکر شده در روش پژوهش انجام گردید.

- تشکیل ماتریس خودتعاملی

در گام اول ماتریس خودتعاملی ساختاری (جدول ۳) پژوهش را با استفاده از نظر خبرگان تشکیل می دهیم برای تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر می گیرند و بر این اساس ماتریس مقایسات زوجی پاسخ داده می شود.

۵- برنامه ریزی تحقق دستاورد: برنامه ریزی جهت شایستگی های لازم برای منابع انسانی تا دستاورد ها محقق شوند.

۶- همسو کردن فرهنگ با استراتژی و توانمند سازی مدیران و کارکنان منابع انسانی: مدیران و کارکنان منابع انسانی در خصوص کسب و کار، دانش کسب کنند و فرهنگ آنها با استراتژی جدید همسو شود.

۷- مدیریت صدای مشتریان (دانشجویان): مجموعه ای دقیق از نیازها و انتظارات مشتریان را به صورت اولویت بندی شده در اختیار متولیان و سیاست گذاران سازمان قرار گیرد.

۸- مدیریت ریسک منابع انسانی: این فرآیند شامل ریسک در نگرش و فرآیند می باشد که باید مدیریت شود

۹- مدیریت تسهیم دستاورد: وقتی که عملکرد پایه با بهره وری پایه مقایسه شود و در صورتی که بهره وری واقعی بزرگتر از میزان پایه بود در صدی از آن می تواند بین کارکنان تسهیم شود و هدف از این فرآیند مدیریت نمودن تسهیم این دستاورد می باشد.

۱۰- نظام پیشنهادات و نوآوری مستمر (مدیریت صدای کارکنان هیئت علمی و غیر هیئت علمی): هدف این است که منابع انسانی سازمان بتوانند آزادانه پیشنهادات خود را مطرح نمایند.

۱۱- ایجاد مدل جامع منابع انسانی و اجرای آن: هدف از این فرآیند فرعی تدوین رویه های مناسب برای منابع انسانی و اطمینان از اجرای فعالیت های منابع انسانی به صورت یکپارچه

۱۲- مدیریت شبکه توزیع اطلاعات: هدف از این فرآیند در جریان کار قرار گرفتن کلیه توابع سازمان از جمله منابع انسانی از اطلاعات که می تواند ارتباط گسترده ای بین توابع سازمان ایجاد نماید

۱۳- مدیریت تغییرات: هدف از این فرآیند زمینه سازی جهت چابکی سازمان است به طوری که سازمان بتواند متناسب با اقتضای زمان و شرایط سازمانی، توابع خود از جمله منابع انسانی را، تغییر دهد.

۱۴- طراحی سیستم استراتژیک سنجش منابع انسانی: باید شاخص های معتبر برای دستاورد های منابع انسانی تدوین شود

جدول ۳ ماتریس خودتعاملی ساختاری

۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
o	v	o	x	v	A	o	o	A	o	O	o	v	v		۱. تعریف روشن استراتژی کسب و کار سازمان
o	o	o	o	o	A	o	o	O	o	O	o	v			۲. ایجاد یک کسب و کار برای منابع انسانی
o	v	o	o	o	A	o	o	A	o	O	v				۳. ایجاد یک نقشه استراتژی
o	v	o	o	v	A	v	o	O	o	v					۴. تعیین دستاورد های منابع انسانی در نقشه استراتژی
o	v	x	x	v	A	V	x	O	v						۵. برنامه ریزی تحقق دستاورد
o	v	x	A	o	A	o	X	O							۶. همسو کردن فرهنگ با استراتژی و توانمند سازی مدیران و کارکنان
o	o	o	o	o	o	o	o								۷. مدیریت صدای مشتریان
o	v	x	x	v	A	o									۸. مدیریت ریسک منابع انسانی
V	V	o	A	A	A										۹. مدیریت تسهیم دستاورد
v	v	o	X	v											۱۰. نظام پیشنهادات و نوآوری مستمر (مدیریت صدای کارکنان)
o	v	v	v												۱۱. ایجاد مدل جامع منابع انسانی و اجرای آن
X	X	X													۱۲. مدیریت شبکه توزیع اطلاعات
v	X														۱۳. مدیریت تغییرات
V															۱۴. طراحی سیستم استراتژیک سنجش منابع انسانی
															۱۵. مدیریت از طریق سنجش

- تشکیل ماتریس دستیابی اولیه - تشکیل ماتریس دستیابی اولیه سازگار

ماتریس دستیابی اولیه با تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری سلول‌های که با 1* نشان دهنده روابطه ای ست که در به اعداد صفر و یک تشکیل شد. ماتریس سازگار شده ایجاد شده است.

جدول ۴: ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده

۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱*	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۰	۱*	۱*	۱*	۱	۱	۱*	۱
۰	۱*	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۱	۱*	۰	۰	۲
۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۰	۱*	۰	۰	۰	۱*	۱	۱*	۰	۰	۳
۱*	۱	۱*	۱*	۱	۰	۱	۱*	۰	۱*	۱	۱*	۰	۰	۰	۴
۱*	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۰	۱	۱*	۰	۰	۰	۱*	۵
۱*	۱	۱	۱*	۱*	۰	۰	۱	۰	۱*	۱*	۰	۰	۰	۰	۶
۰	۱*	۰	۱*	۱*	۰	۰	۰	۱*	۰	۰	۱*	۱	۱*	۱	۷
۱*	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱*	۸
۱	۱	۱*	۱*	۰	۰	۱*	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۹
۱	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
۱*	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱*	۰	۱*	۱*	۰	۰	۰	۱*	۱۱
۱	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱	۱۲
۱	۱	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱*	۱۳
۱	۱*	۱	۱	۰	۱*	۱*	۱*	۰	۱*	۱*	۰	۰	۰	۱*	۱۴
۱*	۱*	۱*	۱	۰	۱*	۱*	۱*	۰	۱*	۱*	۰	۰	۰	۱*	۱۵

- تعیین سطوح عوامل

پس از شناسایی این متغیر یا متغیرها، سطر و ستون آن‌ها را از جدول حذف می‌کنیم و عملیات را دوباره بر روی دیگر معیارها تکرار می‌کنیم. برای تعیین سطح اول، تعداد ۱ ها در هر سطر بیانگر خروجی، و تعداد ۱ ها در ستون برابر ورودی هستند (جدول ۵) استخراج می‌شوند.

جدول ۵ سطح ۱

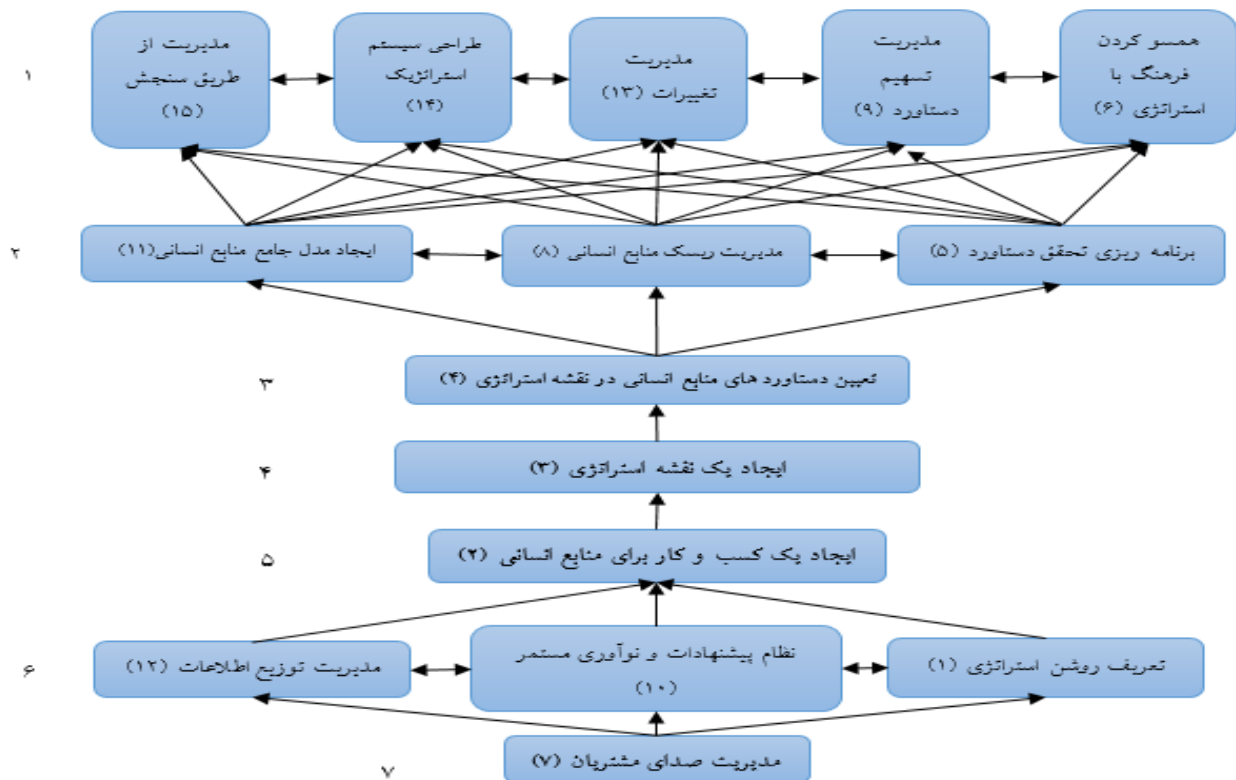
س	اشتراک	ورودی	خروجی	
	-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۸-۵-۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۸-۷-۵-۱	-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۱
	-۲	-۱۲-۱۰-۷-۲-۱	۱۴-۴-۳-۲	۲
	-۱۲-۳	-۱۲-۱۰-۷-۳-۲-۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۹-۵-۴-۳	۳
	-۱۲-۴	-۱۲-۱۰-۷-۴-۳-۲-۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۹-۸-۶-۵-۴	۴
	-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۸-۶-۵-۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۸-۶-۵-۴-۳-۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۶-۵-۱	۵
۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۸-۶-۵	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۸-۶-۵-۴-۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۸-۶-۵	۶
	-۷	-۷	-۱۴-۱۲-۱۱-۷-۴-۳-۲-۱	۷
	-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۸-۶-۵-۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۸-۶-۵-۴-۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۶-۵-۱	۸
۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۹	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۵-۴-۳-۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۹	۹
	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۸-۵-۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۸-۵-۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۱۰
	-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۸-۶-۵-۱	-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۶-۵-۱	۱۱
	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۵-۴-۳-۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۰-۹-۸-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۱۲
۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۰-۹-۸-۶-۵-۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۶-۵-۴-۳-۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۶-۵-۱	۱۳
۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۰-۹-۵-۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۰-۹-۸-۶-۵-۱	۱۴
۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۰-۶-۵-۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۶-۵-۴-۳-۱	-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۰-۹-۸-۶-۵-۱	۱۵

در جدول ۳ معیارهای سطح ۱ استخراج شده است که شامل معیار ۶، ۹، ۱۳، ۱۴ و ۱۵ می‌باشد.

از سطوح بدست آمده از معیارها، شبکه تعاملات ISM رسم می‌شود. اگر بین دو متغیر A و Z رابطه باشد آن را به وسیله یک پیکان جهت دار نشان می‌دهیم. دیاگرام نهایی ایجاد شده که با حذف حالت‌های تعدی و نیز با استفاده از بخش‌بندی سطوح بدست آمده است در نمودار ۲ نشان داده شده است.

حال برای تعیین معیارهای سطح دوم، کفایت سطر و ستون این ۵ معیار را از ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده (جدول ۲) حذف نمود و دوباره محاسبات تعیین خروجی و ورودی را انجام داد. این عمل برای تمام سطوح انجام شد به صورتی که:

- معیارهای سطح ۲ استخراج شده شامل معیارهای ۵، ۸ و ۱۱ است.
- معیارهای سطح ۳ استخراج شده‌اند که شامل معیار شماره ۴ است
- معیارهای سطح ۴ استخراج شده‌اند که شامل معیار شماره ۳ است
- معیارهای سطح ۵ استخراج شده‌اند که شامل معیار شماره ۲ است

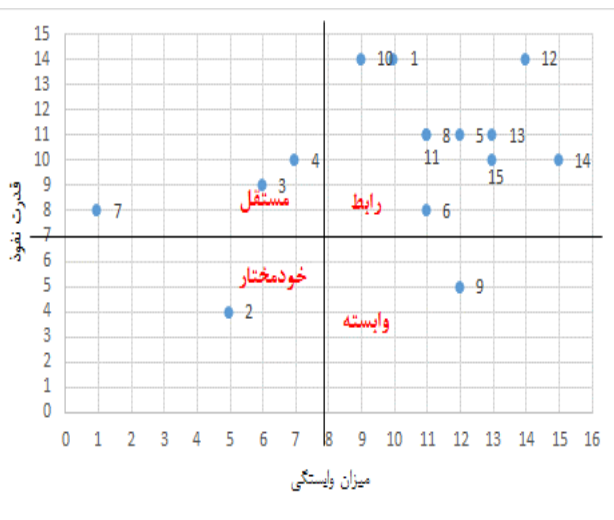


معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود.

- تحلیل میک مک^{۱۱}

همچنین مدل پژوهش را می‌توان از لحاظ قدرت نفوذ و وابستگی به صورت شکل ۲ نشان داد. بر این اساس معیار شماره ۳، ۴ و ۷ از نوع متغیرهای مستقل هستند. این متغیر دارای وابستگی کم و هدایت بالا می‌باشند به عبارتی دیگر تاثیرگذاری بالا و تاثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است. معیار شماره ۹ از نوع وابسته است این متغیرها دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند این متغیرها اصولاً تاثیرپذیری بالا و تاثیرگذاری کمی روی سیستم دارند. معیار شماره ۲، از نوع خودمختار است و میزان وابستگی و قدرت هدایت کمی دارند این معیارها عموماً از سیستم جدا می‌شوند زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند. تغییری در این متغیرها باعث تغییر جدی در سیستم نمی‌شود. مابقی معیارها از نوع رابط هستند این متغیرها از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند به عبارتی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری این

فصلنامه علمی - پژوهشی فرماندهی و کنترل، سال چهارم، شماره چهارم، زمستان ۱۳۹۹



شکل ۱ ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی

^{۱۱} Mic Mac

۵. نتیجه گیری

در خصوص انطباق نتایج با پیشینه پژوهش می توان

گفت: با توجه به نمودار ۲ مدل شریک راهبردی شدن شامل هفت سطح اصلی می باشد که در آن سطح ۷ که شاخص مدیریت صدای مشتریان است به عنوان تاثیرگذارترین سطح و سطح یک که ۵ شاخص همسو کردن فرهنگ با استراتژی (۶)، مدیریت تسهیم دستاورد (۹)، مدیریت تغییرات (۱۳)، طراحی سیستم استراتژیک (۱۴) و مدیریت از طریق سنجش (۱۵) به عنوان معیار فرعی در آن است به عنوان تاثیرپذیرترین سطح مطرح می باشد.

برای این که منابع انسانی شریک راهبردی شود در گام نخست نیاز مشتری تحلیل می گردد و بر این اساس تعریف روشن راهبرد، نظام پیشنهادات و صدای کارکنان و مدیریت توزیع اطلاعات زمینه لازم برای ایجاد کسب و کار برای منابع انسانی را فراهم می آورند، از گام بعد: که ایجاد کسب و کار برای منابع انسانی است، نقشه راهبردی حاصل شده و در نهایت از طریق نقشه راهبردی به تعیین دستاورد های منابع انسانی می توان رسید که تعیین دستاورد های منابع انسانی نیز به نوبه خود باید برنامه ریزی تحقق دستاورد، مدیریت ریسک منابع انسانی و ایجاد مدل جامع منابع انسانی و اجرای آن را مد نظر قرار دهد و مسلماً برای تحقق (برنامه ریزی تحقق دستاورد، مدیریت ریسک منابع انسانی و ایجاد مدل جامع منابع انسانی و اجرای آن) باید همسویی فرهنگ با راهبرد، مدیریت تسهیم دستاورد، مدیریت تغییرات، طراحی سیستم راهبردی و مدیریت از طریق سنجش باید مد نظر قرار گیرد تا در نهایت منابع انسانی شریک راهبردی سازمان شود. این الگو علاوه بر جامعیت از نظر ارتباط با راهبرد سازمان و قابلیت مقایسه با تحقیقات پیشین را به صورت زیر دارد:

همان طور که اولریش منابع انسانی را عضو تیم تنظیم راهبرد می داند که به نحوی می تواند در تعریف روشن استراتژی که در الگو آمده است موثر باشد. همچنین همسویی برنامه با اهداف و خط مشی که توسط این محقق تاکید شده در همسویی فرهنگ با استراتژی اشاره شده است.

در الگو ارائه شده وجود نظام پیشنهادات و صدای کارکنان در تدوین استراتژی سازمان نقش بسزایی دارد. که توسط ریچارد آنتون مورد تاکید قرار گرفته است.

لیندوال بر ساماندهی وظایف منابع انسانی تاکید داشته و اولریش و یونگر اشاره به شایستگی های منابع انسانی جهت شریک راهبردی شدنش در سازمان و هماهنگی منابع انسانی با کسب کار دارد که در این الگو با تعیین دستاوردهای و شایستگی های مورد نیاز برای منابع انسانی و پیگیری دستیابی به این دستاورد ها با طراحی الگو تسهیم دستاورد این موضوع مورد تاکید قرار گرفته است.

در مقایسه با پیشینه تحقیق، علاوه بر موارد ذکر شده در پیشینه، این الگو به معیار ها جدید همچون: ایجاد نقشه استراتژی برای منابع انسانی، مدیریت توزیع اطلاعات، مدیریت ارتباط با مشتریان، مدیریت تغییرات، طراحی سیستم استراتژیک، مدیریت از طریق سنجش، مدیریت ریسک پرداخته و بین آنها ارتباط برقرار نموده و الگویی جهت شریک راهبردی شدن منابع انسانی ارائه نموده است.

جهت اثر بخشی و تکامل بیشتر این مدل نیاز به سنجش داشت که سنجش آن از نیز مطابق جدول شماره ۴ به صورت دقیق در قالب کسب و کار دانشگاه تدوین گردید. در این راستا دیدگاه، مضامین، هدف، شاخص عملکردی، و مسئول انجام آن مشخص شده است.

جدول ۶. سنجش مدل در قالب کسب و کار دانشگاه

دیدگاه	مضامین	هدف	شاخص عملکردی	مسئول انجام
دریافت و تحلیل نیاز مشتریان	مدیریت ارتباط با دانشجو	افزایش نرخ ارتباط با دانشجو تعریف روشن استراتژی افزایش پیشنهادات کارکنان و دانشجویان افزایش ارتباطات و توزیع اطلاعات سازمانی	نرخ ارتباط با دانشجو	واحد امور دانشجویان
			تعداد برگزاری جلسات هم اندیشی با دانشجویان	
			نرخ اطلاع رسانی الکترونیکی	
طرح ریزی استراتژی	تعریف روشن استراتژی	تدوین و بازنگری دقیق استراتژی افزایش سطح آگاهی کارکنان	درصد تحقق تدوین و بازنگری استراتژی	هیئت رئیسه و نماینده واحد منابع انسانی
			درصد افزایش سطح آگاهی کارکنان	
			نرخ اثربخشی پیشنهادات دانشجویان و کارکنان	مدیریت منابع انسانی
ایجاد یک کسب و کار برای منابع انسانی	نظام ارتباطات سازمانی	توزیع اطلاعات به موقع و به حد کفایت	نرخ به موقع بودن اطلاعات	مدیر واحد منابع انسانی
			نرخ کفایت اطلاعات	
ایجاد نقشه استراتژی	ایجاد نقشه استراتژی	توسعه و تعریف کسب و کار برای منابع انسانی استراتژی محور	نرخ رشد در حوزه های مرتبط با منابع انسانی	مدیریت واحد منابع انسانی
			درصد تحقق تدوین یا بازنگری نقشه استراتژی	هیئت رئیسه و مدیر منابع انسانی
تعیین دستاورد های منابع انسانی	تعیین شایستگی های منجر به دستاورد ها	رسیدن به شایستگی هایی که منجر به دستاورد های منابع انسانی می شود	درصد تحقق دستاورد ها و شایستگی های تعریف شده برای منابع انسانی	مدیر واحد منابع انسانی
			وجود برنامه برای هر یک از برنامه های دستاورد های منابع انسانی (از جنس ابتکارات) مورد انتظار	مدیر واحد منابع انسانی
برنامه ریزی و اجرا	مدیریت ریسک منابع انسانی	کاهش انحراف در دستیابی به دستاورد های منابع انسانی	درصد شناسایی ریسک	متخصصین منابع انسانی
			درصد پاسخ به ریسک	
			درصد اثربخشی ریسک	
پشتیبانی و بهبود در اجرا	مدیریت تسهیم دستاورد مدیریت تغییرات و تحول	یکپارچه سازی و هماهنگ سازی سیستم های منابع انسانی	افزایش پاسخ گویی به موقع و به حد کفایت	مدیران منابع انسانی و متخصصین
			نرخ اشتباهات در فرآیند کاری	
			نرخ برگزاری جلسات توجیهی	هیئت رئیسه و مدیر منابع انسانی
			نرخ برگزاری دوره های آموزشی	
پشتیبانی و بهبود در اجرا	مدیریت تسهیم دستاورد مدیریت تغییرات و تحول	تحقق دستاورد های منابع انسانی	میزان تناسب پاداش تسهیم دستاورد	هیئت رئیسه و مدیر منابع انسانی
			شناسایی تغییرات مورد نیاز درصد اجرای تغییرات مورد نیاز	متخصصین و مدیران منابع انسانی

طراحی سیستم سنجش راهبردی منابع انسانی و مدیریت آن

مصاحبه و مدلسازی ساختاری تفسیری واجد ویژگی های مثبتی هستند.

تحلیل و تفسیر: این تحقیق برای دستیابی به الگوی منابع انسانی شریک راهبردی مسیری را طراحی و اجرا نمود که ترکیبی از روش کیفی و کمی است و هر کدام از روش های

پیوند بهتری بین این الگو و منابع انسانی ایجاد گردد. در نتیجه پیشنهاد می شود برای هر یک از معیار ها و فرآیند های تعریف شده در الگو، دستور العمل تدوین گردد و در قالب یک سیستم و یا نرم افزاری، تحت پایش و کنترل قرار گیرند.

۳- در راستای فرهنگ سازی بهتر در اجرای این الگو پیشنهاد می شود قبل از اجرا، در خصوص مفاهیمی همچون شایستگی های منابع انسانی که مرتبط با دستاورد های منابع انسانی (معیار شماره ۴) است، نظام ارتباطات سازمانی که مرتبط با مدیریت توزیع اطلاعات (معیار شماره ۱۲) است و مدیریت ریسک منابع انسانی و مدیریت تغییرات منابع انسانی مطالعه بیشتر صورت صورت پذیرد.

از دیگر ویژگی های این پژوهش می توان به متناسب و مرتبط بودن موضوع تحقیق با اولویت های استراتژیک سازمان ها و نیاز دانشگاهی اشاره نمود همچنین سامان بخشی به مطالعات گذشته و انسجام به ادبیات موجود به صورت جامع نیز از دیگر ویژگی های این تحقیق می باشد چرا که پراکندگی ادبیات موجود امکان بهره برداری از نتایج آن را مشکل کرده بود همچنین در مطالعات قبلی نگاه محدود و تک بعدی بود ولی در این تحقیق نگاه جامع و استراتژیک به موضوع دارد. بنابراین می توان گفت:

- از بعد مقایسه الگوی شریک راهبردی شدن منابع انسانی با ادبیات موضوع، استنباط می شود که ادبیات موضوع بر نظر خبرگان و مدل سازی ساختاری تفسیر منطبق است.
- در این پژوهش با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری، هم آنچه که در ذهن خبرگان گذشت به خوبی، روی کاغذ آمد (به صورت شفاف و قابل نقد و ساختارمند) و هم به خوبی و راحتی این نظرات با یکدیگر ترکیب شدند.
- یکی از ویژگی های پژوهش مطلوب آن است که تکرارپذیر باشد. مدل سازی ساختاری تفسیری کمک می کند که هر محقق دیگری بتواند این پژوهش را بار دیگر تکرار کند و نتایج آن را با نتایج این پژوهش بسنجد.

پیشنهادات پژوهش

- ۱- الگو برآمده از این تحقیق، در عرصه عمل می تواند با روش های تحقیق همچون اقدام پژوهی، تحت مشاهده، بازتاب و انعکاس قرار گیرد.
- ۲- در خصوص الگوی بدست آمده از این تحقیق، باید توجه داشت که فرآیند شریک راهبردی شدن منابع انسانی نوعی کنش و واکنش بین واحد ها را به دنبال خواهد داشت و در صورتی که جو سازمانی و اسناد بالادستی فرآهم باشد می تواند

مراجع (References)

- [1] آبروان، م. (۱۳۹۳). طراحی شاخصهای نظام ارزیابی عملکرد براساس کارت ارزیابی متوازن BSC در سازمان تأمین اجتماعی. پایان نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور، نیشابور.
- [2] آرمسترانگ، میشل، (۱۳۸۸). ترجمه پهلوانیان. حسین و همکاران، **دستنامه مدیریت منابع انسانی** تهران، نیکوروش.
- [3] احمدی، ع. ا.، مقدسیان، م. ح.، مهرکیش، م. ا. و معارفی، ف. (۱۳۹۱). **ارزیابی عملکرد بانکداری الکترونیک در بانکهای دولتی**. فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی (۱۱/۱) ۶۵-۷۴
- [4] الهیاری، ع. و رنجبر، م. (۱۳۹۲). **ارزیابی شاخصهای عملکرد بانکهای دولتی براساس رویکرد کارت امتیازی متوازن**. کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، ۲۵ شهریور، شیراز
- [5] برایان بکر، مارک هوزلید. (1394). اولریش. دیود، مترجم مسعود بینش، افشین دبیری، رضا قرائی پور، **ارزیابی متوازن منابع انسانی**، آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
- [6] اولریش، دیو، (۱۳۸۹). ترجمه بهروز قلیچ لی، **رهبری منابع انسانی**، موسسه مطالعات و بهره وری منابع انسانی.
- [7] عباس زادگان، سیدمحمد، فتوت، احمدرضا. (۱۳۸۴). **کاربرد پایایی و روایی در پژوهش**، تهران پژوهش های فرهنگی
- [8] رحیمی، غ. (۱۳۸۵). **ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان**، مجله تدبیر، ۱۷۳، ۶۵-۷۴.
- [9] محمدی مقدم، یوسف؛ سلگی، زهرا؛ دادفر، آذین. (۱۳۹۵). **اولویت بندی ابعاد ریسک منابع انسانی**، فصل نامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)
- [10] محمدنژاد، ف. و نصراللهزاده، ح. (۱۳۸۷). **دستاورد اجرای کارت امتیازی متوازن**. ماهنامه تدبیر. ۲۲۱. ۳۸-۴۴.
- [11] محمودی، ج. پوررضا، ن. و تربتی، ا. (۱۳۹۱). **الگوی برای شناسایی شاخصهای کلیدی عملکرد با استفاده از کارت**
- امتیازی متوازن و پویایی های سیستم. مجله توسعه پلیس. ۲۹، ۴۲-۴۳
- [12] Guest, D. & Bos-Nehles, A. (2013). **Human resource anagement and performance, the role of effective implementation**. In Human esource Management and Performance (5th ed): Achievements and Challenges. ,pp. 79-96
- [13] Currie, G., & Procter, S, (2001). **Exploring the relationship between HR and middle managers**. Human Resource Management Journal, 11(3) , 53-69
- [14] Sang L. (2009). **Human Resource Competencies :An Empirical Study on the HR Professionals in the Manufacturing Sector in Malaysia**, E- Journal of Business and Economic Issues 3(1), pp. 23-47.
- [15] Ulrich, D., Brockbank, W. (2005). **The HR Value Proposition**, The RBL Institute, The Society For Human Resource Management.
- [16] Pritchard, K. (2010). **Becoming an HR strategic partner: tales of transition**. Human Resource Management Journal, 20(2), ,pp.175-188
- [17] Stewart, G. L. & Brown, K. G, (2009). **Human Resource Management: Linking Strategy to Practice**. New York: John Wiley.
- [18] Ulrich, D., Brockbank, W., & Johnson, D. (2009). **The role of strategy architect in the strategic HR organization**. People and Strategy, 32(1) ,pp.14- 23.
- [19] Ikenna Njemanze (2016). **What Does Being a Strategic HR Business Partner Look Like in Practice**, Cornell University ILR School.
- [20] Sekaran, U. and Bougie, R, (2010). **Research Methods for Business**, A Skill Building Aroach, John Wiley and Sons.
- [21] McCracken & Wallace. (2014). **Human Resources (HR) as a Strategic Business Partner, Value Creation and Risk Reduction Capacity** International Journal of Human Resource Studies ISSN 2162-3058.
- [22] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. Gerhart, B., and Wright, P. M. (2000). **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**. 3rd ed. Boston: Mc Graw-Hill.
- [23] Jon Younger, et.al. (2008). «The 21 St Century **HR organization**», part 1,2, RBL group.,
- [24] Jon Younger, et.al. (2016). «The A to Z of **becoming a business ally**», The RBL group., Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D.,
- [25] Sandholtz, K., and Younger . (2008). **HR competencies: mastery at the intersection of people and business**, The RBL Institute, The Society For Human Resource Management.

- Education In Higher Education**, Norfolk, Va: Old Dominion University.
- [39] Randall, L. S., Dennis, P. S. & Jeffrey, K. P. (1987). "Strategy and Tactics in a Process Model of Project Implementation"
- [40] Arban, A. & Buglino, L. (2003). A multimentional performance model for consolidating balanced scorecards. Journal of advances in engineering software, 34, 339-349.
- [41] Hudnurkar, M. & Rathod, U. (2017). Collaborative practices with suppliers in Indian manufacturing multinationals. Journal of Global Operations and Strategic Sourcing, 10(2), 1-28. doi: 10.1108/JGOSS-07-2016-0022.
- [42] Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard: **Translating Strategy in to Action**. Cambridge: Harvard Business School Press.
- [43] Kiarazm, A. & Koohkan, F. (2013). **Prioritizing Effective TQM Values on Financial Performance By Using AHP**. Journal of Basic and Applied Scientific Research, 3(4)197-202.
- [44] Niven, P. (2002). **Balanced Scorecard Step By Step Maximizing performance and Minitaining Result**. Business Process Managementjournal, 10(5), 522-536.
- [45] Papp, R (1999). Business-IT alignment: productivity paradox payoff?. Journal:Industrial Management &Data systems, 99(8), 367-373.
- [46] Propper, C. & Deborah, W. (2003). **The Use and Usefulness of Performance Measures in the Public Sector**. The Centre for Market and Public Organisation 03/073, Department of Economics, University of Bristol, UK.
- [47] Varmazyar, M., Dehghanbaghi, M. & Afkhami, M. (2016). **A novel hybrid MCDM model for performance evaluation of research and technology organizations bas**
- [48] Wang, G., Wan, J. & Zhao, L. (2014). **Strategy map for Chinese science parks with KPIs of BSC**. Journal of Science and Technology Policy Management, 5(2), 82-105.
- [26] Warfield, J. N. (1976). **Societal Systems: Planning, Policy, and Complexity**, New York, Wiley Interscienc, . 345-366.
- [27] Charan, P., Shankar, R and Baisya, R.K.(2008). **Analysis of interactions among the variables of suly chain performance measurement system implementa tion**, Business Process Management Journal, 14(4), pp. 512-529.
- [28] Ahuja, V., Yang, J. and Shankar, R. (2009). **Benefits of collaborative ICT adoption for building project management**, Construction Innovation, 9(3), pp. 323- 340.
- [29] Sage, A.P. (1977). **Interpretive Structural Modeling, Methodology for LargeScale Systems**, 91-164, McGraw-Hill: New York.
- [30] Singh, M.D., R. Shankar, R. Narain and A. Agarwal, (2003). **An Interpretive Structural Modeling of Knowledge Management in Engineering Industries**, Jo urnal of Advances in Management Research, 1 (1), pp. 28-40
- [31] Saxena, J.P., Sushil and Vrat, P. (1992). **Scenioarbuilding: a critical study of energy conservation in the Indian cement industry**. Technol. Forec. Social Chan ge, 41(2), pp. 121-146.
- [32] Warfield, J.W, (1974). **Developing interconnected matrices in structural modeling**. IEEE Trans. Syst.Man Cybern, 4(1), pp.51-81
- [33] Singh, K, (2007). Quantitative social research methods, SAGE.
- [34] Burgelman, R. A. (1994). "Fading Memories – a Process Study of Strategic Business Exit in Dynamic Environments", Administrative Science Quarterly.
- [35] Eckert, C. M. & Stacey, M. K. (2010). "What Is A Process Model? Reflections on The Epistemology of Design Process Models," In Heisig, P., Clarkson, P. J. & Vajna, S. (Eds.), Modeling And Management of Engineering Processes .
- [36] Levardy, V. & Browning, T. R. (2009). "An Adaptive Process Model To Support Product Development Project Management", Engineering Management.
- [37] Montealegre, R. (2002). "A Process Model of Capability Development: Lessons From The Electronic Commerce Strategy At Bolsa De Valores De Guayaquil", Organization Science,
- [38] Pisel, K. P. (2001). **The Validation of A Detailed Strategic Planning Process Model for the Implementation of Distance**