

راهبردها و فرایندهای خدماتی-پشتیبانی

Strategies and Processes of Services and Supports

راهبرد رویکردی برای دستیابی به اهداف و مستلزم ارزیابی منطقی و روشمند شرایط محیطی و منابع است. راهبردها با پیاده‌سازی خطمشی‌ها و اقدامات بر کارکنان تأثیر می‌گذارد و لازم است این راهبردها، هم‌راستا با استراتژی‌های کلان باشند. فرایندها، زنجیره ارزش هستند که هر مرحله ارزشی به مرحله پیشین می‌افزاید. فرایندهای اصلی بر اساس راهبردها و مأموریت‌ها طراحی و مشخص می‌شود و برای انجام رسالت، باید مأموریت‌ها و به تبع آن فرایندها، اجرایی شوند. فرایندهای خدماتی بررسی سیاست جایگزینی جدید برای بهبود اثربخشی آن، انگیزه‌های احتمالی برای حمایت و تشویق توسعه شغلی و اقدامات جهت‌گیری شغلی برای بخشی از شرایط کار باکیفیت است که با ارکان منابع انسانی پیوند دارد. لذا راهبردهای آموزشی و توسعه‌ای در حوزه فرایندهای خدماتی، پشتیبانی برای اعضای هیأت علمی و کارکنان، اهمیت راهبری و حکمرانی در تعالی انسانی را آشکار می‌کند.

راهبردهای خدماتی-پشتیبانی اعضای هیأت علمی و کارکنان

راهبردهای آموزشی و توسعه‌ای بنیادهای آینده را می‌سازند، راهبردهای روابط کارکنان معماری اولیه و اساسی را پدید می‌آورند و فلسفه کسب‌وکارهای نوین را شکل می‌دهند (Storey et al., 2019). بر اساس دیدگاه شناختی، وضعیت دانش، باورها و توانایی‌های افراد در پردازش اطلاعات، با آنچه آنان در محیط اطلاعاتی دریافت، ادراک یا ایجاد می‌کنند، رابطه متقابل دارد (Pettigrew, Fidel, & Bruce, 2001, p. 41). بنابراین هرچه اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه علمی کاربردی، خدمات حمایتی، پشتیبانی بیشتری دریافت و ادراک کنند، وضعیت‌های دانشی، باورها، و توانایی‌های بهتری خواهند داشت. در رویکرد اسلامی، دانشگاه به‌عنوان جایگاه علم، قداست ویژه‌ای دارد و این جایگاه، به راهبردها و فرایندهای خدماتی و پشتیبانی، اهمیت راهبری و حکمرانی در تعالی انسانی

بخشیده است.

از دیدگاه برخی صاحب‌نظران، دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها، واحدها، برنامه‌های درسی، مدارک تحصیلی، فعالیت‌های پژوهشی، هنجارها و ارزش‌ها، شکل‌دهنده پیشینه شغلی اعضای هیأت علمی هستند و در این مکان‌هاست که مفهوم حکمرانی و مدیریت علمی، بیشترین رشد را دارد (Trow, Peterson, 1976). مدیران عالی و مدیران منابع انسانی استراتژیک باید ضمن آینده‌نگری و نگاه بلندمدت به اهداف، به افراد و فرایندها هم توجه داشته و به نقش‌های حیاتی مانند توسعه‌دهنده سرمایه انسانی، شریک استراتژیک سازمان و متخصص کارکردی، واقف باشند (Olson, 2018; Olrich et al., 2017; Nishii et al., 2018). این نقش‌ها به شکل‌گیری این ادعا گرایش دارد که «افراد تمایز و مزیت ایجاد می‌کنند». در اینجا، منظور این است که آنچه مزیت رقابتی نهفته ایجاد می‌کند، موضوع به‌کارگیری خلاقانه آنها و ایده‌پردازی‌های منابع انسانی است (Storey et al., 2019). ضرورت نخست تحقق راهبردها که در سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی بخش آموزش، پژوهش و فناوری در افق ۱۴۰۴ ش باید توجه شود، وجود هم‌سویی استراتژیک میان راهبردهای کلان مراکز آموزشی با راهبردها و فرایندهای خدماتی پشتیبانی است. لازمه راهبردها و فرایندهای خدماتی و پشتیبانی در دانشگاه علمی کاربردی، وجود هم‌راستایی با قوانین و مقررات حاکم بر آموزش عالی مهارتی و سیاست‌های کلان مبتنی بر مأموریت محوری مؤسسات آموزش عالی است. در سند نقشه جامع علمی کشور به ارتقای بهره‌وری مؤسسات آموزش عالی و پژوهش در چارچوب نظام تعلیم و تربیت اسلامی و هدایت منابع و بودجه‌های آموزشی و پژوهشی به سوی نیازها و مأموریت‌های ملی توجه شده است. ارتقای بهره‌وری و تقویت بنیه مالی نظام آموزش و پرورش و ارتقای کارآمدی مراکز پژوهشی وابسته به دستگاه‌های اجرایی با رویکرد تمرکز بر حل مسائل و رفع نیازهای دستگاه‌های مربوطه و انجام فعالیت‌های پژوهشی قابل اجرا در سایر مراکز پژوهشی و دانشگاهی و طراحی سازوکارهای خاص ارتقای محققان مراکز پژوهشی وابسته به دستگاه‌های اجرایی برای تشویق تحقیقات توسعه‌ای و کاربردی و نیز الزام

دستگاه‌های اجرایی به تهیه اسناد تحول راهبردی علم و فناوری در حوزه مربوطه از تأکیدات سند نقشه جامع علمی کشور است.

راهبردهای لازم برای فرایندهای خدماتی و پشتیبانی اعضای هیأت علمی دانشگاه علمی کاربردی، از جمله اجرای اقدامات برنامه‌ریزی شده و بلندمدت، نظامندی و دیجیتالی شدن بیشتر فرایندهای خدماتی و پشتیبانی اعضای هیأت علمی دانشگاه علمی کاربردی، مدلی برای تحول استراتژیک است. لذا راهبرد و فرایند مدل‌سازی برای همکاری‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی با هدف تقویت و توسعه آموزش‌های علمی- کاربردی و نیز تهیه طرح‌ها و برنامه‌ها مطابق با استانداردهای آموزشی و تلاش برای سنجش دانش و مهارت و نیز صلاحیت حرفه‌ای اعضای هیأت علمی به تفکیک دوره‌های مقطع‌دار، پودمانی و آزاد، ضرورت می‌یابد. در این راستا دانشگاه علمی- کاربردی متناسب با نیازها، تأسیس مؤسسات و مراکز تخصصی ویژه در سطوح ملی و بین‌المللی با رعایت ضوابط و مقررات را مورد توجه قرار داده است. همچنین نظام‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های سیاست‌گذاری و تنظیم آموزش‌های شغلی نیز با هدف تقویت نقاط قوت کارکنان مستعد، باید بهره‌وری مراکز آموزشی را افزایش دهد. به‌ویژه با توجه به مراکز آموزشی متعدد در سطح کشور باید کارکنان آموزش دیده، به گونه‌ای به‌کارگیری شوند که متناسب با نیاز مناطق، به بهترین استعدادها دسترسی وجود داشته باشد.

تیین راهبردها و فرایندهای خدماتی و پشتیبانی در مراکز آموزشی، با سه بخش اعضای هیأت علمی، کارکنان، و دانشجویان- دانش‌آموختگان پیوند دارد. در این مطالعه با توجه به مشابهت دلالت‌های سیاست‌گذارانه و حکمرانی درباره اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه علمی- کاربردی، به راهبردها و فرایندهای خدماتی و پشتیبانی این دو بخش تمرکز شده است.

اهداف کلی راهبردهای خدماتی-پشتیبانی

راهبرد مستلزم ارزیابی منطقی و روشمند شرایط محیطی و

منابع است و یک رویکرد محسوب می‌شود. برخی رویکردهای اجرای راهبرد، اساساً بر یافتن فضای بهینه و مساعد یا موقعیت خوب معطوف شده‌اند (Storey et al., 2019). مفهوم راهبرد، رویکردی برای دستیابی به اهداف است. راهبردها، رویکرد پیاده‌سازی خط‌مشی‌ها و اقدامات هستند که بر کارکنان تأثیر گذاشته و لازم است تا این راهبردها، هم‌راستا با استراتژی‌های کلان سازمان باشند. منظور از خط‌مشی، مقاصد و جهت‌گیری سازمان است که توسط مدیریت ارشد آن به‌صورت رسمی بیان می‌شود (قلی‌پور و محمداسماعیلی، ۱۳۹۶، ص ۲۸-۳۴).

راهبردها بیانگر رسالت وجودی و فلسفه شکل‌گیری سازمان و ارزش‌های محوری آن به‌عنوان چهارچوب زیربنایی هدایت‌کننده تصمیم‌های اساسی مدیریت هستند. ارزش‌های محوری دربرگیرنده احترام به تنوع، رعایت شأن انسانی، کیفیت و استانداردهای بالا و سودآوری هستند. راهبردهایی که از تحلیل محیطی یا ارزیابی و کنکاش محیطی تحولات فناوری، تحولات صنعتی، مسائل اجتماعی، فرهنگی، مقررات و قوانین حاصل می‌شود، اثری مستقیم بر منابع انسانی داشته و به تحلیل محیط رقابتی کمک می‌کند (Millmore et al., 2007, p. 241). همچنین راهبردها از تحلیل درونی مانند تحلیل میزان اثربخشی فرهنگ سازمانی و تحلیل میزان رقابتی بودن قابلیت‌های کلیدی منابع انسانی، مدیریت عملکرد و... حاصل می‌شود (Senll & Bohlander, ۵۷: ۲۰۱۰). رویکرد راهبردی منابع انسانی، باید عناصر چشم‌انداز بلندمدت، توجه به مسائل کلان و فراتر از جزئیات عملیاتی را داشته باشد. رویکردی که تحلیل محیط داخلی، تغییرات آن و عوامل مرتبط با آن را نظارت و بررسی می‌کند. تکوین سیاست‌هایی که با هدف هم‌سوسازی اقدامات منابع انسانی با نیازهای کسب‌وکار هستند، اغلب به‌عنوان مأموریت، چشم‌انداز، راهبرد یا اهداف بیان می‌شوند و توسعه سیاست‌های منابع انسانی که هر یک از عناصر منابع انسانی را در هم‌سویی متقابل و تقویت‌کننده قرار می‌دهد. از این‌رو، تصمیم‌گیری در راستای اولویت‌های استخدام و گزینش باید با اولویت در زمینه‌های، هدف‌گذاری، مدیریت عملکرد، پاداش، آموزش، ارتقا/ ترفیع، و توسعه، سازگاری

در شرایط حاضر نیاز به فرایندی مداوم برای تطبیق و هم‌سویی منابع و استراتژی برای رویارویی با چالش‌های نوظهور ضروری است (Rodríguez et al., 2020). یکی از اهداف استانداردهای بین‌المللی و ملی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد هم‌سویی است. تعریف هم‌سویی، وجود هماهنگی میان مدیران ارشد و کارکنان و هم‌سویی میان اهداف افراد و گروه‌ها با راهبردهای کلان را نشان می‌دهد (Olson, 2018; Olrich et al., 2017; Nishii et al., 2018). داده‌های کیفی استانداردهای بین‌المللی و ملی، شامل مراحل حیات شغلی (ورودی جدید، ابتدا، میانه و انتهای مسیر شغلی)، انگیزاننده‌های تعلق (دلایلی که کارکنان به محل کار جذب می‌شوند)، آرزوهای مسیر شغلی، مقاصد یادگیری و توسعه، و نظر کارکنان و ذی‌نفعان درباره مدیریت و خط‌مشی و اقدامات کسب‌وکار (قلی‌پور و محمداسماعیلی، ۱۳۹۶) است که اشتراک نظر در راهبردها و فرایندها را فراهم می‌کنند.

مفهوم هم‌سویی با مفاهیم بسیاری مانند «تناسب»، «هم‌راستایی»، و «تجانس» به‌عنوان مشخصه‌های مطلوب و پسندیده مورد توجه قرار دارند، اما آنچه به‌ندرت درک می‌شود، تعابیر شناخته شده این اصطلاحات است. در نظریه مدیریت راهبردی منابع انسانی، هدف اصلی باید تضمین تناسب/هم‌سویی «عمودی» (با راهبرد کسب‌وکار) و تناسب/هم‌سویی «افقی» (بین اقدامات و روش‌های متعدد منابع انسانی) باشد (Storey et al., 2019). ایجاد هم‌سویی اجزای منابع انسانی به «تناسب داخلی» نام گرفته و ایجاد هم‌سویی منابع انسانی با راهبرد کسب‌وکار و محیط وسیع‌تر کسب‌وکار، «تناسب خارجی» نام گرفته است. منابع انسانی راهبردی باید هر دو نوع تناسب را دربرگیرد (Miles & Snow, 1994).

نخستین پژوهشگران مدیریت راهبردی منابع انسانی بر هم‌سویی اقدامات منابع انسانی با راهبرد متمرکز شدند؛ آنان همچنین چگونگی ارتباط میان اقدامات منابع انسانی و عملکرد را بررسی کردند و به تفاوت راهبردی از راهبرد دیگر توجه کردند (Storey et al., 2019). هوسلید اثر متقابل

داشته باشد (Storey et al., 2019). بنابراین مدیریت راهبردی منابع انسانی با سیاست‌ها و نیز اقدامات رابطه دارد و ضروری است پیشبرد هر دو حوزه در راستای یکدیگر باشد، اما سیاست‌های خوب و شایسته از طریق اقدامات نامناسب تقلیل می‌یابند و برخلاف آن، اقدام خوب، می‌تواند جبرانی برای سیاست‌های نامناسب باشد. به‌این ترتیب مدیریت راهبردی منابع انسانی به شکل هدفمند، فرایند مدیریت راهبردی را با رویه‌های مدیریت منابع انسانی پیوند می‌دهد و به شکل افقی هماهنگی و تجانس را میان اقدامات مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌کند.

راهبرد کسب‌وکار (راهبرد منابع انسانی) بیشتر بر استفاده از منابع داخلی متمرکز است، تا بهترین موقعیت، به‌عنوان «دیدگاه منبع‌محور» یا مبتنی بر منابع شناخته شود (Prahald & Hamel, 1990; Grant, 1991). این تحلیل‌گران عمدتاً به راهبردهای کسب‌وکار توجه کرده و رویکردشان معانی ژرفی را برای منابع انسانی به همراه دارد و بسیار به ایده مدیریت راهبردی منابع انسانی و توسعه منابع انسانی استراتژیک (اعضای هیأت علمی و کارکنان) مرتبط است، زیرا بر اهمیت به‌کارگیری منابع برای دستیابی به مزیت رقابتی تأکید می‌کنند.

با توجه به اینکه راهبردها باید هم‌سو با وظایف نظام برای تحقق استراتژی کلان و هم‌راستا با اهداف باشد؛ بنابراین برای اجرای اصل ۱۲۳ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، دستگاه‌های اجرایی برای تدوین قانون نظام جامع آموزش و تربیت فنی، حرفه‌ای و مهارتی موظف به اتخاذ راهبردها و اجرای فرایندها شده‌اند. در این راستا، آموزش و تربیت فنی، حرفه‌ای و مهارتی، به مفهوم کسب‌نگرش، مهارت عملی، فهم و دانش مرتبط با مشاغل بخش‌های گوناگون اقتصادی و اجتماعی به همراه آموزش و تربیت عمومی است که می‌تواند به‌صورت یکپارچه اهداف این قانون را در کشور اجرا نماید.

فرایندهای خدماتی-پشتیبانی اعضای هیأت علمی و کارکنان

مدیریت منابع در رویکرد معماری منابع انسانی قابل درک است.

آنچه بیشتر تحلیل‌گران، آن را رویکرد «بهترین روش» برای اقدامات منابع انسانی نامیدند (یعنی نظام‌های کار با عملکرد بالا)، در واقع همان رویکرد معماری است. این رویکرد، متغیرهای متعددی مانند اقدامات را دربر می‌گیرد. معماری منابع انسانی از مراحل گوناگون فلسفه (رویکرد کلی به مدیریت افراد)، اصول، و راهبردها/سیاست‌گذاری‌ها و اقدامات تشکیل شده است. در این رویکرد تأکید بر وجود تفاوت کارکنان و ارائه نظام‌های منابع انسانی، با توجه به این تفاوت‌ها است (Becker & Huselid, 2006; Becker & Gerhart, 1996). در واقع معماری منابع انسانی می‌کوشد تا با رفع نقایص رویکرد بهترین انطباق (عدم جامعیت، عدم ارتباط مناسب بین متغیرهای گوناگون و عدم نظرگرفتن تفاوت‌های کارکنان)، به ارائه نظام‌های منابع انسانی مناسب بپردازد. به‌طور کلی روند دهه‌های اخیر از بهترین هم‌سویی، به بهترین اقدامات و از آن به «بهترین پیکره‌بندی» (معماری منابع انسانی) بوده است (قلی‌پور، ۱۳۹۷). لذا در موقعیت‌هایی که راهبردها از طریق منابع انسانی حمایت می‌شود، درواقع، از اقدامات مختلف ناشی نمی‌شود، بلکه منشاء آن به کارگیری همان اقدامات و شیوه‌ها برای «استنباط تفاوت رفتارها» با نتایج گوناگون» است (Storey et al., 2019).

معیارهای شناسایی فرایندهای پشتیبانی و ویژگی‌های آن

فرآیند را می‌توان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله ارزشی به مرحله قبل می‌افزاید. در واقع فرایندهای اصلی بر اساس راهبردها و مأموریت‌ها طراحی و مشخص می‌شود و برای انجام رسالت، باید مأموریت‌ها و به تبع آن فرایندها، اجرایی شوند. شناسایی معیارهای فرایند نقش مهمی در ارزش افزوده دارد. این معیارها تأثیر مستقیم در تحقق اهداف سازمان دارند و متناسب با موقعیت زمانی و مکانی از اهمیت بسیار برخوردارند. همچنین مزیت رقابتی ایجاد

میان راهبردها و دو شاخص نظام‌های کار با عملکرد بالا را تحلیل کرد (Huselid, 2018)، و هوسلید، سو و همکاران (۲۰۱۸) اقدامات منابع انسانی مبتنی بر تعهد و کنترل را بررسی کردند (Huselid, 2018; Su et al., 2018). بر اساس اصل هم‌سویی افقی (توزیع درونی اقدامات مدیریت منابع انسانی در هر مدل اشتغال پایدار) و هم‌سویی عمودی (همبستگی روابط استخدام با استراتژی‌های پایدار و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی پایدار) تحلیل شده است (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020).

مفهوم تناسب را به معیار خاص مانند عملکرد یا اثربخشی تفسیر می‌کنند. تناسب به‌عنوان اعتدال، زمانی جلوه می‌کند که ارتباط میان یک متغیر (نظام‌های کاری با عملکرد بالا) و دیگر متغیر (عملکرد مالی) به متغیر سوم (نوع راهبرد) متکی است. تناسب به‌عنوان میانجی زمانی وجود دارد که تأثیر یک متغیر (اقدامات منابع انسانی) بر دیگر متغیر (عملکرد) از طریق تأثیر متغیر میانجی (رفتار کارکنان) بررسی شود. تناسب به‌عنوان میانجی، یکی از پرتکرارترین و جامع‌ترین الگوهای پژوهشی است. ترسیم مفهوم اولیه این الگو، «رویکرد رفتاری» است. شولر و همکاران (۲۰۰۱) این الگو را به یک الگوی چهار وظیفه‌ای بسط دادند که نظام‌های مدیریت منابع انسانی اساساً برای این اهداف عمل می‌کنند: (نخست) شناخت رفتارهای مورد نیاز کارکنان؛ (دوم) تضمین شایستگی‌های ضروری کارکنان؛ (سوم) ترغیب کارکنان در جهت بروز رفتارهای مورد نیاز؛ و (چهارم) ایجاد فرصت‌هایی برای کارکنان در جهت داشتن فعالیت و عملکرد موفقیت‌آمیز (Schuler et al., 2001). تناسب به بهترین شکل توسط رویکرد «پیکره‌بندی» دلری و داتی در رابطه با مدیریت راهبردی منابع انسانی ارائه شده است و به‌عنوان راهبرد معماری منابع انسانی، تحول کاربردی در سیر تکوین حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی ایجاد کرده است. در این رویکرد راهبردها و فرایندهای خدماتی-پشتیبانی باید مبتنی بر مجموعه وظایف و نظام‌های مدیریت منابع انسانی باشد که رفتارهای خاص را در اساتید و کارکنان با توجه به تفاوت در ویژگی‌های آنان ایجاد می‌کند. بنابراین هم‌سویی استراتژیک میان راهبردهای کلان و راهبرد

حقوق کارکنان، گزارش به هیأت مدیره شامل مراحل است که می‌توان آن‌ها را به صورت موازی، متمایز یا چندگانه انجام داد. در خصوص تعداد این فرایندها محدودیتی وجود ندارد اما باید به این نکته توجه داشت که تهیه فهرست طولانی از آنها نگرش فرایندی را به وظایف سازمانی سوق می‌دهد. برای شناسایی و تعیین فرایندهای اصلی از سطوح بالایی سازمان استفاده می‌شود (Storey et al., 2019). یکی از اهداف عملیاتی معاونت مطابق برنامه راهبردی دانشگاه (در افرق ۱۴۰۴) پرورش افرادی مومن، متعهد و برخوردار از شایستگی‌های اخلاقی و حرفه‌ای همراه با تجارب متراکم مهارتی است. برای این هدف، لازم است فرایند مدل شایستگی و طرح توسعه فردی آنان تهیه شود. بنابراین مسئولیت رشد نیروهای مستعد و افزایش مهارت‌های فنی، علمی و عملی آنها را از طریق آموزش و مسئولیت شناسایی شایستگی‌های این حوزه منجر به ارائه مدل شایستگی‌های اخلاقی و صلاحیت‌های حرفه‌ای می‌شود.

چهارچوب صلاحیت حرفه‌ای باید مبتنی بر شایستگی‌های حرفه‌ای اختصاص یابد و بر اساس شاخص‌های توافق شده، صلاحیت‌ها، مدارک و گواهینامه‌ها را در سطوح و انواع مختلف به صورتی منسجم با یکدیگر مرتبط کند (Storey et al., 2019). برای کاهش فاصله سطح شایستگی کارکنان با سطح استاندارد جهانی، ارائه مدل شایستگی به عنوان ملزومات ارزیابی عملکرد عینی و دقیق اهمیت دارد. این مدل، الگویی است تا افراد شایستگی‌های خود را با مدل شایستگی دانشگاه مقایسه نموده و به این ترتیب طرح توسعه فردی اجرا شود. همچنین برای سایر اهداف عملیاتی مانند ارتقاء دانش حرفه‌ای و عملیاتی مدرسان و نیز استانداردهای فرایندهای ارائه آموزش و برنامه‌های درسی دانشگاه، به مدل شایستگی نیاز است. با مدل شایستگی، جایگاه برتر در کارآفرینی و ایجاد اشتغال پایدار مبتنی بر فناوری و کسب‌وکارهای نوین در سطح قابل قبول و ممتاز مهارتی و رقابتی در سطح استانی و ملی قابل انتظار خواهد بود. با توجه به سیاست‌های کلان و اسناد بالادستی و به منظور گسترش شایستگی‌های حرفه‌ای، ارتقای جایگاه

می‌کنند و بر کارایی، اثربخشی و بهره‌وری تأثیر داشته و موجب کسب رضایت هستند (INRA, 2021). بخش پشتیبانی نیازمند فرایندها و ابزارها و تکنیک‌های تخصصی است تا بتواند ارکان اجتماعی و پشتیبانی مانند سلامت و کیفیت زندگی و انسجام جامعه، برابری اجتماعی، برابری فرصت‌ها، و انعطاف‌پذیری را فراهم کند (Van Nierop, 2008). فرایندها به عنوان یک رکن برای جامعه، و دانشگاه پایدار است. دو عامل مهم حاکمیت دانشگاه و آموزش و پژوهش در دانشگاه پایدار، اشاره به مسئولیت دانشگاه در برابر محیط زیست و نیز کارایی اقدامات درون سازمانی و برون سازمانی دارد (Teodoreanu, 2013). از فرایندهای سازمانی در مراکز آموزشی، فرایندهای مدیریتی (کنترل)، و فرایندهای پشتیبانی است (INRA, 2021). اقدامات اساسی برای انجام و استقرار فرایندها، نیازمند دستوالعمل‌های مربوط به هر سطح آموزش و سایر سطوح در دانشگاه است. این دستورالعمل‌ها ورودی و خروجی آن سطح را تبیین نموده، و نحوه انجام کارکردهای آن را تشریح می‌کند. بنابراین متضمن سیاست‌ها و دستوالعمل‌هایی است که تبیین‌کننده کارکردها و فرایندهای و تعاملات در سطح آموزش و سایر سطوح در دانشگاه است. اقدامات حیاتی هدف‌گذاری، به‌کارگیری انگیزاننده‌ها/مشوق‌ها، نظارت بر عملکرد، و مدیریت استعداد. دستیابی به شایستگی مدیریتی، «نیازمند سرمایه‌گذاری‌های عظیم در فرایندها و افراد است» (Sadun, et al., 2017, p. 122). راهکارهای لازم برای بازنگری فرایندها در سه حوزه محوری «هویت، چابکی و ارتقا عملکرد»، عبارتند از، توجه به منابع انسانی انعطاف‌پذیر، تقویت رهبری و ایجاد ظرفیت برای تغییر، هم‌سوسازی سازمان با گروه‌ها برای تصمیم‌گیری سریع در بحران، رفتار با افراد به عنوان سرمایه‌ای کمیاب، یادگیری از دیگران، ارزش‌آفرینی در محیط زیست، هوشمندسازی، به‌کارگیری پلتفرم منابع انسانی دیجیتال، و... است (Komm et al., 2021).

ویژگی فرایندهای پشتیبانی، حمایت از فرایندهای اصلی است. تامین سایر نیازهای چرخه کسب‌وکار مانند پرداخت

آموزش و تربیت فنی، حرفه‌ای و مهارتی، برای کاهش فاصله سطح شایستگی کارکنان با سطح استاندارد جهانی، تلاش‌های موفق و کمتر موفق انجام شده است.

از آنجا که آموزش و تربیت فنی، حرفه‌ای و مهارتی، به صورت آموزش دولتی، غیردولتی، نیمه‌دولتی (تعاملی) و مشارکت بین‌المللی در قالب آموزش‌های حضوری، نیمه‌حضوری و مجازی اجرا می‌شود، لازم است وجود شایستگی‌های مجریان این آموزش‌ها، از طریق شورای عالی آموزش و تربیت فنی، حرفه‌ای و مهارتی، نظارت و هدایت شود.

فرایندهای پشتیبانی و حمایت سازمانی به مراقبت سازمان و رفاه کارکنان اشاره دارد. بر مبنای تئوری مبادله اجتماعی، کارکنانی که احساس حمایت می‌کنند، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی بیشتری دارند. هر قدر فرد از جانب سازمان احساس حمایت بیشتری کند، رفتارهای شهروندی افزایش می‌یابد (Chiang & Hsieh, 2012; Cheung, 2014, p.551). فرایندهای خدماتی بررسی سیاست جایگزینی جدید برای بهبود اثربخشی آن، انگیزه‌های احتمالی برای حمایت و تشویق توسعه شغلی، و اقدامات جهت‌گیری شغلی برای بخشی از شرایط کار با کیفیت است که با ارکان منابع انسانی پیوند دارد

(Tower et al., 2021). همچنین «اشتقاق در کار» یا «تجارب کارکنان» را می‌توان تلاش برای (دستیابی مجدد) به افزایش تعهد در نظر گرفت. به‌ویژه مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا، با آنچه رویکرد «مسیر محوری» برای مدیریت استخدام نام گرفته، تطابق دارد. رویکرد «مسیر فرعی» به اشکال پرریسک استخدام مرتبط است (Osterman, 2018). از سوی دیگر راهبردها و فرایندهای خدماتی-پشتیبانی اعضای هیأت علمی از جو سازمانی دانشگاه تأثیر می‌پذیرد و جو سازمانی نیز نقش مهمی در اشتراک دانش بین اعضای هیأت علمی ایفا می‌کند. آلکردیا و همکاران (۲۰۲۰) برای بررسی تأثیر جو سازمانی بر رفتار اشتراک دانش در دانشگاه‌ها با مدل مبتنی بر تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده با ساختارهای ناشی از تئوری تبادل اجتماعی را ارائه دادند. آنان بر این باورند که رهبری سازمانی نیاز به نقش مهم‌تری در حمایت و ارتقای

فعالیت‌های اشتراک دانش دارد. عوامل دیگری نیز می‌تواند بر ساختار، سیستم پاداش، شهرت، عوامل روانشناختی، عاطفی، ویژگی‌های فردی و سازمانی، تعهدات سازمانی، و انگیزه اثر داشته باشد و اغلب برنامه‌های مدیریت دانش با هدف روابط کاری بهتر و ارتقای «اشتراک دانش» اجرا شده است. در زمینه مراکز یا مؤسسات آموزشی، اشتراک دانش، مأموریت و چشم انداز آنها را هدایت می‌کند. همچنین رهبری، مدیریت سازمانی و اعتماد، با رفتار اشتراک دانش در حوزه مؤسسات آموزش عالی رابطه مثبت دارد (AI- (Kurdia et al., 2020).

محورهای طرح نوسازی فرایندهای خدماتی پشتیبانی

تدوین سیاست‌های مکمل و یکپارچه مراکز با مدیران بخش‌های آن (هم‌سویی راهبردی)، برای وحدت رویه بخش آموزش، استخدام، ارتقا و مهارت و برای مدرن سازی عملکردهای پشتیبانی اثرگذار است. این اقدامات به افزایش آگاهی، جلوگیری از بروز مشکلات، اطلاع‌رسانی به کارمندان و آموزش آنان بستگی دارد. در مواردی که استانداردهای اخلاقی رعایت نشود و در صورت بروز مشکلات با افراد یا گروه‌های خاص، باید حمایت بیشتری انجام شود. رفتار اخلاقی دستاورد و نتیجه تجربه مشترک و هوشیاری فردی و جمعی در همه زمان‌هاست که به بازتاب‌ها و بازخوردهای حرفه‌ای بستگی دارد، این رفتار اخلاقی، به وظیفه‌شناسی و دیدگاه انتقادی نیز نیازمند است (Storey et al., 2019).

یکی از محورهای طرح نوسازی عملکردهای پشتیبانی، بخش منابع انسانی است. نقش منابع انسانی از طریق ۱۴ فرایند و مدیریت استراتژیک منابع انسانی اجرا می‌شود. نوسازی عملکردهای پشتیبانی می‌تواند به بهبود مستمر خدمات ارائه شده منابع انسانی (اعضای هیأت علمی و کارکنان) کمک کند. این فرایندها از اصول کلی و به عنوان فرایندهای اصلی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در هر ساختار سازمانی است. تصمیم‌گیرندگان و سیاستگذاران

فراهم نمودن عملکرد بهتر در آینده و رفع مشکلات عملکردی گذشته که از طراحی اقدامات توسعه‌ای مبتنی بر اطلاعات فرم ارزیابی عملکرد به دست می‌آید. اهداف طرح توسعه شامل بهبود عملکرد فرد در شغل فعلی، آماده سازی فرد برای پیشرفت در مسیر حرفه ای، غنی سازی مهارت‌ها و تجربیات برای موفقیت در آینده است (قلی‌پور، محمداسماعیلی، ۱۳۹۶). همه این فرایندها، به مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد به عنوان یک مرحله از آن، نیازمند است.

والدمینز (۲۰۲۱) برای بازخورد به فرد که مبتنی بر اثربخشی ارزیابی عملکرد است، چند هدف را توصیه می‌کند از جمله به کارگیری رفتار منصفانه، ایجاد امید به آینده، ایجاد امنیت روانی برای ایده های ارزشمند است (Warren, 2021). جمع بندی و نتایج ارزیابی اثربخشی آموزش در سه سطح (سطح واکنش، سطح ارتقای دانش و مهارت، و سطح تغییر رفتار)، و جمع بندی و تحلیل واکنش افراد و ارزیابی ارتقای دانش و مهارت آنان و تحلیل از نتایج تغییر رفتار آنان، و ایجاد انگیزه در اساتید و کارکنان برای ارتقای شایستگی های شغلی به بازنگری در نظام صلاحیت حرفه‌ای نیازمند است. نظامی که اطمینان از کیفیت منابع انسانی شاغل در مراکز آموزشی علمی کاربردی را فراهم می‌کند.

کارکردهای اساسی کاربست دانش و توسعه ملی، توسعه کارآفرینی و توسعه تولیدات دانش بنیان است. برای کسب مزیت دانشی باید مأموریت‌ها، راهبردها، سیاست‌ها و برنامه‌ها بر پایه توانمندی اجرایی به صورت ادواری ارزیابی شوند که آیا بنیان‌های نهادینه شده در آنها مورد استناد و بهره‌گیری قرار می‌گیرد؟ (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۷، ص ۳۱۳).

جهت‌گیری آموزشی در راهبردها و فرایندها

هدف طرح نوسازی عملکردهای پشتیبانی، بهبود مستمر خدمات ارائه شده برای بخش منابع انسانی است. در یافته‌های پژوهشی سازمان تحقیقاتی (INRA) بر اطمینان از تثبیت پیوند بین مدیریت کارکنان مراکز و واحدها، از طریق

باید بتوانند متناسب با شرایط و ساختار دانشگاه، به‌طور مشخص، محدود و عملگرایانه، راهکارها و طراحی‌های سیاستی هم‌سو را در هر فرایند ارائه نمایند. فرایندهای اصلی یا کارکردها و وظایف خدماتی و پشتیبانی مدیران استراتژیک منابع انسانی عبارتند از:

۱. ساختار سازمانی کلان و تفصیلی؛
۲. تحلیل شغل و گریدینگ شغلی؛
۳. برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و گریدینگ شاغل، حقوق و مزایا؛
۴. روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی؛
۵. مدیریت عملکرد کارکنان؛
۶. حقوق، مزایا و پاداش؛
۷. آموزش، یادگیری و مدیریت دانش؛
۸. مربی‌گری و منتورینگ؛
۹. تحلیل و توسعه شایستگی‌ها؛
۱۰. تیم سازی و توانمندسازی؛
۱۱. پیشنهادهای و نوآوری مستمر؛
۱۲. مدیریت استعداد و جانشین پروری؛
۱۳. مدیریت اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی؛
۱۴. رهبری و استراتژی منابع انسانی (قلی‌پور، محمد اسماعیلی و دبیری، ۱۳۹۶).

هر فرایند اهدافی دارد که حیطة، مرزها و مقصود از هر فرایند را نشان می‌دهند. درجه تحقق اهداف، شاخصی است که نشان می‌دهد چه میزان شایستگی در سازمان ایجاد و نهادینه شده است. وقتی اهداف همه فرایندها تحقق یابد، سازمان آن سطح بلوغ سازمانی (شایستگی) را کسب کرده است و وارد سطح جدیدی از شایستگی‌ها می‌شود. پیش‌نیازهای هر فرایند شامل شرایط سازمانی مورد نیاز و تعهدات و توانایی‌های لازم برای اجرای کامل آن فرایند است. در تحلیل و توسعه شایستگی‌ها (فرایند نهم) به «طرح توسعه فردی» به عنوان توسعه مسیر حرفه‌ای، یا کارراهه توجه شده است. این مرحله اغلب همراه با فرایند ارزیابی عملکرد، به کارکنان در هدف‌گذاری و توسعه فردی و پیشرفت در مسیر حرفه‌ای و فرصت‌های ارتقا کمک می‌کند.

برنامه‌های جدید دیجیتالی و ثبات بیشتر رویه‌ها و استقلال بیشتر و آگاهی از محدودیت‌ها و امکانات تأکید شده است که باید از طریق نقش متخصصین منابع انسانی پیگیری شود (INRA, 2021). خط‌مشی‌گذاری در راهنماها و فرایندهای خدماتی پشتیبانی با تمرکز بر ارزش‌آفرینی، به خلق منابع ارزشمند از طریق تحقیق و توسعه منجر می‌شود. چنین فعالیت‌هایی می‌تواند از طریق ائتلاف‌های استراتژیک انجام پذیرد. برخلاف ائتلاف‌های داخلی که ممکن است دانش و آگاهی بیشتری بین ذینفعان ایجاد نمایند، ائتلاف‌های بین‌المللی به‌طور ویژه برای ارزش‌آفرینی مناسب هستند (Tower et al., 2021). اولین هدف در آموزش‌های عالی علمی کاربردی، هدایت، توسعه و پیشبرد آموزش‌ها و ارتقای دانش و ایجاد و توسعه مهارت‌های لازم و به‌فعلیت ساختن استعدادها و نیز تقویت توانایی‌های لازم برای کاربرد علوم و فناوری، کارآفرینی و اشتغال افراد در طیفی از مشاغل است. در این راستا راهبرد تربیت منابع انسانی متخصص جهت نیل به علم دینی و علوم انسانی اسلامی و مهارت‌آموزی حرفه‌ای موردنیاز بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، علمی و فناوری به منظور کسب دانش و مهارت لازم و کافی برای انجام امور محوله در انواع آموزش‌های مقطع‌دار و بدون‌مقطع برای اعضای هیأت علمی است. پیشرفت در حرفه و مهارت از طریق آموزش‌های حین خدمت با جهت‌گیری حرفه‌ای نیز از اهمیت برخوردار است و سیاست علمی دانشگاه علمی کاربردی باید از طریق پیشرفت‌های فنی و فناورانه، زمینه‌های محوری پژوهش، مدیریت و اقدامات حمایتی، توسعه شغلی را مورد توجه قرار دهد.

برای توسعه شغلی، با کمک فناوری‌های دیجیتال، فناوری اطلاعات و منابع انسانی، پیشرفت پروژه‌های نوسازی، استانداردسازی قراردادها و گواهینامه‌های مهارت، توسعه آموزش الکترونیکی، و... یا اقدامات و عملیات تلفیقی و ساده مانند استفاده از ابزار فناوری اطلاعات برای فرایندهای منابع انسانی و... مستلزم تلاش بیشتر و مستمر مدیریت و نظام‌های مدیریتی مختلف است (INRA, 2021).

کتابشناسی

- استوری، جان؛ پاتریک، ام‌رایت؛ اولریچ، دیو (۲۰۱۹). مدیریت راهبردی منابع انسانی (SHRM)، مروری پژوهشی. (سمانه لاجوردی، امیر بیگلریگی قاجاریه، و سجاد ربانی، مترجمین)، تهران: انتشارات سازمان جهاد دانشگاهی تهران.
- اولریش، دیوید؛ بروک بنک، وین؛ جانسون، دنی؛ سندهلتر، کورت؛ یونگر، جان (۱۳۹۶). شایستگی‌های منابع انسانی: شناخت عمیق تعامل افراد و کسب‌وکار. (مسعود بینش و افشین دبیری، مترجم)، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۹۷). برساختها و پیکره بندی دانش های سازمانی و ملی. تهران: انتشارات ادیبان روز.
- سازمان ملی استاندارد ایران (۱۳۹۵). مدیریت عملکرد فردی کارکنان- هدف گذاری، ارزیابی عملکرد و طرح های بهبود عملکرد فردی- راهنما، گزارش ۲۲۰۶۴، تهران: انتشارات سازمان ملی ایران (INSO). وبگاه <http://www.isiri.gov.ir>
- قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۵). استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در عمل. تهران: مؤسسه کتاب مهربان.
- قلی‌پور، آرین. محمد اسماعیلی، ندا و دبیری، افشین. (۱۳۹۶). مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ سوم.
- قلی‌پور، آرین؛ محمد اسماعیلی، ندا (۱۳۹۶). استانداردهای بین‌المللی و ملی مدیریت منابع انسانی (TC260) تحت نظارت سازمان ملی استاندارد ایران، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ اول.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۷) مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). تهران: انتشارات سمت.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press, Boston.
- Cheung, M. W. L. (2014). Modeling dependent effect sizes with three-level meta-analyses: a structural equation modeling approach. *Psychological Methods*, 19(2), 211.
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International journal of hospitality management*, 31(1), 180-190.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

- Review, 95(5), 120-127.
- Shuler, R. S., Jackson, S. E. & Storey, J. (2001). *HRM and its link with strategic management*. In Storey, J. (ed), *Human Resource Management: A Critical Text*, 114-130. London: Thomson Learning.
- Su, Z. X., Wright, P. M. & Ulrich, M. D. (2018). Going beyond the SHRM paradigm examining four approaches to governing employees. *Journal of Management*, 24 (4), 1598-1619.
- Teodoreanu, I. (2013). Engineering education for sustainable development: A strategic framework for universities. *Annals of the Oradea University. Fascicle of Management and Technological Engineering*, Issue 1.
- Tower, A., Hewett, K. & Saboo, A. (2021). Reexamining the tradeoff between value creation and value appropriation: The role of internal organizational resources vs. External strategic international alliances. *Journal of Business Research*, 123, 302-312.
- Trow, M. (1976). The American academic department as a context for learning. *Studies in Higher Education*, 1(1), 11-22.
- Peterson, M. W. (1976). The Academic Department: Perspectives from Theory and Research. *New Directions for Institutional Research*.
- Wigmore-Álvarez, A., Ruiz-Lozano, M., & Fernández-Fernández, J. L. (2020). Management of University Social Responsibility in business schools. An exploratory study. *The International Journal of Management Education*, 18(2), 100382.
- Wright, P. M., Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2018). A research revolution in SHRM: New challenges and new research directions. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Publishing Limited.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formation. *California Management Review*, 34 (Spring), 114-135.
- Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57, 679-684.
- INRA (2021). 9th International Workshop on News Recommendation and Analytics. Retrieved from: <https://www.ntnu.no/wiki/pages/viewpage.action?pageId=215249675>.
- Storey, J., Wright, P.M. & Ulrich, D. (2019). *Strategic Human Resource Management, A Research Overview*. ROUTLEDGE FOCUS.
- Komm, A., Pollner, F. Bill Schaninger, and Surbhi Sikka (2021). The new possible: How HR can help build the organization of the future, Mckinsey & Company, Organization Practice.
- Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human resource management review*, 30(3), 100689.
- Miles, R. & Snow, C. C. (1994). *Fit, Failure and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail*. New York: Free Press.
- Mishra, L., Gupta, T., & Shree, A. (2020). Online teaching-learning in higher education during lockdown period of COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Research Open*, 1, 100012.
- Nishii, L. H., Khattab, J., Shemla, M., & Paluch, R. M. (2018). A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness. *The Academy of Management Annals*, 12 (1), 37-82.
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, T. M., Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 1, 1-29.
- Osterman, P. (2018). In search of the high road: Meaning and evidence. *International Labor Review*, 71(1), 3-34.
- Peterson, M. W. (1976). The Academic Department: Perspectives from Theory and Research. *New Directions for Institutional Research*.
- Pettigrew, K. E., Fidel, R., & Bruce, H. (2001). Conceptual frameworks in information behavior. In M.E. Williams (Ed.), *Annual Review of Information Science & Technology (ARIST)*, 35, 43-78.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68: 79-88.
- Rodríguez, R., Molina-Castillo, F. G., & Svensson, G. (2020). The mediating role of organizational complexity between enterprise resource planning and business model innovation. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.09.007>.
- Sadun, R., Bloom, N., & Van Reenen, J. (2017). Why do we undervalue competent management? *Harvard Business*

معادلهای

Behavioural Perspective	رویکرد رفتاری
Best configuration	بهترین پیکره‌بندی
Configurational Perspective	رویکرد پیکره‌بندی
Elicit different behaviours	استنباط تفاوت رفتارها
Individual Development Plan	طرح توسعه فردی
Knowledge Sharing	اشتراک دانش
Resource-based View	دیدگاه منبع محور
Strategic human resource development	توسعه منابع انسانی استراتژیک

نویسنده: سمانه لاجوردی

(عضو هیأت علمی مؤسسه آموزش عالی ارشد دماوند واحد

تهران)