



## تدوین استراتژی منابع انسانی برای مراکز علمی - پژوهشی نشریات دانشگاهی

دکتر یوسف محمدی مقدم<sup>۱</sup>، بهنوش جووری<sup>۲</sup>، پروانه غیبی<sup>۳</sup>

### چکیده

مجلات علمی - پژوهشی دانشگاه ها با بازتاب سطح فعالیت های علمی - تحقیقاتی پژوهشگران و متخصصین جامعه علمی به عنوان مهم ترین مزیت رقابتی مراکز دانش محور شناخته شده اند. رسالت و مأموریت مجلات علمی - پژوهشی تاثیر به سزایی بر توسعه علم، دانش و فرهنگ ایفا می کند. هدف این مقاله تدوین استراتژی منابع انسانی برای مراکز نشریات علمی - پژوهشی وابسته به دانشگاه ها است. مبنای مدل به کار گرفته شده در این پژوهش مدل یکپارچه بامبرگ و مشولم می باشد. در ابتدا بر مبنای تهیه و تنظیم ماتریس تجزیه و تحلیل وضع موجود (SWOT) وضعیت فعلی منابع انسانی مجلات علمی - پژوهشی دانشگاهی به دست آمد؛ سپس با اقتباس از مدل اعرابی و مورعی (۱۳۸۲) تعیین نقاط مرجع استراتژیک فرعی و اصلی تعیین و تشریح شد. جامعه آماری این پژوهش را متخصصان و افراد صاحب نفوذ در حیطه مجلات دانشگاهی تشکیل می دهند که به عنوان خبرگان اندازه هریک از متغیرهای تعیین کننده نقاط مرجع استراتژیک را برای هریک از مشاغل این حوزه اندازه گیری نمودند. پس از پردازش داده های به دست آمده، مختصات استراتژیک مشاغل تعیین و الگوی مناسب برای هر دسته از مشاغل شناسایی شد. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که در وظایف اصلی و تخصصی منابع انسانی " استراتژی متعهدانه"، در بخش وظایف اجرایی " استراتژی پدران" و در وظایف خدماتی " استراتژی ثانویه" وضعیت مطلوب و اثر بخش در مدیریت منابع انسانی مراکز علمی - پژوهشی مجلات دانشگاهی خواهد بود.

### کلید واژه ها:

استراتژی منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نقاط مرجع استراتژیک، نشریات علمی - پژوهشی دانشگاهی.

<sup>۱</sup> دانشیار مدیریت و دانشگاه علوم انتظامی you\_mohammad@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت و عضو دانشگاه الزهراء (س) (نویسنده مسئول)، b.jovari@alzahra.ac.ir

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری مدیریت و عضو دانشگاه فرهنگیان، gheibi.edu@gmail.com



#### مقدمه:

امروزه استراتژی منابع انسانی به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می شود و پرداختن به آن برای افزایش اثر بخشی و کارایی فعالیت های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان هایی که در سطحی مناسب از بلوغ در این حوزه دست یافته اند، امری ضروری است. علی رغم توجه فراوان به منابع انسانی به عنوان منبع حیاتی موفقیت سازمان ها، در تحقیقات آکادمیک حوزه منابع انسانی خلا قابل توجهی وجود دارد. (ابراهیمی، قلی پور، ۱۳۹۵، ۲) هماهنگی فرایندی است که طی آن همه بخش های یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می شوند. هماهنگی داخلی و خارجی در سطوح مختلف استراتژی را هماهنگی استراتژیک می نامیم. در نگاه استراتژیک به مدیریت مسائل به دو سطح استراتژیک و عملیاتی تقسیم می شوند. سطح استراتژیک مربوط به مسائل ذهنی است و سطح عملیاتی مصداق مسائل عینی و عملیاتی را تحت پوشش قرار می دهد. یکی از تفاوت های اصلی بین مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی با مدیریت استراتژیک منابع انسانی این است که مفهوم جدید، مدیریت منابع انسانی را با فرایند تصمیمات استراتژیک و تلاش های سازمان برای برخورد با محیط، پیوند می دهد. تأکید رویکرد سنتی بر مهارت های فیزیکی، آموزش وظایف مشخص، تخصصی کردن وظیفه-ای و توجه به کارایی افراد است و به جای تمرکز بر افراد، به وظیفه و کار توجه می کند. در حالی که رویکرد استراتژیک منابع انسانی بر تمام جنبه های کلی شرکت، رفتارهای خلاقانه و نوآورانه، اثربخشی، یکپارچگی و هماهنگی استراتژیک متمرکز می گردد. این تمرکز منجر به بروز رفتارهایی در کارکنان می شود که برتری و مزیت رقابتی، سودآوری، رشد و ارزش بازار را به همراه می آورد. در جدول ۱، مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی و مفاهیم مدیریت استراتژیک منابع انسانی مقایسه شده است. بنا بر نظر هندری و پتیگرو (۱۹۸۶) مدیریت استراتژیک منابع انسانی چهار معنا دارد: ۱. استفاده از برنامه ریزی؛ ۲. نگرش ثابت به طراحی و مدیریت سیستم های پرسنلی؛ ۳. هماهنگی و هم خوان کردن سیاست ها و فعالیت های مدیریت منابع انسانی با استراتژی شرکت؛ ۴. نگرستن به کارکنان سازمان به دیده «منبع استراتژیک» برای حصول به «مزیت رقابتی». به اعتقاد شولر (۲۰۰۰)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر چند فعالیت متمرکز می کند: ۱. هماهنگی استراتژی منابع انسانی با استراتژی و نیازهای استراتژیک سازمان؛ ۲. هماهنگی زیرسیستم های منابع انسانی با استراتژی های سازمان و استراتژی منابع انسانی و ۳. اطمینان از برقراری هماهنگی مستمر در تمام کارکردها و فعالیت های منابع انسانی. (فیاضی، اعرابی، ۱۳۸۹).



جدول (۱) مقایسه مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	
کارکنان به عنوان منبع استراتژیک	کارکنان به عنوان منبع	مفروضات اساسی
اثر بخشی سازمانی	پیامدهای فردی منابع انسانی	هدف
استراتژیک / ذهنی / مفهومی	عملیاتی / عینی / مصداقی	ماهیت
رویکرد ترکیبی، یکپارچه، اقتضایی و جامع که باعث می شود سیستم منابع انسانی با محیط خارجی و عناصر درونی هماهنگ شود	فعالیت ها یا برنامه های صرف منابع انسانی که در بسیاری از موارد از یکدیگر و محیط متمایز و منفک هستند	چارچوب
عالی	میانی	سطح
تعامل بین عوامل سازمانی و محیطی	در حوزه سازمان	زمینه
تعهد بلندمدت و توسعه	تعهد	قرارداد روانشناختی
یک شریک استراتژیک	یک کارکرد مدیریتی	موقعیت
مدیران صفتی و مدیران منابع انسانی	مدیران و متخصصان منابع انسانی	عاملان اصلی
بلندمدت	کوتاه مدت / بلندمدت	جهت گیری

منبع: برگرفته از اعرابی (۱۳۸۷)، لیکون (۲۰۰۴)، ملو (۲۰۰۲)، رایت و بوسول (۲۰۰۲) (فیاضی، اعرابی، ۱۳۸۹)

و تروس و گراتون (۱۹۹۴)

۱) Liqun  
۲) Mello  
۳) Wright & Boswell  
۴) Truss & Gratton



استراتژی منابع انسانی الگویی از تصمیمات است که به سیاست ها و رویه های متعلق به منابع انسانی می پردازد. نظریه ها و رویکردهای مختلف، نگرش های گوناگونی نسبت به مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نقش آن داشته و دارند. در جدول ۲، به برخی از آن ها اشاره شده است:

جدول ۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی از نگاه نظریه های گوناگون

نظریه	توصیف	نویسندگان
دیدگاه منبع محور	منابع انسانی هنگامی مزیت رقابتی پایدار محسوب می شود که ارزش آفرین، منحصربفرد، غیر قابل تقلید و غیر قابل جایگزینی باشد.	شولر و مک میلان (۱۹۸۴)، آلریچ (۱۹۹۱)، رایت، مک ماهان، مک کورمیک و شرمان (۱۹۹۲)
دیدگاه رفتاری	رفتار کارکنان، تعدیل کننده رابطه بین استراتژی و عملکرد سازمان است. هر استراتژی، مستلزم رفتارهای مشخصی است که در قالب تفاوت در فعالیت های منابع انسانی منعکس می شود.	شولر و جکسون (۱۹۸۷، ۱۹۸۹)
سیستم های سایر ناتیکی	سازمان ها، سیستم هایی هستند که از طریق ورودی (و از جمله منابع انسانی) و خروجی (از جمله عملکرد) به تعامل با محیط اطراف خود می پردازند.	اسنل (۱۹۹۲)
هزینه مبادله / کارگزاری	مجموعه عوامل محیطی و سازمانی (از جمله منابع انسانی) مشخص می کند که چرا سازمان ها در جستجوی ابزارهایی برای کاهش هزینه مبادلات هستند.	جونز و هیل (۱۹۸۸)
الگوی وابستگی منابع	براساس این مدل، ادامه فعالیت تمام سازمان ها به منابع ارزشمندی چون پول و مهارت کارکنان بستگی دارد. توانایی کنترل این منابع کمیاب و ارزشمند، منجر به ایجاد قدرت برای افراد می شود.	فیفر و کوهن (۱۹۸۴)، اسمت کوک و فریس (۱۹۸۶)
نهادی	پذیرش هر روش عملی به این دلیل است که سازمان می کوشد با آن مشروعیت خود را به دست آورد و مورد قبول گروه های ذینفع اجتماعی قرار گیرد.	لاولر و مهرمان (۱۹۸۷)

منبع: رایت و مک ماهان (۱۹۹۲) (فیاضی، اعرابی، ۱۳۸۹)



هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاستها و روش های منابع انسانی با هدف های استراتژیک منابع انسانی است. به گونه ای که سازمان بتواند بین زیرسیستم های منابع انسانی هماهنگی درونی (افقی)، یعنی یکپارچگی و انسجام ایجاد نموده و علاوه بر آن بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان نیز یکپارچگی و هماهنگی بیرونی (عمودی) به وجود آورد (جواهری زاده و همکاران، ۱۳۹۳، ۱۳۸). در سال ۲۰۰۰ میلادی "پیتر بامبرگر" و "لن مشولم" با استفاده از منطق پژوهش ترکیبی، با معرفی "مدل یکپارچه"، استفاده از نقاط مرجع استراتژیک (SRPS) را برای تدوین استراتژی منابع انسانی پیشنهاد کردند. نقاط مرجع استراتژیک به این گونه قابل تعریف هستند: هدف یا الگوی شاخصی که تصمیم گیرندگان سازمانی را برای ارزیابی راهها یا گزینه های خود به کار می برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیم های استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویت های کل سیستم را به آگاهی گروه های ذینفع اصلی برسانند. (جواهری زاده و همکاران، ۱۳۹۳، ۱۳۹). این مدل با ادغام مدل های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل های مبتنی بر بازار کار ایجاد شده که براساس آن، مدل تصمیم گیری برای انتخاب استراتژی منابع انسانی، دارای دو پرسش اصلی به عنوان نقاط مرجع استراتژیک است. با پاسخ به این دو پرسش، چهار استراتژی مختلف منابع انسانی به دست می آید. (حسین پور و همکاران، ۱۳۹۳، ۱۴۰).

الگوی پیشنهادی با تکیه بر نقاط مرجع استراتژیک و توجه به دو متغیر اصلی

• میزان توجه و تکیه بر بازار کار داخلی یا بازار کار خارجی (SRP1)

• کمیت و کیفیت کنترل بر فرآیند نیروی کار یا محصول نیروی کار (SRP2)

چهارگونه استراتژی اصلی به نام های استراتژی پدران، استراتژی متعهدانه، استراتژی ثانویه و استراتژی پیمانکارانه را معرفی می کند.



نوع استراتژی	مرجع استراتژیک (SRPs)	نقاط	SRP2	SRP1
ثانویه	HRS1		آیانیروی کار مناسب در بازار کار بیرون سازمان موجود است و تامین از آن به صلاح می باشد؟	آیا سازمان بر فرایند تولید و یا خدمات تسلط دارد؟
پدرانه	HRS2		بله	بله
پیمانکارانه	HRS3		خیر	خیر
متعهدانه	HRS4		بله	خیر
			خیر	

جدول ۳: مدل یکپارچه تصمیم گیری برای تدوین استراتژی منابع انسانی، بامبرگ و مشولم (۲۰۰۰)

### استراتژی ثانویه<sup>۱</sup>

این استراتژی برای مشاغل ساده، تکراری و استاندارد پذیر، مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود بوده و ضرورتی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد.

### استراتژی پدرانه<sup>۲</sup>

این استراتژی نیز برای مشاغل ساده، تکراری و استاندارد پذیر به کار گرفته می شود با این تفاوت که مدیریت شرکت، تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ کردن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد.

### استراتژی پیمانکارانه<sup>۳</sup>

این استراتژی برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان مربوط برای شرکت مستلزم هزینه بالایی است. چرا که شرکت به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد. از این رو، این کارشناسان معمولاً با مبالغی بالا، صرفاً برای مشاوره و یا انجام قسمتی از یک پروژه دعوت به همکاری می شوند.

<sup>1</sup>Secondary strategy

<sup>2</sup>Parentalistic strategy

<sup>3</sup>Free agent strategy



## استراتژی متعهدانه<sup>۱</sup>

این استراتژی نیز برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می گیرد با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل، به طور دائم مورد نیاز شرکت هستند و از آنجا که آنها در بسیاری موارد به شبکه پیچیده تولید و دانش خاص مورد نیاز شرکت تسلط دارند، جایگزینی آنها به راحتی امکان پذیر نیست. بنابراین، لازم است رویکردی موثر به بازار کار درون سازمان داشت. (زاهدی، رفیعی، ۱۳۹۰، ۱۱)

## تهیه و تدوین ماتریس تجزیه و تحلیل سازمان<sup>۲</sup> swot

روش تجزیه و تحلیل SWOT، مدل تحلیلی مفیدی است که به شکل نظام یافته هر یک از عوامل قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدها را شناسایی کرده و استراتژی های متناسب به موفقیت کنونی حرفه مورد بررسی را منعکس می سازد. این مدل متشکل از یک جدول مختصات ی دو بعدی است که هر یک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته استراتژی می باشد و برای پاسخگویی به پرسش های ذیل مطرح می شود:

۱- چه فرصت های محیطی عمده ای برای ما وجود دارد؟

۲- با چه تهدیدهای عمده خارجی مواجه هستیم؟

۳- نقاط قوت عمده داخلی ما چه مواردی است؟

۴- ضعف های عمده داخلی ما چه هستند؟

استراتژی های پیشنهادی عبارتند از:

≠ راهبردهای حداکثر استفاده از فرصت های محیطی با بکارگیری نقاط قوت سازمان (ناحیه

۱) راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان (استراتژی های SO)

≠ راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدها (استراتژی ST)

≠ راهبردهای استفاده از مزیت های بالقوه ای که در فرصت های محیطی نهفته است برای جبران نقاط

ضعف موجود اسزمان (WO)

≠ راهبردها برای به حداقل رساندن زیان های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (WT) (علی احمدی و

همکاران، ۱۳۸۳، ۲۴۸-۲۴۶)

<sup>۱</sup>Commitment strategy

<sup>۲</sup>Strengths & Weaknesses & Opportunities & Threats





### مراکز علمی - پژوهشی نشریات دانشگاهی

در عصر حاضر مراکز آموزش عالی به سازمان های اجتماعی مهمی تبدیل شده اند که در توسعه همه جانبه و پایدار کشور ها نقش عمده ایفا می کند. توان و ظرفیت تولید علمی و فنی هر کشور با ارزش ترین شاخص های توسعه یافتگی آن کشور محسوب می شود و بزرگترین و اصلی ترین سرمایه هر سازمان، بخصوص یک سازمان دانش محور سرمایه انسانی آن است لذا توجه به منابع انسانی این مراکز از اهمیت ویژه ای برخوردار است. رسالت و مأموریت دانشگاه ها به عنوان سازمان یادگیرنده تاثیر به سزایی بر تصمیم گیری های خرد و کلان دولتی در کوتاه مدت و بلند مدت ایفا می کند زیرا محصول دانشگاه ها بر دانش، بینش، ویژگی ها و رفتار دانش آموختگان - به عنوان مدیران و تصمیم گیرندگان حال و آینده کشور - تاثیر گذار است. (طاهریان و همکاران، ۱۳۹۳، ۱۰۰ و ۱۰۱). دانشگاه را می توان مبدا تحولات در هر کشور در نظر گرفت، به شرطی که دانشگاه، این ظرفیت رادر خود ایجاد کرده باشد. دانشگاه و کارکنانش در پیشرفت علمی - پژوهشی کشور نقش بسزایی دارند. تحقق چنین مأموریت خطیری مستلزم در اختیار داشتن مدیران و کارمندانی توانمند و کلیدی در عرصه پژوهش و فناوری است (جواهری زاده و همکاران، ۱۳۹۳، ۱۶۰).

### آشنایی با مراکز نشریات علمی - پژوهشی دانشگاه ها

از جمله اهداف راهبردی راه اندازی مراکز نشریات علمی - پژوهشی دانشگاه ها به شرح ذیل است:

- ۱- ارتقای سطح فرهنگی و دانش علمی و فنی متخصصان، کارشناسان، دانشجویان و دست اندرکاران و علاقه مندان زمینه های مربوط به توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی به صورت چند رشته ای یا میان رشته ای.
- ۲- برقراری ارتباط میان مراکز آموزشی، علمی و تحقیقاتی و نیز پژوهشگران و کارشناسان به منظور انتقال و تبادل آموخته ها و آگاهی از دستاوردهای نوین علمی.
- ۳- ترویج پژوهش و حل مسائل علمی و فنی مربوط به تنگناهای توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کشور.
- ۴- توسعه و هم افزایی علوم
- ۵- توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کشور، از طریق نقد و بررسی برنامه ها و طرح های تحقیقاتی، تولیدی و خدماتی و چگونگی اجرای آنها در قالب مقالات علمی - پژوهشی
- ۶- تشویق اعضای هیات علمی و مدرسین دانشگاه و حوزه به مشارکت علمی - تحقیقاتی

ارکان علمی و تیم اجرایی مجلات علمی - پژوهشی دانشگاهی شامل مدیر مسئول، سردبیر، مدیران داخلی و مدیران اجرایی تشکیل می دهند.





## مدیرمسئول

مدیرمسئول شخصیت حقوقی مجله است و پیگیری و اخذ مجوزات مجله بر عهده اوست.

## سردبیر:

سردبیر باید از نیروهای فعال و متخصص در حوزه مجله باشد. شرایط ذیل بطور پیشنهادی است. این شرایط در توفیق وی نقش بسزایی دارند.

۱. عضو هیات علمی کاملاً مرتبط با موضوع مجله

۲. دارای مرتبه علمی دانشیار به بالا

۳. نیروی تمام وقت (زمان مورد نیاز: ۴ ساعت در روز) حداقل به مدت دو سال

۴. تسلط کامل به زبان انگلیسی و مکاتبات اداری

۵. چاپ حداقل ۱۵ مقاله علمی پژوهشی در حوزه مجله

۶. تسلط کامل به کامپیوتر و اینترنت

## وظایف سردبیر مجلات علمی - پژوهشی:

سردبیر مجموعه وظایفی را در مجله به عهده دارد که از زمان تاسیس مجله و سیاستگذاری تا مراحل پذیرش و انتشار مجله را شامل می شود. مدیریت کامل مقالات، مدیریت کامل کاربران، اتخاذ کلیه تصمیمات و ابلاغ به نویسندگان، برگزاری منظم جلسات هیات تحریریه، معرفی ارکان مجله، سیاستگذاری علمی در جهت پیشرفت مجله و نوشتن مقالات سردبیری

## ملزومات سردبیری:

≠ استقلال در تصمیم گیری، توانایی جذب مقالات با کیفیت علمی از دانشمندان همکار، رعایت عدالت در قضاوت و داوری مقالات، عاری بودن از هر نوع تداخل با علاقه های شخصی، قدرت انتخاب ناشر مناسب، ایجاد انگیزه در تیم داوری

≠ تمکن مالی برای اداره مجله

## داوران مقالات علمی - پژوهشی:

این داوران افرادی متخصص و اهل فن در حوزه تحصیلی خود و با مدرک تحصیلی دکترا هستند. سردبیر مجله بنا به موضوع مقاله و شناختی که از تخصص استادان دارند داوران را برای ارزیابی علمی - پژوهشی مقاله ارسالی انتخاب می نمایند. از جمله خط مشی های اخلاقی داوران به شرح ذیل است:



- امانتداری در کلیه مراحل داوری مقالات .
- حق ندارد از مقاله ای که برای داوری در اختیارش قرار داده شده است کپی تهیه کند.
- حق ندارد مقاله ای را که برای داوری در اختیارش قرار داده شده است بایکوت کند و نویسنده معطل شود.
- حق ندارند از داده ها، تفاسیر و سایر بحث های درون مقاله بدون اجازه مولف مقاله ،استفاده کنند.
- باید در اسرع وقت نسبت به انجام داوری مقاله اقدام کند و نتایج را بر اساس استاندارد مشخص و با دلایل مشخص به سردبیر اعلام کند و در صورتیکه فرصت کافی برای داوری ندارد دفتر مجله را از این امر آگاه نماید تا مقاله برای داوری دیگر ارسال شود و حق نویسنده ضایع نگردد.
- در صورتی که داور مشکوک شود که نویسنده مقاله عمل خلاف اخلاق پژوهش یا اخلاق انتشار مرتکب شده است بصورت محرمانه به اطلاع سردبیر برساند.

### شرح وظایف کارشناس مجلات علمی - پژوهشی

۱. ثبت مقالاتی که به دفتر مجله ارسال شده و ارسال نامه های مربوط به دریافت آن، ۲. ارجاع مقالات به سردبیر جهت بررسی اولیه، در صورت تأیید اولیه تعیین داور، ۳. نوشتن یا تایپ نامه های داوری مربوط به مقالات و ارسال به داوران، ۴. وارد کردن نامه های تایپ شده به دفتر ثبت، ۵. پیگیری مقالات اعم از کارشناسی مقالات، مقالاتی که جهت چاپ آماده شده اند ( از طریق تارنمای، تلفن و نامه...)، ۶. تعیین و فهرست کردن مقالات شماره بعدی طبق تصمیم گیری اعضای کمیته هیأت تحریریه، ۷. تدوین فارسی و انگلیسی ویراستاری مقالاتی که توسط ویراستاران مجله انجام شده است. ، ۸. بررسی مقالات رسیده به تارنمای نشریه و چاپ آن ها، ۹. فرستادن مجله های شماره جدید به همراه مقالات چاپ شده به آدرس نویسندگان. ۱۰. وارد کردن اطلاعات اعم از نامه های دریافتی، ارسالی، اعلام وصول مقالات و مجلات، نامه های مربوط به کارشناسی مقالات، از دفتر به رایانه و تهیه تصویری کامل از پوشه های رایانه. ۱۱. بایگانی تمام نامه ها و مقالات. ۱۲. بررسی پرونده هر مقاله از جهت تکمیل شدن کارشناسی ها در هر هفته. ۱۳. پاسخگویی به تلفن های دفتر مجلات. ۱۴. ورود اطلاعات به رایانه جهت بایگانی آن. ۱۵. باز بینی پست الکترونیکی مجله در هر روز. ۱۶. بایگانی نامه ها و پرونده های مربوط به مقالات. ۱۷. بررسی پست الکترونیکی دفتر مجله و تکمیل تارنمای آن. ۱۸. ورود اطلاعات مقالات در قالب های (ISC) و (CID). ۱۹. صفحه آرایی، ویراستاری فنی و بررسی مقالات پس از تایید. ۲۰. ارسال مجله جدید به مراکز علمی و دانشگاهی، دانشگاه ها و نویسندگان آن. ۲۱. تهیه جدول و آمار جهت مطرح کردن در جلسه. ۲۲. ارتباط مداوم با مدیر داخلی و سردبیر. ۲۳. ایجاد بانک اطلاعاتی استادان داور نشریه. ۲۴. پیگیری مقالاتی که برای داوران ارسال شده و همچنین ارائه گزارش هفتگی به مدیر مجله.

هدایت یک سیستم اجتماعی، متشکل از انسان هایی با خواست ها، تمایلات، آرمان های گوناگون، و سطوح متفاوت شعور، بلوغ و توانایی مستلزم اتخاذ راهبردی ویژه است؛ راهبردی که ضمن ترسیم مسیر حرکت و مقصد آن، سطوح گوناگون توان و تمایل عناصر انسانی را پذیرا باشد و امکان مشارکت آنان را فراهم آورد؛ زیرا جامعه متشکل از انسان هایی است که خواست مبتنی بر شعور و آگاهی، و اراده مبتنی بر ایمان و آمادگی



آنها، سرمایه ویژه اصلاح، تکامل و تعالی آن است. (پورعزت، الوانی، ۱۳۸۳، ۱۴). آنچه از دانشگاه ها انتظار می رود تولید علم نافع و پرورش نیروی متعهد، متخصص و انقلابی است. مجلات علمی- پژوهشی دانشگاه ها با بازتاب سطح فعالیت های علمی - تحقیقاتی پژوهشگران و متخصصین جامعه علمی به عنوان مهم ترین مزیت رقابتی مراکز دانش محور شناخته شده اند. رسالت و مأموریت مجلات علمی - پژوهشی تاثیر به سزایی بر توسعه علم، دانش و فرهنگ ایفا می کند زیرا محصول مجلات مقالاتی است که حاصل ماه ها و شاید سال ها تجربه و تحقیق متخصصان و محققان است که پس از طی مراحل پیچیده بررسی و داوری مورد تایید هیات تحریریه مجلات به منظور چاپ و نمایه شدن در مجلات و سامانه های علمی- پژوهشی زیر نظر وزارت علوم و تحقیقات قرار گرفته اند. جنس وظایف مراکز مجلات علمی- پژوهشی از نوع خدماتی است که به جامعه علمی کشور ارائه می دهند. محصول نهایی مجلات علمی - پژوهشی براساس ماهیتی که دارند با فکر و اندیشه و علم افراد سروکار دارد. بازار این محصول شامل خوانندگان و نویسندگان این مقالات است. ارزیابی این محصولات بر مبنای علم و تخصص داوران و ارزیابان مقالات و مجلات انجام می گیرد. انجام فرایندهای اجرایی نیز همه و همه توسط منابع انسانی انجام می گیرد. بنابراین اولویت تدوین استراتژی در این مراکز تمرکز بر استراتژی منابع انسانی است.

با وجود نقش والای چاپ و نشر مقالات علمی - پژوهشی در زمینه توسعه و بازتاب ظرفیت های پژوهشی تاکنون هیچگونه تعریف و تحقیقی در حوزه ساختار مدیریتی مجلات علمی - پژوهشی خصوصا در حوزه استراتژی منابع انسانی دفاتر نشریات علمی - پژوهشی دانشگاه ها انجام نشده است.

### راهبرد پژوهش

سوال: استراتژی های متناسب مدیریت منابع انسانی برای مراکز نشریات علمی- پژوهشی دانشگاهی کدامند؟

### روش انجام پژوهش و ابزار گردآوری اطلاعات:

این پژوهش از نظر ملاک هدف کاربردی و از نظر ملاک نحوه گردآوری داده ها اکتشافی - توصیفی است. داده های این پژوهش از طریق، سند کاوی، مشاهده و مصاحبه استخراج شده اند. گام نخست پژوهش به مطالعه گسترده پیشینه و مدل های تدوین استراتژی منابع انسانی اختصاص داده شد. در گام دوم پژوهش بر مبنای تهیه و تنظیم ماتریس تجزیه و تحلیل وضع موجود (SWOT) در حوزه منابع انسانی مجلات دانشگاه وضعیت فعلی



به دست آمد. در گام نهایی با توجه به فرصت ها و تهدیدات محیطی و نقاط قوت و ضعف درونی، شناسایی شده جهت گیری استراتژیک مقتضی مرکز در حوزه منابع انسانی بررسی، تبیین و تشریح شد.

## عوامل داخلی

### فهرست قوت ها (S)

- وجود کارشناسان متخصص و آشنا به امور نشریات علمی - پژوهشی
- وجود کارشناسان مسلط به زبان های خارجه
- وجود کارشناسان متعهد به کار و مراجعین
- وجود کارشناسان با روابط عمومی بالا
- حاکمیت حس هممنوع دوستی و تفکر جهادی در اعضای دفتر مجلات
- وجود نیروهای خوش فکر در دفتر مجلات
- وجود استقلال کاری و بازخورد در حیطه انجام وظایف برای کارشناسان مجلات
- وجود رضایت شغلی حاصل استقلال کاری و واضح بودن شرح وظایف در بین کارشناسان نشریات
- وجود انگیزه ی بالا در بین کارشناسان نشریات دانشکده برای تبادل اطلاعات و مشارکت در ارتقاء نرم افزاری و فعالیت های اجرایی نشریات با معاونت پژوهشی دانشگاه
- وجود اعتماد متقابل بین مسئولین مجلات با کارشناسان مربوطه
- فضای فیزیکی آرام و مطمئن دفتر نشریات
- وجود امکانات فنی - کاربردی مقتضی در دفتر نشریات

### فهرست ضعف ها (W)

- نبود تعامل سازنده قوی بین اعضای هیئت علمی و هیات تحریریه
- حضور کم رنگ مسئولین محترم مجلات در امور مجله
- بی توجهی معاونت پژوهشی دانشگاه به پیشنهادات و راهکارهای راهبردی کارشناسان نشریات
- ضعف عملکرد داده ورزی دانشگاه در پشتیبانی داده های سامانه نشریات
- عدم تعامل بین المللی در داوری مقالات



- عدم استفاده از قابلیت های چند زبانه بودن دانشکده در امر دریافت مقالات از سایر کشور ها
- عدم استقلال رئیس دانشکده در هزینه نمودن بودجه مجلات دانشکده (در نتیجه وجود تاخیر در پرداخت ها)
- عدم کاربردی- راهبردی نمودن دستاوردهای علمی مقالات
- نبود دورنمای روشن و منسجم فرهنگی در چشم انداز مجلات و عملی نمودن آن
- عدم برگزاری جلسات راهبردی توسط اعضای هیات تحریریه در اتاق فکر مجله
- نبود شورای فرهنگی در هیات تحریریه
- عدم وجود اعتمادی دو سویه بین مسئولین مالی دانشگاه و مسئولین اجرایی دانشکده
- عدم پذیرش مقالات بین المللی در نشریات دانشکده (تک زبانه بودن مجلات)
- عدم سرویس دهی الکترونیکی و نبود امکانات تحت وب برای دانش پژوهان خارج از کشور در جهت بهره مندی از مقالات مصوب نشریات
- عدم توجه اعضای هیات تحریریه مجلات به مأموریت اصیل فرهنگی دانشگاه
- نبود شاخص های فرهنگی متمایز کننده ی مجلات دانشکده از سایر مجلات دانشگاه
- عدم استفاده کامل از تخصص استادان دانشکده در امر ویراستاری فارسی و انگلیسی مقالات (متمرکز سازی امور ویراستاری در دانشکده)

### عوامل خارجی

#### فهرست فرصت ها (O)

- امکان کارکرد فرهنگ تاریخی- اسلامی- ایرانی در مقالات
- امکان استفاده از شرایط به وجود آمده در تعاملات هسته ای و نگاه جوامع بین المللی
- رویکرد مثبت استادان خارجی برای حضور در دانشگاه

#### فهرست تهدیدها (T)

- هک شدن سامانه نشریات
- عدم وجود اعتمادی دو سویه بین مسئولین مالی دانشگاه و مسئولین اجرایی دانشکده
- عدم استقلال مالی و اجرایی رئیس دانشکده به دلیل وجود مقررات دست و پاگیر اداری مالی



- عدم توجه به نظرات کارشناسان نشریات در تصمیم گیری های خرد و کلان مربوط به سامانه نشریات
- تغییر مداوم سایت نشریات دانشکده (رایاسمین، یکتاوب، سیناوب)
- عدم وجود نماینده ای از کارشناسان نشریات (که متخصص امور سامانه هستند و ارتباط مستقیم با کاربران اعم از نویسندگان، داوران، ویراستاران و.. دارند) در جلسات مربوط به تغییر سامانه نشریات
- عدم استفاده از قابلیت های علمی-فنی-تخصصی درونی دانشگاه
- عدم سرویس دهی الکترونیکی و نبود امکانات تحت وب برای دانش پژوهان خارج از کشور در جهت بهره مندی از مقالات مصوب نشریات
- پس از شناسایی نقاط قوت، ضعف (داخلی) و فرصت ها و تهدیدهای (محیطی) بر مبنای بررسی های گروه های کانونی تحلیل های ذیل از موقعیت مراکز نشریات علمی - پژوهشی دانشگاهی انجام گرفت:

#### S-O

- افزایش اقبال نویسندگان در ارسال مقالات به نشریات دانشکده
- ایجاد تصویر ذهنی مثبت از دفتر نشریات دانشکده
- استفاده از استادان با تجربه و بین المللی داوری مقالات
- انتقال تاریخ و فرهنگ اسلامی- ایرانی در عرصه بین الملل
- تربیت محققین متفکر و متعهد
- اشتغال زایی برای دانش آموختگان دانشکده با تعلیم و تربیت ویراستاران انگلیسی، فارسی، عربی، فرانسه
- پیشرو در جهت نیل به رسیدن به اولین و برترین مجله بین المللی دانشگاهی جهان
- صدور زبان و فرهنگ علمی- ایرانی- اسلامی به خارج از ایران
- تعامل با سایر دانشگاه های بین المللی با توجه به قابلیت های زبانی دانشکده ادبیات
- دریافت و انتقال علم روز جهان و انتشار آن در مراکز علمی و تمامی حوزه های دانش، با توجه به قابلیت های زبانی
- نقد علم حاکم بر کشورهای امپریالیستی به کمک شرکت در داوری های بین المللی
- آشنایی با علم حاکم بر کشورهای انقلابی
- پذیرش مقالات بین المللی با توجه به قابلیت چند زبانی دانشکده ادبیات



- تعامل داوران داخلی و خارجی مقالات در جهت به روز کردن و تبادل علم روز و انتقال فرهنگ ایرانی - اسلامی
- استاندارد سازی پورتال و ارائه خدمات پژوهشی، آموزشی بیشتر تحت وب (از راه دور) در سایت دانشکده به منظور بهره مندی و جذب مقالات بیشتر در سطح کشور مطابق با امکانات وب ۲ و ۳
- برگزاری جلسات هیات تحریریه به صورت ویدئو کنفرانس
- امکان درآمد زایی مستقل برای دانشکده و دانشگاه

#### W-O

- افزایش زمینه های بودجه زایی با جذب مقالات بیشتر
- تشکیل کمیته ای از دانش آموختگان جهت آموزش فن ترجمه و ویراستاری و بهره مندی از قابلیت های علمی، کاربردی استادان دانشکده ادبیات (کارآفرینی-اشتغال زایی)

- پی گیری سریع تر مسئولین دانشگاه به منظور راه اندازی مجلات جدید از وزارت علوم

#### s-t

- ایجاد انگیزه شغلی در کارکنان
- افزایش پذیرش مقاله از خارج از کشور در زمینه های مختلف مجلات دانشگاه
- تخصیص بودجه کافی برای استفاده از داوران خارجی مقالات
- بین المللی کردن دانشگاه از طریق مهارت های زبانی دانشکده ادبیات
- بازنگری اهداف و چشم اندازهای نشریات و به روز کردن آن ها
- عدالت محوری در شرح وظایف سردبیران و کارشناسان مجلات
- استفاده مجلات دانشگاه از استادان متخصص در امر ویراستاری دانشکده ادبیات
- اشتغال زایی برای دانش آموختگان دانشکده ادبیات

#### w-t

- مهجور ماندن مجلات دانشگاه در محافل بین المللی
- ایجاد تصویر ذهنی منفی نسبت به سایت مجلات دانشگاه
- عدم قابلیت دانشگاه مربوطه در جهت رقابت علمی و پژوهشی در ارتباط با دیگر دانشگاه ها و در سطح بین المللی





- ایجاد تصویر ذهنی منفی نسبت به قابلیت های مدیریتی، علمی و اجرایی زنان در بستر جامعه
- سپردن کارهای تخصصی مجلات به بخش خصوصی
- بی اعتمادی بخش مالی نسبت به عملکرد و هزینه های مجلات دانشکده
- وجود تاخیر در پرداخت ها (حق داوری / ویراستاری...)
- ایجاد هزینه های مضاعف مالی برای دانشگاه
- دلسرد شدن کادر اجرایی نشریات و عدم ارائه راهکارهای کاربردی به معاونت پژوهشی دانشگاه

سوال ۲: با توجه به فرصت ها و تهدیدات محیطی و نقاط قوت و ضعف درونی، شناسایی شده جهت گیری استراتژیک مرکز در حوزه منابع انسانی چگونه است؟

با توجه به یافته های حاصل از مصاحبه های نیمه ساختاریافته برای گردآوری داده، خروجی گام های پیشین مبنای قضاوت و تحلیل قرار گرفته و با بهره گیری از منطق فکری حاکم بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک استراتژی مناسب منابع انسانی در حوزه مجلات علمی- پژوهشی دانشگاهی تعیین شد.

### راهبرد تدوین استراتژی برای منابع انسانی از لحاظ نقاط مرجع استراتژیک :

#### ۱. دسته بندی مشاغل بر مبنای مسئولیت ها

به منظور تدوین استراتژی برای منابع انسانی باید بین مشاغل سازمان از لحاظ نقاط مرجع استراتژیک تفاوت قائل شد (غلام زاده، جلالی، ۱۴۴).

در مراکز نشریات علمی- پژوهشی دانشگاهی چهار دسته مسئولیت استراتژیک شناسایی شد:

**مسئولیت اصلی (کلیدی):** عهده دار مسئولیت اصلی مراکز هستند. هیات تحریریه، سردبیر و مدیر مسئول.

**مسئولیت تخصصی:** پشتیبانی از مسئولیت اصلی را بر عهده دارند. داوران تخصصی مقالات، سردبیر، دبیر تخصصی، هیات تحریریه.

**مسئولیت اجرایی:** کارشناسان و مدیران اجرایی نشریات که با اداره تخصصی سامانه های اطلاعاتی - ارتباطی نشریات فرایندهای مسئولیت اجرا، بهبود و تسریع در عملیاتی سازی اهداف راهبردی مجلات را عهده دار هستند.



مسئولیت خدماتی: فراهم سازی تسهیلات لازم برای مسئولیت های فوق را فراهم می نمایند. خدمه، کارپرداز، مسئول کپی و ...

## ۲. تعیین نقاط مرجع استراتژیک فرعی

نقاط مرجع استراتژیک فرعی، متغیر هایی هستند که از میانگین مقادیر آنها می توان به مقدار یک SRP اصلی دست یافت. میزان پیچیدگی، پیچیدگی بر اثر تغییرات در فناوری، میزان نیاز به آزادی عمل، میزان نیاز به تنوع مهارت ها، میزان نیاز به تحصیلات عالیه، میزان نیاز به تجربه و مهارت، میزان نیاز به انعطاف پذیری در بعد کنترل (فرایند- بازده) و وجود نیروی باکیفیت مناسب، میزان وجود نیروی مناسب به تعداد مورد نیاز، تاثیر مثبت روند جهانی شدن و مهاجرت به بازار کار، اهمیت نداشتن دائمی بودن شغل برای داوطلبان شغل، میزان عدم نیاز به تعهد و وفاداری به شرکت، میزان عدم نیاز به تطابق افراد با فرهنگ سازمان و میزان قابل استفاده بودن دانش شرکت در سایر سازمان ها در بعد بازار کار (داخلی- خارجی) نقاط مرجع استراتژیک فرعی هستند که مبنای پژوهش حاضر در تعیین مختصات استراتژیک وظایف مراکز نشریات علمی - پژوهشی دانشگاهی را تشکیل می دهند.

## تجزیه و تحلیل داده ها و تعیین مختصات استراتژیک وظایف

در جمع بندی نظرات خبرگان مربوطه یافته های ذیل به دست آمد؛ در صورتی که مقادیر هر یک از SRP های اصلی، بیشتر از ۵۰ درصد باشد، پاسخ "بله" و در غیر این صورت "خیر" خواهد بود خواهد بود. (غلام زاده، جلالی، ۱۴۶).

مشاغل - مسئولیت ها			نقاط مرجع استراتژیک اصلی		SRPs
خدماتی	اجرایی	تخصصی	اصلی	ضرورت کنترل فرایند	SRP1
		زیر ۵۰٪	زیر ۵۰٪		
بالای ۵۰٪	بالای ۵۰٪	زیر ۵۰٪	زیر ۵۰٪	تمایل به بازار کار خارجی	SRP2

جدول ۴ : مقادیر مختصات SRP های اصلی مدل یکپارچه

از نظر میزان ضرورت کنترل بازده:

مشاغل اصلی، تخصصی بازده محور هستند و مشاغل خدماتی و اجرایی فرایند محور می باشند.

از نظر میزان ضرورت کنترل بازار خارجی:



همان گونه که مشهود است مشاغل اصلی، تخصصی و اجرایی دفاتر مجلات علمی- پژوهشی پیچیده هستند و وفاداری اعضا و کانون توجه درونی سازمان را می طلبند در مشاغل اصلی و تخصصی با توجه به ماهیت علمی- تخصصی بودن وظایف تمایل کمتری بازار کار خارجی است اما مشاغل خدماتی به دلیل صرفه جویی های اقتصادی و ساده و تکراری بودن ماهیت کار تمایل بیشتر به سمت بازار کار خارجی وجود دارد و کانون توجه بیرونی برای آن مزیت ساز تر است. با تحلیل SRP1 و SRP2 استراتژی مناسب برای مشاغل استراتژیک مراکز مجلات علمی- پژوهشی دانشگاهی در مدل یکپارچه تعیین می شود:

مشاغل اصلی و تخصصی: ضرورت کنترل بازده: **بلی**، تمایل به بازار کار خارجی: **خیر**

مشاغل اجرایی: ضرورت کنترل بازده: **بلی**، تمایل به بازار کار خارجی: **خیر**

مشاغل خدماتی: ضرورت کنترل بازده: **بلی**، تمایل به بازار کار خارجی: **بلی**

با استفاده از مختصات SRP های اصلی که در جدول شماره ۵ نمایش داده اند استراتژی مناسب منابع انسانی تعیین می شود.

		Srp2	Srp2
		<b>بله</b>	<b>خیر</b>
<b>Srp1</b>	<b>بله</b>	استراتژی ثانویه وظایف خدماتی	استراتژی پدرانیه وظایف اجرایی
<b>Srp1</b>	<b>خیر</b>	استراتژی پیمانکارانه	استراتژی متعهدانه وظایف اصلی و تخصصی

جدول ۵: نحوه تدوین استراتژی منابع انسانی در مدل یک پارچه

همان طور که در شکل مشاهده می شود در بخش امور علمی و تخصصی مقالات "استراتژی متعهدانه" و در بخش امور اجرای فرایند بررسی و تعیین وضعیت مقالات "استراتژی پدرانیه" و در امور خدماتی در خصوص ارسال و مراسلات مجلات و کارپردازی امور دفاتر مجلات "استراتژی ثانویه" مطلوب و اثر بخش است.



## جمع بندی و نتیجه گیری:

پژوهش حاضر از دیدگاه نظری و تجربی نقطه شروع مناسبی برای پرداختن به مبحث استراتژی مدیریت منابع در حیطه نشریات علمی- پژوهشی است که تا کنون از بسیاری جهات مورد غفلت واقع شده است. البته با توجه به نو پا بودن این مبحث، پژوهشگران آتی فضای زیادی برای ارائه یافته های نوین در این زمینه و کاربردی نمودن آن دارند. مورد مراکز آموزش عالی به سازمان های اجتماعی مهمی تبدیل شده اند که در توسعه همه جانبه و پایدار کشور ها نقش عمده ایفا می کند. رسالت و ماموریت دانشگاه ها به عنوان سازمان یادگیرنده تاثیر به سزایی بر تصمیم گیری های خرد و کلان دولتی در کوتاه مدت و بلند مدت ایفا می کند زیرا محصول دانشگاه ها بر دانش، بینش، ویژگی ها و رفتار دانش آموختگان- به عنوان مدیران و تصمیم گیرندگان حال و آینده کشور- تاثیر گذار است. آنچه از دانشگاه ها انتظار می رود تولید علم نافع و پرورش نیروی متعهد، متخصص و انقلابی است. مجلات علمی- پژوهشی دانشگاه ها با بازتاب سطح فعالیت های علمی- تحقیقاتی پژوهشگران و متخصصین جامعه علمی به عنوان مهم ترین مزیت رقابتی دانشگاه ها و مراکز دانش محور شناخته شده اند. با وجود نقش والای چاپ و نشر مقالات علمی- پژوهشی در زمینه توسعه و بازتاب ظرفیت های پژوهشی تاکنون هیچگونه تعریف و تحقیقی در حوزه ساختار مدیریتی مجلات علمی- پژوهشی خصوصا در حوزه استراتژی منابع انسانی دفاتر نشریات علمی- پژوهشی دانشگاه ها انجام نشده است. رسالت و ماموریت مجلات علمی- پژوهشی تاثیر به سزایی بر توسعه علم، دانش و فرهنگ ایفا می کند زیرا محصول مجلات مقالاتی است که حاصل ماه ها و شاید سال ها تجربه و تحقیق متخصصان و محققان است که پس از طی مراحل پیچیده بررسی و داوری مورد تایید هیات تحریریه مجلات به منظور چاپ و نمایه شدن در مجلات و سامانه های علمی- پژوهشی زیر نظر وزارت علوم و تحقیقات قرار گرفته اند و ماحصل آنها بازتاب جهانی برای کشور در عرصه های علمی، فناوری و فرهنگی دارد. بر مبنای یافته های تحقیق در بخش امور علمی و تخصصی مقالات استراتژی متعهدانه و در بخش امور اجرای فرایند بررسی و تعیین وضعیت مقالات استراتژی پدران و در امور خدماتی در خصوص ارسال و مراسلات مجلات و کارپردازی امور دفاتر مجلات استراتژی ثانویه مطلوب و اثر بخش است. وظایف اصلی و تخصصی در مراکز مجلات علمی- پژوهشی دانشگاهی به علت تخصصی و علمی بودن نیاز به حفظ و اعتماد به متخصصان دارد زیرا حوزه های تخصصی سردبیران و داوران و افراد صاحب نظر در ارزیابی مقالات مجلات علمی- پژوهشی و کسب امتیاز علمی- پژوهشی برای مجلات با ارزیابی ها و مراحل تخصصی و سخت انجام می گیرد و هر مجله تنها مجوز داشتن تنها یک مدیرمسئول، یک سردبیر و اعضای هیات تحریریه ثابت و تعریف شده را دارد. و از آنجا که کار با سامانه های مجلات و برقراری با مخاطبین علمی مجلات نیاز به مهارت، دانش، روابط و رفتار اجتماعی- سازمانی ویژه



ای است و توجه به رضایت شغلی، افزایش کمی و کیفی مهارت ها، کارکنان دانش مدار، ارزشمند و وفادار را می طلبد تا با بخشش انعطاف پذیری بالا به دفاتر مجلات زمینه های افزایش و پیشبرد اهداف علمی- پژوهشی دانشگاه ها را بیش از پیش فراهم آورند. نگرش متعهدانه در حوزه انتخاب شایسته داوران، داوری به موقع مقالات، پرداخت های به موقع حق داوری ها و همچنین رسیدگی سریع به امور اجرایی مقالات - راهنمایی های مقتضی داوران و نویسندگان دریافت، بررسی، تعیین تکلیف وضعیت مقالات، اطلاع رسانی مقتضی مقالات چاپ شده، پرداخت به موقع حق داوری ها - چارچوبی برای موفقیت بخش پژوهشی دانشگاه ها فراهم می آورد.

## منابع

- ابراهیمی، الهام و قلی پور، آرین. "گونه شناسی ریسک های منابع انسانی بر اساس نفاذ مرجع استراتژیک"، پژوهش های مدیریت منابع سازمان، دوره ۶، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۵، ۲۵-۱.
- پورعزت، علی اصغر؛ الوانی، سید مهدی. "مبانی منطقی طراحی سیستم خط مشی گذاری دولتی برای تحقق عدالت حق مدار"، دوماهنامه علمی- پژوهشی دانشگاه شاهد، سال یازدهم، شماره پنجم، تیر ۱۳۸۳، ۳۰-۱۱
- جواهری زاده، ابراهیم؛ مقیمی، سید محمد؛ قلی پور، آرین؛ طهماسبی، رضا. "مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخصها و ویژگی های کارکنان کلیدی"، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۳، ۱۷۱-۱۴۹
- حسین پور، داوود؛ الوانی، سید مهدی؛ عزیززاده، قزل. "انتخاب استراتژی مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک"، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۷، بهار ۱۳۹۳، ۱۵۹-۱۳۷
- زاهدی، شمس السادات؛ رفیعی، محمود. "بررسی رابطه هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی تصمیم گیری اخلاقی با عملکرد سازمانی در سازمان های تحقیقاتی وزارت جهاد کشاورزی"، پژوهش های مدیریت عمومی سال چهارم، شماره سیزدهم، پائیز ۹۰، ۲۴-۵
- علی احمدی، علیرضا؛ فتح اله، مهدی؛ تاج الدین، ایرج. نگرشی جامع بررر مدیریت استراتژیک، انتشارات تولید دانش، ۱۳۸۲
- غلام زاده، داریوش و جلالی، سونیا. "تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک"، مدیریت دولتی، دوره ۴، شماره ۱۰، تابستان ۱۳۹۱، ۱۵۲-۱۳۷.
- طاهریان، حسین؛ فیض، ناود؛ حیدرخانی، زهار. "عوامل مدیریتی و سازمانی موثر بر شادی و نشاط در دانشگاه ها و تاثیر آن بر تولید علم". فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۲، سال ۱۳۹۳، ۱۱۶-۹۹
- فیاضی، بی بی مرجان؛ اعرابی، سید مهدی. "الگوی هماهنگی استراتژی های منابع انسانی با عملکرد"، رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی، (۱۳۸۹)



## Human Resources Strategy for Academic Scientific-Research Publishing Centers

Dr. Yousof Mohammadi Moghadam<sup>۱</sup>

Behnoosh Joovari<sup>۲\*</sup>

Parvaneh Gheibi<sup>۳</sup>

### Abstract

Scientific-research journals of the universities reflecting the level of scholars and xxprrts' scientific-research activities have been identified as the most important competitive advantage of knowledge-based centers. The scientific-research journals have a significant effect on the development of science, knowledge and culture. This paper aims to develop human resources strategies for scientific-research publishing centers dependent with the universities. The base of applied model in the study is Bamberger and Mashulm model. First, the current state of human resources of academic scientific-research journals was obtained based on prepare of the current status analysis matrix (swot). Then, it was determined and described the main and sub-strategic reference points according to Erabi and Moreie (2003). The population of this research include the professionals and influential people in the field of academic journals that as the experts measured any of the determinant factors of strategic reference points for each job in this field. After processing the obtained data, it was determined jobs strategic coordinate and appropriate model for each job was identified. The results showed in the main and specialized tasks of human resources "responsible strategy", in the executive duties "fatherly strategy" and in service tasks "secondary strategy" optimal and effective status in human resource management are scientific-research journals centers.

**Keywords:** Human Resource Strategy, Human Resource Strategic Management, Strategic Reference Points, Academic Scientific-Research Publications

---

<sup>۱</sup>Associate Professor of Management and Law University, [You\\_Mohammad@Yahoo.Com](mailto:You_Mohammad@Yahoo.Com)

<sup>۲</sup>Management PhD Student And Faculty Member of Al-Zahra University, [b.Jovari@alzahra.ac.ir](mailto:b.Jovari@alzahra.ac.ir),  
(Corresponding Author).

<sup>۳</sup>Management PhD Student And Faculty Member of Farhangiyani University,  
[Gheibi.Edu@Gmail.Com](mailto:Gheibi.Edu@Gmail.Com)