

## بررسی تأثیر ابزار مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد سازمانی میان کارکنان دانشگاه تهران

غلامرضا طالقانی<sup>۱</sup>، علی غفاری<sup>۲</sup>، محمد حقیقی<sup>۳</sup>

**چکیده:** امروزه سازمان‌ها به کمک ابزار مدیریت منابع انسانی هم می‌توانند کارکنان را راضی نگه دارند و هم در جهت بهبود عملکرد سازمان، گامی مهم و مؤثر بردارند. هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر ابزار مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن بر عملکرد سازمانی است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است، در دسته پژوهش‌های توصیفی قرار می‌گیرد و به روش پیمایش و مبتنی بر ابزار پرسشنامه اجرا شده است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان دانشگاه تهران شامل ۴۰۰۰ کارمند و مدیر متخصص منابع انسانی است و به کمک فرمول کوکران حجم نمونه ۳۸۴ نفر به دست آمد. با توجه به احتمال ریزش پرسشنامه، نسخه‌های بیشتری به روش تصادفی طبقه‌ای در اختیار کارمندان و مدیران دانشگاه تهران قرار گرفت که در مجموع ۴۰۰ پرسشنامه کامل برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شد. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات، تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از تکنیک تحلیل مسیر در نرم‌افزار لیزرل ۸/۸۸ بوده است. نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها نشان می‌دهد ابزار مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در دانشگاه تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**واژه‌های کلیدی:** آموزش و توسعه منابع انسانی، ابزار مدیریت منابع انسانی، جذب منابع انسانی، حفظ و نگاه‌داشت منابع انسانی، روابط مدیریت و کارکنان، عملکرد سازمانی.

۱. استاد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. کارشناس ارشد MBA، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱۱/۱۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۰۶/۱۳

نویسنده مسئول مقاله: علی غفاری

E-mail: alighafary@ut.ac.ir

## مقدمه<sup>۱</sup>

امروزه بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه دانشگاه‌ها به‌دنبال بهبود عملکرد هستند (ملو و ساریسو، ۲۰۱۵). با توجه به تقاضای زیاد محصولات و خدمات سازمان‌ها و نیز تغییرات محیطی فراوان، نه‌تنها محصولات و چگونگی عرضه آن اهمیت دارد، بلکه به‌کاربردن ابزار و اقدام‌های<sup>۲</sup> مناسب با اهداف سازمان در قبال منابع انسانی و اهداف سازمانی و عملکردی<sup>۳</sup> مانند تحقق مأموریت‌های سازمانی<sup>۴</sup> (کوکران و دیوید، ۱۹۸۶) و چشم‌اندازهای سازمان (اسکات، جافه و توب، ۱۹۹۳) نمود بیشتری یافته است. از این رو توجه به عوامل انسانی<sup>۵</sup> در راستای برآورده کردن اهداف و مأموریت‌های سازمانی اهمیت بیشتری پیدا کرده است (بکر و گرهارت، ۱۹۹۶؛ کارنوال، ۲۰۰۳؛ دنهارت و دنهارت، ۲۰۰۳).

مدیریت مؤثر<sup>۶</sup> و موفق منابع انسانی سبب بهبود کارایی<sup>۷</sup> و اثربخشی<sup>۸</sup> سازمان می‌شود (جمالی، دیرانی و هاروود، ۲۰۱۴). بوین (۲۰۰۳)، مدعی است مدیریت بهتر برای بهبود کیفیت خدمات، هنگامی رخ می‌دهد که رهبری<sup>۹</sup> سازمان و ابزار مدیریت منابع انسانی<sup>۱۰</sup> مؤثر باشند. مدیریت منابع انسانی بر اقدامات اثربخش و مؤثری مبتنی است و می‌تواند با استفاده مؤثر از افراد به اهداف فردی و سازمانی دست یافت (مانیستیتیا و فانگسون، ۲۰۱۵). فرایند مدیریت مؤثر افراد در سازمان از طریق ایجاد و گسترش محیط کاری اثربخش<sup>۱۱</sup> (بروس تریسی و توس، ۱۹۹۵)، توسعه مشارکت کارکنان<sup>۱۲</sup> (کاتن، ۱۹۹۳) و تسهیم موفقیت‌های مادی و معنوی در سازمان به کمک کارکنان امکان‌پذیر می‌شود و مدیریت مؤثر موجودی‌های سازمان از طریق طراحی مجدد محصولات و خدماتی که عرضه می‌کند، به دست می‌آید (لی، ۱۹۹۶). تا کنون پژوهش‌های فراوانی در زمینه مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی<sup>۱۳</sup>، فرهنگ سازمانی<sup>۱۴</sup>، جو

۱. این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد نویسنده مسئول است.

2. Practices
3. Performance objectives
4. Organizational mission
5. Human factors
6. Effective management
7. Efficiency
8. Effectiveness
9. Leadership
10. Human resource management (HRM) practices
11. Effective work environments
12. Employee participation
13. Organizational performance,
14. Organizational culture

سازمانی<sup>۱</sup>، توانمندسازی<sup>۲</sup> کارکنان، سبک‌های رهبری<sup>۳</sup> و خروج<sup>۴</sup> کارکنان از سازمان اجرا شده است (چو، ۲۰۰۴؛ دلنی و هوسلید، ۱۹۹۶؛ اربیش، ۲۰۰۴؛ فرگوسن، ۲۰۰۶؛ گلاده و ایوری، ۲۰۰۳؛ پلوتونوا، ۲۰۰۵؛ اولریچ، ۱۹۹۷). بیشتر پژوهش‌هایی که درباره این موضوع اجرا شده است مرتبط با پژوهش‌هایی در زمینه فردی سازمان (تگینگ، ۲۰۱۶)، مدیریت منابع انسانی و سیستم حاکم بر آن در دانشگاه تهران هستند و از ابزاری استفاده می‌کنند که به آنها ابزار مدیریت منابع انسانی می‌گویند. این ابزار (شامل جذب، پاداش و...) بر عملکرد سازمانی دانشگاه تهران (شامل توانایی، ارزیابی عملکرد و بازخورد و...) اثر گذارند. در این میان، رضایت کارکنان بر عملکرد سازمانی اهمیت دارد. رضایت کارکنان ابعادی مانند جو سازمان، نوع شغل، فرصت پیشرفت، سبک‌های رهبری و... را دربرمی‌گیرد. مسئله این پژوهش عملکرد نامطلوب سازمانی دانشگاه تهران است. دانشگاه تهران پردیس‌های زیادی در سراسر کشور دارد و عملکرد نامطلوب سازمانی در این بخش‌ها نیز به چشم می‌خورد. پژوهشگر به دلیل محدودیت‌های مالی و زمانی آن را در دانشکده‌های سطح شهر تهران بررسی کرده است. عملکرد نامطلوب سازمانی از سیستم انتخاب کارکنانی سرچشمه می‌گیرد که دانش‌محور نیست و رویکرد منسجمی ندارد. این نتیجه از مصاحبه پژوهشگر با مدیران منابع انسانی دانشگاه تهران برای یافتن ابزار مدیریت منابع انسانی به دست آمد و برای بهبود عملکرد سازمانی می‌توان به این عامل توجه کرد. اهمیت بهبود عملکرد سازمانی دانشگاه تهران به این دلیل است که مزیت رقابتی را تضمین می‌کند. مطالعات چندانی درباره این موضوع وجود ندارد و ضعف خلاً این عامل در سازمان‌های دولتی ایران احساس می‌شود (طالقانی و غفاری، ۱۳۹۳). در ادامه به پیشینه پژوهش پرداخته می‌شود.

## پیشینه پژوهش

### ابزار مدیریت منابع انسانی

امروزه ایجاد واحدی به نام مدیریت منابع انسانی یکی از مشکلات سازمان‌ها به‌شمار می‌رود و می‌توان گفت کمتر سازمانی وجود دارد که با این مشکل مواجه نشده باشد؛ زیرا این واحد در بیشتر سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌های دولتی مثل دانشگاه‌ها، بیمارستان‌ها و... هزینه‌زاست (چائو، وودز، جانگ و اردم، ۲۰۰۶). این انتقاد کمابیش درست است؛ معمولاً تأثیر اقدامات منابع انسانی و واحدهای تابع ملموس و روشن نیست؛ هرچند برخی پژوهش‌ها در مخالفت با این نظر

1. Organizational climate
2. Empowerment
3. Leadership style
4. Turnover

مطرح می‌کنند که مدیریت منابع انسانی روشی برای کنترل و بهینه‌سازی هزینه‌ها در بهبود بهره‌وری و کیفیت است (اسپرگون، کوپر و برک، ۲۰۱۲). امروزه تغییرات در محیط تجارت<sup>۱</sup>، ایجاب می‌کند سازمان‌ها بیش از ایجاد روند مناسب بر رفتار کارکنان و بهبود فرایندهای مختص آنان به کاهش هزینه‌زایی بپردازند، حتی به قیمت کاهش توجه به اخلاقیات و منابع انسانی در سازمان که این موضوع بی‌رحم‌ترین بخش تجارت و سودزایی در سازمان‌هاست (طالقانی، غفاری و رحمانی ۱۳۹۲؛ طالقانی و غفاری، ۲۰۱۴).

از سویی نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد اگر مفاهیم مدیریت منابع انسانی در سازمان نهادینه نشود، نمی‌توان به مفاهیمی همچون عملکرد، سرمایه اجتماعی و... دست یافت و هزینه‌های تحمیل‌شونده، بیش از حد تصور خواهد بود (اولریچ، ۱۹۹۷). بنابراین، مدیریت منابع انسانی با ارتقای کارایی سازمان و درآمدهای آن بر عملکرد سازمان مؤثر است (بکر و گرهارت، ۱۹۹۶).

### **عملکرد سازمانی**

به‌طور سنتی در بخش دولتی، عملکرد سازمانی بر ارائه خدمت متمرکز است و از طریق کارآمدی و اثربخشی سازمانی سنجیده می‌شود. اخیراً به دلیل تلاش‌های زیادی که برای اعمال اصلاحات صورت می‌گیرد، تشکیلات عملکرد سازمانی موضوع پژوهش‌های گسترده‌ای شده است. به‌طور کلی، ادبیات درباره عملکرد در چهار سطح بحث می‌کند: ۱. فرد کارمند (ارزیابی عملکرد)؛ ۲. تیم یا گروهی کوچک (ارزیابی گروه)؛ ۳. برنامه (عملکرد برنامه) و ۴. سازمان (عملکرد سازمانی).

عناصر اصلی عملکرد سازمانی عبارت‌اند از: اثربخشی، بهره‌وری، ربط و امکان مالی [برای استمرار کار]. همه سازمان‌ها در تلاش‌اند که این عناصر را به حد تعادل درآورند. به عقیده دیلی، واسو و وینستین (۲۰۰۲)، اینکه سازمان تا چه حدی مأموریتش را انجام دهد و به اهداف ارائه خدمت نائل شود، ملاکی برای سنجش همه چیز [همه ابعاد سازمان] است. به اعتقاد این پژوهشگران، تلفیق شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و توجه به موفقیت‌های کسب‌شده در راه رسیدن به اهداف کلی و جزئی سازمان تأثیر چشمگیری در موفقیت نهایی سازمان دارد.

### **ابزار مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی**

مری پارکر فولت (۱۹۲۶)، یکی از پیشگامان جنبش روابط انسانی، بر این باور بود که نظریه‌های مدیریتی نخستین، به دلیل بی‌توجهی به روابط انسانی، ناقص بودند. فولت استدلال می‌کرد که برای اثربخشی سازمانی، برقراری رابطه هماهنگ میان مدیریت و کارکنان ضرورت دارد. فولت،

در اثری با عنوان «ارائه دستورات: پایه علمی مدیریت بازرگانی»، این نظریه را مطرح کرد که اگر مدیر همپای کارکنان کار کند و به جای نظارت بر افراد بر امور نظارت کند، برای سازمان مفید خواهد بود. وی می‌گوید که جنبه انسانی سازمان‌ها به اندازه جنبه فنی آنها اهمیت دارد. علاوه بر این، به گفته فولت، درک عناصر محیطی و اجتماعی و تأثیر آنها در عملکرد سازمانی مهم است. وی معتقد است که توانمندسازی، مشارکت، رهبری و تجربه، روی هم رفته، عواملی هستند که می‌توانند عملکرد سازمانی را تقویت کنند.

ادبیات اخیر نشان می‌دهد منابع انسانی هم کلید موفقیت سازمان‌های بخش خصوصی و هم سازمان‌های بخش دولتی است. یکی از باورهای عمومی آن است که کارکنان منابعی را برای سازمان‌ها فراهم می‌آورند تا بتوانند به‌طور مؤثر، تلاش خود را بر اهداف، مأموریت و دیدگاه سازمان متمرکز کنند. مدیریت منابع انسانی عامل تعیین‌کننده نهایی در عملکرد سازمانی محسوب می‌شود و بسیاری از سازمان‌ها اقدامات تقویت‌کننده عملکرد را به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی به کار گرفته‌اند (دلینی و هیوزلید، ۱۹۹۶؛ کاله‌برگ و مؤدی، ۱۹۹۴).

اولریچ (۱۹۹۷) به بررسی رابطه آن دسته از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پرداخته است که به عملکرد مثبتی بر کسب‌وکار اختصاص دارد. این پژوهشگر دریافت بسیاری از مطالعات مختص به شیوه‌های منابع انسانی بر عوامل گوناگونی تکیه کرده‌اند و تصور بر این بوده است که این عوامل بر پیامدهای سازمانی خاصی تأثیر می‌گذارند. برای نمونه او دریافت که در این مطالعات آموزش و توسعه انسانی و جبران خدمت به بازده و بهره‌وری پیوند زده شده است. سایر مطالعات بر بررسی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در صنایع خصوصی ویژه‌ای تمرکز داشته‌اند. اولریچ نتیجه می‌گیرد که مطالعات دهه ۱۹۶۰، با وجود تمرکز بر سازمان‌های خصوصی، درحقیقت در موفقیت [همه] سازمان‌ها اهمیت داشته‌اند و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مختلف متنوع بوده است.

دلینی و هیوزلید (۱۹۹۶) تأثیر گزینش، آموزش، جبران خدمتی، روال رسیدگی به شکایت‌ها، تصمیم‌گیری و شیوه‌های ارتقا [ی شغلی] را بر سنجش‌های ادراکی عملکرد سازمانی بررسی کردند. این پژوهشگران، برای گردآوری داده‌های مطالعه خود، از پرسشنامه سازمان‌های ملی استفاده کردند. آنها فرض کردند شیوه‌های مترقی در مدیریت منابع انسانی، نظیر شیوه‌های تأثیرگذار بر مهارت‌های کارکنان، انگیزش کارکنان و ساختار کار، رابطه مثبتی با عملکرد سازمانی دارند. همچنین بنا بر فرضیه دیگر آنها، تعامل در میان شیوه‌های مترقی مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد. نتایج این پژوهش نشان داد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی ادراک‌شده ارتباط مثبتی دارد. علاوه بر این، پژوهشگران یادشده نتیجه

گرفتند کارکنان منابع مهمی هستند و در دستیابی سازمان به عملکرد درخشان عوامل تأثیرگذاری به‌شمار می‌روند.

کاله‌برگ و مؤدی (۱۹۹۴) نیز ارتباط میان سازمان‌های کاری با عملکرد ممتاز را به‌کمک داده‌های مستخرج از مطالعه سازمان‌های ملی، بررسی کردند. یافته‌های آنها نشان داد سیاست‌ها و شیوه‌های به‌کار گرفته‌شده در باب منابع انسانی، عملکرد سازمانی را تقویت می‌کنند. پژوهش‌های دیگر این رابطه مثبت را تأیید می‌کنند و نشان می‌دهند تصمیم‌های به‌کار گرفته‌شده در حوزه مدیریت منابع انسانی، اثری مهم و منحصر به فردی در عملکرد سازمانی دارند. به عقیده بکر و گرهارت (۱۹۹۶)، در عرصه اقتصادی که به‌سرعت در حال تغییر است و ویژگی‌های جهانی شدن، مقررات‌زدایی، مطالبات جدید از سوی مشتریان و رقابت را دارد، باید سازمان‌ها عملکردشان را به‌طور دائم بهبود دهند تا بتوانند در میدان رقابت موفقیتی کسب کنند. هاگمن و هادلی (۱۹۹۳) ابعاد مختلف سازمان‌دهی مجدد را در اداره خدمات اجتماعی محلی در انگلستان مطالعه کردند. پژوهش آنها به مسائل مرتبط با مداخله، مشارکت و انگیزش توجه دارد، به‌گونه‌ای که تعاریف این مسائل مبتنی بر نظریه‌های نئوکلاسیک و نظریه‌های روابط انسانی است. این پژوهشگران داده‌هایی را در سه مرحله گردآوری کردند. مرحله اول مشتمل بر بررسی مطالب مستند و مصاحبه با مدیران ارشد شعبه بود. مرحله دوم که از سال ۱۹۸۸ تا تابستان سال ۱۹۹۰ به طول کشید، مشتمل بر مجموعه‌ای از مصاحبه‌ها با کارکنان و سازمان‌های داوطلب بود. طی مرحله سوم، گزارش نهایی توزیع شد و برای بررسی جزئیات یافته‌ها، مشاوره‌ای با مدیران به‌عمل آمد. نتیجه‌ای که از یافته‌های این مطالعه به‌دست آمد این بود که به‌احتمال زیاد، هنگام تلاش برای سازمان‌دهی مجدد اداره‌ها، روابط با مدیران بلافصل شکی مشارکتی یا مشورتی دارد. علاوه بر این، کارکنان از فرصت به‌دست‌آمده برای بیان نظرهای خود درباره چگونگی عمل به وظایفشان و مهم‌تر از آن، درباره چگونگی انگیزش عملکرد خود از طریق این مشارکت استقبال کردند.

به‌عکس، یاند و اسنل (۲۰۰۴) مدعی شدند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سطح عملکرد سازمانی را به‌طور مستقیم ارتقا نمی‌دهد، بلکه به افزایش دانش و مهارت‌های کارکنان کمک می‌کند. مطالعه آنها سرمایه فکری را وسیله‌ای برای درک رابطه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی معرفی کرد. در اینجا، سرمایه فکری شامل سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه سازمانی است. در مطالعه یادشده، به بررسی پیوند میان هر یک از این مفاهیم و عملکرد سازمانی پرداخته شد. به عقیده این پژوهشگران، امروزه سرمایه مردمی یا انسانی برای بسیاری از سازمان‌ها مزیت رقابتی فراهم کرده است. کارگران هوشمندتر توانایی بالقوه‌ای برای بهبود

عملکرد سازمانی دارند؛ زیرا منافع مشتریان را بیشتر تأمین می‌کنند و هزینه‌های تولید و ارائه خدمات را از بسیاری جهات، کاهش می‌دهند.

با توجه به مطالب و ارتباط بین متغیرهای مستقل (ابزار مدیریت منابع انسانی) و وابسته (عملکرد سازمانی)؛ فرضیه‌های زیر تدوین شده است:

فرضیه اصلی: ابزار مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در دانشگاه تهران تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.

فرضیه‌های فرعی نیز عبارت‌اند از:

- جذب منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در دانشگاه تهران تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد؛
- آموزش و توسعه منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در دانشگاه تهران تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد؛
- حفظ و نگهداشتن منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در دانشگاه تهران تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد؛
- روابط مدیریت و کارکنان بر عملکرد سازمانی در دانشگاه تهران، تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی است، چون به توصیف متغیرها پرداخته است. از نظر هدف پژوهش کاربردی به‌شمار می‌رود، زیرا نتایج آن در دانشگاه تهران کاربرد دارد که به روش پیمایشی انجام شده است. مهم‌ترین مزیت پژوهش‌های پیمایشی قابلیت تعمیم آنهاست.

ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر، پرسشنامه است. برای سنجش این سؤال‌ها از مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شد که یکی از رایج‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری شمرده می‌شود. شکل کلی و امتیازبندی این مقیاس در پژوهش حاضر به خیلی موافقم با امتیاز ۵ و خیلی مخالفم با امتیاز ۱ تعلق گرفته است.

متغیر ابزار منابع انسانی به کمک مقیاس استاندارد (غفاری، ۱۳۹۳) سنجیده شده است که چهار بعد را دربرمی‌گیرد؛ جذب منابع انسانی (۲۲-۱)؛ آموزش و توسعه منابع انسانی (۳۹-۲۳)؛ حفظ و نگهداشتن منابع انسانی (۵۵ - ۴۰) و روابط مدیریت و کارکنان (۶۹ - ۵۶). عملکرد سازمانی با بهره‌مندی از پرسشنامه استاندارد هرسی و گلد اسمیت برگرفته از سنفورد (۲۰۰۹) سنجیده شده است که از ۴۲ سؤال و هفت مؤلفه توانایی (گویه‌های ۷۳ - ۷۰) و وضوح (۸۰-۷۴)،

کمک (۸۵-۸۱)، مشوق (۹۰-۸۶)، ارزیابی (۹۲-۱۰۰)، اعتبار (۱۰۶-۱۰۱) و محیط (۱۱۱-۱۰۷) است.

روایی ابزار اندازه‌گیری با بهره‌مندی از خبرگان منابع انسانی در دانشگاه تهران به تأیید رسید. روایی سازه نیز به کمک روش تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار لیزرل سنجیده شد؛ نتایج روایی سازه بیان‌کننده حذف بعد محیط ( $t = 1/25$ ) و حذف سؤال‌های ۵؛ ۸؛ ۱۹؛ ۲۵؛ ۴۰؛ ۶۸؛ ۷۹؛ ۸۲؛ ۸۸؛ ۱۰۴ از روند پژوهش برای اجرای تکنیک تحلیل مسیر در مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. به بیان دیگر، بعد محیط و سؤال‌های مطرح‌شده روایی مناسبی نداشتند. همچنین شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری مطلوب بود.

جامعه آماری این پژوهش، کارکنان دانشگاه تهران، شامل کارمندان و مدیران متخصص منابع انسانی (۴ هزار نفر) است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران در جامعه محدود استفاده شده است (رامین‌مهر و چارستاد، ۱۳۹۲: ۱۲۱). با در نظر گرفتن میزان خطای ۰/۵، احتمال موفقیت ۰/۵ و جامعه هدف به حجم ۴ هزار نفر، تعداد نمونه مناسب برای این پژوهش حدود ۳۵۰ تن تعیین شد که براساس تجربه پژوهشگر برای جبران ریزش احتمالی پرسشنامه، ۲۵ درصد پرسشنامه بیشتر در اختیار کارکنان و مدیران دانشکده‌های دانشگاه تهران در سطح شهر تهران به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب قرار گرفت که در مجموع با توجه به تعداد، ۲/۶ درصد پرسشنامه بین مدیران پخش شد (۱۴۰ پرسشنامه) و ۴/۶ (۲۸۰) پرسشنامه بین کارکنان توزیع شد که در نهایت پس از توزیع ۴۲۰ نسخه، از ۴۰۰ پرسش‌نامه سالم استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

### آزمون نرمال بودن داده‌ها

برای بررسی نرمال بودن سازه‌های پژوهش آزمون کولموگروف اسمیرنوف<sup>۱</sup> اجرا شده است. فرضیه آماری آزمون نرمال بودن کولموگروف اسمیرنوف به صورت زیر است:

$H_0$ : داده‌ها نرمال هستند (داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند).

$H_1$ : داده‌ها نرمال نیستند (داده‌ها از جامعه نرمال نیامده‌اند).

اگر سطح معناداری بزرگ‌تر از مقدار خطا ۰/۰۵ باشد، دلیلی بر رد فرض صفر وجود ندارد و در صورتی که مقدار سطح معناداری کوچک‌تر از مقدار خطا ۰/۰۵ باشد، فرض یک نتیجه می‌شود. همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، چون مقدار سطح معناداری برای تمام متغیرها بیشتر از مقدار خطای ۰/۰۵ است، فرض صفر تأیید می‌شود، یعنی متغیرهای پژوهش همگی نرمال

1. Kolmogorov-smirnov



۹ بررسی تأثیر ابزار مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد سازمانی ...

هستند و اجرای آزمون‌های پارامتریک و تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری مانعی ندارد. همچنین در این جدول مقدار آماره Z نیز آورده شده است.

جدول ۱. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	آماره Z	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
ابزار مدیریت منابع انسانی	۰/۶۶۸	۰/۵۴۴	نرمال است
عملکرد سازمانی	۰/۴۴۳	۰/۶۹۸	نرمال است

### آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش از طریق تحلیل مسیر

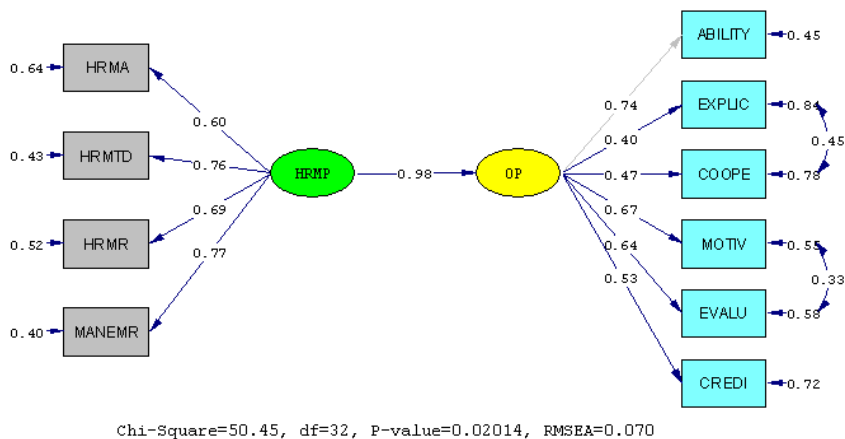
برای تجزیه و تحلیل اطلاعات در روش تحلیل مسیر، اولین گام بررسی رابطه همبستگی بین متغیرهای پژوهش است و به دلیل نرمال بودن داده‌ها، آزمون همبستگی پیرسون اجرا شده است. نتایج این آزمون برای متغیرها به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. ضرایب همبستگی بین متغیرهای مستقل با متغیرهای وابسته در سطح اطمینان ۹۵ درصد

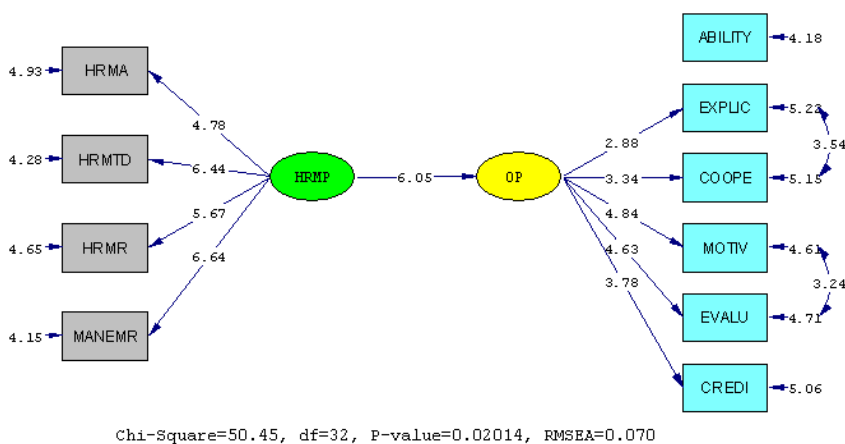
نام متغیر	ابزار مدیریت منابع انسانی	عملکرد سازمانی
ابزار مدیریت منابع انسانی	۱	
عملکرد سازمانی	۰/۷۲۱	۱

همان‌طور که در جدول ۲ نشان داده شده است، همبستگی بین متغیرها تأیید شده است. پس از تأیید همبستگی بین متغیرها، از تکنیک تحلیل مسیر استفاده شده است.

مدل ساختاری زیر رابطه میان متغیر مستقل «ابزار مدیریت منابع انسانی» را بر «عملکرد سازمانی» نشان داده است. در این پژوهش، HRMP نشان‌دهنده «ابزار مدیریت منابع انسانی» به عنوان متغیر مستقل و OP نشان‌دهنده عملکرد سازمانی به منزله متغیر وابسته است. باید توجه کرد که تأیید یا رد فرضیه‌ها (روابط) در حالت معناداری مشخص می‌شود. به بیان دیگر، چنانچه عدد معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ یا کوچک‌تر از ۱/۹۶- باشد، فرضیه تأیید می‌شود.



شکل ۱. مدل سازی معادلات ساختاری در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲. مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری

در آزمون فرضیه‌های پژوهش به روش مدل معادلات ساختاری، خروجی نرم‌افزار مناسب بودن مدل ساختاری برآزش یافته برای آزمون فرضیه‌ها را نشان می‌دهد (نسبت  $\chi^2$  به df کمتر از ۳). بنابراین، مقدار  $\chi^2$  مقدار مناسب و کمی است. مقدار به دست آمده برای RMSEA نیز نشان‌دهنده مناسب بودن برآزش مدل ساختاری است (۰/۰۷۰). به بیان دیگر، داده‌ها مشاهده شده

و تا حد زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است (لاکوبوچی، ۲۰۱۰). مقدار GFI، AGFI و NFI به ترتیب برابر با ۰/۹۰، ۰/۸۸ و ۰/۹۲ است که نشان دهنده برآزش مناسب مدل است. همچنین مقادیر ضریب مسیر و آماره تی به ترتیب نشان دهنده شدت تأثیر و میزان معنادار بودن رابطه است. برای مثال، ضریب مسیر تأثیر ابزار مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی برابر ۰/۹۸ و به اندازه ۶/۰۵ معنادار است و فرضیه اصلی پژوهش را تأیید می کند. نتایج به دست آمده برای سایر فرضیه ها نشان می دهد تمام فرضیه های فرعی پژوهش تأیید شده است؛ جذب منابع انسانی ( $t = ۴/۵۸$ )؛ آموزش و توسعه منابع انسانی ( $t = ۸/۶۹$ )؛ حفظ و نگهداشتن منابع انسانی ( $t = ۸/۷۰$ ) و روابط مدیریت و کارکنان ( $t = ۹/۴۷$ ).

تأثیر متغیر جذب منابع انسانی بیشترین مقدار (۰/۸۵) و روابط مدیریت و کارکنان کمترین مقدار (۰/۷۰) است. همچنین مقدار تأثیر آموزش و توسعه کارکنان (۰/۸۰) و حفظ و نگهداشتن منابع انسانی (۰/۷۸) به دست آمد.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر ابزار مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در دانشگاه تهران پرداخته است که با توجه به نتایج آماری این فرضیه تأیید شده است. تأثیر ابزار مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی برابر ۰/۹۸ و به اندازه ۶/۰۵ است. شدت تأثیر، برابر ضریب بتا در رگرسیون است و تأثیر متغیر مستقل بر وابسته را نشان می دهد. بدین ترتیب با احتمال ۰/۹۵ چنانچه متغیر ابزار مدیریت منابع انسانی در دانشگاه تهران ۱ واحد یا ۱۰۰ درصد تغییر کند؛ عملکرد سازمانی حدود ۰/۹۸ واحد یا ۹۸ درصد تغییر می کند. نتایج این پژوهش از نظر این فرضیه با یافته های بکر و گرهارت (۱۹۹۶)؛ چو (۲۰۰۴) و کوپر (۲۰۱۱) همخوانی دارد. پژوهش های آنها بیان کننده تأثیر مثبت ابزار مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی است. از سویی، این نتایج با نتایج پژوهش چین (۲۰۰۴) همسو است. وی در بحث مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عملکرد سازمانی را عنصری وابسته به منابع انسانی می داند که حضور مؤثر آنها عملکرد سازمانی را بهتر می کند. در این راستا درک کارکنان از عملکرد شکل می گیرد (دلنی و هوسلید، ۱۹۹۶) که با عنوان عملکرد سازمانی ادراک شده<sup>۱</sup>، مطرح است. این ادراک از عملکرد، از سبک های مدیریتی<sup>۲</sup>، جو سازمانی و... سرچشمه می گیرد که بر کارکنان و عملکرد مناسب آنها اثر می گذارد (اربیش، ۲۰۰۴). بر اساس پژوهش های پیشین جو که بر بهبود دارایی های نامشهود اثر

1. Perceived Organizational Performance  
2. Management Styles

می‌گذارد، بر عملکرد سازمانی نیز مؤثر است (گلاده و ایوری، ۲۰۰۳). این یافته با فرضیه دوم همخوانی دارد و می‌توان نتیجه گرفت ابزار مدیریت منابع انسانی که دارایی‌های مشهود سازمانی به‌شمار می‌رود و تأثیرگذاری محسوس در بهبود فرایندهای سازمانی دارد (طالقانی، غفاری و رحمانی، ۱۳۹۲)، بر عملکرد سازمانی نیز مؤثر است. در راستای مطالب گفته‌شده، پیشنهاد‌های زیر مطرح می‌شود:

۱. تغییر در مشخصه‌هایی از برگه شرح شغل برای بهبود عملکرد شغلی و سازمانی کارکنان دانشگاه تهران؛
۲. تغییر در ساختار جذب کارکنان دانشگاه تهران با رویکرد گزینش دانش‌محور کارکنان؛
۳. گزینش روان‌شناختی مدیران ارشد منابع انسانی برای حمایت از توانایی‌ها و رشد و بهبود فرصت‌های شغلی برای کارکنان؛
۴. تغییر در رویه‌های حفظ کارکنان دانشگاه تهران برای رشد جانشین‌پروری؛
۵. تلاش برای شایسته‌گزینی کارکنان از طریق بررسی مصاحبه‌ها و فرایندهای استخدام.

## References

- Becker, B. E. & Gerhart, S. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4): 779–801.
- Boyne, G. A. (2003). What is public service improvement? *Public Administration*, 51(2): 211-227.
- Bruce Tracey, J. & Tews, M. J. (1995). Training effectiveness: Accounting for individual characteristics and the work environment. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(6): 36-42.
- Carnevale, D. G. (2003). *Organizational development in the public sector*. Boulder, CO: Westview Press.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2): 262-277.
- Cho, Y.S. (2004). *Examining the impact of human resources management: A performance based analytic model*. Doctoral dissertation, University of Nevada, Las Vegas, NV. Dissertations Abstracts International, 65(08), 3054A. (UMI No. 3144524).
- Cochran, D.S. & David, F.R. (1986). Communication effectiveness of organizational mission statements. *Journal of Applied Communication Research*, 14(2): 108-118.

- Cotton, J. L. (1993). *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. Sage Publications, Inc.
- Daley, D., Vasu, M.L. & Weinstein, M. B. (2002). Strategic human resource management: Perceptions among North Carolina county social services professionals. *Public Personnel Management*, 31(3): 359-375.
- Delaney, J.T. & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.
- Denhardt, J.V. & Denhardt, R. B. (2003). *The new public service: Serving, not steering*. New York, NY: M. E. Sharpe.
- Erbisch, P.S., (2004), *Management style, organizational climate, and organizational performance in a mental health agency: An integral model*. Doctoral dissertation. Western Michigan University. Kalamazoo, MI. Dissertations Abstracts International, 65(11), 4341A. (UMI No. 3154494)
- Ferguson, K.L., (2006), *Human resource management systems and firm performance*. (Doctoral dissertation. University of Louisville. Louisville, KY). Dissertations Abstracts International, 67(09). (UMI No. 3234243).
- Follett, M. P. (1926). *The giving of orders: Scientific foundations of business administration*. Baltimore, MD: Williams and Wilkins.
- Follett, M.P. (1926). *The giving of orders: Scientific foundations of business administration*. Baltimore, MD: Williams and Wilkins.
- Gelade, G. A. & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2): 383-404.
- Ghaffari, Ali. (2014). The effect of human resource management Practices to improve organizational performance among employees of University of Tehran. Master's thesis. University of Tehran. Supervisor: Dr. Gholam Reza Taleghani (*in persian*)
- Hugman, R. & Hadley, R. (1993). Involvement, motivation, and reorganization in a social services department. *Human Relations*, 46(11): 1319-1349.
- Jamali, D.R., El Dirani, A.M. & Harwood, I. A. (2014). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics. A European Review*, 24(2): 125-143.
- Kalleberg, A.L. & Moody, J.W. (1994). Human resource management and organizational performance. *American Behavioral Scientist*, 37(7): 948-963.
- Lee, H. L. (1996). Effective inventory and service management through product and process redesign. *Operations Research*, 44(1): 151-159.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organization Behavior and Human Performance*, 4: 309-336.

- Manistitya, M. & Fongsuwan, W. (2015). Human Resource Management, Job Satisfaction and Employee Commitment Affecting Information Technology Staff Turnover Intention: A Structural Equation Model. *Research Journal of Business Management*, 9(1): 157-172.
- Melo, A. I. & Sarrico, C. S. (2015). *Performance Management Systems and their Influence on the Governance Structures of Portuguese Universities: A Case Study*. In Incentives and Performance (pp. 413-430). Springer International Publishing.
- Platonova, E. A. (2005). *The relationship among human resource management, organizational culture, and organizational performance*. Doctoral dissertation, University of Alabama, Birmingham, AL. Dissertations Abstracts International, 67(01). (UMI No. 3201176).
- Ramin Mehr, H., Charstad, c. (2013). Quantitative research methods using structural equation modeling (LISREL software). Cashmere publishing, printing (*in persian*)
- Scott, C., Jaffe, D. & Tobe, G. (1993). *Organizational vision, values and mission*. Crisp Learning.
- Spurgeon, P., Cooper, C. L. & Burke, R. J. (2012). *The innovation imperative in health care organisations: Critical role of human resource management in the cost, quality and productivity equation*. (Eds.). Edward Elgar Publishing.
- Tagging, P. (2016). Human Subjects Research. *Policy*, 12(2001).
- Taleghani, G. R., & Ghafary, A. (2014). Providing a Management Model for the Development of Sports Tourism. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 120, 289-298.
- Taleghani, G., r., Ghaffari, A. (2014). *Human resource management Practices*, Soroush & Setareh Publication, First Edition.
- Taleghani, G., r., Ghaffari, A., Rahmani, I. (2013). *Strategic management*, Azarin Mehr Publication (*in persian*)
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Ulrich, D. (1997a). Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3): 303-320.
- Youndt, M. A. & Snell, S. A. (2004). Human resource configuration, intellectual capital and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(30): 337-360.