

## تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان با رویکرد تطبیقی

عادل کولک<sup>۱</sup>، حسن سلطانی<sup>۲\*</sup>، شیوا مداحیان<sup>۳</sup>، مهدی محمدباقری<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

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

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

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان با رویکرد تطبیقی با نقش میانجیگری فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان در دانشگاه‌های آزاد اسلامی 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 اسلامی 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 دانشگاه‌های آزاد اسلامی 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 از دیدگاه مدیران نشان داد که 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 دارد. همچنین، مشخص شد 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. تطبیق دو مدل از دو دیدگاه حاکی از آن است که هم مدیران و هم کارکنان معتقدند که فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی حفظ کارکنان رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان را میانجیگری می‌کنند.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، حفظ کارکنان، دانشگاه آزاد اسلامی، مدیران و کارکنان، استان فارس.

## مقدمه

مفهوم مدیریت منابع انسانی از اواسط دهه هشتاد میلادی معرفی شد و هدف از آن ارائه روش‌هایی برای مدیریت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمان است. بقا و موفقیت سازمان به‌طور فزاینده‌ای به توانایی آن‌ها برای ایجاد نیروی کار بسیار ماهر و به‌آزاد کردن پتانسیل کامل نیروی انسانی بستگی دارد (نیو 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 (سینق و همکاران، ۲۰۱۹). 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 و همکاران، ۲۰۲۰). 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 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 (کازلسکات و همکاران، ۲۰۱۲). به‌عنوان مثال، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی تعهدمحور، توسعه ارتباطات قوی را از طریق فعالیت‌هایی هم چون تیم‌سازی، چرخش شغلی و نظارت تسهیل می‌کند (چو و 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 (گوش و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین، رویکرد مدیریت منابع انسانی نقش اساسی در موفقیت شرکت دارد (سیتیر 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، ۲۰۱۲). 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 مورلی و همکاران، ۲۰۰۶). 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). همان‌طور که ذکر شد، روش‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمان مرتبط است و ارزش سرمایه انسانی به‌طور فزاینده‌ای اهمیت دارد (فی و همکاران، ۲۰۱۲). 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.

به دنبال نظریات و تحقیقات اخیر در مدیریت، فرهنگ سازمانی از اهمیت روزافزونی برخوردار است و به‌عنوان یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت معرفی شده است. جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان و اخیراً روانشناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این

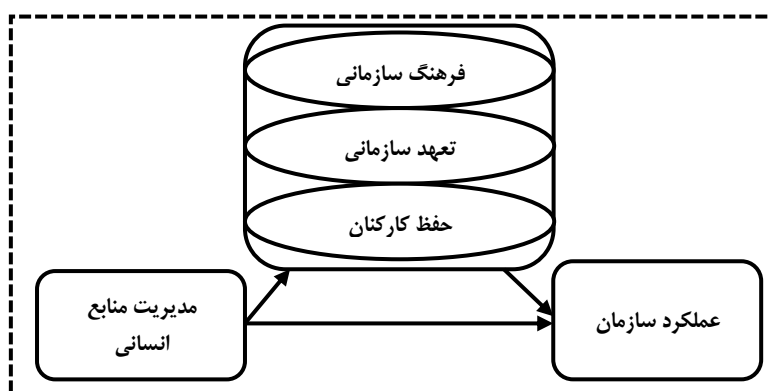
مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن در سایر حوزه‌های مدیریتی نظریه‌ها و تحقیقات زیادی را به وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت، به کار گرفته‌اند. فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است. اکثر محققان بر این باورند که سازمان‌های موفق، بارها فرهنگ ذاتی خود را به‌عنوان عامل حیاتی در دستیابی به موفقیت بیان کرده‌اند. فرهنگ سازمانی با ملحوظ داشتن اهداف و آرمان‌های سازمانی برای اقدامات مدیریت تعیین‌کننده است و می‌تواند به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده برای موفقیت، پیشبرد اهداف تلقی شود. کنکاش در عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان، این مهم را اثبات می‌کند که فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل مهم در افزایش عملکرد سازمان می‌باشد (کیاکجوری و همکاران، ۲۰۱۰). در سازمان‌هایی که فرهنگ آن‌ها قوی است، اعضای آن‌ها از رسالت‌ها و هدف‌های سازمان آگاهی کامل داشته و نسبت به آن‌ها تعهد دارند و میان اهداف کارکنان و سازمان و مدیریت، همسویی لازم وجود دارد و کارکنان حداکثر شدن منافع خود را در گرو حداکثر شدن منافع سازمان می‌دانند که این امر، یک عامل مثبت در جهت عملکرد سازمانی و اثربخشی بهتر است (فاواخان و همکاران، ۲۰۱۹). لذا، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک جزء مهم در پیکره یک سازمان محسوب می‌شود که تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد (جاجر و همکاران، ۲۰۱۶). فرهنگ سازمانی در تمامی جنبه‌های سازمان نفوذ دارد و اهمیت آن‌ها امروزه به حدی است که دانشمندان مدیریت مهم‌ترین وظیفه رهبران را وضع ارزش‌های فرهنگی مناسب و توسعه آن‌ها در سازمان می‌دانند، زیرا اعتقاد بر این است که فرهنگ سازمانی به شکل‌دهی و هدایت منابع لازم برای افزایش عملکرد شغلی کارکنان می‌پردازد (لتی، ۲۰۱۷). لذا، طبق موارد ذکر شده انتظار بر این است که فرهنگ سازمانی بتواند رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد دانشگاه‌ها را میانجیگری کند. همچون پژوهش کاتو و همکاران در سال ۲۰۰۶ که به بررسی نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان به‌عنوان مکانیسم واسطه‌گری بین روش‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان‌ها پرداختند و نتایج پژوهش آن‌ها به توسعه مبانی نظری ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد منجر شد.

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 (لاتاجن و همکاران، ۲۰۱۸). تعهد سازمانی شاخصی است که بررسی می‌کند آیا اعمال مدیریت منابع انسانی به کار رفته در یک سازمان قادر به پرورش پیوندهای روانی بین اهداف سازمانی و کارکنان هستند یا خیر. مدیران هم‌راستا با تغییرات فزاینده در سازمان‌ها، به‌طور سازگاری به دنبال روش‌هایی برای ایجاد تعهد کارمندان می‌باشند که به مزیتی رقابتی و نگرش‌های بهبودیافته کاری مثل رضایت شغلی، کارایی، غیبت و تمایل‌های مبادلات دست یابند (یانگ و همکاران، ۲۰۰۹). بنابراین، یکی از چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، اتخاذ تدابیر و سازوکارهایی برای افزایش تعهد کارکنان است. در این رابطه، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک سازوکار ساختاری در رشد و سازگاری سرمایه انسانی، می‌تواند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار داده و شکل دهد، تا آن‌ها بتوانند کارشان را بهتر و با تعهد انجام دهند و به اهداف سازمان برسند (سانچز و همکاران، ۲۰۱۵). از طرفی دیگر، تعهد سازمانی نوعی احساس وابستگی، وفاداری و تعلق خاطر به سازمان است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان، موفقیت و بهبود مستمر عملکرد آن نشان می‌دهند (رحمان و همکاران، ۲۰۱۶). تعهد سازمانی کارکنان، زمانی ارزشمند خواهد بود که بر روی عملکرد سازمان تأثیر مثبت داشته و موجب ارتقاء بهره‌وری سازمان گردد، از این‌رو این مقاله به بررسی تحقیقات مختلف صورت گرفته در این زمینه پرداخته و به تاثیرات تعهد سازمانی کارکنان بر عملکرد سازمان اشاره می‌کند. در پژوهشی دیگر نشان دادند که تعهد سازمانی با معیارهای مختلف عملکرد ارتباط مثبت و معناداری دارد. در ایران نیز پژوهش‌های متعددی از جمله نیز بر این ادعا صحه گذاشتند و اثبات نمودند که تعهد سازمانی بر عملکرد مؤثر است. بر این اساس، مشخص شد که مدیریت منابع سازمانی با تعهد سازمانی ارتباط مستقیم دارد و همچنین، تعهد سازمانی نیز می‌تواند عملکرد شرکت را بهبود دهد. لذا، واکاوی اثرات تعهد سازمانی بر عملکرد شرکت و تأثیرپذیری آن از مدیریت منابع انسانی، حاکی از آن است که اگر یک سازمان قادر به پرورش پیوندهای روانی بین اهداف سازمانی

و کارکنان باشد، عملکرد آن بهبود می‌یابد (سندیگو و همکاران، ۲۰۱۳). بنابراین، مجدداً انتظار می‌رود که تعهد سازمانی نیز بتواند نقش واسطه‌ای برای رابطه بین مدیریت منابع و عملکرد دانشگاه ایفا نماید.

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 (مونیان و همکاران، ۲۰۲۲). وجود چنین جوی در هر سازمانی می‌تواند بهبود عملکرد آن را رقم بزند. عدم استفاده مناسب از توانمندی کارکنان خوب و از دست دادن آنان، هزینه‌های هنگفتی بر سازمان تحمیل می‌کند (سید جوادین و همکاران، ۲۰۱۶). تمایل به ترک خدمت، منعکس‌کننده علاقه کارکنان به ترک سازمان و جستجوی مشاغل جایگزین است. ترک خدمت کارکنان کلیدی می‌تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار برای سازمان‌ها زیان بار تلقی شود (توکلی و همکاران، ۲۰۱۷). قصد ترک خدمت یکی از کارکنان، هم سازمان و هم دیگر کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بنابراین اندیشیدن برای به حداقل رساندن تأثیرات منفی ترک خدمت بر عملکرد سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. 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 (کوردی و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت منابع انسانی یکی از این اقدامات می‌باشد. لذا، مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر حفظ کارکنان مؤثر باشد (سپهوند و همکاران، ۲۰۲۱). 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.

هر چند که در پژوهش‌های پیشین در ایران ارتباط جداگانه متغیرهای مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، حفظ کارکنان به طور 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 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. می‌توان نتیجه گرفت که مشارکت اصلی این پژوهش، تحلیل تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد دانشگاه در منطقه‌ای است که در آن شیوه‌های آموزشی کمتر از دنیای غرب، توسعه یافته است. بررسی 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 دیدگاه مدیران و دیدگاه کارکنان مورد بررسی قرار می‌گیرد.



شکل ۱ الگوی مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش به شرح ذیل می‌باشند:

**فرضیه اول:** بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران دانشگاه‌های آزاد استان فارس رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه دوم:** بین مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی از دیدگاه مدیران دانشگاه‌های آزاد استان فارس رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه سوم:** بین مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی از دیدگاه مدیران دانشگاه‌های آزاد استان فارس رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه چهارم:** بین مدیریت منابع انسانی و حفظ کارکنان از دیدگاه مدیران دانشگاه‌های آزاد استان فارس رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه پنجم:** بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران دانشگاه‌های آزاد استان فارس رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه ششم:** بین تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران دانشگاه‌های آزاد استان فارس رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه هفتم:** بین حفظ کارکنان و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران دانشگاه‌های آزاد استان فارس رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه هشتم:** فرهنگ سازمانی بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران دانشگاه‌های آزاد استان فارس به طور معناداری اثر میانجی دارد.

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

**فرضیه دهم:** حفظ کارکنان بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران دانشگاه‌های آزاد استان فارس به طور معناداری اثر میانجی دارد.

**فرضیه یازدهم:** بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه‌های آزاد استان فارس رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه دوازدهم:** بین مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه‌های آزاد استان فارس رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه سیزدهم:** بین مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه‌های آزاد استان فارس رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه چهاردهم:** بین مدیریت منابع انسانی و حفظ کارکنان از دیدگاه کارکنان دانشگاه‌های آزاد استان فارس رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه پانزدهم:** بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه‌های آزاد استان فارس رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه شانزدهم:** بین تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه‌های آزاد استان فارس رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه هفدهم:** بین حفظ کارکنان و عملکرد سازمانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه‌های آزاد استان فارس رابطه معناداری وجود دارد.  
**فرضیه هجدهم:** فرهنگ سازمانی بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه‌های آزاد استان فارس به طور معناداری اثر میانجی دارد.

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

**فرضیه بیستم:** حفظ کارکنان بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه‌های آزاد استان فارس به طور معناداری اثر میانجی دارد.

## روش

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 تعیین‌شده، 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 دانشگاه‌های آزاد استان فارس بود که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با تخصیص متناسب تعداد ۳۵۷ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. افراد جامعه آماری بر اساس گزارش‌های دانشگاه آزاد استان فارس، حدود ۵۰۰۰ نفر می‌باشد که از این تعداد، حدود ۱۰۰۰ نفر مرتبط به مدیران و ۴۰۰۰ نفر مرتبط با کارکنان بود. 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. از ۳۴۱ پرسشنامه سالم دریافتی ۱۰۰ پرسشنامه مرتبط با مدیران و ۲۴۱ پرسشنامه مرتبط با کارکنان است.

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. روایی همگرا یک سنجه کمی است که



میزان همبستگی درونی و همسویی گویه‌های سنجش یک مقوله را نشان می‌دهد. 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 (Fornell & Larcker, 1981) برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و اظهار داشتند که در مورد AVE مقدار بحرانی عدد ۰/۵ است؛ بدین معنی که مقدار AVE بالای ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد. جدول (۱) نشان می‌دهد که میانگین واریانس استخراجی همه متغیرهای پژوهش حاضر بیشتر از ۰/۵ است که نشان‌دهنده‌ی روایی همگرای قابل قبول است.

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

مدل	متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
مدل 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

## یافته‌ها

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.

در مرحله تحلیل گفتمان (کدگذاری باز)، ۲۱۵ کد به دست 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، تخصص‌گرایی با هم ادغام شده و بُعد نظام ارزشیابی را رقم زده‌اند. همچنین، ۲ گویه ایجاد احساس امنیت شغلی برای کارکنان و ایجاد مزایای شغلی نیز با هم ادغام شده و بُعد ایجاد امنیت و مزایای شغلی را تشکیل دادند.

۲. سازه 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 حمایت‌گرایی 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 تگویی و احترام را تشکیل داده‌اند. در نهایت نیز ۵ گویه جایگاه‌شناسی درست افراد، سیستم‌های جان‌نشین‌پروری، 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 درون‌سازمانی با هم ادغام شده و بُعد توانمندی مالی و مدیریتی و ۲ گویه منابع مالی و به کارگیری سیستم‌های کنترلی دقیق مالی با هم ادغام شده و بُعد مدیریت مالی را تشکیل دادند. در نهایت نیز ۲ گویه تبیین اهداف و تدوین استراتژی با هم ادغام شده و بُعد برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، و ۲ گویه سیستم‌های نظارت و کنترلی صحیح و کارآمد و تشخیص انحرافات و به کارگیری برنامه‌های اصلاحی با هم ادغام شده و بُعد سیستم‌های نظارتی را تشکیل دادند.

جدول ۲: جدول تعیین سازه، بُعد و گویه

سازه (متغیر)	بُعد	گویه
مدیریت منابع انسانی	آموزش و پرورش کارکنان	پرورش و آموزش تخصصی نیروها
		توجه به جایگاه منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع سازمان



بررسی صفات شخصیتی کارکنان		
تبیین صحیح عوامل محیطی درون سازمان		
رابطه عاطفی و کاری سرپرستی و کارکنان		
جذب کارکنان شایسته و کارآمد	نظام ارزشیابی	
تجزیه و تحلیل و طراحی و ارزشیابی مشاغل		
ارزیابی عملکرد کارکنان و ایجاد نظام تشویق و تنبیه		
تخصص گرایی	ایجاد امنیت و مزایای شغلی	
ایجاد احساس امنیت شغلی برای کارکنان		
ایجاد مزایای شغلی	نشاط سازمانی	
احساس رضایت شغلی		
احساس مفید بودن و مؤثر بودن		
ایجاد هویت شغلی و سازمانی بین کارکنان	زیرساخت مطلوب	
وجود بسترهای رشد و بالندگی سازمانی		
عدالت درک شده توسط کارکنان		
احترام گذاشتن به عواطف و احساسات و روحیات کارکنان	فرهنگ مشارکتی	
استقلال در کار		
استفاده از سیستم طبقه بندی مشاغل		
فراهم آوردن بسترهای ارتباط مؤثر بین کارکنان	مسئولیت پذیری	
وجود فضای دوستانه و صمیمی بین کارکنان		
مشارکت سازمانی		
فضای کاری مناسب	سیاست کلی و جامعه پذیری	
محیط کار مناسب		
وجدان کاری و مسئولیت پذیری افراد		
پایبندی به ارزش ها	فرآیند و ساختار	
توجه به مسئولیت اجتماعی		
جامعه پذیری کارکنان سازمان		
دیدگاه عملکردی کارکنان	مدیریت سازمان	
فرهنگ حاکم بر جامعه		
هنجارها و ارزش های حاکم بر آن در سازمان		
سیاست های کلان جامعه	نوآوری و خطرپذیری	
پرورش ارزش های بنیادین حاکم بر سازمان		
نوع فرایندهای سازمانی		
ساختار سازمانی	روحیه همکاری و تعاون	
تکنولوژی حاکم بر سازمان		
سیاست ها و خط مشی های سازمان مادر		
مدیریت سازمان	رقابت پذیری	
نحوه رفتار مدیریت ارشد		
احترام متقابل بین مدیریت و پرسنل		
نوآوری و خلاقیت	روحیه همکاری و تعاون	
خطرپذیری		
رقابت پذیری شامل متفاوت بودن از سایرین		
حمایت گرایی شامل همکاری و مشارکت افراد		
وجود روحیه تیمی		
ایجاد ارتباطات بیشتر بین کارکنان و افزایش روحیه نیروی انسانی		
به وجود آوردن حس احترام		

سبک مدیریت مدیران	سبک مدیریت	حفظ کارکنان
وجود محیط صمیمی برای ارتباط سازنده کارکنان با مدیران به صورت دو طرفه		
مدیریت استعدادها		
حقوق و دستمزد	حقوق و مزایا	
امکانات رفاهی		
مزایای شغلی		
درک فشارهای کاری	تعامل و احترام	
شناسایی نیازهای کارکنان		
حفظ جایگاه و کرامت انسانی		
صداقت و اعتماد متقابل		
جایگاه شناسی درست افراد	تبیین جایگاه و ارتقا شغلی	
سیستم‌های جانشین پروری		
ارتقا شغلی صحیح		
امکان ارتقا شغلی		
توقع کارکنان از شغل موردنظر		
کارآمدی کارکنان	کارآمدی و عمل‌گرایی	عملکرد سازمان
عمل‌گرایی سازمانی		
توانمندی‌های مدیران سازمان	توانمندی مالی و مدیریتی	
هماهنگی درون‌سازمانی		
منابع مالی	مدیریت مالی	
به کارگیری سیستم‌های کنترلی دقیق مالی		
تبیین اهداف		
تدوین استراتژی	برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری	
سیستم‌های نظارت و کنترلی صحیح و کارآمد		
تشخیص انحرافات و به کارگیری برنامه‌های اصلاحی	سیستم‌های نظارتی	

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. میانگین تعهد سازمانی ۶۰ می‌باشد. ماکزیمم داده‌های پژوهش متعلق به فرهنگ سازمانی است.

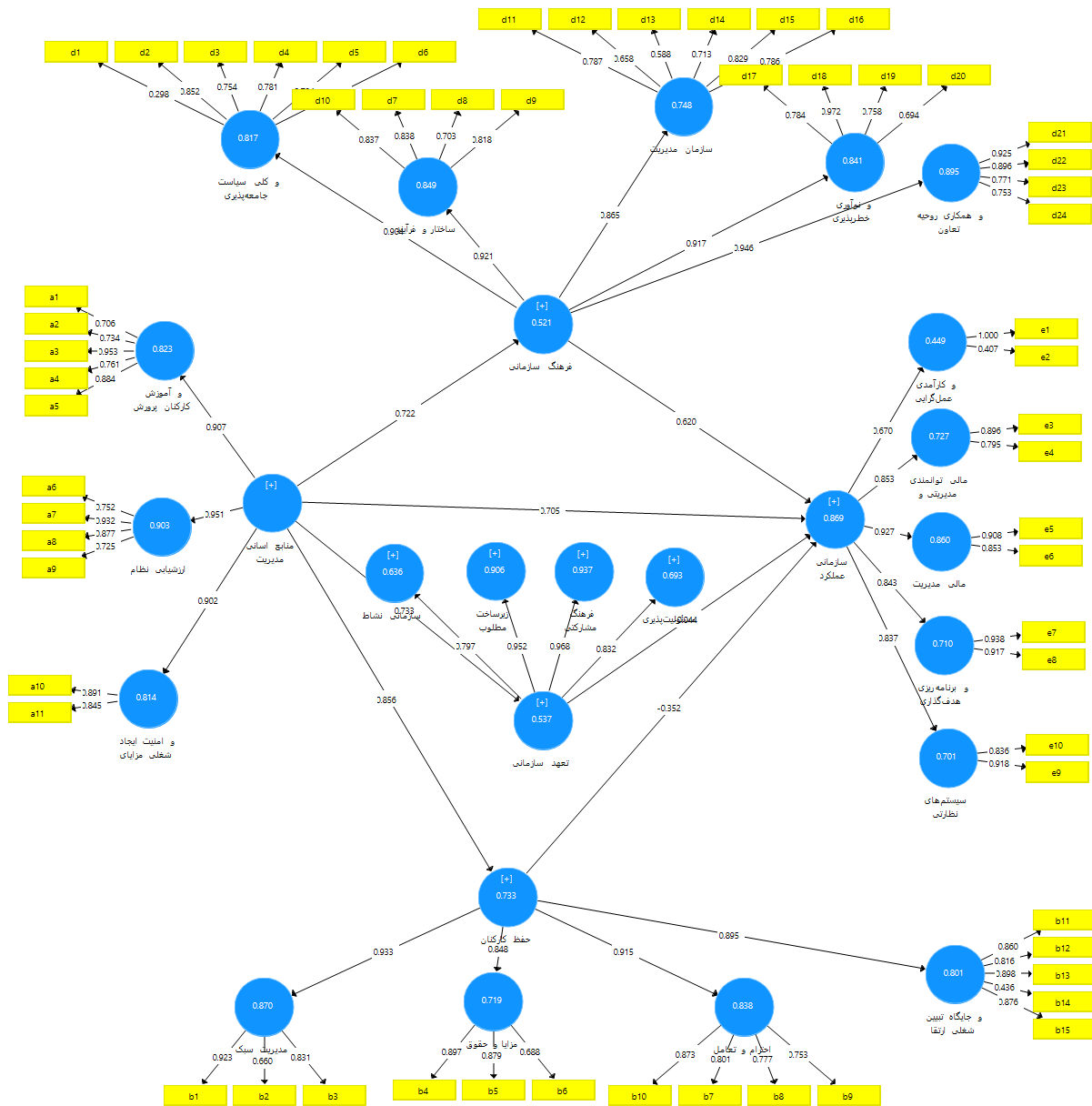
جدول ۳: جدول آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

ویژگی‌ها	مدیریت منابع انسانی	تعهد سازمانی	فرهنگ سازمانی	حفظ کارکنان	عملکرد سازمان
تعداد پاسخگویان	مدیران	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	کارکنان	۲۴۱	۲۴۱	۲۴۱	۲۴۱
میانگین	۴۵.۴۹۴	۶۲.۲۱۷	۷۹.۰۱۴	۵۷.۶۶۹	۳۳.۴۴۵
خطای استاندارد از میانگین	۰.۰۴۰	۰.۰۳۵	۰.۰۲۲	۰.۰۵۶	۰.۰۳۱
میانگین	۴۷.۶۶۳	۶۰	۸۰	۵۶.۲۵	۳۴

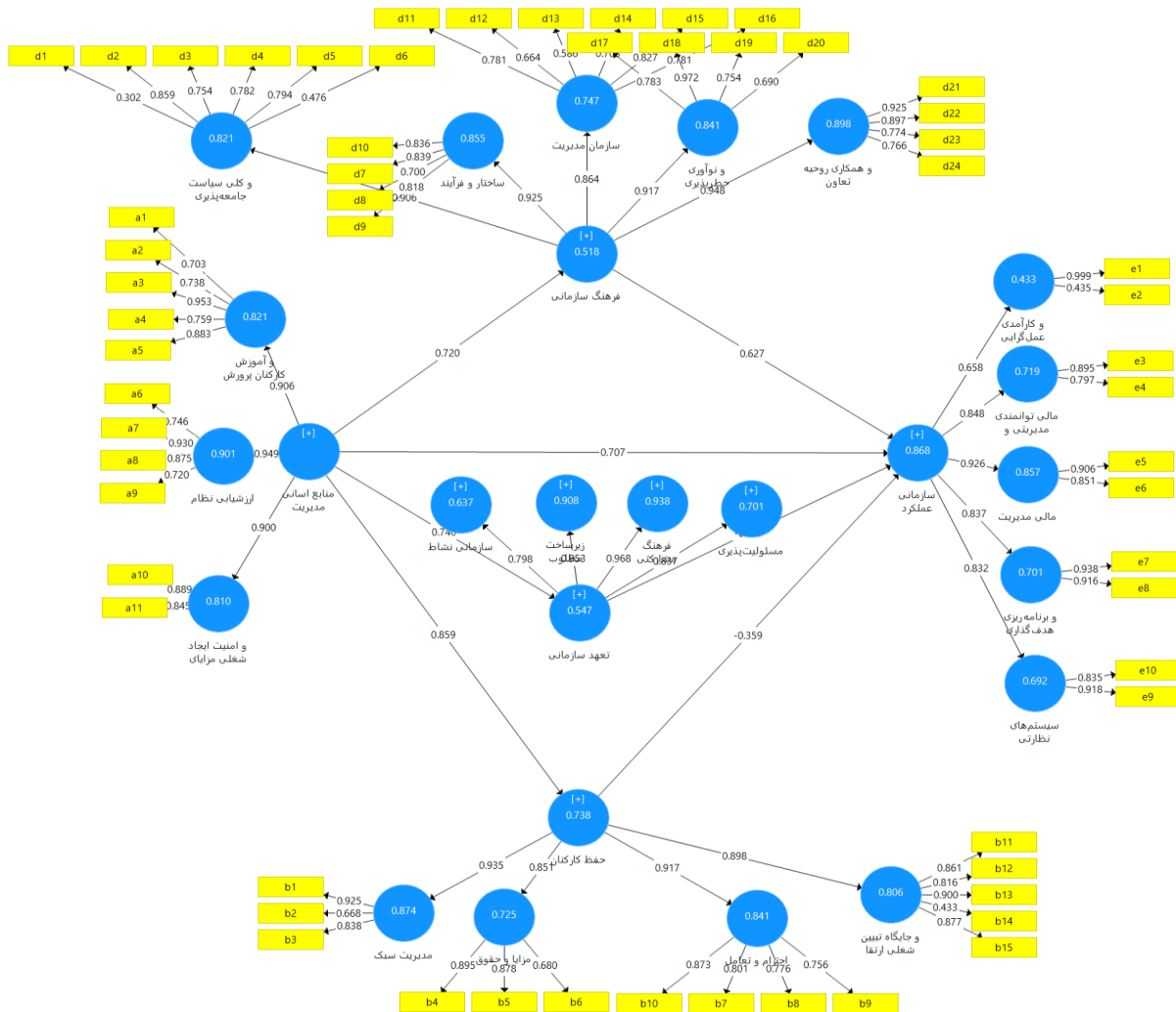
۳۴	۴۸.۷۵	۷۶	۶۰	۵۵	نما
۰.۵۷۵	۰.۶۵۷	۰.۵۹۷	۰.۶۶۲	۰.۷۳۸	انحراف معیار
۰.۳۳۱	۰.۴۳۳	۰.۳۵۷	۰.۴۳۹	۰.۵۴۶	واریانس
۰.۱۳۶	۰.۳۶۲	-۰.۷۰۶	-۰.۱۱۱	-۰.۸۳۲	چولگی
۰.۱۳۲	۰.۱۳۲	۰.۱۳۲	۰.۱۳۲	۰.۱۳۲	خطای استاندارد چولگی
-۰.۰۶۰	-۰.۷۱۰	۱.۰۵۷	-۰.۷۳۷	۰.۱۵۱	کشیدگی
۰.۲۶۳	۰.۲۶۳	۰.۲۶۳	۰.۲۶۳	۰.۲۶۳	خطای استاندارد کشیدگی
۳۲	۳۷.۵	۵۶	۴۰	۳۳	دامنه
۱۶	۳۷.۵	۴۴	۴۰	۲۲	مینیمم
۴۸	۷۵	۱۰۰	۸۰	۵۵	ماکزیمم

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. 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

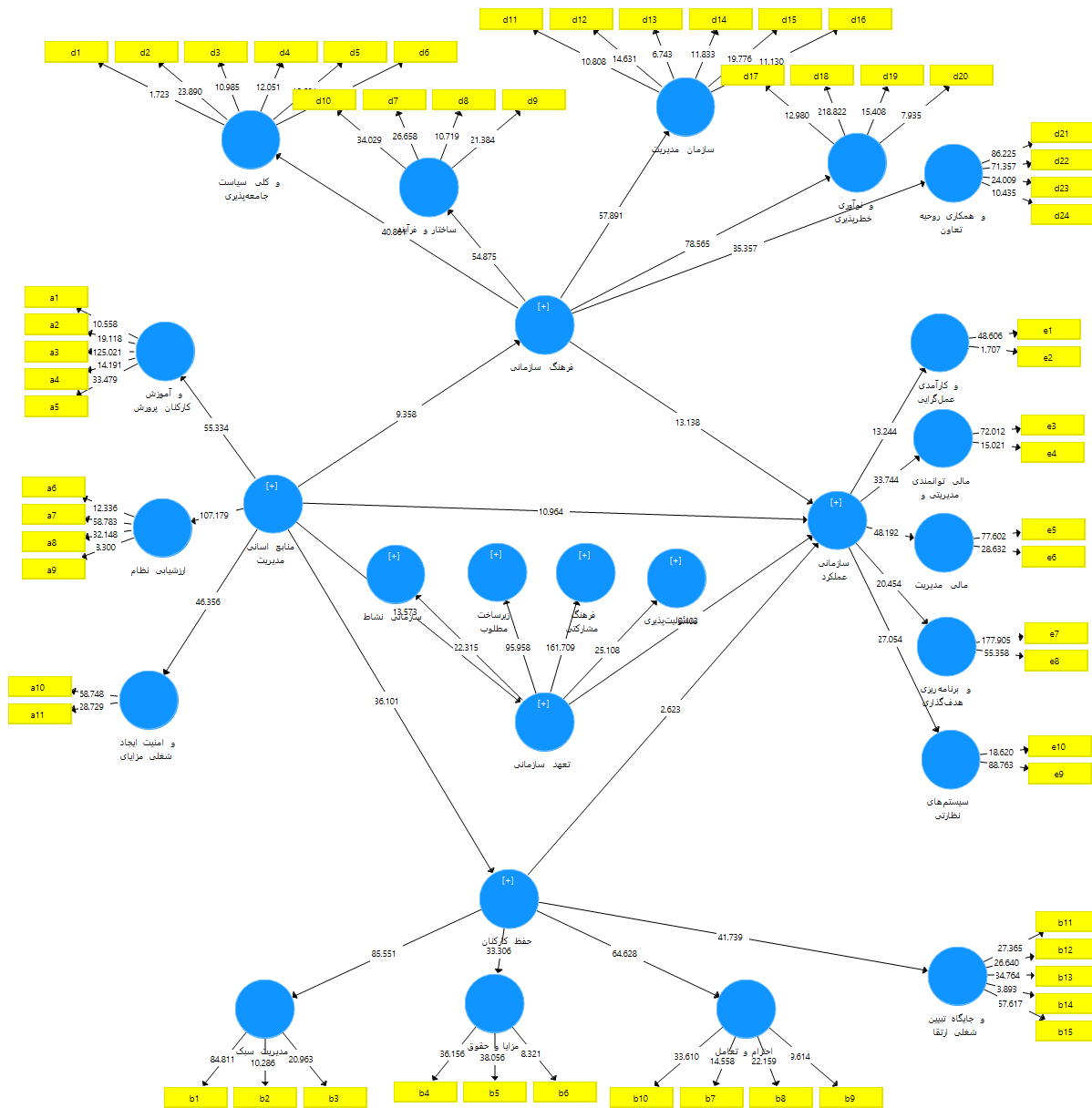


شکل ۳ نتایج بار عاملی و ضرایب مسیر در مدل دیدگاه کارکنان

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

### فرضیه های مرتبط با دیدگاه مدیران

شکل شماره ۳ و جدول شماره ۴ و ۵ خلاصه نتایج فرضیه های مرتبط با دیدگاه مدیران را نشان می دهد. 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 می باشد، فرضیه های ۱ تا ۶ رد نمی شود. بنابراین، مشخص می شود 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 پایین تر از  $1.96$  است، مشخص می گردد که از دیدگاه مدیران حفظ کارکنان بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری ندارد. از این رو، فرضیه هفتم پژوهش تأیید نمی شود. بر اساس آماره  $CV-Red$  و  $CV-Com$  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 می باشد که در جدول ۴ نمایش داده شده است. همچنین مقدار  $R^2$  متغیر وابسته پژوهش در جدول ۴ نشان می دهد که ۷۱ درصد از تغییرات متغیر وابسته عملکرد سازمانی به وسیله متغیرهای توضیحی قابل پیش بینی است.



شکل ۴ نتایج برازش مدل از دیدگاه مدیران

جدول ۴. خلاصه نتایج آزمون فرضیه های مدل از دیدگاه مدیران

فرضیه	مسیر	ضرایب مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
اول	مدیریت منابع انسانی ← عملکرد سازمانی	۰.۷۲۲	۱۰.۹۶۴	۰.۰۰۰	تأیید
	Cv – Red	0.263		Cv – Com	0.113
دوم	مدیریت منابع انسانی ← فرهنگ سازمانی	۰.۷۲۲	۹.۳۵۸	0.000	تأیید
	Cv – Red	0.471		Cv – Com	0.359
سوم	مدیریت منابع انسانی ← تعهد سازمانی	۰.۷۳۳	۱۳.۵۷۳	۰.۰۰۰	تأیید
	Cv – Red	0.311		Cv – Com	0.252
چهارم	مدیریت منابع انسانی ← حفظ کارکنان	۰.۸۵۶	۳۶.۱۰۱	۰.۰۰۰	تأیید
	Cv – Red	0.347		Cv – Com	0.276



پنجم	فرهنگ سازمانی ← عملکرد سازمانی	۰.۶۲۰	۱۳.۱۳۸	۰.۰۰۰۰	تأیید
	Cv – Red: 0.412			Cv – Com: 0.318	
ششم	تعهد سازمانی ← عملکرد سازمانی	۰.۶۳۵	۱۲.۳۵۴	۰.۰۰۰۰	تأیید
	Cv – Red: 0.379			Cv – Com: 0.285	
هفتم	حفظ کارکنان ← عملکرد سازمانی	۰.۳۵۲	۲.۶۲۳	۰.۰۰۰۰	تأیید
	Cv – Red: 0.408			Cv – Com: 0.313	
	عملکرد سازمانی			R2 (۰.۸۶۹)	
	فرهنگ سازمانی			R2 (۰.۵۲۱)	
	تعهد سازمانی			R2 (۰.۵۳۷)	
	حفظ کارکنان			R2 (۰.۷۳۳)	

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 (Sobel Test, 1982) 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 (Mackinnon et al, 1995). 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

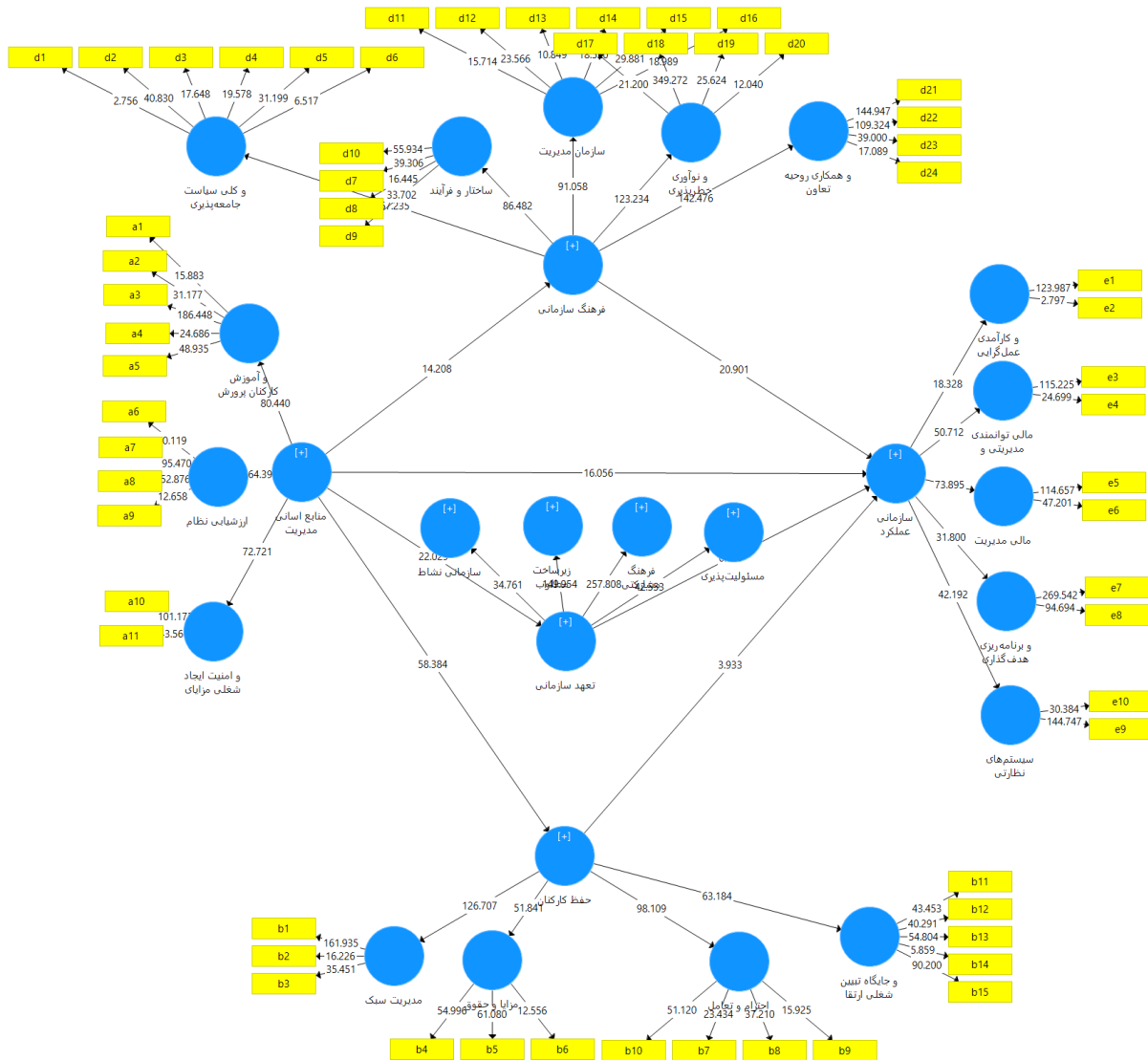
فرضیه	مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
هشتم	مدیریت منابع انسانی ← فرهنگ سازمانی ← عملکرد سازمانی	۷.۶۲۲	۰.۰۰۰۰	تأیید
نهم	مدیریت منابع انسانی ← تعهد سازمانی ← عملکرد سازمانی	۱۱.۵۶۳	۰.۰۰۰۰	تأیید
دهم	مدیریت منابع انسانی ← حفظ کارکنان ← عملکرد سازمانی	۱۲.۳۵۲	۰.۰۰۰۰	تأیید

مقدار آماره t حاصل از آزمون سوبل برای فرضیه ۸ و ۹ پژوهش برابر است با ۷.۶۲۲، ۱۱.۵۶۳ و به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ می‌توان نتیجه گرفت که، تأثیر دو متغیر واسطه‌ای فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی روی تأثیر مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران، معنادار است. این نتیجه حاکی از آن است که فرضیه ۸ و ۹ و ۱۰ پژوهش رد نمی‌شود.

### 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. بر اساس آماره CV-Com و CV-Red 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	۰.۷۰۷	۱۶.۰۵۶	۰.۰۰۰	تأیید
	Cv – Red	0.263			
دوم	مدیریت منابع انسانی ← فرهنگ سازمانی	۰.۷۲۰	۱۴.۲۰۸	0.000	تأیید
	Cv – Red	0.471			
سوم	مدیریت منابع انسانی ← تعهد سازمانی	۰.۷۴۹	۲۲.۰۲۵	۰.۰۰۰	تأیید
	Cv – Red	0.311			
چهارم	مدیریت منابع انسانی ← حفظ کارکنان	۰.۸۵۹	۵۸.۳۸۴	۰.۰۰۰	تأیید
	Cv – Red	0.347			
پنجم	فرهنگ سازمانی ← عملکرد سازمانی	۰.۶۲۷	۲۰.۹۰۱	۰.۰۰۰	تأیید
	Cv – Red	0.276			

0.318 :Cv – Com			0.412 :Cv – Red		
تأیید	۰.۰۰۰	۲۴.۹۰۵۴	۰.۶۸۴	تعهد سازمانی ← عملکرد سازمانی	
0.285 :Cv – Com			0.379 :Cv – Red		
تأیید	۰.۰۰۰	۳.۹۳۳	۰.۳۵۹	حفظ کارکنان ← عملکرد سازمانی	
0.313 :Cv – Com			0.408 :Cv – Red		
			عملکرد سازمانی R2 (۰.۸۶۸)		
			فرهنگ سازمانی R2 (۰.۵۱۸)		
			تعهد سازمانی R2 (۰.۵۴۷)		
			حفظ کارکنان R2 (۰.۷۳۸)		

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 سوئل استفاده شد که نتایج آن در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول ۷ نتایج آزمون سوئل مدل از دیدگاه کارکنان

فرضیه	مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
هشتم	مدیریت منابع انسانی ← فرهنگ سازمانی ← عملکرد سازمانی	۱۷.۹۵۰	۰.۰۰۰	تأیید
نهم	مدیریت منابع انسانی ← تعهد سازمانی ← عملکرد سازمانی	۱۶.۵۲	۰.۰۰۰	تأیید
دهم	مدیریت منابع انسانی ← حفظ کارکنان ← عملکرد سازمانی	۳.۹۲۴	۰.۰۰۰	تأیید

مقدار آماره t حاصل از آزمون سوئل برای فرضیه ۸ و ۹ پژوهش برابر است با ۱۷.۹۵۰، ۱۶.۵۲ 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 و ۱۰ پژوهش رد نمی‌شود.

### طراحی مدل تطبیقی

مقوله‌های استخراج شده برای تطبیق مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی با شرایط زیر پیشنهاد می‌گردد: در این مدل مفهومی، ابتدا دو گروه مدیران و کارکنان در نظر گرفته شده است و اینکه قرار است از درک مدیران و کارکنان مقایسه و تطبیق داده شود. مطابق این الگو، پژوهشگر تطبیقی باید به مقوله مهم توجه داشته باشد و مرحله به مرحله هر مقوله را در دو گروه تطبیق دهد. برای انجام تطبیق از روش بردی استفاده شده است. این روش از چهار مرحله توصیف، تفسیر، هم‌جواری و مقایسه تشکیل شده است. در مرحله توصیف پدیده‌های تحقیق براساس شواهد و اطلاعات یادداشت برداری و تدارک‌های کافی برای بررسی و نقادی در مراحل بعدی آماده می‌شود. در مرحله تفسیر اطلاعات جمع‌آوری شده در مرحله اول واری و تحلیل می‌شوند. در مرحله هم‌جواری اطلاعاتی که در مرحله قبل آماده شد به منظور ایجاد چهارچوبی برای مقایسه و تفاوت‌ها طبقه‌بندی و در کنار هم قرار می‌گیرند و در نهایت در مرحله مقایسه مسئله تحقیق با توجه جزئیات در زمینه شباهت و تفاوت‌ها و دادن پاسخ به سوالات تحقیق بررسی و مقایسه می‌شوند.

چهار مرحله (توصیف، تفسیر، هم‌جواری و مقایسه) مقوله‌های عنوان مجموعه عوامل زمینه‌ای هستند که بستر و بافت آن در سازمان را در زمینه‌های یاد شده می‌سازند. این مقوله‌ها در هر سازمان منحصر به همان سازمان است و علل و اسباب بسیاری از معلول‌ها در آن سازمان است، لذا پژوهشگر تطبیقی ابتدا باید این زمینه‌ها را در دو گروه مدیران و کارکنان که مطالعه تطبیقی انجام می‌دهد را کاملاً بررسی و سپس مقایسه و تطبیق نماید. مقوله‌های مورد بررسی عوامل مسبب یا ایجادکننده شرایط تغییر هستند. این مقوله‌ها باید توسط پژوهشگر تطبیقی در سازمان شناسایی و مورد تحلیل دقیق و کارشناسی شده قرار گیرند، شاید این گام اول در انجام تحقیق تطبیقی محسوب شود چراکه به ضرورت و الزام تغییر در آن مکان اشاره دارد و شرایط آن سازمان را از باب تغییر بررسی

می‌کند، هرچند که الگوبرداری و بومی‌سازی پس از فرایند تطبیق انجام می‌شود. ولی این مقوله در کنار هم عوامل میانی (واسطه‌ای) فرایند تطبیق هستند. پژوهشگر تطبیقی می‌خواهد بیشتر درباره این عوامل بداند و اکثر پژوهش‌های تطبیقی انجام شده نیز حاکی از تأکید پژوهشگران بر این مجموعه درونی دارد و این نشان می‌دهد که اکثر پژوهش‌های تطبیقی بدون در نظر گرفتن ضرورت تطبیق و همچنین بسترها و زمینه‌های اصلی انجام می‌گیرد. ولی آنچه که مسلم است اگر پژوهش تطبیقی بدون در نظر گرفتن مقوله قبلی انجام شود، نمی‌توان انتظار داشت که تطبیق انجام یافته خالی از اشکال باشد؛ از این رو لازم است ابتدا عوامل زمینه‌ای و میانی (واسطه‌ای) بررسی و سپس به عوامل درونی پرداخته شود.

از نظر بردی، در مطالعات تطبیقی باید روش‌های آموزشی شناخته شده و شیوه آموزشی مناسب انتخاب شود. الگوی بردی شامل چهار مرحله؛ توصیف، تفسیر، همجواری و مقایسه است. در مرحله توصیف، پدیده‌های تحقیق براساس شواهد و اطلاعات، یادداشت برداری شده و با تدارک یافته‌های کافی برای بررسی و نقادی در مرحله بعد آماده می‌شود. در مرحله تفسیر، اطلاعات توصیف شده در مرحله اول، واری و تحلیل می‌شود. در مرحله همجواری، اطلاعاتی که در دو مرحله قبل آماده شده، برای ایجاد چارچوبی برای مقایسه شباهت‌ها و تفاوت‌ها، طبقه‌بندی و کنار هم قرار داده می‌شود. در مرحله مقایسه، مسأله تحقیق با توجه به جزئیات در زمینه شباهت‌ها و تفاوت‌ها و پاسخ دادن به سؤال‌های تحقیق بررسی و مقایسه می‌گردد. این الگو در مطالعات مختلف در ایران و سایر نقاط جهان برای مقایسه رویکردهای مختلف بکار گرفته شده است. در مطالعه حاضر، در مرحله اول (توصیف)؛ اطلاعات مبسوطی در مورد مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در دو گروه مورد مطالعه، تهیه شد. در مرحله دوم مطالعه (تفسیر)، براساس مدل طراحی شده اطلاعات بدست آمده از دو گروه مورد مطالعه مورد تفکر و استدلال قرار گرفته و موارد مرتبط با مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی مورد تفسیر قرار گرفتند. در مرحله سوم مطالعه (همجواری)، شباهت‌ها و تفاوت‌های برنامه‌های مختلف، در مورد نحوه اجرای مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی مشخص شده و براساس مراحل پیاده‌سازی آن، استراتژی‌های مورد مطالعه طبقه‌بندی شدند. در نهایت، در مرحله چهارم مطالعه (مقایسه)؛ برای پاسخگویی به آخرین و مهم‌ترین سؤال تحقیق، راهکارهای اجرایی برای پیاده‌سازی این استراتژی در دو گروه مورد مطالعه، با هم مقایسه شدند تا راهکارهای پیشنهادی جهت اجرای این استراتژی، مطرح شود.

انتخاب روشی مشخص را که متناسب با موضوعات تحقیق باشد از الگوی تطبیقی به شمار می‌رود. براساس روش بردی الگوی تطبیقی موضوع بصورت زیر است:

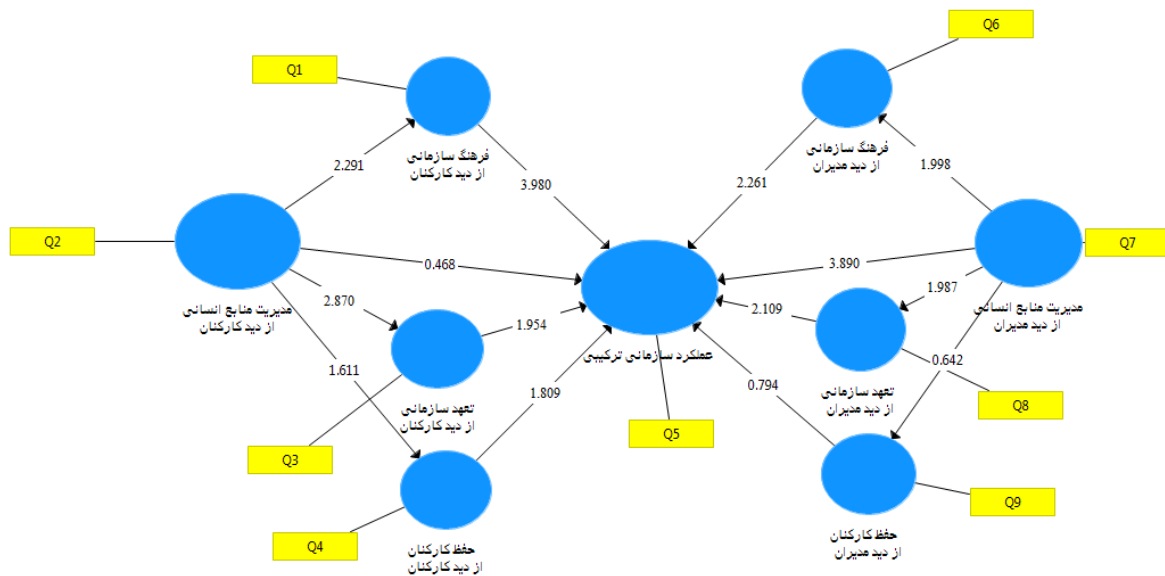
۱- مرحله توصیف: به اعتقاد بردی پژوهنده باید به توصیف پدیده‌های تربیتی مورد تحقیق بپردازد. ۲- مرحله تفسیر: این مرحله شامل واری اطلاعاتی است. ۳- مرحله همجواری: طی این مرحله اطلاعاتی که در مراحل اولیه‌ی بررسی شده‌اند طبقه‌بندی می‌شوند و در کنار هم قرار می‌گیرند. ۴- مرحله مقایسه: در این مرحله، (مسئله‌ی تحقیق) که در مراحل قبلی، به خصوص در مرحله همجواری از آن گذشته است.

جدول ۴-۳: تطبیق ویژگی جمعیت شناختی

گروه مدیران	گروه کارکنان	متغیر	
۸۰٪	۴۰٪	مرد	جنسیت
۲۰٪	۶۰٪	زن	
۲۰٪	۲۰٪	دکتری	تحصیلات
۸۰٪	۰	فوق لیسانس	
۰	۸۰٪	لیسانس	
۰	۱۰۰٪	کمتر از ۱۵ سال	سابقه کار
۶۰٪	۰	بین ۱۵ تا ۲۰ سال	
۴۰٪	۰	بیشتر از ۲۰ سال	

نتایج مقایسه تطبیقی ویژگی جمعیت شناختی دو گروه کارکنان و مدیران نشانگر برتری تحصیلاتی و سابقه کار در گروه مدیران است.

الگوی تطبیقی بصورت زیر است:



جدول شماره (۴-۳۲)، معیارهای برازش مدل اندازه گیری

متغیر پنهان	روایی افتراقی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	اثر Q
مدیریت منابع انسانی از دید کارکنان	تایید	۰.۸۷۹	۰.۸۸۷	۰.۵۷۷	۰.۴۲۲
فرهنگ سازمانی از دید کارکنان	تایید	۰.۸۷۰	۰.۸۰۹	۰.۶۷۷	۰.۳۹۸
تعهد سازمانی از دید کارکنان	تایید	۰.۷۷۶	۰.۸۵۴	۰.۶۴۳	۰.۶۸۰
حفظ کارکنان از دید کارکنان	تایید	۰.۷۰۹	۰.۷۹۹	۰.۵۹۸	۰.۴۶۷
مدیریت منابع انسانی از دید مدیران	تایید	۰.۷۹۸	۰.۸۶۷	۰.۶۸۴	۰.۴۳۲
فرهنگ سازمانی از دید مدیران	تایید	۰.۸۷۳	۰.۹۰۳	۰.۵۹۳	۰.۳۸۷

۰.۷۶۱	۰.۶۰۹	۰.۹۲۳	۰.۹۰۰	تایید	تعهد سازمانی از دید مدیران
۰.۵۴۳	۰.۶۵۲	۰.۸۷۶	۰.۹۸۶	تایید	حفظ کارکنان از دید مدیران
۰.۴۳۹	۰.۶۲۱	۰.۸۱۱	۰.۸۰۲	تایید	عملکرد سازمانی ترکیبی

بر اساس الگوی تطبیقی الویت متغیرها بصورت زیر است:  
جدول ۴-۳: تطبیق مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی

متغیر	گروه کارکنان	گروه مدیران
فرهنگ سازمانی	اهمیت زیاد	اهمیت زیاد
تعهد سازمانی	اهمیت زیاد	اهمیت متوسط
حفظ کارکنان	اهمیت زیاد	اهمیت کم
مدیریت منابع انسانی	اهمیت کم	اهمیت زیاد

## بحث و نتیجه‌گیری

از دهه ۱۹۸۰، بحث داغی در مورد رویکرد مناسب مدیریت افراد در سازمان‌ها شکل گرفته است. تحقیقات زیادی وجود دارد که ثابت می‌کند بین عملکرد مدیریت منابع انسانی و عملکرد یک شرکت از جمله معرفی استراتژی سازمانی و نوآوری سازمانی رابطه مثبت و قوی وجود دارد. 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 اقتضات زمانی و مکانی می‌تواند نقشی تعیین کننده در افزایش کارایی آن در نهادها و سازمان‌ها داشته باشد. هدف مدیریت منابع انسانی، عبارت است از افزایش کارایی نیروی انسانی در سازمان و به تبع آن بهبود عملکرد سازمان (حاج کریمی و رحیمی، ۱۳۹۴). عملکرد موضوعی است که به طور مداوم توسط محققان دانشگاهی و مدیران اجرایی مورد بررسی قرار گرفته است (زیدان و همکاران، ۲۰۱۱). بنابراین در پژوهش حاضر مشخص شد که مدیریت منابع انسانی عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد و با رویکردی همه‌جانبه 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.



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 اثربخشی 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.

تعهد را (دعاگویان و همکاران، ۲۰۱۹). نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌داند و به نگرش کلی فرد به سازمان به عنوان یک کل دلالت داشته که در برگیرنده پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان و قصد ادامه عضویت در سازمان و وفاداری به آن می‌باشد (آته و همکاران، ۲۰۱۶). لذا، تعهد سازمانی با ایجاد باورها و کمک به پذیرش ارزش‌های شرکت توسط کارکنان می‌تواند، منجر به بهبود عملکرد می‌شود.

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 خط‌مشی‌های 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 (قربان راده و همکاران، ۲۰۱۸). 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 (شیرازی، ۲۰۱۳).

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 اثربخش عملی سازد. بر اساس نتایج تحقیق و مشخص شدن گویه‌های مرتبط برای هر سازه و همچنین، نتایج فرضیه‌ها، پیشنهادهایی به تفکیک سازه‌ها ارائه می‌شود. سازمان 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 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.

پیشنهاد می‌گردد تا سازمان به دنبال حل مشکلات شغلی کارکنان درون سازمان باشد تا احساس رضایت شغلی را در درون افراد افزایش دهد، همچنین با سپردن مسئولیت به هر فرد در حد توانمندی وی و نه بالاتر از آن می‌توان احساس مفید بودن و مؤثر بودن را در افراد افزایش داد. با هویت بخشی از طریق نمادهای سازمانی از قبیل کارت شناسایی سازمانی می‌توان هویت شغلی و سازمانی بین کارکنان را ارتقا بخشید همچنین ایجاد بسترهای رشد و بالندگی سازمانی می‌تواند منجر به پویایی افراد گردد. همچنین باید بر اساس شاخصه‌های مشخص از قبیل طرح طبقه‌بندی مشاغل احساس وجود عدالت سازمانی در سازمان را در میان کارکنان ارتقا بخشید. اهمیت دادن به کارکنان و همچنین احترام گذاشتن به عواطف و احساسات و روحیات کارکنان می‌تواند تعهد سازمانی آن‌ها را افزایش داد. استقلال در کار از جمله دیگر مواردی است که می‌تواند بر تعهد سازمانی کارکنان اثرگذار باشد. همچنین با تشکیل تیم‌های کاری درون سازمان می‌توان با ایجاد فضای دوستانه و صمیمی بین کارکنان آن‌ها را به سازمان علاقه‌مندتر نموده و با افزایش مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمان احساس تعلق خاطر کارکنان به سازمان را ارتقا داد.

به‌طور کلی جامعه‌پذیری کارکنان سازمان و همچنین دیدگاه عملکردی کارکنان از جمله مقوله‌هایی است که بر فرهنگ سازمانی اثرگذار خواهد بود. هرچند افراد مختلف به عنوان عضوی از اعضا جامعه از فرهنگ حاکم بر جامعه تأسی می‌جویند. 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، تشریح نوع فرایندهای سازمانی و ساختار سازمانی می‌تواند در بهبود فرهنگ سازمانی در هر سازمان مؤثر واقع شود. همچنین تکنولوژی حاکم بر سازمان نیز در این امر مؤثر خواهند بود. باید به این امر دقت نمود که سازمان‌هایی که خود از سازمان‌های بزرگ‌تری منشعب شده‌اند باید از سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان مادر پیروی نمود و این امر بیش از هر فرد و یا گروهی بر ذمه مدیریت سازمان می‌باشد. نحوه رفتار مدیریت ارشد در سازمان و ایجاد احترام متقابل بین مدیریت و پرسنل نیز خود بر فرهنگ سازمان اثرگذار است.

وجود محیط صمیمی برای ارتباط سازنده کارکنان با مدیران به صورت دو طرفه و مدیریت استعدادها خود نکته دیگری است که در مورد حفظ کارکنان باید بدان تأکید ورزید، صد البته که عامل دیگری که در حفظ کارکنان مؤثر واقع می‌شود میزان حقوق و دستمزد و همچنین امکانات رفاهی و مزایای شغلی است که در اختیار افراد گذارده می‌شود. از سوی دیگر درک فشارهای کاری و شناسایی نیازهای کارکنان همچنین حفظ جایگاه و کرامت انسانی و صداقت و اعتماد متقابل و جایگاه شناسی درست افراد خود بسیار حائز اهمیت است. سیستم‌های جانشین پروری و ارتقا شغلی صحیح و همچنین امکان ارتقا شغلی از دیگر نکاتی است که به جهت حفظ کارکنان باید مورد توجه واقع شوند. نکته آخری که باید به آن توجه کرد ایجاد شناخت صحیح نسبت به وظیفه سازمانی است که بدان‌ها محول شده است تا توقع کارکنان از شغل مورد نظر به درستی شکل بگیرد.

سازمان باید همواره در تلاش باشد تا با پالایش افراد کارآمد را در درون خود حفظ نموده و بدین طریق به دنبال ارتقا عمل‌گرایی سازمانی باشد. از جمله عوامل بسیار حائز اهمیت در درون سازمان توانمندی‌های مدیران سازمان است. هماهنگی درون سازمانی خود نقش بسیار پر رنگی در عملکرد سازمان دارد و وجود منابع مالی و به کارگیری سیستم‌های کنترلی دقیق مالی خود از دیگر موارد بسیار مؤثر در عملکرد سازمان می‌باشد. تبیین اهداف و تدوین استراتژی نیز به جهت مشخص نمودن سیر حرکتی سازمان بسیار از اهمیت برخوردار است هم‌چنین جهت اطمینان از حرکت در خط سیر صحیح استفاده از سیستم‌های نظارت و کنترلی صحیح و کارآمد به جهت تشخیص انحرافات و به کارگیری برنامه‌های اصلاحی بسیار ضروری به نظر می‌رسد.

از نظر پژوهشی پیشنهاد می‌گردد پژوهش حاضر در جوامع آماری دیگر و با در نظر گرفتن مؤلفه‌های دیگر نیز مورد بررسی قرار بگیرد. همچنین، پیشنهاد می‌شود که تحقیق حاضر در دانشگاه‌های سراسری استان فارس نیز انجام شود. مانند هر پژوهشی این پژوهش نیز با محدودیت‌هایی مواجه است که از جمله آن احتیاط در تعمیم نتایج است. دوم، از آنجایی که در این پژوهش ابزار مورد استفاده پرسشنامه بوده است، محدودیت‌های مربوط به این ابزار را باید مدنظر قرار داد.

## Reference

1. Tavakoli Nejad, Hassan, Jazani, Nasrin, Memarzadeh Tehran, Gholamreza and Afshar Kazemi, Mohammad Ali. (2016). Identifying and prioritizing effective factors in employee retention, *Journal of Human Resource Management Research*, 4 (24), 185-155.
2. Haj Karimi, Abbas Ali, Rahimi, Farjaleh. (2015). Investigating the Impact of Human Resource Management Measures on Organizational Performance, Tehran, First Conference on Administrative Improvement and Transformation, 3-11.
3. Doagoyan, Davood, Ebrahimnejad, Nasser, Faqihi, Seyed Ahmad, Georgian, Mohammad Mehdi. (2019). Investigating the Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Reducing Police Job Violations from the Perspective of Islam, *Social Order*, 11 (3). 20-34.
4. Atai, Mojtaba, Tayeb, Jamshid, Nowruzpourmehrian, Seyed Hamed, Ebrahim Pravar, Ebrahim. (2015) Organizational Commitment, Conference Paper: The First International Conference on Management and Accounting with a Value Creation Approach.
5. Kiakjouri, Karim, Jafarnejad, Ahmad, Hosseinzadeh, Seyed Ali Akbar.(2010). Explain the relationship between organizational culture and job satisfaction. *Journal of Executive Management*, 2 (40), 87-108.
6. Moeinian, Bahman, Eliassy, Mehdi, Bamdad Sufi, Jahanyar, Seyed Naghavi, Mir Ali. (2021). Designing a model for retaining knowledge personnel in knowledge-based manufacturing companies (Case study: ICT companies and biotechnology). *Sustainable Human Resource Management*, 3 (4), 89-111.
7. Vafakhah, Shadi, Yar Ahmadi, Morteza, Tamjid Yamcheloo, Ali Reza. (2018). Investigating the effect of organizational culture types on project human resource management processes. *Human Resource Management Research*, 10 (2), 49-72.
8. Ghorbanizadeh, Vajehollah, Kheirandish, Mehdi, Adnan Rad, Azam. (2017). Factors affecting the retention of knowledge staff with the aim of developing quality of work life programs in the Institute of International Energy Studies, *Human Resource Management in the Oil Industry 2017*, 8 (32), 149-176.
9. Shirazi, Ali (2013), Recruiting and retaining the best employees, Industrial Management Organization Publications, Tehran.
10. 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.
11. 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(4), 22-39.
12. Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of public personnel administration*, 32(1), 4-23.
13. Costa, P., Harris, L., Rothstein, D. H., Beckman, M., Flynn, W., Hoffman, A., ... & Schwaitzberg, S. D. (2021). Dissecting a department of surgery: Exploring organizational culture and competency expectations. *The American Journal of Surgery*, 221(2), 298-302.
14. Fey, C. F., Morgulis-Yakushev, S., Park, H. J., & Björkman, I. (2009). Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies*, 40(4), 690-712.
15. Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2015). Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit?. *IIMB Management Review*, 27(4), 240-251.
16. Hamann, P. M., & Schiemann, F. (2021). Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 127, 45-65.

17. 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.
18. Jaeger, M., & Adair, D. (2013). Organisational culture of construction project managers in the GCC countries. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
19. Kazlauskaitė, R., Buciuniene, I., & Turauskas, L. (2012). Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*.
20. Kozlenkova, I. V., Samaha S., and Palmatier R. W., (2014), Resource-Based Theory in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42 (1), 1-21
21. Kurdi, B., & Alshurideh, M. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, 10(16), 3981-3990.
22. Leithy, W. E. (2017). Organizational culture and organizational performance. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(42), 1-10.
23. 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*.
24. 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.
25. 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.
26. Piwowar-Sulej, K., Bałk-Grabowska, D. (2018). Enterprise boundaries in the area of human resources. *Argumenta Oeconomica* 41. <https://doi.org/10.15611/aoe.2018.2.16>.
27. Rahaman, M. S., Abdul, M., & Rahman, M. M. (2016). Organizational Commitment: Do Employees' Compensations and Benefits Matter. *Journal of Business and Management*, 10, 135-141.
28. 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.
29. Sattar, T., Ahmad, K., & Hassan, S. M. (2015). Role of human resource practices in employee performance and job satisfaction with mediating effect of employee engagement. *Pakistan Economic and Social Review*, 81-96.
30. Şendoğdu, A. A., Kocabacak, A., & Guven, S. (2013). The relationship between human resource management practices and organizational commitment: A field study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99. 818 – 827.
31. Sepahvand, R., & Bagherzadeh Khodashahri, R. (2021). Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Study of the Moderating Role of Job Engagement. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 437-468.
32. Singh, S.K., Singh, A.P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Manag. Decis.* 57, 937e952. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>.
33. Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*.
34. Zeydan, C., Colpan, C. & Cobanoglu. A (2011). Combined methodology for supplier selection and performance evaluation. *Expert Systems with Applications*, 38(3):2741–2751.

## The effect of human resource management on organizational performance from the perspective of managers and employees with a comparative approach

### Abstract

The purpose of this research was the effect of human resource management on organizational performance from the perspective of managers and employees with a comparative approach with the mediating role of organizational culture, organizational commitment and employee retention in Islamic Azad Universities of Fars province. The research method was applied in terms of purpose, and in terms of data collection, it was an exploratory mixed method. The participants in this research in the qualitative part included managers and expert employees of the Islamic Azad Universities of Fars province, and 10 of them were selected using a purposive sampling method. Also, in the quantitative part, the statistical population of the research included all administrators and employees of Islamic Azad Universities in Fars province, who were selected as the sample size using Morgan's table and stratified random sampling method with proportional allocation of 357 people. . The results of the structural equation test from the managers' point of view showed that the two variables of organizational culture and organizational commitment have a significant mediating effect on the relationship between human resource management and organizational performance, but employee retention has a mediating effect on the said relationship. Also, it was found that from the perspective of employees, all three variables of organizational culture, organizational commitment and employee retention have a mediating and significant effect on the relationship between human resource management and organizational performance from the perspective of employees. The comparison of two models from two perspectives indicates that both managers and employees believe that organizational culture and organizational commitment to retain employees mediate the relationship between human resource management and organizational performance.

### Keywords:

Human resources management, Organizational Performance, Organizational Culture , Organizational Commitment ,Islamic Azad university, Managers and employees ,Fars province