

## شناسایی مؤلفه‌ها و ارائه الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی بر اساس ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر

مریم سلامت اهوازی<sup>۱</sup>، محمد حسین پور<sup>۲</sup>، سکینه شاهی<sup>۳</sup>

### Identification of components and presentation of human resource management development model based on performance evaluation and organizational learning of mahshahr special economic zone

Maryam Salamat Ahwazi<sup>1</sup>, Mohammad Hosseinpour<sup>2</sup>, Sakineh Shahi<sup>3</sup>

#### چکیده

**زمینه:** مطالعات متعددی به شناسایی مؤلفه‌ها و ارائه الگوی توسعه سازمانی و بررسی ارزیابی عملکرد یادگیری سازمانی پرداخته‌اند. اما پژوهشی که شناسایی مؤلفه‌ها و طراحی الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی بر اساس ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر بوده است. **هدف:** شناسایی مؤلفه‌ها و طراحی الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی بر اساس ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر بود. **روش:** تحقیق از نوع آمیخته (کمی - کیفی) بود، جامعه آماری شامل کارشناسان، مدیران و کارکنان سازمان منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر بود، از بخش کیفی ۲۰ نفر از کارشناسان سازمان بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و از بخش کمی با روش سرشماری تعداد ۱۸۹ نفر از مدیران، و کارکنان سازمان به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی اسناد مدارک سازمان و در بخش کمی پرسشنامه‌های محقق ساخته بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری انجام شد. **یافته‌ها:** متغیر یادگیری سازمانی کارکنان بر متغیر توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان منطقه ویژه اقتصادی و متغیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر متغیر توسعه مدیریت منابع انسانی تأثیر معنادار داشت ( $P < 0/05$ ). **نتیجه‌گیری:** برای توسعه مدیریت منابع انسانی می‌توان از متغیرهای ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی استفاده کرد. **واژه کلیدها:** ارزیابی عملکرد، الگوی توسعه، مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی

**Background:** Numerous studies have identified the components and presented the organizational development model and evaluated the performance of organizational learning performance. However, the research that identifies the components and designs the pattern of human resource management development based on performance evaluation and organizational learning of Mahshahr Special Economic Zone has been neglected. **Aims:** To identify the components and design of HRM development model based on organizational performance and learning assessment of Mahshahr Special Economic Zone. **Method:** The research was a mixed (quantitative-qualitative) study. The statistical population consisted of experts, managers and staff of Mahshahr Special Economic Zone Organization. The managers, and the staff of the organization were selected as the sample. Data collection tools were in the qualitative part of the organization's documentation and in the quantitative part of the researcher-made questionnaires. Data were analyzed using confirmatory factor analysis and structural equations. **Results:** Organizational learning variable of staff had significant effect on human resource management variable of Special Economic Zone organization and staff performance evaluation variable on human resource development variable ( $P < 0/05$ ). **Conclusions:** Organizational performance and organizational learning variables can be used for human resource management development. **Key Words:** Performance evaluation, development model, human resource management, organizational learning

Corresponding Author: hosseinpour6@yahoo.com

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران

<sup>۱</sup> Ph.D Student in Educational Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> Associate Professor, Department of Educational Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran (Corresponding Author)

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

<sup>۳</sup> Assistant Professor, Department of Educational Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran

## مقدمه

اخیر مورد توجه قرار گرفته است. در واقع پیچیدگی و اهمیت فعالیت‌های منابع انسانی به آن اندازه افزایش یافته است که حتی کوچکترین سازمان‌ها نیز برای مدیریت منابع انسانی یک مدیر تمام وقت در اختیار دارند و عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی به عنوان یک موضوع کلیدی در رقابت شدید بین سازمان‌ها تبدیل شده است و به عنوان راهکاری برای حل و فصل مسائلی مانند مدیریت کیفیت، تولید خالص، نوآوری‌های فناورانه و تغییر فرآیند کسب و کار مطرح می‌شود (چانگ و همکاران، ۲۰۱۱).

از طرفی در آینده، بیش از ۴۰ درصد از نیروی کار در بخش غیرسازمانی قرار خواهند گرفت. این تحولات محققان، متخصصین و سیاست‌گذاران را ملزم می‌سازد تا به بررسی فعالیت‌های سنتی استخدامی و مفاهیم آن مانند ارزیابی عملکرد، بازدهی، غیبت، تعهد سازمانی، رهبری و غیره بپردازند یا آنها را نادیده انگاشته و در معرض خطر این واقعیت‌های جدید قرار دهند. بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرآیند مهم راهبردی تلقی می‌شود. از سوی دیگر، دانش و تخصص و تعهد منابع انسانی به عنوان ورودی‌های اصلی در فرآیند خلق ارزش و نوآوری است با استفاده از اقدامات متمایز مدیریت منابع انسانی (استخدام، آموزش مشارکت، ارزیابی عملکرد و پاداش)، سازمان‌ها می‌توانند کارکنان را وادار به تفکر خلاقانه، و نوآوری کنند (دامن پور و مارگیوریت، ۲۰۰۸).

توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می‌شود (تسنگ و مکین، ۲۰۰۸). شواهد تجربی قبلی نشان داده‌اند که اثر متقابلی ما بین مدیریت دانش و عملیات مدیریت منابع انسانی به منظور بهبود عملکرد شرکت وجود دارد. در پژوهشی دیگر، ارزیابی عملکرد و پاداش خدمت به این کارکردها اضافه گردید و نیز در تحقیقی تأمین منابع انسانی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش خدمت، مشارکت کارکنان جزء کارکردهای راهبردی مدیریت منابع انسانی شده‌اند (چن و هانگ، ۲۰۰۹). نتایج بررسی ژانگ و لی (۲۰۰۸)، نشان دهنده اثر مثبت عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان بود. چنگ و ژائو (۲۰۰۶)، نشان دادند که فعالیت‌های عملکرد بالای منابع انسانی در تعهد کارکنان سازمانی و رشد فروش سازمان اثر مثبت داشته اما ویژگی‌های منابع انسانی را می‌توان به عنوان متغیر یانجی در نظر گرفت.

منابع انسانی مهمترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آنها کلید موفقیت سازمان است. مدیریت منابع انسانی فرآیندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است (دی سنزو و رابینز، ۱۹۸۸). مدیریت منابع انسانی به عنوان ابزار اهداف، برنامه‌ها و راهبردهای سازمانی نیروی انسانی، توجه صاحب نظران را به خود جلب کرده است (دیر، ۲۰۰۰). مدیریت منابع انسانی از جمله مسئولیت‌های اصلی مدیریت در هر سازمان به شمار می‌رود و همه مدیران سطوح متعدد سازمان به نوعی از این مسئولیت برخوردارند. عمده پژوهش‌ها و مطالعات صورت گرفته در زمینه مدیریت منابع انسانی متمرکز بر تأثیر مثبت نظام‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است. مدت‌هاست نتایجی مانند سلامت کارمندان، تأثیرگذاری سازمانی و عوامل کلی کمک‌کننده اجتماعی برای تأیید تأثیر مثبت مدیریت منابع انسانی بر سازمان‌ها و به طور کلی جامعه مورد توجه بوده‌اند. در حقیقت، این ادعا همچنان پابرجاست که مدیریت مؤثر منابع انسانی می‌تواند تأثیر قابل توجهی در سازمان به طور کلی بافت جامعه داشته باشد (جکسون، شولر و ژیانگ، ۲۰۱۴). سازمان‌ها پیرو اهداف و روی‌آورد‌های خود می‌توانند بر روی‌آورد‌ها و فن‌های مدیریت منابع انسانی اثرگذار باشند. مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها دارای برخی مدل‌ها و روی‌آورد‌ها می‌باشد که هر یک با توجه به ویژگی‌های جامعه، شبکه‌های اجتماعی و فرهنگ اجتماعی و سازمانی تبیین شده است. شناخت این روی‌آورد‌ها می‌تواند راهگشای تدوین مؤلفه‌ها، معیارها و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها باشد. هر روی‌آورد بر مفهوم یا نگرش خاصی تأکید کرده است (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۸). از سوی دیگر محیط کسب و کار امروزی، تغییرات با گام‌های سریع به وقوع می‌پیوندد. سازمان‌ها در عرصه رقابت در محیط کسب و کار جهانی ملزم هستند تا نسبت به تغییرات مستمر واکنش مطلوب داشته و یا از بین بروند. دنیای کسب و کار از تسلط سرمایه به تفوق دانش تغییر می‌یابد. یک سازمان به منظور برتری یافتن از سایر سازمان‌ها باید منابع انسانی را توسعه داده و میزان اطلاعات و دانش در دسترس را افزایش دهد دانش و چگونه دانستن منابع استراتژیک سازمان هستند که باید مدیریت شده و توسعه داده شوند (خانعلیزاده، کردنائیج، فانی و مشبکی، ۱۳۸۹). از این رو یادگیری سازمانی و تولید دانش در طول چند سال

عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد و همچنین ارتباط بین متغیر مهارت فردی با یادگیری سازمانی و نوآوری مثبت و مستقیم می‌باشد. حجازی و ویسی (۱۳۸۶) در تحقیق خود با عنوان ارزیابی سطح یادگیری سازمانی و تبیین مؤلفه‌های آن به این نتیجه رسیدند که وضعیت یادگیری سازمانی در حد مطلوبی می‌باشد. همچنین به این نتیجه دست یافتند که توانمندسازی اعضای هیئت علمی از نظر دیدگاه مشترک و پاسخ‌گویی و آگاه‌سازی بیرونی، بیشترین نقش را در تبیین واریانس و سطح یادگیری سازمانی دارد. شو و چی (۲۰۱۰) در پژوهش خود روی بیش از هزار شرکت برجسته و فعال در زمینه سرمایه‌گذاری در سال ۲۰۰۷ با عنوان چشم‌انداز سیستمی مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دریافته‌اند که در دانش اقتصاد، شرکت‌ها برای حفظ قابلیت‌ها و توانایی‌های نوآوری خود، نیازمند سازش یافتگی و به روز شدن هستند. با وجود این، بدون قابلیت یادگیری سازمانی، یک سازمان نمی‌تواند برخی شیوه‌های مدیریت دانش خود را حفظ کند. نتایج این تحقیق نشان داد که یادگیری سازمانی به عنوان یک متغیر میانجی بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی عمل می‌کند. به شکل نظام مند آنها اذعان داشتند که مدیریت دانش یک نهاده مهم، یادگیری سازمانی یک فرایند کلیدی و نوآوری سازمانی یک برونداد مهم در این سیستم است. لویز و همکاران (۲۰۰۷) به بررسی مدیریت منابع انسانی به عنوان عامل تعیین کننده در یادگیری سازمانی پرداختند. نتایج نشانگر این بودند که استخدام انتخابی، آموزش راهبردی و مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری به صورت مثبتی بر یادگیری سازمانی تأثیر گذاشته است که بایستی به سورت مداوم یادگیری سازمانی کارکنان مورد ارزیابی قرار گیرد.

برای توسعه مدیریت منابع انسانی استفاده از روش‌های علمی برای ارزیابی عملکرد کارکنان اولاً موجب کاهش تنش جلسات شده و ثانیاً باعث ایجاد نیرویی در کارکنان در جهت تغییر و بهبود روش‌های غیر استاندارد گذشته خواهد شد. بکارگیری و اعمال راهبردهای سنجش و ارزشیابی مدیران بعنوان یکی از مؤثرترین ابزارهای قضاوت و داوری درخصوص شناسایی نقاط قوت و ضعف آنها مورد توصیه صاحب‌نظران علوم مدیریت می‌باشد (قرایی‌پور ۱۳۸۲). در سازمانی همچون سازمان منطقه ویژه وبه عنوان سازمان دولتی که نقش عمده‌ای را در منطقه اقتصادی پتروشیمی بر جای خواهد گذاشت براین اساس، وجود یک نظام

ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد (طاهری، ۱۳۸۲). یونت و همکاران (۲۰۱۱) با استفاده از چهار بعد اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل کارمندیابی، آموزش، ارزیابی عملکرد و پرداخت نشان دادند که نظام اقدامات مدیریت منابع انسانی به طور مستقیم با ابعاد چندگانه عملکرد در ارتباط است. همچنین پاستور و همکاران (۲۰۱۰) در بررسی به عمل آمده از ۶۲ سازمان اسپانیایی نشان دادند که اقدامات منابع انسانی بر انگیزش، اشتراک و نگهداری دانش کارکنان تأثیر می‌گذارد. بلوچ (۱۳۹۶) مقاله‌ای با عنوان بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در سود بخشی سازمان انجام داده‌اند. هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. کمک به افزایش تولید و بهره‌وری موثرترین کمکی است که می‌توان به سازمان نمود. در این مقاله نقش مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن در سود بخشی سازمان مورد بررسی قرار گرفته است. طبرسا (۱۳۹۶)، که در مقاله‌ای با عنوان بررسی تأثیر سیستم منابع انسانی با شیوه‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی انجام داده است همسو می‌باشد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که شیوه‌های کاری با عملکرد بالا تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد در بر خواهد داشت و با بررسی مدل‌های مطرح شده در این زمینه، مدلی جامع و همه‌جانبه را ارائه کرده است.

چوپانی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیق خود با عنوان افزایش یادگیری در سازمان‌ها در پرتو نقش آفرینی رهبری تحول‌آفرین به این نتیجه دست یافتند که بین رهبری تحول‌آفرین و تمامی مؤلفه‌های آن با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و نیز رهبری تحول‌آفرین موجب بهبود و توسعه یادگیری سازمانی می‌شود. اسدی و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیق خود با عنوان رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی به این نتیجه دست یافتند که بین یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. جوانمرد و سخایی (۱۳۸۸) در تحقیق خود با عنوان رابطه بین مهارت‌های فردی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی به این نتیجه دست یافتند که مهارت فردی با

است و همچنین از دو ابزار مصاحبه با «کارشناسان» سازمان منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی که نتیجه آن رسیدن به گویه‌های سنجش کننده متغیرهای مورد بررسی در این تحقیق و مرحله دوم جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه‌های محقق ساخته از نمونه ۱۸۹ نفری مشغول به کار در سازمان منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی می‌باشد.

قابلیت اعتماد و پایایی ابزار اندازه‌گیری در بخش کیفی:

الف) اسناد و مدارک: در این پژوهش اسناد و مدارک مورد استفاده چشم‌انداز و مأموریت سازمان و بخشنامه‌ها هستند. این گونه اسناد چون اسناد دست اول و رسمی و معتبر می‌باشند. بنابراین اعتبار آنها کاملاً محرز و مشخص می‌باشد.

ب) مصاحبه: در این پژوهش جهت برآورد قابلیت اعتماد مصاحبه پژوهشگر ابتدا بر اساس مطالعه مبانی نظری اسناد معتبر موجود در سازمان و همچنین مقالات علمی و تحقیقات انجام شده در سازمان و راهنمایی استاد راهنما و مشاور سؤالاتی جهت اجرای مصاحبه نیمه ساختمند تدوین کرد. در مرحله بعد پژوهشگر با انتخاب افرادی که در خصوص متغیرهای مورد مطالعه از دانش و تخصص لازم و کافی برخوردار بوده و در سوابق کاری و مدیریتی آنها مشهود بود مصاحبه اجرا شد. و با استفاده از نظر اساتید راهنما و مشاور متخصصان و کارشناسان شرکت این مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد تا درک و فهم بیشتری از متغیرهای مورد بررسی حاصل گردد و در ادامه متن مصاحبه‌ها با نظر اساتید راهنما و مشاور مورد بررسی واقع شد.

برای بررسی قابلیت اعتماد وسیله‌ی اندازه‌گیری، از قابلیت اعتماد محتوایی (یا بطور خاص تر قابلیت اعتماد صوری) که بر اساس نظر خبرگان می‌باشد، استفاده شده است. بدین منظور، پس از تنظیم و طراحی سؤالات، پرسشنامه در اختیار اساتید، خبرگان، چند متخصص از جمله اساتید راهنما و مشاور و متخصصان و کارشناسان سازمان قرار گرفت و با کسب نظر این افراد اصلاحات لازم در پرسشنامه به عمل آمد و پس از تأیید، داده‌ها جمع‌آوری شد. مناسب‌ترین روش برای سنجش پایایی ضریب آلفای کرونباخ است. این روش برای محاسبه‌ی هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌ها یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند بکار می‌رود. در این گونه ابزار، هر چه آلفا بیشتر باشد پایایی مقیاس بیشتر خواهد بود. اندازه‌ی آلفا به تک تک گویه‌ها بستگی دارد. برای افزایش مقدار آلفا و در نتیجه افزایش پایایی مقیاس باید

ارزیابی عملکرد اثربخش جهت استقرار نظام شایسته‌سالاری و بهبود مستمر در این سازمان مؤثر در منطقه اقتصادی پتروشیمی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است همچنین مدیران بتوانند با توجه به نتایج حاصل از توسعه مدیریت منابع انسانی افراد، امکان پرورش توانمندی‌ها و شایستگی‌های کارکنان را از طریق برنامه‌ریزی کار راه شغلی و تعیین مسیر شغلی در آینده فراهم نموده چشم‌انداز شغلی روشن‌تری را برای رشد و پیشرفت آنها مهیا نمایند با توجه به مطالب بیان شده در این تحقیق محققین به دنبال پاسخ‌گویی به دو سؤال بودند: مؤلفه‌ها و الگو برای توسعه مدیریت منابع انسانی بر اساس ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر کدام‌ها هستند؟ و آیا متغیرهای ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی بر توسعه مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد؟

## روش

روش تحقیق از نوع آمیخته (کمی - کیفی) بود. جامعه آماری شامل کارشناسان، مدیران و کارکنان سازمان منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر بود. نمونه آماری در بخش کیفی ۲۰ نفر از متخصصان و کارشناسان سازمان بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و در بخش کمی با استفاده از روش سرشماری تعداد ۱۸۹ نفر از مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی اسناد مدارک و بیانیه مأموریت و چشم‌انداز سازمان و در بخش کمی پرسشنامه‌های محقق ساخته، توسعه مدیریت منابع انسانی، پرسشنامه یادگیری سازمانی، و پرسشنامه ارزیابی عملکرد بوده است. با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی مؤلفه‌های هر یک از سه متغیر یادگیری سازمانی، ارزیابی عملکرد سازمانی و توسعه مدیریت منابع انسانی را از دیدگاه کارشناسان بدست آمد. ملاک ورود رضایت آگاهانه نسبت به شرکت در پژوهش بود. به منظور رعایت اصول اخلاقی پژوهش در مورد محرمانه بودن اطلاعات به نمونه‌های پژوهش اطمینان داده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار ایموس انجام شد.

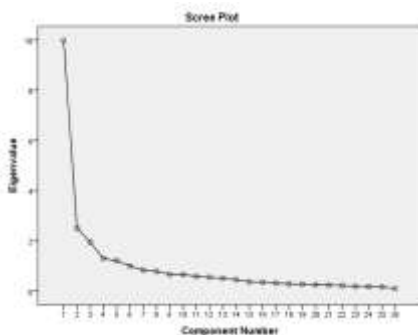
## ابزار

برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز در این تحقیق علاوه بر بررسی سوابق و تحقیقات گذشته که به منظور دستیابی به پیشینه تحقیق و مباحث نظری انجام می‌گیرد به بررسی اسناد و مدارک و چشم‌انداز و مأموریت سازمان و بخشنامه‌های موجود نیز اقدام شده

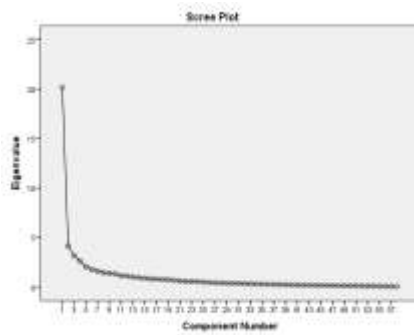
مقادیر ویژه را در ارتباط با عامل‌ها نشان می‌دهد. این نمودار برای تعیین تعداد بهینه مؤلفه‌ها به کار می‌رود. با توجه به این نمودار مشاهده می‌شود که برای متغیر یادگیری سازمانی کارکنان، ارزیابی عملکرد کارکنان و توسعه مدیریت منابع انسانی به ترتیب از عامل دهم، هشتم و ششم به بعد تغییرات مقدار ویژه کم می‌شود، پس می‌توان به ترتیب ۱۰، ۷ و ۵ عامل را به عنوان عوامل مهم که بیشترین نقش را در تبیین واریانس داده‌ها دارند، استخراج کرد.

گویه‌های ناپایدار را حذف کرد. بدین منظور باید دید یا حذف هر گویه معین مقدار آلفا چه اندازه می‌شود. در اینجا پایایی پرسشنامه‌ها بصورت کلی و همچنین به تفکیک مؤلفه‌ها مشخص شده است. همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود مقدار آزمون KMO به ترتیب برابر ۰/۸۴۳، ۰/۸۷۰ و ۰/۸۷۲ که بیشتر از مقدار ۰/۶ است همچنین مقدار معنی‌داری آزمون بارتلت ۰/۰۰ است که هر دو آزمون استفاده از تحلیل عاملی را تأیید می‌کنند. شکل ۱ تغییرات

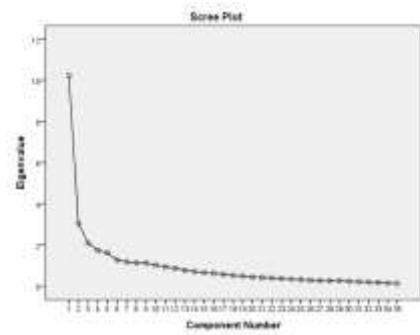
آلفای کرونباخ	تعداد گویه‌ها	شاخص کیزر	Sig (آزمون بارتلت)
۰/۹۱	۲۴	۰/۸۴۳	۰/۰۰۱
۰/۹۶	۵۱	۰/۸۷۰	۰/۰۰۱
۰/۹۳	۲۶	۰/۸۷۲	۰/۰۰۱



توسعه مدیریت منابع انسانی



ارزیابی عملکرد کارکنان



یادگیری سازمانی

شکل ۱. نمودار اسکری گراف برای تعیین تعداد عامل‌های متغیرها

متغیر	مؤلفه یا عامل	نام ویژگی مورد سنجش	تعداد گویه	شماره گویه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
یادگیری	اول	تفکر سیستمی	۸	q 1, q10, q16, q19, q21, q22, q23, q24	۰/۸۲
سازمانی	دوم	مهارت‌های مدیریت	۶	q 11, q12, q13, q14, q15, q31	۰/۸۴
کارکنان	سوم	مدیریت دانش	۴	q17, q18, q19, q20	۰/۷۴
	چهارم	ایجاد زیر ساخت‌های یادگیری	۵	q26, q27, q32, q34, q35	۰/۸۰
	اول	رهبری	۱۴	q 39, q40, q 42, q43, ..., q53	۰/۹۲۳
	دوم	خلاقیت و نوآوری	۹	q 18, q20, q 21, q34, ..., q38, q55	۰/۹۲۶
	سوم	مسئولیت‌پذیری	۱۰	q 1, q2, ..., q9, q10	۰/۸۷۰
ارزیابی عملکرد کارکنان	چهارم	نظم و انضباط	۱۰	q 15, q22, q26, ..., q33	۰/۹۰
	پنجم	انعطاف‌پذیری	۴	q 23, q24, q25, q41	۰/۷۹
	ششم	صبر و پایداری	۳	q12, q13, q14	۰/۸۱۶
	هفتم	انجام مطلوب وظایف شغلی	۳	q 11, q54, q58	۰/۶۵
	اول	توسعه فردی	۶	q 1, q2, q 3, q4, q5, q6	۰/۸۵
توسعه مدیریت منابع انسانی	دوم	توسعه فرهنگ سازمانی	۹	q 9, q11, q14, ..., q18	۰/۸۷۵
	سوم	توسعه مهارت شغلی	۵	q21, q22, q23, q24, q25	۰/۸۱۷
	چهارم	هماهنگ‌سازی	۴	q 7, q12, q13, q19	۰/۸۴۷
	پنجم	کمک به تحقق اهداف سازمانی	۴	q 8, q10, q20, q26	۰/۷۳۹

## یافته‌ها

طریق شناختی بهتر از تفاوت و تأثیر این مؤلفه‌ها بر متغیر مورد بر متغیر مورد سنجش آنها باشیم.

الف. آمار توصیفی: در جداول زیر به انحراف معیار و میانگین و میانه مؤلفه‌های متغیرهای مورد مطالعه در سازمان پرداخته شد تا این

متغیر یادگیری سازمانی کارکنان

جدول ۳. میانگین و میانه و انحراف معیار پاسخگویان را برای مؤلفه‌های متغیر یادگیری سازمانی کارکنان			
متغیر	میانگین	میانه	انحراف معیار
X11 (تفکر سیستمی)	۲/۵۳۷	۲/۶۲۵	۰/۵۹۳
X12 (مهارت‌های شغلی)	۲/۶۵۵	۲/۶۶۶	۰/۶۴۵
X13 (مدیریت دانش)	۲/۴۰۲	۲/۵	۰/۶۸۹
X14 (ایجاد زیرساخت‌های یادگیری)	۲/۹۲۴	۲/۸	۰/۶۷۱

متغیر ارزیابی عملکرد کارکنان

جدول ۴. میانگین و میانه و انحراف معیار مؤلفه‌های متغیر ارزیابی عملکرد کارکنان			
متغیر	میانگین	میانه	انحراف معیار
X21 (رهبری)	۲/۸۷۱	۲/۸۴۶	۰/۵۹۵
X22 (خلاقیت و نوآوری)	۲/۶۵۲	۲/۶۶۶	۰/۷۹۳
X23 (مسئولیت‌پذیری)	۲/۸۵۶	۲/۹	۰/۷۱۴
X24 (نظم و انضباط)	۳/۱۵۸	۳/۲	۰/۶۷۹
X25 (انعطاف‌پذیری)	۲/۸۶۹	۳/۰	۰/۶۹۵
X26 (صبر و پایداری)	۳/۰۲۶	۳/۰	۰/۷۴۵

متغیر توسعه مدیریت منابع انسانی

جدول ۵. میانگین و میانه و انحراف معیار پاسخگویان برای مؤلفه‌های متغیر توسعه مدیریت منابع انسانی			
متغیر	میانگین	میانه	انحراف معیار
Y1 (توسعه فردی)	۲/۹۴۸	۳/۰	۰/۶۴۲
Y2 (توسعه فرهنگ سازمانی)	۲/۶۶۰	۲/۷۱۴	۰/۷۱۸
Y3 (توسعه مهارت‌های شغلی)	۲/۷۶۰	۲/۸	۰/۶۵۸
Y4 (هماهنگ‌سازی)	۲/۵۷۲	۲/۵	۰/۷۴۳
Y5 (کمک به تحقق اهداف سازمانی)	۲/۵۱۴	۲/۵	۰/۷۳۰

تحلیل عاملی تأییدی: در این بخش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی به بررسی مؤلفه‌های اکتشافی در بخش‌های پرداخته و وجود یا عدم وجود تأثیر آنها در متغیری که مورد سنجش قرار می‌دهند را تأیید یا رد می‌کنیم.

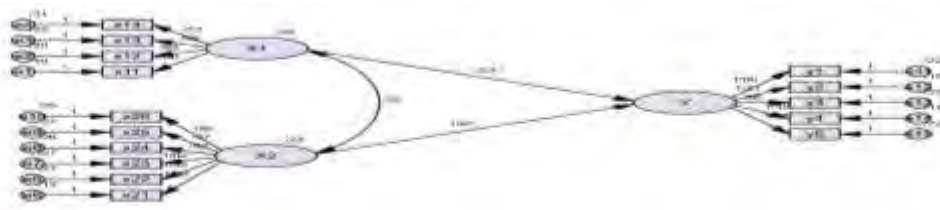
مدل اندازه‌گیری: این مدل به بررسی رابطه بین متغیرهای مکنون و متغیرهای آشکار متناظر آن می‌پردازد و قابلیت اعتماد و پایایی سازه مدل را سنجش می‌کند. بنابراین محقق مدل اندازه‌گیری اولیه را در نرم‌افزار ایموس اجرا می‌کند که در شکل‌های ۳ و ۴ یعنی در حالت‌های تخمین غیر استاندارد و تخمین استاندارد نشان می‌دهد.

در این مدل فرض می‌کنیم که X1 نماد متغیر یادگیری سازمانی باشد و هر یک از نمادهای X11 تا X14 به ترتیب بیان‌کننده مؤلفه

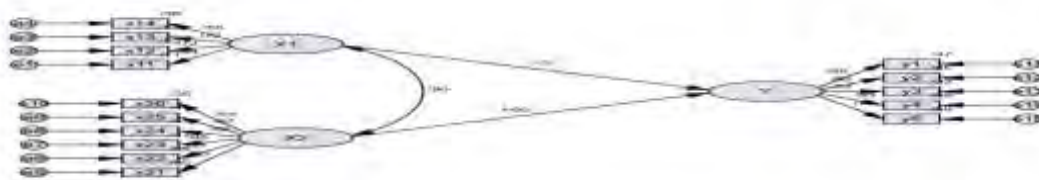
ب. آمار استنباطی: آمار استنباطی به معنای کشف الگوها در نمونه و تعمیم آن به جامعه است. بنابراین محقق داده‌های خود را پس از پیش پردازش و رفع مشکلات احتمالی در قالب مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری در بوطه سنجش قرار می‌دهد. به عبارت دیگر ابتدا مدل اندازه‌گیری به جهت تشخیص سؤالات یا متغیرهای آشکاری که سهم بالایی در اندازه‌گیری متغیر مکنون ندارند اجرا شده و سپس فرآیند تحلیل عاملی تأییدی به جهت بررسی قابلیت اعتماد و پایایی سازه انجام می‌پذیرد. در نهایت مشاهدات ما از طریق شاخص‌های نیکویی برازش با مدل مورد انتظار در جامعه انطباق داده می‌شود و در صورت نیاز مورد اصلاح قرار می‌گیرد و سرانجام مدل ساختاری به فرضیه آزمایشی می‌پردازد.

متغیر Y نیز بیان کننده مدیریت منابع انسانی می‌باشد و Y1 تا Y5 به ترتیب بیان کننده مؤلفه‌های توسعه فردی، توسعه فرهنگ‌سازی، توسعه مهارت‌های شغلی، هماهنگ‌سازی و کمک به تحقق اهداف سازمانی می‌باشند.

های تفکر سیستمی، مهارت‌های مدیریت، مدیریت دانش و ایجاد زیرساختارهای یادگیری می‌باشند. همچنین X2 نماد متغیر ارزیابی عملکرد کارکنان بوده و نمادهای X21 تا X26 به ترتیب عبارتند از رهبری، خلاقیت و نوآوری، مسئولیت‌پذیری، نظم و انضباط، انعطاف‌پذیری و انجام مطلوب وظایف شغلی که مؤلفه‌های متغیر ارزیابی عملکرد کارکنان می‌باشند.



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری اولیه در حالت تخمین ضرایب غیر استاندارد



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری اولیه در حالت تخمین ضرایب استاندارد

شرط معنی‌داری بارهای عاملی و بزرگتر از ۰/۵ بودن مقدار بارهای عاملی دو شرط لازم تلقی می‌شوند. اگر این دو شرط لازم برقرار باشند می‌توان شروط بعدی را بررسی نمود اما در صورت عدم برقراری هر یک از این دو شرط لازم مطابق با اصول تحلیل عاملی تأییدی این سؤال یا متغیر آشکار باید از مدل حذف گردد زیرا قطعاً شرط بعدی نیز برقرار نخواهد بود.

معادلات اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق: برای بررسی قابلیت اعتماد و پایایی سازه مدل اندازه‌گیری باید با حضور همه متغیرها و رسم کواریانس بین آنها مطابق شکل‌های گزارش شده اجرا شود. اما محقق برای یک تفسیر جامع و همه‌جانبه هر متغیر را بصورت مجزا تجزیه و تحلیل و تفسیر می‌نماید. قابلیت اعتماد و پایایی سازه در نرم‌افزارهای کواریانس محور مثل لیزرل و ایموس هشت شرط اصلی دارد که از این هشت شرط دو

جدول ۶. نتایج معادلات اندازه‌گیری متغیر یادگیری سازمانی کارکنان					
شاخص	t-value	بارعاملی	R <sup>2</sup>	sig	اولویت‌بندی
X11	-	۰/۸۴۴	۰/۷۱۲	-	اول
X12	۱۰/۶۲۳	۰/۷۱۸	۰/۵۱۵	۰/۰۰۱	سوم
X13	۱۰/۶۵۹	۰/۷۲۰	۰/۵۱۸	۰/۰۰۱	دوم
X14	۲/۵۹۴	۰/۵۴۵	۰/۲۹۷	۰/۰۰۱	چهارم

باقی ماندن متغیرهای آشکار (یا همان مؤلفه‌ها) در مدل وجود دارد. حال با توجه به اینکه بارهای عاملی بالای ۰/۵ هستند شرط دوم نیز برقرار است و لذا تمام مؤلفه‌های متغیر یادگیری سازمانی کارکنان در مدل باقی می‌مانند و هیچ مؤلفه‌ای در روند تحلیل عاملی تأییدی

همانطور که مشاهده می‌شود کلیه شاخص‌های متغیر میانجی یادگیری سازمانی کارکنان بدلیل اینکه مقدار t-value خارج از بازه [-1/96,1/96] قرار دارند در سطح ۹۵ درصد تمام بارهای عاملی معنادار هستند بنابراین شرط اول قابلیت اعتماد و پایایی سازه برای



سهام و مؤلفه ایجاد زیرساخت‌های یادگیری (X14) کمترین سهم را در اندازه‌گیری متغیر یادگیری سازمانی کارکنان دارند.

حذف نمی‌شود. از طرفی هر متغیر در اندازه‌گیری خود سهمی دارد که این سهم همان مجذور بار عاملی است. با توجه به مقادیر  $R^2$  یا همان توان دوم بارهای عاملی مؤلفه تفکر سیستمی (X11) بیشترین

شاخص	t-value	بارعاملی	$R^2$	sig	اولویت‌بندی
X21	-	۰/۸۰۴	۰/۶۴۶	-	دوم
X22	۱۲/۸۴۷	۰/۸۱۳	۰/۶۶۰	۰/۰۰۱	اول
X23	۱۰/۲۳۰	۰/۶۸۴	۰/۴۶۷	۰/۰۰۱	سوم
X24	۹/۶۰۵	۰/۶۵۱	۰/۴۲۳	۰/۰۰۱	پنجم
X25	۹/۸۸۴	۰/۶۶۶	۰/۴۴۳	۰/۰۰۱	چهارم
X26	۷/۷۷۱	۰/۵۴۴	۰/۲۹۵	۰/۰۰۱	ششم

باقی می‌مانند و هیچ مؤلفه‌ای در روند تحلیل عاملی تأییدی حذف نمی‌شود. با توجه به مقادیر  $R^2$  یا همان توان دوم بارهای عاملی مؤلفه خلاقیت و نوآوری (X22) بیشترین سهم و مؤلفه انجام مطلوب وظایف شغلی (X26) کمترین سهم را در اندازه‌گیری متغیر ارزیابی عملکرد کارکنان دارند.

مشاهده می‌شود کلیه شاخص‌های متغیر مکنون ارزیابی عملکرد کارکنان بدلیل اینکه مقدار t-value خارج از بازه  $[-1/96, 1/96]$  قرار دارند در سطح ۹۵ درصد تمام بارهای عاملی معنادار هستند بنابراین شرط اول قابلیت اعتماد و پایایی سازه برقرار می‌باشد. حال با توجه به اینکه بارهای عاملی بالای ۰/۵ هستند شرط دوم نیز برقرار است و لذا تمام مؤلفه‌های متغیر ارزیابی عملکرد کارکنان در مدل

شاخص	t-value	بارعاملی	$R^2$	sig	اولویت‌بندی
Y1	-	۰/۶۸۴	۰/۴۶۷	-	چهارم
Y2	۹/۹۶۵	۰/۸۰۴	۰/۶۴۶	۰/۰۰۱	دوم
Y3	۷/۲۱۶	۰/۵۶۶	۰/۳۲۰	۰/۰۰۱	پنجم
Y4	۱۰/۲۴۱	۰/۸۲۹	۰/۶۸۷	۰/۰۰۱	اول
Y5	۹/۵۵۱	۰/۷۶۶	۰/۵۸۶	۰/۰۰۱	سوم

شاخص برآزش مدل اندازه‌گیری اولیه: سه دسته از شاخص‌های برآزش مقتصد، مطلق و مقایسه‌ای مدل پژوهش ما را از زوایای مختلف از آنچه مورد نظر است و آنچه در جامعه وجود دارد مقایسه می‌کنند.

شاخص‌های مقتصد یا اقتصادی شاخص‌هایی هستند که با حداقل اطلاعات حداکثر اطلاعات برآزش را ارائه می‌کنند. شاخص‌های مطلق مدل پژوهش را با یک نقطه برش مورد مقایسه قرار می‌دهد و شاخص‌های مقایسه‌ای با یک مدل ایده‌آل و بدون نقص در جامعه مورد قیاس قرار می‌دهد.

همانطور که می‌دانیم از شاخص‌های مقتصد دو شاخص حتماً باید درست باشند. همچنین دو شاخص از شاخص‌های مطلق و حداقل

مشاهده می‌شود کلیه شاخص‌های متغیر مکنون توسعه مدیریت منابع انسانی بدلیل اینکه مقدار t-value خارج از بازه  $[-1/96, 1/96]$  قرار دارند در سطح ۹۵ درصد تمام بارهای عاملی معنادار هستند بنابراین شرط اول قابلیت اعتماد و پایایی سازه برقرار می‌باشد. حال با توجه به اینکه بار عاملی بزرگتر از ۰/۵ است لذا شرط دوم برقرار است و نشان از برقراری قابلیت اعتماد و پایایی سازه دارد. با توجه به مقادیر  $R^2$  یا همان توان دوم بارهای عاملی مؤلفه فرهنگ سازمانی (Y4) بیشترین سهم و مؤلفه توسعه مهارت‌های شغلی (Y3) کمترین سهم را در اندازه‌گیری متغیر توسعه مدیریت منابع انسانی دارند.



می‌دهد. همانطور که ملاحظه می‌شود مدل اندازه‌گیری هم در شاخص‌های مقتصد، هم در شاخص‌های مطلق و هم در شاخص‌های مقایسه‌ای به حداقل‌های مجاز نرسیده و لذا نیاز به اصلاح دارد.

سه شاخص از شاخص مقایسه‌ای نیز باید درست باشند تا مدل از نظر برازش وضعیت مناسبی داشته باشد.

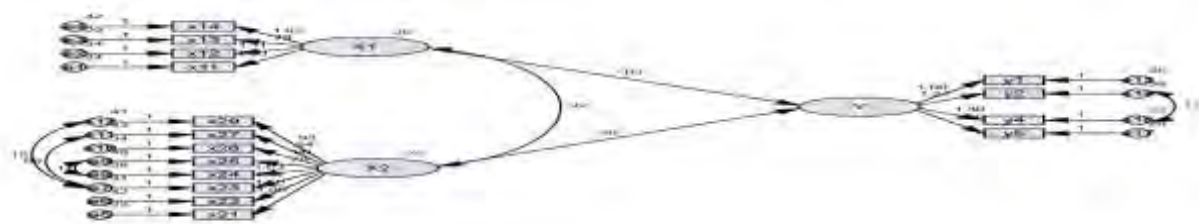
جدول ۹ مقادیر شاخص‌های برازش و حد مجاز آنها را نشان

جدول ۹. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری				
شاخص‌ها برازش	نوع شاخص برازش	حد مجاز	مقدار بدست آمده	نتیجه
PGFI	مقتصد	بزرگ‌تر از ۰/۶	۰/۵۴۰	عدم تأیید
PNFI	مقتصد	بزرگ‌تر از ۰/۶	۰/۶۳۲	تأیید
CMIN/DF	مطلق	بین ۱ تا ۵	۵/۲۸	عدم تأیید
RMSEA	مطلق	کوچک‌تر از ۰/۱	۰/۱۵۱	عدم تأیید
GFI	مطلق	بزرگ‌تر از ۰/۸	۰/۷۳۷	عدم تأیید
AGFI	مطلق	بزرگ‌تر از ۰/۸	۰/۶۴۱	عدم تأیید
SRMR	مطلق	کوچک‌تر از ۰/۰۵	۰/۰۳۷	تأیید
NFI	مقایسه‌ای	بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۷۵۴	عدم تأیید
CFI	مقایسه‌ای	بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۷۸۹	عدم تأیید
RFI	مقایسه‌ای	بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۷۰۶	عدم تأیید
IFI	مقایسه‌ای	بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۷۹۱	عدم تأیید

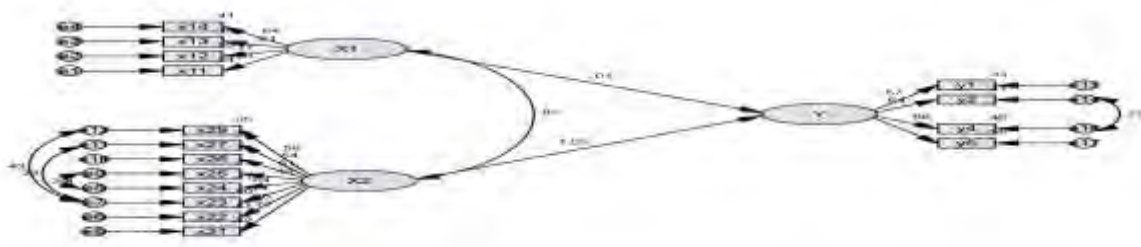
مدل‌های اندازه‌گیری اولیه اصلاح شده غیر استاندارد و استاندارد بعد از اعمال پیشنهادهای بصورت زیر می‌باشند.  
 بعد از انجام اصلاحات پیشنهادی مدل اندازه‌گیری هم در شاخص‌های قابلیت اعتماد و پایایی و هم در شاخص‌های برازش شرایط بسیار مناسب‌تری از مدل اندازه‌گیری اولیه پیدا می‌کند و لذا مدل تأیید می‌شود.

با توجه به نتایج حاصل از نرم‌افزار مشاهده می‌شود که برای رفع عدم برقراری شرایط قابلیت اعتماد و پایایی مدل اندازه‌گیری اولیه لازم است که پیشنهادات زیر را بعد از حذف پیشنهادات نامناسب در مدل اعمال کنیم:

- e8 ↔ e9
- e7 ↔ e10
- e7 ↔ e12
- e6 ↔ e9



شکل ۴. مدل اندازه‌گیری اولیه اصلاح شده غیر استاندارد

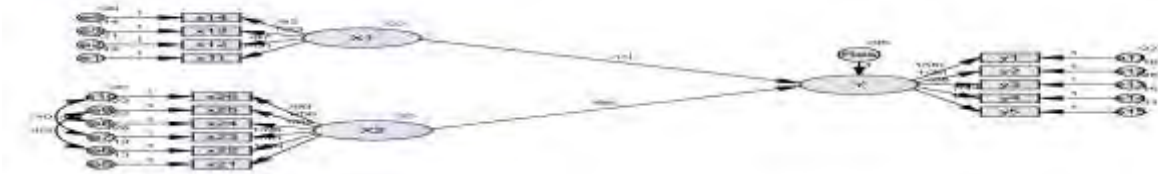


شکل ۵. مدل اندازه‌گیری اولیه اصلاح شده غیر استاندارد

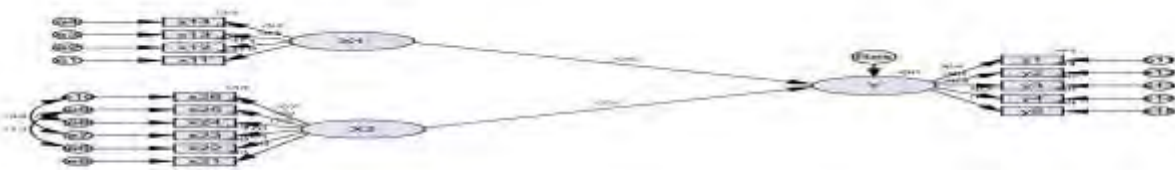
شاخص‌ها برازش	نوع شاخص برازش	حد مجاز	مقدار بدست آمده	نتیجه
PGFI	مقتصد	بزرگ‌تر از ۰/۶	۰/۶۰	تأیید
PNFI	مقتصد	بزرگ‌تر از ۰/۶	۰/۶۴	تأیید
CMIN/DF	مطلق	بین ۱ تا ۵	۴/۶۲۹	تأیید
RMSEA	مطلق	کوچک‌تر از ۰/۱	۰/۱۳	عدم تأیید
GFI	مطلق	بزرگ‌تر از ۰/۸	۰/۸۱	تأیید
AGFI	مطلق	بزرگ‌تر از ۰/۸	۰/۶۴۱	عدم تأیید
SRMR	مطلق	کوچک‌تر از ۰/۰۵	۰/۰۳۴	تأیید
NFI	مقایسه‌ای	بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۱	تأیید
CFI	مقایسه‌ای	بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۳	تأیید
RFI	مقایسه‌ای	بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۸	عدم تأیید
IFI	مقایسه‌ای	بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۳	تأیید

نمونه با واقعیت مورد انتظار در جامعه را دارد می‌توان به سراغ آزمون فرضیات در این بستر پرداخت. در طراحی مدل ساختاری کواریانس بین متغیرهای برون‌زا را حذف و خطای متغیر درون‌زا را وصل می‌کنیم که نتیجه مدل زیر خواهد بود:

مدل ساختاری: پس از اینکه قابلیت اعتماد و پایایی مدل و نیز برازش آن در بخش‌های قبل مورد تأیید قرار گرفت و مشخص شد محقق همان چیزی را می‌سنجد که از ابتدا قرار به سنجش آن بوده است و همچنین نتایج آن به دلیل پایایی و سازه تعمیم‌پذیری بالایی دارد و همچنین برازش مناسب خبر از انطباق نتایج و مشاهدات ما در



شکل ۶. مدل اصلی در حالت غیر استاندارد



شکل ۷. مدل اصلی در حالت استاندارد

فرضیه	ضریب مسیر	معناداری	نتیجه آزمون فرضیه
H1	۰/۲۵۲	۳/۸۳۴	تأیید می‌شود
H2	۰/۷۸۶	۷/۷۱۹	تأیید می‌شود

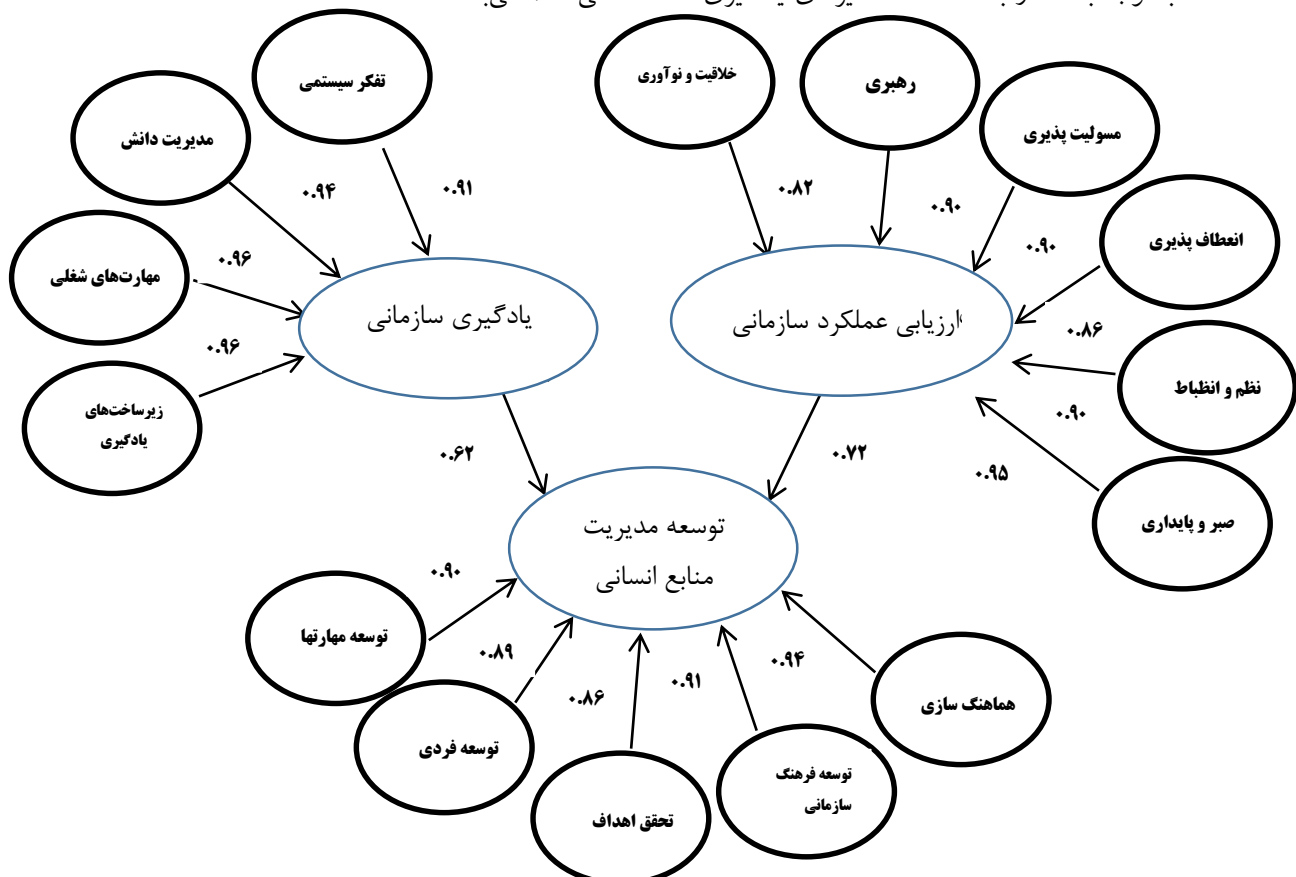
فرضیه اول پژوهش مبنی بر تأثیر متغیر یادگیری سازمانی کارکنان بر توسعه مدیریت منابع انسانی و فرضیه دوم مبنی بر تأثیر متغیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر متغیر توسعه مدیریت منابع انسانی

اعداد روی فلش‌ها بین متغیرهای مکنون (در حالت استاندارد) ضریب مسیر گفته می‌شود. ضریب مسیر همان ضرایب رگرسیون (یا همان  $\beta$  ها) در تحلیل‌های رگرسیونی می‌باشند. ضریب مسیر شدت و جهت تأثیر یک متغیر بر متغیر دیگر را نشان می‌دهد. معادلات ساختاری: جدول آزمون فرضیات مدل ساختاری بصورت زیر می‌باشد:

است. نتایج حاصل از جدول بالا بیان می‌کند که هر دو متغیر یادگیری سازمانی کارکنان و ارزیابی عملکرد کارکنان بر متغیر توسعه مدیریت منابع انسانی تأثیر معنی‌داری دارند. حال به سراغ کیفیت تأثیر می‌رویم. کیفیت تأثیر شامل شدت و جهت تأثیر است که توسط ضریب مسیر مشخص می‌شود. برای فرضیه اول پژوهش برابر ۰/۲۵۲ است که نشان می‌دهد متغیر یادگیری سازمانی کارکنان حدود ۰/۲۵ بر توسعه مدیریت منابع انسانی شدت اثر دارد از طرفی جهت آن با توجه به علامت ضریب مسیر مثبت می‌باشد. همچنین برای فرضیه دوم ضریب مسیر برابر ۰/۷۸۶ است که نشان از تأثیر مثبت متغیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر توسعه مدیریت منابع انسانی با شدتی حدود ۰/۷۹ دارد.

واریانس تبیین شده متغیرهای درون‌زا: هدف هر پژوهش علی‌پیش‌بینی درست متغیر وابسته (درون‌زا) است. به همین منظور چاین در سال ۱۹۹۸ شاخصی را برای تطبیق در تحقیقات مختلف ارائه نمود. این شاخص در حقیقت سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ است که به ترتیب واریانس تبیین شده ضعیف، متوسط و قوی را نشان می‌دهد. پژوهش حاضر دارای یک متغیر درون‌زا است که متغیر توسعه مدیریت منابع انسانی می‌باشد. مقدار ضریب تعیین آن برابر است با  $R^2 = 0.682$ . با توجه به مقدار بدست آمده متغیرهای یادگیری با ۰/۷۲ انسانی می‌باشد.

سازمانی کارکنان و ارزیابی عملکرد کارکنان به میزان ۰/۶۸ درصد از رفتار متغیر وابسته توسعه مدیریت منابع انسانی را پیش‌بینی کرده‌اند که این مقدار قوی ارزیابی می‌شود. با توجه به اولویت قرار مؤلفه‌ها و نیز ضرایب همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته و نیز نتایج حاصل از آزمون فرضیه وجود رابطه بین متغیرهای یادگیری سازمانی کارکنان و ارزیابی عملکرد کارکنان با متغیر وابسته توسعه مدیریت سازمانی مدل گرافیکی بصورت زیر خواهند بود.



شکل ۸. نمودار گرافیکی رابطه بین متغیرها

## بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش مؤلفه‌های متغیر توسعه مدیریت منابع انسانی و ارزیابی عملکرد کارکنان و یادگیری سازمانی، سازمان منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر بوسیله تحلیل عامل اکتشافی و با استفاده از پرسشنامه‌های محقق ساخته بدست آمد. و در ادامه الگویی برای توسعه مدیریت منابع انسانی بر اساس ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی طراحی گردید که در ادامه نتایج بدست آمده ارائه می‌شود. مطابق با فرضیه‌های تحقیق تأثیر متغیر یادگیری سازمانی کارکنان بر متغیر توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان منطقه ویژه اقتصادی و تأثیر متغیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر متغیر توسعه مدیریت منابع انسانی در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد. نتایج این تحقیق با نتایج بونت و همکاران (۲۰۱۱). پاستور و همکاران (۲۰۱۰)، ژانگ و لی (۲۰۰۸)، چنگ و ژائو (۲۰۰۶)، بلوچ (۱۳۹۶)، طبرسا (۱۳۹۶)، چوپانی و همکاران (۱۳۹۲)، اسدی و همکاران (۱۳۸۸)، جوانمرد و سخایی (۱۳۸۸)، حجازی و ویسی (۱۳۸۶)، شو و چی (۲۰۱۰) و لویز و همکاران (۲۰۰۷) همسو می‌باشد. بونت و همکاران (۲۰۱۱) با استفاده از چهار بعد اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل کارمندیابی، آموزش، ارزیابی عملکرد و پرداخت نشان دادند که نظام اقدامات مدیریت منابع انسانی به طور مستقیم با ابعاد چندگانه عملکرد در ارتباط است. همچنین پاستور و همکاران (۲۰۱۰) در بررسی به عمل آمده از ۶۲ سازمان اسپانیایی نشان دادند که اقدامات منابع انسانی بر انگیزش، اشتراک و نگهداری دانش کارکنان تأثیر می‌گذارد نتایج بررسی ژانگ و لی (۲۰۰۸)، نشان دهنده اثر مثبت عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان بود. چنگ و ژائو (۲۰۰۶)، نشان دادند که فعالیت‌های عملکرد بالای منابع انسانی در تعهد کارکنان سازمانی و رشد فروش سازمان اثر مثبت داشته اما ویژگی‌های منابع انسانی را می‌توان به عنوان متغیر یانجی در نظر گرفت. بلوچ (۱۳۹۶)، مقاله‌ای با عنوان بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در سود بخشی سازمان انجام داده‌اند. هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. کمک به افزایش تولید و بهره‌وری مؤثرترین کمکی است که می‌توان به سازمان نمود. در این مقاله نقش مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن در سود بخشی سازمان مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج این فرضیه همچنین با پژوهش‌های طبرسا (۱۳۹۶)، که در مقاله‌ای با عنوان بررسی تأثیر سیستم منابع انسانی با شیوه‌های کاری با

عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی انجام داده است همسو می‌باشد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که شیوه‌های کاری با عملکرد بالا تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد در بر خواهد داشت و با بررسی مدل‌های مطرح شده در این زمینه، مدلی جامع و همه جانبه را ارائه کرده است

چوپانی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیق خود با عنوان افزایش یادگیری در سازمان‌ها در پرتو نقش آفرینی رهبری تحول آفرین به این نتیجه دست یافتند که بین رهبری تحول آفرین و تمامی مؤلفه‌های آن با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و نیز رهبری تحول آفرین موجب بهبود و توسعه یادگیری سازمانی می‌شود. اسدی و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیق خود با عنوان رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی به این نتیجه دست یافتند که بین یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. جوانمرد و سخایی (۱۳۸۸) در تحقیق خود با عنوان رابطه بین مهارت‌های فردی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی به این نتیجه دست یافتند که مهارت فردی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد و همچنین ارتباط بین متغیر مهارت فردی با یادگیری سازمانی و نوآوری مثبت و مستقیم می‌باشد. حجازی و ویسی (۱۳۸۶) در تحقیق خود با عنوان ارزیابی سطح یادگیری سازمانی و تبیین مؤلفه‌های آن به این نتیجه رسیدند که وضعیت یادگیری سازمانی در حد مطلوبی می‌باشد. همچنین به این نتیجه دست یافتند که توانمند سازی اعضای هیئت علمی از نظر دیدگاه مشترک و پاسخ‌گویی و آگاه‌سازی بیرونی، بیشترین نقش را در تبیین واریانس و سطح یادگیری سازمانی دارد. شو و چی (۲۰۱۰) در پژوهش خود روی بیش از هزار شرکت برجسته و فعال در زمینه سرمایه‌گذاری در سال (۲۰۰۷) با عنوان چشم‌انداز سیستمی مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دریافتند که در دانش اقتصاد، شرکت‌ها برای حفظ قابلیت‌ها و توانایی‌های نوآوری خود، نیازمند سازش یافتگی و به روز شدن هستند. با وجود این، بدون قابلیت یادگیری سازمانی، یک سازمان نمی‌تواند برخی شیوه‌های مدیریت دانش خود را حفظ کند. نتایج این تحقیق نشان داد که یادگیری سازمانی به عنوان یک متغیر میانجی بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی عمل می‌کند. به شکل نظام‌مند آنها اذعان داشتند که مدیریت دانش یک نهاد مهم، یادگیری سازمانی یک فرآیند کلیدی و نوآوری سازمانی یک برون‌داد مهم در این سیستم است. لویز و همکاران (۲۰۰۷) به بررسی

و ایجاد فرهنگ ارزیابی بلکه در مورد روش‌ها و فنون ارزیابی ضروری به نظر می‌رسد. در سازمان منطقه ویژه اقتصادی مدیریت منابع انسانی سازمان می‌تواند با دانش و آگاهی بیشتر در خصوص کارکنان خود و با توجه به بازخوردهای گرفته شده برای توسعه مدیریت منابع انسانی خود برنامه‌ریزی نموده و به شاخص‌های موردنظر کارکنان در یادگیری سازمانی توجه نماید و بازخوردهای لازم برای افزایش نقش یادگیری سازمانی را ارائه نماید. بهره‌گیری از روش‌ها و فنون مدیریت دانش توسط مدیریت منابع انسانی از جمله دسترسی سریع به اطلاعات توسط کارکنان، ایجاد زمینه‌های لازم برای ارزشیابی و دادن بازخورد به کارکنان بعد از برگزاری دوره‌های آموزشی استفاده از تجربیات کارکنان در سطح سازمان استفاده از روش‌های کمی و کیفی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف مدیران در امر آموزش و یادگیری انتخاب راهبرد دانش‌محور در سازمان راهبردی که از ایجاد و توسعه ذخایر دانش حمایت نماید. علاوه بر آن، هر سازمانی باید بداند که در حال حاضر چه چیزهایی را می‌داند و چه چیزهایی را باید بداند و برای پرکردن این فاصله از راهبرد دانشی مناسب استفاده کند. توسعه فرهنگ دانش‌مداری در سازمان. زیرا عوامل فرهنگی، مهمترین عوامل در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش می‌باشند. میزان علاقه‌مندی و درک افراد و سازمان‌ها از مدیریت دانش و فرآیندهای آن و میزان همکاری و مشارکت در به اشتراک گذاشتن دانش موجود، از جمله این عوامل می‌باشند. و در نهایت توسعه زیر ساخت‌های فناوری برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، ابزارها و فنون گوناگونی وجود دارد که توسط فناوری اطلاعات پشتیبانی می‌شوند. هر قدر زیرساخت‌های مربوط به فناوری در دسترس قوی‌تر باشد، میزان نیل به اهداف دانش بیشتر می‌شود. از جمله محدودیت‌های این پژوهش این است که نتایج و یافته‌های بدست آمده تنها قابل کاربرد در جامعه آماری پژوهش حاضر می‌باشد و نمی‌توان آن را به جامعه آماری دیگر تعمیم داد.

### منابع

اسدی، عباس و اصلانی، محمود (۱۳۸۸). ارزیابی کارایی پژوهشی گروه‌های آموزشی با استفاده از مدل DEA ۶، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۰(۱۸)، ۷۲-۵۵.  
انطونیو، آرگون (۲۰۱۵). دپارتمان امور مالی و مدیریت تجاری، مجله دانشکده اقتصاد تجاری، دانشگاه موریسه.

مدیریت منابع انسانی به عنوان عامل تعیین کننده در یادگیری سازمانی پرداختند. نتایج نشانگر این بودند که استخدام انتخابی، آموزش راهبردی و مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری به صورت مثبتی بر یادگیری سازمانی تأثیر گذاشته است که بایستی به سورت مداوم یادگیری سازمانی کارکنان مورد ارزیابی قرار گیرد. با توجه به فرضیه اول و تأثیرگذاری و رابطه مثبت ارزیابی عملکرد با توسعه مدیریت منابع انسانی باید گفت که نیروی انسانی عامل اصلی تحقق اهداف سازمان در رسیدن به چشم‌انداز توسعه‌ای این سازمان می‌باشد. دامنه تأثیرات آن ابعاد وسیع‌تری از سازمان را در بر می‌گیرد. به طوری که اگر مدیریت منابع انسانی مأموریت خود را در راستای بکارگیری نیروی انسانی کارآمد به درستی انجام ندهد تحقق اهداف سازمان به خطر خواهد افتاد. در خصوص ضرورت و نتایج نظام ارزیابی عملکرد، مهمترین دغدغه هر سازمان نوع و چگونگی این نظام متناسب با اهداف و وظایف و بستر عملکرد آن می‌باشد. در روش جدید ارزیابی عملکرد کارکنان فعالیت‌های هر یک از کارکنان متناسب با شغل آنها و در راستای تحقق استراتژی سازمان سنجیده می‌شود. مدیریت سازمان باید بستر سازی لازم را برای مشارکت دادن کارکنان در فرآیند ارزیابی و انجام مصاحبه در ابتدا و پایان دوره را فراهم نمایند عدالت و انصاف را در ارزیابی کارکنان رعایت کنند از صداقت و شهامت لازم در ارزیابی دیگران برخوردار باشند امکان و فرصت مشاهده تلاش، نحوه انجام وظایف و رفتار و نتایج کارکنان را داشته باشند. در ارتباط کاری با کارکنان باشند و انگیزه لازم را برای ارزشیابی کار آنان داشته باشند، دانش و مهارت لازم را برای سنجش معیارهای ارزیابی داشته باشند همچنین باید همسوئی بین نظام ارزیابی عملکرد کارکنان با تحولات و اصلاحات در نظام اداری سازمان منطقه ویژه را ایجاد نماید. تعاملی با سیستم‌های جانشینی و ارشدیت مشاغل در سازمان منطقه ویژه در جهت کمک به استقرار شایسته‌سالاری برقرار نماید. همچنین با نظام آموزشی خاص سازمان منطقه ویژه و تقویت ارتباط نظام ارزیابی با نظام آموزش و بهسازی کارکنان سازمان تعامل ایجاد کند. مدیریت سازمان باید به جداسازی پاداش‌های مترتب بر نتایج ارزیابی از نظام پرداخت کارکنان اقدام نماید. و ارتباط مناسب میان نتایج ارزیابی و تنبیهات کارکنان (اختیارات مطرح در قانون رسیدگی به تخلفات کارکنان) اعمال کند. از سوی دیگر تأثیر تعصبات شخصی و خطاهای انسانی در ارزیابی‌ها با آموزش دادن و اطلاع رسانی به مدیران نه تنها در زمینه باورسازی

- Damanpour, F., & Marguerite S. (2008). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of public administration research & theory*, 5(13), 19-49.
- Dyer, L. and Reeves, T. (1995). "Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?", *International Journal of Human Resource Management*, 6(28), 656-70.
- Jackson, S. E. and Schuler, R.S. (2000). "Managing Human Resource, A Partnership Perspective", *Southern-Western College Publishing*, London.
- Lopez, Carbales, A., Valle, R., & Herrero, I "Contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency" *Journal of Human Resource Management*, 45 (1), 81-100.
- Pastor, I. M. P., Santana, M. P. P., & Sierra, C. M. (2010). Managing knowledge through human resource practices: empirical examination on the Spanish automotive industry. *International Journal of Human Resource Management*, 13(21), 2452-2467.
- Shu hsien Liao, Chi Chuan Wu. (2010). System perspective of knowledge management organizational learning and organization innovation. *Expert systems with application*, 137(11), 1096-1103.
- Tseng, C. & Mclean, G. N. (2008). "Strategic HRD practices as Key Factors in Organizational learning". *Journal of European Industrial Training*, 6, 418-432
- Yount. M. A., Snell, S.A., Dean, Jr. J.W., & Lepak, D.P. (2011). Human resource management, Manufacturing Strategy, and firm performance. *Academy of management Review*, 36(4), 836-866.
- Zhang, Y. Li, S. (2008). High-performance HRM and firm performance: The Mediating role of strategic Implementation capacity. *Management World*, 4(1), 107-113
- بلوچ، محمود و بادیا، اصغر (۱۳۹۶). بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در سودبخشی سازمان، سیولیکا.
- جوانمرد، حبیب‌الله و سخایی، فاطمه (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مهارت‌های فردی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان مرکزی، فصلنامه بصیرت، (۴۴) ۱۶، ۸۱-۹۶.
- چوپانی، حیدر؛ کاظم پور، سیادت؛ علی، رحیمی؛ مریم، ملکی و حسوند، مسلم (۱۳۹۲). افزایش یادگیری در سازمان‌ها در پرتو نقش آفرینی رهبران تحول آفرین در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال تحصیلی ۹۱-۹۲. فصلنامه مدیریت سلامت، (۵۲) ۱۶، ۵۰-۳۷.
- حجازی، یوسف و ویسی، هادی (۱۳۸۶). تبیین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در مؤسسات آموزش عالی کشاورزی (مطالعه موردی پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران). فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، (۴) ۱۳، ۶۵-۴۵.
- خانعلیزاده، رقیه؛ کودنایچ، اسداله؛ فانی، علی اصغر؛ مشبکی، اصغر (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، (۳) ۲، ۴۳-۲۱.
- دی سنزو و رایبیز (۱۹۸۸). ترجمه پریمافاتح چهر، مقدمه‌ای بر مدیریت منابع انسانی، سیولیکا برگرفته از مقاله‌ای از مجله تامسون رویترز.
- طاهری، شهنام (۱۳۸۲). بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها، تهران، انتشارات هوای تازه.
- طبرسا، غلامعلی و توکلی، الهه (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سیستم منابع انسانی با شیوه‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی، کنفرانس سالانه پارادایم‌های نوین مدیریت در حوزه هوشمندی، سیولیکا، ناشر تخصصی مقالات کنفرانس‌ها و ژورنال‌ها.
- قزایی‌پور، رضا (۱۳۸۲). ارزشیابی شایستگی‌های مدیران شرکت ساپکوبه روش بازخور ۳۶۰، درجه پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، تهران: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه اما صادق (ع).
- میرسپاسی، ناصر؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و شفیع‌زاده، رضا (۱۳۸۸). مدل مدیریت منابع انسانی بخش تعاون. نشریه تعاون، (۲۰) ۲۱۲، ۸۹-۵۳.
- Chang, S., Gong, Y. & Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 13(3), 56-73.
- Chen, C. J. & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.