

نقش تعدیل گر مدیریت منابع انسانی بر رابطه بین کنترل و ارزیابی استراتژی و عملکرد سازمانی

جاوید رخشانی^۱، زلفناز جمالی تری^۲، المیرا جهاننیده^۳

۱. دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت موسسه آموزش عالی شمیم دانش نوین - اردبیل - ایران
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی موسسه آموزش عالی شمیم دانش نوین - اردبیل - ایران
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی موسسه آموزش عالی شمیم دانش نوین - اردبیل - ایران

چکیده

هدف از تحقیق حاضر بررسی نقش تعدیل گر مدیریت منابع انسانی بر رابطه بین کنترل و ارزیابی استراتژی و عملکرد سازمانی می‌باشد. از لحاظ هدف تحقیق از نوع کاربردی، از لحاظ روش انجام تحقیق توصیفی-همبستگی می‌باشند. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان بانک صادرات استان اردبیل که تعداد آنها برابر ۳۲۰ نفر می‌باشد. روش مورد استفاده برای نمونه‌گیری روش تصادفی طبقه‌ای بود. برای تعیین حجم نمونه نیز از جدول مورگان استفاده شده است که طبق این جدول تعداد نمونه آماری برابر ۱۷۵ بدست آمده است. تحقیق حاضر در دو بخش نظری و عملی انجام شده است. در بخش نظری، اطلاعات لازم با استفاده از روش کتابخانه‌ای و اسنادی بدست آمد و در بخش عملی، برای جمع آوری اطلاعات از روش میدانی و از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده گردیده است. برای سنجش متغیرهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده است. آزمونهای روابی و پایایی این پرسشنامه‌ها انجام گرفته‌اند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS و lisrel با آزمونهای معادلات ساختاری انجام گرفته است و نتایج تحقیق حاکی از آن است که مدیریت منابع انسانی بر رابطه بین کنترل و ارزیابی استراتژی و عملکرد سازمانی متغیر مدیریت منابع انسانی نقش تعدیل گر دارد و همچنین بین ابعاد کنترل و ارزیابی استراتژی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی بین عملکرد سازمانی با استراتژی تعهد ۰/۵۵ و استراتژی کنترل ۰/۷۵ است و ابعاد مدیریت منابع انسانی (فرصتهای شغلی برابر، برنامه‌های کاری منعطف، ارتباطات موثر کارکنان، آموزش و توسعه نیروی انسانی، جبران خدمات، استخدام با دقت و توسعه مدیریت) بر کنترل و ارزیابی استراتژی و عملکرد سازمانی تاثیر مثبت معنی‌داری دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، کنترل و ارزیابی استراتژی، عملکرد سازمانی، بانک صادرات

۱- مقدمه

در دو دهه‌ی اخیر با اهمیت‌ترین منابع، دارایی‌ها و سرمایه‌ها، نیروهای انسانی قلمداد شده‌اند. بر این اساس راهکارها و ساز و کارهایی برای توانمند سازی آنان ارائه و به کار گرفته شده‌اند. از جد این راهبردها، استراتژی‌های تعهد و کنترل بوده‌اند. در نوع استراتژی کنترل، مدیریت این انگیزش را دارد که کارکنان نیاز به نظارت و کنترل بیشتری دارند آنان این توانایی و قدرت را ندارند که به وظایف و نقش‌های‌شان آشنا باشند و با کمال و تمام انجام داده و ایفا نمایند. آنها همواره به نظارت بالاسری نیازمندند و تفویض اختیار اغلب به نتیجه نمی‌رسد. کارکنان قدرت یادگیری کاملی نداشته و نمی‌توانند در فعالیت‌های مدیریتی مشارکت داده شوند. در نوع استراتژی تعهد، مدیران معتقدند که کارکنان دانشگر، علاقه مند، توانمند و عامل تحول هستند. مهمترین رکن هر سازمانی را نیروی انسانی تشکیل می‌دهد که می‌تواند کشور را به سوی اهداف توسعه هدایت کند. سازمانهای امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق هستند باشند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه ای که انجام می‌دهد، احساس مالکیت خواهد کرد (حجازی، ۱۳۹۴: ۱۲). منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. از دغدغه های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق هستند باشند (اخوان و پزشکان، ۱۳۹۰: ۱۲).

یکی از پیامدهای نیرومندی در محیط کار، عملکرد سازمانی است. عملکرد سازمانی به عنوان ارزش مورد انتظار سازمانها از رویدادهای رفتاری مجزا که افراد طی یک دوره ی زمانی مشخص انجام می‌دهند، تعریف می‌شود. عملکرد سازمانی یکی از مهمترین متغیر های ملاک در روان شناسی صنعتی و سازمانی است و اهمیت آن هم برای افراد و هم برای سازمانها کاملاً روشن است به عبارتی تمام فعالیت های عمده در روان شناسی صنعتی و سازمانی بر بهبود عملکرد سازمانی متمرکز است (بورمن^۱، ۲۰۱۸).

عملکرد سازمانی در حوزه مدیریت، عامل مهمی در توسعه و پیشبرد اهداف سازمانی می‌باشد و شناختی است که چگونگی تحقق اهداف یک سازمان یا موسسه را اندازه گیری می‌نماید (هو^۲، ۲۰۱۴: ۱۱۲). اهمیت عملکرد سازمانی،

۱- Borman

۲- Hou

پژوهشگران را به پژوهش هر چه بیشتر درباره آن واداشته است (شکرکن و همکاران، ۱۳۹۴). عملکرد را ارزشهای کلی مورد انتظار سازمان از تکه های مجزای رفتاری تعریف می کنند که هر فرد در طول دوره های مشخص از زمان انجام می دهد. ماتاویدلو^۳ (۲۰۱۳) بین عملکرد وظیفه ای و عملکرد زمینه ای تمایز قائل شده است. آن بخش از عملکرد که معمولاً در شرح شغل رسمی وجود دارد عملکرد وظیفه ای و آن بخش که به صورت رفتاری به اثربخشی سازمان از طریق اثر بر زمینه های روانشناختی، اجتماعی و سازمانی کار کمک میکند، عملکرد زمینه ای نامیده می شود (ماتاویدلو، ۲۰۱۳).

یکی از عواملی که میتواند با عملکرد سازمانی در ارتباط باشد مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی روندی است که طی آن نیازهای فعلی و آینده منابع انسانی برای رسیدن یک سازمان به اهدافش تعیین می گردد. به برنامه ریزی منابع انسانی باید به عنوان حلقه پیوند بین مدیریت منابع انسانی و اهداف کلی یک سازمان نگریسته شود. پیر شدن جمعیت کارکنان در بیشتر کشورهای غربی و تقاضای روزافزون برای کارکنان زبده در کشورهای در حال توسعه نیز حاکی از اهمیت برنامه ریزی بهینه منابع انسانی است (سید جوادین و حسین زاده، ۱۳۹۴).

بنابر تعریف بولا و اسکات^۴، برنامه ریزی منابع انسانی «روندی است که در طی آن نیازهای منابع انسانی یک سازمان مشخص شده و برای رفع این نیازهای برنامه قابل قبولی ریخته شود». رایلی^۵ این فرایند را به عنوان «تلاش های یک سازمان برای برآورد کردن تقاضاهای نیروی کار و ارزیابی اندازه، نوع، و منابع عرضه ای که این تقاضا را رفع کند» تعریف می کند (همان، ۱۳۹۴).

برنامه ریزی مدیریت منابع انسانی شامل ایجاد یک برند برای کارفرما، استراتژی ابقاء، استراتژی انعطاف پذیری، استراتژی مدیریت استعدادها و استراتژی انتخاب است. همچنین مدیریت استراتژیک منابع انسانی مبتنی بر سه فرض است؛ اول اینکه سرمایه انسانی منبع عمده مزیت رقابتی است؛ دوم اینکه این کارکنان هستند که طرح های استراتژیک را به اجرا درمی آورند، و سوم اینکه برای تعیین مقصد سازمان و نحوه رسیدن به آن بایستی رویکردی سیستماتیک در پیش گرفته شود (سید جوادین و حسین زاده، ۱۳۹۴). در زمانی که منابع انسانی ارزشمند، مهم ترین منبع استراتژیک سازمان ها به شمار می آید و در شرایطی که سایر منابع سازمان و حتی فناوری پیشرفته، بدون حضور منابع انسانی فرهیخته ناتوان تلقی می شود، سازمان ها در جذب و نگهداری کارکنانی باقابلیت ها و تخصص های مختلف با چالش های فراوانی مواجه اند. لذا این امر امروزه بسیاری از صاحب نظران را به سوی توسعه منابع انسانی سوق داده است (سید جوادین و حسین زاده، ۱۳۹۴).

منابع انسانی به مفهوم تولید فکر و ایده توسط کارکنان سازمان است و مفهوم جدید آن ایجاب می کند کارکنان به کیفیت ها و مهارت هایی مجهز شوند که با دلسوزی و تعهد کامل توانمندی ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در

۳- Motowidlo

۴- Bola and Scott

۵ -Riley

راستای تحقق مأموریت‌های سازمان قرار دهند و به‌طور دائم برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی پدیدآورند. در مفهوم توسعه منابع انسانی، هدف، ایجاد مهارت‌هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و یا مسئولیت سنگین‌تر آماده کند، بنابراین برنامه‌های آموزشی توسعه منابع انسانی به منظور رشد افراد بدون ارتباط با مشاغل جاری یا آتی سازمان است این بدان معنا نیست که نتیجه حاصل از برنامه‌های آموزشی توسعه در مسائل جاری یا آتی افراد سازمان بدون استفاده باشد بلکه برنامه‌هایی طراحی می‌شوند و در یک کلام هدف برنامه آموزشی توسعه این است که سازمان را همیشه زنده و پابرجا نگه دارد تا روند انطباق و تغییر روش‌ها و سیاست‌ها در سازمان به سهولت انجام پذیرد. توسعه منابع انسانی دارای فرآیندی مشتمل بر معاینه و تشخیص و پیشگیری و درمان است برای اینکه این فرآیند به‌طور کامل منجر به توسعه منابع انسانی شود، ارزیابی عملکرد بایستی رابطه تنگاتنگی با آموزش نیروی انسانی داشته باشد (سلطانی، ۱۳۹۲).

از طرفی مدیریت استراتژیک کارکنان را چنین تعریف می‌کنند: مدیریت استراتژیک کارکنان، مفهومی است که به توان کارکنان در طراحی و اجرای استراتژی‌های که برای شرکت مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند، مربوط می‌شود. در بیشتر متون مدیریتی استراتژیک کارکنان را از دو بعد سنجیده‌اند. ۱- ارزش استراتژیک ۲- منحصر به فردی (همان، ۱۳۹۲). ارزش استراتژیک: ارزش استراتژیک عبارت است از نسبت مزایای استراتژیک ناشی از تخصص فرد که برای مشتریان ایجاد شده است، به کلیه هزینه‌هایی که سازمان بابت آن فرد متحمل می‌شود. ارزش استراتژیک کارکنان به توانایی بالقوه آن‌ها جهت دستیابی به مزایای رقابتی یا قابلیت‌های هسته‌ای برای شرکت وابسته است (اولریچ^۶، ۲۰۱۵). منحصر به فردی: اهمیت استراتژیک کارکنان تا حد زیادی وابسته به خلق تمایز رقابتی است و منحصر به فردی کارکنان به‌طور مستقیم بر قابلیت آن‌ها برای آنکه منبع مزیت رقابتی در نظر گرفته شوند، تأثیر می‌گذارد (کلیس و مونتگومری^۷، ۲۰۱۳). منحصر به فردی کارکنان را به‌عنوان حدی که تخصص آن‌ها غیرقابل جایگزین بوده، نمی‌تواند توسط رقبای بالقوه و بالفعل تقلید و شبیه‌سازی شود، تعریف می‌کنیم (همان منبع). بنابر آنچه بیان شد، در این پژوهش تلاش می‌شود نقش تعدیل گر مدیریت منابع انسانی بر رابطه بین کنترل و ارزیابی استراتژی و عملکرد سازمانی، به گونه ای منظم و قابل اتکا تشریح و بررسی شود. در بانک مورد پژوهش میزان عملکرد سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد و پرداختن به این مسئله می‌تواند راهگشایی خیلی از مسائل این بانک گردد. بانک صادرات استان اردبیل، به عنوان یکی از اثرگذارترین بانکها، تلاش دارد با بهره برداری مؤثر از منابع انسانی و سازمانی خود در جهت تعالی بیشتر گام بردارد و با تبدیل شدن به بانکی موفق، از دانش موجود در ساختار، فرایندها و ذخیره ی منابع انسانی خود، برای دست یابی به چشم انداز مورد نظر خود بهره برد حال سوالی که مطرح می‌شود این است که نقش تعدیل گر مدیریت منابع انسانی بر رابطه بین کنترل و ارزیابی استراتژی و عملکرد سازمانی چگونه می‌باشد؟

۶ - Ulrich

۷- Collis & Montgomery

۲- مبانی نظری

هوش معنوی. عملکرد سازمانی :

عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف یک سازمان یا موسسه را اندازه گیری می‌نماید (هو^۸، ۲۰۰۹). عملکرد سازمانی عبارت است از وسیله کسب نتایج بهتر از سازمان تیم ها و افراد از طریق درک استانداردها و اهداف معین و مبتنی بر این پیشنهاد ساده است که وقتی افراد از آنچه از آنها انتظار می‌رود را بدانند و درک کنند و برای تامین آن انتظارات مشارکت کنند؛ به منظور تامین آن تلاش خواهند نمود (آرامسترانگ، نقل از والمحمدی و فیروزه، ۱۳۸۹).

مدیریت و ارزیابی عملکرد: مدیریت عملکرد، عاملی بالقوه در اجرای موفقیت آمیز فعالیتهای آینده برای رسیدن به اهداف سازمانی و فردی است و مهمترین ارکان آن عبارتند از: هدفگذاری، ارزیابی عملکرد، توسعه کارکنان و پاداش. بر این اساس، مدیریت عملکرد مترادف ارزیابی عملکرد نیست بلکه فرایندی است جامع که در برگیرنده تعیین اهداف سازمانی، تیمی و فردی، فرایند اثربخش ارزیابی، همراستاسازی راهبرد های پاداش، ارائه بازخوردهای سودمند و حمایت از کارکنان به منظور آموزش و توسعه مهارت های مورد نیاز برای موفقیت سازمان است. از این نظر، مدیریت عملکرد یک فرایند مستمر است که باید با راهبرد سازمان و راهبرد منابع انسانی همسو باشد. بر این مبنا، ارزیابی عملکرد جزئی از نظام مدیریت عملکرد محسوب شده و در آن عملکرد کاری افراد در راستای رسیدن به استانداردهای تعیین شده مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. رویکردهای مختلفی برای طراحی نظام های ارزیابی عملکرد وجود دارد که از جمله آنها می‌توان به رویکرد مدیریت بر مبنای هدف اشاره کرد که در آن پیوند بین هدفگذاری و ارزیابی عملکرد در سطوح فردی، گروهی (بخشی) و سازمانی به صورت زیر برقرار می‌شود (رعنائی کرد شولی، ۱۳۹۰). امروزه ارزیابی عملکرد علاوه بر آنکه برای مقاصد اداری و اجرایی در سازمانها به کار میرود، یکی از ابزارهای مهم برای بهبود عملکرد، بهره وری کارکنان و سازمان ها محسوب می‌شود. بیشتر ارزیابیها ارتقاء بهره وری و توسعه کارکنان را به عنوان مهمترین هدف خود قرار داده اند. یکی از کاستی های موجود در حوزه ارزیابی عملکرد، نبودن یکپارچگی و انسجام بین اجزای این نظام در سطوح مختلف سازمانی است و این مشکل به ویژه در زمینه ایجاد انسجام بین نظام های ارزشیابی عملکرد در سطح سازمانی و سطح فردی (عملکرد فردی کارکنان) مشهود تر است.

بویس و کلینر (به نقل از؛ سیدجوادین، ۱۳۸۱) معتقدند که ایجاد یک سیستم ارزشیابی که بتواند عملکرد کارکنان را به طور دقیق منعکس کند، کاری بس دشوار است و اگر سیستم ارزشیابی عملکرد در یک سازمان نتواند ارتباطی را بین عملکرد کارکنان و اهداف سازمانی ایجاد کند، آن سیستم به طور قطع کارا نیست. به زعم سلطانی (دعائی، ۱۳۸۱) زمانی مدیریت عملکرد مؤثر است که بین فرد و سازمان توافقی وجود داشته باشد که لازمه برقراری این توافق ایجاد یکپارچگی بین اهداف فردی و سازمانی و همچنین ایجاد یکپارچگی بین نظام های ارزیابی عملکرد از سطوح بالا تا

۸. Hou

پایین سازمانی است. یکی از رویکردهای موجود برای برخورد با این موضوع، بهره‌گیری از الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی است که به شکل گسترده‌ای در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این راستا ساده‌ترین روش برای ایجاد یکپارچگی و انسجام بین نظام‌های ارزیابی عملکرد این است که با مینا قرار دادن الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی مورد استفاده در یک سازمان، معیارها و شاخص‌های مناسبی را برای ارزشیابی عملکرد کارکنان آن سازمان استخراج کرده و در فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار داد. به این ترتیب در راستای ارزیابی عملکرد می‌توان مهم‌ترین هدف را تعیین شاخصهای کلیدی عملکرد منابع انسانی برای قضاوت در مورد عملکرد کارکنان و طراحی الگو ارزشیابی عملکرد کارکنان با بهره‌گیری از الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی منتخب به عنوان ابزار کارآمدی جهت ایجاد انسجام بین نظام‌های ارزشیابی عملکرد سازمانی و فردی دانست (آرمسترانگ^۹، ۲۰۰۶).

ارزیابی عملکرد و به طور کلی‌تر مدیریت عملکرد فرایندی است که از طریق آن می‌توان اطلاعات مفید و سودمندی در خصوص چگونگی انجام موثر کارها برای تقویت رفتارهای مثبت و حذف رفتارهای نامناسب و غیر ضروری به دست آورد. ارزیابی عملکرد علاوه بر فراهم کردن بازخورد اطلاعاتی، کارکردهای مهم دیگری دارد که یکی از آنها تعیین نیازهای آموزشی و توسعه منابع انسانی است. یکی از کاستی‌های موجود در حوزه ارزیابی عملکرد، نبودن یکپارچگی و انسجام بین اجزای این نظام در سطوح مختلف سازمانی و سطح فردی (عملکرد فردی کارکنان) مشهودتر است. بویس و کلینر در سال ۱۹۹۷ معتقد بودند که ایجاد یک سیستم ارزشیابی عملکرد در یک سازمان نتواند ارتباطی را بین عملکرد کارکنان و اهداف سازمان ایجاد کند، آن سیستم به طور قطع کارا نیست (کریتر و کینیکی، ۲۰۰۵).

سینک (۱۹۹۱) سنجش عملکرد را یک وظیفه‌ی پیچیده، مشکل، چالش برانگیز و مهم می‌داند. سطح عملکرد یک سازمان تابعی است از کارایی و اثربخشی عملیات سازمانی، بنابراین سنجش عملکرد یک هدف نیست، اما ابزاری است برای مدیریت اثربخش نتایج سنجش عملکرد، یک سازمان نیازمند انتقال از سنجش به مدیریت است. این مفهوم به عنوان مدیریت عملکرد در تحقیقات عملکرد سازمانی معروف است (آمائونگا و بالدري^{۱۰}، ۲۰۰۲؛ به نقل از رعنائی کردشولی و همکاران، ۱۳۹۰) به هرحال، باید در نظر داشت که سنجش عملکرد عبارت است از عمل اندازه‌گیری عملکرد در صورتی که مدیریت عملکرد با استفاده از برون‌داد سنجش عملکرد در پی مدیریت کردن آن است (رادنور و مک گوئر^{۱۱}، ۲۰۰۴؛ به نقل از رعنائی کردشولی و همکاران، ۱۳۹۰).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی: توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می‌شود (کزاکووس، ۲۰۱۴) مهم‌ترین هدف توسعه منابع انسانی شامل حل مشکلات فعلی عملکرد، جلوگیری از مشکلات و چالش‌های آتی عملکرد و توسعه دانش کارکنان است. توسعه منابع انسانی یکی از فرآیندها و مأموریت‌های اصلی و مهم در مدیریت منابع انسانی است (گیلی و همکاران^{۱۲}، ۲۰۰۲).

^۹. Armstrong^{۱۰}-Amaetunga & Baldry^{۱۱}. Radnor & Mc Guire^{۱۲}. Gilley et all

توسعه و توانمندسازی کارکنان به معنای ایجاد ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آن‌ها به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیت در سازمان توأم با کار آیی و اثربخشی است (کیورگوا، ۲۰۰۶). به عبارتی دیگر توانمندسازی فرآیند توسعه‌ای است که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مسائل، ارتقاء بینش سیاسی و اجتماعی آن‌ها شده و آن‌ها را قادر می‌سازد عوامل محیطی را شناسایی و تحت کنترل بگیرند، توانمندسازی مشارکت کامل کارکنان و مدیران در تصمیم‌گیری است. اهمیت توسعه منابع انسانی بر کسی پوشیده نیست، با در نظر گرفتن بازار رقابتی و توسعه خواسته‌های مشتریان که خواهان محصولات متنوع با کیفیت عالی می‌باشند، سازمان‌ها چاره‌ای جز اتخاذ راهبرد توسعه محصول ندارند. توسعه محصول، تولید و ارائه محصولات و خدمات جدید یا بهینه‌سازی محصولات و خدمات فعلی است. تجربه نشان می‌دهد که هر چه پیچیدگی محصول بیشتر شود، گستردگی فرآیند توسعه محصول نیز بیشتر شده و نیاز به منابع انسانی توانمند، خلاق، نوآور و با دانش بیشتر می‌گردد که لازمه تمام آن‌ها، داشتن راهبردهای هدفمند توسعه منابع انسانی به منظور ارتقاء دانش کارکنان، اجرا و ارزیابی بهینه آن‌ها است. به طور خلاصه دلایل و ضرورت‌های توسعه منابع انسانی شامل: چالشی شدن محیط سازمان‌ها، شتاب روزافزون خلاقیت و نوآوری، تغییر مزیت نسبی سازمان‌ها از نیروهای یدی به کارکنان دانشی، تغییر مفهوم کار و شغل (مشاغل مجموعه‌ای، انعطاف‌پذیری شروع و پایان، حذف مکان واحد برای انجام وظایف و ...)، رقابت شدید در محیط کسب و کار، بروز و ظهور فناوری اطلاعات و ارتباطات، تقاضا برای دریافت کیفیت خدمات بالاتر، تغییر نگرش افراد به کار (کار به عنوان تأمین‌کننده نیازهای ثانویه افراد) و... است (گیلی و همکاران، ۲۰۰۲). امروزه کارکنان مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها محسوب می‌شوند که همواره باید دانش، مهارت و قابلیت‌های آنان ارتقاء یابد، لذا بقای سازمان‌ها در عرصه رقابت به حفظ، توسعه و بهره‌برداری از قابلیت‌های کارکنان منوط شده است، سازمانی که نتواند مهارت، دانش و دانایی خود را توسعه دهد و از آن در افزایش بهره‌وری استفاده کند، قادر نیست هیچ‌یک از منابع خود را به نحو مطلوب توسعه دهد (والاس و ومک کراکن، ۲۰۰۰). اهتمام دانش همواره مهم بوده اما در حال حاضر، دارای اهمیت بیشتری شده است که این ناشی از اعمال قدرت دانش برای کسب مزیت رقابتی پایدار است (متیو و مگینسون، ۲۰۰۴). تئوری پردازان بزرگ اقتصادی و تجاری دانش را به عنوان مزیت رقابتی نهایی برای سازمان‌های جدید و کلید پیروزی آن‌ها بیان کرده‌اند، آن‌ها استدلال می‌کنند که دانش منبعی است که تقلید آن مشکل یا حتی غیرممکن است. مالک آن دارای یک کالای منحصر به فرد است (شهرزاد، ۲۰۱۲).

در دهه‌ی گذشته رشد قابل توجهی در بحث پیرامون توسعه منابع انسانی به عنوان یک رشته‌ی آکادمیک و حوزه‌ی مطالعاتی انجام پذیرفته است. این رشد، در جنبه‌های مختلفی صورت گرفته که بخش قابل توجهی از آن، در مبنای نظری و سطوح تجزیه و تحلیل توسعه منابع انسانی بوده است. سطوح تجزیه و تحلیل در توسعه منابع انسانی را می‌توان به سه سطح فردی، سطح سازمانی و سطح اجتماعی تقسیم کرد.

در سطح فردی، عموماً بر جنبه‌های انسانی توسعه منابع انسانی تأکید می‌شود. این سطح تحلیل بر بررسی مفاهیمی مانند خود کارآمدی، عزت نفس، انگیزه یادگیری و انگیزش از طریق انتظارات می‌پردازد. بر این اساس، بخش زیادی از پژوهش‌های انجام گرفته در سطح فردی حوزه توسعه منابع انسانی بر اساس رویکرد فلسفی انسان گرایانه

شکل گرفته است. دو جریان عمده این سطح را می‌توان توسعه‌ی شخصی فرد و توسعه‌ی شایستگی‌ها و قابلیت‌های ارزشمند برای بازار کار ذکر کرد (شهرز، ۲۰۱۲).

سطح سازمانی تجزیه و تحلیل، عموماً بر جنبه‌ی منابع توسعه‌ی منابع انسانی تأکید دارد. در این راستا، سازمان زمینه و محرک لازم برای عملکرد انسانی و سیستمی را فراهم می‌آورد. بر این اساس، هدف توسعه‌ی منابع انسانی کسب منابع حداکثری، تقویت و بهبود بهره‌وری و استفاده‌ی حداکثری از پتانسیل‌های کارکنان برای تحقق اهداف سازمانی است. در این سطح از تجزیه و تحلیل، توسعه‌ی منابع انسانی باید فعالیت‌ها یا مداخلات توسعه‌ای را طراحی کند که از تحقق اهداف سازمانی حمایت کند. در این راستا، توسعه‌ی منابع انسانی موظف به بومی کردن فعالیت‌های خود در راستای نیازهای نظام و سازمان است. همچنین در این سطح، توسعه‌ی منابع انسانی نیازمند توجه به مفاهیم سیستم و رویکرد سیستمی است. سطح سوم تجزیه و تحلیل در توسعه‌ی منابع انسانی، سطح اجتماعی است. در این سطح، توسعه‌ی منابع انسانی بر توسعه‌ی جامعه، رقابت‌پذیری ملی و تسهیل شبکه‌سازی تأکید می‌کند. همچنین توسعه‌ی منابع انسانی در این سطح، بر بخش‌بندی آموزشی و توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در جهت بهبود رقابت‌پذیری ملی و افزایش کیفیت زندگی شهروندان تمرکز دارد. سه جریان عمده در این سطح از تجزیه و تحلیل را می‌توان تأثیر توسعه‌ی منابع انسانی بر فرهنگ ملی، تأثیر توسعه‌ی منابع انسانی بر تقویت سرمایه‌ی اجتماعی و انسانی در اقتصاد و ایجاد جوامع یادگیرنده دانست (گاراوان، ۲۰۱۷).

مبانی قابلیت‌های استراتژیک کارکنان: با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می‌توان بیان داشت که نیروی انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی برای هر شرکت محسوب می‌شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هر چه موثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در این صورت سازمان یک قدرت و نیروی رقابتی قوی کسب خواهد کرد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی است کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژیهای منابع انسانی با استراتژی تجاری شرکت. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به مسایل بلند مدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط می‌شود و خروجی آن سیاستهایی برای حوزه‌های منابع انسانی است (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). "تلفیق اندیشه مدیریت استراتژیک با مدیریت منابع انسانی، باعث می‌شود که به منابع انسانی به‌عنوان منابع استراتژیک نگریسته شود و بنابراین ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می‌سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل‌گیری استراتژیهای عمده سازمان، اجتناب ناپذیر می‌سازد (میرسپاسی، ۱۳۸۱). منابع انسانی می‌تواند و باید نقش استراتژیک و کلیدی در طراحی و اجرای استراتژی‌های تحول و انتقال سازمانی ایفا کند. بخش منابع انسانی می‌تواند به تجزیه و تحلیل، شناسایی مسائل مربوط به کارکنان کمک کند و آن دسته از مسائل مربوط به کارکنان را که نقشی قابل توجه در موفقیت استراتژی دارند مشخص و برجسته سازد. بخش منابع انسانی می‌تواند در خصوص مسائلی چون جذب نیرو برنامه ریزی و اجرای آموزش‌های اساسی، پاداش ارتباطات و جلب تعهد کارکنان، توصیه‌های مناسب ارائه دهد، مشکلات کارکنان را پیش‌بینی کند و قبل از اینکه جدی بشوند به آن‌ها بپردازد. اگر در برنامه مذکور، طراحی مجدد ساختار و کوچک سازی نیز پیش‌بینی شده است، بخش منابع انسانی

می‌تواند سازمان را در خصوص نحوه انجام صحیح و انسانی این کارها، با حداقل آسیب به خانواده‌ها و زندگی کارکنان متأثر از این اقدامات، راهنمایی کند. (آرمسترانگ، ۱۳۹۰)

۳- پیشینه پژوهش

عسگری و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیق خود با عنوان تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر توسعه‌ی ظرفیت خلق دانش در سازمان یافته‌های تحقیق نشان دادند که همه ابعاد استراتژی‌های منابع انسانی بر ظرفیت خلق دانش در سازمان تأثیری معنادار و مثبت دارند. بر این مبنا پیشنهادهایی به مدیران و پژوهشگران ارائه می‌شود.

جهانیان و زاهد نوروزی ناو (۱۳۹۶)، تحقیقی تحت عنوان بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر بهبود عملکرد کارکنان دانشگاه تهران انجام داده و به این نتیجه رسیدند که بین گذراندن دوره‌های آموزشی و مهارت‌های جدید کارکنان، دقت و اثربخشی آنها، سرعت و مقدار انجام کار کارکنان، موفقیت شغل آنان و ایجاد جاذبه و علاقه مندی در کارکنان رابطه وجود دارد.

رنگریز (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان بومی سازی مدل مفهومی و رفتاری مدیریت استراتژیک منابع انسانی انجام داد. نتایج نشان داد که اهداف و آرمان‌های سازمانی، استراتژی‌های سازمانی، فرهنگ سازمانی، استراتژی‌ها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، و جو سازمانی مطابق با مدل جانسون و وی است. هم‌چنین بر اساس آزمون فریدمن، مهمترین متغیر رتبه بندی شده در شرکت اریکو عبارتند از: جو سازمانی، راهکارهای بهبود مدیریت منابع انسانی، استراتژی‌ها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، استراتژی‌های سازمانی، اهداف و آرمانهای سازمانی، و تهدیدها و فرصت‌های مدیریت منابع انسانی.

فوکسن^{۱۳} (۲۰۱۶)، در تحقیقی تحت عنوان «تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر توانمندی کارکنان» به این نتیجه رسیدند که همه مدیران اذعان داشته‌اند که استفاده از انواع مختلف استراتژی‌های منابع انسانی برای افزایش و توسعه مهارت‌های کارکنان ضروری و باعث توانمندی کارکنان می‌شود.

بن اینگرید^{۱۴} در سال ۲۰۱۵ در پایان‌نامه خود تحت عنوان: "بهبود تفکر استراتژیک - یک رویکرد چند سطحی"، به منظور توسعه یک چارچوب ادغامی از مدل‌های مرتبط با افراد و گروه‌ها (دامنه خرد) و سازمان‌ها (دامنه کلان) ابتدا به تعریف تفکر استراتژیک و عناصر آن و سپس به ارائه مدل تفکر استراتژیک با رویکرد چند سطحی پرداخته است. در این پایان‌نامه ابتدا چارچوب تفکر استراتژیک تعیین می‌گردد، عناصر آن به طور خلاصه بیان می‌شوند و برخی از موضوعات مفهومی مجاور این ساختار، به ویژه سطوح تجزیه و تحلیل بررسی می‌شوند. سؤالات زیر مطرح می‌شوند. ویژگی‌های متفکر استراتژیک انفرادی چیست؟ چه نیروهای محرکی وجود دارند که در گروه‌ها روی می‌دهند و چگونه آن‌ها بر تفکر استراتژیک تأثیرگذار می‌باشند؟ سهم و میزان مشارکت مفهوم سازمانی در تفکر استراتژیک چیست؟ یافته‌های این تحقیق می‌تواند به مدیران جهت بهبود تفکر استراتژیک در سازمان‌های ذیربط، جهت طراحی

۱۳ - Foxen

۱۴ - Bonn, Ingrid

بهبتر استراتژی‌های مرتبط با منابع انسانی مانند: انتخاب، استخدام و توسعه در سطح فردی، گروهی و سازمانی کمک نماید.

مایلز و اسنو^{۱۵} (۲۰۱۴) موضوع استراتژی در سازمان‌ها را مورد بررسی قرار دادند و عنوان کردند که: استراتژی یعنی نحوه حرکت به سمت هدف یا راهی که شما برای رسیدن به مقصد طی می‌کنید یا نقشه راه. استراتژی منابع انسانی نیز یعنی الگوی تصمیم‌ها، سیاست‌ها و رویه‌هایی که به سیستم منابع انسانی مرتبط است. استراتژی ممکن است اتخاذ شود اما محتمل است که پیاده نشود. استراتژی در نیروی انسانی به معنای به کارگیری منابع انسانی به روش راهبردی در چارچوب هدف‌های سازمان است. آنها در آن مطالعه پرسیده بودند که چگونه نیروی انسانی می‌تواند به توانایی‌های استراتژیک سازمان بیفزاید؟ چگونه سیستم منابع انسانی می‌تواند رابطه میان نیروی انسانی و عملکرد سازمان را تقویت کند؟ و به این نتیجه رسیده بودند که این امر با برنامه ریزی در کلیه بخش‌های مرتبط با نیروی انسانی ممکن می‌گردد که این برنامه ریزی تحت تأثیر یک سلسله عوامل قرار دارد که عبارتند از عوامل محیطی مانند: رقابت، اتحادیه‌ها، چرخه حیات محصول. عوامل سازمانی مانند: اندازه سازمان، پیچیدگی، مزاد منابع مصرف نشده. عوامل نهادی مانند: مقررات قانونی، الزامات و گروه‌های ذینفع. عوامل فن‌آوری مانند: ماهیت فرآیند تولید در سازمانی که ساختار مبتنی بر محصول باشد؛ پرداخت‌های مشروط (بهره وری، عملکرد) (به نقل از عمید و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۴).

۴- روش پژوهش

این پژوهش با توجه به هدف از نوع کاربردی و با توجه به شیوه جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی - همبستگی بود که در آن روابط ساختاری متغیرها مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری در این پژوهش را کلیه کارکنان شعبات بانک صادرات استان اردبیل تشکیل می‌دهد؛ که طبق اعلام سازمان تعداد آنها برابر ۳۲۰ نفر اعلام شده است و روش نمونه‌گیری به صورت روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه نیز از جدول مورگان استفاده شده است که طبق این جدول تعداد نمونه آماری برابر ۱۷۵ بدست آمده است. برای جمع‌آوری اطلاعات از روش میدانی استفاده شد با کسب مجوزهای لازم از مراکز ذیربط، به شعب بانک صادرات استان اردبیل مراجعه کرده، سپس پرسشنامه‌های تحقیق را در اختیار کارکنان قرار گرفت تا تکمیل کنند. در نهایت پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده و اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق که شامل پرسشنامه‌های مدیریت منابع انسانی هانگ و چانگ^{۱۶} (۲۰۱۵) با ۱۴ سوال با طیف لیکرت؛ کنترل و ارزیابی استراتژی با دو بعد استراتژی تعهد (سوالات ۱ تا ۹) و کنترل (سوالات ۱۰ تا ۱۸) بر اساس مقیاس لیکرت (خیلی زیاد، ۵؛ زیاد، ۴؛ متوسط، ۳؛ کم، ۲؛ خیلی کم، ۱) و عملکرد سازمانی در این تحقیق با پرسشنامه ۱۲ سوالی برگرفته از کتاب کول کوئیت و همکاران (۲۰۱۴) بدست آمد و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از فراوانی و درصد برای نشان دادن ویژگی‌های جمعیت

۱۵- Miles and Snow

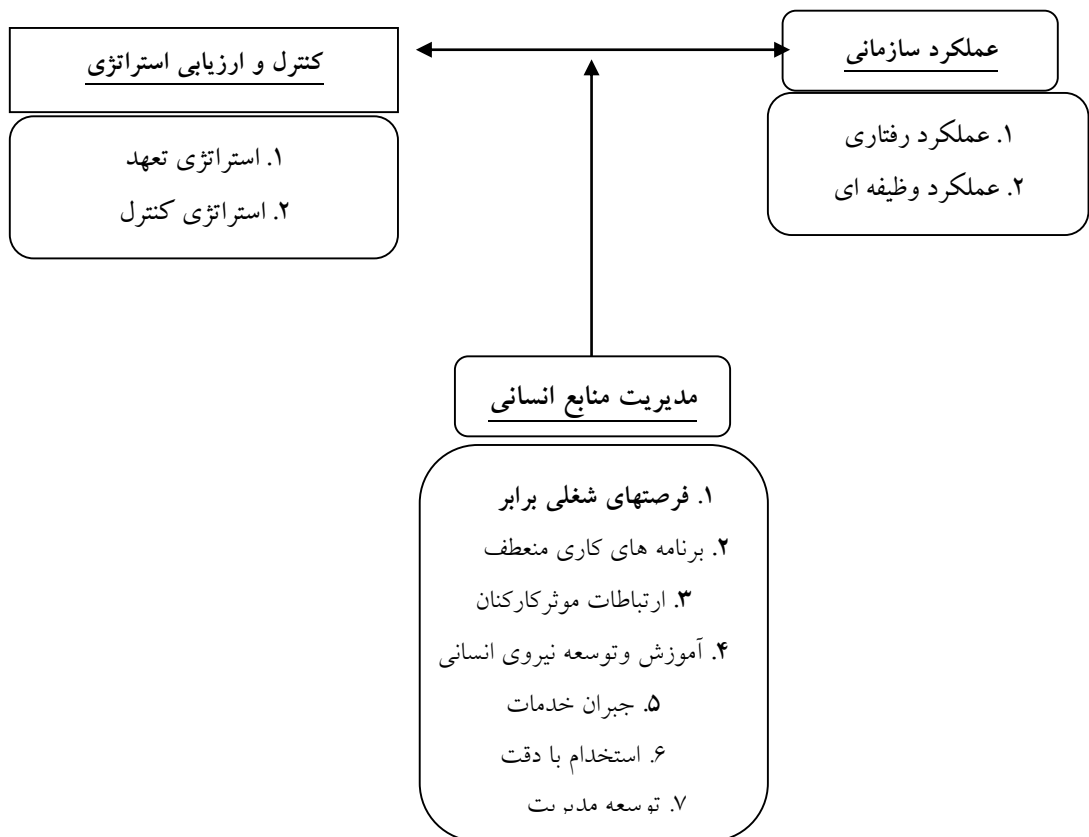
۱۶- Hang & chang

شناختی کارکنان و میانگین و انحراف معیار برای آمار توصیفی و برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و lisrel با آزمونهای معادلات ساختاری و رگرسیون انجام گرفت.

متغیر مستقل: کنترل و ارزیابی استراتژی

متغیر وابسته: عملکرد سازمانی

متغیر تعدیل گر: مدیریت منابع انسانی



منبع: هانگ وچانگ (۲۰۱۵)، کوئیت و همکاران (۲۰۱۴)

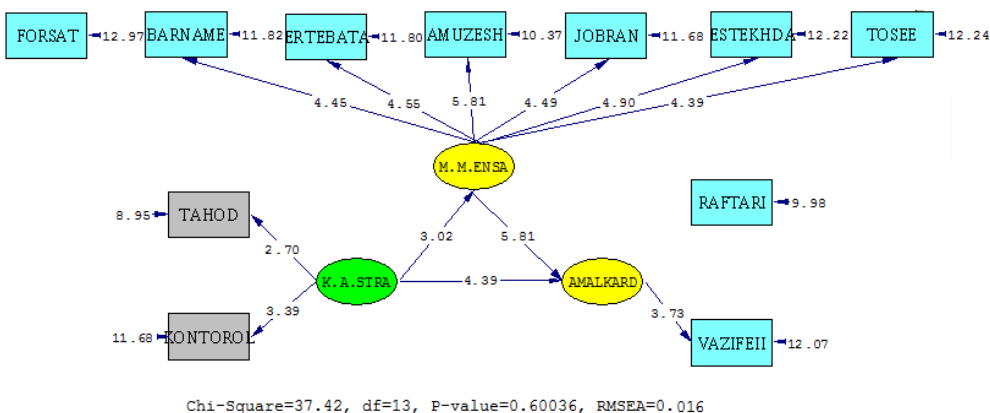
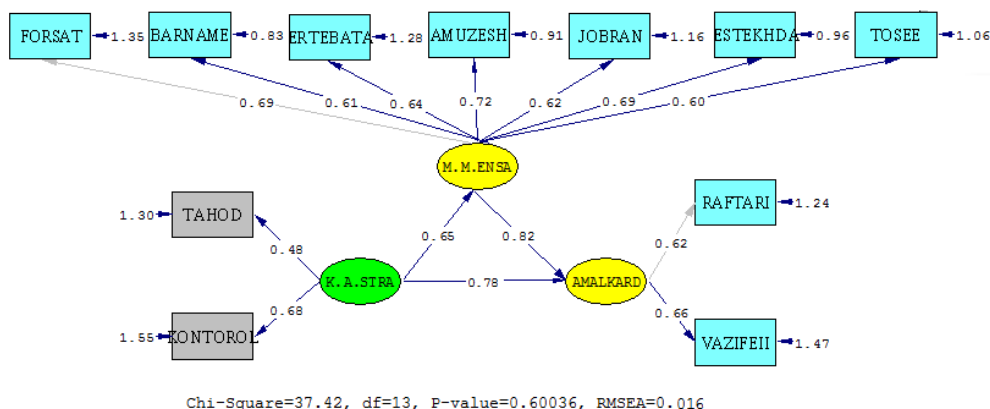
در این پژوهش و با توجه به مدل ارائه شده متغیر کنترل و ارزیابی استراتژی به عنوان متغیر مستقل با ابعاد (استراتژی تعهد و استراتژی کنترل) و متغیر عملکرد سازمانی با ابعاد (عملکرد رفتاری و عملکرد وظیفه‌ای) به عنوان متغیر وابسته و متغیر مدیریت منابع انسانی با ابعاد (فرصتهای شغلی برابر، برنامه های کاری منعطف، ارتباطات موثر کارکنان،

آموزش و توسعه نیروی انسانی، جبران خدمات، استخدام با دقت و توسعه مدیریت) به عنوان متغیر تعدیل گر در نظر گرفته شده است.

۵- بررسی پژوهش‌ها

تحلیل فرضیه‌های پژوهش با استفاده از نرم افزارهای SPSS و lisrel مورد بررسی قرار گرفت.

فرضیه اصلی: مدیریت منابع انسانی بر رابطه بین کنترل و ارزیابی استراتژی و عملکرد سازمانی نقش تعدیل گر دارد.



همانطور که در شکل بالا مشاهده می‌گردد، ضریب مسیر اثر تعدیل گر مدیریت منابع انسانی بر رابطه بین کنترل و ارزیابی استراتژی و عملکرد سازمانی به ترتیب با مقدار t ، ۶/۱۶ و ۸۵/۶۲۳ و ۸۷ درصد تخمین زده شده است. همچنین ضریب مسیر نقش تعدیل گر مدیریت منابع انسانی بر رابطه بین کنترل و ارزیابی استراتژی و عملکرد سازمانی با مقدار t ۷/۶۴، ۹۰ درصد محاسبه گردیده است. براساس تحلیل مسیر پژوهش نشان داده شده در شکل

بالا می‌توان بیان نمود که برای متغیر کنترل و ارزیابی استراتژی، عملکرد سازمانی و مدیریت منابع انسانی به ترتیب با ضریب بتای استاندارد برابر با ۰/۴۸، ۰/۶۸، ۰/۶۵، ۰/۸۲ و ۰/۷۸ از واریانس این متغیر را تبیین نموده اند. لذا بر این اساس، فرض صفر با ۹۹ درصد اطمینان رد می‌شود و با توجه به معنی‌داری و مثبت بودن این ضریب می‌توان بیان نمود که مدیریت منابع انسانی بر رابطه بین کنترل و ارزیابی استراتژی و عملکرد سازمانی با متغیر مدیریت منابع انسانی نقش تعدیل گر دارد. این یافته نشان می‌دهد رابطه بین متغیرهای کنترل و ارزیابی استراتژی و عملکرد سازمانی با متغیر مدیریت منابع انسانی تعدیل می‌شود. این موضوع بر اساس معنی‌دار بودن اثر تعدیل گر مدیریت منابع انسانی قابل استنباط است. لذا فرضیه اصلی تحقیق پذیرفته می‌شود.

فرضیه فرعی اول: بین کنترل و ارزیابی استراتژی با عملکرد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۱. نتایج ضریب همبستگی پیرسون جهت تعیین رابطه همبستگی بین کنترل و ارزیابی استراتژی با عملکرد سازمانی

ابعاد کنترل و ارزیابی استراتژی	آماره ها	عملکرد سازمانی
استراتژی تعهد	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۵۵۶**
	سطح معناداری	۰/۰۰۰
استراتژی کنترل	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۷۵۹**
	سطح معناداری	۰/۰۰۰

طبق نتایج جدول (۱) و با توجه به اینکه سطح معناداری خطای آزمون برای سطح اطمینان ۰/۹۹ کمتر از ۰/۰۱ است، بنابراین می‌توان گفت که بین ابعاد کنترل و ارزیابی استراتژی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی بین عملکرد سازمانی با استراتژی تعهد ۰/۵۵ و استراتژی کنترل ۰/۷۵ است.

فرضیه فرعی دوم: ابعاد مدیریت منابع انسانی بر کنترل و ارزیابی استراتژی تاثیر معنی داری دارد.

جدول ۲. خلاصه مدل رگرسیون بین ابعاد مدیریت منابع انسانی بر کنترل و ارزیابی استراتژی

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
۰/۸۱	۰/۶۶	۰/۶۴

طبق نتایج جدول (۲) ضریب همبستگی بین ابعاد مدیریت منابع انسانی و کنترل و ارزیابی استراتژی برابر ۰/۸۱ و ضریب تعیین برابر ۰/۶۶ است. به عبارتی می‌توان گفت که ۰/۶۶ تغییرات کنترل و ارزیابی استراتژی توسط ابعاد مدیریت منابع انسانی تعیین می‌شود و ۰/۳۴ نیز توسط متغیرهای دیگر تعیین می‌شود.

جدول ۳. نتایج تحلیل رگرسیون چند گانه بین تاثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی بر کنترل و ارزیابی استراتژی

Sig.	t	ضریب استاندارد Beta	ضرایب غیر استاندارد		مؤلفه‌ها
			انحراف معیار	B	
۰/۰۲۷	۲/۲۱۸		۰/۲۵۴	۰/۵۶۲	مقدار ثابت
۰/۰۰۶	۲/۷۹۸	۰/۱۰	۰/۰۴۳	۰/۱۲۱	فرصتهای شغلی برابر
۰/۰۰۰	۶/۳۸۳	۰/۶۰	۰/۰۶۳	۰/۴۰۱	برنامه های کاری منعطف
۰/۰۰۰	۴/۱۶۶	۰/۳۹	۰/۰۶۲	۰/۲۶۰	ارتباطات موثر کارکنان
۰/۰۰۰	۶/۴۳۵	۰/۵۶	۰/۰۶۲	۰/۳۹۹	آموزش و توسعه نیروی انسانی
۰/۰۰۰	۱۴/۱۴۷	۰/۶۱	۰/۰۴۳	۰/۶۰۴	جبران خدمات
۰/۰۰۰	۶/۸۶۷	۰/۲۹	۰/۰۳۸	۰/۲۵۸	استخدام با دقت
۰/۰۳۵	۲/۱۲۴	۰/۰۸	۰/۰۳۹	۰/۰۸۳	توسعه مدیریت

برای تعیین تاثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی (فرصتهای شغلی برابر، برنامه‌های کاری منعطف، ارتباطات موثر کارکنان، آموزش و توسعه نیروی انسانی، جبران خدمات، استخدام با دقت و توسعه مدیریت) به عنوان متغیرهای پیش بین و کنترل و ارزیابی استراتژی به عنوان متغیر ملاک، با تحلیل رگرسیون چند گانه به روش ورود تحلیل شدند. همانطور که در جدول شماره (۳) مشاهده می‌شود میزان p مشاهده شده در همه ابعاد معنی‌دار است و نتایج نشان می‌دهد که متغیر فرصتهای شغلی برابر ($BETA=0/10$)، برنامه‌های کاری منعطف ($BETA=0/60$)، ارتباطات موثر کارکنان ($BETA=0/39$)، آموزش و توسعه نیروی انسانی ($BETA=0/56$)، جبران خدمات با بیشترین میزان تاثیر با بتای ($BETA=0/61$)، استخدام با دقت ($BETA=0/29$) و توسعه مدیریت با کمترین میزان تاثیر با بتای ($BETA=0/08$) متغیر کنترل و ارزیابی استراتژی را پیش بینی می‌کنند.

فرضیه فرعی سوم: ابعاد مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تاثیر معنی داری دارد.

جدول ۴. خلاصه مدل رگرسیون بین ابعاد مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
۰/۶۹	۰/۴۷	۰/۴۷

طبق نتایج جدول (۴) ضریب همبستگی بین ابعاد مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی برابر ۰/۶۹ و ضریب تعیین برابر ۰/۴۷ است. به عبارتی می‌توان گفت که ۰/۴۷ تغییرات عملکرد سازمانی کارکنان توسط ابعاد مدیریت منابع انسانی تعیین می‌شود و ۰/۵۳ نیز توسط متغیرهای دیگر تعیین می‌شود.

جدول ۵. نتایج تحلیل رگرسیون چند گانه بین ابعاد مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی

مؤلفه‌ها	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد Beta	t	Sig.
	B	انحراف معیار			
مقدار ثابت	۱/۵۳۶	۰/۲۷۳		۵/۶۲۳	۰/۰۰۰
فرصت‌های شغلی برابر	۰/۲۳۲	۰/۱۹۴	۰/۴۷	۶/۳۵۰	۰/۰۰۰
برنامه های کاری منعطف	۰/۲۱۵	۰/۰۵۲	۰/۲۰	۴/۱۲۳	۰/۰۰۰
ارتباطات موثر کارکنان	۰/۵۷۰	۰/۰۸۷	۰/۴۳	۶/۵۵۴	۰/۰۰۰
آموزش و توسعه نیروی انسانی	۰/۱۳۲	۰/۱۸۴	۰/۴۰	۶/۱۶۴	۰/۰۰۰
جبران خدمات	۰/۰۳۸	۰/۰۹۳	۰/۶۹	۱۱/۱۶۹	۰/۰۰۰
استخدام با دقت	۰/۷۹۶	۰/۰۲۷	۰/۹۱	۲۹/۹۷۶	۰/۰۰۰
توسعه مدیریت	۰/۸۸۴	۰/۰۲۴	۰/۹۴	۳۶/۹۵۰	۰/۰۰۰

برای تعیین تاثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی (فرصت‌های شغلی برابر، برنامه‌های کاری منعطف، ارتباطات موثر کارکنان، آموزش و توسعه نیروی انسانی، جبران خدمات، استخدام با دقت و توسعه مدیریت) به عنوان متغیرهای پیش‌بین و عملکرد سازمانی به عنوان متغیر ملاک، با تحلیل رگرسیون چند گانه به روش ورود تحلیل شدند. همانطور که در جدول شماره (۵) مشاهده می‌شود میزان p مشاهده شده در همه متغیرها معنی دار است و نتایج نشان می‌دهد که متغیر فرصت‌های شغلی برابر ($BETA=0/47$)، برنامه‌های کاری منعطف با کمترین میزان تاثیر با بتای ($BETA=0/20$)، ارتباطات موثر کارکنان ($BETA=0/43$)، آموزش و توسعه نیروی انسانی ($BETA=0/40$)، جبران

خدمات ($BETA=0/69$)، استخدام با دقت با بیشترین میزان تاثیر با بتای ($BETA=0/69$) و توسعه مدیریت ($BETA=0/69$)، متغیر عملکرد سازمانی را پیش بینی می‌کند.

۶- نتیجه‌گیری

به نظر آلتون^{۱۷} (۲۰۰۲) عدم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلاقیت را از بین برده و بهره‌وری و کارآفرینی را کاهش می‌دهد (ناهدی، ۱۳۸۸). از طرف دیگر قابلیت استراتژیک کارکنان، مفهومی است که به توان کارکنان در طراحی و اجرای استراتژی‌هایی که برای شرکت مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کنند، مربوط می‌شود. لپک و اسنل مطرح کردند که تفاوت قابلیت‌های کارکنان در شیوه جذب و به کارگیری آن‌ها مؤثر بوده و به نوبه خود با تفاوت‌هایی در سبک مدیریت منابع انسانی همراه می‌باشد و طبق تحقیقی به یک الگوی مبتنی بر چهار سبک مدیریت منابع انسانی دست یافتند که تأثیرپذیری سبک منابع انسانی از استراتژی سازمان را بر مبنای قابلیت‌هایی که اجرای هر استراتژی بدان نیازمند است نشان می‌دهد (میخایلو و همکاران، ۲۰۱۲). عملکرد را می‌توان به عنوان نتایج کسب شده در نظر گرفت. از لحاظ فردی، عملکرد به سوابق موفقیت‌های یک شخص اشاره دارد. عملکرد عبارت از آن چیزی است که شخص به عنوان سابقه از خود به جای می‌گذارد و صرف نظر از هدف به وجود می‌آید. اگر عملکرد هم براساس رفتار و هم براساس نتایج تعریف شود در آن صورت می‌توان به دیدگاه جامع تری درباره آن دست یافت. عملکرد هم به معنای رفتار و هم به معنای نتایج است. رفتارها ناشی از فرد هستند و عملکرد را از حالت ذهنی به حالت عملی تبدیل می‌کنند. عملکرد کارکنان می‌تواند با متغیرهای زیادی در ارتباط باشد که در این پژوهش رابطه بین کنترل و ارزیابی استراتژی با عملکرد سازمانی با نقش تعدیل گر مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان داد که مدیریت منابع انسانی بر رابطه بین کنترل و ارزیابی استراتژی و عملکرد سازمانی متغیر مدیریت منابع انسانی نقش تعدیل گر دارد و همچنین بین ابعاد کنترل و ارزیابی استراتژی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی بین عملکرد سازمانی با استراتژی تعهد ۰/۵۵ و استراتژی کنترل ۰/۷۵ است و ابعاد مدیریت منابع انسانی (فرصت‌های شغلی برابر، برنامه‌های کاری منعطف، ارتباطات مؤثر کارکنان، آموزش و توسعه نیروی انسانی، جبران خدمات، استخدام با دقت و توسعه مدیریت) بر کنترل و ارزیابی استراتژی و عملکرد سازمانی تاثیر مثبت معنی‌داری دارد. نتایج بدست آمده با نتایج پژوهش‌های عسگری و همکاران (۱۳۹۸)، جهانیان و زاهد نوری ناو (۱۳۹۶)، رنگریز (۱۳۹۴)، فوکسن^{۱۸} (۲۰۱۶) و مایلز و اسنو^{۱۹} (۲۰۱۴) همسو می‌باشد. با توجه به نتایج پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

۱. فرصت پیشرفت برای همه کارکنان در بانک برابر باشد و کارکنانی که عملکرد بهتری در بانک دارند مورد احترام و تشویق قرار گیرند.

۱۷- Altun

۱۸ - Foxen

۱۹- Miles and Snow

۲. در بانک فرصت‌های شغلی برابر برای کارکنان فراهم شود و مدیریت روی آموزش و توسعه نیروی کار برنامه ریزی منظمی داشته باشد.

۳. مدیریت بانک صادرات استان اردبیل با شایستگی سالاری کارکنانی را که شایستگی اخلاقی و معنوی دارند ترفیع و کارکنانی را که نسبت به این موارد سازمانی بی تفاوت هستند تنزل درجه بدهند و همچنین از تنزل ۴ درجه‌های بدون دلیل و بدون عدالت جلوگیری شود.

مراجع

۱. اخوان، پیمان و پزشکان، امیر (۱۳۹۰) ارائه چارچوب تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با تاکید بر بعد دانش، فصلنامه مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۱، صص ۱۳۰-۲۰۰.
۲. تونکه نژاد، ماندنی و داوری، علی (۱۳۹۳)، توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه شناختی سازمان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال اول، شماره ۳، صص ۵۱-۸.
۳. حجازی، رضوان. (۱۳۹۴). بررسی روابط میان استراتژی تمایز، نوآوری و سیستم‌های کنترل مدیریت، فصلنامه علمی پژوهشی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت سال دوم، شماره هفتم، صص ۳۵۰-۳۵۰.
۴. دعائی، حبیب اله. (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی، چاپ پنجم، مشهد: انتشارات بیان هدایت.
۵. رعنائی کردشولی، حبیب اله و سقاپور، آسیه. (۱۳۹۰). طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای‌های مدیریت عملکرد سازمانی، مجله چشم انداز، سال دوم، شماره ۶، صص ۱۱۴-۹۵.
۶. سلطانی؛ ایرج (۱۳۹۲). "نقش توسعه منابع انسانی در کارایی و اثربخشی فرایندهای سازمانی"، مجله مدیریت فردا، سال سوم، شماره ۳ و ۴، صص ۸۷-۹۲.
۷. سیدجوادین؛ سید رضا و حسین زاده؛ ماشالله (۱۳۹۴). "بررسی رابطه بین قابلیت‌های استراتژیک کارکنان و سبک‌های مدیریت منابع انسانی در شرکتهای صنعتی استان تهران"، فصلنامه مدرسه علوم انسانی، دوره ۱۲، شماره ۱، صص ۱۵۹-۱۸۸.
۸. شکرکن، حسین؛ نیسی، عبدالکاسم؛ نعیمی، عبدالزهرا و مهرابیزاده هنرمند، مهناز (۱۳۹۴). بررسی رابطه خشنودی شغلی با رفتار مدنی و عملکرد شغلی در کارکنان برخی کارخانه‌های اهواز. مجله علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران (ویژه روانشناسی)، سال سوم، شماره ۸، صص ۱۳-۲۴.
۹. کریتنر، رابرت و کینیکی، آنجلو. (۲۰۰۵). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده (۱۳۸۶). چاپ دوم، تهران: انتشارات پیام پویا.
۱۰. کولکویت، ای جیسون؛ لیاین ای، جفری و ویزن جی، میشل (۲۰۱۴). مدیریت رفتار سازمانی: بهبود عملکرد و تعهد در سازمان، مترجمین فیضی، محمد؛ قادری، اسماعیل و مهدی، علیزاده، چاپ اول، اردبیل: انتشارات محقق اردبیلی.
۱۱. میرسیاسی؛ ناصر (۱۳۷۸). "مدیریت منابع انسانی و روابط کار"، مؤسسه چاپ و انتشارات مرکز آموزشی مدیریت دولتی، تهران.
۱۲. والمحمدی، چنگیز و فیروزه، نگین (۱۳۹۴). ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از تکنیک BSC (مطالعه موردی)، فصل نامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۸، صص ۸۷-۷۲.

۱۳. Armstrong, Michael (۲۰۰۶). A Handbook of Human Resource Management Practice Kogan Page.
۱۴. Bonn ,Ingrid (۲۰۱۵), Improving Strategic Thinking A Multilevel Approach ,Emerald ,vol. ۲۶, ۵, No. ۳۳۶-۳۵۴
۱۵. Borman. M. (۲۰۱۸). Human capital scenario analysis as an organizational intelligence tool for performance management. Problems and Perspectives in Management, ۹(۱), ۴۶-۵۸.
۱۶. Garavan.E (۲۰۱۷) Strategic Evaluation Approach for Defining the Maturity of Manufacturing Technologies. In: Proceedings of the International Conference on Engineering and Technology Management (ICETM), Venice, Italy, Vol. ۶, No. ۷۱, Pp. ۹۲۰-۹۲۵
۱۷. Gilley, J. W, Eggland, S. A, & Gilley, A. M (۲۰۰۲). *Principles of Human Resource Development*. New York: Basic Books.
۱۸. Hang & chang, R. (۲۰۱۵). Knowledge management, response ability, and the agile enterprise, Journal of Knowledge Management, Vol. ۳۰, No. ۱۰, pp. ۱۸-۳۵
۱۹. Hou J. (۲۰۱۴). The Study on Psychological Capital Development of Intrapreneurial Team. International Journal of Psychological Studies; ۱(۲): ۳۵-۴۰.
۲۰. Kurgaeva, Z. (۲۰۰۶). Human Resource Management. Kazan: Kazan National Research Technological University
۲۱. Kurgaeva, Z. (۲۰۰۶). Human Resource Management. Kazan: Kazan National Research Technological University
۲۲. Motowidlo, J. S. (۲۰۱۳). Job Performance. Handbook of Psychology. Industrial and Organizational Psychology, ۱۲: ۳۹-۵۵.
۲۳. Shahrooz, F. (۲۰۱۲). The Evaluation Effectiveness of training courses in University by Kirkpatrick Model. Procedia - Social and Behavioral resources management. Pp ۵-۸. Sciences, ۴۶, ۲۸۳۷ - ۲۸۴۱.
۲۴. Ulrich, D., (۲۰۱۵). Human resource competencies: Responding to increased expectations. Employment Relations Today, ۳۴ (۳), ۱-۱۲.

۲۵

۲۶