



مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی

فرزاد فخریمی^۱

معصومه قاسم‌زاده*^۲

چکیده

در این مقاله، نتایج بررسی رابطه علی بین مدیریت منابع انسانی (HRM) و عملکرد سازمانی در ستاد شرکت سایپا پرس ارائه شده است. مدل مورد مطالعه تحقیق، الگوی روابط بین استراتژی‌های کسب و کار، سیاست‌های منابع انسانی، نتایج سیاست‌های HRM و عملکرد سازمانی را مورد آزمون قرار می‌دهد. جامعه آماری شامل کارکنان دارای مدرک تحصیلی لیسانس است که تعداد ۱۳۹ نفر از آنان به صورت تصادفی انتخاب و در تحقیق مشارکت داده شدند. پرسشنامه متضمن ۴۰ سوال است که متغیرهای اصلی تحقیق را سنجش می‌کند. روایی و پایایی پرسشنامه در حد بسیار خوب ارزیابی شد و داده‌های به دست آمده با نرم‌افزارهای SPSS و LISREL مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد کلیت مدل ارائه شده قابل تایید است و پنج فرضیه مطرح شده تحقیق به صورت زیر تایید می‌شوند:

۱. بین استراتژی‌های بازرگانی و سیاست‌های HRM رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین سیاست‌های HRM و دستاورد طرح‌های HRM رابطه معناداری وجود دارد.
۳. بین دستاورد طرح‌های HRM و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
۴. بین سیاست‌های HRM و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
۵. بهبود دستاورد طرح‌های HRM تعدیل‌کننده رابطه بین سیاست‌های HRM و عملکرد سازمانی است.

کاتو و بودوار (۲۰۱۰) نیز با ارزیابی مدلی مشابه مدل تحقیق حاضر به این نتیجه رسیدند که مدیریت منابع انسانی از سیاست‌های بازرگانی تاثیر می‌پذیرد و متعاقباً بر عملکرد سازمانی تاثیرگذار است. نتایج این تحقیق با تحقیقات پورسل و هاچینسون (۲۰۰۷)، لی پارک و همکاران (۲۰۰۶) و نصرالهی (۱۳۸۸) نیز همسو بوده است.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، سیاست‌های HRM، استراتژی‌های بازرگانی، ارزیابی عملکرد.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۷/۰۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۰۹/۲۴

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد تهران شمال

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی دانشگاه آزاد واحد تهران شمال.

E-mail: Ghasemzade_ma@yahoo.com

۱. مقدمه

استراتژی‌های بخش منابع انسانی، الزامات و جهت‌گیری‌های کلی عملکرد عوامل انسانی را در راستای دستیابی به اهداف سازمان، مشخص می‌کنند؛ به‌گونه‌ای که استفاده از استراتژی‌های گوناگون منابع انسانی، می‌تواند امکان تحقق مقاصد کلی یک سازمان را افزایش و یا کاهش بدهد. بر این اساس، تلاش سازمان‌ها برای نیل به اهداف اولیه و اصلی‌شان در راستای استراتژی کلی سازمان و دستیابی به نوعی مزیت رقابتی در این ارتباط، مدیران را متوجه مفهومی نوظهور با عنوان «تناسب استراتژیک» نموده است که بر مبنای آن، میزان موفقیت سازمان در حرکت به سوی پیاده‌سازی راهبرد کلی شرکت، متوقف بر ایجاد نوعی هماهنگی و تناسب میان استراتژی منابع انسانی با راهبرد اصلی سازمان است.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی^۱ نظم جدیدی است که در سال‌های اخیر، از ادغام مدیریت منابع انسانی^۲ با فرایند مدیریت استراتژیک ایجاد شده است. توجه فزاینده نسبت به این حوزه ناشی از این اندیشه است که منابع انسانی، باید به عنوان یک عامل استراتژیک مد نظر قرار گیرد، نه فقط به دلیل نقش آن در اثربخشی استراتژی مدیریتی، بلکه به دلیل نقش بالقوه آن (در ایجاد) یک منبع مزیت رقابتی پایدار (Wang & Shyu, 2008). به‌طور کلی، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، مرکز ثقل اجرا و تحقق اهداف توسعه‌ی، در کشورهای در حال توسعه است (توسعه صادرات، ۱۳۸۷). اهمیت پرداختن به بحث SHRM از آن جهت است که جایگاه کلیدی و نقش استراتژیک منابع انسانی در اثربخشی و افزایش بهره‌وری و کارایی سازمانی و تعالی عملکرد کارکنان، هنوز برای بسیاری از دست‌اندرکاران اجرایی مشخص نشده است (جزئی، ۱۳۸۲).

با وجود اهمیت آشکار مدیریت منابع انسانی، همیشه ابهامات و سوء تعبیرهایی درباره ماهیت واقعی، نقش و وظیفه دقیق آن وجود داشته است. یکی از دلایل این امر جدید بودن این وظیفه نسبت به سایر وظایف در سازمان است؛ زیرا تا چندی پیش نیازی به جدا کردن مدیریت منابع انسانی و اختصاص واحد یا اداره‌ی خاص یا مجموعه‌ی از وظایف تخصصی به این منظور احساس نمی‌شد و در واقع مدیریت منابع انسانی جزء وظایف عمومی مدیریت به‌شمار می‌آمد (سعادت، ۱۳۸۶).

مفهوم نگرستن به کارکنان به مثابه نوعی دارایی و نه هزینه متغیر، یا به عبارت دیگر رفتار با آن‌ها به مثابه سرمایه انسانی را اولین بار بیر و همکارانش (۱۹۸۴) مطرح کردند. فلسفه HRM همان‌طور که کارن لگ (۱۹۹۵) اشاره می‌کند، مبتنی بر این عقیده است که منابع انسانی با ارزشند و منبعی برای ایجاد مزیت رقابتی به‌شمار می‌آیند. آرمسترانگ و بارون (۲۰۰۲) بر این

1. SHRM
2. HRM

باورند که امروزه این‌ها به‌منظور تحقق منابع سازمان کارفرما، به‌عنوان عاملی محوری در موفقیت سازمان و منبعی مهم برای ایجاد مزیت رقابتی مورد توجه قرار دارد.

اغلب وظایف HRM در واحدهای گوناگون و بدون هماهنگی با هم انجام می‌شود و این باعث به ثمر نرسیدن فعالیت‌های HRM می‌شود. در برخی موارد مشاهده شده است که هدف‌های HRM ناسازگار با دیگر هدف‌ها است و همچنین منابع انسانی کارهای خود را بدون توجه به آنچه در دیگر بخش‌های سازمان رخ می‌دهد، انجام می‌دهد. برای از بردن این دشواری‌ها، داشتن دیدگاهی سیستمی و کل‌نگر عاقلانه به نظر می‌آید؛ اما امروزه با وجود گام‌های زیادی که در شناسایی روابط عملکرد HRM طی دهه‌های گذشته برداشته شده است، شکاف‌های عمیقی هنوز در دانش ما وجود دارد (Purcell et al, 2003). به‌خصوص در تجزیه و تحلیل مبانی نظری مربوط به رابطه عملکرد و HRM، جمع‌بندی این بوده است که رابطه مثبتی بین HRM و عملکرد گزارش شده است؛ اما فرایند مرتب‌سازی علی متغیرهای مداخله‌گر در این روابط انجام نشده است.

با توجه به اهمیت این مقوله، مساله اساسی که در این تحقیق به آن پرداخته می‌شود بررسی رابطه بین HRM و عملکرد سازمان خواهد بود و در پی پاسخ به این پرسش هستیم که چه رابطه‌یی بین استراتژی‌های کسب‌وکار و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی وجود دارد؟ و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی از چه طریقی بر عملکرد سازمانی تاثیر می‌گذارد؟

به دلیل اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد او به‌عنوان طراح و مجری سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی و به دلیل گرایش‌های اجتماعی موجود که قدر و ارزش بیشتری برای انسان قائل است، از چندی پیش شاهد تغییر نقش اداره امور کارکنان در سازمان بوده‌ایم. همراه با تغییر در فلسفه وجودی اداره امور کارکنان، مدیریت منابع انسانی به تدریج پا از وظایفی چون استخدام، تعیین حقوق و مزایا و ایجاد هماهنگی در روابط کاری فراتر گذاشت. امروزه شاهد هستیم که مدیریت منابع انسانی در طرح‌ریزی برنامه‌های مهم و استراتژیک مشارکت فعالی دارد و به‌طور کلی، جایگاهی به مراتب بالاتر از گذشته در سازمان یافته است. تغییرات و تحولات سریع و پیچیده‌تر شدن محیط از جمله عواملی است که در گسترش نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان موثر بوده است. امروزه قوانین و مقررات بسیاری بر استخدام و چگونگی فعالیت‌های سازمان نظارت می‌کند و اغلب تخلف از آن‌ها موجب تعقیب حقوقی کیفری یا پرداخت جرایم تقدی سنگین می‌شود. بهداشت و ایمنی کار، اجتناب از تبعیض در استخدام، پرداخت حقوق و دستمزدهای کافی و عادلانه از جمله مواردی است که تحت نظارت و کنترل دولت است و سازمان‌ها مکلف به رعایت آن‌ها هستند (سعادت، ۱۳۸۶).

نیروی کار نیز امروزه در مقایسه با گذشته توقعات بیشتری دارد و دیگر به هر شغلی و تحت هر شرایطی و با هر دستمزدی تن در نمی‌دهد و برای کیفیت کار و زندگی کاری مطلوب اهمیت زیادی قائل است. در نتیجه متخصصان نیروی انسانی باید مشاغل را طوری طراحی کنند که کار در محیط سازمان برای کارکنان مطلوب و رضایت‌بخش باشد. در نتیجه امروزه مدیریت منابع انسانی با طیف گسترده‌یی از تغییرات سریع محیط کاری، تنوع زیاد منابع انسانی و توقعات بیشتر نیروی انسانی روبه‌رو است؛ بنابراین ناگزیر باید نقش گسترده‌تری را ایفاء کند (همان، ۴).

اهداف تحقیق: با توجه به مباحث یادشده اهداف تحقیق عبارت‌اند از:

- هدف اصلی این تحقیق تبیین رابطه بین مدیریت منابع انسانی (HRM) و عملکرد سازمانی در بین کارشناسان ستاد شرکت سایپا پرس است.
- هدف فرعی: این تحقیق شامل ۵ هدف جزئی زیر می‌شود:
۱. بررسی رابطه بین استراتژی‌های بازرگانی و سیاست‌های HRM در ستاد شرکت سایپا پرس؛
 ۲. بررسی رابطه بین سیاست‌های HRM و دستاورد طرح‌های HRM در ستاد شرکت سایپا پرس؛
 ۳. بررسی رابطه بین بهبود نتایج HRM و عملکرد سازمانی در ستاد شرکت سایپا پرس؛
 ۴. بررسی رابطه بین سیاست‌های HRM و عملکرد سازمانی در ستاد شرکت سایپا پرس؛
 ۵. بررسی نقش تعدیل‌گر بهبود دستاورد طرح‌های HRM در رابطه بین سیاست‌های HRM و عملکرد سازمانی در ستاد شرکت سایپا پرس.

تعریف عملیاتی مفاهیم تحقیق: مفاهیم به کار رفته در این تحقیق با تعاریف عملیاتی زیر ملحوظ شده است:

منابع انسانی و اداره کارکنان: اصطلاحی نسبتاً جدید است که از دهه ۱۸۷۰ به بعد مطرح شده است. صاحب‌نظران مدیریت در بیان مسائل انسانی سازمان اداره‌های مختلفی مانند کارگزینی، مدیریت نیروی انسانی، اداره کارکنان، مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان استفاده کرده‌اند (سید جوادین، ۱۳۹۰).

سیاست‌های HRM: استراتژی‌های منابع انسانی مشخص می‌کند که سازمان قصد دارد چه اقداماتی را و چگونه در مورد عملکردها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی انجام دهد. به عقیده

دایر و ریوز (۱۹۹۵)، استراتژی‌های منابع انسانی مجموعه‌یی از عملکردهای مدیریت منابع انسانی‌اند که از داخل با یکدیگر هماهنگ و متناسب باشند (آرمسترانگ، ۱۳۹۰).

استراتژی‌های بازرگانی: سازمان‌های تجاری می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود از نقاط ضعف رقیب استفاده کنند. موفقیت در سایه توجه دائمی به تغییرات است که در شرایط داخل و خارج سازمان رخ می‌دهد و برای سازش‌کاری در برابر این شرایط باید تدبیری اندیشید، استراتژی‌هایی را تدوین کرد و به اجرا در آورد (فرد ۱۳۸۵).

ارزیابی عملکرد: به معنای فرآیند شناسایی، مشاهده، سنجش و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان‌ها است؛ لذا ارزیابی عملکرد را می‌توان فرآیند بررسی نقاط قوت و ضعف و مرتبط با کار یک فرد یا یک گروه در یک سازمان دانست (خدایار ابیلی، ۱۳۸۹).

۲. پیشینه تحقیق

زارعی متین و همکاران (۱۳۸۹) به بررسی رابطه بین استراتژی با نتایج عملکردی حاصل از آن با استفاده رویکرد کارت امتیازی متوازن پرداخته‌اند. با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش، استراتژی کسب‌وکار نقش تعیین‌کننده‌یی در عملکرد سازمانی دارد و ابعاد پیش‌فعالی، آینده‌نگری، تحلیلی و تدافعی رابطه مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی دارند. داده‌های پژوهش در سال ۱۳۸۷ گردآوری شده است. روش انجام این پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی است.

هدف تحقیق دعایی و همکاران (۱۳۹۰)، ارائه مدلی در راستای تعیین تأثیرگذاری وظایف مدیریت منابع انسانی به‌طور جداگانه و یکپارچه بر بازرگرایی و عملکرد سازمانی بوده است. نتایج پردازش داده‌ها نشان داد که نخست مدل به کار گرفته شده، مدل نظری قوی برای پیش‌بینی عملکرد سازمانی از طریق وظایف مدیریت منابع انسانی و بازرگرایی بوده است، دوم همه روابط مستقیم بین متغیرهای مدل، معنادار بوده‌اند و سوم با اجرای مناسب وظایف مدیریت منابع انسانی می‌توان عملکرد سازمان را از طریق بازرگرایی بهبود بخشید.

افجهء و اسماعیل‌زاده (۱۳۸۸)، در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها» به این مساله اصلی پرداختند که آیا مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استفاده از کارکردهای اصلی آن (مانند تجزیه و تحلیل شغل، برنامه‌ریزی و تامین نیرو، مدیریت عملکرد و جبران خدمات و...) به صورت سیستماتیک و سازمان‌یافته در هر شرایطی و برای هر نوع شرکتی، در هر اندازه‌یی، در هر صنعت و بازاری مفید است و به تقویت عملکرد

شرکت منجر می‌شود و استفاده نکردن از آن به ضرر و زیان را موجب می‌شود و یا استفاده از مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکردهای آن در همه شرایط مناسب نیست و گاهی سازوکارهای سنتی مدیریت منابع انسانی تاثیر بهتری بر عملکرد سازمان دارند.

آریف حسن (۲۰۰۷)، مقاله‌یی با عنوان «توسعه منابع انسانی و ارزش‌های سازمانی» تالیف کرد. وی تاکید کرد که سازمان‌ها پروژه تعریف می‌کنند و بر ارزش‌های هسته‌یی آن تاکید می‌کنند. اندازه‌گیری این ارزش‌ها بستگی به نوع و روش رفتار کارکنان سازمان دارد. این مطالعه کارکنان را بیش از دیدگاه مدیریت می‌سنجد. نتایج این مطالعه به این صورت است که در طراحی برنامه‌های توسعه اثربخش، کارکنان تاثیرگذار هستند؛ لذا می‌توان به این نتیجه رسید که توسعه برنامه‌های نیروی انسانی برابا بردن نرخ بازدهی کارکنان و اثربخش تر کردن سازمان موثر است. پورسل و همکاران^۱ (۲۰۰۳)، مقاله‌یی با عنوان «بررسی رابطه بین کارکنان و عملکرد سازمانی، بازکردن جعبه سیاه» منتشر کردند. در این تحقیق آن‌ها استدلال کردند که سه عامل مهارت، نگرش و رفتار کارکنان، می‌تواند پیش‌بینی‌کننده نحوه تاثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی باشد.

برایان بیکر^۲ و مارک هاسلید^۳ (۲۰۰۶)، در مقاله‌یی با عنوان «چالش‌های کلیدی پیش روی مدیریت استراتژیک منابع انسانی ما از اینجا به کجا می‌رویم؟»، مدیریت استراتژیک منابع انسانی را شناسایی و چندین مسیر جدید برای آموزش منابع انسانی و تمرین مدیریت استراتژیک منابع انسانی بیان نمودند. همچنین مناسب بودن یک منبع انسانی یکپارچه را نه تنها در یک شرکت، بلکه در بین شرکت‌ها نیز بیان کردند.

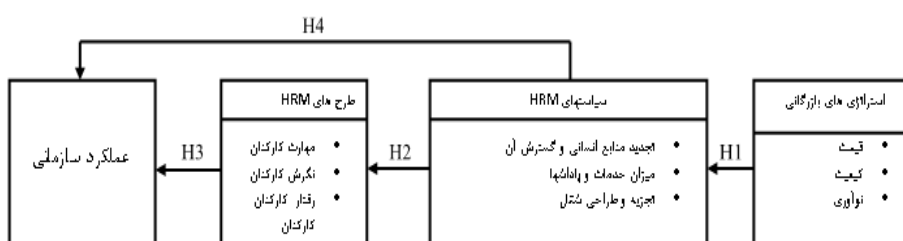
لی پارک و همکاران (۲۰۰۶) و نصرالهی (۱۳۸۸) نیز بر تاثیر مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمانی تاکید داشته‌اند. آن‌ها بحث کردند که سیستم‌های منابع انسانی باید برخی اهداف استراتژیکی داشته باشد و تحت تاثیر (دانش، مهارت و قابلیت‌های کارکنان) تلاش و انگیزش کارکنان (فرصت‌های کارکنان برای مشارکت) عمل کنند. پورسل و همکارانش (۲۰۰۳) نیز به نتایج مشابهی رسیده بودند.

کریمی، آنالویی و کاسورس (۲۰۰۴)، همراستا با نتایج تحقیق حاضر به این نتیجه رسیدند که صلاحیت روزافزون هسته مدیریتی سازمان در منابع انسانی، یکی از بخش‌های کلیدی در موفقیت عملکرد کارکنان است و احاطه منابع انسانی در توسعه و اجرای استراتژی شغلی به اثربخشی سازمانی منجر خواهد شد؛ لذا با توجه به بررسی انجام‌شده، برنامه‌ریزی استراتژیک

1. Purcell et al
2. Brian E. Becker
3. Mark A. Huselid

منابع انسانی در اثربخشی سازمان متمر ثمر است. آن‌ها بر مدیریت منابع انسانی استراتژیک در پیگیری اهداف خود در جهت‌دهی کلی سازمان تاکید داشته‌اند. همسو با نتایج تحقیق حاضر، نتایج مطالعات کریمی (۱۳۸۸) نشان داد که از طریق اقدامات راهبردی مؤثر مدیریت منابع انسانی در زمینه‌های کارمندیابی، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و پرداخت، سازمان‌ها می‌توانند ظرفیت و قابلیت خود را در معرفی و ارائه محصولات، خدمات و سیستم‌های مدیریتی جدید افزایش دهند و به نتایج نوآوری بهتری برسند.

مدل تحقیق: با توجه به مباحث فوق نحوه رابطه بین متغیرهای تحقیق در مدل زیر ارائه می‌شود (شکل ۱):



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (منبع: کاتو و بودوار، ۲۰۱۰)

فرضیه‌های تحقیق: بر مبنای مدل نظری تحقیق ۵ فرضیه برای بررسی مطرح می‌شود:

فرضیه اصلی: بین مدیریت منابع انسانی (HRM) و عملکرد سازمانی در ستاد شرکت سایپا پرس رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی:

۱. بین استراتژی‌های بازرگانی و سیاست‌های HRM رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین سیاست‌های HRM و دستاورد طرح‌های HRM رابطه معناداری وجود دارد.
۳. بین دستاورد طرح‌های HRM و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
۴. بین سیاست‌های HRM و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
۵. بهبود دستاورد طرح‌های HRM تعدیل‌کننده رابطه بین سیاست‌های HRM و عملکرد سازمانی است.

۳. روش شناسی تحقیق

روش تحقیق توصیفی پیمایشی است که اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسشنامه گردآوری می‌شود.

جامعه آماری: جامعه آماری یا جمعیت عبارت از: «کلیه اعضای برخوردار از ویژگی‌هایی مشترک در طبقه‌یی از افراد، وقایع یا اشیاء» است (آذرومؤمنی، ۱۳۷۷). جامعه آماری تحقیق حاضر عبارت از تمامی کارشناسان دارای مدرک تحصیلی لیسانس در ستاد شرکت سایپا پرس است.

روش نمونه‌گیری - اندازه نمونه: روش نمونه‌گیری طبقه‌یی ساده است و حجم نمونه با توجه به محدود بودن تعداد جامعه با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه از جامعه مفروض کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) معین شده است که بر همین اساس، از تعداد کل کارشناسان شرکت سایپا پرس (۲۱۸ نفر)، تعداد ۱۳۹ نفر به‌عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شده است.

اعتبار و پایایی پرسشنامه: در این تحقیق برای سنجش اعتبار و حصول اطمینان نسبی از وسیله جمع‌آوری اطلاعات (پرسشنامه) از روش اعتبار محتوایی بهره گرفته شد. اعتبار محتوایی توسط افراد متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین شد. بدین ترتیب که پس از تهیه پرسشنامه با استفاده از روایی محتوا و نظر متخصصان و کارشناسان سازمان مورد مطالعه اعتبار روایی پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت. در این تحقیق از روش آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی پرسشنامه استفاده شده است. مقدار ضریب پایایی آلفای کرونباخ در این تحقیق ۰/۸۸۵ است که پایایی بالایی پرسشنامه را نشان می‌دهد.

۴. نتایج یافته‌های آماری

مشخصات اصلی پاسخگویان به صورت زیر به‌دست آمده است:

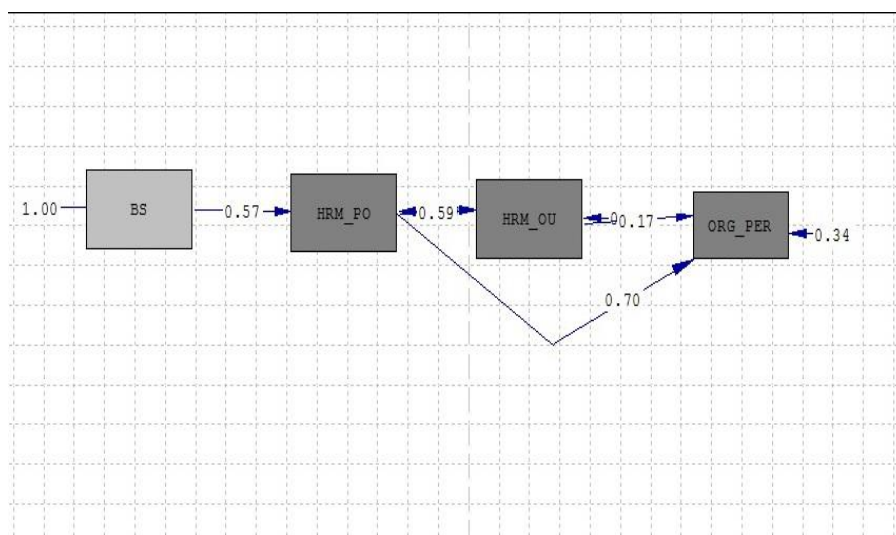
جدول ۱: نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها

گروه	کمتر از ۳۰ سال	۳۰ تا ۳۵ سال	۳۵ تا ۴۰ سال	۴۰ سال و بالاتر	مجموع
سنی	۴۷	۵۲	۳۰	۱۰	۱۳۹
پاسخگویان	۳۳/۸ درصد	۳۷/۴ درصد	۲۱/۶ درصد	۷/۲ درصد	۱۰۰
سابقه کاری	کمتر از ۵ سال	۶ تا ۱۰ سال	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۶ سال و بیشتر	مجموع
تعداد	۷۲	۴۵	۱۷	۵	۱۳۹
پاسخگویان	۵۱/۸ درصد	۳۲/۴ درصد	۱۲/۲ درصد	۳/۶ درصد	۱۰۰

نتایج بررسی لیزرل: لیزرل یک شاخص نیکویی برازش (نسبت مجموع مجذورات تبیین شده توسط مدل به کل مجموع مجذورات ماتریس برآورد شده در جامعه) را محاسبه می‌کند. این شاخص از لحاظ مطلوبیت به ضریب همبستگی شباهت دارد. هر دوی این معیارها بین صفر تا یک، متغیر هستند، اگر چه از لحاظ نظری ممکن است منفی باشند (البته نباید چنین اتفاقی رخ دهد؛ چرا که حاکی از عدم برازش قطعی مدل با داده‌ها است). هر چه GFI و AGFI به عدد یک نزدیک‌تر باشند، نیکویی برازش مدل با داده‌های مشاهده‌شده بیشتر است.

ریشه میانگین مجذورات تقریب است. این معیار به عنوان اندازه تفاوت برای هر درجه آزادی تعریف شده است. مقدار RMSEA که به واقع همان آزمون انحراف هر درجه آزادی است، برای مدل‌هایی که برازندگی خوبی داشته باشد، کمتر از ۰/۰۵ است. مقادیر بالاتر از آن تا ۰/۰۸ یا نشان‌دهنده خطای معقولی برای تقریب در جامعه است. مدل‌هایی که RMSEA آن‌ها ۰/۱ یا بیشتر باشد، برازش ضعیفی دارند.

تمام شاخص‌های برازش به کار رفته نشان می‌دهد که این مدل دارای برازش خوبی است و همه آن‌ها مورد تایید قرار گرفته‌اند. لیزرل برای ارتقای برازش، مدل پیشنهادی ارائه نکرده است که نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل باشد.



شکل ۲: مدل نهایی تحقیق

در شکل ۲، مدل نهایی تحقیق با مقادیر استاندارد شده در هر رابطه گزارش شده است. BS نشان‌دهنده سیاست‌های بازرگانی، HRM_PO نشان‌دهنده ورودی‌های مدیریت منابع انسانی،

HRM_OU نشانگر خروجی‌های مدیریت منابع انسانی، ORG_PER نیز نشانگر عملکرد سازمانی است.

در نهایت در جدول ۲، شاخص‌های مربوط به برازش مدل مسیر نهایی نشان داده شده است که نشان‌دهنده برازش مطلوب است. جدول ۲، مقادیر شاخص‌های برازش برای مدل‌یابی نهایی معادلات ساختاری را نشان می‌دهد.

جدول ۲: شاخص‌های برازش مدل نهایی

عنوان شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار	نتیجه
X^2/df ^۱	$X^2/df \leq 3$	۲/۳۹	تایید مدل
RMSEA ^۲	RMSEA < 0.09	۰/۰۰۰	تایید مدل
GFI ^۳	GFI > 0.9	۰/۹۴	تایید مدل
AGFI	AGFI > 0.85	۰/۸۶	تایید مدل
CFI ^۴	CFI > 0.90	۰/۹۳	تایید مدل
IFI ^۵	IFI > 0.90	۰/۹۴	تایید مدل
NNFI ^۶	NNFI > 0.92	۰/۹۲	تایید مدل
RFI ^۷	RFI > 0.90	۰/۹۰	تایید مدل

تمام شاخص‌های برازش به کار رفته، نشان می‌دهد که این مدل دارای برازش خوبی است و همه آن‌ها مورد تایید قرار گرفته‌اند. لیزرل برای ارتقای برازش، مدل پیشنهادی دیگری نیز ارائه کرده است که پس از بررسی‌های انجام‌شده، مشخص گردید که تاثیر زیادی در افزایش برازش مدل نداشتند و از انجام آن صرفه نظر شد.

مقادیر T که حاصل تقسیم برآورد بارعاملی بر خطای استاندارد است، نشان‌دهنده معناداری برآورد بارعاملی (تفاوت معنادار بارعاملی با صفر) است. مقادیر T بین -۱/۹۶ و ۱/۹۶ نشان‌دهنده عدم وجود رابطه معنادار میان شاخص‌ها و متغیر مکنون مربوط است. مقادیر T بین ۱/۹۶ و ۳ نشان‌دهنده رابطه معنادار با بیش از ۹۵٪ اطمینان میان شاخص‌ها و متغیر مکنون مربوط است.

مقادیر T مساوی و بزرگ‌تر از ۳ نشان‌دهنده رابطه معنادار با بیش از ۹۹٪ اطمینان میان شاخص‌ها و متغیر مکنون مربوط است.

1. Chi square divided to degree of freedom
2. Root mean square error of approximation
3. Goodness of fit index
4. Comparison fit index
5. Incremental fit index
6. Non-Normed Fit Index
7. Relative Fit Index

جدول ۳: نتایج ارزیابی فرضیه‌ها

روابط مفاهیم یا شاخص‌ها در مدل	مقدار برآورد	مقدار استاندارد شده	خطای استاندارد	T مقدار	مقدار واریانس تبیین شده (R ²)	سطح معنادار	نتیجه شاخص
۱. بین استراتژی‌های بازرگانی و سیاست‌های HRM رابطه مثبت معناداری وجود دارد.	۰/۲۲	۰/۵۷	۰/۱۵	۸/۱۵	۰/۳۳	P<0.01	تأیید شاخص
۲. بین سیاست‌های HRM و دستاورد طرح‌های HRM رابطه مثبت معناداری وجود دارد.	۰/۲۴	۰/۵۹	۰/۰۲۹	۸/۴۷	۰/۳۴	P<0.01	تأیید شاخص
۳. بین دستاورد طرح‌های HRM و عملکرد سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد.	۰/۰۳	۰/۱۰	۰/۰۳۵	۳۳/۷	۰/۱۰	P<0.01	تأیید شاخص
۴. بین سیاست‌های HRM و عملکرد سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد.	۰/۱۴	۰/۱۷	۰/۰۲۱	۲/۸	۰/۶۶	P<0.05	تأیید شاخص
۵. بهبود دستاورد طرح‌های HRM تعدیلکننده رابطه بین سیاست‌های HRM و عملکرد سازمانی است.	۰/۷۰	۰/۷۰	۰/۰۵	۱۱/۴	۰/۶۶	P<0.01	تأیید شاخص

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتیجه‌گیری: همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، نیروی انسانی هر سازمانی مهم‌ترین عامل در کسب مزیت رقابتی و پیشی‌گرفتن آن سازمان از رقبا است. پیش فرض بنیادین در مورد عملکرد HRM این است که نیروی انسانی، منبع عمده و اصلی سازمان است و عملکرد سازمانی عمدتاً به آن بستگی دارد. با این فرض باید محدوده مناسبی از فرآیندها و سیاست‌های منابع انسانی به نحوی اثربخش تدوین شود و به اجرا درآید تا منابع انسانی بتوانند تأثیری جدی و عمده بر عملکرد سازمان بگذارند.

این تحقیق فرآیندی را بررسی کرد که استراتژی‌های سازمانی و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند. مطالعاتی که تاکنون انجام شده بود، تنها بخشی از این سوال را پاسخ می‌داد که چگونه سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد (Purcell & Hutchinson, 2007). این تحقیق با هدف تأکید بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی و اثرات آن بر عملکرد سازمانی انجام گرفت که در واقع با مقایسه یافته‌های این تحقیق با یافته‌های سایر پژوهش‌ها می‌توان شاهد این واقعیت بود که محققان پیشین نیز به نتایج مشابهی دست یافتند؛ از جمله آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

کاتو و بودوار (۲۰۱۰) نیز با ارزیابی مدلی مشابه مدل تحقیق حاضر به این نتیجه رسیده بودند که مدیریت منابع انسانی از سیاست‌های بازرگانی تأثیر پذیرفته و متعاقباً بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است. نتایج این تحقیق، مطالعات هالی گریل را تأیید می‌کند. وی با همکاری بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت معینی میان عملکردهای HRM و عملکرد سازمانی وجود دارد. اقدامات ممکن در رسیدن به این مهم، می‌تواند از روش‌های گوناگون حاصل آید؛ اما از مهم‌ترین آن‌ها که در این پژوهش به آن پرداخته شده است، قدرت‌های متفاوت کسب‌وکار و تأثیر متقابل آن بر استراتژی‌های HRM

است. از طرفی سیاست‌های اتخاذ شده توسط مدیر منابع انسانی، به سیستم HRM شکل داده است که طبیعتاً این سیستم منجر به خروجی‌هایی از طرف کارکنان می‌شود که با اصلاح این خروجی‌ها می‌توان به نتایج بهتری در زمینه عملکرد سازمانی پرداخت.

لی پارک و همکاران (۲۰۰۶) و نصرالهی (۱۳۸۸) نیز بر تاثیر مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمانی تاکید داشته‌اند. آن‌ها بحث کردند که سیستم‌های منابع انسانی باید برخی اهداف استراتژیک داشته باشد و تحت تاثیر (دانش، مهارت و قابلیت‌های کارکنان) تلاش و انگیزش کارکنان (فرصت‌های کارکنان برای مشارکت) عمل کند. پورسل و همکارانش (۲۰۰۳) نیز به نتایج مشابهی رسیده بودند.

کریمی، آنالویی و کاسورس (۲۰۰۴)، همراستا با نتایج تحقیق حاضر به این نتیجه رسیدند که صلاحیت روزافزون هسته مدیریتی سازمان در منابع انسانی، یکی از بخش‌های کلیدی در موفقیت عملکرد کارکنان است و احاطه منابع انسانی در توسعه و اجرای استراتژی شغلی به اثربخشی سازمانی منجر خواهد شد؛ لذا با توجه به بررسی انجام شده برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در اثربخشی سازمان مثر ثمر است. آن‌ها بر مدیریت منابع انسانی استراتژیک در پیگیری اهداف خود در جهت‌دهی کلی سازمان در پیگیری اهداف خود تاکید داشته‌اند.

همسو با نتایج تحقیق حاضر، نتایج مطالعات کریمی (۱۳۸۸) نشان داد که از طریق اقدامات راهبردی مؤثر مدیریت منابع انسانی در زمینه‌های کارمندیابی، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و پرداخت، سازمان‌ها می‌توانند ظرفیت و قابلیت خود را در معرفی و ارائه محصولات، خدمات و سیستم‌های مدیریتی جدید افزایش دهند و سپس به نتایج نوآوری بهتری برسند.

پیشنهادها: چهار دسته عوامل ارزیابی شده (استراتژی‌های بازرگانی، اجرای سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان، نتایج مدیریت منابع انسانی، ارزیابی عملکرد سازمان) به‌طور معناداری با یکدیگر رابطه مثبت دارند و از طرفی بهبود دستاورد طرح‌های HRM تعدیل‌کننده رابطه بین سیاست‌های HRM و عملکرد سازمانی‌اند.

در ادامه با توجه به نتایج و سطوح مورد سنجش راهکارهای عملی ارائه می‌شود. این پیشنهادها می‌تواند مورد توجه همه سازمان‌های فعال در کلیه زمینه‌ها قرار گیرد؛ چراکه در تمامی سازمان‌ها و واحدها، شاهد نقش و اهمیت بسزای منابع انسانی هستیم و مسلماً پیشنهادهای ارائه شده می‌تواند راهگشای بسیاری از مشکلات و موانع موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی و بالا بردن عملکرد آن‌ها و در حین حال فراهم کردن موجبات بیشتر رضایت آن‌ها در محیط‌های کاری شود.

با توجه به نتایج فرضیه اول، رابطه مثبت معناداری بین استراتژی‌های بازرگانی و سیاست‌های HRM وجود دارد.

پیشنهاد می‌شود تا:

- برای شرکت‌ها و سازمان‌های تولیدی و خدماتی، استراتژی‌های بازرگانی مناسب تدوین شود.
- طرح‌ها و برنامه‌های توسعه منابع انسانی با استراتژی‌های تجاری و منابع انسانی یکپارچه شوند و درآمیزند و آن‌ها را مورد حمایت و پشتیبانی قرار دهند.
- شکل‌دهی به آن دسته از عملکردها و خط‌مشی‌های پاداش که از تحقق اهداف تجاری حمایت می‌کنند نیز ضرورت دارد.

- افزایش درآمدها و کاهش هزینه‌ها توصیه می‌شود.

- افزایش میزان وقت، سرعت و صحت لازم در انجام امور مفید خواهد بود.

با توجه به نتایج فرضیه دوم؛ بین سیاست‌های HRM و دستاورد طرح‌های HRM رابطه مثبت معناداری وجود دارد.

- توسعه منابع انسانی باید نقش مهمی در تحقق موفقیت‌آمیز اهداف سازمان و سرمایه‌گذاری به سود تمامی ذی‌نفعان سازمانی داشته باشد. توصیه‌های زیر در این ارتباط لازم به نظر می‌رسد:

- کاهش مقاومت در مقابل تغییر؛

- افزایش توانمندسازی مدیران و کارکنان؛

- اشاعه فرهنگ همکاری داوطلبانه و خودجوش؛

- بهبود روحیه و انگیزه کارکنان؛

- افزایش میزان خلاقیت، نوآوری و ابتکار؛

- تقویت مسوولیت‌پذیری و تعلق سازمانی؛

بنابراین نتایج فرضیه سوم و چهارم؛ بین دستاورد طرح‌های HRM و عملکرد سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد.

بین سیاست‌های HRM و عملکرد سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد.

بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- توسعه منابع انسانی باید همواره با عملکرد مرتبط باشد و به منظور تحقق بهبود در عملکرد سازمانی، وظیفه‌ی، تیمی و فردی طراحی شود و به علاوه نقش عمده‌ی هم در افزایش بهره‌وری داشته باشد. ضمناً اقدامات زیر باید صورت گیرد:

- دادن پاداش‌هایی که به جذب و حفظ و انگیزش کارکنان و به توسعه فرهنگ عملکرد بالا منجر شود.

- به سیاست‌های منابع انسانی در سازمان نیز موارد زیر توجه شود:
- درک و شناخت ارزش تمام کارکنانی که دارای نقش با ارزشی بودند؛
 - ایجاد روابطی پایدار و مشارکتی با کارکنان و به حداقل رساندن تعارض؛
 - افزایش تعهد کارکنان به سازمان از طریق فرایندهای مشارکت؛
 - توسعه منافع دو جانبه بین کارکنان و سازمان؛
 - بهبود روابط کارکنان به منظور ایجاد هماهنگی بیشتر بین کارکنان؛
 - ایجاد شراکت یا روابط دوستانه با اتحادیه‌های تجاری؛
 - استمرار تاکید بر کیفیت؛
 - تاکید بر کار تیمی؛
 - هماهنگ ساختن ضوابط و شرایط یکسان برای همه کارکنان؛
 - تدوین نظام ارزیابی عملکرد و اجرای مستمر آن؛
- فرضیه پنج نیز نشان داد که بهبود دستاورد طرح‌های HRM تعدیل‌کننده رابطه بین سیاست‌های HRM و عملکرد سازمانی است.
- بنابراین پیشنهاد می‌شود:
- پس از تدوین و اجرای سیاست‌های HRM بر پیگیری دستاوردهای آن اهتمام شود.
 - مهارت، نگرش و رفتار کارکنان در سازمان همواره مورد پایش قرار گیرد تا از تاثیر آن‌ها بر عملکرد سازمانی اطمینان حاصل شود.

منابع

۱. استنن پی رابینز (۱۳۸۵). **مدیریت رفتار سازمانی**، جلد اول، ترجمه علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، انتشارات پژوهش‌های فرهنگی.
۲. افجه، سید علی‌اکبر. اسماعیل‌زاده، محمد (۱۳۸۸). «بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها». **فصلنامه مدیریت توسعه و تحول**، شماره ۲.
۳. انجمن مدیریت منابع انسانی ایران (۱۳۸۷). **تاثیر مدیریت منابع انسانی بر مدیریت سازمان‌های ایرانی**. چاپ چهارم، ص ۶۸.
۴. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵). **مدیریت عملکرد (فرد، تیم، سازمان)**، ترجمه بهروز قلیچلی و داریوش غلام‌زاده، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
۵. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۶). **مدیریت استراتژیک منابع انسانی - راهنمای عمل**، (چاپ دوم)، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۹). **مدیریت استراتژیک منابع انسانی - راهنمای عمل**، (چاپ دوم)، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن (۱۳۸۱). **تدوین، اجرا و آثار استراتژی منابع انسانی**، (چاپ دوم)، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. تاج‌الدین، محمد و دیگران (۱۳۸۵). «مدل کسب‌وکار مدیران منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک سازمان»، مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، نشر آهار.
۹. خدایار ابیلی (۱۳۸۹). **مدیریت منابع انسانی با تاکید بر رویکردهای نوین**، ۱۳، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. ص ۲۷۸.
۱۰. دعایی، حبیب‌الله. رضایی راد، مصطفی، خانی، داوود (۱۳۹۰). «طراحی و تبیین مدل تاثیرگذاری وظایف مدیریت منابع انسانی بر بازارگرایی عملکرد سازمانی». **مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی**. سال چهاردهم. صص ۸۵-۱۰۶.
۱۱. زارعی متین، حسن، مونا جام پر از می، حمیدرضا یزدانی، هانیه سادات بیربایی (۱۳۸۹). «بررسی رابطه بین گرایش استراتژیک شرکت با عملکرد سازمانی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن». **مجله مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران**، دوره ۲، شماره ۶، صص ۹۷ تا ۱۱۲.
۱۲. سید جوادین، سیدرضا (۱۳۹۰). **مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان**، انتشارات نگاه دانش، ص ۹.
۱۳. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶). **مدیریت منابع انسانی**، چاپ دوازدهم، ص ۱-۲۲.
۱۴. سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۴). **مروری جامع بر نظریه‌های مدیریت و سازمان**، انتشارات نگاه دانش.

۱۵. فرد، آر دیوید، (۱۳۸۵). **مدیریت استراتژیک**، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۶. نصر الهی، مهدیه (۱۳۸۸). بررسی تاثیر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در اثربخشی سازمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
17. Ahmad , Sohel and Schroeder , Roger G (2003). "The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences", **Journal of Operations Management**, 21: 19-43
18. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D.Q., Walton, R. E. (1984). **A Conceptual View of HRM in Managing Human Assets**. Free Press, New York Chap.2
19. Buller, Paul F. McEvoy, Glenn M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight . **Human Resource Management Review** 22. journal home page: www.elsevier.com/locate/humres: 43-56.
20. Colakoglu , Saba and Lepak, David and Hong , Ying (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. **Human Resource Management Review**, 16: 209-218
21. Anastasia A. Katou, Pawan S. Budhwar, (2010). "Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector", **European Management Journal**, 28: 25- 39.
22. Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2003). Understanding the people and performance link: Unlocking the black box. Chartered Institute of Personnel and Development, London.
23. Wang, Dan-shang, Shyu, Chi-Lih (2008). "Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance ?", **International Journal of Manpower**, 26 (2): 92-110 .