



**بررسی تأثیر فعالیتهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان (مورد مطالعه: دانشگاههای آزاد استان فارس)**

عادل کولک<sup>۱</sup>، اعظم علی پور<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>دکتری مدیریت دولتی، رئیس آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت مجتمع صنایع آلومینیم جنوب (سالکو)، (نویسنده مسئول) adel.koulak@gmail.com

<sup>۲</sup>کارشناسی ارشد. گروه مهندسی کشاورزی، دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین، شیراز، ایران. [a.alipour9307@gmail.com](mailto:a.alipour9307@gmail.com)

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۷

**The effect of human resource management activities on organizational performance with the mediating role of organizational culture, organizational commitment and employee retention (case study: Azad Universities of Fars province)**

adel.koulak<sup>۱</sup>, Azam Alipour<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>PhD in Public Administration, Head of Training and Human Resources Development of Southern Aluminum Industries Complex (SALCO), (Responsible Author)

<sup>۲</sup>Masters. Department of Agricultural Engineering, Ramin University of Agriculture and Natural Resources, Shiraz, Iran

**Abstract:**

The employees of any organization are considered as its most valuable asset and their performance has a great impact on moving towards the goals and fulfilling the mission of the organization. In this regard, human resources management plays a very important role in this field with tasks such as attracting, maintaining and promoting capable human forces. The aim of the current research was the effect of human resource management activities on organizational performance with the mediating role of organizational culture, organizational commitment and employee retention in free universities of Fars province. The research method was applied in terms of purpose and questionnaire in terms of data collection. The statistical population of the research included all managers of Azad universities in Fars province, who were selected as the sample size using Morgan's table and stratified random sampling method with proportional allocation of ۱۰۰ people. Convergent validity, Cronbach's alpha coefficient, and composite reliability methods were used to determine the validity and reliability of the mentioned questionnaire, respectively, and the validity and reliability were confirmed based on this. The results of the structural equation test showed that, from the point of view of managers, the two variables of organizational culture and organizational commitment have a significant mediating effect on the effect between human resource management and organizational performance, but employee retention does not have a mediating effect on the said relationship.

**Keywords:** human resource management, organizational performance, organizational culture, organizational commitment, employee retention.

**چکیده:**

کارکنان هر سازمان به عنوان ارزشمندترین دارایی آن تلقی شده و عملکرد ایشان، تاثیر زیادی در حرکت به سوی اهداف و تحقق رسالت سازمان دارد. در این راستا مدیریت منابع انسانی، با وظایفی از قبیل جذب، نگهداری، پرورش و ارتقای نیروهای انسانی توانمند، نقش بسیار مهمی در این زمینه ایفا می کند. هدف از پژوهش حاضر تاثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجیگری فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان در دانشگاه‌های آزاد استان فارس بود. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، پرسشنامه ای بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران دانشگاه‌های آزاد استان فارس بود که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با تخصیص متناسب تعداد ۱۰۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. برای تعیین روایی و پایایی ابزار پرسشنامه مذکور به ترتیب از روشهای روایی همگرا، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که بر این اساس روایی و پایایی تأیید شد. نتایج آزمون معادلات ساختاری نشان داد که از دیدگاه مدیران دو متغیر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی بر تاثیر بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان اثر میانجی و معنادار دارد اما حفظ کارکنان بر رابطه مذکور اثر میانجی ندارد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، حفظ کارکنان.

## مقدمه

امروزه نیروی انسانی سازمان، نه به عنوان هزینه، بلکه به عنوان دارایی ارزشمندی جهت رسیدن به مزیت رقابتی تلقی می‌گردد. (حسینی و همکاران ۱۳۹۶). کیفیت منابع انسانی در سازمان و ایجاد عواملی نظیر احساس بر خورد عادلانه نزد افراد، تعهد سازمانی و رضایتمندی شغلی، بر عملکرد و بهره‌وری در سازمان نقشی اساسی دارند (میرزایی الموتی و همکاران ۱۳۹۹). ضمن اینکه توجه به این نکته بسیار حائز اهمیت می‌باشد که فعالیت‌های سازمان توسط نیروهای انسانی آن صورت می‌گیرد و کارکنان دارای انگیزه و مستعد نوآوری، ریسک‌پذیر و تبادل‌کننده دانش، نقش انکارناپذیری را در تقویت و افزایش سرعت مواجه شدن سازمان در برابر تغییرات محیطی و رقابتی شدید، دارند. بقا و موفقیت سازمان به‌طور فزاینده‌ای به توانایی آن‌ها برای ایجاد نیروی کار بسیار ماهر و به‌آزاد کردن پتانسیل کامل نیروی انسانی بستگی دارد (نو و همکاران، ۲۰۱۷). در محیط‌های مدرن، تغییرات سازمانی به‌طور مداوم در حال تبدیل شدن به یک قاعده است. این امر شامل سازمان‌دهی مجدد فرایندها، بهینه‌سازی اندازه سازمان، عدم تمرکز و محورهای سازمانی است (پیووار و باک‌گابوسکا، ۲۰۱۸). در دنیایی که تأثیرات و چالش‌های آن با حرکت به سمت جهانی‌سازی و اقتصاد «بازارهای آزاد» روبرو شده است، توجه به مسئله تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی افزایش یافته است. تحقیقات زیادی وجود دارد که ثابت می‌کند بین عملکرد مدیریت منابع انسانی و عملکرد یک سازمان رابطه مثبت و قوی وجود دارد (سینق و سینق، ۲۰۱۹). عملکرد منابع انسانی به‌عنوان فعالیت‌های انجام‌شده توسط بخش منابع انسانی از قبیل استخدام و انتخاب نیروی انسانی، ارزیابی منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و تشویق و تنبیه آن‌ها تعریف شده است و از یک نقش کاملاً سازمانی به یک نقش

استراتژیک تبدیل شده است. مدیریت منابع انسانی، چارچوب جامعی از ارزش‌های محوری، معیارها و شاخص‌ها در تمامی ابعاد منابع انسانی است، که به مدیران منابع انسانی سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، رویه‌ها، فرایندها و نتایج منابع انسانی‌شان، نقاط قوت و حوزه‌های بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آن‌ها، برنامه‌ریزی نمایند (باربا آرگون و همکاران، ۲۰۱۴). اهمیت مدیریت منابع انسانی، منجر به افزایش چشمگیر تعداد مطالعات پژوهشی در این زمینه شده است که هدف از این مطالعات عمدتاً بررسی سهم بالقوه روش‌های مناسب مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد سازمانی بوده است (چو و لویس، ۲۰۱۲). اما هنوز هم بحث در مورد صحت تحقیقات به‌خصوص در رابطه با نحوه اثبات تأثیر روش‌های خاص اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، ادامه‌دار است و عواملی که این رابطه را تحت تأثیر قرار می‌دهند در کانون توجه پژوهشگران قرار دارد (کازلاوسکا، ۲۰۱۱). به‌عنوان مثال، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی تعهدمحور، توسعه ارتباطات قوی را از طریق فعالیت‌هایی هم‌چون تیم‌سازی، چرخش شغلی و نظارت تسهیل می‌کند (چو و لویس، ۲۰۱۲). این فعالیت‌ها کارکنان را وادار می‌سازند با همکاران خود تعامل داشته و به آن‌ها کمک کنند، پیشنهادهایی برای مدیریت ارائه می‌دهد و همچنین باعث ارتباط کارکنان با دستیاران شغلی خود در سطوح عمودی و افقی می‌شوند. چند بعدی بودن مدیریت منابع انسانی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا اهداف شرکت و شخصی را انجام دهند (قوش و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین، رویکرد مدیریت منابع انسانی نقش اساسی در موفقیت شرکت دارد (ستر و همکاران، ۲۰۱۵). تعدادی از مطالعات در مدیریت استراتژیک با این دیدگاه که سیستم‌های سازمانی مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع برای حفظ مزیت رقابتی

<sup>۵</sup> Kazlauskaitė

<sup>۶</sup> Cho & Lewis

<sup>۷</sup> Ghosh

<sup>۸</sup> Setter

<sup>۱</sup> Noe

<sup>۲</sup> Piwowar-Sulej Ba k-Grabowska

<sup>۳</sup> Singh and Singh

<sup>۴</sup> Cho & Lewis

جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان و اخیراً روانشناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن در سایر حوزه‌های مدیریتی نظریه‌ها و تحقیقات زیادی را به وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت، به کار گرفته‌اند (وفاخواه و همکاران، ۱۳۹۷). فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید (قدوسی و ربیعی، ۱۳۹۴). فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است. اکثر محققان بر این باورند که سازمان‌های موفق، بارها فرهنگ ذاتی خود را به‌عنوان عامل حیاتی در دستیابی به موفقیت بیان کرده‌اند. فرهنگ سازمانی با ملحوظ داشتن اهداف و آرمان‌های سازمانی برای اقدامات مدیریت تعیین‌کننده است. بنابراین فرهنگ سازمانی می‌تواند به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده برای موفقیت، پیشبرد اهداف تلقی شود. کنکاش در عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان، این مهم را اثبات می‌کند که فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل مهم در افزایش عملکرد سازمان می‌باشد (کیاکجوری و همکاران، ۱۳۸۹). در سازمان‌هایی که فرهنگ آن‌ها قوی است، اعضای آن‌ها از رسالت‌ها و هدف‌های سازمان آگاهی کامل داشته و نسبت به آن‌ها تعهد دارند و میان اهداف کارکنان و سازمان و مدیریت، همسویی لازم وجود دارد و کارکنان حداکثر شدن منافع خود را در گرو حداکثر شدن منافع سازمان می‌دانند که این امر، یک عامل مثبت در جهت عملکرد سازمانی و اثربخشی بهتر است (وفاخواه و همکاران، ۱۳۹۷). لذا، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک جزء مهم در پیکره یک سازمان محسوب می‌شود که تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد (سوئی فنگ و یوکوان، ۲۰۱۴؛ جگر و آدیر، ۲۰۱۶؛ ابراهیمی‌نژاد رفسنجانی و شاکری، ۱۳۸۹؛ قدوسی و ربیعی، ۱۳۹۴). فرهنگ سازمانی در تمامی

شرکت‌ها در نظر گرفته می‌شوند را پذیرفته‌اند. طبق گفته‌های فی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) مدیریت منابع انسانی نقش ویژه‌ای در برجسته‌سازی اهمیت مدیریت منابع انسانی به‌عنوان روشی مهم برای دستیابی به مزیت رقابتی سازمان‌ها به‌ویژه ظهور دیدگاه مبتنی بر منابع دارد. تکامل مفهوم شایستگی‌ها، ظهور اهمیت دانش و مدیریت آن و ظهور مفاهیم سرمایه انسانی و معنوی این‌ها همه منجر به تغییر درک ارزش سازمان‌ها در مورد کارکردهای منابع انسانی خود شده است (ستار<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). نمای مبتنی بر منابع نیز از این دیدگاه پشتیبانی می‌کند که ایجاد ظرفیت برای توسعه و پرورش مهارت‌های اصلی کارکنان مهم است و در عین حال چگونگی اطمینان از ایجاد نگرش‌ها و ارزش‌هایی که از این امر پشتیبانی می‌کند را در نظر می‌گیرد (کوزلنکف<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). بنابراین، مشخص است که سرمایه‌های انسانی در هر سازمان مهم و اساسی است و شکی نیست که نظریه مدیریت استراتژیک کاملاً با چشم‌انداز منابع انسانی به‌عنوان منبع مهمی از مزیت رقابت برای سازمان مطابقت دارد. همان‌طور که ذکر شد، روش‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمان مرتبط است و ارزش سرمایه انسانی به‌طور فزاینده‌ای اهمیت دارد (اختر و همکاران، ۲۰۰۹) و این مهم به‌ویژه در سازمان‌های «دانش‌محور» از جمله دانشگاه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اما مسئله اصلی این است که چه مواردی می‌تواند ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد دانشگاه‌ها را واسطه‌گری نماید. در پژوهش حاضر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان به‌عنوان متغیرهای میانجی تأثیرگذار بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد دانشگاه‌ها بررسی می‌شوند.

به دنبال نظریات و تحقیقات اخیر در مدیریت، فرهنگ سازمانی از اهمیت روزافزونی برخوردار است و به‌عنوان یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت معرفی شده است.

<sup>۱</sup> Akhtar

<sup>۲</sup> Sui Pheng and Yuquan

<sup>۳</sup> Jaeger and Adair

<sup>۱</sup> Fey

<sup>۲</sup> Sattar

<sup>۳</sup> Kozlenkova

بهبودیافته کاری مثل رضایت شغلی، کارایی، غیبت و تمایل‌های مبادلات دست یابند (بینگ و احمد، ۲۰۰۹). بنابراین، یکی از چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، اتخاذ تدابیر و سازوکارهایی برای افزایش تعهد کارکنان است. در این رابطه، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک سازوکار ساختاری در رشد و سازگاری سرمایه انسانی، می‌تواند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار داده و شکل دهد، تا آن‌ها بتوانند کارشان را بهتر و با تعهد انجام دهند و به اهداف سازمان برسند (سانچز و همکاران، ۲۰۱۵). از طرفی دیگر، تعهد سازمانی نوعی احساس وابستگی، وفاداری و تعلق‌خاطر به سازمان است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان، موفقیت و بهبود مستمر عملکرد آن نشان می‌دهند (رحمان و همکاران، ۲۰۱۶). تعهد سازمانی کارکنان، زمانی ارزشمند خواهد بود که بر روی عملکرد سازمان تأثیر مثبت داشته و موجب ارتقاء بهره‌وری سازمان گردد، از این‌رو این مقاله به بررسی تحقیقات مختلف صورت گرفته در این زمینه پرداخته و به تأثیرات تعهد سازمانی کارکنان بر عملکرد سازمان اشاره می‌کند (باقری و تولایی، ۱۳۸۹). بنحرف<sup>۷</sup> (۱۹۹۷) در تحقیق خود به بررسی تعهد سازمان و عملکرد سازمانی در اهداف فروش و منحنی سود سازمان پرداخت. او به این نتیجه دست یافت که تعهد سازمانی به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای با موفقیت‌های مالی سازمانی رابطه دارد. رایت و گاردنر<sup>۸</sup> (۲۰۰۳) در پژوهشی نشان دادند که تعهد سازمانی با معیارهای مختلف عملکرد ارتباط مثبت و معناداری دارد. آکو<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۲۱) نیز به این نتیجه دست یافتند که تعهد سازمانی با عملکرد سازمان ارتباط مثبتی دارد. در ایران نیز پژوهش‌های متعددی از جمله شفقت و همکاران (۱۳۹۲) نیز بر این ادعا صحه گذاشتند و اثبات نمودند که تعهد سازمانی بر عملکرد مؤثر است. بر

جنبه‌های سازمان نفوذ دارد و اهمیت آن‌ها امروزه به حدی است که دانشمندان مدیریت مهم‌ترین وظیفه رهبران را وضع ارزش‌های فرهنگی مناسب و توسعه آن‌ها در سازمان می‌دانند، زیرا اعتقاد بر این است که فرهنگ سازمانی به شکل‌دهی و هدایت منابع لازم برای افزایش عملکرد شغلی کارکنان می‌پردازد (لایتی، ۲۰۱۷). لذا، طبق موارد ذکر شده انتظار بر این است که فرهنگ سازمانی بتواند رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد دانشگاه‌ها را میانجیگری کند. همچون پژوهش کاتو و همکاران (۲۰۰۶) که به بررسی نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان به‌عنوان مکانیسم واسطه‌گری بین روش‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان‌ها پرداختند و نتایج پژوهش آن‌ها به توسعه مبانی نظری ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد منجر شد.

هدف اساسی مدیریت منابع انسانی خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته می‌باشد که سازمان از کارکنان بانگیزه، متعهد و ماهر برای تلاش در راستای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است تا بدین‌وسیله نیازهای فردی و گروهی کارکنانش و نیازهای تجاری سازمان از طریق طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود و تعهد سازمانی کارکنان در اولویت‌های پیشبرد اهداف مطرح شود (آیتیگن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰؛ مهدیه و سبزی، ۱۳۹۶). تعهد سازمانی شاخصی است که بررسی می‌کند آیا اعمال مدیریت منابع انسانی به کار رفته در یک سازمان قادر به پرورش پیوندهای روانی بین اهداف سازمانی و کارکنان هستند یا خیر (سندگدوه<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). مدیران هم‌راستا با تغییرات فزاینده در سازمان‌ها، به‌طور سازگاری به دنبال روش‌هایی برای ایجاد تعهد کارمندان می‌باشند که به مزیتی رقابتی و نگرش‌های

<sup>۶</sup> Grusky

<sup>۷</sup> Benkhoff

<sup>۸</sup> Wright and Gardner

<sup>۹</sup> Ahakwa

<sup>۱</sup> Leithy

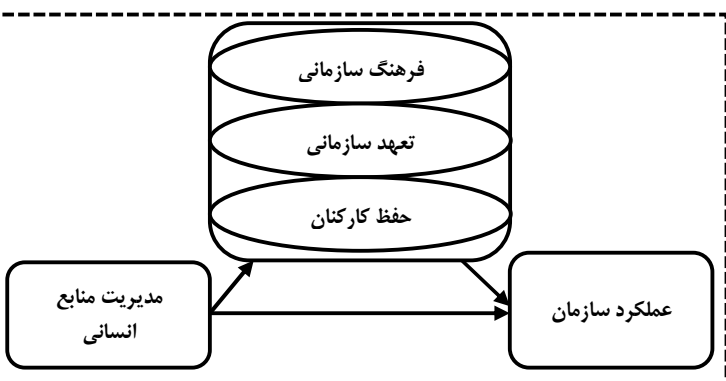
<sup>۲</sup> Iatagan

<sup>۳</sup> Şendoğdu

<sup>۴</sup> Yiing & Ahmad

<sup>۵</sup> Sánchez

را انجام نمایند (کوردی و الشوریده، ۲۰۲۰). مدیریت منابع انسانی یکی از این اقدامات می‌باشد. لذا، مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر حفظ کارکنان مؤثر باشد (سپهوند<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین، مشخص شد که حفظ کارکنان بر عملکرد سازمان نیز مؤثر است. بر همین اساس، انتظار می‌رود که حفظ کارکنان نیز بتواند ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد دانشگاه را میانجیگری نماید. بر مبنای مطالب ذکر شده الگوی مفهومی پژوهش به شرح شکل (۱) مدل مفهومی مورد بررسی قرار می‌گیرد.



شکل (۱). الگوی مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش به شرح ذیل می‌باشند:

**فرضیه اول:** بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران دانشگاه‌های آزاد استان فارس تاثیر معناداری وجود دارد.

**فرضیه دوم:** فرهنگ سازمانی بر مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران دانشگاه‌های آزاد استان فارس به طور معناداری اثر میانجی دارد.

**فرضیه سوم:** تعهد سازمانی بر مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران دانشگاه‌های آزاد استان فارس به طور معناداری اثر میانجی دارد.

این اساس، مشخص شد که مدیریت منابع سازمانی با تعهد سازمانی ارتباط مستقیم دارد و همچنین، تعهد سازمانی نیز می‌تواند عملکرد شرکت را بهبود دهد. لذا، واکاوی اثرات تعهد سازمانی بر عملکرد شرکت و تأثیرپذیری آن از مدیریت منابع انسانی، حاکی از آن است که اگر یک سازمان قادر به پرورش پیوندهای روانی بین اهداف سازمانی و کارکنان باشد، عملکرد آن بهبود می‌یابد (سندگدوه و همکاران، ۲۰۱۳). بنابراین، مجدداً انتظار می‌رود که تعهد سازمانی نیز بتواند نقش واسطه‌ای برای رابطه بین مدیریت منابع و عملکرد دانشگاه ایفا نماید. در نهایت نیز اهمیت نیروی انسانی کارآمد، بر هیچ مدیری پوشیده نیست. بر این اساس، حفظ کارکنان کلیدی و ارزشمند، بسیار حائز اهمیت خواهد بود. مدیریت منابع انسانی می‌تواند به حفظ کارکنان کمک کند و باعث ایجاد یک محیط صمیمی برای ارتباط سازنده کارکنان با مدیران به صورت دو طرفه شود (معینان و همکاران، ۱۴۰۰). وجود چنین جوی در هر سازمانی می‌تواند بهبود عملکرد آن را رقم بزند. عدم استفاده مناسب از توانمندی کارکنان خوب و از دست دادن آنان، هزینه‌های هنگفتی بر سازمان تحمیل می‌کند (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۹۴). تمایل به ترک خدمت، منعکس‌کننده علاقه کارکنان به ترک سازمان و جستجوی مشاغل جایگزین است (الناها<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). ترک خدمت کارکنان کلیدی می‌تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار برای سازمان‌ها زیان‌بار تلقی شود (توکلی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵). قصد ترک خدمت یکی از کارکنان، هم سازمان و هم دیگر کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بنابراین اندیشیدن برای به حداقل رساندن تأثیرات منفی ترک خدمت بر عملکرد سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است (رحمان و ناس، ۲۰۱۳). در شرایط عرصه رقابت، موفق‌ترین سازمان‌ها آنهایی هستند که می‌توانند سرمایه‌ی انسانی‌شان را به شیوه‌ای اثربخش و کارا مدیریت نمایند و در جهت حفظ آن‌ها اقدامات مؤثری

<sup>۳</sup> Sepahvand

<sup>۴</sup> El-Nahas

<sup>۵</sup> Kurdi and Alshurideh

پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری را متذکر می‌شود. فورنل و لاکر<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) معیار AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده) را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و اظهار داشتند که در مورد AVE مقدار بحرانی عدد ۰/۵ است؛ بدین معنی که مقدار AVE بالای ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد. جدول (۱) نشان می‌دهد که میانگین واریانس استخراجی همه متغیرهای پژوهش حاضر بیشتر از ۰/۵ است که نشان‌دهنده‌ی روایی همگرای قابل قبول است.

جدول ۱: نتایج ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
مدیریت منابع انسانی	۰.۸۶۷۳	۰.۸۵۶۸	۰.۷۳۲۶
عملکرد سازمان	۰.۸۰۲۱	۰.۷۵۴۹	۰.۶۳۲۷
فرهنگ سازمانی	۰.۷۹۸۳	۰.۸۲۴۷	۰.۵۹۷۶
تعهد سازمانی	۰.۷۵۱۴	۰.۷۰۱۲	۰.۵۶۲۸
حفظ کارکنان	۰.۹۵۲۶	۰.۸۸۵۷	۰.۸۳۴۵

#### یافته‌ها

نتایج آمار توصیفی داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه با طیف لیکرت ۵ تایی (۱=خیلی کم تا ۵=خیلی زیاد)، برای هر یک از متغیرهای تحقیق به شرح جدول (۳) می‌باشد. لازم به ذکر است که در جهت توصیف دقیق‌تر نظرات پاسخ‌دهندگان به گویه‌ها (سوالات پژوهش)، گویه‌ها بر اساس بدهای هر متغیر با یکدیگر مورد ترکیب مجدد (تجمیع) قرار می‌گیرند. به عنوان مثال بعد آموزش و پرورش کارکنان در متغیر مدیریت منابع انسانی از طریق

**فرضیه چهارم:** حفظ کارکنان بر مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران دانشگاه‌های آزاد استان فارس به طور معناداری اثر میانجی دارد.

#### روش

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران دانشگاه‌های آزاد استان فارس بود که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با تخصیص متناسب تعداد ۱۰۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. با توجه به در نظر گرفتن احتمال عدم برگشت برخی از پرسشنامه‌ها و یا دریافت پرسشنامه مخدوش، تعداد ۱۱۰ پرسشنامه توزیع شد که تعداد ۱۰۰ پرسشنامه سالم دریافت شد. لذا، نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها ۸۵ درصد می‌باشد. بررسی آمار جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان حاکی از آن بود که ۵۹.۲ درصد افراد را مردان و ۴۰.۸ درصد افراد را زنان تشکیل داده‌اند. همچنین، مشخص شد ۱۰۰ نفر از پاسخ‌دهندگان مدیر (برای الگوی ادراک مدیران) بوده‌اند. ۲۵.۲ درصد افراد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۵۵.۴ درصد افراد بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۸۲ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ و ۵.۶ درصد افراد بالای ۵۰ سال سن داشتند. ۵۴.۳ درصد افراد را افرادی با رتبه تحصیلی لیسانس، ۳۹.۶ درصد افراد را افرادی با رتبه تحصیلی فوق لیسانس و ۶.۲ درصد افراد را افرادی با رتبه تحصیلی دکتری تشکیل داده‌اند. همچنین، مشخص شد که بیشترین افراد جامعه آماری بین ۵ تا ۱۰ سال سابقه کاری دارند.

برای تعیین روایی و پایایی ابزار پرسشنامه مذکور به ترتیب از روش‌های روایی همگرا، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که بر این اساس روایی و پایایی تأیید شد و نتایج آن در جدول (۱) گزارش شده است. با توجه به این که مقدار آلفای کرونباخ همه متغیرها بالاتر از ۰.۷ می‌باشد پس پایایی قابل قبولی وجود دارد. همچنین، مقادیر پایایی ترکیبی سازه‌ها معیار واقعی‌تر و دقیق‌تری نسبت به آلفای کرونباخ آن‌ها می‌باشد که مقدار بالاتر از ۰.۷ ضریب پایایی ترکیبی در جدول (۱) نشان از

<sup>۱</sup> Fornell & Larcker

۰.۱۳	۰.۳۶	۰.۷۰	۰.۱۱	۰.۸۳۲	چولگی
۶	۲	-۶	-۱	-	
۰.۱۳	۰.۱۳	۰.۱۳	۰.۱۳	۰.۱۳۲	خطای استاندارد
۲	۲	۲	۲		چولگی
۰.۰۶	۰.۷۱	۱.۰۵	۰.۷۲	۰.۱۵۱	کشیدگی
-۰	-۰	۷	-۷		
۰.۲۶	۰.۲۶	۰.۲۶	۰.۲۶	۰.۲۶۳	خطای استاندارد
۳	۳	۳	۳		کشیدگی
۳۲	۳۷.۵	۵۶	۴۰	۳۳	دامنه
۱۶	۳۷.۵	۴۴	۴۰	۲۲	مینیمم
۴۸	۷۵	۱۰۰	۸۰	۵۵	ماکزیمم
					م

در پژوهش حاضر به جهت بررسی نمودن نتایج برازش مدل از دیدگاه مدیران دانشگاه‌های آزاد استان فارس، مدل پژوهش ابتدا یک بار از دیدگاه مدیران برازش شد. نتایج حاصل از آن با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری در محیط نرم‌افزار PLS در ادامه تشریح می‌شود. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است (هولاند، ۱۹۹۹). برخی نویسندگان مثل ریوارد و هاف<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، عدد ۰/۵ را به‌عنوان مقدار ملاک بارهای عاملی ذکر نموده‌اند. نکته مهم اینجاست که اگر پژوهشگر پس از محاسبه بارهای عاملی بین سازه و شاخص‌های آن با مقادیر کمتر ۰/۴ مواجه شد، باید آن

۵ گویه آموزش و پرورش تخصصی نیروها، توجه به جایگاه منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع سازمان، بررسی صفات شخصیتی کارکنان، تبیین صحیح عوامل محیطی درون سازمان و رابطه عاطفی و کاری سرپرستی و کارکنان بر اساس طیف لیکرت ۵ تایی اندازه‌گیری شده است و سپس امتیازات حاصل برای این بُعد از متغیر جمع شده است. در نهایت نیز، آمار توصیفی هر متغیر بر اساس امتیازهای ترکیبی ابعاد مورد بررسی در جدول (۳-۱۵) نشان داده شده است. میانگین امتیازات مدیریت منابع انسانی از ۱۱ گویه در قالب سه بُعد ۴۵.۵ است. میانه تعهد سازمانی ۶۰ می‌باشد. ماکزیمم داده‌های پژوهش متعلق به فرهنگ سازمانی است.

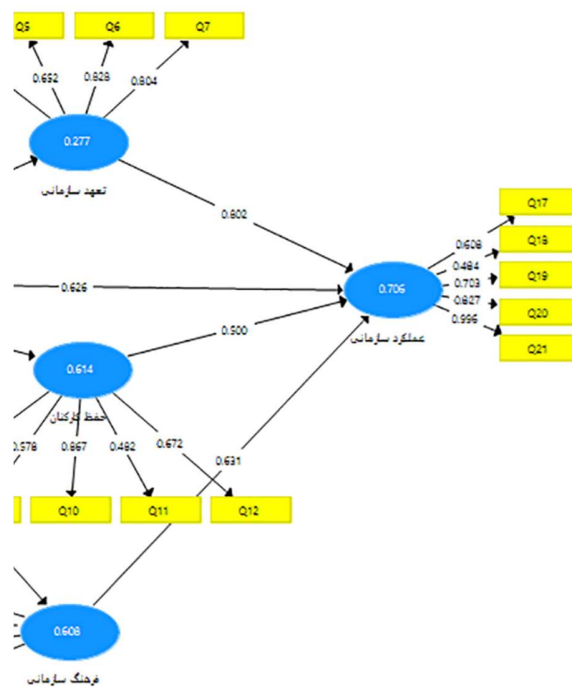
جدول ۲: جدول آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

ویژگی‌ها	مدیریت منابع انسانی	تعهد سازمانی	فرهنگ سازمانی	حفظ کارکنان	عملکرد سازمان
مدیران	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
میانگین	۴۵.۴۹	۶۲.۲	۷۹.۰	۵۷.۶	۳۳.۴
ن	۴۹	۱۷۶	۱۴	۶۹	۴۵
خطای استاندارد	۰.۰۴۰	۰.۰۳	۰.۰۳	۰.۰۵	۰.۰۳
داز میانگی	۱	۵	۲	۶	۱
ن					
میانه	۴۷.۶۶	۶۰	۸۰	۵۶.۲	۳۴
	۳			۵	
نما	۵۵	۶۰	۷۶	۴۸.۷	۳۴
				۵	
انحراف معیار	۰.۷۳۸	۰.۶۶۲	۰.۵۹	۰.۶۵	۰.۵۷
				۷	۵
واریانس	۰.۵۴۶	۰.۴۳	۰.۳۵	۰.۴۳	۰.۳۳
				۳	۱

<sup>۱</sup> Rivard & Huff

درصد می‌باشد، فرضیه‌های ۱ تا ۶ رد نمی‌شود. بنابراین، مشخص می‌شود که بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی، مدیریت منابع انسانی و حفظ کارکنان، فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی و همچنین، تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. اما با توجه به مقدار آماره  $t$  متغیر حفظ کارکنان که پایین‌تر از ۱.۹۶ است، مشخص می‌گردد که از دیدگاه مدیران حفظ کارکنان بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری ندارد. از این‌رو، فرضیه هفتم پژوهش تأیید نمی‌شود. بر اساس آماره  $CV-Red$  و  $CV-Com$  که به ترتیب، بیانگر شاخص بررسی اعتبار حشو (افزونگی) و شاخص بررسی اعتبار اشتراک (روایی متقاطع) است، با استناد به اعداد مثبت در همه مسیرها، نمایانگر کیفیت مناسب الگوی ساختاری برای مسیرهای پژوهش حاضر می‌باشد که در جدول ۴ نمایش داده شده است. همچنین مقدار  $R^2$  متغیر وابسته پژوهش در جدول ۴ نشان می‌دهد که ۷۱ درصد از تغییرات متغیر وابسته عملکرد سازمانی به وسیله متغیر-های توضیحی قابل پیش‌بینی است.

شاخص‌ها را اصلاح نموده و یا از الگوی پژوهش خود حذف نماید. شکل‌های ۲ در زیر بارهای عاملی متغیرهای این پژوهش را نشان می‌دهد. بارهای عاملی این متغیرها بیشتر از مقدار ۰/۴ است که این نشان می‌دهد، واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایای در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است.



شکل ۲: نتایج بار عاملی و ضرایب مسیر در مدل مدیران

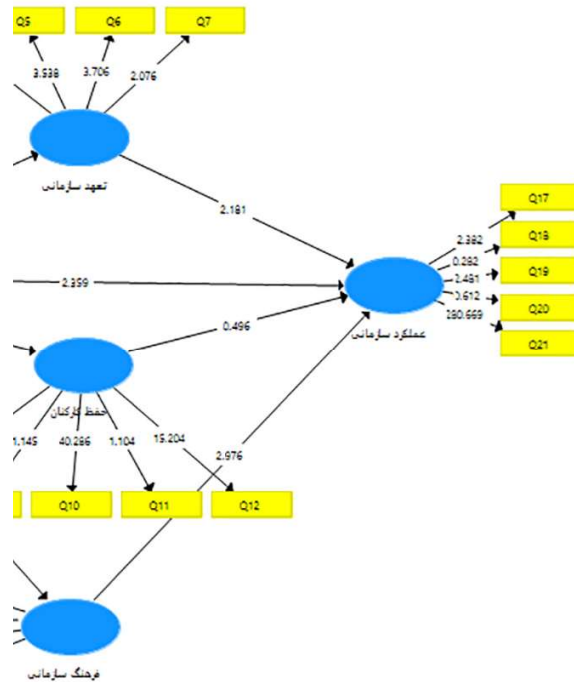
نتایج مربوط به فرضیه‌های پژوهش طبق نمودارها و جداول زیر خلاصه شده است.

#### فرضیه‌های تحقیق

شکل شماره ۲ و جدول شماره ۲ و ۳ خلاصه نتایج فرضیه-های مرتبط با دیدگاه مدیران را نشان می‌دهد. با توجه به این که مقدار آماره  $t$  حاصل از بررسی شش فرضیه اول، بیشتر از ۱/۹۶ است و سطح معناداری آن نیز کمتر از ۵

عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران می‌سنجد، از آزمون سوبل استفاده شد که نتایج آن در جدول (۵) نشان داده شده است.

رویکرد رایج مورد استفاده برای آزمون اثرات واسطه‌ای، آزمون سوبل<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) است. زیرا این آزمون نیازی به نظر گرفتن معادلات رگرسیون چندگانه متعدد ندارد و به‌ویژه برای مواردی که هدف، آزمون متغیر میانجی است سودمندتر و کاراتر از معادلات رگرسیون چندگانه است. همچنین، این آزمون رابطه میان متغیر مستقل و متغیر وابسته را در مقایسه با رابطه میان متغیرهای مستقل، می‌کند که اثرات غیرمستقیم متغیر مستقل، به صورت نرمال توزیع شده است (مکینون<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۵). جدول ۵ اطلاعات مربوط به آزمون سوبل جهت مشخص کردن تأثیر میانجی متغیرهای فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران را نشان می‌دهد.



شکل ۳: نتایج برازش مدل از مدیران

جدول ۴. نتایج آزمون سوبل مدل از دیدگاه مدیران

فرضیه	مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
دوم	مدیریت منابع انسانی ← فرهنگ سازمانی ← عملکرد سازمانی	۲.۵۸۸	۰.۰۱۰	تأیید
سوم	مدیریت منابع انسانی ← تعهد سازمانی ← عملکرد سازمانی	۱.۹۸۱	۰.۰۴۸	تأیید
چهارم	مدیریت منابع انسانی ← حفظ کارکنان ← عملکرد سازمانی	۰.۶۲۲	۰.۴۹۳	رد

جدول ۳. خلاصه نتایج آزمون فرضیه اول از دیدگاه مدیران

فرضیه	مسیر	ضرایب مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
اول	مدیریت منابع انسانی ← عملکرد سازمانی	۰.۶۲۶	۲.۳۵۹	۰.۰۰۲	تأیید
	Cv - Red	-	Cv - Com	۰.۱۱۳	

همچنین، جهت بررسی فرضیه‌های دوم تا چهارم که نقش اثر میانجی سه متغیر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان را در رابطه بین مدیریت منابع انسانی و

<sup>۲</sup> Mackinnon

<sup>۱</sup> Sobel Test

و تشویق و تنبیه آن‌ها تعریف شده است و از یک نقش کاملاً سازمانی به یک نقش استراتژیک تبدیل شده است. بر همین اساس، تحقیق حاضر با هدف تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی‌گری فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان در دانشگاه‌های آزاد استان فارس انجام شد. منابع انسانی یکی از پایه‌های اساسی اقتصاد جوامع محسوب می‌گردد و مدیریت این منابع متناسب با اقتضات زمانی و مکانی می‌تواند نقشی تعیین کننده در افزایش کارایی آن در نهادها و سازمان‌ها داشته باشد. هدف مدیریت منابع انسانی، عبارت است از افزایش کارایی نیروی انسانی در سازمان و به تبع آن بهبود عملکرد سازمان (حاج کریمی و رحیمی، ۱۳۹۴). عملکرد موضوعی است که به طور مداوم توسط محققان دانشگاهی و مدیران اجرایی مورد بررسی قرار گرفته است (زیدان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). بنابراین در پژوهش حاضر مشخص شد که مدیریت منابع انسانی عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد و با رویکردی همه جانبه قادر به شکل‌دهی به رفتارهای شخصی و روابط کارمندان با یکدیگر است و می‌تواند گام‌های اساسی در افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها ایفا کند. این نتیجه در مدل دیدگاه مدیران مورد تأیید قرار گرفت. این یافته با پژوهش‌های خدرویی و همکاران (۱۳۹۸)، خان محمدی و لعلی (۱۳۹۳)، هامان و شایمان<sup>۲</sup> (۲۰۲۱)، اکاساری<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) و ایلجینز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵) همسو است.

همچنین، مشخص شد که از دیدگاه مدیران فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارند. بنابراین، فرهنگ عامل مهم و عنصر اساسی در عرصه مدیریت و خصوصاً مدیریت دانش است و نقش و تأثیر آن بر اثر بخشی و عملکرد سازمان برای پژوهشگران حوزه مدیریت مشخص می‌باشد. بنابراین، فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضه‌ها، ارزش‌ها، باورها و

مقدار آماره  $t$  حاصل از آزمون سوبل برای فرضیه دوم و سوم پژوهش برابر است با ۲/۵۸۸، ۱/۹۸۱ و به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ می‌توان نتیجه گرفت که، تأثیر دو متغیر واسطه‌ای فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی روی رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران، معنادار است. اما به دلیل پایین‌تر بودن مقدار آماره  $t$  متغیر واسطه‌ای حفظ کارکنان از ۱.۹۶ در سطح معناداری ۰.۴۹۳ فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر تأثیر میانجی حفظ کارکنان بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران رد می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

منابع انسانی به عنوان کلیدی ترین ارکان اجرای استراتژیهای سازمانی همواره نقش موثری در توسعه سازمان و ارتقا جایگاه آن داشته و دارند. چه بسا بکارگیری نیروهای ناکارآمد علاوه بر تحمیل هزینه های بسیار زیاد اعم از پرداخت هزینه های استخدامی، ارائه دوره های آموزشی جدید یا بازآموزی تخصصهای موردنیاز کارکنان، سازمان را در رسیدن به عملکرد مناسب و اهداف از پیش تعیین شده با چالشهای بسیاری روبرو خواهد نمود. اهمیت نیروی انسانی و توجه به بهبود عملکرد سازمانی کارکنان از جمله موضوعات مهم و موردتوجه پژوهشگران دهههای اخیر در رشته مدیریت منابع انسانی بوده، نتایج تحقیقات مختلف محققین در سازمانهای متعدد نشان داده که توجه به فرآیندهای مدیریت منابع انسانی نیز یکی از راهکارهای مؤثر بر بهبود عملکرد سازمانی خواهد داشت. تحقیقات زیادی وجود دارد که ثابت می‌کند بین عملکرد مدیریت منابع انسانی و عملکرد یک شرکت از جمله معرفی استراتژی سازمانی و نوآوری سازمانی رابطه مثبت و قوی وجود دارد (باربا آرگون و همکاران، ۲۰۱۴؛ سینق و سینق، ۲۰۱۹). عملکرد منابع انسانی به عنوان فعالیت‌های انجام شده توسط بخش منابع انسانی از قبیل استخدام و انتخاب نیروی انسانی، ارزیابی منابع انسانی، توسعه منابع انسانی

<sup>۱</sup> Ekasari

<sup>۲</sup> Iljins

<sup>۳</sup> Zeydan

<sup>۴</sup> Hamann and Schiemann

قربانی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶). بر این اساس، هر اندازه که سیاست حفظ کارکنان قوی‌تر و کارا تر باشد، کارکنان نیز با انگیزه‌تر از پیش در راستای اهداف سازمان گام بر می‌دارند و بهبود عملکرد سازمان را رقم می‌زنند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش امجدی و همکاران (۱۳۹۷)، قربانی‌زاده و همکاران (۱۳۹۶)، شیرازی و همکاران (۱۳۹۳)، جهانگیری و مهر علی (۱۳۸۷) و پولاسیوس مارکوس و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد.

در نهایت نیز مشخص شد که از دیدگاه مدیران فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی می‌تواند شدت تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان را بیشتر کند و اثر میانجی داشته باشد؛ اما حفظ کارکنان تأثیری ندارد. هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از وجود فرهنگ سازمانی غنی، تعهد بالا و کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در سازمان است. بر این اساس، زمانی که در سازمان فرهنگ و تعهد سازمانی و سیاست حفظ کارکنان وجود داشته باشد، تأثیر مثبت استراتژی منابع انسانی بر عملکرد سازمان تقویت شده و این مهم یک مزیت رقابتی به حساب می‌آید که سازمان بتواند منابع انسانی ماهر، متعهد و پایبند به فرهنگ حاکم بر سازمان را در اختیار داشته باشد تا سریع‌تر از رقبا یاد بگیرد و سریع‌تر از آن‌ها آموخته‌های خود را به شکلی اثر بخش عملی سازد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱، به نقل از جهانگیری و مهر علی، ۱۳۸۷). این یافته تا حدودی با نتایج پژوهش‌های خدرویی و همکاران (۱۳۹۸)، امجدی و همکاران (۱۳۹۷)، خان محمدی و لعلی (۱۳۹۳)، شیرازی و همکاران (۱۳۹۳)، بل و شرایدن (۲۰۲۰) و اکاساری و همکاران (۲۰۲۰) همسو است.

بر اساس نتایج تحقیق پیشنهاداتی ارائه می‌شود. ۱- سازمان اقدام به پرورش و آموزش تخصصی نیروها خود نموده و به جایگاه منابع انسانی به عنوان مهمترین منبع سازمان نگاه ویژه ای داشته باشد. همچنین با دقت در

گرایش‌های مشترک است که عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (فرنیا و حسن پور، ۱۳۹۰). یافته‌های پژوهش‌های احمدی و همکاران (۱۳۹۷)، شکاری و همکاران (۱۳۹۴)، اکاساری و همکاران (۲۰۲۰)، کوستا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، پولاسیوس مارکوس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، لاپینا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵) و ایلجینز و همکاران (۲۰۱۵)، نیز بر رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد شرکت دلالت دارند.

دعاگویان و همکاران (۱۳۹۸) تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌داند و به نگرش کلی فرد به سازمان به عنوان یک کل دلالت داشته که در برگیرنده پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان و قصد ادامه عضویت در سازمان و وفاداری به آن می‌باشد (عطایی و همکاران، ۱۳۹۴). لذا، تعهد سازمانی با ایجاد باورها و کمک به پذیرش ارزش‌های شرکت توسط کارکنان می‌تواند، منجر به بهبود عملکرد می‌شود. نتایج پژوهش‌های اصغری زاده و سعیدی نژاد (۱۳۹۰)، حسینی و مهدی زاده اشرفی (۱۳۸۹) و بل و شرایدن (۲۰۲۰) نیز تا حدودی بر این نتیجه صحت گذاشته‌اند.

حفظ کارکنان عبارت است از ایجاد شرایط مطلوب اشتغال برای کارکنان تا به واسطه آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشند. یکی از وظایف عملیاتی مدیریت منابع انسانی، نگهداری و مرمت نیروی انسانی است. افراد به استخدام سازمان‌ها در می‌آیند و مدیران متعهد می‌شوند در قبال خدماتی که به آن سازمان ارائه می‌دهند، به آن‌ها پاداش دهند. برای این امر سازمان‌ها ناگزیرند خط مشی-های خاصی را در این جهت به وجود آورند. مدیریت منابع انسانی بایستی از نظام‌های مختلف حفظ و نگهداشت افراد که منجر به بازسازی و مرمت فکری و جسمی آن‌ها می‌شود، استفاده مطلوب کند و برای این امر در حوزه‌های مختلف از قبیل بیمه‌های مختلف درمانی، عمر، حوادث و از کار افتادگی، برنامه‌ریزی کرده و آن‌ها را به اجرا در آورد

<sup>۱</sup> Lapiņa

<sup>۲</sup> Bell and Sheridan

<sup>۱</sup> Costa

<sup>۲</sup> Palacios-Marqués

تشکیل تیم های کاری درون سازمان میتوان با ایجاد فضای دوستانه و صمیمی بین کارکنان آنها را به سازمان علاقه مند تر نموده و با افزایش مشارکت افراد در تصمیم گیری های سازمان احساس تعلق خاطر کارکنان به سازمان را ارتقا داد.

۳- به طور کلی جامعه پذیری کارکنان سازمان و همچنین دیدگاه عملکردی کارکنان از جمله مقوله هایی است که بر فرهنگ سازمانی به طور کلی اثر گذار خواهد بود. هرچند افراد مختلف به عنوان عضوی از اعضا جامعه از فرهنگ حاکم بر جامعه تاسی میجویند. باید با تشریح و تبیین هنجارها و ارزش های حاکم بر سازمان و انطباق آن با سیاست های کلان جامعه به پرورش ارزش های بنیادین حاکم بر سازمان پرداخته و افراد را در این مورد به آگاهی کامل رساند، تشریح نوع فرایندهای سازمانی و ساختار سازمانی میتواند در بهبود فرهنگ سازمانی در هر سازمان موثر واقع شود. همچنین تکنولوژی حاکم بر سازمان نیز در این امر موثر خواهند بود. باید به این امر دقت نمود که سازمان هایی که خود از سازمان های بزرگتری منشعب شده اند باید از سیاست ها و خط مشی های سازمان مادر پیروی نمود و این امر بیش از هر فرد و یا گروهی بر ذمه مدیریت سازمان می باشد. نحوه رفتار مدیریت ارشد در سازمان و ایجاد احترام متقابل بین مدیریت و پرسنل نیز خود بر فرهنگ سازمان اثر گذار است.

۴- سازمان باید همواره در تلاش باشد تا با پالایش افراد کارآمد را در درون خود حفظ نموده و بدین طریق به دنبال ارتقا عملکردی سازمانی باشد. از جمله عوامل بسیار حائز اهمیت در درون سازمان توانمندی های مدیران سازمان است. هماهنگی درون سازمانی خود نقش بسیار پر رنگی در عملکرد سازمان دارد و وجود منابع مالی و به کارگیری سیستم های کنترلی دقیق مالی خود از دیگر موارد بسیار موثر در عملکرد سازمان می باشد. تبیین اهداف و تدوین استراتژی نیز به جهت مشخص نمودن سیر حرکتی سازمان بسیار از اهمیت برخوردار است همچنین جهت اطمینان از حرکت در خط سیر صحیح استفاده از سیستم

صفات شخصیتی کارکنان و تناسب با هر فرد توسط مدیران مدیریت و برخورد صورت گیرد، تبیین صحیح عوامل محیطی درون سازمان میتوان سازمان را کارآمد تر نمود و با ایجاد رابطه عاطفی و کاری سرپرستی و کارکنان احساس تعهد کارکنان به سازمان را تقویت کرد. جذب کارکنان شایسته و کار آمد همواره باید یکی از اولین اولویت های هر سازمانی بوده و با کمک تجزیه و تحلیل و طراحی و ارزشیابی مشاغل اقدام به سیستمی نمود که افراد جهت دستیابی به جایگاه های سازمانی بالاتر همواره در پویایی و تلاش باشند. ارزیابی عملکرد کارکنان و ایجاد نظام تشویق و تنبیه و تخصص گرایی نیز خود می تواند در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار بگیرد. از جمله نکاتی که نباید در مدیریت منابع انسانی از آن مغفول ماند ایجاد احساس امنیت شغلی برای کارکنان این امر میتواند به کارکنان نشان دهد در صورت داشتن توانمندی حفظ آنها برای شرکت از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین می توان با ایجاد مزایای شغلی رغبت بیشتری برای کارکنان جهت ارتقا و بهبود عملکرد به وجود آورد.

۲- پیشنهاد می گردد تا سازمان به دنبال حل مشکلات شغلی کارکنان درون سازمان باشد تا احساس رضایت شغلی را در درون افراد افزایش دهد، همچنین با سپردن مسئولیت به هر فرد در حد توانمندی وی و نه بالاتر از آن میتوان احساس مفید بودن و موثر بودن را در افراد افزایش داد. با هویت بخشی از طریق نماد های سازمانی از قبیل کارت شناسایی سازمانی میتوان هویت شغلی و سازمانی بین کارکنان را ارتقا بخشید همچنین ایجاد بسترهای رشد و بالندگی سازمانی میتواند منجر به پویایی افراد گردد. همچنین باید بر اساس شاخصه های مشخص از قبیل طرح طبقه بندی مشاغل احساس وجود عدالت سازمانی در سازمان را در میان کارکنان ارتقا بخشید. اهمیت دادن به کارکنان و همچنین احترام گذاشتن به عواطف و احساسات و روحیات کارکنان میتواند تعهد سازمانی آنها را افزایش داد. استقلال در کار از جمله دیگر مواردی است که میتواند بر تعهد سازمانی کارکنان اثر گذار باشد. همچنین با

های نظارت و کنترلی صحیح و کارآمد به جهت تشخیص انحرافات و به کارگیری برنامه های اصلاحی بسیار ضروری به نظر میرسد.

## منابع

- ابراهیمی نژاد، رفسنجانی، میثم و شاکری، اقبال (۱۳۸۹)، مروری بر نقش فرهنگ در موفقیت پروژه های صدور خدمات فنی و مهندسی، ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه.
- احمدی، کک، کاوسی، ا، صهری، ح. (۱۳۸۸). بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با الگوی تصمیم گیری مدیران، پژوهش های مدیریت. ۱۰۵ تا صفحه ۱۲۲.
- اصغری زاده، عزت اله، سعیدی نژاد، مجید. (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی مطالعه موردی: اعضای جهاد دانشگاهی، کاوش های مدیریت بازرگانی، پاییز و زمستان ۱۳۹۰، دوره ۳، شماره ۶، از صفحه ۱۰۵ تا صفحه ۱۲۲.
- باقری مسلم، تولایی روح اله. (۱۳۸۹). بررسی تاثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان ها. توسعه انسانی پلیس. (۳۰) ۷۳-۹۶.
- توکلی نژاد، حسن، جزینی، نسرين، معمارزاده طهران، غلامرضا و افشار کاظمی، محمدعلی (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان، فصلنامه ی پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۴(۲۴)، ۱۸۵-۱۵۵.
- حاج کریمی، عباسعلی رحیمی، فرج اله (۱۳۹۴). بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، تهران، نخستین کنفرانس بهبود و تحول اداری، صص ۳-۱۱.
- حسینی سیدمهدی، مهدی زاده اشرفی علی. (۱۳۸۹). شناسایی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی. پژوهشگر (مدیریت)، ۷(۱۸)، ۹-۱۶.
- خان محمدی، بهناز و لعلی، منا. (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر مدیریت منابع انسانی بر بهبود و ارتقای کارایی کارکنان (مورد مطالعه: بانک کشاورزی استان زنجان)، دومین همایش ملی مهندسی صنایع و مدیریت پایدار، اصفهان.
- خدرویسی، حسین، رنگریز، حسن، صلواتی، عادل، سلطان پناه، هیرش. (۱۳۹۸). شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی تحول آفرین، مدیریت نوآوری در سازمان های دفاعی، بهار ۱۳۹۸، دوره ۲، شماره ۳، از صفحه ۱۴۳ تا صفحه ۱۶۶.
- دعاگویان، داوود، ابراهیم نژاد، ناصر، فقیهی، سید احمد، گرجیان، محمد مهدی. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر رضایت شغلی و تعهد
- سازمانی در کاهش تخلفات شغلی پلیس از منظر اسلام، انتظام اجتماعی، سال یازدهم، شماره ۳، ۲۰-۳۴.
- سیدجوادین، سیدرضا، عابدی، احسان، یزدانی، حمید رضا و پور ولی، بهروز. (۱۳۹۲). بررسی نقش میانجی اعتماد و تعهد سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی در بیمارستانها. نشریه مدیریت بازرگانی، ۱(۵)، ۱۱۸-۱۰۵.
- شفقت، ابوطالب، زاهدی، محمد جواد، نازک تبار، حسین. (۱۳۹۲). تاثیر تعهد سازمانی بر عملکرد شرکت های صنعتی بر اساس الگوی می پر و همکاران. بهبود مدیریت، ۷(۱۷)، ۱۲-۲۸.
- شکاری، غلامعباس، بابائی، محمدرضا، رحمدل، هادی. (۱۳۹۴). بررسی و شناخت عوامل مؤثر بر بهبود و ارتقا فرهنگ سازمانی مطالعه موردی در نظام بانکی دولتی، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت و حسابداری، تهران.
- عطایی، مجتبی، طب، جمشید، نوروزپورمهریان، سیدحامد، ابراهیم پراور، ابراهیم. (۱۳۹۴) تعهد سازمانی، مقاله کنفرانس: اولین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری با رویکرد ارزش آفرینی.
- فرنیا، محمدعلی، حسن پور، مینا. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی در دبیرستان های دخترانه شهر تبریز در سال تحصیلی ۸۸-۸۷، آموزش و ارزشیابی (علوم تربیتی) سال چهارم زمستان ۱۳۹۰ شماره ۱۶.
- قدوسی، پرویز و ربیعی، زهرا (۱۳۹۴)، تأثیر فرهنگ سازمانی بر توسعه تیم های پروژه های ساخت، یازدهمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه.
- کیا کجوری، کک، جعفر نژاد، ا، حسین زاده، ع. (۱۳۸۹). تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۰(۲)، ۳۳-۲۰.
- معینیان، بهمن، الیاسی، مهدی، بامداد صوفی، جهانیار، سید نقوی، میر علی. (۱۴۰۰). طراحی الگوی حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در شرکت های دانش بنیان تولیدی (مطالعه موردی: شرکت های فناوری اطلاعات و ارتباطات و بیوتکنولوژی). مدیریت منابع انسانی پایدار، ۳(۴)، ۸۹-۱۱۱.
- مهدیه، امید، سبزی، مهناز. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین وظایف مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی: مطالعه موردی در دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه. پرستار و پزشک در رزم، ۵(۱۷)، ۶۰-۶۸.

- dual approach with exploration as a mediator. *European Management Journal*, ۳۸(۵), ۷۹۱-۸۰۳.
- Bell, M., & Sheridan, A. (۲۰۲۰). How organisational commitment influences nurses' intention to stay in nursing throughout their career. *International Journal of Nursing Studies Advances*, ۲, ۱۰۰۰۰۷.
- Benkhoff, B. (۱۹۹۷). Ring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relation*, ۵۰, ۶, pp. ۷۰۱-۷۲۶.
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (۲۰۱۲). Turnover intention and turnover behavior: Implications for Retaining Federal Employees. *Review of Public Personnel Administration*, ۳۲, ۴.
- Costa, P., Harris, L., Rothstein, D. H., Beckman, M., Flynn, W., Hoffman, A., ... & Schwaizberg, S. D. (۲۰۲۰). Dissecting a department of surgery: Exploring organizational culture and competency expectations. *The American Journal of Surgery*.
- Ekasari, P. A., Noermijati, N., & Dewanto, A. (۲۰۲۰). Organizational culture: A key factor to improve nurse performance. *Enfermería Clínica*, ۳۰, ۱۱۸-۱۲۲.
- El-Nahas, T., Abd-El-Salam, E. M., & Shawky, A. Y. (۲۰۱۳). The impact of leadership behaviour and organisational culture on job satisfaction and its relationship among organisational commitment and turnover intentions. A case study on an Egyptian company. *Journal of Business and Retail Management Research*, ۷(۲), ۱۳-۴۳.
- Fey, C.F., Morgulis-Yakushev, S., Bjorkman, I., and Park, H.J. (۲۰۰۸) Opening the Black Box of the Relationship between HRM Practices and Firm Performance: A Comparison of MNC Subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies* Vol. ۴۰. pp. ۶۹۰-۷۱۲
- Ghosh, Debjani & Gurnathan, L. (۲۰۱۵). Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit. *IIMB Management Review*, ۲۷, ۲۴۰-۲۵۱.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (۲۰۰۹). Human resources management and
- مهدیه، امید، و سیزی، مهناز. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین وظایف مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی: مطالعه موردی در دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه. *پرستار و پزشک در رزم*، ۵(۱۷)، ۶۰-۶۸.
- وفاخواه، شادی، یار احمدی، مرتضی، تمجد یامجلو، علی رضا. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر گونه‌های فرهنگ سازمانی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۲(۲)، ۷۲-۴۹.
- قربانی زاده، وجه اله، خیراندیش، مهدی، عدنان راد، اعظم. (۱۳۹۶). عوامل مؤثر بر حفظ کارکنان دانشی با هدف توسعه برنامه‌های کیفیت زندگی کاری در موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت ۱۳۹۶، ۸(۳۲): ۱۴۹-۱۷۶.
- امجدی، غلامرضا، دانش فرد، کرم الله، محمدداودی، امیرحسین. (۱۳۹۷). آسیب شناسی حفظ و نگهداری کارکنان حرفه ای با رویکرد اخلاق سازمانی در شرکت ملی نفت، پژوهش‌های اخلاقی سال هشتم تابستان ۱۳۹۷ شماره ۴ (پیاپی ۳۲).
- شیرازی، علی. (۱۳۹۲). استخدام و حفظ بهترین کارکنان، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- جهانگیری، علی، مهر علی، امیر هوشنگ. (۱۳۸۷). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساسد، ۸(۲۹)، ۳۷-۵۶.
- Ahakwa, I., Yang, J., Tackie, E. A., & Atingabili, S. (۲۰۲۱). The Influence of Employee Engagement, Work Environment and Job Satisfaction on Organizational Commitment and Performance of Employees: A Sampling Weights in PLS path Modelling. *SEISENSE Journal of Management*, ۴(۳), ۳۴-۶۲.
- Akhtar, S, Ding, D Z, and Ge G L (۲۰۰۹), Effects of Inter- and Intra-hierarchy Wage Dispersions on Firm Performance in Chinese Enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. ۲۰, No. ۱۱, ۲۳۷۰-۲۳۸۱.
- Baljinder, K., Satwinder, S., Garg, B. R., Singh, J. M., & Jasdev, S. (۲۰۱۲). Enhancing water productivity through on-farm resource conservation technology in Punjab agriculture. *Agricultural Economics Research Review*, ۲۵(۱), ۷۹-۸۵.
- Barba-Aragón, M. I., & Jiménez-Jiménez, D. (۲۰۲۰). HRM and radical innovation: A

- advantage. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Palacios-Marqués, D., García, M. G., Sánchez, M. M., & Mari, M. P. A. (۲۰۱۹). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research*, ۱۰۱, ۴۲۶-۴۳۲.
- Piwowar-Sulej, K., Bałk-Grabowska, D. (۲۰۱۸). Enterprise boundaries in the area of human resources. *Argumenta Oeconomica* ۴۱. <https://doi.org/10.15611/aoe.2018.2.16>.
- Rahaman, M. S., Abdul, M., & Rahman, M. M. (۲۰۱۶). Organizational Commitment: Do Employees' Compensations and Benefits Matter. *Journal of Business and Management*, ۱۰, ۱۳۵-۱۴۱.
- Rahman, W., Nas, Z. (۲۰۱۳). Employee development and turnover intention: theor validation, *European Journal of Training and Development*, ۳۷ (۶), ۵۶۴-۵۷۹.
- Rivard, S., & Huff, S. L. (۱۹۸۸). Factors of success for end-user computing. *Communications of the ACM*, ۳۱(۵), ۵۵۲-۵۶۱.
- Sánchez, A. A., Sánchez Marín, G., & Morales, A. M. (۲۰۱۵). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* ۲۴. ۱۳۸-۱۴۸.
- Sattar, T., Ahmad, K., & Hassan, S. M. (۲۰۱۵). Role of human resource practices in employee performance and job satisfaction with mediating effect of employee engagement. *Pakistan Economic and Social Review*, ۸۱-۹۶.
- Şendoğdu, A. A., Kocabacak, A., & Guven, S. (۲۰۱۳). The relationship between human resource management practices and organizational commitment: A field study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* ۹۹. ۸۱۸-۸۲۷.
- Sepahvand, R., & Bagherzadeh Khodashahri, R. (۲۰۲۱). Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Study of the Moderating Role of Job Engagement. *Iranian Journal of Management Studies*, ۱۴(۲), ۴۳۷-۴۶۸.
- firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, ۹۴(۱), ۲۶۳.
- Hamann, P. M., & Schiemann, F. (۲۰۲۱). Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, ۱۲۷, ۴۵-۶۵.
- van den Iatagan, M., Dinu, C., & Stoica, A. M. (۲۰۱۰). Continuous training of human resources – a solution to crisis going out, *Procedia Social and Behavioral Sciences*. ۲, ۵۱۳۹-۵۱۴۶.
- Ilijns, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (۲۰۱۵). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۲۱۳, ۹۴۴-۹۵۰.
- Jaeger, M, Adair, D (۲۰۱۶). Organisational culture of construction project managers in the GCC countries. *Engineering, Construction and Architectural Management*. Vol. ۲۰ No. ۵, pp. ۴۶۱-۴۷۳.
- Kazlauskaitė, R., Buciuniene, I., & Turauskas, L. (۲۰۱۲). Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*.
- Kozlenkova, I. V., Samaha S., and Palmatier R. W., (۲۰۱۴), Resource-Based Theory in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. ۴۲ (۱), pp. ۱-۲۱
- Kurdi, B., & Alshurideh, M. (۲۰۲۰). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, ۱۰(۱۶), ۳۹۸۱-۳۹۹۰.
- Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (۲۰۱۵). Role of organizational culture in the quality management of university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۲۱۳, ۷۷۰-۷۷۴.
- Leithy, W. E. (۲۰۱۷). Organizational culture and organizational performance. *International Journal of Economics & Management Sciences*, ۶(۴۲), ۱-۱۰.
- Morley, M. J., Gunnigle, P., O'Sullivan, M., & Collings, D. G. (۲۰۰۶). New directions in the roles and responsibilities of the HRM function. *Personnel Review*.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (۲۰۱۷). *Human resource management: Gaining a competitive*

- Singh, S.K., Singh, A.P. (۲۰۱۹). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Manag. Decis.* ۵۷, ۹۳۷-۹۵۲. [https://doi.org/ ۱۰,۱۱۰۸/MD-۰۹-۲۰۱۸-۰۹۶۶](https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966).
- Sui Pheng, L, Yuquan, S (۲۰۱۴). An exploratory study of Hofstede's cross-cultural dimensions in construction projects. *Management Decision* ۴۰/۱ [۲۰۰۲] ۷±۱۶
- Wright, P. M. & Gardner, T. M.(۲۰۰۳). The human resource-firm performance relationship: methodological and theoretical challenges. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B., (۲۰۰۹). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. ۳۰ (۱). ۵۳-۸۶.
- Zeydan, C., Colpan, C. & Cobanoglu. A.(۲۰۱۱). "combined methodology for supplier selection and performance evaluation. *Expert Systems with Applications*", ۳۸(۳):۲۷۴۱-۲۷۵۱.