

نقش مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان باتوجه به نقش تعهد عاطفی و آمادگی و تمایل به تغییر و نقش تعدیلگری تغییر سازمانی در بین کارکنان سازمان پسماند شهر قزوین

مریم صادقی^۱

سهیل چگینی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۸/۳۰

چکیده

هدف از انجام تحقیق حاضر بررسی نقش مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان باتوجه به نقش تعهد عاطفی و آمادگی و تمایل به تغییر و نقش تعدیلگری تغییر سازمانی در بین کارکنان سازمان پسماند شهر قزوین می باشد. تحقیق حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از لحاظ روش اجرا در زمره تحقیقات توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری تحقیق کارکنان سازمان پسماند شهر قزوین که تعداد آنها ۵۸ نفر می باشد و به دلیل حجم پایین جامعه آماری از روش سرشماری استفاده گردید و کل جامعه آماری به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شد. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS22 و Smart PLS3 انجام گرفت و نتایج بدست آمده حاکی از آن است که بین مدیریت منابع انسانی با تعهد عاطفی و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه معناداری وجود دارد. بین تعهد عاطفی و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه معناداری وجود دارد و در نهایت بین آمادگی کارکنان برای تغییر و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

واژگان کلیدی

مدیریت منابع انسانی، عملکرد کارکنان، تعهد عاطفی، آمادگی و تمایل به تغییر، تغییر سازمانی

^۱ کارشناس ارشد مدیریت دولتی. (Email:mam28sadeghi@gmail.com)

^۲ کارشناس ارشد مدیریت دولتی. (Email:soheil89chegini@gmail.com)

مقدمه

در تحقیقات صورت گرفته در حوزه مدیریت منابع انسانی به اهمیت انکار نشدنی مدیریت استراتژیک این منابع در تحقق اهداف سازمان تأکید گردیده است. سخت و دشوار بودن تقلید از منابع انسانی، زمینه را برای مشارکت منحصر بفرد و در نتیجه موفقیت سازمان به دنبال خواهد داشت به نحوی که یافته ها حاکی از آن است که گروه مشخصی از فعالیت های مرتبط با منابع انسانی می توانند به عنوان یک منبع بالقوه در کسب مزیت رقابتی پایدار به شمار آیند. در همین راستا تلاش گسترده ای در طول ۲۰ سال گذشته برای شناسایی این اقدامات در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی صورت پذیرفته است (کیم و همکاران، ۲۰۲۱). دیدگاه کلی و جهانی حاکی از آن است که فعالیت های خاصی در این حوزه، عملکرد را در کلیه سازمان ها افزایش می دهند. اگرچه تحقیقات اولیه به بررسی اثر منحصر بفرد هر کدام از این اقدامات می پرداخت، مطالعات بعدی مجموعه ای یکپارچه از آنها را به منظور بررسی مدنظر قرار داد که شامل فعالیت های متنوعی می گردد که اثر نهایی آن از مجموع اثرات منحصر بفرد هر کدام از آنها بیشتر خواهد بود (وو و همکاران، ۲۰۲۰).

منابع انسانی به عنوان کلیدی ترین منابع سازمان، هنگامی به طور کارآمد و اثربخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود. رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی به مفهوم بکارگیری فنون و روش هایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آنها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند و از طریق نظام برنامه ریزی جامع، رویکردی منسجم و منطقی نسبت به سیاست ها و شیوه های منابع انسانی داشته باشند، سیاست ها و شیوه های منابع انسانی را با راهبرد سازمان منطبق سازند، در اعمال مدیریت خود به جای منفعل بودن به صورت اثرگذار و فوق العاده ماهر شوند. سازمانها باید در زمینه این دارایی (سرمایه انسانی) سرمایه گذاری کنند و از بقاء و رشد خود اطمینان یابند. سازمان ها تنها زمانی موفق عمل می کنند که سریع تر از رقبا خود بیاموزند. نقش توسعه دهنده سرمایه انسانی به کارکنان کمک می کند تا مهارت ها و توانمندی های خود را توسعه و بهبود بخشند (لی و همکاران، ۲۰۲۰).

تغییر و تحول سازمانی تبدیل به یک فعالیت کلیدی برای حفظ کارایی سازمان ها و افزایش توانایی آنها در پاسخگویی و انطباق با محیط و بازار رقابتی که منشاء تغییرات می باشد، شده است. عملکرد مدیریت منابع انسانی با استفاده از انواع شیوه ها و رویه های مدیریت منابع انسانی برای تأمین منابع انسانی سازمان ها که دانش، مهارت ها، توانایی ها و گرایش های رفتاری مورد نیاز برای دستیابی به استراتژی های تغییر را دارند، می تواند نقش محوری در تقویت تغییرات سازمانی ایفا کند. آمادگی کارکنان برای تغییر "منعکس کننده میزان تمایل شناختی و عاطفی افراد برای پذیرش و اتخاذ یک برنامه خاص برای تغییر هدفمند وضعیت موجود و حرکت رو به جلو است" (وانگ، اولیویه و چن، ۲۰۲۰). از آنجایی که افراد نقش اساسی در فرآیند تغییر دارند، آمادگی برای تغییر یک سازه کلیدی برای اجرای بسیاری از طرح های تغییر در نظر گرفته می شود (روسلی، کارنر و سان، ۲۰۱۲). با این وجود، محققان ذکر کرده اند که بسیاری از مباحث مهم مرتبط با سوابق و پیامدهای آمادگی برای تغییر قبال مورد مطالعه قرار نگرفته اند. در تحقیقات تغییر سازمانی، تمرکز اغلب در سطح سازمانی، تمرکز در یک سطح کلان بر روی سیستم ها بوده است. برخی محققان نیز دیدگاهی در سطح خرد در مورد تغییر با تمرکز بر نقش افراد در اجرای تغییرات داشته اند. با این وجود، به دلیل اهمیت نقش محوری که افراد در موقعیت طرح های تغییر ایفا می کنند، این جنبه هنوز نیاز به تحقیق و بررسی بیشتری دارد. تنها برخی سوابق

(مانند سیاست های تغییر از پشتیبانی، اعتماد به همتایان و رهبران یا مشارکت در کار) و پیامدهای بسیار اندک (بعنوان مثال، مزایای درک شده روند تغییر) قبال به صورت عمیق تحقیق شده اند. برای ایجاد تغییر در کنار سوابق و پیامدهای آن نیز احساس می شود (بایرام، ۲۰۱۹).

آنالیز سوابق و پیامدهای آمادگی کارکنان برای ایجاد تغییر را می توان تحت نظریه های مختلف توسعه داد. این مطالعه عمدتاً مبتنی بر نظریه مبادله اجتماعی و مبانی توانایی، انگیزش و فرصت برای توسعه روابط پیشنهادی می باشد. نظریه مبادله اجتماعی برای متصل ساختن رویه های عملکرد مدیریت منابع انسانی به تعهد عاطفی و آمادگی کارکنان برای ایجاد تغییر، یک چارچوب نظری را فراهم می سازد (کویری و حسینی، ۲۰۱۹). نظریه مبادله اجتماعی چنین فرض می کند که منافع اختیاری از شریک مبادله، توسط طرف مقابل و به روشی اختیاری در بلندمدت بازگردانده می شوند با ذکر این نکته که افراد متناسب با ورودی های خود، به دنبال نتایج مطلوب هستند بنابراین در رابطه ای مانند رابطه استخدامی، نظریه مبادله اجتماعی بدین معناست که افراد ملزم به برگرداندن منافع یا خدمات به شرکای خود در مبادله می باشند (وو، نگوین و لی، ۲۰۲۰). هنگامی که کارکنان رویه های عملکرد مدیریت منابع انسانی را به عنوان شرحی از سرمایه گذاری، قدردانی و شناخت درک کنند، درک خود در یک مبادله اجتماعی را آغاز می نمایند نه در یک رابطه کاملاً کارکنانی که سرمایه گذاری بلندمدت سازمان را از طریق رویه های عملکرد مدیریت منابع انسانی دریافت می نمایند، احساس می کنند موظف به بازپرداخت هستند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۹). مدل توانایی، انگیزش و فرصت در توضیح رابطه بین آمادگی برای ایجاد تغییر و عملکرد فردی کارکنان مفید می باشد. چارچوب مدل توانایی، انگیزش و فرصت پیشنهاد می کند که برای اطمینان از تلاش اختیاری کارمند، حضور سه عنصر لازم است: کارکنان باید مهارت های الزم را داشته باشند، آنها به انگیزش مناسب نیاز دارند و کارفرمایان نیز باید به آنها فرصت مشارکت بدهند (آلگوداه و همکاران، ۲۰۲۲).

توانایی ها به دانش و مهارت هایی که کارکنان دارند، اطلاق می گردند. باسنلز، ون ریسمسدایک و کیز لوشه (۲۰۱۳) بر اهمیت بُعد توانایی تأکید نموده و ادعا می کنند که بدون توانایی، نه انگیزش می تواند چیز زیادی به عملکرد اضافه نمایند و نه فرصت، با اینکه اهمیت هر دو بُعد بسیار زیاد است. رویه های افزایش توانایی به دنبال تطبیع مهارت ها و یا ارتقای مهارت های موجود کارکنان هستند. انگیزش با تمایل کارکنان به انجام یک عمل سروکار دارد، این تمایل می تواند با دو نوع انگیزش یا درونی تقویت گردد: انگیزش بیرونی (مارین گارسیا و توماس، ۲۰۱۶). فرصت برای انجام کار، به ساختار و محیط کاری اطلاق می گردد که حمایت و مسیرهای نمود لازم را در اختیار کارکنان قرار می دهد (آرمسترانگ و براون، ۲۰۱۹). فراهم کردن فرصت برای کارکنان غالباً سبب افزایش اعتماد به نفس آنها می شود زیرا استقلال بسیار بیشتری در انجام وظایف خود خواهند داشت. در این راستا در این تحقیق به دنبال پاسخگویی به سوال اصلی تحقیق می باشیم که نقش مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان با توجه به نقش تعهد عاطفی و آمادگی و تمایل به تغییر و نقش تعدیلگری تغییر سازمانی در بین کارکنان سازمان پسماند قزوین چگونه است؟

مرور ادبیات و چارچوب نظری

کارکنان متعهد عاطفی از نظر عاطفی در سازمان درگیر هستند و شخصاً مسئول سطح موفقیت آن هستند. آنها معمولاً نگرش های کاری مثبت، تمایل به ماندن در سازمان و سطوح بالای عملکرد را نشان می دهند. میزانی که کارکنان درک می کنند که کارفرمایان برای کمک های خود ارزش قائل هستند و به رفاه خود اهمیت می دهند، یعنی حمایت سازمانی

ادراک شده (POS)، حمایت سازمان از کارکنان را در نظر می گیرد. از طریق POS، کارکنان اطلاعاتی در مورد عدالت و انصاف در محل کار دریافت می کنند. وجود POS نوعی تعهد برای مراقبت از سازمان ایجاد می کند که منجر به تعهد سازمانی می شود. در این راستا میتوان فرضیه زیر را ارائه داد:

فرضیه اول: بین مدیریت منابع انسانی و تعهد عاطفی رابطه معناداری وجود دارد.

محققان خاطرنشان کرده اند که اجرای موثر مدیریت منابع انسانی کارکنان را به درک یک محیط حمایتی سوق می دهد. همانطور که مدیریت منابع انسانی ارتباطات سازمانی با کارکنان را تقویت می کند، می توان آنها را به عنوان برنامه های ملموسی که برای تولید حمایت از کارکنان در نظر گرفته شده است در نظر گرفت. همراه با نقاط SET، حمایت درک شده باعث می شود که کارکنان به طور متقابل عمل کنند و تعهد با سازمان خروجی آن تبادل است (گراهام و همکاران، ۲۰۲۰). به ویژه، مطالعات مختلف نشان داده اند که دیدگاه کارکنان مدیریت منابع انسانی بر تعهد عاطفی تأثیر مثبت دارد. مائو، سونگ و هان (۲۰۱۳) اثر مثبت مدیریت منابع انسانی را بر تعهد عاطفی یافته اند، و پیشنهاد می کنند که نگرش کارکنان را می توان با ادغام سیستم های کار با عملکرد بالا در محیط کار بهبود بخشید. وو و چاتورودی (۲۰۰۹) ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و نگرش کارکنان را بررسی کردند و رابطه مستقیم و مثبتی بین مدیریت منابع انسانی و تعهد عاطفی در سطح فردی یافتند. بنابراین فرضیه زیر را داریم:

فرضیه دوم: بین مدیریت منابع انسانی و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه معناداری وجود دارد.

مدیریت نگرش کارکنان نسبت به تغییر با آمادگی بیشتر و مقاومت کمتر، یک برنامه اولیه برای هرگونه تلاش برای تغییر است. از آنجایی که ارتباط قوی بین مدیریت منابع انسانی و رفتار کارکنان وجود دارد عملکرد منابع انسانی می تواند به یک تغییر مهم در سازمان تبدیل شود. محققان ساختارهای نگرشی مختلفی را که بیانگر نگرش کارکنان نسبت به تغییر سازمانی، افزایش پذیرش کارکنان و حمایت از ابتکارات تغییر سازمانی، مانند آمادگی برای تغییر است، بررسی کرده اند (هایل، ۲۰۲۱). بنابراین فرضیه زیر اینگونه بیان می شود که:

فرضیه سوم: بین تعهد عاطفی و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه معناداری وجود دارد.

آمادگی برای تغییر که به عنوان «باورها، نگرش ها و نیات تغییر اعضای هدفمند در مورد نیاز و توانایی اجرای تغییرات سازمانی» درک می شود، عامل اصلی هدایت کننده توجه به تغییرات سازمانی مؤثر و موفق است. هنگامی که افراد سطح بالایی از آمادگی را نشان می دهند، احتمال بیشتری دارد که رفتار خود را برای حمایت از ابتکار تغییر تغییر دهند. اجرای موفقیت آمیز تغییرات و عملکرد سازمانی با تمایل به پذیرش تغییر تعیین می شود. میزان حمایت از کارکنان برای مشارکت در فرآیند تغییر نیز یکی از ابعاد اساسی این فرآیند است (سیلا و همکاران، ۲۰۱۷). مشارکت مدیریت منابع انسانی کارکنان را تشویق می کند تا مشارکت کنند و مشارکت هایشان را جلب کنند، تعهد و عملکرد کارکنان را به طور مداوم تقویت کنند، مقاومت آن ها را در برابر تغییر کاهش دهند و آن ها را برای پذیرش تصمیم های نامطلوب مربوط به تغییر سازمانی تمایل بیشتری می دهند. علاوه بر این، محققان همچنین خاطرنشان کرده اند که شیوه های مدیریت منابع انسانی که مشارکت کارکنان را افزایش می دهد، به ویژه برای ایجاد آمادگی برای تغییر از طریق بهبود فعال بودن و سرزندگی کارکنان موثر است (تیر و همکاران، ۲۰۲۱). شیروم (۲۰۱۱) بر سطوح بالای مشارکت کارکنان در رویه های تصمیم گیری تأکید می کند که کار آنها را درگیر می کند و سطح درک شده از خودکنترلی را افزایش می دهد و رفتار فعال و سرزندگی را تحریک می کند. چندین مطالعه تأیید کرده اند که آمادگی برای تغییر با نشان دادن حمایت مدیریت

برای تغییر پیشنهادی و قابلیت‌هایی برای انتقال واضح محتوای تغییر پیشنهادی افزایش می‌یابد جونز و همکاران (۲۰۰۵) بیان کردند که تمرکز بر انسجام و روحیه از طریق افزایش آموزش و توسعه، ارتباطات باز و مشارکت در تصمیم‌گیری منجر به درک کارکنان از ارزش‌های روابط انسانی قوی در بخش‌هایشان و در نتیجه منجر به سطوح بالاتری از آمادگی برای تغییر می‌شود.

در زمینه تغییر، تعهد عاطفی می‌تواند تمایل کارکنان به حمایت از تغییر را نشان دهد. کارکنان متعهد عاطفی به تغییر اعتقاد دارند و تمایل دارند در موفقیت آن سهیم باشند. بر خلاف کارمندان با تعهد مستمر قوی، که تعهد آنها اساساً بر هزینه درک شده ناشی از عدم حمایت از تغییر استوار است، کارکنان متعهد عاطفی احتمالاً ارزشی را در مسیر عمل خود می‌بینند و مایل به انجام هر کاری هستند. برای بهره‌مندی از هدف آن اقدام، از جمله تغییر سازمانی مورد نیاز است. علاوه بر این، زمانی که تعهد عاطفی قوی باشد، احتمال درگیر شدن کارکنان در رفتار اختیاری، که اغلب برای افزایش اثربخشی تغییرات سازمانی مورد نیاز است، زیاد است. برخی از مطالعات قبلی به طور تجربی نشان داده‌اند که تعهد عاطفی می‌تواند آمادگی برای تغییر را القا کند. قریشی و وسیم (۲۰۱۸) مطالعه‌ای را در بین کارکنان آموزشی و غیرآموزشی مؤسسات آموزش عالی در پاکستان انجام دادند تا تأثیر تعهد سازمانی کارکنان را بر آمادگی برای تغییر در طی فرآیند تغییر بررسی کنند. این مطالعه نتیجه گرفت که تعهد عاطفی به طور قابل توجهی بر آمادگی برای تغییر تأثیر می‌گذارد. مک کی، کونتز و ناسوال (۲۰۱۳) روابط بین ادراک مربوط به تغییر (تعهد عاطفی به یک سازمان در حال تغییر) و آمادگی و مقاومت برای تغییر را در میان کارکنان برخی از سازمان‌های در حال تغییر در نیوزلند و استرالیا بررسی کردند. آنها دریافتند که تعهد عاطفی رابطه مثبتی با آمادگی برای تغییر دارد. با توجه به استدلال‌های بیان شده می‌توان فرضیه زیر را بیان کرد:

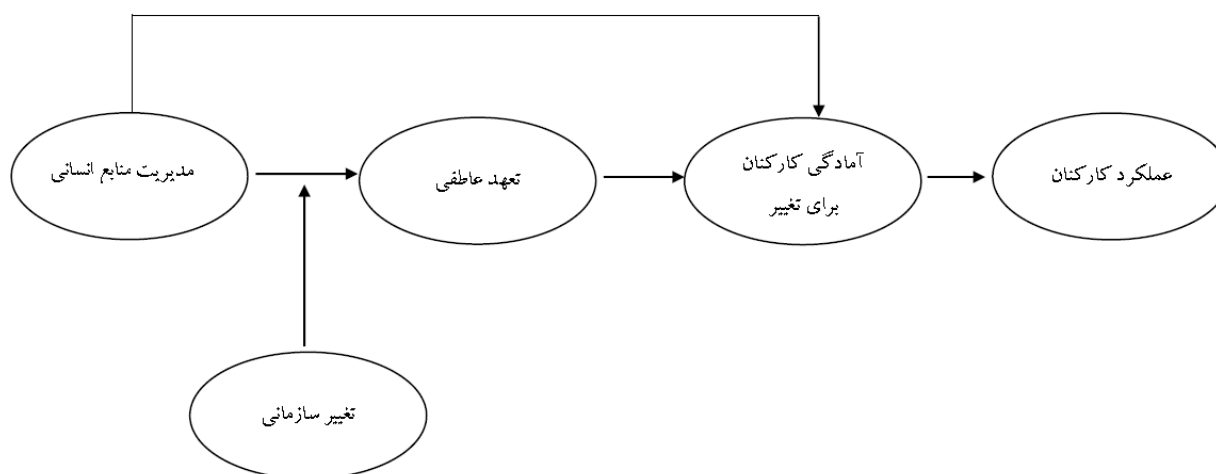
فرضیه چهارم: بین آمادگی کارکنان برای تغییر و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

تحقیقات قبلی بر نقش آمادگی برای تغییر برای افزایش توانایی‌ها، انگیزه و مشارکت کارکنان تأکید کرده است که منجر به عملکرد فردی می‌شود. اسکیا و همکاران (۲۰۱۵) اشاره می‌کند که افراد آماده تغییر دارای ظرفیت‌های مورد نیاز برای اجرای موفقیت آمیز نوآوری هستند. آمادگی برای تغییر نیز ذهنیت افراد را تغییر می‌دهد. کارمند آماده تغییر از اهمیت تغییر و مزایایی که از این تغییر حاصل خواهد شد، چه در سطح فردی و چه در سطح سازمان آگاه است. از این رو، آمادگی باعث ایجاد انگیزه برای به دست آوردن فرصتی برای مشارکت در تغییر و ایفای نقش به خوبی در نقشی که در فرآیند تغییر به او اختصاص داده شده است. در این راستا، برخی از مطالعات انجام داده‌اند. بین آمادگی برای تغییر و عملکرد کارکنان رابطه مثبتی نشان داد. اسباری، هدایت و پوروانتو (۲۰۲۱) تأثیر رهبری تحول‌آفرین و آمادگی برای تغییر را بر عملکرد کارکنان در صنایع شیمیایی اندونزی بررسی کردند. نتایج این مطالعه تأیید کرد که آمادگی برای تغییر و رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارد. نویتاساری، ساسونو و آسبری (۲۰۲۰) به این نتیجه رسیدند که آمادگی برای تغییر تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان کارکنان صنعت بسته بندی در اندونزی دارد. آنها همچنین دریافتند که آمادگی برای تغییر به طور مثبت در رابطه بین تعارض کار و خانواده و عملکرد کارکنان واسطه می‌شود.

رابطه بین مدیریت منابع انسانی و تعهد عاطفی به عنوان تابعی از فرهنگ سلسله مراتبی سازمانی به طور منفی متفاوت خواهد بود. به این معنا که رابطه مثبت بین مدیریت منابع انسانی و تعهد عاطفی ضعیف‌تر خواهد بود زیرا فرهنگ سلسله

مراتبی قوی تر است. ادراک کارکنان از محیط حمایتی ناشی از مدیریت منابع انسانی، تبادل اجتماعی بین کارکنان و سازمانشان را ممکن می‌سازد، زیرا کارکنان می‌خواهند مزایای دریافتی خود را برگردانند و نسبت به اهداف سازمان احساس تعهد کنند. با این حال، هر اقدامی که برای کاهش مسئولیت فردی انجام شود، بر تعهد کارکنان تأثیر منفی خواهد گذاشت. به ویژه، ساختارهای سلسله مراتبی برای تعهد مبتنی بر پیوندهای محبت سودی ندارند. از آنجایی که ساختارهای سلسله مراتبی شامل قوانین و سیاست‌های استاندارد و همچنین ساختارهای سازمانی سخت و سخت است، تمرکز و محدودیت‌های ذاتی فرهنگ سلسله مراتبی می‌تواند درک محیط حمایتی را که مدیریت منابع انسانی ترویج می‌کند کاهش دهد. فقدان POS باعث کاهش پذیرش کارکنان از اهداف و ارزش‌های سازمانی و همچنین دلبستگی عاطفی، شناسایی و درگیری در سازمان می‌شود (شی و لانگ، ۲۰۱۸). در این خط، سامر و همکاران (۱۹۹۶) دریافتند که کارگران کره‌ای در سازمانهایی با تمرکز بالاتر قدرت، سطح پایین‌تری از تعهد سازمانی را گزارش کردند. گودمن، زاموتو و گیفورد (۲۰۰۱)، با بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر کیفیت زندگی کاری، دریافتند که فرهنگ‌های سلسله مراتبی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی ارتباط منفی دارند. بنابراین فرضیه زیر را داریم:

فرضیه پنجم: بین مدیریت منابع انسانی و تعهد عاطفی با توجه به نقش تعدیلگری تغییر سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.



شکل شماره ۱- مدل مفهومی تحقیق (برگرفته از کار تحقیقاتی آلوگوداه و همکاران، ۲۰۲۲)

روش شناسی پژوهش

روش تحقیق بکار گرفته شده، توصیفی از نوع همبستگی بوده و از حیث هدف یک تحقیق کاربردی است. برای گردآوری اطلاعات از روش میدانی و نیز از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق کارکنان سازمان پسماند قزوین که تعداد آنها ۵۸ نفر می‌باشد و به دلیل حجم پایین جامعه آماری از روش سرشماری استفاده گردید و کل جامعه آماری به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد استفاده گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری استفاده شد. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری گردید.

جدول شماره ۱- اطلاعات پرسشنامه

ردیف	متغیرها	منبع پرسشنامه	سوالات پرسشنامه	جمع سوالات
۱	مدیریت منابع انسانی	آلوداه و همکاران، ۲۰۲۲	۱-۶	۶
۲	آمادگی کارکنان برای تغییر	آلوداه و همکاران، ۲۰۲۲	۷-۱۹	۱۳
۳	تعهد عاطفی	آلوداه و همکاران، ۲۰۲۲	۲۰-۲۵	۶
۴	تغییر سازمانی	آلوداه و همکاران، ۲۰۲۲	۲۶-۳۱	۶
۵	عملکرد کارکنان	آلوداه و همکاران، ۲۰۲۲	۳۲-۳۹	۸

این تحقیق از روش روایی محتوی استفاده شده است. روایی محتوایی اطمینان می‌دهد که ابزار مورد نظر به تعداد کافی پرسش‌های مناسب برای اندازه‌گیری مفهوم مورد سنجش را در بردارد. بنابراین روایی محتوایی نشان می‌دهد که ابعاد و عناصر یک مفهوم تا چه حد تحت پوشش دقیق قرار گرفته است. پایایی پرسش‌های مطرح شده برای اندازه‌گیری هر متغیر، با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به قرار جدول زیر است.

جدول شماره ۲- پایایی پرسشنامه

ضریب آلفای کرونباخ	سوالات	متغیر
۰/۸۷۲	۶	مدیریت منابع انسانی
۰/۸۴۵	۱۳	آمادگی کارکنان برای تغییر
۰/۹۰۱	۶	تعهد عاطفی
۰/۸۹۰	۶	تغییر سازمانی
۰/۷۸۲	۸	عملکرد کارکنان

مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرها بالای ۰/۷ می‌باشد که نشان دهنده پایایی پرسشنامه است.

تجزیه و تحلیل داده ها

آمار توصیفی

ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان نشان می‌دهد که ۷۲/۳٪ افراد پاسخ دهنده مرد و ۲۷/۷٪ آنها زن هستند. سن اکثر افراد پاسخ دهنده (۴۷/۵٪) بین ۳۱ تا ۴۰ سال و کمترین آنها (۱۱/۶٪) کمتر از ۳۰ سال است. تحصیلات اکثر افراد پاسخ دهنده (۴۸/۱٪) لیسانس و کمترین آنها (۲۳/۶٪) فوق لیسانس و بالاتر است. سابقه اکثر افراد پاسخ دهنده (۲۹/۷٪) ۱۱ تا ۱۵ سال و کمترین آنها (۱۷/۸٪) بیشتر از ۲۰ سال است.

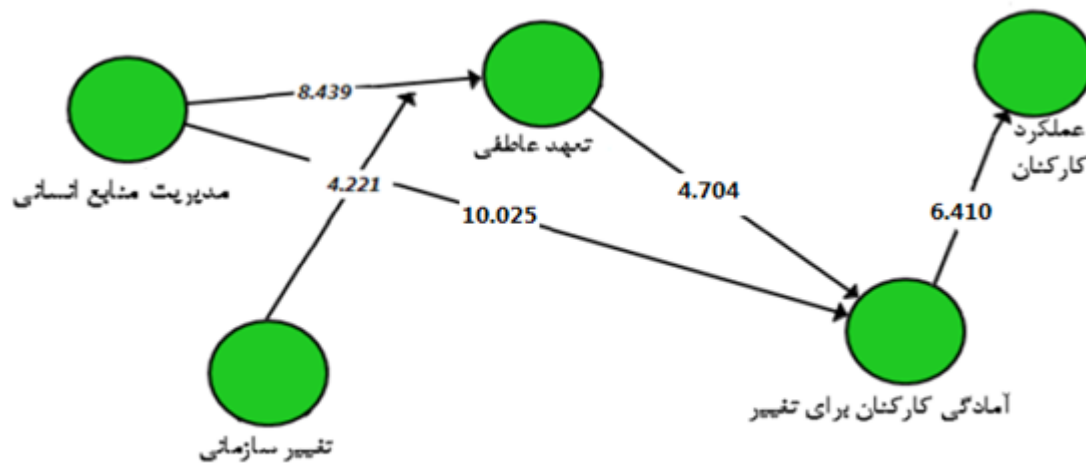
جدول شماره ۳-مقادیر بارعاملی سوالات پرسشنامه

سازه	بارعاملی	سازه	بارعاملی	سازه	بارعاملی
Q01	۰,۷۸۹	Q14	۰,۸۸۴	Q27	۰,۹۱۴
Q02	۰,۹۲۲	Q15	۰,۸۹۲	Q28	۰,۹۴۳
Q03	۰,۸۸۵	Q16	۰,۹۱۳	Q29	۰,۹۱۹
Q04	۰,۷۹۲	Q17	۰,۶۴۲	Q30	۰,۶۵۱
Q05	۰,۸۹۷	Q18	۰,۵۵۴	Q31	۰,۷۵۰
Q06	۰,۸۴۷	Q19	۰,۷۴۴	Q32	۰,۷۲۴
Q07	۰,۶۵۹	Q20	۰,۸۳۵	Q33	۰,۸۵۱
Q08	۰,۸۳۷	Q21	۰,۶۰۶	Q34	۰,۸۴۳
Q09	۰,۷۵۶	Q22	۰,۷۷۸	Q35	۰,۷۵۸
Q10	۰,۹۰۹	Q23	۰,۹۲۵	Q36	۰,۷۸۰
Q11	۰,۹۰۵	Q24	۰,۸۵۱	Q37	۰,۷۹۶
Q12	۰,۸۸۵	Q25	۰,۸۸۱	Q38	۰,۷۵۹
Q13	۰,۹۰۷	Q26	۰,۹۳۹	Q39	۰,۷۴۴

همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، بار عاملی برای هیچ سوالی کمتر از ۰/۵ نیست. بنابراین هیچ سوالی از تحلیل حذف نخواهد شد.

آزمون مدل و فرضیه های پژوهش

مدل پژوهش در حالت تامین ضرایب و حالت معناداری در شکل ۲ و ۳ نمایش داده شده است. مطابق با جدول ۴ فرضیه اول مبتنی بر رابطه مدیریت منابع انسانی و تعهد عاطفی با ضریب مسیر ۰/۱۷۶ و میزان معناداری ۸/۴۳۹ تأیید شده است. فرضیه دوم مبتنی بر رابطه مدیریت منابع انسانی و آمادگی کارکنان برای تغییر با ضریب مسیر ۰/۳۹۷ و میزان معناداری ۱۰/۰۲۵ تأیید شده است. فرضیه سوم مبتنی بر رابطه تعهد عاطفی و آمادگی کارکنان برای تغییر با ضریب مسیر ۰/۶۷۳ و میزان معناداری ۴/۷۰۴ تأیید شده است. فرضیه چهارم مبتنی بر رابطه آمادگی کارکنان برای تغییر و عملکرد کارکنان با ضریب مسیر ۰/۴۱۶ و میزان معناداری ۶/۴۱۰ تأیید شده است. فرضیه پنجم مبتنی بر نقش میانجی تعهد سازمانی ادراک شده در رابطه مدیریت منابع انسانی و تعهد عاطفی با توجه به نقش تعدیلگری تغییر سازمانی با ضریب مسیر ۰/۳۵۸ و میزان معناداری ۴/۲۲۱ تأیید شده است.



شکل شماره ۲- ضرایب مسیر استاندارد مدل مفهومی پژوهش

برای بررسی فرضیه‌ها و آزمون معنی‌داری ضرایب مسیر بین متغیرها از خروجی نرم افزار استفاده شده است. ضرایب مسیر و نتایج مربوط به معناداری آنها در جدول زیر داده شده است.

جدول شماره ۴- نتایج فرضیه‌های پژوهش

ردیف	مسیر	ضریب مسیر (β)	عدد معنی- داری (t-value)	نتیجه آزمون
۱	مدیریت منابع انسانی $\leftarrow$ تعهد عاطفی	۰/۱۷۶	۸/۴۳۹	تایید
۲	مدیریت منابع انسانی $\leftarrow$ آمادگی کارکنان برای تغییر	۰/۳۹۷	۱۰/۰۲۵	تایید
۳	تعهد عاطفی $\leftarrow$ آمادگی کارکنان برای تغییر	۰/۶۷۳	۴/۷۰۴	تایید
۴	آمادگی کارکنان برای تغییر $\leftarrow$ عملکرد کارکنان	۰/۴۱۶	۶/۴۱۰	تایید
۵	مدیریت منابع انسانی $\leftarrow$ تغییر سازمانی $\leftarrow$ تعهد عاطفی	۰/۳۵۸	۴/۲۲۱	تایید

بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از تحلیل فرضیه‌ها و مقایسه با پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که آماره معنی‌داری بین متغیر مدیریت منابع انسانی و تعهد عاطفی برابر (۸/۴۳۹) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۵۸) است و میزان تاثیر مثبت مدیریت منابع انسانی بر تعهد عاطفی را نشان می‌دهد. این بدان معناست که بین مدیریت منابع انسانی و تعهد عاطفی رابطه مثبت و مستقیم دارد. بنابراین فرضیه پژوهش تایید می‌شود. با توجه به بررسی‌های به عمل آمده نتایج این تحقیق همراستا با تحقیقات آلوداه و همکاران (۲۰۲۲) بوده که نشان می‌دهد رابطه مثبت بین برخی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد با تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر دارد. همچنین 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 سلسله مراتبی رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد و تعهد عاطفی را به طور مثبت تعدیل می‌کند. حسینی و صنوبر (۱۳۹۸) بیان نمودند که فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا اثر مثبت و معناداری بر انگیزه کارکنان شاغل در بخش عمومی دارد؛ همچنین اثر این فعالیت‌ها بر تعهد عاطفی و رفتار شهروندی کارکنان تأیید شد. بعلاوه، نتایج نشان می‌دهد که عنصر ارتباطات در میان سایر اقدامات مدیریت منابع انسانی از بیشترین تأثیر بر پیامدهای نگرشی و رفتاری در کارکنان برخوردار می‌باشد. نتایج حاصل از این تحقیق می‌تواند توسط مدیران در تدوین سیاست‌های بخش عمومی و در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد.

آماره معنی‌داری بین متغیر مدیریت منابع انسانی و آمادگی کارکنان برای تغییر برابر (۶/۷۱۷) می‌باشد. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۲۲) است و میزان تأثیر مثبت مدیریت منابع انسانی بر آمادگی کارکنان برای تغییر را نشان می‌دهد. این بدان معناست که بین مدیریت منابع انسانی و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه مثبت و مستقیم دارد. بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می‌شود.

با توجه به بررسی‌های به عمل آمده نتایج این تحقیق همراستا با تحقیقات آلوداده و همکاران (۲۰۲۲) بوده که نشان می‌دهد رابطه مثبت بین برخی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد با تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر دارد. همچنین 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 سلسله مراتبی رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد و تعهد عاطفی را به طور مثبت تعدیل می‌کند. رجبی (۱۳۹۷) بیان داشت که بهره‌وری گوهر سازمانی است که می‌تواند پایداری و بقای نیروی منابع انسانی سازمان‌ها را تضمین و مکانیزمی برای کسب مزیت رقابتی باشد، لذا آنچه در سازمان منجر به بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود این است که کارکنان سازمان‌ها از نظر شخصیت، علایق و عواطف با فعالیت‌ها و مشاغل سازمانی منطبق و سازگار شوند. در این صورت علاقه به کار، انگیزه و مسئولیت‌پذیری افزایش و در نتیجه به صورت مستقیم و غیر مستقیم بهره‌وری سازمانی ارتقاء می‌یابد.

آماره معنی‌داری بین متغیر تعهد عاطفی و آمادگی کارکنان برای تغییر برابر (۴/۲۸۴) می‌باشد. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۲۱۲) است و میزان تأثیر مثبت تعهد عاطفی بر آمادگی کارکنان برای تغییر را نشان می‌دهد. این بدان معناست که بین تعهد عاطفی و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه مثبت و مستقیم دارد. بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می‌شود. با توجه به بررسی‌های به عمل آمده نتایج این تحقیق همراستا با تحقیقات آلوداده و همکاران (۲۰۲۲) بوده که نشان می‌دهد رابطه مثبت بین برخی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد با تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر دارد. همچنین 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 سلسله مراتبی رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد و تعهد عاطفی را به طور مثبت تعدیل می‌کند.

آماره معنی‌داری بین متغیر آمادگی کارکنان برای تغییر و عملکرد کارکنان برابر (۲/۸۹۳) می‌باشد. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۱۹۳) است و میزان تأثیر مثبت آمادگی کارکنان برای تغییر بر عملکرد کارکنان را نشان می‌دهد. این بدان معناست که بین آمادگی کارکنان برای تغییر و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و مستقیم دارد. بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می‌شود. با توجه به بررسی‌های به عمل آمده نتایج این تحقیق همراستا با تحقیقات آلوداده و

همکاران (۲۰۲۲) بوده که نشان می دهد رابطه مثبت بین برخی از شیوه های مدیریت منابع انسانی کارآمد با تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر دارد. همچنین 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، یافته های ما نشان می دهد که فرهنگ سلسله مراتبی رابطه بین شیوه های مدیریت منابع انسانی کارآمد و تعهد عاطفی را به طور مثبت تعدیل می کند. قصوری (۱۴۰۱) نشان داد که اجرای برنامه های مدیریت منابع انسانی به شکل صحیح، علاوه بر تحقق اثربخشی و افزایش کارایی در سازمان، رضایت مندی شغلی، تعهد و وفاداری سازمانی را در کارکنان ایجاد نموده و در نهایت سازمان در راه رسیدن به اهداف استراتژیک خود، موفق عمل می نماید.

آماره معنی داری بین متغیر مدیریت منابع انسانی، تعهد عاطفی با توجه به نقش تعدیلگری تغییر سازمانی برابر (۴/۲۲۱) می باشد. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۱۷۶) است و میزان تاثیر مثبت مدیریت منابع انسانی و تعهد عاطفی با توجه به نقش تعدیلگری تغییر سازمانی را نشان می دهد. این بدان معناست که بین مدیریت منابع انسانی و تعهد عاطفی با توجه به نقش تعدیلگری تغییر سازمانی رابطه مثبت و مستقیم دارد. بنابراین فرضیه پژوهش تایید می شود.

با توجه به بررسی های به عمل آمده نتایج این تحقیق همراستا با تحقیقات آلوداده و همکاران (۲۰۲۲) بوده که نشان می دهد رابطه مثبت بین برخی از شیوه های مدیریت منابع انسانی کارآمد با تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر دارد. همچنین 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، یافته های ما نشان می دهد که فرهنگ سلسله مراتبی رابطه بین شیوه های مدیریت منابع انسانی کارآمد و تعهد عاطفی را به طور مثبت تعدیل می کند.

حسینی و صنوبر (۱۳۹۸) بیان نمودند که فعالیت های منابع انسانی عملکرد بالا اثر مثبت و معناداری بر انگیزه کارکنان شاغل در بخش عمومی دارد؛ همچنین اثر این فعالیت ها بر تعهد عاطفی و رفتار شهروندی کارکنان تایید شد. بعلاوه، نتایج نشان می دهد که عنصر ارتباطات در میان سایر اقدامات مدیریت منابع انسانی از بیشترین تاثیر بر پیامدهای نگرشی و رفتاری در کارکنان برخوردار می باشد. نتایج حاصل از این تحقیق می تواند توسط مدیران در تدوین سیاست های بخش عمومی و در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد.

با توجه به بررسی میزان میانگین پاسخگویی به سوالات تحقیق پیشنهادات زیر را ارائه نمود:

با توجه به تایید فرضیه اول می توان به مدیریت سازمان پسماند شهر قزوین پیشنهاد نمود که برای بالابردن کیفیت ارزیابی عملکرد کارکنان از مولفه هایی که قابل سنجش و بررسی می باشد استفاده نمایند تا بدین وسیله حق کسی از بین نرود و به طور کامل عملکرد کارکنان مورد ارزیابی قرار گیرد.

با توجه به تایید فرضیه دوم می توان به مدیریت سازمان پسماند شهر قزوین پیشنهاد نمود که با ایجاد آرامش ذهنی برای کارکنان خود محیطی مناسب برای آنها ایجاد نمایند تا همواره کارکنان از کار کردن در این سازمان احساس رضایت نمایند.

با توجه به تایید فرضیه سوم می توان به مدیریت سازمان پسماند شهر قزوین پیشنهاد نمود که با ایجاد شرایط برای تغییر باعث گردند که کارکنان در تغییرات سازمانی پیش قدم بوده و به صورت مناسبی در این مسیر پیش روند و با مشکلی مواجه نشوند.

با توجه به تایید فرضیه چهارم می توان به مدیریت سازمان پسماند شهر قزوین پیشنهاد نمود که با ایجاد فضای کاری متناسب و ایمن کاری نمایند که افراد کارهای محوله را به نحو احسن و به صورت کامل عرضه نمایند و همواره از نحوه عملکرد خود راضی باشند.

با توجه به تایید فرضیه پنجم می توان به مدیریت سازمان پسماند شهر قزوین پیشنهاد نمود که وظایفی که بر هریک از کارکنان محول می گردد مبتنی بر روحیات و میزان انگیزه و توانایی افراد باشد تا با بالاترین سطح کیفیت آنها را به سرانجام برسانند.

منابع و مآخذ

1. Alqudaha, I.H.A, Carballo-Penela, A. , Ruzo-Sanmartín, E.(2020). 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 , 1-12.
2. Armstrong, M., & Brown, D. (2019). Strategic human resource management: Back to the future. a literature review. *Berger, R.*
3. Asbari, M., Hidayat, D. D., & Purwanto, A. (2021). Managing employee performance: From leadership to readiness for change. *International Journal of Social and Manage1ment Studies*, 2(1), 74-8
4. Bayram, M. Safety training and competence, employee participation and involvement, employee satisfaction, and safety performance: An empirical study on occupational health and safety management system implementing manufacturing firms. *Alphanumeric Journal*, 2019; 7(2): 301-18 .
5. Graham, J., Hillegass, J., Schulze, G., 2020. Considerations for setting occupational exposure limits for novel pharmaceutical modalities. *Regulatory Toxicology and Pharmacology* 104813.
6. Haile, GA. Workplace disability and job satisfaction in Britain: A co-worker test? *Economic and Industrial Democracy*, 2021: 0143831X211014258.
7. Kim, Tae-eun , Sydnes , Are Kristoffer, Batalden, Bjørn-Morten, 2021, Development and validation of a safety leadership Self-Efficacy Scale (SLSES) in maritime context, *Safety Science*, Volume 134, 1-12.
8. Kwari, H. and Hosseini, M.A. Investigating the relationship between health, safety and workplace management status in rehabilitation centers of the Welfare Organization and job satisfaction with the accident and disaster risk management approach. 9th International Congress on Accident and Disaster Health, Tehran, 2019.
9. Li , Mengjie, Zhai , Huaiyuan , Zhang , Junjie, Meng, Xiangcheng, 2020, Research on the Relationship Between Safety Leadership, Safety Attitude and Safety Citizenship Behavior of Railway Employees, *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 1-17.
10. Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087.
11. Rusly, F. H., Corner, J. L., & Sun, P. (2012). Positioning change readiness in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 329-355.
12. Shi, J.; Long, L. 2018, The depletion effects of sleep deprivation among employees: A new topic in organization and management research. *Adv. Psychol. Sci.* 26, 896-909.
13. Silla, Inmaculada , Navajas, Joaquin, Koves, G. Kenneth, 2017, Organizational culture and a safety-conscious work environment: The mediating role of employee communication satisfaction, *Journal of Safety Research* 61, 121-127.

14. Tear, Morgan J., Reader, Tom W. , Shorrock, Steven , Kirwan, Barry, 2020, Safety culture and power: Interactions between perceptions of safety culture, organisational hierarchy, and national culture, *Safety Science* 121, 550-561.
15. Vu, G., Nguyen, D., & Le, T. (2020). High performance human resource system and organizational citizenship Behaviors: An empirical study in Vietnam. *Management Science Letters*, 10(12), 2913–2922. doi:10.5267/j.msl.2020. 4.015.
16. Wang, D.; Li, X.; Zhou, M.; Maguire, P.; Zong, Z.; Hu, Y. 2019, Effects of abusive supervision on employees' innovative behavior: The role of job insecurity and locus of control. *Scand. J. Psychol.* 60, 152–159.
17. Zhang, J., Bal, P. M., Akhtar, M. N., Long, L., Zhang, Y., & Ma, Z. (2019). High-performance work system and employee performance: The mediating roles of social exchange and thriving and the moderating effect of employee proactive personality. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(3), 369–395.