



مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شیراز

بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی سازمان بر رضایت شغلی کارکنان؛ با تأکید بر نقش فرهنگ نوآوری و مالکیت ادراک‌شده

گزارش شماره ۴۳۶

شهریور ۱۳۹۶

معاونت مطالعات و برنامه‌ریزی مدیریت، امور اجتماعی و اقتصادی  
مدیریت مطالعات و برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی

تهیه‌کننده: صفات الله زاهدی

ناظر علمی: عباس حضرتی

داور علمی: علی داوری

نشانی: تهران، خیابان شریعتی، پل رومی، خیابان شهید اکبری، نبش خیابان شهید آقابزرگی، شماره ۳۲، کد پستی ۱۹۶۴۶۳۵۶۱۱

امور مخاطبان: ۳-۲۲۳۹۲۰۸۰-۱۰۸ داخلی <http://rpc.tehran.ir>

حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران است و استفاده از مطالب آن صرفاً با ذکر مأخذ بلامانع می‌باشد.

ضمناً متن (PDF) بر روی سایت فوق قابل دریافت است.



## سخن نخست

مدیریت شهرداری تهران در طی سال‌های گذشته اقدامات گسترده‌ای در راستای تقویت دیدگاه مبتنی بر ماهیت انسانی، فرهنگی، مدیریتی اجتماعی و اقتصادی توسعه شهری انجام داده است. تقویت ابعاد پیش گفته و پیش بردن برنامه توسعه شهر بر این مبنای جدید به پشتیبانی دانش متناسب با این نگاه مدیریتی نیازمند است، بی شک دست یابی به این مهم، فارغ از مطالعه، پژوهش و تدبیر و تحقق در امور امکان پذیر نمی باشد.

معاونت مطالعات و برنامه‌ریزی مدیریت اموراتجتماعی واقتصادی مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران با توجه به فلسفه وجودی و ظرفیت‌ها و توانمندی‌های خود به انجام مطالعات پژوهشی در خصوص مسائل مدیریت، امور اجتماعی و اقتصاد شهری می‌پردازد.

گزارش حاضر حاصل مجموعه‌ای از مطالعات مختلف در حوزه توسعه و بهینه سازی مدیریت و منابع انسانی می‌باشد که توسط تعدادی از نخبگان و متخصصان این فن انجام شده است.

### بابک نگاهداری

رئیس مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران



رضایت شغلی مقیاس کلی محبوبیت شغل از نظر دارنده آن می‌باشد و اغلب به عنوان یک معیار سنجش کوتاه‌مدت قلمداد می‌شود، چرا که تحت تأثیر رویدادهای ناپایدار قرار می‌گیرد. رضایت شغلی معیاری برای سنجش رفاه کارکنان بوده و با بهره‌وری و ایمنی کارکنان ارتباط دارد. از سوی دیگر کارایی و اثربخشی سازمان به کارایی و اثربخشی نیروی انسانی آن سازمان بستگی دارد. یکی از عوامل مؤثر در بهره‌وری نیروی شاغل، رضایت شغلی است. از نظر سازمانی سطح بالای رضایت شغلی منعکس کننده یک جو سازمانی مطلوب است که می‌تواند منجر به افزایش انگیزه کارکنان و بهره‌وری آنان گردد. رضایت شغلی یک فرد به انتظاراتی که فرد از شغل خود دارد بستگی دارد. هرچه قدر فرد رضایت شغلی بالاتری داشته باشد به همان میزان از ویژگی‌های شغلی خود راضی بوده و از طریق آن، نیازهای خود را ارضا می‌نماید و در نتیجه احساسات مثبتی نسبت به آن خواهد داشت. همچنین از جمله عواملی که می‌تواند سبب رضایت شغلی کارکنان شده یا باعث نارضایتی ایشان گردد، اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی در سازمان می‌باشد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی نظم جدیدی است که از ادغام مدیریت منابع انسانی با فرایند مدیریت استراتژیک ایجاد شده است. از این رو، اقدامات مدیریتی و استراتژی‌های منابع انسانی سازمان می‌تواند در ایجاد فرهنگ نوآوری در سازمان تأثیرگذار باشد و خود نوآوری منجر به احساس مالکیت کارکنان می‌گردد. باتوجه به موارد اشاره شده و همچنین مواردی از قبیل وجود پست‌های بدون تصدی، به‌کارگیری نیروهای غیر متخصص در پست‌های مدیریتی، جذب نیروهای غیر متخصص و با سطح تحصیلی پایین، عدم احراز شرایط مدیران خارج از شهرداری جهت انتصاب پست، عدم رعایت چارت مصوب سازمانی و وجود پست‌های سازمانی پایین که فاقد کاربرد در شهرداری می‌باشد، باعث ایجاد نوعی نارضایتی در بین کارکنان شده است. هدف تحقیق حاضر تعیین بررسی تأثیر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی با توجه به نقش فرهنگ نوآوری و مالکیت ادراک شده کارکنان در شهرداری مناطق غربی تهران است. روش تحقیق حاضر ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی است. به این لحاظ کیفی است که به مطالعه اسناد و پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده است پرداخته و شاخصه‌های تحلیلی جهت آزمون در نمونه‌های مطالعاتی ارائه داده است. از این جهت کمی است که آزمون شاخصه‌ها از نوع هم‌بستگی است. از نظر هدف مطالعه‌ای کاربردی و از نظر درجه اهمیت و کنترل داده‌ها نیز تحقیقی پیمایشی به شمار می‌رود. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان شهرداری منطقه غرب تهران می‌باشد. با توجه به در نظر گرفتن جامعه به شکل محدود، حجم نمونه با استفاده از فرمول جامعه محدود، حداقل ۲۹۸ نفر تخمین زده شد که بعد از توزیع پرسش‌نامه تعداد ۳۰۹ پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید جهت تعیین پایایی پرسش‌نامه از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضرایب به‌دست آمده نشان‌دهنده هم‌سانی درونی گویه‌های تحقیق و پایایی پرسش‌نامه تحقیق بود. به‌منظور سنجش روایی از روش روایی محتوا استفاده گردید. نتایج حاصل از آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزل نشان که اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی با توجه به نقش فرهنگ نوآوری و مالکیت ادراک شده کارکنان در شهرداری منطقه غرب تهران تأثیر دارد به‌طوری که در نهایت ۸۳ درصد از متغیر رضایت شغلی توسط مدل عرضه شده، می‌تواند تبیین گردد.

**واژگان کلیدی:** رضایت شغلی کارکنان، اقدامات منابع انسانی سازمان، فرهنگ نوآوری و مالکیت ادراک شده،



۱۱	۱. مقدمه
۱۱	۲. کلیات پژوهش
۱۱	۱-۲. مقدمه
۱۲	۲-۲. بیان مسئله
۱۳	۳-۲. اهمیت و ضرورت انجام تحقیق
۱۴	۴-۲. اهداف تحقیق
۱۴	۵-۲. سؤالات تحقیق
۱۴	۶-۲. فرضیه‌های تحقیق
۱۵	۷-۲. روش تحقیق
۱۵	۸-۲. پیشینه تحقیق
۱۷	۳. مبانی نظری
۱۷	۱-۳. مقدمه
۱۷	۲-۳. مفاهیم و تعاریف رضایت شغلی و عوامل مؤثر بر آن
۱۷	۱-۲-۳. تعریف رضایت شغلی
۱۸	۲-۲-۳. عوامل مؤثر بر رضایت شغلی
۱۹	۳-۲-۳. انواع رضایت شغلی
۱۹	۴-۲-۳. ابعاد رضایت شغلی
۲۰	۵-۲-۳. شرایط رضایت از شغل
۲۰	۳-۳. مفاهیم، تعاریف و اهداف منابع انسانی
۲۰	۱-۳-۳. تعریف مدیریت منابع انسانی
۲۱	۲-۳-۳. اهمیت سرمایه گذاری در منابع انسانی
۲۱	۳-۳-۳. اهداف مدیریت منابع انسانی
۲۲	۴-۳-۳. اقدامات اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان
۲۶	۵-۳-۳. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی‌های منابع انسانی
۲۷	۶-۳-۳. رابطه منابع انسانی با عملکرد سازمانی
۲۹	۴-۳. مفهوم، تعاریف و فرایند نوآوری

۲۹	۳-۴-۱. مفهوم نوآوری
۲۹	۳-۴-۲. انواع نوآوری
۲۹	۳-۴-۳. رویکرد اساسی به نوآوری
۳۰	۳-۴-۴. فرایند نوآوری
۳۰	۳-۵. مالکیت ادراک شده کارکنان
۳۱	۳-۶. جمع‌بندی
۳۴	<b>۴. آزمون فرضیه‌ها و روش اجرای پژوهش</b>
۳۴	۴-۱. مقدمه
۳۴	۴-۲. روش تحقیق
۳۵	۴-۳. جامعه و نمونه آماری
۳۶	۴-۴. روش جمع‌آوری اطلاعات
۳۶	۴-۵. ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات
۳۶	۴-۶. روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری:
۳۷	۴-۷. روش‌های آماری تجزیه و تحلیل داده‌ها
۴۸	۴-۸. جمع‌بندی؛ آزمون فرضیه‌های تحقیق
۴۹	<b>۵. نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات</b>
۴۹	۵-۱. جمع‌بندی
۴۹	۵-۲. یافته‌های پژوهش
۵۱	۵-۳. ارائه پیشنهادات
۵۳	<b>۶. منابع و مؤاخذ</b>
۵۷	<b>پیوست</b>



## فهرست نمودارها

۳۸	نمودار ۱- توصیف جنسیت پاسخ‌دهندگان
۳۹	نمودار ۲- توصیف سن پاسخ‌دهندگان
۳۹	نمودار ۳- توصیف میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان
۴۰	نمودار ۴- توصیف میزان سابقه کار پاسخ‌دهندگان
۴۱	نمودار ۵- هیستوگرام متغیر اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی
۴۱	نمودار ۶- هیستوگرام متغیر فرهنگ نوآوری
۴۲	نمودار ۷- هیستوگرام متغیر مالکیت ادراک‌شده
۴۳	نمودار ۸- هیستوگرام متغیر رضایت شغلی
۴۶	نمودار ۹- آزمون مدل تحقیق
۴۶	نمودار ۱۰- آزمون مدل تحقیق

## فهرست جداول

۱۵	جدول ۱- مشخصات ابزار سنجش تحقیق
۱۸	جدول ۲- عوامل مؤثر بر رضایت شغلی
۲۵	جدول ۳- اقدامات اصلی منابع انسانی در سازمان
۲۸	جدول ۴- خلاصه‌ای از ارتباط میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی
۳۲	جدول ۵- جمع‌بندی رسته‌های مورد بررسی در چهار مفهوم اصلی پژوهش
۳۲	جدول ۶- شاخصه‌ها و مؤلفه‌های متغیر مستقل و میانجی
۳۵	جدول ۷- پخش پرسش‌نامه به تفکیک مناطق
۳۶	جدول ۸- جدول تفکیکی سؤالات پرسش‌نامه
۳۷	جدول ۹- ضریب آلفای کرونباخ
۳۸	جدول ۱۰- توصیف جنسیت پاسخ‌دهندگان
۳۸	جدول ۱۱- توصیف سن پاسخ‌دهندگان
۳۹	جدول ۱۲- توصیف میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان
۴۰	جدول ۱۳- توصیف میزان سابقه کار پاسخ‌دهندگان
۴۰	جدول ۱۴- توصیف متغیر اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی
۴۱	جدول ۱۵- توصیف متغیر فرهنگ نوآوری
۴۲	جدول ۱۶- توصیف متغیر مالکیت ادراک شده
۴۲	جدول ۱۷- توصیف متغیر رضایت شغلی
۴۳	جدول ۱۸- آزمون کولموگوروف- اسمیرنف برای متغیرهای تحقیق
۴۴	جدول ۱۹- آزمون تی تست تأثیر جنسیت بر رضایت شغلی کارکنان
۴۴	جدول ۲۰- تحلیل واریانس تأثیر سن بر رضایت شغلی کارکنان
۴۴	جدول ۲۱- جدول تحلیل واریانس تأثیر تحصیلات بر رضایت شغلی کارکنان
۴۵	جدول ۲۲- جدول تحلیل واریانس تأثیر سابقه کار بر رضایت شغلی کارکنان
۴۵	جدول ۲۳- آزمون تی تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق
۴۵	جدول ۲۴- عنوان متغیرها در مدل
۴۷	جدول ۲۵- شاخص‌های معنی‌داری و برازش مدل
۴۷	جدول ۲۶- ضرایب مسیر غیر مستقیم

## ۱. مقدمه

رضایت شغلی کارکنان برای سازمان بسیار مفید و سودمند است و منجر به افزایش تعهد سازمانی می‌گردد و عملکرد بهتر سازمانی را به دنبال دارد. کارکنان دارایی‌های واقعی سازمان هستند. کارهای آنان (مثبت یا منفی) دارای رابطه مستقیمی با عملکرد سازمانی می‌باشد. هم‌چنین رضایت شغلی منجر به شکل‌گیری رفتار شهروند سازمانی در کارکنان می‌گردد. در نتیجه، هرچه کارکنان راضی‌تر باشند، نتایج بهتری برای سازمان حاصل می‌شوند. هرچه تعداد بیش‌تری از کارکنان از شغل خود راضی و خوشنود باشند، بهره‌وری سازمان نیز به همان اندازه افزایش می‌یابد. رضایت و انگیزش کارکنان پیش‌نیازهای اصلی عملکرد موفق سازمان‌ها می‌باشند. از آنجایی که رضایت شغلی در هر سازمانی باعث افزایش اثربخشی و کارایی کارکنان سازمان می‌شود، اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی در سازمان نقشی مؤثر در این امر ایفا می‌نماید. در صورتی که اقدامات مناسب، کارا و انگیزشی نباشند، رضایت شغلی کاهش یافته و پایداری و بقای سازمانی به خطر می‌افتد. لذا توجه به این موضوع جزو امور ضروری برای هر سازمانی علی‌الخصوص شهرداری تهران به عنوان یک نهاد عمومی شهروندمدار و پاسخ‌گو که به دنبال رضایت شهروندان است تلقی می‌گردد. رضایت شهروندان در گرو اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی شهرداری تهران در جهت تبدیل این نهاد از یک سازمان خدماتی به یک نهاد اجتماعی است. این گزارش شامل ۴ بخش اصلی؛ کلیات پژوهش، مبانی نظری، آزمون فرضیه‌ها و نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهاد می‌باشد. که در ادامه به تبیین و تفصیل این بخش‌ها پرداخته شده است. این پژوهش حاصل پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان «بررسی تأثیر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی با توجه به نقش فرهنگ نوآوری و مالکیت ادراک‌شده کارکنان (مطالعه موردی: شهرداری مناطق غربی تهران)» در دانشکده مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین‌المللی بندر انزلی است. در این راستا از استاد راهنما جناب آقای دکتر حضرتی بسیار سپاسگزارم که بنده را در این راه حمایت کردند. هم‌چنین بر خود لازم می‌دانم که از مرکز مطالعات شهرداری تهران جهت حمایت از این پایان‌نامه و انتشار نتایج آن به صورت دانش شهر برای مدیران و متخصصین تشکر نمایم.

## ۲. کلیات پژوهش

### ۲-۱. مقدمه

در این بخش، چارچوب کلی پژوهش مشخص می‌گردد. در بیان مسئله به ابعاد و ویژگی‌های موضوع می‌پردازد. طرح مسئله در واقع شرط اساسی طراحی مناسب هرگونه پژوهش کاربردی و هدفمند است. بعد از بیان مسئله، اهمیت و ضرورت بیان موضوع پژوهش مطرح می‌شود. به نوعی ضرورت انجام پژوهش به چاره جویی در خصوص آن موضوع پرداخته و در صورت عدم توجه به آن به بررسی تبعاتش برای جامعه می‌پردازد. اهداف، سئوالات و فرضیات پژوهش بر اساس ضرورت انجام می‌شود. در این ارتباط، توضیح ضرورت هر مطالعه با اهداف متصور و تعیین شده برای آن بستگی مستقیم دارد. در نهایت برای انجام هر پژوهشی نیاز به روشی برای اجرای آن است. روش‌شناسی تحقیق عبارت است از مطالعه مجموعه اصول و قوانین و کند و کاوهایی که ما را به شناخت علمی هدایت می‌کند. سپس به عنوان آخرین مبحث در این بخش، پیشینه پژوهش که عبارت است از بررسی دیدگاه‌های صاحب‌نظران در خصوص موضوع، مطرح می‌گردد.

## ۲-۲. بیان مسئله

رضایت شغلی مقیاس کلی محبوبیت شغل از نظر دارنده آن می‌باشد و اغلب به عنوان یک معیار سنجش کوتاه‌مدت قلمداد می‌شود، چرا که تحت تأثیر رویدادهای ناپایدار قرار می‌گیرد. رضایت شغلی معیاری برای سنجش رفاه کارکنان بوده و با بهره‌وری و ایمنی کارکنان ارتباط دارد (Brown et al, 2010). اسپکتور معتقد است رضایت شغلی نگرشی است که چگونگی احساس مردم را نسبت به مشاغل ایشان به‌طور کلی و یا نسبت به حیطه‌های مختلف آن نشان می‌دهد (امین بیدختی و صالح پور، ۱۳۸۶). از سوی دیگر کارایی و اثربخشی سازمان به کارایی و اثربخشی نیروی انسانی آن سازمان بستگی دارد. یکی از عوامل مؤثر در بهره‌وری نیروی شاغل، رضایت شغلی است. مطالعات مختلف بر روی رضایت شغلی نشان می‌دهد که عوامل سازمانی، محیطی، فاکتورهای فردی و ماهیت کار با رضایت شغلی مرتبط است. از نظر سازمانی سطح بالای رضایت شغلی منعکس کننده یک جو سازمانی مطلوب است که می‌تواند منجر به افزایش انگیزه کارکنان و بهره‌وری آنان گردد (Tabatabaei et al., 2011). رضایت شغلی یک فرد به انتظاراتی که فرد از شغل خود دارد بستگی دارد. وارد و همکاران بیان کردند که هرچه قدر فرد رضایت شغلی بالاتری داشته باشد به همان میزان از ویژگی‌های شغلی خود راضی بوده و از طریق آن نیازهای خود را ارضا می‌نماید و در نتیجه احساسات مثبتی نسبت به آن خواهد داشت (Georgellis et al., 2012). هم‌چنین از جمله عواملی که می‌تواند موجبات رضایت شغلی کارکنان را فراهم کرده و یا باعث ناراضی‌تای ایشان گردد، اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی در سازمان می‌باشد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نظم جدیدی است که از ادغام مدیریت منابع انسانی با فرایند مدیریت استراتژیک ایجاد شده است. توجه فزاینده نسبت به این حوزه ناشی از این اندیشه است که منابع انسانی، باید به عنوان یک عامل استراتژیک مد نظر قرار گیرد، نه فقط به دلیل نقش آن در اثر بخشی استراتژی مدیریتی، بلکه به دلیل نقش بالقوه آن در ایجاد یک منبع مزیت رقابتی پایدار (Wang & shyu, 2008). اقدامات منابع انسانی<sup>۲</sup> روی هم رفته به مجموعه‌ای از اقدامات داخلی سازگار اشاره دارد که توسط شرکت برای ارتقای دانش، مهارت‌ها، توانایی و انگیزش کارکنان تصویب شده است. این اقدامات نه تنها منابع انسانی شرکت را حمایت می‌کنند و شایستگی‌هایشان را توسعه می‌دهند، بلکه بر ارزش شرکت نیز می‌افزایند (اژدری و همکاران، ۱۳۹۱). لادو و ویلسون<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) یک سیستم مدیریت منابع انسانی را این‌گونه تعریف می‌کنند: مجموعه‌ای از اقدامات، کارکردها، و فرایندهای به هم مرتبط ولی متمایز از یکدیگر، که با هدف جذب، توسعه و حفظ منابع انسانی یک سازمان صورت می‌گیرد. با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر و با ورود سازمان‌ها به اقتصاد دانش محور، امروزه نیروی انسانی به عنوان حیاتی‌ترین عنصر استراتژیک و اساسی‌ترین راه برای افزایش اثربخشی و کارایی سازمان محسوب می‌شود. از این‌رو، نیروی انسانی متعهد به اهداف و ارزش‌های سازمان، نه تنها عاملی برای برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر، بلکه به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار برای بسیاری از سازمان‌ها تلقی می‌گردد (حاج کریمی و همکاران، ۱۳۸۷). جکسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) عقیده دارد که سازمان‌ها برای آن که بتوانند در مواجهه با بهترین‌ها به صورت رقابتی و اثربخش عمل کنند، باید به منابع انسانی خود نگاهی راه‌بردی

---

1. War

2. Human Resources Practice

3. Lado & Wilson

4. Jackson

داشته باشند. چرا که اقدامات مدیریت منابع انسانی یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها به شمار می‌رود و می‌تواند تأثیرات چشم‌گیری بر کارکنان سازمان داشته باشد (Sikora and Ferris, 2014). از سوی دیگر اوسلو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) نشان داد که تأثیر اقدامات منابع انسانی در سازمان بر رضایت شغلی آن‌ها با میانجی‌گری فرهنگ نوآوری و مالکیت ادراک‌شده از سوی کارکنان صورت می‌پذیرد (Uslu, 2015). مالکیت به عنوان یک سازه شناختی-عاطفی توصیف شده است و به حدی اشاره دارد که فرد احساس می‌کند سازمان به او متعلق است (آدر نوش و همکاران، ۱۳۹۱). نوآوری نیز به عنوان یک ایده، محصول یا فرایند معرفی شود که برای سازمان، جدید می‌باشد و اشاره به گرایش سازمان به توسعه عناصر جدید یا ترکیب جدیدی از عناصر موجود از تولیدات، تکنولوژی‌ها یا شیوه‌های مدیریتی دارد. به هر حال اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند در ایجاد فرهنگ نوآوری در سازمان تأثیرگذار باشد و خود نوآوری منجر به احساس مالکیت از کارکنان می‌گردد (Chen et al., 2010).

باتوجه به موارد اشاره شده و هم‌چنین مواردی از قبیل وجود پست‌های بدون تصدی، به‌کارگیری نیروهای غیر متخصص در پست‌های مدیریتی، جذب نیروهای غیر متخصص و با سطح تحصیلی پایین، عدم احراز شرایط مدیران خارج از شهرداری جهت انتصاب پست، عدم رعایت چارت مصوب سازمانی و وجود پست‌های سازمانی پایین که فاقد کاربرد در شهرداری می‌باشد، باعث ایجاد یک ناراضیتی در بین کارکنان شده است و لذا شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد ناراضیتی شغلی در شهرداری غرب تهران یک موضوع قابل بررسی است. در این راستا پرسش اصلی این پژوهش این است که: آیا ارتباط معناداری میان اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی کارکنان با توجه به نقش میانجی‌گری نوآوری و مالکیت ادراک‌شده در بین کارکنان شهرداری غرب تهران وجود دارد؟

## ۲-۳. اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

موضوع رضایت شغلی از مهم‌ترین حوزه‌های پژوهشی در جامعه‌شناسی و رفتار سازمانی تلقی می‌شود که علاوه بر وجود ابعاد نظری نیازمند تحقیقات گسترده است. در واقع مسئله اساسی برای مدیران سازمان‌ها این است که چه‌طور می‌توان هم‌زمان با تجهیز فعالیت‌های افراد در جهت اهداف سازمان طوری عمل کرد که کارکنان از کار و کوشش خود در سازمان هم رضایت شخصی و هم پاداش کسب نمایند (خدایاری فرد، ۱۳۸۸). چرا که کارکنان دارایی‌های واقعی سازمان هستند. کارهای آنان (مثبت یا منفی) دارای رابطه مستقیمی با عملکرد سازمانی می‌باشد. هم‌چنین رضایت شغلی منجر به شکل‌گیری رفتار شهروند سازمانی در کارکنان می‌گردد. در نتیجه، هرچه کارکنان راضی‌تر باشند، نتایج بهتری برای سازمان حاصل می‌شود (Nasir & Ambreen, 2012). هرچه تعداد بیش‌تری از کارکنان از شغل خود راضی و خوشنود باشند، بهره‌وری سازمان نیز به همان اندازه افزایش می‌یابد. رضایت و انگیزش کارکنان پیش‌نیازهای اصلی عملکرد موفق سازمان‌ها می‌باشند (Azmat & Datuk, 2012). از دیگر سو امروزه توسعه روزافزون شهرنشینی و رشد جمعیت شهرها و وجود تنوع نیازها و خواسته‌ها، آداب و رسوم و علایق افراد در شهرها، قشرهای متفاوتی از افراد را به‌وجود آورده و لذا مبحث مدیریت شهرها و کار در شهرداری‌ها نسبت به گذشته دشوارتر شده است (رستمی و همکاران، ۱۳۹۴). از آنجایی که رضایت شغلی در هر سازمانی باعث افزایش اثربخشی و کارایی کارکنان سازمان می‌شود، اقدامات راه‌بردی مدیریت منابع انسانی در سازمان نقشی مؤثر

در این امر ایفا می‌نماید. در صورتی که اقدامات مناسب، کارا و انگیزشی نباشند، رضایت شغلی کاهش یافته و پایداری و بقاء سازمانی به خطر می‌افتد. لذا، توجه به این موضوع جزو امور ضروری برای هر سازمانی به‌خصوص شهرداری تهران به عنوان یک نهاد عمومی شهروندمدار و پاسخ‌گو که به‌دنبال رضایت شهروندان است تلقی می‌گردد. رضایت شهروندان در گرو اقدامات راه‌بردی مدیریت منابع انسانی شهرداری تهران در جهت تبدیل این نهاد از یک سازمان خدماتی به یک نهاد اجتماعی است.

## ۲-۴. اهداف تحقیق

**هدف اصلی:** افزایش بهره‌وری و پایداری سازمان از طریق ارتقای رضایت شغلی کارکنان با تأکید بر مالکیت ادراک‌شده و نوآوری توسط کارکنان.

### اهداف فرعی:

- سنجش تأثیر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری.
  - سنجش تأثیر نوآوری بر مالکیت ادراک‌شده کارکنان و رضایت شغلی آنان.
  - بررسی تأثیر رضایت شغلی کارکنان بر برتری و پایداری سازمان.
- هدف کاربردی:** ارائه راه‌کارهای افزایش رضایت شغلی با تأکید بر اقدامات منابع انسانی

## ۲-۵. سوالات تحقیق

**سؤال اصلی:** چگونه اقدامات استراتژیک منابع انسانی از طریق ایجاد فرهنگ نوآوری و حس تعهد و تعلق به سازمان بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد؟

### سؤال فرعی:

- راه‌کارهای ایجاد خلاقیت و نوآوری از طریق اقدامات استراتژیک در سازمان چیست؟
- مالکیت ادراک‌شده کارکنان بر رضایت شغلی چه تأثیری دارد؟
- چگونه رضایت شغلی موجب برتری و پایداری سازمان می‌شود؟

## ۲-۶. فرضیه‌های تحقیق

**فرضیه اصلی:** به نظر می‌رسد اقدامات استراتژیک منابع انسانی از طریق فرهنگ نوآوری و مالکیت ادراک‌شده کارکنان بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد.

### فرضیات فرعی:

- اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری تأثیر دارد.
- نوآوری بر مالکیت ادراک‌شده کارکنان تأثیر دارد.
- مالکیت ادراک‌شده کارکنان بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد.

## ۲-۷. روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ روشی از نوع ترکیبی روش کمی و کیفی می‌باشد. از لحاظ هدف جزو تحقیقات کاربردی می‌باشد. بر این مبنا این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی و در بستری پیمایشی است. در واقع رساله پیش رو از روش تحقیق پیمایشی و موردی و شیوه‌های تحقیق مصاحبه، پرسش‌نامه و بازنمایی در بستر مطالعات میدانی سود خواهد جست. از لحاظ روش جمع‌آوری اطلاعات تحقیق حاضر از نوع میدانی است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در تحقیق حاضر پرسش‌نامه می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان شهرداری مناطق غربی تهران می‌باشند که تعداد آن‌ها در حدود ۴۰۰۰ نفر می‌باشد که با توجه به جدول مورگان تعداد ۳۶۰ نفر از آن‌ها بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب خواهند شد. در تحقیق حاضر جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Amos 22 استفاده خواهد شد.

### جدول ۱- مشخصات ابزار سنجش تحقیق

متغیر	تعداد سوالات	منبع
اقدامات منابع انسانی	۳۳	(Daniel & Raquel, 2013)
نوآوری	۸	(Tajeddini & Trueman, 2012)
مالکیت ادراک شده	۱۰	(Uslu, 2015)
رضایت شغلی	۱۶	(Zopiatis et al., 2014)

مأخذ: نگارنده

## ۲-۸. پیشینه تحقیق

- اسلو در سال (۲۰۱۵) مطالعه‌ای با عنوان: «فرهنگ نوآوری و مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و خصوصی با تأکید بر مالکیت ادراک شده کارکنان» انجام داد. نتایج نشان داد که در میانگین متغیرهای نوآوری مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مالکیت ادراک شده کارکنان و رضایت شغلی در بخش دولتی پایین‌تر از بخش خصوصی است. همچنین نتایج نشان داد که تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی در هر دو بخش بر رضایت شغلی از طریق نوآوری و مالکیت ادراک شده کارکنان تأثیرگذار است (Uslu, 2015).

- پاشاوقلو و توناس در سال (۲۰۱۴) مطالعه‌ای با عنوان: «اهمیت استراتژیک اقدامات منابع انسانی در رضایت شغلی کارکنان»، انجام دادند. نتایج حاصل از پژوهش نشان دادند که اقدامات منابع انسانی (اقدامات مدیریتی، مدیریت دست‌مزد، آموزش و توسعه کارکنان، مدیریت عملکرد کارکنان و مدیریت مسیر شغلی) بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارند و همچنین این تأثیر دو سویه است بدین معنا که رضایت شغلی کارکنان نیز تأثیر مثبت و معناداری بر اقدامات منابع انسانی در سازمان دارد (Pasaoglu and Tonus, 2014).

- گولسوی در سال (۲۰۱۳)، مطالعه‌ای با عنوان: «فعالیت‌های منابع انسانی شرکت‌های چند ملیتی نوظهور در راستای ارتقای نوآوری سازمانی» انجام داد. نتایج نشان داد نوآوری سازمانی ارتباط مستحکمی با سیاست‌ها و فعالیت‌های منابع

انسانی دارد. این مسئله شامل استخدام گزینشی، آموزش گسترده و ارزیابی عملکرد است که معیارهای محرک نوآوری را ترکیب می‌کند. همچنین استفاده از تیم‌های چند وظیفه‌ای که تبادل بین واحدها را سهولت می‌بخشد، میزان زمان در دسترس برای ارائه عقاید خلاقانه، پاداش به خلاقیت و تحمل ریسک، از جمله عواملی است که نوآوری را تشویق کرده و از آن حمایت می‌کند (Gulsoy, 2013).

- سهرابی و عساری در سال (۱۳۹۲) مطالعه‌ای با عنوان «بازتعریف مدیریت منابع انسانی در محیط کسب و کار»، انجام دادند. محققین در این تحقیق با توجه به این سه عامل، و با مبنا قرار دادن مدل فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی استکلتنبرگ (۲۰۱۲) اقدامات مرتبط با چابکی کارکنان را با تأکید بر ویژگی‌های رفتاری نیروی کار چابک شناسایی شده به‌وسیله شریهای (۲۰۰۸) در شش فعالیت عمده طراحی کار، کارمندگزی، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، پاداش و تشویق، و رهبری بازتعریف کرده‌اند (سهرابی و عساری، ۱۳۹۲).

- باباشاهی و همکاران در سال (۱۳۹۲)، مطالعه‌ای با عنوان: «تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی نوآورانه بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش جو نوآوری» انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که شکل‌گیری جو نوآوری، زمینه را برای کارآفرینی سازمانی فراهم می‌کند. همچنین بین آموزش نوآورانه، ارزیابی عملکرد نوآورانه و جبران خدمات نوآورانه با جو نوآوری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، در حالی که بین جذب نوآورانه و شکل‌گیری جو نوآوری، رابطه معناداری مشاهده نشد (باباشاهی و همکارانش، ۱۳۹۲).

- اژدری و همکاران در سال (۱۳۹۱) مطالعه‌ای با عنوان «بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی و قابلیت‌های چابکی سازمان بر کسب مزیت رقابتی» انجام دادند. این پژوهش با هدف شناسایی راه‌کارهایی برای توسعه قابلیت‌های رقابتی در شرکت آنا گستر آسای، درصدد بررسی نقش اقدامات منابع انسانی و قابلیت‌های چابکی در کسب مزیت رقابتی می‌باشد. نتایج تجزیه و تحلیل پرسش‌نامه‌ها نشان می‌دهد که اقدامات منابع انسانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر مزیت رقابتی دارد (اژدری و همکاران، ۱۳۹۱).

- نیک پور و سلاجقه در سال (۱۳۸۹) مطالعه‌ای با عنوان «بررسی رابطه بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان» انجام دادند. یافته‌های تحقیق نشان داد که بین چابکی سازمانی و زیرمغیبه‌های آن یعنی پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت در کار و رضایت شغلی رابطه‌ای معنادار وجود دارد (نیک پور و سلاجقه، ۱۳۸۹).

- حاج کریمی و همکاران در سال (۱۳۸۷) مطالعه‌ای با عنوان «بررسی تأثیرگذاری اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی با لحاظ نمودن نقش تعهد سازمانی» انجام دادند. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی کارکنان تأثیر مثبتی دارد. از بین اقدامات منابع انسانی (یعنی توانمندسازی، توسعه شایستگی، عدالت رویه‌ای و تسهیم اطلاعات) بیش‌ترین تأثیر را بر رفتار شهروندی داشته است. همچنین اقدامات منابع انسانی، طبق مدل تحلیل مسیر، می‌تواند از طریق تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی تأثیر گذارد. در پایان جهت بهبود رفتار شهروندی سازمانی از طریق تقویت اقدامات منابع انسانی پیشنهاداتی برای مدیران منابع انسانی ارائه شده است (حاج کریمی و همکارانش، ۱۳۸۷).



### ۳. مبانی نظری

#### ۳-۱. مقدمه

در این بخش در خصوص مفاهیم اصلی گزارش که شامل رضایت شغلی و عوامل مؤثر بر آن، مفاهیم و تعاریف و اهداف منابع انسانی، مفهوم و تعاریف فرایند نوآوری و مالکیت ادراک شده تبیین و توضیح داده شده است. در واقع هر کدام از این مفاهیم دارای شاخصه‌ها و معیارهایی هستند که در بخش بعدی در نمونه مطالعاتی مورد آزمون قرار می‌گیرند. در این بخش چارچوب نظری پژوهش بررسی می‌شود که شامل مجموعه‌ای از گزاره‌ها است که به لحاظ نظری قادر به تبیین و یا طبقه‌بندی متغیر اصلی و یا وابسته پژوهش هستند. در تحقیقات بسیاری نتایج نشان داد که در میانگین متغیرهای نوآوری، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مالکیت ادراک‌شده کارکنان و رضایت شغلی در بخش دولتی پایین‌تر از بخش خصوصی است. همچنین نتایج نشان داد که تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی در هر دو بخش بر رضایت شغلی از طریق نوآوری و مالکیت ادراک‌شده کارکنان تأثیرگذار است.

#### ۳-۲. مفاهیم و تعاریف رضایت شغلی و عوامل مؤثر بر آن

##### ۳-۲-۱. تعریف رضایت شغلی

رضایت شغلی پدیده‌ای است که در اثر عوامل گوناگون شکل می‌گیرد و خود نیز بر عوامل گوناگون تأثیر دارد. از یک سو رضایت شغلی یک متغیر مستقل است که بر متغیرهای وابسته‌ای چون بازدهی، غیبت جابجایی، ترک خدمت، رفتار فرد در جامعه، رفتار فرد در خانواده و تا حدودی بر نگرش فرد نسبت به محیط‌های اجتماعی فرهنگی، سیاسی و غیره تأثیر دارد. از سوی دیگر متغیری وابسته است که تحت تأثیر متغیرهای مستقلی چون حقوق و مزایا، رابطه با همکاران و سرپرستان، اهمیت شغلی و نوع کار قرار دارد. به علاوه رضایت شغلی متأثر از متغیرهای هدایت کننده مثل سن، تحصیلات، جنسیت، سابقه خدمت و رده شغلی است. رضایت شغلی ترکیبی از رضایت شناختی و رضایت احساسی فرد نسبت به شغلش است. رضایت شناختی رضایتی است که بیش‌تر بر ارزیابی منطقی و عقلانی شرایط کار استوار است. بنابراین رضایت شناختی ارزیابی مبتنی بر مقایسه‌ها است که بر قضاوت‌های احساسی تکیه ندارد و شرایط فرصت‌ها و درآمد‌ها را در نظر می‌گیرد. اما رضایت احساسی ارزیابی کلی فرد از لحاظ احساس نسبت به شغلش است. خلق و خوی و احساس خوب و مثبت افراد را در هنگام کار کردن نسبت به کارشان نشان می‌دهد (علیپور و نوید، ۱۳۹۲).

رضایت شغلی به مجموعه احساساتی که فرد نسبت به شغلش دارد، اطلاق می‌شود. فرد با رضایت شغلی بالا احساس مثبت نسبت به شغلش دارد و فردی که از شغلش ناراضی است، احساسی منفی. وقتی افراد درباره نگرش‌های کارمند صحبت می‌کنند، منظورشان همان رضایت شغلی است. در حقیقت این دو واژه بیش‌تر به‌طور مترادف به کار می‌روند. مورهد و گریفین رضایت یا عدم رضایت شغلی را طرز تلقی فرد نسبت به شغلش می‌دانند که از جمله موضوع‌هایی است که بیش‌ترین پژوهش درباره آن صورت گرفته است. شرمهورن و همکاران نیز رضایت شغلی را میزان احساس مثبت یا منفی شخص نسبت به شغلش می‌دانند. رضایت شغلی عبارت از نوعی احساس خشنودی و رضایت خاطر فرد از شغل خود در سازمان است که با کار مناسب با استعدادها، میزان موفقیت در شغل، تأمین نیازهای منطقی، شکوفایی استعدادها، پیشرفت شغلی، تجربه‌های موفق،

و جو سازمانی ارتباط دارد. رضایت شغلی عامل مهم نتایج سازمانی تلقی شده است و در گستره عملکرد شغلی باعث سلامت کارمندان و تداوم کار می‌شود (خرازی و همکاران، ۱۳۹۲). به‌طور کلی رضایت شغلی یک حالت عاطفی لذت‌بخش یا مثبت ناشی از ارزیابی از کار و یا شغل است (Akdol & Arikboga, 2015).

رضایت شغلی ساختاری است که به‌طور گسترده‌ای در رفتار سازمانی استفاده می‌شود. علاقه به ساختار رضایت شغلی به حدی است که از ارتباط آن با دیگر نتایج سازمانی مانند غیبت از کار، تعهد سازمانی، ترک کار و عملکرد کارکنان می‌توان یاد کرد (Imani et al, 2012).

بنابراین مدیران به سه دلیل باید به رضایت شغلی افراد و اعضای سازمان اهمیت بدهند:

- ۱- مدارک زیادی در دست است که افراد ناراضی سازمان را ترک می‌کند و بیش‌تر استعفا می‌دهند.
- ۲- ثابت شده است که کارکنان راضی از سلامت بهتری برخوردارند و بیش‌تر عمل می‌کنند.
- ۳- رضایت شغلی پدیده‌ای است که از مرز سازمان و شرکت فراتر می‌رود و اثرات آن در زندگی خصوصی فرد و خارج از سازمان مشاهده می‌شود (کلدی و سمواتیان، ۱۳۸۷).

### ۲-۲-۳. عوامل مؤثر بر رضایت شغلی

رضایت شغلی برخاسته از عوامل درونی و خصوصیات فردی از یک سو و عوامل فیزیکی و محیطی از سوی دیگر است. رضایت شغلی ناشی از عوامل درونی و خصوصیات فردی، در واقع نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط اشتغال است. رضایت شغلی به عنوان وضعیت عاطفی خوشایند حاصل ارزشیابی فرد از موقعیت شغلی خویش است و در رابطه با ویژگی‌ها و ابعاد شغلی تعریف می‌شود. از نظر سانبل<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) رضایت شغلی وقتی به وجود می‌آید که ارزشیابی فرد از شغلش حاکی از این باشد که ارزش‌های شغلی او تحصیل یا تسهیل می‌شود (زندى پور و مومنی جاوید، ۱۳۹۰). بنابراین متغیرهای زیادی بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارند که این متغیرها را می‌توان در چهار گروه عمده طبقه‌بندی کرد:

#### جدول ۲- عوامل مؤثر بر رضایت شغلی

عوامل مؤثر بر رضایت شغلی	
عوامل سازمانی	امنیت شغلی، ابهام نقش، ساختار سازمانی، شرایط فیزیکی کار، عوامل محیطی مانند دسترسی به امکانات تفریحی، ورزشی و رفاهی در محیط کار، روابط با همکاران، الگوهای مدیریتی حاکم بر سازمان و میزان مشارکت کارکنان در فرایندهای کاری
عوامل محیطی	چگونگی رفتار افراد، ماهیت وظایف شغلی، ارتباط با سایر افراد در محیط کار و پاداش‌ها
ماهیت کار	میزان مسئولیت، اقدامات کاری
عوامل فردی	سن، سطح مهارت، جنسیت، هوش و استعداد و سلامت جسمی و روانی

مأخذ: نگارنده

### ۳-۲-۳. انواع رضایت شغلی

گینزبرگ و همکارانش - که رضایت شغلی را از دیدگاه‌های گوناگون مورد بررسی قرار داده‌اند - به دو نوع رضایت شغلی اشاره می‌کنند:

۱- رضایت درونی که از دو نوع منبع حاصل می‌گردد. اول احساس لذتی که اساس تنها از اشتغال به کار و فعالیت عایدش می‌شود و دوم لذتی که بر اثر مشاهده لذت پیشرفت و یا انجام برخی مسئولیت‌های اجتماعی و به ظهور رساندن توانایی‌ها و رغبت‌های فرد به انسان دست می‌دهد (ظهیری، ۱۳۸۶).

بنابراین در رضایت درونی، کارکنان رضایت خود را از ارزش‌ها، حس مسئولیت‌پذیری، رتبه و جایگاه اجتماعی، موقعیت، استقلال و عزت نفس متأثر از وظایف و کارها نشان می‌دهند (جواهری و کوثر نشان، ۱۳۸۸).

۲- رضایت بیرونی که با شرایط اشتغال و محیط کار ارتباط دارد و هر آن در حال تغییر و تحول است. از عوامل رضایت بیرونی به عنوان مثال شرایط محیط کار، میزان دست‌مزد و پاداش، نوع کار و روابط موجود بین کارگر و کارفرما را می‌توان نام برد (ظهیری، ۱۳۸۶).

در رضایت بیرونی، کارکنان رضایت خود را از عواملی مثل پرداخت، ارتقا، تحسین سرپرست و تعامل با همکاران (نشأت گرفته از وظایف) نشان می‌دهند (جواهری و کوثر نشان، ۱۳۸۸).

عوامل درونی که خصوصیات و حالات فردی را شامل می‌گردد در مقایسه با عوامل بیرونی که شرایط کار و اشتغال را در برمی‌گیرد از ثبات بیش‌تری برخوردارند. لذا رضایت درونی پایدارتر از رضایت کلی نتیجه تعادل بین رضایت درونی و بیرونی است (ظهیری، ۱۳۸۶).

### ۳-۲-۴. ابعاد رضایت شغلی

در مطالعات اخیر که در زمینه رضایت شغلی صورت گرفت مقدار زیادی تفاوت ساختاری شامل پیش‌بینی‌هایی از رضایت شغلی وجود دارد سرتاسر این ساختارها می‌توانند در پنج گروه اصلی از شغل و محیط کار تقسیم می‌شوند که در ذیل آمده‌اند:

۱. تصویر سازمانی: در این قسمت بر روی ادراک از سازمان به‌طور کلی و اثربخشی نام تجاری سازمان در اثر ابتکارات کارکنان آن تمرکز می‌شود.

۲. دیدگاه سازمانی: در این قسمت بر روی فرهنگ و جنبه‌های اخلاقی سازمان، توانایی مدیریت شرکت برای تصمیم‌گیری همچنین برای آگاهی دادن به کارکنان درباره وضعیت جهت‌گیری سازمان تمرکز می‌شود.

۳. سرپرستان: در این قسمت روی ارتباطی که کارمند به‌طور فوری با مدیر دارد یعنی درک حرفه‌ای و مهارت‌های ارتباطی مدیر تمرکز می‌شود.

۴. همکاران: در این قسمت بر روی شرایط اجتماعی در میان همکاران، درجه همکاری حرفه‌ای و مهارت‌های ارتباطی مدیر تمرکز می‌شود.

۵. شرایط کار: در این قسمت بر روی محتوای شغل، محیط فیزیکی کار، امنیت شغلی، حقوق و مزایا به عبارت دیگر همه جنبه‌هایی که شغل در خود دارد (وقتی جدا از اجتماع و زمینه فرهنگی در نظر گرفته می‌شود) تمرکز می‌کند (علیپور و نوید، ۱۳۹۲).

### ۳-۲-۵. شرایط رضایت از شغل

رضایت شغلی بالا یعنی این که یک فرد از شغل خود رضایت کامل دارد، آن را دوست دارد و برای او ارزش زیادی دارد. رضایت شغلی بالا منعکس کننده جوّ سازمانی مطلوب است که نتیجه آن ابقای کارکنان می‌باشد و این میسر نمی‌شود مگر با وجود مدیران و رهبران اندیشمند و تحول‌آفرین که با ایجاد این جوّ، مسیر را برای فراهم آوردن سطح بالای رضایت شغلی هموار کنند (توکلی و همکاران، ۱۳۹۴).

مهم‌ترین ارزش‌ها یا شرایطی که منتج به رضایت از شغل می‌شود عبارت‌اند از:

- ۱- کار پر مخاطره ذهنی که فرد بتواند با موفقیت با آن سازگار شود.
- ۲- علاقه فردی به خود شغل
- ۳- کار از جهت جسمانی بیش از حد خسته کننده نباشد.
- ۴- پاداش عملکرد، منصفانه، آموزنده و منطبق بر اشتیاق شخصی فرد باشد.
- ۵- شرایط کار با نیازهای فیزیکی سازگار باشد و به اهداف شغلی کمک کند.
- ۶- احساس عزت نفس از سوی شغل
- ۷- عواملی که در محیط کار نیل به ارزش شغلی را در فرد تسهیل می‌کند؛ از قبیل کار جالب و حقوق (این عوامل می‌بایست مهم‌تر از ارزش‌های فردی باشد و تعارض نقش و ایهام را به حداقل برساند) (میهنی، ۱۳۸۶).

### ۳-۳. مفاهیم، تعاریف و اهداف منابع انسانی

#### ۳-۳-۱. تعریف مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> عنوان رویکردی استراتژیک و منسجم برای مدیریت با ارزش‌ترین سرمایه‌های سازمانی (انسان‌هایی که به صورت فردی و جمعی در جهت کمک به تحقیق اهداف یا زمان فعالیت می‌کنند) تعریف شده است (Armstrong, 2006). هر سازمان از طریق افرادی شناخته می‌شود که در آن کار می‌کنند. بنابراین، سازمانی که نیروی انسانی شایسته یا بالقوه با صلاحیت را جذب می‌کند و آن‌ها را در جهت عملکرد عالی برمی‌انگیزد و مهارت‌های آن‌ها را بهبود می‌بخشد، همه چیز را برای اثربخش بودن مهیا ساخته است. مدیریت منابع انسانی که در دهه ۱۹۸۰ مطرح شد، منجر به تکامل فصل جدیدی در نگاه به منابع انسانی گشت. مدیریت منابع انسانی، رویکردی جامع به مدیریت منابع کلیدی سازمان 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 (فارس‌بیجانی و عارف نژاد، ۱۳۹۰). بررسی ادبیات منابع انسانی نشان می‌دهد HR دارای یک ساختار چند بعدی شامل آموزش، استخدام، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و... است و تأثیر به‌سزایی در نگرش‌های شغلی کارکنان از جمله تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای کاری انحرافی دارد که این متغیرها خود عملکرد سازمان را در نهایت تحت تأثیر قرار خواهد داد (Ramatu & et al., 2014).

### ۳-۲-۳. اهمیت سرمایه گذاری در منابع انسانی

در عصر حاضر، منابع انسانی دانش‌گرا به عنوان مهم‌ترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و هم‌چنین عمده‌ترین دارایی نامشهود قلمداد شده و اعتقاد سازمان‌ها نیز بر آن است که باید کارکنان را پایه و اساس بهبود کیفیت و بهره‌وری کلیه فرایندهای سازمانی دانست و لذا باید این عامل را مبنای اصلی فرایند افزایش کارایی و اثربخشی و هم‌چنین با ارزش‌ترین سرمایه و کلید طلایی رقابت قلمداد کرد. از این‌رو، امروزه سازمان‌ها بر سرمایه‌گذاری انسانی تأکید بیش‌تری می‌نمایند زیرا سرمایه‌گذاری انسانی و اعتدالی کیفیت نیروی کار یکی از زمینه‌ها و راه‌های اصلی ارتقای بهره‌وری و تسریع رشد و توسعه سازمان‌هاست و سازمان‌های پیش‌رو با تلاش برای جذب، پرورش، نگاه‌داشت و به‌کارگیری نیروهای دانش‌گرا و زبده مزیت رقابتی امروز و فردای خود را تضمین خواهند کرد (رحیمی و حاج کریمی، ۱۳۹۰). شواهد نشان می‌دهد که اقدامات منابع انسانی مانند، استخدام، جبران خدمات، آموزش و توسعه و... ارتباط تنگاتنگی با عملکرد سازمان دارد. مهارت‌های مدیران منابع انسانی می‌تواند انگیزه کارکنان برای عملکرد بالا را تحت تأثیر قرار دهد و سازمان را به سمت عملکرد بالا هدایت نماید به شرطی که درست پیاده سازی گردند (Tenhialä & et al., 2014). یافته‌های برخی از پژوهش‌ها نشان می‌دهد بسیاری از مدیران از تأثیرات اقدامات منابع انسانی بر دستاوردهای سازمان بی‌اطلاع هستند. از سوی دیگر تحقیقات گذشته بیان‌گر ارتباط مثبت بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی بوده است. در این تحقیقات از معیارهای مختلف عینی و ذهنی جهت اندازه‌گیری عملکرد استفاده و این ارتباط مشاهده شده است (Vanhala & Stavrou, 2013). لذا اهمیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها آشکار می‌گردد. در حقیقت مقوله منابع انسانی به عنوان موضوعی کلیدی از جمله ضروری‌ترین اقداماتی است که در سازمان‌ها و در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح است. چرا که انسان مهم‌ترین عامل تحقق اهداف سازمان در سطح خرد و تحقق اهداف برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در سطح کلان است (مقصودی ایمن و همکاران، ۱۳۹۱). در نهایت باید خاطر نشان شد که بر اساس پژوهش‌هایی که در حوزه مدیریت منابع انسانی در ایران انجام شده‌اند، این‌گونه به نظر می‌رسد که مدیریت منابع انسانی در ایران، با سایر کشورهای در حال گذار، شباهت‌های قابل توجهی دارد و هنوز تا حدی از مرحله مدیریت پرسنلی عبور نکرده است. هرچند به نظر می‌رسد این اواخر ضرورت توجه به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی پذیرفته شده است، اما هنوز به ماهیت راه‌بردی آن توجه کافی نمی‌شود (فقیهی و آغاز، ۱۳۹۰).

### ۳-۳-۳. اهداف مدیریت منابع انسانی

هدف مدیریت منابع انسانی عبارت است از تضمین موفقیت سازمان با یاری کارکنان آن. علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی به‌طور خاص، سازمان را در دستیابی به موارد ذیل یاری می‌رساند (فارس‌بیجانی و عارف نژاد، ۱۳۹۰).

- جذب کارکنان ماهر و با انگیزه جذب کند؛
- طراحی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا؛
- تضمین ارزش نهادن به کارکنان؛

هم‌چنین هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی کارکنان را فراهم آورد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهره‌مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می‌شود. هدف آن، ایجاد حس هدفمندی و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم امروزی است تا به این وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنان آن از راه طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود (Armstrong, 2006).

### ۳-۳-۴. اقدامات اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان

**تجزیه و تحلیل و طراحی شغل؛** طراحی شغل و رویکردهای آن با ظهور نهضت مدیریت علمی در سال ۱۹۰۰ میلادی مورد توجه قرار گرفت و پیش‌گامان مدیریت علمی هم‌چون تیلور و گیلبرت‌ها، به‌طور نظام‌یافته، مشاغل را با استفاده از فنون مختلف مورد ارزیابی قرار دادند. این صاحب‌نظران، طراحی شغل را به عنوان برجسته‌ترین عنصر مدیریت علمی قلمداد نمودند. با توجه به طراحی مشاغل فردی، اولین تئوری مهم توسط هرزبرگ و همکارانش (۱۹۵۹ میلادی) ارائه گردید. هرزبرگ در تئوری دو عاملی خود، بین دو عامل برانگیزاننده که در درون ماهیت کار قرار دارند (همانند موفقیت، شناسایی و مسئولیت‌پذیری) و عامل نگه‌دارنده که عوامل بیرون از شغل محسوب می‌شوند (همانند شرایط کار، حقوق و سرپرستی) تمایز قائل می‌شود. فرض این تئوری آن است که عوامل نگه‌دارنده برای حفظ منابع انسانی در سازمان ضروری هستند. بر طبق تئوری هرزبرگ، تنها مشاغل چالش برانگیز برای موفقیت، شناسایی، پیشرفت و رشد فرصت ایجاد می‌کنند که باعث برانگیختن کارکنان می‌شوند (Garg and Rastogi, 2006).

**برنامه‌ریزی منابع انسانی<sup>۱</sup>؛** عبارت است از پیش‌بینی تقاضا و عرضه نیروی انسانی با استفاده از فنون مختلف، برای تعیین نیازمندی‌های منابع انسانی سازمان در آینده (Armstrong, 2006).

هرچند که برنامه‌ریزی منابع انسانی بیش‌تر با این موضوع سروکار دارد که سازمان را از تأمین نیروی انسانی کمی و کیفی مطمئن می‌سازد، در عین حال با برنامه‌ریزی بهره‌وری مرتبط است که طی آن سازمان را از به‌کارگیری بهینه منابع انسانی آسوده خاطر می‌کند. برنامه‌ریزی منابع انسانی شامل شش حوزه فعالیتی مرتبط به هم است که عبارت‌اند از:

- پیش‌بینی تقاضا<sup>۲</sup>: برآورد نیازهای آتی سازمان به منابع انسانی از طریق مراجعه به برنامه‌های واحدهای سازمانی و پیش‌بینی سطوح فعالیت‌ها در آینده؛
- پیش‌بینی عرضه<sup>۳</sup>: برآورد عرضهٔ نیروی کار با مراجعه به تحلیل‌های صورت گرفته از منابع انسانی موجود و قابل

---

1. Human Resources Planning  
2. Demand Forecasting  
3. Supply Forecasting

دسترس در آینده؛

- تعیین نیازمندی‌های منابع انسانی<sup>۱</sup>: تجزیه و تحلیل بهره‌وری، ظرفیت، کاربرد و هزینه‌ها به منظور شناسایی نیازها برای بهبود بهره‌وری و یا کاهش هزینه‌ها؛
- برنامه‌ریزی اقدام<sup>۲</sup>: برنامه‌های آماده‌سازی در ارتباط با پیش‌بینی کمبودها یا مازاد نیروی انسانی، جهت بهبود کاربری و بهره‌وری و یا کاهش هزینه‌ها؛
- کنترل و بودجه بندی منابع انسانی<sup>۳</sup>: تعیین بودجه‌ها و استانداردهای منابع انسانی و نظارت بر اجرای برنامه‌های پیش‌رو (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰).

**استخدام منابع انسانی**؛ «به کارگماری منابع انسانی<sup>۴</sup>» یا استخدام عبارت است از فرایند خلق مخزنی از متقاضیان برای پست‌های شغلی فاقد متصدی و انتخاب نیز فرایند گزینش از میان این متقاضیان می‌باشد. به عبارت دیگر، در استخدام، فعالیت جذب مطرح است، اما در فرایند انتخاب، فعالیت غربال کردن مورد توجه قرار می‌گیرد. امروزه صاحب‌نظران تمایز چندانی بین این دو قائل نیستند و از آن‌ها تحت عنوان فرایند استخدام یاد می‌کنند (Murnighan, 1998). به عبارت دیگر «به کارگماری منابع انسانی» به مجموعه‌ای از فعالیت‌های یک سازمان برای جذب متقاضیان شغل اشاره دارد که برای کمک به سازمان جهت دستیابی به اهدافش، دارای شرایط هستند. سازمان‌ها برای به کارگیری نیروی انسانی، نیازمند خط مشی‌ها و سیاست‌های استخدامی هستند که این سیاست‌ها باید با توجه به عوامل زیر تنظیم گردد:

- سیاست‌های استخدامی دولتی؛
- خط مشی‌های پرسنلی سایر سازمان‌ها؛
- منابع استخدامی (منابع داخلی و بیرونی)؛
- نیازهای استخدامی؛
- هزینه‌های استخدامی؛
- انتخاب معیارهای استخدامی (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰).

**آموزش و توسعه منابع انسانی**؛ آموزش منابع انسانی شامل آموزش کارکنان و مدیریت است که در متون مدیریت منابع انسانی واژه «آموزش»<sup>۵</sup> برای کارکنان و مفهوم «توسعه» برای مدیران به کار برده می‌شود. آموزش اغلب به یاد دادن مهارت‌ها و رفتارهای خاص اشاره دارد؛ درحالی‌که توسعه، مفهومی کلی‌تر از آموزش است که به نیازهای فردی علاوه بر نیازهای سازمانی گرایش بیش‌تری داشته و روی هم رفته، هدف‌گیری آن سطح مدیریت است (Rao & Rao, 1996). در این راستا اهداف زیر برای منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود:

1. Determining Human Resources Requirements
2. Action Planning
3. Human Resources Budgeting and Control
4. Human resource recruitment
5. Training

• یادگیری فردی و سازمانی: طراحی و تدوین سیستماتیک و منظم شرکت به عنوان سازمانی که به دنبال یادگیری است. فراهم آوردن فرصت‌های آموزشی برای کارکنان تا بتوانند قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را توسعه دهند و برای ارتقای شغلی آماده شوند.

• توسعه مدیریت: فراهم آوردن فرصت‌های توسعه و آموزش برای مدیران به منظور افزایش قابلیت و توان آن‌ها در مشارکت مساعد با سازمان در راستای تحصیل اهداف و آرمان‌های آن.

• مدیریت مسیر شغلی: برنامه‌ریزی و توسعه مسیرهای شغلی کارکنان هستند (اسماعیل زاده، ۱۳۸۸).

**ارزیابی عملکرد منابع انسانی:** ارزیابی عملکرد شیوه‌ای از ارزش‌یابی رفتارکنان در محیط کار است که شامل جنبه‌های کمی و کیفی عملکرد شغلی افراد می‌شود. عملکرد اشاره به حدی از نیل به موفقیت در انجام وظایف دارد که منعکس کننده میزان کامیابی فرد در پاسخ‌گویی به تقاضاهای شغل است. اغلب اوقات مفهوم عملکرد با واژه تلاش خلط می‌شود و به طور اشتباه به جای هم به کار می‌روند؛ درحالی‌که نمود عملکرد در نتایج است. به عنوان نمونه یک دانش آموز ممکن است برای آمادگی در آزمون تلاش بی وقفه‌ای داشته باشد، اما نمره ضعیفی از آزمون به دست آورد. در این شرایط، دانش آموز تلاش زیادی از خود بروز داده اما عملکرد پایینی داشته است. به منظور قضاوت در خصوص این که آیا کارمندی برای سازمان مفید است یا خیر؟ و اگر مفید است باید چه میزان حقوق و مزایا دریافت نماید و به چه جایگاهی ارتقا یابد، تصمیم‌گیران نیاز دارند تا عملکرد کارکنان را در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار دهند (Muniramappa et al. , 1992).

**مدیریت پاداش:** با استراتژی‌ها، خط مشی‌ها و فرایندهایی سرو کار دارد تا این اطمینان را ایجاد نماید که کمک‌ها و خدمات کارکنان به سازمان از راه‌های مختلف مالی و غیر مالی مورد تقدیر قرار می‌گیرد؛ که طراحی، اجرا و نگهداری سیستم‌های پاداش (فرایندها، عملیات و رویه‌های پرداخت پاداش) تحقق نیازها و منافع سازمان و سودبران -هر دو- را شامل می‌شود. مدیریت پاداش تنها منحصر به پرداخت حقوق و مزایا نمی‌شود، بلکه پاداش‌های غیرمالی هم‌چون: قدرشناسی، فرصت‌های یادگیری و بهبود و هم‌چنین افزایش مسئولیت‌پذیری شغلی را نیز شامل می‌شود (Armstrong, 2006).

در مجموع، اهداف مدیریت پاداش عبارت‌اند از:

- پاداش به کارکنان مطابق ارزشی که برای سازمان خلق نموده‌اند؛
- هم‌راستا نمودن عملیات پاداش با اهداف سازمان و هم‌چنین ارزش‌ها و نیازهای کارکنان؛
- پاداش به کارهای درست جهت انتقال این پیام درست به کارکنان که چه رفتارها و پیامدهایی دارای اهمیت هستند؛
- کمک به جذب و نگاه‌داشت کارکنان با کیفیت بالا متناسب با نیازهای سازمان؛ برانگیختن کارکنان و جلب مشارکت

و تعهد آن‌ها؛

- ایجاد و توسعه فرهنگ عملکرد بالا در سازمان (همان منبع، ص ۴).



**مدیریت مسیر ترقی**؛ مسیر ترقی<sup>۱</sup> عبارت است از مراحل متوالی و در حال تکامل تجربیات کاری افراد در طول زمان که بیش‌تر در قالب یک مجموعه اجتماعی یا پیامدهای خاصی رخ می‌دهد. تجربیات کاری، مجموعه‌های اجتماعی و پیامدهایی که مسیر ترقی را مشخص می‌کنند، ممکن است محدود (در قالب حرفه یا سازمان) یا گسترده (مسیر ترقی در جامعه در طیف وسیعی از حرف و سازمان‌های مختلف) باشد (Lawrence, 1998).

### جدول ۳- اقدامات اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان<sup>۲۳۴</sup>

اقدامات اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان	
هرزبرگ در این تئوری دو عاملی خود، بین دو عامل برانگیزاننده که در درون ماهیت کار قرار دارند (همانند موفقیت، شناسایی و مسئولیت‌پذیری) و عامل نگه‌دارنده که عوامل بیرون از شغل محسوب می‌شوند (همانند شرایط کار، حقوق و سرپرستی) تمایز قائل می‌شود. رویکردهای مختلفی در این زمینه وجود دارد مانند غنی‌سازی شغل، مهندسی شغل، پردازش اطلاعات اجتماعی و ویژگی‌های شغلی.	تجزیه و تحلیل و طراحی شغل
عبارت است از پیش‌بینی تقاضا و عرضه نیروی انسانی با استفاده از فنون مختلف، برای تعیین نیازمندی‌های منابع انسانی سازمان در آینده. که شامل شش حوزه فعالیتی نظیر پیش‌بینی عرضه و تقاضا، تعیین نیازمندی‌های منابع انسانی، برنامه‌ریزی اقدام و کنترل و بودجه بندی منابع انسانی است.	برنامه‌ریزی منابع انسانی
«به‌کارگیری منابع انسانی» به مجموعه‌ای از فعالیت‌های یک سازمان برای جذب متقاضیان شغل اشاره دارد که برای کمک به سازمان جهت دستیابی به اهداف آن، دارای شرایطی هستند. هر سازمانی در این خصوص خط‌مشی و سیاست‌های خاص خود را دارد.	استخدام منابع انسانی
آموزش منابع انسانی شامل آموزش کارکنان و مدیریت است که در متون مدیریت منابع انسانی واژه «آموزش» <sup>۲</sup> برای کارکنان و مفهوم «توسعه» برای مدیران به کار برده می‌شود. آموزش اغلب به یاد دادن مهارت‌ها و رفتارهای خاص اشاره دارد؛ درحالی‌که توسعه، مفهومی کلی‌تر از آموزش است که به نیازهای فردی علاوه بر نیازهای سازمانی گرایش بیش‌تری داشته و روی هم رفته، هدف‌گیری آن سطح مدیریت است. در این راستا اهداف زیر که شامل یادگیری فردی و سازمانی، توسعه مدیریت و مدیریت مسیر شغلی است برای منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود.	آموزش و توسعه منابع انسانی
ارزیابی عملکرد <sup>۳</sup> شیوه‌ای از ارزش‌یابی رفتارکنان در محیط کار است که شامل جنبه‌های کمی و کیفی عملکرد شغلی افراد می‌شود. عملکرد اشاره به حدی از نیل به موفقیت در انجام وظایف دارد که منعکس‌کننده میزان کام‌یابی فرد در پاسخ‌گویی به تقاضاهای شغل است. اغلب اوقات مفهوم عملکرد با واژه تلاش اشتباه گرفته می‌شود و به غلط به‌جای یکدیگر استعمال می‌گردند؛ درحالی‌که نمود عملکرد در نتایج است.	ارزیابی عملکرد منابع انسانی
مدیریت پاداش تنها منحصر به پرداخت حقوق و مزایا نمی‌شود، بلکه پاداش‌های غیرمالی هم‌چون قدرشناسی، فرصت‌های یادگیری و بهبود و هم‌چنین افزایش مسئولیت‌پذیری شغلی را نیز شامل می‌شود.	مدیریت پاداش
مسیر ترقی <sup>۴</sup> عبارت است از مراحل متوالی و در حال تکامل تجربیات کاری افراد در طول زمان که بیش‌تر در قالب یک مجموعه اجتماعی یا پیامدهای خاص رخ می‌دهد.	مدیریت مسیر ترقی

مأخذ: نگارنده

1. Career
2. Training
3. Performance appraisal
4. Career

### ۳-۵. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی‌های منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی یک روش مدیریتی مبتنی بر شایستگی است و در آن بیش‌تر بر توسعه منابع انسانی تأکید می‌شود، یعنی تبدیل منابع انسانی به منابعی با دوام، غیرقابل معامله و چیزی که نمی‌توان نسخه کامل یا دومی از آن تهیه کرد. رمز مزیت رقابتی با ثبات یا پایدار، توسعه دادن منابعی با این ویژگی‌هاست. به‌ویژه بدان سبب که افراد یا انسان‌ها سرمایه‌های اصلی سازمان هستند. در سازمان، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، به عنوان روشی در فرایند مدیریت افراد، نمی‌تواند با استراتژی منابع انسانی رابطه نداشته باشد. در واقع، فرایند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به‌منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک و هدف‌های سازمان، رکن اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را تشکیل می‌دهند (درویش و همکاران، ۱۳۹۱). در نتیجه منابع انسانی و افراد شاغل در سازمان به عنوان کلیدی‌ترین عنصر موفقیت یا عدم موفقیت یک سازمان نقش اساسی ایفا می‌کنند و هنر مدیریت منابع انسانی است که بتواند از این منابع سرشار حداکثر بهره‌مندی را حاصل سازد (حسن پور و عباسی، ۱۳۸۸). بنابراین مدیریت استراتژیک منابع انسانی امروزه بیش‌تر مورد توجه قرار گرفته و هر روز نقش جدیدی از آن انتظار می‌رود. افزایش بهره‌وری نیروی کار، ایجاد و افزایش تعهدکارکنان، انتظار مشتریان و ارباب رجوع در خصوص افزایش خدمات مناسب‌تر، افزایش نقش نیروی کار در تدوین و اجرای استراتژی‌های سازمانی، بخشی از نقش‌های در حال تغییر مدیریت استراتژیک منابع انسانی است (درویش و همکاران، ۱۳۹۱). استوارت و براون<sup>۱</sup> با تکیه بر رویکرد اقتضایی درباره استراتژی‌های منابع انسانی (یعنی با توجه به انتخاب استراتژی رهبری هزینه یا استراتژی تمایز؛ و گزینه ساخت یا خرید مهارت و استعداد)، چهار استراتژی را به شرح زیر مطرح می‌سازند: استراتژی سرباز وفادار<sup>۲</sup>، استراتژی نیروی قراردادی<sup>۳</sup>، استراتژی متخصص متعهد<sup>۴</sup>، استراتژی پیمان‌کارانه<sup>۵</sup>. در ادامه به هر کدام از این استراتژی‌های منابع انسانی به صورت خلاصه اشاره می‌شود (استوارت و براون، ۱۳۸۹).

**استراتژی سرباز وفادار:** از ترکیب استراتژی رهبری هزینه و بازار کار داخل، این استراتژی منابع انسانی حاصل می‌شود. انطباق افراد با فرهنگ سازمان و داشتن قابلیت برای تبدیل شدن به یک کارمند وفادار، از جمله معیارهای انتخاب و استخدام افراد است. در این استراتژی، کارکنان جوان - که در ابتدای مسیر پیشرفت شغلی خود هستند - استخدام می‌شوند و سازمان متناسب با نیازهای فعلی و آتی خود، مهارت‌های گوناگون را به آن‌ها آموزش می‌دهد. در این استراتژی، مسیر پیشرفت شغلی، مجموعه پست‌هایی را در برمی‌گیرد که فرد در طی دوران خدمت و پس از ارتقا بر عهده می‌گیرد (همان منبع، ص ۷۹).

**استراتژی نیروی کار قراردادی:** ترکیب استراتژی رهبری هزینه و بازار کار داخل، استراتژی نیروی کار قراردادی را ایجاد می‌کند. تأکید این استراتژی بر به‌کارگیری کارکنانی است که دست‌مزدهای بالایی طلب نمی‌کنند. در سازمان‌هایی که این استراتژی را به کار می‌گیرند مشاغل به گونه‌ای طراحی می‌شوند که مدیر بتواند کنترل شدیدی بر فعالیت‌های کارکنان

1. Stewart & Brown
2. Loyal Soldier
3. Bargain Laborer
4. Committed Expert
5. Free Agent

اعمال کند. به هر کارمند، وظیفه‌ای کاملاً روشن و مشخص داده می‌شود که به سادگی قابل یادگیری است. در واقع، کارکنان برای انجام کارها و وظایف ساده‌ای استخدام می‌شوند که نیاز به مهارت‌های تخصصی ندارد. سازمان هیچ مسیر روشن و مشخصی برای ارتقا و پیشرفت کارکنان ندارد (همان منبع، ص ۸۰).

**استراتژی متخصص متعهد:** حاصل ترکیب استراتژی تمایز و بازار کارداخل است. هدف این استراتژی، گزینش و حفظ کارکنان متخصص است. سازمان‌هایی که از این استراتژی استفاده می‌کنند، به کارکنان خود آزادی عمل بسیاری می‌دهند تا برای ایجاد و بهبود روش‌های کاری، از خلاقیت خود استفاده کنند. در این استراتژی، مسیر پیشرفت شغلی هموار است و کارکنان می‌توانند در مشاغل مشابه ارتقا یابند. آموزش‌های بلندمدت بسیار مورد توجه است تا تخصص و مهارت مورد نیاز کارکنان به آن‌ها آموزش داده شود (همان منبع، ص ۸۱).

**استراتژی پیمان کارانه:** استراتژی پیمان کارانه حاصل ترکیب استراتژی تمایز و بازار کار خارج است. تأکید اساسی این استراتژی، بر به‌کارگیری افرادی است که مهارت‌های تخصصی مورد نیاز را دارند اما سازمان برای مدت زمان طولانی به آن‌ها نیاز ندارد. سازمان‌هایی که از این استراتژی استفاده می‌کنند، مشاغل خود را به گونه‌ای طراحی می‌نمایند که آزادی عمل لازم برای انجام کارها به کارکنان داده شود. در این استراتژی از تعهد بلندمدت اجتناب می‌شود و هیچ تلاشی برای ایجاد وابستگی بین کارکنان و سازمان انجام نمی‌گیرد. پاداش‌های کوتاه‌مدت بسیار رایج و در سطح بالایی به افراد پرداخت می‌شود (همان منبع، ص ۸۲).

### ۳-۳-۶. رابطه منابع انسانی با عملکرد سازمانی

پژوهشگران دریافته‌اند که عملکرد سازمانی در نتیجه سازگاری راه‌برد مدیریت منابع انسانی شرکت و راه‌برد کسب و کار می‌تواند بهبود یابد. مدیریت راه‌بردی منابع انسانی الگویی برنامه‌ریزی شده برای استقرار منابع انسانی می‌دانند که فعالیت‌های هدفمندی برای توانا ساختن یک سازمان جهت دستیابی به اهدافش انجام می‌دهد. مدیریت راه‌بردی منابع انسانی بر تفسیر و توضیح نقش منابع انسانی در افزایش اثربخشی سازمانی، متمرکز شده است. طبیعی است که مدیریت منابع انسانی به عنوان بخشی از سازمان بایستی با کلیت روند حرکت سازمان و راه‌بردهای آن هماهنگ باشد تا بتواند بیش‌ترین کارکرد مثبت را در سازمان در پی داشته باشد. نتایج حاصل از فعالیت‌های اثربخش مدیریت منابع انسانی در دستیابی به یک حاشیه رقابتی، به‌طور مکرر در گذشته مورد بحث بوده است. در ادامه خلاصه‌ای از ارتباط میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی آمده است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱).

جدول ۴- خلاصه‌ای از ارتباط میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی

پژوهش	نمونه مورد مطالعه	تکنیک‌های منابع انسانی	سنجش سیستم منابع انسانی	سنجش راه‌برد کسب و کار	متغیرهای خروجی	تخمین سازگاری
(Backer & Huselid, 1998)	۷۰۲ شرکت آمریکایی با بیش از ۱۰۰ کارمند	۲۱ تکنیک مدیریت منابع انسانی	شاخص تجمعی از ۲۱ بخش و بخش‌بندی آن‌ها به ۴ شاخه	راه‌بردهای رهبری هزینه، تمایز و تمرکز	ارزش بازار	آزمون هم‌راستایی تعامل میان سیستم منابع انسانی و اجرا
(Delery & Doty, 1996)	۱۰۵۰ بانک آمریکا	۷ تکنیک مدیریت منابع انسانی	۳ نوع معمول: بازار، حد واسط، درونی	راه‌بردهای فرصت‌طلبانه، تحلیل‌گر و تدافعی	بازگشت دارایی، بازگشت حقوق صاحبان سهام	ارزیابی درجه هم‌راستایی تکنیک‌های منابع انسانی با راه‌برد کسب و کار شرکت‌ها
(Guest & Hoque, 1994)	۳۹۰ سایت توسعه‌نیافته در حال تولید در انگلستان	۲۱ تکنیک مدیریت منابع انسانی	۴ گروه بر مبنای میانه تجمعی از ۲۱ تکنیک و ارزیابی این‌ها که آیا دارای راه‌برد منابع انسانی هستند	راه‌بردهای افزایش کیفیت و رهبری هزینه	گردش مالی بهره‌وری	مبتنی بر درخواست موردی «راه‌برد رسمی مدیریت منابع انسانی/هم‌تراز با راه‌برد کسب و کار»
(Huang, 2001)	۲۰۹ هتل در انگلستان با بیش از ۲۵ کارمند	۲۲ تکنیک تعهد بالا	سه دسته راه‌برد مدیریت منابع انسانی	راه‌بردهای رهبری هزینه، تمایز و تمرکز	بهره‌وری، مالی عملکرد	رابطه میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد در میان ۳ گروه
(Huang, 2001)	۳۱۵ شرکت مدیریت و توسعه منابع انسانی چین	۱۳ راه‌برد مدیریت منابع انسانی و داوولینگ و اسکیولر	۳ گروه بهره‌بردار، تسهیل‌گر، و درگیرانه مبتنی بر تجزیه و تحلیل	راه‌بردهای رهبری هزینه، تمایز و تمرکز	عملکرد	اثر متقابل میان راه‌برد مدیریت منابع انسانی و راه‌برد کسب و کار
(Huselid, 1995)	۹۶۸ شرکت آمریکایی	۲۱ تکنیک مدیریت منابع انسانی	۲ معیار حاصل از تجزیه و تحلیل عوامل	سنجش یکپارچگی راه‌بردی	بهره‌وری حجم معاملات، عملکرد مالی	اثر متقابل سیستم منابع انسانی و راه‌برد کسب و کار
(Rodriguez & Ventura, 2003)	۱۲۰ کارخانه تولیدی اسپانیایی با بیش از ۱۰۰ کارگر	تکنیک‌های توسعه و جبران خدمت	۲ معیار مبتنی بر تجزیه و تحلیل عوامل	راه‌بردهای فرصت‌طلبانه، تحلیل‌گر و تدافعی	بهره‌وری حجم معاملات، عملکرد درونی	اثر متقابل سیستم منابع انسانی و راه‌برد کسب و کار

مأخذ: حسینی و همکاران، ۱۳۹۱

### ۳-۴. مفهوم، تعاریف و فرایند نوآوری

#### ۳-۴-۱. مفهوم نوآوری

نوآوری را می‌توان به عنوان تولید، توسعه و شناسایی ایده‌های نو در نقش شغل، گروه و سازمان تعریف کرد که برای سود بردن از عملکرد افراد، گروه و سازمان به کار گرفته می‌شود. باتوجه به این تعریف، افراد در گروه‌ها فعالیت‌های نوآوری را برعهده می‌گیرند تا از تغییر نوآورانه، سود حاصل کنند. نوآوری به‌طور گسترده، تأثیر فراوانی بر کارایی و بقای بلند مدت سازمان‌ها دارد. پایه و اساس نوآوری را ایده‌های خلاق و سازنده، تشکیل می‌دهند (Lin, 2007). نوآوری به‌عنوان یک ایده، محصول یا فرایند معرفی شود که برای شرکت، جدید می‌باشد و اشاره به گرایش شرکت به توسعه عناصر جدید یا ترکیب جدیدی از عناصر موجود از تولیدات، تکنولوژی‌ها یا شیوه‌های مدیریتی دارد (Chen et al, 2010). نوآوری یک فرایند است که در این فرایند ابتدا فرد اجازه می‌دهد تصور او (تصوری که به قول انشتین از دانش مهم‌تر است) به آسمان‌ها صعود کند، سپس آن را به زمین می‌آورد و مهندسی می‌کند (مهندسی ایده) تا تبدیل به ایده گردد، سپس ایده‌ها را از طریق مدیریت ایده به ایده‌های عملی، مفید و مناسب تبدیل می‌کند (خلاقیت). به‌دنبال آن ایده‌ها را به کالا، خدمات و فرایند تبدیل می‌نماید و در نهایت با تجاری کردن محصولات، خدمات و فرایندهای جدید یا توسعه یافته در بازار، فرایند نوآوری خاتمه می‌یابد. به عبارتی خلاقیت لازمه نوآوری است، اما باید توجه داشت که از خلاقیت تا نوآوری اغلب راهی طولانی در پیش است که بیش‌تر این راه را افراد کارآفرین تسهیل می‌کنند (احمدی و نصیری واحد، ۱۳۸۸).

#### ۳-۴-۲. انواع نوآوری

مروری بر مطالب موجود در رابطه با نوآوری نشان می‌دهد که تنوع انواع نوآوری، طیفی از افزایشی تا رادیکالی را شامل می‌شود. به عنوان مثال تعدادی از محققان نوآوری را به سه مقوله اداری و فنی، تولیدی و فرایندی، رادیکالی و افزایشی دسته‌بندی کرده‌اند. دلیل این‌که چرا سازمان‌ها انواع مختلفی از نوآوری را اتخاذ می‌کنند، بستگی به شرایط محیطی، عوامل سازمانی، فرایند ایجاد نوآوری و واحد سازمانی دارد.

- نوآوری تکنیکی: دانشی است که شیوه‌ها، اجزا و روش‌های فنی را به فرایند تولید محصول یا خدمت مرتبط می‌سازد.
- نوآوری اداری: اشاره به تغییرات در ساختار و فرایندهای سازمانی دارد، مانند ساختار بندی وظایف و اختیارات، استخدام پرسنل، تخصیص منابع و پاداش‌ها.
- نوآوری رادیکالی: تغییری اساسی است که نشان‌دهنده یک الگوی تکنولوژیکی جدید بوده و نیازمند توانایی‌های سازمانی بیش‌تر و دانش عمیق‌تر می‌باشد.
- نوآوری افزایشی: به‌عنوان تغییرات تکنولوژیکی کوچک‌تر در سازمان جهت تولید محصولات و خدمات می‌باشد و برخلاف نوآوری رادیکالی نیازمند توانایی‌های سازمانی زیادی نیست (AL-Hakim & Hssan, 2011).

#### ۳-۴-۳. رویکرد اساسی به نوآوری

در صنعت سه رویکرد اساسی در مورد نوآوری وجود دارد که عبارت‌اند از: رویکرد ساختاری، خلاق و پویا. نوآوری

ساختاری، طی عصر صنعتی رایج گردید و هدف آن مهندسی کارا و اثربخش نوآوری در قالب مجموعه راه‌نماهای خاص بود. این نوع نوآوری در ابتدا در شرکت‌های بزرگ مورد استفاده قرار گرفت و نسبت به سایر رویکردها، بیش‌تر بر روی رهبری درونی، برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای اثربخش ایده‌ها فشار سهام‌دار و منابع مالی اصرار داشته و تأکید اندکی بر روی محیط خلاق جهت ایجاد نوآوری دارد. نوآوری خلاق، بیش‌تر در سازمان‌های کوچک رایج است که تمرکز بر روی یک تصویر کلی از شرکت آسان‌تر صورت می‌پذیرد و بیش‌تر توجه آن بر روی ابعاد انگیزشی نوآوری به جای ابعاد فرایندی است. نوآوری پویا ترکیبی از رویکردهای ساختاری و خلاق است و کسب و کارها در اندازه‌های متفاوت اعم از بزرگ و کوچک می‌توانند از این نوع نوآوری برای کسب موفقیت استفاده کنند. در حقیقت نوآوری پویا، تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک را از رویکرد ساختاری وام گرفته است و نیاز به اجرای برنامه‌ها را از رویکرد خلاق (طالبی، ۱۳۸۵).

### ۳-۴-۴. فرایند نوآوری

بسیاری از صاحب‌نظران نوآوری را بیش‌تر در قالب یک فرایند تعریف می‌نمایند. در اصل فرایند نوآوری از یک تصور شروع و به انتشار تجاری محصول یا خدمت جدید ختم می‌شود.

به یک اعتبار فرایند نوآوری با ۴D بیان می‌شود (پایدار، ۱۳۸۷):

(۱) کشف (Discovery)

(۲) ایده پردازی (Dream)

(۳) طراحی (Design)

(۴) انتشار (Delivery)

در بعد فرایند، تعریف واضحی از این‌که یک نوآوری از کجا آغاز می‌شود و به کجا ختم می‌شود، ضروری است. این فرایند را هاشیلد به هفت مرحله پشت سر هم تقسیم می‌کند (فتحیان و همکاران، ۱۳۸۴).

### ۳-۵. مالکیت ادراک‌شده کارکنان

انسان به مراقبت و تلاش برای حفظ و پرورش اموال خود نیاز دارد. این حس مالکیت و این انگیزه حفظ و بهبود هدف مالکیت، پژوهشگران رفتار سازمانی را برای درک بهتر ساختار مثبت مالکیت روان‌شناختی برانگیخته است. در حال حاضر پژوهشگران بر مالکیت کارکنان و پیامدهایی که ممکن است ایجاد شود، تمرکز کرده‌اند. براساس نظر ارایلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) وقتی مدیران درباره مالکیت مالی نیست، بلکه القای مالکیت روان‌شناختی است. مالکیت روان‌شناختی به عنوان یک سازه شناختی-عاطفی توصیف شده است و حالتی است که در آن افراد احساس می‌کنند، هدف مالکیت یا بخشی از آن (از نظر ماهیت، چه مادی و چه غیر مادی)، به آن‌ها تعلق دارد. به طوری که این حس، آگاهی فردی، اندیشه‌ها، عقاید و باورهای معطوف به هدف را منعکس می‌کند. اصطلاح «هدف» در پیشینه مالکیت روان‌شناختی بسیار وسیع است و به هر نوع دل‌بستگی به شی و یا

هدف اشاره دارد که یک فرد یا گروه نشان می‌دهد. هدف مالکیت برای یک تکنسین ممکن است یک برنامه کامپیوتری باشد یا مجموعه‌ای از ابزار، برای یک مهندس ایجاد یک طرح خاص کند؛ برای یک مدیر اجرایی ابتکار عمل در راه‌بردهای سازمانی باشد و برای کارمند تازه وارد کل سازمان. چنین هدف‌هایی از مالکیت ممکن است به‌طور کامل ریشه در هویت خود افراد داشته باشد که به‌صورت رشد فردی در نظر گرفته می‌شود. در تعریفی دیگر مالکیت روان‌شناختی به معنای دل‌بستگی شناختی و عاطفی بین فرد و هدف است که بر درک رفتار خود فرد نیز اثر می‌گذارد. درست مثل دیگر نگرش‌ها، مالکیت روان‌شناختی عناصر شناختی، عاطفی و رفتاری دارد و ممکن است در سطح فردی و گروهی وجود داشته باشد. حس تصرف (احساسی که از طریق آن یک هدف وجود دارد یا یک ایده، مال من یا مال ماست!)، هسته مالکیت روان‌شناختی است. به همین ترتیب پیرس و همکاران (۲۰۰۳) نشان دادند که مفهوم مالکیت روان‌شناختی از مفاهیمی مانند تعهد سازمانی، خشنودی شغلی، هویت سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی و مشارکت شغلی از نظر هسته مفهومی (مثل تصرف)، پایه انگیزشی، میزان رشد و پیامدها، متمایز است. در مورد مالکیت روان‌شناختی، فرد می‌پرسد «من تا چه حد احساس می‌کنم این سازمان متعلق به من است؟» در حالی که در مورد تعهد سازمانی فرد می‌پرسد «آیا من باید در این سازمان بمانم و چرا؟» (آذرنوش و همکاران، ۱۳۹۱).

پژوهش‌ها در مورد مالکیت روان‌شناختی بین دو نوع مالکیت روان‌شناختی مبتنی بر سازمان و مالکیت روان‌شناختی مبتنی بر شغل در محیط‌های سازمانی تفاوت می‌گذارند (Mayhew et al., 2007).

به‌طوری‌که مالکیت روان‌شناختی مبتنی بر سازمان به ارتباط روان‌شناختی کارکنان به سازمان به عنوان یک کل مربوط است، چند ویژگی این حالت را تحت تأثیر قرار می‌دهد، که فرهنگ و جو سازمانی، نگرش‌های مدیر ارشد، دیدگاه‌ها، اهداف، اعتبار و خط‌مشی‌های سازمان، نمونه‌ای از این ویژگی‌ها به شمار می‌رود و مالکیت روان‌شناختی مبتنی بر شغل به احساس فرد از مالکیت نسبت به یک شغل خاص اشاره دارد. بنابراین مالکیت روان‌شناختی وضعیت کنونی فرد را درباره سازمان و شغل موجود منعکس می‌کند (Bernhard et al., 2011).

### ۳-۶. جمع‌بندی

بخش مبانی نظری پژوهش شامل چهار مفهوم اصلی است که عبارت‌اند از: رضایت شغلی، مدیریت منابع انسانی، نوآوری و مالکیت ادراک شده می‌باشد که به تفکیک به بررسی تعاریف، مفهوم، ابعاد و رویکردهای اساسی به این چهار مفهوم پرداخته شد. حال در بخش بعدی پژوهش با استفاده از این مفاهیم پرسش‌نامه‌هایی (به پیوست) طراحی شده است که ارتباط این مفاهیم را با هم می‌سنجد و بر این اساس به پیشنهاداتی برای معاونت منابع انسانی شهرداری تهران در کلیت موضوع و پیشنهاداتی برای معاونت منابع انسانی شهرداری مناطق غربی کلان‌شهر تهران می‌رسد.

## جدول ۵- جمع‌بندی رسته‌های مورد بررسی در چهار مفهوم اصلی پژوهش

جمع‌بندی رسته‌های مورد بررسی در چهار مفهوم اصلی پژوهش	
رضایت شغلی	تعریف رضایت شغلی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی انواع رضایت شغلی شرایط رضایت از شغل
مدیریت و منابع انسانی	تعریف مدیریت منابع انسانی اهمیت سرمایه‌گذاری در منابع انسانی اهداف مدیریت منابع انسانی اقدامات اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی‌های منابع انسانی رابطه منابع انسانی با عملکرد سازمانی
نوآوری	مفهوم نوآوری انواع نوآوری رویکرد اساسی به نوآوری فرایند نوآوری
مالکیت ادراک‌شده کارکنان	زمینه روان‌شناختی

مأخذ: نگارنده



شکل ۱- مدل نظری پژوهش

مأخذ: نگارنده

## جدول ۶- شاخصه‌ها و مؤلفه‌های متغیر مستقل و میانجی

متغیر مستقل و میانجی	گویه‌ها
آموزش اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی	در سازمان فعالیت‌های مرتبط با آموزش رسمی فراهم است.
	محیط آموزش جامع در سازمان در دسترس است.
	سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی در سازمان تدوین شده است.
	در سازمان آموزش به تازه کارها انجام می‌پذیرد.
	دوره‌های آموزش حل مسئله برای کارکنان برگزار می‌شود.



متغیر مستقل و میانجی		گویه‌ها
اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی	پاداش	سازمان در پرداخت‌های انگیزشی، سهم کارکنان را در نظر می‌گیرد.
		پرداخت مشوق‌ها در سازمان صورت می‌گیرد.
		بین عملکرد کارکنان و پاداش ارتباط وجود دارد.
	ارزیابی عملکرد	در سازمان تمرکز بر توسعه کارکنان است.
		در سازمان ارزیابی بر اساس نتیجه صورت می‌گیرد.
		در سازمان ارزیابی بر اساس رفتار کارکنان صورت می‌گیرد.
	استخدام	استخدام از بین متقاضیان بر اساس انتخاب، صورت می‌گیرد
		استخدام در سازمان بر اساس تجربه و مهارت است.
		استخدام در سازمان بر اساس پتانسیل آتی کارکنان است.
مشارکت	کارمندان اجازه تصمیم‌گیری دارند.	
	کارمندان اجازه ارائه پیشنهاد برای بهبود کار را دارند.	
	سازمان برای حرف کارمندان ارزش قائل است.	
نوآوری	پیشنهادات مرتبط با نوآوری در سازمان با آغوش باز پذیرفته می‌شود	
	مدیریت سازمان به صورت فعال به دنبال ایده‌های نوآورانه است.	
	نوآوری برای سازمان بسیار خطرناک تلقی شده و در مقابل آن مقاومت می‌شود	
	کارکنان در صورت عدم موفقیت ایده‌های خود، تنبیه نمی‌شوند	
	مدیران ضمن ترویج ایده‌ها و تجربیات نوآورانه در کنار فرایندهای خلاقانه در سازمان، از آن‌ها حمایت می‌کنند.	
مالکیت ادراک‌شده	به سازمان خود عشق می‌ورزم.	
	افتخار می‌کنم که یکی از کارکنان این سازمان هستم.	
	احساس مالکیت کارکنان در این سازمان بالا است.	
	من احساسات مثبتی در ارتباط با کارم دارم.	
	من احساس تعلق قوی به سازمان دارم.	
	آینده سازمان من برای من مهم است.	
	من خودم را مانند «عضوی از خانواده» سازمان، احساس می‌کنم.	
	من احساس می‌کنم مسائل مربوط به این سازمان مانند امور خودم است.	
	صرف بقیه عمر کاری من در این سازمان باعث می‌شود من بسیار خوش‌حال باشم.	
	من اهداف این سازمان را با آغوش باز می‌پذیرم.	

متغیر وابسته	گویه‌ها	
رضایت شغلی	رضایت از شغل	
		به چه میزان آن چه را که در محل کار انجام می‌دهید دوست دارید؟
		به چه میزان شغل شما لذت بخش است؟
		به چه میزان احساس می‌کنید کارتان با معناست؟
	رضایت از سرپرست	به چه میزان در انجام کار خود احساس غرور و افتخار می‌کنید؟
		به چه میزان سرپرست شما در انجام کارش مهارت دارد؟
		به چه میزان سرپرست شما، نسبت به کارکنانش عادلانه رفتار می‌کند؟
		به چه میزان سرپرست شما، نسبت به احساسات زیردستان خود علاقه نشان می‌دهد؟
	رضایت از پرداخت	شما به چه میزان سرپرستان را قبول دارید؟
		به چه میزان احساس می‌کنید، حقوقی که در ازای کار خود دریافت می‌کنید عادلانه است؟
		به چه میزان مزایای دریافتی شما از محل کارتان با سایر سازمان‌ها برابری می‌کند؟
		به چه میزان از شانس خود برای افزایش حقوق، احساس رضایت می‌کنید؟
رضایت از همکار	به چه میزان احساس می‌کنید سازمان محل کار شما با پرداخت‌های مختلف از شما قدردانی می‌کند؟	
	به چه میزان افرادی که با شما کار می‌کنند قبول دارید؟	
	به چه میزان در هنگام انجام کار با همکارهای خود اوقات خوبی را می‌گذرانید؟	
	به چه میزان از همکاران خود، احساس رضایت می‌کنید؟	
	به‌طور کلی به چه میزان، تمایل دارید با همکاران خود کار کنید؟	

مأخذ: نگارنده

#### ۴. آزمون فرضیه‌ها و روش اجرای پژوهش

##### ۴-۱. مقدمه

در این بخش مواردی از قبیل تعیین نوع و روش تحقیق از نظر هدف، روش انجام کار و روش گردآوری داده‌ها، تعیین جامعه و نمونه آماری، تعیین ابزار گردآوری داده‌ها و بررسی روایی و پایایی آن و همچنین تشریح روش‌های مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل داده‌ها آورده شده است.

##### ۴-۲. روش تحقیق

از نظر روش‌شناسی این تحقیق از نوع تحقیقات هم‌بستگی است که در آن بررسی می‌شود که، آیا متغیر یا متغیرهای مستقل بامتغیر وابسته رابطه دارند؟ واگر این رابطه وجود دارد اندازه و شدت آن چه قدر است؟ تحقیق هم‌بستگی زیر مجموعه تحقیقات توصیفی (غیر آزمایشی) است. این تحقیق با این هدف انجام می‌شود که رابطه میان متغیرهای تحقیق را نشان دهد. تحقیق حاضر از نظر طبقه‌بندی تحقیقات با توجه به اهداف آن‌ها، در زمره تحقیقات با ماهیت توصیفی قرار دارد. هدف هر مطالعه توصیفی عبارت است از تشریح جنبه‌هایی از پدیده مورد نظر پژوهشگر و با دیدگاهی فردی، سازمانی، صنعتی و

مانند آن. از لحاظ نوع نظارت و درجه کنترل این تحقیق از جمله تحقیقات میدانی قرار دارد، چرا که محقق متغیرها را در حالت طبیعی آن‌ها بررسی می‌کند. از لحاظ وسعت کاربرد این تحقیق در سطح تحقیقات کاربردی قرار دارد، و در نهایت از لحاظ روش جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات این تحقیق از نوع میدانی می‌باشد.

### ۳-۴. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری عبارت است از تعدادی از عناصر مطلوب مورد نظر که حداقل دارای یک صفت مشخص باشند. به عبارت دیگر، جامعه آماری به کل گروه افراد، وقایع و چیزهای اشاره دارد که محقق می‌خواهد به تحقیق درباره آن بپردازد. جامعه آماری این تحقیق کارکنان مجموعه شهرداری منطقه غرب تهران است که شامل سه منطقه ۲ و ۵ و ۲۲ است و تعداد آن‌ها ۳۳۱۲ نفر هستند که براساس آمار دریافتی از کارگزینی شهرداری مناطق غرب تهران در سه ماهه اول سال ۱۳۹۵ می‌باشد و در بخش‌های معاونت مالی و اقتصاد شهری، معاونت توسعه منابع انسانی، معاونت شهرسازی و معماری، معاونت فنی و عمرانی، معاونت حمل‌ونقل و ترافیک، معاونت خدمات شهری و محیط زیست، معاونت امور اجتماعی و فرهنگی و معاونت برنامه‌ریزی توسعه شهری کار می‌کنند. از آن‌جا که تعداد جامعه آماری محدود است، از فرمول کوکران جهت نمونه‌گیری استفاده خواهد شد.

$$n = \frac{(z)_{\alpha/2}^2 (s_x)^2 \cdot N}{(e)^2 (N) - (e)^2 + ((z)_{\alpha/2})^2 (s_x)^2} \quad \text{حجم نمونه} = n$$

$$\alpha = Z_{\alpha/2}^2 = \text{اندازه متغیر مورد بررسی مطابق توزیع نرمال استاندارد با سطح عدم اطمینان } \alpha$$

$$e = \text{میزان خطا}$$

$$S_x^2 = \text{واریانس نمونه (براساس متغیر مورد بررسی)}$$

$$N = \text{حجم جامعه}$$

$$\frac{(1.96)^2 \cdot (0.461)^2 \cdot 3312}{(0.05)^2 \cdot (3312) - (0.05)^2 + ((1.96)^2 \cdot (0.461)^2)} = 298$$

با توجه به فرمول فوق حداقل حجم نمونه مورد نیاز ۲۹۸ نفر می‌باشد. از آن‌جایی که احتمال عدم بازگشت پرسش‌نامه وجود دارد، تعداد ۴۴۸ پرسش‌نامه در بین مراجعین پخش گردید که در نهایت ۳۰۹ پرسش‌نامه سالم دریافت و در تحلیل نهایی استفاده شد. (نرخ بازگشت در حدود ۶۸/۹ درصد) لازم به ذکر است که روش نمونه‌گیری نیز در این تحقیق به صورت تصادفی طبقه‌ای خواهد بود و واحد تحلیل نیز کارکنان هستند. جدول زیر نحوه توزیع پرسش‌نامه را نشان می‌دهد.

جدول ۷- پخش پرسش‌نامه به تفکیک مناطق

منطقه	تعداد	نمونه مورد نیاز	پرسش‌نامه پخش شده	پرسش‌نامه دریافت شده
منطقه ۲	۱۱۳۳	۱۰۲	۱۵۲	۱۰۷
منطقه ۵	۱۳۴۳	۱۲۱	۱۷۱	۱۲۴
منطقه ۲۲	۸۳۶	۷۵	۱۲۵	۷۸
کل	۳۳۱۲	۲۹۸	۴۴۸	۳۰۹

مأخذ: نگارنده

#### ۴-۴. روش جمع‌آوری اطلاعات

روش جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق میدانی می‌باشد. روش‌های میدانی به روش‌هایی اطلاق می‌شود که محقق برای گردآوری اطلاعات ناگزیر است با مراجعه به افراد یا سازمان‌ها و غیره و نیز برقراری ارتباط مستقیم با آن‌ها اطلاعات مورد نظر خود را جمع‌آوری نماید.

#### ۴-۵. ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات

پرسش‌نامه از جمله رایج‌ترین ابزارهای پروژه‌های تحقیقاتی برای جمع‌آوری داده‌ها است. پرسش‌نامه مجموعه‌ای از سؤال‌ها است که در آن از پاسخ‌دهنده خواسته می‌شود نظر خود را نسبت به آن‌ها ثبت نماید. پرسش‌نامه تحقیق حاضر دارای ۴۸ سؤال بسته می‌باشد که مشخصات آن به شرح زیر است.

#### جدول ۸- جدول تفکیکی سؤالات پرسش‌نامه

متغیر	شماره سؤالات	منبع
اقدامات مدیریت منابع انسانی	۱-۱۷	(Chung-Jen Chen et al., 2009)
فرهنگ نوآوری	۱۸-۲۲	(Škerlavaj et al., 2010)
مالکیت ادراک شده	۲۳-۳۲	(Uslu, 2015)
رضایت شغلی	۳۳-۴۸	(jung & Yoon , 2013)

مأخذ: نگارنده

در پرسش‌نامه تحقیق حاضر قسمت اول مربوط به سؤالات جمعیت شناختی مانند جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کار می‌باشد. بخش دوم نیز شامل سؤالات اصلی تحقیق می‌باشد که شامل ۴۸ سؤال است.

#### ۴-۶. روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری:

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های هر تحقیق، مناسب و متناسب بودن ابزار اندازه‌گیری آن است. هر نوع ابزار اندازه‌گیری باید از روایی و پایایی لازم برخوردار باشد تا پژوهشگر بتواند داده‌های مرتبط و متناسب با تحقیق را جمع‌آوری نماید و با تجزیه و تحلیل این داده‌ها، فرضیه‌های مورد نظر را بیازماید و به سؤال تحقیق پاسخ دهد. هم‌چنین روایی و پایایی مهر تأییدی هستند بر استحکام علمی یک مطالعه پژوهشی که به شرح آن‌ها پرداخته می‌شود.

**روایی پرسش‌نامه:** منظور از روایی آن است که آیا ابزار اندازه‌گیری می‌تواند خصیصه‌ای که ابزار برای آن طراحی شده است را اندازه‌گیری کند یا خیر؟ موضوع روایی از آن جهت اهمیت دارد که اندازه‌گیری‌های نامناسب و ناکافی می‌تواند هر پژوهش علمی را بی‌ارزش و ناروا سازد. در این تحقیق از روش روایی محتوی استفاده شده است. روایی محتوی اطمینان می‌دهد که ابزار مورد نظر به تعداد کافی پرسش‌های مناسب برای اندازه‌گیری مفهوم مورد سنجش را دربر دارد. یعنی، روایی محتوی نشان می‌دهد که ابعاد و عناصر یک مفهوم تا چه حد تحت پوشش دقیق قرار گرفته است. پرسش‌نامه طراحی شده در اختیار خبرگان و اساتید مدیریت و کارشناسان شهرداری قرار گرفته و پس از تأیید، مورد استفاده قرار گرفته است.

**پایایی پرسش‌نامه:** برای اندازه‌گیری پایایی از شاخصی به نام «ضریب پایایی» استفاده می‌شود و اندازه آن بیش‌تر بین صفر تا یک تغییر می‌کند. ضریب پایایی صفر، معرف عدم پایایی و ضریب پایایی یک، معرف پایایی کامل است. در این تحقیق جهت محاسبه ضریب پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. چرا که تقریباً در همه موارد، آلفای کرونباخ را می‌توان به‌عنوان شاخصی کاملاً مناسب برای اعتبار و هماهنگی درونی به کار برد. از همین‌رو با استفاده از نرم افزار spss۲۰ به محاسبه این مقدار پرداخته شده است. فرمول استفاده شده به شکل زیر می‌باشد.

$$\alpha = \frac{n}{(n-1)} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right)$$

که در آن:

$n$  تعداد سوالات آزمون

$s_i^2$  واریانس سؤال  $i$  ام

$s_t^2$  واریانس کل آزمون

برای اندازه‌گیری پایایی ۳۰ عدد پرسش‌نامه در سطح جامعه آماری تحقیق جهت تعیین آلفای کرونباخ، پخش شد، سپس نتایج آن با استفاده از نرم افزار spss ۲۰ تجزیه و تحلیل شد که نتیجه، به‌صورت جدول زیر می‌باشد.

جدول ۹- ضریب آلفای کرونباخ

ابعاد	درصد آلفای کرونباخ
مدیریت منابع انسانی	۰/۹۳۳
فرهنگ نوآوری	۰/۸۸۰
مالکیت ادراک شده	۰/۸۹۲
رضایت شغلی	۰/۹۰۲

مأخذ: نگارنده

مشاهده می‌شود که میزان آلفای کلیه متغیرها بالاتر از ۰/۷۰ بوده و لذا متغیرها از پایایی لازم برخوردار می‌باشند.

#### ۴-۷. روش‌های آماری تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این مطالعه از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> به‌منظور تحلیل چارچوب نظری و فرضیه‌های مربوط به آن استفاده می‌شود. مدل‌یابی معادلات ساختاری تکنیک تحلیلی چند متغیری بسیار کلی و نیرومندی از خانواده رگرسیون چندمتغیره و به بیان دقیق‌تر بسط مدل خطی کلی<sup>۲</sup> است. این تکنیک به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به‌طور هم‌زمان مورد آزمون قرار دهد. مدل‌یابی معادلات ساختاری رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط میان متغیرهای مشاهده شده و پنهان است که گاه تحلیل ساختاری کواریانس، مدل‌یابی علی و گاه نیز لیزرل<sup>۳</sup> نامیده می‌شود.

1. Structural Equation Modeling
2. General linear model (GLM)
3. LISREL

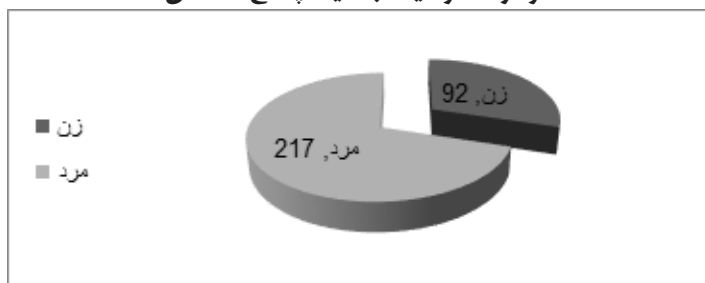
تجزیه و تحلیل داده‌ها به منظور بررسی صحت و سقم فرضیه‌ها برای هر نوع تحقیق، از اهمیت خاصی برخوردار است. داده‌های خام با استفاده از فنون آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند و پس از پردازش به شکل اطلاعات در اختیار استفاده‌کنندگان قرار می‌گیرند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات، مطابق اهداف تعریف شده، ابتدا میزان و یا مقدار هر متغیر بر اساس داده‌ها و امتیازات حاصل از پرسش‌نامه مشخص شد. سپس توصیف اطلاعات حاصل شده در قالب جدول‌ها و نمودارهای توصیفی، دیدگاه کلی از چگونگی توزیع آن‌ها را ایجاد نموده که می‌تواند در چگونگی استفاده از الگوهای آماری گوناگون کمک نماید. در گام بعدی به آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخته شد و در نهایت با جمع‌بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات خاتمه یافت. کلیه این تجزیه و تحلیل‌ها به وسیله نرم افزار SPSS 20 و LISREL 8.54 انجام گردیده است.

### • توصیف متغیرهای جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان:

جدول ۱۰- توصیف جنسیت پاسخ‌دهندگان

متغیر	فراوانی	درصد
متغیر	فراوانی	درصد
زن	۹۲	۲۹/۸
مرد	۲۱۷	۷۰/۲
کل	۳۰۹	۱۰۰

نمودار ۱- توصیف جنسیت پاسخ‌دهندگان



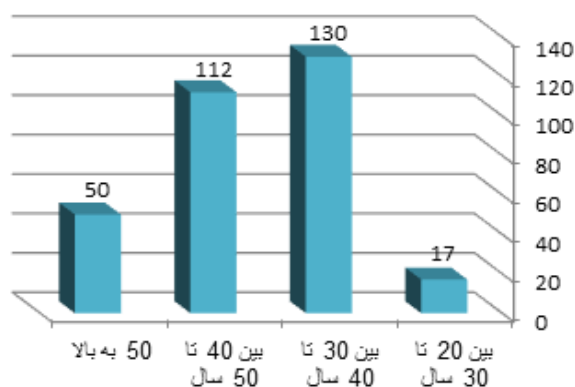
مأخذ: نگارنده

باتوجه به جدول ۱۰ مشاهده می‌شود که جنسیت ۲۹/۸ درصد از پاسخ‌دهندگان زن و ۷۰/۲ درصد مرد هستند.

جدول ۱۱- توصیف سن پاسخ‌دهندگان

متغیر	فراوانی	درصد
۲۰-۳۰ سال	۱۷	۵/۵
۳۱-۴۰ سال	۱۳۰	۴۲/۱
۴۱-۵۰ سال	۱۱۲	۳۶/۲
بیش‌تر از ۵۰ سال	۵۰	۱۶/۲
کل	۳۰۹	۱۰۰

## نمودار ۲- توصیف سن پاسخ‌دهندگان



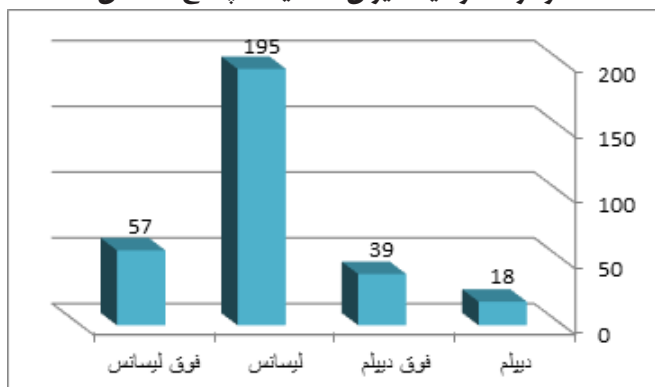
مأخذ: نگارنده

با توجه به جدول ۱۱ و نمودار ۲ مشاهده می‌شود که سن ۵/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۲/۱ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۳۶/۲ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۶/۲ درصد بالای ۵۰ سال هستند.

## جدول ۱۲- توصیف میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان

متغیر	فراوانی	درصد
دیپلم	۱۸	۵/۸
فوق دیپلم	۳۹	۱۲/۶
لیسانس	۱۹۵	۶۳/۱
فوق لیسانس	۵۷	۱۸/۴
کل	۳۰۹	۱۰۰

## نمودار ۳- توصیف میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان



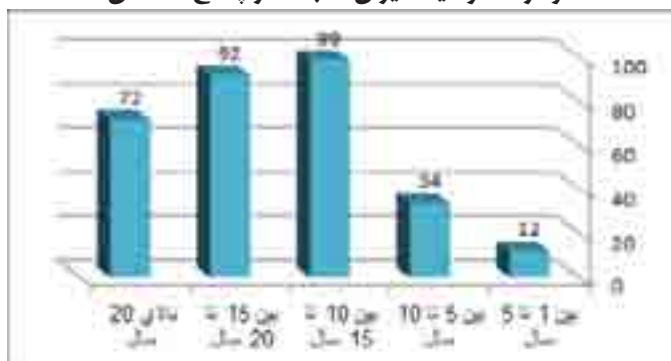
مأخذ: نگارنده

با توجه به جدول ۱۲ و نمودار ۳ مشاهده می‌شود که میزان تحصیلات ۵/۸ درصد از پاسخ‌دهندگان دیپلم، ۱۲/۶ درصد فوق دیپلم، ۶۳/۱ درصد لیسانس و ۱۸/۴ درصد فوق لیسانس است.

جدول ۱۳- توصیف میزان سابقه کار پاسخ‌دهندگان

متغیر	فراوانی	درصد
بین ۱ تا ۵ سال	۱۲	۳/۹
بین ۵ تا ۱۰ سال	۳۴	۱۱
بین ۱۰ تا ۱۵ سال	۹۹	۳۲
بین ۱۵ تا ۲۰ سال	۹۲	۲۹/۸
بالای ۲۰ سال	۷۲	۲۳/۳
کل	۳۰۹	۱۰۰

نمودار ۴- توصیف میزان سابقه کار پاسخ‌دهندگان



مأخذ: نگارنده

با توجه به جدول ۱۳ و نمودار ۴ مشاهده می‌شود که میزان سابقه کار ۳/۹ درصد از پاسخ‌دهندگان زیر ۵ سال، ۱۱ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۳۲ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۲۹/۸ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۲۳/۳ درصد بالای ۲۰ سال سابقه کار دارند.

#### • توصیف متغیرهای تحقیق:

قبل از ورود به مرحله تجزیه و تحلیل اطلاعات ضروری می‌باشد که تمامی متغیرهای تحقیق توصیف شوند. در این راستا گزارشی توصیفی از متغیرهای تحقیق ارائه شده که این نوع اطلاعات در قالب جدول‌ها و نمودارهایی به شرح زیر نشان داده می‌شود.

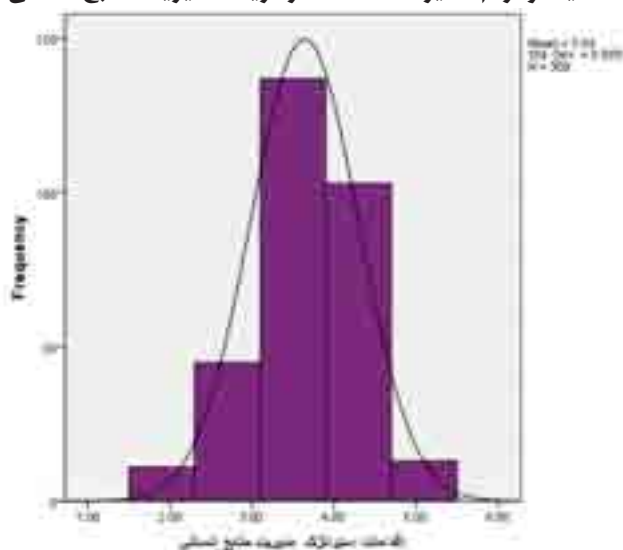
**توصیف متغیر اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی؛** با توجه به نمودار ۵ و جدول ۱۴ مشاهده می‌شود که متغیر اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی دارای کم‌ترین مقدار ۱/۵۹، بیش‌ترین مقدار ۵، میانگین ۳/۶۴، انحراف معیار ۰/۶۵۸۳۵ و واریانس ۰/۴۳۳ است. همچنین چولگی و کشیدگی متغیر مذکور نیز در بازه (۲-۲) قرار دارد.

جدول ۱۴- توصیف متغیر اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی

متغیر	تعداد	کم‌ترین	بیش‌ترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی	۳۰۹	۱/۵۹	۵	۳/۶۴	۰/۶۵۸۳۵	۰/۴۳۳	-۰/۵۷۳	۰/۵۱۷



**نمودار ۵- هیستوگرام متغیر اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی**



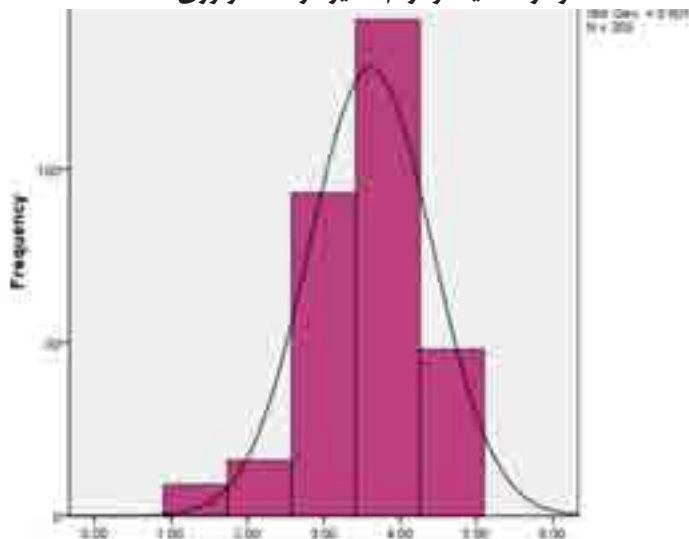
مأخذ: نگارنده، ۱۳۹۵

**توصیف متغیر فرهنگ نوآوری؛** با توجه به نمودار ۶ و جدول ۱۵ مشاهده می‌شود که متغیر فرهنگ نوآوری دارای کم‌ترین مقدار، بیش‌ترین مقدار ۵، میانگین ۳/۶۱، انحراف معیار ۰/۸۰۱۱۲ و واریانس ۰/۶۴۲ است. هم‌چنین چولگی و کشیدگی متغیر مذکور نیز در بازه (۲و-) قرار دارد.

**جدول ۱۵- توصیف متغیر فرهنگ نوآوری**

متغیر	تعداد	کم‌ترین	بیش‌ترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
فرهنگ نوآوری	۳۰۹	۱	۵	۳/۶۱	۰/۸۰۱۱۲	۰/۶۴۲	-۰/۹۶۴	۱/۵۴۲

**نمودار ۶- هیستوگرام متغیر فرهنگ نوآوری**



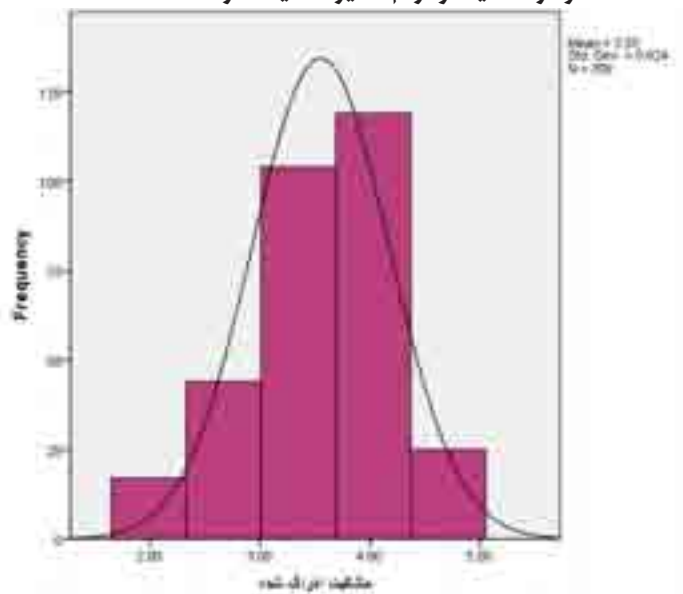
مأخذ: نگارنده

**توصیف متغیر مالکیت ادراک‌شده؛** باتوجه به نمودار ۷ و جدول ۱۶ مشاهده می‌شود که متغیر مالکیت ادراک‌شده دارای کم‌ترین مقدار ۱/۷۰، بیش‌ترین مقدار ۵، میانگین ۳/۵۵، انحراف معیار ۰/۶۲۳۸۰ و واریانس ۰/۳۸۹ است. هم‌چنین چولگی و کشیدگی متغیر مذکور نیز در بازه (۲و-۲) قرار دارد.

**جدول ۱۶- توصیف متغیر مالکیت ادراک‌شده**

متغیر	تعداد	کم‌ترین	بیش‌ترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
مالکیت ادراک‌شده	۳۰۹	۱/۷۰	۵	۳/۵۵	۰/۶۲۳۸۰	۰/۳۸۹	-۰/۴۷۳	۰/۵۵۹

**نمودار ۷- هیستوگرام متغیر مالکیت ادراک‌شده**



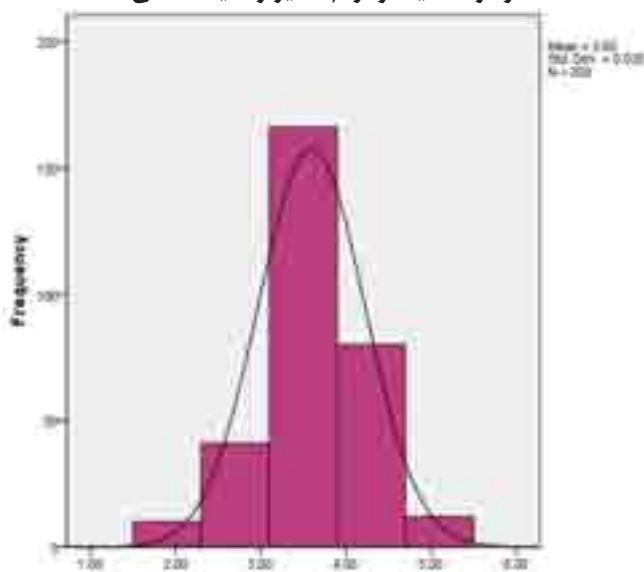
مأخذ: نگارنده

**توصیف متغیر رضایت شغلی؛** باتوجه به نمودار ۸ و جدول ۱۷ مشاهده می‌شود که متغیر رضایت شغلی دارای کم‌ترین مقدار ۱/۶۳، بیش‌ترین مقدار ۵، میانگین ۳/۵۹، انحراف معیار ۰/۶۲۵۸۲ و واریانس ۰/۳۹۲ است. هم‌چنین چولگی و کشیدگی متغیر مذکور نیز در بازه (۲و-۲) قرار دارد.

**جدول ۱۷- توصیف متغیر رضایت شغلی**

متغیر	تعداد	کم‌ترین	بیش‌ترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
رضایت شغلی	۳۰۹	۱/۶۳	۵	۳/۵۹	۰/۶۲۵۸۲	۰/۳۹۲	-۰/۴۲۸	۰/۷۷۲

## نمودار ۸- هیستوگرام متغیر رضایت شغلی



مأخذ: نگارنده

## • آزمون نرمالیته

در انتخاب یک آزمون باید تصمیم گرفته شود که آیا از آزمون‌های پارامتریک استفاده گردد یا آزمون‌های ناپارامتریک. یکی از اصلی‌ترین ملاک‌ها برای این انتخاب انجام آزمون کولموگروف-اسمیرنوف است. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نرمال بودن توزیع داده‌ها را نشان می‌دهد. یعنی این که توزیع یک صفت در یک نمونه را با توزیعی که برای جامعه مفروض است مقایسه می‌کند. اگر داده‌ها دارای توزیع نرمال باشند، امکان استفاده از آزمون پارامتریک وجود دارد و در غیر این صورت باید از آزمون ناپارامتریک استفاده گردد. پس از تحلیل spss در خروجی آزمون کولموگروف-اسمیرنوف اگر آزمون معنی‌دار بود یعنی سطح معنی کوچک‌تر از  $0/05$  بود، به معنی این است که توزیع نرمال نیست و باید از آزمون ناپارامتریک استفاده گردد. بنابراین اگر نتیجه این آزمون معنی‌دار نباشد امکان استفاده از آزمون‌های پارامتریک وجود دارد.

## جدول ۱۸- آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای تحقیق

سطح معنی‌داری	آماره آزمون	چهار واژه کلیدی پژوهشی
۰/۹۵۰	۰/۵۱۹	اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی
۰/۲۸۵	۰/۹۸۶	فرهنگ نوآوری
۰/۷۴۷	۰/۶۷۸	مالکیت ادراک‌شده
۰/۸۸۸	۰/۵۸۱	رضایت شغلی

مأخذ: نگارنده

با توجه به جدول ۱۸ مشاهده می‌شود که مقدار سطح معنی‌داری به دست آمده برای آزمون کولموگروف-اسمیرنوف متغیرهای تحقیق بیش‌تر از  $0/05$  می‌باشد در نتیجه متغیرهای تحقیق در نمونه مورد بررسی از توزیع

نرمال برخوردار است.

• بررسی تأثیر متغیرهای جمعیت شناختی بر رضایت شغلی کارکنان:

جدول ۱۹- آزمون تی تست تأثیر جنسیت بر رضایت شغلی کارکنان

متغیر	گروه	میانگین	انحراف معیار	آماره t	سطح معنی‌دار
تمایل به ترک شغل	مرد	۳/۵۸	۰/۶۰۵۵۲	۰/۳۴۲	۰/۷۳۲
	زن	۳/۶۱	۰/۶۷۴۳۷		

مأخذ: نگارنده

با توجه به این که مقدار سطح معنی‌دار به دست آمده بیش‌تر از  $0/05$  می‌باشد، بین دو گروه جنسیتی در میانگین متغیر رضایت شغلی کارکنان تفاوت معناداری وجود ندارد. در نتیجه جنسیت بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر ندارد.

جدول ۲۰- تحلیل واریانس تأثیر سن بر رضایت شغلی کارکنان

مجموع مجذورات	درجه آزادی	مربع میانگین	آماره F	سطح معنی‌داری
۱۲۰/۵۱۷	۳	۰/۰۳۷	۰/۰۹۴	۰/۹۶۴
		۳۰۵		
		۳۰۸		
۱۲۰/۶۲۸	۳۰۸			

مأخذ: نگارنده

باتوجه به جدول ۲۰ مشاهده می‌شود که به مقدار سطح معنی‌داری متغیر رضایت شغلی کارکنان در گروه‌های مختلف نمونه آماری از لحاظ سن بیش‌تر از  $0/05$  است، در نهایت در میانگین متغیر رضایت شغلی کارکنان از لحاظ گروه سنی تفاوت معناداری وجود ندارد.

جدول ۲۱- تحلیل واریانس تأثیر تحصیلات بر رضایت شغلی کارکنان

مجموع مجذورات	درجه آزادی	مربع میانگین	آماره F	سطح معنی‌داری
۱۱۸/۷۶۰	۳	۰/۶۲۳	۱/۵۹۹	۰/۱۹۰
		۳۰۵		
		۳۰۸		
۱۲۰/۶۲۸	۳۰۸			

مأخذ: نگارنده

باتوجه به جدول ۲۱ مشاهده می‌شود که به مقدار سطح معنی‌داری متغیر رضایت شغلی کارکنان در گروه‌های مختلف نمونه آماری از لحاظ تحصیلات بیش‌تر از  $0/05$  است، در نهایت در میانگین متغیر رضایت شغلی کارکنان از لحاظ گروه تحصیلات تفاوت معناداری وجود ندارد.

## جدول ۲۲- جدول تحلیل واریانس تأثیر سابقه کار بر رضایت شغلی کارکنان

سطح معنی داری	آماره F	مربع میانگین	درجه آزادی	مجموع مجذورات		
۰/۳۵۰	۱/۱۱۴	۰/۴۳۶	۴	۱/۷۴۲	بین گروهی	تمایل به ترک شغل
		۰/۳۹۱	۳۰۴	۱۱۸/۸۸۶	درون گروهی	
			۳۰۸	۱۲۰/۶۲۸	مجموع	

مأخذ: نگارنده

باتوجه به جدول ۲۲ مشاهده می‌شود که به مقدار سطح معنی داری متغیر رضایت شغلی کارکنان در گروه‌های مختلف نمونه آماری از لحاظ سابقه کار بیش‌تر از ۰/۰۵ است، در نهایت در میانگین متغیر رضایت شغلی کارکنان از لحاظ گروه سابقه کار تفاوت معناداری وجود ندارد.

## • بررسی وضعیت متغیرها:

## جدول ۲۳- آزمون تی تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق

سطح معنی داری	آماره تی	میانگین	تعداد	متغیرها
۰/۰۰۰	۱۷/۱۰	۳/۶۴	۳۰۹	اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی
۰/۰۰۰	۱۳/۵۳	۳/۶۱	۳۰۹	فرهنگ نوآوری
۰/۰۰۰	۱۵/۵۱	۳/۵۵	۳۰۹	مالکیت ادراک شده
۰/۰۰۰	۱۶/۷۴	۳/۵۹	۳۰۹	رضایت شغلی

مأخذ: نگارنده

نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که متغیرهای اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی فرهنگ نوآوری، مالکیت ادراک شده و رضایت شغلی دارای میانگین‌های بالاتر از متوسط (۳) می‌باشند.

## • بررسی مدل تحقیق:

در این بخش به بررسی مدل تحقیق پرداخته می‌شود. پیش از ورود به مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا عناوین اختصاص یافته به متغیرهای پژوهش، در جدول زیر تشریح می‌گردد.

## جدول ۲۴- عنوان متغیرها در مدل

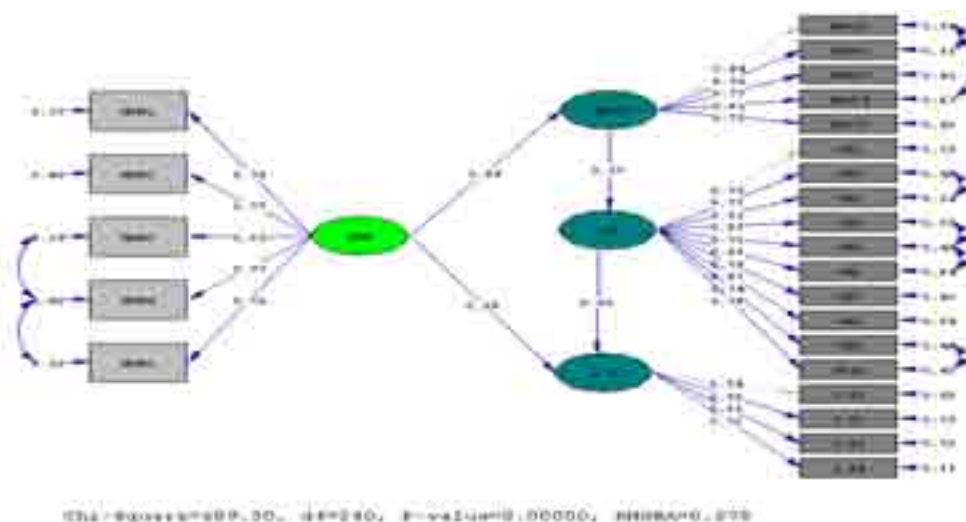
عنوان در مدل	متغیر
HRM	اقدامات استراتژیک منابع انسانی
INOV	فرهنگ نوآوری
OW	مالکیت ادراک شده کارکنان
J.S	رضایت شغلی

مأخذ: نگارنده

### بررسی مدل تحقیق در حالت اعداد استاندارد؛ در این حالت نمودار بیان گر میزان ارتباط بین متغیرهای پنهان تحقیق

در حالت تخمین استاندارد است.

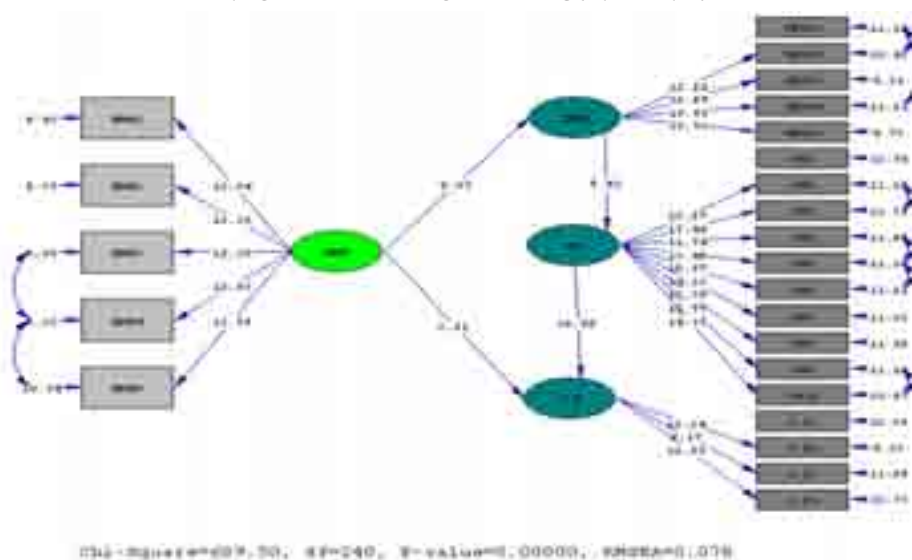
#### نمودار ۹- آزمون مدل تحقیق (حالت اعداد استاندارد)



مأخذ: نگارنده، ۱۳۹۵

حالت تخمین استاندارد ضرایب همگن شده هستند، یعنی مقیاس آن‌ها یکی شده است و امکان مقایسه بین آن‌ها وجود دارد. در حالتی که این مقدار بین متغیرهای پنهان و آشکار مربوط به آن در نظر گرفته شود، برابر با همان ضرایب همبستگی یا بارهای عاملی هستند و اگر بین دو متغیر پنهان در نظر گرفته شوند، همان ضرایب مسیر یا بتاهای استاندارد شده رگرسیونی هستند.

#### نمودار ۱۰- آزمون مدل تحقیق (حالت اعداد معنی‌داری)



مأخذ: نگارنده

با استفاده از این حالت می‌توان به معنی‌دار بودن ارتباط بین متغیرهای تحقیق پی برد. در این حالت اعدادی معنی‌دار خواهند بود که خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) باشند. به این معنی که اگر در آزمون t عددی بین ۱/۹۶ و -۱/۹۶ باشد بی‌معنا خواهد بود.

### • بررسی شاخص‌های معنی‌داری و برازش مدل کلی تحقیق:

پس از آن که برآورد پارامترها برای یک مدل تدوین شده و مشخص به‌دست آمدند باید تعیین شود که داده‌ها تا چه حد با مدل برازش دارند یعنی تا چه اندازه مدل نظری به وسیله داده‌های نمونه حمایت می‌شود. تعدادی آزمون برای این موضوع که مدل تا چه حد روابط مشاهده شده بین متغیرهای قابل اندازه‌گیری را توصیف می‌نماید به کار می‌رود. جدول زیر معرف انواع شاخص‌های برازش و معنی‌داری مدل می‌باشد.

جدول ۲۵- شاخص‌های معنی‌داری و برازش مدل

مدل	بrazنده است اگر	اختصار	نام شاخص	
۰/۰۷۸	کوچک‌تر از ۰/۰۸ باشد	RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	معنی‌داری شاخص‌ها
۲/۸۷	مساوی و کوچک‌تر از ۳ باشد	$\frac{\chi^2}{d_f}$	کای اسکوربه درجه آزادی	
۰/۹۱	بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد	GFI	شاخص نیکویی برازش	شاخص‌های برازش
۰/۹۶	بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد	NNFI	شاخص برازش هنجارنشده	
۰/۹۵	بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد	NFI	شاخص برازش هنجارشده	
۰/۹۷	بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد	CFI	شاخص برازش تطبیقی	
۰/۹۷	بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد	IFI	شاخص برازش افزایشی	

مأخذ: نگارنده

با توجه به نتایج به‌دست آمده می‌توان گفت که مدل تحقیق از نظر شاخص‌های معنی‌داری و برازش مورد تأیید است.

### • بررسی تأثیر غیر مستقیم حاصل از آزمون مدل:

جدول ۲۶- ضرایب مسیر غیر مستقیم

ضرایب غیر مستقیم	ضرایب مستقیم	مسیر
۰/۴۲۵		اقدامات استراتژیک منابع انسانی —> فرهنگ نوآوری —> مالکیت ادراک‌شده —> رضایت شغلی
	۰/۶۹	اقدامات استراتژیک منابع انسانی —> فرهنگ نوآوری
	۰/۷۷	فرهنگ نوآوری —> مالکیت ادراک‌شده
	۰/۸۰	مالکیت ادراک‌شده —> رضایت شغلی
	۰/۱۹	اقدامات استراتژیک منابع انسانی —> رضایت شغلی

مأخذ: نگارنده

همان‌گونه که جدول فوق نشان می‌دهد، بیش‌ترین تأثیر مستقیم حاصل تأثیر مالکیت ادراک‌شده بر رضایت شغلی است. همچنین تأثیر غیر مستقیم اقدامات استراتژیک بر رضایت شغلی از طریق فرهنگ نوآوری و مالکیت ادراک‌شده برابر با ۰/۴۲۵ است.

معادله رگرسیون زیر بیان‌گر قدرت تبیین متغیر وابسته نهایی تحقیق توسط متغیرهای پیش‌بینی شده می‌باشد. معادله زیر نشان می‌دهد مدل تحقیق در حدود ۸۳ درصد از متغیر رضایت شغلی را تبیین می‌کند.

$$J.S = 0.76*OW + 0.19*HRM, R^2 = 0.83$$

#### ۴-۸. جمع‌بندی؛ آزمون فرضیه‌های تحقیق

##### فرضیه اصلی:

- اقدامات استراتژیک منابع انسانی از طریق فرهنگ نوآوری و مالکیت ادراک‌شده کارکنان بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد.

با توجه به مدل تحقیق در حالت معنی‌داری مشاهده می‌شود که آماره تی مسیره‌های اقدامات استراتژیک منابع انسانی تا فرهنگ نوآوری و همچنین فرهنگ نوآوری تا مالکیت ادراک‌شده و همچنین مالکیت ادراک‌شده تا رضایت شغلی معنی‌دار است (میزان آماره t بیش‌تر از ۱/۹۶). لذا تأثیر اقدامات استراتژیک منابع انسانی از طریق فرهنگ نوآوری و مالکیت ادراک‌شده کارکنان بر رضایت شغلی کارکنان برابر با ۰/۴۲۵ است.

##### فرضیه فرعی:

- اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری تأثیر دارد.

با توجه به مدل ساختاری تحقیق مشاهده می‌شود که میزان آماره تی بین دو متغیر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری معنی‌دار و برابر با ۹/۰۳ است (میزان آماره t بیش‌تر از ۱/۹۶). لذا اقدامات استراتژیک منابع انسانی تأثیر مستقیم و معناداری بر نوآوری دارد. همچنین میزان این تأثیر نیز برابر با ۰/۶۹ است.

- نوآوری بر مالکیت ادراک‌شده کارکنان تأثیر دارد.

با توجه به مدل ساختاری تحقیق مشاهده می‌شود که میزان آماره تی بین دو متغیر نوآوری بر مالکیت ادراک‌شده کارکنان معنی‌دار و برابر با ۹/۴۱ است (میزان آماره t بیش‌تر از ۱/۹۶). لذا اقدامات استراتژیک منابع انسانی تأثیر مستقیم و معناداری بر نوآوری دارد. همچنین میزان این تأثیر نیز برابر با ۰/۷۷ است.

- مالکیت ادراک‌شده کارکنان بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد.

با توجه به مدل ساختاری تحقیق مشاهده می‌شود که میزان آماره تی بین دو متغیر مالکیت ادراک‌شده کارکنان بر رضایت شغلی معنی‌دار و برابر با ۱۰/۹۶ است (میزان آماره t بیش‌تر از ۱/۹۶). لذا مالکیت ادراک‌شده کارکنان بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری بر نوآوری دارد. همچنین میزان این تأثیر نیز برابر با ۰/۸۰ است.



## ۵. نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

### ۵-۱. جمع‌بندی

موضوع رضایت شغلی از مهم‌ترین حوزه‌های پژوهشی در جامعه‌شناسی و رفتار سازمانی تلقی می‌شود که علاوه بر وجود ابعاد نظری نیازمند تحقیقات گسترده است. در واقع مسئله اساسی برای مدیران سازمان‌ها این است که چه‌طور می‌توان هم‌زمان با تجهیز فعالیت‌های افراد در جهت اهداف سازمان طوری عمل کرد که کارکنان از کار و کوشش خود در سازمان هم رضایت شخصی و هم پاداش کسب نمایند. از سویی دیگر مدیریت منابع انسانی به عنوان رویکردی استراتژیک و منسجم برای مدیریت با ارزش‌ترین سرمایه‌های سازمانی تعریف شده است. اقدامات مدیریت منابع انسانی عبارت است از ایجاد و توسعه برنامه‌هایی که از طریق آن‌ها ضمن بهبود توانایی‌های نیروی انسانی، اهداف فردی و سازمانی حاصل گردد. مالکیت ادراک شده و فرهنگ نوآوری، این دو متغیر را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند. هدف تحقیق حاضر تعیین بررسی تأثیر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی با توجه به نقش فرهنگ نوآوری و مالکیت ادراک شده کارکنان در شهرداری مناطق غربی تهران است. روش تحقیق حاضر ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی است که از طریق مطالعه توصیفی و از نوع هم‌بستگی است. از نظر هدف مطالعه‌ای کاربردی و از نظر درجه اهمیت و کنترل داده‌ها نیز تحقیقی پیمایشی به شمار می‌رود. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان شهرداری منطقه غرب تهران می‌باشد. در واقع اقدامات استراتژیک منابع انسانی به عنوان متغیر مستقل، رضایت شغلی متغیر وابسته و نقش نوآوری و مالکیت ادراک شده به عنوان متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر محسوب می‌شوند. با توجه به در نظر گرفتن جامعه به شکل محدود، حجم نمونه با استفاده از فرمول جامعه محدود، حداقل ۲۹۸ نفر تخمین زده شد که بعد از توزیع پرسش‌نامه تعداد ۳۰۹ پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید. جهت تعیین پایایی پرسش‌نامه از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضرایب به‌دست آمده نشان‌دهنده هم‌سانی درونی گویه‌های تحقیق و پایایی پرسش‌نامه تحقیق بود. به‌منظور سنجش روایی از روش روایی محتوا استفاده گردید. نتایج حاصل از آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزل نشان که اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی با توجه به نقش فرهنگ نوآوری و مالکیت ادراک شده کارکنان در شهرداری مناطق غربی تهران تأثیر دارد؛ به‌طوری‌که در نهایت ۸۳ درصد از متغیر رضایت شغلی توسط مدل ارائه شده می‌تواند تبیین گردد. در این قالب یافته‌ها و پیشنهادات زیر حاصل شد:

### ۵-۲. یافته‌های پژوهش

در فصل قبل مشاهده شد که از بین ۳۰۹ نفر از پاسخ‌دهندگان:

جنسیت ۲۹/۸ درصد از پاسخ‌دهندگان زن و ۷۰/۲ درصد مرد و سن ۵/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۲/۱ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۳۶/۲ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۶/۲ درصد بالای ۵۰ سال است. هم‌چنین میزان تحصیلات ۵/۸ درصد از پاسخ‌دهندگان دیپلم، ۱۲/۶ درصد فوق دیپلم، ۶۳/۱ درصد لیسانس و ۱۸/۴ درصد فوق لیسانس بوده و میزان سابقه کار ۳/۹ درصد از پاسخ‌دهندگان زیر ۵ سال، ۱۱ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۳۲ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۲۹/۸ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۲۳/۳ درصد بالای ۲۰ سال سابقه کار دارند. لذا می‌توان گفت که غالب پاسخ‌دهندگان

در تحقیق حاضر مرد بوده و بیش‌ترین فراوانی متعلق به بازه سنی ۳۰ تا ۵۰ سال است. به لحاظ تحصیلات نیز بیش از ۹۴ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات دانشگاهی هستند. از نظر سابقه کار نیز بیش از ۶۰ درصد از پاسخ‌دهندگان در بازه سابقه کار بین ۱۰ تا ۲۰ سال قرار دارند.

#### توصیف متغیر استراتژیک مدیریت منابع انسانی؛ همان‌گونه که بیان شد متغیر اقدامات استراتژیک مدیریت منابع

انسانی دارای کم‌ترین مقدار ۱/۵۹، بیش‌ترین مقدار ۵، میانگین ۳/۶۴، انحراف معیار ۰/۶۵۸۳۵ و واریانس ۰/۴۳۳ است. همچنین چولگی و کشیدگی متغیر مذکور نیز در بازه (۲و۲-) قرار دارد. این نتایج نشان می‌دهد که متغیر مذکور در حدی بالاتر از متوسط قرار داشته و توزیع آن به نرمال نزدیک است.

#### توصیف متغیر فرهنگ نوآوری؛ متغیر فرهنگ نوآوری دارای کم‌ترین مقدار ۱، بیش‌ترین مقدار ۵، میانگین ۳/۶۱،

انحراف معیار ۰/۸۰۱۱۲ و واریانس ۰/۶۴۲ است. همچنین چولگی و کشیدگی متغیر مذکور نیز در بازه (۲و۲-) قرار دارد. این نتایج نشان می‌دهد که متغیر مذکور در حدی بالاتر از متوسط قرار داشته و توزیع آن به نرمال نزدیک است.

#### توصیف متغیر مالکیت ادراک‌شده؛ در فصل قبل بیان شد که متغیر مالکیت ادراک‌شده دارای کم‌ترین مقدار ۱/۷۰،

بیش‌ترین مقدار ۵، میانگین ۳/۵۵، انحراف معیار ۰/۶۲۳۸۰ و واریانس ۰/۳۸۹ است. همچنین چولگی و کشیدگی متغیر مذکور نیز در بازه (۲و۲-) قرار دارد. این نتایج نشان می‌دهد که متغیر مذکور در حدی بالاتر از متوسط قرار داشته و توزیع آن به نرمال نزدیک است.

#### توصیف متغیر رضایت شغلی؛ در فصل قبل بیان شد که متغیر رضایت شغلی دارای کم‌ترین مقدار ۱/۶۳، بیش‌ترین

مقدار ۵، میانگین ۳/۵۹، انحراف معیار ۰/۶۲۵۸۲ و واریانس ۰/۳۹۲ است. همچنین چولگی و کشیدگی متغیر مذکور نیز در بازه (۲و۲-) قرار دارد. این نتایج نشان می‌دهد که متغیر مذکور در حدی بالاتر از متوسط قرار داشته و توزیع آن به نرمال نزدیک است.

به‌صورت خلاصه نتایج تحقیق حاضر به شرح زیر بود:

در فرضیه اصلی تحقیق به بررسی تأثیر اقدامات استراتژیک منابع انسانی از طریق فرهنگ نوآوری و مالکیت ادراک‌شده کارکنان بر رضایت شغلی کارکنان پرداخته شد، نتایج تحلیل مسیر نشان داد که اقدامات استراتژیک منابع انسانی از طریق فرهنگ نوآوری و مالکیت ادراک‌شده کارکنان بر رضایت شغلی کارکنان دارای تأثیر مثبت و معنی‌داری است، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ فرضیه اصلی پژوهش تأیید می‌شود. میزان تأثیر اقدامات استراتژیک منابع انسانی از طریق فرهنگ نوآوری و مالکیت ادراک‌شده کارکنان بر رضایت شغلی نیز برابر با ۰/۴۲۵ است.

در فرضیه فرعی اول؛ تحقیق به بررسی تأثیر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر فرهنگ نوآوری پرداخته شد که نتایج نشان داد اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر فرهنگ نوآوری دارای تأثیر مثبت و معنی‌داری است، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ فرضیه فرعی اول پژوهش تأیید می‌شود. همچنین یافته‌ها نشان داد که میزان تأثیر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر فرهنگ نوآوری برابر با ۰/۶۹ است. به این ترتیب می‌توان گفت که واریانس مشترک دو متغیر اقدامات استراتژیک منابع

انسانی و فرهنگ نوآوری برابر با ۰/۴۷۶ است؛ یعنی با یک واحد تغییر در اقدامات استراتژیک منابع انسانی ۴۷/۶ درصد از واحد، در متغیر فرهنگ نوآوری تغییر ایجاد خواهد شد.

در فرضیه فرعی دوم؛ تحقیق به بررسی تأثیر فرهنگ نوآوری بر مالکیت ادراک‌شده کارکنان پرداخته شد که نتایج نشان داد نوآوری بر مالکیت ادراک‌شده کارکنان دارای تأثیر مثبت و معنی‌داری است، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ فرضیه فرعی دوم پژوهش تأیید می‌شود. همچنین یافته‌ها نشان داد که میزان تأثیر فرهنگ نوآوری بر مالکیت ادراک‌شده کارکنان برابر با ۰/۷۷ است. به این ترتیب می‌توان گفت که واریانس مشترک دو متغیر فرهنگ نوآوری و مالکیت ادراک‌شده کارکنان برابر با ۰/۵۹۲ است، یعنی با یک واحد تغییر در فرهنگ نوآوری ۵۹/۲ درصد از واحد، در متغیر مالکیت ادراک‌شده کارکنان تغییر ایجاد خواهد شد.

در فرضیه فرعی سوم، تحقیق به بررسی تأثیر مالکیت ادراک‌شده کارکنان بر رضایت شغلی پرداخته شد که نتایج نشان داد مالکیت ادراک‌شده کارکنان بر رضایت شغلی دارای تأثیر مثبت و معنی‌داری است، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ فرضیه فرعی سوم پژوهش تأیید می‌شود. همچنین یافته‌ها نشان داد که میزان تأثیر مالکیت ادراک‌شده کارکنان بر رضایت شغلی برابر با ۰/۸۰ است. به این ترتیب می‌توان گفت که واریانس مشترک دو متغیر مالکیت ادراک‌شده کارکنان و رضایت شغلی برابر با ۰/۶۴ است، یعنی با یک واحد تغییر در مالکیت ادراک‌شده کارکنان ۶۴ درصد از واحد، در متغیر رضایت شغلی تغییر ایجاد خواهد شد.

### ۳-۵. ارائه پیشنهادات

در ارتباط با فرضیه‌ها پیشنهاد می‌گردد که مدیریت شهرداری مناطق غربی تهران موارد زیر در راستای ارتقای اقدامات منابع انسانی انجام دهند.

۱. حمایت مدیریت ارشد و مشارکت کامل مدیران صف در مدیریت عملکرد مدیریت شهرداری غربی تهران نقش اساسی دارد. نقش کارکنان در فرایند مدیریت عملکرد نیز باید بسیار دقیق و روشن تعیین گردد، زیرا آنان باید این فرایند را از خود بدانند و با مشارکت خود زمینه بهبود عملکرد سازمان را فراهم آورند. سازمان‌هایی در بهبود عملکرد خود با توفیق همراه خواهند بود که به این هدف بنیادین توجه کنند: «ایجاد فرهنگی که در آن افراد و گروه‌ها مسئولیت بهبود مستمر فرایند کسب و کار و مهارت‌ها و میزان مشارکت خود را به عهده می‌گیرند». (متغیر اقدامات استراتژیک و مالکیت ادراک‌شده و نوآوری و رضایت شغلی)

۲. مدیریت سازمان با تصویب رویه‌های درون سازمانی به صورت فعالانه به دنبال ایده‌های نوآورانه باشند. (متغیر فرهنگ نوآوری)

۳. پیشنهاد می‌گردد که کارکنان در هدف‌گذاری‌ها دخالت داده شوند تا نسبت به آن احساس مسئولیت بهتری داشته باشند. (متغیر اقدامات استراتژیک و مالکیت ادراک‌شده و نوآوری و رضایت شغلی)

۴. ایجاد غرور و افتخار در کارکنان و استقلال در شغل آنان از طریق تعریف درست جایگاه شغلی آنان (توجه به

تخصص‌گرایی و تجربه در سازمان). (متغیر رضایت شغلی و مالکیت ادراک‌شده)

۵. ایجاد فضایی بدون واسطه و شفاف برای کارکنان با مدیران ارشد سازمان جهت انتقال موضوعات و مشکلات (متغیر اقدامات استراتژیک)

۶. وضع قوانینی جهت رفتار عادلانه مدیران مجموعه با کارکنان (متغیر اقدامات استراتژیک)

۷. کاهش دادن فاصله حقوق و دست‌مزدها بین کارکنان و مدیران (متغیر اقدامات استراتژیک و رضایت شغلی)

۸. در سازمان جهت پست‌های بالاتر از استخدام داخلی استفاده گردد (ارتقای درون سازمانی). (متغیر اقدامات استراتژیک و رضایت شغلی)

۹. جبران خدمات بر مبنای عملکرد کارکنان و شایستگی آنان باشد. همچنین جبران خدمات شامل پاداش‌های غیر پولی نیز باشد. (متغیر اقدامات استراتژیک و رضایت شغلی)

۱۰. بهره‌وری کارکنان در سازمان به صورت واقعی محاسبه شود. (متغیر اقدامات استراتژیک)

## ۶. منابع و مؤاخذ

۱. امین بیدختی، علی اکبر-صالح پور، معصومه (۱۳۸۶) «رابطه رضایت شغلی با تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش» دوماهنامه علمی- پژوهشی دانشور رفتار، سال ۱۴، شماره ۲۶، صص ۳۹-۳۱.
۲. ازدری، زهرا و همکاران (۱۳۹۱). «بررسی تأثیرات اقدامات منابع انسانی و قابلیت‌های چابکی سازمان بر کسب مزیت رقابتی». مجموعه مقالات اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و تولید، ۱۷۹-۱۵۸.
۳. حاج کریمی، ع، طبرسا، غ، رحیمی، ف. (۱۳۸۷). «بررسی تأثیرگذاری اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی با لحاظ نمودن نقش تعهد سازمانی». اندیشه مدیریت، ۲ (۱)، ۱۲۳-۱۰۲.
۴. خدایاری فرد، (۱۳۸۸)، «طرح پژوهشی: سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان بانک صادرات ایران و ارائه الگوی مداخله روان‌شناختی به‌منظور ارتقای آن»، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی و بانک صادرات ایران.
۵. رستمی، محمدحسین- امان‌پور، سعید و کرمی، مهرا (۱۳۹۴) «سنجش رضایتمندی شهروندان از عملکرد شهرداری در حوزه خدمات شهری (مطالعه موردی، شهر درود)» مجله پژوهش‌ها و برنامه‌ریزی شهری، سال ششم، شماره ۲۱، صص ۳۵-۳۵۰.
۶. سهرابی، ر، عصار، م. (۱۳۹۳). «بازتعریف اقدامات منابع انسانی در محیط کسب و کار». اولین همایش ملی مدیریت کسب و کار، ۹-۱.
۷. نیک پور، ا، سلاجقه، س. (۱۳۸۹). «بررسی رابطه بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان». پژوهش‌های مدیریت، ۳ (۷)، ۱۸۴-۱۶۹.
۸. علیپور، حمیدرضا، فرید، مرضیه، (۱۳۹۲)، «بررسی رضایت شغلی کارکنان بانک کشاورزی لاهیجان»، فصل‌نامه مطالعات کمی در مدیریت، سال چهارم، شماره ۲، صص ۱۱۵-۱۲۶.
۹. پایدار، رشید (۱۳۸۷)، «کارآفرینی»، انتشارات گسترش علوم پایه.
۱۰. خرازی، سید کمال. میرکمالی، سید محمد. ترکی، علی، (۱۳۹۲)، «رهبری خدمت‌گزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان، چشم انداز مدیریت دولتی»، شماره ۱۴، صص ۸۷-۱۱۶.
۱۱. کلدی، علیرضا. سمواتیان، بهاره. (۱۳۸۷)، «بررسی علل و عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان زن و مرد شعب سازمان تأمین اجتماعی تهران»، پژوهش‌نامه علوم اجتماعی، سال دوم/شماره دوم، صص ۷۴-۸۸.
۱۲. ظهیری، سهیلا، (۱۳۸۶)، «بررسی مقایسه رضایتمندی شغلی در سازمان آموزش و پرورش با سازمان بهزیستی سندج»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد سندج.
۱۳. توکلی، غلامرضا اله. شهامت، نادر. اوجی نژاد، نادر، (۱۳۹۴)، «رابطه هوش سازمانی با خودکارآمدی و رضایت شغلی دبیران متوسطه شهر جیرفت»، فصل‌نامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ششم، شماره ۱، صص ۲۱۳-۲۱۷.

۱۴. رحیمی - فرج الله وحاجی کریمی - عباسعلی (۱۳۹۰) «نقش سرمایه‌گذاری منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی» پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۶، صص ۱۵۷-۱۳۸.
۱۵. فارسیجانی، حسن و عارف نژاد-محسن (۱۳۹۰) «رتبه بندی عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک جهت دستیابی به کلاس جهانی» چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۶، صص ۹۴-۷۵.
۱۶. مقیمی-محمد، رمضان، مجید (۱۳۹۰) «پژوهش‌نامه مدیریت جلد ۵: مدیریت منابع انسانی» انتشارات راه‌دان، چاپ اول
۱۷. اسماعیل زاده، محمد (۱۳۸۸) «بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها (مطالعه موردی پنجاه شرکت برتر صنعتی و بازرگانی وابسته به دولت)» پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی - گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
۱۸. درویش، حسن، (۱۳۸۶)، «بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان (رویکردی تحلیلی-پژوهشی)»، مجله فرهنگ مدیریت، سال پنجم شماره ۱۵، صص ۱۱۷-۱۴۰.
۱۹. استوارت ال گرگ؛ براون جی کنت (۱۳۸۹) «مدیریت منابع انسانی: پیوند استراتژی و عمل» ترجمه سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی، انتشارات مهگامه، چاپ اول.
۲۰. حسینی، سید یعقوب - موسوی، سید عباس و ابراهیمی، ابوالفضل (۱۳۹۱) «تأثیر سازگاری راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار بر عملکرد سازمانی» فصل‌نامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) سال بیست و دوم شماره ۷۶، صص ۲۲۶-۲۰۱.
۲۱. طالبی، کامبیز (۱۳۸۵)، «نوآوری تدریجی در مقابل رادیکال»، مجله فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۳، صص ۱۱۳ - ۱۳۰.
۲۲. فتحیان، محمد - بیگ، لیلا - قوامی فر، عاطفه (۱۳۸۴)، «نقش مدیریت دانش ضمنی در خلاقیت و نوآوری»، تدبیر شماره ۱۶۴.
۲۳. مقصودی ایمن، حمیدرضا - هادوی، فریده و تند نویس، فریدون (۱۳۹۱) «مقایسه تحلیلی وضعیت موجود منابع انسانی در فوق برنامه دانشگاه‌های ایران با وضعیت ده سال قبل» نشریه مطالعات ورزشی، شماره ۱۵، صص ۱۱۰-۹۳.
۲۴. میهنی، غدیر، (۱۳۸۶)، «بررسی رابطه بین تحلیل رفتگی شغلی با رضایت شغلی مدیران مدارس متوسطه شهر همدان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد سنندج.
۲۵. زندی پور، طیبه. مومنی جاوید، مهرآور. (۱۳۹۰)، «بررسی رابطه رضایت زناشویی و رضایت شغلی در کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان تهران، فصل‌نامه مشاوره شغلی و سازمانی»، دوره سوم، شماره ۷، صص ۱۱۳-۱۲۹.
۲۶. احمدی، پرویز - نصیری‌واحد، ناهید (۱۳۸۸) «طراحی و تبیین عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی گروه ایران ترانسفو» پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره چهارم، صفحه ۱۷۸-۱۵۵.

27. Tabatabaei, Shahnaz , Hosseinianb, Simin, Gharanjiki, Bahman, General health, (2011), stress associated to the work and job satisfaction of Hormozgan Cement Factory employees in Iran, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1897 – 1901.
28. Georgellis, Yannis, Lange, Thomas, Vurain, Tabvuma, (2012), The impact of life events on job satisfaction, *Journal of Vocational Behavior*, 80, 464–473
29. Wang ,Dan-shang ,Shyu, Chi-Lih , “Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?”, *International Journal of Manpower* , vol 26 , No 2 , 2008, pp92-110 .
30. Sikora, D.M., Ferris, G.R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review* 24, 271–281.
31. Chen & etal (2010), “Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure”, *International Journal of Manpower* Vol.31 No.8.pp:848-870
32. Armstrong Michael, (2006) “A Handbook of Human Resource Management Practice”, 10th Edition,.
33. Nasir ,Misbah and Ambreen Bashir, 2012, Examining workplace deviance in public sector organizations of Pakistan, *International Journal of Social Economics* ,Vol. 39 No. 4, pp. 240-253
34. Azmat, Ismail Hussein, Datuk Abdul Rahman Idris, 2012, Structural equation models of management and decisionmaking styles with job satisfaction of cademic staff in Malaysian research university, *International Journal of Educational Management*, Vol. 26 No. 7, pp. 616-645.
35. Pasaoglu, D, Tonus, H.Z, (2014), Strategic importance of human resource practices on job satisfaction in private Hospitals, *Social and Behavioral Sciences*, 150, 394-403
36. Gulsoy, T. (2013). Human resource practices of an emerging-market multinational: Implications for enhancing organizational innovation . *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 75, 498 – 507.
37. Akdol, Buket., Arikboga, F. Sebnem., (2015), “ The Effects of Leader Behavior on Job Satisfaction: A Research on Technology Fast50 Turkey Companies”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 195, 278 – 282.
38. Imani Nojani, Masoumeh. et al , (2012), “The study on relationship between organizational justice and job satisfaction in teachers working in general”, special and gifted education systems, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46 , 2900 – 2905.
39. Ramatu Abdulkareem ,Abubakar & etal (2014) “Relationship between perceived organizational politics, organizational trust, human resource management practices and turnover intention among Nigerian nurses” Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=2447140>
40. Vanhala Sinikka, Eleni Stavrou, (2013) “Human resource management practices and the HRM-performance link in public and private sector organizations in three Western societal clusters”, *Baltic Journal of Management*, Vol. 8 Iss: 4, pp.416 - 437
41. Brown ,Michelle ., Douglas Hyatt, John Benson (2010) Consequences of the performance appraisal experience, *Personnel Review*, Vol. 39 No. 3, pp. 375-396.

42. Garg Pooja and Rastogi Renu, (2006) "New Model of job Design: Motivating employees performance", *Journal of Management Development*, vol.25, No.6, pp.572-587.
43. Murnighan Keith, "recruitment", In the *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, Nigel Nicholson, Malden: Blackwell Publishers, 1992.
44. Rao Subba and Rao V.S.P, (1996) "Personnel / Human Resources Management", Delhi Konark Publishers.
45. Lin, H.F., (2007) , "Knowledge sharing and firm innovation capability : an empirical study" , *International Journal of Manpower* , Vol. 28 No. 3/4 , pp. 315-332
46. Mayhew, M. G., Ashkanasy, N.M., & Bramble, T., Gardner, J. (2007). A study of antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings. *The Journal of Social Psychology*, 147 (5), 477-500.
47. Bernhard, F., & O'driscoll, M. (2011). Psychological ownership in small family-owned businesses: leadership style and nonfamily employees' work attitudes and behaviors. *Group & Organization Management*, 36, (3), 345-384.
48. AL-Hakim, Laith Ali Yousif - Shahizan Hassan (2011) " The Role of Middle Managers in Knowledge Management Implementation for Innovation Enhancement" *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 2, No. 1.



## پیوست

### پرسش‌نامه تحقیق:

بسمه تعالی

پاسخ‌گوی گرامی:

با سلام و سپاس فراوان از اینکه وقت گران قدر خود را جهت تکمیل این پرسش‌نامه اختصاص داده‌اید؛ به عرض شما می‌رساند که هدف این پرسش‌نامه جمع‌آوری اطلاعاتی درباره بررسی تأثیر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی با توجه به نقش فرهنگ نوآوری و مالکیت ادراک‌شده کارکنان شهرداری منطقه غرب تهران می‌باشد. این تحقیق تنها یک تحقیق دانشگاهی است و محقق در حفظ و نگه‌داری اطلاعات اخذ شده نهایت سعی خود را خواهد نمود.

صفات الله زاهدی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت

لطفاً قبل از پاسخ دادن به پرسش‌نامه موارد زیر را کامل کنید.

### بخش اول: مشخصات فردی و اجتماعی:

جنسیت: مرد  زن

سن: ۲۰-۳۰  ۳۰-۴۰  ۴۰-۵۰  ۵۰ به بالا

میزان تحصیلات: دیپلم  فوق دیپلم  لیسانس  فوق لیسانس و بالاتر

سابقه خدمت: زیر ۵ سال  ۵-۱۰ سال  ۱۰-۱۵ سال  ۱۵-۲۰ سال  ۲۰ سال به بالا

### بخش دوم: سؤالات تخصصی:

ردیف	جملات	پاسخ‌ها			
		کاملاً موافق	موافق	متوسط	مخالف
۱	در سازمان فعالیت‌های مرتبط با آموزش رسمی فراهم است.				
	محیط آموزش جامع در سازمان در دسترس است.				
	سیاستها و برنامه‌های آموزشی در سازمان تدوین شده است				
	در سازمان آموزش به تازه کارها انجام می‌پذیرد.				
۲	دوره‌های آموزش حل مسئله برای کارکنان برگزار می‌شود				
	سازمان در پرداخت‌های انگیزشی، سهم کارکنان را در نظر می‌گیرد.				
	پرداخت مشوق‌ها در سازمان صورت می‌گیرد.				
	بین عملکرد کارکنان و پاداش ارتباط وجود دارد.				

ردیف	جملات	پاسخ‌ها			
		کاملاً موافق	موافق	متوسط	مخالف کاملاً
ازبانی عملکرد	در سازمان تمرکز بر توسعه کارکنان است.				
	در سازمان ارزیابی بر اساس نتیجه صورت می‌گیرد.				
	در سازمان ارزیابی بر اساس رفتار کارکنان صورت می‌گیرد.				
استخدام	استخدام از بین متقاضیان بر اساس انتخاب، صورت می‌گیرد				
	استخدام در سازمان بر اساس تجربه و مهارت است.				
مشارکت	استخدام در سازمان بر اساس پتانسیل آتی کارکنان است.				
	کارمندان اجازه تصمیم‌گیری دارند.				
	کارمندان اجازه ارائه پیشنهاد برای بهبود کار را دارند.				
نوآوری	سازمان برای حرف کارمندان ارزش قائل است.				
	پیشنهادات مرتبط با نوآوری در سازمان با آغوش باز پذیرفته می‌شود				
	مدیریت سازمان به صورت فعالانه به دنبال ایده‌های نوآورانه است.				
	نوآوری برای سازمان بسیار خطرناک تلقی شده و در مقابل آن مقاومت می‌شود.				
	کارکنان در صورت عدم موفقیت ایده‌های شان، تنبیه نمی‌شوند				
	مدیران ضمن ترویج ایده‌ها و تجربیات نوآورانه در کنار فرایندهای خلاقانه در سازمان، از آنها حمایت می‌کنند.				
مالکیت ادراک شده	به سازمان خودم عشق می‌ورزم.				
	افتخار می‌کنم که یکی از کارکنان این سازمان هستم.				
	احساس مالکیت کارکنان در این سازمان بالا است.				
	من احساسات مثبتی در ارتباط با کارم دارم.				
	من احساس تعلق قوی به سازمان دارم.				
	آینده سازمان من برای من مهم است.				
	من خودم را مانند «عضوی از خانواده» سازمان، احساس می‌کنم.				
	من احساس می‌کنم مسائل مربوط به این سازمان مانند امور خودم است.				
	صرف بقیه عمر کاری من در این سازمان باعث می‌شود من بسیار خوش حال باشم.				
	من اهداف این سازمان را با آغوش باز می‌پذیرم.				

متغیر	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
رضایت از شغل					به چه میزان آن‌چه را که در محل کار انجام می‌دهید دوست دارید؟
					به چه میزان شغل شما لذت‌بخش است؟
					به چه میزان احساس می‌کنید کارتان با معناست؟
					به چه میزان در انجام کار خود احساس غرور و افتخار می‌کنید؟
رضایت از سرپرست					به چه میزان سرپرست شما در انجام کار مهارت دارد؟
					به چه میزان سرپرست شما، نسبت به کارکنان خود عادلانه رفتار می‌کند؟
					به چه میزان سرپرست شما، نسبت به احساسات زیر دستان خود علاقه نشان می‌دهد؟
					شما به چه میزان سرپرستان را قبول دارید؟
رضایت از برادران					به چه میزان شما احساس می‌کنید، حقوقی که در ازای کارتان دریافت می‌کنید عادلانه است؟
					به چه میزان مزایای دریافتی شما از محل کارتان با سایر سازمان‌ها برابری می‌کند؟
					۴۳. به چه میزان از شانس خود برای افزایش حقوق، احساس رضایت می‌کنید؟
					به چه میزان احساس می‌کنید سازمان محل کارتان با پرداخت‌های مختلف از شما قدردانی می‌کند؟
رضایت از همکار					به چه میزان افرادی که با شما کار می‌کنند قبول دارید؟
					به چه میزان در هنگام انجام کار با همکارها اوقات خوبی را می‌گذرانید؟
					به چه میزان از همکاران خود، احساس رضایت می‌کنید؟
					به‌طور کلی به چه میزان، تمایل دارید با همکاران خود کار کنید؟

خروجی آمار:

جنسیت

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	زن	۹۲	۲۹,۸	۲۹,۸	۲۹,۸
	مرد	۲۱۷	۷۰,۲	۷۰,۲	۱۰۰,۰
	Total	۳۰۹	۱۰۰,۰	۱۰۰,۰	



## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
فرهنگ نوآوری	۳۰۹	۱,۰۰	۵,۰۰	۳,۶۱۶۸	۱۰۰۱۱۲	۶۴۲	-.۹۶۴	.۱۳۸	۱,۵۴۲	.۲۷۶
Valid N (listwise)	۳۰۹									

## مالکیت ادراک شده

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
مالکیت ادراک شده	۳۰۹	۱,۷۰	۵,۰۰	۳,۵۵۰۵	۶۳۳۸۰	۳۸۹	-.۴۷۳	.۱۳۹	.۵۵۹	.۲۷۶
Valid N (listwise)	۳۰۹									

## رضایت شغلی

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
رضایت شغلی	۳۰۹	۱,۶۳	۵,۰۰	۳,۵۹۶۱	۶۳۵۸۲	۳۹۲	-.۴۲۸	.۱۳۹	.۷۷۲	.۲۷۶
Valid N (listwise)	۳۰۹									

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	N	Normal Parameters <sup>a,b</sup>		Most Extreme Differences			Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive	Negative		
اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی	۳۰۹	۳,۶۴۰۶	۶۵۸۳۵	.۰۹۵	.۰۵۶	-.۰۹۵	.۵۱۹	.۹۵۰
فرهنگ نوآوری	۳۰۹	۳,۶۱۶۸	۱۰۰۱۱۲	.۱۸۰	.۱۰۰	-.۱۸۰	.۹۸۶	.۲۸۵
مالکیت ادراک‌شده	۳۰۹	۳,۵۵۰۵	۶۳۳۸۰	.۱۲۴	.۱۲۴	-.۱۲۲	.۶۷۸	.۷۴۷
رضایت شغلی	۳۰۹	۳,۵۹۶۱	۶۳۵۸۲	.۱۰۶	.۰۷۷	-.۱۰۶	.۵۸۱	.۸۸۸

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Group Statistics

		جنسیت	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
رضایت شغلی	dimension1	زن	۹۲	۳,۶۱۴۸	۶۷۴۳۷	.۰۷۰۳۱
		مرد	۲۱۷	۳,۵۸۸۱	۶۰۵۵۲	.۰۴۱۱۱

## Independent Samples Test

F		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		.Sig.	t	df	.Sig. (tailed-)	Mean Difference	Std. Error Difference	Confidence %۹۵ Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
رضایت شغلی	Equal variances assumed	.۵۹۳	.۴۴۲	.۳۴۲	۳۰۷	.۷۳۲	.۰۲۶۶۸	.۰۷۷۹۷	-.۱۲۶۷۵	.۱۸۰۱۰
	Equal variances not assumed			.۳۲۸	۱۵۶,۱۵۵	.۷۴۴	.۰۲۶۶۸	-.۸۱۴۴.	۱۳۴۲۰.-	۱۸۷۵۵.

## ANOVA

## رضایت شغلی

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.۱۱۱	۳	.۰۳۷	.۰۹۴	.۹۶۴
Within Groups	۱۲۰,۵۱۷	۳۰۵	.۳۹۵		
Total	۱۲۰,۶۲۸	۳۰۸			

## ANOVA

## رضایت شغلی

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	۱,۸۶۸	۳	.۶۲۳	۱,۵۹۹	.۱۹۰
Within Groups	۱۱۸,۷۶۰	۳۰۵	.۳۸۹		
Total	۱۲۰,۶۲۸	۳۰۸			

## ANOVA

## رضایت شغلی

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	۱,۷۴۲	۴	.۴۳۶	۱,۱۱۴	.۳۵۰
Within Groups	۱۱۸,۸۸۶	۳۰۴	.۳۹۱		
Total	۱۲۰,۶۲۸	۳۰۸			

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی	۳۰۹	۳,۶۴۰۶	۶۵۸۳۵	۰.۳۷۴۵
فرهنگ نوآوری	۳۰۹	۳,۶۱۶۸	۸۰۱۱۲	۰.۴۵۵۷
مالکیت ادراک‌شده	۳۰۹	۳,۵۵۰۵	۶۲۳۸۰	۰.۳۵۴۹
رضایت شغلی	۳۰۹	۳,۵۹۶۱	۶۲۵۸۲	۰.۳۵۶۰

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی	۱۷,۱۰۴	۳۰۸	...	۶۴۰۵۹	۵۶۶۹	۷۱۴۳
فرهنگ نوآوری	۱۳,۵۳۵	۳۰۸	...	۶۱۶۸۳	۵۲۷۲	۷۰۶۵
مالکیت ادراک‌شده	۱۵,۵۱۲	۳۰۸	...	۵۵۰۴۹	۴۸۰۷	۶۲۰۳
رضایت شغلی	۱۶,۷۴۳	۳۰۸	...	۵۹۶۰۸	۵۲۶۰	۶۶۶۱

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	۳۰	۱۰۰,۰
	Excluded <sup>a</sup>	.	.
	Total	۳۰	۱۰۰,۰

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.۹۳۳	۱۷

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	۳۰	۱۰۰,۰
	Excluded <sup>a</sup>	.	.
	Total	۳۰	۱۰۰,۰

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.۸۸۰	۵

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	۳۰	۱۰۰,۰
	Excluded <sup>a</sup>	.	.
	Total	۳۰	۱۰۰,۰

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.۸۹۲	۱۰

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	۳۰	۱۰۰,۰
	Excluded <sup>a</sup>	.	.
	Total	۳۰	۱۰۰,۰

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.۹۰۲	۱۶