

طراحی الگوی تطبیقی درک مدیران و کارکنان از نقش تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجیگری فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان در دانشگاه‌های آزاد استان فارس

عادل کولک^{۱*}، حسن سلطانی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۱۲

[20.1001.1.26456222.1401.5.1.6.0](https://doi.org/10.26456/222.1401.5.1.6.0)

چکیده

هدف از پژوهش حاضر ارائه و آزمون تجربی الگوی تطبیقی درک مدیران و کارکنان از چگونگی تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجیگری فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان در دانشگاه‌های آزاد استان فارس بود. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، روش آمیخته اکتشافی بود. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش در بخش کیفی شامل مدیران و کارکنان خبره دانشگاه‌های آزاد استان فارس بود که از بین آنها تعداد ۱۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. همچنین، در بخش کمی، جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان (شامل اعضای هیئت‌علمی) دانشگاه‌های آزاد استان فارس بود که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با تخصیص متناسب تعداد ۳۵۷ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. نتایج آزمون معادلات ساختاری نشان داد که از دیدگاه مدیران دو متغیر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان اثر میانجی و معنادار دارد اما حفظ کارکنان بر رابطه مذکور اثر میانجی ندارد. همچنین، مشخص که از دیدگاه کارکنان، هر سه متغیر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان روی رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه کارکنان اثر واسطه‌ای و معنادار دارد.

کلید واژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، حفظ کارکنان.

^۱ مربی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

^۲ استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

ایمیل نویسنده مسئول: adel.koulak@gmail.com

مقدمه

بقا و موفقیت سازمان به‌طور فزاینده‌ای به توانایی آن‌ها برای ایجاد نیروی کار بسیار ماهر و به‌آزاد کردن پتانسیل کامل نیروی انسانی بستگی دارد (نوی و همکاران، ۲۰۱۷). در محیط‌های مدرن، تغییرات سازمانی به‌طور مداوم در حال تبدیل شدن به یک قاعده است. این امر شامل سازمان‌دهی مجدد فرایندها، بهینه‌سازی اندازه سازمان، عدم تمرکز و محور مرزهای سازمانی است (پیوار و همکاران، ۲۰۱۸). در دنیایی که تأثیرات و چالش‌های آن با حرکت به سمت جهانی‌سازی و اقتصاد «بازارهای آزاد» روبرو شده است، توجه به مسئله تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی افزایش یافته است. تحقیقات زیادی وجود دارد که ثابت می‌کند بین عملکرد مدیریت منابع انسانی و عملکرد یک سازمان رابطه مثبت و قوی وجود دارد (باربا آراگون، ۲۰۱۴). عملکرد منابع انسانی به‌عنوان فعالیت‌های انجام‌شده توسط بخش منابع انسانی از قبیل استخدام و انتخاب نیروی انسانی، ارزیابی منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و تشویق و تنبیه آن‌ها تعریف شده است و از یک نقش کاملاً سازمانی به یک نقش استراتژیک تبدیل شده است. مدیریت منابع انسانی، چارچوب جامعی از ارزش‌های محوری، معیارها و شاخص‌ها در تمامی ابعاد منابع انسانی است، که به مدیران منابع انسانی سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، رویه‌ها، فرایندها و نتایج منابع انسانی‌شان، نقاط قوت و حوزه‌های بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آن‌ها، برنامه‌ریزی نمایند (باربا آراگون، ۲۰۱۴). اهمیت مدیریت منابع انسانی، منجر به افزایش چشمگیر تعداد مطالعات پژوهشی در این زمینه شده است که هدف از این مطالعات عمدتاً بررسی سهم بالقوه روش‌های مناسب مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد سازمانی بوده است (فی، ۲۰۰۸ و اختر، ۲۰۰۹ و چو و همکاران، ۲۰۱۲). اما هنوز هم بحث در مورد صحت تحقیقات به‌خصوص در رابطه با نحوه اثبات تأثیر روش‌های خاص اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، ادامه‌دار است و عواملی که این رابطه را تحت تأثیر قرار می‌دهند در کانون توجه پژوهشگران قرار دارد (کازلیوسکیت، ۲۰۱۱ و گانگ، ۲۰۰۹). به‌عنوان مثال، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی تعهدمحور، توسعه ارتباطات قوی را از طریق فعالیت‌هایی هم چون تیم‌سازی، چرخش شغلی و نظارت تسهیل می‌کند (چو همکاران، ۲۰۱۲). این فعالیت‌ها کارکنان را وادار می‌سازند با همکاران خود تعامل داشته و به آن‌ها کمک کنند، پیشنهادهایی برای مدیریت ارائه می‌دهد و همچنین باعث ارتباط کارکنان با دستیاران شغلی خود در سطوح عمودی و افقی می‌شوند. چند بعدی بودن مدیریت منابع انسانی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا اهداف شرکت و شخصی را انجام دهند (گاش و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین، رویکرد مدیریت منابع انسانی نقش اساسی در موفقیت شرکت دارد (استار و همکاران، ۲۰۱۵). تعدادی از مطالعات در مدیریت استراتژیک با این دیدگاه که سیستم‌های سازمانی مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع برای حفظ مزیت رقابتی شرکت‌ها در نظر گرفته می‌شوند را پذیرفته‌اند. طبق گفته‌های (فی و همکاران، ۲۰۰۸) مدیریت منابع انسانی نقش ویژه‌ای در برجسته‌سازی اهمیت مدیریت منابع انسانی به‌عنوان روشی مهم برای دستیابی به مزیت رقابتی سازمان‌ها به‌ویژه ظهور دیدگاه مبتنی بر منابع دارد. تکامل مفهوم شایستگی‌ها، ظهور اهمیت دانش و مدیریت آن و ظهور مفاهیم سرمایه انسانی و معنوی این‌ها همه منجر به تغییر درک ارزش سازمان‌ها در مورد کارکردهای منابع انسانی خود شده است (مورالی، ۲۰۰۶ و بالجندر، ۲۰۱۲ و استار، ۲۰۱۵). نمای مبتنی بر منابع نیز از این دیدگاه پشتیبانی می‌کند که ایجاد ظرفیت برای توسعه و پرورش مهارت‌های اصلی کارکنان مهم است و در عین حال چگونگی اطمینان از ایجاد نگرش‌ها و ارزش‌هایی که از این امر پشتیبانی می‌کند را در نظر می‌گیرد (کازلنکف و همکاران، ۲۰۱۴). بنابراین، مشخص است که سرمایه‌های انسانی در هر سازمان مهم و اساسی است و شکی نیست که نظریه مدیریت استراتژیک کاملاً با چشم‌انداز منابع انسانی به‌عنوان منبع مهمی از مزیت رقابت برای سازمان مطابقت دارد. همان‌طور که ذکر شد، روش‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمان مرتبط است و ارزش سرمایه انسانی به‌طور فزاینده‌ای اهمیت دارد (فی، ۲۰۰۸ و اختر، ۲۰۰۹) و این مهم به‌ویژه در سازمان‌های «دانش‌محور» از جمله دانشگاه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اما مسئله اصلی این است که چه مواردی می‌تواند ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد دانشگاه‌ها را واسطه‌گری نماید. در پژوهش حاضر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان به‌عنوان متغیرهای میانجی تأثیرگذار بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد دانشگاه‌ها بررسی می‌شوند.

فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به‌شمار آید (قدوسی و ربیعی، ۱۳۹۴). لذا، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک جزء مهم در پیکره یک سازمان محسوب می‌شود که تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد (فینگ و همکاران، ۲۰۱۴ و سوی و همکاران، ۲۰۱۶). لذا، طبق موارد ذکر شده انتظار بر این است که فرهنگ سازمانی بتواند رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد دانشگاه‌ها را میانجیگری کند.

هدف اساسی مدیریت منابع انسانی خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته می‌باشد که سازمان از کارکنان باانگیزه، متعهد و ماهر برای تلاش در راستای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است تا بدین‌وسیله نیازهای فردی و گروهی کارکنانش و نیازهای تجاری سازمان از طریق طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود و تعهد سازمانی کارکنان در اولویت‌های پیشبرد اهداف مطرح شود (اتاگان و همکاران، ۲۰۱۰) و (مهدیه و سبزی، ۱۳۹۶). بنابراین، یکی از چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، اتخاذ تدابیر و سازوکارهایی برای افزایش تعهد کارکنان است. (سانچز و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین، مجدداً انتظار می‌رود که تعهد سازمانی نیز بتواند نقش واسطه‌ای برای رابطه بین مدیریت منابع و عملکرد دانشگاه ایفا نماید.

چارچوب نظری پژوهش

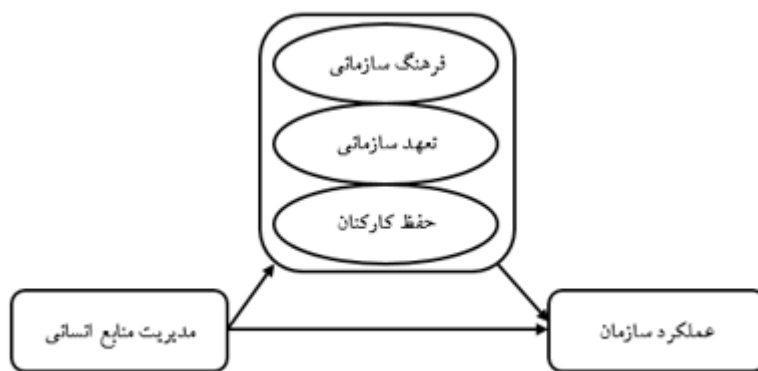
در نهایت نیز اهمیت نیروی انسانی کارآمد، بر هیچ مدیری پوشیده نیست. بر این اساس، حفظ کارکنان کلیدی و ارزشمند، بسیار حائز اهمیت خواهد بود. مدیریت منابع انسانی می‌تواند به حفظ کارکنان کمک کند و باعث ایجاد یک محیط صمیمی برای ارتباط سازنده کارکنان با مدیران به صورت دو طرفه شود (معینان و همکاران، ۱۴۰۰). در شرایط عرصه رقابت، موفق‌ترین سازمان‌ها آن‌هایی هستند که می‌توانند سرمایه‌ی انسانی‌شان را به شیوه‌ای اثربخش و کارا مدیریت نمایند و در جهت حفظ آن‌ها اقدامات مؤثری را انجام نمایند (کردی و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت منابع انسانی یکی از این اقدامات می‌باشد. لذا، مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر حفظ کارکنان مؤثر باشد (سپهوند و همکاران، ۲۰۲۰). همچنین، مشخص شد که حفظ کارکنان بر عملکرد سازمان نیز مؤثر است. بر همین اساس، انتظار می‌رود که حفظ کارکنان نیز بتواند ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد دانشگاه را میانجیگری نماید. و در نهایت اینکه نگاه دقیق علمی به این متغیرها می‌تواند موانع درستکاری سازمانی را برطرف کنند از ضروریات پژوهش حاضر است. همچنین از یک جنبه نیز باید به بررسی خلأ‌های پژوهشی در این تحقیق پرداخت و در این باره باید گفت که پیرامون متغیرهای مورد نظر این تحقیق پژوهش‌های زیادی انجام شده است که هر کدام تنها به بررسی بخشی از این متغیرها بصورت جزئی پرداخته اند و برخی نیز تنها روابط زوجی دو متغیر را مدنظر قرار داده اند به عنوان نمونه تحقیق طاوولی و همکاران (۱۳۹۷)، ارائه مدل ارزیابی مدیریت منابع انسانی دانش اهلای آزاد اسلامی (در سطح استان تهران) نتایج حاصله از پژوهش با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل و مدل مفهومی اولیه با ضرایب بالا تأیید و در نهایت مشخص گردید که این مدل با هدف موردنظر در سطح دانشگاه‌های آزاد اسلامی قابلیت ارزیابی دارد. حسینی و همکاران (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی که نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ همچنین قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. اسدی و همکاران (۱۳۹۶)، رابطه مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی از دیدگاه کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان ایران که نتایج یافته‌ها نشان داد بین مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. تحلیل رگرسیون نیز نشان داد که مؤلفه برنامه‌ریزی منابع انسانی و ارزیابی عملکرد توانایی پیشینی عملکرد سازمانی را دارند؛ بنابراین مدیران وزارت ورزش و جوانان می‌توانند با بهکارگیری رویه‌های گوناگون مدیریت منابع انسانی، به ویژه در بخش برنامه‌ریزی برای جذب، حفظ و ارتقاء نیروی انسانی توانمند و مستعد و همچنین ارزیابی عملکرد افراد، عملکرد سازمانی را بهبود ببخشند. اوتو و همکاران (۲۰۱۹)، تأثیر توسعه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد صنایع داروسازی؛ با نقش میانجی عملکرد کارکنان که نتایج نشان می‌دهد که برخی از روش‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان، از طریق تأثیر آنها بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. همچنین عملکرد کارکنان، ارتباط بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را میانجی می‌کند. کیم و شین (۲۰۱۹)، تأثیر افزایش سیستم مدیریت منابع انسانی عملکرد و تعهد بر نتایج سازمان که نتایج نشان داد که سیستم‌های منابع انسانی تعهد گرا اثرات مستقل و افزایشی بر تعهد سازمانی و سرمایه انسانی دارند. باینحال، سیستم‌های مدیریت منابع انسانی عملکرد گرا هیچ تأثیر مستقل و افزایشی بر نتایج سازمان ندارند. همچنین افزایش کارایی HRM می‌تواند از کار بیفتد و غیرضروری باشد، م‌ر اینکه شرکتها سطوح بالایی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تعهدی را داشته باشند.

همچنین انجام این پژوهش در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس از اهمیت و ضرورت‌های خاصی برخوردار است. توجه به مدیریت منابع انسانی می‌تواند انگیزه کاری را در کارکنان واحدهای سازمانی تحت تدبیر قرار دهد. به علاوه اتخاذ شیوه صحیح مدیریت می‌تواند باعث افزایش عملکرد سازمانی گردد که این امر باعث افزایش کارایی کارکنان و اعتماد به سازمان و درستکاری سازمانی و همچنین کاهش هزینه‌های سازمانی خواهد شد. لذا با استفاده مناسب از منابع انسانی درون سازمان توسط مدیران سازمانی، می‌توان بهره‌وری در سازمان را افزایش و عملکرد کارکنان را بهبود بخشید؛ به عبارت دیگر، توجه به مدیریت منابع انسانی و فعالیت‌های مربوط به آن با تأثیرگذاری بر عوامل درونی سازمانی از قبیل جوسازمانی، حفظ کارکنان شایسته، بهبود روحیه، افزایش تعهد سازمانی، اعتماد و انسجام سازمانی، و نیز با اثرگذاری بر بهبود عوامل برون سازمانی و افزایش کیفیت خدمات، موجب بهبود عملکرد کارکنان شد؛ بنابراین با توجه به اهمیت افزایش بهره‌وری، بهبود کارایی کارکنان و راضی نگه داشتن کارکنان از عملکرد سازمانی، ضروری است که پژوهشی در جهت مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، حفظ کارکنان از دیدگاه مدیران و کارکنان دانشگاه‌های آزاد استان فارس انجام شود که هدف این تحقیق بررسی الگوی تطبیقی درک مدیران و کارکنان از چگونگی تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجیگری فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان در دانشگاه‌های آزاد استان فارس می‌باشد؛ هر چند که در پژوهش‌های پیشین در ایران ارتباط جداگانه متغیرهای مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، حفظ کارکنان به‌طور جداگانه بررسی شده‌اند اما تا کنون هیچ پژوهشی به بررسی تطبیقی تأثیر میانجی فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، حفظ کارکنان بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان دانشگاه‌ها (در این پژوهش دانشگاه‌های آزاد استان فارس در نظر گرفته شده است) نپرداخته است. بنابراین، در پژوهش حاضر سعی بر آن است که این شکاف تحقیقاتی پر شود. بدیهی است که مدیریت منابع انسانی در

¹ Kurdi and Alshurideh, 2020

² Sepahvand.et.al, 2021

دانشگاه‌های آزاد استان فارس دارای پتانسیل مناسبی برای به حرکت درآوردن سازمان به سوی ایجاد دانش و عملکرد مناسب است اما مشخص نیست که آیا فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، حفظ کارکنان می‌توانند در ایجاد چنین حرکتی نقش واسطه‌ای مشخص کنند که نتایج این پژوهش می‌تواند از دو دیدگاه کارکنان و مدیران این مهم را بررسی نماید. بررسی تطبیقی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان (در این مورد در دانشگاه‌های آزاد استان فارس) و به‌ویژه بررسی متغیرهای میانجی فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، حفظ کارکنان بر رابطه مذکور از دو دیدگاه مدیران و کارکنان، می‌تواند منجر به بسط مبانی نظری در این زمینه شود و در راستای بهبود عملکرد دانشگاه‌ها به‌عنوان مرکز توجه نیروهای کارآمد، ماهر و متخصص مؤثر واقع شود. بر مبنای مطالب ذکر شده الگوی مفهومی پژوهش به شرح شکل (۱) طراحی و به صورت تطبیقی در از دیدگاه مدیران و دیدگاه کارکنان مورد بررسی قرار می‌گیرد.



شکل ۱- الگوی مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

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

در نهایت نیز در بخش کمی، بر مبنای مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی، الگوی مفهومی پژوهش تدوین و پرسشنامه مورد نظر برای متغیرهای پژوهش طراحی شد. پرسشنامه محقق ساخته شامل ۵ سازه (متغیر)، ۲۱ بُعد و ۷۲ سؤال در قالب طیف لیکرت ۵ تایی بود. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی، شامل کلیه مدیران و کارکنان (شامل اعضای هیئت‌علمی) دانشگاه‌های آزاد استان فارس بود که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با تخصیص متناسب تعداد ۳۵۷ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. با توجه به در نظر گرفتن احتمال عدم برگشت برخی از پرسشنامه‌ها و یا دریافت پرسشنامه مخدوش، تعداد ۴۰۰ پرسشنامه توزیع شد که تعداد ۳۴۱ پرسشنامه سالم دریافت شد. لذا، نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها ۸۵ درصد می‌باشد. بررسی آمار جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان حاکی از آن بود که ۵۹٫۲ درصد افراد را مردان و ۴۰٫۸ درصد افراد را زنان تشکیل داده‌اند. همچنین، مشخص شد ۱۰۰ نفر از پاسخ‌دهندگان مدیر (برای الگوی ادراک مدیران) و ۲۴۱ نفر جزو کارکنان دانشگاه (برای الگوی ادراک کارکنان) بوده‌اند. ۲۵٫۲ درصد افراد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۵۵٫۴ درصد افراد بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۸۲ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ و ۵٫۶ درصد افراد بالای ۵۰ سال سن داشتند. ۵۴٫۳ درصد افراد را افرادی با رتبه تحصیلی لیسانس، ۳۹٫۶ درصد افراد را افرادی با رتبه تحصیلی فوق لیسانس و ۶٫۲ درصد افراد را افرادی با رتبه تحصیلی دکتری تشکیل داده‌اند. همچنین، مشخص شد که بیشترین افراد جامعه آماری بین ۵ تا ۱۰ سال سابقه کاری دارند. برای تعیین روایی و پایایی ابزار پرسشنامه مذکور به ترتیب از روش‌های روایی همگرا، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که بر این اساس روایی و پایایی

تأیید شد و نتایج آن در جدول (۱) گزارش شده است. با توجه به این که مقدار آلفای کرونباخ همه متغیرها بالاتر از ۰.۷ می‌باشد پس پایایی قابل قبولی وجود دارد. همچنین، مقادیر پایایی ترکیبی سازه‌ها معیار واقعی‌تر و دقیق‌تری نسبت به آلفای کرونباخ آن‌ها می‌باشد که مقدار بالاتر از ۰.۷ ضریب پایایی ترکیبی در جدول (۱) نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری را متذکر می‌شود. معیار AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده) را برای سنجش روایی همگرا (Fornell & Larcker, 1981) معرفی کرده و اظهار داشتند که در مورد AVE مقدار بحرانی عدد ۰/۵ است؛ بدین معنی که مقدار AVE بالای ۰/۵ روایی همگرایی قابل قبول رانسان می‌دهد. جدول ۱ نشان می‌دهد که میانگین واریانس استخراجی همه متغیرهای پژوهش حاضر بیشتر از ۰/۵ است که نشان‌دهنده‌ی روایی همگرایی قابل قبول است.

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

مدل	متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
مدل اول (مدیران)	مدیریت منابع انسانی	۰/۸۶۷۳	۰/۸۵۶۸	۰/۷۳۲۶
	عملکرد سازمان	۰/۸۰۲۱	۰/۷۵۴۹	۰/۶۳۲۷
	فرهنگ سازمانی	۰/۷۹۸۳	۰/۸۲۴۷	۰/۵۹۷۶
	تعهد سازمانی	۰/۷۵۱۴	۰/۷۰۱۲	۰/۵۶۲۸
	حفظ کارکنان	۰/۹۵۳۶	۰/۸۸۵۷	۰/۸۳۴۵
مدل دوم (کارکنان)	مدیریت منابع انسانی	۰/۹۱۲۸	۰/۸۶۱۳	۰/۷۱۷۴
	عملکرد سازمان	۰/۷۰۴۳	۰/۷۷۸۱	۰/۶۰۱۲
	فرهنگ سازمانی	۰/۸۵۳۱	۰/۸۵۱۹	۰/۵۱۴۹
	تعهد سازمانی	۰/۷۴۲۰	۰/۷۰۱۱	۰/۵۸۱۲
	حفظ کارکنان	۰/۷۸۹۴	۰/۷۰۸۸	۰/۵۴۱۹

یافته‌های پژوهش

در مرحله تحلیل گفتمان (کدگذاری باز)، ۲۱۵ کد بدست آمد. پس از تحلیل گفتمان و حذف موارد مشابه، در مرحله تبیین مؤلفه‌ها به کدگذاری محوری استنباطی که از کدهای باز به دست آمده، پرداخته شد و مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر مشخص شد. بر این اساس، ۷۲ مؤلفه شناسایی شد. در نهایت، نتایج تبیین شاخص‌ها در مرحله کدگذاری انتخابی، حاکی از آن بود که می‌توان ۵ سازه با عنوان مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان و ۷۲ گویه در نظر گرفت. هر کدام از این سازه‌ها را نیز می‌توان در قالب ابعادی ارائه نمود که بتوان آن‌ها را از طریق گویه‌ها اندازه‌گیری نمود. در ادامه سازه‌ها، ابعاد و گویه‌های آن تشریح می‌شود که در جدول (۲) نیز خلاصه شده‌اند.

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

۲. سازه فرهنگ سازمانی با پنج بُعد سیاست کلی و جامعه‌پذیری، فرآیند و ساختار، مدیریت سازمان، نوآوری و خطرپذیری و روحیه همکاری و تعاون شامل ۲۰ گویه است. ۶ گویه جامعه‌پذیری کارکنان سازمان، دیدگاه عملکردی کارکنان، فرهنگ حاکم بر جامعه، هنجارها و ارزش‌های حاکم بر آن در سازمان، سیاست‌های کلان جامعه و پرورش ارزش‌های بنیادین حاکم بر سازمان با هم ادغام شده و بُعد سیاست کلی و جامعه‌پذیری را تشکیل دادند. همچنین، ۴ گویه نوع فرایندهای سازمانی، ساختار سازمانی، تکنولوژی حاکم بر سازمان، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان مادر با هم ادغام شده و بُعد فرآیند و ساختار را رقم زدند. ۳ گویه مدیریت سازمان، نحوه رفتار مدیریت ارشد و احترام متقابل بین مدیریت و پرسنل با هم ادغام شده و بُعد مدیریت سازمان را شکل دادند. همچنین، ۳ گویه نوآوری و خلاقیت، خطرپذیری و رقابت‌پذیری شامل متفاوت بودن از سایرین با هم ادغام شده و بُعد نوآوری و خطرپذیری را تشکیل دادند. در نهایت نیز ۴ گویه حمایت گرایی شامل همکاری و مشارکت افراد، وجود روحیه تیمی، ایجاد ارتباطات بیشتر بین کارکنان و افزایش روحیه نیروی انسانی و به وجود آوردن حس احترام با هم ادغام شده و بُعد روحیه همکاری و تعاون را تشکیل دادند.

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

۴. سازه حفظ کارکنان با چهار بُعد سبک مدیریت، حقوق و مزایا، احترام، تبیین جایگاه و ارتقا شغلی شامل ۱۵ گویه است. در سازه حفظ کارکنان، ۳ گویه سبک مدیریت مدیران، وجود محیط صمیمی برای ارتباط سازنده کارکنان با مدیران به صورت دو طرفه و مدیریت استعدادها با هم ادغام شده و بُعد سبک مدیریت را تشکیل داده‌اند ۳ گویه حقوق و دستمزد، امکانات رفاهی و مزایای شغلی با هم ادغام شده و بُعد حقوق و مزایا و ۴ گویه درک فشارهای کاری، شناسایی نیازهای کارکنان، حفظ جایگاه و کرامت انسانی و صداقت و اعتماد متقابل با هم ادغام شده و بُعد تگویه و احترام را تشکیل داده‌اند. در نهایت نیز ۵ گویه جایگاه‌شناسی درست افراد، سیستم‌های جانشین پروری، ارتقا شغلی صحیح، امکان ارتقا شغلی و توقع کارکنان از شغل موردنظر با یکدیگر ادغام شده و بُعد تبیین جایگاه و ارتقا شغلی را تشکیل داده‌اند.

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

نتایج آمار توصیفی داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه با طیف لیکرت ۵ تایی (۱= خیلی کم تا ۵= خیلی زیاد)، برای هر یک از متغیرهای تحقیق به شرح جدول (۳) می‌باشد. لازم به ذکر است که در جهت توصیف دقیق‌تر نظرات پاسخ‌دهندگان به گویه‌ها (سوالات پژوهش)، گویه‌ها بر اساس بدهای هر متغیر با یکدیگر مورد ترکیب مجدد (تجمیع) قرار می‌گیرند. به عنوان مثال بُعد آموزش و پرورش کارکنان در متغیر مدیریت منابع انسانی از طریق ۵ گویه آموزش و پرورش تخصصی نیروها، توجه به جایگاه منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع سازمان، بررسی صفات شخصیتی کارکنان، تبیین صحیح عوامل محیطی درون سازمان و رابطه عاطفی و کاری سرپرستی و کارکنان بر اساس طیف لیکرت ۵ تایی اندازه‌گیری شده است و سپس امتیازات حاصل برای این بُعد از متغیر تجمیع شده است. در نهایت نیز، آمار توصیفی هر متغیر بر اساس امتیازهای ترکیبی ابعاد مورد بررسی در جدول (۳-۱۵) نشان داده شده است. میانگین امتیازات مدیریت منابع انسانی از ۱۱ گویه در قالب سه بُعد ۴۵.۵ است. میانه تعهد سازمانی ۶۰ می‌باشد. ماکزیمم داده‌های پژوهش متعلق به فرهنگ سازمانی است.

جدول ۳- جدول آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

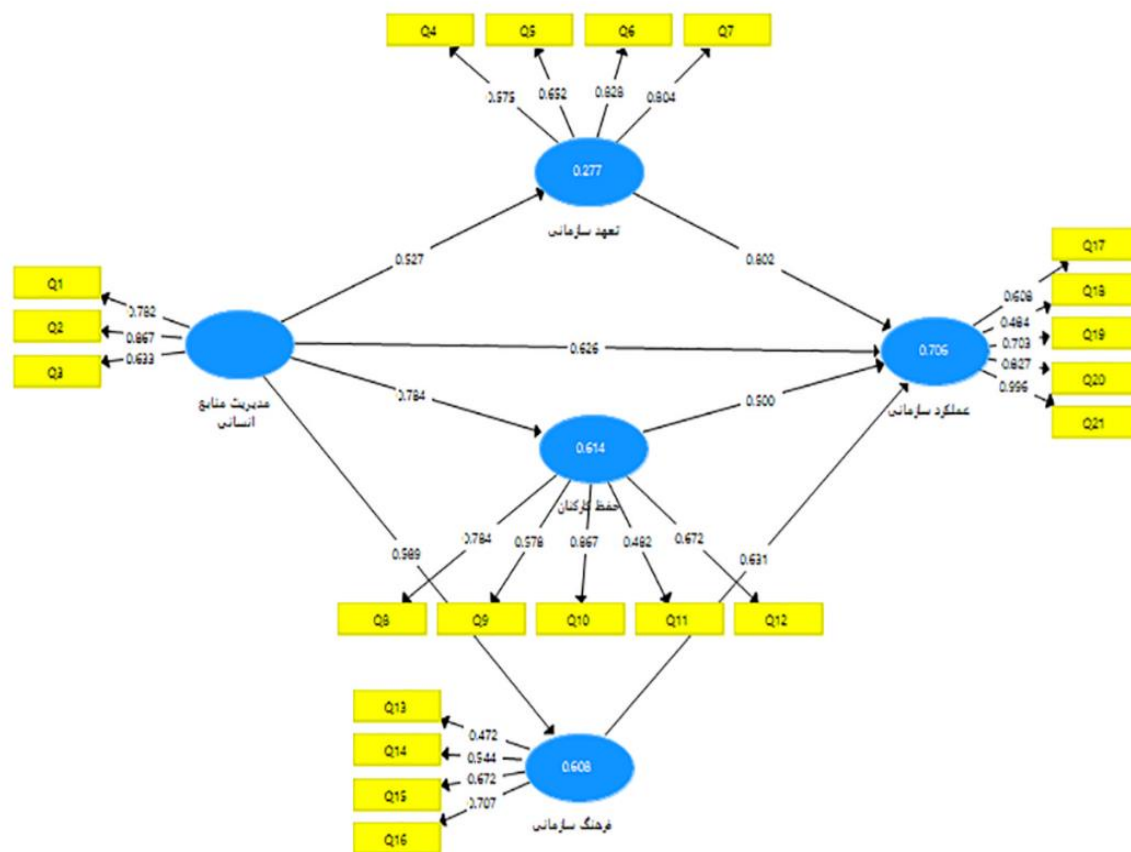
ویژگی‌ها		مدیریت منابع انسانی	تعهد سازمانی	فرهنگ سازمانی	حفظ کارکنان	عملکرد سازمان
تعداد پاسخگویان	مدیران	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	کارکنان	۲۴۱	۲۴۱	۲۴۱	۲۴۱	۲۴۱
میانگین		۴۵/۴۹۴۹	۶۲/۲۱۷۶	۷۹/۰۱۴	۵۷/۶۶۹	۳۳/۴۴۵
خطای استاندارد از میانگین		۰/۰۴۰	۰/۰۳۵	۰/۰۳۲	۰/۰۵۶	۰/۰۳۱
میانه		۴۷/۶۶۳	۶۰	۸۰	۵۶/۲۵	۳۴
نما		۵۵	۶۰	۷۶	۴۸/۷۵	۳۴
انحراف معیار		۰/۷۳۸	۰/۶۶۲	۰/۵۹۷	۰/۶۵۷	۰/۵۷۵
واریانس		۰/۵۴۶	۰/۴۳۹	۰/۳۵۷	۰/۴۳۳	۰/۳۳۱
چولگی		-۰/۸۳۲	-۰/۱۱۱	-۰/۷۰۶	-۰/۳۶۲	-۰/۱۳۶
خطای استاندارد چولگی		۰/۱۳۲	۰/۱۳۲	۰/۱۳۲	۰/۱۳۲	۰/۱۳۲
کشیدگی		۰/۱۵۱	-۰/۷۲۷	۱/۰۵۷	-۰/۷۱۰	-۰/۰۶۰
خطای استاندارد کشیدگی		۰/۲۶۳	۰/۲۶۳	۰/۲۶۳	۰/۲۶۳	۰/۲۶۳
دامنه		۳۳	۴۰	۵۶	۳۷/۵	۳۲

طراحی الگوی تطبیقی درک مدیران و کارکنان از نقش تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجیگری فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان در دانشگاه‌های آزاد استان فارس

مینیموم	۲۲	۴۰	۴۴	۳۷/۵	۱۶
ماکزیمم	۵۵	۸۰	۱۰۰	۷۵	۴۸

در پژوهش حاضر به جهت تطبیقی نمودن نتایج برازش مدل از دیدگاه مدیران و کارکنان دانشگاه‌های آزاد استان فارس، مدل پژوهش ابتدا یک بار از دیدگاه مدیران و سپس یک بار از دیدگاه کارکنان برازش شد. نتایج حاصل از آن با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری در محیط نرم‌افزار PLS در ادامه تشریح می‌شود.

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است (هولاند، ۱۹۹۹). برخی نویسندگان مثل (Rivard & Huff, 1998)، عدد ۰/۵ را به‌عنوان مقدار ملاک بارهای عاملی ذکر نموده‌اند. نکته مهم اینجاست که اگر پژوهشگر پس از محاسبه بارهای عاملی بین سازه و شاخص‌های آن با مقادیر کمتر ۰/۴ مواجه شد، باید آن شاخص‌ها را اصلاح نموده و یا از الگوی پژوهش خود حذف نماید. شکل‌های ۲ و ۳ در زیر بارهای عاملی متغیرهای این پژوهش را نشان می‌دهد. بارهای عاملی این متغیرها بیشتر از مقدار ۰/۴ است که این نشان می‌دهد، واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است.



شکل ۲. نتایج بار عاملی و ضرایب مسیر در مدل دیدگاه مدیران

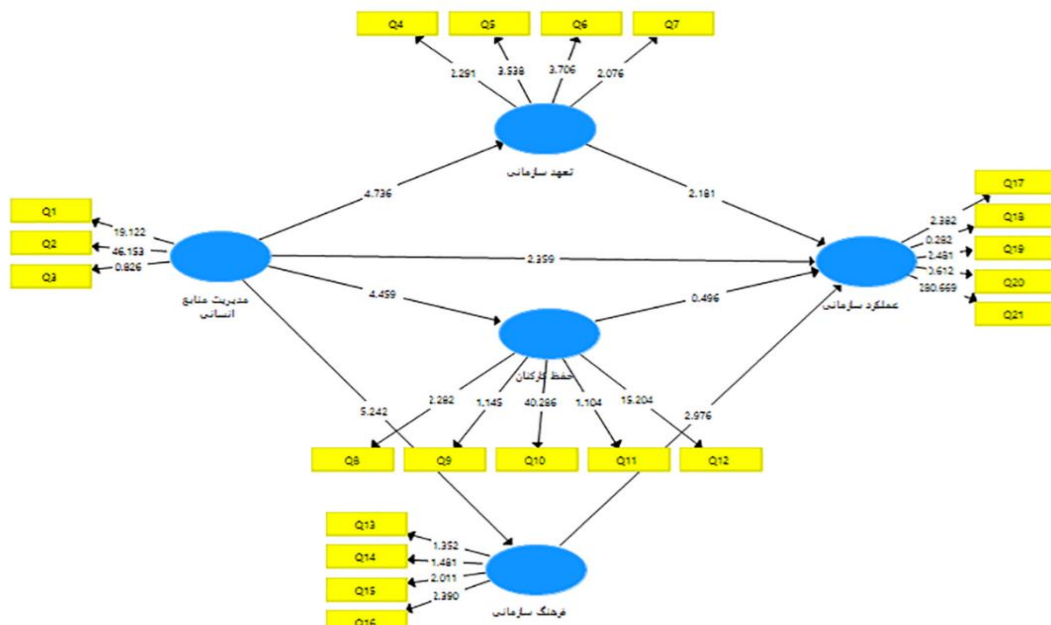


شکل ۳. نتایج بار عاملی و ضرایب مسیر در مدل دیدگاه کارکنان

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

فرضیه‌های مرتبط با دیدگاه مدیران

شکل شماره ۳ و جدول شماره ۴ و ۵ خلاصه نتایج فرضیه‌های مرتبط با دیدگاه مدیران را نشان می‌دهد. با توجه به این که مقدار آماره t حاصل از بررسی شش فرضیه اول، بیشتر از $1/96$ است و سطح معناداری آن نیز کمتر از ۵ درصد می‌باشد، فرضیه‌های ۱ تا ۶ رد نمی‌شود. بنابراین، مشخص می‌شود که بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی، مدیریت منابع انسانی و حفظ کارکنان، فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی و همچنین، تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. اما با توجه به مقدار آماره t متغیر حفظ کارکنان که پایین‌تر از 1.96 است، مشخص می‌گردد که از دیدگاه مدیران حفظ کارکنان بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری ندارد. از این‌رو، فرضیه هفتم پژوهش تأیید نمی‌شود. بر اساس آماره $CV-Com$ و $CV-Red$ که به ترتیب، بیانگر شاخص بررسی اعتبار حشو (افزونگی) و شاخص بررسی اعتبار اشتراک (روایی متقاطع) است، با استناد به اعداد مثبت در همه مسیرها، نمایانگر کیفیت مناسب الگوی ساختاری برای مسیرهای پژوهش حاضر می‌باشد که در جدول ۴ نمایش داده شده است. همچنین مقدار R^2 متغیر وابسته پژوهش در جدول ۴ نشان می‌دهد که ۷۱ درصد از تغییرات متغیر وابسته عملکرد سازمانی به وسیله متغیرهای توضیحی قابل پیش‌بینی است.



شکل ۴. نتایج برازش مدل از دیدگاه مدیران

جدول ۴- خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های مدل از دیدگاه مدیران

فرضیه	مسیر	ضرایب مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
اول	مدیریت منابع انسانی ← عملکرد سازمانی	۰/۶۲۶	۲/۳۵۹	۰/۰۲	تأیید
	Cv – Red	۰/۲۶۳	Cv – Com: ۰/۱۱۳		
دوم	مدیریت منابع انسانی ← فرهنگ سازمانی	۰/۴۱۳	۵/۲۴۲	۰/۰۰۰	تأیید
	Cv – Red	۰/۴۷۱	Cv – Com: ۰/۳۵۹		
سوم	مدیریت منابع انسانی ← تعهد سازمانی	۰/۶۱۸	۴/۷۳۶	۰/۰۰۱	تأیید
	Cv – Red	۰/۳۱۱	Cv – Com: ۰/۲۵۲		
چهارم	مدیریت منابع انسانی ← حفظ کارکنان	۰/۴۲۳	۴/۴۵۹	۰/۰۰۱	تأیید
	Cv – Red	۰/۳۴۷	Cv – Com: ۰/۲۷۶		
پنجم	فرهنگ سازمانی ← عملکرد سازمانی	۰/۱۸۷	۲/۹۷۶	۰/۰۰۹	تأیید
	Cv – Red	۰/۴۱۲	Cv – Com: ۰/۳۱۸		
ششم	تعهد سازمانی ← عملکرد سازمانی	۰/۸۰۲	۲/۱۸۱	۰/۰۲۸	تأیید
	Cv – Red	۰/۳۷۹	Cv – Com: ۰/۲۸۵		
هفتم	حفظ کارکنان ← عملکرد سازمانی	۰/۵۰۰	۰/۴۹۶	۰/۳۴۵	رد
	Cv – Red	۰/۴۰۸	Cv – Com: ۰/۳۱۳		
عملکرد سازمانی		R2 (۰/۷۰۶)			
فرهنگ سازمانی		R2 (۰/۶۰۸)			
تعهد سازمانی		R2 (۰/۲۷۷)			
حفظ کارکنان		R2 (۰/۶۱۴)			

همچنین، جهت بررسی فرضیه‌های هشتم تا دهم که نقش اثر میانجی سه متغیر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان را در رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران می‌سنجد، از آزمون سوبل استفاده شد که نتایج آن در جدول (۵) نشان داده شده است. رویکرد رایج مورد استفاده برای آزمون اثرات واسطه‌ای، آزمون است. زیرا این آزمون نیازی به نظر گرفتن معادلات رگرسیون چندگانه متعدد ندارد و به‌ویژه برای مواردی که هدف، آزمون متغیر میانجی است سودمندتر و کاراتر از معادلات رگرسیون چندگانه است. همچنین، این آزمون رابطه میان متغیر مستقل و متغیر وابسته را در مقایسه با رابطه میان متغیرهای مستقل، وابسته و نیز واسطه‌ای، آزمون می‌کند. آزمون سوبل فرض می‌کند که اثرات غیرمستقیم متغیر مستقل، به صورت نرمال توزیع شده است. جدول ۵ اطلاعات مربوط به آزمون سوبل جهت مشخص کردن تأثیر میانجی متغیرهای فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج آزمون سوبل مدل از دیدگاه مدیران

فرضیه	مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
هشتم	مدیریت منابع انسانی ← فرهنگ سازمانی ← عملکرد سازمانی	۲/۵۸۸	۰/۰۱۰	تأیید
نهم	مدیریت منابع انسانی ← تعهد سازمانی ← عملکرد سازمانی	۱/۹۸۱	۰/۰۴۸	تأیید
دهم	مدیریت منابع انسانی ← حفظ کارکنان ← عملکرد سازمانی	۰/۶۲۲	۰/۴۹۳	رد

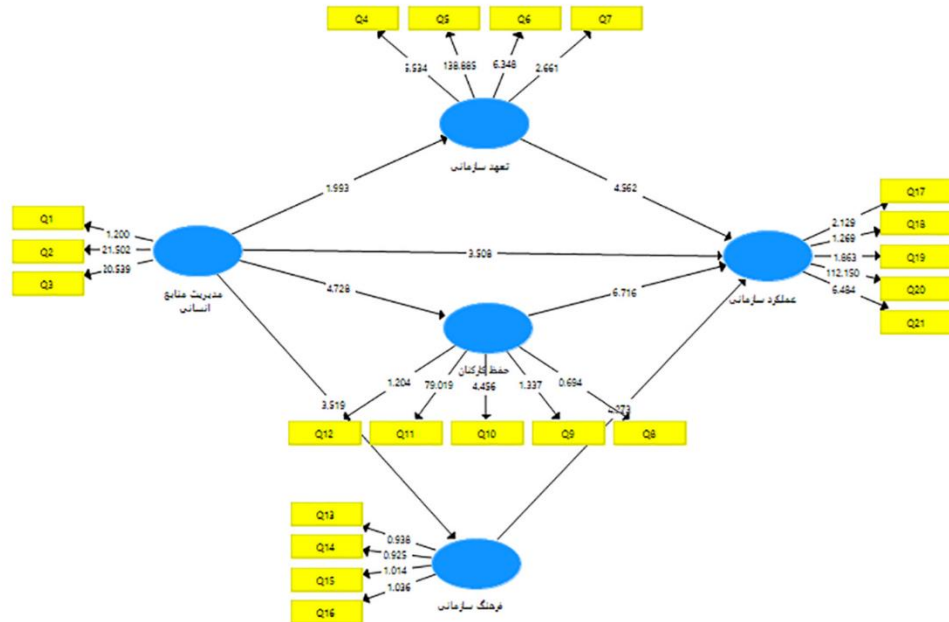
مقدار آماره t حاصل از آزمون سوبل برای فرضیه ۸ و ۹ پژوهش برابر است با ۲/۵۸۸، ۱/۹۸۱ و به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ می‌توان نتیجه گرفت که، تأثیر دو متغیر واسطه‌ای فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی روی رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران، معنادار است. این نتیجه حاکی از آن است که فرضیه ۸ و ۹ پژوهش رد نمی‌شود. اما به دلیل پایین تر بودن مقدار آماره t متغیر واسطه‌ای حفظ کارکنان از ۱/۹۶ در سطح معناداری ۰/۴۹۳ فرضیه ۱۰ پژوهش مبنی بر تأثیر میانجی حفظ کارکنان بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران رد می‌شود.

فرضیه‌های مرتبط با دیدگاه کارکنان

شکل شماره ۵ و جدول شماره ۶ و ۷ خلاصه نتایج فرضیه‌های مرتبط با دیدگاه کارکنان را نشان می‌دهد. با توجه به این که مقدار آماره t حاصل از بررسی فرضیه‌های ۱۱ تا ۱۷، بیشتر از ۱/۹۶ است و سطح معناداری آن نیز کمتر از ۵ درصد می‌باشد، فرضیه‌های ۱۱ تا ۱۷ رد نمی‌شود. بنابراین، مشخص می‌شود که بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی، مدیریت منابع انسانی و حفظ کارکنان، فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی، تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی و همچنین، حفظ کارکنان و عملکرد سازمانی از دیدگاه کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

طراحی الگوی تطبیقی درک مدیران و کارکنان از نقش تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجیگری فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان در دانشگاه‌های آزاد استان فارس

بر اساس آماره CV-Red و CV-Com که به ترتیب، بیانگر شاخص بررسی اعتبار حسو (افزونگی) و شاخص بررسی اعتبار اشتراک (روایی متقاطع) است، با استناد به اعداد مثبت در همه مسیرها، نمایانگر کیفیت مناسب الگوی ساختاری برای مسیرهای پژوهش حاضر می‌باشد که در جدول ۶ نمایش داده شده است. همچنین مقدار R^2 متغیر وابسته پژوهش در جدول ۶ نشان می‌دهد که ۷۱ درصد از تغییرات متغیر وابسته عملکرد سازمانی به وسیله متغیرهای توضیحی قابل پیش‌بینی است.



شکل ۵. نتایج برازش مدل از دیدگاه کارکنان

جدول ۶. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های مدل از دیدگاه کارکنان

فرضیه	مسیر	ضرایب مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
اول	مدیریت منابع انسانی ← عملکرد سازمانی	۰/۴۸۷	۳/۵۰۸	۰/۰۰۰	تأیید
	CV - Red	۰/۴۰۲	CV - Com	۰/۳۷۶	
دوم	مدیریت منابع انسانی ← فرهنگ سازمانی	۰/۳۹۷	۳/۵۱۹	۰/۰۰۰	تأیید
	CV - Red	۰/۳۲۸	CV - Com	۰/۳۰۱	
سوم	مدیریت منابع انسانی ← تعهد سازمانی	۰/۳۳۵	۱/۹۹۳	۰/۰۴۷	تأیید
	CV - Red	۰/۴۲۷	CV - Com	۰/۳۸۹	
چهارم	مدیریت منابع انسانی ← حفظ کارکنان	۰/۳۵۱	۴/۷۲۸	۰/۰۰۰	تأیید
	CV - Red	۰/۲۸۵	CV - Com	۰/۲۴۳	
پنجم	فرهنگ سازمانی ← عملکرد سازمانی	۰/۱۳۸	۴/۲۷۳	۰/۰۰۰	تأیید
	CV - Red	۰/۴۱۹	CV - Com	۰/۳۷۹	
ششم	تعهد سازمانی ← عملکرد سازمانی	۰/۷۷۴	۴/۵۶۲	۰/۰۰۰	تأیید
	CV - Red	۰/۲۱۴	CV - Com	۰/۲۰۳	
هفتم	حفظ کارکنان ← عملکرد سازمانی	۰/۲۶۱	۶/۷۱۶	۰/۰۰۰	تأیید
	CV - Red	۰/۳۱۹	CV - Com	۰/۲۵۲	
عملکرد سازمانی	R^2	(۰/۷۱۴)			
فرهنگ سازمانی	R^2	(۰/۴۰۹)			
تعهد سازمانی	R^2	(۰/۳۱۸)			
حفظ کارکنان	R^2	(۰/۶۶۳)			

همچنین، جهت بررسی فرضیه‌های ۱۸ تا ۲۰ که نقش اثر میانجی سه متغیر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان را در رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه کارکنان می‌سنجد، از آزمون سوپل استفاده شد که نتایج آن در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون سو بل مدل از دیدگاه کارکنان

فرضیه	مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
هجدهم	مدیریت منابع انسانی ← فرهنگ سازمانی ← عملکرد سازمانی	۲/۷۱۶	۰/۰۰۶	تأیید
نوزدهم	مدیریت منابع انسانی ← تعهد سازمانی ← عملکرد سازمانی	۲/۵۰۲	۰/۰۱۲	تأیید
بیستم	مدیریت منابع انسانی ← حفظ کارکنان ← عملکرد سازمانی	۳/۸۶۶	۰/۰۰۰	تأیید

مقدار آماره t حاصل از آزمون سو بل برای فرضیه ۱۸، ۱۹ و ۲۰ پژوهش برابر است با ۲/۷۱۶، ۲/۵۰۲ و ۳/۸۶۶ که به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ می‌توان نتیجه گرفت که، تأثیر هر سه متغیر واسطه‌ای فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان روی رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، معنادار است. این نتیجه حاکی از آن است که فرضیه ۱۸، ۱۹ و ۲۰ پژوهش رد نمی‌شود.

بحث و نتیجه گیری

از دهه ۱۹۸۰، بحث داغی در مورد رویکرد مناسب مدیریت افراد در سازمان‌ها شکل گرفته است. تحقیقات زیادی وجود دارد که ثابت می‌کند بین عملکرد مدیریت منابع انسانی و عملکرد یک شرکت از جمله معرفی استراتژی سازمانی و نوآوری سازمانی رابطه مثبت و قوی وجود دارد (باربا آرگون و همکاران، ۲۰۱۴؛ سینق و سینق، ۲۰۱۹). عملکرد منابع انسانی به عنوان فعالیت‌های انجام شده توسط بخش منابع انسانی از قبیل استخدام و انتخاب نیروی انسانی، ارزیابی منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و تشویق و تنبیه آن‌ها تعریف شده است و از یک نقش کاملاً سازمانی به یک نقش استراتژیک تبدیل شده است. بر همین اساس، تحقیق حاضر با هدف طراحی تطبیقی الگوی درک مدیران و کارکنان از چگونگی تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجیگری فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان در دانشگاه‌های آزاد استان فارس انجام شد.

منابع انسانی یکی از پایه‌های اساسی اقتصاد جوامع محسوب می‌گردد و مدیریت این منابع متناسب با اقتضانات زمانی و مکانی می‌تواند نقشی تعیین کننده در افزایش کارایی آن در نهادها و سازمان‌ها داشته باشد. هدف مدیریت منابع انسانی، عبارت است از افزایش کارایی نیروی انسانی در سازمان و به تبع آن بهبود عملکرد سازمان. عملکرد موضوعی است که به طور مداوم توسط محققان دانشگاهی و مدیران اجرایی مورد بررسی قرار گرفته است (زیدان و همکاران، ۱۳۰۱). بنابراین در پژوهش حاضر مشخص شد که مدیریت منابع انسانی عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد و با رویکردی همه جانبه قادر به شکل‌دهی به رفتارهای شخصی و روابط کارمندان با یکدیگر است و می‌تواند گام‌های اساسی در افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها ایفا کند. این نتیجه در هر دو مدل چه از دیدگاه مدیران و چه از دیدگاه کارکنان مورد تأیید قرار گرفت. لذا، دیدگاه مدیران و کارکنان از این جهت همسو است. این یافته با پژوهش‌های (طاولی و همکاران، ۱۳۹۷)، (حسینی و همکاران، ۱۳۹۶)، (اسدی و همکاران، ۱۳۹۶)، (همام و همکاران، ۲۰۲۱)، (اکبری و همکاران، ۲۰۲۰)، (اتو و همکاران، ۲۰۱۹)، (کیم و همکاران، ۲۰۱۹^۵) (ایجنس و همکاران، ۲۰۱۵)، همسو است.

همچنین، مشخص شد که از دیدگاه مدیران فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی و از دیدگاه کارکنان علاوه بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی، حفظ کارکنان نیز بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارند. بنابراین، فرهنگ عامل مهم و عنصر اساسی در عرصه مدیریت و خصوصاً مدیریت دانش است و نقش و تأثیر آن بر اثر بخشی و عملکرد سازمان برای پژوهشگران حوزه مدیریت مشخص می‌باشد. بنابراین، فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضه‌ها، ارزش‌ها، باورها و گرایش‌های مشترک است که عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

حفظ کارکنان یا منابع انسانی عبارت است از ایجاد شرایط مطلوب اشتغال برای کارکنان تا به واسطه آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشند. یکی از وظایف عملیاتی مدیریت منابع انسانی، نگهداری و مرمت نیروی انسانی است. افراد به استخدام سازمان‌ها در می‌آیند و مدیران متعهد می‌شوند در قبال خدماتی که به آن سازمان ارائه می‌دهند، به آن‌ها پاداش دهند. برای این امر سازمان‌ها ناگزیرند خط مشی‌های خاصی را در این جهت به وجود آورند. مدیریت منابع انسانی بایستی از نظام‌های مختلف حفظ و نگهداشت افراد که منجر به بازسازی و مرمت فکری و جسمی آن‌ها می‌شود، استفاده مطلوب کند و برای این امر در حوزه‌های مختلف از قبیل بیمه‌های مختلف درمانی، عمر، حوادث و از کار افتادگی، برنامه‌ریزی کرده و آن‌ها را به اجرا در آورد. بر این اساس، هر اندازه که سیاست حفظ کارکنان قوی‌تر و کارا تر باشد، کارکنان نیز با انگیزه‌تر از پیش در راستای اهداف سازمان گام بر می‌دارند و بهبود عملکرد سازمان را رقم می‌زنند. همانطور که در پژوهش حاضر ارتباط بین حفظ کارکنان و عملکرد سازمان از دیدگاه کارکنان تأیید شد، این نشان از اهمیت امنیت شغلی و حفظ کارکنان از دیدگاه کارکنان است که می‌تواند منجر به بهبود عملکرد شود.

¹ Zeydan.et.al, 2011

² Hamann and Schiemann, 2021

³ Ekasari et.al, 2020

⁴ Otoo, et.al,2019

⁵ Kim, K.et.al,2019

⁶ Iljins et.al, 2015

در نهایت نیز مشخص شد که از هر دو دیدگاه مدیران و کارکنان فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی می‌تواند شدت تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان را بیشتر کند و اثر میانجی داشته باشد؛ اما حفظ کارکنان فقط از دیدگاه کارکنان می‌تواند بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان تأثیر غیرمستقیم اعمال نماید. هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از وجود فرهنگ سازمانی غنی، تعهد بالا و کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در سازمان است. بر این اساس، زمانی که در سازمان فرهنگ و تعهد سازمانی و سیاست حفظ کارکنان وجود داشته باشد، تأثیر مثبت استراتژی منابع انسانی بر عملکرد سازمان تقویت شده و این مهم یک مزیت رقابتی به حساب می‌آید که سازمان بتواند منابع انسانی ماهر، متعهد و پایبند به فرهنگ حاکم بر سازمان را در اختیار داشته باشد تا سریع‌تر از رقبای یاد بگیرد و سریع‌تر از آن‌ها آموخته‌های خود را به شکلی اثر بخش عملی سازد. بر اساس نتایج تحقیق و مشخص شدن گویه‌های مرتبط برای هر سازه و همچنین، نتایج فرضیه‌ها، پیشنهاداتی به تفکیک سازه‌ها ارائه می‌شود. دانشگاه اقدام به پرورش و آموزش تخصصی نیروها خود نموده و به جایگاه منابع انسانی به عنوان مهمترین منبع سازمان نگاه ویژه‌ای داشته باشد. همچنین با دقت در صفات شخصیتی کارکنان و تناسب با هر فرد توسط مدیران مدیریت و برخورد صورت گیرد، تبیین صحیح عوامل محیطی درون سازمان می‌تواند سازمان را کارآمدتر نمود و با ایجاد رابطه عاطفی و کاری سرپرستی و کارکنان احساس تعهد کارکنان به سازمان را تقویت کرد. جذب کارکنان شایسته و کارآمد همواره باید یکی از اولین اولویت‌های هر سازمانی بوده و با کمک تجزیه و تحلیل و طراحی و ارزشیابی مشاغل اقدام به سیستمی نمود که افراد جهت دستیابی به جایگاه‌های سازمانی بالاتر همواره در پویایی و تلاش باشند. ارزیابی عملکرد کارکنان و ایجاد نظام تشویق و تنبیه و تخصص‌گرایی نیز خود می‌تواند در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار بگیرد. از جمله نکاتی که نباید در مدیریت منابع انسانی از آن مغفول ماند ایجاد احساس امنیت شغلی برای کارکنان این امر می‌تواند به کارکنان نشان دهد در صورت داشتن توانمندی حفظ آنها برای شرکت از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین می‌توان با ایجاد مزایای شغلی رغبت بیشتری برای کارکنان جهت ارتقا و بهبود عملکرد به وجود آورد.

- ۱- با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌گردد تلاش برای شایسته‌گزینی کارکنان در دانشگاه‌های آزاد استان فارس از طریق بررسی مصاحبه‌ها و فرآیندهای استخدام که در این صورت می‌توان عملکرد سازمانی بهتری از طریق توجه به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی انتظار داشته باشیم و همچنین ایجاد تغییر در مشخصه‌هایی از برگه شغل جهت بهبود عملکرد شغلی و سازمانی کارکنان دانشگاه.
 - ۲- با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌گردد در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس آن سازمان به دنبال حل مشکلات شغلی کارکنان درون سازمان باشد تا احساس رضایت شغلی را در درون افراد افزایش دهد، همچنین با سپردن مسئولیت به هر فرد در حد توانمندی وی و نه بالاتر از آن می‌توان احساس مفید بودن و موثر بودن را در افراد افزایش داد.
 - ۳- با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌گردد در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس و بر اساس شاخصه‌های مشخص از قبیل طرح طبقه بندی مشاغل احساس وجود عدالت سازمانی در سازمان را در میان کارکنان ارتقا بخشید. اهمیت دادن به کارکنان و همچنین احترام گذاشتن به عواطف و احساسات و روحیات کارکنان می‌تواند تعهد سازمانی آنها را افزایش داد.
 - ۴- با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌گردد جامعه‌پذیری در کارکنان و همچنین دیدگاه عملکردی کارکنان در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس می‌تواند از جمله مقوله‌هایی باشد که بر فرهنگ سازمانی به طور کلی اثر گذار خواهد بود بنابراین باید با تشریح و تبیین هنجارها و ارزش‌های حاکم بر سازمان و انطباق آن با سیاست‌های کلان جامعه به پرورش ارزش‌های بنیادین حاکم بر سازمان پرداخته و افراد را در این مورد به آگاهی کامل رساند.
 - ۵- با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌گردد سیستم‌های جانشین‌پروری و ارتقا شغلی صحیح و همچنین امکان ارتقا شغلی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس که به جهت حفظ کارکنان باید مورد توجه واقع شوند و همچنین به ایجاد شناخت صحیح نسبت به وظیفه سازمانی که بدان‌ها محول شده است تا توقع کارکنان از شغل مورد نظر به درستی شکل بگیرد.
 - ۶- با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌گردد دانشگاه با پالایش افراد کارآمد در درون خود به دنبال ارتقا عملکردی سازمانی باشد که از جمله عوامل بسیار حائز اهمیت در درون سازمان توانمندی‌های مدیران است و همچنین هماهنگی درون سازمانی خود نقش بسیار پررنگی در عملکرد سازمان دارد و وجود منابع مالی و به کارگیری سیستم‌های کنترلی دقیق مالی خود از دیگر موارد بسیار موثر در عملکرد سازمان می‌باشد.
- همچنین، پیشنهاد می‌شود که تحقیق حاضر در دانشگاه‌های سراسری استان فارس نیز انجام شود. مانند هر پژوهشی این پژوهش نیز با محدودیتهایی مواجه است که از جمله آن احتیاط در تعمیم نتایج است. دوم، از آنجاییکه در این پژوهش ابزار مورد استفاده پرسشنامه بوده است، محدودیتهای مربوط به این ابزار را باید مدنظر قرار داد.

منابع

- Ghodowski, P. Rabiee, Z (2015); The effect of organizational culture on the development of construction project teams, 11th International Conference on Project Management, (in persian)
- Moenian, B, Elyasi, M, Bamdad, J, S, Taghavi, M,A (1400); Designing a Model for Retaining Knowledge Employees in Production-Based Knowledge Companies (Case Study: Information and Communication Technology and Biotechnology Companies), Sustainable Human Resource Management, 3 (4), 89-111.(in persian)

- Mahdiah, O, Sabzi, M (1396); Investigating the Relationship between Human Resource Management Tasks and Organizational Commitment: A Case Study in Kermanshah University of Medical Sciences, Nurse and doctor in battle. 5 (17), 60-68. (in persian)
- Ahakwa, I., Yang, J., Tackie, E. A., & Atingabili, S. (2021). The Influence of Employee Engagement, Work Environment and Job Satisfaction on Organizational Commitment and Performance of Employees: A Sampling Weights in PLS path Modelling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 34-62.
- Akhtar, S, Ding, D Z, and Ge G L (2009), Effects of Inter- and Intra-hierarchy Wage Dispersions on Firm Performance in Chinese Enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 11, 2370-2381.
- Baljinder, K., Satwinder, S., Garg, B. R., Singh, J. M., & Jasdev, S. (2012). Enhancing water productivity through on-farm resource conservation technology in Punjab agriculture. *Agricultural Economics Research Review*, 25(1), 79-85.
- Barba-Aragón, M. I., & Jiménez-Jiménez, D. (2020). HRM and radical innovation: A dual approach with exploration as a mediator. *European Management Journal*, 38(5), 791-803.
- Bell, M., & Sheridan, A. (2020). How organisational commitment influences nurses' intention to stay in nursing throughout their career. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 2, 100007.
- Benkhoff, B. (1997). Ring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relation*. 50, 6, pp. 701– 726.
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for Retaining Federal Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32, 4.
- Costa, P., Harris, L., Rothstein, D. H., Beckman, M., Flynn, W., Hoffman, A., ... & Schwaitzberg, S. D. (2020). Dissecting a department of surgery: Exploring organizational culture and competency expectations. *The American Journal of Surgery*.
- Ekasari, P. A., Noermijati, N., & Dewanto, A. (2020). Organizational culture: A key factor to improve nurse performance. *Enfermería Clínica*, 30, 118-122.
- El-Nahas, T., Abd-El-Salam, E. M., & Shawky, A. Y. (2013). The impact of leadership behaviour and organisational culture on job satisfaction and its relationship among organisational commitment and turnover intentions. A case study on an Egyptian company. *Journal of Business and Retail Management Research*, 7(2), 13–43.
- Asadi, Farideh; Mozaffari, Seyed Amir Ahmad; Zarei, Ali (2017). The relationship between human resource management and organizational performance Opinions of the staff experts of the Ministry of Sports and Youth of Iran. *Contemporary Research in Sports Management*, Volume 1, Number 13۲۳-۳۰ :
- Hosseini, Abolhassan; Tabasmi, Amir; Dadfar, Zahra (2017). Investigating the effect of human resource management functions on organizational performance. *Public Management Perspectives*, Volume 1, Number 29: 155-171
- Tawli, Zahra; Nazem, Fattah and Fard shops, Farideh. (2018). Presenting the evaluation model of human resources management of Islamic Azad universities) in Tehran province (based on the standard. *Jundishapur Education Development Quarterly*, Year 9, No. 3: 87-98
- Fey, C.F., Morgulis-Yakushev, S., Bjorkman, I., and Park, H.J. (2008) Opening the Black Box of the Relationship between HRM Practices and Firm Performance: A Comparison of MNC Subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies* Vol. 40.pp. 690-712
- Ghosh, Debjani & Gurunathan, L. (2015). Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit. *IIMB Management Review*, 27, 240–251.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263.

- Hamann, P. M., & Schiemann, F. (2021). Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 127, 45-65. van den
- Iatagan, M., Dinu, C., & Stoica, A. M. (2010). Continuous training of human resources – a solution to crisis going out, *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2.5139–5146.
- Iljins, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950.
- Jaeger, M., Adair, D. (2016). Organisational culture of construction project managers in the GCC countries. *Engineering, Construction and Architectural Management*. Vol. 20 No. 5, pp. 461-473.
- Kazlauskaite, R., Bucuniene, I., & Turauskas, L. (2012). Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*.
- Kozlenkova, I. V., Samaha S., and Palmatier R. W., (2014), Resource-Based Theory in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 42 (1), pp. 1-21
- [۲۶]Kurdi, B., & Alshurideh, M. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, 10(16), 3981-3990.
- Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of organizational culture in the quality management of university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- Leithy, W. E. (2017). Organizational culture and organizational performance. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(42), 1-10.
- Morley, M. J., Gunnigle, P., O'Sullivan, M., & Collings, D. G. (2006). New directions in the roles and responsibilities of the HRM function. *Personnel Review*.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Palacios-Marqués, D., García, M. G., Sánchez, M. M., & Mari, M. P. A. (2019). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research*, 101, 426-432 .
- Piwowar-Sulej, K., Ba k-Grabowska, D. (2018). Enterprise boundaries in the area of human resources. *Argumenta Oeconomica* 41. <https://doi.org/10.15611/ aoe.2018.2.16>.
- Rahaman, M. S., Abdul, M., & Rahman, M. M. (2016). Organizational Commitment: Employees' Compensations and Benefits Matter. *Journal of Business and Management*, 10, 135-141.
- Rahman, W., Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theor validation, *European Journal of Training and Development*, 37 (6), 564-579.
- Rivard, S., & Huff, S. L. (1988). Factors of success for end-user computing. *Communications of the ACM*, 31(5), 552-561.
- Kim, K., & Shin, T. H. (2019). Additive Effects of Performance and Commitment- Oriented Human Resource Management Systems on Organizational Outcomes. *Sustainability*, 11, 1-21.
- Otoo, F. N. K., Otoo, E. A., Abledu, G. K., & Bhardwaj, A. (2019). Impact of human resource development (HRD) practices on pharmaceutical industry's performance. *European Journal of Training and Development*. 43(1/2), 188-210
- Sánchez, A. A., Sánchez Marín, G., & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 24. 138–148.

نحوه استناد به مقاله:

کولک، عادل و سلطانی، حسن. (۱۴۰۱). طراحی الگوی تطبیقی درک مدیران و کارکنان از نقش تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجیگری فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان در دانشگاه‌های آزاد استان فارس. *توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۵ (۱)،

۷۱-۸۴ https://jhce.rasht.iau.ir/article_690924.html