

## بررسی نقش مدیریت منابع انسانی کارا در عملکرد موفقیت آمیز سازمان های دولتی

حسین مشتری دوست\*<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۵/۱۳

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش مدیریت منابع انسانی کارا در عملکرد موفقیت آمیز سازمان های دولتی در قالب ۷ شیوه پفر که عبارتند از: امنیت استخدامی، استخدام گزینشی، تیم های خودگردان، پرداخت مبتنی بر عملکرد، آموزش گسترده، کاهش در تفاوت مقام و موقعیت، تسهیم اطلاعات بر عملکرد سازمان صورت پذیرفته است. پژوهش در یکی از شرکت های تابعه برق منطقه ای فارس انجام شده است. برای اندازه گیری متغیرهای پژوهش از پرسشنامه احمد و شرودر (۲۰۰۳) استفاده شده است. پرسشنامه بین ۱۵۰ نفر از متخصصان و کارشناسان جامعه مورد مطالعه توزیع گردید که ۱۱۰ پرسشنامه به پژوهشگر عودت داده شد. تجزیه و تحلیل داده ها با AMOS 21 و SPSS 21 انجام پذیرفته است. نتایج بیانگر آن است که ابعاد شیوه های مدیریت منابع انسانی به جز امنیت استخدامی هیچگونه رابطه ای با عملکرد سازمانی ندارند. تجزیه و تحلیل مدل معادلات ساختاری از آن حکایت دارد که ابعاد شیوه های مدیریت منابع انسانی تا حدودی توانسته اند تغییرات حمایت ادراک شده سازمانی را پیش بینی نمایند اما حمایت ادراک شده سازمانی رابطه معنی داری با ابعاد عملکرد سازمانی نداشته است.

### واژگان کلیدی

عملکرد سازمانی، بهترین شیوه های مدیریت منابع انسانی، حمایت ادراک شده سازمانی، تعهد سازمانی

۱. کارشناسی ارشد علوم اجتماعی - جمعیت شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران.

(Hosseinmoshtaridoust1981@gmail.com)

## مقدمه

نظریه پردازان علم مدیریت، با شناخت انسان به عنوان عنصری پیچیده در سازمان، عامل انسانی را به عنوان مهمترین عنصر برای حفظ موجودیت و بقای سازمان معرفی می کنند و توجه روزافزونی به منابع انسانی نه تنها در نقش های سنتی بلکه در نقش مدرن آن حتی در عصر فن آوری اطلاعات معطوف داشته اند. در دنیای رقابتی امروز، شدت رقابت هر روز افزایش می یابد و به طور پیوسته همه سازمانها برای بقا و بالندگی خود به بهبود عملکرد سازمانی نیازمندند مدیران مجبورند در قبال شیوه های نوینی که عملکرد منابع راهبردی سازمان را به حداکثر میرساند مدام گوش به زنگ باشند. بدون تردید برای داشتن آینده پویا و توسعه یافته و ایستادگی اقتصادی در دنیای پررقابت امروزی، نیازمند افزایش بهره وری و استفاده حداکثری از حداقل امکانات هستیم. امروزه همه کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه به اهمیت بهره وری به عنوان یکی از ضرورت های توسعه اقتصادی و کسب برتری رقابتی پی برده اند. به این ترتیب اغلب کشورهای در حال توسعه به منظور اشاعه فرهنگ نگرش ویژه به بهره وری و تعمیم بکارگیری فنون و روش های بهبود آن سرمایه گذاری های قابل توجهی انجام داده اند. در ایران اهمیت توجه به مقوله بهره وری به دلایل مختلفی از جمله حاکم نبودن فرهنگ و نگرش درست به بهره وری در جامعه، مورد غفلت واقع گردیده است. بسیاری از کارشناسان بر این باورند که حلقه مفقوده اقتصاد ایران پیش از آنکه سرمایه و یا منابع طبیعی باشد، نبودن بهره وری نیروی کار است. (دلوی و همکاران، ۱۳۸۹: ۶۸)

به استناد پژوهش های انجام شده (هوسلید<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴؛ بکر<sup>۲</sup> و گرهارت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶ و پفر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸) یک نظام جامع مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی را افزایش می دهد. متخصصانی که به طور پیوسته به دنبال فهم رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی بودند برای بررسی این رابطه دو رویکرد سیستماتیک و استراتژیک برگزیدند، ریشه این دو رویکرد در مطالعه تاثیر خاص هر یک از وظائف منابع انسانی بر عملکرد کارکنان و یا عملکرد سازمان می باشد (سینگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۶۵۱) هر دو رویکرد سیستماتیک و استراتژیک به طور مشترک به دنبال فهم چگونگی تاثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی بر رفتار کارکنان و از طریق آن رسیدن به عملکرد مطلوب می باشند. (همان، ۶۵۲). این پژوهش به بررسی تاثیر روش های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی می پردازد یکی از نقاط ضعف اساسی متخصصان منابع انسانی واهمه داشتن از نتایج کمی و اندازه گیری عملکرد است. این ترس ممکن است ناشی از عدم وجود دانش یا تجربه در زمینه اندازه گیری عملی اثرات منابع انسانی باشد (عطافر، خانی خوزانی و بهرامی سامانی، ۱۳۸۹: ۹۰). متغیرهای فراوانی بر عملکرد سازمانی تاثیر گذار می باشد. این عوامل و متغیرها به دو دسته کلی عوامل داخلی و خارجی تقسیم می شوند، عوامل داخلی، متغیرهایی هستند که از سازمانی به سازمانی دیگر متفاوت بوده و تشخیص آنها برای ناظر خارجی سخت می باشد، در بهترین شرایط تاکنون ۴۰٪ از پراکنش عملکرد سازمانی بی هیچ توجیهی مانده است و

<sup>1</sup> Huselid

<sup>2</sup> Beker

<sup>3</sup> Gerhart

<sup>4</sup> Pfeffr

<sup>5</sup> Singh

محققان در تشریح این قسمت ناتوان بوده اند. این فضای خالی عرصه را برای محققان منابع انسانی مهیا نموده تا بتوانند نوسان بی توجیه مانده را تشریح نمایند. (سینگ و همکاران، ۲۰۱۲: ۶۵۷). این پژوهش بدنبال کمی کردن اثر منابع انسانی بر عملکرد سازمان است. تا از این طریق بتواند اهمیت منابع انسانی و شیوه مدیریت این منابع را بر عملکرد سازمان تبیین نماید.

## اهداف تحقیق

هدف کلی از پژوهش حاضر بررسی تاثیر شیوه های جهان شمول مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان می باشد. ارائه چارچوبی که مدیران منابع انسانی بتوانند ابزارهای مفهومی و عملیاتی مورد نیاز را برای ساختاردهی نقش ارزش آفرین خود ایجاد نمایند؛ بنابراین اهداف جزئی این تحقیق به قرار زیر می باشد:

≠ بررسی رابطه بین امنیت استخدامی و عملکرد سازمانی

≠ بررسی رابطه بین استخدام گزینشی و عملکرد سازمانی

≠ بررسی رابطه بین تیم های خودگردان، تمرکززدایی و عملکرد سازمانی

≠ بررسی رابطه بین جبران خدمت بالا مبتنی بر عملکرد و عملکرد سازمانی

≠ بررسی رابطه بین آموزش گسترده و عملکرد سازمانی

≠ بررسی رابطه بین کاهش در تفاوت مقام و موقعیت و عملکرد سازمانی

≠ بررسی رابطه بین تسهیم اطلاعات و عملکرد سازمانی

## پیشینه پژوهش

دعایی و برجعلی (۱۳۸۹) تحقیقی را در راستای بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت کارکنان به انجام رسانده اند آنان پس از مروری بر ادبیات این مفاهیم، با استفاده از روش پیمایشی رابطه بین آنها در نمونه ای از کارکنان یک سازمان دولتی مورد آزمون قرار داده اند. همچنین رابطه مجزای ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، تعهد مستمر) با حمایت سازمانی ادراک شده و قصد ترک خدمت نیز بررسی شده است. نتایج نشان داده است که حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و با قصد ترک خدمت کارکنان رابطه منفی دارد. همچنین حمایت سازمانی ادراک شده با هر سه بعد تعهد سازمانی رابطه مثبت دارد که از این میان کمترین همبستگی بین حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد مستمر وجود دارد و هر سه این ابعاد با قصد ترک خدمت رابطه منفی دارند که تعهد عاطفی بیشترین همبستگی منفی را با قصد ترک خدمت دارد.

دارمی، نوری و مولوی (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و فرهنگ مشارکتی با تعهد سازمانی در میان پرستاران بیمارستان های خصوصی و دولتی شهر اصفهان، مطالعه ای از نوع رابطه ای- مقایسه ای که جامعه آماری آن شامل پرستاران بیمارستان های دولتی و خصوصی شهر اصفهان در سال ۱۳۸۹ بودند را طرح ریزی نمودند. آنها برای جمع آوری اطلاعات از پرسش نامه ای حمایت سازمانی ادراک شده، پرسش نامه ای فرهنگ مشارکتی و

پرسش‌نامه‌ی تعهد سازمانی استفاده کردند و در آخر به این نتیجه رسیدند که بین حمایت سازمانی ادراک شده و فرهنگ مشارکتی با بیشتر ابعاد تعهد در هر دو بخش خصوصی و دولتی رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار وجود دارد همچنین نتایج حاصل از مقایسه‌ی میانگین‌ها نشان داد که بین نمرات حمایت سازمانی ادراک شده و هر سه بعد تعهد دو بخش خصوصی و دولتی تفاوت معنی‌داری وجود دارد، اما بین میانگین‌های فرهنگ مشارکتی دو بخش تفاوت معنی‌داری مشاهده نکردند.

هوچوارتر<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۳) در تحقیقی با عنوان "حمایت ادراک شده سازمانی به عنوان تعدیل کننده رابطه بین سیاست‌های ادراکی و نتایج کاری" به دنبال آن بودند که نقش حمایت سازمانی را در تحکیم رابطه بین سیاست‌های جاری در سازمان و نتایج کاری تبیین نمایند. آنها حمایت ادراک شده را به عنوان متغیری در نظر گرفته‌اند که از دید کارکنان تقویت کننده رفتارهای مثبت از سوی آنها بوده باشد.

هوچوارتر و همکاران با استفاده از مدل معادلات ساختاری و با استفاده از رویکرد روآدس بدنال مسیر یابی و علت یابی در این پژوهش بوده است. آنها ۴ مرحله را در مسیر یابی طی می‌کنند:

۱. رابطه بین متغیر مستقل و متغیر وابسته
۲. رابطه بین متغیر مستقل و متغیر تعدیل کننده
۳. رابطه بین متغیر تعدیل کننده و متغیر وابسته
۴. توان تحت تاثیر قرا دادن رابطه بین متغیر مستقل و متغیر وابسته از طرف متغیر تعدیل کننده

آنها در انتها چنین جمع بندی می‌کنند که توانایی حمایت ادراک شده سازمانی در تعدیل نمودن رابطه بین سیاست‌های ادراک شده سازمانی و پیامدهای کاری چشمگیر است.

نسدت بلجین و هلال دمیریر (۲۰۱۲) به دنبال تبیین رابطه بین حمایت سازمانی، تعهد اثر بخش و رضایت شغلی در کارکنان هتل در کشور ترکیه بوده‌اند؛ که در پایان به این نتیجه می‌رسند که حمایت سازمانی تعهد اثر بخش و رضایت شغلی کارکنان را تحت تاثیر قرار میدهد.

آلن، شؤر و گریفث (۲۰۰۳) به دنبال بررسی نقش حمایت ادراک شده سازمانی و شیوه‌های حمایتی مدیریت منابع انسانی برفرآیند گردش شغلی بوده‌اند، آنها با استفاده از مدل معادلات ساختاری ریشه‌ها، علل و آثار حمایت ادراک شده بر گردش شغلی را بررسی می‌نمایند.

## مبانی نظری تحقیق

### مدیریت منابع انسانی<sup>۷</sup>:

رویکردهای متمایز به مدیریت کارکنان که به دنبال دستیابی به مزیت رقابتی از طریق آرایش و به کارگیری نیروهای کاری متعهد و متخصص می‌باشد. (دثود<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶: ۱۴ به نقل از استوری<sup>۹</sup> (۱۹۹۵)).

<sup>۶</sup> Hochwarter

<sup>۷</sup> Human resource management

## شیوه های مدیریت منابع انسانی<sup>۱۰</sup>:

فعالیت های سازمانی معطوف به مدیریت منابع انسانی جهت اطمینان از آنکه نیروی به کار گرفته شده به دنبال دستیابی به اهداف سازمانی است. (شولر<sup>۱۱</sup> و جکسون<sup>۱۲</sup>، ۱۹۸۷؛ شولر و مک میلان<sup>۱۳</sup>، ۱۹۸۴؛ رایت و اسنل، ۱۹۹۱). (همان: ۱۴). در این پژوهش شیوه های مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد بهترین روش ها<sup>۱۴</sup> برگرفته از پژوهش پفر و ویگا (۱۹۹۹) گزینش شده است. این شیوه ها عبارتند از: امنیت استخدامی، استخدام گزینشی، تیم های خودگردان، پرداخت بالا متناسب با عملکرد، آموزش گسترده، کاهش در تفاوت میان شأن و مقام پست های مختلف، تسهیم اطلاعات.

## عملکرد سازمانی<sup>۱۵</sup>:

در این تحقیق عملکرد سازمانی به دو بخش محسوس و نامحسوس که به صورت همزمان اثر بخشی سازمانی را اندازه گیری می کنند اشاره دارد. هزینه، کیفیت، ارائه به موقع خدمت، انعطاف پذیری، ارائه خدمت جدید در صنعت مورد فعالیت بعد مالی عملکرد سازمانی، مولفه های اختصاصی که بعد عملیاتی سازمان را نسبت به سایر شرکت های برق منطقه ای می سنجد و تعهد سازمانی که بعد نامحسوس متغیر عملکرد سازمانی را اندازه گیری می کنند از جمله ابعاد مورد سنجش در این پژوهش بوده است.

حمایت ادراک شده سازمانی<sup>۱۶</sup>:

باور کارکنان از این که سازمان به چه میزان برای همکاریهای مابین شان ارزش قائل بوده و به آسایش و آرامش آنان اهمیت می دهد. (آیزنبرگر و همکاران، ۱۹۸۶: ۵۰۱)

## فرضیه های پژوهش

- ≠ فرضیه اول: امنیت استخدامی رابطه مستقیم و مثبتی با عملکرد سازمانی دارد.
- ≠ فرضیه دوم: استخدام گزینشی رابطه مستقیم و مثبتی با عملکرد سازمانی دارد.
- ≠ فرضیه سوم: تیم های خودگردان و تمرکززدایی رابطه مستقیم و مثبتی با عملکرد سازمانی دارد.
- ≠ فرضیه چهارم: پرداخت بالا مبتنی بر عملکرد رابطه مستقیم و مثبتی با عملکرد سازمانی دارد.
- ≠ فرضیه پنجم: آموزش گسترده رابطه مستقیم و مثبتی با عملکرد سازمانی دارد.
- ≠ فرضیه ششم: کاهش در تفاوت مقام و موقعیت رابطه مستقیم و مثبتی با عملکرد سازمانی دارد.
- ≠ فرضیه هفتم: تسهیم اطلاعات رابطه مستقیم و مثبتی با عملکرد سازمانی دارد.

<sup>8</sup> Daud

<sup>9</sup> Storey

<sup>10</sup> HRM practices

<sup>11</sup> Schuler

<sup>12</sup> Jackson

<sup>13</sup> Macmillan

<sup>14</sup> Best Practices

<sup>15</sup> Organizational performance

<sup>16</sup> Perception of organizational support

≠ فرضیه هشتم: به نظر می رسد بین شیوه های مدیریت منابع انسانی (۷ متغیر مستقل) و حمایت ادراک شده سازمانی (میانجی) رابطه مستقیم و مثبتی وجود دارد.

≠ فرضیه نهم: به نظر می رسد بین حمایت ادراک شده سازمانی و ابعاد عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد.

≠ فرضیه دهم: رابطه بین ابعاد شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی به میزان حمایت ادراک شده سازمانی بستگی دارد.

## روش پژوهش

این پژوهش از نوع همبستگی بوده که به صورت میدانی اجرا گردید و با استفاده از فنون آماری همبستگی بین متغیرها مورد آزمون قرار گرفته و با استفاده از مدل معادلات ساختاری روابط علی آن تبیین شده است. در این تحقیق جامعه آماری به سه طبقه مدیران، کارشناسان و کارمندان تقسیم شده و نمونه گیری به تناسب میان آنها به عمل آمد. حجم نمونه مورد مطالعه یکی از مسائلی است که محقق با آن مواجه است. و در مرحله بعد جهت اطمینان از محاسبه صحیح حجم نمونه از جدول کرجسی<sup>۱۷</sup> و مورگان<sup>۱۸</sup> (۱۹۷۰) استفاده گردید و با نتیجه بدست آمده از فرمول کوکران مقایسه شد که نتایج تقریباً یکسان بدست آمد. جامعه آماری پژوهش کارنان اداره برق شهر تهران بودند. در این پژوهش در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی به تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته شده است. داده ها در دو سطح توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شده اند. از آنجا که ابزار اندازه گیری از پرسشنامه های استاندارد استفاده شده بود و هر کدام روایی مورد تایید خود را داشتند، اما باز هم محقق پایایی کلی پرسشنامه را با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه نمود که به شرح ذیل می باشد.

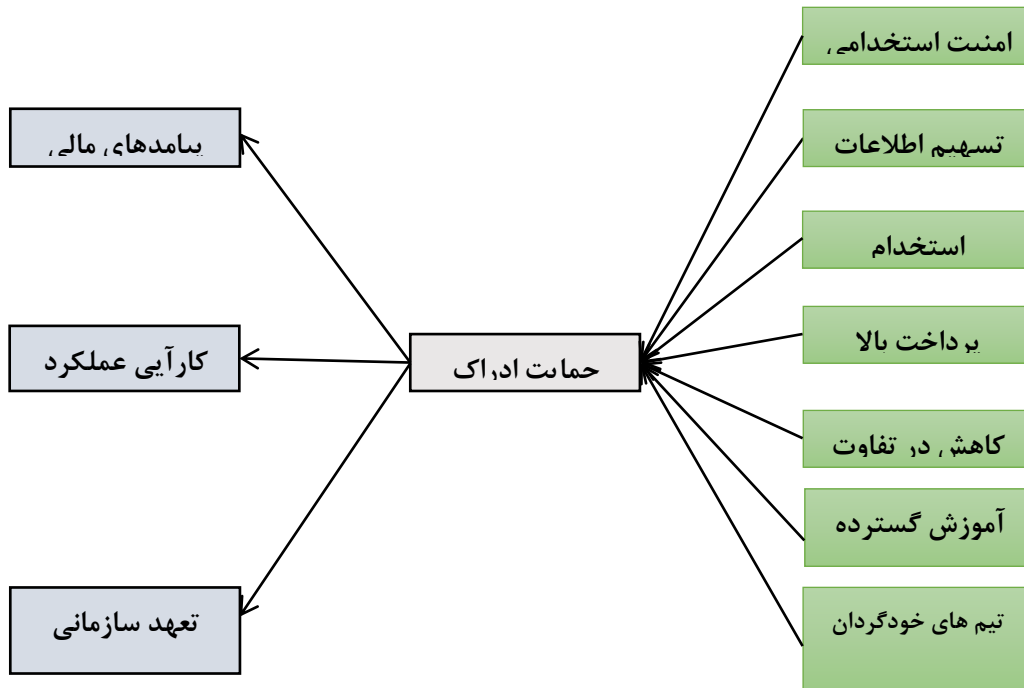
۲- پایایی ابزار تحقیق		
تعداد مولفه های مورد ارزیابی	آلفای کرونباخ اصلاح شده	آلفای کرونباخ
۱۱	۷۶/۲	۷۶/۸

## یافته های پژوهش

هدف از این پژوهش بررسی آماری برآزش مدل فرض شده ی ذیل می باشد. در این مدل تاثیر هفت متغیر «امنیت استخدامی»، «استخدام گزینشی»، «تیم های خودگردان»، «پرداخت بالا مبتنی بر عملکرد»، «آموزش گسترده»، «کاهش در تفاوت مقام و موقعیت» و «تسهیم اطلاعات» بر «پیامدهای مالی»، «معیارهای کارآیی عملکرد» و «تعهد سازمانی» با میانجی گری «حمایت ادراک شده ی سازمانی» مورد بررسی قرار گرفته است.

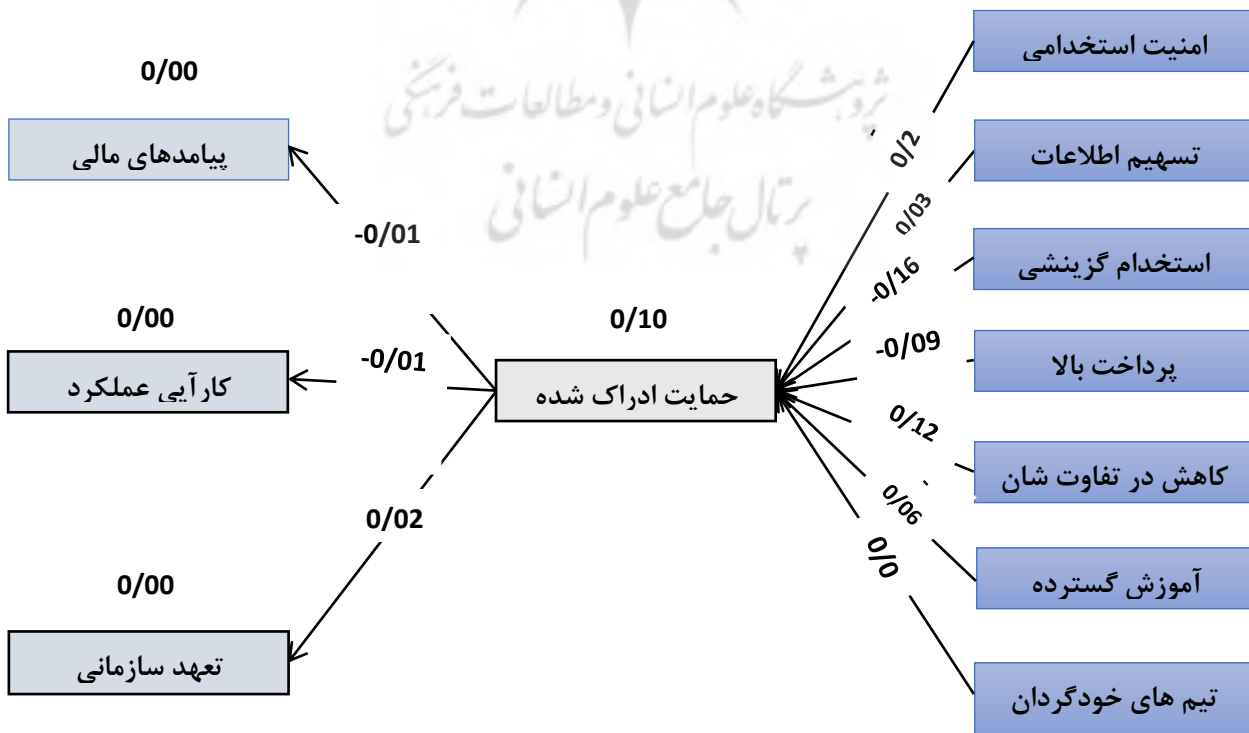
<sup>17</sup> Krejcie

<sup>18</sup> Morgan



نمودار (۱) مدل مسیر جهت بررسی تاثیر متغیرهای پیش بین بر متغیرهای ملاک با واسطه گری حمایت ادراک شده ی سازمانی

چون مدل فوق فقط از متغیرهای اندازه گیری شده تشکیل شده است، از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. برازش مدل فرض شده ی فوق با نرم افزار AMOS نسخه ی 21 و به وسیله ی شاخص های برازش با روش حداکثر درستنمایی (ML) مورد بررسی قرار گرفت. علاوه بر این، ضرایب مسیر نیز از نظر معنی داری آماری در سطح  $P < 0/05$  مورد سنجش قرار گرفتند. لازم به ذکر است که قبل از انجام تحلیل و برای جلوگیری از انحراف در نتایج، داده های پرت (outliers) از تحلیل حذف شدند و لذا حجم نمونه به ۱۰۵ نفر کاهش پیدا کرد. در جدول شماره ۱۱ خلاصه ی شاخص های برازش را برای مدل مسیر فوق مشاهده می کنید.



نمودار (۲) مدل مسیر جهت بررسی تاثیر متغیرهای پیش بین بر متغیرهای ملاک با واسطه گری حمایت ادراک شده ی سازمانی

جدول ۱۳: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش												
۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
											۱	امنیت استخدامی (۱)
									۱	.531**		تسهیم اطلاعات (۲)
								۱	.539**	.250*		استخدام گزینشی (۳)
							۱	.433**	.504**	.200		پرداخت بالا (۴)
						۱	.334**	.255*	.545**	.408**		کاهش در تفاوت شان (۵)
					۱	.399**	.311**	.432**	.523**	.249*		آموزش همگروه (۶)
				۱	.469**	.208*	.479**	.542**	.385**	.269*		تیم های خودگردان (۷)
			۱	.346**	-.112	-.023	-.129	-.193	-.148	-.191		حمایت ادراک شده (۸)
		۱	-.005	.346**	.245*	.000	.062	.274*	.086	.124		پیامدهای مالی (۹)
	۱	1**	-.005	.368**	.245*	.000	.062	.274*	.086	.124		کارایی عملکرد (۱۰)
۱	.165	.165	.018	.346**	.308**	.048	.356**	.347**	.289*	.032		تعهد سازمانی (۱۱)

\*p<0/05, \*\*p<0/01

۱- شاخص های برازش مدل مسیر مفروض					
AIC	GFI	RMR	CMIN	Df	
2907/4 1	0/49	5/74	2865/41	45	مدل مفروض



جدول ۱۴: میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش

انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	ابعاد متغیرها
۱,۱۸۵	۳,۲۴	۱۰۵	امنیت استخدامی
۵,۶۹	۳۴,۵۳	۱۰۵	تسهیم اطلاعات
۶,۳۰	۲۹,۸۵	۱۰۵	استخدام گزینشی
۳,۳۹	۱۶,۹۰	۱۰۵	پرداخت بالا
۱,۱۳	۳,۲۲	۱۰۵	کاهش در تفاوت
۵,۶۲	۳۹,۳۱	۱۰۵	آموزش گسترده
۴,۶۷	۲۴,۸۹	۱۰۵	تیم های
۲,۵۱	۲۳,۱۳	۱۰۵	حمایت ادراک
۳,۱۰	۱۷,۸۳	۱۰۵	پیامدهای مالی
۵,۱۳	۳۰,۸۵	۱۰۵	بعد نامحسوس

همانطور که در جدول شماره ی ۱۱ ملاحظه می کنید، مدل مسیر ارائه شده **برازش ندارد** و لذا می توان گفت داده های نمونه ای، از مدل مفروض حمایت نمی کنند. بر طبق شکل ۲ متغیرهای مستقل پیش بین توانسته اند در حدود ۱۰ درصد از واریانس «حمایت ادراک شده» را تبیین نمایند اما حمایت ادراک شده تقریباً نتوانسته است هیچ درصدی از ابعاد عملکرد سازمانی را تبیین نماید.

بر اساس جدول ۲، هیچ کدام از اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای پیش بین بر ملاک، معنی دار نیست و لذا تمام فرضیات تحقیق رد شده است؛ اما در سطح خطای ۱۰٪ رابطه بین امنیت شغلی بر متغیر ملاک معنی دار خواهد بود. به منظور پاسخگویی به فرضیات پژوهش و بررسی میزان قدرت پیش بینی متغیرهای مستقل (شیوه های مدیریت منابع انسانی)

و متغیر واسطه ای حمایت ادراک شده روی متغیرهای وابسته ابعاد عملکرد سازمانی علاوه بر تحلیل مسیر از آزمون رگرسیون چندگانه به روش همزمان بر اساس مراحل بارون و کنی (۱۹۸۵) استفاده شد. برای بررسی مسیرهای موجود در مدل مراحل زیر باید اجرا گردند:

- ۱- رگرسیون شیوه های مدیریت منابع انسانی بر ابعاد عملکرد سازمانی
- ۲- رگرسیون شیوه های مدیریت منابع انسانی بر حمایت ادراک شده
- ۳- رگرسیون حمایت ادراک شده بر ابعاد عملکرد سازمانی
- ۴- رگرسیون شیوه های مدیریت منابع انسانی بر ابعاد عملکرد سازمانی با کنترل حمایت ادراک شده

جدول های ۱۶ و ۱۷ نتایج این مراحل را نشان می دهند. یافته های جدول ۱۶ نشان می دهد که برای بعد پیامدهای مالی، تنها متغیر تیم های خودگردان از قدرت پیش بینی معنی دار برخوردار بود و نیز برای بعد کارایی عملکرد نیز فقط متغیر تیم های خودگردان از قدرت پیش بینی معنی داری برخوردار بود.

همانگونه که یافته های جدول دو نشان می دهند، هیچ کدام از انواع شیوه های مدیریت منابع انسانی نمی تواند حمایت ادراک شده را به طور معنی داری پیش بینی کند بنابراین حمایت ادراک شده نمی تواند متغیر واسطه ای بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و ابعاد عملکرد سازمانی باشد. به همین جهت سایر مراحل بارون و کنی اجرا نشد.

با بررسی نتایج بدست آمده، می توان به موارد زیر دست یافت:

- ۱- نقش میانجی متغیر حمایت ادراک شده بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و ابعاد عملکرد سازمانی تأیید نشد.
- ۲- اثر مستقیم تیم های خودگردان بر دو بعد عملکرد سازمانی پیامدهای مالی و کارایی عملکرد مثبت و معنی دار است؛ به عبارت دیگر، متغیر تیم های خودگردان می تواند میزان معنی داری از واریانس متغیرهای پیامدهای مالی و کارایی عملکرد را پیش بینی کند.

جدول ۴: رگرسیون به روش همزمان برای پیش بینی حمایت ادراک شده برپایه شیوه های مدیریت منابع انسانی

R <sup>2</sup>	F	Df	T	Beta	SEB	B	متغیر وابسته	متغیرهای مستقل
0/074	0/855	7,75	-1.492	-.203	.296	-.430	حمایت ادراک شده	امنیت استخدامی
			.170	.030	.071	.013		تسهیم اطلاعات
			-1.103	-.163	.057	-.065		استخدام گزینشی
			-.628	-.088	.107	-.065		پرداخت بالا
			.900	.124	.273	.277		کاهش در تفاوت شان
			-.430	-.061	.063	-.027		آموزش گسترده
			.462	.069	.094	.037		تیم های خودگردان

جدول ۳: رگرسیون به روش همزمان برای پیش بینی ابعاد عملکرد سازمانی بر پایه شیوه های مدیریت منابع انسانی								
R <sup>2</sup>	F	Df	T	Beta	SEB	B	متغیر وابسته	متغیرهای مستقل
0/177	2/31*	7,75	0/817	0/105	0/309	0/274	پیامدهای مالی	امنیت استخدامی
			-0/903	-0/152	0/108	-		تسهیم اطلاعات
			1/31	0/183	0/065	0/90		استخدام گزینشی
			-0/841	-0/112	0/142	-		پرداخت بالا
			-0/696	-0/091	0/395	-		کاهش در تفاوت شان
			1/21	0/163	0/081	0/090		آموزش گسترده
			1/95*	0/273	0/083	0/181		تیم های خودگردان
0/177	2/31*	7,75	0/817	0/105	0/309	0/274	کارایی عملکرد	امنیت استخدامی
			-0/903	-0/152	0/108	-		تسهیم اطلاعات
			1/31	0/183	0/065	0/90		استخدام گزینشی
			-0/841	-0/112	0/142	-		پرداخت بالا
			-0/696	-0/091	0/395	-		کاهش در تفاوت شان
			1/21	0/163	0/081	0/090		آموزش گسترده
			1/95*	0/273	0/083	0/181		تیم های خودگردان
0/241	3/41**	7,75	-1.027	-.127	.530	-.549	تعهد سازمانی	امنیت استخدامی
			.976	.158	.139	.143		تسهیم اطلاعات
			.778	.104	.102	.085		استخدام گزینشی
			1.503	.192	.214	.290		پرداخت بالا
			-1.347	-.169	.616	-.769		کاهش در تفاوت شان
			1.117	.144	.136	.132		آموزش گسترده
			1.188	.160	.171	.176		تیم های خودگردان

\*p&lt;0/05, \*\*p&lt;0/01

جهت پرهیز از هر گونه خطای آماری محقق مراحل زیر را پس از رد شدن اکثر فرضیات انجام داد.

### الف) خود همبستگی باقیمانده ها:

برای بررسی وجود رابطه بین مشاهدات نزدیک به هم از آماره دوربین-واتسون<sup>۱۹</sup> استفاده می شود. مقدار این آماره بین صفر تا ۴ تغییر می کند. اگر همبستگی بین باقیمانده های متوالی وجود نداشته باشد مقدار این آماره باید نزدیک به ۲ باشد. مقدار این آماره در این مدل برابر با ۱/۷۰۰ است و از آن جا که در فاصله بین ۱/۵۰۰ و ۲/۵۰۰ قرار دارد نشان دهنده این است که بین خطاهای مدل خودهمبستگی وجود ندارد.

### ب) رگرسیون غیر خطی:

در مرحله آخر جهت آنکه از روش تجزیه و تحلیل اطمینان حاصل نمایم. از روش های غیر خطی در تجزیه و تحلیل رگرسیون استفاده شد. از جمله مدل های برازش شده روش های تجزیه و تحلیل مکعبی، لگاریتمی، درجه دوم، مدل رشد، نمایی می باشد. در نهایت مشخص شد که جواب های رگرسیون غیر خطی نیز موید روش های خطی در تجزیه و تحلیل بوده و با آنها مطابقت دارد.

از آنجا که گزارش نمودن تمامی متغیرها در تمامی مدل های غیر خطی امکان پذیر نبود محقق از بین متغیرهای مستقل تسهیم اطلاعات را گزارش نمود

ب-۱) روش لگاریتمی<sup>۲۰</sup>:

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.۲۶۹	.۰۷۲	.۰۶۱	۴,۹۷۶

متغیر مستقل تسهیم اطلاعات.

ب-۲) مدل درجه دوم<sup>۲۱</sup>:

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.۳۴۶	.۱۲۰	.۰۹۸	۴,۸۷۸

<sup>19</sup> Durbin-Watson

<sup>20</sup> Logarithmic

<sup>21</sup> Quadric

ب-۳) مدل مکعبی<sup>۲۲</sup>:

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.۳۵۶	.۱۲۷	.۱۰۵	۴,۸۵۸

ب-۴) مدل رشد<sup>۲۳</sup>:

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.۲۶۳	.۰۶۹	.۰۵۷	.۱۹۰

ب-۵) مدل نمایی<sup>۲۴</sup>:

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.۲۶۳	.۰۶۹	.۰۵۷	.۱۹۰

ب-۶) مدل منطقی<sup>۲۵</sup>:

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.۲۶۳	.۰۶۹	.۰۵۷	.۱۹۰

<sup>22</sup> Cubic<sup>23</sup> Growth<sup>24</sup> Exponential<sup>25</sup> Logistic

## نتیجه گیری

در این پژوهش همزمانی چند پدیده کار تحقیق را پیچیده نموده بود. اول آنکه رویکرد کاربردی در پژوهش اهمیت متغیر وابسته و نیاز به تبیین روشن وروائی از آن را محرز می کرد. دوم آنکه پژوهش رویکردی بنیادین داشت از آن جهت که ترکیب متغیرهای مستقل، به خودی خودحائز اهمیت بود و صد البته مسئله دیگری که در تبیین رابطه HRM-OP خودنمایی می کرد متغیر تعدیل کننده ای بود که به تعداد پژوهش های مختلف صورت گرفته در این زمینه دارای تنوع و تکثر می باشد. در این بخش روش ها و نتایج به دست آمده در مورد هر متغیر توضیح داده خواهد شد

### ۱) همگونی مجموعه تشکیل دهنده متغیرهای مستقل:

در پژوهش های منابع انسانی انتخاب شیوه های مدیریت منابع انسانی بر عهده پژوهشگر بوده و بسته به سلیقه پژوهشگر می تواند گوناگونی و تنوع داشته باشد؛ یعنی آنکه در مورد بهترین شیوه ها هنوز پژوهش و یا نظریه ای که به صورت جامع و مانع مشخص نموده باشد چه شیوه هایی باید در رویکرد سیستماتیک باشد و چه نباید باشد و یا آنکه شیوه ها را دسته بندی نموده و بهداشتی، انگیزشی، اختیاری و اجباری بودن آنها را تمییز داده باشد ارائه نشده است و بسته به نظر محقق شیوه ها می تواند متغیر باشد (بوسیلی و همکاران، ۲۰۰۵: ۶) اما این انتخاب محقق باید جامعیت لازم را دارا بوده باشد و از سوی دیگر نباید آنچنان متغیرهای مستقل زیاد شوند که باعث شوند اندازه گیری آنها طاقت فرسا شده و از سوی دیگر ضریب تعیین ( $R^2$ ) را تحت تاثیر خود قرار داده و بی جهت آن را افزایش دهند. به همین خاطر به ۷ شیوه پفر اکتفا نموده و ملاک عمل قرار داده شد.

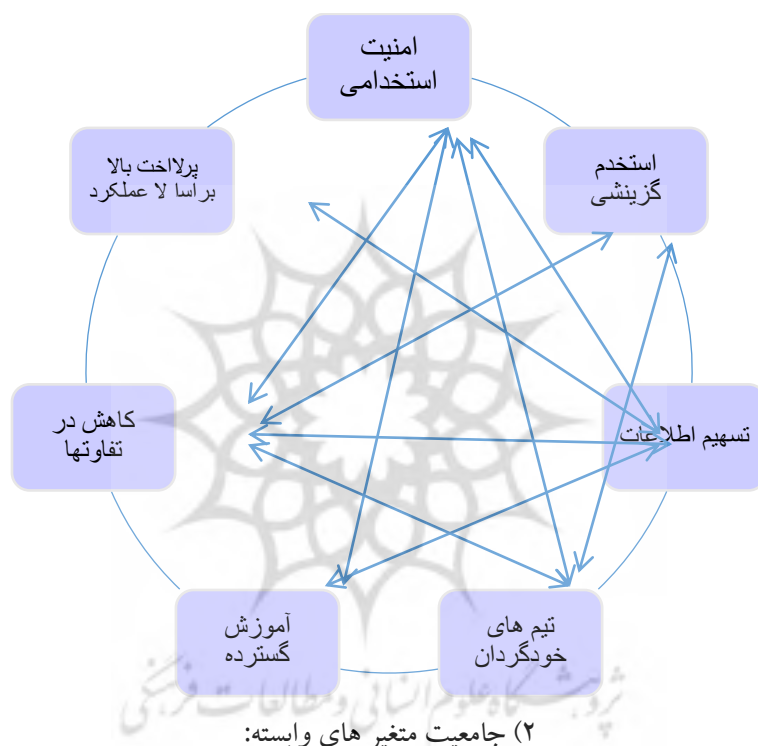
نکته دیگری که پژوهش با آن روبرو گردید وجود رابطه بین متغیرهای مستقل بود یعنی آنکه شیوه های مدیریت منابع انسانی را می توان به عنوان جزیره های جدا از هم تصور نمود بدون هیچ گونه ارتباط صریح و یا ضمنی و یا آنکه آنها را سیستمی از روش ها که دارای مرز مشخصی بوده، پیوند استراتژیک داشته و از یک پشتوانه برخوردار بوده و از سایر سیستم ها جدا هستند در نظر گرفت.

به چند دلیل از جمله ضرورت نوآوری و سرعت برای رساندن محصولات تازه به بازار پیش از آنکه رقیبی بازار را از چنگش در آورد یا از محصولاتش نسخه برداری نماید، سلسله مراتبهای قدیمی قدرت ویران خواهد شد و گسترش نظام کاری پیشرفته موج سوم را ترویج می کنند. همچنان که به نیروی کار

بطور دائم خود مختاری بیشتری داده می شود، به همان اندازه نیز کارکنان می خواهند به اطلاعات بیشتری دسترسی داشته باشند. لزومی ندارد که کارگران تنها بدانند ماشین های خاص چگونه کار می کنند، بلکه باید بدانند که کل کارخانه چگونه کار می کند. بدین ترتیب ما شاهد آن هستیم که شرایط نوین بازار و تکنولوژیهای جدید، توزیع مجدد دانایی و قدرت را به یک ضرورت تبدیل کرده است در جهان آینده اعتصاب ها می تواند اعتراضی تک نفره باشد نه توده های کارگری که دست از کار کشیده اند. با بالا رفتن محتوای دانایی کار، مشاغل فردی تر و به بیانی دیگر تعویض ناپذیرتر می شوند؛ بنابراین وقتی کارگری محل کار خود را ترک می کند، کمپانی یا باید شخصی دیگر را با همان

مهارت پیدا کند که با افزایش تنوع مهارت ها این کار از نظر ریاضی دشوارتر و پرهزینه تر خواهد بود، یا شخص جدید را آموزش دهد که آن هم گران تمام می شود. بدین ترتیب هزینه های جایگزین کردن هر فردی افزایش می یابد اما از همه این هم به مراتب مهمتر، همان جابجایی به تعویض ناپذیری است. با

پاره افزایی بیشتر کار، موقعیت چانه زنی افراد دارای مهارت های بسیار مهم ارتقا می یابد. با گسترش نظام نوین، هزینه های نیروی کار، فی نفسه بخش کوچکتري از کل هزینه های تولیدی را تشکیل می دهد. امروزه، در برخی صنایع هزینه های نیروی کار تنها ۱۰٪ کل هزینه تولید را در برمی گیرد پس چلانیدن کارگران در ساعات کار نمی تواند راه کار صحیحی برای افزایش کارآیی باشد. (تافلر، ۱۳۹۰: ۳۲۵-۳۲۱) این فرآیند که لزوم هماهنگی داخلی شیوه های مدیریت منابع انسانی را محرز می نماید در شکل زیر ترسیم شده است.



همانطور که در فصل سوم تحقیق بیان شد مسئله ای که خیلی از محققان را در جمع بندی نتایج منابع انسانی بی میل نموده است آن است که تعدد متغیر های وابسته باعث شده است تا نتوان به نتیجه دلخواه رسید و ابزار استاندارد و همه پسند برای ارزیابی نتایج ارائه کرد. برخی از محققان براین این مشکل راه حلی ارائه کرده اند و بیان می دارند که استفاده از متغیرهای وابسته مختص هر صنعت می تواند چاره کار باشد تا بتوان هر صنعت را به طور خاص مورد مطالعه قرار داد. (بوسیلی و همکاران، ۲۰۰۵: ۸) برخی دیگر از محققان پیامدهای مالی را برای اندازه گیری اثرات منابع انسانی مد نظر قرار داده و برخی دیگر به عوامل بهره وری سازمانی و بهبود نگرش و رفتار کارکنان در سطح فردی را مد نظر قرار می دهند، در این پژوهش هر ۳ جنبه مد نظر قرار گرفته است.

**ب) نتایج، دستاورد ها و پیشنهادات:**

پژوهش کنونی را می توان به ۲ بخش عمده تقسیم نمود. ابتدا سنجش و اندازه گیری شیوه های مختلف منابع انسانی و مقایسه با سایر پژوهش های اساسی صورت گرفته در این زمینه و در مرحله بعد کارکرد شیوه های مدیریت منابع انسانی در تاثیر گذاری بر سایر متغیر های پژوهش و توجیه رابطه ها و عدم معناداری رابطه ها در مدل ارائه شده در تحقیق.

**(۱) شیوه های مدیریت منابع انسانی:**

شیوه های مدیریت منابع انسانی به طور معمول به ۴ زیر سیستم کلی تقسیم می شود:



در زیر **سیستم استخدام و گزینش**، هنگامی که پست های سازمانی خالی مانده و یا سازمان عمومی بدنبال توسعه فعالیت های خود هستند اکثر سامانها به دنبال مصاحبه گران متخصص می گردند و به دنبال آن هستند تا بتوان بهترین کاندیداها را شغل مورد نظر انتخاب نمایند اما آنچه در نهایت اتفاق می افتد تاثیر توصیه ها و فشارهای شبکه ها و صاحبان نفوذ است که شاغل را انتخاب می کند (یگانه و سو، ۲۰۰۳: ۲۱۲ به نقل از نمازی و فریم<sup>۲۶</sup>، ۲۰۰۷).

تمام مدیران مصاحبه گر اعتقاد دارند که فرآیند گزینش بیش از آنکه تحت تاثیر شایستگی ها باشد از ارتباط های شخصی تاثیر می پذیرد. مدیران ایرانی ترجیح می دهند کسانی را استخدام نمایند و با کسانی کار کنند که برایشان آشنا هستند تا آنکه ناآشنایان را به کار گیرند، این رویکرد مدیران ایرانی از فرهنگ جمع گرایی<sup>۲۷</sup> ایرانیان نشئت می گیرد چون خانواده برای ایرانیان زن و فرزند خلاصه نمی شود و شبکه ها و رابطه های فامیلی هم بخشی از یک خانواده بزرگ به حساب می آورند (یگانه و سو، ۲۰۰۳: ۲۱۲). در پژوهش حاضر در هنگام تکمیل پرسشنامه ها برخی از پاسخگویان بیان می کردند برخی از جنبه های استخدام و گزینش همچون هم فکری سیاسی و اعتقادی با مدیران ارشد از قلم افتاده است این هم فکری اعتقادی و سیاسی با "اهمیت شاخص های اسلامی / انقلابی" در پژوهش یگانه و سو (۲۰۰۷) هم پوشانی دارد.

<sup>26</sup> Frame

<sup>27</sup> Collectivistic



از ادراک پاسخگویان پژوهش در مورد نحوه گزینش و استخدام با میانگین ۳,۵ (حالت ایده آل ۵) این نتیجه متبادر می شود که سازمان نتوانسته است از دید کارکنان عملکرد موفقیت آمیزی در زمینه سیاست های استخدام و گزینش خود به اجرا درآورد.

### زیر سیستم آموزش و توسعه:

آموزش و توسعه برای رسیدن کارکنان به آنچه لیاقت و آرزویش را دارند برنامه ریزی می شود. برخلاف بازار کار ایران که متشکل از تحصیلکرده های فراوان است در سازمانها افراد از مهارت های عملی مورد نیاز برای انجام کار کمتر بهره برده اند. (یگانه و سو، ۲۰۰۷: ۲۱۴). اغلب سازمانهای بزرگ دارای بخشی به نام آموزش هستند که مسئولیت ارتقای شایستگی کارکنان را بر عهده دارد. آموزش اغلب به صورت گسترده برنامه ریزی می شود اما آنچه از حدود و صغور آموزش مهم تر است آن است که این آموزش ها با بهره وری ارتباط داشته باشند به سخنی دیگر آموزش بهره ور محور، در سازمان های ایران به نظر می رسد که آموزش ها به رفتار های کارکنان معطوف باشد تا این که رویکردش به ارتقای بهره وری در سازمان باشد. (همان). براساس پژوهش هافستد<sup>۲۸</sup> (۱۹۸۰) جامعه ایران یک جامعه زن گرا بوده و بیش از آنکه از کار لذت ببرد از خود زندگی خوشنود می گردد ناگفته نماند که منابع سرشار طبیعی نیز در رویگردانی جامعه ایران از کارآیی تاثیر گذاشته است. (یگانه و سو، ۲۰۰۷: ۲۱۵) براساس مشاهدات یگانه و سو (۲۰۰۷) و همچنین نمازی (۲۰۰۳) برنامه های آموزشی در ایران رویکرد سیستماتیک نداشته و بیشتر به صورت بی برنامه و خود بخودی به اجرا در می آید. همچنین برنامه های آموزشی سازمانها بدون مشارکت کارکنان طراحی و اجرا می شود.

در بعد آموزش، میانگین ۳,۲۷ (حالت مطلوب ۵) نشان از عدم برنامه ریزی صحیح از سوی دست اندرکاران امر دارد. مشاهدات عینی پژوهشگر و مصاحبه با مدیران و کارشناسان دفتر آموزش نیز از عدم وجود سیاست روشن و جامع در برنامه آموزشی سازمان حکایت داشت.

در بعد تسهیم و به اشتراک گذاری اطلاعات، میانگین پاسخگویان ۳,۴ (حالت مطلوب ۵) هم نشان از آن دارد که اکثریت کارکنان نظر مثبتی نسبت به در اختیار گذاری و بهره برداری صحیح از اطلاعات درون و برون سازمانی ندارند.

### زیر سیستم ارزیابی عملکرد:

ارزیابی عملکرد از اساسی ترین نقش ها و وظائف مدیریت است. میزانی که ارزیابی عملکرد در سازمان صورت می گیرد با نقدپذیری جامعه رابطه مستقیم دارد. در جوامع جمع گرایی همچون ایران، ارزیابی عملکرد همراه با بازخورد منفی می تواند برای مدیران و زیردستان دردسر آفرین باشد. (یگانه و سو، ۲۰۰۷: ۲۱۶)

مولفه بازخورد عملکرد در بعد تسهیم اطلاعات با میانگین ۳,۹ (حالت مطلوب ۵) نشان از بازخورد عملکرد مناسب دارد.

## زیر سیستم جبران خدمت:

جبران خدمت در سازمانهای بخش عمومی ایران به ندرت با بهره وری سازمان مربوط شده است بنابراین نتوانسته است در انگیزش کارکنان تاثیر قابل ملاحظه ای داشته باشد. اکثر سازمانها پرداخت ها ثابت را بر پرداخت متغیر ترجیح می دهند. این مسئله باعث می شود که پرداخت ها یکسان بوده و قابل پیش بینی باشند. (یگانه و سو، ۲۰۰۷؛ ۲۱۰ به نقل از نمازی و طیب، ۲۰۰۳) اکثر سازمانهای ایرانی ارشدیت و سابقه کار را به عنوان سیستم و مبنای پرداخت حقوق و مزایا در نظر می گیرند که این سیستم با فرهنگ کشور که بر مبنای احترام به بزرگترها و ریش سفیدان قرار دارد مطابقت دارد. براساس پاسخ کارمندان به شاخص های بعد پرداخت بالا مبتنی بر عملکرد که با میانگین ۲,۸۱ (حالت مطلوب ۵) نمود یافته است به نظر می رسد که کارمندان از سیستم جبران خدمت سازمان ناراضی بوده و خواستار بهبود آن می باشند این نکته در بازخوردی که محقق در هنگام تکمیل پرسشنامه از کارمندان دریافت می کرد نیز هویدا بود. از آنجا که در شرکت های بخش عمومی در بین سالهای ۱۳۶۰ تا ۱۳۷۰ با تصدی معتقدان به دخالت دولت در اقتصاد همراه بود به امنیت شغلی و بهداشت کارکنان توجه زیادی صورت گرفت اما سالهای بعد از آن و با خصوصی سازی شرکت ها و مجال یافتن شرکت های خصوصی برای ایفای نقش در اقتصاد توجه کمتری به امنیت شغلی کارمندان صورت گرفت اما همچنان در بخش دولتی کارکنان از امنیت شغلی بالایی برخوردارند و اغلب مدیران معتقدند که امنیت شغلی در اختیار کارفرمایان نیست (یگانه و سو، ۲۰۰۷: ۲۱۴). در این تحقیق نیز کارکنان با میانگین ۳,۲۴ (حالت ایده آل ۴) ابراز داشته اند که امنیت شغلی مناسبی برخوردار می باشند. به طور خلاصه می توان نتایج پژوهش را که با پژوهش های نمازی و طیب (۲۰۰۳) و یگانه و سو (۲۰۰۷) هم پوشانی داشته است را به شکل زیر نمایش داد.

سیاست های استخدام و گزینش	جبران خدمت	آموزش و توسعه	ارزیابی عملکرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• امنیت شغلی بالا</li> <li>• گزینش بر مبنای رفتار</li> <li>• ضرورت توجه به مسائل اسلامی و انقلابی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سیسلا پرداخت ثابت</li> <li>• پرداخت بر اساس ارشدیت</li> <li>• عدم رابطه بیلا سیستم پرداخت و بهره وری سازمانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آلاوش معطوف به کیفیت زندگی</li> <li>• مشلاکت اندک کارکنان در سلاسلام لا الا لالا لالا لالا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توجه اندک به ارز یابی عملکرد</li> <li>• ارز یابی ساخت نیافته</li> <li>• ارز یابی از بالا به پایین</li> </ul>

## ۲) بررسی رابطه متغیر های مستقل و وابسته:

به غیر از رابطه بین امنیت استخدامی بر روی ابعاد متغیر های وابسته دیگر هیچ گونه رابطه ای بین متغیر های مستقل و وابسته مورد تایید قرار نگرفت این نتیجه از آن حکایت دارد که به غیر از فرضیه {اول}، امنیت استخدامی رابطه مستقیم و مثبتی با عملکرد سازمانی دارد. {در سطح خطای ۱۰٪ بقیه فرضیه های پژوهش رد گردید.

در بیان دلایل رد اکثر فرضیات پژوهش می توان به چند نکته اشاره داشت:

نخست آنکه در مورد متغیرهای ملاک یا همان وابسته، نظر محقق پس از انجام پژوهش آن است که از آنجا که محققین درصدد هستند تا رویکرد های اتخاذ شده در مدیریت منابع انسانی را در جامعه ایران و سازمانهای فعال در اقتصاد ایران بسنجند بهتر آن است که عملکرد سازمانها نیز با توجه به معیارهای جهانی سنجیده شود و مشخص شود که آیا سازمانها با توجه به میانگین جهانی سازمانهایی بهره ور و کارآ هستند یا که خیر؟.

عملکرد سازمان مورد مطالعه از نظر کارشناسان بخش های مختلف سازمان بالاتر از میانگین تلقی شده است، نتایجی که از بررسی شاخص های ۱۶ گانه مورد مطالعه نیز استنتاج شد حاکی از عملکرد بالاتر از میانگین در حوزه های مختلف عملکردی داشت.

در تحلیل چرایی عدم توجه به منابع انسانی و بهره وری نیروی انسانی در بخش عمومی ایران برخی معتقدند که سازمانها برای بقا تلاش میکنند و در چنین زمینه کاری صحبت از بهره وری بی فایده است. مومنی (۱۳۹۱) بیان می کند که: اکنون ممکن است کسانی بحث از تقدم بهره وری نسبت به تولید را مطرح سازند. در این زمینه باید گفت بی تردید یکی از گرفتاری های بزرگ ما، تنزل بی سابقه انگیزه های بهره وری است؛ اما به این مسئله زمانی باید پرداخت بخشهای مولد ما در شرایطی باشند که مجموعه خطرات و تهدیدهایی را که بقای ایشان را به خطر انداخته، مرتفع ساخته باشند. در شرایطی که بنگاههای تولیدی ما، هم و غم اصلی خود را روی بقا متمرکز کرده اند، کوچکترین تردیدی نسبت به تقدم بقا در این شرایط وجود ندارد. باید امیدوار بود که بخشهای مولد به دنبال تحقق شرایط پیش گفته وقتیکه از بقا خود مطمئن شدند، از طریق استمرار سیاست های اصلاحی تولیدگرا انگیزه های بهره وری - کارایی و دانایی خود را نیز ارتقا بخشند.

اما از نظر محقق گرفتاری امروز سازمانها و تلاش برای بقا عدم توجه به بهره وری نیروی کار است. همان طور که دراکر عنوان می کند که افزایش بهره وری کارگر علمی در کشور های توسعه یافته، رمز و ضرورت بقا آنها است. کشور های توسعه یافته، به هیچ طریق دیگری نمی توانند به حفظ کیان خود امیدوار باشند چه رسد به حفظ رهبری و سطح زندگیشان. (دراکر، ۱۳۸۶: ۱۹۳)

در بعد تعهد سازمانی، با میانگین ۴ (حالت مطلوب ۵) کارکنان سازمان از تعهد مناسبی به سازمان برخوردارند قابل ذکر است که در شاخص هایی که به تعهد هنجاری و عاطفی مربوط می شود کارکنان امتیاز پایین تری را نسبت به گویه هایی که به تعهد مستمر تعلق دارند کسب نموده اند. این گزارش با یافته های ژولیده و یثودهارا<sup>۲۹</sup> (۲۰۰۹) که تحقیقی را در زمینه میزان تعهد در هندوستان و ایران انجام داده اند مطابقت دارد آنها بیان می کنند که معلمان دبیرستان های هندوستان در دو بعد تعهد هنجاری و عاطفی امتیاز بالایی را کسب نموده اند در عوض معلمان دبیرستان های ایران از

<sup>29</sup> Yeshodhara

تعهد مستمر بالاتری برخوردارند. آنها دلیل این تفاوت در نوع تعهد را در این می دانند که در ایران اگر شاغل، شغل خود را ترک نماید به سختی می تواند از سوی سایر کارفرمایان پذیرفته شود.

### منابع

- خائف الهی، احمد علی؛ معمارپور، مهدی و پیمان متقی (۱۳۸۸). "ممیزی مدیریت منابع انسانی در صنعت سیمان ایران و نقش آن در بهبود بهره وری سازمانی"، فرهنگ مدیریت، سال هفتم، شماره نوزدهم، ۳۶-۵.
- دارمی، محمد (۱۳۹۱) "رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و فرهنگ مشارکتی با تعهد سازمانی در میان پرستاران بیمارستان‌های خصوصی و دولتی شهر اصفهان" مدیریت تحقیقات و سلامت، ۱۳-۵۰.
- دعایی، حبیب اله؛ شهلا برجعلی لو (۱۳۸۹) "بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت"، چشم انداز مدیریت دولتی، پاییز ۱۳۸۹؛ ۳۱(۳): ۶۳-۷۷.
- دلوی، محمد رضا؛ انصاری، محمد اسماعیل؛ لباف، حسن و علی شائمی برزکی (۱۳۸۹). "ارزیابی مدیریت راهبردی در صنایع پیشرو ایران"، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۹، ۸۷-۷۳.
- عطافر، علی؛ خوزانی، ناصر و مژگان بهرامی سامانی (۱۳۸۹). "تاثیر استراتژیهای منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در اداره کل امور مالیاتی استان اصفهان"، پژوهش های مدیریت، سال سوم، شماره نهم، ۸۹-۱۱۴.
- Singh, K. (2012), "Strategic HR orientation and firm performance", International Journal of Human Resource Management, Vol. 14 No. 4, pp. 530-43.

# Investigate the role of efficient human resource management in the successful performance of government organizations

Hossein Moshtari dust \*1

Date of Receipt: 2021/06/22 Date of Issue: 2021/08/04

## Abstract

The aim of this study was to investigate the role of efficient human resource management in the successful performance of government organizations in the form of 7 methods Pefer, which include: job security, selective hiring, self-governing teams, performance-based pay, and extensive reduction training In the difference of position and position, information sharing on the performance of the organization has been done. Research in one of the electricity subsidiaries Fars region has been done. To measure the research variables, Ahmad and Shroo questionnaire (03 20) was used. Questionnaires were distributed among 150 experts in the study community, of which 10 returned 1 questionnaire to the researcher. Data analysis was performed with 21 AMOS and 21 SPS S. The results indicate that the dimensions of management practices Human resources have nothing to do with organizational performance other than job security. Structural equation model analysis of it Indicates that the dimensions of human resource management practices have to some extent been able to predict changes in perceived organizational support. But perceived organizational support did not have a significant relationship with the dimensions of organizational performance.

## Keywords

Organizational Performance, Best Practices of Human Resource Management, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment

1. M.Sc., Social Sciences-Demography, Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran. ([Hosseinmoshtaridoust1981@gmail.com](mailto:Hosseinmoshtaridoust1981@gmail.com))

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی