

## تأثیر مدیریت راهبردی نیروی انسانی بر چگونگی عملکرد کارکنان نیروی دریایی ارتش؛ (مطالعه موردی: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر)

ابوطالب مطلبی ورکانی<sup>۱</sup>

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر بررسی میزان تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد کارکنان است. در واقع محققان به دنبال پاسخ به این سؤال می‌باشند که آیا مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد؟ و این تأثیرگذاری به چه میزان است؟ جامعه آماری شامل ۵۸۸ نفر کارکنان دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر بود که ۲۳۲ نفر به‌عنوان حجم نمونه از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردید. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه با ۴۸ سؤال بود که در نهایت تعداد ۲۲۴ پرسش‌نامه برای بررسی و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های آماری توصیفی و همچنین آزمون میانگین دوجمله‌ای استفاده و همچنین بررسی روابط علی مطرح شده در سؤالات تحقیق نیز با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس<sup>۲</sup> انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که متغیرهای «استخدام با دقت»، «مشارکت مدیران منابع انسانی در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی»، «آموزش منابع انسانی»، «هماهنگی اقدامات مدیران منابع انسانی با خط‌مشی‌های کلی»، «ارتباطات میان کارکنان»، و «تسهیم اطلاعات» توانسته‌اند عملکرد کارکنان را به میزان قابل توجهی تحت تأثیر قرار دهند.

واژگان کلیدی: عملکرد، مدیریت، راهبرد، نیروی انسانی.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۵/۰۱/۰۴

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۵/۰۶/۱۱

۱- استادیار مدیریت آموزشی دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر (Abu. m5656@yahoo. Com)

## مقدمه

واژه راهبرد (استراتژی) از لغت یونانی استراتژیا گرفته شده است که در حدود ۴۰۰ سال پیش از میلاد به کار می‌رفته و به هنر و علم هدایت نیروهای نظامی گفته می‌شد. معنای لغوی استراتژی، در بردارنده جهت‌گیری نظامی آن است. استراتژی عبارت است از: هنر جنگ، لشکررداری، به‌خصوص هنر هدایت تحریک نظامی، به‌طوری که موقعیت‌های سودمند و ترکیبات نیروها را تضمین می‌کند (عابد زاده، ۱۳۹۳). مطالعات نشان می‌دهند که از دهه ۱۹۸۰، مدیران توجه بیشتری به مسئله کیفیت، انعطاف‌پذیری و شایستگی‌های منحصربه‌فرد (به‌عنوان منابع اصلی مزیت رقابتی) معطوف کرده‌اند. و از همان سال‌های نخستین دهه ۱۹۸۰، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و طرح فرهنگ قوی سازمانی در کانون توجه تعداد زیادی از مشاوران ذی‌نفوذ مدیریت و پژوهشگران روش‌های کاربردی قرار گرفته است (اوچی<sup>۱</sup>، ۱۹۸۱؛ دیل و کندی<sup>۲</sup>، ۱۹۸۲).

مطالعات اخیر، مدیریت راهبردی منابع انسانی را به‌عنوان عاملی برای افزایش مزیت رقابتی مطرح می‌کند و کارکنان نیز به‌طور گسترده رویکرد و فرایند و دیدگاه خودشان را با برنامه‌ریزی راهبردی سازمان محک می‌زنند. منابع انسانی به‌عنوان کلیدی‌ترین منابع سازمانی، زمانی به‌طور کارآمد و اثربخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود (افجه و اسماعیل زاده، ۱۳۸۸) در واقع کارکنان هر سازمان مهم‌ترین و گران‌بهارترین دارایی آن سازمان محسوب شده که هر سازمانی برای رسیدن به اهداف خود، نیاز به مشارکت آنان دارد این مسئله در پاره‌ای از سازمان‌ها و مراکز آموزشی از اهمیت بیشتری برخوردار است (حسین پور فرد و همکاران، ۱۳۹۲) و به بیان دیگر منابع انسانی از عوامل راهبردی تولید در هر سازمان و عامل توسعه و پیشرفت اقتصادی و اجتماعی هر کشوری است. ارزشمندی منابع انسانی زمانی خودنمایی می‌کند که سازمان متناسب با نیاز واقعی خود نیروهای متخصص و متعهد به کار را جذب و به نحو شایسته‌ای نگهداری و پرورش دهد و میان منافع سازمان و منافع کارکنان فصل مشترکی ایجاد نماید (ابراهیمی نژاد و محی‌الدینی، ۱۳۸۸).

در پاسخ به این نیاز که استراتژی‌های منابع انسانی باید همسو و هم‌جهت با راهبردهای سازمان تدوین گردد، مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی مطرح شده است. در صورت عدم توجه به مدیریت راهبردی نیروی انسانی در سازمان، این منابع ارزشمند به‌صورت سربار و مزاحم در خواهند آمد و به‌جای افزایش اثربخشی سازمان، عامل سرزنش سازمان‌ها می‌گردند (ابراهیمی نژاد و محی‌الدینی، ۱۳۸۸). از طرفی سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی خود، نیازمند شناخت نحوه عملکرد و توانایی‌های نیروهای خود هستند تا بر این اساس عملکرد خود را بهبود بخشند و تحولات مثبتی در سازمان پدیدآورند (آزادواری، ۱۳۸۹). فقدان یا ضعف سیستم‌های ارزیابی عملکرد، امکان تبادل اطلاعات لازم را برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های یک سازمان غیرممکن کرده و زمینه‌های بروز بحران‌های مدیریتی را در آن‌ها افزایش می‌دهد که تداوم آن انحلال یا شکست سازمان را به دنبال دارد. عملکرد نیروهای مسلح در یک فضای بحرانی که ممکن است میدان جنگ یا مقابله با تهدیدات امنیت ملی باشد، محک می‌خورد. نتایج عملکرد ضعیف آن‌ها در زمان بحران، لطمه‌های جبران‌ناپذیری به کشور، تمامیت ارضی و مردم خواهد زد. ارزیابی‌های معمول در نیروهای مسلح ارزیابی‌های گذشته‌نگر بوده که مطالعات نشان می‌دهد ارزیابی‌های گذشته‌نگر توانایی سناریوسازی برای آینده را ندارد. لذا نگرش جدید باید جایگزین نظام‌های قدیمی شوند. در پارادایم مدیریت راهبردی، برای ارزیابی‌های سازمانی تأکید می‌شود که تمرکز آنها بر ارزیابی منابع راهبردی سازمان قرار دارد (نیکوکار و همکاران، ۱۳۸۸).

مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح به‌عنوان یک سازمان راهبردی، در توانمندسازی نیروهای مسلح نقش حیاتی دارند. دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نظامی در ساختار نظامی-استراتژیک نیروهای مسلح یک سازمان مهم به حساب می‌آید که نتایج عملکرد آن نقش حیاتی در عملکرد نیروهای مسلح خواهد داشت. از این رو پایش عملکرد آن‌ها بر اساس

1- Ouchi

2- Deal &amp; Kennedy

الگوهای نوین ارزیابی، یکی از وظایف مهم فرماندهان عالی نیروهای مسلح به حساب می‌آید (نیکوکار و همکاران، ۱۳۸۸). اگر نظام ارزشیابی عملکرد به نحوی مطلوب طراحی و اجرا گردد، وسیله‌ای مطمئن برای افزایش نوآوری در سازمان، شناسایی کارکنان توانمند و قوی و اعطای پاداش به آن‌ها جهت تولید انگیزه - تعیین نیازمندی‌های آموزش، سوق دادن کارکنان جهت مراعات قانون و مقررات و نیز افزایش قابلیت‌های فردی کارکنان به شمار می‌رود (آزادواری، ۱۳۹۵). مراکز فرماندهی با به‌کارگیری الگوهای علمی مناسب و بومی‌شده، توانایی دریافت بازخورد از نتایج عملکردی سازمان‌های تابعه خود را کسب کرده و با تحلیل آن، اقدامات بهبود و توسعه را طرح‌ریزی و اجرا می‌نمایند (نیکوکار و همکاران، ۱۳۸۸). لذا بر طبق آنچه بیان گردید، شناسایی ابعاد مدیریت راهبردی منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد نیروی انسانی در سازمان ضرورتی حیاتی می‌یابد. شواهد ظاهری و تجربی نشان می‌دهد که در راستای تطابق مدیریت نیروی انسانی بر عملکرد مناسب کارکنان تلاش زیادی صورت گرفته است؛ لیکن تاکنون تحقیق مستدلی در این زمینه بخصوص در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر انجام نگرفته است و این سؤال برای محققان پیش‌آمده است که تأثیر مدیریت راهبردی بر عملکرد کارکنان دانشگاه به چه میزان است؟

مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از: مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ‌سازمانی که بتوان انعطاف‌پذیری و خلاقیت را تقویت کرد (چانگ و هانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی به مفهوم به‌کارگیری فنون و روش‌هایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آن‌ها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند. منابع انسانی به‌عنوان کلیدی‌ترین منابع سازمانی، زمانی به‌طور کارآمد و اثربخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود. امروزه یکی از مهم‌ترین چالش‌های مطرح در حوزه منابع انسانی برقراری ارتباط و هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی‌های بالادستی (مانند استراتژی کسب‌وکار) است (زاهدی و رفیعی، ۱۳۹۰).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی یک روش مدیریتی مبتنی بر شایستگی است و در آن بیشتر بر توسعه منابع انسانی تأکید می‌شود، یعنی تبدیل منابع انسانی به منابعی بادوام، غیرقابل معامله و چیزی که نمی‌توان نسخه کامل یا دومی از آن تهیه کرد (بامبرگر و مشولم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). مدیریت راهبردی منابع انسانی بخشی از راه‌حل دو موضوع کاهش بهره‌وری کارکنان و کاهش میزان نوآوری در صنعت تلقی می‌شود و نظام‌های مؤثرتر مدیریت منابع انسانی به افزایش اثربخشی سازمان منجر خواهند شد (عابد زاده، ۱۳۹۳). به‌طور کلی بر اساس آنچه ذکر شد، عملکرد انسانی فرآیندهای سازمانی امری است که در صورت تحقق یافتن آن‌ها بهره‌وری سازمان‌ها را تضمین می‌کند. آنچه در سازمان نقش محوری را در اثربخشی و کارآمد نمودن فرآیندها ایفا می‌نماید. توسعه منابع انسانی در ابعاد فکری، شغلی، نگرش، خلاقیتی و رفتاری است که در این صورت کارکنان می‌توانند به انجام کارهای صحیح «اثربخشی» و درست انجام دادن کارها «کارایی» در سازمان عملیاتی نمایند. استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد (غلامزاده و جلالی، ۱۳۹۱).

تحقیقات فراوانی در رابطه با نظام‌های ارزیابی عملکرد صورت گرفته که می‌توان آن‌ها را بر اساس میزان دستیابی به اهداف (اثربخشی، کارایی و کیفیت)، حوزه به‌کارگیری (اداری، تجاری و آموزشی) و سطح مطالعه (راهبردی، عملیاتی و تکنیکی) مورد بررسی قرارداد (صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۰). عملکرد در لغت یعنی «حالت یا کیفیت کارکرد». به عبارت دیگر عملکرد یعنی: «فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته».

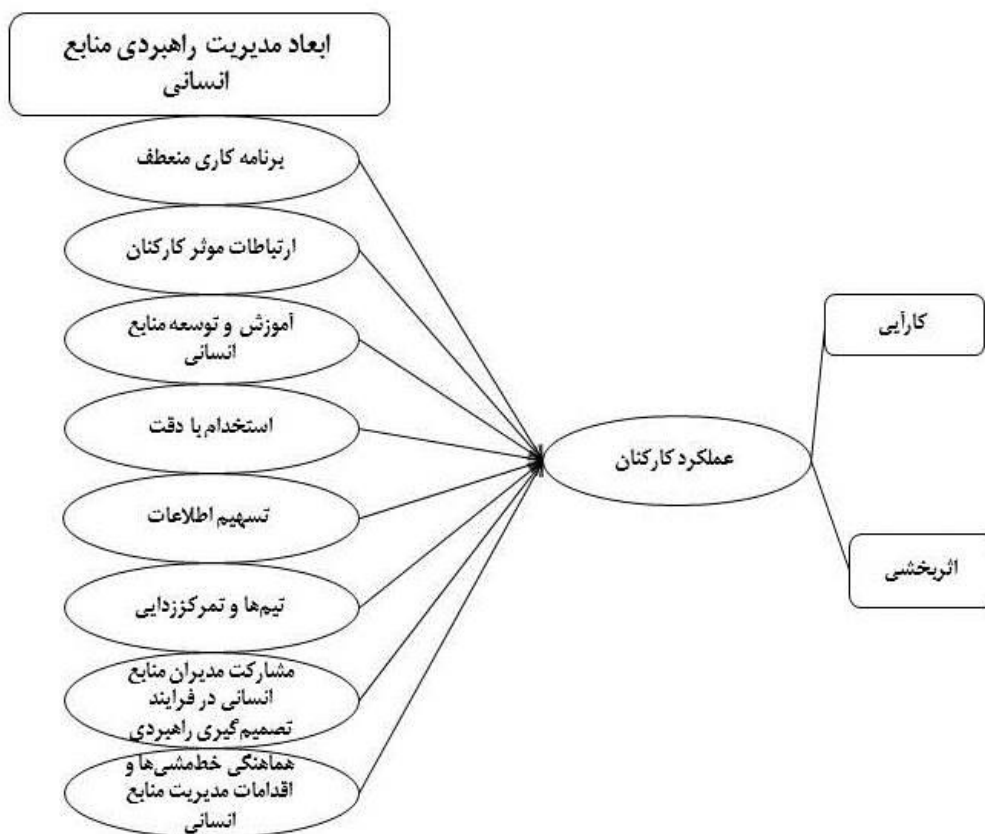
هاشمی و عباسی (۱۳۹۱)، در مقاله‌ای تحت عنوان «آموزش ضمن خدمت راهبردی مؤثر در توسعه‌ی منابع انسانی در جهت کارایی تولید ملی» به این نتیجه رسیدند که یکی از شاخص‌های کشورهای توسعه‌یافته، توجه به نقش نیروی

1- Chang, W. -J. , & Huang  
2- Bamberger & Meshowlam

انسانی و آموزش ضمن خدمت در سازمان‌ها است. دلوی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی به ارزیابی مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنایع پیشرو ایران پرداختند. نتایج تحلیل داده‌های این تحقیق نشان داد که در صنایع مذکور مدیریت راهبردی منابع انسانی در وضعیت مطلوبی نیست و نیازمند بسترسازی و توجه به مؤلفه‌های فرهنگی، اجتماعی و علمی است تا زمینه‌های حرکت به مدیریت راهبردی هموارتر شود. افجه و اسماعیل‌زاده (۱۳۸۸) در تحقیقی به بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها پرداختند. آن‌ها به این مسئله پرداختند که آیا از نظر عملکرد، نگرش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی نسبت به نگرش سنتی برتری دارد؟ یافته‌های این تحقیق نشان داد که شرکت‌هایی که فعالیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی را دنبال می‌کنند، نسبت به شرکت‌هایی که این فعالیت را انجام نمی‌دهند (شرکت‌های سنتی) عملکرد بهتری دارند و استفاده از اقدامات و اصول مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهبود عملکرد شرکت‌ها می‌گردد. حمید<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) نیز با انجام تحقیقی برای ارزیابی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان در تونس به این نتیجه دست‌یافت که ابعاد مدیریت راهبردی منابع انسانی شامل انتخاب، جبران خدمات، آموزش، تسهیم اطلاعات، مشارکت و ارزیابی عملکرد بر عملکرد سازمان و عملکرد مالی سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارد. موسمو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در مقاله خود به بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی شرکت‌های تولیدی کشاورزی پرداختند. یافته‌های حاصل از این تحقیق بیان داشت که اندازه شرکت، تخصص و مهارت نیروی انسانی، زیرساخت‌های شرکت و تأمین مالی بر اثربخشی این شرکت‌ها تأثیر دارد. وایگانجو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) به انجام تحقیقی با موضوع ارتباط میان مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شرکت سازمان‌های تعاونی کتیا پرداختند. نتایج این تحقیق بیان داشت که ابعاد مدیریت راهبردی منابع انسانی شامل تأمین منابع، آموزش و توسعه، تیم‌ها و تمرکززدایی و تسهیم اطلاعات بر سودآوری و رشد فروش تأثیر مثبت دارند. چانگ و هانگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) و ریچارد و جانسون<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) نیز در تحقیق خود به ارتباط میان مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شرکت پرداختند. نتایج این تحقیق نیز بیان می‌دارد که مدیریت راهبردی نیروی انسانی بر عملکرد شرکت تأثیر دارد.

با توجه به پیشینه تحقیقات انجام‌شده در زمینه موضوعی مورد نظر، مدل مفهومی زیر (شکل ۱) برای تحقیق در نظر گرفته شد. ابعاد مدیریت راهبردی منابع انسانی برگرفته از افجه و اسماعیل‌زاده (۱۳۸۸)، ابعاد کارایی برگرفته از آزادواری (۱۳۸۹) و شاخص‌های اثربخشی نیز برگرفته از حسین‌پورفرد و همکاران (۱۳۹۲) است.

- 
- 1- Hamid
  - 2- Musemwa
  - 3- Waiganjo et al
  - 4- Chang & Huang
  - 5- Richard & Joh



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق بر مبنای مطالعات محقق

سؤال اصلی تحقیق این است که مدیریت راهبردی منابع انسانی به چه میزان عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ سؤالات فرعی تحقیق نیز شامل موارد زیر است:

۱. برنامه کاری منعطف به چه میزان عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟
۲. آموزش منابع انسانی به چه میزان عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟
۳. استخدام با دقت به چه میزان عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟
۴. تسهیم اطلاعات به چه میزان عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟
۵. تیم‌ها و تمرکززدایی به چه میزان عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟
۶. ارتباطات میان کارکنان به چه میزان عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟
۷. مشارکت مدیران منابع انسانی در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی به چه میزان عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟
۸. هماهنگی خط‌مشی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی به چه میزان عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟

### روش تحقیق

این تحقیق بر مبنای هدف از نوع کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی است. جامعه تحقیق حاضر را کارکنان دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر تشکیل می‌دهند. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۲۳۲ نفر تعیین گردید. تعداد هر طبقه در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول (۱) حجم نمونه

طبقه	افسر	درجه‌دار	کارمند	جمع
تعداد	۱۸۵	۲۴۸	۱۵۵	۵۸۸
حجم نمونه	۷۳	۹۸	۶۱	۲۳۲

ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته با ۴۸ سؤال است در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از «بسیار زیاد» تا «بسیار کم» تنظیم گردید. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه توزیع شده و بدون احتساب پرسش‌نامه‌های ناقص و غیرقابل استفاده، تعداد ۲۲۴ پرسش‌نامه جهت انجام تحلیل‌ها مورد استفاده قرار گرفت و پایایی پرسش‌نامه نیز از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۶۵ به دست آمد.

### یافته‌های تحقیق

تحلیل توصیفی از داده‌های جمعیت شناختی تحقیق، نشان داد که بیشتر پاسخگویان در رده سنی ۳۱-۴۰ سال (۴۷٪) و کمترین تعداد نیز در رده بالاتر از ۵۰ (۰/۰۶٪) داشته و از لحاظ سطح تحصیلات نیز مقطع کارشناسی بیشترین (۵۴٪) و مقطع کارشناسی ارشد (۰/۰۵٪) از حجم نمونه پاسخگویان را تشکیل می‌دهند. همچنین ۳۳٪ از پاسخگویان دارای سابقه خدمت ۱۱-۱۵ سال بوده که بیشترین درصد را به خود اختصاص داده است و در نهایت از لحاظ وضعیت خدمتی نیز ۴۲٪ درجه‌دار هستند. جدول ۲ نتایج این تحلیل را با جزئیات کامل نشان می‌دهد.

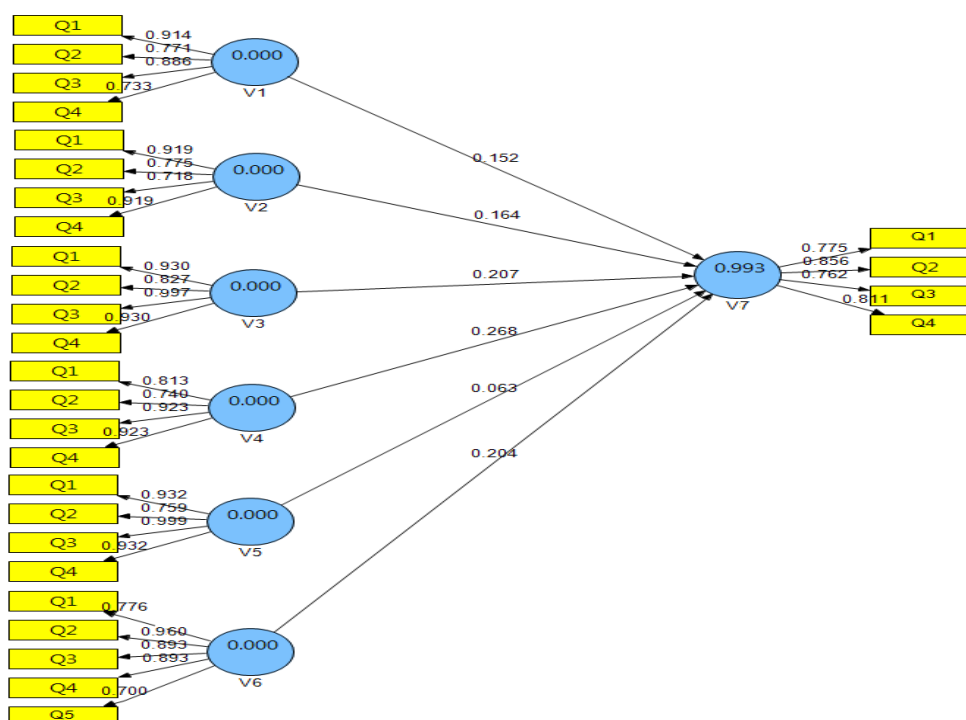
جدول (۲) تحلیل توصیفی داده‌های جمعیت شناختی

متغیر	رده	فراوانی	درصد فراوانی
سن	۲۰-۳۰	۲۰	۰/۰۹٪
	۳۱-۴۰	۱۰۵	۰/۴۷٪
	۴۱-۵۰	۸۵	۰/۳۸٪
	بالاتر از ۵۰	۱۴	۰/۰۶٪
تحصیلات	دیپلم	۳۵	۰/۱۶٪
	فوق دیپلم	۵۵	۰/۲۴٪
	کارشناسی	۱۲۲	۰/۵۴٪
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۱۲	۰/۰۵٪
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۱۵	۰/۰۷٪
	۵-۱۰ سال	۴۵	۰/۲۰٪
	۱۱-۱۵ سال	۷۴	۰/۳۳٪
	۱۶-۲۰ سال	۵۵	۰/۲۴٪
	بالاتر از ۲۰ سال	۳۵	۰/۱۶٪
وضعیت خدمتی	افسر	۷۱	۰/۳۲٪
	درجه‌دار	۹۴	۰/۴۲٪
	کارمند	۵۹	۰/۲۶٪

برای آزمون نرمال یا غیر نرمال بودن داده‌ها کولموگروف و اسمیرنوف استفاده گردید. نتایج نشان داد که در همه فاکتورهای تحقیق میزان سطح معنی‌داری (Sig) کمتر از ۰/۰۵ است؛ که نشان غیر نرمال بودن داده‌ها دارد. با توجه به توزیع غیر نرمال داده‌ها، برای این آزمون از «آزمون دوجمله‌ای» استفاده گردید. در این آزمون فرضیه مطرح شده در مورد میانگین یک جامعه در سطح خطای  $\alpha$  مورد بررسی قرار می‌گیرد. نتایج این آزمون بیان داشت که متغیرهای

«برنامه کاری منعطف» و «تیم و تمرکززدایی» از نظر پاسخگویان در جامعه مورد نظر تحقیق وجود ندارد. بنابراین آزمون‌های آماری برای بررسی میزان تأثیر ابعاد مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد کارکنان، از سایر متغیرها استفاده می‌گردد.

با توجه به عدم نرمال بودن داده‌ها و نیز هدف تحقیق که بررسی روابط علی میان متغیرها است، بنابراین رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس روش مناسب برای آزمون سؤالات تحقیق است. برای بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری، از سه روش مطرح‌شده استفاده خواهد شد؛ شامل: ۱- ضریب آلفای کرونباخ. ۲- پایایی ترکیبی؛ ۱- پایایی هر یک از گویه‌ها. ضریب آلفای کرونباخ که مقدار ثابت درونی سنج‌ها را مورد آزمون قرار می‌دهد، نیاز به مقدار حداقل ۰/۷ دارد. علاوه بر آن پایایی ترکیبی نیز مقدار حداقل ۰/۷ را می‌طلبد. همچنین بارهای عاملی نیز که پایایی هر کدام از گویه‌ها را نشان می‌دهد، نیاز به مقدار ۰/۶ یا ۰/۷ دارد. برای بررسی روایی مدل نیز از روایی همگرا استفاده می‌گردد. شکل ۲ خروجی نرم‌افزار را در مرحله آزمون مدل اندازه‌گیری نشان می‌دهد.



شکل (۲) خروجی نرم‌افزار؛ آزمون مدل اندازه‌گیری

به طوریکه مشخص است، مقدار بارهای عاملی همه گویه‌ها در وضعیت مطلوبی قرار دارند. کمترین مقدار بار عاملی مربوط به متغیر پنهان «تسهیم اطلاعات (V6)» است که مقدار ۰/۷۰۰ به خود گرفته است که با توجه به اینکه مقادیر بالاتر از ۰/۶ وضعیت مطلوب را نشان می‌دهد، پس در نتیجه پایایی هر کدام از گویه‌ها مناسب بوده و نیازی به حذف هیچ کدام نیست. علاوه بر آن مقدار پایایی مرکب (CR) و آلفای کرونباخ نیز وضعیت مطلوبی را نشان داد. کمترین مقدار پایایی مرکب مربوط به متغیر «تسهیم اطلاعات» با مقدار ۰/۸۶۸٪ و کمترین مقدار آلفای کرونباخ نیز مربوط به متغیر «کارایی» با مقدار ۰/۸۱۴٪ بود. بنابراین مدل اندازه‌گیری از برازش مطلوب برخوردار است. برای بررسی روایی مدل اندازه‌گیری باید به مقدار میانگین واریانس مستخرج و نیز روایی واگرایی مدل توجه نمود. جدول ۳ مقدار میانگین واریانس مستخرج را جهت روایی همگرایی مدل برای هر کدام از متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول (۳) میانگین واریانس مستخرج

متغیر	نماد در نمودار	میانگین واریانس مستخرج (AVE)
استخدام با دقت	V1	۰/۶۸۸
مشارکت مدیران در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی	V2	۰/۷۰۰
آموزش منابع انسانی	V3	۰/۶۶۵
هماهنگی اقدامات مدیران منابع انسانی با خط‌مشی‌های کلی	V4	۰/۷۲۸
ارتباطات میان کارکنان	V5	۰/۶۶۸
تسهیم اطلاعات	V6	٪۵۷۹
عملکرد	V7	٪۶۴۳

بر طبق جدول (۳) کمترین مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده، مربوط به متغیر «تسهیم اطلاعات» است که مقدار ۰/۵۷۹ را به خود گرفته است. با توجه به اینکه همه‌ی مقادیر، نیاز به مقدار بالاتر از ۰/۵ را تأمین می‌نمایند، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که روایی همگرایی مدل از وضعیت مطلوبی برخوردار بوده و همه متغیرهای پنهان مدل اندازه‌گیری توانسته‌اند بیش از نیمی از واریانس متغیرهای آشکار خود را به‌طور متوسط توضیح دهد. با توجه به توضیحات فوق روایی همگرایی مدل مورد تایید قرار می‌گیرد و مدل از برازش مطلوبی برخوردار است. تخمین‌های پایایی و روایی مدل بیرونی، امکان ارزیابی برآوردهای مدل درونی را فراهم می‌کند. همان‌گونه که قبلاً مورد بحث قرار گرفت، دو معیار جهت آزمون مدل ساختاری مورد نیاز است؛ آزمون استون‌گایسر و مقدار واریانس نبین شده. مقدار ۰/۶۴۳، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ برای (R2) در مدل‌های بر مبنای PLS می‌تواند ارزش‌هایی به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف داشته باشد. مقادیر بیشتر از صفر و نزدیک‌تر به یک برای دو شاخص استون-گایسر بیانگر ارتباط پیش‌بین مناسب‌تری هستند. جدول ۴ دو معیار آزمون استون-گایسر و مقدار واریانس تبیین شده را نشان می‌دهند.

جدول (۴) آزمون مدل ساختاری

متغیر	آزمون استون - گایسر	
	افزونگی با روایی متقاطع	اشتراک با روایی متقاطع
عملکرد	۰/۱۷۳	۰/۶۴۳
واریانس تبیین شده	۰/۹۳۳	

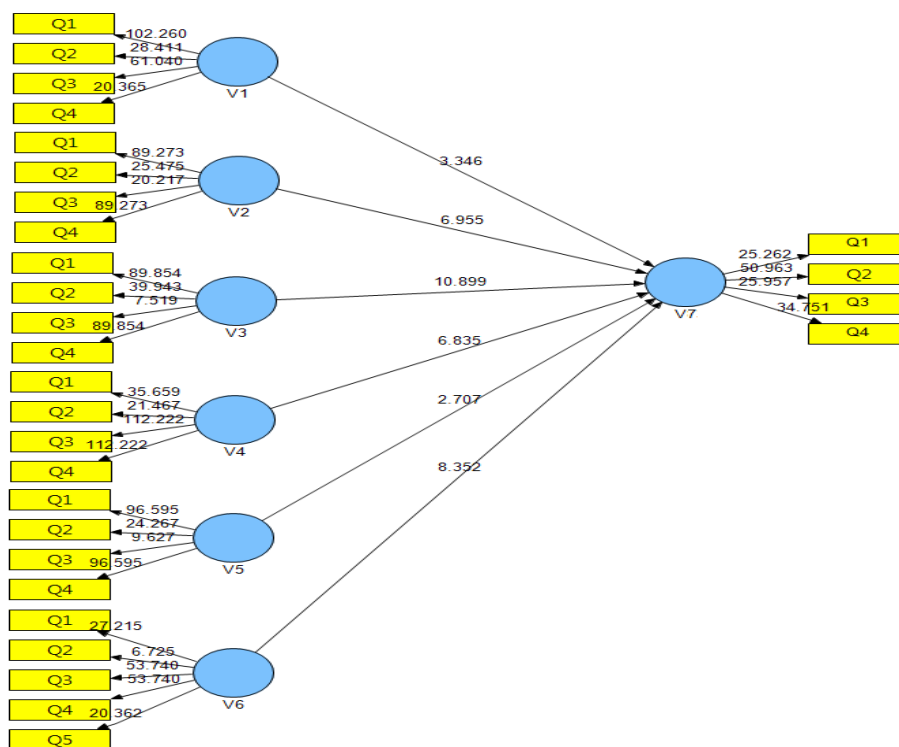
همان‌گونه که در جدول ۴ مشخص است، ضریب مربوط به آزمون استون - گایسر دارای تفاوت زیادی با مقدار صفر بوده و از این لحاظ می‌توان مدل را مورد تایید قرارداد. علاوه بر آن مقدار واریانس تبیین شده نیز حداقل مقادیر مورد نیاز (حداقل ۰/۳۳) را برآورده ساخته (۰/۹۳۳) و می‌توان نتیجه گرفت که متغیرهای مستقل توانسته‌اند تغییرات متغیر وابسته را تا حدود زیادی پیش‌بینی کنند. بنابراین مدل ساختاری تحقیق از برازش مطلوب و مناسبی برخوردار است. برای برازش کلی مدل از معیار جی او اف استفاده می‌گردد.

$$GOF = \sqrt{(0.173)(0.643)} = ٪۰.۳۳۳$$

با توجه به سه مقدار ۰/۱۰، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای جی او اف معرفی شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲) و حصول مقدار ۰/۳۳ برای جی او اف، برازش متوسط مدل کلی تأیید می‌شود.



جهت آزمون سؤالات تحقیق در مدل یابی معادلات ساختاری بر مبنای PLS از روشی به نام بوت استرپ استفاده می‌شود. این روش به بازنمونه‌گیری مجدد به روش جایگذاری از نمونه اصلی می‌پردازد که نمونه‌هایی به اندازه اصلی از روی همان نمونه اصلی می‌سازد. شکل ۳ آماره t را در ۳۰۰ بار بازنمونه‌گیری نشان می‌دهد.



شکل (۳) آزمون سؤالات و عدد معناداری؛ خروجی نرم‌افزار

جدول (۵) نتایج آزمون سؤالات

نتیجه	مقدار معنی‌داری	ضریب مسیر	رابطه
تأیید	۳/۳۴۶	۰/۱۵۲	میزان تأثیر استخدام با دقت (V1) بر عملکرد (V7)
تأیید	۶/۹۵۵	۰/۱۶۴	میزان تأثیر مشارکت مدیران در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی (V2) بر عملکرد (V7)
تأیید	۱۰/۸۹۹	۰/۲۰۷	میزان تأثیر آموزش منابع انسانی (V3) بر عملکرد (V7)
تأیید	۶/۸۳۵	۰/۲۶۸	میزان تأثیر هماهنگی اقدامات مدیران منابع انسانی با خط‌مشی‌های کلی (V4) بر عملکرد (V7)
تأیید	۲/۷۰۷	۰/۰۶۳	میزان تأثیر ارتباطات میان کارکنان (V5) بر عملکرد (V7)
تأیید	۸/۳۵۲	۰/۲۰۴	میزان تأثیر تسهیم اطلاعات (V6) بر عملکرد (V7)

جدول ۵ سایر اطلاعات موردنیاز را جهت نتیجه‌گیری از تحلیل‌های آماری سؤالات نشان می‌دهد. این اطلاعات شامل ضرایب مسیر و عدد معناداری سطوح مختلف تجدید نمونه‌گیری است. نتایج آزمون سؤالات نشان داد که متغیرهای آزمون شده توانسته‌اند با اکتساب مقادیر بالاتر از ۱/۹۶ بر متغیر کارایی تأثیر بگذارند. متغیر «استخدام با دقت» به میزان ۱/۱۵۲٪ و عدد معنی‌داری ۳/۳۴۶، «مشارکت مدیران در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی» به میزان ۱/۱۶۴٪ و عدد معنی‌داری ۶/۹۵۵، «آموزش منابع انسانی» به میزان ۲/۰۷٪ و عدد معنی‌داری ۱۰/۸۹۹، «هماهنگی اقدامات مدیران منابع انسانی با خط‌مشی‌های کلی» به میزان ۲/۶۸٪ و عدد معنی‌داری ۶/۸۳۵، «ارتباطات میان کارکنان» به میزان

۰۶۳٪ و عدد معنی‌داری ۲/۷۰۷ و «تسهیم اطلاعات» به میزان ۲۰۴٪ و عدد معنی‌داری ۸/۳۵۲ متغیر عملکرد را تحت تأثیر قرار دهند.

### بحث و نتیجه گیری

هدف تحقیق حاضر بررسی میزان تأثیر هرکدام از متغیرهای مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد کارکنان بود. نتایج آزمون سؤالات تحقیق با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی نشان داد که میزان تأثیر هرکدام از متغیرهای مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد متفاوت است. متغیر «هماهنگی اقدامات مدیران منابع انسانی با خطمشی‌های کلی» با مقدار ۰/۲۶۸ بیشترین تأثیر و پس‌از آن متغیر «آموزش منابع انسانی» با مقدار ۰/۲۰۷، متغیر «تسهیم اطلاعات» با مقدار ۰/۲۰۴، متغیر «مشارکت مدیران در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی» با مقدار ۰/۱۶۴، متغیر «استخدام با دقت» با مقدار ۰/۱۵۲ و درنهایت و متغیر «ارتباطات میان کارکنان» با مقدار ۰/۰۶۳ قرار می‌گیرند. تحقیق افجه و اسماعیل‌زاده (۱۳۸۸)، حمید(۲۰۱۳)، وایگانجو و همکاران(۲۰۱۲)، چانگ و هانگ (۲۰۱۳) و ریچارد و جانسون(۲۰۰۱) نیز در تحقیقات خود تأثیرگذاری مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد را به اثبات رسانده بودند. با یک سیستم مدیریت راهبردی مناسب در زمینه مدیریت منابع انسانی می‌توان عملکرد مناسب نیروی انسانی را انتظار داشت. از این‌رو از طریق یک سیستم مدیریت منابع انسانی کارآمد و اثربخش افراد می‌توانند به‌مثابه دارایی استراتژیک در نظر گرفته شوند(هانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). در تبیین نتایج حاصله باید بیان کرد که این متغیرها به‌عنوان ابعاد مدیریت راهبردی منابع انسانی توانسته‌اند شاخص‌های عملکرد کارکنان همانند دقت در امور محوله، پذیرفتن عواقب و نتایج تصمیمات، جدی و فعال بودن، حفظ توازن فکری، توجه به جزئیات و انجام دقیق کارها، سرعت در کار و بهره‌وری، اتخاذ تصمیمات سنجیده، آشنا شدن دانش‌پذیران با مشاغل مختلف، تصمیم‌گیری سریع، آرامش روحی و روانی بیشتر در محیط کار، حفظ توانایی در مواقع بحران، رعایت عدالت در حقوق و تکالیف، مشورت در موارد ابهام‌آمیز آینده و پایبندی به اهداف را تحت تأثیر قرار دهند. بنابراین برای بهبود عملکرد کارکنان مدیریت راهبردی منابع انسانی باید اقدامات پیشنهادی زیر را اعمال نماید:

برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و هماهنگی و تغییر ساعات کاری کارکنان به‌گونه‌ای که کارکنان بتوانند در صورت تمایل با افزایش ساعت کاری خود در طول روز، تعداد روزهای کاری خود را کاهش دهند. همچنین اقداماتی همانند تنوع شغلی، غنی‌سازی شغل و چرخش شغلی به‌گونه‌ای وظایف، مشاغل و کارکنان را سازمان‌دهی نماید که کارکنان بتوانند به تقسیم نوبت‌های کاری مختلف میان یکدیگر پرداخته و در نتیجه از رکود و سکون وظایف جلوگیری کرده و در انجام کارها بهبود حاصل گردد. استفاده از اساتید مجرب و باسابقه علمی پژوهشی و عملی، استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی، محیط و فضای فیزیکی مناسب آموزش در دانشگاه و تداوم آموزش‌های ارائه‌شده در ضمن خدمت متناسب با هر شغل و وظیفه و بروز بودن این آموزش‌ها به بهبود کیفیت آموزش دانشجویان کمک خواهد نمود. مهم‌ترین عامل مؤثر در استخدام نیروی انسانی، توجه به راهبردهای نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران و نیازها، تخصص‌ها و مهارت‌های موردنیاز این نیرو در آینده است. فراهم کردن فناوری‌های ارتباطاتی و اطلاعاتی همانند رایانه، تلفن، اینترنت، اینترنت، اکس‌ترانت، پایگاه ذخیره داده الکترونیک، سستم اطلاعات مدیریت، فرایند پردازش الکترونیکی داده‌ها و مدیریت دانش در دانشگاه به تسهیم اطلاعات کمک خواهد نمود. علاوه بر آن سازمان باید بتواند برای بهبود تصمیم‌گیری و نیز شناسایی نقاط قوت و ضعف خود به ایجاد تیم‌ها و تشکیل تیم در سطوح مختلف سازمان به‌گونه‌ای که متشکل از افراد مختلف با تخصص‌های علمی و فنی مختلف و نیز از سطوح مختلف مدیریتی و عملیاتی باشد، بپردازد. مدیران منابع انسانی با تدوین فرهنگ‌سازمانی مناسب و همچنین جوسازمانی مطلوب، به‌نحوی که مشوق ارتباطات غیررسمی در سازمان باشد، می‌تواند باعث روابط غیررسمی میان در سازمان میان کارکنان گردد. تشویق

کارکنان برای ارتباطات خارج از شغل و وظیفه، وجود کانال‌های ارتباطی غیررسمی در سطوح مختلف، رفتار اخلاقی و صمیمانه میان کارکنان و مدیران سطوح بالا و پایین، مراسم دیدوبازدید و میزگردهای غیررسمی و خارج از شغل و خارج از سازمان، همگی به ایجاد ارتباطات غیررسمی کمک خواهد نمود. مدیریت منابع انسانی باید به ایجاد جو و فرهنگ‌سازمانی مشوق مشارکت در سازمان پرداخته تا از این طریق در مدیران برای مشارکت ایجاد انگیزه نماید. تدوین برنامه‌هایی مدون برای انتقال تجارب و دانش مدیران سطوح پایین به سطوح بالا، از طریق تشکیل جلسات و میزگردهای مشاوره‌ای، در این امر مؤثر خواهد بود. درنهایت برای هماهنگی با خطمشی‌های کلی باید به تعداد و تخصص‌های موردنیاز با این خطمشی‌ها در استخدام توجه نمود و ارزیابی عملکرد کارکنان و تدوین برنامه‌ها برای بهبود نقاط ضعف کارکنان دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر نیز در جهت خطمشی‌های کلی هدایت گردند.

## منابع

- آزادواری، مینا، (۱۳۹۵). بررسی میزان کارایی کارکنان کلانتری بانوان مشهد (از منظر کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان مشهد، پلیس زن، ۱۳، ۶-۲۸).
- ابراهیمی نژاد، مهدی و محی‌الدینی، زهرا، (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین انتخاب کارکنان و اثربخشی سازمان مورد سنجی در مجتمع مس سرچشمه رفسنجان. پژوهش‌های مدیریت، ۳، ۱۱۷-۱۴۷.
- افجه، سید علی‌اکبر و اسماعیل زاده، محمد، (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۲، ۹-۱۹.
- حسین پور فرد، محمدجواد، رفعتی، حسن و بابا محمودی، سید عبدالرضا، (۱۳۹۲) بررسی تأثیر استرس شغلی بر اثربخشی مدیران منتخب نظامی، مجله طب نظامی، ۱۱۵(۱)، ۵۱-۵۸.
- دلوی، محمدرضا، انصاری، محمد اسماعیل، لباف، حسن و شائمی برزکی، علی، (۱۳۸۹)، ارزیابی مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنایع پیشرو ایران، مطالعات مدیریت راهبردی، ۲، ۷۳-۸۷.
- زاهدی، شمس السادات و رفیعی، محمود، (۱۳۹۰)، بررسی رابطه هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی با عملکرد سازمانی: پژوهشی در سازمان‌های تحقیقاتی وزارت جهاد کشاورزی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۳، ۲۴-۵.
- صفر زاده، حسین، تدین، اعظم و حرمحمدی، مریم، (۱۳۹۰)، بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی، فصلنامه علمی پژوهشی دانشکده بهداشت یزد، ۱، ۷۶-۸۷.
- عابد زاده، هادی، (۱۳۹۳)، تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی شهر زنجان)، فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۳۶، ۷۷-۹۳.
- غلامزاده، داریوش و جلالی، سونیا، (۱۳۹۱) تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت رنگین پروفیل کویر)، فصلنامه مدیریت دولتی، ۳، ۱۰، ۱۳۷-۱۵۲.
- نیکوکار، غلامحسین، سجادی پناه، علی، رایج، حمزه و سجادی پناه، مجید، (۱۳۸۸)، طراحی الگوی سنجش کارایی و اثربخشی مراکز آموزش عالی نظامی، نشریه مدیریت دولتی، ۱(۳)، ۱۵۵-۱۷۴.
- هاشمی، سید احمد و عباسی، ابوالفضل، (۱۳۹۱)، آموزش ضمن خدمت راهبردی مؤثر در توسعه منابع انسانی در جهت کارایی تولید ملی، دومین همایش ملی آسیب‌شناسی آموزش سازمانی با رویکرد کاربردی مبتنی بر تجربیات اجرایی در سازمان‌ها، موسسه آموزشی ره آوران آفاق صنعت، تهران.

- Bamberger, P. & Meshowlam, L. (2000). "Human Resources strategy: Formulation, Implementation and Impact", London, Sage Publication Inc.
- Chang, W. -J. , & Huang, T. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434-449.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life.* Addison-Wesley Publishing Company. Reading, MA.
- HAMID, J. (2013). Strategic Human Resource Management and Performance: The Universalistic Approach—Case of Tunisia. *Journal of Business Studies Quarterly* , 5(2), 184-201.

- 
- Huang, T. C. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30, 132-151.
- Musemwa, L., Mushunja, V, Muchenje, Aghdasi, f, Zhou, L (2013), Factors affecting efficiency of field crop production among resettled farmers in Zimbabwe. Invited paper presented at the 4th International Conference of the African Association of Agricultural Economists, September, Hammamet, Tunisia. 22-25.
- Ouchi, W G (1981) *Theory Z*, Addison-Wesley, Reading Publishing Company, MA.
- Richard, O. C. , & Johnson, N. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *The International of Human Resource Management*, 12(2), 299–310.
- Waiganjo, E., Mukulu, E. & Kahiri, J. (2012). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(10), 62-70.