

## ارزیابی تاثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان از طریق نقش میانجی چابکی سازمانی (مورد مطالعه: شرکتهای تامین سرمایه شهر تهران)

عظیم ثابت<sup>۱\*</sup>

حمید علیزاده<sup>۱\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۳۱ تاریخ چاپ: ۱۳۹۸/۰۶/۰۴

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تاثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان از طریق نقش چابکی سازمانی در شرکتهای تامین سرمایه شهر تهران انجام شده است. در این پژوهش از روش میدانی، پیمایشی استفاده شده است و برای تائید روایی و پایایی پرسشنامه از روش اعتبار محتوی و آزمون آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. جامعه پژوهش، کلیه مدیران در شرکتهای تامین سرمایه شهر تهران و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۸۶ نفر برآورد شده و سپس تحلیل داده‌ها به شیوه توصیفی و استنباطی به وسیله نرم افزارهای SPSS24 و نیز تکنیک مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار SMARTPLS2 انجام شده است. یافته‌ها بیانگر تأثیر مثبت و معنادار کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان است. بعلاوه نتایج آزمون میانجی نشان میدهد متغیر چابکی سازمانی با ضریب تاثیر ۰,۲۰۹ تاثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان را به طور معنی داری میانجی‌گری (افزایشی) میکند. بر این اساس پیشنهادهایی به منظور ارتقای چابکی سازمان کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر مبنای چابکی سازمانی ارائه شده است.

### واژگان کلیدی

کارکردهای مدیریت منابع انسانی، عملکرد کارکنان، چابکی سازمانی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد، تهران مرکزی، تهران، ایران ([azim.sabet@gmail.com](mailto:azim.sabet@gmail.com))

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد، تهران مرکزی، تهران، ایران ([hamid.mba2010@gmail.com](mailto:hamid.mba2010@gmail.com))

## ۱. مقدمه

مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی نوین جامع و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان هماهنگ کردن استراتژیهای منابع انسانی با استراتژیهای کسب و کار در سازمان می باشد که با پرداختن به مسائل بلندمدت سازمان سیاست هایی در برخورد با شرایط محیطی بیرونی و درونی سازمان طرح کرده و موجب بروز چابکی سازمانی می گردد با توجه به اهمیت روزافزون منابع انسانی در سازمان های امروزی می توان گفت که منابع انسانی عوامل بسیار مهمی در جهت تحقق اهداف سازمان ها به شمار می روند. درحقیقت، می توان گفت این منابع انسانی هستند که نقش اصلی را در جهت تحقق اهداف سازمان ها ایفا می کنند و در نتیجه، بهتر است مدیران ارشد سازمانها بیش از پیش به آنها توجه کنند (کریمیان و همکاران، ۱۳۹۴) مدیریت منابع انسانی به عنوان کلیدی ترین منابع سازمانی، زمانی به طور کارآمد و اثربخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود. رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی به مفهوم به کارگیری فنون و روشهایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آنها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند (زاهدی و رفیعی، ۱۳۹۰) از طرفی، فقدان یا ضعف سیستم های ارزیابی عملکرد، امکان تبادل اطلاعات لازم را برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت های یک سازمان غیرممکن کرده و زمینه های بروز بحران های مدیریتی را در آن ها افزایش می دهد که تداوم آن انحلال یا شکست سازمان را به دنبال دارد (ورکانی، ۱۳۹۰) ارزیابی های معمول در منابع انسانی ارزیابی های گذشته نگر بوده که مطالعات نشان می دهد ارزیابی های گذشته نگر توانایی سناریوسازی برای آینده را ندارد. لذا نگرش جدید باید جایگزین نظام های قدیمی شوند. در پارادایم مدیریت راهبردی سازمانهای خدماتی، برای ارزیابی های سازمانهایی تأکید می شود که تمرکز آنها بر ارزیابی منابع راهبردی سازمان از جمله چابکی سازمانی قرار دارد (نیکوکار و همکاران، ۱۳۸۸) از طرفی، در فضای رقابتی امروزی، بهبود عملکرد کارکنان در گرو پشتیبانی تیم مدیران ارشد شرکت ها و گرایش استراتژیک آنها در جهت رشد منابع فکری می باشد، لذا بدون استراتژی سازمانی مناسب برای سرمایه فکری سازمان، بهبود عملکرد امکان پذیر نخواهد بود (لوپز کابریالس و همکاران، ۲۰۰۹) مسئله اصلی این تحقیق این است که آیا مدیریت منابع انسانی و استفاده از کارکردهای اصلی آن (مثل تجزیه و تحلیل شغل، برنامه ریزی و تامین نیرو، مدیریت عملکرد و جبران خدمات و ... ) به صورت سیستماتیک و سازمان یافته در هر شرایطی و برای هر نوع شرکتی، در هر اندازه های، در هر صنعت و بازاری مفید است و منجر به تقویت عملکرد کارکنان می گردد و عدم استفاده از آن منجر به ضرر و زیان می گردد و یا استفاده از مدیریت منابع انسانی و کارکرد های آن در همه شرایط مناسب نیست و گاهی ساز و کار های سنتی مدیریت منابع انسانی تاثیر بهتری بر روی عملکرد سازمان دارند (تلیکانی و نسیمی، ۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی در همه حال و تحت همه شرایط عملکرد کارکنان را تقویت کرده و چابکی سازمانی را افزایش میدهد. از سوی دیگر کارکنان خلاق به خود و سازمانشان نفع می رسانند، زندگی و شغل خود را هدفمند می دانند. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و چابکی خود را به کار می گیرند، با احساس مسئولیت کار می کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می دهند. توجه به این نکته ضروری است که انسانها به خلاقیتهای جدید نیاز دارند و باید پیوسته یاد بگیرند تا بتوانند نیازهای سازمان را پاسخ گویند (تونا و استول، ۲۰۱۵). با این حال، لزوم پرورش کارکنانی که در

سازمانهای خدماتی و مالی دارای توانایی خود مدیریتی باشند باعث شده که این رویکرد به عنوان یک پارادایم جدید توجه بسیاری از صاحبان نظران مدیریت را به سوی خود جلب کند (زیزن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

در همین راستا، سازمان های چابک که با تغییرات مداوم محیطی روبه رو هستند توانایی و انعطاف پذیری منابع انسانی نقش مهمی را ایفا می کند. عامل مهم برای وجود برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و در نهایت بهبود منابع انسانی است) با این حال، مدیریت منابع انسانی یکی از راه کارهای نوین جهت پاسخگویی به عوامل تغییر و تحول سازمانی چابکی است. در واقع چابکی سازمانی به عنوان پارادایم جدید جهت مهندسی سازمان ها و بنگاه های رقابتی می باشد. سازمان چابک همواره برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش بازده ناشی از بهره گیری از فرصت های جدید می شود، آماده است.

به نظر می رسد با توجه به مباحث بالا، ضرورت اجرای کارکردهای مدیریت منابع انسانی و بازاریابی در سازمان های خدماتی، مثل شرکتهای تامین سرمایه، این سازمان ها را مجهز به شایستگی ها و قابلیت هایی می کند که ضمن بهره گیری از فرصت های محیطی، ارتقای عملکرد کارکنان را به دنبال خواهد داشت بنابراین، مدیریت منابع انسانی نیز که محوری ترین بخش سازمان است، اگر نتواند متناسب با تغییرات محیطی جذب، توسعه و نگهداشت منابع انسانی را انجام دهد، اصولاً بخش فنی و تجهیزات مدرن، کاری از پیش نخواهند برد. از این رو، یکی از راه های نوین پاسخگویی به عوامل تغییر و تحول سازمانی چابکی است. بنابراین در این پژوهش، علاوه بر تعیین و بررسی کارکردهای مدیریت منابع انسانی، تأثیر آن بر عملکرد کارکنان از طریق نقش چابکی سازمانی در شرکتهای تامین سرمایه مورد بررسی قرار میگیرد و در انتها نیز پیشنهاد هایی کاربردی در این خصوص به مدیران شرکتهای تامین سرمایه ارائه میشود.

## ۲. ادبیات پژوهش

راس (۱۹۸۱) مدیریت منابع انسانی را رویکردی جامع به مدیریت افراد می داند که فراتر از کارکردهای کارگزینی سنتی است. وی استدلال می کند که مدیریت منابع انسانی، دارای دو هدف است: انگیزش و توسعه انسانی و ارتقای عملکرد و بهره وری سازمان. تا زمانی که سرپرستان و مدیران، شیوه های مؤثر مدیریت منابع انسانی را در خود پرورش ندهند و آنها را به اجرا نگذارند، سازمان به این اهداف دست نمی یابد (صادقیان قراقیه و همکاران، ۱۳۹۵) با توجه به تعاریف فوق و همچنین سایر تعاریف از مدیریت منابع انسانی و اینکه تعریف استاندارد برای شاخص های مدیریت منابع انسانی براساس مطالعه های انجام شده یافت نشد، می توان گفت شاخص های مدیریت منابع انسانی عبارت است از همان فعالیتها، وظایف و فرایندهای متمایز، اما بهم مرتبط سیستم مدیریت منابع انسانی که به دنبال جذب، حفظ و بهبود منابع انسانی سازمان هستند و همزمان با شکلگیری سیستم مدیریت منابع انسانی و به عنوان اجزای اصلی این سیستم شکل میگیرند و برای تحقق اهداف سازمان و منابع انسانی سازمان، به کار گرفته می شوند (کریمیان و همکاران، ۱۳۹۴).

مطابق ادبیات اخیر، منابع انسانی، هم کلید موفقیت سازمان ه ای بخش خصوصی و هم کلید موفقیت سازمان های بخش دولتی است. یکی از باورهای عمومی آن است که کارکنان منابعی را برای سازمان فراهم می آورند تا بتوانند به طور مؤثر، تلاش خود را بر اهداف، مأموریتها و دیدگاه سازمان متمرکز سازند. همچنین مدیریت منابع انسانی، عامل تعیین کننده نهایی در عملکرد سازمانی محسوب می شود (صادقیان قراقیه و همکاران، ۱۳۹۵)

<sup>1</sup> Zizhen et al

از سویی نتایج پژوهش ها نشان می دهد اگر مفاهیم مدیریت منابع انسانی در سازمان نهادینه نشود، نمی توان به مفاهیمی همچون عملکرد، سرمایه اجتماعی و... دست یافت و هزینه های تحمیل شونده، بی ش از حد تصور خواهد بود (اولریچ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷). بنابراین، مدیریت منابع انسانی با ارتقای کارایی سازمان و درآمدهای آن بر عملکرد سازمان مؤثر است (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۵) تحقیقات جامع نشان دادند که این اقدامات، تأثیر چشمگیری بر عملکرد سازمانی دارند. هدف راهبردهای مدیریت منابع انسانی، حمایت از برنامه ها برای بهبود اثربخشی سازمان از طریق ارائه سیاست هایی در آن حوزه ها با عنوان دانش، مدیریت، مدیریت استعداد و ایجاد فضای مطلوبی برای کار است (مورات و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

**آموزش و توسعه:** فرایندی از مدیریت منابع انسانی که به دنبال توسعه صلاحیت ها و شایستگی کارکنان و بهبود عملکرد آنان می باشد. که باعث مشخص نمودن زمینه هایی که در نظام آموزشی سازمانها نیاز مبرم به تغییر دارند و محدودیتها و گزینه هایی را برای ایجاد تغییرات تعیین می کند

**به کارگیری اشتراک دانش:** به کارگیری عبارت است از مجموعه رفتارهایی می باشد که شامل تبادل دانش و اطلاعات و کمک کردن به دیگران در این خصوص است و همچنین رفتاری فراتر از نقش کارمند در محیط کاری است و شبیه رفتارهای شهروند سازمانی است که به طور اختیاری و داوطلبانه در سازمان ها انجام می شود در این پژوهش، این متغیر بر این اساس که به چه میزان، کارمند بهترین شیوه های انجام کارها را که به تجربه از یا از طریق آموختن دریافته، با همکاری به اشتراک می گذارد، سنجیده می شود (باکسال، ۲۰۰۹).

**مدیریت جبران خدمات:** مدیریت جبران خدمات مفهوم گسترده ای است که فرآیند طراحی نظام های حقوق و دستمزد، نظام های پاداش، طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل، و همچنین تنظیم جداول حقوق و پاداش را پوشش می دهد. هدف مدیریت جبران خدمات طراحی ساختار پرداخت اثربخش هزینه است به نحوی که بتواند کارکنان با کفایت را جذب کند، برانگیزد و حفظ کند و از سوی کارکنان منصفانه درک شود (چن و همکاران، ۲۰۱۲).

**ارزیابی عملکرد کارکنان:** فرآیندی است که به وسیله آن یک مدیر رفتارهای کاری نیروی انسانی را از طریق سنجش و مقایسه آنها با معیارهای از پیش تنظیم شده ارزیابی می کند و نتایج حاصله را ثبت می نماید و آنها را به اطلاع نیروی انسانی سازمان می رساند (داود نیا، ۱۳۹۴) مطابق ادبیات اخیر، منابع انسانی، هم کلید موفقیت سازمان ه ای بخش خصوصی و هم کلید موفقیت سازمان های بخش دولتی است. یکی از باورهای عمومی آن است که کارکنان منابعی را برای سازمان فراهم می آورند تا بتوانند به طور مؤثر، تلاش خود را بر اهداف، مأموریتها و دیدگاه سازمان متمرکز سازند. همچنین مدیریت منابع انسانی، عامل تعیین کننده نهایی در عملکرد سازمانی محسوب می شود (صادقیان قراقیه و همکاران، ۱۳۹۵) از سویی نتایج پژوهش ها نشان می دهد اگر مفاهیم مدیریت منابع انسانی در سازمان نهادینه نشود، نمی توان به مفاهیمی همچون عملکرد، سرمایه اجتماعی و... دست یافت و هزینه های تحمیل شونده، بی ش از حد تصور خواهد بود (اولریچ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷). بنابراین، مدیریت منابع انسانی با ارتقای کارایی سازمان و درآمدهای آن بر عملکرد سازمان مؤثر است (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۵) تحقیقات جامع نشان دادند که این اقدامات، تأثیر چشمگیری بر عملکرد سازمانی دارند. هدف راهبردهای مدیریت منابع انسانی، حمایت از برنامه ها برای بهبود اثربخشی سازمان از طریق ارائه

<sup>2</sup> Ulrich

<sup>3</sup> Murat et al

<sup>4</sup> Ulrich

سیاست هایی در آن حوزه ها با عنوان دانش، مدیریت، مدیریت استعداد و ایجاد فضای مطلوبی برای کار است (مورات و همکاران، ۲۰۱۴).

**عملکرد کارکنان:** همواره در بیشتر سازمانها در سرتاسر دنیا، مدیران به دنبال ارتقاء و بهبود عملکرد سازمانهای خویش میباشند به عبارت دیگر، امروزه اگر سازمانها بخواهند جایگاه خود را حفظ کرده و به نحوی عمل کنند که باعث بقاء، توسعه و موفقیتشان شود، ضروری است که در عملکرد خود تجدید نظر کرده و تعهدات خود نسبت به ارباب رجوعان را به درستی ایفا کنند (آلفس و همکاران، ۲۰۱۳). در این زمینه، وقوع رویداد هایی مانند گسترش رقابت، پیشرفت فناوری اطلاعات و تلاش همه جانبه سازمانها و واحدهای اقتصادی برای کسب جایگاه بهتر، ضرورت توجه به بهبود مستمر عملکرد سازمانی را دو چندان نموده است. در چنین شرایطی، سازمانها ناگزیرند در جستجوی روش های جدیدی برای بهبود عملکرد خود باشند (امیری، ۱۳۹۲). در همین راستا، وکیلی و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی تاثیر اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوسوتوانی سازمانی: تبیین نقش میانجی دوسوتوانی رفتاری و نقش تعدیلگر پشتیبانی مدیریت پرداخته اند. نتایج پژوهش نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوسوتوانی رفتاری و دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. به علاوه، دوسوتوانی رفتاری نقش میانجی در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و دوسوتوانی سازمانی داشت. همچنین، پشتیبانی مدیریت تأثیر مثبت و مستقیم بر دوسوتوانی رفتاری داشت و در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و دوسوتوانی رفتاری نقش تعدیلگر-گر نداشت. به علاوه تحقیقات مطلبی و رکابی (۱۳۹۵) در بررسی تاثیر مدیریت راهبردی نیروی انسانی بر چگونگی عملکرد کارکنان نیروی دریایی ارتش؛ نشان داد متغیرهای «استخدام با دقت»، «مشارکت مدیران منابع انسانی در فرایند تصمیم گیری راهبردی»، «آموزش منابع انسانی»، «هماهنگی اقدامات مدیران منابع انسانی با خط مشی های کلی»، «ارتباطات میان کارکنان»، و «تسهیم اطلاعات» توانسته اند عملکرد کارکنان را به میزان قابل توجهی تحت تأثیر قرار دهند.

**چابکی سازمانی:** چابکی نتیجه ادغام هوشیاری به تغییرات، به معنای به رسمیت شناختن فرصتها و چالشها اعم از داخلی و خارجی با استفاده از توانایی بهره گیری از منابع، در پاسخ به تغییرات بالقوه و بالفعل، به موقع، انعطاف پذیر و ارزان میباشد (گران، ۲۰۰۰). سازمانهای چابک نه تنها باید پاسخگوی تغییرات موجود باشند، بلکه با یک آرایش بندی مناسب باید قادر به کسب مزایای رقابتی نیز باشند. در سالهای اخیر، اکثر سازمانهای تولیدی روی کاهش هزینه متمرکز شده اند و بسیاری سازمانها قادر به حفظ سودآوری خود بوده اند، حتی در شرایطی که قیمت محصولات آنها ۴۰ درصد یا بیشتر افت کرده است. این سازمانها، فعالیتهای بدون ارزش افزوده را شناسایی و حذف می کنند، که این خود در جهت کاهش اتلاف منابع آنهاست. آنها مفاهیمی مثل تولید ناب، تولید به موقع، شش سیگما و ... را در خود اجرا کرده اند، ولی فقط این موارد برای چابکی کافی نیستند. برخی از سازمانها اکوسیستم هایی را ایجاد می کنند که فقط در محیطهای پایدار مؤثرند و با کوچکترین تغییر دچار مشکل می شوند (نقوی و همکاران، ۱۳۹۴).

چابکی به طور کلی توانایی یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخگویی سریع و کارا به آن تغییر است. این تغییر محیطی می تواند تغییرات تکنولوژیک و کاری یا تغییر نیاز مشتری باشد. واژه «چابک» توصیف گر سرعت و قدرت پاسخگویی در هنگام مواجهه با رویدادهای داخلی و خارجی سازمان است. این مفاهیم از چابکی، سازمان را پویا، موقعیت گرا، تغییرپذیر و رشد محور تجسم می کنند. علت تمایل به پویایی در این است که شرایطی که امروزه از اثر آنها،

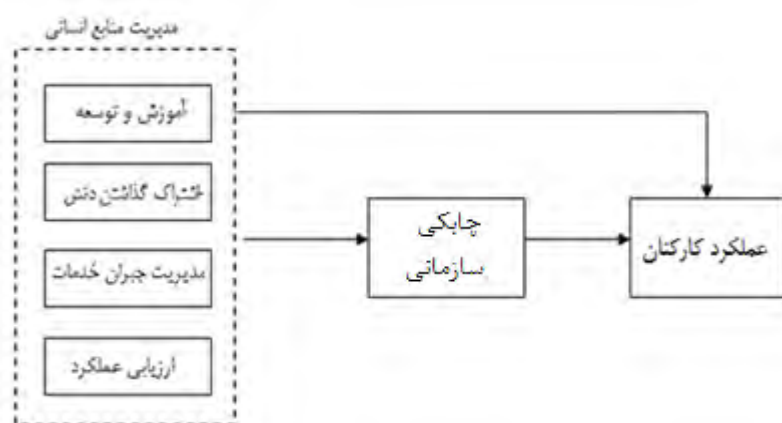
یک سازمان به چابکی می رسد، ممکن است فردا مؤثر و اثربخش نباشد. علت موقعیت گرایی نیز آن است که محیط بازار بر سطح چابکی مورد نیاز تأثیر می گذارد. دلیل تغییرپذیری نیز این است که چابکی در گرو حرکت سازمان به سمت سازگاری و تطابق است. چابکی به صورت رشد محور است که از راه توانایی سازمان برای ادراک و تصدیق مجدد چشم انداز، بازسازی استراتژی ها و نوآوری در فنون مصداق می یابد و سازمان چابک بر راه های جدید هدایت سازمان جهت واکنش سریع و مؤثر نسبت به تغییرات بازارها توجه دارد، که البته این روش ها تا حدود زیادی مبتنی بر محصولات و خدمات مورد نیاز مشتریان هستند. به بیان ساده تر، شالوده سازمان چابک عبارت است از هم سو کردن فناوری های اطلاعاتی، کارکنان، فرایندهای کاری و امکانات در یک سازمان همگن و انعطاف پذیر، تا در این صورت، توانایی واکنش سریع نسبت به شرایط در حال تغییر فراهم گردد (زاهدی، ۱۳۹۲).

درهمین راستا، گرن و همکارانش (۲۰۱۵) در تحقیقی به «بررسی دیدگاه های موجود در زمینه روش های ارزیابی کمی چابکی در سازمان ها» پرداختند. همچنین در این تحقیق، اعتبار سنجی این روش ها نیز انجام شده است. نتایج این تحقیق نشان می دهد برای یافتن یک روش ارزیابی مناسب جهت بررسی چابکی سازمان ها باید یک تعامل بین ارزیابی کمی سریع و زمان صرف شده برای ارزیابی برقرار شود. بعلاوه ناوارو و همکارانش (۲۰۱۵) به «بررسی نقش چابکی سازمان بر روی فرآیند ساختار یافته دانش و عملکرد فردی فردی» نشان داده است چابکی سازمان باعث می شود تا فرآیند مدیریت دانش که شامل بازیابی دانش و احیای دانش می باشد، بهتر شده و با سرعت بیشتری انجام شود. که در نتیجه آن بر روی عملکرد فردی اثر گذار می باشد. در نهایت، این تحقیق در قالب یک مدل مفهومی با استفاده از رویکرد تجزیه و تحلیل معادلات ساختاری به بررسی اثر چابکی سازمان و مدیریت دانش بر روی عملکرد فردی فردی پرداخته است. نتایج نشان دهنده اثر گذاری چابکی سازمان بر مدیریت دانش و عملکرد فردی فردی می باشد.

با توجه به مبانی نظری، فرضیه اصلی پژوهش به شرح زیر تدوین شده است:

- ۱- آموزش و توسعه بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معنادار وجود دارد.
- ۲- اشتراک گذاشتن دانش بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معنادار وجود دارد.
- ۳- مدیریت جبران خدمات بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معنادار وجود دارد.
- ۴- ارزیابی عملکرد کارکنان بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معنادار وجود دارد.
- ۵- مدیریت منابع انسانی از طریق چابکی سازمانی بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت دارد.

### ۳. مدل مفهومی پژوهش



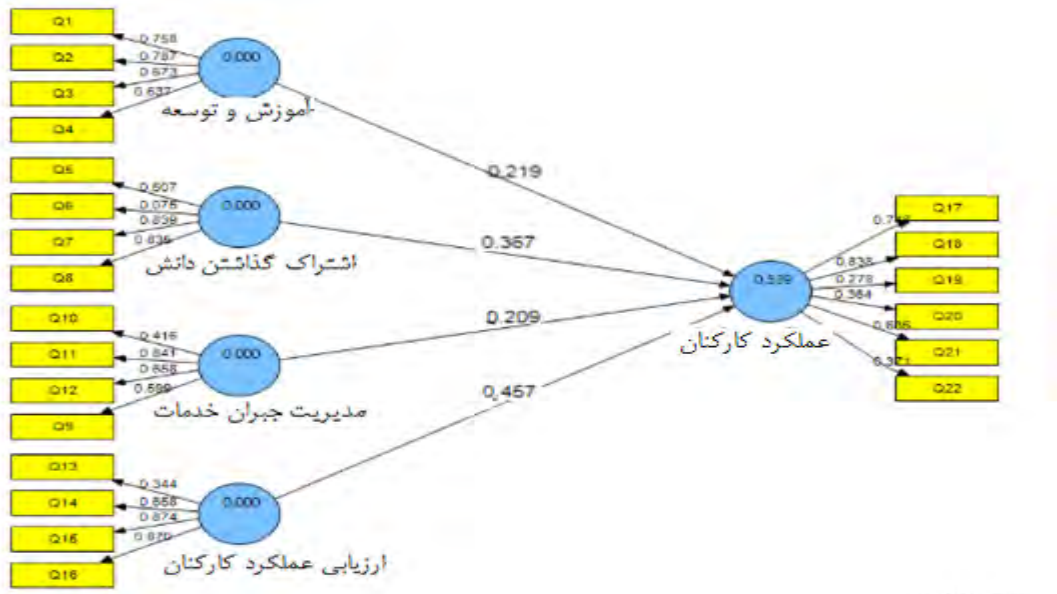
شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (فرانک و میردولا، ۲۰۱۸، کوین، ۲۰۱۶)

### ۴. روش‌شناسی پژوهش

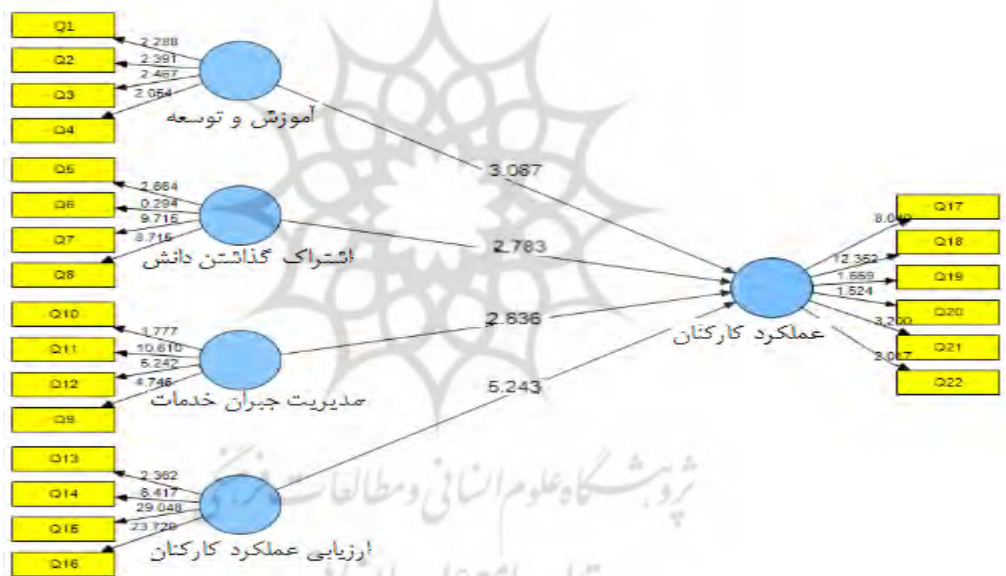
این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی است چون به دنبال بررسی یک مسئله واقعی و دانش تخصصی می‌باشد و می‌تواند نتایج و یافته‌های حاصل از آن برای مدیران در راستای اعتلای عملکرد کارکنان قابل استفاده باشد و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع پیمایشی-تحلیلی است که با اهداف و فرضیه‌های این تحقیق تطابق دارد، زیرا که این امکان را فراهم می‌سازد تا به داده‌های مورد نیاز از طریق طرح نمونه‌گیری در قالب متغیرهای مورد مطالعه دست یافت و از این طریق روابط بین آن‌ها را مشخص ساخت و در فرآیند تصمیم‌گیری آتی شرکت‌های تامین سرمایه آن‌ها را به کار گرفت. انتخاب شدند. جامعه تحقیق شامل تمامی مدیران شرکت‌های تامین سرمایه به تعداد ۱۰۵ نفر می‌باشند. نمونه آماری مناسب برای پژوهش بر اساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود و بر اساس جدول مورگان در سطح خطای ۰/۰۵ درصد تعداد ۸۵ نفر محاسبه شد. پرسشنامه پژوهش از طریق مقیاس پنج امتیازی لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱، مخالفم = ۲، نظری ندارم = ۳، موافقم = ۴، کاملاً موافقم = ۵) سنجیده شده‌اند.

یافته‌های پژوهش

برای آزمون مدل مفهومی و همچنین فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری بر پایه روش کمترین مربعات جزئی استفاده شده است. بدین منظور نرم‌افزار SmartPLS ۲,۲ به کار گرفته شد. خروجی نرم‌افزار بعد از آزمون مدل مفهومی پژوهش، در شکل ۲ و ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳ - مدل کلی پژوهش درحالت استاندارد



شکل ۴ - مدل کلی پژوهش درحالت معناداری

در شکل ۳، متغیرهای آشکار و پنهان و همچنین ضرایب مسیر و بارهای عاملی نشان داده شده است.

نتایج تحلیل علی مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت داشته است.

### ۵. آزمون مدل کلی PLS (GOF)

جدول ۴ شاخص‌های روایی، پایایی و برازش مدل را نشان می‌دهد. روایی همگرا در این پژوهش استفاده شده است به این معنا که نشانگرهای هر سازه در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه گیری نسب به سازه‌های دیگر مدل فراهم آورند. به عبارت ساده‌تر هر نشانگر فقط سازه خود را اندازه گیری کند و ترکیب آن‌ها به گونه‌ای باشد که تمام



سازه‌ها به خوبی از یکدیگر تفکیک شوند. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده مشخص شد که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند. شاخص‌های پایایی ترکیبی (CR) جهت بررسی پایایی پرسشنامه استفاده شده اند. تمامی این ضرایب بالاتر از ۰/۷ می‌باشند و نشان از پایا بودن ابزار اندازه گیری می‌باشند.

جدول ۴. برازش مدل

متغیرهای پنهان	AVE	R <sup>2</sup>	$\sqrt{AVE}$	$\sqrt{R^2}$	GOF
آموزش	۰,۸۱۲	۰,۶۶۶			
اشتراک گذاشتن دانش	۰,۶۱۲	-			
مدیریت جبران خدمات	۰,۷۷۳	۰,۶۲۷			
ارزیابی عملکرد	۰,۷۰۲	-	۰,۸۶۰	۰,۷۹۶	۰,۶۸۴
عملکرد کارکنان	۰,۷۷۷	۰,۵۹۰			
چابکی سازمانی	۰,۷۶۳	۰,۶۵۵			

این شاخص سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه گیری شده را نشان می‌دهد و برابر است با:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2}$$

که در آن  $\overline{AVE}$  و  $\overline{R^2}$  میانگین AVE و R<sup>2</sup> می‌باشد. بالا بودن شاخص مقدار GOF از ۰/۴ برازش مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش برابر ۰/۶۸۴ شده است و از مقدار ۰/۴ بزرگ‌تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد. به بیان ساده‌تر داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

#### فرضیه میانجی ۵: مدیریت منابع انسانی از طریق چابکی سازمانی بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت دارد.

برای بررسی نقش میانجی چابکی سازمانی بر در رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان از تحلیل رگرسیونی چندگانه با رویکرد سلسله مراتبی دو مرحله ای استفاده شده است. در ادامه پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول ۱۰ آمده است، به ارائه مدل برازش یافته پرداخته می‌شود.

جدول ۵. همبستگی میان متغیرهای مدل

مراح ل مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	دوربین واتسون
۱	.382	.144	.370	.42555	
۲	.398	.190	.205	.50232	1.741

در مرحله اول، متغیر مستقل کارکردهای مدیریت منابع انسانی وارد مدل شده است. همان طور که ملاحظه می گردد، ضریب تعیین ۱۴۴ از واریانس موجود در متغیر وابسته عملکرد کارکنان را تبیین می کند و ضریب تعیین تعدیل شده نیز برابر با ۳۷۰ است. در مرحله دوم، متغیر میانجی چابکی سازمان ی وارد مدل شده است. همان طور که ملاحظه می گردد، ضریب تعیین ۱۹۰ از واریانس موجود در متغیر وابسته عملکرد کارکنان را تبیین می کند و ضریب تعیین تعدیل شده نیز برابر با ۲۰۵ است، که مبین افزایش قابلیت تبیین واریانس بعد از اضافه شدن متغیر تعدیل گر به صورت مجزا است. با توجه به اینکه مقدار آماره دورین واتسون در فاصله استاندارد ۱,۵ تا ۲,۵ قرار دارد، در نتیجه فرض استقلال خطاها برقرار می باشد. با توجه به شاخص هایی که عنوان شد مدل از کفایت لازم برخوردار است.

جدول ۶. معنادار بودن ضرایب رگرسیونی متغیرهای مستقل و وابسته\*

معنی سطح داری	آماره آزمون t	ضریب استاندارد شده		مراحل مدل
		Beta	Std.E rror	
.000	6.125		.414	مقدار ثابت
.000	5.920	.250	.041	SHRM
.000	3.012		.120	مقدار ثابت
.000	6.520	.263	.052	SHRM
.002	3.021	.174	.047	چابکی سازمانی

\*متغیر وابسته: عملکرد کارکنان

با توجه به جدول ۶ سطح معنی داری برای مدل رگرسیونی دو مرحله ای سلسله مراتبی کمتر از ۵ درصد است، از این رو می توان گفت که اثر متقابل مدیریت منابع انسانی و چابکی سازمانی پس از اضافه شدن به مدل معنی دار می باشد. بنابراین متغیر چابکی سازمانی با ضریب تاثیر ۰,۲۰۹ رابطه ی بین متغیر مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان را به طور معنی داری میانجی (افزایشی) میکند. در نتیجه فرضیه مورد نظر تایید می شود.

### ۶. بحث و نتیجه گیری

بررسی نقش چابکی سازمانی به عنوان عامل میانجی در رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد کارکنان کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. نتایج این پژوهش با استفاده از روش تحلیل مسیر مورد بررسی قرار گرفت. وجود شواهد تجربی در مورد رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان، پیشنهاد می کنند که چابکی سازمانی کارکنان می تواند به عنوان یک مکانیزم میانجی در رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان تعریف شود. نتایج پژوهش نشان داد ابعاد منابع انسانی استراتژیک (آموزش و توسعه، اشتراک دانش، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد کارکنان) دارای تأثیر قابل ملاحظه ای بر روی عملکرد کارکنان می باشند. در این بین ارزیابی عملکرد کارکنان دارای وضعیت مناسبتری می باشد گردد:

مساعدت تجربی و اجرایی این پژوهش در این است که بر اساس یافته های آن، مدیران می توانند با درپیش گرفتن رویکردی پویا، به سرمایه فکری و مدیریت منابع انسانی به منزله دو حوزه عملکردی راهبردی سازمان، توجه کنند. این دو مفهوم باید به عنوان فرآیندهایی نظاممند مورد توجه قرار گیرند تا بتوانند به پیشبرد اهداف راهبردی

سازمان و ارتقای عملکرد دانشی کارکنان مساعدت کنند. مدیریت منابع انسانی و چابکی سازمانی به خودی خود برای سازمان هدف به شمار نمی روند. مدیران باید با ایجاد ساختارها، فرآیندها و سیستمهای مناسب، و توسعه روابط مؤثر درون و برون سازمانی، تعاملی هم افزا بین چابکی سازمانی و مدیریت منابع انسانی سازمان ایجاد کنند تا بتوانند از اینها برای خلق ارزش بهره برداری کنند.

به مدیران شرکتهای تامین سرمایه پیشنهاد میشود که خدمت به مشتری و تعامل با مشتریان را از منظر نیروی انسانی مورد توجه ویژه قرار دهند. بدین صورت که هنگام جذب نیروی انسانی به مهارت و توانمندی ارتباطی، فن بیان و مذاکره آن ها توجه ویژه ای کنند؛ همچنین دوره های آموزشی ویژه های را برای کارکنان در نظر گیرند و برای کارکنانی که عملکرد مطلوبی در این خصوص دارند، پاداش های مناسبی در نظر گیرند. نتیجه این فعالیت ها در عملکرد کارکنان و افزایش آن مشهود خواهد بود.

به مدیران شرکتهای تامین سرمایه پیشنهاد می شود که به هم راستایی کارکردهای مدیریت منابع انسانی با راهبردهای سازمان توجه نشان دهند که این امر به صورت مکانیسمهای زیر قابل انجام است: نظارت سالانه و تدوین شاخص های قابل اندازه گیری از جمله میزان بودجه آموزشی شرکتها و برگزاری آموزش های تخصصی برای کارکنان و مدیران؛ هدف گذاری عملکردهای سازمانی با توجه به کارکردهای مدیریت منابع انسانی سازمانی؛ استفاده از تجربه ها و پیشنهاد های کاربردی مدیران منابع انسانی سازمان؛ و توجه به جذب نیروی انسانی متخصص در حوزه مالی و اقتصادی.

فراهم نمودن زمینه های آموزش مستمر در جهت ارتقاء سطح دانش کارکنان مطابق با نیاز و تخصص در کلیه واحدها و همچنین تدوین و اجرای برنامه های آموزشی در داخل شرکت به دلیل تخصصی بودن نفرات، در راستای انتقال دانش جهت توانمند نمودن کارکنان در اولویت کار مدیران منابع انسانی قرار گیرد.

به مدیران شرکتهای تامین سرمایه توصیه می شود سرمایه گذاری های خود در توسعه منابع انسانی را متوجه مهارتهایی کنند که بر تولید خدمات متمایز، ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان و گسترش خدمات و بازارها اثرگذارند و اولویت اول را به این مهارتها اختصاص دهند. لازم است توجه شرکتهای تامین سرمایه به جذب، استخدام و آموزش منابع انسانی دانشگاهی باشد. منابع انسانی دانشگاهی یعنی کارکنانی که بتوانند دانش را خلق کنند، به کار گرفته و انتشار دهند، یکی از باارزش ترین منابع در سازمانها هستند و کلید حل مشکلات و مؤلفه اصلی کسب موفقیتها محسوب میگردند.

برای رسیدن به هدف های سازمان و به عبارت دیگر توسعه چابکی سازمانی مناسب، نیاز به بروز رفتار مناسب از سوی کارکنان است که آن را شایستگی رفتاری می نامند. شرکتهای تامین سرمایه میتواند به بهترین وجه در استخدام و کارآموزی کارکنان سرمایه گذاری نماید. شاید در گذشته نه چندان دور بیشترین تمرکز شرکتهای تامین سرمایه عمدتاً بر بروز رفتار تخصصی افراد بود، اما امروزه با توجه به رشد دانش و سرعت تغییرات، مجموعه ای از شایستگی های رفتاری یعنی شایستگی های: شخصیتی، اجتماعی، روشها و تخصصی از کارکنان شرکتهای تامین سرمایه انتظار می رود.

با توجه به رویکردهای شرکتهای مورد مطالعه، لزوم بهبود و توسعه ارتباطات داخل مجموعه یکی از مهمترین اصول برای چابک سازی و رسیدن به اهداف کلان سازمانی می باشد که به مدیران شرکتهای تامین سرمایه توصیه می گردد زمینه لازم را جهت ارتباط بهینه کارکنان فراهم سازند.

پیشنهاد می گردد با اشتراک گذاشتن اطلاعات مشتریان با کارمندان خود و کمک کردن واحدهای سازمان به یکدیگر به منظور یادگیری بیشتر و تشویق و نمودن کارمندان برای به اشتراک گذاشتن دانش، عملکرد کارکنان را افزایش داد.

پیشنهاد می شود طراحی شغل به گونه ای انجام گیرد تا اجازه استقلال، آزادی و اظهار نظر در برنامه ریزی های کاری، روشها و کنترل کیفیت را به کارکنان شاغل در شرکتهای مذکور بدهد.

ایجاد فضای حمایت از ایدههای جدید، تشویق انتقادپذیری، ترغیب به ریسک پذیری، ارتقای مستمر دانش شغلی و سازمانی، تشویق یادگیری مستمر، پذیرش نظرهای چالش انگیز، تسهیل تسهیم دانش و تجربه میان پژوهشگران و تقویت تفکر خلاق و منتقدانه، برگزاری دوره های پرورش مهارتهای خلاقانه کارکنان، تشویق افراد خلاق و نوآور، توجه به ویژگیها و رفتارهای خلاقانه کارکنان در ارزیابی های عملکرد، ایجاد زمینه مناسبتر برای بیان دیدگاه ها، ایدهها و انتقادها.

## ۷. منابع و مآخذ

۱. امیرخانی، سیب، رضا سپهوند؛ عارف نژاد، محسن (۱۳۹۳) وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان: با بررسی نقش سرمایه های اجتماعی و روان شناختی، انجمن علوم مدیریت، ۹(۳۴) ۱۰۵-۱۲۴
۲. امیری، منصور (۱۳۹۲) چگونگی تاثیر تنوع منابع انسانی بر چابکی سازمانیدر سازمان، دوره ۸، شماره ۳۰، تابستان ۱۳۹۲، صفحه ۲۷-۵۶
۳. تلیکانی، علی، نسیمی، محمد علی (۱۳۹۵) تاثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی چابکی سازمانی، همایش بین المللی افق های نوین در علوم پایه و فنی و مهندسی
۴. داودنیا و همکاران (۱۳۹۴) تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی ادارک شده بر عملکرد کارکنان: نقش توانمندساز تسهیم دانش ضمنی و تسهیم دانش صریح، کنفرانس بین المللی مدیریت و علوم انسانی
۵. حاجی فتحعلی، عباس (۱۳۹۵) تاثیر استراتژی های منابع انسانی بر چابکی سازمانیکارکنان (مطالعه موردی: شرکت خودروسازی)، دومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران
۶. دستگیر؛ محسن عرب صالحی، مهدی؛ امین جعفری، راضیه؛ اخلاقی، حسنعلی (۱۳۹۳) تاثیر چابکی سازمانیبر عملکرد کارکنان شرکت ۶(۲۱) ۱-۳۶
۷. زیاری، کرامت الله؛ ابوذر مطیع دوست؛ وکیل حیدری ساربان؛ مهسا بشردوست جدید (۱۳۹۳) نقش چابکی سازمانیدر افزایش کارآیی منابع انسانی کاربری های آموزشی در عرصه مدیریت شهری (مطالعه موردی استان گیلان)، ۴(۴) ۲۵-۴۲
۸. وکیلی، یوسف، حسین پور، اکبر، سعیدی، لعیا (۱۳۹۷) بررسی تاثیر اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوسوتوانی سازمانی: تبیین نقش میانجی دوسوتوانی رفتاری و نقش تعدیل گر پشتیبانی مدیریت، مدیریت نوآوری، ۱(۵) ۴۵-۶۸
9. Alfes, Kerstin Amanda Shantz, Catherine Truss and Emma Soane (2013) human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderate mediation model. The international journal of human resource management, 24(2), 332-351.

10. Armstrong, M (2008), Strategic Human Resource Management: A Guide to Action ,London: Kogan 12(4)241-380
11. Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2009). Human resource management: Scope, analysis and significance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), *The handbook of human resource management* (pp. 1 – 16). Oxford: Oxford University Press.
12. Chen, H., Chiang, R.H. and Storey, V.C. (2012), Business intelligence and analytics: from big data to big impact , *MIS Quarterly*, 36(4) 1165-1188.
13. Chiang, Chung-Yean; Hillmer, Canan Kocabasoglu & Suresh, Nallan (2012). An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm's supply chain agility, *International Journal of Operations & Production Management*, Volume. 32, Issue: 1, pp. 63-83 .
14. Frank Nana Kweku Otoo, Evelyn Akosua Otoo, Godfred Kwame Abledu, Akash Bhardwaj, (2019) "Impact of human resource development (HRD) practices on pharmaceutical industry s performance: The mediating role of employee performance", *European Journal of Training and Development*, 2(8)202-214
15. Hashim, Jameelah ,Maryam , Idris Osmanb, Syed Musa Alhabshi(2015 ) Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance, *Social and Behavioral Sciences 2 ( 11 ) 207 ° 214*
16. Khan, B., Farooq, A., & Hussain, Z. (2010). Human resource management: an Islamic perspective. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 17° 34
17. Kumar Piaralal Norazuwa Mat Shishi Kumar Piaralal Muhammad Awais Bhatti , (2014), "Human resource management factors and service recovery performance in Malaysian life insurance industry", *European Journal of Training and Development*, 38(6)524 ° 552
18. Kalkana , Adnan, Özlem Çetinkaya Bozkurtb , Mutlu Armanç,(2014)the impacts of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance, *Social and Behavioral Sciences 15 ( 2 ) 700 ° 707*
19. Kelinton, E, Prof. E, Mukulu (2015), The leadership of HRM is based on four principles: business competence, trust, expertise and performance of Kenya €Corporate Organizatio *International Journal of Humanities and Social Science 2(10),235-248*
20. María Paula Lechuga Sancho, Domingo Martínez-Martínez, Manuel Larran Jorge, Jesús Herrera Madueño, (2018) "Understanding the link between socially responsible human resource management and competitive performance in SMEs", *Personnel Review*, 47(6).1211-1243
21. Quinn , Peter Cleary Martin (2016), "Intellectual capital and business performance - an exploratory study of the impact of cloud-based accounting and finance infrastructure", *Journal of Intellectual 17(4)65-79*
22. Touna, W.A. and Stole, M.D. (2015), The culture of innovation and strategic management of human resources in the public sector and private sector within the framework of employee ownership , *Journal of Information Systems 24(2) 1210-1219*
23. Osman-Gani, A.M., Hashim, J. & Ismail, Y. (2013). Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance. *Employee Relations*, 35(4), 360 ° 376.

24. Shin, S. J., Kim, T. Y., Lee, J. Y. & Bian, L. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1), 197-212.
25. Zizhen Geng, Chao Liu, Xinmei Liu, Jie Feng, (2014) "The effects of emotional labor on frontline employee creativity", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7)1046-1060



# Assessing the Impact of Human Resource Management Functions on Employee Performance through the Mediating Role of Organizational Agility (Case Study: Tehran investment Companies)

Azim sabet<sup>1</sup>

Hamid alizadeh<sup>2</sup>

Date of Receipt: 2018/00/00 Date of Issue: 2018/00/00

## Abstract

The purpose of this study was to investigate the impact of HRM functions on staff performance through the role of organizational agility in Tehran's equity firms. Cronbach's alpha was used, the research population, all managers in Tehran's equity firms, and sample size were estimated using Cochran's formula of 86 individuals. SMARTPLS2 done Has been. The findings indicate a positive and significant impact of HRM practices on employee performance. In addition, the results of the mediation test show that the organizational agility variable significantly (incrementally) moderates (enhances) the impact of HRM on employee performance.

## Keyword

Human Resource Management Functions, Employee Performance, Organizational Agility

1. PhD Student of Government Management, University of Islamic Azad University Central Tehran Branch, Tehran, Iran (azim.sabet@gmail.com)
2. PhD Student of marketing Management, University of Islamic Azad University Central Tehran Branch, Tehran, Iran ([hamid.mba2010@gmail.com](mailto:hamid.mba2010@gmail.com))

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی