

Data-driven analysis for identifying factors enhancing human resource management to sustain employee performance in municipalities

Mojtaba Ghenaati¹, MA, Hashem Kavianifard², *Assistant Professor*

¹ Department of Management, Safashahr Branch, Islamic Azad University, Safashahr, Iran
hoseinghenaati@gmail.com

² Department of Accounting, Dariun Branch, Islamic Azad University, Dariun, Iran
Ha.Kavianifard@iau.ac.ir

Received: 09 November 2024

Revised: 11 December 2024

Accepted: 13 December 2024

Abstract:

The aim of this research is a data-driven analysis to identify the factors influencing the enhancement of human resource management to sustain employee performance in the municipalities of Shiraz. The research is applied and descriptive-survey in nature, utilizing questionnaires and the fuzzy Delphi technique for data collection. The statistical population included employees of Shiraz municipalities, and using Cochran's formula, a sample size of 47 participants was determined. The study was conducted in two phases: in the first phase, the factors influencing human resource management were identified based on expert opinions and the Delphi technique. In the second phase, the impact of these factors was examined through statistical analyses, including t-tests, correlation coefficients, and regression analysis.

The results revealed that factors such as emotional intelligence, managerial competence, leadership, organizational culture, adaptability, rewards, job security, career advancement, and job commitment have significant effects on enhancing human resource management and sustaining employee performance. The findings further indicate that leadership, organizational culture, and managerial competence have the greatest influence among the identified factors. This study confirms the importance of human resource management in maintaining employee performance and provides practical recommendations for improving this domain, which can be utilized in the planning and policymaking of municipalities.

Keywords: Data-driven analysis, Human resource management, Employee performance, Municipalities.

Corresponding Author: Dr. Hashem Kavianifard

Corresponding Author Address: Department of Accounting- Islamic Azad University- Dariun Branch, Iran

تحلیل داده‌محور برای شناسایی عوامل تقویت مدیریت منابع انسانی جهت حفظ عملکرد کارکنان در شهرداری‌ها

مجتبی قناعتی^۱، دانشجوی کارشناسی ارشد، هاشم کاویانی‌فرد^۲، استادیار

۱- گروه مدیریت - واحد صفاشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، صفاشهر، ایران
Hoseinghenaati@gmail.com

۲- گروه حسابداری - واحد داریون، دانشگاه آزاد اسلامی، داریون، ایران
Ha.Kavianifard@iau.ac.ir

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۹/۲۳

تاریخ بازنگری مقاله: ۱۴۰۳/۰۹/۲۱

تاریخ ارسال مقاله: ۱۴۰۳/۰۸/۱۹

چکیده: هدف این پژوهش، تحلیل داده‌محور به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر بر تقویت مدیریت منابع انسانی جهت حفظ عملکرد کارکنان در شهرداری‌های شهر شیراز است. روش پژوهش از نوع کاربردی و توصیفی - پیمایشی بوده و برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه و تکنیک دلفی فازی استفاده شده است. جامعه آماری شامل کارکنان شهرداری‌های شهر شیراز بود که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۴۷ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. پژوهش در دو مرحله انجام شد: در مرحله اول، عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی با استفاده از نظرات خبرگان و تکنیک دلفی شناسایی شدند. در مرحله دوم، تأثیر این عوامل از طریق تحلیل‌های آماری شامل آزمون t، ضریب همبستگی و رگرسیون بررسی شد. نتایج تحلیل نشان داد که عواملی همچون هوش هیجانی، قدرت مدیریت، رهبری، فرهنگ سازمانی، انطباق‌پذیری، پاداش، امنیت شغلی، ارتقا شغلی و تعهد شغلی تأثیر معناداری بر تقویت مدیریت منابع انسانی و حفظ عملکرد کارکنان دارند. یافته‌ها همچنین حاکی از آن است که رهبری، فرهنگ‌سازمانی و قدرت مدیریت از بیشترین تأثیر از میان عوامل بر تقویت مدیریت منابع انسانی و حفظ عملکرد کارکنان برخوردارند. این پژوهش ضمن تأیید اهمیت مدیریت منابع انسانی در حفظ عملکرد کارکنان، پیشنهادهایی عملی برای بهبود این حوزه ارائه می‌دهد که می‌تواند در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های شهرداری‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

کلمات کلیدی: تحلیل داده‌محور، مدیریت منابع انسانی، عملکرد کارکنان، شهرداری‌ها

نام نویسنده‌ی مسئول: دکتر هاشم کاویانی فرد

نشانی نویسنده‌ی مسئول: داریون - دانشگاه آزاد اسلامی واحد داریون - گروه حسابداری

۱- مقدمه

منابع انسانی^۱ یکی از مهم‌ترین ارکان مدیریت سازمانی محسوب می‌شود. در دنیای امروز، مدیران سازمان‌ها به اهمیت منابع انسانی به‌عنوان یکی از ارزشمندترین دارایی‌های خود پی برده‌اند. بی‌توجهی به نقاط قوت و ضعف منابع انسانی می‌تواند منجر به انتخاب استراتژی‌های نادرست برای سازمان شود. ویلیام تریسی، در «واژه‌نامه منابع انسانی»، منابع انسانی را به‌عنوان «افرادی که کار می‌کنند و سازمان را به فعالیت می‌اندازند» تعریف کرده است. منابع انسانی شامل افرادی است که درون سازمان مشغول به کار هستند. اصطلاح «منابع انسانی» برای اولین بار توسط جان کامنز، اقتصاددان برجسته، در کتاب توزیع ثروت (۱۸۹۳) مطرح شد و این مفهوم تا قرن نوزدهم به روابط میان کارفرما و کارکنان گسترش یافت. در تعریف دیگری، کارکنان یا پرسنل سازمان شامل گروهی از افرادی هستند که در استخدام آن سازمان بوده و ممکن است در قبال کار خود دستمزد دریافت کنند یا به شکل دیگری در فعالیت‌های سازمان مشارکت داشته باشند (قریشی، ۱۴۰۰؛ کاظمیان و همکاران، ۱۳۹۳).

منابع انسانی یکی از ارکان کلیدی مدیریت سازمانی است که طی سال‌های اخیر توجه بسیاری از پژوهشگران و مدیران را به خود جلب کرده است. سازمان‌های پیشرو بخش قابل‌توجهی از زمان و سرمایه خود را به مدیریت بهینه منابع انسانی اختصاص داده‌اند (قریشی، ۱۴۰۰؛ بایبوردی و همکاران، ۱۳۹۳). سیستم مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی از حیاتی‌ترین سیستم‌های هر سازمان، تأثیر مستقیمی بر عملکرد کلی سازمان دارد. با افزایش پیچیدگی محیطی و تغییرات سریع فناوری، فعالیت‌های سازمانی نیز پیچیده‌تر شده‌اند (باتاچاریا و همکاران، ۲۰۲۱) و این امر موجب بازنگری در روش‌ها و رویکردهای مدیریتی شده است (آلنده و همکاران، ۲۰۱۷).

اهمیت منابع انسانی در موفقیت سازمان‌ها غیرقابل‌انکار است. نیروی انسانی تصمیمات راهبردی را شکل می‌دهد، مشکلات سازمانی را حل می‌کند و بهره‌وری و اثربخشی سازمان را بهبود می‌بخشد (موسکا، ۲۰۲۰). در مقابل، عدم مدیریت مؤثر این منبع مهم می‌تواند پیامدهایی همچون کاهش کارایی سیستم، اتلاف سرمایه‌های انسانی و ازدست‌رفتن تخصص‌ها را به دنبال داشته باشد (گورابی و همکاران، ۲۰۱۵).

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و محلی، به‌ویژه شهرداری‌ها، اهمیت بیشتری می‌یابد، زیرا این سازمان‌ها با محدودیت‌های مالی جدی و چالش‌های متنوعی مواجه هستند (جاکوبسون و سووا، ۲۰۱۶). شهرداری‌ها به‌عنوان مهم‌ترین سازمان‌های محلی، نیازمند راه‌حل‌های مدیریت منابع انسانی مختص بخش عمومی هستند که به طور مستقیم بر ارائه خدمات مؤثر و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد (بلوم و همکاران، ۲۰۲۰؛ الز و همکاران، ۲۰۲۱).

با وجود تحقیقات گسترده در زمینه مدیریت منابع انسانی، مطالعات محدودی به شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی در بخش شهرداری‌ها پرداخته‌اند. بسیاری از تحقیقات پیشین بر روی سازمان‌های خصوصی یا شرکت‌های چندملیتی متمرکز بوده‌اند و جنبه‌های خاص مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی، به‌ویژه در شهرداری‌ها، کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. علاوه بر این، مطالعات پیشین عمدتاً بر رویکردهای سنتی مدیریت منابع انسانی تأکید داشته‌اند و نقش عوامل نوین همچون هوش هیجانی، انطباق‌پذیری و امنیت شغلی را کمتر تحلیل کرده‌اند. این پژوهش با تمرکز بر شهرداری‌های شهر شیراز، تلاش دارد این شکاف را پر کند و مدلی بومی برای ارتقای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های محلی ارائه دهد.

نوآوری این پژوهش در سه حوزه قابل‌مشاهده است: اول برخلاف بسیاری از پژوهش‌های پیشین که به مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های خصوصی پرداخته‌اند، این پژوهش بر ساختار و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها متمرکز است. دوم، این پژوهش از روش دلفی فازی برای شناسایی عوامل کلیدی مدیریت منابع انسانی بهره برده است که رویکردی جدید در تحلیل داده‌ها محسوب می‌شود و دقت نتایج را افزایش می‌دهد.

سوم، پژوهش حاضر به‌جای تأکید صرف بر عوامل سنتی مدیریت منابع انسانی، متغیرهای جدیدی همچون هوش هیجانی، قدرت مدیریت، انطباق‌پذیری و امنیت شغلی را بررسی کرده و نقش آن‌ها در حفظ عملکرد کارکنان شهرداری‌ها تحلیل نموده است.

این مطالعه می‌کوشد با بهره‌گیری از تحلیل داده‌محور، به ارائه راهکارهایی عملی برای بهبود مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌های محلی پردازش و شکاف‌های موجود در این زمینه را پر کند.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- مبانی نظری عوامل تقویت مدیریت منابع انسانی و حفظ عملکرد کارکنان

مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک زمینه کلان در علم مدیریت، تأکید بر ارتقای بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی از طریق بهره‌گیری بهینه از افراد سازمان دارد. این فلسفه تنها به اداره و سازمان‌دهی نیروی انسانی محدود نمی‌شود، بلکه به‌عنوان یک سیاست جامعه‌شناختی نگرشی تازه به نیروهای کاری ارائه می‌دهد. به این معنا که انسان‌ها را به‌عنوان دارایی ارزشمند و استراتژیک سازمان شناخته و به توسعه آن‌ها به‌عنوان منبع اصلی توانمندی‌ها و توانمندی‌های سازمانی می‌پردازد (کالینز، ۲۰۲۰).

مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک حوزه تخصصی در دهه ۱۹۸۰ معرفی شد (اورپوردان، ۲۰۱۷). بر اساس گزارش اورپوردان (۲۰۱۷)، تغییر نام مدیریت پرسنل به مدیریت منابع انسانی به سرعت مورد استقبال قرار گرفت، اما بسیاری از سازمان‌ها در آن زمان درک عمیقی از ایده‌های بنیادین پشت این تغییر نداشتند. مدیریت منابع انسانی به تمامی عناصر مرتبط با جذب، استخدام، توسعه و مدیریت افراد در سازمان می‌پردازد. این مفهوم به‌عنوان فرآیندی تعریف شده است که از طریق آن مدیریت تلاش می‌کند نیروی کار سازمان را پرورش داده و عملکرد بهینه انسانی را برای دستیابی به اهداف سازمانی فراهم کند (اورپوردان، ۲۰۱۷). به همین ترتیب، اومبه (۲۰۱۴) مدیریت منابع انسانی را فعالیتی توصیف می‌کند که شامل اجرای فرآیندهای مناسب در سازمان برای حداکثرسازی مهارت‌ها و توانایی‌های انسانی در طول فرایندهای سازمانی است. گریفین (۱۹۹۷) نیز مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان مجموعه‌ای از اقدامات سازمانی تعریف می‌کند که برای جذب، توسعه، و حفظ نیروی کار شایسته طراحی شده‌اند.

برای موفقیت مدیریت سازمانی، سازمان باید شیوه‌ها و رویه‌های مؤثر و کارآمدی در مدیریت منابع انسانی داشته باشد. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به‌طور عمده سه نقش اساسی ایفا می‌کنند: ایجاد قابلیت‌های سازمانی حیاتی، فراهم‌آوردن شرایطی برای رضایت و خوشبختی کارکنان، مشتریان و جامعه، و ارتقای سطح رضایت کارکنان (ساتیندرا، ۲۰۲۰). این شیوه‌ها اثر پایدار و قابل‌توجهی بر بهره‌وری کارکنان دارند. باین‌حال، هیچ روش واحد و بهینه‌ای برای مدیریت منابع انسانی وجود ندارد که بتوان آن را به‌طور یکسان در تمام سازمان‌ها به کار برد. به‌طور کلی، رویه‌های مؤثر مدیریت منابع انسانی همیشه بر استخراج بالاترین عملکرد از کارکنان متمرکز هستند (ساتیندرا، ۲۰۲۰).

ساتیندرا (۲۰۲۰) شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان یک پدیده و مجموعه‌ای از منابع شامل توانایی، انگیزه و فرصت تعریف می‌کند. این مقوله تحت‌تأثیر شرایط خاص سازمان قرار دارد. مقوله منابع، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان رویکردی برای ارائه ارزش از طریق توسعه استراتژیک منابع انسانی خاص سازمان می‌بیند. سنگ بنای این مقوله، مدل توانایی، انگیزش و فرصت^۲ (AMO) است که بر رسیدگی به نگرانی‌های اولیه کارکنان تأکید دارد. از جمله اهداف اصلی AMO می‌توان به افزایش قابلیت استخدام، روحیه و شرایط کاری کارکنان اشاره کرد. توانایی، انگیزه و فرصت، همگی به‌طور مستقیم بر بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارند (رونهار، ۲۰۱۷).

این فلسفه بر این نکته تأکید دارد که مدیریت منابع انسانی تنها نباید به جذب، انتخاب، آموزش و توسعه نیروی انسانی متمرکز شود، بلکه باید به ایجاد محیط کاری انگیزه‌بخش، توسعه فرهنگ سازمانی مثبت و تشویق به همکاری و نوآوری فردی و گروهی نیز بپردازد. این رویکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا کارایی خود را بهبود بخشیده و ارزش افزوده بیشتری ایجاد کنند. امروزه با تغییر نگاه از رویکرد مکانیکی به رویکرد انسانی، اهمیت منابع انسانی در سازمان‌ها به‌طور گسترده‌ای شناخته شده است. به‌گونه‌ای که بر اساس گزارش‌های جهانی، منابع انسانی به‌عنوان یکی از پنج چالش اصلی مدیران در سطح جهانی مطرح است. مدیریت منابع انسانی نه تنها به جذب، انتخاب و حفظ استعدادهای انسانی ماهر و مناسب می‌پردازد، بلکه در بهبود روابط

کاری، ارتقای انگیزه و اشتیاق کارکنان، توسعه مهارت‌ها و بهره‌برداری بهینه از افراد در راستای اهداف سازمانی نیز نقشی اساسی ایفا می‌کند و به‌عنوان عاملی کلیدی در موفقیت و بقای هر سازمان شناخته می‌شود (الز و همکاران، ۲۰۲۱). از این رو، یکی از کلیدی‌ترین موضوعات برای کسب مزیت رقابتی در محیط جهانی، مدیریت صحیح و مدبرانه منابع انسانی است. هرچند منابعی همچون فناوری، صرفه‌جویی به مقیاس و منابع طبیعی می‌توانند موجب ایجاد ارزش شوند، اما این منابع به‌طور روزافزونی مورد تقلید و کپی‌برداری قرار می‌گیرند و به‌ندرت می‌توانند موجب مزیت رقابتی پایدار شوند. در چنین شرایطی، منبع انسانی می‌تواند به‌عنوان یک منبع بسیار مهم برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شود. همچنین، امروزه نقش منابع انسانی با گذشته تفاوت‌های زیادی کرده است؛ به‌طوری‌که منابع انسانی نه تنها به‌اندازه سایر دارایی‌های سازمان اهمیت پیدا کرده‌اند، بلکه وظایف و مسئولیت‌های مهم‌تری نیز برای آن تعریف شده و روز به روز بر اهمیت آن در سازمان افزوده می‌شود (درویش و همکاران، ۱۳۹۳).

بر همین اساس، علی‌رغم اینکه مدیریت تغییر سازمانی و ادبیات مدیریت منابع انسانی تأکید دارند که یکی از دلایل مهم شکست ابتکارات تغییر، نادیده‌گرفتن عنصر انسانی است (ساموسی و داکسبری، ۲۰۰۲)، علاقه محققان به مطالعه مدیریت منابع انسانی برای حفظ عملکرد کارکنان نسبتاً جدید است. برخی از محققان خاطرنشان کرده‌اند که سیاست‌ها و شیوه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی می‌توانند از آمادگی برای حفظ عملکرد کارکنان حمایت کنند و همچنین به ارتقای عملکرد بالا کمک نمایند (ماهشواری و وهر، ۲۰۱۵). به‌ویژه، پژوهش‌های قبلی نقش بالقوه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در دستیابی به عملکرد بالاتر را برجسته کرده‌اند (تامرز و همکاران، ۲۰۱۳). برای نمونه، تنسی و سینگ (۲۰۲۰) مدیریت منابع انسانی و عملکرد را در سازمان‌های عمومی اتیوپی با استفاده از تحلیل کمی بررسی کردند. این مطالعه شش روش مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا را شناسایی کرد، از جمله آموزش و توسعه، استخدام و انتخاب، پاداش و پاداش‌دهی، تجزیه و تحلیل عملکرد، مشارکت کاری و استقلال. یافته‌های این تحقیق همچنین نشان داد که استفاده مناسب از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در داخل سازمان، مشارکت کارکنان را افزایش می‌دهد و به نوبه خود، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. موتوکو (۲۰۲۲) رابطه بین عملکرد مدرسه و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را در مدارس راهنمایی شهرستان ماچاکوس کنیا بررسی کرد. این تجزیه و تحلیل کمی نشان داد که راهبردهای استخدام و گزینش کارکنان، آموزش و توسعه بررسی شده، تأثیر مطلوب و آماری معناداری بر پیشرفت تحصیلی داشته‌اند. این تحقیق از نظریه جهانی گرایی، نظریه سرمایه انسانی و نظریه مبتنی بر منابع استفاده کرد. همچنین، مزایای بالقوه مدیریت منابع انسانی برای دانش‌آموزان و مربیان طبق تحقیقات رونهار (۲۰۱۷) نشان داد که عملکرد معلم و مدرسه زمانی افزایش می‌یابد که مدیریت منابع انسانی منحصربه‌فرد، سازگار و مبتنی بر اجماع باشد. به‌طور مشابه، رونهار (۲۰۱۷) اشاره کرد که پرسنل و آموزش، و همچنین ارزیابی عملکرد و جبران خسارت، اغلب در ادبیات ذکر شده است. در این مطالعه، از نظریه توانایی، انگیزه و فرصت (AMO) استفاده شد.

رویکرد ترکیبی سراج و همکاران (۲۰۲۲) با پیوند رهبری و عملکرد کارکنان به این نتیجه رسیدند که به‌نظر می‌رسد رهبری مؤثر تأثیر مثبت قوی بر عملکرد شغلی دارد. سراج و همکاران (۲۰۲۲) شیوه‌های سبک رهبری توزیع‌شده را در آن مطالعه برجسته کردند. با این وجود، پژوهش‌های موجود تجزیه و تحلیل عمیقی در مورد چگونگی تقویت مدیریت منابع انسانی برای حفظ عملکرد کارکنان ارائه نمی‌دهند (فرانسیس، ۲۰۰۳)؛ بنابراین، این مطالعه قصد دارد با پر کردن این خلأ تحقیقاتی، به بررسی عوامل مؤثر بر تقویت مدیریت منابع انسانی برای حفظ عملکرد کارکنان در شهرداری‌ها بپردازد.

۲-۲- پیشینه پژوهش

ویس مرادی و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی تعهد اثربخش و آمادگی برای تغییر، و نقش تعدیل‌گر فرهنگ سلسله‌مراتبی پرداختند. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان تأمین اجتماعی (بیمارستان و درمانگاه) شهر شیراز بود که ۳۷۴ نفر از آن‌ها به‌طور تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد آلفوده و همکاران (۲۰۲۲) استفاده شد و داده‌ها با روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار PLS تجزیه و تحلیل گردید. نتایج نشان داد که نقش میانجی تعهد اثربخش و آمادگی برای تغییر و نقش

تعدیل‌گر فرهنگ سلسله‌مراتبی در رابطه بین مدیریت منابع انسانی کارآمد و عملکرد کارکنان تأیید نشد. همچنین فرضیه‌های تأثیر آمادگی برای تغییر بر عملکرد کارکنان و نقش میانجی آمادگی برای تغییر در رابطه بین مدیریت منابع انسانی کارآمد و عملکرد کارکنان رد شدند. با این حال، بقیه فرضیه‌ها تأیید شدند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود سازمان تأمین اجتماعی با ارزیابی دوره‌ای کارکنان و ایجاد یک نظام دقیق‌تر جبران خدمات، باعث افزایش تعهد اثربخش کارکنان نسبت به سازمان و در نتیجه بهبود عملکرد آنان گردد.

ره پیمای و همکاران (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر توسعه سازمان و عملکرد کارکنان انجام دادند. هدف پژوهش آنها بررسی چگونگی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد کارکنان و توسعه سازمان بود. این پژوهش بر روی نمونه‌ای از کارکنان سازمان‌های مختلف انجام شد و از روش‌های کمی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که به کارگیری استراتژی‌های نوین مدیریت منابع انسانی تأثیر قابل توجهی بر بهبود عملکرد کارکنان و توسعه سازمان دارد. پژوهشگران نتیجه گرفتند که اجرای صحیح این استراتژی‌ها می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان شود.

شیخ امیرلو (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و محیط اخلاقی با عملکرد سازمانی در سازمان امور مالیاتی شهر بجنورد به تحلیل تأثیر محیط اخلاقی و اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی پرداخت. جامعه آماری این پژوهش کارکنان سازمان امور مالیاتی بجنورد بودند و داده‌ها از طریق روش‌های کمی گردآوری شد. نتایج نشان داد که محیط اخلاقی سازمان نقش واسطه‌ای مهمی در تأثیرگذاری اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی دارد. در نهایت، پژوهشگر پیشنهاد کرد که تقویت محیط اخلاقی سازمان همراه با اجرای سیاست‌های مؤثر مدیریت منابع انسانی می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود.

مؤمنی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی به بررسی تأثیر فرهنگ سلسله‌مراتبی بر رابطه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد با تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر پرداختند. جامعه آماری پژوهش آن‌ها کارکنان صنعت خودروسازی بود که ۳۸۵ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه آماری به طور تصادفی انتخاب شدند. پژوهش آن‌ها در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد و از نظر روش‌شناسی، پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. روش گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای بوده است. نتایج پژوهش نشان داد که شیوه‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا، ارتباط معناداری با تعهد عاطفی دارند. همچنین، شیوه‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و آمادگی برای تغییر نیز ارتباط معناداری دارند. به علاوه، تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر نیز با هم ارتباط معناداری دارند. فرهنگ سلسله‌مراتبی نقش تعدیل‌کننده‌ای در رابطه شیوه‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و تعهد عاطفی ایفا می‌کند.

عسگرنژاد نوری و میرموسوی (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای به بررسی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی مؤثر بر بهبود عملکرد کارکنان با به کارگیری روش فراتحلیل و نرم‌افزار CMA پرداختند. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی مطالعاتی بود که به بررسی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد کارکنان پرداخته‌اند. مجموع مطالعات جمع‌آوری شده مشتمل بر ۲۵۲ مطالعه بود. با توجه به استانداردهای رویکرد فراتحلیل، تعداد ۱۶۵ مطالعه حذف شد و از مجموع ۸۷ پژوهش، تعداد ۲۳ متغیر مستقل شناسایی گردید. نتایج این بررسی فراتحلیل نشان داد که متغیرهای رضایت شغلی، تعهد سازمانی، سیستم جبران خدمات، کیفیت زندگی کاری، مبادله رهبر-عضو، عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، امنیت سازمانی، عملکرد، فرهنگ سازمانی، خلایقیت و نوآوری، مدیریت مشارکتی، برنامه‌های آموزش و بهسازی، احساس معنادار بودن شغل، توانمندسازی منابع انسانی، امنیت شغلی، جو سازمانی، استقلال کاری، توسعه مسیر شغلی و انگیزش شغلی تأثیر مثبت بر بهبود عملکرد کارکنان دارند. همچنین تأثیر متغیرهای سیاست سازمانی، ابهام نقش، طراحی مجدد شغل و تقاضاهای شغلی بر بهبود عملکرد کارکنان تأیید نگردید.

حسینی شکیب و هشیوار (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان از طریق نقش میانجی و تعدیلگری پیاده‌سازی مدل ایرانی منابع انسانی ۳۴۰۰۰ در شرکت نفت پارس پرداختند. نتایج این پژوهش حاکی از وجود تأثیر مثبت و مستقیم شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و تأثیر نقش تعدیلگر مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰ بر

عملکرد سازمان است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که نقش میانجی در رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان معنادار نیست. با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد گردید که فرایندهای مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰ به‌طور کامل در شرکت نفت پارس پیاده‌سازی گردد.

حیدربالوندی و زردشتیان (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای به بررسی اثر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری سازمانی در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان پرداختند. نتایج آنها نشان داده است که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با ضریب (۰/۴۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری سازمانی با ضریب (۰/۷۷) و نوآوری سازمانی با ضریب (۰/۵۸) بر عملکرد سازمانی، اثر معنی‌داری دارد. نتایج معادلات ساختاری نیز نقش میانجی نوآوری سازمانی را در جامعه پژوهش تأیید کرد.

مون و فتیاندری (۲۰۲۴) پژوهشی با هدف بررسی نقش کلیدی مدیریت منابع انسانی، انگیزش کارکنان، رهبری و تعهد شغلی بر عملکرد کارکنان انجام داد. این پژوهش به روی ۴۳۵ کارمند از صنایع فناوری انجام شد. این پژوهش با روش استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گردید. یافته‌های پژوهش نشان دادند که تعهد سازمانی و انگیزش کارکنان از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد کارکنان هستند و با افزایش تعهد شغلی از طریق بهبود سیاست‌های مدیریت منابع انسانی می‌توان عملکرد کارکنان را ارتقا داد.

یانگ (۲۰۲۴) ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی و بهبود آن در حکمرانی عمومی را در شهرهای چین مورد بررسی قرار داد. پژوهش با استفاده از روش تاپسیس و وزن‌دهی انترپوی انجام گردید. یافته‌ها تأثیرگذاری قابل‌توجه ویژگی‌های شخصیتی بر عملکرد منابع انسانی در بخش دولتی را نشان داد. این نتیجه بیان می‌کند که بهبود عملکرد مدیریت منابع انسانی در نهادهای دولتی نیازمند اصلاح نظام مدیریت و نوآوری در روش‌های انگیزشی است.

القوده و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بر آمادگی برای تغییر پرداختند. آن‌ها در این مطالعه با استفاده از یک نمونه ۵۱۰ نفری از کارمندان بانک اردن نشان دادند که ارتباط مثبتی بین برخی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا با تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر وجود دارد. نتایج همچنین نشان‌دهنده رابطه مثبت بین تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر است. آن‌ها همچنین نشان دادند که آمادگی برای تغییر به‌طور مثبت با عملکرد فردی کارکنان مرتبط است. در نهایت، یافته‌های آن‌ها نشان داد که فرهنگ سلسله‌مراتبی رابطه عملکردهای مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا با تعهد عاطفی را به‌طور مثبت تعدیل می‌کند.

استایرپ و همکاران (۲۰۲۲)، در مطالعه‌ای به بررسی رضایت از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌کننده اشتیاق کاری و سلامت پرداختند. نتایج آن‌ها نشان داد که رضایت از شیوه‌های منابع انسانی بر هر دو بعد عملکرد (درون‌بخشی و برون‌بخشی) تأثیر می‌گذارد، اگرچه اثرات آن برای عملکرد برون‌بخشی بیشتر است. اشتیاق تنها در رابطه بین رضایت از شیوه‌های منابع انسانی و عملکرد برون‌بخشی به‌طور معناداری مداخله می‌کند. علاوه بر این، این مطالعه به بارهایی که منابع مرتبط با شیوه‌های منابع انسانی ممکن است بر نیروی کار وارد کند، اذعان می‌کند و اثرات تعدیل‌کننده یک منبع شخصی مانند سلامت را بر رضایت از پیوند مشارکت شیوه‌های منابع انسانی بررسی کرده و دریافت که به‌طور قابل‌توجهی آن را تقویت می‌کند. همچنین نشان دادند که تأثیر غیرمستقیم رضایت از شیوه‌های منابع انسانی بر عملکرد برون‌بخشی برای کارکنان سالم‌تر قوی‌تر است.

سیکسپنسی و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای شیوه‌های به‌کارگرفته‌شده برای مدیریت منابع انسانی در شهرداری متروپولیتن ژوهانسبورگ را مورد بررسی قرار دادند تا تأثیر آن‌ها بر عملکرد کارکنان را کشف کنند. این مطالعه یک روش کیفی با رویکرد تفسیری اتخاذ کرد تا تجربیات شرکت‌کنندگان را که به عملکرد کارکنان مربوط می‌شود، آشکار کند. ده شرکت‌کننده به‌صورت هدفمند شناسایی شدند و داده‌های به‌دست‌آمده با کمک نرم‌افزار اطلس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های این مطالعه نشان داد که درحالی‌که شیوه‌های جذب کارمند سازمان قوی بود، شیوه‌های حفظ کارکنان ضعیف بوده و کارمندان عموماً احساس می‌کردند که کم‌ارزش هستند که این امر بر روحیه آن‌ها و دستیابی به هدف سازمان تأثیر منفی گذاشت. پیامدهای

عملی و مدیریتی این مطالعه پیشنهاد می‌کند که سازمان باید راهبردهای مؤثر حفظ کارکنان را با تمرکز بر تجزیه و تحلیل کامل نیازها، توسعه مهارت‌ها و پاداش‌های مرتبط با عملکرد معرفی کند. ایجاد تعهد کارکنان باید در اولویت قرار گیرد. عمر (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای به شناسایی عواملی که نقش عمده‌ای در مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و خصوصی ایفا می‌کنند، پرداخت. نتایج وی نشان داد که عامل انگیزش به عنوان یک عنصر حیاتی در میان عوامل مدیریت منابع انسانی است. همچنین نتایج وی نشان داد که تامین اجتماعی، بیمه، شرایط کاری مناسب، محل کار مجهز، امکان بهبود مستمر موثرترین ابزار انگیزشی هستند. برعکس، کمترین اثر انگیزشی، پرداخت یکباره جوایز و هدیه اسمی است. الصافدی و الطحات (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر بهبود رضایت شغلی پرداختند. نتایج آن‌ها نشان داد که شیوه‌های منابع انسانی تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی و مؤلفه‌های آن (ثبات شغلی و غنی‌سازی شغل) داشته است. نقش واسطه‌ای رضایت شغلی (غنی‌سازی و ثبات) نیز کشف شد. در نهایت، مشارکت کارکنان به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده ظاهر شد که شیوه‌های منابع انسانی و رضایت شغلی را به هم مرتبط می‌کند. یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده اهمیت نقش رضایت شغلی و مشارکت کارکنان در دستیابی به اهداف عملکرد منابع انسانی است. محفوظ و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان با در نظر گرفتن نقش واسطه‌ای تعهد کارکنان در میان کارکنان صنعت ساختمان در اردن پرداختند. نتایج آن‌ها نشان داد که (۱) شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیرات قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد، (۲) تعهد کارکنان تأثیرات قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد، و (۳) شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیرات قابل توجهی بر تعهد کارکنان دارد.

۳- روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق این مطالعه از لحاظ هدف، کاربردی است؛ زیرا نتایج آن می‌تواند در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های مربوطه مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، این پژوهش از لحاظ گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی است. از میان روش‌های تحقیق توصیفی، این مطالعه به دلیل استفاده از پرسش‌نامه، جزو تحقیقات پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان شهرداری‌های شیراز است که با استفاده از فرمول کوکران^۳ تعداد ۴۷ نفر به عنوان نمونه آماری برگزیده شدند. مطالعه حاضر در دو مرحله انجام می‌شود:

مرحله اول: شناسایی عوامل مؤثر بر تقویت منابع انسانی از طریق تکنیک دلفی و نظرات خبرگان. در این مرحله، با بررسی ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق، عوامل مؤثر بر تقویت منابع انسانی برای حفظ عملکرد کارکنان استخراج خواهند شد. سپس این عوامل در اختیار خبرگان قرار می‌گیرند و با استفاده از تکنیک دلفی فازی، عوامل مؤثر استخراج شده شناسایی می‌شوند. مرحله دوم: تعیین اثر عوامل مؤثر بر تقویت منابع انسانی از طریق آزمون t مستقل. در این مرحله، پس از تهیه و تدوین پرسش‌نامه و مشخص کردن جامعه آماری و حجم نمونه، پرسش‌نامه‌ها بین اعضای نمونه توزیع خواهند شد. پس از جمع‌آوری و کدگذاری داده‌ها، اطلاعات به نرم‌افزار SPSS منتقل شده و از طریق محاسبه فراوانی، ضریب همبستگی، آماره t و رگرسیون تجزیه و تحلیل خواهند شد. بدین ترتیب، به سؤالات تحقیق پاسخ داده خواهد شد.

۴- یافته‌های پژوهش

نتایج مربوط به آمار توصیفی ۴ نمونه مورد بررسی نشان می‌دهد که از بین ۴۷ نمونه مورد بررسی ۵۲/۴ درصد مرد و مابقی زن بوده‌اند. همچنین سابقه فعالیت آنها به طور میانگین ۷/۸۳ سال بوده است. جدول (۱)، توزیع فراوانی ۵ نمونه مورد بررسی در پژوهش حاضر را براساس سن و تحصیلات نشان می‌دهد. همان گونه که در جدول (۱) مشاهده می‌شود، در بین ۴۷ نمونه مورد بررسی، بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی، ۴۶ تا ۵۵ سال (۴۸/۹ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به گروه سنی کمتر از ۳۵ سال (۶/۴ درصد) است. همچنین در بین ۴۷ نمونه مورد بررسی، بیشترین فراوانی مربوط به سطح تحصیلات کارشناسی (۴۸/۹ درصد) می‌باشد.

جدول (۱): توزیع فراوانی نمونه مورد بررسی

فاکتور	گروه سنی	فراوانی	درصد
سن	کمتر از ۳۵ سال	۳	۶/۴
	بین ۳۵ تا ۴۵ سال	۱۲	۲۵/۵
	۴۶ تا ۵۵ سال	۲۳	۴۸/۹
	بیشتر از ۵۵ سال	۹	۱۹/۱
تحصیلات	دیپلم	۵	۱۰/۶
	کاردانی	۱۱	۲۳/۴
	کارشناسی	۲۳	۴۸/۹
	کارشناسی ارشد	۷	۱۴/۹
	دکتر	۱	۲/۱
	کل	۴۷	۱۰۰

در مطالعه حاضر با بررسی‌های جامع کتابخانه‌ای و ارزیابی نتایج مطالعات گذشته مرتبط، تعدادی بسیاری از شاخص‌های مهم تقویت مدیریت منابع انسانی برای حفظ عملکرد کارکنان، شناسایی و استخراج شده‌اند. به‌منظور تأیید نهایی شاخص‌های شناسایی شده از تکنیک دلفی استفاده شده است. سپس، تعداد ۴۷ پرسشنامه تکمیل شده برای هر یک از مولفه‌های موثر بر تقویت مدیریت منابع انسانی برای حفظ عملکرد کارکنان بود، برای انجام تجزیه و تحلیل، مورد استفاده قرار گرفت. در این بخش از پژوهش، روش دلفی^۶ با استفاده از تحلیل‌های کیفی و کمی مورد استفاده قرار گرفت. گاه در استفاده از روش دلفی قواعدی طراحی می‌گردد که محقق با توجه به آنها می‌تواند نتایج هر دور را تحلیل نماید. قواعد رویکرد دلفی در این پژوهش عبارت‌اند از:

- اگر میانگین رتبه‌هایی که خبرگان به یک شاخص می‌دهند کمتر از ۳ و در عین حال انحراف معیار بیشتر از یک باشد، آن عامل حذف می‌شود. علت اختیار کردن این قاعده این است که هرچند یک عامل از رتبه‌ای که خبرگان تعیین می‌کنند میانگین بالایی بدست آورد اما چون بر سر وجود آن عامل میان خبرگان اتفاق نظر وجود ندارد حذف می‌شود. چون همان‌گونه که بیان گردید هدف از استفاده از روش دلفی رسیدن به اجماع بین صاحب نظران امر می‌باشد.
- اگر میانگین رتبه‌هایی که خبرگان به یک عامل می‌دهند از ۳ کمتر باشد آن عامل حذف خواهد شد. بقیه عوامل به دور بعد راه خواهند یافت. این قاعده نیز بدین علت تعیین شده است که در صورتی که یک عامل میانگین پایینی بدست آورد، بیانگر آن است که در بین خبرگان به اهمیت تاثیر این عامل اعتقادی نداشته‌اند.

بر همین اساس نتایج جدول (۲)، در قسمت تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها نشان داده است که کلیه مولفه‌های مورد بررسی دارای میانگین بیشتر از ۳ و انحراف معیار کمتر از یک هستند. لذا از بین مولفه‌های مورد بررسی هیچ کدام حذف نمی‌شوند.

جدول (۲): میانگین و انحراف معیار مولفه‌های پژوهش

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار
هوش هیجانی	۴/۶۳	۰/۷۰
قدرت مدیریت	۴/۵۱	۰/۷۱
رهبری	۴/۴۲	۰/۵۸
فرهنگ سازمانی	۴/۰۰	۰/۴۷
انطباق پذیری	۴/۳۱	۰/۴۴
پاداش	۴/۲۵	۰/۳۱
امنیت شغلی	۴/۴۲	۰/۹۲
ارتقا شغلی	۴/۶۸	۰/۶۹
تعهد شغلی	۴/۵۹	۰/۷۱

پس از تبدیل عبارات کلامی به اعداد فازی، به تجميع نظرات خبرگان پرداخته شد. بر همین اساس، جدول (۳)، میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی نخست را برای معیارها نشان می‌دهد. در جدول (۳)، میانگین قطعی بدست آمده نشان‌دهنده شدت موافقت خبرگان با هر کدام از مولفه‌های پژوهش حاضر می‌باشد.

جدول (۳): میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی نخست معیارها

میانگین فازی زدایی شده	میانگین فازی مثلثی						معیارها
۰/۴۸	(	۰/۳۶	،	۰/۳۰	،	۰/۷۷	هوش هیجانی
۰/۵۵	(	۰/۲۵	،	۰/۴۷	،	۰/۹۴	قدرت مدیریت
۰/۷۰	(	۰/۴۷	،	۰/۵۳	،	۱/۱۰	رهبری
۰/۷۶	(	۰/۵۳	،	۰/۶۴	،	۱/۱۲	فرهنگ سازمانی
۰/۵۸	(	۰/۳۷	،	۰/۵۲	،	۰/۸۶	انطباق پذیری
۰/۵۷	(	۰/۴۳	،	۰/۳۴	،	۰/۹۵	پاداش
۰/۵۴	(	۰/۳۳	،	۰/۴۸	،	۰/۸۱	امنیت شغلی
۰/۵۸	(	۰/۴۶	،	۰/۳۷	،	۰/۹۱	ارتقا شغلی
۰/۴۸	(	۰/۳۳	،	۰/۲۷	،	۰/۸۳	تعهد شغلی

در مرحله بعد، میزان اختلاف نظر هر خبره با میانگین نظرات اعضا نمونه خبرگان محاسبه شد. سپس پرسش‌نامه دیگری به همراه نظر قبلی هر خبره و میزان اختلاف نظر وی با میانگین نظرات اعضا پانل در اختیار آنها قرار گرفت. با توجه به نظرات ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم چنانچه اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله از حد آستانه ۰/۲ کمتر باشد، فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود. با توجه به این که میزان اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله اول و دوم اجرای دلفی کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۲) به دست آمد، نظرسنجی در مرحله دوم متوقف شد (جدول (۴)).

جدول (۴): میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی دوم معیارها

$ S_1 - S_2 $	میانگین فازی زدایی شده	میانگین فازی مثلثی						معیارها
۰/۱۱	۰/۵۹	(	۰/۴۱	،	۰/۶۲	،	۰/۷۴	هوش هیجانی
۰/۰۵	۰/۶۱	(	۰/۳۴	،	۰/۵۲	،	۰/۹۸	قدرت مدیریت
۰/۰۳	۰/۶۶	(	۰/۴۹	،	۰/۶۴	،	۰/۸۶	رهبری
۰/۰۲	۰/۸۷	(	۰/۵۹	،	۰/۷۳	،	۰/۹۱	فرهنگ سازمانی
۰/۰۲	۰/۵۶	(	۰/۳۷	،	۰/۵۱	،	۰/۸۰	انطباق پذیری
۰/۰۲	۰/۷۴	(	۰/۷۱	،	۰/۸۴	،	۱/۰۷	پاداش
۰/۰۲	۰/۵۷	(	۰/۳۸	،	۰/۴۷	،	۰/۸۵	امنیت شغلی
۰/۰۸	۰/۶۷	(	۰/۴۶	،	۰/۶۴	،	۰/۹۰	ارتقا شغلی
۰/۰۶	۰/۵۴	(	۰/۳۶	،	۰/۴۳	،	۰/۸۲	تعهد شغلی

در ادامه به شناسایی اثر عوامل مؤثر بر تقویت مدیریت منابع انسانی برای حفظ عملکرد کارکنان با استفاده از ضریب همبستگی و آماره t پرداخته شده است.

در جدول (۵)، خلاصه آماره‌های مربوط به برازش مدل را مشاهده می‌نمایید.

مقدار همبستگی بین دو متغیر هوش هیجانی، قدرت مدیریت، رهبری، فرهنگ‌سازمانی، انطباق‌پذیری، پاداش، امنیت شغلی، ارتقا شغلی و تعهد شغلی با تقویت مدیریت منابع انسانی برای حفظ عملکرد کارکنان به ترتیب برابر ۰/۶۴، ۰/۷۱، ۰/۸۷، ۰/۷۲، ۰/۶۹، ۰/۵۶، ۰/۵۸، ۰/۶۶ و ۰/۵۱ است که نشان‌دهنده رابطه معنادار مثبت بین این دو متغیر است. مقدار ضریب تعیین تعدیل‌شده برای متغیر تقویت مدیریت منابع انسانی برای حفظ عملکرد کارکنان به ترتیب برابر ۰/۴۰، ۰/۴۹، ۰/۷۵، ۰/۵۱، ۰/۴۷، ۰/۳۳، ۰/۲۹ و ۰/۲۵ است که بیانگر آن است که ۴۰، ۴۹، ۷۵، ۵۱، ۴۷، ۳۳، ۲۹ و ۲۵ درصد نشان‌داده‌شده توسط ضریب تعیین تعدیل‌شده فقط حاصل از تأثیر واقعی متغیر هوش هیجانی، قدرت مدیریت، رهبری، فرهنگ‌سازمانی، انطباق‌پذیری، پاداش، امنیت شغلی، ارتقا شغلی و تعهد شغلی بر تقویت مدیریت منابع انسانی برای حفظ عملکرد کارکنان است.

جدول (۵): آماره‌های مربوط به برازش

متغیر	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تصحیح شده	انحراف استاندارد تخمین زده شده
هوش هیجانی	۰/۶۴	۰/۴۲	۰/۴۰	۱/۰۹
قدرت مدیریت	۰/۷۱	۰/۵۱	۰/۴۹	۱/۰۰
رهبری	۰/۸۷	۰/۷۶	۰/۷۵	۰/۶۹
فرهنگ‌سازمانی	۰/۷۲	۰/۵۲	۰/۵۱	۰/۹۸
انطباق‌پذیری	۰/۶۹	۰/۴۸	۰/۴۷	۱/۰۳
پاداش	۰/۵۶	۰/۳۱	۰/۲۹	۱/۱۸
امنیت شغلی	۰/۵۸	۰/۳۴	۰/۳۳	۱/۱۶
ارتقا شغلی	۰/۶۶	۰/۴۴	۰/۴۳	۱/۰۶
تعهد شغلی	۰/۵۱	۰/۲۶	۰/۲۵	۱/۲۲

در جدول بعدی یافته‌های مربوط به ضرایب رگرسیونی متغیرهای هوش هیجانی، قدرت مدیریت، رهبری، فرهنگ‌سازمانی، انطباق‌پذیری، پاداش، امنیت شغلی، ارتقا شغلی و تعهد شغلی بر تقویت مدیریت منابع انسانی برای حفظ عملکرد کارکنان نشان داده شده است که در این جدول آماره t در سطح معناداری ۵ درصد معنی‌دار است، لذا می‌توانیم بگوییم هوش هیجانی، قدرت مدیریت، رهبری، فرهنگ‌سازمانی، انطباق‌پذیری، پاداش، امنیت شغلی، ارتقا شغلی و تعهد شغلی بر تقویت مدیریت منابع انسانی برای حفظ عملکرد کارکنان تأثیر مستقیم دارند.

جدول (۶): نتایج ضریب تأثیر رگرسیونی

مدل	ضرایب استاندارد نشده (B)	ضریب استاندارد شده (Beta)	مقدار t	سطح معنی‌داری	آزمون فرضیه
هوش هیجانی	۱/۳۰	۰/۶۴۸	۵/۷۱	۰/۰۰	تأیید
قدرت مدیریت	۱/۴۰	۰/۷۱۴	۶/۸۳	۰/۰۰	تأیید
رهبری	۰/۸۴۰	۰/۸۷۴	۱۲/۰۳	۰/۰۰	تأیید
فرهنگ‌سازمانی	۰/۹۸	۰/۷۲۵	۷/۰۶	۰/۰۰	تأیید
انطباق‌پذیری	۰/۹۵۵	۰/۶۹۵	۶/۴۷	۰/۰۰	تأیید
پاداش	۰/۸۵	۰/۵۶۱	۴/۵۴	۰/۰۰	تأیید
امنیت شغلی	۱/۱۹	۰/۵۸۷	۴/۸۶	۰/۰۰	تأیید
ارتقا شغلی	۱/۳۳	۰/۶۶۸	۶/۰۲	۰/۰۰	تأیید
تعهد شغلی	۱/۰۲	۰/۵۱۸	۴/۰۵	۰/۰۰	تأیید

۵- نتیجه‌گیری و بحث

مطالعه حاضر با استفاده از تکنیک دلفی فازی، ضریب همبستگی و رگرسیون به شناسایی عوامل مؤثر بر تقویت مدیریت منابع انسانی برای حفظ عملکرد کارکنان پرداخته است. نتایج نشان داد که عوامل مختلفی نظیر هوش هیجانی، قدرت مدیریت، رهبری، فرهنگ سازمانی، انطباق پذیری، پاداش، امنیت شغلی، ارتقا شغلی و تعهد شغلی بر تقویت مدیریت منابع انسانی و حفظ عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارند.

نتایج مطالعه حاضر نشان داده است که هوش هیجانی بر تقویت مدیریت منابع انسانی برای حفظ عملکرد کارکنان تأثیر معنادار داشته است. این یافته همسو با نتایج مطالعه عمر (۲۰۲۱) است. زیرا وی در مطالعه خود نشان داد هوش هیجانی نقش عمده‌ای در مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کند. توانایی مدیریت هیجانات و استفاده مؤثر از آن‌ها در محیط کاری می‌تواند به افزایش عملکرد و موفقیت شغلی کارکنان منجر شود.

قدرت مدیریت برای حفظ عملکرد کارکنان تأثیر معنادار داشته است. این نتایج نیز با یافته‌های مطالعه عمر (۲۰۲۱) هم‌راستا است. مدیریت مؤثر منابع مادی و انسانی از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت مناسب، موجب بهبود عملکرد کارکنان و ارتقای مسئولیت‌پذیری آنان می‌شود.

رهبری بر تقویت مدیریت منابع انسانی برای حفظ عملکرد کارکنان تأثیر معنادار داشته است. این یافته همسو با نتایج مطالعه عمر (۲۰۲۱) همسو است. زیرا وی در مطالعه خود نشان داد که رهبری نقش عمده‌ای در مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و خصوصی ایفا می‌کنند. نتایج با مطالعه فیدلر در خصوص مدل رهبری اقتضائی همخوانی دارد که بیان می‌کند عملکرد کارکنان به توانایی رهبر در تطبیق سبک رهبری با شرایط و نیازهای کارکنان بستگی دارد.

فرهنگ سازمانی بر تقویت مدیریت منابع انسانی برای حفظ عملکرد کارکنان تأثیر معنادار داشته است. این یافته با نتایج مطالعه ویس مرادی و همکاران (۱۴۰۲) هم‌خوانی دارد که بیان می‌کنند فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی می‌تواند به عنوان یکی از مؤلفه‌های مؤثر در عملکرد کارکنان در نظر گرفته شود. یک فرهنگ سازمانی موفق می‌تواند موجب بهبود کارایی و بهره‌وری کارکنان شود.

انطباق‌پذیری بر تقویت مدیریت منابع انسانی برای حفظ عملکرد کارکنان تأثیر معنادار داشته است. انطباق‌پذیری کارکنان در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات محیطی نیز تأثیر معناداری بر عملکرد آنان دارد. افراد سازگار می‌توانند مشکلات و بحران‌ها را به‌خوبی مدیریت کرده و به عملکرد بهتری دست یابند، همان‌طور که در مطالعه عسگرنژاد نوری و میرموسوی (۱۴۰۰) نیز به آن اشاره شده است.

پاداش بر تقویت مدیریت منابع انسانی برای حفظ عملکرد کارکنان تأثیر معنادار داشته است. سیستم پاداش یکی دیگر از عوامل مؤثر بر حفظ عملکرد کارکنان است. نتایج نشان داد که پاداش به‌عنوان جزئی از سیستم جبران خدمت، به تقویت انگیزه و تعامل مثبت میان کارکنان و سازمان کمک می‌کند. این یافته با نتایج مطالعه عسگرنژاد نوری و میرموسوی (۱۴۰۰) هم‌راستاست.

امنیت شغلی بر تقویت مدیریت منابع انسانی برای حفظ عملکرد کارکنان تأثیر معنادار داشته است. این یافته با نتایج مطالعه عسگرنژاد نوری و میرموسوی (۱۴۰۰) همسو است. داشتن امنیت شغلی، محیطی را فراهم می‌کند که کارکنان به‌راحتی مهارت‌های خود را توسعه دهند و به رشد حرفه‌ای بپردازند. این عامل در افزایش تعهد و بهره‌وری کارکنان مؤثر است. در این راستا می‌توان گفت که داشتن امنیت شغلی محیطی را فراهم می‌کند که کارمندان احساس قدرت کنند وقت و تلاش خود را برای توسعه مهارت‌های خود و پیگیری فرصت‌های رشد حرفه‌ای بگذارند. این چرخه مثبت ایجاد می‌کند که در آن سازمان از کارمندان ماهر و باانگیزه بهره‌مند می‌شود.

ارتقا شغلی بر تقویت مدیریت منابع انسانی برای حفظ عملکرد کارکنان تأثیر معنادار داشته است. ارتقا شغلی نقش مهمی در انگیزش کارکنان و بهبود عملکرد آن‌ها دارد. نتایج مشابهی در مطالعه عمر (۲۰۲۱) نیز مشاهده شده است که نشان می‌دهد ارتقا شغلی منجر به افزایش بهره‌وری و عملکرد کارکنان می‌شود.

در این راستا می‌توان گفت که ارتقای شغلی کارمندان سازمان سبب می‌شود بهره‌وری بالاتری داشته باشند، عملکرد آن‌ها در سازمان بهتر شود و با فراهم‌شدن زمینه‌های این ارتقا، بهره‌وری سازمان نیز با سرعت بیشتر و به‌راحتی تسهیل شود.

تعهد شغلی بر تقویت مدیریت منابع انسانی برای حفظ عملکرد کارکنان تأثیر معنادار داشته است. تعهد شغلی کارکنان بر حفظ و ارتقای عملکرد آنان تأثیرگذار است. تعهد سازمانی به‌ویژه در بعد عاطفی و تکلیفی می‌تواند موجب بهبود عملکرد و کاهش نرخ ترک شغل شود.

۷- پیشنهادهای مبتنی بر پژوهش:

پژوهش‌های مقایسه‌ای در صنایع مختلف: برای درک بهتر از تأثیرات عوامل مؤثر بر تقویت منابع انسانی در حفظ عملکرد کارکنان، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های مشابهی در صنایع مختلف انجام شود. این پژوهش‌ها می‌توانند تفاوت‌های موجود در تأثیرگذاری این عوامل بر عملکرد کارکنان در حوزه‌های مختلف اقتصادی و فرهنگی را روشن کنند. گسترش ابعاد تحقیق: در این مطالعه، برخی از عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آینده به بررسی دیگر عوامل همچون فناوری‌های نوین، ارتباطات بین‌فردی و تأثیرات تغییرات محیطی در مدیریت منابع انسانی بپردازند.

۱- بررسی نقش فرهنگ‌های سازمانی مختلف: پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آینده نقش فرهنگ‌های مختلف سازمانی (مثلاً فرهنگ تیمی، فرهنگ نوآوری یا فرهنگ انضباطی) را در تقویت منابع انسانی و حفظ عملکرد کارکنان بررسی کنند.

۲- استفاده از روش‌های تحقیقاتی کیفی: برای درک عمیق‌تر از تأثیر عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود که از روش‌های تحقیقاتی کیفی همچون مصاحبه‌های عمیق با مدیران و کارکنان استفاده شود تا دیدگاه‌های شخصی و تجربی آن‌ها جمع‌آوری گردد.

۳- پیشنهادهای کاربردی:

تقویت هوش هیجانی کارکنان: سازمان‌ها باید برنامه‌های آموزشی برای تقویت هوش هیجانی کارکنان ترتیب دهند تا آن‌ها بتوانند بهتر با استرس‌های شغلی مواجه شوند و عملکرد بهتری در محیط کار داشته باشند. به‌ویژه، می‌توان دوره‌های آموزشی ویژه‌ای برای توسعه این مهارت‌ها برگزار کرد.

۴- تقویت قدرت مدیریت: پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها به مدیران خود دوره‌های تخصصی در زمینه مهارت‌های مدیریتی و رهبری ارائه دهند تا آن‌ها بتوانند منابع انسانی را به طور مؤثرتری هدایت کرده و سازمان را به سوی موفقیت پیش ببرند.

۵- توسعه فرهنگ سازمانی: ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی مثبت باید در اولویت قرار گیرد. سازمان‌ها باید ارزش‌هایی همچون احترام متقابل، کار تیمی و شفافیت را ترویج کنند تا محیطی مناسب برای افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی ایجاد شود.

۶- حمایت از انطباق‌پذیری کارکنان: به کارکنان باید آموزش‌هایی در زمینه مدیریت تغییرات و بحران‌ها ارائه شود تا آن‌ها بتوانند در مواجهه با چالش‌های جدید و شرایط بحرانی، انعطاف‌پذیرتر عمل کنند.

۷- اعطای پاداش و ارتقای شغلی: سازمان‌ها باید سیستم‌های پاداش‌دهی منصفانه و شفاف برای تشویق عملکرد برتر کارکنان طراحی کنند. علاوه بر این، فرایندهای ارتقای شغلی باید بر اساس شایستگی‌ها و عملکرد واقعی کارکنان باشد تا انگیزه بیشتری برای رشد شغلی در آن‌ها ایجاد شود.

۸- تقویت امنیت شغلی: بهبود امنیت شغلی کارکنان باید در سیاست‌های سازمانی گنجانده شود تا آن‌ها با اطمینان خاطر بیشتری در محیط کار فعالیت کنند و به رشد و پیشرفت سازمان کمک نمایند.

۹- افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها: برای تقویت احساس مسئولیت و تعهد کارکنان، پیشنهاد می‌شود که آن‌ها در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمان مشارکت بیشتری داشته باشند. این امر باعث افزایش تعهد شغلی و بهبود عملکرد می‌شود.

اجرای این پیشنهادها می‌تواند به تقویت منابع انسانی و حفظ عملکرد کارکنان در سازمان‌ها کمک کند و در نتیجه به افزایش بهره‌وری و موفقیت‌های بلندمدت سازمان منجر شود.

در هر تحقیق علمی، محدودیت‌هایی وجود دارد که ممکن است تأثیرات و تعمیم‌پذیری نتایج را تحت تأثیر قرار دهند. در این مطالعه نیز برخی محدودیت‌ها وجود دارد که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود: محدودیت در انتخاب نمونه: این تحقیق محدود به جامعه آماری خاصی بوده و داده‌ها از یک نمونه خاص جمع‌آوری شده‌اند. این امر می‌تواند تعمیم نتایج به سایر گروه‌ها یا صنایع را محدود کند. به‌ویژه، ممکن است تفاوت‌های فرهنگی، سازمانی یا جغرافیایی در سایر مناطق یا صنایع تأثیرگذار باشد. وابستگی به نظرات خبرگان: استفاده از تکنیک دلفی فازی برای شناسایی عوامل مؤثر، به نظرات و تجربیات خبرگان وابسته است. این ممکن است منجر به سوگیری‌هایی در انتخاب و تحلیل عوامل مؤثر شود، زیرا ممکن است برخی از خبرگان نظرات مشابهی داشته باشند یا به دلیل تجربیات محدود، برخی عوامل مهم نادیده گرفته شوند. محدودیت‌های مقیاس زمانی: این تحقیق در یک بازه زمانی خاص انجام شده است. شرایط و عوامل مختلف ممکن است در آینده تغییر کنند، و بنابراین نتایج این مطالعه ممکن است نتایج بلندمدت یا در شرایط خاص تغییر کنند. محدودیت در داده‌های جمع‌آوری‌شده: در این مطالعه، از پرسش‌نامه‌ها برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. این روش ممکن است محدودیت‌هایی در دقت و صحت داده‌ها ایجاد کند، زیرا ممکن است برخی از پاسخ‌دهندگان به دلایل مختلف، مانند سوگیری اجتماعی یا نقص در فهم پرسش‌ها، پاسخ‌های دقیق و معتبر ندهند. عدم بررسی عوامل خارجی: در این تحقیق، بیشتر بر عوامل داخلی سازمانی تأکید شده است، اما ممکن است عوامل خارجی مانند شرایط اقتصادی، قوانین و مقررات دولتی، رقابت‌های صنعتی و تغییرات اجتماعی نیز بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار باشند که این موارد در این تحقیق مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. با وجود این محدودیت‌ها، نتایج مطالعه حاضر می‌تواند به‌عنوان یک نقطه شروع برای تحقیقات و بررسی‌های بیشتر در زمینه تقویت منابع انسانی و حفظ عملکرد کارکنان در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

References

مراجع

- [1] Allende, M. Martin C. Paredes, A. (2017). Aligning Organizational Pathologies and Organizational Resilience Indicators. *International Journal of Production Management and Engineering*, 9: 107-120. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2017.7423>
- [2] Alsafadi, Y. Altahtat, S. (2021). Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance Economics and Business* 8(2288-4645):519-529.
- [3] Asgarnejad Noori, B., & Mir Mousavi, M. (2021). Meta-analysis of key indicators of effective human resource management for improving employee performance. *Improvement and Transformation Management Studies*, 30(101), 125-160.
- [4] Baybordi, E., & Karimian, A. (2014). Globalization of culture and its impact on Iran's national identity. *International Relations Studies*, 7(28).
- [5] Bhattacharyya, D. Duta, G. Norwin, I. Shafique, S. (2021). Implementing a digital human resources management tool in the government health sector in Bangladesh: a policy content analysis. *BMC Health Services Research*, 21:13-46. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07304-4>
- [6] Blom, R., Kruijen, P.M., Van der Heijden, B.I., & Van Thiel, S. (2020). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3-35.
- [7] Collins, C.J. (2020). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(21), 331-358.
- [8] Darvish, H., Moghli, A., Mousavi, M., & Panahi, B. (2014). Explaining human resource competencies in the National Iranian Petrochemical Company. *Transformation Management Research Journal*, 6(110).
- [9] Els, V., Brouwers, M., & Lodewyk, R.B. (2021). Quality of work life: Effects on turnover intention and organisational commitment amongst selected South African manufacturing organisations. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 19(0), a1407.
- [10] Francis, H. (2003). HRM and the beginnings of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 309-326. doi:10.1108/0953481031 0475541.

- [11] Gopinath, R. (2020). Role of employees' attitude in the workplace. *Gedrag & Organisatie Review*, 33(2), 1461–1475. <https://doi.org/10.37896/GOR33.02/156>
- [12] Gorabi, M., Mohammadi, R., Jazayeri, A. (2016). Pathology of Social Security Organization staff training processes based on ISO 10015 standard. Master Thesis, Faculty of Educational Sciences and Psychology.
- [13] Govender, K. (2017). Empowering leadership and municipal service delivery: A case study of a metropolitan municipality in South Africa. *International Journal of Public Administration*, 40(5), 427–433.
- [14] Griffin, R. W. (1997). *Management*. A.I.T.B.S Publishers.
- [15] Heydarbalvandi, A., & Zardashtian, Sh. (2019). The effect of strategic human resource management methods on organizational performance with the mediating role of organizational innovation in experts of the Ministry of Sports and Youth. *Human Resource Management in Sports*, 6(2).
- [16] Hosseini Shakib, M., & Heshivar, H. (2019). The impact of human resource management methods on organizational performance through the mediating role of employee performance and moderating effect of the implementation of the Iranian HR model 34000 in the lubrication industry (Case study: Pars Oil Company). *Sustainable Human Resource Management*, 1(1), Fall & Winter 2019.
- [17] Jacobson, W.S., & Sowa, J.E. (2016). Municipal human resource management: Challenges and innovative practices in turbulent times. *State and Local Government Review*, 48(2), 121–131.
- [18] Kazemian, M., Mahboobi Ardekani, P., & Maskarpour Amiri, M. (2014). Assessment of the status of medical human resources in Iran based on the objectives of the first to fourth development programs. *Daneshvar Medicine*, 21(110).
- [19] Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2015). Special issue of *International Journal of Human Resource Management: Strategic human resource management and public sector performance*. *International Journal of Human Resource Management*, 26(3), 421–424.
- [20] Maheshwari, S., & Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 872–894. doi:10.1108/JOCM-03-2014- 0066.
- [21] Mahfouz, S. Bahkia, A.S. Alias, N. (2021). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE COMMITMENT. *Journal of Governance and Regulation / Volume 10, Issue 4, Special Issue*, 2021
- [22] Mon, M. D., & Fatyandri, A. N. (2024). The Important Role of Human Resource Management Practices, Worker Motivation, Leadership, Work Commitment, and Employee Performance. *JDM: Jurnal Dinamika Manajemen*, 15(2).
- [23] Mutuku, A. W. (2022). Human Resource Management Practices, School Infrastructure, and Academic Performance of Secondary Schools in Machakos County, Kenya [PhD thesis]. Machakos University.
- [24] Ndevu, Z.J., & Muller, K. (2018). Operationalising performance management in local government: The use of the balanced scorecard. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 16(0), a977. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.977>
- [25] Olaivar, R., & Loayon, L. D. (2022). School heads' human resource management practices, teachers' school engagement, and teaching performance. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*, 10(9), 27–41. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v10.i9.2022.4758>
- [26] Omar, K.M. (2021). Factors Motivating Human Resources Management (HRM) in the Public and Private Sectors. *Open Journal of Business and Management*, Vol.9 No.2, March 2021
- [27] Omebe, C.A. (2014). Human resource management in education: Issues and challenges. *British Journal of Education*, 2(7), 26–31.
- [28] Potgieter, I.L., & Mokomane, S.E. (2020). Implementation of HRM functions in selected small manufacturing companies in Ga-Rankuwa industrial area, Gauteng, South Africa. *South African Journal of Human Resource Management*, 18, 1–11.
- [29] Qureshi, K. (2021). Investigating factors affecting organizational attachment and improving employee motivation with a productivity and happiness approach (Case study: Karaj Municipality). *Geography and Human Relations*, 4(1), 1–18.
- [30] Rahpeyma, A A., Cheragh Sahar, R., Bahrani, M H., Sasanpour, M. (2024). Investigating the impact of human resource management practices on the organization development and employee performance. *Journal of Development Studies and Resource Management*, 2(7), 119-132.
- [31] Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 639–656. <https://doi.org/10.1177/1741143215623786>
- [32] Ryazanova, O., McNamara, P., & Aguinis, H. (2017). Research performance as a quality signal in international labour markets: Visibility of business schools worldwide through a global research performance system. *Journal of World Business*, 52(6), 215–256. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.09.003>
- [33] Satyendra. (2020). Organizational culture and employee behaviour. Available online: <https://www.ispatguru.com/organizational-culture-and-employee-behaviour/> (accessed on 18 October 2023).
- [34] Sheikh Amirloo, D. (2024). Investigating the relationship between human resource management practices and ethical climate with organizational performance in the Bojnourd Tax Affairs Organization. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 8(28), 683-695. Retrieved from <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2511>.

- [35] Siraj, N., Hågen, I., Cahyadi, A., et al. (2022). Linking leadership to employees performance: The mediating role of human resource management. *Economies*, 10(5), 111. <https://doi.org/10.3390/economies10050111>
- [36] Sixpence, S., De Braine, R., Bussin, M., & Mthombeni, M. (2021). Anchoring human resource management to sustain employee performance at Johannesburg Metropolitan Municipality. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 19(0), a1611. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1611>
- [37] Stirpe, L. Profili, S. Sammarra, A. (2022). Satisfaction with HR practices and employee performance: A moderated mediation model of engagement and health. *European Management Journal* 40 (2022) 295–305
- [38] Szamosi, L. T., & Duxbury, L. (2002). Development of a measure to assess organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 184 201. doi:10.1108/09534810210423107.
- [39] Tensay, A. T., & Singh, M. (2020). The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia. *Heliyon*, 6(6), e04094. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04094>
- [40] Tummers, L., Kruijen, P., Vijverberg, D., & Voesenek, T. (2013). Connecting HRM and change management: How HR practices can stimulate change readiness EGPA. EGPA Conference, Edinburgh Paper for the PSG XV: PATI (Public Administration, Technology and Innovation) (pp. 627–640). doi:10.1108/JOCM-11- 2013-0220.
- [41] Vismoradi, A., Akbari, P., & Babaei, A. (2023). The impact of efficient human resource management on employee performance with the mediating role of effective commitment and readiness for change and the moderating role of hierarchical culture. *Eighth National Conference on Management and Economics Studies in Humanities*, Tehran.
- [42] Yang, L. (2024). Human Resource Management Performance Assessment and Enhancement in Public Community Governance. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9. <https://doi.org/10.2478/amns-2024-1544>.

زیر نویس‌ها:

1. Human Resources
2. Ability, Motivation, and Opportunity
3. Cochran
4. Descriptive Statistics
5. Frequency distribution
6. Delphi Method