

## An Explanatory Model for Individual Performance Based on a Commitment Human Resource Approach

**Valiollah Mirzaei Alamooti**<sup>1</sup> Ph.D. Human Resources Management, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran (Author Corresponding).

**Mohammad Ataei**<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin Iran.

**Zoreh Moghadas**<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Math, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

### Abstract

Enhancing employee performance is of great concern among state organizations. The purpose of this article is to study the impact of perceived committed HRM on individual performance with the mediating roles of job stress and job commitment and the moderating roles of job skills and perceived supervisor support among the employees of the Education Department of Qazvin Province. Based on Morgan's Table, 260 subjects comprised the statistical sample. It was a survey study and questionnaires were applied to gather data. Data analysis was performed through structural equation modeling based on variance analysis. Findings indicate that there is direct relation between committed HRM and employee performance; the mediating role of job commitment between perceived committed HRM and employee performance is positive and significant, but work stress plays no mediating role between these latter variables. Moreover, regarding the amount of the statistic "t", the moderating role of perceived supervisor support between perceived committed HRM and work stress is positive and significant; however, job skills play no moderating role between perceived committed HRM and job commitment.

**Keywords:** Perceived Committed HRM, Work Stress, Job Commitment, Job Skills, Perceived Supervisor Support.

---

1. Mirzaei.vali@qiau.ac.ir

2. ataei@qiau.ac.ir

3. Zmoghaddas@qiau.ac.ir

## عنوان مقاله: مدل تبیین عملکرد فردی با رویکرد مدیریت منابع انسانی متعهدانه

ولی‌اله میرزایی<sup>۱</sup> - محمد عطایی<sup>۲</sup> - زهره مقدس<sup>۳</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۰۳

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۱۵

### چکیده:

ارتقای عملکرد کارکنان یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌های دولتی است. پژوهش حاضر با هدف تاثیر مدیریت منابع انسانی متعهدانه ادراک‌شده بر عملکرد فردی با میانجی‌گری استرس شغلی و التزام کاری، و تعدیل‌گری مهارت کاری و حمایت سرپرستی ادراک‌شده در بین کارکنان رسمی آموزش و پرورش استان قزوین و مناطق چهارده‌گانه آن انجام می‌شود. نمونه آماری مطابق جدول مورگان شامل ۲۶۰ نفر می‌شود. پژوهش حاضر از نوع پیمایشی است که برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده می‌کند. تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش مدلسازی معادله‌های ساختاری مبتنی بر تحلیل واریانس انجام می‌شود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رابطه مستقیم بین مدیریت منابع انسانی متعهدانه و عملکرد فردی وجود دارد. در ضمن، نقش میانجی‌گری التزام کاری در روابط بین مدیریت منابع انسانی متعهدانه ادراک‌شده و عملکرد فردی مثبت و معنادار است، اما نقش میانجی استرس شغلی در روابط بین متغیرهای پیشگفته بی‌اثر است. به علاوه، نقش تعدیل‌کنندگی حمایت سرپرستی ادراک‌شده در روابط بین مدیریت منابع انسانی متعهدانه و استرس شغلی مثبت و معنادار است. در پایان، یافته‌های پژوهش نشانگر آن است که تسلط کاری در روابط بین مدیریت منابع انسانی متعهدانه و التزام کاری نقش معناداری در تعدیل‌کنندگی ایفا نمی‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی متعهدانه ادراک‌شده، استرس شغلی، التزام کاری، مهارت کاری، حمایت سرپرستی ادراک‌شده.

۱. دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسئول).  
Mirzaei.vali@qiau.ac.ir

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.  
ataei@qiau.ac.ir

۳. استادیار، گروه ریاضی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.  
Zmoghaddas@qiau.ac.ir

## مقدمه

مدیریت منابع انسانی اثربخش برای موفقیت هر سازمانی حیاتی است. کیفیت منابع انسانی سازمان، احساس افراد از برخورد عادلانه، تعهد کارکنان به سازمان، اشتیاق و رضایت آن‌ها از شغل و تجربیاتشان، همگی بر بهره‌وری سازمان، خدمات مشتری، شهرت سازمان، و بقای آن اثرگذار هستند (Renz, 2016). در عصر جهانی شدن و پیشرفت سریع فناوری، سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها قلمداد می‌شود. سرمایه انسانی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش، و ویژگی‌های عمومی افراد در سازمان است و می‌تواند نشان‌دهنده ظرفیت انجام کار امروز و فردا باشد (Hitt *et al.*, 2006). در دو دهه گذشته، پژوهش‌های زیادی درباره چرایی و چگونگی اثرگذاری اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی انجام شده است. اگرچه، پژوهش‌هایی که با رویکرد سنتی در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام می‌گیرند، بر تاثیر جداگانه هر یک از اقدام‌های مدیریت منابع انسانی تمرکز دارند، اما پژوهش‌هایی که در حوزه مدیریت منابع انسانی رویکرد راهبردی دارند، بر تاثیر سیستمی اقدام‌های مدیریت منابع انسانی تاکید دارند (Jiang *et al.*, 2012). اقدام‌های مدیریت منابع انسانی منعکس‌کننده نحوه نگرش سازمان درباره کارکنان است. کارکنان بر اساس قضاوت شخصی و بر اساس سرخ‌هایی که از محیط کار به دست می‌آورند، به این اقدام‌ها واکنش نشان می‌دهند (Purcell & Hutchinson, 2007). سیستم کاری با تعهد بالا این پیام را به کارکنان منتقل می‌کند که سازمان برای منابع انسانی خود ارزش قائل است، از آن‌ها حمایت می‌کند، و با حسن نیت برای رفع نیازها و خواسته‌های آن‌ها تلاش می‌کند (Nishii *et al.*, 2008). اگر کارکنان باور کنند که سازمان با حسن نیت اقدام‌هایی را اتخاذ می‌کند و از آن‌ها حمایت می‌کند، آنگاه به سازمان اعتماد می‌کنند، چون مطمئن خواهند بود که مدیران قصد سوء استفاده از کارکنان را ندارند.

سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به دنبال توسعه، ایجاد انگیزه، و افزایش کارایی کارکنان خود در انواع برنامه‌های عملیاتی، بازار، و منابع انسانی هستند (Buuri, 2015). کارکنان و عملکردشان نقش اساسی در موفقیت هر سازمان ایفا می‌کنند، و مدیریت عملکرد کارکنان نیز یکی از مهم‌ترین موضوع‌ها در مدیریت سازمان است (Lussier & Hendon, 2017). بسیاری از سازمان‌ها از مدیریت عملکرد کارکنان برای انتخاب، نگهداری، ارتقا، اخراج، جبران، برنامه‌ریزی منابع انسانی، و آموزش کارکنان استفاده می‌کنند (Haines & St-Onge, 2012).

یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران در مدیریت عملکرد کارکنان در سطوح مختلف سازمان، چگونگی ایجاد بستر مناسب برای کارکنان است تا آن‌ها با مسئولیت‌پذیری و احساس تعهد وظایف خود را به‌درستی انجام دهند و عملکرد بهینه داشته باشند (Fu & Deshpande, 2014). بنابراین، بررسی عوامل موثر بر عملکرد شغلی کارکنان دارای اهمیت است. یکی از این عوامل، الگوی نظام مدیریت منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی متعهدانه یکی از این سیستم‌هاست که به‌طور خاص در پی ارتقای عملکرد فردی کارکنان است (Boon & Kalshoven, 2014). به سخن دیگر، پژوهش‌ها در زمینه مدیریت منابع انسانی راهبردی نشان می‌دهد که شیوه‌های منابع انسانی بر عملکرد فردی با شکل دادن نگرش و رفتار کارکنان اثر می‌گذارد.

پژوهشگران ارتباط بین انواع مختلف سیستم‌های منابع انسانی و نگرش و رفتار کارکنان، مانند تعهد، رضایت، حمایت اجتماعی، و رفتارهای شهروندی را بررسی می‌کنند (Lepak et al., 2006). باید در نظر داشت که در مورد چگونگی این اثرگذاری و متغیرهای کلیدی اثرگذار، بین اندیشمندان مدیریت منابع انسانی اختلاف نظر وجود دارد. برای مثال، برخی از اندیشمندان اثر مدیریت منابع انسانی متعهدانه را بر استرس شغلی و التزام کاری مورد مطالعه قرار می‌دهند (Kotteeswari & Sharief, 2014; Dajani, 2015)، در حالی که برخی اثر استرس شغلی و التزام کاری را بر عملکرد فردی بررسی می‌کنند (Boon & Kalshoven, 2014; Kang & Kang, 2016). به سخن دیگر، بررسی روابط این خوشه از متغیرها در یک مدل تجمیعی کم‌تر مورد توجه است. بنابراین، این پژوهش تلاش می‌کند رابطه بین مدیریت منابع انسانی متعهدانه ادراک‌شده بر عملکرد فردی را با میانجی‌گری استرس شغلی و التزام کاری، و تعدیل‌گری مهارت کاری و حمایت سرپرستی ادراک‌شده مورد بررسی قرار دهد، تا مدل جامع‌تری از روابط بین متغیرها به‌دست آورد. بی‌شک، نتایج این پژوهش در ارتقای دانش مدیریت منابع انسانی متعهدانه تعیین‌کننده است. یافته‌های این پژوهش نه‌تنها در ترمیم شکاف پژوهشی اشاره‌شده اثرگذار است، بلکه با مدلسازی مدیریت منابع انسانی متعهدانه ادراک‌شده در سطح فردی، حوزه دانش جدیدی را در ادبیات موضوع مطرح می‌سازد.

## مبانی نظری پژوهش

به نظر ویسوس‌واران و وانز<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، عملکرد کار به عنوان اقدام‌های مقیاس‌پذیری از رفتار و نتایج کارکنان درگیر کار است که با اهداف سازمانی ارتباط دارند و به آن‌ها کمک می‌کند. عملکرد فردی کار باید از بهره‌وری کار متمایز شود. مفهوم بهره‌وری کار به عنوان ورودی تقسیم بر خروجی

1. Viswesvaran & Ones

تعریف می‌شود. بنابراین، بهره‌وری کار یک مفهوم ظریف‌تر از عملکرد کار است. همچنین، مهم است که بین متغیرهای علیت و شاخص‌های عملکرد کار تفاوت گذاشت. متغیرهای علی سطح عملکرد کار خود را تعیین یا پیش‌بینی می‌کنند، در حالی که شاخص‌ها بازتاب عملکرد کار است. برای مثال، رضایت شغلی به عنوان عامل تعیین‌کننده عملکرد کار در نظر گرفته می‌شود، در حالی که کیفیت کار یک شاخص عملکرد کار است. پژوهش حاضر تنها بر شاخص‌های عملکرد کار و نه بر عوامل تعیین‌کننده آن متمرکز است. عملکرد کار فردی توسط کمپبل<sup>۱</sup> (۱۹۹۰: ص ۷۰۴)، به عنوان «رفتار یا اقدام‌هایی که مربوط به اهداف سازمان است» تعریف می‌شود. بنابراین، عملکرد کار فردی بر رفتار یا اعمال کارکنان متمرکز می‌کند، نه بر نتایج این اقدام‌ها. علاوه بر این، رفتارها باید تحت کنترل فرد باشند. به این ترتیب، رفتارهایی که محرک محیط هستند، از بین می‌روند (Rotundo & Sackett, 2002). «برای اندازه‌گیری عملکرد کار فردی، تعیین ساختار اساسی آن مهم است. به‌طور سنتی، تمرکز اصلی ساختار عملکرد کار فردی بر عملکرد وظیفه است که می‌تواند به عنوان مهارت شناخته شود که افراد با انجام وظایف اصلی یا فنی اصلی در کار خود کار می‌کنند» (Campbell, 1990: 708-9). رفتارهای مورد استفاده برای توصیف عملکرد کار اغلب شامل کمیت و کیفیت کار، مهارت‌ها و دانش شغلی است (Campbell, 1990; Rotundo & Sackett, 2002).

### سنجش عملکرد فردی

بر اساس بررسی ادبیات مختلف (Viswesvaran & Ones, 2000; Rotundo & Sackett, 2002; Koopmans *et al.*, 2014)، می‌توان نتیجه گرفت که عملکرد کار فردی شامل سه بُعد وسیع است. بعد یکم، عملکرد کاری، به‌طور سنتی بیش‌ترین توجه را به خود جلب می‌کند و به عنوان مهارت‌هایی است که افراد به انجام وظایف اصلی یا فنی اصلی به کار خود اختصاص می‌دهند (Campbell, 1990). بُعد دوم، عملکرد زمینه‌ای است که به عنوان رفتارهایی از محیط سازمانی، اجتماعی، و روان‌شناختی است که در آن هسته فنی باید عمل کند (Borman & Motowidlo, 1993). و بُعد سوم عملکرد کار فردی، رفتار کاری زیان‌بخش است که به عنوان رفتارهایی تعریف می‌شود که به رفاه و آسایش سازمان آسیب می‌رساند (Rotundo & Sackett, 2002).

مقیاس‌های متعددی برای اندازه‌گیری عملکرد کار فردی توسعه داده شده است. با این حال، محدودیت‌های متعددی در این مقیاس دیده می‌شود. اول و مهم‌تر از همه، این است که هیچ یک از آن‌ها همه ابعاد عملکرد کار فردی را اندازه‌گیری نمی‌کند. در نتیجه، هیچ سنجی وجود

1. Campbell

ندارد که طیف کاملی از رفتارهای فردی را در محل کار شامل شود. دوم، مقیاس‌ها اغلب از عملیات‌های مختلف یا مفهوم‌سازی‌های متفاوت یا جمعیت‌های متنوع توسعه می‌یابند یا از ابعاد یکسان استفاده می‌کنند. این باعث می‌شود که انتخاب مناسب‌ترین و مرتبط‌ترین مقیاس مشکل شود. سوم، مقیاس اندازه‌گیری ابعاد مختلف اغلب موارد را به نام اقلام ضدتطبیق با هم تداخل می‌کند (Dalal, 2005).

## عوامل موثر بر عملکرد فردی

هرچند متغیرهایی در خصوص عوامل اثرگذار بر عملکرد فردی در ادبیات وجود دارد، اما در این پژوهش با رویکرد مدیریت منابع انسانی، متغیرهای اثرگذار به شرح زیر شناسایی می‌شوند:

### مدیریت منابع انسانی متعهدانه ادراک‌شده

پفر<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، در تبیین مفهوم مدیریت منابع انسانی متعهدانه ادراک‌شده آن را رابطه‌ای استخدامی بلندمدت تعریف می‌کند که ویژگی مهم آن احساس امنیت استخدامی است. در جامع‌ترین تعریف، سیستم مدیریت منابع انسانی متعهدانه ادراک‌شده را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از اقدام‌های منسجم تعریف کرد که بر بهبود مهارت، ارتقای انگیزه، و تامین فرصت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری تمرکز دارد (Sun *et al.*, 2007; Datta *et al.*, 2005). پارک و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، با استفاده از چارچوب توانایی، انگیزش، و فرصت (AMO)<sup>۳</sup>، به مفهوم‌سازی مدیریت منابع انسانی متعهدانه می‌پردازند. بر مبنای چنین چارچوبی، مدیریت منابع انسانی متعهدانه ادراک‌شده را بر مبنای ابعاد سه‌گانه زیر مورد سنجش قرار می‌دهند: اقدام‌های تواناسازی<sup>۴</sup> (بکارگماری گزینشی<sup>۵</sup>، امنیت استخدامی<sup>۶</sup>، و آموزش و بهبود گسترده<sup>۷</sup>)؛ اقدام‌های انگیزه‌سازی<sup>۸</sup> (ارزیابی عملکرد توسعه‌ای<sup>۹</sup>،

1. Pfeffer
2. Park *et al.*
3. Ability, Motivation, & Opportunity-Enhancing
4. Ability-Enhancing Practices
5. Selective Staffing
6. Employment Security
7. Extensive Training and Development
8. Motivation-Enhancing Practices
9. Developmental Performance Appraisals

پرداخت مبتنی بر عملکرد<sup>۱</sup>، و جبران خدمات رقابت<sup>۲</sup>؛ و اقدام‌های فرصت‌سازی<sup>۳</sup> (استقلال عمل<sup>۴</sup>، مشارکت در تصمیم‌گیری<sup>۵</sup>، و وظایف کاری منعطف<sup>۶</sup>).

از آنجایی که هدف اصلی مدیریت منابع انسانی متعهدانه تربیت کارکنان با تعهد بالاست، چنین تعهدی در عملکرد فردی منعکس می‌شود. بنابراین، تبیین مدلی که رابطه بین مدیریت منابع انسانی متعهدانه و عملکرد فردی را با لحاظ کردن متغیرهای میانجی و تعدیل‌کننده نشان دهد، در ادبیات کمتر مد نظر است. از این‌رو، با توجه نظر به دیگر پژوهش‌ها در مورد عوامل موثر بر عملکرد فردی، مدل مفهومی پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شود. نیاز به توضیح است که روابط بین متغیرهای میانجی و عملکرد فردی بر مبنای یافته‌ها لحاظ می‌شود: تاثیر استرس شغلی بر عملکرد فردی (Kotteeswari & Sharief, 2014)؛ تاثیر التزام کاری بر عملکرد فردی (Dajani, 2015)؛ تاثیر مدیریت منابع انسانی متعهدانه ادراک‌شده بر استرس شغلی در پرتو حمایت سرپرستی ادراک‌شده (Kang & Kang, 2016)؛ و تاثیر مدیریت منابع انسانی متعهدانه بر التزام کاری در پرتو مهارت کاری (Boon & Kalshoven, 2014).

## التزام کاری

پژوهشگران مدیریت منابع انسانی استدلال می‌کنند که مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا، همان‌طور که کارکنان در توسعه بلندمدت سرمایه‌گذاری می‌کنند، می‌تواند بر نگرش کارکنان از طریق ساختن کارمندان خوب، شاد، و پر انرژی در محل کار تاثیر بگذارد. التزام کار به عنوان یک وضعیت مثبت، تحقق یافتن سلامت مربوط به کار با سطح بالایی از انرژی تعریف می‌شود، و به عنوان مخالف مثبت فرسودگی دیده می‌شود. همچنین، مشارکت در کار با شور و حرارت، بها دادن به شغل، و مجذوب‌شدگی مشخص می‌شود. شور و حرارت به سطوح بالای انرژی، تمایل به سرمایه‌گذاری در کار، و استقامت در شرایط دشوار اشاره می‌کند. بها دادن به شغل به دخالت قوی در یک کار، و یک حس مهم، شور و شوق، الهام، غرور و چالش اشاره می‌کند. مجذوب‌شدگی با تمرکز کامل، شاد بودن و غرق در کار خود، با گذشت زمان به سرعت، و داشتن مشکلات از خود جدا از کار توصیف می‌شود (Schaufeli *et al.*, 2001).

1. Performance-Based Pay
2. Competitive Compensation
3. Opportunity-Enhancing Practices
4. Autonomy
5. Participation in Decision Making
6. Flexible Work Assignments

## تسلط کاری

نظریه حفاظت از منابع بیان می‌کند که علاوه بر منابع سازمانی، کارکنان ممکن است منابع فردی مهمی را در قالب مهارت‌ها و توانایی‌های ارزشمندی (برای مثال، مهارت‌های بالای کار) داشته باشند. بنابراین، شاغلان با مهارت بالای کاری قادرند منابع اضافی را به دست آورند، که باعث ایجاد یک ماریج مثبت از منابع می‌شوند. همچنین، احتمال دارد که مهارت‌های کاری نیز یک اثر انگیزشی روی افراد داشته باشد، و می‌تواند اعتماد کارمندان را به مهارت‌ها و توانایی‌های خود اطمینان دهد. بنابراین، کارکنانی که دارای مهارت بالا هستند ممکن است بتوانند منابع بیشتری نسبت به کارکنانی که مهارت کمتری دارند، به دست آورند (Boon & Kalshoven, 2014).

## استرس شغلی

سلامت جسمی و روانی اعضای سازمان برای موفقیت بسیار مهم است، زیرا بهره‌وری سازمان زمانی افزایش می‌یابد که موفقیت آن به دلیل بهره‌وری سازمانی باشد و اعضای آن با همدیگر در یک روش سالم با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. با توجه به تعریف ارائه شده توسط سازمان بهداشت جهانی<sup>۱</sup> (۱۹۴۸)، سلامت یک وضعیت مطلوب مثبت جسمی، ذهنی، و اجتماعی است و صرفاً فقدان بیماری یا ضعف نیست. هنگامی که سلامت یک کارگر به دلیل استرس بیش از حد کاهش می‌یابد، اثرش نه تنها بر کارمند و خانواده‌اش است، بلکه اثر زیان‌بارش به وسیله سازمان و کل جامعه گسترش می‌یابد. اگر کارکنان یک سازمان به خاطر استرس شغلی مزمن، تجمعی، و بی‌وقفه موفق به حفظ سلامت به نسبت خوب نمی‌شوند، آن‌ها در نهایت از لحاظ فیزیکی و ذهنی از بین می‌روند و از شغل‌شان رضایت ندارند و در نهایت بر عملکرد سازمان اثر منفی می‌گذارند (Kang & Kang, 2016).

## حمایت سرپرستی ادراک شده

در دنیای تجاری امروز، جایی که فشار مربوط به عملکرد بسیار زیاد است، سرپرستان به عنوان نمایندگان سازمان اثر زیادی بر اعضای سازمان دارند. پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که در مقایسه با حمایت اجتماعی پایین‌تر توسط ناظران و همکاران بالاتر، افزایش کارایی کاهش می‌یابد (Brough & Frame, 2004; Monnot & Beehr, 2014). به همین دلیل این امر اهمیت دارد که کارکنان میزان استرس شغلی را کاهش می‌دهند. این موضوع هدف ما را در این پژوهش می‌سازد: بررسی رابطه بین حمایت ناظران درک شده و استرس شغلی. برخی از

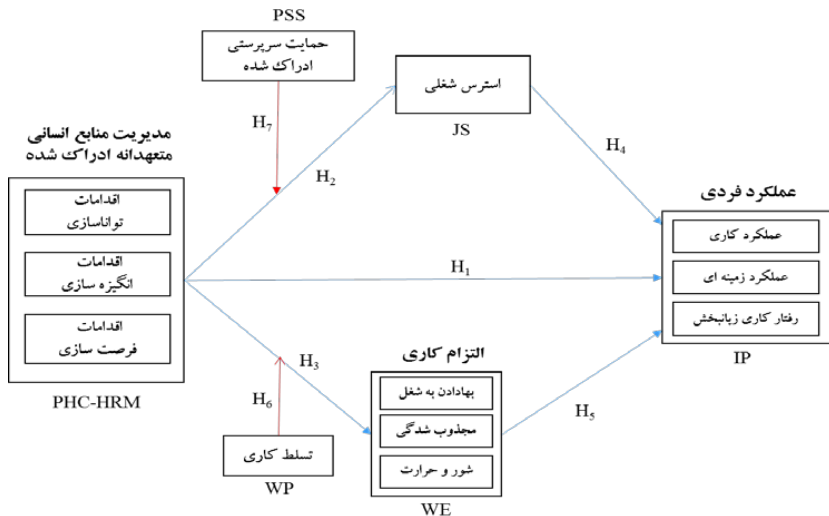
1. World Health Organization



پژوهش‌ها، پیشنهاد می‌کنند که حمایت سرپرستان و پشتیبانی سازمانی درک‌شده می‌تواند بر رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و استرس شغلی اثر بگذارد (Brough & Frame, 2004; Monnot & Beehr, 2014; Topcic et al., 2016; Etzion, 1984 (۱۹۹۹)، نیز پیشنهاد می‌کنند حمایت اجتماعی از سرپرستان نه تنها باعث کاهش استرس شغلی خود می‌شود، بلکه اثر مثبتی علت و معلولی بر آن دارند. بنابراین، ما ادعا می‌کنیم در مقایسه با دیگر کارکنان، کارکنانی که معتقدند از طرف سرپرست مورد حمایت قرار می‌گیرند، ادراک‌های مثبت بیش‌تری نسبت به مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا دارند و به احتمال از استرس کاری کم‌تر رنج می‌برند (Kang & Kang, 2016).

### مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری پیشگفته، مدل مفهومی پژوهش به شرح نمودار (۱) ارائه می‌شود.



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

با توجه به مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر تدوین می‌شوند:  
فرضیه ۱: مدیریت منابع انسانی متعهدانه بر عملکرد فردی اثر مثبت و معنادار دارد.

- فرضیه ۲: مدیریت منابع انسانی متعهدانه بر استرس شغلی اثر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه ۳: مدیریت منابع انسانی متعهدانه بر التزام کاری اثر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه ۴: استرس شغلی بر عملکرد فردی اثر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه ۵: التزام کاری بر عملکرد فردی اثر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه ۶: تسلط کاری روابط بین مدیریت منابع انسانی متعهدانه و التزام کاری را به شکل مثبت و معناداری تعدیل می‌کند.
- فرضیه ۷: حمایت سرپرستی ادراک‌شده روابط بین مدیریت منابع انسانی متعهدانه و استرس شغلی را به شکل مثبت و معناداری تعدیل می‌کند.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی-همبستگی است. با توجه به مدل مفهومی این پژوهش که به صورت ارتباط ساختاری بین سازه‌هایی است که به عنوان متغیر پنهان در مدل نشان داده می‌شوند، برای بررسی فرضیه‌ها و برآورد ضرایب مسیر بین ساختارها و سایر اجزا و حضور متغیرهای تعدیل‌گر، از مدل‌سازی معادله‌های ساختاری Smart PLS استفاده می‌شود. پیش از استفاده از هر روش آماری، نرمال بودن داده‌ها بررسی می‌شود که در صورت نرمال بودن، از روش‌های پارامتریک و در صورت نرمال نبودن می‌بایست از روش‌های ناپارامتریک استفاده نمود. به دلیل نرمال نبودن داده‌ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده می‌شود. از سوی دیگر، جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان رسمی آموزش و پرورش استان قزوین و مناطق ۱۴ گانه هستند. کل جامعه آماری ۸۱۷ نفر است. با توجه به جدول مورگان ۲۶۰ نفر نمونه انتخاب می‌شوند. اطلاعات مربوط به جامعه آماری از طریق معاونت نیروی انسانی اداره کل آموزش و پرورش استان قزوین به‌دست آمد. ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر پرسشنامه است، که ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شد و در پایان ۲۶۰ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. سنجش‌های پژوهش با پرسشنامه سنجش مدیریت منابع انسانی متعهدانه ادراک‌شده از (Prieto & Pilar Pérez Santana, 2012)، پرسشنامه عملکرد فردی از (Koopmans *et al.*, 2014)، پرسشنامه استرس شغلی از (Keller, 1984; Kang & Kang, 2016)، پرسشنامه حمایت سرپرستی ادراک‌شده از (Eisenberger *et al.*, 2002)، پرسشنامه التزام کاری از (Schaufeli *et al.*, 2001)، و پرسشنامه تسلط کاری از (Van Dyne & LePine, 1998) گردآوری می‌شود. نماگرهای سنجش متغیرها در جدول (۱) منعکس می‌شود.

## جدول ۱: ابعاد، مولفه‌ها، و نماگرهای سنجش متغیرهای پژوهش

متغیر	ابعاد	مولفه‌ها	نماگرها
		بکارگماری	سازمان ما برای انتخاب فرد مناسب در هر شغلی تلاش زیادی می‌کند. سازمان ما رویه‌های گسترده‌ای (مانند انواع آزمون و مصاحبه) را در کارمندیابی بکار می‌گیرد.
	اقدام‌های تواناسازی		در استخدام افراد بر قابلیت‌های یادگیری و رشد تاکید می‌شود. کارمندیابی و گزینش با رویکرد حفظ تصویر سازمانی صورت می‌گیرد. برنامه‌های آموزشی مستمر برای کارکنان برگزار می‌شود. برنامه‌های آموزشی برای تیم‌سازی و مهارت‌های کار تیمی ارائه می‌شود. مدیران، آموزش‌های تخصصی و توسعه‌ای برای کارکنان فراهم می‌سازند. مدیران، انواع مختلف آموزش و توسعه را برای کارکنان فراهم می‌سازند. کارکنان پاداش‌های پولی را بر مبنای عملکرد فردی دریافت می‌کنند.
		جبران خدمات	کارکنان پاداش‌های پولی را بر مبنای عملکرد گروهی دریافت می‌کنند. کارکنان پاداش‌های پولی را بر مبنای عملکرد سازمانی دریافت می‌کنند. سیستم پرداخت ما، سهم کارکنان را در سازمان منعکس می‌کند.
	مدیریت منابع انسانی متعهدانه ادراک شده	اقدام‌های انگیزه‌سازی	ارزیابی عملکرد کارکنان، مبتنی بر رفتارهای فردی و نگرش آنان در کار است. ارزیابی عملکرد افراد، برای توسعه و پیشرفت کاری آنان طراحی شده است. در ارزیابی عملکرد کارکنان، بر نتایج بلندمدت و جمعی تاکید می‌شود. کارکنان بازخورد عملکرد خود را به صورت روتین دریافت می‌کنند. ارزیابی عملکرد کارکنان بر نتایج کمی-عینی استوار است.
		طراحی شغل	در سازمان ما بر چرخش شغلی و وظایف کاری منعطف تاکید می‌شود. سازمان ما وظایف و مسئولیت‌های گسترده‌ای به کارکنان واگذار می‌کند. در سازمان ما بر کار تیمی و همکاری شبکه‌ای تاکید می‌شود. مشاغل کارکنان در این سازمان مبتنی بر مهارت‌های متنوع طراحی شده‌اند.
	اقدام‌های فرصت‌سازی		کارکنان فرصت ارائه پیشنهادها و اصلاحی را برای بهبود روش‌های کاری دارند. از کارکنان دعوت می‌شود در دامنه گسترده‌ای از موضوع‌ها مانند بهبود عملکرد مشارکت کنند. از کارکنان دعوت می‌شود در حل مسائل و تصمیم‌گیری مشارکت کنند. به کارکنان در خصوص نگرانی‌های سازمان (اهداف و عملکرد) اطلاع‌رسانی می‌شود. بر ارتباطات باز سرپرستان در سازمان تاکید می‌شود.

فرهنگ مدیریت باارجم

دوره ۳۳ - بهار ۹۹ - شماره ۱ - پیاپی ۱۱۱

ادامه جدول ۱: ابعاد، مولفه‌ها، و نماگرهای سنجش متغیرهای پژوهش

متغیر	ابعاد مولفه‌ها	نماگرها
		<p>من می‌توانم کار خود را برنامه‌ریزی کنم تا به موقع انجام شود.</p> <p>من قادر به برنامه‌ریزی بهینه هستم.</p> <p>من در انجام کارم نتیجه‌گرا هستم.</p>
	عملکرد کاری	<p>من قادر به جداسازی مسائل اصلی از مسائل جانبی هستم.</p> <p>من می‌دانم که چگونه اولویت‌های مناسب را تعیین کنم.</p> <p>من قادرم کار خود را با صرف کم‌ترین وقت و تلاش انجام دهم.</p> <p>همکاری با دیگران را بسیار سازنده می‌دانم.</p>
		<p>من در انجام کارم، احساس مسئولیت می‌کنم.</p> <p>وقتی که مراحل قدیمی کارم تمام می‌شود، به ابتکار خودم کارهای جدیدی را شروع می‌کنم.</p>
عملکرد فردی	عملکرد زمینه‌ای	<p>من کارهای چالش‌برانگیزی را بر عهده می‌گیرم.</p> <p>من دانش/مهارت شغلی خود را به‌هنگام نگه می‌دارم.</p> <p>تلاش می‌کنم در حل مشکلات از راه‌حل‌های خلاقانه استفاده کنم.</p> <p>من در انجام کارم، با دیگران همکاری می‌کنم.</p> <p>بیش‌تر از آنچه که از من انتظار دارند، کار می‌کنم.</p> <p>من فعالانه در جلسه‌های کاری شرکت می‌کنم.</p> <p>من بازخوردهای دریافتی را می‌پذیرم و از آن‌ها یاد می‌گیرم.</p> <p>من ارتباطات اثربخشی را با دیگران برقرار می‌کنم.</p> <p>من در مورد کارهای غیرمترقبه شکایت می‌کنم.</p> <p>من مشکلات را بزرگ‌تر از آنچه که هستند، جلوه می‌دهم.</p> <p>من به‌جای جنبه‌های مثبت، بر جنبه‌های منفی وضعیت کاری تمرکز می‌کنم.</p> <p>من با همکاران درباره جنبه‌های منفی کارم صحبت می‌کنم.</p> <p>من با افراد خارج از سازمان درباره جنبه‌های منفی کارم صحبت می‌کنم.</p> <p>من کم‌تر از آنچه که از من انتظار دارند، کار انجام می‌دهم.</p> <p>من کارهایی انجام می‌دهم که به زیان سازمان است.</p> <p>من در انجام وظایف شغلی دچار تنش می‌شوم.</p> <p>برخی از جنبه‌های کاری من منبع ناامیدی هستند.</p> <p>انجام وظایف شغلی من دردسرهای زیادی به همراه دارد.</p> <p>من معمولاً در کارم احساس فشار می‌کنم.</p>
	رفتار کاری	
	زیان‌بخش	
استرس شغلی		

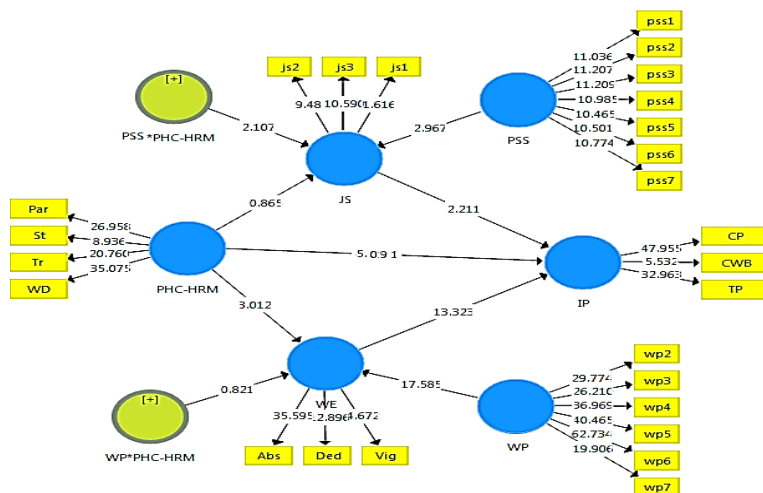
ادامه جدول ۱: ابعاد، مولفه‌ها، و نماگرهای سنجش متغیرهای پژوهش

نماگرها	ابعاد مولفه‌ها	متغیر
سرپرست من به عقاید اهمیت می‌دهد.		
سرپرست من به رفاه من اهمیت می‌دهد.		
سرپرست من بسیا جدول ۱: ابعاد، مولفه‌ها، و نماگرهای سنجش متغیرهای پژوهش		
ر قوی اهداف و ارزش‌های مرا در نظر می‌گیرد.		حمایت
در رفع مشکلات فردی، سرپرست من کمک‌کننده است.		سرپرستی
سرپرست من اشتباه‌های سهوی مرا نادیده می‌گیرد.		ادراک‌شده
اگر فرصت فراهم شود، سرپرست من از ابتکارهای من بهره‌مند خواهد شد.		
اگر من به لطف خاصی نیاز داشته باشم، سرپرست من مایل است به من کمک کند.		
احساس انرژی زیادی در کارم دارم.		
احساس قوی و شور و حرارت زیادی در کارم دارم.		
هنگامی که صبح بیدار می‌شوم، احساس خوبی برای رفتن به کار دارم.	شور و حرارت	
من می‌توانم تا مدت زمان بسیار طولانی کار کنم.		
از لحاظ ذهنی در کارم بسیار انعطاف‌پذیر هستم.		
من کارهایی انجام می‌دهم که پر از معانی و هدف باشد.		
من در مورد کارم مشتاق هستم.		
کارم به من الهام می‌بخشد.	بها دادن به	
من به کارهایی که انجام می‌دهم، افتخار می‌کنم.	شغل	التزام کاری
به‌نظرم کارم چالشی است.		
زمانی که کار می‌کنم، زمان به‌سرعت می‌گذرد.		
وقتی کار می‌کنم، همه‌چیز را در اطرافم فراموش می‌کنم.		
وقتی به‌شدت کار می‌کنم خوشحال می‌شوم.		مجدوب‌شدگی
من در کارم غوطه‌ور هستم.		
زمانی که کار می‌کنم، از حواشی دور می‌شوم.		
دشوار است که خودم را از کارم جدا کنم.		
من از عهده انجام وظایف شغلی خود به‌خوبی برمی‌آیم.		
من از توانایی لازم برای برآورده‌سازی انتظارات عملکردي برخوردارم.		
من به قدر کفایت به مسئولیت‌های خود عمل می‌نمایم.		
من در مورد مسائل کاری اطلاعات کافی دارم.		تسلط کاری
من به دیگر کارکنان برای یادگیری کاری کمک می‌کنم.		
من توصیه‌های لازم را برای حل مسائل کاری ارائه می‌دهم.		

بررسی پایایی تمامی متغیرهای پرسشنامه نشان می‌دهد که آلفای کرونباخ آن‌ها بالاتر از ۰/۷ است. همچنین، روایی همگرایی AVE<sup>۱</sup>، تمامی متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰/۵ است و روایی واگرایی متغیرها نیز به روش ماتریس فورنل-لارکر در حد مناسبی است. در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، مدل‌سازی معادله‌های ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup> (PLS) مورد استفاده قرار می‌گیرد که شامل دو مرحله اساسی است: بررسی برازش مدل و آزمون فرضیه‌ها. نیاز به اشاره است که محدودیت تکنیک رگرسیونی ضرورت استفاده از معادله ساختاری را توجیه می‌کند. این محدودیت‌ها عبارت‌اند از ۱. ناتوانی در محاسبه روابط غیرمستقیم در مدل؛ ۲. اندازه‌گیری نکردن مقادیر خطا برای متغیرهای مدل؛ ۳. وجود تنها یک متغیر وابسته نهایی در مدل؛ ۴. مشاهده پذیر بودن کلیه متغیرهای مدل؛ و ۵. نبود معیاری برای ارزیابی مدل. در PLS دو مدل آزمون می‌شود: مدل‌های بیرونی و مدل‌های درونی. مدل بیرونی یا Outer Model مشابه اندازه‌گیری تحلیل عاملی تاییدی<sup>۳</sup> (CFA)، و مدل درونی یا Inner Model مشابه تحلیل مسیر در مدل‌های معادله‌های ساختاری است. پس از آزمون مدل بیرونی لازم است مدل درونی که نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است، ارائه شود. با استفاده از مدل درونی می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش مدل پرداخت.

## یافته‌های پژوهش

برای بررسی فرضیه‌های پژوهشی ابتدا ضرایب مسیر استاندارد شده را نمایش می‌دهیم.



نمودار ۲: ضرایب مسیر استاندارد شده مدل

1. Average Variance Extracted
2. Partial Least Square
3. Confirmatory Factor Analysis

در نمودار (۲)، PHC-HRM معرف مدیریت منابع انسانی متعهدانه ادراک شده، IP عملکرد فردی، WP تسلط کاری، PSS حمایت سرپرستی، JS استرس شغلی، و WE التزام کاری است. مدل بالا ضرایب استاندارد مسیر را نشان می‌دهد. مقادیر پایایی مرکب، آلفای کرونباخ، معیار AVE، و ضریب تعیین مدل در جدول (۲) آمده است.

جدول ۲: مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی مرکب، AVE، و R<sub>2</sub> متغیرهای مکنون پژوهش

متغیرها	AVE	پایایی مرکب	R Square	آلفای کرونباخ
عملکرد فردی	۰/۵۹	۰/۵۸	۰/۴۱۹	۰/۲۴
التزام کاری	۰/۷۸	۰/۹۱	۰/۴۷۵	۰/۸۵
حمایت سرپرستی ادراک شده	۰/۸۰	۰/۹۷	-	۰/۹۶
استرس شغلی	۰/۶۱	۰/۸۹	۰/۰۷۴	۰/۷۹
مدیریت منابع انسانی متعهدانه	۰/۶۲	۰/۸۹	-	۰/۸۸
تسلط کاری	۰/۶۶	۰/۹۳	-	۰/۹۱

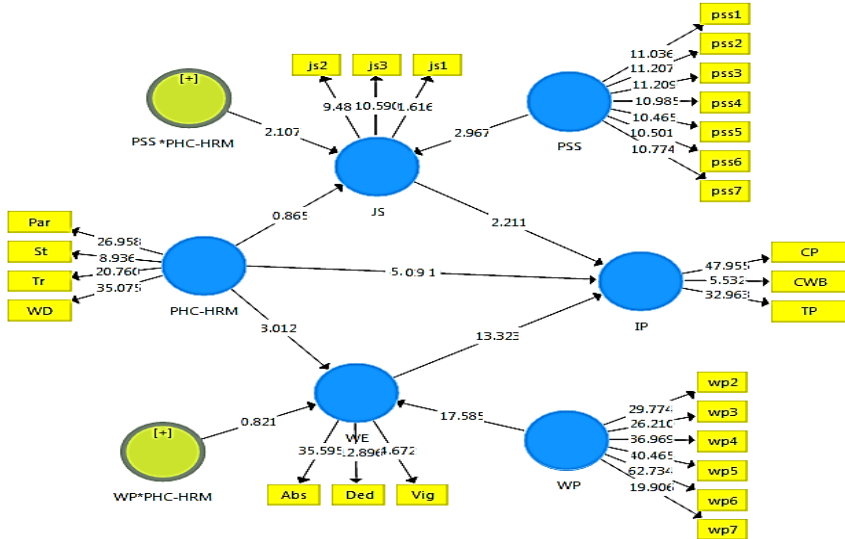
ضرایب پایایی کرونباخ همه سازه‌ها بالای ۰/۷ است. در مورد پایایی مرکب مشاهده می‌شود که همه سازه‌ها مقداری بیش‌تر از ۰/۷ دارند که می‌تواند نشان از تکرارپذیری و اعتمادپذیری پرسشنامه باشد.

### معیار فورنل لارکر

جدول ۳: ماتریس فورنل-لارکر برای روایی واگرا

عملکرد فردی	التزام کاری	حمایت سرپرستی ادراک شده	استرس شغلی	مدیریت منابع انسانی متعهدانه	تسلط کاری
۰/۷۷					
۰/۶۴	۰/۸۸				
۰/۲۶	۰/۳۸	۰/۹			
-۰/۲۹	-۰/۲۴	-۰/۲۴	۰/۷۸		
۰/۱۹	۰/۱۹	۰/۴۲	-۰/۱۶	۰/۷۹	
۰/۶۹	۰/۶۵	۰/۲۱	-۰/۱۵	۰/۱	۰/۸۱

مجدور مقدار AVE در قطر اصلی قرار می‌گیرد و چون این مقدار از تمامی همبستگی‌های سطر و ستون مربوطه بیش‌تر است، روایی و اگرآ تایید می‌شود. پیش از آزمون فرضیه‌ها، لازم است مقادیر معناداری ضرایب با آماره T برای هر مسیر محاسبه شود که در نمودار (۳) منعکس است.



نمودار ۳: مدل ساختاری در حالت معناداری

اگر ضریب مسیری بیش‌تر از ۱/۹۶ باشد، آنگاه آن ضریب در سطح خطای ۵ درصد معنادار است و فرضیه مربوط به آن تایید می‌گردد، در غیر این صورت آن فرضیه معنادار نیست و فرضیه رد می‌شود.

جدول ۴: ضرایب مسیر و مقادیر t در مدل ساختاری

آزمون فرضیه	آماره t	انحراف استاندارد	ضریب	مسیر
تایید	۵/۰۹	۰/۰۴۶	۰/۲۲۵	عملکرد فردی ← مدیریت منابع انسانی متعهدانه
رد	۰/۸۶	۰/۰۷۷	-۰/۰۷	استرس شغلی ← مدیریت منابع انسانی متعهدانه
تایید	۳/۰۱	۰/۰۴۳	۰/۱۵	التزام کاری ← مدیریت منابع انسانی متعهدانه
تایید	۲/۲۱	۰/۰۸۲	-۰/۱۳	عملکرد فردی ← استرس شغلی
تایید	۱۳/۳۲	۰/۰۵۷	۰/۵۹	عملکرد فردی ← التزام کاری



مطابق جدول (۴)، که خلاصه شده دو نمودار (۳) و (۲) است، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر مورد آزمون قرار می‌گیرد.

فرضیه ۱: مدیریت منابع انسانی متعهدانه ادراک شده بر عملکرد فردی اثر مثبت و معنادار دارد. ضریب مسیر  $0/225$  و با مقدار آماره  $5/09$ ، در سطح  $5$  درصد معنادار است، که نشانگر اثرگذاری مدیریت منابع انسانی متعهدانه ادراک شده بر عملکرد فردی است. یعنی در شرایط محیطی سازمان آموزش و پرورش، مدیریت منابع انسانی متعهدانه بر عملکرد فردی به شکل مثبتی اثرگذار است.

فرضیه ۲: مدیریت منابع انسانی متعهدانه بر استرس شغلی اثر مثبت و معنادار دارد. ضریب مسیر  $-0/07$  و با مقدار آماره  $0/86$  معنادار نیست. در نتیجه، فرضیه دو تایید نمی‌شود. به عبارت دیگر، در شرایط سازمان آموزش و پرورش، مدیریت منابع انسانی متعهدانه در کاهش استرس شغلی کارکنان اثرگذار نیست. دلیل این امر نقش تعدیل‌گری متغیر حمایت سرپرستی ادراک شده است.

فرضیه ۳: مدیریت منابع انسانی متعهدانه بر التزام کاری اثر مثبت و معنادار دارد. ضریب مسیر  $0/15$  و با مقدار آماره  $3/01$ ، در سطح  $5$  درصد معنادار است که نشان از رابطه مستقیم مدیریت منابع و التزام کاری است. یعنی مدیریت منابع متعهدانه باعث افزایش التزام کاری می‌شود. در نتیجه فرضیه سه تایید می‌شود.

فرضیه ۴: استرس شغلی بر عملکرد فردی اثر مثبت و معنادار دارد. ضریب مسیر  $-0/13$  و با مقدار آماره  $2/21$ ، در سطح  $5$  درصد معنادار است که نشان از رابطه معکوس استرس شغلی و عملکرد فردی است. یعنی افزایش استرس شغلی کارکنان باعث کاهش عملکرد فردی می‌شود.

فرضیه ۵: التزام کاری بر عملکرد فردی اثر مثبت و معنادار دارد. ضریب مسیر  $0/59$  با مقدار آماره  $13/32$ ، در سطح  $5$  درصد معنادار است که نشان از رابطه مستقیم التزام کاری و عملکرد فردی است. یعنی افزایش التزام کاری باعث افزایش عملکرد فردی می‌شود.

باید در نظر داشت که مطابق مدل مفهومی پژوهش، سازه تسلط کاری به عنوان تعدیل‌گر رابطه بین مدیریت منابع و التزام کاری، و سازه حمایت سرپرستی به عنوان تعدیل‌گر رابطه بین استرس شغلی و عملکرد فردی لحاظ می‌شوند. برای اثبات تعدیل‌گری این دو متغیر، نخست باید هر یک از آن‌ها بر متغیر وابسته مرتبط اثرگذار باشند. دوم، حاصل ضرب آن‌ها در متغیر مستقل نیز، متغیر وابسته را تحت تاثیر قرار دهد. مطابق نمودار (۳)، روابط زیر برای متغیرهای تعدیل‌گر به دست آمده است.

جدول ۵: ضرایب مسیرها و آماره t متغیرهای تعدیل گر در مدل ساختاری

آزمون فرضیه	T	انحراف استاندارد	ضریب	مسیر
تایید	۱۷/۵۸	۰/۰۴۴	۰/۶۴	تسلط کاری ← التزام کاری
رد	۰/۸۲۱	۰/۰۴۶	-۰/۰۴۰	مدیریت منابع انسانی متعهدانه × تسلط کاری ← التزام کاری
تایید	۲/۹۶	۰/۰۸۷	-۰/۲۲	حمایت سرپرستی ادراک شده ← استرس شغلی
تایید	۲/۱۰۷	۰/۰۷۵	-۰/۱۱۸	مدیریت منابع انسانی متعهدانه × حمایت سرپرستی ادراک شده ← استرس شغلی

فرضیه ۶: تسلط کاری روابط بین مدیریت منابع انسانی متعهدانه و التزام کاری را به شکل مثبت و معناداری تعدیل می‌کند. ضریب مسیر  $-۰/۰۴۰$  و با مقدار آماره  $۰/۸۲۱$ ، در سطح ۵ درصد معنادار نیست، که نشانگر اثرگذار نبودن این متغیر تعاملی بر التزام کاری است. به سخن دیگر، با وجود این که تسلط کاری بر التزام کاری اثرگذار است، اما این متغیر در رابطه بین مدیریت منابع انسانی متعهدانه ادراک شده و التزام کاری در نقش تعدیل کننده ظاهر نمی‌شود.

فرضیه ۷: حمایت سرپرستی ادراک شده روابط بین مدیریت منابع انسانی متعهدانه و استرس شغلی را به شکل مثبت و معناداری تعدیل می‌کند. همان‌طور که در جدول (۵) دیده می‌شود، حمایت سرپرستی بر استرس شغلی اثرگذار است. در ضمن، ضریب مسیر بین حمایت سرپرستی و استرس شغلی با مقدار  $-۰/۱۱۸$  و آماره  $۲/۱۰۷$  نشانگر اثرگذاری متغیر تعاملی مدیریت منابع انسانی متعهدانه و حمایت سرپرستی بر استرس شغلی است. با توجه به منفی بودن ضریب مسیر، حمایت سرپرستی ادراک شده اثرگذاری مدیریت منابع انسانی متعهدانه را بر استرس شغلی کاهش می‌دهد. این اثرگذاری منفی تا جایی است که اثرگذاری مدیریت منابع انسانی متعهدانه بر استرس شغلی را با وجود اثبات آن در ادبیات نظری، در شرایط سازمان آموزش و پرورش خنثی می‌کند.

## برازش مدل ساختاری

در نرم‌افزار PLS معیار مناسب بودن مدل، ضریب تعیینی است که برای مدل ارائه می‌شود و تعبیری مشابه رگرسیون دارد، یعنی هرچه ضریب تعیین به یک نزدیک‌تر باشد، مدل قوی‌تر عمل می‌کند (البته قدرت مدل بستگی به ابزار مناسب یعنی پرسشنامه مناسب دارد). مقدارهای

توصیه شده برای ضریب تعیین در مدل‌های ساختاری ۰/۳۳ برای مدل متوسط، و ۰/۶۶ برای مدل قوی است. ضریب تعیین تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل حساب می‌شود که در ستون دوم جدول (۶) آورده می‌شود. به دلیل آن که بیش‌تر سازه‌های درون‌زا تحت تاثیر تنها یک سازه برون‌زا هستند، برای این پژوهش معیار اندازه اثر رابطه چندان مناسب و برای بیش‌تر سازه‌ها قابل محاسبه نیست. به جای آن معیار  $Q_2$  مورد استفاده قرار می‌گیرد. علاوه بر ضریب تعیین، در PLS، مقدار  $Q_2$  وجود دارد که قدرت پیش‌بینی مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۶: شاخص‌های نیکویی برازش مدل

سازه‌ها	ضریب تعیین	معیار $Q_2$
عملکرد فردی	۰/۴۲۲	۰/۳۱
التزام کاری	۰/۴۷۵	۰/۳۳
استرس شغلی	۰/۰۷۴	۰/۰۹

با توجه به جدول (۶)، ضریب تعیین عملکرد فردی و التزام کاری در حد مناسب و قابل قبول است، و استرس شغلی کمی پایین‌تر از حد مناسب است. معیار  $Q_2$  نیز که مقدار توصیه شده آن بیش‌تر از ۰/۱۵ برای قدرت پیش‌بینی کنندگی متوسط، و ۰/۳۵ برای قدرت پیش‌بینی کنندگی مناسب است، برای سازه عملکرد فردی و التزام کاری در حد مناسبی است، یعنی قدرت پیش‌بینی کنندگی این سازه‌ها در سطح خوبی است.

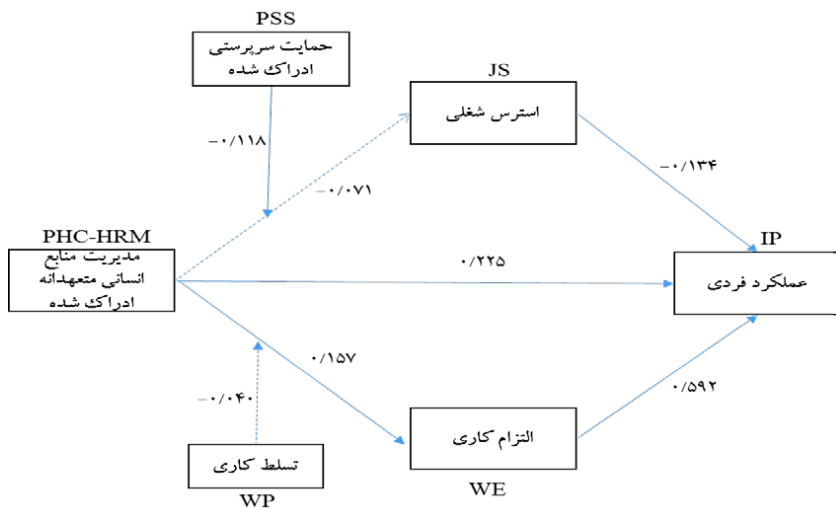
### معیار نیکویی برازش

معیار نیکویی برازش تنها معیار برای سنجش برازش کلی مدل‌های معادله‌های ساختاری است که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند. وتزلس و همکاران (۲۰۰۹)، مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵، و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی برای نیکویی برازش کلی مدل تعیین می‌نمایند. معیار GOF در قالب فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities}} * R^2$$

میانگین مقادیر اشتراکی سازه‌های مرتبه اول مدل پژوهش که همان مقادیر AVE سازه‌هاست، برابر با ۰/۶۹ است و میانگین مقادیر  $R_2$  سازه‌های درون‌زای مدل پژوهش نیز ۰/۳۴ است، بنابراین مقدار

معیار GOF عدد ۰/۴۸ به دست می‌آید، و از آن جا که بیش تر از مقدار ملاک ۰/۳۶ است، نشان‌دهنده برازش کلی قوی مدل پژوهش است. در نهایت، مدل نهایی پژوهش به شرح نمودار (۴) به دست می‌آید.



نمودار ۴: مدل نهایی پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی متعهدانه ادراک شده بر عملکرد فردی با میانجی‌گری استرس شغلی و التزام کاری، و تعدیل‌گری مهارت کاری و حمایت سرپرستی ادراک شده در آموزش و پرورش استان قزوین و مناطق چهارده‌گانه آن است. یافته‌های ما ممکن است پیامدهای مهمی برای شیوه‌ها داشته باشد. نخست، پژوهش ما نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی متعهدانه در افزایش التزام کاری و مهارت کاری در کارکنان موثر است. سازمان‌ها می‌توانند از مدیریت منابع انسانی متعهدانه مانند امنیت شغلی بالا، ارتقا از درون، آموزش برای افزایش بهره‌وری درازمدت، ارزیابی عملکرد که بر یادگیری کارکنان تاکید دارد، و پاداش‌هایی که بر عملکرد بلندمدت تمرکز می‌کنند، به منظور افزایش التزام کاری و مهارت کاری استفاده کنند. دوم، نتایج ما نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی متعهدانه روابط متفاوتی با التزام کاری و مهارت کاری برای کارکنان دارد، و دارای بالاترین سطح مهارت هستند نسبت به

کسانی که مهارت کمتری دارند. به نظر می‌رسد که مدیریت منابع انسانی متعهدانه، به‌طور ویژه منابع مفیدی را برای افرادی که دارای مهارت کم هستند فراهم می‌کند، زیرا این افراد به‌احتمال منابع انسانی کم‌تری برای مشارکت در کار خود دارند. با در نظر گرفتن نقش اصلی مهارت کاری در مدیریت منابع انسانی متعهدانه، سازمان‌ها ممکن است در سطوح مهارت‌های کاری، خود را در سیاست منابع انسانی تشخیص دهند؛ همان‌طور که برای مهارت‌های کاری بالا و کم، مدیریت منابع انسانی متعهدانه با اهمیت بالا می‌تواند از طریق راه‌های مختلفی موثر باشد. ادراک‌های مستقیم سرپرستان می‌تواند برای ارزیابی مهارت کارکنان استفاده شود، که همچنین ممکن است به سرپرستان در تشخیص مهارت‌های بالا و پایین در مدیریت زیردستان کمک کند؛ به عنوان کسانی که برای پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی متعهدانه هستند. در راستای آن، اهمیت ادراک کارکنان از مدیریت منابع انسانی متعهدانه در این زمینه نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید به اجرای پیوسته و ارتباط کارهای منابع انسانی توجه کنند تا بتوانند اثر مثبتی بر نحوه عملکرد این کارکنان داشته باشند. پیاده‌سازی مداوم و ارتباطات روشن می‌تواند اطمینان حاصل کند که شیوه‌های منابع انسانی به صورتی طراحی می‌شود که اثرهای در نظر گرفته‌شده از این شیوه‌ها رخ دهد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رابطه مستقیم بین مدیریت منابع انسانی متعهدانه و عملکرد فردی وجود دارد، یعنی استقرار مدیریت منابع انسانی متعهدانه در سازمان باعث افزایش عملکرد فردی می‌شود. به علاوه، یافته‌های این پژوهش نشانگر آن است که در روابط بین مدیریت منابع انسانی متعهدانه و عملکرد فردی در سازمان آموزش و پرورش، التزام کاری در نقش میانجی‌ظاهری می‌شود، اما نقش میانجی‌گری استرس شغلی در روابط بین این دو متغیر به دلیل نقش بازدارندگی حمایت سازمانی ادراک‌شده به اثبات نرسید. به علاوه، یافته‌های پژوهش نشانگر آن است که تسلط کاری در روابط بین مدیریت منابع انسانی متعهدانه و التزام کاری در نقش تعدیل‌کننده ظاهر نمی‌شود. پس نتایج این پژوهش، با پژوهش بون و کالسون (۲۰۱۴) سازگاری دارد.

به هر حال، با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود سازمان آموزش و پرورش استان قزوین برای ارتقای عملکرد فردی کارکنان خود در استقرار جامع مدیریت منابع انسانی متعهدانه اقدام‌های زیر را انجام دهد:

۱. اقدام‌های تواناسازی: گزینش کارکنان مبتنی بر شایسته‌سالاری، و آموزش و توسعه آنان مبتنی بر نیازهای راهبردی سازمان؛
۲. اقدام‌های انگیزه‌سازی: جبران عادلانه خدمات و مدیریت عملکرد کارکنان با تاکید بر نتایج بلندمدت و کار گروهی؛ و

۳. اقدام‌های فرصت‌سازی برای کارکنان: طراحی شغل مبتنی بر کار تیمی و همکاری شبکه‌ای و استقرار تصمیم‌گیری مشارکتی.

محدودیت‌های این پژوهش ناظر بر محدودیت ذاتی پرسشنامه، محدودیت تعمیم، و محدودیت تکنیک آماری است. بدین معنا که نباید خطای قضاوت افراد را در پاسخ به پرسش‌های پژوهش نادیده گرفت. در ضمن، این پژوهش ناظر بر سازمان آموزش و پرورش استان قزوین است. بنابراین، در تعمیم یافته‌های آن به دیگر استان‌ها باید جانب احتیاط رعایت شود. مدل ساختاری این پژوهش مبتنی بر تحلیل واریانس است. بنابراین، در مقایسه با تحلیل‌های مبتنی بر کوواریانس از توان آماری پایین‌تری برخوردار است.

در ضمن، با توجه به محدودیت‌های این پژوهش توصیه می‌شود پژوهش‌های تکمیلی برای تبیین تفاوت‌های این پژوهش با یافته‌های پیشین صورت گیرد. با وجود این که در پژوهش‌های پیشین اثرگذاری استرس شغلی بر عملکرد فردی در پرتو حمایت سرپرستی ادراک‌شده به اثبات رسیده است، اما در شرایط محیطی آموزشی و پرورش ایران، چنین اثری به اثبات نرسید. یک دلیل آن می‌تواند ناشی از نقش بازدارندگی متغیرهایی مانند شخصیت فرد یا فرهنگ سازمانی باشد که لازم است پژوهش‌های آتی در این خصوص صورت گیرد. در ضمن، برخلاف یافته‌های پیشین، اثر تعدیل‌کنندگی تسلط کاری در روابط بین مدیریت منابع انسانی متعهدانه (ادراک‌شده) و التزام کاری به اثبات نرسید که شاید یک دلیل آن شرایط خاص حاکم بر آموزش و پرورش مانند نارضایتی از سیستم جبران خدمات باشد که انگیزه کاری افراد را به شدت کاهش می‌دهد. بنابراین، توصیه می‌شود پژوهش‌های تکمیلی با محوریت بررسی آثار مدیریت منابع انسانی متعهدانه صورت گیرد تا بتوان به مدل بومی جامعی در این خصوص دست یافت.

- Boon, C., & Kalshoven, K. (2014). How High-Commitment HRM Relates to Engagement and Commitment: The Moderating Role of Task Proficiency. *Human Resource Management*, 53(3), 403-420.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*. Psychology Faculty Publications.
- Brough, P., & Frame, R. (2004). Predicting Police Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Role of Social Support and Police Organizational Variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), 8-18.
- Buuri, D. W. (2015). *Performance Measurement Practices and Employee Productivity in the Insurance Firms in Kenya*. (Degree of Master of Business and Administration), University of Nairobi.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Dajani, M. A. Z. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organizational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 3(5), 138-147.
- Dalal, R. S. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Etzion, D. (1984). Moderating Effect of Social Support on the Stress-Burnout Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 615-622.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job

- Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Haines III, V. Y., & St-Onge, S. (2012). Performance Management Effectiveness: Practices or Context? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1158-1175.
- Hitt, M., Miller, C., & Chet, C. (2006). *Organizational Behavior: A Strategic Approach*. USA: John Wiley & Sons.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kang, S.-W., & Kang, S.-D. (2016). High-Commitment Human Resource Management and Job Stress: Supervisor Support as a Moderator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(10), 1719-1731.
- Keller, R. T. (1984). The Role of Performance and Absenteeism in the Prediction of Turnover. *Academy of Management Journal*, 27(1), 176-183.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring Individual Work Performance: Identifying and Selecting Indicators. *Work*, 48(2), 229-238.
- Kotteeswari, M., & Sharief, S. T. (2014). Job Stress and Its Impact on Employees Performance a Study with Reference to Employees Working in Bpos. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 2(4), 18-25.
- 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(1), 217-271.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2017). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. Sage Publications.
- Monnot, M. J., & Beehr, T. A. (2014). Subjective Well-Being At Work: Disentangling Source Effects of Stress and Support on Enthusiasm, Contentment, and Meaningfulness. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 204-218.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee Attributions of the "Why" of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.
- Park, O., Bae, J., & Hong, W. (2019). High-Commitment HRM System, HR Capability, and Ambidextrous Technological Innovation. *The International*



- Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1526-1548.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation* Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Prieto, I. M., & Pilar Pérez Santana, M. (2012). Building Ambidexterity: The Role of Human Resource Practices in the Performance of Firms from Spain. *Human Resource Management*, 51(2), 189-211.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-Line Managers as Agents in the HRM-Performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Renz, D. O. (2016). *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. John Wiley & Sons.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Schaufeli, W., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A., & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond. *Op zoek naar de bevlogen werknemer [Does work Make Happy]*, 36(1), 422-428.
- Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Topic, M., Baum, M., & Kabst, R. (2016). Are High-Performance Work Practices Related to Individually Perceived Stress? A Job Demands-Resources Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 45-66.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314-334.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.
- World Health Organization. (1948). *World Health Organization Constitution*. Geneva, Switzerland.