



Research Paper

Examining the Relationship between Human Resource Management Practices and Service Effectiveness with Regard to the Mediating Role of Employee Performance Iran Insurance Company in Isfahan province

Fahime Mahdiyan Rizi: PhD Student in Public Administration, Dehaghan Branch, Islamic Azad University, Dehaghan, Iran

Seyed Mohammadreza Davoodi: Associate Professor, Department of Management, Dehaghan Branch, Islamic Azad University, Dehaghan, Iran

Received: 2024/05/25 **PP** 1-12 **Accepted:** 2024/10/15

Abstract

The efficiency of each employee of an organization determines its effectiveness. The purpose of this study is to Examine the relationship between human resource management practices and service effectiveness with regard to the mediating role of employee performance Iran Insurance Company in Isfahan province. This research is descriptive and correlational. The statistical population of this research is 200 employees of Iran Insurance Company in Isfahan province, and using stratified random sampling, 127 people were considered as the sample size. The main tool of this research was a questionnaire, and in order to analyze the data, the methods of Pearson correlation coefficient and regression analysis were used using SPSS and Amos statistical software. The findings showed that there is a significant relationship between human resource management practices and service effectiveness regarding the mediating role of employee performance in Iran Insurance Company in Isfahan province. Also, the research results showed that the relationship between the variables is also significant. The obtained results show that human resource strategies and employee performance lead to the improvement and effectiveness of providing services to customers in the vast insurance network of Iran in Isfahan province.

Keywords: Human Resource Management Practices, Organizational Effectiveness, Employee Performance, Performance Management

Citation: Mahdiyan Rizi, F & Davoodi, S M. (2025). **Examining the Relationship between Human Resource Management Practices and Service Effectiveness with Regard to the Mediating Role of Employee Performance Iran Insurance Company in Isfahan province.** *Journal of Development Studies and Resource Management*, 2(8), 1-12.

Extended Abstract

Introduction

Human resource management is widely recognized as one of the main pillars of organizational success. Also, this area plays a significant role in improving organizational performance and creating superior competition in the market. Human resource strategies can act as a powerful tool for improving organizational performance. The success of any organization, large or small, depends on the existence of good and coherent management of its human resources. With the increasing development of technology and changes in working methods, these strategies require continuous review and improvement. Human resource strategies are referred to as a set of management approaches and actions that are determined with the aim of attracting, retaining and developing the workforce. These strategies include methods of employee training and development, designing reward and incentive programs, performance evaluation and work policies. In fact, human resource strategies are defined based on organizational goals and specific conditions, in a balanced manner and in coordination with other organizational strategies.

Methodology

This research is an applied research in terms of its purpose and is descriptive and survey-type in terms of its data collection and analysis method. Correlation coefficient, regression analysis, and structural equation methods were used to test the research hypotheses. The research questionnaire consists of two parts. The first part of the questionnaire includes demographic questions about the audience (for example, experience level, age, gender, etc.). In the second part, items related to the research variables were presented to the respondents. After reviewing and evaluating the questionnaire by professors and experts, relevant amendments were made to the questionnaire and its face validity was confirmed. In this research, three questionnaires derived from Otto's research (2024) including 34 questions were used. These questionnaires include: 11-question questionnaire on human resource management practices (including components of job planning, self-management team, performance management), 14-question questionnaire on employee performance

(including components of work planning, work efficiency, effort, and creativity and innovation), and 9-question questionnaire on organizational effectiveness (including components of goal achievement approach, system resource approach, strategic structure approach, and competitive value approach). In this study, Cronbach's alpha coefficient method was used to determine the reliability of the questionnaire. As the questionnaire on human resource management practices and organizational effectiveness with employee performance was obtained with a high Cronbach's alpha; and considering that all values are higher than the standard of 0.7, it can be said that the measurement tool has appropriate validity. The statistical population of the study includes all employees of Iran Insurance Company in Isfahan province, consisting of 200 people. In order to determine the required sample size, 127 people were considered as the sample size using the Cochran formula and stratified random sampling method. In order to analyze the data, Pearson correlation coefficient and regression analysis methods were used using SPSS and Amos statistical software. After ensuring the validity and reliability of the indicators, the model and research hypotheses were tested. In this study, the structural equation modeling method was used to test the model and research hypotheses.

Results and discussion

Factor validity has been used to measure the validity of questions. Factor validity is a form of construct validity that is obtained through factor analysis. Factor analysis is a statistical technique that is widely used in most humanities. In fact, the use of factor analysis is necessary and essential in branches where questionnaires and tests are used and the variables are latent. For this purpose, first and second order confirmatory factor analysis has been used to measure the validity of questions and examine the relationship between the indicators and concepts in question.

Conclusion

This study strengthens the hypothesis of increasing organizational effectiveness regarding the relationship between human resource management practices and employee performance. The findings of this study clarify the ambiguity of the importance of human resource management practices, organizational

effectiveness, and employee performance. Career planning and employee performance are significantly related to each other. The results of previous studies confirm that career planning enables organizations to make informed decisions about succession planning and compensation in order to attract, retain, develop, and motivate the workforce. It can also be seen from previous studies that career planning systems help individuals develop skills that are essential for advancement and development and organizational success and growth. The findings also showed that self-managed teams and employee performance are significantly related to each other. The result is similar to the findings of several researchers who assume that self-managed teams accelerate organizational processes, increase employee satisfaction, and productivity.

Furthermore, this study shows that employee performance mediates the relationship between HRM practices and organizational effectiveness. The results support previous studies, which show that job-related knowledge, skills, and abilities are a necessity for the successful and efficient performance of diverse tasks. The results also show that employee performance serves as a measure of an organization's capacity to achieve its goals while successfully utilizing available resources in a constantly changing environment. Human resource management practices are effective in modifying employee behaviors, competencies, and attitudes to achieve organizational goals. Human resource management practices ensure that an organization's human capital supports its strategic goals. The results show that career planning and employee performance are significantly related. An effective career planning system enables employees to acquire new skills that are useful for their professional development and the successful accomplishment of organizational goals. Insurance management is most interested in re-evaluating career planning practices, where

personal and professional development needs are aligned and managers are aware of employees' career aspirations. A well-designed career planning system structure acts as a strong motivator for higher performance. The insurance company should (re)evaluate career planning practices where career options and career paths are made clear to employees. The results also show that employee performance significantly affects organizational effectiveness. Employee performance affects an individual's overall perspective and evaluation of the workplace. Therefore, the insurance company should evaluate employee performance strategies where effective job planning helps in establishing and achieving company goals. Employee performance is related to the desired emotional state resulting from job experiences and individual evaluations. The insurance company should (re)evaluate employee performance strategies where employees are motivated to go beyond their assigned tasks by feeling pride in their work. This study further shows that employee performance mediates the relationship between HRM practices and organizational effectiveness. Employee performance utilizes various skills, knowledge, and competencies of employees. This study emphasizes the importance of developing a system to improve employee performance because the quality of human resources is an important component of organizational success. Human resource management practices enhance work quality, employee performance, and organizational effectiveness. Therefore, companies can obtain competent, efficient human resources, and high-performing professionals by promoting efficient management practices. Consequently, insurance companies should adopt, design, and implement HRM practices well and proactively to improve the abilities, skills, knowledge, and motivation of officers to increase service effectiveness exponentially.

References

1. Andreas, D. (2022). EMPLOYEE PERFORMANCE: The Effect Of Motivation And Job Satisfaction. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian Dan Organisasi*, 1(1), 28–35. <https://doi.org/10.37481/jko.v1i1.10>
2. Chen, Q., Lu, Y., Gong, Y. and Xiong, J. (2023), "Can AI chatbots help retain customers? Impact of AI service quality on customer loyalty", *Internet Research*, Vol. 33 No. 6, pp. 2205-2243. <https://doi.org/10.1108/INTR-09-2021-0686D>
3. Angelo, C., Gazzaroli, D., Corvino, C., & Gozzoli, C. (2022). Changes and challenges in human resources management: an analysis of human resources roles in a

- bank context (after COVID-19). *Sustainability*, 14(8), 4847. <https://doi.org/10.3390/su14084847>
3. Dari Nokourani, B. & Mohammadi, R. (2022). Structural equation modeling of human resource management and sustainable organizational performance. *Development and Transformation Management*, 4(6), 17-38. <https://joas.ir/user/articles/3839> [In Persian]
 4. Diana, I. N., Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Ertanto, A. H. (2021). Factor influencing employee performance: The role of organizational culture. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 545-553. DOI:10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0545
 5. Fallah, M. & Rezaei, M. (2023). The impact of employee performance evaluation, organizational commitment, and strategic management on organizational performance improvement. *Development and Transformation Management*, 8(24), 45-55. [In Persian]
 6. Farazmand, F. (2023). The role of the behavioral dimension of organizational intelligence in enhancing employee performance. *Improvement and Transformation Management*, 8(12), 105-156. [In Persian]
 7. Garg, S., Sinha, S., Kar, A. K., & Mani, M. (2022). A review of machine learning applications in human resource management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1590-1610. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0427>
 8. Ghiyoor Baghbani, M.؛ Behboodi, A.؛ Pourang, A. & Marouneh Feyz Abad, H. (2019). The impact of service quality and effectiveness on customers' perception of Iran Insurance. *Productivity Management (Beyond Management)*, 5(17), 53-89. [In Persian]
 9. Kambur, E., & Yildirim, T. (2023). From traditional to smart human resources management. *International Journal of Manpower*, 44(3), 422-452. DOI:10.1108/IJM-10-2021-0622
 10. Khalouzadeh Mobarakeh, S. (2023). Sustainable human resource management in the new era. *The Sixth National Conference on Economics, Management, and Accounting*. [In Persian]
 11. Meher, J. R., Nayak, L., Mishra, R. K., & Patel, G. (2022). Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness: a serial mediation analysis with knowledge sharing and employee competencies. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 324-338. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-10-2021-0230>
 12. Mirmousavi, M. & Asgarnejad Noori, B. (2021). Meta-analysis of key human resource management indicators affecting employee performance improvement. *Management Studies on Improvement and Transformation*, 30(101), 125-160. [In Persian]
 13. Naveed, R. T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100178. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100178>
 14. Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24(22), 3189-3205. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1863930>
 15. Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (A study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i4.389>
 16. Otoo, F. N. K. (2024). The mediating role of employee performance in the relationship between human resource management (HRM) practices and police service effectiveness. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/IRJMS-08-2023-0070>
 17. Pargou, M., Rostami, F. & Fateh Pour, M. (2023). The effect of human resource management style on employee performance

- with the mediating role of job satisfaction (Case study: Markazi Province Governorate). *National Conference on Interdisciplinary Research in Management and Humanities*. [In Persian]
18. Rahimi, A. & Safari Zavarki, M. (2023). The impact of information technology on innovation and service effectiveness with the moderating role of the research and development team in the insurance industry. *Improvement and Transformation Management*, 11(27), 117-145. [In Persian]
19. Salimian, M., Azizi, F., Beshrouyeh, N. & Zahedkar, P. (2020). Examining the impact of human resource management practices on organizational performance (Case study: Islamic Azad University, Astara Branch). *Educational Management Innovations*, 1(15), 43-54. [In Persian]
20. Sudirjo, F., Ratnawati, R., Hadiyati, R., Sutaguna, I. N. T., & Yusuf, M. (2023). Examining the relationship between organizational culture and the effectiveness of services and employee performance., 1(2), 156-181. DOI:10.1556/1848.2017.8.1.14
21. Zarei, A. & Mehrabiyou, H. (2021). A graph theory-based approach for evaluating employee performance. *Development and Transformation Management*, 8(24), 24-55. [In Persian]
22. Zhang, G., Yang, Y., & Yang, G. (2022). Examining service quality and its relationship with service effectiveness, 322(2), 1075-1117. DOI:10.37394/23207.2020.17.57



مقاله پژوهشی

بررسی ارتباط بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و اثربخشی خدمات با توجه به نقش میانجیگری عملکرد کارکنان شرکت بیمه ایران در استان اصفهان

فهیمة مهدیان‌ریزی: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران
سید محمدرضا داوودی: دانشیار گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران

دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۵ صص ۱۲-۱ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۲۴

چکیده

کارایی هر یک از کارکنان یک سازمان تعیین کننده اثربخشی آن است. هدف این مطالعه بررسی ارتباط بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و اثربخشی خدمات با توجه به نقش میانجیگری عملکرد کارکنان شرکت بیمه ایران در استان اصفهان است. این پژوهش از نوع تحقیقات توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق ۲۰۰ نفر از کارکنان شرکت بیمه ایران در استان اصفهان می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۱۲۷ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. ابزار اصلی این تحقیق پرسشنامه و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS و Amos استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و اثربخشی خدمات با توجه به نقش میانجیگری عملکرد کارکنان در شرکت بیمه ایران در استان اصفهان ارتباط معنادار وجود دارد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که ارتباط بین متغیرها نیز معنادار می‌باشد. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که استراتژی‌های منابع انسانی و عملکرد کارکنان منجر به بهبود و اثربخش ارائه خدمات به مشتریان در شبکه گسترده بیمه ایران در استان اصفهان می‌شود.

واژه‌های کلیدی: شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، اثربخشی سازمانی، عملکرد کارکنان، مدیریت عملکرد

استناد: مهدیان‌ریزی، فهیمة و داوودی، سیدمحمدرضا (۱۴۰۳). بررسی ارتباط بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و اثربخشی خدمات با توجه به نقش میانجیگری عملکرد کارکنان شرکت بیمه ایران در استان اصفهان. فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، ۲(۸)، ۱-۱۲.

مقدمه

آیا فعالیتهای و اقدامات منابع انسانی تفاوتی در نتایج سازمانی ایجاد می‌کند؟ با مرور مطالعات و تحقیقاتی که به اثر منابع انسانی بر عملکرد پرداخته‌اند پاسخ مثبت است. یکی از نقاط ضعف اساسی متخصصان منابع انسانی واهمه داشتن از نتایج کمی و اندازه گیری عملکرد است. این ترس ممکن است ناشی از عدم وجود دانش یا تجربه در زمینه اندازه گیری عملی اثرات منابع انسانی باشد. شاید زمان آن رسیده باشد که این ترس با راه حل جوئی تعویض گردد. اندازه گیری منابع انسانی پیچیده، مشکل و وقت گیر است ولی هم امکان پذیر است و هم ضروری. هنگامی که متخصصین منابع انسانی شروع به فهم استراتژی‌ها و اهداف سازمانی می‌کنند می‌توانند آنها را به فعالیت‌های قابل اندازه گیری منابع انسانی پیوند بزنند. چنین فعالیت‌هایی متضمن تمرکز بر این نکته است که فعالیت‌های منابع انسانی و متخصصین چه ارزشی برای شرکت ایجاد می‌کنند. مفهوم سازی، تعریف و کاربردی کردن ارزش‌هایی که فعالیت منابع انسانی به شرکت (سازمان) ارائه می‌کند، قدم گذاشتن در راه اندازه گیری منابع انسانی است (خالوزاده مبارکه، ۱۴۰۲).

واحد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها مانند سایر واحدها (از جمله واحد مالی واحد بازاریابی واحد تکنولوژی و سایر واحدهای وظیفه‌ای) باید با استفاده از داده‌ها و شواهد بتواند در گفتمان استراتژیک سازمان مشارکت کند. متخصصین منابع انسانی باید بتوانند به صراحت و وضوح در مورد ارزش افزوده خود برای نتایج سازمانی صحبت کنند. آنها در بخش منابع انسانی به اندازه گیری این اثر ابزارهای کمی سازی و عملیاتی کردن این ایده نیاز دارند (کامبور و یلدریم، ۲۰۲۳).

مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از ارکان اصلی در موفقیت سازمان‌ها به‌طور گسترده‌ای شناخته شده است. همچنین، این حوزه نقش بسزایی در بهبود عملکرد سازمانی و ایجاد رقابتی برتر در بازار دارد. استراتژی‌های منابع انسانی می‌توانند به عنوان ابزاری قدرتمند برای ارتقاء عملکرد سازمانی عمل کنند. موفقیت هر سازمان بزرگ یا کوچکی به وجود مدیریت خوب و منسجم منابع انسانی آن بستگی دارد. با توسعه روز افزون فناوری و تغییرات روش‌های کاری، این استراتژی‌ها نیازمند بازنگری و بهبود مستمر هستند. استراتژی‌های منابع انسانی به مجموعه‌ای از رویکردها و اقدامات مدیریتی گفته می‌شود که با هدف جذب، حفظ و توسعه نیروی کار تعیین می‌شوند. این استراتژی‌ها شامل روش‌های پرورش و توسعه کارکنان، طراحی برنامه‌های پاداش و تشویق، ارزیابی عملکرد و سیاست‌های کاری است. در واقع استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس هدف‌های سازمانی و شرایط خاص، به صورت تعادلی و هماهنگی با سایر استراتژی‌های سازمانی تعریف می‌شوند (دری نوکورانی و محمدی، ۱۴۰۱).

مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در افزایش عملکرد کارکنان سازمان دارد. سیاست‌های کارآمد منابع انسانی در یک سازمان طراحی شده‌اند تا سطح اثربخشی سازمانی را به حداکثر خود برسانند. لذا مدیریت منابع انسانی فرایند پیوند دادن عملکردهای منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمان به منظور بهبود اثربخشی سازمان است (دانجل و همکاران، ۲۰۲۲).

یک جنبه مهم از اثربخشی سازمانی، تمرکز تجاری و هدایت یک سازمان در جهت دستیابی به سطح بالایی از صلاحیت و رقابت است، تا به طور موثر در جهت سودآوری، کیفیت و سایر اهداف مطابق با مأموریت و چشم انداز شرکت سهیم باشد (غیور باغبانی و همکاران، ۱۳۹۸).

اقدامات مدیریت منابع انسانی به هماهنگ کردن عناصر انسانی و دستیابی به بالاترین سطح کارایی انسانی کمک می‌کند و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با تأثیر بر ساختار کاری، مهارت‌ها و انگیزه کارکنان، اثربخشی سازمانی را بهبود می‌بخشد. با این حال، علی‌رغم شواهدی که نشان‌دهنده رابطه مثبت بین مدیریت منابع انسانی و نتایج سازمانی است. همچنین مکانیسم‌هایی که توسط مدیریت منابع انسانی بر اثربخشی تأثیر می‌گذارد نامشخص است (گارگ و همکاران، ۲۰۲۲). مطالعات رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و اثربخشی را با استفاده از متغیرهای واسطه‌ای مختلف در تلاش برای کاوش بیشتر در این رابطه بررسی کرده‌اند. ادبیات ارتباط عملکرد کارکنان را در ارتقای اثربخشی و عملکرد سازمانی نشان می‌دهد. با این حال، تعداد کمی از مطالعات تجربی شواهدی از نقش یا زمینه عملکرد کارکنان به‌عنوان میانجی در ارتباط بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی نشان می‌دهد.

تحقیقات بر نقش حیاتی عملکرد کارکنان در توسعه و رقابت سازمانی تأکید دارد. عملکرد کارکنان یک منبع ارزشمند و منبع مزیت رقابتی است. با تکیه بر این اختلافات، این مطالعه تلاش می‌کند تا این شکاف را با پیشنهاد مدلی برای بررسی عملکرد کارکنان به‌عنوان میانجی در پیوند بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی پر کند. این مطالعه از دو جنبه به ادبیات استراتژیک مدیریت منابع انسانی کمک می‌کند. اول اینکه، این مطالعه به لحاظ نظری از نقش میانجی عملکرد کارکنان در رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و

¹ Kambur & Yildirim

² D'Angelo & et al

³ - Organizational Effectiveness

⁴ Garg & et al

اثربخشی سازمانی پشتیبانی می‌کند. یعنی عملکرد کارکنان با استفاده از مهارت‌ها، دانش و شایستگی‌های مختلف کارکنان به اثربخشی سازمانی کمک می‌کند. دوم، این مطالعه شواهد تجربی از تأثیر واسطه‌ای عملکرد کارکنان در رابطه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی - اثربخشی سازمانی با استفاده از معیارهای اثربخشی مالی و غیرمالی ارائه می‌کند (فلاح و رضایی، ۱۴۰۲).

از معیارهای مالی دائمی (رشد فروش، سهم بازار، سودآوری، بازده دارایی و بازده سرمایه گذاری و بازده حقوق صاحبان سهام) استفاده می‌شود. یافته‌ها از یک سو با ارائه استدلال‌های نظری که عملکرد کارکنان بر اثربخشی مالی و غیرمالی تأثیر مثبت دارد و از سوی دیگر، شواهد تجربی مبنی بر اینکه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند تأثیر مستقیمی بر متغیرهای اثربخشی خاص داشته باشند، به ادبیات کمک می‌کنند. مبانی نظری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، اثربخشی سازمانی و عملکرد کارکنان مورد بحث قرار می‌گیرد تا زمینه‌ای برای مطالعه ایجاد شود. سپس مدلی که ارتباط بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، اثربخشی سازمانی و عملکرد کارکنان را برقرار می‌کند برای چارچوب بندی فرضیه‌ها استفاده می‌شود. کارایی مدل و فرضیه‌های پیشنهادی با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری مورد ارزیابی قرار گرفت و سپس نتایج با نتایج مطالعات قبلی که به نتایج مشابهی رسیدند، مقایسه می‌شوند. محدودیت‌های مطالعه، مفاهیم و پیشنهادات برای تحقیقات آتی ارائه شده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

شیوه‌های مدیریت منابع انسانی

ارزش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی باعث ایجاد رویکرد استراتژیک مرتبط با مدیریت منابع انسانی شد. اتخاذ یک رویکرد استراتژیک مستلزم ارزیابی همسویی شیوه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی با استراتژی رقابتی سازمان است. این امر مستلزم همسویی شایستگی‌ها، مهارت‌ها و دانش کارکنان با اهداف سازمانی است مدیریت منابع انسانی یک استراتژی مدیریتی مهم است که با موفقیت، توسعه استراتژی‌های مناسب را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مجموعه‌ای از رویه‌هایی هستند که یک سازمان برای مدیریت منابع انسانی از طریق تقویت تعاملات اجتماعی پیچیده، تشویق توسعه استعدادها، خاص شرکت و ایجاد دانش سازمانی برای حفظ مزیت رقابتی به کار می‌گیرد. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی توسعه جو اجتماعی را تسهیل نموده و همین امر تعهد کارکنان را تقویت می‌کند و آنها را برای همکاری برای تولید دانش جدید تشویق می‌کند. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مانند برنامه ریزی شغلی، تیم‌های خود مدیریت و مدیریت عملکرد به شرکت‌ها کمک می‌کند تا عملکرد خود را با ارتقای خلاقیت، رضایت کارکنان و مشتریان و ایجاد برندهای مثبت افزایش دهند. برنامه ریزی شغلی به طور موثر شایستگی‌ها و عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد. با این حال، مدیریت عملکرد به طور قابل توجهی بر اثربخشی سازمانی، تعهد و نگرش کارکنان تأثیر می‌گذارد (نگوک سو و همکاران، ۲۰۲۱).

عملکرد کارکنان

عملکرد نیروی کار سازمان تعیین کننده موفقیت یا شکست آن است. عملکرد کارکنان یک متغیر حیاتی در رفتار سازمانی و مطالعات مدیریت منابع انسانی است. عملکرد کارکنان را به عنوان سطح توانایی برای انجام یک کار خاص در زمینه دانش، تخصص و نیازهای شغلی آنها تعریف می‌کنند (موزن و قائد محمدی، ۱۴۰۱). آندریاس (۲۰۲۳) معتقد است که کارایی و اثربخشی کارکنان یک سازمان به طور مستقیم بر سطح رشد و موفقیت آن تأثیر می‌گذارد. آنها بر برنامه ریزی کار، کارایی کار، تلاش و خلاقیت و نوآوری تأکید کردند. به عنوان ویژگی‌های عملکرد کارکنان آنها همچنین تأکید کردند که این ویژگی‌ها هم برای نتایج شرکتی و هم برای نتایج شخصی ارزش دارد. چندین نویسنده ادعا می‌کنند که کارایی هر یک از کارکنان سازمان تعیین کننده اثربخشی آن است.

اثربخشی سازمانی

اثربخشی سازمانی یک موضوع تحقیقاتی برجسته در نظریه سازمانی است. اثربخشی سازمانی به موازات موفقیت سازمانی یا ارزش سازمانی است و به عنوان روشی برای تعیین کمیت موفقیت سازمانی به یک ساختار چند بعدی مهم تبدیل شده است. علیرغم اهمیت آن، اثربخشی سازمانی تعریف روشنی ارائه نشده است. در عوض، این موضوع به یکی از دشوارترین، پیچیده ترین و بحث برانگیزترین موضوعات در مدیریت تبدیل شده است (رحیمی و صفری زوارکی، ۱۴۰۲).

جورجوپولوس و تانباوم (۱۹۵۷) اثربخشی سازمانی را به عنوان درجه‌ای که یک سازمان به اهداف خود در یک مجموعه معین از منابع و وسایل دست می‌یابد، بدون پایان دادن به آن منابع یا اعمال فشار بی مورد بر اعضای خود تعریف کردند. کامرون (۱۹۸۰) استدلال می‌کند

¹ Ngoc Su & et al

² Andreas

که انتخاب معیارهای مناسب برای اندازه‌گیری موفقیت سازمانی ضروری است. مکاتب فکری متمایز دارای ارزش‌ها و ترجیحات متفاوتی برای اثربخشی هستند که در مدل‌های مختلف و معیارهای مرتبط منعکس می‌شود. چهار مدل برای ارزیابی اثربخشی سازمانی توسط نظریه پردازان ارائه شده است: دستیابی به هدف، ساختار استراتژیک، ارزش رقابتی و منابع سیستم (نوید و همکاران، ۲۰۲۲). رویکرد دستیابی به هدف، میزان موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف خود است. رویکرد منابع سیستمی بر ظرفیت سازمان برای استفاده از محیط اطراف خود برای به دست آوردن منابع مهم، دستیابی به اهداف تعیین شده و حفظ تعادل و ثبات تمرکز دارد. رویکرد حوزه استراتژیک میزان رضایتمندی اجزای استراتژیک سازمانی را اندازه‌گیری می‌کند و رویکرد ارزش رقابتی فرض می‌کند که اعضای سازمان اهدافی دارند که ممکن است مبتنی بر ارزش‌ها، ترجیحات و علایق شخصی باشد و قادر به توافق در مورد اینکه کدام اهداف باید بر دیگران اولویت داشته باشند، نیستند (رحیمی و صفری زوارکی، ۱۴۰۲).

عملکرد مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان

رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان توسط بسیاری از نویسندگان مورد حمایت قرار گرفته است. منابع انسانی مجموعه‌ای از تخصص، مهارت‌ها و دانش افراد است که عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی را افزایش می‌دهد. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در اصلاح رفتارها، شایستگی‌ها و نگرش‌های کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی مؤثرتر و مؤثرتر هستند. چندین مطالعه نشان داده‌اند که تمایلات خاصی در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، مزیت رقابتی سازمان و عملکرد کارکنان را افزایش می‌دهد. بسیاری از نویسندگان ادعا می‌کنند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، نگرش‌های مثبت را در میان نیروی کار به شکل رفاه کارکنان ترویج می‌کنند (نگوین و همکاران، ۲۰۲۰).

برنامه ریزی شغلی و عملکرد کارکنان

رابطه بین برنامه ریزی شغلی و عملکرد کارکنان توسط چندین مطالعه مورد بررسی قرار گرفته است. برنامه ریزی شغلی فرآیندی است که از طریق آن افراد استعدادها، ارزش‌ها و علایق خود را تثبیت می‌کنند (نگوین و همکاران، ۲۰۲۰). برنامه ریزی شغلی مهارت‌ها و علاقه کارکنان را با اهداف و اهداف سازمانی هماهنگ می‌کند که عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد. محققان معتقدند که یک سیستم برنامه ریزی شغلی که به خوبی طراحی شده است، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با همسو کردن توانایی‌ها، تخصص، تجربه و آرزوهای کارکنان با نیازها و اهداف سازمان، از ثروت استعدادهای داخلی خود بهره ببرند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که برنامه ریزی شغلی، بهره‌وری کارکنان و اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد (فرازمنده، ۱۴۰۲).

تیم‌های خود مدیریت و عملکرد کارکنان

چندین مطالعه از ارتباط بین تیم‌های خودگردان و عملکرد کارکنان حمایت کرده‌اند. تیم‌های خود مدیریت گروهی چند مهارتی، پایدار و چند منظوره هستند که مسئولیت تکمیل یک کار نسبتاً کامل و همچنین شرایط کنترلی را بر عهده دارند که بر عملکرد تیم تأثیر می‌گذارد. چندین نویسنده تأکید می‌کنند که تیم‌های خودگردان استراتژی‌های مؤثری برای بهره‌برداری از دانش ضمنی و با تجربه افراد فراهم می‌کند، زیرا انعطاف‌پذیری سازمانی، انگیزش و پویایی مورد نیاز برای یادگیری و اشتراک دانش را فراهم می‌کنند. در همین راستا، استدلال می‌شود که تیم‌های خودگردان حس دلبستگی ایجاد می‌کنند و مشارکت و تعهد کارکنان را ارتقا می‌دهند، که بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد (دیانا و همکاران، ۲۰۲۱).

مدیریت عملکرد و عملکرد کارکنان

محققین از رابطه بین مدیریت عملکرد و عملکرد کارکنان حمایت کرده‌اند. مدیریت عملکرد، فرآیند تعیین، ارزیابی و بهبود عملکرد تیمی و فردی و آسیب رساندن به آنها با اهداف استراتژیک سازمان است. محققین معتقدند که مدیریت عملکرد، رویکردهای استراتژیک را هدایت می‌کند و همسویی سیستماتیک هدف را تضمین می‌کند. به طور مشابه، بسیاری از نویسندگان تأکید کردند که یک سیستم کارآمد مدیریت

¹ Naveed & et al

² Nguyen & et al

³ Diana & et al

عملکرد، ارزیابی و ارتقای عملکرد فردی را برای توسعه شایستگی‌ها و قابلیت‌های لازم را برای سازمان‌ها تسهیل می‌کند. این یافته‌های تأیید می‌کنند که مدیریت عملکرد، رفتار، توانایی‌ها، انگیزه، عملکرد و شایستگی کارکنان را بهبود می‌بخشد (سوتریسنو، ۲۰۲۲).

عملکرد کارکنان و اثربخشی سازمانی

ارتباط بین عملکرد کارکنان و اثربخشی سازمانی توسط چندین محقق مورد بررسی قرار گرفته است. منابع اصلی یک سازمان کارکنان آن هستند. عملکرد کارکنان برای دستاوردها، رشد و موفقیت سازمان بسیار مهم است. دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان پیش‌نیاز حیاتی برای عملکرد مؤثر و کارآمد فعالیت‌های سازمانی متنوع است. لذا فرض می‌شود که عملکرد کارکنان، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد (میهر و همکاران، ۲۰۲۲).

نقش واسطه‌ای عملکرد کارکنان

اگرچه برخی از مطالعات رابطه مستقیمی بین برخی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی نشان داده‌اند، تحقیقات استراتژیک مدیریت منابع انسانی بر این فرض استوار است که به جای تأثیر مستقیم بر اثربخشی سازمان، این شیوه‌ها ممکن است از طریق تأثیر خود بر ویژگی‌های سازمانی خاص تأثیر داشته باشند. عملکرد کارکنان یک عامل کلیدی در تعیین درجه تطابق درونی بین شیوه‌های منابع انسانی است. بسیاری از محققین استدلال می‌کنند که کارکنان دارای طیف گسترده‌ای از دانش، توانایی‌ها و تخصص به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا نوآوری کنند (زارعی و محراییون، ۱۴۰۰). این مطالعه مبتنی بر نظریه توانایی‌ها-انگیزه-فرصت‌ها و سرمایه انسانی است. عملکرد کارکنان یکی از معیارهای حیاتی شرکت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی است.

سودیرجو و همکاران (۲۰۲۳) به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با اثربخشی خدمات و میزان عملکرد کارکنان، پرداخته‌اند. هدف پژوهش بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی خدمات و میزان عملکرد کارکنان سازمان فرهنگی هنری در اتریش بود. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی (غیرآزمایشی) و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری کلیه کارکنان سازمان فرهنگی هنری در اتریش می‌باشد که ۵۰۰ نفر می‌باشند، ۲۲۰ نفر طبق فرمول کوکران با استفاده از تصادفی طبقه‌ای به عنوان افراد نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش شامل پرسشنامه می‌باشد. روایی محتوا از طریق تایید اساتید راهنما و مشاور مورد تایید قرار گرفته است. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها از آلفای کرونباخ استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش رگرسیون استفاده شده است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی و همه ابعاد اثربخشی خدمات و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد. از نتایج پژوهش نتیجه گرفته می‌شود که مدیران سازمان‌های فرهنگی باید با تقویت ابعاد فرهنگ سازمانی در سازمان خود به تقویت اثربخشی خدمات و عملکرد کارکنان سازمان بپردازند تا سازمان از مزیت‌های تقویت این متغیرها بهره‌مند شود.

چن و همکاران^۱ (۲۰۲۳) به بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی و اثربخشی و نوآوری در خدمات با توجه به نقش اخلاق حرفه‌ای کارکنان، پرداخته‌اند. هدف از اجرای تحقیق، بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی و اثربخشی و نوآوری در خدمات با توجه به نقش اخلاق حرفه‌ای کارکنان می‌باشد. روش تحقیق، از لحاظ هدف جزء تحقیقات کاربردی و از لحاظ ماهیت و شیوه تحقیقات جزء تحقیقات توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری، کارکنان سازمان دفاعی در فرانسه می‌باشد (تعداد ۱۲۰ نفر)؛ که نمونه‌گیری به صورت سرشماری صورت پذیرفت و تعداد ۱۲۰ پرسشنامه توزیع گردید و تعداد ۱۱۲ پرسشنامه سالم دریافت گردید. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است که روایی و پایایی آن مورد تایید قرار گرفته است. در پایان از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با کمک نرم افزار PLS استفاده شد. یافته‌ها نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که مدیریت منابع انسانی با اثربخشی و نوآوری در خدمات و اخلاق حرفه‌ای کارکنان رابطه معنی داری دارد. هم‌چنین بین اخلاق حرفه‌ای کارکنان و اثربخشی و نوآوری در خدمات رابطه معنی داری وجود دارد. نتیجه‌گیری می‌شود که سازمان دفاعی مذکور برای حرکت به سمت اثربخشی و نوآوری در خدمات، بایستی از اهرم‌های مدیریت منابع انسانی و اخلاق حرفه‌ای کارکنان استفاده نماید.

زانگ و همکاران^۲ (۲۰۲۲) به بررسی کیفیت خدمات و رابطه آن با اثربخشی خدمات پرداخته‌اند. هدف پژوهش بررسی کیفیت خدمات و رابطه آن با اثربخشی خدمات سازمان فناوری‌های کشاورزی در استرالیا است و تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری کلیه ارباب رجوع‌های سازمان مذکور و روش نمونه‌گیری خوشه‌ای مرحله‌ای می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، ۳۸۴ نفر تعیین گردیده است. گردآوری اطلاعات به دو روش کتابخانه‌ای و میدانی انجام شده و ابزار گردآوری پرسشنامه بوده و

¹ Sutrisno

² Meher & et al

³ Sudirjo & et al

⁴ Chen & et al

⁵ Zhang & et al

برای تجزیه و تحلیل از آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمونهای T، کای دو و همبستگی پیرسون) با کمک نرم افزار Spss استفاده شده است. نتایج نشان داد بین انتظارات ارباب رجوع از کیفیت خدمات سازمان و ادراکات آنها تفاوت معنی داری وجود دارد و بین اعمال کیفیت خدمات و اثربخشی خدمات سازمان رابطه معنی دار وجود دارد. همچنین بین ابعاد مسوولیت پذیری، قابلیت اطمینان و ضمانت و تضمین با اثربخشی خدمات رابطه معنی داری وجود دارد، در حالی که میان ابعاد فیزیکی و همدلی با اثربخشی خدمات چنین رابطه‌ای به دست نیامد.

پروگو و همکاران (۱۴۰۲) به بررسی تأثیر شیوه مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی گری رضایت شغلی (مطالعه موردی: استانداری استان مرکزی)، پرداخته‌اند. هدف پژوهش تأثیر شیوه مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجیگری رضایت شغلی (مطالعه موردی: استانداری استان مرکزی) است. جامعه آماری پژوهش تمامی کارکنان فرمانداری و بخشداری‌های استان مرکزی بوده، که مجموع تعداد کارکنان ۴۲۰ نفر می‌باشد. بر اساس جدول مورگان تعداد ۲۰۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. پژوهش توصیفی-پیمایشی بوده و از نظر هدف نیز کاربردی می‌باشد. از شاخص‌های آمار استنباطی و آمار توصیفی با روش رگرسیون و تحلیل مسیر، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که روش مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان و همچنین بر رضایت شغلی در کارکنان فرمانداری‌ها و بخشداری‌های استان مرکزی تأثیر دارد.

میرموسوی و عسگرزادوندوری (۱۴۰۰) به بررسی فراتحلیل شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان، پرداخته‌اند. هدف پژوهش بررسی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان با بکارگیری روش فراتحلیل و نرم افزار CMA است. جامعه آماری پژوهش شامل تمام مطالعات است که به بررسی عوامل موثر بر بهبود عملکرد کارکنان پرداخته‌اند. مجموع مطالعات جمع آوری شده مشتمل بر ۲۵۲ مطالعه بود. با توجه به استانداردهای رویکرد فراتحلیل تعداد ۱۶۵ مطالعه حذف گردید و از مجموع ۸۷ پژوهش، تعداد ۲۳ متغیر مستقل شناسایی شد. نتیجه بررسی فراتحلیل نشان داد که متغیرهای رضایت شغلی، تعهد سازمانی، سیستم جبران خدمات، کیفیت زندگی کاری، مبادله رهبر-عضو، عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، سیستم ارزیابی عملکرد، فرهنگ سازمانی، خلاقیت و نوآوری، مدیریت مشارکتی، برنامه‌های آموزش و بهسازی، احساس معنی دار 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، تقاضاهای شغلی بر بهبود عملکرد کارکنان تأیید نگردید.

سلیمان و همکاران (۱۳۹۹) به بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا)، پرداخته‌اند. هدف از پژوهش بررسی میزان تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا بود. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه به تعداد ۷۵ نفر بوده که از این میزان بر اساس جدول مورگان تعداد ۶۵ نفر به روش تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی هر سی و گلداسمیت (۱۹۸۴) بود. روایی ابزار تحقیق توسط استاد راهنما و تعدادی از خبرگان و میزان پایایی دو پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ (به ترتیب ۰/۹۴۸ و ۰/۹۵۱) تأیید شد. یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری با نرم‌افزار SPSS V21.0 و آزمون گرسون چندگانه نشان داد از بین مؤلفه‌های اقدامات منابع انسانی ابعاد کارمندیابی، گزینش و استخدام، بهسازی و توسعه شایستگی‌ها، جبران خدمات، به جز آموزش و ارزیابی و مدیریت عملکرد قابلیت پیش‌بینی تغییرات متغیر وابسته تحقیق (عملکرد سازمانی) را داشته و در این بین بیشترین میزان تأثیر مثبت را متغیر گزینش و استخدام و کمترین میزان تأثیر را بهسازی و توسعه شایستگی‌ها بر عملکرد سازمانی کارکنان این دانشگاه خواهد گذاشت.

نظریه سرمایه انسانی و نظریه توانایی‌ها-انگیزه-فرصت‌ها به عنوان مبانی نظری در تعیین ارتباط بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، اثربخشی سازمانی و عملکرد کارکنان عمل می‌کنند. نظریه سرمایه انسانی به ارزش بالقوه سرمایه انسانی جمعی سازمان مربوط می‌شود. بر اساس تئوری سرمایه انسانی، هر پدیده اجتماعی با رفتار یک فرد شروع می‌شود و افراد با عمل به منافع خود، سرمایه انسانی را می‌سازند. نظریه توانایی‌ها-انگیزه-فرصت‌ها فرض می‌کند که کارمندان زمانی که محیط کارشان به آنها اجازه مشارکت می‌دهد و زمانی که انگیزه و مهارت دارند، عملکرد فوق‌العاده‌ای دارند. نظریه توانایی‌ها-انگیزه-فرصت‌ها، رفتار اختیاری کارکنان را با توجه به توانایی‌ها، انگیزه و مشارکت در موفقیت سازمانی افزایش می‌دهد (دانجل و همکاران، ۲۰۲۲).

لذا با توجه به مطالب ارائه شده می‌توان فرضیه‌های زیر را تدوین نمود:

H1. بین برنامه ریزی شغلی با عملکرد کارکنان ارتباط معنادار وجود دارد.

H2. بین تیم‌های خود مدیریت با عملکرد کارکنان ارتباط معنادار وجود دارد.

H3. بین مدیریت عملکرد با عملکرد کارکنان ارتباط معنادار وجود دارد.

H4. بین عملکرد کارکنان با اثربخشی سازمانی ارتباط معنادار وجود دارد.

H5. بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی با توجه به نقش میانجی عملکرد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

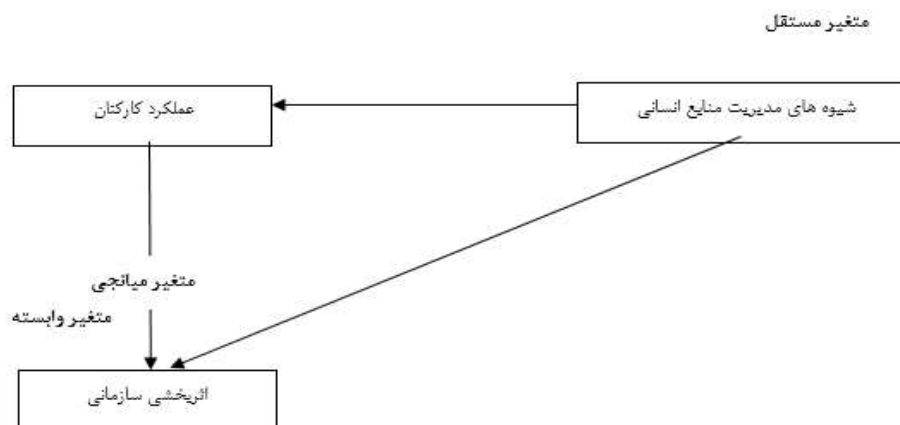
مواد و روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، پژوهشی کاربردی است و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل داده‌ها، توصیفی و از نوع پیمایشی است. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش‌های ضریب همبستگی و تحلیل رگرسیون و معادلات ساختاری استفاده شده است. پرسشنامه پژوهش شامل دو بخش است. بخش اول پرسشنامه شامل سؤال‌های جمعیت‌شناسی در مورد مخاطب (به عنوان نمونه، میزان تجربه، سن، جنسیت و غیره) است. در بخش دوم گویه‌های مربوط به متغیرهای پژوهش به پاسخ دهندگان ارائه شده است. پس از بررسی و ارزشیابی پرسشنامه به وسیله استادان و صاحب‌نظران، اصلاحات مربوط در پرسشنامه اعمال شد و روایی ظاهری آن تأیید شد. در این پژوهش از سه پرسشنامه برگرفته از تحقیقات اوتو (۲۰۲۴) شامل ۳۴ سوال بهره گرفته شده است. این پرسشنامه‌ها عبارتند از: پرسشنامه ۱۱ سؤالی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (شامل مولفه‌های برنامه ریزی شغلی، تیم خود مدیریتی، مدیریت عملکرد)، پرسشنامه ۱۴ سؤالی عملکرد کارکنان (شامل مولفه‌های برنامه ریزی کار، کارایی کار، تلاش کردن و خلاقیت و نوآوری) و پرسشنامه ۹ سؤالی اثربخشی سازمانی (شامل مولفه‌های رویکرد دستیابی به هدف، رویکرد منابع سیستمی، رویکرد ساختار استراتژیک و رویکرد ارزش رقابتی) می‌باشند.

در این پژوهش برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش ضریب آلفای کرونباخ جدول (۱) استفاده گردید. چنانکه پرسشنامه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی با عملکرد کارکنان با آلفای کرونباخ بالایی بدست آمد؛ و با توجه به این که تمامی مقادیر بالاتر از استاندارد ۰/۷ هستند می‌توان گفت که ابزار سنجش از اعتبار مناسبی برخوردار است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان شرکت بیمه ایران در استان اصفهان مشتمل بر ۲۰۰ نفر می‌باشد. به منظور تعیین اندازه نمونه مورد نیاز، از فرمول کوکران و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۱۲۷ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS و Amos استفاده شد. بعد از اطمینان از روایی و پایایی شاخص‌ها، اقدام به آزمون مدل و فرضیه‌های پژوهش شد. در این پژوهش از روش مدلسازی معادلات ساختاری برای آزمون مدل و فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است. جهت تبیین رابطه بین متغیرهای مستقل، وابسته و میانجی پژوهش با در نظر گرفتن مبانی نظری و فرضیه‌های عنوان شده توسط محقق، و با توجه به اینکه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی با توجه به نقش میانجی عملکرد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد. در این مدل (شکل ۱) متغیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی متغیر مستقل؛ اثربخشی سازمانی متغیر وابسته و عملکرد کارکنان متغیر میانجی است.

بحث و ارائه یافته‌ها

مدل زیر به صورت پیش فرض جهت آزمون فرضیه‌ها و نشان دادن رابطه میان متغیرها ترسیم گردیده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

برای آزمون پایایی پرسشنامه، نمونه اولیه‌ای شامل ۲۵ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده و با کمک نرم افزار آماری SPSS میزان پایایی با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. میزان پایایی پرسشنامه در جدول شماره ۱ ارائه شده است. این اعداد نشان دهنده این است که پرسشنامه از پایایی خوبی برخوردار است.

جدول ۱- ضریب پایایی پرسشنامه و هر یک از متغیرها و ابعاد آنها

ضریب آلفای کرونباخ	ابعاد	مفاهیم (سازه‌ها)
۰/۷۸	برنامه ریزی شغلی	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی
۰/۷۹	تیم خود مدیریتی	
۰/۷۳	مدیریت عملکرد	
۰/۸۰	برنامه ریزی کار	عملکرد کارکنان
۰/۸۳	کارایی کار	
۰/۷۹	تلاش کردن	
۰/۸۴	خلاقیت و نوآوری	
۰/۸۰	رویکرد دستیابی به هدف	اثربخشی سازمانی
۰/۷۹	رویکرد منابع سیستمی	
۰/۷۶	رویکرد ساختار استراتژیک	
۰/۸۲	رویکرد ارزش رقابتی	

برای سنجش روایی سوالات، از اعتبار عاملی استفاده شده است. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به دست می‌آید (صمد و همکاران، ۲۰۰۲). تحلیل عاملی یک فن آماری است که در اکثر علوم انسانی کاربرد فراوانی دارد. در حقیقت استفاده از تحلیل عاملی در شاخه‌هایی که در آنها از پرسشنامه و آزمون استفاده می‌شود و متغیرها از نوع پنهان می‌باشد، لازم و ضروری است (کلاین، ۲۰۰۱). بدین منظور برای سنجش روایی سؤال‌ها و برر سی ارتباط بین شاخص‌ها و مفاهیم موردنظر از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم استفاده شده است. میزان بار عاملی در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم متغیرهای پژوهش بعد از اصلاح مدل در جدول شماره ۲ آورده شده است. همچنین شاخص‌های برازش مدل که مناسب بودن مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد در جدول شماره ۳ ارائه گردیده است.

جدول ۲- میزان بار عاملی در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم متغیرهای پژوهش

سازه	مولفه	تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول		تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم	
		سطح معناداری	بار عاملی	سطح معناداری	بار عاملی
شیوه‌های مدیریت منابع انسانی	برنامه ریزی شغلی	۰/۴۷	۰/۶۲	۴/۲۳	۴/۲۲
		۰/۵۹	۰/۶۲	۴/۸۹	
		۰/۶۷	۰/۶۲	۴/۲۷	
		۰/۶۱	۰/۶۲	۵/۴۸	
	تیم خود مدیریتی	۰/۶۷	۰/۶۲	۶/۶۴	۳/۳۷
		۰/۷۳	۰/۶۲	۴/۸۴	
		۰/۷۰	۰/۶۲	۵/۳۹	
	مدیریت عملکرد	۰/۶۶	۰/۳۷	۳/۷۴	۴/۶۱
		۰/۶۹	۰/۳۷	۴/۰۵	
		۰/۷۳	۰/۳۷	۳/۵۸	
		۰/۳۹	۰/۳۷	۵/۷۷	
	برنامه ریزی کار	۰/۶۴	۰/۵۵	۳/۷۴	۴/۲۹
۰/۸۱		۰/۵۵	۴/۲۵		
۰/۶۶		۰/۵۵	۴/۶۲		
کارایی کار	۰/۷۳	۰/۶۹	۳/۱۷	۶/۱۴	

¹ - Sarmad et al

² - Kelain

سازه	مولفه	تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول		تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم		
		بار عاملی	سطح معناداری	بار عاملی	سطح معناداری	
عملکرد کارکنان	تلاش کردن	۰/۶۲	۳/۶۴	۰/۴۷	۴/۷۳	
		۰/۶۵	۴/۵۱			
		۰/۷۲	۵/۰۶			
		۰/۷۳	۴/۷۳			
		۰/۶۹	۶/۶۰			
		۰/۶۶	۴/۲۹			
خلاقیت و نوآوری		۰/۷۵	۳/۵۷	۰/۷۲	۵/۹۱	
		۰/۷۴	۴/۴۲			
		۰/۷۸	۴/۲۸			
		۰/۵۸	۴/۴۰			
اثربخشی سازمانی	رویکرد دستیابی به هدف	۰/۷۰	۵/۱۵	۰/۶۱	۴/۴۷	
		۰/۵۴	۵/۵۶			
		۰/۵۹	۵/۷۵			
	رویکرد منابع سیستمی		۰/۶۲	۴/۳۳	۰/۷۲	۳/۵۹
			۰/۷۸	۵/۱۷		
	رویکرد ساختار استراتژیک		۰/۶۴	۵/۳۰	۰/۵۷	۵/۱۷
			۰/۵۹	۳/۱۹		
	رویکرد ارزش رقابتی		۰/۷۰	۵/۲۷	۰/۴۵	۴/۰۸
			۰/۶۶	۴/۴۴		

نتایج جدول (۳) بیانگر آن است که با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون بالاتر از ۰/۰۵ است، ادعای نرمال بودن سوالات پرسشنامه پذیرفته شده و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک و از روش حداکثر درست‌نمایی در مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده کرد.

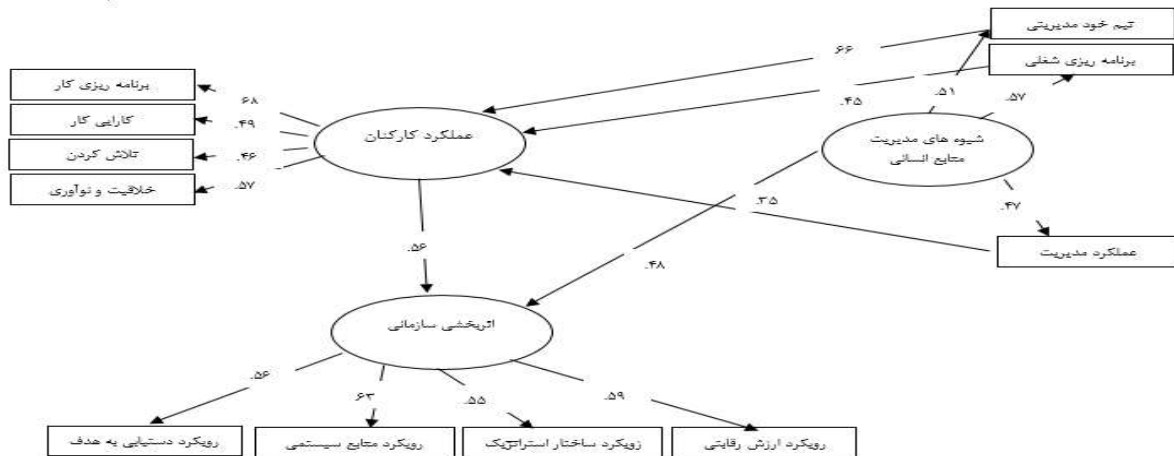
جدول ۳- نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف

سازه / شاخص	تعداد داده‌ها	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری	نتیجه آزمون
شیوه‌های مدیریت منابع انسانی	۱۲۷	۳/۶۲۹	۰/۳۱۹	۰/۰۹۵	توزیع نرمال
عملکرد کارکنان	۱۲۷	۳/۳۰۱	۰/۴۷۱	۰/۰۷۳	توزیع نرمال
اثربخشی سازمانی	۱۲۷	۳/۳۸۷	۰/۳۶۰	۰/۰۸۲	توزیع نرمال

جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش پس از تدوین مدل، با استفاده از نرم افزار Amos ۲۲ مدل طراحی شده مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن در شکل (۴) نشان داده شده است. همچنین با توجه به شاخص‌های کلی حاصل از برازش مدل مربوط به هر یک از فرضیه‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدل مربوط به فرضیه‌های پژوهش دارای برازش مناسب است.

جدول ۴- شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری فرضیه‌های پژوهش

مدل ساختاری	X ² /df	RMSEA	RMR	CFI	CMIN	GFI
فرضیه اول	۲/۶۷۲	۰/۰۷	۰/۰۰۴	۰/۹۱۰	۷۱/۶۳۵	۰/۹۰۲
فرضیه دوم	۲/۱۵۳	۰/۰۶	۰/۰۰۴	۰/۹۴۱	۷۰/۶۳۰	۰/۹۶۶
فرضیه سوم	۱/۸۴۵	۰/۰۵	۰/۰۰۷	۰/۹۷۹	۶۶/۸۱۶	۰/۹۴۷
فرضیه چهارم	۲/۵۳۶	۰/۰۶۱	۰/۰۱۱	۰/۹۴۱	۴۹/۴۱۶	۰/۸۲۷
فرضیه پنجم	۲/۸۳۶	۰/۰۴۸	۰/۰۰۳	۰/۹۳۳	۶۱/۳۶۲	۰/۹۰۴



شکل (۲): مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد

در ادامه با توجه به اینکه مدل معادلات ساختاری الگوی پژوهش مورد تایید قرار گرفته است، به بررسی فرضیه‌های پژوهش با استفاده از ضرایب رگرسیونی، مقادیر بحرانی و سطح معناداری هریک از فرضیه‌ها در جدول (۵) پرداخته می‌شود.

جدول ۵- بررسی فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	خطای استاندارد	آزمون t	سطح معناداری	ضریب استاندارد	مدل ساختاری
تایید فرضیه	۰/۲۸۱	۲/۳۷۲	۰/۰۰۱	۰/۶۶۷	بین برنامه ریزی شغلی با عملکرد کارکنان ارتباط معنادار وجود دارد.
تایید فرضیه	۰/۱۹۷	۲/۵۲۶	۰/۰۰۰	۰/۴۵۰	عملکرد بین تیم‌های خود مدیریت با عملکرد کارکنان ارتباط معنادار وجود دارد.
تایید فرضیه	۰/۱۴۸	۲/۴۱۸	۰/۰۰۱	۰/۳۵۸	بین مدیریت عملکرد با عملکرد کارکنان ارتباط معنادار وجود دارد.
تایید فرضیه	۰/۲۱۶	۲/۷۷۴	۰/۰۰۰	۰/۵۶۰	بین عملکرد کارکنان با اثربخشی سازمانی ارتباط معنادار وجود دارد.
	۰/۱۸۱	۲/۱۰۲	۰/۰۰۰	۰/۳۸۰	بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی با توجه به نقش میانجی عملکرد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

همچنین در جدول (۶) نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای به منظور تعیین سطح عامل‌ها در نمونه مورد بررسی بیان شده است.

جدول ۶- نتایج آزمون میانگین عامل‌ها

نتیجه	فاصله اطمینان ۹۵ درصد		سطح معناداری	میانگین	متغیر
	۰/۰۹	۰/۱۱			
میزان برنامه ریزی شغلی در حد متوسط است.	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۰۰	۳/۲۷۱	برنامه ریزی شغلی
میزان تیم خود مدیریتی در حد متوسط است.	۰/۲۸	۰/۱۹	۰/۰۴	۳/۵۲۱	تیم خود مدیریتی
میزان مدیریت عملکرد در حد متوسط است.	۰/۰۸	۰/۱۶	۰/۱۱	۲/۳۵۶	مدیریت عملکرد
میزان برنامه ریزی کار در حد متوسط است.	۰/۱۹	۰/۰۹	۰/۰۷	۳/۶۲۵	برنامه ریزی کار
میزان کارایی کار در حد متوسط است.	۰/۱۷	۰/۱۴	۰/۰۱	۳/۲۹۳	کارایی کار
میزان تلاش کردن در حد متوسط است.	۰/۲۷	۰/۱۱	۰/۰۰	۳/۰۳۷	تلاش کردن
میزان خلاقیت و نوآوری در حد متوسط است.	۰/۱۱	۰/۱۸	۰/۱۰	۳/۰۵۱	خلاقیت و نوآوری
میزان رویکرد دستیابی به هدف در حد متوسط است.	۰/۰۹	۰/۲۱	۰/۰۰	۲/۶۳۷	رویکرد دستیابی به هدف
میزان رویکرد منابع سیستمی در حد متوسط است.	۰/۱۸	۰/۱۵	۰/۰۸	۲/۹۱۰	رویکرد منابع سیستمی
میزان رویکرد ساختار استراتژیک در حد متوسط است.	۰/۰۱	۰/۱۳	۰/۱۷	۲/۲۴۲	رویکرد ساختار استراتژیک
میزان رویکرد ارزش رقابتی در حد متوسط است.	۰/۲۶	۰/۱۱	۰/۰۴	۲/۵۳۶	رویکرد ارزش رقابتی

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

این مطالعه فرضیه افزایش اثربخشی سازمانی در مورد رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان را تقویت می‌کند. یافته‌های این مطالعه ابهام اهمیت شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، اثربخشی سازمانی و عملکرد کارکنان را روشن می‌کند برنامه ریزی شغلی و

عملکرد کارکنان به طور قابل توجهی با یکدیگر مرتبط هستند. نتایج مطالعات گذشته تأیید می‌کند که برنامه‌ریزی شغلی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا تصمیمات آگاهانه‌ای را در مورد برنامه‌ریزی جانشین پروری و پاداش به منظور جذب، حفظ، توسعه و ایجاد انگیزه نیروی کار اتخاذ کنند. همچنین از مطالعات قبلی می‌توان دریافت که سیستم‌های برنامه‌ریزی شغلی به افراد کمک می‌کند تا مهارت‌هایی را ایجاد کنند که برای پیشرفت و توسعه و موفقیت و رشد سازمانی ضروری است. همچنین یافته‌ها نشان داد که تیم‌های خود مدیریت و عملکرد کارکنان ارتباط معنی داری با یکدیگر دارند. نتیجه با یافته‌های چندین محقق که فرض می‌کنند تیم‌های خود راهبر، فرآیندهای سازمانی را تسریع می‌بخشد، رضایت کارکنان و بهره‌وری را افزایش می‌دهند، مشابه است.

علاوه بر این، این مطالعه نشان می‌دهد که عملکرد کارکنان رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی را واسطه می‌کند. نتایج از مطالعات قبلی پشتیبانی می‌کند، که نشان می‌دهد دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مرتبط با کار، یک ضرورت برای اجرای موفقیت آمیز و کارآمد وظایف متنوع هستند. همچنین نتایج نشان می‌دهد، عملکرد کارکنان به عنوان معیاری برای سنجش ظرفیت سازمان برای دستیابی به اهدافش عمل می‌کند در حالی که با موفقیت از منابع موجود در محیطی دائماً در حال تغییر استفاده می‌کند.

شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در اصلاح رفتارها، شایستگی‌ها و نگرش‌های کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی مؤثر هستند. اقدامات مدیریت منابع انسانی تضمین می‌کند که سرمایه انسانی سازمان از اهداف استراتژیک آن پشتیبانی می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی شغلی و عملکرد کارکنان به طور معنی داری با هم مرتبط هستند. یک سیستم برنامه‌ریزی شغلی مؤثر، کارکنان را قادر می‌سازد تا مهارت‌های جدیدی را کسب کنند که برای پیشرفت حرفه‌ای آنها و انجام موفقیت‌آمیز اهداف سازمانی مفید است. مدیریت بیمه بیشترین علاقه را به ارزیابی مجدد شیوه‌های برنامه‌ریزی شغلی دارد، جایی که نیازهای توسعه شخصی و حرفه‌ای مطابقت دارند و مدیران از آرزوهای شغلی کارکنان آگاه هستند. یک ساختار سیستم برنامه‌ریزی شغلی که به خوبی طراحی شده است به عنوان یک انگیزه قوی برای عملکرد بالاتر عمل می‌کند. شرکت بیمه باید شیوه‌های برنامه‌ریزی شغلی را که در آن گزینه‌های حرفه‌ای و مسیرهای شغلی برای کارکنان روشن می‌شود، (دوباره) ارزیابی کند. نتایج همچنین نشان می‌دهد که عملکرد کارکنان به طور قابل توجهی بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد. عملکرد کارکنان بر دیدگاه و ارزیابی کلی فرد از محل کار تأثیر می‌گذارد. لذا شرکت بیمه باید استراتژی‌های عملکرد کارکنان را در جایی که برنامه‌ریزی کار مؤثر در ایجاد و دستیابی به اهداف شرکت کمک می‌کند، ارزیابی کند. عملکرد کارکنان به وضعیت عاطفی مطلوب ناشی از تجربیات شغلی و ارزیابی افراد مربوط می‌شود.

شرکت بیمه باید استراتژی‌های عملکرد کارکنان را مجدداً (ارزیابی) کند، جایی که کارمندان با احساس غرور در کارشان انگیزه دارند تا فراتر از وظایف تعیین شده خود عمل کنند. این مطالعه بیشتر نشان می‌دهد که عملکرد کارکنان رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی را واسطه می‌کند. عملکرد کارکنان از مهارت‌ها، دانش و شایستگی‌های مختلف کارکنان استفاده می‌کند. این مطالعه بر اهمیت توسعه یک سیستم برای بهبود عملکرد کارکنان تأکید می‌کند، زیرا کیفیت منابع انسانی مؤلفه مهم موفقیت سازمانی است. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کیفیت کار، عملکرد کارکنان و اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد. لذا شرکت‌ها می‌توانند منابع انسانی شایسته، کارآمد و متخصصان با عملکرد بالا را با ترویج شیوه‌های مدیریت کارآمد به دست آورند. در نتیجه، شرکت‌های بیمه باید شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را به خوبی و فعالانه برای بهبود توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش و انگیزه افسران برای افزایش بی‌رویه اثربخشی خدمات اتخاذ، طراحی و اجرا کنند.

منابع

۱. پرگو، معصومه؛ رستمی، فاطمه؛ فاتح پور، مجید. (۱۴۰۲). تأثیر شیوه مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی‌گری رضایت شغلی (مطالعه موردی: استانداری استان مرکزی)، همایش ملی تحقیقات میان رشته‌ای در مدیریت و علوم انسانی
۲. خالوزاده مبارکه، سجاد. (۱۴۰۲). مدیریت منابع انسانی پایدار در عصر جدید، ششمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری
۳. دری نوکورانی، بهرور و محمدی، رضا. (۱۴۰۱). مدل سازی معادله ساختاری مدیریت منابع انسانی و عملکرد پایدار سازمانی، مدیریت توسعه و تحول، ۴(۶): صص ۱۷-۳۸. <https://joas.ir/user/articles/3839>
۴. رحیمی، ا. صفری زوارکی، م. (۱۴۰۲). تأثیر فناوری اطلاعات بر نوآوری و اثربخشی خدمات با نقش تعدیلگر تیم تحقیق و توسعه در صنعت بیمه، مدیریت بهبود و تحول، ۱۱(۲۷): صص ۱۱۷-۱۴۵
۵. زارعی، ع. محرابیون، ح. (۱۴۰۰). رویکردی مبتنی بر نظریه گراف برای ارزیابی عملکرد کارکنان، مدیریت توسعه و تحول، ۸(۲۴): صص

۶. سلیمیان، م. عزیزی، ف. بشرویه، ن. زاهدکار، پ. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا)، نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱(۱۵)، ۴۳-۵۴
۷. غیور باغبانی، م. بهبودی، ا. پورنگ، ع. مرونه فیض آباد، ه. (۱۳۹۸). تأثیر کیفیت و اثربخشی خدمات ارائه شده بر ادراک مشتریان بیمه ایران، مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، دوره ۵، شماره ۱۷، صص ۵۳-۸۹.
۸. فرازند، ف. (۱۴۰۲). نقش بعد رفتاری هوش سازمانی بر ارتقاء عملکرد کارکنان، مدیریت بهبود و تحول، ۸(۱۲)، صص ۱۵۶-۱۰۵
۹. فلاح، م. رضایی، م. (۱۴۰۲). تأثیر ارزیابی عملکرد کارکنان، تعهد سازمانی و مدیریت استراتژیک بر بهبود عملکرد سازمان، مدیریت توسعه و تحول، ۸(۲۴): صص ۴۵-۵۵
۱۰. میرموسوی، م. عسگرنژادنوری، ب. (۱۴۰۰). فراتحلیل شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۰(۱۰۱)، ۱۲۵-۱۶۰
11. Andreas, D. (2022). EMPLOYEE PERFORMANCE: The Effect Of Motivation And Job Satisfaction. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian Dan Organisasi*, 1(1), 28-35. <https://doi.org/10.37481/jko.v1i1.10>
12. Chen, Q., Lu, Y., Gong, Y. and Xiong, J. (2023), "Can AI chatbots help retain customers? Impact of AI service quality on customer loyalty", *Internet Research*, Vol. 33 No. 6, pp. 2205-2243. <https://doi.org/10.1108/INTR-09-2021-0686D>
- Angelo, C., Gazzaroli, D., Corvino, C., & Gozzoli, C. (2022). Changes and challenges in human resources management: an analysis of human resources roles in a bank context (after COVID-19). *Sustainability*, 14(8), 4847. <https://doi.org/10.3390/su14084847>
13. Diana, I. N., Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Ertanto, A. H. (2021). Factor influencing employee performance: The role of organizational culture. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 545-553. DOI:10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0545
14. Garg, S., Sinha, S., Kar, A. K., & Mani, M. (2022). A review of machine learning applications in human resource management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1590-1610. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0427>
15. Kambur, E., & Yildirim, T. (2023). From traditional to smart human resources management. *International Journal of Manpower*, 44(3), 422-452. DOI:10.1108/IJM-10-2021-0622
16. Meher, J. R., Nayak, L., Mishra, R. K., & Patel, G. (2022). Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness: a serial mediation analysis with knowledge sharing and employee competencies. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 324-338. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2021-0230>
17. Naveed, R. T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100178. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100178>
18. Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24(22), 3189-3205. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1863930>
19. Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (A study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i4.389>
20. Otoo, F. N. K. (2024). The mediating role of employee performance in the relationship between human resource management (HRM) practices and police service effectiveness. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/IRJMS-08-2023-0070>
21. Sudirjo, F., Ratnawati, R., Hadiyati, R., Sutaguna, I. N. T., & Yusuf, M. (2023). Examining the relationship between organizational culture and the effectiveness of services and employee performance., *I(2)*, 156-181. DOI:10.1556/1848.2017.8.1.14
22. Zhang, G., Yang, Y., & Yang, G. (2022). Examining service quality and its relationship with service effectiveness, *322(2)*, 1075-1117. DOI:10.37394/23207.2020.17.57