

بررسی آثار خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی

احمدعلی روح‌الهی*، حاجیه رجبی فرجاد**

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۷/۰۲

چکیده

کارکنان، مهم‌ترین دارایی هر سازمان به‌شمار می‌روند. به عقیده صاحب‌نظران، در عصر حاضر مدیریت منابع انسانی، بسیار دشوارتر از مدیریت فناوری یا سرمایه است. سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از منابع انسانی خود عملکرد رقابتی خود را بهبود بخشند. هدف مطالعه حاضر، بررسی آثار خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی است. جامعه آماری تحقیق ۵۵۰ نفر از کارکنان یکی از دانشگاه‌های نظامی بودند که تعداد ۲۲۶ نفر از آنها بر اساس جدول مورگان در این پیمایش شرکت داشتند. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه (خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی) استفاده شده است. روایی پرسشنامه از طریق صوری و محتوایی تأیید شد. پایایی از طریق محاسبه مقدار کرونباخ برای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی (۰/۹۱۶) و برای عملکرد سازمانی (۰/۹۱۰) به دست آمد. داده‌های جمع‌آوری شده توسط نرم‌افزار SPSS ویراست ۱۹ و مدل‌سازی معادلات ساختاری نرم‌افزار لیزرل ویراست ۸/۵ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. مطالعه حاضر نشان داد که مؤلفه‌های استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، مشارکت کارکنان همراه با جبران خدمات، با عملکرد سازمانی رابطه‌ای مثبت، معنی‌دار و مستقیم دارند. همچنین، بین خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی با عملکرد سازمانی، رابطه‌ای مثبت، معنی‌دار و مستقیم وجود دارد. اگر دانشگاه بخواهد عملکرد خود را افزایش دهد، بایستی بر مؤلفه‌های استخدام و آموزش تأکید بیشتری داشته باشد. به علاوه، از دیگر عوامل همچون ارزیابی عملکرد، مشارکت کارکنان و جبران خدمات، جهت بهبود عملکرد خود، استفاده نماید.

کلیدواژه‌ها: خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی؛ عملکرد سازمانی؛ انتخاب و استخدام؛ آموزش.

مقدمه

امروزه سرمایه انسانی یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان‌هاست (دومینگوئز^۱، ۲۰۱۱، ۲۸۰؛ به نقل از صفری و همکاران، ۱۳۹۴). لذا وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی جهت رسیدن به نیازهای مهارتی، آموزشی و در نهایت بهسازی منابع انسانی ضروری است (میرسپاسی، ۱۳۹۰). با توجه به پیشرفت‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه‌چیز به‌شدت در حال تغییر و تحول است. سازمان‌ها به‌عنوان سامانه‌های باز با محیط در تعامل بوده و برای تداوم حیات نیازمند پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی هستند (جعفرزاده، ۱۳۸۶، ۷۵). امروزه ثبات در محیط کار، جای خود را به بی‌ثباتی و عدم اطمینان داده است و صنایع سنتی و قدیمی جای خود را به انواع جدید و توسعه‌یافته آن داده‌اند (طباطبایی، ۱۳۸۷، ۶۸). تأکید فزاینده بر استفاده از اندیشه‌های نو، جهت اثربخشی و کارآیی فعالیت‌های سازمانی، مهم‌ترین ویژگی نظام‌های امروزی است. کارکنان هر سازمان به‌دلیل داشتن نظرها، افکار و ایده‌های خلاقانه، با ارزش‌ترین سرمایه به‌شمار می‌روند. بر این اساس، برای رشد و بالندگی هر سازمان، کارکنان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان به‌شمار می‌روند (دنیس و آس‌مان^۲، ۲۰۱۰، ۱۶۰). یافته‌های مالیک^۳ و دیگران^۴ (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که برای پاسخ‌گویی نیازهای ذی‌نفعان در مقابل تغییرات سریع و مستمر محیط، وجود کارکنان دانشی از اهمیت زیادی برخوردار است (مالیک و دیگران، ۲۰۱۰، ۱۷). از طرف دیگر دانشگاه‌ها به‌عنوان مؤسسه‌های آموزشی و پژوهشی، به جذب، نگهداری و رشد کارکنان‌شان نیاز دارند. دانشگاه‌ها به کارکنانی آموزش‌دیده و با انگیزه نیاز دارند. در نتیجه، آنها به کارشان که هدایت پژوهش و آموزش جهت توسعه سازمان است، متعهد خواهند بود. تحقیقات نشان داده است که کاربرد مؤثر برخی از خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی، کارکنان دانشگاه را قادر می‌سازد تا برای عملکرد مطلوب دانشگاه، به کارشان متعهد بمانند (چن^۴ و دیگران، ۲۰۰۹، ۲۲۱). با به‌کارگیری خط‌مشی‌های مناسب مدیریت منابع انسانی، عملکرد دانشگاه ارتقا می‌یابد. همان‌طور که لی^۵ (۲۰۰۹) اشاره کرد برای ارتقای عملکرد دانشگاه در حوزه‌های مهمی مانند کیفیت پژوهش،

1. Dominguez
2. Danish and Usman
3. Malik
4. Chen
5. Lew

اعتبار علمی دانشکده‌ها، کیفیت برنامه‌ریزی علمی، سهم پژوهش در اجتماع، آماده‌سازی رهبران آینده و کیفیت فارغ‌التحصیلان، کارکنان نقشی راهبردی را ایفا می‌کنند. بسیاری از دانشگاه‌ها، با درک اهمیت ارتقای عملکرد دانشگاه، به سوی راهبردی نمودن خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی در حال گام برداشتن بوده و دانشگاه‌های کشور نیازمند عزمی راسخ جهت تبدیل شدن به یک مرکز بین‌المللی برای آموزش در سطح منطقه‌ای، از طریق تأسیس دانشگاه‌های برتر و پیشرو هستند. برای عملی ساختن این امر، دانشگاه‌های کشور برای بهبود رده‌بندی دانشگاهی در سطح کشور و منطقه، بایستی از طریق جذب و نگهداری هیئت علمی ممتاز، مجرب و کارکنان دانشی با افزایش سطوح تحصیلات تکمیلی اقدام نمایند. ارزیابی کارکنان و بررسی رفتارها و قابلیت‌های آنان یکی از وظایف اصلی مدیران است. با آگاه‌سازی کارکنان از عملکرد خود، زمینه پرورش آنان فراهم خواهد شد. چرا که در زمینه جایگزین‌سازی رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی و غیراثربخش تلاش خواهند کرد. این امر نه تنها کارآیی کارکنان را ارتقا خواهد داد بلکه موجب اثربخشی سازمان نیز خواهد شد (نشریه داخلی معاونت طرح و برنامه دانشگاه مشهد، ۱۳۹۲، ۱۹).

با توجه نقش بسزایی که دانشگاه‌های نظامی در تقویت بنیه دفاعی کشور دارند، ارتقا و رشد کیفی این مراکز بسیار حائز اهمیت است. یکی از عمده‌ترین راه‌کارهای بهسازی این مراکز، رشد و توسعه خلاقیت و نوآوری است و از جمله خط‌مشی‌هایی که باعث تحقق این رشد در سازمان‌های نظامی می‌شود، به کارگیری خط‌مشی‌های مناسب جهت مدیریت منابع انسانی است. به کارگیری خط‌مشی‌های مناسب مدیریت منابع انسانی یکی از مناسب‌ترین و مفیدترین راه‌کارهای عملی و کاربردی جهت رشد و توسعه خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های نظامی است. با توجه به این که سامانه‌های به کار گرفته شده در صنعت هوایی، فناورمحور هستند، از استادان و اعضای هیئت علمی این مراکز انتظار می‌رود که منابع انسانی ممتازتری پرورش دهند تا بتوانند همگام با توسعه فناورانه صنایع نظامی حرکت نموده تا کشور از لحاظ امنیت ملی و دفاع هوایی مشکلی نداشته باشد. آموزش و توسعه منابع انسانی شایسته، به عملکرد دانشگاه‌ها در خصوص اجرای مؤثر مجموعه خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی^۱ وابسته خواهد بود. این خط‌مشی‌ها شامل انتخاب و استخدام کارکنان، جبران خدمات، تسهیم اطلاعات، تصمیم‌گیری مشارکتی، آموزش و ارزیابی

عملکرد است. از این رو، به کارگیری خط‌مشی‌های مناسب مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک روش نظام‌مند بستر ساز گسترش خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های نظامی، بسیار ضروری است. بر این اساس هدف اصلی این تحقیق بررسی اثرات خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در یکی از دانشگاه‌های کشور است. در راستای دستیابی به اهداف فوق، اهداف فرعی ذیل هم مدنظر این تحقیق بوده است: بررسی میزان تأثیر گذاری خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی؛ شناسایی خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی؛ افزایش میزان آگاهی سازمان‌ها در قبال کارایی و اثربخشی فعالیت‌های منابع انسانی.

مروری بر ادبیات پژوهش

در نگاه سنتی، سرمایه‌های انسانی هر سازمان شامل: پول، تجهیزات، فناوری و زمین می‌شد؛ ولی امروزه منابع انسانی به عنوان بهترین سرمایه مطرح است و نگاه هزینه‌ای به منابع انسانی در حال از بین رفتن است. هدف از مدیریت منابع انسانی آن است که سازمان را قادر سازد توسط افراد به موفقیت دست یابد. هدف اصلی در مدیریت منابع انسانی، کسب اثربخشی است و کوشش می‌شود با استفاده بهینه از منابع موجود، بیش‌ترین قابلیت در جهت تحقق اهداف سازمان فراهم آید (قلی‌پور، ۱۳۹۰؛ به نقل از یزدانی و عطا فر، ۱۳۹۲، ۶۸). مطالعات انجام‌شده در خصوص مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان نشان می‌دهد که خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان و کسب مزیت رقابتی یک سازمان اثرگذار است (گست^۱، ۲۰۰۲، ۳۳۶؛ رایت و دیگران^۲، ۲۰۰۳، ۲۲؛ بلوچی و دیگران^۳، ۲۰۱۰، ۲۱۱؛ کورشی و دیگران^۴، ۲۰۱۰، ۱۲۸۹؛ کان^۵، ۲۰۱۰، ۱۲۹). پفر^۶ (۱۹۹۴)، شانزده گامی را که می‌توان برای بهبود مزیت رقابتی شرکت‌ها به کار بست، مورد شناسایی قرار داد. از جمله این اقدام‌ها می‌توان به امنیت کارکنان، گزینش در استخدام، تسهیم اطلاعات، مشارکت و توانمندسازی کارکنان، آموزش و رشد مهارت، جبران

1. Guest
2. Wright
3. Balochi et al.
4. Qureshi et al
5. Khan
6. Pfeffer

خدمات، افزایش حقوق و ارتقای کارکنان اشاره کرد. تحقیقات گست (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که تأثیر اقدامات و خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی به پاسخ کارکنان به خط‌مشی‌های به کار گرفته شده مدیریت منابع انسانی وابسته است. اگر کارکنان دارای ادارکی مثبت باشند، عملکرد افزایش خواهد یافت و بر عکس، اگر کارکنان، دارای ادارکی منفی باشند، عملکرد سازمانی کاهش خواهد یافت. به علاوه، ایکاترینی^۱ (۲۰۱۰) یافته‌های رایت مبنی بر وجود رابطه بین ماهیت سرمایه انسانی سازمان و خط‌مشی مدیریت منابع بر عملکرد کارکنان را مجدداً مورد تأیید قرار دارد. به طور مشابه، پژوهش‌های هوسیلد^۲ (۱۹۹۵) نشان داد که اثربخشی کارکنان، وابستگی زیادی به خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر رفتار کارکنان دارد. یافته‌های دلانی^۳ و هوسیلد نشان می‌دهد که استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، مشارکت و جبران خدمات به عنوان خط‌مشی‌های منابع انسانی به شمار می‌روند. از طرف دیگر پژوهش‌های انجام شده توسط لی و لی^۴ نشان داد که آموزش و رشد، کارگروهی، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات/پاداش، برنامه‌ریزی منابع انسانی و امنیت کارکنان، در بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری کارکنان مؤثر بوده و در انعطاف‌پذیری سازمان نقش بسزایی دارد. به عبارت دیگر، کورشی^۵ به طبقه‌بندی خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی شامل نظام گزینش، آموزش، نظام ارزیابی عملکرد، نظام جبران خدمات و مشارکت کارکنان می‌پردازد. بنابراین، برای دستیابی به اهداف این مطالعه، ابعاد مختلفی از جمله استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، مشارکت کارکنان و جبران خدمات به عنوان خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شده است.

خط‌مشی‌های منابع انسانی و عملکرد دانشگاه

سازمان‌ها، خط‌مشی‌های مختلفی از مدیریت منابع انسانی و نظام‌ها را برای دستیابی به توانمندی‌های بالقوه کارکنان و تقویت مزیت رقابتی به کار می‌گیرند (جکسون، و اسکورل^۶،

1. Ekaterini
2. Huselid
3. Delaney
4. Lee and Lee
5. Qureshi
6. Jackson and Schuler

۲۰۰۰، ۱۰۶؛ مک‌دوفی^۱، ۱۹۹۵ به نقل از کان، ۲۰۱۰، ۱۲۹). پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد بین خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد (بیکر و هوسیلد، ۱۹۹۸؛ تسما و سوئتر^۲، ۲۰۰۶، ۸۹؛ ریزف و کروچر^۳، ۲۰۰۹، ۲۵۵؛ لی و دیگران، ۲۰۱۰؛ کان، ۲۰۱۰، ۱۵۸). گرین و دیگران (۲۰۰۶) و کان (۲۰۱۰) نشان دادند که رویکردی یکپارچه در به‌کارگیری خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی، موجبات افزایش رضایت‌مندی و تعهد کارمندان را فراهم خواهد کرد و نتیجه این اقدامات ارتقای سطح عملکردی فردی و تیمی است. مطالعات قبلی در خصوص بررسی ارتباط میان خط‌مشی‌های منابع انسانی و عملکرد شرکت‌های تجاری نشان می‌دهد که تعدادی از این شرکت‌ها از کارت امتیازی متوازن^۴ و شاخص‌های عملکرد کلیدی^۵ بهره‌جسته‌اند (چاند و کاتو^۶، ۲۰۰۷، ۵۷۹؛ ریزف و کروچر^۷، ۲۰۰۹، ۲۰۰۹؛ کان، ۲۰۱۰، ۱۵۹). هر چند، ادبیاتی که بتواند کاربرد کارت امتیازی متوازن و شاخص‌های عملکرد کلیدی در بخش آموزشی را مورد تأیید قرار دهد، اندک است. در حال حاضر، هیچ‌اجماعی بر به‌کارگیری کارت امتیازی متوازن و شاخص‌های عملکرد کلیدی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه وجود ندارد.

استخدام و گزینش و عملکرد سازمانی

استخدام، به فرآیندی گفته می‌شود که طی آن سازمان‌ها به شناسایی و جذب افراد واجد شرایط برای احراز موقعیت‌های شغلی می‌پردازند (فیشر و دیگران، ۱۹۹۹، ۲۵۱). همچنین استخدام را می‌توان به‌عنوان روش یا فعالیتی که سازمان‌ها با هدف شناسایی و جذب کارکنان بالقوه انجام می‌دهند، تعریف کرد (نو و دیگران، ۲۰۰۸، ۱۰۹). بر اساس نظرات پژوهشگرانی همانند بوهلاندر و اس‌نل^۸ (۲۰۰۷) گزینش، فرآیندی است برای کاهش تعداد و انتخاب افراد دارای شرایط. بدون

1. McDuffie
2. Tessema and Soeter
3. Rizov and Croucher
4. Balanced Score Card (BSC)
5. Key Performance Indicators (KPI)
6. Chand and Katou
7. Rizov and Croucher
8. Bohlander and Snell

ارزیابی و گزینش افراد مناسب، سازمان، در دستیابی به اهداف، ناتوان خواهد بود و گرفتار مشکلات مختلف افراد خواهد شد. از جمله این مشکلات می‌توان به: جابجایی زیاد، بهره‌وری پایین، غیبت‌های طولانی و فشار روانی کارمند اشاره کرد. بنابراین، برای افزایش مزیت رقابتی، سازمان‌ها بایستی روش استخدامی مناسبی را برگزینند که بهترین داوطلبان، به‌طور کارا و مؤثر جذب شوند (کلیمن^۱، ۲۰۰۰، ۱۱۵). استخدام، یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی بوده و به مدیران کمک می‌کند تا به جذب و انتخاب بهترین داوطلبان اقدام نمایند که این امر به نوبه خود منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود (رحمن^۲، ۲۰۱۲، ۷۷). روش‌های استخدام رسمی شامل تبلیغات طبقه‌بندی‌شده در روزنامه‌ها، خبرنامه‌های شبکه‌ای و اعلان‌ها هستند در حالی که روش‌های غیررسمی شامل ارتباطات فردی و معرفی توسط استادان و سایر کارکنان است (چن و چنگک، ۲۰۱۲، ۹۵). اثربخشی منابع استخدامی مختلف برای کارکنان جدید، در پژوهش‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفت و این اثربخشی، به‌طور اساسی توسط آزمون نرخ بقای شغلی و ارزیابی عملکرد شغلی انجام شده است. به‌همین نحو، محققان دریافته‌اند که خط‌مشی‌های استخدامی بر اثربخشی سازمانی اثرگذار است. به‌طور مشابه، بسیاری از پژوهشگران موافق این امر هستند که استخدام و گزینش مؤثر منجر به مزیت رقابتی و افزایش عملکرد سازمان می‌شود.

ارزیابی عملکرد و عملکرد سازمانی

ورد و دیویس^۳ معتقدند: ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که عملکرد شاغل با آن اندازه‌گیری می‌شود و هنگامی که درست انجام شود کارکنان، سرپرستان، مدیران و درنهایت سازمان از آن بهره‌مند خواهند شد. کاسیو^۴ ارزیابی عملکرد را توصیف نظام‌دار نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله تعریف می‌کند. در فرهنگ مدیریت^۵ (توصیفی) ارزیابی عملکرد بدین گونه تعریف شده است: ارزیابی عملکرد عبارت است از ارزیابی میزان موفقیت مستخدم در کارش، به‌ویژه نوعی ارزیابی که به‌عنوان بخشی از یک شیوه

1. Kleiman
2. Rehman
3. Werder & Daevis
4. Casio
5. Management culture

سازمانی صورت می‌گیرد. شیوه‌ای که در آن ارزیابی‌ها به‌طور مستمر صورت می‌گیرد، سوابق ارزیابی و نتایج نگهداری می‌شود و برای بهبود عملکرد اقدامی صورت می‌گیرد، گاهی به‌طور خلاصه آن را ارزیابی می‌گویند (اردبیلی، ۱۳۷۶، ۷۴). به‌طور کلی ارزیابی عملکرد به فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد دستگاه‌ها در دوره‌های مشخص به‌گونه‌ای که انتظارات و شاخص‌های مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی‌شونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد، اطلاق می‌شود (طبرسا، ۱۳۷۸، ۴). اصطلاح «ارزیابی عملکرد» عموماً بدین معنی است که مصاحبه‌ای سالانه میان مدیر و کارمند انجام می‌شود تا درباره عملکرد شغلی فرد در طی ۱۲ ماه گذشته بحث شده و برنامه‌های اجرایی برای ترغیب به بهبود عملکرد، گردآوری شود (جان و استیون^۱، ۲۰۰۰، ۵۸). پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که میان ارزیابی عملکرد و عملکرد سازمانی رابطه‌ای مؤثر و معنی‌دار وجود دارد (کان، ۲۰۱۰، ۱۶۱؛ کورشی و دیگران، ۲۰۱۰، ۲۸۸؛ لی و لی، ۲۰۰۷؛ چنگ و چن، ۲۰۰۲، ۹۹). به‌عنوان مثال، پروان و هی‌وود (۲۰۰۵) بیان نمودند که خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی مکمل - آموزش رسمی و پرداخت‌های تشویقی - باعث افزایش ارزیابی عملکرد شده و منجر به بهبود بهره‌وری می‌شوند. مدیریت عملکرد کارمندان، باعث شکل‌گیری قسمتی از یک سازمان می‌شود و منعکس‌کننده چگونگی مدیریت سرمایه انسانی آنهاست (می‌یر و کریستن، ۲۰۰۵، ۶۶). به‌علاوه، خط‌مشی‌های غیر مؤثر ارزیابی عملکرد کارمند می‌تواند به بسیاری از مشکلات نامطلوب شامل روحیه و انگیزه کاری کمتر، کاهش بهره‌وری و بی‌میلی در حمایت از سازمان منجر شده و در نهایت عملکرد سازمانی کاهش می‌یابد. در حقیقت، ارزیابی عملکرد مؤثر بایستی در برگیرنده یک چارچوب کلی بوده تا بتواند تمامی فرآیندهایی را که کارمند قادر به کار کردن در سطح مطلوبی از عملکرد باشد، بسنجد (گیلس و دیگران، ۱۹۹۷، ۲۰۹).

آموزش و عملکرد سازمانی

یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمان، آموزش کارکنان است؛ زیرا داشتن کارکنان ورزیده، یکی از مهم‌ترین عوامل در میزان کارایی و کارآمدی سازمان است (سعادت، ۱۳۸۶،

1. John and Steven

۹۴). آموزش به روش‌هایی که جهت ارائه مهارت به کارمندان جدید و فعلی، رفتارهای دانش‌محور و سایر توانایی‌هایی که آنها برای شغل‌شان به آن نیاز دارند، اشاره دارد (دنیسی و گریفین^۱، ۲۰۰۱). آموزش برای اصلاح مهارت‌ها یا گرایش‌های فردی مورد استفاده قرار می‌گیرد (هرلد و فدر^۲، ۲۰۰۳، ۶۷۷). همچنین آموزش، به ترویج و توسعه، رشد و ایجاد تغییری در افراد، گروه‌ها و تیم‌ها کمک می‌کند (پاول^۳، ۲۰۰۹، ۲۷۱). با توجه به افزایش پیچیدگی وظایف و مهارت‌های مورد نیاز در جوامع امروزی، توسعه راهبردهای آموزشی مؤثر، از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. به عبارت دیگر، آموزشی که بتواند فرد را در انجام وظیفه خود کمک نموده و عملکرد وی را اثربخش‌تر نماید، آموزش مؤثر خواهد بود (برزگر و فرجاد، ۲۰۱۱؛ لی و دیگران، ۲۰۱۲، ۱۳۵۵؛ تانگ جون^۴، ۲۰۰۱، ۴۴۱). آموزش، قابلیت‌های مورد نیاز کارمند را که در بهبود عملکرد سازمانی مفید هستند، افزایش می‌دهد (مکل‌پرنگ، و دیگران^۵، ۲۰۱۲، ۱۹۸؛ میلر و استیون^۶، ۲۰۱۲، ۴۴۶). مطالعات قبلی نشان می‌دهد که میان آموزش و عملکرد سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد (کیریشی و دیگران، ۲۰۱۰، ۱۲۸۴؛ کان، ۲۰۱۰، ۱۶۱؛ کاتو و بودوار^۷، ۲۰۰۶، ۲۴۱؛ چنگ و چن، ۲۰۰۲، ۲۶۱؛ سینگه^۸، ۲۰۰۴). به عنوان مثال، یافته‌های کان (۲۰۱۰) و کاتو (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که اقدامات و خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی مؤثر است. برخورداری از خط‌مشی‌های مختلف مدیریت منابع انسانی مانند گزینش و استخدام توسعه منابع انسانی، همراه با ارائه مهارت‌های مناسب، به افزایش عملکرد کارمند منجر می‌شود. به‌طور مشابه، پاول نشان داد که آموزش کارمند جهت بهبود عملکرد سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است. چرا که آموزش به مثابه ابزاری است که از طریق آن می‌توان فرهنگ سازمانی و رفتار کارمند را با نتایج همسو نمود.

1. DeNisi and Griffin
2. Herold and Fedor
3. Paul
4. Tung-Chun
5. Mackelprang et al
6. Millar and Stevens
7. Katou and Budhwar
8. Singh

مشارکت کارمند و عملکرد سازمانی

تأکید فزاینده بر استفاده از اندیشه‌های نو، جهت اثربخشی و کارایی فعالیت‌های سازمانی، مهم‌ترین ویژگی سازمان‌های امروزی است. کارکنان هر سازمان به‌دلیل داشتن نظرها، افکار و ایده‌های خلاقانه، با ارزش‌ترین سرمایه به‌شمار می‌روند، به‌همین دلیل می‌توان ادعا نمود یکی از سبک‌هایی که می‌تواند به این سرمایه ارزشمند، متناسب با خصوصیات و روحیات آن هویت بخشیده و آن را توسعه دهد، سبک مدیریت مشارکتی^۱ است. این سبک با به‌کارگیری عقل جمعی بر چالش‌ها فایز خواهد آمد. مدیریت مشارکتی یک رویکرد مدیریتی پویاست که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی سازمان ایفا می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد که هر قدر مشارکت گروهی بیشتر و ارتباطات درون‌سازمانی گسترده‌تر باشد، میزان توانمندی کارکنان افزایش می‌یابد (کوک کانن و جوکو^۲، ۲۰۰۳، ۲۱۰). مشارکت از دیرباز با زندگی انسان پیوند داشته و همواره زیربنای زندگی اجتماعی و تمدن‌های کهن و نوین بشری بوده است. مشارکت، کلید توسعه انسانی و از عناصر اصلی توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها به‌شمار می‌رود. بیشتر صاحب‌نظران، عصر حاضر را عصر مدیریت و مدیریت مشارکتی را مدیریت روز خوانده و بر این باورند که دوران حاکمیت سبک‌های استبدادی و محافظه‌کارانه سپری شده و پیش‌بینی می‌کنند در آینده، سبک مدیریت مشارکتی بر سایر سبک‌های مدیریت غلبه خواهد کرد (ابراهیمی، ۱۳۸۰، ۴۱). با اعمال مدیریت مشارکتی، فرصت تبادل اطلاعات فراهم و بهبود عملکرد سازمانی تضمین می‌شود. با مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری اثربخشی عملکرد سازمان‌ها افزایش می‌یابد (آنتونی و دیگران^۳، ۲۰۰۰؛ دیوید و دیگران^۴، ۲۰۰۶، ۳۲۸؛ دنتون^۵، ۱۹۹۴، ۲۷). تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان، باعث افزایش عملکرد سازمان می‌شود (کان، ۲۰۱۰، ۱۵۷؛ کورشی و دیگران، ۲۰۱۰، ۱۲۸۵؛ کاتو و بودوار، ۲۰۰۶، ۱۲۳۰؛ زنگ و دیگران، ۲۰۰۶، ۳۱؛ ریزف و کروچار، ۲۰۰۹؛ جرج^۶، ۱۹۹۹، ۱۲۵). به‌علاوه، سازمان‌هایی با مدیریت کیفیت فراگیر از

1. Participative management
2. Kuokkanen L., Jouko K.
3. Antonio et al
4. David et al
5. Denton
6. George

رویکردی مشارکتی در تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند. زیرا با به کارگیری این شیوه مدیریتی، به مزایای زیادی دست می‌یابند (جان‌کیز و میشایل، ۲۰۰۲، ۲۶۸).

جبران خدمات و عملکرد سازمانی

جبران خدمات، نظام پاداشی است که سازمان‌ها در ازای انجام مشاغل مختلف و وظایف درون سازمان، برای افراد ایجاد می‌کنند (دنسی و گریفین، ۲۰۰۱، ۲۰۳). آنچه در این بین از اهمیت بالایی برخوردار است، فراهم‌سازی بستر مناسب برای پرداخت پاداش‌های مناسب و متساوی برای تمامی کارکنان است. به‌طوری‌که آنها با دریافت پاداش احساس ارزش می‌کنند. شایان ذکر است که بایستی بین پاداش‌ها با مهارت‌ها، قابلیت‌ها و مشارکت آنها در سازمان، تناسب وجود داشته باشد (فیشر و دیگران، ۱۹۹۹، ۲۴۱). تحقیقات نشان می‌دهد که میان جبران خدمات و عملکرد کارکنان و عملکرد سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد (جیرجیو و آرمین، ۲۰۰۸، ۲؛ شین‌رانگ و چین‌وی، ۲۰۱۲؛ دنیش و آس‌مان، ۲۰۱۰؛ کان، ۲۰۱۰، ۱۶۰؛ کوریسی و دیگران، ۲۰۱۰؛ تسما و سوئتر^۱، ۲۰۰۶، ۸۹؛ کاتو و بودوار، ۲۰۰۶، ۱۲۳۰؛ چانگ و چن، ۲۰۰۲، ۹۹). به‌عنوان مثال، یافته‌های می‌سان و بارت^۲ (۲۰۰۶) نشان می‌دهد که شرکت‌ها می‌توانند با پرداخت دستمزدهای رقابتی و پاداش‌های مناسب، علاوه بر جذب، انگیزش و نگهداری کارکنان، عملکرد و رشد شرکت‌ها را افزایش دهند. به‌عبارت دیگر، اینز و پدرو^۳ (۲۰۱۱) دریافتند که نظام جبران خدماتی که برای فروشندگان به کار می‌رود، اثرات قابل توجهی در عملکرد فرد فروشنده و اثربخشی کلی سازمان از لحاظ میزان فروش دارد. بنابراین، در یک محیط پیچیده و رقابتی امروز، سازمان‌ها در تلاشند تا راهبردهای جبران خدمات نوآورانه که مستقیماً با بهبود عملکرد سازمان مرتبط است را شناسایی کنند (استیون و لورینگ^۴، ۱۹۹۶؛ دنیس و میشایل^۵، ۲۰۱۱، ۵۶۶). نظام پاداش باید کارا و اثربخش باشد. به‌عبارت دیگر، تخصیص و اعطای پاداش در سازمان باید به گونه‌ای باشد که حداکثر بازده را برای سازمان، ممکن سازد. به‌عنوان اولین قدم در این راستا باید

1. Tessema and Soeter
2. Mayson and Barret
3. Ine's and Pedro
4. Steven and Loring
5. Denis and Michel

نظام پاداش طوری طراحی شود که اعطای پاداش، مشروط به عملکرد مؤثر باشد. درحقیقت عملکرد، در جهت نیل به اهداف سازمانی باشد (سعادت، ۱۳۸۶، ۶۶).

متغیرهای عملکرد سازمانی

در این تحقیق از متغیرهای عملکرد سازمانی چندگانه^۱ استفاده شده است (چن حال و لانگ‌فیلد اسمیت^۲، ۲۰۰۷، ۲۶۹) که بر اساس فلسفه میزان ادراک از عملکرد سازمانی و با توجه به طیف ۵ مقیاس لیکرت (خیلی بد (۱) تا خیلی خوب (۵)) اندازه‌گیری می‌شود. از مواردی که در ادراک از عملکرد سازمانی تأثیرگذار هستند می‌توان به «کارایی»^۳ به مفهوم دستیابی سازمان به اهداف تعیین شده؛ «اثربخشی»^۴ به معنای دستیابی به اهداف سازمانی با بهره‌گیری از کمترین منابع؛ «توسعه»^۵ به مفهوم افزایش ظرفیت‌های سازمانی جهت استفاده از فرصت‌ها و مقابله با چالش‌ها؛ «رضامندی»^۶ یعنی تمامی ذی‌نفعان از قبیل، شرکا، کارکنان و مشتریان از عملکرد سازمان رضایت داشته باشند و در نهایت «نوآوری» در تمام فرآیندها و محصولات به‌عنوان متغیرهای عملکرد سازمانی مطرح می‌شوند، اشاره کرد.

فرضیه تحقیق: میان خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر یک پژوهش کمی و به لحاظ هدف پژوهش، کاربردی است که شیوه گردآوری داده‌ها در آن توصیفی و از نوع پیمایشی است. از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. مدل‌سازی معادلات ساختاری، رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای آشکار و متغیرهای مکنون و تحلیل چارچوب نظری و فرضیه‌های مربوط بدان بوده و تکنیک تحلیلی

1. Multiple organizational performance
2. Chenhall & Langfield-Smith
3. Effectiveness
4. Efficiency
5. Development
6. Satisfaction

نیرومندی از خانواده رگرسیون چند متغیری است که به پژوهشگر امکان می‌دهد تا مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به طور همزمان مورد آزمون قرار دهد (هومن، ۱۳۸۴). از طریق این رویکرد می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جوامع پیچیده آزمون کرد. از آنجا که اکثر متغیرهای موجود در این تحقیق به صورت مکنون هستند، استفاده از مدل‌سازی ساختاری در این پژوهش مناسب خواهد بود. (سگارس^۱، ۱۹۹۷، ۸). از این رو برای تعیین رابطه مؤلفه‌های جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، مدیریت مشارکتی، آموزش کارکنان، استخدام کارکنان و عملکرد سازمانی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. در مدل ساختاری به روابط میان وزن‌های هر شاخص در مدل فرضیه‌ها توجه می‌شود. این وزن‌ها با توجه به داده‌های گردآوری شده از نمونه تبیین می‌شوند (هن‌لین^۲، ۲۰۰۴، ۶۸۸). میزان تأثیرگذاری و مسیر اثر هر یک از متغیرها توسط تحلیل حاصل از نرم‌افزار لیزرل تعیین و مشخص می‌شود که معرف روابط نظری به دست آمده بین متغیرهای مکنون و آشکار بر اساس نتایج واقعی از جامعه تحقیق است. در مدل‌سازی معادلات ساختاری از یک طرف میزان انطباق داده‌های پژوهش و مدل مفهومی پژوهش (از لحاظ برخورداری از برازش مناسب) بررسی می‌شود و از طرف دیگر معنی‌داری روابط در مدل برازش یافته آزمون می‌شوند. شاخص‌های برازش مناسب مدل شامل نسبت کای‌دو به درجه آزادی، شاخص نکویی برازش (GFI) و شاخص تعدیل شده نکویی برازش (AGFI) است. مدلی از برازش مناسب برخوردار است که نسبت کای‌دو به درجه آزادی، کوچکتر از ۳ و مقدار AGFI و GFI از ۹۰ درصد بیشتر و اندازه RMSR نیز کمتر از ۰.۰۵ باشد. این تکنیک مشخص می‌سازد شاخص‌های انتخابی با چه دقتی معرف یا برازنده متغیر مورد نظر است. برای بررسی موضوع از آماره-تی استفاده شده است. در این روش شاخص‌هایی که دارای مقادیر بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و یا کمتر از ۱/۹۶- هستند از لحاظ آماری معنی‌دار بوده و مابقی از مدل اندازه‌گیری حذف می‌شوند.

1. Segares
2. Haenlein

جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

نمونه‌گیری، عبارت است از مجموعه اقدام‌هایی که برای انتخاب تعدادی از افراد جامعه به نحوی که معرف آن جامعه باشند، انجام می‌پذیرد (حافظ نیا، ۱۳۸۷). نمونه عبارت است از تعدادی از افراد جامعه که صفات آنها با صفات جامعه، مشابهت داشته و معرف جامعه بوده و از تجانس و همگنی با افراد جامعه برخوردار باشند (حافظ نیا، ۱۳۸۷). در این پژوهش از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و تصادفی ساده از هر خوشه استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر عبارت است از اعضای هیئت علمی و کارکنان اداری/پشتیبانی یکی از دانشگاه‌های نظامی کشور به تعداد ۵۵۰ نفر. حجم نمونه لازم بر اساس جدول مورگان ۲۲۶ واحد به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

ابزار گردآوری داده‌ها

روش جمع‌آوری داده از نوع میدانی است که جهت گردآوری اطلاعات برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از دو پرسشنامه محقق‌ساخته با بهره‌گیری از پرسشنامه‌های سینگ (۲۰۰۴)، کورشی و دیگران (۲۰۱۰) و شهزاد و دیگران (۲۰۰۸) - یکی برای بخش خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و دیگری برای ارزیابی عملکرد سازمانی - استفاده شد. مقیاس اندازه‌گیری متغیرها به صورت مقوله‌ای و بر اساس طیف ۵ مقیاس لیکرت است. روایی پرسشنامه به دو روش به دست آمد: در روش اول (تأیید روایی پرسشنامه به شیوه متخصصین) پرسشنامه محقق‌ساخته که بر اساس پیشینه پژوهش طراحی شده است، در اختیار ۵ نفر از متخصصین حوزه مدیریت منابع انسانی قرار گرفت و اصلاحات مورد نظر ایشان اعمال شد. در شیوه دوم (تأیید روایی پرسشنامه به شیوه روایی صوری)، پرسشنامه در اختیار آزمودنی‌ها قرار گرفت. با توجه به فهم کلیه عوامل مربوط به پرسشنامه از سوی پژوهش‌گران و پاسخگویی کامل به پرسش‌های به دست آمده، روایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی پایایی ابزار تحقیق، از آلفای کرونباخ استفاده شده است (به جدول ۱ رجوع شود). با توجه به اینکه تمامی مقادیر برای آلفای کرونباخ بزرگتر از (۰/۷۰) است، در نتیجه سازگاری مناسبی در پرسشنامه وجود دارد (نوآلی، ۱۹۷۸).

جدول ۱. آلفای کرونباخ متغیرها

آلفای کرونباخ	نام مقوله
۰/۹۱۶	خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی
۰/۹۱۰	عملکرد سازمانی

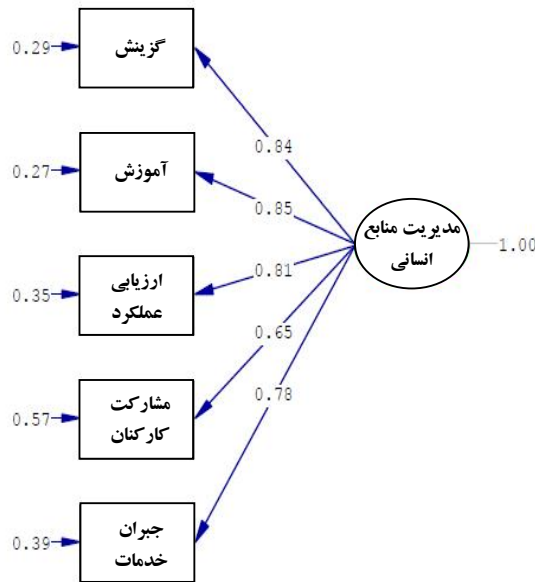
تحلیل داده‌ها

بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیه تحقیق، لازم است تا از درستی مدل‌های اندازه‌گیری متغیر برون‌زا (معیارهای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی)، متغیر درون‌زا (معیارهای عملکرد سازمانی) اطمینان حاصل شود. لذا در ادامه، مدل‌های اندازه‌گیری این دو متغیر ارائه می‌شود. این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی^{۱۹} مرتبه اول و دوم انجام می‌شود. تحلیل عاملی تأییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل‌های به‌دست آمده) و متغیرهای مشاهده شده (پرسش‌ها) به کار می‌رود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است. ارزیابی مدل مفهومی و فرضیه‌های معادلات اندازه‌گیری و معادلات ساختاری، از طریق ارزیابی برازش کلی مدل تحقیق، ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری و در نهایت ارزیابی برازش مدل ساختاری صورت می‌گیرد (باگوزی، ۱۹۸۸). هدف از ارزیابی برازش کلی مدل این است که مشخص شود تا چه حد مدل با داده‌های تحقیق سازگار و توافق دارد. در جدول (۲) شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی تحقیق آمده است. با توجه به نسبت کای اسکوتر به درجه آزادی (۲.۴۸۳)، تقریب خطای ریشه دوم (۰/۰۷۸) و اندازه خطای باقی‌مانده (۰.۰۴۵) که هر دوی آنها از عدد ۰/۰۵ کمتر است و هم‌چنین شاخص نیکویی برازش (۰/۹۵) و شاخص تعدیل شده نیکویی برازش (۰/۹۱) که هر دوی آنها از ۰/۹۰ بزرگتر می‌باشند، برازش کلی مدل تحقیق توسط داده‌های تحقیق تأیید می‌شود (به جدول ۲ رجوع شود).

مدل اندازه‌گیری متغیر برون‌زای مدل

شکل (۱) تحلیل عاملی مرتبه اول معیارهای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. نتایج تحلیل مرتبه اول حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معنی‌دار بین معیارها است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود آموزش با ضریب ۰/۸۴ و انتخاب با ضریب ۰/۸۵ بیشترین همبستگی با خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی دارا هستند. شاخص‌های تناسب مدل از جمله $RMSEA=0.054$ نشان‌گر مناسب بودن مدل اندازه‌گیری معیارهای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی است.



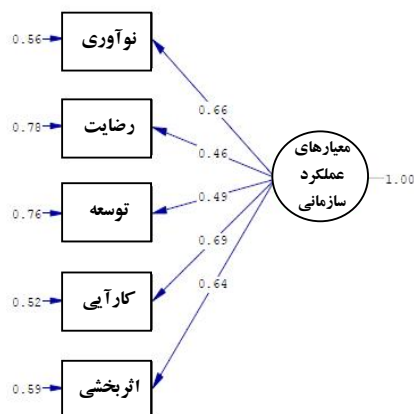
Chi-Square=8.58, df=5, P-value=0.12723, RMSEA=0.054

شکل ۱. مدل اندازه‌گیری معیارهای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی در حالت تخمین استاندارد

مدل اندازه‌گیری متغیرهای درون‌زا

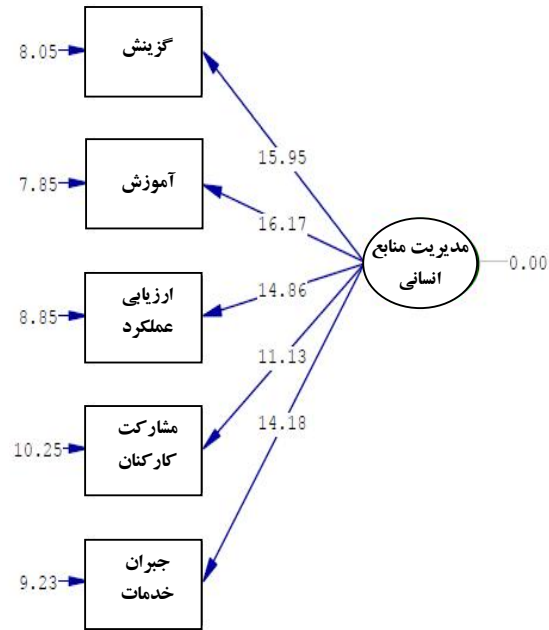
شکل (۲) تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول مربوط به معیارهای ارزیابی عملکرد سازمانی را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر درون‌زا نشان داد که مدل اندازه‌گیری مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنی‌دار است. نتایج مدل اندازه‌گیری حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معنی‌داری بین معیارها است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود رضایت با ضریب ۰/۶۹ و سپس کارایی با ضریب ۰/۶۶ بیشترین همبستگی را در بین معیارهای عملکرد سازمانی دارا می‌باشند. شاخص‌های تناسب مدل از جمله $RMSEA=0.087$ نشان‌گر مناسب بودن مدل اندازه‌گیری معیارهای ارزیابی عملکرد سازمانی است.

شکل (۳) اعداد معنی‌داری هر یک از متغیرها را در مدل نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود اعداد معنی‌داری به دست آمده برای رابطه بین معیارهای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و معیارهای استخدام و گزینش (۱۵/۹۵)، آموزش (۱۶/۱۷)، ارزیابی عملکرد (۱۴/۸۶)، مشارکت کارکنان (۱۱/۱۳) و جبران خدمات (۱۴/۱۸) است و از آنجا که این عدد بزرگتر از قدرمطلق ۱.۹۶ است، لذا وجود رابطه مثبت، مستقیم و معنی‌دار بین متغیرها تأیید می‌شود.



Chi-Square=14.48, df=5, P-value=0.01285, RMSEA=0.087

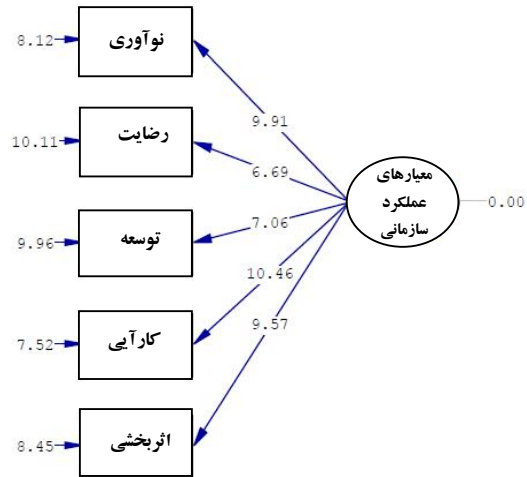
شکل ۲. مدل اندازه‌گیری معیارهای عملکرد سازمانی در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=8.58, df=5, P-value=0.12723, RMSEA=0.054

شکل ۳. مدل اندازه‌گیری معیارهای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی در حالت t-value

شکل (۴) اعداد معنی‌داری هر یک از متغیرهای عملکرد سازمانی را در مدل نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود اعداد معنی‌داری به‌دست آمده برای رابطه بین معیارهای عملکرد سازمانی و معیارهای نوآوری (۹/۹۱)، رضایت (۶/۶۹)، توسعه (۷/۰۶)، کارایی (۱۰/۴۶) و اثربخشی (۹/۵۷) است و از آنجا که این عدد بزرگ‌تر از قدرمطلق ۱.۹۶ است، لذا وجود رابطه مثبت، مستقیم و معنی‌دار بین دو متغیر تأیید می‌شود.



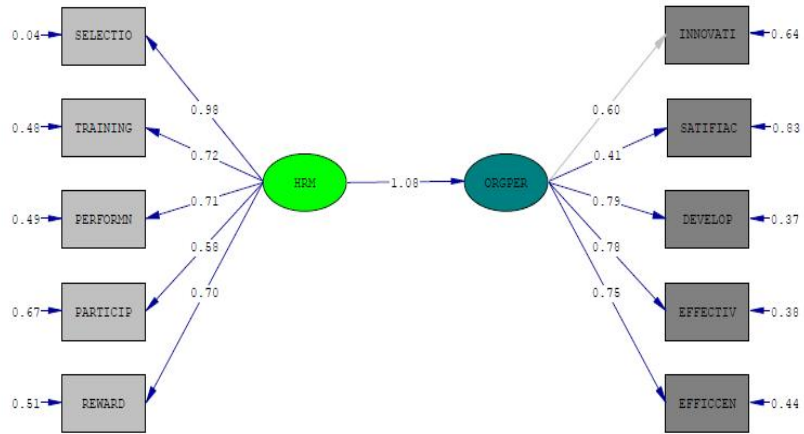
Chi-Square=14.48, df=5, P-value=0.01285, RMSEA=0.087

شکل ۴. مدل اندازه‌گیری معیارهای عملکرد سازمانی در حالت t-value

بررسی مدل ساختاری (تحلیل مسیر) تحقیق

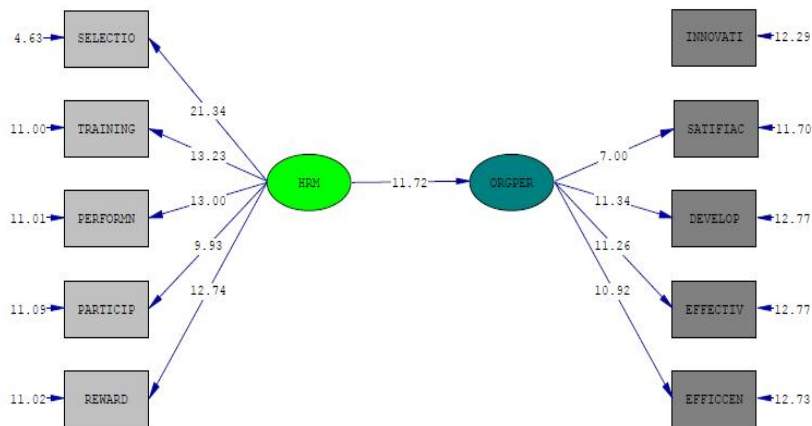
شکل (۵) مدل ساختاری تحقیق در وضعیت تخمین استاندارد، ضریب همبستگی بین معیارهای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی با معیارهای ارزیابی عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد. ضریب به‌دست‌آمده برابر با ۱/۰۸ است که حاکی از وجود همبستگی نسبتاً قوی بین این دو متغیر می‌باشد. شاخص‌های تناسب مدل از جمله $RMSEA=0.078$ نشان‌گر مناسب بودن مدل ساختاری پژوهش در وضعیت تخمین استاندارد است.

شکل (۶) اعداد معنی‌داری هر یک از متغیرها را در مدل نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود عدد معنی‌دار به‌دست‌آمده برای رابطه بین معیارهای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و معیارهای ارزیابی عملکرد سازمانی برابر با ۱۱.۷۲ است و از آنجا که این عدد بزرگتر از قدر مطلق ۱.۹۶ است، لذا فرضیه پژوهش مبنی بر وجود رابطه مثبت، مستقیم و معنی‌دار بین این دو متغیر تأیید می‌شود.



Chi-Square=47.90, df=19, P-value=0.0027, RMSEA=0.078

شکل ۵. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=47.90, df=19, P-value=0.0027, RMSEA=0.078

شکل ۶. مدل ساختاری پژوهش در حالت اعداد معنی داری

جدول ۲. اطلاعات مربوط به برازش کلی مدل تحقیق

مقدار	نام پارامتر
۱۹	درجه آزادی
۲/۴۸۳	نسبت کای اسکور به درجه آزادی
۰/۰۷۸	ریشه میانگین مجذور تقریبی خطا (RMSEA)
۰/۰۴۵	مقدار پارامتر $P(RMSEA \leq 0.05)$
۰/۹۷	شاخص برازش غیر نرم (NNFI)
۰/۹۸	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۹۷	شاخص برازش افزایشی (IFI)
۰/۰۴۷	ریشه میانگین مجذور باقی‌مانده (RMR)
۰/۰۴۵	مقدار استاندارد شده RMR
۰/۹۵	شاخص برازندگی (GFI)
۰/۹۱	شاخص برازندگی تعدیل‌یافته (AGFI)

ماخذ: نتایج پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این مطالعه، آزمون تأثیر خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی است. این مطالعه نشان داد که خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارد. تحقیق حاضر نشان داد که عملکرد دانشگاه به خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی از قبیل استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، ادراک کارمند و جبران خدمات وابسته است. مطالعه حاضر با مطالعات انجام شده توسط کورشی و دیگران (۲۰۱۰)، چن و دیگران (۲۰۰۹)، هوسلید (۱۹۹۵)، ریزوف و کروچر (۲۰۰۹) و چانگ و چن (۲۰۰۲) سازگاری دارد. وجود خط‌مشی‌ها و سیاست‌های استخدامی در دانشگاه‌ها امری الزامی است. در نظر گرفتن ترجیح‌ها و الزام‌های تخصص‌های مختلف سازمان در فرآیند انتخاب و استخدام دانشجویان امری اجتناب‌ناپذیر است. داوطلبان استخدامی بایستی بر اساس شایستگی‌های مناسب، با بهره‌گیری از فنون مناسب علمی‌گزینش، جذب شوند. در حقیقت با فراهم‌سازی بسترهای مناسب برای فرآیند جذب دانشجویان، تعداد زیادی از داوطلبان واجد شرایط، متقاضی شوند. بدیهی است هر قدر تعداد متقاضیان شغل بیشتر باشد،

سازمان حق انتخاب بیشتری خواهد داشت؛ البته این فرایند هنگامی مؤثر است که نه تنها افراد واجد شرایط جذب سازمان شوند، بلکه کسانی که فاقد صلاحیت هستند نیز در همان ابتدا پی به این امر برده و داوطلب نشوند. این دو شرط، یعنی جذب افراد واجد شرایط و از دور خارج کردن افراد فاقد شرایط، از ضروریات انتخاب و استخدام است. گام بعدی، تدوین برنامه آموزشی مناسب نظری و پایه‌ای در کنار آموزش‌های تخصصی و حرفه‌ای نیاز است تا بتوانند دانش فنی و مهارت‌های لازم را برای انجام شایسته وظایف محوله به دست آورند. فرآیند آموزش بایستی طوری تدوین و اجرا شود تا بتوان به دانشجویان کمک کرد تا نقش فعال‌تر و مؤثرتری در نیل به اهداف سازمان داشته باشند. به علاوه، برنامه آموزش مناسب برای اعضای هیئت علمی و کارکنان پشتیبانی در راستای بهبود مداوم مهارت‌های کارکنان سازمان، امری ضروری است. از جمله راه کارهایی که می‌توان در این بخش ارائه نمود، افزایش رشته‌های تحصیلات تکمیلی است که می‌توان با جذب و نگهداری استعدادهای نخبه، از توانمندی‌های آنها جهت کسب مزیت رقابتی و افزایش توان دفاعی کشور استفاده کرد. گام بعدی، انجام ارزیابی عملکرد با توجه به خط‌مشی‌های مدیریت عملکرد انجام گیرد. عملکرد کارمند بایستی بر اساس بازخورها و استانداردهای قابل سنجش ارزیابی شود. متعاقباً، مدیران و رؤسای دانشگاه می‌توانند با بهره‌گیری از نظرهای کارکنان، راه را برای مشارکت هر چه بیشتر کارکنان در تصمیم‌گیری مسائل سازمانی هموار نمایند. شایان ذکر است که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مسائل سازمانی رضایت‌شغلی و تعهد کارکنان را تقویت خواهد کرد (کاتو، ۲۰۰۸). پیشنهاد می‌شود تا محققان آینده، تعدیل متغیرهایی مانند فرهنگ دانشگاهی، جو سازمان، محیط قانونی و نظارتی را نیز در نظر بگیرند.

منابع

- ابراهیمی، عرفان (۱۳۸۰). وضعیت اجرای مدیریت مشارکتی در ایران، مجله تدبیر، شماره ۴۰. اردبیلی، یوسف (۱۳۷۶). روش‌های ارزیابی در بخش‌های دولتی و غیردولتی، مؤسسه انتشارات بعثت، چاپ اول، تهران.
- جعفرزاده، محمدرحیم (۱۳۸۶). آموزش کارکنان الگوی انتقال در ارزیابی اثربخش، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۶، سال انتشار.
- رامین‌مهر، حمید و چارستاد، پروانه (۱۳۹۲). روش تحقیق کمی با کاربرد مدل‌سازی معادلات ساختاری، تهران، انتشارات ترمه.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، تهران، ایران.
- صفری، علی؛ فرخی، مجتبی و صالح‌زاده، رضا (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره ۱، صص: ۱۱۱-۸۳.
- طبرسا، غلامرضا (۱۳۷۸). بررسی و تبیین نقش اقتضانات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- طبرسا، غلامرضا (۱۳۷۸). بررسی و تبیین نقش اقتضانات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- کلاتری، ک. (۱۳۸۸). مدل‌یابی معادلات ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی و اقتصادی، تهران، انتشارات فرهنگ صبا.
- یزدانی، بیتا و عطا، علی (۱۳۹۲). تأثیر رویه‌های عملکرد بالاتر بر خروجی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال پنجم، شماره ۱، صص: ۴۳-۶۸.
- Bagozzi, R., & Y, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of Academy of Marketing Sinence*, 16:74-94, pp.90.
- Balochi, Q.B., Ali, N., Kiani, T.S., Ahsan, A. and Mufty, A. (2010), Relationships between Human Resources Practices and Perceived Employees' Performance of Bankers in NWFP, Pakistan (an Empirical Evidence), *European Journal of Social Science*, Vol. 18 No. 2, pp. 210-214
- Barzegar, N. and Farjad, S. (2011), A Study on the Impact of on the Job Training Courses on the Staff Performance (a Case Study), *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 29, pp. 1942-1949.

- Chand, M. and Katou, A. (2007), "The Impact of HRM Practices on Organizational Performance in the Indian Hotel Industry", *Employee Relations*, Vol. 29 No. 6, pp. 576-594.
- Chen, S.-H., Wang, H.-H. And Yang, K.-J. (2009), "Establishment and Application of Performance Measure Indicators for Universities," *The TQM Journal*, Vol. 21 No. 3, pp. 220-235.
- Chen, Y.-G. And Cheng, J.-N. (2012) "The Relationships Among Recruitment Channels, Understanding of Perspective Job, Job Performance and Turnover Intention Among Taiwanese Kindergarden Teachers," *Social Behavior & Personality: An International Journal*, Vol. 40 No. 1, pp. 93-103.
- Chenhal, R. H., & Longfield- Smith, K. (2007). *Multiple Perspective of Performance Measures* European Management Journal, 25, 266-282.
- Danish, R.Q. and Usman, A. (2010), "Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: an Empirical Study from Pakistan", *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 159-167.
- David, M., Ismail, B. and Geoff, W. (2006), "Employee Financial Participation: Evidence from a Major UK Retailer", *Employee Relations*, Vol. 28 No. 4, pp. 326-341.
- Delaney, J.T. and Huselid, M.A. (1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perception of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 4, pp. 949-969.
- Denis, C. and Michel, T. (2011), "Between Universality and Contingency: An International Study of Compensation Performance", *International Journal of Manpower*, Vol. 32 No. 8, pp. 856-878.
- DeNisi, S.A. and Griffin, W.R. (2001), *Human Resources Management*, Houghton Mifflin Company, New York, NY.
- Denton, D.K. (1994), "Empowerment Through Employee Involvement and Participation: Ford's Development and Training Programs", *Empowerment in Organizations*, Vol. 2 No. 2, pp. 22-28.
- Ekaterini, G. (2010), "Impact of Leadership Styles on four variables of Executive Workforces", *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 No. 6, pp. 3-16.
- Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F. and Shaw, J.B. (1999), *Human Resources Management*, 4th ed., Houghton Milflin Company, Boston, MA.
- George, G.-B. (1999), "The Effects of Employee Participation and Work Design on firm Performance: A Managerial perspective", *Management Research News*, Vol. 22 No. 6, pp. 1-12.
- Giles, W., Findley, H. and Feild, H. (1997), "Procedural Fairness in Performance Appraisal: Beyond the review Session", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 11 No. 4, pp. 493-506.
- Guest, D. (2002), "Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM," *The Journal of Industrial Relations*, Vol. 44 No. 3, pp. 335-358.
- Herold, D.M. and Fedor, D.B. (2003), "Individual Differences in Feedback Propensities and Training Performance," *Human Resource Management Review*, Vol. 13 No. 4, pp. 675-689.
- Huselid, M.A. (1995), "The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Finance Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 3, pp. 635-672.
- Ine's, K. and Pedro, C. (2011), "Compensation and Control Sales Policies, and Sales

- Performance: The Field sales Manager's Points of View,** Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 26 No. 4, pp. 273-285.
- Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (2000), **Managing Human Resource**, A Partnership Perspective, Southern-Western College Publishing, London
- Jan Kees, L. and Michiel, D. (2002), **"Employee Participation in Multinational Enterprises: The Effects of Globalisation on Dutch Works Councils"**, Employee Relations, Vol. 24 No. 1, pp. 29-52.
- John, P.W. and Steven, W. (2000), **"Performance Appraisal: an Obstacle to Training and Development?"**, Journal of European Industrial Training, Vol. 24 No. 7, pp. 384-391.
- Katou, A. and Budhwar, P. (2006), **"The Effect of Human Resources Management Systems on Organizational Performance: Test of a Mediating Model"**, International Journal of Human Resources Management, Vol. 17 No. 7, pp. 1223-1253.
- Khan, M.A. (2010), **"Effects of Human Resource Management Practices on Organizational Performance – an Empirical Study of oil and Gas Industry in Pakistan"**, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Vol. 24, pp. 157-175.
- Kleiman, S.L. (2000), **Human Resource Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage**, 2nd ed., South-Western College Publishing an International Thomson, Minneapolis, MN.
- Kuokkanen L, Jouko K. **Promoting or Impeding Empowerment: Nurses Assessment of their Work Environment**, J Nurs Administration. 2003; 33:209-15.
- Lee, F. H., Lee, F.-Z. And Wu, W.-Y. (2010), The Relationship between Human Resource Management Practices, Business Strategy and Firm Performance: Evidence from Steel Industry in Taiwan. **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 21 No. 9, pp. 1351-1372.
- Lew, T.-Y. (2009), Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices with Affective Organizational Commitment, Professional Commitment and Turnover Intention, **The Journal of International Management Studies**, Vol. 4 No. 2, pp. 104-115.
- Mackelprang, A.W., Jayaram, J. and Xu, K. (2012), **"The Influence of Types of Training on Service System Performance in Mass Service and Service Shop Operations,"** International Journal of Production Economics, Vol. 138 No. 1, pp. 183-194.
- Malik, M.E., Nawab, S., Naeem, B. and Danish, R.Q. (2010), **"Job Satisfaction and Organization Commitment of University Teachers in Public Sectors of Pakistan"**, International Journal of Business and Management, Vol. 5 No. 6, pp. 17-26.
- Mayson, S. and Barret, R. (2006), **"The 'Science' and 'Practices' of Human Resources Management in Small Firms"**, Human Resources Management Review, Vol. 16 No. 4, pp. 447-455.
- McDuffie, J.P. (1995), **"Human Resources Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World auto Industry"**, Industrial and Labour Relations Review, Vol. 48 No. 2, pp. 197-221.
- Meyer, M. and Kirsten, M. (2005), **Introduction to Human Resource Anagement**, New Africa Books (Pvt) Ltd, Claremont, CA.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, M.P. (2008), **Human Resources Management: Gaining Competitive Advantage**, 6th ed., McGraw Hill Irwin, New York, NY.
- Paul, L. (2009a), **"Action Theory and the Training and Performance Application: Performance Templates"**, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 41 No. 5, pp. 270-279.
- Pfeffer, J. (1994), **Competitive Advantage Through People**, Harvard Business School Press, Boston, MA.

- Qureshi, M.T., Ayisha, A., Mohammad, A.K., Rauf, A.S. and Syed, T.H. (2010), "**Do Human Resource Management Practices have an Impact on Financial Performance of Banks?**," African Journal of Business Management, Vol. 4 No. 7, pp. 1281-1288.
- Rehman, S. (2012), "**A Study of Public Sector Organizations with Respect to Recruitment, Job Satisfaction and Retention**," Global Business & Management Research, Vol. 4 No. 1, pp. 76-88
- Rizov, M. and Croucher, R. (2009), "**Human Resource Management and Performance in European Firms**," Cambridge Journal of Economics, Vol. 33 No. 2, pp. 253-272.
- Segares, A. (1997). **Assessing the Unidimensionality of Measurement: Paradigm & Illustration Within the Context of Information System**. International Journal of Management Science, 25(1), 8.
- Tessema, M. and Soeter, J. (2006), "**Challenges and Prospects of HRM in Developing Countries: Testing the HRM-Performance Link in Eritrean Civil Service**", International Journal of Human Resources Management, Vol. 17 No. 1, pp. 86-105.
- Tung-Chun, H. (2001) "**The Relation of Training Practices and Organizational Performance in Small and Medium Size Enterprises**," Education & Training, Vol. 43 No. 8, pp. 437-444.
- Wright, P.M., Gardner, T.M. and Moynihan, L.M. (2003), "**The Impact of Human Resources Practices on the Performance of Business Unit**," Human Resources Management Journal, Vol. 13 No. 3, pp. 21-36.