

## بررسی مدیریت منابع انسانی بانک مسکن با نقش مدیریت دولتی نوین

حبیب‌اله فلاح<sup>۱</sup>، اسداله مهرآرا<sup>۲</sup> و مجتبی طبری<sup>۳</sup>

### چکیده

با توجه به پیشرفت‌های فناوری در راستای تحقق خواست جامعه و سازمان‌های دولتی باید ساختار خود را متناسب با این پیشرفت‌ها متحول نموده و نوسازی نمایند. هدف از این پژوهش مدل مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد مدیریت دولتی نوین می‌باشد. در پژوهش حاضر برای جمع‌آوری داده‌ها از روش آمیخته (کیفی و کمی) استفاده شد. در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه‌های عمیق، نیمه ساختاریافته و استفاده از نظر ۱۲ خبره و در بخش کمی از پرسشنامه اطلاعات جمع‌آوری گردید. مصاحبه‌های انجام‌شده به روش کدگذاری سه مرحله‌ای (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی)، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش کیفی تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه‌ها ادامه یافت و در بخش کمی نیز ۳۹۱ نفر از مشتریان بانک مسکن حجم نمونه را تشکیل دادند و پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند. در نهایت مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد مدیریت دولتی نوین (اصل خصوصی‌سازی، اصل تمرکززدایی، اصل کوچک‌سازی، اصل مدیریت گرایی، بوروکراسی زدایی) تنظیم و پیشنهاد گردید. همچنین پژوهش حاضر و شناسایی و توسعه مؤلفه‌ها و طراحی مدل مدیریت منابع انسانی، دیدگاهمان به مقوله مدیریت منابع انسانی و توسعه پایدار، نگاهی سیستمی باشد تا موجبات ارتقا سرمایه انسانی که عامل اصلی تمایز سازمان‌ها است را فراهم نماییم. لذا تلاش برای طراحی مدل منابع انسانی در بانک مسکن به گونه‌ای که با ایجاد سازمانی پویا، منجر به تحقق اهداف سازمان گردد، امری ضروری می‌باشد.

**کلمات کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، کوچک‌سازی، مدیریت دولتی نوین، خصوصی‌سازی، بوروکراسی زدایی.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر، قائم شهر، ایران

<sup>۲</sup> گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر، قائم شهر، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۳</sup> گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر، قائم شهر، ایران

## مقدمه

الریخ (۱۹۹۷) در کتاب قهرمانان منابع انسانی طیف وسیعی از مسئولیت‌ها را به عنوان نقش‌های منابع انسانی ذکر کرده است. این نقش‌ها شامل نقش شریک استراتژیک، عامل تغییر، خبره اداری و مدافع کارکنان می‌شوند. در راستای تحقق این نقش‌ها و مسئولیت‌ها، کارکردهای منابع انسانی قرار می‌گیرند که سازمان را برای رسیدن به اهدافش از طریق خلاقیت، ابتکار و هدایت همه موضوعات مرتبط با منابع انسانی توانا می‌سازد. درباره کارکردها و فعالیت‌های عملیاتی مدیریت منابع انسانی، بین صاحب‌نظران توافق وجود ندارد (سید جوادین، ۱۳۹۶).

بر اساس مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی این کارکردها به چهار فرآیند جذب و به کارگیری، بهسازی، انگیزش و نگهداری تقسیم می‌شوند. هر یک از این فرایندها بایستی به پیامدهای ذیل منجر شوند:

۱- یکپارچگی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، در راستای ایجاد اطمینان از حصول بهره‌وری، ارزش‌افزوده و بهبود عملکرد سازمانی

۲- تأثیر بر کل فرآیند برنامه‌ریزی و تغییر سازمانی

۳- عدم تمرکز در فعالیت‌های سنتی مدیریت منابع انسانی از طریق انتقال این وظایف به مدیریت ارشد صف

۴- توجه به کارکنان به عنوان دارایی منحصر به فرد سازمان، اثرگذاری و برخورد فعالانه در پذیرش مسئولیت‌ها، محوریت قرار دادن ارتقای عملکرد سازمان و توجه به نیازهای کارکنان

۵- تسهیل اثربخشی سازمانی و ایجاد سازمان یادگیرنده

رویکرد استراتژیک مدیریت منابع انسانی بر اساس مفروضه هم‌پایانی عقیده دارد که مجموعه کارکردهای منابع انسانی، فعالیت‌هایی را در برمی‌گیرد که هم‌اکنون از لحاظ داخلی یکپارچه و منسجم هستند و هم‌اکنون از لحاظ خارجی با استراتژی‌های سازمان در یک راستا قرار می‌گیرند (عباسپور، ۱۳۹۹).

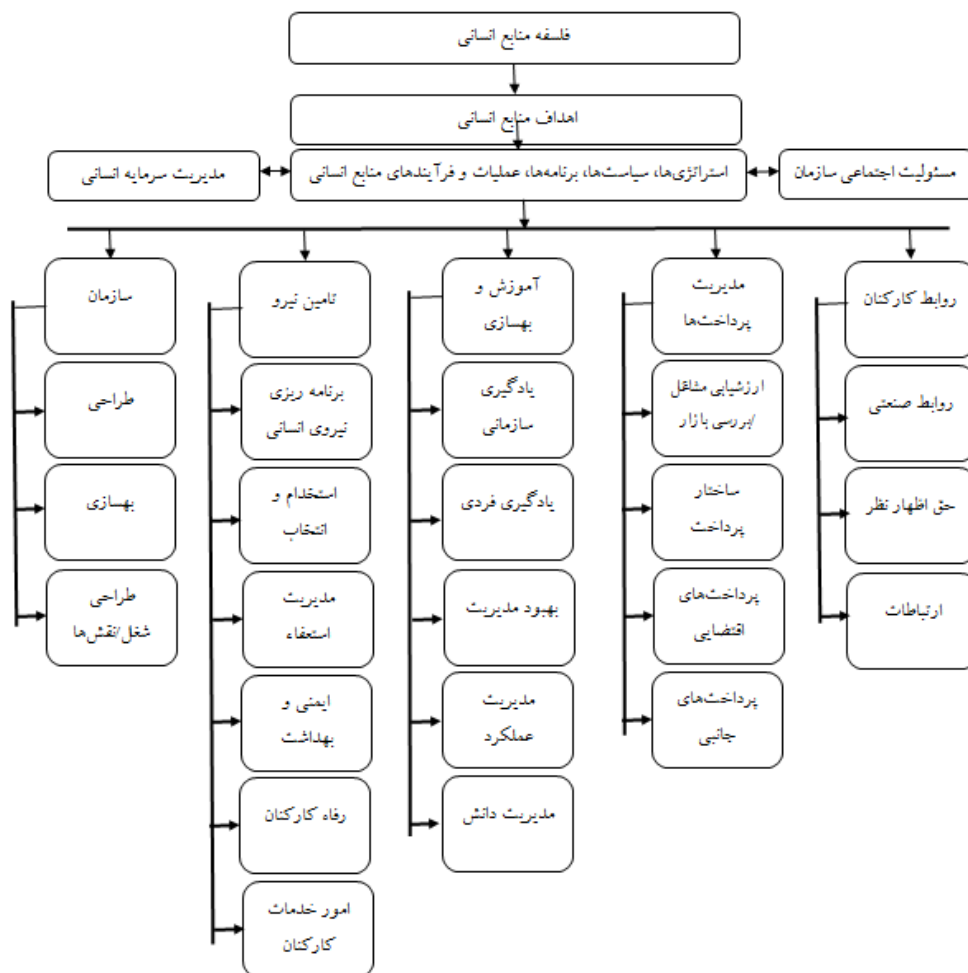
لذا تلاش برای طراحی مدل منابع انسانی در بانک مسکن به گونه‌ای که با ایجاد سازمانی پویا، منجر به تحقق اهداف سازمان گردد، امری ضروری می‌باشد؛ و نیت پژوهش پیش رو این است که با اتخاذ رویکرد مدیریت دولتی نوین، الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های دولتی ایران ارائه کند. هم‌چنین از آنجایی که این پژوهش در قلمرو زمانی و مکانی حاضر برای اولین بار انجام می‌گیرد لذا از نوآوری برخوردار می‌باشد. تلاش برای شناسایی و تغییرات و قابلیت‌های مدیریت دولتی نوین بر مدل مدیریت منابع انسانی در بانک مسکن به طوری که منجر تحقق اهداف مدیریت منابع انسانی بانک مسکن گردد، امری ضروری می‌باشد؛ بنابراین طراحی مدل مدیریت منابع انسانی

به‌عنوان اولویت تحقیق در نظر گرفته شده است و مسئله اصلی این تحقیق می‌باشد. امید است با انجام تحقیق حاضر و شناسایی و توسعه مؤلفه‌ها و طراحی مدل مدیریت منابع انسانی، دیدگاهمان به مقوله مدیریت منابع انسانی و توسعه پایدار، نگاهی سیستمی باشد تا موجبات ارتقا سرمایه انسانی که عامل اصلی تمایز سازمان‌ها است را فراهم نماییم.

### مبانی نظری تحقیق

مدیریت سرمایه انسانی به‌عنوان ارتباط تعاملی با استراتژی‌های منابع انسانی، سیاست‌های منابع انسانی، برنامه‌های منابع انسانی، عملیات منابع انسانی و فرآیند منابع انسانی دارد که به‌طور مفصل و به‌عنوان اهداف خاص مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت، اما اگر بخواهیم مسئولیت اجتماعی سازمان را تشریح نماییم می‌توان گفت مسئولیت اجتماعی سازمان گامی در جهت تحقق اهداف و آرمان‌های والای شرکت‌ها در مسیر ارتقای ارزش‌های انسان مدارانه جوامع است. بدین منظور سازمان‌ها عمدتاً در مأموریت‌ها و دورنمای اهداف خود، استراتژی‌های مشخصی را تعریف می‌کنند. دستیابی به چشم‌اندازهای مذکور مستلزم رعایت چارچوب‌های معینی است. این ساختار بندی مشخص را اصول مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی می‌نامیم (راملال، ۲۰۱۶).

اگر بخواهیم سیر تحول مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی را بازگو نماییم می‌توان گفت در سال ۱۹۵۳ ظهور مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها، ۱۹۷۰ ظهور قوانین مربوط به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها، ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ تاکید بر مسائل زیست محیطی و از سال ۲۰۰۰ به بعد ارائه استانداردها و رهنمودها مطرح شدند. هرچند امروزه انتظارات اجتماعی فراوانی نقش مسئولیت در کسب و کارهای اجتماعی را رصد می‌کند (نو و دیگران، ۲۰۱۸).



نمودار ۱- سیستم‌های منابع انسانی (نو و دیگران، ۲۰۱۸)

میرفلاح و همکاران (۱۳۹۸)، پژوهشی با موضوع تأثیر قابلیت فناوری اطلاعات بر مدیریت منابع انسانی شرکت: نقش میانجی‌گری قابلیت مدیریت فرآیند کسب و کار و قابلیت یکپارچگی زنجیره تأمین انجام دادند. در عصر حاضر، شرکت‌ها برای انطباق با شرایط متغیر در بازار و مقابله با رقبا به دنبال کسب مزایای رقابتی هستند تا بتوانند زمینه‌ی بقای خود را در محیط پرتلاطم فراهم کرده و مدیریت عملکرد بهتری از خود نشان دهند. تغییرات سریع فناوری اطلاعات، فعالیت‌های بنگاه‌های اقتصادی را به طور عمیقی تحت تأثیر قرار داده است. در واقع رونق اقتصادی کشورها، صنایع و شرکت‌ها به بهره برداری مناسب از فناوری اطلاعات وابسته است. قابلیت فناوری اطلاعات می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی برای شرکت در نظر گرفته شود و زمینه را برای مقابله با تغییرات سریع محیطی فراهم کند. روش پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی بوده و داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع-

آوری شده است. به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش ۱۲۰ شرکت مورد بررسی قرار گرفتند. تجزیه و تحلیل داده‌ها توسط مدل سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی انجام شده است. تمامی فرضیه‌های پژوهش مورد تایید قرار گرفتند و نتایج نشان داد که قابلیت فناوری اطلاعات بر مدیریت عملکرد شرکت از طریق دو متغیر میانجی قابلیت مدیریت فرآیند کسب و کار و قابلیت یکپارچگی زنجیره تامین تأثیر مثبت دارد.

دکتر ناصر میر سپاسی و دیگران (۱۳۸۸)، هدف اصلی این تحقیق، طراحی و ارائه مدل مدیریت منابع انسانی در بخش تعاونی است. این مدل روش‌های مناسب مدیریت منابع انسانی در تعاونی‌ها را از طریق تبیین روابط بین ابعاد سازمان تعاونی (جذابیت، ارتباطات سازمانی انسانی، احساس وحدت، تجربه خاص، تعهد) و ابعاد مدیریت منابع انسانی (جذب، نگهداری بکارگیری، بهسازی) نشان می‌دهد. در این تحقیق از سه پرسشنامه در سه مرحله م تعیین مولفه‌های سازمان تعاونی، تعیین مولفه‌های مدیریت منابع انسانی و تعیین ارزش عاملی مولفه‌های سازمان تعاونی بر مولفه‌های مدیریت منابع انسانی استفاده شده است. ابزار تحلیل داده‌ها، آماره‌های تحلیلی (آزمون T با نمونه مستقل، تحلیل واریانس) و آماره توصیفی و تحلیل عاملی شاخص‌ها (از طریق نرم افزار لیزرل) می‌باشد. همچنین آزمون مدل و روابط بین مسیرها توسط آزمون T سویل انجام شده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد وضعیت موجود سازمان‌های تعاونی در ابعاد منابع انسانی نسبتاً مناسب است. لیکن تفاوت معنی داری با توجه به تقسیم بندی جنسیتی، تحصیلات و سابقه کار وجود دارد. در بین مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت منابع انسانی در سازمان تعاونی، مؤلفه‌های سرمایه معنوی - انسانی، اخلاقی و دیدگاه لئو و در بین مؤلفه‌های گروه مدیریت منابع انسانی، مؤلفه‌های سامانه اطلاعات و انگیزه محوری بیشترین ارزش را دارند. پیشنهاد این تحقیق شامل شبکه سازی اجتماع سازمانی تعاونی و برنامه‌ریزی حضور بیشتر زنان در پست‌های کلیدی، تقویت ابزارهای ارتباط آزادانه سازمانی، برنامه‌ریزی جذب افراد مستعد با شخصیت برونگرا و سازگار و صلح جو، ایجاد انگیزه کارگروهی، ایجاد ساختار منعطف با دوایر کیفیت، تفویض اختیار بیشتر، نهادینه سازی ارزش‌های اخلاقی، توسعه شغلی، ارزیابی مبتنی بر عملکرد و کاهش محدودیت‌های سازمانی است.

ناصر میر سپاسی و دیگران (۱۳۹۶)، در این پژوهش با استفاده از رویکرد اجتماعی فنی و اضافه کردن شاخه بوم شناختی به آن سعی شده است تا مدلی برای سیستم مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی با رویکرد بوم شناختانه طراحی شود. داشته‌های منابع انسانی سازمان، سرمایه انسانی؛ داشته‌های اجتماعی سازمان، سرمایه اجتماعی و داشته‌های بوم شناختی سازمان، سرمایه بوم شناختی سازمان در نظر گرفته شده است. طبق نظریه اجتماعی فنی، استفاده بیشینه از همه سرمایه‌ها امکان

پذیر نیست و باید به ترکیب بهینه‌ای از آن‌ها دست یافت تا این ترکیب بتواند به حداکثرسازی عملکرد نیروی انسانی کمک کند. برای این منظور از گروه خبره‌ای که از طریق تکنیک گلوله برفی انتخاب شده بودند، خواسته شد تا اهمیت شاخص‌های هر یک از سرمایه‌ها را در وظایف منابع انسانی مشخص کنند. داده‌های به دست آمده از طریق روش برنامه‌ریزی خطی تکنیک صفر و یک، برای دستیابی به مدل بهینه، تحلیل شد. در پایان نتایج با قانون خدمات کشوری تطبیق داده شده و پیشنهادهایی ارائه شده است.

ابوالفضل مقدم و دیگران (۱۳۹۵)، پژوهش حاضر در پی تبیین مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در گروه ایران ترانسفو است. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با به‌کارگیری روش تحقیق داده بنیاد انجام گرفته است ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته بوده و به‌منظور گردآوری اطلاعات، با به‌کارگیری روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۹ نفر از خبرگان آشنا به مباحث کارآفرینی و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، مصاحبه انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله با کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفت. بر اساس آن، مدل کیفی پژوهش طراحی شد. نتایج پژوهش حاضر نشان دهنده استخراج بالغ بر ۳۷۰ کد یا مفهوم اولیه از مصاحبه‌ها و نیز احصاء ۳۳ مفهوم و ۱۷ مقوله است. که در قالب مدل پارادیمی شامل بهبود قابلیت کارآفرینانه نظام مدیریت منابع انسانی به عنوان مقوله محوری و شرایط علی (قابلیت سازمانی - منبع محوری کارکنان و ضرورت حمایت مدیریت ارشد)، عوامل زمینه‌ای (محیط رقابتی - بینش کارآفرینانه مدیریت و هم‌راستایی استراتژیک)، شرایط مداخله‌گر (گریزپایی کارآفرینان، تطبیق‌ناپذیری سیستم موجود منابع انسانی - بی‌انصافی سازمانی - نظام ارزش‌یابی معیوب - رفیق‌نوازی و فرهنگ محافظه‌کاری)، راهبردها (فرآیند محوری - متمایز سازی نظام مدیریت منابع انسانی) و عوامل س‌آیندی در (سطوح فردی واحدی و سازمانی)، قرار گرفت.

## روش‌شناسی

در پژوهش حاضر برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. جامعه آماری می‌باشند که مطابق با فرمول کوکران ۳۸۴ نفر از مشتریان بانک مسکن حجم نمونه را تشکیل دادند و پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند. البته تعداد ۴۲۰ پرسشنامه پخش شد که ۳۸۴ پرسشنامه مخدوش نبود. پرسشنامه‌های بخش کمی بر اساس اطلاعات بدست آمده از مصاحبه‌ها تدوین شد. در اینجا ابتدا یافته‌های بخش کیفی را به ترتیب پرسش‌های پژوهش که با استفاده از کدگذاری در طی مراحل چندگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند ارائه می‌گردد.

## بحث و بررسی

مطابق با پیشینه تحقیق عوامل زیر شناسایی شدند و پس از آن مدل ابتدایی تست شد.

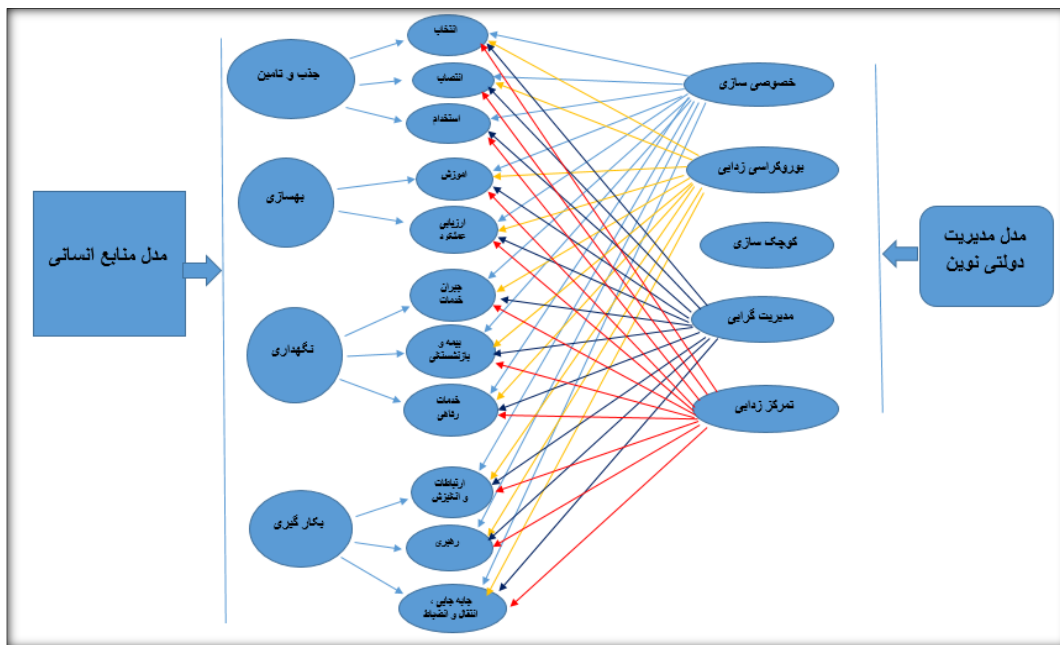
جدول ۱: پیامدهای عوامل مدیریت دولتی نوین در مدیریت منابع انسانی

شاخص	گزینه
اصل خصوصی سازی	کارمند یابی: از خارج سازمان (هدفمند)
	انتخاب: آزمون‌های استخدامی در کوتاه مدت و با وسواس بیشتر مبتنی بر مهارت و شخصیت فرد
	انتصاب: به کار گماردن افراد متناسب با آن شغل به صورت موقت، قراردادی
	ارزیابی عملکرد: مبتنی بر شایستگی افراد
	آموزش: محدود و براساس نیاز سازمان و تاکید آموزش بر بالندگی افراد با استعداد
	جبران خدمات: کاهش حقوق کارکنان، افزایش سطوح پرداخت، پاداش بر اساس عملکرد و بیشتر جنبه فردی دارد.
	سلامت کارکنان: کاهش سلامت روان و جسم با افزایش میزان کار و استرس کارکنان
	بیمه و بازنشستگی: مختل شدن حقوق بازنشستگی کارکنان در حال انتقال به بخش خصوصی، تغییر صندوق بازنشستگی
	خدمات رفاهی: کاهش می‌یابد به سبب پیروی از سیاست کاهش هزینه
	ارتباطات و انگیزش: کاهش انگیزش کارکنان به سبب کاهش امنیت شغلی، افزایش ارتباطات غیر رسمی
اصل تمرکززدایی	رهبری: جنبه دلجویانه (ترس و نگرانی رو از بین می‌برد)
	جابه جایی، انتقال و انضباط: جابه جایی کارکنان افزایش و بر اساس عملکرد و توانایی، ترک کار نیروهای ماهر
	کارمند یابی: تسریع در کارمندیابی از داخل و خارج با اولویت بومی و محلی
	انتخاب: تسریع در انتخاب کارکنان
	انتصاب: تسریع در امر انتصاب و اعمال سیاست‌های تشویقی در زمینه جذب کارکنان تهران به سایر استان‌ها
	ارزیابی عملکرد: افزایش احتمال بروز رفتارهای ناعادلانه در ارزیابی عملکرد
	آموزش: افزایش آموزش در استان‌ها
	جبران خدمات: افزایش احتمال بروز رفتارهای ناعادلانه در جبران خدمات و پاداش‌ها
	سلامت کارکنان: افزایش سلامت روحی و جسمی (برنامه های آموزشی و انگیزشی، ایجاد واحدهای درمانی و ...)
	ارتقای سطح کیفی خدمات بیمه و بازنشستگی، تسهیل در خروج نیروی انسانی به روش‌های بازنشستگی و ...
اصل کوچک سازی	خدمات رفاهی: براساس نیازها و مقتضیات محلی اداره می‌شود.
	ارتباطات و انگیزش: افزایش انگیزش به سبب افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان، کاهش انگیزش به سبب افزایش بروز رفتارهای ناعادلانه و نا متناسب، افزایش ارتباطات رسمی
	رهبری: جنبه مشارکتی و قدرت و اختیار توزیع می‌گردد.
	انتقال و جابه جایی و انضباط: انتقال با سیاست‌های تشویقی از تهران به سایر استان‌ها
	کارمندیابی: در صورت نیازاز خارج سازمان
	انتخاب: آزمون‌های استخدامی مبتنی بر مهارت
	انتصاب: نیروهای جدید با مهارت‌های جدید غیر رسمی، قراردادی .....)
	ارزیابی عملکرد: مبتنی بر نتایج
	آموزش: براساس نیاز سنجی سازمان، استفاده از مشاوران خارجی به جای آموزش‌های مجدد
	جبران خدمات: کاهش حقوق و پاداش‌ها
سلامت کارکنان: کاهش سلامت روحی و جسمی (عدم امنیت شغلی و افزایش استرس، افزایش فشار کاری و...)	
بیمه و بازنشستگی: مختل شدن حقوق بازنشستگی کارکنان در حال انتقال به بخش خصوصی	

۱۰۸ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره اول، پاییز ۱۳۹۹

شاخص	گزینه	
اصل مدیریت گرایمی	خدمات رفاهی: کاهش خدمات رفاهی به سبب سیاست کاهش هزینه	
	ارتباطات و انگیزش: کاهش انگیزش کارکنان و افزایش ارتباطات غیر رسمی و رسمی	
	رهبری: جنبه دلجویانه	
	انتقال و جابه جایی و انضباط: افزایش جابه جایی (طراحی مجدد مشاغل) افزایش انضباط کاری، افزایش انتقال (بازنشستگی، بازخرید، برکناری، ترک کار.....)	
	بوروکراسی زدایی	کارمندیابی: از خارج سازمان
		انتخاب: آزمون‌های مبتنی بر مهارت
		انتصاب: به صورت غیر رسمی و قراردادی.....
		ارزیابی عملکرد: مبتنی بر نتایج،
		آموزش: آموزش فراخور نیاز، برنامه‌های آموزشی مدون، آموزش‌های کاربردی
		جبران خدمات: پاداش بر اساس میزان کار، پاداش موردی بر حسب انجام کار، پرداخت براساس میزان حرفه‌ای گرایمی
		سلامت کارکنان: افزایش سلامت روحی و جسمی به سبب افزایش نوآوری و خلاقیت ومشارکت کارکنان
		بیمه و بازنشستگی: -
خدمات رفاهی: کاهش می‌یابد.		
ارتباطات و انگیزش: افزایش انگیزش وافزایش ارتباطات غیررسمی		
رهبری: اقتضایی		
انتقال و جابه جایی و انضباط: تعدیل نیروی کار و افزایش جابه جایی کارکنان		
کارمندیابی: ازداخل و خارج سازمان		
انتخاب: انتخاب کارکنان دانشی و خلاق		
انتصاب: به صورت غیر رسمی و قراردادی با قراردادهای کوتاه مدت.....		
ارزیابی عملکرد: مبتنی بر نتایج		
آموزش: آموزش به صورت الکترونیکی و حذف کاغذ بازی و حضور فیزیکی کارکنان		
جبران خدمات: پاداش به سطح بازار نزدیک می‌شود (استانداردها) پاداش‌های انعطاف‌پذیر		
سلامت کارکنان: افزایش سلامت روحی و جسمی به سبب افزایش مشارکت واقعی کارکنان و بالارفتن سطح کنترل فردی کارکنان بر کار		
بیمه و بازنشستگی: بهبود کیفیت و افزایش سرعت و پیگیری در انجام خدمات بیمه و بازنشستگی		
خدمات رفاهی: بهبود فرایندهای خدمات رفاهی		
ارتباطات و انگیزش: افزایش انگیزش (خلاقیت و نوآوری) وافزایش ارتباطات غیررسمی و ارتباطات افقی		
رهبری: جنبه مشارکتی و توفیق‌گرا		
انتقال و جابه جایی و انضباط: افزایش جابه جایی کارکنان (برون‌سپاری و پیمانکاری) سیستم انضباطی و تنبیهات کم می‌شود		
به سبب خود انضباطی بین کارکنان		





نمودار ۲: تأثیر متغیرها

در این بخش با توجه به متغیرهای بدست آمده از کدگذاری انتخابی و گزینشی که در واقع مدل مفهومی نیز بر مبنای این استوار می‌باشد به تدوین پرسشنامه و آزمون مدل تحقیق در نرم‌افزار PLS پرداخته می‌شود.

آزمون KMO:

این آزمون نشان دهنده آن است که آیا واریانس متغیرهای تحقیق تحت تأثیر واریانس مشترک برخی عامل‌های پنهانی و اساسی هست یا خیر؟ ضریب آزمون KMO همواره بین ۰ و ۱ در نوسان است.

جدول ۲: آزمون KMO و بارتلت

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.840
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	.840
	Df	10431.951
	Sig.	1540

۱۱۰ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره اول، پاییز ۱۳۹۹

با توجه به عدد KMO (بزرگتر از ۰,۷) و عدد معناداری آزمون بارتلت ( $\text{sig} > ۰,۰۵$ ) میتوان گفت که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب است و از شرایط مورد نیاز برخوردار است.

برآورد مدل و ارزشیابی برازندگی

پایایی و روایی در روش PLS در دو بخش بررسی می‌شود:

الف) بخش مربوط به مدل‌های اندازه‌گیری. ب) بخش مربوط به مدل ساختاری.

کلیه معیارهای برازش مدل در جدول زیر خلاصه شده‌اند:

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
اصل خصوصی‌سازی	0.803	0.821	0.882	0.714	191.55	116.209	0.222
اصل تمرکززدایی	0.735	0.742	0.850	0.654	209.32	302.653	0.198
اصل کوچک‌سازی	0.870	0.870	0.939	0.885	109.07	158.209	0.108
اصل مدیریت‌گرایی	0.855	0.857	0.896	0.634	112.17	94.290	0.027
بوروکراسی‌زدایی	0.745	0.758	0.886	0.796	323.37	216.099	0.231

روش فورنل و لارکر برای بررسی روایی واگرا ماتریسی را پیشنهاد می‌دهند که این ماتریس مشابه ماتریس فوق است با این تفاوت که قطر اصلی این ماتریس حاوی جذر مقادیر AVE مربوط به هر یک از متغیرها می‌باشد. در جدول فوق مقادیر قطر اصلی با عدد ۱ نشان داده شده‌اند. بنابراین ماتریس فورنل و لارکر برای بررسی روایی واگرا در زیر ترسیم شده است:

جدول ۴: روایی و واگرایی ماتریسی متغیرها

	اصل خصوصی‌سازی	اصل تمرکززدایی	اصل کوچک‌سازی	اصل مدیریت‌گرایی	بوروکراسی‌زدایی
اصل خصوصی‌سازی	0.832				
اصل تمرکززدایی	0.133	0.829			
اصل کوچک‌سازی	0.089	0.042	0.903		
اصل مدیریت‌گرایی	0.120	0.113	0.069	0.843	
بوروکراسی‌زدایی	0.209	0.008	0.107	0.155	0.839

همان‌گونه که در جدول فوق مشخص شده است، در قطر اصلی مقدار جذر AVE هر متغیر از مقدار همبستگی دو متغیر بیشتر است.  
معیار GOF (Goodness Of Fit):

معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خو، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF توسط تننهاوس و همکاران ۱، در سال ۲۰۰۴ ابداع گردید و فرمول آن در زیر آمده است.  
Communality (مقادیر اشتراکی) = این مقدار از میانگین مجذور بارهای عاملی هر متغیر به دست می‌آید.

$$GOF = \sqrt{R^2 * Communality}$$

Communality (مقادیر اشتراکی) = این مقدار از میانگین مجذور بارهای عاملی هر متغیر به دست می‌آید.

Communality = از میانگین مقادیر اشتراکی هر متغیر درون زای مدل به دست می‌آید.

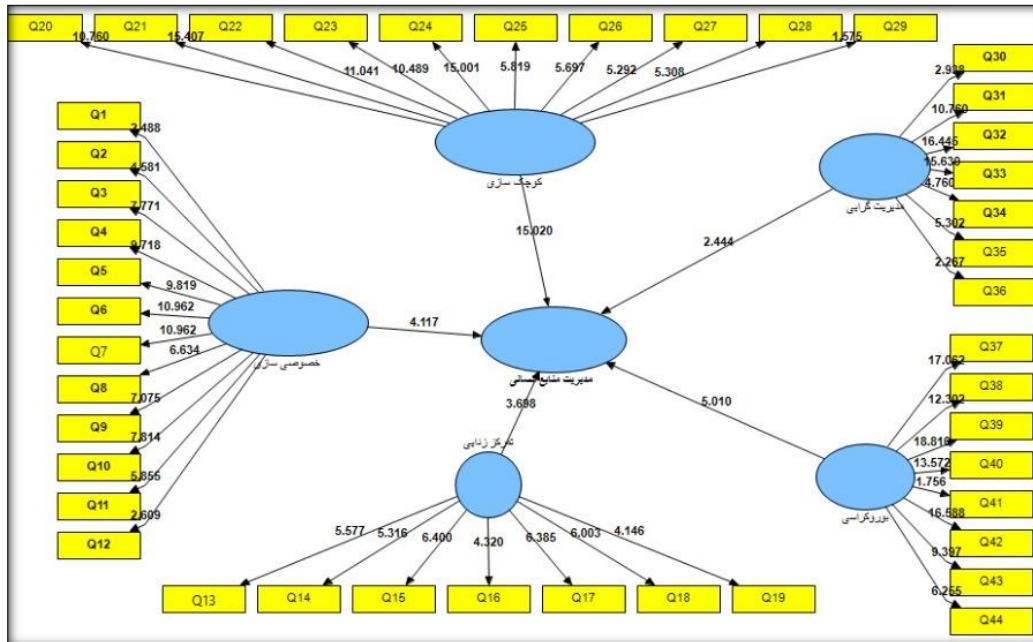
$R^2$  = میانگین مقادیر R Square متغیرهای درون زای مدل است.

$$GOF = \sqrt{0.575 * 0.535} = 0.555$$

با توجه به سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و حصول مقدار ۰,۵۵۵ برای GOF، نشان از برازش مناسب مدل دارد.  
دو نمودار زیر نشان دهنده مدل‌های کلی خروجی نرم‌افزار PLS است که همزمان هم در بر گیرنده مدل ساختاری و هم مدل اندازه‌گیری می‌باشد که در ادامه آن‌ها را به تفصیل تفکیک نموده و مورد بررسی قرار خواهیم داد.

نمودار زیر مقادیر t را برای مدل ساختاری و اندازه‌گیری نشان می‌دهد.

نمودار ۳: مدل پایه با مقادیر تی معناداری برای فرضیه‌های تحقیق



نمودار فوق مقادیر تی را بین متغیرهای مورد بررسی نشان می دهد. مقادیر تی بر روی فلش ها مشخص شده‌اند..

نمودار ۵ مقادیر بار عاملی را برای مدل ساختاری و اندازه گیری نشان می دهد. تحلیل مسیر متغیرهای تحقیق در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۵: خلاصه نتایج

T-Value	ضرایب استاندارد	بررسی رابطه ها درون مدل ساختاری تحقیق
۳,۶۹۸	۰,۳۲۲	تمرکززدایی -> مدیریت منابع انسانی
۴,۱۱۷	۰,۴	خصوصی سازی -> مدیریت منابع انسانی
۱۵,۰۲	۱,۰۷۹	کوچک سازی -> مدیریت منابع انسانی
۲,۴۴	۰,۱۸۴	مدیریت گزایی -> مدیریت منابع انسانی
۵,۰۱	۰,۶۱۷	بروکراسی زدایی -> مدیریت منابع انسانی

## نتیجه گیری و پیشنهادات

منابع انسانی به عنوان کلیدی ترین منابع سازمانی، زمانی به طور کارآمد و اثربخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود. رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی به مفهوم به کارگیری فنون و روش‌هایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آن‌ها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند (افجه و اسماعیل زاده، ۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید برداشتن تعهد و دو طرفه بودن ارتباط است. مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات موردنیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان (دعایی و همکاران، ۱۳۸۹).

مطابق با نتایج تحقیق پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

مدیران ارشد با روشن ساختن اهداف و اطلاع رسانی به موقع آن به پرسنل می‌توانند خلاقیت و نوآوری را در پرسنل تقویت نمایند و باعث مشارکت و آزادی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی شوند و شرکت را به سمت کسب مزیت رقابتی و بقا سوق دهند.

مدیران ارشد با کسب مزیت رقابتی پایدار و با استفاده از منابع خود می‌توانند عملکرد خود را بهبود بخشند و بقای خود را تضمین نمایند.

گزینش افراد مبتکر و خلاق در واحدهای مختلف شرکت و توجه به تفاوت‌های شخصیتی و تنوع دیدگاه‌ها و نظرات پرسنل شرکت و به کارگیری افراد موافق و مخالف در جلسات کاری جهت ایجاد زمینه‌های خلاقیت و ابتکار و ارزیابی عملکرد پرسنل بر اساس میزان ارائه ایده‌ها و افکار جدید، راهکارهای نوین، چاپ مقالات علمی و حمایت مالی و معنوی از آن‌ها از طرف مدیران عالی شرکت. استفاده از نتایج حاصل از تحقیقات و پژوهش‌های صورت گرفته و بکارگیری این نتایج در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری‌های شرکت.

مدیران بانک مسکن باید سعی کنند ساختارهای غیر رسمی و نامتمرکز را جایگزین ساختارهای سنتی نمایند تا بتوانند گرایش به کارآفرینی را افزایش دهند و در نتیجه بتوانند پاسخگویی سریع و مناسب به نیازهای مشتریان داشته باشند. لذا پیشنهاد می‌شود برای تقویت گرایش به کارآفرینی مدیران بانک مسکن، قوانین و مقررات کم‌شود و موانع ارتباطات و تبادل اطلاعات به حداقل برسد و با بکارگیری ساختارهای ارگانیک و پویا، آزادی عمل بیشتری به متخصصان و افراد حرفه‌ای داده شود.

تعارض، عاملی بازدارنده در مسیر توسعه گرایش به کارآفرینی در بانک مسکن است که برای رفع آن، کارکنان را باید به بحث در خصوص مسائل کاری تشویق کرد تا نظراتشان را به نحو مناسب به یکدیگر منتقل نمایند، اهداف و منافع واحدهای کاری با یکدیگر و نیز با اهداف کلی سازمان همسو شود و فضای باز گفتگو در همه حال وجود داشته باشد.

می تواند گرایش به کارآفرینی در مدیران بانک مسکن را تسهیل نماید. همچنین بکارگیری مکانیزم های رسمی و غیررسمی برای حل تعارض و ارتقاء سطح ارتباطات، اعتماد، همکاری و هماهنگی ها نقش مهمی در افزایش گرایش به کارآفرینی دارد.

مدیران منابع انسانی بانک مسکن می بایست از فناوری های نوین استفاده شده در مدیریت منابع انسانی مانند مدیریت الکترونیک منابع انسانی است که امروزه کم و بیش مورد استفاده قرار می گیرد و پیش بینی می شود در آینده به تمام فرایندهای منابع انسانی تسری پیدا کند. ایجاد پورتال آموزشی، سیستم های حضور و غیاب الکترونیکی، شبکه های اشتراک درون و برون سازمانی نمونه هایی از این نوع مدیریت منابع انسانی هستند مدیریت الکترونیک منابع انسانی پتانسیل کاهش هزینه مدیریتی، افزایش بهره وری، تسریع در زمان پاسخگویی، بهبود فرایند تصمیم گیری و توسعه خدمات مشتری را داراست و به همین دلیل به مدیریت منابع انسانی کمک می کند تا استراتژیک تر، منعطف تر و از نظر هزینه مقرون به صرفه تر باشد. همچنین برطرف کردن ضعف های مربوط به مدیریت منابع انسانی در حوزه فرهنگ و بهره وری، از طریق همگام ساختن ارائه خدمات با تکنولوژی روز، سرعت در معرفی خدمات جدید و قابل اعتماد، ایجاد تصویر متمایز از آن و بهبود خدمات فعلی نسبت به گذشته. -برای تقویت و تحکیم فرهنگ سازمانی، به منظور افزایش مشارکت، نوآوری، افزایش روحیه و انگیزش کارکنان پیشنهاد می شود به توسعه و گسترش فرهنگ پر محتوا و اسلامی و نیز نهادینه کردن آن در فرهنگ سازمانی توجه شود.

به منظور آگاه سازی مدیران سنتی و اصلاح باورها و اعتقادات منفی آنان در استفاده از علوم و فنون جدید جذب و به کارگیری نیروی انسانی از آموزش تخصصی مناسب استفاده گردد.

به منظور توسعه و رشد متوازن منابع انسانی نظام جامع برنامه ریزی نیروی انسانی از قبیل مسیر پیشرفت شغلی، برنامه ریزی جانشینی و .... طراحی و اجرا گردد.

به منظور جذب و به کارگیری نیروی انسانی تحصیل کرده، مجرب و متخصص، از امکانات و ابزارهای اصولی و علمی منابع انسانی استفاده شود.

طرح های حقوق و دستمزد طوری تهیه شود که کارکنان پیوند آن را با بهره وری بخوبی درک نمایند.

## منابع

- Abbas Al-Refaie(2015) "Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling" *Computers in Human Behavior*Volume 43February 2015Pages 293-303
- Ashish Malik, Vijay Pereira, Pawan Budhwar (2018) "Value creation and capture through human resource management practices: Gazing through the business model lens" *Organizational Dynamics*Volume 47, Issue 3July–September 2018Pages 180-188
- Belhaj Rachid, Professor Tkiouat Mohamed,Mohamed Ali Khouaja (2018) "An agent based modeling approach in the strategic human resource Management, including endogenous and exogenous factors" *Simulation Modelling Practice and Theory*Volume 88November 2018Pages 32-47
- Dianna L. Stone, Kimberly M. Lukaszewski (2009) "An expanded model of the factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource management systems" *Human Resource Management Review*Volume 19, Issue 2June 2009Pages 134-143
- Inga Lapiņa, Gunta Maurāne, Olga Stariņeca (2014) "Human Resource Management Models: Aspects of Knowledge Management and Corporate Social Responsibility" *Procedia - Social and Behavioral Sciences*Volume 11024 January 2014Pages 577-586
- Janaka Siyambalapitiya, Xu Zhang, Xiaobing Liu(2018)"Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry" *Journal of Cleaner Production*Volume 20110 November 2018Pages 542-555
- Jing Y,Y. Yusilza MY, Ramayah T, Fawehinmi O, 2019, nexus between green intellectual capital and green human resource management, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.306>.
- Kankanige Udara Sandakelum Somarathna (2020) "An agent-based approach for modeling and simulation of Human Resource Management as a complex system: Management strategy evaluation" *Simulation Modelling Practice and Theory*In press, journal pre-proofAvailable online 26 May 2020Article 102118
- Kapil, P., 2015a. Green HRM- Engaging Human Resource in reducing carbon footprint and enhancing environment sustainability: A case study based approach. *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, 2, 5–14.
- Kim Y, Kim W, Choi H, Kullada P, 2019, the effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>.
- Mark Podolsky(2018) "The process of strategic work modeling:: Drawing clear connections between organization strategy and human resource management practices" *Organizational Dynamics*Volume 47, Issue 1January–March 2018Pages 17-24
- Rima Žitkienė, Ugnė Blusytė(2015) "The management model for human-resource outsourcing among service companies" *Intellectual Economics*Volume 9, Issue 1April 2015Pages 80-89
- V. N. Amrutha, S. N. Geetha (2020) "A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability" *Journal of Cleaner Production*Volume 24720 February 2020Article 119131
- Weiguo Yang, Yanjun Guan, Xin Lai, Zhuolin She, Andrew John Lockwood (2015) "Career adaptability and perceived overqualification: Testing a dual-path model among Chinese human resource management professionals" *Journal of Vocational Behavior*Volume 90October 2015Pages 154-162

۱۱۶ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره اول، پاییز ۱۳۹۹

- Yu Zhou, Yingying Zhang, Jun Liu(2012) "A hybridism model of differentiated human resource management effectiveness in Chinese context" Human Resource Management Review Volume 22, Issue 3 September 2012 Pages 208-219