

## بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی

معصومعلی سلیمیان<sup>۱</sup>

فرحناز عزیزی<sup>۲</sup>

نازنین بشرویه<sup>۳</sup>

پرویز زاهدکار<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۱۵

تاریخ وصول: ۱۳۹۸/۱۰/۱۴

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی میزان تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا بود. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه به تعداد ۷۵ نفر بوده که از این میزان بر اساس جدول مورگان تعداد ۶۵ نفر به روش تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۴) بود. روایی ابزار تحقیق توسط استاد راهنما و تعدادی از خبرگان و میزان پایایی دو پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ (به ترتیب ۰/۹۴۸ و ۰/۹۵۱) تایید شد. یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری با نرم‌افزار SPSS V21.0 و آزمون گرسیون چندگانه نشان داد از بین مؤلفه‌های اقدامات منابع انسانی ابعاد کارمندیابی، گزینش و استخدام، بهسازی و توسعه شایستگی‌ها، جبران خدمات، به جز آموزش و ارزیابی و مدیریت عملکرد قابلیت پیش‌بینی تغییرات متغیر وابسته تحقیق (عملکرد سازمانی) را داشته و در این بین بیشترین میزان تأثیر مثبت را متغیر گزینش و استخدام و کمترین میزان تأثیر را بهسازی و توسعه شایستگی‌ها بر عملکرد سازمانی کارکنان این دانشگاه خواهد گذاشت. در پایان نیز مبتنی بر نتایج به دست آمده نسبت به ارائه پیشنهادها علمی اقدام شد.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت، منابع انسانی، عملکرد، سازمان، دانشگاه آزاد.

---

<sup>۱</sup> معصومعلی سلیمیان، استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس، مازندران، ایران

Dr.msalimian@yahoo.com

<sup>۲</sup> فرحناز عزیزی (نویسنده مسئول)، کارشناسی ارشد مامایی، مربی دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا، گیلان، ایران

f.azizi@iau-astara.ac.ir

<sup>۳</sup> نازنین بشرویه، کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا

Boshrooyeh1345@yahoo.com

<sup>۴</sup> پرویز زاهدکار، کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، بیمارستان شهید بهشتی آستارا

parvizzahedkar@gmail.com

## مقدمه

امروزه کلیه سازمان‌ها به‌منظور بقا و کسب مزیت رقابتی به دنبال راه‌های ممکن برای بهبود عملکرد هستند؛ از این رو مطالعه‌ها و پژوهش‌های متعددی (نظیر مرتضوی، شلف آبادی و امینی، ۲۰۱۲؛ آوی، نیمنیچ و پیگن، ۲۰۱۰؛ والومباو و همکاران، ۲۰۱۰؛ اویسال و کوکا، ۲۰۰۹؛ اصغر علی، حسین و عظیم، ۲۰۱۳) برای شناخت عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد سازمانی انجام شده است (امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۳). در این راستا با توجه به این که امروزه منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی مورد توجه قرار گرفته است (دعایی و همکاران، ۱۳۹۰). این مطالعه در دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا انجام گرفته، چرا که دانشگاه‌ها به‌عنوان نهادهایی که وظیفه پرورش نسل آینده، تولید علم و فرهنگ‌سازی در کشور را بر عهده دارند، از اهمیت شایانی برخوردار بوده و لازم است که عواملی را که منجر به بهبود عملکرد در دانشگاه می‌شود به دقت مورد مطالعه قرار داده تا دانشگاه بتواند با سرمایه‌گذاری در این عوامل، عملکرد خود را بهبود بخشد و از این طریق در توسعه کشور نیز مفید واقع می‌شود.

### ۱-۱- بیان مسئله

منابع انسانی به‌عنوان کلیدی‌ترین منابع سازمانی، زمانی به‌طور کارآمد و اثربخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود. رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی به مفهوم به‌کارگیری فنون و روش‌هایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آن‌ها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند (افجه و اسماعیل‌زاده، ۱۳۸۳). منابع انسانی که کمیاب، غیرقابل تقلید و باارزش هستند به‌عنوان منبع مزیت رقابتی و اثربخشی سازمانی به شمار می‌روند. به‌علاوه، وظایف مدیریت منابع انسانی به انجام اهداف و خلق ارزش کمک می‌کند؛ بنابراین، یک سازمان باید در منابع انسانی جهت تضمین موفقیت بلندمدت سرمایه‌گذاری کند. اقدامات مدیریت منابع انسانی در هر نوع از سازمانی باید از روابط بین بخش‌های سازمانی حمایت کند. مخصوصاً سازمان‌ها باید همسویی سیستماتیک، فرهنگی و ساختاری اقدامات مدیریت منابع انسانی را مورد توجه قرار دهند. به‌علاوه، اقدامات مدیریت منابع انسانی باید ارزش کارکنان یک سازمان را بهبود دهد. بهبود ارزش کارکنان تعهد به شغل و سازمان را افزایش می‌دهد (کایا، ۲۰۰۶).

ارتقای عملکرد سازمانی منابع انسانی به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها جهت تحقق اهداف سازمانی به شمار می‌رود. دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا یکی از واحدهای مهم و قطب علمی منطقه ۱۷ دانشگاه آزاد اسلامی در غرب استان گیلان محسوب گشته و امید دارد با تلاش‌های مستمر مسئولین، اساتید و کارکنانش شاهد رشد علمی بیش‌ازپیش این دانشگاه بوده و در راستای تحقق اهداف سازمانی و دانشی سازمان متبوع خود گام بردارد. آنچه در این بین مهم است همبستگی و اتفاق نظر منابع انسانی دانشگاه به‌عنوان اصلی‌ترین ارکان آن جهت تحقق اهداف سازمانی

1Mortazavi, Shalbf Yazdi and Amini

2Avey, Nimnicht and Pigeon

3Walumbwa et al

4Ysyal and Koca

5Kaya

است. با توجه به موارد فوق محقق که خود از کارکنان شاغل در دانشگاه بوده را بر آن داشته تا در این تحقیق به این سؤال اساسی پاسخ دهد که آیا اقدامات مدیریت منابع انسانی سازمان بر بهبود عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا تأثیری دارد یا خیر؟

ضمن اینکه از آنجایی که تحقیق حاضر دارای رویکردی کاربردی است می تواند مورد استفاده دیگر سازمان های همکار نیز قرار گیرد و انتظار آن است تا با ارائه راهکارهای علمی مبتنی بر نتایج تحقیق گام کوچکی در راستای تحقق اهداف دانشی دانشگاه بردارد.

### اهمیت و ضرورت تحقیق

با استفاده از اقدامات متمایز مدیریت منابع انسانی همچون استخدام، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و پاداش، سازمان ها می توانند کارکنان را وادار به تفکر خلاقانه و نوآوری کنند (دامنپور، ۱۹۹۱). ترکیبات متفاوتی از این اقدام در چارچوب پارادایم مدیریت منابع انسانی نوآورانه متجلی می شود. اقدامات مدیریت منابع انسانی چندین پیامد دارد اول اینکه، باعث انتقال حق مالکیت از مدیران به کارکنان و سطوح پایین تر سازمان می شود. دوم اینکه، از طریق تخصیص مشوق ها، باعث افزایش تلاش کارکنان در راستای حل مسائل و ارتقای ظرفیت حل مسئله درون سازمانی می شود و در نهایت اینکه استفاده ی مستمر از ابتکارات مدیریت منابع انسانی نوآورانه سطح عملکرد منابع انسانی را بهبود می بخشد؛ چرا که منجر به تغییرات مستمر در مهارت های پرسنلی مورد نیاز سازمان ها شده و باعث افزایش تقاضاهای مهارتی هر شغل می شود (شاو، ۱۹۹۹).

از آنجا که اقدامات نگهداری، مکملی بر سایر اقدامات و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است، حتی اگر عملیات کارمندیابی، انتخاب، انتصاب و بهسازی و توسعه شایستگی ها به نحوه بایسته انجام شود، بدون توجه کافی به امر نگهداری، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشم گیر نخواهد بود (اسکندری و عابدی، ۱۳۸۵). سازمان ها همواره از این مسئله بیم دارند که سرمایه های انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند؛ زیرا برای آموزش، تربیت و آماده سازی کارکنان خود تا مرحله بهره وری و کارایی مطلوب، هزینه های بسیاری را صرف می کنند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارت ها و تجربیاتی می شوند که طی سال ها تلاش به دست آمده است (علیزاده، ۱۳۸۵).

منابع انسانی به عنوان اصلی ترین ارکان سازمان ها جهت پیشبرد اهداف و ارتقای جایگاه سازمانی تلقی می شود. چه بسا انتخاب و به کارگیری منابع انسانی ناکارآمد، در مواجهه با شرایط بحرانی نه تنها قادر به حل معضلات و کاهش تعارضات پیش رو نیستند، چه بسا در بسیاری از مواقع سازمان ها را دچار مشکلات عدیده ای کنند. از این روست که اهمیت اقدامات منابع انسانی مشخص شده و نشان می دهد درک صحیح مدیریت منابع سازمان در جهت کارمندیابی، گزینش، آموزش، بهسازی، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد منابع انسانی می تواند به رشد و شکوفایی بیشتر سازمان منجر شود.

بر کسی پوشیده نیست که عملکرد ضعیف منابع انسانی سازمان به عنوان موتور محرک آن، اثرات نامطلوبی بر سایر فرآیندهای سازمانی خواهد گذاشت؛ از این روست که یکی از اصلی ترین وظایف مدیران سازمانی تلاش برای بهبود مستمر عملکرد کارکنان در راستای دستیابی به اهداف سازمانی است. از آنجایی که تحقیق حاضر دارای رویکردی کاربردی است می تواند

مورد استفاده دیگر سازمان های همکار نیز قرار گیرد و انتظار آن است تا با ارائه راهکارهای علمی مبتنی بر نتایج تحقیق گام کوچکی در راستای تحقق اهداف دانشگاه بردارد.

### فرضیه های تحقیق

#### فرضیه اصلی

اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا تأثیر دارد.

#### فرضیه های فرعی

- 1) کارمندیابی بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا تأثیر دارد.
- 2) گزینش و استخدام بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا تأثیر دارد.
- 3) آموزش بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا تأثیر دارد.
- 4) بهسازی و توسعه شایستگی ها بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا تأثیر دارد.
- 5) جبران خدمات بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا تأثیر دارد.
- 6) ارزیابی و مدیریت عملکرد بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا تأثیر دارد.
- 7) اهمیت و جایگاه منابع انسانی

سازمان یعنی، جمعی از کارکنان با روحیات، علائق، افکار، دانش و شرایط فیزیکی متفاوت که بدون آن ها سازمان هرگز وجود خارجی پیدا نمی کند (تودارو، ۲۰۱۰). علل تداوم حیات سازمانی و بالندگی، جایگاه و نقش انکارناپذیر و ویژه منابع انسانی در سازمان می باشد که این حضور به پیش شرط هایی مانند جذب، آموزش و تربیت، حفظ و نگهداری نیروی انسانی وابسته است؛ بنابراین اگر بهترین راهبردهای مدیریتی و فناوری نوین در سازمان به کار برده شود، اما سازمان فاقد راهبرد صحیح منابع انسانی باشد، هرگز محصول و فرآیند مطلوبی در خروجی آن به دست نخواهد آمد (کارگر، ۱۳۸۸).

اساسی ترین رکن در هر سازمان، اعم از خدماتی یا تولیدی، مسئله انتخاب و جذب نیروی انسانی ماهر و واجد شرایط است. در جذب نیرو شرایط را باید به گونه ای فراهم آورد که افراد باعلاقه و افتخار در محل کار خود حضور یابند. در حقیقت سلامت تعالی، رشد و توسعه سازمان رابطه مستقیمی با شرایط فیزیکی، روانی، تعلق خاطر، امنیت شغلی و تأمین مالی نیروی انسانی دارد. آموزش و تربیت به عنوان یک ضرورت، سازمان را از حالت ایستایی خارج و به سمت پویایی پیش خواهد برد. تلاش برای تربیت افراد با قابلیت های قابل قبول در تمام سطوح سازمانی، امری انکارناپذیر است که این مهم به سازمان در رسیدن به اهدافش کمک بسیاری خواهد نمود. آموزش یکی از پیچیده ترین وظایف در اداره امور هر سازمان و به ویژه در مدیریت منابع انسانی است (سلطانی، ۱۳۸۲).

پس از نظام جذب، نظام بهسازی و توسعه شایستگی ها و به کارگیری مناسب منابع انسانی قرار دارد. در حقیقت آموزش، بینش و بصیرت عمیق تر، دانشی را در کارکنان ایجاد و از این طریق توانایی و مهارت های آنان را جهت اجرای وظایف محول شده افزایش می دهد و در نتیجه موجب نیل به اهداف با کارایی و ثمربخشی بهتر و بیشتر می گردد (کارگر، ۱۳۸۸). آموزش مستمر و مداوم نیروی کار و دیگر کوشش هایی که در راستای بهبود کیفیت نیروی کار به عمل می آید، نوعی سرمایه گذاری

در منابع انسانی است که دارای بازده است. یکی از بهترین فرهنگ‌های سازمانی این است که کارکنان را از طریق آموزش توانمند سازیم و این چیزی است که سازمان را از دیگران متمایز ساخته و سبب پیشتازی آن در صحنه رقابت می‌شود. سرمایه‌گذاری هر چه بیشتر در آموزش، موجبات نرخ رشد بیشتر دانش و افزایش کاربردهای دانش فنی (پیشرفت تکنولوژی) رشد و توسعه اقتصادی آینده را پی‌ریزی می‌نماید (دلالی اصفهانی، ۱۳۸۰).

معمولاً سازمان‌ها پس از طی یک فرآیند دشوار و طولانی موفق به جذب و آموزش نیروی انسانی ماهر و کارآمد می‌شوند، اما متأسفانه در برخی شرایط قادر به حفظ این سرمایه نبوده و آن را به راحتی از دست می‌دهند. در شرایط کنونی در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، الگوی استفاده از منابع انسانی در ساختارهای سازمانی از جایگاه و ارزش واقعی خود فاصله گرفته و مشاهده می‌کنیم که از همه توان نیروهای انسانی اعم از مدیر و کارشناس و کاردان در اثر اختلاف سلیقه‌های جزئی، استفاده مطلوب نمی‌شود تا جایی که بعضاً و با سخت شدن شرایط، آنان مجبور به ترک سازمان می‌شوند، حال آنکه سازمان برای هر عنصر انسانی خود هزینه گزافی نموده تا بتواند در زمان مقتضی از بازده مطلوب آن برخوردار شود (کارگر، ۱۳۸۸). منابع انسانی سازمان‌ها متناسب با تغییرات محیط برون‌سازمانی و درون‌سازمانی، به ویژه تغییرات راهبردی (استراتژیک) سازمان نیاز به آماده‌سازی و پرورش دارد. انتخاب راهبردهای آموزشی در همسوسازی اهداف سازمان و مدیریت منابع انسانی نقش محوری را ایفا می‌کند و این همسویی، با توجه به شرایط متحول محیط اقتصادی اجتماعی سازمان‌ها، با پرورش و تقویت بینش، دانش و مهارت‌های تخصصی مدیران و کارکنان می‌تواند تأمین شود و سازمان‌ها را از ویژگی‌های یادگیرندگی برخوردار کند. منابع انسانی، سرمایه‌های بنیادی سازمان‌ها و منشأ هر گونه تحول و نوآوری در سازمان هستند. انسان موجودی است تغییرپذیر با تحولات و توانایی‌های بالقوه بی‌شمار. این توانایی‌ها باید ارزیابی شود و با تعلیم و تربیتی مطلوب از قوه به فعل درآید. نکته حائز اهمیت در زمینه پرورش مدیران و آموزش کارکنان سازمان‌ها این است که برنامه‌های آموزشی نباید صرفاً در جهت تقویت مهارت‌های تخصصی باشد، بلکه نقش فرهنگ‌سازی آن به ویژه در کشورهای در حال توسعه، به همان اندازه و یا حتی بیشتر از آن حائز اهمیت است (میرسپاسی، ۱۳۹۴).

آموزش عبارت است از در حد استاندارد در آوردن عملکرد یا رفتار کارکنان از طریق یاد دادن و تمرین. پرورش<sup>۲</sup> که توسعه نیز به آن اطلاق شده است، عبارت است از آگاه‌تر کردن، آماده کردن، عمیق‌تر کردن ادراکات و قدرت تحلیل و تصمیم‌گیری.

تعلیم و تربیت<sup>۳</sup> آموزش دادن و تقویت توانایی‌های هوشی، استعداد، اخلاقی و اجتماعی. یادگیری<sup>۴</sup> به دست آوردن دانش در زمینه مهارت کاری از طریق مطالعه یا تجربه یا رهیافت آموزش و مطلع شدن از چیزی (همان منبع).

در شرایط فعلی جهان حداقل چهار تغییر عمده در استراتژی‌های بهسازی و توسعه شایستگی‌ها منابع انسانی مشاهده می‌شود:

- 1 Training
- 2 Development
- 3 Education
- 4 Learning

۱. تأکید بر کسب مزیت های رقابتی با ایجاد سازمان های یادگیرنده که بتواند نه تنها نیاز روز را تأمین کند بلکه در جهت کسب توانایی ها و دانش مورد نیاز برای شرایط رقابتی بازار جهان باشد.
  ۲. برای جوانان جویای مهارت های کمیاب و مورد نیاز بازار کار جذابیت داشته باشد.
  ۳. به منظور داشتن منابع انسانی خلاق با مهارت های بسیار بالا رقابت ایجاد کند.
  ۴. در هم ریخته شدن سلسله مراتب سازمانی و حضور کار تیمی، ایجاد می کند که مدیران سازمان ها به توانایی های ویژه ای در ایجاد ارتباطات بین فردی و سازمانی مجهز شوند (همان منبع).
- شرایط مذکور و سایر تحولات اقتصادی-سیاسی و اجتماعی ایجاد می کند که در فرآیند مدیریت نظام بهسازی و توسعه شایستگی ها منابع انسانی بر موارد چهارگانه فوق الذکر تأکید شود و برون داد نظام، چیزی بیش از نیاز روزمره سازمان باشد. در بحث اساسی مدیریت عملکرد به خوبی مطرح می شود که نه فقط لازم است توانایی های بالفعل و بالقوه مدیران، سرپرستان و کارکنان در هر سازمان شناخته شود بلکه باید این پتانسیل پرورش نیز داده شود. صاحب نظران مدیریت منابع انسانی در سال های اخیر، تعبیر مدیریت عملکرد را جانشین ارزیابی عملکرد کرده که البته در درون فلسفه مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، تعیین میزان شایستگی و لیاقت، قابلیت ارتقا و ترفیع منظور می شود (همان منبع).
- مدیریت عملکرد عبارت است از فرآیندی استراتژیک و یکپارچه که موجب بهبود مستمر عملکرد و توسعه توانایی های کارکنان و ایجاد فضای کار تیمی و دسته جمعی و نهایتاً تعالی سازمان می شود. در یک تعریف ساده، مدیریت عملکرد عبارت است از ممیزی پیش، دانش و توانایی های بالفعل و بالقوه منابع انسانی، پرورش افراد در راستای استراتژی های سازمان و تعالی افراد سازمان و جامعه.
- نقش مربی در نظام مدیریت منابع انسانی که مدیریت عملکرد نقطه عطف و تعامل مثبت زیر نظام های مربوطه آن می باشد، در چهار زمینه زیر خلاصه شده است:
۱. تشخیص دهنده نوع و چگونگی توسعه و پرورش کارکنان زیرمجموعه خود است.
  ۲. پشتیبانی کننده و تأمین کننده شرایط و فرصت هایی است که افراد زیرمجموعه را در توفیق در کار و رفع مشکلات یاری می کند.
  ۳. ارتباط دهنده و ارائه دهنده انعکاس سازنده به عملکرد افراد زیرمجموعه و دارای رفتاری مطلع کننده و شفاف است.
  ۴. ایجاد کننده انگیزه کار و زندگی برای زیرمجموعه خود و برقرار کننده رابطه بین بهره وری منابع انسانی و کیفیت زندگی کاری است (میرسپاسی، ۱۳۹۴).

#### اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی

در طی دو دهه گذشته، اولویت اصلی مطالعه مدیریت منابع انسانی شناسایی اقدامات، دسته اقدامات، سیستم های کاری، یا ترکیبات دیگر از اقدامات یا سیاست هایی است که احتمال دارد ارتباط مثبتی با عملکرد سازمانی داشته باشد (دنی و همکاران، ۲۰۰۸). بحث در مورد مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی توسط دیدگاه مبتنی بر منابع شکل داده می شود. رویکرد مبتنی بر منابع پیش بینی می کند که مزیت رقابتی پایدار از طریق منابع خاص اکتسابی و حمایتی که کمیاب، سخت

در تقلید و غیرقابل جایگزین هستند کسب می‌شود. تأکید روی کسب مزیت رقابتی از طریق بکارگیری منابع ملموس و غیرملموس در دسترس درون شرکت است. پژوهشگران منابع انسانی روی نقش قابلیت‌های منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی پایدار وقتی راه‌های رسیدن به مزیت رقابتی، مثل کیفیت، فناوری و مشابه آن را به راحتی می‌توان تقلید کرد تأکید می‌کنند (کولینگز و همکاران، ۲۰۱۰).

رایت و مک ماهان (۱۹۹۲) اهمیت منابع انسانی در ایجاد مزیت رقابتی را مورد بحث قرار داده‌اند. رایت، مک ماهان و مک ویلامز (۱۹۹۴) مطرح کردند درحالی‌که منابع انسانی همیشه یک منبع بالقوه مزیت رقابتی پایدار است همه سازمان‌ها قابلیت توسعه سیستماتیک این منابع را از طریق اقدامات منابع انسانی ندارند. ادبیات نظری مرتبط با مدیریت منابع انسانی و عملکرد به‌طور کلی می‌تواند به سه نوع نظریه مختلف تقسیم شود. جهان‌شمول، اقتضایی و ترکیب بندی (گورهام و همکاران، ۲۰۰۸). رویکرد جهان‌شمول مطرح می‌کند که برخی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بهتر از بقیه هستند و بنابراین سازمان‌ها باید این فعالیت‌ها را شناسایی و اتخاذ کنند؛ به عبارت دیگر، وقتی سازمان‌ها این اقدامات را اتخاذ می‌کنند، عملکرد سازمانی آن‌ها بهبود پیدا می‌کند. پففر از رویکرد جهان‌شمول به مدیریت منابع انسانی حمایت می‌کند. ادعای او بر اساس این مفهوم است که یک ترکیب مشخص از وظایف مدیریت منابع انسانی می‌تواند قابلیت سودآوری شرکت را بهبود دهد. بعلاوه این تأثیر زمانی بیشتر می‌شود که دسته‌های تکمیلی مدیریت منابع انسانی باهم بکار می‌روند (هماهنگی داخلی).

همان‌طور که رویکرد جهان‌شمول مطرح می‌کند، این ادعا بدون توجه به زمینه‌های سازمانی و نهادی درست هستند (کولینگز و همکاران، ۲۰۱۰). رویکرد اقتضایی مطرح می‌کند که به جای اتخاذ بهترین اقدامات یک هماهنگی بین مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب و کار لازم است و اینکه استراتژی کسب و کار باید مقدم بر مدیریت منابع انسانی و شدیداً با آن مرتبط باشد (گیل و میر، ۲۰۱۱). رویکرد بهترین هماهنگی فرض می‌کند تأثیر وظایف مدیریت منابع انسانی به زمینه داخلی و خارجی که سازمان در آن فعالیت می‌کند دارد. مکتب اقتضایی مطرح می‌کند که سازمان‌ها باید استراتژی کسب و کار را با استراتژی شرکت و محیط نهادی وسیع‌تر همسو کنند. بکسال و پرسل (۲۰۰۸) اشاره می‌کنند که مقاله‌های تأثیرگذار بیر، اسپکتور، از منافع ذینفعان و عوامل موقعیتی در ایجاد اولویت با توجه به مدیریت منابع انسانی دفاع می‌کنند. نوشته‌های قبل لاورنس، کوپین، میلز و والتون هثل شولر و جکسون (۱۹۸۷) روی تقویت متقابل مدیریت منابع انسانی و استراتژی که استراتژی رقابتی پورتر را بکار می‌برد تأکید می‌کند. چنین رویکردی از هماهنگی بیرونی یا عمودی بین استراتژی شرکت و وظایف مدیریت منابع انسانی حمایت می‌کند (کولینگز و همکاران، ۲۰۱۰).

محققان منابع انسانی تشخیص دادند که مجموعه‌های مشخص اقدامات منابع انسانی اگر با اهداف، وضعیت‌ها و گرایش‌ها استراتژیک همراه شود، احتمال دارد باعث عملکرد بهتر شود؛ بنابراین تحقیقات آغازین، روابط و روش‌های اقتضایی جهت کسب تناسب بین فعالیت‌ها و بازده استراتژیک مطلوب را بررسی می‌کرد. در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰، مایلز و اسنو (۱۹۸۴) یک نوع شناسی استراتژی که نشان می‌داد چطور مجموعه اقدامات منابع انسانی می‌تواند با استراتژی سازگار شود، مطرح کرد.

1Collings et al

2Wright and McMahan

3Gooderham et al

4Gill & Meyer

5Beer, Spector, Lawrence, Quinn-Mills and Walton

این رویکرد در مدیریت منابع انسانی استراتژیک بعدها به عنوان رویکرد اقتضایی شرح داده شد، به این معنی که انتخاب مجموعه اقدامات منابع انسانی به استراتژی سازمانی وابسته است. به همین منوال، شولر و جکسون (۱۹۸۷) تأکید کردند انواع مختلف استراتژی (کاهش هزینه، بهبود کیفیت و نوآوری) به انواع مختلف رفتار نقشی کارکنان نیاز دارد. بعلاوه آنها استدلال کردند وقتی رفتارهای نقشی کارکنان جهت تناسب با استراتژی شناسایی شدند، اقدامات منابع انسانی باید جهت اطمینان از اینکه این رفتارها اتفاق می افتند بکار گرفته شود. لگنیک هال و لگنیک هال (۱۹۸۸) مطرح کردند برای اینکه منابع انسانی روی استراتژی اثر بگذارد نیاز است که تناسب بین استراتژی کسب و کار و استراتژی منابع انسانی بوجود آید. بیرد و مشولام مفهوم تناسب را جهت ادغام عناصر داخلی و خارجی گسترش دادند. تناسب خارجی اقدامات منابع انسانی را با استراتژی متناسب می کند، درحالیکه تناسب داخلی اقدامات منابع انسانی را باهم همسو می کند (تقویت متقابل یکدیگر) (خطری ۲۰۰۶).

### پیشینه تحقیق

جدول مقایسه مطالعات

جدول (۱): خلاصه یافته های مطالعات داخلی

ردیف	سال	تحقیقگر/محققین	خلاصه ای از نتایج
۱	۱۳۹۳	شیرازی و حسینی رابط	اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر دارد.
۲	۱۳۹۳	رسولی و همکاران	سازمان هایی که نوعی استراتژی های منابع انسانی، هم ردیف با استراتژی رقابتی خویش به کار گرفته اند، عملکردی متمایز از شرکت هایی که این سیاست را پیش ننگرفته اند، دارند.
۳	۱۳۹۳	امیرخانی و همکاران	فعالیت های منابع انسانی بر عملکرد سازمان، تأثیر مثبت دارد.
۴	۱۳۹۳	حاج کریمی و رحیمی	اقدامات منابع انسانی از طریق سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد.
۵	۱۳۹۳	نجفی و همکاران	وظایف مدیریت منابع انسانی بر نگهداری کارکنان تأثیر می گذارند که بخش عمده ای از آن به نگرش کارکنان در این زمینه بستگی دارد.
۶	۱۳۹۲	نوع پسند و همکاران	رابطه معنی داری بین مدیریت منابع انسانی با متغیرهای استراتژی کسب و کار و عملکرد سازمانی وجود دارد.
۷	۱۳۸۸	برومند و رنجبری	اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی به طور مثبتی با عملکرد نوآوری مرتبط است.

ردیف	سال	تحقیقگر / محققین	خلاصه ای از نتایج
۱	۲۰۱۳	کهوپی و رایت	تعهد عاطفی سازمانی به طور کامل در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و نگرش کارکنان به سازمان نقش میانجی دارد.
۲	۲۰۱۵	ویوارز و همکاران	کارمندان با رسیدن به سطح بالاتری از رضایت و عملکرد شغلی، عملکرد شرکت را در اولویت رقابتی بهبود می بخشند.
۳	۲۰۱۴	جرجیوس و همکاران	شرکت های با اقدامات مدیریت منابع انسانی بهتر، عملکرد بالاتری در تعامل با مدیریت دانش، قابلیت یادگیری سازمانی و خلق قابلیت های سازمانی خواهد داشت.
۴	۲۰۱۲	آلفز و همکاران	اعتماد به کارفرما در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد وظیفه ای، گردش مالی و رفاه فردی، نقش میانجی دارد.
۵	۲۰۱۱	الدامو و همکاران	بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان تأثیر مثبتی دارد.
۶	۱۹۹۵	مک دافی	ادغام مجموعه ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی به طور مثبتی با بهره وری ارتباط دارد.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف تحقیقی در دسته تحقیقات توصیفی با مشخصه پژوهش پیمایشی و تحلیل همبستگی و رگرسیونی می باشد. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا و به تعداد ۷۵ نفر را تشکیل می دهند. با مشورت با تعدادی از همکاران که قبلا در این دانشگاه تحقیقات مشابه با ابزار پرسشنامه استفاده کرده بودند، تعداد پرسشنامه های پخش شده با ۱۵٪ افزایش و به تعداد ۶۹ عدد رسید؛ همان طور که انتظار می رفت بخشی از پرسشنامه ها تکمیل نشد و تعداد نهایی نمونه های تحقیق به ۶۵ نفر رسید.

جهت اخذ اطلاعات در مورد موضوع و پیشینه تحقیق از روش های کتابخانه ای (نظیر اینترنت، کتب دانشگاهی مرتبط، مقالات مربوطه) استفاده شد. در روش میدانی این پژوهش نیز از پرسشنامه های اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۴) استفاده گردید.

جدول (۳): جدول شماره های متناظر متغیرها

متغیر	شماره پرسش های متناظر	
پرسشنامه اقدامات منابع انسانی	کارمندیابی	۴-۱
	گزینش و استخدام	۹-۵
	آموزش	۱۲-۱۰
	بهسازی و توسعه شایستگی ها	۱۵-۱۳
	جبران خدمات	۱۸-۱۶
	ارزیابی عملکرد	۲۱-۱۹
پرسشنامه عملکرد سازمانی	۴۲-۱	

### روایی و پایایی ابزار تحقیق

در این تحقیق جهت سنجش روایی ابزار مورد استفاده از روایی محتوایی صورتی استفاده شد. این نوع ارزیابی شامل این موضوع می شود که آیا ظاهر ابزار به صورت مناسب برای ارزیابی هدف مورد نظر طراحی شده است یا خیر؟ از این رو از نظر متخصصان، خبرگان و استاد راهنما جهت تعیین روایی صورتی استفاده شد. در تعیین کیفی روایی صورتی موارد سطح دشواری، میزان عدم تناسب و ابهام مورد بررسی و اصلاح قرار گرفت تا سؤالات برای خوانندگان قابل فهم بوده و برداشت های یکسان از سؤالات صورت گیرد. جهت محاسبه ضریب پایایی، پس از پخش پرسشنامه ها در نمونه آماری، داده ها در نرم افزار SPSS21 وارد شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

جدول (۴): پایایی ابزار پژوهش

متغیر	شماره گویه ها	آلفای کرونباخ
ابعاد اقدامات منابع انسانی	کارمندیابی	۷۹۱/۰
	گزینش و استخدام	۷۹۷/۰
	آموزش	۸۵۱/۰
	بهسازی و توسعه شایستگی ها	۷۴۹/۰
	جبران خدمات	۸۴۵/۰
	ارزیابی و مدیریت عملکرد	۷۵۹/۰
پرسشنامه عملکرد سازمانی	۴۲-۱	۹۵۱/۰
پرسشنامه اقدامات منابع انسانی	۲۱-۱	۹۴۸/۰

بنابر نتیجه فوق می توان گفت که پرسشنامه از اعتبار درونی کافی برخوردار بوده، بدین معنی که پاسخ های داده شده ناشی از شانس و تصادف نبوده، بلکه به خاطر اثر متغیرهایی بوده که مورد آزمون قرار گرفته است.

## نتیجه گیری

منابع انسانی به عنوان کلیدی ترین ارکان اجرای استراتژی های سازمانی همواره نقش موثری در توسعه سازمان و ارتقا جایگاه آن داشته و دارند. چه بسا بکارگیری نیروهای ناکارآمد علاوه بر تحمیل هزینه های بسیار زیاد اعم از پرداخت هزینه های استخدامی، ارائه دوره های آموزشی جدید یا بازآموزی تخصص های مورد نیاز کارکنان، سازمان را در رسیدن به عملکرد مناسب و اهداف از پیش تعیین شده با چالش های بسیاری روبرو خواهد نمود. اهمیت نیروی انسانی و توجه به بهبود عملکرد سازمانی کارکنان از جمله موضوعات مهم و مورد توجه پژوهشگران دهه های اخیر در رشته مدیریت منابع انسانی بوده، نتایج تحقیقات مختلف محققین در سازمان های متعدد نشان داده که توجه به فرآیندهای مدیریت منابع انسانی نیز یکی از راهکارهای مؤثر بر بهبود عملکرد سازمانی خواهد داشت.

در این تحقیق به بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی پرداخته شد و نشان داده شد که این اقدامات و مؤلفه های مترتب بر آن تأثیر بسزایی بر بهبود عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا خواهد گذاشت. از این روست که نقش مدیران منابع انسانی در توسعه این فرآیندها و توجه ویژه به فرآیندهایی نظیر کارمندیابی، گزینش، بهسازی و توسعه شایستگی های کارکنان، آموزش، جبران خدمات و در نهایت ارزیابی و مدیریت عملکرد کارکنان این دانشگاه تاثیرات مطلوبی بر بهبود عملکرد سازمانی کارکنان خواهد گذاشت.

به نظر می رسد مدیران سازمانی علی الخصوص مدیران منابع انسانی دانشگاه می بایست نگاه ویژه ای در این زمینه داشته باشند و به عنوان یکی از اصول اساسی فعالیتی خود مدنظر قرار داده تا در رسیدن به چشم اندازهای دانشگاه موفق تر عمل نمایند. در این زمینه نوگونا و همکارانش (۲۰۱۵) نیز اشاره دارد که برای رسیدن به یک مدیر منابع انسانی حرفه ای نیازمند سیاست گذاری هدفمند، استخراج رفتارهای درست، شناسایی فرهنگ حاکم بر دانشگاه، دستیابی به نتایج شفاف از اتخاذ رویکردهای متفاوت می باشد.

متغیرهای جمعیت شناختی این تحقیق در چهار شاخه جنسیت، تحصیلات، سابقه کاری و وضعیت استخدامی مورد بررسی قرار گرفت. یافته های این تحقیق نشان داد که بیشترین تعداد نمونه آماری به لحاظ جنسیتی شامل کارکنان مرد بوده، به لحاظ وضعیت استخدامی شامل کارکنان رسمی، به لحاظ سطح تحصیلات شامل کارکنانی با تحصیلات مقطع کارشناسی و به لحاظ سابقه کاری شامل کارکنانی با سابقه کاری ۱۰ الی ۱۵ سال در برمی گرفت. این یافته ها و در کنار آن میزان عدم پاسخ گویی بخشی از کارکنان، حاکی از آن بود کارکنان علاقه مندی زیادی در خصوص ارائه اطلاعات شخصی و پرسنلی خود نداشته اند.

نتایج تحلیلی حاصل از سؤالات تحقیق به شرح زیر است:

فرضیه فرعی (۱): کارمندیابی بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا تأثیر دارد.

نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین دو متغیر کارمندیابی و عملکرد سازمانی نشان داد که همبستگی معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. از این رو به نظر می رسد سازمان با افزایش توجه به مسئله کارمندیابی و تدقیق هرچه بیشتر در آن می تواند در رسیدن به عملکرد سازمانی موفق تر باشد. ضمن اینکه تحلیل رگرسیون خطی نیز نشان داد که این متغیر قادر به تبیین حدود ۸۰ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی بوده و تأثیر مثبتی بر آن دارد.

فرضیه فرعی (۲): گزینش بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا تأثیر دارد.

نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین دو متغیر گزینش و عملکرد سازمانی نشان داد که همبستگی معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. از این رو به نظر می رسد مدیران منابع انسانی هرچه بیشتر در گزینش افراد کارآمد برای تصدی مشاغل سازمانی دقت نظر بیشتری داشته باشند؛ می توانند در رسیدن به عملکرد سازمانی مطلوب تر، موفق تر عمل نمایند. ضمن اینکه تحلیل رگرسیونی خطی نیز نشان داد که این متغیر قادر به تبیین حدود ۸۸ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی بوده و تأثیر مثبتی بر آن دارد.

فرضیه فرعی (۳): آموزش بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا تأثیر دارد.

نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین دو متغیر آموزش و عملکرد سازمانی نشان داد که همبستگی معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. از این رو به نظر می رسد مدیران سازمانی هرچه بیشتر در ارائه آموزش های مرتبط برای افراد در حوزه های تخصصی آنان تمرکز داشته باشند، می توانند در رسیدن به عملکرد سازمانی مطلوب موفق تر عمل نمایند. ضمن اینکه تحلیل رگرسیونی خطی نیز نشان داد که این متغیر قادر به تبیین حدود ۸۲ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی بوده و تأثیر مثبتی بر آن دارد.

فرضیه فرعی (۴): بهسازی و توسعه شایستگی ها بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا تأثیر دارد. نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین دو متغیر بهسازی و توسعه شایستگی ها و عملکرد سازمانی نشان داد که همبستگی معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. از این رو به نظر می رسد تلاش مدیران سازمانی در جهت بهسازی فرآیندهای کاری و توسعه شایستگی های کارکنان، آنان را در رسیدن به عملکرد سازمانی مطلوب موفق تر خواهد نمود. ضمن اینکه تحلیل رگرسیونی خطی نیز نشان داد که این متغیر قادر به تبیین حدود ۵۴ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی بوده و تأثیر مثبتی بر آن دارد.

فرضیه فرعی (۵): جبران خدمات بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا تأثیر دارد.

نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین دو متغیر جبران خدمات و عملکرد سازمانی نشان داد که همبستگی معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. از این رو به نظر می رسد هرچه مدیران منابع انسانی تسهیلات رفاهی، بیمه ای و موارد مرتبط با فرآیندهای جبران خدمات کارکنان را بهبود بخشند، سازمان را در رسیدن به عملکرد سازمانی مطلوب یاری خواهد نمود. ضمن اینکه تحلیل رگرسیونی خطی نیز نشان داد که این متغیر قادر به تبیین حدود ۶۳ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی بوده و تأثیر مثبتی بر آن دارد.

فرضیه فرعی (۶): ارزیابی و مدیریت عملکرد بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا تأثیر دارد.

نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین دو متغیر ارزیابی و مدیریت عملکرد و عملکرد سازمانی نشان داد که همبستگی معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. از این رو به نظر می رسد ارزیابی و مدیریت عملکرد دقیق و هرچه بهتر نیروی انسانی تأثیر مطلوبی بر ارتقای عملکرد آنان خواهد گذاشت. ضمن اینکه تحلیل رگرسیونی خطی نیز نشان داد که این متغیر قادر به تبیین حدود ۶۴ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی بوده و تأثیر مثبتی بر آن دارد.

فرضیه اصلی: اقدامات مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملکرد بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا تأثیر دارد.

نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین دو متغیر اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی حاکی از آن است که با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که بین این دو متغیر رابطه معنی‌داری وجود دارد. از این رو به نظر می‌رسد مدیران سازمانی هرچه تلاش مدیران منابع انسانی بر بهبود فرآیندهای سازمانی مورد بررسی در این تحقیق کارآمدتر باشد، سازمان در رسیدن به عملکرد سازمانی مطلوب موفق‌تر عمل خواهد نمود.

نگاهی به نتایج تحلیل داده‌های آماری نشان می‌دهد که بیشترین میزان همبستگی بین مؤلفه‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی در ارتباط با عملکرد سازمانی در این دانشگاه، مربوط به مؤلفه‌های گزینش، آموزش و کارمندیابی بوده و کمترین همبستگی را مؤلفه بهسازی و توسعه شایستگی‌ها با عملکرد سازمانی است.

در بررسی تأثیر مؤلفه‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در این دانشگاه، نتایج تحلیل داده‌های آماری و مدل رگرسیونی تحقیق نشان داد که ابعاد متغیر مستقل قادر به تبیین بخش چشم‌گیری (۷/۹۴ درصد) از تغییرات عملکرد سازمانی را هستند، ضمن اینکه از بین مؤلفه‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی متغیر گزینش، کارمندیابی، جبران خدمات، آموزش، ارزیابی و مدیریت عملکرد و درنهایت بهسازی و توسعه شایستگی‌ها به ترتیب بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیرگذار است.

نتایج یافته‌های این تحقیق بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده با یافته‌های شیرازی و حسینی رباط (۱۳۹۳)، امیرخانی و همکاران (۱۳۹۳)، حاج کریمی و رحیمی (۱۳۹۳)، نوع پسند و همکاران (۱۳۹۲)، برومند و رنجبری (۱۳۸۸)، مک دافی (۱۹۹۵)، الدامو و همکاران (۲۰۱۱)، آلفز و همکاران (۲۰۱۲)، جرجیوس و همکاران (۲۰۱۴) همسو بوده ولی با یافته‌ی تحقیق ویوارز و همکاران (۲۰۱۵) متفاوت می‌باشد. ضمن اینکه از آنجا که مؤلفه‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی در این تحقیق با مؤلفه‌های بررسی شده در مقالات مرور شده در فصل دو متفاوت می‌باشد، امکان مقایسه نتایج حاصل از این تحقیق با یافته‌های محققین وجود ندارد.

### محدودیت های تحقیق

محدودیت‌هایی که این تحقیق با آن مواجه بوده است:

محدودیت تعمیم یافته‌ها: نظر به اینکه تعدادی از افراد نمونه در پاسخ‌گویی به پرسشنامه‌ها محافظه‌کارانه برخورد می‌کنند لذا در تعمیم داده‌ها باید جانب احتیاط را رعایت کرد.

### پیشنهادات تحقیق

مبتنی بر یافته‌های پژوهش و فرضیه‌های مطرح شده فصل اول، نتایج تحلیل داده‌های آماری و میزان تأثیر هر یک از مؤلفه‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی پیشنهادهای ذیل جهت ارتقای این متغیر و تأثیرات متناهی آن بر بهبود عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه مطرح می‌شود:

در راستای بهبود فرآیند گزینش کارکنان به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می‌شود:

از روندهایی استفاده کنند که بتوان با آن میزان انگیزه کارکنان را جهت تصدی شغل مربوطه سنجش کنند.

انتخاب افراد بر اساس توانایی انجام امور مشخص شده در شرح شغل مربوطه.

بررسی صلاحیت و توانایی افراد جهت کار در بخش‌های مختلف سازمان.

انتخاب افراد مناسب براساس شایسته‌سالاری برای تصدی شغل‌ها.

در راستای بهبود فرآیند کارمندیابی به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می شود: شناخت صحیح وضعیت موجود نیروی انسانی اعم از اساتید و کارکنان بخش های اداری دانشگاه. برنامه ریزی مدون جهت شناسایی نیازهای منابع انسانی دانشگاه. شناخت و تلاش برای جذب نیروهای مستعد در راستای اهداف بلندمدت دانشگاه. چابکی سازمان جهت استخدام نیروی جدید و مجرب جایگزین در مواقع لزوم جهت ارتقای جایگاه علمی دانشگاه. در راستای بهبود فرآیند بهسازی و توسعه شایستگی های کارکنان به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می شود: بهبود خودآگاهی کارکنان از طریق برگزاری جلسات روانشناسی گروهی و خصوصی. ارتقای مهارت های فردی کارکنان با برگزاری دوره های آموزشی تخصصی و مطابق با شرح شغل. بهبود انگیزه کارکنان با ایجاد اعتماد در خصوص شایسته سالاری و ارتقای شغلی. در راستای بهبود فرآیند جبران خدمات کارکنان به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می شود: پرداخت حقوق، دستمزد و حق العمل کارکنان بر اساس میزان کارکرد و عملکرد. ارائه خدمات رفاهی مناسب برای پرسنل نظیر خدمات تفریحی، توریستی، سلامت. بررسی اجرایی شدن انعطاف زمانی جهت ارائه خدمات به دانشگاه. در راستای بهبود فرآیند آموزش کارکنان به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می شود: نیازسنجی و برنامه ریزی مدون جهت برگزاری دوره های آموزشی. برگزاری دوره های متناسب با شرح شغلی کارکنان. برنامه ریزی جهت حفظ آموزش های صورت گرفته و حذف آموزش های غیر مرتبط. در راستای بهبود فرآیند ارزیابی و مدیریت عملکرد کارکنان به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می شود: ارزیابی مستمر و اطلاع رسانی مناسب به کارکنان. بازنگری و طراحی مشاغل جدید متناسب با اهداف دانشگاه. پیشنهادها برای تحقیقات آتی

نقش برند سازمانی در بهبود فرآیند کارمندیابی  
آسیب شناسی، چالش های گزینش منابع انسانی  
بررسی تأثیر آموزش و بهسازی منابع انسانی بر یادگیری سازمانی  
تأثیر آموزش ضمن خدمت بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی  
ارزیابی وضعیت نظام جبران خدمات مدیریت استراتژیک منابع انسانی  
بررسی تأثیر عوامل فعالیت های منابع انسانی بر عملکرد سیستم جبران خدمات  
بررسی رابطه کیفیت نظام جبران خدمات بر بهره وری منابع انسان

### منابع فارسی

- دعائی، حبیب‌ا.... (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی: نگرش کاربردی، تهران، انتشارات بیان هدایت نور وابسته به موسسه فرهنگی بیان. چاپ یازدهم.
- سلطانی، ایرج. (۱۳۸۲). نقش تکنولوژی اطلاعات در توسعه منابع انسانی. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۸، ص ۷۰.
- کارگر، غلامرضا. (۱۳۸۸). بهینه سازی منابع انسانی راهکاری جهت توسعه پایدار سازمان: بررسی تحلیلی عوامل و راهکارها. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۷، صص ۶۷-۸۵.
- کمانی، محمود. (۱۳۸۸). مدل و رهیافت کلان واحدهای منابع انسانی برای رهبری تغییر و توسعه انسانی. مجموعه مقالات یازدهمین همایش عرصه یادگیری، صص ۴۳-۶۴.
- گنجی نیا، حسین و همکاران. (۱۳۸۹). نقش برنامه‌ریزی نیروی انسانی و راهکارهای بهینه‌سازی آن. ترجمه مقاله در پایگاه مقالات علمی مدیریت.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار "با نگرشی به روند جهانی سازی". نشر کتابسرا. تهران.

### منابع انگلیسی

- Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P. R.; Mills, D.; Walton R. E. (1985). Human Resource Management. New York: The Free Press.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.
- Collings, D. G., M. Demirbag, et al. (2010). Strategic orientation, human resource management practices and organizational outcomes: evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management* 21(14): 2589-2613.
- Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 585-605.
- He, H., & Baruch, Y. (2009). Transforming organizational identity under institutional change. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 575-599.
- J. L. Kerr. (1985). Diversification Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study". *Academy of Management Journal*, Pp 79-155.
- Kaya, N. (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2074-2090.
- Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2010). *Economic Development*, Essex: Pearson Education Ltd.