

## **The Relationship Between Strategic Human Resource Management and Job Performance: The Mediating Role of Moral Atmosphere**

Ali Baqi Nasr Abadi<sup>1\*</sup>, Mehrdad Behzad Nia<sup>2</sup>

1. Assistant Professor, Imam Sadiq (a) Institute of Humanities, Qom, Qom, Iran
2. MSc. Holder, Department of Business Administration, Islamic Azad University of Kashan, Kashan, Iran

(Received: February 9, 2020; Accepted: August 11, 2020)

### **Abstract**

The success of any organization depends more on its human capital than on the value of its physical resources. Accordingly, the purpose of this study was to investigate the relationship between strategic human resource management and job performance via the mediating role of moral atmosphere. The research method was applied, survey, and cross-sectional. A set of 175 employees of Alborz Distribution Company (including the central headquarters as well as the western and eastern Tehran branches) were selected using cluster sampling according to Cochran's formula. The instrument used was the standard questionnaire. Data were analyzed by structural equation modeling (SEM) using Smart PLS software. Data analysis showed that strategic human resource management is related to job performance through the mediation of moral atmosphere. In addition, the strategic management of human resources was found to have a significant relationship with job performance and moral atmosphere. Finally, a relationship was found between moral atmosphere and job performance. Based on the obtained results, it is recommended that managers provide the necessary context for the institutionalization of professional ethics, and improve employees' job performance by creating the optimal moral atmosphere. By strengthening human resource management and evaluating employees as human capital, it is possible to help improve job performance and benefit from the ethical atmosphere in the organization. The results of this research can help with planning for empowerment, improvement, and training of human resources and human resource management decision-makers in small and medium enterprises and strategic and macro national planning in order to empower the service companies.

### **Keywords**

Human resources, Strategic management, Job performance, Ethical atmosphere.

---

\* Corresponding Author, Email: Baqi1341@gmail.com

## ارتباط مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد شغلی: نقش میانجیگری جو اخلاقی

علی باقی نصرآبادی<sup>۱</sup>، مهرداد بهزادنیاز<sup>۲</sup>

۱. استادیار پژوهشگاه علوم انسانی امام صادق (ع) قم، قم، ایران  
۲. کارشناس ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد کاشان، کاشان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۲۰ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۲۱)

### چکیده

**هدف:** موفقیت هر سازمان، بیش از آنکه وابسته به منابع فیزیکی باشد، منوط به سرمایه های انسانی آن است. هدف از پژوهش بررسی رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد شغلی با نقش میانجی جو اخلاقی بود.

**روش:** روش تحقیق کاربردی، پیمایشی، و مقطعی بود که در نمونه ای ۱۷۵ نفری از کارکنان شرکت پخش البرز (ستاد مرکزی، غرب و شرق تهران) با نمونه گیری خوشه ای، طبق فرمول کوکران، صورت پذیرفت. ابزار مورد استفاده پرسشنامه استاندارد بود. داده ها به وسیله مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم افزار Smart PLS تحلیل شدند.

**یافته ها:** تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد شغلی با نقش میانجی جو اخلاقی رابطه دارد. مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد شغلی و جو اخلاقی رابطه معنادار دارد. در نهایت، بین جو اخلاقی با عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

**نتیجه:** با توجه به نتایج، توصیه می شود مدیران بستر لازم برای نهادینه کردن اخلاق حرفه ای را فراهم کنند و با ایجاد جو اخلاقی مطلوب میران عملکرد شغلی کارکنان را بهبود بخشند. با تقویت مدیریت منابع انسانی و ارزیابی کارکنان در مقام سرمایه های انسانی می توان به ارتقای عملکرد شغلی کمک کرد و از مزایای حاصل از جو اخلاقی در سازمان بهره برد. نتایج این پژوهش برای برنامه ریزی جهت توانمندسازی، به سازی، و آموزش منابع انسانی و تصمیم سازان مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط و برنامه ریزی راهبردی و کلان ملی در جهت توانمندسازی شرکت های خدماتی راهگشاست.

### کلیدواژگان

جو اخلاقی، عملکرد شغلی، مدیریت راهبردی، منابع انسانی.

## مقدمه

مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت راهبردی منابع انسانی و یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان تأکید می‌کند. مدیریت راهبردی منابع انسانی روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان که به موضوعاتی چون اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش، و مدیریت عملکرد کارکنان مربوط می‌شود. در واقع، مدیریت راهبردی منابع انسانی به طور کلی به روابط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی سازمان می‌پردازد. هدف اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی ایجاد دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی کارکنان را فراهم آورد تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنان از راه طراحی و اجرای برنامه‌های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود (آقاحسینی اشکاوندی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۱).

از طرف دیگر، عملکرد، یک ارزشیابی منظم دوره‌ای و بی‌طرفانه از کارمندان عالی‌رتبه در امور مربوط به شغل فعلی است. ارزشیابی با عملکرد کارکنان رابطه مثبت دارد. اما میزان رابطه ناچیز و نامشخص است. شواهد موجود از مطالعات قبلی نشان می‌دهد اختلاف نظر، مباحث، و یافته‌های مختلف در زمینه میزان تأثیر ارزشیابی عملکرد در عملکرد شغلی وجود دارد. در مقابل، محققان دیگر نشان دادند مدیریت راهبردی منابع انسانی با فضای مجازی رابطه معکوس و معنادار دارد (Ringim et al 2017). علاوه بر این‌ها، تعداد کمی از تحقیقات نتیجه تعدیل‌سازی یا میانجیگری در رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شغلی را در نظر داشته‌اند. تحقیقات تأکید می‌کنند مطالعات قبلی در زمینه مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شغلی به‌ویژه در مدیریت بخش عمومی معدود است. در یک استدلال مرتبط، پاربوتیه<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۳) تأکید داشتند روش‌های مدیریت منابع انسانی و جو اخلاقی می‌توانند بر عملکرد شغلی تأثیر

بگذارند. با این حال، مطالعات قبلی جو اخلاقی را یک پیش‌بینی‌کننده قوی از عملکرد شغلی معرفی کرده‌اند (Arulrajah 2015; Hijal-Moghrabi 2015).

جو اخلاقی ساختاری است روانی که از مجموعه ادراکات فرد حاصل می‌شود. به عبارت دیگر، ادراکات مشترک و ثابت و معناداری است که کارکنان درباره رویه‌های اخلاقی و سیاست‌های موجود در سازمانشان دارند. بنابراین، جو اخلاقی یک جو کاری است که رویه‌ها و سیاست‌ها و عملکرد سازمان را با یک نتیجه اخلاقی بازتاب می‌دهد. جو ویژگی‌های درونی یک سازمان است که آن را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد و روی رفتار کارکنان آن تأثیر می‌گذارد. کارکنانی که احساس می‌کنند جو اخلاقی بر سازمان حاکم است روابط و تعاملات سازمان خویش را عادلانه می‌دانند و این باور باعث افزایش رضایت و عملکرد شغلی کارکنان می‌شود (Liu et al 2004). با وجود مطالعات تجربی یادشده درباره نقش جو اخلاقی، به منزله پیش‌بینی‌کننده عملکرد شغلی، تحقیقات نشان می‌دهند به تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی و جو اخلاقی و عملکرد سازمان کمتر توجه شده است.

ارزشیابی عملکرد یک عامل مهم مدیریت راهبردی منابع انسانی برای پرداختن به عملکرد شغلی همچنین پذیرش نظریه‌های انگیزش (تنظیم هدف و نظریه‌های انتظار) و نظریه مبتنی بر منابع در این تحقیق است. نظریه تنظیم و زمینه‌سازی اهداف بیانگر اهمیت انگیزه کارکنان از طریق ایجاد اهداف است و به طور گسترده یک تکنیک برای بهبود عملکرد شناخته می‌شود. این امر بر نیاز به توافق و ایجاد اهدافی تأکید می‌ورزد که به منزله استاندارد سنجش عملکرد عمل می‌کند. نظریه انتظار از انگیزه به عنوان تابعی از تلاش شخصی برای رسیدن به سطح بالایی از کارایی تأکید دارد. دیدگاه مبتنی بر منابع استدلال می‌کند که منابع داخلی یکی از منابع بسیار خوب است که می‌تواند مزیت رقابتی را بین رقبای سازمان بهبود بخشد. در یک استدلال مرتبط، ارزشیابی عملکرد را می‌توان منبع داخلی در نظر گرفت که می‌تواند مزایای رقابتی ایجاد کند و عملکرد شغلی را بهبود بخشد. دیدگاه مبتنی بر منابع اظهار می‌کند که سیستم منابع انسانی می‌تواند از طریق منابعی منجر به مزایای رقابتی شود که

در چرخه سازمانی مانند اخلاقیات ناملموس اند. همچنین بارون<sup>۱</sup> و کنی (۱۹۸۶) استدلال کردند که گنجاندن واسطه یا تعدیل کننده می تواند به بهترین وجه تناقض های تحقیق را برطرف کند. جو اخلاقی را ویکتور<sup>۲</sup> و کالن (۱۹۸۷ - ۱۹۸۸) بررسی کردند. جو اخلاقی را می توان شناخت نخستین از روش های معمولی و همچنین شیوه های سازمانی تعریف کرد که محتوای اخلاقی دارند. همچنین، ارزشیابی هنجارها رویه ها و سیاست ها و روش های موجود در چرخه سازمانی در نظر گرفته می شود و معمولاً کارکنان را به سمت رفتارهایی با سطح بالایی از اخلاقیات برای توسعه سازمانی هدایت می کند.

تحقیقات فراوانی در رابطه با عملکرد شغلی صورت گرفته که می توان آن ها را بر اساس میزان دستیابی به اهداف (اثربخشی، کارایی، کیفیت)، حوزه به کارگیری (اداری، تجاری، آموزشی)، و سطح مطالعه (راهبردی، عملیاتی، تکنیکی) بررسی کرد. اکبری (۱۳۹۷) در مقاله ای با عنوان «رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی» نشان داد بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد. همچنین از بین بعدها مدیریت استراتژیک منابع انسانی بعدها آموزش و توسعه منابع انسانی، کارمندیابی و استخدام، توسعه و بهبود مدیریت، برنامه ها و زمان بندی های منعطف کاری با عملکرد سازمانی کارکنان رابطه دارند. یافته های تحقیق قادری اقدم (۱۳۹۷) مبنی بر تعیین نقش میانجی فعالیت مدیریت استعداد در روابط بین فعالیت مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان همراه با نقش تعدیلگر هماهنگی استراتژی های مدیریت منابع انسانی دلالت بر آن داشت که هماهنگی استراتژی های مدیریت منابع انسانی می تواند در روابط میان مدیریت منابع انسانی با مدیریت استعداد نیز مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی نقش تعدیل کننده داشته باشد. نتایج تحقیق ملام<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۹) حاکی از تأکید قاطع بر نقش واسطه ای و تعدیلی جو سازمانی در رابطه بین عملکرد و روش های مدیریت منابع انسانی (استخدام و انتخاب) و عملکرد سازمانی

- 
1. Baron
  2. Victor
  3. Malam

است. العراقی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) بر نقش حیاتی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر موفقیت سازمان و عملکرد تأکید کرد. نتایج نشان داد شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی (استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، جبران خسارت و پاداش) ارتباط مستقیم با عملکرد سازمانی دارند. نتایج تحلیل زهیر<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «انعطاف پذیری منابع انسانی و عملکرد شرکت: نقش میانجی جهت گیری کارآفرینی» نشان داد جهت گیری کارآفرینی واسطه بین رابطه انعطاف پذیری منابع انسانی و عملکرد (عملکرد مالی و کارکنان) شرکت است.

امروزه، نیروی انسانی مهم ترین مزیت رقابتی برای هر سازمانی محسوب می شود. بنابراین، مدیران سازمان باید آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هر چه مؤثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. اما برای رویارویی با عدم اطمینان و پاسخ به محیط خارجی یا نفوذ بر آن نوآوری ابزاری ارزنده محسوب می شود. با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر و با ورود سازمان ها به اقتصاد دانش محور، امروزه، نیروی انسانی حیاتی ترین عنصر راهبردی و اساسی ترین راه برای افزایش اثربخشی و کارایی سازمان محسوب می شود. ازین رو نیروی انسانی متعهد به اهداف و ارزش های سازمان نه تنها عاملی برای برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر است، بلکه یک مزیت رقابتی پایدار برای بسیاری از سازمان ها تلقی می شود. این موضوع در شرکت پخش البرز، در مقام شرکتی پیشرو در پخش و توزیع دارو، نیز اهمیت زیادی دارد.

موفقیت و پیشرفت هر سازمان در گرو عملکرد شغلی بالای کارکنان است. اگر سازمان به عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی توجه نداشته باشد، بهره وری سازمان کاهش می یابد و از نیل به اهداف بازمی ماند. شرکت پخش البرز، برای آنکه بتواند در مواجهه با شرکت های رقیب به صورت رقابتی و اثربخش عمل کند، باید به منابع انسانی خود نگاهی راهبردی داشته باشد. زیرا اقدامات مدیریت راهبردی منابع انسانی یکی از عوامل مهم و مؤثر بر

---

1. Alaraqi

2. Zehir

عملکرد شغلی در شرکت پخش البرز است و می‌تواند تأثیر چشمگیری بر کارکنان شرکت بگذارد. موضوع پژوهش حاضر این است که در پست‌های مدیریتی جذب نیروهای غیر متخصص و با سطح پایین، عدم احراز شرایط مدیران خارج از شرکت پخش البرز جهت انتصاب پست، عدم رعایت چارت مصوب سازمانی، و وجود پست‌های سازمانی پایین که فاقد کاربرد در شرکت پخش البرز هستند باعث عملکرد شغلی نامطلوب این شرکت شده است. بنابراین، شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی با توجه به جو اخلاقی در شرکت پخش البرز موضوعی قابل بررسی است. هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد شغلی، با نقش میانجی جو اخلاقی، است. سؤال اصلی این پژوهش این است که بین مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد شغلی با نقش میانجی جو اخلاقی چه رابطه‌ای وجود دارد؟

## مبانی نظری

### عملکرد شغلی

مفهوم عملکرد شغلی به دلیل اهمیت بالای بهره‌وری مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است. عملکرد شغلی عبارت است از ارزش مورد انتظار سازمان‌ها از رویدادهای رفتاری مجزا که افراد طی یک دوره زمانی مشخص انجام می‌دهند (Newman 2004). همچنین، می‌توان گفت عملکرد شغلی نتایج بعد از اتمام کار است و نشان‌دهنده سطحی از دستاورد یک شغل، عمل به مقررات سازمانی، انتظارات یا التزامات برای هر یک از کارکنان است (Campbell 1990). در این حالت می‌توان برای تحقق اهداف سازمان و پیشگیری از خسارت‌های احتمالی نتایج عملکرد سازمان را بررسی و ارزیابی کرد. زیرا ارزیابی عملکرد شغلی کمیّت و کیفیت و زیان‌های یک شغل را نشان می‌دهد. بازدهی بالا حاکی از میزان بالای عملکرد سازمان است و عملکرد شغلی نتیجه فعالیت یک کارمند، شامل کارایی و سودمندی و اثربخشی، را نشان می‌دهد (Yeh 2012). عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می‌دهند. سیستم‌های عملکرد پنج جزء دارند؛ شامل برنامه‌ریزی عملکرد، نمایش عملکرد، مرور عملکرد، ارزشیابی عملکرد،

پاداش عملکرد. عملکرد برای تصمیم‌گیری در مورد این است که ببینیم چه کسی به تمرین نیاز دارد، چه کسی باید ارتقا یابد، و چه کسی باید کنار برود. علاوه بر این، دیدگاه مدیریت منابع انسانی به این موضوع اشاره می‌کند که جو اخلاقی نشان‌دهنده یک روزنه عادلانه رو به درک موقعیت‌های اخلاقی در سازمان است. در محتوای مربوط، سیستم عملکرد رفتارهای اخلاقی را بین کارمندان در داخل سازمان بهتر می‌کند و منابع انسانی به‌سادگی باور می‌کنند که توانایی مدیریت اخلاقی را دارند (Malam et al 2019).

### مدیریت راهبردی منابع انسانی

مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با مدیریت راهبردی (هدف‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت، و بلندمدت راهبردی سازمان) برای ارتقای عملکرد و بهبود بهره‌وری به صورت سیستمی و ایجاد فرهنگ سازمانی که مولد انعطاف‌پذیری و خلاقیت باشد. اهداف سیستم مدیریت منابع انسانی متأثر از اهداف راهبردی هر مؤسسه‌ای است. مدیریت راهبردی منابع انسانی با معنای وسیع خود در دنیای امروزی می‌کوشد آموزش و توسعه کارکنان، بهبود سازمانی، و مسیر پیشرفت شغلی را در هم آمیزد تا افراد و گروه‌ها و سازمان‌ها به شیوه‌ای اثربخش رشد کنند. تحقیقات زیادی وجود دارند که مورد توجه روش‌های مدیریت منابع انسانی هستند و تأثیر مثبت آن روی نتیجه سازمانی قابل مشاهده است؛ مثلاً مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر اساس تأثیراتش، مهارت‌ها، توانایی کارمندان، انگیزه، و ساختار کار دسته‌بندی شود. بعضی از ابعاد جبرانی، پیشرفت شغلی، ارتقای شغلی، ارزشیابی عملکرد، امنیت شغلی، روش‌های برنامه‌ریزی، تعهدات سازمانی، رضایت شغلی، مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری، کار تیمی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، تمرین‌های کاری با دیگران است (Hijal-Moghrabi 2015).

### جو اخلاقی

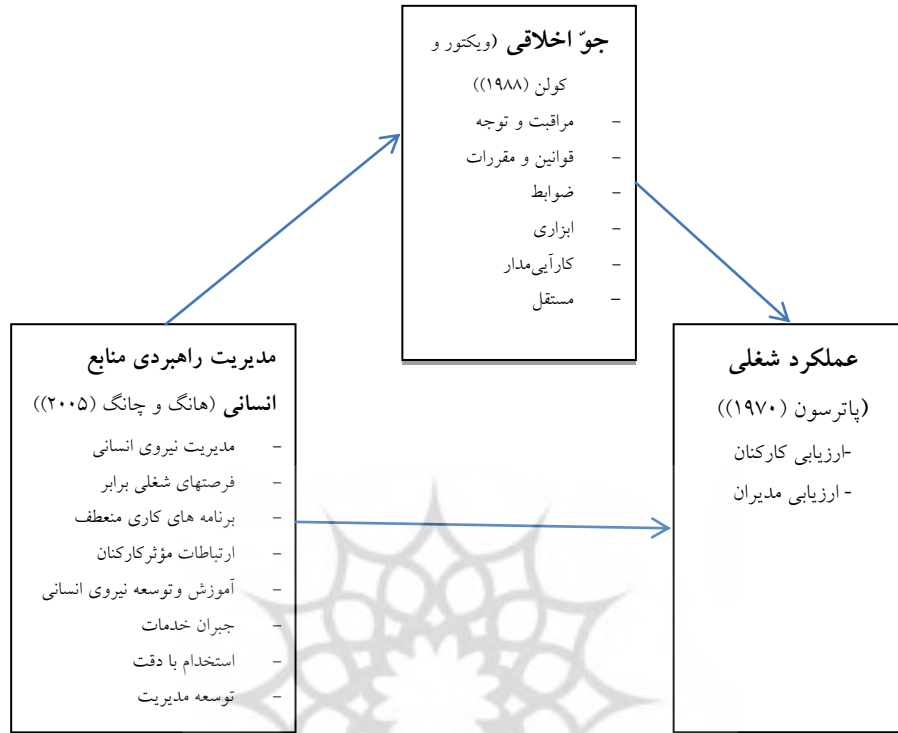
مباحث اخلاقی در این زمینه است که جو اخلاقی چه تصمیمات درست و غلطی درباره اعتماد افراد و تصمیمات اخلاقی آن‌ها می‌گیرد که باعث نتیجه‌گیری‌های مختلف می‌شود. جو اخلاقی بر امنیت تمرینی و پروسه‌های مربوط به موضوعات اخلاقی و اثر آن‌ها بر طرز فکر



کارمندان و رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد و می‌تواند جهت‌یابی برای رفتار کارمند ایجاد کند. در این بحث، جوّ اخلاقی یک نقش حیاتی را در ارتقای عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. همچنین، این پروسه ارزش‌های اخلاقی کارمندان را در سازمان تعریف می‌کند و جوّ سازمان را طوری درست می‌کند که کارمندان تشویق به اعتماد، تعهد، و دیگر واکنش‌های اخلاقی مناسب شوند و همین ارزش‌ها باعث ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود؛ اگرچه چالش‌هایی هم بین سازمان و کارمندان به وجود خواهد آمد که نیاز به مواجهه با ارتقای عملکرد سازمانی به عنوان رفتار مناسب کارمندان دارد. بنابراین، توجه نکردن به ارزش‌های اخلاقی موجود در سازمان ممکن است باعث کارایی ناکافی و راهبردهای نامناسب شود. به همین دلیل، ارزش‌های اخلاقی یک جزء ضروری در راهبرد های بزرگ محسوب می‌شوند و رقیبان را برای بهتر بودن تشویق می‌کنند. علاوه بر آن این موضوع نشان می‌دهد که نگرانی در حال افزایش است و وجود رفتارهای غیر اخلاقی در محیط‌های کاری و آموزشی علت همین نگرانی‌هاست. مشکلات زیادی می‌تواند باعث این چالش‌های غیر اخلاقی شود؛ مثل خدمات‌رسانی ضعیف، تهدیدها، نامدیریتی، تهمت‌ها، کمبود کارایی، و ... به همین علت باید به آنالیز رفتارهای غیر اخلاقی کارمندان نیز پرداخته شود (Malam et al 2019).

### فرضیه‌ها و روابط

مروری بر مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد که ممکن است مدیریت راهبردی منابع انسانی و جوّ اخلاقی با عملکرد شغلی در ارتباط باشد. اما هنوز محاسبات میزان ارتباط هر یک از آن‌ها و تمایز بین آن‌ها نامشخص است. این بحث‌ها، به طور غیر مستقیم، هم بر عملکرد شغلی هم بر جوّ اخلاقی تأثیر می‌گذارد. سازمان‌ها می‌توانند جوّ اخلاقی را برای رفتار کارمندان ارتقا دهند که هم‌زمان با آن عملکرد شغلی نیز ارتقا پیدا می‌کند. این مطالعه در این زمینه است که ممکن است جوّ اخلاقی نقش مهمی را در ارتباط بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شغلی ایفا کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

فرضیه اصلی: مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد شغلی با نقش جو اخلاقی در شرکت پخش البرز رابطه دارد.

فرضیه ۱: بین مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد شغلی در شرکت پخش البرز رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیه ۲: بین مدیریت راهبردی منابع انسانی با جو اخلاقی در شرکت پخش البرز رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیه ۳: بین جو اخلاقی با عملکرد شغلی در شرکت پخش البرز رابطه معنادار وجود دارد.

## روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل داده‌ها توصیفی-پیمایشی و مقطعی است. جامعه آماری شامل همه کارکنان شرکت پخش البرز (ستاد مرکزی، غرب و شرق تهران) به تعداد ۳۱۶ نفر بود که از این تعداد ۱۷۵ نفر به عنوان حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شد. شرکت پخش البرز (سهامی عام) وابسته به شرکت سرمایه‌گذاری البرز یکی از شرکت‌های بسیار بزرگ و معتبر و خوش‌نام تأمین و توزیع و پخش سراسری کالا و دارو در کشور است. این شرکت، با چهار دهه سابقه، از سال ۱۳۵۳، با تهیه و توزیع مهم‌ترین و عمده‌ترین کالاهای مورد نیاز خانواده‌های ایرانی و توزیع سراسری محصولات به سراسر نقاط ایران افتخار خدمت‌رسانی به هموطنان گرامی را داشته است. این شرکت از شرکت‌های قدیمی پخش کالا و دارو در ایران است که هم‌اکنون با در اختیار داشتن ظرفیت‌های وسیع انبار و انبارداری کالا، استفاده از امکانات گسترده حمل‌ونقل و توزیع، و بهره‌مندی از زیرساخت‌های نوین فناوری نقشی بسیار مهم و حیاتی در توزیع انواع محصولات غذایی و دارویی و بهداشتی مورد نیاز خانوارهای کشور ایفا می‌کند.

در این تحقیق، برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از نمونه‌ها، هم از روش آمار توصیفی هم از روش‌های آمار استنباطی استفاده شد. نرم‌افزارهای مورد استفاده SPSS 22 و Smart PLS به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. سنجش روایی محتوایی پرسشنامه از طریق شاخص روایی و نسبت روایی محتوا انجام شد و از نظر استادان مدیریت نیز بهره گرفته شد. جمع‌آوری اطلاعات مربوط به پیشینه موضوع و پیشینه پژوهش به روش کتابخانه‌ای و گردآوری داده‌ها به روش میدانی به وسیله توزیع پرسشنامه صورت گرفت. در این پژوهش از سه پرسشنامه با طیف پنج سطحی لیکرت برای سنجش و اندازه‌گیری متغیرها استفاده شد. سنجش متغیر مدیریت راهبردی منابع انسانی با پرسشنامه طراحی شده توسط هانگ و چانگ (۲۰۰۵)، که دارای ۲۴ سؤال - شامل بعدها مدیریت نیروی انسانی، فرصت‌های شغلی برابر، برنامه‌های کاری منعطف، ارتباطات مؤثر کارکنان، آموزش و

توسعه نیروی انسانی، جبران خدمات، استخدام با دقت، توسعه مدیریت - است، انجام شد. سنجش متغیر جو اخلاقی با پرسشنامه جو اخلاقی بر اساس مدل ویکتور و کالن (۱۹۸۸)، که ۲۶ سؤال دارد و هدف آن ارزشیابی جو کاری اخلاقی موجود در سازمان با ابعاد مختلف (مراقبت و توجه، قوانین و مقررات، ضوابط، ابزاری، کارآیی مدار، مستقل) است، انجام شد. در نهایت، برای سنجش عملکرد شغلی که دارای دو بعد ارزشیابی کارکنان (۸ سؤال) و ارزشیابی مدیران (۷ سؤال) بود، از پرسشنامه پاترسون (۱۹۷۰) که دارای ۱۵ سؤال بوده است، استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

در این تحقیق از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با رویکرد مبتنی بر حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS 2 جهت آزمودن فرضیه‌های تحقیق و برازندگی مدل استفاده شد.

### برازش مدل اندازه‌گیری

برای بررسی میزان پایایی از دو معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. باید خاطر نشان کرد مقدار این دو معیار باید بزرگ تر یا مساوی با ۰/۷ باشد تا پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول باشد. برای ارزشیابی روایی همگرا از معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد که مقدار قابل قبول برای آن باید بزرگ تر یا مساوی ۰/۵ باشد. نتایج این معیارها برای متغیرها و ابعاد آن‌ها در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، و واریانس استخراج شده سازه‌های تحقیق

سازه‌های تحقیق	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
مدیریت راهبردی	۰/۸۵۷	۰/۸۸۱	۰/۵۸۷
جو اخلاقی	۰/۸۷۶	۰/۹۰۰	۰/۶۹۵
عملکرد شغلی	۰/۸۲۰	۰/۸۷۶	۰/۶۲۸

همان‌گونه که از جدول ۱ مشخص است، همه مقادیر پایایی ترکیبی سازه‌های پژوهش از ۰/۷ بیشترند. همچنین، مقدار AVE نیز برای سازه‌ها بزرگ‌تر از ۰/۵ به دست آمده است

و این مطلب مؤید آن است که پایایی و روایی همگرایی مدل پژوهش در حد قابل قبول است. نتایج بررسی روایی و اگر نیز در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. روایی و اگرایی سازه‌های تحقیق

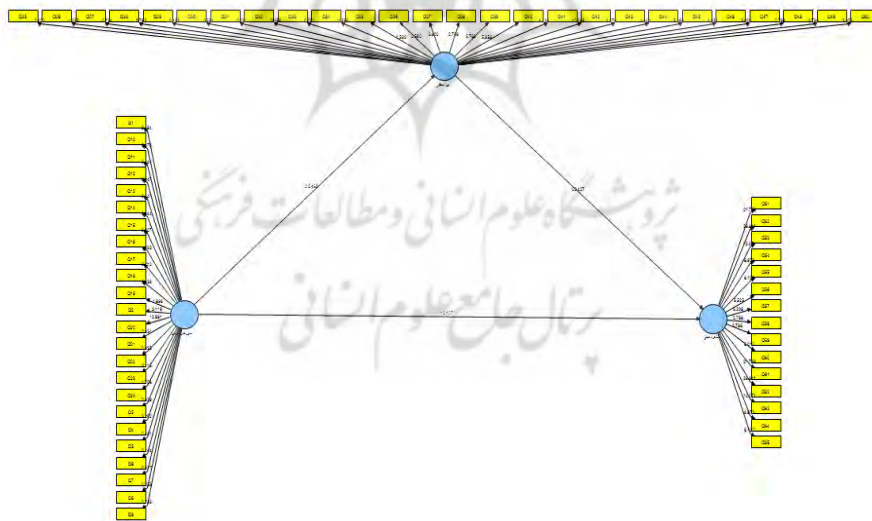
سازه‌های تحقیق	ارزشیابی عملکرد	جو اخلاقی	عملکرد سازمانی
مدیریت راهبردی	۰/۷۶۶		
جو اخلاقی	۰/۲۵۵	۰/۸۳۳	
عملکرد شغلی	۰/۵۲۱	۰/۵۰۷	۰/۷۹۲

جذر میانگین واریانس استخراج شده قطر اصلی ماتریس را تشکیل می‌دهد.

نتایج نشان داد جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر یک از سازه‌ها در مقایسه با همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر است؛ بنابراین پرسشنامه دارای اعتبار کافی است.

### برازش مدل ساختاری

برای بررسی معنادار بودن روابط باید به مقادیر آماره  $t$  توجه کرد. مقدار استاندارد بالای قدر مطلق  $1/96$  معنادار بودن رابطه را می‌رساند.



شکل ۲. سطح معناداری مدل تحقیق

ضریب مربوط به مسیر متغیرهای پژوهش همگی بیشتر از ۱/۹۶ بودند (حد استاندارد). در نتیجه فرضیه‌های پژوهش دارای سطح مناسبی از معناداری بود و تأیید شد. جدول ۳ نتایج آزمون معناداری را نشان می‌دهد.

ضریب تعیین ( $R^2$ )، اندازه تأثیر ( $f^2$ )، و مقدار معیار سنجش ( $Q^2$ ) معیارهای دیگری هستند که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌روند. نتایج در جدول ۴ آمده است.

جدول ۳. سطح معناداری روابط بین متغیرها

روابط	آماره t	نتیجه
مدیریت راهبردی ← جو اخلاقی	۲۲/۴۰۱	تأیید
جو اخلاقی ← عملکرد شغلی	۲۴/۱۲۳	تأیید
مدیریت راهبردی ← عملکرد شغلی	۱۲/۱۲۷	تأیید

جدول ۴. اثر بر متغیر درون‌زا و مقادیر کیفیت مدل ساختاری

عنوان	ضریب تعیین ( $R^2$ )	اندازه تأثیر ( $f^2$ )	مقدار معیار سنجش (I-SSE/SSO)
جو اخلاقی	۰/۴۷۱	—	۰/۵۸۷
مدیریت راهبردی ← جو اخلاقی	—	۰/۵۳۲	—
عملکرد شغلی	۰/۶۱۳	—	۰/۳۹۵
مدیریت راهبردی ← عملکرد شغلی	—	۰/۳۱۵	—
جو اخلاقی ← عملکرد شغلی	—	۰/۴۱۲	—

سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ برای ضریب تعیین (چین ۱۹۹۸) و سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵، ۰/۳۵ برای اندازه تأثیر و مقدار معیار سنجش به منزله مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط، قوی معرفی شده‌اند (هنسلر<sup>۱</sup> و همکاران ۲۰۰۹)؛ که مقادیر به دست آمده (۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ برای ضریب تعیین و ۰/۰۲، ۰/۱۵، ۰/۳۵ برای اندازه تأثیر و مقدار معیار سنجش) قابل قبول بودن برازش مدل ساختاری را نشان می‌دهد.

### برازش مدل کلی

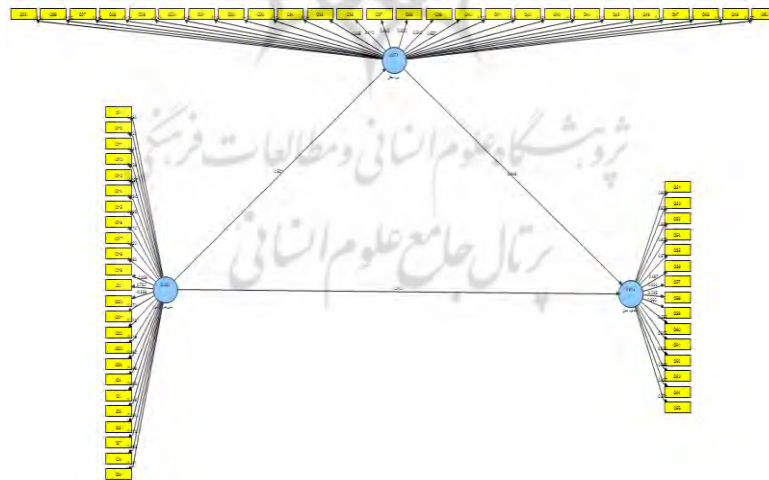
علاوه بر معیارهای یادشده جهت سنجش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری، که به آن‌ها اشاره شد، از شاخصی به اسم نیکویی برازش برای سنجش کلی مدل استفاده شد. این معیار هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مد نظر قرار می‌دهد. در واقع، توسط این معیار محقق می‌تواند، پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل کند. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ را مقادیر ضعیف، متوسط، قوی برای آن معرفی کرده‌اند.

$$GOF = \sqrt{\frac{Com}{R^2}} = \sqrt{\frac{0/636}{0/503}} = 0/471 \quad (1)$$

با توجه به مقادیر معیار برای سنجش مدل کلی، عدد به‌دست‌آمده (۰/۴۷۱) برازش کلی قوی برای مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

### آزمون فرضیه‌های تحقیق

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری، و مدل کلی محقق اجازه می‌یابد به بررسی و آزمودن فرضیه‌های پژوهش خود بپردازد. شکل ۳ آزمون تخمین استاندارد مدل تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۳. آزمون تخمین استاندارد

اثر متغیرهای مدیریت راهبردی، جو اخلاقی، و عملکرد شغلی با استفاده از روش معادلات ساختاری در دو حالت اعداد معناداری برای بررسی فرضیه‌ها و تخمین استاندارد برای بررسی شدت تأثیر متغیرها بر هم بررسی و نتایج در جدول ۵ درج شده است.

جدول ۵. نتایج مدل ساختاری

نتیجه	ضریب مسیر	اعداد معناداری	مسیر ساختاری
		اثر مستقیم	
تأیید	۰/۶۰۷	۲۲/۴۰۱	مدیریت راهبردی ← جو اخلاقی
تأیید	۰/۶۳۱	۲۴/۱۲۳	جو اخلاقی ← عملکرد شغلی
تأیید	۰/۵۱۱	۱۲/۱۲۷	مدیریت راهبردی ← عملکرد شغلی
		اثر غیر مستقیم	
تأیید	$0/607 \times 0/631 = 0/383$	۶/۳۵۷	مدیریت راهبردی ← جو اخلاقی ← عملکرد شغلی

برای تعیین شدت اثر غیر مستقیم از طریق متغیر میانجی از آماره‌ای به نام VAF استفاده می‌شود که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند. هر چه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی را نشان می‌دهد. در واقع، این مقدار نسبت اثر غیر مستقیم بر اثر کل را می‌سنجد.

$$VAF = \frac{0/607 \cdot 0/631}{(0/607 \cdot 0/631) + 0/511} = 0/428 \quad (2)$$

این بدان معناست که ۴۲/۸ درصد از اثر کل مدیریت راهبردی بر عملکرد شغلی از طریق غیر مستقیم، توسط متغیر جو اخلاقی، تبیین می‌شود که مؤید نقش میانجی جو اخلاقی در رابطه بین متغیر مستقل اصلی و متغیر وابسته اصلی است.

### بحث و نتیجه

نتایج نشان داد مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد شغلی با نقش میانجی جو اخلاقی رابطه دارد. یافته‌های این پژوهش در مورد مدیریت راهبردی منابع انسانی اثبات می‌کند که



مدیریت راهبردی منابع انسانی یک پیشگویی بسیار مهم برای جو اخلاقی است که سازمان را قادر می‌سازد تلاش خود را افزایش دهد و تلاش را به طور منظم نشان دهد و اهدافی برای هر شخص در سازمان وجود داشته باشد که بتواند ارزش‌های اخلاقی را نیز در بر بگیرد. تئوری دیدگاه مبتنی بر منابع تأکید می‌کند مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند مزایای رقابتی را در سازمان‌ها ایجاد کند که در آن از ظرفیت سازمانی برای وارد کردن اخلاقیات و ارزش‌ها استفاده می‌شود و فرهنگ در آن‌ها اعمال می‌شود. نتیجه یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات مالام و همکارانش (۲۰۱۹)، بومان<sup>۱</sup> و ناکس (۲۰۰۸)، هیجال-مغربی<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۵)، پاربوتو و همکارانش (۲۰۱۳) هم‌سوست.

نتایج نشان داد بین مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد شغلی در شرکت پخش البرز رابطه وجود دارد. مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک روش شناخته شود، که در آن کارایی شغلی یک کارمند اندازه‌گیری شده و معیارهایی مثل کیفیت، کمیت، هزینه، رفتار، و زمان در نظر گرفته شود. ارزشیابی می‌تواند توسط خود فرد، همکار، ارشد، یا حتی یک تازه‌کار انجام شود؛ اگرچه عموماً در روش رسمی یک مدیر به سرعت متوجه می‌شود که چه کسی کامل مشغول کار است. ارزشیابی راهبردی بخشی از اندازه‌گیری، مقایسه، راهنمایی کردن، تصحیح کردن، و ارتقای مدیریت شغلی توسط کارمندان است. ژورنال اقتصادی و تجاری گلوبال در سال ۲۰۱۰ یک ارزشیابی راهبردی را منتشر و اعلام کرد این ارزشیابی شامل پروسه جمع‌آوری و ثبت و آنالیز اطلاعات در مورد اهمیت کارمندان در سازمان است.

نتایج نشان داد بین مدیریت راهبردی منابع انسانی با جو اخلاقی در شرکت پخش البرز رابطه معنادار وجود دارد. یافته‌های تجربی نشان می‌دهد نقش جو اخلاقی معمولاً برای کارمندان بسیار قابل توجه است؛ به‌ویژه زمان‌هایی که با یکدیگر تعامل دارند. بنابراین می‌توانیم با یک رهبری خوب سازمان را بیشتر از قبل رو به جلو هدایت کنیم. این

---

1. Bowman

2. Hijal-Moghrabi

یافته‌های مطالعاتی اثبات می‌کند فوایدی برای خطوط مدیریتی نیز وجود دارد که می‌تواند در خدمات‌دهی سازمان و انتخاب استایل مناسب مؤثر باشد و توانایی افراد را به طور حداکثری به کار گیرد. علاوه بر آن یک رهبر با شخصیت قوی و دارای کاریزما که شنونده خوبی است و ارزش‌های مثبت دارد می‌تواند کار تیمی را به‌خوبی هدایت کند و استقامت افراد را در مواجهه با مشکلات افزایش دهد.

نتایج نشان داد بین جو اخلاقی با عملکرد شغلی در شرکت پخش البرز رابطه معنادار وجود دارد. سازمان‌ها ارزش‌های اخلاقی را به کارمندان خود اعلام می‌کنند که باعث می‌شود جو سازمان به گونه‌ای درست شود که افراد به رعایت این ارزش‌ها تشویق شوند و همچنین اعتماد و تعهد بین آن‌ها به وجود بیاید که می‌تواند عملکرد سازمانی را نیز ارتقا ببخشد. مطالعات نشان می‌دهد رعایت ارزش‌های اخلاقی توسط کارمندان نقش بسزایی در کارایی و موفقیت سازمانی دارد. یافته‌های مطالعاتی در مورد راه‌هایی برای ارتقای عملکرد سازمانی و ارتباطات و می‌تواند تضمین کند که کارمندان اطلاعات کافی را در از لحاظ بصری و اهداف سازمان در اختیار دارند. همین موضوع باعث می‌شود هر فرد در سازمان هدفی برای خودش مشخص کند که به هدف کلی آن سازمان نیز مربوط می‌شود. ارتباطات مؤثر و قوی باید به افراد اجازه دهد با یک‌دیگر تبادل نظر داشته باشند و مشکلات ارزشیابی راهبردی خود را حل کنند. سازمان نیز باید به گونه‌ای با کارمندان رفتار کند که آن‌ها انگیزه کامل برای بیان عقاید خود داشته باشند. مدیران باید زمان کافی، پول کافی، تعهدات، و دیگر منابع را در اختیار کارمندان قرار دهند و جو اخلاقی را در روابطشان ارتقا دهند. علاوه بر آن نتایج مطالعات نشان می‌دهد مدیران نیز در این زمینه نقش بسیار قابل توجهی دارند. انگیزه کارمندان برای سیستم پاداش‌دهی بسیار مؤثر است و نقش مهمی در قبول تغییرات، مثل ارزشیابی کاربردی، ایفا می‌کند؛ بدون اینکه این افراد ترسی از قبول این واقعیت داشته باشند.

جو اخلاقی رفتارهای اخلاقی را بین کارمندان افزایش می‌دهد تا بتوانند مسئولیت‌هایشان را به‌خوبی در سازمان به انجام برسانند. رفتار اخلاقی کارمندان یک جزء

ضروری در موفقیت سازمان محسوب می‌شود. اگرچه ارتباط بین ارزشیابی عملکرد و عملکرد سازمانی از لحاظ اخلاقی آزمایش شده است، باید این موضوع را نیز روشن کنیم که کدام ارزشیابی عملکرد روی عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. برای شرح آن باید مکانیسم‌هایی را ارتقا دهیم و آزمایش کنیم که می‌تواند ما را به سمت افزایش عملکرد سازمانی راهنمایی کند. سیستم منابع انسانی می‌تواند با استفاده از تئوری دیدگاه مبتنی بر منابع به طور مستقیم روی عملکرد سازمانی تأثیر بگذارد که در اخلاقیات و فرهنگ‌های تاریخی سازمان تأثیرگذار است. بدون در نظر گرفتن بحث‌های پیشین، هنوز نیازهایی برای کشف‌های تجربی وجود دارد تا ارتباط بین ارزشیابی جو اخلاقی و عملکرد سازمانی مورد مطالعه قرار بگیرد.

مطالعات گذشته نشان می‌دهد جو اخلاقی با عملکرد سازمانی ارتباط دارد؛ مثلاً هیجالت-مغربی و همکارانش (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای در غرب آمریکا نتیجه گرفتند رابطه مثبتی بین جو اخلاقی و عملکرد سازمانی وجود دارد. همچنین، مطالعات نشان داد در نیجریه و افریقا جو اخلاقی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد که این نتیجه در یک نمونه ۱۸۱ تایی به طور انتخابی در یک محله در شمال غربی افریقا به دست آمد. همچنین نتایج نشان داد جو اخلاقی با عملکرد سازمانی در ارتباط است. بومان و ناکس (۲۰۰۸) کشف کردند تأثیر اخلاقیات بر مدیران عمومی در آمریکا بسیار مهم است. نتایج پژوهش پاربوتو و همکارانش (۲۰۱۳) نشان داد روش‌های مدیریت منابع انسانی و جو اخلاقی می‌تواند بر عملکرد سازمانی تأثیر بگذارد. *گناه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی*

در تبیین نتایج حاصله باید بیان کرد این متغیرها، به منزله ابعاد مدیریت راهبردی منابع انسانی، توانسته‌اند شاخص‌های عملکرد کارکنان، همانند ارزیابی کارکنان و ارزیابی مدیران، را تحت تأثیر قرار دهند. برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، و تغییر ساعات کاری کارکنان به گونه‌ای باشد که کارکنان بتوانند در صورت تمایل با افزایش ساعت کاری خود در طول روز، تعداد روزهای کاری خود را کاهش دهند. همچنین اقداماتی مانند تنوع شغلی، غنی سازی شغل، و چرخش شغلی به گونه‌ای باشد که وظایف و مشاغل کارکنان را سازماندهی

نماید تا کارکنان بتوانند به تقسیم نوبت های کاری مختلف میان یکدیگر پردازند و در نتیجه از رکود و سکون وظایف جلوگیری و در انجام دادن کارها بهبود حاصل شود. استفاده از استادان مجرب و با سابقه علمی و پژوهشی و عملی، استفاده از فناوری های نوین آموزشی، محیط و فضای فیزیکی مناسب آموزش در دانشگاه، و تداوم آموزش های ارائه شده در ضمن خدمت متناسب با هر شغل و وظیفه و به روز بودن این آموزش ها به بهبود کیفیت آموزش دانشجویان کمک خواهد کرد. مهم ترین عامل مؤثر در استخدام نیروی انسانی توجه به راهبردهای شرکت ها و نیازها و تخصص ها و مهارت های مورد نیاز این شرکت ها در آینده است. فراهم کردن فناوری های ارتباطی و اطلاعاتی - همانند رایانه، تلفن، اینترنت، اینترنت، اکسترانت، پایگاه ذخیره داده الکترونیک، سیستم اطلاعات مدیریت، فرایند پردازش الکترونیکی داده ها، مدیریت دانش در دانشگاه - به تسهیم اطلاعات کمک خواهد کرد. علاوه بر آن سازمان برای بهبود تصمیم گیری و نیز شناسایی نقاط قوت و ضعف خود باید بتواند در سطوح مختلف سازمان تیم هایی تشکیل دهد متشکل از افراد مختلف با تخصص های علمی و فنی گوناگون در سطوح متفاوت مدیریتی و عملیاتی. مدیران منابع انسانی با تدوین فرهنگ سازمانی مناسب و همچنین جو سازمانی مطلوب، به نحوی که مشوق ارتباطات غیر رسمی در سازمان باشد، می توانند باعث روابط غیر رسمی در سازمان، میان کارکنان شوند. تشویق کارکنان برای ارتباطات خارج از شغل و وظیفه، وجود کانال های ارتباطی غیر رسمی در سطوح مختلف، رفتار اخلاقی و صمیمانه میان کارکنان و مدیران سطوح بالا و پایین، مراسم دید و بازدید و میزگردهای غیر رسمی و خارج از شغل و خارج از سازمان، همگی، به ایجاد ارتباطات غیر رسمی کمک خواهد کرد. مدیریت منابع انسانی باید به ایجاد جو و فرهنگ سازمانی مشوق مشارکت در سازمان پردازد تا از این طریق در مدیران برای مشارکت ایجاد انگیزه کند. تدوین برنامه هایی برای انتقال تجارب و دانش مدیران سطوح پایین به سطوح بالا، از طریق تشکیل جلسات و میزگردهای مشاوره ای، در این امر مؤثر خواهد بود. در نهایت برای هماهنگی با خط مشی های کلی باید به تعداد و تخصص های مورد نیاز با این خط مشی ها در استخدام

توجه کرد و ارزیابی عملکرد کارکنان و تدوین برنامه‌ها برای بهبود نقاط ضعف کارکنان شرکت پخش البرز نیز در جهت خط‌مشی‌های کلی هدایت شوند.

سیاست‌گذاران و مجریان در شرکت پخش البرز باید بر مبنای پذیرش اثربخش و اجرای عملکرد مبتنی بر روش‌های منابع انسانی به‌درستی تصمیم بگیرند و این امر می‌تواند باعث ترغیب و ایجاد رفتار اخلاقی کارمندان در درون سازمان شود. از طریق پذیرش و به‌کارگیری این روش‌ها شرکت پخش البرز می‌تواند عملکرد سازمانی را تقویت کند. به مدیران و سیاست‌گذاران شرکت پخش البرز، به‌ویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود طراحی و طبقه‌بندی مشاغل و ایجاد استانداردهای شغلی برای ارتقای سازمانی کارکنان و ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی و دوره‌های ضمن خدمت اجرا شوند. امکانات و ابزار به‌روزآوری و فضای توسعه دانش فردی مهیا شود. استقرار نظام پیشنهادها در نظام آموزش عالی و تشویق کارکنان به ارائه پیشنهادها مفید در خصوص کمک به تصمیم‌گیری‌ها نیز می‌تواند مفید باشد. تفویض اختیار مناسب امور به کارکنان و عدم دخالت در انجام دادن کار آن‌ها در سازمان اجرا شود. نظام ارزیابی عملکرد مستمر و هدفمند و نظام پرداخت و پاداش مبتنی بر عملکرد فردی و سازمانی باشد.

این پژوهش به درک رابطه بین مدیریت منابع انسانی و رابطه عملکرد سازمانی با روشن کردن مسیری بین این متغیرها کمک می‌کند. همچنین، این تحقیق محتوای یافته‌ها را برای یک اصول و محتوای متفاوت و برای سازمان دیگر به عنوان مثال مراکز آموزشی تعمیم می‌دهد. این تحقیق با ترکیب جو اخلاقی به منزله یک واسطه میان روش‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، به حوزه دیدگاه مبتنی بر منابع بیفزاید. این پژوهش فقط بر شرکت مورد مطالعه تمرکز داشت و نتایج ممکن است در دیگر سازمان‌ها و سایر زمینه‌های ملی و فرهنگی متفاوت باشد.

## منابع

- آقاحسینی اشکاوندی، مصطفی؛ رضایی دولت‌آبادی، حسین؛ نیلی‌پور طباطبایی، سید اکبر. (۱۳۹۴). «شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های قابلیت‌های آینده‌نگاری استراتژیک، مدیریت بحران و چابکی منابع انسانی در سازمان انتقال خون اصفهان با استفاده از تکنیک دلفی و AHP»، *آینده‌پژوهی مدیریت*. بهار ۱۳۹۴، ش ۱۰۲، ص ۵۵ - ۶۸.
- اکبری، حسن. (۱۳۹۷). «بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری شهرستان بهشهر)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد، واحد بهشهر.
- بهمنی، علی‌رضا (۱۳۹۶). «تأثیر اقدامات استراتژیک منابع انسانی در مدیریت دانش و عملکرد سازمان (مطالعه موردی: شهرداری منطقه ۶ تهران)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، استان البرز.
- پیدایش، رامک (۱۳۹۷). «بررسی نقش میانجی شیوه‌های استراتژیک منابع انسانی در رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد شرکت (مطالعه موردی: اسنوا)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد، واحد مرودشت.
- قادری‌اقدام، زینب (۱۳۹۷). «تعیین نقش میانجی فعالیت مدیریت استعداد در روابط بین فعالیت مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان همراه با نقش تعدیلگر هماهنگی استراتژی‌های HRM (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد، شهریار.

## References

- Akbari, H. (2019). "Investigating the relationship between strategic human resource management and organizational performance (Case study: Behshahr city municipality)", Master Thesis, Behshahr Branch of Azad University. (in Persian)
- Agha Hosseini Ashkavandi, Mostafa; Rezaei Dolatabadi, Hossein; Nilipour Tabatabai, Seyed Akbar. (1394). Identifying and prioritizing the components of strategic foresight capabilities, crisis management and human resource agility in Isfahan Blood Transfusion Organization using Delphi and AHP techniques. *Management Futurology*. Spring 2015 - No. 102 (14 pages - from 55 to 68). (in Persian).
- Alaraqi, A.K. (2017). "Relationship between SHRM and Organizational

- Performance among Iraqi Oil Companies”, *Journal of Global Economics*, Vol. 5, Issue: 1, ISSN: pp. 2375-4389.
- Arulrajah, A.A. (2015). “Contribution of human resource management in creating and sustaining ethical climate in the organizations”, *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 31-44.
- Bahmani, A.R. (2018). “The effect of strategic human resource measures on knowledge management and performance of the organization (Case study: Tehran Municipality, District 6)”, Master Thesis, Payame Noor University, Alborz Province. (in Persian)
- Bakiev, E. (2013). “The influence of interpersonal trust and organizational commitment on perceived organizational performance”, *Journal of Applied Economics and Business Research*, Vol. 3, No. 3, pp. 166-180.
- Barba-Aragon, M.I., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2014). “Training and performance: the mediating role of organizational learning”, *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 17, No. 3, pp. 161-173.
- Barney, J.B. (2001). “Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research? Yes”, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 41-56.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). “The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.
- Bowman, J.S. & Knox, C.C. (2008). “Ethics in government: no matter how long and dark the night”, *Public Administration Review*, Vol. 68, No. 4, pp. 627-639.
- Campbell, J.P. (1990). “An overview of the army selection and classification project (Project A)”, *Personnel Psychology*, 43(2), pp. 231-9.
- Chandrasekar, K. (2011). “Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector”, *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-19.
- Cosh, A., Fu, X., & Hughes, A. (2012). “Organisation structure and innovation performance in different environments”, *Small Business Economics*, Vol. 39, No. 2, pp. 301-317.
- Fencing, F.A. (2012). “Impact of quality management practices on the performance and growth of small and medium sized enterprises (SMEs) in Ghana”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 13, pp. 1-13.
- Garcia-Morales, V.J., Jimenez-Barrionuevo, M.M., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). “Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation”, *Journal of Business Research*, Vol. 65, No. 7, pp. 1040-1050.
- Genesis, R. (2019). “Investigating the mediating role of strategic human resource practices in the relationship between knowledge management and company performance (Case study: SNOWA)”, Master Thesis, Marvdasht Branch, Azad University. (in Persian)
- Ghaderi-Aqdam, Z. (2019). “Determining the mediating role of talent management

- activity in the relationship between human resource management activity and organizational performance along with the role of moderating the coordination of HRM strategies (studied: Social Security Organization)", Master Thesis, Shahriar Azad University. (in Persian)
- Hensler, J., Ringle, C & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least square based multi group analysis: in advance in international marketing 20. Nunnally, J & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. New York: Mc Graw Hill.
- Hijal-Moghrabi, I., Sabharwal, M., & Berman, E.M. (2015). "The importance of ethical environment to organizational performance in employment at the will states", *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, No. 1, pp. 117-130.
- Joiner, T.A. (2007). "Total quality management and performance: the role of organizational support and co-worker support", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 24, No. 6, pp. 617-627.
- Liu, A.M.M., Fellows, R., & Ng, J. (2004). "Surveyors' perspectives on ethics in organizational culture", 11(6), pp. 438-449.
- Malam Salihu Sabiu, Kabiru Jinjiri Ringim, Tang Swee Mei, Mohd Hasanur Raihan Joarder (2019). *Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link: An empirical analysis*.
- Martin, K.D. & Cullen, J.B. (2006). "Continuities and extensions of ethical climate theory: a metaanalytic review", *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, No. 2, pp. 175-194.
- Morris, M. H. & Jones, F. F. (2013). "Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA", *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), pp. 873-896.
- Newman, D.A. (2004). "Job performance ratings", *Comprehensive handbook of psychological assessment*, 4, pp. 373-89.
- Pauwe, J. & Boselie, P. (2005). "HRM and performance: what next?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, No. 4, pp. 68-83.
- Pauwe, J. (2009). "HRM and performance: achievements, methodological issues, and prospects", *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 1, pp. 129-142.
- Parboteeah, K.P., Seriki, H.T., & Hoegl, M. (2013). "Ethnic diversity, corruption and ethical climates in Sub-Saharan Africa: recognizing the significance of human resource management", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 7, pp. 979-1001.
- Paul, D.L. & McDaniel, R.R. (2004). "A field study of the effect of interpersonal trust on virtual collaborative relationship performance", *MIS Quarterly*, Vol. 28, No. 2, pp. 183-227.
- Pinho, J.C., Rodrigues, A.P., & Dibb, S. (2014). "The role of corporate culture, market orientation and organizational commitment in organizational performance: the case of non-profit organizations", *Journal of Management Development*, Vol. 33, No. 4, pp. 374-398.
- Prowse, P. & Prowse, J. (2010). "The dilemma of performance appraisal", *Business Performance Measurement and Management: New Contexts, Themes, and*



- Challenges*, pp. 195-206.
- Prowse, P. & Prowse, J. (2016). "Whatever happened to human resource management performance?", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 23, No. 2, pp. 145-162.
- Reed, R. & DeFillippi, R.J. (1990). "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 88-102.
- Ringim, K.J., Dantsoho, M.A., & John, H.T. (2017). "Effect of dynamic information technology capabilities on organizational performance of deposits money banks in Nigeria", *MAYFEB Journal of Business and Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 6-15.
- Schluter, J., Winch, S., Holzhauser, K., & Henderson, A. (2008). "Nurses' moral sensitivity and hospital ethical climate: a literature review", *Nursing Ethics*, Vol. 15, No. 3, pp. 304-321.
- Soane, E., Butler, C., & Stanton, E. (2015). "Followers' personality, transformational leadership and performance", *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 5, No. 1, pp. 65-78.
- Victor, B. & Cullen, J.B. (1988). "The organizational bases of ethical work climates", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 1, pp. 101-125.
- Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 295-320.
- Yeh, H. & Hong, D. (2012). "The mediating effect of organizational commitment on leadership type and job performance", *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2), p 50.
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). "Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, pp. 372-381.