

بررسی تاثیر استراتژی جذب بر عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی (مورد مطالعه: شهرستان آستارا)

فاطمه جوهری^۱، موسی رضوانی چمن زمین^۲، سیده فتانه مقیمی^۳

چکیده:

هدف این پژوهش، بررسی تاثیر استراتژی جذب بر عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی شهرستان آستارا می باشد. روش پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی و همبستگی است. جامعه آماری شامل کارکنان ۲۵ سازمان دولتی شهرستان آستارا می باشد که تعداد آنها در سال ۱۳۹۴، حدوداً ۷۰۰ نفر بودند، از این تعداد ۲۴۸ نفر به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب با جامعه آماری به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزارهای جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه استاندارد عملکرد کارکنان اچپو با

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی- مدیریت نیروی انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا، ایران F.johari12908@yahoo.com

۲. عضو هیات علمی گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا، ایران.

۳. عضو هیات علمی گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا، ایران.

۲۸ سوال و پرسشنامه استاندارد استراتژی جذب دکتر مقیمی و همکاران با ۲۰ سوال بود. برای تایید روایی محتوا از نظرات اساتید خبره استفاده گردید که نتیجه حاکی از تایید روایی پرسشنامه ها بود. برای تایید پایایی پرسشنامه ها به روش آلفای کرونباخ برای استراتژی جذب و عملکرد کارکنان به ترتیب برابر ۰/۹۶ و ۰/۹۵ محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد و بر اساس مثبت بودن ضریب همبستگی اسپیرمن، یافته های پژوهش نشان داد که استراتژی جذب بر عملکرد کارکنان تاثیر مستقیم و معنی داری دارد.

واژگان کلیدی: استراتژی جذب، عملکرد کارکنان، سازمان های دولتی، استراتژی.

مقدمه :

امروزه با توجه به کوچک سازی سازمان ها و یا متناسب سازی سازمان ها در کم و کیف منابع انسانی، استراتژی جذب در جذب افراد مستعد و حذف افراد فاقد شرایط تاثیر بسزایی دارد. سازمان ها با در دست داشتن منابع انسانی کارآمد، می توانند به فرآیند خلق ارزش و تقویت بنیاد سازمان بپردازند و با اجرای استراتژی جذب منابع انسانی به عنوان استراتژی اساسی سازمان ، کارکنان مستعد را جذب کرده و پرورش دهند و در جهت ارتقای عملکرد کارکنان حرکت کرده و زمینه های تحقق اهداف سازمانی را فراهم آورند. با توجه به این که امروزه بیش از هر زمان دیگری مشخص شده است که رشد و توسعه عملکرد کارکنان در گروی استفاده صحیح از منابع انسانی آن سازمان می باشد. در واقع مدیریت منابع انسانی ، مدیریت عملکرد کارکنان یک سازمان است (اسکارپلو و لدوینکا، ۱۹۸۸). بنابراین، باید استراتژی جذب منابع انسانی را پایه و اساس توسعه عملکرد کارکنان

سازمان ها دانست. موفقیت و شکست سازمان بستگی به چگونگی جذب و نگهداری منابع آن سازمان دارد. همچنین انتخاب و به کارگیری شایسته ترین افراد در هر شغل و البته متناسب با سازمان، یکی از مهمترین مسائل و تصمیمات مدیریتی محسوب می شود (آذر، احمدی و سبط، ۱۳۸۹). بنابراین قبل از پرداختن به مقوله رشد و توسعه عملکرد کارکنان بایستی به استراتژی جذب منابع انسانی که زیر بنای اساسی هر سازمانی است اندیشید. آن چه مسلم است، سازمان ها نیاز به انعطاف پذیری و نوآوری برای مواجهه با رقبا دارند. به منظور انجام این مهم، استراتژی جذب و عملکرد کارکنان از جمله ساز و کار و مولفه هایی هاست که باید دائما مورد توجه سازمان باشد، زیرا از طریق این دو عامل می توان به مزیت رقابتی نائل شد. بر این اساس، سازمان ها به ویژه سازمانهای دولتی کشورهای جهان سوم که نیازمند جهشی عمده در افزایش بهره وری و کارایی می باشند، بایستی زمینه را به گونه ای فراهم سازند که سازمان ها اهمیت استراتژی جذب و عملکرد کارکنان را مدنظر داشته باشند و با اطمینان خاطر، کارکنان مستعد را در جهت اعتلای اهداف سازمانی به کار گیرند. در دنیای کنونی، عملکرد کارکنان پدیده ای پیچیده است که شاید ساده ترین تعبیر برای آن را بتوان مجموعه ای فعالیت های معطوف به دستیابی به اهداف سازمانی دانست، از این رو عملکرد سازمانی به این موضوع مربوط می شود که یک سازمان چه مقدار به اهداف خود رسیده است (سنفورد، ۲۰۰۹). بنابراین ارزیابی عملکرد یک راه کار مناسب جهت بهسازی نیروی انسانی است (توماس، ۲۰۱۰). در مجموع، اگر پذیرفته شود که استفاده از منابع انسانی کارآمد و برتر به مثابه مزیت رقابتی در بهبود عملکرد کارکنان بعد جدیدی از مدیریت منابع انسانی است و سازمان های دولتی می توانند با جذب منابع انسانی برتر به مزیت رقابتی دست یابند، پس می توان نتیجه گرفت که با پیاده سازی استراتژی جذب در سازمان های دولتی می توان عملکرد کارکنان را ارتقاء بخشید. هر چند باید پذیرفت که موفقیت سازمان ها به تعداد نیروی انسانی در یک سازمان وابسته نیست، بلکه به جذب و حفظ کارکنانی متکی است که بتوانند سازمان را در نیل به اهداف یاری کنند. بر این اساس هدف از طراحی و اجرای استراتژی جذب را می توان به دست آوردن کارکنانی مناسب دانست که از شایستگی ها، مهارت ها، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزش های آتی برخوردار باشند (کیپ، ۱۹۸۹). توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به جذب نیروی انسانی بستگی دارد چرا که هیچ سازمانی نمی تواند فراتر از توانایی های افرادی که در اختیار دارد عمل کند (دراکر، ۲۰۰۵). اما اگر سازمان این استراتژی را به شکل مطلوب و منسجم اجرا نکنند؛ سازمان ها با افرادی بی انگیزه، غیر خلاق و بالتبع با رکود کاری مواجه می شوند، لذا جذب صحیح کارکنان ضمن تامین رضایت متقابل فرد و سازمان مانع بروز بسیاری از مشکلات آتی خواهد بود. با توجه به موارد گفته شده، اهمیت این پژوهش را چنین می توان عنوان کرد که؛ در سال های کنونی، یعنی

زمانی که منابع انسانی به عنوان منابع اصلی از مزیت رقابتی پایدار، جانشین سایر شکل های سرمایه یک سازمان می شود و در حالی که پدیده جهانی شدن معرف سازمان هایی است که دارای انواع روش و استراتژی جذب منابع انسانی هستند (گاتری و دیگران، ۱۹۹۲؛ اسنو و اسنل، ۱۹۹۳) اثر استراتژیک و بالقوه دارایی های نامشهود و استراتژی جذب منابع انسانی به صورتی فزاینده کسب شهرت می کند و به دلیل آن که موضوع استراتژی جذب در جوامع سازمانی ایران موضوعی جدید و نا آشناست و کمتر ادبیات پژوهشی در این خصوص می توان یافت، گاه دیده می شود که اهمیت آن در سازمان ها، از جمله سازمان های دولتی شهرستان آستارا نادیده گرفته می شود؛ در واقع سازمان های دولتی شهرستان آستارا از وجود استراتژی جذب مطلوب و تاثیر آن بر عملکرد کارکنان و مزیت هایی که می تواند از این رهیافت به دست آورند، بی بهره مانده و نتوانسته اند استراتژی جذب خود را به گونه ای طراحی کنند که کارکنانی شایسته و متناسب با نیازهای سازمان برای بهبود عملکرد کارکنان جذب کند. با توجه به موارد پیش گفته شده، این پژوهش تلاش می کند تا به بررسی تاثیر استراتژی جذب و ابعاد آن بر عملکرد کارکنان در سازمانهای دولتی شهرستان آستارا بپردازد. بر این اساس سوال اصلی پژوهش به این صورت مطرح می شود: بین ابعاد استراتژی جذب و عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی شهرستان آستارا چه رابطه معنی داری وجود دارد؟

با توجه به سوال اصلی پژوهش، پنج سوال فرعی پژوهش عبارتند از:

۱. آیا بین برنامه ریزی منابع انسانی و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟
۲. آیا بین استراتژی مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟
۳. آیا بین استراتژی حفظ و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟
۴. آیا بین استراتژی انعطاف پذیری و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟
۵. آیا بین برنامه های جذب و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟

۲- پیشینه نظری پژوهش

استراتژی جذب، در دنیای پیچیده و متغیر امروز که رقابت بسیار زیادی در راستای دستیابی به جدید ترین فناوری ها، با صرفه ترین منابع و مجرب ترین نیروهای انسانی صورت می گیرد، منابع انسانی و به ویژه افراد خلاق، نو آور، کارآفرین و صاحبان اندیشه های نو به مثابه بارزترین سرمایه های سازمانی می باشند. استراتژی جذب، متضمن آن است که سازمان، کارکنان مورد نیاز خود را به دست می آورد و آن را به نحوی کارآمد به کار می گیرد. استراتژی جذب بخشی عمده و محوری از فرایند مدیریت منابع انسانی است. استراتژی جذب، فرآیندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر

می رسد توانایی بالقوه ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محول دارند شناسایی می گردند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم می شود. استراتژی جذب به سازمان اطمینان می دهد که افراد شایسته، با مهارت های مناسب در جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به هدف های مورد انتظار کسب و کار قرار دارند. برخی از محققان، استراتژی جذب را شامل؛ برنامه ریزی منابع انسانی، کارمندیابی و گزینش می دانند. آنها معتقدند که کارمندیابی اولین مرحله فرآیند جذب شناخته می شود، ولی پیش از جست و جوی داوطلبی برای شغل، متخصصان منابع انسانی باید برنامه ریزی منابع انسانی را آغاز کنند. به منظور ارزیابی متقاضیان برای رسیدن به اهداف استراتژی جذب، هریک از سازمان ها راهبردهای گوناگونی را در پیش می گیرند (بایرز و ریو، ۲۰۱۱). برخی، استراتژی جذب را شامل تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، برنامه ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، گزینش، ارزیابی عملکرد و برنامه ریزی و توسعه شغلی می دانند (کاروس و پانه، ۲۰۰۹). برخی نیز در فرایندهای مدیریت منابع انسانی مرحله جداگانه ای را برای استراتژی جذب در نظر نمی گیرند و آن را به موضوعی سازمانی محدود کرده و وارد ادبیات خود نمی کنند (رابینز و جاج، ۲۰۰۴). در واقع استراتژی جذب تنها به کارمندیابی و گزینش آنها محدود نمی شود، بلکه به هر چیزی که به رفع نیازهای مهارتی و رفتاری سازمان منجر می گردد، نیز ارتباط می یابد و باعث شناساندن نیازهای توسعه ای و انگیزش کارکنان سازمان به حداکثر استفاده از مهارت هایشان منجر می شود. مایکل آرمسترانگ (۲۰۰۰) به بعد کاملتری از استراتژی جذب معتقد است و استراتژی جذب را شامل برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه های جذب، استراتژی حفظ، استراتژی انعطاف پذیری، استراتژی مدیریت استعداد می داند. در پژوهش حاضر پس از مطالعه مدل های استراتژی جذب، مدل آرمسترانگ مبنای مطالعه قرار گرفت؛ زیرا مولفه های استراتژی جذب در این مدل با جامعه پژوهش انطباق بیشتری دارد. بر اساس این مدل، استراتژی جذب با توجه به پنج بعد زیر سنجیده می شود:

برنامه ریزی منابع انسانی: 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 دارند (دسلر، ۲۰۰۵).

استراتژی حفظ: با توجه به چالش های فراوان جذب نیروی انسانی که از کمبود نیروی کار

متخصص، رقابت شدید برای جذب نیروی ماهر و قوانین و مقررات استخدامی نشات می گیرد، مساله

حفظ منابع انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار است (آرمسترانگ، ۲۰۰۱). در واقع، استراتژی حفظ؛ بر اساس حفظ و نگه داری کارکنان جهت تضمین کارکنان اصلی در سازمان استوارند.

استراتژی انعطاف پذیری: هدف از این استراتژی، ایجاد سازمانی منعطف از طریق فراهم آوردن انعطاف پذیری بیشتر در نقش و عملیات می باشد (آتکینسون، ۱۹۸۴). در واقع استراتژی انعطاف پذیری در امر بهره گیری از منابع انسانی، تا سازمان بتواند به بهترین شکل از کارکنانش استفاده کند و به سرعت خود را با شرایط در حال تغییر و تحول وفق دهد و سازگار کند.

استراتژی مدیریت استعداد: حصول اطمینان از این که سازمان، کارکنان با استعدادی دارد

که برای جانشین کردن مدیریت و برآوردن نیازهای کسب و کار فعلی و آتی به آنها نیاز دارد. استراتژی مدیریت استعداد، با فرایندهای لازم برای اطمینان یافتن از جذب، حفظ و برانگیختن کارکنان با استعداد مورد نیاز سازمان سروکار دارد.

برنامه های جذب: تهیه برنامه هایی برای کشف و پیدا کردن کارکنانی از درون سازمان و یا

برای برنامه های آموزشی به منظور کمک به کارکنان، تا بتوانند مهارت های جدید را فرا بگیرند.

عملکرد کارکنان. عملکرد کارکنان عبارت است از؛ درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند

را تکمیل می کند (بایرز و رو، ۲۰۰۸). حتی رفتارهای غیر رسمی و اجتماعی افراد در سازمان نیز می تواند پشتیبان و کمک کننده به موفقیت یک سازمان باشد (ناصر میر سپاسی، ۱۳۹۲). بنابراین، ارزیابی عملکرد برآوری انتقادی و کاوش گرانه از فعالیت های مختلف یک سازمان است. شناخت کارکنان از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد استبه عبارتی بهتر، با ارزیابی عملکرد کارکنان باید در پرورش و بهسازی نیروی انسانی کوشید (هانت و مورگان، ۲۰۰۷). ارزیابی عملکرد به عنوان فرآیند چگونگی انجام وظایف و عملکرد کارکنان در مقایسه با مجموعه ای از استانداردها و معیارهای نتایج مقایسه ها انجام می پذیرد (گوجات، ۲۰۰۷). پاول هرسی و مارشال گلد اسمیت نیز معتقدند؛ در عملکرد نه تنها لازم است فرد بداند که چه کاری باید انجام دهد، بلکه نیاز است به طور مستمر بداند که چه کارها چقدر خوب است انجام دهد، دیگر آنکه نیاز دارد جهت تصمیم ها پشتوانه قانونی داشته باشد. آنها نهایتاً عملکرد را تابعی می دانند از توان شناخت سازمانی، حمایت سازمانی، تمایل یا انگیزش، بازخورد عملکرد، اعتبار و سازگاری محیطی. (پاول هرسی و گلد اسمیت، ۱۹۹۶).

هدف ارزیابی عملکرد. سازمان ها، اصولاً به منظور نیل به اهدافی ایجاد گردیده اند و میزان موفقیت در نیل به اهداف سازمانی در ارتباط مستقیم با نحوه عملکرد نیروی انسانی مشغول به کار در سازمان هاست. بنابراین ارزشیابی کارکنان و عملکرد آنها در مدیریت منابع انسانی از جایگاه مهمی برخوردار است (ابطحی، ۱۳۹۲). بارزترین هدف برای ارزیابی عملکرد کارکنان را می توان توسعه کارکنان، ایجاد و انگیزه، برنامه ریزی نیروی انسانی، استخدام و ایجاد ارتباطات موثر بین کارکنان و سرپرستان دانست (ایوانسویچ، ۲۰۰۷). بنابراین، اهمیت عملکرد به دلیل نقشی است که در بهبود و پیشرفت سازمان و سلامت و بهداشت نیروی کار دارد (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۳).

۳- پیشینه تجربی پژوهش

از آنجایی که موضوع پژوهش جدید است، کمتر پژوهشی در این راستا انجام شده است و همین موضوع می تواند یکی از نوآوری های پژوهش حاضر باشد.

گری هارپست (۲۰۰۶)، در پژوهشی " ۵ راز شرکتهای با عملکرد برتر" را تیم رهبری قوی، توانایی جذب و نگهداری کارکنان با کیفیت، رویکرد مسنجم و منظم به کسب و کار، توانایی استفاده استراتژیک از فن آوری، استفاده مناسب از تامین کنندگان قابل اعتماد ذکر می کند.

تام پیترز و رابرت واترمن (۱۹۸۶)، پژوهشی بر روی ۴۳ شرکت موفق در ایالات متحده، برای بررسی دلیل موفقیت آنها انجام دادند که مشخص شد یکی از مهمترین اشتراکات این شرکت ها، تمرکز آنها بر کارکنان کارآمد بوده است. مدیران با به کار گیری استراتژی جذب خواهان دستیابی به شناخت درباره افرادی هستند که استخدام می کنند. متقاضیان نیز باید نسبت به شرکت شناخت پیدا کنند.

آرین قلی پور و همکاران (۱۳۹۳)، پژوهشی با عنوان " نقش همسویی نظام جذب مدیریت منابع انسانی با ارزش های مطلوب فرهنگی در شرکت سهامی بیمه ایران" انجام دادند. در این پژوهش فرآیند جذب کارکنان واجد شرایط با تاثیر برانواع فرهنگ سازمانی در چارچوب مدل ارزشهای رقابتی کوئین پرداخته شده است. نتایج آزمون میانگین نشان دهنده این است که فرآیند جذب کارکنان و انواع فرهنگ سازمانی وضعیت مناسبی ندارند.

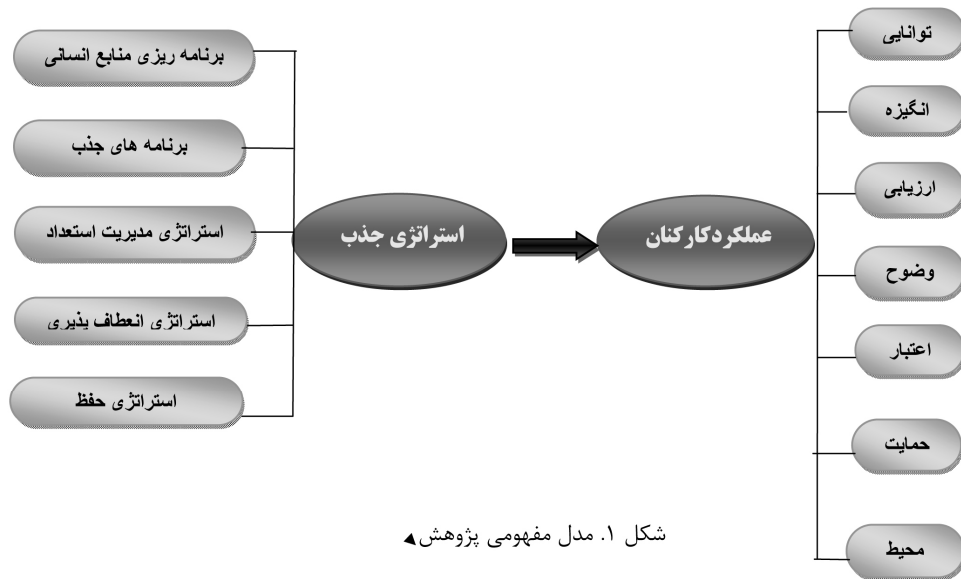
هاشمی و پور اشرف (۱۳۹۲)، پژوهشی با عنوان "تاثیر استراتژی های جذب کارکنان و توسعه منابع انسانی بر میزان مشارکت کارکنان در مراکز آموزش عالی استان ایلام" انجام دادند. در این

پژوهش، جامعه آماری کارکنان دانشگاه پیام نور، دانشگاه آزاد اسلامی دانشگاه علوم پزشکی، مراکز غیرانتفاعی و کارکنان دانشگاه ایلام بوده است و نتایج نشان می دهد که بین متغیرهای مستقل استراتژی جذب کارکنان و استراتژی توسعه منابع انسانی و متغیر میزان مشارکت کارکنان به عنوان متغیر وابسته رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

مهرنیا و معمارزاده (۱۳۸۵)، پژوهشی با عنوان " نقش کارکنان خلاق و اجرایی در سیکل عمر سازمان های نظامی (جذب و استخدام داوطلبان) انجام دادند. در این پژوهش به چگونگی جذب و استخدام کارکنان نظامی با توجه به شرایط حاکم و تاثیر تناسب شخصیت فرد با شغل مربوطه، تاثیر سیکل عمر سازمان در چگونگی گزینش و آگاهی های واقعی از شغل، قبل ورود به سازمان با کارآیی مورد بررسی قرار گرفته اند. نتایج پژوهش نشان داد کاهش نیروهای خلاق، نو آفرین و اجرایی می تواند موجب سوق یافتن سازمان به دوران پیری شود. بنابراین در دوره جذب و استخدام نیرو الزامی است که موقعیت عمر سازمان و ویژگی های بارز داوطلبان گزینش انجام شود.

۴- مدل مفهومی

حال با توجه به در نظر گرفتن ابعاد استراتژی جذب و با اقتباس از تئوری مایکل آرمسترانگ (برنامه ریزی منابع انسانی، استراتژی حفظ، استراتژی مدیریت استعداد، استراتژی انعطاف پذیری، برنامه های جذب) و همچنین در نظر گرفتن مولفه های عملکرد کارکنان طبق مدل اچیو (توانایی، حمایت سازمانی، وضوح، ارزیابی، انگیزه، اعتبار، محیط) چارچوب نظری پژوهش ترسیم می شود (شکل ۱).



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

همچنین در این پژوهش به دنبال آزمودن فرضیه های زیر هستیم:

فرضیه اصلی: بین استراتژی جذب و عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی شهرستان آستارا رابطه معنی داری وجود دارد:

فرضیه های فرعی

۱. بین برنامه ریزی منابع انسانی و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.
۲. بین برنامه های جذب و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.
۳. بین استراتژی حفظ و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.
۴. بین استراتژی انعطاف پذیری و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.
۵. بین استراتژی مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

۵- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است؛ زیرا مشخصه های پژوهش کاربردی در موضوع پژوهش (تاثیر استراتژی جذب بر عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی) وجود دارد. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان ۲۵ سازمان دولتی شهرستان آستارا شکل داده است. روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای است. تعداد کارکنان ۲۵ سازمان دولتی شهرستان آستارا، ۷۰۰ نفر است. براساس جدول مورگان نمونه پیشنهادی برای این تعداد جامعه آماری، ۲۴۸ نفر پیشنهاد می شود که برای اطمینان بیشتر ۲۷۳ پرسشنامه توزیع شد و از این تعداد ۲۰۰ پرسشنامه تکمیل به دست آمد. در این پژوهش برای جمع آوری داده ها، از ابزار پرسشنامه استاندارد براساس طیف لیکرت استفاده شده است. به منظور اندازه گیری قابلیت اعتماد، نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون شد و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از مرحله پیش آزمون و به کمک نرم افزار آماری SPSS، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد. میزان تاثیر استراتژی جذب بر مبنای پرسشنامه دکتر مقیمی و همکاران با طرح ۲۰ سوال در پرسشنامه سنجیده شد. برای بررسی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان این ضریب برای پرسشنامه استراتژی جذب ۰/۹۶ به دست آمد. برای ارزیابی عملکرد کارکنان نیز ۲۸ سوال بر مبنای پرسشنامه اچپو، پاول هرسی و مارشال گلد اسمیت مطرح شد، ضریب آلفای کرونباخ بخش دوم پرسشنامه نیز ۰/۹۵ محاسبه شد. ضرایب آلفای کرونباخ به دست آمده گویای پایایی بالا و مطلوب پرسشنامه می باشد. اعتبار محتوای ابزار اندازه گیری، به سوال های مطرح شده آن بستگی دارد. اگر سوال های پرسشنامه معرف ویژگی ها و مهارت هایی باشد که محقق قصد اندازه گیری آنها را دارد، آزمون دارای اعتبار محتوای است. به طور معمول اعتبار محتوای آزمون را افرادی متخصص در حوزه مورد مطالعه تعیین می کنند. اعتبار محتوای این پرسشنامه را نیز استادان راهنما و مشاور تایید کردند، پس می توان ادعا کرد ابزار پژوهش از اعتبار لازم برخوردار است. در این مطالعه برای سنجش داده ها و آزمون فرضیه ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. همچنین تنظیم، تخلیص و تجزیه و تحلیل داده ها به کمک نرم افزار تحلیل آماری SPSS انجام گرفته است.

۶- یافته های پژوهش

براساس نتایج توصیفی پژوهش، ۷۸ درصد پاسخ دهندگان به پرسشنامه های پژوهش را مردان و ۲۱ درصد را زنان تشکیل داده اند. بیشترین تعداد پاسخ دهنده به رده های سنی ۴۰-۳۱ با فراوانی ۴۲ درصد اختصاص داشت و کمترین تعداد به رده های سنی بیشتر از ۵۰ سال با فراوانی ۶/۵ درصد مربوط می شد. اکثر پاسخگویان دارای تحصیلات کارشناسی با فراوانی ۶۲ درصد و کمترین به سطح دکترا با فراوانی ۱ درصد تعلق داشت. بیشترین سابقه خدمت با فراوانی ۲۶ درصد بین ۵ تا ۱۰ بود و کمترین سابقه خدمت با فراوانی ۱/۵ درصد به بالاتر از ۲۰ سال تعلق داشت. بیشترین نوع استخدام در بین پاسخ دهندگان، رسمی با فراوانی ۵۵ درصد و کمترین نوع استخدام، قراردادی با فراوانی ۵ درصد بود.

آزمون فرضیات پژوهش

فرضیه اصلی: بین استراتژی جذب و عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی شهرستان آستارا رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۱. ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون رابطه استراتژی جذب و عملکرد کارکنان سازمان های دولتی شهرستان آستارا

| تعداد نمونه | سطح معنی داری (P) | ضریب همبستگی (R) |
|-------------|-------------------|------------------|
| ۲۰۰ | ۰/۰۰۱ | ۰/۸۴ |

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول (۱) می توان نتیجه گرفت که سطح معناداری محاسبه شده از سطح معناداری استاندارد ($\alpha=0/05$) کوچکتر است. به همین دلیل فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر وجود رابطه بین استراتژی جذب و عملکرد کارکنان پذیرفته می شود. همچنین با توجه به جدول بین دو متغیر ضریب همبستگی برابر با ($R=0/84$) است که حاکی از وجود رابطه مستقیم بین دو متغیر می باشد و با اطمینان ۹۹ درصد این فرضیه تایید می شود.

فرضیات فرعی

۱. بین برنامه ریزی منابع انسانی و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد

جدول ۲. ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون رابطه برنامه ریزی منابع انسانی و عملکرد کارکنان سازمان های دولتی شهرستان آستارا

| تعداد نمونه | سطح معنی داری (P) | ضریب همبستگی (R) |
|-------------|-------------------|------------------|
| ۲۰۰ | ۰/۰۰۱/۰ | ۰/۷۵ |

با توجه به نتایج بدست آمده از جدول (۲)، می توان نتیجه گرفت که بین برنامه ریزی منابع انسانی و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد ($P=0/001$). همچنین مقدار ضریب همبستگی محاسبه شده ($R=0/75$) حاکی از وجود رابطه مستقیم و قوی بین این دو متغیر می باشد؛ بنابراین در سطح ($\alpha=1\%$) و با سطح اطمینان ۹۹ درصد این فرضیه تایید می شود.

۱. بین برنامه های جذب و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۳. ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون رابطه بین برنامه های جذب و عملکرد کارکنان سازمان های دولتی شهرستان آستارا

| تعداد نمونه | سطح معنی داری (P) | ضریب همبستگی (R) |
|-------------|-------------------|------------------|
| ۲۰۰ | ۰/۰۰۱ | ۰/۶۳ |

با توجه به نتایج بدست آمده از جدول (۳)، می توان نتیجه گرفت که بین برنامه های جذب و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد ($P=0/001$). همچنین مقدار ضریب همبستگی محاسبه شده برای این دو متغیر ($R=0/63$) بیانگر رابطه مستقیم و قوی بین برنامه های جذب و عملکرد کارکنان می باشد. بنابراین این فرضیه نیز با سطح اطمینان ۹۹ درصد تایید می شود.

۲. بین استراتژی حفظ و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۴. ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون رابطه بین استراتژی حفظ و عملکرد کارکنان سازمان های دولتی شهرستان آستارا

| تعداد نمونه | سطح معنی داری (P) | ضریب همبستگی (R) |
|-------------|-------------------|------------------|
| ۲۰۰ | ۰/۰۰۱ | ۰/۸۱ |

با توجه به جدول (۴)، می توان نتیجه گرفت که مقدار عدد معناداری مشاهده شده کوچکتر از سطح معناداری استاندارد ($\alpha=0/05$) است، پس فرضیه فرعی سوم مبنی بر وجود رابطه بین استراتژی انعطاف پذیری و عملکرد کارکنان با اطمینان ۹۹ درصد پذیرفته می شود. همچنین ضریب همبستگی آن برابر ($R=0/81$) است؛ به این معنا که رابطه مستقیم بین استراتژی انعطاف پذیری و عملکرد کارکنان وجود دارد.

۳. بین استراتژی مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۵. ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون رابطه بین استراتژی مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان سازمان های دولتی شهرستان آستارا

| تعداد نمونه | سطح معنی داری (P) | ضریب همبستگی (R) |
|-------------|-------------------|------------------|
| ۲۰۰ | ۰/۰۰۱ | ۰/۷۶ |

با توجه به جدول (۵)، می توان چنین استنباط کرد که سطح معنی داری محاسبه شده کوچکتر از سطح معنا داری استاندارد ($\alpha=0/05$) است، پس فرضیه فرعی چهارم مبنی بر وجود رابطه بین متغیر استراتژی مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان با اطمینان ۹۹ درصد پذیرفته می شود. همچنین ضریب همبستگی برابر با ($R=0/76$)، است که حاکی از رابطه مستقیم و قوی بین این دو متغیر مورد مطالعه می باشد.

۴. بین استراتژی انعطاف پذیری و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۶. ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون رابطه بین استراتژی انعطاف پذیری و عملکرد کارکنان سازمان های دولتی شهرستان آستارا

| تعداد نمونه | سطح معنی داری (P) | ضریب همبستگی (R) |
|-------------|-------------------|------------------|
| ۲۰۰ | ۰/۰۰۱ | ۰/۷۲ |

با توجه به جدول (۶)، نتیجه بررسی این فرضیه نشان می دهد که بین استراتژی انعطاف پذیری و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد ($P=۰/۰۰۱$). پس فرضیه پنجم با اطمینان ۹۹ درصد، پذیرفته می شود. همچنین ضریب همبستگی برابر با ($R=۰/۷۲$) است که حاکی از رابطه مستقیم و قوی بین این دو متغیر را نشان می دهد.

۷- نتیجه گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش بررسی تاثیر استراتژی جذب بر عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی شهرستان آستارا بود. استراتژی جذب سلسله کارهایی است که پس از یافتن نیروی انسانی مورد نیاز سازمان، نظرشان را به سازمان و استخدام در آن جلب میکنند. هر چه میزان متقاضیان شغل در سازمان بالاتر باشد، امکان گزینش نیروی بهتر نیز افزایش می یابد و چنانچه سازمانها نتوانند با سیاستهای خود نیروی انسانی متخصص و متعهد بیشتری را جذب کنند، به همان میزان میدان انتخاب آنان نیز محدودتر خواهد شد. امروزه بسیاری از سازمان ها بر این باورند که ناتوانی آنها در جذب کارکنان ماهر و توانمند باعث محدودیت رشد آنها شده است (بیل کلینتون، ۱۹۹۷). در این پژوهش پس از آزمودن فرضیه ها، نتایج زیر به دست آمد.

نتایج حاصل از اجرای آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمودن رابطه بین استراتژی جذب و عملکرد کارکنان، نشان دهنده رابطه مستقیم و معنی دار بین استراتژی جذب و عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی شهرستان آستارا است. بررسی آزمون مربوط نشان دهنده این واقعیت است که به کارگیری استراتژی جذب بر عملکرد کارکنان تاثیر گذار است و با به کارگیری استراتژی جذب مطلوب،

متقاضیان مستعد جذب و حفظ می شوند و عملکرد آنها با کیفیت می شود. همچنین شایان ذکر است که نتایج حاصل از پژوهش با مطالعات هاشمی و پور اشرف (۱۳۹۲) همسوست.

بررسی نتایج آزمون فرضیه فرعی اول، می توان گفت که بین برنامه ریزی منابع انسانی و عملکرد کارکنان رابطه معنی دار و مستقیم وجود دارد. این نتایج نشان می دهد که شناسایی نیازهای سازمان به منابع انسانی بر عملکرد کارکنان موثر است زیرا با برنامه ریزی مطلوب می توان کارکنانی با پتانسیل بالا جذب سازمان کرد و آنها را در نیل به اهداف سازمانی سوق داد. نتایج حاصل از پژوهش با مطالعات هاشمی و پور اشرف (۱۳۹۲) و مهرنیا و همکاران (۱۳۸۸) همسو است.

بررسی نتایج آزمون فرضیه فرعی دوم نشان دهنده این امر است که بین برنامه های جذب و عملکرد کارکنان رابطه مستقیم و معنی دار وجود دارد. این نتایج نشان می دهد که برنامه های جذب بر عملکرد کارکنان موثر است و با بهبود برنامه های جذب برای انتخاب و انتصاب کارکنان، عملکرد آنها نیز به دلیل رضایت مندی از اقدامات انجام شده، بهبود خواهد یافت.

بررسی نتایج آزمون فرضیه سوم نشان داد که استراتژی حفظ و عملکرد کارکنان با ضریب همبستگی ($R = 0.81$)، رابطه مستقیم و معنی داری دارد. این نتایج حاکی از آن است که سازمان ها برای حفظ کارکنان کلیدی خود که دارای عملکرد با کیفیت هستند، برنامه ها و استراتژی های حفظ را به کار می گیرند و استراتژی حفظ بر عملکرد کارکنان تاثیر بالایی دارد.

بررسی آزمون فرضیه چهارم نشان داد که بین استراتژی مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. پس می توان نتیجه گرفت سازمان ها اقدامات و استراتژی هایی را در راستای حفظ استعدادها ارائه می دهند که تاثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد و باعث نوآوری و رشد کارکنان در جهت اعتلای توسعه سازمان می گردد. در نهایت، بررسی نتایج آزمون فرضیه فرعی پنجم نشان داد بین استراتژی انعطاف پذیری و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. این نتایج حاکی از آن است که سازمان در مواجهه با اقدامات و تغییرات محیطی در عرصه رقابتی، با توجه به تفاوت های فردی کارکنان مستعد انعطاف پذیری بیشتری از خود نشان می دهد و به بهترین شکل از کارایی کارکنان استفاده می کند. در مجموع، پنج فرضیه فرعی این پژوهش تایید شد و فرضیه اصلی تحقیق نیز با توجه به داده های به دست آمده تایید شد. مطابق با یافته ها، همبستگی بالایی بین استراتژی جذب و عملکرد کارکنان وجود دارد. این نکته به این معنی است که در سازمان های دولتی هر چه بتوان مولفه های استراتژی جذب را ارتقاء داد، عملکرد کارکنان نیز بهبود می یابد. به طور خلاصه، نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که رابطه معنی داری بین استراتژی جذب و عملکرد کارکنان در سازمان وجود دارد، علاوه بر این همبستگی مثبت و بالایی بین برنامه ریزی منابع انسانی،

برنامه های جذب، استراتژی حفظ، استراتژی مدیریت استعداد، استراتژی انعطاف پذیری با عملکرد کارکنان در سازمان وجود دارد. بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده، موارد زیر پیشنهاد می شود:

■ سازمان های دولتی، با ارتقای پیشبرد استراتژی حفظ کارکنان، استراتژی انعطاف پذیری، برنامه های جذب، مدیریت استعداد در بین کارکنان و همچنین بهبود برنامه ریزی منابع انسانی عملکرد کارکنان را بهبود بخشند.

■ مبنای برنامه ریزی منابع انسانی، صرفا توجه به کمیت و تعداد کارکنان نباشد، یعنی بر مبنای برنامه ریزی سنتی عمل نکند بلکه تاکید به کیفیت و خصوصیات افراد براساس استعدادها و مهارتهای افراد باشد.

■ هنگامی که فرصتهای شغلی در سازمان های دولتی به وجود می آید با برنامه های جذب از قبیل؛ وب سایت ها، آگهی های اعلان درون سازمانی و غیره، با تصویر سازی مطلوب از سازمان، کارکنان مستعد درون سازمانی و بیرون سازمانی را جذب کنند.

■ به محض به وجود آمدن فرصت های شغلی در سازمان های دولتی، کارکنان درون سازمان در اولویت قرار گیرند و کارکنان در برنامه های سازمان مشارکت داده شوند و گردش و ریزش کارکنان کمتر در سازمان ها اتفاق بیفتد.

■ سازمان های دولتی، برای کشف افراد با مهارت های کمیاب و پتانسیل بالا تمرکز بیشتری داشته و سوابق و رزومه افراد در اولویت قرار گیرد.

■ با بررسی دقیق الگوهای سنتی کاری، کارکنان را به دو گروه اصلی و فرعی تقسیم بندی کنند.

منابع

- ۱- ابطحی، سیدحسین، (۱۳۹۲)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات فوژان، چاپ اول، تهران.
- ۲- آذر، عادل، احمدی، پرویز، سبط، سیدعلی، (۱۳۸۹)، طراحی مدل انتخاب نیروی انسانی با رویکرد داده، نشریه مدیریت فناوری، تهران.
- ۳- آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۹۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مترجم: دکتر سید محمد اعرابی و امید مهدیه، انتشارات پژوهش های فرهنگی، تهران.

- ۴- میر سپاسی، ناصر، (۱۳۹۳)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر، چاپ پانزدهم، تهران.
- ۵- هرسی، پاول، بلانچارد، کنت، (۱۳۹۲)، مدیریت رفتار سازمانی، مترجم: علی علاقه بند، انتشارات امیرکبیر، تهران.
- 6- Armstrang, Michael, (2001), Performance Management: Key strategies practical Gold lines, second Edition.
- 7- Byars , L. L. & Rue, L. W. (2011), Human Resource Management. (10 ed.). New York: McGraw-Hill.
- 8- Caruth, D.L. Caruth, G.D. & Pane, S.S. (2009). Staffing the contemporary organization. London: praeger.
- 9- Gojat, (2007), Performance Management.
- 10- Ivancevich , J .M. (2007). Human Resource Management .New York :McGraw Hill.
- 11- Lourenco ubedu, Cristina, Fernando Cesar, almatasoantos, (2007), Staff Development & performance appraisal in a Brazilunresearch, Center, Eurofeanjournal of Innovation management , Vol.10, N.1. pp109-125.
- 12- Mohyeldin, A & Suliman, T. (2007). Links between Justic, Satisfaction & Performance in the Workplace: A survey in the UAE & Arabic context. Journal of Management Development, 26: 294-311.
- 13- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (2007), HRM: "conceptualization and scale development, European Journal of Marketing" ; Vol.39 no.11, pp.1264 – 1290
- 15- Motowidlo, J, S. (2003). Job Performance ,Hand book of Psychology. Industrial & Organizational Psychology.
- 16- Robbins, S, P. & Judge, T. A. (2002). Organizational behavior. by Zare. A. Tehran: Nas
- Sanford, R. (2009). THE IMPACT OF ACTIVITY- BASED COSTING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. Degree Doctor, Nova Southeastern university. 50-61

-
- 18- Scrapello, V.G., & Ledvinka, J. (1988). *Personnel/Human Resource Management*. Boston: PWS-Kent.
- 19- Snell, S. A & Bohlander, G. W. (2007). *Managing Human Resources*. Thomson Publishing Company
- 20- Thomas, J., Reinartz, W. and Kumar, V. (2010), "Participative management in human resource management context", *Harvard Business Review journal*, July/August, pp. 116-23.
- 21- Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhart, B & Wright, P.M. (2008). *Human Resource Management: gaining Competitive advantage*. New York: McGrawHill.

