

## بررسی راهبردهای مدیریتی جهت جذب، توانمندسازی و نگهداشت منابع انسانی در شرکت پخش فرآورده های نفتی منطقه میاندوآب

حامد حسین زاده\* و دکتر نادر بهلولی\*\*

\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی / گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، ایران  
\*\* دکترای مدیریت عضو هیئت علمی دانشکده ی مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، ایران.

### چکیده

در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدفها و رسالت‌های مورد نظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است. در حالت کلی نظام مدیریت منابع انسانی را می‌توان در مولفه‌های اصلی گزینش و استخدام، نگهداشت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی، آموزش و توسعه، ارزشیابی عملکرد و بازخورد بیان کرد. از طرفی دیگر صنعت نفت از اصلی ترین صنعت ایران بوده کارکنان زیادی در آن مشغول به کار می باشند. این مسائل ما را بر آن داشت که به مطالعه و بررسی راهبردهای مدیریتی جهت جذب، توانمندسازی و نگهداشت منابع انسانی در شرکت پخش فرآورده های نفتی منطقه میاندوآب بپردازیم. داده‌ها از ۶۶ کارمند تمام وقت شرکت پخش فرآورده های نفتی شهرستان میاندوآب جمع‌آوری شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد که از حیث روایی و پایایی نیز مورد تایید قرار گرفته بود استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS22 استفاده شده است. برای آزمون فرضیات تحقیق از آزمون‌های ضریب همبستگی اسپیرمن و آزمون فریدمن استفاده شده است. نتایج آزمون‌ها و تحلیل داده‌های آماری نشان داد که بین راهبرد های مدیریتی و جذب، توانمندسازی و نگه داشت منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج حاکی از این بود که برای جذب راهبرد بهبود روش های گزینشی بهترین راهبرد، برای توانمندسازی راهبرد آموزش و برای نگه داشت راهبرد بهبود عملکرد بهترین راهبرد است. علاوه بر این نتایج نشان داد که در کل راهبرد آموزش موثرترین راهبرد برای جذب، توانمندسازی و نگه داشت منابع انسانی است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت منابع انسانی، راهبرد، توانمندسازی، جذب، نگهداشت، شرکت پخش فرآورده‌های نفتی میاندوآب

## ۱-۱- مقدمه

در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدفها و رسالت‌های مورد نظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است. بطوری که منابع انسانی، مهمترین عامل بهره‌وری در جامعه است و تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه‌ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است. باید توجه داشت که جهت استفاده بهینه از منابع انسانی، باید بصورت کاملاً اصولی آن را مدیریت کرد، مدیریت منابع انسانی به معنای درک اهمیت منابع انسانی یک سازمان است که به برتری سازمان، توجه به مشتری، کارآفرینی، کیفیت و نظایر آن شکل و معنا می‌بخشد. در حقیقت رشد و پرورش و افزایش سطح توانایی‌های و سازماندهی نیروی انسانی یک سازمان جهت رسیدن به اهداف سازمان در دیدگاه و سطح فکری مدیریت منابع انسانی خلاصه شده است و این سطح مدیریتی در شکست و پیروزی سازمان سهم بسزائی دارد.

## ۱-۲- بیان مسئله

در حالت کلی نظام مدیریت منابع انسانی را می‌توان در مولفه‌های اصلی گزینش و استخدام، نگه‌داشت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی، آموزش و توسعه، ارزشیابی عملکرد و بازخورد بیان کرد. با توجه به اجزای پنجگانه نظام مدیریت منابع انسانی، مفهوم بهره‌وری، به ویژه بهره‌وری منابع انسانی، در چارچوب مدیریت منابع انسانی مطرح شده است که از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است (سعادت، ۱۳۸۶، ۵).

یکی از مولفه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی جذب منابع انسانی است، که به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی شامل مراحل برنامه‌ریزی، تعیین و تامین نیروهایی است که باید با گذر از مراحل قانونی پذیرش و استخدام در مشاغل مختلف سازمانی آماده شده و به کار گمارده شوند (اصیلی و صالح هندی، ۱۳۸۹، ۷۰). در همین زمینه راه‌های گوناگونی تا به حال مورد استفاده قرار گرفته است؛ همچون آزمون کتبی و مصاحبه. اما با توسل به خلاقیت، راه‌های بی‌شماری وجود دارد که می‌تواند ریسک یک استخدام مطلوب را به حداقل برساند (نوری شمس‌آباد، ۱۳۸۷، ۳۲). برخی از محققان، نظام جذب را شامل برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمند یابی، گزینش و توانمندسازی منابع انسانی می‌دانند (بیارز و رو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱، ۳۴۲). همچنین در صورتی که جذب منابع انسانی اثر بخش باشد، می‌تواند هر موسسه و سازمانی را فارغ از اندازه، صنعت، حوزه یا اهداف زنده نگه داشته (کارس و پان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹، ۱۴۵) و نیروهای انسانی (کارکنان) آن را توانمند کرده و موجبات نگه داشتن آنها را فراهم کند (نوری شمس‌آباد، ۱۳۸۷). بنابراین، جذب نیروی انسانی، به عنوان اصلی‌ترین و مهم‌ترین سرمایه در یک نهاد یا سازمان در (راستای توانمندسازی کارکنان) اهمیت فراوانی دارد (اصیلی و صالح هندی، ۱۳۸۹، ۷۰).

توانمندسازی در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح است (ضیائی و همکاران، ۱۳۸۷، ۱) و مفهومی جدید است که هم اکنون نظر بسیاری از اندیشمندان مدیریت را به خود جلب کرده است. این مفهوم، که چند بعدی است بر حسب ادراکات و باورهای کارکنان نسبت به نقش خودشان در شغل و سازمان آن‌ها تعریف شده است و حالت‌های روان شناختی مختلفی را از جمله احساس شایستگی، احساس موثر بودن، احساس خود مختاری و احساس معنادار بودن شغل به خود اختصاص می‌دهد (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵). هدف اصلی توانمندسازی کاهش سلسله مراتب سنتی دیوان سالاری است. در واقع، به نیازهای مشتریان به کالا و خدمات که به وسیله سازمان فراهم می‌شوند نه بر نیازهای سازمان تاکید دارد. اگر بخواهیم کارکنان به سازمان وابستگی و تعهد بیشتری داشته باشند، باید زنجیره فرماندهی سنتی بین کارمند و مدیر تغییر یابد (امیرخانی، ۱۳۸۷، ۴۲). عواملی که می‌تواند موجب توانمندی منابع انسانی گردد عبارتند از: توان جسمی، توان ذهنی، دانش، مهارت و انگیزه (محمدی، ۱۳۸۸).

<sup>1</sup> Byars and Rue

<sup>2</sup> Caruth and Pane

محققین جهت مقابله با این مشکلات در فرایند، جذب، توانمندسازی و نگه داشت نیروی انسانی، راهبردهای مختلف مدیریتی را در پیش می‌گیرند. راهبردهای مدیریتی با بسترسازی و ایجاد زمینه مناسب، موجب می‌شوند تا مدیران حداکثر توانایی و قابلیت‌های خود را جهت انجام وظایف به کار گیرند و منابع انسانی را به بهترین شکل هدایت کنند (بختیاری و احمدی‌مقدم، ۱۳۸۹، ۴۳). مهمترین راهبردهای آن، عبارتند از: ۱- ارزیابی مهارت ۲- بهبود روش های گزینشی ۳- ارزیابی استراتژی های جذب ۴- آموزش ۵- بهبود ارزیابی عملکرد ۶- حمایت (توانمندسازی) ۷- مشارکت (توانمندسازی) ۸- بهبود عملکرد ۹- مشارکت (نگه داشت) و ۱۰- حمایت (نگه داشت). در صورت اجرای صحیح این راهبردها مدیریتی موجب نگه داشت، جذب مناسب و توانمندی منابع انسانی در سازمانها خواهد شد. در همین راستا، شرکت پخش فرآورده‌های نفتی منطقه میاندوآب یکی از سازمان‌های است جهت افزایش توانمندی کارکنان و قدرت شخصی آنان ضرورت بررسی راهبردهای مدیریتی در آن لازم و ضروری است. اما با توجه به محدودیت منابع و امکانات مدیران سازمان قادر به اجرای همه راهبردها نمی‌باشند. به همین جهت هدف از تحقیق حاضر بررسی راهبردهای مدیریتی جهت جذب، توانمندسازی و نگهداشت منابع انسانی در شرکت پخش فرآورده‌های نفتی منطقه شهرستان میاندوآب می‌باشد. و در پی پاسخگویی به سوال زیر می‌باشد:

کدام یک از راهبردهای مدیریتی بیشترین نقش را در جذب مناسب، توانمندسازی و نگهداشت منابع انسانی در شرکت پخش فرآورده‌های نفتی میاندوآب دارند؟

ما در این تحقیق سعی کردیم مهمترین راهبرد ها را پیشنهاد دهیم و به این سوال مدیران پاسخ دهیم که کدام راهبرد اولویت و ارجحیت دارد به راهبرد دیگر؟

### ۳-۱- مروری بر مبانی نظری پژوهش

#### ۱-۳-۱- مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی را مجموعه سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت تعریف کرده‌اند که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد؛ به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، ارتقا و نظایر آن (عابدینی، ۱۳۹۲) که در هر سازمان به دنبال بکارگیری بهینه سرمایه انسانی، به منظور دستیابی به هدف های سازمانی است (جزنی، ۱۳۸۰، ۲۵) یا مجموعه‌ای از فعالیت ها و اقدامات یک سازمان برای جذب متقاضیان شغل و ارتقای آنان که برای دستیابی به اهداف و کمک به سازمان صورت می‌گیرد (عابدینی، ۱۳۹۲). هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. کمک به افزایش تولید و بهره‌وری، موثرترین کمکی است که می‌توان به سازمان کرد. اگرچه مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند دخالت مستقیم چندانی در چگونگی استفاده از سایر منابع در سازمان داشته باشد، ولی با توجه به حضور و دخالت عامل انسانی در تمام صحنه ها، مدیریت منابع انسانی با طراحی برنامه‌ها و نظام‌هایی برای بکارگیری شایسته منابع سازمان، نقش مهمی در بقا و کرائی سازمان ایفا می‌کند (سعادت، ۱۳۸۶، ۸).

#### ۱-۳-۱-۱- اهداف مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup>

۱. قانون پذیر بودن: سازمانها جهت اداره کارکنان باید بسیاری از قوانین کشوری، مصوبات دولت و حقوق ملی و محلی، سیاست‌های ویژه استخدامی و کارگری و همچنین تصمیمات قضایی را بپذیرد.

۲. کیفیت زندگی کاری: کیفیت زندگی کاری یک مفهوم چند بعدی است که منجر به اهمیت و بها دادن به فعالیت های کارکنان در محیط کاری می‌گردد. این برنامه باید به گونه ای تنظیم شود که از گرایش کارکنان به خلاف جلوگیری به عمل آید.

۳. **بهره وری:** بدون شک بهره وری یکی از مهمترین اهداف سازمانهاست. اما در سازمانهای بخش عمومی و یا غیر انتفاعی فعالیت های مدیریت اداره کارکنان تلاش در جهت کاهش هزینه و سیاست گذاری به گونه ای است که توانایی انجام کار بیشتر با امکانات و منابع محدود را میسر سازد.

۴. **مسئولیت اجتماعی:** سازمانها جهت پاسخگویی به مسئولیت اجتماعی که در سطح جامعه از آنها انتظار می رود، نیازمند ارائه خدمات و محصولات قابل اکتفا می باشند.

۵- **انگیزش:** برخی از صاحب نظران منابع انسانی می گویند، اگر کارکنان از شغل خود راضی باشند و روحیه خوبی داشته باشند، بهتر کار می کنند در واقع اگر کسانی ناراحت باشند حداکثر کارائی را از خود نشان نمی دهند.

۶. **جذب متقاضیان شایسته و با استعداد:** باید این اطمینان حاصل شود که با اجرای سیاست هایی موثر مانند تمرکز کلیه فعالیت های استخدامی سازمان، در یک ستاد یا واحد مرکزی به گونه ای که نوعی ثبات، یکنواختی و تمرکز در فعالیت های استخدامی مشاهده شود. و تنها داوطلبانی استخدام شوند که دارای معدهلهای عالی و مهارتهای ارتباطی و توان بالا باشند.

۷. **تامین و حفظ کارکنان مطلوب:** مدیریت منابع انسانی در سیاستگذاری مربوط به اداره کارکنان باید به گونه ای عمل نماید که احساس امنیت ناشی از کار و استمرار درآمد و حقوق در کارکنان به وجود آید. بر طرف کردن موارد دلسرد کننده سبب خواهد شد که کارکنان به ادامه همکاری با سازمان ترغیب شوند. (جوادین، ۲۰۰۸، ۴۴).

### ۱-۳-۲- راهبرد

فرهنگ لغات وبستر<sup>۱</sup> استراتژی یا راهبرد را علم و هنر به کارگیری نیروی بازوی جنگجو برای محافظت و نجات امکانات در یک جنگ تعریف می کند (کینز، ۱۳۷۹، ۲۹).

راهبرد یا راهبردها حاصل فرآیند برنامه ریزی راهبردی و یا بینش و تجربه شخص کارآفرین هستند و عبارت است از برنامه ای جامع، منسجم و کامل که برای تحقق اهداف اساسی سازمان تدوین می گردد. بنابراین راهبرد نوعی برنامه است که برای نیل به مقاصد و اهداف اصلی سازمان تدوین می شود و تعیین کننده نوع خدمات یا محصولات است که سازمان به جامعه عرضه می کند و الگوی نحوه پاسخ گویی سازمان به محیط را شکل می دهد. (رضائیان، ۱۳۷۹). در حقیقت راهبرد یک سازمان مشخص می-کند که یک سازمان چگونه می خواهد برای سهام داران، مشتریان و شهروندان ارزش آفرینی کند (کلایان و نورتون، ۱۳۸۶، ۱۴).

**راهبرد مدیریت:** راهبرد مدیریت منابع انسانی درباره تصمیماتی است که بر بکارگیری و بهسازی کارکنان و بر روابط موجود بین مدیریت و افراد تحت سرپرستی آنها تاثیر عمده و دیرپایی می گذارند. ( نصیری، ۱۳۸۸)

### ۱-۳-۲- سطوح راهبرد

۱. **سطح کل سازمان:** راهبردها در سازمان های بزرگ، دارای سطوحی به تناسب سطوح سازمانی هستند. راهبرد در سطح کل سازمان، جهت گیری های کل سازمان را تعیین می کند. هدف از تدوین راهبرد در این سطح، هدایت کل مجموعه و تخصیص منابع در آن است. در این سطح مشخص می شود که سازمان بهتر است در چه زمینه یا زمینه هایی فعالیت کند.

۲. **سطح مؤسسه:** در راهبرد سطح مؤسسه یا راهبرد سازمان در فعالیت های عمده انواع عمده محصول یا خدمت یا مؤسسات تحت پوشش مشخص می شود که این مؤسسه یا خط تولید، چگونه باید با محیط رقابت کند یا چگونه باید به یک فعالیت عمده مبادرت نماید. راهبردهایی که در این سطح تدوین می شوند معمولاً با مسائلی نظیر ترکیب محصول (یا خدمت)، محل تجهیزات و فن آوری جدید سر و کار دارند.

۳. **سطح عملیاتی:** در راهبرد سطح عملیاتی نیز هدایت فعالیت ها و عملیات وظیفه ای خاص مدنظر قرار می گیرد. در این

1. Webster

سطح از راهبرد مشخص می‌شود که چگونه می‌توان با استفاده از مهارت‌های تخصصی در سطح نواحی وظیفه‌ای، راهبرد سطح مؤسسه یا راهبرد سازمان در یک فعالیت عمده را مورد حمایت قرار داد (داوری و ساززاده، ۱۳۸۰، ۳۴).

### ۱-۳-۳- توانمندسازی

توانمندسازی به فرآیندی اطلاق می‌شود که مدیر به کارکنان خود کمک کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را به دست بیاورند.

باون و لاولر توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند. (باون و لاولر، ۱۹۹۲). همچنین توانمندسازی عبارت است از فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسئولیت‌پذیری برای تصمیم‌گیری و خودکنترلی در انجام کارها برای کارکنان (مولینس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹، ۶۵۲).

از دیدگاه "کانگر" و "کانگو"، توانمندسازی فرایندی است که باعث ارتقای احساسات "خودکامیابی" در میان کارکنان سازمان می‌شود. در این فرایند شرایطی که توانمندی افراد را پرورش می‌دهد و اطلاعات ثمربخشی را با استفاده از عملیات سازمانی و فنون غیر رسمی در اختیار آنها قرار می‌دهد، مورد شناسایی قرار می‌گیرد (Ivancevich & et al., 2005, 394).

### ۱-۳-۳-۱- عوامل مؤثر بر توانمند سازی کارکنان

(۱) **نگرش‌ها:** کارکنان احساس می‌کنند نه فقط در مورد انجام دادن کار و وظایف خود، بلکه نسبت به کل سازمان نیز مسئولیت دارند. کارمند امروزی فردی است که بطور فعال در پی حل مشکلات باشد و برای نحوه انجام امور طرح ریزی و سپس آن‌ها را به مرحله اجرا درآورد. این همان نگرشی است که یک کارمند باید نسبت به سازمان خود داشته باشد.

(۲) **روابط سازمانی:** کارکنان همواره بطور گروهی و مستمر بهتر می‌توانند نسبت به بهبود و عملکرد سازمانشان در جهت دستیابی به سطح بالای بهره‌وری سازمانی با هم کار کنند. این مهم جز در سایه روابط سالم حاکم بر کار سازمانی میسر نمی‌باشد.

(۳) **ساختار سازمان:** ساختار یک سازمان معمولاً به گونه‌ای طراحی می‌شود که کارکنان در می‌یابند که می‌توانند برای دستیابی به نتایج مورد انتظار مدیرشان و آنچه انجام دادنش لازم و ضروری است، کار کنند نه اینکه صرفاً ادای تکلیف نموده و انتظار پاداش داشته باشند (وردی نژاد و همکاران، ۱۳۸۷، ۳).

### ۱-۳-۴- جذب و به کارگماری

به طور گسترده جذب و بکارگماری فرایندی است که به تعیین نیازهای منابع انسانی یک سازمان و تأمین تعداد مناسبی از افراد شایسته برای پر کردن آن نیازها مبادرت می‌ورزد. این فرایند آن گونه که در تعریف فوق به آن اشاره شد، یک فعالیت ساده انگارانه نیست. در واقع، جذب و بکارگماری مستلزم تلاش پیچیده و گسترده‌ای از وظایف مختلف می‌باشد، که از تحلیل شغل گرفته تا ارزیابی عملکرد، از مصاحبه شغلی تا توسعه مسیر شغلی و از بکارگیری افراد تا انقضا از خدمت آنها رادر بر می‌گیرد. (عباس پور، ۱۳۸۹، ۸۰).

این مسئله جذب و بکارگماری را به یک فعالیت مشکل و چالش‌انگیز در سازمانهای معاصر تبدیل کرده است. یکی از اهداف جذب و بکارگماری تضمین این مسئله است که سازمان پیوسته تعداد مناسب و در عین حال با کیفیتی از کارکنان را در جای مناسب و در زمان مناسب برای انجام موفقیت آمیزانه کار سازمان در اختیار داشته باشد (دی سنزو و رابینز، ۲۰۰۲، ۱۴۴).

### ۱-۴-۳-۱- جذب منابع انسانی

یکی از مولفه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی جذب منابع انسانی است، که به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی

<sup>1</sup> Mullins

شامل مراحل برنامه‌ریزی، تعیین و تامین نیروهایی است که باید با گذر از مراحل قانونی پذیرش و استخدام در مشاغل مختلف سازمانی آماده شده و به کار گمارده شوند (اصیلی و صالح هندی، ۱۳۸۹، ۷۰).

### ۱-۳-۴-۲- مؤلفه های اصلی جذب و بکارگیری منابع انسانی

۱. **جبران خدمات:** جبران خدمات شامل همه انواع پاداش است که سازمان به ازای انجام وظایف کارکنان به آنها اعطا می کند. برنامه های جبران خدمات سازمان بر جذب و بکارگماری تاثیر مهمی دارند. یک برنامه جبران خدمات غیر منصفانه می تواند کارکنان را از سازمان دور کند. چرا که کارکنان به منظور کسب پرداخت بالاتر در جای دیگر، سازمان را ترک می کنند. بعلاوه یک برنامه جبران خدمات ضعیف پیدا کردن تعداد کافی از کارکنان واجد صلاحیت را دشوار می سازد.

۲. **آموزش و پرورش:** سازمانهایی که در زمینه فراهم ساختن زمینه های آموزش و پرورش برای کارکنانشان مشهور می شوند. آسانتر می توانند نیروی کار مور نیاز خود را تامین نمایند.

۳. **ایمنی و بهداشت:** سازمانهایی که تصویر بهتری را از خود در ارتباط با حفظ استانداردهای ایمنی و بهداشت به نمایش می گذارند با چالش های کمتری در زمینه جذب و بکارگماری مواجه هستند.

۴. **روابط کارکنان:** به طور کلی سازمانهایی که قادر به ایجاد برابری در محیط کار هستند کمتر احتمال دارد که در زمینه جذب و حفظ کارکنان با مشکل مواجه شوند.

۵. **تحقیقات منابع انسانی:** جستجوی پرسنل در واقع به معنی جمع آوری، تحلیل و تفسیر داده هایی درباره کارکنان می باشد. این خرده سیستم، اطلاعاتی را فراهم می کند که می تواند برای بهبود فرایند جذب و بکارگماری مورد استفاده قرار گیرد (عباس پور، ۱۳۸۹، ۸۳-۸۵).

۶. **سیستم جذب و بکارگماری:** با وجود آنکه جذب و بکارگماری ارتباط نزدیکی با دیگر وظایف مدیریت منابع انسانی دارد، می توان آن را جهت مطالعه و تجزیه و تحلیل دقیق تر به مثابه یک سیستم مجزا با فعالیت ها و اهداف مختص خود نیز مد نظر قرار داد. (عباس پور، ۱۳۸۹، ۸۶).

### ۱-۳-۵- نگهداشت منابع انسانی

منظور حفظ کارکنان با تاکید بر توجه به بهداشت جسمی و روانی، حقوق و مزایا و خدمات رفاهی است که باعث افزایش انگیزه و رضایت شغلی، ماندگاری کارکنان و جلوگیری از ترک سازمان در کارکنان می گردد (حسینیان و همکاران، ۱۳۹۰، ۴۱۳). نظام نگهداری منابع انسانی باعث می شود در دراز مدت گردش نیروی انسانی کاهش و بهره‌وری سازمان افزایش یابد. چه بسا در سازمانی با بهترین شیوه‌های استخدامی شایسته‌ترین افراد برگزیده و به خدمت آن سازمان درآمده باشند (نظام جذب)، سپس با روش‌های مختلف ارزیابی و آموزش (نظام بهسازی) موجبات افزایش بینش، مهارت و دانش این کارکنان فراهم شده باشد. (کاظمی، ۱۳۷۲، ۱۶۶).

### ۱-۳-۵-۱- مولفه های نظام نگهداری منابع انسانی

(الف ایمنی، ب) بهداشت، ج) مزایا، د) خدمات.

توجه به عوامل یاد شده در واقع استقرار یک نظام مناسب نگهداری منابع انسانی می تواند سلامت اداری کارکنان را در سازمان حفظ و در گام بعدی ارتقا دهد. لذا ضروری است مدیران منابع انسانی و همچنین مدیران ارشد سازمان به این نکته توجه خاص داشته و در راه استقرار نظام نگهداری کارکنان با توجه به عوامل چهارگانه گفته شده، تلاش کنند تا در کنار سلامت اداری، ماندگاری کارکنان نیز افزایش یابد (حسینی، ۱۳۹۰، ۴).

### ۱-۴- پیشینه تحقیق

اصطلاح توانمندسازی از اواسط قرن بیستم ایجاد و در رشته‌های مختلف علمی مورد استفاده قرار گرفت. توانمندسازی در مدیریت نیز بعد از شکل‌گیری نهضت روابط انسانی و مطرح شدن مسائلی مختلف برای ارتقاء شرایط انسانی کار مطرح شد. به طور کلی از ۱۹۸۰ به بعد این مفهوم در مطالعات متعددی مورد بررسی و مطالعه دانشمندان (کانگر و کانگو، اسپریتزر، توماس

و ولتهوس، کنت بلانچارد، جان پی کارلوس و راندلف) قرار گرفت (منون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲، ۱۳۸) آخرین تغییراتی که بر روی این موضوع انجام شد، توانمندی کارکنان نام گرفت.

سیگال و گاردنر (۲۰۰۷)، در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه میان توانمندسازی و عوامل زمینه ای»، به بررسی رابطه عوامل زمینه‌ای شامل: رابطه با مافوق، روابط عمومی با شرکت، تیم کاری و تمایل به عملکردها با توانمندسازی پرداختند. نتیجه مطالعه آنها به این صورت است که عوامل: رابطه با مافوق و روابط عمومی با شرکت به طور معناداری با جنبه های معنادار بودن شغلی، تاثیر و خود تعیینی مرتبطاند ولی با شایستگی ارتباطی پیدا نکردند.

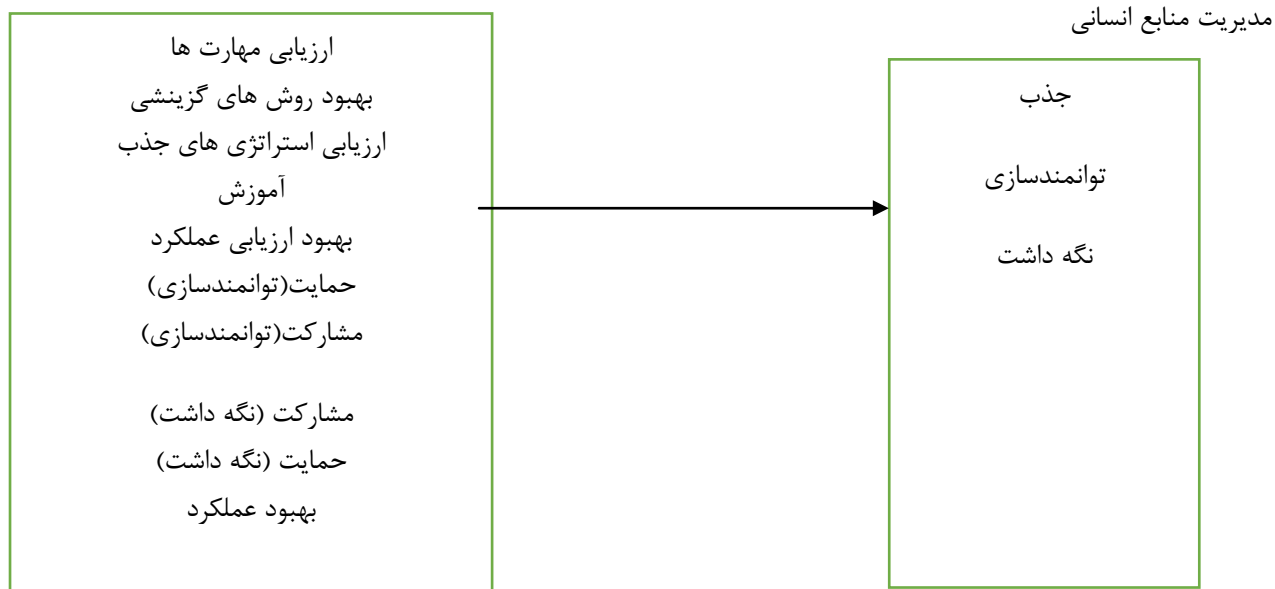
علاوه بر اینها پیرامون توانمندسازی مطالعات زیادی انجام شده که از جمله می‌توان به کانگر و کاننگو (۱۹۸۸)، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، باون و لاولر (۱۹۹۲)، اسپریتزر (۱۹۹۵)، کارول (۱۹۹۵)، ویلسون (۱۹۹۶)، فاکس (۱۹۹۸)، مؤسسه گائو (۲۰۰۱)، لوارک (۲۰۰۳) والاس و استورم (۲۰۰۳)، نوکلین و روهوتی (۲۰۰۳)، اولیو (۲۰۰۴) اشاره کرد.

مهرعلیزاده و همکاران (۱۳۹۰)، در مقاله‌ای با عنوان «بررسی ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی»، با استفاده از روش تحقیق توصیفی - پیمایشی به این نتیجه دست یافته‌اند که، میزان توانمندی نیروی انسانی در سازمان مورد مطالعه بر اساس معیارها و ابعاد مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران پایین‌تر از حد متوسط بوده است.

کامران‌نژاد و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان «راهکارهای عملی جذب و نگهداشت نیروی انسانی در راستای افزایش بهره‌وری سازمانی» با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای به این نتیجه دست یافته‌اند که، حتی اگر عملیات کارمندیابی، انتخاب، انتصاب، آموزش و سایر اقدامات پرسنلی به نحو بایسته انجام شود، بدون توجه کافی به امر نگهداری، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود. لذا با رویکردی مدیریتی به مسئله جذب و نگهداشت نیروی انسانی در سطح سازمان نگریده شده است.

#### ۱-۵- مدل مفهومی تحقیق

##### راهبرد های مدیریتی



#### ۱-۶- اهداف پژوهش

هدف اصلی این تحقیق، ارزیابی راهبردهای مدیریتی در جذب، توانمندسازی و نگهداشت منابع انسانی در شرکت پخش

<sup>1</sup> Menon

فرآورده‌های نفتی منطقه میاندوآب می‌باشد.

#### • اهداف فرعی

۱. تعیین رابطه بین راهبردهای مدیریتی و توانمندسازی منابع انسانی در شرکت بخش فرآورده‌های نفتی میاندوآب.
۲. تعیین رابطه بین راهبردهای مدیریتی و جذب مناسب منابع انسانی در شرکت بخش فرآورده‌های نفتی میاندوآب.
۳. تعیین رابطه بین راهبردهای مدیریتی و نگه داشت منابع انسانی در شرکت بخش فرآورده‌های نفتی میاندوآب.
۴. بهبود و راهبردهای مدیریتی برای جذب مناسب، نگه داشت و توانمندسازی منابع انسانی در شرکت بخش فرآورده های نفتی میاندوآب.

#### ۱-۷- فرضیه‌ها

۱. بین راهبردهای مدیریتی و جذب مناسب منابع انسانی در شرکت بخش فرآورده‌های نفتی میاندوآب رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین راهبردهای مدیریتی و توانمندسازی منابع انسانی در شرکت بخش فرآورده‌های نفتی میاندوآب رابطه معناداری وجود دارد.
۳. بین راهبردهای مدیریتی و نگه داشت منابع انسانی در شرکت بخش فرآورده‌های نفتی میاندوآب رابطه معناداری وجود دارد.
۴. اهمیت راهبردهای مختلف مدیریتی در جذب، توانمندسازی و نگهداشت منابع انسانی در شرکت بخش فرآورده‌های نفتی میاندوآب متفاوت است.

#### ۱-۸- روش تحقیق

این پژوهش به لحاظ استفاده از داده‌های عددی از نوع پژوهش‌های کمی می‌باشد. همچنین از نظریه‌ها، قانون‌ها، اصول و فنون ارائه‌شده در پژوهش‌های گوناگون برای حل مسائل اجرایی و واقعی تحقیق استفاده شده است، بنابراین از لحاظ هدف، جزء تحقیقات کاربردی بشمار می‌رود. در پژوهش حاضر رابطه میان متغیرها بر مبنای هدف پژوهش تحلیل می‌گردد، از این رو بر اساس نحوه گردآوری داده نیز از نوع توصیفی-همبستگی است، جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کارکنان فارغ التحصیل یکی از رشته‌های علوم انسانی می‌باشد که در سال ۱۳۹۴ در این شرکت اشتغال دارند و مجموعاً ۶۶ نفر می‌باشند. روش مورد استفاده در این تحقیق پیمایشی<sup>۱</sup> بوده و با تنظیم و تکمیل پرسشنامه از کارکنان شاغل در شرکت نفت منطقه میاندوآب صورت گرفته است. گردآوری داده در این تحقیق به وسیله توزیع پرسشنامه صورت پذیرفت. بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه کوکران و با در نظر گرفتن موارد زیر حجم نمونه آماری این پژوهش به تعداد ۶۶ نفر در نظر گرفته شد. با توجه به حجم نمونه ۵۷ نفری که نزدیک به تعداد کل جامعه می‌باشد ما ترجیح دادیم از روش سرشماری استفاده کنیم و پرسشنامه را بین همه کارکنان توزیع کردیم که ۶۰ پرسشنامه قابل تجزیه و تحلیل به دست آمد. بعد از جمع آوری اطلاعات مورد نیاز تحقیق، تجزیه و تحلیل اطلاعات که شامل آمار توصیفی (شاخص‌های گرایش به مرکز و شاخص‌های پراکندگی) و آمار استنباطی (آزمون کلموگروف-اسمیرینوف برای تست نرمال بودن داده‌ها و آزمون‌های ضریب همبستگی و تحلیل واریانس برای آزمون فرضیات تحقیق) با نرم افزار **spss22** صورت گرفت.

## 1. Survey study



جدول (۱-۱): شاخص های پایایی

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
ارزیابی مهارت ها	۰/۸۰
بهبود روش های گزینشی	۰/۷۵
ارزیابی استراتژی های جذب	۰/۷۰
آموزش	۰/۷۵
بهبود ارزیابی عملکرد	۰/۸۳
حمایت (توانمندسازی)	۰/۸۵
مشارکت (توانمندسازی)	۰/۷۰
مشارکت (نگه داشت)	۰/۸۰
حمایت (نگه داشت)	۰/۷۸
بهبود عملکرد	۰/۸۱
جذب	۰/۸۸
توانمندسازی	۰/۹۱
نگه داشت	۰/۸۹

## ۹-۱- یافته‌های تحقیق

آزمون میانگین: در جدول ۱-۲ نتایج آزمون t تک نمونه برای متغیرهای تحقیق ارائه شده است. همان گونه که مشاهده می شود، عدد معناداری برای تمام متغیرها کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین فرض صفر رد شده و وضعیت ادراکی جامعه از تمامی متغیرها مطلوب است. همچنین در مورد مقادیر حد بالا و پایین می توان گفت چنانچه این حدود هر دو مثبت باشد، بدین معنی است که میانگین جامعه در مورد آن متغیر بیشتر از مقدار آزمون است. چنانچه حد بالا مثبت و حد پایین منفی باشد، میانگین جامعه تقریباً برابر مقدار مورد آزمون است. همچنین منفی بودن این دو مقدار بدین معنی است که میانگین متغیر مورد نظر در جامعه کمتر از مقدار آزمون است و این متغیر در جامعه مورد بررسی در سطح پایینی قرار دارد. بنابراین با توجه به اطلاعات جدول ۱-۲ می توان گفت چون حدود بالا و پایین برای همه متغیرها مثبت است، پس میانگین جامعه در آن متغیر بیش از مقدار آزمون شده است.

جدول (۱-۲): آزمون میانگین متغیرهای تحقیق

مقدار آزمون		تفاوت میانگین	وضعیت ادراکی جامعه از متغیر	عدد معناداری	درجه آزادی	مقدار t	
فاصله اطمینان ۹۵٪ حد پایین حد بالا							
۱/۲۰۸	۰/۸۸۲	۱/۰۴۵	مطلوب	۰/۰۰۰	۵۹	۱۲/۸۴۳	ارزیابی مهارت ها
۱/۳۰۲	۰/۹۵۵	۱/۱۲۹	مطلوب	۰/۰۰۰	۵۹	۱۳/۰۳۶	بهبود روشهای گزینشی
۱/۱۷۸	۰/۸۴۶	۱/۰۱۲	مطلوب	۰/۰۰۰	۵۹	۱۲/۲۲۰	ارزیابی استراتژیهای جذب
۱/۵۶۶	۱/۲۱۶	۱/۳۹۱	مطلوب	۰/۰۰۰	۵۹	۱۵/۹۲۲	آموزش
۱/۲۴۰	۰/۸۷۹	۱/۰۶۰	مطلوب	۰/۰۰۰	۵۹	۱۱/۷۳۱	بهبود ارزیابی عملکرد
۱/۳۲۹	۱/۰۰۳	۱/۱۶۶	مطلوب	۰/۰۰۰	۵۹	۱۴/۳۰۲	حمایت(توانمندسازی)
۱/۲۸۵	۰/۸۴۸	۱/۰۶۶	مطلوب	۰/۰۰۰	۵۹	۹/۷۶۶	مشارکت(توانمندسازی)
۱/۲۴۱	۰/۸۹۸	۱/۰۷۰	مطلوب	۰/۰۰۰	۵۹	۱۲/۴۸۹	مشارکت (نگه داشت)
۱/۲۷۱	۰/۹۳۵	۱/۱۰۳	مطلوب	۰/۰۰۰	۵۹	۱۳/۱۵۰	حمایت (نگه داشت)
۱/۳۰۲	۰/۹۶۴	۱/۱۳۳	مطلوب	۰/۰۰۰	۵۹	۱۳/۴۱۸	بهبود عملکرد
۱/۲۰۴	۰/۹۱۳	۱/۰۵۸	مطلوب	۰/۰۰۰	۵۹	۱۴/۴۳۳	جذب
۱/۲۴۵	۰/۹۵۸	۱/۱۰۲	مطلوب	۰/۰۰۰	۵۹	۱۵/۲۵۰	توانمندسازی
۱/۲۹۷	۰/۹۹۸	۱/۱۴۷	مطلوب	۰/۰۰۰	۵۹	۱۵/۳۶۲	نگه داشت

**بررسی نرمال بودن متغیرها:** در این پژوهش از آزمون معتبر کمولموگروف- اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن داده- های پژوهش استفاده شده است. آزمون کمولموگروف اسمیرنوف روشی برای تشخیص نرمال بودن توزیع فراوانی مشاهدات جمع آوری شده است. با توجه به جدول آزمون اسمیرنوف کولموگروف اگر سطح معنی داری برای کلیه متغیرهای مستقل و وابسته کوچکتر از سطح آزمون ( ۰،۰۵ ) باشد توزیع داده ها نرمال نمی باشد.

جدول (۱-۳): آزمون کولموگروف اسمیرنوف

سطح معناداری	درجه آزادی	آماره آزمون	
۰/۰۰۰	۶۰	۰/۱۶۶	ارزیابی مهارت ها
۰/۰۰۴	۶۰	۰/۱۴۳	بهبود روش های گزینشی
۰/۰۱۹	۶۰	۰/۱۲۶	ارزیابی استراتژی های جذب
۰/۰۰۰	۶۰	۰/۲۱۶	آموزش
۰/۰۲۶	۶۰	۰/۱۲۲	بهبود ارزیابی عملکرد
۰/۰۱۰	۶۰	۰/۱۳۳	حمایت(توانمندسازی)
۰/۰۰۰	۶۰	۰/۲۱۹	مشارکت(توانمندسازی)
۰/۰۰۴	۶۰	۰/۱۴۱	مشارکت (نگه داشت)
۰/۰۰۳	۶۰	۰/۱۴۴	حمایت (نگه داشت)
۰/۰۰۴	۶۰	۰/۱۴۲	بهبود عملکرد
۰/۰۲۴	۶۰	۰/۱۲۳	جذب
۰/۰۰۷	۶۰	۰/۱۳۷	توانمندسازی
۰/۰۲۳	۶۰	۰/۱۲۴	نگه داشت

**همبستگی اسپیرمن:** در جدول ۱-۴ نتایج حاصل از محاسبه ضریب همبستگی اسپیرمن نشان داده شده است. اکثر ضرایب به غیر از ضرایب آموزش با استراتژی های جذب، حمایت(نگه داشت) با بهبود روش های گزینشی، حمایت(نگه داشت) با ارزیابی مهارت ها و حمایت(نگه داشت) با ارزیابی استراتژی های جذب در سطح اطمینان ۹۹٪ تأیید شده و مقادیر مثبتی دارد. لذا فرض صفر مبنی بر نبود همبستگی رد شده و ادعا حفظ می شود بنابراین می توان گفت با افزایش یا کاهش مقدار یک متغیر، مقدار متغیر دیگر افزایش یا کاهش می یابد به عبارت دیگر روابط همگی مستقیم و معنادار می باشد.

جدول(۱-۴): ضرایب همبستگی متغیرهای تحقیق

۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
						۱/۰۰۰ ۰/۰۰۰ ۶۰	ضریب همبستگی سطح معناداری تعداد مشاهدات	۱.ارزیابی مهارت ها
					۱/۰۰۰ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۶۹۶ ۰/۰۰۰ ۶۰	ضریب همبستگی سطح معناداری تعداد مشاهدات	۲. بهبود روشهای گزینشی
				۱/۰۰۰ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۵۴۴ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۵۱۱ ۰/۰۰۰ ۶۰	ضریب همبستگی سطح معناداری تعداد مشاهدات	۳.ارزیابی استراتژی های جذب
			۱/۰۰۰ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۲۴۲ ۰/۰۶۳ ۶۰	۰/۴۷۱ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۳۳۷ ۰/۰۰۸ ۶۰	ضریب همبستگی سطح معناداری تعداد مشاهدات	۴.آموزش
		۱/۰۰۰ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۴۸۲ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۵۸۰ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۵۲۶ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۵۰۸ ۰/۰۰۰ ۶۰	ضریب همبستگی سطح معناداری تعداد مشاهدات	۵.بهبود ارزیابی عملکرد
	۱/۰۰۰ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۶۴۷ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۵۱۴ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۳۵۰ ۰/۰۰۶ ۶۰	۰/۴۳۵ ۰/۰۰۱ ۶۰	۰/۴۹۱ ۰/۰۰۰ ۶۰	ضریب همبستگی سطح معناداری تعداد مشاهدات	۶.حمایت(توانمندسازی)
۱/۰۰۰ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۵۳۰ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۵۲۲ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۳۳۶ ۰/۰۰۹ ۶۰	۰/۳۲۲ ۰/۰۱۲ ۶۰	۰/۴۱۴ ۰/۰۰۱ ۶۰	۰/۴۸۶ ۰/۰۰۰ ۶۰	ضریب همبستگی سطح معناداری تعداد مشاهدات	۷.مشارکت(توانمندسازی (
۰/۶۱۲ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۵۴۳ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۶۱۱ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۴۸۷ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۴۱۷ ۰/۰۰۱ ۶۰	۰/۴۸۶ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۵۴۱ ۰/۰۰۰ ۶۰	ضریب همبستگی سطح معناداری تعداد مشاهدات	۸.مشارکت (نگه داشت)

۰/۲۸۸	۰/۵۶۴	۰/۳۵۶	۰/۲۶۳	۰/۲۴۰	۰/۱۳۹	۰/۲۳۳	ضریب همبستگی سطح معناداری تعداد مشاهدات	۹. حمایت (نگه داشت)
۰/۰۲۶	۰/۰۰۰	۰/۰۰۵	۰/۰۴۳	۰/۰۶۴	۰/۲۹۰	۰/۰۷۳		
۶۰	۶۰	۶۰	۶۰	۶۰	۶۰	۶۰		
۰/۶۱۶	۰/۵۵۲	۰/۵۷۴	۰/۳۴۴	۰/۵۲۷	۰/۵۲۷	۰/۵۷۲	ضریب همبستگی سطح معناداری تعداد مشاهدات	۱۰. بهبود عملکرد
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۷	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		
۶۰	۶۰	۶۰	۶۰	۶۰	۶۰	۶۰		

ادامه جدول (۱-۴): ضرایب همبستگی متغیرهای تحقیق

۱۰	۹	۸		
		۱/۰۰۰ ۰/۰۰۰ ۶۰	ضریب همبستگی سطح معناداری تعداد مشاهدات	۸. مشارکت (نگه داشت)
	۱/۰۰۰ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۴۲۱ ۰/۰۰۱ ۶۰	ضریب همبستگی سطح معناداری تعداد مشاهدات	۹. حمایت (نگه داشت)
۱/۰۰۰ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۴۳۹ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۶۲۰ ۰/۰۰۰ ۶۰	ضریب همبستگی سطح معناداری تعداد مشاهدات	۱۰. بهبود عملکرد

آزمون فرضیه های تحقیق با ضریب همبستگی اسپیرمن

جدول (۱-۵): ضرایب همبستگی متغیرهای تحقیق

مشارکت (توانمندسازی)	حمایت (توانمندسازی)	بهبود ارزیابی عملکرد	آموزش	ارزیابی استراتژی های جذب	بهبود روش های گزینشی	ارزیابی مهارت	ضریب همبستگی سطح معناداری تعداد مشاهدات	جذب
۰/۴۵۴ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۴۹۵ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۶۲۰ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۳۹۵ ۰/۰۰۲ ۶۰	۰/۷۱۸ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۸۷۱ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۹۰۴ ۰/۰۰۰ ۶۰		
۰/۷۱۷ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۸۸۰ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۸۷۲ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۶۱۵ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۴۶۲ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۵۵۰ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۵۶۴ ۰/۰۰۰ ۶۰	ضریب همبستگی سطح معناداری تعداد مشاهدات	توانمندسازی

۰/۵۷۶	۰/۶۴۵	۰/۵۸۶	۰/۳۷۹	۰/۴۲۷	۰/۴۲۱	۰/۵۱۱	ضریب همبستگی	نگه داشت
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۳	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۶۰	۶۰	۶۰	۶۰	۶۰	۶۰	۶۰	تعداد مشاهدات	

ادامه جدول (۱-۵): ضرایب همبستگی متغیرهای تحقیق

نگه داشت	توانمند سازی	جذب	بهبود عملکرد	حمایت (نگه داشت)	مشارکت (نگه داشت)		
		۱/۰۰۰ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۶۶۳ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۲۰۷ ۰/۱۱۳ ۶۰	۰/۵۳۷ ۰/۰۰۰ ۶۰	ضریب همبستگی سطح معناداری تعداد مشاهدات	جذب
	۱/۰۰۰ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۶۱۲ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۶۳۶ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۴۷۶ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۶۹۵ ۰/۰۰۰ ۶۰	ضریب همبستگی سطح معناداری تعداد مشاهدات	توانمندسازی
۱/۰۰۰ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۶۷۹ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۵۱۱ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۸۱۵ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۷۷۶ ۰/۰۰۰ ۶۰	۰/۷۹۸ ۰/۰۰۰ ۶۰	ضریب همبستگی سطح معناداری تعداد مشاهدات	نگه داشت

فرضیه ۱: این فرضیه به بررسی رابطه بین راهبرد های مدیریتی و جذب منابع انسانی می پردازد. با توجه به نتایج به دست آمده از ضریب همبستگی اسپیرمن به غیر از همبستگی بین جذب و راهبرد حمایت (نگه داشت) که رد می شود رابطه مابقی راهبرد ها با جذب منابع انسانی با توجه به سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ مورد تایید قرار گرفت. لذا فرض صفر رد شده و در نتیجه ادعای مطرح شده قبول می شود. و در مجموع می توان گفت بین راهبرد های مدیریتی و جذب منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه ۲: این فرضیه به بررسی رابطه بین راهبرد های مدیریتی و توانمند سازی منابع انسانی می پردازد. با توجه به نتایج به دست آمده از ضریب همبستگی اسپیرمن این فرضیه تایید می شود. به عبارت دیگر رابطه راهبرد های مدیریتی با توانمندسازی منابع انسانی با توجه به سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ مورد تایید قرار گرفت. لذا فرض صفر رد شده و در نتیجه ادعای مطرح شده قبول می شود. و در مجموع می توان گفت بین راهبرد های مدیریتی و توانمندسازی منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه ۳: این فرضیه به بررسی رابطه بین راهبرد های مدیریتی و نگاه داشت منابع انسانی می پردازد. با توجه به نتایج به دست آمده از ضریب همبستگی اسپیرمن این فرضیه تایید می شود. به عبارت دیگر رابطه راهبرد های مدیریتی با نگاه داشت منابع انسانی با توجه به سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ مورد تایید قرار گرفت. لذا فرض صفر رد شده و در نتیجه ادعای مطرح شده قبول می شود. و در مجموع می توان گفت بین راهبرد های مدیریتی و نگاه داشت منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

آزمون فریدمن: برای آزمون فرضیه چهار ما از آزمون ناپارامتریک فریدمن استفاده کرده ایم. در آزمون فریدمن  $H_0$  مبتنی بر یکسان بودن میانگین رتبه ها در بین گروه هاست. رد شدن فرض صفر به این معنی است که در بین گروه ها حداقل دو گروه با هم تفاوت معناداری دارند.

جدول (۱-۶): رتبه بندی متغیر ها

متغیر ها	میانگین رتبه ها
ارزیابی مهارت ها	۵/۰۳
بهبود روش های گزینشی	۵/۳۱
ارزیابی استراتژی های جذب	۴/۷۱
آموزش	۷/۰۴
بهبود ارزیابی عملکرد	۵/۱۵
حمایت (توانمندسازی)	۵/۷۷
مشارکت (توانمندسازی)	۵/۵۲
مشارکت (نگه داشت)	۵/۴۶
حمایت (نگه داشت)	۵/۵۰
بهبود عملکرد	۵/۵۲

جدول (۱-۷): آزمون فریدمن

تعداد	۶۰
کای اسکویر	۲۳/۹۶۵
درجه آزادی	۹
سطح معناداری	۰/۰۰۴

فرضیه ۴: این فرضیه به این نکته تاکید دارد که بین راهبرد های مدیریتی تفاوت معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج آزمون فریدمن این فرض تایید می شود. به عبارت دیگر اهمیت راهبرد های مدیریتی در جذب، توانمند سازی و نگه داشت منابع انسانی در شرکت پخش فرآورده های نفتی میاندواب متفاوت است و متغیر آموزش بیشترین اهمیت و متغیر ارزیابی استراتژی های جذب کمترین اهمیت را دارا می باشد.

## ۱-۱- بحث و نتیجه‌گیری

یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدفها و رسالت‌های مورد نظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است. در حالت کلی نظام مدیریت منابع انسانی را می‌توان در مولفه‌های اصلی گزینش و استخدام، نگاه‌داشت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی، آموزش و توسعه، ارزشیابی عملکرد و بازخورد بیان کرد. یکی از مولفه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی جذب منابع انسانی است، که به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی شامل مراحل برنامه‌ریزی، تعیین و تامین نیروهایی است که باید با گذر از مراحل قانونی پذیرش و استخدام در مشاغل مختلف سازمانی آماده شده و به کار گمارده شوند. از طرفی دیگر توانمندسازی باعث ارتقای احساسات "خودکامیابی" در میان کارکنان سازمان می‌شود. در این فرایند شرایطی که توانمندی افراد را پرورش می‌دهد و اطلاعات ثمربخشی را با استفاده از عملیات سازمانی و فنون غیر رسمی در اختیار آنها قرار می‌دهد، مورد شناسایی قرار می‌گیرد. جذب و بکارگماری به تعیین نیازهای منابع انسانی یک سازمان و تأمین تعداد مناسبی از افراد شایسته برای پر کردن آن نیازها مبادرت می‌ورزد. یکی از مولفه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی جذب منابع انسانی است، که به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی شامل مراحل برنامه‌ریزی، تعیین و تامین نیروهایی است که باید با گذر از مراحل قانونی پذیرش و استخدام در مشاغل مختلف سازمانی آماده شده و به کار گمارده شوند. نظام نگهداری منابع انسانی باعث می‌شود در دراز مدت گردش نیروی انسانی کاهش و بهره‌وری سازمان افزایش یابد. چه بسا در سازمانی با بهترین شیوه‌های استخدامی شایسته‌ترین افراد برگزیده و به خدمت آن سازمان درآمده باشند (نظام جذب)، سپس با روش‌های مختلف ارزیابی و آموزش (نظام بهسازی) موجبات افزایش بینش، مهارت و دانش این کارکنان فراهم شده باشد. با توجه به مباحثی که عنوان شد در تحقیق حاضر که به بررسی راهبردهای مدیریتی جهت جذب، توانمندسازی و نگاه‌داشت منابع انسانی در شرکت پخش فرآورده های نفتی منطقه میاندوآب پرداخته شده بود نتایج زیر حاصل شده است:

نتایج کلی به‌دست‌آمده از مقدار ضریب همبستگی اسپیرمن متعلق به متغیرهای راهبرد های مدیریتی و جذب منابع انسانی حاکی از پذیرفته شدن فرضیه اول دارد. همان‌طور که مشاهده کردیم متغیرهای ارزیابی مهارت با ضریب همبستگی ۰/۹۰۴، بهبود روش های گزینشی با ضریب ۰/۸۷۱ و ارزیابی استراتژی های جذب با همبستگی ۰/۷۱۸ بیشترین همبستگی را با جذب منابع انسانی دارند. همچنین همبستگی بین راهبرد حمایت (نگه داشت) با جذب منابع انسانی معنادار نمی‌باشد. همچنین نتایج کلی به‌دست‌آمده از مقدار ضریب همبستگی اسپیرمن متعلق به متغیرهای راهبرد های مدیریتی و توانمندسازی منابع انسانی حاکی از پذیرفته شدن فرضیه دوم دارد. همان‌طور که مشاهده کردیم متغیرهای بهبود ارزیابی عملکرد با ضریب همبستگی ۰/۸۷۲، حمایت (توانمند سازی) با ضریب ۰/۸۸۰ و مشارکت (توانمند سازی) با همبستگی ۰/۷۱۷ بیشترین همبستگی را با توانمندسازی منابع انسانی دارند. همچنین همبستگی بین همه راهبرد های مدیریتی با توانمندسازی منابع انسانی معنادار می‌باشد و همین‌طور نتایج کلی به‌دست‌آمده از مقدار ضریب همبستگی اسپیرمن متعلق به متغیرهای راهبرد های مدیریتی و نگاه داشت منابع انسانی که حاکی از پذیرفته شدن فرضیه سوم دارد. همان‌طور که مشاهده کردیم متغیرهای بهبود عملکرد با ضریب همبستگی ۰/۸۱۵، حمایت (نگه داشت) با ضریب ۰/۷۷۶ و مشارکت (نگه داشت) با همبستگی ۰/۷۹۸ بیشترین همبستگی را با توانمندسازی منابع انسانی دارند. همچنین همبستگی بین همه راهبرد های مدیریتی با نگاه داشت منابع انسانی معنادار می‌باشد و در نهایت بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در فصل چهارم، این فرضیه رد نشده است؛ بنابراین می‌توان گفت رابطه راهبردهای مدیریتی با جذب، توانمند سازی و نگاه داشت منابع انسانی متفاوت است. به عبارت دیگر با توجه به نتایج آزمون فریدمن و رتبه بندی راهبرد آموزش بیشترین رابطه و اهمیت را با جذب، توانمند سازی و نگاه داشت منابع انسانی در بین کارکنان شرکت پخش فرآورده های نفتی میاندوآب دارد.

## ۱۱-۱- پیشنهادات

۱) با توجه به تأیید فرضیه اول تحقیق مبنی بر وجود رابطه بین راهبرد های مدیریتی و جذب منابع انسانی پیشنهاد می‌شود مدیران با متعهد شدن بیشتر در استفاده از راهبرد های مدیریتی و توجه بیش از پیش به کارکنان سازمان به عنوان سرمایه‌های اصلی بتوانند در جذب منابع انسانی موفق باشند.

۲) با توجه به تأیید فرضیه دوم تحقیق مبنی بر وجود رابطه بین راهبرد های مدیریتی و توانمندسازی منابع انسانی پیشنهاد می‌شود مدیران با متعهد شدن بیشتر در استفاده از راهبرد های مدیریتی به خصوص مشارکت و حمایت از کارکنان بتوانند در توانمند سازی منابع انسانی موفق باشند.

۳) با توجه به تأیید فرضیه سوم تحقیق مبنی بر وجود رابطه بین راهبرد های مدیریتی و نگه داشت منابع انسانی پیشنهاد می‌شود مدیران با بکارگیری و استفاده از راهبرد های مدیریتی و توجه به بهداشت جسمی و روانی کارکنان و همچنین توجه بیشتر به خدمات رفاهی کارکنان موجبات افزایش رضایت شغلی کارکنان و عدم جابجایی و ترک خدمت کارکنان خود را فراهم آورند.

۴) با توجه به تأیید فرضیه چهارم مبنی بر وجود تفاوت بین راهبردهای مدیریتی به مدیران توصیه می‌کنیم که با رتبه بندی راهبردها و توجه بیشتر به راهبرد های مهمتر موجب تسريع در رسيدن به جا يگاهي بهتر در جذب، توانمندسازی و نگه داشت منابع انسانی در سازمان خود شوند. با توجه به یافته های تحقیق توصیه می‌شود راهبرد آموزش بیشتر از همه راهبردها مورد توجه قرار گیرد.

۵) به محققین آینده پیشنهاد می‌شود که با تحلیل مسیر مدل این مقاله اندازه اثرات مستقیم و غیر مستقیم این متغیر ها را نیز بررسی نمایند.

۶) پیشنهاد می‌شود برای تحقیق آینده ارتباط سایر راهبردهای مدیریتی با متغیرهای جذب، توانمندسازی و نگه داشت منابع انسانی بررسی شود.

۷) پیشنهاد می‌شود ارتباط جذب، توانمند سازی و نگه داشت با یکدیگر نیز مورد بررسی قرار گیرد.

## منابع و مأخذ

- اصیلی، غلامرضا، هندی سید صالح (۱۳۹۰). بررسی تطبیقی فرایند جذب و آرایه مدل مناسب برای سازمان های دانشی، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال هشتم، شماره ۲۲، صص ۶۹-۹۴.
- امیر خانی، امیر حسین (۱۳۸۹). توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی، دیدگاههای و ابعاد، پیک نور، سال ششم، شماره اول.
- بختیاری، حسن و احمدی مقدم، اسماعیل (۱۳۸۹). نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران، صلبنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال پنجم، شماره اول، صص ۳۹-۵۳.
- جزنی، نسرين (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی، ویراست دوم، چاپ سوم، نشر نی، تهران.
- حسینی، سید موسی (۱۳۸۷). بررسی چگونگی بکارگیری نیروی انسانی در سازمانها، قابل دریافت در لینک: <http://www.modiredolati.blogfa.com/post-1.aspx>



۶. حسینیان، شهامت، باباییان، حمزه لویی، جلال و پور غلامی، محمد رضا (۱۳۸۷). آسیب شناسی نظام نگ هداشت منابع انسانی در ناجا (مورد مطالعه فرماندهی انتظامی استان همدان). فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی / سال ششم، شماره چهارم.
۷. داوری، دردانه و شانه، ساززاده (۱۳۸۵). محمدحسن؛ مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل، تهران، آتنا، چاپ اول، ص ۳۴.
۸. رایبیز، استیفن (۱۳۸۳). رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد اول، دفتر پژوهش های فرهنگی.
۹. رضائیان، علی (۱۳۷۹). مبانی سازمان و مدیریت، چاپ پنجم، انتشارات سمت.
۱۰. سعادت، اسفندیار (۱۳۷۹). مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، چاپ دوازدهم، تهران.
۱۱. ضیائی، محمد صادق نرگسیان، عباس آیباغی اصفهانی، سعید (۱۳۷۹). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱.
۱۲. عابدینی، احمد (۱۳۷۹). واژه نامه تخصصی (ترمینولوژی) آموزش و پرورش، تهران، شورای عالی آموزش و پرورش.
۱۳. عباس پور، عباس (۱۳۷۹). تأملی بر مسائل جذب و بکارگماری منابع انسانی: رویکردی راهبردی، فصل نامه منابع انسانی ناجا، سال پنجم، شماره ۱۹.
۱۴. عبداللهی، بیژن نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۷۹)، توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، نشر ویرایش، تهران، چاپ اول.
۱۵. رابرت و نورتون، دیوید (۱۳۷۸). نقشه استراتژی، حسین اکبری و همکاران، تهران، آریانا، ویراست دوم، ص ۱۴.
۱۶. کامران نژاد، علیرضا، حسینی، سید حسین، نظری، نعمت الله و محترم، محمد رضا (۱۳۷۷). راهکارهای عملی جذب و نگهداشت نیروی انسانی در راستای افزایش بهره وری سازمانی، فصلنامه مطالعات انتظامی شرق، پیش شماره.
۱۷. کینز، تام (۱۳۷۷). طرح ریزی واحدهای صنعتی، رضا زنجیرانی فراهانی، تهران، ترمه، چاپ اول، ص ۲۹.
۱۸. محمدی، حامد (۱۳۷۷). عوامل مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی، تعاون، سال بیستم، شماره ۲۰۴ و ۲۰۵.
۱۹. مهرعلیزاده، یدالله و همکاران (۱۳۷۶). بررسی ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان های دولتی، مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران، دوره ششم، شال ۱۸-۲، شماره ۲. صص ۹۶-۷۵.
۲۰. نوری شمس آباد، محمود نوآوری (۱۳۷۵). در جذب منابع انسانی، ماهنامه تدبیر.
۲۱. وردی نژاد، میرزائی، محمد امین و زمانی فر، محسن (۱۳۷۵). توانمند سازی، قابل دریافت در لینک <http://www.verdinejad.com/visitorpages>.
22. Blanchard, K. H., Carlos, J. P., & Randloph, A. (2014). Empowerment take more than one minute. San Francisco: Barret-Koehler.
23. Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (2014, Summer). The empowering service workers. Sloan Management Review.
24. Byars, L.L. and Rue, L.W., 2014. Human resource management (10 ed.), New York, Mc Graw-Hill: PP. 246-97.
25. Caruth, D.L. Caruth, G.D, & Pane, S.S.(2013). Staffing The Contemporary Organization: A Guide To Planning, Recruiting, And Selecting For Human.
26. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (2011, July). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/25809>
27. De Cenzo, D. A. & Robbinz, S.P. (2010). *Human Resource Management*.(7th Th.) , New York: John Wiley & Sons, Inc.
28. Ivancevich, J. and R. Konopaske and M. Matteson (2008), *Organizational behavior and management* , NewYork : McGraw – Hill.

29. Javadein Sayed, Sayed Reza., (2008). "Human Resource Management and Personnel Affairs", Tehran : Publications of Negah Danesh.
30. Menon, S.T. and Hartmann, L.C. (2004). "Generalizability of Menon's empowerment scale: replication and extension with Australian data", CrossCultural Management, Vol.2, No.2, PP 137- 153.
31. Mullins, L. (2004), Management and organizational behavior, London: Prentice Hall.
32. Romie. F. Littrell, (2004). "influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager in China, International Journal of Intercultural Relations, Vol.31, PP 87-11.