

Paper Type: Original Article

The Effect of Human Resource Strategies on Human Resource Productivity with the Effect of Modifying Strategic Leadership in Islamic Azad University of Shahrekord

Abbas Quaidamini Harouni^{1*}, Meysam Babaei Farsani², Mehrdad Sadeghi Deh Cheshme³,
Gholam Reza Maliki Farsani⁴

¹ Department of Cultural Management, Farsan Center Applied Science University, Farsan, Iran; abbasgheadamini2020@gmail.com.

² Department of Industrial Management, Faculty of Management, Noor Hedayat Shahrekord University, Shahrekord, Iran; ag72205500@gmail.com.

³ Department of Management, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran; ag7220550@gmail.com.

⁴ Department of Cultural Management, Harand Center Applied Science University, Isfahan, Iran; ag72205000@gmail.com.

Citation:



Quaidamini Harouni, A., Babaei Farsani, M., Sadeghi Deh Cheshme, M., & Maliki Farsani, Gh. R. (2023). The effect of human resource strategies on human resource productivity with the effect of modifying strategic leadership in Islamic Azad university of Shahrekord. *Modern research in performance evaluation*, 2(1), 1-13.

Received: 06/10/2021

Reviewed: 09/11/2021

Revised: 16/12/2021

Accepted: 25/01/2022

Abstract

Purpose: The purpose of this study was to determine the impact of HR strategies on human resource productivity with the effect of moderating strategic leadership in Islamic Azad University of Shahrekord.

Methodology: The research method was descriptive and correlational in terms of purpose and data collection. The statistical population of this study consisted of 300 employees and managers of Islamic Azad University of Shahrekord. 168 individuals were selected through Cochran formula through simple random sampling. The research tool was the standard strategic leadership questionnaire of Serat et al. [1]. The standard questionnaire of human resources strategies of [2] and [3] standard questionnaire of human resource productivity were validity of questionnaires based on content validity using the viewpoints of experts, formal based on the view of a number of communities. Statistical analysis was performed using factor analysis the validity of the questionnaires was confirmed after the necessary terms. On the other hand, the reliability of the questionnaires was estimated by Cronbach's alpha as 0.90, 0.91 and 0.92, respectively. Data analysis was performed at two levels including descriptive and inferential. Pearson correlation coefficient, Structural Equation Modeling (SEM) was used.

Findings: The results showed that HR strategies have an impact factor of 0.72 on personnel productivity and this effect is significant less than 0.05. On the other hand, the amount of adjustment effect of strategic leadership is 0.55 and it is less than 0.05, meaning that this adjustment effect is significant.

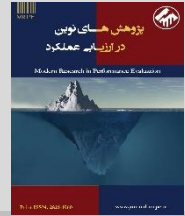
Originality/Value: In this regard, the present study investigates the effect of human resource strategies on human resource productivity with the effect of adjusting strategic leadership in Islamic Azad University, Shahrekord Branch.

Keywords: Human resources strategies, Strategic leadership, Human resources productivity, Islamic Azad University of Shahrekord.

Corresponding Author: abbasgheadamini2020@gmail.com <http://dorl.net/dor/20.1001.1.28211960.1402.2.1.1.0>



Licensee. **Modern Research in Performance Evaluation**. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر بهره‌وری نیروی انسانی با اثر تعدیل‌گری رهبری استراتژیک در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد

عباس قائد امینی هارونی^۱، میثم بابایی فارسانی^۲، مهرداد صادقی ده چشمه^۳، غلامرضا مالکی فارسانی^۴

^۱گروه مدیریت فرهنگی، دانشگاه جامع علمی کاربردی مرکز فارس، فارس، ایران.
^۲گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه نور هدایت شهرکرد، شهرکرد، ایران.
^۳گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
^۴گروه مدیریت فرهنگی، دانشگاه جامع علمی کاربردی مرکز هرن، اصفهان، ایران.

چکیده

هدف: هدف از این پژوهش تعیین میزان تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر بهره‌وری نیروی انسانی با اثر تعدیل‌گری رهبری استراتژیک در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد بود.

روش‌شناسی پژوهش: روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان و مدیران شاغل در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد به تعداد ۳۰۰ نفر تشکیل دادند که از طریق فرمول کوکران تعداد ۱۶۸ نفر به‌عنوان نمونه از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسش‌نامه رهبری استراتژیک سرات و همکاران [1]، پرسش‌نامه استراتژی‌های منابع انسانی [2] و پرسش‌نامه بهره‌وری نیروی انسانی [3] بود که روایی پرسش‌نامه‌ها براساس روایی محتوایی با استفاده از نظر صاحب‌نظران، صوری بر مبنای دیدگاه تعدادی از جامعه آماری و سازه با روش تحلیل عاملی مورد بررسی مورد تایید قرار گرفتند و از سوی دیگر، پایایی پرسش‌نامه‌ها با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۰، ۰/۹۱ و ۰/۹۲ برآورد شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ انجام گرفت.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد که استراتژی‌های منابع انسانی دارای ضریب تأثیر ۰/۷۲ بر بهره‌وری نیروی انسانی بود و با توجه به مقدار معنی‌داری کم‌تر از ۰/۰۵ این تأثیر معنادار است. از سوی دیگر، مقدار اثر تعدیلی رهبری استراتژیک ۰/۵۵ بوده و با توجه به مقدار معناداری کم‌تر از ۰/۰۵ است، این اثر تعدیلی معنادار می‌باشد.

اصالت/ارزش افزوده علمی: پژوهش حاضر در راستای همین موضوع به بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر بهره‌وری نیروی انسانی با اثر تعدیل‌گری رهبری استراتژیک در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد می‌پردازد.

کلیدواژه‌ها: استراتژی‌های منابع انسانی، رهبری استراتژیک، بهره‌وری نیروی انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد.

۱- مقدمه

مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، با توجه به پویایی و تغییرات مستمر محیطی نمی‌تواند یک پدیده ساکن و ثابت باشد. مدیریت راهبردی منابع انسانی، می‌تواند سازمان‌ها را در جهت مزیت‌های رقابتی کمک کند. در چارچوب مدیریت راهبردی منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند از فرصت‌ها و موقعیت‌ها بهره‌برداری بهینه داشته باشند. مدیریت راهبردی منابع انسانی، امکان هماهنگی لازم میان

¹ Structural Equation Modeling (SEM)





فعالیت‌ها گوناگون سازمان، ایجاد فرصت‌های مناسب و پیشگیری از تهدیدهای احتمالی را فراهم می‌سازد. یکپارچگی راهبردی، برای ایجاد سازگاری بین راهبرد منابع انسانی و راهبرد سازمانی، ضرورتی انکارناپذیر است. هدف از ایجاد هماهنگی راهبردی، همگونی بین اهداف مدیریت منابع انسانی و اهداف سازمان است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارای کارکردها یا تکالیفی است که در سازمان‌ها به منظور فراهم کردن منابع انسانی مناسب و هماهنگ برای تحقق هدف‌های سازمان اجرا می‌شود و در واقع سازمان‌ها می‌توانند در مهارت، نگرش و رفتار کارکنان متناسب با شغل آن‌ها نفوذ کرده تا به اهداف سازمانی دست یابند [4]. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌عنوان حوزه جدیدی از عملکرد مدیریتی، باید به‌طور واضح بر منطق نظری و درک این‌که چگونه اقدامات منابع انسانی می‌تواند به عملکرد بالاتر سازمانی منجر شود، تمرکز کند و ارتباطات موجود در این زمینه را مورد آزمون قرار دهد [5].

اقتصاد جهانی دورنمای رقابتی جدیدی را به‌وجود آورده است که در آن رویدادها به‌طور مداوم و پیش‌بینی‌نشده تغییر می‌کند. تغییرات شتابان در محیط بیرونی باعث افزایش نیاز به نگرستن به استراتژی و رهبری به‌عنوان دو روی یک سکه شده است. الزامات محیطی، نیاز به رهبری استراتژیک را به‌منظور تفسیر محیط، خلق استراتژی و ایجاد سازمانی که بتواند در چنین بافتی دوام بیاورد، القا می‌کند [6]. در شرایط محیطی پویا و بی‌ثبات، توانایی رهبری استراتژیک به یک ضرورت تبدیل شده است. به‌عبارت‌دیگر، رهبری در دوره‌هایی که در آن تغییرات سریع و رقابت شدید در حال تجربه شدن است، باید به‌صورت رهبری استراتژیک باشد [7]. هدف اصلی رهبری استراتژیک، بقا سازمان در بلندمدت در راستای اهداف اصلی کسب‌وکار است. با وجود این، به‌طور هم‌زمان دستیابی به سود بالای متوسط را نیز هدف قرار می‌دهد؛ بنابراین، هدف اولیه رهبری استراتژیک، کسب سود است. به‌عبارتی، کانون تمرکز رهبری استراتژیک، مزیت رقابتی پایدار یا تداوم موفقیت سازمان است. در دورنمایی رقابتی، موضوع رهبری استراتژیک به‌طور فزاینده در حال تبدیل شدن به کانون توجه فعالان کسب‌وکار و دانشگاهیان است. رهبری در سطح استراتژیک موضوع اصلی است که سازمان‌ها در قرن بیست‌ویکم با آن مواجه‌اند. علی‌رغم تاریخچه طولانی پژوهش‌های مربوط به رهبری، فقط در سال‌های اخیر محققان رفتار سازمانی رهبری استراتژیک را به‌عنوان یک کانون توجه جداسازی کرده‌اند [8]. محققان اذعان می‌کنند رهبری استراتژیک یک شایستگی پیچیده و چندبعدی است که ریزه‌کاری‌های فراوانی دارد و به همین دلیل مدون کردن آن دشوار است. دلیل این دشواری تا اندازه زیادی به حوزه گسترده رهبری استراتژیک که ساختار سازمان و متغیرهای محیطی را در برمی‌گیرد، مربوط می‌شود. این امر به دیدگاهی همه‌جانبه‌تر و کامل‌تری در مقایسه با آنچه معمولاً در نظریه‌های رهبر-پیرو یا سرپرستی حوزه رهبر (مثل مسیر-هدف، اقتضایی) یافت می‌شود، نیازمند است [9]؛ لذا هدف هر سازمانی تنها حفظ بقا نیست، بلکه تثبیت موجودیت خود از طریق بهبود بهره‌وری نیروی انسانی است. ادبیات گذشته بر نقش مهم رهبری در دستیابی به بهره‌وری نیروی انسانی تاکید می‌کنند. برخی از مطالعات بیان می‌کنند که نقش رهبری برای یک سازمان در دستیابی به سطح بالایی از بهره‌وری نیروی انسانی اهمیت اساسی دارد [10]. سازمان‌های خیلی اندکی یک استراتژی صریح و آشکار رهبری دارند و بدون یک رهبری درست و مناسب، استراتژی‌های سازمان تنها روی کاغذ باقی خواهد ماند [11] که تعداد اندکی از رهبران به خودشان اجازه می‌دهند تا درباره استراتژی و آینده به تفکر بپردازند [12].

با گسترش نقش رهبران استراتژیک نیاز به فهم این موضوع وجود دارد که چگونه رهبران بیش‌ترین تاثیر مثبت را روی بهره‌وری نیروی انسانی دارند. با توجه به توضیحات بالا و از آن‌جا که مدیران در هر سازمان به‌عنوان یک عنصر اصلی در هدایت امور به شمار می‌روند و اگر رهبرانی موفق برای پیروان خود در سازمان باشند بدون شک آن سازمان به نتایج مورد قبولی دست پیدا خواهد کرد و همان‌طور که می‌دانیم اگر کارکنانی که در این سازمان می‌باشند به رهبران خود اعتماد کافی را داشته باشند؛ بنابراین، نتیجه موردنظر بهتر از پیش خواهد شد. مدیران با مشکلات بسیار زیادی مواجه هستند و اگر نتوانند از رهبری استراتژیک مناسبی برای برخورد در شرایط مختلف استفاده نمایند ضربات جبران‌ناپذیری را متحمل خواهند شد. مسلم است که بهره‌وری نیروی انسانی حاصل کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته است؛ بنابراین، اگر رهبری استراتژیک که مدیران برای هدایت کارکنان در سازمان به‌کارگیرند مناسب باشد و کارکنان نیز این موضوع را بپذیرند که رهبران آن‌ها بهترین تصمیم‌ها در مورد سازمان و آن‌ها اتخاذ می‌کنند قطعاً باعث ایجاد بهره‌وری بالا در سازمان خواهد شد؛ اما در این‌بین داشتن یک تفکر استراتژیک سازنده توسط کارکنان می‌تواند ضمن اثرپذیری از سبک رهبری استراتژیک مدیران بر عملکرد سازمانی شرکت‌های تولیدی نیز اثر بگذارد و بدین شکل نتیجه مثبت را به دنبال داشته باشد. داشتن نگاهی راهبردی در هر سازمانی می‌تواند نتایج خوبی را به دنبال داشته باشد و از هرج‌ومرج در تصمیم‌گیری و شکست در رسیدن به اهداف جلوگیری نماید و اگر کارکنان در یک سازمان دارای دیدی راهبردی باشند می‌توانند بر بسیاری از مشکلات فائق آیند و بدین شکل این طرز فکر را به‌عنوان عملکرد مثبت در سازمان خود نهادینه کنند [13].



امروزه مهم‌ترین دغدغه اکثر سازمان‌ها، تدوین و پیاده‌سازی راهبردهایی است که موفقیت و بقا آن‌ها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی تضمین نماید [14]. مدیریت راهبردی ابزاری در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد تا بتوانند تدوین و اجرای راهبرد را در بخش‌های مختلف سازمان دنبال کنند و بر عملکرد راهبردی خود مدیریت داشته باشند [15]. همواره برنامه‌ریزی راهبردی با ارزیابی شرایط محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) و قابلیت‌های درونی سازمان (قوت‌ها و ضعف‌ها) و با در نظر گرفتن ارزش‌های سازمانی، راهبردهای مناسبی را تدوین و انتخاب می‌نماید [16]. جنبشی که در حوزه مدیریت راهبردی در دنیا صورت گرفته است، در حوزه نوآوری و خلاقیت در راهبرد بوده است. هیچ راهبردی نمی‌تواند برای همه سازمان‌ها بهترین باشد. هر نهادی باید باتوجه به اهداف، فرصت‌های محیطی و منابع خویش راهبرد مناسب خویش را برگزیند.

استفاده صحیح از نیروی انسانی به‌مثابه ارزشمندترین و بزرگ‌ترین ثروت هر جامعه به‌صورت مساله‌ای حایز اهمیت موردتوجه دولت‌ها بوده است. به‌عبارت‌دیگر، می‌توان گفت که انسان هم هدف توسعه و هم عامل آن محسوب می‌شود و تحقق اهداف توسعه تا حد قابل‌توجهی به نحوه اداره و مدیریت این ثروت و منبع حیاتی بستگی یافته است؛ بنابراین، بهره‌وری منابع انسانی یکی از رکن‌های مهم هر موسسه یا سازمان می‌باشد [17]. اقداماتی ازجمله ایجاد تعهد در کارکنان، توجه به کارکنان، استفاده از استعدادها، توجه به تغییر، رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مدیران، فراهم کردن شرایط لازم و پیشرفت‌های شغلی برای همه افراد، دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان، مشخص و واضح بودن کلیه دستورالعمل‌ها برای کارکنان، دادن احساس مسئولیت به آن‌ها و هم‌چنین مشارکت در تصمیم‌گیری ازجمله راه‌های ارتقا بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشند. برای اقدامات فوق‌هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان و تاثیر آن بر بهره‌وری نیروی انسانی از دغدغه‌های اصلی محققان و انجام تحقیقات لازم در این زمینه است. اجرای استراتژی یک سازمان زمانی توأم با موفقیت خواهد بود که سایر اقدامات و فعالیت‌های سازمان با آن هم‌سو و هماهنگ باشد. هم‌چنین هم‌سویی سیستم‌های منابع انسانی و استراتژی کسب‌وکار و سایر سیستم‌ها عملکرد بنگاه را افزایش خواهد داد [18].

بنابراین باتوجه به مطالب یادشده اهمیت استراتژی‌های منابع انسانی به روشنی اثبات شده است؛ اما ارتباط آن با بهره‌وری نیروی انسانی با نقش میانجی و رهبری استراتژیک کم‌تر تشریح شده‌اند و پژوهش‌های گوناگون داخلی و خارجی اندکی به بررسی رابطه استراتژی‌های منابع انسانی با بهره‌وری نیروی انسانی با نقش میانجی رهبری استراتژیک پرداخته‌اند. در چندین مورد از پژوهش‌های خارجی که به بررسی این رابطه پرداخته‌اند، رهبری استراتژیک از عوامل مهم و موثر در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی بوده است. باتوجه به تغییرات شتابان عصر حاضر، نقش رهبری استراتژیک در بهره‌وری نیروی انسانی جلوه بیش‌تری پیدا می‌کند. عصر حاضر به رهبرانی نیاز دارد که بتوانند نیازهای کارکنان خود را به‌خوبی تشخیص دهند و سازمان را در جهت رسیدن به اهداف راهبردی هدایت کنند و بتوانند با سازمان‌های دیگر وارد رقابت سالم شوند که این امر نیازمند کسب مزیت رقابتی از طریق به‌کارگیری رهبری استراتژیک در سازمان است؛ بنابراین، دنیای تکنولوژی محور امروزی، راه‌هایی کاملاً جدید را برای مدیران ارشد جهت تدوین استراتژی، تسهیل کار و روابط کاری و بهبود بهره‌وری نیروی انسانی به‌وجود آورده است.

دانشگاه‌های پیشرفته، سازمان‌هایی‌اند که گرایش زیادی به تحقیق و توسعه دارند و بر نوآوری و کارآفرینی تاکید کرده‌اند و الگوی خاصی از روابط کاری را حفظ می‌کنند و ازاین‌جهت جامعه آماری پژوهش حاضر دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد انتخاب شد؛ زیرا در صورتی که رهبران این دانشگاه بر فعالیت‌های روزانه متمرکز شده و اقدامات بلندمدت و استراتژیک غافل شوند، دستیابی به بهره‌وری نیروی انسانی مطلوب ممکن نخواهد بود؛ بنابراین، هدف اصلی این پژوهش تعیین میزان تاثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر بهره‌وری نیروی انسانی با اثر تعدیل‌گری رهبری استراتژیک در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد است.

۲- مبانی نظری

۲-۱- استراتژی‌های منابع انسانی

در نخستین سال‌های ۱۹۸۰، مدیریت استراتژیک منابع انسانی در کانون توجه تعداد زیادی از مشاوران ذی‌نفوذ مدیریت و پژوهشگران روش‌های کاربردی قرار گرفت. این نویسندگان دریافته‌اند که مدیریت اثربخش منابع انسانی می‌تواند کیفیت را تضمین کند و از نظر مزیت رقابتی هم موثر باشد. جای شگفتی نیست که در سال‌های میانی دهه ۱۹۸۰، تعداد زیادی از پژوهشگران منابع انسانی طرفدار این دیدگاه بودند که واحد منابع انسانی باید نقش بیش‌تری در استراتژی و سازماندهی نیروها بر عهده گیرد. اولین مدل‌های تدوین استراتژی



منابع انسانی نیز در میانه این دهه، ارایه شدند. این مدل‌ها، با تاکید زیاد بر تبعیت استراتژی منابع انسانی از استراتژی سازمان، با نگرشی عقلایی و منطقی، مسایل استراتژیک واحدی را برای مدیریت منابع انسانی تمامی سازمان‌ها ارایه می‌دادند [19]. استراتژی‌های منابع انسانی بر مقاصد خاص سازمان، درباره آنچه که باید انجام بشود و تغییری که باید اعمال بشود، تمرکز خواهد کرد. مسایلی که این استراتژی‌ها به آن‌ها خواهند پرداخت عبارتند از اطمینان خاطر از این‌که سازمان، کارکنان مورد نیاز خود را در اختیار دارد. آموزش، انگیزش، پاداش، انعطاف‌پذیری، کارگروهي و روابط باثبات کارکنان مسایلی هستند که دستیابی موفق استراتژی‌های شرکت به اهداف خود را تضمین می‌کنند [20].

۲-۲- انواع استراتژی‌های منابع انسانی

استراتژی‌های هرسی و بلانچارد [21]، بامبرگر و مشولم [22] و لپک و اسنل [2] که در جدول ۱ ارایه شده است که باتوجه به مرور تئوری‌ها و مدل‌های مختلف در این پژوهش به دلیل نوع صنعت و بررسی بر روی شرکت‌های تولیدی از استراتژی منابع انسانی لپک و اسنل [2] استفاده شده است.

جدول ۱- انواع استراتژی‌های منابع انسانی.

Table 1- Types of human resource strategies.

نویسنده و سال	استراتژی‌های منابع انسانی
استرمن [23]	مبتنی بر حقوق مبتنی بر مهارت مبتنی بر استخدام ثانویه
هرسی و بلانچارد [21]	دستوری تشویقی تفویض اختیار حمایتی
بامبرگر و مشولم [19]	متعهدانه پدرانه ثانویه پیمان‌کارانه
لپک و اسنل [2]	تعهدی بازدهی مشارکتی فرمان‌برداری

در الگوی استراتژی‌های منابع انسانی [2] سبک‌های مدیریت منابع انسانی تعهدی (مبتنی بر دانش)، بازدهی (مبتنی بر شغل)، فرمان‌برداری (مبتنی بر روابط قرارداد) و مشارکتی (مبتنی بر اتحاد استراتژیک) به ترتیب برای کارکنان هسته‌ای، کلیدی، فرعی و شرکای اختصاصی پیشنهاد می‌گردد.

سبک تعهدی^۱: این سبک که بر روابط بلندمدت، جذب و پرورش کارکنان در درون سازمان تاکید می‌کند، می‌تواند به حفظ و ارتقا قابلیت‌های کلیدی کارکنان هسته‌ای خاص منجر گردد. در این سبک، یک رابطه بلندمدت خانوادگی بین سازمان و کارکنان ایجاد می‌شود که افزایش وفاداری کارکنان به منظور ارتقا تخصص‌های مهم و حیاتی برای سازمان را در پی خواهد داشت.

¹ Commitment style



سبک بازدهی^۱: در این سبک، هم فرد و هم سازمان مایل‌اند روابط خود را تا جایی که هر دو طرف سود کنند، ادامه دهند و تمایز اساسی سبک مبتنی بر بازدهی با سبک مبتنی بر تعهد، استاندارد تصمیم به جذب سرمایه‌های انسانی در مقابل پرورش آن‌ها می‌باشد؛ بدین معنا که سرمایه‌گذاری کم‌تری در آموزش کارکنان صورت گرفته، افرادی که از قبل دارای تخصص‌های موردنیاز هستند به‌کار گرفته می‌شوند.

سبک فرمان‌برداری^۲: با به‌کارگیری سبک فرمان‌برداری یک رابطه استخدامی مبتنی بر معامله بین سازمان و فرد برقرار می‌شود؛ بدین معنا که رابطه کاری ماهیت اقتصادی صرف داشته، شامل تعاریفی مشخص از وظایف، برنامه زمانی و شرایط لازم الاجرا می‌باشد و پرداخت نیز بر مبنای میزان ساعات کار و یا قطعه‌کاری در چارچوب شرح شغل و پیروی از رویه‌ها، قوانین و مقررات شرکت صورت می‌گیرد. در این سبک آزادی، عمل کارکنان محدود بوده، بر اجرای مفاد قرارداد استخدامی و تبعیت از استانداردها تاکید می‌گردد و اگر آموزشی برقرار شود، درباره رویه‌ها، سیاست‌ها و قوانین شرکت، الزامات شغلی، ضوابط ایمنی و اصول ایمنی خواهد بود.

سبک مشارکتی^۳: در این سبک از ساختارهای سازمانی ارگانیک، روابط افقی، گردش شغلی، تیم سازی، ساختارهای ارتباطی و ارتباطات مشاوره‌ای که به انتشار دانش و اطلاعات کمک می‌کند، استفاده و یک رابطه کاری شراکتی مبتنی بر سرمایه‌گذاری متقابل ایجاد می‌شود. همچنین بر پاداش‌های مبتنی بر کار گروهی و در الگوهای ارزیابی از معیارهایی مانند میزان یادگیری و میزان تکامل روابط که منجر به افزایش مشارکت می‌گردد، تاکید می‌شود. به‌کارگیری سبک مشارکتی، فرهنگ باز، اعتماد متقابل، تشریک‌مساعی و محیط کاری مبتنی بر مساوات که تمایز در قدرت را محدود کرده و فرآیندهای مبتنی بر دموکراسی را تشویق کند، شکل می‌گیرد. به کارگیری سبک مشارکتی برای مدیریت شرکای اختصاصی که دغدغه سازمان‌ها در مورد آن‌ها افزایش ارزش بالقوه و درعین حال حفظ منحصربه‌فردی است، مطلوبیت دارد [2].

۳-۲- رهبری استراتژیک

تعریف رهبری استراتژیک به‌دلیل گسترده و پیچیده بودن حوزه آن باعث ایجاد چالش شده است. در اینجا برخی تعریف‌های بیان‌شده برای رهبری استراتژیک مرور شده است. رهبری استراتژیک عبارت است از توانایی نفوذ در دیگران برای اتخاذ داوطلبانه تصمیم‌های روزانه‌ای که دوام بلندمدت سازمان‌ها را افزایش می‌دهد، درحالی‌که هم‌زمان موفقیت مالی کوتاه‌مدت آن‌ها را نیز حفظ می‌کند. رهبری استراتژیک به معنی توانایی پیش‌بینی و تجسم آینده، حفظ انعطاف‌پذیری، تفکر استراتژیک و پی‌ریزی تغییراتی است که باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان در آینده خواهد شد [9]. رهبری استراتژیک عبارت است از خلق استراتژی از طریق تحلیل مناسب محیط درونی و بیرونی سازمان، پیاده‌سازی استراتژی مناسب در زمان مناسب، ارزیابی و اتخاذ رفتار مناسبی که مقتضای محیط فعلی است [7]. رهبری استراتژیک را توانایی رهبران در بیان دلیل و برهان برای تداوم وجود سازمان تعریف می‌کند. رهبری استراتژیک را توانایی شخصی جهت پیش‌بینی کردن، تجسم کردن، حفظ انعطاف‌پذیری، تفکر استراتژیک و کار کردن با دیگران به‌منظور ایجاد تغییراتی که آینده نویدبخشی را برای سازمان رقم می‌زند. رهبری استراتژیک عبارت است از توانایی درک کلیت سازمان و محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند و به‌کارگیری این شناخت و درک به‌منظور ایجاد تغییر استراتژیک از طریق سایر افراد سازمان برای تثبیت جایگاه آن در محیط در کوتاه‌مدت و بلندمدت [13].

۴-۲- بهره‌وری نیروی انسانی

بهره‌وری استفاده موثر و کارآمد از ورودی‌ها یا منابع برای تولید محصول یا ارائه خروجی‌هاست. ورودی‌ها (نهادها) منابعی از قبیل مواد اولیه، ابزارآلات و تجهیزات، نیروی کار و زمین و ... هستند که برای خلق خروجی یا ستاده (محصولات تولیدی)، خدمات ارائه شده استفاده می‌شوند. بهره‌وری نیروی انسانی، نسبت برون‌داد منابع انسانی به درون‌داد منابع انسانی می‌باشد.

بهره‌وری نیروی انسانی با ابعاد زیر قابل بررسی است:

¹ Productivity style

² Copliance style

³ Collaborative style



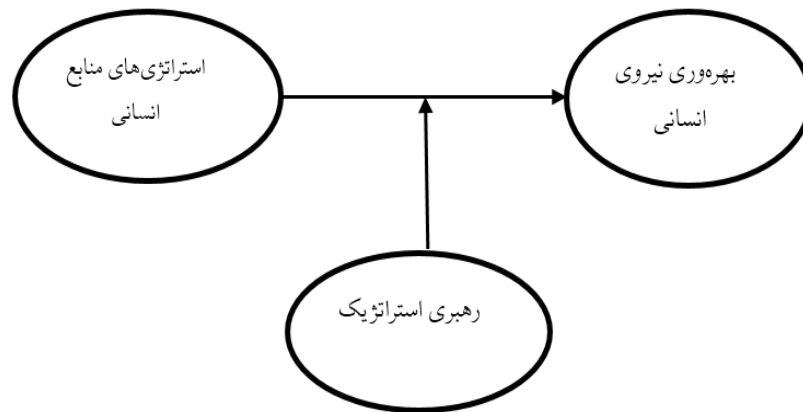
۱. توانایی که شامل دوره‌های آموزشی و احساس موفقیت شغلی می‌باشد.
۲. درک و شناخت که شامل درک صحیح و درست از کار، اهداف کاری و اشتباهات و انجام صحیح کار است.
۳. حمایت سازمانی که شامل امکانات مالی و مادی موردنیاز شغلی، حمایت سایر واحدها و مسئولین در تحقق اهداف و انجام کارهای دشوار است.
۴. انگیزه که شامل فرصت‌های ارتقا، پاداش‌های نقدی، قدردانی و استقبال از ابتکار عمل و دلجویی مافوق در زمان مشکلات است.
۵. بازخورد که شامل اطلاع و آگاهی از عملکرد و روش‌های بهبود عملکرد و کیفیت کار و نتایج مثبت و منفی کار است.
۶. اعتبار که شامل اتخاذ تصمیمات منصفانه و مطابق با اصول اخلاقی، انتصاب براساس شایستگی و ضوابط و اعتماد به مافوق است.
۷. سازگاری که شامل میزان تاثیر شرایط بازار و شرایط اقتصادی و رقابت بر عملکرد است [3].

۳- پیشینه پژوهش

در زیر خلاصه نتایج برخی پژوهش‌های انجام‌گرفته درباره رابطه استراتژی‌های منابع انسانی و رهبری استراتژیک و بهره‌وری نیروی انسانی بیان شده است. طالقانی و همکاران [24] در پژوهشی با عنوان بررسی عوامل موثر برافزایش بهره‌وری بر سه عامل موثر بر بهره‌وری پرداختند. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان ستادی شاغل در ساختمان مرکزی بانک سامان است که به‌طور تصادفی انتخاب شده اند. نتایج پژوهش نشان داد که توجه به نیازهای اساسی کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و سبک رهبری مشارکتی موجب افزایش بهره‌وری کارکنان در محیط کار می‌شود [25]. پژوهشی با عنوان "همبستگی استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس الگوی آلن پلسی با عملکرد سازمانی" انجام دادند. این پژوهش بر روی ۲۴۷ نفر از کارکنان بیمارستان آیت‌الله کاشانی شهرکرد انجام گرفت. نتایج حاصل از مطالعه نشان داد که بین استراتژی منابع انسانی با عملکرد سازمانی همبستگی معناداری وجود داشت. شهرآئینی و همکاران [26] پژوهشی با عنوان "بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت‌ها در شرکت‌های بورس تهران" انجام دادند. یافته‌ها حاکی از آن بود که استفاده از مدیریت منابع انسانی به‌تهایی از روش سنتی مدیریت منابع انسانی برتری ندارد؛ اما زمانی که شرکت در راستای شرایط رقابتی بازار استراتژی رقابتی همراه با مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به‌کار می‌بندد، بالاترین عملکردها در سازمان به‌وجود خواهد آمد. صحت و یارمحمدی [27] در پژوهشی با عنوان بررسی تاثیر رهبری استراتژیک بر عملکرد شرکت (مورد مطالعه: شرکت‌های تکنولوژی محور پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران) که با روش آمیخته انجام دادند به این نتیجه رسیدند که براساس تحلیل نتایج دلفی، مدلی برای رهبری استراتژیک با سه بعد و ۱۸ مولف ترسیم شد و هم‌چنین نتایج کمی نشان داد سه متغیر قابلیت‌های فردی، سازمانی و محیطی رهبری استراتژیک در مجموع، ۲۹/۲٪ از تغییرات عملکرد را تشریح می‌کند. لاری دشت بیاض و همکاران [28] در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه سرمایه انسانی استراتژیک با بهبود عملکرد مالی در صنعت بانکداری که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که سرمایه روان‌شناختی با عملکرد سازمان رابطه مستقیم و معناداری داشت و هرچقدر سرمایه انسانی استراتژیک بیشتر باشد درآمدهای بانک نیز بیشتر بود. شبرنگی و امیرنژاد [29] در پژوهشی با عنوان بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی کارآفرینی سازمانی در گروه ملی صنعتی فولاد ایران که با روش توصیفی همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی تاثیر مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی و عملکرد سازمانی داشت. هم‌چنین کارآفرینی سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری داشت و کارآفرینی سازمانی رابطه میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. جونز و همکاران [30] در پژوهشی با عنوان تاثیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر بهره‌وری سازمانی براساس نمونه تصادفی در یکی از شرکت‌های تولیدی فنلاندی به بررسی اعمال مدیریت منابع انسانی بر سطح بهره‌وری شرکت‌ها می‌پردازد که رابطه این دو متغیر را تایید می‌کنند. سیرفونتین [12] در پژوهشی به‌عنوان بررسی تاثیر رهبری استراتژیک بر استراتژی و عملکرد سازمان‌های تجاری آفریقای جنوبی با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که بین رهبری استراتژیک و استراتژی عملیاتی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود داشت. به‌علاوه، رهبری استراتژیک با بازگشت دارایی‌ها و درآمد هر سهم ارتباط داشت. سرات و همکاران [1] در پژوهشی به‌عنوان بررسی تاثیر رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی با توجه به متغیرهای زمینه‌ای رضایت شغلی و تعهد سازمانی که در پاکستان که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رابطه قوی و معناداری میان رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی وجود داشت. کلیاپن و هیلمن [31] در تحقیق خود را با موضوع "افزایش عملکرد سازمانی از طریق هم‌راستایی استراتژی رهبری هزینه و رقیب مداری" در صنعت هتلداری مالزی بررسی کردند. نتایج حاصل از یافته‌ها حاکی از آن بود که استراتژی رهبری هزینه اثر قابل‌توجهی بر عملکرد سازمانی داشت. اوزر و تینازیت [32] در پژوهشی با عنوان تاثیر سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی که در ترکیه که با روش توصیفی از نوع پیمایشی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری استراتژیک به‌طور معناداری با عملکرد در ارتباط بود و بر عملکرد تاثیر داشت [33]. در پژوهش



خود با عنوان "تأثیر استراتژی رهبری هزینه بر عملکرد شرکت‌های تولیدی" به بررسی شرکت‌های تولیدی در کنیا پرداختند. براساس این پژوهش یافته‌ها نشان داد عملکرد شرکت‌های تولیدی تحت تأثیر استراتژی رهبری هزینه قرار دارد. نتیجه این تحقیق حاکی از آن است که مدیران شرکت‌های تولیدی اتخاذ استراتژی رهبری هزینه را به‌عنوان افزایش رقابت و عملکرد خود می‌دانند. زهیر و همکاران [34] در پژوهشی با عنوان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها نقش واسطه‌گر جهت‌گیری کارآفرینی که در شرکت‌های تولیدی استانبول انجام دادند به این نتیجه رسیدند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی با نقش واسطه‌گر جهت‌گیری کارآفرینی با عملکرد مالی و غیرمالی شرکت‌ها رابطه معنادار داشت. جهانیان و همکاران [35] در پژوهشی با عنوان "استراتژی‌های منابع انسانی و بهره‌وری" مقایسه‌ای مطالعه در بین بانک‌ها در بخش بهاولپور به این نتیجه رسیدند که ابعاد استراتژی‌های منابع انسانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت و معناداری داشت. کلاس زیربوسکی [36] در پژوهشی با عنوان مدیریت منابع انسانی استراتژیک و تأثیر آن بر عملکرد سازمان‌های چینی، سیاست‌های *MRH* مناسب اتخاذ می‌کنند؟ به این نتیجه رسیدند که مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد مالی و غیرمالی تأثیر داشت.



شکل ۱- الگوی نظری و مفهومی پژوهش.
Figure 1- Conceptual model of research.

۳-۱- فرضیه‌های تحقیق

استراتژی‌های منابع انسانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر می‌گذارد و رهبری استراتژیک در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد این رابطه را تعدیل می‌کند.

فرضیه‌های فرعی

۱. بین ابعاد استراتژی‌های منابع انسانی (استراتژی تعهدی، استراتژی بازدی، استراتژی فرمان‌برداری، استراتژی مشارکتی) با بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد رابطه معنادار وجود دارد.
۲. بین رهبری استراتژیک با بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد رابطه معنادار وجود دارد.

۳-۲- روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی است؛ زیرا به کاربرد متغیرهای مطرح‌شده برای کمک به بهره‌وری نیروی انسانی می‌پردازد. از سوی دیگر پژوهش مذکور از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است؛ زیرا به بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر بهره‌وری نیروی انسانی با اثر تعدیل‌گری رهبری استراتژیک در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد می‌پردازد و روابط میان متغیرهای مذکور را در قالب مدل‌سازی *SEM* مورد بررسی قرار می‌دهد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شاغل در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد به تعداد ۳۰۰ نفر می‌باشد که نمونه‌گیری از بین این افراد صورت گرفت. حجم جامعه آماری محدود است و زمانی که حجم جامعه آماری محدود است، تعداد نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۶۸ نفر بود. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. در این پژوهش برای گردآوری داده‌های موردنیاز پژوهش از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است. سوالات تخصصی در طیف لیکرت بوده که نحوه امتیازدهی و ترکیب سوالات پرسش‌نامه به‌صورت جدول ۲ می‌باشد.

جدول ۲- ترکیب سوالات پرسش‌نامه.

Table 2- Composition of questionnaire questions.

متغیرهای مورد بررسی	ابعاد و شماره سوالات در پرسش نامه	جمع سوالات	توضیحات
رهبری استراتژیک	قابلیت‌های فردی: ۸ تا ۸ قابلیت‌های سازمانی: ۹ تا ۱۵ قابلیت‌های محیطی: ۱۶ تا ۲۳	51	پرسش‌نامه استاندارد رهبری استراتژیک سرات و همکاران [1]
استراتژی‌های منابع انسانی	استراتژی تعهدی: ۱ تا ۲۰ استراتژی بازدهی: ۲۱ تا ۳۶ استراتژی فرمان‌برداری: ۳۷ تا ۴۲ استراتژی مشارکتی: ۴۳ تا ۵۱	14	پرسش‌نامه استاندارد استراتژی‌های منابع انسانی [2]
بهره‌وری نیروی انسانی	توانایی: ۱-۳ درک و شناخت: ۴-۶ حمایت سازمانی: ۷-۹ انگیزه: ۱۰-۱۲ بازخورد: ۱۳-۱۵ اعتبار: ۱۶-۱۸ سازگاری: ۱۹-۲۱	21	پرسش‌نامه استاندارد بهره‌وری نیروی انسانی [3]

پرسش‌نامه‌ها به شرح زیر می‌باشد:

- روایی محتوا: بدین منظور محقق پس از ساخت پرسش‌نامه آن را در اختیار ۱۰ نفر از صاحب‌نظران و اساتید حوزه مدیریت و سازمان قرار داد و مورد تایید قرار گرفت.
- روایی صوری: روایی در اصل به صحت و درستی اندازه‌گیری محقق برمی‌گردد. برای افزایش روایی پرسش‌نامه، ابتدا ۳۰ پرسش‌نامه بین تعدادی از مخاطبان در جامعه آماری توزیع و کلیه ابهامات افراد جامعه آماری در رابطه با سوالات مشخص شد. بدین ترتیب تعدادی از سوالات، حذف و تعداد دیگری جایگزین آن شد و در نهایت پس از شفاف شدن نقاط ضعف و قوت سوالات، پرسش‌نامه نهایی و توزیع گردید.
- روایی سازه اعتبار: عاملی پرسش‌نامه برای بررسی اعتبار عاملی پرسش‌نامه‌های به‌کاررفته از دو روش تحلیل عاملی تاییدی و اکتشافی در پژوهش حاضر استفاده گردید.
- پایایی پرسش‌نامه‌ها: بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش‌نامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از این پرسش‌نامه‌ها و به کمک نرم‌افزار SPSS 22 میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد به‌دست‌آمده برای هر ابزار بدین شرح می‌باشد.

جدول ۳- ضریب قابلیت اعتماد پرسش‌نامه‌های به‌کار رفته.

Table 3- Cronbach's alpha coefficients for the research questionnaire.

نام پرسش‌نامه	آلفای کرونباخ	توضیحات
پرسش‌نامه رهبری استراتژیک	0.90	آلفای کرونباخ پرسش‌نامه استاندارد رهبری استراتژیک سرات و همکاران [1]
پرسش‌نامه استراتژی‌های منابع انسانی	0.91	آلفای کرونباخ پرسش‌نامه استاندارد استراتژی‌های منابع انسانی [2]
پرسش‌نامه بهره‌وری نیروی انسانی	0.92	آلفای کرونباخ پرسش‌نامه استاندارد بهره‌وری نیروی انسانی [3]

۳-۳- یافته‌های پژوهش

۳-۳-۱- یافته‌های توصیفی

ویژگی‌های اجتماعی-جمعیتی پاسخ‌گویان

جدول ۴ توزیع داده‌های مربوط به ویژگی‌های اجتماعی-جمعیتی پاسخ‌گویان را نشان می‌دهد.



جدول ۴- توزیع پاسخ‌گویان برحسب ویژگی‌های اجتماعی - جمعیتی.

Table 4- Distribution of respondents according to socio-demographic characteristics.

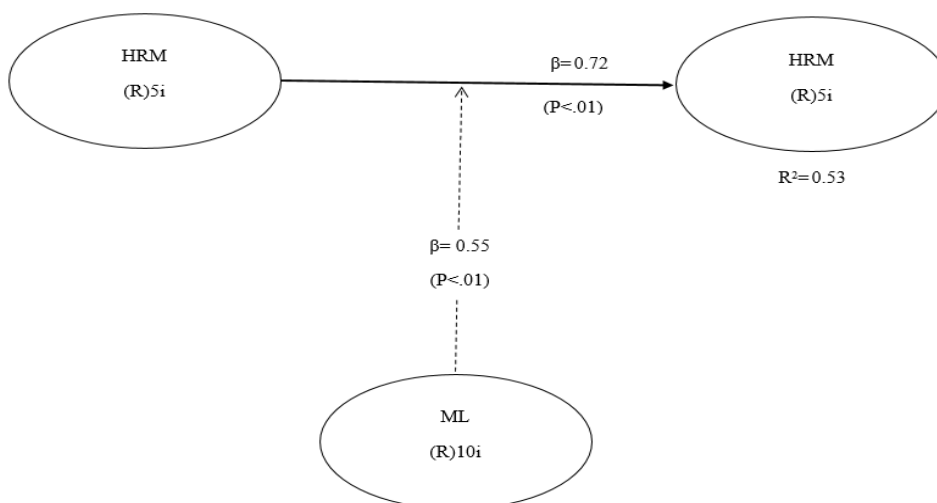
وضعیت تاهل	گروه‌های سنی								جنسیت	
	متاهل	مجرد	بالای ۵۵ سال	50-54	45-49	40-44	35-39	30-34	زن	مرد
متاهل	160	8	63	35	17	18	18	17	48	120
درصد	95	5	40	20	10	10	10	10	29	71

۳-۳-۲- یافته‌های استنباطی

فرضیه اصلی پژوهش

استراتژی‌های منابع انسانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر می‌گذارد و رهبری استراتژیک در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد این رابطه را تعدیل می‌کند.

به منظور بررسی فرضیه فوق از نرم‌افزار وارپ پی ال اس استفاده شده که خروجی آن در ادامه در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲- مدل روابط متغیرهای فرضیه اصلی.

Figure 2- The main research model.

همان‌طور که در شکل ۲ نشان داده شده است، استراتژی‌های منابع انسانی دارای ضریب تاثیر ۰/۷۲ بر بهره‌وری نیروی انسانی بوده و با توجه به مقدار معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ این تاثیر معنادار است. از سوی دیگر مقدار اثر تعدیلی رهبری استراتژیک ۰/۵۵ بوده و با توجه به مقدار کمتر از ۰/۰۵ این تاثیر معنادار است، حال یک سوال اساسی مطرح می‌شود و آن این است که آیا شاخص‌های برازش مدل معنادار است؟ بدین منظور شاخص‌های مناسب بودن برازش مدل را مورد بررسی قرار می‌دهیم که در جدول ۵ خلاصه شده است.

جدول ۵- برازش مدل.

Table 5- Model fit.

مقدار استاندارد	استراتژی‌های منابع انسانی	رهبری استراتژیک	بهره‌وری نیروی انسانی	تعدیل‌گری	
			0.72		ضریب تعدیل
			0.55		ضریب تعدیل شده
≥0.7	0.871	0.704	0.769	0.837	قابلیت اعتماد مرکب
≥0.7	0.912	0.902	0.933	0.943	آلفای کرونباخ
≥0.5	0.777	0.555	0.500	0.388	میانگین واریانس استخراج شده
≤5	1.255	1.171	1.236	1.004	میزان VIF برای هم خطی
≥0.15			0.159		شاخص ارتباط پیش‌بین (Q ²)
≥0.25			0.277		شاخص برازش کلی مدل (GOF)



کلیه شاخص‌های مذکور معنادار بوده و نشان دهنده برآزش مناسب مدل است.

فرضیات فرعی پژوهش شامل آزمون فرضی فرعی ۱ و آزمون فرضی فرعی ۲ به صورت زیر می‌باشد:

آزمون فرضیه فرعی ۱- بین ابعاد استراتژی‌های منابع انسانی (استراتژی تعهدی، استراتژی بازدهی، استراتژی فرمان‌برداری، استراتژی مشارکتی) با بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد رابطه معنادار وجود دارد.



۱۰

باتوجه به خروجی SPSS، ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرها در جدول ۶ نشان داده شده است. مقادیر عدد معناداری مشاهده شده کم‌تر از ۰/۰۱ و نزدیک به صفر ($Sig < ۰/۰۱$) می‌باشد که از سطح معناداری استاندارد ($\alpha = 5\%$) کم‌تر است؛ لذا فرضیه H_0 در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید نمی‌شود؛ یعنی بین ابعاد استراتژی‌های منابع انسانی (استراتژی تعهدی، استراتژی بازدهی، استراتژی فرمان‌برداری، استراتژی مشارکتی) با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معنادار وجود دارد.

جدول ۶- آزمون همبستگی پیرسون میان ابعاد استراتژی‌های منابع انسانی و بهره‌وری نیروی انسانی.
Table 6- Pearson correlation test table between the dimensions of human resource strategies and manpower productivity.

ابعاد استراتژی‌های منابع انسانی	ضریب همبستگی	عدد معناداری (sig)	نتایج
استراتژی تعهدی	0.444	کم‌تر از ۰/۰۱	رابطه معنادار وجود دارد.
استراتژی بازدهی	0.485	کم‌تر از ۰/۰۱	رابطه معنادار وجود دارد.
استراتژی فرمان‌برداری	0.346	کم‌تر از ۰/۰۱	رابطه معنادار وجود دارد.
استراتژی مشارکتی	0.585	کم‌تر از ۰/۰۱	رابطه معنادار وجود دارد.

آزمون فرضی فرعی ۲- بین رهبری استراتژیک با بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد رابطه معنادار وجود دارد.

جدول ۷- نتایج آزمون همبستگی.
Table 7- Correlation test results.

رهبری استراتژیک	بهره‌وری نیروی انسانی
0.481	ضریب همبستگی پیرسون
0.000	مقدار معناداری
370	تعداد

نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد که رابطه رهبری استراتژیک با بهره‌وری نیروی انسانی کم‌تر از ۰/۰۵ و برابر با ۰/۰۰۰ می‌باشد؛ لذا رهبری استراتژیک با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه داشته و میزان رابطه برابر ۰/۴۸۱ می‌باشد؛ لذا فرضیه پژوهش تایید می‌شود.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش در خصوص فرضیه اصلی نشان داد که استراتژی‌های منابع انسانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر می‌گذارد و رهبری استراتژیک در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد این رابطه را تعدیل می‌کند. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های اوزر و تینازتپ [32] مبنی بر این که رهبری استراتژیک به‌طور معناداری با عملکرد در ارتباط بود و بر عملکرد تاثیر داشت و هم‌چنین با جهانیان و همکاران [35] مبنی بر این که ابعاد استراتژی‌های منابع انسانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت و معناداری داشت. شبرنگی و امیرنژاد [29] مبنی بر این که مدیریت استراتژیک منابع انسانی تاثیر مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی و عملکرد سازمانی داشت و کارآفرینی سازمانی رابطه میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی را میانجی‌گری می‌کند و هم‌چنین صحت و یارمحمدی [27] مبنی بر این که سه متغیر قابلیت‌های فردی، سازمانی و محیطی رهبری استراتژیک در مجموع، ۲۹/۲٪ از تغییرات عملکرد را تشریح می‌کرد. هم‌راستایی مستقیم دارد.

در تفسیر این فرضیه باید گفت ابعاد استراتژی‌های منابع انسانی، سایر عوامل (از نظر کارکنان بر در ارتقا و بالابردن کارایی و اثربخشی سازمان تاثیر داشته و در نتیجه بهره‌وری بسیار موثر می‌باشد. استراتژی‌های منابع انسانی تاثیر بسیار عمیقی بر کارایی و اثربخشی کارکنان گذاشته و در برخی از ابعاد جدید باعث تحول شده و به مدیریت منابع انسانی کمک نموده تا در زمینه‌های استخدام، انتخاب، ارزیابی عملکرد، حقوق



و دستمزد، آموزش و توسعه، کار راه شغلی، بهداشت و امنیت، روابط کار/مسایل کارکنان، استراتژی‌های حفظ، تعادل بین کار و زندگی شخصی منعطف‌تر، استراتژیک‌تر و از نظر هزینه مقرون به صرفه‌تر باشد. متخصصان نیز معتقدند استراتژی‌های منابع انسانی پتانسیل کاهش هزینه‌های مدیریتی، تسریع در زمان پاسخگویی، بهبود فرآیند تصمیم‌گیری و توسعه خدمات مشتری و در یک کلام افزایش بهره‌وری کارکنان را دارا است و باتوجه به آن‌که در سازمان‌های آموزشی (مانند دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد) کارکنان نقشی بی‌بدیل در بهره‌وری نیروی انسانی آن‌ها دارند و به هیچ‌وجه نمی‌توان هزینه‌هایی را که صرف آموزش، تربیت و نگهداری آنان می‌شود، پس از کنار گیری افراد به دلایل مختلف جبران کرد، ضروری است که مدیران این قبیل سازمان‌ها در به‌کارگیری مدیریت راهبردی منابع انسانی تلاش بیشتری از خود نشان دهند و تعهد را در بین کارکنان خود نهادینه سازند. امروزه داشتن بهره‌وری و ارتقا آن، یک نیاز انکارناپذیر برای سازمان‌ها است. مهم‌ترین عامل تولیدی هر سازمان منابع انسانی آن می‌باشد. استراتژی‌های منابع انسانی به‌عنوان یکی از راهبردهای توسعه و به‌روزرسانی منابع انسانی و در نتیجه بهبود بهره‌وری نیروی کار به شمار می‌رود. مدیریت عملکرد از طریق بهبود جو سازمانی و ایجاد هم‌دلی بین کارکنان و هم‌سویی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان می‌کوشد تا با هدایت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی از طریق تقویت عملکرد مطلوب و حذف عملکرد نامطلوب با استفاده از شیوه‌های پرداخت تشویقی، بهره‌وری نیروی انسانی و بالطبع بهره‌وری کل سازمان را افزایش دهد. هر چه استراتژی‌های منابع انسانی در نیل به اهداف مذکور موفق‌تر باشد، بهره‌وری نیز افزایش یافته، در نتیجه سهم بازار و بنابراین، سود بیش‌تری را عاید سازمان خود خواهد نمود. روند مذکور باعث ایجاد ثروت و تداوم و بقا سازمان در دنیای رقابتی و پرتلاطم امروزی خواهد شد. رهبری استراتژیک با قابلیت‌های فردی، سازمانی و محیطی خود از طریق ایجاد باور در جهت دستیابی به اهداف، بهره‌وری کارکنان را به‌صورت بالقوه افزایش می‌دهند. رهبران با تشویق بازنگری در عقاید و تفکرات سنتی، زمینه مناسب جهت ایجاد خلاقیت و نوآوری و آرایه فنون حل مساله نوآورانه را در سازمان فراهم می‌آورند و از نوآوری‌های پیشنهادشده توسط کارکنان حمایت می‌کنند. این حمایت‌های صورت گرفته، موجب بهره‌وری کارکنان به سازمان می‌گردد؛ بنابراین، می‌توان چنین نتیجه گرفت که رهبری استراتژیک با قابلیت‌های فردی، سازمانی و محیطی در کنار استراتژی‌های منابع انسانی می‌تواند بهره‌وری کارکنان را به فعلیت برساند. این نتایج نشان‌دهنده مدیران خبره با ویژگی‌های رهبری استراتژیک موثر در این شرکت است که توانسته‌اند از استراتژی‌های منابع انسانی به‌صورت کارآمد و راهبردی استفاده نمایند. مهارت مدیران این شرکت در کاربرد استراتژی‌های منابع انسانی موجب افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود. در الگوی استراتژی‌های منابع انسانی لپک و اسنل [2] سبک تعهدی، این سبک که بر روابط بلندمدت، جذب و پرورش کارکنان در درون سازمان تاکید می‌کند، می‌تواند به حفظ و ارتقا قابلیت‌های کلیدی کارکنان هسته‌ای خاص منجر گردد. در این سبک، یک رابطه بلندمدت خانوادگی بین سازمان و کارکنان ایجاد می‌شود که افزایش وفاداری کارکنان به‌منظور ارتقا تخصص‌های مهم و حیاتی برای سازمان را در پی خواهد داشت و این امر سبب می‌شود که بهره‌وری در کارکنان افزایش یابد و در سبک بازدی، در این سبک، هم فرد و هم سازمان مایل‌اند روابط خود را تا جایی که هر دو طرف سود کنند، ادامه دهند و به‌منظور تسهیل جایگزینی کارکنانی که ممکن است به دلیل یافتن یک شغل پرمنفعت‌تر سازمان را ترک کنند، مشاغل آن‌ها می‌شود. بدین معنا که سرمایه‌گذاری کم‌تری در آموزش کارکنان صورت گرفته، افرادی که از قبل دارای تخصص‌های موردنیاز هستند به‌کار گرفته می‌شوند و این امر سبب می‌شود که بهره‌وری در کارکنان افزایش یابد و در سبک فرمان‌برداری، با به‌کارگیری سبک فرمان‌برداری یک رابطه استخدامی مبتنی بر معامله بین سازمان و فرد برقرار می‌شود؛ بدین معنا که رابطه کاری ماهیت اقتصادی صرف داشته، شامل تعاریفی مشخص از وظایف، برنامه زمانی و شرایط لازم الاجرا می‌باشد و پرداخت نیز بر مبنای میزان ساعات کار و یا قطعه‌کاری، در چارچوب شرح شغل و پیروی از رویه‌ها، قوانین و مقررات شرکت صورت می‌گیرد. در این سبک آزادی، عمل کارکنان محدود بوده، بر اجرای مفاد قرارداد استخدامی و تبعیت از استانداردها تاکید می‌گردد و اگر آموزشی برقرار شود، درباره رویه‌ها، سیاست‌ها و قوانین شرکت، الزامات شغلی، ضوابط ایمنی و اصول ایمنی خواهد بود و این امر سبب می‌شود کارکنان آزادی عمل کم‌تری داشته باشند و بین کارکنان روابط رسمی در سازمان تشکیل شود و کارکنان از آرایه طرح‌ها و ایده‌ها خود صرف‌نظر می‌کنند چون عمل کارکنان محدود می‌شود و این امر موجب می‌شود خلاقیت و نوآوری از کارکنان گرفته شود و بهره‌وری کارکنان کاهش یابد و در سبک مشارکتی، در این سبک از ساختارهای سازمانی ارگانیک، روابط افقی، گردش شغلی، تیم‌سازی، ساختارهای ارتباطی و ارتباطات مشاوره‌ای که به انتشار دانش و اطلاعات کمک می‌کند، استفاده و یک رابطه کاری شراکتی مبتنی بر سرمایه‌گذاری متقابل ایجاد می‌شود. هم‌چنین بر پاداش‌های مبتنی بر کار گروهی و در الگوهای ارزیابی از معیارهایی مانند میزان یادگیری و میزان تکامل روابط که منجر به افزایش مشارکت می‌گردد، تاکید می‌شود. به کارگیری سبک مشارکتی، فرهنگ باز، اعتماد متقابل، تشریک مساعی و محیط کاری مبتنی بر مساوات که تمایز در قدرت را محدود کرده، فرآیندهای مبتنی بر دموکراسی را تشویق کند، شکل می‌گیرد. به‌کارگیری سبک مشارکتی برای مدیریت شرکای اختصاصی که



دغدغه سازمان‌ها در مورد آن‌ها افزایش ارزش بالقوه و درعین حال حفظ منحصربه‌فردی است، مطلوبیت دارد و این عوامل سبب افزایش بهره‌وری انسانی در کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد می‌شود.

رهبری استراتژیک از عوامل مهم و موثر در ارتقا بهره‌وری انسانی در کارکنان بوده است. باتوجه به تغییرات شتابان عصر حاضر، نقش رهبری استراتژیک در بهره‌وری انسانی در کارکنان جلوه بیش‌تری پیدا می‌کند. عصر حاضر به رهبرانی نیاز دارد که بتوانند نیازهای کارکنان خود را به‌خوبی تشخیص دهند و سازمان را در جهت رسیدن به اهداف راهبردی هدایت کنند و بتوانند با سازمان‌های دیگر وارد رقابت سالم شوند؛ که این امر نیازمند کسب مزیت رقابتی از طریق به‌کارگیری رهبری استراتژیک در سازمان است. دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد نیز از جمله سازمان‌هایی است که باتوجه به ماهیت و گستردگی وظایف، نیازمند به‌کارگیری رهبری استراتژیک توسط مدیران است. باتوجه به اهمیت هر سه مقوله رهبری، تفکر و عملکرد در سازمان و تاثیر مستقیم و تنگاتنگ آن‌ها موردتوجه است. رهبری استراتژیک توانایی شخص برای پیش‌بینی، انعطاف‌پذیری پایدار، تفکر استراتژیک و کار با دیگران برای شروع تغییرات که آینده مطمینی را برای سازمان ایجاد خواهد کرد، تعریف کرده‌اند. رهبری استراتژیک توانایی تاثیرگذاری داوطلبانه بر دیگران با تصمیم‌گیری روزانه است که موجب بقا سازمان و بهبود بهره‌وری انسانی در کارکنان در درازمدت می‌شود. زمینه رهبری استراتژیک به‌طور فزاینده با تاثیر مدیران سطح بالا در تدوین استراتژی و عملکرد سازمانی موردبررسی قرار گرفته است و سازمان‌های رهبری‌شده به وسیله رهبران استراتژیک در یادگیری در هر دو سطح فردی و گروهی موفق‌تر هستند. رهبری استراتژیک مدیر برای موفقیت گسترده سازمان در بهبود بهره‌وری انسانی در کارکنان دانشگاه ضروری هستند. همین رویکرد مدیریتی رهبر نیز در گسترش و تقویت بهره‌وری انسانی در کارکنان موثر است.

منابع

- [1] Sarwat, N., Hayat, K., Qureshi, J. A., Ali, M., Nosheen, S., Khansa, H., ... Mehvish, A. (2011). Impact of strategic leadership on organizational performance, in the context of job satisfaction and organizational commitment, evidence form educational institutions of pakistan. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(4), 658-675.
- [2] Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517-543. DOI:https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00142-3
- [3] Hersey, P., & Goldsmith, M. (1980). A situational approach to performance planning. *Training and development journal*, 34(11), 38-58.
- [4] Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management journal*, 46(6), 740-751. DOI:10.5465/30040665
- [5] Ranjbar, M., & Pourkiai, M. (2014). Providing a suitable strategic management model of human resources with the ability to create organizational knowledge in government organizations of the Islamic Republic of Iran. *Development and transformation management*, (16), 51-59.
- [6] Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: strategic leadership in dynamic environments. *The leadership quarterly*, 19(5), 569-581. DOI:https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.008
- [7] Tutar, H., Altınöz, M., & Çakıroğlu, D. (2011). Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? a descriptive survey. *Procedia - social and behavioral sciences*, 24, 1378-1388.
- [8] Narayanan, V. K., & Zane, L. J. (2009). Inventing a future for strategic leadership: phenomenal variety and epistemic opportunities. *Journal of strategy and management*, 2(4), 380-404. DOI:10.1108/17554250911003854
- [9] Lear, L. W. (2012). *The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in south Africa*. University of South Africa.
- [10] Ullah, A. (2013). *Impact of leadership on organizational performance*. University of applied sciences.
- [11] Pasmore, W., Lafferty, K., & Spencer, S. (2009). *Developing a leadership strategy: A critical ingredient for organizational success*. https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/09/developing-leadership-strategy-center-for-creative-leadership.pdf
- [12] Serfontein, J. J. (2010). *The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organisations in South Africa* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch) https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=a16b6bbe1df8d19ed5473b0e7b71afca59ec58a5.
- [13] Amos, T. (2007). Strategic leadership: key driver for strategic implementation. *Management today*, 23(4), 38-41.
- [14] Smith, R. D. (2020). *Strategic planning for public relations*. Routledge.
- [15] Allison, M., & Kaye, J. (2011). *Strategic planning for nonprofit organizations: a practical guide and workbook*. Wiley.
- [16] Abraham, S. (2006). Blue oceans, temporary monopolies, and lessons from practice. *Strategy and leadership*, 34(5), 52-57. DOI:10.1108/10878570610684856
- [17] Brocke, J. vom, Zelt, S., & Schmiedel, T. (2016). On the role of context in business process management. *International journal of information management*, 36(3), 486-495.
- [18] Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of management annals*, 8(1), 1-56. DOI:10.5465/19416520.2014.872335



- [19] Bamberger, P., & Fiegenbaum, A. (1996). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy. *Academy of management review*, 21(4), 926–958. DOI:10.5465/amr.1996.9704071859
- [20] Huang, T. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel review*, 30(2), 132–151. DOI:10.1108/00483480110380316
- [21] Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Management of organizational behavior: Utilizing human resources. *Academy of Management Journal*, 12(4). <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.1969.19201155?journalCode=amj>
- [22] Bamberger, P., & Msholm, L. (2005). *Formulation, implementation, and results of human resources strategy*. Cultural Research Office.
- [23] Serman, J. D. (1987). Testing behavioral simulation models by direct experiment. *Management science*, 33(12), 1572–1592.
- [24] Taleghani, G., Tanami, M. M., Farhani, A. A., & Negar, M. J. Z. (2011). Examining the effective factors on increasing productivity (case study: Saman bank). *Governmental management*, 3(7), 110–115.
- [25] Nasiri, M. T., Heydari, M., Shahbazi, S., & Ismail, A. (2013). Correlation of natural resources strategies of alan yelsi model with organizational performance in Shahrekord Ayatollah Kashani hospital. *Health promotion management*, 2(3), 36–44.
- [26] Rasouli, R., Zamahni, M., & Shahraaini, S. (2014). Investigating the impact of strategic human resource management on the performance of companies in the Tehran stock market. *Modern marketing research*, 4, 119–144.
- [27] Sehat, S., & Mohsen Yarahamdi. (2015). The effect of strategic leadership on company performance" study: technology-based companies admitted to the Tehran stock exchange. *Management of organizational culture*, 13(38), 1065–1090.
- [28] Hajizadeh, F., Lari Dasht Beyaz, M., & Sufi, H. A. (2017). Investigating the relationship between strategic human capital and improving financial performance in the banking industry. *Monetary and banking researches*, 10, 260–267.
- [29] Shebarangi, I., & Amirnejad, Q. (2017). Investigating the strategic management of human resources on organizational performance with the mediating role of organizational entrepreneurship in Iran's national steel industrial group. *Sociology of education*, 3(1), 151–162. DOI:10.22034/ijes.2017.43706
- [30] Jones, D. C., Kalmi, P., Kato, T., & Makinen, M. (2005). The effects of human resource management practices on firm performance--preliminary evidence from finland. *Keskusteluiheita-discussion papers*, 1121, 1–31.
- [31] Kaliappen, N., & Abdullah, H. H. (2013). Enhancing organizational performance through strategic alignment of cost leadership strategy and competitor orientation. *Middle-east journal of scientific research*, 18(10), 1411–1416.
- [32] Özer, F., & Tinaztepe, C. (2014). Effect of strategic leadership styles on firm performance: a study in a turkish SME. *Procedia - social and behavioral sciences*, 150, 778–784. DOI:10.1016/j.sbspro.2014.09.059
- [33] Atikiya, R., Mukulu, E., Kihoro, J., & Waiganjo, E. (2015). Effect of cost leadership strategy on the performance of manufacturing firms in kenya. *Journal of management*, 2(8), 134–143.
- [34] Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia - social and behavioral sciences*, 235, 372–381. DOI:10.1016/J.SBSPRO.2016.11.045
- [35] Jahanian, A., Nawaz, N., Yamin, R., & Nawaz, M. A. (2012). Human resource management and productivity: a comparative study among banks in bahawalpur division. *European journal of business and management*, 4(8), 253–261.
- [36] Szierbowski-Seibel, K. (2018). Strategic human resource management and its impact on performance – do chinese organizations adopt appropriate hrm policies? *Journal of chinese human resource management*, 9(2), 62–76. DOI:10.1108/JCHRM-07-2017-0017