

تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان از طریق نقش میانجی عملکرد کارکنان و تعدیل‌گری پیاده‌سازی مدل ایرانی منابع انسانی ۳۴۰۰۰ در صنعت روانکاری (مورد مطالعه: شرکت نفت پارس)

مهرداد حسینی شکیب^{۱*}

حسین هشیوار^۲

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۱۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۱۹)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تعیین تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان از طریق نقش میانجی عملکرد کارکنان و تعدیل‌گری پیاده‌سازی مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰ از منظر کارکنان شرکت نفت پارس انجام شد. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۵۱۰ نفر و نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران، ۲۱۹ نفر برآورد گردید. جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته و با روش تصادفی انجام شد. برای تأیید روایی پرسشنامه از روایی محتوا و تحلیل عاملی تأییدی و برای تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ و نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز با استفاده از روش تحلیل مسیر به کمک نرم‌افزار AMOS انجام گردید. نتایج این پژوهش حاکی از وجود تأثیر مثبت و مستقیم شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و تأثیر نقش تعدیل‌گر مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰ بر عملکرد کارکنان است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که نقش میانجی عملکرد کارکنان در رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان معنادار نیست. با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهاد گردید فرایندهای مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰ به‌طور کامل در شرکت نفت پارس پیاده‌سازی گردد.

واژگان کلیدی: شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰، عملکرد کارکنان، عملکرد سازمان.

^۱. استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (نویسنده مسئول). mehrdad.shakib@kiauo.ac.ir

^۲. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. hoshivarhossein@yahoo.com

مقدمه

امروزه افزایش رقابت در عرصه ملی و بین‌المللی برای شرکت‌ها و سازمان‌ها موجب تلاش مستمر برای ایجاد محصولات رقابتی شده و از سویی دیگر باعث کوشش آن‌ها برای جذب منابع انسانی مناسب به‌منظور تولید و ارائه آن گردیده است. لازمه این رقابت آن است که سازمان در صحنه جذب، توسعه، انگیزش و نگهداری منابع انسانی با استفاده از روش‌های متفاوت تلاش کند. اما چالش اساسی در این راستا، عدم بهره‌گیری از یک مدل یکپارچه و منسجم از این روش‌ها و سیستم‌ها در مدیریت منابع انسانی به‌صورت نظام‌مند و مستمر است. (زینالی، ۱۳۹۵).

ایجاد یک مزیت رقابتی از طریق افراد، مستلزم تفکر در فرآیندهایی است که به‌طور کامل بر این منابع تأثیر می‌گذارد. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی برنامه‌هایی هستند که برای بهبود کارایی کارکنان طراحی شده و اجرا می‌شوند تا کارمندان به‌طور مؤثر و با انتظارات عملکرد مواجه شوند (این‌درادوی^۱، ۲۰۱۰). سازمان‌های امروزی دریافته‌اند که توجه به مدیریت منابع انسانی و استقرار نظام جامع منابع انسانی می‌تواند تأثیر بسیار گسترده‌ای بر بخش‌های مختلف سازمان، از جمله عملکرد آن به همراه داشته باشد (سعادت، ۱۳۸۶). منظور از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، تمام وظایفی است که مدیریت منابع انسانی برای اداره نیروی انسانی خود اعمال می‌کند. این شیوه‌ها ممکن است در یک یا همه حوزه‌های منابع انسانی مطرح شود. با توجه به تکامل تدریجی و گسترش نقش مدیریت منابع انسانی در طول زمان، صاحب‌نظران شیوه‌های متعددی را برای آن برشمرده‌اند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که در اغلب موارد در این شیوه‌ها اتفاق نظر وجود دارد و وجود پاره‌ای از اختلاف‌ها ناشی از گسترش نقش روزافزون منابع انسانی و تکامل آن در سازمان‌ها، تفاوت سازمان‌ها با یکدیگر، تفاوت محیط برون‌سازمانی و تغییر سازمان‌ها و محیط درونی و بیرونی سازمان‌ها در طی زمان است. بر اساس مدل راهبردی مدیریت منابع انسانی، می‌توان این شیوه‌ها را در جذب و به‌کارگماری، آموزش و پرورش، انگیزش و نگهداری، دسته‌بندی کرد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۶).

با توجه به کمبود جدی و ضرورت وجود یک مدل بومی و جامع برای توسعه منابع انسانی در سطح بنگاه‌های اقتصادی و غیراقتصادی، دستگاه‌های اجرایی و نهادهای عمومی کشور؛ طراحی و توسعه مدلی جامع در حوزه منابع انسانی از سال‌های گذشته در دستور کار تیمی از متخصصین دانشکده مدیریت دانشگاه تهران و خبرگانی از صنعت قرار گرفته و با بهره‌گیری از دانش و تجربه ناشی از فعالیت علمی و تخصصی مستمر و همچنین همراهی و همفکری جمع کثیری از متخصصین حوزه منابع انسانی و سایر حوزه‌های سازمانی و با الگوبرداری از تجارب برتر جهانی در این حوزه، مدل بومی ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در کشور ایجاد گردیده است. استاندارد ۳۴۰۰۰ یکی از مدل‌های نوین تعالی منابع انسانی است که با بهره‌گیری از مدل‌های مختلف تهیه و تنظیم شده است. جهت سنجش سطح بلوغ فرآیندهای منابع انسانی از استاندارد ۳۴۰۰۰ استفاده می‌شود. هدف از آن بررسی نظام‌مند، جامع و یکپارچه سیستم منابع انسانی با رویکرد علمی است که اخیراً مورد استفاده شرکت‌ها به‌منظور ارزیابی و ارتقاء سیستم منابع انسانی قرار گرفته است. از آنجاکه نمی‌توان همه فرایندهای منابع انسانی را در زمان کوتاه مستقر کرد، از این‌رو استاندارد ۳۴۰۰۰ به‌صورت تدریجی و مرحله‌ای طراحی شده است. هر مرحله تکاملی یک

^۱. Indradevi

تغییر منحصربه‌فرد را در فرهنگ‌سازمانی می‌طلبد تا بتوان زمینه مناسب را برای جذب، حفظ و توسعه منابع انسانی فراهم کرد (قلی‌پور و اسماعیلی، ۱۳۹۳).

توسعه منابع انسانی فرآیندی مرکب از چند رشته بوده که گستره وسیعی از فعالیت و دانش را شامل می‌شود. منابع انسانی به تدریج توسعه یافته، نشان‌دهنده اهمیت این موضوع است که ادعای مدیریت مبنی بر اینکه تنها پول و زمان به‌عنوان دو دارایی اساسی محسوب می‌شوند؛ کاملاً غیرمتعارف بوده زیرا امروزه دانش به‌عنوان یک منبع ضروری مطرح شده است. چنین منابعی وقتی در صنایع پرتنش همچون صنعت نفت که در بخش مهمی از صنعت و زندگی دخیل هستند، مورد استفاده قرار می‌گیرند، اهمیت ویژه‌ای می‌یابند (اوتو و همکاران^۱، ۲۰۱۹). در شرکت نفت پارس در چند مرحله پروژه‌های مختلف در حوزه آسیب‌شناسی و توسعه منابع انسانی اجرا گردیده اما هیچ‌کدام از روش‌های مورداستفاده نتوانسته تغییر محسوسی در سطح نگرش کارکنان سازمان، بالا بردن سطح بلوغ منابع انسانی و در نتیجه عملکرد شرکت ایجاد نماید.

مسئله‌ی دیگری که از اهمیت بسیار ویژه‌ای برخوردار هست این است که برای اینکه بتوان در صحنه رقابت با بقیه سازمان‌ها موفق شد باید در صحنه جذب، توسعه، انگیزش و نگهداری منابع انسانی تلاش کرد. تعداد تولیدکنندگان صنعت روانکار در کشور محدود بوده و شامل چهار شرکت می‌باشد که بخش عمده بازار روانکار را در اختیار دارند. از این چهار تولیدکننده، سه شرکت در محدوده جغرافیایی استان تهران قرار دارند و همین موضوع رقابت در جذب نیروی انسانی ماهر را به‌گونه‌ای افزایش داده که بعضاً جابجایی کارکنان مخصوصاً در سطوح مدیریتی در این شرکت‌ها نیز رخ می‌دهد. در این میان تعداد افرادی که از شرکت نفت پارس به دیگر شرکت‌های رقیب پیوسته‌اند به مراتب بیشتر از سایر شرکت‌هاست و همین موضوع ضرورت تمرکز بر روی موضوع نگهداشت کارکنان، خصوصاً کارکنان ماهر و دارای دانش فنی بالا را بیش از گذشته برای این شرکت در اولویت قرار داده است.

استاندارد ۳۴۰۰۰ برای پاسخگویی به این مسئله ایجاد شده است تا بتواند به‌طور یکپارچه و منسجم همه فرایندهای منابع انسانی را آسیب‌شناسی و اثربخشی آن‌ها را ارزیابی و سازمان‌ها را در جهت ایجاد آن‌ها یاری کند (قلی‌پور، ۱۳۹۲). با وجود اهمیت ویژه‌ی این مدل، تاکنون در هیچ پژوهشی به بررسی نقش تعدیل‌گری پیاده‌سازی مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰ در رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، عملکرد کارکنان و عملکرد سازمان پرداخته نشده است. به همین دلیل مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰ را به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌گر در این پژوهش مورد بررسی قرار دادیم تا در این تحقیق به بررسی این موضوع بپردازیم که تأثیر پیاده‌سازی مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰ بر روی رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان در شرکت نفت پارس که خود این مدل را پیاده‌سازی کرده است، از نظر کارکنان آن چگونه است؟ لذا بر اساس توضیحات ارائه‌شده، در این پژوهش به دنبال بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان از طریق نقش میانجی عملکرد کارکنان و تعدیل‌گری پیاده‌سازی مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰ هستیم و با توجه به مطالب فوق و بررسی پژوهش‌های پیشین، می‌توان اذعان داشت که این پژوهش از چند منظر دارای نوآوری است. به‌کارگیری مدل بومی منابع انسانی ۳۴۰۰۰ در نقش تعدیل‌گر و تأثیر آن در بهبود فرایندهای مدیریت منابع انسانی، مهم‌ترین نوآوری بکار رفته در این پژوهش نسبت به تحقیقات پیشین می‌باشد. همچنین طبق مطالعات صورت پذیرفته،

^۱. Otoo et al.

چنین مطالعه‌ای تاکنون در صنعت روانکاری کشور صورت نگرفته و نتایج این پژوهش می‌تواند مورد توجه دیگر شرکت‌های تولیدکننده محصولات روانکار قرار گرفته و راه را برای انجام پژوهش‌های مشابه در این صنعت باز نماید.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

شیوه‌های مدیریت منابع انسانی

به‌طور کلی به‌عنوان مجموعه‌ای از شیوه‌های رسمی سازمانی و فردی تعریف شده است که برای افزایش سهم بالقوه منابع انسانی در عملکرد سازمان طراحی شده‌اند (هالتون^۱، ۲۰۰۰). شیوه‌های مدیریت منابع انسانی برنامه‌هایی هستند که به لحاظ استراتژیک به فرآیند سازمانی برای مدیریت منابع انسانی جهت کمک به موفقیت کلی سازمان‌ها، منجر می‌شود (ورنر و دسیمون^۲، ۲۰۰۶). مطابق نظر هاسلیندا^۳ (۲۰۰۹)، فرض می‌شود که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی قابلیت‌های کارکنان در کار، بهره‌وری و کارایی را بهبود بخشیده و کیفیت محصولات و خدمات را نیز افزایش می‌دهد. در این پژوهش این متغیر توسط ۳ بعد اصلی ارزیابی عملکرد، توسعه حرفه‌ای و آموزش و توسعه برگرفته از مقاله اوتو و همکاران (۲۰۱۹)، معرفی می‌شود که در ادامه به تعریف آن‌ها می‌پردازیم.

ارزیابی عملکرد

منظور از این متغیر در این پژوهش، وجود سیستم ارزیابی عملکرد مکتوب و عملیاتی، سنجش عملکرد بر مبنای نتایج عینی و کمی، ارائه بازخورد مبتنی بر عملکرد به کارکنان و بررسی عملکرد با بالاترین کیفیت و دقت است. برای درک مفهوم ارزشیابی عملکرد بایستی ابتدا مفهوم عملکرد را دریابیم. عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند اشاره دارد (بایرز و رو^۴، ۲۰۰۸)؛ و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می‌رساند.

توسعه حرفه‌ای

منظور از این متغیر در این پژوهش، شامل ارزیابی مهارت‌ها، علایق و نگرش‌های فردی، ارزیابی محیط کار و استفاده از استراتژی تصمیم‌گیری در تعیین و توسعه برنامه‌ها و شیوه‌های شغلی است (واکر و گوتریچ^۵، ۱۹۷۶). (میلاکوویچ و بودراو^۶، ۱۹۹۸)، استدلال می‌کنند که یک سیستم پیشرفت شغلی برنامه‌ریزی شده به همراه فرصت‌های پیشرفت درونی مبتنی بر شایستگی منجر به انگیزه بالا در بین کارمندان می‌شود که این امر بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد. جیلی و همکاران^۷ (۲۰۰۹)، ادعا می‌کنند که مداخلات مربوط به توسعه شغلی با

¹. Holton

². Werner & DeSimone

³. Haslinda

⁴. Byars & Rue

⁵. Walker & Gutteridge

⁶. Milkovich & Boudreau

⁷. Gilley et al.

بهبود شایستگی‌های فردی به ایجاد مشارکت بین سازمان و کارمندان آن، غنی‌سازی دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های آن‌ها کمک می‌کند.

آموزش و توسعه

نویسندگان متعدد از جمله چانگ و همکاران^۱ (۲۰۱۱)، از اینکه سازمان‌ها برای افزایش بهره‌وری و عملکرد کارکنان خود متکی به آموزش و توسعه هستند، تأکید دارند. آن‌ها ادعا کنند که آموزش و توسعه باعث ارتقاء مهارت و شایستگی کارکنان می‌شود که به‌طور مرتب باعث افزایش کارایی و عملکرد آن‌ها می‌شود.

عملکرد سازمان

عملکرد سازمانی یک مفهوم پیچیده و چندبعدی است. موفقیت بالقوه یک کسب‌وکار بستگی به توانایی آن در اجرای راهبردهای مؤثر برای دستیابی به اهداف نهادی دارد (رندری و آل یوها، ۲۰۰۹). هدف اصلی هر سازمانی در فضای کسب‌وکار، بالابردن عملکرد است. عملکرد سازمان به‌طور کلی با اثربخشی (میزان دستیابی به اهداف سازمان) و کارایی (استفاده درست از منابع توسط سازمان)، رضایت کارکنان و مشتریان، نوآوری، کیفیت محصولات و خدمات و توانایی دستیابی به یک مخزن منحصربه‌فرد نیروی انسانی اندازه‌گیری می‌شود (نرول ابصار و همکاران^۳، ۲۰۱۰). در این پژوهش این متغیر توسط ۶ شاخص اثربخشی، کارایی، توسعه ظرفیت‌های سازمان جهت دستیابی به فرصت‌ها و چالش‌های آینده، رضایت همه‌ی ذی‌نفعان سازمان، نوآوری در محصولات/خدمات و فرایندها و میزان درصد محصولات و خدمات با کیفیت بالا تعریف می‌شود.

عملکرد کارکنان

متیس و جکسون^۴ (۲۰۰۹) عملکرد کارکنان را به‌عنوان عملکرد مرتبط با مقدار خروجی، کیفیت خروجی، بهنگام بودن خروجی، حضور و یا توجه در کار، بهره‌وری کار تکمیل‌شده و اثربخشی کار تکمیل‌شده تعریف کردند. اسلام و سینتای^۵ (۲۰۰۹) ادعا می‌کنند که عملکرد کارکنان یک وضعیت احساسی مثبت است که از ارزیابی شغلی فرد و تجارب شغلی حاصل می‌شود. در این پژوهش این متغیر توسط ۴ بعد کارایی کار، برنامه‌ریزی کاری، خلاقیت و نوآوری و تلاش کاری برگرفته از مقاله اوتو و همکاران (۲۰۱۹)، معرفی می‌شود که در ادامه به معرفی آن‌ها می‌پردازیم.

کارایی کار

منظور از این متغیر در این پژوهش، وجود احساس تعهد شغلی و مسئولیت‌پذیری نسبت به کار، وجود دانش فنی و حرفه‌ای لازم در کارمندان برای اجرای مؤثر وظایف و همسو بودن وظایف کارکنان با خط‌مشی‌ها و سیاست‌های سازمان است.

¹. Chang et al.

². Randeree & Al Youha

³. Nurul Absar et al.

⁴. Mathis & Jackson

⁵. Islam & Siengthai

برنامه‌ریزی کاری

منظور از این متغیر در این پژوهش، وجود برنامه‌ریزی کاری مؤثر جهت دستیابی به اهداف سازمانی، برنامه‌ریزی و اجرای مسئولیت‌ها طبق برنامه‌ریزی سازمان، ایجاد توانایی جهت تمرکز بر تکمیل مسئولیت‌های کارکنان است.

خلاقیت و نوآوری

منظور از این متغیر در این پژوهش، اشتیاق کارکنان به ایجاد تغییرات در تکنیک‌های کاری، خودداری از تقلید در حل مشکلات کاری، توانایی ارائه ایده‌ها و راه‌حل‌ها برای مشکلات مربوط به کار و توانایی بیان افکار به صورت روان و بدون وابستگی است.

تلاش کاری

منظور از این متغیر در این پژوهش، وجود احساس غرور و افتخار در کارکنان برای انجام وظایف، حس تمایل به انجام کار فراتر از ساعات اداری و ارائه حقوق و مزایا بیشتر به کارکنان در صورت تلاش بیشتر آن‌ها بوده است.

پیاده‌سازی مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰

استاندارد ۳۴۰۰۰ یکی از مدل‌های نوین تعالی منابع انسانی است که با بهره‌گیری از مدل‌های مختلف تهیه و تنظیم شده است. جهت سنجش سطح بلوغ فرآیندهای منابع انسانی از استاندارد ۳۴۰۰۰ استفاده می‌شود. هدف از آن بررسی نظام‌مند، جامع و یکپارچه سیستم منابع انسانی با رویکرد علمی است. ویژگی‌های خاص استاندارد و سلسله مراتبی بودن آن و نیز تعریف دقیق اقدامات و توانمندی‌هایی که شرکت‌ها در هر سطح برای اجرا و ارتقاء سیستم منابع انسانی بدان نیازمندند از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های این استاندارد است (قلی‌پور و محمداسماعیلی، ۱۳۹۳). در این پژوهش این متغیر توسط ۶ شاخص وجود سیستم مدیریت عملکرد کارکنان و پاداش و حقوق و مزایا، وجود مدیریت اخلاق و ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی در روابط کاری و منابع انسانی، وجود مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری و تیم‌سازی و توانمندسازی، برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل جذب منابع انسانی و رتبه‌بندی شغلی، وجود سیستم آموزش و یادگیری و مدیریت دانش و وجود سیستم پیشنهادات و نوآوری مستمر تعریف می‌شود.

مدل ۳۴۰۰۰ دارای پنج سطح بلوغ است که این مراحل پایه‌های متوالی و مستمر برای بهبود استعدادها، توسعه منابع انسانی اثربخش و مدیریت موفق سرمایه‌های انسانی است. اقدامات و توانمندی‌هایی را که شرکت در هر سطح برای اجرا و ارتقاء منابع انسانی بدان نیازمند است به شکل دقیق مشخص می‌سازد. این ۵ سطح در جدول ۱ نمایش داده شده است.

عنوان فرآیند	شماره فرآیند	سطح بلوغ
برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی	۱۶	۵. بهینه
مدیریت اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ‌سازمانی	۱۵	
حسابرسی و ریسک منابع انسانی	۱۴	
پیشنهادها و نوآوری مستمر	۱۳	
مدیریت استعدادها و جانشین پروری	۱۲	۴. پیشرفته
تیم‌سازی و توانمندسازی	۱۱	
مربی‌گری و منتورینگ	۱۰	
تحلیل و توسعه شایستگی‌ها	۹	
مدیریت عملکرد کارکنان و پاداش	۸	۳. میانی
آموزش، یادگیری و تسهیم دانش	۷	
سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی	۶	
روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی	۵	
حقوق و مزایا	۴	۲. مقدماتی
برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و گزینش شاغل	۳	
تجزیه و تحلیل شغل و گزینش شغلی	۲	
طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی	۱	
اقدامات کاری پراکنده و بی‌ثبات	۰	۱. صفر

پیشینه تجربی تحقیق

در جدول ۲ خلاصه‌ای از پیشینه تحقیق و نتایج آن‌ها درج گردیده است.

جدول ۲: خلاصه بررسی پیشینه تحقیق

نتایج	عنوان تحقیق	محققین
نتایج حاصله از پژوهش با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل و مدل مفهومی اولیه با ضرایب بالا تأیید و در نهایت مشخص گردید که این مدل با هدف مورد نظر در سطح دانشگاه‌های آزاد اسلامی قابلیت ارزیابی دارد.	ارائه مدل ارزیابی مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی (در سطح استان تهران) بر مبنای استاندارد ۳۴۰۰۰	طاوولی و همکاران (۱۳۹۷)
نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ همچنین قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.	بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی	حسینی و همکاران (۱۳۹۶)
نتایج یافته‌ها نشان داد بین مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. تحلیل رگرسیون نیز نشان داد که مؤلفه برنامه‌ریزی منابع انسانی و ارزیابی عملکرد توانایی پیش‌بینی عملکرد سازمانی را دارند؛ بنابراین مدیران وزارت ورزش و جوانان می‌توانند با به‌کارگیری رویه‌های گوناگون مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه در بخش برنامه‌ریزی برای جذب، حفظ و ارتقاء	رابطه مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی از دیدگاه کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان ایران	اسدی و همکاران (۱۳۹۶)

نیروی انسانی توانمند و مستعد و همچنین ارزیابی عملکرد افراد، عملکرد سازمانی را بهبود بخشند		
نتایج حاکی از آن است که مدیریت راهبردی منابع انسانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم با نقش واسطه‌ای سرمایه انسانی بر عملکرد سازمانی اثرگذار است. همچنین سرمایه انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد.	بررسی تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی سرمایه انسانی در دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های دولتی تهران	میرکمالی و همکاران (۱۳۹۵)
این مطالعه نشان داد که مؤلفه‌های استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، مشارکت کارکنان همراه با جبران خدمات، با عملکرد سازمانی رابطه‌ای مثبت، معنی‌دار و مستقیم دارند. همچنین، بین خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی با عملکرد سازمانی، رابطه‌ای مثبت، معنی‌دار و مستقیم وجود دارد.	بررسی آثار خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی	روح‌الهی و رجبی (۱۳۹۴)
نتایج نشان می‌دهد که برخی از روش‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان، از طریق تأثیر آن‌ها بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارند. همچنین عملکرد کارکنان، ارتباط بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را میانجی می‌کند.	تأثیر توسعه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد صنایع داروسازی: با نقش میانجی عملکرد کارکنان	اوتو و همکاران (۲۰۱۹)
نتایج نشان داد که سیستم‌های منابع انسانی تعهد گرا اثرات مستقل و افزایشی بر تعهد سازمانی و سرمایه انسانی دارند. باین حال، سیستم‌های مدیریت منابع انسانی عملکرد گرا هیچ تأثیر مستقل و افزایشی بر نتایج سازمان ندارند. همچنین افزایش کارایی HRM می‌تواند از کار بیفتد و غیرضروری باشد، مگر اینکه شرکت‌ها سطوح بالایی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تعهدی را داشته باشند.	تأثیر افزایشی سیستم مدیریت منابع انسانی عملکرد و تعهد بر نتایج سازمان	کیم و شین (۲۰۱۹)
نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، مانند انتخاب، مشارکت و توانمندسازی کارکنان، تأثیر قابل توجه و مثبت بر عملکرد شغلی کارکنان دارد	بررسی رفتارهای مدیریت منابع انسانی پایدار بر عملکرد شغلی: استفاده از آموزش به‌عنوان مدرس	مندور و همکاران ^۱ (۲۰۱۹)
نتایج نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با رضایت شغلی و انگیزه رابطه مثبت بیشتری دارد و در مورد تعهد سازمانی کمتر نسبت به روند HRM مرتبط است. علاوه بر این، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به‌طور پیوسته به نتایج سازمان (به‌طور مستقیم و غیرمستقیم) مرتبط است و به‌طور قابل توجهی بر رضایت شغلی و انگیزه کارکنان و همچنین OCB و همکاری در میان کارکنان و عملکرد عملی تأثیر می‌گذارد.	مدیریت منابع انسانی چگونه عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ یک تجزیه و تحلیل مبتنی بر رویکرد یکپارچه	کاتو ^۲ (۲۰۱۷)
نتایج نشان می‌دهد که شیوه‌های HRM جبران خسارت، برنامه‌ریزی شغلی، ارزیابی عملکرد، آموزش و درگیری کارمندان تأثیر مثبتی در عملکرد کارمندان دارد. از این رو ثابت شده است که	تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان با هدف تعیین تأثیر شیوه‌های	حسن ^۳ (۲۰۱۶)

1. Manzoor et al.

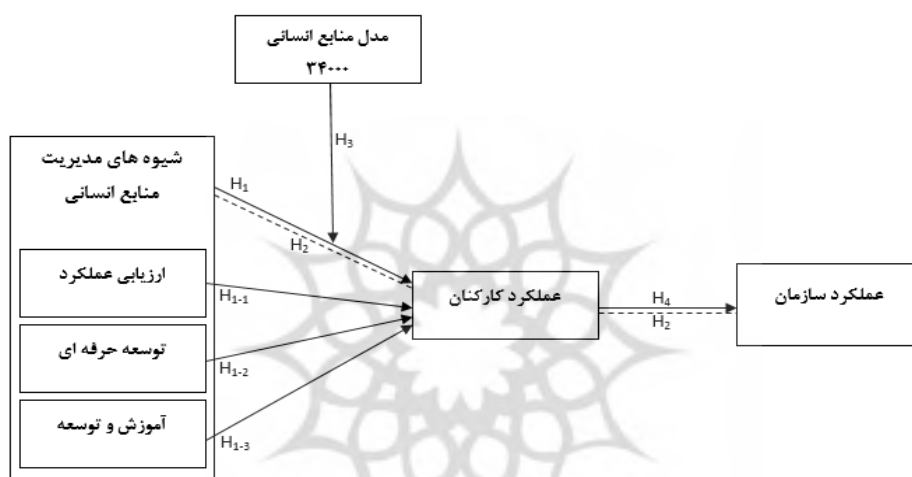
2. Katou

3. Saira Hassan

شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان نقش مثبت دارد.	HRM بر عملکرد کارکنان در صنعت نساجی پاکستان	
---	---	--

با توجه به استدلال‌های نظری و تحقیقات پیشین، روابط بین متغیرها مورد بررسی قرار گرفته است. در تحقیق حاضر نیز ضمن بررسی این روابط، سعی بر آن شد تا میزان این تأثیر در صنعت روانکار بررسی و در ادامه با حضور متغیر تعدیل‌گر، از نگاهی دیگر این تأثیرگذاری مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته و مقدار آن شفاف گردد.

با بررسی و مطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق و بررسی‌های میدانی، مدل مفهومی این مطالعه در قالب شکل (۱) ترسیم شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق تعدیل‌یافته از مدل پژوهش اوتو و همکاران (۲۰۱۹) و کاتو (۲۰۱۷)

با توجه به مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌های زیر مطرح می‌گردد:

- فرضیه ۱: شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد.
- فرضیه ۱-۱: ارزیابی عملکرد تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان دارد.
- فرضیه ۱-۲: توسعه حرفه‌ای تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان دارد.
- فرضیه ۱-۳: آموزش و توسعه تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان دارد.
- فرضیه ۲: عملکرد کارکنان نقش میانجی در رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان دارد.
- فرضیه ۳: مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰ تعدیل‌گر رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان است.
- فرضیه ۴: عملکرد کارکنان بر عملکرد سازمان تأثیر دارد.

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی است زیرا درصدد توسعه‌ی دانش کاربردی در حل مسئله‌ی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، عملکرد کارکنان و عملکرد سازمان و تعدیل این روابط از طریق پیاده‌سازی مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰ بوده و یافته‌های آن می‌تواند برای حل مسائل اجرایی شرکت نفت پارس مورد استفاده قرار گیرد. همچنین به لحاظ ماهیت و رویکرد، از نوع تحقیقات علی است زیرا به دنبال بررسی تأثیر بین متغیرها است. از نظر روش جمع‌آوری اطلاعات نیز جزء تحقیقات توصیفی و از شاخه مطالعات پیمایشی به حساب می‌آید. از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع تحقیقات همبستگی بوده و از نظر نوع داده‌ها نیز جزء داده‌های کمی است. جامعه آماری تحقیق کلیه رؤسا، مدیران، معاونان، سرپرستان، کارشناسان و تکنسین‌های شاغل در شرکت نفت پارس می‌باشند که بر طبق آمار و اطلاعات به دست آمده از بخش مدیریت منابع انسانی سازمان مذکور تعداد جامعه آماری ۵۱۰ نفر بود. با استفاده از فرمول کوکران و سطح خطای ۵ درصد، نمونه‌ای با حجم ۲۱۹ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در دسترس انتخاب شد. با توجه به اینکه سؤالات در زمینه‌ی موضوعات منابع انسانی تا حد زیادی شفاف است و همه کارکنان متوجه آن می‌شوند و نمونه آماری از حداقل تحصیلات لازم (کاردانی و بالاتر) برخوردار بود از روش نمونه‌برداری تصادفی استفاده گردید. محاسبات مرتبط با تعداد نمونه نیز بدین ترتیب می‌باشد.

$$n = \frac{N Z^2 pq}{Nd^2 + Z^2 pq} \quad 219 = \frac{510 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{510 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

در این پژوهش برای آزمون مدل ارائه شده از پرسشنامه‌ی محقق ساخته با ۴۰ سؤال استفاده گردید که شامل سؤالات مرتبط با شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با ۱۳ سؤال (ارزیابی عملکرد ۴ سؤال، توسعه حرفه‌ای ۴ سؤال، آموزش و توسعه ۵ سؤال)، عملکرد کارکنان با ۱۳ سؤال (کارایی کار ۳ سؤال، برنامه‌ریزی کاری ۳ سؤال، خلاقیت و نوآوری ۴ سؤال، تلاش کاری ۳ سؤال)، عملکرد سازمان با ۶ سؤال و مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰ با ۸ سؤال است.

برای ساخت این پرسشنامه، در ابتدا شاخص‌های مربوط به ابعاد تمامی متغیرهای موجود در این پژوهش، با مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق شامل مقاله (آرمسترانگ^۱، ۲۰۰۹)، (واکر و همکاران^۲، ۲۰۱۱)، (امین و همکاران^۳، ۲۰۱۳)، (کاتو، ۲۰۱۷)، (اوتو و همکاران، ۲۰۱۹)، (استرجس و همکاران^۴، ۲۰۰۲)، (دنيسونز^۵، ۲۰۰۷)، (سانتوس و استوارت^۶، ۲۰۰۳)، (سین^۷، ۲۰۰۴)، (آلن و مایر^۸، ۱۹۹۰)، (ماتیس و جکسون^۹، ۲۰۰۹)، (اوتو و

1. Armstrong
 2. Walker et al.
 3. Amin et al.
 4. Sturges et al.
 5. Denison
 6. Santos & Stuart
 7. Singh
 8. Allen & Meyer
 9. Mathis & Jackson

میشرا^۱، (۲۰۱۸)، (سینتای و نگرام^۲، ۲۰۱۶)، (سمپانا و همکاران^۳، ۲۰۰۲)، (هندری^۴، ۲۰۱۹)، (پرایس^۵، ۲۰۰۱)، (کینی و همکاران^۶، ۲۰۰۵)، (برناردین و روسل^۷، ۱۹۹۳)، (لاک وود^۸، ۲۰۱۰)، (دلانی و هوسلید^۹، ۱۹۹۶)، (ماتزler و ساروین^{۱۰}، ۲۰۰۲)، (کارو و گارسیا^{۱۱}، ۲۰۰۸)، (یانگ و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۴)، (قلی‌پور، ۱۳۹۲)، (قلی‌پور و اسماعیلی، ۱۳۹۳)، (طاوولی و همکاران، ۱۳۹۷) استخراج گردید. سپس بر اساس شاخص‌های تعیین شده، سؤالات مربوطه استخراج شد و گزینه‌های از چند سؤال برای هر شاخص به شکل سؤالی (عبارت) جدید در پرسشنامه این پژوهش آورده شد.

روایی و پایایی پرسشنامه

برای تأیید روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شد بدین‌صورت که پرسشنامه طراحی شده به تعدادی از خبرگان دانشگاهی در این حوزه و همچنین تعدادی از مدیران و رؤسای شرکت نفت پارس داده شد و اصلاحات لازم در آن صورت گرفت و در پرسشنامه نهایی، هدفدار بودن سؤالات و سهولت پاسخگویی لحاظ گردید. با توجه به اینکه عیناً از پرسشنامه‌های قبلی استفاده نشده و از پرسشنامه محقق ساخته بر مبنای شاخص‌ها استفاده شده است، برای اطمینان بیشتر از روایی ابزار، بعد از روایی محتوایی، روایی سازه نیز با کمک تحلیل عاملی تأییدی انجام شده و روایی سازه‌های پرسشنامه نیز تأیید شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه از یک پیش‌آزمون برای ۲۰ پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ^{۱۳} برای سازه‌های اصلی پژوهش توسط نرم‌افزار SPSS استفاده شد. مقدار آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بیشتر از ۰,۷ بود که نتایج آن به صورت کامل در جدول (۳) ارائه شده است. همچنین مقدار آلفای کرونباخ کلی تحقیق نیز ۰,۸۹۵ می‌باشد.

جدول ۳ ضریب آلفای کرونباخ سؤالات پرسشنامه به تفکیک متغیرها (منبع: یافته‌های پژوهشگران)

ردیف	نام متغیر	تعداد گویه	آلفای کرونباخ
۱	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی	۱۳	۰,۷۵۵
۲	عملکرد کارکنان	۱۳	۰,۸۲۵
۳	عملکرد سازمان	۶	۰,۸۳۴
۴	مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰	۸	۰,۷۳۳

1. Otoo & Mishra

2. Siengthai & Ngarm

3. Sempane et al.

4. Hendri

5. Price

6. Kinnie et al

7. Bernardin & Russell

8. Lockwood

9. Delaney & Huselid

10. Matzler & Sauerwein

11. Caro and Garcia

12. Yang et al.

13. Cronbach Alpha Coefficient.

روش تحلیل داده‌ها

در این پژوهش از روش‌های آمار توصیفی نظیر جداول فراوانی و درصد بهره گرفته شده و برای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها از نرم‌افزار SPSS برای آزمون KMO و بارتلت و از نرم‌افزار AMOS نیز در دو مرحله استفاده شده است. در مرحله اول که مدل اندازه‌گیری ارائه می‌شود، تحلیل عاملی تأییدی به وسیله نرم‌افزار AMOS انجام داده و روایی همگرا، روایی واگرا و برازش مدل تأیید شده و در مرحله دوم که مدل تحلیل مسیر ارائه می‌شود، مدل ساختاری و معناداری فرضیات مربوط به مدل به وسیله نرم‌افزار AMOS آزمون شده است.

یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های جمعیت شناختی، بیشترین گروه پاسخ‌دهندگان را مردان (حدوداً ۸۰ درصد)، بیشترین فراوانی سطح تحصیلات را افراد لیسانس (۴۶ درصد)، بیشترین سابقه کار را کارمندان با سابقه ۱۰ تا ۱۵ سال (حدوداً ۲۷ درصد)، بیشترین محدوده سنی را کارمندان بین ۳۰ تا ۴۰ سال (۵۹ درصد) تشکیل داده است. توزیع فراوانی جنسیت پاسخ‌دهندگان در این پژوهش، در جدول ۴ ارائه می‌گردد.

جدول ۴ توزیع فراوانی جنسیت پاسخ‌دهندگان در این پژوهش

درصد فراوانی	فراوانی		
۲۲,۴	۴۹	زن	جنسیت
۷۷,۶	۱۷۰	مرد	
۷,۸	۱۷	کمتر از ۳۰	سن
۵۸,۴	۱۲۸	بین ۳۰ تا ۴۰	
۳۰,۱	۶۶	بین ۴۰ تا ۵۰	
۳,۷	۸	بالاتر از ۵۰	
۸,۷	۱۹	کمتر از ۵ سال	سابقه کار
۲۳,۳	۵۱	بین ۵ تا ۱۰ سال	
۲۶,۹	۵۹	بین ۱۰ تا ۱۵ سال	
۲۶,۰	۵۷	بین ۱۵ تا ۲۰ سال	
۱۵,۱	۳۳	بالاتر از ۲۰ سال	
۱۳,۲	۲۹	فوق دیپلم	تحصیلات
۴۶,۶	۱۰۲	لیسانس	
۳۷,۴	۸۲	فوق لیسانس	
۲,۷	۶	دکتری و بالاتر	
۱۹,۲	۴۲	رئیس	پست سازمانی
۶,۸	۱۵	مدیر	
۰,۹	۲	معاون	
۱۳,۲	۲۹	سرپرست	
۵۲,۱	۱۱۴	کارشناس	
۷,۸	۱۷	تکنسین	

به‌منظور استفاده از روش مناسب در تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها، ابتدا باید آزمون نرمال بودن داده‌های جمع‌آوری شده انجام گیرد. لذا ضریب چولگی و کشیدگی داده‌ها به‌منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها محاسبه گردید. نتایج نشان داد که ضریب چولگی تمامی متغیرها در بازه (+۳ و -۳) و ضریب کشیدگی نیز در بازه (+۵ و -۵) قرار دارد لذا توزیع داده‌ها به‌صورت نرمال است. برای انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسئله اطمینان حاصل شود که اندازه نمونه برای تحلیل مناسب باشد. بدین منظور از شاخص کفایت نمونه (KMO) و آزمون بارتلت استفاده شد. مطابق جدول (۵) مقدار شاخص KMO برابر ۰,۷۸۰ است، تعداد نمونه برای تحلیل عاملی و تحلیل مسیر با مدل معادلات ساختاری مناسب است. همچنین مقدار sig آزمون بارتلت، کوچک‌تر از ۵ درصد است که نشان می‌دهد فرض شناخته‌شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود و تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است.

جدول ۵: نتایج آزمون بارتلت و KMO

آزمون کفایت حجم نمونه (KMO)		۰,۷۸۰
Approx. Chi-Square		۴۹۴۴,۹۶۲
آزمون بارتلت	درجه آزادی	۷۸۰
	Sig.	۰,۰۰۰

پس از تأیید نرمال بودن داده‌ها و نیز نتیجه آزمون KMO، می‌توان با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، به ارزیابی بار عاملی گویه‌ها پرداخت. برای ماندن هر سؤال در مدل، سؤالات حتماً باید دو شرط را دارا باشند: ۱. بار عاملی آن‌ها بالای ۰,۵ باشد. ۲. باید معنادار باشند، یعنی مقدار t-value بزرگ‌تر از قدر مطلق ۱,۹۶ باشد (هیر و همکاران^۱، ۲۰۱۴). بر اساس نتایج خروجی نرم‌افزار، سؤالات ۲۱، ۳۳ و ۴۰ پرسشنامه فاقد حداقل سطح مطلوبیت بار عاملی بودند و به این دلیل از مجموعه سؤالات کنار گذاشته شدند. مدل اصلاحی پس از حذف سه گویه با بار عاملی ضعیف حاصل شد که نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای کلیه متغیرها در جدول (۶) ارائه شده است.

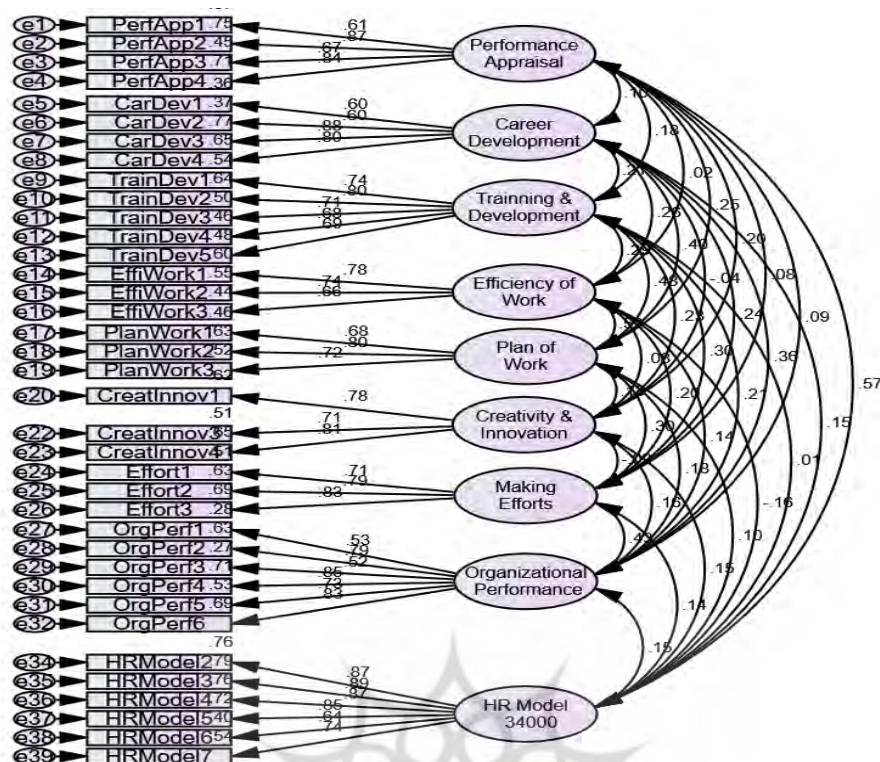
جدول ۶: نتایج تحلیل عاملی تأییدی

سازه	شاخص اندازه‌گیری	سؤال	کد	بار عاملی
شیوه‌های مدیریت منابع انسانی	ارزیابی عملکرد	۱	PerfApp1	۰,۶۱۱
		۲	PerfApp2	۰,۸۶۸
		۳	PerfApp3	۰,۶۷۱
		۴	PerfApp4	۰,۸۴۴
توسعه حرفه‌ای		۵	CarDev1	۰,۵۹۶
		۶	CarDev2	۰,۶۰۴
		۷	CarDev3	۰,۸۷۹
		۸	CarDev4	۰,۸۰۵

¹. Hair and et al

۰,۷۳۶	TrainDev1	۹	آموزش و توسعه	عملکرد کارکنان
۰,۸۰۱	TrainDev2	۱۰		
۰,۷۰۸	TrainDev3	۱۱		
۰,۶۷۹	TrainDev4	۱۲		
۰,۶۹۳	TrainDev5	۱۳		
۰,۷۷۷	EffiWork1	۱۴	کارایی کار	
۰,۷۴۰	EffiWork2	۱۵		
۰,۶۶۰	EffiWork3	۱۶		
۰,۶۷۶	PlanWork1	۱۷	برنامه‌ریزی کاری	
۰,۷۹۷	PlanWork2	۱۸		
۰,۷۲۱	PlanWork3	۱۹		
۰,۷۸۴	CreatInnov1	۲۰	خلاقیت و نوآوری	
حذف	CreatInnov2	۲۱		
۰,۷۱۲	CreatInnov3	۲۲		
۰,۸۰۶	CreatInnov4	۲۳		
۰,۷۱۳	Effort1	۲۴	تلاش کاری	
۰,۷۹۴	Effort2	۲۵		
۰,۸۲۹	Effort3	۲۶		
۰,۵۳۰	OrgPerf1	۲۷	عملکرد سازمان	
۰,۷۹۴	OrgPerf2	۲۸		
۰,۵۲۳	OrgPerf3	۲۹		
۰,۸۴۵	OrgPerf4	۳۰		
۰,۷۲۶	OrgPerf5	۳۱		
۰,۸۳۱	OrgPerf6	۳۲		
حذف	HRModel1	۳۳	مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰	
۰,۸۷۳	HRModel2	۳۴		
۰,۸۹۱	HRModel3	۳۵		
۰,۸۷۱	HRModel4	۳۶		
۰,۸۴۹	HRModel5	۳۷		
۰,۶۳۶	HRModel6	۳۸		
۰,۷۳۶	HRModel7	۳۹		
حذف	HRModel8	۴۰		

همچنین مدل اصلاحی با استفاده از نرم‌افزار Amos و پس از حذف سه گویه با بار عاملی ضعیف، مطابق شکل ۲ حاصل شد:



شکل ۲: مدل اصلاحی نتایج تحلیل عامل تأییدی در حالت ضرایب استاندارد

برای سنجش پایایی مدل، به بررسی پایایی ترکیبی^۱ (CR) و آلفای کرونباخ پرداخته شد. شرط لازم برای برقراری پایایی، این است که مقدار CR بیشتر از ۰,۷ باشد. خروجی نرم‌افزار مطابق جدول (۷) نشان می‌دهد که مدل پژوهش دارای روایی سازه و پایایی مناسبی است.

جدول ۷: ارزیابی روایی و پایایی متغیرها

شاخص	عنوان در مدل	CR	AVE	MSV	ASV	نتیجه
ارزیابی عملکرد	Performance Appraisal	۰,۸۴۰	۰,۵۷۲	۰,۳۲۸	۰,۰۶۱	تأیید
توسعه حرفه‌ای	Career Development	۰,۸۱۷	۰,۵۳۵	۰,۱۶۱	۰,۰۶۲	تأیید
آموزش و توسعه	Training and Development	۰,۸۴۶	۰,۵۲۵	۰,۲۲۸	۰,۰۷۲	تأیید
کارایی کار	Efficiency of Work	۰,۷۷۰	۰,۵۲۹	۰,۲۷۴	۰,۰۶۵	تأیید
برنامه‌ریزی کاری	Plan of Work	۰,۷۷۶	۰,۵۳۷	۰,۲۷۴	۰,۱۰۹	تأیید
خلاقیت و نوآوری	Creativity and Innovation	۰,۸۱۲	۰,۵۹۰	۰,۰۵۲	۰,۰۲۱	تأیید
تلاش کاری	Making Efforts	۰,۸۲۳	۰,۶۰۹	۰,۱۸۷	۰,۰۶۱	تأیید
عملکرد سازمان	Organizational Performance	۰,۸۶۲	۰,۵۱۹	۰,۱۸۷	۰,۰۵۹	تأیید
مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰	HR Model 34000	۰,۹۲۱	۰,۶۶۴	۰,۳۲۸	۰,۰۵۶	تأیید

1. Composite Reliability

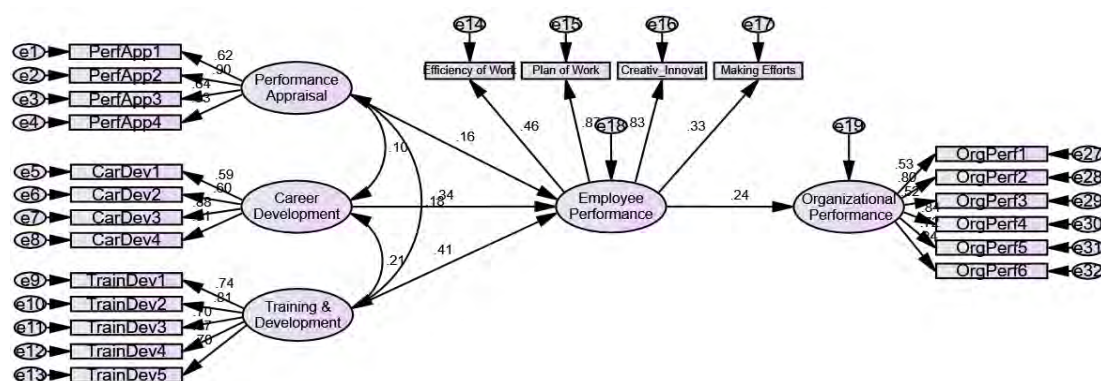
برای تأیید برازش مدل، از شاخص‌های کای دو به درجه آزادی (X^2/df)، RMSEA، PNFI و PCFI که شاخص‌های مقتصد هستند، باید دو شاخص در محدوده مجاز قرار گیرند. شاخص GFI و AGFI که از شاخص‌های مطلق هستند، حداقل یکی باید در محدوده مجاز قرار گیرد و در بقیه شاخص‌های CFI، IFI، RFI، TLI و NFI که از شاخص‌های مقایسه‌ای هستند، حداقل دو مورد از آن‌ها باید در محدوده مجاز قرار گیرند. نتایج سنجش برازش مدل در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸: شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌های برازش	مقدار مجاز	مقدار به دست آمده	نتیجه
X^2/df	< ۳	۱,۵۹۴	تأیید
RMSEA	< ۰,۰۸	۰,۰۵۸	تأیید
PNFI	> ۰,۵	۰,۶۸۷	تأیید
PCFI	> ۰,۵	۰,۷۸۹	تأیید
GFI	> ۰,۸	۰,۸۱۲	تأیید
TLI	> ۰,۹	۰,۸۹۴	تأیید (حدود ۰,۹)
CFI	> ۰,۹	۰,۹۰۸	تأیید
IFI	> ۰,۹	۰,۹۱۰	تأیید

همان‌طور که مشاهده می‌شود شاخص‌های مقتصد شامل X^2/df ، RMSEA، PNFI و PCFI در محدوده مجاز قرار گرفته و مورد تأیید واقع شده‌اند. از بین شاخص‌های مطلق GFI و AGFI نیز شاخص GFI مورد تأیید است. همچنین از میان شاخص‌های مقایسه‌ای CFI، IFI، RFI، TLI و NFI نیز حداقل دو مورد باید در محدوده مجاز قرار گیرند که مشاهده می‌شود شاخص‌های CFI، IFI و TLI مورد تأیید هستند. به عبارت دیگر مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

در بررسی مدل ساختاری، با انجام تحلیل مسیر، روابط بین سازه‌ها بررسی شد و از این طریق فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق مورد آزمون قرار گرفت. شکل (۳) مدل ساختاری پژوهش را در حالت ضرایب نشان می‌دهد. در اجرای این مدل، مقداری که برای هر یک از شاخص‌های متغیر عملکرد کارکنان، در نظر گرفته شده است، بر اساس محاسبه میانگین سؤالات مورد استفاده برای سنجش همان شاخص، حاصل شده است.



شکل ۳- مدل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب استاندارد جهت بررسی فرضیه‌های فرعی

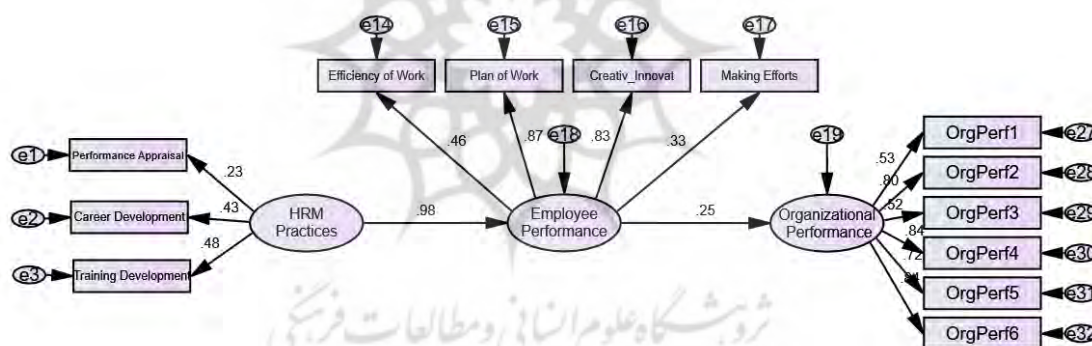
جدول ۹: نتیجه آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش

شماره	توضیح فرضیه	معناداری p	آماره t	ضریب مسیر	نتیجه
H ₁₋₁	ارزیابی عملکرد تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان دارد.	۰,۰۴۸	۱,۹۸۱	۰,۱۵۶	معنادار
H ₁₋₂	توسعه حرفه‌ای تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان دارد.	***	۳,۵۹۵	۰,۳۳۷	معنادار
H ₁₋₃	آموزش و توسعه تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان دارد.	***	۳,۸۷۰	۰,۴۱۲	معنادار

*** به معنای $p > 0,01$ است.

با توجه به جدول (۹)، مقدار آماره t برای هر سه فرضیه، بزرگ‌تر از مقدار بحرانی ۱,۹۶ حاصل شده است، لذا چنین نتیجه گرفته می‌شود که هر سه فرضیه فرعی مورد تأیید هستند.

شکل (۴) مدل ساختاری پژوهش را جهت آزمون فرضیه‌های اصلی اول و چهارم، در حالت ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. در اجرای این مدل، مقداری که برای هر یک از شاخص‌های متغیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، در نظر گرفته شده است، بر اساس محاسبه میانگین سؤالات مورد استفاده برای سنجش همان شاخص، حاصل شده است.



شکل ۴- مدل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب استاندارد

نتیجه آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش در جدول (۱۰) ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار آماره t، برای هر دو فرضیه بزرگ‌تر از مقدار بحرانی ۱,۹۶ حاصل شده است، لذا چنین نتیجه گرفته می‌شود که هر دو فرضیه مورد تأیید می‌باشند.

جدول ۱۰: نتیجه آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش

شماره	توضیح فرضیه	معناداری p	آماره t	ضریب مسیر	نتیجه
H ₁	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد.	۰,۰۰۳	۲,۹۸۴	۰,۹۸۰	معنادار
H ₄	عملکرد کارکنان بر عملکرد سازمان تأثیر دارد.	۰,۰۱۱	۲,۵۳۲	۰,۲۴۶	معنادار

فرضیه میانجی پژوهش، از طریق تحلیل میانجی با استفاده از آزمون سوبل بررسی شد. نتیجه آزمون سوبل برای فرضیه میانجی در جدول (۱۱) آمده است. همان طور که مشاهده شد مقدار آماره Z-value کمتر از مقدار بحرانی ۱,۹۶ است، لذا چنین نتیجه گرفته می شود که این فرضیه معنادار نیست و نقش میانجی متغیر عملکرد کارکنان در رابطه میان شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان مورد تأیید قرار نمی گیرد.

جدول ۱۱: نتیجه آزمون فرضیه میانجی

شماره	توضیح فرضیه	A	B	S _A	S _B	Z-Value	A*B
H ₂	عملکرد کارکنان نقش میانجی در رابطه بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان دارد.	۰,۹۸۰	۰,۲۴۶	۰,۳۵۴	۰,۱۵۹	۱,۳۵۰	۰,۲۴۱

جهت بررسی آزمون تعدیل گری از آزمون کوهن و همکاران^۱ استفاده گردید. بر اساس رویه ی پیشنهاد شده توسط کوهن و همکاران، برای آزمون نقش تعدیل گری متغیر مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰، در رابطه بین شیوه های مدیریت منابع انسانی با عملکرد کارکنان، رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی مورد استفاده قرار گرفت (کوهن و همکاران، ۲۰۰۳). پیش نیاز بررسی اثر تعدیل گری، تأیید رابطه بین متغیر مستقل (شیوه های مدیریت منابع انسانی) و وابسته (عملکرد کارکنان) است و همان گونه که در بخش قبل مشاهده گردید نتایج معادلات ساختاری این مهم را مورد تأیید قرار داد. لازمه انجام تحلیل تعدیل گری این است که متغیرهای مستقل و تعدیل گر، مرکزی و استاندارد شوند تا به واسطه کاهش همبستگی متغیرهای مستقل و تعدیل گر با متغیر تعاملی (متغیر ضرب)، احتمال وقوع هم خطی چندگانه کاهش یابد. سپس، متغیر تعاملی از طریق ضرب متغیرهای مستقل و تعدیل گر استاندارد شده، ایجاد شود تا مقدمات تحلیل رگرسیون فراهم گردد. بدین منظور، متغیرهای پیش بین و تعدیل گر در مرحله اول و متغیر تعاملی در مرحله دوم وارد مدل رگرسیونی می شوند که این کار با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شد. همان طور که در جدول (۱۲) مشاهده می شود، تعدیل گری متغیر مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰ در رابطه بین شیوه های مدیریت منابع انسانی با عملکرد کارکنان با توجه به کمتر بودن مقدار p از ۰,۰۵ معنی دار است و در حضور این متغیر، این روابط تعدیل می شود.

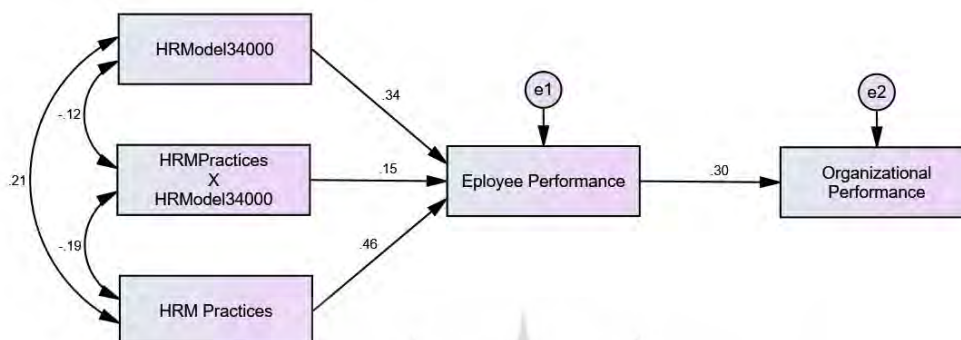
جدول ۱۲: نتیجه آزمون فرضیه تعدیل گر

شماره	فرضیه	بررسی رابطه تعدیل گری				بررسی مدل های رگرسیونی		نتیجه
		Beta	B	سطح معناداری (p)	مقدار آماره t	R ² (مدل اول)	مقدار آماره t	
H ₃	مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰ تعدیل گر رابطه بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان است.	۰,۱۵۰	۰,۱۴۲	۰,۰۱۶	۲,۴۴۳	۰,۳۵۳	۰,۰۲۱	معنادار

جهت بررسی آزمون تعدیل گری، علاوه بر روش انجام شده با استفاده از نرم افزار SPSS، به بررسی فرضیه با نرم افزار Amos نیز پرداخته شد. به منظور این کار، همانند روش قبل، ابتدا با استفاده از نرم افزار SPSS، متغیرهای مستقل و تعدیل گر، مرکزی و استاندارد شدند. سپس، متغیر تعاملی از طریق ضرب متغیرهای مستقل

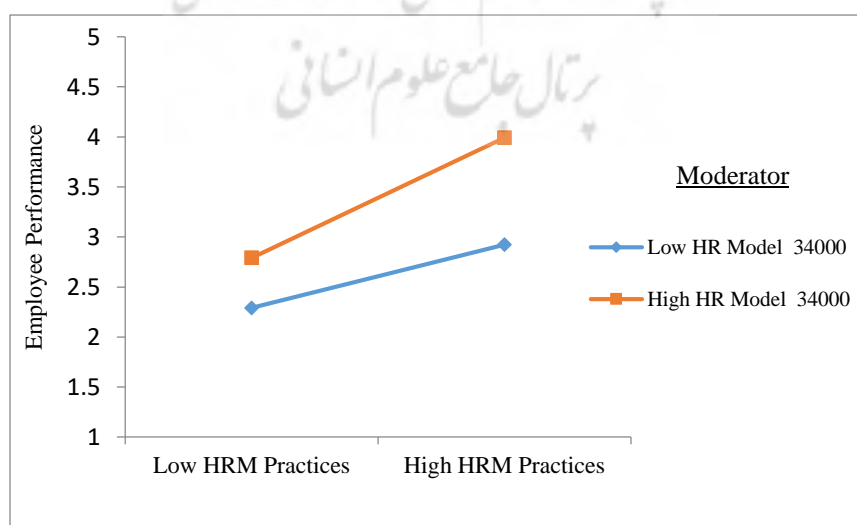
¹. Cohen and et al

استاندارد شده و تعدیل‌گر استاندارد شده، ایجاد شد تا بتواند تحلیل تعدیل‌گر را انجام داد. با توجه به نظریه کوهن و همکاران، متغیر تعاملی به میزان $RR^2=0.021$ به مجذور همبستگی R^2 افزوده شده است و با توجه به اینکه T-value بزرگ‌تر از 1.96 است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تأثیر تعدیل‌گر در تأثیر شیوه‌های منابع انسانی بر عملکرد کارکنان به میزان 2.1% می‌باشد. مطابق شکل (۵) نتایج از نظر سطح معناداری و ضرایب استاندارد، عیناً مطابق روش قبل به دست آمده است.



شکل ۵: مدل پژوهش با حضور متغیر تعدیل‌گر در حالت ضرایب استاندارد

با توجه به نمودار (۱) مشخص است مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰، رابطه مثبت بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد کارکنان را تقویت می‌کند. در این نمودار رابطه به کارگیری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰ و تأثیر آن در عملکرد کارکنان در دو سطح پایین (low) و بالا (High) نشان داده شده است. در صورتی که سازمان سطح پایینی از شیوه‌های منابع انسانی را بدون حضور متغیر تعدیل‌گر بکار گیرد، عملکرد کارکنان در سطح پایینی قرار داشته که با به کارگیری متغیر تعدیل‌گر، این عملکرد بهبود یافته است. همچنین در صورتی که سازمان در حالتی که سطح بالایی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را بکار گیرد، با ورود متغیر تعدیل‌گر، عملکرد کارکنان به شکل قابل توجهی افزایش می‌یابد.



نمودار ۱- رابطه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان با حضور متغیر تعدیل‌گر مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه اول نشان داد که بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد که با یافته‌های مطالعات انجام‌شده توسط حسن (۲۰۱۶)، اوتو و میشر (۲۰۱۸)، اوتو و همکاران (۲۰۱۹) و منذور و همکاران (۲۰۱۹) همسو است. یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه فرعی اول تأیید کرد که بین ارزیابی عملکرد و عملکرد کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد که با یافته‌های مطالعات انجام‌شده توسط (اوتو و همکاران، ۲۰۱۹) همسو است. نتایج پژوهش معناداری فرضیه فرعی دوم را تأیید کرد و مشخص شد که بین توسعه حرفه‌ای و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد که با نتایج حاصل از مطالعات (اوتو و همکاران، ۲۰۱۹) مغایرت دارد. با تأیید فرضیه فرعی سوم نیز مشخص شد که بین آموزش و توسعه و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد که با یافته‌های مطالعات انجام‌شده توسط (اوتو و همکاران، ۲۰۱۹) همسو و یکسان است. بررسی فرضیه دوم نشان داد که نقش میانجی متغیر عملکرد کارکنان در رابطه میان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد معنادار نیست. این نتیجه با نتایج پژوهش کاتو (۲۰۱۷) و اوتو و همکاران (۲۰۱۹) مغایرت دارد. برای بررسی دلایل رد این فرضیه می‌بایست ابتدا به نتیجه بررسی فرضیه چهارم توجه نمود. علی‌رغم اینکه تأثیر عملکرد کارکنان بر سازمان معنادار است، اما ضریب مسیر برابر با ۰,۲۴ می‌باشد که نشان می‌دهد همبستگی بین عملکرد کارکنان و سازمان چندان زیاد نیست و همین موضوع باعث گردیده تا تأثیر میانجی عملکرد کارکنان معنادار نگردد. برای اینکه تأثیر میانجی عملکرد کارکنان بر عملکرد سازمان افزایش یابد، می‌توانیم شاخص‌های عملکرد کارکنان را تقویت نماییم که در بخش پیشنهادات، تشریح گردیده است. علاوه بر توضیحات ارائه‌شده، به نظر می‌رسد پررنگ بودن نقش تکنولوژی و پیوسته بودن سیستم تولید، عدم وجود محصول نیمه‌ساخته، عدم ایجاد ضایعات در حین فرآیند تولید و وجود تعداد محدودی گلوگاه‌های تولید باعث شده تا سیستم تولید مؤثر عمل کرده و نقش منابع انسانی تا حدودی کم‌رنگ گردد. علاوه بر این موضوع، نقش مدیریت ارشد سازمان نیز بسیار تأثیرگذار بوده است. به‌طور مشخص در دوره زمانی انجام این تحقیق و همچنین بررسی روند سه سال گذشته که همراه با تغییر مدیریت ارشد سازمان می‌باشد، عملکرد سازمان بهبود چشمگیری داشته است. به‌طور مثال افزایش چند برابری فروش (مخصوصاً درآمدهای ارزی) و سود سازمان، کاهش هزینه‌های سازمان در همه قسمت‌ها با اجرای پروژه کاهش هزینه‌ها و شروع پروژه‌های توسعه‌ای پالایشگاه به‌منظور افزایش ظرفیت تولید، تأیید فرضیه سوم پژوهش نشان داد که مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰ رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان را تقویت می‌کند که با یافته‌های مطالعات انجام‌شده توسط قلی‌پور و اسماعیلی (۱۳۹۳) همسو می‌باشد. دلیل معناداری این فرضیه می‌تواند به این موضوع مربوط باشد که مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰ در شرکت نفت پارس به‌منظور ایجاد یکپارچگی و انسجام همه‌ی فرایندهای مربوط به منابع انسانی پیاده‌سازی شده است. لذا اجرای این مدل منجر به افزایش و تعدیل اثرگذاری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان از طریق عواملی مانند توجه به استعدادها و جانشین پروری، ایجاد سیستم پیشنهادات برای پرسنل، ایجاد تیم‌سازی و توانمندسازی کارکنان در همه‌ی سطوح منابع انسانی و بسیاری از عوامل دیگر شده است. با تأیید فرضیه چهارم نیز مشخص شد که بین عملکرد کارکنان و عملکرد سازمان رابطه‌ی معناداری وجود دارد که با یافته‌های مطالعات انجام‌شده توسط (کاتو، ۲۰۱۷) و (اوتو و همکاران، ۲۰۱۹) همسو می‌باشد.

پیشنهادات

در خصوص فرضیه اول که تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان مورد مطالعه قرار گرفته، پیشنهاد می‌گردد به منظور افزایش سطح مهارت‌های مدیران سازمان در ارائه راهنمایی‌های شغلی به کارکنان، دوره‌های کانون ارزیابی و کانون توسعه‌ای برای ایشان در نظر گرفته شود.

در رابطه با فرضیه دوم و عدم معنادار بودن این فرضیه، از آنجایی که تأثیر برنامه‌ریزی کاری با مقدار بار عاملی ۰,۸۷ از بین سایر شاخص‌های تعریف‌شده، بیشتر است، پیشنهاد می‌گردد برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان تا پایین‌ترین سطوح عملیاتی گسترش پیدا کرده و برنامه‌ریزی فعالیت‌های کاری کارکنان در راستای نیل به اهداف سازمانی تدوین گردد.

در ارتباط با فرضیه سوم با توجه به مندرجات جدول (۶) که مربوط به بارهای عاملی گویه‌ها است، می‌توان مشاهده کرد که بار عاملی گویه HRModel3 برابر با ۰,۸۹۱ می‌باشد که نشان‌دهنده اهمیت بالای گویه‌ی مدیریت استعدادها و جانشین پروری است. در این خصوص پیشنهاد می‌گردد دستورالعمل مدون شامل جزئیات و گام‌های برنامه‌های سازمان جهت جانشین پروری متناسب با یک روش علمی تدوین گردیده و در سازمان اجرا گردد. همچنین با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهاد گردید فرایندهای مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰ به‌طور کامل در شرکت نفت پارس پیاده‌سازی گردد.

در ارتباط با فرضیه چهارم در خصوص تأثیر عملکرد کارکنان بر عملکرد سازمان، با توجه به معنادار بودن فرضیه و مقدار ضریب مسیر ۰,۲۴۶، پیشنهاد می‌گردد برای افزایش سطح رضایت کارکنان، سیستم مدیریت عملکرد به‌درستی کمی‌سازی شده و متناسب با بازخوردها، مورد بازنگری‌های دوره‌ای قرار گیرد تا در ادامه اثرات این رضایت در عملکرد سازمان نیز به‌صورت ملموس‌تری نمایان گردد. ضمناً اندازه‌گیری عملکرد سازمان با شاخص‌های مالی می‌تواند مورد توجه پژوهش‌های آتی قرار گیرد.

علاوه بر موارد فوق و با توجه به محدود بودن تحقیقات داخلی در خصوص نقش مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰ در بهبود عملکرد کارکنان و عملکرد سازمان، پیشنهاد می‌گردد برای پژوهش‌های آتی، تحقیق حاضر در شرکت‌های دیگر مربوط به صنعت روانکار و همچنین سایر سازمان‌های تولیدی و خدماتی صورت پذیرفته و نتایج به‌دست‌آمده با یکدیگر مقایسه گردد. همچنین پیشنهاد می‌گردد این تحقیق با در نظر گرفتن تأثیر سبک رهبری بر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و اثر آن بر عملکرد سازمان مورد پژوهش قرار گیرد.

تشکر و قدردانی:

نگارندگان بر خود لازم می‌دانند تا از همراهی و حمایت‌های همه‌جانبه‌ی مدیر عامل محترم، معاونت محترم منابع انسانی و نیز سایر مدیران بخش منابع انسانی شرکت نفت پارس تشکر و قدردانی نمایند.

منابع

۱. اسدی، فریده؛ مظفری، سید امیر احمد؛ زارعی، علی. (۱۳۹۶). رابطه مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی از دیدگاه کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان ایران. *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*، دوره ۷، شماره ۱۳: ۲۳-۳۰.
 ۲. حسینی، ابوالحسن؛ تبسمی، امیر؛ دادفر، زهرا. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، دوره ۸، شماره ۲۹: ۱۷۱-۱۵۵.
 ۳. روح الهی، احمدعلی و رجبی فرجاد، حاجیه (۱۳۹۴). بررسی آثار خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال هفتم، شماره ۳: ۱۳۰-۱۰۵.
 ۴. زینالی نامی، رضا (۱۳۹۵). *ارزیابی وضعیت موجود فرایندهای مدیریت منابع انسانی بانک رفاه کارگران بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی*، کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
 ۵. سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۶). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: انتشارات سمت، چاپ سیزدهم.
 ۶. طاولی، زهرا؛ ناظم، فتاح و دکانه‌ای فرد، فریده (۱۳۹۷). ارائه مدل ارزیابی مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی (در سطح استان تهران) بر مبنای استاندارد ۳۴۰۰۰. *فصلنامه توسعه‌ی آموزش جندی شاپور*، سال نهم، شماره ۳: ۸۷-۹۸.
 ۷. قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۲). *استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی در عمل*. نشر مهربان
 ۸. قلی‌پور، آرین؛ محمد اسماعیلی، ندا. (۱۳۹۳). *استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی*. نشر مهربان، چاپ اول: ۲۰۸.
 ۹. میرکمالی، سید محمد؛ صحرائی بیرانودند، مهدی؛ رومیانی، یونس. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی سرمایه‌ی انسانی در دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های دولتی تهران. *مدیریت ورزشی*، دوره ۸، شماره ۳: ۴۶۵-۴۵۳.
1. Allen, N.J. and Meyer, J... (0000), "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization,, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
 2. Amin, M., Khairuzzaman W., Ismail, W., Zaleha, S., Rasid, A., Daverson, R. and Selemani, , . ()))) "The impact of human resource management practices on performance: evidence from a Public University,, *The TQM Journal*, 26(2), 125-142.
 3. Armstrong, M. (2009), *A Handbook of Personnel Management Practice*, Kogan Page, London.
 4. Bernardin, H.J. and Russell, J.E.A. (1993), *Human Resource Management: an Experiential Approach*, McGraw-Hill Inc, Singapore.
 5. Byars, Lloyd L & Rue, Leslie W (2008). *Human resource management* (9th ed., international student ed). McGraw-Hill/Irwin, Boston.
 6. Chang, CCC, Tseng, K.K., Chou, ,,, . and Chan, , HH(!!!!)) RReliability and validity of web-based portfolio peer assessment: a case study for a senior high school's students taking computer course", *Computers and Educations*, 57(1), 1306-1316.
 7. Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

8. Delaney, J.T. and Huselid,6666), "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
9. Denison, DRR (7777), "*Denison model for organizational culture*,, Denison Consulting, Zurich and Shanghai, Ann Arbor, MI.
10. Ernest Kissi, Odoi Ansah Asare, Kofi Agyekum, Daniel Yamoah Agyemang, Musah Labaran, (2019) "Ascertaining the interaction effects among organisational citizenship behaviour, work overload and employees' performance in the Ghanaian construction industry", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1235-1249.
11. Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson New International Edition, Seventh edition*.
12. Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. *The journal of International social research*.
13. Hendri, M. (2019), "The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208-1234.
14. Holton, E. F. Bates, R.A. & Ruona, W. E. A. (2000). Development and Validation of a Generalized Learning Transfer System Inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 329-417.
15. Hugman, R. & Hadley, R. (1993). Involvement, motivation, and reorganization in a social services department. *Human Relations*, 46(11): 1319-1349.
16. Indradevi, R. (2010). Training for most capable workforce. *Advances in Management*. 3(12), 49-54.
17. Islam, M. Z. & Siengthai, S. (2009). Quality of work life and organizational performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone. *Proceeding of ILO Conference on Regulating for Decent Work*, Geneva, 1-19.
18. Katou, Anastasia A. (2017) "How does human resource management influence organizational Performance? An integrative approach-based analysis", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 797-821.
19. Kim, K., & Shin, T. H. (2019). Additive Effects of Performance and Commitment- Oriented Human Resource Management Systems on Organizational Outcomes. *Sustainability*, 11, 1-21.
20. Kinnie, N., Hutchinson, ,, Purcell, J., Rayton, B. and wwart, J. ())))) S Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all,, *Human Resource Management Journal*, 15(1), 9-29.
21. Lockwood, N.R. (2010), *Motivation in Today's Workplace: The Link to Performance, Research Quarterly, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA*.
22. Manzoo, F, Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator. *Sustainability*, 11, 2263.
23. Martinez Caro. .. and .a rtinez Garcia, JAA(8888)“ ‘Developing a multi-dimensional and hierarchical service quality model for the travel agency industry,, *Tourism Management*, 29(4), 706-720.
24. Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2009), *Human Resource Management*, South-Western Cengage Learning, Mason, OH, USA.

25. Matzler, K. and Sauerwein, E. (2022), "The factor structure of customer satisfaction: an empirical test of the importance grid and the penalty-reward-contrast analysis", *International Journal of Service Industry Management*, 13(4), 314-332.
26. Milkovich, T.G. and Boudreau, W.J. (1998), *Human Resource Management*, (8th Ed.), Irwin, Boston.
27. Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P.M. (2008). *Human Resource Management: gaining Competitive advantage*. New York: Mc GrawHill.
28. Nurul Absar, M. Mohammed., Nimalathasan, Balasundaram., Jilani, Abdul kader, M.M. (2010). Impact of HR Practices on Organizational Performance in Bangladesh, *International Journal of Business Insights and Transformation*, 3(2), 10-19.
29. Otoo, F. N. K., & Mishra, M. (2018). Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises. *European Journal of Training and Development*. 42(7/8), 517-534.
30. Otoo, F. N. K., Otoo, E. A., Abledu, G. K., & Bhardwaj, A. (2019). Impact of human resource development (HRD) practices on pharmaceutical industry's performance. *European Journal of Training and Development*. 43(1/2), 188-210.
31. Price, J. .. (1111), RRflections on the determinants of voluntary turnover,, *International Journal of Manpower*, 14(6), 218-228, 22(7), 600-624.
32. Randeree, K., & Al Youha, H. (2009). Strategic management of performance: an examination of public sector organizations in the United Arab Emirates. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 9(4), 123-134.
33. Saira Hassan. (2))) . Impact of HRM Practices on Employee's Performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22.
34. Santos, A. and Stuart, .. ())))) "Employee perceptions and their influence on training effectiveness", *Human Resource Management Journal*, 13(1), 27-45.
35. Sempene, ,, Rieger, H... and Roodt, G. (000)), "Job satisfaction in relation to organizational culture,, *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
36. Singh, K. (4444), "Impact of HR practices on perceived firm performance in India", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.
37. Sturges, J., Guest, D., Conway, N. and Davey, K... ())))) AA longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years of work,, *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731-748.
38. Sununta Siengthai, Patarakhuan Pila-Ngarm, (2016) "The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance", *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(2), 162-180.
39. Walker, J. and Gutteridge, (1979), *Career Planning Practices: An AMA Survey Report*, American Management Associations, New York, NY.
40. Walker, R,,, Damanpour, .. and Devece, KCC (00)) , MMangement innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management,, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386.
41. Werner, M. J., & DeSimone, L. R. (2006). *Human Resource Development* (4th ed.). Mason OH Thomson South-Western.
42. Yang, RR, Huang, C... and Hsu, T.J. (4444), "Knowledge leadership to improve project and organizational performance", *International Journal of Project Management*, 32(1), 40-53.