

## اثر سیستم‌های کاری عملکرد بالا (HPWS) بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی‌گری تناسب فرد- سازمان (P-O Fit) در ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های غرب ایران

همایون عباسی<sup>۱</sup>، حسین عیدی<sup>۲</sup>، نفیسه فتاحیان<sup>۳\*</sup>

۱- استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران، ۲- استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران، ۳- دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی در سازمان‌ها و رویدادهای ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۱۵

دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۲۸

### The Effects of High Performance Work Systems on Job Satisfaction And Organizational Commitment Based on Mediating Role of Person - Organization Fit in The West Iranian General Youth and Sport Offices

Homayoun Abbasi<sup>1</sup>, Hossein Eydi<sup>2</sup>, Nafiseh Fattahiyan<sup>3\*</sup>

1- Assistant Professor of Sport Management, College of Sport Sciences, Razi University, Kermanshah, Iran, 2- Assistant Professor of Sport Management, College of Sport Sciences, Razi University, Kermanshah, Iran 3- PhD Student Strategic Management and Sports Events, School of Sport Sciences, Razi University, Kermanshah, Iran.

Received: (2019/01/19)

Accepted: (2019/03/06)

#### Abstract

The goal of the this study is investigation of high-performance work systems effect on job satisfaction and organizational commitment according to the mediating role of person-organization fit sport and youth organizations of western provinces. The current study is descriptive-scrolling in strategic studies domain and is practical in purpose. The statistical population of this research is consisted of all managers, deputies and experts (314 people) of sport and youth organizations in the west of Iran in 1397, which among them 175 people were selected using the Simple random sampling method & Morgan table. Data collection tools were: Chin Jootsay's standard questionnaire for high-performance work systems (2006), Chatman's person-organization fit questionnaire (2011), Minnesota job satisfaction questionnaire, Mayer and Allen's organizational commitment questionnaire (1997). Data analysis was performed with Spss software and structural equations model. The results of structural equations showed that, high performance work systems have intense impacts on person-organization fit, personal and organizational fits have effective impacts on organizational attitudes, high performance work systems can have positive and significant effect on organizational attitudes and also the mediating effect of person-organization fit in relationships of HPWS parameters and job satisfaction and organization commitment was confirmed. According to the conclusive results of the current study it can be stated that applying the important factors of high performance work systems and considering the important fits of staffs and organizations in sport and youth organizations will drive them closer to the organizational goals and increase job commitment and satisfaction.

#### Keywords

High Performance Work Systems, Person- Organization Fit, Job Satisfaction, Organizational Commitment.

#### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی اثر سیستم‌های کاری عملکرد بالا بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی‌گری تناسب فرد- سازمان در ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های غرب ایران می‌باشد. تحقیق حاره، توصیفی پیمایشی در حیطه مطالعات راهبردی و از نظر هدف، کاربردی می باشد. جامعه آماری پژوهش را همه مدیران، معاونین و کارشناسان ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران در سال ۱۳۹۷ تشکیل داده‌اند (۳۱۴ نفر). که از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و جدول مورگان ۱۷۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسش‌نامه استاندارد سیستم‌های کاری عملکرد بالا چین جوتسای (۲۰۰۶)، پرسش‌نامه تناسب فرد سازمان چتمن (۲۰۱۱)، پرسش‌نامه رضایت شغلی مینه سوتا (۱۹۷۷)، پرسش‌نامه تعهد سازمانی مایر و آلن (۱۹۹۷) بود. تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده با نرم افزارهای SPSS و مدل معادلات ساختاری انجام شد. نتایج معادلات ساختاری نشان داد، سیستم‌های کاری عملکرد بالا اثری قوی بر تناسب فرد سازمان دارد، تناسب فردی و سازمانی تأثیرات مثبت و معناداری بر نگرش‌های سازمانی دارد، سیستم‌های کاری عملکرد بالا می‌تواند تأثیر مثبت و معناداری بر نگرش‌های سازمانی داشته باشد و همچنین در نهایت تأثیر میانجی تناسب فرد - سازمان در رابطه بین متغیرهای HPWS و رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأیید شد. در مجموع می‌توان گفت اجرای فاکتورهای مهم سیستم‌های کاری عملکرد بالا و رعایت تناسب مهم کارکنان و سازمان در اداره‌های ورزش و جوانان به خوبی می‌تواند آنان را به اهداف سازمانی نزدیک‌تر کند و تعهد کاری و رضایت شغلی آنان را افزایش دهد.

#### واژه‌های کلیدی

سیستم‌های کاری عملکرد بالا، تناسب فرد سازمان، رضایت شغلی، تعهد سازمانی.

\* نویسنده مسئول: نفیسه فتاحیان

## مقدمه

در جهان کسب و کار امروز، مدیریت منابع انسانی به عنوان یک عامل بسیار مهم در موفقیت هر سازمان به شمار می‌آید. علاوه بر این، چالش پیش روی بسیاری از سازمان‌ها، حفظ و نگهداری منابع انسانی آنان است که می‌تواند مزیت رقابتی برای سازمان باشد (۱۳). علی‌رغم این که برخی سازمان‌ها سیستم منابع انسانی مشابهی دارند اما میزان اثربخشی این سیستم در این سازمان‌ها به‌طور چشم‌گیری با یکدیگر متفاوت است. رمز مهم این تفاوت، ارتقاء از نقش سنتی به نقش استراتژیک منابع انسانی دانسته شده است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی نقطه اتصال مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک بوده و این موضوع، منابع انسانی را به‌عنوان یک رویکرد استراتژیک، یکپارچه و منسجم نشان داده و آن را در راستای مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مطرح می‌کند (۶). فلسفه و مبنای این که مدیران ارشد سازمان می‌بایست در برنامه‌ریزی‌های خود کارکنان را در اولویت اصلی قرار دهند بر هیچ کس پوشیده نیست. سازمان‌هایی که محوریت اصلی توجه خود را به کارکنان معطوف می‌دارند بر این فرض می‌باشند که نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان آن‌ها نقش اصلی را بر خلق و حفظ مزیت رقابتی برای سازمان به عهده خواهند داشت (۳۲) این فلسفه همچنین نشأت گرفته از رویکردهای منطبق بر مدیریت منابع انسانی استراتژیک است که علاقه‌مندی‌ها در آن بر مبنای طراحی مجموعه‌ای از اقدامات منابع انسانی با عنوان سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (HPWS)، استوار است. سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به مجموعه‌ای از اقدامات منابع انسانی که برای ارتقای عملکرد سازمان از طریق ایجاد نگرش مثبت در کارکنان طراحی شده‌اند، اشاره دارد (۳۶). سیستم‌های کاری با عملکرد بالا طبق مطالعات اسکات و اسنل، ترکیب ویژه‌ای از اقدامات منابع انسانی، فرایندها و سازماندهی کار است که در به حداکثر رساندن دانش، مهارت‌ها، تعهد و انعطاف‌پذیری کارکنان کمک می‌کند و این رویکرد سیستماتیک اقدامات منابع انسانی، بجای تمرکز بر اقدامات منفرد، بر نتایج مهم قابل اندازه‌گیری تأکید دارد (۸). میکائیلز، واگنر (۲۰۱۴)، ابعاد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، را شامل انتخاب نیروی انسانی، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و شرح شغل شفاف در نظر می‌گیرند. علاوه بر این، بسیاری از تحقیقات مدیریت منابع انسانی نشان داده که شیوه‌های سیستم‌های کاری عملکرد بالا تأثیری بر نگرش و رفتار کارکنان دارد و به این ترتیب منجر به عملکرد سازمانی بهتری می‌شود. از جمله نگرش‌های کارکنان که از طریق سیستم مدیریت عملکرد بالا می‌تواند

عملکرد سازمانی را ارتقا بخشد می‌توان به رضایت شغلی، تعهد سازمانی، شهرت سازمانی، قصد ترک خدمت، اشاره کرد، که امروزه نیز مورد توجه محققان قرار گرفته است (۱۸).

رضایت شغلی از عوامل تأثیرگذار بر وضعیت روانی و جسمی کارکنان است، بنابراین، تأثیر قابل توجهی بر رفتارهای مربوط به کار، مثل بهره‌وری، غیبت، روابط کارکنان و ... دارد، که این عوامل نقش مهمی را در بهبود موقعیت‌های سازمانی دارند. بنابراین درک و تبیین رضایت شغلی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی بسیار مهم است (۲۷). کندال، اسمیت و هیولین (۱۹۶۹)، به ابعاد پنج‌گانه شغلی اشاره کرده‌اند. این ابعاد عبارتند از: ماهیت کار، حقوق و پرداخت، فرصت‌های ارتقا، نظارت و سرپرستی، همکاری شغلی (۳).

نظریه‌پردازان استدلال می‌کنند سازمان‌هایی که از سیستم‌های کاری عملکرد بالا استفاده می‌کنند می‌توانند منجر به توسعه ارتباط روان‌شناختی میان سازمان و کارکنان با ایجاد اعتماد و تحریک ارزش متقابل شوند (۱۶). آلن (۱۹۹۱) تأکید کرد که اگر سازمان‌ها می‌خواهند کنترل گردش مالی، غیبت و بهبود رفتار شغلی کارکنان را داشته باشند، باید تعهدات بیشتری را به وجود آورند. عوامل مختلف منابع انسانی مانند انتخاب شایستگی، آموزش برای توسعه مهارت، به اشتراک‌گذاری اطلاعات با کارکنان، پرداخت و پاداش‌ها بر اساس ارزیابی عملکرد، فرصت شغلی داخلی، از طریق سیستم‌های کاری عملکرد بالا به ایجاد تعهد سازمانی کمک می‌کند (۱۲). تعهد سازمانی، عبارت است از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمانی که در آن مشغول به کار هستند. ابعاد تعهد سازمانی عبارت‌اند از ۱. تعهد عاطفی ۲. تعهد مستمر ۳. تعهد هنجاری (۲۳).

یکی از عوامل مهمی که بر مبنای آن می‌توان نگرش‌های سازمانی (از جمله تعهد و رضایت شغلی) را پیش‌بینی کرد، موضوع تناسب محیطی می‌باشد. این مفهوم از سازگاری فرد-محیط در تئوری‌های رفتار سازمانی ناشی می‌شود. تناسب فرد-محیط -انواع گوناگونی دارد که در این میان تناسب فرد-شغل و تناسب فرد-سازمان از اهمیت بیشتری برخوردار است. امروزه با پیچیده‌تر شدن و افزایش رقابت جهانی نیاز به انعطاف و تغییرپذیری در سازمان‌ها بیش از پیش نمایان‌تر شده است (۳۸). اهداف سازمانی در صورتی تحقق می‌یابد که افراد به ویژه مدیران در سازمان‌ها علاوه بر احترام به ارزش‌های سازمانی، در جهت هدف‌های اصلی تلاش نمایند، این امر تحقق نمی‌یابد مگر این که سازمان‌ها نیز به اهداف و ارزش‌های شخصی آن‌ها در جهت رفع نیازها و خواسته‌های آنان احترام بگذارند و تا حد امکان

رابطه‌ی تناسب فرد- سازمان با تعهد سازمانی و رضایت شغلی (مورد مطالعه: دبیران مرد مدارس متوسطه ناحیه ۴ مشهد)، به این نتیجه رسید که بین متغیرهای تناسب فرد-سازمان، تعهد سازمانی و رضایت شغلی رابطه‌ی مثبت معناداری وجود دارد. ژانگ و اختر (۲۰۱۸)، در تحقیقی با عنوان چگونه سیستم‌های کاری عملکرد بالا بر نتایج فردی اثر می‌گذارند، به بررسی تأثیر مدیران سطوح مختلف پرداختند. در نهایت به این نتیجه رسیدند که اگر تناسب اهداف مدیران خطی بالا باشد، رابطه مثبت معناداری در سیستم کاری عملکرد بالا در سطح سازمان و سطح فردی وجود دارد. رامپرازاد (۲۰۱۷)، در تحقیقی با عنوان بررسی نقش واسطه‌ای نگرش‌های کارکنان در رابطه بین سیستم‌های کاری عملکرد بالا و قصد ترک خدمت آن‌ها در متخصصان فن-آوری اطلاعات هندی، به این نتیجه رسید که، سیستم‌های کاری عملکرد بالا، بر مشارکت کاری و تعهد سازمانی تأثیر مستقیم دارد و بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیر غیر مستقیم دارد. دیمیتریوس و همکاران (۲۰۱۷)، رابطه بین روش‌های کاری عملکرد بالا، نگرش‌های کارکنان (رضایت شغلی و تعهد عاطفی) و کیفیت خدمات را بررسی کرده است. اعتماد، نقش میانجی ارتباط بین درک کارکنان HPWS و نگرش آن‌ها که توسط رضایت شغلی و تعهد عاطفی اندازه‌گیری می‌شود، ایفا می‌کند. محمود و بشیر (۲۰۱۶)، با بررسی اثر سیستم‌های کاری عملکرد بالا بر نگرش کارکنان با نقش واسطه‌ای انعطاف پذیری منابع انسانی نشان دادند که HPWS بطور مثبت و معناداری بر نگرش‌های کارکنان (تعهد سازمانی، رضایت شغلی و قصد ترک خدمت) مؤثر است. ژانگ و فن (۲۰۱۴)، تحقیق خود را با عنوان سیستم‌های کاری عملکرد بالا، عملکرد اجتماعی شرکت و نتایج کارکنان انجام دادند. یافته‌ها نشان می‌دهد که HPWS به طور مثبت با رضایت شغلی و درک کارکنان از شهروندی سازمانی ارتباط دارد. بون و مول (۲۰۱۲)، در پایان نامه خود روش‌های منابع انسانی عملکرد بالا و عملکرد درون نقش، با مدل میانجی رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تناسب فرد سازمان را بررسی کرد. به این نتیجه رسید که تناسب فرد سازمان و سیستم‌های کاری عملکرد بالا، بطور جداگانه بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی مؤثر است. لی (۲۰۱۲)، در تحقیقی با عنوان تناسب فرد- سازمان و نگرش‌های سازمانی (تعهد سازمانی، رضایت شغلی، شهروندی سازمانی) به این نتیجه رسید که سیستم‌های کاری عملکرد بالا از طریق میانجی تناسب فرد- سازمان بر نگرش‌های سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. مرور تحقیقات گذشته بخصوص تحقیقات داخلی نشان داد هر یک از متغیرهای یاد شده، با متغیرهای مختلف دیگر سنجیده

شغلی متناسب با ویژگی‌های شخصیتی، علائق و خواسته هایشان انتخاب نماید. این مقوله یکی از متغیرهای مهم در محیط کار سازمان‌ها می‌باشد که توجه بسیاری از محققان و کارکنان را در سال‌های اخیر به خود جلب نموده است و به عنوان تناسب فرد- سازمان شناخته شده است (۲۵). مفهوم تناسب فرد با سازمان عبارتست از سازگاری و انطباق شخصیت، ارزش‌ها، اهداف، نگرش‌ها و نیازها با ارزش‌ها، تقاضاها و فرهنگ سازمانی (۲۸). بر اساس مبانی نظری و تحقیقات انجام شده، پنج معیار برای اندازه‌گیری درجه تناسب فرد سازمان پیشنهاد می‌شود. این پنج معیار عبارتند از سازگاری ارزش‌ها، اهداف، سازگاری شخصیت، سازگاری محیط کاری و سازگاری دانش، مهارت و توانمندی (KSA).

مطالعات قبلی در مورد مدیریت منابع انسانی، رابطه بین سیستم‌های کاری عملکرد بالا (HPWS) و عملکرد سازمانی در مدیریت منابع انسانی استراتژیک را مورد تأکید قرار داده است. ادبیات موجود در مورد پیوندهای میان سیستم‌های کاری عملکرد بالا و عملکرد، فقط بینش محدودی راجع به تأثیر استفاده از سیستم‌های کاری عملکرد بالا بر عملکرد در سطح سازمانی دارد. همچنین توجه کمتری به ساختارهای مفهومی نظیر تناسب فرد سازمان به عنوان واسطه بین سیستم‌های کاری عملکرد بالا و نگرش‌های سازمانی (رضایت شغلی و تعهد سازمانی و انگیزش شغلی) مطرح شده است. بنابراین، این مقاله تلاش می‌کند تا چگونگی پیوند سیستم‌های کاری عملکرد بالا با تناسب فرد- سازمان را به عنوان یک متغیر میانجی به تعهد سازمانی و رضایت شغلی برساند. در ادامه سعی شده به برخی از جدیدترین تحقیقات داخلی و خارجی در زمینه ارتباط بین متغیرهای گفته شده اشاره شود.

ابوالفتحی و رسولی (۱۳۹۷)، در تحقیقی به طراحی و تبیین مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری عملکرد بالا در شرکت‌های دانش بنیان پرداختند که نتایج آن نشان داد بسته سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر دستاوردهای منابع انسانی شامل سرمایه انسانی، تعهد سازمانی و رضایت‌مندی آثار مثبت داشته و از طریق آن‌ها نیز بر عملکرد سازمانی اثر غیرمستقیم دارد. محمودشاهی و آرمان (۱۳۹۵)، در تحقیقی با عنوان تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و شهرت سازمانی ادراک شده بر خروجی‌های نگرشی منابع انسانی (رضایت شغلی، تعهد سازمانی و انگیزش شغلی)، عنوان کردند که تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر انگیزش شغلی و تعهد سازمانی مورد تأیید نیست. بذرگری (۱۳۹۴)، در پایان نامه خود با عنوان بررسی نقش واسطه عدالت سازمانی ادراک شده در

مدیریت و کارکنان و سازمان و بهبود شرایط کارکنان و به تبع آن بهبود ارائه خدمات به بخش مهمی از جامعه فراهم آورد. در واقع مسأله مهم این است که در یک سازمان پویا که با اقشار مختلف جامعه (بویژه جوانان) سر و کار دارد و وظایف مختلف آموزشی، فرهنگی، ورزشی را عهده‌دار است، چه عوامل مهمی می‌تواند به ارتقای سطح خدمات‌رسانی از طرف آن منجر شود؟ و آیا سیستم‌های کاری عملکرد بالا از طریق تناسب فرد-سازمان می‌تواند رضایت شغلی و تعهد سازمانی منابع انسانی خود را افزایش دهد؟ به همین دلیل در این تحقیق سعی شده است تا با ارائه مدلی جامع به بررسی رابطه میان سیستم‌های کاری عملکرد بالا با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان اداره‌های ورزش و جوانان پرداخته شود تا مشاهده گردد که وجود تناسب ویژه فردی-سازمانی می‌تواند نگرش‌های کارکنان را بهبود بخشد و شدت این تأثیر در چه حد است. در آخر نیز با توجه به نتایج بدست آمده از طریق تحلیل داده‌های تحقیق، راه‌کارهایی برای افزایش و بهبود تناسب فرد-سازمان و نگرش کارکنان با توجه خاص به سیستم‌های کاری عملکرد بالا در اداره‌های کل ورزش و جوانان بیان می‌شود.

شده‌اند و هیچ تحقیقی تأثیر هر چهار متغیر یاد شده را با یکدیگر در نظر نگرفته است. از طرف دیگر تحقیقات صورت گرفته در شرکت‌ها و سازمان‌های غیر دولتی انجام شده و تحقیقات اندکی در سازمان‌های خدماتی و بویژه ورزشی انجام شده است. به همین دلیل در این پژوهش سعی داشتیم تا با ارائه مدلی جامع، به بررسی رابطه و تأثیر بین سیستم‌های کاری عملکرد بالا و تناسب فردی-سازمانی و رضایت شغلی و تعهد سازمانی پرداخته شود، که در آن متغیر تناسب فرد-سازمان، به عنوان میانجی رابطه سه متغیر دیگر در نظر گرفته شد (شکل ۱). با توجه به این‌که وزارت ورزش و جوانان متولی اصلی امور ورزشی کشور به حساب می‌آید و ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها و همچنین زیر مجموعه‌های آن‌ها نیز زیر نظر این وزارتخانه در سطح استان‌ها مشغول کار هستند، و همچنین با لحاظ نقش مهم و اساسی این سازمان در پیشرفت فرهنگ ورزش و به تبع آن سلامت عمومی جامعه، ضرورت دارد که مقوله یاد شده در این سازمان مورد بررسی و کنکاش قرار گیرد. بنابراین توجه خاص و ویژه در خصوص مدیریت صحیح منابع انسانی شاغل در این اداره ها و در نتیجه افزایش بهره‌وری مناسب و بدست آوردن عملکرد بالاتر، می‌تواند گام‌های اساسی و مهمی در راستای ارائه سیستم‌های برتر مدیریتی و همچنین شناسایی نقاط قوت و ضعف



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش نمونه‌گیری تصادفی ساده توزیع شد که در نهایت تعداد ۱۸۰ پرسش‌نامه تکمیل شده عودت شد و داده‌ها با استفاده از این تعداد استخراج گردید. در تحقیق حاضر، به منظور جمع‌آوری اطلاعات از روش پرسش‌نامه استفاده شد. پرسش‌نامه سیستم‌های کاری عملکرد بالا چین جوتسای (۲۰۰۶)، پنج بعد انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، پاداش مبتنی بر عملکرد، توانمندسازی کارکنان، امنیت شغلی را با ۲۶ گویه، و هر مؤلفه را در مقیاس پنج ارزشی لیکرت (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) مورد سنجش قرار داد (۱۱). برای سنجش تناسب فرد-سازمان، از پرسش‌نامه چمن (۲۰۱۱) استفاده شد که

### روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق مقاله حاضر، با توجه به هدف، کاربردی، با توجه به معیار ابزار تحقیق، پیمایشی، به لحاظ زمان، مقطعی و از نظر ماهیت، توصیفی-همبستگی از نوع سه متغیره است. جامعه آماری این پژوهش را تمام کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های منطقه غرب ایران (کرمانشاه ۷۶ نفر، همدان ۶۰ نفر، لرستان ۵۵ نفر، ایلام ۶۹ نفر، کردستان ۵۴ نفر)، شامل ۳۱۴ نفر تشکیل دادند. از این میان با توجه به جدول مورگان تعداد ۱۷۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. با توجه به محدودیت‌های احتمالی تحقیق، تعداد ۲۰۰ پرسش‌نامه به

خبرگان، متخصصان و اساتید توزیع شد و پس از اطمینان از نتایج به دست آمده، پرسش نامه در جامعه آماری پژوهش توزیع شد. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش نامه های سیستم های کاری عملکرد بالا، ۰/۷۴، تناسب فرد سازمان، ۰/۸۰، رضایت شغلی، ۰/۷۷، تعهد سازمانی، ۰/۷۹ بدست آمد. ضرایب بدست آمده برای همه شاخص های تحقیق بزرگ تر از ۰/۷۰ بود، که نشان دهنده همبستگی درونی بین متغیرها برای سنجش مفاهیم مورد نظر است و بدین ترتیب می توان گفت که ابزارهای سنجش از قابلیت اعتماد و یا پایایی لازم برخوردار است. جدول ۱، نتایج نهایی آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش را نشان می دهد.

پنج بعد سازگاری اهداف، سازگاری ارزش ها، سازگاری شخصیت، سازگاری محیط کار، سازگاری دانش مهارت توانمندی را با ۱۲ سؤال، و هر مؤلفه را در مقیاس لیکرت (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم)، مورد ارزیابی قرار می داد. پرسش نامه ۱۹ سؤالی رضایت شغلی مینه سوتا (MSQ) رضایت شغلی را در ۶ بعد نظام پرداخت، نوع شغل، فرصت های پیشرفت، جو سازمانی، سبک رهبری و شرایط فیزیکی مورد بررسی قرار داده است. در نهایت برای سنجش تعهد سازمانی، پرسش نامه ۱۴ سؤالی مایر و آلن (۱۹۹۷)، با سه بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری استفاده شد. برای تعیین روایی صوری و محتوایی، پرسش نامه بین ۱۰ نفر از

جدول ۱. بررسی پایایی مفاهیم تحقیق

مفهوم	پایایی	ابعاد	پایایی	مفهوم	پایایی	ابعاد	پایایی
رضایت شغلی	۰/۷۷	نظام پرداخت	۰/۸۱	عملکرد بالا	سیستم های کاری	انتخاب و استخدام	۰/۶۸
		نوع شغل	۰/۷۳			آموزش و توسعه	۰/۷۳
		فرصت های پیشرفت	۰/۷۴			نظام پاداش مبتنی بر عملکرد	۰/۷۹
		جو سازمانی	۰/۷			توانمندسازی کارکنان	۰/۷۷
		سبک رهبری	۰/۷			امنیت شغلی	۰/۸۳
تناسب فرد - سازمان	۰/۸۰	سازگاری اهداف	۰/۷۶	تعهد سازمانی	تعهد هنجاری	۰/۷۶	
		سازگاری ارزش ها	۰/۷۷		تعهد مستمر	۰/۷	
		سازگاری شخصیت	۰/۸۵		تعهد عاطفی	۰/۸۱	
		سازگاری محیط کار	۰/۷۲				
		سازگاری دانش، مهارت، توانمندی	۰/۶۸				

### یافته های پژوهش

یافته های تحقیق نشان می دهد، ۶۵ درصد از حجم نمونه مورد بررسی را مردان و ۳۵ درصد را زنان تشکیل می دهند که ۷۹ درصد آن ها متأهل و ۳۱ درصد مجرد هستند. وضعیت سنی آن ها بیانگر آن است که تنها حدود ۵ درصد ۲۱ تا ۲۵ ساله بودند. ۳۵ درصد ۲۶ تا ۳۰ ساله و نیمی از آن ها ۳۰ تا ۴۰ ساله و سایرین بیش از ۴۰ سال سن داشتند. همچنین از نظر سطح تحصیلات، ۵ درصد دارای مدرک فوق دیپلم، ۵۲ درصد لیسانس، ۳۵ درصد فوق لیسانس و تنها ۸ درصد پاسخگویان دارای مدرک دکتری بوده اند. لازم به ذکر است بیشترین سابقه کاری ۵ تا ۱۰ سال می باشد که حدود ۶۰ درصد پاسخگویان را شامل می شد.

بر از طرف دیگر به دلیل استفاده از چندین پرسش نامه در تحقیق حاضر و کاهش سؤالات پرسش نامه های اصلی و تغییر در بیان برخی از سؤالات، از آزمون تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول استفاده شد و با توجه به این که تمامی بارهای عاملی گویه های مدل سنجش متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰/۳ و مطلوب می باشد و همچنین با توجه به شاخص های برازش می توان گفت، معرف های انتخاب شده برای سنجش متغیرهای سیستم های کاری عملکرد بالا، تناسب فرد سازمان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی از اعتبار لازم برخوردار می باشند. برای انجام این تحقیق از آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، جداول توزیع فراوانی، تحلیل عاملی، آلفای کرونباخ) به کمک نرم افزار SPSS22 و به منظور آزمون فرضیه های تحقیق و تأیید مدل پیشنهادی از آزمون تحلیل معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی و آماری متغیرهای تحقیق

مفهوم	ابعاد	پایین درصد	متوسط درصد	بالا درصد	میانگین	انحراف معیار
تناسب فرد- سازمان (+۱۰۰-۰)	سازگاری اهداف سازگاری ارزش‌ها سازگاری شخصیت سازگاری محیط کار سازگاری دانش، مهارت، کل	۷	۶۸	۲۵	۵۷	۱۱
رضایت شغلی (+۱۰۰-۰)	نظام پرداخت نوع شغل فرصت‌های پیشرفت جو سازمانی سبک رهبری شرایط فیزیکی کل	۱۴	۵۸	۲۸	۵۸	۱۸
تعهد سازمانی (+۱۰۰-۰)	تعهد هنجاری تعهد مستمر تعهد عاطفی کل	۸	۶۷	۲۵	۶۹	۱۴
		۹	۶۴	۲۷	۷۱	۱۵
		۵	۵۹	۲۶	۷۱	۱۵
		۱۱	۶۳	۲۶	۶۷	۱۸

درصد در حد بالا ارزیابی شده است. همچنین، وضعیت شاخص رضایت شغلی نشان دهنده آن است که ۸۴ درصد پاسخ‌گویان مورد مطالعه رضایت شغلی متوسط به بالایی داشته‌اند و این وضعیت درباره شاخص تعهد سازمانی نیز مشاهده شد به صورتی-که، میزان تعهد ۶۳ درصد متوسط یا بالاتر بوده است.

بر اساس نتایج توصیفی جدول ۲، میزان تمایل به سیستم‌های کاری عملکرد بالا، تناسب فرد- سازمان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین نمونه تحقیق براساس دامنه صفر تا صد عموماً در وضعیت متوسط رو به بالا است به طوری که میزان سیستم‌های کاری عملکرد بالا و تناسب فرد- سازمان غالب پاسخگویان (۵۵ و ۵۷ درصد) متوسط و به ترتیب ۳۲ و ۲۸

**جدول ۳.** آزمون فرضیات تحقیق و میزان ضریب همبستگی پیرسون

نتیجه	مقدار آزمون	فرضیه
تأیید فرضیه	۰/۳۵**	سیستم های کاری عملکرد بالا * رضایت شغلی
تأیید فرضیه	۰/۳۹**	سیستم های کاری عملکرد بالا * تعهد سازمانی
تأیید فرضیه	۰/۳۵**	تناسب فرد- سازمان * رضایت شغلی
تأیید فرضیه	۰/۵۱**	تناسب فرد- سازمان * تعهد سازمانی
تأیید فرضیه	۰/۵۸**	سیستم های کاری عملکرد بالا * تناسب فرد- سازمان

\* معنادار در فاصله اطمینان ۹۵ درصد \*\* معنادار در فاصله اطمینان ۹۹ درصد

فرد- سازمان با متغیرهای رضایت شغلی و تعهد سازمانی نیز نتایج نشان می دهد که بین آن ها نیز رابطه مثبت و متوسطی وجود دارد. در نهایت، بررسی رابطه بین سیستم های کاری عملکرد بالا و تناسب فرد- سازمان در بین نمونه تحقیق نشان از رابطه متوسط به بالا بین این دو متغیر دارد. از آنجایی که در مدل حا ضر، متغیرهای میانجی نیز وجود دارد، برای ارزیابی فرضیه های مربوطه از آزمون سوبل استفاده شد که نتیجه آن در جدول ۴ آمده است.

بر اساس نتایج جدول ۳، نتایج آزمون فرضیات تحقیق و رابطه بین متغیرهای مستقل با متغیرهای وابسته (رضایت شغلی و تعهد سازمانی) به کمک ضریب همبستگی پیرسون با در نظر گرفتن ملاذات آماری لازم (کمی بودن مقیاس متغیرها، نرمال بودن توزیع داده ها و خطی بودن رابطه بین متغیرها) ذکر شده است. ضرایب همبستگی مندرج در جدول حاکی از آن است که بین سیستم های کاری عملکرد بالا و رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد. به این ترتیب می توان گفت با افزایش در بین سیستم های کاری عملکرد بالا، رضایت و تعهد سازمانی کارکنان نیز با شدت متوسطی بهبود می یابد. همچنین در خصوص رابطه بین تناسب

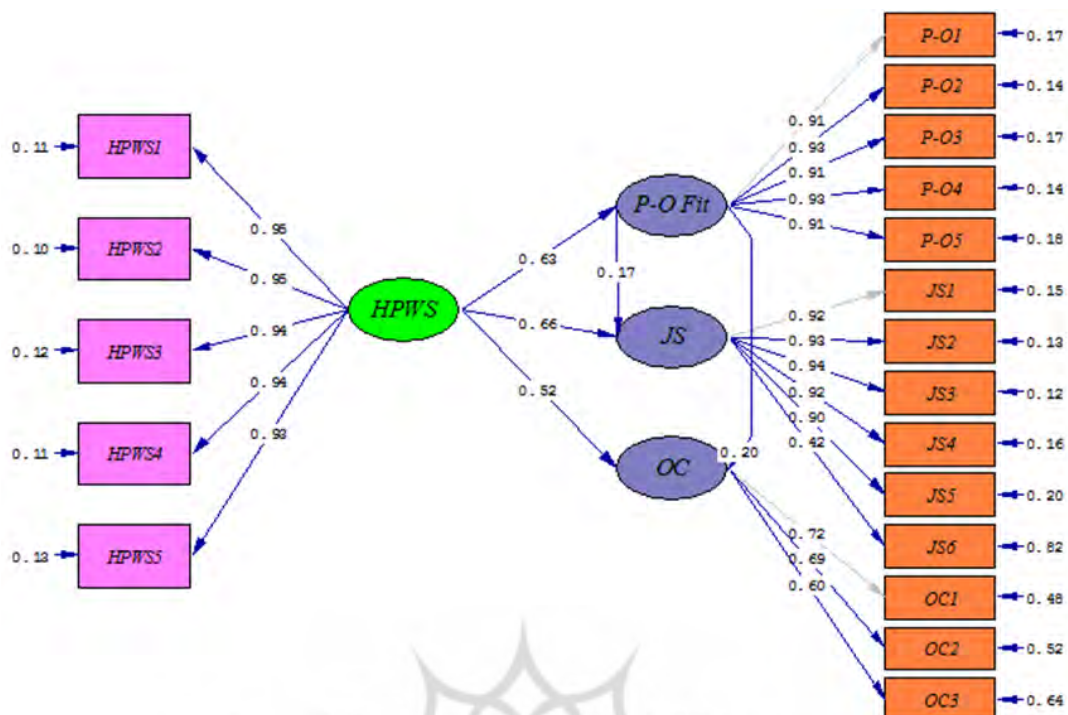
**جدول ۴.** آزمون فرضیه های دارای متغیر میانجی با استفاده از آزمون سوبل

نتیجه	مقدار آزمون	فرضیه
تأیید فرضیه	۳/۵۳**	سیستم های کاری عملکرد بالا * تناسب فرد- سازمان * رضایت شغلی
تأیید فرضیه	۳/۲۸**	سیستم های کاری عملکرد بالا * تناسب فرد- سازمان * تعهد سازمانی

\* معنادار در فاصله اطمینان ۹۵ درصد \*\* معنادار در فاصله اطمینان ۹۹ درصد

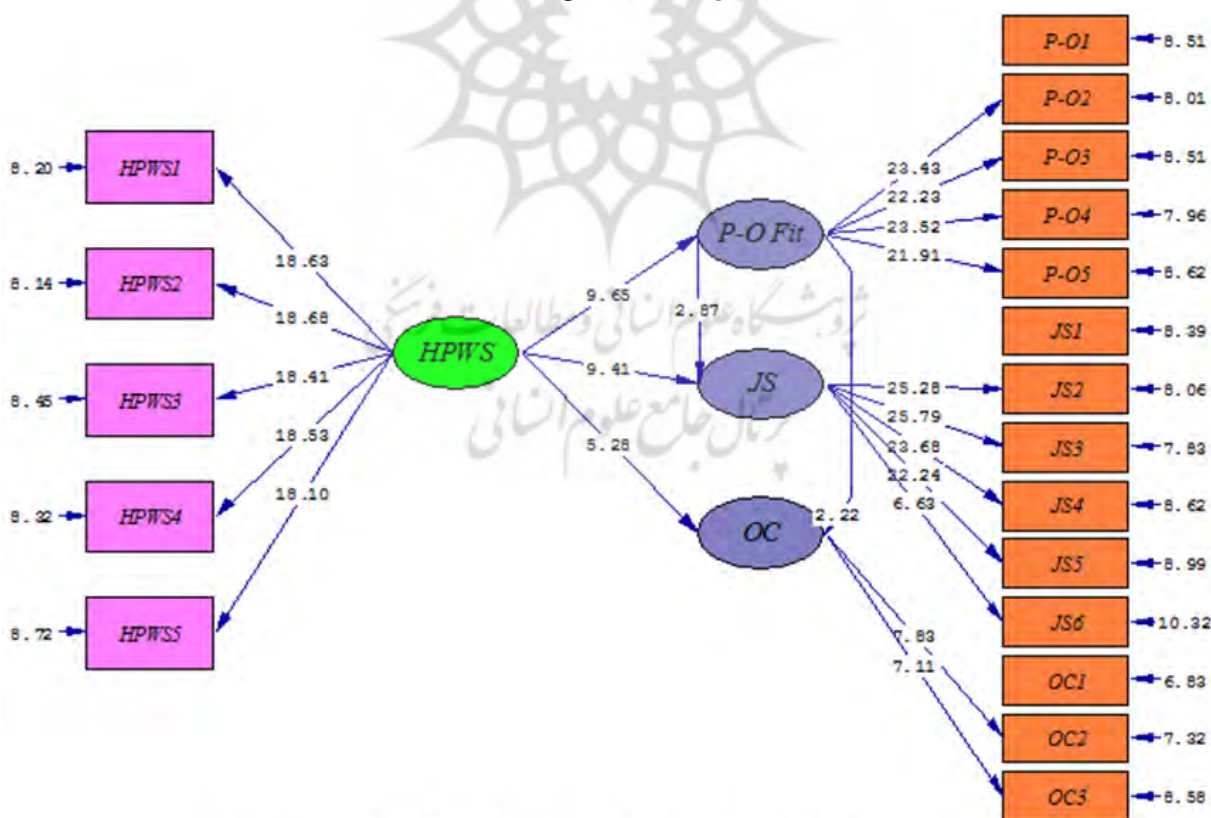
علاوه، با افزایش تناسب فرد-سازمان، رضایت شغلی با (۰/۱۷) و تعهد شغلی با (۰/۲۰) ارتقاء می یابد. متغیر سیستم های کاری عملکرد بالا با ضریب ۰/۶۳ اثر چشم گیری بر تناسب فرد- سازمان می گذارد که فرضیه ما را تأیید می کند. همچنین، بر اساس نتایج حاصل از آزمون سوبل، با توجه به اینکه قدر مطلق ضریب Z محاسبه شده بزرگ تر از ۱/۹۶ می باشد، این یافته حکایت از آن دارد که مسیرهای غیرمستقیم به صورت معنی داری از صفر متمایز است. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان، می توان گفت تأثیر میانجی تناسب فرد- سازمان در رابطه بین متغیرهای سیستم های کاری عملکرد بالا و رضایت شغلی و سیستم های کاری عملکرد بالا و تعهد شغلی تأیید می شود.

یافته ها نشان می دهد رابطه معناداری بین متغیرهای سیستم های کاری عملکرد بالا و رضایت شغلی با در نظر گرفتن نقش میانجی تناسب فرد- سازمان وجود دارد. همچنین رابطه معناداری بین سیستم های کاری عملکرد بالا و تعهد سازمانی کارکنان با توجه به نقش میانجی تناسب فرد- سازمان برقرار است. در ادامه، مدل تحقیق با کمک اجرای مدل معادلات ساختاری آزمون شده است. بر طبق نتایج جدول ۵، با توجه به این که ضریب معنی داری همه فرضیات مدل در خارج از نسبت بحرانی (±۱/۹۶) قرار دارند، لذا می توان نتیجه گرفت که همه روابط طرح شده در مدل معنادار هستند. بدین معنا که سیستم های کاری عملکرد بالا تأثیر مستقیم و معناداری بر رضایت شغلی دارد (۰/۶۶) و همچنین با افزایش سیستم های کاری عملکرد بالا، تعهد شغلی نیز با شدتی متوسط بهبود می یابد. به



Chi-Square=215.71, df=147, P-value=0.00019, RMSEA=0.047

شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد



Chi-Square=215.71, df=147, P-value=0.00019, RMSEA=0.047

شکل ۳. مدل ساختاری تحقیق در حالت معنی داری



جدول ۵. نتایج اجرای مدل معادلات ساختاری عوامل مؤثر بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی

ردیف	مبدأ رابطه	مقصد رابطه	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	ضریب معناداری (t-value)
۱	سیستم‌های کاری عملکرد بالا	رضایت شغلی	۰/۶۶	۰/۱۰	۹/۴۱
۲	سیستم‌های کاری عملکرد بالا	تعهد سازمانی	۰/۵۲	۰/۱۲	۵/۲۸
۳	تناسب فرد-سازمان	رضایت شغلی	۰/۱۷	-	۲/۸۷
۴	تناسب فرد-سازمان	تعهد سازمانی	۰/۲۰	-	۲/۲۲
۵	سیستم‌های کاری عملکرد بالا	تناسب فرد-سازمان	۰/۶۳	-	۹/۶۵

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری

ردیف	معیارهای برازش مدل	نام اختصاری	مقدار	حد مطلوب	تفسیر
۱	نسبت کای دو به درجه آزادی	$\chi^2/df$	۱/۴۶	<۳	مطلوب
۲	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۹۶	>۰/۹۰	مطلوب
۳	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	AGFI	۰/۹۴	>۰/۹۰	مطلوب
۳	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۵	>۰/۹۰	مطلوب
۴	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۷	>۰/۹۰	مطلوب
۵	ریشه میانگین مربعات خطای تقریب	RMSEA	۰/۰۴۷	<۰/۰۸	مطلوب

برابر با ۰/۶۳، سیستم‌های کاری عملکرد بالا و تعهد سازمانی ۰/۵۲، سیستم‌های کاری عملکرد بالا و رضایت شغلی ۰/۶۶، بین تناسب فرد سازمان و رضایت شغلی ۰/۱۷، بین تناسب فرد سازمان و تعهد سازمانی ۰/۲۰، می‌باشد. با توجه به مقدار t بدست آمده بین سیستم‌های کاری عملکرد بالا و تناسب فرد سازمان ۹/۶۵، بین سیستم‌های کاری عملکرد بالا و تعهد سازمانی ۵/۲۸، بین سیستم‌های کاری عملکرد بالا و رضایت شغلی ۹/۴۱، بین تناسب فرد سازمان و رضایت شغلی ۲/۸۷، بین تناسب فرد سازمان و تعهد سازمانی ۲/۲۲، که همگی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که سیستم‌های کاری عملکرد بالا بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیرگذار است و همچنین سیستم‌های کاری عملکرد بالا از طریق تناسب فرد سازمان می‌تواند بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی مؤثر باشد.

با مشاهده یافته‌های تحقیق به این نتیجه رسیدیم که سیستم های کاری عملکرد بالا اثری قوی بر تناسب فرد سازمان دارد و فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود. به این معنا که با ارتقا و بهبود سیستم‌های کاری عملکرد بالا، تناسبات فردی و سازمانی ارتقاء خواهد یافت. ژانگ و اختر (۲۰۱۸)، به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معناداری در سیستم‌های کاری عملکرد بالا در اهداف مدیریت خطی در سطح سازمان و سطح فردی وجود دارد، و این مورد با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد. بون و مول (۲۰۱۲)، بیان کردند که سیستم‌های کاری عملکرد بالا بر تناسبات فردی و سازمانی مؤثر است، و این نتیجه نیز با تحقیق فعلی همسو می‌باشد. لی (۲۰۱۲)، نیز به معنادار بودن رابطه بین

بر اساس نتایج جدول ۶ و با توجه به مقدار شاخص‌های برازش، مقدار نسبت کای دو به درجه آزادی محاسبه شده ۱/۴۶ است، چون  $df/2x$  کوچک‌تر از ۳ مطلوب می‌باشد، همچنین ریشه خطای میانگین مجزورات تقریب (RMSEA) نیز می‌بایستی کمتر از ۰/۰۴۷ باشد که در مدل ارائه شده این مقدار برابر ۰/۰۵۲ است. میزان شاخص‌های نکویی برازش GFI و AGFI و CFI و NFI نیز باید بیش‌تر از ۰/۹۰ باشد که در مدل تحت بررسی به ترتیب برابر ۰/۹۶ و ۰/۹۴ و ۰/۹۵ و ۰/۹۷ است. لذا با توجه به وضعیت شاخص‌های برازش می‌توان گفت، داده‌های جمع‌آوری شده به خوبی مدل مفهومی را مورد حمایت قرار می‌دهند. به بیان دیگر، مدل تحقیق از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد و در نهایت فرضیات مورد تأیید قرار می‌گیرند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر سیستم‌های کاری عملکرد بالا بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی با نقش میانجی تناسب فرد-سازمان در کارکنان اداره‌های کل ورزش و جوانان استان‌های غرب ایران انجام شده است. نتایج آزمون بر روی مدل پیشنهادی پژوهش نشان داد که مدل از برازش خوب و قابل قبولی برخوردار است، و تمامی مسیرها (فرضیه‌ها) با اطمینان بالا مورد تأیید قرار گرفتند. بر اساس نتایج بدست آمده، ضریب استاندارد بین متغیرهای سیستم‌های کاری عملکرد بالا و تناسب فرد سازمان

و به ویژه مدیران علاوه بر احترام به ارزش‌های سازمانی، در جهت تحقق هدف‌های اصلی تلاش نمایند، این امر تحقق نمی‌یابد مگر این‌که این سازمان نیز به اهداف و ارزش‌های شخصی آن‌ها در جهت رفع نیازها و خواسته‌های آنان احترام بگذارد و برای آن‌ها تا حد امکان، شغلی متناسب با ویژگی‌های شخصیتی، علایق و خواسته‌هایشان انتخاب نمایند تا از طرف دیگر بتواند در آن‌ها تعهد به سازمان را به وجود آورد. در این صورت خواهد بود که رضایت کارکنان این ادارات از شغلی که در آن مشغول به کار هستند افزایش خواهد یافت و در نتیجه ارائه خدمات مطلوب صورت می‌پذیرد.

همچنین نتایج نشان داد که سیستم‌های کاری عملکرد بالا می‌تواند تأثیر مثبت و معناداری بر نگرش‌های سازمانی (تعهد سازمانی و رضایت شغلی)، داشته باشد و به این ترتیب فرضیه‌های چهارم و پنجم مورد تأیید قرار گرفت. ابوالفتحی و رسولی (۱۳۹۷)، نشان دادند شرکت‌هایی که دارای بسته سیستم‌های کاری عملکرد بالا هستند بر دستاوردهای منابع انسانی شامل سرمایه انسانی، تعهد سازمانی و رضایت‌مندی آثار مثبت داشته و به این ترتیب بر عملکرد سازمانی مؤثر است. همچنین محمودشاهی و آرمان (۱۳۹۵) نیز تأثیر سیستم‌های کاری عملکرد بالا را بر خروجی‌های نگرشی سازمان (رضایت شغلی، تعهد سازمانی و انگیزش شغلی) بررسی کردند و به مؤثر بودن نقش آن پی بردند. رامپرازاد (۲۰۱۷) و دیمیتریوس و همکاران (۲۰۱۷) و بشیر (۲۰۱۶)، زانگ و فن (۲۰۱۴)، نیز به نتایج مشابه تحقیق حاضر دست یافته‌اند.

در واقع سیستم‌های کاری عملکرد بالا، شامل مجموعه‌ای پیچیده از اقدامات مجزا و مکمل مدیریتی می‌باشد که تلاش می‌کند نیروهای انسانی را در سازمان مدیریت نموده، آن‌ها را با مشاغلشان درگیر و توانمند سازد (۳۵). این اقدامات منجر به هم‌افزایی میان کارکنان، فن‌آوری‌های مورد استفاده و محیط کاری آنان خواهد گردید و از این طریق کارکنان برانگیخته شده، با رضایت و تعهد بالاتر و در راستای اهداف سازمان به حرکت در خواهند آمد (۳۱). بنابراین پیشنهاد می‌شود اداره‌های ورزش و جوانان، با ارتقای نقش منابع انسانی از مدل سنتی به مدل استراتژیک، اثر بخشی سیستم منابع انسانی خود را در سازمان متبوع افزایش دهند. همچنین با انتخاب نیروی انسانی کارآمد، آموزش صحیح آن‌ها، ارزیابی به موقع عملکرد کارکنان، و اعطای پاداش‌های به موقع، به افزایش انگیزه کاری آنان و در نهایت افزایش رضایت و تعهد کارکنان منجر شوند.

بر اساس نتایج بدست آمده از تحقیق حاضر، تأثیر میانجی تناسب

سیستم‌های کاری عملکرد بالا و تناسب فردی و سازمانی پی‌بردند که هم جهت با تحقیق فعلی می‌باشد. از آن‌جا که سیستم‌های کاری عملکرد بالا، بهترین اقدام‌های منابع انسانی است بطوری‌که این سیستم به ترکیب مشخصی از اقدام‌ها، رویه‌ها و فرایندهای منابع انسانی دست می‌یابد که صرف نظر از شرایط خاص سازمان موجب افزایش دانش، مهارت، انگیزه، تعهد و انعطاف‌پذیری کارکنان می‌شود، بنابراین با تقویت این سیستم، سازگاری نگرش، شخصیت و ارزش‌های فرد با رویه‌ها، اهداف و ساختارها و ارزش‌های سازمانی افزایش می‌یابد و به این ترتیب تناسب فرد سازمان نیز تقویت خواهد شد. کارکنان سازمان، سیستم‌های کاری عملکرد بالا را به عنوان پاداش می‌دانند که در قالب نگرش و رفتارهای مثبت به طور مجدد به سازمان برمی‌گردد و صرف تحقق اهداف سازمان می‌شود. به این ترتیب است که این سیستم موجب افزایش تناسب بین فرد و سازمان نیز می‌شود. از طریق سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، مانند آموزش رسمی و جهت‌گیری، فرهنگ سازمانی قوی را می‌توان در کارکنان به وجود آورد و در نتیجه می‌تواند تناسب فرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (۱۶). بنابراین پیشنهاد می‌شود که رؤسای اداره‌های ورزش و جوانان با برنامه‌ریزی‌های دقیق بتوانند مؤلفه‌های مختلف سیستم‌های کاری عملکرد بالا را به اجرا درآورند و از این طریق کارکنان ویژگی‌های سازمانی و شخصی متناسب با شغل خود را در جهت ارتقای ارائه خدمات بهبود بخشند.

بر اساس تئوری اشنایدر افراد جذب سازمان‌هایی می‌شوند که در آن‌ها تناسب بالایی میان فرد و سازمان وجود داشته باشد. در چنین مواقعی افراد انگیزه کافی برای کار کردن دارند و با احتمال بیشتری در سازمان می‌مانند. از طرفی این تناسب باعث ایجاد انگیزه در فرد جهت انجام رفتارهای مطلوب فراتر از الزامات رسمی و قانونی شغل می‌شود. از جمله این الزامات رضایت شغلی و تعهد سازمانی افراد نسبت به شغل و سازمان متبوعشان است (۱). همان‌طور که در تحقیق حاضر نیز نتیجه‌گیری شد، تناسب فردی و سازمانی تأثیرات مؤثری بر نگرش‌های سازمانی (تعهد سازمانی و رضایت شغلی)، دارد. به این ترتیب فرضیه دوم و سوم تحقیق تأیید می‌شود. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات بزرگ‌تری (۱۳۹۴)، که در آن به این نتیجه رسید که بین متغیرهای تناسب فرد-سازمان، تعهد سازمانی و رضایت شغلی رابطه‌ی مثبت معناداری وجود دارد، همخوانی دارد. ضمناً بون و مول (۲۰۱۲)، در پایان نامه خود به این نتیجه رسیدند که تناسب فرد سازمان بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی مؤثر است. پیشنهاد می‌شود برای تحقق اهداف سازمانی اداره‌های ورزش و جوانان، کارکنان

فرد - سازمان در رابطه بین متغیرهای سیستم‌های کاری عملکرد بالا و رضایت شغلی و سیستم‌های کاری عملکرد بالا و تعهد شغلی تأیید شد. بنابراین فرضیه آخر تحقیق نیز تأیید شد. این نتیجه با نتایج حاصل از تحقیق بون و مول (۲۰۱۲)، همخوانی دارد. وی در تحقیق خود روش‌های منابع انسانی عملکرد بالا و عملکرد درون نقش، با میانجی رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تناسب فرد سازمان را بررسی کرد و به این نتیجه رسید که تناسب فرد سازمان و سیستم‌های کاری عملکرد بالا، بطور جداگانه بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی مؤثر است. همچنین تحقیق لی (۲۰۱۲) به این نتیجه رسید که سیستم‌های کاری عملکرد بالا از طریق میانجی تناسب فرد سازمان بر نتایج سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد و به این ترتیب با تحقیق حاضر همخوانی دارد (۱۹). کارکنان در چنین سازمانی آموزش می‌بینند، عملکرد آن‌ها بر اساس شایستگی‌هایشان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، بر اساس فعالیت و عملکرد خود پاداش دریافت می‌کنند و بین مشاغل مختلف و متنوع تخصیص می‌یابند. همچنین استخدام در این نوع سازمان‌ها بر اساس معیارهای مشخص می‌باشد. با وجود این عوامل، کارکنان شرایط بهتری دارند و نسبت به سازمان خود احساس رضایت بیشتری می‌کنند. با کاربرد سیستم‌های کاری عملکرد بالا و ایجاد رضایت در کارکنان، به تدریج تعهد آن‌ها افزایش می‌یابد (۲۵). لذا پیشنهاد می‌گردد، از طریق آموزش و آگاهی بخشیدن به مدیران در مورد اهداف و ارزش‌های سازمانی و شناسایی ویژگی‌ها و ارزش‌های فردی آن‌ها، در افزایش میزان تناسب مدیران با سازمان خود تلاش بیشتری انجام شود، زیرا این افراد به سازمان تعهد لازم را دارند و تنها باید در جهت بهبود تناسب آن‌ها با سازمان همت بیشتری به خرج داد. توجه به سیستم‌های کاری عملکرد بالا در سازمان‌ها و ارگان‌های ورزشی می‌تواند به ارتقای سطح عملکرد کارکنان کمک شایانی کند و به تبع آن تأثیرات بسزایی در ارائه خدمات شایسته به ورزشکاران و مربیان و نهادهای ورزشی مربوطه داشته باشد.

پیشنهاد می‌شود اداره‌های کل ورزش و جوانان در ایران به منظور افزایش عملکرد سازمانی مناسب از طریق کارکنان و نیروی انسانی کارآزموده امور زیر را انجام دهند:

با تعریف سیستم‌های دقیق و گسترده‌ی جذب، انتخاب و آموزش نیروهای انسانی، کارکنان خود را گزینش کنند. با طراحی دقیق شغل در بخش‌های مختلف سازمان، تناسب بین کارکنان و سازمان را ایجاد نمایند. سیستم‌های رسمی تسهیم اطلاعات میان افراد شاغل در سازمان را ایجاد کنند. با ایجاد فرایندهای مشارکت گسترده و نظرسنجی و نظرخواهی از کارکنان به بهبود سیستم‌های کاری کمک کنند. عملکرد کارکنان را ارزیابی نمایند و بطور سالانه مقایسه کنند. جهت بررسی شکایات و نارضایتی‌ها از طرف کارکنان، رویه‌های مطلوب و مناسب انتخاب کنند. کارکنان دارای عملکرد بالا را شناسایی نمایند و برای افزایش رضایت و انگیزه آنان، طرح‌های تشویقی و ارتقا و پاداش‌های مالی در نظر بگیرند. با ارائه برنامه‌های آموزشی گسترده، دانش کارکنان را جهت ارائه خدمات مناسب افزایش دهند. برنامه‌های پرورش و توسعه مدیران را مد نظر قرار دهند.

فرد - سازمان در رابطه بین متغیرهای سیستم‌های کاری عملکرد بالا و رضایت شغلی و سیستم‌های کاری عملکرد بالا و تعهد شغلی تأیید شد. بنابراین فرضیه آخر تحقیق نیز تأیید شد. این نتیجه با نتایج حاصل از تحقیق بون و مول (۲۰۱۲)، همخوانی دارد. وی در تحقیق خود روش‌های منابع انسانی عملکرد بالا و عملکرد درون نقش، با میانجی رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تناسب فرد سازمان را بررسی کرد و به این نتیجه رسید که تناسب فرد سازمان و سیستم‌های کاری عملکرد بالا، بطور جداگانه بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی مؤثر است. همچنین تحقیق لی (۲۰۱۲) به این نتیجه رسید که سیستم‌های کاری عملکرد بالا از طریق میانجی تناسب فرد سازمان بر نتایج سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد و به این ترتیب با تحقیق حاضر همخوانی دارد (۱۹). کارکنان در چنین سازمانی آموزش می‌بینند، عملکرد آن‌ها بر اساس شایستگی‌هایشان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، بر اساس فعالیت و عملکرد خود پاداش دریافت می‌کنند و بین مشاغل مختلف و متنوع تخصیص می‌یابند. همچنین استخدام در این نوع سازمان‌ها بر اساس معیارهای مشخص می‌باشد. با وجود این عوامل، کارکنان شرایط بهتری دارند و نسبت به سازمان خود احساس رضایت بیشتری می‌کنند. با کاربرد سیستم‌های کاری عملکرد بالا و ایجاد رضایت در کارکنان، به تدریج تعهد آن‌ها افزایش می‌یابد (۲۵). لذا پیشنهاد می‌گردد، از طریق آموزش و آگاهی بخشیدن به مدیران در مورد اهداف و ارزش‌های سازمانی و شناسایی ویژگی‌ها و ارزش‌های فردی آن‌ها، در افزایش میزان تناسب مدیران با سازمان خود تلاش بیشتری انجام شود، زیرا این افراد به سازمان تعهد لازم را دارند و تنها باید در جهت بهبود تناسب آن‌ها با سازمان همت بیشتری به خرج داد. توجه به سیستم‌های کاری عملکرد بالا در سازمان‌ها و ارگان‌های ورزشی می‌تواند به ارتقای سطح عملکرد کارکنان کمک شایانی کند و به تبع آن تأثیرات بسزایی در ارائه خدمات شایسته به ورزشکاران و مربیان و نهادهای ورزشی مربوطه داشته باشد.

رویه‌های جذب و استخدام که یک مجموعه گسترده از متقاضیان مستعد را برای سازمان فراهم می‌آورند، وقتی با یک چهارچوب صحیح، معتبر و قابل اتکای انتخاب ترکیب می‌شوند، تأثیر بسیار قابل توجهی بر کیفیت و انواع مهارت‌های مرتبط با نیروهای جدید سازمان‌ها از خود برجای خواهند گذاشت. بهره‌گیری سازمان از تجارب آموزشی رسمی و غیررسمی، همچون آموزش مهارت‌های پایه‌ای، تجارب ضمن خدمت آموزش‌های مربی/ شاگردی و نظارت و توسعه مدیریت می‌تواند اثرات قابل توجهی

### References

- 1- Abbasi Abbas, Akbari Banafshe, Investigating the Effect of person organization fit on Employees' Attitudes and Behavior by Reviewing Recent Studies (2016). Third International Accounting and Management Conference. [Persian]
- 2- Abulfathi Jamshid, Rasouli Reza, Zamahani Majid, Estiri Mehrdad. Designing and Defining a Strategic Human Resource Management Model with a High-performance Work System Approach for Knowledge-Based Companies (2018), Quarterly Journal of Public Organizations Management, 6(4), 25-36. [Persian]
- 3- Afshani Alireza, Tavakoli zade Mohamad, Soheili Faramarz, Janati far, Akram. The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Librarians in Public Libraries of Yazd Province (2016), Journal of Library Science and Information Science, 18, 121-144. [Persian]
- 4- Akhtar Mahmood, Muhammad Kashif Khurshid, Mohsin Bashir. The impact of high performance work system on employee attitude: The mediating role of human resource flexibility (2016). Asia Pacific Journal of Human Resources, 28(4), 61-70.
- 5- Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process (2003). Journal of management, 29, 99-118.
- 6- Armstrong, M. & Taylor, S. Armstrong's handbook of human resource management practice (2014). Kogan Page Publishers.
- 7- Arthur, J. B. The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills (1992). Industrial and Labor Relations Review, 45, 488-506.
- 8- Bartlett, K.R. The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field (2001). Human Resource Development Quarterly, 12(4): 335-352.
- 9- Bazrgari, Mahsa. Investigating the Role of Interpersonal Perceived Organizational Justice in the Relationship between Individual-Organizational Appropriateness and Organizational Commitment and Job Satisfaction (Case Study: Male Secondary Schools in the 4th District of Mashhad) (2015). Master's thesis, Sana'abad Institute of Higher Education. [Persian]
- 10- Boxall, P. & Macky, K. Research and theory on high-performance work systems: progressing the high involvement stream )2009(. Human Resource Management Journal, 19(1): 3-23.
- 11- Corine Boon, Stefan Mol High-Performance Human Resource Practices and In-role Performance - A moderated mediation model of Job satisfaction, Organizational Commitment and Person-Organization fit (2012). Master thesis.
- 12- Datta, D. K., Guthrie, J. P. & Wright, P. M. Human resource management and labor productivity: does industry matter? (2005). The Academy of Management Journal, 135-145.
- 13- Davoudi, S. M. M., Fartash, K., Allahyari, M., & Yarahmadi, H. Workplace bullying and turnover intentions among Iranian employees (2013). International journal of research in organizational behavior and human resource management, 1(1): 12-23.
- 14- Guest, D. E., & Peccei, R. The nature and causes to effective human resource management (1994). British Journal of Industrial Relations, 32, 219-241.
- 15- Huang, J. H., Jin, B. H., & Yang, C. Satisfaction with business-to-employee benefit systems and organizational citizenship behavior: An examination of gender differences (2008). International Journal of Manpower, 2004; 25, 195-210.

- 16- Jun woo lee, Hojin bang. High Performance Work Systems, Person Organization Fit and Organizational Outcomes (2012). *Journal of business administration research*, 1(2), 129-138.
- 17- Karimi Javad , Mohammadi Fereshte , Abbasi Homayon. The Effect of Organizational Fit on Organizational Citizenship Behavior Regarding the Mediator Role of Psychological Empowerment of Employees in Physical Education Management employees of Iranian Universities (2018). *Organizational Behavior Management in Sport Studies* 5(2), 69-76. [Persian]
- 18- Le Thai Phong, Nguyen Tuan Duong, Vu Thi Huong Giang. High performance human resource system, Job satisfaction and organizational citizenship behavior: A mediating model in vietnamese context (2018). *The tenth Vietnam Economist Annual Meeting*, 13(1), p.1-18.
- 19- Mahmoodshahi Shahrzad, Mousavi Abbas, Arman Mani. The Effect of high performance work systems and perceived organizational reputation on HR outcomes (job satisfaction, organizational commitment and job motivation) (2016). *Second International Conference on Management, Accounting and Economics*. [Persian]
- 20- Marzuki Najib Ahmad, Kashifa Yasmin. Impact of Organizational Commitment on Intention to Quit Among Psychaitric Nurses: Evidence from Pakistan (2015). *International Journal of Learning & Development*, 5(4), 89-102.
- 21- Mingqiong Zhang, David Di Fan High-Performance Work Systems, Corporate Social Performance and Employee Outcomes: Exploring the Missing Links (2014). *Springer Science*, 120: 423-435.
- 22- Mohsin Bashir, Liao Jianqiao, Faheem Ghazanfar The effect of perception of existence of HPWS on employee's organizational commitment: A test of social exchange relationship and contingency perspective to implement HPWS in universities of China and Pakistan (2012). *Journal of Advances in Asian Social Science*, 1(1), 87-98.
- 23- Nikpour Amin. The Effect of Organizational Empowerment on Innovative Performance with the Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees. *Journal of Industry and University*, 9(34), 75-90. [Persian]
- 24- Panagiotis V. Kloutsiniotis, Dimitrios M. Mihail. "The link between perceived high performance work practices, employee attitudes and service quality: The mediating and moderating role of trust" (2018). *Employee Relations*, 20(24), 1-22.
- 25- Pourrostami Kumars, Mohammadshahi Marita, Shams Lida, Karimi Aghdam Mohammad Ali, Nasiri Taha, Heidari Orojlo Parvaneh. Investigating the Relationship between Person-Organization Fit and Organizational Commitment of Health Care Managers Employed at Alborz University of Medical Sciences (2016). *Journal of Paramedical Sciences, Tehran University of Medical Sciences*, 11(1), 106-114. [Persian]
- 26- Ramaprasad Badrinarayan Srirangam, Sethumadhavan Lakshminarayanan Exploring the Mediating Role of Employee Attitudes in the Relationship between High- Performance Work Systems and Turnover Intention among IT Professionals in India: A Serial Mediation Approach (2017). *Journal of global business review*. p 1-22.
- 27- Samadi Miarkalaei Hosein, Samadi Mirkalaei Hamze. Promoting Organizational Commitment Level in Public Organizations: Explaining the Strategic Role of Job Satisfaction through Structural Equation Modeling (2016). *Sociology of Social Institutions Journal*, 3(8), 133-157. [Persian]
- 28- Shaemi barzaki Ali, Abzari Mahdi, Moayedi Zahra. Investigation of the effect of job characteristics on organizational indifference with the mediating role of person-organization fit (case study: Isfahan Gas Company) (2015). *Organizational Culture Management*, 14(3), 693-719. [Persian]

- 29- Shafiee Mehrdad. Organizational commitment in emerging companies; Team integrity and business continuity in a competitive environment (2013). *Technology Development quarterly*, 9(34), 44-52. [Persian]
- 30- Smith, P.C., & Kendall, L. M., & Hulin, C. L. *Measurement of satisfaction in work and retirement* (1969). Chicago: Rand Monully. 12, 116.
- 31- Stiri Mahnaz. Investigating the Effect of Motivational Measures of High Performance Work Systems on Organizational Performance by Mediation of Job Satisfaction variable (Case Study: Mellat Bank) (2013). Master's thesis in Human Resource Management. [Persian]
- 32- Stiri Mehrdad، Sharifi Seyyed Mahdi. Identification and assessment of HPWS practices in the Iranian Banking Industry (2016). *Chapter of innovation and value creation*, 5(10), 93-108. [Persian]
- 33- Werbel, J. D., & Gilliland, S. W. The use of person-environment fit in the selection process. In G. Ferris (Ed.), (1999). *Research in personnel and human resources management*. 17(2), 209-243. Greenwich, CT: JAI Press.
- 34- Werbel, J., & DeMarie, S. M. Aligning strategic human resource management and person-environment fit (2005). *Human Resource Management Review*, 15, 247-262.
- 35- Wright, Patrick M. and Snell, Scott A., "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management" (1997). CAHRS Working Paper Series. Paper 154.
- 36- Zhang J, Akhtar MN, Bal PM, Zhang Y and Talat U. How Do High-Performance Work Systems Affect Individual Outcomes: A Multilevel Perspective, (2018). *Organizational Psychology*, a section of the journal *Frontiers in Psychology*, 9(586), 1-13.
- 37- Zhang Jun wei, M. Akhtar Naseer. How Do High-Performance Work Systems Affect Individual Outcomes: A Multilevel Perspective (2018). *Journal of Front. Psychol original research*. 9(586), 1-19.
- 38- Shirin Zardoshtiyani<sup>1</sup>, Homayoun Abbasi, Mohammad Esmaeili, Saeid Khanmoradi. The Relationship Perceived Organizational Support, Job Involvement and Organizational Citizenship Behavior of Physical Education Teachers in Hamedan Province (2015). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2(6), 93-103. [Persian]