

ادراک صاحب نظران دانشگاهی در خصوص کارکردهای مدیریت استراتژیک

منابع انسانی: مطالعه‌ی کیفی*

سوسن بهرامی^۱، محمود کیوان آرا^۲، رضوان اجاقی^۳، مریم افشاری^۴

مقاله پژوهشی

چکیده

مقدمه: امروزه نیروی انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. بنابراین مدیران دانشگاه‌ها بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده‌ی هر چه مؤثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. هدف از انجام پژوهش حاضر شناخت نظرات و درک مشکلات صاحب نظران دانشگاهی در خصوص کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بود.

روش بررسی: این تحقیق، مطالعه‌ی کیفی به روش مصاحبه‌ی عمیق بود. شرکت کنندگان در این تحقیق ۲۱ نفر از صاحب نظران دانشگاه علوم پزشکی اصفهان (سال تحصیلی ۹۱-۱۳۹۰) بودند که در زمینه‌ی مباحث تحقیق دارای تجربه و یا تألیفاتی بودند. نمونه‌گیری به روش هدف مند انجام گرفت و تا اشباع اطلاعات ادامه یافت. تحلیل داده‌ها هم‌زمان با جمع‌آوری اطلاعات با رویکرد تحلیل موضوعی انجام گرفت.

یافته‌ها: نتایج در شش طبقه‌ی تجربه‌ی مشکلات مدیریتی، ناکارآمدی کارکرد تأمین منابع انسانی، آموزش، ارزیابی عملکرد و مشارکت در تصمیم‌گیری و پاداش خدمت تنظیم شدند. مشارکت کنندگان اهمیت قدرت بدون اختیار، فقدان آزادی عمل، ناکارآمدی مدیران، شیوه‌ی انتصاب مدیران، فقدان نگاه استراتژیک و فرهنگ و جو سازمانی، فقدان ارایه‌ی دوره‌های آموزشی به روز، فقدان نظارت بر سطوح یادگیری و برگزاری دوره‌های آموزشی روتین، ارزیابی عملکرد کمی، غیرواقعی و روتین، تصمیم‌گیری فردی، مشورتی و سلسله مراتب بلند سازمانی، فقدان پاداش خدمت انعطاف پذیر، معنوی و تأکید بر پاداش خدمت مادی در ناکارآمدی کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی را در دانشگاه مؤثر دانسته‌اند.

نتیجه‌گیری: مدیریت استراتژیک منابع انسانی با ایجاد دیدگاه کلان، امکان پرداختن به مسایل اساسی کارکنان را فراهم آورد و موجب بهره‌مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می‌گردد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استراتژیک؛ منابع انسانی؛ مدیران

کشورهای پیشرفته قرار گرفته است.

اصلاح نهایی: ۹۲/۷/۱۱

دریافت مقاله: ۹۲/۳/۲۶

پذیرش مقاله: ۹۲/۹/۱

* این مقاله حاصل طرح تحقیقاتی به شماره‌ی ۲۹۰۲۳۷ و با حمایت مالی معاونت تحقیقات و فن آوری دانشگاه علوم پزشکی اصفهان می‌باشد.

۱- دکتری تخصصی، مدیریت آموزشی، دانشکده‌ی علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان و پژوهشگر، مرکز تحقیقات مدیریت و اقتصاد سلامت، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. اصفهان، ایران (نویسنده‌ی مسؤل)

Email: bahrami837@gmail.com

۲- دانشیار، جامعه‌شناسی پزشکی، مرکز تحقیقات عوامل اجتماعی مؤثر بر سلامت، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران

۳- کارشناس ارشد، کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشکده‌ی مدیریت و اطلاع‌رسانی، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران

۴- کارشناس پژوهش، زبان و ادبیات فارسی، معاونت تحقیقات و فن آوری، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران

ارجاع: بهرامی سوسن، کیوان آرا محمود، اجاقی رضوان، افشاری مریم. ادراک صاحب نظران دانشگاهی در خصوص کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی: مطالعه‌ی کیفی. مدیریت اطلاعات سلامت ۱۳۹۲؛ ۱۰(۷): ۱۰۳۳-۱۰۲۳.

مقدمه

آموزش عالی همواره ارتباط نزدیکی با حیات و پیشرفت جوامع بشری داشته است. دانشگاه‌های جهان به منظور تأمین نیازهای مردم و کشورهايشان، هم اکنون به آموزش ده‌ها میلیون نفر دانشجو اشتغال دارند و اقتصاد مبتنی بر دانش در اولویت خاص

یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدفها و رسالت‌های موردنظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله‌ی تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است. از آنجا که منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده‌ی قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به شمار می‌آید، یکی از مؤثرترین راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها است.

لزوم نگاه استراتژیک به منابع انسانی، موضوعی است انکارناپذیر که با گذر زمان و ایجاد تحولات روزافزون محیطی بر اهمیت آن افزوده می‌شود. در عین حال، فضای شکل‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی و ایجاد یکپارچگی میان این استراتژی‌ها و استراتژی‌های سازمان‌های آموزشی، از جمله چالش‌های اساسی مدیران است، زیرا منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده‌ی قابلیت‌های اساسی در آموزش عالی به شمار می‌آید.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی به معنی الگوی برنامه‌ریزی شده‌ی منابع انسانی و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان است (۱). به عبارت دیگر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بدان معناست که سازمان‌ها برای دستیابی به اثربخشی، بایستی منابع انسانی خود را با کارکردهای بلندمدت این مدیریت اداره نمایند تا این منابع، رفتار و صلاحیت‌های مورد نیاز را متناسب با محیط درونی و بیرونی سازمان انجام دهند (۲).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارای کارکردها یا وظایف و تکالیفی است که در سازمان‌ها (کوچک و بزرگ)، به‌منظور فراهم کردن منابع انسانی مناسب و هماهنگ برای تحقق هدف‌های سازمان اجرا می‌شود و در واقع کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بدان معناست که سازمان‌ها می‌توانند در مهارت، نگرش و رفتار کارکنان متناسب با شغل آن‌ها نفوذ کرده تا به اهداف سازمانی دست یابند (۳). نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که این کارکردها بسیار متنوع می‌باشد:

یکی از کارکردها را شامل مسیر شغلی (Career Ladders)، آموزش، ارزیابی نتیجه- محور (-Results Oriented Appraisal)، امنیت کارکنان (Employment Security)، حقوق و مزایا (Compensation)، توسعه‌ی شغلی در نظر گرفته‌اند (۴). Harel و Tzafir کارکردهای استراتژیک و جهان شمول منابع انسانی را کارمندیابی، انتخاب، جبران خدمات، مشارکت کارکنان و آموزش تشخیص داده‌اند (۵). Clark و Collins ارزیابی عملکرد و پاداش خدمت را به این کارکردها اضافه نموده‌اند (۳).

Chen و Huang کارکردها را شامل، آموزش (افزایش توانایی‌های تخصصی و مهارت کارکنان در انجام وظایف محوله و به فعل درآوردن پاره‌ای از توانایی‌های بالقوه‌ی آن‌ها به‌منظور ایجاد یک سازمان یادگیرنده و تولید کننده‌ی فکر)، پاداش خدمت (کلیه‌ی مزایای مالی و غیرمالی به تناسب شرایط درون و برون سازمان)، ارزیابی عملکرد (سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه‌ی انجام وظیفه‌ی آن‌ها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آن‌ها جهت رشد و بهبود)، تأمین منابع انسانی (Staffing) (تأمین منابع انسانی در راستای اهداف و راهبردهای سازمان و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیط بیرون سازمان و تعیین نقاط قوت و ضعف و قابلیت‌های محوری منابع موجود) و مشارکت کارکنان (مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و استفاده از نظرات و پیشنهادات آن‌ها جهت بهبود و توسعه‌ی سازمان) را جزو کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی معرفی کرده‌اند (۶).

عباسپور تحقیقی با عنوان «مقایسه‌ی کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران با آخرین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و طراحی و تبیین مدل فرایند بهینه برای آن و مشارکت ۵۱ نفر از مدیران ارشد ستاد و صف دانشگاه و ۲۱ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی انجام داد و مشخص نمود که کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه با مفروضات آخرین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی سازگار نیست. کارکردهای منابع انسانی دانشگاه براساس رویکرد استراتژیک و بر مبنای باورها و اصول علمی به گونه‌ی نوآورانه، تحولی و آینده‌نگر طراحی نشده‌اند (۷).

روش بررسی

مطالعه‌ی حاضر به روش تحقیق کیفی (Qualitative method) است که با استفاده از مصاحبه‌ی عمیق (IN- deep interview) انجام شده است. محیط این پژوهش دانشگاه علوم پزشکی اصفهان (سال تحصیلی ۹۱-۱۳۹۰ خورشیدی) و جامعه‌ی پژوهش کلیه‌ی مدیران ستادی رده اول و دوم (۸۱ نفر) و صاحب‌نظران دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بودند که در زمینه‌ی مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارای سابقه‌ی مدیریتی، تألیف، مطالعه و یا در مورد بحث پژوهش صاحب‌نظر بوده و تجاربی داشته‌اند.

روش نمونه‌گیری هدفمند (Purposive sampling) استفاده شد و حجم نمونه به اشباع اطلاعات (Data saturation) بستگی داشت. نمونه‌گیری به این صورت انجام شد که پس از مصاحبه با افراد دارای صلاحیت، از آنان سوال می‌شد که همتایان خود در این زمینه را در صورت آشنایی معرفی کنند.

برای انجام مصاحبه‌ها از طریق تماس تلفنی با شرکت کنندگان ضمن طرح موضوع ابتدا از مشارکت کنندگان در مورد تمایلشان به شرکت در این پژوهش سوال و سپس در صورت تمایل قرار مصاحبه گذاشته شد. قبل از شروع مصاحبه سعی گردید، کلیه‌ی متغیرهای مزاحم از قبیل تلفن‌های ثابت و همراه، مراجعات حضوری و غیره حذف شوند. مصاحبه‌ها بین ۵۰ تا ۱۱۵ دقیقه به طول انجامید و مکالمات از طریق دو دستگاه ضبط صوت پیشرفته ضبط شد و در اسرع وقت در دستگاه کامپیوتر ذخیره گردید. مصاحبه‌ها پس از پیاده شدن، بار دیگر برای اطمینان بیش‌تر و با راهنمایی همکاران کنترل می‌شدند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش به‌صورت تحلیل محتوای موضوعی (Thematic analysis) انجام شده است. بدین صورت که پس از انجام مصاحبه، مصاحبه‌ها بر روی کاغذ پیاده شد و تحلیل محتوای درونی مصاحبه‌صورت گرفت و از این طریق کلیه‌ی موضوعات اصلی (Themes) و موضوعات فرعی (Sub-theme) از یکدیگر متمایز و مجزا گردید و سپس تم‌های اصلی و فرعی مطابق با سوالات پژوهش شناسایی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. این کار به این صورت انجام شد که مصاحبه‌ها پس از پیاده شدن فیش‌برداری شد، سپس فیش‌ها طبقه‌بندی شده و به طبقات اصلی و فرعی تقسیم گردید و در

Braun و همکاران تحقیقی با عنوان «بررسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های چند ملیتی چین» با استفاده از روش تحقیق کیفی و مصاحبه‌ی عمیق و مشارکت ۱۲ نفر از مدیران شرکت‌های چند ملیتی چین انجام دادند و نتیجه گرفتند که اکثر آن‌ها از کارکردهای عملکرد منابع انسانی، گزینش و استخدام، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه، پاداش خدمت استفاده نموده‌اند و پیشنهاد می‌کنند که اتخاذ کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی مناسب برای این‌گونه شرکت‌ها بایستی بر اساس زمینه‌های فرهنگی، استراتژی‌های سازمان و شرایط محیطی صورت گیرد (۸).

Johnson و Kritsonis در پژوهشی با عنوان «بررسی اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت منابع انسانی دانشگاه ایالتی تگزاس با استفاده از پرسش‌نامه، مصاحبه و مشارکت ۴۰۰ نفر از اعضای هیأت علمی به این نتیجه رسیدند که کارکردهای تأمین منابع انسانی، گزینش، حفظ و نگهداری، پاداش خدمت، آموزش در افزایش کیفیت آموزش نقش اساسی ایفا نموده‌اند (۹). Teo و همکاران در بررسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در کاربران دانش در شرکت‌های خدمات حرفه‌ای در استرالیا با استفاده از مصاحبه‌ی نیمه سازمان‌یافته بر روی ۴۰ نفر از مدیران منابع انسانی این سازمان‌ها نشان دادند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی با سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سیستم‌های کنترل و عملکرد سازمانی رابطه‌ی معناداری داشته‌اند (۱۰). Ekhsan و Othman در بررسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های تجاری مالزی با استفاده از روش تحقیق ترکیبی و مصاحبه‌ی نیمه سازمان یافته بر روی ۱۵ نفر از مدیران منابع انسانی این سازمان‌ها نشان دادند که اگر کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در راستای استراتژی‌های سازمانی و نیز تغییرات سریع محیطی صورت گیرند، می‌توانند در ایجاد مزایای رقابتی سازمان و نوآوری سازمانی تأثیر مؤثری داشته باشند (۱۱). در این راستا هدف اصلی این تحقیق شناخت نظرات و درک مشکلات صاحب‌نظران دانشگاهی در خصوص کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بود.

یافته‌ها

صاحب‌نظران دانشگاهی مشارکت کننده بیش از آن‌چه که مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکردهای آن را تجربه کنند، مشکلاتی را که به ناکارآمدی مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌انجامد، تجربه کرده‌اند. شش طبقه‌ی اصلی در صدر مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکردهای آن ذکر می‌گردد و این طبقات شش گانه هر یک سه تا شش زیر طبقه را در بر گرفته‌اند. در زمینه‌ی مشکلات مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکردهای تأمین منابع انسانی، آموزش، ارزیابی عملکرد، مشارکت در تصمیم‌گیری و پاداش خدمت بوده است که در قسمت‌های زیر این طبقه‌بندی‌ها و بخش‌هایی از مصاحبه‌ها که مؤید آن است، ذکر می‌گردد (جدول ۱).

نهایت به تشریح و تبیین آن پرداخته شد. برای محرمانه ماندن افراد به هر یک از شرکت کنندگان کد (Code) اختصاص داده شد. برای انجام مصاحبه‌های این تحقیق ملاحظات اخلاقی زیر مدنظر قرار گرفت؛ رضایت شفاهی از شرکت کنندگان برای ضبط صدا انجام شد، به شرکت کنندگان در مورد محرمانه بودن اطلاعات اطمینان داده شد، به شرکت کنندگان اطمینان داده شد که در صورت تمایل می‌توانند فایل‌های مصاحبه را تحویل بگیرند و نزد خود نگه دارند، هر زمان مصاحبه شونده تمایل به عدم ضبط صدای خودش را داشت این امکان فراهم گردید، یافته‌های مصاحبه‌ها را جهت تأیید و اظهار نظر به مصاحبه شونده‌گان ارایه و صحت استنباط‌ها به تأیید آن‌ها رسید.

جدول ۱: طبقه‌های اصلی و فرعی استخراج شده

طبقه‌ی اصلی	طبقه‌ی فرعی
تجربه‌ی مشکلات مدیریتی	قدرت بدون اختیار
	فقدان آزادی عمل
	ناکارآمدی مدیران
	شیوه‌ی انتصاب مدیران
	فقدان نگاه استراتژیک
ناکارآمدی کارکرد تأمین منابع انسانی	فرهنگ و جو سازمانی
	فقدان شایسته‌سالاری
	ناهم‌خوانی تخصص و حرفه
	وجود ملاک‌های غیرعلمی
ناکارآمدی کارکرد آموزش	قوانین و مقررات متناقض
	فقدان ارایه‌ی دوره‌های آموزشی به روز
	فقدان نظارت بر سطوح یادگیری
ناکارآمدی کارکرد ارزیابی عملکرد	برگزاری دوره‌های آموزشی روتین
	ارزیابی عملکرد کمی
	ارزیابی عملکرد غیرواقعی
ناکارآمدی کارکرد مشارکت در تصمیم‌گیری	ارزیابی عملکرد روتین
	تصمیم‌گیری فردی
	سلسله مراتب بلند سازمانی
ناکارآمدی کارکرد پاداش خدمت	تصمیم‌گیری مشورتی
	فقدان پاداش خدمت انعطاف‌پذیر
	تأکید بر پاداش خدمت مادی
	ضعف در ارایه‌ی پاداش خدمت معنوی

«ما الان خیلی مدیرانی داریم که اصلاً آگاه نیستن ولی به دلیل ارتباطاتی که دارن با مقامات بالاتر، پست‌هایی رو می‌گیرن که اصلاً نمی‌دونن و فقط یه ماشین امضا هستن!» (مصاحبه‌ی ۵).

فقدان نگاه استراتژیک و فرهنگ و جو سازمانی به گفته‌ی بعضی از شرکت کنندگان، اساس مشکلات مدیریتی آنان است. یکی از مشارکت کنندگان در این باره گفته است:

«اول بگم که اصلاً ... ما ممکنه ... متأسفانه استراتژیک و به صورت غیر رسمی فکر کرده باشیم. این که بگم ما به صورت موفق برنامه‌ریزی استراتژیک داشتیم و بتونیم پیاده کنیم و به صورت جدی ارزشیابی کنیم و استمرار ببخشیم به برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک، این گونه نبوده!! یعنی نمی‌تونیم من ادعا بکنم ... درسته تجربه یه قسمتهایی رو داشتیم ولی ... به صورت سازمان یافته بوده، بگم من یه مدیر راهبردی بودم و تمام کارها در جهت اهداف اصلی سازمان بوده، اون طور نبوده! و وقتی که کل مدیریت دانشگاه مدیریت راهبردی نبوده و دانشگاه هم به تبع وزارت خونه که در واقع نهاد بالا دستش محسوب می‌شه اون هم راهبردی نبوده و راهبردی کار نکرده، حالا نمی‌تونیم ادعا بکنیم که تو یه قسمتی از دانشگاه ما راهبردی فکر کردیم، راهبردی برنامه‌ریزی کردیم ... راهبردی اجرا کردیم و همه چیز رو راهبردی در خدمت اهداف اصلی سازمان به کار گرفتیم. البته موفقیت‌هایی که داشتیم به خاطر راهبردی فکر کردن بوده ... ولی بگم شاید کمتر از سی درصد ... چهل درصد ... از برنامه‌ریزی‌هایی که در مدیریت می‌کردیم واقعاً در راستا ... و زمانی که ما اختصاص می‌دادیم به فعالیت‌هامون در راستای اهداف راهبردی موسسه بوده بخش زیادیش به هر حال اقتضایی بوده و طبق دستورالعمل‌هایی که می‌ومده و بایستی اجرا می‌شده، بوده.» (مصاحبه‌ی ۱).

«فرهنگ سازمانی! فرهنگ سازمانیمون اصلاً خوب نیست! عملکرد مجموعه‌ها اصلاً صحیح نیست و در اینجا ضامن این عملکردهای نادرست مدیران نیستن. خود قوانین دست و پای مدیر رو می‌بنده و مدیر اون آزادی عمل رو نداره. اصلاً مجموعه، مجموعه‌ی بد شکل گرفته‌ایست. یه مجموعه‌ای که حال اسمشو نمی‌برم یه مجموعه‌ی بسیار قدیمی و پوسیده‌ایست. اصلاً وقتی وارد این اداره می‌شی روح پوسیدگی رو در این مجموعه می‌بینی.

۱. تجربه‌ی مشکلات مدیریتی با شش طبقه‌ی فرعی: قدرت بدون اختیار، فقدان آزادی عمل، ناکارآمدی مدیران، شیوه‌ی انتصاب مدیران، فقدان نگاه استراتژیک و فرهنگ و جو سازمانی، اولین طبقه‌ی استخراج شده است.

بیش‌ترین و عمیق‌ترین مشکلات صاحب‌نظران در دانشگاه مربوط به قدرت بدون اختیار و نیز در ارتباط با فقدان آزادی عمل بوده است. مشارکت کنندگان تجارب ناخوشایندی در این زمینه عنوان نموده‌اند.

«توی دانشگاه ما متأسفانه بحث تفویض اختیار به خود واحدها اجرایی نشده. در همین چند سال اخیر در این مورد صحبت شد. کلاس گذاشته شد ... ولی عملاً من ندیدم ... هم تو مدیریت‌های قبلی دانشگاه و هم مدیریت فعلی دانشگاه عملاً ... در حد شعار و حرف باقی ماند. یعنی من یک مدیر در زیر مجموعه‌ی دانشگاه، این اختیار به من داده نمی‌شه که من ریاست بکنم! و بگم که نیروهایی که لازم این بخش منه ... باید در چه حد و حدودی باشن چه میزان تجربه و تحصیلاتی داشته باشن ...!» (مصاحبه‌ی ۱)

«متأسفانه مدیران میانی دانشگاه، مثل کارشناس هستن ... فرق نمی‌کنه ... وقتی مدیر بالاتر برایش یه برنامه می‌ذاره و یا ازش می‌خواد یه برنامه‌ای دقیقاً اجرا بشه ... این تسلیمه! حتی برنامه‌های خودشم نمی‌تونن ارایه بده!» (مصاحبه‌ی ۴ و ۶)

ناکارآمدی مدیران و شیوه‌ی انتصاب مدیران بر مبنای رابطه، سبب حجم عمده‌ای از مشکلات مدیریتی ذکر شده است. در زیر نیز فرازی از بیانات مشارکت کنندگان در این باره ذکر می‌شود:

«بیش‌ترین مانعی که در اجرایی نشدن کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی وجود داره اینه که افرادی که در پست‌های مدیریتی قرار دارند توانایی انجام این کار رو ندارن! حالا یا به دلایل شخصی یا به دلایل عدم تخصص ... یعنی افرادی را در پست‌های مدیریتی می‌بینیم که به دلیل وجود برخی روابط در این مسندها نشستن و آشنایی با مبانی و اصول مدیریت ندارن و موضوع دیگه این که انگیزه‌های هست! انگیزه‌های افراد هست در پس هر تصمیمی انگیزه‌ای خاص به جای هدف سازمان قرار می‌گیره که قطعاً برای سازمان مشکل به وجود می‌آره.» (مصاحبه‌ی ۷)

نیست ... در حقیقت با اون چیزی که مورد نظر من بوده یکی نیست و انجام نشده.» (مصاحبه‌ی ۲۱).

«اگه من بخوام از دیدگاه خودم و ایجوری مطرح کنم می‌گم اون شاخص‌هایی که باید باشه در نظر گرفته نمی‌شه. شاخص‌های کاملاً مشخص و عینی برای هیأت علمی وجود داره. شامل سی‌وی‌های پژوهشی، سابقه‌ی آموزششون، سابقه‌ی اجرایی و، و، همه مواردی که هست هر کدام امتیازی بهش تعلق می‌گیره و بر اساس اون امتیاز مصاحبه و جذب و یک سری شاخص‌های خاصی در نظر گرفته می‌شه مثل عقیدتی سیاسی و مذهب و ... اما یه هیأت علمی اول از همه معلمه، یعنی اولین چیزی که برای هیأت علمی باید در نظر گرفته بشه اینه که باید بتونه درس بده، بتونه ارتباط برقرار کنه با یادگیرندگان، بتونه مطلب رو انتقال بده، علاقه داشته باشه به معلمی نه تخصصی که توش کار کرده، جراح خوبی بودن یا این که متخصص قلب خوبی بودن این ملاک نیست! ملاک اینه که اون دانشی که داره بتونه به بقیه انتقال بده. اما این چیزیه که اصلاً سنجیده نمی‌شه.» (مصاحبه‌ی ۱۴).

۳. ناکارآمدی کارکرد آموزش با سه طبقه‌ی اصلی: فقدان ارایه‌ی دوره‌های آموزشی به روز، فقدان نظارت بر سطوح یادگیری و برگزاری دوره‌های آموزشی روتین سومین طبقه‌ی استخراج شده است. فقدان ارایه‌ی دوره‌های آموزشی به روز، فقدان نظارت صحیح بر سطوح یادگیری و برگزاری دوره‌های آموزشی روتین به گفته‌ی بعضی از شرکت کنندگان، بر ناکارآمدی کارکرد آموزش تأثیر داشته است. در زیر نیز فرازی از بیانات مشارکت کنندگان در این باره ذکر می‌شود:

«ما برای افراد آموزش داریم ... آموزش‌های ضمن خدمت داریم. از بدو ورود ... حتی برای پزشکان و متخصصانمون هم آموزش داریم. این آموزش‌ها چندان به روز نیست. همچنین هر ساله باید یک سری امتیازاتی داشته باشن که بر اساس اون امتیازات باید یه سری دوره‌هایی رو ببین. این دوره‌ها و کارگاه‌ها امتیاز دارن و سالانه اگر اون امتیاز رو نیارن دچار مشکل می‌شن. یعنی اینا باید آپ تو دیت باشن و علمشون به روز باشه. برای این به روز کردن علمشون امتیازهای خاص قرار داده شده و برای گرفتن ارتقا و

اینو می‌خوایم بباییم و متجددش کنیم، مثلاً با اومدن فن‌آوری نوین می‌خوایم متجددش کنیم. اصلاً خود بدنه مجموعه مقاومت داره. این روچه که می‌گم اصلاً منافات داره با فن‌آوری اطلاعات (IT) منافات داره با تله‌مدیسین (Tele medicine) و ...!» (مصاحبه‌ی ۳).

۲. ناکارآمدی کارکرد تأمین منابع انسانی با چهار طبقه‌ی اصلی: فقدان شایسته‌سالاری، ناهم‌خوانی تخصص و حرفه، انتخاب بر مبنای ملاک‌های غیرعلمی، قوانین و مقررات متناقض، دومین طبقه‌ی استخراج شده است.

ناکارآمدی کارکرد تأمین منابع انسانی، یکی از مواردی است که بارها مشارکت کنندگان در نقش مهم آن بر کارایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأکید کرده‌اند. فقدان شایسته‌سالاری که حتی گاه با ناهم‌خوانی تخصص و حرفه‌ی کارکنان همراه بوده است:

«بی‌رو در بایستی عرض کنم خدمتون ... در بعضی از قسمت‌ها در بحث مدیریت یک مقدار مدیران برحسب لیاقت و شایستگی خودشون انتخاب نمی‌شن. بعضی عوامل دیگه‌ای دخالت می‌کنه در انتخاب و به کارگیری مدیر در اون قسمت.» (مصاحبه‌ی ۲۱).

«گاهی وقتام پیش میاد که من استاد لازم دارم در رشته‌ای. اما از طرفی این رشته در ایران پی‌اچ‌دی نداره و از طرف دیگه هم وزارت‌خونه تعیین کرده که دانشگاه‌های تیپ یک باید استاد پی‌اچ‌دی جذب کنن. از طرفی هم نیرویی که در داخل وجود داره مدرک کارشناسی ارشد داره و نیرویی هم که به‌صورت بورس وجود داره بعد از برگشت جذب دانشگاه من نمیشه من اینجا مجبورم یا پی‌اچ‌دی غیر مرتبط با رشته بگیرم یا از استاد کارشناسی ارشد به‌صورت مدعو و پروازی استفاده کنم ... این نوع انتخاب نیرو هم داریم.» (مصاحبه‌ی ۱۱).

انتخاب کارکنان بر مبنای ملاک‌های غیرعلمی، قوانین و مقررات متناقض، به گفته‌ی بعضی از شرکت کنندگان، بر ناکارآمدی کارکرد تأمین منابع انسانی تأثیر داشته است. یکی از مشارکت کنندگان در این باره گفته است:

«در مورد جذب هیأت علمی هم به من می‌گن نیازها تو اعلام بکن، من که اعلام می‌کنم باز می‌بینیم که این نیازها کم شده ...

رو دقیق اعمال کنیم مسلماً در پایان سال هیچ اضافه حقوقی نخواهد داشت. این شخص! اینجا مجبوریم همه‌ی این عوامل اقتصادی و مشکلات خانوادگی رو در نظر بگیریم و احساسی عمل کنیم و اون جایی که دست مدیر باز هست و به اهداف سیستم و کارایی سیستم لطمه وارد نمی‌شه، ارزیابی شخص رو از اون چه که هست بیش‌تر وارد کنیم، که اون شخص هم بتونه با افزایش حقوق مشکلات اقتصادی و خانوادگی رو حل کنه.» (مصاحبه‌ی ۱۳).

«این صرفاً ارزیابی‌هایی هست که در حد و حدود بخش‌نامه‌ها و قوانین هست. اون ارزیابی که یک مدیر در حیطه‌ی اختیارات خودش باید انجام بده و نیروی انسانی تحت کنترل خودشو ارزیابی کنه هنوز فرصت انجام این کار به وجود نیامده! این ارزیابی‌های روتین در ارتباط با حوزه‌های مختلف ابلاغی هست. ابلاغیه‌ی وزارت بهداشت هست. وزارت بهداشت هر سال در پایان سال یا در نیمه‌ی سال ابلاغ می‌کنه که در حوزه‌های مختلف این ارزیابی‌ها با این شاخص‌ها باید انجام بشه. مسؤول انجامش خود دستگاه هست و پایش کننده‌اش هم یکی از معاونت استاندار هست که در دستگاه‌ها پایش رو انجام میده.» (مصاحبه‌ی ۶).

۵. ناکارآمدی کارکرد تصمیم‌گیری مشارکتی با سه طبقه‌ی اصلی: تصمیم‌گیری فردی، سلسله مراتب بلند سازمانی و تصمیم‌گیری مشورتی، پنجمین طبقه‌ی استخراج شده است. تصمیم‌گیری فردی، وجود سلسله مراتب بلند سازمانی و تصمیم‌گیری مشورتی، از جمله عوامل مؤثر بر ناکارآمدی ظهور مشارکت اعضا در فرایند تصمیم‌گیری سازمانی است. در زیر نیز فرازی از بیانات مشارکت کنندگان در این باره ذکر می‌شود:

«تصمیم‌گیری‌ها توسط خود مدیر به شخصه انجام می‌شه و خود من هم همین‌طور رفتار می‌کنم. یعنی یک دفعه فی‌البداهه یه تصمیمی تو یه جلسه‌ای گرفته می‌شه!» (مصاحبه‌ی ۲).

«وقتی یه سازمان سلسله مراتبی و خیلی بلنده اصلاً نمی‌تونه استراتژیک باشه. لازمه مدیریت استراتژیک، مدیریت مشارکتی بونه. وجود ارتباطه. کوتاه بودن فاصله ارتباطی سطوح عملیاتی با سطوح تصمیم‌گیری سازمانه. خوب یه سازمان که خیلی بلنده شوخیه که بگه من مدیریتم استراتژیکه.» (مصاحبه‌ی ۱۲).

پایه‌ای که باید داشته باشن باید این امتیازها رو کسب کرده باشن. حتی پزشکان هم برنامه‌های مدون آموزشی داره...» (مصاحبه‌ی ۱۸).

«بعد از برگزاری هر دوره‌ی آموزشی یه کوئیز برگزار می‌شه و امتحانی مختصر می‌گیریم. چک می‌شه که در آموزش هر شخص چند درصد موفق بوده. ولی نشان‌دهنده‌ی یادگیری واقعی شخص نیست و بیش‌تر بر سنجش سطح دانش اشخاص تأکید دارد.» (مصاحبه‌ی ۸).

«حتی نیروی کارکنان هم، براشون آموزش کارکنان داریم که در طرح کشوری داره تو اصفهان انجام می‌شه که بیش‌تر روتین و تکراری است. الان ساختمان شماره‌ی ۲ طبقه اولش کلاً برای آموزش کارکنان هست.» (مصاحبه‌ی ۱۶).

۴. ناکارآمدی کارکرد ارزیابی عملکرد با سه طبقه‌ی اصلی: ارزیابی عملکرد کمی، ارزیابی عملکرد غیرواقعی و ارزیابی عملکرد روتین، چهارمین طبقه‌ی استخراج شده است.

عدم توجه به شاخص‌های کیفیت ارایه‌ی خدمات، عدم اعلام عملکرد واقعی و اجرای ارزیابی‌های روتین و غیراثربخش، از جمله مواردی است که بارها مشارکت کنندگان در نقش مهم آن بر کارایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأکید کرده‌اند:

«ببینید ما یه کیفیت‌هایی داریم که باید برای ارزیابی کمی‌گونه بشن که بشه ارزیابیشون کرد. بزرگ‌ترین مشکل ما در ارزیابی عملکرد کارکنان همین‌ه! که میاییم برای عملکردهای کیفی شاخص‌های کمی می‌ذاریم تا بتونیم اندازه‌گیریشون کنیم. بزرگ‌ترین درد این‌ه که برای تحقق این‌ها می‌ریم شاخص‌های کمی تعیین شده رو تحقق می‌بخشیم. دستیابی به اون شاخص‌ها هدف می‌شه، نه تحقق اون کیفیت! در عمل برای ارزیابی این کیفیت، خود ارزیابی کنار گذاشته می‌شه و شاخص‌ها رو می‌چسبیم که محقق بشوند. ته کار هم در اکثر موارد کیفیت‌ها حاصل نمی‌شه.» (مصاحبه‌ی ۳).

«ببینید توی کشور ما و توی بلوک‌های شرق به‌طور کلی یه مقداری احساسات و عواطف بر مدیرش غلبه می‌کنه ... مدیر با شخصی طرف می‌شه عیال‌وار، مستأجر، دارای همسر بیمار ... مسلماً اگر بخواد همه‌ی نکات ارزیابی رو دقیق روش کار کنه و اگر به‌عنوان مدیر بخوام همه‌ی اون آیت‌های موجود در ارزیابی

سال، پنج سال، گروه ۸ به گروه ۹ و به همین صورت بالاتر ارتقا پیدا می‌کند. کسی که کم کاری داشته باشد و مدیر از او راضی نباشد این ارتقا درجه و پیرو او حقوق و غیره صورت نمی‌گیرد و این خودش می‌شه بزرگترین تنبیه!» (مصاحبه‌ی ۱۸).

بحث

هدف این پژوهش، ادراک صاحب‌نظران دانشگاهی در خصوص کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بود. این پژوهش به طور خاص به دنبال این بود که نظرات و فهم صاحب‌نظران دانشگاهی در خصوص کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی را مورد شناسایی قرار دهد. نتایج پژوهش را به طور کلی می‌توان در شش طبقه‌ی اصلی دسته‌بندی کرد:

۱. تجربه‌ی مشکلات مدیریتی که یکی از موانع کارآمدی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه بوده، اولین طبقه‌ی استخراج شده است. با توجه به تأکید بیش‌تر مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر به نظر می‌رسد قدرت بدون اختیار در بین مشارکت‌کنندگان دانشگاهی و یا فقدان آزادی عمل اهمیت بیش‌تری داشته است. تجربه‌های منفی چون ناکارآمدی مدیران و شیوه‌ی انتصاب مدیران بر مبنای رابطه که مشارکت‌کنندگان ذکر کرده‌اند و تجارب ناخوشایندی نظیر فقدان نگاه استراتژیک و فرهنگ و جو سازمانی بسته که در این زمینه عنوان نموده‌اند، با یافته‌های عباس‌پور که نشان داد کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران با آخرین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی سازگار نیست و مشکلات مدیریتی عامل مهم در بروز این مسأله بوده (۷)، تقریباً هم‌سو بوده است.

۲. ناکارآمدی کارکرد تأمین منابع انسانی، دومین طبقه‌ی استخراج شده است. مشارکت‌کنندگان از فقدان شایسته‌سالاری، ناهم‌خوانی تخصص و حرفه، انتخاب بر مبنای ملاک‌های غیرعلمی، قوانین و مقررات متناقض، ناراضی بوده و اظهار داشته‌اند که این عوامل بر کیفیت ارایه‌ی خدمات نقش اساسی ایفا نموده‌اند. Braun و همکاران در بررسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی نیز نتیجه گرفتند که اتخاذ کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی مناسب برای این‌گونه سازمان‌ها بایستی

«معمولاً در تصمیمات، این حیطه‌هایی که من مسؤولش هستم، ما به شورا داریم و بیش‌تر تصمیمات به صورت شورایی هست. به هر حال طرح‌ها بررسی می‌شه ... تصویب می‌شه طرح‌ها یا رد می‌شه ... به هر حال به صورت شورایی هست ... میاد تو دفتر و باز می‌ره اداره‌ی بالاتر ... اینا به اصطلاح چیزی نیست که به صورت فردی تصمیم گرفته بشه و اگر هم تصمیم فردی داشته باشیم بر مبنای قوانین هستش. نمی‌تونه تصمیمی داشته باشه که بر اساس دلخواه خودش باشه ... یعنی همیشه ... ببینید مثلاً شما الان مراجعه می‌کنید و یه کاری دارید، من بر اساس قوانینی که هست این کار رو به هر حال پیگیری می‌کنیم. اگر قابل انجام باشه می‌ره تو سیر طبیعی خودش و انجام می‌شه و اگر هم امکان‌پذیر نیست، نوشته می‌شه امکان‌پذیر نیست! نمی‌تونی همین طوری دلخواهی تصمیم بگیری ... تصمیم‌ها بر اساس قوانین و مقررات هست.» (مصاحبه‌ی ۱۸).

۳. ناکارآمدی کارکرد پاداش خدمت با سه طبقه‌ی اصلی: فقدان پاداش خدمت انعطاف‌پذیر، تأکید بر پاداش خدمت مادی و ضعف در ارایه‌ی پاداش خدمت معنوی، پنجمین طبقه‌ی استخراج شده است.

«ببینید ما خیلی سیستم پاداش و تنبیه در دانشگاه نداریم. مثلاً بگیریم اون‌ها که خیلی خوب عمل کرده تشویقش کنیم و اون‌ها که بد عمل کرده تنبیهش کنیم. تنبیه به این شکله که مانع ارتقای سالانه‌اشون می‌شه و ارتقای مرتبه یا به تأخیر می‌افته یا اصلاً باهاش مواجه نمی‌شن. برای خلاق بودن، خوب عمل کردن به اون صورت مورد تشویق قرار نمی‌گیره. البته ما جشنواره‌های مختلف برای کارهای پژوهشی و معرفی استاد برتر داریم و به این صورت افراد رو مورد تشویق قرار می‌دیم و برای نیروهای دیگر به غیر از اعضای هیأت علمی مثل کارمندان تشویق به صورت مادی صورت می‌گیره. کسی که عملکرد بهتری داشته حق الزحمه‌ی بیش‌تری بهش می‌دیم. یا تقدیرنامه‌هایی بهشون داده می‌شه.» (مصاحبه‌ی ۱۴).

«این‌جا بهترین پاداش اینه که وقتی امتیاز بالا می‌گیره یک گروه ارتقا پیدا می‌کنه و سطحش بالا می‌ره! پایه حقوقش افزایش پیدا می‌کنه و روی اضافه‌کاریش تأثیر می‌ذاره ... کسی هم که این امتیازها رو نگرفت قطعاً ارتقاییش به تأخیر می‌افته، مثلاً هر چهار

که نشان داد کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران با آخرین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی سازگار نیست (۷) و Johnson و Kritsonis که نشان دادند کارکردهای تأمین منابع انسانی، گزینش، حفظ و نگهداری، پاداش خدمت، آموزش در افزایش کیفیت آموزش و ارابه‌ی خدمات نقش اساسی داشته است (۹)، تقریباً هم‌سو بوده است.

نتیجه‌گیری

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت استراتژیک منابع انسانی و بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان تأکید می‌کند. هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسایل اساسی کارکنان را فراهم آورد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهره‌مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می‌شود. هدف آن، ایجاد حس هدفمندی و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم امروزی است تا بدین وسیله نیازهای سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از راه طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود.

پیشنهادها

در این راستا به‌منظور بهبود کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی دانشگاه، انتصاب مدیران بر مبنای شایستگی و تجربه، ایجاد محیطی سالم و جو باز سازمانی، بازنگری و تدوین برنامه‌ی استراتژیک، انتخاب کارکنان بر مبنای ملاک‌های علمی و معتبر، بازنگری قوانین و مقررات، برگزاری دوره‌های آموزشی به روز، تأکید بر کیفیت عملکرد، مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری‌ها، تأکید بر پاداش معنوی و انعطاف‌پذیر، پیشنهاد می‌گردد.

بر اساس زمینه‌های فرهنگی، استراتژی‌های سازمان و شرایط محیطی صورت گیرد، که با نتایج پژوهش حاضر تقریباً هم‌سو بوده است (۹).

۳. ناکارآمدی کارکرد آموزش، سومین طبقه‌ی استخراج شده است. مشارکت کنندگان بر فقدان ارابه‌ی دوره‌های آموزشی به روز، فقدان نظارت صحیح بر سطوح یادگیری و برگزاری دوره‌های آموزشی روتین و تکراری تأکید کرده‌اند. این یافته‌ها با نتایج مطالعه‌ی Johnson و Kritsonis که نشان دادند کارکردهای تأمین منابع انسانی، گزینش، حفظ و نگهداری، پاداش خدمت، آموزش در افزایش کیفیت آموزش نقش اساسی داشته است، هم‌سو بوده است (۹).

۴. ناکارآمدی کارکرد ارزیابی عملکرد، چهارمین طبقه‌ی استخراج شده است. عدم توجه به شاخص‌های کیفیت ارابه‌ی خدمات (ارزیابی عملکردهای کیفی با استفاده از شاخص‌های کمی)، عدم اعلام عملکرد واقعی (غلبه کردن احساسات و عواطف بر ارزیابی مدیر) و اجرای ارزیابی‌های روتین و غیراثربخش (ارزیابی بر مبنای بخش‌نامه‌ها و قوانین)، از جمله مواردی است که بارها مشارکت کنندگان در نقش مهم آن بر کارایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأکید کرده‌اند.

۵. ناکارآمدی کارکرد تصمیم‌گیری مشارکتی، پنجمین طبقه‌ی استخراج شده است. تصمیم‌گیری فردی، وجود سلسله مراتب بلند سازمانی و تصمیم‌گیری مشورتی، از جمله عوامل مؤثر بر ناکارآمدی ظهور مشارکت اعضا در فرایند تصمیم‌گیری سازمانی است.

۶. ناکارآمدی کارکرد پاداش خدمت، پنجمین طبقه‌ی استخراج شده است. فقدان پاداش خدمت انعطاف‌پذیر به‌ویژه عدم تشویق خلاق، تأکید بر پاداش خدمت مادی (عملکرد بهتری، حق‌الزحمه بیش‌تر) و ضعف در ارابه‌ی پاداش خدمت معنوی (اعطای تقدیرنامه‌ها) از جمله مواردی است که مشارکت کنندگان بر آن تأکید داشته‌اند. این یافته‌ها با نتایج مطالعه با یافته‌های عباس‌پور

References

1. McMahan G, Virick M, Wright PM. Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems, and prospects. In: Wright P, Dyer L, Boudreau J, Milkovich G. Editors. Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement 4. Greenwich, CT: JAI Press; 1999: 99-122.

2. Ferris GR, Buckley MR, Allen GM. Promotion systems in organizations. *Human Resource Planning* 1992; 15(3): 47-68.
3. Collins CJ, Clark KD. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal* 2003. 46(6): 740-51.
4. Delery JE, Doty DH. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal* 1996. 39(4): 802-35.
5. Harel GH, Tzafrir SS. The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management* 1999; 38(3): 185-199.
6. Chen CJ, Huang, J. Strategic human resource practices and innovation performance —The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research* 2009. 62(1): 104-14.
7. Abbaspour A. Comparison of human resource management functions Tehran University with the latest management functions.'s Strategic human resources and process design and optimization model for explaining it [Thesis in Persian]. Tehran: Tehran University, School of Management; 2001.
8. Braun WH, Warner M. Strategic human resource management in western multinationals in China: The differentiation of practices across different ownership forms. *Journal of Personnel Review* 2002; 31(5): 553-79
9. Johnson C, Kritsonis WA. National Implications for Urban School Systems: Strategic Planning in the Human Resource Management Department in a Large Urban School District [Online]. *The Lamar University Electronic Journal of Student Research* 2007. Available from: URL: <http://eric.ed.gov/?id=ED497431>.
10. Teo STT, Lakhani B, Brown Da, Malmi T. Strategic human resource management and knowledge workers: A case study of professional service firms. *Management Research News* 2008. 31(9): 683-96.
11. Ekhsan A, Othman A. Strategic integration of human resource management practices Perspectives of two major Japanese electrical and electronics companies in Malaysia. *Cross Cultural Management: An International Journal* 2009; 16(2): 197-214.

Perceptions of Managers and Academic Experts about Strategic Human Resource Management Practices: Qualitative Study*

Susan Bahrami¹; Mahmood Keyvan Ara²; Rezvan Ojaghi³; Maryam Afshari⁴

Original Article

Abstract

Introduction: Today's workforce is the most important competitive advantage for organizations. Therefore, university administrators should be aware of how to deal with the strategic and to learn effective use of the advantages. The aim of this study was to identify and understand the opinions of academic experts on strategic human resources management applications in Isfahan University of Medical Sciences.

Methods: This research was a qualitative method of thematic analysis. Participants in this study were 14 academics experts who had experience or publications related to the topics of the research. Instrument of this study was interview and were stopped when reached saturation in the research and the main concepts were extracted from the interviews.

Results: The results were arranged in six categories; experience of management problems, inefficient human resources practices, training, performance evaluation, Participation in decision-making and combination. Participants emphasized on the importance of strategic human resources management practices of the inefficiency of power without authority, lack of freedom, assignment of administrators, lack of strategic view and organizational culture, lack of training, lack of monitoring of learning and routine training, unrealistic and routine performance evaluation, advisory and personal decision-making, and organizational hierarchy, lack of flexible and immaterial rewards and emphasis on financial rewards.

Conclusion: Strategic management of human resources by creating a macro perspective, provides pay attention to staff basic problems and caused utilization of organization from skilled, committed and motivated personnel to achieve sustainable competitive advantage.

Keywords: Strategic Management; Human Resources; Managers

Received: 16 Jun, 2013

Accepted: 22 Nov, 2013

Citation: Bahrami S, Keyvan Ara M, Ojaghi R, Afshari M. **Perceptions of Managers and Academic Experts about Strategic Human Resource Management Practices: Qualitative Study.** Health Inf Manage 2014; 10(7): 1033.

* This article is derived from a research project (No. 290237) in Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran.

1- PhD, Educational Administration, Faculty of Education and Psychology, University of Isfahan and Researcher, Health Management and Economics Research Center, Faculty of Management and Information Sciences, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran (Corresponding Author) Email: bahrami837@gmail.com

2- Associate Professor, Medical Sociology, Research Center of Effective Social Factors in Health, Faculty of Management and Information Sciences, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran

3- MA, Medical Library and Information Sciences, Faculty of Management and Information Sciences, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran

4- MB, Persian Language & Literature, Vice Chancellery of Research and Technology, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran