

## بررسی رابطه میان به کارگیری مدیریت راهبردی با توانمندسازی منابع انسانی در مناطق ۱۳ گانه شهرداری مشهد

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۰

کد مقاله: ۴۴۴۶۵

علی محفوظی<sup>۱</sup>، راضیه محمد نژاد<sup>۲</sup>، سیده صفیه موسوی<sup>۳\*</sup>

### چکیده

سازمان‌ها برای رسیدن به عملکرد مطلوب و داشتن اثربخشی بالا باید از ابزارهای متعددی بهره ببرند. یکی از مهم‌ترین این ابزارها می‌تواند مدیریت راهبردی باشد که رابطه مستقیمی با ستون فقرات اصلی سازمان یعنی منابع انسانی دارد. هدف این تحقیق بررسی رابطه میان به کارگیری مدیریت راهبردی با توانمندسازی منابع انسانی در شهرداری مشهد بوده است. در این راستا در مقاله حاضر چهار مؤلفه (فرهنگ‌سازمانی، نقل و انتقال نیروی انسانی، بازدهی و کیفیت خدمات) بررسی شده‌اند تا تأثیر یا عدم تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بر این مؤلفه‌ها مشخص گردد. پژوهش حاضر با استفاده از ابزار پرسشنامه و به روش میدانی انجام شده است و نتایج حاصل از پرسشنامه‌ها با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای SPSS و Lisrel تجزیه و تحلیل شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت راهبردی منابع انسانی بر افزایش کیفیت خدمات، کاهش نقل و انتقالات منابع انسان، افزایش استحکام فرهنگ‌سازمانی و افزایش نرخ بازدهی کارکنان تأثیر دارد و اثربخشی آن در سازمان تایید شده است.

واژگان کلیدی: مدیریت راهبردی، توانمندسازی منابع انسانی، شهرداری مشهد

۱- دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت منابع انسانی، گرایش مدیریت استراتژیک

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت استراتژیک (نویسنده مسئول) [r.m19880210@gmail.com](mailto:r.m19880210@gmail.com)

## ۱- مقدمه

سازمان‌ها برای رسیدن به عملکرد مطلوب و داشتن اثربخشی بالا باید به عواملی مهم توجه داشته باشند. یکی از مهم‌ترین این عوامل می‌تواند مدیریت راهبردی منابع انسانی باشد که رابطه مستقیمی با مهره اصلی سازمان یعنی انسان دارد. با برنامه‌ریزی درست و انتخاب و گزینش و آموزش صحیح کارکنان می‌توان هرچه سریع‌تر به اهداف سازمان دست یافت. راهبردی‌ترین عامل بهره‌وری در سازمان‌ها و توسعه اقتصادی کشورها، منابع انسانی می‌باشد. انتخاب واژه منابع انسانی بجای واژه متداول قدیمی‌تر مثل نیروی انسانی، در واقع تأکیدی بر این مسئله می‌باشد که انسان، به‌عنوان یک نیرو و یا ابزار کار به حساب نمی‌آید، بلکه منبعی نامتناهی می‌باشد که جان و روح اصلی سازمان را تشکیل می‌دهد (سید جوادین، ۱۳۹۷). امروزه، منبع انسانی ماهر و خودکفا، به‌عنوان مهم‌ترین عامل پویایی اجتماعی، شناخته شده است (جزیی، ۱۳۷۸). برای آنکه بتوان میزان تحقق اهداف و مأموریت هر سازمانی را سنجید و نقش عوامل موفقیت و شکست آن را شناسایی نمود و برای آن چاره‌ای اندیشید، چاره‌ای جز تعیین معیارها و شاخص‌های معتبر برای سنجش سهم هریک از عوامل در موفقیت‌ها و شکست‌ها وجود ندارد. (کاوسی و احمدی، ۱۳۸۹) مدیریت و بخصوص، مدیریت منابع انسانی، که موضوع اصلی این تحقیقند، به‌عنوان مهم‌ترین عامل موفقیت‌ها و شکست‌ها نیز نیازمند چنین سنجشی هستند تا با اتکاء به روش‌های مناسب بتوان نقش آنان را در عملکرد سازمان ارزیابی کرد. (صفدری، ۱۳۹۹) برای این امر از چهار متغیر (فرهنگ سازمانی، نقل و انتقال نیروی انسانی، بازدهی و کیفیت محصول) استفاده شده است تا بتوان بررسی کرد که برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بر این عوامل تأثیرگذار می‌باشد یا خیر؟

## ۲- مبانی نظری

### ۲-۱- مدیریت منابع انسانی

بطور کلی، مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره راهبردی و پایدار با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان، یعنی کارکنانی که در آنجا کار می‌کنند و در کنار هم، سازمان را در وصول به اهدافش یاری می‌دهند (دسلر، ۱۳۸۲). مدیریت راهبردی منابع انسانی تجزیه و تحلیل سیستماتیک و نظام‌مند نیازهای فعلی و آینده منابع انسانی و تنظیم استراتژی‌ها، طرح‌ها و برنامه‌ها برای اکتساب، استفاده، توسعه و نگهداری کارکنان مورد نیاز برای دست یافتن و رسیدن به اهداف سازمان است (Mello, 2011). نیازهایی که در داخل سازمان‌ها مطرح می‌شوند پیش‌بینی، برنامه‌ریزی، عملکرد اجرایی مدیریت، و مدیریت حرفه و شغل را شامل می‌شوند. اقدامات فعلی مدیریت راهبردی منابع انسانی، انتخاب و همچنین پرورش کارکنان، برنامه‌ریزی شغلی، سیستم‌های اطلاعاتی، پیش‌بینی و ارزیابی عملکرد اجرایی کارکنان را شامل می‌شوند. (سام دلبری، ۱۳۹۲) بررسی پیشینه‌ی تحقیقات نشان داده است که، مدیریت راهبردی منابع انسانی در افزایش فرهنگ، بالا بردن نرخ بازدهی کارکنان، افزایش کیفیت خدمات یا محصول و کاهش نقل و انتقالات افراد در سازمان مؤثر است (Lim و همکاران، ۲۰۱۷).

### ۲-۲- رویکردهای مختلف به مدیریت راهبردی منابع انسانی

۱. رویکرد منبع محور: هدف اصلی استراتژی منابع انسانی منبع-محور، آن‌گونه که (Mello, 2011) ذکر می‌کند، ایجاد شایستگی راهبردی است یا به عبارتی ایجاد هماهنگی راهبردی میان منابع و فرصت‌ها و خلق ارزش افزوده به واسطه به کارگیری اثربخش منابع. در رویکرد منبع-محور با توسعه و پرورش مدیران و سایر کارکنانی که می‌توانند به صورت راهبردی بیندیشند و برنامه‌ریزی کنند و در عین حال موضوع‌ها و مسائل راهبردی را نیز درک می‌کنند. هماهنگی راهبردی استراتژی منابع انسانی باید سازگار با استراتژی سازمان باشد (هماهنگی و انسجام عمودی) بهتر است استراتژی منابع انسانی جزء جدا ناشدنی استراتژی سازمان باشد و در فرایند برنامه‌ریزی کسب‌وکار نیز نقشی به عهده داشته باشد. انسجام عمودی به منظور ایجاد هماهنگی میان استراتژی سازمان و استراتژی منابع انسانی ضروری است، به نحوی که استراتژی منابع انسانی به اجرا و تکمیل استراتژی سازمان کمک کند. انسجام افقی میان سایر جنبه‌های استراتژی منابع انسانی نیز امری است ضروری، تا اجزای مختلف با یکدیگر سازگار و همخوان باشند. هدف همان دستیابی به رویکردی منسجم در مدیریت کارکنان است که در آن عملکردهای مختلف به شکلی متقابل یکدیگر را تقویت کنند. (پورلری و شجاعی باغینی، ۱۳۹۶)

۲. مدیریت عملکرد بالا: هدف مدیریت عملکرد-بالا (که در آمریکا از آن با عنوان روش‌ها یا سیستم‌های کاری دارای عملکرد بالا یاد می‌شود) تأثیر گذاری با عملکرد سازمان به واسطه کارکنان و از طریق افزایش بهره‌وری، افزایش کیفیت، ارتقای سطوح ارائه خدمات به مشتریان، رشد، سودآوری و در نهایت خلق ارزش بیشتر برای سهام داران است. روش‌های مدیریت عملکرد-بالا عبارتند از: جذب و استخدام دقیق کارکنان، برنامه‌های آموزشی گسترده، برنامه‌های پرورش و توسعه مدیران، سیستم‌های پرداخت انگیزشی و فرایندهای مدیریت "ارزیابی" عملکرد. (همان)

۳. مدیریت تعهد-بالا: یکی از مشخصه‌های بارز HRM تأکید آن بر اهمیت ارتقای تعهد متقابل یا دوجانبه است (Brauns, 2013). (میرسپاسی، ۱۳۸۱)، مدیریت تعهد-بالا را چنین توصیف کرده است: "شکلی از مدیریت است که بر ایجاد تعهد به

گونه‌ای تأکید می‌کند که رفتار کارکنان به جای آن که در کنترل و مهارت فشارها و مجازات‌های خارجی قرار گیرد، خود - کنترل و خود -انتظام است و روابط درون سازمانی نیز بر اعتماد مبتنی است."

۴. مدیریت مشارکت - بالا: این روش شامل برخورد با کارکنان به مثابه شرکای است که منافع‌شان مورد احترام است و در مسائل و موضوعاتی که با خود آنها سرکار می‌یابد، حق رأی دارند. این روش بر ارتباطات و مشارکت کارکنان متمرکز است. هدف از اجرای روش یاد شده، ایجاد جوی است که مدیران و اعضای تیم‌ها در آن با یکدیگر تعامل مستمر و مداوم داشته باشند، انتظاراتشان را بیان کنند و همگی از اطلاعات مربوط به مأموریت، ارزش‌ها و اهداف سازمان آگاه باشند. این روش، درکی متقابل را در خصوص اهداف سازمان به وجود می‌آورد و در واقع چارچوبی برای مدیریت و پرورش کارکنان به منظور دستیابی به اطمینان خاطر از تحقق این اهداف است. (فقیهی و آغاز، ۱۳۹۰)

### ۲-۳- مدیریت راهبردی منابع انسانی

از نظر آرمسترانگ (۲۰۰۶)؛ در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی از سیستم مدیریت منابع انسانی انتظار می‌رود که در برنامه‌ها در عین توجه به منافع سازمان منافع کارکنان را نیز مدنظر داشته باشد. وی مدیریت راهبردی یا همان استراتژیک منابع انسانی را مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار کارکنان به‌عنوان بالارزش‌ترین دارایی‌های سازمان با تأکید بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان داشته و هدف از مدیریت استراتژیک منابع انسانی را خلق قابلیت استراتژیک از منابع انسانی سازمان برای سازمان ذکر کرده است. قابلیت استراتژیک یعنی توانایی سازمان برای طراحی و اجرای استراتژی‌هایی که برای سازمان مزیت رقابتی و یا پایدار ایجاد می‌کند. ابعاد مفهومی مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتند از: برنامه‌ریزی، طراحی و مدیریت سامانه‌های پرسنلی، همخوان کردن سیاست‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی با استراتژی روشن سازمان و نگرش به کارکنان به‌عنوان یک منبع استراتژیک و مزیت رقابتی بعضی از صاحب نظران، مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به‌عنوان بازده یا نتیجه غایی تشریح می‌کنند. بعضی دیگر آن را به‌عنوان یک فرآیند و تعدادی نیز آن را ترکیبی از هر دو می‌دانند. (رایت و اسنل، ۱۹۹۱).

مدیریت راهبردی منابع انسانی به معنای قبول مسئولیت مدیریت منابع انسانی است که در تدوین راهبردهای سازمان به‌عنوان شریک راهبردی عمل نموده و همچنین اجرای این راهبرد را از کانال یک سری فعالیت‌های به هم پیوسته دائمی از قبیل کارمند یابی، گزینش، آموزش و توسعه کارکنان، تعیین حقوق و تعیین پاداش و سایر فعالیت‌ها که به عهده مدیریت منابع انسانی می‌باشد. (حیبی، ۱۳۸۹) در حالت مطلوب مدیریت ارشد سازمان و مدیریت منابع انسانی می‌بایستی رابطه‌ای نزدیک و همکاری متقابل داشته باشند تا بتوانند راهبردهای کل سازمان را تدوین نمایند. در چنین حالتی راهبردهای سازمان می‌تواند برای فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در فرآیندهایی مانند کارمند یابی و مدیریت عملکرد چهارچوبی ارائه نموده و این نقطه نظرات یکپارچه شود. (صائبی، ۱۳۸۳) اگر اینچنین دیدگاه یکپارچه و منسجمی در سازمان ایجاد شود، می‌تواند کارکنانی شایسته و توانمند به بارآورد و افراد رفتارهای مناسبی در سازمان داشته باشند، در چنین وضعیتی راهبردها و اهداف سازمان به نحو اثربخش به اجرا درآمده و تامین شود. باید به این موضوع توجه کرد که برای تعیین راهبردهای سازمان و راه کارهای مدیریت منابع انسانی، مدیریت می‌تواند به صورت مستقیم اعمال نفوذ نماید. در چنین حالتی مدیریت ارشد سازمان امیدوار است امیدوار است که بوسیله اجرای برنامه‌های راهبردی بر رفتار کارکنان بیشترین اثر را بگذارد. (قاسمی، ۱۳۸۲)

### ۳- پیشینه تحقیق

در ارتباط با موضوع این مقاله تحقیقات مختلفی در سالیان اخیر انجام شده است که در ادامه به بخشی از آن‌ها می‌پردازیم. بر اساس نتایج تحقیق خاطری (۱۹۹۹)، مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتند از: استراتژی کسب و کار، فرهنگ سازمانی، شایستگی مدیران منابع انسانی و وجود استراتژی منابع انسانی. هونت (۲۰۰۵: ۶) کلید مدیریت منابع انسانی را وجود استراتژی منابع انسانی الزام پرورش تعهد کارکنان به سیستم ارزشی سازمان، اهداف و باوری که منجر به ارتقای عملکرد و بهره‌وری کارکنان می‌شود میدانند.

از دیدگاه عباسی (۱۳۸۸) نیز برای پیوند هرچه بیش تر اهداف توسعه انسانی با اهداف استراتژیک سازمان از مدیران منابع انسانی انتظار می‌رود با ایجاد تعامل مثبت با مدیریت ارشد و سایرمدیران میانی و عملیاتی سازمان‌ها، سرمایه‌های ارزشمند سازمانی را در خدمت تحقق استراتژی‌های سازمان به کارگیرند.

هاشمی و پورامین زاد (۱۳۹۰) به بررسی چالش‌های منابع انسانی پرداخته و برای رفع این چالش‌ها بحث توانمندسازی منابع انسانی را مطرح کردند.

صائبی (۱۳۸۳) در مقاله‌ای با عنوان توسعه منابع انسانی با رویکرد راهبردی بر این نکته تأکید می‌ورزد که اقدامات پراکنده سازمان‌ها در زمینه توسعه منابع انسانی می‌تواند به گونه منظومه‌ای در راستای مأموریت و هدف‌های آن گردهم آید و پیام اصلی مقاله آن است که توسعه منابع انسانی زمانی موفق است که در راستای استراتژی‌های سازمان برنامه‌ریزی شود.

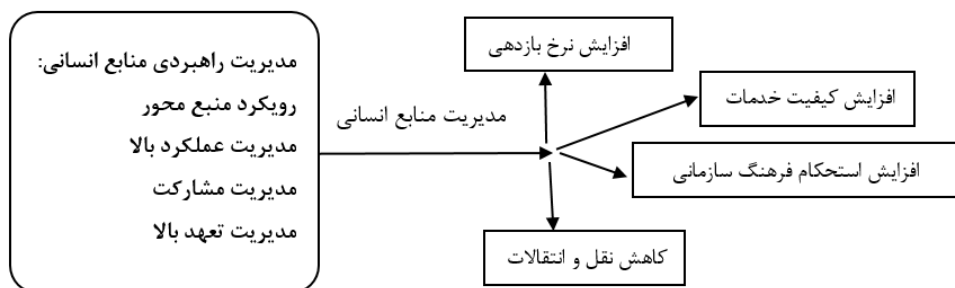
رستم زاده، بوداقی و سلطانی (۱۳۹۵) در تحقیق خود با عنوان بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک بر جذب، نگه داشت و توانمندسازی منابع انسانی (مطالعه موردی: بانک کشاورزی شهر ارومیه) به این نتیجه دست یافتند که این دو متغیر با یکدیگر رابطه مثبت و معناداری دارند و بهره‌گیری از مدیریت استراتژیک می‌تواند اثر مستقیمی بر روی جذب، میزان نگه داشت و کاهش نقل‌وانتقالات سازمانی و هم چنین توانمندسازی افراد داشته باشد.

حسینی، علیزاده ثانی و کردخیلی (۱۳۹۵) نیز در تحقیق خود با عنوان بررسی تأثیر استراتژی های منابع انسانی بر بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت های تولیدی شهرک صنعتی ساری او ۱ و ۲ با نقش تعدیلگر استراتژی رهبری هزینه کسب و کار به این نتیجه دست یافتند که استراتژی های تعهدی، بازدهی و مشارکتی منابع انسانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه دارد، همچنین استراتژی رهبری به‌عنوان متغیر تعدیلگر رابطه استراتژی مشارکتی منابع انسانی را با بهره‌وری نیروی انسانی تعدیل می‌کند.

محبی گرگری و دهقانی (۱۳۹۸) در تحقیق خود با عنوان نقش مدیریت استراتژیک بر رضایتمندی شغلی و افزایش سطح کیفیت خدمات در هتل های جزیره کیش به بررسی نقش مدیریت استراتژیک بر رضایتمندی شغلی و افزایش سطح کیفیت خدمات در هتل های جزیره ای کیش پرداختند. نتایج تحلیل های آماری انجام شده، نشان داد که مدیریت استراتژیک باعث رضایت مندی شغلی و افزایش کیفیت خدمات در هتل‌های جزیره کیش می‌شود.

احمدی و حاجی علی اکبری (۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت استراتژیک به بررسی رابطه این دو متغیر با یکدیگر با هدف بهبود بهره‌وری و اثربخشی و کارایی سازمان پرداختند. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که فرهنگ سازمان می‌تواند تأثیر قابل ملاحظه ای بر توانایی سازمان برای حرکت به سمت اهداف بلندمدت و استراتژی های آن گردد. در واقع وحدت فرهنگی بین اعضای سازمان و همچنین میان خرده فرهنگ ها باهم، چنانچه در جهت حرکت استراتژیک سازمان باشد موجب تسریع حرکت سازمان ها به سمت اهداف استراتژیک و برتری آنان نسبت به رقبای خود با همان امکانات و شرایط موجود می‌گردد.

تحقیقات گوناگونی به اهمیت توسعه منابع انسانی و سرمایه انسانی در موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی اشاره کرده اند ما پژوهشی به صورت جامع به شناسایی رابطه مدیریت راهبردی و توانمندسازی کارکنان در میان کارکنان شهرداری مشهد و به طور خاص در مناطق ۱۳ گانه این مجموعه نپرداخته است و همین موضوع محقق را بر آن داشت تا به بررسی این موضوع بپردازد.



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

#### ۴- روش شناسی تحقیق

تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی و از آنجا که به بررسی رابطه بین پنج متغیر مدیریت راهبردی منابع انسانی، کیفیت محصولات و خدمات، استحکام فرهنگ سازمانی، نرخ بازدهی منابع انسانی و نقل‌وانتقالات منابع انسانی می‌باشد برای جمع‌آوری اطلاعات تحقیق از روش مطالعات میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شد و برای گردآوری داده‌ها نیز از پرسشنامه‌های استاندارد مرتبط با مدیریت استراتژیک و توانمندسازی منابع انسانی استفاده شده است.

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان مناطق سیزده گانه شهرداری مشهد است که تعداد آنها بالغ بر ۴۰۰۰ تخمین زده شده است. حجم نمونه با بهره‌گیری از فرمول کوکران ۳۵۱ نفر برآورد شد که در نهایت ۳۷۰ پرسشنامه در میان کارکنان بخش های مختلف شهرداری مشهد به صورت پیش فرض توزیع شد و ۳۵۱ پرسشنامه کامل به دست آمد که داده‌های آنها وارد نرم افزار SPSS شد. به منظور درک بهتر پدیده‌ها و چندمتغیره بودن پژوهش از نرم افزار لیزرل جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها کمک گرفته شد و با نرم افزار SPSS و با انجام آزمون T مستقل نتایج ذیل به دست آمد که در ادامه مرور می‌کنیم. برای تبیین نتایج هرچه بهتر روابط میان متغیرها از نرم افزار lisrel استفاده شد. همچنین در این پژوهش مدیریت راهبردی به‌عنوان متغیر مستقل و توانمندسازی منابع انسانی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها تعداد ۳۵۱ عدد از آنها قابل استفاده بود که داده‌های هر کدام به صورت جداگانه وارد نرم افزار شد. از ابزار مورد استفاده جهت جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد با ۲۳ گویه می‌باشد که به ترتیب متغیر کیفیت خدمات و محصولات دارای ۶ گویه؛ کاهش نقل‌وانتقالات منابع انسانی، ۵ گویه؛ استحکام فرهنگ سازمانی، ۴ گویه؛ نرخ بازدهی نیروی انسانی،

۴ گویه و مدیریت راهبردی منابع انسانی داری 4 گویه می‌باشد تحلیل داده‌ها با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل و آزمون T انجام گرفته است.

## ۵- یافته‌های پژوهش

### ۵-۱- بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات تحقیق لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیر برونزا (مدیریت راهبردی منابع انسانی)، متغیرهای درونزا (کیفیت محصولات و خدمات، نقل و انتقالات منابع انسانی، استحکام فرهنگ سازمانی، نرخ بازدهی منابع انسانی) حاصل شود. لذا در ادامه مدل اندازه‌گیری این دو نوع متغیر آورده می‌شود که این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم صورت گرفته است. تحلیل عاملی تأییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل‌های بدست آمده) و متغیرهای مشاهده شده (سوالات) به کار برده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است. همچنین مهم‌ترین شاخص‌های برازندگی روابط خطی ساختاری که به تبیین واریانس می‌پردازند، عبارت است از شاخص برازندگی (GFI)، شاخص تعدیل شده برازندگی (AGFI) که از نظر درجات آزادی تعدیل شده، و جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) هستند.

هیچ پرسش آزمون معنی داری برای شاخص‌های GFI و AGFI که بین صفر (برازش ضعیف) و یک (برازش کامل) متغیر است، وجود ندارد. هر چه این شاخص‌ها به ۱ نزدیک تر باشد، اشاره به برازش بهتر مدل از داده‌ها دارد. در مورد شاخص RMSEA نیز مقادیر کوچک شاخص، نشان دهنده برازش خوب مدل بوده به نحوی که این شاخص برای مدل‌های خوب برابر یا کمتر از ۰/۰۵ است (از ۰/۰۵ تا ۱/۰۰ نیز نسبتاً خوب محسوب می‌شود). اصلاح مدل نیز سعی در بهبود و بهینه کردن مدل دارد. توجه به این نکته ضروری است که هیچ آزمونی قادر به تشخیص متغیرهای کلیدی فراموش شده نیست، زیرا این کار بصورت تئوریک صورت می‌گیرد (McDonald, 1989).

برای برآورد مدل اندازه‌گیری بهتر است بر روی تحلیل عاملی تأییدی که بخشی از الگوهای اندازه‌گیری است، تمرکز نماییم. این الگو در مورد نحوه سنجش متغیرهای پنهان توسط متغیرهای مشاهده شده بحث می‌کند. در واقع ساختار عاملی، فرضیه‌ای است که برای بیان همبستگی‌های مشاهده شده به کار می‌رود. تحلیل عاملی تأییدی از نظر جبری بسیار پیچیده و برای هر پرسش محاسباتی همیشه از LISREL و یا برنامه‌های معادل آن استفاده می‌شود. در تحلیل عاملی تأییدی مدلی طراحی می‌شود که در آن فرض می‌شود داده‌های تجربی بر پایه چند پارامتر توصیفی یا محاسبه می‌گردند. این مدل مبتنی بر اطلاعات قبلی درباره ساختار داده‌ها است، البته ساختاری که در قالب یک تئوری، فرضیه و یا دانش حاصل از مطالعات پیشین (همان تحلیل عاملی اکتشافی) به دست آمده باشد.

جدول ۱: وضعیت مدل بررسی شده با توجه به شاخص‌های برازش

شاخص برازش	مقدار بهینه	مدل	نتیجه گیری
Df	بزرگتر از ۰	۲۲۶	مناسب است
NFi	بالای ۰/۹۰	۰/۹۳	مناسب است
NNFi	بالای ۰/۹۰	۰/۸۳	قابل قبول است
CFi	بالای ۰/۹۰	۰/۹۶	مناسب است
RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۹	مناسب است
GFI	بالای ۰/۹۰	۰/۷۳	قابل قبول است
IFI	بالای ۰/۹۰	۰/۹۶	مناسب است

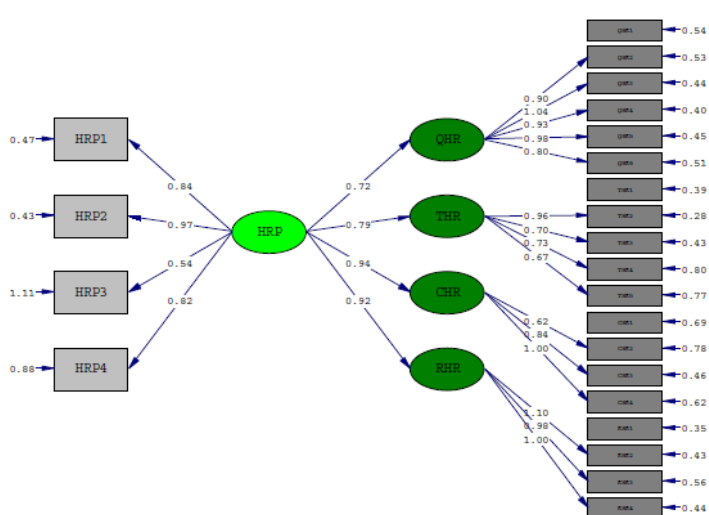
جدول ۲: تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول، آزمون KMO و بارتلت

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.924
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5. 108E3
	درجه آزادی	561
	سطح معناداری	0.00

جدول ۳: ماتریس چرخش یافته عاملی متغیرهای مدل

	Component				
	1	2	3	4	5
QHR1	.579	.183	.106	.635	
QHR2	.588	.157	.149	.604	
QHR3	.730	.213	.192	.339	
QHR4	.794	.312	.138	.126	
QHR5	.768	.171	.180	.263	.133
QHR6	.748	.181	.257		.187
THR1	.761	.317	.183	.106	.167
THR2	.797	.287	.217	.141	
THR3	.783	.234	.130		
THR4	.328	.402	.633		
THR5	.312	.419	.582		
CHR1	.120		.697	.124	.385
CHR2	.279	.236	.726	.220	
CHR3	.272	.544	.376		.335
CHR4	.282	.681	.195	.238	
RHR1	.247	.793	.299		
RHR2	.385	.728	.123	.288	
RHR3	.143	.797	.217		
RHR4	.242	.803			.141
HRP1	.175	.751	.121	.166	.250
HRP2	.257	.786		.141	.297
HRP3		.279			.863
HRP4	.164	.415	.208	.643	.316

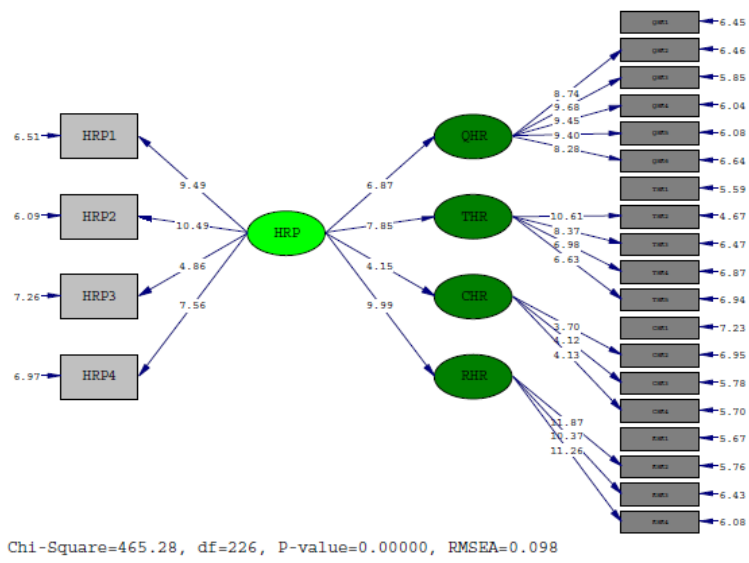
۵-۲- مدل اندازه‌گیری متغیرهای مدل



Chi-Square=465.28, df=226, P-value=0.00000, RMSEA=0.098

شکل ۱: مدل تخمین استاندارد

نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم کیفیت محصولات، استحکام فرهنگ‌سازمانی، نرخ بازدهی منابع انسانی و نقل و انتقالات منابع انسانی نشان داد که مدل اندازه‌گیری مدیریت راهبردی منابع انسانی مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های تناسب مدل اندازه‌گیری به شرح زیر است که نشانگر مناسب بودن مدل اندازه‌گیری متغیرها است.



شکل ۲: مدل اعداد معناداری

۵-۳- بررسی فرضیات مدل

همان طوریکه در جدول ۴ ملاحظه می گردد مدل از نظر شاخصهای تناسب در وضعیت مناسبی به سر می برد در مورد روابط بین اجزای مدل این نتایج بدست آمده است:

جدول ۴: نتایج فرضیات طرح شده

شماره فرضیه	فرضیه	مقدار ضریب برآورد شده	آماره t	نتایج
۱	افزایش سرمایه گذاری مدیریت راهبردی منابع انسانی دارای اثر مثبت بر روی افزایش کیفیت خدمات می باشد	۰/۷۲	۶/۷۸	✓
۲	افزایش سرمایه گذاری مدیریت راهبردی منابع انسانی دارای اثر مثبت بر روی کاهش نقل و انتقالات منابع انسانی می باشد.	۰/۷۹	۷/۸۵	✓
۳	افزایش سرمایه گذاری مدیریت راهبردی منابع انسانی دارای اثر مثبت بر روی افزایش استحکام فرهنگ سازمانی می باشد.	۰/۹۴	۴/۱۵	✓
۴	افزایش سرمایه گذاری مدیریت راهبردی منابع انسانی دارای اثر مثبت بر روی افزایش نرخ بازدهی منابع انسانی می باشد.	۰/۹۲	۹/۹۹	✓

۶- نتیجه گیری

منبع انسانی ماهر و خود کفا به عنوان مهم ترین عامل پویای اجتماعی پیشرفته شناخته شده است. هدف کلی مدیریت منابع انسانی عبارت از تضمین این که سازمان بتواند به کمک کارکنانش به موفقیت برسد. هدف این تحقیق بررسی تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر اثربخشی سازمان می باشد. بر پایه فرضیه های طرح شده، نتایج این تحقیق نشان داد که: مدیریت راهبردی منابع انسانی در افزایش کیفیت خدمات و محصولات مؤثر است (اثبات فرضیه ی اول).  
 محبی گرگری و دهقانی (۱۳۹۸) در تحقیق خود با عنوان نقش مدیریت استراتژیک بر رضایتمندی شغلی و افزایش سطح کیفیت خدمات در هتل های جزیره کیش به بررسی نقش مدیریت استراتژیک بر رضایتمندی شغلی و افزایش سطح کیفیت خدمات در هتل های جزیره ای کیش پرداختند. نتایج تحلیل های آماری انجام شده، نشان داد که مدیریت استراتژیک باعث رضایت مندی شغلی و افزایش کیفیت خدمات در هتلهای جزیره کیش می شود. براساس نتایج این پژوهش و یافته های آماری این فرضیه تایید می گردد.  
 فرضیه دوم مدیریت راهبردی منابع انسانی در کاهش نقل و انتقالات منابع انسانی رابطه دارد (اثبات فرضیه ی دوم).  
 رستم زاده، بوداکی و سلطانی (۱۳۹۵) در تحقیق خود با عنوان بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک بر جذب، نگه داشت و توانمندسازی نیروی انسانی (مطالعه موردی : بانک کشاورزی شهر ارومیه) به این نتیجه رسیدند که مدیریت استراتژیک منابع

انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر جذب، نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی در میان کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه دارد و در این تحقیق نیز تأثیر مدیریت راهبردی یا استراتژیک بر کاهش نقل و انتقالات سازمانی مورد تأیید قرار گرفت.

فرضیه سوم مدیریت راهبردی منابع انسانی با افزایش استحکام فرهنگ سازمانی رابطه دارد (اثبات فرضیه ی سوم). احمدی و حاجی علی اکبری (۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت استراتژیک به بررسی رابطه این دو متغیر با یکدیگر با هدف بهبود بهره‌وری و اثربخشی و کارایی سازمان پرداختند. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که فرهنگ سازمان می‌تواند تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر توانایی سازمان برای حرکت به سمت اهداف بلندمدت و استراتژی‌های آن گردد. براساس یافته‌های این پژوهش فرضیه سوم نیز مورد تأیید قرار گرفت.

فرضیه چهارم مدیریت راهبردی منابع انسانی با افزایش نرخ بازدهی نیروی انسانی رابطه دارد، همخوانی دارند (اثبات فرضیه ی چهارم).

براساس یافته‌های پژوهش حسینی، علیزاده ثانی و کردخیلی (۱۳۹۵) مشخص گردید رویکردهای مدیریت استراتژیک از جمله رویکرد تعهد بالا، مشارکتی و بازدهی منابع انسانی با افزایش نرخ بازدهی نیروی انسانی نیز رابطه دارد و این فرضیه بر این اساس تأیید می‌شود.

براساس فرضیه‌های مطرح شده و مدل مفهومی که در آن مدیریت استراتژیک یا راهبردی به‌عنوان متغیر مستقل و مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی آن‌ها شامل کیفیت خدمات و محصولات، کاهش نقل و انتقالات، افزایش استحکام فرهنگ سازمانی و افزایش نرخ بازدهی نیروی انسانی به‌عنوان متغیر وابسته انتخاب شدند.

با توجه به نتایج بدست آمده، هر چهار فرضیه مورد قبول واقع شده و اثر بخش بودن مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان تأیید شده است.

با توجه به اهمیت منابع انسانی در پیشبرد اهداف سازمان، به نظر می‌رسد انجام مطالعات بیشتر در این زمینه به روشن شدن جوانب دیگر کمک می‌کند. بنابراین پیشنهاد می‌شود تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی در رضایت مندی مشتریان، در رضایت شغلی کارکنان و افزایش احساس تعلق کارکنان به سازمان بررسی شود.

## منابع

۱. جزنی نسربین، (۱۳۷۸)، "مدیریت منابع انسانی"، ویرایش دوم، تهران؛ نشر نی.
۲. دسلر، (۱۳۹۷)، "مبانی مدیریت منابع انسانی"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی- تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. کاوسی، اسماعیل، احمدی، فخرالدین (۱۳۸۹). جهانی شدن و توسعه منابع انسانی (مقایسه تطبیقی ۶۲ کشور جهان)، فصلنامه مطالعات راهبردی و سیاست گذاری عمومی، ۱(۱)، ۱۰۸-۷۹.
۳. صائبی، محمد (۱۳۸۳). توسعه منابع انسانی با رویکرد راهبردی، مطالعات مدیریت، شماره‌های ۳۷ و ۳۸، ۱۳۵-۱۴۸.
۴. حبیبی، روزبه (۱۳۸۹). مدیریت راهبردی منابع انسانی، استراتژی سازمان‌های پیش‌رو، راهبرد یاس، ۲۴، ۱۴۷-۱۶۷.
۵. سیدجوادین سید رضا، (۱۳۹۷)، "مدیریت راهبردی منابع انسانی"، تهران- انتشارات دانشکده مدیریت- دانشگاه تهران، چاپ دوم.
۶. سام دلبری، خیراله، ۱۳۹۲، نقش مدیران و سازمان‌ها در خلاقیت و نوآوری، اولین کنفرانس بین‌المللی حماسه سیاسی (با رویکردی بر تحولات خاورمیانه) و حماسه اقتصادی (با رویکردی بر مدیریت و حسابداری)، رودهن، <https://civilica.com/doc/494530>
۷. علی پورلری، رضا و شجاعی باغینی، آرزو، ۱۳۹۶، نقش رویکردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی، دومین همایش بین‌المللی افق‌های نوین در علوم مدیریت و حسابداری، اقتصاد و کارآفرینی ایران، تهران.
۸. فقیهی، ابوالحسن، آغاز، عسل (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی در کشورهای در حال توسعه: رویکردی بوم‌شناسانه، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۴: ۱۴، ۵-۲۲.
۹. صفدری، مسلم، ۱۳۹۹، مدیریت منابع انسانی و نقش آن بر موفقیت سازمان در مبارزه با فساد اداری، اولین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، ساری، <https://civilica.com/doc/1045897>
۱۰. قاسمی، محمد (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک منابع انسانی: مفاهیم و فرآیندها، توسعه مدیریت، ۲۶، ۵۱-۲۹.
۱۱. میرسپاسی، امیر (۱۳۸۱)، مدیریت راهبردی منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر.
12. Adler, N. J., & Ghadar, F. (2017). 6. A Strategic Phase Approach to International Human Resources Management. In International management research (pp. 55-78). de Gruyter.
13. Al-Qudah, S., Obeidat, A. M., & Shrouf, H. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. Problems and Perspectives in Management, 18(1), 219.



14. Bagheri, J. (2016). Overlaps between human resources' strategic planning and strategic management tools in public organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 430-438.
15. Brauns, M. (2013). Aligning strategic human resource management to human resources, performance and reward. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 12(11), 1405-1410.
16. Fumasoli, T. (2015). Strategic management of academic human resources: a comparative analysis of flagship universities in Norway, Finland, Switzerland, and Austria. In *New voices in higher education research and scholarship* (pp. 18-37). IGI Global.
17. Hitrop, J. M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430 .
18. Lim, S., Wang, T. K., & Lee, S. Y. (2017). Shedding new light on strategic human resource management: The impact of human resource management practices and human resources on the perception of federal agency mission accomplishment. *Public Personnel Management*, 46(2), 91-117.
19. Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. M. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future. *International journal of contemporary hospitality management*.
20. Mamatova, L., & Pavliuk, V. (2020). Strategic management of human resources as the basis of sustainable development. *Public Security and Public Order*. (۲۴) ,
21. Martin, G., & Gollan, P. J. (2012). Corporate governance and strategic human resources management in the UK financial services sector: the case of the RBS. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3295-3314.
22. Mello, J. A. (2011). *Strategic management of human resources*. South-western Cengage learning.
23. McDonald, R. P., & Goldstein, H. (1989). Balanced versus unbalanced designs for linear structural relations in two-level data. *British Journal of mathematical and statistical psychology*, 42(2), 215-232.
24. Vokoun, M., Caha, Z., Straková, J., Stellner, F., & Váchal, J. (2018). The strategic importance of human resources management and the roles of human capital investment and education. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*. 42/2018

