



## تأثیر استراتژی مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان با رویکرد مدل دیوید گست مطالعه موردی (بیمارستان شهید زارع ساری)

علی خدائشناس لیمونی<sup>۱</sup>

الهه احسان پور<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی مدیران و کارکنان را فراهم می‌آورد. بر اساس مدل انتخابی محقق، انتخاب و به کار گیری، آموزش، طراحی شغل، ارتباط دو طرفه و برنامه های مالکیت سهام از مهمترین مؤلفه های مهم و تاثیر گذار در این پژوهش بوده که با روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایشی انجام شد. جامعه آماری، شامل کلیه کارکنان بیمارستان شهید زارع ساری به تعداد ۵۲۹ نفر بوده که براساس جدول کرجسی و مورگان تعداد ۲۲۶ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بعنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار اندازه گیری تحقیق شامل دو پرسشنامه که یکی مربوط به بهترین روشهای مدیریت منابع انسانی (محقق ساخته) و دیگری مربوط به اندازه گیری عملکرد کارکنان (استاندارد) بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون انجام شد. نتایج نشان داد که؛ بین روش‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** استراتژی، مدیریت، منابع انسانی، مدل دیوید گست

۱- کارشناس ارشد مدیریت دولتی - توسعه منابع انسانی، دانشگاه علوم پزشکی مازندران [Amirranjbar2272@gmail.com](mailto:Amirranjbar2272@gmail.com)

۲- کارشناسی ارشد برنامه ریزی آموزشی، در آموزش و پرورش استان مازندران (ناحیه ۲ ساری) [elaheehsanpoor410@gmail.com](mailto:elaheehsanpoor410@gmail.com)

## مقدمه

نظام مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، با توجه به پویایی و تغییرات مستمر محیطی نمی‌تواند یک پدیده ساکن و ثابت باشد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، می‌تواند سازمان‌ها را در جهت مزیت‌های رقابتی کمک کند. در چارچوب مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند از فرصت‌ها و موقعیت‌ها بهره‌برداری بهینه داشته باشند (انگلسبرگر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). استراتژی منابع انسانی، دستورالعملی است برای سیستم انسانی که در رسالت، چشم انداز و اولویت واحد وظیفه‌ای منابع انسانی مشخص می‌شوند. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک منابع انسانی است (دل-کاستیلو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی مدیران و کارکنان را فراهم می‌آورد. استراتژی منابع انسانی هم در عرصه نظری و هم در عرصه کاربردی، دانشی جوان است که پیدایش اولین نظریه و الگوهای مربوط به تدوین آن به کمتر از دو دهه پیش باز می‌گردد (پوپسکو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). بنابراین سازمان‌ها باید بتوانند با اتخاذ استراتژی‌های مناسب در زمینه تأمین نیروی انسانی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و روابط کارکنان، سرمایه انسانی خود را به عنوان عامل ایجاد مزیت رقابتی مورد ملاحظه قرار داده و به اهداف کلان خود دست یابند (شاهسیاهی و نقش<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). مدیریت منابع انسانی، هنگامی بیشترین اثربخشی را خواهد داشت که تصمیمات اتخاذ شده با نقطه‌ای که تصمیمات در آن اجرا می‌شود، بیشترین نزدیکی ممکن را داشته باشد. در گذشته، واحدهای منابع انسانی دستاوردهای خود را بر حسب میزان مشغله‌ای که داشته‌اند، تعداد افراد که مصاحبه و استخدام می‌کردند، تعداد ساعات آموزشی ارائه شده و یا تعداد شکایاتی که حل و فصل می‌کردند و غیره اندازه می‌گرفتند (میکسن<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک منابع انسانی، هدف تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی است. به گونه‌ای که سازمان بتواند بین زیر سیستم‌های منابع انسانی هماهنگی درونی، یعنی یکپارچگی و انسجام ایجاد نموده و علاوه بر آن بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان نیز یکپارچگی و هماهنگی بیرونی به وجود آورد (جواهریان، ۱۳۹۹). توسعه منابع انسانی تنها آموزش‌های زیاد حاصل نمی‌شود بلکه بایستی بصورت برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند عمل نمود. از سویی اگر بخواهیم به اهمیت نیروی انسانی سازمان‌های امروزی و نقش توسعه‌یافتگی آنها اشاره کنیم باید گفت که امروزه فاصله میان جوامع و سازمان‌ها از حیث دانایی و توانایی است و چالش اصلی میان سازمان‌ها چالش نیروی انسانی توانا و دانا می‌باشد. نیروی انسانی به عنوان مهمترین، گران‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه و منبع سازمان محسوب می‌شود و تنها عنصر ذی شعوری است که به عنوان هماهنگ‌کننده سایر عوامل سازمانی، نقش اصلی را بر عهده دارد. منابع انسانی از ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمان است؛ زیرا سایر عوامل مانند تکنولوژی، سرمایه و... وابسته به نیروی انسانی است. علی‌رغم پیشرفتهای فنی و تکنیکی جدید، هنوز هیچ عاملی نتوانسته جایگزین نیروی انسانی شود و انسان به عنوان یک عامل کلیدی در سازمان مطرح است. مدیریت سازمان باتوجه به این نکته باید بکوشد تا این سرمایه را به درستی شناخته و توان و استعدادهای نهفته او را پرورش داده و به نحو مؤثری آن را در پیشبرد هدف‌های سازمان بسیج کند. بنابراین، بمنظور بهره‌وری بالاتر و ارائه خدمات و اجرایی مؤثر و کارآمد مأموریتها ضرورت دارد تا نسبت به توسعه منابع انسانی در سازمانها همت گمارد. حلقه مفقوده‌ای که بی‌توجهی به آن از حفظ، توسعه و پایداری نیروی انسانی خواهد کاست (ترحمی و همکاران، ۱۴۰۰).

1 - Engelsberger

2 - Del-Castillo

3 - Popescu

4 - Shahsiah &amp; Naghsh

5 - Meixin

در عرصه‌ی توانایی انجام کاروشایستگی های موردنیازتصدی یک شغل هم اکنون تحولات جدی رخ داده‌است، منابع انسانی از ارزشهای والایی مبتنی بر باورهای دینی برخوردار شده اند. این شرایط در کنار تخصص گرایي امکان توسعه کارکنان را تسهیل می کند. نیروی انسانی، سرمایه اصلی سازمانهای عصرنوبین است. درحقیقت، بازدهی و بهره وری هر سازمان به رفتار و عملکرد نیروی انسانی آن سازمان وابسته است و کارکنان شاغل در سازمانها، از جمله شاخصهای سنجش میزان برتری سازمانها نسبت به هم هستند. باتوجه به آنکه از اهداف اصلی و اولیّه مدیریت منابع انسانی، خلق و فراهم آوردن شرایطی مناسب و ایده آل از طریق استعدادهای بالقوه و نهفته کارکنان، کشف و شکوفا سازی پرسنل و تعهد به سازمان است، نقش مدیریت منابع انسانی در ایجاد ارزش افزوده، عامل اصلی و بسیار مهم و حساس است؛ چرا که ظهور اقتصاد اطلاعاتی و ورود اقتصاد دانایی محور و شبکه ای، منابع انسانی را به عنوان عناصری رقابتی و راهبردی مطرح کرده است. ارائه محصولات و خدمات متمایز، کاهش هزینه ها، خلاقیت و نوآوری و افزایش رقابت پذیری از مزایای وجود منابع انسانی ماهر، باتجربه، خلاق و با نشاط است (بامبرگر و همکاران، ۱۳۸۴). هرچه اهمیت دانش، فناوری و نگرش مدیریتی مطابق با ساختارهای جدید کسب و کار افزایش یابد، براهمیت افراد و کارکنان نیز افزوده میشود؛ به طوری که در کنار دیگر منابع سرمایه‌ای که به طو ر سنتی در سازمان ها مطرح است سرمایه های انسانی نیز از گروه‌های اساسی سرمایه و دارایی سازمان، تلقی می‌شود (محمود جانلو، ۱۳۹۵). فرآیند تشکیل سرمایه انسانی در سطوح مختلف فردی، بنگاهی و اجتماعی تحقق مییابد و منجر به افزایش اثربخشی ارتقاء علمی و عملی بهبود بهره وری و کیفیت در سطوح مختلف میشود. در این تحقیق به این سؤال پاسخ داده میشود که منابع انسانی در جهت ایجاد ارزش افزوده و مزیت رقابتی سازمان چگونه باید مدیریت شوند؟ دیدگاه گست با مفهوم هماهنگی استراتژیک سازگار است. مفهوم هماهنگی استراتژیک به معنای حداکثر کردن میزان هماهنگی مهارت‌ها و منابع داخلی سازمان با فرصت‌ها و ریسک‌های ناشی از تغییرات محیطی است. وی معتقد است که معمولاً برنامه‌ریزی استراتژیک بر جنبه‌های کمی سرمایه‌گذاری، بازار یابی و تولید تأکید دارد و توجه کمتری به ابعاد کیفی سازمان نظیر ارزش‌ها، فرهنگ و قدرت نشان می‌دهد. در نتیجه، برای اجرای برنامه‌های استراتژیک لازم است که منابع انسانی بخش لاینفک فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک باشد. علاوه بر این او بیان می‌کند که کارکنان خود مزیت رقابتی هستند و سازمان از طریق کارکنان شایسته می‌تواند به اهداف خود دست یابد و چهار محصول این نگاه عبارتند از:

۱. یکپارچگی استراتژیک و در نظر گرفتن مسائل مدیریت منابع انسانی هنگام تصمیم گیری.
۲. ایجاد تعهد رفتاری در تعقیب و پیگیری اهداف توافق شده و تعهد نگرشی در شناخت خوب کارکنان از شرکت.
۳. کیفیت بالا و مدیریت کارکنان و سرمایه گذاری روی کارکنان شایسته.
۴. انعطاف پذیری کاری و ساختار قابل تعدیل متناسب با ظرفیتهای موجود و برای پرورش خلاقیت اعضای سازمان. (اسفندیار، ۱۳۸۶).

این نگرش بر پایه این باور استوار است که مجموعه ای از بهترین روش های مدیریت منابع انسانی وجود دارد و انتخاب آنها موجب بهینه شدن عملکرد سازمان میشود. شاید بهترین مجموعه شناخته شده، فهرست ففر<sup>۱</sup> است که از هفت روش منابع انسانی مورد استفاده در سازمانهای موفق تشکیل می شود، این روش ها عبارت اند از: امنیت شغلی، استخدام با دقت بسیار، گروه های خود مدیر، پرداخت بالا به اقتضا و براساس عملکرد، آموزش، کاهش تفاوت ها و تبعیض ها، تسهیم یا نشر اطلاعات. در نقد این روش، پرسل<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) معتقد است که «بهترین روش» با دیدگاه منبع محور ناهمخوان است. وی این سؤال را می پرسد که چگونه می توان بین دیدگاه بهترین روش با این دیدگاه که تنها برخی منابع و روش ها مهم و بارز اند، رابطه مشخص و هماهنگی برقرار کرد؟ همچنین باتوجه به نظریه اقتضا، پذیرش این روش جهان شمول، دشوار است.

1 - Peffer

2 - Percel

محرمزاده و عابدی (۱۴۰۰)، در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان بر عملکرد مدیران و کارکنان آموزش پرورش استان آذربایجان غربی» به این نتایج دست یافتند که؛ استراتژی سازمان و استراتژی منابع انسانی بر عملکرد آموزش و پرورش تأثیرگذار است؛ زارعیان مرادآبادی (۱۴۰۰)، در پژوهشی با عنوان «مقایسه اثربخشی استراتژی منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی بر ساختار و عملکرد سازمانی اداره‌های دولتی» به این نتایج دست یافت که؛ استراتژی منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاق بر ساختار و عملکرد سازمانی تأثیر معناداری دارد. یعنی استراتژی منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی می‌تواند موجب بهبود عملکرد سازمانی اداره‌های دولتی شود؛ ترحمی و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد بازاریابی کارآفرینانه با رویکرد مدل خودسازماندهی» به این نتایج دست یافتند که؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی که نگاهی بر جنبه‌های نرم و جنبه‌های سخت منابع انسانی دارد می‌تواند اهداف سازمان چه از منظر اهداف استراتژیک و چه از منظر اهداف منابع انسانی را تحت تأثیر قرار داده و با نگاهی متفاوت عملکرد بازاریابی کارآفرینانه را تحت تأثیر قرار دهد؛ علی‌پور نیلاش و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی تحت عنوان «تدوین استراتژی منابع انسانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان با استفاده از رویکرد تحلیل عوامل استراتژیک و ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی» به این نتایج دست یافتند که؛ جایگاه استراتژیک منابع انسانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان در موقعیت تهاجمی قرارداد. استراتژی‌های تعیین شده در شرکت بر اساس اولویت و اهمیت به ترتیب عبارتند از: توسعه دانش و مهارت کارکنان، توسعه شغلی کارکنان، ارتقاء سطح سلامت و ایمنی کارکنان، بهبود سطح انگیزشی کارکنان، بهبود سطح حقوق و مزایا و گسترش استانداردهای بهداشتی و زیست محیطی؛ میکسن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، در پژوهشی تحت عنوان «یک مطالعه تجربی در مورد استراتژی منابع انسانی» که بر روی شرکت ژنگ تای گروه، آموزشی ویبولیتین انجام دادند، به این نتایج دست یافتند که؛ مدیریت منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی و نظریه استراتژی منابع انسانی صنعت ساخت و ساز به هم مرتبط هستند و پیووار-سالج<sup>۲</sup> (۲۰۲۲)، در پژوهشی با عنوان «استراتژی‌های زیست محیطی و سازگاری توسعه منابع انسانی: تحقیق در صنعت تولید» به این نتایج دست یافت که؛ شیوه‌های توسعه منابع انسانی سبز (از جمله ارزیابی منابع انسانی، آموزش، و جریان منابع انسانی) محرک‌های مهم عملکرد محیطی هستند. بین نوع استراتژی محیطی و توسعه منابع انسانی و همچنین سازگاری درونی توسعه منابع انسانی سبز رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین با توجه به مطالب ارائه شده، پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به این سوال می‌باشد: آیا استراتژی مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان بیمارستان شهید زارع ساری با رویکرد مدل دیوید گست تأثیر دارد؟

## روش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را، کلیه کارکنان بیمارستان شهید زارع ساری به تعداد ۵۲۹ نفر تشکیل می‌دهند که براساس جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) تعداد ۲۲۶ نفر (۱۱۱ مرد و ۱۱۵ زن) با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها در این پژوهش از پرسش‌نامه استراتژی مدیریت منابع انسانی و پرسش‌نامه عملکرد کارکنان استفاده شده است. روایی صوری و محتوایی ابزارها به تایید متخصصان رسید و پایایی آنها با استفاده از آزمون ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه استراتژی مدیریت منابع انسانی ۰/۹۲ و عملکرد کارکنان ۰/۸۹ بدست آمد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی، از آزمون همبستگی پیرسون برای بررسی فرضیه‌های پژوهش استفاده شد. همچنین تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS<sup>21</sup> انجام گرفت

1 -Meixin

2 - Piwowar-Sulej

## یافته ها

نتایج حاصله از این مطالعه نشان می‌دهد که بین روشهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد رابطه معنی داری وجود دارد و به این ترتیب فرضیه اصلی تحقیق مورد تایید و حمایت قرار گرفت. این نتیجه با نظر ففر تا حدودی مطابقت دارد یعنی در ابعاد نحوه ی استخدام، آموزش و تسهیم همخوانی دارد. نگرش ففر بر پایه این باور استوار است که مجموعه ای از بهترین روشهای مدیریت منابع انسانی وجود دارد و انتخاب آنها موجب بهینه شدن عملکرد سازمان می شود. شاید بهترین مجموعه شناخته شده، فهرست ففر است که از هفت روش منابع انسانی مورد استفاده در سازمانهای موفق تشکیل می شود، این روش ها عبارت اند از: امنیت شغلی، استخدام با دقت بسیار، گروه های خود مدیر، پرداخت بالابه اقتضا و براساس عملکرد، آموزش، کاهش تفاوت ها و تبعیض ها و تسهیم یا نشر اطلاعات. همچنین نتایج این تحقیق با دیدگاه دیویدگست که مدل تحقیق نیز از آن برگرفته شده همخوانی کامل دارد با توجه به اینکه تحقیق حاضر در صدد بررسی تاثیر بهترین روشهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد بیمارستان شهید زارع ساری می باشد در این راستا متغیر وابسته تحقیق که عملکرد می باشد بر اساس یازده متغیر شامل: قابلیت اعتماد نگرش کیفیت کار ابتکار عمل همکاری کمیت کار مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن به شرح زیر می باشد:

## فرضیه ۱: بین بهترین روشهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد.

جدول ۱: نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین بهترین روشهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد

سطح معناداری	ضریب همبستگی	ابعاد عملکرد کارکنان
۰/۰۰۰	۰/۴۷	قابلیت اعتماد
۰/۰۰۰	۰/۴۰	نگرش
۰/۰۲	۰/۱۹	کیفیت کار
۰/۰۰۰	۰/۳۷	ابتکار عمل
۰/۰۰۱	۰/۲۸	قضاوت
۰/۰۶	۰/۱۵	همکاری
۰/۰۲	۰/۱۸	کمیت کار
۰/۰۶	۰/۱۵	امنیت
۰/۰۰۰	۰/۳۵	یادگیری و توسعه شخصی
۰/۰۰۰	۰/۳۰	شخص
۰/۰۰۰	۰/۵۱	رهبری

همانطور که مشاهده می شود به غیر از بعد همکاری و امنیت دیگر ابعاد رابطه معنادار باشیوه های مدیریتی دارد. نتایج این دوجداول حاکی از این است که بین روشهای مدیریت و عملکرد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد و این رابطه در کلیه ابعاد به غیر از بعد همکاری و امنیت هم معنادار است در نتیجه فرضیه اول مورد تأیید قرار می گیرد.

## فرضیه ۲: بین نحوه جذب نیروی انسانی و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد.

جدول ۲: نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین نحوه جذب و عملکرد

تعداد	سطح معناداری	ضریب همبستگی	
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۵۷	نحوه جذب و عملکرد کارکنان
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۳۳	جذب و قابلیت اعتماد
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۴۱	جذب و نگرش
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۲۹	جذب و کیفیت کار
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۴۵	جذب و ابتکار عمل
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۳۴	جذب و قضاوت
۲۲۶	۰/۰۰۶	۰/۱۵	جذب و همکاری
۱۴۵	۰/۲	۰/۱	جذب و کمیت کار
۲۲۶	۰/۴	۰/۰۶	جذب و امنیت
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۵۵	جذب و یادگیری و توسعه شخصی
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۴۴	جذب و شخص
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۵۶	جذب و رهبری

نتایج نشان می‌دهد که ضریب همبستگی پیرسون بین نحوه جذب و عملکرد کارکنان معنادار است و در ابعاد عملکرد نیز به غیر از بعد امنیت و همکاری بقیه ابعاد بانحوه جذب رابطه معناداری وجود دارد در نتیجه فرضیه دوم تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. لذا این نتیجه با نظر آقای ماریوت (۲۰۰۱) همخوانی دارد. وی معتقد است سازمانها و شرکت های موفق آنهایی خواهند بود که توانایی جذب و حفظ کارکنان بسیار ماهر را دارند. در انجام چنین موضوع مهمی، این سازمانها باید قادر به مقایسه بین آنچه کارکنان میخواهند با آنچه که کارفرمایان مایل به دادن آن هستند، باشند. این دیدگاه مشارکتی نسبت به منابع انسانی از یک فهم و ادراک مشترک میان مدیران و مجریان منابع انسانی برمی آید. در این زمینه شرکتهای زیادی از طریق ارائه و پیشنهاد مزایایی منعطف و نوآورانه از کارکنانشان مراقبت میکنند. از آنجایی که در شرایط کنونی جهتگیری و حرکت اقتصاد بیشتر به سوی اقتصادی خدماتی و اطلاعاتی است، رقابت برای اشخاص واقعاً مستعد شدید تر شده است: به عبارت دیگر، شاید به کارگماری و نگهداری چنین افرادی، مهمترین چالشی است که فراروی تجارت کنونی آمریکا قرار دارد

## فرضیه ۳: بین آموزش نیروی انسانی و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد.

جدول ۳: نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین آموزش نیروی انسانی و عملکرد

تعداد	سطح معناداری	ضریب همبستگی	
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۴۱	آموزش و عملکرد کارکنان
۲۲۶	۰/۰۲	۰/۱۸	آموزش و قابلیت اعتماد
۲۲۶	۰/۰۱	۰/۱۹	آموزش و نگرش
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۵۲	آموزش و کیفیت کار
۲۲۶	۰/۰۸	۰/۱۴	آموزش و ابتکار عمل
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۲۸	آموزش و قضاوت
۲۲۶	۰/۰۲	۰/۱۹	آموزش و همکاری
۲۲۶	۰/۳	۰/۰۸	آموزش و کمیت کار
۲۲۶	۰/۷	۰/۰۲	آموزش و امنیت
۲۲۶	۰/۰۱	۰/۲۰	آموزش و یادگیری و توسعه شخصی
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۴۳	آموزش و شخص
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۳۳	آموزش و رهبری

نتایج همبستگی پیرسون بین آموزش نیروی انسانی و عملکرد کارکنان نشان داد همبستگی ۰/۴۱ بین این دو متغیر در سطح ۰/۰۱ معنادار است و در ابعاد عملکرد نیز به غیر از بعد ابتکار عمل، کمیت کار و امنیت بقیه ابعاد با آموزش نیروی انسانی رابطه معنادار دارند. در نتیجه فرضیه سوم مورد تایید و حمایت قرار گرفت. که این نتیجه با نتایج زاودسکای در سال ۱۹۹۵، اسپریتزر و لیپین در سال ۱۹۹۵ و فوکس (۱۹۹۸) همخوانی دارد. زاودسکای در سال ۱۹۹۵ در تحقیقی که با عنوان بررسی رابطه توانمندسازی و آموزشهای ضمن خدمت انجام داد، به نتایج زیر دست یافت: کارکنانی که در آموزش ضمن خدمت شرکت نکرده اند کمتر از کسانی که در این دوره شرکت کرده اند توانمند شده اند. وی اشاره می کند که حرکت شرکتها به سمت مدیریت کیفیت توانمندسازی آغاز شده و کارکنان از این حرکت به سمت مدیریت کیفیت توانمندسازی حمایت می کنند.

#### فرضیه ۴: بین طراحی شغل مناسب و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد.

##### جدول ۴: نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین طراحی شغل و عملکرد

تعداد	سطح معناداری	ضریب همبستگی	
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۵۳	طراحی شغلی و عملکرد کارکنان
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۵۵	طراحی شغلی و قابلیت اعتماد
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۴۲	طراحی شغلی و نگرش
۲۲۶	۰/۰۴	۰/۱۷	طراحی شغلی و کیفیت کار
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۴۴	طراحی شغلی و ابتکار عمل
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۳۲	طراحی شغلی و قضاوت
۲۲۶	۰/۰۲	۰/۱۸	طراحی شغلی و همکاری
۲۲۶	۰/۰۰۹	۰/۲۱	طراحی شغلی و کمیت کار
۲۲۶	۰/۷	۰/۰۲	طراحی شغلی و امنیت
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۳۴	طراحی شغلی و یادگیری و توسعه شخصی
۲۲۶	۰/۱	۰/۱۲	طراحی شغلی و شخص
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۵۵	طراحی شغلی و رهبری

جدول بالا نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین طراحی شغلی و عملکرد کارکنان را نشان می دهد همبستگی ۰/۵۳ بین این دو متغیر در سطح ۰/۰۱ معنادار است همچنین در ابعاد عملکرد نیز به غیر از بعد امنیت بقیه ابعاد با طراحی شغلی رابطه معنادار دارند. در نتیجه فرضیه چهارم مورد تایید قرار می گیرد.

فرضیه ۵: بین ارتباطات سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد.

جدول ۵: نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین ارتباطات سازمانی و عملکرد

تعداد	سطح معناداری	ضریب همبستگی	
۲۲۲۶	۰/۰۹	۰/۱۴	ارتباطات سازمانی و عملکرد کارکنان
۲۲۶	۰/۲	۰/۱۰	ارتباطات سازمانی و قابلیت اعتماد
۲۲۶	۰/۲	-۰/۱۰	ارتباطات سازمانی و نگرش
۲۲۶	۰/۰۱	-۰/۲۰	ارتباطات سازمانی و کیفیت کار
۲۲۶	۰/۱	-۰/۱۱	ارتباطات سازمانی و ابتکار عمل
۲۲۶	۰/۰۰۰	-۰/۳۴	ارتباطات سازمانی و قضاوت
۲۲۶	۰/۲	۰/۰۹	ارتباطات سازمانی و همکاری
۲۲۶	۰/۸	۰/۱۱	ارتباطات سازمانی و کمیت کار
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۳۹	ارتباطات سازمانی و امنیت
۲۲۶	۰/۰۲	۰/۱۸	ارتباطات سازمانی و یادگیری و توسعه شخصی
۲۲۶	۰/۶	۰/۳۲	ارتباطات سازمانی و شخص
۲۲۶	۰/۰۳	۰/۱۷	ارتباطات سازمانی و رهبری

جدول بالا نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین ارتباطات سازمانی و عملکرد کارکنان را نشان می دهد همبستگی ۰/۱۴ بین این دو متغیر حاکی از این است که رابطه در سطح ۰/۰۱ معنادار نمی باشد و در ابعاد عملکرد نیز تنها بعد کیفیت کار، قضاوت، رهبری، امنیت و یادگیری و توسعه شخصی با ارتباطات سازمانی رابطه معنادار دارند. در نتیجه فرضیه پنجم رد می گردد.

فرضیه ۶: بین اجرای برنامه های مالکیت سهام و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد.

جدول ۶: نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین بهترین روشهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد

تعداد	سطح معناداری	ضریب همبستگی	
۲۲۶	۰/۵	۰/۰۴	مالکیت سهام و عملکرد کارکنان
۲۲۶	۰/۱	۰/۱۱	مالکیت سهام و قابلیت اعتماد
۲۲۶	۰/۰۰۵	۰/۲۳	مالکیت سهام و نگرش
۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۳۲	مالکیت سهام و کیفیت کار
۲۲۶	۰/۴	۰/۰۶	مالکیت سهام و ابتکار عمل
۲۲۶	۰/۱	۰/۱۳	مالکیت سهام و قضاوت
۲۲۶	۰/۸	۰/۰۱	مالکیت سهام و همکاری
۲۲۶	۰/۰۲	۰/۱۸	مالکیت سهام و کمیت کار
۲۲۶	۰/۲	۰/۰۸	مالکیت سهام و امنیت
۲۲۶	۰/۶	۰/۰۳	مالکیت سهام و یادگیری و توسعه شخصی
۲۲۶	۰/۰۰۶	۰/۲۲	مالکیت سهام و شخص
۲۲۶	۰/۰۶	۰/۱۵	مالکیت سهام و رهبری

جدول بالانتهای ضریب همبستگی پیرسون بین مالکیت سهام و عملکرد کارکنان را نشان می دهد همبستگی ۰/۰۴ بین این دو متغیر معنادار نمی باشد. و در ابعاد عملکرد نیز به غیر از بعد کیفیت کار، کمیت کار، شخص بقیه ابعاد با مالکیت سهام رابطه معنادار ندارند. در نتیجه فرضیه ششم رد می گردد.



## بحث و نتیجه گیری

میزان توانایی یک سازمان در شناسایی و حفظ انسانی واجد شرایط و ذی صلاح است. لذا کیفیت سرمایه انسانی یک کشور، موضوعی مهم در مدیریت منابع انسانی است. سرمایه انسانی به تواناییها و قابلیت‌های سازنده و کارآمد افراد، اشاره دارد که این تواناییها و قابلیت‌ها شامل دانش، مهارتها و تجربه می شود که دارای ارزش اقتصادی هستند. کشورها دارای سطوح مختلفی در سرمایه انسانی اند. استفاده مناسب از روشهای استخدامی میتواند باعث جذب کارکنان مستعد و مطابق با نیازهای سازمان شده و نیاز سازمان را به منابع انسانی کارآمد مرتفع سازد و با به کار گماردن داوطلب در شغلی که بر مبنای اطلاعات به دست آمده متناسب با آن شغل است شعار معروف (( سپردن کار به کاردان)) عینیت پیدا می کند. پس از جذب افراد باید با نیازسنجی دقیق در کارکنان و شناخت کمبودهای مهارتی کارکنان دوره های آموزشی مناسب را برگزار نموده به آن به دید فعالیتی مستمر نگریسته شود. افزایش کارایی سازمان در گرو افزایش کارایی منابع انسانی است و افزایش کارایی منابع انسانی در بند آموزش و توسعه مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای کار کردن موفقیت آمیز است. با توجه به ضرورت تناسب شغل و شاغل طراحی شغل مناسب می تواند علاوه بر ارتقاء توانایی کارکنان در آنها انگیزه ایجاد نموده و به آنها روحیه مفید بودن برای سازمان بدهد و به آنها اطمینان داده شود که سازمان در فکر استفاده حداکثر از توانایی آنهاست و آنها استقلال کافی در جهت استفاده از دانش خود برای انجام کارها را دارند. از دیدگاه سازمان وجود ارتباط دو طرفه ضروری است، اطلاعات لازم را جهت کارکنان فراهم می آورد، نگرشها را گسترش می دهد تا به این وسیله هماهنگی و رضایت شغلی افزایش یابد. به طور کلی هدف از ارتباطات به وجود آوردن تغییرات لازم در رفتار که تغییر، آن دسته از شرایطی است که سازمانها بر آن کنترل دارد. پس اگر ارتباطات به نحو صحیحی در سازمان وجود نداشته باشد، سازمان هم نمی تواند وظایف محوله را به درستی انجام دهد. مشارکت کارکنان در مجامع تصمیم گیری سازمان براساس مالکیت به نسبت دارای سهام می باشد که کارکنان به عنوان مالک در مجامع عمومی سازمان شرکت نموده و با انتخاب اعضای هیئت مدیره، تصویب اساسنامه و تصویب راهبردها و سیاستهای اساسی به طور عمده در تنظیم مقاصد، اهداف، راهبردها و خط مشی ها شرکت نموده و تسهیل در اجرا را میسر می سازند. طراحی بر این اساس موجب احساس تعلق کارکنان به سازمان و دلسوزی بیشتر آنها نسبت به اجرای برنامه های سازمانی و همچنین حفظ اموال و ارزش های سازمانی خواهد شد. لذا با توجه به نتایج بدست آمده از این تحقیق پیشنهاد می گردد در راستا اهداف بالا بیمارستان شهید زارع ساری به موارد ذیل توجه ویژه ای داشته باشد. پیشنهاد می شود برای نگهداشت نیروی انسانی متخصص و ماهر خود از بکار گرفتن تسهیلات مختلفی مثل اردوها، وامها و... استفاده شود. از طرفی دیگر نتایج توصیفی در خصوص جذب و نگهداشت نشان می دهد بیشتر کارکنان نحوه انتخاب و به کارگیری را در حد متوسط می دانند لذا بایستی در نحوه انتخاب و به کارگیری بازنگری شود و این آزمونها و شیوه های استخدامی به صورت بهتر انجام گیرد. با توجه به اهمیت آموزش های نیروی انسانی و با توجه به روش های نوین آموزش مسئولین آموزش منابع انسانی به این امر توجه بیشتری نموده و از دوره های آموزشی مناسبتر نظیر آموزشهای مجازی، مکاتبه ای آنلاین و ... جهت بالا بردن مهارت و دانش افراد استفاده نمایند. برای بالا بردن توان کارکنان در و رساندن آن در حد انتظار مسئولان هم تقسیم کار و وظایف به صورت استاندارد انجام شود و هم در سرفصل های آموزشی برای توانمند سازی کارکنان و آموزش مهارت و توانایی ها اقدامات لازم صورت پذیرد. از آنجائی که این مطالعه در خصوص بهترین روشهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان بوده است پیشنهاد می شود جهت روشن شدن سایر جنبه های مجهول و مبهم ارزیابی عملکرد تحقیق جداگانه ای در خصوص ارزیابی عملکرد صورت گیرد. همچنین نتایج این مطالعه نشان می دهد که بین نحوه ی جذب و بکار گیری کارکنان با عملکرد آنها رابطه وجود دارد. اما در خصوص شیوه ی درست انتخاب و بکار گیری تمامی ابعاد مورد بررسی قرار نگرفته است.

## منابع

- بامبرگر، پیتر و مشولم، لن. (۱۳۸۴). استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار)، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ترجمی، علیرضا؛ عدالتیان شهریار، جمشید و کاکائی، حمید. (۱۴۰۰). تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد بازاریابی کارآفرینانه با رویکرد مدل خودسازماندهی. *فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۵ (۸۳)، ۷۷۸-۷۹۰.
- جواهریان، انسیه. (۱۳۹۹). امکان سنجی تدوین و بکارگیری استراتژی منابع انسانی با مدل SRP. نخستین کنفرانس ملی رویکرد سیستمی در ایران، شیراز، مرکز استراتژی و توسعه علوم.
- زارعیان مرادآبادی، بهزاد. (۱۴۰۰). مقایسه اثربخشی استراتژی منابع انسانی، تصمیم گیری اخلاقی بر ساختار و عملکرد سازمانی اداره های دولتی. *مجله علوم حرکتی و رفتاری*.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت.
- علی پور نیلاش، سکینه؛ اسماعیل زاده، موسی؛ بیتا، حسن و لاریجانی محسن. (۱۳۹۹). تدوین استراتژی منابع انسانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان با استفاده از رویکرد تحلیل عوامل استراتژیک (SWOT) و ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی. *فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۴ (۴۸)، ۴۳-۲۹.
- محرمزاده، رمضان و عابدی، رحیم. (۱۴۰۰). تأثیر استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان بر عملکرد مدیران و کارکنان آموزش پرورش (مورد مطالعه: ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی). *مجله دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی*، ۴ (۳۸)، ۶۱-۴۵.
- محمود جانلو، رضا. (۱۳۹۵). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: بندر امیرآباد. صنعت حمل و نقل دریایی). دوره ۳، شماره ۱ - شماره پیاپی ۱.
- Bellini, P., Nesi, P., & Pantaleo, G. (2022). IoT-enabled smart cities: A review of concepts, frameworks and key technologies. *Applied Sciences*, 12(3), 1607.
- Benites, A. J., & Simoes, A. F. (2021). Assessing the urban sustainable development strategy: An application of a smart city services sustainability taxonomy. *Ecological Indicators*, 127, 107734.
- Gavrilović, N., & Mishra, A. (2021). Software architecture of the internet of things (IoT) for smart city, healthcare and agriculture: analysis and improvement directions. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 12(1), 1315-1336.
- Kolesnichenko, O., Mazelis, L., Sotnik, A., Yakovleva, D., Amelkin, S., Grigorevsky, I., & Kolesnichenko, Y. (2021). Sociological modeling of smart city with the implementation of UN sustainable development goals. *Sustainability Science*, 16(2), 581-599.
- Meixin, D., Li, Z., & Jinze, L. (2022). AN EMPIRICAL STUDY OF CORPORATE HUMAN RESOURCE STRATEGY-THE CASE OF COMPANY ZHENGTAI GROUP CO., LTD. *The EUrASEANs: journal on global socio-economic dynamics*, 1 (32), 29-37.

- Peneti, S., Sunil Kumar, M., Kallam, S., Patan, R., Bhaskar, V., & Ramachandran, M. (2021). BDN-GWMNN: internet of things (IoT) enabled secure smart city applications. *Wireless Personal Communications*, 119(3), 2469-2485.
- Piwowar-Sulej, K. (2022). Environmental strategies and human resource development consistency: Research in the manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, 330, 129538.
- Syed, A. S., Sierra-Sosa, D., Kumar, A., & Elmaghraby, A. (2021). IoT in smart cities: a survey of technologies, practices and challenges. *Smart Cities*, 4(2), 429-475.