



تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر نتایج منابع انسانی با تأکید بر نقش میانجی جو سازمانی در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی

محمد امین جمشیدیان^۱، زهرا جمشیدیان^۲

۱- دکترای مدیریت دولتی، مدرس دانشگاه فنی و حرفه ای امیرکبیر اراک

۲- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مدرس دانشگاه فنی و حرفه ای امیرکبیر اراک

*M.A.Jamshidiyan@gmail.com

ارسال: بهمن ماه ۹۸ پذیرش: فروردین ماه ۱۴۰۰

چکیده

در سازمان ها، منابع ارزشمندی وجود دارد که هر یک از آنها، نقش مهمی در موفقیت آنها ایفا می کنند؛ اما نقش انسان به عنوان مهمترین سرمایه هر سازمان، پررنگ تر از سایر منابع است. به طوریکه، مدیریت کردن این سرمایه ارزشمند و استفاده بهینه از آن، یکی از مهمترین کارهایی است که باید در هر سازمان انجام شود. هدف از این پژوهش بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر نتایج منابع انسانی با تأکید بر نقش میانجی جو سازمانی می باشد. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش در زمره تحقیقات علی است. جامعه آماری، کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی می باشد. به منظور برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است که حجم نمونه برابر با ۱۵۰ نفر محاسبه گردید. در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه است. نتایج در خصوص فرضیه اول نشان داد اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت (۰/۴۵) بر نتایج منابع انسانی دارد. نتایج در خصوص فرضیه دوم نشان داد اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت (۰/۷۳) بر جو سازمانی دارد. نتایج در خصوص فرضیه سوم نشان داد جو سازمانی تأثیر مثبت (۰/۵۶) بر نتایج منابع انسانی دارد. نتایج در خصوص فرضیه چهارم نشان داد اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق متغیر میانجی جو سازمانی بر نتایج منابع انسانی تأثیر مثبت (۰/۸۶) دارد. با توجه به تأثیر مثبت اقدامات مدیریت منابع انسانی بر نتایج منابع انسانی از طریق متغیر میانجی جو سازمانی، مدیران سازمان می توانند از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی و ایجاد جو سازمانی مطلوب، احساس تعهد به سازمان و روابط مثبت و سازنده در بین کارکنان را تقویت نمایند و همچنین سطح رضایتمندی کارکنان را افزایش داده و غیبت و ترک خدمت را کاهش دهند.

کلمات کلیدی: مدیریت منابع انسانی، نتایج منابع انسانی، جو سازمانی

۱- مقدمه

امروزه بسیاری از سازمان ها به دنبال بهبود عملکرد هستند. با توجه به تقاضای زیاد محصولات و خدمات سازمان ها و نیز تغییرات محیطی فراوان، نه تنها محصولات و چگونگی عرضه آن اهمیت دارد، بلکه به کاربردن ابزار و اقدام های مناسب با اهداف سازمان در قبال منابع انسانی و اهداف سازمانی و عملکردی مانند تحقق مأموریت های سازمانی و

چشم اندازهای سازمان نمود بیشتری یافته است. از این رو توجه به عوامل انسانی در راستای برآورده کردن اهداف و مأموریت های سازمانی اهمیت بیشتری پیدا کرده است [۱].

مدیریت مؤثر و موفق منابع انسانی سبب بهبود کارایی و اثربخشی سازمان می شود [۲]. بوین [۳] مدعی است مدیریت بهتر برای بهبود کیفیت خدمات، هنگامی رخ می دهد که رهبری سازمان و ابزار مدیریت منابع انسانی مؤثر باشند. مدیریت منابع انسانی^۱ بر اقدامات اثربخش و مؤثری مبتنی است و می توان با استفاده مؤثر از افراد به اهداف فردی و سازمانی دست یافت [۴]. فرایند مدیریت مؤثر افراد در سازمان از طریق ایجاد و گسترش محیط کاری اثربخش توسعه مشارکت کارکنان و تسهیم موفقیت های مادی و معنوی در سازمان به کمک کارکنان امکان پذیر می شود و مدیریت مؤثر موجودی های سازمان از طریق طراحی مجدد محصولات و خدماتی که عرضه می کند، به دست می آید [۱].

سرمایه انسانی یکی از ارزشمندترین دارایی هایی است هر که سازمان می تواند داشته باشد، زیرا هر آنچه که یک کارمند به سازمان می دهد، منحصر به فرد به نظر می رسد [۵]. با توجه به این نتایج، واضح است که اقدامات مدیریت منابع انسانی، مانند برنامه ریزی، کارمندیابی، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات و پاداش، برای موفقیت یا شکست سازمان بسیار مهم و حیاتی هستند [۶]. بنابراین، نقش مهم مدیریت منابع انسانی، مانند نتایج منابع انسانی^۲ در عملکرد سازمانی، به رسمیت شناخته شده است که به یکی از مهمترین زمینه های تحقیق در زمینه مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است [۷-۸].

ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد، طی دهه گذشته، توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. بر اساس رویکرد نرم افزاری یا تعهد بالا در مدیریت منابع انسانی، تحقیق درباره رابطه بین مدیریت منابع انسانی و نتایج مدیریت منابع انسانی مانند نگرش کارکنان اهمیت زیادی یافته است [۹-۱۱]. مدیریت منابع انسانی نرم افزاری بر فرض برآورده ساختن نیازهای کارکنان استوار است که پس از آن نتایج حاصل از مدیریت منابع انسانی را بهبود می بخشد، و در نهایت منجر به افزایش عملکرد سازمانی می شود [۱۲].

مطالعات نشان داده است که رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و نتایج منابع انسانی نیاز به یک متغیر اضافی در قالب یک واسطه دارد و جو سازمانی^۳ به عنوان یک واسطه احتمالی در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و نتایج منابع انسانی شناخته شده است. همچنین به نظر می رسد که ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی شبیه به یک جعبه سیاه است. به عبارت دیگر، کمبود شفافیت در آنچه دقیقاً به چه چیزی منجر می شود وجود دارد [۵]. با توجه این به موضوع، شناسایی عوامل میانجی در رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد بسیار مهم و ضروری است. بر این اساس بیشتر مطالعات در مورد رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و نتایج منابع انسانی متغیرهایی مانند مهارت های کارکنان، نگرش کارکنان و رفتار کارکنان به عنوان متغیرهای میانجی و بدون توجه به متغیرهای مهم مانند جو سازمانی که می تواند نقش مهمی در رابطه بین مدیریت منابع انسانی و نتایج منابع انسانی داشته باشد، در نظر گرفته اند [۱۳-۱۵].

بت [۱۶] و هولمن [۱۷] در مطالعات خود بر این باورند که جو سازمانی می تواند از راه های مختلف رضایت شغلی کارکنان را افزایش دهد. مطالعات قبلی در زمینه مدیریت منابع انسانی نتوانسته اند نقش حیاتی جو سازمانی را نشان دهند. در این راستا بوئن و استروف [۱۸] و کالیز و اسمیت [۱۹] نشان می دهند که اقدامات مدیریت منابع انسانی با کمک به خلق جو سازمانی که عملکرد برتر را تشویق می کند به طور غیرمستقیم بر عملکرد سازمان تاثیر می گذارند. بنابراین در این پژوهش به بررسی این موضوع می پردازیم که آیا اقدامات مدیریت منابع انسانی بر نتایج منابع انسانی با تاکید بر نقش میانجی جو سازمانی تاثیر گذار است؟

1. Human Resource Management
2. Human Resource Outcome
3. Organizational Climate

۲- ادبیات پژوهش**۲-۱- مدیریت منابع انسانی**

مدیریت منابع انسانی و اداره کارکنان، اصطلاحی نسبتاً جدید است که از دهه ۱۹۷۰ به بعد مطرح گردیده است. صاحب‌نظران مدیریت در بیان مسائل انسانی سازمان از واژه‌های مختلفی مانند کارگزینی، مدیریت نیروی انسانی، اداره امور کارکنان، مدیریت منابع انسانی، و مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان استفاده نموده‌اند و بسیاری از محققان هم اکنون نیز از این رشته علمی با عنوان قدیمی و سنتی آن مانند کارگزینی، اداره امور کارکنان در نوشته‌های خود نام می‌برند، برخی این اصطلاحات را مترادف دانسته و در یک معنا آنها را بکار می‌گیرند [۲۰].

مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، بویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان. این سیاست‌ها و اقدامات در برگیرنده موارد زیر می‌شود:

- تجزیه و تحلیل شغل
- برنامه ریزی منابع انسانی و کارمندیابی
- گزینش داوطلبان واجد شرایط
- توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام
- مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمت کارکنان)
- ایجاد انگیزه و مزایا
- ارزیابی عملکرد
- برقراری ارتباط با کارکنان
- توسعه نیروی انسانی و آموزش
- متعهد نمودن کارکنان به سازمان‌ها [۲۱].

در این پژوهش اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل برنامه ریزی منابع انسانی، انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات و پاداش در نظر گرفته شده است. از سوی دیگر رضایتمندی کارکنان، روابط کارکنان و حفظ کارکنان به عنوان نتایج منابع انسانی در نظر گرفته شده است.

۲-۲- مدیریت منابع انسانی و نتایج منابع انسانی

مطالعات متعددی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، از جمله نتایج منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده‌اند که به طور کلی حمایت از روابط آنها را نشان می‌دهند [۵]. یکی از جدیدترین مطالعات در رابطه با اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد، توسط راهی و همکاران [۲۲] صورت پذیرفته است که اقدامات مدیریت منابع انسانی را به عنوان جذب، آموزش، مشارکت و جبران خدمات تعریف می‌کنند. در این مطالعه که در میان مدیران اجرایی در چین انجام شده است، دریافته‌اند که تنها استخدام، آموزش و جبران خدمات به طور مثبت با عملکرد مالی ارتباط دارد، در حالی که استخدام، آموزش، مشارکت و جبران خدمات به طور مثبت با عملکرد غیر مالی در میان شرکت‌های کوچک و بزرگ چین ارتباط دارد.

همچنین مطالعه سویرانانیم و همکاران [۶] در مورد اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در مالزی، اقدامات مدیریت منابع انسانی را به عنوان جبران خدمات، اشتراک گذاری اطلاعات، امنیت شغلی و آموزش و توسعه طبقه بندی می‌کنند. این مطالعه نشان می‌دهد که تمامی اقدامات مدیریت منابع انسانی مورد بررسی در این تحقیق، به جز

امنیت شغلی، ارتباط مثبت با عملکرد سازمانی دارند. بنابراین، اقدامات مدیریت منابع انسانی توانایی بهبود عملکرد سازمانی و همچنین نتایج منابع انسانی را دارند.

کاتی و مرتیز [۲۳] و هنمان و بروکلی [۲۴] تاثیر مثبت برخی از اقدامات مدیریت منابع انسانی به جز جذب را بر عملکرد سازمانی پیدا کردند.

بیتنر و زیتمال [۲۵] تاکید می کنند که هزینه های آموزشی، مزیت رقابتی استراتژیک را برای شرکت ها و سازمان ها به ارمغان می آورد. همچنین جارونتاز [۲۶] تایید می کند که یک محیط کسب و کار پویا نیازمند سازمان هایی است که به شدت در زمینه ی آموزش کارکنان خود سرمایه گذاری می کنند، زیرا این امر به توسعه توانایی سازمانی کمک می کند که به نوبه خود آنها را قادر می سازد به طور مثبت به چالش های جدید پاسخ دهند.

محققان در مطالعات دیگر نیز دریافته اند که برنامه های جامع آموزش و توسعه به طور مثبت با حفظ کارکنان، بهره وری و اثربخشی سازمانی مرتبط است [۲۷-۲۸].

جارونتاز [۲۶] و دلنی و هیوزلید [۲۹] رابطه مثبت بین آموزش و توسعه و عملکرد سازمانی را تایید می کنند.

لی و لی [۳۰] دریافته اند که سیستم های ارزیابی عملکرد موفق کیفیت و بهره وری را افزایش می دهند.

سنگ [۳۱] دریافت که سیستم ارزیابی عملکرد جامع، شفاف و مبتنی بر مشتری، عملکرد شرکت را افزایش می دهد.

رحمان [۳۲] دریافت که یک سیستم ارزیابی عملکرد جامع، تعهدات زیردستان را افزایش می دهد.

چیو و همکاران [۳۳] بیان می دارند که پاداش ها و جبران خدمات به طور قابل توجهی بر نتایج سازمانی تاثیر می گذارد.

برناردین و راسل [۳۴] معتقدند که برنامه ریزی پاداش و جبران خدمات، ابعاد کلیدی اقدامات مدیریت منابع انسانی است. در حمایت از این نتایج، ماتیس و جکسون [۳۵] معتقدند که پاداش و سیستم جبران خدمات متعادل، شفاف و رقابتی بر حفظ استعدادها تاثیر می گذارد.

۲-۳- نقش میانجی جو سازمانی

جو سازمانی به تصورات، احساسات و ارزش های کارکنان در محیط کارشان اطلاق می شود. همچنین احساس تعهد نسبت به سازمان، حس اعتماد و تعلق، اعتماد به نفس و وفاداری را نیز شامل می شود که تحت تاثیر عوامل مختلفی مانند فضای فیزیکی، قوانین سازمانی حاکم و ویژگی های رفتاری افراد در محیط کار قرار می گیرد. جو سازمانی نگرش و رفتار کارکنان را هم به صورت مثبت (مانند بهره وری و رضایت شغلی) و هم به صورت منفی (مانند غیبت و ترک خدمت) و هم به طور مستقیم و غیر مستقیم توسط کسانی که در سازمان کار می کنند تحت تاثیر قرار می دهد [۳۶].

اساسا جو سازمانی به عنوان عامل تعامل بین کارکنان و کارفرمایان مطرح می شود [۵].

محققانی نظیر فورهند و گیلر [۳۷]، گتزکو و همکاران [۳۸] و آرگریز [۳۹] معتقدند جو سازمانی را به عنوان یک محیط سازمانی، اجتماعی، موقعیتی و روانشناختی تحت تاثیر رفتار قرار دارد. ایجاد یک محیط سازنده باعث می شود که کارکنان به طور موثر کار کنند، به اهداف سازمانی متعهد باشند و استراتژی های سازمان را اجرا کنند.

بون و استروف [۱۸] و کالینز و اسمیت [۱۹] معتقدند که اقدامات مدیریت منابع انسانی با تسهیل ایجاد جو سازمانی که عملکرد برتر را تشویق می کند به طور غیرمستقیم بر عملکرد شرکت تاثیر می گذارد. این نشان می دهد که رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و نتایج منابع انسانی بستگی به ماهیت محیط در سازمان دارد. بنابراین، در صورتی که جو سازمانی درک شده توسط کارکنان مطلوب ارزیابی شود، می تواند رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد را

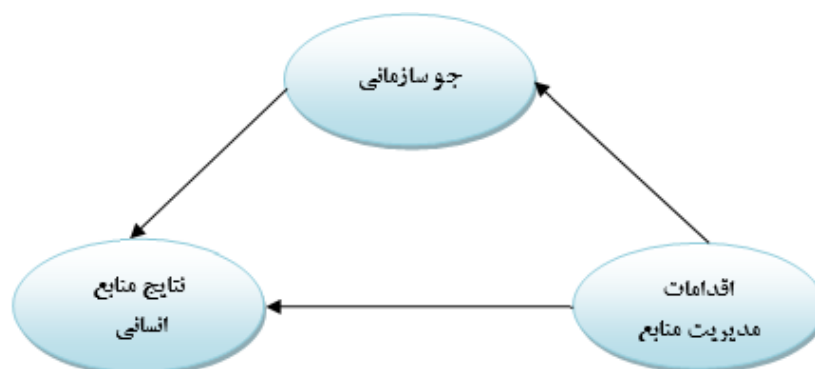
تقویت کند. علاوه بر این، جو سازمانی بر رفتار، نگرش، باورها، ارزش ها، خدمات و وفادار ماندن کارکنان به فرهنگ سازمانی تاثیر می گذارد و آنها به حصول اهداف سازمانی سوق می دهد [۴۰-۴۱].

برخی مطالعات، اهمیت جو سازمانی را به عنوان داشتن نوع مناسب جو یا ایجاد جوی که مشارکت و کنترل کارکنان در سازمان را امکان پذیر می سازد، برجسته کرده است [۳۹ و ۴۲].

پریر و جردن [۴۳] استدلال می کنند که نیاز به ایجاد جوی در محیط کار که در آن کارفرمایان قادر به کمک به کارکنان نه تنها برای تعیین اهداف بلکه برای دستیابی به اهداف فردی و تیمی و سازمان هستند، وجود دارد.

۲-۴- مدل مفهومی

با بررسی ادبیات تحقیقاتی مرتبط با موضوع و با در نظر گرفتن نحوه ارتباط متغیر های تحقیق مدل مفهومی^۱ به صورت شکل شماره ۱ طراحی گردیده است.



شکل ۱- مدل مفهومی

۲-۵- فرضیات پژوهش

- ۱- اقدامات مدیریت منابع انسانی بر نتایج منابع انسانی تاثیر مثبت دارد.
- ۲- اقدامات مدیریت منابع انسانی بر جو سازمانی تاثیر مثبت دارد.
- ۳- جو سازمانی بر نتایج منابع انسانی تاثیر مثبت دارد.
- ۴- اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق جو سازمانی بر نتایج منابع انسانی تاثیر مثبت دارد.

۳- روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش در زمره تحقیقات علی است. جامعه آماری، کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی می باشد. طبق آمار اداره امور کارکنان، این اداره کل دارای ۲۴۵ کارمند می باشد. به منظور برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است که حجم نمونه برابر با ۱۵۰ نفر محاسبه گردید.

$$n = \frac{\frac{t^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{t^2 pq}{d^2} - 1 \right)} = \frac{\frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2}}{1 + \frac{1}{245} \left(\frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2} - 1 \right)} = 149.833 \approx 150 \quad (1)$$

در فرمول کوکران معمولاً؛ حداکثر اشتباه مجاز (d) معادل ۰/۰۵، ضریب اطمینان ۰/۹۵، $t=1/96$ و مقادیر p و q نیز هر کدام معادل ۰/۵ و حجم جامعه N در نظر گرفته می‌شود. مقدار P برابر با ۰/۵ در نظر گرفته می‌شود، زیرا اگر $P = 0/5$ باشد n حداکثر مقدار ممکن خود را پیدا می‌کند و این امر سبب می‌شود که نمونه به حد کافی بزرگ باشد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است. جهت سنجش متغیرهای اقدامات مدیریت منابع انسانی، نتایج منابع انسانی و جو سازمانی از پرسشنامه الدامو و همکاران [۵] که در پژوهش خود برای سنجش این متغیرها بکار گرفته‌اند، استفاده شده است. این پرسشنامه در مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت سنجیده شده است، روایی پرسشنامه توسط جمعی از متخصصین جامعه آماری و صاحب‌نظران مدیریت مورد بررسی قرار گرفت و پایایی آن توسط ضریب آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفته است. مقدار آلفای کرونباخ برای پرسشنامه برابر با ۰/۸۲۰ می‌باشد.

جدول ۱- تعداد سؤال‌های طراحی شده برای سنجش هر متغیر و ضریب آلفای کرونباخ سؤال‌ها

متغیر	ابعاد	مقیاس نوع	ها تعداد سؤال	آلفای کرونباخ
اقدامات مدیریت منابع انسانی	برنامه ریزی منابع انسانی	پنج درجه ای لیکرت	۵	۰/۷۷۰
	انتخاب و استخدام	پنج درجه ای لیکرت	۴	۰/۸۱۰
	آموزش و توسعه	پنج درجه ای لیکرت	۷	۰/۷۷۰
	ارزیابی عملکرد	پنج درجه ای لیکرت	۳	۰/۷۲۰
	جبران خدمات و پاداش	پنج درجه ای لیکرت	۳	۰/۸۲۰
نتایج منابع انسانی	رضایتمندی کارکنان	پنج درجه ای لیکرت	۵	۰/۸۳۰
	روابط کارکنان	پنج درجه ای لیکرت	۳	۰/۷۹۰
	حفظ کارکنان	پنج درجه ای لیکرت	۴	۰/۸۰۰
جو سازمانی	-	پنج درجه ای لیکرت	۱۳	۰/۸۱۰

۴- تحلیل داده‌ها

به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری^۱ (SEM) استفاده شده است. مدل‌یابی معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و مکنون است، که به عنوان تحلیل ساختاری کوواریانس، مدل‌یابی علی و همچنین لیزرل نامیده شده است. در این مدل فرض بر آن است که در میان مجموعه‌هایی از متغیرهای مکنون، یک ساختار علی وجود دارد و متغیرهای مشاهده شده نشانگر

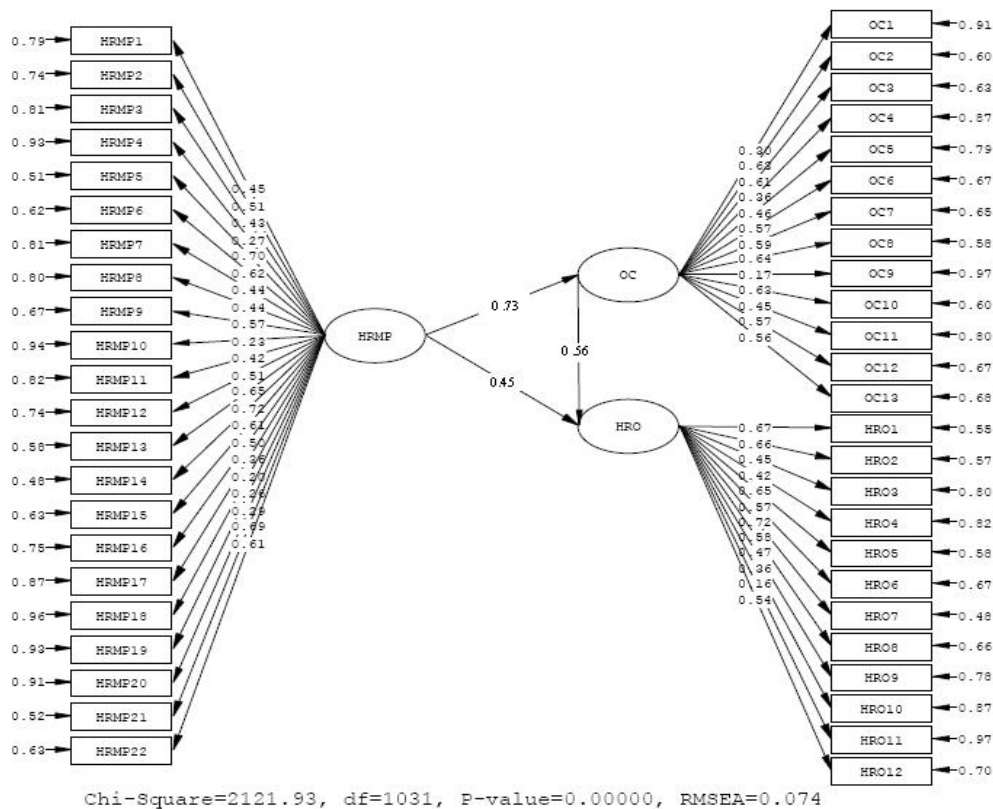
آنهاست. بدین ترتیب، این مدل شامل دو بخش: (۱) مدل اندازه گیری و (۲) مدل معادلات ساختاری است. مدل پژوهش حاضر، مدلی ساختاری است که شامل تعدادی متغیر مکنون و روابط علی میان آنها است. هر یک از این متغیرهای مکنون از طریق گویه هایی که از طریق ممیزی و پرسش از کارکنان اندازه گیری می شوند، توصیف می شود [۴۴]. در متدولوژی معادلات ساختاری دو دسته ضرایب بین متغیرهای مکنون برآورد می شود:

اول: گاما (γ) که معرف ضریب مسیر بین یک متغیر مکنون برون زا و یک متغیر مکنون درون زا است.

دوم: بتا (β) که معرف ضریب مسیر بین یک متغیر مکنون درون زا و یک متغیر مکنون درون زای دیگر است.

۴-۱- نمودار ضرایب مسیر

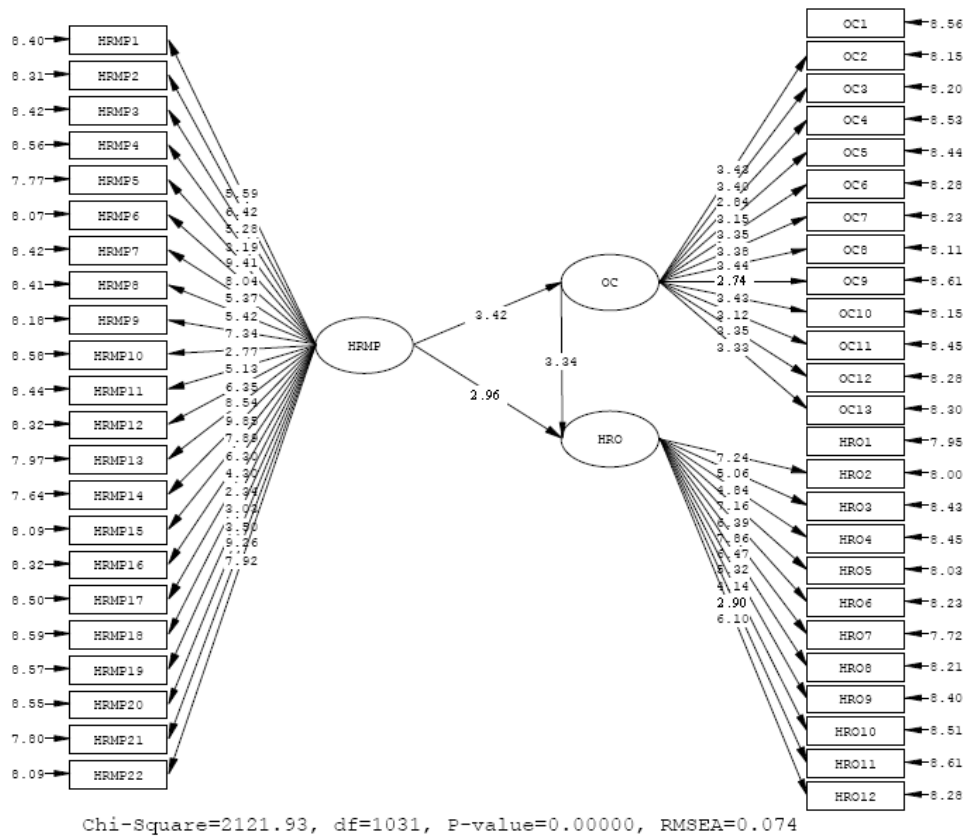
این نمودار، ارتباط کلی بین متغیرهای مکنون و غیرمکنون را با یکدیگر در یک مدل نشان می دهد، در نمودار زیر ضرایب مسیر برای مدل تحقیق موجود، نشان داده شده است. اعداد روی فلش ها، نشان دهنده ضرایب مسیر مربوطه بین متغیرها می باشد که با استفاده از نرم افزار لیزرل به دست آمده است. بیضی ها، نشانگر متغیرها و مستطیل ها نشان دهنده سوالات مربوط به این متغیرها می باشند.



شکل ۲- مقدار تخمین زده شده هر یک از ضرایب مسیر مدل معادلات ساختاری

۴-۲- نمودار مقادیر آماره T

نمودار زیر مقادیر آماره آزمون را برای هر ضریب نشان می دهد. در اینجا، برای هر پارامتر در مدل یک مقدار T مشاهده شده، به دست می آید و می توان این گونه تفسیر کرد که زمانی که تعداد نمونه بیشتر از ۳۰ عدد باشد و مقدار T مشاهده شده بیشتر ۱/۹۶ باشد با بیش از ۹۵ درصد اطمینان، رابطه بدست آمده معنی دار است.



شکل ۳- مقدار آماره t برای هر یک از ضرایب مسیر مدل معادلات ساختاری

۳-۴- آزمون های نیکویی برازش

وقتی یک مدل از پشتوانه نظری مناسبی برخوردار باشد در مرحله بعد نوبت به آن می رسد که تناسب این مدل با داده هایی که محقق جمع آوری کرده است، بررسی گردد از این رو برخی از آزمون های نیکویی برازش در اینجا برای داده های این تحقیق و مدل استفاده شده انجام می پذیرد تا این تناسب بررسی گردد.

جدول ۲- مقدار شاخص های برازش و نتیجه برازش مدل ساختاری

ردیف	شاخص برازش	مقدار قابل قبول	مقدار مدل	نتیجه برازش
۱	χ^2/df	کمتر از ۲ عالی کمتر از ۳ مناسب	۲/۰۵	مناسب
۲	RMSEA	کمتر از ۰/۰۶ عالی کمتر از ۰/۰۸ مناسب	۰/۰۷	مناسب
۳	NNFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۴	مناسب
۴	CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵	مناسب
۵	GFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲	مناسب
۶	NFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵	مناسب
۷	AGFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۰	مناسب

۴-۴- خلاصه و نتایج مدل ساختاری

جدول شماره ۳ به طور خلاصه نتایج آزمون فرضیات برای مدل را نشان می دهد. همچنین جدول شماره ۴ تأثیر مستقیم و غیر مستقیم اقدامات مدیریت منابع انسانی بر نتایج منابع انسانی را نشان می دهد.

جدول ۳- خلاصه و نتایج مدل ساختاری

روابط	ضریب ساختاری	T	مقایسه با مقدار بحرانی	نتیجه آزمون
اقدامات مدیریت منابع انسانی ← نتایج منابع انسانی	۰/۴۵	۲/۹۶	$۲/۹۶ > ۱/۹۶$	قبول
اقدامات مدیریت منابع انسانی ← جو سازمانی	۰/۷۳	۳/۴۲	$۳/۴۲ > ۱/۹۶$	قبول
جو سازمانی ← نتایج منابع انسانی	۰/۵۶	۳/۳۴	$۳/۳۴ > ۱/۹۶$	قبول

جدول ۴- تأثیر مستقیم و غیر مستقیم اقدامات مدیریت منابع انسانی بر نتایج منابع انسانی

روابط	تأثیر مستقیم	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر کل
اقدامات مدیریت منابع انسانی ← جو سازمانی	۰/۷۳	-	-
جو سازمانی ← نتایج منابع انسانی	۰/۵۶	-	-
اقدامات مدیریت منابع انسانی ← نتایج منابع انسانی	۰/۴۵	$۰/۷۳ \times ۰/۵۶ = ۰/۴۱$	$(۰/۴۵) + (۰/۴۱) = ۰/۸۶$

۵- تحلیل یافته ها

اکنون با استفاده از تحلیل های انجام گرفته و نتایج به دست آمده مطابق با جداول ۳ و ۴ فرضیات مورد آزمون قرار گرفته و نتایج زیر حاصل گردیده است:

فرضیه اول پژوهش، اقدامات مدیریت منابع انسانی بر نتایج منابع انسانی تأثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده، میزان ضریب مسیر میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و نتایج منابع انسانی برابر است با (۰/۴۵) و مقدار تی بدست آمده برای این ضریب $۲/۹۶ > ۱/۹۶$ می باشد که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار می باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تایید واقع شده است و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت بر نتایج منابع انسانی دارد و به ازای یک واحد افزایش در اقدامات مدیریت منابع انسانی، نتایج منابع انسانی ۰/۴۵ واحد افزایش می یابد.

فرضیه دوم پژوهش، اقدامات مدیریت منابع انسانی بر جو سازمانی تأثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده، میزان ضریب مسیر میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و جو سازمانی برابر است با (۰/۷۳) و مقدار تی بدست آمده برای این ضریب $۳/۴۲ > ۱/۹۶$ می باشد که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار می باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تایید واقع شده است و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت بر جو سازمانی دارد و به ازای یک واحد افزایش در اقدامات مدیریت منابع انسانی، جو سازمانی ۰/۷۳ واحد افزایش می یابد.

فرضیه سوم پژوهش، جو سازمانی بر نتایج منابع انسانی تأثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده میزان ضریب مسیر میان جو سازمانی و نتایج منابع انسانی برابر است با (۰/۵۶) و مقدار تی بدست آمده برای این ضریب $۳/۳۴ > ۱/۹۶$ می باشد که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار می باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تایید واقع شده است و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت جو سازمانی تأثیر مثبت بر نتایج منابع انسانی دارد و به ازای یک واحد افزایش در جو سازمانی، نتایج منابع انسانی ۰/۵۶ واحد افزایش می یابد.

فرضیه چهارم پژوهش، اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق متغیر میانجی جو سازمانی بر نتایج منابع انسانی تأثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده ها، میزان ضریب مسیر اقدامات مدیریت منابع انسانی با میانجی گری جو سازمانی بر نتایج

منابع انسانی برابر است با (۰/۸۶) و مقدار تی بدست آمده برای این ضریب $t > 1/96$ می باشد که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار می باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تایید واقع شده است و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت اقدامات مدیریت منابع انسانی با میانجی گری جو سازمانی بر نتایج منابع انسانی تأثیر مثبت دارد و به ازای یک واحد افزایش در اقدامات مدیریت منابع انسانی با میانجی گری جو سازمانی، نتایج منابع انسانی ۰/۸۶ واحد افزایش می یابد.

۶- بحث و نتیجه گیری

هدف از این مطالعه بررسی تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق متغیر میانجی جو سازمانی بر نتایج منابع انسانی بود. در این راستا چهار فرضیه مطرح گردید که فرضیه اول نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی بر نتایج منابع انسانی تاثیر مثبت دارد که با پژوهش های آلدامو و همکاران [۵] و راهی و همکاران [۲۲] مطابقت دارد. فرضیه دوم نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی بر جو سازمانی تاثیر مثبت دارد که با نتایج پژوهش های آلدامو و همکاران [۵] فورهند و گیلمر [۳۷] مطابقت دارد. فرضیه سوم نشان داد که جو سازمانی بر نتایج منابع انسانی تاثیر مثبت دارد که با نتایج پژوهش های آلدامو و همکاران [۵] و پریر و جردن [۴۳] مطابقت دارد. فرضیه چهارم نشان داد اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق متغیر میانجی جو سازمانی بر نتایج منابع انسانی تاثیر مثبت دارد که با نتایج پژوهش آلدامو و همکاران [۵] و کالینز و اسمیت [۱۹] مطابقت دارد.

با توجه به تاثیر مثبت اقدامات مدیریت منابع انسانی بر نتایج منابع انسانی از طریق متغیر میانجی جو سازمانی، مدیران سازمان می توانند از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی و ایجاد جو سازمانی مطلوب، احساس تعهد به سازمان و روابط مثبت و سازنده در بین کارکنان را تقویت نمایند و همچنین سطح رضایتمندی کارکنان را افزایش داده و غیبت و ترک خدمت را کاهش دهند.

با توجه به یافته ها و نتایج تحقیق پیشنهادات ذیل به مدیران اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی ارائه می گردد:

- از طریق استخدام افراد شایسته، برگزاری دوره های آموزشی، ارزیابی نتیجه گرا و نظام جبران خدمات عادلانه به عنوان اقدامات مدیریت منابع انسانی، موجبات افزایش تعهد، رضایتمندی و تمایل به خدمت و ماندگاری در سازمان را افزایش دهند.
- با ایجاد یک محیط کاری مناسب برای کارکنان از طریق سیاست ها و رویه ها منابع انسانی و توجه بیشتر به رفتار، نگرش، باورها، ارزش ها، خدمات و وفادار ماندن کارکنان به فرهنگ سازمانی، احساس تعهد به سازمان و روابط مثبت و سازنده در بین کارکنان را تقویت نمایند و همچنین سطح رضایتمندی کارکنان را افزایش داده و غیبت و ترک خدمت را کاهش دهند.

این مطالعه به بررسی تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر نتایج منابع انسانی از طریق متغیر میانجی جو سازمانی پرداخت. با توجه به اینکه این پژوهش در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی انجام شده است و این محدودیت در تعمیم و تفسیر نتایج باید مد نظر قرار گیرد، پژوهش های آتی می توانند با در نظر گرفتن جامعه آماری وسیع تر این محدودیت را برطرف کنند.

۷- مراجع

۱. طالقانی، غلام رضا، غفاری، علی، حقیقی، محمد. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ابزار مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد سازمانی میان کارکنان دانشگاه تهران. فصلنامه مدیریت دولتی ۱۸(۱)، ص ۱-۱۴.
2. Jamali, D.R., El Dirani, A.M. & Harwood, I. A. (2014). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM cocreation model. *Business Ethics. A European Review*, 24(2): 125-143.
3. Boyne, G. A. (2003). What is public service improvement? *Public Administration*, 51(2): 211-227.

4. Manistitya, M. & Fongsuwan, W. (2015). Human Resource Management, Job Satisfaction and Employee Commitment Affecting Information Technology Staff Turnover Intention: A Structural Equation Model. *Research Journal of Business Management*, 9(1): 157-172.
5. Al Damoe, F.M., Hamid, K. & Sharif, M. (2017). "The mediating effect of organizational climate on the relationship between HRM practices and HR outcomes in the Libyan public sector", *Journal of Management Development*, 36 (5), 1-24.
6. Subramaniam, c., Shamsudin, F. M., & Ibrahim, H. (2011). Linking human resource practices and organizational performance evidence from small and medium organizational in Malaysia. *Journal pengurusan*, 23, 27-37.
7. Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
8. Guest, D. E. (1997). Human resources management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resources Management*, 8(3), 263-276.
9. Gould-Williams, J. (2007), "HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluation social exchange relationships in local government", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 No. 9, pp. 1627-47.
10. Kuvaas, B. (2008), "An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes", *Journal of Management Studies*, Vol. 45 No. 1, pp. 1-25.
11. Macky, K. and Boxall, P. (2007), "The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 No. 4, pp. 537-67.
12. Marescaux, D and De Winne, S. (2013). HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction. *Emerald Group Publishing Limited*, 42(1), 4-27.
13. Paauwe, J. (2004). HRM and performance: Achieving long-term viability. Oxford: Oxford University Press.
14. Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217-271.
15. Katou, A. A. (2008). Measuring the impact of HRM on organizational performance. *Journal of Industrial Engineering management*, 1(2), 119-142.
16. Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587-597.
17. Holman, D. (2002). Employee well-being in call centres. *Journal Human Resources Management*, 12, 35-50.
18. Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
19. Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
۲۰. سید جوادین، سید رضا. (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، چاپ هشتم، تهران: نگاه دانش.
۲۱. دسلر، گری. (۱۳۹۲)، مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، چاپ دهم، دفتر پژوهش های فرهنگی.
22. Rhee, J., Zhao, X., and Kim, C. (2014). Effects of HRM Practices on Chinese Firms' Organisational Performance: The Moderating Effect of CEO Support. *Asian Social Science Journal*, 10(13), 210-221.
23. Kotey, B. and G. G. Meredith (1997). Relationship among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance. *Journal of Small Business Management*, April, 35(2), 37-61.
24. Heneman, H.G. and Berkley, R.A. (1999). "Applicant attraction practices and outcomes among small businesses", *Journal of Small Business Management*, 37(1), 53-74.
25. Bitner, M. J., & Zeithaml, V. A. (2004). *Service marketing*. New York: McGraw Hill.
26. Jarventaus, J., (2007). Training in a Risky Industry. *T+D Magazine*, March, Retrieved form: www.astd.org/atd/PUBLICATIONS/TD_Magazines/2007_pdf/March/0703_Ex ecSun.htm.

27. Lee, C.H. and N.T. Bruvold, (2003). Creating value for employees' investment in employee development. *International Journal human resource management*, 14: 981- 1000.
28. Oregon-Sanchez, A., Barba-Aragon, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 956-80.
29. Delaney, T. J., & Huselid, A. M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of management journal*, 39(4), 949-969.
30. Lee, F., & Lee, F. (2007). The relationships between HRM practices, leadership style, competitive strategy and business performance in Taiwanese steel industry. *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference*, Melbourne, Australia, 953-971.
31. Sang, C. (2005). Relationship between HRM practices and the perception of organizational performance, roles of management style, social capital, and culture: comparison between manufacturing firms in Cambodia and Taiwan. National Cheng Kung University, Tainan, Taiwan.
32. Rahman, S. A. (2006). Attitudes of Malaysian teaches towards a performance appraisal system. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(12), 3031- 3042.
33. Chiu, R. K., Luk, V. W. M., & Tang, T. L. (2002). Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China. *Personnel Review*, 31, 402-31.
34. Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Singapore: McGraw-Hill Inc.
35. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2004). *Human resource management*. Singapore Thomson Asia.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
۳۶. محمد کاظمی، رضا، جعفری مقدم، سعید، سهیلی، سارا. (۱۳۹۱). شناسایی میزان تأثیر جو سازمانی بر نوآوری (مطالعه موردی: بانک ملت). فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۵ (۲)، ۶۷-۸۶.
37. Forehand, G. A. & Gilmer, B. V. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 228-40.
38. Guetzkow, H., Forehand, G. A. & James, B. J. (1962). An evaluation of educational influence on executive judgment. *Administrative Science Quarterly*, 6, 483-500.
39. Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501-20.
40. Babatunde, D. A., & Selamat, M. H. (2012). Investigating information security management and its influencing factors in the Nigerian banking industry: a conceptual model. *International Journal of Social Economics and Art*, 2(2).
41. Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27(4), 431-449.
42. McGregor, D. (1967). *The Professional Manager*, McGraw-Hill, New York, NY. Patterson.
43. Perryer, C., & Jordan, C. (2005). The influence of leader behaviors on organizational commitment: a study in the Australian public sector. *International Journal of Public Administration*, 28(5/6), 379-96.
۴۴. جمشیدیان، محمد امین. (۱۳۹۶). تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر قصد ترک کارکنان با تأکید بر نقش میانجی تعهد سازمانی در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی. فصلنامه مهندسی مدیریت نوین، ۱۵ (۲و۱)، تابستان، ص ۱۰۵-۸۹.