



## عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی پارسین

دکتر مهران آقایی ©

دکتری مدیریت منابع انسانی استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد آشتیان

دکتر اسماعیل کاوسی<sup>۲</sup>

دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی امور فرهنگی و دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

(تاریخ دریافت: ۹ مرداد ۱۳۹۶؛ تاریخ پذیرش: ۸ آبان ۱۳۹۶)

این پژوهش، در راستای شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی پارسین، نقش مؤلفه‌هایی همچون فرهنگ‌سازمانی، رهبری، تحول‌سازمانی را به‌عنوان استراتژی‌های کلیدی و تأثیرگذار بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی مورد مطالعه و بررسی قرار داده است. روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی بوده، جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران شرکت سیاحتی پارسین بودند. حجم نمونه این تحقیق با توجه به محاسبات انجام‌شده ۲۰۸ نفر برآورد گردید. ابزار اندازه‌گیری در این تحقیق پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد که دارای ۲ بعد اصلی، ۶ مولفه و ۱۰۰ سوال و استفاده از طیف ۵ درجه‌ای لیکرت بوده و جهت سنجش اعتبار آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که در این تحقیق مقدار آن برای بعد فرهنگ‌سازمانی ۰/۹۲۹، رهبری سازمانی ۰/۸۳۷، تحول سازمانی ۰/۹۴۸، مدیریت ۰/۹۱، کارکنان ۰/۸۶۷ و استراتژی ۰/۹۵۵ محاسبه شد، همچنین برای سنجش روایی، روایی محتوا محاسبه و ارتباط سؤالات و مولفه‌ها تایید گردید. در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد، درصد تجمعی، میانگین و انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از آزمون t مستقل، تحلیل واریانس یک‌طرفه و مدل معادلات ساختاری استفاده گردید. نتایج به‌دست‌آمده مشخص نموده که سه بعد (فرهنگ‌سازمانی، رهبری، تحول‌سازمانی و برنامه‌ریزی استراتژیک) در توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی پارسین مؤثر می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استراتژیک، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، فرهنگ‌سازمانی، رهبری، تحول‌سازمانی و برنامه‌ریزی استراتژیک، شرکت سیاحتی پارسین.

<sup>1</sup> mhrn48\_gh@yahoo.com

<sup>2</sup> ekavousy@yahoo.com

## مقدمه

امروزه مهم‌ترین دغدغه اکثر سازمان‌ها، تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی است که موفقیت و بقای آن‌ها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی تضمین نماید. برنامه‌ریزی استراتژیک ابزاری در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد تا بتوانند تدوین و اجرای استراتژی را در وجوه مختلف سازمان دنبال کنند و بر عملکرد استراتژیک خود به‌طور اثربخش مدیریت داشته باشند. شرکت‌ها و سازمان‌ها با توجه به شرایط محیطی و قابلیت‌های کنونی و آینده خود باید استراتژی مناسبی را انتخاب نمایند تا به بقا و رشد خود در عرصه پرقابلیت کمک کنند. تدوین استراتژی‌های کلان سازمان و شرکت در رقابتی شدن آن‌ها کمک زیادی می‌نماید. [۶] انسان به‌عنوان رکن اساسی توسعه‌سازمانی، در چارچوب فعالیت‌های گروهی و سازمانی خود ایفاگر نقش مهم و پراهمیت است. امروزه، رشد و توسعه سازمان‌ها، در گرو به‌کارگیری درست منابع انسانی است. نظریه‌پردازان علم مدیریت با شناخت انسان به‌عنوان یک عنصر پیچیده در سازمان، عامل انسانی را به‌عنوان مهم‌ترین عنصر برای حفظ موجودیت و بقای سازمان‌ها می‌دانند و توجه روزافزونی به منابع انسانی، به‌عنوان یک ابزار نیرومند در تغییر و تحولات سازمانی کرده‌اند. روح و روان انسان‌ها سرچشمه‌ای است از انرژی که انگیزه، اشتیاق، پیشرفت و افتخارات از آن برمی‌خیزد و افراد را قادر می‌سازد کارهای ارزنده‌ای به ثمر برسانند. این آرزوی هر مدیر است که با ایجاد انگیزه در کارکنان، نیروی درونی و نهفته آنان را از قوه به فعل درآورد و محیطی پرتحرک و بانشاط برای تجلی بهترین استعدادها فراهم کند.

نیروی انسانی از یک طرف به‌عنوان یکی از عوامل اصلی مؤثر بر بهره‌وری و از طرف دیگر به‌عنوان عامل اصلی به‌کارگیری و استفاده از سایر عوامل، مهم‌ترین سرمایه در سازمان به حساب می‌آید. بنابراین افزایش بهره‌وری نیروی انسانی که با رشد شاخص‌های توسعه منابع، شامل: پویایی، خلاقیت و کمال‌جویی محقق می‌شود، رشد و توسعه‌سازمانی را به دنبال خواهد داشت. هدف از توسعه منابع انسانی، پدید آمدن محیطی مناسب برای ظهور انسان‌های توسعه‌یافته با ایجاد و توسعه مدیریت منابع انسانی و بهره‌گیری از ابزارهای لازم برای این مهم است. مدیریت منابع انسانی به این دلیل مهم است که بدون دستیابی به کارایی کارکنان، سازمان متوقف و نهایتاً با شکست مواجه می‌شود. به‌رحال برای هدایت فعالیت‌های بی‌شمارش، واحد مدیریت منابع انسانی در هر سازمان باید دارای هدف‌هایی باشد [۴]

موضوع فرهنگ‌سازمانی تا حدی به شکل یک هوس زودگذر میان محققان و نیز دست‌اندرکاران تبدیل شده است؛ با این وجود برخلاف اکثر هوس‌های آنی، ارزش‌های بنیادی و ناملموس که بر رفتارهای نمایندگی حاکم هستند به‌سادگی در طول زمان از بین نمی‌روند.

مطالعات رهبری تصدیق می‌کنند که سبک‌های رهبری مؤثر وجود دارد که اغلب به ارتباطات بین فرهنگ‌سازمانی موجود و وظایف اصلی سازمان دولتی وابسته هستند. نظریه‌پردازان رهبری معاصر توافق دارند که سازمان‌های دولتی که محیط‌های استراتژیک تر و چابک‌تر را به وجود می‌آورند در واقع یک سبک رهبری تحول‌خواه و غیر ایستا را در سازمان خود درونی می‌سازد برخلاف هم‌تاهای سنتی که بر فرآیندها تأکید می‌کنند اما تئوری تحول‌خواه بر رهبری تأکید می‌کند و ارزش رفتارهای نمادین را به رسمیت می‌شناسد.

ویژگی‌های غالب مربوط به سبک تحول خواه شامل ۱- الهام گیری از بینش روشن ۲- تمرکز بر افراد ۳- انضباط در عمل می‌باشد .

هدف مطالعه تحول سازمانی آن است که مداخلات را اعمال کند و فرآیندها را تغییر دهد تا از این طریق کارکرد سازمان‌ها بهبود یابد کریس آرجریس استدلال می‌کند که رویکردهای انسان‌گرا مربوط به توسعه سازمانی و مدیریت تحول در واقع سازمان‌های خود انرژیزا، پویا و استراتژیک را ایجاد می‌کنند که نتایج بهتری را حاصل می‌کنند. امروزه سازمان‌ها در محیطی در حال تغییر و بازاری رقابتی فعالیت می‌کنند. بنابراین، برای کامیابی نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک هستند. وجود تفاوت‌هایی در اندازه، حجم و ماهیت فعالیت سازمان‌های بزرگ و کوچک، نحوه برنامه‌ریزی استراتژیک آن‌ها را نیز از هم متمایز کرده است به طوری که اکثر مدل‌های ارائه شده در این زمینه، با توجه به ویژگی‌های سازمان‌های تجاری و صنعتی بوده و شاید به همین دلیل آن‌ها به راحتی و در زمان دلخواه می‌توانند اقدام به برنامه‌ریزی استراتژیک کنند. در صورتی که مدل‌ها و مطالعات کمی در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌ها ارائه شده است و تجربه اندک آن‌ها در استفاده از این نوع برنامه‌ریزی نیز حکایت از این وضعیت دارد. با توجه به مطالب فوق، محقق در این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی پارسیان می‌باشد.

#### مدیریت استراتژیک منابع انسانی

سازمان‌ها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. از نظر «دراکر» رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند. [۸].

تحول سازمان، تلاشی است برنامه‌ریزی شده، در سراسر سازمان که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثربخشی و سلامتی سازمان را از راه برنامه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می‌دهد. هدف‌های تحول سازمان عبارتند از :

۱. افزایش سازگاری بین ساختار، فرایندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان؛
۲. ایجاد و توسعه راه‌حل‌های نو و خلاقانه در سازمان؛
۳. توسعه توانایی نوسازی سازمان

فرنج وندل بیان می‌دارد که بهبود سازمانی تلاشی طولانی‌مدت برای تقویت توان حل مسئله سازمان و نوسازی فرایندهای آن مبتنی بر مدیریت مؤثر و فرهنگ مشارکت‌پذیری با استفاده از عوامل تغییردهنده (مداخله‌گر) و بهره‌گیری از دانش رفتاری است [۲]

از آنجاکه سازمان‌ها مخلوق بشرند و نیز برای امتداد بقای آن‌ها، انسان نقش اول را دارد، بنابراین عامل اساسی تغییر در سازمان، انسان است.

اگر سیستم تغییر را به تعبیری متشکل از سه مؤلفه به این‌گونه بدانیم:

۱. محرک‌های تغییر؛

۲. مکانیزم‌های تغییر؛

۳. عوامل تغییر.

در هر سه این مؤلفه‌ها، انسان به‌عنوان هسته اصلی و محرک واقعی مطرح است. واقعیت این است که همواره در ظهور و افول تمدن‌ها، پیشرفت علم و تکنولوژی، روند رو به تکامل سازمان‌ها و تحولات فزاینده در فرهنگ، نقش انسان محوری است، هرچند اصل تغییر نیز واقعیتی اساسی است.

منابع لازم برای تغییر، عبارتند از: منابع مالی، منابع اطلاعاتی، کمیت و کیفیت کارکنان متخصص، زمان و قدرت لازم. از آنجاکه انسان، تکنولوژی و ساختار، اجزای اصلی سازمان هستند.

گری دسلر سه روش واقعی را برای تغییر سازمانی به این‌گونه مطرح می‌کند:

۱. روش‌های مبتنی بر قدرت یک جانبه، از جمله استفاده از اختیاراتی در اعلام یک طرفه مسئله و یا جایگزین ساختن افراد کلیدی برای اعمال تغییر و یا ایجاد تغییراتی در ساختار سازمان برای تحت تأثیر قراردادن موارد مورد نظر.

۲. روش‌های مبتنی بر تسهیم قدرت، بهره‌گیری از کار گروهی و روش حل مساله گروهی. در این روش‌ها تغییر از بالا به پایین تحمیل نمی‌شود، بلکه اختیارها و امکانات لازم برای تغییر به گروه‌ها واگذار می‌شود تا آنها به مشورت و اتخاذ تصمیم در مورد راهکارهای تغییر و حتی تشخیص موضوع تغییر نیز بپردازند.

۳. روش تفویض قدرت ایجاد تغییر، روش آموزش حساسیت نسبت به فرایندهای رفتار فردی و گروهی در جهت بهبود عملکرد.

از آنجاکه سازمان‌ها و محیط، ساخته و پرداخته انسان و اکولوژی به شمار می‌آیند، دو عامل مهم تغییر عبارتند از:

۱. خودافزایی علم؛

۲. خودافزایی انسان.

سازمان‌ها ناگزیر، حرکت دارند و کارآمدی سازمان، نیازمند تغییر، تحول و بهبود است [۳]

سازمان، متشکل از عوامل انسانی مختلف با علایق، اولویت‌ها، معیارها و عملکردهای متفاوتی است.

عوامل ذینفع در درون سازمان، در مجموع نیروی قابل ملاحظه ای برای ایجاد تغییرات هستند. ریچاردال دفت موضوع تغییرات سازمانی را در چهار مقوله خلاصه می کند:

- تغییرات اداری، شامل: تغییر ساختار، هدف ها، خواش های سازمان، سیستم پاداش، سیستم های اطلاعاتی و حسابداری.
- تغییرات در افراد سازمان دربرگیرنده: تغییر در نگرش ها، مهارت ها، تجربه ها و رفتار افراد است.
- تغییر در تکنولوژی، این نوع تغییر در رابطه با فرایند تولید سازمان صورت می گیرد که، شامل: دانش، آگاهی و مهارتی می شود که مشخص کننده میزان شایستگی سازمان است. هدف از ایجاد چنین تغییری، افزایش کارایی و مقدار و میزان تولید است.
- تغییر در کالاها و خدمات که مربوط به ارائه محصولات جدید، تغییر در شیوه تولید و یا راه اندازی خطوط جدید تولید می شود.

#### مدیریت استراتژیک منابع انسانی اثر بخش در سازمان

اثر بخشی عبارت است از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده. به بیان دیگر اثر بخشی نشان می دهد که تا چه میزان از تلاش های انجام شده، نتایج مورد انتظار را بدنبال داشته است. [۱۰]

پیتر دراگر معتقد است اثر بخشی یعنی انجام دادن کارهای درست. از نگاه دراگر؛ اثر بخشی کلید موفقیت سازمان محسوب می شود. [۹]

این تعاریف را می توان برای مدیریت منابع انسانی نیز بکار برد. اگر مدیریت منابع انسانی در تحقق اهداف خود موفق باشد می گوئیم مدیریت منابع انسانی اثر بخش. اما قبل از آن بهتر است تا با وظایف مدیریت منابع انسانی به صورت خلاصه اشاره شود.

برای دهها سال اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان وظایف اصلی حوزه ای به نام مدیریت کارکنان بود. [۲۴]

اما با ظهور مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ فصل جدیدی در مدیریت منابع انسانی تکامل یافت. مدیریت منابع انسانی رویکردی جامع به مدیریت منابع کلیدی سازمانی یعنی منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به مدیریت کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر تعهد و دو طرفه بودن آن است. [۱۱]

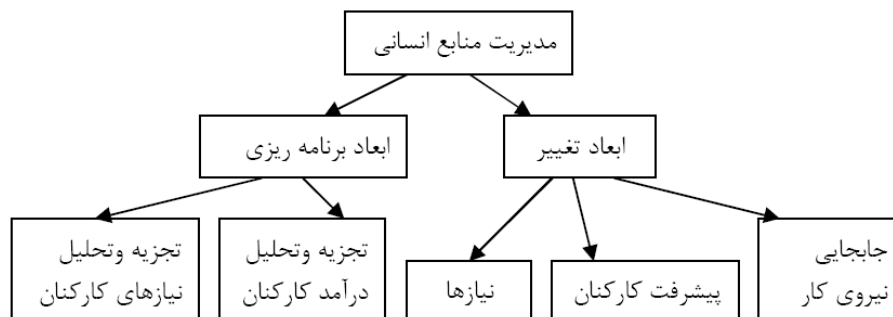
بیسالسکی (او ایسکر) دیگر نظریه پردازان مدیریت مهمترین حوزه های مدیریت منابع انسانی (همانطور که در شکل ۱ آورده شده است) را بشرح ذیل عنوان کرده اند:

- استخدام، بکارگیری، توسعه یا خروج نیروی کار
- برنامه ریزی، کنترل یا نظارت و اداره نیروی کار (پرسنل)

<sup>1</sup> - Ernst Biesalski

<sup>2</sup> - Andreas Abecker

## شکل شماره ۱- ابعاد یا حوزه های منابع انسانی



مأخذ: حسینی و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۷

علاوه بر فعالیت هایی که در شکل بالا نشان داده شده است در سال های اخیر با توجه به تحول نقش مدیریت منابع انسانی تعریف دیگری از مدیریت منابع انسانی صورت گرفته است که به آن اثر بخشی مدیریت منابع انسانی می گویند. این مفهوم را می توان در مطالعات بسیاری از محققان دانست، آنها در این تحقیقات بدنبال بیان ارزش آنچه که متخصصان HR برای حفظ سازمان انجام می دهند و چگونگی ارتباط فعالیت های HRM با نتایج مطلوب سازمانی هستند. حتی بسیاری اثر بخشی HRM را بعنوان یکی از عوامل مؤثر در عملکرد سازمان می دانند.

از جمله افرادی که بحث اثر بخشی مدیریت منابع انسانی را مطرح می کند هاسلید است. او اثر بخشی را به دو حوزه تقسیم کرده است: اثر بخشی فنی و اثر بخشی استراتژیک. [۲۲] مفهوم فنی اثر بخشی معمولاً به فعالیت های مدیریت منابع انسانی یا خدمات آن بر می گردد که در همه شرکت ها مشترک و معمول است. این فعالیت های سنتی مدیریت منابع انسانی مثل (جذب، آموزش، بکارگیری، بهداشت و ایمنی، تنظیم روابط کار، ارزیابی عملکرد، برنامه ریزی نیروی انسانی و...) با عنوان فنی معرفی می شود.

در مقابل این فعالیت ها، فعالیت های مدیریت منابع انسانی استراتژیک است مثل (مدیریت استعدادها، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و...) که نوآوری های مدیریت منابع انسانی را در نظر می گیرد. علیرغم دیدگاه های مختلف در مورد این مفهوم، یک دیدگاه مشترک وجود دارد و آن اینست که مدیریت منابع انسانی استراتژیک در توسعه و اجرای سیاست های منطبق با استراتژی کسب و کار نقش عمده دارد. بسیاری از نویسندگان معتقدند که اثر بخشی استراتژیک بعد جدیدی را به منابع انسانی اضافه کرده است که باعث می شود مدیریت منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمان همسو گردد، اما این ویژگی در مدیریت منابع انسانی سنتی یا فنی (مدیریت کارکنان) دیده نمی شد. [۲۲]

<sup>1</sup> - Huselid

<sup>2</sup> - technical

اثر بخشی استراتژیک باعث می شود تا مدیریت منابع انسانی به مدیریت منافع انسانی استراتژیک تغییر یابد و این طور تعریف شود: تجمیع همه فعالیت هایی که مربوط به تنظیم تلاش های افراد برای رسیدن به اهداف استراتژیک یک شرکت است. این تعریف مفروضات زیر را در مورد مفاهیم اصلی مدیریت منابع انسانی استراتژیک مسلم می داند:

- توجه به منابع انسانی حال و آینده شرکت ها
- ارتباط و تعامل بین اهداف مدیریت منابع انسانی با اهداف استراتژیک
- ایجاد مزیت رقابتی استراتژیک در قالب وجود کارکنانی با مهارت های مناسب در زمان و مکان مناسب

[۱۷]

• استفاده از جدیدترین دستاوردهای فناوری اطلاعات در حوزه منابع انسانی.  
تعاریف مختلفی در خصوص مدیریت منابع انسانی استراتژیک وجود دارد اما نکته اصلی در همه این تعاریف هم راستا بودن مدیریت منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمان است و برای رخ دادن این امر چاره ای جز بهره مندی از فناوری اطلاعات نیست. در واقع تغییر جهت مدیریت منابع انسانی به رویکرد استراتژیک از جمله مباحثی است که یکی از دلایل آنرا نفوذ فناوری اطلاعات می دانند که در ادامه به آن پرداخته می شود.

#### اهداف تحقیق:

##### هدف اصلی:

شناسایی عوامل موثر بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی پاریسیان

##### اهداف فرعی:

۱. شناسایی تاثیر فرهنگ سازمانی بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی پاریسیان
۲. شناسایی تاثیر رهبری بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی پاریسیان
۳. شناسایی تاثیر تحول سازمانی بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی پاریسیان
۴. ارائه راهکار جهت رسیدن به وضعیت مطلوب مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی پاریسیان

##### روش تحقیق:

این پژوهش ویژگی های پژوهش بنیادی<sup>۱</sup> (پایه ای) و پژوهش کاربردی<sup>۲</sup> را دارد و به روش توصیفی<sup>۳</sup> و از نوع پیمایشی<sup>۴</sup> اجرا می شود. در این تحقیق، با استفاده از روش مطالعه اسنادی و کتابخانه ای جهت تدوین چارچوب نظری تحقیق، به مطالعات انجام شده قبلی مراجعه شده و پس از ارزیابی تحقیقات و نظریه های

<sup>۱</sup> Fundamektal Research

<sup>۲</sup> Apphied Research

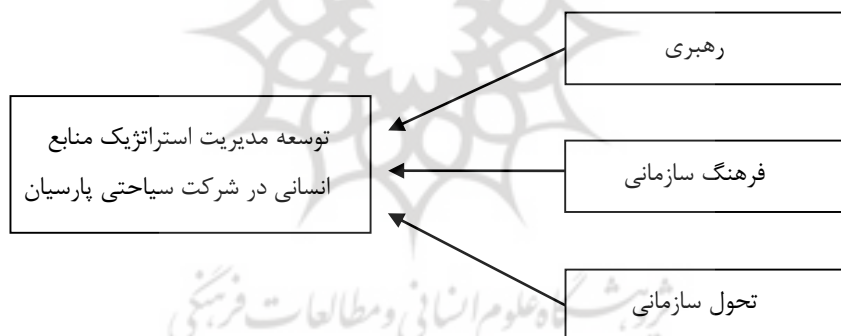
<sup>۳</sup> Descriptive Method

<sup>۴</sup> Survey

مرتبط با موضوع، به تدوین شاخص‌ها و متغیرهای تحقیق با ارائه مدل محقق ساخته پرداخته شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران شرکت سیاحتی پاریسیان بودند. حجم نمونه این تحقیق با توجه به محاسبات انجام شده ۲۰۸ نفر برآورد گردید. ابزار اندازه‌گیری در این تحقیق پرسشنامه محقق ساخته می باشد که دارای ۲ بعد اصلی، ۶ مولفه و ۱۰۰ سوال استفاده از طیف ۵ درجه‌ای لیکرت بوده و جهت سنجش اعتبار آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که در این تحقیق مقدار آن برای بعد فرهنگ سازمانی ۰/۹۲۹، رهبری سازمانی ۰/۸۳۷، تحول سازمانی ۰/۹۴۸، مدیریت ۰/۹۱، کارکنان ۰/۸۶۷ و استراتژی ۰/۹۵۵ محاسبه شد، همچنین برای سنجش روایی، روایی محتوا محاسبه و ارتباط سوالات و مولفه‌ها تایید گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد، درصد تجمعی، میانگین و انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از آزمون t مستقل، تحلیل واریانس یک طرفه و مدل معادلات ساختاری استفاده گردید.

#### مدل تحلیلی تحقیق

متغیرهای مورد بررسی در این تحقیق عبارتند از:  
 متغیرهای مستقل: (فرهنگ سازمانی، رهبری و تحول سازمانی)  
 متغیر وابسته: توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی پاریسیان  
 نمودار شماره (۱) - مدل اولیه پیشنهادی پژوهش برگرفته از نظریه (گلس ۱۹۷۶)



#### ارزیابی اعتبار سازه‌ای مدل اندازه‌گیری متغیر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی پاریسیان

نمودار (۱) مدل متغیر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی پاریسیان در حالت تخمین ضرایب استاندارد را نشان می‌دهد. با توجه به خروجی نرم افزار لیزرل مقدار  $\frac{x^2}{df}$  محاسبه شده برابر ۲/۵۰۹ که این مقدار از ۳ کمتر می‌باشد. همچنین خروجی میزان  $RMSEA=0.064$  را برای مدل نشان می‌دهد. هر چه میزان این شاخص  $RMSEA$  کمتر باشد مدل برازش مناسبتری برخوردار است، که در این مدل اینگونه می‌باشد. مدل‌های اندازه‌گیری در حالت تخمین استاندارد میزان تاثیر



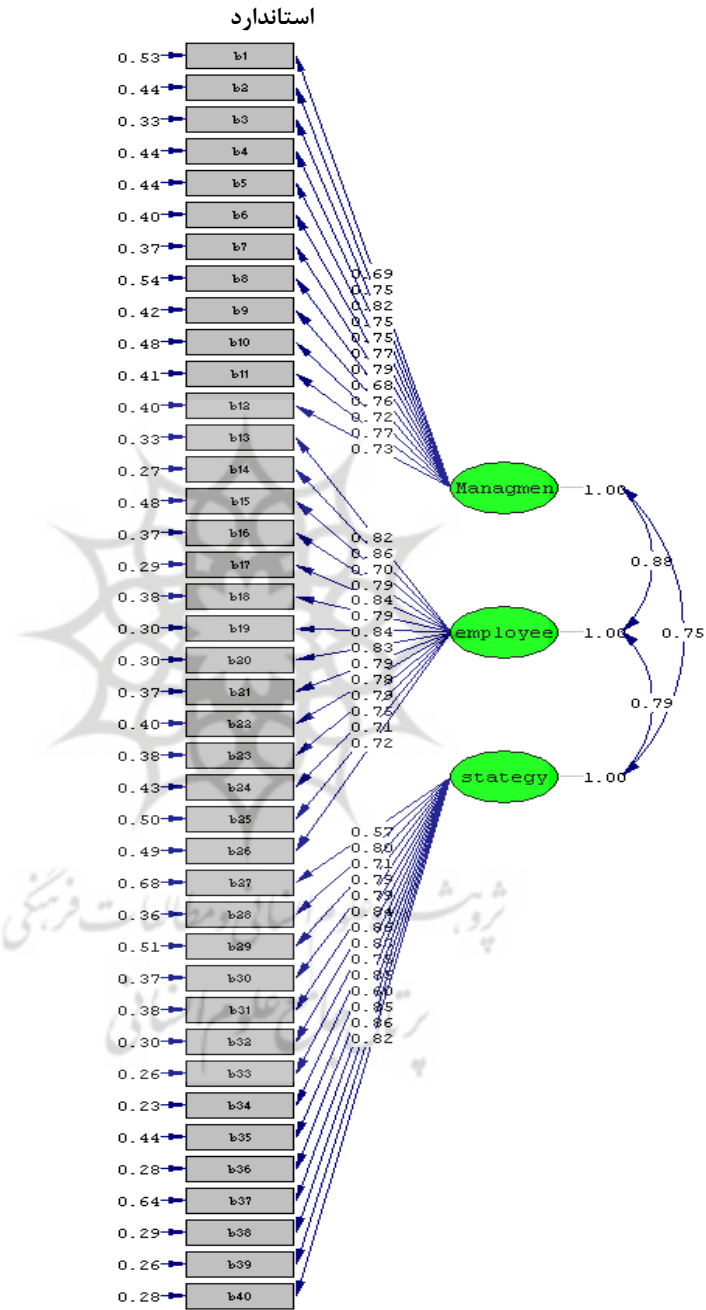
هر کدام از متغیرها و یا گویه ها را در توزیع واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می دهد. جدول زیر نام متغیرها به همراه حروف اختصاری را نشان می دهد.

برای متغیر مدیریت (Management) سوال سه (۰/۸۲) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس مدیریت را تبیین نماید. به عبارت دیگر این گویه با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر گویه ها دارد. سوال یک (۰/۶۹) کمتر از سایر سوالات توانسته اند واریانس مدیریت را تبیین نماید. به عبارت دیگر این گویه با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر گویه ها دارد. گویه های مربوط به متغیر مدیریت عبارتند از:

۱. تغییر نقش اداری موجود و حرکت به سمت حرفه ای شدن مدیریت منابع انسانی
  ۲. کمک به مدیران صف برای پیشبرد استراتژی از راه ارتقای قابلیت ها و شایستگی های منابع انسانی
  ۳. استفاده از مدیریت عملکرد و ایفای نقش مربی در جهت هدایت کارکنان برای رسیدن به هدف های تعیین شده
  ۴. مدیریت فرایندها و فعالیت های اطلاعاتی، به روشی که ارزش بیفزاید
  ۵. سرمایه گذاری روی متولیان منابع انسانی، از آموزش و توسعه تجربه ها
  ۶. بهره گیری از سیستم های مدیریت به منظور انتقال پیام های مربوط به مسائل مهم سازمانی در پرداخت پاداش های نقدی و غیر نقدی به تمام کارکنان
  ۷. ایجاد فرآیندهای مدیریت عملکرد و توسعه مستمر
  ۸. توسعه مهارت های کامپیوتری مدیران و استفاده بهینه آن ها از امکانات شبکه
  ۹. اعطای پاداش به ایده های خلاق عملی مدیران سازمان
  ۱۰. صحبت مدیران با سایر پرسنل درباره ی برنامه ها یا فعالیت های منابع انسانی برای رسیدن به هدف های تعیین شده
  ۱۱. ایجاد فرصت های زیاد برای به اشتراک گذاشتن دانش و مهارت ها با کارکنان توسط مدیران سازمان
  ۱۲. ایجاد امکان یادگیری از اقدامات موفق سایر سازمانها توسط مدیران سازمان
- برای متغیر کارکنان (Employees) سوال چهارده (۰/۸۶) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس کارکنان را تبیین نماید. به عبارت دیگر این گویه با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر گویه ها دارد. سوال بیست و پنج (۰/۷۱) کمتر از سایر سوالات توانسته اند واریانس کارکنان را تبیین نماید. به عبارت دیگر این گویه با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر گویه ها دارد. گویه های مربوط به متغیر کارکنان عبارتند از:
۱۳. داشتن کارکنانی که نقش هایی روشن و مناسب ایفا می کنند
  ۱۴. تشریح و طراحی طرح ارزش آفرینی کارکنان
  ۱۵. به کارگیری کارکنان حرفه ای و دانشمدار به صورت پاره وقت و تمام وقت
  ۱۶. حصول اطمینان از برخورداری کارکنان از توانایی های لازم برای انجام کارهای خود
  ۱۷. ایجاد توانایی در کارکنان، برای نمایان ساختن شایستگی های منابع انسانی

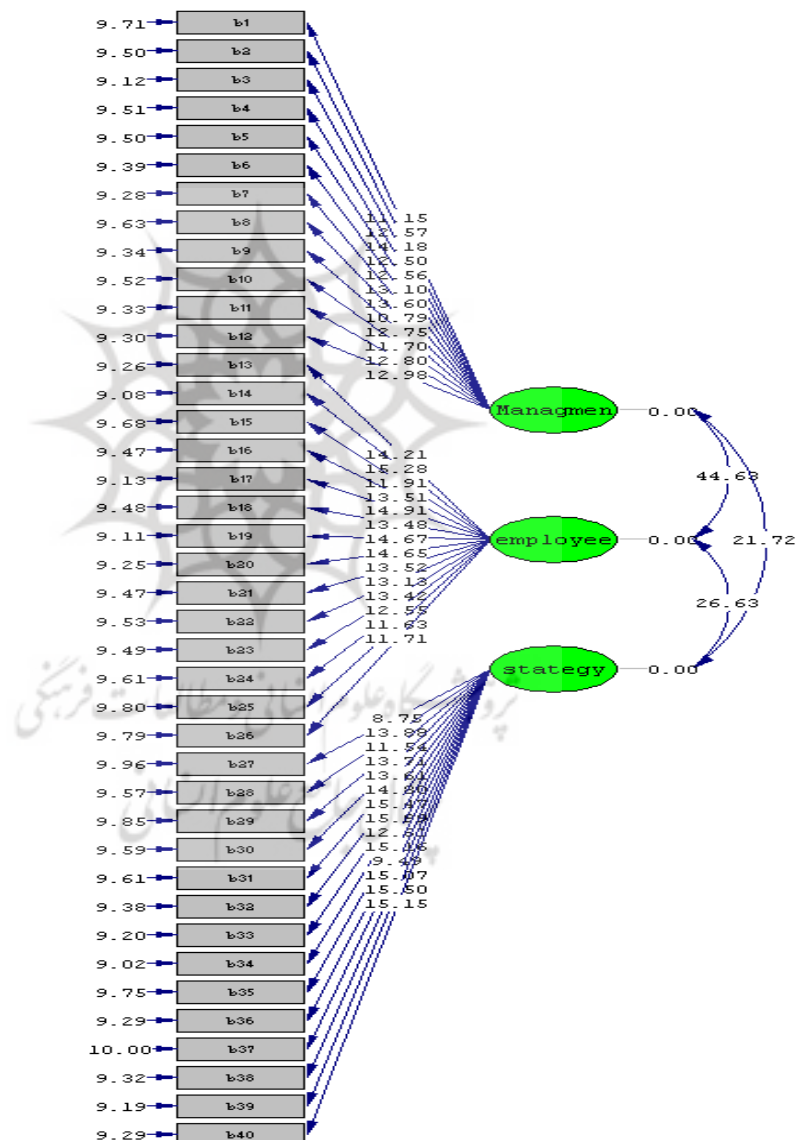
۱۸. ایجاد یک تفاهم روان شناختی مثبت در کارکنان
  ۱۹. افزایش انگیزش و تعهد کارکنان
  ۲۰. افزایش مهارت های کارکنان و توسعه پایه مهارت های آن ها
  ۲۱. افزایش توجه به منابع انسانی در حال و آینده شرکت
  ۲۲. واگذاری مسئولیت های گسترده به کارکنان برای استفاده از تمام مهارت ها و توانایی هایشان
  ۲۳. شفاف شدن فرصت های ارتقای شغلی، و تعریف الزامات شایستگی
  ۲۴. افزایش توجه به یادگیری مستمر کارکنان
  ۲۵. مشارکت مستمر کارکنان در تصمیم گیری سازمانی
  ۲۶. افزایش توجه به یادگیری دیدگاه های افراد سایر مشاغل توسط کارکنان
- برای متغیر استراتژی (Strategy) سوال سی و نه (۰/۸۶) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس استراتژی را تبیین نماید. به عبارت دیگر این گویه با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر گویه ها دارد. سوال بیست و هفت (۰/۵۷) کمتر از سایر سوالات توانسته اند واریانس استراتژی را تبیین نماید. به عبارت دیگر این گویه با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر گویه ها دارد. گویه های مربوط به متغیر استراتژی عبارتند از:
۲۷. چشم انداز مشترک مدیران و کارکنان از اهداف سازمانی
  ۲۸. داشتن فرایند روشن برنامه ریزی استراتژیک برای همسوسازی سرمایه گذاری های منابع انسانی با هدف های کسب و کار
  ۲۹. افزایش سهم مشتری از راه پیوند دادن منافع مشتریان با منافع کارکنان
  ۳۰. ارتباط و تعامل بین اهداف مدیریت منابع انسانی با اهداف استراتژیک
  ۳۱. توسعه پایدار استراتژیک و رشد اقتصادی در یک محیط رقابتی
  ۳۲. ایجاد مزیت رقابتی استراتژیک در قالب وجود کارکنانی با مهارت های مناسب در زمان و مکان مناسب
  ۳۳. همسو سازی کارکنان با استراتژی کسب و کار سازمان
  ۳۴. حمایت و پشتیبانی گسترده از چشم اندازه سازمان
  ۳۵. شناسایی واقعیت های بیرونی کسب و کار و مطابقت دادن فعالیت های منابع انسانی با نیازهای واقعی موجود،
  ۳۶. ایجاد استراتژی برای افزایش یادگیری سازمانی
  ۳۷. تلقی هر تغییری به عنوان یک فرصت در سازمان
  ۳۸. ارزیابی استراتژیک در راستای دستیابی به اهداف سازمانی
  ۳۹. ایجاد ایده های استراتژیک جدید در سازمان
  ۴۰. استقبال از ایده های استراتژیک کارکنان توسط مدیریت

نمودار (۱) تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول مدل توسعه مدیریت استراتژیک در حالت تخمین



خروجی بعدی نمودار (۲) قسمت معنی داری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه گیری متغیر توسعه مدیریت استراتژیک را نشان می دهد که تمام ضرایب به دست آمده معنی دار شده اند زیرا مقدار آزمون معنی داری تک تک آن ها خارج از بازه (۱/۹۶ ، -۱/۹۶-) است. معنادار بودن این اعداد نشان دهنده مناسب بودن مدل می باشد. به عبارت دیگر هر کدام از گویه در قالب عوامل و یا متغیرهای مربوط به خود معنادار می باشند.

نمودار (۲) تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول مدل توسعه مدیریت استراتژیک در حالت معنی داری پارامترها



با توجه به نتایج حاصله از تحلیل عاملی تاییدی می توان گفت تمامی سوال ها به طرز معناداری اندازه گیرنده متغیر پنهان است.

#### اندازه گیری وضع موجود ابعاد توسعه مدیریت استراتژیک

جهت سنجش وضعیت موجود مولفه ها از آزمون  $t$  استفاده شده است. به طور کلی جهت مقایسه میانگین نمره پاسخ دهندگان در هر متغیر با حد متوسط پرسشنامه می توان از آزمون آماری  $t$  استفاده کرد. در صورتی که تفاوت معنی داری بین میانگین محاسبه شده و حد متوسط پرسشنامه وجود داشت (آزمون  $t$  حداقل در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha = 0.05$ ) معنی دار باشد) و این تفاوت مثبت باشد، در این صورت می توان نتیجه گرفت که وضعیت موجود شاخص های مورد بحث مثبت است و یا به عبارتی اندازه وضع موجود موضوع مورد بررسی در حد مطلوبی است. اما چنانچه میانگین محاسبه شده کمتر از حد متوسط باشد حاکی از منفی بودن وضعیت است و یا به عبارتی پاسخ دهندگان میزان وضعیت موجود شاخص های مورد بحث را کم می دانند. رد فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد نیز به این معناست که اندازه وضعیت موجود شاخص های مورد بحث از لحاظ آماری معنی دار است.

جدول (۲): نتایج آزمون  $t$  تک نمونه ای برای ابعاد توسعه مدیریت استراتژیک

متغیر	میانگین	آماره $t$	درجه آزادی	اختلاف میانگین	سطح معنی داری
مدیریت	۳/۹۲	۱۸/۸۲۱	۲۰۷	۰/۹۲۳	۰/۰۰۰
کارکنان	۳/۸۱	۱۵/۶۲۱	۲۰۷	۰/۸۱۶	۰/۰۰۰
استراتژی	۳/۷۷	۱۴/۷۹۶	۲۰۷	۰/۷۷	۰/۰۰۰

با توجه به جدول مقابل مشاهده می شود، سطح معنی داری برای تمام متغیرهای تحقیق کمتر از  $0.05$  است، بنابراین با اطمینان ۹۵٪ میتوان گفت بین میانگین محاسبه شده و حد متوسط پرسشنامه تفاوت معنی داری وجود دارد. با توجه به مقدار مثبت آماره  $t$  می توان گفت وضعیت موجود شاخص های مورد بحث مثبت است و یا به عبارتی اندازه وضع موجود موضوع مورد بررسی در حد مطلوبی است.

#### ارزیابی اعتبار سازه ای مدل اندازه گیری متغیر فرهنگ سازمانی

نمودار (۳) مدل متغیر فرهنگ سازمانی در حالت تخمین ضرایب استاندارد را نشان می دهد. با توجه به خروجی نرم افزار لیزرل مقدار  $\frac{x^2}{df}$  محاسبه شده برابر  $2/131$  که این مقدار از ۳ کمتر می باشد. همچنین خروجی میزان  $RMSEA=0.045$  را برای مدل نشان می دهد. هر چه میزان این شاخص  $RMSEA$  کمتر باشد مدل برازش مناسبتری برخوردار است، که در این مدل اینگونه می باشد. مدل های اندازه گیری در حالت تخمین استاندارد میزان تاثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه ها را در توزیع واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می دهد. جدول زیر نام متغیرها به همراه حروف اختصاری را نشان می دهد. برای متغیر همکاران (Coworkers) سوال چهار (۰/۷۴) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس مکاران را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر سوال ها دارد.

سوال پنج (۰/۵۷) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته‌اند واریانس همکاران را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر سوال ها دارد. گویه های مربوط به متغیر همکاری عبارتند از:

۱. خلاقیت فردی: خلاقیت عبارت است از عملی که نتیجه ای با سه ویژگی را ایجاد کرده باشد: نو بودن، سودمند بودن، قابل فهم بودن.
۲. ریسک پذیری: میزانی که افراد تشویق می شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند و دست به کارهای مخاطره آمیز بزنند و بلند پروازی نمایند.
۳. سبک رهبری (هدایت): میزانی که سازمان ها هدف ها و عملکردهایی را که انتظار می رود انجام شود مشخص می نمایند.
۴. یکپارچگی (انسجام): میزانی که واحدهای درون سازمان به روشی هماهنگ عمل می کنند.
۵. سازش با پدیده تعارض: میزانی که افراد تشویق می شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.
۶. حمایت مدیریت: میزانی که افراد، کل سازمان (و نه گروه حاضر یا رشته ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرفی خود می دانند.
۷. کنترل: تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افراد اعمال می کنند. برای متغیر سرپرست (Supervisor) سوال دوازده (۰/۸۴) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس سرپرست را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر سوال ها دارد. سوال ده (۰/۴۳) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته‌اند واریانس سرپرست را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر سوال ها دارد. گویه های مربوط به متغیر سرپرست عبارتند از:
۸. سیستم پاداش: میزانی که شیوه تخصیص پاداش بر اساس شاخص های عملکردهای کارکنان قرار دارد و نه بر اساس سابقه خدمت، رابطه مداری و از این قبیل شاخص ها.
۹. سازش با پدیده تعارض: میزانی که افراد تشویق می شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.
۱۰. الگوی ارتباطی: میزانی که درجه ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب احتیاجات رسمی محدود می شود.
۱۱. وفاداری به سازمان: وفاداری به یک سازمان خیلی مهم است لذا احساس تکلیف اخلاقی در سازمان وفاداری به سازمان را مشخص می نماید.
۱۲. ساختار سازمانی: ساختار سازمانی سازمان، مشارکت افراد در مدیریت و تصمیم گیری را تسهیل می کند.
۱۳. فرهنگ تیمی: در سازمان فرهنگ تیمی (فرایند محوری) تشویق می شود

۱۴. پیشرفت و ترفیع کارکنان دانشی و نوآور: فرهنگ سازمان، تسهیل کننده پیشرفت و ترفیع کارکنان دانشی و نوآور است.

برای متغیر عملکرد (Performance) سوال شانزده (۰/۸۶) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس عملکرد را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر سوال ها دارد. سوال بیست (۰/۶۵) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته اند واریانس عملکرد را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر سوال ها دارد. گویه های مربوط به متغیر عملکرد عبارتند از:

۱۵. استقبال از تغییر و ایده های نو: فرهنگ سازمان از تغییر و ایده های نو، استقبال می کند.

۱۶. ارتقای دانش، مهارت ها و توانایی های کارکنان: فرصت کافی برای ارتقای دانش، مهارت ها و توانایی های به منظور انجام وظایف کاری جدید در سازمان

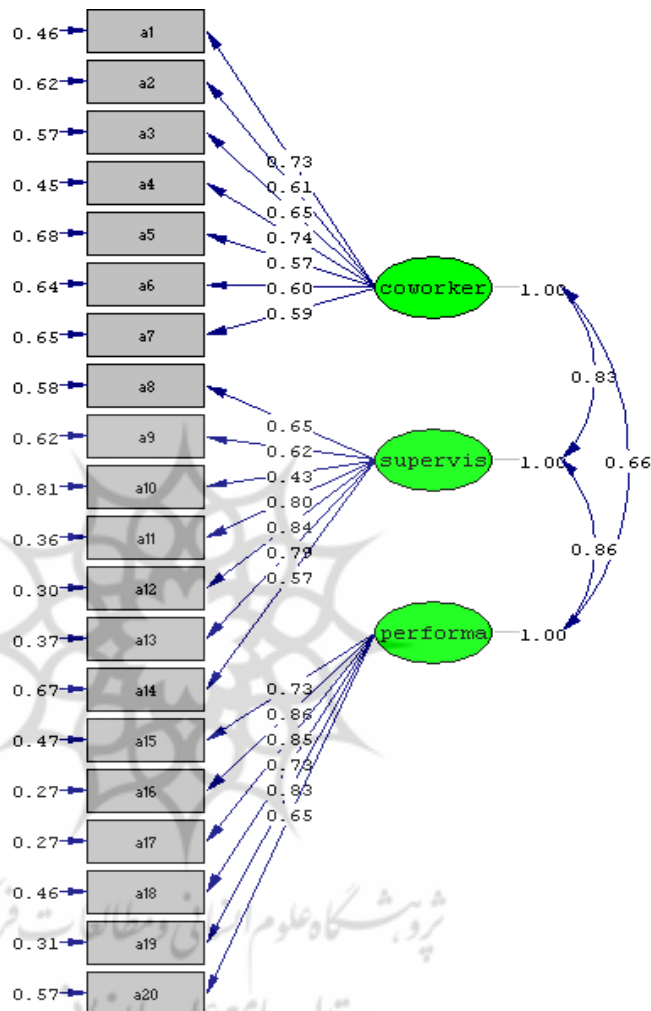
۱۷. توسعه آموزش کارکنان: در سازمان بر آموزش کارکنان به طور مساوی در همه ی سطوح تأکید می شود.

۱۸. احترام به نظرات و عقاید دیگران: در سازمان به نظرات و عقاید دیگران احترام قایل می شوند.

۱۹. توسعه فرهنگ مشارکت در سازمان: در سازمان به درگیر کردن ذینفعان در تغییر از طریق فرهنگ مشارکت توجه می شود.

۲۰. استقبال از تغییرات اداری: در سازمان به تغییر ساختار، هدف ها، خواش های سازمان، سیستم پاداش، سیستم های اطلاعاتی و حسابداری توجه می شود.

## نمودار (۳) تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول مدل متغیر فرهنگ سازمانی در حالت تخمین استاندارد

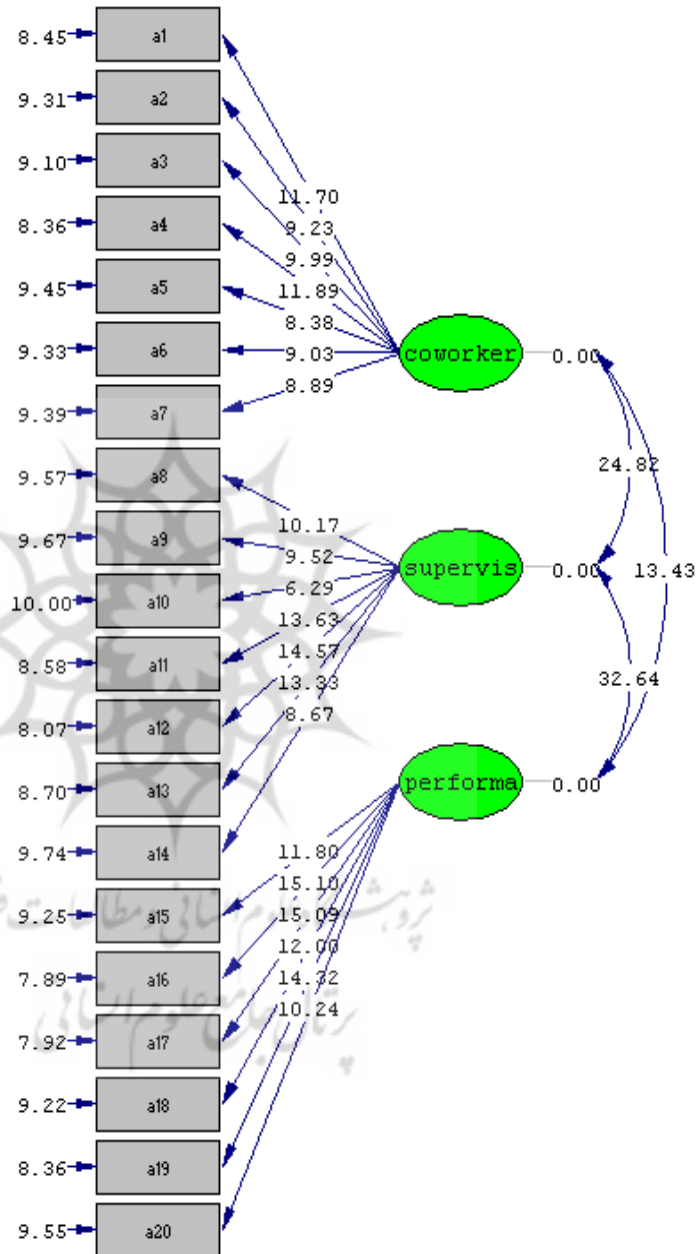


Chi-Square=355.89, df=167, P-value=0.00000, RMSEA=0.045

خروجی بعدی نمودار (۴) قسمت معنی داری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه گیری متغیر فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد که تمام ضرایب به دست آمده معنی دار شده اند زیرا مقدار آزمون معنی داری تک تک آن‌ها خارج از بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) است. معنادار بودن این اعداد نشان دهنده مناسب بودن مدل می‌باشد. به عبارت دیگر هر کدام از گویه در قالب عوامل و یا متغیرهای مربوط به خود معنادار می‌باشند.



نمودار (۴) تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول مدل متغیر فرهنگ سازمانی در حالت معنی داری پارامترها



Chi-Square=355.89, df=167, P-value=0.00000, RMSEA=0.045

با توجه به نتایج حاصله از تحلیل عاملی تاییدی می توان گفت تمامی سوال ها به طرز معناداری اندازه گیرنده متغیر پنهان است.

### ارزیابی اعتبار سازه‌ای مدل اندازه گیری متغیر رهبری سازمانی

نمودار (۵) مدل متغیر رهبری سازمانی در حالت تخمین ضرایب استاندارد را نشان می دهد. با توجه به خروجی نرم افزار لیزرل مقدار  $\frac{x^2}{df}$  محاسبه شده برابر ۲/۲۸۴ که این مقدار از ۳ کمتر می باشد. همچنین خروجی میزان  $RMSEA=0.057$  را برای مدل نشان می دهد. هر چه میزان این شاخص  $RMSEA$  کمتر باشد مدل برازش مناسبتری برخوردار است، که در این مدل اینگونه می باشد. مدل های اندازه گیری در حالت تخمین استاندارد میزان تاثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه ها را در توزیع واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می دهد. جدول زیر نام متغیرها به همراه حروف اختصاری را نشان می دهد. برای متغیر شکل دادن فرهنگ (Culture Shaping) سوال بیست و سه (۰/۹) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس شکل دادن فرهنگ را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر سوال ها دارد. سوال بیست و شش (۰/۴۳) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته اند واریانس شکل دادن فرهنگ را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر سوال ها دارد. گویه های مربوط به متغیر شکل دادن فرهنگ عبارتند از:

۲۱. هماهنگ کردن سمت و سوی دیدگاه کارکنان با اندیشه مدیران عالی

۲۲. تغییر در اندیشه مدیران عالی و کارکنان در راستای وفاداری به رسالت سازمان

۲۳. توسعه مدیران و کارکنان در تطابق با ارزش ها و رفتارهای رهبری

۲۴. تعریف نقش مدیران و کارکنان و اندازه گیری کارهای اجرایی آنان

۲۵. مجهز کردن مدیران و کارکنان به راهنمایی و مدیریت تغییر

۲۶. شناسایی و حمایت از نقش اساسی مدیران و کارکنان در فرآیند تغییر توسط رهبر گروه

۲۷. درک شرایط توسعه رهبری و حرفه ای و نیاز به تجمیع و توسعه خط مشی های مناسب و حمایت از آن.

برای متغیر تغییر (Change) سوال سی سه (۰/۷۷) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس تغییر را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر سوال ها دارد. سوال سی (۰/۵۸) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته اند واریانس تغییر را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر سوال ها دارد. گویه های مربوط به متغیر تغییر عبارتند از:

۲۸. شناسایی پتانسیل رهبری و استقرار خط مشی های مناسب برنامه ریزی

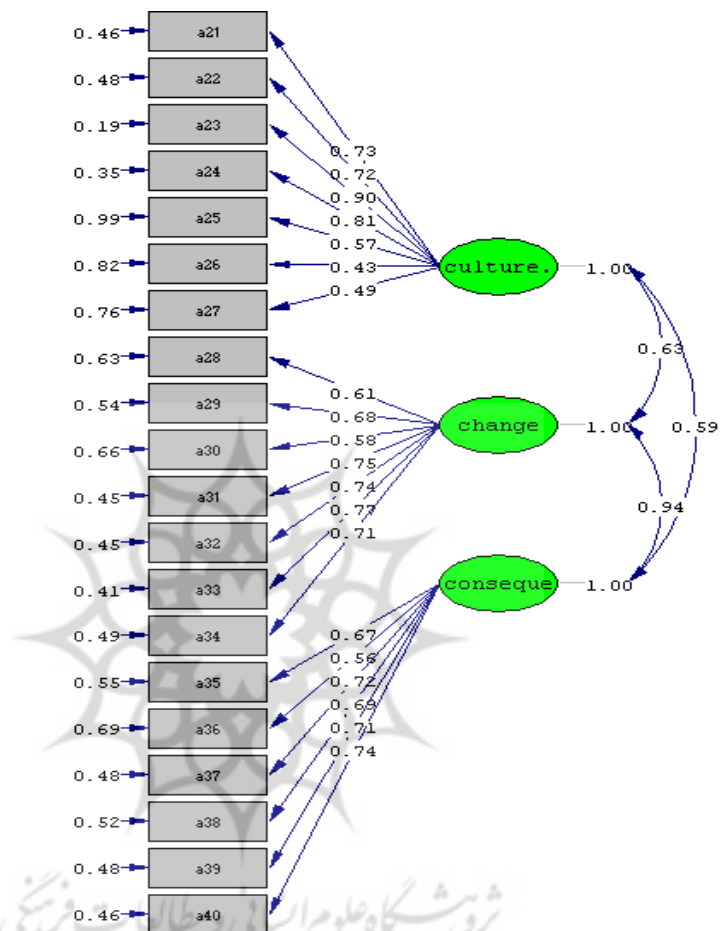
۲۹. توسعه در حال حرکت مربوط به برنامه ریزی فعال و سیاست های مدیریت اجرایی.

۳۰. توسعه پی در پی، راهنمایی شده به وسیله رهبران و حمایت شده به وسیله خط مشی های کاری.

۳۱. تداوم لحاظ یادگیری و برنامه ریزی توسعه در فرآیند برنامه ریزی راهبردی.

۳۲. بهبود بخشیدن به عملکرد مدیران و کارکنان
۳۳. حمایت از کار انعطاف پذیر برای استفاده مناسب از یادگیری و منابع توسعه ای و آموزشی.
۳۴. اندازه گیری اثر بخشی یادگیری، آموزش و توسعه از طریق خط مشی های مشارکتی کارکنان.
- برای متغیر پیامدها (Consequence) سوال چهل (۰/۷۴) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس پیامدها را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر سوال ها دارد. سوال سی و شش (۰/۵۶) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته اند واریانس پیامدها را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر سوال ها دارد. گویه های مربوط به متغیر پیامدها عبارتند از:
۳۵. توسعه رهبران و مدیران به مربی گری و توسعه کارکنان شان، به عنوان معیار اجرایی رهبری با کیفیت بالا.
۳۶. ارائه و تعیین معیارهای منابع انسانی مناسب جهت انجام هزینه های سازمانی در زمینه توسعه و یادگیری.
۳۷. تعریف نقش رهبری در ارتباطات و تعهد کارکنان و تعیین معیار مناسب برای سنجش آن.
۳۸. ارتقاء کار تیمی موثر به عنوان وسیله ای - حمایتی از مدیریت در محدوده وسیعی از فعالیت های سازمانی
۳۹. مدیر در نقش مشاور، علاوه بر داشتن مهارت های مدیریتی، یک روان شناس و جامعه شناس خوب هم باشد.
۴۰. مدیر با بهره گیری از خصوصیت فرهنگی، ضمن ترغیب افراد، در آن ها تعهد نیز ایجاد کند.

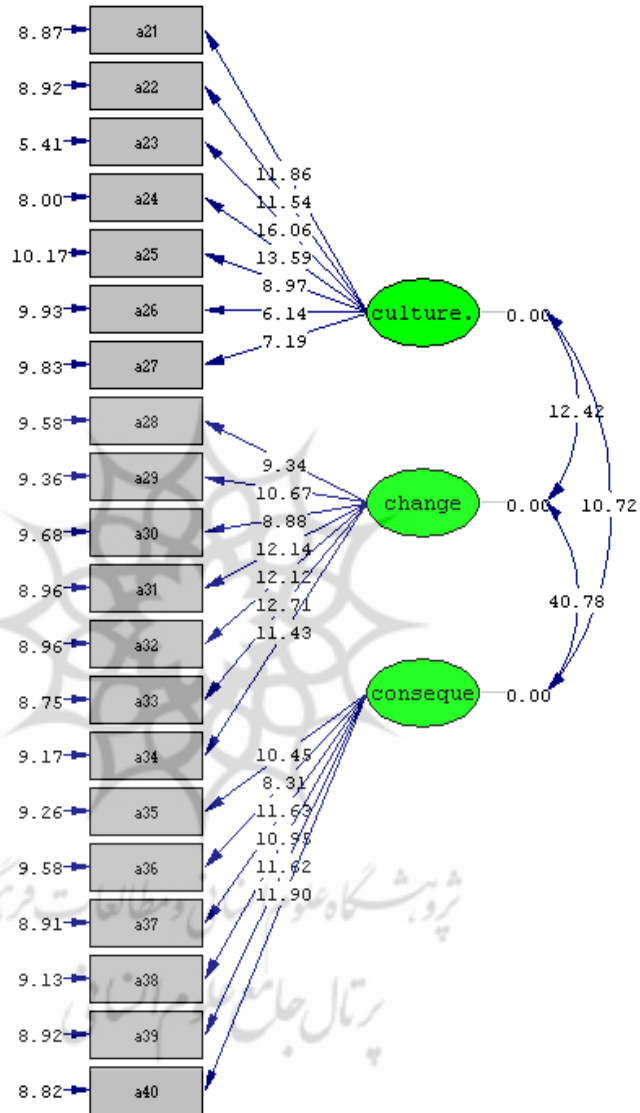
## نمودار (۵) تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول مدل متغیر رهبری سازمانی در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=381.46, df=167, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

خروجی بعدی نمودار (۶) قسمت معنی داری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه گیری متغیر رهبری سازمانی را نشان می دهد که تمام ضرایب به دست آمده معنی دار شده اند زیرا مقدار آزمون معنی داری تک تک آن ها خارج از بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) است. معنادار بودن این اعداد نشان دهنده مناسب بودن مدل می باشد. به عبارت دیگر هر کدام از گویه در قالب عوامل و یا متغیرهای مربوط به خود معنادار می باشند.

نمودار (۶) تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول مدل متغیر رهبری سازمانی در حالت معنی داری پارامترها



Chi-Square=381.46, df=167, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

با توجه به نتایج حاصله از تحلیل عاملی تاییدی می توان گفت تمامی سوال ها به طرز معناداری اندازه گیرنده متغیر پنهان است.

### ارزیابی اعتبار سازه‌های مدل اندازه‌گیری متغیر تحول سازمانی

نمودار (۷) مدل متغیر تحول سازمانی در حالت تخمین ضرایب استاندارد را نشان می‌دهد. با توجه به خروجی نرم افزار لیزرل مقدار  $\frac{x^2}{df}$  محاسبه شده برابر ۲/۶۲۹ که این مقدار از ۳ کمتر می‌باشد. همچنین خروجی میزان  $RMSEA=0.073$  را برای مدل نشان می‌دهد. هر چه میزان این شاخص  $RMSEA$  کمتر باشد مدل برازش مناسبتری برخوردار است، که در این مدل اینگونه می‌باشد. مدل‌های اندازه‌گیری در حالت تخمین استاندارد میزان تاثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توزیع واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد. جدول زیر نام متغیرها به همراه حروف اختصاری را نشان می‌دهد. برای متغیر ساختار (Structure) سوال چهل و پنج (۰/۸) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس ساختار را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر سوال‌ها دارد. سوال چهل و یک (۰/۵۹) کمتر از سایر خرده مقیاس‌ها توانسته‌اند واریانس ساختار را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر سوال‌ها دارد. گویه‌های مربوط به متغیر ساختار عبارتند از:

۴۱. افزایش سازگاری بین ساختار، فرایندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان جهت ایجاد تحول در سازمان

۴۲. القاء اعتماد و اطمینان متقابل و ایجاد فرهنگی که پرورش دهنده استانداردهای بالای ایجاد تحول در سازمان باشد.

۴۳. استفاده اثر بخش و به موقع از اطلاعات معتبر، در راستای سازماندهی و برنامه ریزی جهت ایجاد تحول در سازمان

۴۴. توسعه توانایی نوسازی سازمان

۴۵. ایجاد و توسعه راه حل‌های نو و خلاقانه در سازمان

۴۶. حمایت از توسعه مهارت‌های خلاق

برای متغیر کارکنان (Employees) سوال پنجاه و یک (۰/۷۸) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس کارکنان را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر سوال‌ها دارد. سوال شصت و پنج (۰/۴۷) کمتر از سایر خرده مقیاس‌ها توانسته‌اند واریانس کارکنان را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر سوال‌ها دارد. گویه‌های مربوط به متغیر کارکنان عبارتند از:

۴۷. ورود به عرصه رقابت و هم‌رنگ شدن با محیط

۴۸. استفاده اثر بخش و به موقع از قدرت قانونی خود در اعمال تشویق و تنبیه در راستای تحول سازمانی

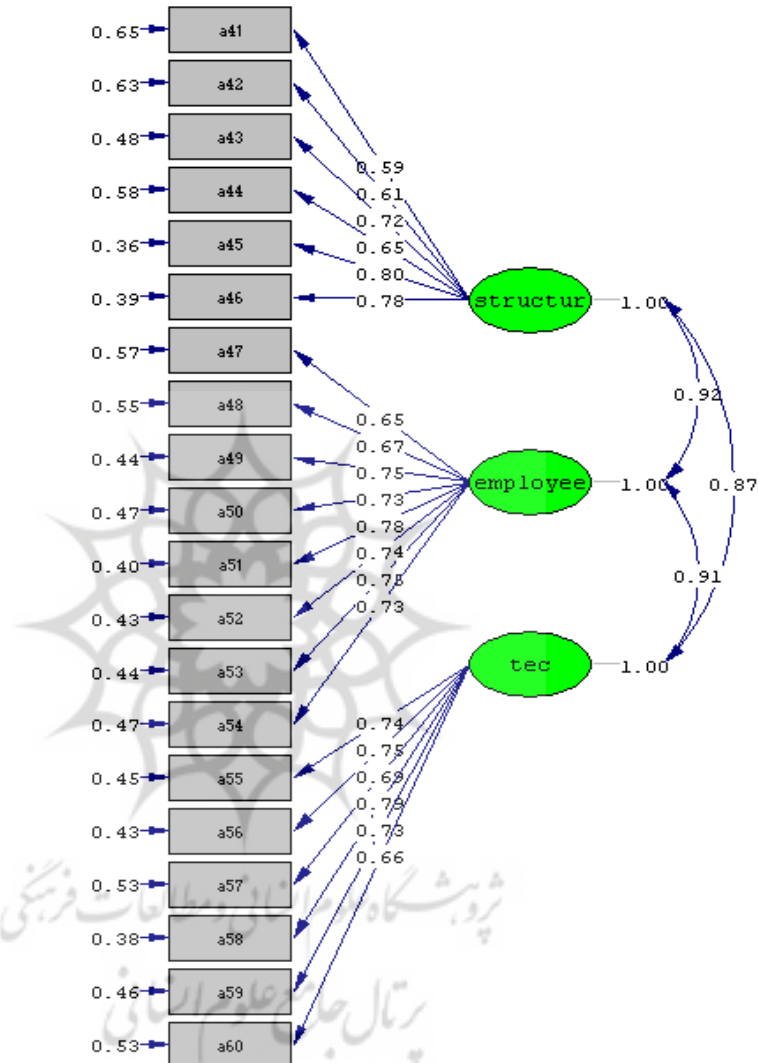
۴۹. برخورداری کارکنان سازمان از توانایی (دانش و مهارت) شغلی مناسب در راستای تحول سازمانی

۵۰. آموزش و توسعه نیروی کار علاقه مند و انتقال اطلاعات درباره تغییراتی که قرار است رخ دهد.

۵۱. اجرای تحول سازمانی از طریق همکاری در راستای تحول سازمانی

۵۲. تغییر در نگرش ها ، مهارت ها، تجربه‌ها و رفتار افراد در راستای تحول سازمانی
۵۳. پیوند دادن تحول سازمانی با پاداش و جبران خدمت
۵۴. جایگزین ساختن افراد کلیدی برای اعمال تغییر و یا ایجاد تغییراتی در ساختار سازمان برای تحت تاثیر قراردادن تحول سازمانی
- برای متغیر فن آوری (Technology) سوال پنجاه و هشت (۰/۷۹) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس فن آوری را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر سوال ها دارد. سوال شصت (۰/۶۶) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته‌اند واریانس فن آوری را تبیین نمایند. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر سوال ها دارد. گویه های مربوط به متغیر فن آوری عبارتند از:
۵۵. استفاده از اختیارات اداری در اعلام یک طرفه مسئله تحول سازمانی
۵۶. بهره‌گیری از کار گروهی و روش حل مساله گروهی در راستای تحول سازمانی
۵۷. روش آموزش حساسیت نسبت به فرایندهای رفتار فردی و گروهی در جهت تحول سازمانی
۵۸. استفاده از تکنولوژی شامل تغییر در تجهیزات، آموزش ها و توانایی ها در جهت تحول سازمانی
۵۹. تغییر در روش ها، زیرساختارهای سیستم به عنوان بستر فرایندهای سازمانی دگرگونی در ساختار در جهت تحول سازمانی
۶۰. تنظیم قواعد، هنجارها، رویه ها و ضوابط سازمانی در جهت تحول سازمانی

نمودار (۷) تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول مدل متغیر تحول سازمانی در حالت تخمین استاندارد

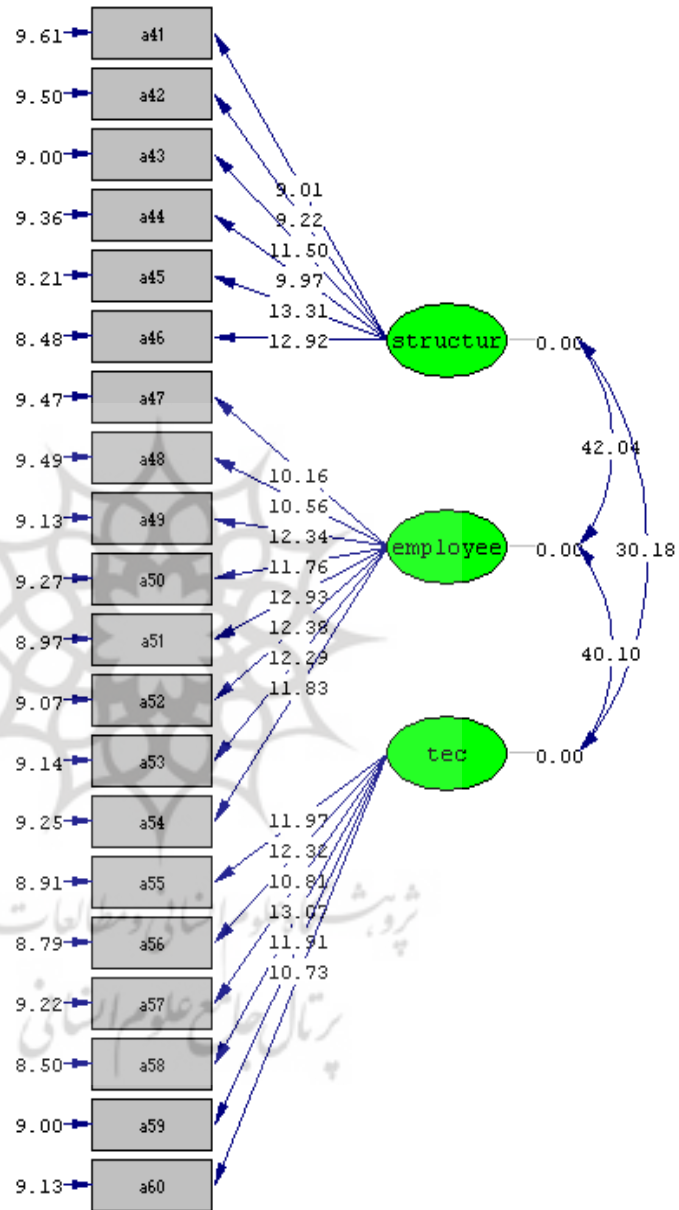


Chi-Square=439.20, df=167, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

خروجی بعدی نمودار (۸) قسمت معنی داری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه گیری متغیر تحول سازمانی را نشان می دهد که تمام ضرایب به دست آمده معنی دار شده اند زیرا مقدار آزمون معنی داری تک تک آن ها خارج از بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) است. معنادار بودن این اعداد نشان دهنده مناسب بودن مدل می باشد. به عبارت دیگر هر کدام از گویه در قالب عوامل و یا متغیرهای مربوط به خود معنادار می باشند.



نمودار (۸) تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول مدل متغیر تحول سازمانی در حالت معنی داری پارامترها



Chi-Square=439.20, df=167, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

با توجه به نتایج حاصله از تحلیل عاملی تاییدی می توان گفت تمامی سوال ها به طرز معناداری اندازه گیرنده متغیر پنهان است.

### جمع بندی و نتیجه گیری

با توجه به نتایج حاصله از تحقیق، سطح معنی داری برای تمام متغیرهای تحقیق کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین با اطمینان ۹۵٪ میتوان گفت بین میانگین محاسبه شده و حد متوسط پرسشنامه تفاوت معنی داری وجود دارد. با توجه به مقدار مثبت آماره  $t$  می توان گفت وضعیت موجود شاخص های مورد بحث مثبت است و یا به عبارتی اندازه وضع موجود موضوع مورد بررسی در حد مطلوبی است.

برای متغیر همکاران سوال چهار یکپارچگی (انسجام) (۰/۷۴) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس همکاران را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر سوال ها دارد. سوال پنج سازش با پدیده تعارض (۰/۵۷) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته اند واریانس همکاران را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر سوال ها دارد.

برای متغیر سرپرست سوال دوازده ساختار سازمانی (۰/۸۴) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس سرپرست را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر سوال ها دارد. سوال ده الگوی ارتباطی (۰/۴۳) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته اند واریانس سرپرست را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر سوال ها دارد.

برای متغیر عملکرد سوال شانزده ارتقای دانش، مهارت ها و توانایی های کارکنان (۰/۸۶) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس عملکرد را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر سوال ها دارد. سوال بیست استقبال از تغییرات اداری (۰/۶۵) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته اند واریانس عملکرد را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر سوال ها دارد. با توجه به نتایج حاصله از تحلیل عاملی تاییدی می توان گفت تمامی سوال ها به طرز معناداری اندازه گیرنده متغیر پنهان است.

برای متغیر شکل دادن فرهنگ سوال بیست و سه توسعه مدیران و کارکنان در تطابق با ارزش ها و رفتارهای رهبری (۰/۹) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس شکل دادن فرهنگ را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر سوال ها دارد. سوال بیست و شش شناسایی و حمایت از نقش اساسی مدیران و کارکنان در فرآیند تغییر توسط رهبر گروه (۰/۴۳) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته اند واریانس شکل دادن فرهنگ را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر سوال ها دارد.

برای متغیر تغییر سوال سی سه حمایت از کار انعطاف پذیر برای استفاده مناسب از یادگیری و منابع توسعه ای و آموزشی (۰/۷۷) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس تغییر را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر سوال ها دارد. سوال سی توسعه پی در پی، راهنمایی شده به وسیله رهبران و حمایت شده به وسیله خط مشی های کاری (۰/۵۸) کمتر از سایر

خرده مقیاس ها توانسته‌اند واریانس تغییر را تبیین نمایند. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر سوال ها دارد.

برای متغیر پیامدها سوال چهل مدیر با بهره‌گیری از خصوصیت فرهنگندی، ضمن ترغیب افراد، در آن‌ها تعهد نیز ایجاد کند (۰/۷۴) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس پیامدها را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر سوال ها دارد. سوال سی و شش ارائه و تعیین معیارهای منابع انسانی مناسب جهت انجام هزینه‌های سازمانی در زمینه توسعه و یادگیری (۰/۵۶) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته‌اند واریانس پیامدها را تبیین نمایند. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر سوال ها دارد. با توجه به نتایج حاصله از تحلیل عاملی تاییدی می‌توان گفت تمامی سوال ها به طرز معناداری اندازه‌گیرنده متغیر پنهان است.

برای متغیر ساختار سوال چهل و پنج ایجاد و توسعه راه حل‌های نو و خلاقانه در سازمان (۰/۸) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس ساختار را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر سوال ها دارد. سوال چهل و یک افزایش سازگاری بین ساختار، فرایندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان جهت ایجاد تحول در سازمان (۰/۵۹) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته‌اند واریانس ساختار را تبیین نمایند. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر سوال ها دارد.

برای متغیر کارکنان سوال پنجاه و یک اجرای تحول سازمانی از طریق همکاری در راستای تحول سازمانی (۰/۷۸) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس کارکنان را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر سوال ها دارد. سوال شصت و پنج سرمایه‌گذاری روی متولیان منابع انسانی، از آموزش و توسعه تجربه‌ها (۰/۴۷) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته‌اند واریانس کارکنان را تبیین نمایند. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر سوال ها دارد.

برای متغیر فن آوری سوال پنجاه و هشت استفاده از تکنولوژی شامل تغییر در تجهیزات، آموزش‌ها و توانایی‌ها در جهت تحول سازمانی (۰/۷۹) بیشتر از سایر سوالات توانسته واریانس فن آوری را تبیین نماید. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر سوال ها دارد. سوال شصت (۰/۶۶) کمتر از سایر خرده مقیاس ها توانسته‌اند واریانس فن آوری را تبیین نمایند. به عبارت دیگر این سوال با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر سوال ها دارد. با توجه به نتایج حاصله از تحلیل عاملی تاییدی می‌توان گفت تمامی سوال ها به طرز معناداری اندازه‌گیرنده متغیر پنهان است.

لذا می‌توان نتیجه گرفت که هر کدام از ابعاد ایجاد و توسعه راه حل‌های نو و خلاقانه در سازمان، اجرای تحول سازمانی از طریق همکاری در راستای تحول سازمانی و استفاده از تکنولوژی شامل تغییر در تجهیزات، آموزش‌ها و توانایی‌ها در جهت تحول سازمانی در توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی پاریسان تاثیر گذار هستند.

## فهرست منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۴)، **مدیریت استراتژیک منابع انسانی**، سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۲. آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۵)، **مدیریت عملکرد**، مترجمان: قلیچ لی، بهروز-غلام زاده، داریوش، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
۳. جزئی، نسرین، (۱۳۸۰)، **مدیریت منابع انسانی**، نشر نی.
۴. الحسینی، سیدحسین، (۱۳۷۹)، **تئوری مهندسی مداوم سازمان (C.E.O)**، دانشگاه هرمزگان، چاپ اول.
۵. حسینی، ابوالحسن، هادی زاده مقدم، اکرم، جوادی، هوشمند، (۱۳۸۷)، "بررسی نقش مدیریت منابع انسانی الکترونیکی (E-HRM) در اثر بخشی مدیریت منابع انسانی، پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت منابع انسانی، تهران.
۶. سلطانی، ایرج، (۱۳۸۳)، **مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی**، انتشارات ارکان
۷. طاهری لاری، مسعود، (۱۳۷۷)، **مدیریت تغییر و تحول سازمانی**، چاپ اول، انتشارات درخشش.
۸. عبدالمهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم، (۱۳۸۵)، "توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی"، تهران: ویرایش، فرنج و اچ بل، (۱۳۸۵)، **مدیریت تحول در سازمان**، ترجمه الوانی و دانایی فرد، نشر صفار، تهران، چاپ یازدهم.
۹. علاقه بند، علی، (۱۳۷۵)، **مدیریت عمومی**، نشر روان، صص ۱۶-۱۷.
۱۰. کاظمی، بابک، ابطحی، سید حسین، (۱۳۷۹)، **بهره وری**، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، صص ۹-۱۰.
11. Armstrong, M., (1993), **A handbook of personnel management practice**, 4th ed. London: Kogan page 3.
12. Armstrong, M., (1993), **A handbook of personnel management practice**, 4th ed. London: Kogan page 3.
13. David p. Lepak and Scott A. Snell School of Business, Department of Management
14. Ernst Biesalski, Andreas Abecker, (2005), " human resource management with ontology", Daimler Chrysler AG, Werk Worth, Forschungszentrum Informatik (FZI), Karlsruhe.
15. Ernst Biesalski, Andreas Abecker, (2005), " human resource management with ontology", Daimler Chrysler AG, Werk Worth, Forschungszentrum Informatik (FZI), Karlsruhe.
16. Ernst Biesalski, Andreas Abecker. "human resource management with ontology", Daimlerchrysler AG, Werk Worth, Forschungszentrum
17. Ernst Biesalski, Andreas Abecker, (2005), "human resource management with ontology", Daimlerchrysler AG, Werk Worth, Forschungszentrum informatik (FZI), Karlsruhe.

18. Fernandez, S. & Rainey, H., (2006), "Managing Successful Organizations in the Public Sector", **Public Administration Review**.
19. Frost, P., et al., (1991), **Reframing Organizational Culture**, California: SAGE Publications, Inc.
20. Huselid, M., (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", **Academy of management journal**, Vol. 33, No. 3.
21. Huselid, M., (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", **Academy of Management Journal**, Vol. 38, pp. 635-72.
22. Huub J. M. Ruel, Tanya V., Bondarouk, Mandy Van der Velde, (2006), "The contribution of e-HRM to HRM effectiveness", [www. Emeraklinsight.com](http://www.Emeraklinsight.com).
23. McGill, M., et al., (1992), "Management Practices in Learning Organizations, *Organizational Dynamics*", 21 (2), 5-17. Retrieved from [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) on 2/22/2012
24. Sherman, A. W. Bohlander, G. W., and Chruden, H.J., (1988), **Managing Human resource**, 8th ed. Cincinnati: south- western.
25. Sherman, A. W. Bohlander, G. W., and Chruden, H.J., (1988), **Managing Human resource**, 8th ed. Cincinnati: south- western.

سایت رسمی [www.iaaaar.com](http://www.iaaaar.com)

تلفکس ۴۴۸۴۴۷۵-۴۴۸۴۴۷۰۵

پست الکترونیک [iranianiaa@yahoo.com](mailto:iranianiaa@yahoo.com)

سایت انجمن حسابداری ایران [www.iranianaa.com](http://www.iranianaa.com)



## Factors Influencing the Development of Strategic Human Resource Management in Parsian Tourism Company

**Mehran Aghaei (PhD)©**

PhD in Human Resource Management Assistant Professor, Islamic Azad University, Ashtiyeh Branch, Iran

**Ismail Kavusi (PhD)†**

PhD in Management and Planning in Cultural Affairs and Associate Professor, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Iran

(Received: 31 July 2017; Accepted: 30 October 2017)

This study, in order to identify the factors affecting the development of strategic human resource management in Parsian Company, has studied the role of components such as organizational culture, leadership, organizational transformation as key and effective strategies in strategic human resource management development has been studied. The research method was descriptive-survey.

The sample size of this study was estimated to be 208 people. The research instrument was a researcher-made questionnaire with two main dimensions, 6 components and 100 questions and using Likert 2-degree scale and Cronbach's alpha coefficient was used to assess its validity. The dimensions of organizational culture were calculated 0.929, organizational leadership 0.837, organizational evolution 0.948, management 0.91, employees 0.867 and strategy 0.955. Also calculated for validity, content validity and relationship between questions and components. Approved. At the level of descriptive statistics of frequency, percentage, cumulative percentage, mean and standard deviation independent t-test, one-way ANOVA, and structural equation modeling were used for inferential statistics.

The results indicated that three dimensions (organizational culture, leadership, organizational evolution and strategic planning) are effective in developing strategic human resources management in Parsian Tourism Company.

**Keywords:** Strategic Management, Strategic Human Resource Management, Organizational Culture, Leadership, Organizational Evolution and Strategic Planning, Parsian Tourism Company.

---

<sup>1</sup> mhrn48\_gh@yahoo.com © (Corresponding Author)

<sup>2</sup> ekavousy@yahoo.com