

# بررسی ارتباط برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: فرمانداری‌های غرب استان گیلان)

موسی رضوانی چمن زمین ۱ ، مریم معافی هره دشت ۲

## چکیده:

امروزه منابع انسانی عامل استراتژیک سازمان محسوب می شود برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی یکی از ابزارهایی است که از طریق تجزیه و تحلیل سیستماتیک و نظام مند نیازهای فعلی و آینده منابع انسانی برای دستیابی به اهداف سازمان مطرح است. کارائی، اثربخشی و بهبود عملکرد از مهمترین اهداف یک سازمان محسوب می شود و هر سازمانی سعی در تقویت این ستاده‌ها از طریق گوناگون دارد. پژوهشها نشان می دهد که عملکرد سازمانهایی که به برنامه ریزی استراتژیک می پردازند، بیشتر

---

۱. دکترای مدیریت، عضو هیات علمی گروه مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا [Musa2006az@yahoo.com](mailto:Musa2006az@yahoo.com)

۲. کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا

و بهتر از دیگر سازمان‌هاست. این تحقیق به بررسی رابطه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در فرمانداری‌های غرب استان گیلان می‌پردازد.

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق فرمانداری‌های غرب استان گیلان می‌باشد. در این تحقیق ۵۵ نفر از فرمانداران، معاونین، بخشداران و مسئولین اداری و مالی فرمانداری‌ها به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید.

تحلیل‌های این تحقیق نشان داد که بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی که به ترتیب شامل استراتژی جذب، تامین و بکارگماری منابع انسانی، استراتژی حفظ و نگهداری منابع انسانی و استراتژی آموزش و پرورش منابع انسانی می‌باشد و عملکرد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. بنابراین توجه بیشتر سازمان‌ها به برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، باعث بهبود عملکرد سازمانی خواهد شد.

**کلید واژه‌ها:** برنامه ریزی منابع انسانی، استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی،

عملکرد، عملکرد سازمانی

## مقدمه

تغییرات و دگرگونی‌های گسترده و همه جانبه، پدید آمدن محیط رقابت، کمبود منابع، تحولات شگرف در تمامی ابعاد سازمان از محیط داخلی تا خارجی و بحران‌های ناشی از این تغییرات در دنیای امروز، سازمان‌ها و مؤسسات مختلف را با چالش‌های فراوانی روبرو ساخته است. از طرفی سازمانهای کارآمد و پیشرفته به این واقعیت پی برده اند که منابع انسانی شالوده اصلی اجتماع کنونی و مهمترین مزیت رقابتی و دارایی اصلی هستند. آرمسترانگ و بارون ۱ (۲۰۰۲) براین عقیده اند که: "امروزه کارکنان با مهارت و توانایی‌ها و تجارب جمعی شان و همچنین توان شان در به کارگیری اینها به منظور تحقق منافع سازمان کارفرما، به عنوان عاملی محوری در موفقیت سازمان و منبعی مهم برای ایجاد مزیت رقابتی مورد توجه قرار دارد". (آرمسترانگ، ۱۳۸۹، ص ۲۷).

بر اساس یافته‌های علمی مدیریت منابع انسانی در هر سازمان کلید اصلی دست یابی به اهداف سازمان تلقی می شود؛ چرا که ایده‌های جدید برای نوآوری و شکوفایی، دست یابی به تولیدات جدید محققان است. به استناد پژوهش‌های انجام شده مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمان را افزایش می دهد و ضمن ایجاد مزیت رقابتی مستمر در افزایش بهره وری نیز نقش اساسی دارد (عباس پور، ۱۳۸۱)

مدیران و رهبران در چنین شرایطی برای رویارویی با چالش‌های موجود و حفظ موقعیت خود در درون محیط رقابت و اداره فعالیت‌های چند بعدی و پیچیده به ابزارها و تکنیک‌های جدیدی نیازمندند. ابزارهایی که امکان عکس العمل به موقع و مناسب را در جهت مواجهه با رویدادهای غیر قابل انتظار و ناگهانی فراهم سازد.

با تاکید بر مطرح بودن منابع انسانی به عنوان عامل استراتژیک و تغییرات شتابان محیطی در جوامع پیشرفته، برنامه ریزی منابع انسانی به عنوان یکی از ابزارهای مدیران عالی سازمان سعی دارد تا ارتباطی منطقی و صحیح میان اهداف سازمان و منابع انسانی برقرار نماید و با داشتن نگرشی جامع و راهبردی منابع انسانی مورد نیاز سازمان را شناسایی نموده و با پرورش و بهسازی آنان در سازمان ضمن تحقق اهداف سازمانی به عملکرد سازمانی را بهبود بخشد

### مبانی نظری:

کارائی، اثربخشی و بهبود عملکرد از مهمترین اهداف یک سازمان محسوب می شود و هر سازمانی سعی در تقویت این ستاده‌ها از طریق گوناگون دارد. در سازمانهای پیچیده امروزی، مدیران موثرترین نقش را در بهره وری و افزایش عملکرد سازمان دارند. (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱) از طرفی پژوهش‌ها نشان می دهد که عملکرد سازمانهایی که به برنامه ریزی استراتژیک می پردازند بیشتر و بهتر از دیگر سازمان‌هاست. دستیابی به یک حلقه ارتباطی مناسب بین محیط یک سازمان و استراتژی‌های آن، ساختار و فرایندهای آن سازمان، آثار مثبتی بر عملکرد دارد. (هانگر، دیوید؛ ویلن، تامس " مبانی مدیریت استراتژیک "

تعداد معدودی از شرکتهایی که بطور کامل سیستمهای برنامه ریزی منابع انسانی را مورد استفاده قرار می دهند صرفه جویی قابل توجهی را در هزینه‌های نیروی کار، رضامندی کارکنان، بهره وری کارکنان، بهبود مدیریت و اثربخشی بکارگماری و پرسنل داشته اند و مدیران همچنین احساس کرده اند که این کار تاثیر مثبتی بر عملکرد کلی سازمان داشته است. (Srella m.nkomo؛ ترجمه زارعی متین، حسن، برنامه ریزی استراتژیک برای منابع استراتژیک ص ۱۷)

اصولاً دانش مرتبط با استراتژی منابع انسانی، دانشی نوین و نو بوده که همگام با طرح مدیریت استراتژیک منابع انسانی در اواخر دهه ۷۰ میلادی مورد توجه قرار گرفته است. در سالهای اخیر، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی کاربرد زیادی در کشورهای پیشرفته و توسعه یافته است به نحوی که بر اساس تحقیقات انجام شده، بیش از نیمی از سازمان‌ها در این کشورها با به کارگیری نتایج حاصل از تدوین استراتژی‌های منابع انسانی به قابلیت‌های نوینی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی دست یافته

اند. در کشور ما نیز به کارگیری مدل‌های نوین تدوین استراتژی منابع انسانی به دلیل نبودن دانش مربوطه، عدم توسعه گفتمان استراتژیک در سازمان‌ها، کمبود منابع فارسی در این زمینه و نیز عدم توجه به مدل‌ها و الگوهای موفق و نوین خارجی از سوی مدیران سازمان‌ها، کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

### برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی:

کلمه استراتژی برای اولین بار از واژه یونانی strategus به معنای "فرمانده" آمده و برای اولین بار در سال ۱۶۵۶ به زبان انگلیسی مورد استفاده قرار گرفته است. در متون مدیریتی معنای آن با برنامه ریزی بلندمدت جایگزین شده و به الگویی خاص از تصمیمات و فعالیت‌ها جهت رسیدن به اهداف استفاده گردیده است. استراتژی شامل تصمیم‌گیری در این باره است که مقصد کجاست و رسیدن به آن چگونه خواهد بود. استراتژی‌ها اهداف بلند مدت را تعریف می‌کنند. تعاریف مختلفی از استراتژی توسط نویسندگان بیان شده است؛ که از آن جمله:

استراتژی عبارت است از تعیین آرمان‌ها و اهداف بلندمدت برای شرکت و پذیرش مجموعه‌ای از اقدامات و تخصیص منابع لازم برای تحقق آنها. (Chandler, 1962).

استراتژی مجموعه‌ای از انتخاب‌های محوری و تعیین‌کننده یا حساس درباره‌ی اهداف و ابزارها و وسایل فعالیت کسب و کار مشخصی است. (Child, 1972).

استراتژی یعنی جهت‌گیری و حوزه‌ی فعالیت بلندمدت سازمان که منابع سازمانی را با شرایط متغیر محیطی و به ویژه بازارها، مشتریان و کارفرمایان به منظور تحقق نیازهای گروه‌های ذی‌نفع هماهنگ می‌سازد. (Johnson and Scholes, 1993)

تاکید و تمرکز استراتژی بر اقداماتی است که شرکت‌ها را از رقیبان متمایز می‌سازند. (Purcell, 1999) (آرمسترانگ، ۱۳۸۹، ص ۳۸)

در تعریفی ساده، برنامه ریزی عبارت است از طریق و روش نیل به اهداف سازمانی و استراتژی عبارت است تمام امکانات لازم برای انجام موفقیت آمیز وظایف سازمانی است (جیمز دیلو واکر، ۱۳۷۵) در تعریفی دیگر برنامه ریزی استراتژیک تلاشی منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و فعالیت‌های است که چپستی یک سازمان و این که چه کاری انجام می‌دهد و چرا اینکارها را شکل و جهت می‌دهد می‌باشد (BRYSON, 2004)

بنابراین برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف بلندمدت سازمانی تعیین و تصمیم‌گیری بر مبنای روشها جهت دستیابی به اهداف مورد نظر سازمانی را در برمی‌گیرد، به عبارتی

تلاش سازمان یافته و منظم برای تصمیم گیری اساسی و انجام اقدامات بنیادی است که جهت گیری فعالیتهای یک سازمان به دیگر نهادها را در چهارچوب قانونی شکل می دهند (منوریان، ۱۳۶۹:۶۷)

بنابراین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی تجزیه و تحلیل سیستماتیک و نظام مند نیازهای فعلی و آینده منابع انسانی و تنظیم استراتژیها، طرحها و برنامه برای اکتساب، استفاده، توسعه و نگهداری کارکنان موردنیاز برای دست یافتن و رسیدن به اهداف سازمان است (واکر-۱۹۸۸، ۵۶۰).

واکر (سال ۱۹۸۲) و تریسی (سال ۱۹۸۵) در میان نویسندگانی هستند که تعاریف قاطع تری برای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی به عنوان تجزیه و تحلیل سیستماتیک و نظام مند نیازهای فعلی و آینده منابع انسانی و تنظیم طرحها و برنامههای استراتژیک برای اکتساب، استفاده، توسعه و نگهداری کارکنان مورد نیاز برای به دست آوردن و رسیدن به اهداف سازمان تعریف می کند. واکر همچنین برنامه ریزی استراتژیک را بصورت فرایند تنظیم و به کارگیری اهداف سازمانی تعریف می کند. او تاکید می کند که برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی یک فرایند تجزیه و تحلیل نیازهای پرسنل یک سازمان تحت شرایط در حال تغییر و توسعه می باشد و شامل فعالیتهایی است که برای تامین و مرتفع ساختن این نیازها لازم و ضروری هستند. نیازهایی که در داخل سازمانها مطرح می شوند، پیش بینی، برنامه ریزی، عملکرد اجرایی مدیریت، و مدیریت حرفه و شغل را شامل می شوند. واکر (سال ۱۹۷۴) گفته است که پیش بینی منابع انسانی را فقط در صورتی می توان تکمیل نمود و به انجام رساند که برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در واقع در جدول زمان بندی برنامه شرکت تجاری باشد. ارزیابی برنامه در این نکته دارای نکته خیلی مهم است که تجزیه و تحلیل نیازها به برنامه ریزی برنامههایی منتهی می شود که باید ترتیب داده شوند. (نصراللهی، ۱۳۸۸ ص ۱۱)

بولا واسکات (۱۹۹۴) برنامه ریزی منابع انسانی را « فرایندی برای تضمین این که نیازهای سازمان به منابع انسانی دقیقاً شناسایی و برای برآورده ساختن آنها برنامههای آماده شده است» تعریف کرده اند. فرایند برنامه ریزی استراتژیک، با تعریف تغییرات پیش بینی شده در انواع فعالیتهای انجام شده سازمان و گستردگی آنها در جهت شناسایی اهداف سازمان، شایستگیهای اساسی سازمان را مشخص و معین نموده و ضمن توجه به نیازهای کوتاه مدت با هماهنگ نمودن منابع با نیازهای بلندمدت سازمان سروکار دارد.

دسنزو و روبینز در تعریفی برنامه ریزی منابع انسانی را فرایندی می دانند که به وسیله آن سازمان اطمینان می یابد که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد منابع انسانی، با چه نوع تخصص و مهارتهایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد تا بتواند به طور اثربخش و کارآمد عمل کند (De Cenzo & Robbinz 1999:127).

بنابراین همان گونه که بکسال و پرسل (۲۰۰۳) تاکید می کنند: «هدف برنامه ریزی منابع انسانی باید برآوردن نیازهای گروه‌های ذی نفع اصلی- که در مدیریت کارکنان سازمان، نقش دارند- باشد».(آرمسترانگ، ۱۳۹۰، ص ۶۹).

### عملکرد سازمانی:

مدیریت موثر برای اندازه گیری موثر عملکرد وابسته است لذا توجه به عملکرد و سنجش آن در مطالعات مدیریت بسیار حائز اهمیت است (چو، ۲۰۱۱). البته تعاریف و مشخصه‌های یکسانی برای عملکرد سازمانی در ادبیات بحث وجود ندارد زیرا عملکرد مفهومی چند بعدی است و وضعیت سازمان را نسبت به رقبا مشخص می کند (لوپز، نیکولاس و مرونو، سردان، ۲۰۱۱) بنابراین عدم توافق زیادی در مورد این که عملکرد چیست، وجود دارد. عملکرد می تواند هر چیزی همانند کارائی، بزرگی، استحکام، نرخ بازگشت سرمایه، اثربخشی، بهره وری، کیفیت و ظرفیت معنا دهد (گروسبوتیس، ۲۰۱۱). در تعریفی دیگر عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهای در ارتباط با شغل که افراد از خودشان نشان می دهند (مورهد/گریفین، رفتار سازمانی ص ۱۶۷). معیارهایی که برای سنجش عملکرد در نظر گرفته می شود معمولاً به دو دسته مالی و غیرمالی تقسیم می شود (لوپز-نیکولاس و مرونو-سردان، ۲۰۱۱). عملکرد مالی بر عملکرد سازمان در بازار کسب و کار خود، تمرکز دارد که شامل سودآوری، رشد و رضایت مشتریان می شود (لوپز-نیکولاس و مرونو-سردان، ۲۰۱۱). جنبه‌های دیگر عملکرد سازمانی که از دید غیرمالی از آنها نام برده می شود، عملکرد فرایندی و عملکرد داخلی است. عملکرد فرآیندی به کیفیت محصول و خدمات و نیز کارائی اشاره دارد (لوپز-نیکولاس و مرونو-سردان، ۲۰۱۱). عملکرد سازمانی را می توان شاخصی برای اندازه گیری میزان دستیابی خوب و موثر یک اقدام به اهداف تعیین شده، تعریف می شود که می تواند بوسیله کارآیی و اثر بخشی سازمان در دستیابی به اهداف، برآورد شود. عملکرد سازمانی تابع عملکرد منابع انسانی و تعامل آنها با منابع وامکانات و تکنولوژی موجود در سازمان می باشد (لی - آن هو، ۲۰۰۸، ص ۱۲۴۵).

### روش انجام پژوهش و ابزار گردآوری اطلاعات:

این پژوهش از نظر ملاک هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-همبستگی است.

داده‌های این پژوهش از طریق سندکاوی، پرسشنامه و مراجعه حضوری برای انجام مصاحبه و تکمیل سوالات پرسشنامه از سوی آزمودنی‌ها استخراج گردیده است.

جامعه آماری در این تحقیق ۵۵ نفر از فرمانداران، معاونین، بخشداران و مسئولین اداری و مالی فرمانداری‌ها به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید.

در تحقیق حاضر برای گردآوری اطلاعات میدانی از یک پرسشنامه محقق ساخته جهت تعیین رابطه متغیرها (۱۳۹۲) استفاده شده است. پرسشنامه مورد نظر حاوی ۴ سوال جمعیت شناسی و ۳۳ سوال که سوالات ۱ تا ۲۳ مربوط به برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی (متغیر مستقل) و سوالات ۲۴ تا ۳۳ مربوط به عملکرد سازمانی (متغیر وابسته) می باشد. پرسشنامه از نظر روایی صوری و محتوایی مورد تایید استادان متخصص قرار گرفت. برای بررسی نهایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج مشاهده شده نشان می دهد که پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار بوده است. این پرسشنامه شامل ۲۳ سوال مربوط به برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی به عنوان متغیر مستقل و ۱۰ سوال در رابطه با عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته طراحی گردید که به ترتیب میزان آلفای بدست آمده با متغیر مستقل برابر با ۰/۹۲۸ و متغیر وابسته برابر با ۰/۸۰۷ می باشد. مقادیر بدست آمده از آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش با توجه به پرسشنامه نهایی به شرح جدول ۱ و ۲ است:

جدول ۱ ضرایب آلفای کرونباخ

ضریب آلفا	تعداد سوال	متغیر	
۰/۸۰۵	۸	استراتژی جذب، تامین و بکارگماری منابع انسانی	مستقل
۰/۸۵۸	۷	استراتژی حفظ و نگهداری منابع انسانی	
۰/۷۹۸	۸	استراتژی آموزش و پرورش منابع انسانی	
۰/۸۰۷	۱۰	عملکرد سازمانی	وابسته

جدول ۲ ضرایب آلفای کرونباخ

ضریب آلفا	تعداد سوال	متغیر	
۰/۹۲۸	۲۳	کل برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی	مستقل
۰/۸۰۷	۱۰	عملکرد سازمانی	وابسته



### سوالات پژوهش:

سوال اصلی: آیا بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی در فرمانداری‌های غرب استان گیلان ارتباط معنی داری وجود دارد؟

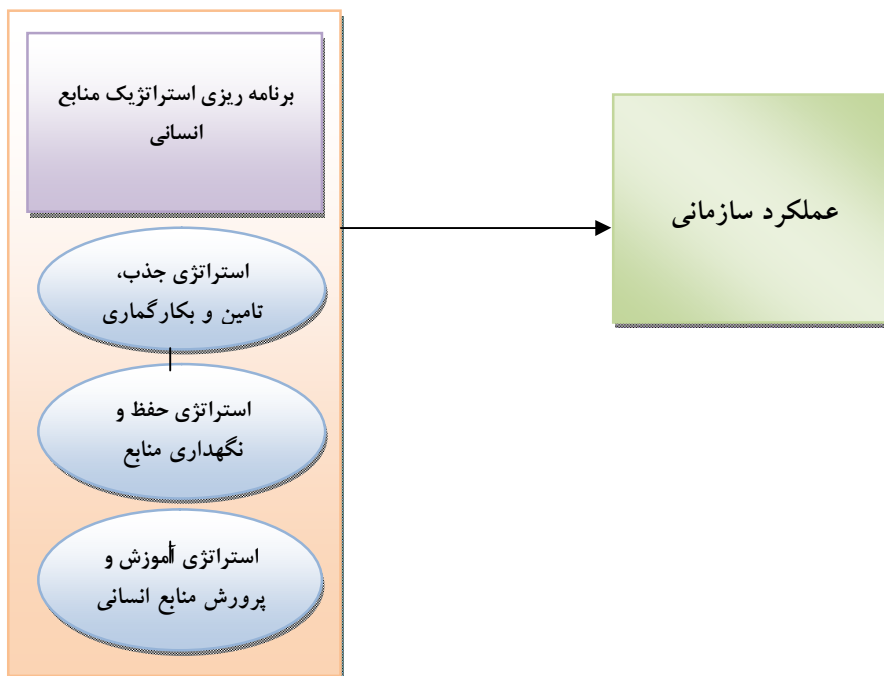
### سوالات فرعی:

آیا بین استراتژی جذب تامین و بکارگماری منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد؟

آیا بین استراتژی حفظ و نگهداری منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟

آیا بین استراتژی آموزش و پرورش منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟

شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش



### آزمون فرضیه‌های تحقیق:

فرضیه اصلی: بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با عملکرد سازمانی در فرمانداری‌های غرب استان گیلان رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول (۳) آزمون همبستگی بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با عملکرد سازمانی

عملکردسازمانی	برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی		
۰/۸۶۱**	۱	ضریب همبستگی پیرسون	برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی
۰/۰۰۰		سطح معنی داری	
۵۵	۵۵	تعداد	
۱	۰/۸۶۱**	ضریب همبستگی پیرسون	عملکردسازمانی
	۰/۰۰۰	سطح معنی داری	
۵۵	۵۵	تعداد	

\*\* ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ (۲طرفه) معنی دار است.

نتیجه	سطح معناداری	مربع R (ضریب تعیین)	مقدار R (میزان رابطه)	
تائید	۰/۰۰۰	۰/۷۴	۰/۸۶۱	برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی

به جهت نرمال بودن توزیع هر دو متغیر در نمونه، از ضریب همبستگی پیرسون جهت آزمون فرضیه مربوطه استفاده شد. با توجه به جدول مشاهده می شود که مقدار سطح معناداری (Sig) بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ می باشد و معنادار می باشد، لذا با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت فرضیه اصلی تایید می شود. میزان رابطه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی ۸۶/۱+ درصد می باشد که این بیانگر رابطه مستقیم و معنی دار بین دو متغیر است. همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر برابر

با ۰/۷۴ بوده که این نشان دهنده آن است که متغیر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی به میزان ۷۴ درصد می تواند متغیر عملکرد سازمانی را پیش بینی کند.

### فرضیه های فرعی:

فرضیه اول: بین استراتژی جذب و تامین منابع انسانی و بکارگیری منابع انسانی با عملکرد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۴) آزمون همبستگی بین استراتژی جذب، تامین و بکارگیری منابع انسانی با عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی	استراتژی جذب، تامین و بکارگیری منابع انسانی		
۰/۸۱۶**	۱	ضریب همبستگی پیرسون	استراتژی جذب، تامین و بکارگیری منابع انسانی
۰/۰۰۰		سطح معنی داری	
۵۵	۵۵	تعداد	
۱	۰/۸۱۶**	ضریب همبستگی پیرسون	عملکرد سازمانی
	۰/۰۰۰	سطح معنی داری	
۵۵	۵۵	تعداد	

\*\* ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ (۲ طرفه) معنی دار است.

نتیجه	سطح معناداری	مربع R (ضریب تعیین)	مقدار R (میزان رابطه)	
تائید	۰/۰۰۰	۰/۶۶	۰/۸۱۶	استراتژی جذب و تامین منابع انسانی و بکارگیری منابع انسانی و عملکرد سازمانی

با توجه به جدول مشاهده می شود که مقدار سطح معناداری (Sig) بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ می باشد و معنادار می باشد، لذا با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت فرضیه فرعی اول تایید می شود. میزان رابطه استراتژی جذب و تامین منابع انسانی و بکارگیری منابع انسانی و عملکرد سازمانی ۰/۸۱۶+

درصد می باشد که این بیانگر رابطه مستقیم و معنی دار بین دو متغیر است. همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر برابر با ۰/۶۶ بوده که این نشان دهنده آن است که متغیر استراتژی جذب و تامین منابع انسانی و بکارگیری منابع انسانی می تواند به میزان ۶۶ درصد متغیر عملکرد سازمانی را پیش بینی کند.

فرضیه دوم: بین استراتژی حفظ و نگهداری منابع انسانی با عملکرد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۵) آزمون همبستگی بین استراتژی حفظ و نگهداری منابع انسانی با عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی	استراتژی حفظ و نگهداری منابع انسانی		
۰/۸۶۹**	۱	ضریب همبستگی پیرسون	استراتژی حفظ و نگهداری منابع انسانی
۰/۰۰۰		سطح معنی داری	
۵۵	۵۵	تعداد	
۱	۰/۸۶۹**	ضریب همبستگی پیرسون	عملکرد سازمانی
	۰/۰۰۰	سطح معنی داری	
۵۵	۵۵	تعداد	

\*\* ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ (۲ طرفه) معنی دار است.

نتیجه	سطح معناداری	مربع R (ضریب تعیین)	مقدار R (میزان رابطه)	
تائید	۰/۰۰۰	۰/۶۶	۰/۸۱۶	استراتژی حفظ و نگهداری منابع انسانی و عملکرد سازمانی

با توجه به جدول مشاهده می شود که مقدار سطح معناداری (Sig) بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ می باشد و معنادار می باشد، لذا با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت فرضیه فرعی دوم تایید می شود. میزان رابطه استراتژی جذب و تامین منابع انسانی و بکارگیری منابع انسانی و عملکرد سازمانی ۸۱/۶+ درصد می باشد که این بیانگر رابطه مستقیم و معنی دار بین دو متغیر است. همچنین ضریب تعیین

بین دو متغیر برابر با ۰/۶۶ بوده که این نشان دهنده آن است که متغیر استراتژی جذب و تامین منابع انسانی و بکارگیری منابع انسانی می تواند به میزان ۶۶ درصد متغیر عملکرد سازمانی را پیش بینی کند. فرضیه سوم: بین آموزش و پرورش منابع انسانی با عملکرد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۵) آزمون همبستگی بین استراتژی آموزش و پرورش منابع انسانی با عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی	استراتژی آموزش و پرورش منابع انسانی		
۰/۷۹۶**	۱	ضریب همبستگی پیرسون	استراتژی آموزش و پرورش منابع انسانی
۰/۰۰۰		سطح معنی داری	
۵۵	۵۵	تعداد	
۱	۰/۷۹۶**	ضریب همبستگی پیرسون	عملکرد سازمانی
	۰/۰۰۰	سطح معنی داری	
۵۵	۵۵	تعداد	

\*\* ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ (۲ طرفه) معنی دار است.

نتیجه	سطح معناداری	مربع R (ضریب تعیین)	مقدار R (میزان رابطه)	
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۶۳	۰/۷۹۶	استراتژی آموزش و پرورش منابع انسانی و عملکرد سازمانی

با توجه به جدول مشاهده می شود که مقدار سطح معناداری (Sig) بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ می باشد و معنادار می باشد، لذا با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت فرضیه فرعی سوم تایید می شود. میزان رابطه آموزش و پرورش منابع انسانی و عملکرد سازمانی ۷۹/۶+ درصد می باشد که این بیانگر رابطه مستقیم و معنی دار بین دو متغیر است. همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر برابر با ۰/۶۳ بوده که این نشان دهنده آن است که متغیر استراتژی آموزش و پرورش منابع انسانی می تواند به میزان ۶۳ درصد متغیر عملکرد سازمانی را پیش بینی کند.

## نتیجه گیری نهایی:

این پژوهش بر اساس این پرسش اولیه شکل گرفت که آیا بین استراتژی جذب تامین و بکارگماری منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد؟ یا خیر. با انتخاب جامعه آماری و توزیع پرسشنامه تهیه و آزمون شده در بین جامعه نمونه (فرمانداران، معاونین، بخشداران و مسئولین اداری و مالی فرمانداری‌های غرب استان گیلان) فرضیات پژوهش به آزمون گذارده شد. به منظور آزمون فرضیات از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید. نتایج بدست آمده از آزمون فرض اول که رابطه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی را مورد ارزیابی قرار می داد. با توجه به مقدار ضریب همبستگی ( $r=0/861$ ) نشان دهنده رابطه مثبت و معنی دار بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی در فرمانداری‌های غرب استان گیلان می باشد. به عبارت دیگر با افزایش استفاده از برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، عملکرد سازمانی نیز با شدتی قوی بهتر می شود. یافته‌های آزمون برای استراتژی جذب و تامین منابع انسانی و بکارگیری منابع انسانی و عملکرد سازمانی ( $r=0/816$ ) و برای استراتژی حفظ و نگهداری منابع انسانی و عملکرد سازمانی ( $r=0/869$ ) و برای استراتژی آموزش و پرورش منابع انسانی و عملکرد سازمانی ( $r=0/796$ ) بوده که موید آن است که بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه قوی وجود دارد.

## منابع:

- ۱) آرمسترانگ، مایکل: مدیریت منابع انسانی، ۱۳۸۴، ترجمه خدایار ایبلی وحسن موفقی، انتشارات فرا
- ۲) آرمسترانگ، مایکل: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ۱۳۸۴، ترجمه محمد اعرابی و داوود ایزدی، دفتر پژوهش فرهنگی
- ۳) الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، ۱۳۸۶، تهران، چاپ بیست و نهم، نشر نی
- ۴) بامبرگر، پیترو و مشولم، لن، (۱۳۸۴)، استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار)، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی-تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۵) پرهیزگار، کمال (۱۳۷۳)، مدیریت منابع انسانی و اداره امور استخدامی، تهران، انتشارات آگاه.

- ۶) پی رایبیز، استیفن، (۱۳۷۸) مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی-تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
- ۷) ج بیلو، پاتریک(۱۳۷۵)، راهنمای اجرای برنامه ریزی استراتژیک: ترجمه منصور شریفی، تهران.
- ۸) جزنی، نسرين(۱۳۷۸)، مدیریت منابع انسانی، ویرایش دوم، تهران؛ نشر نی.
- ۹) حفطی فرد، محمود و اورفردی، نوشین، پیوند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمان، ۱۳۸۸
- ۱۰) حاجی کریمی، عباسعلی، رنگریزی، حسن، مدیریت منابع انسانی، ۱۳۷۹، چاپ اول، نشر بازرگانی.
- ۱۱) دسلر،(۱۳۷۸) مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه پارسائیان وسید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
- ۱۲) دسلر،(۱۳۸۲) مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه پارسائیان وسید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
- ۱۳) رایبیز(۱۳۷۹)، تئوری سازمان(ساختار، طراحی، کاربدها)، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانائی فرد-تهران: صفار.
- ۱۴) سعادت، اسفندیار: (۱۳۸۶) مدیریت منابع انسانی،، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه، انتشارات سمت، چاپ هفتم
- ۱۵) سید جوادین، سید رضا(۱۳۸۳)، مروری جامع بر نظریه‌های مدیریت و سازمان-تهران:نگاه دانش
- ۱۶) سید جوادین، سید رضا(۱۳۸۳)، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، تهران- انتشارات دانشکده مدیریت- دانشگاه تهران، چاپ دوم.
- ۱۷) دولان.شیمون ال، شولر.رندال اس،(۱۳۹۰) "مدیریت امور کارکنان ومنابع انسانی، ترجمه صائبی - محمد، طوسی- محمد علی، چاپ نهم، مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری
- ۱۸) دفت، ریچارد ال،(۱۳۸۸)، تئوری وطراحی سازمان، ترجمه پارسائیان علی- اعرابی، سید محمد، جلد دوم، چاپ ششم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۱۹) خاکی، غلامرضا.(۱۳۸۲) روش تحقیق در مدیریت، مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- ۲۰) خاکی، غلامرضا.(۱۳۸۸) روش تحقیق در مدیریت، چاپ چهارم، تهران، انتشارات بازتاب.

- (۲۱) رضوانی چمن زمین، موسی، حسنی مهر، سیده صدیقه. (۱۳۸۸). آمار و احتمالات (۱) و (۲) با رویکردی کاربردی در مدیریت و اقتصاد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا. چاپ اول..
- (۲۲) سکاران، اوما. (۱۳۸۶). روش‌های تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، نشر موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ پنجم.
- (۲۳) سکاران، اوما. (۱۳۸۸). روش‌های تحقیق در مدیریت، تهران، چاپ ششم، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- (۲۴) مقیمی، سید محمد. (۱۳۸۵). سازمان مدیریت رویکردی پژوهشی، انتشارات ترمه، چاپ چهارم.
- (۲۵) میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۰)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار- تهران: مرکز انتشارات آموزش مدیریت دولتی.

- 1) Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K.M. (1996). Strategic human resource management (2 nd edition). Orlando, FL7 Dryden performancr in chinese enterprises . Human Resource mangement. Vol. 47.
- 2) Bamberger, P. , & Fiegenbaim, A.(1996). The role of Strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy. Academy of Management Review, Vol 21.926-958.
- 3) David G,Lynn M,Rodger W(2003) The Role of Perceived Organizational Support.
- 4) Human Resource Pracices In The Turn Over Process " Journal Of Management. Pg99-118(2003)
- 5) Grosbois, JF. 2011.The impact of knowledge managment practice on nuclear power plant organization performance. Thesis of PHD, Carleton University, Ottawa. Ontario, Canada.
- 6) Kaplan, R.S,(2009)."Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard", Handbook of Management Accounting Research, V.3.pp.1253-1269.
- 7) Fisher c., Schoenfeldt L.,Shaw J. : Human Resources Management. Houghton Mifflin Company, Boston,2006.
- 8) Dencenzo,A.D and Robbins. S, personnel/ mangement, 3rded, Englwood Cliffs, N.J: Perentice-Hall.1988.
- 9) Hung, T.-C. (2001). The effects of linkage between business and Human resource managment strategices. Personnel Review, vol 30: 132-151.