



بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب، نگه‌داشت و توانمندسازی نیروی انسانی (مطالعه موردی: بانک کشاورزی شهر ارومیه)

رضا رستم زاده

استادیار گروه مدیریت، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران (نویسنده مسئول)
Rostamzadeh59@gmail.com

حسین بوداقتی خواجه نوبر

استادیار گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

زینب سلطانی

باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

تاریخ پذیرش: ۹۵/۶/۲۴

تاریخ دریافت: ۹۵/۲/۱۰

چکیده

این تحقیق به چارچوب مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نقش مهم آن در جذب، نگهداشت و توانمندسازی کارکنان تأکید دارد. هدف تحقیق پاسخ به این سؤال است که آیا مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب، نگهداشت و توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد یا خیر. بر این اساس فرضیه‌هایی مطرح و مدل مفهومی برای تحقیق در نظر گرفته شد که در آن مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌عنوان متغیر مستقل که متشکل از زیر متغیرهای انتخاب، مشارکت، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و آموزش می‌شود و جذب، نگهداشت و توانمندسازی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شدند. جهت بررسی هدف تحقیق، جامعه آماری تحقیق، کارکنان شعب بانک کشاورزی شهر ارومیه انتخاب شدند که تعداد این شعب برابر ۱۳ شعبه می‌باشد. حجم جامعه آماری برابر با ۲۱۰ نفر می‌باشد که با توجه به فرمول تعیین حجم نمونه کوکران حجم نمونه برابر با ۱۳۶ نفر می‌باشد. نتایج بدست آمده پس از جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم افزارهای SPSS و PLS نتایج تایید هر سه فرضیه اصلی را نشان داد. به عبارت دیگر مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر جذب، نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی در بین کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه دارد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، جذب، نگه‌داشت، توانمندسازی نیروی انسانی، بانک کشاورزی.

۱- مقدمه

در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های مورد نظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است (هاشمی و پور امین‌زاده، ۱۳۹۰، ۴). مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت استراتژیک منابع انسانی و بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان تأکید می‌کند (صامعی، ۱۳۸۸، ۲۸). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان که به مسائلی، مانند اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد کارکنان مربوط می‌شوند. در واقع مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌طور کلی به روابط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک سازمان می‌پردازد (آرمسترانگ، ۱۳۸۵). یکی از مولفه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی جذب منابع انسانی است، که به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی شامل مراحل برنامه‌ریزی، تعیین و تامین نیروهایی است که باید با گذر از مراحل قانونی پذیرش و استخدام در مشاغل مختلف سازمانی آماده شده و به کار گمارده شوند (اصیلی و صالح هندی، ۱۳۸۹، ۷۰). در همین زمینه راه‌های گوناگونی تا به حال مورد استفاده قرار گرفته است؛ همچون آزمون کتبی و مصاحبه. اما با توسل به خلاقیت، راه‌های بی‌شماری وجود دارد که می‌تواند ریسک یک استخدام مطلوب را به حداقل برساند (نوری شمس‌آباد، ۱۳۸۷، ۳۲). برخی از محققین، نظام جذب را شامل برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمند یابی، گزینش و توانمندسازی منابع انسانی می‌دانند (بایرز و راثو^۱، ۲۰۱۱، ۳۴۲). همچنین در صورتی که جذب منابع انسانی اثر بخش باشد، می‌تواند هر موسسه و سازمانی را فارغ از اندازه، صنعت، حوزه یا اهداف زنده نگه داشته (کاروسو پانه^۲، ۲۰۰۹، ۱۴۵) و نیروهای انسانی (کارکنان) آن را توانمند کرده و موجبات نگه داشت آنها را فراهم کند (نوری شمس‌آباد، ۱۳۸۷). بنابراین، جذب نیروی انسانی، به عنوان اصلی‌ترین و مهم‌ترین سرمایه در یک نهاد یا

سازمان در (راستای توانمندسازی کارکنان) اهمیت فراوانی دارد (اصیلی و صالح هندی، ۱۳۸۹، ۷۰). از سوی دیگر توانمندسازی در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح است (ضیائی و همکاران، ۱۳۸۷، ۱) و مفهومی جدید است که هم اکنون نظر بسیاری از اندیشمندان مدیریت را به خود جلب کرده است. این مفهوم، که چند بعدی است بر حسب ادراکات و باورهای کارکنان نسبت به نقش خودشان در شغل و سازمان آن‌ها تعریف شده است و حالت‌های روان شناختی مختلفی را از جمله احساس شایستگی، احساس موثر بودن، احساس خود مختاری و احساس معنادار بودن شغل به خود اختصاص می‌دهد (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵). هدف اصلی توانمندسازی کاهش سلسله مراتب سنتی دیوان سالاری است. در واقع، به نیازهای مشتریان به کالا و خدمات که به وسیله سازمان فراهم می‌شوند نه بر نیازهای سازمان تاکید دارد. اگر بخواهیم کارکنان به سازمان وابستگی و تعهد بیشتری داشته باشند، باید زنجیره فرماندهی سنتی بین کارمند و مدیر تغییر یابد (امیرخانی، ۱۳۸۷، ۴۲). عواملی که می‌تواند موجب توانمندی منابع انسانی گردد عبارتند از: توان جسمی، توان ذهنی، دانش، مهارت و انگیزه (محمدی، ۱۳۸۸).

با این وجود به دلیل بی‌توجهی به اهمیت جذب، توانمندسازی و نگه داشت نیروی انسانی در سازمان‌ها، مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها با چالش‌های متعددی مواجهه است که از جمله می‌توان جهانی شدن، کمبود نیروی کار ماهر و متعهد، هرم تصمیم‌گیری، عدم شناخت نیاز کارکنان، بی‌برنامگی، عدم شایسته‌سالاری، تبعیض، بهره‌وری ناکافی منابع انسانی، بی‌انگیزگی، عدم مشارکت کارکنان، ترک همکاری کارکنان با سابقه سازمان را نام برد. اما محققین جهت مقابله با این مشکلات در فرایند، جذب، توانمندسازی و نگه داشت نیروی انسانی، راهبردهای مختلف مدیریتی را در پیش می‌گیرند. مدیریت منابع انسانی استراتژیک با بسترسازی و ایجاد زمینه مناسب، موجب می‌شوند تا مدیران حداکثر توانایی و قابلیت‌های خود را جهت انجام وظایف به کار گیرند و منابع انسانی را به بهترین شکل هدایت کنند (بختیاری و احمدی‌مقدم، ۱۳۸۹، ۴۳). بنابراین روش‌ها و ابعاد

داشت منابع انسانی موثر باشد و این از جنبه‌های مهم و ضرورت انجام این تحقیق می‌باشد. به عبارت دیگر توانمندسازی، ظرفیت‌های بالقوه را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی‌های کارشناسان که از آنها استفاده بهینه نمی‌شود؛ در اختیار می‌گذارد و کارشناسان توانمند هم به سازمان و هم به خودشان نفع می‌رسانند و با توانمند شدن کارشناسان، سازمان نیز به سوی توانمند شدن حرکت می‌کند. بنابراین در سازمان توانمند، کارشناسان با احساس هیجان بیشتر، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و افکار خویش را پیاده می‌کنند و علاوه بر این، با احساس مسئولیت کار می‌کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می‌دهند. بنابراین جنبه دیگر از اهمیت و ضرورت انجام این طرح، این است که با ارائه راهکارهایی جهت توانمندسازی کارشناسان، سازمان نیز (بانک کشاورزی) به سمت توانمند شدن سوق داده خواهد شد و از منافع فوق‌الذکر بهره‌مند خواهد گشت.

- هدف اصلی این تحقیق، تعیین تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب، توانمندسازی و نگهداشت نیروی انسانی در بین کارکنان شعب بانک کشاورزی شهر ارومیه می‌باشد.
- تعیین تاثیر ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب کارکنان، توانمندسازی کارکنان و نگه‌داشت کارکنان شعب بانک کشاورزی شهر ارومیه.

۲- پیشینه پژوهش

میرکمالی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود به شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب در بین کارکنان دانشکده‌های پردیس فنی دانشگاه تهران پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که اولاً وضعیت ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی کارکنان پایین‌تر از حد متوسط و میانگین فرضی پژوهش قرار دارد. ثانیاً ملاک‌هایی که در جذب و نگهداشت منابع انسانی مورد توجه قرار می‌گیرد شامل سه دسته ملاک‌اند که عبارت‌اند از: شایستگی و توانایی‌های شخصی، مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی و دارا بودن امتیازات ویژه. سید جوادین و همکاران (۱۳۹۲) در

مدیریت استراتژیک منابع انسانی همچون آموزش، ارزیابی عملکرد و ... موجب خودکارآمدی یا افزایش قدرت شخصی کارکنان می‌شوند (عبدالهی و اشرفی‌فر، ۱۳۹۱، ۹۱) و با رعایت و استفاده این استراتژی‌ها توسط مدیران و کارکنان می‌توان به سازمانی با کارکنان توانمند دست یافت. در همین راستا، بانک کشاورزی یکی از بانک‌های کشور است که در محیط رقابتی بانکی کشور جهت افزایش توانمندی کارکنان و قدرت شخصی آنان و جذب کارکنان متخصص و نگه‌داشت کارمندان با تجربه ضرورت بررسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در آن لازم و ضروری است. در موسسات خدماتی همچون بانک که اکثر کارکنان با مشتریان مستقیماً در ارتباط هستند و اکثراً مشتریان در بانک‌ها خدمات را به نام ارائه‌دهنده آن می‌شناسند. بر همین اساس کارکنان توانمند و ثابت‌بانک‌ها می‌توانند تاثیر بسزایی در حفظ مشتریان دائمی، رضایت آنها و جذب مشتریان جدید که نهایتاً منجر به سودآوری بانک‌ها می‌شود، بگذارند و به همین جهت هدف از تحقیق حاضر بررسی و تعیین تاثیر مدیریت منابع انسانی استراتژیک جهت جذب، توانمندسازی و نگهداشت منابع انسانی در کارکنان شعب بانک کشاورزی شهر ارومیه می‌باشد. و در پی پاسخگویی به سوال زیر می‌باشد: مدیریت منابع انسانی استراتژیک چه تاثیری در جذب مناسب، توانمندسازی و نگهداشت منابع انسانی در کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه دارد؟

درواقع انجام موفقیت‌آمیز هرکاری در سازمان، اعم از برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل استراتژی‌های کلان سازمان، پیاده‌سازی برنامه‌های تحول، و پیشبرد اهداف سازمانی بدون مدیریت و توجه جدی به منابع انسانی، امکان‌پذیر نخواهد بود. از این‌رو نگاه استراتژی به نیروی انسانی در قالب مدیریت استراتژی منابع انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار شده است. ضرورت بحث و بررسی نقش مدیریت استراتژیک منابع نیروی انسانی در توانمندی، جذب و نگه‌داشت منابع انسانی اهمیت و ضرورت انجام این تحقیق را بیش از پیش افزایش می‌دهد. همچنین توانمندسازی، مفهومی است که هم می‌تواند منافع سازمان را تامین کند و هم احساس مالکیت و سرفرازی در کارشناسان ایجاد نماید و همچنین در جذب و نگه

پژوهشی با عنوان «تدوین مدل برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی بر مبنای فرآیند توانمندسازی کارکنان» یک مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی به صورت یک الگوی مدون در هفت مرحله ارائه و نحوه اجرا و تکنیک های مورد استفاده در یک شرکت حفاری و اکتشاف بررسی شده است. وجه تمایز الگوی طراحی شده در ارتباط با برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی، تحلیل محیط خارجی با استفاده از مدل انسوف، تحلیل محیط داخلی با استفاده از مدل مینزبرگ، طبقه بندی منابع انسانی با کمک الگوی گروه مشاوران بوستون، و ارائه استراتژی های مناسب در قالب مدل توانمندسازی هرسی و بلانچارد است. یعقوبی و احمدنیا چینیجانی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین رویکرد راهبردی نظام نگهداشت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان های عمومی»، با استفاده از روش توصیفی - پیمایشی به این نتیجه دست یافتند که، بین رویکرد راهبردی در نظام نگه داشتن منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. عبدالهی و اشرفی فشی (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه شرایط سازمانی و راهبردهای مدیریتی با توانمندسازی مدیران مدراس» با استفاده از پرسشنامه با جامعه آماری ۲۲۰ نفر به این نتیجه دست یافتند که، میزان توانمندی مدیران مدارس در مجموع بیشتر از حد متوسط و در ابعاد توانمندی مقام و منزلت، خودکارآمدی، تاثیرگذاری نسبتا قوی، در بعد رشد حرفه ای در حد متوسط و در ابعاد استقلال و مشارکت در تصمیم گیری ضعیف است. منوریان و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان «شناسایی فرهنگ سازمانی در چهارچوب ارزش های رقابتی کوشین و تاثیر آن بر فرایندهای نظام جذب مدیریت منابع انسانی»، با استفاده از روش توصیفی و از نوع همبستگی به این نتیجه دست یافته اند که، وضعیت موجود، فرهنگ ادوکرآسی پاسخگو در وضعیت مناسبی قرار دارد و فرهنگ غالب شرکت نیز فرهنگ سلسله مراتب ثبات است. همچنین انواع فرهنگ سازمانی موجود با فرایند نظام جذب رابطه مثبت و معنی دار دارد. در نهایت نتایج نشان داد، که فرایند گزینش، بیشترین میزان تاثیر پذیری را از فرهنگ سازمانی موجود دارد.

مهرعلیزاده و همکاران (۱۳۹۰)، در مقاله ای با عنوان «بررسی ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان های دولتی»، با استفاده از روش تحقیق توصیفی - پیمایشی به این نتیجه دست یافته اند که، میزان توانمندی نیروی انسانی در سازمان مورد مطالعه بر اساس معیارها و ابعاد مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران پایین تر از حد متوسط بوده است. میری و سبزیکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران» با استفاده از روش توصیفی - پیمایشی به این نتیجه دست یافته اند که، ابعاد سازمانی قدرت تأثیرگذار و پیش بینی بیشتری را بر متغیر توانمندسازی روانشناختی دارد. این موضوع با توجه به مقدار ضریب تعیین سطح سازمانی به وضوح دیده می شود. در واقع این ضریب بیان کننده ارتباط قوی ابعاد سازمانی در ایجاد توانمندسازی روانشناختی است. بختیاری و احمدی مقدم (۱۳۸۹) در مقاله ای با عنوان «نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران» از طریق نمونه گیری خوشه ای و تصادفی منظم و با استفاده از پرسشنامه به این نتیجه دست یافتند که، رتبه بندی راهبردهای مدیریتی مؤثر بر توانمندسازی مدیران به ترتیب شامل تدارک منابع، شفافیت نقش، پاداش، حمایت، ارزیابی عملکرد، فناوری اطلاعات، سبک رهبری و ساختار بوده است. رضایی دیزگاه و فرحبد (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی روانشناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان» با استفاده از روش تحقیق توصیفی به این نتیجه دست پیدا کرده اند که، بین تأثیر سطوح پائین و متوسط راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی روانشناختی کارکنان مالیاتی استان گیلان تفاوت معناداری وجود نداشته ولی مابین دو سطح فوق با سطح بالای راهبردهای مدیریتی تفاوت معنادار است و بیشترین میزان توانمندسازی روانشناختی کارکنان در سطح بالای راهبردهای مدیریتی قابل مشاهده است. وطنی (۱۳۸۸). در مقاله ای با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی» با استفاده از روش تحقیق توصیفی به این نتیجه دست پیدا کرده است که، در زمینه و شاخه

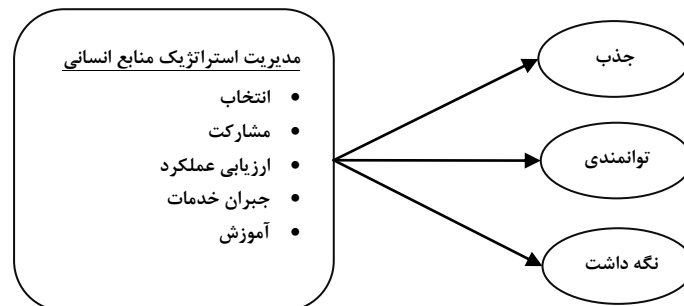
ریگان و لاسچینگر (۲۰۱۶) به انجام تحقیقی با عنوان تاثیر توانمندسازی، رهبر قابل اعتماد و عملکرد حرفه ای بر درک پرستاران از همکاری حرفه ای پرداختند. جامعه آماری این تحقیق پرستان کاندادا بود که از روش نمونه گیری تصادفی ۲۲۰ نفر انتخاب شدند. برای تکمیل و جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده کردند. نتایج نشان می دهد که اطمینان از دسترسی به منبع مانند دانش، ایجاد اعتماد به پرستاران و موجب افزایش همکاری حرفه ای است. سانچز و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان نقش میانجیگری مدیریت منابع انسانی استراتژیک در رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد شرکت به این نتیجه رسیدند که برخی شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی همچون آموزش و مشارکت نقش واسطه را در رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد شرکت دارند. اطلاعات از ۱۹۱ شرکت اسپانیایی جمع آوری شده است. فستینگ و همکاران^۳ (۲۰۱۴) بر روی بیش از ۷۰۰ شرکت کوچک و متوسط بررسی و پژوهش کردند، نشان می دهد بسیاری از شرکت های کوچک و متوسط آلمانی رویکرد گسترده تر نسبت به نگهداشت سرمایه انسانی دارند. به گونه ای که تعداد زیادی از کارکنان را در برمی گیرد، نه اینکه رویکردی خاص تر به تعریف ممتازین داشته باشد. به عبارت بهتر این شرکت فعالیت های مربوط به نگهداشت منابع انسانی خود را بر همه کارکنان متمرکز ساخته اند. بورباچ و روپل^۴ (۲۰۱۰) مدیریت سرمایه انسانی در شرکت ها چندملیتی آمریکایی در آلمان و ایرلند بررسی کردند. یافته ها نشان می دهد که موفقیت و گسترش مدیریت سرمایه انسانی (جذب و نگهداشت) به ترکیبی از عوامل بستگی دارد شامل: حمایت مدیریت ارشد سازمان و مشارکت صاحبان سهام شرکت، مبادلات سیاسی و چگونگی یکپارچه سازی مدیریت سرمایه انسانی با مدیریت اطلاعات منابع انسانی شرکت. برد و وانگ (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان توانمندسازی کارکنان و عوامل موثر بر آن در سازمانهای استرالیا و با هدف بررسی تاثیر عوامل سازمانی و فرهنگی بر توانمندسازی کارکنان این نتیجه به دست آمد که پاداش، آموزش و کار تیمی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر بسزایی دارد. همچنین نتایج نشان داد که سازمانها

رفتاری، عامل مهارت طبق آزمون ها و روش های مختلف، موثرترین عامل در توانمندسازی کارشناسان می باشد. عامل مهارت به انواع: مهارت فنی، مهارت انسانی و مهارت ادراکی تقسیم می شود. و بطور کلی به این نتیجه دست پیدا کرده است که، و عوامل مهارت، شخصیت و نگرش تاثیر مثبتی بر توانمندسازی کارشناسان دارند. ملاحسینی (۱۳۸۸). در مطالعه ای که تحت عنوان بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان های دولتی شهرستان رفسنجان انجام شده است، نشان داده شده که بین توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان های دولتی شهرستان رفسنجان رابطه وجود دارد و با توجه به مثبت بودن ضرابی همبستگی این رابطه مستقیم بوده است؛ یعنی با افزایش توانمندسازی، اثربخشی سازمان افزایش می یابد. همچنین مشخص گردید که بین احساس شایستگی، احساس اعتماد، احساس موثر بودن، اختیار و احساس معناداری شغل با اثربخشی سازمانی رابطه ی معنادار و مستقیم وجود دارد یعنی با افزایش هر یک از متغیرها، اثربخشی سازمانی نیز افزایش می یابد. محمدی (۱۳۸۸). در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی» با استفاده از روش توصیفی - تحلیلی به این نتیجه دست یافته که، این عوامل پنجگانه موجب بالندگی و توانمندسازی منابع انسانی می شوند و عامل اساسی و مهمی در توسعه و بقای سازمان ها به خصوص در بازارهای رقابتی به شمار می آیند. جهانگیری (۱۳۸۷) در پژوهش خود به شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساعد پرداختند. نتایج نشان می دهد که عوامل حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص به ترتیب اولویت در هفت عامل محتوا و ماهیت شغل، رضایت و امنیت شغلی، مدیریت ورهبری، مشخص بودن اهداف و انتظارات، فضای همکاری و انسجام گروهی، شرایط کار و پرداختی و مزایا، گروه بندی شده و همچنین هر کدام از شرکت ها و سازمانهای وابسته از اولویت بندی خاصی برخوردار بوده اند که به تفکیک نتایج مربوطه در پژوهش حاضر قید شده است.

۳- چارچوب تحقیق و فرضیات

مدیریت منابع انسانی دارای سه وظیفه اصلی است: جذب و استخدام، توانمندسازی، نگه داشت. این سه فرآیند، فرآیندهای اساسی مدیریت می باشند که باید راهبردها، الگوها، سیستم ها و سیاست های سازمان بر پایه این فرآیندها طراحی شوند. (سعادت، ۱۳۸۶، ۵). به طور گسترده، جذب و بکارگماری فرایندی است که به تعیین نیازهای منابع انسانی یک سازمان و تأمین تعداد مناسبی از افراد شایسته برای پر کردن آن نیازها مبادرت می ورزد. توانمندسازی در پی جستجوی راه هایی برای افزایش کارایی و به کارگیری حداکثر تواناییهای کارکنان در جهت تحقق هدفهای سازمانی است. و منظور از نگه داشت حفظ کارکنان با تاکید بر توجه به بهداشت جسمی و روانی، حقوق و مزایا و خدمات رفاهی است که باعث افزایش انگیزه و رضایت شغلی، ماندگاری کارکنان و جلوگیری از ترک سازمان در کارکنان می گردد.

میتوانند در افزایش توانمندسازی کارکنانشان نقش چشمگیری داشته باشند. جامعه آماری آنها سازمان های استرالیا بود که از ۲۱۹ سازمان داده ها جمع آوری و تجزیه و تحلیل شدند. استوار و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهش خود به نام مطالعه توانمندسازی روانشناختی و ساختاری بین پرستاران امریکایی، با بررسی و جمع آوری اطلاعات از ۴۳۹ نفر از پرستار های بیمارستان ها نتیجه گرفتند که بین توانمندسازی روانشناختی و سازمانی همبستگی معناداری وجود دارد. سلوارجان و همکاران (۲۰۰۷) نیز در تحقیق خود به بررسی نقش فلسفه سرمایه انسانی در تعالی، نوآوری و کارایی سازمان بر روی ۲۴۶ نمونه سازمانی در ایتالیا پرداختند. آنها اظهار می کنند، نتایج این تحقیق پشتوانه محکمی برای سازمان ها فراهم می کنند که استخدام کارکنان با عنایت به فلسفه سرمایه انسانی، در تعالی، نوآوری و کارایی سازمان ها نقش مهمی ایفا می کند.



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق (منبع: هیتروپ (۱۹۹۹)، سانچز و همکاران (۲۰۱۵)، حسین زاده (۱۳۹۴))

استراتژیک از منابع انسانی سازمان برای سازمان ذکر کرده است. قابلیت استراتژیک یعنی؛ توان یک سازمان برای طراحی و اجرای استراتژیهایی که برای سازمان مزیت رقابتی و یا پایدار ایجاد میکند. ابعاد مفهومی مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتند از: برنامه ریزی، طراحی و مدیریت سامانه های پرسنلی، همخوان کردن سیاستها و فعالیتهای منابع انسانی با استراتژی روشن سازمان و نگرش به کارکنان به عنوان یک منبع استراتژیک و مزیت رقابتی. بعضی از صاحب نظران، مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به عنوان بازده یا

• مدیریت استراتژیک منابع انسانی

به نظر آرمسترانگ (۲۰۰۶) در برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی از سیستم مدیریت منابع انسانی انتظار میرود که در برنامهها در عین توجه به منافع سازمان، منافع کارکنان را نیاز در نظر داشته باشد. او مدیریت استراتژیک منابع انسانی را نیز مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار کارکنان به عنوان با ارزشترین داراییهای سازمان با تاکید بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان دانسته و هدف از مدیریت استراتژیک منابع انسانی را خلق قابلیت

لغت دهخدا) به معنای ترغیب نمودن، به سمت خود کشیدن معنی شده است. پس می‌توان جذب کارکنان را فرآیند درگیر کردن کارکنان برای ایجاد انگیزه برای کار بیشتر نامید. تامین و جذب معمولاً تعاریف یکسان دارند، اما در بعضی از منابع تامین فرایند کارمندیابی برای تکمیل ظرفیت کاری در سازمان و جذب فرایند ایجاد مخزن متقاضیان قابل و قوانمند برای ارزیابی و انتخاب برای مشاغل سازمانی تعریف می‌شود. علاوه بر این، برخی از محققان، نظام جذب را شامل برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمند یابی، گزینش و توانمندسازی منابع انسانی می‌دانند.

○ مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب کارکنان تاثیر دارد.

• توانمند سازی

واژه توانمندسازی در فرهنگ آکسفورد «قدرتمند شدن»، «مجوز دادن»، «ارائه مدرک» و «توانا شدن» معنی شده است. در معنای خاص قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. به اعتقاد تابس و موس^{۱۰} در توانمند سازی، کارکنان نیاز دارند به اینکه نه فقط اختیار داشته باشند، بلکه آموزش کافی و بودجه و اطلاعات اساسی نیز داشته و سپس در زمینه تصمیم های خود مسئول و پاسخگو باشند. توانمند سازی زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان مستقیماً در جریان تصمیم گیری قرار گیرند؛ نه از طریق واسطه. و در آخر درجه نفوذ به میزان قدرتی که کارکنان در گرفتن و اجرای تصمیمات کاری دارند مربوط می‌گردد (پاردو و لیود، ۲۰۰۳). تاکید برخی از نویسندگان تنها به یکی از جنبه هایی توانمند سازی بوده است، به طوری که بایرد و وانگ^{۱۱} معتقدند که باید بر عوامل ساختار توانمند سازی تاکید شود. آنان بیان می‌کنند که بعد ساختاری به طور عینی تری به مطالعه توانمند سازی می‌پردازد. بنابراین از نظر آنان عوامل موثر بر توانمند سازی عبارتند از: اندازه کسب و کار، فرهنگ سازمانی و آموزش (بایرد و وانگ، ۲۰۱۰).

نتیجه ی غایی تشریح می‌کنند؛ بعضی دیگر آن را به عنوان یک فرآیند و تعدادی نیز آن را ترکیبی از هر دو می‌دانند (رایت و اسنل، ۱۹۹۱). رایت و مک ماهان مدیریت استراتژیک را به عنوان یک بازده تلقی نموده و آن را چنین تشریح می‌کنند: «الگوی برنامه ریزی شده ی به کارگیری منابع انسانی و فعالیت هایی که سازمان را قادر می‌سازد تا به اهداف خود دست یابد» (رایت و مک ماهان^۵، ۱۹۹۲). رایت و اسنل^۶ نیز با تلقی مشابهی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را نظام سازمانی می‌دانند که برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق کارکنان طراحی شده است (رایت و اسنل، ۱۹۹۸). به عبارت دیگر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی در تدوین و اجرای برنامه های دراز مدت سازمان نقش راهبردی دارد. در حال حاضر، پژوهش های مدیریت استراتژیک منابع انسانی، اساساً بر ارزیابی رابطه ی میان استراتژی های سازمانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی (مدیریت منابع انسانی، خط مشی، اقدامات و نظام های مدیریتی نیروی انسانی) از یک طرف و اثر بخشی سازمانی از طرف دیگر متمرکز شده اند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی بیان می‌کند که منابع انسانی یک سازمان به طور بالقوه تنها مزیت رقابتی پایدار سازمان می‌باشد. بیشترین مطالعه ی که در این حوزه صورت گرفته است در نظریه مبتنی بر منابع بوده است.

• جذب

فرآیند جذب و تامین منابع انسانی متشکل از یافتن، ارزیابی و تعیین وظایف افراد مورد نیاز بر مبنای یک نقشه راهبردی است (اشنایدر و اشمیت^۷، ۱۹۸۶). اگر سازمانی فاقد برنامه جذب و بکارگماری منابع انسانی پرورش یافته متناسب با استلزامات کسب و کار کنونی باشد، اثربخشی و کارایی برنامه ها و سیاستهای منابع انسانی سازمان لطمات جبران ناپذیری خواهد دید. آن گونه که برخی صاحب نظران تأکید دارند حتی آموزش خوب نیز، جبران جذب و استخدام غلط را نخواهد کرد است (ملو^۸، ۲۰۰۲). هر چند تحقیقات نشان داده است که اجرای یک فرآیند جذب و بکارگماری اثربخش ارتباط مستقیمی با عملکرد سازمان دارد (آرمسترانگ^۹، ۲۰۰۹). جذب در لغت (فرهنگ

۴-۱- روش و ابزار جمع آوری اطلاعات

اصلی ترین روش های گرد آوری اطلاعات در پژوهش حاضر بدین شرح است: مطالعات کتابخانه ای، تحقیق میدانی. برای جمع آوری داده های مورد نیاز جهت تعیین رابطه ی متغیرهای تحقیق از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه یکی از ابزار رایج تحقیق و روشی مستقیم برای داده های تحقیق است. پرسشنامه مجموعه ای از سوالها (گویه ها) است که پاسخ دهنده با ملاحظه ی آنها پاسخ لازم را ارائه می دهد که این پاسخ، داده های مورد نیاز پژوهشگر را تشکیل می دهد. در این تحقیق برای جمع داده های میدانی از پرسشنامه محقق ساخته (که با استفاده از مبانی نظری، پیشینه تحقیق و پرسشنامه های استاندارد موجود در این زمینه طراحی می شود) استفاده خواهد شد. پرسشنامه پنج گزینه ای طیف لیکرت خواهد بود. در تحقیق حاضر از پرسشنامه های جذب: باغبان (۱۳۹۴)، مدیریت منابع انسانی استراتژیک: کرمی (۱۳۹۱)، برای توانمند سازی و نگه داشت از سید نقوی (۱۳۹۳) استفاده شده است، این پرسشنامه مورد تأیید و استفاده جمع کثیری از محققان و صاحب نظران در سطح بین المللی است و به همین خاطر می توان از حیث روایی آن را تأیید شده دانست. به منظور اطمینان هر چه بیشتر از روایی پرسشنامه، از نظرات اساتید راهنما و مشاور و نظرات خبرگان نیز تا حد امکان استفاده شده است. همچنین برای ارزیابی پایایی پرسشنامه از ضریب پایایی آلفای کرونباخ استفاده شده است.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_x^2} \right]$$

α : ضریب آلفای کرونباخ

K: تعداد سؤال های پرسشنامه

s_i^2 : واریانس مربوط به سؤال i ام

s_x^2 : واریانس کل آزمون

پیش فرض آلفای کرونباخ، برابر بودن بار عاملی تمام متغیرهای مشاهده شده برای متغیر پنهان است. به عبارت دیگر آلفای کرونباخ بر اساس همبستگی درونی متغیرهای مشاهده شده به بررسی پایایی آنها می پردازد. بر اساس مقادیر محاسبه شده با نرم افزار SPSS، می توان نتیجه گرفت تمامی متغیرهای تحقیق از لحاظ پایایی مطلوب به شمار می روند.

○ مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.

نگه داشت: نگه داشت در لغت به معنای نگاه داشتن، حراست کردن، حفظ کردن و محافظت کردن می باشد. فرهنگ لغت دهخدا).

○ مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نگه داشت کارکنان تاثیر دارد.

۴-۲- روش تحقیق

جامعه آماری به کل افراد، وقایع یا چیزهایی اشاره دارد که محقق می خواهد به تحقیق درباره آنها بپردازد. جامعه آماری به مجموعه افراد، اشیاء و یا به طور کلی پدیده هایی اطلاق می شود که محقق می تواند نتیجه مطالعه خود را به کلیه آنها تعمیم دهد و آحاد جامعه آماری دارای ویژگی های مشترکی هستند که آنها را از سایر پدیده های خارج از قلمرو جامعه آماری مشخص می سازد، این ویژگی ها را صفت مشترک جامعه آماری می گویند. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان شعب بانک کشاورزی شهر ارومیه می باشد. که تعداد این شعب در شهر ارومیه ۱۳ شعبه می باشد. نمونه، معمولاً گروهی از افراد جامعه است که معرف آن جامعه بوده و کم و بیش ویژگی های افراد جامعه را دار است. از راه مشاهده و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به نمونه، می توان بر اساس اصول و قواعد معینی مشخصات جامعه را استنباط کرد. عمده ترین مسئله نمونه گیری، انتخاب واقعی نمونه است، ملاحظه های نظری که در این رابطه باید مورد توجه قرار گیرد، عبارت است از: الف) نماینده واقعی جامعه ب) تصادفی بودن. حجم جامعه آماری برابر با ۲۱۰ نفر می باشد که با توجه به فرمول تعیین حجم نمونه کوکران حجم نمونه برابر با ۱۳۶ نفر می باشد. برای نمونه گیری از روش نمونه گیری تصادفی در دسترس استفاده خواهد شد.

$$210 \cdot N = 1/96t = 0.5d = \Delta q = \Delta p$$

$$\frac{Nt^2 pq}{Nd^2 + t^2 pq}$$

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot pq}{[N \cdot 0.05] + t^2 \cdot pq} = \frac{210 \times 1/96^2 \times 0.5 \times 0.5}{[210 \times 0.05] + 1/96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 136/006$$

ضریب معناداری t (T-VALUE) استفاده شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده های بخش اول پرسشنامه که مربوط به ویژگی های عمومی سازمان های مورد مطالعه می باشد، از آمار توصیفی استفاده شده است. نتایج حاصل از این تجزیه و تحلیل، اطلاعاتی در مورد نحوه پراکندگی ویژگی هایی همچون جنسیت و تحصیلات پاسخ دهنده، سابقه فعالیت افراد و سن آن ها ارائه می دهد. نتایج حاصل از تحلیل توصیفی سن پاسخ دهندگان نشان می دهد که گروه سنی ۳۰-۴۰ سال بیشترین فراوانی را به خود اختصاص دادند. و گروه سنی زیر ۳۰ سال با ۳۰/۱، گروه سنی ۴۱-۵۰ با ۲۷/۸ و گروه سنی بالای ۵۰ با ۰/۶ در صد را به خود اختصاص دادند. در مورد جنسیت مرد با درصد فراوانی ۷۲/۲ درصد بیشترین درصد فراوانی را دارد. و همچنین نتایج حاصل از تحلیل توصیفی تحصیلات پاسخ دهندگان نشان می دهد که مقطع فوق لیسانس با درصد فراوانی ۳۹/۸ بیشترین فراوانی و دیپلم با ۳۶/۸، فوق دیپلم با ۱۶/۵، زیر دیپلم ۳/۸ و فوق لیسانس و بالاتر با در صد فراوانی ۳ را به خود اختصاص دادند.

۴-۳- آزمون کفایت نمونه برداری

یکی از روش های سنجش تناسب حجم نمونه جهت تحلیل عاملی، محاسبه شاخص کایزر مایرز (KMO) و آزمون بارتلت است. دامنه مقدار شاخص KMO بین ۰ تا ۱ است. به طوری که هر چه این مقدار به عدد ۱ نزدیک تر باشد، داده ها برای تحلیل عاملی مناسب قلمداد می شود. حداقل مقدار قابل برای این شاخص ۰/۶ توصیه شده است. آزمون بارتلت نیز یک روش دیگر برای تشخیص مناسب بودن داده ها می باشد و این فرضیه را که ماتریس همبستگی مشاهده شده متعلق به جامعه ای با متغیرهای ناپسته است، می آزمايد. مطلوب آن است که فرض صفر رد شود. رد فرض صفر به معنی برابر نبودن واریانس ها بوده و حاکی از آن است که ماتریس همبستگی دارای اطلاعات معنی دار می باشد. اگر فرض صفر رد نشود مطلوبیت تحلیل عاملی زیر سوال می رود و باید درباره انجام آن تجدید نظر کرد (پالانت، ۲۰۰۵). نتایج حاصل از محاسبات این بخش به شرح جدول (۲)

جدول (۱): ضرایب الفای کرونباخ

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
جذب	0/733
نگه داشت	0/931
توانمندسازی	0/892
مدیریت منابع انسانی استراتژیک	0/860
انتخاب	0/781
مشارکت	0/815
ارزیابی عملکرد	0/875
جبران خدمات	0/798
آموزش	0/737

۴-۲- روش تجزیه و تحلیل داده های آماری

در این پژوهش تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی انجام گرفته است. بدین صورت که ابتدا با استفاده از آمار توصیفی به توصیف نتایج حاصله از جامعه آماری پرداخته شد و تحلیل و آزمون فرضیات نیز با کمک آمار استنباطی انجام گردید. همچنین برای تمامی این آزمون ها از نرم افزار SMART-PLS (روش حداقل مربعات جزئی) استفاده شده است. این نرم افزار یک رویکرد مبتنی بر مؤلفه است که می توان توسط آن قابلیت اطمینان، اعتبار و روابط بین متغیرها را اندازه گیری کرد (Cheng & Yang, 2014). روش مربع حداقل جزئی اغلب به عنوان یک جایگزین برای مدل سازی معادله ساختاری استفاده می شود. در مقابل مدل سازی معادلات ساختاری، حداقل مربعات جزئی قادر است حتی با یک نمونه کوچک (حداقل حجم نمونه = ۲۰) تجزیه و تحلیل را انجام دهد؛ بنابراین، از روش حداقل مربعات جزئی برای انجام تجزیه و تحلیل داده در این پژوهش استفاده شد. روش تجزیه و تحلیل در دو مرحله انجام گرفته است. مرحله اول شامل انجام تجزیه و تحلیل قابلیت اطمینان و روایی همگرا و واگرا و پایایی مدل و پرسشنامه می باشد. مرحله دوم مستلزم تأیید تمام مفروضات مطالعه از طریق انجام آزمون ها با استفاده از نرم افزار می باشد. در این پژوهش از SMART PLS 2.0 برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است؛ بنابراین برای اندازه گیری برازش کلی مدل و آزمون فرضیات و همبستگی از آزمون ضرایب مسیر، معیار R^2 و همچنین از

شود که بتواند دست کم ۵۱ درصد از حداکثر مقدار واریانس متغیر پنهان (عدد ۱) را تبیین کند (هیر و همکاران، ۲۰۱۳). روایی همگرا در روش مبتنی بر واریانس، بر اساس میانگین واریانس استخراج شده (AVE) سنجیده می شود. نتایج حاصل از این تحلیل در جدول ۴-۱۲ آمده است. همان گونه که مشاهده می شود تمامی مقادیر از حداقل مقدار قابل قبول بالاتر است. لذا می توان گفت متغیرهای تحقیق از لحاظ روایی همگرا مناسب است.

جدول (۳): روایی همگرای متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین واریانس استخراج شده
جذب	0/521
نگه داشت	0/773
توانمندسازی	0/740
مدیریت منابع انسانی استراتژیک	0/549

منبع: یافته های تحقیق

۴-۴-۲- روایی واگرا

روایی واگرا نشان دهنده میزان تفاوت یک سازه با سازه های دیگر است. در رویکرد مبتنی بر واریانس دو معیار کلی برای ارزیابی روایی واگرا وجود دارد. در ادامه با توضیح این دو معیار، به بررسی آن ها پرداخته می شود.

الف) معیار فورنل- لارکر

معیار فورنل لارکر به مقایسه مجذور AVE متغیرهای پنهان با مقادیر همبستگی آن ها می پردازد. شرط احراز روایی واگرا بر اساس این معیار، بزرگتر بودن مقدار مجذور AVE از تمام ضرایب همبستگی یک متغیر است. منطبق این معیار چنین است که واریانس تبیین شده یک متغیر پنهان بوسیله متغیرهای مشاهده شده اش بایستی بیش از میزان همبستگی آن با سایر متغیرهای پنهان باشد. به عبارت دیگر، این آزمون به بررسی میزان تک صفتی بودن متغیرهای مشاهده شده برای یک متغیر پنهان می پردازد (هیر و همکاران، ۲۰۱۳). در جدول ۴ مقادیر بدست آمده از این معیار ارائه شده است. همان گونه که مشاهده می شود، شرط روایی واگرای فورنل- لارکر برای تمامی متغیرهای تحقیق محقق شده است.

است. همان گونه که مشاهده می شود، مقادیر KMO برای تمامی متغیرها بالای ۰/۶ بوده و سطح معناداری آزمون بارتلت زیر ۰/۰۵ است. لذا می توان نتیجه گرفت داده های تحقیق برای تحلیل عاملی مناسب است.

جدول (۲): نتایج حاصل از آزمون کفایت نمونه برداری

متغیر	شاخص KMO	آزمون بارتلت		
		مربع کای تقریبی	درجه آزادی	عدد معناداری
جذب	0/794	199/100	10	0/000
نگه داشت	0/904	494/420	10	0/000
توانمندسازی	0/894	423/017	10	0/000
مدیریت منابع	0/904	1182/438	105	0/000
انسانی استراتژیک	0/711	133/806	3	0/000
انتخاب	0/736	196/974	3	0/000
مشارکت	0/706	148/776	3	0/000
ارزیابی عملکرد	0/587	66/293	3	0/000
جبران خدمات	0/650	120/373	3	0/000
کل	0/925	3406/579	435	0/000

منبع: یافته های تحقیق

۴-۴-۴- ارزیابی مدل اندازه گیری

هدف از ارزیابی مدل اندازه گیری، بررسی روابط بین متغیرهای مشاهده شده یا همان گویه های پرسشنامه و متغیرهای پنهان است. در رویکرد مبتنی بر واریانس، ارزیابی مدل اندازه گیری شامل دو بخش روایی و پایایی است. روایی مدل اندازه گیری شامل روایی همگرا (مقدار میانگین واریانس استخراج شده) و روایی واگرا (معیار فورنل لارکر، آزمون بار عرضی و نسبت HTMT) و پایایی آن شامل پایایی تک بعدی (بارهای عاملی) و سازگاری درونی (آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) است (هیر و همکاران، ۲۰۱۳).

۴-۴-۱- روایی همگرا

روایی همگرا نشان دهنده میزان همبستگی مثبت گویه های یک متغیر پنهان در تبیین واریانس آن به صورت مشترک است. بر اساس یک اصل قراردادی، زمانی متغیرهای مشاهده یک متغیر پنهان مناسب شمرده می

جدول (۴): شاخص های روانی واگرایی فورنل لارکر

مدیریت منابع انسانی استراتژیک	توانمند سازی	نگه داشت	جذب	
			۰/۸۲۷	جذب
		۰/۸۱۳	۰/۰۵۸	نگه داشت
	۰/۹۲۶	۰/۶۹۸	۰/۰۵۷	توانمند سازی
۰/۹۱۱	۰/۲۳۰	۰/۵۸۹	۰/۸۰۴	مدیریت منابع انسانی استراتژیک

منبع: یافته های تحقیق

جدول (۵): نتایج حاصل از آزمون HTMT

مدیریت منابع انسانی استراتژیک	توانمند سازی	نگه داشت	جذب	
0	0	0	۰/۸۱۸	جذب
0	0	0/651	0/577	نگه داشت
0	0/080	0/840	0/371	توانمندسازی
0/588	0/560	0/937	0/671	مدیریت منابع انسانی استراتژیک

منبع: یافته های تحقیق

ب) نسبت HTMT

آن گونه که پیش تر نیز ذکر شد، معیار فورنل لارکر به بررسی میزان تک صفتی بودن متغیرهای مشاهده شده می پردازد و آزمون بار عرضی به چند صفتی بودن آن ها. در سال ۲۰۱۳ یک معیار جدید برای بررسی روانی واگرایی مدل اندازه گیری ابداع شده است و آن نسبت چند صفتی بودن متغیرهای مشاهده شده بر تک صفتی بودن آن هاست. این معیار با بررسی نسبت میانگین چند صفتی بودن بر میانگین تک صفتی بودن، در صورت کمتر بودن این نسبت از عدد ۰/۹ مدل اندازه گیری را دارای شرایط روانی واگرا می داند. نتایج حاصل از بررسی این معیار در جدول ۵ ارائه شده است. این نتایج حاکی از واگرایی در روانی مدل اندازه گیری تحقیق است.

۴-۴-۳- پایایی تک بعدی

بار عاملی نشان دهنده میزان اشتراک متغیر مشاهده شده با متغیر پنهان است. به عبارت دیگر بار عاملی به بررسی پایایی متغیر مشاهده شده می پردازد. بر اساس یک اصل قراردادی، زمانی می توان یک متغیر مشاهده شده را پایا دانست که بار عاملی آن بیش از مقدار ۰/۷ باشد. در جدول زیر مقادیر بار عاملی برای تمامی متغیرهای مشاهده شده نشان داده شده است. همان گونه که مشاهده می شود، تمام متغیرهای مشاهده از پایایی نسبی برخوردارند.

جدول (۶): بارهای عاملی

متغیر	گویه	بار عاملی
جذب	در آزمون های استخدامی شرکت سلامت جسمانی و روانی مورد تاکید قرار دارد.	0/797
	در استخدام کارکنان از آزمون های معتبر و به روز استفاده می شود.	0/813
	قبل از استخدام کارکنان نسبت به مسیر شغلی خود توجه می شوند.	0/790
	سازمان اطلاع رسانی لازم را در مورد آزمون های استخدامی، شغل ها و حقوق و مزایای آنها انجام می دهد.	0/809
نگه داشت	در موقع استخدام شرایط علمی و فیزیکی افراد با شغلشان کاملاً تطبیق داده می شود.	0/667
	در شرکت مشاغل جذاب و چالش برانگیز تعریف شده است.	0/812
	ما در اینجا از آزادی عمل، استقلال و اختیارات لازم را در انجام فعالیت های مرتبط داریم	0/897
	مدیران ما با توجه به اصل عدالت و الگو قرار دادن مدیریت مبتنی بر شایستگی حقوق و پاداش ها را پرداخت می کنند.	0/901
توانمند سازی	کارکنان به این سازمان وفادار اند و این وفاداری بخاطر خود سازمان و بخاطر عضوی از آن بودن است.	0/896
	در این سازمان متد های حایجابی و غنی سازی شغلی با هدف کمک به ارتقای شغلی کارکنان بکار گرفته می شود.	0/885
	در مورد کاری که انجام می دهم دقت لازم را انجام می دهم.	0/849
	از نظر مدیران من فردی شایسته برای انجام کارهایم می باشم.	0/867
	مدیران به یادگیری مهارت های مناسب برای انجام امور شغلی کارکنان ارزش قائل هستند.	0/857
	وظایف شغلی که بر عهده کارکنان قرار گرفته همسو و هم جهت با ارزشها و باورهایشان است.	0/895

متغیر	گویه	بار عاملی
	با قبول مسئولیت ها در سازمان در انجام مارها مشارکت می کنم.	0/834
انتخاب	در سازمان ما فرآیند نیرویابی و استخدام منصفانه است.	0/871
	در سازمان، در تصمیمات مربوط با نیرویابی افراد به دنبال منافع شخصی نیستند.	0/836
	در ازمان ما مردان و زنان از فرصت استخدام برابر برخوردارند.	0/852
مشارکت	در سازمان ما سرپرستان از کارکنان می خواهند که در تصمیم گیری مشارکت کنند.	0/896
	در سازمان ما به کارکنان اجازه داده می شود که بسیاری از تصمیمات را اتخاذ کنند.	0/879
	در سازمان ما سرپرستان ارتباط خود را با کارکنان حفظ می کنند.	0/901
ارزیابی عملکرد	در سازمان ما معیارهایی که عملکرد کارکنان از طریق آن ارزیابی می شوند، مناسب با کار آنها می باشد.	0/889
	در سازمان ما عملکرد به طور منطقی و عادلانه ارزیابی می شود.	0/837
	در سازمان ما یک رابطه قوی بین درآمد کارکنان و عملکرد سازمان وجود دارد.	0/861
جبران خدمات	در سازمان ما کارکنان درک می کنند که جبران خدمات چگونه تعیین می شود.	0/809
	در سازمان ما با افزایش مسئولیت ها جبران خدمات به طور مناسب تغییر می کند.	0/853
	در سازمان ما اقدامات مربوط به جبران خدمات عادلانه و منطقی است.	0/753
آموزش	در سازمان ما، سازمان هزینه های آموزش مرتبط با کار کارکنان را می پردازد.	0/871
	در سازمان ما کارکنان فرصت لازم برای بحث با کارفرما در زمینه نیازهای آموزشی را برخوردارند.	0/893
	در سازمان ما فرصت لازم برای آموزش جهت توسعه توانایی ها و مهارت کارکنان فراهم می کند.	0/718

منبع: یافته های تحقیق

جدول (۷): شاخص های پایایی

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
جذب	0/707
نگه داشت	0/926
توانمندسازی	0/912
مدیریت منابع انسانی استراتژیک	0/874
انتخاب	0/813
مشارکت	0/872
ارزیابی عملکرد	0/827
جبران خدمات	0/703
آموزش	0/774

منبع: یافته های تحقیق

۴-۴- سازگاری درونی

سازگاری درونی معیاری برای ارزیابی همسانی مقادیر متغیرهای مشاهده شده در طی یک تحقیق است. دو روش برای ارزیابی سازگاری درونی وجود دارد که عبارتند از: محاسبه ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی که در ادامه به توضیح آن ها پرداخته می شود.

الف) آلفای کرونباخ

پیش فرض آلفای کرونباخ، برابر بودن بار عاملی تمام متغیرهای مشاهده شده برای متغیر پنهان است. به عبارت دیگر آلفای کرونباخ بر اساس همبستگی درونی متغیرهای مشاهده شده به بررسی پایایی آن ها می پردازد. مقدار این ضریب بین ۰ تا ۱ است و حداقل مقدار قابل قبول برای تأیید پایایی، مقدار ۰/۷ است. نتایج حاصل از محاسبه ضرایب آلفای کرونباخ در جدول زیر ارائه شده است. بر اساس مقادیر محاسبه شده، می توان نتیجه گرفت تمامی متغیرهای تحقیق از لحاظ پایایی مطلوب به شمار می روند.

ب) پایایی ترکیبی

پایایی ترکیبی (CR)، یک معیار دیگر برای ارزیابی پایایی مدل اندازه گیری است که بر خلاف آلفای کرونباخ بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده را برابر فرض نمی کند. این معیار نسبتی از مجموع مقادیر بارهای عاملی متغیرهای پنهان به مجموع بارهای عاملی به علاوه واریانس خطا است (هیر و همکاران، ۲۰۱۳). مقدار این ضریب نیز بین ۰ تا ۱ متغیر است و حداقل مقدار قابل

الف) ضریب تعیین

متداول ترین مقیاس برای ارزیابی مدل ساختاری، ضریب تعیین است. این ضریب مشخص کننده نقش متغیر یا متغیرهای برونزا در تبیین متغیر درونزا است. مقدار ضریب تعیین بین ۰ تا ۱ متغیر است که هر چه این مقدار به عدد ۱ نزدیک تر باشد، نشان از خوب بودن متغیرهای برونزا در تبیین متغیر درونزا است. ضرایب محاسبه شده برای متغیرهای تحقیق حاضر در جدول ۴-۱۹ آورده شده است.

جدول (۹): ضرایب تعیین متغیرهای تحقیق

مقدار R ²	متغیر
0/646	جذب
0/525	نگه داشت
0/370	توانمندسازی

منبع: یافته های تحقیق

۴-۵-۲- اعداد معناداری t (T-value)

ابتدایی ترین معیار برای سنجش رابطه‌ی بین سازه‌ها در مدل (بخش ساختاری)، اعداد t است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶، ۲/۵۸، ۳/۲۷ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪، ۹۹٪ و ۹۹/۹ درصد است. البته باید توجه داشت که اعداد t فقط نشان‌دهنده صحت رابطه‌ها است و شدت رابطه‌ی بین سازه‌ها را نمی‌توان با آن سنجید. با استفاده از نرم‌افزار PLS به‌عنوان ابزار برآورد t، روش بوت استرپ^{۱۲} برای ارزیابی t (t-value) انجام می‌شود. نتایج حاصل از این بررسی به شرح جدول است.

جدول (۱۰): خلاصه نتایج آزمون‌ها

شماره فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	مقدار t-value	سطح اطمینان	نتیجه
۱	مدیریت منابع انسانی - استراتژیک- جذب	۰/۸۰۴	۱۹/۶۰۸	۹۹/۹	تایید
۲	مدیریت منابع انسانی - استراتژیک - نگاه داشت	۰/۷۲۵	۸/۳۸۷	۹۹/۹	تایید
۳	مدیریت منابع انسانی - استراتژیک توانمندسازی	۰/۶۰۸	۲/۱۴۰	۰/۹۵	تایید

منبع: یافته های تحقیق

قبول برای آن ۰/۷ توصیه شده است. نتایج حاصل از محاسبه ضرایب پایایی ترکیبی در جدول زیر ارائه شده است. بر اساس مقادیر محاسبه شده، می‌توان نتیجه گرفت تمامی متغیرهای تحقیق از لحاظ پایایی ترکیبی نیز مطلوب بشمار می‌رود.

جدول (۸): شاخص های پایایی

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
جذب	0/816
نگه داشت	0/944
توانمندسازی	0/934
مدیریت منابع انسانی استراتژیک	0/887
انتخاب	0/889
مشارکت	0/921
ارزیابی عملکرد	0/897
جبران خدمات	0/760
آموزش	0/869

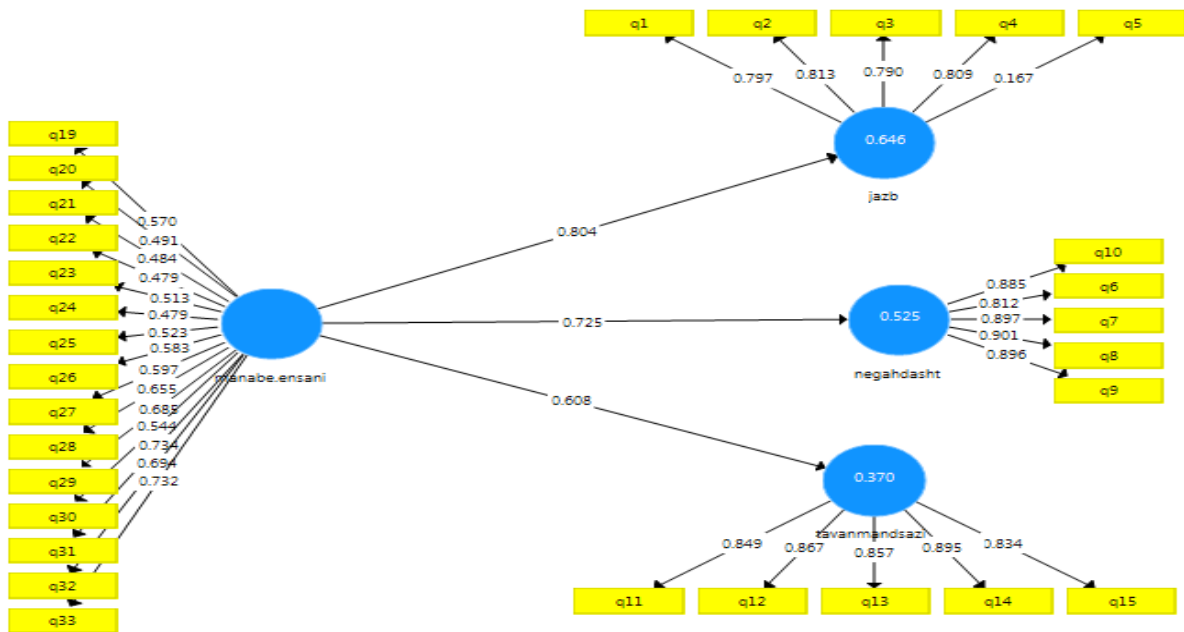
منبع: یافته های تحقیق

۴-۵-۴- ارزیابی مدل ساختاری

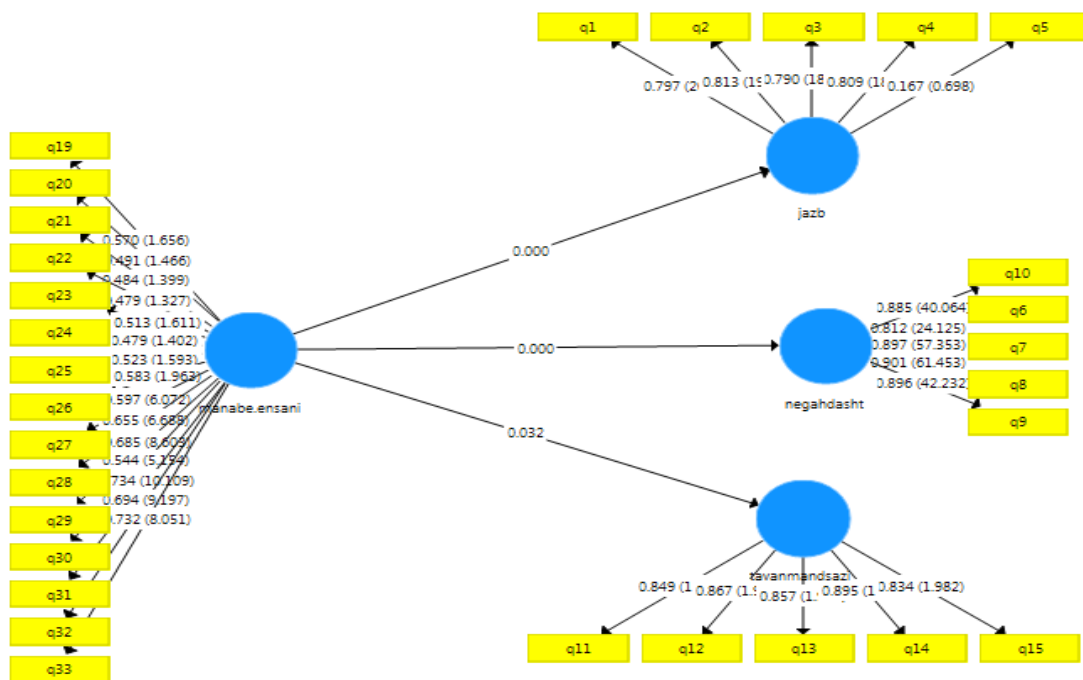
مقصود از ارزیابی مدل ساختاری، بررسی کیفیت تناسب نظریه‌ها و داده‌های تحقیق است. به عبارت دیگر این ارزیابی به منظور آگاهی از میزان تأیید یافتگی نظریه‌های تحقیق در عمل است (هیر و همکاران، ۲۰۱۳). برای ارزیابی مدل ساختاری ابتدا برازش مدل ساختاری مورد بررسی قرار گرفته و سپس به تحلیل مسیرهای آن پرداخته می‌شود.

۴-۵-۱- برازش مدل ساختاری

بر خلاف رویکرد مبتنی بر کوواریانس، در رویکرد مبتنی بر واریانس ارزیابی مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری در رویکرد مبتنی بر واریانس، بر پایه مجموعه‌ای از معیارهای ناپارامتریک صورت می‌پذیرد (هیر و همکاران، ۲۰۱۳). برازش مدل ساختاری بر اساس رویکرد مذکور شامل ۳ مرحله: محاسبه ضرایب تعیین، اندازه اثر و روایی افزونگی است.



شکل (۲): ضرایب مسیر و ضرایب تعیین منبع: یافته های تحقیق



شکل (۳): سطح معناداری و ضرایب تعیین

است. در ادامه به توضیح فرضیه ها و نتایج حاصل از تحلیل مسیر پرداخته می شود.

در جداول فوق، مقادیر بحرانی بالای ۱/۹۶ و سطح معناداری پایین تر از ۰/۰۵ به منزله رد فرض صفر و حفظ ادعای مطرح شده (در قالب فرضیه های تحقیق)

۵- بحث و ارائه پیشنهادات

فرضیه اول به بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب نیروی انسانی می پردازد. با توجه به نتایج به دست آمده، ضریب مسیر این فرضیه مثبت و آماره t آن بزرگتر از مقدار بحرانی است ($1/96 < 0.00$). لذا فرض صفر رد شده و در نتیجه ادعای مطرح شده قبول می شود. و در مجموع می توان گفت مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب نیروی انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. سپس به بررسی تاثیر ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب نیروی انسانی می پردازد. با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل مسیر رابطه بین انتخاب، ارزیابی عملکرد و مشارکت با جذب نیروی انسانی تایید و رابطه بین مشارکت و جبران خدمات با جذب نیروی انسانی رد می شود. به عبارت دیگر انتخاب، ارزیابی عملکرد و آموزش با جذب نیروی انسانی بر جذب نیروی انسانی تاثیر معناداری دارد اما معناداری تاثیر مشارکت و آموزش بر جذب نیروی انسانی مشاهده نگردید. فرضیه دوم به بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نگهداشت منابع انسانی می پردازد. با توجه به نتایج به دست آمده، ضریب مسیر این فرضیه مثبت و آماره t آن بزرگتر از مقدار بحرانی است ($1/96 < 0.00$). لذا فرض صفر رد شده و در نتیجه ادعای مطرح شده قبول می شود. و در مجموع می توان گفت مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نگهداشت منابع انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. سپس به بررسی تاثیر ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نگهداشت نیروی انسانی می پردازد. با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل مسیر رابطه های فوق رابطه بین انتخاب، جبران خدمات و آموزش با نگهداشت نیروی انسانی تایید و رابطه بین مشارکت و ارزیابی عملکرد با نگهداشت نیروی انسانی رد می شود. به عبارت دیگر انتخاب، جبران خدمات و آموزش تاثیر معناداری بر نگهداشت منابع انسانی مشاهده نگردید. فرضیه سوم به بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر توانمندسازی

است ($1/96 < 0.00$). لذا فرض صفر رد شده و در نتیجه ادعای مطرح شده قبول می شود. و در مجموع می توان گفت مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر توانمندسازی تاثیر مثبت و معناداری دارد. سپس به بررسی تاثیر ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر توانمندسازی نیروی انسانی می پردازد. با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل مسیر رابطه های فوق رابطه بین جبران خدمات، مشارکت و ارزیابی عملکرد با توانمندسازی نیروی انسانی تایید و رابطه بین انتخاب و آموزش با توانمندسازی نیروی انسانی رد می شود. به عبارت دیگر جبران خدمات، مشارکت و ارزیابی عملکرد تاثیر معناداری بر توانمندسازی دارد اما معناداری تاثیر انتخاب و آموزش بر توانمندسازی در جامعه آماری مشاهده نگردید.

با توجه به یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها و مباحث مطرح شده، پیشنهادهای کاربردی زیر به مدیران سازمان‌های مورد مطالعه ارائه می‌شود. با توجه به تائید فرضیه اول تحقیق مبنی بر وجود رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و جذب نیروی انسانی پیشنهاد می‌شود مدیران با متعهد شدن بیشتر در رعایت جنبه های مختلف مدیریت استراتژیک منابع انسانی از جمله انتخاب، ارزیابی عملکرد و آموزش بتوانند جذب نیروی انسانی ماهر را تسهیل کنند. با توجه به تائید فرضیه دوم تحقیق مبنی بر وجود رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نگهداشت نیروی انسانی پیشنهاد می‌شود مدیران با متعهد شدن بیشتر در رعایت جنبه های مختلف مدیریت استراتژیک منابع انسانی از جمله جبران خدمات و سیستم حقوق و مزایای مناسب بتوانند نیروی انسانی ماهر و با تجربه خود را حفظ کنند. با توجه به تائید فرضیه سوم تحقیق مبنی بر وجود رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و توانمندسازی نیروی انسانی پیشنهاد می‌شود مدیران با متعهد شدن بیشتر در رعایت جنبه های مختلف مدیریت استراتژیک منابع انسانی از جمله مشارکت و ارائه اختیارات لازم به کارکنان بتوانند در امر توانمندسازی نیروی انسانی خود موفق باشند. با توجه به تائید رابطه مثبت بین آموزش و توانمندسازی به مدیران پیشنهاد می‌شود با متعهد دانستن خود نسبت به آموزش های منظم و ضمن خدمت

تحقیق حاضر از کارکنان آموزش و پرورش شهرستان میاندوآب برای جمع آوری داده ها استفاده شده است. از میان پاسخ دهندگان ۷۲ درصد آن ها را آقایان تشکیل می دهند. همچنین ۳۶ درصد آنها بین ۳۰ الی ۴۰ سال داشته ۳۳ درصد آنها سابقه کار بین ۱۱ الی ۱۵ سال و ۴۰ درصد آنها را نیز افراد لیسانس تشکیل می دهد. فرضیه اول ما عبارت است اینکه مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب نیروی انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها در فصل چهارم، این فرضیه رد نشده است؛ بنابراین می توان گفت مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور مستقیم در بین کارکنان جامعه آماری تحقیق، پیش بین مناسبی برای جذب نیروی انسانی به شمار می رود ($\beta = 0.80, t = 19.61, p < 0.001$). به عبارت دیگر مدیریت استراتژیک منابع انسانی اثر مثبت و معناداری بر جذب نیروی انسانی دارد. معناداری و مثبت بودن فرضیه فوق هم سو با نتایج حاصل از تحقیق کامران نژاد و همکاران (۱۳۹۰) و کاری و کرین (۲۰۰۳) می باشد. و همچنین به بررسی تک تک ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبتی بر جذب نیروی انسانی پرداختیم. بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها در فصل چهارم، این مسئله در برخی ابعاد تایید و در برخی رد شده است؛ بنابراین می توان گفت ابعاد انتخاب، ارزیابی عملکرد و آموزش به طور مستقیم در بین کارکنان جامعه آماری تحقیق، پیش بین مناسبی برای جذب به شمار می رود. در حالی که ابعاد مشارکت و جبران خدمات تأثیر معناداری بر جذب ندارند. فرضیه دوم عبارت است اینکه مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نگهداشت نیروی انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها در فصل چهارم، این فرضیه رد نشده است؛ بنابراین می توان گفت مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور مستقیم در بین کارکنان جامعه آماری تحقیق، پیش بین مناسبی برای نگهداشت نیروی انسانی به شمار می رود ($\beta = 0.73, t = 8.39, p < 0.001$). به عبارت دیگر مدیریت استراتژیک منابع انسانی اثر مثبت و معناداری بر نگهداشت نیروی انسانی دارد. معناداری و مثبت بودن فرضیه فوق هم سو با نتایج حاصل از تحقیق

ضمنی توانمندسازی کارکنان خود را فراهم آورند. با تایید وجود رابطه مثبت بین آموزش و جذب به مدیران پیشنهاد می شود با برگزاری کلاس ها و دوره های آموزشی در ابتدا بتوانند اقدام به جذب نیروهای متخصص تری کنند. به محققین آینده پیشنهاد می شود که به ریشه یابی علت عدم معناداری رابطه بین مشارکت با جذب و نگهداشت بپردازند. پیشنهاد می شود برای تحقیق آینده ارتباط سایر ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی را با متغیرهای تحقیق بررسی شود. پیشنهاد می شود ارتباط جذب، توانمند سازی و نگه داشتن با یکدیگر نیز مورد بررسی قرار گیرد. پیشنهاد می شود به بررسی علت معنادار نبودن رابطه بین برخی ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی و جذب، توانمندسازی و نگهداشت پرداخته شود. پیشنهاد می شود به دلیل نوآورانه بودن مدل آن را با جوامع آماری مختلف و در سازمان های مختلف ارزیابی نمایند. پیشنهاد می شود علاوه بر پرسشنامه از سایر ابزارها از جمله مصاحبه و گزارش های شخصی نیز استفاده شود.

۶- نتیجه گیری و محدودیت های پژوهش

این تحقیق به چارچوب مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نقش مهم آن در جذب، نگهداشت و توانمندسازی کارکنان تأکید دارد. هدف تحقیق پاسخ به این سؤال است که آیا مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب، نگهداشت و توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد یا خیر. بر این اساس فرضیه هایی مطرح و مدل مفهومی برای تحقیق در نظر گرفته شد که در آن مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عنوان متغیر مستقل که متشکل از زیر متغیر های انتخاب، مشارکت، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و آموزش می شود و جذب، نگهداشت و توانمندسازی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شدند. جهت بررسی هدف تحقیق، جامعه آماری تحقیق، کارکنان شعب بانک کشاورزی شهر ارومیه انتخاب شدند. با استفاده از فرمول کوکران و نرخ بازگشت ۹۷ درصدی پرسشنامه ها، در نهایت نمونه آماری قابل استفاده به ۱۳۳ عدد رسید که نتایج با استفاده از نرم افزارهای SPSS و Smart PLS3 تحلیل شدند. در

را در جامعه آماری متنوع‌تری بررسی کرد. نوآورانه بودن مدل و تعداد بسیار اندک مطالعات داخلی و خارجی انجام‌شده سبب می‌شود امکان مقیاس نتایج تحقیق با نتایج آن‌ها میسر نباشد. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده فقط از پرسشنامه استفاده‌شده است، می‌توان از سایر ابزارها برای جمع‌آوری داده‌ها نظیر، مصاحبه، مشاهده و غیره نیز استفاده کرد. در تمام کشورهای توسعه‌یافته یکی از عوامل پیش‌برنده کار تحقیقاتی وجود منابع اطلاعاتی فراوان، به‌موقع و در دسترس می‌باشد؛ اما در کشورهای در حال توسعه یافته به علت عدم وجود مراکز اطلاعاتی مسنجم، عدم توانایی استفاده از قدرت کامپیوتر در بعد وسیع، مانع از به جریان درآمدن اطلاعات از طرف منابع به‌طرف محققین و مراکز تحقیقاتی شده است. در کشور ما نیز همین محدودیت‌ها در زمینه دستیابی به اطلاعات وجود دارد. عدم دقت و حوصله لازم برخی از پاسخ‌گویان، هرچند سعی گردید که با توجه به غیر احتمالی بودن نمونه‌گیری، دقت لازم در یافتن نمونه‌هایی که مایل به پاسخگویی درست و باحوصله داشتند، به عمل آید. یکی از ضعف‌هایی که متأسفانه در کشور ما وجود دارد این است که برای تحقیقات علمی ارزش زیادی قائل نمی‌شوند، به همین جهت سازمان‌ها با محققان و پژوهشگران دانشگاهی چه در زمینه ارائه اطلاعات و چه در زمینه پر کردن پرسشنامه همکاری لازم را نمی‌کنند. در این تحقیق نیز، همانند بسیاری از تحقیقات دیگر، محقق با این مشکل مواجه بوده است و برای رفع این مشکل و غلبه بر این محدودیت مسئولین و دستگاه‌های اجرایی رده‌های بالای جامعه می‌توانند با استفاده از برنامه‌های آموزشی مناسب در این زمینه فرهنگ‌سازی لازم را انجام دهند و ارزش و اهمیت تحقیقات علمی را برای سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها روشن کرده و فرهنگ مشارکت و همکاری در این زمینه را در آن‌ها پرورش دهند.

یعقوبی و احمدنیا چنجان (۱۳۹۲) و کامران نژاد و همکاران (۱۳۹۰) می‌باشد. و همچنین به بررسی تک تک ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبتی بر نگهداشت نیروی انسانی پرداختیم. بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در فصل چهارم، این مسئله در برخی ابعاد تأیید و در برخی رد شده است؛ بنابراین می‌توان گفت ابعاد انتخاب، جبران خدمات و آموزش به‌طور مستقیم در بین کارکنان جامعه آماری تحقیق، پیش‌بین مناسبی برای نگهداشت به شمار می‌رود. در حالی که ابعاد مشارکت و ارزیابی عملکرد تأثیر معناداری بر نگهداشت ندارند. فرضیه سوم عبارت است اینکه مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر توانمندسازی نیروی انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در فصل چهارم، این فرضیه رد نشده است؛ بنابراین می‌توان گفت مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌طور مستقیم در بین کارکنان جامعه آماری تحقیق، پیش‌بین مناسبی برای توانمندسازی نیروی انسانی به شمار می‌رود، $(\beta = 0.61, t = 2.14, p < 0.05)$ به عبارت دیگر مدیریت استراتژیک منابع انسانی اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی نیروی انسانی دارد. معناداری و مثبت بودن فرضیه فوق هم سو با نتایج حاصل از تحقیق سید جوادین و همکاران (۱۳۹۲) و ریگان و لاسچینگر (۲۰۱۶) می‌باشد. و همچنین به بررسی تک تک ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبتی بر توانمندسازی نیروی انسانی پرداختیم. بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در فصل چهارم، این مسئله در برخی ابعاد تأیید و در برخی رد شده است؛ بنابراین می‌توان گفت ابعاد جبران خدمات، مشارکت و ارزیابی عملکرد به‌طور مستقیم در بین کارکنان جامعه آماری تحقیق، پیش‌بین مناسبی برای جذب به شمار می‌رود. در حالی که ابعاد انتخاب و آموزش تأثیر معناداری بر جذب ندارند.

هر تحقیق با محدودیت‌هایی مواجه است. این تحقیق نیز با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. این تحقیق به بررسی رابطه بین متغیرها در شعب بانک کشاورزی و در گستره جغرافیایی شهر ارومیه محدود شده است، برای اطمینان از درستی نتایج به‌دست‌آمده می‌توان این روابط

فهرست منابع

- ۱) احمدی، پ؛ صفری، ک؛ نعمتی، م؛ (۱۳۸۹)، مدیریت توانمند سازی کارکنان؛ رویکردها، الگوها، راهبردها، برنامه ها و ارزیابی تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول.
 - ۲) اصیلی، غ، هندی س (۱۳۸۹)، بررسی تطبیقی فرایند جذب و ارایه مدل مناسب برای سازمان های دانشی، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال هشتم، شماره ۲۲، صص ۶۹-۹۴.
 - ۳) آرمسترانگ، م، (۱۳۸۵)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، اعرابی، سید محمد و داود ایزدی، نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.
 - ۴) رضای دیزگاه، مراد، فرحبد، فرزین (۱۳۸۹)، تأثیر راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی روانشناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۲۰.
 - ۵) امین، ف، سیدجوادی، س، رضانی، ع. (۲۰۱۴). تدوین مدل برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی بر مبنای فرایند توانمندسازی کارکنان. فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت بازرگانی، 251-270، 6(2).
 - ۶) عبدالمی، ب؛ اشرفی، س؛ بررسی رابطه شرایط سازمانی و راهبردهای مدیریتی با توانمندسازی مدیران مدارس. دوره ۸، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۱، صفحه ۹۱-۱۱۴.
 - ۷) جهانگیری، ع، مهر علی، ا. ه & امیر هوشنگ. (۲۰۰۸). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساعد پژوهشنامه مدیریت اجرایی، 37-56، 8(29).
 - ۸) رضایی دیزگاه، م، فرحبد، ف. ۱۳۸۹، تاثیر راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی روان شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان.
 - ۹) سعادت؛ ا (۱۳۸۶)، مدیریت منابع انسانی؛ تهران، سمت.
 - ۱۰) صامعی، ح؛ " استراتژی های کارکردی مدیریت منابع انسانی؛" تدبیر، شماره ۲۰۴، ۱۳۸۸، ص ۲۸
 - ۱۱) ضیائی، م، عباس آیبیگی اصفهانی، س، (۱۳۸۷)، نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان
- دانشگاه تهران، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱.
- ۱۲) عبداللهی، ب، نوه ابراهیم، ع (۱۳۸۵)، توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، نشر ویرایش، تهران، چاپ اول
 - ۱۳) محمدی، ح (۱۳۸۸)، عوامل مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی، تعاون، سال بیستم، شماره ۲۰۴ و ۲۰۵.
 - ۱۴) نوری ش، نوآوری، م. (۱۳۸۷)، در جذب منابع انسانی، ماهنامه تدبیر
 - ۱۵) هاشمی، س، پور امین (۱۳۹۰)، چالشهای فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه.
 - ۱۶) یعقوبی، ن، نورمحمد، احمدنیا چنیجانی. (۲۰۱۴). بررسی رابطه بین رویکرد راهبردی نظام نگهداشت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی، 2(3)، 49-64.
 - ۱۷) عبدالمی، ب، اشرفی فشی، س. (۱۹۷۰). بررسی رابطه شرایط سازمانی و راهبردهای مدیریتی با توانمندسازی مدیران مدارس. اندیشه های نوین تربیتی، 8(2)، 91-114.
 - ۱۸) منوریان، ع، قلی پور آ، احمدی ح، شعبانی ا. شناسایی فرهنگ سازمانی در چهارچوب ارزش های رقابتی کوئین و تاثیر آن بر فرایندهای نظام جذب مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه: یک شرکت بیمه).
 - ۱۹) مهرعلی زاده، ی؛ رعدی افسوران، ن؛ عبدالله پ، معتمدی، م. (۲۰۱۳). بررسی ابعاد توانمند سازی نیروی انسانی در سازمان های دولتی (موردکاوی یکی از سازمان های مورد مطالعه ایران. مجله علوم تربیتی، 6(2)،
 - ۲۰) میری ع؛ سبزی کاران ا. (۱۳۹۰) بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران (منطقه تهران).

- the 21st century. Human resource management review, 8(3), 215-234.
- 36) Mello, J.A. (2002). Strategic Human Resource Management. South – Westrn: Thomson Learning.
- 37) Pardo del Val, Manuela, and Bruce Lloyd. "Measuring empowerment." Leadership & organization development journal 24.2 (2003): 102-108.
- 38) Regan, S., Laschinger, H. K., & Wong, C. A. (2016). The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration. Journal of nursing management, 24(1), E54-E61.
- 39) Sánchez, Antonio Aragón, Gregorio Sánchez Marín, and Arleen Mueses Morales. "The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance." Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa 24.3 (2015): 138-148.
- 40) Schneieder, B. & Schmitt, N. (1986). Staffing Organizations (2th Ed). Glenview, II: Scott, Foresman.
- 41) Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. Human resource management review, 1(3), 203-225.
- 42) Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of management, 18(2), 295-320
- ۲۱) وطنی خ ۱۳۸۸ بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی (مطالعه موردی ادارات کل برنامه ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت. ۴۲-۴۸.
- ۲۲) ملاحسینی ع، ارسلان ۱۳۸۸.۱ بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان های دولتی شهرستان رفسنجان.
- ۲۳) میرکمالی، س. م.، حاج خزیمه، م.، ابراهیمی، ص. ا.، صلاح الدین. (2015). شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب (مورد: کارکنان دانشکده‌های پردیس فنی دانشگاه تهران). فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، 1394(22), 9-18
- 24) Armstrong, M. (2006). Strategic human resource management: a guide to action.
- 25) Armstrong, M. (2009) A Handbook Of Human Resource.
- 26) Management Practice (11th Ed.) London: Kogan Page.
- 27) Baird, Kevin, and Haiyin Wang. "Employee empowerment: extent of adoption and influential factors." Personnel Review 39.5 (2010): 574-599.
- 28) Byars, L.L. and Rue, L.W., 2011. Human resource management (10 ed.), New York, Mc Graw-Hill: PP. 246-97.
- 29) Burbach, R., & Royle, T. 2010. Talent on demand?: Talent management in the German and Irish
- 30) subsidiaries of a US multinational corporation. Personnel Review, 39(4): 414-431
- 31) Caruth, D.L., Caruth, G.D. and Pane, S.S., 2009. Staffing the contemporary organization, Praeger, London
- 32) Cheng, H.-H., & Yang, H.-L. (2014). The antecedents of collective creative efficacy for information system development teams. Journal of Engineering and Technology Management, 33, 1-17 .
- 33) Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. The International Journal of Human Resource Management, 24(9), 1872-1893.
- 34) Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. European Management Journal, 17(4), 422-430.
- 35) Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in

یادداشت‌ها

1. Byars and Rue
 2. Caruth and Pane
 3. Festing & et al
 4. Burbach & Royle
 5. Wright & McMahan
 6. Wright & snell
 7. Schneieder and Schmitc
 8. Mello
 9. Armstrong
 10. Tubbs & Moss
 11. Baird & Wang
 12. Bootstrap

The effect of human resources strategic management to attract, retain and empower human resources (case study: Agricultural Bank of Urmia)

Reza Rostamzadeh

Assistant Professor, Department of Management, Urmia Branch, Islamic Azad University, Urmia, Iran.
(Corresponding Author)
r.rostamzadeh@iaurmia.ac.ir

Hossein Boudaghi Khajenobar

Assistant Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

Zeynab Soltani

Young Researchers and Elite Club, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

Abstract

The research on strategic human resources management framework and its important role in attracting, retaining, and empowering employees is emphasized. The aim of the research is to answer the question whether strategic human resources management to attract, retain and empower effective or not. Based on this hypothesis was considered in the design and conceptual model for research Where strategic human resource management as an independent variable that consists of the following variables selection, participation, performance appraisal, compensation and training, and attract, retain and empowerment were considered as the dependent variable. The research aims to study, study population, employees were selected branches of the Agricultural Bank city of Urmia is the number of branches to 13 branches. 210 is equal to the population size according to the formula for determining sample size and sample size of 136 people. Results After collecting and analyzing data with software spss and pls confirm the results revealed three main hypotheses.

In other words, the strategic management of human resources and a significant positive impact on attracting, retaining, and empowering human resources is among the staff of the Agricultural Bank city of Urmia.

Keywords: strategic management of human resources, recruiting, retention, empowerment of human resources, the Agricultural Bank