فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، شماره چهلم، پاییز ۱۴۰۱- صفحات ۱۱۲-۸۷

ارائه الگو امکان پذیری استقرار سیستم استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی در بانک انصار

نوع مقاله: پژوهشی

یحیی ابراهیم زاده[۱]
حمدالله منظری توکلی[۲]
سنجر سلاجقه[۳]
محمد جلال کمالی[۴]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۳/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۴/۱۸

چکیده

پژوهش حاضر به دنبال ارائه الگو امکان پذیری استقرار سیستم استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی و ارائه مدل مطلوب در بانک انصار است. مدیران و کارشناسان بانک انصار به عنوان جامعه آماری بخش کمی در نظر گرفته می شود که در حدود ۱۵۰۰ نفر بودند، روش نمونه گیری خوشه ای است. در این پژوهش برای برآورد حجم نمونه با توجه به تعداد جامعه آماری پژوهش، از طریق جدول مورگان استفاده می گردد که در نهایت تعداد ۳۰۶ نفر می باشد که به شیوه نمونه گیری تصادفی تعیین شد. این پژوهش در زمره پژوهش-های ترکیبی و از نوع اکتشافی و مدل ابزارسازی بوده. پژوهش حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است. برای تجزیه و تحلیل مشاهدات و اطلاعات پژوهش و بررسی تاثیر همزمان مقیاس های عمومی با استفاده از نرم افزار Excel2013، SPSS22، Smart-PLS تحلیل آماری انجام شد. با بررسی پیشینه تحقیقات انجام شده و مبانی نظری ابعاد مدل شناسایی گردید. با بررسی نتایج آزمون مربوطه دریافتیم که وضعیت عوامل مرتبط با معیارهای امکان پذیری استقرار سیستم استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت

---

[۱] دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، واحد کرمان، دانشگاه ازاد اسلامی، کرمان، ایران
yahyaebrahimzade@yahoo.com

[۲] استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه ازاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول)
hmanzari@iauk.ac.ir

[۳] دانشیارگروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه ازاد اسلامی، کرمان، ایران
s.salajeghe@iauk.ac.ir

[۴] استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه ازاد اسلامی کرمان، ایران
mjalalkamali@yahoo.co.uk

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

منابع انسانی در حد بالاتر از حد متوسط قرار دارد. همچنین شش مدل رسم می گردد. به منظور بررسی و اعتبار مدل ها بعد از اینکه ابعاد و شاخص ها تایید گردید ضریب تعیین مدل ها بدست آمد. همچنین برای اندازه گیری شاخص نیکویی برازش مدل از GOF استفاده کردیم، نشان از برازش کلی بسیار قوی مدل کلی تحقیق دارد.

کلمات کلیدی: منابع انسانی، استاندارد ۳۴۰۰۰، استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی، بانک

طبقه‌بندی JEL: O15, E24, G32, E5

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

مقدمه

امروزه منابع انسانی هر سازمان منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است، در نتیجه یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی برنامه‌ریزی منابع انسانی است (ادولا،[1] ۲۰۱۶). در عصر جدید به انسان، در مدیریت به عنوان سرمایه‌ای بی پایان و با ارزش می-نگرند (اوتیر و همکاران[2]، ۲۰۱۶). امروزه قدرت سازمان بر اساس سرمایه انسانی خلاق کارآمد سنجیده می‌شود، بنابراین سازمان‌ها باید بهترین برنامه‌ریزی را برای بهترین سرمایه خود داشته باشند (بوخاری و سیلاه[3]، ۲۰۱۵). داشتن کارکنان راضی، پرانرژی و خلاق یا سرمایه ی انسانی متعهد، مهم ترین منبع سازمانی محسوب می شود. با توجه به اینکه نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان های دیگر است، تأکید بر نیروی انسانی مؤثر و کارآمد در عرصه ی آموزش رو به افزایش است (میرکمالی و ناستی زایی، ۱۳۸۹؛ میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۴). ایزو ۳۴۰۰۰ برای ادراک و نگرش اهمیت ویژه ای قائل است. بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ می توان وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی در شرکت را بررسی و پروژه ها و اقدامات بهبود و توسعه آنها را فراهم کرد و یک فرهنگ تعالی و کمال را در سازمان ایجاد نمود. جهت سنجش سطح بلوغ فرآیندهای منابع انسانی از استاندارد ۳۴۰۰۰ استفاده می شود. هدف از آن بررسی نظام مند، جامع و یکپارچه سیستم منابع انسانی با رویکرد علمی است (قلی پور، ۱۳۹۲: ۱۷۰). بدون تردید استاندارد ۳۴۰۰۰ یک مدل تحول استراتژیک سازمانی است. استاندارد ۳۴۰۰۰ نقشه راهی را برای تغییر سازمان با استفاده از اقدامات منابع انسانی مستمر فراهم می کند. هر چه قدر به سمت بالا حرکت می کنیم، اقدامات پیشرفته می شود و فرصت های زیادی برای کارکنان فراهم می شود تا عملکرد خودشان را در راستای اهداف سازمان بهبود بخشند (قلی پور، ۱۳۹۲: ۴۹-۴۳). در کشورهای در حال توسعه با پدیده مهاجرت نخبگان و فرار نیروی انسانی کارآمد با چالشی جدی روبرو هستیم. متاسفانه ایران جزء این دسته از کشورها است. مسائل اساسی پیشروی مدیریت منابع انسانی در مسائل بانک انصار در راستای کاهش نارسایی ها و تقویت کارایی نیروی انسانی که خاستگاه مدیران متعهد، متخصص و شایسته در آینده بانکی را تشکیل می دهند مورد بررسی قرار گیرند. اما با وجود اینکه اکثر سازمان ها اهمیت این نوع منابع انسانی را می دانند ولی راهکار منسجم و یکپارچه و مکمل در اکثر سازمان ها وجود ندارد و این از علت اصلی ترک خدمت داوطلبانه نخبگان و از دست رفتن سرمایه های انسانی است. از این رو ارزیابی نیازهای افراد در سازمان و اهمیت و اولویتی که برای هر کدام از آنها قائلند در خور توجه فراوان میباشد و برای هر

[1] Adeola
[2] Autiero et al
[3] Bukhari and Sillah

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

مدیری در سازمان آگاهی از مسئله انگیزش کارکنان که در واقع پی جویی علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضاء سازمان است، ضرورت خاص دارد. از طرف دیگر مساله شناخت نیازها و عوامل انگیزشی افراد در سازمان به شرایط خاص آن سازمان بستگی دارد و باید توجه خاصی به آن مبذول داشت. با توجه به اهمیت و مزایا و معایب فشار روانی و رضایت شغلی انجام یک پژوهش در این زمینه در صنعت بانکداری لازم و ضروری می نماید. در این رساله تلاش شده است که الگوی مطلوبی جهت امکان پذیری استقرار سیستم استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی در بانک انصار پرداخته شود تا با نگاهی جدید و تازه به این مساله پرداخت و نتایج قابل تاملی دریافت کرد.

۱. مبانی نظری

۱-۱. نقش نیروی انسانی در سازمان و وظایف مدیریت منابع انسانی

بی شک دنیای کنونی، دنیای سازمانها است و متولیان این سازمان ها، انسانها هستند. چرا که به تصمیمات سازمانی شکل داده، مسائل و مشکلات سازمان را حل نموده و بهره وری را عینیت می بخشند. موفقیت سازمان ها تا حد زیادی به روحیات، تلاش، انگیزش و رضایت منابع انسانی آنها بستگی دارد. این امر تحقق نمی یابد مگر اینکه چراهای رفتاری یا علل تمایل و دلایل انگیزه و رضایت کارکنان، به منظور هدایت رفتار آنها به سوی تحصیل اهداف سازمانی مورد شناسایی قرار گیرد. همچنین از آنها توسط مدیران لایق و شایسته با هدف تحقق محیطی مطلوب و مناسب مورد استفاده به هنگام قرار گیرد. نارضایتی شغلی می تواند زمینه ساز پیدایش بخشی از شکایت ها، کارکردهای ناچیز، کاهش تولید، کالای نامرغوب، دشواری های انضباطی، کمکاری ها و دیگر مشکلات باشد (کامران نژاد و همکاران، ۱۳۹۰).

با توجه به تقسیمات جدید پیرامون وظایف مدیران منابع انسانی به کوتاه مدت و بلند مدت در مورد افراد و فرآیندها چهار نقش کلیدی برای مدیران منابع انسانی حاصل می شود که عبارتند از (قلی پور، ۱۳۹۵: ص ۸): ۱) شریک استراتژیک و قهرمان تغییر: مدیران منابع انسانی باید خود را شریک استراتژیک سازمان بدانند و اقدامات سازمان را در راستای استراتژی ها و اهداف آن جهت دهند. ۲) حامی کارکنان: مدیران منابع انسانی باید محیطی فراهم کنند که در آن کارکنان احساس آرامش و امنیت نماید. ۳) نقش توسعه دهنده سرمایه انسانی: مدیران منابع انسانی باید زمینه را برای رشد، یادگیری و توسعه مهارت های همه کارکنان و مدیران آماده سازند. ۴) نقش متخصص کارکردی: از مدیران منابع انسانی انتظار می رود به عنوان متخصصان حرفه ای در حوزه منابع انسانی، وظایف تخصصی در حوزه هایی نظیر انتخاب، آموزش و کارمندیابی ایفا کنند.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

۱-۲. ضرورت استقرار استاندارد ۳۴۰۰۰ در ایران

امروزه در کشور تقاضا برای انسانهای نخبه بیشتر از عرضه آن است و شکار استعدادها ضروری است. مطالعات نشان می دهد که وجود سیستم های منابع انسانی یکپارچه در شرکتهای تراز جهانی مشهود است و بقیه شرکت ها در استقرار چنین سیستمهایی ناتوان بوده اند(هانان[1]، ۱۹۹۶). همچنین مطالعات نشان می دهد که بین عملکرد منابع انسانی و عملکرد مالی ارتباط بسیار قوی وجود دارد (بیکیل[2]، ۱۹۹۸). سازمان هایی که اقدامات منابع انسانی ویژه ای دارند، نسبت به سازمان های مشابه در صنعت خود، فروش درآمد و سود بیشتری دارند(هانسن[3]، ۱۹۸۹). برخی از این اقدامات در مدلهای تعالی رصد می شود و در اندازه گیری عملکرد سازمانی دخیل است. استاندارد ۳۴۰۰۰ تلاش می کند که به صورت سیستماتیک، یکپارچه و سینرژیک این اقدامات منابع انسانی را مستقر سازد. البته باید خاطر نشان ساخت که موفقیت استاندارد ۳۴۰۰۰ در گرو اعتقاد و حمایت همه جانبه مدیران ارشد است(قلی پور و محمداسماعیلی، ۱۳۹۵: ص ۲۸). از آنجا که استاندارد ۳۴۰۰۰ یک چهارچوب تکاملی است، به سازمانها کمک می کند تا براساس میزان بلوغ خود، اقدامات و پروژه های بهبود اولویت دار را انتخاب کنند.

۱-۳. سطوح استاندارد ۳۴۰۰۰

استاندارد ۳۴۰۰۰ کمک می کند تا سازمان بهترین اقدامات منابع انسانی را در یک مسیر تعالی اتخاذ کند. همزمان به منظور بهبود مستمر در حوزه معین، اقدامات مدیریت کیفیت جامع را بکار می گیرد و رویکرد خاصی به تحول سازمانی دارد. این استاندارد در نهایت به تغییر فرهنگ سازمانی می انجامد. شکل گیری این فرهنگ و ارزش های مشترک منجر به بروز یکسری الگوهای رفتاری می شود (قلی پور و محمداسماعیلی، ۱۳۹۵: ص ۴۰-۳۲). استاندارد ۳۴۰۰۰ در عین حال که یک استاندارد است و حداقل کیفیت لازم را تعیین می کند یک مدل بلوغ هم هست و به عنوان یک مدل بلوغ دارای ۵ سطح است. ۱) در سطح صفر، سازمان یک راه مستمر برای انجام کار ندارد و متناسب با مشکلات سازمان، راه حلی ارائه و مشکل حل می شود. ۲) در سطح مقدماتی، سازمان مبنایی را برای فرآیندهای سازمانی ایجاد می کند. در این سطح، ۴ فرآیند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی، تجزیه و تحلیل شغل و گریدینگ شغلی، برنامه ریزی منابع انسانی، استخدام و گریدینگ شاغل و حقوق و مزایا وجود دارد. ۳) در سطح میانی، سازمان درصدد شناسایی اقدامات و

[1] Hannon
[2] Beckel
[3] Hansen

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

یکپارچه سازی آنها در فرایندهای سازمانی است، توسعه سلامت، سیستم های اطلاعاتی، آموزش و بهبود مستمره مدیریت عملکرد کارکنان و پاداش که خواسته های منابع انسانی توانمند است در این سطح مورد تاکید قرار می گیرد. ۴) در سطح پیشرفته سازمان درصدد همراستا سازی فرایندهای منابع انسانی با عملکرد کل سازمان است . فرآیندها در سطح چهارم شامل تحلیل شایستگی، مربی گری و منتورینگ، تیم سازی و توانمندسازی، مدیریت استعدادها و جانشین پروری می شود. ۵) در پنجمین سطح بلوغ که سطح بهینه است، سازمان در پی بهبود مستمر در همه فرایندهاست. فرآیندهای این سطح شامل سیستم پیشنهادات و نوآوری مستمر، همراستایی عمودی و حسابرسی و محاسبه انواع ریسک منابع انسانی، مدیریت اخلاق، ارزش ها و فرهنگ سازمانی و برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است.

۱-۴. متغیرهای نگرش منابع انسانی استاندارد ۳۴۰۰۰

۱) رضایت شغلی: رضایت شغلی بیانگر این است که فرد تا چه اندازه کار خود را دوست دارد (ویز[1]، ۲۰۰۲). رضایت شغلی یک مفهوم واحد نیست بلکه مجموعه ای از نگرش ها و احساسات فرد نسبت به شغلش است (آرتز[2]، ۲۰۱۰). رضایت شغلی شامل رضایت از نفس کار، پرداخت، ارتقاء، همکاران و سرپرستی می شود (اسمیت[3] و همکاران، ۱۹۶۹). **۲) تعهد و وفاداری سازمانی[4]:** تعهد سازمانی در برگیرنده پذیرش اهداف و ارزش های سازمان، تمایل به تلاش برای سازمان و قصد ادامه عضویت در سازمان و وفاداری به آن می باشد(مایر[5]و همکاران، ۱۹۹۳). تعهد سازمانی شامل سه مؤلفه شناختی، عاطفی و رفتاری است (ریکتا[6]، ۲۰۰۲). **۳) ماندگاری و عدم تمایل به ترک خدمت:** ترک خدمت[7] یا جابجایی هر گونه خروج دائمی داوطلبانه و غیرداوطلبانه از سازمان را شامل می شود (گلوبک و باکس[8]، ۲۰۰۴)، که شامل کناره گیری روانشناختی یا فیزیکی می شود (نویل[9]، ۱۹۹۶). معمولاً خروج روانشناختی به خروج فیزیکی منجر می شود. در حالت خروج روانشناختی فرد به اتلاف وقت و منابع در سازمان می پردازد. **۴) بهداشت روانشناختی:** استرس یک واکنش تطبیقی به یک عامل محیطی (بیرونی) است که پیامدهای فیزیولوژیکی، رفتاری، شناختی و

---

[1] Weiss
[2] Artz
[3] Smith
[4] Organizational commitment or organizational loyalty
[5] Meyer
[6] Rikcta
[7] Turnover
[8] Glehbeck und Bax
[9] Noel

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

روانشناختی زیادی برای هر فرد خاص در پی داشته و فرد را از حالت نرمال خارج می کند. **۵) عدم اعتیاد به کار:** معتادان به کار، کار خود را به عنوان جای امن در نظر می گیرند که می توانند در حین انجام آن از احساسات و تعهدات ناخواسته خارج از کار دور شوند. کار برای معتادان به کار بالاترین اهمیت را در فهرست امور زندگی دارد و به خاطر الزامات کار نمی توانند زمانی به خانواده و دوستان اختصاص دهند (اسنیر و زوهر[1]، ۲۰۰۸). **۶) تعادل کار و زندگی:** تضاد کار و زندگی، شکلی از تضاد بین نقشی است، که به موجب آن فشارهای نقشی از حوزه های کاری با وظایف خانوادگی ناسازگارند. به این ترتیب سه بعد برای تضاد کار خانواده قابل شناسایی است(قلی پور و محمداسماعیلی، ۱۳۹۵: ص ۱۷۳): تضاد مبتنی بر زمان، تضاد مبتنی بر رفتار، تضاد مبتنی بر فشار و محدودیت. **۷) عجین شدن با شغل:** عجین شدن با شغل و کار به نوعی بیانگر هویت شغلی است (بولو و بوئل[2]، ۱۹۸۷) و به این مساله اشاره دارد که تا چه اندازه فرد احساس ارزشمند بودن خود را بر اساس شغل و عملکرد شغلی اش می سنجد (بولو، ۱۹۸۵). **۸) اشتیاق یا پیوند سازمانی:** پیوند یکی از معیارهای مرتبط با نگرش های شغلی است که از تعهد موثر (مثل افتخار، رضایت)، تعهد با تمایل به باقی ماندن در سازمان)، و تلاش داوطلبانه (مثل احساس انرژی گرفتن از سازمان تمایل به فراتر رفتن از الزامات و خواسته های رسمی) بهره می گیرد (فاین[3] و همکاران، ۲۰۱۰). **۹) حمایت سازمانی ادراکی (ادراک شده):** حمایت سازمانی ادراک شده به اعتقاد کارکنان در رابطه با میزانی که سازمان برای مشارکتی رفاه آنها ارزش قائل است، اشاره دارد. مبنای این ادراکات در کارکنان نیز نحوه تخصیص منابع در سازمان است. اعتماد به سازمان، عدالت رویه ای و حمایت مدیر از فرد، در حمایت سازمانی ادراک شده وی بسیار تاثیرگذار است (دیکونونیک[4]، ۲۰۱۰). **۱۰) هویت سازمانی:** هویت سازمانی یعنی پیوند احساسی شناختی بین تعریف سازمان و تعریف خود (دوتن[5]، ۱۹۹۴). وقتی فرد هویت خودش را به اعتقادات، اهداف و فعالیت های یک سازمان گره می زند، هویت سازمانی پیدا می کند (دیک[6]و همکاران، ۲۰۰۴). **۱۱) نبود رفتارهای ضد شهروندی:** رفتارهای غیر مولد رفتارهایی هستند که به سازمان یا اعضای آن آسیب می زنند(اوبوی[7] و همکاران، ۲۰۱۱). مهمترین عباراتی که معرف نوعی رفتار ضد شهروندی هستند، عبارتند از (قلی پور و محمداسماعیلی، ۱۳۹۵: ص ۱۸۶): رفتار ناهنجار کارمندان، رفتار ضد

[1] Snir and Zohar
[2] Blau and Baal
[3] Fine
[4] Deconinck
[5] Dutton
[6] Dick
[7] O'Boyle

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

اجتماعی، رفتار غیر کار کردی، رفتارهای غیرمولد، بدرفتاری سازمانی، پرخاشگری در محل کار.
۱۲) رفتار شهروندی سازمانی: رفتار شهروندی سازمانی به طور کلی، آن دسته از رفتارهای اختیاری و داوطلبانه است که علیرغم اینکه اجباری از سوی سازمان برای انجام آنها وجود ندارد، فراتر از انتظارات وظیفه و شرح شغل توسط فرد انجام می شود ولی در سایه انجام آنها از جانب کارکنان، برای سازمان منافعی ایجاد می شود (اورگان[1]، ۱۹۸۸). ابعاد رفتار شهروندی سازمانی توسط ارگان در سال ۱۹۸۸ مطرح شده: رادمردی، فضیلت مدنی، وجدان، نوع دوستی، ادب و نزاکت.

۱-۵. پیشینه ی پژوهش

شاهسوندی و موسوی (۱۳۹۷)، به بررسی نقش پیش بینی کننده تعهد سازمانی و تضاد کار-خانواده بر استرس شغلی مدیران یک مجتمع صنعتی بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ پرداختند. نتایج همبستگی نشان داد که رابطه بین استرس شغلی و تعهد سازمانی مثبت و نیز رابطه استرس شغلی با تضاد کار خانواده منفی و معنادار است. نتایج رگرسیون خطی چندگانه نشان داد که تعهد سازمانی و تضاد کار-خانواده توان پیش بینی استرس شغلی را دارا می باشند. بنابراین با توجه به توان تعهد سازمانی و تضاد کار-خانواده در پیش بینی استرس شغلی با اندیشیدن تدابیری برای افزایش تعهد مدیران و همینطور کاهش میزان تضاد بین کار و خانواده می توان از میزان استرس نامطلوب مدیران کاست و عوامل بهبود سلامت شغلی آن ها را فراهم نمود که این فرآیندها منجر به افزایش بهره وری خواهد شد. زارع (۱۳۸۴)، به بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با حفظ و نگهداشت نیروی انسانی متخصص از دیدگاه کارکنان بیمارستان‌های عمومی آموزشی تابعه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی همدان پرداخت. یافته ها نشان می دهد که نوع فرهنگ سازمانی حاکم بر بیمارستان های امام خمینی و سینا ایدئولوژیک و بیمارستان های مباشر کاشانی و اکباتان عقلانی می باشد. در ضمن میزان همبستگی بدست آمده بین دو متغیر فرهنگ سازمانی بیمارستان و حفظ و نگهداشت نیروی انسانی متخصص در بیمارستان امام خمینی ۸۶٪ بیمارستان سینا ۸۱٪، بیمارستان مباشر کاشانی ۷۷٪ و بیمارستان اکباتان ۷۶٪ بوده است و در کل میزان همبستگی بدست آمده بین این دو متغیر در بیمارستان ها موردمطالعه ۹۷٪ بوده است. براساس یافته های این پژوهش و امتیازات متغیرهای مورد بررسی می توان چنین استنباط کرد که متغیر فرهنگ بیمارستان بر حفظ و نگهداشت نیروی انسانی متخصص تأثیر مستقیم و مثبت داشته و می بایستی مورد توجه ویژه مدیران و تصمیم گیران بخش بهداشت و درمان و بیمارستان ها قرار گیرد.

[1] Organ

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

فنگ[1] (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش داده‌های سرمایه انسانی بر روی رشد انرژی در کشورها، بیان می‌کند که اندازه‌گیری سرمایه انسانی برای کشورها به عنوان یک بحران است؛ ولی برای اولین بار در جدول جهانی داده‌هایی آماده شود که پژوهشگران تجربی را قادر به انجام تجزیه و تحلیل سرمایه انسانی متقابل کشورها به راحتی از هر زمان دیگری کند. بورباچ و رویل[2] (۲۰۱۰)، به بررسی مدیریت سرمایه انسانی در شرکت های چندملیتی آمریکایی در آلمان و ایرلند پرداختند. یافته ها نشان می دهد که موفقیت و گسترش مدیریت سرمایه انسانی (جذب و نگهداشت) به ترکیبی از عوامل بستگی دارد شامل: حمایت مدیریت ارشد سازمان و مشارکت صاحبان سهام شرکت، مبادلات سیاسی و چگونگی یکپارچه سازی مدیریت سرمایه انسانی با مدیریت اطلاعات منابع انسانی شرکت.

۲. روش شناسی پژوهش

این پژوهش در زمره پژوهش‌های ترکیبی و از نوع اکتشافی بوده که به صورت کمی اجرا می‌گردد. روش از بُعد هدف اکتشافی و از بُعد مخاطب استفاده کننده توسعه ای و از بُعد روش گردآوری اطلاعات از روش پیمایشی استفاده شد. روش تحقیق مرحله کمی پژوهش حاضر، پیمایشی مقطعی می‌باشد. از آنجایی که در مرحله کیفی تحقیق، مولفه‌های پیشنهادی جهت تدوین مدل بازنمایی می‌شود. در مرحله کمی با استفاده از روش پیمایشی مقطعی به شیوه رگرسیون خطی به توصیف مدل در جامعه پژوهش و همچنین مطالعه میان مفاهیم و مولفه‌های الگوی پیشنهادی پرداخته می‌شود. بدین منظور تکنیک معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده خواهد شد.

جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان بانک انصار می باشد که در حدود ۱۵۰۰ نفر می باشند. روش نمونه گیری خوشه ای است. در این پژوهش برای برآورد حجم نمونه با توجه به تعداد جامعه آماری پژوهش ، از طریق جدول مورگان استفاده می گردد که در نهایت تعداد ۳۰۶ نفر می باشد که به شیوه نمونه گیری تصادفی تعیین شد. برای تجزیه و تحلیل مشاهدات و اطلاعات پژوهش و بررسی تاثیر همزمان مقیاس های عمومی با استفاده از نرم افزار تحلیل آماری Excel2013، SPSS24، Smart-PLS انجام شده است.

[1] Fang
[2] Burbach & Royle

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها

۳-۱. توصیف داده‌ها

- **توصیف جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش**

جامعه آماری مرحله کمی تحقیق مدیران و کارشناسان بانک انصار می باشند و با بررسی پرسشنامه های انجام شده می توان بیان کرد حدود ۵۹ درصد دارای رده سنی ۳۰-۴۰ سال می باشند و ۲۵ درصد بالای ۴۱ سال سن دارند و مابقی زیر ۳۰ سال سن می باشند. تحصیلات پاسخگویان نشان داد ۵۵ درصد کارشناسی و ۱۸درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد می باشند و سایرین تحصیلات متفاوتی دارند. همچنین سابقه کاری پاسخگویان نشان داد ۴۸ درصد دارای سابقه کاری ۱۰-۷ سال می باشند، ۳۶ درصد دارای سابقه کاری ۳-۶ سال می باشند و مابقی هم دارای سابقه های کاری متفاوتی می باشند.

- **توصیف ابعاد تحقیق**

جدول ۱. آمار توصیفی ابعاد پژوهش

ابعاد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
اقتصادی	۲	۵	۳ / ۹۲	۰ / ۵۵
فنی	۱ / ۳۳	۵	۳ / ۸۳	۰ / ۵۹
مالی	۲ / ۰۰	۵	۳ / ۷۷	۰ / ۶
عملیاتی	۱ / ۰۰	۵	۳ / ۰۵	۰ / ۸۱
قانونی	۲	۵	۳ / ۸۸	۰ / ۵۶
زمانی	۱	۵	۳ / ۳۳۸	۰ / ۸۳
رضایت شغلی	۲	۴ / ۵۲	۳ / ۵۹	۰ / ۴۴
تعهد و وفاداری سازمانی	۱ / ۶۷	۴ / ۸۹	۳ / ۳۲	۰ / ۵
تمایل به ترک خدمت	۱	۴ / ۷۵	۳ / ۲۷	۰ / ۷۱
استرس و سلامت و بهداشت روانشناختی	۱	۴ / ۷۸	۳ / ۶۳	۰ / ۴۶
اعتیاد به کار	۱	۵	۳ / ۴۴	۰ / ۶۸
تضاد کار و خانواده	۱	۴ / ۸۶	۳ / ۳۴	۰ / ۶۱

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

عجین شدن با شغل	۱ / ۱۴	۵	۳ / ۲۹	۰ / ۶۵
پیوند سازمانی	۱ / ۷۵	۴ / ۸۳	۳ / ۲۷	۰ / ۵۱
حمایت سازمانی ادراک شده	۲	۵	۳ / ۸۷	۰ / ۵۴
هویت سازمانی	۱ / ۵	۵	۳ / ۴۷	۰ / ۵۷
رفتارهای ضدشهروندی	۱ / ۸۳	۵	۳ / ۶۹	۰ / ۶۱
رفتار شهروندی سازمانی	۱ / ۸۳	۵	۳ / ۷۲	۰ / ۵۷

منابع : یافته‌های پژوهش

با توجه به جدول۱، میانگین عملی ابعاد پژوهش بالاتر از میانگین نظری (۳) بوده است که نشان از وضعیت مناسب متغیرهای پژوهش دارد.

- **آزمون نرمال بودن داده‌های آماری**

در این پژوهش جهت آزمون فرضیات از روش معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی[1](PLS) (استفاده از نرم افزار Smart-PLS) استفاده گردیده است. جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها از روش آزمون کولموگروف اسمیرنوف(K-S) استفاده گردید که نتایج حاصل از آن‌ها که با استفاده از نرم‌افزار $SPSS_{22}$ محاسبه و در جدول ۲ گزارش گردیده است.

با توجه به نتایج جدول ۲، به این دلیل که مقادیر سطح معناداری تمامی متغیرهای مدل به غیر از متغیرهای معماری سازمانی، بروکراسی زدایی و نوآوری پایین تر از مقدار خطای ۰/۰۵ است، در نتیجه متغیرهای ذکر شده دارای توزیع نرمال نیستند. با توجه به اینکه تمامی متغیرها نرمال نمی باشند، لذا برای تحلیل فرضیه ها و مدل پژوهش از نرم افزار معادلات ساختاری Smart-PLS استفاده می شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۶: ۶۸).

توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال است :H_0

توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال نیست: :H_1

جدول ۲. نتایج آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها

ابعاد تحقیق	کولموگروف-اسمیرنوف		
	آماره	معنی‌داری	نتیجه
اقتصادی	۲ / ۶۳۴	۰ / ۰۰۱	نرمال نیست
فنی	۲ / ۱۱۸	۰ / ۰۰۱	نرمال نیست

[1] Covariance – based Structural Equation Modeling

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

ابعاد تحقیق	کولموگروف-اسمیرنوف		
	آماره	معنی‌داری	نتیجه
مالی	۱ / ۷۸۱	۰ / ۰۰۴	نرمال نیست
عملیاتی	۲ / ۴۲۶	۰ / ۰۰۱	نرمال است
قانونی	۱ / ۶۹۷	۰ / ۰۰۶	نرمال نیست
زمانی	۲ / ۵۷۳	۰ / ۰۰۱	نرمال نیست
رضایت شغلی	۰ / ۹۹۹	۰ / ۲۷۱	نرمال است
تعهد و وفاداری سازمانی	۱ / ۲۵۲	۰ / ۰۸۷	نرمال است
تمایل به ترک خدمت	۱ / ۸۵۲	۰ / ۰۰۲	نرمال نیست
استرس و سلامت و بهداشت روانشناختی	۱ / ۰۸۲	۰ / ۱۹۲	نرمال است
اعتیاد به کار	۱ / ۵۶۳	۰ / ۰۱۵	نرمال نیست
تضاد کار و خانواده	۱ / ۸۰۶	۰ / ۰۰۳	نرمال نیست
عجین شدن با شغل	۱ / ۶۵۶	۰ / ۰۰۸	نرمال نیست
پیوند سازمانی	۱ / ۲۱۷	۰ / ۱۰۳	نرمال است
حمایت سازمانی ادراک شده	۱ / ۷۱۵	۰ / ۰۰۶	نرمال نیست
هویت سازمانی	۱ / ۶۱۶	۰ / ۰۱۱	نرمال نیست
رفتارهای ضدشهروندی	۱ / ۶۷۶	۰ / ۰۰۷	نرمال نیست
رفتار شهروندی سازمانی	۰ / ۶۲۷	۰ / ۰۱	نرمال نیست

منابع : یافته‌های پژوهش

۴. تحلیل عاملی تاییدی

- **بررسی برازش مدل**

برازش مدل های اندازه گیری: برای برازش بخش اول (مدل‌های اندازه گیری)، از پایایی و روایی متغیرها استفاده می شود.

۱) پایایی معرف ها: با اجرای مدل پژوهش (مدل خلق ارزش پایدار از دیدگاه مشتری) مقادیر بارهای عاملی استخراج گردید، که با توجه به نتایج حاصل ارائه شده در جدول زیر، تمام بارهای عاملی مقادیر قابل قبولی را دارا می‌باشند که نشان از پایایی مناسب مدل از منظر این معیار است. مدل سازی که به منظور خلق ارزش پایدار از دیدگاه مشتری می باشد بر اساس ابعاد و سوالات آنها (۱۳۱ شاخص) برای بررسی بارهای عاملی ب می باشد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

۲) آلفای کرونباخ: با بررسی آلفای کرونباخ متغیرهای مدل که در جدول ۳ گزارش گردیده است، می‌توان پایایی قابل قبول سازه‌های مدل را نتیجه گرفت. با توجه به اینکه بیشتر مقادیر ابعاد مدل نزدیک به ۰,۷ می‌باشد، بنابراین آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش نسبتا قابل قبول می باشد.

۳) پایایی مرکب[1] (p دلوین- گلدشتاین): با توجه به اینکه مقدار پایایی مرکب برای تمام متغیرهای حاضر در مدل پژوهش بیشتر از ۰/۷ می باشد. بنابراین این متغیرها از پایایی مرکب لازم برخوردارند.

۴) روایی همگرا: با توجه به اینکه مقادیر متغیرهای مدل نزدیک به ۰,۵ می‌باشند؛ بنابراین روایی همگرا برای کلیه متغیرهای پژوهش نسبتا قابل قبول می‌باشد.

۵) روایی واگرا (تشخیصی): نتایج روایی واگرا نشان می‌دهد اختلاف بارهای عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده‌پذیر نسبت به متغیر مربوط به خود، حداقل ۰,۱ بیشتر از بار عاملی آن نسبت به سایر متغیرها می‌باشد؛ بنابراین روایی تشخیصی مدل پژوهش نیز در حد قابل قبول می‌باشد.

۶) روایی واگرا (روش فورنل و لارکر): در پژوهش حاضر، سازه ها (متغیرهای مکنون) در مدل تعامل بیشتری با شاخص های خود دارند تا با سازه های دیگر. به بیان دیگر، روایی واگرای مدل در حد مناسبی است.

جدول۳. آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

	مدل اول	مدل دوم	مدل ۳	مدل ۴	مدل ۵	مدل ۶
ابعاد	**آلفای کرونباخ**					
اقتصادی	۰ /۷۵۷	---	---	---	---	---
فنی	---	۰ /۷۰۱	---	---	---	---
مالی	---	---	۰ / ۷۷۲	---	---	---
عملیاتی	---	---	---	۰ / ۷۴۱	---	---
قانونی	---	---	---	---	۰ / ۷۴۶	---
زمانی	---	---	---	---	---	۰ /۷۶۶
استرس و سلامت و بهداشت روانشناختی	۰ / ۶۴۳	۰ / ۶۴۳	۰ / ۶۴۳	۰ / ۶۴۳	۰ / ۶۴۳	۰ / ۶۴۳

[1] Composite Reliability

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

	مدل اول	مدل دوم	مدل ۳	مدل ۴	مدل ۵	مدل ۶
اعتیاد به کار	۰ / ۷۷۹	۰ / ۷۷۹	۰ / ۷۷۹	۰ / ۷۷۹	۰ / ۷۷۹	۰ /۷۷۸
تضاد کار و خانواده	۰ / ۷۰۲	۰ / ۷۰۲	۰ / ۷۰۲	۰ / ۷۰۲	۰ / ۷۰۲	۰ / ۷۰۲
تعهد و وفاداری سازمانی	۰ / ۶۲۴	۰ / ۶۲۴	۰ / ۶۲۴	۰ / ۶۲۴	۰ / ۶۲۴	۰ / ۶۲۴
تمایل به ترک خدمت	۰ / ۶۳۱	۰ / ۶۳۱	۰ / ۶۳۱	۰ / ۶۳۱	۰ / ۶۳۱	۰ / ۶۳۱
حمایت سازمانی ادراک شده	۰ / ۶۵۶	۰ / ۶۵۶	۰ / ۶۵۶	۰ / ۶۵۶	۰ / ۶۵۶	۰ / ۶۵۶
رضایت شغلی	۰ / ۸۸۹	۰ / ۸۸۹	۰ / ۸۸۹	۰ / ۸۸۹	۰ / ۸۸۹	۰ / ۸۸۹
رفتار شهروندی سازمانی	۰ / ۷۰۸	۰ / ۷۰۸	۰ / ۷۰۸	۰ / ۷۰۸	۰ / ۷۰۸	۰ / ۷۰۸
رفتارهای ضدشهروندی	۰ / ۷۸۳	۰ / ۷۸۳	۰ / ۷۸۳	۰ / ۷۸۳	۰ / ۷۸۳	۰ / ۷۸۳
عجین شدن با شغل	۰ / ۷۳۷	۰ / ۷۳۷	۰ / ۷۳۷	۰ / ۷۳۷	۰ / ۷۳۷	۰ / ۷۲۷
هویت سازمانی	۰ / ۶۴۳	۰ / ۶۴۳	۰ / ۶۴۳	۰ / ۶۴۳	۰ / ۶۴۳	۰ / ۶۴۳
پیوند سازمانی	۰ / ۷۳۳	۰ / ۷۳۳	۰ / ۷۳۳	۰ / ۷۳۳	۰ / ۷۳۳	۰ / ۷۳۹

منابع : یافته‌های پژوهش

ارزیابی مدل ساختاری: در این پژوهش از سه معیار اساسی ضریب مسیر، ضریب تعیین و اندازه تأثیر برای ارزیابی مدل ساختاری پژوهش استفاده گردیده است:

۱) ضرایب مسیر: در نتایج حاصله از بررسی مدل حاضر که در جدول زیر ارائه گردیده است، نتایج هم از نظر هم جهت بودن با مباحث تئوریک و هم از نظر قدرت پیش بینی در سطح مطلوبی قرار دارند که نشان دهنده‌ی برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش حاضر می‌باشد.

۲) ضرایب تعیین:. با توجه به نتایج بدست آمده از متغیرها نشان دهنده برازش مناسب بخش ساختاری مدل می‌باشد. در این فرمول R^2 نیز مقدار میانگین مقادیر ضرایب تعیین سازه های درون زای مدل است که برای متغیرهای اقتصادی، فنی، مالی، عملیاتی، قانونی، زمانی، رضایت شغلی، تعهد و وفاداری سازمانی، تمایل به ترک خدمت، استرس و سلامت و بهداشت روانشناختی، اعتیاد به کار، تضاد کار و خانواده، عجین شدن با شغل، پیوند سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده، هویت سازمانی، رفتارهای ضدشهروندی و رفتار شهروندی سازمانی به ترتیب برابر ۴۳۲ / ۰، ۳۷۴ / ۰، ۴۹ / ۰، ۲۴۵ / ۰، ۶۵۵ / ۰، ۴۸۱ / ۰، ۸۴۶ / ۰، ۴۵۷ / ۰، ۲۹۷ / ۰، ۴۶۵ / ۰، ۳۳۸ / ۰، ۳۰۵ /

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

۰، ۱۱۵ / ۰، ۵۱۳ / ۰، ۴۹۶ / ۰، ۵۸۱ / ۰، ۷۱۵ / ۰ و ۶۸۳ / ۰ محاسبه گردیده است. در نهایت GOF مدل حاضر برابر ۴۰۶ / ۰ استخراج گردید.

۳) اندازه تأثیر: معیار اندازه‌ی تاثیر از شاخص R^2 که در بالا توضیح داده شد، برای تحلیل سازه‌ها کمک می‌گیرد. مقادیر اندازه تأثیر برای هر یک از مسیرهای مدل پژوهش در جدول زیر گزارش گردیده است. با توجه به اندازه‌های تأثیر محاسبه شده می‌توان گفت که بخش ساختاری مدل حاضر از برازش مناسبی برخوردار است.

جدول۴. اندازه تاثیر مسیرهای مدل

	مدل اول (بعد اقتصاد)		مدل دوم (بعد فنی)		مدل سوم (بعد مالی)	
مسیر	تأثیر	وضعیت	تأثیر	وضعیت	تأثیر	وضعیت
ابعاد نگرش منابع انسانی بر رضایت شغلی	۰ / ۵۰۵	تایید	۰ / ۵۱۷	تایید	۰ / ۶	تایید
ابعاد نگرش منابع انسانی بر تعهد و وفاداری سازمانی	۰ / ۳۰۱	تایید	۰ / ۴۳۹	تایید	۰ / ۴۵۹	تایید
ابعاد نگرش منابع انسانی بر تمایل به ترک خدمت	۰ / ۳۴۳	تایید	۰ / ۲۷	تایید	۰ / ۲۸۴	تایید
ابعاد نگرش منابع انسانی بر استرس و سلامت و بهداشت روانشناختی	۰ / ۴۵۸	تایید	۰ / ۳۰۸	تایید	۰ / ۴۰۹	تایید
ابعاد نگرش منابع انسانی بر اعتیاد به کار	۰ / ۴۰۳	تایید	۰ / ۲۴۱	تایید	۰ / ۲۷۵	تایید
ابعاد نگرش منابع انسانی بر تضاد کار و خانواده	۰ / ۲۸۷	تایید	۰ / ۲۲۱	تایید	۰ / ۲۷۱	تایید
ابعاد نگرش منابع انسانی بر عجین شدن با شغل	۰ / ۱۸۷	رد	۰/۲۳۸	تایید	۰ / ۲۲۶	رد
ابعاد نگرش منابع انسانی بر پیوند سازمانی	۰ / ۹۶۳	تایید	۰ / ۶۸۴	تایید	۰ / ۵۵۳	تایید
ابعاد نگرش منابع انسانی بر حمایت سازمانی ادراک شده	۰ / ۵۲۴	تایید	۰ / ۸۴۶	تایید	۰ / ۹۱۹	تایید

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

ابعاد نگرش منابع انسانی بر هویت سازمانی	۰ / ۵۱۳	تایید	۰ / ۴۶۱	تایید	۰ / ۶۶	تایید
ابعاد نگرش منابع انسانی بر رفتارهای ضد شهروندی	۰ / ۴۸۶	تایید	۰ / ۴۷۵	تایید	۰ / ۵۲۲	تایید
ابعاد نگرش منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی	۰ / ۵۴۲	تایید	۰ / ۴۴۷	تایید	۰ / ۵۴۵	تایید
ابعاد نگرش منابع انسانی بر رضایت شغلی	۰ / ۴۷۹	تایید	۰ / ۷۱۳	تایید	۰ / ۶۵۳	تایید
ابعاد نگرش منابع انسانی بر تعهد و وفاداری سازمانی	۰ / ۳۵۵	تایید	۰ / ۴۷۲	تایید	۰ / ۴۵۹	تایید
ابعاد نگرش منابع انسانی بر تمایل به ترک خدمت	۰ / ۲۴۴	تایید	۰ / ۳۲۴	تایید	۰ / ۳۶۸	تایید
ابعاد نگرش منابع انسانی بر استرس و سلامت و بهداشت روانشناختی	۰ / ۳۲۵	تایید	۰ / ۵۰۱	تایید	۰ / ۳۹	تایید
ابعاد نگرش منابع انسانی بر اعتیاد به کار	۰ / ۱۶۴	تایید	۰ / ۳۹۱	تایید	۰ / ۳۰۷	تایید
ابعاد نگرش منابع انسانی بر تضاد کار و خانواده	۰ / ۲۱۶	تایید	۰ / ۳۷۳	تایید	۰ / ۳۲۹	تایید
ابعاد نگرش منابع انسانی بر عجین شدن با شغل	۰ / ۱۴۹	رد	۰ / ۱۷۸	تایید	۰ / ۲۲۹	تایید
ابعاد نگرش منابع انسانی بر پیوند سازمانی	۰ / ۳۶۷	تایید	۰ / ۵۹۲	تایید	۰ / ۴۲۴	تایید
ابعاد نگرش منابع انسانی بر حمایت سازمانی ادراک شده	۰ / ۴۲۸	تایید	۰ / ۵۱۱	تایید	۰ / ۴۳	تایید
ابعاد نگرش منابع انسانی بر هویت سازمانی	۰ / ۹۱۲	تایید	۰ / ۸۳۷	تایید	۰/۵۴۲	تایید
ابعاد نگرش منابع انسانی بر رفتارهای ضدشهروندی	۰ / ۳۶۹	تایید	۰ / ۸۸۱	تایید	۰ / ۹۱۴	تایید
ابعاد نگرش منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی	۰ / ۳۵۶	تایید	۰ / ۶۷۷	تایید	۰ / ۵۸۲	تایید

منابع : یافته‌های پژوهش

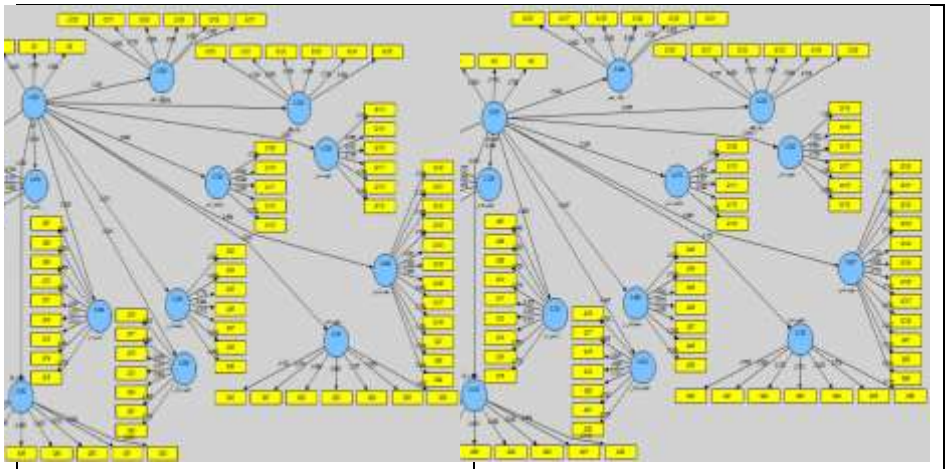
[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

معیار برازش مدل کلی: در این مرحله از شاخص نیکویی برازش[1] (GOF) برای بررسی تناسب کلی مدل استفاده گردیده است.

۱) معیار نیکویی برازش: از آنجایی که مقدار GOF برای مدل حاضر برابر ۴۰۶ / ۰ محاسبه گردید، نشان از برازش کلی بسیار قوی مدل کلی پژوهش دارد. لازم به ذکر است که مقدار این شاخص در مدل دوم برابر با ۴۱۳ / ۰ می باشد که نشان دهنده قابل قبول بودن مدل دوم در این شاخص می باشد.

آزمودن روابط علی مدل: در ادامه مدل کلی خلق ارزش پایدار از دیدگاه مشتری ارائه می گردد.

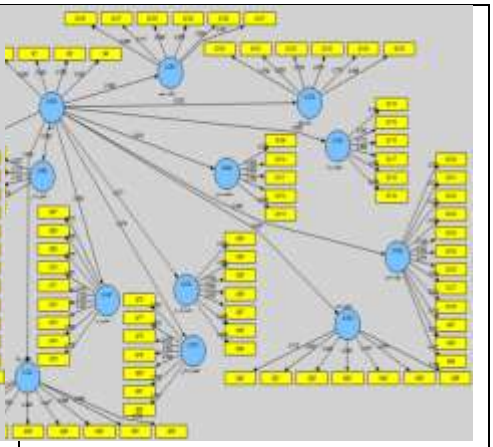
۱) بررسی ضرایب مسیر استاندارد شده: در شکل ۳ تا ۸ خروجی ضرایب مسیر مدل معادلات ساختاری جهت آزمون روابط بین متغیرهای پژوهش که در مراحل قبل برازش آن نیز مورد تایید قرار گرفته، ارائه گردیده است. بر اساس مقدار t بدست آمده برای هر سوال می‌توان عنوان کرد که تمامی شاخص‌ها دارای نقش مهم و معنادار در اندازه گیری مولفه‌ها و ابعاد هستند. تجزیه و تحلیل مرحله کمی و ضرایب مسیر بدست آمده در راستای پاسخ به فرضیات پژوهش بدین شرح است:



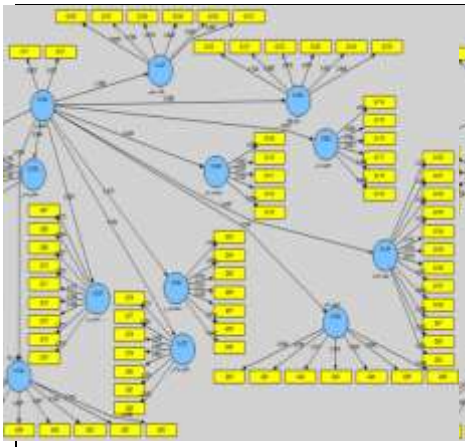
شکل۳: ضرایب استاندارد مسیر مدل اول | شکل۴: ضرایب استاندارد مسیر مدل دوم

[1] Goodness of Fit (GOF)

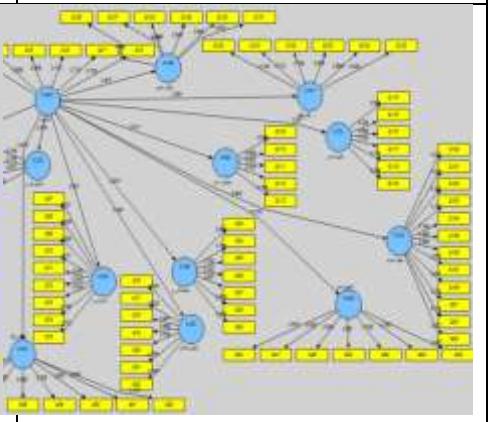
[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]



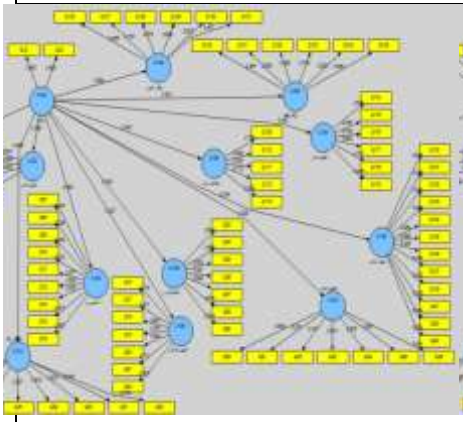
شکل۵: ضرایب استاندارد مسیر مدل سوم



شکل۶: ضرایب استاندارد مسیر مدل چهارم



شکل۷: ضرایب استاندارد مسیر مدل پنجم



شکل۸: ضرایب استاندارد مسیر مدل ششم

۲) بررسی ضرایب معناداری: از آنجایی که از طریق بزرگی یا کوچکی ضرایب مدل تخمین استاندارد نمی‌توان در مورد معناداری آن ضرایب اظهارنظر کرد، جهت سنجش معنادار بودن ضرایب مسیر از مدل اعداد معناداری (T-value) استفاده می‌شود. و چنانچه در آن مقادیر معناداری بزرگتر از قدرمطلق عدد ۱/۹۶ باشند، این روابط در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار هستند.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

۳-۳. بررسی وضعیت عوامل مرتبط با معیارهای امکان پذیری استقرار سیستم استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی

برای بررسی وضعیت عوامل، از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شده است. از آنجا که پرسشنامه مورد استفاده بر پایه طیف لیکرت (پنج سطحی) تهیه شده بود و با توجه به اینکه در طیف پنج سطحی عدد «۳» معادل با حد متوسط هر سؤال است، امکان محاسبه متوسط نمره برای هر یک از متغیرهای تحقیق وجود دارد. بنابراین کسب نمره بالاتر از سه در آن بعد به منزله کسب نمره بالاتر از متوسط و کسب نمره پایین تر به منزله کسب نمره پایین تر از متوسط بود. به این ترتیب امکان مقایسه میانگین هر بعد با متوسط نمره در آن بعد فراهم گردید.

جدول۵. آزمون تی تک نمونه‌ای عوامل مرتبط با معیارهای امکان پذیری استقرار سیستم استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی

شماره سوال	متغیر	تعداد نمونه	حد متوسط	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار T	درجه آزادی	*p*-value
۲-۱	اقتصادی	۳۰۵	۳	۳ / ۹۲	۰ / ۵۵	۲۹ / ۱۲	۳۰۴	۰ / ۰۰۱
۲-۲	فنی	۳۰۵	۳	۳ / ۸۳	۰ / ۵۹	۲۴ / ۸	۳۰۴	۰ / ۰۰۱
۲-۳	مالی	۳۰۵	۳	۳ / ۷۷	۰ / ۶	۲۲ / ۵۲	۳۰۴	۰ / ۰۰۱
۲-۴	عملیاتی	۳۰۵	۳	۳ / ۰۵	۰ / ۸۱	۱ / ۰۳	۳۰۴	۰ / ۰۰۱
۲-۵	قانونی	۳۰۵	۳	۳ / ۸۸	۰ / ۵۶	۲۷ / ۷۳	۳۰۴	۰ / ۰۰۱
۲-۶	زمانی	۳۰۵	۳	۳ / ۳۳۸	۰ / ۸۳	۷ / ۹۸	۳۰۴	۰ / ۰۰۱
۲-۷	رضایت شغلی	۳۰۵	۳	۳ / ۵۹	۰ / ۴۴	۲۳ / ۴۳	۳۰۴	۰ / ۰۰۱
۲-۸	تعهد و وفاداری سازمانی	۳۰۵	۳	۳ / ۳۲	۰ / ۵	۱۱ / ۲۵	۳۰۴	۰ / ۰۰۱
۲-۹	تمایل به ترک خدمت	۳۰۵	۳	۳ / ۲۷	۰ / ۷۱	۶ / ۷۹	۳۰۴	۰ / ۰۰۱
۲-۱۰	استرس و سلامت و بهداشت روانشناختی	۳۰۵	۳	۳ / ۶۳	۰ / ۴۶	۲۴ / ۱۷	۳۰۴	۰ / ۰۰۱

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

شماره سوال	متغیر	تعداد نمونه	حد متوسط	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار T	درجه آزادی	p-value
۲-۱۱	اعتیاد به کار	۳۰۵	۳	۳ / ۴۴	۰ / ۶۸	۱۱ / ۳۶	۳۰۴	۰ / ۰۰۱
۲-۱۲	تضاد کار و خانواده	۳۰۵	۳	۳ / ۳۴	۰ / ۶۱	۹ / ۶۵	۳۰۴	۰ / ۰۰۱
۲-۱۳	عجین شدن با شغل	۳۰۵	۳	۳ / ۲۹	۰ / ۶۵	۷ / ۶۱	۳۰۴	۰ / ۰۰۱
۲-۱۴	پیوند سازمانی	۳۰۵	۳	۳ / ۲۷	۰ / ۵۱	۹ / ۱	۳۰۴	۰ / ۰۰۱
۲-۱۵	حمایت سازمانی ادراک شده	۳۰۵	۳	۳ / ۸۷	۰ / ۵۴	۲۸ / ۱	۳۰۴	۰ / ۰۰۱
۲-۱۶	هویت سازمانی	۳۰۵	۳	۳ / ۴۷	۰ / ۵۷	۱۴ / ۳۶	۳۰۴	۰ / ۰۰۱
۲-۱۷	رفتارهای ضدشهروندی	۳۰۵	۳	۳ / ۶۹	۰ / ۶۱	۲۰ / ۰۳	۳۰۴	۰ / ۰۰۱
۲-۱۸	رفتار شهروندی سازمانی	۳۰۵	۳	۳ / ۷۲	۰ / ۵۷	۲۲ / ۳۳	۳۰۴	۰ / ۰۰۱

منابع : یافته‌های پژوهش

مطابق با جدول فوق میانگین نمره پاسخ‌گویان از متوسط نمره این مؤلفه (عدد ۳) به شکل معناداری بالاتر است. معنی این یافته آن است که میانگین ابعاد در حد بالاتر از حد متوسط قرار دارد.

۳-۴. رتبه بندی ابعاد مدل

برای دستیابی به نتایج دقیق تر، به رتبه بندی ابعاد اصلی پژوهش با استفاده از آزمون فریدمن پرداخته شده است:

جدول۶. آزمون فریدمن ابعاد

تعداد	۳۰۵
خی دو	۴۰۳ / ۴۷۲
درجه آزادی	۵
P-value	۰ / ۰۰۱

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

رتبه ها	
گویه ها	میانگین رتبه ها
اقتصادی	۴ / ۳۸
فنی	۳ / ۹۶
مالی	۳ / ۸۲
عملیاتی	۲ / ۰۲
قانونی	۴ / ۱۴
زمانی	۲ / ۶۸

منابع : یافته‌های پژوهش

همانطور که مشاهده می شود، سطح معناداری کوچکتر از میزان خطا است، که نشان دهنده وجود تفاوت بین میانگین های ابعاد می باشد. در بین شش بعد اقتصادی، فنی، مالی، عملیاتی، قانونی و زمانی، بالاترین اولویت را بعد اقتصادی با میزان میانگین ۳۸ / ۴ و بعد عملیاتی پایین ترین میزان میانگین را به میزان ۰۲ / ۲ دارا هستند. سایر ابعاد رتبه بندی نیز به همین ترتیب انجام شدسطح معناداری کوچکتر از میزان خطا است. در بین ۱۲ بعد رضایت شغلی، تعهد و وفاداری سازمانی، تمایل به ترک خدمت، استرس و سلامت و بهداشت روانشناختی، اعتیاد به کار، تضاد کار و خانواده، عجین شدن با شغل، پیوند سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده، هویت سازمانی، رفتارهای ضدشهروندی و رفتار شهروندی سازمانی، بالاترین اولویت را بعد حمایت سازمانی ادراک شده با میزان میانگین ۲۲ / ۹ و بهره گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات پایین ترین میزان میانگین را به میزان ۵۴ / ۲ دارا هستند.

۴. نتیجه‌گیری

۴-۱. توصیف نتایج سوالات تحقیق

به منظور بررسی سوال اول پیرامون بررسی وضعیت عوامل مرتبط با معیارهای امکان پذیری استقرار سیستم استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی می باشد از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شد. با بررسی نتایج آزمون مربوطه دریافتیم که وضعیت عوامل مرتبط با معیارهای امکان پذیری استقرار سیستم استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی در حد بالاتر از حد متوسط قرار دارد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

در ادامه سوالی که پیرامون بررسی رابطه بین عوامل مرتبط با معیارهای امکان پذیری استقرار سیستم استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی را بررسی می کنیم. ابتدا به منظور بررسی سوال سوم، ۶ مدل رسم می گردد که هر مدل بر اساس ۶ بعد اقتصادی، فنی، مالی، عملیاتی، قانونی، زمانی رسم می گردد که به عنوان نمونه در بعد افتصادی، تاثیر بعد اقتصادی نگرش منابع انسانی بر پیوند سازمانی بیشترین تاثیر را دارد(۰/۹۶۳). همچنین در همین بعد، اما بعد اقتصادی نگرش منابع انسانی بر عجین شدن با شغل تاثیر گذار نمی باشد (۱۸۷/ ۰). در بعد فنی، بعد فنی نگرش منابع انسانی بر حمایت سازمانی ادراک شده بیشترین تاثیر را دارد (۸۴۶/ ۰). در بعد مالی، بعد مالی نگرش منابع انسانی بر حمایت سازمانی ادراک شده بیشترین تاثیر را دارد (۹۱۹/ ۰). اما در همین بعد، بعد مالی نگرش منابع انسانی بر عجین شدن با شغل تاثیر گذار نمی باشد (۰/۲۲۶). در بعد عملیاتی، بعد عملیاتی نگرش منابع انسانی بر هویت سازمانی بیشترین تاثیر را دارد (۰/۹۱۲). همچنین بعد عملیاتی نگرش منابع انسانی بر عجین شدن با شغل تاثیر گذار نمی باشد (۰/۱۴۹). در بعد قانونی، بعد قانونی نگرش منابع انسانی بر رفتارهای ضدشهروندی بیشترین تاثیر را دارد (۰/۸۸۱). در بعد زمانی، بعد زمانی نگرش منابع انسانی بر رفتارهای ضدشهروندی بیشترین تاثیر را دارد (۰/۹۱۴).

همچنین برای بررسی سوالات سوم و چهارم مدل های متفاوت معیارهای امکان پذیری استقرار سیستم استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی در بانک انصار بررسی شد و اعتبار آنها نیز سنجیده شد. در مدل یابی معادلات ساختاری هنگامی می‌توان به برآوردهای مدل اعتماد کرد که مدل دارای برازش کافی باشد. تمامی شاخص های برازش به کار رفته نشان می دهد که این مدل دارای برازش خوبی است. بنابراین نتیجه می گیریم که مدل پژوهش دارای توانایی بالایی در اندازه گیری متغیرهای اصلی پژوهش دارد. با توجه به استاندارد بودن مدل، یافته های نرم افزار قابلیت اعتماد را دارد.

در انتها سایر یافته ها نیز بررسی شد که به رتبه بندی ابعاد نیز پرداخته شد در بین شش بعد اقتصادی، فنی، مالی، عملیاتی، قانونی و زمانی، بالاترین اولویت را بعد اقتصادی با میزان میانگین و بعد عملیاتی پایین ترین رتبه را دارا هستند. همچنین در بین ۱۲ بعد رضایت شغلی، تعهد و وفاداری سازمانی، تمایل به ترک خدمت، استرس و سلامت و بهداشت روانشناختی، اعتیاد به کار، تضاد کار و خانواده، عجین شدن با شغل، پیوند سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده، هویت سازمانی، رفتارهای ضدشهروندی و رفتار شهروندی سازمانی، بالاترین اولویت را متغیر حمایت سازمانی ادراک شده با میزان میانگین ۲۲ / ۹ و شاخص بهره گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات پایین ترین میزان میانگین را به میزان ۵۴ / ۲ دارا هستند.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

۵. بحث و بررسی

استاندارد های منابع انسانی فرایندی است که پایه و اساس آن مبتنی بر آموزش است. سازمانهایی که قصد سرمایه گذاری در راستای این استاندارد را دارند، می بایست از اصول و معیارهای آن آگاهی کامل داشته باشند و اجزای آن را به طور دقیق درک کنند تا تلاش آنها در جهت کسب این استاندارد و نیز دستیابی به اهداف مورد نظر از اجرای این استاندارد به نتیجه مطلوب برسد نتایج پژوهش شاهسوندی و موسوی (۱۳۹۷)، نشان داد که رابطه بین استرس شغلی و تعهد سازمانی مثبت و نیز رابطه استرس شغلی با تضاد کار خانواده منفی و معنادار است. نتایج رگرسیون خطی چندگانه نشان داد که تعهد سازمانی و تضاد کار-خانواده توان پیش بینی استرس شغلی را دارا می باشند. بنابراین با توجه به توان تعهد سازمانی و تضاد کار-خانواده در پیش بینی استرس شغلی با اندیشیدن تدابیری برای افزایش تعهد مدیران و همینطور کاهش میزان تضاد بین کار و خانواده می توان از میزان استرس نامطلوب مدیران کاست و عوامل بهبود سلامت شغلی آن ها را فراهم نمود که این فرآیندها منجر به افزایش بهره وری خواهد شد. هاشمی و مرادزاده (۱۳۹۴)، نیز بیان کرد که وضعیت تاهل بر روی متغیرهای رفتار ضدشهروندی، تعهد وفاداری، ترک خدمت و استرس سلامت بهداشت تاثیر گذار بوده است. رده سنی بر روی متغیرهای رفتار ضدشهروندی، عجین شدن شغل، رضایت شغلی و حمایت سازمانی تاثیر گذار است. سابقه کاری بر روی متغیرهای رفتار شهروندی، رفتار ضدشهروندی، عجین شدن شغل، رضایت شغلی، اعتیادکار، حمایت سازمانی تضادکار خانواده و استرس سلامت بهداشت تاثیر گذار است همچنین تحصیلات بر روی متغیرهای رفتار ضدشهروندی، تعهد وفاداری سازمانی، عجین شدن شغل، رضایت شغلی، اعتیادکار، تمایل ترک خدمت تضاد کار خانواده و استرس سلامت بهداشت تاثیر گذار بوده است. نتایج بدست آمده ترابی (۱۳۹۰) نشان داد که وضعیت موجود منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست و بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب منابع انسانی در ۹ معیار مدل تعالی منابع انسانی شامل رهبری منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی، برنامه‌ریزی و تامین منابع انسانی، روابط کار و کارکنان، توسعه منابع انسانی، جبران خدمت منابع انسانی، نتایج ادراکی منابع انسانی، نتایج عملکردی منابع انسانی و نتایج سازمانی در این بانک می باشد. نتایج دیازفرناندز و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که تفاوت بین یادگیری در واحد بازاریابی و تولید وجود دارد و همچنین اقدامات مختلف مدیریت منابع انسانی در جهت‌گیری سرمایه انسانی مؤثر است. نتایج این تحقیق اشاره می‌کند که سرمایه انسانی واسطه‌ای بین مدیریت منابع انسانی و یادگیری در سازمان می-

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

باشد. یافته های بورباچ و رویل (۲۰۱۰)، نشان می دهد که موفقیت و گسترش مدیریت سرمایه انسانی (جذب و نگهداشت) به ترکیبی از عوامل بستگی دارد شامل: حمایت مدیریت ارشد سازمان و مشارکت صاحبان سهام شرکت، مبادلات سیاسی و چگونگی یکپارچه سازی مدیریت سرمایه انسانی با مدیریت اطلاعات منابع انسانی شرکت. با توجه به نتایج بدست آمده می توان بیان کرد که استقرار سیستم استاندارد ۳۴۰۰۰ باعث می شود امکان پذیری معیارهای تعریف شده نقش پر رنگی داشته باشند.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

منابع

۱. ترابی، عاطفه (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی وضعیت منابع انسانی بانک توسعه صادرات ایران با بهره‌گیری از مدل تعالی منابع انسانی و ارائه راه کارهای مناسب جهت تعالی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. استاد راهنما: حمید رحیمیان. دانشگاه علامه طباطبائی. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

۲. زارع، محسن. (۱۳۸۴)، بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با حفظ و نگهداشت نیروی انسانی متخصص از دیدگاه کارکنان بیمارستان های عمومی آموزشی تابعه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی همدان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران. دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی، تهران.

۳. قلی پور، آرین. (۱۳۹۵). استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی‌ی منابع انسانی در عمل(مدیریت منابع انسانی پیشرفته). تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.

۴. قلی پور، آرین (۱۳۹۲). عارضه یابی، آسیب شناسی و ممیزی مدیریت منابع انسانی شرکت ها بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰. تدبیر.۲۴. ۲۵۴. صص ۴۳-۴۹.

۵. کامران نژاد، علیرضا. حسینی، سیدحسین. نظری، نعمت الله. محترم، محمدرضا. (۱۳۹۰). راه کارهای عملی جذب و نگهداشت نیروی انسانی در راستای افزایش بهره وری سازمانی. فصلنامه دانش انتظامی خراسان جنوبی. پیش شماره ۱. صص۳۷-۴۸.

۶. میرکمالی، میرمحمد. حاج خزیمه، مجتبی. ابراهیمی، صلاح الدین. (۱۳۹۴). شناسایی ملاک های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب (مورد: کارکنان دانشکده های پردیس فنی دانشگاه تهران). مدیریت توسعه و تحول. دوره ۷. شماره ۲۲. صص ۹ – ۱۸.

۷. میرکمالی، سید محمد. ناستی زایی، ناصر . (۱۳۸۹)، بررسی رابطه توانمندسازی روان شناختی با رضایت شغلی در پرسنل پرستاری، فصلنامه دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، دوره هشتم، شماره ی دوم، صص ۱۰۴-۱۱۳.

۸. هاشمی، سید ذبیح الله. مرادزاده، حانیه. (۱۳۹۴). بررسی مولفه های شاخص های نگرش شغلی مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ با توجه به متغیرهای دموگرافیک در شرکت نفت و گاز پارس، اولین کنفرانس بین المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار، گیلان. موسسه پویندگان اندیشه های نو و شهرداری صومعه سرا. مجتمع فرهنگی و هنری فارابی اداره فرهنگ و ارشاد.

۹. شاهسوندی، پیمان و زهره موسوی، ۱۳۹۷، بررسی نقش پیش بینی کننده تعهد سازمانی و تضاد کار-خانواده بر استرس شغلی مدیران یک مجتمع صنعتی بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰، پنجمین همایش ملی پژوهش های نوین در حوزه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی ایران (با رویکرد فرهنگ مشارکتی)، تهران، خانه فرهنگ مشارکتی ایران.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]

10. Adeola, Ogechi (2016),"Human capital development in the hospitality industry in Nigeria", Worldwide Hospitality and Tourism Themes, Vol. 8 Iss 2 pp. 149 – 157.
11. Autiero, Giuseppina. Concetto, Paolo. Paulo Vinci (2016),"Religion, human capital and growth ,"International Journal of Social Economics, Vol. 43 Iss 1 pp. 39 – 50.
12. Bukhari M. S. Sillah (2015),"Human capital, foreign direct investment stock, trade and the technology diffusion in Saudi Arabia 1974-2011", Journal of Economic Studies, Vol. 42 Iss 1 pp
13. Burbach, R., Royle, T., (2010), Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation, Personnel Review, 39(4), 414-431.
14. Diaz-Fernandez Mirta, Pasamar-Reyes Susana, Valle-Cabrera Ramon, (2016). Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective, Business BRQ Research Quarterly, +Model RQ-54; No. of Pages 15.
15. Fang Zheng, (2016). Data on examining the role of human capital in the energy-growth nexus across countries, Data in Brief, 540–542.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-02-13]