

Research Paper

Designing and validating a comparative model of the impact of human resource management development on organizational performance from the perspective of managers and employees

Adel Kolak¹, Hassan Soltani², Shiva Madahian³, Mohammad Mehdi Bagheri⁴, Navid Fatehi Rad⁵

1-PhD Student, Public Administration, Faculty of Literature and Humanities, Islamic Azad University, Kerman, Iran

2-Assistant Professor, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran

3-Assistant Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

4-Assistant Professor, Department of Industrial Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

5-Assistant Professor, Department of Strategic Marketing, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

Received:2021/9/4

Accepted:2021/12/18

PP:191-211

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/jedu.2023.28864.5779

Keywords:

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

Abstract

Introduction: The purpose of this study was to design and validate a comparative model of the impact of human resource management development on organizational performance from the perspective of managers and employees with the mediating role of organizational culture, organizational commitment and staff retention in Islamic Azad universities of Fars province.

research methodology: The research method was applied in terms of purpose and exploratory mixed method in terms of data collection. Participants in this study in the qualitative section included managers and qualified staff of Islamic Azad universities in Fars province, from which 10 people were selected using purposive sampling.

Findings The results of structural equation testing from the perspective of managers showed that the two variables of organizational culture and organizational commitment have a mediating and significant effect on the relationship between human resource management and organizational performance, but employee retention does not mediate the 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.

Conclusion: Applying the two models from two perspectives suggests that both managers and employees believe that organizational culture and organizational commitment mediate the relationship between human resource management and organizational performance, but retaining employees only from the perspective of employees can be the relationship between human resource management. And mediate the performance of the organization.

Citation: Kolak Adel, Soltani Hassan, Madahian Shiva, Bagheri Mohammad Mehdi, Fatehi Rad Navid.(2023). Designing and validating a comparative model of the impact of human resource management development on organizational performance from the perspective of managers and employees. Journal of New Approaches in Educational Administration; 14(1):191-211

Corresponding author: Hassan Soltani

Address: Assistant Professor, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran

Tell: 09174067383

Email: Soltani.Hassan74@gmail.com

Extended Abstract

Introduction:

Human resource management is a comprehensive framework of core values, criteria and indicators in all dimensions of human resources, which helps human resource managers of organizations to identify their strengths and areas for improvement by continuously evaluating their activities, procedures, processes and results. And plan to improve them (Barba Argon et al., 2014). The importance of human resource management has led to a significant increase in the number of research studies in this field. The purpose of these studies has been to investigate the potential contribution of appropriate human resource management methods in improving organizational performance (Phi et al., 2008; Akhtar et al., 2009; Chow and Lewis, 2012). However, the debate over the accuracy of research, especially on how to prove the impact of specific methods of human resource management practices on organizational performance, is still ongoing and the factors that affect this relationship are in the focus of researchers (Kazlauskiet et al., 2011; Gang et al., 2009). For example, commitment-based human resource management activities facilitate the development of strong relationships through activities such as team building, job rotation, and supervision (Chow and Lewis, 2012). These activities force employees to interact with and help their co-workers, provide management suggestions, and also connect employees with their job assistants at the vertical and horizontal levels. Multidimensionality of human resource management allows organizations to achieve corporate and personal goals (Qosh et al., 2015). Therefore, the human resource management approach plays a key role in the success of the company (Setter et al., 2015).

Method

The present research is applied in terms of purpose and method as an exploratory mix (qualitative and quantitative). Accordingly, in the qualitative section, the study population, which included managers and qualified staff of free universities in Fars province, 10 people were selected using purposive sampling. The criterion for selecting this number of people was to refer to previous researches and the principle of their theoretical saturation. In other words, due to the similarity of the answers and their repetition, the same number of interviews was enough. Also, the criterion of expertise of these people is more than 10 years of work experience and teaching and research experience for managers and mastering the subject for employees. Managers included the director of education, the director of research, the vice chancellor for education, the vice chancellor for research, and the dean and staff, as well as the faculty and education experts. Of the total

number of nominees, 6 were male and 4 were female, of which 5 had a doctorate degree, 1 had a master's degree and 4 had a bachelor's degree. Also, out of the total number of people, 1 was the director of education, 1 was the director of research, 1 was the deputy director of education, 1 was the deputy director of research, 1 was the head of the faculty, 1 was a faculty member without a management position and 4 were education experts. The method of data analysis was using structural equations and semi-structured interviews and was the basis for constructing interview questions for scientific texts and theoretical literature in the subject area. Each semi-structured interview was conducted over a period of 30 minutes and the received information was analyzed using open, axial and selective coding methods. Then, the data obtained from the interview were combined with the data obtained from the review of scientific texts, theoretical frameworks, books, journals and research dissertations.

Finding

A survey of respondents' cognitive statistics showed that 59.2% of the population were men and 40.8% were women. Also, it was found that 100 of the respondents were managers (for the managers' perception model) and 241 were university employees (for the employees' perception model). 25.2 percent of people were between 20 and 30 years old, 55.4 percent were between 30 and 40 years old, 82 percent were between 40 and 50 years old, and 5.6 percent were over 50 years old. 54.3% of people are people with a bachelor's degree, 39.6% are people with a master's degree and 6.2% are people with a doctorate. Also, it was found that most people in the statistical community have between 5 to 10 years of work experience.

Result

Since the 1980s, there has been a heated debate about the proper approach to managing people in organizations. There is a lot of research that proves that there is a strong and strong relationship between the performance of human resource management and the performance of a company, including the introduction of organizational strategy and organizational innovation (Barba Argon et al., 2014; Sinq and Sinq, 2019). Human resource performance has been defined as activities performed by the human resources department such as hiring and selecting human resources, evaluating human resources, developing human resources and encouraging and punishing them, and has changed from a purely organizational role to a strategic one. Accordingly, the present study was conducted with the aim of comparative design of managers' and employees' perceptions of how human resource

management activities affect organizational performance with the mediating role of organizational culture, organizational commitment and employee retention in open universities in Fars province.

Human resources are one of the basic foundations of societies' economics and the management of these resources in accordance with the temporal and spatial requirements can play a decisive role in increasing its efficiency in institutions and organizations. The purpose of human resource management is to increase the efficiency of human resources in the organization and consequently improve the performance of the organization (Haj

Karimi and Rahimi, 2015). Performance is a topic that is constantly reviewed by academic researchers and executives (Zidan et al., 2011). Therefore, in the present study, it was found that human resource management improves company performance and with a comprehensive approach is able to shape personal behaviors and employee relationships with each other and can play key steps in increasing the efficiency and effectiveness of organizations. This result was confirmed in both models from the perspective of managers and employees. Therefore, the views of managers and employees are consistent in this regard.



مقاله پژوهشی

طراحی و اعتبارسنجی الگوی تطبیقی تأثیر توسعه مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان

عادل کولک^۱، حسن سلطانی^{۲*}، شیوا مداحیان^۳، مهدی محمد باقری^۴، نوید فاتحی راد^۵

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
- ۲- استادیار گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران
- ۳- استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
- ۴- استادیار گروه مدیریت صنعتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
- ۵- استادیار گروه مدیریت بازاریابی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

چکیده

مقدمه و هدف: هدف از پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی الگوی تطبیقی تأثیر توسعه مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان با نقش میانجیگری فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس بود.

روش‌شناسی: 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. اطلاعات مورد نیاز در بخش کیفی برای طراحی الگوی پژوهش با مصاحبه باز نیمه ساختاریافته و در بخش کمی با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته که شامل ۵ سازه (متغیر)، ۲۱ بعد و ۷۲ سؤال در قالب طیف لیکرت ۵ تایی بود، جمع‌آوری شد. برای تعیین روایی و پایایی ابزار پرسشنامه مذکور به ترتیب از روش‌های روایی همگرا، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد.

یافته‌ها: 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 ندارد. 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.

نتیجه‌گیری: تطبیق دو مدل از دو دیدگاه حاکی از آن است که هم مدیران و هم کارکنان معتقدند که فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان را میانجیگری می‌کنند، اما حفظ کارکنان صرفاً از دیدگاه کارکنان می‌تواند رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان را میانجیگری نماید.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۶/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۹/۲۷

شماره صفحات: ۲۱۱-۱۹۱

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/jedu.2023.28864.5779

واژه‌های کلیدی:

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

استناد: کولک عادل، سلطانی حسن، مداحیان شیوا، باقری مهدی محمد، فاتحی راد نوید، (۱۴۰۲). طراحی و اعتبارسنجی الگوی تطبیقی تأثیر توسعه مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان. دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۴ (۱): ۲۱۱-۱۹۱

* نویسنده مسوول: حسن سلطانی

نشانی: استادیار گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

تلفن: ۰۹۱۷۴۰۶۷۳۸۳

پست الکترونیکی: Soltani.Hassan74@gmail.com

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 (Noe et al, 2017). 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 محو مرزهای سازمانی است (Piwovar-Sulej Bałk, Grabowska, 2018). 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 (Barba Aragon et al, 2014 & Singh and Singh et al, 2019). 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 (Barba Aragon et al, 2014). 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 (Fey et al, 2008 & Akhtar et al, 2008 & Cho & Lewis, 2012). 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 (Kazlauskaite et al, 2011 & Gong et al, 2009). به‌عنوان مثال، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی تعهدمحور، توسعه ارتباطات قوی را از طریق فعالیت‌هایی هم‌چون تیم‌سازی، چرخش شغلی و نظارت تسهیل می‌کند (Cho & Lewis, 2012). 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 (Ghosh et al, 2015). بنابراین، رویکرد مدیریت منابع انسانی نقش اساسی در موفقیت شرکت دارد (Setter et al, 2015).

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 (Fey et al, 2008) 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 (Morley et al, 2006 & Baljinder et al, 2012 & Sattar et al, 2015). 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 (Kozlenkova et al, 2014). همان‌طور که ذکر شد، روش‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمان مرتبط است و ارزش سرمایه انسانی به‌طور فزاینده‌ای اهمیت دارد (Fey et al, 2008 & Akhtar et al, 2008) و این مهم به‌ویژه در سازمان‌های «دانش‌محور» از جمله دانشگاه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اما مساله 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 به‌شمار 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

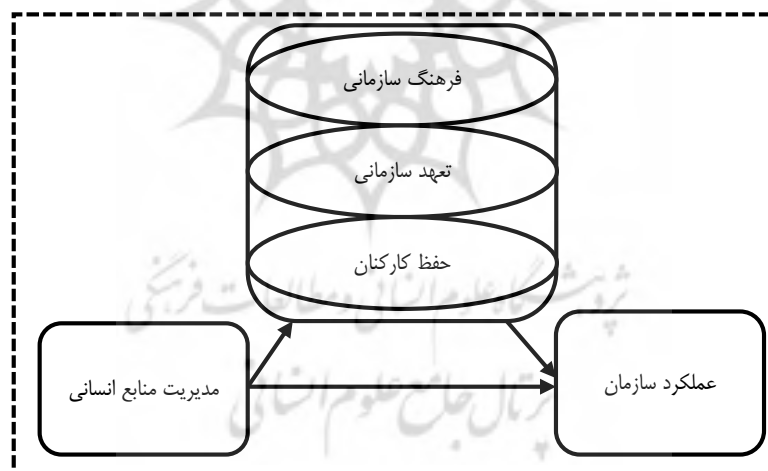
در دستیابی به موفقیت بیان کرده‌اند. فرهنگ سازمانی با ملحوظ داشتن اهداف و آرمان‌های سازمانی برای اقدامات مدیریت تعیین‌کننده است و می‌تواند به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده برای موفقیت، پیشبرد اهداف تلقی شود. کنکاش در عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان، این مهم را اثبات می‌کند که فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل مهم در افزایش عملکرد سازمان می‌باشد (Kiakojori et al, 2010). 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 (Vafakhah et al, 2019). لذا، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک جزء مهم در پیکره یک سازمان محسوب می‌شود که تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد (Sui Pheng and Yuquan et al, 2014& Jaeger and Adair et al, 2016& ebrahimi et al, 2010& 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 (Leithy, 2017). 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 Kato et al, 2006 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 خصوص رسیدن به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است تا بدین وسیله 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 (Iatagan et al, 2010& Mahdih et al, 2018). 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 (Şendoğdu et al, 2013). 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 (Yiing & Ahmad, 2009). 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 (Sánchez et al, 2015). 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 (Rahman et al, 2016). 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 تأثیرات تعهد سازمانی کارکنان بر عملکرد سازمان اشاره می‌کند (Bagheri et al, 2010). در تحقیق خود (Benkhoff, 1997) به بررسی تعهد سازمان و عملکرد سازمانی در اهداف فروش و منحنی سود سازمان پرداخت. او به این نتیجه دست یافت که تعهد سازمانی به‌طور قابل ملاحظه‌ای با موفقیت‌های مالی سازمانی رابطه دارد. در پژوهشی (Wright and Gardner, 2003) نشان دادند که تعهد سازمانی با معیارهای مختلف عملکرد ارتباط مثبت و معناداری دارد. در ایران نیز پژوهش‌های متعددی از جمله (Shafaghat et al, 2013) 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، واگوی 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 (Şendoğdu et al, 2013). بنابراین، مجدداً انتظار می‌رود که تعهد سازمانی نیز بتواند نقش واسطه‌ای برای رابطه بین مدیریت منابع و عملکرد دانشگاه ایفا کند.

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 به‌صورت دو طرفه شود (Moenian et al, 2022). 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 (S. Javadni et al, 2016). تمایل به ترک خدمت، منعکس‌کننده علاقه کارکنان به ترک سازمان و جستجوی مشاغل جایگزین است (El-Nahas et al, 2013). ترک خدمت

کارکنان کلیدی می‌تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار برای سازمان‌ها زیان‌بار تلقی شود (Tavakoli et al, 2017). 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 کنند (Kurdi and Alshurideh, 2020). مدیریت منابع انسانی یکی از این اقدامات می‌باشد. لذا، مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر حفظ کارکنان مؤثر باشد (Sepahvand et al, 2021). 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 به‌طور جداگانه بررسی شده‌اند اما تا کنون هیچ پژوهشی به بررسی تطبیقی تأثیر میانجی فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، حفظ کارکنان بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان دانشگاه‌ها (در این پژوهش دانشگاه‌های آزاد استان فارس در نظر گرفته شده است) نپرداخته است. بنابراین، در پژوهش حاضر سعی بر آن است که این شکاف تحقیقاتی پر شود. بدیهی است که مدیریت منابع انسانی در 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 خصوص 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 زیر هستند:

- 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 هیئت علمی و کارشناسان آموزش بودند. از مجموع افراد تعیین شده، ۶ نفر مرد و ۴ نفر زن بوده‌اند که از این بین، ۵ نفر دارای مدرک تحصیلی دکترا و ۱ نفر دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۴ نفر دارای مدرک کارشناسی بوده‌اند. هم چنین 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 هیئت علمی 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. هم چنین، 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	0.8673	0.8568	0.7326
	عملکرد سازمان	0.8021	0.7549	0.6327
	فرهنگ سازمانی	0.7983	0.8247	0.5976
	تعهد سازمانی	0.7514	0.7012	0.5628
مدل دوم (کارکنان)	حفظ کارکنان	0.9536	0.8857	0.8345
	مدیریت منابع انسانی	0.9128	0.8613	0.7174
	عملکرد سازمان	0.7043	0.7781	0.6012
	فرهنگ سازمانی	0.8531	0.8519	0.5149
	تعهد سازمانی	0.7420	0.7011	0.5812
	حفظ کارکنان	0.7894	0.7088	0.5419

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 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 کرد. در ادامه سازه‌ها، ابعاد و گویه‌های آن تشریح می‌شود که در جدول (۲) نیز خلاصه شده‌اند.

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

تخصص گرایی با هم ادغام شده و بُعد نظام ارزشیابی را رقم زده‌اند. هم چنین، 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 مسوولیت‌پذیری افراد، پایبندی به ارزش‌ها، توجه به مسوولیت اجتماعی با هم ادغام شده و بُعد مسوولیت‌پذیری را تشکیل دادند.

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

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

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
نظام ارزشیابی	تجزیه و تحلیل و طراحی و ارزشیابی مشاغل	جذب کارکنان شایسته و کارآمد
		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		
احساس رضایت شغلی		
احساس مفید بودن و مؤثر بودن	نشاط سازمانی	
ایجاد هویت شغلی و سازمانی بین کارکنان		
وجود بسترهای رشد و بالندگی سازمانی		
عدالت درک شده توسط کارکنان	زیرساخت مطلوب	
احترام گذاشتن به عواطف و احساسات و روحیات کارکنان		
استقلال در کار		
استفاده از سیستم طبقه‌بندی مشاغل		تعهد سازمانی
فراهم آوردن بسترهای ارتباط مؤثر بین کارکنان		
وجود فضای دوستانه و صمیمی بین کارکنان	فرهنگ مشارکتی	
مشارکت سازمانی		
فضای کاری مناسب		
محیط کار مناسب		
وجدان کاری و مسوولیت‌پذیری افراد	مسوولیت‌پذیری	
پایبندی به ارزش‌ها		
توجه به مسوولیت اجتماعی		
جامعه‌پذیری کارکنان سازمان		
دیدگاه عملکردی کارکنان		
فرهنگ حاکم بر جامعه	سیاست کلی و جامعه‌پذیری	
هنجارها و ارزش‌های حاکم بر آن در سازمان		
سیاست‌های کلان جامعه		
پرورش ارزش‌های بنیادین حاکم بر سازمان		
نوع فرایندهای سازمانی		
ساختار سازمانی	فرآیند و ساختار	
تکنولوژی حاکم بر سازمان		
سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان مادر		فرهنگ سازمانی
مدیریت سازمان		
نحوه رفتار مدیریت ارشد	مدیریت سازمان	
احترام متقابل بین مدیریت و پرسنل		
نوآوری و خلاقیت		
خطرپذیری	نوآوری و خطرپذیری	
رقابت‌پذیری شامل متفاوت بودن از سایرین		
حمایت‌گرایی شامل همکاری و مشارکت افراد		
وجود روحیه تیمی		
ایجاد ارتباطات بیشتر بین کارکنان و افزایش روحیه نیروی انسانی	روحیه همکاری و تعاون	
به وجود آوردن حس احترام		
سبک مدیریت مدیران		
وجود محیط صمیمی برای ارتباط سازنده کارکنان با مدیران به صورت دو طرفه	سبک مدیریت	
مدیریت استعدادها		
حقوق و دستمزد		
امکان‌ات رفاهی	حقوق و مزایا	
مزایای شغلی		حفظ کارکنان
درک فشارهای کاری		
شناسایی نیازهای کارکنان		
حفظ جایگاه و کرامت انسانی	تعامل و احترام	
صداقت و اعتماد متقابل		

جایگاه شناسی درست افراد		
سیستم‌های جانشین پروری	تبیین جایگاه و ارتقا شغلی	
ارتقا شغلی صحیح		
امکان ارتقا شغلی		
توقع کارکنان از شغل موردنظر		
کارآمدی کارکنان	کارآمدی و عمل‌گرایی	
عمل‌گرایی سازمانی		
توانمندی‌های مدیران سازمان	توانمندی مالی و مدیریتی	
هماهنگی درون‌سازمانی		
منابع مالی	مدیریت مالی	عملکرد سازمان
به کارگیری سیستم‌های کنترلی دقیق مالی		
تبیین اهداف	برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری	
تدوین استراتژی		
سیستم‌های نظارت و کنترلی صحیح و کارآمد	سیستم‌های نظارتی	
تشخیص انحرافات و به کارگیری برنامه‌های اصلاحی		

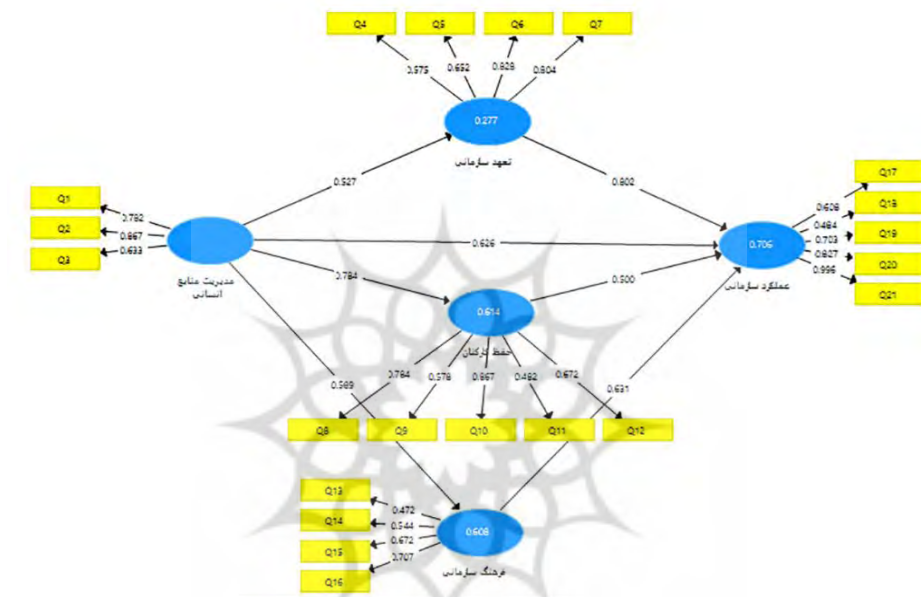
نتایج آمار توصیفی داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه با طیف لیکرت ۵ تایی (۱=خیلی کم تا ۵=خیلی زیاد)، برای هر یک از متغیرهای تحقیق به شرح جدول (۳) است. لازم به ذکر است که در جهت توصیف دقیق‌تر نظرات پاسخ‌دهندگان به گویه‌ها (سوالات پژوهش)، گویه‌ها بر اساس بُعدهای هر متغیر با یکدیگر مورد ترکیب مجدد (تجمیع) قرار می‌گیرند. به عنوان مثال بُعد آموزش و پرورش کارکنان در متغیر مدیریت منابع انسانی از طریق ۵ گویه آموزش و پرورش تخصصی نیروها، توجه به جایگاه منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع سازمان، بررسی صفات شخصیتی کارکنان، تبیین صحیح عوامل محیطی درون سازمان و رابطه عاطفی و کاری سرپرستی و کارکنان بر اساس طیف لیکرت ۵ تایی اندازه‌گیری شده است و سپس امتیازات حاصل برای این بُعد از متغیر تجمیع شده است. در نهایت نیز، آمار توصیفی هر متغیر بر اساس امتیازهای ترکیبی ابعاد مورد بررسی در جدول (۳-۱۵) نشان داده شده است. میانگین امتیازات مدیریت منابع انسانی از ۱۱ گویه در قالب سه بُعد ۴۵٫۵ است. میانه تعهد سازمانی ۶۰ می‌باشد. ماکزیمم داده‌های پژوهش متعلق به فرهنگ سازمانی است.

جدول ۳- جدول آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

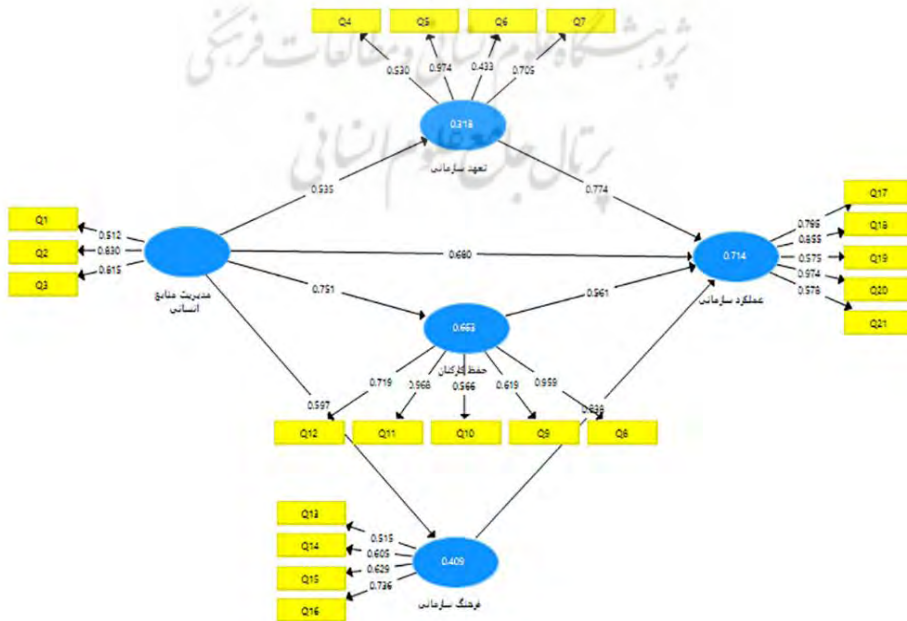
ویژگی‌ها	مدیریت منابع انسانی	تعهد سازمانی	فرهنگ سازمانی	حفظ کارکنان	عملکرد سازمان
مدیران	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
تعداد پاسخگویان	۲۴۱	۲۴۱	۲۴۱	۲۴۱	۲۴۱
کارکنان	۲۴۱	۲۴۱	۲۴۱	۲۴۱	۲۴۱
میانگین	45.494	62.217	79.014	57.669	33.445
خطای استاندارد از میانگین	۰٫۰۴۰	۰٫۰۳۵	۰٫۰۳۲	۰٫۰۵۶	۰٫۰۳۱
میانه	47.663	60	80	56.25	34
نما	55	60	76	48.75	34
انحراف معیار	۰٫۷۳۸	۰٫۶۶۲	۰٫۵۹۷	۰٫۶۵۷	0.575
واریانس	۰٫۵۴۶	۰٫۴۳۹	۰٫۳۵۷	۰٫۴۳۳	۰٫۳۳۱
چولگی	-۰٫۸۳۲	-۰٫۱۱۱	-۰٫۷۰۶	۰٫۳۶۲	۰٫۱۳۶
خطای استاندارد چولگی	۰٫۱۳۲	۰٫۱۳۲	۰٫۱۳۲	۰٫۱۳۲	۰٫۱۳۲
کشیدگی	۰٫۱۵۱	-۰٫۷۲۷	۱٫۰۵۷	-۰٫۷۱۰	-۰٫۰۶۰
خطای استاندارد کشیدگی	۰٫۲۶۳	۰٫۲۶۳	۰٫۲۶۳	۰٫۲۶۳	۰٫۲۶۳
دامنه	33	40	56	37.5	32
مینیمم	22	40	44	37.5	16
ماکزیمم	55	80	100	75	48

در پژوهش حاضر به جهت تطبیقی کردن نتایج برآزش 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 برآزش 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 پایداری 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 کرده و یا از الگوی پژوهش خود حذف کند. 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 پایداری 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

ششم	تعهد سازمانی ← عملکرد سازمانی	0.802	2.181	0.028	تأیید
	Cv – Red	0.379		Cv – Com	0.285
هفتم	حفظ کارکنان ← عملکرد سازمانی	0.500	0.496	0.345	رد
	Cv – Red	0.408		Cv – Com	0.313
	عملکرد سازمانی		(0.706) R2		
	فرهنگ سازمانی		(0.608) R2		
	تعهد سازمانی		(0.277) R2		
	حفظ کارکنان		(0.614) R2		

هم چنین، 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 کارتر 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	۲,۵۸۸	۰,۰۱۰	تأیید
نهم	مدیریت منابع انسانی ← تعهد سازمانی ← عملکرد سازمانی	۱,۹۸۱	۰,۰۴۸	تأیید
دهم	مدیریت منابع انسانی ← حفظ کارکنان ← عملکرد سازمانی	۰,۶۲۲	۰,۴۹۳	رد

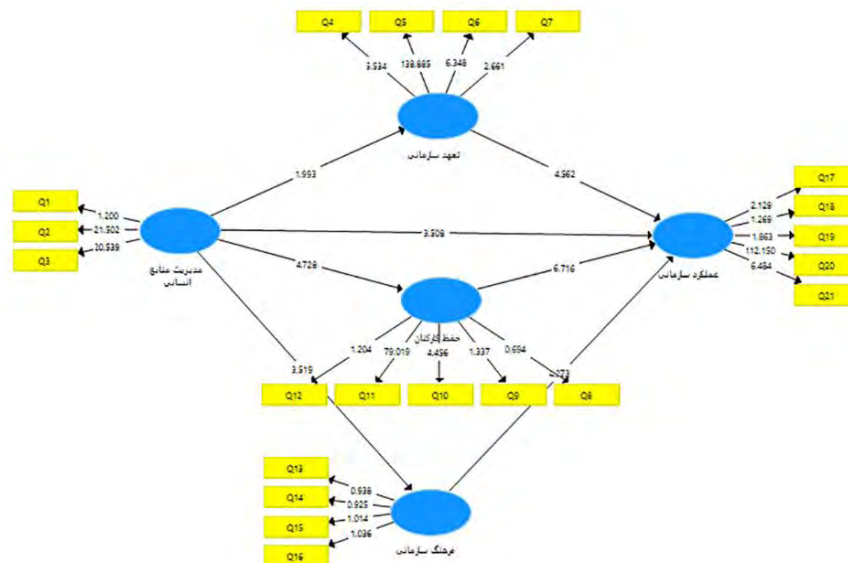
مقدار آماره t حاصل از آزمون سوبل برای فرضیه ۸ و ۹ پژوهش برابر است با ۲/۵۸۸، ۱/۹۸۱ و به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ می‌توان نتیجه گرفت که، تأثیر دو متغیر واسطه‌ای فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی روی رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران، معنادار است. این نتیجه حاکی از آن است که فرضیه ۸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

فرضیه‌های مرتبط با دیدگاه کارکنان

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

جدول ۶ نمایش داده شده است. هم چنین مقدار R2 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	0.487	3.508	0.000	تأیید
	Cv - Red	0.402		0.376	
دوم	مدیریت منابع انسانی ← فرهنگ سازمانی	0.397	3.519	0.000	تأیید
	Cv - Red	0.328		0.301	
سوم	مدیریت منابع انسانی ← تعهد سازمانی	0.335	1.993	0.047	تأیید
	Cv - Red	0.427		0.389	
چهارم	مدیریت منابع انسانی ← حفظ کارکنان	0.351	4.728	0.000	تأیید
	Cv - Red	0.285		0.243	
پنجم	فرهنگ سازمانی ← عملکرد سازمانی	0.138	4.273	0.000	تأیید
	Cv - Red	0.419		0.379	
ششم	تعهد سازمانی ← عملکرد سازمانی	0.774	4.562	0.000	تأیید
	Cv - Red	0.214		0.203	
هفتم	حفظ کارکنان ← عملکرد سازمانی	0.261	6.716	0.000	تأیید
	Cv - Red	0.319		0.252	
			(0.714) R2		عملکرد سازمانی
			(0.409) R2		فرهنگ سازمانی
			(0.318) R2		تعهد سازمانی
			(0.663) R2		حفظ کارکنان

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

جدول ۷- نتایج آزمون سوبل مدل از دیدگاه کارکنان

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

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

بحث و 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 اقتضائات 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 (Zeydan et al, 2011). 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 (Doagoyan et al, 2019) 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 برگزیده پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان و قصد ادامه عضویت در سازمان و وفاداری به آن می‌باشد (Ataee et al, 2016). 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 (Ghorbani et al, 2018). 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 (Shirazi, 2013).

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 رقبا یاد بگیرد و سریع‌تر از آن‌ها آموخته‌های خود را به شکلی اثربخش عملی سازد (Armestrang et al, 1997).

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. هم چنین 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 کرد و با ایجاد رابطه عاطفی و کاری سرپرستی و کارکنان احساس تعهد کارکنان به سازمان را تقویت کرد. جذب کارکنان شایسته و کارآمد همواره باید یکی از اولین اولویت‌های هر سازمانی بوده و با کمک تجزیه و تحلیل و طراحی و ارزشیابی مشاغل اقدام به سیستمی نمود که افراد جهت دستیابی به جایگاه‌های سازمانی بالاتر همواره در پویایی و تلاش باشند. ارزیابی عملکرد کارکنان و ایجاد نظام تشویق و تنبیه و تخصص‌گرایی نیز خود می‌تواند در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار بگیرد. از جمله نکاتی که نباید در مدیریت منابع انسانی از آن مغفول ماند ایجاد احساس امنیت شغلی برای کارکنان این امر می‌تواند به کارکنان نشان دهد در صورت داشتن توانمندی حفظ آن‌ها برای شرکت از اهمیت بالایی برخوردار است. هم چنین 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 هم چنین 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. هم چنین با تشکیل تیم‌های کاری درون سازمان می‌توان با ایجاد فضای دوستانه و صمیمی بین کارکنان آن‌ها را به سازمان علاقه‌مندتر کرده 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 هم چنین 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 موردنظر 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 درون‌سازمانی 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.

Reffrence

- Ebrahimi Nejad Rafsanjani, Meysam, Shakeri, Iqbal. (2010). A Review of the Role of Culture in the Success of Technical and Engineering Services Export Projects, Sixth International Conference on Project Management.
- Ahmadi, Karim, Kavousi, Ismail, Sehri, Hamidreza. (2009). Investigating organizational culture and its relationship with managers' decision model (Case study: Tehran refrigeration factories). *Management Futurology*, 20 (81), 17-34.
- Asgharizadeh, Ezatullah, Saedinejad, Majid. (2011). Factors Affecting Organizational Commitment Case Study: University Jihad Members, *Business Management Research*, 3 (6), 105-122.
- Bagheri Muslim, Tulayi Ruhollah. (2010). Investigating the effect of organizational commitment on the performance of organizations. *Human Development of the Police*. 7 (30), 73-96.
- 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.
- 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.
- Hosseini Seyed Mehdi, Mehdizadeh Ashrafi Ali. (2010). Identify the factors affecting organizational commitment. *Researcher (Management)*, 7 (18), 9-16.
- Khan Mohammadi, Behnaz, Lali, Mena. (2014). Investigating the Effective Factors of Human Resource Management on Improving and Improving Employee Efficiency (Case Study: Zanjan Agricultural Bank), Second National Conference on Industrial Engineering and Sustainable Management, Isfahan.
- Khedravis, Hussein, Rangariz, Hassan, Salavati, Adel, Sultanpanah, Hirsch. (2019). Identifying and Investigating the Factors Affecting Transformational Organizational Performance, *Innovation Management in Defense Organizations*, Spring 2017, 2 (3), 143-166.
- Doagoyan, Davood, Ebrahimnejad, Nasser, Faqih, 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.
- Seyed Javadin, Seyed Reza, Abedi, Ehsan, Yazdani, Hamid Reza and Pour Vali, Behrooz. (3013). Investigating the mediating role of trust and organizational commitment in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors in hospitals. *Journal of Business Management*, 1 (5) 118-105.
- Shafqat, Aboutaleb, Zahedi, Mohammad Javad, Nazak Tabar, Hossein. (2013). The effect of organizational commitment on the performance of industrial companies based on the model of Meyer et al. *Management Improvement*, 7 (1), 12-28.
- Shekari, Gholamabbas, Babaei, Mohammad Reza, Rahmadol, Hadi. (2015). Investigating and recognizing the factors affecting the improvement and promotion of organizational culture: A case study in the state banking system, Fourth National Conference on Management and Accounting, Tehran.
- 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.
- Farnia, Mohammad Ali, Hassanpour, Mina. (2011). Investigating the relationship between organizational culture and participatory management in girls' high schools in Tabriz in the academic year of 2008-2009, *Education and Evaluation (Educational Sciences)* 4 (19), 12-28.

- Qudusi, Parviz, Rabiee, Zahra. (2015). The Impact of Organizational Culture on the Development of Construction Project Teams, 11th International Project Management Conference.
- 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.
- 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.
- Mahdieh, Omid, Sabzi, Mahnaz. (2017). Investigating the Relationship between Human Resource Management Tasks and Organizational Commitment: A Case Study in Kermanshah University of Medical Sciences. *Nurse and doctor in battle*. 5 (17), 60-68.
- 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.
- Ghorbanzadeh, 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.
- Amjadi, Gholamreza, Daneshfard, Karamollah, Mohammad Davoodi, Amir Hossein. (2018). Pathology of Retention of Professional Employees with Organizational Ethics Approach in National Oil Company, *Ethical Research*, 8 (4), 39-53.
- Shirazi, Ali (2013), *Recruiting and retaining the best employees*, Industrial Management Organization Publications, Tehran.
- Jahangiri, Ali, Mehr Ali, Amir Houshang. (2008). Identifying and prioritizing the factors affecting the retention and maintenance of specialized staff of Sased Organization, 8 (29), 37-56.
- Ahakwa, I., Yang, J., Tackie, E. A., & Atingabili, S. (2021). The Influence of Employee Engagement, Work Environment and Job Satisfaction on Organizational Commitment and Performance of Employees: A Sampling Weights in PLS path Modelling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 34-62.
- Ding, D. Z., Akhtar, S., & Ge, G. L. (2009). Effects of inter-and intra-hierarchy wage dispersions on firm performance in Chinese enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2370-2381.
- Kaur, B., Singh, S., Garg, B. R., Singh, J. M., & Singh, J. (2012). Enhancing water productivity through on-farm resource conservation technology in Punjab agriculture. *Agricultural Economics Research Review*, 25(1), 79-85.
- Barba-Aragón, M. I., & Jiménez-Jiménez, D. (2020). HRM and radical innovation: A dual approach with exploration as a mediator. *European Management Journal*, 38(5), 791-803.
- Bell, M., & Sheridan, A. (2020). How organisational commitment influences nurses' intention to stay in nursing throughout their career. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 2(4), 22-39.
- Benkhoff, B. (1997). Ring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relation*. 50(6), 701– 726.
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of public personnel administration*, 32(1), 4-23.
- 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.
- Ekasari, P. A., Noermijati, N., & Dewanto, A. (2020). Organizational culture: a key factor to improve nurse performance. *Enfermería Clínica*, 30, 118-122.
- El-Nahas, T., Abd-El-Salam, E. M., & Shawky, A. Y. (2013). The impact of leadership behaviour and organisational culture on job satisfaction and its relationship among organisational commitment and turnover intentions. A case study on an Egyptian company. *Journal of Business and Retail Management Research*, 7(2), 34-59.
- 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.
- 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.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263.
- Hamann, P. M., & Schiemann, F. (2021). Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 127, 45-65.
- 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.

- Ilijns, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950.
- Jaeger, M., & Adair, D. (2013). Organisational culture of construction project managers in the GCC countries. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Kazlauskaitė, R., Buciušienė, I., & Turauskas, L. (2012). Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*.
- Kozlenkova, I. V., Samaha S., and Palmatier R. W., (2014), Resource-Based Theory in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42 (1), 1-21
- Kurdi, B., & Alshurideh, M. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, 10(16), 3981-3990.
- Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of organizational culture in the quality management of university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- Leithy, W. E. (2017). Organizational culture and organizational performance. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(42), 1-10.
- Morley, M. J., Gunnigle, P., O'Sullivan, M., & Collings, D. G. (2006). New directions in the roles and responsibilities of the HRM function. *Personnel Review*.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Palacios-Marqués, D., García, M. G., Sánchez, M. M., & Mari, M. P. A. (2019). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research*, 101, 426-432.
- Piowar-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>.
- 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.
- Rahman, W., Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theor validation, *European Journal of Training and Development*, 37 (6), 564-579.
- Rivard, S., & Huff, S. L. (1988). Factors of success for end-user computing. *Communications of the ACM*, 31(5), 552-561.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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>.
- Pheng, L. S., & Yuquan, S. (2014). An exploratory study of Hofstede's cross-cultural dimensions in construction projects. *Management Decision*.
- Wright, P. M., & Gardner, T. M. (2003). The human resource-firm performance relationship: methodological and theoretical challenges. *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*, 311-328.
- 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*.
- Zeydan, C., Colpan, C. & Cobanoglu, A. (2011). Combined methodology for supplier selection and performance evaluation. *Expert Systems with Applications*, 38(3):2741–2751.