



An Explanation of the Role of Power Exercise Tactics in Enhancing Human Resource Performance, Considering the Mediating Effect of Organizational Participation

Hamid Hosseini Naveh¹, Sanjar Salajegheh^{*2}, Saeed Sayadi³

1. Department of Public Administration, Ke.C, Islamic Azad University, Kerman, Iran
2. Department of Public Administration, Ke.C, Islamic Azad University, Kerman, Iran
3. Department of Public Administration, Ke.C, Islamic Azad University, Kerman, Iran

Article Info

ABSTRACT

Article type:
*Quantitative
Research*

**How to cite this
article:**

Hosseini Naveh, H., Salajegheh *, S., & Sayadi, S. (2025). An explanation of the role of power exercise tactics in enhancing human resource performance, considering the mediating effect of organizational participation. *Transformational Human Resources Quarterly*, 4(13), 105-124.

Background and purpose: The paramount concern within any organization is the efficacy of its human resources. This research was undertaken to examine the influence of power tactics on human resource performance, with particular focus on the mediating role of organizational participation within government departments in Kerman city.

Research method: This research was conducted with an applied purpose and utilized a descriptive methodology. The statistical population comprised all employees of government departments within Kerman city, from which a sample of 380 individuals was selected through stratified random sampling proportional to the size of each stratum. Data collection was performed using a questionnaire. For data analysis, the Pearson correlation coefficient, multiple linear regression, Sobel test, and structural equation modeling were employed, utilizing SPSS and AMOS software.

Findings: The findings indicated that the proposed model demonstrates an acceptable level of fit. Organizational participation served as a mediating variable in the relationship between various power tactics—including argumentation, friendship, coalition, negotiation, direct command, seeking support from higher authorities, as well as sanctions and encouragement—and human resource performance. Furthermore, organizational participation acted as an intermediary in the relationship between the components of power exercise and human resource performance.

Conclusion: The deployment of power exercise strategies within the workplace can serve as a foundational approach to enhancing human resource performance. Furthermore, by fostering employee cooperation and active participation, this performance can be further optimized, leading to increased organizational productivity.

Keywords: *Power exercise tactics, human resource performance, organizational participation*



© 2025 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

NUMBER OF REFERENCES
40

NUMBER OF FIGURES
3

NUMBER OF TABLES
6

Corresponding author:

Email: s.salajegheh@iauk.ac.ir

ORCID: 0009-0003-1882-5070

Introduction

Power tactics in human resource performance, taking into account the mediating role of organizational participation, are defined as strategic approaches aimed at influencing others by shaping perceptions of authority and power. The exertion of influence relies on the ability to establish a perception of power, which in turn depends on access to powerful resources (Zare et al., 2011). Given that power significantly influences interactions and relationships within organizational settings, its impact on organizational actions—such as the level of participation—cannot be disregarded, as power tactics have the potential to affect organizational involvement (Stoner et al., 2012). Conversely, sustained employee engagement across various departments and sections of the organization is essential for optimal performance; active participation enhances motivation and morale. If employees perceive themselves as independent of organizational functions and their presence and contributions go unnoticed, their overall organizational performance is likely to decline (Yagil et al., 2023). Therefore, human resource performance has garnered significant attention from managers of successful organizations in contemporary times (Najafbeigi, 2014). According to official statistics and research findings, the level of human resource performance within government departments of Kerman is relatively low. It appears that organizational tactics related to the exercise of power and participation may play a crucial role in influencing human resource performance. Nonetheless, a comprehensive understanding of the extent to which power-exercising tactics impact human resource performance, particularly in light of the mediating influence of organizational participation within governmental entities, necessitates further empirical investigation. Such an inquiry has not been conducted in prior research. Consequently, a gap exists in the existing literature regarding the interrelationship among these variables, and the present study aims to address this gap by scientifically exploring the following research question: Do tactics of exercising power affect human resource performance when considering the mediating role of organizational participation?

Research Method

The present study is applied in its purpose and employs a descriptive methodology with a correlational research design. The statistical population comprises all employees of government organizations and departments in Kerman city in the year 1403. The sample size, determined using the Morgan table, is 380 individuals, selected through stratified random sampling proportional to the size of each stratum. Data collection was conducted utilizing three questionnaires. To investigate the research hypotheses, statistical analyses including the Pearson correlation coefficient, Sobel test, multiple linear regression, and structural equation modeling were performed using SPSS and AMOS software.

Finding

The data analysis employing the Sobel test indicates that the z-value is 1.98 and the p-value is 0.048, which is less than the significance level of 0.05. Consequently, the null hypothesis is rejected, confirming that organizational participation serves as a mediating variable in the relationship between power tactics and human resource performance. The Variance Accounted

For (VAF) value is calculated to be 0.287, implying that 28.7% of the relationship between power tactics and human resource performance is indirectly mediated through organizational participation.

Considering the goodness-of-fit indices for the final (developed) model and the thresholds for acceptable values as previously mentioned, it can be concluded that the proposed model is deemed acceptable. The regression coefficients demonstrate that the variables effectively explain the influence of power tactics on human resource performance, with organizational participation mediating this relationship within governmental departments. Furthermore, by evaluating the overall fit indices, one can determine whether the developed model is generally supported by the collected empirical data, regardless of the specific numerical parameter values. Given that the indices indicate satisfactory model fit, the overall model is considered to be supported by the data and thus acceptable.

Conclusion

The findings of this study indicate that the proposed model, which explicates the role of power tactics in human resource performance, demonstrates an acceptable level of fit, considering the mediating influence of organizational participation within governmental departments of Kerman City. Organizational participation serves as a mediating variable in the relationship between various power tactics—including argumentation, friendship, coalition formation, negotiation, direct commands, appeal to higher authorities, as well as sanctions and incentives—and human resource performance. Supporting these findings, Mohammadinejad et al. (1403) have demonstrated that employee engagement in the performance appraisal system fosters behavioral commitment, thereby instilling a sense of responsibility for organizational outcomes. Nemati (1402) further concluded that there exists a significant correlation between managers' sources of power and the job performance of physical education teachers. Managerial efforts to persuade employees often rely on logical reasoning, establishing amicable relationships, and communicating their intentions through positive language, goodwill, benevolence, and compassion.

Additionally, managers tend to influence employees by involving key organizational stakeholders, leveraging relationships with powerful and authoritative figures, and expressing directives through dialogue and negotiations aimed at consensus and procedural agreement. Effective implementation of organizational directives involves adherence to established rules and regulations, active participation of employees in planning meetings, and the presentation of proposals aligned with organizational goals and activities. It is essential to develop operational regulations for employee and managerial involvement in organizing personnel and organizational space, along with mechanisms for communication, notification, and follow-up. Furthermore, organizational unit managers should be granted sufficient autonomy and authority to appoint and dismiss personnel as necessary. Optimal conditions should also be established for remote and virtual work arrangements. An organizational structure and dedicated unit should be established to oversee and coordinate the participation system.



تبیین نقش تاکتیک‌های اعمال قدرت در عملکرد نیروی انسانی با توجه به نقش میانجی مشارکت سازمانی

حمید حسینی نوه^۱، سنجر سلاجقه*^۲، سعید صیادی^۳

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۳. گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:

پژوهش کمی

نحوه استناد به مقاله:

حسینی نوه، ح، سلاجقه*، س، صیادی، س. (۱۴۰۴).

تبیین نقش تاکتیک‌های اعمال قدرت در عملکرد نیروی انسانی با توجه به نقش میانجی مشارکت سازمانی در ادارات دولتی شهر کرمان. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین، ۴ (۱۳)، ۱۰۵-۱۲۴.

زمینه و هدف: حیاتی‌ترین مسئله در هر سازمانی عملکرد نیروی انسانی آن سازمان است. این تحقیق با هدف تبیین نقش تاکتیک‌های اعمال قدرت در عملکرد نیروی انسانی با توجه به نقش میانجی مشارکت سازمانی در ادارات دولتی شهر کرمان انجام شد.

روش تحقیق: این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ادارات دولتی شهر کرمان بود که ۳۸۰ نفر با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی متناسب با حجم طبقه به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون خطی چندگانه، آزمون سوبل و مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار SPSS و AMOS استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد مدل ارائه شده از برازش قابل قبولی برخوردار می باشد. مشارکت سازمانی در رابطه بین تاکتیک‌های اعمال قدرت (استدلال، دوستانه، ائتلاف، مذاکره، دستور مستقیم، جلب حمایت مقامات بالاتر و تحریم و تشویق) و عملکرد نیروی انسانی نقش میانجی داشت. مشارکت سازمانی در رابطه بین مولفه‌های اعمال قدرت با عملکرد نیروی انسانی نقش میانجی داشت.

نتیجه‌گیری: استفاده از تاکتیک‌های اعمال قدرت در محیط کار می‌تواند زمینه بهبود عملکرد نیروی انسانی را فراهم کرده و با بکارگیری همکاری و مشارکت کارکنان می‌توان این عملکرد را نیز بهبود بخشیده و بهره‌وری سازمانی را افزایش داد.

واژه‌های کلیدی: تاکتیک‌های اعمال قدرت، عملکرد نیروی انسانی، مشارکت سازمانی

مقدمه

امروزه نقش مدیریت منابع انسانی به کلی با گذشته فرق کرده است. اگر نگوییم بیشتر، ولی در حد سایر مدیریت‌ها در سازمان‌ها اهمیت بیشتر پیدا کرده، وظایف و مسئولیت‌های بیشتری بر آن منظور شده است و روز به روز به نقش و اهمیت آن در سازمان افزوده می‌گردد. در عصر حاضر، مدیران بالای سازمان به این نتیجه رسیده‌اند که بدون وجود منابع انسانی خوب، امکان نیل به اهداف سازمانی مشکل می‌گردد (رودریگز^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). بقاء و تداوم فعالیت سازمان‌ها و مؤسسات به چگونگی کارآیی و اثربخشی عملکرد نیروی انسانی بستگی دارد، لذا مهمترین مؤلفه در فرآیند موفقیت سازمانی، نیروی انسانی است (ناظم و حمودی، ۱۴۰۰).

با توجه به این که نقش منابع انسانی در موفقیت سازمان‌ها بسیار روشن است. عملکرد نیروی انسانی تحت تأثیر مدیریت و سبک اعمال قدرت توسط مدیر است (رابینز^۲، ۱۴۰۱). مدیران برای مؤثر بودن و اثربخشی به ابزارهای متفاوتی نیاز دارند و قدرت یکی از ابزارهای مؤثر بودن مدیران است. در مدیریت آنچه مهم است فرایند نفوذ و اعمال قدرت بر شاگردان است (آلکدواح^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). نحوه استفاده مدیر از قدرت، تاکتیک اعمال قدرت نامیده می‌شود. نفوذ بر دیگران از طریق ایجاد تصور قدرت صورت می‌گیرد و ایجاد تصور قدرت مستلزم دسترسی به منابع قدرت است (زارع و همکاران، ۱۴۰۱). با وجود این چون قدرت نقش عمده‌ای در مراوده‌ها و روابط موجود در جریان زندگی سازمانی دارد نمی‌توان از تأثیر آن در کنش‌های سازمانی همچون میزان مشارکت سازمانی به سادگی گذشت چراکه تاکتیک‌های اعمال قدرت می‌تواند سطح مشارکت سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد (استونر^۴ و همکاران، ۱۴۰۲).

اندیشه مشارکت سازمانی از نظر تاریخی با پیدایش جوامع سرمایه‌داری صنعتی در اوایل انقلاب صنعتی تکامل یافت و این زمانی بود که کارگران سعی می‌کردند تا روی روند کاری کنترل داشته باشند و مدیریت محل کار را دموکراتیک کنند (چن^۵، ۲۰۱۳). عدم مشارکت کارکنان در امور سازمانی باعث تضعیف روحیه همکاری در سازمان می‌شود و وقتی که کارکنان در سازمان بصورت فعال مشارکت نداشته باشند اداره سازمان با مشکلات مختلفی ممکن است روبرو شود، و این امر می‌تواند در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی امور توسط مدیر مشکلاتی را بوجود آورد (عبدالواحد^۶ و همکاران، ۲۰۲۳)، از طرفی دیگر بدون مشارکت دائمی کارکنان در قسمت‌ها و بخش‌های مختلف سازمان نمی‌توان انتظار عملکرد خوبی از آنها داشت چون حضور فعال کارکنان در عرصه‌های مختلف سازمانی باعث تقویت انگیزش و روحیه آنها می‌شود و اگر این کارکنان خود را مستقل از سازمان و امور بخش‌های مختلف تلقی کنند و حضور و مشارکت آنها محسوس نباشد در آن صورت عملکرد سازمانی آنها کاهش پیدا خواهد کرد (یاگیل^۷ و همکاران، ۲۰۲۳). یافته‌های مرتضوی (۱۴۰۱) نشان

¹ Cachón-Rodríguez

² Robbins

³ Alqudah

⁴ Stoner

⁵ Chen

⁶ Abdelwahed

⁷ Yagil

می‌دهد که عملکرد نیروی انسانی در در سازمان‌های دولتی شهر کرمان در وضعیت نامناسبی قرار دارد بطوری که فقط ۰/۳۱ از مدیران از عملکرد نیروی انسانی رضایت داشته‌اند و ۰/۴۶ درصد آنها عملکرد نیروی انسانی را بسیار ضعیف ارزیابی کرده بودند. همچنین در تحقیق صدری (۱۴۰۲) عملکرد سازمانی ۰/۴۳ درصد از کارکنان ادارات دولتی استان کرمان نامناسب و ضعیف ارزیابی شده است. که این نتایج نشان دهند پایین بودن عملکرد نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. این در صورتی است که بقاء و تداوم فعالیت سازمان‌ها و مؤسسات به عملکرد کارکنان بستگی دارد، لذا مهمترین مؤلفه در فرآیند کار و فعالیت، انسان‌ها هستند که تصمیمات را اتخاذ می‌کنند و سپس آن را به اجرا در می‌آورند و بر پایه آنها تداوم و فعالیت پاینده را پیش‌بینی می‌کنند (اوثورن^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). توجه به اینکه نقش منابع انسانی در موفقیت سازمان‌ها بسیار روشن بوده و بررسی‌های مختلف نشان می‌دهد که تراز عملکرد کارکنان در سازمان‌ها رضایت‌بخش نیست و بیشترین مشکلات سازمان‌ها نیز از همین کاستی نشأت می‌گیرد (ناظم و حمودی، ۱۴۰۰)، بنابراین امروزه عملکرد نیروی انسانی بیشترین توجه مدیران سازمان‌های موفق را به خود جلب کرده است (نجف بیگی، ۱۴۰۲).

طبق آمار رسمی و نتایج تحقیقات میزان عملکرد نیروی انسانی در ادارات دولتی شهر کرمان پایین می‌باشد. به نظر می‌رسد تاکتیک‌های اعمال قدرت و مشارکت سازمانی سهم تعیین کننده‌ای در عملکرد نیروی انسانی می‌تواند داشته باشد. اما آگاهی از میزان اثرگذاری تاکتیک‌های اعمال قدرت بر عملکرد نیروی انسانی با توجه به نقش میانجی مشارکت سازمانی در ادارات دولتی نیازمند انجام تحقیقات میدانی و علمی می‌باشد، که در تحقیقات گذشته بررسی نشده‌اند و بر همین اساس یک خلاء تحقیقاتی در باره رابطه این متغیرها محسوب می‌شود که تحقیق حاضر در صدد رفع این خلاء با پاسخگویی علمی به سوال زیر می‌باشد: آیا تاکتیک‌های اعمال قدرت در عملکرد نیروی انسانی با در نظر گرفتن نقش میانجی مشارکت سازمانی تاثیر دارد؟

مبانی نظری

پیشرفت‌های فناورانه در سال‌های اخیر تغییرات فراوانی را در محیط سازمان‌ها ایجاد کرده که این تغییرات و دگرگونی‌ها علاوه بر نفوذ سریع به سازمان‌ها و تأثیر گذاشتن بر عملکرد آنها چالش‌ها و فرصت‌هایی را نیز برای سازمان‌ها فراهم آورده‌اند از این رو سازمان‌ها نیازمند راهبردهای نوینی هستند تا بتوانند در کنار چالش‌ها با استفاده مطلوب از فرصت‌ها عملکرد مناسبی داشته باشند؛ چراکه اهمیت عملکرد سازمانی تا حدی است که می‌تواند عامل تشخیص صعود یا نزول سازمان‌ها در عصر رقابتی کنونی باشد. عملکرد سازمانی نقش بسیار مهمی را در اقتصاد بر عهده دارد و به عنوان ابزاری مفید در بدست آوردن رشد اقتصادی و مزایای سازمان به شمار می‌رود و در اکثر سازمان‌های جهان مدیران و رهبران سازمانی در پی ارتقاء و بهبود عملکرد سازمان‌های خویش می‌باشند عملکرد سازمانی، سازه‌ای کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. همگان گمان می‌کنند که به دلیل پیچیدگی عرصه کسب و کار، عملکرد سازمان‌ها نه تنها بهبود مسائل مالی، بلکه بقا و

¹ Osborne

جاودانگی غیرمالی سازمان‌ها را نیز تضمین می‌کند (زیوری و همکاران، ۱۴۰۱). مدل مفهومی مربوط به عملکرد سازمانی بر اساس مدل سینک و تاتل (۲۰۱۲) می‌باشد که اظهار کرده‌اند برای سنجش عملکرد سازمان از هفت شاخص استفاده شده است که عبارتند از: اثربخشی، کارایی، بهره‌وری، نوآوری، کیفیت زندگی کاری و سودآوری.

«اتزیونی»^۱ (۱۹۶۲) معتقد است «قدرت را می‌توان به عنوان یک رابطه میان شخصی (میان گروهی) تعریف کرد که ضمن آن یک فرد (گروه) از امکاناتی برخوردار است که می‌تواند فرد یا گروهی دیگر را به اقدامی وا دارد که در غیر آن صورت انجام نمی‌شد» (قاسمی، ۱۳۹۷). مدیران موفق کسانی هستند که به نفع سازمان (و نه برای فخر فروشی)، بر دیگران اعمال نفوذ نمایند و قدرت خود را در آن راه به کار برند. آنان که با تسلط کامل بر نفس سرکش خویش (تنها جهت تامین منافع سازمان) بر دیگران اعمال قدرت می‌نمایند در مقایسه با آنان که از قدرت برای تامین منافع شخصی سوء استفاده می‌کنند یا می‌کوشند تا با تکیه بر آن محبوب القلوب شوند، موثرتر و موفقتر خواهند بود. مک‌کلند^۲ چنین نتیجه گرفت که مدیران قدرتمند و توانا در اوج قدرت خویشان دار هستند. چنین مدیرانی روح همکاری را تقویت می‌کنند، زیردستان را تایید می‌نمایند و پاداش می‌دهند، بدین وسیله باعث بهبود روحیه افراد در سازمان می‌گردند. کاتر^۳ چنین استدلال می‌کند که مدیران موفق از روش‌ها و فنون ثابت شده و معینی استفاده می‌کنند و قدرت خود را در راه بهبود بهره‌وری اعمال می‌کنند. مورهد و گریفین (۱۳۹۷) تاکتیک‌های اعمال قدرت را در سازمان شامل ۷ تاکتیک می‌داند که عبارتند از: استدلال، دوستانه، ائتلاف، مذاکره، دستور مستقیم، جلب حمایت مقامات بالاتر و تحریم و تشویق، که با توجه به جامعیت و عینیت این مدل در این تحقیق جهت سنجش تاکتیک‌های اعمال قدرت از این مدل استفاده شد. از نظر هرسی و بلاچارد (۱۳۹۸) با استفاده از تاکتیک‌های اعمال قدرت می‌توان به عمق شیوه‌هایی که اعضای سازمان و مدیر بر یکدیگر اعمال نفوذ می‌کنند، آگاهی یافت. صرف نظر از عدم به کارگیری یکسان این هفت عامل، می‌توان بیان کرد که شیوه استدلال از مهمترین تاکتیک‌های مطرح می‌باشد (مورهد، ۱۳۹۷: ۵۱).

از سویی دیگر مشارکت سازمانی یعنی درگیر شدن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری، دعوت از همه افراد به قبول مسئولیت فردی برای افزایش کیفیت خدمات و تولیدات آنان و پاداش رفتار کارکنان که از دید آنها لحظه به لحظه ارباب رجوع را ارضا و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند (تایم^۴، ۲۰۱۱: ۱۳۰). مدیریت مشارکتی عبارت است از مجموعه گردش کار و عملیات که تمام کارکنان و زیردستان یک سازمان را در روند تصمیم‌گیری‌های مربوط به آن سازمان دخالت دهد و شریک سازد. تأکید اصلی در این نوع مدیریت به همکاری و مشارکت علاقه‌مندانه و داوطلبانه عموم افراد است و می‌خواهد از ایده‌ها، نظریات و ابتکارات همه آنها برای حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. بنابراین بر اساس این مدیریت، تقسیم اختیارات بین مدیریت و کارکنان است (خلیل پور، ۱۳۹۴: ۵۳).

¹ Etzioni

² McClelland

³ Cutter

⁴ Tim

در این تحقیق جهت سنجش مشارکت سازمانی از مدلی که توسط محقق طراحی و تنظیم شده است، استفاده شد و مؤلفه‌های آن عبارتند از: مشارکت در برنامه‌ریزی، مشارکت در سازماندهی، مشارکت در فرماندهی، مشارکت در هماهنگی، مشارکت در کنترل، مشارکت در هدفگذاری، مشارکت در حل مسئله، مشارکت در تغییر و تحول، مشارکت در ارزیابی و مشارکت در مدیریت دانش.

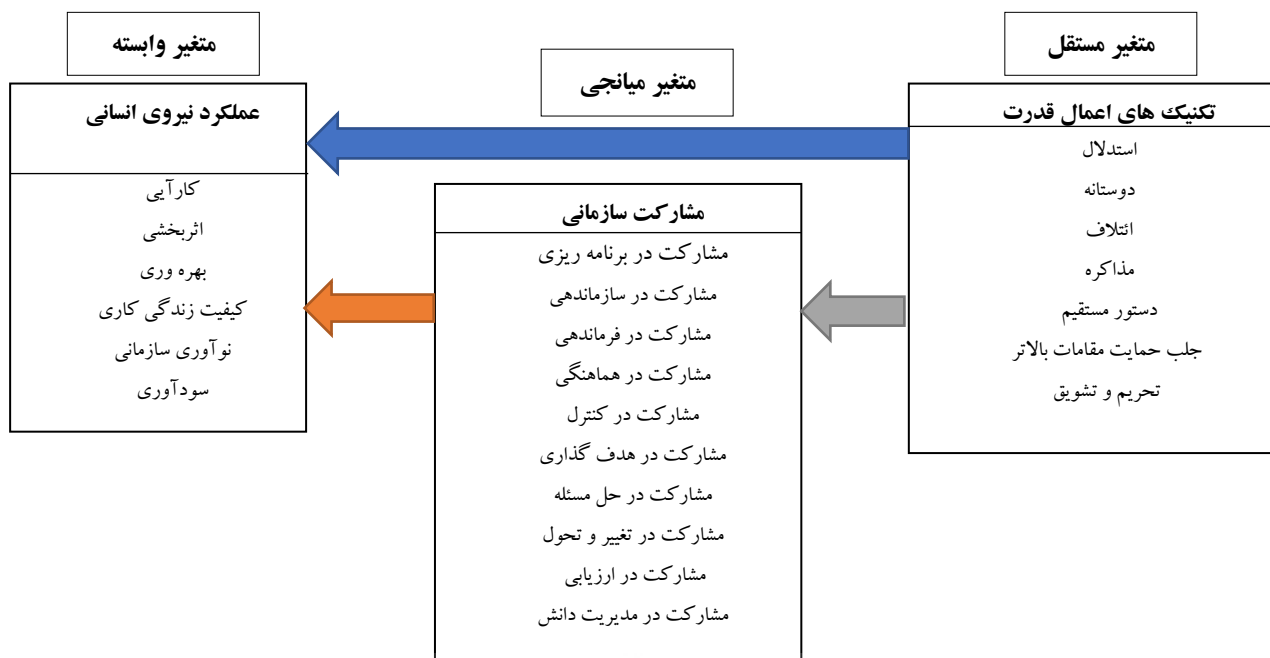
کلیگ^۱ و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که، قدرت پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر در زندگی سازمانی است و یکی از عوامل تاثیرگذار بر عملکرد نیروی انسانی و نحوه اعمال این قدرت است. مظفری و طباطبائیان (۱۳۹۲) نشان دادند بین انواع پایگاه‌های قدرت مورد استفاده مدیران با عملکرد آنان از دیدگاه اعضای هیأت علمی همبستگی معناداری وجود دارد به طوری که بین عملکرد با پایگاه‌های قدرت تخصصی، اطلاعات، شخصی و پاداش رابطه مستقیم و با پایگاه قانونی و اجبار رابطه معکوس بود. نتایج تحقیق یارمحمدی (۱۳۸۴) حاکی از آن است که بکارگیری مدیران از منبع قدرت تخصص، مرجعیت و قانون کارایی و اثربخشی عملکرد را به دنبال دارد. محمودی (۱۳۷۷) به این نتیجه رسیده است که هرچه منبع قدرت مدیران شخصی‌تر باشد. اثربخشی عملکرد آنان بیشتر است. رابینسون (۲۰۰۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که نحوه اعمال قدرت یک پیش‌بین معنادار برای عملکرد شغلی است.

باقری مجد و همکاران (۱۳۹۴) به این نتیجه رسیدند که مشارکت سازمانی در تقویت سرمایه انسانی سازمان نقش تعیین کننده دارد. نتایج تحقیق حاجی کریمی و منصوریان (۱۳۹۱) نشان داده است که مدیریت دانش در بهبود عملکرد سازمانی تاثیر معنی‌دار دارد. رایس (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان تأثیر مشارکت در پذیرش و تحولات فنی با ایجاد زمینه مشارکت فعال کارکنان در ایجاد تغییرات ساختاری و فنی و با تأکید بر همکاری و تشریک مساعی کارکنان ثابت نموده که مشارکت می‌تواند علاوه بر افزایش تولید و بهبود کیفیت کالا، در تقویت عملکرد نیروی انسانی نقش داشته باشد. مطالعه یانگ^۲ و همکاران (۲۰۲۲) نشان داد یک رابطه مثبت بین بهبود مدیریت دانش و عملکرد سازمانی وجود دارد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

¹ Cleqq

² Yang



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

پیشینه پژوهش

محمدی‌نژاد و همکاران (۱۴۰۳) در مطالعه‌ای دریافتند که مشارکت کارکنان، یکی از اولین چالش‌های مدیریت منابع انسانی است. مشارکت کارکنان و سیستم ارزیابی عملکرد دو عامل مهم در مدیریت منابع انسانی هستند. مشارکت کارکنان در سیستم ارزیابی عملکرد باعث ایجاد تعهد در رفتار برای کارکنان می‌شود تا نسبت به عملکرد سازمان احساس مسئولیت کنند. طالب‌پور و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی دریافت که بین منابع قدرت مدیران تفاوت معناداری وجود دارد. بین عملکرد شغلی دبیران تربیت بدنی تفاوت معناداری وجود دارد. بین منابع قدرت مدیران و عملکرد شغلی دبیران تربیت بدنی رابطه معناداری وجود دارد. یافته‌های پژوهش رحمان سرشت و زینلیان (۱۴۰۰) نیز نشان می‌دهد تمرکز نداشتن، مشارکت کارکنان و ظرفیت جذب با عملکرد سازمانی رابطه معنادار مثبت دارد و عملکرد نوآوری نیز بر عملکرد سازمانی مؤثر است.

مقصودی (۱۴۰۰) در تحقیقی دریافت که بین اعمال قدرت از طریق مذاکره، استدلال دوستانه با مشارکت سازمانی کارکنان ارتباط وجود دارد. نتایج پژوهش نائیجی و همکاران (۱۳۹۶) نیز نشان دهنده تأثیر مثبت مشارکت گروه‌های میان وظیفه‌ای و تأمین کنندگان در توسعه محصول جدید بر عملکرد سازمانی است؛ همچنین مطالعه حاضر نمایانگر تأیید نقش میانجی عملکرد توسعه محصول جدید در رابطه مشارکت ذینفعان و عملکرد کلی شرکت است. بستان شیرین و گروسی (۱۳۹۵) در پژوهشی دریافتند که در سازمان قدرت یک نیروی نامحسوس و نامشهود است و نمی‌توان آن را دید ولی می‌توان اثرات آن را حس کرد. یکی از آثار نامشهود قدرت در سازمان ایجاد رفتارهای سیاسی سازمانی است. به عقیده بسیاری از دانشمندان حوزه رفتار سازمانی، رفتارهای سیاسی نه تنها ذاتاً منفی نیستند بلکه می‌توانند برای اعضای یک سازمان یا خود سازمان مفید

باشند. نتایج مطالعه کاظمی و درخشنده (۱۳۹۳) نشان داد که مدیران می‌توانند از طریق توجه به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و با استفاده از سیستم‌های تشویقی مناسب، سعی در افزایش تعهد کارکنان و همچنین بالا بردن رضایت و عملکرد شغلی کارکنان نمایند.

وان تریست^۱ و همکاران (۲۰۲۴) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که اعمال قدرت بصورت قانونی و کنترلی در عملکرد کارکنان تاثیر کمی دارد ولی اعمال قدرت مدیریت به صورت دوستانه و تشویق باعث تقویت عملکرد می‌شود. نتایج تحقیق عبدالواحد^۲ و همکاران (۲۰۲۳) نیز حاکی از تأثیر مثبت و معنادار رهبری مشارکتی و اشتیاق کارآفرین بر عملکرد کارکنان بود. براساس یافته‌های این تحقیق اعمال قدرت بصورت مذاکره، حمایت، تشویق و استدلال باعث بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. بیورک و ویلکا^۳ (۲۰۲۳) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که قدرت تخصص به عنوان مهمترین منبع قدرت در مقام نخست قرار دارد و قدرت مشروع، قهریه، ارجاعی و پاداش در رده‌های بعدی قرار دارند. قدرت ارجاعی و تخصص به بیشترین عامل رضایت خاطر و مشارکت سازمانی، قدرت مشروع و پاداش به رضایت خاطر نسبی و قدرت قهریه به کمترین میزان رضایت خاطر و مشارکت سازمانی مربوط می‌شدند.

نتایج مطالعه شاون و هاتفیلد^۴ (۲۰۲۳) نشان داد که اجرای صحیح مدیریت مشارکتی در سازمان باعث افزایش بهره‌وری و رضایت در سازمان و افزایش انگیزش کارکنان می‌شود. آلکدواح^۵ (۲۰۲۲) در پژوهشی دریافتند که رابطه مثبت بین تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر است. همچنین آمادگی برای تغییر به طور مثبت با عملکرد فردی کارکنان مرتبط است. نتایج مطالعه اسدالله^۶ و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که تفاوت‌ها در رفتار محبت‌آمیز کارکنان از نظر آماری ناچیز است. علاوه بر این، نتایج همچنین نشان داد که تفاوت در رفتار کمکی کارکنان از نظر آماری معنادار بود. یافته‌های تجربی این مطالعه، تفاوت‌های جنسیتی را در مورد چگونگی رضایت کارکنان از خود و عملکرد کارکنان برجسته می‌کند و اثرات این نوع تاکتیک‌ها بر اساس تفاوت‌های جنسیتی توضیح داده می‌شود. براساس نتایج این تحقیق مشارکت دادن کارکنان خانم باعث تقویت عملکرد آنها می‌شود.

روش شناسی تحقیق

تحقیق موجود از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی از نوع همبستگی است، جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان سازمان‌ها و ادارات دولتی شهر کرمان در سال ۱۴۰۲ و حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۳۸۰ نفر می‌باشد که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم طبقه انتخاب شده‌اند. برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه استفاده

¹ Van Triest

² Abdelwahed

³ Burke & Wilcox

⁴ Shawn & Hatfield

⁵ Alqudah

⁶ Asadullah

شد. جهت سنجش تاکتیک‌های اعمال قدرت از پرسشنامه ۳۰ سوالی پوراحمدی (۱۳۹۳) و هفت بعد استدلال، دوستانه، ائتلاف، مذاکره، دستور مستقیم، جلب حمایت مقامات بالاتر و تحریم و تشویق استفاده شد. برای سنجش مشارکت سازمانی از پرسشنامه محقق ساخته ۵۰ گویه‌ای استفاده شد. جهت ساخت این پرسشنامه ابتدا با ۳۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمان‌های دولتی صورت گرفت و سپس پس از کدگذاری دستی مولفه‌ها و گویه‌های مد نظر استخراج شد.

برای سنجش مشارکت سازمانی از ده بعد: مشارکت در برنامه‌ریزی، مشارکت در سازماندهی، مشارکت در فرماندهی، مشارکت در هماهنگی، مشارکت در کنترل، مشارکت در هدفگذاری، مشارکت در حل مسئله، مشارکت در تغییر و تحول، مشارکت در ارزیابی و مشارکت در مدیریت دانش استفاده شد. همچنین برای سنجش عملکرد نیروی انسانی از پرسشنامه ۳۶ سوالی سوخک (۱۳۹۷) که بر مبنای شش بعد کارایی، اثربخشی، بهره‌وری، نوآوری سازمانی، کیفیت زندگی کاری و سودآوری طراحی شده، استفاده شد. سؤال‌های پرسشنامه‌ها دارای ۵ گزینه است که طیف و امتیازبندی به صورت خیلی زیاد نمره ۵، زیاد نمره ۴، متوسط نمره ۳، کم نمره ۲، و خیلی کم نمره ۱ می‌باشد.

برای سنجش روایی پرسشنامه‌ها از روایی سازه استفاده شد. روایی سازه پرسشنامه تاکتیک‌های اعمال قدرت با روش تحلیل عاملی تأییدی (CFI) مورد آزمون قرار گرفت و با توجه به آماره‌های به دست آمده در جدول ۱ نتایج الگوی تحلیل عاملی تأییدی، برازشی منطقی و قابل قبول به دست آمد. توجه به شاخص‌های $X^2/Df=3/61$ ، $GFI=0/99$ ، $IFI=0/994$ ، $TLI=0/967$ ، $NFI=0/991$ ، $CFI=0/994$ و $RMSEA=0/083$ نشان می‌دهد که الگوی اندازه‌گیری متغیر مکنون تاکتیک‌های اعمال قدرت در ابعاد مختلف از برازندگی و روایی سازه‌ای خوبی برخوردار است.

جدول ۱. بارهای عاملی مولفه‌های تاکتیک‌های اعمال قدرت

عامل‌های نهفته	شاخص‌های اندازه‌گیری	بارهای عاملی	معنی داری
متغیرهای مکنون	متغیرهای مشاهده شده		
تاکتیک‌های اعمال قدرت	استدلال	۰/۴۳	۰/۰۰۱
	دوستانه	۰/۶۱	۰/۰۰۱
	ائتلاف	۰/۷۵	۰/۰۰۱
	مذاکره	۰/۸۳	۰/۰۰۱
	دستور مستقیم	۰/۸۷	۰/۰۰۱
	جلب حمایت مقامات بالاتر	۰/۸۴	۰/۰۰۱
	تحریم و تشویق	۰/۷۶	۰/۰۰۱

با توجه به آماره‌های به دست آمده در جدول ۲، نتایج الگوی تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه مشارکت سازمانی، برازشی منطقی و قابل قبول به دست آمد. توجه به شاخص‌های $X^2/Df=4/62$ ، $GFI=0/951$ ، $IFI=0/955$ ، $TLI=0/902$ ، $NFI=0/943$ و $CFI=0/954$ و $RMSEA=0/098$ نشان می‌دهد که الگوی اندازه‌گیری متغیر مکنون مشارکت سازمانی در ابعاد مختلف از برازندگی و روایی سازه‌ای خوبی برخوردار است.

جدول ۲. بارهای عاملی مولفه‌های مشارکت سازمانی

عامل‌های نهفته	شاخص‌های اندازه‌گیری	بارهای عاملی	معنی داری
مشارکت سازمانی	متغیرهای مشاهده شده		
	مشارکت در برنامه ریزی	۰/۶۵	۰/۰۲۵
	مشارکت در سازماندهی	۰/۷۰	۰/۰۰۱
	مشارکت در فرماندهی	۰/۷۰	۰/۰۰۱
	مشارکت در هماهنگی	۰/۷۳	۰/۰۰۱
	مشارکت در کنترل	۰/۶۶	۰/۰۰۱
	مشارکت در هدف گذاری	۰/۷۱	۰/۰۰۱
	مشارکت در حل مسئله	۰/۵۸	۰/۰۰۱
	مشارکت در تغییر و تحول	۰/۴۷	۰/۰۰۱
	مشارکت در ارزیابی	۰/۴۵	۰/۰۰۱
	مشارکت در مدیریت دانش	۰/۴۵	۰/۰۰۱

براساس جدول ۳ نتایج الگوی تحلیل عاملی تأییدی، برازشی منطقی و قابل قبول به دست آمد. توجه به شاخص‌های $RMSEA=0.08$ و $CFI=0.988$ ، $NFI=0.983$ ، $TLI=0.964$ ، $IFI=0.988$ ، $GFI=0.985$ $X^2/Df=3/40$ می‌دهد که الگوی اندازه‌گیری متغیر مکنون عملکرد نیروی انسانی در ابعاد مختلف از برازندگی و روایی سازه‌ای خوبی برخوردار است.

جدول ۳. بارهای عاملی مولفه‌های عملکرد نیروی انسانی

عامل‌های نهفته	شاخص‌های اندازه‌گیری	بارهای عاملی	معنی داری
(متغیرهای مکنون)	(متغیرهای مشاهده شده)		
عملکرد نیروی انسانی	کارآیی	۰/۶۵	۰/۰۲۵
	اثربخشی	۰/۷۰	۰/۰۰۱
	بهره‌وری	۰/۷۰	۰/۰۰۱
	کیفیت زندگی کاری	۰/۷۳	۰/۰۰۱
	نوآوری سازمانی	۰/۶۶	۰/۰۰۱
	سودآوری	۰/۷۱	۰/۰۰۱

از آزمون آلفای کرونباخ برای تأیید پایایی پرسشنامه‌ها استفاده شد و پایایی پرسشنامه تاکتیک‌های اعمال قدرت ۰/۸۷، پایایی پرسشنامه مشارکت سازمانی ۰/۸۸ و پایایی پرسشنامه عملکرد نیروی انسانی ۰/۹۰ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌های تحقیق از آزمون ضریب همبستگی پیرسون، آزمون سوبل و رگرسیون خطی چندگانه و مدل‌یابی معادلات ساختاری با نرم افزار SPSS و AMOS استفاده شد.

یافته ها

فرضیه ۱- مشارکت سازمانی در رابطه بین تاکتیک‌های اعمال قدرت و عملکرد نیروی انسانی نقش میانجی دارد. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آزمون سوبل طبق جدول ۴، نشان می‌دهد که Z برابر ۱/۹۸ و با p مقدار ۰/۰۴۸ و کوچکتر از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ هستند، لذا در این سطح فرض رد می‌شود و در نتیجه مشارکت سازمانی در رابطه بین تاکتیک‌های اعمال قدرت و عملکرد نیروی انسانی نقش میانجی دارد، مقدار VAF برابر ۰/۲۸۷ می‌باشد و این بدان معناست که ۰/۲۸۷ درصد از رابطه بین تاکتیک‌های اعمال قدرت و عملکرد نیروی انسانی از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی مشارکت سازمانی تبیین می‌شود.

جدول ۴. آماره آزمون سوبل مربوط به نقش میانجی مشارکت سازمانی در رابطه بین تاکتیک‌های اعمال قدرت و عملکرد نیروی انسانی

sig	VAF	z	Sb	Sa	c	b	a	تاکتیک‌های اعمال قدرت * مشارکت سازمانی * عملکرد نیروی انسانی
۰/۰۴۸	۰/۲۸۷	۱/۹۸	۰/۵۹۵	۰/۵۳۴	۰/۶۲۷	۰/۵۱۳	۰/۴۹۲	

فرضیه ۱-۱- مشارکت سازمانی در رابطه بین مولفه‌های اعمال قدرت (به صورت استدلال، دوستانه، ائتلاف، مذاکره، دستور مستقیم، جلب حمایت مقامات بالاتر و تحریم و تشویق) با عملکرد نیروی انسانی نقش میانجی دارد. تجزیه و تحلیل داده‌ها طبق جدول ۵، از طریق آزمون سوبل نشان می‌دهد که معنی‌داری آماره Z متغیرها کوچکتر از ۰/۰۵ است، لذا در این سطح فرض صفر رد می‌شود و در نتیجه مشارکت سازمانی در رابطه بین مولفه‌های اعمال قدرت (بصورت استدلال، دوستانه، ائتلاف، مذاکره، دستور مستقیم، جلب حمایت مقامات بالاتر و تحریم و تشویق) با عملکرد نیروی انسانی نقش میانجی دارد اعمال قدرت بصورت استدلال، دوستانه، ائتلاف، مذاکره، دستور مستقیم، جلب حمایت مقامات بالاتر و تحریم و تشویق مقدار VAF به ترتیب برابر ۰/۳۴۲، ۰/۳۱۲، ۰/۲۷۲، ۰/۲۸۸، ۰/۲۶۴، ۰/۲۶۶ و ۰/۲۷۴ می‌باشد و این بدان معناست که به ترتیب ۰/۳۴۲، ۰/۳۱۲، ۰/۲۷۲، ۰/۲۸۸، ۰/۲۶۴، ۰/۲۶۶ و ۰/۲۷۴ درصد از رابطه اعمال قدرت بصورت استدلال، دوستانه، ائتلاف، مذاکره، دستور مستقیم، جلب حمایت مقامات بالاتر و تشویق با عملکرد نیروی انسانی از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی مشارکت سازمانی تبیین می‌شود.

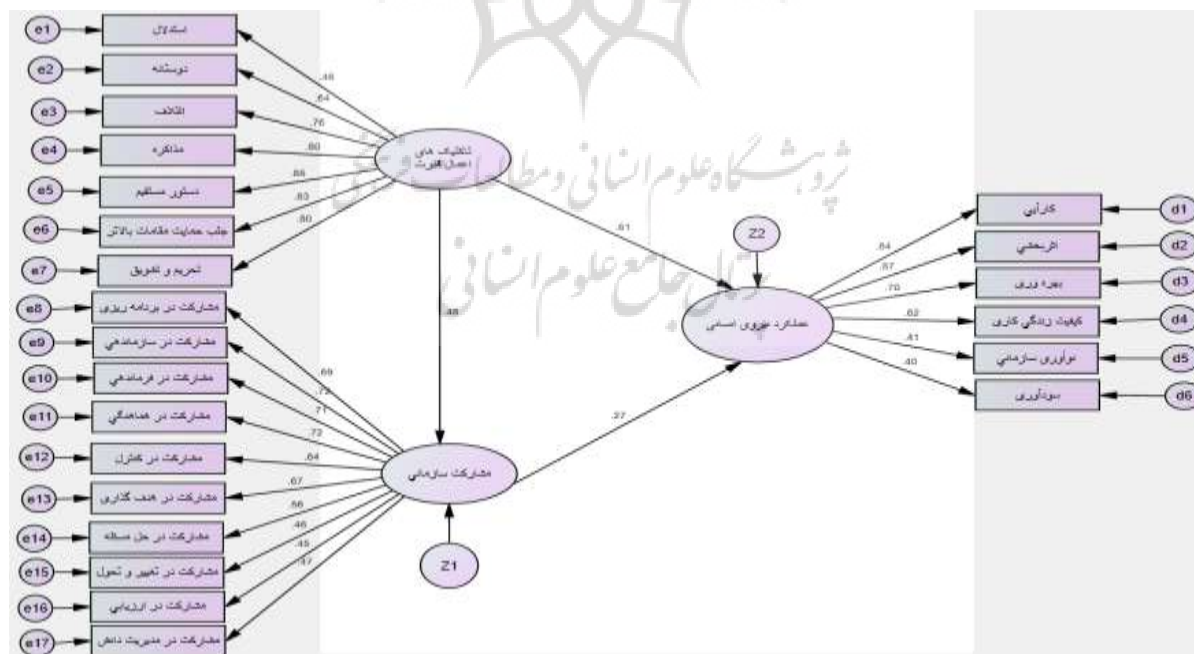
ارزیابی الگوی پیشنهادی با استفاده از مدل معادلات ساختاری

جهت ارزیابی الگوی پیشنهادی از روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. پیش از بررسی ضرایب ساختاری، برازندگی الگو مورد بررسی قرار گرفت. برازش الگوی اولیه بر اساس شاخص‌های برازندگی مورد استفاده در این مطالعه در ردیف اول (مدل تدوین شده) جدول ۶، گزارش شده است. که نشان می‌دهد مقادیر بعضی از شاخص‌های برازندگی الگوی اولیه حاکی از آن بود که الگوی پیشنهادی به اصلاحات و بهبود نیاز دارد، برای این منظور در مرحله بعد با توجه به شاخص‌های اصلاحی (MI) در خروجی Amos22 مسیرهای کوارینانس ابعاد متغیرهای تحقیق طبق شکل ۲، به مدل اضافه گردید پس از اعمال این تغییرات تحلیل دیگری روی داده‌ها انجام شد که نتایج شاخص‌های برازندگی آن در

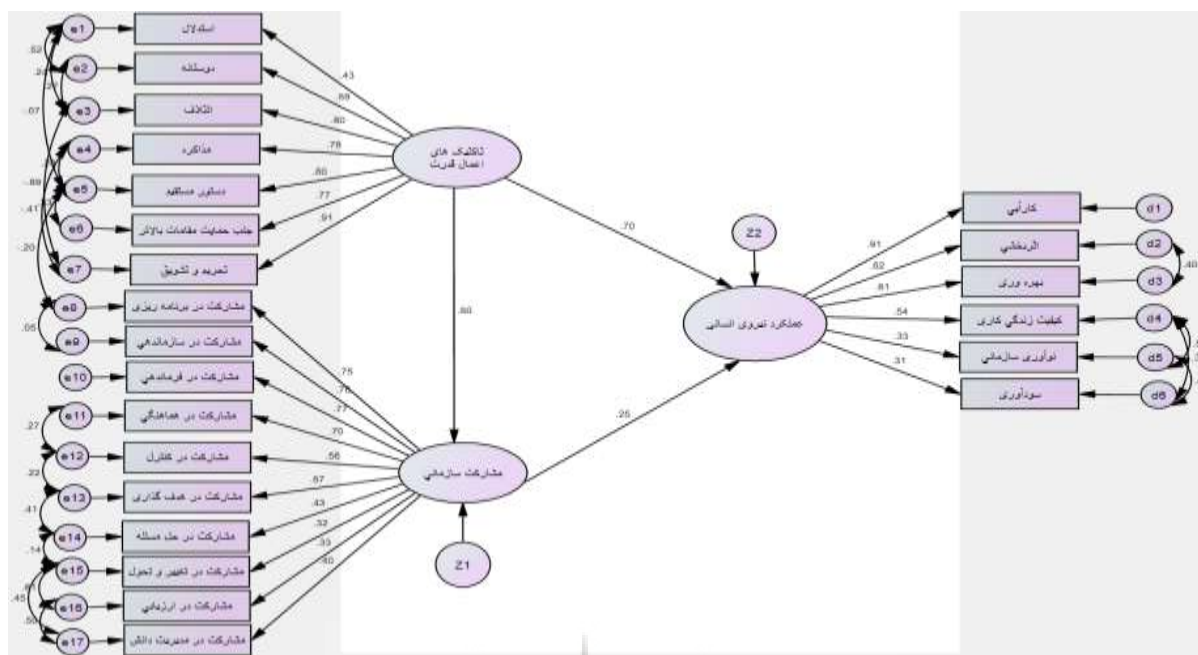
ردیف الگوی دوم جدول ۶، آورده شده است. همانگونه که مندرجات جدول ۶، نشان می‌دهد الگوی اول از برازش خوبی برخوردار نمی‌باشد در مراحل بعد با اضافه کردن مسیرهای شاخص‌های اصلاحی (MI) پیشنهادی، الگو بهبود یافته و شاخص‌های پرازندگی الگوی نهایی مورد قبول می‌باشد.

جدول ۵. آماره آزمون سوبل مربوط به نقش میانجی مشارکت سازمانی در رابطه بین مولفه‌های اعمال قدرت و عملکرد نیروی انسانی

sig	VAF	z	Sb	Sa	c	b	a	اعمال قدرت بصورت استدلال * مشارکت سازمانی * عملکرد نیروی انسانی
۰/۰۴۱	۰/۳۴۲	۲/۰۲	۰/۵۹۵	۰/۵۷۷	۰/۳۳۷	۰/۵۱۳	۰/۳۴۲	
۰/۰۴۵	۰/۳۱۲	۱/۹۹	۰/۵۹۵	۰/۵۳۹	۰/۵۴	۰/۵۱۳	۰/۴۷۹	اعمال قدرت بصورت دوستانه * مشارکت سازمانی * عملکرد نیروی انسانی
۰/۰۴۲	۰/۲۷۲	۲/۰۱	۰/۵۹۵	۰/۵۶۷	۰/۵۲۲	۰/۵۱۳	۰/۳۸۱	اعمال قدرت بصورت ائتلاف * مشارکت سازمانی * عملکرد نیروی انسانی
۰/۰۱۷	۰/۲۸۸	۲/۶۳	۰/۵۹۵	۰/۳۸	۰/۴۱۱	۰/۵۱۳	۰/۳۲۵	اعمال قدرت بصورت مذاکره * مشارکت سازمانی * عملکرد نیروی انسانی
۰/۰۱۹	۰/۲۶۴	۲/۵۹	۰/۵۹۵	۰/۳۸۲	۰/۴۵۵	۰/۵۱۳	۰/۳۱۸	اعمال قدرت بصورت دستور مستقیم * مشارکت سازمانی * عملکرد نیروی انسانی
۰/۰۱۷	۰/۲۶۶	۲/۶۲	۰/۵۹۵	۰/۳۸۱	۰/۴۶۲	۰/۵۱۳	۰/۳۲۶	اعمال قدرت بصورت جلب حمایت مقامات بالاتر * مشارکت سازمانی * عملکرد نیروی انسانی
۰/۰۲۳	۰/۲۷۴	۲/۳۸	۰/۵۹۵	۰/۴۴۶	۰/۶۱۶	۰/۵۱۳	۰/۴۵۵	اعمال قدرت بصورت تحریم و تشویق * مشارکت سازمانی * عملکرد نیروی انسانی



شکل ۲. الگوی تدوین شده تاکتیک‌های اعمال قدرت در عملکرد نیروی انسانی با توجه به نقش میانجی مشارکت سازمانی در ادارات دولتی



شکل ۳. الگوی اصلاح شده تاکتیک‌های اعمال قدرت در عملکرد نیروی انسانی با توجه به نقش میانجی مشارکت سازمانی در ادارات دولتی

جدول ۶. شاخص‌های برازندگی برای الگوهای تدوین شده و الگوی نهایی

شاخص‌های برازندگی الگو	X2	Df	X2/Df	NPAP	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
مدل اولیه	۱۹۲۸/۴۰	۲۲۷	۸/۴۹	۴۹	۰/۶۶	۰/۶۸	۰/۶۴۱	۰/۶۷۸	۰/۱۴۱
مدل اصلاحی	۹۰۶/۵۷	۲۰۶	۴/۴۰	۷۰	۰/۹۰۴	۰/۹۱۶	۰/۹۰۳	۰/۹۱۵	۰/۰۷۹
مدل استقلال	۵۵۳۹/۹۸	۲۵۳	۲۱/۹۰	۲۳	۰/۲۶۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۲۳۵

برای شاخص برازندگی X^2/Df مقادیر کوچکتر از ۵ مناسب و هرچقدر به صفر نزدیکتر باشد حاکی از برازش خوب الگو می‌باشد. برای شاخص GFI ، IFI ، CFI ، TLI مقدار نزدیک به ۰/۹۰ و بالاتر به عنوان برازش نیکویی قابل قبول تلقی می‌شود که نشان دهنده خوب بودن مدل می‌باشد. در ارتباط با شاخص $RMSEA$ مقادیر نزدیک به ۰/۰۵ یا کمتر نشان دهنده برازش خوب الگو و مقدار ۰/۰۸ یا کمتر بیانگر خطای منطقی تقریب است؛ مقدار بالاتر از ۰/۱۰ نشان از الزام رد کردن الگو می‌باشد (قاسمی، ۱۳۹۹). بنابراین با توجه به مقادیر شاخص‌های برازش الگوی نهایی (الگوی تدوین شده) و مرز مقادیر قابل قبول که در بالا ذکر شد، می‌توان گفت که مدل ارائه شده در این تحقیق مورد قبول می‌باشد. ضرایب رگرسیونی مدل نشان می‌دهد که متغیرهای ذکر شده بخوبی تاکتیک‌های اعمال قدرت در عملکرد نیروی انسانی با توجه به نقش میانجی مشارکت سازمانی در ادارات دولتی را تبیین می‌کند. با استفاده از شاخص‌های کلی برازش می‌توان به این پرسش پاسخ داد که صرف نظر از مقادیر خاص گزارش شده برای پارامترها، آیا به طور کلی، مدل تدوین شده، توسط داده‌های تجربی

گردآوری شده حمایت می‌شود یا خیر؟ در صورتی که پاسخ مثبت باشد، مدل قابل قبول است. برای تفسیر مقادیر موجود در جدول فوق باید گفت: وجود کای اسکوتر غیرمعنادار (CMIN) برابر با ۹۰۶/۵۸ و سطح معناداری ($P=۰/۰۰۱$) نتیجه‌ای مطلوب را به نمایش می‌گذارد، اما در این میان نقش درجه آزادی (Df) نیز از اهمیت برخوردار است. علاوه بر این با توجه به اینکه درجه آزادی (Df) مدل برازش شده (برابر با ۲۰۶) از صفر دور و به درجه آزادی مدل استقلال (برابر با ۲۵۳) نزدیک می‌شود باید تلقی مطلوبی از مدل داشت. تعداد پارامترهای آزاد برای مدل تدوین شده (NPAR) که مقدار آن ۷۰ است، نشان می‌دهد که پژوهشگر در تدوین مدل به راحتی به هزینه کردن درجات آزادی نپرداخته و این وضعیت قابل قبول است.

در مورد شاخص‌های نسبی نیز باید گفت در این جدول مقدار کای اسکوتر نسبی (CMIN/DF) ۴/۴۰ است که از وضعیتی قابل قبول برای مدل حکایت دارد. همچنین مقدار ۰/۰۷۹ شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده (RMSEA) برای مدل عاملی تدوین شده حاکی از قابل قبول بودن مدل است. در جدول فوق شاخص برازش توکر-لوییس (TLI) برابر با ۰/۹۰۳ و شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر با ۰/۹۱۵ است و از آنجایی که مقادیر آنها بالاتر ۰/۹۰ است، لذا براساس این شاخص ها، مدل تدوین شده قابل قبول تلقی می‌گردد. در جدول فوق مقدار شاخص نیکویی برازش (GFI)، برابر با ۰/۹۰۴ و مقدار شاخص برازش افزایشی (IFI) برابر با ۰/۹۱۶ می‌باشد که هر دو مقادیری قابل قبول را نشان می‌دهند. مقادیر شاخص‌های کلی برازش که در جدول فوق آمده، نشان می‌دهد مدل اندازه‌گیری این پژوهش کاملاً از وضعیت قابل قبولی برخوردار است.

نتیجه گیری

نتایج تحقیق نشان می‌دهد مشارکت سازمانی در رابطه بین تاکتیک‌های اعمال قدرت و مؤلفه‌های آن (استدلال، دوستانه، ائتلاف، مذاکره، دستور مستقیم، جلب حمایت مقامات بالاتر و تحریم و تشویق) با عملکرد نیروی انسانی نقش میانجی دارد. در تایید این نتایج یافته‌های محمدی‌نژاد و همکاران (۱۴۰۳) نشان می‌دهد مشارکت کارکنان در سیستم ارزیابی عملکرد باعث ایجاد تعهد در رفتار برای کارکنان می‌شود تا نسبت به عملکرد سازمان احساس مسئولیت کنند. نعمتی (۱۴۰۲) به این نتیجه رسید بین منابع قدرت مدیران و عملکرد شغلی دبیران تربیت بدنی رابطه معناداری وجود دارد. یافته‌های رحمان سرشت و زینلیان (۱۴۰۰) نشان می‌دهد تمرکز نداشتن، مشارکت کارکنان و ظرفیت جذب با عملکرد سازمانی رابطه معنادار مثبت دارد.

تحقیق مقصودی (۱۳۹۰) نشان می‌دهد بین اعمال قدرت از طریق مذاکره، استدلال و دوستانه با مشارکت سازمانی کارکنان ارتباط وجود دارد. تحقیق نائیجی و همکاران (۱۳۹۶) نشان دهنده تأثیر مثبت مشارکت گروه‌های میان وظیفه‌ای و تأمین کنندگان در توسعه محصول جدید بر عملکرد سازمانی است. بستان و گروسی (۱۳۹۵) در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند تأثیر قدرت و سیاستی که مدیران در سازمان دارند و استفاده از آن در نحوه برخورد با مسایل سازمانی و رفتار و عملکرد کارکنان نیز به صورت شگفت‌انگیزی بر میزان این تعهد و عملکرد کارکنان تأثیری مثبت دارد. نتایج تحقیق کاظمی

و درخشنده (۱۳۹۳) نشان‌دهنده تأثیر مشارکت شغلی بر رضایت شغلی و عملکرد شغلی است. وان تریست^۱ و همکاران (۲۰۲۳) به این نتیجه رسیدند که اعمال قدرت بصورت قانونی و کنترلی در عملکرد کارکنان تأثیر کمی دارد ولی اعمال قدرت مدیریت بصورت دوستانه و تشویق باعث تقویت عملکرد می‌شود.

پژوهش عبدالواحد^۲ و همکاران (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که اعمال قدرت بصورت مذاکره، حمایت، تشویق و استدلال باعث بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. بیورک و ویلکاکس^۳ (۲۰۲۳) به این نتیجه رسیدند قدرت ارجاعی و تخصص به بیشترین عامل رضایت خاطر و مشارکت سازمانی و قدرت قهریه به کمترین میزان رضایت خاطر و مشارکت سازمانی مربوط می‌شدند. نتایج تحقیق شاون و هاتفیلد^۴ (۲۰۲۳) نشان داد که اجرای صحیح مدیریت مشارکتی در سازمان باعث افزایش بهره‌وری و رضایت در سازمان و افزایش انگیزش کارکنان می‌شود. اسدالله^۵ و همکاران (۲۰۲۱) به این نتیجه رسیدند که مشارکت دادن کارکنان خانم باعث تقویت عملکرد آنها می‌شود.

بنابراین وقتی که مدیر بر اساس استدلال منطقی موضوع سعی می‌کند کارکنان را متقاعد به انجام عملی کند از طریق برقراری رابطه دوستانه کارکنان را متقاعد به پذیرش نظرات خود بکند، از طریق خوش‌زبانی، ابراز حسن نیت، خیرخواهی و دلسوزی خواسته‌های خود را به کارکنان ابراز کند، مدیر از طریق جلب نظر افراد مهم در سازمان، نفوذ بر افراد قدرتمند و صاحب اختیار، خواسته‌های خود را به کارکنان ابراز کند، از طریق گفتگو و توافق بر اساس مذاکرات خواسته‌ها و نظراتش را اعمال کند، از طریق تشکیل شورا و گفتگو چند جانبه نظراتش را در سازمان اعمال کند، همچنین اگر مدیر از طریق اعمال قوانین و مقررات خواسته و نظراتش را در سازمان اعمال کند، در آن صورت کارکنان در جلسات برنامه‌ریزی مشارکت و حضوری فعالانه خواهند داشت، کارکنان هر بخش ملزم به ارائه طرح و برنامه‌های پیشنهادی مرتبط با اهداف و فعالیت‌های سازمان می‌شوند، آیین‌نامه اجرایی مشارکت کارکنان و مدیران اجرایی در فرایند سازماندهی نیروها و فضای سازمان و ابلاغ و پیگیری آنها، تدوین می‌شود؛ مدیران واحدهای سازمانی برای عزل و نصب نیروها آزادی عمل و اختیار لازم را خواهند داشت؛ شرایط مناسب برای دورکاری و یا انجام کارها به صورت مجازی ایجاد می‌شود؛ تشکیلات سازمانی و واحد مستقل برای ساماندهی و هدایت نظام مشارکت ایجاد می‌شود؛ کارکنان در فرماندهی و رهبری گروه و واحدهای سازمانی به طور داوطلبانه شرکت می‌کنند؛ هماهنگی برای اجرای پروژه‌ها و طرح‌های سازمان با مشارکت کارکنان انجام می‌شود و سرپرستان (مدیران عملیاتی) اختیارات کافی برای جلب مشارکت کارکنان خواهند داشت، که به طبع آن عملکرد نیروی انسانی بهتر می‌شود و بهره‌وری نیروی انسانی افزایش می‌یابد.

¹ Van Triest

² Abdelwahed

³ Burke & Wilcox

⁴ Shawn & Hatfield

⁵ Asadullah

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده ها

داده ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Abdelwahed, N., Soomro, B. A., & Shah, N. (2023). Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan. *Asia Pacific Management Review*, 28 (1), 60–68. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.03.001>
- Asadullah, V., Mohammadi, J., & Hemati, E. (2021). Replacing key employee retention plans with incentive plans in bankruptcy. *Accounting, Organizations and Society*, 94, 101278. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101278>
- Burke, H., & Wilcox, T. (2023). Investigating the Relationship between Personality Traits and Self-Control and Nicotine Dependence Symptoms in Male Prisoners in Kerman, Iran. *Addict Health*. Winter-Spring; 7 (1-2):82-6. PMID: 26322215; PMCID: PMC4530198. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4530198/>
- Bostan Shirin, Z., & Grosi, A. (2016). The Impact of Power and Politics on Employee Commitment and Performance in the Organization, World Conference on Management, Economics, Accounting and Humanities at the Beginning of the Third Millennium, Shiraz, <https://civilica.com/doc/591714>
- Chen, X., Al Mamun, A., Hoque, M. E., Hirwani Wan Hussain, W. M., & Yang, Q. (2023). Work design, employee well-being, and retention intention: A case study of China's young workforce. *Heliyon*, 9 (5), e15742. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15742>
- Cleqq, N., Tuan, T., Le, T., Nguyen, P., Usman, M., & Ferreira, G. (2015). Socially responsible human resources management and employee retention: The roles of shared value, relationship satisfaction, and servant leadership. *Journal of Cleaner Production*, 414, 137704. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137704>
- Falah Faramarizi, M., Mohajeri, B., & Bagheri Majd, R. & (2019). Investigating the relationship between social capital, organizational participation and human capital in the higher education system. *Human Resource Management Research*, 21, 207-226 [In Persian]. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_14614.html
- Ghasemi, B. (2013). *Organizational Behavior Theory*, Tehran: Hayat, first Edition [In Persian].
- Haji Karimi, Abbas Ali., & Mansourian, Talin. (2012). Investigating and explaining the role of customer knowledge management in improving organizational performance. *Business Management Explorations*, 4(8), 75-92. [In Persian]. <https://sid.ir/paper/197111/fa>
- Haji Karimi, A., & Mansourian, T. (2022). Examining and explaining the role of customer knowledge management in improving organizational performance. *Commercial Management Studies Quarterly*, 8, 75 [In Persian]. [10.22059/JSCM.2023.360405.2424](https://doi.org/10.22059/JSCM.2023.360405.2424)
- Hersey, P., & Blanchard, K. (2018). *Management of organizational behavior using human resources translated by Ghasem Kabiri*, 16 th year, Tehran: University Jihad Publications [In Persian].

- Kazemi, A., Derakhshide, H. (2014). The Effect of Job Involvement and Organizational Commitment on Employees' Job Satisfaction and Performance in Hotel Industry of Mashhad by Using Structural Equation Modeling. *Journal of Applied Sociology*, 25(3), 89-101 [In Persian]. [10.22034/ijes.2024.2016095.1499](https://doi.org/10.22034/ijes.2024.2016095.1499)
- Kim, S., & Park, J. (2023). Employee Involvement in Continuous Improvement Programs: Implications for Job Satisfaction and Quality Improvement. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34 (5-6), [678-692](https://doi.org/10.5897/AJBM12.234). [10.5897/AJBM12.234](https://doi.org/10.5897/AJBM12.234)
- Sink, Y., & Tuttle, W. G. (2012). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>.
- Mahmoudi, M. (1998). Investigating the relationship between power sources used by managers and performance effectiveness, master's thesis. University of Tehran [In Persian].
- Maghsoudi, A. A. (2021). Investigation of factors affecting participation in employee consumption cooperatives, case study: Employee Consumption Cooperative Company of Kerman Province Road and Transportation Department [In Persian]. <https://civilica.com/doc/1658847>
- Mohammadi Nejad, H., Shabani, S., & Arvin, R. (2013). The Relationship between Employee Participation and Performance Appraisal System in Semi-State Companies, Second International Conference on Research in Accounting, Management, Economics and Humanities [In Persian]. <https://civilica.com/doc/1774315>
- Mortazavi, M. (2022). Studying the level of familiarity of high school students and teachers in Alborz province with soft war and non-operational defense against it and their empowerment methods. *Strategic Management Studies of National Defence Studies*, 11 (43), 247-278 [In Persian]. [20.1001.1.24234621.1400.11.43.10.7](https://doi.org/10.24234621.1400.11.43.10.7)
- Moorhead, G., Griffin, R.W. (2017). Organizational Behavior. Alvani, S.M & Memarzadh, G.H. Tehran: Morvarid, Eleventh Edition [In Persian].
- Naeji, M. J., Panahifar, F., & Tatari, Y. (2017). the Effect of Stakeholder Participation in the New Product Development Process on Organizational Performance. *Industrial Management Perspectives*, 7(27), 27-46. [In Persian]. <https://sid.ir/paper/516063/fa>
- Nazam, M., Hamodi, S. (2022). Presenting a model to improve the professional competencies of teachers at a comprehensive university of applied sciences. *Public Management Research*, 13(49), 243-268 [In Persian]. [10.22111/JMR.2020.32519.4902](https://doi.org/10.22111/JMR.2020.32519.4902)
- Najaf Beigi, R. (2023). Organization and Management, 8th edition, Islamic Azad University Scientific Publishing Center, Tehran [In Persian].
- Osborne, R., Lyter, E., Medearis, H., Burnfield, J., Roura, A., Manes, M., & Dinsmore, D. (2023). Personal and Environmental Factors Influencing Career Satisfaction and Employee Retention In Rehabilitation Organizations. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 104 (3), e43. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.12.123>
- Pour Ahmadi, W. (2015). The impact of psychological ownership on employee retention in mergers and acquisitions. *Human Resource Management Review*, 31 (3), 100745 [In Persian]. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100745>.
- Rahmanseresht, H., Mohammadi, M., & Zeinalian, M H. (2022). Explain the relationship between decentralization, employee involvement and absorptive capacity in innovation and performance. *Human Resource Management Studies*, 11(4), 5-24 [In Persian]. <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-46931-fa.html>
- Robbins, A. (2016). Organization Theory (Structure, Design, Applications), translated by Mehdi Alvani and Hassan Danaeifard, third edition, Saffar Publishing, Tehran [In Persian].
- Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Del-Castillo-Feito, C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and Program Planning*, 95, 102171. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102171>

Robbins, S P. (2004). Foundations of Organizational Behavior. Parsaiyan, A & Araby, S.M., Tehran: Cultural Research Bureau, Published in the ninetieth.

Shawn, K., & Hatfield, A. (2023). Does employer branding facilitate the retention of healthcare employees? A mediation moderation study through organisational identification, psychological involvement, and employee loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 112, 103414. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103414>

Stoner, J., & Freeman, R. (2016). Management, translated by Ali Parsaian and Ali Arabi, Tehran, Cultural Research Office, third edition [In Persian].

Sukhak, F. (2017). Investigating the relationship between human resources development and organizational performance of employees of higher education centers in Sirjan city. Master's thesis, Islamic Azad University, Sirjan branch [In Persian].

Talebpour, M., Hejazi, M., & Nemati, T. (2023). Studying the relationship and comparison of managers' power resources with job performance of physical education teachers in secondary schools of the seven education districts of Mashhad, Second National Conference and Second International Conference on Management and Accounting of Iran.

Tim, K. (2011). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22 (2), 73–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.11.005>.

Van Triest, S., Kloosterman, H., & Groen, B. (2024). Under which circumstances are enabling control and control extensiveness related to employee performance? *Management Accounting Research*, 59, 100831. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100831>

Yagil, D., Medler-Liraz, H., & Bichachi, R. (2023). Mindfulness and self-efficacy enhance employee performance by reducing stress. *Personality and Individual Differences*, 207, 112150. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112150>

Yang, L., Huang, C., & Hsu, T. (2022). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*, 34(1), 25–49. <https://doi.org/10.1080/09639284.2023.2283441>

Yar Mohammadi, Q. (2014). investigating the relationship between the five sources of managers' power from the point of view of educational teachers and the work conscience of secondary education staff (teachers) in Zahedan city (areas 1 and 2). M.A thesis. Islamic Azad University, Kerman branch [In Persian].

Zhang, L., & Li, Q. (2022). Employee Participation in Decision-Making and Organizational Performance: An Empirical Study. *Management Science*, 48 (3), 451–467. [10.22059/JSCM.2024.376531.2512](https://doi.org/10.22059/JSCM.2024.376531.2512)

Zare, M., Salehi, K., Khodaei, E., Moghadam Zadeh, A., & Hakimzadeh, R. (2023). Explaining the Role of Environmental Factors on the Scholastic Aptitude of Ninth-Grade Students. *Iranian Journal of Learning and Memory*, 6 (24), 15–27 [In Persian].

Zivari Rahman, M., Salehi, K., Khodaie, E., Moghadamzadeh, A., & Hakimzadeh, R. (2021). Pathology of Scholastic Aptitude Search in Iran (Systematic Review of Literature in the Last Three Decades). *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 12 (39), 103–140 [In Persian]. <https://doi.org/10.22034/emes.2022.547411.2346>