

## مقاله پژوهشی:

# شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شریک راهبردی شدن منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال (به‌عنوان قطب پدافند غیرعامل کشور)

[20.1001.1.74672588.1400.5.20.5.3](https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-1111111/v1)

علی طیبی رهنی<sup>۱</sup>، یوسف محمدی مقدم<sup>۲</sup>، زهرا علیپور درویشی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۲۲

## چکیده

توجه به منابع انسانی و توسعه و توانمندسازی آن که ارزشمندترین سرمایه سازمانی به‌شمار می‌آید و محور توانایی و دانش‌افزایی در کلاس جهانی است، موید این واقعیت است که انسان به‌عنوان شریک تعیین‌کننده و موثر در سازمان‌ها، مورد توجه قرار گرفته و توسعه منابع انسانی، موجب توسعه سازمان است. حال با توجه به اینکه منابع انسانی شایسته، مزیت رقابتی هر سازمانی به‌شمار می‌آید و واحد منابع انسانی در رشد و نمو این مزیت نقش اساسی دارد، شریک راهبردی شدن منابع انسانی بیشتر مورد توجه قرار گرفته شده است. به‌خصوص برای دانشگاه مرتبط با علوم نظامی که عمدتاً دانشجویان آنها در راستای سیاست‌های حوزه ماموریت دانشگاه، پژوهش می‌کنند، مسئله راهبرد و توسعه منابع انسانی اهمیت دوچندان دارد. هدف این مقاله شناسایی مؤلفه‌های شریک راهبردی شدن منابع انسانی برای دانشگاه آزاد تهران شمال به‌عنوان قطب پدافند غیرعامل، با رویکرد دلفی است. در این راستا با مطالعه جامع ادبیات موضوع، مؤلفه‌های شریک راهبردی شدن منابع انسانی شناسایی شده و برای بومی‌سازی آنها از رویکرد دلفی استفاده شده است تا توافق خبرگان در مورد شاخص‌ها مبنای تصمیم‌گیری باشد. در این راستا ۲۷ شاخص پیر تکرار از مرور ادبیات و مدنظر خبرگان شناسایی شد و با استفاده از نظر ۲۳ خبره و طی ۳ دور انجام فرآیند دلفی، ۱۵ معیار نهایی جهت شریک راهبردی شدن منابع انسانی احصا شد.

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، نویسنده مسئول، رایانامه:

a\_tayyebi\_nmir@yahoo.com

۲. استاد دانشکده علوم اداری دانشگاه امین

۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

**کلید واژه‌ها:** شریک راهبردی شدن منابع انسانی، رویکرد دلفی

مقاله پژوهشی: شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شریک راهبردی شدن منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

## مقدمه

انسان به عنوان کانون توجه در مباحث علوم اجتماعی از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است از نظر سازمانی نیز انسان به عنوان مهم‌ترین منبع و عنصر مطرح بوده و مدیریت موثر آن نقش اساسی در تحقق اهداف سازمان و بهبود عملکرد دارد (گاست، ۲۰۱۳).

بر اساس دسته‌بندی کلی موضوعات مربوط به انسان، موضوعاتی از قبیل: انسان‌شناسی، رفتارشناسی و منبع‌شناسی است. بر اساس رویکرد منبع‌شناسی، در بین تمامی عوامل تولید، این منابع انسانی است که تفاوت را در یک سازمان ایجاد می‌کند. این قابلیت و تعهد انسان است که سازمان‌های موفق را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند و بنابراین به‌طور منطقی، منابع انسانی منبع ویژه‌ای است که شایسته بذل توجه و صرف زمان بیشتر برای آن است (کری و پروکتر، ۲۰۰۱).

لذا امروزه منابع انسانی به عنوان منبعی که می‌تواند مزیت رقابتی ارزشمند برای سازمان ایجاد کند، شناخته شده و شواهد متقاعد کننده مبنی بر افزایش عملکرد بنگاه در صورت همسویی صحیح نظام‌های منابع انسانی و راهبرد کسب و کار وجود دارد (مک کراکن، ۲۰۱۴). به دلیل افزایش اهمیت سرمایه انسانی در اثربخشی سازمانی، منابع انسانی می‌تواند نقش کلیدی در تدوین و اجرای راهبرد سازمان داشته باشد (سانگ، ۲۰۰۹).

مدیران منابع انسانی، علاوه بر انجام همه اقدامات سنتی منابع انسانی (همچون تجزیه تحلیل و طراحی شغل، ارزشیابی مشاغل، کارمندیابی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، انتخاب، جامعه‌پذیری، طراحی سیستم جبران خدمات، توسعه منابع انسانی و انضباط و ایمنی و بهداشت)، باید نقش‌های جدیدتری را در سازمان ایفا کنند. با تقسیم وظایف مدیران منابع انسانی به کوتاه‌برد و دوربرد در مورد افراد و فراگردها، چهار نقش محوری برای مدیران منابع انسانی قابل تصور است که یکی از نقش‌ها شریک راهبردی است و حاکمیت منابع انسانی را نیز باید به منزله نوعی شراکت در کسب و کار تلقی کرد. نقش‌های هریک از اعضای مشارکت، ممکن است متفاوت باشد، اما همه اعضا در مسئولیت پیشبرد اهداف کار سهم هستند (طیبی رهنی، ۱۴۰۰).

در این تحقیق به نقش منابع انسانی (اعضای هیئت علمی و کارکنان) 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 غیرعامل و نیاز این واحد به پوشش همه محورهای پدافند غیرعامل دارد، موارد چون مزیت رقابتی، ارتباط با شرکت‌ها و سازمان‌ها، اثربخشی جایگاه در آموزش عالی و..... وجود نخواهد داشت (نیاز آذری و همکاران، ۱۳۹۶).

همانطور که ذکر شد، اهمیت منابع انسانی از اولویت‌های سازمان‌های امروزی است و شریک راهبردی شدن منابع انسانی موضوعی است که اخیراً سازمان‌های سرآمد و آینده‌نگر آن را دنبال می‌کنند.

**هدف** از شریک راهبردی شدن منابع انسانی، به جز اهداف سازمانی همچون بهره‌وری، نقش آفرینی برای منابع انسانی سازمان است. در نتیجه این مفاهیم در مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها، نیاز به بسط و توسعه داشته و هرگونه تلاش جهت غنی سازی آن ارزشمند خواهد بود (طیبی رهنی، ۱۴۰۰)

هدف اصلی یک شریک راهبردی منابع انسانی استفاده از قابلیت‌های منابع انسانی برای تحقق اهداف کل سازمان است، بنابراین وظایف و مسئولیت‌های شریک راهبردی منابع انسانی ممکن است بسته به آن اهداف متفاوت باشد (میلر، ۲۰۲۰).

شریک راهبردی منابع انسانی با هماهنگی فعالیت‌های منابع انسانی با راهبرد سازمانی از مدیران تجاری پشتیبانی می‌کند. آنها از طریق طرفین تجارت به حل مسائل تجاری کمک می‌کنند.

در بیان سوال پژوهش، با وجود اینکه برخی اندیشمندان این حوزه همچون، اولریش سال‌ها 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 شاخص‌ها و ابعاد باشد.

در نتیجه این تحقیق در پاسخ به این سوال که: مؤلفه‌ها و شاخص‌های شریک راهبردی شدن منابع انسانی کدامند؟ انجام شده است.

باتوجه به موارد مطرح شده پژوهش حاضر به دنبال شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌های شریک راهبردی شدن منابع انسانی می‌باشد. به این منظور تلاش شده تا، با استفاده از نظر خبرگان و رویکرد دلفی به نحوی این مهم محقق گردد.

### ۱. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

**مفهوم شناسی:** نقش‌های مدیران منابع انسانی را می‌توان در دو بعد افراد و فرآیندها خلاصه کرد. از این دیدگاه، متخصصان منابع انسانی به‌عنوان بخشی از نقش‌های خود، زمانی را صرف تعامل با هر یک از کارکنان می‌کنند (نو و هلنک، ۲۰۱۵). بخشی دیگر از زمان متخصصان منابع انسانی، صرف تدوین و بهبود فرآیندهایی می‌شود که در استخدام و ایجاد انگیزه در کارکنان به کار گرفته می‌شود. از سویی دیگر می‌توان این نقش‌ها را در دو بعد فعالیت‌های بلند مدت و کوتاه مدت تعریف کرد. بر این اساس، از ترکیب این دو بعد، یک ماتریس چهارخانه‌ای به شکل نمودار زیر از نقش‌های متخصصان منابع انسانی به‌دست می‌آید (طیبی رهنی، ۱۴۰۰)



نمودار شماره ۱ نقش‌های منابع انسانی

همان‌طوری که در نمودار شماره ۱، مشخص است، متخصصان منابع انسانی دارای چهار نقش به شرح ذیل هستند (اولریش، ۲۰۰۹).

• کارشناس عملیاتی: متخصصان این حوزه از طریق آن به دنبال مدیریت بهتر افراد هستند.

• حامی و مدافع کارکنان: توجه به نیازها و خواسته‌های کارکنان.

• توسعه دهنده سرمایه انسانی: هدف اصلی، یادگیری و ارتقای مستمر کارکنان است.

• شریک راهبردی: در ایفای این نقش مهم، متخصصان منابع انسانی با سایر مدیران و رهبران سازمان همکاری می‌کنند تا راهبرد سازمان را به عمل تبدیل کنند. به جهت انجام درست این نقش، لازم است متخصصان منابع انسانی درباره محصولات، خدمات، و فعالیت‌های سازمان و چگونگی همسویی آنها با اهداف راهبردی سازمان اطلاعات کاملی داشته باشند.

شریک راهبردی منابع انسانی یک رابط راهبردی بین منابع انسانی و تجارت و راهبرد است.

گارتنر چهار نقش مختلف شریک راهبردی منابع انسانی را شناسایی کرد:

مدیر عملیات: سیاست‌ها و رویه‌های موجود را اندازه‌گیری و نظارت می‌کند.

پاسخ دهنده اضطراری: رفع فوری موارد اضطراری حاد را انجام می‌دهد.

شریک راهبردی: راهبردی‌های کل سازمان را برای مقابله با چالش‌های مزمن تهیه و اجرا می‌کند.

واسطه کارمند: راه حل‌های پایدار برای چالش‌های فردی کارمندان ایجاد می‌کند.

به‌طور خلاصه، منابع انسانی علاوه بر اینکه یک متخصص اداری و یک قهرمان برای

کارمندان است، باید یک عامل تغییر و یک شریک راهبردی نیز باشد (والپن، ۲۰۲۱).

موضوع این مقاله شامل بحث در مورد نقش منابع انسانی به‌عنوان یک شریک راهبردی است و به بیان نقش آن در برابر نقش‌های دیگر، و شرح نقش فعلی کارشناسان منابع انسانی در سازمان‌ها می‌پردازد (طیبی رهنی، ۱۴۰۰).

اولریش معتقد است: کار منابع انسانی با منابع انسانی شروع نمی‌شود بلکه شروع آن با کسب و کار است او در جای جای کتب‌های خود متولیان منابع انسانی را شرکای کسب و کار، بازیگران راهبردی می‌خواند و رمز این توجه را آنجا می‌داند که ذهن متولیان

منابع انسانی با دریافت کننده ارزش آغاز می‌کند و در این صورت است که آنها به سرعت به شرکای تمام عیار راهبردی تبدیل خواهد شد؛ ارزش بزرگ‌تری به ذی‌نفعان اصلی خواهد افزود؛ بهره‌وری کسب و کار را افزایش خواهد داد؛ به نتایج با ارزش و قابل سنجش دست خواهند یافت؛ مزیت رقابتی پایدار خلق خواهد کرد و در کارراهه خود به شادابی بیشتر خواهند رسید (دبیری و بیش، ۱۳۹۴).

در این راستا می‌توان گفت نقش مدیریت منابع انسانی راهبردی ویژگی شریک راهبردی را داشته و فعالیت هماهنگ کردن راهبرد منابع انسانی و کسب و کار را بر عهده داشته تا در نتیجه راهبرد اجرا شود (ایکنا، ۲۰۱۶).

**ادبیات موضوع و تعاریف کلیدی:** کلمه «شریک» از کلمه «بخشی» می‌آید. از این رو، شرکا در یک رابطه مشترک و یا مجموعه‌ای از اهداف، به‌عنوان یک بخشی از چیزی به‌شمار می‌آیند (اولریش، ۲۰۰۵).

جامعه نو ظهور منابع انسانی، متشکل از افرادی است که در سراسر سازمان از رویه‌های منابع انسانی برای ایجاد و یکپارچه سازی قابلیت‌های سازمانی که خلق کننده ارزش سازمان هستند، استفاده می‌کنند (راسموسن و اولریش، ۲۰۱۵:۱۶).

به هر فرد یا سازمانی که علاقه مند به تعامل با سازمان باشد شریک تجاری گفته می‌شود؛ این شریک حوزه وسیعی را در بر می‌گیرد که از نیروی انسانی سازمان گرفته تا رقبا و تامین کنندگان و.... (طیبی رهنی، ۱۴۰۰).

شرکای کسب و کار منابع انسانی، متخصصان منابع انسانی هستند که با رهبران ارشد سازمان همکاری می‌کنند تا برنامه کاری انسانی را که از اهداف کلی سازمان حمایت می‌کند، توسعه دهد (استوارت و براون، ۲۰۰۹).

اساساً، شریک تجاری یا راهبردی منابع انسانی، می‌تواند برای سازماندهی وظایف منابع انسانی مدنظر قرار گیرد. در نتیجه منابع انسانی به‌عنوان یک تابع، نیاز به هماهنگی

بسیار نزدیک با ساختار سازمان دارد تا منابع انسانی بتواند بخشی از راهبرد سازمانی شود و نه یک کارمند که واکنش پذیر است (دیبری و بینش، ۱۳۹۴).

شرکای تجاری منابع انسانی مدلی است که متخصصان منابع انسانی با رهبران کسب و کار برای دستیابی به اهداف سازمانی مشترک، به‌ویژه طراحی و اجرای نظام‌های منابع انسانی و فرایندهایی که از اهداف تجاری راهبردی پشتیبانی می‌کنند، همکاری دارند (طیبی رهنی، ۱۴۰۰).

شرکای تجاری منابع انسانی به‌عنوان یک نقطه تماس برای کارکنان و مدیران در سازمان عمل می‌کنند؛ این نیاز به ارتباط نزدیک با رهبران کسب و کار برای ارائه راهکارها، برنامه‌ها و سیاست‌های سفارشی و پیش‌رو برای مقابله با مسائلی که با این شرکت مواجه هستند، ارائه می‌شود (آرمسترانگ، ۲۰۱۰).

حال می‌توان گفت منابع انسان زمانی شرکای راهبردی هستند که در فرایند تعریف راهبرد سازمان مشارکت کرده و راهبرد را تبدیل به برنامه‌های عملیاتی کنند و رویه‌های منابع انسانی را با راهبرد سازمان همسو سازند (اولریش، ۲۰۰۵).

هدف از مدل شریک تجاری منابع انسانی، ارزش افزوده ملموس برای شرکت با تلفیق منابع انسانی با تمام جنبه‌های برنامه‌ریزی راهبردی و عملیات تجاری است.

همچنین مطابق با کتاب قهرمان منابع انسانی هدف از مدل شریک تجاری، کمک به متخصصان منابع انسانی است که به‌طور کامل به فرایندهای کسب و کار متصل شوند و کار روزانه خود را با نتایج کسب و کار هماهنگ کنند (طیبی رهنی، ۱۴۰۰).

چند زمینه اصلی که شریک راهبردی منابع انسانی باید به آنها توجه داشته باشند عبارت است از (میلر، ۲۰۲۰):

**مدیریت تغییر:** تسریع در تغییر جهت تأمین ضروریات تجاری.

**مهندسی سازمان:** درک نحوه کار سازمان‌ها و بهترین روش‌ها برای موفقیت.

**مدیریت فرهنگ:** پیشبرد فرهنگ و اطمینان از هر کاری که شرکت با فرهنگ خود

مطابقت دارد.



همچنین مهارت‌های حیاتی که کسی می‌تواند به‌عنوان یک شریک تجاری منابع انسانی برتر باشد، عبارتند از:

**ذکاوت تجاری:** این شامل درک کاملی از عملکردها و اولویت‌های تجاری و مراکز پیرامون درک و مقابله با خطرپذیری یا فرصت‌های شغلی است. شریک راهبردی منابع انسانی باید از مزیت رقابتی، رقبا و محصولات، فناوری و سهم بازار کسب و کارشان آگاه باشد.

**رهبری راهبردی:** تمام شایستگی‌های مورد نیاز برای شریک راهبردی منابع انسانی شامل تفکر در مورد تغییرات کلی تصویر برای سازمان و چگونگی دستیابی تاکتیکی به آنها است. ارزیابی استعداد راهبردی موثر برای موفقیت در این نقش حیاتی است.

**درک منابع انسانی:** شریک راهبردی منابع انسانی باید درک عمیقی از فرایندها و فعالیت‌های منابع انسانی داشته باشد. این یک نیاز اساسی برای ارائه مشاغل با مشاوره و اجرای برنامه‌ها است. آنها باید بتوانند چالش‌های تجاری را به فعالیت‌ها و نتایج منابع انسانی مرتبط کنند.

**مهارت‌های تحلیلی:** به‌عنوان کسی که مسئولیت تجزیه و تحلیل و ایجاد برنامه‌هایی برای دستیابی به اهداف را دارد شریک راهبردی منابع انسانی باید بتواند از داشبورد و گزارشگری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارائه بینش و برداشت از آن داده‌ها استفاده کند.

### پیشینه تاریخی پژوهش

محققان در خصوص شریک راهبردی شدن منابع انسانی مطالعات زیادی انجام داده‌اند و مولفه‌های زیر را به‌عنوان عوامل موثر در شریک راهبردی شدن منابع انسانی بیان می‌کنند. تعداد تکرار در جدول ۱ بیانگر تاکید نویسندگان مختلف بر روی آن مولفه است.

جدول ۱ مولفه‌های شریک راهبردی شدن منابع انسانی

ردیف	محقق	معیار	تکرار
۱	پور امین وهاشمی ۲۰۰۴ و رنه رابسون ۲۰۱۳ و هتھافیلد ۲۰۱۸ و رابرت پریوسی ۲۰۱۵ و لانگ ۲۰۰۸	مسئول بخش‌های وسیع ازکسب و کار است،	۵
۲	رنه رابسون ۲۰۱۳ و تقوی الهوردی ۲۰۱۲ و پرز ۲۰۰۴ اولریچ ۲۰۱۶	مدیر منابع انسانی - عضو هیئت مدیره مسئول تنظیم راهبرد	۴
۳	رنه رابسون ۲۰۱۳ و هولوبیک ۲۰۱۵ و گروه RBL ۲۰۱۸	ایجاد روابط قوی بالا به پایین و برعکس برای افراد	۴
۴	هولوبیک ۲۰۱۵ و رابرت پریوسی ۲۰۱۵	شریک راهبردی در قالب BSC	۳
۵	هولوبیک ۲۰۱۵ و رابرت پریوسی ۲۰۱۵ و یونگر ۲۰۰۸ و بران کروپ ۲۰۱۶ و آرتور یونگ ۲۰۱۴ و لانگ ۲۰۰۸ و پرز ۲۰۰۴ و اولریچ ۲۰۱۶	رویکرد بلند مدت برای تغییر نیاز کارکنان	۸
۶	هتھافیلد ۲۰۱۸ و گروه RBL ۲۰۱۸ و ریچارد آنتون ۲۰۱۵ و ژان مارتین ۲۰۱۶ و پرز ۲۰۰۴	ایجاد داشبرد استعداد	۵
۷	هتھافیلد ۲۰۱۸ پرز ۲۰۰۴ و رابرت پریوسی ۲۰۱۵	به اشتراک گذاشتن سود	۳
۹	هتھافیلد ۲۰۱۸	ایجاد فرآیند حل مشکل کارکنان	۱
۱۰	گروه RBL ۲۰۱۸ و رابرت پریوسی ۲۰۱۵ و یونگر ۲۰۰۸ و ریچارد آنتون ۲۰۱۵ و آرتور یونگ ۲۰۱۴ و اسمیت و مازین ۲۰۰۴ و جانسون و یونگر ۲۰۰۸ و لانگ ۲۰۰۸ و پور امین وهاشمی ۲۰۰۴	داشتن دانش در همه زمینه و شایستگی‌ها	۱۰
۱۱	تقوی الهوردی ۲۰۱۲ و ریچارد آنتون ۲۰۱۵ و مک کورمیک ۲۰۱۷	سیستم پیشنهادات	۳
۱۲	تقوی الهوردی ۲۰۱۲ و یونگر ۲۰۰۸ و رابرت پریوسی ۲۰۱۵ و اولریچ ۲۰۱۶	همسو کردن برنامه‌های توسعه منابع انسانی با خط‌مشی، راهبرد	۴
۱۳	گروه RBL ۲۰۱۸	منابع انسانی نقش خود را در راهبرد بدانند	۱
۱۴	گروه RBL ۲۰۱۸	تعادل بین استاندارد سازی و تمایز	۱
۱۵	یونگر ۲۰۰۸ و رنه رابسون ۲۰۱۳ و هتھافیلد ۲۰۱۸ و رابرت پریوسی ۲۰۱۵ و آرتور یونگ ۲۰۱۴ و مک کورمیک ۲۰۱۷ و پور امین وهاشمی ۲۰۰۴	داشتن راهبرد روشن	۷

ردیف	محقق	معیار	تکرار
۱۶	یونگر ۲۰۱۰ و ریچارد آنتون ۲۰۱۵ و تقوی الهوردی ۲۰۱۲	فرآیند موثر منابع انسانیو ارائه خدمات منابع انسانی	۳
۱۷	یونگر ۲۰۱۰	رهبری منابع انسانی	۱
۱۸	یونگر ۲۰۱۰ و جانسون و یونگر ۲۰۰۸ و پرز ۲۰۰۴	درک مشتری	۳
۱۹	ملو ۲۰۱۰	داشتن دانش فنی	۱
۲۰	ملو ۲۰۱۰ و پرز ۲۰۰۴	داشتن انگیزش و تعهد	۲
۲۱	بران کروپ ۲۰۱۶	شناسایی نیاز راهبردی سازمان	۱
۲۲	بران کروپ ۲۰۱۶ و پرز ۲۰۰۴	فرهنگ سازی در خصوص اهمیت به منابع انسانی	۲
۲۳	اسمیت و مازین ۲۰۰۴ و گروه RBL ۲۰۱۸ و پرز ۲۰۰۴	توسعه و پیاده سازی کامل راهبردهای کسب و کار	۳
۲۴	پور امین و هاشمی ۲۰۰۴	تفویض قدرت عامل شریک راهبردی شدن است	۱

## ۲. روش شناسی پژوهش

در این تحقیق با توجه به اینکه چارچوب از پیش تعیین شده مانند نظریه یا مدل وجود نداشت، بررسی و یافتن عوامل کلیدی موثر بر شریک راهبردی شدن منابع انسانی با رویکرد کیفی انجام می شود، بنابراین، ابتدا از طریق مطالعه سوابق پژوهش های پیشین، شناخت نسبتا جامعی درباره شریک راهبردی شدن حاصل شد و بر همین اساس چارچوب مقدماتی حاصل گردید و چارچوب نهایی توسط دلفی نهایی شد.

در این پژوهش پس از تعریف موضوع و ابعاد آن پیشایندهای شریک راهبردی شدن منابع انسانی از لابلای منابع استخراج شد و مصاحبه هایی با افرادی که در کار اجرایی منابع انسانی مختلف درگیر بودند، ترتیب داده شد تا پژوهشگر با مسائل مربوط شریک راهبردی شدن منابع انسانی بیشتر آشنا شود. سپس اعضای پانل دلفی برای این پژوهش ۳۰ نفر را به صورت نمونه گیری غیراحتمالی و ترکیبی از روش های هدف دار یا قضاوتی و زنجیره ای برگزیدند. گروه اصلی شرکت کننده در این پژوهش شامل: اعضای هیئت علمی این دانشگاه

و دانشگاه‌های دیگر مرتبط با علوم نظامی و خبرگان حوزه پدافند غیرعامل، منابع انسانی راهبردی درگیر در این حوزه بوده است. معیار شرکت دادن این افراد در گروه دلفی برای اعضای هیات علمی، داشتن مقاله یا پایان‌نامه‌ای مرتبط با این حوزه و برای خبرگان حوزه پدافند غیرعامل، منابع انسانی و راهبردی داشتن تحصیلات تکمیلی و تجربه عملی در این حوزه بوده است. علاوه بر این، تعدادی از اعضای هیات علمی انتخاب شده در مصاحبه‌های اولیه اظهار داشتند که به صورت مشاوره‌های پاره‌وقت در حوزه منابع انسانی همکاری می‌کنند.

جدول ۲: مشخصات خبرگان هدف

مرد	زن	محل خدمت	خبرگان	
			مرد	زن
۲	۱	دانشکده مدیریت تهران شمال		
۱	۱	معاونت‌های شرکت مپنا		
۲	۱	دانشکده فنی مهندسی تهران شمال		
۳	۱	معاونت منابع انسانی دانشگاه آزاد		
۰	۱	هیئت علمی دانشگاه امیرکبیر		
۱	۰	هیئت علمی دانشگاه شریف		
۱	۰	هیئت علمی دانشگاه تهران		
۲	۰	هیئت علمی دانشگاه مالک اشتر		
۱	۲	هیئت علمی دانشگاه آزاد شمال تهران		
۱		هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی		
۲	۰	سازمان مدیریت صنعتی		
۱	۰	هیئت علمی دانشگاه طباطبایی		
۱	۰	هیئت علمی دانشگاه علوم تحقیقات		
۱	۰	هیئت علمی دانشگاه امین		
۱	۰	هیئت علمی دانشگاه قم		
۲۰	۷	کل		

## ۲-۱. روش دلفی

دلفی، رویکرد یا روشی نظام‌مند در تحقیق است که برای دریافت نظرات و درخواست‌های حرفه‌ای از یک گروه از متخصصان در مورد یک موضوع یا یک سوال است. این روش با مشارکت افرادی انجام می‌شود که در خصوص موضوع پژوهش دانش و تخصص داشته باشند (مریام، ۲۰۰۹). این افراد به‌عنوان پنل دلفی شناخته شده و انتخاب اعضای واجد شرایط برای پنل از مهم‌ترین مراحل روش دلفی به حساب می‌آید چرا که اعتبار نتایج به شایستگی این افراد بستگی دارد. انتخاب اعضای پنل دلفی معمولاً بر اساس نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفدار یا قضاوتی است. روش قضاوتی بر این فرض استوار است که دانش پژوهشگر درباره جامعه برای برگزیدن اعضای پنل قابل استفاده می‌شود و بر این اساس، اعضای پنل برای پژوهش حاضر به صورت نمونه‌گیری غیر احتمالی و ترکیبی از روش‌های هدفدار و قضاوتی برگزیده شدند. معیار انتخاب خبرگان تسلط نظری، تجربه عملی، مایل و توانایی مشارکت در پژوهش و در دسترس بودن است (سکاران و بوگی، ۲۰۱۰).

## ۲-۲. جامعه و نمونه آماری

معیارهای انتخاب خبرگان عبارت بود از تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی.

مهم‌ترین نکته در تعیین تعداد خبرگان، کسب اطمینان از جامعیت دیدگاه‌های مختلف خبرگان در این تحقیق است. جامعیت خبرگان از طریق ۵ شاخص احراز شد که مهم‌ترین آنها: وجود خبرگان دانشگاهی، خبرگان تجربی و جامعیت تسلط خبرگان بود.

تعداد مناسب اعضای پنل و حجم نمونه در مطالعه دلفی نکته مهمی است که در تشکیل پنل باید به آن توجه کرد همچنین مانند هر نوع نمونه‌گیری دیگر، حجم نمونه به عواملی مانند امکان دسترسی به افراد زمان لازم و هزینه گردآوری اطلاعات بستگی دارد. هرچند تعداد اعضای پنل در پژوهش‌های پیشین بین ۱۰ تا ارقام مختلف متغیر بوده است اما وقتی

1 Merriam

2 Sekaran, U. and Bougie, R.

میان اعضای پنل تجانس وجود داشته باشد، حدود ۱۰ تا ۲۰ عضو توصیه می‌شود (اسچمیدت، ۱۹۹۷). بر همین اساس با در نظر گرفتن ریزش پاسخ‌دهندگان در طول مطالعه، حدود ۴۲ نفر شناسایی شد و پس از فیلتر کردن و اعمال شاخص‌های مورد نظر فهرست ۳۱ نفره اعلام شد. لازم به ذکر است در اولین دور دلفی تعداد ۳۱ نفر شرکت کردند و از بین پرسشنامه جمع‌آوری شده تعداد ۲۹ نسخه عودت و قابل استفاده تشخیص داده شد. در دور دوم ۲۶ نفر و در دور سوم ۲۳ نفر شرکت کردند.

### ۲-۳. فرآیند پژوهش

در این پژوهش ابتدا موضوع شریک راهبردی شدن منابع انسانی، ابعاد و جنبه‌های آن مورد مطالعه قرار گرفت و مرور ادبیات آن استخراج شد سپس بر اساس تعریف موضوع، اعضای پنل دلفی در سه مرحله و با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری غیر احتمالی شناسایی و انتخاب شدند، همزمان با شناسایی و تعیین اعضای پنل و ملاقات اولیه با تعدادی از آنها و توضیح مطالب استخراج شده در مرور ادبیات و نیز با کمک اساتید محترم فهرستی از فعالیت‌ها و اقدامات و عوامل موثر در شریک راهبردی شدن منابع انسانی احصاء شد. پس از تعیین اعضای پنل، سه دور روش دلفی انجام و پرسش‌های هر دور به روش حضوری و به شیوه الکترونیکی توزیع و جمع‌آوری شد.

جدول ۳ توزیع و پیگیری پرسشنامه

دور	تاریخ توزیع	تعداد	آخرین تاریخ	تعداد	درصد	میانگین تعداد پیگیری از اعضا
اول	اسفند ۹۸	۳۱	اردیبهشت ۹۹	۲۹	۹۳	تقریباً ۳ بار
دوم	اردیبهشت ۹۹	۳۱	خرداد ۹۹	۲۶	۸۳	تقریباً ۳ بار
سوم	خرداد ۹۹	۲۷	تیر ۹۹	۲۳	۸۱	تقریباً ۴ بار

در دور اول، فهرستی از فعالیت‌ها و عوامل موثر بر شریک راهبردی شدن منابع انسانی که از مطالعات پیشین استخراج شده بود، در اختیار تمام اعضای پنل قرار گرفت تا میزان اهمیت هریک را مشخص کنند؛ همچنین از آنها خواسته شد تا علاوه بر فعالیت‌ها و

مؤلفه‌های موجود، مؤلفه‌های موردنظر خود را در این فهرست اضافه و پیشنهاد کنند. بررسی پاسخ سؤال‌های باز در پرسشنامه‌های دور اول نشان داد که فعالیت‌ها یا عوامل پیشنهادی از سوی پاسخ‌دهندگان با عوامل موجود و شناسایی شده از ادبیات از نظر مفهومی یکسان بوده و بنابراین، با عوامل موجود ترکیب شده و یک‌سری عوامل برای دور دوم اضافه شد (ایجاد نقشه راهبرد و برنامه تحقق دستاورد).

در تمام مراحل تعیین میزان اهمیت عوامل در قالب طیف لیکرت در هر دور نیز در مقابل هر عامل، میانگین پاسخ‌های اعضای پنل در دوره‌های پیش و پاسخ هر فرد به صورت جداگانه به آگاهی پاسخ‌گویان می‌رسید با توجه به این که مقیاس به کاررفته این مطالعه یک مقیاس پنج درجه‌ای و طیف لیکرت و شامل گزینه‌های تأثیر بسیار زیاد، ۵، تأثیر زیاد، ۴، تأثیر متوسط ۳، تأثیر کم ۲ و تأثیر خیلی کم ۱ بود بنابراین نقطه ۳ به عنوان نقطه بی طرف یا خنثی انتخاب شد در این حالت مطالعه دارای دو محدوده عدم موافقت از ۱ تا ۳ و محدوده موافقت از ۳ تا ۵ تعریف شد و از آنجا که در تحلیل پرسشنامه در دور اول میانگین پاسخ تمام سوالات در محدوده موفقیت قرار گرفت از این رو نه تنها هیچ یک از عوامل برای دور دوم حذف نشد، بلکه عامل مدیریت خطر اضافه شد؛ به این ترتیب پرسشنامه دور دوم همراه نظرات قبلی و موارد اضافه شد و میانگین نظرات خبرگان پنل در دور اول دلفی در اختیار هر یک از اعضای پنل قرار گرفت.

کنی<sup>۱</sup> و همکاران در سال ۲۰۰۱ اعلام کردند: منظور حفظ ارزش و اعتبار مطالعه میزان پاسخ‌دهی صاحب‌نظران در هر دور دلفی نباید کمتر از ۷۰ درصد باشد و اگر میزان تغییر امتیاز داده شده در هر دور متوالی کمتر از ۱۵ درصد باشد، اجماع و اتفاق نظر بر موضوع مورد بررسی قرار می‌گیرد (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۸). دور سوم هم به همین ترتیب انجام شد و پس از پایان این دور و دستیابی به اتفاق نظر، انجام روش دلفی با نهایی‌سازی عوامل موثر در شریک راهبردی شدن منابع انسانی، پایان می‌یابد.

## ۲-۴. آزمون کاندال

در پژوهش حاضر برای بررسی میزان اتفاق نظر و هماهنگی نظرات اعضای پنل از آزمون کاندال استفاده شده است. این ضریب مقیاسی برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به  $n$  فرد است. این آزمون عددی بین صفر و ۱ را به عنوان آماره ارائه می‌کند که هرچه به صفر نزدیک باشد نشان از عدم توافق و هرچه به ۱ نزدیک باشد نشان از توافق دارد (مشایخی و همکاران، ۱۳۸۴). در این راستا ابتدا فرضیه برای آزمون طرح شد. به طوری که عدم توافق خبرگان فرض  $H_0$  و توافق فرض  $H_1$  میناشد سپس آماره در نرم افزار spss محاسبه گردید.

نظر به اینکه مقدار بحرانی و سطح معناداری برای فرضیات این آزمون برابر با ۰,۰۵ در نظر گرفته شد و از آنجا که sig از ۰,۰۵ صدم کمتر است، در نتیجه  $H_0$  رد شد و ادعای  $H_1$  مورد توافق قرار گرفت؛ همچنین با توجه به اینکه اعضای پنل دلفی بین ۲۵ تا ۳۰ نفر بود و مقدار ضریب محاسبه شده در دور آخر دلفی ۰,۸۰۴ و نیز مطابق جدول زیر تفسیر مقادیر کاندال را بیان می‌کند هماهنگی و اتفاق نظر قوی در باره عوامل مورد مطالعه به وجود آمده و از عوامل اطمینان حاصل شده است.

جدول ۴ تفسیر مقادیر کاندال

مقدار w	تفسیر	اطمینان نسبت به ترتیب عوامل
۰,۱	اتفاق نظر بسیار ضعیف	عدم وجود
۰,۳	اتفاق نظر ضعیف	کم
۰,۵	اتفاق نظر متوسط	متوسط
۰,۷	اتفاق نظر قوی	زیاد
۰,۹	اتفاق نظر بسیار قوی	بسیار زیاد

## ۳. تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

با توجه به یافته‌های انجام دوره‌های دلفی، شاخص‌های آماری، کمینه، بیشینه، میانگین، نما و انحراف معیار محاسبه شد. توزیع پرسشنامه در سه مرحله انجام شد و در هر مرحله گویه‌هایی که شرط میانگین بالای عدد ۴ را داشته باشند، در دور دوم آورده شد و در غیر این صورت حذف شدند و به این ترتیب میزان اتفاق نظر خبرگان در هر دور محاسبه گردید.



### ۳-۱. دور اول دلفی

در این دور اعضای پنل، تعداد ۲۷ مولفه‌های شریک راهبردی شدن منابع انسانی را با میانگین بالای عدد ۴ تشخیص دادند و در مجموع نیز تعداد ۲۷ مولفه را طرح کردند و از آنجا که برخی از این عوامل با عوامل ذکر شده در پیشینه پژوهش یکسان بود، حذف و یا ترکیب شد و عوامل جدید برای دور بعد اضافه گردید.

### ۳-۲. دور دوم دلفی

اعضای پنل در این دور از میان ۲۷ مولفه، تعداد ۱۵ عامل را که از مطالعات پیشین و اعضای پنل ارائه شده بود، دارای تاثیر زیاد و خیلی زیاد بر شریک راهبردی شدن تشخیص دادند؛ در نتیجه در مجموع تعداد ۱۵ عامل را زیاد و خیلی زیاد تشخیص دادند و عواملی مثل تفویض اختیار و رهبری منابع انسانی که میانگین کمتر از ۴ داشتند، حذف شدند.

### ۳-۳. دور سوم دلفی

در دور سوم نیز اعضای پنل نظر خود را درباره عوامل موثر در شریک راهبردی شدن منابع انسانی اعلام کردند. در این پژوهش، دلفی در سه دور انجام شد به طوری که انحراف معیار پاسخ اعضای پنل در دور اول در خصوص اهمیت عوامل موثر در شریک راهبردی شدن منابع انسانی ۰,۷۴ محاسبه شد و میزان ضریب کاندال در این دور به اتفاق نظر خبرگان ۰,۶۶ محاسبه شد و در دور دوم انحراف معیار ۰,۵۴ و ضریب کاندال ۰,۷۴ و در نهایت در دور سوم انحراف معیار انحراف معیار ۰,۴۲ و ضریب کاندال نیز با توافق و اجماع خبرگان ۰,۸۰ محاسبه شد.

جدول ۵ نتایج ادواری دلفی برای شریک راهبردی شدن منابع انسانی

ردیف	عامل موثر	دور اول		دور دوم		دور سوم	
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
۱	تعریف روشن راهبرد کسب و کار سازمان	۴,۶۷	۰,۵۵	۴,۸۹	۰,۳۱	۴,۹۶	۰,۲۰
۲	ایجاد یک کسب و کار برای منابع انسانی	۴,۲۳	۰,۹۰	۴,۵۷	۰,۵۷	۴,۶۸	۰,۵۰
۳	ایجاد یک نقشه راهبرد	۴,۲۷	۰,۵۸	۴,۳۹	۰,۵۰	۴,۸۰	۰,۴۱
۴	تعیین دستاوردهای منابع انسانی در نقشه راهبرد	۴,۷۳	۰,۴۵	۴,۷۹	۰,۴۲	۴,۸۰	۰,۴۱
۵	برنامه‌ریزی تحقق دستاورد	۴,۲۰	۰,۷۱	۴,۳۶	۰,۶۲	۴,۳۶	۰,۵۷
۶	همسو کردن فرهنگ با راهبرد و توانمندسازی مدیران و کارکنان منابع انسانی	۴,۴۷	۰,۷۳	۴,۶۱	۰,۵۷	۴,۹۲	۰,۲۸
۷	مدیریت صدای مشتریان (دانشجو)	۴,۵۳	۰,۵۱	۴,۶۸	۰,۴۸	۴,۸۴	۰,۳۷
۸	مدیریت خطرپذیری منابع انسانی	۴,۰۷	۰,۹۸	۴,۱۸	۰,۷۲	۴,۲۴	۰,۶۶
۹	مدیریت تسهیم دستاورد	۴,۲۷	۰,۸۳	۴,۳۹	۰,۶۳	۴,۵۲	۰,۵۱
۱۰	نظام پیشنهادات و نوآوری مستمر (مدیریت صدای کارکنان)	۴,۵۱	۰,۷۳	۴,۶۸	۰,۴۸	۴,۸۴	۰,۳۷
۱۱	ایجاد مدل جامع منابع انسانی و اجرای آن	۴,۴۰	۰,۸۶	۴,۶۱	۰,۵۰	۴,۸۰	۰,۴۲
۱۲	مدیریت شبکه توزیع اطلاعات و ارتباطات	۴,۴۷	۰,۷۳	۴,۶۱	۰,۵۷	۴,۹۲	۰,۲۸
۱۳	مدیریت تغییرات	۴,۳۰	۰,۸۴	۴,۵۷	۰,۵۷	۴,۸۴	۰,۳۷
۱۴	طراحی نظام راهبردی سنجش منابع انسانی	۴,۲۷	۰,۸۳	۴,۳۹	۰,۶۳	۴,۵۲	۰,۵۱
۱۵	مدیریت از طریق سنجش	۴,۲۳	۰,۹۰	۴,۵۷	۰,۵۷	۴,۶۸	۰,۵۰
	میانگین انحراف معیار		۰,۷۴		۰,۵۴		۰,۴۲

بر اساس نتایج سه دوره دلفی، به دلایل زیر بین اعضای پنل اتفاق نظر حاصل شد و می‌توان به تکرار دورها، پایان داد؛ چراکه همه میانگین‌ها بالای عدد ۳ است. انحراف معیار پاسخ‌های خبرگان از ۰,۷۴ در دور اول به ۰,۴۲ در دور سوم کاهش یافت و ضریب کاندال هم در دور سوم به ۰,۸۰ رسید؛ همچنین با توجه به اینکه ضریب کاندال در دور سوم نسبت به دور دوم تنها با رشد ناچیز ۰,۰۴۵ افزایش یافته است و میزان اجماع و اتفاق نظر در دو دور متوالی رشد قابل توجهی را نشان نمی‌دهد، بنابراین، نیاز به تکرار دورهای دیگر دلفی ضرورت ندارد.

در نتیجه می‌توان مولفه‌ها را به ترتیب زیر به‌عنوان عوامل مهم‌تر برای شریک راهبردی شدن منابع انسانی اولویت‌بندی کرد.

جدول ۶ اولویت‌بندی مولفه‌های شریک راهبردی شدن منابع انسانی

رتبه	عامل	میانگین
۱	تعریف روشن راهبرد کسب و کار سازمان	۴,۹۶
۲	همسو کردن فرهنگ با راهبرد و توانمندسازی مدیران و کارکنان منابع انسانی	۴,۹۲
۳	مدیریت شبکه توزیع اطلاعات و ارتباطات	۴,۹۲
۴	مدیریت صدای دانشجویان	۴,۸۴
۵	نظام پیشنهادات و نوآوری مستمر (مدیریت صدای کارکنان)	۴,۸۴
۶	مدیریت تغییرات	۴,۸۴
۷	ایجاد مدل جامع منابع انسانی و اجرای آن	۴,۸۰
۸	ایجاد نقشه راهبرد برای منابع انسانی	۴,۸۰
۹	تعیین دستاوردهای منابع انسانی در نقشه راهبرد	۴,۸۰
۱۰	ایجاد یک کسب و کار برای منابع انسانی	۴,۶۸
۱۱	مدیریت از طریق سنجش	۴,۶۸
۱۲	مدیریت تسهیم دستاورد	۴,۵۲
۱۳	طراحی نظام راهبردی سنجش	۴,۵۲
۱۴	برنامه‌ریزی تحقق دستاورد	۴,۳۶
۱۵	مدیریت خطر	۴,۲۴

#### ۴. نتیجه گیری و پیشنهاد

با توجه به دیدگاه منبع محور که بر منابع و قابلیت های تحت کنترل سازمان به عنوان منشا مزیت رقابتی سازمان تمرکز می کند، منابع انسانی دارای شایستگی های محوری تعریف شده در معیارهای فوق، اصلی ترین و مهم ترین این منابع است و توسعه و نقش دادن به این منبع و شریک راهبردی قلمداد کردن آن می تواند منجر به تقویت و پایداری مزیت رقابتی سازمان شود. در ادامه، دستاوردهای پژوهش از مناظر مختلف بررسی، تحلیل و تفسیر می شود.

اعضای پنل دلفی هر یک از مولفه ها را بر مبنای تعاریف که در پیشینه تحقیق انجام شده بود، جهت شریک راهبردی شدن منابع انسانی، شناسایی و اولویت بندی کردند. هر یک از این موارد می تواند به عنوان دستورالعمل و روش اجرایی در شریک راهبردی شدن منابع انسانی مطرح شود.

جدول ۷ - تعریف مولفه های شریک راهبردی شدن منابع انسانی

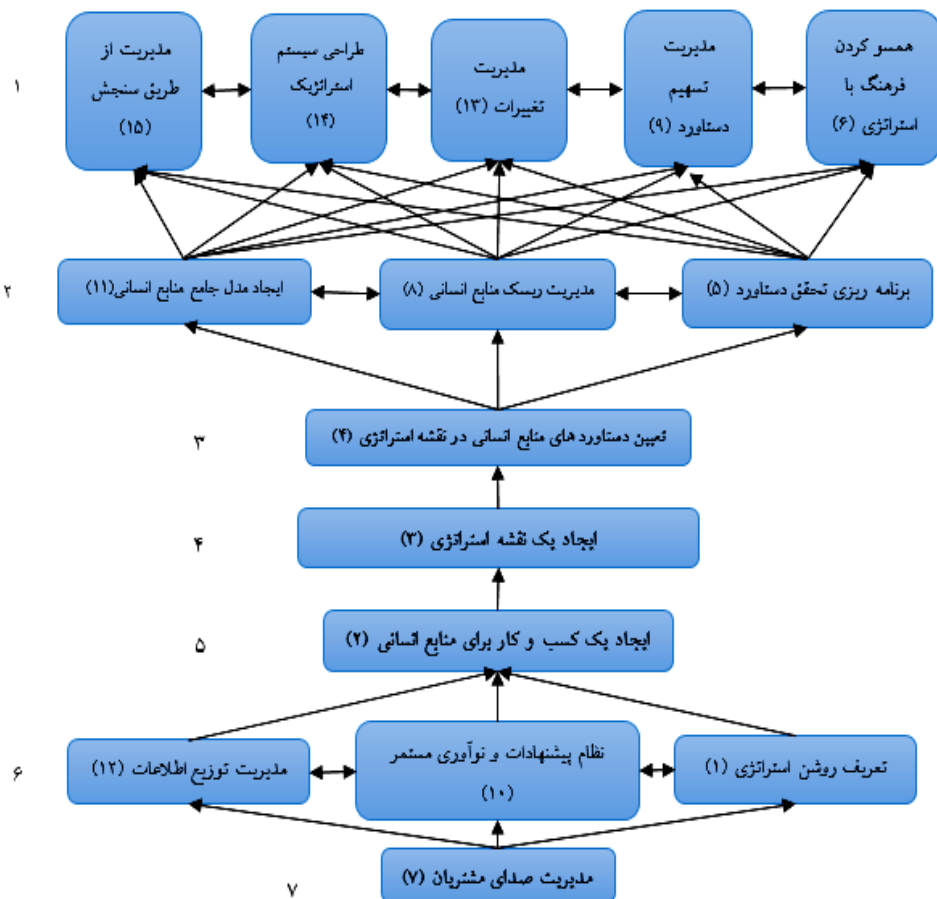
۱. تعریف روشن راهبرد کسب و کار سازمان	رهبران منابع انسانی با تمرکز بر اینکه راهبرد چگونه اجرا می شود و نه توجه صرف به اینکه راهبرد از چه چیزی تشکیل شده است، می توانند در باب چگونگی انتقال اهداف به سراسر سازمان بحث کنند؛ به عبارت دیگر اهداف سازمان باید طوری تدوین شود که کارکنان نقش خود را در سازمان درک کنند و بدانند موفقیت در رسیدن به اهداف چگونه سنجیده می شود. منظور از این فرآیند فرعی، نقش داشتن مدیران منابع انسانی در تصمیم گیری های کلان سازمان و مشارکت در تدوین خط مشی و سیاست گذاری در زمینه منابع انسانی است.
۲. ایجاد یک کسب و کار برای منابع انسانی	وقتی سازمان راهبرد خود را شفاف سازد، ضروری است که متولیان واحد منابع انسانی یک کسب و کار روشن برای چگونگی پشتیبانی منابع انسانی از آن راهبرد ایجاد کنند؛ به بیان دیگر در این فرآیند فرعی راهبرد منابع انسانی متأثر از راهبرد کسب و کار مشخص می شود و اشاره به نقش منابع انسانی به عنوان منابع انسانی راهبردمحور در چگونگی پشتیبانی از کسب و کار دارد.
۳. ایجاد یک نقشه راهبرد	در این فرآیند فرعی سیستم سنجش عملکرد سازمان به زنجیره ارزش متصل می شود؛ به بیان دیگر مدیران و کارکنان درک می کنند که چگونه ارزش ایجاد می شود؛ در اینجا مرتبط کردن راهبرد سازمان به راهبرد منابع انسانی مد نظر است. هدف از این فرآیند فرعی به دست آوردن اطلاعات در خصوص چگونگی سهمی شدن کارکنان در موفقیت سازمان است.

<p>در این فرآیند فرعی، به دنبال دستاوردهایی هستیم که سازمان می‌خواهد به آنها برسد؛ به بیان دیگر راهبرد می‌گوید بر کدام دستاوردها تمرکز شود. هدف از این فرآیند، برای رسیدن و تمرکز روی کدام دستاورد منابع انسانی راهبرد سازمان در دسترس باشد. در این راستا باید از خود پرسید کدام یک از محرک‌های عملکردی و توانمند سازی (شایستگی کارکنان، انگیزه، در دسترس بودن کارکنان شایسته) در سطح شرکت در نقشه راهبرد تصویر شده است که آنها باید پشتیبانی شود.</p>	<p>۴. تعیین دستاوردهای منابع انسانی در نقشه راهبرد</p>
<p>در این فرآیند فرعی جهت برنامه‌ریزی تحقق دستاوردها، شایستگی‌های واحد منابع انسانی و شایستگی‌های مدیریت مد نظر قرار می‌گیرد و جهت رسیدن به دستاوردها، شایستگی‌ها برنامه‌ریزی می‌شود. هدف از این فرآیند فرعی این است که کارکرد منابع انسانی (تشویق‌ها، شایستگی‌ها، ساختار کاری و محرک‌های عملکردی و.... چگونه ساختاردهی شود تا دستاورد را محقق سازند. باید این نکته را مدنظر قرار داد که ناهمسویی بین نظام منابع انسانی و نظام اجرای راهبرد می‌تواند ارزش را از بین ببرد.</p>	<p>۵. برنامه‌ریزی تحقق دستاورد</p>
<p>برای درک کامل کسب و کار توسط منابع انسانی باید کسب کار را به طریق مختلف فرهنگ سازی نمود تا منابع انسانی بدانند کسب کار چیست و چه نقش در تحقق کسب کار ایفا می‌کند. این فرآیند به افزایش مهارت کارکنان و مدیران اشاره دارد به طوری که مدیران و کارکنان منابع انسانی در خصوص آن کسب و کار، دانش کسب کنند و فرهنگ آنها با راهبرد جدید همسو شود.</p>	<p>۶. همسو کردن فرهنگ با راهبرد و توانمندسازی مدیران و کارکنان منابع انسانی</p>
<p>در واقع صدای مشتری، یک روش تحقیق در بازار است که مجموعه‌ای دقیق از نیازها، خواسته‌ها و انتظارات دانشجویان (مشتریان) را به صورت ساختار یافته و اولویت بندی شده در اختیار متولیان و سیاست‌گذاران سازمان قرار می‌دهد.</p>	<p>۷. مدیریت صدای دانشجویان</p>
<p>خطرپذیری منابع انسانی به هرگونه عامل انسانی، فرهنگی یا حاکمیتی که سبب ایجاد عدم قطعیت در حوزه منابع انسانی و در نهایت محیط کسب و کار شود، اطلاق می‌شود که این فرآیند فرعی می‌تواند شامل خطرپذیری نگرش و خطرپذیری فرآیند است که در حوزه منابع انسانی باید مدیریت شود.</p>	<p>۸. مدیریت خطرپذیری منابع انسانی</p>
<p>وقتی که عملکرد پایه با بهره‌وری پایه مقایسه شود و در صورتی که بهره‌وری واقعی بزرگتر از میزان پایه بود در صدی از آن می‌تواند بین کارکنان تسهیم شود و هدف از این فرآیند مدیریت کردن تسهیم دستاورد است؛ این تسهیم دستاورد، روشی برای ایجاد انگیزش، جهت تحقق دستاورد است.</p>	<p>۹. مدیریت تسهیم دستاورد</p>
<p>نظام پیشنهادها، ابزار برقراری ارتباط سالم و مستمر مدیران ارشد و میانی با کارکنان است؛ هدف از این فرآیند فرعی ایجاد و مدیریت نظام پیشنهادها است؛ به طوری که منابع انسانی سازمان بتوانند آزادانه پیشنهادها خود را مطرح کنند.</p>	<p>۱۰. نظام پیشنهادات و نوآوری مستمر (مدیریت صدای کارکنان)</p>

۱۱. ایجاد مدل جامع منابع انسانی و اجرای آن	هدف از این فرآیند فرعی تدوین رویه‌های مناسب برای منابع انسانی و اطمینان از اجرای فعالیت‌های منابع انسانی (تامین، ارزیابی عملکرد، پاداش و...) به صورت یکپارچه است.
۱۲. مدیریت شبکه توزیع اطلاعات	هدف از این فرآیند در جریان کار قرار گرفتن کلیه توابع سازمان از جمله منابع انسانی از اطلاعات که می‌تواند ارتباط گسترده‌ای بین توابع سازمان ایجاد کند که در نهایت می‌تواند منجر به حل مشکلات سازمان شود.
۱۳. مدیریت تغییرات	هدف از این فرآیند زمینه‌سازی 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 نظام راهبردی سنجش منابع انسانی	باید شاخص‌های معتبر برای دستاوردهای منابع انسانی تدوین شود و باید دو بعد در نظر گرفته شود: ۱- اطمینان داشته باشید که محرک‌ها و توانمندسازهای عملکرد منابع انسانی به درستی انتخاب شده است. ۲- انتخاب شاخص‌های صحیح برای آن دستاوردها
۱۵. مدیریت از طریق سنجش	برای ایجاد مزیت رقابتی نظام سنجش چه برای شرکت به عنوان یک کلیت و چه برای کارکرد منابع انسانی، ضروری است. رهبران منابع انسانی باید به طور منظم دستاوردهای منابع انسانی را که تعریف کرده‌اند و ارسا کنند تا اطمینان یابند که محرک‌ها و توانمندسازها، همچنان از لحاظ راهبرد، مهم باقی مانده اند یا خیر.

در پاسخ به مسئله تحقیق و مطابق با یافته‌های پژوهش منتج از روش دلفی در قالب نمودار زیر، می‌توان گفت: برای شریک راهبردی شدن منابع انسانی در گام اول می‌تواند نیاز مشتری تحلیل شود و بر این اساس راهبرد به روشنی تعریف می‌شود و نظام پیشنهادات و نوآوری مستمر (مدیریت صدای کارکنان) و مدیریت توزیع اطلاعات زمینه را برای به وجود آمدن کسب و کار منابع انسانی فراهم می‌کنند. سپس در گام بعد و پس از ایجاد کسب و کار برای منابع انسانی، نقشه راهبرد حاصل شده و در نهایت از طریق نقشه راهبرد به تعیین دستاوردهای مرتبط با منابع انسانی می‌توان رسید که در حقیقت تعیین دستاوردهای منابع انسانی است که می‌تواند در برنامه‌ریزی تحقق دستاورد، مدیریت خطرپذیری منابع انسانی و ایجاد مدل جامع منابع انسانی و اجرای آن را مدنظر قرار دهد و به طور قطع برای تحقق (برنامه‌ریزی تحقق دستاورد، مدیریت خطرپذیری 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 مدنظر قرار گیرد تا در نهایت منابع انسانی شریک راهبردی سازمان شود.



نمودار شماره ۲ ارتباط مولفه‌های شناسایی در شریک راهبردی شدن منابع انسانی

این مولفه‌ها و در نهایت الگوی به دست آمده از آن، علاوه بر جامعیت از نظر ارتباط با راهبرد سازمان، قابلیت مقایسه با پژوهش‌های پیشینه را به صورت زیر دارد:

جدول شماره ۸ انطباق مولفه‌ها پنل دلفی با مرور ادبیات پیشین

محقق	تکرار	اولویت	انطباق نظر خبرگان با معیار
۱	۴	۱۰	ایجاد یک کسب و کار برای منابع انسانی
۲	۵	۳	مدیریت شبکه توزیع اطلاعات
۳	۳	۱۱	مدیریت از طریق سنجش
۴	۸	۶	مدیریت تغییرات
۵	۵	۷	ایجاد مدل جامع منابع انسانی و اجرای آن
۶	۳	۱۲	مدیریت تسهیم دستاورد
۷	۱۰	۸	تعیین دستاوردهای منابع انسانی در نقشه راهبرد
۸	۳	۵	نظام پیشنهادات و نوآوری مستمر (مدیریت صدای کارکنان)
۹	۴	۲	همسو کردن فرهنگ با راهبرد و توانمندسازی مدیران و کارکنان منابع انسانی
۱۰	۷	۱	تعریف روشن راهبرد کسب و کار سازمان



محقق	تکرار	اولویت	انطباق نظر خبرگان با معیار
۱۱	۳	۷	ایجاد مدل جامع منابع انسانی و اجرای
۱۲	۳	۴	مدیریت صدای مشتریان
۱۳	۲	۵	نظام پیشنهادات (مدیریت صدای کارکنان)
۱۴	۲	۲	همسوس کردن فرهنگ با راهبرد و توانمندسازی مدیران و کارکنان منابع انسانی
۱۵	۳	۱۳	طراحی نظام راهبردی سنجش منابع انسانی

باتوجه به جدول بالا و نیز تعریف روشن راهبرد از نظر پنل دلفی، همانطور که در مرور ادبیات هم به آن تاکید شده بود، ابتدا مولفه‌های پژوهش در اولویت قرار دارند و سپس مدیریت تغییرات و ایجاد مدل جامع منابع انسانی در اولویت قرار دارند.

از ویژگی‌های این پژوهش می‌توان به متناسب و مرتبط بودن موضوع تحقیق با اولویت‌های راهبردی و نیاز دانشگاه‌ها با مأموریت خاص اشاره کرد. همچنین سامان‌بخشی به مطالعات گذشته و انسجام به ادبیات موجود به صورت جامع نیز از دیگر ویژگی‌های این پژوهش است؛ چرا که پراکندگی ادبیات موجود امکان بهره‌برداری از نتایج آن را مشکل کرده بود. از دیگر ویژگی‌های این پژوهش می‌توان به نگاه جامع، فراگیر و راهبردی این پژوهش به موضوع اشاره کرد؛ این درحالی است که مطالعات قبلی نگاه محدود و تک بعدی به موضوع داشتند. از این جهت، تحقیق حاضر پاسخ جامع به برخی از مشکلات منابع انسانی در دانشگاه‌ها به‌ویژه دانشگاه‌های نظامی است.

### پیشنهاد‌های پژوهش

۱. مولفه‌های حاصل از نتایج این تحقیق، در عرصه عمل می‌تواند در دانشگاه‌های مشابه با روش‌های تحقیق همچون اقدام پژوهی، تحت مشاهده، بازتاب و انعکاس قرار گیرد.

۲. در صورتی که دانشگاه فقط به تعداد محدودی ابزار و تکنیک اشراف و دسترسی داشته باشد، آنگاه تمام مسائل خود را با همان ابزارها و تکنیک‌ها حل خواهد کرد. آموختن و تسلط به موضوع شریک راهبردی شدن منابع انسانی باعث توسعه جعبه ابزار مدیریتی خواهد شد و دانشگاه می‌تواند در صورت نیاز به شریک راهبردی شدن منابع انسانی از مدل ارایه شده استفاده کند.

۳. باید به این مهم توجه داشت که فرآیند منابع انسانی شریک راهبردی نوعی کنش و واکنش بین واحدها را به دنبال خواهد داشت و در صورتی که جو سازمانی و اسناد بالادستی فراهم باشد، پیوند بهتری بین این الگو و منابع انسانی ایجاد می‌شود؛ در نتیجه پیشنهاد می‌شود برای هر یک از معیارها و فرآیندهای تعریف شده، دستورالعمل تدوین شود و در قالب یک سامانه و یا نرم افزاری، تحت پایش و کنترل قرار گیرند.

۴. در راستای فرهنگ‌سازی بهتر شریک راهبردی شدن منابع انسانی در دانشگاه‌های مشابه دارای ماموریت خاص، باید در خصوص مفاهیمی همچون شایستگی‌های منابع انسانی که مرتبط با دستاوردهای منابع انسانی (مولفه ۴) است، نظام ارتباطات سازمانی که مرتبط با مدیریت توزیع اطلاعات (مولفه ۱۲) است و مدیریت خطرپذیری منابع انسانی و مدیریت تغییرات منابع انسانی مطالعه و تعمق بیشتر انجام شود.

۵. طبق تئوری توهم کنترل<sup>۱</sup> انسان‌ها به اشتباه تصور می‌کنند که می‌توانند پیامدها و وقایع غیرقابل کنترل را کنترل کنند و اینکه تا چه حد اعمال و رفتار آنها را که یک نتیجه خاص به بار خواهد آورد، زیاده از حد تخمین می‌زنند. روشن است که توهم کنترل می‌تواند تبعات به شدت منفی برای خطرپذیری مدیران داشته باشد؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود با استفاده از مدل حاصل از نتایج این تحقیق، از مولفه‌های شریک راهبردی شدن منابع انسانی، توهم کنترل محدود شود؛ بدین صورت که بررسی سناریوها و بررسی خطاها، به صورت نظام‌مند پیامدها و تحلیل مفروضات همه و همه کمک خواهند کرد که توهم کنترل بر نقش‌آفرینی منابع انسانی تاثیر بیشتر بگذارد.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- آرمسترانگ، میشل (۱۳۸۹)، *دستنامه مدیریت منابع انسانی*، ترجمه پهلوانیان. حسین و همکاران، تهران، نیکوروش.
- اولریش، دیود (۱۳۸۸)، *رهبری منابع انسانی*، ترجمه قلیچ لی، بهروز، موسسه مطالعات منابع انسانی.
- برایان بکر، مارک هوزلید و دیو اولریش (۱۳۹۴)، *ارزیابی متوازن منابع انسانی*، مترجم مسعود بینش، افشین دبیری، رضا قرائی پور، آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- دهقانی، مسعود؛ یعقوبی، نور محمد؛ موغلی، علیرضا؛ وظیفه، زهرا (۱۳۹۸)، *ارائه مدل جامع عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش، رهیافتی نو در مدیریت*، ۱۱ (۳۷)
- طیبی رهنی، علی (۱۴۰۰)، *شریک راهبردی کسب و کار شدن منابع انسانی*، تهران. نشر سها
- مشایخی، علینقی؛ فرهنگ، علی اکبر؛ مومنی، منصور؛ علیدوست، سیروس (۱۳۸۴)، *بررسی عوامل کلیدی مؤثر بر کاربرد فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی ایران: کاربرد روش دلفی*، تهران: *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۹ (۲۰)
- نیاز آذری، کیومرث و تقوی یزدی، مریم (۱۳۹۶)، *بررسی ارتباط دانشگاه کارآفرین با ابعاد و مولفه‌های آینده نگاری و تولید علم*، تهران: نوآوری‌های مدیریت آموزشی.

### ب. منابع انگلیسی

- Caroline Miller.(2020). **The Role and Responsibilities of a Human Resources Business Partner**.bizlibrary
- Currie, G., & Procter, S, (2001). Exploring the relationship between HR and middle managers. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 53-69
- Erik van Vulpen.( 2021). **The HR Business Partner: A Full Guide** Academy to innovation Hr
- Guest, D, & Bos-Nehles, A, (2013). **Human resource anagement and performance, the role of effective implementation**. In Human resource Management and Performance (5th ed): Achievements and Challenges pp. 79-96
- Ikenna Njemanze (2016). What Does Being a Strategic HR Business Partner Look Like in Practice, Cornell University ILR School
- 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.
- Merriam, Sh. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Rasmussen. t Ulrich, D.(2015). Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3).
- 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.
- Schmidt R.C. (1997). Managinig Delphi surveys using nonparametric statistical techniques, *Decision Sciences*, 28 (3).
- Sekaran, U. and Bougie, R, (2010). **Research Methods for Business**, A Skill Building Aroach, John Wiley and Sons.
- Stewart, G. L. & Brown, K. G, (2009). Human Resource Management: Linking Strategy to Practice. NewYork: John Wiley
- Ulrich, D. Brockbank, W (2005). **The HR Value Proposition**, The RBL Institute, The Society For Human Resource Management.
- Ulrich, D., Brockbank, W., & Johnson, D, (2012). The role of strategy architect in the strategic HR organization. *People and Strategy*, 32(1) pp 14- 23.
- Ulrich, D, Brockbank, W, Johnson, D. Sandholtz, K., and Younger. (2008). **HR competencies: mastery at the intersection of people and business**, The RBL Institute, The Society For Human Resource Management.