

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۳/۱۸

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۵/۱۲

## شناسایی ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی در یک دانشگاه نظامی

علیرضا روحانی قهساره<sup>۱</sup>، علیرضا منظری توکلی<sup>۲</sup>، سنجر سلاجقه<sup>۳</sup>، مسعود

پورکیانی<sup>۴</sup>

### چکیده

شناخت ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی می تواند به مدیران کمک نماید تا به صورت موثرتری سازمان خود را در جهت تحقق اهداف اداره نمایند. در این مقاله که از نوع توسعه ای کاربردی می باشد، برای تعیین ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی از روش آمیخته (کیفی و کمی) در دو مرحله استفاده شده است. در مرحله کیفی به روش تحلیل محتوا، ابعاد، مولفه ها و شاخص ها استخراج شده است. سپس این ابعاد به روش دلفی با استفاده از ۳۰ نفر از خبرگان مورد تایید قرار گرفته و به وسیله نرم افزارهای SPSS و AMOS مورد ارزیابی قرار گرفته است. این تحقیق نشان داد ابعاد و مولفه های مدیریت استراتژیک شامل محیط منابع انسانی (محیط داخلی و خارجی) بینش منابع انسانی (نگرش اساسی و رویای آینده)، اهداف منابع انسانی (اهداف اجتماعی، سازمانی، تخصصی، وظیفه ای) استراتژی منابع انسانی (متعهدانه، پیمانکارانه، پدران و ثانویه) و سیستم های منابع انسانی (برنامه ریزی، کارمندیابی، ارزیابی عملکرد، بهسازی و حفظ و نگهداری) می باشد.

**کلمات کلیدی:** مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بینش منابع انسانی، سیستم های منابع انسانی،

اهداف منابع انسانی

### مقدمه و بیان مسئله

سازمان ها از اصلی ترین ارکان جوامع امروزی اند و و منابع انسانی مهم ترین دارایی هر سازمان به شمار می روند. نیروی انسانی در هر سازمان عامل اصلی رسیدن به اهداف آن تلقی می شود و ایده های جدید را برای نوآوری و خلاقیت در تولیدات فراهم می کند. (غلامی، ۱۳۹۶).

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده ادبیات، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

<sup>۲</sup> نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

<sup>۳</sup> دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

<sup>۴</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

امروزه سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود در این محیط متغیر و متلاطم نیازمند نیروی انسانی ماهر و دانشی با توانمندی‌های به روز می‌باشند که بتوانند خود را با تغییرات محیطی و سازمانی وفق دهند. به عقیده صاحب‌نظران، در عصر حاضر مدیریت منابع انسانی بسیار دشوارتر از مدیریت فناوری می‌باشد. و سازمان‌ها می‌توانند با بکارگیری درست از منابع انسانی خود، عملکرد خود را بهبود بخشند. (روح‌اللهی و رجبی فرجاد، ۱۳۹۴) سازمان و در رأس آن مدیریت باید بکوشد استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی را با استراتژی‌های کسب و کار به گونه‌ای تلفیق کند که موجبات ایجاد مزیت رقابتی حاصل از این منابع را در مقابل رقبا فراهم آورد. (پوروشسب، ۱۴۰۱)

سازمان‌ها به منابع انسانی به‌عنوان سرمایه منحصربه‌فردی می‌نگرند که می‌تواند منافع پایدار و مزیت رقابتی ایجاد کند. تغییرات موجود در محیط سازمان‌ها که همراه با جهانی‌شدن روزافزون، تغییر جمعیت شناختی نیروی کار، تأکید بیشتر بر سودآوری از طریق رشد، تغییرات فناوری، سرمایه معنوی و تغییرات پایان‌ناپذیر دیگر سازمان‌ها بر اهمیت مدیریت منابع انسانی افزوده است. با این حال چنانچه بسیار مدیریت-محور و فاقد انسجام استراتژیک باشد نمی‌تواند مزیت رقابتی داشته باشد و اهمیت خود را از دست می‌دهد. (پور صادق و مهدی زاده، ۱۳۹۴: ۵۲)

در سالهای اخیر، سازمانها و محققان بسیاری ارزش وظایف و کارکردهای منابع انسانی نظیر گزینش، توسعه و نگهداری کارکنان را بررسی کرده‌اند. محققان در این زمینه به منابع بر پایه دیدگاه تشریح تأثیرات عملیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان نگرینسته‌اند (اجلی و همتی ۱۴۰۱)

از طرفی سازمان‌های نظامی برای رسیدن به اهداف خود نیازمند نیروهای توانمند، ماهر، شجاع، و منعطف در برابر تغییرات تاکتیکی، تکنیکی و تجهیزاتی صحنه نبرد می‌باشند. تغییرات صحنه نبرد در این سالهای اخیر و تبدیل شدن جنگ کلاسیک به جنگ‌های نامتقارن، ناهمطراز، نیابتی، شناختی و ترکیبی باعث شده است تا توجه به نیروی انسانی در سازمان اهمیت بیشتری به خود بگیرد لذا برنامه ریزی برای داشتن نیروی کافی با توانمندی‌های لازم در زمان مورد نیاز از اهمیت ویژه‌ای برای فرماندهان برخوردار است. لذا مدیران منابع انسانی باید برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی را در دستور کار خود قرار دهند و برای این کار باید عوامل موثر بر منابع انسانی در سازمان خود را شناسایی نمایند. با توجه به اینکه متغیرهای متعددی بر مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیرگذار می‌باشد مانند

متغیرهای زمینه‌ای خارجی، متغیرهای زمینه‌ای داخلی، محیط خارجی منابع انسانی، محیط داخلی منابع انسانی و ... برای تهیه مدل هر سازمان باید با توجه به شرایط، امکانات، اهداف و وظایف خود این عوامل را شناسایی و بر اساس آن برنامه‌ای بلند مدت خود را طراحی نماید. این واحد نظامی با توجه به جایگاه و اهداف و چشم‌انداز تعریف‌شده برای خود نیاز به داشتن مدلی بومی برای مدیریت منابع انسانی دارد که این مدل هم‌راستا با نقشه راه و تأمین‌کننده منابع موردنیاز بهره‌ور، توانمند و دانشی برای رسیدن به اهداف خود در بلندمدت باشد. لذا داشتن یک مدل بومی مدیریت استراتژیک از اهمیت زیادی برای سازمان برخوردار است. و برای تهیه این مدل بومی اقدام به شناسایی عوامل موثر بر این مدل گردید

## مبانی نظری پژوهش

### منابع انسانی:

مدیریت منابع انسانی رویکردی کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژیهای منابع انسانی با استراتژی تجاری شرکت است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به مسائل بلندمدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط میشود و خروجی آن سیاست‌هایی برای حوزه‌های منابع انسانی است (امیدپناه، ۱۴۰۰). تلفیق اندیشه مدیریت استراتژیک با مدیریت منابع انسانی، باعث میشود به منابع انسانی به عنوان منابع استراتژیک نگریسته شود و بنابراین، ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی میسازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکلگیری استراتژیهای عمده سازمان اجتناب ناپذیر میسازد (تقی پور، ۱۴۰۰) از طرفی مدیریت منابع انسانی رامی توان شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به‌منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرد (سعادت، ۱۳۹۵) منابع انسانی اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان است و هر سازمانی در راستای مأموریت و تحقق اهداف و اجرای استراتژی‌های خود باید اقداماتی را در زمینه منابع انسانی انجام دهد (سلطانی، ۱۳۸۰)

### استراتژی منابع انسانی

استراتژی منابع انسانی هم در عرصه نظری و هم در عرصه کاربردی دانشی جوان است که پیدایش اولین تئوری و الگوهای مربوط به تدوین آن به کمتر از دو دهه پیش باز میگردد. نظریه‌پردازان علم مدیریت، با شناخت انسان به‌عنوان عنصری پیچیده در سازمان، عامل انسانی را به‌عنوان مهمترین عنصر برای حفظ موجودیت و بقای سازمان معرفی میکنند و توجه

روزافزونی به منابع انسانی نهتنها در نقشهای سنتی بلکه در نقش مدرن آن حتی در عصر فناوری اطلاعات معطوف داشته اند (پوریزدانی کجور و همکاران، ۱۳۹۹) استراتژی منابع انسانی بر توسعه فعالیت هایی تمرکز دارد که موجب افزایش مزیت رقابتی برای سازمان می شود (پورصادق و مهدی زاده، ۱۳۹۴: ۱۷)

مدل های تدوین استراتژی منابع انسانی

- مدل های عقلایی یا منطقی (مبتنی بر استراتژی سازمان)
- مدل های مبتنی بر کنترل کارکنان
- الگوهای مبتنی بر بازار کار
- الگوی استراتژیک مدل یکپارچه

مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

مدیریت استراتژیک منابع انسانی به معنی " الگوی برنامه ریزی شده منابع انسانی و فعالیت های مدیریت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان است (مک ماهان و دیگران، ۱۹۹۹: ۲۳)

هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی ایجاد یک قابلیت استراتژیک از طریق تضمین این نکته می باشد که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است (فریز و دیگران، ۱۹۹۲)

مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارای کارکردها یا تکالیفی است که در سازمانها، به منظور فراهم کردن منابع انسانی مناسب و هماهنگ برای تحقق هدف های سازمان اجرا می شود و در واقع کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بدان معناست که سازمانها می توانند در مهارت، نگرش و رفتار کارکنان متناسب با شغل آنها نفوذ کرده تا به اهداف سازمانی دست یابند (کالینز و کلارک، ۲۰۰۳).

در مطالعه ای کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل، آموزش، مسیر شغلی ارزیابی نتیجه - محور، پاداش خدمت امنیت کارکنان، توسعه شغلی مشخص گردید (دلری و داتی، ۱۹۹۶)

در مطالعه دیگری کارکردهای استراتژیک منابع انسانی کارمند یابی، انتخاب، جبران خدمات، مشارکت کارکنان و آموزش تشخیص داده شد (هارل و ترافریر، ۱۹۹۹)

عناصر اصلی سیستم مدیریت منابع انسانی بر اساس نگرش استراتژیک

عوامل مؤثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

عوامل متعددی بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیرگذار می‌باشد که می‌توان از آن‌ها به‌عنوان عوامل داخلی و خارجی نام برد از مهم‌ترین عوامل خارجی موارد زیر را می‌توان عنوان کرد

هربیناک ۱۹۸۸ بر عوامل فرهنگی، قانونی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی تأکید می‌کند. هنری و پتی گرو بر عوامل اجتماعی، فنی، سیاسی/قانونی و اقتصادی تأکید دارد.

از عوامل داخلی می‌توان فرهنگ‌سازمانی، ساختار سازمانی اشاره کرد (پور صادق و مهدی زاده ۱۳۹۴)

### پیشینه پژوهش

نصیریان و همکاران در سال ۱۴۰۲ در تحقیقی با عنوان طراحی مدل سنجش اثربخشی کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی که از روش فراترکیب برای احصاء شاخص‌ها و از مدل سازی ساختاری تفسیری فازی و روش میک مک برای سطح بندی تبیین ارتباط و خوشه بندی مولفه‌ها بهره گرفته است، چهارده بعد را در چهار سطح کارکردهای عملیاتی، مدیریت، راهبردی و پیامدهای منابع انسانی شناسایی کردند

سجاد ولی پور دیمه و همکاران در سال ۱۴۰۱، در تحقیقی با عنوان مدل آسیب شناسی اخلاقی نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی که به روش داده بنیاد انجام شده بود مدیریت نظام استراتژیک منابع انسانی با چالش‌های اخلاقی چون نامفهومی اخلاق شغلی، بی توجهی به شایسته سالاری، شرایط نابرابر، تعارض‌های مدیریتی، تعارض‌های فردی، ساختار سازمانی نامناسب، ارتباطات غیر موثر و غیر اخلاقی سازمانی و آموزش ناکارآمد سازمانی مواجه است

آقداود و همکاران در تحقیقی در سال ۱۴۰۰ با عنوان بررسی عوامل موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تکنیک تحیل تم، دیمتل و کوالی فلکس مورد مطالعاتی شرکت‌های پخش فرآورده‌های نفتی اصفهان، عوامل مؤثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی را توسعه کیفی منابع انسانی، تیم اجرای برنامه استراتژیک، راهبردها و استراتژی سازمان، آگاهی مدیران، مشارکت کارکنان. به کارگیری فناوری بنوین در منابع انسانی عنوان می‌کند.

باربا آراگون و جیمنز (۲۰۲۰) ابعاد تغییر و خلاقیت، نوآوری، استقرار فناوری، توسعه و تحول، علاقه مندی مدیران، پایداری، توانمندی کارکنان را به عنوان ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی شناسایی کردند. (آقاداد و همکاران، ۱۴۰۰)

آمبرگ و مگ گوافی در سال ۲۰۱۹ ابعاد مدیریت استراتژیک را شامل حمایت مدیران، به کارگیری فناوری های نوین در منابع انسانی، آموزش مفاهیم، راهبردها، استخدام و بکارگیری منابع انسانی بدست آوردند

غلامی بهمن، ۱۳۹۶، به بررسی نقش ابزارهای مدیریت استراتژیک در برنامه ریزی منابع انسانی راهبردی پرداخته اند

ذبیحی خرق و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی به کشف عوامل اقتضایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و شناخت اقدامات اثربخش منابع انسانی پرداخته اند

پور صادق و مهدی زاده (۱۳۹۴) در کتاب مدیریت منابع انسانی پیشرفته تعدادی از عوامل مؤثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی را عنوان کرده است

خانم بهرامی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه های دولتی استان اصفهان را مورد بررسی قرار داده است

رنگریز و محمدی (۱۳۹۰) در تحقیقی به بومی سازی مدل مفهومی و رفتاری مدیریت استراتژیک منابع انسانی پرداخته اند

افجه و اسماعیل زاده (۱۳۸۸) رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت ها را مرود بررسی قرار داده اند

سید رضا سید جوادین، ماشاله حسین زاده (۱۳۸۷) در تحقیقی قابلیت های بین رابطه بررسی استراتژیک کارکنان و سبک های مدیریت منابع انسانی در شرکت های صنعتی استان تهران را مرد بررسی قرار داده است.

با وجود تحقیقاتی که در بالا به آن اشاره شده است تحقیقات منسجمی در خصوص مدیریت استراتژیک منابع انسانی در محیط های نظامی به خصوص در دانشگاه های نظامی مشاهده نشد. با توجه به اهمیت و ضرورت شناسایی ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی در محیط های نظامی لازم بود این تحقیق صورت گیرد.

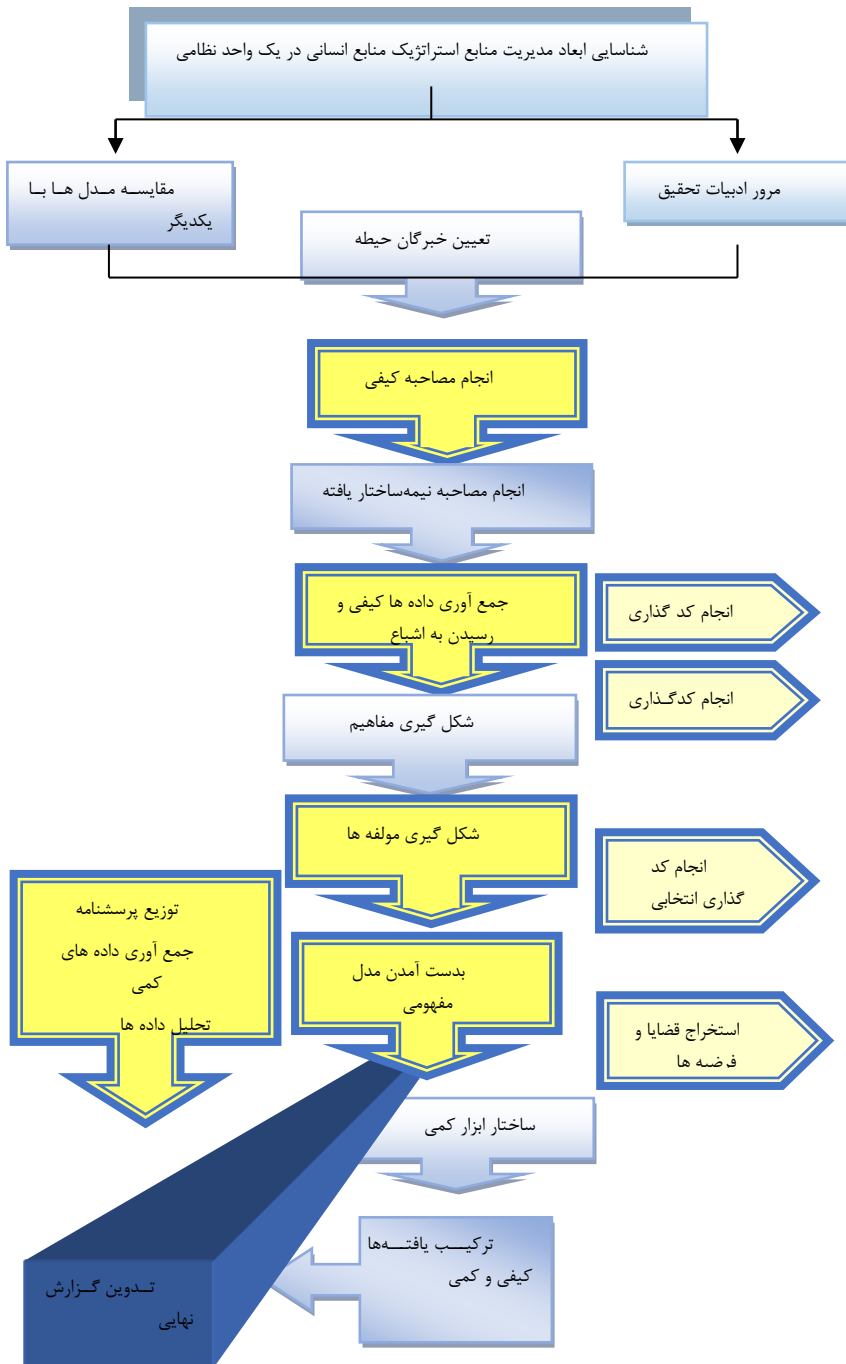
## سؤالات پژوهش

ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی در این دانشگاه نظامی کدام است؟

مولفه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در این دانشگاه نظامی چیست؟

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع توسعه ای کاربردی و از نظر زمان مقطعی می باشد که به صورت مطالعات آمیخته کیفی و کمی طی دو مرحله کلی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان دانشگاه بوده که به صورت نمونه گیری هدفمند به تعداد ۱۴ نفر انتخاب شده اند. در مرحله اول، داده های کیفی با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختار یافته گردآوری شدند و با استفاده از روش دلفی و CVI ابعاد و مولفه ها شناسایی شدند و در مرحله دوم، داده های کمی به وسیله پرسشنامه گردآوری و با استفاده از روش تحلیل عامل اکتشافی با استفاده از نرم افزار SPSS و همچنین نرم افزار ایموس تجزیه و تحلیل شدند. نمودار زیر نشان دهنده مراحل انجام تحقیق می باشد





## الف : بخش کیفی:

در این تحقیق در ابتدا افراد خبره که تخصص لازم را در این حوزه داشتند شناسایی شده و به صورت هدفمند با تعداد ۱۴ نفر از آنها مصاحبه به صورت نیمه ساختار یافته انجام شد. نظر به این که مصاحبه با افراد متعددی انجام شد، برای جلوگیری از ابهام و سوگیری، سؤال‌های مصاحبه از قبل مشخص شدند. بنابراین طرح مصاحبه در قالب مصاحبه ساختاریافته باز پاسخ طبقه‌بندی می‌شود. با این حال، به منظور امکان بیان آزاد نگرش‌ها و تجارب توسط ایشان، سؤال‌ها دارای ساختاری منعطف بود.

میانگین زمان مصاحبه‌ها ۴۵ دقیقه بود. مدت زمان مصاحبه‌ها تا کسب توصیفی غنی از موضوعات مربوط به پژوهش ادامه یافت. پس از اتمام هر مصاحبه پژوهشگر مصاحبه‌ها را پیاده کرده و پس از مرور و با انجام کدگذاری موردنظر شروع به تعیین مقوله‌های اصلی و مفاهیم فرعی در داده‌ها نمود. در این بین و در صورت نیاز سؤالات مصاحبه نیز دائماً واریسی و اصلاح می‌شد. بعد از انجام و کدگذاری ۱۴ مصاحبه تمامی مقولات شکل گرفته به طوری که پس از آن کدها تکراری شدند یا به دیگر بیان اشباع نظری ایجاد شد در جدول شماره شماره یک به تعدادی از این کدها اشاره شده است. سپس شاخص‌های بدست آمده به روش دلفی در دو راند مورد بررسی تعداد ۱۰ نفر از خبرگان قرار گرفت و شاخصها و مولفه‌ها مورد تایید قرار گرفتند.

جدول ۱ نمونه ای از کدگذاری ابعاد و مولفه‌ها بر اساس مصاحبه‌ها

متن مصاحبه	بعد(مقوله اصلی)	مولفه(مقوله فرعی)	شاخص
بسم الله الرحمن الرحيم، موضوع مورد بحث گسترده می باشد و عوامل زیادی می تواند در این خصوص موثر باشد که هر کدام سهم خود را در این سازمان دارد. مثلا ماموریت و چشم انداز سازمان می تواند بر نوع نیروی انسانی تاثیر گذار باشد با توجه به تعداد دوره هایی که ابلاغ می شود ما نیازمند نیروی انسانی باتوانمندی	محیط منبع انسانی(a)	محیط داخلی(a1)	مربیان دانشگاه
		محیط خارجی(a2)	صحنه نبرد تاکتیک هایی تجهیزاتی که در میدان ، دیدگاه فرماندهان رده بالاتر
	بیئش منابع	روای آینده(b1)	چشم انداز سازمان

ماموریت دانشگاه	نگرش اساسی (b2)	انسانی (b)	همان دوره می باشیم. بعضی از دوره ها خاص هستند و نیروی انسانی با مهارت های خاصی نیازمند می باشد. یا مثلا اتفاقاتی که در صحنه نبرد رخ می دهد میتواند مدیریت استراتژیک منابع انسانی دانشگاه را تحت تاثیر قرار دهد. تاکتیک هایی که در صحنه های نبرد استفاده می شود. یا تجهیزاتی که در میدان نبرد استفاده می شود. همه اینها بر نوع نیروی انسانی و توانمندیهای آنها تاثیر گذار می باشد. مربیان دانشگاه، میزان آموزش آنها، مهارت و توانمندی آنها، دیدگاه فرمانده دانشگاه، نوع رهبری ایشان، دیدگاه فرماندهان رده بالاتر به دانشگاه، همچنین قوانین ومقررات می تواند بر منابع انسانی دانشگاه تاثیر گذار باشد. از طرفی میزان جذب افراد هم در منابع انسانی و به تبع آن بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی تاثیر گذار می باشد. محیط پیرامونی دانشگاه از جمله، جامعه، محیط های نظامی مستقر در استان و همچنین یگانهای نظامی همطراز نیز می تواند بر منابع انسانی تاثیر گذار باشد. اگر دانشگاه بتواند به وظایف خود در جامعه عمل نماید و اعتبار خود را حفظ نماید بهتر می تواند نیروهای با قابلیت های بالا را جذب نماید. نرخ بیکاری در جامعه، میزان درآمد افراد در سازمان و سایر شرکتهای و مشاغل آزاد، دید جامعه نسبت به محیط های نظامی و .... هم می تواند بر منابع انسانی تاثیر گذار باشد. از
عمل به وظایف خود در قبال جامعه	اهداف اجتماعی (c1)	اهداف منابع انسانی (c)	
	اهداف سازمانی (c2)		
	اهداف وظیفه های (c3)		
توجه به اهداف فردی	اهداف اختصاصی (c4)		
نیروی انسانی با مهارت های خاصی	متعهدانه (d1)	استراتژی منابع انسانی (d)	
مثلا نوع بکار گیری نیرو در سازمان	پیمانکارانه (d2)		
میزان کنترل کم یا زیاد	پدرانه (d3)		
	ثانویه (d4)		
تعداد افرادی که از سازمان خارج	برنامه ریزی (e1)	سیستم های منابع انسانی (e)	
جذب افراد	کارمند یابی (e2)		
نحوه ارزیابی	ارزیابی عملکرد (e3)		
ارتقای شغلی افراد، میزان آموزش آنها	بهسازی (e4)		
میزان درآمد افراد در سازمان	حفظ و نگهداری (e5)		

		این قبیل عوامل مووارد زیادی میتوان نام برد مثلا نوع بکار گیری نیرو در سازمان، نحوه ارزیابی و ارتقای شغلی افراد، میزان کنترل و همچنین میزان اختیارات افراد، توجه به اهداف فردی ، تعداد افرادی که از سازمان خارج می شوند، و موارد از این قبیل
--	--	---

جدول ۲ کدگذاری مولفه ها و ابعاد بر اساس نظر خبرگان

متن مصاحبه	بعد(مقوله اصلی)	مولفه(مقوله فرعی)	شاخص
بسم الله الرحمن الرحيم، موضوع مورد بحث گسترده می باشد و عوامل زیادی می تواند در این خصوص موثر باشد که هر کدام سهم خود را در این سازمان دارد. مثلا ماموریت و چشم انداز سازمان می تواند بر نوع نیروی انسانی تاثیر گذار باشد	محیط منبع انسانی (a)	محیط داخلی(a1)	محیط علمی، رفتار اساتید و مربیان، ماموریت های واگذار شده، تاکتیک های جدید، سلاح های جدید
		محیط خارجی(a2)	
با توجه به تعداد دوره هایی که ابلاغ می شود ما نیازمند نیروی انسانی باتوانمندی همان دوره می باشیم. بعضی از دوره ها خاص هستند و نیروی انسانی با مهارت های خاصی نیازمند می باشد. یا مثلا	بیانش منابع انسانی (b)	رویای آینده (b1)	چشم انداز سازمان، ماموریت دانشگاه، باور افراد، اعتقادات ، انتظار از آینده
		نگرش اساسی (b2)	
اتفاقاتی که در صحنه نبرد رخ می دهد میتواند مدیریت استراتژیک منابع انسانی دانشگاه را تحت تاثیر قرار دهد. تاکتیک هایی که در صحنه های نبرد استفاده می شود. یا تجهیزاتی که در میدان نبرد استفاده می شود. همه اینها بر نوع نیروی انسانی و توانمندیهای آنها تاثیر گذار می	اهداف منابع انسانی (c)	اهداف اجتماعی (c1)	مسئولیت در قبال جامعه، تاثیر سازمان در منطقه،
		اهداف سازمانی (c2)	
		اهداف وظیفه های (c3)	
		اهداف اختصاصی (c4)	مسئولیت در قبال سازمان و رسیدن به اهداف سازمان، وظایف تعیین شده

<p>برای نیروی انسانی و مسئولیت در برابر اهداف شخصی افراد</p>			<p>باشد. مربیان دانشگاه، میزان آموزش آنها، مهارت و توانمندی آنها، دیدگاه فرمانده دانشگاه، نوع رهبری ایشان، دیدگاه فرماندهان رده بالاتر به دانشگاه، همچنین قوانین ومقررات می تواند بر منابع انسانی</p>
<p>توجه و اختیار به افرادمتخصص و متعهد، نظارت و کنترل بر سربازان و نیروهای خرید خدمتی، توجه به پیمانکاران و پروژه های آنها، و کارکنان معمولی و اداری سازمان</p>	<p>متعهدانه(d1) پیمانکارانه(d2) پدرانه(d3) ثانویه(d4)</p>	<p>استراتژی منابع انسانی(d)</p>	<p>دانشگاه تاثیر گذار باشد. از طرفی میزان جذب افراد هم در منابع انسانی و به تبع آن بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی تاثیر گذار می باشد. محیط پیرامونی دانشگاه ازجمله، جامعه، محیط های نظامی مستقر در استان و همچنین یگانهای نظامی همپراز نیز می تواند بر منابع انسانی تاثیر گذار باشد. اگر دانشگاه بتواند به وظایف خود در جامعه عمل نماید و اعتبار خود را حفظ نماید بهتر می تواند نیروهای با</p>
<p>برنامه ریزی برای داشتن نیروی مناسب و کارآمد، در زمان مناسب، توجه به آینده و نیاز سازمان به نیروی انسانی، توانمندسازی نیروها، تبدیل نیروی معمولی به نیروی متخصص، ارزیابی عملکرد برای ارتقای شغلی و حفظ نیرو برای آینده.</p>	<p>برنامه ریزی(e1) کارمند یابی(e2) ارزیابی عملکرد(e3) بهسازی(e4) حفظ و نگهداری(e5)</p>	<p>سیستم های منابع انسانی(e)</p>	<p>قابلیت های بالا را جذب نماید.نرخ بیکاری در جامعه، میزان درآمد افراد در سازمان و سایر شرکتها و مشاغل آزاد، دیدجامعه نسبت به محیط های نظامی و .... هم می تواند بر منابع انسانی تاثیر گذار باشد. از این قبیل عوامل مووارد زیادی میتوان نام برد مثلا نوع بکار گیری نیرو در سازمان، نحوه ارزیابی و ارتقای شغلی افراد، میزان کنترل و همچنین میزان اختیارات افراد، توجه به اهداف فردی ، تعداد افرادی که از سازمان خارج می شوند، و موارد از این قبیل</p>

## روایی و پایایی داده‌ها

در این تحقیق برای روایی محتوایی از روش دلفی استفاده شد برای این کار بعد از آماده شدن مؤلفه‌ها پرسشنامه‌ای تهیه گردید و در بین خبرگان به روش دلفی توزیع گردید و در ادامه با استفاده از فرمول ضریب لاوشه شاخص‌ها مورد بررسی قرار گرفتند. در راند اول از تعداد ۶۷ شاخص ۱۰ شاخص مورد تأیید قرار نگرفتند و حذف شدند و برای اطمینان بیشتر برای بار دوم شاخص‌ها دوباره برای گروه خبرگان ارسال گردید و همه مؤلفه‌ها مورد تأیید قرار گرفتند

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

جدول ۳ تعیین مقدار CVR بر اساس تعداد خبرگان

تعداد خبرگان	مقدار CVR	تعداد خبرگان	مقدار CVR	تعداد خبرگان	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹	۲۵	۰/۳۷
۶	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶	۳۰	۰/۳۳
۷	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴	۳۵	۰/۳۱
۸	۰/۷۵	۱۴	۰/۵۱	۴۰	۰/۲۹
۹	۰/۷۸	۱۵	۰/۴۹		
۱۰	۰/۶۲	۲۰	۰/۴۲		

جدول ۴ مقدار CVR بر اساس نظر خبرگان

ردیف	سوال	تعداد ضروری است	CVR	نتیجه
۱	محیط علمی دانشگاه بر منابع انسانی آن اثرگذار است.	10	1	تایید
۲	رفتار اساتید و مربیان دانشگاه می تواند بر منابع انسانی دانشگاه تاثیر داشته باشد	9	0.8	تایید
۳	تغییرات ساختاری در دانشگاه می تواند بر منابع انسانی آن تاثیر بگذارد.	9	0.8	تایید
۴	تغییر فرمانده می تواند بر منابع انسانی تاثیر داشته باشد	7	0.4	رد

تایید	1	10	سازمان به افرادی نیازمند است تا مهارت های مختلفی داشته باشند و از آنها در پست های مختلف استفاده کند	۵
تایید	1	10	هرچه توانمند های دانشی و تخصص افراد بیشتر باشد سازمان به نیروی انسانی کمتری نیازمند است	۶
تایید	1	10	سبک رهبری فرمانده و بینش ایشان می تواند بر منابع انسانی دانشگاه تاثیر گذار باشد	۷
تایید	0.8	9	ماموریت های واگذار شده از طرف رده های بالاتر بر منابع انسانی تاثیر می گذارد	۸
رد	0.6	8	اعزام نیروها به مناطق عملیاتی می تواند بر منابع انسانی تاثیر داشته باشد	۹
تایید	0.8	9	تنوع ماموئتها بر منابع انسانی دانشگاه تاثیر گذار می باشد	۱۰
تایید	1	10	سطح ماموریت های آموزشی واگذار شده (دوره های طولی و عرضی) بر منابع انسانی دانشگاه تاثیر گذار می باشد	۱۱
تایید	1	10	تجهیزات جدید که در ماموریت آموزشی دانشگاه تعریف می شود بر مهارت منابع انسانی دانشگاه تاثیر گذار است	۱۲
تایید	0.8	9	تاکتیک های مورد نظر فرماندهان بر منابع انسانی دانشگاه تاثیر گذار می باشد	۱۳
تایید	0.8	9	اعتقادات و باورهای افراد سازمان می تواند بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی تاثیر گذار باشد	۱۴
تایید	0.8	9	تمایلات و ارزش های افراد سازمان بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی تاثیر گذار می باشد	۱۵
رد	0.4	7	رشته تحصیلی افراد می تواند بر منابع انسانی تاثیر داشته باشد	۱۶
تایید	0.8	9	اعتقادات و ایدئولوژی افراد بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی سازمان موثر است	۱۷
تایید	0.8	9	آرزوهایی که سازمان برای خود تصور میکند می تواند بر منابع انسانی تاثیر گذار باشد	۱۸
تایید	0.8	9	چشم انداز دانشگاه می تواند بر منابع انسانی تاثیر داشته باشد	۱۹
تایید	0.8	9	کارکنان دانشگاه تصورات و چشم انداز هایی برای آینده سازمان در نظر می گیرند	۲۰

تایید	0.8	9	واحد نیروی انسانی دانشگاه تلاش می کند تا اعتبار علمی دانشگاه را در جامعه بالا نگه دارد	۲۱
رد	0.2	6	واحد نیروی انسانی دانشگاه تلاش می کند به عنوان فعال اقتصادی به خانواده ها کمک کند	۲۲
تایید	0.8	9	واحد نیروی انسانی دانشگاه تلاش می کند تا به امنیت جامعه کمک نماید	۲۳
تایید	1	10	واحد نیروی انسانی دانشگاه تلاش می کند تا به اهداف اجتماعی مشخص شده دست یابد	۲۴
تایید	1	10	واحد نیروی انسانی دانشگاه تلاش میکند تا اهداف سازمان تحقق یابد	۲۵
تایید	0.8	9	واحد نیروی انسانی دانشگاه رسیدن به اهداف خود را در گرو رسیدن به اهداف سازمانی میداند	۲۶
تایید	0.8	9	واحد نیروی انسانی دانشگاه در تعیین اهداف سازمان نقش موثری ایفا میکند	۲۷
تایید	0.8	9	واحد نیروی انسانی دانشگاه تلاش میکند تا به وظایف اختصاصی خود عمل کند	۲۸
رد	0.6	8	واحد نیروی انسانی دانشگاه تلاش میکند تا دیگران را با وظایف این واحد آشنا کند	۲۹
تایید	0.8	9	واحد نیروی انسانی تلاش می کند تا سازمان در زمان مناسب نیروهای لازم را با مهارتهای مورد نیاز در اختیار داشته باشد	۳۰
تایید	1	10	واحد نیروی انسانی سعی میکند تا سلامتی و ایمنی و رفاه کارکنان حفظ گردد	۳۱
تایید	1	10	واحد نیروی انسانی تلاش میکند تا افراد به هدفهای شخصی خود در رابطه با پیشرفت های شغلی برسند	۳۲
تایید	1	10	افراد احساس می کنند اگر سازمان به اهداف خود دست یابد آنها نیز راحت تر به اهداف خود میرسند	۳۳
تایید	1	10	افراد برای رسیدن به اهداف شخصی خود می توانند از واحد نیروی انسانی کمک بخواهند و نیروی انسانی تلاش میکند تا آنها به اهداف خود برسند.	۳۴

تایید	0.8	9	سازمان وظایفی دارد که افرادی با تخصص بالا باید در آنها بکار گیری شوند	۳۵
رد	0.4	7	سازمان تخصص افراد را بکلی نادیده میگیرد	۳۶
تایید	0.8	9	سازمان به افراد آزادی عمل بیشتری میدهد تا با خلاقیت وظایف خود را انجام دهند	۳۷
تایید	0.8	9	در دانشگاه افراد می توانند در مشاغل مشابه و مربوط به مهارت و دانش خود ارتقا یابند	۳۸
تایید	1	10	سازمان فعالیت هایی دارد که نیاز به تخصص بالایی دارد اما این فعالیت ها کوتاه مدت می باشد و می تواند آنها را به پیمانکاران واگذار نماید.	۳۹
تایید	1	10	سازمان تلاشی برای وابستگی پیمانکاران به سازمان انجام نمی دهد	۴۰
تایید	1	10	بعد از اتمام فعالیت های محوله پیمانکاران سازمان را ترک یا به پروژه دیگری منتقل می گردند.	۴۱
تایید	0.8	9	سازمان فعالیت هایی دارد که میتواند برای انجام آنها از افراد با تخصص های خیلی کم هم استفاده نماید ( فعالیت های خدماتی و حراستی)	۴۲
رد	0.6	8	سازمان فعالیت های با تخصص کم را برون سپاری میکند	۴۳
تایید	0.8	9	افراد با تخصص کمتر تحت کنترل شدید تر سازمان قرار دارند	۴۴
تایید	0.8	9	سازمان به این افراد دستمزدهای بالایی نمی دهد وظایف آنها کاملا روشن و مشخص می باشد	۴۵
تایید	0.8	9	سازمان هیچ مسیر مشخصی برای ارتقای آنها ندارد و براحتی می تواند این افراد را جایگزین نماید	۴۶
تایید	0.8	9	سازمان افرادی را استخدام میکند تا وظایفی را در سازمان که به تخصص خیلی زیادی نیاز نداشته باشد انجام دهند( وظایف اداری)	۴۷
تایید	0.8	9	این افراد می توانند در سازمان آموزش ببینند و در مشاغل تخصصی تر بکار گیری می شوند	۴۸



تایید	1	10	سازمان برای پیشرفت این افراد در مسیر شغلی خودشان برنامه ریزی میکند	۴۹
تایید	1	10	سازمان برای اینکه در آینده دچار مشکل در تامین نیروی انسانی نشود برنامه ریزی میکند.	۵۰
تایید	1	10	تقریبا تعداد نیروهای که در سال آینده قرار است از سازمان جدا شوند مشخص می باشد.	۵۱
رد	0.4	7	سازمان از ماندن نیروهای خود تا چند سال آینده مطمئن می باشد	۵۲
تایید	0.8	9	تعداد نیروهای مورد نیاز در سال آینده پیش بینی و برای تامین آن برنامه ریزی می شود.	۵۳
تایید	0.8	9	واحد نیروی انسانی برای تامین نیروی خود اقدام به یافتن افراد مناسب می کند.	۵۴
تایید	0.8	9	واحد نیروی انسانی برای انتخاب و گزینش افراد برنامه ریزی می کند.	۵۵
تایید	0.8	9	واحد نیروی انسانی نیروهای مورد نیاز خود را یا خود انتخاب می کند یا با هماهنگی مرکز نیرویابی نرسا این کار صورت می گیرد.	۵۶
تایید	1	10	واحد نیروی انسانی برای پیشرفت افراد در فعالیت های خود و افزایش توان آنها برنامه ریزی میکند	۵۷
تایید	1	10	تلاش سازمان به بالا بردن توان افراد و تخصصی شدن آنها می باشد	۵۸
رد	0.6	8	سازمان نیروهای را با هر توانی به خدمت می گیرد	۵۹
تایید	0.8	9	پیشرفت شغلی افراد در سازمان یکی از اهداف نیروی انسانی می باشد.	۶۰
تایید	1	10	عملکرد افراد در سازمان سنجیده می شود.	۶۱
تایید	1	10	عملکرد افراد می تواند در پیشرفت شغلی افراد موثر باشد	۶۲
تایید	1	10	واحد نیروی انسانی با استفاده از سیستم تشویق و تنبیه فعالیت های نیروها را جهت می دهد.	۶۳
تایید	0.8	9	واحد نیروی انسانی تلاش می کند که افراد در سازمان باقی	۶۴

			بمانند و از سازمان خارج نگردند	
تایید	0.8	9	کارکنان سازمان برای واحد نیروی انسانی سازمان دارای اهمیت می باشند	۶۵
تایید	0.8	9	سازمان تلاش می کند تا ترک خدمت و غیبت در سازمان به حداقل خود برسد	۶۶
رد	0.2	6	با توجه به وجود نیروی کار در جامعه ماندن یا رفتن نیرو برای سازمان مهم نمی باشد	۶۷

### ب: بخش کمی:

با توجه به شناسایی ابعاد و مولفه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی پرسشنامه محقق ساخته آماده شد و در بین ۳۰ نفر از خبرگان دانشگاه توزیع و جمع آوری گردید و با استفاده از نرم افزارهای SPSS و AMOS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که در ادامه به یافته های تحقیق اشاره خواهد شد

### یافته های پژوهش

#### یافته های توصیفی:

الف: مشخصات پاسخ دهندگان در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۵ ویژگی های توصیفی پاسخ دهندگان

جایگاه		تحصیلات			سن			
درصد	تعداد	عنوان	درصد	تعداد	عنوان	درصد	تعداد	عنوان
63.3	19	مدیر ارشد.	56.7	17	کارشناسی ارشد	16.7	5	40 تا 50 سال
26.7	8	مدیر منابع انسانی	43.3	13	دکتری و بالاتر	43.3	13	50 تا 60 سال
10.0	3	فرمانده یا جانشین				40.0	12	بالاتر از 60 سال

### ب: ویژگی‌های مؤلفه‌های تحقیق

اطلاعات توصیفی در خصوص ابعاد شامل میانگین، انحراف معیار، واریانس، کمترین و بیشترین در جدول زیر آورده شده است

جدول ۶ توصیف عوامل مؤثر در تحقیق

بیشترین	کمترین	واریانس	انحراف معیار	میانگین	تعداد	
5.00	3.47	.106	.32554	4.3500	۳۰	محیط منابع انسانی
4.83	3.50	.144	.37993	4.3500	۳۰	بی‌نش منابع انسانی
4.83	3.08	.138	.37172	4.3057	۳۰	اهداف منابع انسانی
4.94	2.52	.265	.51472	4.2847	۳۰	استراتژی‌های منابع انسانی
4.87	3.13	.134	.36613	4.3267	۳۰	سیاست‌های منابع انسانی

اطلاعات توصیفی در خصوص شاخص‌ها شامل میانگین، انحراف معیار، واریانس، کمترین و بیشترین در جدول زیر آورده شده است

جدول ۷ توصیف عوامل مؤثر در تحقیق

بیشترین	کمترین	واریانس	انحراف معیار	میانگین	تعداد		
5.00	3.33	.144	.37905	4.3333	۳۰	محیط داخلی	محیط منابع انسانی
5.00	3.60	.122	.34873	4.3667	۳۰	محیط خارجی	

5.00	3.33	.133	.36515	4.4000	۳۰	نگرش سیاسی	بینش منابع انسانی
5.00	3.33	.225	.47424	4.3000	۳۰	روویای آینده	
5.00	3.00	.319	.56460	4.1333	۳۰	اهداف اجتماعی	اهداف منابع انسانی
5.00	3.67	.177	.42068	4.2779	۳۰	اهداف سازمانی	
5.00	3.67	.165	.40574	4.5444	۳۰	اهداف وظیفه‌ای	
5.00	2.00	.340	.58329	4.2667	۳۰	اهداف اختصاصی	
5.00	3.00	.264	.51402	4.2110	۳۰	استراتژی متعهدانه	
5.00	2.00	.522	.72263	4.2332	۳۰	استراتژی پیمانکارانه	استراتژی منابع انسانی
5.00	2.75	.278	.52686	4.4500	۳۰	استراتژی ثانویه	
5.00	2.00	.383	.61865	4.2446	۳۰	استراتژی پدران	
5.00	3.00	.289	.53723	4.2544	۳۰	برنامه‌ریزی	سیاست‌های منابع انسانی
5.00	3.00	.251	.50054	4.2557	۳۰	کارمند یابی	
5.00	3.00	.214	.46268	4.4221	۳۰	بهبودی	
5.00	3.33	.183	.42833	4.3557	۳۰	ارزش‌یابی عملکرد	
5.00	3.33	.226	.47532	4.3444	۳۰	نگهداری	

## یافته‌های استنباطی:

برای شناسایی ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی از تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۱</sup> به روش تجزیه به ابعاد اصلی استفاده شد. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل عاملی، تعداد ۵۷ زیر بُعد(شاخص) مربوط مدیریت استراتژیک منابع انسانی را می‌توان در حداقل ۵ عامل خلاصه کرد

همچنین برای اطمینان از اعتبار داده‌ها و بررسی صحت نمونه‌گیری از معیار کایزر، میجر، الکین (KMO) استفاده شده است. این روش ضریب همبستگی داده‌ها را محاسبه می‌کند هرچقدر KMO بزرگتر باشد داده‌ها برای تحلیل مناسب‌تر هستند بر اساس یافته‌ها مقدار KMO در باب کیفیت نمونه‌گیری برابر با ۰/۷۲۵ است. که مقدار قابل قبولی است و با توجه به معناداری آزمون بارتلت (مقدار  $p < 0.05$ ) شرایط لازم برای خلاصه کردن عوامل برقرار است.

جدول ۲ آزمون اعتبار و صحت نمونه‌گیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی

آزمون		
۰/۷۲۵	کایزر، میجر، الکین <sup>۲</sup>	
3699.651	آماره	آزمون کرویت بارتلت <sup>۳</sup>
1596	درجه آزادی	
.000	مقدار p	

ارزش ویژه هر عامل و میزان تبیین‌کنندگی واریانس آن عامل در عوامل سازمانی در جدول زیر آمده است. این عوامل که ارزش ویژه بیشتر از یک دارند در مجموع ۷۵/۹۷ درصد از واریانس مفهوم کلی را تبیین می‌کنند. لازم به ذکر است که ارزش ویژه هر عامل مجموع مجذورات بار عاملی یک عامل است و سهم هر عامل را در تبیین واریانس مشترک می‌سنجد. درجه تبیین‌کنندگی واریانس نیز نشان می‌دهد عامل، چه مقدار از واریانس مفهوم کل را تبیین می‌کند

<sup>۱</sup> - Exploratory Factor Analysis (EFA)

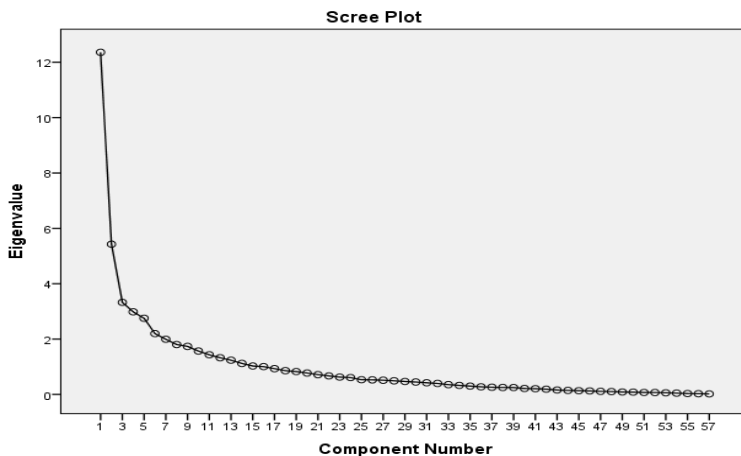
<sup>۲</sup> -Kaiser-Meyer-Olkin

<sup>۳</sup> - Bartlett's Test of Sphericity

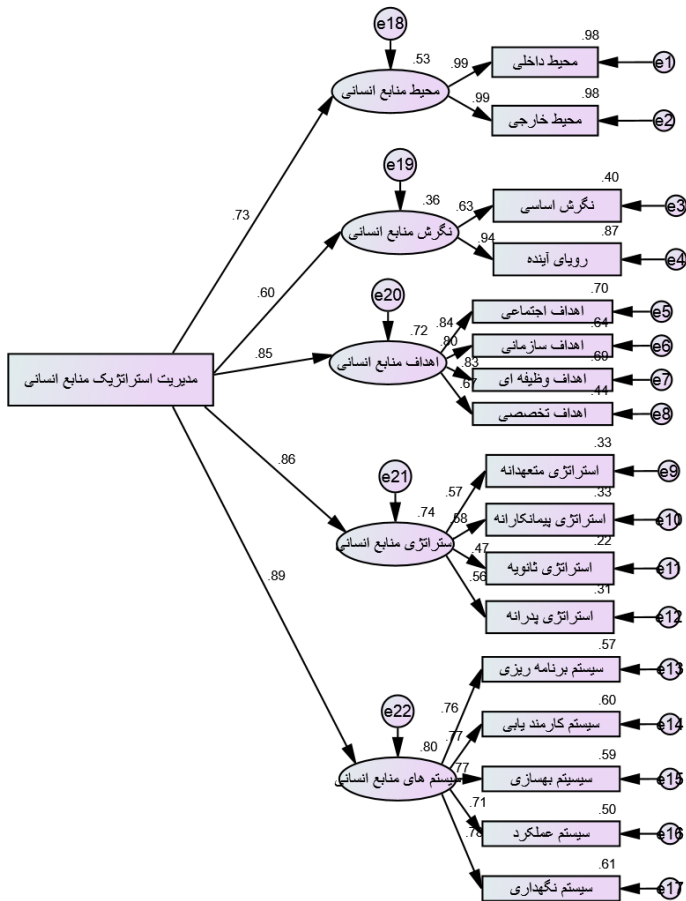
جدول ۳ ارزش ویژه هر عامل و فراوانی تجمعی درصد واریانس مدیریت استراتژیک منابع انسانی

عامل	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد تجمعی واریانس
۱	12.362	21.687	21.687
۲	5.428	9.523	31.210
۳	3.325	5.834	37.044
۴	2.984	5.236	42.279
۵	2.751	4.826	47.106
۶	2.198	3.857	50.962
۷	1.994	3.499	54.461
۸	1.802	3.162	57.623
۹	1.734	3.043	60.666
۱۰	1.568	2.751	63.417
۱۱	1.432	2.513	65.930
۱۲	1.324	2.323	68.253
۱۳	1.236	2.169	70.422
۱۴	1.119	1.963	72.385
۱۵	1.028	1.803	74.188
۱۶	1.005	1.763	75.951

### نمودار ۱ نمودار اسکری<sup>۱</sup> جهت تعیین تعداد عامل‌های مناسب قابل استخراج مدیریت استراتژیک منابع انسانی



همچنین برای سنجش میزان تأثیر هرکدام از مؤلفه‌ها و ابعاد بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی از نرم‌افزار ایموس استفاده شد و نتایج آزمون به صورت زیر می‌باشد



جدول ۷ برازش مدل به دست آمده از مؤلفه‌ها

شاخص	حد قابل قبول	مقدار گزارش شده
کای اسکوئر بهنجار شده (CMIN/DF)	برابر یا کوچک تر از ۳	۱/۴۴۶
شاخص نیکویی برازش (GFI)	برابر یا بزرگ تر از ۰/۹	۰/۹۲۱
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	برابر یا بزرگ تر از ۰/۸۵۷	۰/۸۵۷



شاخص	حد قابل قبول	مقدار گزارش شده
	۰/۹	
شاخص برآزش هنجار شده (NFI)	برابر یا بزرگ تر از ۰/۹	۰/۹۱۲
شاخص برآزش افزایشی (IFI)	برابر یا بزرگ تر از ۰/۹	۰/۹۷۰
شاخص تاگر - لوئیس (TLI)	برابر یا بزرگ تر از ۰/۹	۰/۹۵۶
شاخص برآزش تطبیقی (CFI)	برابر یا بزرگ تر از ۰/۹	۰/۹۶۹
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	برابر یا کوچک تر از ۰/۰۸	۰/۰۷۰

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

همان گونه که از تحقیقات پیشین مشخص شد تعداد زیادی از عوامل می‌تواند بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیرگذار باشد که این عوامل عبارت‌اند از متغیرهای زمینه‌ای خارجی (عوامل فرهنگی، قانونی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی) متغیرهای زمینه‌ای داخلی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی) عوامل محیطی، عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل شغلی و ... می‌باشند (پورصادق و مهدی زاده، ۱۳۹۴). با توجه به داده‌های به‌دست‌آمده و تجزیه و تحلیل آن‌ها در این تحقیق ابعاد تأثیرگذار بر مدیریت استراتژیک منابع شامل موارد زیر می‌باشد

محیط منابع انسانی (عناصری که در خارج از سازمان می‌باشند و می‌توانند بر منابع انسانی سازمان تاثیر بگذارند) با مولفه های (محیط داخلی و محیط خارجی):  
 بینش منابع انسانی با مولفه های (رویای آینده و نگرش اساسی):

بینش منابع انسانی دید گاه های بلند مدت سازمان و سمت و سوی آن نسبت به کارمندان و ایجاد انگیزش در آن ها و تعهد آنها نسبت به رقابتی بودن در کاری را که به عهده آنان است تعیین می باشد که شامل مولفه های نگرش اساسی (اصول ماندگار بخش منابع انسانی) و رویای آینده: (چگونگی رسیدن به اهداف) می باشد. این بعد می تواند باعث ایجاد رقابت در بین کارکنان در مسیر شغلی آنان شده و ایجاد انگیزه نموده و افراد را برای پذیرش توانمندی های لازم آماده نماید.

اهداف منابع انسانی با مولفه های (اهداف اجتماعی، اهداف سازمانی، اهداف وظیفه ای و اهداف اختصاصی)، این ابعاد می تواند سازمان را در سطح جامعه و در بین افراد به جایگاه اصلی خود برساند و سازمان را در تامین نیروی متخصص در آینده یاری نماید. سازمانی که به اهداف اجتماعی خود جامعه عمل پوشانده باشد و اعتبار لازم را در جامعه بدست آورده باشد برای نیرویابی، جذب و گزینش نیروها در تخصص های مختلف دچار چالش نخواهد شد.

استراتژی منابع انسانی به معنی (الگویی از تصمیم های مربوط به منابع انسانی است که اتخاذ می گردد) با مولفه های: استراتژی متعهدانه (کنترل کم و توجه به نتیجه)، استراتژی پیمانکارانه (کنترل زیاد توجه به نتیجه)، استراتژی ثانویه (کنترل زیاد توجه به فرایند کار)، استراتژی پدران (کنترل کمتر و توجه به فرایند)

سازمان ها با استفاده از استراتژی های منابع انسانی می توانند میزان کنترل خود بر نیروی انسانی و همچنین نحوه نگرش خود بر فرایند کار یا نتیجه کار را مشخص نموده و سعی کنند تا نیروی انسانی خود را از پدران به متعهدانه تبدیل نمایند

### پیشنهادات:

با توجه به شناسایی عوامل موثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی در این دانشگاه تحقیقات زیر می تواند بر بهبود مدیریت سرمایه انسانی تاثیر گذار باشد

تحقیق در خصوص تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی دانشگاه

تحقیق در خصوص تاثیر ساختار سازمان بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی دانشگاه

تحقیق در خصوص تاثیر محیط سیاسی بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی دانشگاه

تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد کارکنان

تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی کارکنان  
تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر غنی سازی شغلی کارکنان

## راهکارها

استفاده از ظرفیت دانشجویان دوره های عالی برای تحقیق و پژوهش در این خصوص  
تعریف پروژه های متعدد و استفاده از ظرفیت اساتید برای تحقیق در این موارد  
تشکیل تیم های تخصصی و ارتباط با مراکز علمی و تحقیقاتی در خصوص ارائه راهکارهای  
بهبود مستمر در مدیریت استراتژیک منابع انسانی

## منابع و مأخذ

- آقداود سید رسول و همکاران (۱۴۰۰)، بررسی عوامل موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تکنیک تحلیل تم، دیمتل و کوالی فلکس (مورد مطالعه: شرکت های پخش فرآورده های نفتی اصفهان)، فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، سال سیزدهم، شماره ۴۹، تابستان ۱۴۰۰
- اجلی مهدی، همتی احسان، ۱۴۰۱، بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی قابلیت مدیریت و محوریت کارآفرینانه (مورد مطالعه: اداره کل دامپزشکی استان همدان)، مدیریت نوآوری و راهبرد های عملیاتی، دوره ۳ شماره ۳، ۱۴۰۱، ۲۳۸-۲۵۳
- افجه علی اکبر، اسماعیل زاده محمد، (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکتها، مجله مدیریت و توسعه تحول (۱۳۸۸) ۲ صص ۱۹۹
- امیدپناه، علی؛ نایب زاده، شهناز؛ دهقان دهنوی، حسن و اسلامی، حسین. (۱۴۰۰) ارائه الگویی برای تسهیم دانش در سازمان. دومانهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۲(۱) ۱۵۱-۱۶۷
- بهرامی سوسن و همکاران، ۱۳۹۰، تبیین رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاههای دولتی استان اصفهان، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۶، پاییز و زمستان ۱۳۹۰
- پوریزدانی کجور، مریم؛ کیاکجوری، داود؛ تقی پور، حسینعلی و غفاری مجلج، محمد. (۱۳۹۹). ارزیابی تأثیر استراتژیهای مدیریت دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار (مطالعه موردی: سازمانهای دانشمحور). نشریه مدیریت بر آموزش سازمانها. ۹(۱)، ۳۳۳-۳۶۲
- پورصادق ناصر، مهدی زاده ملاملاشی تورج، ۱۳۹۴، مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک، تهران، نشر واژگان

پوروشسب زرتشت، ۱۴۰۱، تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی سرمایه فکری در شرکتهای دانش بنیان شهر تهران، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال ششم، شماره ۸۵ تابستان ۱۴۰۱

ذبیحی خرق علیرضا، کفاش پور آذر، فراحی محمد مهدی، رحیم نیا فریبرز (۱۳۹۶)، کشف عوامل اقتضایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و شناخت

اقدامات اثربخش منابع انسانی، پژوهش های مدیریت عمومی زمستان ۱۳۹۶  
 تقی پور، حسینعلی. (۱۴۰۰) ارائه مدل مناسب سرمایه انسانی با توجه به مولفه های مدیریت دانش در بهبود عملکرد کارکنان شرکتهای دانش بنیان امام خمینی نوشهر. آموزش علوم دریایی، ۸(۲)، ۴۲-۵۸

رنگریز حسن، ملک محمدی مرتضی، ۱۳۹۰، بومی سازی مدل مفهومی و رفتاری مدیریت استراتژیک منابع انسانی، فصلنامه علوم رفتاری پاییز ۱۳۹۰ شماره ۹ صص ۷۱-۸۴

روح الهی، احمدعلی و رجبی فرجاد، حاجیه (۱۳۹۴) بررسی آثار خطمشیهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی. فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۳، ۱۳۰-۱۱۵  
 سعادت اسفندیار ۱۳۹۵. "مدیریت منابع انسانی". چاپ بیست و یکم، تهران: انتشارات سمت، ۵-۱

سلطانی، ایرج، ۱۳۸۰، نقش برنامه ریزی مدیران دانشگاهی در تحقق رسالتها و خود ارتقایی دانشگاه. نشریه رهیافت، ۲۴، ۱۱۲-۹۱

سید جوادین سید رضا، حسین زاده ماشاله، ۱۳۸۷، قابلیت های بین رابطه بررسی استراتژیک کارکنان و سبکهای مدیریت منابع انسانی در شرکتهای صنعتی استان تهران، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۲، شماره ۱، بهار

غلامی بهمن، ۱۳۹۶، بررسی نقش ابزارهای مدیریت استراتژیک در برنامه ریزی منابع انسانی راهبردی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع) (سال نهم، شماره ۲) شماره پیاپی ۲۸، تابستان ۱۳۹۶ صص ۱۴۱-۱۱۹

نصیریان وحید و همکاران، ۱۴۰۲، طراحی مدل سنجش اثربخشی کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی، فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، سال پانزدهم، شماره ۵۷، تابستان ۱۴۰۲، ۶۱-۸۰  
ولی پور دیمه سجاد، همراهی مهرداد، پیرزاد علی، ۱۴۰۱، مدل آسیب شناسی اخلاقی نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هفدهم، شماره ۵، ۱۴۰۱

Amberg, J. J. & Mc Gaughey, S. L. (2019). Strategic human resource management and inertia in the corporate entrepreneurship of a multinational enterprise. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 759-793

Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic contingency and configurationally performance predictions, *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802-35.

Ferris, G.R.; Buckley, M.R. & Allen, G.M. (1992). Promotion system's in organizations. *Human Resource Planning*, 15(3), 47-68.

Harel, G. H. & Tzafrir, S.S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions.... of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38, 185-200.

McMahan, G.C.; Virick, M. & Wright, P.M. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems and prospects, *Research in Personnel and Human Resources Management*, supplement, 4, 99-122.

## **Identifying the dimensions of strategic human resource management in a military university**

Alireza Rohani Gahsare, Alireza Manzari Tavakoli, Sanjar Selajgeh, Masoud Pourkiani

### **Abstract**

Understanding the dimensions of strategic human resource management can help managers to manage their organization more effectively in order to achieve their goals. In this article, which is of a practical developmental type, a mixed method (qualitative and quantitative) has been used in two stages to determine the dimensions of strategic human resources management. In the qualitative stage, dimensions, components and indicators have been extracted by content analysis. Then these dimensions were confirmed by Delphi method using 30 experts and evaluated by SPSS and AIMOS software. This research showed that the objectives and components of strategic management include human resources environment (internal and external environment), human resources vision (basic attitude and future dream), human resources goals (social, organizational, specialized, task goals), human resources strategy (committed). , contractual, paternal and secondary) and human resource systems (planning, recruitment, performance evaluation, improvement and maintenance).

**Keywords:** Strategic human resource management, human resource insights, human resource systems, human resource goals.