

بررسی اثرگذاری مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر ماندگاری سازمانی

(نویسنده مسئول) مسعود سعیدی مبارکه

کارشناس ارشد علوم کامپیوتر، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۱

چکیده

در این پژوهش به بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر میزان ماندگاری سازمانی در بین کارکنان پرداخته شده است زیرا ماندگاری بالا در سازمان نشان از موفقیت سازمان در حفظ و نگهداری نیروی متخصص خود دارد، جمعیت آماری مورد پژوهش شرکت‌های خصوصی فعال در شهر تهران بودن که نمونه انتخابی با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند که برای جمع‌آوری اطلاعات نیز از پرسشنامه استفاده شده است که روایی و پایایی پرسشنامه نیز مورد آزمون قرار گرفت و در بین ۲۶۴ نمونه انتخابی که با استفاده از فرمول کوکران به دست آمده بود توزیع شد که بعد از جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون مورد آزمون و تحلیل قرار گرفتند که از نرم‌افزار spss25 استفاده شد. نتایج حاصل نشان‌دهنده رابطه همبستگی مثبت بین استراتژی انتخاب و استخدام کارکنان و آموزش و ارتقا شغلی و ارزیابی عملکرد شغلی و ماندگاری سازمانی و عدم وجود همبستگی بین نظام جبران و پاداش و ماندگاری سازمانی در جمعیت آماری مورد مطالعه بود.

کلمات کلیدی: مدیریت استراتژیک، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ماندگاری سازمانی، منابع انسانی، کارکنان سازمانی

مقدمه

امروزه و در قرن بیست و یکم جهان با رقابتی بسیار سرسام‌آور و همچنین توسعه بازارهای نوظهور، عوامل محیطی نامطمئن، رواج

¹ Email: masoo-saeidi@yahoo.com

فناوری‌های برتر و گسترش تجارت روبه‌رو است که جهانیان را با چالش‌های عظیمی روبرو کرده است. زندگی در جوامع امروز امری پیچیده، چالش‌برانگیز و مخاطره‌آمیز است که با دقت و ظرافت‌های خاص، برنامه‌ریزی و اداره می‌شود، این پیچیدگی و مخاطرات، به سبب تغییرات فراوان در جهان کنونی به وجود آمده است. بشر امروزی تحت تأثیر نیروها و عوامل گوناگون بیرونی و درونی در وضعیت رقابت‌آمیز قرار گرفته است و به‌ناچار برای ادامه حیات خود باید از تمام توان و منابع به‌طور اثربخش و کارآمد استفاده بهینه ببرد. تحولات عمده در محیط کسب‌وکار، مثل جهانی‌شدن کسب‌وکار و سرعت‌بالای تغییرات در فناوری، باعث افزایش رقابت و دشواری مدیریت در سازمان‌ها گردیده است. در محیط کسب‌وکار امروز، مدیریت و کارکنان می‌بایست توانایی برخورد با روابط درونی و وابستگی‌های مبهم و بفرنج میان فناوری، داده‌ها، وظایف، فعالیت‌ها، فرایندها و افراد را دارا باشند. در چنین محیط‌های پیچیده‌ای سازمان‌ها نیازمند مدیرانی هستند که این پیچیدگی‌های ذاتی را در زمان تصمیم‌گیری‌های مهمشان لحاظ و تفکیک کنند. یکی از اجزا که در سطحی خردتر باید با چالش‌های پیش رو مقابله کند و بتواند مسیر را با موفقیت طی کند سازمان در سطح کلان و خرد است، سازمان به‌عنوان یک سیستم باز نیازمند ایجاد توازن میان شرایط محیطی و استراتژی‌ها و قابلیت‌های سازمان می‌باشد زیرا عبور از این شرایط و استفاده از مزایا پیشرفت روزافزون نیازمند این است که استراتژی‌های مناسبی طراحی و مورد استفاده قرار گیرد و در این میان چنانچه میان شرایط محیطی و استراتژی‌های سازمان تناسبی وجود نداشته باشد، شکاف استراتژی پدید آمده و سازمان به مقاصد خود نخواهد رسید. لذا برخورداری از استراتژی متناسب با شرایط محیطی می‌تواند به‌عنوان عامل کلیدی در موفقیت سازمان در دنیای پرتلاطم امروزی تلقی شود. جایگاه و نقش نیروی انسانی در این راهبردها به‌عنوان منابع اصلی سازمان، از اهمیت و اعتبار فوق‌العاده‌ای برخوردار است. هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از وجود کارکنان ماهر، متعهد و بانگیزه در سازمان می‌باشد. بر این اساس، زمانی استراتژی منابع انسانی منبع محور، مزیت رقابتی به‌حساب می‌آید که سازمان بتواند منابع انسانی ماهر را در اختیار داشته باشد تا سریع‌تر از رقبا یاد بگیرد و سریع از آن‌ها آموخته‌های خود را به شکلی اثربخش عملی سازد. سازمان‌ها همواره ترس و بیم از دست دادن سرمایه‌های انسانی خود را دارند زیرا به سبب از دست دادن نیروهای کارآمد دچار ضرر و زیان خواند شد، زیرا هر سازمانی برای آموزش تربیت و آماده‌سازی نیروی انسانی خود تا مرحله بهره‌دهی و کارایی مطلوب، هزینه‌های بسیاری را صرف کرده است و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، احتمال از دست دادن مهارت‌ها و تجربیاتی می‌شوند که طی سال‌ها تلاش و برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری به دست آمده است. نقش مستقیم مدیریت و راه‌کارهایی که برای مدیریت سازمان در پیش می‌گیرد در سطوح مختلف سازمان تأثیرگذار است و یکی از جنبه‌هایی که از اقدامات مدیریت تأثیر مستقیم می‌گیرد نیروی انسانی در سازمان‌هاست که شناسایی نوع تأثیرگذاری مدیریت بر رفتار نیروی انسانی بسیار اهمیت دارد. یکی از سبک‌های مدیریت که می‌تواند در دنیای امروزه و در وضعیت کنونی جهان بسیار مؤثر باشد مدیریت استراتژیک است، مدیر می‌تواند با اتخاذ استراتژی‌های درست و به‌جا باعث حفظ و نگه‌داشت نیروی انسانی در سازمان شود تا سازمان با بحران روبرو نشود شناخت نوع تأثیر و رابطه بین مدیریت استراتژیک و نگهداشت نیروی انسانی در سازمان‌ها نیاز به شناخت و تحلیل‌های بیشتری دارد که این مسئله در سازمان خصوصی و دولتی ایران جز مسائلی است که نگرانی‌هایی را همواره به همراه داشته است که البته این نگرانی در سازمان‌های خصوصی بیشتر است به همین دلیل در این پژوهش به دنبال بررسی نو تأثیرگذاری مدیریت استراتژیک بر روی نگه‌داشت نیروی انسانی هستیم تا بفهمیم تأثیر مدیریت استراتژیک بر حفظ و نگهداشت نیروی انسانی در شرکت‌های خصوصی به چه صورت است؟

تعریف مدیریت استراتژیک

واژه استراتژی از لغت یونانی استراتژیا گرفته شده است که در حدود ۴۰۰ سال پیش از میلاد به کار می‌رفته و به هنر و علم هدایت نیروهای نظامی گفته می‌شده است. استراتژی عبارت است از طرح‌ها و برنامه‌های مدیریت برای کسب نتایج منطبق با رسالت و هدف‌های سازمان (موسی خانی و مجرد، ۱۳۹۱). بروس هندرسون صاحب نظر برجسته و موسس گروه مشاوران بوستون، استراتژی را این‌گونه تعریف می‌کند: ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا و

اساس کار را مدیریت این تمایز می‌داند (موسی خانی و مجرد، ۱۳۹۱). استراتژی را به اعتبار معنی کلمه میتوان سوق دادن، گسیل داشتن، فرستادن، بردن و پاییدن بیان کرد. گمان می‌رود که این کلمه به دانش و هنر یک ژنرال قدیمی یونانی به نام استراتگوس به کار برده شده است، بعضی از منابع لاتین هم استراتژی را از مفهوم استریتوم و به معنای راه، مسیر یا بستر رودخانه بیان کرده اند (امیر کبیری، ۱۳۸۸، ۲۶). پس از روشن شدن مفهوم استراتژی میتوان گفت که مدیریت استراتژیک عبارت است از تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی؛ که برنامه‌ریزی استراتژیک مترادف است با مرحله تدوین استراتژی (فردآر، ۲۰۰۳). جوهره اصلی مدیریت استراتژیک، فرصت سازی و بسترسازی برای تکامل و بقای سازمان با توجه به عوامل محیطی است (محمود زاده، ۱۳۸۵).

تعریف حفظ و نگهداشت نیروی انسانی

نیروی انسانی توانمند یکی از منابع مهم و اساسی سازمان‌ها قلمداد می‌شود و سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف، نیازمند به نیروی انسانی کارآمد می‌باشند. گرچه مدیریت همیشه نمی‌تواند از ترک کارکنان با ارزش خود جلوگیری کند، اما با اجرای سیاست‌ها و اقدامات مؤثر مربوط به مدیریت منابع انسانی تا حدود زیادی می‌تواند میزان رخداد این تصمیم را کاهش دهد (شیرازی و حسینی، ۱۳۹۳). حفظ کارکنان خوب به دلایل جمعیتی، توقعات فرهنگی و تحولات دنیای کار، مثل روند به سمت مشاغل آزاد، انحلال قرارداد کارفرما/کارمند نیاز رو به افزایش برای توانایی‌های فنی و صنعتی، رشد کارمند یابی اینترنتی و توجه به توازن بیشتر بین کار و زندگی تحت تأثیر قرار می‌گیرد و باعث چالش برانگیز شدن آن شده است (شیرازی، ۱۳۹۲). از آنجاکه اقدامات نگهداری، مکملی بر سایر اقدامات و فرایندهای مدیریت منابع انسانی است، حتی اگر عملیات کارمند یابی، انتخاب، انتصاب و بهسازی به نحو بایسته انجام شود بدون توجه کافی به امر نگهداری، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود (اسکندری، ۱۳۸۵).

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در زمینه مدیریت استراتژیک و حفظ نیروی انسانی و ماندگاری نیروی انسانی دیدگاه‌های نظری زیادی وجود دارد که در ادامه به برخی از این دیدگاه‌ها اشاره شده است.

مدیریت استراتژیک

از نخستین سال‌های ابتدای قرن بیستم که رشته منابع انسانی به صورت مدیریت کارکنان به وجود آمد تاکنون، ماهیت مدیریت منابع انسانی دستخوش تغییرهای عمده شده است. این رشته علمی در آغاز قرن بیستم در سازمان‌ها واحد رفاه خوانده شد و در دهه ۱۹۲۰ مورد تأیید دیدگاه‌های فردریک تیلور قرار گرفت (گنجلی و همکاران، ۱۳۹۴). با گذشت چند دهه، گستره فعالیت‌های این واحد بیشتر شد و با هر نوع تحولی در اندیشه و گفتمان مدیریت، بر نوع فنون و وظیفه این واحد افزوده شد، سپس مفهوم مدیریت منابع انسانی در کارهای آکادمیک در ایالات متحده در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ توسعه یافت و از آن زمان به بعد، این مفهوم در جهان کسب و کار به صورت فزاینده‌ای به کار گرفته شده است، تلفیق اندیشه مدیریت استراتژیک با مدیریت منابع انسانی باعث می‌شود که به منابع انسانی به عنوان منابع استراتژیک نگریسته شود و بنابراین ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می‌سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل‌گیری استراتژی‌های عمده سازمان، اجتناب‌ناپذیر می‌سازد (زمانی، ۱۳۹۸). اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی از آن جهت است که ابزاری را برای بهبود موقعیت رقابتی سازمان و نیز بهبود کارایی و اثربخشی آن از راه جذب و تربیت منابع انسانی منحصر به فرد فراهم می‌کند (سید جوادین و فرحی، ۱۳۸۲). لذا از زمان توسعه مدیریت منابع انسانی به عنوان رشته‌ای علمی و تحقیقاتی، تغییرات بسیاری در این حوزه به وجود آمد و یکی از تغییرات مهم در این خصوص ادغام مدیریت منابع انسانی با فرایند مدیریت استراتژیک بود که موجب شکل‌گیری رشته مدیریت استراتژیک منابع انسانی شد که بر نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی در تلاقی اهداف کسب و کار تأکید

می‌کند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر سهم مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمان‌ها و تأثیر آن بر ارزش افزوده سازمان توجه می‌کند. اساس مدیریت استراتژیک منابع انسانی مستلزم این است که سازمان‌هایی که استراتژی خاصی را می‌پذیرند باید فعالیت‌های منابع انسانی خاصی را بپذیرند که متفاوت از سازمان‌هایی است که استراتژی‌های جایگزین را پذیرفته‌اند (سبحانی نژاد و همکاران، ۲۰۱۴). هر سازمانی برای پیشرفت و توسعه خود، نیازمند راهبرد و برنامه‌ریزی‌های خرد و کلان است. در جهان رقابتی امروز، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های موردنظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند منابع انسانی است (هاشمی پور و امین زاده، ۱۳۹۰، ۴). از طرف دیگر، در بحث مربوط به کمبود نیروی کار، رقابت برای مهارت‌های کمیاب و موانع جابجایی نیرو در بازار، احتمالاً گرایش به تمرکز بر عرضه نیروی کار، و نه بر تقاضای آن بوده است (شیرازی و حسینی، ۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک، مجموعه‌ای از تصمیمات و اعمالی است که منجر به طراحی و اجرای استراتژی‌هایی می‌شود که برای حصول به اهداف یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند (آرمسترانگ، ۲۰۰۲). مدیریت منابع انسانی نیز به‌عنوان رویکردی راهبردی و منسجم به پدیده مدیریت دارایی‌های بسیار ارزشمند هر سازمان تعریف می‌شود یعنی مردمی که به‌صورت فردی یا دسته‌جمعی برای رسیدن به اهداف سازمان با یکدیگر همکاری می‌کنند. هدف کلی مدیریت منابع انسانی اطمینان از توانایی سازمان برای رسیدن به موفقیت از طریق مردم است (موسی خانی و مجرد، ۱۳۹۱). بر اساس نظر تراس و همکاران (۱۹۹۴) وظیفه مدیریت استراتژیک منابع انسانی مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی باهدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف‌پذیری و خلاقیت را تقویت کرد. همچنین رایت (۱۹۹۲) استفاده از منابع انسانی به‌صورت برنامه‌ریزی‌شده و انجام کارهایی باهدف قادر ساختن سازمان برای تامین هدف‌های موردنظر را مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌داند (ذبیحی و نیک پور، ۱۳۹۴) بر اساس نظرات متخصصین این حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارای رویکردها، الگوها، تئوری‌ها و زیرساخت‌های متعددی است. استون و اسمیت (۲۰۰۰) معتقدند زیرساخت‌های عمده مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است: از زیرساخت تعهد، زیرساخت اکتساب، زیرساخت توسعه و زیرساخت حفظ (رنجبر و پور کیایی، ۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلندمدت یک سازمان را تعیین می‌کند. در این مدیریت تحلیل محیط (درونی و بیرونی) تنظیم استراتژی (برنامه‌ریزی استراتژیک)، اجرای استراتژی و کنترل و ارزشیابی استراتژی انجام می‌شود. بنابراین مدیریت به این سبک موضوعاتی چون برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژی‌های اصلی را در برمی‌گیرد (محمد فام، ۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک فرایند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به موفقیت و ادامه حیات سازمان می‌شود. یک مدیریت استراتژیک پویا و حساب‌شده جریان هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری و پیش‌بینی انجام فعالیت‌هایی است که موجب تدوین استراتژی اثربخش برای دستیابی به هدف‌های سازمان می‌باشد. سبک‌ها و نظریه‌های مدیریت در مسیر تحول خویش سازمان‌ها و منابع انسانی و منابع مادی را دستخوش تغییرات و تحولات بسیار کرده‌اند. این تغییر و تحولات سبب شده است که دیدگاه مدیران به کار، کارمند، مشتری و ساختار سازمانی عوض شود و شناخت بیشتری از آن‌ها صورت گیرد. تمرکز شناسایی اولویت‌ها و اهداف، شفافیت و مکاتبه میان ذی‌نفعان، مدیریت کردن نتایج، برپایی ساختار پیش‌بینی و برنامه‌ریزی برای تغییراتی که با نتایج سروکار دارند از مزیت‌های مدیریت استراتژیک محسوب می‌شود (مال میر و همکاران، ۱۳۹۸). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک سازمان‌ها بر این فرض استوار است که اگر بخواهند در سال‌هایی که پیش رودارند رسالت خود را محقق سازند و مشتریان خود را راضی کنند باید استراتژی‌های مؤثر داشته باشند. مدیریت استراتژیک با دیدی جامع و کل‌نگر همه اجزا و عناصر بیرونی و درون‌سازمانی را در یک‌زمان و در ارتباط ارگانیک و پویا با یکدیگر مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل سیستماتیک قرار داده، و با تعیین اهداف اصلی و فرعی و اتخاذ استراتژی‌های کارا و مؤثر (در زمینه‌های مختلف) با طرح‌ریزی بنیادین و راهکارهای بهینه به دنبال استفاده مطلوب از فرصت‌های موجود و بالقوه و فضا سازی و ایجاد چشم‌اندازهای جدید برای سازمان‌ها و مؤسسات است. مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (فرد آر، ۲۰۰۳) طبق نظر کارسون و والدن (۱۹۹۶) مدیریت استراتژیک:

- زمینه قابل استفاده سازمان را تعریف می‌کند.
- نمای کلی اهداف و مقاصد بلندمدت را تعیین می‌کند.
- نقاط قوت و ضعف، و فرصت‌ها و تهدیدها را آشکار می‌سازد.
- یک برنامه‌ای از فعالیت‌های فرصت طلب را توسعه می‌دهد.

فرایند مدیریت استراتژیک

می‌توان با استفاده از یک الگو، فرایند مدیریت استراتژیک را به بهترین شکل ممکن مورد مطالعه قرارداد و آن را به کاربرد. از نظر منطقی، نقطه آغاز مبحث درباره مدیریت استراتژیک این است که کار با تعیین مأموریت، اهداف بلندمدت و استراتژی‌های کنونی سازمان آغاز شود، زیرا وضع یا شرایط کنونی یک شرکت می‌تواند بیانگر استراتژی‌های مشخص و معین باشد (مال میر و همکاران، ۱۳۹۸). در عصر اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی همه سازمان‌ها تحت تاثیر چالش‌هایی نظیر، تغییر توقعات و خواسته‌های جدید مشتری‌ها، بهبود کیفیت، حوادث شغلی گسترش رقابت و تحولات گسترده اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و فناوری قرار می‌گیرند و باید راهکارهایی را انتخاب کنند تا در رقابت پرشتاب باقی‌مانده و به حیات خود ادامه دهند. مدیریت استراتژیک با تحلیل جامع وضعیت درونی و بیرونی سازمان با انتخاب استراتژی‌های رقابتی و مؤثر، بین فعالیت‌های سازمان و محیط بیرون تناسب قابل توجهی ایجاد می‌کند (حمیدی، ۱۳۸۵). فرایند مدیریت استراتژیک دربرگیرنده سه مرحله می‌شود: ۱) تدوین استراتژی‌ها (۲) اجرای استراتژی‌ها (۳) ارزیابی استراتژی‌ها.

□ مقصود از تدوین استراتژی این است که مأموریت شرکت تعیین شود. شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند. شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف‌های بلندمدت، در نظر گرفتن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی‌های خاص جهت ادامه فعالیت.

□ اجرای استراتژی‌ها ایجاد می‌کند که سازمان هدف‌های سالانه در نظر بگیرد، سیاست‌ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد کند و منابع را به گونه‌ای تخصیص دهد که استراتژی‌های تدوین شده به اجرا درآید.

□ ارزیابی استراتژی‌ها بدان سبب باید استراتژی‌های را مورد ارزیابی قرارداد که موفقیت امروز نمی‌تواند موفقیت فردا را تضمین نماید. موفقیت همیشه موجب بروز مسائل جدید و گوناگون می‌شود، سازمانی که به وضع کنونی خود بسنده نماید یا دچار تکبر شود محکوم به فنا خواهد بود (محمد فام، ۱۳۸۷).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

امروزه تغییر نگرش عمیق در فلسفه وجودی اداره امور کارکنان منجر به مطرح شدن مدیریت منابع انسانی آن‌هم از نوع استراتژیک شده است. مدیریت منابع انسانی هم از لحاظ محتوایی و هم از لحاظ ساختاری غنی‌تر شده و جایگاهی فراتر از انجام وظایفی مشابه وظایف عملیاتی دارند. تشخیص استعدادها و قابلیت‌های بالقوه منابع انسانی و فراهم آوردن امکانات برای پرورش و توانمندسازی آن‌ها کاری نیست که از طریق پیروی از اصول سنتی مدیریت امکان‌پذیر باشد. از این‌رو، جامعه عمل پوشانیدن به چنین ضرورتی قبل از هر چیز مستلزم بررسی، تحلیل و شناخت آسیب‌های استراتژیک در مدیریت منابع انسانی است، تا از این طریق بتوان شکاف میان آسیبها و رسالت و اهداف متعالی سازمان را بازشناخت.

تئوری‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

این تئوری‌ها عبارتند از تئوری‌های اقتضایی و تئوری‌های جهان‌شمول. اولین نظریات ارائه شده در حوزه مدیریت استراتژیک منابع

انسانی مبتنی بر رویکرد اقتضایی بوده است. براساس این رویکرد در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سازمان برای دستیابی به عملکرد بالاتر باید بهترین هماهنگی را میان استراتژی کلی خویش از یک طرف، برنامه‌ها و مجموعه اقدامات مدیریت منابع انسانی خویش از طرف دیگر ایجاد کند، انواع تلاش‌های صورت گرفته در معرفی انواع استراتژی‌های منابع انسانی هماهنگ با انواع استراتژی‌های رقابتی می‌توان به کارهای مایلز و اسنو (۱۹۸۴) دایر و هولدر (۱۹۸۸) شولر و جکسون (۱۹۹۵) اشاره کرد (سید جوادین و فرحی، ۱۳۹۲). مایلز و اسنو هم ردیف با استراتژی‌های تدافعی، تهاجمی، تحلیل‌گر، استراتژی‌های ساختن، اکتساب، و تخصیص را برای سیستم منابع انسانی سازمان پیشنهاد می‌دهند. دایر و هولدر هم متناسب با استراتژی‌های عمومی پورتر، استراتژی ترغیب، سرمایه‌گذاری و مداخله را معرفی می‌کنند. جکسون و شولر نیز در تطابق با نوع شناسی خویش از استراتژی‌های رقابتی سازمان، استراتژی بهره‌گیری را برای استراتژی رقابتی کاهش هزینه، استراتژی تسهیل‌گری را در تناظر با استراتژی نوآوری در محصول و استراتژی تجمیع را برای پشتیبانی از استراتژی رقابتی بهبود کیفیت در سازمان معرفی می‌کنند. این تئوری با وجود این که طرفداران زیادی دارد با انتقادات تندی نیز همراه است منتقدان آن را غیر واقعی دانسته و معتقدند الزاماتی که تعیین‌کننده استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی است، انحصار استراتژی‌های بالادستی و یا استراتژی‌های رقابتی کسب‌وکار نبوده بلکه عوامل دیگری نیز مانند اقدامات رقبا در مدیریت کارکنان، ویژگی‌ها و انتظارات کارکنان و نیز مفهوم سرمایه انسانی در تدوین و اثربخشی استراتژی‌های منابع انسانی مؤثرند (سید جوادین و فرحی، ۱۳۹۲). همین عامل کافی بود تا رویکرد جهان‌شمول مطرح و معرفی گردد براساس این رویکرد سازمان‌ها برای دستیابی به عملکرد بالاتر باید بهترین اقدامات را برای مدیریت منابع انسانی خویش شناسایی کرده و این اقدامات را در سازمان خویش به‌کارگیرند. فرض در دیدگاه جهان‌شمول آن است که سازمان‌هایی که اقدامات خاص منابع انسانی را که اقدامات اثربخش معرفی شده‌اند بیشتر به کار می‌گیرند، همواره عملکرد بهتری را نشان خواهند داد. ففر، ۱۶ اقدام مدیریتی از جمله مشارکت و توانمندسازی پرداخت تشویقی، امنیت شغلی، ارتقا از داخل و آموزش و توسعه مهارت را از ویژگی‌های سازمان‌های موفق می‌داند و این اقدامات را در بهبود بهره‌وری و افزایش سودآوری در سازمان اثربخش می‌داند و ترپسترا و روزل استدلال می‌کنند که تعدادی از اقدامات کاری نوآورانه نظیر تیم‌سازی، گردش شغلی، چرخه‌های کیفیت و مدیریت کیفیت جامع منجر به افزایش بهره‌وری در تمام سازمان‌های آمریکا که این اقدامات را به کار گرفته‌اند، شده است. (سید جوادین و فرحی، ۱۳۹۲). با مطرح‌شدن تئوری‌های گوناگون در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی کم‌کم مدل‌های مختلفی نیز در این رابطه مطرح گردید: الف) مدل عقلایی (مبتنی بر استراتژی سازمان) که فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی در این مدل تنها در صورتی که استراتژی سازمان قبلاً آماده و مدون باشد قابل اجرا است. ب) مدل واقعی یا فزاینده (مبتنی بر عوامل ویژه مدیریت منابع انسانی) در تدوین استراتژی منابع انسانی به این شیوه، نقش عوامل سیاسی و نهادی داخل و خارج سازمان بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کمی و فنی مورد توجه قرار می‌گیرد. این مدل‌ها می‌توانند الگوی استراتژیک منابع انسانی را بدون وجود استراتژی سازمان ارائه نمایند، چراکه عناصر تصمیم‌گیری در آن‌ها شامل عوامل ویژه مربوط به مدیریت منابع انسانی (یعنی بازار کار و نحوه کنترل) است. ج) مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی که در آن استراتژی منابع انسانی از انسجام درونی و سازگاری بالایی برخوردار است و ویژگی‌های خاصی که از کارکنان انتظار می‌رود شامل: "هدف‌های مبتنی بر ایفای نقش، هدف‌های ترکیبی، هدف‌های شایستگی، هدف‌های تعهدی، انعطاف‌پذیری مورد انتظار و سازگاری مورد انتظار است. د) مدل فیلیپس که از نوع مدل‌های عقلایی است که بر مبنای استراتژی کسب‌وکار، استراتژی منابع انسانی را شکل می‌دهد. مزیت مدل فیلیپس این است که در آن به طرح بلوغ سازمانی و تناسب آن با استراتژی منابع انسانی توجه شده است (زمانی، ۱۳۹۸).

برخی از رویکردهایی را که در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی وجود دارند، به شرح در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۱- رویکردهای حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی

نام رویکرد	ویژگی رویکرد
قدرت-وابستگی به منابع	استراتژی منابع انسانی متأثر از کانون‌ها و روابط قدرت درون سازمانی است
نهادی	این رویکرد استراتژی ای را در زمینه منابع انسانی برمی‌گزیند که موجبات مشروعیت آن‌ها را فراهم آورد
مبتنی بر منابع	سازمان‌ها می‌بایست عامل برتری رقابتی خود را در درون سازمان جستجو کنند نه در خارج سازمان
رفتاری	استراتژی منابع انسانی باید به الگوسازی رفتارهای موردنیاز اجرای استراتژی کسب و کار سازمان بپردازد.
سایبرنتیک	استراتژی منابع انسانی باید دو تضمین را برای سازمان به وجود آورد: اول، سازمان از منابع انسانی موردنیاز جهت اجرای استراتژی کسب و کار برخوردار است. دوم، آن‌ها در خصوص این استراتژی عمل می‌کنند.
کارگزار-هزینه مبادله	با ارائه تصویری منفعت‌گرا از منابع انسانی بیان می‌دارد که استراتژی منابع انسانی باید به گونه‌ای باشد که امکان سنجش عملکرد هر یک از افراد را به صورت دقیق فراهم آورده و پاداش متناسبی ارائه کند.

مدیریت منابع انسانی به طور کلی با مدیریت افراد در ارتباط است که بر ماهیت ارتباط بین شرکت با منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. مطالعات نشان می‌دهد چنانچه انتخاب اهداف و استراتژیهای سازمانی به صورت غیر حساب شده و منطقی باشد موجب افزایش هزینه‌ها، انتخاب ساختار نامناسب، تاخیر در تصمیم گیریها، کاهش روحیه و رضایتمندی کارکنان و نیز مشتریان و... خواهد شد و بقاء سازمان را به خطر می‌اندازد.

حفظ و نگهداشت نیروی انسانی

هدف از حفظ کارکنان حفظ کارکنانی است که در شرایط مناسبی برای حضور در شرکت دارند و تا زمانی که در شرکت هستند جزو دارایی‌های ارزشمند شرکت هستند. حفظ کارمندان فرایندی است که به موجب آن سازمانی قادر است کارمندان بالقوه خود را حفظ کند تا با مدت زمان طولانی‌تری به سازمان وفادار بماند. به طور دقیق‌تر، متخصصان منابع انسانی (HR) باید بسیار دقیق و فعالانه عملکرد ناکارآمد را برطرف کنند (ولنسری و همکاران، ۲۰۲۰). حفظ کارمندان در سازمان‌ها از اهمیت بسیاری در پارامتر ارزیابی میزان موفقیت هر سازمان برخوردار است. با توجه به توسعه روزانه در بخش‌های مختلف و حرکت به سمت جهانی‌شدن باعث شده است که رفتار کارکنان را نسبت به سازمان‌هایشان تغییر یابد، بنابراین، شرکت‌ها باید کارکنان تحصیل کرده و بااستعداد را در شرکت‌های خود حفظ کنند (دیاه و همکاران، ۲۰۲۰). بنابراین، سازمان‌ها باید کارکنان مهم و مؤثر خود را شناسایی کنند و سعی کنند نیازهای شغلی، خانوادگی، تحصیلی و اجتماعی آن‌ها را برآورده کنند. از مزایای حفظ کارمندان مهم می‌توان به توانایی شرکت در دستیابی به اهداف تجاری استراتژیک و همچنین کسب مزیت رقابتی نسبت به رقبای فعلی و قدیمی خود اشاره کرد (سپه‌وند و باقرزاده، ۱۴۰۰). حفظ کارکنان منجر به مزایای زیادی از جمله رضایت مشتری، خدمات بهتر، هزینه‌های کمتر، کاهش حساسیت، تعاملات مثبت، افزایش سهم بازار و افزایش کارایی می‌شود (کریمی پارسا، ۲۰۱۷). حفظ کارکنان استراتژیک سازمان با روش‌هایی از قبیل جذب و ارتقا و همچنین اقدامات منابع انسانی بستگی دارد. اقدامات منابع انسانی مستقیماً بر حفظ کارکنان تأثیر می‌گذارد، علاوه بر این، ارائه آموزش در مورد مأموریت‌ها و اهداف سازمان، باعث شناخت مناسب کارمندان از سازمان می‌شود (یائو و همکاران، ۲۰۱۹). پیش‌بینی‌ها و اندازه‌گیری‌های ترک شاغل هم در سطح صنعت و هم به طور خاص در شرکتها که توسط مرکز مطالعات سازمانی انجام می‌شود نشان می‌دهد که اکثر شرکتها میزان ترک شغلی بین ۱۵ تا ۵۰ درصد داشته‌اند، البته تعداد کمی نیاز میزان تک رقمی برای درصد ترک شغل را ثبت کرده‌اند (شیرازی و همکار، ۱۳۹۳). برای یک کارفرما استخدام افراد برای شغل ضروری است اما حفظ کارکنان اهمیت بیشتری نسبت به استخدام دارد، چون تحلیل‌های اساسی که در مورد ذخیره کارکنان مستعد انجام می‌شود نشان می‌دهد در شرایط نامطلوب سازمانی، بسیاری از سازمان‌ها در حفظ این عملگرهای سطح بالا شکست می‌خورند که در نتیجه با مجموعه‌ای از نیروهای کم و

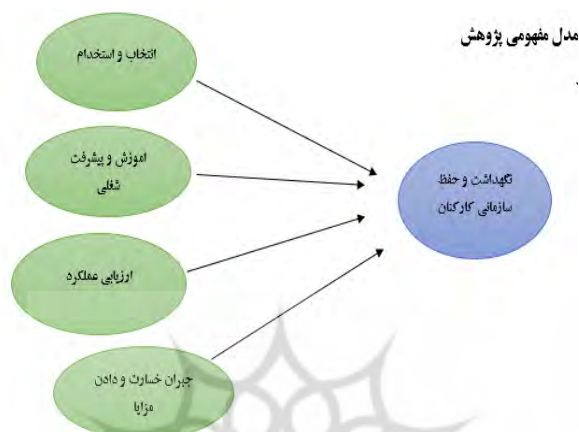
باصلاحیت پایین باقی خواهند ماند که مستقیماً مزیت رقابتی را در آن صنعت ویژه کاهش خواهند داد. حفظ کارکنان شایسته باعث ارائه خدمات بهتر و بهره‌وری بالاتری می‌شود که در نتیجه رضایت مشتری، تسهیل جانشین‌پروری مدیریت و بهبود یادگیری سازمانی را به دنبال خواهد داشت (هونگ و همکاران، ۲۰۱۲) حفظ به معنای جلوگیری از دست دادن کارکنان شایسته از ترک بهره‌وری و سودآوری سازمان است (چی بویوا و همکاران، ۲۰۱۰). البته ذکر این نکته ضروری است که ترک کار توسط کارکنانی در ادای وظایف خود ضعیف عمل می‌کنند و توانایی چندانی ندارند می‌تواند امتیاز مثبتی برای سازمان باشد. گرچه مدیریت همیشه نمی‌تواند از ترک کارکنان با ارزش خود جلوگیری کند، اما با اجرای سیاست‌ها و اقدامات مؤثر مربوط به مدیریت پرسنل خود تا حدود زیادی می‌تواند میزان رخداد این تصمیم را کاهش دهد. آچو و منصور (۲۰۰۷) بیان می‌کنند که کارفرمایان نیاز ندارند تلاش زیادی برای حفظ کارکنانشان داشته باشند، بلکه با اجرای استراتژی‌های مختلف مبتنی بر توسعه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، راحت‌تر می‌توانند این کار را انجام دهند (آچو و منصور، ۲۰۰۷). هاسیلد (۱۹۹۵) بیان می‌کند که سرمایه‌گذاری در اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا مثل کارمند یابی جامع کارکنان و رویه‌های انتخاب، جبران خدمت تشویقی و سیستم‌های مدیریت عملکرد مؤثر و درگیری و آموزش وسیع کارکنان، از نظر اقتصادی و آماری تأثیرات مثبتی روی حفظ کارکنان سازمان دارد (شیرازی و همکار، ۱۳۹۳). بسیاری از پژوهشگرانی که موضوع رشد و توسعه را در کشورهای عقب‌مانده یا جهان سوم بررسی و تحلیل می‌کنند، معتقدند که علت عقب‌ماندگی این کشورها کمبود سرمایه، منابع، نیروی انسانی ماهر و کارگر متخصص و حتی فضا و جا و مکان نیست، بلکه دلیل آن فقدان مدیران شایسته و کارآزموده در این کشورهاست. در طول تاریخ هیچ پدیده‌ای همچون مدیریت که چنین آثار سریع و عظیمی داشته باشد ظاهر نشده است (ماهسواری، ۲۰۰۶). مدیران استراتژیک باید با درک و شناخت دقیق از محیط بیرونی و مطالعه عواملی که فعالیت‌های شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند داشته باشند. برای کنترل استراتژی، روند به‌کارگیری استراتژی‌ها و ارزیابی استراتژیک فعالیت‌های انجام‌شده در یک دوره می‌باشد و باید پایش مناسب را داشته باشد و برای انجام این کارها مدیر استراتژیک باید عواملی را مورد توجه قرار دهد که عبارتند از چشم‌انداز، ارزش‌ها، مأموریت، طرح‌ها و شایستگی تا بتواند به اهداف سازمان دست یابد و به‌درستی در سازمان مدیریت کند. (سپه‌وند و باقرزاده، ۱۴۰۰).

پیشینه پژوهش

در این زمینه پژوهش‌های بسیار زیادی انجام‌شده است که در زیر به برخی از این پژوهش‌ها اشاره می‌شود، میر کمالی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود به شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب در بین کارکنان دانشکده‌های پردیس فنی دانشگاه تهران پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که اولاً وضعیت ملاک‌ها جذب و نگهداشت منابع انسانی کارکنان پایین‌تر از حد متوسط و میانگین فرضی پژوهش قرار دارد و ثانیاً ملاک‌هایی که در جذب و نگهداشت منابع انسانی مورد توجه قرار می‌گیرد شامل سه دسته ملاک اند که عبارتند از: شایستگی و توانایی‌های شخصی، مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی و دارا بودن امتیازات ویژه، همچنین سید جوادین و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان تدوین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی بر مبنای فرایند توانمندسازی کارکنان، یک مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی به‌صورت یک الگوی مدون در هفت مرحله ارائه و نحوه اجرا و تکنیک‌های مورداستفاده در یک شرکت حفاری اکتشاف بررسی شده است. وجه تمایز الگوی طراحی شده در ارتباط با برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی، تحلیل محیط خارجی با استفاده از مدل انسوف، تحلیل محیط داخلی با استفاده از مدل مینز برگ طبقه بندی منابع انسانی با کمک الگوی گروه مشاوران بوستون و ارائه استراتژی‌های مناسب در قالب مدل توانمندسازی هرسی و بلانچارد است. همچنین یعقوبی و احمد نیا چینجانی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین رویکرد راهبردی نظام نگهداشت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان‌های عمومی، با استفاده از روش توصیفی پیمایشی به این نتیجه دست یافتند که بین رویکرد راهبردی در نظام نگه‌داشت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. فستینگ و همکاران (۲۰۱۴) بر روی بیش از ۷۰۰ شرکت کوچک و متوسط بررسی و پژوهش کردند نشان می‌دهد بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط بررسی و پژوهش کردند نشان می‌دهد بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط المانی رویکرد گسترده‌تر نسبت به نگهداشت

سرمایه انسانی خود بر همه کارکنان متمرکز ساخته اند. هر کدام با روش های مختلف به بررسی هر کدام از جنبه های مختلف این مسئله پرداخته اند اما هیچ یک از پژوهش ها به طور جداگانه تأثیر این سبک مدیریت بر روی کارکنان شرکت های خصوصی را بررسی نکرده اند.

مدل مفهومی پژوهش



فرضیات تحقیق

ایجاد توانایی استراتژیک از طریق جذب کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در سازمان هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. اگرچه مدیریت همیشه نمی تواند مانع از گردش داوطلبانه کارمندان ارزنده خود شود، اما اجرای سیاست ها و اقدامات مؤثر در رابطه با مدیریت پرسنل خود می تواند تصمیمات مربوط به گردش مالی را تا حد زیادی کاهش دهد. به عنوان مثال، با اجرای استراتژی های مختلف مبتنی بر توسعه سیستم های مدیریت منابع انسانی، کارفرمایان می توانند به راحتی کارمندان خود را حفظ کنند. به طور مشابه، نشان داده شده است که وقتی کارمندان احساس می کنند سازمان تلاش می کند تا نیازهای آن ها را برای آموزش و توسعه برآورده کند، تعهد آن ها به مشاغل خود، انگیزه آن ها برای دستیابی به اهداف سازمان و تمایل آن ها برای ماندن در سازمان افزایش می یابد. چندین روش در مدیریت منابع انسانی وجود دارد که میتوان آن ها را به عنوان معرفی کرد اعتقاد عمومی بر این است که این روش ها این امکان را دارند که در کارکنان ایجاد انگیزه کرده و باعث جلوگیری از ترک کار توسط کارمندان شوند که این کار از طریق ارائه امنیت شغلی، استقلال، تداوم موفقیت ها و ایجاد فرصت دستیابی به رضایت شغلی صورت می گیرد (ابروومان و همکاران، ۲۰۲۰). که همین امر فرضیه اول را شکل می دهد که عبارت است از:

• فرضیه اصلی: بین اقدام مدیریت منابع انسانی و حفظ نیروی انسان رابطه مثبت وجود دارد.

استراتژی انتخاب عبارت است از یافتن بهترین منبع، استخدام بهترین استعداد، حفظ مزیت رقابتی سازمان در بازار کار و توانایی حفظ بهترین کارمندان هنگامی که گروهی از داوطلبان بالقوه و واجد شرایط از طریق فرآیند استخدام شناسایی شدند، گام بعدی در این فرآیند انتخاب واجد شرایط ترین افراد از آن مجموعه است که متناسب با نمونه کارمند داریم و مؤثر است. بنابراین، کارکنان با استفاده از این روش بیشتر در سازمان باقی می مانند. سازمان ها می توانند به استخدام و گزینش توجه بیشتری نشان دهند و بدین ترتیب اطمینان حاصل شود که سازمان دارای انواع منابع انسانی است که احتمال بقای آن ها در سازمان را بالا است. و در داخل سازمان موفق می شود (تفامل و اکراو، ۲۰۱۹) بر اساس بحث فوق، فرضیه بعدی تدوین می شود:

• فرضیه فرعی اول بین استخدام و انتخاب با حفظ کارکنان رابطه همبستگی مثبت وجود دارد.

فرصت‌های شغلی و آموزش تأثیر مستقیمی بر حفظ کارکنان دارد. یکی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی این است که استراتژی‌های لازم برای توسعه شغلی را شناسایی کنند و آن‌ها را آموزش دهد که از این طریق تعهد کارمندان را بهبود بخشد سپس کارکنان از این طریق احساس می‌کند که آن‌ها مورد توجه قرار گرفته اند زیرا مهارت آن‌ها بالاتر رفته است. بر این اساس فرضیه بعدی تدوین می‌شود که

• فرضیه فرعی دوم: بین آموزش و پیشرفت شغلی با حفظ کارکنان رابطه همبستگی مثبت وجود دارد.

ارزیابی عملکرد همچنین می‌تواند به عنوان ابزاری برای برقراری ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و کارکنان نقش ایفا کند و همچنین می‌تواند از ماندگاری کارکنان پشتیبانی کند، زیرا کارمندان می‌توانند روند ارزیابی را مثبت ببینند. درک مثبت و داشتن دیدگاه سازنده در مورد ارزیابی عملکرد از طرف کارکنان برای سازمان‌ها مهم است (جفری پرستیا، ۲۰۱۹). فرضیه بعدی بر این اساس شکل می‌گیرد:

• فرضیه فرعی سوم: بین ارزیابی عملکرد با حفظ و نگهداری کارکنان رابطه همبستگی مثبت وجود دارد.

پاداشی که یک سازمان به کارمند خود می‌دهد یک عامل اثرگذار و مهم است که تعهد و نیت مثبت نسبت به کارمند را نشان می‌دهد و یکی از دلایل جذاب برای ماندن یک کارمند در آن سازمان است. با این حال، پاداش به تنهایی برای ایجاد انگیزه در کارمندان برای ماندن در سازمان کافی نیست. پاداش‌های مالی ممکن است یک در تصمیمات یک کارمند اثر مثبت بگذارد و عدم پرداخت پاداش نیز یکی از دلایل ترک سازمان باشد، اما پرداخت‌های زیاد لزوماً باعث نمی‌شود که کارمندان با یک سازمان همراه باشند. فاکتورهای دیگری نیز می‌تواند وجود داشته باشد که بر تصمیم کارمندان برای ماندن در سازمان تأثیر می‌گذارد. این عوامل نقش مهم و اثرگذاری در تعهد کارمند به سازمان دارند. مدیریت منابع انسانی باید به این عوامل توجه کند (ظهیرالدین و همکاران، ۲۰۱۹). فرضیه نهایی نیز بر این اساس شکل می‌گیرد که عبارت است از:

• فرضیه فرعی چهارم: بین جبران خسارت و مزایا با حفظ کارکنان رابطه همبستگی مثبت وجود دارد.

روش تحقیق

این پژوهش جزو پژوهش‌های کمی است که از روش پیمایش استفاده کرده است که جامعه آماری برای پژوهش پیش رو شامل شرکت‌های خصوصی شاغل در منطقه ۷ و ۸ تهران هستند که این مناطق به صورت پایلوت انتخاب شدند که دلیل انتخاب این مناطق ازدحام اکثر شرکت‌های خصوصی در این مناطق است که در مجموع در ۳۸ شرکت در این دو منطقه فعال بودند که افراد شاغل در این شرکت ۸۳۵ نفر بودند که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه انتخابی در حدود ۲۶۴ نفر انتخاب شدند که انتخاب این افراد با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده صورت گرفته است. سپس برای تعیین نحوه توزیع داده‌ها برای انتخاب روش مناسب آماری از آزمون کولموگوروف و امپرنوف استفاده شد که در آن سطح معناداری برای کلیه متغیرها از ۰.۰۵ درصد بزرگ تر بود و با توجه به نتیجه داده‌ها از توزیع نرمالی برخوردار بودند پس برای سنجش روابط بین متغیرها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده میشود. در ادامه برای انجام پژوهش ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری آمار و اطلاعات پرسشنامه بوده است که از پرسشنامه چانگ و هانگ (۲۰۰۵) استفاده شده است که برای جامعیت بیشتر برخی مؤلفه‌های اضافه شد و تعداد سوالات به ۲۰ سوال رسید. برای تعیین روایی پرسشنامه از گروه نخبگان استفاده شد که در حدود ۱۰ استاد در این زمینه سوالات را در دو مرحله مورد ارزیابی قرار دادند که در نهایت با استفاده از درصد میزان اهمیت هر سوال دو سوال حذف شد و در نهایت ۱۸ سوال باقی ماند که که رابطه بین حفظ و نگهداشت

سازمانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی را در ذیل چهار متغیر اصلی استخدام و انتخاب نیروی انسانی، آموزش و پیرفت شغلی و ارزیابی عملکرد و نظام پاداش و جبران میسنجید، برای همین امر سپس با انجام پیش آزمون پایایی پرسشنامه سنجیده شد که نتیجه آزمون الفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای کلیه متغیرها بالای ۰.۷ بود که نشان دهنده پایایی مناسب پرسشنامه بود. بعد از جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS ۲۵ تحلیل های آماری صورت گرفت.

یافته های پژوهش

پرسشنامه تعبیه شده شامل دو بخش بود که بخش اول شامل اطلاعات عمومی از افراد در زمینه جنس و میزان تحصیلات و سابقه کار می شود که برای ارائه اطلاعات کلی از جداول فراوانی استفاده شده است که در زیر آورده شده است.

جدول (۲) فراوانی متغیر جنسیت

متغیر	فراوانی		درصد		کل
	زن	مرد	زن	مرد	
جنسیت	۹۸	۱۶۶	۳۷.۱۲	۶۲.۸۸	۲۶۴

جدول (۳) فراوانی متغیر تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد
لیسانس	۱۰۲	۳۸.۷۵٪
فوق لیسانس	۱۳۰	۴۹.۲۵٪
دکتری	۳۲	۱۲٪

جدول (۴) فراوانی سابقه کار

سابقه کار	فراوانی	درصد
زیر ۱ سال	۸۷	۳۲٪
۱ سال تا ۵ سال	۱۳۰	۴۹٪
۵ تا ۱۰ سال	۳۰	۱۱٪
بالای ۱۰ سال	۱۷	۸٪

نتایج حاصل از داده های نشان می دهد که اکثریت افرادی که در این پژوهش شرکت کرده اند آقایان بوده اند که در حدود ۶۳ درصد را تشکیل می دهند و همچنین بیشترین فراوانی در میزان تحصیلات نیز مربوط به سطح تحصیلات فوق لیسانس بود اما جالب ترین آمار مربوط به سابقه کار در شرکتها بود که بیشترین فراوانی مربوط به سابقه کاری گروه ۱ تا ۵ سال را در برمی گرفت که بعد از این نیز گروه زیر یک سال بیشترین فراوانی را داشتند که نشان دهنده عدم نگهداری سازمانی مناسب در جامعه آماری مورد بررسی است. در ادامه برای بررسی روابط بین متغیرها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است که نوع روابط بین متغیرها را نشان می دهد که اگر بزرگتر مساوی ۵٪ بود نشان دهنده رابطه معنی دار بین متغیرها است اما اگر کوچکتر باشد عدم وجود رابطه و همبستگی را نشان می دهد. که متغیرهای انتخاب و استخدام نیرو و آموزش و پیشرفت شغلی و ارزیابی عملکرد و نظام پاداش و جبران مورد آزمون قرار گرفتند که نتیجه حاصل در جدول زیر ارائه شده است.

جدول (۵) جدول ضرایب همبستگی پیرسون متغیرها

متغیر	ضریب همبستگی پیرسون	sig	کل
انتخاب و استخدام نیرو	.657	.000	۲۶۴
آموزش و پیشرفت شغلی	.751	.000	۲۶۴
ارزیابی عملکرد	.560	.001	۲۶۴
نظام پاداش و جبران	.386	.032	۲۶۴

روابط بین متغیرها نشان‌دهنده این است که بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی با انتخاب و استخدام نیرو رابطه همبستگی مثبت وجود دارد، یعنی اگر مدیریت استراتژیک در زمینه انتخاب و استخدام نیرو استراتژی‌های مناسبی را به کار بگیرد می‌تواند باعث افزایش ماندگاری سازمانی کارکنان شود و همین امر نشان‌دهنده این است که در بین کارکنان انتخاب از روی لیاقت و شایستگی تأثیر بسیار مثبتی بر میزان تعهد و ارق سازمانی افزایش می‌یابد که با توجه به این نتایج حاصل فرضیه فرعی اول تایید می‌شود که نشان‌دهنده رابطه مثبت بین انتخاب و استخدام نیرو و میزان ماندگاری سازمانی است. در مورد متغیر آموزش و پیشرفت شغلی نتایج آزمون نشان‌دهنده این است که بین این متغیر و ماندگاری سازمانی رابطه همبستگی مثبت وجود دارد، یعنی اگر مدیریت استراتژیک در زمینه آموزش و پیشرفت شغلی استراتژی‌های مناسبی را به کار بگیرد می‌تواند باعث افزایش ماندگاری سازمانی کارکنان شود زیرا باعث افزایش توانایی کارمندان شده و این حس را به کارکنان می‌دهد که با حضور در این سازمان به توانایی‌های آن‌ها اضافه شده است و علاوه بر این کسب پیشرفت‌های شغلی و ارتقا شغلی خود یکی از عواملی است که باعث دلگرمی بین کارکنان می‌شود ب توجه به نتایج آزمون فرضیه فرعی دوم نیز تایید می‌شود. در مورد متغیر ارزیابی عملکرد نیز نتایج آزمون ضریب همبستگی نشان دهند تأثیر مثبت استراتژی ارزیابی عملکرد سازنده بر میزان ماندگاری سازمانی است، این امر نشان می‌دهد که اگر کارکنان این شرکت‌ها از ارزیابی عملکردهای صورت گرفته بازخورد مثبت دریافت کنند و ارزیابی‌های صورت گرفته را سازنده بدانند حس مثبت در آن‌ها ایجاد می‌کند و در نتیجه باعث افزایش ماندگاری سازمانی خواهد شد و با توجه به نتایج حاصل فرضیه فرعی سوم نیز تایید می‌شود. در مورد متغیر نظام جبران و پاداش نتایج حاصل نشان‌دهنده این است که ضریب همبستگی پیرسون بین این دو متغیر کوچک‌تر از ۵٪ است و این یعنی عدم وجود رابطه و افزایش و کاهش پاداش‌ها و جبران‌های مالی تأثیری بر میزان ماندگاری سازمانی ندارد و این نتیجه پیش فرض‌های ذهنی موجود را در هم می‌ریزد که با توجه به اینکه شاغلین در این شرکت‌ها از بسیاری از مزایای شرکت‌های دولتی برخوردار نیستند اما باز پاداش‌های مالی و نظام جبران در میزان تمایل به ماندگاری آن‌ها در سازمان‌های مطبوع تأثیر ندارد. اما ذکر این نکته قابل تامل است این نتایج در این جمعیت آماری و در شرایط فعلی صورت گرفته است و قابلیت تعمیم به جامعه بزرگ‌تر را ندارد.

نتیجه‌گیری

مدیریت استراتژیک منابع انسانی از جمله عواملی است که بر نیروی انسانی امروزه که جزو سرمایه‌های اصلی هر سازمانی به حساب می‌آید به صورت مستقیم تأثیر می‌گذارد و این نشان‌دهنده اهمیت نقش مدیریت در این برهه است نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که استراتژی‌هایی که مدیریت منابع انسانی به کار می‌گیرد می‌تواند در سطوح خردتر هر سازمانی مؤثر باشد همان طور که نتایج آزمون‌های صورت گرفته نشان داده است اتخاذ استراتژی‌های مناسب باید لحاظ شود تا هم تعهد و هم‌وابستگی و ماندگاری کارکنان در سازمان‌های افزایش یابد تا سازمان‌ها بتوانند به اهداف خود دست بیابند زیرا یکی از عوامل اساسی برای دستیابی به اهداف حضور نیروی انسانی فعال و متعهد است، پس اینکه سازمانی نیروی متعهد و با ماندگاری سازمانی بالا داشته باشد و سطح وسیع‌تر به تعالی جامعه نیز کمک خواهد کرد، از نتایج حاصل از پژوهش نیز میتوان به این مهم اشاره کرد که در سازمان‌های خصوصی

که نیروهای انسانی از امنیت شغلی پایین‌تری برخوردارند و همچنین در برخی موارد ممکن است که از لحاظ پاداش‌ها مالی و نظام جبران نیز از ارگان‌های دولتی ضعیف‌تر باشند اما بسیاری از عوامل دیگر در ماندگاری سازمانی مؤثر بوده‌اند که این نتیجه می‌تواند به صاحبان اندیشه در این زمینه خط فکری مناسبی برای حل مشکلات موجود در این زمینه ارائه بدهد.



- اسکندری مجتبی، عابدی علی نقی (۱۳۸۵)، بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، س اول، شماره ۲، ص ۱۰۷-۱۲۵.
- امیر کبیری، علیرضا (۱۳۸۸) مدیریت استراتژیک، نشر دانش، چاپ سوم.
- رستم زاده رضا، حسین بوداقتی خواجه نوبر (۱۳۹۵) بررسی تأثیر استراتژیک منابع انسانی بر جذب، نگه داشت و توانمندسازی نیروی انسانی (مطالعه موردی: بانک کشاورزی شهر ارومیه)، فصلنامه آینده پژوهشی مدیریت، سال بیست و هفتم، شماره ۱۰۷، پاییز و زمستان ۱۳۹۵.
- زمانی اصغر، (۱۳۹۸) تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی پردیس‌های دانشگاهی در نظام آموزش عالی کشور، فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دهم شماره ۴، زمستان ۹۸، پیاپی ۴۰.
- سپه وند رضا، راضیه باقر زاده خدا شهری (۱۴۰۰)، تأثیر اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر حفظ و نگهداشت کارکنان: بررسی نقش تعدیل گری اشتیاق شغلی، مجله ایرانی مطالعات مدیریت، فصلنامه علوم انسانی به زبان انگلیسی، سال چهاردهم شماره ۲.
- شیرازی علی (۱۳۹۲) استخدام و حفظ بهترین کارکنان، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- عزیززاده، ابراهیم (۱۳۸۵) عوامل مؤثر بر تمایل ترک شغل کارکنان، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۱۱، ص ۱۵-۱.
- گیوریان حسن، فیروز دین‌دار فرکوش، بررسی تأثیر اجرایی مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک بر اثربخشی آموزشگاه‌ها، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره چهارم، تابستان ۱۳۹۰.
- مال میر امنه، حمیده عباسی، رسول صریحی، عباس جمشیدی، ۱۳۹۸، بررسی عوامل مؤثر در روند مدیریت استراتژیک با استفاده از رویکرد AHP، دوماهنامه علمی- تخصصی مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، سال چهارم، شماره ۴ (پیاپی: ۱۸).
- محمد فام، ایرج، ایمنی مبتنی بر مدیریت استراتژیک: چرا و چگونه؟ فصلنامه سلامت کار ایران، دوره ۵ شماره ۱ و ۲، بهار و تابستان ۱۳۸۷.
- هاشمی س، پور امین (۱۳۹۰) چالش‌های فراوری توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۴۶.
- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641-652.
- Achoui M., Mansour M. (2007). Employee turnover and retention strategies: Evidence from Saudi companies. *International Review of Business Research*. 3
- Armstrong, M., *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* (London: Kogan Page), 4rd Edition, 2008.
- Chiboiwa M., Samuel M., Chipunza C. (2010). An examination of employee retention strategy in a private organisation in Zimbabwe. *African Journal of Business Management*, 4 (۱۰).
- David, (2003), *Strategic management: concepts and cases*, Pearson .Fred R Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey. 9th ed
- Ganjali, A; Ebrahimi, K; Sarabadani Tafreshi, H (2015) Critical study on the Anthropological Basis of Human Resource Management Paradigms Based on Anthropology Theory of Growth Paradigm. *Strategic Management Thought*. 9(1), P. 174-

- 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
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention. The South East Asian Journal of Management, 13(1), 106-118
- Jeffrey, I., & Prasetya, A. B. (2019). The employee performance assessment and employee training, on employee intension. Journal Aplikasi Manajemen, 17(1), 56-65
- Maheshwari, Shriram, (2006), Rural Management, Contemporary Issues and Challenges, Shree Publishers & Distributors
- Musa Khani, M; Mojarrad, N (2013). "Identifying QIAU HR Strategies, Using the SRP Approach." Journal of Development Evolution Management, 12
- Ranjbar , M. Pourkiaei, M.(2014). Providing an Appropriate Pattern for Human Resources Strategic Management, with an Approach of Creating. Organizational Knowledge in Governmental Organizations of Islamic Republic of Iran. Journal of Development Evolution Management, 16, 51-59
- Seyyed Javadin, S, R. Farahi, M, M. (2012) "The most effective human resource management measures in successful organizations". Management researches in Iran. Volume 16, Number 1
- Sobhani Nejad, M; Afshar, A; Zarei, Z (2014). "Strategic Human Resource Management and Explaining its Objectives and Effects". Journal of Assessment Knowledge, 6
- Tafamel, E. A., & Akrawah, O. D. (2019). Recruitment strategies of the banking industry in Nigeria: The head hunting panacea. African Journal of Business Management, 13(13), 449-455
- Zabihi, M; Nikpour, V (2014). The Role of Strategic Management in Improving Human Resource Performance. Second National Conference on Accounting, Management and Economics. Islamic Azad University of Fomen and Shafte .Branch

in this study, the effect of strategic human resource management on organizational retention among employees is investigated. Because the high retention in the organization shows the success of the organization in maintaining its specialized workforce, the statistical population studied by private companies operating in the 7th and 8th districts of Tehran is a sample selected using simple random sampling method to collect information. The questionnaire was used to test the validity and reliability of the questionnaire and among 264 selected samples that were selected using the Cochran's formula and according to the study population were distributed and then tested and analyzed using Pearson correlation coefficient. SPSS21 software was used. The results showed a positive correlation between staff selection and recruitment strategy and job training and promotion and evaluation of job performance and organizational sustainability. And the lack of correlation between the compensation system and organizational reward and retention in the statistical population was studied.

Keywords: Strategic Management, Strategic Human Resource Management, Organizational Sustainability, Human Resources, Organizational Staff

