



**Research Paper**

**Investigating the Impact of Human Resource Management Practices on the  
Organization Development and Employee Performance**

**Aman Allah Rahpeyma\***: Assistant Professor, Department of Management and Accounting, Zarghan Branch, Islamic Azad University, Zarghan, Iran

**Rasol Cheragh Sahar**: Adjunct Professor, Department of Management, Yasouj branch, Islamic Azad University, Yasouj, Iran

**Mohammad Hadi Bahrani**: Ph.D student, Department of Management, Yasouj branch, Islamic Azad University, Yasouj, Iran

**Mohammad Sasanpour**: Ph.D student, Department of Management, Yasouj Branch, Islamic Azad University, Yasouj, Iran

**Received:** 2024/06/13 **PP** 119-132 **Accepted:** 2024/08/21

**Abstract**

The purpose of this research is to investigate the impact of human resource management practices on organizational development and employee performance. This research is of applied type and data collection has been done using library and field method by distributing questionnaire among 280 employees of Shiraz University. Data collection was done using a researcher-made questionnaire and was done by random method. To verify the validity of the questionnaire, content validity and confirmatory factor analysis were used, and Cronbach's alpha and SPSS software were used to determine the reliability of the questionnaire. The research hypotheses were also tested using the path analysis method with the help of AMOS software. The results of this research indicate the existence of a positive and direct effect of human resource management methods on the performance of employees. Also, the results show that the performance of employees is not significant in the relationship between human resource management practices and the performance of the organization.

**Keywords:** Management, Human resources, Development, Organization, Employee performance.

**Citation:** Rahpeyma, A A., Cheragh Sahar, R., Bahrani, M H., Sasanpour, M. (2024). **Investigating the impact of human resource management practices on the organization development and employee performance.** *Journal of Development Studies and Resource Management*, 2(7), 119-132.

## Extended Abstract

### Introduction

The important issue that exists in the direction of human resources development is that the improvement of human resources cannot be achieved only with specialized training, but it is necessary to develop employees through various methods, and this is important except by implementing strategic management in the field of management. Human resources will not be possible because the main goal of human resources management in any organization is to help optimal performance to achieve organizational goals. Human resource strategies are the primary solutions that help organizations shape the skills, attitudes and behaviors of people and thus achieve organizational goals. The strategies of the human resources department necessarily specify the general directions of the performance of human factors in order to achieve the goals of the organization. In such a way that the use of various human resources strategies can increase or decrease the possibility of achieving the overall goals of an organization. Human resource management strategy is a management method based on competence and in which human resources development is emphasized more.

### Methodology

The current research is of an applied type and by using the library and field method by

distributing the management strategy and employee performance questionnaire among 280 employees of Shiraz University, information has been collected. Descriptive and inferential statistics such as linear regression and Friedman have been used to analyze the data.

### Results and discussion

The results obtained from the data analysis show that human resource management strategies have an impact on the development of the organization and the performance of employees. are direct and meaningful, but the compatibility component does not have a meaningful relationship.

### Conclusion

Achieving the goals and development of the organization depends on the ability of the employees to perform the assigned tasks and adapt to the changing conditions and environment. The implementation of training programs for human resources and organization development allows people to effectively continue their activities and increase their efficiency with the appropriateness of organizational and environmental changes. Due to the rapid progress of science, working methods in organizations can also be changed and transformed. Also, increasing the efficiency of organizations depends on increasing human resources, and increasing the efficiency of human resources depends on training and developing knowledge and skills and creating desirable and successful behaviors.

## References

1. Akbaripour, A. & Amini Lari, M. (2017). The relationship between human capital strategies and financial performance improvement in Zagros Southern Oil & Gas Company. In: National Conference on Scientific Research in Management, Accounting, Law, and Social Sciences. Shiraz: Islamic Azad University, Zarghan Branch & Applied Science University, Shooshtar Branch. [In Persian]
2. Armstrong, M. (2001). Human resource strategies. Translated by Khodayar Abili & Hasan Movaghi. Tehran: Farā Publications. [In Persian]
3. Armstrong, M. (2007). Strategic human resource management. Translated by Seyed Mohammad Erabi & Davoud Izadi. Research Office Publications. [In Persian]
4. Armstrong, Michael, A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, 2006
5. Business Fundamentals, Managing Human Resources, Harvard Business school 2002
6. Dessler, Gary, Human Resource Management, Prentice Hall, 2005
7. Dhoopar, A., Sihag, P., & Gupta, B. (2022). Antecedents and measures of organizational effectiveness: A systematic review of

- literature. *Human Resource Management Review*.
8. Gunasekara, N., Barhate, B., Alizadeh, A., & Capuchino, R. G. (2022). A human resources development professional's framework for competencies during COVID-19 and unrest. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 34(2), 37-43
  9. Habibi, A. (2019). Organizational performance evaluation. Retrieved from <https://parsmodir.com/db/theory/performance.php> [In Persian]
  10. Hassankhani, M. (2016). The effect of the alignment of human resource strategies on optimizing employee performance (Qom Municipality). Master's thesis. Faculty of Literature and Humanities, Islamic Azad University, Varzeghan Branch. [In Persian]
  11. Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., & Eriksen, T. L. M. (2022). Can leadership training improve organizational effectiveness? Evidence from a randomized field experiment on transformational and transactional leadership. *Public Administration Review*, 82(1), 117- 131
  12. Kane, Bob, Palmer, Ian, "Strategic HRM or managing the employment relationship?", *International Journal of Manpower*, Vol.16, 5/6, 1995
  13. Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9(1), 2080325
  14. Naveed, R. T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100178.
  15. Niazi, A., & Afkaneh, M. (2022). Investigating the effect of human resource development on organizational effectiveness through the mediating role of organizational justice. The 6th International Conference on Global Studies in Humanities, Management, and Entrepreneurship. [In Persian]
  16. Pabrajai, A. (2022). The role and importance of human resource management in organizational development. The 1st National Conference on Theoretical Approaches and Modern Technologies. *Journal of Modern Information Sciences & Technologies*, 9, 1337. [In Persian]
  17. Rostamzadeh, R., Boudaghi Khajeh Nobar, H., & Soltani, Z. (2016). Investigating the impact of strategic human resource management on recruitment, retention, and empowerment of human resources in Bank Keshavarzi, Urmia City. *Management Futures Studies*, 27(2). [In Persian]
  18. Saadat, Esfandiar. (2007). Human resource management. Tehran: SAMT Publications. [In Persian]
  19. Sareen, D.B. (2018). Relationship between strategic human resource management and job satisfaction. *International Journal of Current Research in Life Sciences*, 7(03): p1229-1233
  20. Walker, J. (1996). Strategic human resource planning. Translated by Khodabakhsh Dashgerzadeh. Tehran: SAMT Publications. [In Persian]
  21. Waya, S. A, Johnson, D. E, "Theorizing about the impact of strategic human resource management", *Human Resource Management Review*, Vol.15, 2005



## بررسی تاثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر توسعه سازمانی و عملکرد کارکنان

امان الله راه پیمان؛ استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، واحد زرقان، دانشگاه آزاد اسلامی، زرقان، ایران  
رسول چراغ سحر؛ عضو هیات علمی وابسته، گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران  
محمد هادی بحرانی؛ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران  
محمد ساسان پور؛ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۲۴ صص ۱۱۹-۱۳۳ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۳۱

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تاثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در توسعه سازمانی و عملکرد کارکنان می‌باشد. این پژوهش از نوع کاربردی می‌باشد و با استفاده از روش کتابخانه‌ای و میدانی با توزیع پرسشنامه بین ۲۸۰ نفر از کارکنان دانشگاه شیراز به جمع آوری داده‌ها پرداخته شده است. جمع آوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته و با روش تصادفی انجام شد. برای تأیید روایی پرسشنامه از روایی محتوا و تحلیل عاملی تأییدی و برای تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ و نرم افزار SPSS استفاده شده است. آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز با استفاده از روش تحلیل مسیر به کمک نرم افزار AMOS انجام گردید. نتایج این پژوهش حاکی از وجود تأثیر مثبت و مستقیم شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که عملکرد کارکنان در رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان معنادار نیست.

واژه‌های کلیدی: مدیریت، منابع انسانی، توسعه، سازمان، عملکرد کارکنان

استاد: راه پیمان، امان الله؛ چراغ سحر، رسول؛ بحرانی، محمد هادی و ساسان پور، محمد (۱۴۰۳). بررسی تاثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر توسعه سازمانی و عملکرد کارکنان. فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، ۲(۷)، ۱۱۹-۱۳۳.

## مقدمه

در شرایط کنونی، برتری رقابتی، ایجاد ارزش و تضمین رشد بلندمدت به نحو فزاینده‌ای به نقش سرمایه انسانی سازمان‌ها به معنای مجموعه دانش، نگرش، رفتار، قابلیت‌ها و تجارب کارکنان بستگی دارد. برای دستیابی به چنین جایگاهی، سازمان‌ها ناگزیرند ابزاری را برای جذب، پرورش، انگیزش و نگهداشت چنین سرمایه‌ای به کار گیرند، که از آن به عنوان استراتژی منابع انسانی یاد می‌شود (هوپار و همکاران، ۲۰۲۲). استراتژی منابع انسانی به عنوان یک فرایند عبارت است از مجموعه‌ی خاص از اقدامات منابع انسانی که توسط سازمان برای دستیابی به اهداف خود انجام می‌شود. پرایس در ارائه یک تعریف از استراتژی منابع انسانی عنوان داشت که استراتژی منابع انسانی شامل تمامی فعالیت‌های مرتبط با مدیریت افراد سازمان در قالب برنامه‌ای سازمان یافته و منسجم برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان می‌باشد. برخی نویسندگان در بیان مفهوم استراتژی به عنوان یک نتیجه، اذعان می‌دارند که استراتژی منابع انسانی، الگوی تصمیمات مرتبط با سیاست‌ها و اقدامات مرتبط با سیستم منابع انسانی است (جیکوبسن و همکاران، ۲۰۲۲).

همواره این انتقاد بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی وارد بوده که فاقد یک چارچوب نظری برای تجزیه و تحلیل نظریه‌ها و رویکردهای این رشته است. از آن زمان تاکنون تلاش‌های زیادی در این زمینه انجام گرفته که چارچوب نظری شول و جکسون یکی از کاربردی‌ترین آن‌ها به شمار می‌آید. مطالعه رویکردهای مختلف استراتژی منابع انسانی، امکان مقایسه تطبیقی استراتژی‌ها، سیستم‌ها و کارکردهای منابع انسانی را فراهم می‌سازد. رویکردهای مربوط به استراتژی منابع انسانی در دو سطح استراتژیک و غیراستراتژیک مورد بررسی قرار می‌گیرد (نوید و همکاران، ۱۴۰۱).

رویکردهای استراتژیک در استراتژی منابع انسانی بیانگر اتخاذ تصمیمات فعالانه و استراتژیک در خصوص فعالیت‌های منابع انسانی می‌باشد. هر یک از این رویکردها بر مبنای منطق عقلایی خود، تشریح می‌کنند که استراتژی‌های سازمان و عملیات مدیریت منابع انسانی می‌بایست به منظور تحقق اهداف استراتژیک سازمان دارای چه ویژگی‌هایی باشد و چگونه اجرا گردند. اگر چه در نگاه اول چنین به نظر می‌رسد که این رویکردها به خوبی قادرند موجبات شناخت و پیش‌بینی این که اقدامات مدیریت منابع انسانی تا چه حد در راستای جهت‌گیری استراتژیک سازمان می‌باشد را فراهم آورند، اما همه می‌دانیم که تمامی اقدامات مدیریت منابع انسانی با یکدیگر هماهنگ نیستند و یا این که همگی در جهت هدف استراتژیک سازمان عمل نمی‌کنند. بنابراین، برای دستیابی به یک شناخت جامع، رویکردهای غیر استراتژیک نیز باید مورد توجه قرار گیرند (میکائیلی، ۲۰۲۲).

با بهره‌گیری از رویکردهای غیراستراتژیک می‌توان دریافت که اقدامات و استراتژی منابع انسانی گاهی تحت تأثیر فشارهای نهادی و سیاسی عمل می‌کنند.

مدیریت منابع انسانی، حرکت خود را از سال‌های بسیار دور آغاز نموده تا سازمان را ارتقاء دهد. بخش منابع انسانی، زمانی شکل گرفت که رابرت آون و چارلز باباژ در طول انقلاب صنعتی در قرن هجدهم در اروپا، ایده‌ی ساده‌ای در مورد آن ارائه نمودند. بخش منابع انسانی که به عنوان بخش کارکنان نیز شناخته می‌شود، حدود سال ۱۹۰۰ و زمانی که بسیاری از شرکت‌ها شروع به استخدام کارمند برای شرکت‌های خود نمودند آغاز به کار کرد و از آن جا بود که شرکت‌ها به فکر رفاه کارکنان خود افتادند. برای مدیریت علاقه و رشد شخصی کارکنان و شرکت‌ها، بخش منابع انسانی توسعه یافت (فریس، ۱۹۹۵). سازمان ملی روانشناسی صنعتی (NIIP)، اولین بخش منابع انسانی (HR) است که در سال ۱۹۲۱ به رسمیت شناخته شد. بخش منابع انسانی تا اواسط دهه‌ی ۱۹۹۰، با مسائل استراتژیک در مورد متخصصان و دانشگاہیان سر و کار نداشت، اما امروزه در قرن بیست و یکم، بخش منابع انسانی، شریکی استراتژیک برای رشد هر سازمان یا شرکتی است. سیاست‌های این بخش و تغییرات سیستم، به دلیل جهانی شدن، منجر به افزایش رقابت میان سازمان‌ها شده است. رشد سازمانی و ارزش در بازار، بستگی به این دارد که سیستم منابع انسانی آن‌ها چقدر مفید است و چقدر به کارکنان خود اهمیت می‌دهد. برای دستیابی به چشم‌انداز و مأموریت سازمان، می‌توان از طریق مدیریت منابع انسانی به شکل کارآمد و موثر از استعدادهای انسانی استفاده نمود؛ سازمان با گذشت زمان متوجه این مسأله می‌شود و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی روز به روز مورد تجدید نظر قرار می‌گیرند تا رشد سازمانی و کارکنان بهتر و بهتر شود. مدیریت منابع انسانی عمدتاً مربوط به این سه موضوع است (گوناسکارا و همکاران، ۲۰۲۲):

- ارزیابی تعداد کارکنان مورد نیاز

- برآورده کردن نیازهای ضروری کارکنان

- حفظ خدمات فعلی کارکنان و نحوه‌ی بهبود این خدمات

آن چه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد، این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه باید از روش‌های متعدد به توسعه‌ی کارکنان پرداخت و این مهم جز با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نخواهد بود، چرا که هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی، کمک به عملکرد بهینه برای رسیدن

به اهداف سازمانی است. استراتژی های منابع انسانی راهکارهای اولیه ای هستند که کمک می کنند تا سازمان ها بتوانند مهارت ها، گرایش ها و رفتارهای افراد را شکل دهند و از این طریق به اهداف سازمانی دست یابند. استراتژی های بخش منابع انسانی، الزاماً جهت گیری های کلی عملکرد عوامل انسانی را در راستای دستیابی به اهداف سازمان، مشخص می نمایند. به گونه ای که استفاده از استراتژی های گوناگون منابع انسانی، می تواند امکان تحقق مقاصد کلی یک سازمان را افزایش یا کاهش دهد. استراتژی مدیریت منابع انسانی یک روش مدیریتی مبتنی بر شایستگی است و در آن بیشتر بر توسعه منابع انسانی تأکید می شود (حبیبی، ۱۳۹۸).

باتوجه به مطالب گفته شده پژوهش حاضر به دنبال بررسی تاثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی بر توسعه سازمانی و عملکرد کارکنان می باشد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم مدیریت منابع انسانی، از اواسط دهه هشتاد میلادی معرفی شد و هدف از آن ارایه روش هایی برای مدیریت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمان است. (سعادت، ۱۳۸۶) به منابع انسانی سازمان، دیگر نه به عنوان منبع هزینه بلکه همانند دارایی های ارزشمندی برای کسب مزیت رقابتی نگریسته می شود. به همین دلیل است که برنامه ریزی منابع انسانی از اولویت بالایی در سازمان ها برخوردار شده است. مایکل پورتر بر این باور است که مهارت ها و انگیزش افراد یک شرکت و چگونگی به کارگیری آنها را می توان عامل مهم مزیت رقابتی آن شرکت، به حساب آورد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) به طور کلی، مدیریت منابع انسانی را، شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور رسیدن به اهداف سازمان تعریف کرده اند. به بیان دیگر، مدیریت منابع انسانی عبارت است از: تحلیل نیازهای انسانی سازمان با توجه به شرایط متغیر و انجام اقدامات لازم برای پاسخگویی به این نیازها. مدیریت منابع انسانی را می توان نوعی رویکرد مدیریت بر افراد دانست که بر این چهار اصل استوار است:

کارکنان مهم ترین دارایی سازمان به حساب می آیند و موفقیت سازمان در گرو اعمال مدیریتی اثربخش بر آنها است. اگر سیاست های مربوط به منابع انسانی و خط مشی های سازمان با حصول اهداف سازمان و برنامه های استراتژیک آن پیوند تنگاتنگی داشته باشد و به رسیدن به آن اهداف کمک کند، احتمال موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد.

فرهنگ و ارزش های سازمان، جو سازمانی و رفتار مدیریتی منبعث از آن فرهنگ در دستیابی برتری سازمان تاثیر عمده ای خواهد داشت. بنابراین، فرهنگ سازمان را باید هدایت و اداره کرد.

ترغیب همه اعضای سازمان به همکاری با یکدیگر و رساندن آنان به احساس هدف مشترک، مستلزم تلاشی مستمر است؛ به ویژه حفظ تعهد به تحول، نوعی ضرورت به حساب می آید (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).

بررسی اصول یاد شده، اهمیت استراتژیک مدیریت منابع انسانی سازمان را نشان می دهد. در واقع انجام موفقیت آمیز هر کاری در سازمان، اعم از برنامه ریزی، اجرا و کنترل استراتژی های کلان سازمان، پیاده سازی برنامه های تحول، و پیشبرد اهداف سازمانی بدون مدیریت و توجه جدی به منابع انسانی، امکان پذیر نخواهد بود. از این رو نگاه استراتژیک به نیروی انسانی در قالب مدیریت استراتژیک منابع انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار است.

### مدیریت استراتژیک منابع انسانی

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 می کند. شولر (۱۹۹۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را چنین توصیف کرده است: «تمامی فعالیت های موثر بر رفتار افراد در برانگیختن آنها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان». رایت و مک ماهان (۱۹۹۲) نیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگوی تخصیص برنامه ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت های مورد نظر برای کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش می دانند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم گیری درباره مقاصد و طرح های سازمان که به مسائلی، مانند: اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد کارکنان مربوط می شود. در واقع مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور کلی به روابط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک سازمان می پردازد (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). وجه تمایز اصلی میان مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی، از دیدگاه گست (۱۹۸۹) میزان یکپارچگی مدیریت منابع انسانی با فرایندهای تصمیم گیری استراتژیک سازمان به منظور مقابله با تغییرات محیطی است. بیر (۱۹۹۷) بر این باور است که محیط رقابتی، جهانی شدن و تغییرات مداوم بازار و فناوری، دلایل اصلی دگرگونی مفاهیم مدیریت منابع انسانی و تبدیل آن به مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی تنها بر مهارت های فیزیکی، آموزش های خاص، تخصص های ویژه و کارایی فردی کارکنان تأکید می کرد و به جای آن

که به افراد توجه کند، به کارهایی که توسط افراد انجام می‌شد، تمرکز می‌کرد. در حالی که مدیریت استراتژیک منابع انسانی، علاوه بر توجه به موارد یاد شده، به تمام بخش‌ها، اثربخشی کلی و یکپارچگی فعالیت‌های مختلف سازمان، تاکید می‌ورزد (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).

### اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی

هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی کارکنان را فراهم آورد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهره‌مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می‌شود (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). هدف آن، ایجاد حس هدفمندی و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم امروزی است تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از راه طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تامین شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). دایر و هولدر (۱۹۹۸) بر این باورند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید چارچوبی واحد، گسترده، اقتضایی، و یکپارچه ایجاد کند.

### فضای شکل‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی

در این بخش، با بررسی رویکردهای مختلف، فضای شکل‌گیری استراتژی منابع انسانی تبیین خواهد شد. به طور کلی استراتژی منابع انسانی، در فضایی تعاملی شکل می‌گیرد. تعامل میان رویکردهای بالا به پایین، و پایین به بالا در تدوین استراتژی از یک سو و تعامل میان رویکردهای مبتنی بر توانمندی‌ها، و مبتنی بر بهره‌مندی از فرصت‌های محیطی از سوی دیگر، فضای کلی شکل‌گیری استراتژی منابع انسانی را تشکیل می‌دهد.

تعامل میان رویکردهای بالا به پایین و پایین به بالا، ناظر به این موضوع است که لازمه شکل‌گیری استراتژی‌های اثربخش منابع انسانی، مشارکت مدیران منابع انسانی در کنار مدیران ارشد سازمان در تنظیم و تدوین استراتژی‌های منابع انسانی است. چنین فضای همکاری، سبب آگاهی همه سطوح از الزامات مربوط به جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان و ویژگی‌ها و اقتضات منابع انسانی سازمان شده، در نتیجه تبیین اثربخش‌تر استراتژی‌های منابع انسانی را امکان‌پذیر می‌سازد.

رویکرد بالا به پایین بدین موضوع اشاره می‌کند که استراتژی منابع انسانی سازمان باید از استراتژی سازمان نشئت گرفته، انطباق عمودی بین آنها مشاهده شود. به بیان دیگر، استراتژی منابع انسانی باید جزئی از استراتژی سازمان باشد، به گونه‌ای که از اجرای آن حمایت کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). از سوی دیگر مقتضیات و ویژگی‌های منابع انسانی خود موجب شکل‌گیری استراتژی‌هایی تدریجی می‌شوند. بدین ترتیب که شرایط حاکم بر منابع انسانی سازمان، در گذر زمان استراتژی‌هایی نوظهور و بدون پیشینه را پدید می‌آورند که نشأت گرفته از اقتضات است.

ایجاد مناسب فضای ترسیم شده فوق، باعث تلفیق و همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان و در نتیجه بهره‌برداری اثربخش از منابع انسانی سازمان می‌شود. کارکرد دیگر این تلفیق استراتژیک، ایجاد ارتباط و هماهنگی میان سیاست‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان است. در واقع وجود این ارتباط و هماهنگی از یک سو موجب تطبیق منابع انسانی با تحولات سازمانی شده، از سوی دیگر اجرای استراتژی‌های سازمان را امکان‌پذیر ساخته، اقدامات لازم برای تامین نیازمندی‌های اجرایی آن را در همه سطوح سازمان فراهم می‌سازد (کانوپالمر، ۱۹۹۵). از سوی دیگر، فضای تعاملی دیگری بین دو رویکرد مبتنی بر منابع و توانمندی‌ها و رویکرد بهره‌مندی از فرصت‌ها وجود دارد. هدف اصلی از رویکرد مبتنی بر منابع، بنا به گفته بارنی (۱۹۹۱) توسعه قابلیت‌های استراتژیک است. این کار به واسطه ایجاد تناسب میان منابع و فرصت‌ها و خلق ارزش افزوده از طریق تخصیص اثربخش منابع صورت می‌پذیرد. همل و پاراهالاد (۱۹۸۹) بر این باورند که مزیت رقابتی در صورتی حاصل می‌شود که سازمان بتواند منابع انسانی مناسبی را جذب کرده، یا توسعه دهد؛ به گونه‌ای که امکان تسریع در یادگیری و به کارگیری آموخته‌ها را نسبت به رقیب، برای سازمان پدید آورد.

در طرف مقابل، رویکرد مبتنی بر محیط قرار دارد که به استفاده از فرصت‌های محیطی و تناسب میان استراتژی‌های منابع انسانی با شرایط محیطی اشاره می‌کند. در این رویکرد سازمان با تمرکز بر عوامل محیطی حاکم، اعم از وضعیت نیروی کار از نظر تخصص، حقوق و دستمزد و غیره، الزامات قانونی، شرایط اتحادیه‌ها و اصناف، و مواردی از این قبیل، استراتژی‌های منابع انسانی سازمان را تدوین می‌کند.

### استراتژی حوزه‌های مختلف منابع انسانی

پس از بررسی فضای شکل‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی سازمان، در این بخش به منظور بررسی استراتژی‌های حوزه‌های کارکردی منابع انسانی، الگوی پایه‌ای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی که روش سنتی برنامه‌ریزی بوده، رویکردی بالا به پایین دارد را مینا قرار داده، آن را مورد مطالعه دقیق‌تر قرار می‌دهیم.

در این الگو پس از مشخص شدن استراتژی های سازمان که با توجه به چشم انداز، مأموریت، ارزش های سازمان و با بررسی محیط داخلی و خارجی آن به دست می آید، استراتژی های کلان منابع انسانی تدوین می شوند. تدوین این استراتژی ها نیز مستلزم بررسی عوامل محیطی، با تمرکز بر عوامل مرتبط با نیروی انسانی سازمان است. هر یک از عوامل داخلی و خارجی، نقشی کلیدی در تعیین استراتژی های منابع انسانی سازمان ایفا می کنند. تغییر در هر یک از این عوامل می تواند باعث ایجاد دگرگونی هایی اساسی در جهت گیری های منابع انسانی سازمان شود. بنابراین بررسی مستمر این عوامل به منظور اتخاذ استراتژی ها و سیاست های درست منابع انسانی سازمان، کاملاً ضروری است.

پس از تدوین استراتژی های کلان منابع انسانی، استراتژی های حوزه های عمومی منابع انسانی، یعنی: مدیریت تأمین منابع انسانی، مدیریت توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد، مدیریت پاداش و مدیریت روابط کارکنان تعیین می شوند. هدف از انجام این کار، تبدیل استراتژی های کلان منابع انسانی به استراتژی های حوزه های مختلف کاری منابع انسانی است. بدیهی است در تدوین استراتژی های حوزه های منابع انسانی نیز باید ضمن توجه به استراتژی های کلان، به بررسی عوامل محیطی مؤثر بر آن حوزه خاص پرداخته شود (کین و پالمر، ۱۹۹۵).

به منظور بررسی چگونگی شکل گیری استراتژی های کارکردی منابع انسانی، استراتژی های مدیریت منابع انسانی سازمان ها را در قالب این پنج حوزه عمومی، مورد مطالعه قرار خواهد گرفت.

### تامین منابع انسانی

تامین منابع انسانی، متضمن وجود کارکنان مورد نیاز، برای انجام فعالیت های سازمان است. کپپ (۱۹۸۹) هدف از طراحی و اجرای استراتژی های جذب مدیریت منابع انسانی را چنین عنوان کرده است: «هدف، به دست آوردن و جذب کارکنان مناسبی است که از شایستگی ها، مهارت ها، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزش های آتی برخوردار باشند. روش های انتخاب و جذب کارکنانی که به بهترین شکل می توانند این دسته از نیازهای سازمان را تأمین کنند، باید به عنوان فعالیت اساسی سازمان قلمداد شوند و اکثر سیاست های منابع انسانی که در جهت پرورش و انگیزش کارکنان طراحی می شوند باید بر پایه این فعالیت ها بنا نهاده شوند» (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). به بیان دیگر برنامه ریزی منابع انسانی فرایند بازنگری نظام مند نیازمندی های سازمان، به نیروی انسانی است؛ برای تضمین این که نیروی انسانی مورد نیاز سازمان با مهارت های مورد نظر در زمان لازم در اختیار سازمان خواهند بود (دسلر ۲۰۰۵). برنامه ریزی منابع انسانی را از دو جنبه می توان مورد بررسی قرار داد: برنامه ریزی سخت منابع انسانی

برنامه ریزی نرم منابع انسانی

برنامه ریزی سخت منابع انسانی مبتنی بر تجزیه و تحلیل کمی است و تضمین می کند که تعداد مناسبی از کارکنان کارآمد به هنگام نیاز موجود باشند. اما جنبه نرم برنامه ریزی منابع انسانی پیرامون ایجاد فرهنگ سازمانی است، که میان اهداف سازمان و ارزش ها، باورها و رفتارهای کارکنان هماهنگی و انسجام برقرار کند.

پس از مشخص شدن این نکته که سازمان به چه تعداد نیروی کار، در چه زمانی و با چه مهارت ها و شایستگی هایی نیاز دارد و نیز با مطالعه وضعیت عرضه نیروی کار در محیط پیرامون سازمان و برآورد نیازهای آتی سازمان، مدیران منابع انسانی از راه جذب و حفظ نیرو و یا ایجاد انعطاف پذیری در سازمان، نیروی انسانی مورد نیاز را تأمین می کنند.

جذب نیرو: جذب نیروهای کارآمد از خارج سازمان به منظور مرتفع ساختن نیازهای منابع انسانی، مستلزم انجام این فعالیت ها است:

تعریف نیازهای مهارتی و شایستگی های رفتاری،

تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر تصمیم پیوستن به سازمان، مانند:

حقوق و مزایا

فرصت های ارتقای شغلی

فرصت بهره گیری از مهارت های موجود یا کسب مهارت های جدید

راضی کننده بودن شغل (میزان وظایف، اختیارات و استقلال در انجام کار)

شهرت سازمان

امکان مشارکت افراد در سازمان

محیط کار جذاب

تجزیه و تحلیل فعالیت های رقیبان: بررسی این موضوع که رقیبان سازمان در زمینه عوامل مؤثر بر تصمیم افراد چه اقداماتی انجام می دهند. تدوین ابزار و فونونی به منظور جذب بهترین کارکنان به سازمان. مانند مصاحبه های ساختاریافته و آزمون های روان سنجی (فاندامنتال، ۲۰۰۲) حفظ نیرو: با توجه به چالش های فراوان جذب نیروی انسانی که از کمبود نیروی کار متخصص، رقابت شدید برای جذب نیروهای ماهر و



قوانین و مقررات استخدامی نشئت می‌گیرد، مسأله حفظ منابع انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار است. مطالعات انجام شده در زمینه علل ترک شغل افراد در سازمان‌ها نشان می‌دهند که عواملی چون آینده ضعیف شغلی، عدم علاقه به کار، احساس کم ارزش تلقی شده توسط سازمان، کافی نبودن وظایف کاری، عدم دریافت پاداش مناسب، عدم برخورداری از موقعیت اجتماعی مناسب، محیط کاری خسته‌کننده، احساس تبعیض، فقدان انسجام گروهی و پرداخت غیرمنصفانه و غیر رقابتی دلایل اصلی ترک شغل را تشکیل می‌دهند. بنابراین موارد زیر را می‌توان به عنوان استراتژی‌های حفظ منابع انسانی برشمرد:

طراحی مناسب مشاغل از نظر تنوع، استقلال، امکان رشد و فضای کاری

جبران مناسب و عادلانه خدمات و ارائه پاداش‌های مناسب به افراد

ایجاد نظام مدیریت عملکرد قوی

آموزش، توسعه مهارت‌ها و شناخت توانمندی‌های بالقوه افراد

ایجاد مسیرهای شغلی مشخص و آینده کاری روشن

ایجاد تعهد در کارکنان

تشکیل گروه‌های کاری

### انعطاف‌پذیری

بنا به گفته اتکینسون (۱۹۸۴)، هدف از استراتژی انعطاف‌پذیری باید ایجاد یک شرکت منعطف از راه فراهم آوردن انعطاف‌پذیری بیشتر عملیاتی و نقشی باشد. تخصیص بهینه فعالیت‌ها به کارکنان، استفاده حداکثر از زمان، برونسپاری برخی از فعالیت‌ها و توسعه مهارت‌های کارکنان، به گونه‌ای که قابلیت انجام مشاغل مختلف را داشته باشند، از مسائلی است که باید مد نظر قرار گیرد (آرمسترانگ، ۱۳۸۰). این امر بسیاری از دغدغه‌های مدیران سازمان را در ارتباط با جذب و حفظ نیروی انسانی، به ویژه در شرکت‌های پروژه محور مرتفع می‌سازد.

### توسعه منابع انسانی

پیدایی دانش و فناوری‌های نوین، تحولات صنعتی و همچنین جهت‌گیری‌ها و استراتژی‌های جدید سازمان‌ها، آنها را ناگزیر می‌سازد برای بقا در عرصه رقابت، به سوی آموزش و توسعه مداوم منابع انسانی خود گام بردارند (آرمسترانگ، ۱۳۸۰). والتون (۱۹۹۹) توسعه استراتژیک منابع انسانی را چنین توصیف می‌کند: «توسعه استراتژیک منابع انسانی شامل این موارد است: ایجاد، حذف، اصلاح و تعدیل مسئولیت‌ها و فرایندها و راهنمایی و هدایت افراد به شیوه‌ای که همه افراد و گروه‌ها به مهارت، دانش و شایستگی‌هایی که برای قبول و انجام وظایف فعلی و آتی سازمان لازم است، مجهز شوند» (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).

هدف از توسعه استراتژیک منابع انسانی، ایجاد چارچوبی فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان است. بخش اعظم فرایندهای توسعه منابع انسانی متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط، کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت‌های خود ترغیب شد. ممکن است فعالیت‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌های سنتی آموزشی نیز باشند، اما تأکید این فعالیت‌ها بر توسعه سرمایه معنوی سازمان و ترویج و ارتقای پویایی سازمانی، گروهی و فردی است. افزایش شایستگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان سازمان باید به عنوان یکی از سیاست‌های اصلی توسعه منابع انسانی مورد توجه جدی قرار گیرد.

### مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد، حوزه‌ای از منابع انسانی است که می‌تواند بیشترین سهم را در بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. هدف از استراتژی‌های مدیریت عملکرد، افزایش اثربخشی سازمان، افزایش بهره‌وری کارکنان و گروه‌ها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی و افزایش تعهد و انگیزه در کارکنان است. استراتژی‌های مدیریت عملکرد به مسائلی همچون چگونگی مدیریت سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده، می‌پردازد. مدیریت عملکرد را می‌توان به عنوان روشی استراتژیک و یکپارچه برای فراهم آوردن موفقیتی پایدار برای سازمان‌ها از راه بهبود عملکرد کارکنان تعریف کرد. مدیریت عملکرد از این جهت استراتژیک است که به مسائل گسترده فراروی سازمان می‌پردازد؛ این که آیا در محیط خود به گونه‌ای اثربخش فعالیت می‌کند و این که جهت کلی حرکت سازمان به سمت دستیابی به اهداف سازمانی است یا خیر؟ استراتژی‌های مدیریت عملکرد اهداف عمده زیر را دنبال می‌کنند (دسلر، ۲۰۰۵):

کمک به نیروی انسانی در جهت بهبود عملکرد

توسعه و پرورش کارکنان در جهت طی مسیر شغلی

استفاده از نظرات کارکنان برای بهبود سازمان

مشارکت و تشویق کارکنان  
گردآوری اطلاعات لازم برای جبران خدمت کارکنان  
کشف نقاط قابل بهبود و برنامه ریزی برای بهبود آنها  
سیستم مدیریت عملکرد را می توان متشکل از سه جزء: عوامل مورد ارزیابی، ورودی ها و خروجی های سیستم دانست. عوامل اصلی مورد ارزیابی سیستم مدیریت عملکرد عبارتند از:

میزان دستیابی به اهداف  
رعایت ارزش های اصلی سازمان  
ویژگی های افراد، مانند: انگیزه، مهارت های فردی و خلاقیت  
توان بالقوه افراد

ورودی های سیستم را می توان با این عنوان ها و به صورت زیر بیان کرد:

محدوده های مورد ارزیابی  
عوامل کلیدی موفقیت و شاخص های عملکرد  
قابلیت های مورد نیاز سطوح مختلف سلسله مراتب شغلی  
اهداف یا الزامات مشخص مشاغل گوناگون  
و در نهایت خروجی های سیستم موارد را در برمی گیرند:  
ارزیابی و درجه بندی عملکرد  
برنامه های بهبود عملکرد مانند آموزش  
برنامه بهبود شغلی  
ارزیابی از پایین به بالا

شرط مهم و اساسی در پیاده سازی استراتژی های مدیریت عملکرد، برخورداری از حمایت کامل مدیریت ارشد و مشارکت کامل مدیران صف است. نقش کارکنان در فرایند مدیریت عملکرد نیز باید بسیار دقیق و روشن باشد، زیرا آنان باید این فرایند را از خود بدانند و با مشارکت خود زمینه بهبود عملکرد سازمان را فراهم آورند. سازمان هایی در بهبود عملکرد خود با توفیق همراه خواهند بود که به این هدف بنیادین توجه کنند: «ایجاد فرهنگی که در آن افراد و گروه ها مسئولیت بهبود مستمر فرایند کسب و کار و مهارت ها و میزان مشارکت خود را به عهده می گیرند» (آرمسترانگ، ۱۳۸۰).

### استراتژی های پاداش

استراتژی های پاداش بر چگونگی تهیه و طراحی برنامه ها توسط سازمان، به منظور اطمینان از این که رفتارها و عملکرد مؤثر کارکنان در تحقق اهداف سازمان مورد تقدیر قرار می گیرند، تمرکز می کنند. همان گونه که گومز-مجیا و بالکین (۱۹۹۲) معتقدند، استراتژی پاداش عبارت است از «به کارگیری مطلوب سیستم پاداش به عنوان یک ساز و کار یکپارچه ساز کلیدی که از راه آن تلاش های واحدهای فرعی مختلف و کارکنان آنها به سمت تحقق اهداف استراتژیک یک سازمان جهت داده می شود.» استراتژی پاداش باید بر پایه این اصل مهم بنا نهاده شود که منبع نهایی ایجاد ارزش کارکنان سازمان هستند. این امر به معنای آن است که فرایندهای پاداش باید به گونه ای خلاق به نیازهای کارکنان و نیازهای سازمان پاسخ دهد. مبنای این استراتژی باید الزامات سازمان به بهبود عملکرد در کوتاه مدت و بلندمدت باشد. استراتژی پاداش می تواند از تغییر حمایت کند، فعالیت سازمان را تقویت کرده و رسمیت ببخشد.

استراتژی پاداش باید موجب انسجام و یکپارچگی فرایندها و سیاست های پاداش با استراتژی رشد و بهبود عملکرد شود. همچنین این استراتژی باید باعث تقویت ارزش های سازمان، به ویژه ارزش هایی مانند: خلاقیت، کارگروهي، انعطاف پذیری، کیفیت و ارائه خدمات به مشتری شده، نیز موجب بهبود فرهنگ سازمانی و گسترش رفتارهای مطلوب در بخش های مختلف سازمان شود. در این صورت استراتژی پاداش می تواند نقش مهمی در تحقق اهداف سازمان ایفا کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).

استراتژی پاداش می تواند جهت گیری های گوناگونی داشته باشد (مبانی تجارت، ۲۰۰۵):

جذب و حفظ نیروی انسانی  
ایجاد انگیزه در افراد برای بهبود عملکرد  
ایجاد انگیزه در افراد برای مشارکت بیشتر در برنامه های سازمان

هدف، ایجاد استراتژی پاداشی است که تناسب و توازن فرایندها و سیاست‌های پاداش با اهداف کسب و کار و منابع انسانی سازمان و عملی بودن آنها را تضمین کند. عواملی که در تدوین استراتژی پاداش تأثیرگذار هستند را می‌توان بدین گونه بیان کرد:

قوانین و مقررات: الزامات قانونی دولت درباره پرداخت‌ها و عقد قرارداد

سیاست‌های سازمان

سیاست‌های مدیران ارشد در ارتباط با استراتژی‌ها و وضعیت مالی سازمان، سیاست‌های اتحادیه‌ها و اصناف

وضعیت بازار: میزان پرداخت‌های موجود در بازار کار

یکی از نکات قابل توجه در پاداش کارکنان، ایجاد تناسب میان نیازهای افراد و پاداش‌های تخصیص داده شده به آنان است. با توجه به این که افراد مختلف دغدغه‌ها و نیازهای متفاوتی دارند، پاداش‌های در نظر گرفته شده برای آنان باید متناسب با نیازهایشان باشد. این امر موجب اثربخشی بیشتر استراتژی پاداش و ترغیب افراد برای تلاش بیشتر در جهت تحقق اهداف سازمانی می‌شود (دسلر، ۲۰۰۵).

### مدیریت روابط کارکنان

اساس الگوی مدیریت منابع انسانی در زمینه روابط کارکنان را می‌توان بدین گونه بیان کرد که مدیریت روابط کارکنان، عاملی برای ایجاد و توسعه تعهد در کارکنان، تأکید بر منافع متقابل، تغییر رویه از چانه‌زنی گروهی به سوی قراردادهای فردی، بهره‌گیری از تکنیک‌های افزایش مشارکت کارکنان مانند حلقه‌های کیفیت یا گروه‌های بهبود، تأکید پیوسته بر کیفیت، افزایش انعطاف‌پذیری در توافقاتنامه‌های کاری، تأکید بر کار گروهی و هماهنگ ساختن شرایط برای همه کارکنان است. استراتژی روابط کارکنان با توجه به شرایطی که پیش‌روی سازمان‌ها است، طراحی می‌شود. عواملی چون استراتژی سازمان، چارچوب‌های قانونی، مسائل اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، و سیاست‌های کلان کشوری و بین‌المللی موضوعاتی هستند که بر استراتژی روابط کارکنان تأثیر فراوانی می‌گذارند. ایجاد روابط مناسب با اتحادیه‌ها و کارکنان یکی از استراتژی‌های بنیادی هر سازمانی است. این امر باعث ایجاد اعتماد و احترام متقابل، بینشی مشترک در مورد برنامه‌های آتی، مبادله مستمر اطلاعات، اهداف و فرهنگ مشترک و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری می‌شود.

لازم به ذکر است که پژوهش‌هایی در زمینه متغیرهای مورد بحث در پژوهش حاضر انجام شده است که در این بخش به مرتبط ترین موارد اشاره می‌گردد:

پابرجا (۱۴۰۱) در پژوهش خود در مورد جایگاه و اهمیت مدیریت منابع انسانی در توسعه سازمانی، به آموزش منابع انسانی، برنامه ریزی، سرمایه گذاری برای نیروی انسانی، ایجاد انگیزه در نیروی انسانی، هدف‌ها، اثربخشی و کارآیی، بهره‌وری در مدیریت منابع انسانی، که یکی از کارهای مدیران منابع انسانی می‌باشد اشاره نموده است.

نیازی و همکاران (۱۴۰۱) با هدف بررسی تأثیر توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی از طریق نقش میانجی عدالت سازمانی، پژوهشی انجام دادند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی و عدالت سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری دارد، همچنین تأثیر مستقیم و معنادار عدالت سازمانی بر اثربخشی سازمانی نیز به تایید رسیده است. در نهایت مشخص شد عدالت سازمانی در تأثیر توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی نقش میانجی مستقیم و معناداری دارد.

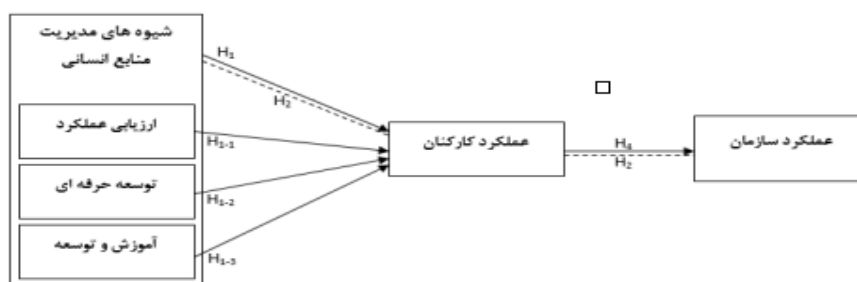
اکبری پور و امینی (۱۳۹۶)، در تحقیقی به بررسی رابطه استراتژی‌های سرمایه انسانی با بهبود عملکرد مالی شرکت بهره برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی پرداختند. نتایج نشان داد که مدیریت ارزش، کنترل ریسک، کنترل هزینه با استراتژی‌های سرمایه انسانی رابطه مثبت دارند و کنترل ریسک بیشترین قدرت پیش بینی کنندگی را دارد.

رستمزاده، بوداچی خواجه نویر و سلطانی (۱۳۹۵)، نیز در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب، نگه داشت و توانمندسازی نیروی انسانی بانک کشاورزی به بررسی چارچوب مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نقش مهم آن در جذب، نگه داشت و توانمندسازی کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر جذب، نگهداشت و توانمندسازی و به طور کلی عملکرد نیروی انسانی در بین کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه دارد.

حسنخانی (۱۳۹۵)، در پژوهشی تأثیر تناسب استراتژی‌های منابع انسانی بر بهینه سازی عملکرد کارکنان شهرداری کلانشهر قم را بررسی کرد. نتایج نشان داد، تناسب استراتژی‌های منابع انسانی بر بهینه سازی عملکرد کارکنان شهرداری کلانشهر قم تأثیر مثبت و معناداری دارد.

سارین (۲۰۲۱) تحقیقی در خصوص روابط میان مدیریت منابع انسانی استراتژیک و رضایت شغلی انجام داده و چنین نتیجه گرفت که استراتژی‌های مؤثر بر مدیریت منابع انسانی و اقدامات مدیریتی به طور مستقیم بر عملکرد و رفتار کارکنان و رضایت شغلی آنان تأثیر می‌گذارد.

هوانگ لیائو (۲۰۲۰)، در پژوهشی تأثیر چشم انداز، استراتژی و منابع انسانی بر روی عملکرد خدماتی سازمان‌های غیر انتفاعی را بررسی کردند. نتایج نشان داد، چشم انداز سازمان دارای تأثیر چشمگیر مثبتی بر روی استراتژی‌های مدیریت بوده و استراتژی‌های مدیریت دارای تأثیر چشمگیر مثبتی بر روی مدیریت منابع انسانی می‌باشد.



با توجه به مدل مفهومی پژوهش فرضیه‌های زیر ارائه گردید:  
 شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد.  
 ارزیابی عملکرد تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان دارد.  
 توسعه حرفه‌ای تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان دارد.  
 آموزش و توسعه تأثیر معناداری در عملکرد کارکنان دارد.

### مواد و روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پژوهش، پیمایشی - تحلیلی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان دانشگاه شیراز هستند که تعداد آن‌ها حدود ۱۰۰۰ نفر بوده است.

### ابزار اندازه‌گیری و پایایی و روایی

در پژوهش حاضر در جهت آزمون مدل ارائه شده از پرسشنامه‌ی محقق ساخته با ۳۲ سوال استفاده گردید که شامل سوالات مرتبط با شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با ۱۳ سوال (ارزیابی عملکرد ۴ سوال، توسعه حرفه‌ای ۴ سوال، آموزش و توسعه ۵ سوال)، عملکرد کارکنان با ۱۳ سوال، (کارایی ۳ سوال، برنامه ریزی کاری ۳ سوال، خلاقیت و نوآوری ۴ سوال، تلاش کاری ۳ سوال)، عملکرد سازمان با ۶ سوال است. در رابطه با محقق شدن پرسشنامه شاخص‌های مربوط به ابعاد تمامی متغیرهای موجود در پژوهش حاضر با مطالعه به ادبیات تحقیق جمع‌آوری گردید برخی از منابع مورد استفاده شامل تحقیقات افرادی نظیر: (سینتای و نگرام، ۲۰۱۶)، (یانگ و همکاران، ۲۰۱۴) و (طاوولی و همکاران، ۱۳۹۷) می‌باشد.

### روایی و پایایی پرسشنامه

برای تأیید روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شد بدینصورت که پرسشنامه طراحی شده به تعدادی از خبرگان دانشگاهی در این حوزه داده شده است. بعد از روایی محتوایی، روایی سازه نیز با کمک تحلیل عاملی تأییدی انجام شده و روایی سازه‌های پرسشنامه نیز تأیید شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه از یک پیش‌آزمون برای ۳۰ پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ برای سازه‌های اصلی پژوهش توسط نرم افزار SPSS.24 استفاده شد.

جدول ۱- ضریب آلفای کرونباخ سوالات پرسشنامه به تفکیک متغیرها

| نام متغیر                    | تعداد گویه | آلفای کرونباخ |
|------------------------------|------------|---------------|
| شیوه‌های مدیریت منابع انسانی | ۱۳         | ۰/۷۶۵         |
| عملکرد کارکنان               | ۱۳         | ۰/۸۳۱         |
| عملکرد سازمان                | ۶          | ۰/۸۲۲         |

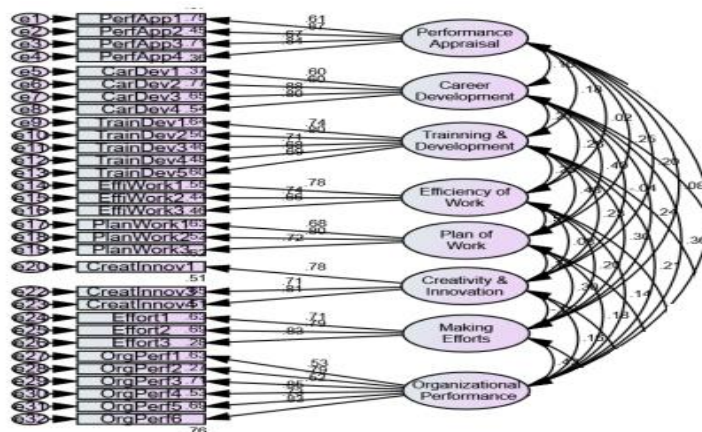
روش تحلیل داده‌ها در این پژوهش از روش‌های آمار توصیفی نظیر جداول فراوانی و درصد بهره گرفته شده و برای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها از نرم‌افزار SPSS برای آزمون KMO و بارتلت و از نرم‌افزار AMOS نیز در دو مرحله استفاده شده است. در مرحله اول که مدل اندازه‌گیری ارائه می‌شود، تحلیل عاملی تأییدی به وسیله نرم افزار AMOS انجام داده و روایی هم راه، روایی واگرا و برازش مدل تأیید شده و در مرحله دوم که مدل تحلیل مسیر ارائه می‌شود، مدل ساختاری و معناداری فرضیات مربوط به مدل به وسیله نرم افزار AMOS آزمون شده است.

### بحث و ارائه یافته‌ها

در مجموع ۲۸۰ پاسخ دهنده، پاسخنامه‌ها را تکمیل نمودند. ۱۷۸ نفر از پاسخ دهندگان (63.6%) مرد و ۱۰۲ نفر (36.4%) زن هستند. تحصیلات شرکت کنندگان مقطع کارشناسی به بالا بوده است. به منظور استفاده از روش مناسب در تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها، ابتدا باید آزمون نرمال بودن داده‌های جمع آوری شده انجام گیرد. لذا ضریب چولگی و کشیدگی داده‌ها به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها محاسبه گردید. نتایج نشان داد که ضریب چولگی تمامی متغیرها در بازه (۳،-۳) و ضریب کشیدگی نیز در بازه (۵،-۵) قرار دارد لذا توزیع داده‌ها به صورت نرمال است. برای انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مساله اطمینان حاصل شود که اندازه نمونه برای تحلیل مناسب باشد. بدین منظور از شاخص کفایت نمونه و آزمون بارتلت استفاده شد. مطابق جدول زیر مقدار شاخص KMO برابر ۷/۹۱ است، تعداد نمونه برای تحلیل عاملی و تحلیل مسیر با مدل معادلات ساختاری مناسب است. همچنین مقدار sig آزمون بارتلت، کوچکتر از ۵ درصد است که نشان می‌دهد فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود و تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است.

جدول ۲- ضریب آلفای کرونباخ سؤالات پرسشنامه به تفکیک متغیرها

|          |                   |
|----------|-------------------|
| ۰/۷۹۱    | آزمون کفایت نمونه |
| ۴۹۶۷/۹۸۸ | Approx Chi-squar  |
| ۲۷۹      | درجه آزادی        |
| ۰/۰۰۰    | Sig               |



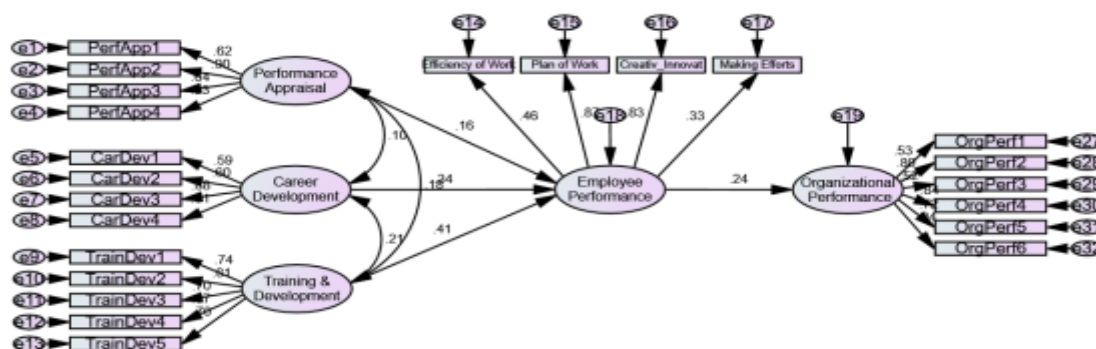
شکل ۱- مدل اصلاحی پس از حذف سه گویه با بار عاملی ضعیف

بر اساس نتایج خروجی نرم افزار، سؤالات ۲۲-۱۱-۱۶، پرسشنامه فاقد حداقل سطح مطلوبیت بار عاملی بودند و به این دلیل از مجموعه سؤالات کنار گذاشته شدند. مدل اصلاحی پس از حذف سه گویه با بار عاملی ضعیف حاصل شد که نتایج تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار Amos و پس از حذف سه گویه با بار عاملی ضعیف، مطابق شکل ۱- حاصل گردید.

جدول ۳- روایی و پایایی متغیرها

| شاخص             | ASV  | MSV   | AVE   | Cr    | نتیجه |
|------------------|------|-------|-------|-------|-------|
| ارزیابی عملکرد   | ۰/۷۱ | ۰/۳۶۷ | ۰/۶۱۲ | ۰/۸۸۸ | تایید |
| توسعه حرفه‌ای    | ۰/۷۲ | ۰/۲۳۴ | ۰/۶۸۵ | ۰/۸۲۱ | تایید |
| آموزش و توسعه    | ۰/۶۳ | ۰/۲۶۵ | ۰/۵۶۷ | ۰/۸۳۲ | تایید |
| کارایی کار       | ۰/۶۱ | ۰/۱۸۹ | ۰/۵۴۳ | ۰/۸۹۲ | تایید |
| برنامه ریزی کاری | ۰/۶۷ | ۰/۱۲۳ | ۰/۴۵۹ | ۰/۸۳۳ | تایید |
| خلاقیت و نوآوری  | ۰/۸۹ | ۰/۱۰۹ | ۰/۶۲۸ | ۰/۷۶۹ | تایید |
| تلاش کاری        | ۰/۵۹ | ۰/۲۸۹ | ۰/۵۷۸ | ۰/۷۸۸ | تایید |
| عملکرد سازمان    | ۰/۵۶ | ۰/۲۳۱ | ۰/۵۵۵ | ۰/۸۹۷ | تایید |

برای سنجش پایایی مدل، به بررسی پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ پرداخته شد. شرط لازم برای برقراری پایایی، این است که مقدار CR بیشتر از ۷/۱ باشد. خروجی نرم افزار مطابق جدول ۳- نشان می‌دهد که مدل پژوهش دارای روایی سازه و پایایی مناسبی است. در بررسی مدل ساختاری، با انجام تحلیل مسیر، روابط بین سازه‌ها بررسی شد و از این طریق فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق مورد آزمون قرار گرفت. شکل ۲-مدل ساختاری پژوهش را در حالت ضرایب نشان می‌دهد. در اجرای این مدل، مقداری که برای هر یک از شاخص‌های متغیر عملکرد کارکنان، در نظر گرفته شده است، بر اساس محاسبه میانگین سؤالات مورد استفاده برای سنجش همان شاخص، حاصل شده است.

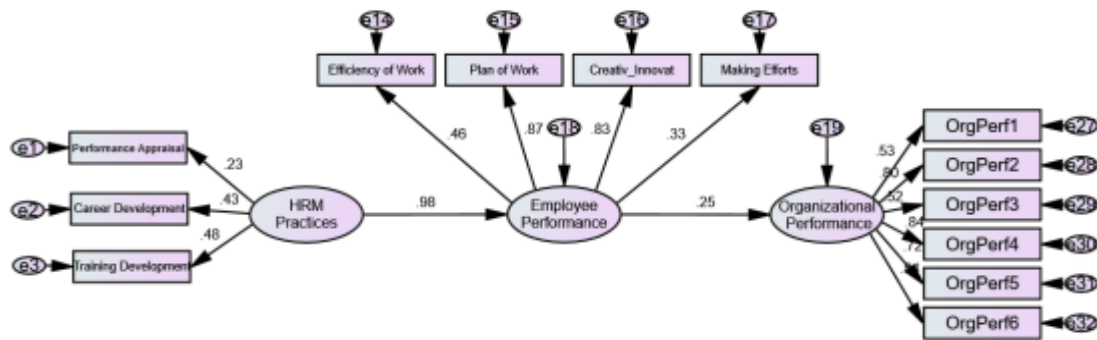


شکل ۲- مدل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب استاندارد جهت بررسی فرضیه‌ها

جدول ۴- نتیجه آزمون فرضیه‌های فرعی

| فرضیه‌ها  | معناداری | آماره t | ضریب مسیر | نتیجه   |
|---|----------|---------|-----------|---------|
| ارزیابی عملکرد تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان دارد. | ۰/۰۵۲    | ۱/۹۷۶   | ۰/۱۹۴     | معنادار |
| توسعه حرفه‌ای تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان دارد.  | -        | ۳/۶۷۵   | ۰/۲۳۴     | معنادار |
| آموزش و توسعه تأثیر معناداری در عملکرد کارکنان دارد.  | -        | ۳/۷۸۹   | ۰/۳۹۸     | معنادار |

با توجه به جدول ۴-، مقدار آماره t برای هر سه فرضیه، بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ حاصل شده است، لذا چنین نتیجه گرفته می‌شود که هر سه فرضیه فرعی مورد تأیید هستند. مدل ساختاری پژوهش را جهت آزمون فرضیه‌های اصلی اول و چهارم، در حالت ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. در اجرای این مدل، مقداری که برای هر یک از شاخص‌های متغیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، در نظر گرفته شده است، بر اساس محاسبه میانگین سؤالات مورد استفاده برای سنجش همان شاخص، حاصل شده است.



شکل ۳- دلیل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب استاندارد

نتیجه آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش در جدول ۵- ارائه شده است. همانطور که مشاهده می‌شود مقدار آماره  $t$ ، برای هر دو فرضیه بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ حاصل شده است، لذا چنین نتیجه گرفته می‌شود که هر دو فرضیه مورد تأیید می‌باشند.

جدول ۵- نتیجه آزمون فرضیه‌های اصلی

| فرضیه‌ها   | معناداری | آماره $t$ | ضریب مسیر | نتیجه   |
|--|----------|-----------|-----------|---------|
| شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان تاثیر دارد. | ۰/۰۰۲    | ۲/۷۸۹     | ۰/۹۸۸     | معنادار |
| عملکرد کارکنان بر عملکرد سازمان تاثیر دارد.                | ۰/۰۱۲    | ۲/۳۴۵     | ۰/۲۳۲     | معنادار |

### نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه اول نشان داد که بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد که با یافته‌های مطالعات انجام شده توسط حسن (۲۰۱۶) اوتو و میشرا (اوتو و همکاران (۲۰۱۹) و منذور و همکاران (۲۰۱۹) همسو است. یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه فرعی اول تأیید کرد که بین ارزیابی عملکرد و عملکرد کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد که با یافته‌های مطالعات انجام شده توسط اوتو و همکاران، (۲۰۱۸) همسو است. نتایج پژوهش معناداری فرضیه فرعی دوم را تأیید کرد و مشخص شد که بین توسعه حرفه‌ای و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد که با نتایج حاصل از مطالعات وتو و همکاران، (۲۰۱۹) مغایرت دارد. با تأیید فرضیه فرعی سوم نیز مشخص شد که بین آموزش و توسعه و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد که با یافته‌های مطالعات انجام شده توسط وتو و همکاران، (۲۰۱۹) همسو و یکسان است. بررسی فرضیه دوم نشان داد که نقش متغیر عملکرد کارکنان در رابطه میان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد معنادار نیست. این نتیجه با نتایج پژوهش کاتو (۲۰۱۹) و اوتو و همکاران (۲۰۱۹) مغایرت دارد. برای بررسی دلایل رد این فرضیه می‌بایست ابتدا به نتیجه بررسی فرضیه چهارم توجه نمود. علیرغم اینکه تأثیر عملکرد کارکنان بر سازمان معنادار است، اما ضریب مسیر برابر با ۰/۲۳۲ می‌باشد که نشان می‌دهد همبستگی بین عملکرد کارکنان و سازمان چندان زیاد نیست و همین موضوع باعث گردیده تا تأثیر عملکرد کارکنان معنادار ندارد. برای اینکه تأثیر عملکرد کارکنان بر عملکرد سازمان افزایش یابد، می‌توانیم شاخص‌های عملکرد کارکنان را تقویت نماییم که در بخش پیشنهادها، تشریح گردیده است.

توسعه منابع انسانی یکی از مهمترین اهداف هر سازمان است چرا که حضور نیروی کار ماهر و متخصص در انجام امور می‌تواند در جهت بهبود شرایط سازمان قدم بردارد و در رسیدن به اهداف به آنها کمک نماید. با توجه به بررسی موضوع تحقیق و همچنین نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها می‌توان دریافت که توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی اثر می‌گذارد. این بدان معناست که هر قدر یک سازمان به بهبود و آموزش مستمر نیروی کار خود اهمیت دهد، میزان اثربخشی و زمان رسیدن به اهداف سازمانی بهبود می‌یابد. در صورتی که نیروی کار در جای درست قرار نگیرد و همچنین دچار مالکیت در محیط کاری خود شود، بدون شک بازدهی الزم را نداشته و موجب آسیب دیدن مسیر سازمان در رسیدن به اهداف می‌گردد. مالیک و همکاران (۲۰۲۲) و هوپار و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقات خود به نتایج مذکور رسیدند.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد.

بنابر تأثیر استراتژی‌های مدیریت بر عملکرد کارکنان پیشنهاد می‌شود:

که در راستای دستیابی به اهداف سازمانی از کارکنان متخصص و متعهدی استفاده شود و در این راستا استانداردها و اهداف سازمانی به اطلاع تمامی کارکنان برسد  
 با توجه به تأثیر استراتژی های مدیریت بر توانایی کارکنان پیشنهاد می شود دوره های آموزشی ضمن خدمت کتابخانه ها براساس مطالعات نیازسنجی کاری کارکنان باشد.  
 بنا به تأثیر استراتژی های مدیریت بر اعتبار کارکنان پیشنهاد می شود که تصمیمات سازمانی منصفانه بوده و انتصاب افراد براساس ضوابط و شایستگی صورت پذیرد.  
 فرصتهای لازم به منظور ارتقاء کارکنان با توجه به تأثیر استراتژی های مدیریت بر انگیزش کارکنان، فراهم شود.

## منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل، ۱۳۸۰، جمعی از مشاوران ارشد شرکت کوپرزاند لیبراند، راهبردهای منابع انسانی، ترجمه خدایار ابیلی و حسن موفقی، انتشارات فرا.
۲. آرمسترانگ، مایکل، ۱۳۸۶، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهش
۳. اکبریور، ع؛ امینی لاری، م. (۱۳۹۶). رابطه استراتژی های سرمایه انسانی با بهبود عملکرد مالی شرکت بهره برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی. در: کنفرانس ملی تحقیقات علمی جهان در مدیریت، حسابداری، حقوق و علوم اجتماعی. شیراز: دانشگاه آزاد اسلامی واحد زرقان؛ دانشگاه علمی کاربردی شوشتر
۴. پابرجای، علی، ۱۴۰۱، جایگاه و اهمیت مدیریت منابع انسانی در توسعه سازمانی اولین کنفرانس ملی رویکردهای نظری و فناوری های نوین، فصلنامه علوم و فنون نوین اطلاعات، (۹)، ۱۳۳۷.
۵. حبیبی، آ. (۱۳۹۸). ارزیابی عملکرد سازمانی. قابل دسترس در آدرس <https://parsmodir.com/db/theory/performance.php>
۶. حسخانی، م. (۱۳۹۵)، تأثیر تناسب استراتژی های منابع انسانی بر بهینه سازی عملکرد کارکنان (شهرداری کلانشهر قم). پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ورزقان .
۷. رستمزاده، ر؛ بوداقی خواجه نوبر، ح؛ سلطانی، ز. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب، نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی بانک کشاورزی شهر ارومیه. آینده پژوهشی مدیریت، ۲۷(۲)
۸. سعادت، اسفندیار، ۱۳۸۶، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت.
۹. نیازی، ارسلان، افکانه، محمد، ۱۴۰۱، بررسی تاثیر توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی از طریق نقش میانجی عدالت سازمانی، ششمین کنفرانس بین المللی مطالعات جهانی در علوم انسانی مدیریت و کارآفرینی.
۱۰. واکر، جیمز، ۱۳۷۵، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، تألیف خدابخش داشگرزاده، انتشارات سمت.
11. Armstrong, Michael, A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, 2006
12. Business Fundamentals, Managing Human Resources, Harvard Business school 2002
13. Dessler, Gary, Human Resource Management, Prentice Hall, 2005
14. Dhooar, A., Sihag, P., & Gupta, B. (2022). Antecedents and measures of organizational effectiveness: A systematic review of literature. Human Resource Management Review,.
15. Gunasekara, N., Barhate, B., Alizadeh, A., & Capuchino, R. G. (2022). A human resources development professional's framework for competencies during COVID-19 and unrest. New Horizons in Adult Education and Human Resource Development, 34(2), 37-43
16. Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., & Eriksen, T. L. M. (2022). Can leadership training improve organizational effectiveness? Evidence from a randomized field experiment on transformational and transactional leadership. Public Administration Review, 82(1), 117- 131
17. Kane, Bob, Palmer, Ian, "Strategic HRM or managing the employment relationship?", International Journal of Manpower, Vol.16, 5/6, 1995
18. Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. Cogent Psychology, 9(1), 2080325
19. Naveed, R. T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. Journal of Innovation & Knowledge, 7(2), 100178.



20. Sareen, D.B. (2018). Relationship between strategic human resource management and job satisfaction. *International Journal of Current Research in Life Sciences*, 7(03): p1229-1233
21. Waya, S. A, Johnson, D. E, "Theorizing about the impact of strategic human resource management", *Human Resource Management Review*, Vol.15, 2005