

## بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی گر تعهد عاطفی و نقش تعدیلگر فرهنگ سلسله مراتبی (مورد مطالعه: کارمندان سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان)

محسن درویشی

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی

[Mdarvishi1363@gmail.com](mailto:Mdarvishi1363@gmail.com)

### چکیده

**مقدمه:** مدیریت منابع انسانی مجموعه فعالیت‌هایی است که حیات سازمانی یک مجموعه را شکل می‌دهد، پیش و پس می‌برد، و با اثرگذاری بر عوامل پیرامونی و تاثیرپذیری از آن، موفقیت یا شکست سازمان را موجب می‌شود. از آنجایی که مهمترین سرمایه در هر سازمانی سرمایه انسانی است، از این روی مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقش مهمی در ایجاد تعهد در سازمان و افزایش عملکرد سازمانی نماید.

**روش پژوهش:** این پژوهش بر اساس هدف کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی - همبستگی از شاخه میدانی می‌باشد. جامعه آماری مطالعه حاضر را کارمندان سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان، تشکیل می‌دهند. حجم نمونه با نمونه‌گیری در دسترس ۱۰۰ نفر برآورد گردید. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد که سوالات آن به تعداد ۲۰ سوال تخصصی و ۴ سوال جمعیت‌شناختی بوده که روایی آن با محاسبه روایی همگرا و واگرا و پایایی آن از طریق شاخص آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت.

**یافته‌ها و نتایج:** بر اساس نتایج حاصله از از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای SMART PLS و SPSS، مدیریت منابع انسانی بر تعهد عاطفی کارمندان سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان تاثیر معنادار دارد. تعهد عاطفی بر عملکرد سازمانی در کارمندان سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان تاثیر معنادار دارد. مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارمندان سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان تاثیر معنادار دارد. تعهد عاطفی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی کارمندان سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان را میانجی‌گری می‌کند. فرهنگ سلسله مراتبی رابطه بین تعهد عاطفی و عملکرد سازمانی کارمندان سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان را تعدیل می‌کند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، تعهد عاطفی، فرهنگ سلسله مراتبی، عملکرد سازمانی

## ۱- مقدمه

امروزه سازمان‌ها شاهد تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی زیادی در محیط هستند. رقابت فزاینده جهانی، توسعه و گسترش تکنولوژی اطلاعات و تغییرات در ویژگی‌های جمعیت شناختی نیروی انسانی و مشتریان در قلب تغییرات قرار دارند (همتی نژاد، ۱۳۹۶). در چنین شرایطی مدیران فرصت‌چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط داخلی و خارجی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. عملکرد مناسب و اثربخش کارکنان یکی از کلیدهای اصلی موفقیت سازمانهاست و این مهم جزء از طریق تلاش مدیران در جهت شناسایی عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان و نیز اقدام در جهت پیاده‌سازی آنها میسر نخواهد شد. عوامل بسیاری بر عملکرد کارکنان اثر گذارند که از جمله می‌توان به تعهد سازمانی اشاره کرد. تعهد سازمانی در مدیریت و متلون نظری علوم رفتاری عاملی کلیدی در روابط بین افراد و سازمانها مطرح است و بسیاری از نظریه پردازان تعهد سازمانی را عاملی می‌دانند که وابستگی فرد را به سازمان تقویت می‌کند. از این رو، مهمترین منبع مزیت رقابتی در سازمان‌ها، کارکنان متعهد، برانگیخته و وظیفه‌شناس هستند. اما متأسفانه از استعدادها بالقوه‌ی آنها اغلب در سازمان‌ها استفاده نمی‌گردد. یکی از شاخص‌های برتری یک سازمان به سازمان دیگر دارا بودن نیروی انسانی متعهد میباشد. وجود چنین نیروی متعهد وجه سازمان را در اجتماع مهم جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌کند. چنانچه افراد در سازمان‌ها بر اساس وجدان کاری و تعهد، وظایفشان را به بهترین وجه انجام دهند، این امر منجر به افزایش کارایی، اثربخشی و درنهایت بهره‌وری سازمانی می‌شود. از سوی دیگر وجود کارکنان فاقد تعهد و وفاداری علاوه بر افت کمی و کیفی عملکرد، باعث تأثیر بر کارکرد سایر کارکنان سازمان نیز می‌شود (جلالی و همکاران، ۱۴۰۰). هر سازمانی فرهنگ خود را می‌پذیرد که شامل اهداف، ارزش‌ها و تعاملات آن با محیط خارجی است. آنچه فرهنگ یک سازمان را منحصر به فرد می‌کند، احساسات، باورها، استانداردها، آداب و رسوم و قوانینی است که بر اساس آن بنا شده است. با پرورش فرهنگ سازمانی مثبت و قوی، کارکنان متعهدتر و مسئولیت‌پذیرتر می‌شوند (کرامتیان و شاهقلیان، ۱۳۹۹).

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته، مشخص شد که هنوز هم خلا نظری و تجربی در ارتباط بین سیاست‌های منابع انسانی، تعهد عاطفی، فرهنگ سلسله‌مراتبی و عملکرد سازمان وجود دارد. به‌علاوه، مشابه این پژوهش در ایران و درباره‌ی سازمان‌های کوچک و متوسط آن انجام نشده است؛ بنابراین، اهمیت نظری پژوهش حاضر را می‌توان در توسعه دانش و اطلاعات مربوط به سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمان و تعهد عاطفی خلاصه کرد. علاوه بر این، مدیران و کارکنان سازمان‌های کوچک و متوسط می‌توانند از نتایج حاصل از این پژوهش استفاده کنند تا با اعمال سیاست‌های منابع انسانی صحیح و کارآمد موجب اشتغال‌زایی هرچه بیشتر شوند و به رشد و توسعه اقتصادی کمک کنند؛ از این رو، هدف اصلی این پژوهش پاسخ به این پرسش اساسی است: آیا مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارمندان با در نظر گرفتن نقش میانجی‌گر تعهد عاطفی و نقش تعدیلگر فرهنگ سلسله‌مراتبی تأثیر دارد؟

## ۲- ادبیات پژوهش

## مدیریت منابع انسانی کارآمد

مدیریت منابع انسانی یکی از مهمترین واحدهای سازمان‌های امروزی است. اهمیت عامل انسانی در سازمان‌ها، نقش منحصر به فرد آن در طرح‌ریزی و اجرا و نظارت بر امور سازمانی در عرصه‌ها و سطوح مختلف، آن را به عامل استراتژیک تبدیل کرده که شناسایی و توجه به آن از وظایف اساسی مدیریت و سیستم‌های منابع انسانی است (واردرلیز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). در این راستا مدیریت منابع انسانی با اتخاذ رویکردی استراتژیک و از طریق تدوین و تعریف مجدد راهبردها، سیاست‌ها و وظایف جدید می‌بایست نقش خود را در فرایند مدیریت استراتژیک جستجو کند (شاپیرا و سمچ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). علاوه بر رویکرد استراتژیک به مدیریت منابع انسانی، دیدگاه‌ها راجع به حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی در گذر زمان، از نسبتاً ابتدایی به کاملاً پیچیده، تغییر یافته‌اند (اسدی و همکاران، ۱۴۰۰). بررسی‌ها نشان می‌دهد که به‌کارگیری مؤثر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، محرک اصلی برای عملکرد فردی و سازمانی است (لو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، سیاست‌هایی هستند که هدفشان راهنمایی مدیران در دستیابی به اهداف مرتبط با منابع انسانی سازمان است. مهمترین اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل جذب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات می‌باشد (دهقان و همکاران، ۱۴۰۰). مدیریت منابع انسانی کارآمد، فعالیت‌هایی هستند که هدفشان راهنمایی مدیران در دستیابی به اهداف مرتبط با منابع انسانی سازمان است (بنارری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). به عقیده آرمسترانگ و تیلور<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، ارزش‌ها و انتظارات سازمان را شکل می‌دهد و در هنگام تصمیم‌گیری به‌عنوان یک نقطه مرجع ایفای نقش می‌کنند.

## تعهد عاطفی

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های سازمانی و روانشناسی خصوصاً روانشناسی اجتماعی بوده است. این نگرش در طول سه دهه گذشته دستخوش تغییراتی شده است که شاید عمده‌ترین این تغییر در قلمرو مربوط به نگرش چندبعدی به این مفهوم تا نگرش یک بعدی به آن بوده است. به عقیده محققان هر چند مفهوم‌سازی‌های متعددی از تعهد سازمانی ظهور کرده است، اما در واقع هر یک از آنها یکی از این سه موضوع را منعکس می‌کنند: تعلق عاطفی، التزام و هزینه‌های ادراک شده که به ترتیب با عناوین تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری از آن یاد می‌گردد (سیمون و اندرو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). اما رایجترین رویکرد به تعهد سازمانی، این است که تعهد را یک حلقه عاطفی به سازمان تلقی می‌کنند؛ به‌گونه‌ای که فرد متعهد هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت کرده و از عضویت در آن لذت می‌برد. همچنین، بسیاری از محققین نشان داده‌اند که این ویژگی‌های عاطفی است که بیشترین تأثیر را بر متغیرهایی چون غیبت و جابجایی دارد؛ بنابراین تعهد عاطفی، سودمندترین شکل تعهد به سازمان و ستجه اصلی در مطالعه‌های تعهد است.

1. Vardarlier

2. Shapira and Tsemach

3. Lu &amp; et al

4. Bonareri

5. Armstrong &amp; Taylor

6. Simon &amp; Andrew

بنابراین، تعهد عاطفی بیان‌کننده نگرش مثبت فرد به سازمان است و چون شغل و سازمان را دوست دارد، عضویت خود را در سازمان حفظ می‌کند (حیدری و همکاران، ۱۴۰۰). از منظری، تعهد عاطفی عبارت است از دلبستگی و علاقه‌ی قوی به سازمان و تعیین هویت با آن و درگیر شدن در فعالیتهای سازمانی (بهمنی و همکاران، ۲۰۱۶). تعهد عاطفی بیانگر پیوستگی عاطفی و تعیین هویت کارمند با ارزشها و اهداف سازمان است. کارکنان در سازمان می‌مانند چرا که آنها «می‌خواهند» بمانند. دلیل این وابستگی این است که آن را جای مناسبی برای ارزشها و شخصیت خود میدانند و یا احساس صلاحیت در کار خود میکنند. آلن و مایر معتقدند که یک فرد زمانی در خود وابستگی عاطفی نسبت به سازمان احساس خواهد کرد که اهداف سازمانی را از اهداف خود دانسته و متقاعد شود که سازمان را باید در راه رسیدن به اهدافش یاری کند (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۸).

### فرهنگ سلسله‌مراتبی

به اعتقاد کامرون و کوئین<sup>۷</sup> (۲۰۱۱) سازمانی که فرهنگ سلسله‌مراتبی داشته باشد به دنبال حفظ ثبات و کنترل است و تمرکز درونی دارد. محیط کاری در این فرهنگ معمولاً رسمی و ساختاریافته است. مدیران در سازمان‌دهی و هماهنگی توانایی زیادی دارند. هدف چنین سازمانی حفظ روان بودن فعالیت‌ها است تا محصولات به‌موقع و با هزینه کم تولید شوند. مدیران با استفاده از رویه‌ها و سیاست‌های استاندارد، کنترل را حفظ می‌کنند. رستوران‌های مک‌دونالد و سازمان‌های دولتی، نمونه‌هایی از این نوع فرهنگ هستند. این ساختار بر سازگاری فرهنگ بر گرایش‌های داخلی و کنترل تأکید دارد. آن معمولاً شرایط کار رسمی و منظمی را ایجاد میکند و بر این اساس تمایل به کنترل کارکنان دارد. این نوع فرهنگ، که فرهنگ سلسله‌مراتبی نیز نامیده میشود، بر نظم، یکنواختی، کارایی، قوانین و مقررات تمرکز دارد. در نهایت، فرهنگ اثربخشی که محصول محیط و کنترل جهتگیری است، رقابت، دستیابی به هدف، تولید، اثربخشی، اقدامات سودمند را افزایش میدهد و سازمانهای سودآور را تولید میکند (کامرون و کوئین، ۲۰۱۱).

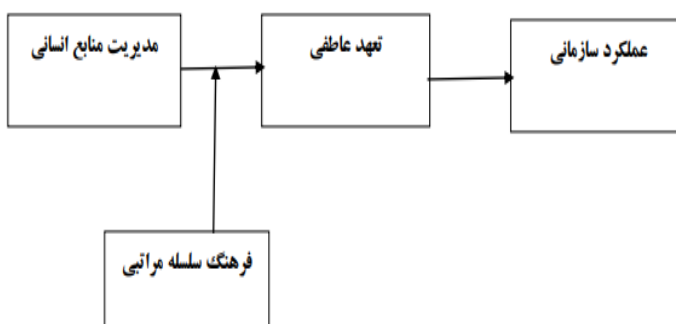
### عملکرد کارکنان

سازمانها نظام‌هایی اجتماعی می‌باشند که هدف آنها برآورده کردن نیازهای اجتماعی و فردی است و برای بقاء و تداوم این امر نیازمند اعضای کارآمد از لحاظ فرهنگی هستند. به عبارتی، تحول فرهنگی، ارتقای روابط انسانی و رفتاری در یک مجموعه است. امروز، از مسؤلیتهای مهم رهبران سازمانها (بدون توجه به نوع، اندازه و زمینه فعالیت سازمان)، افزایش عملکرد شغلی است. عملکرد هر سازمان تابع عملکرد کارکنان و مدیران، فرصتها، منابع و امکانات و همچنین متأثر از نظامهای محیطی و سازمانهای دیگر است (پهروزی و نفری، ۱۳۹۹). ازدیدگاه اجتماعی، جالب‌ترین نکته برای سازمانها داشتن کارکنانی است که کارهایشان را به‌خوبی انجام دهند. زیرا، عملکرد خوب، بهره‌وری سازمان را بالا می‌برد. در نتیجه، به افزایش اقتصاد ملی منجر می‌شود. عملکرد، یک سازه ترکیبی است که طبق آن کارکنان موفق در مجموعه‌ای از رفتارها مشخص می‌شوند. بنابراین، عملکرد شغلی یک مالک چندگانه و گسترده است که در آن مجموع رفتارهایی که به‌دقت تعریف شده‌اند برای بیان آن مورد استفاده قرار می‌گیرند (حسین‌زاده، ۱۳۹۹). واضح است که مجموعه تلاش‌های صورت گرفته در یک سازمان در عملکرد سازمانی منعکس می‌شود و بهبود عملکرد، از جمله مهمترین اهداف هر سازمانی محسوب می‌شود. به همین خاطر، اغلب سازمانها با استفاده از ابزارها و سازوکارهای گوناگون؛ سعی در بهبود عملکرد خود دارند. به‌طور کلی عملکرد سازمانی به عنوان شاخصی است که

7. Cameron & Quinn

میزان دستیابی یک شرکت به اهداف خود را مورد سنجش قرار می دهد. در سازمان های انتفاعی، مفهوم عملکرد عمدتاً به مفاهیمی نظیر سودآوری و درآمد اشاره دارد در حالی که در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی؛ عمدتاً به رضایت مراجعین و کیفیت خدمات ارائه شده اشاره دارد (کو، ۲۰۲۱). عملکرد به عنوان یکی از مهمترین شاخص‌های سازمانی محسوب می شود که تمام تلاش‌های مدیران و کارکنان، معطوف به بهبود آن شده است. به طور کلی، عملکرد سازمانی به نتایجی اشاره دارد که سازمان با توجه به اهداف از پیش تعیین شده، در جهت نیل به اهداف به آنها می‌رسد و شامل سه فاکتور اصلی است: الف) نتایج مالی (اعم از سودآوری و میزان فروش) ب) رضایت و بهره‌وری کارکنان و ج) رضایت مشتریان (از خدمات و محصولات ارائه شده) (روکا پوئیگ و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷).

### ۳- مدل و روش پژوهش



شکل ۱. مدل تحقیق: برگرفته از مدل پژوهش آنگوداه و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۲۲)

به این دلیل که نتایج آن می‌تواند مورد استفاده سازمان‌های مختلف قرار بگیرد؛ پژوهشی کاربردی است. و از نظر شیوه گردآوری و ماهیت داده‌ها، پژوهشی کمی و توصیفی پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کارمندان سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان در بازه زمانی بهار ۱۴۰۱ می‌باشد. تعداد نمونه مورد نیاز در این پژوهش، ۱۰۰ نفر می‌باشد که به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شده‌اند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه است که شامل چهار سوال عمومی و ۲۰ سؤال توصیفی مرتبط با متغیرهای پژوهش می‌باشد. این پرسشنامه از پژوهش آنگودا و همکاران (۲۰۲۲) اقتباس شده است که به وسیله طیف لیکرت مؤلفه‌های پژوهش را می‌سنجد. روایی صوری، محتوایی و درونی پرسشنامه پژوهش مورد تأیید متخصصان قرار گرفته است.

<sup>8</sup>. Roca-Puig

<sup>9</sup>. Alqudah et al

### یافته‌های پژوهش

در این بخش ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری تشریح می‌شود. ویژگی‌هایی که در این بخش مورد تحلیل قرار می‌گیرند عبارت‌اند از: جنسیت، سن، میزان تحصیلات و وضعیت تاهل.. شرکت کنندگان با جنسیت زن (۵۳) درصد و شرکت کنندگان با جنسیت مرد (۴۷) درصد هستند. شرکت کنندگان با سن بین ۲۰-۳۰ سال (۲۸) درصد، بین ۳۱-۴۰ سال (۴۵) درصد، بین ۴۱-۵۰ سال (۲۴) درصد و افراد با سن بالای ۵۰ سال (۳) درصد افراد مورد بررسی را پوشش می‌دهند. افراد با میزان تحصیلات فوق دیپلم و کمتر در پژوهش (۲) درصد است، افراد با میزان تحصیلات تحصیلی لیسانس (۴۹) درصد و فوق لیسانس (۳۰) درصد و دکتری (۱۹) درصد هستند. افراد متأهل (۴۸) درصد و مجردین (۵۲) درصد هستند.

### روایی همگرا

جهت بررسی روایی همگرا از میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱۰</sup> استفاده می‌شود. حداقل مقدار قابل قبول برای این مقدار برابر با ۰/۵ است.

جدول ۱. نتایج بررسی روایی همگرا

ساختار	AVE
مدیریت منابع انسانی	۰/۸۰۱
تعهد عاطفی	۰/۷۳۳
فرهنگ سلسله مراتبی	۰/۷۴۵
عملکرد سازمانی	۰/۸۳۶

بر اساس اطلاعات به دست آمده، کلیه مقادیر به دست آمده برای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از حداقل ۰/۵ بوده و در نتیجه می‌توان روایی همگرا را مورد تایید قرار داد.

### بررسی روایی واگرا

روایی تشخیصی یا واگرا توانایی یک مدل اندازه‌گیری انعکاسی را در میزان افتراق مشاهده‌پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده‌پذیرهای موجود در مدل می‌سنجد. یکی از روش‌های سنجش این روایی آزمون فورنل-لاکر<sup>۱۱</sup> است و طبق این معیار یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان، باید پراکندگی بیشتری را در بین مشاهده‌پذیرهای خودش داشته باشد، تا بتوان گفت متغیر پنهان مد نظر روایی تشخیصی بالایی دارد. جدول ۴-۱۸ نتایج بدست آمده برای متغیرهای این پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. شاخص فورنل لاکر جهت بررسی شاخص روایی تشخیصی یا واگرا

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴
۱	مدیریت منابع انسانی	۰/۸۵۱			
۲	تعهد عاطفی	۰/۳۰۲	۰/۸۴۶		
۳	فرهنگ سلسله مراتبی	۰/۱۲۹	۰/۴۱۸	۰/۸۲۳	
۴	عملکرد سازمانی	۰/۶۶۰	۰/۳۲۲	۰/۲۹۶	۰/۷۴۰

<sup>10</sup> .Average variance extracted

<sup>11</sup> .Fornell & Larcker

جدول فوق نشان می‌دهد که سازه‌ها کاملاً از هم جدا می‌باشند یعنی مقادیر قطر اصلی (ریشه دوم متوسط واریانس استخراج شده) برای هر متغیر پنهان از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر است و مقدار در قطر اصلی (جذر AVE) بیشتر از مقادیر مربوط به سطر و ستون خود می‌باشد لذا در این حالت روایی واگرا در سطح عامل به کمک ماتریس فورنل- لارکر تایید می‌گردد.

### بررسی پایایی سازه‌ها

جهت بررسی پایایی سازه‌ها از دو شاخص آلفای کرونباخ<sup>۱۲</sup> و پایایی ترکیبی<sup>۱۳</sup> استفاده می‌شود. حداقل مقدار قابل قبول برای هر دو شاخص ذکر شده برابر با ۰/۷ است.

جدول ۳. نتایج بررسی پایایی سازه‌ها

ساختار	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
مدیریت منابع انسانی	۰/۹۳۳	۰/۷۴۱
تعهد عاطفی	۰/۸۵۰	۰/۷۹۰
فرهنگ سلسله مراتبی	۰/۷۶۶	۰/۸۷۴
عملکرد سازمانی	۰/۷۱۱	۰/۷۲۹

بر اساس اطلاعات به دست آمده از خروجی نرم افزار، در کلیه شاخص‌ها، مقادیر ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از حداقل ۰/۷ بوده و در نتیجه می‌توان پایایی سازه‌ها را مورد تایید قرار داد.

### برازش مدل ساختاری

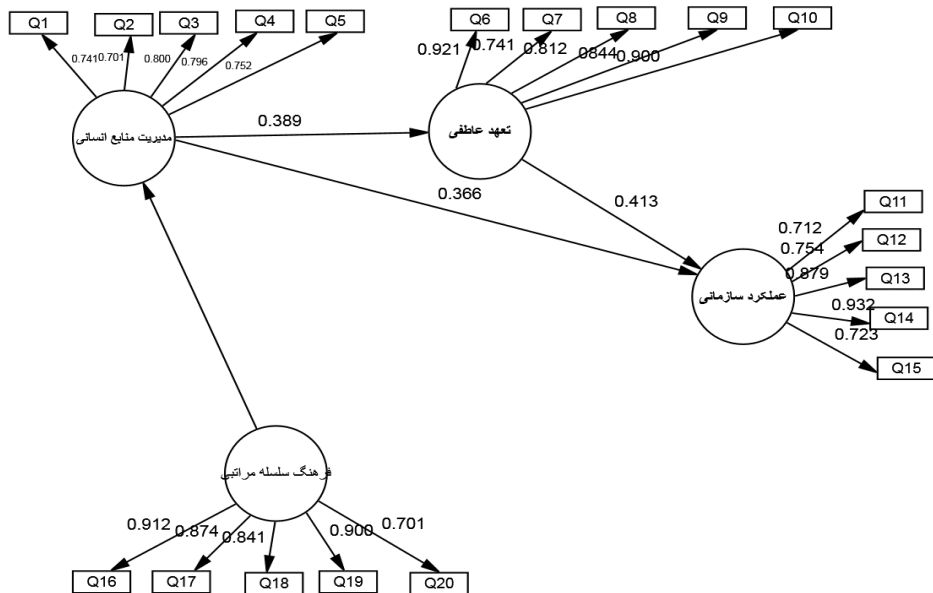
در آزمون الگوی ساختاری دو بخش بررسی معناداری ضرایب مسیر و بررسی ضرایب مسیر مورد نظر است. در بخش بررسی معناداری ضرایب مسیر از نتایج آزمون  $t$  استفاده می‌شود. حداقل مقدار قابل قبول برای این شاخص برابر با ۱,۹۶ است. در حقیقت اگر مقدار  $t$  در مسیرهای مورد بررسی بالاتر از ۱,۹۶ باشد، می‌توان گفت که ضریب مسیر معنی دار می‌باشد. در صورت معنی دار بودن ضریب مسیر، بررسی مقدار و شدت ضریب مسیر که در حقیقت عددی بین -۱ تا +۱ است مد نظر می‌باشد.

### بررسی ضرایب مسیر

در بخش بررسی ضرایب مسیر سه بازه مطرح می‌شود. اگر مقدار ضریب مسیر بین -۱ تا ۰ باشد، ارتباط از نوع معکوس؛ اگر ۰ باشد، ارتباط از نوع مستقل و اگر بین ۰ تا +۱ باشد ارتباط مثبت و مستقیم است. نتایج این بخش در نمودار (۱-۴) نشان داده شده است.

12. Cronbach's alpha

13. Composite reliability



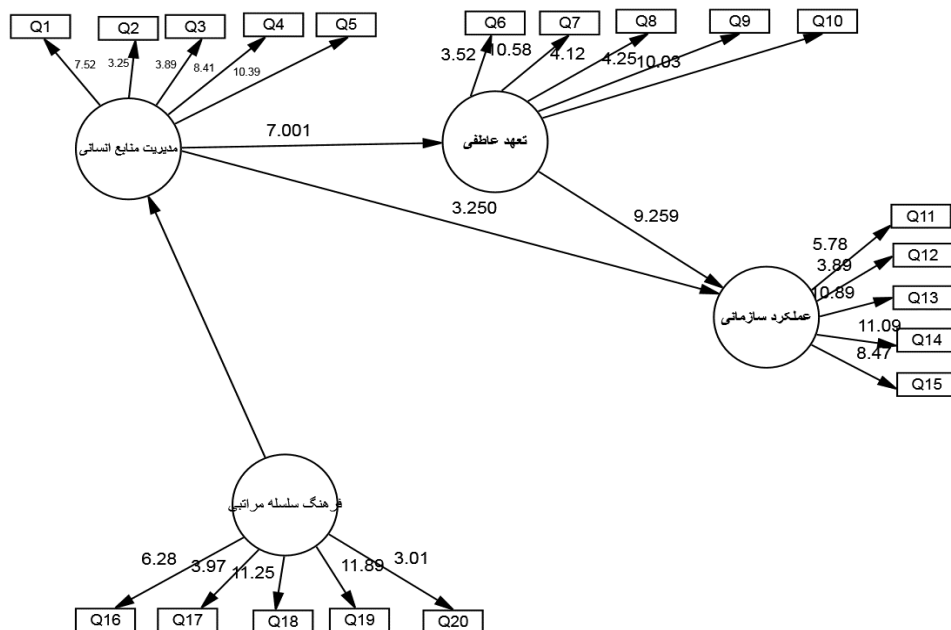
شکل ۲. نتایج بررسی ضرایب مسیر

بر اساس نتایج به دست آمده، کلیه ضرایب مسیر مثبت و مستقیم بوده و می‌توان ادعا کرد که تمامی متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته نهایی مدل پژوهشی تأثیر مثبت دارند.

### بررسی معنی داری ضرایب مسیر

علاوه بر بررسی ضرایب مسیر، معنی داری ضرایب مسیر نیز حائز اهمیت می‌باشد. جهت بررسی معنی دار ضرایب مسیر از خروجی آماره تی (t-value) و با استفاده از تکنیک Bootstrapping استفاده می‌گردد. نتایج این بخش در نمودار (۳-۴) نشان داده شده است.





شکل ۳. نتایج بررسی معناداری ضرایب مسیر

در این پژوهش به علت توسعه فرضیات پژوهش به صورت جهت‌دار، تکنیک Bootstrapping به صورت One-tail انجام گرفته و مقادیر آماره تی بالاتر از ۱/۶۴ مورد قبول می‌باشد و نشان دهنده معنادارای فرضیات است. به این ترتیب برای فرضیات با مقادیر آماره تی ۱/۶۴، ۱/۹۶ و ۲/۵۷ نتیجه گیری می‌شود که آن فرضیات در سطوح ۹۰، ۹۵ و ۹۹ درصد معنادار می‌باشند و تایید می‌گردند.

#### معیار ضریب تعیین $R^2$

معیار دیگر برای بررسی برازش مدل ساختاری، ضریب تعیین می‌باشد که نشان از تاثیر متغیر برون‌زا بر متغیر درون‌زا دارد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). منظور از متغیر برون‌زا متغیری است که بر یک متغیر دیگر اثر می‌گذارد و متغیر درون‌زا متغیری است که توسط متغیر دیگر تبیین می‌شود. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقادیر ملاک برای ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود (چین، ۱۹۹۸).<sup>۱۵</sup>

جدول ۴. ضرایب تعیین

متغیر	مقدار $R^2$	نتیجه
تعهد عاطفی	۰/۳۱۵	متوسط
فرهنگ سلسله مراتبی	۰/۱۱۰	ضعیف
عملکرد سازمانی	۰/۴۳۲	قوی

14. R Squares

15. Chin

در پژوهش حاضر مقدار ضریب تعیین برای متغیر تعهد عاطفی؛ متوسط، برای متغیر فرهنگ سلسله مراتبی ضعیف و برای متغیر عملکرد سازمانی در حد قوی می‌باشد.

### معیار $Q^2$

این معیار که توان پیش‌بینی‌کنندگی مدل‌ها و عامل‌ها را مشخص می‌کند توسط استون<sup>۱۶</sup> (۱۹۷۴) و گیزر<sup>۱۷</sup> (۱۹۷۵) معرفی شده است و هنسler و همکاران (۲۰۰۹) مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به عنوان قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی متغیرهای برونزا معرفی نموده‌اند.

### جدول ۵. معیار $Q^2$

نتیجه	مقدار $Q^2$	متغیر
قوی	۰/۲۹۰	تعهد عاطفی
متوسط	۰/۱۱	فرهنگ سلسله مراتبی
قوی	۰/۳۱	عملکرد سازمانی

در پژوهش حاضر شاخص فوق برای متغیرهای تعهد عاطفی و عملکرد سازمانی در حد قوی و برای متغیر فرهنگ سلسله مراتبی در حد متوسط می‌باشد.

### بررسی برازش مدل کلی

برای بررسی برازش مدل کلی<sup>۱۸</sup>، دو شاخص نیکویی برازش<sup>۱۹</sup> و ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده<sup>۲۰</sup> معرفی گردیده است. با توجه به اینکه در خصوص مناسب بودن شاخص GOF برای برازش مدل انتقاداتی وجود دارد (هنسler و سارستد<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۳) و محققان استفاده از این سنج را پیشنهاد نمی‌کنند (هیر و همکاران، ۱۳۹۵) و از طرفی مقدار ای شاخص در خروجی نرم‌افزار SmartPLS گزارش نمی‌شود لذا در تحقیق حاضر مقدار شاخص مذکور محاسبه نشده و ارائه نمی‌گردد.

### شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده (SRMR)

شاخص SRMR معیاری بسیار مفید برای بررسی برازش کلی مدل بوده و مقدار هر چه کمتر آن نشان از برازش بهتر مدل می‌دهد (هنسler، ۲۰۱۷) و نقطه برش آن طبق دیدگاه بایرن<sup>۲۲</sup> (۱۹۹۸) مقدار ۰/۰۵، طبق دیدگاه هو<sup>۲۳</sup> و بنتلر<sup>۲۴</sup> (۱۹۹۹)، مقدار ۰/۰۸ و بر اساس نظر رینگل (۲۰۱۶) مقدار کمتر از ۰/۱۰ نشان از برازش قابل قبول می‌دهد.

16. Stone

17. Geisse

18. Model Fit

19. Goodness of Fit (GOF)

20. Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

21. Sarsted

22. Byrne

23. Hu

24. Bentler

## جدول ۶. شاخص (SRMR)

شاخص	میزان	نتیجه
(SRMR)	۰/۰۸۹	قابل قبول

## بررسی فرضیه‌های پژوهش

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود. شرط پذیرش فرضیه این است که قدر مطلق آماره تی، بیشتر از ۱٫۹۶ و سطح معناداری کمتر از ۰٫۰۵ باشد.

## جدول ۷. خلاصه نتایج فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	آماره t	ضریب مسیر	نتیجه آزمون فرضیه
مدیریت منابع انسانی بر تعهد عاطفی کارمندان سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان تاثیر معنادار دارد.	۷/۰۰۱	-۰/۳۸۹	تایید
تعهد عاطفی بر عملکرد سازمانی در کارمندان سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان تاثیر معنادار دارد.	۹/۲۵۹	-۰/۴۱۳	تایید
مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارمندان سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان تاثیر معنادار دارد.	۳/۲۵۰	-۰/۳۶۶	تایید
فرضیه	آماره t	ضریب مسیر (غیر مستقیم)	نتیجه آزمون فرضیه
تعهد عاطفی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی کارمندان سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان را میانجی‌گری می‌کند.	۱۰/۰۵۴	-۰/۰۲۹	تایید
فرهنگ سلسله مراتبی رابطه بین تعهد عاطفی و عملکرد سازمانی کارمندان سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان را تعدیل می‌کند.	۱/۵۹	-۰/۰۳۹	عدم تایید

## ۴- نتیجه گیری

با افزایش روزافزون سهم کارکنان در ارزش‌آفرینی سیستم پویای رقابتی کسب و کار، سازمان‌ها به کارکنانی با عملکرد بالا نیاز دارند. توجه به این نکته در تمامی سازمان‌ها حائز اهمیت است که سرمایه انسانی، یکی از منابع بسیار مهمی است که سازمانها در اختیار دارند و مدیریت منابع انسانی رویکرد راهبردی و منسجمی است که وظیفه مدیریت باآرزوشتین دارایی‌های سازمان (یعنی کارکنان) را بر عهده دارد.

هدف از پژوهش حاضر بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی‌گری تعهد عاطفی و نقش تعدیلگر فرهنگ سلسله مراتبی در کارمندان سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان است. نتایج این پژوهش نشان داد مدیریت منابع انسانی بر تعهد عاطفی کارمندان سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان تاثیر معنادار دارد و لذا فرضیه اول این پژوهش مورد تایید قرار گرفت. این نتیجه با نتایج پژوهش مائو و همکاران (۲۰۱۳) و پژوهش وو و چاتورودی (۲۰۰۹) همراستا می‌باشد. طبق نتایج حاصله تعهد عاطفی بر عملکرد سازمانی در کارمندان

سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان تاثیر معنادار دارد. بنابراین فرضیه دوم پژوهش مورد تایید قرار می‌گیرد. این نتایج با نتایج پژوهش رمزگویان و حسن‌پور (۱۳۹۲) و مخصوصی و همکاران (۱۴۰۰) همراستا می‌باشد. طبق نتایج حاصله تعهد عاطفی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی کارمندان سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان را میانجی‌گری می‌کند. بنابراین فرضیه سوم پژوهش مورد تایید قرار نمی‌گیرد. این نتایج با نتایج پژوهش مایر و همکاران (۲۰۰۷) همراستا می‌باشد. نتایج پژوهش نشان داد فرهنگ سلسله مراتبی رابطه بین تعهد عاطفی و عملکرد سازمانی کارمندان سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان را تعدیل نمی‌کند، بنابراین فرضیه چهارم پژوهش مورد تایید قرار نمی‌گیرد. نتایج پژوهش گودمن و همکاران (۲۰۰۱) همراستا نمی‌باشد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد مدیریت منابع انسانی سازمانها می‌تواند تعهد عاطفی کارمندان این سازمانها و در نهایت عملکرد آنها را ارتقا دهد و نتایج سودبخشی را برای سازمانها به دنبال داشته باشد.

## مراجع

- ✓ بهرورزی، آیدا و نفری، ندا. (۱۳۹۹). تأثیر مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی جو روابط کارکنان، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت امور مالی، تجارت، بانک، اقتصاد و حسابداری
- ✓ جلالی، پریسا؛ منصوریان، منیره و عاقلی، میثم (۱۴۰۰). واکاوی تعامل سازمانی بر تعهد عاطفی با نقش میانجی رضایت شغلی و اشتغال به کار کارکنان وزارت آموزش و پرورش استان البرز در دوران پسا کرونا، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۷۲، دوره ۵، صص ۱-۲۲
- ✓ حسین زاده، اصغر (۱۳۹۹). بررسی رابطه سلامت سازمانی، اعتماد و تعهد سازمانی با عملکرد سازمانی ازدیدگاه مدیران و کارکنان منطقه آزاد ماکو. اولین کنفرانس مدیریت و حسابداری
- ✓ حیدری، زهرا؛ رحیمی، صمد و حسینی، صمد (۱۴۰۰). تأثیر حمایت مدیران ارشد بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی تعهد عاطفی اعضای هیئت علمی دانشگاه تبریز، دوره ۱۴، شماره ۱، صص ۴۱-۶۰
- ✓ دهقان، مائده؛ احمدی، حیدر و رجب‌پور، ابراهیم (۱۴۰۰). کاربرد سیاستهای مدیریت منابع انسانی برای مدیران بازاریابی: تأکید بر راهبردهای بازاریابی و عملکرد سازمان در شرکت‌های کوچک و متوسط، فصلنامه علمی تحقیقات بازاریابی نوین، دوره ۱۱، شماره ۳، صص ۱۲۹-۱۴۶
- ✓ کرامتیان، علیرضا؛ شاهقلیان، کیوان (۱۳۹۹). نقش فرهنگ سازمانی بر نوآوری و تغییر در سازمان، مجله مدیریت توسعه و تحول، دوره ۴۰، صص ۴۵-۵۴
- ✓ Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th Edition, London: Kogan Page
- ✓ Asadi, A., Mohammadi, N., Droudy, H., & Farahmandian, A. (2021). Professionalism Human Resource Management Model in Government Organizations (Case Study: Ministry of Industry, Mines, and Trade). *Public Organizations Management*, 9(4), 12-26. (In Persian)
- ✓ Bahmani, A., Mahdavi Rad, M. R., & Balouchi, H. (2016). The Effect of Organizational Cynicism on the Quality of the Offered Services with

- 
- Organizational Commitment Moderated. Management Researches, 9(31), 161-185. (in Persian).
- ✓ Bonareri, O. J. (2019). Percieved Effect of Human Resource Policies On Employee Performance At Elgon Tea Factory, Transnozia County, Kenya. Dr Mercy Munjuri, School of Business, University of Nairobi.
  - ✓ Kazemi, F & Zare, A. (2019). The Relationship between Offensive Supervision of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Emotional Commitment: Explaining the Mediating Role of Employees' Perception of Interactive Justice. A New Approach in Educational Management, Vol 10, No 4, pp. 233-210. [in Persian]
  - ✓ Kou, T.H., 2021. How to Improve Organizational Performance through Learning and Knowledge. International Journal of Manpower, 32(5/6): 581-603
  - ✓ Roca-Puig, V., Beltrain-Martin, I., Escrig- Tena, A.B., and Bou-Llugar, J.C., 2017. Organizational Commitment to Employees and Organizational Performance: A Simultaneous Test of Configurative and Universalistic Propositions, Personnel Review, 36(6): 867-86.
  - ✓ Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological Empowerment as a Mediator Between Teachers' Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors. Educational Administration Quarterly, 50(4), 675-712
  - ✓ Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 235, 463-472.