

## رابطه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان بانک سپه (مورد مطالعه: شهر تهران)

پوریا ریاحی<sup>۱</sup>

ایوب مرادی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۷ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۰۳/۰۴

### چکیده

در این دنیای پر رقابت، برنامه‌ریزی برای ارتقای بهره‌وری به عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود، مهم‌ترین هدف هر سازمانی را تشکیل می‌دهد و می‌تواند هم‌چون زنجیره‌ای فعالیت‌های کلیه بخش‌های جامعه را در برگیرد. به طوری که رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده موثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات می‌باشد. این امر سبب شده است که در کلیه کشورها بهره‌وری و استفاده صحیح و هر چه بهتر و مناسب‌تر از مجموع عوامل تولید، به اولییتی ملی تبدیل شود و همه جوامع به این باور برسند که تداوم حیات هر جامعه بدون توجه به موضوع بهره‌وری ممکن نیست. کشور ما نیز از این قاعده مستثنی نیست و توجه به مقوله بهره‌وری نقشی بسزا در توسعه آن دارد. تحقیق حاضر با عنوان ”رابطه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان بانک سپه در شهر تهران” می‌باشد؛ که جامعه آماری، کلیه کارکنان بانک سپه در استان تهران است. جهت انتخاب نمونه مورد بررسی تعداد ۲۹۲ نفر، از طریق تکنیک نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌های استخراج شده از پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در این تحقیق تعداد ۱۵۰ نفر پرسشنامه را بصورت کامل تکمیل کردند. بررسی حاضر نشان داد که همبستگی مثبت و بالایی بین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان وجود دارد و با افزایش برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان میزان بهره‌وری کارکنان نیز افزایش می‌یابد.

### واژگان کلیدی

ارتقای بهره‌وری، برنامه‌ریزی استراتژیک، بهره‌وری کارکنان، منابع انسانی

۱. کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد (واحد تهران مرکز) - گروه مدیریت دولتی. [Poyar35@gmail.com](mailto:Poyar35@gmail.com)

۲. کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور (واحد تهران غرب) - گروه مدیریت دولتی. [Ayoub.moradi62@gmail.com](mailto:Ayoub.moradi62@gmail.com)

## مقدمه

اهمیت و ارزش بهره‌وری در شرایط حاضر به شکل شایسته‌ای شناخته نشده است. یکی از مشکلات عمده‌های که در سازمانها و بخش‌ها در سطوح گوناگون جامعه وجود دارد، نداشتن کارایی و بهره‌وری است. به عبارت دیگر هنوز فرهنگ و نگرش بهره‌وری بر جامعه حاکم نشده است و باید در این زمینه اقدامهای اساسی صورت گیرد و گامهای مؤثری برداشته شود. (۱)

از آنجا که منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های کلیدی هر سازمان است و عامل انسانی منبع راهبردی برای سازمانها محسوب شده لذا اولین گام برای شروع کار در یک سازمان داشتن یک برنامه‌ریزی نیروی انسانی دقیق و تخصصی می‌باشد. در واقع برنامه‌ریزی نیروی انسانی را تشخیص و تأمین کادر موردنیاز در سازمان با توجه به تغییرات و تحولات سازمان در آینده گویند تا بوسیله آن مجریان یک برنامه‌ریزی نیروی انسانی که اغلب مدیران نیروی انسانی هستند، بتوانند توانائی سازمان را در جهت رسیدن به اهداف سازمان، بهبود ببخشند. (۲)

اهمیت داشتن برنامه‌ریزی نیروی سازمانی بدین جهت است که هر سازمانی کوچک یا بزرگ با اموری از قبیل استخدام نیرو، آموزش آنها، پرداخت حقوق و مزایا به آنها و جدا شدن آنها از سازمان و دیگر مواردی از این دسته مواجه می‌باشد. برنامه‌ریزی نیروی انسانی، عرضه و تقاضای آتی سازمان برای کارکنان را به‌طور منظم پیش‌بینی می‌کند. با تخمین تعداد و نوع کارکنانی که موردنیاز است، واحد منابع انسانی می‌تواند جذب، گزینش، آموزش و برنامه‌ریزی شغلی و سایر فعالیت‌های دیگر را بهتر برنامه‌ریزی کند. برنامه‌ریزی نیروی انسانی که برنامه‌ریزی اشتغال نیز نامیده می‌شود، به واحد منابع انسانی امکان می‌دهد تا سازمان را در زمان درست با افراد مناسب مجهز کند. (۳)

نیاز به تفکر استراتژیک در مدیران و رهبران سازمان برای رویارویی با چالش‌های فرارو به ویژه در حوزه برنامه‌ریزی، دست اندرکاران متخصص را بر آن داشته تا به برنامه‌ریزی نیروی انسانی با دیدی استراتژیک نگاه کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی رویکردی جامع و ساختار یافته به ارزیابی نیازهای فعلی و بلند مدت نیروی انسانی سازمان و برنامه‌ریزی برای پاسخگویی به آنها است. (۴)

می‌توان گفت که اگر چه در خصوص رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و بهره‌وری در کشور ایران پژوهشی صورت نگرفته است اما در خصوص استراتژی منابع انسانی که یک رشته پژوهشی نسبتاً جوان است در کشور ایران و سایر کشورها اقدامات خوبی آغاز شده است از جمله:

نعمتی (۱۳۸۴) پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیر نظام ارزشیابی عملکرد بر کارایی نیروی انسانی در صنایع شوینده» انجام شده است. نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه توزیع شده نشان داد که نظام ارزشیابی عملکرد بر کارایی نیروی انسانی تأثیر مثبت دارد و هر سه فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. (۵)

طواری (۱۳۸۰) تحقیقی تحت عنوان «شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک "MADM" در یکی از شرکت‌های تولیدی پوشاک جین» انجام داده است. از نتایج این تحقیق که عامل مدیریتی دارای بیش‌ترین اهمیت یا اولویت است و در رده‌های بعدی عوامل فردی فرهنگی، اجتماعی - روانی قرار دارند و در نهایت عامل محیطی است که دارای کم‌ترین میزان اهمیت است. (۶)

اشتگارتز و سالر<sup>۱</sup> (۲۰۰۸). پژوهشی با عنوان تأثیر «نورآوری و خلاقیت بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان شرکت خدماتی داگلی» انجام دادند. از نتایج این تحقیق برای نهادینه شدن بهره‌وری از طریق خلاقیت و نورآوری، ساختار قانونی و انعطاف‌پذیری به وجود آمد که مشوق مدیران و کارکنان به بهبود روند انجام خدمات شود، هم‌چنین کارکنان را در جریان پیشرفت‌های حاصله از تکنولوژی روز و تغییرات به وجود آمده قرار داده و به کارکنان فرصت ارائه پیشنهادهای ایده‌داده شود و مسئولان از قدرت خلاقیت و ابتکار آنها استفاده کنند و هم‌چنین دوره‌هایی جهت فرهنگ‌سازی و ایجاد بس‌تر مناسب برای ایجاد فضاهای خلاقیت و نوآوری سازمانی برگزار شود. پس کارکنان را به ارائه اندیشه نو و خلاق تشویق کرده و برای نهادینه کردن فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سازمانها و صنایع مشوق‌های مناسبی در نظر گرفته شود. (۷)

تحقیق تام سکرو<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) با عنوان «بررسی عوامل مؤثر در بهره‌وری کارکنان» با استفاده از مدل آماری تحلیل عاملی تعیین کرد حاکم بودن روابط انسانی اصولی از عوامل مؤثر بر بهره‌وری مدیران بود که ارتباط میان عوامل موفق با بهره‌وری را در سطح  $\alpha=0.01$  نشان داد. (۸)

تحقیق الکسی<sup>۳</sup> (۲۰۰۵)، درباره «بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری مدیران در سازمانهای دولتی واقع در دانشگاه آریزونا» که با استفاده از مدل آماری رگرسیون کانونی صورت گرفت، نشان داد عملکرد ادراکی یکی از خرده‌مقیاسهایی است که در ارتباط با بهره‌وری ضریب بالایی دارد. هم‌چنین او نتیجه گرفت که نقش روابط انسانی حاکم بر سازمان نیز در افزایش بهره‌وری بی‌تأثیر نیست، زیرا ارتباط میان روابط انسانی حاکم در سازمان با بهره‌وری در سطح اطمینان ۹۵ درصد گزارش شده است. (۹)

ضیاء<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) تحقیقی با عنوان «تأثیر رضایت کارمندان و مهندسان کارخانه تولید نرم افزار کامپیوتر Co-Com بر ارتقاء بهره‌وری شغلی نیروی انسانی» انجام داد هدف این پژوهش بررسی تأثیر میزان رضایت شغلی کارمندان و مهندسان کارخانه Co-Com بر روی بهره‌وری شغلی نیروی انسانی بوده از نتایج تحقیق که رضایت کارکنان می‌تواند بهره‌وری شغلی را تا حد ۱/۵ برابر افزایش دهد، هم‌چنین نتایج این گونه بیان کرده که رضایت شغلی می‌تواند در شرایط بحرانی و آسیب‌های ناشی از تغییرات محیطی همانند بحرانهای بین‌المللی میزان توانایی مقابله با مشکلات را افزایش داده و به مدیریت ارشد شرکت در بهبود شرایط کمک شایانی می‌کند. (۱۰)

کیوکاپلر<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) نیز در تحقیقی که درباره «بررسی عوامل مؤثر در بهره‌وری کارکنان» انجام داد، با استفاده از مدل آماری تحلیل عاملی، مشخص کرد سبک رهبری، وجود نیروهای متخصص و سازماندهی از عوامل مؤثر بر بهره‌وری هستند. (۱۱)

همانطور که بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد تاکنون به‌تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان نگریسته نشده است؛ بنابراین در این پژوهش سعی می‌شود که میزان ارتباط برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان بررسی شود.

در ضرورت بیان این تحقیق بطور مختصر می‌توان گفت که توسعه منابع انسانی و افزایش بهره‌وری به عنوان یک ضرورت، جهت ارتقای سطح زندگی بشر و پی‌ریزی جوامع مرفه‌تر، آرامش و آسایش انسانها همواره هدفی والا برای همه دولت‌ها و

سازمانها تلقی می‌شود؛ بنابراین بدون تردید در نظام صنعتی متحول امروزی نخست کوشش در شناخت مفاهیم بهره‌وری و سپس تلاش در تعیین عمل موثر در افزایش آن، یکی از شرایط ضروری برای تحقق رشد و توسعه اقتصادی و رفاه اجتماعی می‌باشد. تحقیقات جهانی نشان داده که ارتباط مستقیم بین رشد توسعه منابع انسانی و سطح بهره‌وری وجود دارد. (۱۲)

امروزه سازمانها برای حفظ خویش در دنیای متغیر کنونی در تلاش طاقت فرسایی به سر می‌برند. این تلاش دربردارنده رشد و هماهنگی با تغییرات بازار، بهسازی کیفیت محصولات و حفظ تعادل و توازن است؛ تحقق این ساعی سازمان بستگی به استعداد و انرژی و عملکرد کارکنان دارد و منابع و نیروی انسانی به عنوان یک مزیت

رقابتی منحصر به فرد و سرمایه عمده سازمان مطرح و تاکید شود؛ بنابراین ساز و کاری که می‌توان به وسیله آن به منابع انسانی اهمیت داد و از آن به عنوان یک سرمایه بی پایان و پایدار در جهت بهره‌وری و پویایی سازمان بهره‌گرفت آموزش و برنامه‌ریزی به منظور توسعه نیروی انسانی است. بهره‌وری مفهومی است جامع و کلی که افزایش آن به عنوان یک ضرورت جهت ارتقای سطح زندگی، رفاه بیشتر، آرامش و آسایش انسانها که هدفی اساسی برای همه کشورهای جهان محسوب می‌شود همواره مدنظر دست اندرکاران سیاست و اقتصاد و دولتمردان بوده و می‌باشد. (۱۳)

یکی از راهکارهای مهم توسعه نیروی انسانی برنامه‌ریزی استراتژیک و تغییر در نگرش و کیفیت زندگی شغلی کارکنان است که نهایتاً منجر به بهره‌وری می‌شود. (۱۴)

هدف از پژوهش حاضر را می‌توان بررسی رابطه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با بهره‌وری کارکنان بانک سپه در شهر تهران دانست.

این پژوهش می‌تواند با ارائه راهکارها و پیشنهادهایی به رشد و ارتقای بهره‌وری کمک کند و همچنین می‌تواند به عنوان مقاله‌ای مورد استفاده شرکتها و سازمانهای مختلف که به دنبال بهبود بهره‌وری کارکنان خود هستند و بخصوص کارکنان بانک سپه در شهر تهران برای انجام برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی و ارتقای بهره‌وری کارکنان قرار گیرد.

### روش بررسی

با توجه به اینکه تحقیق حاضر شامل جمع‌آوری برای آزمون فرضیات یا پاسخ به سوالات موبوط به وضعیت فعلی مورد مطالعه می‌باشد، پژوهش به روش توصیفی-پیمایشی و از جهت ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع همبستگی و از نظر هدف کاربردی انجام پذیرفته است که جهت توصیف، بررسی و ارزیابی نقش برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در ارتقای بهره‌وری کارکنان بانک سپه در شهر تهران انجام گرفته است. در پژوهش حاضر جامعه پژوهش شامل کلیه کارکنان بانک سپه در شهر تهران در سال ۱۴۰۲ و به تعداد بیش از ۵۰۰ نفر بوده است که واجد شرایط معیارهای تعیین شده برای واحدهای پژوهش بوده‌اند. از جمله اینکه حداقل یک سال از کار آنها در سازمان گذشته باشد. برای تعیین حجم نمونه در این پژوهش از فرمول کوکران استفاده شد که با استفاده از این روش که تعداد حجم نمونه ۲۹۲ نفر بدست می‌آید که به روش تصادفی ساده از بین جامعه آماری انتخاب گردید که همگی مرد بودند.

متغیرهای پژوهش به دو دسته وابسته و مستقل تقسیم شده‌اند. متغیرهای مستقل شامل برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و متغیر وابسته بهره‌وری کارکنان است.

برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق در این پژوهش همچنین از دو پرسشنامه استفاده شد:

پرسشنامه اول مربوط به برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است. در این پرسشنامه با استفاده از ۷ شاخص که از مدل برایشون استخراج شده است (توافق اولیه، تعیین وظایف، تعیین ذینفعان، تنظیم بیانیه مأموریت سازمان، شناخت محیط سازمان، تعیین موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان، تعیین استراتژیک‌های سازمان)، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی سنجیده شد. (۱۵)

پرسشنامه دوم نیز مربوط به بهره‌وری کارکنان بود که از مدل «موری اینسورث و نیویل اسمیت (P=RC. C.E.V (Pf.) RW) استخراج شده بود. پرسشنامه مورد استفاده، دارای ۷ شاخص بود که به ترتیب عبارت بودند از: ۱- میزان عملکرد کارکنان ۲- وضوح نقش (روشن بودن وظایف و مسئولیت‌ها) ۳- شایستگی کارکنان ۴- مساعد بودن محیط برای دستیابی به اهداف سازمان ۵- نظام ارزشهای حاکم بر سازمان ۶- تناسب ترجیحی شغل کارکنان با دیگر مشاغلشان ۷- درجه کارامدی سیستم پاداش دهی سازمان. (۱۶)

جهت تعیین روایی پرسشنامه‌های فوق از روش روایی محتوا و اعتبار صوری استفاده شد. بدین ترتیب که پس از مطالعه کتب و مقالات متعدد الکترونیکی ابزارهای مذکور اخذ و بعد تصحیح و تایید شدند و سپس مورد استفاده قرار گرفتند. به منظور تایید روایی صوری سعی شد تا از شیوه نگارش، جمله بندی و ظاهر منطقی و جالب برای ابزار استفاده شود. برای تعیین میزان اعتبار پایایی پرسشنامه با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ ضریب اعتبار پرسشنامه بهره‌وری ۰.۸۴ درصد بدست آمده است و ضریب اعتبار پرسشنامه برنامه‌ریزی استراتژیک نیز بر اساس آلفای کرونباخ ۰.۸۶۲ برآورد شد. از آنجاییکه مقدار آن بیشتر از ۰.۷ کسب شده در نتیجه پایایی پرسش نامه نیز مورد تایید می باشد.

پس از تصویب طرح پژوهش و تمهیدات لازم برای اجرای آن از جمله کسب اجازه از ریاست شعب شهر تهران، گرفتن معرفی نامه و گرفتن موافقت نامه از واحدهای مورد پژوهش، پژوهشگر در یک ساعت مشخص به سازمان مراجعه و پرسشنامه را بین تمام اعضای نمونه توزیع کرد. ابتدا به صورت حضوری توضیحات لازم در رابطه با پاسخگویی به پرسشنامه به آزمودنی‌ها داده شد و از آنها خواسته شد که سؤالات را با دقت خوانده و به آنها پاسخ دهند، سپس پژوهشگر در روزهای بعد برای تکمیل و جمع‌آوری اطلاعات مجدداً به سازمان رفت؛ که بعد از پیگیری زیاد ۱۵۰ مورد تکمیل و عودت داده شد که داده‌های آنها جهت استخراج و تحلیل قابل استفاده تشخیص داده شدند. آنچه در جمع‌آوری پرسشنامه‌ها یاری‌گر محقق بود، حمایت مجدانه ریاست شعب بانک سپه شهر تهران بود. علاوه بر پرسشنامه‌ها با دوازده نفر از نمونه آماری که قبلاً پرسشنامه را تکمیل کرده بودند، بطور تصادفی مصاحبه حضوری به عمل آمد تا از درک سوالات پرسشنامه، اطمینان حاصل شود نتایج تقریباً مشابه حاصل از پرسشنامه و مصاحبه حاکی از درک درست سوالات توسط نمونه آماری بود.

در پایان داده‌ها استخراج و به کمک نرم افزار اس پی اس اس (SPSS) نسخه ۱۶ مورد تحلیل قرار گرفت. روشهای آماری تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام گرفته است. برای آمار توصیفی شاخص‌های فراوانی و درصد و برای آمار استنباطی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. (۱۷)

## نتیجه گیری

بررسی و پژوهش در خصوص تعیین تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان از موضوعات مهمی است که در این تحقیق به آن پرداخته شد.

امروزه منابع انسانی، مهم‌ترین و با ارزش‌ترین دارایی‌هایی است که هر سازمانی در اختیار دارد. موثرترین راه بدست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمانها است (میرسپاسی، ۱۳۷۹: ۲). (۷۲)

نتایج این پژوهش حاکی از آن است که برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به عنوان یک متغیر کلی، دارای تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری کارکنان و ابعاد آن است.

### \* نتیجه‌گیری از فرضیه اصلی

فرضیه اصلی به رابطه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و ارتقای بهره‌وری کارکنان بانک سپه در شهر تهران اشاره داشت که همانطور که در فصل چهار مشاهده شد، این فرضیه مورد تایید قرار گرفت و میزان همبستگی مستقیم و مثبت می‌باشد. این فرضیه با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد و میزان همبستگی برابر با  $r = 0.3167$  با سطح معنی‌داری  $0.002$   $\text{sig} =$  است. این نکته به این معنی است که در سازمان هرچقدر بتوان برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی را افزایش داد، میزان بهره‌وری کارکنان هم افزایش می‌یابد.

### \* نتیجه‌گیری از فرضیه اول

فرضیه اول به رابطه توافقی اولیه ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی و بهره‌وری کارکنان بانک سپه در شهر تهران اشاره داشت که همانطور که در فصل چهار مشاهده شد، این فرضیه رد شد و بین توافقی اولیه ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی و بهره‌وری کارکنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

این فرضیه با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد و میزان همبستگی برابر با  $r = 0.124$  با سطح معنی‌داری  $0.902$   $\text{sig} =$  است.

### نتیجه‌گیری از فرضیه دوم

فرضیه دوم به رابطه شناخت محیط سازمان و بهره‌وری کارکنان بانک سپه در شهر تهران اشاره داشت که همانطور که در فصل چهار مشاهده شد، این فرضیه مورد تایید قرار گرفت و میزان همبستگی مستقیم

و مثبت می‌باشد. این فرضیه با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد و میزان همبستگی برابر با  $r = 0.20172$  با سطح معنی‌داری  $0.046$   $\text{sig} =$  است. به عبارت دیگر بین شناخت محیط سازمان و بهره‌وری کارکنان رابطه معنی‌داری در سطح ۹۵ درصد ( $0.05 > 0.046$ ) وجود دارد.

### نتیجه‌گیری از فرضیه سوم

فرضیه سوم نیز به رابطه تنظیم بیانیه ماموریت سازمان و بهره‌وری کارکنان بانک سپه در شهر تهران اشاره داشت که همانطور که در فصل چهار مشاهده شد، این فرضیه مورد تایید قرار گرفت و میزان همبستگی مستقیم و قوی می‌باشد. این فرضیه با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد و میزان همبستگی برابر با  $r = 0.3510$  با سطح معنی‌داری  $0.001$   $\text{sig} =$  است. به عبارت دیگر بین تنظیم بیانیه ماموریت سازمان سازمان و بهره‌وری کارکنان رابطه معنی‌داری در سطح ۹۹ درصد ( $0.001$ )



۰.۰۱) وجود دارد.

### نتیجه‌گیری از فرضیه چهارم

فرضیه چهارم به رابطه تعیین موضوعات استراتژیک سازمان و بهره‌وری کارکنان بانک سپه در شهر تهران اشاره داشت که همانطور که در فصل چهار مشاهده شد، این فرضیه رد شد و بین تعیین موضوعات استراتژیک سازمان و بهره‌وری کارکنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد. این فرضیه با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد و میزان همبستگی برابر با  $r = ۰.۰۷۲$  با سطح معنی‌داری  $\text{sig} = ۰.۰۷۲$  است.

### نتیجه‌گیری از فرضیه پنجم

فرضیه پنجم به رابطه تعیین وظایف دقیق سازمان و بهره‌وری کارکنان بانک سپه در شهر تهران اشاره داشت که همانطور که در فصل چهار مشاهده شد، این فرضیه رد شد و بین تعیین موضوعات استراتژیک سازمان و بهره‌وری کارکنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد. این فرضیه با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد و میزان همبستگی برابر با  $r = ۱.۰۱۸$  با سطح معنی‌داری  $\text{sig} = ۰.۳۱۰$  است.

### نتیجه‌گیری از فرضیه ششم

فرضیه ششم نیز به رابطه تعیین ذی‌نفعان سازمان و بهره‌وری کارکنان بانک سپه در شهر تهران اشاره داشت که همانطور که در فصل چهار مشاهده شد، این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت و میزان همبستگی مستقیم و قوی می‌باشد. این فرضیه با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد و میزان همبستگی برابر با  $r = ۳.۳۸۱$  با سطح معنی‌داری  $\text{sig} = ۰.۰۰۰$  است. به عبارت دیگر بین تعیین ذی‌نفعان سازمان و بهره‌وری کارکنان رابطه معنی‌داری در سطح ۹۹ درصد ( $۰.۰۱ > ۰.۰۰۰$ ) وجود دارد.

### نتیجه‌گیری از فرضیه هفتم

فرضیه هفتم به رابطه تعیین استراتژیک سازمان و بهره‌وری کارکنان بانک سپه در شهر تهران اشاره داشت که همانطور که در فصل چهار مشاهده شد، این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت و میزان همبستگی مستقیم و قوی می‌باشد. این فرضیه با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد و میزان همبستگی برابر با  $r = ۳.۱۶۷$  با سطح معنی‌داری  $\text{sig} = ۰.۰۰۲$  است. به عبارت دیگر بین تعیین استراتژیک سازمان و بهره‌وری کارکنان رابطه معنی‌داری در سطح ۹۹ درصد ( $۰.۰۱ > ۰.۰۰۱$ ) وجود دارد.

### نتیجه‌گیری کلی

با توجه به نتایج بدست آمده براساس آزمون ضریب همبستگی فرضیه اصلی که تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در ارتقای بهره‌وری کارکنان بانک سپه در شهر تهران بود که در بررسی آزمون گردید؛ فرضیه اصلی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر ارتقای بهره‌وری کارکنان موثر بوده و تأثیر آن مستقیم و مثبت می‌باشد. این نکته به این معنی است که در سازمان هرچقدر بتوان برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی را افزایش داد، میزان بهره‌وری کارکنان هم افزایش می‌یابد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود اگر قصد بر این است که میزان بهره‌وری کارکنان را ارتقا و افزایش داد مدیریت خوب ضروری است که برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی را در سازمان اجرا کند. همچنین بر اساس نتایج بدست آمده از آزمون ۷ فرضیه فرعی براساس آزمون همبستگی پیرسون، ۴ فرضیه تأیید

۳ فرضیه نیز رد شد و براساس این پژوهش مقوله های شناخت محیط سازمان، تنظیم بیانیه ماموریت سازمان، تعیین ذی‌نفعان سازمان و تعیین استراتژیک سازمان بر ارتقای بهره‌وری کارکنان تاثیر می‌گذارند.

### پیشنهادات

#### پیشنادهای کاربردی

با توجه به نتایج بدست آمده از نتایج تجزیه و تحلیل پژوهش حاضر پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

۱- با توجه به نتایج بدست آمده از فرضیه دوم مبتنی بر تاثیر شناخت محیط سازمان بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان پیشنهاد می‌گردد: برای اینکه یک سازمان در رسیدن به مأموریت خود موفق گردد باید شرایط حاکم بر خود را به خوبی شناسایی نماید. در این مرحله، باید محیط خارجی سازمان در قالب شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی و همچنین محیط داخلی نیز در قالب ورودی‌ها، خروجی‌ها، فرایند و عملکرد سازمان مورد بررسی قرار گیرد و نقاط قوت و ضعف آنها برای سازمان تعیین می‌گردند. طبق این فرضیه هرچه شناخت کارکنان از محیط سازمان (داخلی و خارجی) بیشتر باشد، میزان بهره‌وری کارکنان نیز افزایش می‌یابد.

۲- با توجه به نتایج بدست آمده از فرضیه سوم مبتنی بر تاثیر تنظیم بیانیه ماموریت سازمان بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان پیشنهاد می‌گردد: ماموریت سازمان و یا به عبارت دیگر اهداف نهایی سازمان و ارزشهای حاکم بر سازمان مشخص شود و همچنین باید برای مأموریت سازمان توافق باشد تا تمام فعالیت‌های آن همسو گردد که انگیزش و توجه ذینفعان سازمان و کارکنان و یا به عبارت بهتر، میزان بهره‌وری کارکنان افزایش می‌یابد.

۳- با توجه به نتایج بدست آمده از فرضیه ششم مبتنی بر تاثیر تعیین ذی‌نفعان سازمان بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان پیشنهاد می‌گردد: باید ذی‌نفعان سازمان مشخص و تعیین گردند که رضایت و ارضای آنان رمز موفقیت در سازمانهاست. اگر سازمان نداند که ذینفعانش چه کسانی هستند، چه معیارهایی برای قضاوت درباره سازمان به کار می‌برند و وضعیت عملکردی سازمان در قبال این معیارها چیست، به احتمال زیاد نخواهد توانست فعالیت‌هایی را که باید برای ارضای ذینفعان کلیدی خود انجام دهد، شناسایی کند.

۴- با توجه به نتایج بدست آمده از فرضیه هفتم مبتنی بر تاثیر تعیین استراتژیک سازمان بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان پیشنهاد می‌گردد: به منظور پرداختن به هر یک از موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان، اقداماتی صورت گیرد که در قالب برنامه‌ها، اهداف، طرحها و... بیان شوند. در واقع باید از قالبی از اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها، فعالیت‌ها، تصمیمات یا تخصیص‌های منابع که مشخص می‌کنند سازمان چیست، چه کاری انجام می‌دهد و چرا آن را انجام می‌دهد، بهره‌برد تا کارکنان در این موارد به اطلاعات مشخص و درستی دست یابند که در ارتقای بهره‌وری آنان تاثیر بسزایی دارد.

#### پیشنادهایی برای پژوهش‌های آتی

۱- با توجه به اینکه پژوهش در شعب بانک سپه در شهر تهران انجام شده است؛ به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد که این پژوهش را در سایر ادارات و سازمانها نیز انجام دهند.

۲- پیشنهاد می‌شود رابطه بین هر یک از عوامل سازمانی با تک تک شاخص‌های بهره‌وری نیز مورد بررسی قرار گیرد.

۲- پیشنهاد می‌شود در بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی شاخص‌های دیگری برای بهره‌وری در نظر گرفته و



بررسی شود.

۳- با توجه به فقدان سازمانی مشابه جهت مقایسه سطح بهره‌وری پیشنهاد می‌شود سطح بهره‌وری میان مراکز با سایر واحدها مقایسه و بررسی شود.

۴- در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها فقط از پرسشنامه استفاده شده است؛ پیشنهاد می‌شود پژوهشگران بعدی این پژوهش را با استفاده از ابزارهای مصاحبه و مشاهده انجام دهند.

## منابع

- ۱- احمدی، حسین. (۱۳۷۷). برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن، تهران: کانون فرهنگی انتشارات سایه‌نما.
- ۲- ادوارد و دیگران. (۱۳۸۸). مبانی مدیریت برای متخصصان اطلاع‌رسانی، ترجمه مینو واعظ زاده و دیگران، تهران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.
- ۳- افشار، ابراهیم. (۱۳۹۱). «نقد برنامه راهبردی: تنگنای نظری و عملی»، کتاب ماه کلیات: سال سیزدهم، شماره ششم
- ۴- آقازاده، هاشم. (۱۳۸۱). طراحی و تبیین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه‌سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد
- ۵- بازرگان، عباس و غلامعلی سرمد. (۱۳۷۶). روشهای تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه
- ۶- حمیدی‌زاده، محمدرضا. (۱۳۸۷). برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت، تهران: انتشارات سمت
- ۷- رحیمی، غفور. (۱۳۸۵). «ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان». ماهنامه تدبیر، شماره
- ۸- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر
- 9- Bernadin, H.J. and Russell, E.A. (۱۹۹۳). Human resource development: An experimental approach Mccraw-Hill International Edition.
- 10- Dr. Wheeler. Donald J. (۱۹۹۹) Building continual improvement. John Wiley and sons publisher.
- 11- Dumaine, B. (۱۹۹۰), Creating a new company culture Furtun, p. ۱۲۷-۱۲۸, Mc-Graw Hill, Inc.
- 12- Epstein, P.D. (۱۹۹۲), Improving Productivity of Professionals and Managers, National Productivity Board.
- 13- FRY L.FRED AND STONER R. CHARLES, (۱۹۹۰). "STRATEGIC PLANNING FOR THE NEW AND SMALL BUSINESS," UPSTART PUBLISHING COMPANY,
- 14- Gibson. Rowan. (۱۹۹۹). Rethinking the future. NB Publishing Co.
- 15- Mintzberg, Henry (۱۹۹۴). The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review. January- February. P. ۱۰۷-۱۱۴
- 16- Richard E Kopelman (۱۹۸۶). Managing Productivity In Organization: McCraw-Hill, Inc
- 17- STRATEGIC PLANNING AND NEEDS ASSESSMENT,"  
<http://eric-web.tc.columbia.edu/admin-finance/strategic/chz.html>.
- 18- Willard, Nancy, Chutuape, Kate, Stiness, Stephanie (۲۰۱۲). Bridging the Gap Between Individual-Level Risk for HIV and Structural Determinants: Using Root Cause Analysis in Strategic Planning. Journal of Prevention & Intervention in the Community.
- 19- Yang, Seung-Bum and Choi, Sang, (۲۰۰۹). "Employee Empowerment and Team Performance", Team Performance Management.