

Paper Type: Original Article

# The Effect of Managers' Human Skills on Organizational Commitment and Employee Performance of Iran Insurance Company

Meisam Ashbah<sup>1,\*</sup>, Sayed Ali Akbar Ahmadi<sup>1</sup>, Mohammad Ali Sarlak<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran; meisam.ashbah@gmail.com; a\_ahmadi1344@pnu.ac.ir; sarlak@pnu.ac.ir.

**Citation:**



Ashbah, M., Ahmadi, S. A. A., & Sarlak, M. A. (2022). The effect of managers' human skills on organizational commitment and employee performance of Iran insurance company. *Modern research in performance evaluation*, 1(3), 202-212.

Received: 09/07/2022

Reviewed: 12/08/2022

Revised: 17/09/2022

Accepted: 11/10/2022

## Abstract

**Purpose:** The current study examines the human abilities of managers in the organization and performance in a joint-stock insurance company.

**Methodology:** This article was carried out in a descriptive-correlational way and a field form. The statistical population of the research is 68 people, of which 57 people from Morgan's table were selected as a sample. To collect data, three questionnaires, organizations, functions, and human skills are used, the reliability of which is determined using Cronbach's alpha for each of them respectively ( $\alpha = 0.77, 0.98, \text{ and } 0.81$ ) and to check the normality of the research Kolmogorov-Smirnov test was used.

**Findings:** Referring to descriptive and inferential statistics, regression analysis, correlation test, ANOVA, and using SPSS software, it can be concluded that human abilities have factors affecting emotional ( $P=0.046$ ) but not continuous ( $P=0.726$ ), and human skills have an effect. It does not affect performance ( $P=0.9633$ ), and the organization affects employee performance ( $P=0.000$ ).

**Originality/Value:** The human skills of managers have been investigated and analyzed on organizational and performance in Iran Insurance Joint Stock Company, the branch of Hamadan province.

**Keywords:** Human skill, Organizational commitment, Employee performance, Iran insurance.

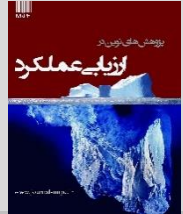


Corresponding Author: meisam.ashbah@gmail.com



<http://dorl.net/dor/20.1001.1.28211960.1401.1.4.6.4>

Licensee. **Modern Research in Performance Evaluation**. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



## تاثیر مهارت‌های انسانی مدیران بر تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان شرکت سهامی بیمه ایران

میثم اشبه<sup>۱\*</sup>، سید علی اکبر احمدی<sup>۱</sup>، محمد علی سرلک<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup>گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

### چکیده

هدف: پژوهش حاضر، به بررسی تاثیر مهارت‌های انسانی مدیران بر تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان در شرکت سهامی بیمه می‌پردازد. روش‌شناسی پژوهش: این مقاله به روش توصیفی-همبستگی و به شکل میدانی اجرا شده است. جامعه آماری پژوهش ۶۸ نفر می‌باشند که براساس جدول مورگان تعداد ۵۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه تعهد سازمانی، عملکرد کارکنان و مهارت انسانی مدیران استفاده شد که پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ برای هر کدام به ترتیب ۰/۷۷، ۰/۹۸ و ۰/۸۱ برآورد شد و برای بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید.

یافته‌ها: با استناد به آمارهای توصیفی و استنباطی، تحلیل رگرسیون، آزمون همبستگی پیرسون، ANOVA و به‌کارگیری نرم‌افزار SPSS می‌توان نتیجه گرفت که مهارت انسانی مدیران تاثیر معنادار بر تعهد عاطفی دارد ( $P=0.046$ )، اما مهارت انسانی مدیران تاثیر معنادار بر تعهد مستمر ندارد ( $P=0.726$ )، همچنین مهارت انسانی مدیران تاثیر معنادار بر تعهد هنجاری ندارد ( $P=0.963$ ) و تعهد سازمانی تاثیر معنادار بر عملکرد کارکنان دارد ( $P=0.000$ ).

اصالت/ارزش افزوده علمی: مهارت‌های انسانی مدیران بر تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان در شرکت سهامی بیمه ایران شعبه استان همدان مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

**کلیدواژه‌ها:** مهارت انسانی، تعهد سازمانی، عملکرد کارکنان، بیمه ایران.

### ۱- مقدمه

امروزه سازمان‌ها شاهد تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی زیادی در محیط هستند. رقابت فزاینده جهانی، توسعه و گسترش تکنولوژی اطلاعات و تغییرات در ویژگی‌های جمعیت شناختی نیروی انسانی و مشتریان در قلب تغییرات قرار دارند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط داخلی و خارجی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. بر این اساس داشتن مهارت و توانمندی‌های مختلفی برای مدیران صرف نظر از نوع فعالیت و ماموریت سازمان ضرورت پیدا می‌کند [9]. صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی، یکی از مهم‌ترین عوامل استمرار موفقیت در هر سازمان است. اثربخشی و کارایی مدیران مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است و نقصان هر یک از مهارت‌ها شانس

\* نویسنده مسئول

meisam.ashbah@gmail.com

<http://dorl.net/dor/20.1001.1.28211960.1401.1.4.6.4>





موفقیت مدیر و در نهایت، شانس موفقیت سازمان به‌عنوان یک کل کاهش می‌دهد. هر یک از مهارت‌ها جهت انجام وظایف مدیریت اهمیت دارند. روی هم رفته، مشکل است بتوان در سازمان‌های جدید، مدیر موفق را بدون داشتن مهارت‌های اساسی تصور کرد. بسیاری از این مهارت‌ها و توانایی‌ها قابلیت توسعه و ترقی دارند. این مهارت‌ها و توانایی‌ها، مدیران را در شغل خود و در خارج از محیط کار، کارآمد می‌سازد و وجود آن‌ها برای نیل به بهره‌وری ضروری است [11].

در این میان، مهارت‌های انسانی مدیران به‌عنوان مهم‌ترین مهارت در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها مطرح است به طوری که موجب افزایش تعهد سازمانی کارکنان نسبت به سازمان و انجام وظایف محوله خواهد شد. از طرفی یکی از عوامل نامحسوس موثر بر عملکرد کارکنان، تعهد سازمانی آنان است. نیروی انسانی وفادار و سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی حاضر است فراتر از وظایف مقرر نیز فعالیت نماید و می‌تواند عامل مهمی در اثربخشی سازمانی باشد. میزان تعهد به این مسایل که یک کارمند برای خود چقدر ارزش قایل است و نیز چقدر می‌خواهد از توانایی‌هایش به نحو احسن استفاده نماید تاثیر می‌گذارد. افرادی که دارای تعهد سازمانی بالا می‌باشند بر این باورند که کار در سازمان برایشان مهم است و آن‌ها احتمالاً با ارزش‌های سازمانشان موافق بوده و خود را به‌عنوان بخشی از سازمان حس کرده، در انجام وظایف محوله ثابت‌قدم هستند و تجارب کاری مهم را جهت رفاه خود و سازمانشان کسب می‌کنند. تعهد سازمانی منبع قوی انگیزشی برای تقویت عملکرد کارکنان و نیز متقاعد ساختن آن‌ها برای ادامه کار در شرایط دشوار نظیر تنش و فشارهای مرتبط با کار است [6]. مدیر باید قادر باشد کارهایی که افراد او انجام خواهند داد برنامه‌ریزی کند، معیارهایی که باید به آن‌ها رسید تعیین کند، وظایف را مشخص کند و سرانجام دقت کند که جریان فعالیت‌های افراد و بخش‌های مختلف با یکدیگر هماهنگ باشد. در تمام این فعالیت‌ها مدیران از مهارت‌هایی بهره می‌گیرند که در اصطلاح به آن‌ها مهارت‌های مدیریتی گفته می‌شود. مهارت انسانی از جمله مهارت‌های مدیریتی است که می‌تواند نمود عینی داشته باشد. این مهارت برای مدیران موسسات و به‌ویژه شرکت‌های بازرگانی اهمیت حیاتی دارد. هم‌اکنون صاحبان صنایع و بازرگانی‌های بزرگ جهان با تجهیز انواع وسایل و ابزارهای دقیق علمی به بررسی سلیقه‌ها و نظرات و انگیزه‌ها و نیازهای مشتریان یا خریداران دست می‌زنند و پیش از آن‌که کالایی یا خدمتی به بازار عرضه کنند از کم و کیف نظر خریداران آگاه می‌گردند. هم‌چنین مدیران سازمان‌ها و شرکت‌های موفق توجه خاصی به کارکنان و شناخت نیازها و انگیزه‌های آنان دارند و در این زمینه نیز از مهارت انسانی بالایی برخوردارند. تاکید بر مهارت انسانی در گذشته دارای اهمیت بوده است، ولی امروزه در درجه اول اهمیت قرار دارد [14]. مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی در سازمان‌ها، کارکنان متعهد، برانگیخته و وظیفه‌شناس هستند؛ اما متأسفانه از استعدادهای بالقوه آن‌ها اغلب در سازمان‌ها استفاده نمی‌گردد؛ بنابراین می‌توان گفت که تعهد<sup>۱</sup> به تمامیت سازمان، به‌عنوان یکی از مسایل مهم علوم رفتاری مطرح می‌گردد که عامل مهمی در اثربخشی و انجام وظایف و مسئولیت‌های کارکنان به حساب می‌آید [12]. از میان همه اشکال تعهد، تعهد سازمانی<sup>۲</sup>، پرجاذبه‌تر و رایج‌تر به نظر می‌رسد، به طوری که این علاقه‌مندی و توجه از طریق مطالعات متعددی که روابط بین تعهد سازمانی و پیامدهای آن را مورد بررسی قرار داده‌اند، قابل مشاهده است. نیروی کار متعهد یکی از شروط لازم و ضروری برای عملکرد موثر در سازمان‌ها به‌ویژه شرکت‌های بازرگانی دولتی می‌باشد [1].

پژوهش حاضر با درک اهمیت این موضوع، به بررسی رابطه میان مهارت‌های انسانی مدیران با تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان شرکت سهامی بیمه ایران می‌پردازد. صنعت بیمه نیز یکی از صنایع بزرگ ایران محسوب می‌شود. با بررسی‌های بیشتر مشخص شد که بهره‌وری کل عوامل صنعت بیمه در یک‌روند بلندمدت کاهش یافته است [13]. شرکت‌های بیمه در ایران دارای چالش‌های گوناگونی هستند که در حال حاضر علی‌رغم وجود پتانسیل فراوان، به جایگاه حقیقی خود در کشور دست نیافته‌اند. یکی از چالش‌های مطرح در صنعت بیمه، مباحث مرتبط با تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان است. به‌منظور تحقق تعهد بالای سازمانی و عملکرد کارکنان، مهارت‌های انسانی مدیران نقشی اساسی ایفا می‌کند به طوری که می‌تواند زمینه‌های افزایش تعهد و بهبود کارایی و عملکرد کارکنان را فراهم آورد؛ لذا واکاوی عقاید و دیدگاه‌ها با هدف بررسی رابطه مهارت‌های انسانی مدیران با تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان شرکت سهامی بیمه ایران، دغدغه و چالش اصلی محققان در پژوهش حاضر است. بدین منظور سوال اصلی تحقیق پیشرو آن است که مهارت‌های انسانی مدیران چه تاثیری بر تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان شرکت سهامی بیمه ایران دارد؟

<sup>1</sup> Commitment

<sup>2</sup> Organizational commitment

### ۲-۱- مهارت‌های انسانی مدیران

بر اساس مدل کاتز مهارت‌های مدیریت شامل سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی است. مهارت فنی، توانایی به‌کار بردن دانش، روش‌ها، فنون و ابزارهایی است که لازمه انجام وظایف خاص است و از راه تجربه، تحصیل و کارورزی کسب می‌شود. مهارت انسانی، توانایی در زمینه ایجاد تفاهم و همکاری، انجام کار به‌وسیله دیگران، فعالیت موثر به‌عنوان عضو گروه و درک انگیزه‌های افراد و تاثیرگذاری بر رفتار آن‌هاست و به معنی درک و فهم انگیزش و بکار بردن رهبری موثر است. مهارت ادراکی، توانایی فهمیدن پیچیدگی‌ها و مشکلات سرتاسر سازمان و اقدام بر اساس هدف‌های کل سازمان و مستلزم داشتن تصویر ذهنی از کلیات امور همراه با جزئیات آن در موقعیت‌های مرتبط است و به معنای داشتن ذهن فلسفی شامل سه بعد جامعیت، تعمق و انعطاف‌پذیری است [11].



### ۲-۲- تعهد سازمانی

تعهد سازمانی یک مفهوم چندبعدی است که باعث چندین نتیجه مثبت شغلی همچون کاهش غیبت و جابجایی، رفتار شهروندی، تلاش کاری و بهبود عملکرد شغلی می‌شود. در ادبیات، دو رویکرد برای تعریف تعهد سازمانی یافت می‌شود. در تعریف اول، تعهد به‌عنوان هدف کارمندان برای کار مداوم در سازمان شناخته می‌شود. دومین تعریف نیاز تعهد را به‌عنوان دل‌بستگی که بین افراد و سازمان‌ها وجود دارد و انعکاسی از میزان درگیری روانی که کارمندان در سازمان دارند تعریف می‌کند. مفهوم اولیه تعهد، یک‌بعدی بوده و به‌عنوان خطوط ثابتی از فعالیت‌ها به علت درک هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان تعریف شده است و یا به‌صورت عام‌تر همان دل‌بستگی هیجانی نسبت به سازمان می‌باشد. می‌یر و آلن [20] تعهد سازمانی را در سه وجه بیان کرده‌اند: ۱- تعهد عاطفی، ۲- تعهد مستمر (پایدار) و ۳- تعهد هنجاری [2].

#### تعهد عاطفی

بیانگر پیوستگی عاطفی کارمند و تعیین هویت وی با ارزش‌ها و اهداف سازمان و میزان درگیری وی با سازمان است، کارکنانی که دارای تعهد عاطفی قوی هستند در سازمان می‌مانند برای اینکه می‌خواهند بمانند. آن‌ها عضویت خود را در سازمان حفظ نموده و به فعالیت در آن ادامه می‌دهند.

#### تعهد مستمر

بیانگر هزینه‌های ناشی از ترک سازمان می‌باشد، کارکنانی که ارتباط اولیه آنان با سازمان بر مبنای تعهد مستمر می‌باشد در سازمان می‌مانند، زیرا نیاز دارند بمانند و باقی ماندن برای آن‌ها یک ضرورت است.

#### تعهد هنجاری

بیانگر احساس دین و الزام به باقی ماندن در سازمان بوده و افرادی که دارای تعهد هنجاری قوی می‌باشند در سازمان می‌مانند زیرا احساس می‌کنند باید بمانند و فکر می‌کنند ادامه فعالیت در سازمان وظیفه آن‌هاست و دینی است که بر گردن دارند. در اینجا منظور از تعهد سازمانی آن است که نیروی انسانی با گرایش در سازمان کار می‌کند، از کار خود لذت می‌برد، از کار خود رضایت دارد و خود را در امور سازمانی سهیم می‌سازد.

### ۲-۳- عملکرد کارکنان

عملکرد فرد، معیار میزان موفقیت او در انجام کارش است و معمولاً از میزان خروجی (برای مثال، میزان فروش یا تولید) یا ارزشیابی میزان موفقیت رفتار فرد در مقایسه با انتظارات سازمانی به دست می‌آید. عملکرد انسان، نتیجه مجموعه‌ای از اعمال است که برای نیل به هدفی، بر پایه استانداردی خاص انجام می‌گیرد. اعمال ممکن است شامل رفتار قابل مشاهده یا پردازش ذهنی غیرقابل مشاهده



(به‌عنوان مثال، حل مساله، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی یا استدلال) گردد. در تعریفی دیگر، عملکرد سازمانی، به چگونگی انجام ماموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج انجام آن‌ها اطلاق می‌شود. در تعریفی دیگر، عملکرد سازمانی عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر از آن‌ها و انجام مسئولیت‌هایی که سازمان به عهده دارد [8].

رمزگویان و حسن‌پور [6] در پژوهشی به بررسی رابطه بین تعهد و عملکرد کارکنان در وزارت امور اقتصادی و دارایی پرداختند. هدف از این تحقیق، بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌باشد. تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و جمع‌آوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی و از حیث اجرا میدانی می‌باشد. جامعه آماری مورد مطالعه کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی تعداد ۱۱۰۰ نفر بودند که از این تعداد طبق جدول کرجسی و مورگان نمونه‌ای به تعداد ۲۷۰ نفر به صورت تصادفی انتخاب گردید. برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شده که پس از تایید روایی و پایایی آن (ضریب آلفای کرونباخ ۸۶٪) بین نمونه توزیع گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از روش آمار توصیفی (فراوانی، درصد) و آمار استنباطی (آزمون کای دو کارل پیرسون، آزمون همبستگی تاوکندال و آزمون فریدمن) استفاده شده است. نتایج تحقیق، فرضیه‌های فرعی شامل وجود ارتباط معنادار بین تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری و عملکرد کارکنان را با اطمینان ۹۵٪ تایید نمود. در ضمن، نتایج حاصل از آزمون فرضیات نشان می‌دهد که بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد، هم‌چنین نتایج حاصل از آزمون فریدمن نشان داد که به ترتیب تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری بر عملکرد کارکنان دارای اولویت هستند و در نهایت بر اساس آزمون رتبه‌بندی مولفه‌های عملکرد کارکنان از طریق آزمون فریدمن مشخص شد مولفه وضوح با رتبه میانگین ۵/۴۹ از بیشترین اولویت برخوردار بوده؛ مولفه انگیزه با رتبه میانگین ۴/۳۶ در رتبه دوم و مولفه‌های محیط با رتبه میانگین ۴/۰۷، ارزیابی با رتبه میانگین ۳/۹۵، توانایی با رتبه میانگین ۳/۴۹، اعتبار با رتبه میانگین ۳/۳۶ و کمک با رتبه میانگین ۳/۲۸ به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار دارند. دهقان و همکاران [5] در پژوهشی به بررسی تاثیر تعهد مدیران بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان پرداختند. این تحقیق با هدف مطالعه تاثیر تعهد مدیران عالی در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی و اثر آن بر عملکرد آنان صورت گرفته است و تعهد مدیران در قبال کارکنان با عامل‌های آموزش، توانمندسازی و پاداش سنجیده شده است. این تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی است که با روش پیمایشی و همبستگی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق مجموعه کارکنان شعب بانک مورد مطالعه در غرب تهران می‌باشند که تعداد ۲۰۰ نفر با روش نمونه‌گیری خوشه‌های تک‌مرحله‌ای انتخاب شدند. داده‌های مورد نیاز با ابزار پرسشنامه گردآوری و با استفاده از فنون آماری نظیر ضریب همبستگی اسپرمن، آزمون رگرسیون دو متغیره خطی، چند متغیره گام‌به‌گام مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. هم‌چنین اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر یکدیگر نیز در نمودار تحلیل مسیر نشان داده شد. نتایج تجزیه و تحلیل آماری نشان می‌دهد که تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی تاثیر دارد، ولی فقط متغیر رضایت شغلی بر بهبود عملکرد کارکنان تاثیرگذار می‌باشد. سایر یافته‌ها نیز نشان می‌دهد که ابعاد تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان (آموزش، توانمندسازی و پاداش‌ها) نیز هرکدام با تعهد سازمانی و رضایت شغلی ارتباط دارند، اما فقط عوامل توانمندسازی و پاداش دارای رابطه علت و معلولی با متغیرهای تعهد سازمانی و رضایت شغلی می‌باشند. نیک‌آیین و همکاران [11] در پژوهشی به بررسی رابطه بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران در سطوح گوناگون مدیریتی با ارزیابی عملکرد نیروی انسانی پرداختند. این پژوهش با هدف توصیف رابطه بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران در سطوح گوناگون مدیریتی با ارزیابی عملکرد نیروی انسانی است. روش پژوهش در این مطالعه توصیفی-همبستگی بوده است. جامعه آماری مورد بررسی شامل ۸۰ نفر از مدیران سطوح گوناگون سازمانی (ارشد، میانی و عملیاتی) پالایشگاه گاز پارسیان بوده است که از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. جهت گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه استاندارد مهارت‌های سه‌گانه (فنی، انسانی و ادراکی) مدیریتی قنبری بر اساس مدل رابرت کاتز و پرسشنامه استاندارد ارزیابی عملکرد کارکنان استیفن کندی استفاده شد. نتایج به دست آمده از پژوهش نشان دادند که بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران (فنی، انسانی و ادراکی) و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد. هم‌چنین، بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران در سطوح گوناگون سازمانی (ارشد، میانی و عملیاتی) تفاوتی معنی‌دار وجود دارد. مهدیه و سبزی [10] در پژوهشی به بررسی رابطه بین وظایف مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی، مطالعه موردی در دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه پرداختند. این مطالعه از لحاظ روش، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر کرمانشاه با حجم ۶۶۹۶ نفر بود که تعداد ۳۶۳ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه ویایف مدیریت منابع انسانی شامل ۲۸ سوال و پرسشنامه تعهد سازمانی شامل ۲۴ سوال بود. پرسشنامه‌ها از نظر روایی محتوایی تایید شدند و پایایی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۲۱ و ۰/۸۲۲ محاسبه گردید و تجزیه و تحلیل

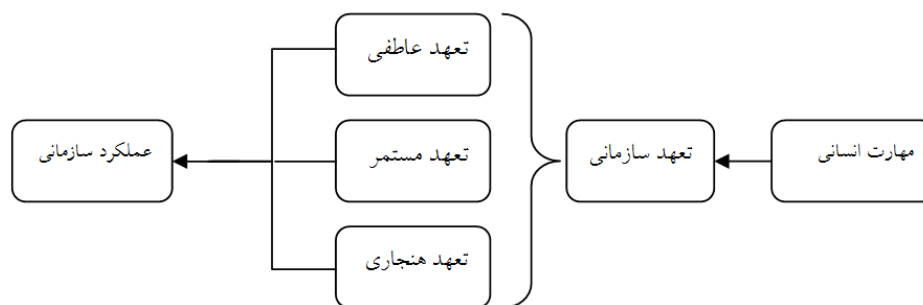


داده‌ها در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. یافته‌ها حاکی از آن‌که بین وظایف مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و میانگین نمرات و یایف مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی شهر کرمانشاه در حد متوسط می‌باشد. نتیجه نهایی نشان داد که آموزش بیشترین و جبران خدمات کمترین تاثیر را بر تعهد سازمانی دارند. با تاکید بر انجام صحیح وظایف منابع انسانی می‌توان تعهد سازمانی را در کارکنان افزایش داد. خوشدل و همکاران [3] در پژوهشی به تعیین مولفه‌های مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان بر اساس رویکرد تحلیل محتوا پرداختند. این پژوهش با هدف تعیین مولفه‌های مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان انجام شد که با استفاده از رویکرد مبتنی بر رویکرد تحلیل محتوا صورت گرفت. جامعه آماری این پژوهش مدیران ارشد و میانی وزارت ورزش و جوانان بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی و با توجه به اشباع نظری، در مجموع ۱۴ نفر به‌عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شدند و داده‌ها با روش مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری شدند. در مرحله بعد برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از کدگذاری استفاده شد. به‌منظور کدگذاری مصاحبه از نرم‌افزار ان ویو نسخه ۱۰ استفاده شد. ممیزی این پژوهش نظر به ماهیت کیفی بودن آن با معیارهای اعتبار، انتقال، اعتماد، تایید و اصالت بررسی شد. در نهایت یافته‌ها در ۷۷ مقوله خرد، ۲۶ مقوله فرعی و ۱۳ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. بر اساس کدگذاری‌ها و نتایج به‌دست‌آمده، مقوله‌های اصلی شامل مدیریت مشارکتی، بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری، ارتباطات، حاکمیت روابط، قانونی و سیاسی، برنامه‌ریزی، ارزیابی، توسعه، تقدیر از نتایج، آموزش، بلوغ سیستم و رقابت‌پذیری بود. عزیزی و همکاران [8] در پژوهشی به ارایه مدل علی عوامل موثر بر توسعه عملکرد سازمانی بر اساس سرمایه فکری سبز و نوآوری سبز پرداختند. هدف این پژوهش ارایه مدل علی عوامل موثر بر توسعه عملکرد سازمانی بر اساس سرمایه فکری سبز و نوآوری سبز می‌باشد. در شرایط کنونی، کسب‌وکارها دریافته‌اند که کسب مزیت رقابتی و توسعه عملکرد سازمان مبتنی بر سرمایه‌های فکری آن‌ها است و موفقیت آن‌ها تا حد زیادی به توانایی آن‌ها در مدیریت این دارایی ارزشمند بستگی دارد. در کنار موارد یادشده و با افزایش نگرانی‌های زیست‌محیطی از طرف مصرف‌کنندگان، دولت‌ها و جوامع مختلف در سراسر جهان، سازمان‌ها درصدد توسعه برنامه‌های دوستدار محیط‌زیست مانند خدمات سبز، فناوری سبز برآمده‌اند. روش تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی می‌باشد که برحسب روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی است و با به‌کارگیری ابزار پرسشنامه داده‌های موردنیاز جمع‌آوری شده است. در این تحقیق جامعه آماری کارکنان بانک سپه شهر شیراز (پنج بانک ادغامی) می‌باشد. با توجه به اینکه تعداد کارکنان بانک سپه شهر شیراز مشخص نیست از فرمول کوکران با حجم جامعه نامحدود برای تعیین تعداد نمونه استفاده می‌گردد. ۳۸۴ پرسشنامه بین نمونه‌های در دسترس توزیع شد و تعداد ۲۱۷ پرسشنامه قابل قبول جمع‌آوری گردید. بررسی کلی *PLS 3* و *Smart* و *SPSS* تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای نتایج آزمون فرضیات نشان داد که ابعاد سرمایه فکری سبز تاثیر معناداری بر عملکرد سازمان و نوآوری سبز دارد و نوآوری سبز تاثیر معناداری بر عملکرد سازمان دارد.

پاساوغلو [16] در پژوهشی به تحلیل رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی از دیدگاه استراتژیک یافته‌های صنعت بانکداری پرداخته است. هدف این پژوهش ارزیابی تاثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی به‌صورت منفرد و سیستماتیک می‌باشد. داده‌ها از ۳۰۴ شرکت‌کننده در اسکی شهیر که در صنعت بانکداری کار می‌کنند جمع‌آوری شد. برای این منظور، یک مطالعه پیمایشی در بانک‌های مختلف اسکی شهیر ترکیه انجام شد. برای تجزیه و تحلیل رابطه بین متغیرهای موجود در پژوهش از آماره همبستگی و رگرسیون چندگانه استفاده شد. یافته‌های پژوهش از متغیرهای (انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتقاء، پاداش‌های مبتنی بر عملکرد، اشتراک اطلاعات، امنیت شغلی و سیستم مدیریت منابع انسانی) پشتیبانی می‌کند و این متغیرها نیز توسط یافته‌های مطالعات قبلی پشتیبانی می‌شوند. همان‌طور که یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی به‌صورت منفرد و سیستماتیک تاثیر دارد. این یافته‌ها افق‌های جدیدی را در بحث‌هایی که از وحدت رویه‌های مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری در اسکی شهیر دفاع می‌کنند، به‌دست آورد. بیلدیریم و همکاران [19] در پژوهشی به بررسی رابطه بین رفتارهای رهبری موثر مدیران و سطوح تعهد سازمانی کارکنان پرداختند. هدف اصلی این پژوهش، تعیین رابطه بین رفتارهای رهبری موثر مدیران موسسه و تعهد سازمانی کارکنان موسسه بر اساس ادراک کارکنان شاغل در موسسات دولتی است. جامعه پژوهش شامل کارکنان موسسات دولتی شاغل در موسسات دولتی استان آماسیا ترکیه در سال ۲۰۲۰ می‌باشد. نمونه پژوهش شامل ۱۳۲ کارمند موسسه شاغل در موسسات دولتی در منطقه تاشووا است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. درحالی‌که از آزمون تی مستقل برای جنسیت، سن، وضعیت تاهل، سطح تحصیلات و مدت خدمت در متغیرهای حرفه، آزمون *ANOVA* یک‌طرفه برای مدت‌زمان کار با آخرین مدیر به‌عنوان متغیر استفاده شد. برای تعیین تفاوت بین گروه‌ها از آزمون *LSD* استفاده شد. یافته‌های مطالعه نشان می‌دهد که مدیران موسسات دولتی رفتارهای رهبری بسیار موثری از خود نشان می‌دهند. از سوی دیگر، سطوح تعهد سازمانی کارکنان موسسه بالاتر از حد متوسط است. از نظر ادراک کارکنان شاغل در



مؤسسات دولتی، بین رفتارهای رهبری موثر مدیران موسسه و سطوح تعهد سازمانی کارکنان موسسه همبستگی مثبتی مشاهده شد. در حالی که در ویژگی‌های جمعیت شناختی مانند جنسیت، وضعیت تاهل، سطح تحصیلات، مدت خدمت در حرفه و مدت کار با آخرین مدیر تفاوت معنی‌داری وجود داشت، از نظر سن تفاوت معنی‌داری وجود نداشت. آلکوداه و همکاران [15] در پژوهشی به بررسی 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 پرداختند. 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. هم‌چنین به دنبال بررسی نقش آمادگی برای تغییر در بهبود عملکرد کارکنان است. نتایج به دست آمده 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. هم‌چنین نتایج نشان‌دهنده رابطه مثبت بین تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر است. هم‌چنین نتایج نشان داد که آمادگی برای تغییر رابطه مثبتی با عملکرد فردی کارکنان دارد. در نهایت، یافته‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ سلسله مراتبی رابطه عملکردهای مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا را با تعهد عاطفی به طور مثبت تعدیل می‌کند. مدل مفهومی تحقیق حاضر در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق.

Figure 1- Conceptual model of the research.

با عنایت به مدل مفهومی تحقیق، فرضیات زیر پیشنهاد می‌شوند:

۱. مهارت انسانی مدیران بر تعهد عاطفی کارکنان شرکت سهامی بیمه ایران استان همدان تأثیر معنی‌دار دارد.
۲. مهارت انسانی مدیران بر تعهد مستمر کارکنان شرکت سهامی بیمه ایران استان همدان تأثیر معنی‌دار دارد.
۳. مهارت انسانی مدیران بر تعهد هنجاری کارکنان شرکت سهامی بیمه ایران استان همدان تأثیر معنی‌دار دارد.
۴. بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان شرکت سهامی بیمه ایران استان همدان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

### ۳- روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی بوده و درصدد استفاده از مفاهیم و معلوماتی است که اندیشمندان مدیریت در تحقیقات بنیادی خود به آن‌ها رسیده‌اند. هم‌چنین تحقیق از نظر استراتژی پیمایشی-توصیفی و از نظر شیوه نگارش و پرداختن به مساله همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی مدیران و کارکنان هشت شعبه به همراه دفتر مرکزی شرکت سهامی بیمه ایران در سطح استان همدان می‌باشد. بر اساس جامعه آماری ذکر شده جمعاً ۶۸ نفر مورد بررسی قرار گرفتند که با کمک جدول مورگان و کرجس تعداد ۵۷ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب گردید. سپس با نمونه‌گیری تصادفی ساده به روش استفاده از جدول اعداد تصادفی<sup>۱</sup> اسامی شماره‌گذاری گردید و با استفاده از این جدول نام آن‌ها (شماره‌ها) استخراج شدند.

در این پژوهش به منظور جمع‌آوری اطلاعات به روش میدانی و ابزار پرسشنامه به ترتیب ذیل استفاده شده است؛ ابزار اندازه‌گیری تعهد سازمانی کارکنان پرسشنامه ۲۴ گویه‌ای می‌یر و آلن [20] است که شامل ۲۴ جمله توصیفی است. ابزار اندازه‌گیری عملکرد کارکنان پرسشنامه ۱۵ گویه‌ای پاترسون<sup>۲</sup> است که شامل ۱۵ جمله توصیفی می‌باشد. ابزار اندازه‌گیری مهارت انسانی مدیران پرسشنامه ۱۰ گویه‌ای کامرون و وتن<sup>۳</sup> که شامل ۱۰ جمله توصیفی می‌باشد. در مورد روایی پرسشنامه این تحقیق باید گفت ابتدا تعدادی سوال به رویت ۸ استاد

<sup>1</sup> Random digits table

<sup>2</sup> Paterson

<sup>3</sup> Kamroun and Veten



محیط آکادمیک رسانده شد که در نهایت روایی سوالات پخش شده توسط ایشان تایید گردید. هم چنین به منظور بررسی پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ به صورت جدول ۱ استفاده شد. با توجه به نتایج جدول ۱، پایایی پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت و ضرایب به دست آمده برای پرسشنامه‌های این تحقیق در حد نسبتاً بالایی می‌باشد.

جدول ۱- میزان ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای پرسشنامه‌ها.

Table 1- Cronbach's alpha coefficient obtained for the questionnaires.

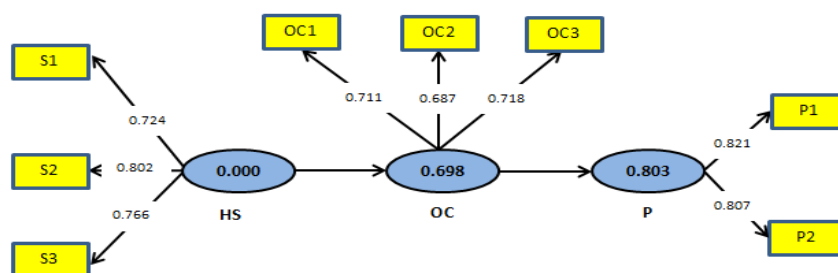
نوع پرسشنامه	تعداد سوالات	تعداد پرسشنامه	ضریب آلفای کرونباخ
تعهد سازمانی	24	57	0.81
عملکرد کارکنان	15	57	0.98
مهارت انسانی مدیران	10	14	0.77

برای تجزیه و تحلیل داده‌های استخراج شده نیز از نرم افزار آماری SPSS ویرایش ۱۵، بهره‌برداری گردیده است. نتایج حاصله در قالب جدول‌های تحلیلی و نمودار به تصویر کشیده شده است.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

##### تحلیل عاملی تاییدی و سنجش بارهای عاملی

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل مفهومی تحقیق، لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیر مستقل و متغیر وابسته اطمینان حاصل شود. لذا در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این دو متغیر به ترتیب آورده می‌شود که این کار توسط تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول صورت گرفته است. تحلیل عاملی تاییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل‌های به دست آمده) و متغیرهای مشاهده شده (سوالات) به کار برده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است [21]. شکل ۲، مدل اجرا شده در نرم افزار S-PLS، شامل تحلیل عاملی تاییدی به همراه با ضرایب بارهای عاملی را نشان می‌دهد.



شکل ۲- ضرایب بارهای عاملی.

Figure 2- Coefficients of factor loads.

نحوه رایج تفسیر بارهای عاملی، ارایه جدول ۲ حاوی ضرایب بارهای عاملی مستخرج از شکل ۲ هستند.

جدول ۲- ضرایب بارهای عاملی.

Table 2- Coefficients of factor loads.

سازه	سوالات	ضریب بار عاملی
مهارت‌های مدیران	S1	0.724
	S2	0.802
	S3	0.766
تعهد سازمانی	OC1	0.711
	OC2	0.687
	OC3	0.718
عملکرد کارکنان	P1	0.821
	P2	0.807

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۴ می‌باشد [21]. همان گونه که در جدول ۳ مشخص است، تمامی ۸ ضریب بارهای عاملی از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. با مراجعه به شکل ۲ مشخص می‌شود که ضریب استاندارد شده مسیر میان سازه مهارت‌های انسانی مدیران با سازه تعهد سازمانی (۰/۶۹۸) و سازه تعهد سازمانی با عملکرد کارکنان (۰/۸۰۳) می‌باشد



که بیانگر این مطلب است که سازه مهارت‌های مدیران حدود ۰/۷۰٪ از تغییرات سازه تعهد سازمانی و سازه تعهد سازمانی به میزان ۸۰٪ از تغییرات سازه عملکرد کارکنان را تبیین می‌کند.

### آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

مقادیر شاخص‌های پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراجی<sup>۱</sup> مربوط به سه سازه پژوهش در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳- مقادیر معیارهای پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراجی.  
Table 3- Values of combined reliability criteria, Cronbach's alpha and AVE.

سازه‌ها	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
مهارت‌های انسانی مدیران	0.719283	0.783654	0.745269
تعهد سازمانی	0.762983	0.801387	0.793027
عملکرد کارکنان	0.773925	0.804821	0.793027

همان‌طور که در جدول ۴ مشخص شده است، مقدار مربوط به معیارهای پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای سه سازه بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. فورنل و لارکر [22] مقدار مناسب برای AVE را ۰/۵ به بالا معرفی کرده‌اند. همان‌گونه که مشخص است مقدار AVE تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ است که نشان‌دهنده روایی همگرای مناسب مدل می‌باشد.

### بررسی روایی واگرا

خروجی نرم‌افزار برای بررسی روایی واگرا از طریق مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها (روش فورنل و لارکر [22])، در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴- خروجی نرم‌افزار SPLS برای بررسی روایی واگرا.  
Table 4- Output of SPLS software to check divergent validity.

	مهارت‌های انسانی مدیران	تعهد سازمانی	عملکرد کارکنان
مهارت‌های انسانی مدیران	1.000000		
تعهد سازمانی	0.673927	1.000000	
عملکرد کارکنان	0.583914	0.602918	1.000000

فورنل و لارکر [22] برای بررسی روایی واگرا، ماتریسی را پیشنهاد می‌دهند که این ماتریس مشابه با ماتریس نشان داده شده در جدول ۴ است، با این تفاوت که قطر اصلی این ماتریس حاوی جذر مقادیر AVE چهار سازه با توجه به جدول ۲ می‌باشد. در جدول ۴، مقادیر قطر اصلی با عدد ۱ نشان داده شده‌اند، بنابراین ماتریس فورنل و لارکر برای بررسی روایی واگرای مدل به صورت جدول ۵ خواهد بود.

جدول ۵- گزارش نهایی روایی واگرا.  
Table 5- Final report of divergent validity.

	عملکرد کارکنان	تعهد سازمانی	مهارت‌های انسانی مدیران
		0.807918	مهارت‌های انسانی مدیران
	0.801928	0.750261	تعهد سازمانی
0.831825	0.702817	0.683915	عملکرد کارکنان

<sup>1</sup> Average Variance Extracted (AVE)

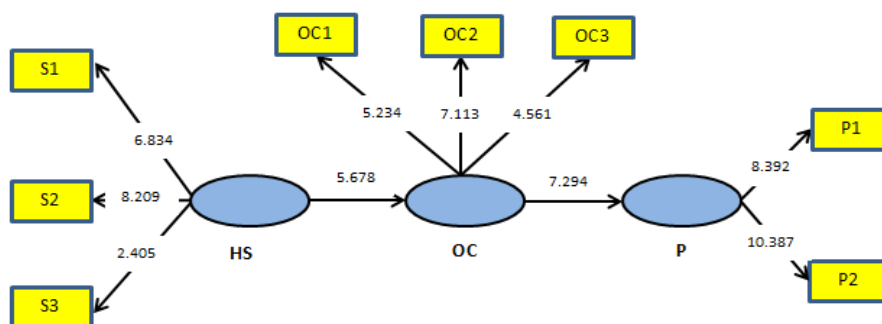




بعد از برازش مدل‌های اندازه‌گیری، نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. بخش مدل ساختاری برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به سوالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان همراه با رابطه‌های میان آن‌ها بررسی می‌گردد. برای بررسی برازش مدل ساختاری اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری  $z$  یا همان مقادیر  $t$ -values است [21].

**ضرایب معناداری  $Z$  (مقادیر  $t$ -values)**

شکل ۳، مدل ترسیم‌شده همراه با ضرایب معناداری  $z$  را نشان می‌دهد.



شکل ۳- مدل ترسیم‌شده همراه با ضرایب معناداری  $z$ .

Figure 3- The drawn model with significant z coefficients.

همان‌گونه که از شکل ۳ مشخص است، ضریب مربوط به تمامی مسیرها از جمله مسیرهای مهارت‌های انسانی مدیران به تعهد سازمانی (۵/۶۷۸)، تعهد سازمانی به عملکرد کارکنان (۷/۲۹۴)، از ۱/۹۶ بیشتر است که معنادار بودن این مسیرها و مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد؛ لذا هر دو فرضیه اصلی پژوهش تایید می‌شوند. به عبارتی مهارت‌های انسانی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان و تعهد سازمانی کارکنان بر عملکرد کارکنان شرکت سهامی بیمه ایران تاثیر مثبت دارد.

**معیار  $R^2$**

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش، ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تاثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود [21]. با توجه به شکل ۲، مقدار  $R^2$  برای سازه درون‌زای تعهد سازمانی کارکنان (۰/۵۸۶) و سازه درون‌زای عملکرد کارکنان (۰/۵۱۸) محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تایید می‌سازد.

**معیار  $Q^2$**

این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد و در صورتی که در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد. جدول ۶، خروجی نرم‌افزار را نشان می‌دهد.

جدول ۶- خروجی نرم‌افزار برای معیار  $Q^2$ .

Table 6- Software output for benchmark  $Q^2$ .

	1-SSE/SSO
صراحت داده دولتی	0.217628
اقتصاد دانش‌بنیان	0.234816
رقابت‌پذیری جهانی	0.274395

با توجه به مقادیر حاصله برای  $Q^2$  سازه‌های درون‌زا، مشخص می‌شود که قدرت پیش‌بینی قوی مدل در خصوص تمامی سازه‌ها وجود دارد و برازش مدل ساختاری پژوهش، مجدداً تایید می‌شود.

### برازش مدل کلی با معیار GOF

در نهایت، بعد از محاسبه همه معیارهای برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری تحقیق، باید برازش کلی مدل محاسبه شود. این معیار که با GOF نشان داده می‌شود، عددی بین صفر و یک است و هرچه قدر به یک نزدیک‌تر باشد، حکایت از برازش کلی بالاتر مدل دارد. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است [21]، از جذر حاصل ضرب مقادیر میانگین ضریب تعدیل و میانگین مقادیر افزونگی<sup>۱</sup> برای سازه‌های درون‌زای مدل به دست می‌آید. همان‌گونه که در خروجی نرم‌افزار محاسبه شد، مقدار GOF برابر با ۰/۳۱۲ حاصل شد که مقدار مناسبی است و نشان از برازش قوی مدل ساختاری دارد، در نتیجه برازش کلی مدل نیز تایید می‌شود.

### ۵- نتیجه‌گیری

مدیران سازمان‌ها و شرکت‌های موفق توجه خاصی به کارکنان و شناخت نیازها و انگیزه‌های آنان دارند و در این زمینه نیز از مهارت انسانی بالایی برخوردارند. تاکید بر مهارت انسانی در گذشته دارای اهمیت بوده است، ولی امروزه در درجه اول اهمیت قرار دارد. از سویی مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی در سازمان‌ها، کارکنان متعهد، برانگیخته و وظیفه‌شناس هستند. هم‌چنین نیروی کار متعهد یکی از شروط لازم و ضروری برای عملکرد موثر در سازمان‌ها به‌ویژه شرکت‌های بازرگانی دولتی می‌باشد. نتایج مطالعه حاضر نشان داد که مهارت انسانی مدیران بر تعهد عاطفی کارکنان تاثیر دارد. همان‌طور که قبلاً اشاره شد بین توانایی مدیران در کار و به‌وسیله مردم و آگاهی از فنون راهکارهای استفاده صحیح از تشویق در پیشبرد اهداف سازمانی و حس درگیری کارمند با سازمان، میزان تعهد ماندگاری در سازمان و برقراری ارتباط هويت او با ارزش‌ها و اهداف سازمان رابطه وجود دارد؛ اما با توجه به معادله رگرسیون به‌دست‌آمده، با افزایش مهارت انسانی در مدیران میزان تعهد عاطفی در میان کارکنان تقریباً ۵۰٪ کاهش می‌یابد. در دیدگاه بکر و بیلینگس بین کسانی که متعهد به سطوح پایین سازمان، هم‌چون گروه کاری و سرپرست مستقیم هستند و کسانی که عمدتاً متعهد به سطوح بالای سازمان مثل مدیریت ارشد و سازمان در کل بودند، تمایز وجود دارد. ریچرز [18] معتقد است که در درون سازمان تنها درک تعهد سازمانی مهم نیست، بلکه توجه به کانون‌های تعهد نیز الزامی است. درجایی دیگر محقق بنام ریچرز [18] کانون‌های تعهد کارکنان را شامل تعهد به مدیریت عالی، سرپرستان، گروه کار، همکاران و مشتریان سازمان دانسته و معتقد است که کارکنان می‌توانند به این کانون‌ها، با توجه به درجه انطباق اهداف و ارزش‌هایشان با آن‌ها به‌طور متفاوتی متعهد شوند؛ بنابراین علت این امر شاید بیشتر به دلیل سطوح پست سازمانی در میان آن‌ها باشد؛ و یا به گفته پورتر [17]، تعهد می‌تواند ناشی از سه عامل زیر باشد:

۱. قبول اهداف و ارزش‌های سازمان.

۲. تمایل به همکاری با سازمان برای کسب اهدافش.

۳. میل به باقی ماندن در سازمان.

لذا می‌توان نتیجه گرفت که با توجه به وجود ارتباط معنادار، مهارت انسانی در میان مدیران به‌تنهایی قادر به افزایش میزان حس ماندگاری و تعهد از منظر ارزش‌ها در سیستم و درگیری و دل‌بستگی کارمندان نمی‌باشد. نتایج حاصله در مباحث قبلی گویای این واقعیت می‌باشد که بین مهارت انسانی مدیران و تعهد مستمر کارکنان ارتباط معناداری وجود ندارد. همان‌طور که قبلاً به آن نیز اشاره شد بین توانایی مدیران در کار با و به‌وسیله مردم و آگاهی از فنون راهکارهای استفاده صحیح از تشویق در پیشبرد اهداف سازمانی و تعهد مستمر و همیشگی به‌طوری‌که ترک سازمان توسط آنان باعث ایجاد هزینه برای فرد شده و یا به عبارتی نیاز دارد که در سازمان بماند، رابطه‌ای وجود ندارد. نتیجه حاصله با نتیجه‌ای که ساروقی [7] به بررسی «تاثیر تعهد سازمانی بر تمایل به ترک خدمت مدیران و کارشناسان شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران» پرداخته است، متفاوت می‌باشد؛ اما با یافته‌های دولت‌آبادی فراهانی [4]، رمزگویان و حسن‌پور [6]، دهقان و همکاران [5] و نیک‌آیین و همکاران [11] مطابقت دارد؛ بنابراین علت این امر شاید بیشتر به دلیل نبود مورد فوق در جامعه مورد تحقیق

<sup>1</sup> Redundancy





باشد. لذا در پایان می توان نتیجه گرفت که مهارت انسانی مدیران نمی تواند تاثیر بسزایی در میزان تعهد مستمر در میان کارکنان داشته باشد. نتایج حاصله در مباحث قبلی گویای این واقعیت می باشد که بین مهارت انسانی مدیران و تعهد هنجاری کارکنان ارتباط معناداری وجود ندارد. همان طور که قبلا به آن نیز اشاره شد بین توانایی مدیران در کار با و به وسیله مردم و آگاهی از فنون راهکارهای استفاده صحیح از تشویق در پیشبرد اهداف سازمانی و تعهد هنجاری و احساس دین و الزام به باقی ماندن در سازمان رابطه ای وجود ندارد. لذا در پایان می توان نتیجه گرفت که مهارت انسانی مدیران نمی تواند تاثیر بسزایی در میزان تعهد هنجاری در میان کارکنان داشته باشد.

نتایج حاصله در مباحث قبلی گویای این واقعیت می باشد که بین تعهد سازمانی کارکنان و عملکرد آنان ارتباط معناداری وجود دارد. همان طور که قبلا به آن نیز اشاره شد بین تعهد سازمانی که مجموع تعهدات عاطفی، مستمر و هنجاری می باشد و اقدامات و فعالیت های که از طرف کارکنان جهت نیل به اهداف تعریف شده سازمان انجام می گیرد رابطه وجود دارد. معادله رگرسیون به دست آمده جهت بررسی میزان ارتباط بین دو متغیر، نشان می دهد که متغیر عملکرد شغلی تا حدود ۷۰٪ بر روی متغیر مهارت انسانی تاثیرگذار می باشد. نتیجه به دست آمده دقیقا با تحقیق صورت گرفته توسط دولت آبادی فراهانی [4] مطابقت دارد؛ لذا در پایان می توان نتیجه گرفت که تعهد سازمانی می تواند تاثیر بسزایی در میزان عملکرد در میان کارکنان داشته باشد.

## منابع

- [1] Ashrafi, B. (1995). *Explaining the factors affecting the organizational commitment of managers and employees of Alborz Eastern Coal Company* (Master Thesis, Tarbiat Modares University). (In Persian). <https://elmmet.ir/article/10693848-38271/>
- [2] Tavakoli, M. M., Esfahani, A., Shiroviyazad H., & Jafari, S. (2014). Investigating the effect of human capital management on organizational commitment-case study: fouladteknik international engineering company. *Applied sociology*, 58(2), 181-196. (In Persian). [https://jas.ui.ac.ir/article\\_18393.html](https://jas.ui.ac.ir/article_18393.html)
- [3] Khushdel, I., Khodayari, A., Kohtdel, M., & Ghorbani, M. H. (2020). Determining the components of the human resources performance management model in the ministry of sports and youth based on the content analysis approach. *Sports management studies*, 12(62), 17-38. (In Persian). <https://doi.org/10.22089/smrj.2019.7184.2513>
- [4] Dolatabadi Farahani, R. (2008). *Study of organizational commitment in government organizations and its effect on employees' performance* (Master Thesis, Shahid Beheshti University). (In Persian). <https://www.virascience.com/thesis/14276/>
- [5] Dehghan, N. E., Fathi, S., Gerjami, S., & Wali Vandzamani, H. (2011). The effect of managers' commitment on organizational commitment, job satisfaction and employee performance. *Improvement and transformation management studies*, 22(67), 97-128. (In Persian). <https://sid.ir/paper/471042/fa>
- [6] Ramzgovian, Gh. A., & Hasanpour, K. (2012). Examination of the relationship between commitment and performance of employees in the ministry of economic affairs and finance. *Economic journal*, 13(3/4), 33-48. (In Persian). [http://ejip.ir/browse.php?a\\_id=594&sid=1&slc\\_lang=fa](http://ejip.ir/browse.php?a_id=594&sid=1&slc_lang=fa)
- [7] Sarooqi, A. (1996). Organizational commitment and its relationship with willingness to leave service. *Management and development process*, 10(4), 65-73. (In Persian). <https://jmdp.ir/article-1-381-fa.html>
- [8] Azizi, M., Rahimi, M., & Kabiri, F. (2021). Providing a causal model of factors affecting the development of organizational performance based on green intellectual capital and green innovation. *Business management quarterly*, 13(49), 449-466. (In Persian). <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1755974/>
- [9] Moghly, A., Hasanpour, A., & Hasanpour, M. (2008). Investigating the relationship between empowerment and organizational commitment of employees in the nineteen regions of Tehran education organization. *Government management journal*, 1(2), 119-132. (In Persian). [https://jipa.ut.ac.ir/article\\_20299\\_960a554551ba3f99f55f469af0085ba5.pdf](https://jipa.ut.ac.ir/article_20299_960a554551ba3f99f55f469af0085ba5.pdf)
- [10] Mahdieh, O., & Sabzi, M., (2018). Relationship between the strategic human resources management practices and organizational commitment (the medical science University of Kermanshah city as a case study). *Nurse and physician within war*, 5(17), 60-68. (In Persian). <https://www.magiran.com/paper/citation?ids=1846395>
- [11] Nik Ayin, S., Tabeti, M., & Waris, M. (2015). The relationship between the three management skills of managers at different management levels with the evaluation of human resources performance. *Bimonthly scientific-research journal of a new approach in educational management*, 7(26), 76-94. (In Persian). [https://jedu.marvdasht.iau.ir/article\\_1974.html](https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_1974.html)
- [12] Vatanparast Moghadam, H. (2010). *Investigating the relationship between managers' human skills and teachers' organizational commitment in secondary schools in the seven districts of the holy city of Mashhad* (Master Thesis, Payam Noor University). (In Persian). <https://www.virascience.com/thesis/527907/>
- [13] Mahalati, T., Golred, P., Valmohammadi, Ch., & Torani, H. (2018). Designing the human resources productivity model in the Iranian insurance joint-stock company. *Public management perspective*, 10(4), 193-215. (In Persian). DOI: 10.52547/jpap.2019.100854
- [14] Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). *Organizational behavior management*. Amir Kabir Publications. (In Persian). <https://www.gisoom.com/book/1950949/>
- [15] Alqudah, I. H., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: an integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European research on management and business economics*, 28(1), 100177. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- [16] Paşaoğlu, D. (2015). Analysis of the relationship between human resources management practices and organizational commitment from a strategic perspective: findings from the banking industry. *Procedia-social and behavioral sciences*, 207, 315-324.
- [17] Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609.
- [18] Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- [19] Yildirim, A., Yirik, E., Çelikten, M., & Çelikten, Y. (2020). An investigation of the relationship between managers' effective leadership behaviors and employees' organizational commitment levels. *Universal journal of management*, 8(4), 195-208.
- [20] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- [21] Davari, A., & Rezaade, A. (2014). *Structural equation modeling with PLS software*. Academic Jihad Publishing Organization. (In Persian). <https://www.gisoom.com/book/11097132/>
- [22] Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.