

فصلنامه تعالی منابع انسانی

سال دوم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۰

صفحات ۸۱-۶۳

نوع مقاله: پژوهشی

## تأثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر مسئولیت اجتماعی با نقش میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی سازمانهای دولتی همدان

رضا تقوایی<sup>۱</sup>، اولیاء زارع<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۲۳ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۲/۳۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۲۰

### چکیده:

هدف اصلی این تحقیق تأثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر مسئولیت اجتماعی با نقش میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی سازمانهای دولتی همدان بوده است. این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی از لحاظ روش انجام، توصیفی، پیمایشی و روش جمع آوری داده‌ها کتابخانه‌ای- میدانی بود. در این تحقیق از مدل مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا با پرسشنامه استاندارد آرمسترانگ، مدل مسئولیت اجتماعی، کارول، مدل رفتار شهروندی سازمانی، اپل یام استفاده شد. روش جمع آوری داده‌ها پرسشنامه بود. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان سازمان های دولتی همدان است که براساس آمار سال ۱۳۹۸ تعداد ۳۶۱۱۴ نفر می‌باشد. حجم نمونه محاسبه شده با توجه به فرمول مورگان برابر با ۳۸۰ نفر است. همچنین جهت گردآوری اطلاعات از نمونه‌گیری به شیوه تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. برای تحلیل آزمون‌ها از نرم افزار لیزرل استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان داد مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر مسئولیت اجتماعی با نقش میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی سازمانهای دولتی شهر همدان تأثیر دارند و همچنین مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر رفتار شهروندی سازمانی سازمانهای دولتی شهر همدان نیز تأثیر دارد و از طرفی رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی را در ارتباط مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا با مسئولیت اجتماعی دارد.

**کلید واژه:** مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا، مسئولیت اجتماعی، رفتار شهروندی سازمانی.

۱ گروه مدیریت، واحد تویسرکان، دانشگاه آزاد اسلامی، تویسرکان، ایران

۲ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان، همدان، ایران (نویسنده مسئول) [oliya.zare@yahoo.com](mailto:oliya.zare@yahoo.com)

## مقدمه :

در دنیای بسیار رقابتی امروز معمولاً کارکنان سازمان موجب برتری رقابتی سازمان خود می‌شوند نه دستگاه‌ها یا رایانه‌های پیشرفته (دسلر<sup>۱</sup>، ۱۳۸۹) از آنجایی که نیروی انسانی ماهر و کارآمد ارزنده‌ترین سرمایه هر سازمان می‌باشد لذا عملکرد شغلی کارکنان یک سازمانی خیلی مهم می‌باشد. یکی از رویکردهای مختلف برای بالا بردن بهره‌وری سازمان، توجه به عملکرد شغلی کارکنان است تا بتوان با روشهای علمی آن را بالا برد. سه الگوی اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارتست از الگوی مدیریت تعهد بالا، عملکرد بالا و مشارکت بالا که در این تحقیق رویکرد عملکرد بالا را محقق در نظر گرفت است. رویکرد عملکرد بالا عبارتست از جذب نیرو با دقت بسیار، انتخاب رویه‌ها، آموزش مفید و گسترده، فعالیتهای پرورش مدیران، نظام‌های انگیزشی پرداخت و فرایندهای مدیریت عملکرد (آرمسترانگ<sup>۲</sup>، به نقل از اعرابی، ۱۳۹۰). در مکاتب اولیه مدیریت، افراد با رفتارهایی ارزیابی می‌شود که در شرح شغل و شرایط احراز از شاغل انتظار می‌رود، ولی امروزه رفتارهای فراتر از آن مد نظر قرار می‌گیرد. که با عنوان رفتارهای فراتر نقش یا رفتار شهروندی سازمانی مد نظر قرار گرفته‌اند. بر خلاف گذشته که از کارکنان انتظار می‌رفت تا در حد نقش‌های رسمی عمل کنند در قراردادهای روانشناختی جدید رفتارهای فراتر نقش مورد انتظار است. تحقیقات کنونی این رفتار را تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی مد نظر قرار داده و غفلت از آنها در ارزیابی عملکرد کارکنان نمی‌پذیرند و در آن به مشارکت بلند مدت فرد در موفقیت سازمان تاکید می‌ورزند. با توجه به مبانی رفتار شهروندی سازمانی که در نهایت منجر به عملکرد بهتر افراد در یک سازمان می‌شود و دسترسی به اهداف سازمانی میسرتر خواهد شد، باید تحقیقات تکمیلی بیشتری در سازمانها انجام شود تا این مبانی به صورت یک فرهنگ نهادینه گردد. به عبارت دیگر رفتار مدنی سازمانی رفتاری است که به قصد کمک به همکاران یا سازمان بوسیله فرد انجام می‌گیرد. (اوربانو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱) در دیگر سو مسئولیت اجتماعی دربرگیرنده شفافیت فعالیت‌های کسب‌وکار براساس ارزش‌های اخلاقی، تطابق با الزامات قانونی، احترام به افراد، تشکلهای و محیط زیست و حساس بودن به مسائل اجتماعی، فرااجتماعی و دراصل ارزش آفرینی همه‌جانبه و یکپارچه است. تا شرکت‌ها علاوه بر کسب سود، مسئولیت آثار و تبعات فعالیت‌های خود را بر تمام ذی‌نفعان از آحاد جامعه تا مادر زمین در نظر بگیرند و بپذیرند. مفاهیم مرتبط با مفهوم مسئولیت اجتماعی عبارتند از: توسعه پایدار، شرکت-شهروند، پایداری شرکتی، پایداری برند، اخلاق شرکتی و ... .

در سازمان‌های دولتی استان همدان و حتی بیشتر کشور متأسفانه مبحث مسئولیت پذیری آنچنان که باید و شاید جدی گرفته نمی‌شود و حتی در ارزیابی‌های کارکنان هم شاخص‌های عملکرد کارکنان، شاخص‌هایی قدیمی هستند که نمی‌تواند عملکرد بالای کارکنان را با توجه به مدل‌های امروزی اندازه‌گیری نماید و این خود در نهایت برای کارکنانی که کوشا و مسئولیت پذیر هستند غیر از سکون شغلی و فرسودگی شغلی چیزی نخواهد داشت. بنابراین با توجه به مفاهیم فوق می‌توان ارزش مبحث مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا را دانست که البته در سازمان‌های دولتی با توجه به آمارهای موجود چنین چیزی در عمل مشاهده نمی‌گردد. ضمناً در این سازمانها هنوز مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا اندازه‌گیری نشده است که

---

<sup>1</sup> Desler

<sup>2</sup> Armstrong

<sup>3</sup> Orbano

## تأثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر مسئولیت اجتماعی با نقش میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی

بتوان تأثیر بسزای آن را در رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت اجتماعی سازمانها مشاهده کرد. پس سؤال اصلی تحقیق عبارتست از آیا مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر مسئولیت اجتماعی با نقش میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی سازمانهای دولتی همزمان تأثیر دارد؟

بنابراین، می توان استنباط کرد که عملکرد بالای منابع انسانی می تواند منجر به توسعه مسئولیت پذیری و به دنبال آن توسعه رفتار شهروندی سازمانی شود. همچنین اهمیت مؤلفه های مختلف رفتار شهروندی سازمانی در نهادینه کردن رفتارهای داوطلبانه و خدمات صادقانه در جهت تحقق اهداف سازمانی، نشان می دهد که مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا و رفتار شهروندی با یکدیگر ارتباطی ناگسستنی دارند، و پیوند آنها به گونه ای است که تقویت یکی به ارتقای وضعیت دیگری منجر خواهد شد. آنچه بیان شد، حاکی از اهمیت و ضرورت این مقوله مهم بوده به همین منظور در این پژوهش سعی شد به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر مسئولیت پذیری اجتماعی با نقش واسطه ای رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شود.

### مبانی نظری

#### تعریف مدیریت منابع انسانی

مفهوم مدیریت منابع انسانی برای اولین بار در اواسط دهه هشتاد میلادی مطرح گردید (ایلی و موفقی، ۱۳۸۹). آرمسترانگ معتقد است مدیریت منابع انسانی عبارت است از: "مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزش ترین دارایی های سازمان، یعنی جایی که کارکنان در آنجا کار می کنند و به طور معجزا در کنار هم در وصول به اهداف کمک می کنند" (آرمسترانگ، ۱۳۹۰). به طور کلی، مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور رسیدن به اهداف سازمان تعریف کرده اند. به بیان دیگر، مدیریت منابع انسانی عبارتست از: تحلیل نیازهای انسانی سازمان با توجه به شرایط متغیر و انجام اقدامات لازم برای پاسخگویی به این نیازها (سعادت، ۱۳۸۹).

#### سیستم کاری عملکرد بالا

اصطلاح سیستم های کاری با عملکرد بالا<sup>۱</sup> برای مجموعه روش های مدیریت منابع انسانی، که عملکرد را بهبود می بخشد، به کار برده می شود. روش هایی که کارکنان را با مهارت ها، اطلاعات، انگیزش، تعهد و آزادی عمل در تصمیم گیری های مهم، مانند: خلق نوآوری، بهبود کیفیت و در نهایت پاسخ سریع به این قبیل تغییرات آماده می سازد. این سیستم ها بیانگر طرحی کلی از فعالیت سازمانی است که شامل ترکیبات اصلی و به هم وابسته، از قبیل: مداخله، مشارکت، توانمندسازی، توسعه سازمانی، ابراز احساسات، کار تیمی و پاداش های مبتنی بر عملکرد کارکنان است. چنین سیستم هایی همچنین با تولید بالا، کیفیت بالا، جلب رضایت مشتریان و کارکنان و عملکرد مالی شرکت درآینده، نیز مرتبطاند (علمداری و همکاران، ۱۳۹۲). یک تعریف جامع و پذیرفته شده، سیستم کاری عملکرد بالا را مجموعه ای از روش های کاری متمم و مکمل می داند که سه بعد وسیع یا دسته هایی از این روشها را پوشش می دهد.

- روش های مداخله بالای کارکنان شامل تیم های خودگردان، حلقه های کیفیت و تسهیم اطلاعات شرکت؛

<sup>۱</sup> HPWS-high performance work system

- روش‌های منابع انسانی شامل فرایندهای به کارگیری پیچیده، ارزیابی عملکرد، نظارت و غیره.  
 - روش‌های پاداش و تعهد، شامل پاداش‌های مالی، سیاست‌های دوستانه، چرخش شغل و انعطاف پذیری کارکنان  
 بدین ترتیب، انتظار می‌رود با به کار بردن این روش‌ها در کنار هم، در قالب یک سیستم، شاهد عملکرد بالایی باشیم  
 (یاراحمدی، ۱۳۹۰).

### مفهوم رفتار شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط باتمان و ارگان در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی به دنیای علم ارائه شد. تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیشتر برای شناسایی مسئولیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند ولی اغلب نادیده گرفته می‌شدند. با وجود آنکه این رفتارها در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه گیری و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند. (ملکی نیا و صادقی، ۱۳۸۸). این اعمال و رفتارها که در محل کار اتفاق می‌افتند را اینگونه تعریف می‌کنند:

«مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقشهای سازمان می‌شوند» (ملکی نیا و صادقی، ۱۳۸۸).

به عنوان مثال یک کارگر ممکن است نیازی به اضافه کاری و تا دیر وقت در محل کار ماندن نداشته باشد، اما با این وجود او بیشتر از ساعت کاری رسمی خود در سازمان مانده و به دیگران کمک می‌کند و باعث بهبود امور جاری و تسهیل جریان کاری سازمان می‌گردد. "اورگان" رفتار شهروندی کارکنان را به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره وری و همبستگی و انسجام محیط کاری می‌داند که ورای الزامات سازمانی است. وی معتقد است رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً مشمول سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان نمی‌شود، اما باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود. تعریف فوق بر سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تأکید دارد: ۱- رفتار باید داوطلبانه باشد (نه وظیفه مشخص). ۲- مزایای این رفتار جنبه سازمانی دارد. ۳- رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چند بعدی دارد (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۵).

### عوامل مؤثر بر بروز رفتار شهروندی سازمانی

بررسی‌های فرا تحلیلی در خصوص ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عوامل اثرگذار بر آن نشان دهنده تأکید بر ۴ دسته عوامل زیر بوده است:

- ۱- ویژگی‌های فردی کارکنان
- ۲- ویژگی‌های شغلی
- ۳- ویژگی‌های سازمانی
- ۴- رفتارهای رهبری

تحقیقات اولیه صورت گرفته توسط اورگان و همکاران عمدتاً بر نگرش‌های کارکنان و گرایشها و رفتار حمایتی رهبر متمرکز بوده است. پادساکف و همکاران، قلمرو رفتارهای رهبری را به انواع مختلف رفتارهای رهبری، تعاملی و تحولی گسترش داده‌اند. اثرات ویژگی‌های شغلی و سازمانی عمدتاً در تئوری‌های مربوط به جایگزین‌های رهبری مطرح شده که

## تأثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر مسئولیت اجتماعی با نقش میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی

توسط صاحب نظران مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. پژوهش‌های اولیه در بر گیرنده ویژگی‌های فردی بر دو محور اصلی رضایت کارکنان و تأیید حالت روحی مثبت کارکنان متمرکز است. اورگان و ریان عامل کلی مؤثر بر روحیه را تعهد سازمانی، درک از عدالت و درک از رفتار حمایتی رهبری تلقی می‌کنند و سایر تحقیقات نشانگر ارتباط معنادار آنها از رفتار شهروندی سازمانی است. البته شدت این همبستگی‌ها متفاوت بوده است که بیانگر اهمیت این متغیرها در تعیین رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷). عامل دیگر در فهم شهروندی سازمانی، تأثیر حالت روحی مثبت فرد می‌باشد. در دهه گذشته بحث‌های زیادی در مورد برتری شناخت بر عاطفه در تعیین رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته است.

در حالی پادساکف و همکاران و دیگران تأثیر متغیرهای خاص شخصیتی و مزاجی را بر ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی مورد انتقاد قرار داده، یافته‌های جورج پیشنهاد می‌کند که پژوهش‌های قبلی که به بررسی این متغیرهای روحی و مزاجی پرداخته‌اند می‌توانند به جای اثرات حالت مزاجی بر روی اثرات ویژگی صفتی تمرکز نمایند. لازم به ذکر است که اثرات حالتی عموماً به توصیف چگونگی احساس فرد در نقطه خاصی از زمان می‌پردازد در حالی که اثرات ویژگی صفتی عموماً منعکس کننده تفاوت‌های پدیدار فرد در طول زمان می‌باشد. علاوه بر این جورج بیان نمود که بین حالت روحی مثبت در کار و تمایل کارکنان برای کمک کردن به دیگران (بعد نوع دوستی رفتار شهروندی سازمانی) رابطه معنی دار وجود دارد بنابراین عاطفه (احساسات) نقش مهمی در رفتار شهروندی سازمانی هم صدق می‌کند با این وجود، هیچ یک از این مطالعات به بررسی میزان تأثیر حالت روحی مثبت بر تفسیر کلی این سازه پرداخته است. پژوهش‌های انجام گرفته در روانشناسی اجتماعی نشان می‌دهد: افرادی که احساس می‌کنند کفایت بیشتری دارند، در اغلب موارد تمایل بیشتری نیز به کمک دارند. علاوه بر این میدلاسکی گزارش داده است که کفایت ممکن است یکی از عوامل انگیزشی‌ای باشد که افراد را برای کمک به دیگران تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین افرادی که به دیگر افراد کمک کنند، در ازای کمکی که فرد کمک کننده ارائه می‌دهد، کمک کننده احساس رضایت درونی بیشتر و یا شادی حاصل از انجام یک کار خوب را دریافت می‌کند. بطور مشابه درک کارکنان از کفایت خود در کار می‌تواند به عنوان تمایل به کمک در محیط کار تفسیر شود زیرا فرد تسلط بیشتری بر کار خود دارد. در سال‌های اخیر پادساکف و همکاران در یک فراتحلیل از تحقیقات مربوط به ۱۵ سال اخیر در زمینه رفتار شهروندی سازمانی، میزان تأثیر گذاری تعدادی از متغیرها بر ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی را ترسیم نمودند. از جمله متغیرهایی که با رفتار شهروندی سازمانی رابطه همساز داشته‌اند عبارت بودند از: متغیرهای مرتبط با شغل نظیر رضایت مندی شغلی، یکنواختی شغلی و باز خود شغلی در خصوص متغیرهای شغلی تحقیقات عمدتاً حول مبحث تئوری جانشین‌های رهبری بوده است که نتایج بیانگر ارتباط پایدار ویژگی‌های شغلی با رفتار شهروندی است. (غفاری آشتیانی و کهن، ۱۳۸۸).

### هدف کلی پژوهش

هدف کلی در این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر مسئولیت اجتماعی با نقش میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی سازمان‌های دولتی شهر همدان تعیین گردید. اهداف فرعی این پژوهش به شرح زیر هدفگذاری شد:

- ۱- بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر مسئولیت اجتماعی سازمان‌های دولتی شهر همدان
- ۲- بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر رفتار شهروندی سازمانی سازمان‌های دولتی شهر همدان
- ۳- بررسی نقش رفتار شهروندی سازمانی در ارتباط مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا با مسئولیت اجتماعی

### فرضیه اصلی پژوهش

مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر مسئولیت اجتماعی با نقش میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی سازمان‌های دولتی شهر همدان تأثیر دارند.

### فرضیه‌های فرعی:

- ۱- مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر مسئولیت اجتماعی سازمان‌های دولتی شهر همدان تأثیر دارد.
- ۲- مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر رفتار شهروندی سازمانی سازمان‌های دولتی شهر همدان تأثیر دارد.
- ۳- رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی را در ارتباط مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا با مسئولیت اجتماعی دارد.

### پیشینه پژوهش

هادی نیا (۱۳۹۶) در تحقیقی با نام بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بر عملکرد شغلی؛ تبیین نقش استقرار شغلی نشان دادند که اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل کارمندیابی انتخابی، ارزیابی عملکرد توسعه‌ای، آموزش جامع و پاداش منصفانه، بر استقرار شغلی و عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد اما تأثیر آموزش جامع بر عملکرد شغلی معنادار نیست. بعلاوه اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا (کارمندیابی انتخابی، ارزیابی عملکرد توسعه‌ای، آموزش جامع و پاداش منصفانه) از مسیر استقرار شغلی باعث ارتقاء عملکرد شغلی می‌شود. ربیعی و غلامی (۱۳۹۵) در تحقیقی با نام بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی بر تعهد سازمانی فرمانداری قم به این نتایج دست یافتند که نیازهای اقتصادی رعایت قوانین و مقررات عمومی رعایت اخلاق کسب و کار و مسئولیتهای بشردوستانه بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند و این بدان معناست که این متغیرها تعهد سازمانی کارکنان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد.

سپهوند و مغویی نژاد (۱۳۹۴) در تحقیقی با نام تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بر کارافرینی سازمانی با نقش واسطه‌ای رفتار شهروندی سازمانی نشان دادند که در سطح اطمینان ۰/۹۵ منابع انسانی عملکرد بالا بر کارافرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد، به علاوه مشخص گردید رفتار شهروندی سازمانی نقش متغیر میانجی را در این تأثیر ایفا می‌کند. علمداری (۱۳۹۲) در تحقیقی با نام بررسی رابطه سیستم کاری با عملکرد بالا با نقش میانجی استراتژی‌های منابع انسانی با کارافرینی درون سازمانی به این نتیجه رسید که بین آموزش و توسعه توانمندی، انتخاب صحیح، پاداش، امنیت شغلی و کارافرینی درون سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فانی و همکاران (۱۳۹۰) در بررسی خود تحت عنوان تبیین الگوی رابطه بین تنیدگی و رفتار شهروندی سازمانی با رویکرد فراتحلیل به این نتیجه رسیدند که عوامل مربوط به ویژگی‌های موضوع پژوهش، همچون نگرش پژوهشگر، شاخص‌های متفاوت اندازه گیری تنیدگی و رفتار شهروندی سازمانی این رابطه را تحت تأثیر قرار داده و تعدیل نموده‌اند،

## تأثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر مسئولیت اجتماعی با نقش میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی

یعنی نگرش‌های متفاوت پژوهشگران و شاخص‌های متفاوت اندازه‌گیری این دو متغیر، باعث تفاوت در ارتباط بین تنیدگی و رفتار شهروندی سازمانی شده است.

تعاونی گیلان (۱۳۹۰) در تحقیقی به بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه آذربایجان شرقی پرداخته است. در این تحقیق وی به این نتیجه رسید که رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن بر بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه آذربایجان شرقی تأثیر دارد. صالحی و همکاران (۱۳۹۰) در مطالعه رابطه بین رضایت شغلی، فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی اعضاء هیأت علمی واحدهای منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی نشان دادند که متغیرهای رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیر مثبتی روی رفتار شهروندی سازمانی دارند. بدین معنی که با افزایش سطح رضایت شغلی اعضاء هیأت علمی، رفتار شهروندی سازمانی آنان نیز افزایش می‌یابد. متغیر فرسودگی شغلی نیز تأثیر منفی روی رفتار شهروندی سازمانی دارد. طبرسا و رامین مهر (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان "ارائه مدل رفتار شهروندی سازمانی" دریافتند که هم عوامل فردی و هم تعلق سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر بسیاری زیادی دارند و در بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی فقط میان اطاعت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد.

جبارزاده و همکاران (۱۳۸۹) تحقیقی با نام بررسی رابطه بین مسئولیت‌پذیری اجتماعی و تعهد سازمانی با محافظه‌کاری در گزارشگری مالی شرکتهای پذیرفته شده بورس اوراق بهادار تهران انجام داده است که در آن به این نکته اشاره دارد که مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت دارای بیشترین قدرت توضیح‌دهندگی برای محافظه‌کاری را داشته است. نتایج در رابطه با متغیرهای کنترلی نشان می‌دهد که شرکتهای بزرگ و رشدی، گزارشگری مالی محافظه‌کارانه‌ای دارند و رابطه بین اهرم مالی و محافظه‌کاری منفی است.

ژانگ و ون (۲۰۰۹) در تحقیقی با نام تأثیر شیوه‌های منابع انسانی با عملکرد خوب بر کارافرینی شرکت‌های بزرگ داروسازی نشان دادند که نقش واسطه رفتار شهروندی سازمانی در ارتباط بین منابع انسانی با عملکرد خوب و کارافرینی تأیید شده است. همچنین منابع انسانی با عملکرد خوب بر کارافرینی سازمانی این شرکت‌ها تأثیر مثبت و معناداری داشته است. مونتورو<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) بررسی تأثیر دیدگاه‌های رشد شغلی و سیستم‌های حمایت رسمی بر رفتار شهروندی سازمانی در بخش بانکداری تأثیر سیستم‌های حمایت رسمی بر بعد جوانمردی رفتار شهروندی سازمانی بیشتر از تأثیر دیدگاه‌های رشد شغلی بر این بعد می‌باشد.

اسچپمن<sup>۲</sup> و زارات (۲۰۰۸) رابطه بین فرسودگی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأمین اجتماعی بین فرسودگی شغلی و هر سه ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معکوس وجود دارد. یان، کوکس و جی آر (۲۰۰۷) تأثیر رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی بین رهبری تحولی و تبدیلی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ی مستقیم وجود دارد. برامر<sup>۳</sup> و همکاران

<sup>1</sup> Montoro

<sup>2</sup> Schepman

<sup>3</sup> Bramer

(۲۰۰۷)، نیز در مطالعه خود به سهم مسئولیت پذیری در تغییرات تعهد سازمانی پرداختند. نتیجه این بود که مسئولیت اجتماعی سازمان در قبال ذینفعان درون و برون سازمان از ارتباط مثبتی برخوردار است.

### روش پژوهش

این پژوهش از نوع کاربردی است و با توجه به ماهیت، از نوع تحقیق توصیفی- پیمایشی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها میدانی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق مدیران و کارشناسان پنج اداره دولتی استان همدان (استانداری، جهاد کشاورزی، امور مالیاتی، آموزش و پرورش و دانشگاه علوم پزشکی همدان) بود که براساس آمار سال ۱۳۹۸، ۳۶۱۱۴ نفر می‌باشد. در این تحقیق میزان خطای نمونه گیری ۵ درصد فرض شده است. به این معنا که درجه دقت نمونه گیری ۹۵ درصد می‌باشد. حجم نمونه محاسبه شده در این تحقیق با توجه به فرمول مورگان برابر با ۳۸۰ نفر است. همچنین جهت گردآوری اطلاعات از نمونه گیری به شیوه تصادفی طبقه‌ای استفاده شد.

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه بود که بطور جداگانه برای سنجش مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا از پرسشنامه استاندارد آرمسترانگ (۲۰۰۵) با ۲۴ گویه و با متغیرهای گزینش سخت گیرانه، مشارکت، امنیت استخدامی، قابلیت نقل و انتقال داخلی، پاداش، آموزش گسترده، شرح شغل شفاف و ارزیابی نتیجه محور استفاده شد. برای اندازه گیری متغیر مسئولیت اجتماعی از پرسشنامه کارول (۱۹۹۱) با ۱۲ گویه استفاده شد که سنج‌های آن عبارت بودند از نیازهای اقتصادی، رعایت قوانین و مقررات سازمان، رعایت اخلاق کسب و کار و مسئولیت‌های بشردوستانه. برای سنجش متغیر رفتار شهروندی سازمانی نیز از پرسشنامه استاندارد یام (۲۰۰۴) با ۱۷ گویه و با متغیرهای نوع دوستی، وظیفه شناسی، فضیلت مدنی، جوانمردی و ادب و نزاکت استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها مورد تایید ۲۰ نفر از متخصصین مدیریتی قرار گرفت و سپس پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آزمون آلفای کرونباخ به شرح جدول ذیل برآورد گردید.

### جدول ۱- میزان آلفای کرونباخ

میزان آلفای کرونباخ	تعداد سؤالات	پرسشنامه
۰/۸۵۳	۲۴	مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا
۰/۸۲۵	۱۲	مسئولیت اجتماعی
۰/۸۶۴	۱۷	رفتار شهروندی سازمانی
۰/۹۲۵	۵۳	کل پرسشنامه



## تأثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر مسئولیت اجتماعی با نقش میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی

داده‌های جمع‌آوری شده به وسیله پرسشنامه پس از وارد شدن در فضای پردازشی نرم افزار LISREL مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بدین منظور، با توجه به نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌ها و اطلاعات تحقیق با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و نوع متغیر و سطوح اندازه‌گیری از روش‌های آماری مناسب استفاده شد. همچنین برای نشان دادن ارتباط همزمان چند متغیر با متغیر وابسته و تحلیل عامل آنها از روش تحلیل مسیر و برای اندازه‌گیری و برازش مدل از تحلیل تأیید عاملی استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

از مجموع ۳۸۴ نفر نمونه مورد مطالعه، ۷۱ نفر (۱۷ درصد) بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۱۲۵ نفر (۳۳ درصد) بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۰۵ نفر (۲۷ درصد) بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۸۳ نفر (۲۲ درصد) ۵۰ سال و بیشتر، جمعیت نمونه آماری مورد بررسی را تشکیل دادند. ۱۳۹ نفر (۳۶ درصد) زن و ۲۴۵ نفر (۶۴ درصد) مرد بودند و بیشتر شرکت کنندگان دارای مدرک لیسانس (۴۰ درصد) بودند. بیشتر افراد دارای سابقه خدمتی بین ۱۰-۱۵ سال بودند. پس از جمع‌آوری و دسته‌بندی اطلاعات، از طریق آمار توصیفی به تأیید یا رد فرضیه‌های تحقیق پرداخته شد بدین منظور ابتدا برای هر مؤلفه فراوانی پاسخ به مقیاسها و درصد فراوانی آنها مطابق جدول شماره ۲ محاسبه شد.

### یافته‌های استنباطی داده‌ها:

جهت تجزیه و تحلیل و انتخاب نوع آزمون مربوطه، ابتدا نرمال بودن توزیع داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۲- آزمون فرض نرمال بودن توزیع متغیرها

معیارها		رفتار شهروندی سازمانی	مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا	مسئولیت اجتماعی
پارامترهای نرمال	میانگین	۳/۸۲	۳/۸۵	۳/۷۷
	انحراف معیار	۰/۴۳۸	۰/۵۳۷	۰/۴۱۱
کولموگروف اسمیرنوف		۰/۰۹۵	۰/۰۵۹	۰/۰۸۰
سطح معناداری		۰/۱۲۷	۰/۱۶۳	۰/۱۸۰

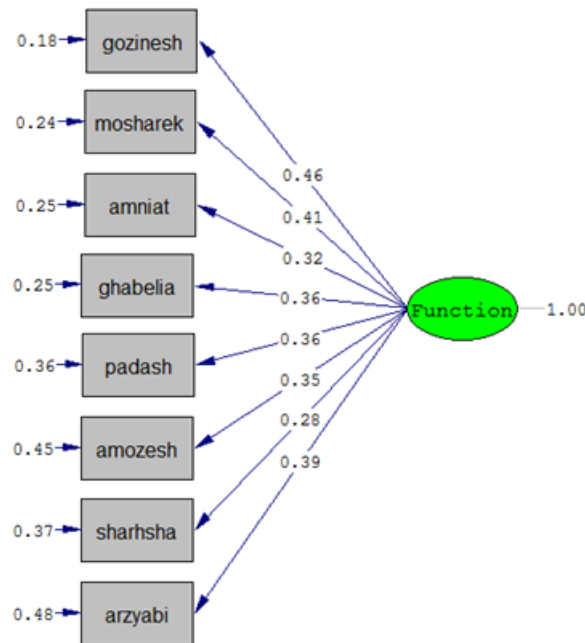
بر طبق جدول شماره ۳ به دلیل اینکه سطح معناداری همه‌ی متغیرها از  $\alpha=0/05$  بزرگ‌تر بود، پس فرض  $H_0$  مبنی بر نرمال بودن آنها رد نمی‌شود. بنابراین در آزمون این متغیرها از آزمونهای پارامتریک استفاده گردید.

### سنجش مدل اندازه‌گیری تأییدی مدل مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا:

در هنگام سنجش مدل اندازه‌گیری برای مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا ۲۷ سؤال شناسایی و مورد بررسی قرار گرفت. مدل مفهومی زیر این موضوع را بخوبی در مورد مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا تبیین می‌کند.

جدول ۳- شاخص‌های برازندگی مدل مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا

شاخص‌های برازندگی مدل مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا						
X <sup>2</sup> /df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	NNFI	IFI
3.70	0.057	0.038	0.93	0.91	0.93	0.91

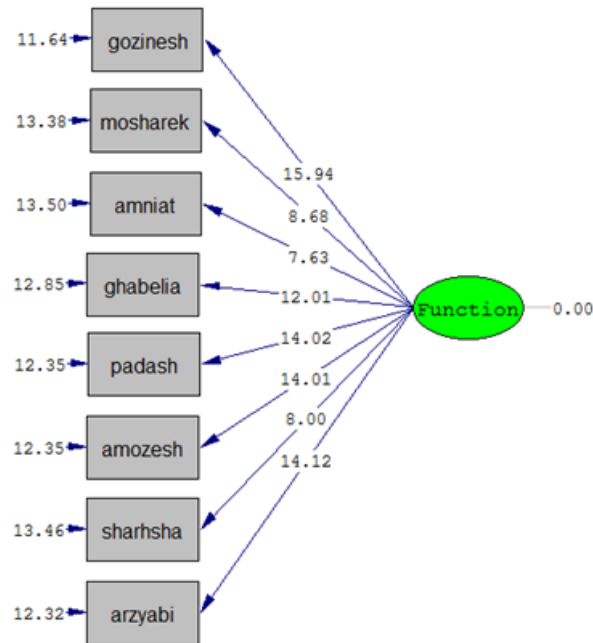


Chi-Square= 207.49 , df= 56 , P-value=0.00000 , RMSEA=0.057

نمودار ۱: مدل اندازه‌گیری مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در حالت تخمین استاندارد

نمودار ۱ تخمین استاندارد، الگوی معادلات ساختاری متغیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا را نشان می‌دهد. سؤال اساسی مطرح شده این است که آیا مدل اندازه‌گیری مناسب است؟ برای این موضوع باید آماره  $X^2$  و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گیرد. نتایج آزمون نشان می‌دهد شاخص RMSEA یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از هشت درصد است (RMSEA=0.057). شاخص  $X^2/df$  کمتر از سه است. شاخص دیگری که نشان می‌دهد مدل برازش خوبی دارد آن است که مقدار RMR این مدل به صفر نزدیک است. سایر شاخص‌های برازندگی این مدل (GFI,CFI,IFI,NNFI) بالاتر از ۹۰ درصد هستند. بنابراین می‌توان گفت که مدل بالا برازش خوبی از داده‌های دنیای واقعی داشته است.

## تأثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر مسئولیت اجتماعی با نقش میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی



Chi-Square= 207.49 , df= 56 , P-value=0.00000 , RMSEA=0.057

نمودار ۲: مدل اندازه گیری مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در حالت T-Value

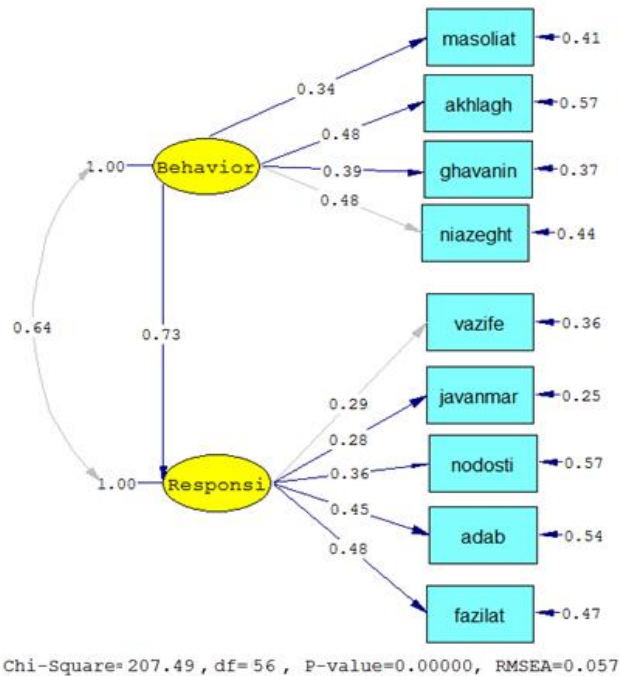
نمودار ۲ ضرایب معناداری مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا را نشان می دهد. هرگاه مقادیر ضرایب معناداری بزرگتر از قدر مطلق ۱/۹۶ باشد، معناداری متغیرها تأیید می شوند. آزمون معناداری مدل مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا نشان می دهد که تمامی ضرایب به دست آمده معنادار شده اند. زیرا مقدار آزمون معناداری تک تک آنها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر و از عدد ۱/۹۶ - کوچکتر است.

### سنجش مدل اندازه گیری مسئولیت اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی:

در هنگام سنجش مدل اندازه گیری برای مسئولیت اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی ۳۵ سؤال شناسایی و مورد بررسی قرار گرفت. مدل مفهومی زیر این موضوع را بخوبی در مورد مسئولیت اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی تبیین می کند. نتایج تحلیل عاملی انجام شده برای تعیین صحت مدل سنجش در ادامه مشاهده می شود.

جدول ۴-: شاخص های برازندگی مدل مسئولیت اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی

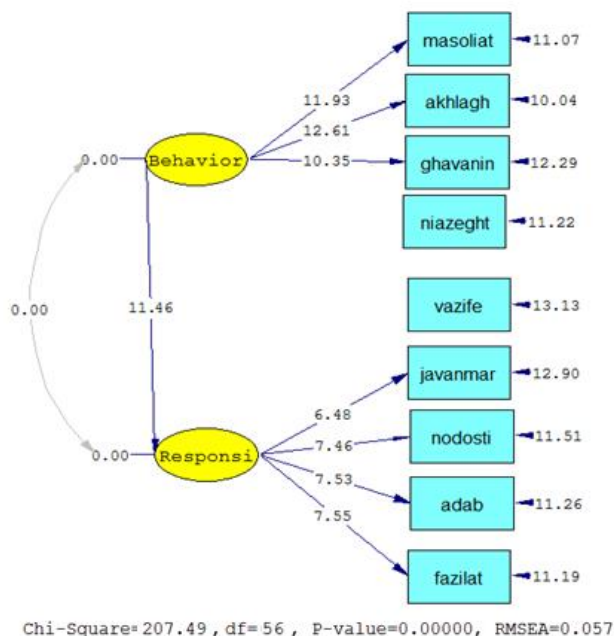
شاخص های برازندگی مدل مسئولیت اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی						
X <sup>2</sup> /df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	NNFI	IFI
3.70	0.057	0.038	0.93	0.91	0.93	0.91



نمودار ۳: مدل اندازه گیری مسئولیت اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت تخمین استاندارد

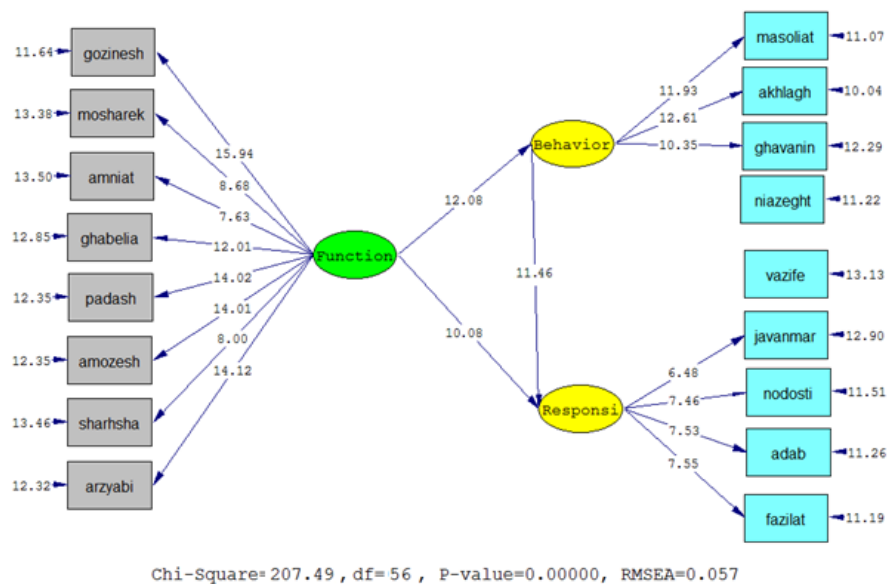
نمودار ۳ تخمین استاندارد، الگوی معادلات ساختاری متغیر مسئولیت اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی را نشان می‌دهد. سؤال اساسی مطرح شده این است که آیا مدل اندازه گیری مناسب است؟ برای این موضوع باید آماره  $X^2$  و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گیرد. نتایج آزمون نشان می‌دهد شاخص RMSEA یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از هشت درصد است (RMSEA=0.057). شاخص  $X^2/df$  کمتر از سه است. شاخص دیگری که نشان می‌دهد مدل برازش خوبی دارد آن است که مقدار RMR این مدل به صفر نزدیک است. سایر شاخصهای برازندگی این مدل (GFI,CFI,IFI,NNFI) بالاتر از ۹۰ درصد هستند. بنابراین می‌توان گفت که مدل بالا برازش خوبی از داده‌های دنیای واقعی داشته است.

## تأثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر مسئولیت اجتماعی با نقش میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی



نمودار ۴: مدل اندازه گیری مسئولیت اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در حالت **T-Value**

نمودار ۴ ضرایب معناداری مسئولیت اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی را نشان می‌دهد. هرگاه مقادیر ضرایب معناداری بزرگتر از قدر مطلق  $1/96$  باشد، معناداری متغیرها تأیید می‌شوند. آزمون معناداری مدل مسئولیت اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی نشان می‌دهد که تمامی ضرایب به دست آمده معنادار شده‌اند. زیرا مقدار آزمون معناداری تک تک آنها از عدد  $1/96$  بزرگتر و از عدد  $1/96$  - کوچکتر است.



نمودار ۵: مقادیر معناداری ضرایب در مدل نهایی روابط ساختاریافته خطی

نمودار ۵ ضرایب معناداری مدل مفهومی را نشان می‌دهد. هرگاه مقادیر ضرایب معناداری بزرگتر از قدر مطلق  $1/96$  باشد، معناداری متغیرها تأیید می‌شوند. آزمون معناداری مدل مفهومی تحقیق نشان می‌دهد که تمامی ضرایب به دست آمده معنادار شده‌اند. زیرا مقدار آزمون معناداری تک تک آنها از عدد  $1/96$  بزرگتر و از عدد  $1/96$  - کوچکتر است.

در بررسی اثرات متغیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر مسئولیت اجتماعی با نقش میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی سازمان‌های دولتی شهر همدان، ضرایب تخمین استاندارد  $0.82$  و  $0.46$  و ضرایب تخمین T-Value به ترتیب  $12,08$  و  $10,08$  برآورد شده است. با توجه به مقدار شاخص جزئی (RMSEA) که برابر  $0.057$  شده است فرضیه تأیید و در نتیجه مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر مسئولیت اجتماعی با نقش میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی سازمان‌های دولتی شهر همدان تأثیر دارند. در بررسی اثرات متغیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر مسئولیت اجتماعی سازمان‌های دولتی شهر همدان، ضریب تخمین استاندارد  $0.46$  و ضریب تخمین T-Value  $10,08$  برآورد شده است. با توجه به مقدار شاخص جزئی (RMSEA) که برابر  $0.057$  شده است در نتیجه مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر مسئولیت اجتماعی سازمان‌های دولتی شهر همدان تأثیر دارد. در بررسی اثرات متغیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر رفتار شهروندی سازمانی سازمان‌های دولتی شهر همدان، ضریب تخمین استاندارد  $0.82$  و ضریب تخمین T-Value  $12,08$  برآورد شده است. با توجه به مقدار شاخص جزئی (RMSEA) که برابر  $0.057$  شده است مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر رفتار شهروندی سازمانی سازمان‌های دولتی شهر همدان تأثیر دارد.

### نتیجه گیری و پیشنهادها:

نتایج نشان داد در جامعه آماری مورد نظر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر مسئولیت اجتماعی با نقش میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی سازمان‌های دولتی شهر همدان تأثیر دارند. یعنی به اعتقاد پاسخگویان می‌توان استنباط کرد که عملکرد بالای منابع انسانی می‌تواند منجر به توسعه مسئولیت پذیری شود. همچنین اهمیت مؤلفه‌های مختلف رفتار شهروندی سازمانی در نهادینه کردن رفتارهای داوطلبانه و خدمات صادقانه در جهت تحقق اهداف سازمانی، نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی مسئولیت پذیرانه و رفتار شهروندی با یکدیگر ارتباطی ناگسستنی دارند، و پیوند آن‌ها به گونه‌ای است که تقویت یکی به ارتقای وضعیت دیگری منجر خواهد شد. به طور کلی می‌توان گفت که بهبود و ارتقای کارکنان، امکان کشف استعدادهای نهفته در آنان را ایجاد کرده و نیز توان مقابله آنان با مشکلات در شرایط بحرانی را افزایش داده و برای اداره امور مربوط آماده می‌سازد. باید توجه نمود که اولین گام در ارتقا و بهبود کارایی و بهره‌وری سازمان، افزایش کارایی و مسئولیت پذیری تک تک اعضای آن سازمان و مجموعه است. بنابراین هر اقدامی که به بهبود کارایی منابع انسانی منتهی گردد امری مهم و ارزشمند خواهد بود. یافته‌ها مشخص کرد در جامعه آماری پژوهش مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر مسئولیت اجتماعی سازمان‌های دولتی شهر همدان تأثیر دارد.

با توجه به نظرات پاسخگویان می‌توان بیان نمود که منابع انسانی به عنوان یک شریک استراتژیک به فرموله کردن استراتژی مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان کمک می‌کند. دیگر معیارهای سرمایه انسانی همچون خروج از خدمت، بهداشت و امنیت، توسعه و تنوع کارکنان می‌توانند معیارهایی برای ارزیابی تعهد به مسئولیت اجتماعی سازمان باشند. مدیران

## تأثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر مسئولیت اجتماعی با نقش میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی

منابع انسانی می‌توانند به عنوان مترجمان تعهد به مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان به صورت عمودی و افقی در میان بخش‌های مختلف باشند.

در نتایج همسان نقوی جهرمی و موسوی (۱۳۹۳)، تحقیقی با عنوان نقش مدیران منابع انسانی در مسئولیت پذیری اجتماعی کارکنان سازمان انجام دادند. نتایج نشان داد که سازمانها ضمن آنکه به حفظ و بقای خود می‌اندیشند، باید گامی فراتر از این نگاه برداشته و به پیامدها و آثار خود بر جامعه نیز توجه داشته باشند. مسئولیت اجتماعی به عنوان موضوعی مهم برای هر سازمان عامل بقا یا انحطاط آن بشمار می‌رود، در این میان توجه به اخلاق و مسئولیت پذیری مدیران و کارکنان در قبال جامعه تحت عنوان مسئولیت اجتماعی مدیران مورد بحث سالهای اخیر است. در مقاله پیش رو با ارائه تاریخچه مسئولیت اجتماعی و اهمیت آن در سازمان و جامعه و بیان رابطه بین فعایت های مدیران منابع انسانی و نگرش کارکنان، مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانها مورد بررسی قرار گرفته است. که پژوهش با پژوهش مورد نظر همسو و هم جهت می‌باشد.

از سوی دیگر در این پژوهش مشخص شد مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر رفتار شهروندی سازمانی سازمان‌های دولتی شهر همدان تأثیر دارد. این امر بدان معنا می‌باشد که برای اینکه کارکنان احساس خوبی از ارتباط با سازمان داشته باشند نیاز دارند از محیط و زمین‌های که در آن کار می‌کنند آگاه باشند. سازمان‌ها به منظور انجام این اقدام باید سعی کنند از طریق برگزاری جلسات گروهی به بررسی مسائل پرداخته و با گوش دادن به پیشنهادات کارکنان نوعی تسهیم اطلاعات با کارکنان داشته باشند و کارکنان را، از پروژه‌های اصلی سازمان، نتایج مالی، محصولات و خدمات جدید، تغییرات تکنولوژیک و ... آگاه سازند. این امر باعث می‌شود احساس اعتماد متقابل افزایش یافته و کارکنان احساس کنند برای سازمان مهم هستند و از این طریق میزان رفتار شهروندی آن‌ها در سازمان افزایش یابد.

در پژوهشی مشابه سپهوند و مغویی نژاد (۱۳۹۴) در تحقیقی با نام تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بر کارافرینی سازمانی با نقش واسطه‌ای رفتار شهروندی سازمانی نشان دادند که در سطح اطمینان ۰/۹۵ منابع انسانی عملکرد بالا بر کارافرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد، به علاوه مشخص گردید رفتار شهروندی سازمانی نقش متغیر میانجی را در این تأثیر ایفا می‌کند. که با پژوهش مورد نظر همسو و هم جهت می‌باشد. همچنین یافته‌های این پژوهش نشان داد رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی را در ارتباط مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا با مسئولیت اجتماعی دارد.

با توجه به نظرات پاسخگویان می‌توان بیان کرده که از آن جا که سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای راهبردهایی را به کار می‌گیرند که متکی به مسئولیت پذیری و رفتار شهروندی سازمانی است، این راهبردها به شناسایی محرک‌های عمده منابع انسانی نیاز دارند. مسئولیت پذیری بعدی مهم از عملکرد سازمان است که انتظار می‌رود نظام‌های مدیریت منابع انسانی بر آن اثر بگذارند. همچنین اخیراً بیشتر توجهات به ثبات ساختاری الگوهای مختلف ارتباطی مجموعه‌هایی از متغیرها با رفتار شهروندی سازمانی معطوف شده است. هر چند این فرض که رفتار شهروندی سازمانی به اثر بخشی تیم‌های کاری و سازمان‌ها کمک می‌کند، موضوعی است که به طور شهودی نیز معقول بودن آن قابل باور است. در نتایج همسان رزمی (۱۳۹۲) پژوهشی را با عنوان بررسی رابطه بین مسئولیت پذیری اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی در شرکت گاز شهر شیراز انجام داد. برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از روش همبستگی استفاده شده که فرضیه‌های پژوهش مبنی بر وجود رابطه

معنادار بین مؤلفه‌های مسئولیت پذیری اجتماعی (ارتباط کارا، دستمزد عادلانه و درک محیط کار) و رفتار شهروندی سازمانی پذیرفته شدند و با توجه به مدل رگرسیونی به ترتیب ارتباط کارا، درک اقلام دستمزد عادلانه و در آخر درک محیط کار بیشترین تا کمترین سهم را در پیش تأثیر بر رفتار شهروندی سازمانی دارا هستند. که پژوهش با پژوهش مورد نظر همسان و هم جهت می‌باشد.

در نهایت با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

- به کارکنان آزادی عمل بسیار دهند تا برای ایجاد و بهبود روش‌های کاری، از خلاقیت خود استفاده کنند. آموزش‌های بلند مدت در راستای بهبود مسئولیت اجتماعی مورد توجه قرار گیرد. به جای قرار دادن قواعد و مقررات از پیش تعیین شده سازمانی و بدون توجه به نظرات کارکنان و دخالت آن‌ها در وضع این قواعد، از مشارکت کارکنان استفاده شود و مدیران سازمان باید در مرحله سیاست گذاری سازمانی به اهمیت توجه مسئولانه نسبت به سلامتی کارکنان، جامعه، محیط و وظایف محوله پی ببرند و جهت نهادینه شدن مسئولیت اجتماعی در سازمان، همین امر را به کارکنان نیز آموزش دهند.

- کارمند یابی در سازمان به شناسایی کارکنان ماهر و واجد قابلیت بالندگی سوق داده شود. افرادی شناسایی شوند که از مهارت‌های لازم برخوردارند و نسبت به پیشرفت و بالندگی علاقمند و متعهد هستند. روابط کارکنان باید به گونه‌ای باشد که بر منافع متقابل، تغییر رویه از چانه زنی گروهی به سوی قراردادهای فردی، بهره‌گیری از تکنیک‌های افزایش مشارکت کارکنان مانند حلقه‌های کیفیت یا گروه‌های بهبود تاکید کند. ایجاد روابط مناسب با اتحادیه‌ها و کارکنان یکی از استراتژی‌های بنیادی هر سازمانی باشد. ایجاد اعتماد و احترام متقابل، خلاقیت و نوآوری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و جامعه پذیر ساختن کارکنان مورد توجه قرار گیرد.

- تأمین منابع انسانی، باید متضمن وجود کارمندان مورد نیاز، برای انجام فعالیت‌های سازمان باشد. جذب کارکنان مناسبی که از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزش‌های آتی برخوردار بوده و بتوانند به نحو موثری اهداف سازمان را دنبال کرده که یکی از اهداف اصلی سازمان‌های امروزه ارتقای سطح مسئولیت اجتماعی می‌باشد. روش‌های انتخاب و جذب کارکنان باید به نحوی باشد که مسئولیت اجتماعی را به دنبال داشته باشد. به کارگیری سیاست‌های عدم تبعیض در استخدام و جذب نیروهای تازه وارد و متخصص بجای تأمین نیرو صرفاً براساس ارشدیت و سابقه فAMILI و ... می‌تواند مؤثر باشد. اکثر سیاست‌های منابع انسانی که در جهت پرورش کارکنان طراحی می‌شوند باید بر پایه این هدف سازمانی بنا نهاده شوند. به منظور جذب بهترین کارکنان به سازمان می‌بایست ابزار و فنونی مانند مصاحبه‌های ساختار یافته و آزمون‌های روان سنجی را به کار گرفت. فرصت‌های ارتقای شغلی و امنیت شغلی بیشتری برای کارمند قائل بود. فرصت بهره‌گیری از مهارت‌های موجود یا کسب مهارت‌های جدید را نیز برای وی فراهم آورد .



## منابع

- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۹۰). **مدیریت راهبردی منابع انسانی (راهنمای عمل)**، ترجمه‌ی سید محمد اعرابی، داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ابیلی، خدایار، موفقی، حسن. (۱۳۸۹). **مدیریت منابع انسانی با تاکید بر رویکردهای نوین**، تهران، نشر سازمان مدیریت صنعتی.
- تعاونی گیلان، ماریا. (۱۳۹۰). تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه آذربایجان شرقی، دانشگاه تبریز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد
- جبارزاده، سعید. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین مسئولیت‌پذیری اجتماعی و تعهد سازمانی با محافظه‌کاری در گزارشگری مالی شرکتهای پذیرفته شده بورس اوراق بهادار تهران، دانشگاه تهران مرکز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد
- دسلر، گری. (۱۳۸۹). **مبانی مدیریت منابع انسانی**، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ربیعی، محمد رضا، غلامی، مهدیه. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی بر تعهد سازمانی فرمانداری قم، فصلنامه علمی-پژوهشی **تحقیقات مدیریت آموزشی**، ۷ (۳): ۲۶.
- رزمی، آذین. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مسئولیت‌پذیری اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی در شرکت گاز شهر شیراز، دانشگاه پیام نور فارس، پایان‌نامه کارشناسی ارشد
- سپهوند، رضا، مغویی نژاد، مهدیه. (۱۳۹۴). تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی با نقش واسطه‌ای رفتار شهروندی سازمانی، **فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول**، ۲۶ (۸۴): ۱۰.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۹). **مدیریت منابع انسانی**، تهران، انتشارات سمت.
- طبرسا، غلامعلی، رامین مهر، حمید. (۱۳۸۹). ارائه مدل رفتار شهروندی سازمانی، **چشم انداز مدیریت دولتی**، ۱ (۳): ۱۰۳-۱۱۷
- علمداری، میثم، زارعی، فرهاد، محبی، مریم، پناهی، الهام. (۱۳۹۲). بررسی رابطه سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با نقش میانجی استراتژی‌های منابع انسانی با کارآفرینی درون سازمانی. اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، شیراز.
- غفاری آشتیانی، پیمان، کهن، علی. (۱۳۸۸). **رفتار شهروندی سازمانی**، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- فانی، علی اصغر. محمدی، جیران. آذر، عادل. فتحی، سعید. (۱۳۹۰). تبیین الگوی رابطه بین تنیدگی و رفتار شهروندی سازمانی با رویکرد فراتحلیل. **پژوهش‌های مدیریت عمومی**، ۴ (۱۲): ۲۹-۵۲.
- فرهنگی، علی اکبر. فتاحی، مهدی. واثق، بهاره. (۱۳۸۵). معنویت در محیط کار و نقش آن در بهبود رفتار شهروندی سازمانی. **فرهنگ مدیریت**، ۴ (۱۳): ۵-۳۶.
- مستبصری، محمد. نجابی، علیرضا. (۱۳۸۷). فرسودگی شغلی عامل تعدیل‌کننده رفتار شهروندی سازمانی OCB در سازمان، **دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس**، ۵ (۱۶).
- ملکی نیا، عماد. صادقی، مهدی. (۱۳۸۸). بررسی وضعیت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه. اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

هادی نیا، فریبا. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بر عملکرد شغلی؛ تبیین نقش استقرار شغلی، دانشگاه خوارزمی. پایان نامه کارشناسی ارشد.

نقوی جهرمی، مینا. موسوی، سید غلامرضا. (۱۳۹۳). نقش مدیران منابع انسانی در مسئولیت پذیری اجتماعی کارکنان سازمان. سومین همایش علوم مدیریت نوین، گرگان

یاراحمدی، محسن. (۱۳۹۰). رابطه عملکرد بالای منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی، *دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس*، ۸ (۳۶): ۳۱-۴۴.

Brammer, S., Millington, A., Rayton, B. (2007): "The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment", University of Bath, school of management, *Working Paper Series*: 20

Castrogiovanni, G. J., Urbano, D, & Loras, J. 2011. Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*, 32(1), 34-47.

Montoro Sanchez, A., & Soriano, D.R. 2011. Human resource management and corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 32 (1), 6-13

Stephen B. Schepman, Michael A. Zarate., (2008). The Relationship between Burnout, Negative Affectivity and organizational Citizenship Behavior for Human Service Employees, *International Journal of Humanities and Social Sciences*.

Yun, S., X., J., Jr, P. S., (2007). Leadership and teamwork: the effects of leadership and job satisfaction on team citizenship, *International journal of Leadership studies*, 68(12): 172-190.

Zhang, Z., Wan, D., & Jiao, M. 2009. Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128-138.

## The effect of high performance human resource management on social responsibility with the mediating role of organizational citizenship behavior of Hamedan government organizations

Reza Taghvaei<sup>1</sup>, parents of Zare<sup>2</sup>

### **Abstract:**

The main purpose of this study was the effect of high performance human resource management on social responsibility with the mediating role of organizational citizenship behavior of government organizations in Hamadan. This research was applied in terms of purpose, descriptive, survey method and library-field data collection method. In this study, high performance human resource management model with standard Armstrong , questionnaire, social responsibility model, Carol , organizational citizenship behavior model, Apple Yum, were used. The method of data collection was a questionnaire. The statistical population of this research is all employees of government organizations in Hamedan, which according to the statistics of 2019 is 36114 people. The sample size calculated according to Morgan formula is equal to 380 people. Also, stratified random sampling was used to collect information. LISREL software was used to analyze the tests. The results showed that high performance human resource management has an effect on social responsibility with the mediating role of organizational citizenship behavior of government organizations in Hamadan, Also, high-performance human resource management affects the organizational citizenship behavior of government organizations in Hamadan ,On the other hand, organizational citizenship behavior has a mediating role in the relationship between high performance human resource management and social responsibility.

**Keywords:** High performance human resource management, social responsibility, organizational citizenship behavior.

---

<sup>1</sup> Department of Management, Tuyserkan Branch, Islamic Azad University, Tuyserkan, Iran

<sup>2</sup> PhD Student in Human Resource Management, Islamic Azad University, Hamadan Branch, Hamadan, Iran  
(Corresponding Author) oliya.zare@yahoo.com