

## ارزیابی تاثیر روش های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تعهد سازمانی در بانک ملی استان مرکزی

علیرضا رهگوی<sup>۱</sup>، ابولفضل مستور<sup>۲</sup>

۱-دانشکده علوم انسانی - گروه مدیریت، کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران  
۲-دانشکده علوم انسانی - گروه مدیریت، استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

### چکیده

پژوهش حاضر با موضوع ارزیابی تاثیر روش های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تعهد سازمانی در بانک ملی استان مرکزی صورت پذیرفت. پژوهش حاضر بر حسب هدف در حیطه پژوهش های کاربردی جای می گیرد. همچنین از نظر روش تحقیق از نوع توصیفی/پیمایشی خواهد بود. جامعه آماری پژوهش شامل کارشناسان و کارکنان بانک ملی استان مرکزی می باشد که تعداد کل این افراد، 400 نفر بوده است. نمونه آماری تحقیق حاضر 198 نفر از مدیران و کارکنان می باشد که این تعداد با مراجعه به جدول جرسی و مورگان تعیین گردیده است. در این پژوهش برای گردآوری داده ها در زمینه فعالیت های استراتژیک مدیریت منابع انسانی شامل 27 گویه و پرسشنامه تعهد عاطفی نیز بر اساس پرسشنامه آلن و میر (1997) شامل 15 می باشد. داده های حاصل از پرسشنامه ها با استفاده از از معادلات ساختاری و نرم افزار SmartPLS مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل (کارمندیابی، آموزش، تسهیم اطلاعات، ارزیابی عملکرد، پاداش و جبران خدمات، امنیت شغلی) بر روی تعهد سازمانی با سطح معناداری 0.1 تاثیر مثبت و معناداری دارد.

**واژه های کلیدی:** شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی، آموزش، تسهیم اطلاعات، ارزیابی عملکرد، پاداش و جبران خدمات، امنیت شغلی، تعهد سازمانی،



۹۷۱۷۱ - ۲۳۰۱



## مقدمه

امروزه سازمان ها می توانند از طریق به کارگیری استراتژی های اثربخش مدیریت منابع انسانی نوعی از رفتارها و ویژگی های مثبتی چون تعهد به سازمان را در کارکنان خود ایجاد نمایند و پرورش دهند که برای موفقیت سازمان ضروری است. تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و فرایند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان، موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می دهند (کالینگس و همکاران<sup>۱</sup>، 2010). مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست از مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدف های کوتاه مدت و بلند مدت استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف پذیری و خلاقیت را تقویت کرد (سانچز و همکاران<sup>۲</sup>، 2015). هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق توانمندی استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از وجود کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در سازمان می باشد. بر این اساس، زمانی استراتژی منابع انسانی منبع محور، مزیت رقابتی به حساب می آید که سازمان بتواند منابع انسانی ماهر را در اختیار داشته باشد تا سریع تر از رقبا یاد بگیرد و سریع تر از آنها آموخته های خود را به شکلی اثربخش عملی سازد (چیو و چان<sup>۳</sup>، 2008). برخی از اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی مثل کارمندیابی، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد، امنیت شغلی، اشتراک اطلاعات و پرداخت تشویقی از طریق تأثیر بر توسعه و انگیزش کارکنان با افزایش تعهد، کاهش ترک خدمت و افزایش عملکرد مرتبط هستند (پاسگال<sup>۴</sup>، 2015). یک سیستم کارمندیابی مؤثر می تواند در انتخاب و اختصاص نیروی کار شایسته و لایق با تعهد بالا برای انجام کارهای مورد نیاز به سازمان کمک کند (کانوی و مانکس<sup>۵</sup>، 2008). آلناقبی<sup>۶</sup> (2011) نشان می دهند که وقتی کارکنان احساس می کنند که سازمان برای آموزش و نیازهای توسعه و پیشرفت آن ها توجه کافی دارد، نسبت به شغل خود و دستیابی به اهداف سازمان متعهدتر می شوند (والنتین و همکاران<sup>۷</sup>، 2013). تسهیم دانش منجر به اشتراک اطلاعات، ایده ها، پیشنهادات و قضاوت های مربوط به سازمان در میان کارکنان است که منجر به آگاهی و درگیری مثبت و مشارکت در فعالیت ها و روندهای سازمانی می شود. داشتن، امنیت شغلی، احساس فراغت نسبی، از خطر یا حالتی است که در آن ارضای نیازها و خواسته های شخص تحقق می یابد، بنابراین نسبت داشتن و حفظ چنین شغلی متعهد تر می شود (پاسگال، 2015). ارزیابی عملکرد و پرداخت مناسب می توانند برای تقویت رفتارهای کارکنان و متعهد کردن آن ها برای رسیدن به اهداف سازمانی استفاده کنند. در مورد جبران خدمت، اگر کارکنان از نحوه عملیات شرکت و ارتباط آن با سیاست های جبران خدمت راضی باشند، به سازمان متعهد خواهند گشت (هانگ و همکاران<sup>۸</sup>، 2012). با این حال، پژوهش های اندکی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر شاخص های عملیاتی عملکرد یا شاخص های غیر ملموس عملکرد مثل تعهد سازمانی را بررسی کرده اند. تعهد سازمانی شاخصی است که بررسی می کند آیا اعمال مدیریت منابع انسانی به کار رفته در یک سازمان قادر به پرورش پیوندهای روانی بین اهداف سازمانی و کارکنان هستند یا خیر (سندگد و همکاران<sup>۹</sup>، 2013).

در واقع دغدغه پژوهشگر از طرح چنین موضوعی از آنجا ناشی می شود که پایین بودن سطح بهره وری (کارایی و اثر بخشی) منابع انسانی در سازمان های مهم دولتی چون بانک ها، خود معلول و در واقع نشانه بیماری است که ریشه یابی علل آن ها، نیاز به

1 -Collings et al

2 -Sánchez et al

3 -Chew & Chan

4 -Paşaoğlu

5 -Conway & Monks

6 -Alnaqbi

7 -Valentine et al

8 -Hong et al

9 -Şendoğdu et al



۹۷۱۷۱-۲۳۰۱



مطالعات در این زمینه دارد. عبداللهی و جهانگیرفرد (1396) در بررسی رابطه بین رضایت از مافوققان و مدیران منابع انسانی در سازمان و تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی، در امار توصیفی و همچنین نتایج خود به پایین بودن نمرات تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی و همچنین عدم رضایت آنها از مدیران منابع انسانی خود اشاره کردند و عنوان کردند مدیران منابع انسانی توانایی درگیری، مشارکت و تعهد کارکنان را در امور سازمانی خود ندارند. این موضوع برای مدیران بانک ها حیاتی می باشد که با اقدامات استراتژیک، مشارکت و تعهد کارکنان را در دست و تحت کنترل بگیرند، چراکه اغلب مشتریان خدمات مالی مورد نیاز خود را از بانک هایی مطالبه می کنند که توانسته اند با بهره گیری از کارکنان متعهد، شایسته و پاسخگو در رقابت با دیگر بانک ها به خوبی بدرخشند. بانک ملی، به مانند سایر بانک ها، نهادها و موسسات مالی و اعتباری، به منظور تحقق اهداف خود منابع مالی مورد نیاز را عمدتاً از طریق جذب سپرده های مردمی تأمین می کند. داشتن کارکنان متعهد، عاملی بسیار مهم در جذب، رضایت و وفاداری مشتریان می باشد، که سرمایه و سپرده گذاری در بانک، منجر به سودآوری می شوند. متأسفانه مدیران منابع انسانی بانک ها، در جهت سازمان دهی به استراتژی های مدیریت منابع انسانی، موضع گیری های بعضاً سختی از خود نشان بدهند. تاجاییکه حتی به این استراتژی های نیز به عنوان یک اقدام مثبت در بانک ها نگریسته نمی شود. بانک ملی با وجود بانک های رقیب دولتی و خصوصی قدرتمند با خدمات و محصولات نزدیک بهم، می تواند با اجرای و یا تقویت مدیریت منابع انسانی از دیدگاه استراتژیک بر تعهد سازمانی، با تحت تأثیر قرار دادن کارکنان، که در بیشتر سطوح عملکردها، اهداف و رفتارها و ساختارهای سازمانی را درگیر هستند، موجب شوند در ایفای نقش و وظیفه خود کارآیی لازم را داشته باشند یا دچار انحراف از رسالت شغلی خود شوند و منبعی برای خلق مزیت رقابتی در میان انبوه بانک ها و موسسات مالی کشور باشند. با عنایت به مطالب فوق، مساله مورد بررسی در این پژوهش، بررسی ارزیابی تاثیر روش های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تعهد سازمانی در شعب بانک ملی استان مرکزی می باشد.

Archive SID

## روش پژوهش

پژوهش حاضر بر حسب هدف در حیطه پژوهش های کاربردی جای می گیرد، بدین دلیل که به زمینه یابی برای حل یک مساله در دنیای واقعی می پردازد. همچنین از نظر روش تحقیق از نوع توصیفی/ پیمایشی خواهد بود. با توجه به قلمرو مکانی و زمانی، جامعه آماری پژوهش شامل کارشناسان و کارکنان بانک ملی استان مرکزی می باشد که تعداد کل این افراد، 400 نفر بوده است. نمونه آماری حقیق حاضر 198 نفر از مدیران و کارکنان می باشد که این تعداد با مراجعه به جدول جرسی ومورگان تعیین گردیده است.

جهت گردآوری داده ها در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد پژوهش پاسکال(2015) و 39 گویه 5 گزینه ای استفاده می شود. این پرسشنامه به صورت مستقیم تنظیم شده که گزینه کاملا موافقم امتیاز 5، موافقم امتیاز 4، نظری ندارم امتیاز 3، مخالفم امتیاز 2 و کاملا مخالفم امتیاز 1 در نظر گرفته شده است. در این پژوهش برای گردآوری داده ها در زمینه فعالیت های استراتژیک مدیریت منابع انسانی با 27 گویه شامل؛ کارمندیابی(با 5 گویه)، آموزش کارکنان(با 4 گویه)، تسهیم اطلاعات(با 5 گویه)، ارزیابی عملکرد کارکنان(با 4 گویه)، نظام پاداش و جبران خدمات (با 5 گویه) و امنیت شغلی(با 4 گویه) خواهد بود. مولفه های تعهد عاطفی نیز بر اساس پرسشنامه آلن و میرا(1997) به نقل از پاسکال(2015) و 15 گویه شامل؛ تعهد عاطفی(5 گویه)، تعهد مستمر(5 گویه) و تعهد هنجاری(5 گویه) خواهد بود.

برای تعیین پایایی ضریب آلفای کرونباخ بوسیله نرم افزار SPSS محاسبه شد، که ضریب پایایی برای هر یک از پرسشها بالاتر از 0/7 به دست آمد. بنابراین از آن جایی که مقدار آلفای کرونباخ هر یک از پرسش نامه ها بالاتر از 0/7، است می توان گفت که پایایی پرسش نامه ها در حد قابل قبول بوده است.

جدول 1- بررسی پایایی با ضریب آلفاب کرونباخ

متغیر	عنوان	آلفا
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	کارمندیابی	0/87
	آموزش کارکنان	0/91
	تسهیم اطلاعات	0/76
	ارزیابی عملکرد کارکنان	0/89
	نظام پاداش و جبران خدمات	0/81
	امنیت شغلی	0/83
تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	0/79
	تعهد مستمر	0/89
	تعهد هنجاری	0/77

در بخش تجزیه و تحلیل اطلاعات، داده هایی که از اجرای پرسشنامه ها بدست آمده بود، با استفاده از نرم افزار SPSS در بخش توصیفی و در بخش استنباطی از معادلات ساختاری<sup>۲</sup> و نرم افزار SmartPLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

<sup>1</sup>-Meyer & Allen

<sup>2</sup>-SEM(Structural Equation Modeling)

### یافته های تحقیق

آزمون مدل و فرضیه های پژوهش

روایی سازه و پایایی در روش کمترین توان دوم (PLS)

در تحقیق حاضر بمنظور تعیین روایی پرسشنامه ها ، علاوه بر روایی محتوا، از روایی سازه و از روش مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> و نرم افزار Smart PLS استفاده شد. یکی از انواع روایی سازه، روایی همگرا می باشد که از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده<sup>۲</sup>) استفاده شد که نتایج این معیار برای متغیرهای پژوهش در جدول 2 نشان داده شده است:

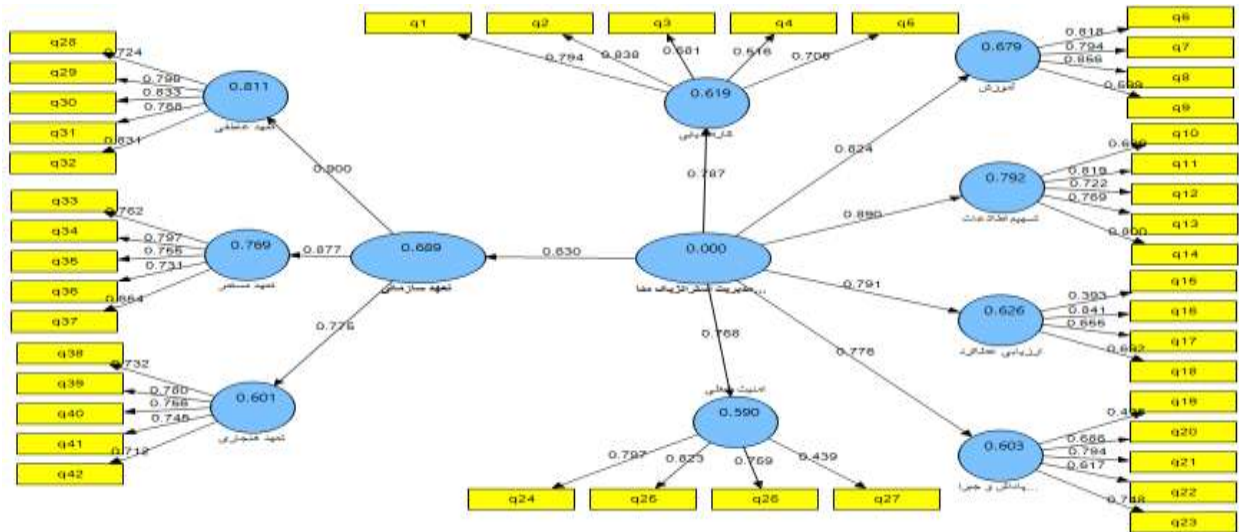
جدول 2: ضرایب همبستگی، روایی همگرای سازه ها

مولفه	AVE	CR
روش های مدیریت استراتژیک منابع انسانی	0.5341	0.9257
کارمندیایی	0.5119	0.8365
آموزش	0.5984	0.8543
تسهیم اطلاعات	0.5793	0.8727
ارزیابی عملکرد	0.5424	0.7492
پاداش و جبران خدمات	0.5571	0.8043
امنیت شغلی	0.5204	0.8054
تعهد سازمانی	0.5526	0.9075
تعهد عاطفی	0.6273	0.8936
تعهد مستمر	0.5496	0.8587
تعهد هنجاری	0.5554	0.8619

<sup>1</sup>.Structural Equation Modeling

<sup>2</sup>.Average Variance Extracted

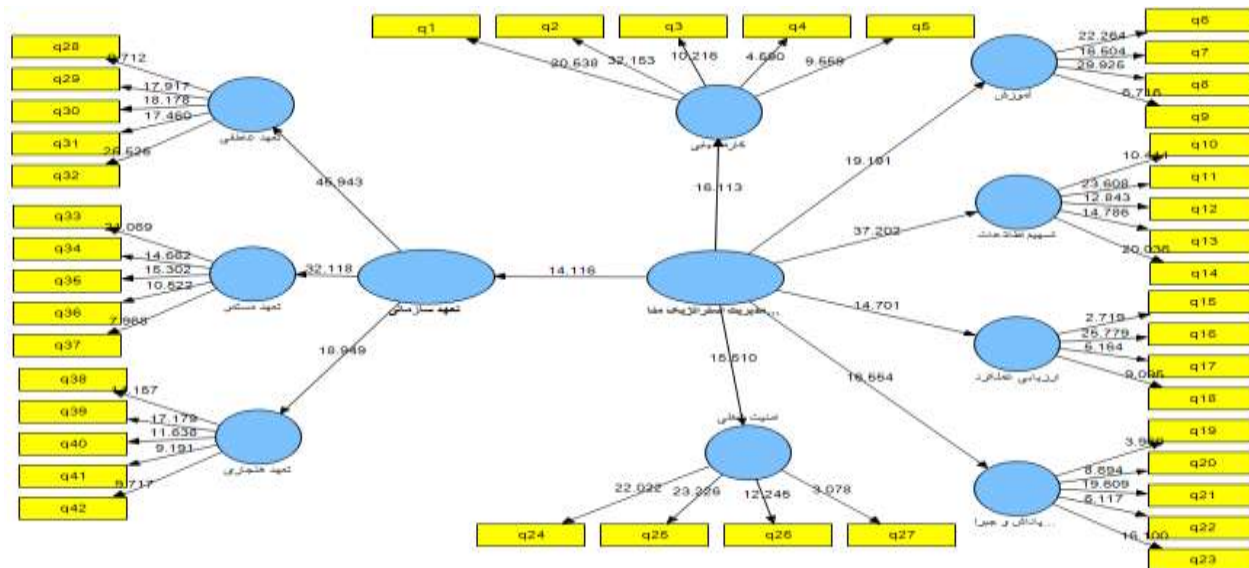
چگونگی آزمون



شکل 1: مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد فرضیه اصلی پژوهش

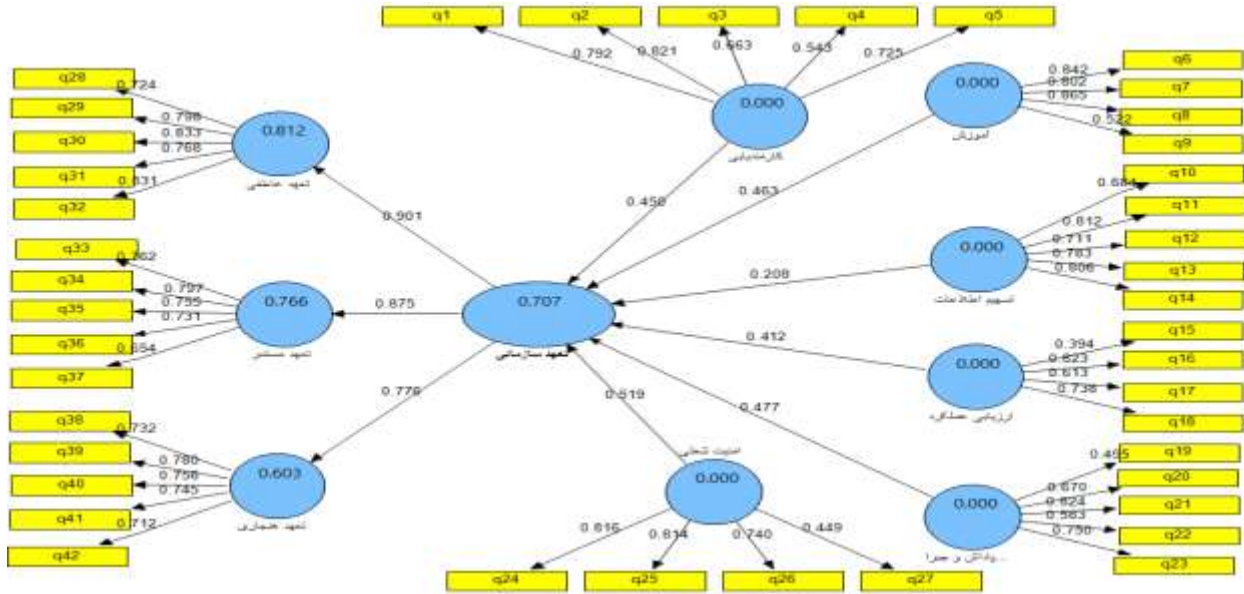
با توجه به ضریب استاندارد می توان گفت که میزان تأثیر شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تعهد سازمانی شعب بانک ملی استان مرکزی 0.630 بوده، که با توجه به شکل 4 معناداری این رابطه (آماره T برابر 14.11) در سطح اطمینان 99 درصد نیز رد نمی شود.

شکل 1، مدل پژوهش را در حالت معناداری ضرایب (t-value) نشان می دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره t، آزمون می کند. بر طبق این مدل ضریب مسیر در سطح اطمینان 95٪ معنادار می باشد، اگر مقدار آماره t خارج بازه ی ( -1/96 تا +1/96) قرار گیرد و اگر مقدار آماره ی t درون این بازه قرار گیرد، در نتیجه بار عاملی یا ضریب مسیر، معنادار نیست. ضرایب مسیر در سطح اطمینان 99٪ معنادار می باشد اگر مقدار آماره ی t خارج بازه ی ( -2/58 تا +2/58) قرار گیرد.



شکل 2: ضرایب معناداری فرضیه‌ها در مدل جهت فرضیه اصلی پژوهش

بر طبق نتایج به دست آمده از آزمون t تمامی بارهای عاملی و ضرایب مسیر در سطح اطمینان 99٪ معنادار شده‌اند و در اندازه‌گیری سازه‌های خود سهم معناداری را ایفا کرده‌اند، و فرضیه اصلی رد نمی‌شود. شکل 2 حالت تخمین ضرایب استاندارد و شکل 3 معناداری مسیر را برای فرضیات فرعی پژوهش مبنی بر نقش ابعاد شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ شامل؛ کارمندیابی، آموزش کارکنان، تسهیم اطلاعات، ارزیابی عملکرد کارکنان، نظام پاداش و جبران خدمات و امنیت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی نشان می‌دهد.

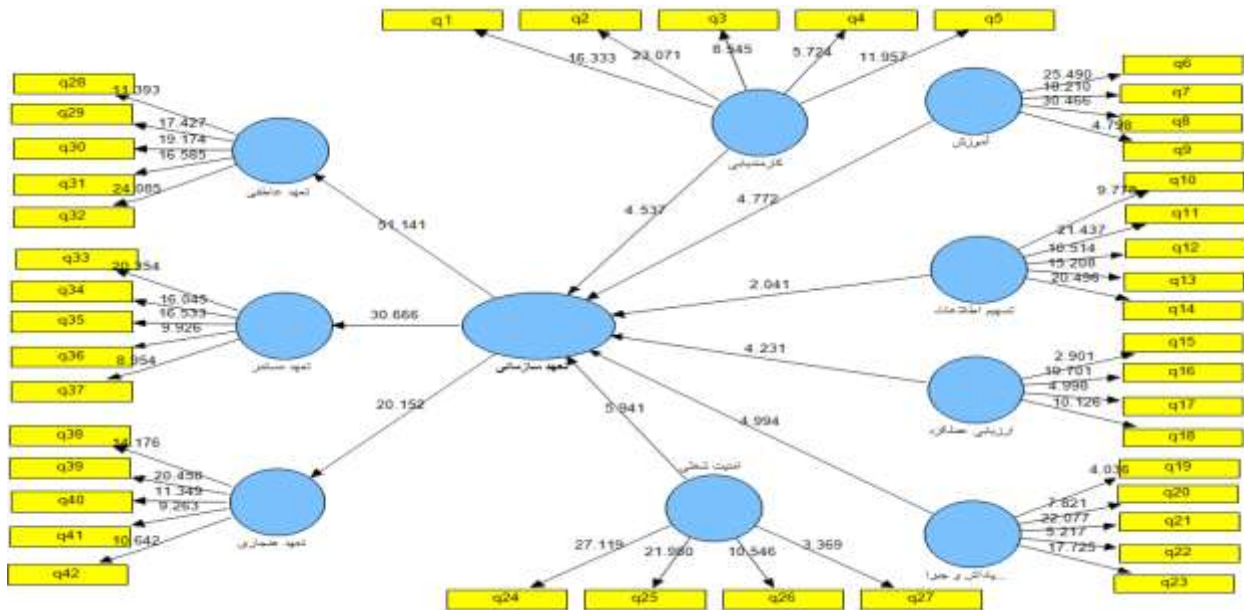


شکل 3: حالت تخمین ضرایب استاندارد برای فرضیات فرعی پژوهش

با توجه شکل 3 و ضرایب استاندارد می توان گفت که بیشترین میزان تاثیرگذاری شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تعهد سازمانی شعب بانک ملی استان مرکزی؛ از جانب امنیت شغلی بوده است زیرا بالاترین ضریب مسیر را داشته است (0.519). بعد از امنیت شغلی به ترتیب پاداش و جبران خدمات (0.477)، آموزش کارکنان (0.463)، کارمندیابی (0.450)، ارزیابی عملکرد (0.412) و در نهایت تسهیم اطلاعات (0.208) بوده است.

Archive





شکل 4: ضرایب معناداری فرضیه اصلی پژوهش در مدل جهت فرضیات فرعی پژوهش

بر طبق نتایج به دست آمده از آزمون  $t$ ، تاثیر کارمندیابی، آموزش کارکنان، ارزیابی عملکرد کارکنان، نظام پاداش و جبران خدمات و امنیت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی در سطح اطمینان 99 درصد و برای تسهیم اطلاعات در سطح اطمینان 95 درصد معنادار شده و در اندازه‌گیری سازه‌های خود سهم معناداری را ایفا کرده‌اند و فرضیات فرعی پژوهش نیز رد نمی‌شوند.

Archive 03

پاسخ به فرضیات پژوهش

جدول 3: اثرات مستقیم، آماره t و نتیجه فرضیه های پژوهش

نتیجه فرضیه	معنی داری	آماره t	ضریب مسیر ( $\beta$ )	فرضیه های تحقیق
رد نمی شود	$<0/01$	14.116**	0.622	فرضیه اصلی شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی ← تعهد سازمانی
رد نمی شود	$<0/01$	4.537**	0.450	فرضیه فرعی اول کارمندیابی ← تعهد سازمانی
رد نمی شود	$<0/01$	4.772**	0.463	فرضیه فرعی دوم آموزش ← تعهد سازمانی
رد نمی شود	$<0/05$	2.041*	0.208	فرضیه فرعی سوم تسهیم اطلاعات ← تعهد سازمانی
رد نمی شود	$<0/01$	4.231**	0.412	فرضیه فرعی چهارم ارزیابی عملکرد ← تعهد سازمانی
رد نمی شود	$<0/01$	4.994**	0.477	فرضیه فرعی پنجم پاداش و جبران خدمات ← تعهد سازمانی
رد نمی شود	$<0/01$	5.941**	0.519	فرضیه فرعی ششم امنیت شغلی ← تعهد سازمانی

\*\* معناداری در سطح اطمینان 99 درصد. \* معناداری در سطح اطمینان 95 درصد.

فرضیه اصلی اول: نتایج آزمون تعیین نقش شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تعهد سازمانی شعب بانک ملی استان مرکزی

$H_0$ : شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تعهد سازمانی شعب بانک ملی استان مرکزی تاثیر ندارد.

$H_1$ : شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تعهد سازمانی شعب بانک ملی استان مرکزی تاثیر دارد.

$$\begin{cases} H_0 = \beta = 0 \\ H_1 = \beta \neq 0 \end{cases}$$

طبق نتایج به دست آمده در شکل های 2، 3 و جدول 2، شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سطح اطمینان 99٪ بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی تاثیر معناداری دارد. (آماره t برابر 14.116 خارج بازه منفی 2/58 تا مثبت 2/58 قرار گرفته است). با توجه به ضریب مسیر (0.630+) می توان گفت تاثیر شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تعهد سازمانی شعب بانک ملی استان مرکزی مثبت و معنادار می باشد. بنابراین با بکارگیری صحیح شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شعب بانک ملی استان مرکزی، تعهد سازمانی کارکنان نیز افزایش خواهد یافت و بالعکس.

نتایج آزمون تعیین تاثیر کارمندیابی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی (فرضیه فرعی اول)

$H_0$ : کارمندیابی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی تاثیر ندارد.

$H_1$ : کارمندیابی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی تاثیر دارد.

$$\begin{cases} H_0 = \beta = 0 \\ H_1 = \beta \neq 0 \end{cases}$$

بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره  $t$  که در شکل های 4-7 و 4-8 و جدول 2-4 مشخص شده است کارمندیابی در سطح اطمینان 99 درصد بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی تأثیر معناداری دارد. با توجه به ضریب مثبت مسیر می توان گفت تأثیر کارمندیابی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی مثبت و معنادار می باشد (+0.450). بنابراین کارمندیابی عاملی است که بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی اثر مستقیم و هم جهت خواهد داشت و بر عکس.

نتایج آزمون تعیین تأثیر آموزش بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی (فرضیه فرعی دوم)

$H_0$ : آموزش بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی تأثیر ندارد.

$H_1$ : آموزش بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی تأثیر دارد.

$$\begin{cases} H_0 = \beta = 0 \\ H_1 = \beta \neq 0 \end{cases}$$

بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره  $t$  که در شکل های 3 و 4 و جدول 2، مشخص شده است آموزش در سطح اطمینان 99 درصد بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی تأثیر معناداری دارد. (آماره  $t$  برابر 4.772 خارج بازه منفی 2/58 تا مثبت 2/58 قرار گرفته است). با توجه به ضریب مسیر می توان گفت تأثیر آموزش بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی مثبت و معنادار می باشد، زیرا ضریب مسیر به دست آمده (+0.463) مثبت می باشد.

نتایج آزمون تعیین تأثیر تسهیم اطلاعات بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی (فرضیه فرعی سوم)

$H_0$ : تسهیم اطلاعات بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی تأثیر ندارد.

$H_1$ : تسهیم اطلاعات بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی تأثیر دارد.

$$\begin{cases} H_0 = \beta = 0 \\ H_1 = \beta \neq 0 \end{cases}$$

بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره  $t$  که در شکل های 3 و 4 و جدول 2، مشخص شده است تسهیم اطلاعات در سطح اطمینان 95 درصد بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی تأثیر مثبت و معناداری دارد (آماره  $t$  برابر 2.041 خارج بازه منفی 1.96 تا مثبت 1.96 قرار گرفته است و ضریب مسیر نیز مثبت 0.208 می باشد).

نتایج آزمون تعیین تأثیر ارزیابی عملکرد بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی (فرضیه فرعی چهارم)

$H_0$ : ارزیابی عملکرد بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی تأثیر ندارد.

$H_1$ : ارزیابی عملکرد بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی تأثیر دارد.

$$\begin{cases} H_0 = \beta = 0 \\ H_1 = \beta \neq 0 \end{cases}$$

بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره  $t$  که در شکل های 3 و 4 و جدول 2، مشخص شده است ارزیابی عملکرد در سطح اطمینان 99 درصد بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی تأثیر مثبت و معناداری دارد (به میزان +0.412).

نتایج آزمون تعیین تأثیر پاداش و جبران خدمات بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی (فرضیه فرعی پنجم)

$H_0$ : پاداش و جبران خدمات بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی تأثیر ندارد.

$H_1$ : پاداش و جبران خدمات بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی تأثیر دارد.

$$\begin{cases} H_0 = \beta = 0 \\ H_1 = \beta \neq 0 \end{cases}$$

بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره t که در شکل های 3 و 4 و جدول 2، مشخص شده است پاداش و جبران خدمات در سطح اطمینان 99 درصد بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی تأثیر مثبت و معناداری دارد (به میزان 0.477+). نتایج آزمون تعیین تاثیر امنیت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی (فرضیه فرعی ششم)  $H_0$ : امنیت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی تأثیر ندارد.  $H_1$ : امنیت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی تأثیر دارد.

$$\begin{cases} H_0 = \beta = 0 \\ H_1 = \beta \neq 0 \end{cases}$$

بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره t که در شکل های 3 و 4 و جدول 2، مشخص شده است امنیت شغلی در سطح اطمینان 99 درصد بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی تأثیر مثبت و معناداری دارد. بنابر مقدار ضریب مسیر (0.519)، امنیت شغلی عاملی است که بیشترین تاثیر و نقش را بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی بصورت مستقیم و هم جهت خواهد داشت.

برازش مدل مفهومی پژوهش

جدول 4: مقادیر اشتراکات و R برای بررسی برازش مدل

مقادیر R Square	اشتراکات	مولفه
متغیر مستقل	0.5341	روش های مدیریت استراتژیک منابع انسانی
0.619	0.5119	کارمندیابی
0.679	0.5984	آموزش
0.792	0.5793	تسهیم اطلاعات
0.626	0.5424	ارزیابی عملکرد
0.603	0.5571	پاداش و جبران خدمات
0.590	0.5204	امنیت شغلی
0.689	0.5526	تعهد سازمانی
0.811	0.6273	تعهد عاطفی
0.769	0.5496	تعهد مستمر
0.601	0.5554	تعهد هنجاری
<b>0.6779</b>	<b>0.5571</b>	<b>میانگین</b>

$$Gof = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} = \sqrt{0.557 * 0.677} = 0.6145$$

از آنجایی که مقادیر محاسبه شده GOF بزرگتر از 0.36 بدست آمده، نشان از برازش مناسب مدل پژوهش دارد، همچنین کلیه ضرایب مسیرها معنادار بوده و واریانس تبیین شده قابل قبول و همسانی درونی سازه ها بالای 0.05 می باشد.

## بحث و نتیجه گیری

**فرضیه اصلی:** تاثیر شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تعهد سازمانی شعب بانک ملی استان مرکزی نتایج حاصل شده از این فرضیه نشان می دهد که ضریب استاندارد بین دو متغیر 0.630 است، که نشان دهنده تاثیر مستقیم و نسبتاً همبستگی بالای بین آن ها است. بدین معنی که یکی از عوامل موثر افزایش تعهد سازمانی کارکنان شعب بانک ملی استان مرکزی، بکارگیری روش های مناسب مدیریت استراتژیک منابع انسانی می باشد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست از مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدف های کوتاه مدت و بلند مدت استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتواند تعهد کارکنان، انعطاف پذیری و خلاقیت را تقویت کرد. همچنین برای پاسخ به فرضیه اصلی، می توان به نتایج فرضیه های فرعی رجوع کرد. با توجه به این که همه ابعاد شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در فرضیه های فرعی رد نشدند، به تبع آن فرضیه اصلی نیز رد نشد. چراکه برخی از اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی مثل کارمندیابی، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد، امنیت شغلی، اشتراک اطلاعات و پرداخت تشویقی از طریق تأثیر بر توسعه و انگیزش کارکنان با افزایش تعهد، کاهش ترک خدمت و افزایش عملکرد مرتبط هستند (پاسگال<sup>1</sup>، 2015). بنابراین اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی عناصر مهم برای سازمان ها به منظور بهبود عملکرد کارکنان و افزایش قابلیت و ظرفیت شان در تعهد به سازمان باشند (سندگد و همکاران<sup>2</sup>، 2013). در این راستا پژوهش های پاسگال (2015)، جانجا و گلزار<sup>3</sup> (2014)، سندگو و همکاران (2013)، هانگ و همکاران<sup>4</sup> (2012)، محمدی و خورد پیما فرد (1396)، شفیعیان اصطهباناتی و همکاران (1395)، گل محمدی و همکاران (1395)، داوودندی (1395)، باغنی و احمدی (1395)، سبزی و مهدیه (1393)، عباسی اضماره (1392)، دعایی و همکاران (1391) و.. که بیان کردند فعالیت های مرتبط با مدیریت منابع انسانی در جهت تسهیل و یکپارچه سازی کارکنان جهت دستیابی به مزیت رقابتی سازمان به کار می رود که این امر باعث افزایش بر تعهد کارکنان و حفظ کارکنان می گردد، تاییدی بر یافته فرضیه حاضر هستند. جهت روشن تر شدن و تبیین فرضیه اصلی، در ادامه به تبیین فرضیات فرعی پرداخته می شود.

**فرضیه فرعی اول:** تاثیر کارمندیابی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی نتایج حاصل شده از این فرضیه نشان می دهد که کارمندیابی تأثیری مثبت و مستقیمی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی دارد. جذب و بکارگماری منابع انسانی با الهام از رویکرد استراتژیک نه تنها از معیارهای ویژه ای پیروی می کند بلکه در اغلب سازمانهای تحول گرا به مثابه ستون اصلی نظام مدیریت منابع انسانی راهبردی به حساب می آید. کارمندیابی استراتژیک بر جذب کارکنان مناسب و شایسته تمرکز دارد. فرآیند کارمندیابی زمانی بهترین نتیجه را دارد که با استراتژی منابع انسانی هماهنگی داشته باشد. این فرآیند بین کارکنان و استلزامات راهبردی سازمان تناسب بهینه ای ایجاد می کند. اگر سازمانی فاقد برنامه کارمندیابی و بکارگماری منابع انسانی پرورش یافته متناسب با استلزامات کسب و کار کنونی باشد، اثربخشی و کارایی برنامه ها و سیاستهای منابع انسانی سازمان لطمات جبران ناپذیری خواهد دید. آن گونه که برخی صاحب نظران تأکید دارند حتی آموزش خوب نیز، جبران جذب و استخدام غلط را نخواهد کرد. جذب و کارمندیابی صحیح، تضمین این مسئله است که سازمان پیوسته تعداد مناسب و در عین حال متعهد و با کیفیتی از کارکنان را در جای مناسب و در زمان مناسب برای انجام موفقیت آمیزانه کار سازمان در اختیار داشته باشد. بنابراین می توان گفت یک سیستم کارمندیابی مؤثر می تواند در انتخاب و اختصاص نیروی کار شایسته و لایق با تعهد بالا برای انجام کارهای مورد نیاز به سازمان کمک کند.

<sup>1</sup>-Paşaoğlu

<sup>2</sup>-Şendoğdu et al

<sup>3</sup>-Janjua & Gulzar

<sup>4</sup>-Hong et al

**فرضیه فرعی دوم:** تاثیر آموزش بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی

عدم رد فرضیه دوم پژوهش روشن می‌سازد که آموزش تاثیر مثبت و معنی داری بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی دارد.

سازمان ها نیاز دارند که فرصت های آموزشی داخلی و خارجی را برای توسعه و پرورش دانش و تخصص مورد نیاز کارکنان ارائه و فراهم کنند. در واقع آموزش و توسعه که اشاره به توسعه نظام مند دانش، مهارت و نگرش برای انجام وظایف دارد به کارکنان کمک می‌کند تا نقش فعال تر و موثرتری در نیل به اهداف سازمان ایفا کنند که این مهم باعث تعهد بیشتر آنان بهبود نتایج حاصل خواهد شد. هنگامی که کارکنان آموزش داده شوند، دامنه متنوعی از دانش باعث می شود که کارکنان احساس مهم بودن و متعهدتر شوند. سازمان‌ها ممکن است که برنامه‌های آموزشی گسترده و متنوعی را به کارکنان برای ایجاد دانش جدید، مهارت‌ها و قابلیت یا ظرفیت نوآوری جدید ضروری برای انجام کارشان ارائه کنند. از طریق آموزش و توسعه، سازمان ها می‌توانند تخصص سازمانی را برای نوآوری توسعه دهند. سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه می‌تواند تخصص کارکنان را در همه سطوح افزایش دهد و این به احتمال زیاد منبع پایدار بالقوه‌ای از تعهد کارکنان به ارایه ایده‌ها را برای نوآوری بیشتر فراهم و ارائه می‌کند. آلناکیوبی<sup>۱</sup> (2011) نشان می دهند که وقتی کارکنان احساس می کنند که سازمان برای آموزش و نیازهای توسعه و پیشرفت آن ها توجه کافی دارد، نسبت به شغل خود و دستیابی به اهداف سازمان متعهدتر می شوند(والنتین و همکاران<sup>۲</sup>، 2013).

**فرضیه فرعی سوم:** تاثیر تسهیم اطلاعات بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی

عدم رد فرضیه دوم پژوهش روشن می‌سازد که تسهیم اطلاعات تاثیر مثبت و معنی داری بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی دارد.

نتایج حاصل شده از این فرضیه نشان می‌دهد که تسهیم اطلاعات بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی به میزان 0.208 بصورت مثبت و معنادار تاثیر دارد. بنابراین با افزایش ت تسهیم اطلاعات در ایم سازمان مورد بررسی، انتظار می رود تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی افزایش می یابد و بالعکس. تسهیم دانش منجر به اشتراک اطلاعات، ایده ها، پیشنهادات و قضاوت های مربوط به سازمان در میان کارکنان است که منجر به آگاهی و درگیری مثبت و مشارکت در فعالیت ها و روندهای سازمانی می شود. بنابراین که تسهیم اطلاعات عاملی تاثیر گذار در تعهد سازمانی کارکنان شرکت ها و سازمان ها می باشد.

**فرضیه فرعی چهارم:** تاثیر ارزیابی عملکرد بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی

عدم رد فرضیه چهارم پژوهش روشن می‌سازد که ارزیابی عملکرد تاثیر مثبت و معنی داری بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی دارد. ارزیابی عملکرد و پرداخت از جمله اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی می باشند که سازمان ها می توانند برای تقویت رفتارهای کارکنان و متعهد کردن آن ها برای رسیدن به اهداف سازمانی استفاده کنند. عملکرد یک فرآیند استراتژیک و یکپارچه است که از طریق بهبود عملکرد و پرورش قابلیت‌های افراد و تیم‌های کاری موجب موفقیت پایدار سازمان می‌گردد. زمانیکه عملکرد کارکنان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و آنها نسبت به کار خود بازخورد لازم را دریافت می‌کنند، می‌توانند به اشتباهات خود پی برده و بجای تنبیه، آنها را اصلاح کنند بدین سبب زمینه برای تعهد بیشتر کارکنان به سازمان فراهم می شود. در این رابطه پاسگال (2015) بیان کردند، یکی از اقدامات اثرگذار مدیریت منابع انسانی از یک دیدگاه استراتژیک در ارتباط با ارزیابی عملکرد بوده و در صورت بهره‌گیری از نظام‌های مدیریت عملکرد و پیوند زدن نتایج به‌دست آمده از ارزیابی عملکرد به جبران خدمات، می تواند زمینه را برای بروز تعهد کارکنان فراهم کرد. در پژوهش دیگری که نتیجه مشابه گرفته شده است جانجا و گلزار<sup>۳</sup> (2014) نیز بیان کردند

<sup>1</sup>-Alnaqbi

<sup>2</sup>-Valentine et al

<sup>3</sup>-Janjua & Gulzar



۹۷۱۷۱-۲۳۰۱



که نظام ارزیابی عملکرد، زیرسیستم دیگری از نظام مدیریت منابع انسانی است که می تواند نقش مهمی در شکل گیری رفتارهای متعهدانه داشته باشد و این ارزیابی عملکرد در سازمان، باید از ویژگی هایی برخوردار باشد تا تعهد کارکنان در سازمان بهتر پرورش یابند.

**فرضیه فرعی پنجم:** تاثیر پاداش و جبران خدمات بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی  
عدم رد این فرضیه پژوهش روشن می سازد که پاداش و جبران خدمات تاثیر مثبت و معنی داری بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی دارد. اگر کارکنان از نحوه عملیات شرکت و ارتباط آن با سیاست های جبران خدمت راضی باشند، به سازمان متعهد خواهند گشت (هانگ و همکاران<sup>۱</sup>، 2012). پاداش و قدردانی به عنوان بعدی از فعالیت های مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عامل مهمی در توسعه تعهد سازمانی کارکنان در سازمان است که مشارکت کارکنان را در توسعه خدمات جدید افزایش می دهد و در ارتباطات درون گروهی نیز انعطاف پذیری بیشتری برای آنها فراهم می کند. در پژوهش پاسکال (2015)، بیان گردیده است که پاداش و قدردانی از کارکنان یک عامل ضروری برای ترغیب مدیریت تعهد سازمانی کارکنان است و بطور مستقیم با درگیری بیشتر کارکنان در سرنوشت سازمان مرتبط است. آلناکیوبی<sup>۲</sup> (2011) نیز بیان کردند که به کارگیری پاداش و قدردانی از کارکنان باعث می شود تا کارکنان انگیزه هایشان بالاتر رفته و با بکارگیری مهارت ها و توانایی هایشان، برای ایجاد تعهد در سازمان در ابعاد مختلف محصول، فرایند و دیگر مسائل تلاش می کنند. همچنین، سریواستاوا و دار<sup>۳</sup> (2017) بیان کردند که قدردانی و پاداش به عنوان مولفه مهم مدیریت منابع انسانی، درکی از آمادگی سازمانی برای یک ابتکار جدید ایجاد می کند تا کارکنان متعهد با انگیزه های بیشتری به دنبال حل خلاقانه مسائل بروند.

**فرضیه فرعی ششم:** تاثیر امنیت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی  
عدم رد فرضیه ششم پژوهش روشن می سازد که امنیت شغلی تاثیر مثبت و معنی داری بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان مرکزی دارد.

با توجه به اینکه مهم ترین و ارزشمندترین سرمایه ی سازمان، سرمایه ی انسانی آن است و توجه به این سرمایه ی گران بها بر روند شکست یا کامیابی سازمان ها اثر دارد، تلاش برای توسعه ی تعهد در کارکنان و امنیت شغلی آنان امر مهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. در مفهوم امنیت شغلی موضوعاتی چون تغییرات شغلی، از دست دادن شغل، عدم دست یابی به شغل مناسب گنجانده شده است و بعضی روان شناسان صنعتی و سازمانی معتقدند که امنیت شغلی یکی از عوامل ایجاد رضایت شغلی و در نتیجه تعهد کارکنان به سازمان است. کاهش سطح تعهد کارکنان و تمایل آنها به ترک سازمان فعلی به میزان زیادی در واکنش به ناتوانی مدیریت سازمان در تأمین امنیت شغلی صورت می گیرد. پژوهش پاسکال (2015) نیز حاکی از آن است که ادراک تهدید موقعیت شغلی فعلی و از دست دادن فرصت های آتی شغلی با کاهش تعهد کارکنان و قصد ترک شغل در ارتباط است. از سوی دیگر، امنیت شغلی کارکنان که از سوی مدیریت ارشد و سازمان سازمان تضمین می شود، می تواند منجر به گسترش اعتماد به این مرجع و به تبع آن کاهش قصد ترک شغل در افراد شود زیرا امنیت شغلی، شرط اساسی کارکنان برای متعهد ماندن و ادامه حضور در سازمان است لذا داشتن، امنیت شغلی، احساس فراغت نسبی، از خطر یا حالتی است که در آن ارضای نیازها و خواسته های شخص تحقق می یابد، بنابراین نسبت داشتن و حفظ چنین شغلی متعهد تر می شودند (پاسکال، 2015).

<sup>1</sup>-Hong et al

<sup>2</sup>-Alnaqbi

<sup>3</sup>-Srivastava & Dhar

## منابع

انصاری، محمداسماعیل؛ باقری کلجاهی، علی. و صالحی، مسلم. (1389). تعهد سازمانی از دیدگاه نظریه پردازان و نقش راهبردهای مدیریت منابع انسانی در بهبود آن، توسعه انسانی پلیس، دوره 7، شماره 31، از صفحه 35 تا صفحه 72.

دعایی، حبیب اله؛ مرتضوی، سعید. و رضایی راد، مصطفی. (1391). بررسی تأثیرگذاری وظایف مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان با تأکید بر نقش قراردادهای روان شناختی. مجله پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، 1(4)، 81-91

سبزی، مهناز و امید، مهدیه. (1393). بررسی رابطه بین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تعهد سازمانی مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی شهر کرمانشاه، اولین کنفرانس بین المللی ابزار و تکنیکهای مدیریت، تهران

شفیعیان اصطهباناتی، محسن؛ علی فتحعلی زاده و زهرا رضایی. (1395). تأثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعاتی: صنایع غذایی استان گیلان)، کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز

شیرازی، علی. و حسینی رباط، سیده منصوره. (1393). تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان؛ فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره 19؛ صص 11-18

گل محمدی، عماد؛ رسوله وندی، حاتمی، محمدباقر. و محمدرضا ملکشاهی، رضا. (1395). اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان؛ فصلنامه مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، سال نهم، شماره 2 (پیاپی 34)

محمدی، علیرضا و علیرضا خورد پیمافرد. (1396). بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و تعهد سازمانی کارکنان در اجرای برنامه استراتژیک سازمان کتابخانه ملی ایران، کنفرانس بین المللی چالشها و راهکارهای مدیریت و توسعه اقتصادی، امارات-دبی

Collings, D. G., Demirbag, M., Tatoglu, E., & Mellahi, K. (2010). Strategic orientation, human resource management practices and organizational outcomes: evidence from Turkey. *International Journal of Human Resource Management*, 2(14), 2589–2613.

Eskildsen J, Kangi G. Identifying the Vital few using the European Foundation for Quality Management Model. *Total Quality Management* 1998; 9: 50-92.

Hong E. N., Hao L. Z., Kumar R., Ramendran C., Kadiresan V. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - Regression Analysis, *International Journal of Business Research and Management*, 3(2).

Sánchez, A. A., Sánchez Marín, G., & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 24. 138–148.