

بررسی تاثیر فرهنگ سلسله مراتبی بر رابطه شیوه های مدیریت منابع انسانی کارآمد با تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر

مهدي مومني^۱، محسن محمدیان ساروی^۲

^۱ کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران

^۲ هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران

چکیده

هدف این تحقیق بررسی تاثیر فرهنگ سلسله مراتبی بر رابطه شیوه های مدیریت منابع انسانی کارآمد با تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر در سال ۱۴۰۱ می باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان صنعت خودرو می باشد؛ که تعداد ۳۸۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. تحقیق حاضر در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد و از نظر روش، تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی می باشد. در این پژوهش برای جمع آوری داده ها و اطلاعات، از روش کتابخانه ای استفاده شد روش گردآوری اطلاعات کتابخانه ای و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه ای بوده است. نتایج تحقیق نشان داد، رویه های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا با تعهد عاطفی رابطه معناداری دارد. شیوه های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا با آمادگی برای تغییر رابطه معناداری دارد. تعهد عاطفی با آمادگی برای تغییر رابطه معناداری دارد. آمادگی برای تغییر با عملکرد کارکنان رابطه معناداری دارد. فرهنگ سلسله مراتبی بر رابطه شیوه های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و تعهد عاطفی نقش تعدیل کننده دارد.

واژگان کلیدی: بهره وری کارکنان، آمادگی برای تغییر، تعهد عاطفی، عملکرد کارکنان، فرهنگ سلسله مراتبی، صنعت خودرو

مقدمه

تغییر و تحول سازمانی تبدیل به یک فعالیت کلیدی برای حفظ کارایی سازمان‌ها و افزایش توانایی آن‌ها در پاسخگویی و انطباق با محیط و بازار رقابتی که منشاء تغییرات می‌باشد، شده است. عملکرد مدیریت منابع انسانی^۱ با استفاده از انواع شیوه‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی برای تأمین منابع انسانی سازمان‌ها که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و گرایش‌های رفتاری مورد نیاز برای دستیابی به استراتژی‌های تغییر را دارند، می‌تواند نقش محوری در تقویت تغییرات سازمانی ایفا کند (اولاه^۲، ۲۰۱۹).

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، اولویوه و چن^۳، ۲۰۲۰). از آنجایی که افراد نقش اساسی در فرآیند تغییر دارند، آمادگی برای تغییر یک سازه کلیدی برای اجرای بسیاری از طرح‌های تغییر در نظر گرفته می‌شود (روسلی، کارنر و سان^۴، ۲۰۱۶).

با این وجود، محققان ذکر کرده‌اند که بسیاری از مباحث مهم مرتبط با سوابق و پیامدهای آمادگی برای تغییر قبلاً مورد مطالعه قرار نگرفته‌اند. در تحقیقات تغییر سازمانی، تمرکز اغلب در سطح سازمانی، تمرکز در یک سطح کلان بر روی سیستم‌ها بوده است. برخی محققان نیز دیدگاهی در سطح خرد در مورد تغییر با تمرکز بر نقش افراد در اجرای تغییرات داشته‌اند. با این وجود، به دلیل اهمیت نقش محوری که افراد در موقعیت طرح‌های تغییر ایفا می‌کنند، این جنبه هنوز نیاز به تحقیق و بررسی بیشتری دارد. (آلکودا و همکاران^۵، ۲۰۲۲).

نیاز به بررسی نقش متغیرهای تعدیل کننده در زمینه‌ی آمادگی^۶ برای ایجاد تغییر در کنار سوابق و پیامدهای آن نیز احساس می‌شود. تأثیر انواع فرهنگ‌های سازمانی بر آمادگی افراد جهت ایجاد تغییر می‌تواند بر حسب کشور مورد مطالعه و نیز به دلیل تفاوت در ویژگی‌های فرهنگی و ملی هر کشور، بطور خاصی متفاوت باشد (هافستد، هافستد و مینکوف^۷، ۲۰۱۰). بررسی نقش تعدیل کننده‌ی فرهنگ سازمانی در کشورهایی مانند اردن که کاربردهای مدیریت منابع انسانی^۸ در آن‌ها هنوز در ابتدای راه هستند، موضوع جالبی است (آلکودا و همکاران^۹، ۲۰۲۲).

مطالعات بسیار اندکی به بررسی رابطه بین تعهد کارکنان و آمادگی آن‌ها برای ایجاد تغییر پرداخته‌اند. برخی از این تحقیقات بدون در نظر گرفتن انواع تعهد، تعهد سازمانی را یک ساختار همگانی^{۱۰} می‌دانند. از آنجایی که انواع تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری^{۱۱} ماهیت‌های متفاوتی دارند، تأثیر آن‌ها بر آمادگی برای ایجاد تغییر نیز می‌تواند متفاوت باشد. تحقیقات قبلی تأکید می‌کنند که کارکنانی با تعهد عاطفی قوی، به تغییر معتقد بوده و تمایل دارند در موفقیت آن سهیم باشند. البته نقش تعهد عاطفی برای افزایش آمادگی جهت ایجاد تغییر به طور عمیق مورد مطالعه قرار نگرفته است، و این امر تازگی مدل تحقیق پیشنهادی را افزایش می‌دهد.

¹ HRM

² oalah

³ Vang et al

⁴ Rosli et al

⁵ Alqudah et al

⁶ readiness

⁷ Hafsted et al

⁸ human resource management

⁹ Alqudah et al

¹⁰ global

¹¹ normative

آنالیز نقش تعدیل کننده‌ی فرهنگ سلسله مراتبی در رابطه‌ی بین رویه‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و تعهد عاطفی، به تصریح نقش فرهنگ سازمانی در رابطه‌ی پیشنهادی و مخصوصاً در کشوری که مورد مطالعه قرار نگرفته است، کمک می نماید (آلکودا و همکاران^۱، ۲۰۲۲).

نظریه مبادله اجتماعی^۲ برای متصل ساختن رویه‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی به تعهد عاطفی و آمادگی کارکنان برای ایجاد تغییر، یک چارچوب نظری را فراهم می سازد. نظریه مبادله اجتماعی چنین فرض می کند که منافع اختیاری^۳ 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 (آلکودا و همکاران^۴، ۲۰۲۲).

هنگامی که کارکنان رویه‌های 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 رابطه‌ی کاملاً تجاری کارکنانی که سرمایه گذاری بلندمدت سازمان را از طریق رویه‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی دریافت می نمایند، احساس می کنند موظف به بازپرداخت هستند (گونگ، چانگ و چونگ^۵، ۲۰۱۰).

مدل توانایی، انگیزش و فرصت^۶ (اپلباوم، بیلی، برگ، کالبرگ و بیلی، ۲۰۰۰) در توضیح رابطه بین آمادگی برای ایجاد تغییر و عملکرد فردی کارکنان مفید می باشد. چارچوب توانایی، انگیزش و فرصت پیشنهاد می کند که برای اطمینان از تلاش اختیاری کارمند، حضور سه عنصر لازم است: (۱) کارکنان باید مهارت های لازم را داشته باشند، (۲) آن‌ها به انگیزش مناسب نیاز دارند و (۳) کارفرمایان نیز باید به آن‌ها فرصت مشارکت بدهند (آلکودا و همکاران^۷، ۲۰۲۲).

توانایی ها به دانش و مهارت هایی که کارکنان دارند، اطلاق می گردند. باس-نلز، ون ریمسدایک و کیز لوشه^۸ (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. رویه‌های افزایش توانایی به دنبال تطمیع مهارت ها و یا ارتقای مهارت های موجود کارکنان هستند (ما پریتو و پی رز-سانتانا^۹، ۲۰۱۴).

انگیزش با تمایل کارکنان به انجام یک عمل سروکار دارد، این تمایل می تواند با دو نوع انگیزش تقویت گردد: انگیزش بیرونی^{۱۰} یا درونی^{۱۱}. فرصت برای انجام کار، به ساختار و محیط کاری اطلاق می گردد که حمایت و مسیرهای نمود^{۱۲} لازم را در اختیار کارکنان قرار می دهد (آرمسترانگ و براون^{۱۳}، 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 (عبیدات، میچل و بری^{۱۴}، ۲۰۱۹).

با توجه به موارد مطرح شده فرضیه های زیر تدوین شد.

¹ Alqudah et al

² SET

³ discretionary

⁴ Alqudah et al

⁵ Kong et al

⁶ AMO

⁷ Alqudah et al

⁸ Bas et al

⁹ Ma peritov et al

¹⁰ extrinsic

¹¹ intrinsic

¹² expression

¹³ armstrang

¹⁴

- فرضیه‌های پژوهش

۱. رویه‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا با تعهد عاطفی رابطه معناداری دارد.
۲. شیوه‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا با آمادگی برای تغییر رابطه معناداری دارد.
۳. تعهد عاطفی با آمادگی برای تغییر رابطه معناداری دارد.
۴. آمادگی برای تغییر با عملکرد کارکنان رابطه معناداری دارد.
۵. فرهنگ سلسله مراتبی بر رابطه شیوه‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و تعهد عاطفی نقش تعدیل‌کنندگی دارد.

ادبیات پژوهش:

حکیمی وهمکاران، ۱۴۰۱ در تحقیقی با عنوان، بررسی تاثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر بهره‌وری نیروی کار در شرکت‌های خدماتی کوچک و متوسط: نقش واسطه سرمایه اجتماعی و ترکیب و تبادل دانش بیان کردند جامعه آماری پژوهش را مدیران و کارکنان شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای در کلان‌شهر تهران در سال ۱۳۹۷ تشکیل می‌دهند. یافته‌ها نشان می‌دهد که سیستم کاری با عملکرد بالا تاثیر مثبتی بر بهره‌وری نیروی کار دارد. علاوه بر این، شواهد حاکی از تایید نقش میانجی سرمایه اجتماعی (با شدت تاثیر ۴۸/۰) و ترکیب و تبادل دانش (با شدت تاثیر ۲۲/۰) در ارتباط سیستم‌های کاری با عملکرد بالا - بهره‌وری نیروی کار است. همچنین می‌توان استدلال نمود که سرمایه اجتماعی نیز تاثیر مثبت و معناداری بر توسعه قابلیت‌های فرآیندی ترکیب و تبادل دانش در سازمان‌های مورد مطالعه دارد.

زارع وهمکاران، ۱۴۰۰ در تحقیقی با عنوان، بررسی تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر اثربخشی فردی و سازمانی با میانجی‌گری انعطاف‌پذیری منابع انسانی (مطالعه موردی: یک سازمان نظامی) بیان کردند، سازمان‌ها برای دستیابی به بهترین نتایج، نیازمند مدیریت اثربخش منابع انسانی هستند. نتایج ضمن ارائه مدل نهایی نشان داد متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی دارای بالاترین اندازه اثر ۶۰ درصدی ممکن در مدل پژوهش است و با توجه به معناداری کل مسیرهای مدل، تأثیرگذارترین مسیر مدل با توجه به مقدار بالای ضریب مسیر، مسیر تأثیر سیستم کاری با عملکرد بالا بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی با مقدار ۷۸ درصد است. با توجه به مقادیر ضریب تعیین مدل، کل سنجه‌های مطرح‌شده در مدل، قدرت تبیین ۶۵ درصدی تغییرات اثربخشی فردی و ۷۰ درصدی اثربخشی سازمانی را دارند.

آلکودا وهمکاران^۱، ۲۰۲۲ در تحقیقی با عنوان، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و آمادگی برای تغییر: یک مدل یکپارچه شامل تعهد عاطفی، عملکرد کارکنان و نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سلسله مراتبی بیان کردند، امروزه آمادگی کارکنان برای تغییر نقش کلیدی در اجرای بسیاری از ابتکارات تغییر سازمانی ایفا می‌کند. این مطالعه با استفاده از نمونه‌ای متشکل از ۵۱۰ کارمند بانک در اردن، به دنبال تجزیه و تحلیل این است که چگونه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و تعهد عاطفی بر آمادگی کارکنان برای تغییر تأثیر می‌گذارد. نتایج به‌دست‌آمده از طریق تجزیه و تحلیل آماری، ارتباط مثبتی را بین برخی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا با تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر نشان می‌دهد. نتایج همچنین نشان‌دهنده رابطه مثبت بین تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر است.

بی موسی وهمکاران^۲، ۲۰۲۰ در تحقیقی با عنوان، تاثیر سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی بر قابلیت نوآوری فردی در شرکت‌های تونسی: نقش میانجی تعهد عاطفی، به مطالعه اثر استفاده از سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی در دپارتمان منابع انسانی

¹ Alqudah et al

² Ben moosa

بر قابلیت نوآوری فردی پرداختند. یک مدل پژوهشی پیشنهاد گردید و فرضیه های مرتبط با آن در دپارتمان منابع انسانی شرکت های تونسی با ۴۲ فرد پاسخ دهنده مورد آزمایش قرار گرفتند. نتایج حاکی از آن بودند که بکارگیری سیستم های HRIS، قابلیت نوآوری فردی کارمندان بخش منابع انسانی شرکت های تونسی را بهبود می بخشد.

روش پژوهش

در مطالعه حاضر، روش پژوهش از نظر اهداف، کاربردی است. چرا که تحقیقات کاربردی تحقیقاتی هستند که نظریه ها، قانونمندی ها، اصول و فنونی که در تحقیقات پایه تدوین می شوند را برای حل مسائل اجرایی و واقعی به کار می گیرند. مطالعه فوق، از نظر استراتژی اجراء، توصیفی تحلیلی است زیرا تحقیقات توصیفی آن چه را که هست توصیف و تفسیر میکند و به شرایط یا روابط موجود، فرآیندهای جاری، آثار مشهود یا روندهای در حال گسترش توجه دارند. جامعه آماری این پژوهش صنعت خودرو هستند و نمونه آماری ایران خودرو بوده است. با توجه به فرمول کوکران ۳۸۵ نفر از کارکنان صنعت خودرو به عنوان نمونه آماری انتخاب شده است.

در این مطالعه اطلاعات به دو صورت میدانی و کتابخانه‌ای گردآوری می‌گردد:

روش کتابخانه‌ای: در این بخش با بررسی مبانی نظری و تجربی پژوهش به گردآوری اطلاعات پرداخته می‌شود.

روش میدانی: در بخش میدانی، نسبت به توزیع پرسشنامه استاندارد اقدام می‌گردد.

تجزیه و تحلیل نهایی داده‌های گردآوری شده نیز با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس گرفت.

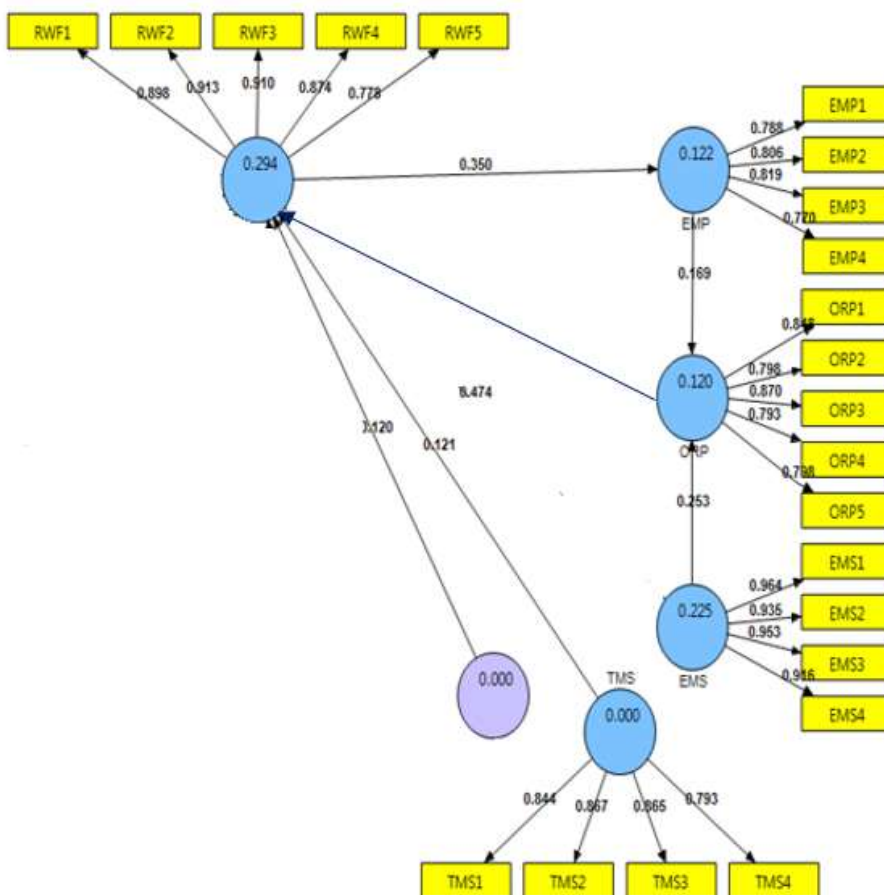
یافته های پژوهش

جدول ۱- آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

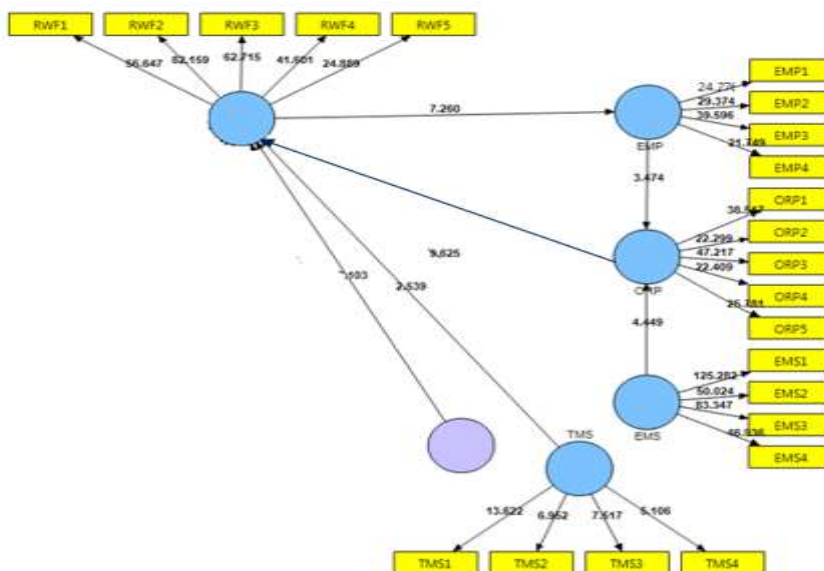
انحراف معیار	میانگین		بیشترین	کمترین	مشاهده	نشان اختصاری	متغیر
	انحراف خطا	آماره					
۰,۹۴۴	۰,۰۴۸	۳,۴۸۱	۵,۰۰	۱,۰۰	۳۸۵	RWF	عملکرد بالا
۱,۰۰۱	۰,۰۵۱	۳,۵۶۴	۵,۰۰	۱,۰۰	۳۸۵	EMS	عملکرد کارکنان
۰,۸۱۷	۰,۰۴۲	۳,۴۴۶	۵,۰۰	۱,۰۰	۳۸۵	EMP	تعهد عاطفی
۰,۸۶۴	۰,۰۴۴	۳,۶۲۰	۵,۰۰	۱,۰۰	۳۸۵	ORP	آمادگی برای تغییر
۰,۸۶۴	۰,۰۴۴	۲,۴۷۳	۵,۰۰	۱,۰۰	۳۸۵	TMS	فرهنگ سلسه مراتبی

- آزمون فرضیات تحقیق

در این قسمت به بررسی آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از نرم افزار PLS می‌پردازیم.



شکل ۱- مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب استاندارد



شکل ۲- مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب معناداری

برازش مدل

جهت بررسی برازش مدل، از برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی مدل استفاده می‌کنیم.

جدول ۲- شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

عامل	شاخص	بار عاملی	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)	میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)
عملکرد بالا	RWF1	۰,۸۹۸	۰,۹۲۳	۰,۹۴۳	۰,۷۶۷
	RWF2	۰,۹۱۳			
	RWF3	۰,۹۱۰			
	RWF4	۰,۸۷۴			
	RWF5	۰,۷۷۸			
عملکرد کارکنان	EMS1	۰,۹۶۴	۰,۹۵۸	۰,۹۶۹	۰,۸۸۸
	EMS2	۰,۹۳۵			
	EMS3	۰,۹۵۳			
	EMS4	۰,۹۱۶			
تعهد عاطفی	EMP1	۰,۷۸۸	۰,۸۰۷	۰,۸۷۴	۰,۶۳۴
	EMP2	۰,۸۰۶			
	EMP3	۰,۸۱۹			
	EMP4	۰,۷۷۰			
آمادگی برای تغییر	ORP1	۰,۸۴۸	۰,۸۸۰	۰,۹۱۲	۰,۶۷۶
	ORP2	۰,۷۹۸			
	ORP3	۰,۸۷۰			
	ORP4	۰,۷۹۳			
	ORP5	۰,۷۹۸			
فرهنگ سلسه مراتبی	TMS1	۰,۸۴۴	۰,۸۶۷	۰,۹۰۷	۰,۷۱۰

			۰,۸۶۷	TMS2	
			۰,۸۶۵	TMS3	
			۰,۷۹۳	TMS4	

نتایج جدول:

در ستون سوم جدول شماره (۲) ضرایب بارهای عاملی نشان داده شده است. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰,۴ می‌باشد. در جدول فوق تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سوالات از ۰,۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

همچنین مطابق ستون چهارم و پنجم جدول فوق، آلفای کروناخ و پایایی ترکیبی هر یک از متغیرهای تحقیق آمده است. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کروناخ و پایایی ترکیبی ۰,۷ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود.

ستون آخر جدول مقدار روایی همگرایی متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE^1 ، ۰,۵ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرایی پژوهش تأیید می‌شود.

جدول ۳- نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیات مدل پژوهش

نتیجه آزمون	معناداری	ضریب مسیر	نشان	مسیر
قبول	۷,۲۶۰	۰,۳۵۰	EMP < --- RWF	رویه‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا ---- تعهد عاطفی
قبول	۹,۶۲۵	۰,۴۷۴	ORP < --- RWF	شیوه های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا با آمادگی برای تغییر
قبول	۳,۴۷۴	۰,۱۶۹	ORP < --- EMP	تعهد عاطفی --- آمادگی
قبول	۴,۴۴۹	۰,۲۵۳	ORP < --- EMS	آمادگی برای تغییر ---- عملکرد کارکنان
قبول	۲,۱۰۳	۰,۱۲۰	---RWF *TMS RWF	فرهنگ سلسله مراتبی * شیوه های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا ---- تعهد عاطفی

نتایج فرضیات تحقیق:

فرضیه ۱:

H_0 : رویه‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا با تعهد عاطفی رابطه معناداری ندارد.

¹- Average Variance Extracted

H_1 : رویه‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا با تعهد عاطفی رابطه معناداری دارد.

مطابق جدول می‌توان گفت ضریب مسیر رابطه میان رویه‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا* تعهد عاطفی ۰,۳۵۰ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۷,۲۶۰ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱,۹۶ بدست آمده است. لذا فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید می‌شود؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد رویه‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا با تعهد عاطفی رابطه معناداری دارد.

فرضیه ۲:

H_0 : شیوه‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا با آمادگی برای تغییر رابطه معناداری ندارد.

H_1 : شیوه‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا با آمادگی برای تغییر رابطه معناداری دارد.

مطابق جدول می‌توان گفت ضریب مسیر رابطه میان شیوه‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و آمادگی برای تغییر ۰,۴۷۴ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۹,۶۲۵ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱,۹۶ بدست آمده است. لذا فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید می‌شود؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد شیوه‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا با آمادگی برای تغییر رابطه معناداری دارد.

فرضیه ۳:

H_0 : تعهد عاطفی با آمادگی برای تغییر رابطه معناداری ندارد.

H_1 : تعهد عاطفی با آمادگی برای تغییر رابطه معناداری دارد.

مطابق جدول شماره (۴-۱۴) می‌توان گفت ضریب مسیر رابطه میان تعهد عاطفی با آمادگی برای تغییر ۰,۱۶۹ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۳,۴۷۴ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱,۹۶ بدست آمده است. لذا فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید می‌شود؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد تعهد عاطفی با آمادگی برای تغییر رابطه معناداری دارد.

فرضیه ۴:

H_0 : آمادگی برای تغییر با عملکرد کارکنان رابطه معناداری ندارد.

H_1 : آمادگی برای تغییر با عملکرد کارکنان رابطه معناداری دارد.

مطابق جدول می‌توان گفت ضریب مسیر رابطه میان آمادگی برای تغییر و عملکرد کارکنان ۰,۲۵۳ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۴,۴۴۹ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱,۹۶ بدست آمده است. لذا فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید می‌شود؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد آمادگی برای تغییر با عملکرد کارکنان رابطه معناداری دارد.

فرضیه ۵:

H_0 : فرهنگ سلسله مراتبی بر رابطه شیوه‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و تعهد عاطفی نقش تعدیل‌کنندگی ندارد.

H1: فرهنگ سلسله مراتبی بر رابطه شیوه های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و تعهد عاطفی نقش تعدیل‌کنندگی دارد.

مطابق جدول می‌توان گفت ضریب مسیر رابطه میان فرهنگ سلسله مراتبی * شیوه های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و تعهد عاطفی ۰,۱۲۰ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۲,۱۰۳ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱,۹۶ بدست آمده است. لذا فرض H0 رد و فرض H1 تأیید می‌شود؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرهنگ سلسله مراتبی بر رابطه شیوه های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و تعهد عاطفی نقش تعدیل‌کنندگی دارد.

پیشنهادات کاربردی

با توجه به فرضیه‌های پژوهش و نتایج بدست آمده پیشنهادهای زیر مطرح می‌گردد:

نشان دادن آمادگی برای تغییر با تاثیر مثبت بر عملکرد کارکنان می‌تواند مدیران را تشویق به شروع روند تغییر کند. اگرچه اهمیت تغییر برای موفقیت سازمان‌ها به طور چشمگیری افزایش یافته است، اما تغییر سازمانی ثابت کرده است که دستیابی به موفقیت دشوار است و بسیاری از ابتکارات تغییر سازمانی نتوانسته‌اند نتایج موردنظر را ایجاد کنند. در نتیجه، برخی سازمان‌ها تمایلی به ایجاد تغییر ندارند. پیشنهاد می‌شود که اگر مدیران آمادگی برای تغییر کارکنان را افزایش دهند، آن‌ها می‌توانند عملکرد کارکنان را علاوه بر کمک به تغییر سازمانی بهبود دهند.

پیشنهاد می‌شود مدیران باید از این موضوع آگاه باشند که فرهنگ سلسله مراتبی برخلاف برخی گزاره های نظری می‌تواند اثر مثبت شیوه های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا را در تعهد عاطفی تشدید کند.

در سازمان‌هایی که فرهنگ های سلسله مراتبی یا بروکراتیک غالب هستند، مدیران ممکن است وسوسه شوند که فرهنگ های مردم محور بیشتری را در محل کار معرفی کنند، به ویژه زمانی که شرکت ها در روند تغییر درگیر هستند. فرهنگ های مردم محور اجازه می‌دهند که پشتیبانی درک شده از شیوه های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا، تعهد عاطفی کارکنان را افزایش دهد. در عوض، این موضوع ممکن است که برای آمادگی برای تغییر و عملکرد فردی مفید باشد.

در حالی که ترویج فرهنگ های مردم محور بیشتر می‌تواند اثرات مطلوب در برخی زمینه ها را ایجاد کند، برخی یافته های ما نشان می‌دهند که فرهنگ های سلسله مراتبی نیز می‌توانند اثر مشابهی در فرهنگ های مختلف ایجاد کنند. پیشنهاد می‌شود مدیران از این موضوع آگاه باشند و مورد توجه قرار دهند.

نتایج نشان می‌دهند که نقش فرهنگ سلسله مراتبی با تعدیل رابطه بین شیوه های عملکرد مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و تعهد عاطفی بسته به شیوه در نظر گرفته شده تغییر می‌کند. در این مورد، فرهنگ سلسله مراتبی زمانی که شیوه های آموزشی گسترده اجرا می‌شود، رابطه پیشنهادی را تعدیل می‌کند. پیشنهاد می‌شود مدیران هنگام تصمیم گیری درباره فرهنگ سازمانی در از این نقش متفاوت آگاه باشند.

پیشنهادات پژوهشی

با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهادات ذیل برای تحقیقات آتی ضروری به نظر می‌رسد:

- ۱- بررسی پیش‌بینی تاثیر بهره وری کارکنان و آمادگی برای تغییر با استفاده از تکنیک شبکه‌های عصبی
- ۲- بررسی تاثیر بهره وری کارکنان و آمادگی برای تغییر؛ تعهد عاطفی، عملکرد کارکنان و نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سلسله مراتبی در سازمان‌های خصوصی
- ۳- طراحی مدل مفهومی بررسی تاثیر بهره وری کارکنان و آمادگی برای تغییر؛ تعهد عاطفی، عملکرد کارکنان و نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سلسله مراتبی با استفاده از تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری

منابع

۱. حاجی کریمی، عباسعلی؛ فرجیان، مرجان (۱۳۹۷) مدیریت سرمایه انسانی، اجتماعی و عاطفی با رویکردی اثربخش در موفقیت شغلی: مطالعه موردی بانک ملت؛ مدیریت دولتی؛ شماره ۳۴؛ صص ۸۷-۹۲.
۲. طراویان، مینا. (۱۳۹۳)، ابعاد تعهد سازمانی دبیران مدارس متوسطه شهر اصفهان، دانش و پژوهش در علوم تربیتی، شماره دهم و یازدهم: صص ۱۲۰-۱۰۵.
۳. عراقی، محمود. (۱۳۹۷)، بررسی رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان مجتمع فولاد اهواز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان.
۴. میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۷)، اندیشه مدیریت منابع انسانی بر سر دوراهی تعهد حرفه ای یا تعهد سازمانی، فصلنامه مدیریت دانش، شماره ۱۷، صص ۳۲-۲۹.
۵. بابایی، علی اکبر. (۱۳۹۱)، تواناسازی کارکنان- سرمایه‌گذاری جایگزین، مجله تدبیر، شماره ۱۲۹، صص ۹۳-۸۷.
۶. جمشیدی، سمیه؛ باقری، اکبر؛ حسینی، سجاد (۱۳۹۱)، بررسی اثربخشی چرخش شغلی و رابطه آن با عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی، پایاننامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور واحد تهران غرب، تهران.
۷. ساروخانی، باقر (۱۳۹۳). روش های تحقیق در علوم اجتماعی، جلد سوم روش های کمی: آمار پیشرفته. تهران: نشر دیدار چاپ دوم
۸. صالحی زاده، سعید (۱۳۹۳)، توانمند سازی منابع انسانی در سازمانهای دولتی، پایاننامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان. خوراسگان.
۹. عابدی، محسین، جعفری، حسام؛ نیکویی، فرزاد (۱۳۹۰)، بررسی ارتباط بین توانمند سازی و تعهد سازمانی معلمان تربیت بدنی استان خراسان شمالی، پایاننامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد.
۱۰. فولادی، محمد؛ جوادی، پویا؛ میر کمالی، امجد (۱۳۷۷)، بررسی نظرات کارکنان بانکهای کشاورزی شهر کرمان درباره تاثیر چرخش مشاغل بر بهبود عملکرد کارکنان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه کرمان، کرمان.
۱۱. قربانی، علی. (۱۳۹۳). رابطه رضایت شغلی کارکنان با رضایت شغلی مشتریان بیمه تأمین اجتماعی شهر اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.
۱۲. میرکاظم، محسن؛ روشن، آرش؛ حسامی، مجتبی (۱۳۹۲)، بررسی رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان ستاد سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت، پایاننامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.

13. Aase, Olave; Bele, Edvard (2010). "Managers' job resources and demands as determinants of their job satisfaction and mental health". MS dissertation in Work- and Organizational Psychology, University of Bergen.
14. Bowen, D. E. & Lawler, E. E. (۲۰۱۶). The Empowerment of service workers, What, why, who, when. Sloan management Review 33(3):31-9.
15. Bowling, N.A., and G.D. Hammond (20۱۰); A Meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale, journal of Vocational Behavior, V.73:63-77.
16. Demands, Workload, and Recovery of Refuse Truck Drivers and Collectors", HUMAN
17. Elizabeth A. Smith (2020) Personal and Organizational Productivity ; Creating Productive Organizations Developing your work force (pp.43-52)
18. Olorunsola, Richard (2016). Job rotation in academic libraries: the situation in a Nigerian
19. Organization MC Graw-Hill.

20. Origo, Federica and Pagani, Laura (20۱۰), "Workplace flexibility and job satisfaction: some
21. Paul, P., Kuijer, F.M., Bart, K., (۲۰۱۱), Job rotation as a factor in reducing physical workload at a refuse collecting department, *Ergonomics* 42 (9): 1167–1178.
22. Samppa Suoniemi ; Harri Terho (2021) The impact of firm-level and project-level it capabilities on CRM system quality and organizational productivity ; *Journal of Business Research* 127(1):108-122
23. Savery Lawson K., Luks J. Alan, (2016) "The Relationship Between Empowerment, Job Satisfaction And Reported Stress Levels: Some Australian Evidence", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 Iss: 3, Pp.97 – 104