

## بررسی تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجیگری تعهد سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس

عادل کولک<sup>۱</sup>، حسن سلطانی<sup>۲</sup>، شیوا مداحیان<sup>۳</sup>، مهدی محمدباقری<sup>۴</sup>، نوید فاتحی راد<sup>۵</sup>

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجیگری تعهد سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس بود. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، روش آمیخته اکتشافی بود. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش در بخش کیفی شامل مدیران و کارکنان خبره دانشگاه‌های آزاد استان فارس بود که از بین آنها تعداد ۱۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. همچنین، در بخش کمی، جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان (شامل اعضای هیئت علمی) دانشگاه‌های آزاد استان فارس بود که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با تخصیص متناسب تعداد ۳۵۷ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. اطلاعات مورد نیاز در بخش کیفی برای طراحی الگوی پژوهش با مصاحبه باز نیمه ساختار یافته و در بخش کمی با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته که شامل ۳ سازه (متغیر)، ۱۲ بُعد و ۳۷ سؤال در قالب طیف لیکرت ۵ تایی بود، جمع‌آوری شد. برای تعیین روایی و پایایی ابزار پرسشنامه مذکور به ترتیب از روش‌های روایی همگرا، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که بر این اساس روایی و پایایی تأیید شد. نتایج آزمون معادلات ساختاری نشان داد که از دیدگاه مدیران و کارکنان دانشگاه‌های آزاد استان فارس متغیر تعهد سازمانی بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان اثر میانجی و معنادار دارد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی، تعهد سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی، استان فارس.

### مقدمه

بقا و موفقیت سازمان به‌طور فزاینده‌ای به توانایی آن‌ها برای ایجاد نیروی کار بسیار ماهر و به‌آزاد کردن پتانسیل کامل نیروی انسانی بستگی دارد (Noe, et all.2017). در محیط‌های مدرن، تغییرات سازمانی به‌طور مداوم در حال تبدیل شدن به یک قاعده است. این امر شامل سازمان‌دهی مجدد فرایندها، بهینه‌سازی اندازه سازمان، عدم تمرکز و محورهای سازمانی است (Piwowar-Sulej, et all.2018). در دنیایی که تأثیرات و چالش‌های آن با حرکت به سمت جهانی‌سازی و اقتصاد «بازارهای آزاد» روبرو شده است، توجه به مسئله تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی افزایش یافته است. تحقیقات زیادی وجود دارد که ثابت می‌کند بین عملکرد مدیریت منابع انسانی و عملکرد یک سازمان رابطه مثبت و قوی وجود دارد (Barba-Aragón, et all.2020). عملکرد منابع انسانی به‌عنوان فعالیت‌های انجام‌شده توسط بخش منابع انسانی از قبیل

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

<sup>۲</sup> - نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران (Soltani.hassan74@gmail.com)

<sup>۳</sup> - استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

<sup>۴</sup> - استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

<sup>۵</sup> - استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

استخدام و انتخاب نیروی انسانی، ارزیابی منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و تشویق و تنبیه آن‌ها تعریف شده است و از یک نقش کاملاً سازمانی به یک نقش استراتژیک تبدیل شده است.

مدیریت منابع انسانی، چارچوب جامعی از ارزش‌های محوری، معیارها و شاخص‌ها در تمامی ابعاد منابع انسانی است، که به مدیران منابع انسانی سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، رویه‌ها، فرایندها و نتایج منابع انسانی‌شان، نقاط قوت و حوزه‌های بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آن‌ها، برنامه‌ریزی نمایند (Barba-Aragón, et all.2020). اهمیت مدیریت منابع انسانی، منجر به افزایش چشمگیر تعداد مطالعات پژوهشی در این زمینه شده است که هدف از این مطالعات عمدتاً بررسی سهم بالقوه روش‌های مناسب مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد سازمانی بوده است (Fey, C.F, et all.2008؛ Akhtar, et all.2009؛ Cho, et all.2012). اما هنوز هم بحث در مورد صحت تحقیقات به‌خصوص در رابطه با نحوه اثبات تأثیر روش‌های خاص اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، ادامه‌دار است و عواملی که این رابطه را تحت تأثیر قرار می‌دهند در کانون توجه پژوهشگران قرار دارد (et all.2012, Kazlauskaitė, R., et al.). به‌عنوان مثال، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی تعهدمحور، توسعه ارتباطات قوی را از طریق فعالیت‌هایی هم چون تیم‌سازی، چرخش شغلی و نظارت تسهیل می‌کند (Cho, et all.2012). این فعالیت‌ها کارکنان را وادار می‌سازند با همکاران خود تعامل داشته و به آن‌ها کمک کنند، پیشنهادهایی برای مدیریت ارائه می‌دهد و همچنین باعث ارتباط کارکنان با دستیاران شغلی خود در سطوح عمودی و افقی می‌شوند. چند بعدی بودن مدیریت منابع انسانی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا اهداف شرکت و شخصی را انجام دهند بنابراین، رویکرد مدیریت منابع انسانی نقش اساسی در موفقیت شرکت دارد (Sattar, T. et all.2015).

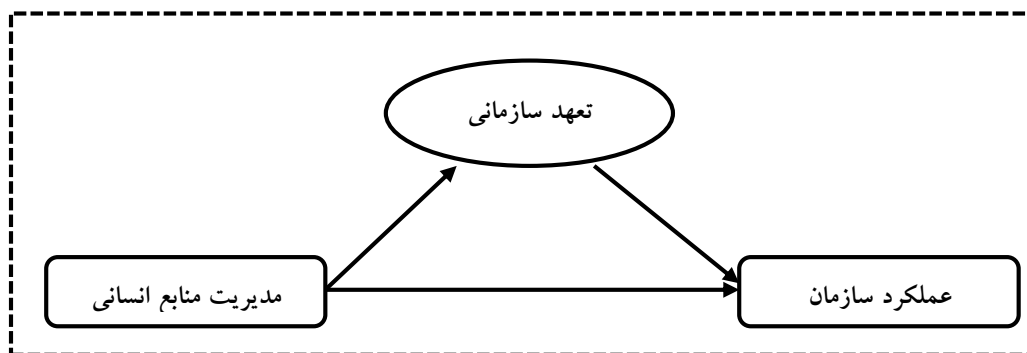
تعدادی از مطالعات در مدیریت استراتژیک با این دیدگاه که سیستم‌های سازمانی مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع برای حفظ مزیت رقابتی شرکت‌ها در نظر گرفته می‌شوند را پذیرفته‌اند. مدیریت منابع انسانی نقش ویژه‌ای در برجسته‌سازی اهمیت مدیریت منابع انسانی به‌عنوان روشی مهم برای دستیابی به مزیت رقابتی سازمان‌ها به‌ویژه ظهور دیدگاه مبتنی بر منابع دارد. تکامل مفهوم شایستگی‌ها، ظهور اهمیت دانش و مدیریت آن و ظهور مفاهیم سرمایه انسانی و معنوی این‌ها همه منجر به تغییر درک ارزش سازمان‌ها در مورد کارکردهای منابع انسانی خود شده است (Baljinder, K. et all.2012؛ Sattar, T. et all.2015). نمای مبتنی بر منابع نیز از این دیدگاه پشتیبانی می‌کند که ایجاد ظرفیت برای توسعه و پرورش مهارت‌های اصلی کارکنان مهم است و در عین حال چگونگی اطمینان از ایجاد نگرش‌ها و ارزش‌هایی که از این امر پشتیبانی می‌کند را در نظر می‌گیرد (Kozlenkova, I. V. et all.2014). بنابراین، مشخص است که سرمایه‌های انسانی در هر سازمان مهم و اساسی است و شکی نیست که نظریه مدیریت استراتژیک کاملاً با چشم‌انداز منابع انسانی به‌عنوان منبع مهمی از مزیت رقابت برای سازمان مطابقت دارد. همان‌طور که ذکر شد، روش‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمان مرتبط است و ارزش سرمایه انسانی به‌طور فزاینده‌ای اهمیت دارد (Akhtar, et all.2009؛ Fey, C.F, et all.2008) و این مهم به‌ویژه در سازمان‌های «دانش‌محور» از جمله دانشگاه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اما مسئله اصلی این است که چه مواردی می‌تواند ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد دانشگاه‌ها را واسطه‌گری نماید. در پژوهش حاضر تعهد به‌عنوان متغیرهای میانجی تأثیرگذار بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد دانشگاه‌ها بررسی می‌شود.

هدف اساسی مدیریت منابع انسانی خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته می‌باشد که سازمان از کارکنان باانگیزه، متعهد و ماهر برای تلاش در راستای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است تا بدین وسیله نیازهای فردی و گروهی کارکنانش و نیازهای تجاری سازمان از طریق طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود و تعهد سازمانی کارکنان در اولویت‌های پیشبرد اهداف مطرح شود (Akhtar, et all.2009)

(Ghosh, Debjani.et all2015) , تعهد سازمانی شاخصی است که بررسی می‌کند آیا اعمال مدیریت منابع انسانی به کار رفته در یک سازمان قادر به پرورش پیوندهای روانی بین اهداف سازمانی و کارکنان هستند یا خیر ( Şendoğdu, A.et all.2013). مدیران هم‌راستا با تغییرات فزاینده در سازمان‌ها، به‌طور سازگاری به دنبال روش‌هایی برای ایجاد تعهد کارمندان می‌باشند که به مزیتی رقابتی و نگرش‌های بهبودیافته کاری مثل رضایت شغلی، کارایی، غیبت و تمایل‌های مبادلات دست یابند (Ahakwa, I.et all.2021). بنابراین، یکی از چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، اتخاذ تدابیر و سازوکارهایی برای افزایش تعهد کارکنان است. در این رابطه، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک سازوکار ساختاری در رشد و سازگاری سرمایه انسانی، می‌تواند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار داده و شکل دهد، تا آن‌ها بتوانند کارشان را بهتر و با تعهد انجام دهند و به اهداف سازمان برسند (Sánchez, A.et all.2015). از طرفی دیگر، تعهد سازمانی نوعی احساس وابستگی، وفاداری و تعلق خاطر به سازمان است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان، موفقیت و بهبود مستمر عملکرد آن نشان می‌دهند. تعهد سازمانی کارکنان، زمانی ارزشمند خواهد بود که بر روی عملکرد سازمان تأثیر مثبت داشته و موجب ارتقاء بهره‌وری سازمان گردد، از این‌رو این مقاله به بررسی تحقیقات مختلف صورت گرفته در این زمینه پرداخته و به تأثیرات تعهد سازمانی کارکنان بر عملکرد سازمان اشاره می‌کند و همچنین تعهد سازمانی با معیارهای مختلف عملکرد ارتباط مثبت و معناداری دارد. به این نتیجه دست یافتند که تعهد سازمانی با عملکرد سازمان ارتباط مثبتی دارد. در ایران نیز پژوهش‌های متعددی نیز بر این ادعا صحه گذاشتند و اثبات نمودند که تعهد سازمانی بر عملکرد مؤثر است. بر این اساس، مشخص شد که مدیریت منابع سازمانی با تعهد سازمانی ارتباط مستقیم دارد و همچنین، تعهد سازمانی نیز می‌تواند عملکرد شرکت را بهبود دهد. لذا، واکاوی اثرات تعهد سازمانی بر عملکرد شرکت و تأثیرپذیری آن از مدیریت منابع انسانی، حاکی از آن است که اگر یک سازمان قادر به پرورش پیوندهای روانی بین اهداف سازمانی و کارکنان باشد، عملکرد آن بهبود می‌یابد ( Şendoğdu, A.et.2013). بنابراین، مجدداً انتظار می‌رود که تعهد سازمانی نیز بتواند نقش واسطه‌ای برای رابطه بین مدیریت منابع و عملکرد دانشگاه ایفا نماید.

هر چند که در پژوهش‌های پیشین در ایران ارتباط جداگانه متغیرهای مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی و تعهد سازمانی به‌طور جداگانه بررسی شده‌اند اما تا کنون هیچ پژوهشی به بررسی تأثیر میانجی تعهد سازمانی بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان دانشگاه‌ها (در این پژوهش دانشگاه‌های آزاد استان فارس در نظر گرفته شده است) نپرداخته است. بنابراین، در پژوهش حاضر سعی بر آن است که این شکاف تحقیقاتی پر شود. بدیهی است که مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس دارای پتانسیل مناسبی برای به حرکت درآوردن سازمان به سوی ایجاد دانش و عملکرد مناسب است اما مشخص نیست که آیا تعهد سازمانی می‌تواند در ایجاد چنین حرکتی نقش واسطه‌ای ایفا کنند که نتایج این پژوهش می‌تواند از دیدگاه کارکنان و مدیران این مهم را بررسی نماید. می‌توان نتیجه گرفت که مشارکت اصلی این پژوهش، تحلیل تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد دانشگاه در منطقه‌ای است که در آن شیوه‌های آموزشی کمتر از دنیای غرب، توسعه یافته است. بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان (در این مورد در دانشگاه‌های آزاد استان فارس) و به‌ویژه بررسی متغیر میانجی تعهد سازمانی بر رابطه مذکور از دیدگاه مدیران و کارکنان، می‌تواند منجر به بسط مبانی نظری در این زمینه شود و در راستای بهبود عملکرد دانشگاه‌ها به‌عنوان مرکز توجه نیروهای کارآمد، ماهر و متخصص مؤثر واقع شود. الگوی مناسب مدیریت منابع انسانی با رویکرد عملکرد سازمانی در دانشگاه‌های آزاد دارای چه مشخصاتی است؟ و سرانجام اینکه اعتبار الگوی مناسب مدیریت منابع انسانی با رویکرد عملکرد سازمانی در دانشگاه‌های آزاد به چه

میزان است؟ در این پژوهش محقق به دنبال بررسی و شناسایی فاکتورها و عناصر مدیریت منابع انسانی و تبیین ارتباط میان این عناصر با فرآیند عملکرد سازمانی می‌باشد. همچنین تلاش می‌شود تا بر مبنای نتایج واقعی پژوهش و نظریات و تئوریهای علمی، الگویی کاربردی برای ایجاد دانش عملکرد سازمانی در دانشگاه‌های آزاد ارائه گردد. بر مبنای مطالب ذکر شده الگوی مفهومی پژوهش به شرح شکل (۱) طراحی و به صورت تطبیقی در از دیدگاه مدیران و دیدگاه کارکنان مورد بررسی قرار می‌گیرد.



شکل (۱). الگوی مفهومی پژوهش (محمد یوسف، ۲۰۱۶)

#### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش به شرح ذیل می‌باشند:

**فرضیه اول:** بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی دانشگاه‌های آزاد استان فارس تأثیر معناداری وجود دارد.

**فرضیه دوم:** بین مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی دانشگاه‌های آزاد استان فارس اثر معناداری وجود دارد.

**فرضیه سوم:** بین تعهد سازمانی و عملکرد دانشگاه‌های آزاد استان فارس اثر معناداری وجود دارد.

**فرضیه چهارم:** تعهد سازمانی بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد دانشگاه‌های آزاد استان فارس به طور معناداری اثر میانجی دارد.

#### روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و روش آن نیز به صورت آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) است. بر این اساس در بخش کیفی، جامعه مورد مطالعه که شامل مدیران و کارکنان خبره دانشگاه‌های آزاد استان فارس بود، از بین آن‌ها تعداد ۱۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ملاک انتخاب این تعداد افراد، استناد به پژوهش‌های پیشین و اصل اشباع نظری آن‌ها بوده است. به عبارتی به علت شباهت داشتن پاسخ‌ها به یکدیگر و تکراری شدن آن‌ها به همین تعداد مصاحبه اکتفا شد. همچنین، ملاک خبره بودن این افراد سابقه شغلی بیش از ۱۰ سال و سابقه تدریس و پژوهش برای مدیران و تسلط بر موضوع برای کارکنان است. مدیران شامل، مدیر آموزش، مدیر پژوهش، معاون آموزشی، معاون پژوهشی و رئیس دانشکده و کارکنان نیز شامل هیئت علمی و کارشناسان آموزش بودند. از مجموع افراد تعیین شده، ۶ نفر مرد و ۴ نفر زن بوده‌اند که از این بین، ۵ نفر دارای مدرک تحصیلی دکترا و ۱ نفر دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۴ نفر دارای مدرک کارشناسی بوده‌اند. همچنین از مجموع افراد مورد نظر ۱ نفر مدیر آموزش، ۱ نفر مدیر پژوهش، ۱ نفر معاون آموزشی، ۱ نفر معاون پژوهشی، ۱ نفر رئیس دانشکده، ۱ نفر هیئت علمی بدون سمت مدیریت و ۴ نفر کارشناس آموزش بوده‌اند. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از معادلات ساختاری و مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده و مبنای ساخت سؤالات مصاحبه متون علمی و ادبیات نظری در حوزه موضوعی مورد نظر بوده است. هر مصاحبه نیمه ساختاریافته در مدت زمان ۳۰ دقیقه انجام و اطلاعات دریافتی با استفاده از

روش کدگذاری در مرحله باز، محوری و انتخابی تحلیل گردید. در ادامه نیز داده‌های حاصل از مصاحبه با داده‌های حاصل از بررسی متون علمی، چارچوب‌های نظری، کتب، مجلات و رساله‌های پژوهشی ترکیب شد.

در نهایت نیز در بخش کمی، بر مبنای مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی، الگوی مفهومی پژوهش تدوین و پرسشنامه مورد نظر برای متغیرهای پژوهش طراحی شد. پرسشنامه محقق ساخته شامل ۳ سازه (متغیر)، ۱۲ بُعد و ۳۷ سؤال در قالب طیف لیکرت ۵ تایی بود. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی، شامل کلیه مدیران و کارکنان (شامل اعضای هیئت علمی) دانشگاه‌های آزاد استان فارس بود که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با تخصیص متناسب تعداد ۳۵۷ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. با توجه به در نظر گرفتن احتمال عدم برگشت برخی از پرسشنامه‌ها و یا دریافت پرسشنامه مخدوش، تعداد ۴۰۰ پرسشنامه توزیع شد که تعداد ۳۴۱ پرسشنامه سالم دریافت شد. لذا، نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها ۸۵ درصد می‌باشد. بررسی آمار جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان حاکی از آن بود که ۵۹،۲ درصد افراد را مردان و ۴۰،۸ درصد افراد را زنان تشکیل داده‌اند. همچنین، مشخص شد ۱۰۰ نفر از پاسخ‌دهندگان مدیر (برای الگوی ادراک مدیران) و ۲۴۱ نفر جزو کارکنان دانشگاه (برای الگوی ادراک کارکنان) بوده‌اند. ۲۵،۲ درصد افراد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۵۵،۴ درصد افراد بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۸۲ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ و ۵،۶ درصد افراد بالای ۵۰ سال سن داشتند. ۵۴،۳ درصد افراد را افرادی با رتبه تحصیلی لیسانس، ۳۹،۶ درصد افراد را افرادی با رتبه تحصیلی فوق لیسانس و ۶،۲ درصد افراد را افرادی با رتبه تحصیلی دکتری تشکیل داده‌اند. همچنین، مشخص شد که بیشترین افراد جامعه آماری بین ۵ تا ۱۰ سال سابقه کاری دارند.

برای تعیین روایی و پایایی ابزار پرسشنامه مذکور به ترتیب از روش‌های روایی همگرا، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که بر این اساس روایی و پایایی تأیید شد و نتایج آن در جدول (۱) گزارش شده است. با توجه به این که مقدار آلفای کرونباخ همه متغیرها بالاتر از ۰،۷ می‌باشد پس پایایی قابل قبولی وجود دارد. همچنین، مقادیر پایایی ترکیبی سازه‌ها معیار واقعی‌تر و دقیق‌تری نسبت به آلفای کرونباخ آن‌ها می‌باشد که مقدار بالاتر از ۰،۷ ضریب پایایی ترکیبی در جدول (۱) نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری را متذکر می‌شود. فورنل و لاکر (۱۹۸۱) معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و اظهار داشتند که در مورد AVE مقدار بحرانی عدد ۰/۵ است؛ بدین معنی که مقدار AVE بالای ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد. جدول (۱) نشان می‌دهد که میانگین واریانس استخراجی همه متغیرهای پژوهش حاضر بیشتر از ۰/۵ است که نشان‌دهنده‌ی روایی همگرای قابل قبول است.

جدول ۱: نتایج ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی

مدل	متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
مدل پژوهش	مدیریت منابع انسانی	۰.۸۶۷۳	۰.۸۵۶۸	۰.۷۳۲۶
	عملکرد سازمان	۰.۸۰۲۱	۰.۷۵۴۹	۰.۶۳۲۷
	تعهد سازمانی	۰.۷۵۱۴	۰.۷۰۱۲	۰.۵۶۲۸

### یافته‌ها پژوهش

در مرحله تحلیل گفتمان (کدگذاری باز)، ۱۴۶ کد بدست آمد. پس از تحلیل گفتمان و حذف موارد مشابه، در مرحله تبیین مؤلفه‌ها به کدگذاری محوری استنباطی که از کدهای باز به دست آمده، پرداخته شد و مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر مشخص شد. بر این اساس، ۳۷ مؤلفه شناسایی شد. در نهایت، نتایج تبیین شاخص‌ها در مرحله کدگذاری انتخابی، حاکی از آن بود که می‌توان ۳ سازه با عنوان مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی و تعهد سازمانی و ۳۷ گویه در نظر گرفت. هر کدام از این سازه‌ها را

نیز می‌توان در قالب ابعادی ارائه نمود که بتوان آن‌ها را از طریق گویه‌ها اندازه‌گیری نمود. در ادامه سازه‌ها، ابعاد و گویه‌های آن تشریح می‌شود که در جدول (۲) نیز خلاصه شده‌اند.

۱. سازه مدیریت منابع انسانی با سه بُعد آموزش و پرورش کارکنان، نظام ارزشیابی و ایجاد امنیت و مزایای شغلی شامل ۱۱ سؤال (گویه) است. ۵ گویه آموزش و پرورش تخصصی نیروها، توجه به جایگاه منابع انسانی، بررسی صفات شخصیتی کارکنان، تبیین صحیح عوامل محیطی درون سازمان، رابطه عاطفی و کاری سرپرستی و کارکنان با هم ادغام شده و بُعد آموزش و پرورش کارکنان را تشکیل می‌دهند. ۴ گویه جذب کارکنان شایسته و کارآمد، تجزیه و تحلیل و طراحی و ارزشیابی مشاغل، ارزشیابی عملکرد کارکنان و ایجاد نظام تشویق و تنبیه، تخصص‌گرایی با هم ادغام شده و بُعد نظام ارزشیابی را رقم زده‌اند. همچنین، ۲ گویه ایجاد احساس امنیت شغلی برای کارکنان و ایجاد مزایای شغلی نیز با هم ادغام شده و بُعد ایجاد امنیت و مزایای شغلی را تشکیل دادند.

۲. سازه تعهد سازمانی با چهار بُعد نشاط سازمانی، زیرساخت مطلوب، فرهنگ مشارکتی و مسئولیت‌پذیری شامل ۱۶ گویه است. در سازه تعهد سازمانی ۳ گویه احساس رضایت شغلی، احساس مفید بودن و مؤثر بودن و ایجاد هویت شغلی و سازمانی بین کارکنان با هم ادغام شده و بُعد نشاط سازمانی را شکل دادند. ۵ گویه وجود بسترهای رشد و بالندگی سازمانی، عدالت درک شده توسط کارکنان، احترام گذاشتن به عواطف و احساسات و روحیات کارکنان، استقلال در کار، استفاده از سیستم طبقه‌بندی مشاغل با هم ادغام شده و بُعد زیرساخت مطلوب و همچنین، ۵ گویه فراهم آوردن بسترهای ارتباط مؤثر بین کارکنان، وجود فضای دوستانه و صمیمی بین کارکنان، مشارکت سازمانی، فضای کاری مناسب، محیط کار مناسب با هم ادغام شده و بُعد فرهنگ مشارکتی را رقم زدند. در نهایت نیز مشخص شد ۳ گویه وجدان کاری و مسئولیت‌پذیری افراد، پایبندی به ارزش‌ها، توجه به مسئولیت اجتماعی با هم ادغام شده و بُعد مسئولیت‌پذیری را تشکیل دادند.

۳. سازه عملکرد سازمان با پنج بُعد کارآمدی و عمل‌گرایی، توانمندی مالی و مدیریتی، مدیریت مالی، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری و سیستم‌های نظارتی شامل ۱۰ گویه است. در سازه عملکرد سازمان ۲ گویه کارآمدی کارکنان و عمل‌گرایی سازمانی با هم ادغام شده و بُعد کارآمدی و عمل‌گرایی را تشکیل دادند. همچنین، مشخص شد که ۲ گویه توانمندی‌های مدیران سازمان و هماهنگی درون‌سازمانی با هم ادغام شده و بُعد توانمندی مالی و مدیریتی و ۲ گویه منابع مالی و به کارگیری سیستم‌های کنترلی دقیق مالی با هم ادغام شده و بُعد مدیریت مالی را تشکیل دادند. در نهایت نیز ۲ گویه تبیین اهداف و تدوین استراتژی با هم ادغام شده و بُعد برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، و ۲ گویه سیستم‌های نظارت و کنترلی صحیح و کارآمد و تشخیص انحرافات و به کارگیری برنامه‌های اصلاحی با هم ادغام شده و بُعد سیستم‌های نظارتی را تشکیل دادند.

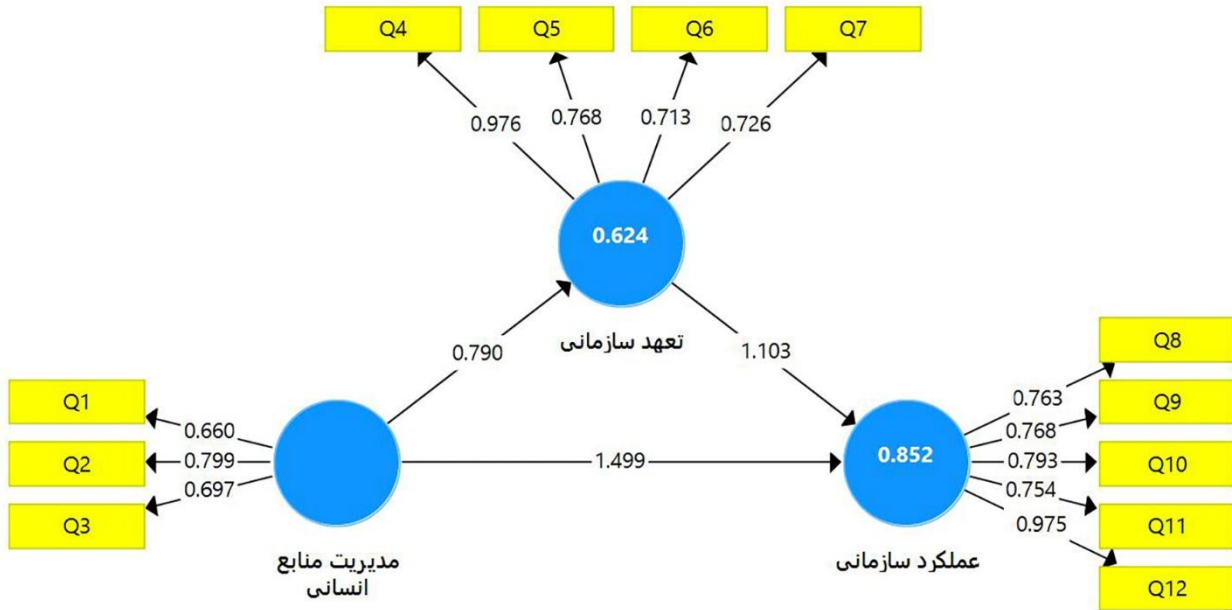
نتایج آمار توصیفی داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه با طیف لیکرت ۵ تایی (۱=خیلی کم تا ۵=خیلی زیاد)، برای هر یک از متغیرهای تحقیق به شرح جدول (۳) می‌باشد. لازم به ذکر است که در جهت توصیف دقیق‌تر نظرات پاسخ‌دهندگان به گویه‌ها (سوالات پژوهش)، گویه‌ها بر اساس بُعدهای هر متغیر با یکدیگر مورد ترکیب مجدد (تجمیع) قرار می‌گیرند. به عنوان مثال بُعد آموزش و پرورش کارکنان در متغیر مدیریت منابع انسانی از طریق ۵ گویه آموزش و پرورش تخصصی نیروها، توجه به جایگاه منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع سازمان، بررسی صفات شخصیتی کارکنان، تبیین صحیح عوامل محیطی درون سازمان و رابطه عاطفی و کاری سرپرستی و کارکنان بر اساس طیف لیکرت ۵ تایی اندازه‌گیری شده است و سپس امتیازات حاصل برای این بُعد از متغیر تجمیع شده است. در نهایت نیز، آمار توصیفی هر متغیر بر اساس امتیازهای ترکیبی ابعاد مورد بررسی در جدول (۱۵-۳) نشان داده شده است. میانگین امتیازات مدیریت منابع انسانی از ۱۱ گویه در قالب سه بُعد ۴۵٫۵ است. میانه تعهد سازمانی ۶۰ می‌باشد. ماکزیمم داده‌های پژوهش متعلق به تعهد سازمانی است.

جدول ۳: جدول آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

ویژگی‌ها	مدیریت منابع انسانی	تعهد سازمانی	عملکرد سازمان
تعداد پاسخگویان	مدیران	۱۰۰	۱۰۰
	کارکنان	۲۴۱	۲۴۱
میانگین	۴۵,۴۹۴۹	۶۲,۲۱۷۶	۳۳,۴۴۵
خطای استاندارد از میانگین	۰,۰۴۰	۰,۰۳۵	۰,۰۳۱
میانه	۴۷,۶۶۳	۶۰	۳۴
نما	۵۵	۶۰	۳۴
انحراف معیار	۰,۷۳۸	۰,۶۶۲	۰,۵۷۵
واریانس	۰,۵۴۶	۰,۴۳۹	۰,۳۳۱
چولگی	-۰,۸۳۲	-۰,۱۱۱	۰,۱۳۶
خطای استاندارد چولگی	۰,۱۳۲	۰,۱۳۲	۰,۱۳۲
کشیدگی	۰,۱۵۱	-۰,۷۲۷	-۰,۰۶۰
خطای استاندارد کشیدگی	۰,۲۶۳	۰,۲۶۳	۰,۲۶۳
دامنه	۳۳	۴۰	۳۲
مینیمم	۲۲	۴۰	۱۶
ماکزیمم	۵۵	۸۰	۴۸

نتایج حاصل از برازش مدل جهت بررسی تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجیگری تعهد سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری در محیط نرم‌افزار PLS در ادامه تشریح می‌شود.

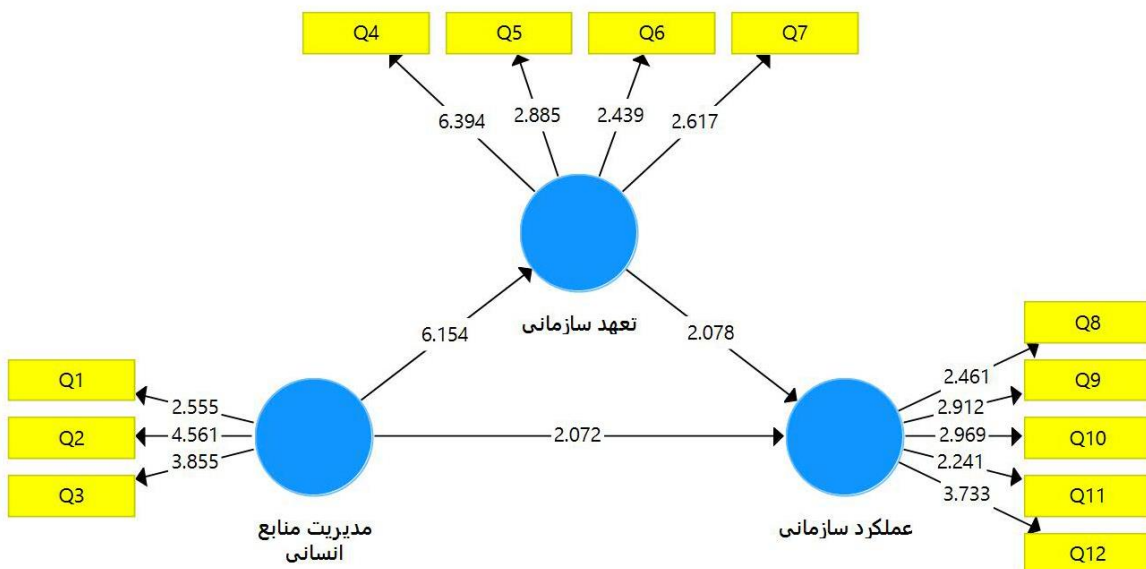
بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است (هولاند، ۱۹۹۹). برخی نویسندگان مثل ریوارد و هاف (۱۹۹۸)، عدد ۰/۵ را به عنوان مقدار ملاک بارهای عاملی ذکر نموده‌اند. نکته مهم اینجاست که اگر پژوهشگر پس از محاسبه بارهای عاملی بین سازه و شاخص‌های آن با مقادیر کمتر ۰/۴ مواجه شد، باید آن شاخص‌ها را اصلاح نموده و یا از الگوی پژوهش خود حذف نماید. شکل‌های ۲ در زیر بارهای عاملی متغیرهای این پژوهش را نشان می‌دهد. بارهای عاملی این متغیرها بیشتر از مقدار ۰/۴ است که این نشان می‌دهد، واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است.



شکل ۲: نتایج بار عاملی و ضرایب مسیر مدل پژوهش

نتایج مربوط به فرضیه‌های پژوهش طبق نمودارها و جداول زیر خلاصه شده است.

شکل شماره ۳ و جدول شماره ۴ و ۵ خلاصه نتایج فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد. با توجه به این که مقدار آماره  $t$  حاصل از بررسی سه فرضیه اول، بیشتر از  $1/96$  است و سطح معناداری آن نیز کمتر از ۵ درصد می‌باشد، فرضیه‌های ۱ تا ۳ رد نمی‌شود. بنابراین، مشخص می‌شود که بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، تعهد سازمانی و تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. بر اساس آماره  $CV-Com$  و  $CV-Red$  که به ترتیب، بیانگر شاخص بررسی اعتبار حشو (افزونگی) و شاخص بررسی اعتبار اشتراک (روایی متقاطع) است، با استناد به اعداد مثبت در همه مسیرها، نمایانگر کیفیت مناسب الگوی ساختاری برای مسیرهای پژوهش حاضر می‌باشد که در جدول ۴ نمایش داده شده است. همچنین مقدار  $R^2$  متغیر وابسته پژوهش در جدول ۴ نشان می‌دهد که ۷۱ درصد از تغییرات متغیر وابسته عملکرد سازمانی به وسیله متغیرهای توضیحی قابل پیش‌بینی است.



شکل ۳: نتایج برازش مدل پژوهش



جدول ۴. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های مدل از دیدگاه مدیران

فرضیه	مسیر	ضرایب مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
اول	مدیریت منابع انسانی ← عملکرد سازمانی	۱.۴۹۹	۲.۰۷۲	۰.۰۲۹	تأیید
	Cv - Red	۰.۲۴۵	Cv - Com: ۰.۱۲۶		
دوم	مدیریت منابع انسانی ← تعهد سازمانی	۰.۷۹۰	۶.۱۵۴	۰.۰۰۱	تأیید
	Cv - Red	۰.۳۱۹	Cv - Com: ۰.۲۶۵		
سوم	تعهد سازمانی ← عملکرد سازمانی	۱.۱۰۳	۲.۰۷۸	۰.۰۲۸	تأیید
	Cv - Red	۰.۳۸۷	Cv - Com: ۰.۲۳۸		
عملکرد سازمانی		$R^2 (۰.۸۵۲)$			
تعهد سازمانی		$R^2 (۰.۶۲۴)$			

همچنین، جهت بررسی فرضیه چهارم که نقش اثر میانجی تعهد سازمانی را بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان دانشگاه‌های آزاد استان فارس می‌سنجد، از آزمون سوبل استفاده شد که نتایج آن در جدول (۵) نشان داده شده است.

رویکرد رایج مورد استفاده برای آزمون اثرات واسطه‌ای، آزمون سوبل (۱۹۸۲) است. زیرا این آزمون نیازی به نظر گرفتن معادلات رگرسیون چندگانه متعدد ندارد و به‌ویژه برای مواردی که هدف، آزمون متغیر میانجی است سودمندتر و کاراتر از معادلات رگرسیون چندگانه است. همچنین، این آزمون رابطه میان متغیر مستقل و متغیر وابسته را در مقایسه با رابطه میان متغیرهای مستقل، وابسته و نیز واسطه‌ای، آزمون می‌کند. آزمون سوبل فرض می‌کند که اثرات غیرمستقیم متغیر مستقل، به صورت نرمال توزیع شده است. جدول ۵ اطلاعات مربوط به آزمون سوبل جهت مشخص کردن تأثیر میانجی تعهد سازمانی بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج آزمون سوبل مدل پژوهش

فرضیه	مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
چهارم	مدیریت منابع انسانی ← تعهد سازمانی ← عملکرد سازمانی	۱,۹۶۹	۰,۰۴۸	تأیید

مقدار آماره t حاصل از آزمون سوبل برای فرضیه ۴ پژوهش برابر است با ۱/۹۶۹ و به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ می‌توان نتیجه گرفت که، تأثیر متغیر واسطه‌ای تعهد سازمانی بر رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی معنادار است. این نتیجه حاکی از آن است که فرضیه ۴ پژوهش رد نمی‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

از دهه ۱۹۸۰، بحث داغی در مورد رویکرد مناسب مدیریت افراد در سازمان‌ها شکل گرفته است. تحقیقات زیادی وجود دارد که ثابت می‌کند بین عملکرد مدیریت منابع انسانی و عملکرد یک شرکت از جمله معرفی استراتژی سازمانی و نوآوری سازمانی رابطه مثبت و قوی وجود دارد (Barba-Aragón, M.2019؛ Singh, S.K., Singh, A.P.2019). عملکرد منابع انسانی به عنوان فعالیت‌های انجام شده توسط بخش منابع انسانی از قبیل استخدام و انتخاب نیروی انسانی، ارزیابی منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و تشویق و تنبیه آن‌ها تعریف شده است و از یک نقش کاملاً سازمانی به یک نقش استراتژیک

تبدیل شده است. بر همین اساس، تحقیق حاضر با هدف بررسی تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجیگری تعهد سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس انجام شد.

منابع انسانی یکی از پایه‌های اساسی اقتصاد جوامع محسوب می‌گردد و مدیریت این منابع متناسب با اقتضات زمانی و مکانی می‌تواند نقشی تعیین کننده در افزایش کارایی آن در نهادها و سازمان‌ها داشته باشد. هدف مدیریت منابع انسانی، عبارت است از افزایش کارایی نیروی انسانی در سازمان و به تبع آن بهبود عملکرد سازمان. عملکرد موضوعی است که به طور مداوم توسط محققان دانشگاهی و مدیران اجرایی مورد بررسی قرار گرفته است (Zeydan, C. et al. 2011). بنابراین در پژوهش حاضر مشخص شد که مدیریت منابع انسانی عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد و با رویکردی همه جانبه قادر به شکل‌دهی به رفتارهای شخصی و روابط کارمندان با یکدیگر است و می‌تواند گام‌های اساسی در افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها ایفا کند. این یافته با پژوهش‌های Hamann, „khan moohamdi. et al. 2018, et al. 2021 khadrosi. et al. 2019, Ekasari, P. A. et al. 2021, P. M Iljins, J. et al. 2015 همسو است.

همچنین، مشخص شد که تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارند. تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌داند و به نگرش کلی فرد به سازمان به عنوان یک کل دلالت داشته که در برگیرنده پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان و قصد ادامه عضویت در سازمان و وفاداری به آن می‌باشد. لذا، تعهد سازمانی با ایجاد باورها و کمک به پذیرش ارزش‌های شرکت توسط کارکنان می‌تواند، منجر به بهبود عملکرد می‌شود. نتایج پژوهش‌های Bell, M. et al. 2020 و hosani. et al. 2010, asghri zadi et al. 2011 نیز تا حدودی بر این نتیجه صحه گذاشته‌اند. در نهایت نیز مشخص شد که تعهد سازمانی می‌تواند شدت تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان را بیشتر کند و اثر میانجی داشته باشد. هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از وجود فرهنگ سازمانی غنی، تعهد بالا و کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در سازمان است. بر این اساس، زمانی که در سازمان تعهد سازمانی وجود داشته باشد، تأثیر مثبت استراتژی منابع انسانی بر عملکرد سازمان تقویت شده و این مهم یک مزیت رقابتی به حساب می‌آید که سازمان بتواند منابع انسانی ماهر، متعهد و پایبند به فرهنگ حاکم بر سازمان را در اختیار داشته باشد تا سریع‌تر از رقبا یاد بگیرد و سریع‌تر از آن‌ها آموخته‌های خود را به شکلی اثر بخش عملی سازد. این یافته تا حدودی با نتایج پژوهش‌های Bell, M. et al. 2020, moohamdi. et al. 2018, amjadi. et al. 2018, khadrosi. et al. 2019 و Ahakwa, I. et al. 2021 همسو است.

بر اساس نتایج تحقیق و مشخص شدن گویه‌های مرتبط برای هر سازه و همچنین، نتایج فرضیه‌ها، پیشنهاداتی به تفکیک سازه‌ها ارائه می‌شود. سازمان اقدام به پرورش و آموزش تخصصی نیروهای خود نموده و به جایگاه منابع انسانی به عنوان مهمترین منبع سازمان نگاه ویژه ای داشته باشد. همچنین با دقت در صفات شخصیتی کارکنان و تناسب با هر فرد توسط مدیران مدیریت و برخورد صورت گیرد، تبیین صحیح عوامل محیطی درون سازمان می‌تواند سازمان را کارآمدتر نمود و با ایجاد رابطه عاطفی و کاری سرپرستی و کارکنان احساس تعهد کارکنان به سازمان را تقویت کرد. ارزیابی عملکرد کارکنان و ایجاد نظام تشویق و تنبیه و تخصص‌گرایی نیز خود می‌تواند در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار بگیرد.

پیشنهاد می‌گردد تا سازمان به دنبال حل مشکلات شغلی کارکنان درون سازمان باشد تا احساس رضایت شغلی را در درون افراد افزایش دهد، همچنین با سپردن مسئولیت به هر فرد در حد توانمندی وی و نه بالاتر از آن می‌توان احساس مفید بودن و موثر بودن را در افراد افزایش داد. با هویت بخشی از طریق نماد های سازمانی از قبیل کارت شناسایی سازمانی میتوان هویت شغلی و سازمانی بین کارکنان را ارتقا بخشید همچنین ایجاد بسترهای رشد و بالندگی سازمانی میتواند منجر به پویایی افراد گردد. همچنین باید بر اساس شاخصه های مشخص از قبیل طرح طبقه بندی مشاغل احساس وجود عدالت سازمانی در سازمان را در

میان کارکنان ارتقا بخشید. اهمیت دادن به کارکنان و همچنین احترام گذاشتن به عواطف و احساسات و روحیات کارکنان میتواند تعهد سازمانی آنها را افزایش داد. استقلال در کار از جمله دیگر مواردی است که می‌تواند بر تعهد سازمانی کارکنان اثر گذار باشد. همچنین با تشکیل تیم‌های کاری درون سازمان می‌توان با ایجاد فضای دوستانه و صمیمی بین کارکنان آنها را به سازمان علاقه مند تر نموده و با افزایش مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمان احساس تعلق خاطر کارکنان به سازمان را ارتقا داد.

از نظر پژوهشی پیشنهاد می‌گردد پژوهش حاضر در جوامع آماری دیگر و با در نظر گرفتن مولفه‌های دیگر نیز مورد بررسی قرار بگیرد.

همچنین، پیشنهاد می‌شود که تحقیق حاضر در دانشگاه‌های سراسری استان فارس نیز انجام شود. مانند هر پژوهشی این پژوهش نیز با محدودیتهایی مواجه است که از جمله آن احتیاط در تعمیم نتایج است. دوم، از آنجاییکه در این پژوهش ابزار مورد استفاده پرسشنامه بوده است، محدودیتهای مربوط به این ابزار را باید مدنظر قرار داد.

### **Investigating the effect of human resource management activities on organizational performance with the mediating role of organizational commitment in Islamic Azad University in Fars province**

#### **Abstract**

The purpose of this study was to investigate the effect of human resource management activities on organizational performance with the mediating role of organizational commitment in Islamic Azad University in Fars province. The research method was applied in terms of purpose and heuristic mixed method in terms of data collection. Participants in this study in the qualitative section included managers and qualified staff of free universities in Fars province, from which 10 people were selected using purposive sampling. Also, in the quantitative part, the statistical population of the study included all managers and staff (including faculty members) of free universities in Fars province, which using Morgan table and stratified random sampling method with proportional allocation of 357 people as Sample sizes were selected. Collect the information required in the qualitative part to design a research model with a semi-structured open interview and in the quantitative part using a researcher-made questionnaire that included 3 structures (variables), 12 dimensions and 37 questions in the form of a 5-point Likert scale. To determine the validity and reliability of the questionnaire, convergent validity methods, Cronbach's alpha coefficient and combined reliability were used, respectively, based on which the validity and reliability were confirmed. The results of structural equation test showed that from the perspective of managers and staff of free universities in Fars province, the variable of organizational commitment has a mediating and significant effect on the relationship between human resource management and organizational performance.

**Keywords:** Human Resource Management, Organizational Performance, Organizational Commitment, Islamic Azad University, Fars Province.

#### **منابع**

- Ahakwa, I., Yang, J., Tackie, E. A., & Atingabili, S. (2021). The Influence of Employee Engagement, Work Environment and Job Satisfaction on Organizational Commitment and Performance of Employees: A Sampling Weights in PLS path Modelling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 34-62.
- Amjadi, Gholamreza, Daneshfard, Karamollah, Mohammad Davoodi, Amir Hossein. (2018). Pathology of Retention of Professional Employees with Organizational Ethics Approach in National Oil Company, *Ethical Research*, Summer 2008, No. 4. (In Persian)

- Akhtar, S, Ding, D Z, and Ge G L (2009), Effects of Inter- and Intra-hierarchy Wage Dispersions on Firm Performance in Chinese Enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 11, 2370-2381.
- Asgharizadeh, Ezatullah, Saeedinejad, Majid (2011). Factors Affecting Organizational Commitment Case Study: University Jihad Members, *Business Management Explorations*, Fall and Winter 2011, Volume 3, Number 6, from page 105 to page 122. (In Persian)
- Baljinder, K., Satwinder, S., Garg, B. R., Singh, J. M., & Jasdev, S. (2012). Enhancing water productivity through on-farm resource conservation technology in Punjab agriculture. *Agricultural Economics Research Review*, 25(1), 79-85.
- Barba-Aragón, M. I., & Jiménez-Jiménez, D. (2020). HRM and radical innovation: A dual approach with exploration as a mediator. *European Management Journal*, 38(5), 791-803.
- Bell, M., & Sheridan, A. (2020). How organisational commitment influences nurses' intention to stay in nursing throughout their career. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 2, 100007.
- Benkhoff, B. (1997). Ring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relation*. 50, 6, pp. 701– 726.
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for Retaining Federal Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32, 4.
- Ekasari, P. A., Noermijati, N., & Dewanto, A. (2020). Organizational culture: A key factor to improve nurse performance. *Enfermería Clínica*, 30, 118-122.
- Fey, C.F., Morgulis-Yakushev, S., Bjorkman, I., and Park, H.J. (2008) Opening the Black Box of the Relationship between HRM Practices and Firm Performance: A Comparison of MNC Subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies* Vol. 40.pp. 690-712
- Ghosh, Debjani & Gurunathan, L. (2015). Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit. *IIMB Management Review*, 27, 240–251.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263.
- Hamann, P. M., & Schiemann, F. (2021). Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 127, 45-65. van den
- Hosseini Seyed Mehdi, Mehdizadeh Ashrafi Ali. (2010). Identify the factors affecting organizational commitment. *Researcher (Management)*, 7 (18), 9-16. (In Persian)
- Iljins, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950.
- Kazlauskaite, R., Buciuniene, I., & Turauskas, L. (2012). Organisational and psychological empowerment in the HRM- performance linkage. *Employee Relations*.
- Khedravis, Hussein, Rangariz, Hassan, Salavati, Adel, Sultanpanah, Hirsch (2018). Identifying and Investigating the Factors Affecting Transformational Organizational Performance, *Innovation Management in Defense Organizations*, Spring 2017, Volume 2, Number 3, from page 143 to page 166. (In Persian)
- Kozlenkova, I. V., Samaha S., and Palmatier R. W., (2014), Resource-Based Theory in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 42 (1), pp. 1-21
- Khan Mohammadi, Behnaz and Lali, Mena. (2014). Investigating the Effective Factors of Human Resource Management on Improving and Improving Employee Efficiency (Case Study: Zanjan Agricultural Bank), *Second National Conference on Industrial Engineering and Sustainable Management*, Isfahan. (In Persian)
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Piowar-Sulej, K., Ba, k-Grabowska, D. (2018). Enterprise boundaries in the area of human resources. *Argumenta Oeconomica* 41. <https://doi.org/10.15611/ aoe.2018.2.16>.
- Rivard, S., & Huff, S. L. (1988). Factors of success for end-user computing. *Communications of the ACM*, 31(5), 552-561.

- Sánchez, A. A., Sánchez Marín, G., & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 24. 138–148.
- Sattar, T., Ahmad, K., & Hassan, S. M. (2015). Role of human resource practices in employee performance and job satisfaction with mediating effect of employee engagement. *Pakistan Economic and Social Review*, 81-96.
- Şendoğdu, A. A., Kocabacak, A., & Guven, S. (2013). The relationship between human resource management practices and organizational commitment: A field study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99. 818 – 827.
- Singh, S.K., Singh, A.P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Manag. Decis.* 57, 937e952. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>.
- Zeydan, C., Colpan, C. & Cobanoglu. A.(2011). “combined methodology for supplier selection and performance evalu