



Investigating the Impact of Efficient Human Resource Management Practices on Readiness for Change, Affective Commitment, and Employee Performance with the Moderating Role of Hierarchical Culture in Tejarat Bank Branches in Northern Tehran

Orkideh Hamed^{*1}, Seyed Emad Marashi²

1*- Assistant Professor, Department of Business Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran.

2- Master's degree in Technology Management, Islamic Azad University, Electronic Department, Tehran, Iran.

Abstract

This research is to investigate the effect of efficient human resource management practices on readiness for change, emotional commitment and employee performance with the moderating role of hierarchical culture in Tejarat Bank branches in North Tehran. The research is descriptive and survey in terms of practical purpose and in terms of how to collect information. Research data has been collected through five-choice Likert questions included in the research questionnaire. In this research, in order to analyze the data obtained from the questionnaire, in accordance with the statistical needs, SPSS.V24 statistical software and pls.V3 structural equation software were used in the form of descriptive and inferential statistics in the form of linear and multiple regression. The statistical population of this research is the employees of Tejarat Bank in the northern branches of Tehran, which totals 440 people. In order to calculate the required sample size for the research, using Cochran's formula, 5% confidence level equal to 205 people was obtained. The studied sample was collected by the available method. The results of the research show that effective human resource management methods affect employees' emotional commitment (0.269), effective human resource management methods affect employees' readiness for change (0.355), emotional commitment affects employees' readiness for change (0.523), readiness To change the performance of employees (0.479), efficient human resources management methods have a significant effect on the emotional commitment of employees with the role of adjusting the hierarchical culture (0.089) in Tejarat Bank branches in the north of Tehran.

Keywords: efficient human resource management , readiness for change , emotional commitment ,employee performance , hierarchical culture

Citation:

Hamed, O., & Marashi, S. E. (2024). Investigating the effect of effective human resource management practices on readiness for change, emotional commitment and employee performance with the moderating role of hierarchical culture in Tejarat Bank branches in North Tehran. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 5(2), 222-251.



بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد بر آمادگی برای تغییر، تعهد عاطفی و عملکرد کارکنان با نقش تعدیل کننده فرهنگ سلسله مراتبی در شعب بانک تجارت در شمال تهران

ارکیده حامدی^{۱*}، سید عماد مرعشی^۲

*^۱ - استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

^۲ - دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیکی، تهران، ایران.

چکیده

این تحقیق بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد بر آمادگی برای تغییر، تعهد عاطفی و عملکرد کارکنان با نقش تعدیل کننده فرهنگ سلسله مراتبی در شعب بانک تجارت در شمال تهران باشد. تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر چگونگی گردآوری اطلاعات توصیفی و از شاخه پیمایشی است. داده‌های تحقیق از طریق سوالات پنج گزینه ای لیکرت موجود در پرسشنامه تحقیق جمع آوری شده است. در پژوهش حاضر به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه، متناسب با نیاز آماری از نرم افزار آماری SPSS.V24 و از نرم افزار معادلات ساختاری pls.V3 در قالب دو بخش آمار توصیفی و استنباطی بصورت رگرسیون خطی و چندگانه استفاده گردیده است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان بانک تجارت در شعب شمال شهر تهران می باشد که کل جامعه آماری بالغ بر ۴۴۰ نفر می باشد. جهت محاسبه حجم نمونه مورد نیاز برای پژوهش با استفاده از فرمول کوکران در سطح اطمینان ۵ درصد برابر با ۲۰۵ نفر بدست آمده است. نمونه مورد مطالعه به روش در دسترس جمع آوری شده است. نتایج پژوهش نشان می دهد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد بر تعهد عاطفی کارکنان (۰/۲۶۹) شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد بر آمادگی برای تغییر در کارکنان (۰/۳۵۵) تعهد عاطفی بر آمادگی برای تغییر در کارکنان (۰/۵۲۳) آمادگی برای تغییر بر عملکرد کارکنان (۰/۴۷۹) شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد بر تعهد عاطفی کارکنان با نقش تعدیل کننده فرهنگ سلسله مراتبی (۰/۰۸۹) در شعب بانک تجارت در شمال تهران تأثیر معنی داری دارد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی کارآمد، آمادگی برای تغییر، تعهد عاطفی، عملکرد کارکنان، فرهنگ سلسله مراتبی.

استناد:

حامدی، ارکیده و مرعشی، سید عماد. (۱۴۰۳). بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد بر آمادگی برای تغییر، تعهد عاطفی و عملکرد کارکنان با نقش تعدیل کننده فرهنگ سلسله مراتبی در شعب بانک تجارت در شمال تهران. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۵(۲). ۲۲۲-۲۵۱.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۹

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۴/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۱۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۵/۰۱

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.35125656565047>

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۳، دوره ۵، شماره ۲، پیاپی ۲۴

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



مقدمه

در دنیای کسب و کار امروز، موفقیت سازمان‌ها به طور مستقیم به توانایی مدیریت منابع انسانی آن‌ها و ایجاد شیوه‌های کارآمد در این زمینه وابسته است. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی علاوه بر ایجاد امکانات کارآمد، تأثیرات عمیقی بر میزان آمادگی سازمان‌ها برای پذیرش و تطبیق با تغییرات، تعهد عاطفی کارکنان و عملکرد آن‌ها دارند. از این رو، این مقدمه به بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد بر آمادگی برای تغییر، تعهد عاطفی و عملکرد کارکنان با نقش تعدیل کننده فرهنگ سلسله مراتبی در شعب بانک تجارت در منطقه شمال تهران می‌پردازد. فرهنگ سلسله مراتبی به عنوان یکی از شاخص‌های مهم در سازمان‌ها، تأثیر قابل توجهی بر رفتار و عملکرد کارکنان دارد. این فرهنگ با تأکید بر ارتباطات عمودی و تعیین وظایف و مسئولیت‌ها، می‌تواند تأثیرات متفاوتی بر تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر کارکنان داشته باشد. از طرف دیگر، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی که به طور فعال با توجه به نیازها و توانمندی‌های کارکنان اجرا می‌شوند، می‌توانند بهبود عملکرد و تعهد آن‌ها را تسهیل کنند. بانک‌ها به عنوان نهادهای اقتصادی حیاتی، تأثیرات فرهنگ سازمانی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر موفقیت خود را بیش از سایر صنایع احساس می‌کنند. منطقه شمال تهران به عنوان یکی از محورهای مهم تجاری و مالی در شهر، اهمیت ویژه‌ای در این زمینه دارد. بررسی تأثیرات فرهنگ سلسله مراتبی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر آمادگی برای تغییر، تعهد عاطفی و عملکرد کارکنان در شعب بانک تجارت در این منطقه می‌تواند به مدیران و مسئولان این بانک کمک کند تا راهکارهای بهبودی در این زمینه‌ها را شناسایی و اجرا کنند. در این مطالعه، ما به تحلیل تأثیرات شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد با تأکید بر فرهنگ سلسله مراتبی در شعب بانک تجارت در منطقه شمال تهران می‌پردازیم. از این رو، اهمیت این مطالعه در شناخت ابعاد مختلف تأثیر این عوامل بر عملکرد سازمانی و ارتقاء کیفیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها بیش از پیش احساس می‌شود.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مدیریت کارآمد و مؤثر منابع انسانی هنری است که هر سازمانی در جهت بهبود ارتقای عملکرد کارکنان خود به دنبال آن است. امروزه منابع انسانی توانمند و کارآمد با ارزشترین دارایی یک سازمان محسوب می‌شود و یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های ایجاد کننده رقابت‌پذیری پایدار در سازمان‌ها به شمار می‌آید (ال کوادا و همکاران، ۲۰۲۲). در حالت کلی نظام مدیریت منابع انسانی کارآمد را می‌توان در مؤلفه‌های اصلی گزینش و استخدام، روابط کارکنان، پرداخت‌ها و منافع، آموزش و توسعه، ارزشیابی عملکرد و بازخورد بیان کرد. با توجه به اجزای پنجگانه نظام مدیریت منابع انسانی، مفهوم عملکرد، به ویژه عملکرد منابع انسانی، در چارچوب مدیریت منابع انسانی کارآمد مطرح شده است که از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است (اسبری و همکاران، ۲۰۲۱). از سویی یکی از مؤلفه‌های اساسی مدیریت منابع انسانی، نگهداری بهینه کارکنان توانمند و واجد صلاحیت و آن عبارت از مجموعه برنامه‌ها و اقداماتی است که آموزش، تربیت و توانمندسازی مطلوب‌تر منابع انسانی شاغل، حمایت‌های مادی و معنوی، ارائه تسهیلات و خدمات مناسب، ایجاد امنیت روانی و شغلی منابع انسانی را شامل می‌شود که در نهایت به رشد و تعالی و حفظ موقعیت مناسب، افزایش انگیزه، تجارب و در نهایت به رضایت شغلی منجر شده و فعالیت بیش‌تر و تعلق خاطر آنان را در پی داشته باشد (کریساتی و همکاران، ۲۰۲۱).

¹ Alqudah et al.

² Asbari

³ Chrisanty

در این بین نظام کارآمد نگهداشت منابع انسانی ابعاد متعددی را شامل می‌شود که می‌توان آن‌ها را در حالت کلی به دو مقوله اصلی تقسیم‌بندی کرد: دسته اول مسائلی از قبیل بهداشت و ایمنی در محیط کار، ارتقاء سطح کیفیت زندگی کاری کارکنان و سلامت و بعضی خدمات مشابه دیگر که بیش‌تر با حفظ سلامت و تقویت جسمانی کارکنان سر و کار دارد و دسته دوم، بیش‌تر عوامل انگیزشی، تقویت روحیه و علاقمندی آنان را در محیط کار شامل می‌شود. این عوامل منجر به افزایش امنیت شغلی، امید به آینده و در نهایت افزایش تعهد عاطفی کارکنان به سازمان و عملکرد آن‌ها می‌شود (بن موسی و ال‌عربی، ۲۰۲۰). توجه به تفاوت‌های فردی و ویژگی‌های شخصیتی در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد از سرفصل‌های مهم و عوامل اصلی در نگهداشت مؤثر منابع انسانی و ارتقاء سطح عملکرد منابع انسانی است؛ امری که مدیران برجسته و مجرب بر آن واقفند و خوب می‌دانند که هر یک از کارکنان اکسیژن ویژه‌ای تنفس و در جوسازمانی خاصی زندگی می‌کنند. آنچه برای یکی از کارکنان جان‌بخش و روح‌افزاست، ممکن است برای دیگری غیر قابل تحمل و حتی کشنده باشد (الیانا و همکاران، ۲۰۱۹).

هم‌چنین نقش رهبری مدیریت سازمان و ثبات مدیریت‌ها، برنامه‌های توان‌مندسازی کارکنان، توجه به شایستگی‌ها و مهم‌تر از آن توجه به هویت سازمان و کرامت انسانی آنان از نکات مهم مدیریت منابع انسانی در نگهداشت و افزایش انگیزه این گروه تعریف می‌شود (ال‌کوادا و همکاران، ۲۰۲۲). اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد تخصص ویژه‌ای است و روز به روز نیز بر نقش، جایگاه و اهمیت آن در سازمان‌ها افزوده می‌شود. این امر می‌تواند در جلب رضایت یا نارضایتی کارکنان و دستیابی به هدف‌های سازمانی نقش بسزایی ایفا نماید (کاروالو^۳ و همکاران، ۲۰۱۸). در عصر حاضر، مدیران ارشد سازمانها به این نتیجه رسیده‌اند که بدون یک مدیر منابع انسانی مؤثر و کارآمد، امکان رسیدن به هدف‌های سازمانی بسیار مشکل است. علاوه بر این، تحقیقات موجود نمایانگر این واقعیت است که رابطه‌ای بسیار قوی بین انجام وظایف و مسئولیت‌های حفظ و نگهداری منابع انسانی یک سازمان، از یک طرف و عملکرد واحد مدیریت منابع انسانی آن، از طرف دیگر، وجود دارد و از طرف دیگر رقابتی شدن بازار و سازمان‌ها، تغییرات نیروی انسانی را در مسیری قرار داده که از منابع انسانی به‌عنوان سلاح برتر استراتژیک و مهم‌ترین عامل رسیدن به مزیت رقابتی و عملکرد پایدار یاد می‌شود (قلیزاده و همکاران، ۱۴۰۰).

در این بین خلاء الگوی مناسب برای ترتیب منابع انسانی در سازمانها مشکلات عدیده‌ای را بوجود آورده است؛ از این جمله می‌توان به بانک تجارت و به شعب این بانک در شمال تهران اشاره داشت که این امر، موجب بروز آشفتگی و سردرگمی در شیوه تربیت و تأمین منابع انسانی در واحد آموزش این بانک شده است که طبق اذعان مدیران مربوطه سبب کاهش چشمگیر کارآمدی و اثربخشی منابع انسانی شده است که این مهم نیز منجر به بروز عواقب ناگوار در مجموعه بانک تجارت گردیده است؛ در این خصوص بیم آن می‌رود که این خلاء طی سال‌های آتی افت شدید و ناگهانی کیفیت منابع انسانی را، که اصلی‌ترین عامل در فرایند عملکرد سازمانی به شمار می‌رود، موجب شده و به تبع آن مشکلات سازمانی را تشدید نماید. بنابراین لازم است با چشم‌اندازی روشن و با طراحی اصولی از این مرحله گذر نمود؛ هر چند ایجاد مراکز رشد در بانک می‌توانست بخشی از این نگرانی و دغدغه‌ها را بر طرف نماید، ولی فقدان برنامه‌ریزی نظام‌مند منابع انسانی، ضعف در نظام ارزشیابی و نظام ارتقاء کارکنان، نظام ناکارآمد تشویق در بانک، ضعف شدید محتوای آموزشی؛ به

¹ Ben Moussa & El Arbi

² Eliyana

³ Carvalho et al.

ویژه بلا تکلیفی در وضعیت استخدامی منابع انسانی و فقدان معیارهای علمی و قابل دفاع در گزینش کارکنان در بانک که باید به تربیت کارکنان واجد صلاحیت پردازد، چندان افق روشن و امیدبخشی را فراروی دیدگان ما قرار نمی‌دهد و هر روز نگرانی از دچار شدن این سازمان به رفتارهای ضدبهره‌وری در کارکنان را تشدید می‌کند. لذا مسأله اساسی تحقیق حاضر بررسی این مورد است که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد بر آمادگی برای تغییر، تعهد عاطفی، عملکرد کارکنان با نقش تعدیل کننده فرهنگ سلسله مراتبی در شعب بانک تجارت در شمال تهران چه تأثیری دارد؟

شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد

شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد، مجموعه‌ای از رویکردها، اصول، و فرآیندهایی هستند که سازمان‌ها برای مدیریت بهینه منابع انسانی خود از آن‌ها بهره می‌گیرند. این شیوه‌ها به عنوان ابزارهایی برای جذب، انتخاب، توسعه، تربیت، ارتقاء، و حفظ نیروی انسانی در سازمان‌ها عمل می‌کنند. استفاده هماهنگ از این شیوه‌ها و تطبیق آن‌ها با فرهنگ و هدف‌های سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد و تعهد کارکنان و در نهایت به موفقیت سازمانی کمک کند. در زیر، به برخی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد اشاره خواهیم کرد: (کارگشورکی، ۱۴۰۱)

انتخاب و جذب منابع انسانی

انتخاب نیروهای مناسب و با استفاده از روش‌های علمی و مصاحبه‌های مؤثر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این فرآیند باید با توجه به نیازها و الزامات شغلی انجام شود تا فرد مناسبی با مهارت‌ها و توانمندی‌های مطلوب برای سمت مورد نظر انتخاب شود. انتخاب و جذب منابع انسانی به عنوان یکی از مراحل کلیدی در مدیریت منابع انسانی، اهمیت بسیاری دارد. این مرحله شامل فرآیندهایی است که به منظور جذب افراد با مهارت‌ها، توانمندی‌ها و ویژگی‌های مطلوب برای پست‌های شغلی مشخص در سازمان انجام می‌شود. در زیر، مراحل و اصول مهم در انتخاب و جذب منابع انسانی را مورد بررسی قرار می‌دهیم: (تاسلیتس^۱ و همکاران، ۲۰۲۲)

- تحلیل شغلی: در این مرحله، نیازمندی‌های شغلی، وظایف و مسئولیت‌های مرتبط با پست مورد نظر تحلیل می‌شوند. این تحلیل به تعیین مواردی مانند مهارت‌ها، تجربیات و ویژگی‌های رفتاری مورد نیاز برای موفقیت در شغل کمک می‌کند.
- تبلیغ و جذب: پس از تحلیل شغلی، اعلان‌ها و آگهی‌های مختلف برای جذب افراد با استفاده از وب‌سایت‌ها، شبکه‌های اجتماعی، روزنامه‌ها و منابع دیگر انتشار می‌یابد. این آگهی‌ها باید شرایط شغلی، مهارت‌ها، مزایا و فواید شغلی را به خوبی منعکس کنند (زارعان و همکاران، ۱۴۰۱).
- انتخاب و ارزیابی: در این مرحله، افرادی که برای شغل در نظر گرفته شده‌اند، ارزیابی می‌شوند تا مطابقت آن‌ها با نیازمندی‌های شغلی ارزیابی شود. این مرحله ممکن است شامل مصاحبه‌های رفتاری، آزمون‌های علمی، تست‌های شغلی و ارزیابی‌های مهارتی باشد.
- مصاحبه شغلی: مصاحبه‌های شغلی به عنوان ابزار اصلی در انتخاب فرد مناسب استفاده می‌شوند. این مصاحبه‌ها به تعیین توانایی‌ها، تجربیات، مهارت‌ها و سازگاری فرد با فرهنگ سازمان کمک می‌کنند.

¹ Tsalits

- مراجعه به مراجع: بررسی مراجع فرد انتخابی، می تواند اطلاعاتی در مورد تجربیات قبلی و عملکرد واقعی فرد ارائه دهد. این مراجع می تواند از سابقه کارفرمایان قبلی یا اساتید دانشگاهی باشند (نایب و همکاران، ۲۰۲۳).
- تعیین شرایط قرارداد: پس از انتخاب نهایی فرد مناسب، شرایط قرارداد شامل حقوق و مزایا، ساعت کاری، مزایای تأمین اجتماعی و سایر جزئیات کاری تعیین می شود.
- جذب و یادگیری اولیه: این مرحله شامل معرفی سازمان به فرد جدید و ارائه آموزش های اولیه مورد نیاز برای ورود به شغل مشخص است.
- ارزیابی پس از استخدام: پس از گذشت مدتی از استخدام، ارزیابی عملکرد فرد انجام می شود تا مطمئن شویم که فرد مناسبی انتخاب شده است و عملکرد او در سازمان مناسب است (قبروند و جعفریان دیوکلایی، ۱۴۰۲).
- در هر مرحله از این فرآیند، اهمیت توجه به جزئیات و تدقیق بسیار بالاست. انتخاب و جذب منابع انسانی منجر به ایجاد توانمندی ها و پتانسیل های لازم برای توسعه و پیشرفت سازمان می شود.

آموزش و توسعه

بهبود مهارت ها، دانش و توانمندی های کارکنان از طریق برنامه های آموزشی و توسعه حیاتی است. آموزش می تواند به ارتقاء کارایی و انگیزه کارکنان، افزایش انعطاف پذیری آن ها و ایجاد فرصت های رشد شغف های شغلی کمک کند. آموزش و توسعه به عنوان یکی از شاخه های اصلی مدیریت منابع انسانی، فرآیندی است که به کمک آن کارکنان بهبود مهارت ها، دانش، عملکرد و توانمندی های خود را تجربه می کنند. این فرآیند نه تنها به کارکنان کمک می کند تا در تخصص ها و وظایف خود بهتر عمل کنند، بلکه به سازمان ها نیز کمک می کند تا با توانمندی های به روز شده کارکنان خود، به بهره وری و کیفیت بهتری دست پیدا کنند. در ادامه، مراحل و جنبه های مختلف آموزش و توسعه را بررسی می کنیم: (عباس و کیوآزافی، ۲۰۲۲)

- تحلیل نیازهای آموزشی: در این مرحله، نیازهای آموزشی افراد و سازمان تجزیه و تحلیل می شوند. این می تواند شامل نقاط ضعف و نقاط قوت کارکنان، مهارت های لازم برای تسلط بر وظایف، و تطابق با استراتژی های سازمانی باشد.
- طراحی برنامه آموزشی: در این مرحله، برنامه های آموزشی براساس نیازهای شناسایی شده طراحی می شوند. این شامل تدریس مهارت های عملی، ارائه دانش تئوری، و توسعه مهارت های نرم می شود.
- اجرای برنامه آموزشی: در این مرحله، برنامه های آموزشی به کمک اساتید و مربیان اجرا می شوند. این می تواند شامل کلاس های حضوری، آموزش آنلاین، کارگاه ها و سمینارها باشد (اسدی و همکاران، ۱۴۰۲).
- ارزیابی و اندازه گیری عملکرد: در این مرحله، عملکرد کارکنان پس از آموزش ارزیابی می شود. این ارزیابی می تواند به وسیله آزمون ها، پروژه های عملی، مصاحبه ها یا سنجش های دیگر انجام شود.
- توسعه حرفه ای: پس از آموزش، فرآیند توسعه حرفه ای به اجرا در می آید. این می تواند شامل تجربه های عملی، کار با پروژه های چالشی، مربی گری، و توسعه مهارت های مدیریتی باشد.

¹ Nabih

² Abbas & Qazafi

- توسعه مهارت‌های نرم: در کنار مهارت‌های فنی، توسعه مهارت‌های نرم مانند مهارت‌های ارتباطی، همکاری، مدیریت زمان و حل مسئله نیز بسیار مهم است (لی^۱ و همکاران، ۲۰۲۲).
- مانیتورینگ و به‌روزرسانی: توسعه منابع انسانی یک فرآیند پویا است. بهتر است که برنامه‌های آموزشی و توسعه را به‌روز نگه دارید تا با تغییرات در شغل‌ها و نیازهای سازمانی همگام شوند.
- تشویق به یادگیری مستمر: فرهنگ یادگیری مستمر در سازمان را ترویج دهید تا کارکنان به طور مداوم به توسعه خود ادامه دهند. به‌طور کلی، آموزش و توسعه به عنوان یک فرآیند مداوم، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به تغییرات در محیط کاری و نیازهای بازار پاسخ دهند و کارکنان خود را برای موفقیت در آینده آماده کنند (صحت و محمدی، ۱۴۰۲).

ارزیابی عملکرد

- ارزیابی منظم و عادلانه عملکرد کارکنان باعث شناسایی نقاط قوت و ضعف آن‌ها می‌شود. این فرآیند می‌تواند به ارتقاء عملکرد کارکنان، تعیین نیازهای آموزشی و توسعه، و تشویق بهبودهای شغلی کمک کند. ارزیابی عملکرد یک فرآیند مهم در مدیریت منابع انسانی است که به کمک آن عملکرد کارکنان ارزیابی شده و از جنبه‌های مختلف بررسی می‌شود. هدف اصلی ارزیابی عملکرد، تشخیص نقاط قوت و ضعف کارکنان، ارائه بازخورد به آن‌ها و ایجاد اساسی برای تصمیم‌گیری‌های مرتبط با ترفیع، پاداش، توسعه شغلی و مسائل مشابه است. در ادامه، مراحل ارزیابی عملکرد و جنبه‌های مهم آن را بررسی می‌کنیم: (مالاeb^۲ و همکاران، ۲۰۲۲)
- تعیین اهداف و انتظارات: در ابتدا، اهداف و انتظارات مرتبط با عملکرد کارکنان تعیین می‌شود. این اهداف باید قابل اندازه‌گیری و واضح باشند.
 - جمع‌آوری اطلاعات: اطلاعات مرتبط با عملکرد کارکنان جمع‌آوری می‌شود. این اطلاعات می‌تواند شامل ارزیابی‌های مدیران، داده‌های کمی مانند تعداد واحدهای انجام شده، و داده‌های کیفی مانند رفتارها و توانایی‌های کارکنان باشد.
 - تحلیل و ارزیابی عملکرد: در این مرحله، اطلاعات جمع‌آوری شده تحلیل می‌شود. نقاط قوت، ضعف، توانمندی‌ها و نیازهای کارکنان مشخص می‌شوند (قصوری، ۱۴۰۱).
 - بازخورد به کارکنان: نتایج ارزیابی به کارکنان اعلام می‌شود. این بازخورد می‌تواند شامل نقاط قوت، نیازهای بهبود و فرصت‌های رشد باشد.
 - تعیین اقدامات توسعه: براساس نتایج ارزیابی، اقدامات توسعه برای بهبود عملکرد کارکنان تعیین می‌شود. این ممکن است شامل آموزش، ترفیع، تغییرات در وظایف و مسئولیت‌ها و... باشد.
 - پیگیری و اندازه‌گیری پیشرفت: پس از انجام اقدامات توسعه، پیگیری برای ارزیابی تغییرات و پیشرفت‌های کارکنان انجام می‌شود (ژاعو^۳ و همکاران، ۲۰۲۲).

¹ Lee

² Malaeb

³ Zhao

- برنامه‌ریزی برای دوره‌های بعدی: ارزیابی عملکرد یک فرآیند مداوم است. بنابراین، برنامه‌ریزی برای دوره‌های بعدی انجام می‌شود تا بهبودها و تغییرات در عملکرد کارکنان ادامه یابد.
- استفاده از فناوری: به کمک نرم‌افزارها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی می‌توان ارزیابی عملکرد را بهبود داده و اطلاعات بهتری از عملکرد کارکنان به دست آورد.
- توجه به توسعه حرفه‌ای: ارزیابی عملکرد نه تنها باید بر روی نقاط ضعف تمرکز داشته باشد، بلکه به تشویق به توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان نیز توجه دارد.
- ارزیابی عملکرد یک ابزار قدرتمند در مدیریت منابع انسانی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بهترین استفاده از پتانسیل کارکنان خود را داشته باشند و بازدهی سازمان را ارتقا دهند (آل طه و همکاران، ۱۴۰۱).

پاداش و تشویق

- ارتقاء کارکنان و افراد با کارایی بالا از طریق سیستم پاداش و تشویق می‌تواند تعهد آن‌ها را تقویت کرده و انگیزه بیشتری برای بهبود عملکرد فراهم کند. پاداش و تشویق در مدیریت منابع انسانی به منظور ترغیب کارکنان به بهبود عملکرد، افزایش مشارکت و انگیزه، و ایجاد ارتباط مثبت با کارکنان به کار می‌روند. این اقدامات نقش مهمی در ایجاد محیط کاری مثبت، حفظ و جذب استعدادها، و بهبود کیفیت عملکرد ایفا می‌کنند. در ادامه، تعدادی از روش‌ها و اصول مهم در زمینه پاداش و تشویق را معرفی می‌کنم: (عزیز، ۲۰۲۲)
- حقوق و دستمزد عادلانه: تأمین حقوق و دستمزد عادلانه و متناسب با عملکرد کارکنان از اصول اساسی در پاداش محسوب می‌شود. کارکنان احساس می‌کنند که تلاش‌هایشان به درستی ارزش گذاری می‌شود و این امر به افزایش انگیزه کمک می‌کند.
 - پاداش‌های مالی: ارائه پاداش‌های مالی برای کارکنانی که عملکرد برجسته داشته‌اند، از روش‌های متداول تشویق است. این می‌تواند شامل پاداش‌های سالیانه، بونوس‌ها، سهمیه از سود سازمان و پاداش‌های بهبود عملکرد باشد (رحیمی علیسرائی و همکاران، ۱۴۰۲).
 - ترفیع و ارتقاء شغلی: ارتقاء و ترفیع کارکنان به سمت‌های جدید با مسئولیت‌ها و فرصت‌های بیشتر نه تنها پاداشی است بلکه از انگیزه کارکنان بهبود مسیر حرفه‌ای آن‌ها را فراهم می‌کند.
 - توسعه شغلی: ارائه فرصت‌های توسعه شغلی و آموزش به کارکنان نه تنها به کارکنان کمک می‌کند مهارت‌های خود را بهبود دهند، بلکه نشان می‌دهد که سازمان به رشد و پیشرفت آن‌ها اهمیت می‌دهد.
 - بازخورد مثبت: ارائه بازخورد مثبت به کارکنان به خصوص هنگامی که کارکنان عملکرد خوبی داشته‌اند، از ابزارهای مهم تشویقی است. این بازخورد می‌تواند به صورت عمومی یا خصوصی ارائه شود (خاروب و همکاران، ۲۰۲۳).
 - محیط کاری مثبت: ایجاد محیط کاری مثبت با ارزش‌ها و فرهنگی که از تشویق، تقدیر و پذیرش می‌کند، به افزایش انگیزه و پذیرش کارکنان کمک می‌کند.
 - توجه به تعادل کار و زندگی: ارتقاء تعادل بین کار و زندگی شخصی برای کارکنان از اصول مهم تشویقی است. این امر به ایجاد رضایت و انگیزه بیشتر در کارکنان کمک می‌کند.

¹ Aziz

² Kharub

- جوایز غیرمالی: جوایز غیرمالی مانند تعطیلات اضافی، شناخت عمومی و تقدیر از کارکنان باعث افزایش انگیزه و رضایت آن‌ها می‌شود.
- پروژه‌های ویژه و چالش برانگیز: اختصاص پروژه‌های ویژه یا چالش برانگیز به کارکنان با عملکرد برجسته، به علاوه تعامل با اعضای ارشد سازمان، می‌تواند تشویقی قدرتمند باشد (سوری و همکاران، ۱۴۰۲).
- تشویق به اشتراک گذاری ایده‌ها: تشویق کارکنان به ارائه ایده‌ها و نظرات خود برای بهبود فرآیندها و عملکرد سازمان، از راهکارهای تشویقی مهم است.
- هر سازمان باید با توجه به فرهنگ خود و مخاطبانش، روش‌های مناسب پاداش و تشویق را انتخاب و پیاده کند تا اثربخشی این فرآیند به حداکثر برسد.

مدیریت تغییر

تطورات روزافزون در محیط کسب و کار نیازمند تغییرات در سازمان‌هاست. مدیریت تغییر به کمک برنامه‌ریزی مناسب و مشارکت کارکنان در فرآیند تغییرات، به تسهیل تناسب سازمان با تغییرات کمک می‌کند. مدیریت تغییر یک فرآیند استراتژیک در مدیریت منابع انسانی است که به منظور ایجاد تغییرات مثبت و کارآمد در سازمان‌ها انجام می‌شود. این تغییرات ممکن است به دلیل نیازهای بازار، تکنولوژی، استراتژی‌های سازمانی، تغییر در محیط رقابتی یا مسائل داخلی مورد نیاز باشند. مدیریت تغییر به کمک برنامه‌ریزی، ارتباطات مؤثر، مشارکت کارکنان و مدیریت تغییرات همراه با مقاومت و مخاطرات را بهبود می‌بخشد. در ادامه، به مراحل و اصول مهم در مدیریت تغییر اشاره می‌کنم: (ایکسیو و همکاران، ۲۰۲۲)

- تشخیص نیاز به تغییر: ابتدا باید دلایل و موارد مورد نیاز برای تغییر را شناسایی کنید. این ممکن است شامل تجزیه و تحلیل محیط کسب و کار، نیازهای مشتریان، عملکرد فعلی سازمان و... باشد.
- تعیین هدف‌ها و اهداف: هدف‌گذاری و تعیین اهداف و اهداف واقعی برای تغییر ضروری است. هدف‌ها باید قابل اندازه‌گیری و محقق شدن باشند.
- برنامه‌ریزی تغییر: برنامه‌ریزی دقیق و تصویر واضحی از چگونگی اجرای تغییرات را ارائه می‌دهد. این شامل مراحل اجرایی، منابع مورد نیاز، زمانبندی و تخصیص وظایف است (لشگری و همکاران، ۱۴۰۲).
- ارتباطات مؤثر: اطلاع‌رسانی مؤثر و شفاف با کارکنان در مورد دلایل و اهداف تغییرات، تغییرات مورد انتظار و نحوه تاثیر آن بر آن‌ها، از اصول کلیدی در مدیریت تغییر است.
- مشارکت کارکنان: جلب مشارکت و نظرات کارکنان در مراحل مختلف تغییرات می‌تواند به افزایش قبولی تغییرات کمک کند. این مشارکت می‌تواند از طریق گروه‌های کاری، نظرسنجی‌ها، جلسات گروهی و... انجام شود.
- مدیریت مقاومت: مقاومت در برابر تغییرات معمولاً وجود دارد. مدیران باید با شناخت مشکلات ممکن در پذیرش تغییر، به مدیریت مقاومت‌ها بپردازند (نگوین و همکاران، ۲۰۲۲).

¹ Xue

² Nguyen

- آموزش و آمادگی کارکنان: ارائه آموزش‌ها و دوره‌های آمادگی به کارکنان به منظور آشنایی با تغییرات و نیازهای جدید از اهمیت بالایی برخوردار است.
- پیگیری و ارزیابی: پس از اجرای تغییرات، لازم است پیگیری و ارزیابی بر اثربخشی و تاثیر آن‌ها انجام شود. اگر تغییرات مورد انتظار را نداشته باشند، می‌توان تغییرات را اصلاح و بهبود داد.
- پذیرش تغییر به عنوان یک فرآیند مداوم: تغییر یک فرآیند مداوم و پیوسته است. مدیران و کارکنان باید با تغییرات محیطی و نیازهای بازار همگام شده و تغییرات را به عنوان بخشی از روند معمول کسب و کار در نظر بگیرند (پوراحمدی و همکاران، ۱۴۰۱).
- تسهیلگری و رهبری تغییر: تسهیلگران و رهبران تغییر باید دیدگاه راهبردی، نقش‌ها و وظایف در تغییرات را به وضوح تعیین کنند و کارکنان را در جهت موفقیت تغییرات هدایت کنند.
- مدیریت تغییر از طریق بهبود فرآیندها، توسعه سازمانی، افزایش انعطاف پذیری و تطبیق با محیط به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در دنیای پویا و تغییرپذیر کنونی بهبود و توسعه یابند (ناود^۱ و همکاران، ۲۰۲۲).

مدیریت استعدادها

- شناسایی، ارزیابی و توسعه افراد با استعداد به عنوان رهیافتی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به توسعه دستیابی به پتانسیل‌های کارکنان کمک می‌کند. مدیریت استعدادها به معنای شناسایی، جذب، توسعه، ارتقاء و حفظ افراد با استعداد و توانایی‌های خاص در یک سازمان است. هدف اصلی این فرآیند، ایجاد یک جریان پایدار از افراد با استعداد در سازمان است که قادر به تحقق اهداف استراتژیک و افزایش عملکرد سازمانی باشند. در ادامه، مراحل و اصول مهم در مدیریت استعدادها را مورد بررسی قرار می‌دهیم: (لی و همکاران، ۲۰۲۲)
- شناسایی استعدادها: در ابتدا، باید افراد با استعداد در سازمان شناسایی شوند. این شناسایی می‌تواند از طریق ارزیابی‌های عملکرد، تست‌های توانمندی، مصاحبه‌ها و ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه انجام شود.
 - جذب استعدادها: پس از شناسایی، سازمان باید برای جذب افراد با استعداد اقدام کند. این می‌تواند از طریق تبلیغات و معرفی مزایا و فرصت‌های شغلی مناسب برای این افراد انجام شود.
 - توسعه استعدادها: افراد با استعداد باید به طور مداوم توسعه یابند تا توانایی‌ها و مهارت‌های خود را ارتقا دهند. این می‌تواند از طریق آموزش‌ها، دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و تجربیات عملی انجام شود (امیری و همکاران، ۱۴۰۲).
 - ارتقاء استعدادها: ارتقاء به موقع افراد با استعداد به سمت موقعیت‌های مدیریتی و پست‌های با اهمیت در سازمان، به آن‌ها فرصت می‌دهد تا تجربیات جدید کسب کنند و به نقش‌های رهبری پردازند.
 - برنامه‌ریزی شغلی: برای توسعه استعدادها، برنامه‌ریزی شغلی دقیقی باید انجام شود. این شامل تعیین اهداف شغلی، تعیین وظایف و پروژه‌ها، و تعامل با منابع مرتبط می‌شود.
 - ارزیابی و بازخورد: ارزیابی عملکرد منظم و ارائه بازخورد به افراد با استعداد به آن‌ها کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند و بهبودهای لازم را انجام دهند.

^۱ Naveed

- برنامه‌های رشد حرفه‌ای: ایجاد برنامه‌های رشد حرفه‌ای برای افراد با استعداد به آن‌ها کمک می‌کند که به طور مستمر در مسیر پیشرفت حرفه‌ای‌شان قرار بگیرند (مالاغب و همکاران، ۲۰۲۲).
- پیگیری و مشاوره: پیگیری مستمر و مشاوره با افراد با استعداد به آن‌ها کمک می‌کند تا از راه درست پیش بروند و به موفقیت‌های جدید دست یابند.
- فرهنگ حمایتی: ایجاد یک فرهنگ سازمانی که از افراد با استعداد حمایت می‌کند و فرصت‌های رشد و پیشرفت به آن‌ها ارائه می‌دهد، اهمیت دارد.
- حفظ استعدادها: حفظ استعدادها در سازمان نیز مهم است. باید تلاش کرد تا این افراد در سازمان باقی بمانند و از جذب سایر سازمان‌ها جلوگیری شود.
- مدیریت استعدادها به عنوان یک رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی می‌تواند به افزایش قدرت رقابتی و پایداری سازمان کمک کند (عزیزی و همکاران، ۱۴۰۱).

اتصالات و ارتباطات

- ارتباطات کارکنان با مدیران و همچنین ارتباطات میان همکاران می‌تواند بهبود انگیزه و تعهد کارکنان را تسهیل کند.
- اتصالات و ارتباطات مؤثر در سازمان‌ها نقش بسیار مهمی در انتقال اطلاعات، تعاملات بین افراد، تشکیل فرهنگ سازمانی و دستیابی به اهداف سازمانی دارند. ارتباطات مؤثر می‌تواند به بهبود همکاری، افزایش رضایت کارکنان و ایجاد محیط کاری پویا کمک کند. در ادامه، اصول و عوامل کلیدی در ایجاد اتصالات و ارتباطات مؤثر در سازمان را بررسی می‌کنیم: (زاعو و همکاران، ۲۰۲۲)
- شفافیت و انفتاح: شفافیت در ارتباطات به معنای ارائه اطلاعات صادق و دقیق به کارکنان است. اطلاع‌رسانی با انفتاحی صادق به کارکنان، اعتماد را افزایش می‌دهد.
 - ارتباط دوطرفه: ارتباطات دوطرفه به معنای توجه به دیدگاه‌ها، نظرات و پیشنهادات کارکنان است. این نوع ارتباطات باعث مشارکت فعالتر کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌شود.
 - استفاده از مخاطبان متفاوت: در ارتباطات، باید به تفاوت‌های مخاطبان توجه داشته باشید. این شامل استفاده از روش‌ها و زبانی مناسب برای هر گروه افراد است (کارگرسورکی، ۱۴۰۱).
 - کانال‌های ارتباطی متنوع: استفاده از کانال‌های ارتباطی متنوع مانند ایمیل، جلسات حضوری، تلفن، اپلیکیشن‌های مخصوص سازمان و... به انتقال اطلاعات و تعامل با کارکنان کمک می‌کند.
 - قوانین و تنظیمات واضح: ایجاد قوانین و تنظیمات واضح و قابل درک در مورد ارتباطات در سازمان، به عنوان یک راهنما برای کارکنان عمل می‌کند و به جلوگیری از ابهام‌ها کمک می‌کند.
 - تشویق به بازخورد: تشویق کارکنان به ارائه بازخورد، نظرات و پیشنهادات می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان کمک کند. تاکید بر این نکته ضروری است که نظرات منفی نیز برای بهبودهای لازم به کار گرفته می‌شوند (عزیزی، ۲۰۲۲).
 - کمک به ایجاد فرهنگ بازخورد مثبت: فرهنگی که بازخورد را به عنوان یک ابزار بهبود می‌پذیرد، باعث می‌شود که کارکنان بی‌تردید نظرات خود را ارائه کنند.

- توجه به فرهنگ سازمانی: ارتباطات باید با توجه به فرهنگ سازمانی انجام شود. ارتباطات باید با ارزش‌ها، مقوله‌ها و تمایلات فرهنگی سازمان همخوانی داشته باشد.
- مهارت‌های ارتباطی کارکنان: افراد با مهارت‌های ارتباطی قوی می‌توانند ارتباطات مؤثرتری را برقرار کنند. ایجاد فرصت‌ها برای توسعه مهارت‌های ارتباطی کارکنان مهم است.
- استفاده از تکنولوژی: بهره‌گیری از ابزارهای تکنولوژی مانند پلتفرم‌های چت داخلی، اپلیکیشن‌های تیمی، ویدئو کنفرانس و... می‌تواند به ارتقاء ارتباطات مؤثر کمک کند.
- ارتباطات مؤثر نقش مهمی در ایجاد فضای کاری سالم، توسعه تیم‌ها، ارتقاء عملکرد سازمانی و افزایش رضایت کارکنان دارد. توجه به اصول مدیریت ارتباطات می‌تواند به تقویت ارتباطات درونی و برونی سازمان کمک کند (زارعان و همکاران، ۱۴۰۱).

تعهد عاطفی

تعهد عاطفی یک مفهوم مهم در مدیریت منابع انسانی است که به نیت و احساسی از تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان و اهداف آن اشاره دارد. این نوع تعهد به معنای ارتباط عاطفی و شخصی کارکنان با سازمان است و نشان‌دهنده این است که افراد به طور عمیق احساسی به سازمان متصل هستند و تمایل دارند تا با انگیزه و اشتیاق به کار خود ادامه دهند. تعهد عاطفی می‌تواند تأثیرات بسیاری را بر عملکرد سازمانی و کارکنان داشته باشد. در مواردی که کارکنان احساس تعهد عاطفی قوی به سازمان دارند، احتمال انجام کارها با کیفیت بالا، تمایل به همکاری و تعامل مثبت با همکاران و مدیران، و تمایل به پذیرش تغییرات و تلاش برای بهبود محیط کاری بیشتر است (عزیزی و همکاران، ۱۴۰۱).

ارتباط تعهد عاطفی با تغییرات سازمانی

می‌توانید بررسی کنید که آیا کارکنانی که احساس تعهد عاطفی بیشتری نسبت به سازمان دارند، برای پذیرش تغییرات سازمانی آمادگی بیشتری دارند یا خیر. ارتباط تعهد عاطفی با تغییرات سازمانی یک موضوع مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی است. تعهد عاطفی کارکنان به سازمان می‌تواند تأثیرات قابل توجهی بر نحوه پذیرش و اجرای تغییرات در سازمان داشته باشد. در زیر، به برخی از اجزای این ارتباط می‌پردازیم:

- آمادگی برای تغییر: کارکنانی که احساس تعهد عاطفی به سازمان دارند، احتمالاً به طور فعال‌تری در فرآیند تغییرات سازمانی شرکت می‌کنند. آن‌ها به دلیل ارتباط شخصی و احساس وابستگی به سازمان، احتمالاً تمایل بیشتری به شرکت در تغییرات و پذیرش آن‌ها دارند (ژاعو و همکاران، ۲۰۲۲).
- انگیزه برای مشارکت فعال: کارکنانی که به طور عاطفی به سازمان وابسته‌اند، ممکن است به عنوان یک بخش از تعهدشان، تمایل داشته باشند تا در فرآیند تغییرات مشارکت فعال‌تری داشته باشند. آن‌ها ممکن است به عنوان یک قدرت محرکه داخلی برای تغییرات عمل کنند و به افراد دیگر نیز الهام بدهند.
- تسهیل فرآیند تغییر: کارکنان با تعهد عاطفی بالا معمولاً به عنوان عوامل تسهیل‌کننده‌ای در فرآیند تغییرات عمل می‌کنند. زیرا احتمالاً از تجربیات و مهارت‌های خود برای کمک به دیگران در مواجهه با تغییرات استفاده می‌کنند.

- تحمل بهتر استرس تغییر: کارکنان با تعهد عاطفی بالا ممکن است توانایی بهتری در تحمل استرس‌ها و نگرانی‌های مرتبط با تغییرات داشته باشند. احساس تعلق به سازمان می‌تواند آن‌ها را در مواجهه با ابهامات و ناپیش‌بینی‌های معمول در فرآیند تغییرات تقویت کند (امیری و همکاران، ۱۴۰۲).

تأثیر تعهد عاطفی بر عملکرد کاری

تأثیر تعهد عاطفی بر عملکرد کاری یکی از موضوعات مهم و جالب در حوزه مدیریت منابع انسانی و روانشناسی سازمانی است. تعهد عاطفی کارکنان به سازمان می‌تواند به طور مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد آنها تأثیر بگذارد. در زیر به برخی از نکاتی که در این زمینه می‌توانید مورد بررسی قرار دهید، اشاره می‌کنم:

- افزایش تعهد و انگیزه: کارکنان با تعهد عاطفی بالا احتمالاً به طور کلی انگیزه بیشتری برای انجام وظایف خود دارند. این انگیزه ممکن است از علاقه‌مندی‌های شخصی به سازمان و همچنین از تأثیر احساسات مثبت نسبت به سازمان بر روی میزان انگیزه نشأت بگیرد (عزیزی، ۲۰۲۲).
- تلاش بیشتر: کارکنان با تعهد عاطفی بالا احتمالاً تمایل دارند تا تلاش بیشتری در انجام وظایف خود نشان دهند. آنها به دلیل احساس ارتباط و احترام به سازمان، ممکن است تصمیم بگیرند که فراتر از حد معمول تلاش کنند.
- افزایش پایداری عملکرد: کارکنان با تعهد عاطفی بالا احتمالاً تمایل دارند تا در مدت طولانی‌تر به شغل و سازمان وفاداری داشته باشند. این می‌تواند به پایداری و ثبات در عملکرد آنها منجر شود.
- ارتقاء همکاری و تیمیت: کارکنان با تعهد عاطفی به سازمان احتمالاً تمایل دارند تا در تیم‌ها و گروه‌های کاری بهتری همکاری کنند. ارتباط عاطفی ممکن است مانع از ایجاد تنش‌ها و اختلافات بیش از حد شود و همچنین تشویق به همکاری مؤثرتری بین اعضای تیم بیانجامد.
- استعداد حفظ و جذب: سازمان‌هایی که تعهد عاطفی کارکنان خود را جلب کنند، احتمالاً به طور مداوم می‌توانند استعدادهای جدید جذب کنند و از تشکیل نیروی کار استفاده کنند (عزیزی و همکاران، ۱۴۰۲).

بخش دوم: پیشینه های تحقیق

جدول ۱: خلاصه نتایج پیشینه های تحقیق

نویسنده	سال	عنوان	نتایج
پیشینه داخلی			
کولک و همکاران	۱۴۰۱	طراحی و اعتبارسنجی الگوی تطبیقی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان	تطبیق دو مدل از دو دیدگاه حاکی از آن است که هم مدیران و هم کارکنان معتقدند که فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان را میانجیگری می کنند، اما حفظ کارکنان صرفاً از دیدگاه کارکنان می تواند رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان را میانجیگری نماید.
خداشناس لیمو نی و احسان پور	۱۴۰۰	تأثیر استراتژی مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان با رویکرد مدل دیوید گست مطالعه موردی (بیمارستان شهید زارع ساری)	ابزار اندازه گیری تحقیق شامل دو پرسشنامه که یکی مربوط به بهترین روشهای مدیریت منابع انسانی (محقق ساخته) و دیگری مربوط به اندازه گیری عملکرد کارکنان (استاندارد) بود. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از آزمون -- همبستگی پیرسون انجام شد. نتایج نشان داد که؛ بین روش های مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
قصوری	۱۴۰۰	نقش مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمان	مدیریت منابع انسانی، علاوه بر دستیابی به اثربخشی و افزایش کارایی در سازمان، باعث ایجاد رضایت شغلی، تعهد و وفاداری سازمانی در کارکنان می شود و در نهایت سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک خود موفق است. کار می کند. تعهد و وفاداری سازمانی در کارکنان و در نهایت سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک خود موفق است. کار می کند. تعهد و وفاداری سازمانی در کارکنان و در نهایت سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک خود موفق است. کار می کند.
همتی	۱۴۰۰	بررسی شیوه های مدیریت منابع انسانی با	به این نتیجه رسیدند که وضعیت منابع انسانی متعهد و عملکرد شغلی در سطح متوسط قرار دارد. همچنین متغیرهای تعدیل

<p>کننده نقش مهم و مثبتی در تعیین عملکرد شغلی دارند. ضریب همبستگی اسپیرمن آشکار کرد که بین توانایی، انگیزش و فرصت با عملکرد شغلی و رضایت شغلی در سازمان صدا و سیما رابطه مثبت و معناداری وجود دارد لکن با سلامت جسمی رابطه‌ی معنی داری یافت نشد.</p>	<p>رویکرد تعهد بالا و ارتباط آن با عملکرد شغلی در کارکنان</p>	
<p>به این نتیجه رسیدند که توسعه منابع انسانی بر پویایی گروهی و روحیه تیمی، انگیزه های توفیق طلبی و استعداد سنجی و تکمیل بانک های استعداد از کارکنان، مستندسازی و استمرار در یادگیری، ایجاد انگیزش و توفیق طلبی تأثیر معناداری دارد.</p>	<p>ارائه مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره وری در سازمان امور مالیاتی کشور با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری</p>	<p>قلیزاده و همکاران ۱۴۰۰</p>
<p>به این نتیجه رسیدند که تعهد عاطفی بر مقاومت در برابر تغییر تأثیر معناداری دارد. همچنین نتایج بیانگر نقش میانجی گری نگرش مثبت نسبت به تغییر و آمادگی برای تغییر - که جزء موارد مغفول در مطالعات پیشین می باشد- در رابطه بین تعهد عاطفی و مقاومت در برابر تغییر می باشد.</p>	<p>تأثیر تعهد عاطفی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر به واسطه نگرش و آمادگی برای تغییر</p>	<p>صدر و همکاران ۱۳۹۹</p>
<p>به این نتیجه رسیدند که نحوه مدیریت یک سازمان از منابع انسانی خود با عملکرد سازمان ارتباط معنی داری دارد و مدیریت کارآمد منابع انسانی ابزاری برای موفقیت سازمان خواهد بود.</p>	<p>مدیریت کارآمد منابع انسانی و تأثیر آن در عملکرد سازمانی</p>	<p>شاهی ۱۳۹۹</p>
<p>نتایج به دست آمده نشان داد که عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد. یادگیری سازمان تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد. عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر یادگیری سازمان دارد و عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی با توجه به یادگیری سازمانی بر عملکرد کارکنان دانشگاه های پیام نور استان گیلان تأثیر گذار است.</p>	<p>بررسی تاثیر عملکرد مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان با نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی؛(مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه های پیام نور استان گیلان)</p>	<p>هاشمی و همکاران ۱۳۹۶</p>

پیشینه خارجی		
تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر تعهد عاطفی و مشارکت کاری کارکنان: نقش تعدیل‌کننده ارزش زیست‌کره‌ای کارکنان	۲۰۲۳	گومز و همکاران
این یافته مهمی است، زیرا نشان می‌دهد که وقتی مردم برای زیست‌کره ارزش قائل هستند، تأثیر شیوه‌های جی.اچ.ا.ام بر تعهد عاطفی و مشارکت کاری قوی‌تر از زمانی است که مردم برای مسائل دیگر ارزش قائل هستند.		
باورها، اضطراب و آمادگی تغییر برای پذیرش هوش مصنوعی در میان مدیران منابع انسانی: نقش تعدیل‌کننده سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	۲۰۲۲	سوسنو و همکاران
هوش مصنوعی را بر آمادگی تغییر مدیران منابع انسانی برای پذیرش هوش مصنوعی کاهش دهد. مفاهیم نظری و عملی مطالعه، محدودیت‌ها و جهت‌گیری‌ها برای تحقیقات آتی نیز بر این اساس مورد بحث قرار می‌گیرد.		
شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد و مدل یکپارچه شامل تعهد عاطفی، عملکرد کارکنان، و نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سلسله‌مراتبی	۲۰۲۲	ال‌کوادا و همکاران
نتایج نشان داد بین تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر رابطه مثبتی وجود دارد. ما همچنین دریافتیم که آمادگی برای تغییر رابطه مثبتی با عملکرد فردی کارکنان دارد. در نهایت، یافته‌های ما نشان می‌دهد که فرهنگ سلسله‌مراتبی رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد و تعهد عاطفی را به طور مثبت تعدیل می‌کند.		
مدیریت عملکرد کارکنان: نقش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد و آمادگی برای تغییر	۲۰۲۱	اسبری و همکاران
نتایج نشان می‌دهد که نقش میانجی عملکرد کارکنان در رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان معنادار نیست. با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهاد گردید فرایندهای مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰ به طور کامل پیاده‌سازی گردد.		
نقش رهبری تحول‌آفرین، مدیریت	۲۰۲۱	کریستی و همکاران
ابعاد جهت‌گیری استراتژیک (تمایز بازار / محصول و کارآمدی / هزینه) تأثیر مستقیم مثبت و معناداری بر عملکرد		

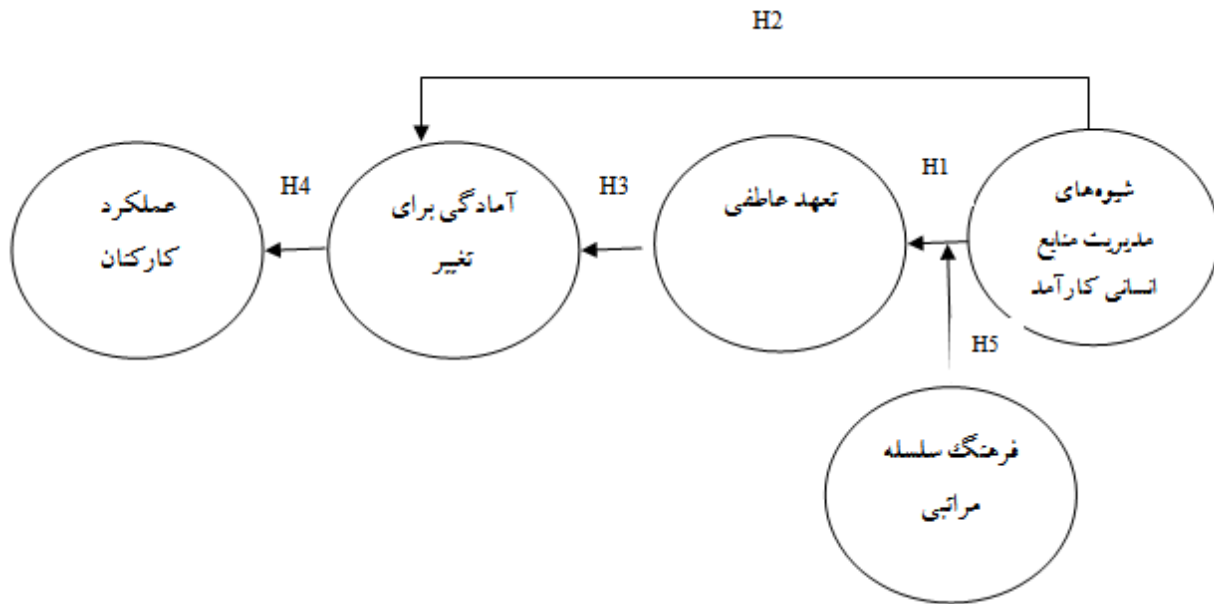
<p>سازمانی دارند. تأثیر غیرمستقیم انگیزش منابع انسانی و سرمایه گذاری منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از طریق جهت گیری استراتژیک مثبت و معنی دار است. در مجموع یافته‌ها نقش رهبری تحول‌آفرین، مدیریت منابع انسانی و آمادگی برای تغییر بر عملکرد کارکنان را مورد تأکید قرار می‌دهند.</p>	<p>منابع انسانی و آمادگی برای تغییر بر عملکرد کارکنان</p>
<p>یافته‌های ما رابطه مثبت معناداری را بین آگاهی ستارو نامنی شغلی ادراک شده نشان می‌دهد. فرهنگ سازمانی اقتدارگرا بیشتر اثرات آگاهی ستارو را بر نامنی شغلی ادراک شده افزایش می‌دهد. بر خلاف انتظارات، اثر تعدیل‌کننده انتظارات بازآموزی از نظر آماری پشتیبانی نشد</p>	<p>تأثیر احتمالی آگاهی از فناوری خودکارسازی شغل بر نامنی شغلی ادراک شده: بررسی نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی</p> <p>لینگمونت و الکسیو ۲۰۲۰</p>
<p>علاوه بر این، مشخص شده است که تعهد عاطفی کارکنان رابطه بین استفاده از اچ.آر.آی.اس و قابلیت نوآوری فردی را تعدیل می‌کند. در واقع، بیشتر کارکنان به طور عاطفی با سازمان خود درگیر می‌شوند، تأثیر اچ.آر.آی.اس بر رفتار نوآورانه فردی کارکنان منابع انسانی مثبت و قابل توجه است. این مطالعه اجازه می‌دهد تا برخی از خطوط را که مسئول بهبود خلاقیت فردی هستند، روشن کند.</p>	<p>تأثیر سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی بر قابلیت نوآوری فردی در شرکت‌های تونس: نقش تعدیل‌کننده تعهد عاطفی</p> <p>مویسا و آربی ۲۰۲۰</p>

فرضیات فرعی

- ۱- شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد بر تعهد عاطفی کارکنان شعب بانک تجارت در شمال تهران تأثیر معنی‌داری دارد.
- ۲- شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد بر آمادگی برای تغییر در کارکنان شعب بانک تجارت در شمال تهران تأثیر معنی‌داری دارد.
- ۳- تعهد عاطفی بر آمادگی برای تغییر در کارکنان شعب بانک تجارت در شمال تهران تأثیر معنی‌داری دارد.
- ۴- آمادگی برای تغییر بر عملکرد کارکنان شعب بانک تجارت در شمال تهران تأثیر معنی‌داری دارد.
- ۵- شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد بر تعهد عاطفی کارکنان با نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ سلسله‌مراتبی شعب بانک تجارت در شمال تهران تأثیر معنی‌داری دارد.

مدل مفهومی تحقیق

با توجه به بررسی پیشینه تحقیق، بیان مسئله و ضرورت تحقیق برای این مطالعه مدل مفهومی قابل نشان دادن است که در نمودار ۱-۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق؛ ال کوادا و همکاران (۲۰۲۲)

روش تحقیق

این پژوهش، از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است. همچنین بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها، به دلیل اینکه به توصیف وضعیت موجود؛ بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد بر آمادگی برای تغییر، تعهد عاطفی و عملکرد کارکنان با نقش تعدیل کننده فرهنگ سلسله مراتبی در شعب بانک تجارت در شمال تهران با استفاده از پرسشنامه می‌پردازد، توصیفی و از شاخه پیمایشی می‌باشد. این روش، شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط پدیده‌های مورد بررسی، بدون تلاش در جهت تغییر و یا تأثیر در وضعیت موجود و مورد مطالعه می‌باشد. در روش پیمایشی پژوهشگر با حضور در محل تحقیق به جمع‌آوری اطلاعات می‌پردازد (بازرگان و همکاران، ۱۳۹۵). از آنجایی که داده‌های مورد نظر در یک مقطع از زمان جمع‌آوری شده‌اند، این تحقیق از میان تحقیقات پیمایشی به شیوه مقطعی انجام گردیده است.

جامعه عبارت است از گروه‌های یا طبقه‌ای از افراد، اشیا، متغیرها، مفاهیم، و یا پدیده‌ها که حداقل در یک ویژگی مشترک. صفت مشترک صفتی است که بین همه عناصر جامعه آماری مشترک و متمایزکننده جامعه آماری از سایر جوامع باشد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان بانک تجارت در شعب شمال شهر تهران می باشد که کل جامعه آماری بالغ بر ۴۴۰ نفر می باشد.

در این تحقیق برای جمع آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز، از روش میدانی و کتابخانه‌ای بهره گرفته شده است. مطالعات کتابخانه‌ای شامل: مطالعه کتب و نشریات داخلی و خارجی و جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی (اینترنت) بوده و با هدف دستیابی به مبانی نظری و استفاده از تجارب محققین دیگر صورت پذیرفته است. همچنین از مطالعات میدانی بصورت پرسشنامه جهت جمع آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز برای اجرای آزمون‌های آماری در بخش آمار استنباطی استفاده شده است.

آمار استنباطی

در تحلیل استنباطی، همواره محقق با جریان نمونه‌گیری و انتخاب یک گروه کوچک موسوم به نمونه سروکار دارد. هدف از تحلیل استنباطی تعمیم نتایج حاصله از مشاهدات محقق در نمونه انتخابی خود به جمعیت اصلی هست و محقق بر مبنای ارزش‌های حاصله در نمونه انتخابی به آزمون فرضیه متوسل می‌شود. در انجام این قسمت از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیات تحقیق استفاده شد.

آزمون فرضیات پژوهش

با توجه به اینکه مدل پژوهش حاضر، روابط بین چندین متغیر پنهان (متغیرهای اصلی پژوهش) را به‌طور هم‌زمان اندازه‌گیری می‌کند، بنابراین به‌منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در این پژوهش برای کسب نتایج دقیق‌تر، برای آزمون مدل مفهومی پژوهش، از روش پی‌ال‌اس‌اکیه یک فن مدل‌سازی مسیر واریانس محور است و امکان بررسی نظریه و سنججه‌ها را به‌طور هم‌زمان فراهم می‌سازد (فورنل و لارکر ۱۹۸۱)، استفاده شد. در این روش دو مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد: ۱- مدل بیرونی^۳ که برای بررسی روابط میان شاخص‌ها (سؤالات پژوهش) با متغیرهای اصلی مربوط به خود استفاده می‌شود. که درواقع معادل همان مدل اندازه‌گیری در روش‌های کوواریانس محور است. ۲- مدل درونی^۴ که بخش ساختاری مدل را می‌سنجد و برای بررسی روابط میان متغیرهای پنهان (متغیرهای اصلی) که فرضیات تحقیق از روابط میان آن‌ها شکل می‌گیرد، بکار می‌رود.

مدل بیرونی (اندازه‌گیری) فرضیات پژوهش

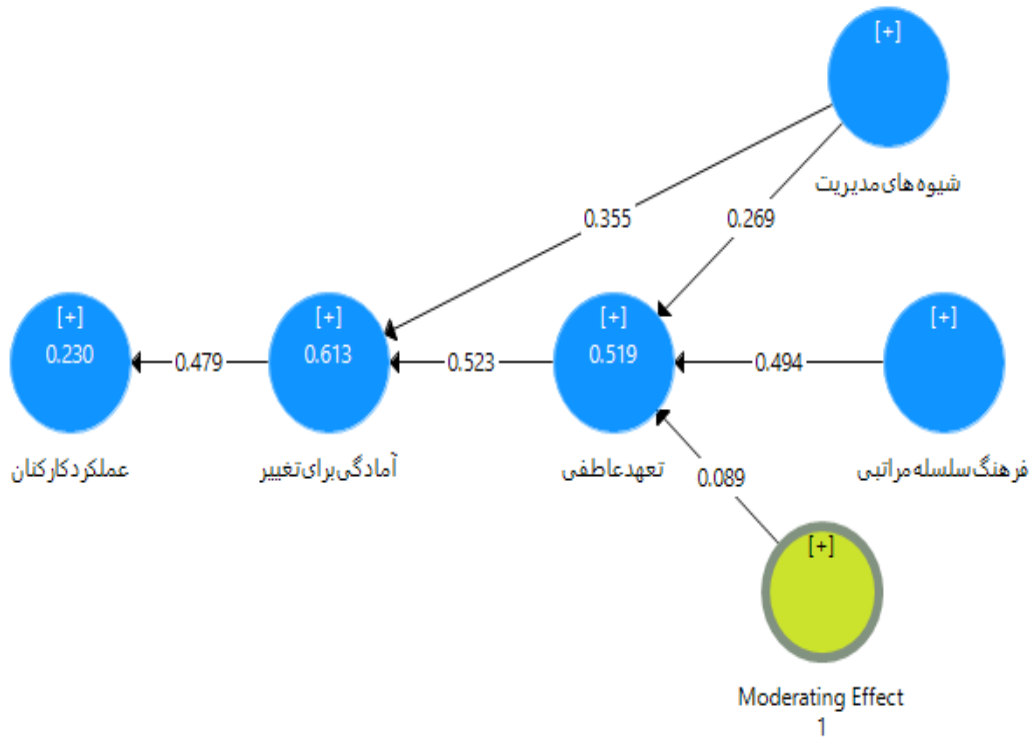
در مرحله اول فاز تجزیه و تحلیل داده‌ها، باید با مدل اندازه‌گیری سنجیده شود تا مشخص گردد که مدل دارای سطح قابل قبولی از روایی و پایایی هست. با بررسی این مدل ارتباط بین متغیرها و نشانگرهای مشاهده‌شده را معین می‌شود. این مرحله با استفاده از تابع PLS-Algorithm انجام می‌شود. بدین منظور شاخص‌های برازندگی که در (جدول ۴-۴) آمده است باید مورد بررسی قرار گیرد.

¹Pls

²Fomell & Larker

³Outer model

⁴Inner model



شکل ۲: خروجی مدل بیرونی (ضرایب استاندارد) مدل پژوهش در نرم افزار smart pls

شاخص‌های روایی و پایایی مدل تحقیق جهت بررسی برازش مدل، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌کنیم. الف) بار عاملی گویه های پژوهش

جدول ۲: شاخص‌های برازندگی (روایی و پایایی) تحقیق

آلفای کرونباخ	AVE (>۰/۵)	پایایی ترکیبی (>۰/۷)	Outer Loading (>۰/۶)	نام متغیر	
۰/۸۱۹	۰/۷۴۷	۰/۸۵۵	Q1	۰/۷۰۳	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد
			Q2	۰/۷۱۷	
			Q3	۰/۸۰۷	
			Q4	۰/۷۲۸	
			Q5	۰/۷۸۷	
			Q6	۰/۷۳۹	
۰/۷۵۱	۰/۷۲۴	۰/۸۳۹	Q7	۰/۷۷۷	آمادگی برای تغییر
			Q8	۰/۷۳۱	
			Q9	۰/۶۷۴	
			Q10	۰/۷۳۱	
			Q11	۰/۷۷۲	
			Q12	۰/۶۹۰	
			Q13	۰/۸۴۸	
۰/۸۳۶	۰/۷۵۱	۰/۸۵۸	Q14	۰/۷۱۲	تعهد عاطفی
			Q15	۰/۷۰۹	
			Q16	۰/۸۳۷	
			Q17	۰/۷۹۶	
۰/۸۳۳	۰/۷۹۳	۰/۸۱۴	Q18	۰/۶۲۴	عملکرد کارکنان
			Q19	۰/۷۳۲	
			Q20	۰/۷۹۲	
۰/۷۲۰	۰/۷۸۰	۰/۸۷۶	Q21	۰/۷۸۳	

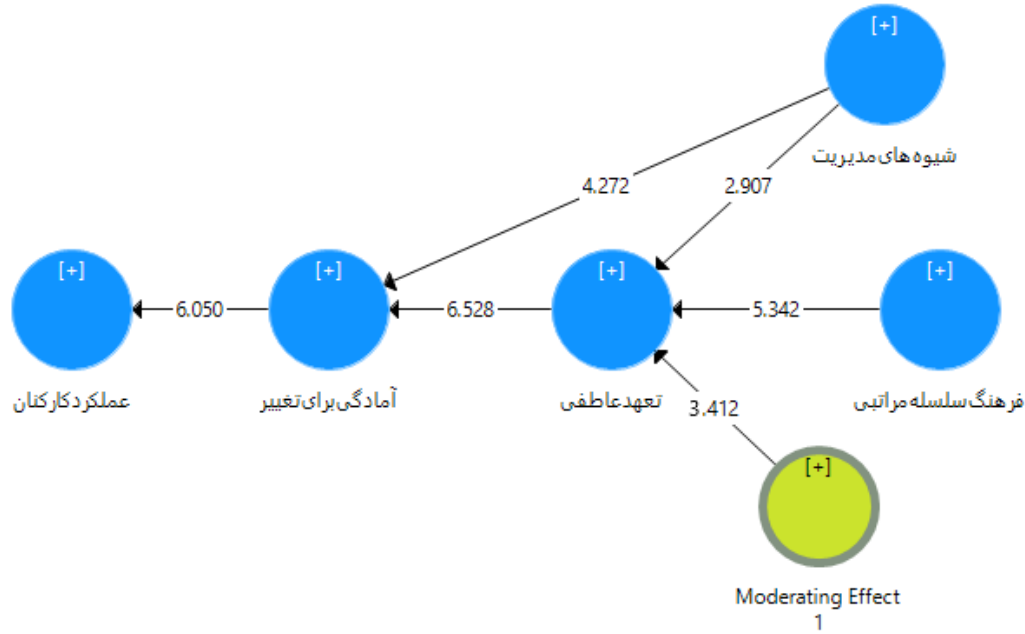
		Q22	۰/۷۲۴	فرهنگ سلسله مراتبی
		Q23	۰/۷۶۳	
		Q24	۰/۷۷۱	
		Q25	۰/۸۲۶	
		Q26	۰/۸۰۷	

پس از سنجش پایایی و روایی همگرا، روایی واگرا یا آزمون فورنل-لاکر باید گرفته شود. معیار فورنل لاکر ادعا می‌کند که یک متغیر باید در مقایسه با معرفه‌ای سایر متغیرهای مکنون، پراکندگی بیشتری را در بین معرفه‌ای خودش داشته باشد. بنابراین از نظر آماری، AVE هر متغیر مکنون باید بیشتر از بالاترین توان دوم همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای مکنون باشد. با توجه به نتایج به دست آمده از مدل اندازه‌گیری در نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس که در بررسی روایی و پایایی مدل نشان داده شد و با توجه به توضیحات مربوط به آستانه قبولی برای شاخص‌های مذکور در (جدول ۴-۶)، تمامی نتایج به دست آمده در مدل اندازه‌گیری مورد تأیید قرار می‌دهند. لذا نتیجه می‌گیریم که مدل از برازش مناسبی برخوردار است. بنابراین مدلی نهایی توانسته است به گونه مناسبی روابط بین سؤالات توصیف‌کننده متغیر را بیان کنند. در مرحله بعد که تحلیل مسیر (یا همان مدل ساختاری) مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

مدل درونی (برازش مدل ساختاری تحقیق)

در مرحله بعد مدل ساختاری و روابط بین سازه‌ها باید مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور از تابع Bootstrapping استفاده می‌شود. تعداد نمونه آماری در این پژوهش ۲۰۵ هست و تعداد ۱۰۰۰ به عنوان نمونه‌های آزمون Bootstrap در نظر گرفته شده است. (شکل ۴-۲) خروجی مدل ساختاری را نشان می‌دهد.

مقدار عددی در رابطه‌ها نشان‌دهنده آماره تی (t-value) هست که در واقع ملاک اصلی تأیید یا رد فرضیات است. اگر این مقدار آماره به ترتیب از ۱,۶۴، ۱,۹۶ و ۲,۵۷ بیشتر باشد نتیجه می‌گیریم که آن فرضیه در سطوح ۹۰، ۹۵ و ۹۹ درصد تأیید می‌شود.



شکل ۳: خروجی مدل درونی (معادلات ساختاری) مدل پژوهش در نرم افزار smart pls.

معیار ضریب تعیین

متداول ترین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R2 مربوط به متغیرهای پنهان درونزای (وابسته) مدل است. R2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا را دارد، و سه مقدار ۰،۱۹، ۰،۳۳ و ۰،۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی R2 در نظر گرفته می شود. مطابق با جدول زیر، مقدار R2 برای سازه های درونزای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می سازد. (جدول، ۸).

جدول ۳: R Square

نتیجه	R Square
قوی	۰/۶۱۳
قوی	۰/۵۱۹
متوسط	۰/۲۳۰

در جدول ۳ این مقادیر را مشاهده می کنیم که اعداد در بازه مناسب قرار دارند.

معناداری بارهای عاملی سؤالات

معیار دیگر برای تأیید برازش مدل ساختاری معناداری بارهای عاملی سؤالات هست. همان‌طور که بیان شد نمودار ۴-۲ مدل تحقیق را در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی مرتبه اول و دوم) و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره t، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل، هر یک از بارهای عاملی و ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار هستند اگر و فقط اگر مقدار آماره‌ی t بزرگ‌تر از ۱/۹۶+ قرار گیرد. نتایج خروجی در جدول ۴-۹ در بین کل نمونه نشان می‌دهد که تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشند.

معیار استون‌گیسر ۱

معیار دیگر قدرت پیش‌بینی مدل را نشان می‌دهد و در صورتی که مقدار استون‌گیسر در مورد یک متغیر وابسته (درون‌زا) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی متغیر یا متغیرهای مستقل (برون‌زا) مربوط به آن متغیر وابسته است. در واقع کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌زا اندازه‌گیری می‌کند.

جدول ۴: شاخص حشو (Q2)

نتیجه	Q2
قوی	۰/۴۳۲
قوی	۰/۳۴۵
قوی	۰/۲۰۴

نتایج فرضیه ها

جدول ۵: نتایج رد و تأیید فرضیات تحقیق در یک نگاه

شماره فرضیه	مسیر فرضیه	آماره تی	ضریب مسیر	سطح معناداری مطلوب	سطح معناداری تحقیق	نتیجه
اصلی ۱	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد ← آمادگی برای تغییر	۴/۲۷۲	۰/۳۵۵	$P < ۰/۰۵$	۰/۰۰۰	تأیید
	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد ← تعهد عاطفی	۲/۹۰۷	۰/۲۶۹	$P < ۰/۰۵$	۰/۰۰۴	تأیید
	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد ← * تعدیلگر فرهنگ سلسله مراتبی ← عملکرد کارکنان	۳/۴۱۲	۰/۰۸۹	$P < ۰/۰۵$	۰/۰۰۰	تأیید
فرعی ۱	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد ← تعهد عاطفی	۲/۹۰۷	۰/۲۶۹	$P < ۰/۰۵$	۰/۰۰۴	تأیید
فرعی ۲	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد ← آمادگی برای تغییر	۴/۲۷۲	۰/۳۵۵	$P < ۰/۰۵$	۰/۰۰۰	تأیید
فرعی ۳	تعهد عاطفی ← آمادگی برای تغییر	۶/۵۲۸	۰/۵۲۳	$P < ۰/۰۵$	۰/۰۰۰	تأیید
فرعی ۴	آمادگی برای تغییر ← عملکرد کارکنان	۶/۰۵۰	۰/۴۷۹	$P < ۰/۰۵$	۰/۰۰۰	تأیید
فرعی ۵	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد ← * تعدیلگر فرهنگ سلسله مراتبی ← عملکرد کارکنان	۳/۴۱۲	۰/۰۸۹	$P < ۰/۰۵$	۰/۰۰۰	تأیید

نتیجه‌گیری کلی

هدف از این تحقیق بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد بر آمادگی برای تغییر، تعهد عاطفی و عملکرد کارکنان با نقش تعدیل کننده فرهنگ سلسله مراتبی در شعب بانک تجارت در شمال تهران می‌باشد. این پژوهش، از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است. همچنین برحسب نحوه گردآوری داده‌ها، به دلیل اینکه به توصیف وضعیت موجود می‌پردازد توصیفی و از شاخه پیمایشی می‌باشد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد بر تعهد عاطفی کارکنان (۰/۲۶۹) شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد بر آمادگی برای تغییر در کارکنان (۰/۳۵۵) تعهد عاطفی بر آمادگی برای تغییر در کارکنان (۰/۵۲۳)

آمادگی برای تغییر بر عملکرد کارکنان (۰/۴۷۹) شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد بر تعهد عاطفی کارکنان با نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ سلسله مراتبی (۰/۰۸۹) در شعب بانک تجارت در شمال تهران تأثیر معنی‌داری دارد.

براساس این نتایج احساس تعهد عاطفی بر آمادگی برای تغییر در کارکنان (۰/۵۲۳) بیشترین تأثیر و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد بر تعهد عاطفی کارکنان با نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ سلسله مراتبی (۰/۰۸۹) کمترین تأثیر را در این تحقیق داشته است.

نتایج پژوهش نشان داده‌اند کارکنانی که دارای تعهد عاطفی به سازمان هستند، احتمالاً بیشتر به تغییرات و نوآوری‌ها علاقه نشان می‌دهند و آن‌ها انگیزه بیشتری برای شرکت در فرآیندهای تغییری خواهند داشت. تعهد عاطفی به سازمان می‌تواند باعث ایجاد ارتباطات مثبت بین کارکنان و سازمان شود. این ارتباطات می‌تواند به انتقال بهتر اهداف تغییر و توجه به نیازهای کارکنان کمک کند. کارکنان با تعهد عاطفی به سازمان ممکن است در مواجهه با تغییرات و فشارهای مرتبط با آن‌ها تحمل بهتری داشته باشند. این امر می‌تواند به آمادگی آن‌ها برای تغییر کمک کند. در نتیجه، تعهد عاطفی کارکنان به سازمان نه تنها به تعهد آن‌ها به سازمان کمک می‌کند، بلکه نقش مهمی در آمادگی آن‌ها برای تغییر در سازمان ایفا می‌کند. این ارتباط میان تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر می‌تواند به پایداری و موفقیت سازمان کمک کند و تغییرات را به شکل مثبتی تسریع دهد.

همچنین آمادگی برای تغییر ممکن است انگیزه کارکنان را افزایش دهد. زمانی که کارکنان مطلع به تغییرات و آماده برای مواجهه با آن‌ها هستند، احتمالاً بیشتر در پی یادگیری و پیشرفت در عملکرد خود هستند. کارکنان آماده برای تغییر ممکن است به طور فعال‌تر در فرآیندهای تغییری مشارکت کنند و در تعامل با تیم و مدیران خود موثرتر عمل کنند. این تعامل بهبود عملکرد را ترویج می‌دهد. آمادگی برای تغییر معمولاً به افزایش انعطاف‌پذیری کارکنان منجر می‌شود. این انعطاف‌پذیری به آن‌ها اجازه می‌دهد تا در مواجهه با موقعیت‌ها و چالش‌های جدید بهتر عمل کنند و به عملکرد بهتری دست یابند. به طور کلی، آمادگی برای تغییر می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان در شعب بانک تجارت کمک کند. این امر نه تنها به آن‌ها در مواجهه با تغییرات کمک می‌کند بلکه به افزایش انگیزه، انعطاف‌پذیری، و اعتماد به نفس آن‌ها نیز کمک می‌کند که در نهایت به بهبود عملکرد سازمانی منجر می‌شود.

از طرفی مدیریت منابع موجب ایجاد شرایط مطلوب‌تری در محیط کار می‌شود که از طریق افزایش رضایت شغلی کارکنان، تعهد عاطفی آن‌ها را افزایش می‌دهد. مدیریت منابع موجب بهبود ارتباطات در سازمان می‌شود. ارتباطات مثبت میان کارکنان و مدیران می‌تواند تأثیر معنوی بر تعهد عاطفی داشته باشند. همچنین ایجاد تعادل مناسب بین کار و زندگی خانوادگی از طریق سیاست‌های مناسب مدیریت منابع می‌تواند به تعهد عاطفی کارکنان کمک کند. در کل، مدیریت منابع کارآمد نه تنها به بهبود کارایی و عملکرد کارکنان کمک می‌کند، بلکه ارتقاء تعهد عاطفی آن‌ها را تضمین می‌کند و این موارد به توسعه و رشد پایدار سازمان‌ها کمک می‌کند.

همچنین مدیریت منابع انسانی می‌تواند در ایجاد فرهنگی که به تغییرات و نوآوری‌ها خوش‌آمدگویی می‌کند، نقش کلیدی داشته باشد. این فرهنگ می‌تواند کارکنان را به آمادگی بیشتری برای تغییر ترغیب کند. موفقیت در موقعیت‌های تغییری نیازمند مهارت‌های تعاملی و ارتباطی قوی است. مدیریت منابع انسانی می‌تواند برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت‌های تعاملی ارائه دهد تا کارکنان بتوانند به بهترین شکل ممکن با تغییرات مواجه شوند. در نتیجه، مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر آموزش، فرهنگ‌سازی، ایجاد محیط مشارکتی و ارتقاء مهارت‌های تعاملی می‌تواند به تغییر آمادگی کارکنان در شعب بانک تجارت در تهران کمک کرده و سازمان را در مواجهه با تغییرات با موفقیت همراهی کند.

ارتقاء تعهد عاطفی می‌تواند به پایداری سازمانی کمک کند. کارکنانی که به سازمان متعهد هستند، اغلب تمایل دارند در سازمان باقی بمانند و در طول زمان به توسعه و رشد سازمانی کمک کنند و نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سلسله مراتبی می‌تواند به بهبود حاکمیت

و تعاملات در داخل سازمان کمک کند. این ممکن است به کاهش شکاف‌های حاکمیتی و افزایش شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها منجر شود. ارتقاء تعهد عاطفی و نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سلسله‌مراتبی می‌تواند به تجربه مشتریان نیز اثرگذار باشد. کارکنانی که احساس تعهد به سازمان دارند، اغلب خدمات بهتری به مشتریان ارائه می‌دهند که این ممکن است به افزایش رضایت مشتریان و افزایش وفاداری آنها منجر شود. در نهایت، تعهد عاطفی و نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سلسله‌مراتبی می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی در بانک تجارت در تهران کمک کند و به تحقق اهداف استراتژیک شرکت کمک کنند. این تحلیل می‌تواند به مدیران و مسئولان سازمان کمک کند تا راهکارهایی برای بهره‌برداری بهینه از این عوامل را پیاده‌سازی کنند.

منابع

- اسدی، احمد، محمدی، نبی اله و درودی. (۱۴۰۲). مدل پارادایمی حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۲(۱۰۷).
- امیری، زارعی جلیانی، رنجبر و مختار. (۱۴۰۲). مقایسه تطبیقی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه علوم قرآن و حدیث و نظریه‌های مدیریتی معاصر. فصلنامه آموزش و بهبود منابع انسانی، ۹(سال سوم، شماره چهارم، زمستان ۱۴۰۱)، ۱۴۲-۱۶۱.
- آل‌طه، شائمی برزکی و صفری. (۱۴۰۱). شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی. مدیریت دولتی، ۱۴(۴)، ۵۸۰-۶۰۱.
- پوراحمدی، گوهر، ایران‌دوست، ادهمی و جمال. (۱۴۰۱). بررسی پیشایندها و پسایندهای مدیریت منابع انسانی پایدار با نگرش سبز در سازمانهای مدیریت پسماند. فصلنامه مدیریت سبز، ۱(۴)، ۳۷-۶۰.
- حسینی، سیدصمد، صنوبر، ناصر. (۱۳۹۸). اثر فعالیتهای منابع انسانی عملکرد بالا بر تعهد و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شاغل در بخش دولتی. جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، ۱۸(۱)، ۱۲۹-۱۰۳.
- خداشناس‌لیمونی و احسان‌پور. (۱۴۰۰). تاثیر استراتژی مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان با رویکرد مدل دیوید گست مطالعه موردی (بیمارستان شهید زارع ساری). پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و علوم انسانی، ۸(۳)، ۱۸۰-۱۹۰.
- دولانی، عباس، میر محمدی کاکلر و رضایی شریف‌آبادی. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی شهر ارومیه. علوم و فنون مدیریت اطلاعات، ۵(۴)، ۴۲-۷۰.
- رحیمی علیسرائی، هاشم، رضائی کلیدبری، رضائی دیزگاه و مراد. (۱۴۰۲). ارائه مدل اعتباربخشی مدیریت منابع انسانی بیمارستان‌های ایران. مدیریت بهداشت و درمان، ۱۴(۲)، ۶۱-۷۸.
- زارعان، برزگر، مویدی، علی حسین، شیخ‌علیشاهی و سیدمحسن. (۱۴۰۱). مدیریت منابع انسانی سبز، الزام مدیریت در هزاره سوم. مدیریت و صنعت، ۵۶۶-۵۷۵.
- سعید صحت و سمیرا محمدی. (۱۴۰۲). مدیریت منابع انسانی از منظر قرآن کریم.
- سلیمانی کلهرودی، سیدنقوی، میرعلی، امیری، مقصود و الوانی. (۱۴۰۲). رتبه‌بندی الزامات کارکردی سازمان دوسوتوان در حوزه مدیریت منابع انسانی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۵(۵۲).
- سوری، زمانی مقدم و میرسپا سی. (۱۴۰۲). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارباب رجوع محور. مدیریت بهره‌وری، ۱۷(۲) (۶۵) تابستان، ۲۲۷-۲۵۰.

- شاهی، علیرضا. (۱۳۹۹). مدیریت کارآمد منابع انسانی و تأثیر آن در عملکرد سازمانی، اولین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، ساری.
- صدر، نفیسه صادات، خوراکیان، علیرضا، ملک‌زاده، غلامرضا. (۱۳۹۹). تأثیر تعهد عاطفی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر به واسطه نگرش و آمادگی برای تغییر. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). ۲۹(۹۶)، ۱۲۰-۱۰۱.
- عزیزی، اصغری صارم و اجلی. (۱۴۰۱). تاثیر استراتژی مشتری مداری با قابلیت مدیریت منابع انسانی و نوآوری بر عملکرد مالی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۵۰(۱۳)، ۱۴۹-۱۷۳.
- عزیزی، محمد، علیپور دستجردانی و باقریه مشهدی. (۱۴۰۲). تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی در محیط‌های ناپایدار بر عملکرد شرکت با میانجیگری گرایش کارآفرینانه. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۳(۱)، ۱۰۱-۱۲۷.
- قائمی، حامد و عسگری. (۱۴۰۲). ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد فراترکیب. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار، ۳(۱)، ۱۲۲-۱۴۵.
- قصوری. (۱۴۰۰). نقش مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمان. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۸۴(۶)، ۸۵-۹۵.
- کولک، عادل، سلطانی، مداحیان، شیوا، باقری و نوید. (۱۴۰۱). طراحی و اعتبارسنجی الگوی تطبیقی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان. دوماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی.
- لشگری، شیروانی و دلوی. (۱۴۰۲). ارزیابی پایداری مدیریت منابع انسانی سبز در صنعت فولاد. علوم و تکنولوژی محیط زیست، ۲۴(۱۲)، ۱۰۹-۱۲۳.
- نصیری، زارع و جابر انصاری. (۱۴۰۲). تاثیر عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر موثر بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه. مجله علمی.
- نظری و مدیحه. (۱۴۰۱). بررسی مبانی و مفاهیم عملکرد مدیریت منابع انسانی مدرن. مطالعات مدیریت و کار آفرینی، ۳۹(۸)، ۴۲۱-۴۳۲.
- هاشمی، سیدحامد، اکرادی، گودرزوندچگینی، یوسفی و مینو. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر عملکرد مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان با نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی؛ (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه‌های پیام نور استان گیلان). نامه آموزش عالی، ۴۲(۱۱)، ۳۵-۵۳.
- همتی، یاور. (۱۴۰۰). بررسی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با رویکرد تعهد بالا و ارتباط آن با عملکرد شغلی در کارکنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیکی.
- Abbas, K., & Qazafi, S. (2022). Investigating the impact of knowledge management on HRM performance with moderating role of cultural dynamics: A Multi-group analysis of Family firms in Pakistan and Sweden.
- Abedini Koshksaray, A., Ardakani, A., Ghasemnejad, N., & Qhodsikhah Azbari, A. (2020). The effect of customer orientation coaching on employee's individual performance and financial and non-financial performance: A case of Tejarat bank in Iran. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 13(3), 437-469.
- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154-174.
- Alavi, S., & Abootalebi, S. (2021). Evaluating banks' performance in handling customer complaints during the COVID-19 outbreak via DEA and based on ISO-10002: 2018. *Production and Operations Management*, 12(4), 1-20.

- Alqudah, I. H., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177.
- Alqudah, I., Carballo-Penela, A., Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European research on management and business economics*. 28(2): 100177.
- Asbari, M., Hidayat, D. D., & Purwanto, A. (2021). Managing employee performance: From leadership to readiness for change. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 74–85.
- Aziz, S. (2022). Individual characteristics and innovation performance in SMEs: Moderating role of psychological capital. *Journal of Advanced Research in Social Sciences and Humanities*, 7(3), 122-135.
- , 7(2), 100178.
- Nazarpouri, A. H., Sepahvand, R., & Feli, R. (2020). The Effect of Organisational and Technological Readiness on Organisational Intelligence and Performance of Customer Relationship Management through Knowledge Management Process in Knowledge-Based and Technology Companies. *International Journal of Innovation Management*, 24(04), 2050076.
- Ng, K. Y. N. (2022). Effects of organizational culture, affective commitment and trust on knowledge-sharing tendency. *Journal of Knowledge Management*, (ahead-of-print).
- Nguyen, D., Homolka, L., Hoang, S., & Nguyen, H. (2022). Employee Retention and the Moderating Role of Psychological Ownership in Retail. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 15(3), 313-327.
- Nor, C. S. M., Mohamed, R. K. H., Mohamed, B., & Hassan, N. A. C. (2020). Human resources management practices and its impact on employee commitment Mong Staffs of Road Transport Department, Perak, Malaysia. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 8(1), 28-34.
- Rabiei, K., Seyed Alizadeh, S. M., Heravi, H. M., & Rouzpeykar, Y. (2022). Analyzing Impact of Intellectual Capital on Business Performance Using Structural Models Based on Customer Knowledge Management. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022.
- Seifollahi, N. (2023). The Impact of Customer Knowledge Management on Market Performance: The Mediating Role of Innovation Capabilities. *Public Management Researches*, 15(58), 233-259.
- Sethi, D., Pereira, V., Chakraborty, T., & Arya, V. (2023). The impact of leader-member exchange, perceived organizational support, and readiness for change on job crafting behaviours in HRM in an emerging market. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-30.
- Shuaib, K. M., & He, Z. (2023). Mediating effect of organisational learning and moderating role of organisational culture on the relationship between total quality management and innovation among manufacturing companies in Nigeria. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(7-8), 894-929.
- Stone, R. J., Cox, A., & Gavin, M. (2020). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Suseno, Y., Chang, C., Hudik, M., & Fang, E. S. (2022). Beliefs, anxiety and change readiness for artificial intelligence adoption among human resource managers: the moderating role of high-

- performance work systems. *The International Journal of human resource management*, 33(6), 1209-1236.
- Tsalits, A. H., Kismono, G., Visita, L., & Mayasari, D. E. (2022). Are Emotionally Stable Employees more Ready to Change? The Moderating Role of Emotional Stability on the Effect of Organizational Culture Types on Individual Readiness for Change. *DLSU Business & Economics Review*, 31(2).
- Vuong, B. N., Tushar, H., & Hossain, S. F. A. (2022). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: does innovative climate matter?. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Xue, J., Wang, H., Chen, M., Ding, X., & Zhu, M. (2022). Signifying the relationship between psychological factors and turnover intention: the mediating role of work-related stress and moderating role of job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 847948.
- Yandi, A., & Havidz, H. B. H. (2022). Employee performance model: Work engagement through job satisfaction and organizational commitment (A study of human resource management literature study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(3), 547-565.
- Zhao, F., Hu, W., Ahmed, F., & Huang, H. (2022). Impact of ambidextrous human resource practices on employee innovation performance: the roles of inclusive leadership and psychological safety. *European Journal of Innovation Management*.