

## ارتباط راهبردهای منابع انسانی با حمایت سازمانی درک شده (مورد مطالعه ادارات مرکزی بانک کشاورزی)

فرحناز حاجی رحیمی غیاث آبادی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد الکترونیک، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

[Hajirahimi@agri-bank.com](mailto:Hajirahimi@agri-bank.com)

آیت اله گودرزی

استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی، تهران، ایران

[Goodarzi.dr@gmail.com](mailto:Goodarzi.dr@gmail.com)

امیر گروسی

استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه رجاء، تهران، ایران

[amir.g1965@yahoo.com](mailto:amir.g1965@yahoo.com)

### چکیده

هدف از این مقاله بررسی رابطه و میزان تاثیر راهبردهای منابع انسانی بر حمایت سازمانی در بانک کشاورزی می باشد. به این منظور در ابتدا با استفاده از مطالعه ادبیات تحقیق، پیشینه پژوهش از رابطه منطقی بین متغیر مستقل و وابسته تحقیق اطمینان حاصل گردید و مدل مفهومی و اجرایی تحقیق ترسیم شد. با استفاده از پرسشنامه استاندارد اقدام به جمع آوری داده از بین نمونه آماری گردید. نمونه آماری این تحقیق را کارشناسان و مدیران اداره های منابع انسانی و فناوری اطلاعات بانک کشاورزی تشکیل داده اند که به دلیل محدود بودن نمونه ۱۲۰ نفره کارشناسان کل جامعه به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. سپس به منظور بررسی روایی و پایایی تحقیق از روایی محتوایی و عاملی (ضریب کایزر مایر برابر با ۰/۸۳۵) و ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۷۱) بهره گرفته شد. که با توجه به بزرگتر بودن ضرایب KMO و آلفای کرونباخ از ۰/۸ روایی و پایایی پرسشنامه تائید گردید. با استفاده از آزمون کلوموگروف اسمیرنف، نرمال بودن توزیع داده ها بررسی و به منظور اثبات فرضیه های از روش تحلیل رگرسیون، همبستگی پیرسون و از آزمون تی تک نمونه ای برای بررسی وضعیت موجود متغیرهای تحقیق استفاده گردید. بر اساس نتایج بدست آمده به کارگیری راهبردهای منابع انسانی به میزان ۷۳٪، توسعه منابع انسانی به میزان ۵۵٪، جذب و استخدام به میزان ۴۸٪، مدیریت عملکرد به میزان ۵۲٪ و در نهایت جبران خدمات به میزان ۵۶٪ بر حمایت سازمانی ادراک شده تاثیر مثبت داشته است. لذا تمامی فرضیه های تحقیق پذیرفته شد. بر اساس نتایج بدست مده به سازمان پیشنهاد گردید که به منظور برخورداری از روابط و منافع دوسویه با کارمندان روند بهره مندی از راهبردهای منابع انسانی تسریع گردد.

**واژگان کلیدی:** راهبردهای منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، جذب و استخدام، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، حمایت سازمانی ادراک شده.

## مقدمه

امروزه منابع انسانی با ارزش ترین و مهم ترین سرمایه و ایجاد کننده قابلیت های اساسی هر سازمان است آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش های تخصصی حاصل نمی شود بلکه باید از روش های متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جز با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نخواهد بود (Cho & Treadway, 2010). استراتژی های منابع انسانی راهکارهای اولیه ای هستند که کمک میکنند تا سازمان ها بتوانند مهارت ها، گرایشها و رفتارهای افراد را شکل دهند و از این طریق به اهداف سازمانی دست یابند (یعقوبی و چینجانی، ۱۳۹۲).

استراتژی، جهت گیری کلی حرکت سازمان جهت میل به طرف وضعیت مطلوب در سطح ذهنی و مفهومی میباشد (صامعی، ۱۳۸۸). بیشتر سازمان ها به جای داشتن یک استراتژی جامع و واحد، از مجموعه ای از استراتژی های مرتبط استفاده می کنند. استراتژی تدبیر و طرح یا نقشه ای است که در جهت تهیه، تخصیص و به کار گیری هر چه منطقی تر منابع برای رفع مسایلی که به دلیل بی توجهی به شرایط محیطی بروز کرده است یا برای بهتر ساختن وضع خوب فعلی استفاده می شود و جواب گوی بازار مشتریان بوده و رضایت افراد ذی نفع و ذی اثر در سازمان را جلب می کند (مشبکی و موسوی مجد، ۱۳۹۱). مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از دور اندیشی فراگیر، نوآوری و تحول گرایی سازمان یافته در تامین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تامین کیفیت زندگی قابل قبول کاری برای آن و بالاخره به کار گیری بجا و موثر این منبع راهبردی، به منظور تحقق رسالت و اهداف سازمان (میر سپاسی و همکاران، ۱۳۹۲). مدیریت راهبردی منابع انسانی به مسایل بلند مدت و مربوط به محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط می شود و خروجی آن سیاست های حوزه های منابع انسانی است (الوانی و رئیس صفری، ۱۳۹۲).

حمایت سازمانی احساس و باورهای تعمیم یافته افراد در این راستا است که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضای خود ارزش قائل است و نگران و دلواپس خوشبختی و آینده آنهاست (مراد صحرایی و دیگران، ۱۳۹۳). حمایت سازمانی ادراک شده حالتی است که براساس آن فرد احساس می کند سازمان وی را فردی مهم، بر جسته و مفید می داند و به خدماتش نیاز فوری دارد (کوشازاده و عزیزآبادی، ۱۳۹۳).

آیزنبرگر و همکاران معتقدند حمایت سازمانی مجموعه ای از فعالیت های داوطلبانه و اختیاری از جانب سازمان است که برای کارکنان مزایایی دارد و نشان می دهد سازمان برای بهزیستی کارکنان چه اقداماتی انجام می دهد. صاحب نظران مدیریت رفتار سازمانی علت تاثیر ادراک حمایت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی را در قالب نظریه ی تبادل اجتماعی بیان کرده اند و این تئوری بیانگر این مطلب است که افراد هنگامی که از فعالیت ها و اقدامات هر شخصی سود و منفعتی کسب می کنند، خود را متعهد به ادای دین دانسته، سعی در جبران و واکنش متقابل خواهند داشت یکی از مشکلاتی که در حال حاضر مدیران سازمان ها با آن روبه رو هستند حفظ کارکنان کلیدی و متخصص است با افزایش حمایت سازمانی نه تنها تعهد سازمانی بالا می رود بلکه نیت ترک سازمان نیز به شدت کاهش می یابد (Hwang & Kou, 2006). در این مورد می توان گفت هنگامی که کارمند از طرف سازمان احساس ارزش می کند احتمال کمتری دارد که غیبت یا قصد ترک خدمت کند. باید توجه داشت که نیروی انسانی که از طرف سازمان هدایت می شود هماهنگی بیشتری با ارزش ها و اهداف سازمان خواهد داشت این کارکنان با داشتن انگیزه قوی برای خدمت موجب بهره وری سازمان می شوند. در حال حاضر حمایت سازمانی ادراک شده به عنوان چهارچوب توضیحی مهمی برای درک رابطه بین کارکنان و سازمان به کار برده می شود (Cremer, Dijke & Bos, 2006).

راهبردهای گوناگون منابع انسانی در هر سازمانی همواره در حال تغییراند و هر یک به تنهایی بر نحوه توسعه منابع انسانی، سیاست های جذب و استخدام، نحوه مدیریت عملکرد، نحوه جبران خدمات و روابط کاری کارکنان تاثیر می گذارد. این

تغییرات ممکن است موجب تغییر جایگاه کاری و یا موقعیت شغلی یک یا چند عضو سازمان شود، یا حتی بدون اینکه در سمت و جایگاه و حقوق کارمندی تاثیر بگذارد، ممکن است به روایت او از نگرش سازمان به خودش آسیب بزند. تغییر راهبردها در سازمان، تهدید منافع روانی، شخصیتی و مالی افراد را در پی دارد و این موارد می تواند منجر به کاهش حمایت سازمانی ادراک شده از جانب فرد شود و در نتیجه نیروی انسانی توانمند و متعهدی در سازمان نخواهیم یافت (Cho & Treadway, 2010).

بعد دیگر مساله این است که با توجه به اهمیت حمایت سازمانی ادراک شده در تعالی نیروی انسانی سازمان و نیل به اهداف سازمانی، باید مشخص گردد که انواع راهبردهای منابع انسانی چه تاثیری بر حمایت سازمانی ادراک شده می گذارند، تا با این آگاهی راهبردهایی توسط مدیران و سیاستگذاران سازمان پیاده شود که تقویت کننده حمایت سازمانی ادراک شده توسط کارکنان باشد تا به عنوان ابزاری به پیشرفت سازمان کمک نماید. مدیران و سیاست گذاران بانک کشاورزی برای ادامه رقابت در شرایط کنونی بازار خدمات مالی نیازمند به اتخاذ راهبردهای گوناگون نوین جهت افزایش توانمندی رقابتی سازمان هستند، از جمله عموم این رقابت ها می توان به بازارگرایی، راهبردهای افزایش بهره وری و توانمند سازی کارکنان و حتی تغییر چارت سازمانی و غیره اشاره نمود، این تغییرات مسلماً بر موقعیت سازمانی و درک ذهنی افراد از سازمان تاثیرات گوناگون مثبت و منفی میگذارد و آنان را در خطر قرار میدهد. لذا باید اخذ جهت تصمیمات بهتر راهبردی و اجتناب از تاثیرات منفی آن بر این جنبه از تاثیرات ناشی از آن آگاهی پیدا نمود.

با توجه به دو بعد بیان شده لازم می نماید که رابطه‌ی راهبردهای منابع انسانی با حمایت سازمانی ادراک شده مورد مطالعه قرار گیرد. بنابراین این مساله مطرح می شود که راهبردهای منابع انسانی (توسعه منابع انسانی، جذب و استخدام، مدیریت عملکرد، جبران خدمات) چه ارتباطی با حمایت سازمانی ادراک شده دارند. و لذا پرسش اصلی تحقیق حاضر بدین شکل خواهد بود: آیا بین راهبردهای منابع انسانی و حمایت سازمانی ادراک شده رابطه معناداری وجود دارد؟

### ادبیات نظری تحقیق

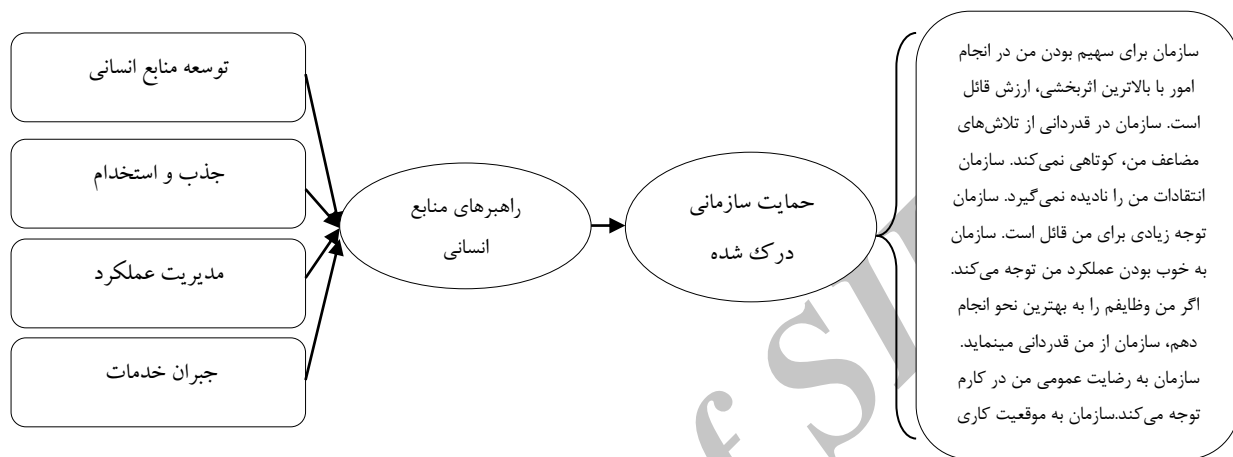
مدیریت عملکرد، حوزه ای از منابع انسانی است که می تواند بیشترین سهم را در بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. هدف از استراتژی مدیریت عملکرد، افزایش اثربخشی سازمان، افزایش بهره وری کارکنان و گروه ها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی و افزایش تعهد و انگیزه در کارکنان است. استراتژی های مدیریت عملکرد به مسائلی همچون چگونگی مدیریت سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده، می پردازد (Lee & Feccei, 2007). مدیریت عملکرد را می توان به عنوان روشی استراتژیک و یکپارچه برای فراهم آوردن موفقیتی پایدار برای سازمان ها از راه بهبود عملکرد کارکنان تعریف کرد. مدیریت عملکرد از این جهت استراتژیک است که به مسائل گسترده فراروی سازمان می پردازد، اینکه آیا در محیط خود به گونه ای اثربخش فعالیت می کند و اینکه جهت کلی حرکت سازمان به سمت دستیابی به اهداف سازمانی است یا خیر (صامعی، ۱۳۸۸).

حمایت سازمانی ادراک شده به احساس کارکنان در خصوص حمایت از سوی سازمان، احساس ارزشمندی خود و همکاران از سوی سازمان و اهمیت به رفاه آنها از سوی سازمان اطلاق می شود. (Bal, 2010)

توسعه منابع انسانی: در مفهوم توسعه ی منابع انسانی هدف، ایجاد مهارتهایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و یا مسئولیت سنگین تر آماده کند، بنابراین برنامه‌های آموزشی توسعه ی منابع انسانی به منظور رشد افراد بدون ارتباط با مشاغل جاری یا آتی سازمان است (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۲: ۵).

جذب و استخدام: جذب شامل تمامی فعالیتهایی می شود که با هدف جذب داوطلبان به سازمان انجام می شوند، این فعالیتها شامل برنامه ریزی جذب، منابع جذب داخلی، منابع جذب خارجی، مشوق های ویژه، و پروژه های جذب خاص می باشد. دو

موضوع مهم در زمینه جذب، تنوع منابع جذب و اثربخشی نسبی منابع براسب جذب تعداد کافی داوطلبان با کیفیت است (Apker, Propp & Ford, 2006).



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

منبع: رضائی راد و دعایی، ۱۳۹۱؛ Kinicki, Carson & Bohlander, 1992

### پیشینه پژوهش

رحیمی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان "ارتباط سلامت سازمانی با تعهد سازمانی و درک حمایت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان خراسان رضوی" به این نتایج رسیدند که بین سلامت سازمانی و ابعاد تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد همچنین همبستگی مثبت و معنادار بین سلامت سازمانی و درک حمایت سازمانی مشاهده شد به طور کلی می توان ادعان داشت تعهد سازمانی و درک حمایت سازمانی کارکنان نقش بسزایی در افزایش سلامت سازمانی دارد.

حریری و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان "سنجش رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و بی تفاوتی سازمانی در کتابداران (مورد مطالعه کتابخانه های مرکزی شهر تهران)" به این نتایج رسیدند که میزان حمایت سازمانی ادراک شده پایین تر از حد متوسط و میزان بی تفاوتی سازمانی نیز پایین تر از حد متوسط است و بین حمایت سازمانی ادراک شده و بروز بی تفاوتی سازمانی در کتابداران جامعه آماری رابطه معکوس معناداری وجود دارد.

محمودی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان "هم راستا سازی راهبردی مدیریت منابع انسانی با استفاده از نقشه راهبرد پویا" نشان دادند نقشه ی راهبرد پویای منابع انسانی، ابزاری برای ارزیابی و باز تعریف نقش منابع انسانی به عنوان شریکی راهبردی است این روش بر مبنای کارت امتیازی متوازن و پویایی شناسی سامانه ها توسعه داده شده است تا درک مدیران و صاحبان کسب و کار، از منابع انسانی را دگرگون کند.

الوانی و رئیس صفری (۱۳۹۲) در مقاله ای تحت عنوان راهبردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان ها با رویکرد فناوری اطلاعات، هدف را بررسی تفاوت بین رویکرد راهبرد سازمان ها در تطبیق راهبردهای مدیریت منابع انسانی با راهبردهای فناوری اطلاعات برای پاسخ گویی به نیازهای خدماتی مشتریان و کسب مزایای رقابتی بیان نموده اند. پژوهش آنها، تحقیق کیفی از نوع تحلیل محتوا است که برای گردآوری داده ها از ابزار مصاحبه استفاده شده است. جامعه آماری در این پژوهش دو بانک بزرگ کش.ر (بانک ملت و بانک پارسیان) می باشند که برای انتخاب نمونه های تحقیق از روش گلوله برفی استفاده کردند. نتایج تحقیق نشان داد که هر دو بانک بهره گیری از رویکردهای متفاوت در راهبردهای مدیریت

منابع انسانی قابلیت ها و توانایی های خود را در بکارگیری اثربخش فناوری اطلاعات برای توسعه خدمات بانکی و کسب مزایای رقابتی بهبود بخشیدند.

رضایی راد و دعایی (۱۳۹۱) در مقاله ای تحت عنوان بررسی رابطه راهبردهای منابع انسانی با حمایت سازمانی درک شده و تعهد سازمانی پرستاران: ارائه الگو، پرستاران را مهمترین گروه کارکنان بیمارستان ها دانسته اند زیرا عملکرد آنها به طور مستقیم بر جان بیماران اثر می گذارند. لذا اجرای راهبردهای منابع انسانی در بیمارستان ها در اولویت می باشد. هدف این پژوهش تعیین رابطه راهبردهای منابع انسانی با حمایت سازمانی درک شده و تعهد سازمانی پرستاران و ارائه الگو می باشد. پژوهش حاضر توصیفی-پیمایشی بوده و ۲۶۸ نفر از پرستاران بیمارستان قائم (عج) مشهد با استفاده از نمونه گیری تصادفی به عنوان نمونه منتخب انتخاب شدند. داده های مطالعه از طریق پرسشنامه های توسعه منابع انسانی، جذب و استخدام، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، روابط کاری، تعهد سازمانی و حمایت سازمانی درک شده بدست آمدند. اعتبار ابزارها به کمک تحلیل عاملی و پایایی آنها با کمک آلفای کرونباخ اندازه گیری گردید. تجزیه و تحلیل با نرم افزار PLS انجام شد. نتایج این تحقیق نشان داد راهبردهای منابع انسانی با ضریب رگرسیونی ۰/۵۱۲ و ۰/۲۹۶ به ترتیب با حمایت سازمانی درک شده و تعهد سازمانی پرستاران و همچنین حمایت سازمانی درک شده با ضریب رگرسیونی ۰/۶۷۳ با تعهد سازمانی پرستاران رابطه معناداری دارد. همچنین نقش واسط حمایت سازمانی درک شده در ارتباط بین راهبردهای منابع انسانی پرستاران با بزرگتر بودن رابطه غیرمستقیم (۰/۳۴۴) از رابطه مستقیم (۰/۲۹۶) تأیید شد. بنابراین با اجرای مناسب راهبردهای منابع انسانی می توان تعهد سازمانی پرستاران را از طریق حمایت سازمانی درک شده بهبود بخشید.

نجابت و سوار (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان "بررسی چگونگی ایجاد تناسب میان راهبردهای سازمان با راهبردهای منابع انسانی" به بررسی تبیین چگونگی ایجاد هماهنگی میان راهبرد سازمان با راهبردهای منابع انسانی، ضمن اتخاذ رویکردی اسنادی و توصیف گونه، اقدام به شناسایی راهبردهای اصلی منابع انسانی در قالب چهار راهبرد اصلی (متعهدانه، پدران، پیمانکارانه، و ثانویه) کرده است همچنین پس از تبیین معنای تناسب راهبردی و موانع احتمالی آن بررسی کرده است که هر یک از راهبردهای چهارگانه با کدام نوع از راهبردهای سازمانی هماهنگی و تناسب دارند.

لای و همکاران (۲۰۱۴) بیان می کنند امروزه استخدام مادام العمر همانند گذشته وجود ندارد بر این اساس فشار رقابتی زیادی میان افراد نسبت به تغییر و تحولات شغلی و غیر قابل پیش بینی بودن آینده وجود دارد امروزه کارکنان در جستجوی فزاینده رشد و پیشرفت شغلی خود می باشند افراد باید در این دنیای رقابت مهارت و توانمندی های کلیدی خود را به عنوان یک مزیت رقابتی رشد و توسعه دهند تا بتوانند فرصت ها و زمینه ها شغلی ارزشمندی را کسب کنند لذا می توان گفت حمایت سازمانی ادراک شده برای حفظ روابط استخدامی حایز اهمیت می باشد چرا که عنصری حیاتی برای کارکنان در انجام کارهایشان بصورت اثربخش است.

گلاردینو<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در مقاله خود با عنوان مدیریت استراتژیک منابع انسانی، اثرگذاری بر حمایت سازمانی ادراک شده و نگرش های شغلی، چنین بیان می کند که امروزه حرکت به سمت مدیریت استراتژیک منابع انسانی هدف بسیاری از سازمان های انسان محور است. نتایج این پژوهش نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری با حمایت سازمانی ادراک شده و نگرش های شغلی دارد.

<sup>1</sup> Lai et all. , 2014

<sup>2</sup> Glarino, 2013

چیپانگ و تسونگ شنگ<sup>۳</sup>(۲۰۱۱) در مطالعات خود تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر عملکرد شغلی را بررسی کرده اند که نتیجه بدست آمده نشان می دهد حمایت سازمانی ادراک شده به تنهایی نمی تواند چندان بر عملکرد شغلی موثر باشد.

یاواز و کوبی لایهام (۲۰۱۳) پژوهشی با نام " تاثیر تعهد سازمانی بر به اشتراک گذاری دانش " ارائه نمودند؛ هدف اصلی در این مطالعه تعیین ارتباط بین اشتراک گذاری دانش کارکنان و تعهد سازمانی است. بدین منظور پژوهش حاضر بین ۵۳۷ نفر از کارمندان یک شرکت خصوصی نساجی انجام گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که بین تعهد سازمانی و به خصوص تعهد عاطفی و تبادل اطلاعات کارمندان ارتباط مثبت و معنا داری وجود دارد.

چاینگ و هسیه (۲۰۱۲) تحقیقی تحت عنوان «تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده و توانمند سازی روانی در عملکرد شغلی: اثرات واسطه از رفتار شهروندی سازمانی» به انجام رسانده است. نظریه مبادله اجتماعی نشان می دهد که کارکنان احساس تعهد نسبت به هر دو سازمان به کار خود و تیم های کاری خود را، در حالی که همچنین تجربه سطوح مختلف پشتیبانی از این اشخاص است. محقق برای جمع آوری اطلاعات را از ۹۰۲ کارمند در چهار سازمان های مختلف جمع آوری شده است. همانطور که پیش بینی شده، پاسخ دهندگان بین تعهد سازمانی، تعهد، حمایت سازمانی، و حمایت دارای رابطه معنا داری می باشند.

### روش تحقیق

این تحقیق دارای نتایج کاربردی است زیرا در جهت توسعه دانش کاربردی در حوزه مدیریت راهبردهای سازمانی، حمایت ادراک شده انجام می گیرد. همچنین این تحقیق از نوع تحقیقات میدانی است، زیرا داده های تحقیق با حضور در جامعه و یا نمونه آماری و با ابزار پرسشنامه و یا مصاحبه گردآوری خواهد شد و از لحاظ هدف، توصیفی می باشد، زیرا به بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق می پردازد. تحقیق همبستگی زیر مجموعه تحقیقات توصیفی (غیر آزمایشی) است و با این هدف انجام می شود (رضائی ملک و رادفر، ۱۳۹۲) که رابطه میان متغیرها را نشان دهد. در این تحقیق نیز بررسی روابط بین متغیرها در اهداف تحقیق گنجانده شده است.

در تحقیق حاضر با استفاده از رویکردی توصیفی - پیمایشی به دنبال آزمون رابطه بین راهبردهای منابع انسانی و حمایت سازمانی ادراک شده هستیم. با توجه به نوع رابطه مورد آزمون در این تحقیق (همبستگی) از آزمون های تحلیل رگرسیون به منظور تعیین میزان و شدت همبستگی بین متغیرهای شکل دهنده مدل و فرضیات تحقیق استفاده گردیده است (فقیهی و آغاز، ۱۳۹۳). مراحل اجرای تحقیق به شرح زیر است:

بخش اول که شامل مبانی نظری موضوع و سوابق تحقیقات انجام شده است، با استفاده از روش مطالعه کتابخانه ای، استفاده از کتاب های دانشگاهی مرتبط با موضوع، مقالات علمی، پایان نامه ها و جستجوی اطلاعات و ترجمه منابع الکترونیکی در اینترنت، شبکه های اطلاعاتی و... گردآوری خواهد شد (طیعی، ملکی و دلگشایی، ۱۳۹۳).

بخش دوم شامل جمع آوری آمار و اطلاعات مربوط به متغیرهای مورد مطالعه در جامعه آماری مورد پژوهش (مدیران و کارشناسان بخش منابع انسانی و فناوری اطلاعات ادارات مرکزی بانک کشاورزی) خواهد بود. ابزار اصلی این مرحله از پژوهش پرسشنامه است که با مراجعه به نمونه منتخب تکمیل می گردد (رضائی ملک، رضائی ملک و توکلی مقدم، ۱۳۹۳).

یکی از مهمترین و حساس ترین بخش های هر تحقیق علمی انتخاب نمونه است براساس نمونه و روش نمونه گیری است که تحقیق حائز اعتبار بیرونی می شود (رضائی ملک و همکاران، ۱۳۹۱). جامعه آماری در این تحقیق مدیران و کارشناسان بخش

<sup>3</sup> Chiang & Tsung sheng, 2011

منابع انسانی و فناوری اطلاعات ادارات مرکزی بانک کشاورزی می باشد که تعداد آنها ۱۲۰ نفر است. در این تحقیق از نمونه گیری استفاده نمی شود و تمامی اعضای جامعه مورد پرسش قرار می گیرند. در این تحقیق جهت سنجش میزان اعتماد ابزار اندازه گیری از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید، مقدار آلفای کرونباخ برای پیش آزمون برابر با ۰/۹۵۳ و برای کل پرسشنامه برابر با ۰/۹۷۱ محاسبه گردید و این مقادیر نشان میدهد که پایایی پرسشنامه برای انجام تحقیق بررسی ارتباط راهبردهای منابع انسانی با حمایت سازمانی درک شده مناسب است.

جدول ۱- مقادیر آلفای کرونباخ برای پرسشنامه پیش آزمون و نمونه کامل

تعداد سوالات	تعداد نمونه	مقدار آلفای کرونباخ
۳۴	۳۰	۰/۹۵۳
۳۴	۱۲۰	۰/۹۷۱

جدول ۲- مقادیر آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی بخش های مختلف در پرسشنامه

متغیرها و زیر متغیرها	بخش	شماره سوالات	مقدار آلفای کرونباخ
متغیر وابسته	حمایت ادراک شده سازمانی	۳۴-۲۷	۰/۸۱۵
متغیر مستقل	راهبردهای منابع انسانی	۲۶-۱	۰/۸۲۱
زیرمتغیرهای مستقل	توسعه منابع انسانی	۶-۱	۰/۸۰۰
	جذب و استخدام	۱۲-۷	۰/۷۹۶
	مدیریت عملکرد	۲۰-۱۳	۰/۸۰۵
	چیران خدمات	۲۶-۲۱	۰/۷۹۰

روایی اصطلاحی است که به هدفی که آزمون برای تحقق بخشیدن به آن درست شده است اشاره دارد. اهمیت روایی از آن جهت است که اندازه گیریهای ناکافی و نامناسب می تواند هر پژوهش علمی را بی ارزش و نادرست سازد (طیبی، ملکی و دلگشایی، ۱۳۹۳). با توجه به اینکه پرسش نامه مورد استفاده در این تحقیق با مشورت و راهنمایی استاد راهنما تنظیم گردیده است دارای روایی محتوایی می باشد. تحلیل عاملی یک فن آماری است که در علوم انسانی کاربرد فراوان دارد. در حقیقت تحلیل عاملی در شاخه هایی که در آنها آزمون و پرسشنامه استفاده می شود، لازم و ضروری است (رضائی ملک، رضائی ملک و توکلی مقدم، ۱۳۹۳). با استفاده از تحلیل عاملی می توان مشخص نمود که آیا پرسشنامه شاخص های مورد نظر را اندازه گیری می کند یا خیر.

جدول ۱- نتایج آزمون بارتلت برای روایی پرسشنامه

KMO		۰/۸۵۴
بارتلت تست	خی ۲	۶۹۰۳/۸۰۲
	درجه آزادی	۵۶۱
	ضریب معناداری	۰/۰۰۰

یافته ها (فونت B Nazanin - اندازه ۱۲ - پررنگ)

از آزمون کلموگروف اسمیرنوف جهت بررسی نرمالیزیتی توزیع داده های یک متغیر کمی مورد استفاده قرار می گیرد. فرض صفر در این آزمون همگون بودن توزیع مشاهدات با توزیع نظری مشخص (با پارامتری معین) است که با حدس یا قراین مختلف آن را تعیین کرده ایم و فرض مخالف مناسب نبودن توزیع مورد نظر برای متغیر است.

$$\begin{cases} H_0 = \text{متغیر از توزیع نرمال برخوردار نیست} \\ H_1 = \text{متغیر از توزیع نرمال برخوردار است} \end{cases}$$

یکی از مزایای آزمون K-S این است که هر یک از مشاهدات را به صورت اصلی در نظر می گیرد. پارامترهای مورد نظر در این آزمون شامل تعداد داده ها، پارامترهای مورد نظر در بررسی وجود توزیع (مانند میانگین و انحراف معیار در توزیع نرمال)، قدر مطلق مقدار بیشترین انحراف، بیشترین انحراف مثبت، بیشترین انحراف منفی، مقدار آماره Z و مقدار Sig (معنی داری) می باشد. اگر مقدار ضریب معناداری محاسبه شده از ۰/۰۵ کمتر باشد فرض H1 رد و فرض H0 پذیرفته می شود. اگر مقدار Sig محاسبه شده از مقدار ۰/۰۵ بیشتر باشد فرض H0 رد و فرض H1 پذیرفته می شود. بدین معنی که داده ها از توزیع نرمال برخوردار است.

جدول ۳- بررسی نرمال بودن نمونه با K-S

عامل	حمایت ادراک شده سازمانی	راهبردهای منابع انسانی	توسعه منابع انسانی	جذب و استخدام	مدیریت عملکرد	جبران خدمات	
تعداد	۱۲۰	۱۲۰	۱۲۰	۱۲۰	۱۲۰	۱۲۰	
پارامترهای نرمال	میانگین	۳/۷۷۹۲	۳/۷۶۷۹	۳/۵۶۲۵	۳/۸۸۶۱	۳/۸۸۶۱	۳/۷۹۰۳
	خطا	۰/۹۴۶	۰/۶۹۶	۰/۸۹۷	۰/۸۱۰	۰/۹۲۲	۰/۸۴۲
بیشترین تفاوت ها	کامل	۰/۱۴۲	۰/۱۰۵	۰/۱۲۴	۰/۱۵۶	۰/۱۶۸	۰/۰۸۲
	مثبت	۰/۰۹۸	۰/۰۴۹	۰/۱۰۵	۰/۰۸۵	۰/۰۹۹	۰/۰۷۵
	منفی	-۰/۱۴۲	-۰/۱۰۵	-۰/۱۲۴	-۰/۱۵۶	-۰/۱۶۸	-۰/۰۸۲
K-S	۱/۵۵۹	۱/۱۵۲	۱/۷۰۷	۱/۷۰۷	۱/۳۸۸	۰/۹۰۲	
مقدار ضریب معناداری	۰/۰۶۷	۰/۱۴۰	۰/۰۶۶	۰/۰۶۶	۰/۰۵۲	۰/۳۸۹	

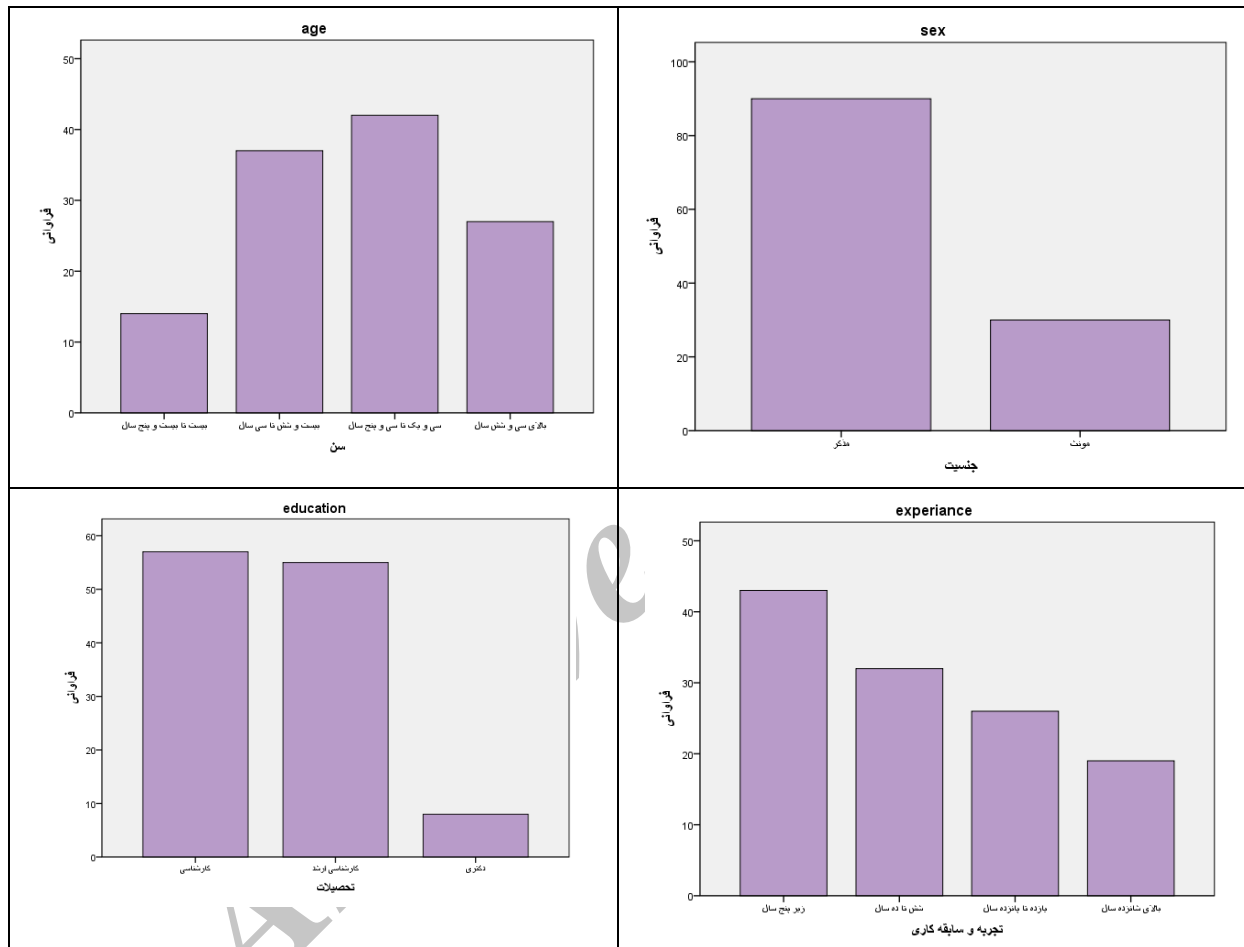
با توجه به اینکه در تحلیل های آماری دو نوع آزمون آماری پارامتریک و ناپارامتریک وجود دارد و انتخاب هر دسته از این آزمون ها وابستگی به نوع توزیع داده ها دارد. در اینجا از آزمون K-S برای بررسی وضعیت نرمالیزیتی توزیع داده ها استفاده شده است. این آزمون تنها آزمون آماری است که مقدار تفاوت ضریب معناداری باید بزرگتر از ۰/۰۵ باشد تا فرض صفر پذیرفته شده و توزیع داده ها نرمال برآورد گردد (دقیقه و آغاز، ۱۳۹۳؛ رضائی ملک، رادفر و رشادت جو، ۱۳۹۱). با توجه به نتایج بدست آمده توزیع داده ها در این تحقیق نرمال می باشد.

به منظور بررسی آمار توضیفی نمونه پاسخگویان چهار سوال، جنسیت، تاهل، تجربه و سابقه کاری و تحصیلات مورد بررسی قرار گرفت. ۷۵٪ پاسخگویان مرد و ۲۵٪ زن، ۱۱/۷٪ دارای سن بین بیست تا بیست و پنج سال، ۳۰/۸٪ دارای سن بین ۲۶ تا سی سال، ۳۵٪ دارای سن بین ۳۱ تا سی و پنج سال و ۲۲/۵٪ دارای سن بالاتر از ۳۶ سال، ۳۵/۸٪ افراد دارای سابقه زیر پنج سال، ۲۶/۷٪ افراد دارای سابقه بین شش تا ده سال، ۲۱/۷٪ دارای سابقه بین یازده تا پانزده سال و ۱۵/۸٪ افراد دارای سابقه

<sup>4</sup> Sig -2tailed



بیشتر از ۱۶ سال، ۴۷/۵٪ دارای مدرک کارشناسی، ۴۵/۸٪ افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد و تنها ۳/۲٪ افراد دارای مدرک دکتری بوده اند. بنابراین می توان چنین عنوان نمود که بیشتر از ۸۰٪ کارشناسان بانک که در این تحقیق به عنوان نمونه پاسخگو بوده اند از تحصیلات کارشناسی و کارشناسی ارشد برخوردار بوده اند که این امر می تواند اطمینان به پاسخ ها را مورد توجه قرار دهد.



شکل ۲- آمار توصیفی نمونه منتخب بانک کشاورزی

فرضیه های اصلی تحقیق: راهبردهای منابع انسانی (توسعه منابع انسانی، جذب و استخدام، مدیریت عملکرد، جبران خدمات) با حمایت سازمانی ادراک شده رابطه معناداری دارد.

مقدار آماره تی بزرگتر از ۱/۹۶+ و در جهت مثبت می باشد بنابراین شرط اول پذیرش فرضیه برقرار می باشد. با توجه به اینکه مقدار ضریب معناداری در جدول برازش مدل (آنوا) کوچکتر از ۰/۰۵ می باشد مدل از از برازش مناسبی برخوردار است و با توجه به اینکه مقدار بتای استاندارد در جدول عامل مشترک برابر با ۰/۷۳۱ می باشد یعنی به ازای هر واحد تغییر در راهبردهای منابع انسانی به میزان ۷۳٪ تغییر در جهت مثبت بر حمایت سازمانی وارد می گردد. بنابراین فرضیه اصلی اول تحقیق با ضریب تاثیر ۷۳٪ پذیرفته می شود.

جدول ۳- خلاصه مدل برای فرضیه اصلی

خلاصه مدل				
مدل	R	مقدار خی استاندارد ۲	مقدار خی ۲	تخمین خطای استاندارد
۱	۰/۷۳۱	۰/۳۹۹	۰/۳۹۴	۰/۷۳۶

جدول ۴- نتایج آنوا و برازش مدل برای فرضیه اصلی

آنوا						
مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	مربع میانگین	فراوانی	ضریب معناداری	
۱	رگرسیون	۴۲/۴۶۳	۱	۴۲/۴۶۳	۷۸/۳۱۸	۰/۰۰۰
	وابستگی	۶۴/۰۶۰	۱۱۸	۰/۵۴۳		
	کل	۱۰۶/۵۲۳	۱۱۹			

جدول ۵- نتایج تحلیل رگرسیون برای فرضیه اصلی

کفیشنی					
مدل: حمایت سازمانی	عامل مشترک غیر استاندارد		عامل مشترک استاندارد	آماره تی	ضریب معناداری
	بتا	خطای استاندارد	بتا		
عامل	۰/۵۴۷	۰/۳۷۳		۲/۴۷۱	۰/۱۴۴
راهبردهای منابع انسانی	۰/۸۵۸	۰/۰۹۷	۰/۷۳۱	۸/۸۴۴	

به منظور بررسی سایر فرضیه های تحقیق نیز به همین ترتیب عمل شد. مطابق با جدول شماره (۶) تمامی فرضیه های تحقیق پذیرفته گردید.

جدول ۶- اثبات فرضیه های تحقیق

شماره	نوع	فرضیه	بتای استاندارد	sig	خی ۲	پذیرش /عدم پذیرش
۱	اصلی	راهبردهای منابع انسانی (توسعه منابع انسانی، جذب و استخدام، مدیریت عملکرد، جبران خدمات) با حمایت سازمانی ادراک شده رابطه معناداری دارد.	۰/۷۳۱	۰/۰۰۰	۰/۳۹۴	پذیرش
۱	فرعی	بین توسعه منابع انسانی با حمایت سازمانی ادراک شده رابطه معناداری وجود دارد.	۰/۵۵۲	۰/۰۰۰	۰/۱۹۷	پذیرش
۲	فرعی	بین جذب و استخدام با حمایت سازمانی ادراک شده رابطه معناداری وجود دارد.	۰/۴۷۹	۰/۰۰۰	۰/۲۲۳	پذیرش
۳	فرعی	بین مدیریت عملکرد با حمایت سازمانی ادراک شده رابطه معناداری وجود دارد.	۰/۵۱۷	۰/۰۰۰	۰/۲۶۱	پذیرش
۴	فرعی	بین جبران خدمات با حمایت سازمانی ادراک شده رابطه معناداری وجود دارد.	۰/۵۶۱	۰/۰۰۰	۰/۲۰۶	پذیرش

### بحث و نتیجه گیری

لزوم نگاه استراتژیک به منابع انسانی موضعی است انکارناپذیر که با گذشت زمان و ایجاد تحولات روز افزون محیطی بر اهمیت آن افزوده می شود. هدف اصلی راهبرد منابع انسانی، ایجاد دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی کارکنان را فراهم آورد. راهبرد منابع انسانی موجب بهره مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می شود. بر اساس نتایج حاصله از این تحقیق راهبرد منابع انسانی به میزان ۷۳٪ بر حمایت سازمانی ادراک شده تاثیر مثبت می گذارد. بنابراین با بهره مندی صحیح از راهبردهای منابع انسانی می توان میزان حمایت سازمانی درک شده از

سوی کارکنان را به میزان ۷۳٪ بهبود بخشید. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق یعقوبی و احمدنیا چینجانی (۱۳۹۲)، درویش و همکاران (۱۳۹۱) و رضایی راد و دعائی (۱۳۹۱) و ((kinincki, carson & bohlander, 1992, cheng, 2005)) همخوانی دارد. بر اساس نتایج بدست آمده از تحقیق، توسعه منابع انسانی با حمایت سازمانی ادراک شده به میزان ۵۵٪ همبستگی دارد. بنابراین می توان نیروی انسانی را مهم ترین عامل رشد و توسعه هر سازمان محسوب کرد و بی شک موفقیت و پیشرفت هر سازمان به نیروی انسانی متخصص آن بستگی دارد. بانکها و موسسات مالی از جمله سازمان هایی هستند که نیروی انسانی آن را اغلب افرادی پرتلاش و متعهد می دانند، که در صورت مساعد بودن شرایط کاری و انگیزشی، استعداد و مهارت خود را در خدمت آن سازمان به کار خواهند گرفت و چرخ های آن را بهتر به حرکت در خواهند آورد. نتایج بدست آمده در این فرضیه با نتایج تحقیق صحرائی و همکاران (۱۳۹۳)، درویش و همکاران (۱۳۹۱) و رضایی راد و دعائی (۱۳۹۱) و ((cheng, 2005, kinincki, carson & bohlander, 1992)) همخوانی دارد.

نتیجه فرضیه فرعی دوم نشان داد، جذب و استخدام با حمایت سازمانی به میزان ۴۸٪ رابطه دارد. مدیران سازمان ها می توانند از طریق ساختن (پرورش استعدادهای موجود)، خریدن (آوردن استعداد جدید)، قرض کردن (استعداد های ضعیف)، دلبسته کردن (نگه داشتن بهترین استعداد)، ترقی دادن (ارتقای استعداد مناسب) به استعدادهای ویژه افراد دسترسی یابند و به این ترتیب حمایت سازمانی ادراک شده از سوی کارکنان را بهبود بخشند.

سازمان ها و مدیران آنها باید قابلیت های متمایز منابع انسانی را شناخته و بدون هدر دادن انرژی و توان خود در فعالیت های کم بازده، تمرکز خود را بر ارتقای عملکرد افراد قرار دهند.

سازمان ها باید فرایند شناسایی، جذب و بازنگری استعداد را مورد توجه قرار داده و سیاست ها و فعالیت های خود را بر اساس آن طرح ریزی کنند.

یکی از شایستگی های جدید منابع انسانی کسب مهارتهای عامل فرهنگ و تغییر است که متولیان منابع انسانی باید بتوانند شایستگی های مربوط به هدایت فرهنگ، تسهیل تغییر و فردی سازی فرهنگ را کسب کرده و در خود تقویت نمایند. نتایج بدست آمده در این فرضیه با نتایج تحقیق صحرائی و همکاران (۱۳۹۳)، درویش و همکاران (۱۳۹۱) و رضایی راد و دعائی (۱۳۹۱) و ((kinincki, carson & bohlander, 1992, cheng, 2005)) همخوانی دارد.

نتیجه فرضیه فرعی سوم نشان داد، مدیریت عملکرد به میزان ۵۲٪ بر حمایت سازمانی تاثیر مثبت دارد. مطابق با نتیجه این فرضیه هرچه سازمان در بررسی عملکرد کارکنان خود از روش های قابل قبول تر و صحیح تری استفاده نماید میزان حمایت سازمانی ادراک شده از دیدگاه کارکنان افزایش می یابد و هر کارمند بیشتر خود را جزیی از سازمان احساس می نماید. به تبع این موضوع کارکنان در راستای رسیدن به اهداف سازمانی و تحقق چشم انداز سازمان تلاش بیشتری به خرج می دهند. این امر هم برای سازمان و هم برای کارکنان منافع دو سویه را تامین می نماید. نتایج بدست آمده در این فرضیه با نتایج تحقیق صحرائی و همکاران (۱۳۹۳)، درویش و همکاران (۱۳۹۱) و رضایی راد و دعائی (۱۳۹۱) و ((kinincki, cheng, 2005, carson & bohlander, 1992)) همخوانی دارد.

همچنین نتیجه فرضیه فرعی چهارم نشان داد، جبران خدمات به میزان ۵۶٪ بر حمایت سازمانی تاثیر مثبت دارد. مبنای نظری حمایت سازمانی ادراک شده، نظریه تبادل اجتماعی است. طبق این نظریه در روابط اجتماعی وقتی کسی در حق دیگری لطفی می کند او خود را موظف احساس می کند که لطف او را جبران نماید. هرچه این لطف و کمک بزرگتر باشد فرد بیشتر تمایل دارد آن را جبران کند. محققان معتقدند بین کارکنان و کارفرمایان نیز چنین تبادل اجتماعی ای در جریان است زیرا سازمان منبعی است که نیازهای کارکنان را برآورده می کند و بنابراین رابطه بده و بستان در مورد روابط بین کارکنان و کارفرمایان صادق است. نظریه حمایت سازمانی بیان می کند که کارکنان دیدگاهی کلی از میزان حمایت از سازمان خود دارند و به ازای

جبران خدمات از سازمان خود حمایت به عمل می آورند. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق کافی و هاشمی نسب (۱۳۹۱)، عریقی و گل پرور (۱۳۸۹) و دعائی و برجعلی لو (۱۳۸۹) همخوانی دارد.

به منظور سنجش میزان همبستگی بین زیرمتغیرهای مستقل تحقیق (توسعه منابع انسانی، جذب و استخدام، مدیریت عملکرد و جبران خدمات) از متغیر راهبر منابع انسانی از آزمون پیرسون استفاده گردید. با توجه به میزان بالای همبستگی میان زیرمتغیرها ( دو ستاره بالا هر کدام از عامل ها نشان دهنده همبستگی زیاد میان زیرمتغیرهای تحقیق می باشد)، تغییر مثبت هر کدام از زیرمتغیرهای مستقل تحقیق می تواند به میزان قابل توجهی در بهبود سایر عامل ها تغییر ایجاد نماید. بنابراین در صورتی بانک کشاورزی بتواند در هر یک از زیرمتغیرهای عنوان شده به صورت حتی جداگانه ای بهبود ایجاد نماید (مثلا توسعه منابع انسانی) با ضریب ۵۶٪ بهبود در جذب و استخدام، ۴۷٪ در مدیریت عملکرد، ۵۶٪ در جبران خدمات تغییر در جهت مثبت (بهبود) ایجاد می گردد.

جدول ۷- جدول ضریب همبستگی پیرسون زیرمتغیرهای مستقل تحقیق (راهبرد منابع انسانی)

زیرمتغیرهای مستقل راهبرد منابع انسانی		انسانی منابع توسعه	استخدام و جذب	عملکرد مدیریت	خدمات جبران
انسانی توسعه منابع	همبستگی پیرسون	۱	**۰/۵۶۱	**۰/۴۶۷	**۰/۵۶۵
	تفاوت ضرایب معناداری		۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
	تعداد		۱۲۰	۱۲۰	۱۲۰
جذب و استخدام	همبستگی پیرسون	**۰/۵۶۱	۱	**۰/۴۹۷	**۰/۵۶۴
	تفاوت ضرایب معناداری	۰/۰۰۰		۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
	تعداد	۱۲۰		۱۲۰	۱۲۰
عملکرد مدیریت	همبستگی پیرسون	**۰/۴۷۶	**۰/۴۹۷	۱	**۰/۵۰۲
	تفاوت ضرایب معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		۰/۰۰۰
	تعداد	۱۲۰	۱۲۰		۱۲۰
خدمات جبران	همبستگی پیرسون	**۰/۵۶۵	**۰/۵۶۴	**۰/۵۰۲	۱
	تفاوت ضرایب معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	
	تعداد	۱۲۰	۱۲۰	۱۲۰	

به عقیده بسیاری از پژوهشگران منابع انسانی، واحد منابع انسانی باید نقش بیشتری در تدوین راهبرد و سازماندهی نیروها داشته باشد. باید تلاش شود تا سیستم منابع انسانی با راهبردهای کلی سازمان هماهنگ گردد. در واقع سازمان برای پایداری در محیط متلاطم و پر شتاب امروزی، نیاز اساسی به تدوین برنامه های بلند مدت و منسجم دارند. نگاه سازمان به همه بخش ها و واحدهای وظیفه ای باید راهبردی و بلند مدت باشد تا توانایی بهبود حمایت ادراک شده را در بین کارکنان سازمان افزایش دهد. از این رو پیشنهاد می گردد:

طراحی و اجرای سازو کارهای حمایت از خانواده های کارکنان از کار افتاده و فوت شده.

استقرار رویه های شایسته سالاری در سطوح مختلف مدیران.

استفاده از آموزش های تخصصی لازم به منظور اصلاح باورها و اعتقادات منفی مدیران سنتی.

توسعه و تنوع برنامه های آموزشی کارکنان متناسب با نیازها و تحولات کشور.

بهره گیری از روش های اصولی، علمی و نوین جذب و گزینش در فرایند استخدام

تجزیه و تحلیل تقاضای نیروی انسانی در حال و آینده

اطمینان از این که واحدها، برنامه لازم برای دستیابی و مورد استفاده قرار دادن نیروی کار در آینده را در اختیار دارند. کاهش ترک خدمت کارکنان و بهبود نگهداری آنها فراهم کردن شرایط دسترسی سریع به اطلاعات صحیح در مورد نیروی کار انتخاب افراد با بهترین کیفیت داشتن سیستم انتخابی و استخدامی کارآمد سریع و اثربخش کمک به تصمیم گیری درست و به موقع در زمینه منابع انسانی و تخصیص آنها ایجاد بستر اطلاعاتی مناسب به منظور معرفی سازمان و جذب نیروی انسانی ایجاد تناسب دوره های آموزشی توجیهی بدو استخدام، اهداف و وظایف شغلی ایجاد بستر مناسب به منظور آگاه سازی مدیران سنتی در استفاده از فناوری های جدید جذب سامان مند کردن فرایند انتقال و جابه جایی نیروی انسانی طراحی و اصلاح سامانه نیازسنجی آموزشی با بهره گیری از فناوری های روز تقویت و تحکیم فرهنگ سازمانی به منظور افزایش مشارکت و نوآوری کارکنان و مدیران با توجه به اهمیت راهبردهای منابع انسانی در حمایت سازمانی پیشنهاد میگردد تا مسئولان بخش های سازمان با زیردستان خود رفتاری صمیمانه، صادقانه، مودبانه و در چارچوب احترام داشته باشند این امر سبب می گردد تا حس تعهد در نیروی سازمانی بهبود یابد و به تبع آن حمایت فرد از سازمان ارتقا یابد.

به سازمان پیشنهاد می گردد به منظور ارتقای هرچه بیشتر فرهنگ سازمانی، تلاش نماید تا فضایی شبیه به خانواده را فراهم آورد، مکانی بسیار پویا برای کارآفرینی با تمایل به ریسک بالا با رویه های مدیریتی غیررسمی و تمایل زیاد به اثربخشی که در آن موضوع اصلی انجام شدن کارها با بهترین روش و بالاترین نتیجه ممکن است.

پیشنهاد می گردد تا از سبک رهبری تفیذی، نوآورانه و کارآفرین با هدف تسهیل کنندگی و پرورش نیروی انسانی، هماهنگ کنندگی بالا و سازمان دهی زیاد استفاده نمایند این امر سبب می گردد تا هر کارمند احساس نماید برای سازمان مفید و بااهمیت است و درصدد حمایت از سازمان برآید.

پیشنهاد می گردد سبک مدیریت بر اساس اجماع، کارگروهی و مشارکت بوده و ویژگی هایی چون امنیت استخدام، انطباق با شغل، قابلیت پیش بینی و ثبات در روابط داشته باشد.

در قلمرو مدیریت و علوم انسانی هرگز نمی توان به پژوهشی پرداخت که صدرصد علمی باشد. علت این امر در وهله اول مشکلاتی است که هنگام اندازه گیری و گردآوری اطلاعات و داده ها در زمینه ذهنی همچون احساسات، عواطف، نگرش ها و برداشت ها پدید می آید. محدودیت های تحقیق را می توان به دو دسته محدودیت های در اختیار و خارج از اختیار محقق تقسیم بندی نمود. محدودیت های خارج از اختیار به محدودیت هایی گفته می شود که از کنترل محقق خارج می باشد، و محدودیت های در اختیار، کنترل آنها در اختیار محقق می باشد (طیبه، ملکی و دلگشایی، ۱۳۹۳).

از جمله محدودیت های خارج از اختیار تحقیق می توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱. محدودیت زمانی، با توجه به اینکه این تحقیق در ۶ ماهه دوم سال ۱۳۹۴ صورت گرفته است، شاید اگر این تحقیق در زمان دیگری انجام می گرفت نتایج متفاوتی حاصل می گردید.
۲. محدودیت مکانی، در این پژوهش به بررسی تاثیر راهبردهای منابع انسانی بر حمایت سازمانی در بانک کشاورزی پرداخته شده است اگر در سایر بانکها چه خصوصی و چه دولتی انجام گردد نتایج متفاوتی داشته باشد. حتی اگر در بانک کشاورزی در سایر شهرستانها نیز انجام گردد نتایج متفاوتی داشته باشد.

۳. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه می باشد که نگرش پاسخ دهنده را مورد ارزیابی قرار می دهد و بنابراین با محدودیت های ذاتی همراه است.

از جمله محدودیت های در اختیار محقق می توان به موارد زیر اشاره نمود:

محدودیت جنسیت و سن در اختیار محقق بوده و محقق جنسیت و سن را ملاک تصمیم گیری قرار نداده است. تعداد افراد نمونه نیز یک محدودیت در اختیار محقق بیان می شود. با توجه به اینکه تعداد جامعه آماری تحقیق با توجه به محدود کردن بخش های (بخش منابع انسانی و فناوری اطلاعات ادارات مرکزی) اداره توسط محقق برابر با ۱۲۰ کارشناس و مدیر قلمداد شد، این محدودیت به دلیل ناتوانی محقق در پخش پرسشنامه در بین تمام کارشناسان و ادارات مختلف سازمان می باشد.

### منابع

۱. الوانی، س.م. و رئیسی صفری، م. (۱۳۹۳). تحلیل راهبردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان با رویکرد فناوری اطلاعات، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۶، شماره ۴، صص ۱-۲۳.
۲. درویش، ح. موعلی، ع. موسوی، م. و پناهی، ب. (۱۳۹۱). شایستگی های منابع انسانی و رابطه آنها با استراتژی های منابع انسانی و کسب و کار در شرکت ملی پتروشیمی، پژوهش های مدیریت عمومی، سال ۵، شماره ۱۷، صص ۲۷-۴۹.
۳. رضائی ملک، ن. رادفر، ر. و رشادت جو، ح. (۱۳۹۱). ارزیابی زمینه های بهبود مدیریت ارتباط با مشتری با استفاده از مدیریت دانش در بانک سپه، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، گرایش سیستم های اطلاعاتی پیشرفته، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد الکترونیکی تهران.
۴. رضائی ملک، ن. رادفر، ر. (۱۳۹۲). ارائه مدلی برای بهبود عملکرد سیستم ارتباط با مشتری با استفاده از مدیریت دانش، مجله مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۱۳، دوره ۵، صص ۸۴-۱۰۴.
۵. رضائی ملک، ن. رضائی ملک، م. و توکلی مقدم، ر. (۱۳۹۴). مدل بهبود خدمات بانکداری با استفاده از مدیریت دانش مشتری و بانکداری همراه و بررسی تاثیر آن بر وفاداری مشتری در بانک ملت، نشریه فناوری اطلاعات و ارتباطات، دانشگاه امیرکبیر.
۶. طیبی، س.ج. ملکی، م.ر. و دلگشایی، ب. (۱۳۹۳). تدوین پایان نامه، رساله، طرح پژوهشی و مقاله علمی، انتشارات فردوس. چاپ چهارم.
۷. صامعی، ح. (۱۳۸۸). استراتژی های مدیریت منابع انسانی، مجله تدبیر، شماره ۲۰۴، صص ۲۷-۳۴.
۸. صفری، ح. و فتحی، م.ر. (۱۳۹۳). تدوین الویت بندی راهبردهای مدیریت منابع انسانی با استفاده از فنون ANP، SWOT و AHP، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۶، شماره ۲، صص ۱۸۴-۱۶۳.
۹. کوشازاده، س.ع. و عزیزآبادی، ا. (۱۳۹۳). تاثیر عدالت سازمانی ادراک شده بر تمایل به ترک خدمت با میانجی گری هویت سازمانی، حمایت سازمانی و خشنودی شغلی، دانش و پژوهش در روان شناسی کاربردی، سال ۱۵، شماره ۲، صص ۲۵-۳۶.
۱۰. فقیهی، ا. و آغاز، ع. (۱۳۹۳). روش های پژوهش اجتماعی، رویکردهای کمی و کیفی، جلد اول، انتشارات ترمه.
۱۱. مشبکی، ا. و موسوی مجد، س.م. (۱۳۹۱). رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی های تجاری استراتژی های منابع انسانی و ساختار سازمانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۱، صص ۳۳-۶۰.
۱۲. میرسپاسی، ن. معمارزاده، ع. نجف بیگی، م. و علیزاده، م. (۱۳۹۲). معرفی الگوی ارزشی سازمان های دولتی ایران، مجله مدیریت سازمان های دولتی، شماره ۲، صص ۵۳-۷۰.
۱۳. مراد صحرايي، ر. عرفانی، ن. شعبانی بهار، غ. منصف، ع. و حسین نژاد، ع.ع. (۱۳۹۳). رابطه توانمندسازی و حمایت سازمانی ادراک شده با رضایت شغلی دبیران تربیت بدنی شهر همدان، مطالعات مبانی مدیریت در ورزش، سال ۱، شماره ۴، صص ۱۰۹-۱۲۱.
۱۴. یعقوبی، ن. و چینیجانی، ا. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رویکرد راهبردی نظام نگذاشت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان های عمومی، فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی، سال ۲، شماره ۷، صص ۵۰-۶۶.

15. Apker, J., Propp, K.M., & Ford, W.S.Z. (2009). Investigating the effect of nurse–team communication on nurse turnover: Relationships among communication processes, identification, and intent to leave, *Health Communication*, 24(2), 106-114.
16. Bal, P.M. (2010). Age and trust as moderators in the relation between procedural justice and turnover: a large-scale longitudinal study, *Applied Psychology: An International Review*: 1-21.
17. Chiang & Tsung sheng, (2011). Optimal System Design Series-. Network DEA Models, *Journal of the Operational Research Society*, 62, 1125-1153.
18. Cho, J., & Treadway, D.C. (2010). Organizational identification and perceived organizational support as mediators of the procedural justice–citizenship behaviour relationship: A cross-cultural constructive replication, *European Journal Of Work And Organizational Psychology* , 20(5), 631-653.
19. Cremer D.D., Dijke, M.V., & Bos, A.E.R. (2006). Leader’s procedural justice affecting identification and trust, *Leadership & Organization Development Journal* , 27(7), 554-565.
20. lee, j. & feccei, R (2007) perceived. Organizational support and effective commitment: the mediating role of organizational-based self-esteem in the context of job in security. *Journal of organizational behavior*, 28, 661.
21. Lai FJ, Chang HT, Huang YM, Wu WS, (2014). A comprehensive performance evaluation on the prediction results of existing cooperative transcription factors identification algorithms. *Journal Article | Research Support, Non-U.S. Gov't*
22. Hwang, I.S., & Kuo, J.H. (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention-An Examination of Public Sector Organizations, *The Journal of American Academy of Business*, 8(2), 245-259.

Archive of SID