

## شناسایی عوامل مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها:

### یک مطالعه کیفی

#### Identifying the Factors Affecting the Growth and Development of Human Resources in Universities: A Qualitative Study

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷/۰۴/۰۵

تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۱۱/۲۹

Reza Baghdadchi

رضا بغدادچی\*

**Abstract:** The purpose of this research was to identify factors affecting the growth and development of human resources in universities. The present research was conducted in the framework of qualitative approach and phenomenological strategy. The participants were 11 professors of Kharazmi University, University of Tehran, Shahid Beheshti University, Sharif University of Technology and Iranian Society for Human Resource Management who were selected through typical sampling method to achieve theoretical saturation. The research data were collected using deep and semi-structured interviews. The data analysis method was inductive content analysis using coding that was conducted at three levels of open, focused and selected design. The findings indicated that the factors affecting the growth and development of human resources in universities could be divided into the following four general categories: (1) internal or intra-academic factors; (2) external or extra-academic factors; (3) factors related to skills, information and communication and (4) supporting factors. According to the findings of the research, which were based on the views of the academic experts, it is recommended that the authorities in the field of human resources across universities consider the findings of this research throughout their planning procedure.

**Key words:** Human resources development and growth, university, current status, desirable situation.

**چکیده:** هدف از اجرای این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها بود. پژوهش حاضر در چهارچوب رویکرد کیفی و با راهبرد پدیدارنگاری اجرا شد. مشارکت‌کنندگان ۱۱ نفر از استادان دانشگاه‌های خوارزمی، تهران، بهشتی، صنعتی شریف و انجمن مدیریت منابع انسانی ایران بودند که از طریق نمونه‌گیری نوعی تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های عمیق و نیمه سازمان‌یافته گردآوری شد. روش تحلیل داده‌ها تحلیل محتوایی استقرایی با استفاده از کدگذاری در سه سطح باز، محور و منتخب بود. بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان عوامل مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها را در چهار دسته کلی: ۱-عوامل داخلی یا درون‌دانشگاهی؛ ۲-عوامل خارجی یا برون‌دانشگاهی؛ ۳-عوامل مهارتی، اطلاعاتی و ارتباطی؛ و ۴-عوامل پشتیبانی جای داد. با توجه به یافته‌های پژوهش که برآمده از دیدگاه‌های صاحب‌نظران است، پیشنهاد می‌شود مسئولان حوزه منابع انسانی دانشگاه‌ها در برنامه‌ریزی‌های خود، یافته‌های پژوهش حاضر را مدنظر قرار دهند.

**واژگان کلیدی:** رشد و توسعه منابع انسانی، دانشگاه، وضعیت موجود، وضعیت مطلوب.

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شهر قدس (نویسنده مسئول: Rbaghdadchi@yahoo.com)

## مقدمه

در حال حاضر، سرمایه انسانی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان است (مارتل و ریچارد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰ و کاسیو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). سرمایه انسانی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های عمومی افراد در سازمان است و می‌تواند نشان‌دهنده استعداد انجام کار امروز و ظرفیت کار فردا باشد (هیت و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ به نقل از سلطانی و سلیمان تبار، ۱۳۹۴). در هزاره سوم، سازمان‌ها مزیت رقابتی خود را علاوه بر مسائل مالی و بازاریابی بر اساس منابع انسانی و استفاده بهینه از این منبع راهبردی قرار داده و در تمامی برنامه‌ریزی‌های راهبردی خود نقش منابع انسانی را بسیار پررنگ می‌دانند؛ بنابراین به دلیل اهمیت منابع انسانی، سازمان‌ها همواره به دنبال ایجاد نظام‌های مدیریت منابع انسانی درست، دقیق و هماهنگ با سایر نظام‌ها و اجزای سازمان هستند تا علاوه بر داشتن و رعایت دیدگاه نظام‌مند در سازمان، همسو بودن با سایر اجزای سازمانی را رعایت کنند (صفری، فرخی و صالح‌زاده، ۱۳۹۴).

به‌زعم آرمسترانگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۶)، یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های سازمان‌های امروزی، توسعه منابع انسانی است. هدف از توسعه منابع انسانی، توسعه جامعه و توسعه همه‌جانبه کارکنان است. توسعه منابع انسانی با هدف ایجاد آگاهی علمی و ارتقای سطح دانش کارکنان، ارتقای قابلیت کارکنان و توسعه مهارت‌ها و به‌روز کردن اطلاعات است. همچنین در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد برای پیشرفت استفاده می‌کند و با به فعلیت درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی، موجب پیشرفت فرد و همسویی باز سازمان خواهد شد؛ بنابراین، دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است. در همین راستا، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان در سال‌های اخیر با عنوان به‌کارگیری مؤثر منابع انسانی، مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی قرار گرفته است (سلطانی و سلیمان‌تبار، ۱۳۹۴).

1. Martell & Richard

2. Cassio

3. Hitt et al

4. Armstrong

ایوانسویچ<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، معتقد است از مهم‌ترین نظام‌های موجود در هر کشور که مدیریت منابع انسانی در آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، نظام آموزش عالی است. از دیدگاه حسن‌زاده بارانی کرد و صالحی عمران (۱۳۹۵)، نظام آموزش عالی از عناصر کلیدی فرایندهای فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی هر کشور است. آموزش عالی، معرف نوع مهمی از سرمایه‌گذاری در منابع انسانی است که با فراهم آوردن و ارتقا بخشیدن دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز کارکنان ارشد فنی، حرفه‌ای و مدیریتی به توسعه اقتصادی کمک می‌کند. آموزش عالی به‌طور قطع نه تنها موجب ترویج دانش می‌شود، بلکه با پیشرفت‌های تحقیقاتی، تکنولوژیکی و علمی، دانش جدید به وجود می‌آورد. این نهاد علمی، هدف‌ها و نقش‌های ویژه‌ای را در جامعه بر عهده دارد که از آن جمله می‌توان به تربیت نیروی انسانی متخصص مورد نیاز جامعه، ترویج و ارتقای دانش، عمق بخشیدن به نگرش‌های علمی و فرهنگی، تعمیق فرهنگ گفت‌وگو، مدارا و کار جمعی، ارتقای تنوع و غنای فرهنگی، نظریه‌پردازی برای حل مسائل و بحران‌های جهانی، گسترش پژوهش و فراهم کردن زمینه مساعد برای توسعه کشور اشاره کرد. همچنین آموزش عالی، رسالت‌های دیگری را همچون آماده کردن جامعه برای برخورد ریشه‌ای با مسائل و مشکلات و کاویدن جنبه‌های نظری، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی آنها و مشارکت در حل و فصل آسیب‌ها و تدوین سیاست و راهبرد برای مقابله با آنها بر عهده دارد؛ بنابراین می‌توان گفت از سیاست‌گذاری‌های مهم آموزش عالی در بیشتر کشورها، ساخت و تولید سرمایه اجتماعی از طریق توسعه کیفیت آموزش منابع انسانی است. نظام‌های آموزش عالی می‌توانند با فراهم آوری فرصت برای همه ذی‌نفعان، زمینه مناسبی برای حضور آنان در حوزه‌های مختلف عمومی و اجتماعی فراهم آورد. با توجه به مطالب گفته شده در خصوص اهمیت منابع انسانی در دانشگاه‌ها، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها انجام گرفته است.

1. Ivancevich

### مبانی نظری پژوهش

سازمان‌های امروزی همه تلاش خود را در مسیر بهبود کسب‌وکار، بالا رفتن بهره‌وری و دستیابی به حداکثر سودآوری سازمان به کار می‌برند. از سوی دیگر، توجه متمرکز دولت نیز در جهت ایجاد رشد اقتصادی و بالا بردن تولید ناخالص ملی است. توجه به نقاط مشترک این دو می‌تواند برای همه در سطح جامعه نتایج ارزشمندی به همراه آورد، یعنی تلاش‌های هم‌راستای دولت و سازمان‌ها که رشد اقتصادی را در سطح خرد و کلان به همراه آورد. توجه به رشد و توسعه منابع انسانی یکی از این مسیرها است. در این بخش، نخست به تاریخچه مدیریت منابع انسانی، تعریف مدیریت منابع انسانی، حوزه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها به‌طور مختصر اشاره می‌شود.

**تاریخچه مدیریت منابع انسانی:** مدیریت منابع انسانی به‌عنوان زیرشاخه‌ای از رشته مدیریت، از دهه ۱۹۸۰ به بعد مورد توجه جدی جوامع توسعه‌یافته قرار گرفت و عنوان سرمایه انسانی را به خود اختصاص داد؛ به‌گونه‌ای که در دنیای پیشرفته صنعتی، از میان سه عامل ثروت‌آور شامل منابع طبیعی، منابع فیزیکی و منابع انسانی، بیشترین توجه، بهره‌دهی و سودآوری را منابع انسانی نصیب آنان کرده است (برناردین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

**تعاریف مدیریت منابع انسانی:** مدیریت منابع انسانی به معنای درک اهمیت منابع انسانی یک سازمان است که به برتری سازمان، توجه به مشتری، کارآفرینی، کیفیت و نظایر آن شکل و معنا می‌بخشد. در حقیقت، رشد و پرورش، افزایش سطح توانایی‌ها و سازمان‌دهی نیروی انسانی هر سازمان برای رسیدن به هدف‌ها در دیدگاه و سطح فکری مدیریت منابع انسانی خلاصه شده است و این سطح مدیریتی در شکست و پیروزی سازمان نقش بسزایی دارد (هاشمی و پورامین‌زاد، ۱۳۹۰). تاکنون تعاریف مختلفی از مدیریت منابع انسانی ارائه شده است که به بخشی از آنها در جدول (۱) اشاره شده است.

<sup>۱</sup>. Bernardin

جدول (۱) تعاریف مدیریت منابع انسانی از دیدگاه صاحب‌نظران

تعریف	نام نویسندگان/سال
مدیریت منابع انسانی شامل برنامه‌هایی است که به‌طور خاص مربوط به انسان‌ها در سازمان و ایجاد تسهیلاتی برای به‌کارگیری مؤثر آنها برای دستیابی به هدف‌های فرعی و سازمانی است.	ایوانسویچ (۲۰۱۰)
مدیریت منابع انسانی در مجموع به معنای مدیریت یک منبع راهبردی سازمان به نام انسان‌های سازمانی است که سازمان با مدیریت صحیح این منبع راهبردی، می‌تواند مزیت رقابتی کسب کرده و ارزش‌افزوده بیشتری را نسبت به سایر سازمان‌ها خلق کند.	دسلر <sup>۱</sup> (۲۰۰۸)؛ کاسیو (۲۰۱۰)؛ برناردین (۲۰۱۰)
مدیریت منابع انسانی عبارت است از دیدگاهی منسجم و راهبردی در مدیریت ارزشمندترین سرمایه سازمان؛ یعنی، انسان‌هایی که به‌صورت فردی و گروهی در دستیابی به هدف‌های سازمانی تلاش می‌کنند.	آرمسترانگ (۲۰۰۶)
مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.	نو و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۰۰)
مدیریت منابع انسانی عبارت است از رویکرد استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن و برای آن کار می‌کنند.	آرمسترانگ (۱۹۹۳)
مدیریت منابع انسانی فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است.	دسنزو و رابینز <sup>۳</sup> (۱۹۸۸)
مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان.	اسکاپلو و لدوینکا <sup>۴</sup> (۱۹۸۸)
مدیریت منابع انسانی، از میان وظایف مختلف مدیریتی، مسئولیت همه فعالیت‌ها و خط‌مشی‌های مربوط به کارکنان سازمان را بر عهده دارد. به بیان دقیق‌تر مدیریت منابع انسانی عبارت است از جذب همکاران جدید، آموزش همکاران، ارزیابی عملکرد کارکنان و پاداش دادن به آنها و به‌طور خلاصه ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان.	دسلر (۱۳۸۱)
مدیریت منابع انسانی عبارت است از علم و عملی که به ماهیت رابطه استخدامی و تمامی تصمیمات، اقدامات و موضوعات مربوط به این رابطه مربوط است.	علی‌پور درویشی و همکاران (۱۳۹۰)

1. Dessler

2. Noe et al

3. DeCenzo & Robbins

4. Scrapello & Ledvinka

با توجه به این تعاریف، می‌توان گفت هرچند امروزه تقاضا برای به‌کارگیری منابع انسانی بسیار بیشتر از پیش شده است، اما تنها آن بخش از منابع انسانی را می‌توان به‌طور مؤثر در جهت هدف‌های سازمانی به کار گرفت که علاوه بر مسائل کاری و سازمانی، به مسائل خانوادگی و شخصی آنها نیز توجه شود.

به‌زعم ایوانسویچ (۲۰۱۰؛ به نقل از صفری، فرخی و صالح‌زاده، ۱۳۹۴)، مدیریت منابع انسانی بر چهار حوزه اصلی عمل‌گرا، کارمندگرا، جهانی‌گرا<sup>۳</sup> و آینده‌گرا<sup>۴</sup> متمرکز است. مدیریت منابع انسانی، عمل‌گرا است: مدیریت منابع انسانی اثربخش، بر عملکرد به‌جای ثبت سوابق، نگارش رویه‌ها و قوانین تمرکز دارد؛ مدیریت منابع انسانی، کارمندگرا است: مدیریت منابع انسانی به هر کارمند به‌عنوان یک منبع در سازمان می‌نگرد و خدمات و برنامه‌هایی برای برآوردن نیازهای آنان ارائه می‌دهد تا از این طریق، استفاده بهتری از این منبع ارزشمند نصیب سازمان شود؛ مدیریت منابع انسانی جهانی‌گرا است: با توجه به تنوع نیروی انسانی در سازمان‌های بین‌المللی، مدیریت منابع انسانی باید با افراد متفاوت از فرهنگ‌های مختلف به‌صورت عادلانه، محترمانه و با حساسیت بالا برخورد کند؛ مدیریت منابع انسانی، آینده‌گرا است: مدیریت منابع انسانی اثربخش، بر کمک به سازمان در دستیابی به هدف‌ها با ایجاد شایستگی و انگیزش مناسب کارکنان، تمرکز دارد.

**توسعه منابع انسانی<sup>۵</sup>:** در مورد توسعه منابع انسانی بحث فراوان است، اما نکته مهم آن است که امروز توسعه منابع انسانی تنها با آموزش‌های تخصصی و فنی حاصل نمی‌شود، بلکه از طریق نظام جامع به پرورش کارکنان سازمان اقدام می‌کند؛ یعنی کارکنان سازمان در ابعاد مختلف پرورش می‌یابند.

توسعه منابع انسانی، رشد مداوم و پیوسته توسعه و بهبود ابعاد مختلف و همه‌جانبه فرد محسوب می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، بحث توسعه منابع انسانی توسعه فرد در جمیع جهات است؛ توسعه فرد در زندگی کاری، زندگی اجتماعی، زندگی خصوصی و مسائل فرهنگی و معنوی است. توسعه منابع انسانی به مفهوم تولید فکر و

1. Action-Oriented
2. Employee oriented
3. Global-Oriented
4. Future-Oriented
5. Human Resource Development

ایده توسط کارکنان سازمان است و مفهوم جدید آن ایجاب می‌کند کارکنان با دلسوزی و تعهد کامل، توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در جهت تحقق مأموریت‌های سازمان قرار دهند و همواره برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدید پدید آورند. در مفهوم توسعه منابع انسانی، هدف ایجاد مهارت‌هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر یا مسئولیت سنگین‌تر آماده کند؛ بنابراین برنامه‌های آموزشی توسعه منابع انسانی به‌منظور رشد افراد بدون ارتباط با مشاغل جاری یا آینده سازمان است؛ این بدان معنا نیست که نتیجه حاصل از برنامه‌های آموزشی توسعه در مسائل جاری یا آینده سازمان بدون استفاده باشد، بلکه برنامه‌هایی طراحی می‌شوند و در یک‌کلام هدف برنامه آموزشی توسعه این است که سازمان را همیشه زنده و پابرجا نگه دارد تا روند انطباق و تغییر روش‌ها و سیاست‌ها در سازمان به سهولت انجام گیرد. توسعه منابع انسانی دارای فرایندی مشتمل بر معاینه، تشخیص، پیشگیری و درمان است (بکر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

**مفهوم جدید توسعه منابع انسانی:** در مفهوم جدید توسعه منابع انسانی، انسان‌های سازمانی باید به کیفیت‌هایی مجهز شوند که هیچ‌گونه مشکلی با سازمان نداشته باشند و با دلسوزی و تعهد و بینش علمی، تمام توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در جهت تحقق مأموریت‌های سازمانی قرار دهند و دائماً ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی تولید کنند. به‌طورکلی، توسعه منابع انسانی از ۱۱ مؤلفه ایجاد آگاهی علمی و ارتقای دانش کارکنان؛ تولید رفتارهای علمی و متعادل در کارکنان؛ ایجاد ارزش‌افزوده به‌عنوان کیفیت در کارکنان؛ ارتقای قابلیت‌های کارکنان؛ توسعه مهارت‌های انجام کار؛ به‌روز کردن اطلاعات کارکنان؛ توانایی حل مسائل به شکل علمی؛ درست انجام دادن کار؛ تصمیم‌گیری عقلایی؛ رشد شخصیت هماهنگ در کارکنان و توانایی ترکیب اطلاعات و ساختن مجموعه‌های جدید، تشکیل شده است (کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳؛ کمپبل، ایم و جونگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

**ابعاد توسعه منابع انسانی:** به‌طورکلی ابعاد توسعه منابع انسانی را می‌توان در ۶ طبقه قرار داد که عبارت‌اند از: ۱- بُعد فکری<sup>۴</sup>: توسعه‌یافتگی انسان زمانی مصداق پیدا

1. Becker

2. Clark

3. Campbell, Im & Jeong

4. Thinking Dimension

می‌کند که فرد سازمانی دائماً افکار جدیدی را تولید و برای سازمان و اصلاح آن به سازمان، فکر تزریق کند. بُعد فکری توسعه منابع انسانی بدین معنی است که تفکر منطقی در سازمان همه‌گیر شده و کل سازمان فکری شود. در این صورت فرایندهای سازمانی دائماً بهبود و اصلاح می‌شود؛ ۲- بُعد نگرشی<sup>۱</sup>: تغییر نگرش‌های کارکنان به شکل‌گیری رفتارها و عمل‌های منطقی منجر می‌شود. توسعه انسانی در بُعد نگرشی یعنی اینکه نگرش فردی و سازمان نسبت به بهبود و تحول انعطاف‌پذیر شود و به محض دریافت دانش‌های جدید بتواند آن را به نگرش سازمانی تبدیل کند. انسان توسعه‌یافته سازمانی از نگرش‌های اصولی و درعین حال عمیق برخوردار بوده و این به توسعه دانش سازمانی کمک می‌کند؛ ۳- بُعد شغلی<sup>۲</sup>: توسعه انسانی در بُعد شغلی بدین معنی است افراد با علاقه بیشتر از تجهیزات و تکنولوژی پیشرفته در تولید استفاده و در کاربرد آنها از خود دقت و فراست بیشتری نشان دهند و از سوی دیگر، ظرفیت و بینش علمی و فنی افراد را برای انجام تحقیقات کاربردی، اختراع و اکتشاف، افزایش و گسترش می‌دهد و موجب می‌شود تا نیروها کار خود را با تغییرات و تحولات مداومی که در تکنولوژی و فرایندها ایجاد می‌شود، تطبیق دهند؛ ۴- بُعد ادراکی<sup>۳</sup>: مهارت ادراکی موجب می‌شود که کارکنان بهتر بتوانند فرایندها را به هم‌دیگر، پیوند و خلأ و دوباره‌کاری‌ها را تشخیص دهند. در مجموع، بُعد ادراکی توسعه انسانی در سه مقوله جامعیت فکری، تعمیق و انعطاف‌پذیری مصداق پیدا می‌کند؛ ۵- بُعد رفتاری<sup>۴</sup>: منظور از بُعد رفتاری توسعه انسانی این است که کارکنان سازمان دارای رفتاری استاندارد در سازمان باشند. زمانی که کارکنان رفتار استاندارد داشته باشند، انطباق و سازگاری کارکنان با فرایندهای سازمانی بهتر خواهد بود. به‌طور کلی کارکنان سازمان باید همیشه رفتار معقول و استاندارد خود را اصلاح کنند و بهبود دهند تا تأثیر لازم را بر فرایندها و اصلاح سازمانی بگذارند؛ ۶- بُعد خلاقیتی<sup>۵</sup>: یکی از مقوله‌های مهم توسعه‌یافتگی سازمانی این است که از راه خلاقیت‌های فردی،

1. Attitudinal Dimension

2. Job Dimension

3. Conceptual Dimension

4. Behavioral Dimension

5. Creativity Dimension



سازمان را به سازمانی خلاق تبدیل کنیم. سازمان با خلاقیت می‌تواند فرایندهای خود را اصلاح و به اثربخشی و کارایی مطلوب دسترسی پیدا کند (کلارک، ۲۰۱۳). در رابطه با توسعه منابع انسانی، تعریف‌های متعددی ارائه شده است که به برخی از مهم‌ترین آنها در جدول (۲) اشاره می‌شود.

جدول (۲) تعاریف توسعه منابع انسانی از دیدگاه صاحب‌نظران

تعریف	نام نویسندگان/سال
توسعه منابع انسانی، مجموعه‌ای نظام‌مند و فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده به‌وسیله سازمان برای آماده کردن اعضا با مهارت‌های ضروری برای تقاضای شغلی جاری و آینده است.	ورنر و دسیمون <sup>۱</sup> (۲۰۰۶)
توسعه منابع انسانی، فرایند یا فرایندهایی از توانایی سازمان‌دهی شده و توانایی بر پایه تجربه‌هایی است که توسط کارکنان در یک دوره زمانی مشخص موجب تقویت عملکرد فردی و سازمانی و موجب افزایش رشد جهانی فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی می‌شود.	لینهام و کانینگهام <sup>۲</sup> (۲۰۰۴)
توسط افراد با مہیاکردن نیازمندی محیطی که موجب رشد انسانی در توانمندی کامل و آزاد کردن توانایی‌های بالقوه وی شود.	جها (۲۰۰۴)
توسعه منابع انسانی، فرایندی است برای رشد و نمو کار انسانی از راه توسعه سازمان و آموزش شخصی و توسعه‌ای، به‌منظور بهبود عملکرد.	سوانسون و هولتون <sup>۳</sup> (۲۰۰۱)
توسعه منابع انسانی، نظری جمعی است که به‌طور طبیعی به هم‌پیوستگی اجتماعی، فرهنگی و ابعاد معنوی در ظرفیت‌سازی و قدرتمندی کارکنان را دنبال می‌کند.	راجرز (۲۰۰۱)
توسعه منابع انسانی، متشکل از تجربه‌های یادگیری سازمان‌دهی شده‌ای است که توسط کارکنان در زمان مشخصی به وجود می‌آید و سبب امکان افزایش عملکرد یا رشد شخصی می‌شود.	گیلی و اگلند <sup>۴</sup> (۱۹۸۹)

1. Werner & DeSimone

2. Lynham & Cunningham

3. Swanson & Holton

4. Gilley & Egglund

در تعریفی تقریباً جامع، توسعه منابع انسانی را می‌توان فرایند توسعه و برانگیختن تخصص‌های انسانی از طریق توسعه سازمانی و آموزش کارکنان و توسعه برای عملکرد تعریف کرد. در تعریف دیگر، توسعه منابع انسانی را می‌توان فرایند یا فعالیتی کوتاه‌مدت یا بلندمدت برای توسعه دانش، تخصص، بهره‌وری و رضایت کاری در سطوح مختلف فردی، تیمی، سازمانی یا ملی نامید (مکلین، ۲۰۰۱؛ به نقل از سلطانی و سلیمان تبار، ۱۳۹۴).

**مدیریت منابع انسانی در دانشگاه:** مدیریت منابع انسانی در دانشگاه از سال ۱۳۳۹ با عنوان سازمانی مدیریت کارگزینی فعالیت خود را آغاز کرد. با تصویب قانون اهداف و وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در تاریخ ۱۳۸۶/۶/۱ و نیز ماده ۱۰ همین قانون و ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران و رویکرد مقامات عالی دانشگاه نسبت به نیروی انسانی از تاریخ ۱۳۸۴/۳/۲ عنوان مدیریت کارگزینی به مدیریت منابع انسانی تغییر یافت.

مدیریت منابع انسانی بر اساس ساختار سازمانی، از مدیریت‌های زیرمجموعه حوزه معاونت اداری و مالی دانشگاه است که امور مربوط به برنامه‌ریزی نیروی انسانی و فعالیت‌های اجرایی را در سطوح کارکنان رسمی، پیمانی و اعضای هیئت علمی پس از هماهنگی با مسئولین ذی‌ربط از مرحله ورود به خدمت تا خروج و بازنشستگی در سطح واحدهای تابعه دانشگاه به عهده دارد (<https://sbu.ac.ir/ADJ/MAE/HRM/Pages/default.aspx>).

در زمینه مدیریت منابع انسانی، پژوهش‌های مختلف داخلی و خارجی صورت گرفته است. بررسی‌ها نشان داد پژوهش داخلی و خارجی با موضوع شناسایی عوامل مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها اجرا نشده است. در این بخش به چندی از پژوهش‌های داخلی و خارجی در حوزه مدیریت منابع انسانی، اشاره می‌شود.

خیراندیش، دولتی و قمی (۱۳۹۵)، در پژوهشی به راهبردهای توسعه سرمایه انسانی در نظام آموزش عالی را بررسی کردند. این پژوهش با روش آمیخته انجام گرفت و در نهایت مشخص شد راهبردهای آموزشی، پژوهشی و گفتمان‌سازی طی فرایند تلفیق موردها به‌عنوان راهبردهای توسعه سرمایه انسانی در نظام آموزش عالی معین شدند. همچنین، راهبردهای آموزشی، پژوهشی و گفتمان‌سازی به ترتیب

بیشترین همبستگی را با متغیر راهبردهای توسعه سرمایه انسانی در آموزش عالی مربوط داشتند. راوند و سیدنقوی (۱۳۹۵)، پژوهشی را با عنوان «منابع انسانی حرفه‌ای: کلید تعالی عملکرد سازمان‌های دولتی ایران» اجرا کردند. با استفاده از مصاحبه، پنج متغیر؛ بُعد فردی، نهادی، کارکردی، فراسازمانی و دستاوردهای حرفه‌ای گرایبی به‌عنوان متغیرهای اصلی پژوهش، انتخاب شد. آزمون رگرسیون چندمتغیره گام‌به‌گام و مدل‌سازی معادلات ساختاری، نشان‌دهنده تأثیر مستقیم و غیرمستقیم ابعاد و عوامل مؤثر بر حرفه‌ای‌گرایی منابع انسانی بر تعالی عملکرد سازمان‌های دولتی ایران با دستاوردهای فردی، سازمانی و اجتماعی حرفه‌ای‌گرایی منابع انسانی بود. سلطانی و سلیمان‌تبار (۱۳۹۴)، پژوهشی را با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی در قرارگاه خاتم‌الانبیاء (ص)» به‌صورت توصیفی-پیمایشی اجرا کردند. این پژوهش در سه بُعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای انجام گرفت. نتایج نشان داد در بُعد ساختاری، عوامل برخورداری از بصیرت افزایی، برنامه‌ریزی‌های آموزشی با نگاه به آینده و چندمنظورگی نظام آموزشی؛ در بُعد رفتاری، عوامل برخورداری از استادان آماده عمل، انقلابی و با ایمان و برخورداری از کارکنان خودکار آمد و در بُعد زمینه‌ای، عوامل حمایت قانونی از نظام آموزشی، حمایت از فرهنگ خلاقیت و تشویق ایده‌ها و نظرات خلاق، بالاترین امتیاز را کسب کردند. کرد و همکاران (۱۳۹۳)، طی پژوهشی، ماهیت سرمایه فکری و نقش آن در توسعه مراکز آموزش عالی را بررسی کردند. بر اساس نتایج این پژوهش، دارایی‌ها و سرمایه فکری هر سازمانی با توجه به ماهیت آن سازمان، مخصوص همان سازمان است. دانشگاه‌ها نیز از این قاعده مستثنا نیستند و بر اساس محیط خاص، نوع مالکیت، هدف‌ها و ... باید ابزارها و مدل‌هایی را برای ارزیابی دارایی‌های نامشهود خود تعریف کنند. بر همین اساس، به منظور مدیریت هرچه مؤثرتر سرمایه‌های فکری در مراکز آموزش عالی، مواردی همچون ایجاد مراکز توسعه سرمایه فکری در دانشگاه در جهت هدفمندتر شدن بحث مدیریت سرمایه فکری در دانشگاه؛ توجه ویژه مسئولان دانشگاه به مباحث سرمایه فکری به‌عنوان اصلی‌ترین عامل تولید دانش و اقتصاد دانایی‌محور در جامعه؛ تقویت ساختارهای داخلی دانشگاه در راستای بهبود مدیریت سرمایه‌های فکری؛ ایجاد یک مرکز ملی توسعه سرمایه فکری جهت ارتباط دانشگاهیان و تبادل نظرات مختلف در این زمینه و توجه به تحولات بین‌المللی در زمینه آموزش عالی در این زمینه و سوق دادن فعالیت‌های دانایی‌محور دانشگاه به سمت آن پیشنهاد می‌شود.

صفری، فرخی و صالح‌زاده (۱۳۹۳)، در پژوهشی به آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی اقدام کردند. این پژوهش با استفاده از الگوی سه‌مرحله‌ای سنجش نوع تفکر مدیران نسبت به منابع انسانی، بررسی راهبرد و سامانه‌های مدیریت منابع انسانی و بررسی متغیرهای رفتار سازمانی در یک شرکت فعال در حوزه ICT در استان اصفهان صورت گرفت. نتایج پژوهش نشان داد در حوزه تفکر و نوع نگاه به مدیریت منابع انسانی حدود ۷۵ درصد از مصاحبه‌شوندگان دارای تفکر HRM به منابع انسانی سازمان هستند. در زمینه راهبرد و سامانه مدیریت منابع انسانی، سامانه تجزیه و تحلیل شغل و راهبرد مدیریت منابع انسانی تدوین‌شده‌ای وجود نداشت و سامانه‌های دیگر نیز برای بهبود، به اصلاحاتی فرایندی و محاسباتی نیاز دارند. همچنین در حوزه رفتار سازمانی مشخص شد که از نظر کارکنان سازمان، عدالت سازمانی درک شده در این شرکت پایین‌تر از حد میانگین است؛ اما رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی بالاتر از حد میانگین است. اقدسی و نوروززاده (۱۳۹۱)، پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی» در حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری اجرا کردند. نتایج پژوهش نشان داد مؤثرترین عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری عبارت‌اند از: مدیریت مشارکتی، داشتن هدف‌های روشن، فراهم کردن اطلاعات، دسترسی به منابع، نظام پاداش‌دهی، تشکیل گروه، تفویض اختیار، ارزیابی عملکرد، الگوسازی، حمایت کردن، برانگیختن، استقلال و ساختار سازمانی.

جاکوبز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، در قسمتی از پژوهش خود با اشاره به اهمیت مدیریت منابع انسانی در حوزه‌های مختلف از جمله ارزیابی عملکرد، عدالت سازمانی و... نتیجه گرفتند مدیریت منابع انسانی برای دستیابی به موفقیت در کل سازمان، باید در تدوین مأموریت، چشم‌انداز، هدف‌ها و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک سازمان شرکت داشته باشد و از آنها پشتیبانی کند. درنهایت، به تعیین معیارهایی برای اندازه‌گیری و نشان دادن میزان موفقیت سازمان در فعالیت‌های مرتبط انجام‌شده کمک کند. رحمان و ناس<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، در پژوهش خود توجه ویژه‌ای به توسعه مدیریت منابع انسانی داشته‌اند و آن را مهم‌ترین عامل در مقابله سازمان با چالش‌های جدید دانسته‌اند.

1. Jacobs et al

2. Rahman & Nas

همچنین در قسمتی از این پژوهش اشاره شده است برنامه‌های مدیریت منابع انسانی باید بر اساس هدف‌های استراتژیک و کلان سازمان طراحی شود؛ لذا نباید به‌عنوان یک بخش یا واحد کوچک و مجزا نگریسته شود؛ بنابراین متخصصان منابع انسانی با درک این وظایف، سازمان خود را به سمت حوزه‌هایی از قبیل توسعه سازمانی، بهره‌برداری درست از کارمندان در جهت دستیابی به هدف‌های کسب‌وکار و مدیریت استعدادها سوق می‌دهند. مارتل و ریچارد (۲۰۱۰)، در پژوهش خود با عنوان «نقش آموزش مداوم در توسعه منابع انسانی از دیدگاه مدیران» به این نتیجه رسیدند که در حال حاضر، مدیریت منابع انسانی با توسعه منابع انسانی عجین شده و برای بهبود وضعیت خود در برابر چالش‌های موجود ناگزیر از توسعه است. یکی از مهم‌ترین موارد که ارتباط تنگاتنگی با توسعه منابع انسانی دارد، آموزش است. به‌منظور افزایش تأثیرگذاری برنامه‌های آموزش منابع انسانی، سازمان‌ها باید به‌صورت مرتب، آموزش کارمندان و پیشرفت‌های آنها را ارزیابی کنند و آنها را برای جایگاه آینده‌شان و رشد بیشتر آماده کنند. سازمان‌ها باید متوجه باشند نیازهای کارمندان با هم متفاوت است و با گذشت زمان و پیشرفت کارمندان در حرفه خود تغییر خواهد کرد. زمانی که سازمان‌ها برای افزایش دانش و مهارت‌های کارمندان خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، این سرمایه‌گذاری در قالب کارمندان ماهرتر با بازدهی بیشتر به شرکت بازخواهد گشت؛ بنابراین آموزش و توسعه منابع انسانی هم به سود کارمندان است و هم سازمان‌ها. کاسیو (۲۰۱۰)، در پژوهش خود عنوان کرد اهمیت عامل انسانی و نقش منحصره‌فرد او به‌منزله یک منبع استراتژیک و طراح و مجری نظام‌ها و فراگردهای سازمانی، جایگاهی به‌مراتب بالاتر از گذشته یافته است تا جایی که در تفکر سازمانی پیشرفته، انسان به‌مثابه مهم‌ترین منبع و دارایی برای سازمان است.

#### روش پژوهش

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، شامل ۱۱ نفر از استادان دانشگاه‌های تهران، خوارزمی، صنعتی شریف، شهید بهشتی و انجمن مدیریت منابع انسانی ایران بودند که بر اساس نمونه‌گیری نوعی و با توجه به‌قاعده اشباع نظری و به‌صورت هدفمند انتخاب و داوطلبانه در پژوهش شرکت کرده‌اند. در روش نمونه‌گیری هدفمند نمونه به‌گونه‌ای انتخاب می‌شود که تا حد امکان ویژگی‌های جامعه واقعی را داشته باشد؛

بنابراین پژوهشگر، با توجه به آشنایی قبلی با جامعه برای رسیدن به هدف خود (درک عمیق پدیده مورد نظر) به صورت قضاوتی افرادی را انتخاب می‌کند که اطلاعات و درک آنها در زمینه مورد بررسی، بسیار زیاد و عمیق است. با توجه به اینکه پژوهشگر در پژوهش کیفی معمولاً به دنبال تعمیم یافته‌ها نیست، بر اساس اشباع نظری می‌تواند در صورت رسیدن به تکرار داده‌ها و یافته‌های کیفی مشابه، از ادامه فرایند گردآوری داده‌ها صرف نظر کند. بر اساس طبقه‌بندی کرسول<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، نمونه‌گیری نوعی، شکلی از نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر در آن، یک شخص یا جایی را که مطالعه می‌کند برای کسانی که با موقعیت غریبه‌اند، عادی است. البته آنچه عادی بودن را ایجاد می‌کند، نسبت به تفسیر، باز است؛ به عبارت دیگر، پژوهشگر در نمونه‌گیری نوعی به دنبال این است که «چه چیزی طبیعی است؟» یا «چه چیزی عادی است؟» (کرسول، ۲۰۱۲، ۲۰۸). ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش مبتنی بر مصاحبه نیمه ساختاری بوده که بر اساس آن درک استادان از مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها و روند توسعه آن بر اساس تجربه‌های حرفه‌ای و عملی آنها مطالعه شد. در واقع هدف ضمنی انتخاب مشارکت‌کنندگان چنین بوده که با استنادی مصاحبه شود که یا در بخش‌های مرتبط منابع انسانی دانشگاه تجربه همکاری داشته باشند یا در این حوزه، صاحب مقاله و کتاب تألیفی و به نوعی صاحب نظر باشند. جدول (۳) ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش را نشان می‌دهد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup>. Cresswell

جدول (۳) ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	دانشگاه	جنسیت	مرتبه علمی	تعداد مقاله‌های تألیفی	تعداد کتاب‌های تألیفی	سابقه همکاری با حوزه منابع انسانی دانشگاه
۱	خوارزمی	مرد	دانشیار	۶ مقاله	۱ کتاب	بله
۲		مرد	استادیار	۵ مقاله	-	خیر
۳	تهران	زن	استادیار	۴ مقاله	۱ کتاب	خیر
۴		مرد	دانشیار	۱۱ مقاله	۱ کتاب	خیر
۵		مرد	استاد	۸ مقاله	-	بله
۶	شهید بهشتی	مرد	استادیار	۴ مقاله	-	بله
۷		زن	استادیار	۳ مقاله	-	خیر
۸		مرد	دانشیار	۵ مقاله	۲ کتاب	خیر
۹	صنعتی شریف	زن	دانشیار	۱ مقاله	-	خیر
۱۰		مرد	استادیار	۲ مقاله	-	خیر
۱۱	انجمن مدیریت منابع انسانی ایران	مرد	دانشیار	۱۲ مقاله	۱ کتاب	بله

با توجه به اینکه هدف اصلی از اجرای پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها بود، راهبرد این پژوهش از نوع پدیدارنگاری<sup>۱</sup> بوده است. پدیدارنگاری یک سنت پژوهش تجربی است که فهم و درک افراد از دنیای اطراف را مطالعه می‌کند. به گفته مارتن<sup>۲</sup> (۱۹۸۱)، به نقل از سعیدی و همکاران، (۱۳۹۵)، «پدیدارنگاری روشی برای تحلیل توصیفی و فهم افراد از پدیده‌هایی است که آنها در طول زندگی حرفه‌ای یا شخصی خود تجربه کرده‌اند». در این راهبرد پژوهشی، مسئله یا مشکل پژوهشی از درون و توسط افرادی که آن را تجربه کرده‌اند، مطالعه می‌شود. پدیدارنگاری با پدیدارشناسی متفاوت است. پدیدارشناسی عمدتاً یک روش فلسفی است که در آن یک فیلسوف، نظر و درک خود را درباره یک پدیده

۱. Phenomenography

۲. Marton

مسلم و قطعی می‌داند اما پدیدارنگاری، یک روش پژوهشی است که در آن، پژوهشگر درک و فهم افراد دیگر را درباره یک پدیده تجربه شده، توصیف می‌کند. تلاش پژوهشگر در اجرای هر مصاحبه بر آن متمرکز بوده تا داده‌های کیفی به صورت مستقل و اکتشافی به دست آید و نتایج آن بدون دست‌کاری ذهنی و ارائه الگوی خاصی مورد تحلیل قرار گیرد. پرسش‌های اساسی برای شناسایی عوامل مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها در هر مصاحبه این چنین بود:

۱- عوامل مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها کدام‌اند؟

۲- وضعیت فعلی منابع انسانی دانشگاه‌ها را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۳- برای رسیدن به وضعیت مطلوب چه راهکارهایی پیشنهاد می‌کنید؟

علاوه بر پرسش‌های اساسی، پژوهشگر در طول مصاحبه از پرسش‌های کنکاشی برای درک عمیق‌تر از پدیده مورد مطالعه، استفاده کرده است. برای نمونه می‌توان به این پرسش کنکاشی اشاره کرد: اگر شما در حوزه منابع انسانی دانشگاه‌ها سیمتی داشتید، برای بهبود وضعیت چه کارهایی انجام می‌دادید؟ همه مصاحبه‌ها به صورت عمیق و ضبط‌شده، انجام گرفته و تمام تلاش پژوهشگر بر آن بوده تا در زمان اجرا، مشارکت‌کننده، هدایت‌گر اصلی روند مصاحبه باشد و به کمک یادداشت‌برداری و یادآوری نکته‌های مورد اشاره توسط مصاحبه‌شونده به ترتیب مورد کنکاش قرار گیرد تا در فرایند آوانویسی (برگرداندن صدا به نوشته) ابهامی باقی نماند. بعد از انجام مصاحبه، همه مصاحبه‌ها از روی دستگاه ضبط، پیاده و برای تحلیل، آماده شد. فرایند تحلیل داده‌ها استقرایی بود؛ به عبارت دیگر، هیچ چهارچوب مفهومی قبلی برای کدگذاری و مقوله‌بندی وجود نداشت بلکه مصاحبه به صورت آزاد و عمدتاً با توجه به فن کدگذاری مورد استفاده در نظریه زمینه‌ای<sup>۱</sup> یا «برخاسته از داده‌ها» (بازرگان، ۱۳۸۹)، صورت گرفت. به عبارت دیگر، داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز<sup>۲</sup>، محوری<sup>۳</sup> و منتخب<sup>۴</sup> تحلیل شدند. برای مطالعه روایی صوری و محتوایی پرسش‌های مصاحبه، با تنی چند از استادان دانشکده مدیریت و علوم تربیتی دانشگاه خوارزمی و تهران و نیز صاحب‌نظران حوزه پژوهش‌های کیفی مشورت شد. همچنین برای سنجش پایایی

1. Grounded theory

2. Open coding

3. Axial coding

4. Selective coding



پرسش‌های مصاحبه از روش پایایی هم‌زمان که ناظر بر مقایسه و هم‌افزایی مشاهدات هم‌زمان<sup>۱</sup> است، استفاده شد. جدول (۴) یک نمونه از کدگذاری باز را نشان می‌دهد:

جدول (۴) نمونه کدگذاری باز بر اساس بخشی از یک مصاحبه

از سرمایه انسانی می‌توان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابعاد و ظرفیت‌های موجود در رشد و توسعه دانشگاه‌ها نام برد. متأسفانه این موضوع فقط در مقالات و نهایتاً همایش‌ها خلاصه می‌شود. هر کشوری برای رشد و توسعه خود ناگزیر نیازمند رشد و توسعه دانشگاه‌ها و هر دانشگاهی برای رشد و توسعه خود نیازمند رشد و توسعه منابع انسانی خود است؛ با این اوصاف می‌توان گفت توجه به رشد و توسعه منابع انسانی نه‌تنها از مهم‌ترین عوامل توسعه دانشگاهی، بلکه از جمله مهم‌ترین عوامل توسعه جامعه نیز محسوب می‌شود. بدون شک، دیدگاه مدیران دانشگاهی در خصوص توجه به رشد و توسعه منابع انسانی باید تغییر یابد و در این زمینه نیازمند بهره‌گیری از نظرات متخصصان این حوزه هستیم و بهتر است برای شروع کار ابتدا هدف از توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها روشن شود و برای آن رسالتی معین شود و در ادامه می‌توان از تجربه کشورهای صاحب سبک و موفق در این حوزه استفاده کرد.

۱- سرمایه انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابعاد و ظرفیت‌های رشد و توسعه دانشگاهی؛ ۲- خلاصه شدن موضوع منابع انسانی در مقاله‌ها و همایش‌ها؛ ۳- تأثیر رشد و توسعه منابع انسانی در توسعه دانشگاه و جامعه؛ ۴- تغییر دیدگاه مدیران؛ ۵- مشخص شدن رسالت توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها؛ ۶- استفاده از تجربه‌های کشورهای موفق.

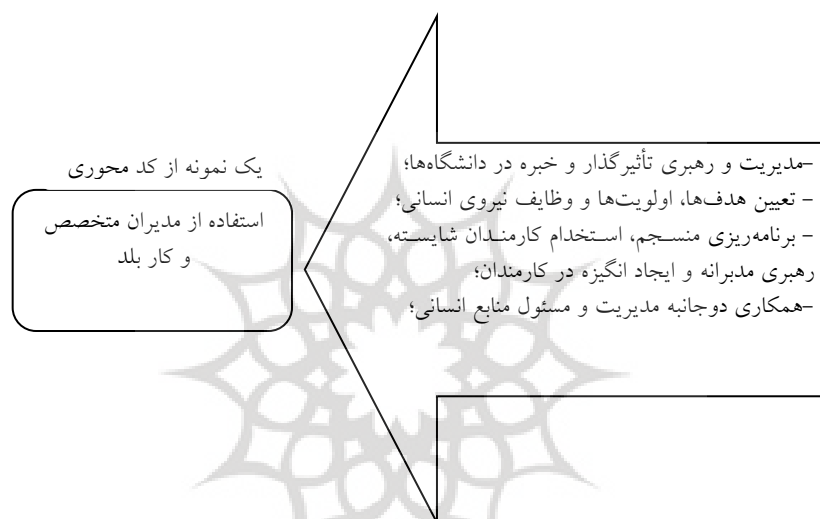
کدهای باز استخراج شده در این نقل قول

فرایند کدگذاری به این صورت بود که نخست، همه مصاحبه‌ها به‌دقت روخوانی شد تا معنا و مفاهیم اصلی در آن به‌صورت توصیفی شناسایی شود. نتیجه این مرحله یک تصویر کلی و توصیفی از هر مصاحبه بود. در مرحله بعد، همه مصاحبه‌ها برای تحلیل اولیه و کدگذاری در نظر گرفته شدند. برای کدبندی، متن مصاحبه‌های انتخاب شده را قطعه‌بندی و هر قطعه (مبنای قطعه‌بندی محتوا بود، هر معنا، محتوا و مضمونی که هدف پژوهش را پوشش دهد) یک کد در نظر گرفته شد. نام هر کد به‌گونه‌ای انتخاب شد که دقیقاً و به‌صورت عینی توصیف‌کننده قطعه مشخص شده باشد. این

1. Diachronic Reliability

مرحله کدگذاری باز بود. این کار تا مرحله اشباع نظری یعنی جایی که کدهای جدیدی شناسایی نمی‌شد، ادامه پیدا کرد. نتیجه این مرحله، شناسایی تعداد زیادی کدهای باز بود. کدهای به‌دست‌آمده در مرحله اول، بعد از چند بار غربال کردن و با ملاحظه مشابهت‌ها و تفاوت‌های آنها ادغام شد و در نهایت کدها به تعداد محدودتری کاهش یافت و بر اساس آن تعداد ۲۲ کد نهایی مشخص شد (کدگذاری محوری). جدول (۵) چگونگی شکل‌گیری کدهای محوری را نشان می‌دهد:

جدول (۵) نمونه‌ای از چگونگی شکل‌گیری کدهای محوری



در ادامه کدهای نهایی (جدول ۶) به‌صورت تحلیلی به درون‌مایه اصلی تبدیل شد (کدگذاری منتخب).

جدول (۶) نحوه شکل‌گیری کدهای منتخب یا مقوله‌های نهایی

کد منتخب	کد محور	کد باز
عوامل مهارتی، اطلاعاتی و ارتباطی	به‌روز رسانی مهارت‌ها و دانش کارمندان	گسترش تغییرات در رقابت جهانی؛ به‌روز رسانی مهارت‌ها و دانش کارمندان؛ توجه به نقش کمکی و حرکتی دانشگاه‌ها در روند مسیر توسعه جامعه؛ شناسایی کارمندانی که مهارت‌هایشان از سطح مطلوب کم‌تر است؛ کمک برای ارتقای سطح مهارت کارمندان و نیز کمک در جهت تدارک فرایندهایی که به‌موجب آن دانش و مهارت کارمندان افزایش یابد.
	برقراری ارتباط با کارمندان و ارائه بازخورد	ارتباطات اثربخش یکی از شروط لازم برای دستیابی به راهبردهای سازمانی و مدیریت منابع انسانی؛ ارتباط با کارمندان نه به‌طور یک‌طرفه بلکه تقسیم اطلاعات بین دو فرد؛ ارتباط زمینه مناسبی برای مبادله اطلاعات، دانش و تجربیات در سازمان.
	ارائه اطلاعات درست	بهبود تصمیم‌گیری‌ها از طریق اطلاعات درست؛ دسترسی به اطلاعات برای تصمیم‌گیری سازنده؛ اطلاعات مدیران منابع مختلف برای تصمیم‌گیری در مورد نیروها؛ اطلاعات مدیران برای تصمیم‌گیری‌های جدید.
	تأمین فناوری‌ها، ابزارها و تجهیزات ضروری	تغییرات در مدیریت منابع انسانی با ورود فناوری اطلاعات به سازمان؛ شناخت فعالیت‌های فناوری‌ها، ابزارها و تجهیزات؛ عجز شدن نقش فناوری‌ها در سازمان با مدیریت منابع انسانی؛ نقش ویژه فناوری‌ها، ابزار و تجهیزات در منابع انسانی و عملکرد آنها (از جمله انجام بهتر وظایف).

## گزارش یافته‌ها

در این قسمت، نتایج به دست آمده از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان، مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. در مصاحبه با مشارکت‌کنندگان، اغلب آنها اتفاق نظر داشتند که در حال حاضر، وضعیت منابع انسانی در دانشگاه‌ها نگران‌کننده است و به نوعی این مهم به دست فراموشی سپرده شده است. برای مثال یکی از مشارکت‌کنندگان با لحنی خاص اظهار داشت: «مدیریت منابع انسانی در دانشگاه؟! چه چیزی می‌توانم بگویم؟! واقعیت را بگویم؟! مدیریت منابع انسانی در دانشگاه را فقط در سمینارها و همایش‌ها می‌توان یافت و در مورد آن صحبت کرد و ساعتی بعد از آن، همه چیز به دست فراموشی سپرده می‌شود» (م. ش. ۸). یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان در خصوص وضعیت منابع انسانی در دانشگاه عنوان کرد: «مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش عالی کشورمان درست تعریف نشده است و زمانی که متولی این امر (نظام آموزش عالی) هدف مشخصی برای آن تعریف نکرده باشد چطور می‌توان انتظار مدیریت درست منابع انسانی در دانشگاه‌ها و توسعه آن را داشت» (م. ش. ۱۱). مشارکت‌کننده دیگری معتقد بود: «باید توجه داشته باشیم که مقوله توسعه منابع انسانی به خصوص در دانشگاه‌ها از جمله ضروری‌ترین اقداماتی است که در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح است و از این رو، در تمامی طرح‌های توسعه بخش و ملی، توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها اولویت ویژه دارد؛ اما هم‌اکنون شاهد آن هستیم که این حوزه از مدیران متخصص و کاربلد بهره نمی‌برد و همین موضوع باعث شده است هدف‌ها و مأموریت‌های این حوزه از مسیر اصلی خود منحرف شود. در یک جمله کوتاه می‌توان گفت وضعیت فعلی مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها مناسب نیست اما امید آن می‌رود که روزی مدیران دلسوز و متخصص با کمک کارکنان توانا و تحصیل‌کرده، بتوانند شکل تازه‌ای به آن ببخشند» (م. ش. ۲).

در ادامه یافته‌های پژوهش، به شناسایی عوامل مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها اشاره می‌شود. ذکر این نکته الزامی است که اغلب مشارکت‌کنندگان معتقد بودند موارد ذکر شده در خصوص عوامل مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها را می‌توان به عنوان راهکارهای ارائه شده نیز در نظر گرفت و برای امتناع از تکرار و اضافه گویی، راهکارهای ارائه شده برای بهبود وضعیت منابع انسانی در دانشگاه‌ها، در قالب مؤلفه‌های عوامل مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی آورده شده است.

### ۱- عوامل داخلی یا درون‌دانشگاهی

هر یک از افراد مشارکت‌کننده، دیدگاه خاصی در مورد این مقوله دارند و از زاویه به خصوصی به قضیه می‌نگرند. برخی از آنان معتقدند که لازم است عوامل درون دانشگاه‌ها با یکدیگر هماهنگ و همسو باشند و از یک الگو پیروی کنند. برخی دیگر معتقد بودند عوامل درون‌دانشگاهی با توجه به نوع دانشگاه تعیین شود. همچنین، برخی دیگر قابلیت‌ها و توانمندی‌های دانشگاه‌ها را مدنظر قرار داده و معتقد بودند عوامل درون‌دانشگاهی باید بر اساس قابلیت و توانمندی هر دانشگاه لحاظ شود؛ چراکه هر دانشگاهی در زمینه تفکر توسعه‌ای (تفکر مدیران دانشگاهی به جهت‌گیری‌های توسعه)، اعتبارات و منابع مالی دانشگاه، سبک مدیریت و رهبری دانشگاه، برنامه‌ریزی توسعه مشارکتی دانشگاه، نوع پاسخ‌گویی دانشگاه به نیازها و تقاضای جامعه و... با دانشگاه دیگر متفاوت است. بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، زیرمجموعه‌های عوامل درون دانشگاهی در ۷ طبقه قرار می‌گیرد که عبارت‌اند از: استفاده از مدیران متخصص و کار بلد؛ بهره‌مندی از کارمندان کارآزموده و خلاق؛ استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک (از جمله برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در سطح خرد و کلان دانشگاه)؛ جلوگیری از مهاجرت نخبگان به منظور استفاده از توانایی‌ها و خلاقیت آنها برای رشد و توسعه منابع انسانی؛ تحول در سیستم و روش‌هایی که نقش حساس و کلیدی در دانشگاه دارند؛ اولویت‌بندی تخصیص منابع و فرهنگ درون دانشگاهی. برای نمونه یکی از مشارکت‌کنندگان، درباره استفاده از مدیران متخصص و کار بلد معتقد بود:

«مدیریت و رهبری، از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه است. مدیران، نقش بسزایی در تعیین هدف‌ها، اولویت‌ها و وظایف نیروی انسانی دارند. برنامه‌ریزی منسجم، استخدام کارمندان شایسته، رهبری مدیرانه و ایجاد انگیزه در کارمندان، از جمله اقداماتی هستند که اگر مدیریت بتواند با همکاری مسئول منابع انسانی محقق‌شان کند، حوزه مدیریت منابع انسانی در دانشگاه در مسیر موفقیت قرار خواهد گرفت. متأسفانه ناکارآمدی بسیاری از مدیران، به تضعیف چرخه مدیریت منابع انسانی می‌انجامد. به همین دلیل و با توجه به اهمیت منابع انسانی در دانشگاه لازم است فکر اساسی در مورد پرورش مدیران متخصص لحاظ گردد» (م. ش. ۴).

یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان، درباره برنامه‌ریزی استراتژیک بیان کرد:

«یک برنامه‌ریزی استراتژیک منسجم و انتخاب یک استراتژی مناسب، شانس موفقیت برنامه را افزایش می‌دهد. البته باید بدانید که موفقیت تعهد می‌آورد. اگر استراتژی و برنامه‌ریزی‌های حوزه مدیریت منابع انسانی هر دانشگاهی به اندازه کافی شفاف و گویا باشند و خیلی خوب تفهیم شوند، نه تنها کارمندان با انگیزه‌تر فعالیت خواهند کرد، بلکه با دانستن مسیر استراتژیک، می‌توانند وظیفه‌شان را متمرکزتر دنبال کنند؛ بنابراین می‌توان گفت استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه مدیریت منابع انسانی، برای جامعه و به‌ویژه دانشگاه‌ها امری ضروری است» (م. ش. ۶).

یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان درباره جلوگیری از مهاجرت نخبگان اظهار داشت: «عارضه (پدیده) مهاجرت نخبگان را می‌توان از دید آسیب‌شناسی به‌نوعی استثمارشدگی کشورهای جهان سوم، توسط کشورهای توسعه‌یافته به شمار آورد که لطمه بسیار بزرگی بر پیکره جامعه وارد کرده است. به اعتقادم نخبگان دانشگاهی را بر اثر چهار عامل علمی، اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی و سیاسی-مدیریتی از دست داده‌ایم که بخش عمده آنها می‌توانستند در شرایط کنونی به رشد و توسعه جامعه (در مفهوم عام) و دانشگاه‌ها (در مفهوم خاص) کمک کنند؛ اما سؤال مهم این است که نقش دانشگاه‌ها در کاهش مهاجرت نخبگان و استفاده از آنها جهت بهره‌مندی از توانایی‌ها و خلاقیت‌هایشان برای رشد و توسعه منابع انسانی چیست؟ چندی پیش جواب این سؤال را در یادداشتی در یکی از صفحات روزنامه دنیای اقتصاد که توسط پژوهشگر جوانی نوشته شده بود خواندم و همان را عیناً بازگو می‌کنم. دانشگاه‌ها در دو بُعد می‌توانند به کاهش مهاجرت نخبگان کمک کنند. اولاً دانشگاه‌ها می‌توانند با به وجود آوردن ابعاد مالی، امنیت شغلی، تسهیلات زندگی و تجهیزات علمی، محیط‌هایی برای افراد به وجود آورند که موجب دلگرمی و انگیزه متخصصان شوند. ثانیاً دانشگاه‌ها با صنعت ارتباط مستقیم و تنگاتنگی برقرار نموده و در ادامه با ایجاد قطب‌ها و شهرک‌های علمی مناسب، زمینه تحقیق و پژوهش برای نخبگان را فراهم کنند. از دیگر اقدامات دانشگاه‌ها برای جلوگیری از مهاجرت نخبگان، اعزام دانشجویان و استادان به خارج از کشور برای تبادل اطلاعات و حمایت از طرح‌های پژوهشی آنها است. در صورت اجرایی شدن این موارد قطعاً می‌توان از وجود نخبگان برای رشد و توسعه عرصه مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها استفاده کرد» (م. ش. ۵).

## ۲- عوامل خارجی یا برون‌دانشگاهی

تغییر و تحول در سیستم پویای منابع انسانی دانشگاه و توسعه متعادل و نظام‌مند آن، نیازمند تفکر و عمل برنامه‌ریزی و مدیریت و سازگاری با محیط درون‌سازمانی و محیط بیرونی دانشگاه به‌منظور پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی است. به بیان ساده‌تر می‌توان گفت معمولاً اغلب عواملی که روی رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها تأثیر می‌گذارند از داخل خود دانشگاه ناشی می‌شوند که به آنها عوامل درون‌دانشگاهی گفته می‌شود، اما گاهی عواملی خارج از دانشگاه نیز ممکن است روی رشد و توسعه منابع انسانی تأثیر داشته باشند که به آنها عوامل خارجی یا برون‌دانشگاهی گفته می‌شود. مشارکت‌کنندگان در پژوهش، دیدگاه‌های مختلفی درخصوص عوامل خارجی یا مؤلفه‌های برون‌دانشگاهی داشتند. بنا بر دیدگاه آنها این عوامل در ۶ طبقه کلی عوامل فرهنگی؛ عوامل اقتصادی؛ عوامل اجتماعی؛ عوامل سیاسی؛ فرهنگ حاکم بر جامعه و در نظر گرفتن رشد اقتصادی قرار می‌گیرد. برای مثال یکی از مشارکت‌کنندگان در خصوص رشد اقتصادی معتقد بود:

«توسعه منابع انسانی دانشگاه، راهبردی مؤثر در مسیر رشد اقتصادی و همچنین رشد اقتصادی، راهبردی مؤثر در مسیر رشد و توسعه منابع انسانی دانشگاهی به‌شمار می‌رود. با نگاهی کلی به شرایط موجود در ایران و کشورهای توسعه‌یافته به‌راحتی درمی‌یابیم که افزایش سطح مهارت و دانش منابع انسانی، هم به نفع دانشگاه‌ها است و هم در سطح کلان موجب بالا رفتن تولید ناخالص ملی می‌شود و زمانی که تولید ناخالص ملی افزایش یابد، بودجه اختصاص‌یافته به دانشگاه‌ها بیشتر و بالطبع بودجه در نظر گرفته شده برای بخش منابع انسانی نیز افزایش می‌یابد. به بیان دیگر، رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها و رشد اقتصادی رابطه‌ای دوسویه با یکدیگر دارند» (م. ش. ۷).

همچنین یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان در خصوص عوامل فرهنگی مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی اظهار داشت:

«ابتدا باید تأثیرگذاری عامل فرهنگ بر منابع انسانی را در دو بخش جامعه (به‌صورت عام) و دانشگاهی (به‌صورت خاص) موردتوجه قرارداد. به بیان ساده‌تر، بحث تأثیرگذاری این عامل را از بخش جامعه به بخش دانشگاه می‌کشانیم. یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی در سطح جامعه و دانشگاه، فرهنگ

است. فرهنگ، عبارت است از مجموعه‌ای از مفروضات که اعضای یک جامعه در آنها مشترک‌اند. این مفروضات، شکل‌دهنده عقایدی درباره جهان، چگونگی کارکرد آن و آرمان‌هایی ارزشمند است. فرهنگ به دو دلیل برای منابع انسانی، مهم است. اولاً، فرهنگ غالباً تعیین‌کننده سه عامل دیگر تأثیرگذار بر منابع انسانی در بازارهای جهانی است. فرهنگ تأثیر بسزایی بر قوانین و سرمایه انسانی یک کشور می‌گذارد؛ زیرا اگر فرهنگ، آموزش و تحصیلات در کشوری ارزش محسوب شده و بدان توجه شود، در این صورت، افراد جامعه سعی خواهند کرد تا سرمایه انسانی خود را تقویت کنند. توجه داشته باشید که فرهنگ و اقتصاد، دارای رابطه بسیار نزدیکی با یکدیگر هستند. با این حال، مهم‌ترین دلیل اهمیت فرهنگ برای منابع انسانی این است که فرهنگ غالباً اثربخشی اقدامات و فعالیت‌های مختلف منابع انسانی را تعیین می‌کند. با مثالی ساده این موضوع را روشن‌تر می‌کنم. فعالیت‌ها و اقداماتی که در ایالات متحده، کارآمد و مؤثر واقع می‌شوند، ممکن است در فرهنگی با عقاید و ارزش‌های متفاوت، مؤثر و کارآمد نباشند. مثلاً در دانشگاه‌های آمریکا بر ارزیابی عملکرد فردی افراد، بسیار تأکید می‌شود و در این دانشگاه‌ها، پاداش‌ها بر اساس عملکرد فردی، اعطا می‌گردد؛ در حالی که در دانشگاه‌های ژاپنی از افراد انتظار می‌رود که در فعالیت‌های گروهی شرکت کنند و ارزیابی عملکرد و اعطای پاداش گروه صورت می‌گیرد. همچنین ویژگی‌های فرهنگی یک دانشگاه بر نحوه رفتار مدیران با زیردستان و نحوه انتخاب فعالیت‌های مناسب منابع انسانی، تأثیر می‌گذارد» (م. ش. ۵).

یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان در خصوص عوامل سیاسی مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی گفت:

«قوانین و مقررات وضع‌شده از سوی سیستم قانون‌گذاری یک دانشگاه می‌تواند شدیداً بر منابع انسانی تأثیر بگذارد. سیستم سیاسی-قانونی، غالباً الزاماتی را بر اقدامات خاص منابع انسانی نظیر آموزش، جبران خدمات، استخدام و اخراج‌ها وارد می‌سازد. در سطحی گسترده‌تر، قانون‌گذاری پیامد و نتیجه فرهنگی است که در آن وجود دارد. لذا قوانین جاری در یک دانشگاه خاص، غالباً انعکاسی از هنجارهای اجتماعی موجود درباره آن چیزی است که رفتار مشروع و قانونی را شکل می‌دهد.» (م. ش. ۱۰).



### ۳- عوامل مهارتی، اطلاعاتی و ارتباطی

اغلب مشارکت‌کنندگان معتقد بودند عوامل مهارتی، اطلاعاتی و ارتباطی در رشد و توسعه منابع انسانی بسیار مهم است و به‌کارگیری آن در دانشگاه‌ها را نویددهنده تغییرات بنیادین در همه زمینه‌ها دانستند. برای نمونه یکی از مشارکت‌کنندگان معتقد بود:

«فناوری اطلاعات به دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات منابع انسانی خود را به‌صورت امن‌تر، سهل‌الوصول‌تر و کامل‌تر ذخیره نمایند و قابلیت تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری بهتر را در خصوص منابع انسانی دانشگاه در اختیار مدیران قرار دهند. با وارد شدن فناوری اطلاعات به دانشگاه‌ها، عملکردهای منابع انسانی دستخوش تغییرات می‌شود. البته این تغییرات در صورتی می‌تواند مؤثر باشد که ابتدا فعالیت‌هایی را که فناوری اطلاعات می‌تواند انجام دهد، شناسایی شود و زمینه بروز این فعالیت‌ها فراهم شود. متعاقب آن منابع انسانی با شرایط جدید آشنایی لازم را پیدا می‌کند تا بتواند با بهره‌گیری از ظرفیت‌هایی که فناوری اطلاعات می‌تواند ایجاد کند، سبب ارتقاء عملکرد منابع انسانی دانشگاه شود» (م. ش. ۱).

در خصوص عوامل مهارتی، اطلاعاتی و ارتباطی مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها، بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، چهار عامل به‌روزرسانی مهارت‌ها و دانش کارمندان؛ برقراری ارتباط با کارمندان و ارائه بازخورد؛ ارائه اطلاعات درست و تأمین فناوری‌ها، ابزار و تجهیزات ضروری شناسایی شد. برای نمونه یکی از مشارکت‌کنندگان در خصوص عامل به‌روزرسانی مهارت‌ها و دانش کارمندان معتقد بود:

«رقابت جهانی در علوم مختلف موجب ایجاد تغییرات سریع شده است. از این رو، مهارت‌ها و دانش فعلی هر کارمند باید به‌طور پیوسته به‌روزرسانی شود. این عامل در دانشگاه‌ها با توجه به اهمیت آن در روند حرکتی جامعه به سمت رشد و پیشرفت از اهمیت مضاعفی برخوردار است. مدیران موظف هستند کارمندی را که مهارت‌هایشان از سطح مطلوب پایین‌تر است، شناسایی کنند. مسئولان منابع انسانی نیز وظیفه دارند فرایندهایی را تدارک ببینند که به‌موجب این فرایندها، مهارت‌ها و دانش کارمندان به‌طور پیوسته، به‌روزرسانی شوند و از طرفی، مدت‌زمانی که هر کارمند از وظیفه‌اش فاصله می‌گیرد نیز به حداقل برسد» (م. ش. ۲).

همچنین یکی از مشارکت‌کنندگان در خصوص عامل ارائه اطلاعات صحیح اظهار داشت:

«ارائه اطلاعات صحیح موجب بهبود تصمیم‌گیری‌ها می‌شود. مدیران و کارمندان باید به‌تمامی اطلاعات و داده‌های مرتبط دسترسی داشته باشند تا بتوانند سازنده عمل کنند و تصمیمات تأثیرگذار بگیرند. به‌بیان‌دیگر؛ دانشگاه‌ها باید اطلاعات صحیح، سریع، دقیق و به‌نگام داشته باشند. مدیر باید بداند چه نیروهایی، با چه مشخصاتی در چه قسمت‌هایی وجود دارد. باید بتواند سریعاً تصمیم‌گیری کند که برای مشاغل و تصمیم‌گیری‌های جدید چه نوع نیروی انسانی و با چه ویژگی‌هایی نیاز است و البته بتواند سریع آنان را از بین کارکنان موجود انتخاب کند» (م. ش. ۳).

#### ۴- عوامل پشتیبانی

اغلب مشارکت‌کنندگان در پژوهش، در خصوص مؤلفه عوامل پشتیبانی به‌عنوان مهم‌ترین و درعین‌حال نادیده گرفته‌شده‌ترین مؤلفه در جهت رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها اتفاق نظر داشتند. بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، پنج عامل پشتیبانی از کارمندان؛ حمایت از نوآوری‌ها؛ همکاری و به اشتراک‌گذاری تجربیات (تسهیم دانش)؛ نظارت و تسلط و مشوق‌های غیرمالی را شناسایی شد. برای نمونه یکی از مشارکت‌کنندگان در زمینه حمایت از نوآوری‌ها معتقد بود:

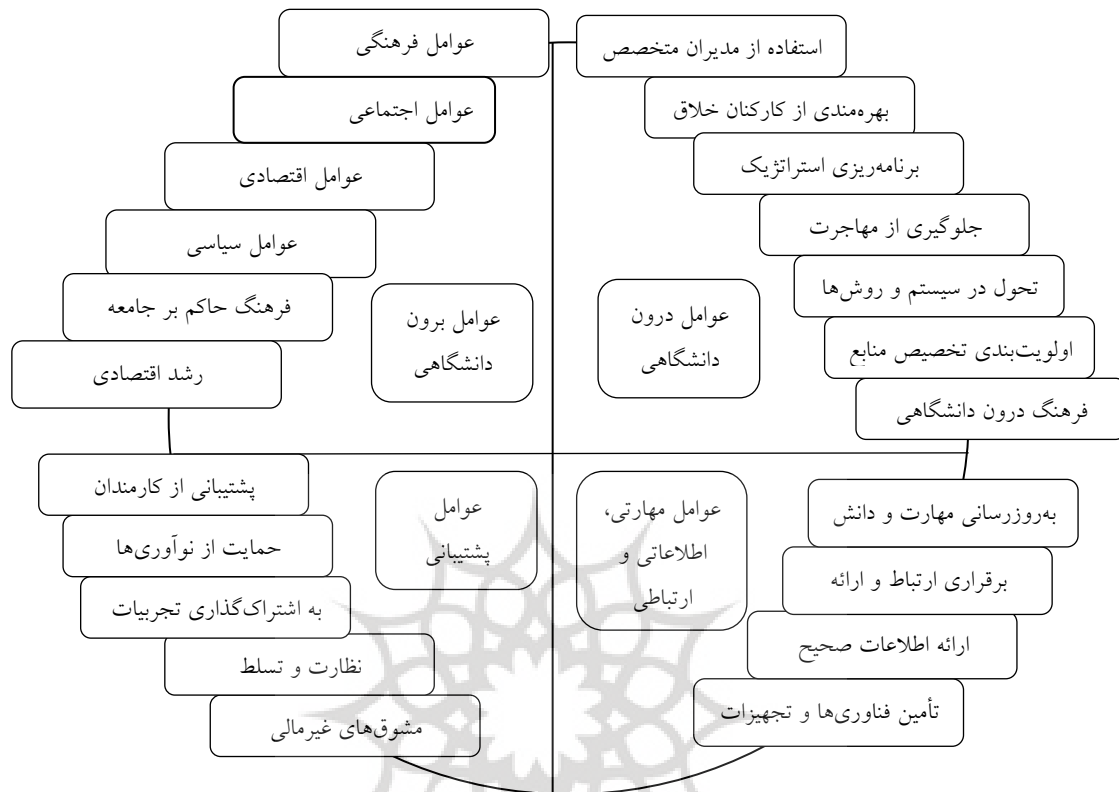
«اجازه بدهید در این خصوص راحت‌تر صحبت کنیم. اصلاً چیزی به‌عنوان حمایت از نوآوری‌ها در دانشگاه‌ها معنی ندارد و این جمله را فقط می‌توان از زبان مسئولان دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمان‌های فعال در عرصه نظام آموزش عالی کشور، برای دلگرم کردن دانشجویان و کارمندان شنید. ما در عصری زندگی می‌کنیم که اگر سازمانی نوآور نباشد یا نسبت به نوآوری‌های انجام شده و در حال انجام بی‌تفاوت باشد، به‌سرعت از گردونه رقابت‌ها حذف می‌شود. حال ما از دانشگاه سخن می‌گوییم. دانشگاه به معنای واقعی با تمام بخش‌های کشور در ارتباط است و یکی از مهم‌ترین دلایل عدم رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها، نادیده گرفتن منابع انسانی است. به همین دلیل از مسئولان منابع انسانی دانشگاه‌ها انتظار می‌رود، مشوق‌هایی ایجاد کنند که محرک نوآوری مستمر در میان کارمندان شوند» (م. ش. ۹).

همچنین یکی از مشارکت‌کنندگان در خصوص عامل نظارت و تسلط بیان کرد:

«نظارت و تسلط می‌تواند به بهبود یا ضعف در تصمیم‌گیری‌ها بینجامد. عدم نظارت و آزادی بیش‌ازحد موجب اتلاف منابع، دوباره‌کاری و تمرکز ناکافی می‌شود. در نقطه مقابل، مدیریت ذره‌بینی و اعمال قوانین بیش‌ازحد، روی تصمیم‌گیری‌ها و پیشرفت کارمندان تأثیر منفی خواهد گذاشت. بهره‌وری مطلوب زمانی حاصل می‌شود که تعادل برقرار باشد، به طوری که به کارمندان نیز به اندازه کافی قدرت نظارت، امکان تسلط و اجازه‌ی تصمیم‌گیری داده شود» (م. ش. ۸).

نکته مهمی که اغلب مشارکت‌کنندگان در خصوص عوامل مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها به آن اشاره کردند، استفاده ترکیبی از مؤلفه‌های شناسایی شده است؛ چراکه معتقد بودند تنها با اکتفا به چند مورد از مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های شناسایی شده نمی‌توان به رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها کمک کرد. در یک جمع‌بندی نهایی می‌توان یافته‌ها را در چهار دسته کلی و ۲۲ زیرمجموعه به شرح شکل زیر خلاصه و ارائه کرد:





شکل (۱) ارائه الگوی مفهومی از مؤلفه‌های عوامل مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها بر مبنای دیدگاه استادان/مدل رسیدن به وضعیت مطلوب

### نتیجه‌گیری

با نگاهی کلی به وضعیت موجود ایران و کشورهای توسعه‌یافته به راحتی می‌توان دریافت که افزایش سطح مهارت و دانش منابع انسانی، هم به سود سازمان‌ها است و هم در سطح کلان موجب بالا رفتن تولید ناخالص ملی کشور می‌شود. سهم اصلی دولت در زمینه ایجاد فضای کشف و پرورش توانمندی‌ها در سطح مدرسه‌ها، ایجاد روندهای تکمیلی عملی در سطح تحصیلات دانشگاهی و فرهنگ‌سازی برای توجه به منابع انسانی است. سهم سازمان‌ها (به‌خصوص دانشگاه‌ها) درک اهمیت و ارزش

آموزش و توسعه منابع انسانی است. منابع انسانی ماهر و کارآزموده آن‌قدر در اقتصاد هر کشوری اهمیت دارد که بسیاری از کشورهای پیشرفته به‌طور مستمر، نیروهای آموخته و کارآزموده خارجی به‌عنوان مهاجر جذب می‌کنند تا از دانش و مهارت آنها در مسیر رشد اقتصادی خود بهره‌مند شوند. مهاجرت گسترده منابع انسانی تحصیل‌کرده و کارآزموده کشور طی سالیان گذشته مانند از دست دادن منابع ارزشمند رشد و شکوفایی اقتصادی بوده است. نیروی انسانی جوان و تحصیل‌کرده، منابع ارزشمندی هستند که باید مورد توجه قرار گیرند چراکه توجه به این منبع ارزشمند، مسیری را فراهم می‌کند که در نهایت بُرد همه را به دنبال دارد: افراد، سازمان‌ها، دانشگاه‌ها و کشور.

یافته‌های پژوهش، نشانگر آن است که مؤلفه‌های عوامل مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها شامل چهار مقوله کلی یا کد منتخب شامل «عوامل داخلی یا درون‌دانشگاهی»؛ «عوامل خارجی یا برون‌دانشگاهی»؛ «عوامل مهارتی اطلاعاتی و ارتباطی»؛ و «عوامل پشتیبانی» است. هرکدام از این مقوله‌ها یا کدهای منتخب از خرده مقوله‌ها یا کدهای محوری متعددی تشکیل شده است که به ترتیب «عوامل داخلی یا درون‌دانشگاهی» شامل: استفاده از مدیران متخصص و کاربلد؛ بهره‌مندی از کارمندان کارآزموده و خلاق؛ استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک (ازجمله برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در سطح خرد و کلان دانشگاه)؛ جلوگیری از مهاجرت نخبگان به‌منظور استفاده از توانایی‌ها و خلاقیت آنها برای رشد و توسعه منابع انسانی؛ تحول در سیستم و روش‌ها که نقش حساس و کلیدی در دانشگاه دارند؛ اولویت‌بندی تخصیص منابع و فرهنگ درون‌دانشگاهی؛ «عوامل خارجی یا برون‌دانشگاهی» شامل: عوامل فرهنگی؛ عوامل اقتصادی؛ عوامل اجتماعی؛ عوامل سیاسی؛ فرهنگ حاکم بر جامعه؛ و رشد اقتصادی؛ «عوامل مهارتی اطلاعاتی و ارتباطی» شامل: به‌روزرسانی مهارت‌ها و دانش کارمندان؛ برقراری ارتباط با کارمندان و ارائه بازخورد؛ ارائه اطلاعات صحیح و تأمین فناوری‌ها، ابزارها و تجهیزات ضروری؛ «عوامل پشتیبانی» شامل: پشتیبانی از کارمندان؛ حمایت از نوآوری‌ها؛ همکاری و به اشتراک‌گذاری تجربیات (تسهیم دانش)؛ نظارت و تسلط و مشوق‌های غیرمالی است.

یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش اقدسی و نوروززاده (۱۳۹۲)؛ صفری، فرخی و صالح‌زاده (۱۳۹۲)؛ سلطانی و سلیمان‌تبار (۱۳۹۴)؛ کاسیو (۲۰۱۰)؛ دسلر (۲۰۰۸)؛ ایوانسویچ (۲۰۰۶)؛ سازگار است اما با یافته‌های پژوهش‌های محمدی

(۱۳۸۸)؛ نو و همکاران (۲۰۰۰)، هم‌خوانی ندارد. به اعتقاد پژوهشگر، دلیل اصلی این ناسازگاری یافته‌های مورد بحث، می‌تواند مربوط به تفاوت فرهنگی در افراد و سازمان‌های مورد بررسی باشد. از نکات برجسته تحلیلی داده‌های کیفی نیز می‌توان به برخی مؤلفه‌های جدید در زیرمجموعه عوامل پشتیبانی اشاره کرد؛ اما در مجموع می‌توان ادعا کرد که یافته‌های اخیر بر اساس دیدگاه‌های برآمده از دانشگاه‌های تهران و با استفاده از روش‌شناسی کیفی و تعمیق یافته‌ها استخراج شده است. لازم به یادآوری است که این یافته‌ها در زمینه عوامل مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی و در سطح آموزش عالی از این جهت قابل تأمل و جدید است که به مؤلفه‌های جدیدی همچون عوامل فرهنگی؛ عوامل اقتصادی؛ عوامل اجتماعی؛ عوامل سیاسی؛ به روزرسانی مهارت‌ها و دانش کارمندان؛ حمایت از نوآوری‌ها؛ همکاری و به اشتراک‌گذاری تجربیات و... اشاره می‌کند و این پیش‌فرض که رشد و توسعه منابع انسانی تنها مربوط به استفاده از مدیران کار بلد و متخصص باشد را به چالش می‌کشد.

از سویی، با توجه به اهمیت منابع انسانی در دانشگاه‌ها و بر اساس داده‌های کیفی مصاحبه مستقیم با مدیران بخش‌های منابع انسانی در دانشگاه‌ها، بررسی دیدگاه‌ها و تجربیات آنان جالب توجه خواهد بود و در پژوهش‌های بعدی به‌عنوان مکمل پیشنهاد می‌شود. (لازم به ذکر است مدیران بخش‌های دانشگاه‌ها برای مصاحبه با پژوهشگر همکاری نکردند). یادآوری می‌شود هرکدام از مؤلفه‌های زیرمجموعه مقوله‌های کلی قابلیت مطالعه به‌صورت اختصاصی را خواهند داشت و پژوهشگران می‌توانند در این زمینه، تصویر دقیق و شفاف‌تر از فرایند عوامل مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها ارائه کنند. گرچه یافته‌های بخش کیفی به‌خودی‌خود قابل‌تعمیم به همه دانشگاه‌ها نیست، اما پیشنهاد می‌شود مؤلفه‌ها و مقوله‌های به دست آمده در خصوص رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها، مورد بحث و بررسی مسئولان حوزه مربوط قرار گیرد و به‌نوعی در برنامه‌ریزی‌های کلان دانشگاهی لحاظ شود. در یک نگاه کلی می‌توان استنباط کرد که داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، جامعیت داشته و می‌تواند به رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها کمک کند. دلیل این ادعا را می‌توان از مشخصات مصاحبه‌شوندگان ثابت کرد که هرکدام دارای چندین مقاله و کتاب تألیفی در زمینه مدیریت منابع انسانی بودند و در قسمت روش‌شناسی پژوهش به آنها اشاره شد.

### پیشنهاد‌های کاربردی

در یک جمع‌بندی نهایی برآمده از یافته‌های پژوهشی می‌توان پیشنهاد‌های کاربردی برای رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها را بر اساس دیدگاه و نظرات استادان در موارد زیر خلاصه کرد:

۱- توجه کلی به مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های به دست آمده و در نظر گرفتن آنها در برنامه‌ریزی‌های کلان دانشگاهی.

۲- تقویت عوامل درون‌دانشگاهی که نقش اساسی در رشد و توسعه منابع انسانی دارند.

۳- رصد کردن عوامل خارجی یا برون‌دانشگاهی که غفلت از این موضوع می‌تواند برنامه‌های درون دانشگاه‌ها را در راستای رشد و توسعه منابع انسانی با شکست مواجه کند.

۴- تقویت مهارت‌های ارتباطی، اطلاعاتی و در نظر گرفتن عوامل مؤثر فناوری در حوزه منابع انسانی.

۵- فراهم‌سازی زمینه‌های مناسب برای خلاقیت و نوآوری مدیران، کارکنان و دانشجویان و حمایت از طرح‌های نوآورانه.

۶- تشویق استادان منتخب برای جلسه با مدیران حوزه مربوطه و به اشتراک‌گذاری تجربه‌ها و راهکارهای عملی جهت رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها. در پایان، پژوهشگر بر خود لازم می‌داند از مسئولان محترم دانشگاه‌های مورد مطالعه که شرایط را برای انجام مصاحبه‌ها فراهم کردند و نیز استادان گران‌قدر که نهایت همکاری را در این زمینه داشتند، تقدیر و تشکر به عمل آورد.

## منابع

- اقدسی، سمانه و نوروززاده، رضا (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر توانمندی سازی منابع انسانی. *دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۵ (۱)، ۱۹۷ - ۲۲۷.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۹). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته، رویکردهای متداول در علوم رفتاری*. تهران: نشر دیدار.
- حسن‌زاده بارانی کرد، سودابه و صالحی عمران، ابراهیم (۱۳۹۵). ارتقاء کیفیت آموزش منابع انسانی آموزش عالی با تأکید بر تولید و ساخت سرمایه اجتماعی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۳ (۱۰)، ۲۳ - ۴۹.
- خیراندیش، مهدی؛ دولتی، حسن و قمی، سپیده (۱۳۹۵). راهبردهای توسعه سرمایه انسانی در نظام آموزش عالی. *فصلنامه آموزش علوم دریایی*، ۵، ۶۷ - ۷۸.
- دسلر، گری (۱۳۸۱). *مبانی مدیریت منابع انسانی؛ ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- راوند، مصطفی و سیدنقوی، میرعلی (۱۳۹۵). منابع انسانی حرفه‌ای: کلید تعالی عملکرد سازمان‌های دولتی ایران. *دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۸ (۳)، ۱۳۵ - ۱۵۷.
- سعیدی، یاسین؛ آراسته، حمیدرضا و زین‌آبادی، حسن‌رضا (۱۳۹۵). ویژگی‌های یک استاد راهنمای خوب از دیدگاه دانشجویان کارشناسی ارشد: یک مطالعه کیفی. *دوفصلنامه مطالعات برنامه درسی آموزش عالی*، ۷ (۱۳)، ۱۲۲ - ۱۵۴.
- سلطانی، محمدرضا و سلیمان‌تبار، مصطفی (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی. *دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۷ (۳)، ۵۱ - ۷۸.
- صفری، علی؛ فرخی، مجتبی و صالح‌زاده، رضا (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی. *دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۷ (۱)، ۸۳ - ۱۱۱.
- علی‌پور درویشی، زهرا؛ سرداردونیقی، سهیلا و لطفی دهخوارقانی، لایلا (۱۳۹۰). بررسی نقش میانجی سرمایه فکری بر ارتباط میان وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۳ (۲)، ۱۱۱ - ۱۳۱.
- کرد، حامد؛ کرد، باقر؛ مرادزاده، عبدالباسط و دژکام، جاسم (۱۳۹۳). ماهیت سرمایه فکری و نقش آن در توسعه مراکز آموزش عالی. *دومین همایش ملی رویکردی بر*



حسابداری، مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فومن و شفت، صص  
۱-۷.

محمدی، حامد (۱۳۸۸). عوامل مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی. نشریه تعاون، ۲۰  
(۲۰۴ و ۲۰۵)، ۱ - ۱۹.

هاشمی، سیدحامد و پورامینزاد، سعیده (۱۳۹۰). چالش‌های فراروی توسعه منابع  
انسانی و راهکاری برای رفع آن. کار و جامعه، ۱۳۶، ۴ - ۲۱.

Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice*, 10th ed. United Kingdom Cambridge University Press.

Armstrong, M. (1993). *A handbook of personnel management practice*. 4<sup>th</sup> ed. London: Kogan Page.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here? *Journal of Management*, 32 (6), 898-925.

Bernardin, H. J. (2010). *Human Resource Management: An Experiential Approach*, 5th Ed. New York: McGraw-Hill.

Campbell, J. W.; Im, T. & Jeong, J. (2014). Internal Efficiency and turnover Intention: evidence From Local Government in South Korea. *Public Personnel Management*, 43 (2), 259-282.

Cassio, F. W. (2010). *Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life, Profit*, 8th Ed. New York McGraw-Hill.

Clark, D. B. (2013). *Employee Commitment and Other Factors That Affect Attraction and Retention of Employees in Organizations: The Examination of Research and OPM Practices*. Dissertation Doctor of Management. University of Maryland University College.

Cresswell, John W. (2012). *Educational research, planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Boston: Pearson Education, Inc.

DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1988). *Personnel/ Human Resource Management*, 3rd ed. London: Printice- Hall.

Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. New York: Printic - Hall.

Gilley, J. & Egglund, S. (1992). *Principle of Human Resource Development*. NJ: Addison Wesley, First Edition. Malden-Head, pp. 12-13.

Hitt, M. A.; Uhlenbruck, K. & Shimizu, K. (2006). The importance of resources in the internationalization of professional service firms: the good, the bad, and the ugly. *Academy of Management Journal*, 49 (6), 1137-1157.

- Ivancevich, M. J. (2010). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Jacobs, G.; Belschak, F. D. & Hartog, D. N. D. (2014). (Un) Ethical Behavior and Performance Appraisal: The Role of Affect, Support, and Organizational Justice. *Journal of Business Ethics* 121 (1), 63 –76.
- Lynham, S. & Cunningham, P. (2006). National human resource development in transitioning societies in the developing world: concept and challenges. *Advances in Developing Human*, 8 (1), 116-135.
- Martell, R. & Richard, M. (2010). The Role of Continuing Education and Training in Human Resource Development: An Administrations viewpoint. *Journal of Academic Librarianship*, 40 (3), 151-155.
- Noe, R. A.; Hollenbeck, J. R.; Gerhart, B., & Wright, P. M. (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 3rd ed. Boston: Mc Graw-Hill.
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training & Development*, 37 (6), 564-579.
- Scrapello, V. G., & Ledvinka, J. (1988). *Personnel/Human resource Management*. Boston: PWS-Kent.
- Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Werner J. M. & DeSimone R. L. (2006). *Human Resource Development*. Thomson South-western, Indian Edition Akash Press Delhi India