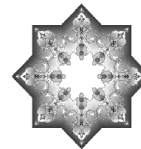


تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان استان مازندران



صفحات ۴۵ تا ۷۵

دریافت: ۹۵/۱۱/۱۵

پذیرش: ۹۶/۰۲/۱۸

داود حسین پور^۱

عقیل قربانی پاچی^۲

چکیده

امروزه مفهوم توسعه منابع انسانی جایگاهی متمایز در تئوری‌های رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک دارد. این پژوهش درصدد است تا به بررسی تأثیر میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان در ارتباط بین توسعه منابع انسانی و اثربخشی سازمانی بپردازد. داده‌های مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه‌های توسعه منابع انسانی شای (۲۰۰۵)، اثربخشی سازمانی هدی و دیگران (۲۰۰۹)، سنجش رضایت شغلی کارکنان هو و دیگران (۲۰۰۹) و اعتماد متقابل کارکنان تزا فریر و دولان (۲۰۰۴) جمع‌آوری شد. داده‌های حاصل با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی (Smart PLS) و SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. از آزمون‌های سوبل و واف (VAF) برای اندازه‌گیری شدت اثر و آماره تی میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی استفاده شده است. تحلیل داده‌ها نشان داد که توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی، اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان مؤثر بوده است. از سوی دیگر، تجزیه و تحلیل‌های انجام شده با استفاده از آزمون سوبل نشان داد که تقریباً ۳۶ درصد از تغییرات توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی از طریق متغیر میانجی اعتماد متقابل تبیین می‌شود. همچنین تقریباً ۲۸ درصد از تغییرات توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی از طریق متغیر میانجی رضایت شغلی کارکنان تبیین می‌شود. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها بیانگر آن است که فرآیندهای توسعه منابع انسانی شامل آموزش کارکنان، توسعه شایستگی‌ها، تسهیم اطلاعات و توانمندسازی با تأثیر گذاری بر اثربخشی سازمانی، اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان منجر به دستیابی به اهداف سازمانی برای سازمان ورزش و جوانان می‌شود.

واژگان کلیدی: توسعه منابع انسانی، اثربخشی سازمانی، اعتماد متقابل کارکنان، رضایت شغلی کارکنان.

۱. دانشیار مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی؛

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)؛

مقدمه

امروزه مفهوم توسعه منابع انسانی جایگاهی متمایز در تئوری‌های رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک داشته است امروزه وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان دستخوش تحول اساسی شده است و آنان علاوه بر کارکردهای سنتی خویش و اغلب مقدم بر همه آن‌ها عهده‌دار نقش‌های تازه‌ای شده‌اند که از جمله مهمترین آن‌ها می‌توان به توسعه منابع انسانی اشاره کرد. بنابراین سیاست‌های توسعه منابع انسانی رابطه نزدیکی با آن جنبه از مدیریت منابع انسانی دارند که به سرمایه‌گذاری روی نیروی انسانی و کارکنان و توسعه سرمایه انسانی سازمان مربوط می‌شوند و به مسائلی چون ایجاد یک سازمان پویا و فراهم آوردن فرصت‌های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان به منظور بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و فردی می‌پردازند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). تا همین اواخر کمتر کسی منابع انسانی را منشأ مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌دانست، اما امروزه ادعا می‌شود که نیروی انسانی بزرگترین سرمایه سازمان‌ها و کشورها است و توسعه و رشد این مجموعه‌های انسانی بدون توسعه انسان‌ها به نتیجه نمی‌رسد (خلیل‌نژاد و امیری، ۱۳۹۵). پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که توسعه منابع انسانی منجر به توسعه سازمان‌ها و به تبع آن توسعه جوامع شده است (Lynham & Cunningham, 2006). (Nafukho & et al, 2004) تلاش برای اثربخشی وجه اشتراک اصلی همه سازمان‌هاست؛ به گونه‌ای که اکثر تحقیقات انجام شده در حوزه مدیریت و سازمان آگاهانه یا ناآگاهانه و مستقیم یا غیرمستقیم به آن پرداخته‌اند. آنان همواره در صدد یافتن راه‌هایی برای تعدیل سازمان خود هستند تا بتوانند بدان وسیله اثربخشی را افزایش دهند (نقی‌پوراصل و دیگران، ۱۳۹۴).

اثربخشی و بهره‌وری با سرعت سرسام‌آوری در حال افزایش هستند به طوری که هر سازمانی نتواند در دنیای رقابتی سازمان‌ها دوام آورد و خود را با نیازهای زمان خویش تطبیق دهد، عقب می‌افتد و یا در طولانی مدت از بین خواهد رفت. در شرایطی که هر روز تقاضاها تغییر می‌کند، فن‌آوری‌ها توسعه می‌یابد و رقبا زیاد می‌شوند، سازمان‌هایی اثربخش و موفق هستند که به کارکنان خود حداکثر توجه را داشته باشند (Lin, & Tseng, 2005). اثربخشی سازمانی نقش بسیار مهمی را در توسعه سازمانی و نیروی انسانی ایفا می‌کند. اثربخشی سازمانی مفهومی واحد و منفرد نیست؛ بلکه موضوعی بسیار پیچیده است که مشتمل بر ترجیحات و انتظارات متفاوتی است (Katsikea & et al, 2011). صاحب‌نظران، اثربخشی سازمانی را به

درجه و میزان حصول به هدف تعریف کرده‌اند (Hunter & et al, & Mian & et al, 2008). و بر این اعتقاد هستند که اثربخشی از مهمترین موضوعات در درک حوزه رفتار سازمانی است، موضوعی اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی بدون ساخت اثربخشی مشکل است (Sheikh Alizadeh, & Tojjari, 2013). با گسترش پدیده‌ی جهانی‌سازی، اهمیت اعتماد در روابط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و سازمانی بطور چشمگیری مورد توجه قرار گرفته است، به طوری که اکثر صاحب‌نظران در علوم مختلف به اهمیت نقش اعتماد در سازمان‌ها اشاره کرده‌اند. مطالعات ادبیات سازمانی نیز بر اهمیت اعتماد به عنوان پیش نیاز اثر بخشی سازمانی تأکید داشته‌اند. اعتماد برای موفقیت سازمانی، انجام تغییرات مداوم در نقش‌ها و تکنولوژی‌ها و همچنین طراحی مشاغل و مسئولیت‌ها ضروری می‌باشد. اعتماد می‌تواند اثرات درون فردی و بین فردی ایجاد کند، و روابط درون و برون سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (Hart & Cooper, 2001). از جمله نقش‌های اثرگذار مدیران منابع انسانی در موفقیت سازمان‌ها، توسعه و بهبود جو اعتماد در سازمان است. توسعه اعتماد در سازمان، به گونه‌ای که ارتباطات و همکاری میان افراد سازمان را تسهیل کند، به عنوان بخشی از سرمایه‌های اجتماعی و فکری سازمان محسوب گردیده‌است که می‌تواند سازمان را در خلق و توسعه مزیت رقابتی پایدار یاری رساند. از جمله چالش‌های روزافزون و مواجهه با مدیریت منابع انسانی نیز فراهم آوردن چرخه مثبت اعتماد در سازمان‌ها است (Schuler & et al, 2001).

رضایت شغلی یکی از عمده‌ترین و شاید جنجال برانگیزترین مفاهیمی است که در تمامی سطوح مدیریت و منابع انسانی سازمان‌ها اهمیت زیادی پیدا کرده است. امروزه میزان رضایت شغلی کارکنان به عنوان یکی از شاخص‌های اثربخشی سازمانی و مدیریت است (احسانی و دیگران، ۱۳۹۲). رضایت شغلی به نوعی به نگرش‌های کارکنان اشاره دارد. رضایت شغلی ابعاد بسیاری دارد و ممکن است نمایانگر نگرش کلی نسبت به شغل باشد یا فقط به قسمت‌هایی از شغل بازگردد. رضایت شغلی به عنوان مجموعه‌ای از احساسات فرد، ماهیتی پویا دارد، یعنی به همان شدتی که پدید می‌آید، از میان می‌رود (شاید با شدت بیشتر). بنابراین برای تداوم آن، توجه مستمر مدیران، ضرورت دارد. از طرف دیگر، رضایت شغلی بخشی از رضایت از زندگی است، به نحوی که سرشت محیط بیرونی، بر احساسات فرد در کارش اثر می‌گذارد. به همین ترتیب، چون شغل بخش مهمی از زندگی انسان است، رضایت از شغل بر رضایت کلی

از زندگی تأثیر دارد (Findikli & et al, 2015). از آن‌جا که نیروی انسانی رکن اصلی سازمان است و این گروه از نیروی انسانی، عهده‌دار مسئولیت‌های خطیر و حساس‌اند و از این‌رو به طور قطع در شرایط روحی، روانی خاصی قرار دارند، عوامل مختلف و متفاوتی نیز بر سطح نیازها، انگیزه‌ها و گرایش‌های انسانی تأثیر می‌گذارند، در نتیجه اعمال مثبت یا منفی در کارکنان ایجاد می‌کنند. رضایت شغلی، علاقه و وفاداری به سازمان و بالندگی کارکنان، منوط به ایجاد محیطی است که مدیران، مسئول و متولی آنند (شمس قارنه و کیانیان، ۱۳۹۲). این پژوهش توسعه منابع انسانی و اثر آن بر اثربخشی سازمانی را با نقش میانجی رضایت شغلی و اعتماد متقابل را بررسی می‌کند. دغدغه اصلی محقق این است که نشان دهد استراتژی‌های توسعه منابع انسانی چه تأثیری بر اثربخشی سازمانی، رضایت شغلی و اعتماد متقابل کارکنان در سازمان ورزش و جوانان استان مازندران دارد؟ تا با پاسخ به این پرسش پیشنهادهایی برای افزایش اثربخشی سازمانی ارائه نمایم. لذا برای روشن شدن موضوع بر آن شدیم تا با استفاده از مدل‌ها و روش‌های علمی در زمینه منابع انسانی به تعیین بررسی تأثیر توسعه منابع انسانی بپردازیم. بنابراین مقاله خود را با این عنوان انتخاب کردیم تا هم مسئله این سازمان را بررسی نموده و هم آن را به عنوان راهنما عمل برای سایر سازمان‌های دولتی در این زمینه قرار دهیم.

۱. مبانی نظری

در عصر جهانی شدن و پیشرفت سریع فناوری، سرمایه انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمان‌ها قلمداد شده است. سرمایه انسانی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های عمومی افراد در سازمان است و می‌تواند نشان‌دهنده استعداد انجام کار امروز و ظرفیت کار فردا باشد (سلطانی و سلیمان‌تبار، ۱۳۹۴). توسعه منابع انسانی در طول انقلاب صنعتی از دهه ۱۸۸۰ در آمریکا آغاز شده، اما برخی از نویسندگان ادعا می‌کنند که ریشه توسعه منابع انسانی در سال ۱۹۱۳ هنگامی که کارخانه ماشین‌سازی فورد آموزش کارکنان خود را به منظور افزایش تولید در خط تولید آغاز کرده، ظهور نموده است (سلیمی، ۱۳۹۲). از دهه ۱۹۶۰ توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از زیرمجموعه‌های مدیریت منابع انسانی مطرح شده است (Ahmed & et al, 2016). سازمان‌ها برای بقا ملزم به استفاده از پتانسیل و شایستگی‌های کارکنان خود برای کسب مزیت رقابتی می‌باشند (Saru, 2007). از طرفی توسعه منابع انسانی

نقشی کلیدی در توسعه سازمان در عصر تغییرات سریع و مداوم بازی می‌کند (Griffin, 2016). Phillips, & Gully, 2016 با نگاهی تطبیقی به کشورهای جهان و مقایسه کشورهای پیشرفته در می‌یابیم که علت پیشرفت و توسعه کشورها، داشتن نیروی انسانی کارا و توانمند است. اگر جامعه‌ای از این نعمت برخوردار نباشد به طور یقین نمی‌تواند به هدف مورد نظر خود دست یابد. بنابراین وجود نیروی انسانی اثربخش یکی از ضرورت‌های پیشرفت و توسعه هر کشوری است. با توجه به اهداف نظام جمهوری اسلامی بر اساس سند چشم‌انداز بیست‌ساله و سیاست‌های اصل ۴۴ تغییر ساختار نیروی انسانی ضروری است. تحقق اهداف سند چشم‌انداز بیست‌ساله زمانی دست‌یافتنی خواهد بود که منابع انسانی تربیت شده داشته باشیم و توسعه منابع انسانی نیز از اهم وظایف دولت و سازمان‌های دولتی است. سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی به عنوان یک ضرورت آشکار در نظر گرفته شده است و ارزیابی از این سرمایه‌گذاری یکی از پرسش‌های حیاتی است که آیا منتج به بهبود اثربخشی و رضایت شغلی شده است.

۱-۲. توسعه منابع انسانی

در میان فعالیت‌های متنوع مدیریت منابع انسانی توسعه منابع انسانی از متعارف‌ترین و هزینه‌برترین فعالیت‌ها بحساب می‌آید. این فعالیت‌ها شامل مهارت‌های جدید، بهبود مهارت‌های موجود و رفتارها و روش‌های مؤثر بر کارکنان است. توسعه منابع انسانی هرگونه روند یا فعالیت مثبتی است که در کوتاه مدت یا دراز مدت توان توسعه دانش مبتنی بر کار، تخصص، سودآوری و رضایت را دارد. چه برای نتیجه فردی، گروهی، تیمی یا برای منافع یک سازمان، جامعه، ملت یا نهایتاً تمام بشریت (Vanhalala and Ahteela, 2010). توسعه منابع انسانی حوزه‌ای از عمل و تئوری می‌باشد که با تمرکز بر طراحی فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده برای تسهیل یادگیری و توسعه در سازمان به گونه‌ای که هم برای سازمان و هم یادگیرندگان منفعتی داشته باشد (Lammintakanen & et al, 2008). توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از سیستم‌های عملکرد در سازمان می‌باشد که شامل تمام فعالیت‌های مرتبط با آموزش و توسعه کارکنان می‌باشد (Lyons, 2016). UNDP^۱ توسعه منابع انسانی را به عنوان سیاست‌ها و

برنامه‌هایی تعریف می‌کند که از فرصت‌های برابر برای کسب و کاربرد مداوم مهارت، دانش، نگرش و شایستگی‌هایی که استقلال فردی را ارتقاء می‌بخشد، حمایت می‌نماید و متقابلاً برای سازمان فردی، جامعه محیط یادگیرنده سودمند می‌باشند (Abdul Latif, 2011). در میان انواع اقدامات منابع انسانی که منجر به توسعه کارکنان می‌شود بیش از سایر اقدامات می‌توان به مجموعه اقدامات توسعه منابع انسانی شامل اقدامات آموزش کارکنان، توسعه شایستگی‌های آنان، تبادل و تسهیم اطلاعات و توانمندسازی کارکنان اشاره نمود.

۱-۲-۱. آموزش کارکنان

سازمان‌ها از طرفی به کارکنان خود برای تولید کالا و ارائه خدمات وابسته هستند و از طرفی دیگر کارکنان به عنوان با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان شناخته می‌شوند که قابلیت یادگیری، رشد، توسعه و بهبود عملکرد را به صورت نامحدود دارا هستند (Nafukho & Muya, 2014). از این رو هر فرآیندی که موجب ارتقای توانمندی نیروی انسانی متناسب با نوع کار و فعالیت گردد فرایندی سرمایه‌افزا می‌باشد که نتیجه آن به طور مستقیم در کمیت و کیفیت خدمات ظاهر می‌شود. آموزش فرایندی است که این نقش محوری را بر عهده دارد. بنابراین اگر گفته شود آموزش کلید توسعه است بر حقیقتی کتمان ناپذیر تأکید شده است (خصالی، ۱۳۸۵). آموزش به تنهایی شامل برخی از انواع تغییرات برای کارکنان می‌شود از قبیل تغییر در این که آنان چگونه وظایف شغلی خود را انجام دهند، چگونه با دیگران مرتبط شوند یا اینکه در مسئولیت‌های شغلی آنان تغییراتی ایجاد شود (عباس‌پور، ۱۳۸۷، ۱۶۷).

۱-۲-۲. توسعه شایستگی‌های کارکنان

شایستگی‌ها، مزایای متفاوتی برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارند و سازمان‌ها نیز به دلایل گوناگونی، نظیر انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی، عملکرد مؤثر برای همه کارکنان، تأکید بر ظرفیت‌های افراد (به جای شغل آن‌ها) به عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند (شمس‌ثانی، ۱۳۹۱). طبق تعریف ارائه شده توسط جامعه بین‌المللی عملکرد (ISPI)^۱ مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که

1. International Society for Performance Improvement

کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند شایستگی نامیده می‌شود.

۱-۲-۳. تبادل و تسهیم اطلاعات با کارکنان

مدت زمان زیادی بود که سازمان‌ها بر اساس نظریه تاریک‌خانه^۱ مدیریت عمل می‌کردند. بر اساس این نظریه باید کارکنان را در تاریکی نگه داشت و صرفاً آن‌ها را با اطلاعات بی‌اهمیت تغذیه کنند. اما امروزه ارتباط بین دسترسی به اطلاعات و توسعه منابع انسانی در تحقیقات دانشگاهی به اثبات رسیده است. به اعتقاد ویک دسترسی به اطلاعات درک افراد از مشکلات پیچیده را افزایش خواهد داد (Spitzer, 1995). هنگامی که سازمان قصد توسعه کارکنان را دارد نظام‌های اطلاعاتی به عنوان رکن مهمی از کار مطرح شده و امکان دسترسی بیشتر به اطلاعات را برای سطوح پایین سلسله مراتب فراهم می‌آورد.

۱-۲-۴. توانمندسازی کارکنان

امروزه نگرش به نیروی کار در سازمان‌ها تغییر کرده، به سرمایه انسانی به مانند مسئله مهم مدیریتی می‌نگرند، این سازمان‌ها به ایجاد شرایطی اقدام می‌نمایند که کارکنان با کار خود عجزین شده، برای انجام آن انگیزش و اشتیاق داشته باشند (Kennedy & Daim 2010). توانمندسازی کارکنان امروزه یکی از مباحث مهم سازمان و مدیریت کنونی (جدید) هم در مباحث بخش خصوصی و هم در بخش دولتی است. توانمندسازی کارکنان به عنوان یک مسأله مهم در مدیریت، مفهوم متداولی است. به دلیل این که توانمندسازی یکی از عناصر زیربنایی، اثربخشی مدیریت و سازمان است و این اثربخشی زمانی افزایش می‌یابد که قدرت در سازمان توزیع شود. بنابراین توانمندسازی کارکنان به عنوان فن مدیریتی تلقی شده که می‌تواند در بین تمام سازمان‌ها به عنوان وسیله‌ای برای برآورده کردن نیازهای مشاغل نوین سازمان کاربرد داشته باشد (Chang & et al., 2010, 63). توانمندسازی، به معنای تزریق نیرو در کارکنان است. سازمان باید احساس نیروی شخصی کارکنان را تقویت کند (Greasly & et al, 2008). مطالعات مدیریت نشان می‌دهد که کارآمدی توانمندسازی در بخش دولتی، سطوح رضایت شغلی و

عملکرد را افزایش داده و موجب تشویق نوآوری می‌شود (Fernandez & Moldogaziev, 2011).

۱-۲-۵. رضایت‌شغلی

نگرش‌ها در کار مهم هستند چرا که بطور مستقیم و غیر مستقیم بر رفتار کاری تأثیر می‌گذارند (Nelson & Quick, 2008). در بین این نگرش‌ها، رضایت‌شغلی از عوامل مهم افزایش بهره‌وری، دلسوزی کارکنان نسبت به سازمان، تعلق و دلبستگی آنان به محیط کار و افزایش کمیت و کیفیت کار، برقراری روابط خوب و انسانی در محل کار، ایجاد ارتباطات صحیح، بالابردن روحیه عشق و علاقه به کار است (هومن، ۱۳۸۱). مدیران باید به سه دلیل به رضایت‌شغلی کارمندان توجه کنند. اول، ممکن است ارتباطی بین رضایت‌شغلی و بهره‌وری وجود داشته باشد. دوم، رضایت‌شغلی با انصراف و غیبت رابطه‌ای معکوس دارد و سرانجام مدیران مسئولیتی انسانی دارند تا برای کارمندان‌شان شغلی فراهم کنند که چالش‌برانگیز، دارای پاداش درونی و رضایت‌بخش باشد (رابینز، ۱۳۸۸). در واقع رضایت‌شغلی جزء ضروری برای موفقیت یک سازمان است. همان‌طوری که سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا به طور مداوم عملکرد کل سازمان را بهبود دهند، سطح رضایت‌شغلی موجود در کارکنان مهم و حیاتی بود تا سازمان بتواند به اهدافش برسد. توانایی یک رهبر و شناسایی منابع رضایت‌شغلی کارکنان خیلی مهم و حساس است، چرا که بر سلامت کلی سازمان تأثیر می‌گذارد.

وقتی افراد یک سازمان ناراضی یا ناخشنودی خودشان را بیان کنند، تأثیرات پرفراز و نشیب بر سازمان می‌گذارد. سازمان‌هایی که اکثر کارکنان آن‌ها ناراضی هستند، احتمال وجود یک فرهنگ کاری که اعضاء را تشویق به انجام کارها با تمام توانایی خودشان بکند، وجود ندارد (Amberg & et al, 2005). رضایت‌شغلی یکی از عوامل مهم در موفقیت‌شغلی و عوامل افزایش کارایی فرد در سازمان است. بین رضایت‌شغلی کارکنان یک سازمان و ثمربخشی و بازدهی بیشتر آن سازمان ارتباط و همبستگی وجود دارد. محققان بیان می‌دارند که رضایت‌شغلی می‌تواند به بهره‌وری و تعهد سازمانی منجر شود. بسیاری از محققان تلاش کردند تا ابعاد مختلف بر رضایت‌شغلی را مشخص نمایند زیرا اندازه‌گیری هر یک از ابعاد رضایت‌شغلی و بررسی برخی از این تعاریف بر روی خود شغل متمرکز شده‌اند، تعاریف

دیگر شامل عوامل وابسته به شغل هستند (Chang, 2006). رضایت شغلی، نوعی احساس رضایت و رضایت خاطر فرد از شغل خود در سازمان است که با کار مناسب با استعدادها، میزان موفقیت در شغل، تامین نیازهای منطقی، شکوفایی استعدادها، پیشرفت شغلی، تجربه‌های موفق و جو سازمانی ارتباط دارد (Dulewicz & Higgs, 2013). رضایت شغلی می‌تواند به عنوان یک عامل کمکی برای سازمان در جهت حفظ سازگاری و استمرار تلاش کارکنان، ایجاد سیستم‌های ترفیع عادلانه، تشخیص روش‌های مدیریتی اقتصادی و موقعیتی، سنجش میزان موفقیت سازمان در وضعیت موجود و توانمندسازی کارکنان قرار گیرد (Yafe, 2011).

۱-۲-۶. اثربخشی سازمانی

محققان در علوم سازمانی اذعان کردند که موضوع اصلی نظریه‌های سازمانی مربوط به اثربخشی سازمانی است (Biswas, 2010). در طول دو دهه اخیر تغییری بنیادی در متن مطالعات سازمانی رخ داده است. در حالی که مفهوم اثربخشی سازمانی، زمانی متغیر تابع غالب در مطالعات سازمانی بود و بحث اصلی در موفقیت سازمانی به شمار می‌رفت، به تدریج اهمیت خود را از دست داد و به صورت گسترده‌ای جای خود را به شاخص‌های منفرد بر درآمدها مانند بهره‌وری، میزان خطا یا وفاداری مشتری داد (Cameron, 2005). هر سازمان برای رفع نیازی از نیازهای جامعه شکل می‌گیرد و بدون قصد و هدف معنا ندارد. در واقع سازمان به وجود می‌آید تا هدف یا اهدافی را در جامعه محقق سازد. اثربخشی سازمانی از جمله موضوعاتی است که همواره مورد توجه سازمان‌ها و عوامل مربوط به آنها بوده است چرا که افزایش اثربخشی در سازمان به معنای افزایش درجه دستیابی به اهداف مورد نظر سازمان است. مطالعات انجام شده درباره اثربخشی نشان می‌دهد که بهترین راه برای اثربخشی وجود ندارد بلکه به دیدگاه مدیریت هر سازمان نسبت به اثربخشی بستگی دارد (سلیمانی‌نژاد و آدینه‌زاده، ۱۳۹۰). اثربخشی سازمانی در دهه ۱۹۸۰ اهمیت بیشتری یافت و از یک ساخت به یک مفهوم تغییر پیدا کرد (Henry, 2011).

اثربخشی یک اصطلاح پیچیده، بحث برانگیز و دشوار برای درک و تعریف می‌باشد و یک موضوع گسترده و وسیع است که تأثیر مهمی روی انواع ساختارهای گروهی دارد. این اصطلاح به این موضوع اشاره می‌کند که چطور یک سازمان در دستیابی به اهداف و بازده‌های مطلوب، مؤثر و کارآمد می‌باشد (Jones & et al, 2010, 54). اثربخشی سازمانی به معنی

توانایی سازمان‌ها برای پاسخگویی به تغییر نیازهای محیطی که آن‌ها بطور رضایت بخش عرضه می‌نمایند و از تلاش مؤثر و کارآمد رهبران هم داخل سازمان و بیرون از سازمان برای دستیابی به وضعیت مطلوب امور و کارها منتج می‌شود (Olanrewaju, 2009: 23). اثربخشی سازمان روشی است که سازمان‌ها، چگونگی تحقق موفقیت‌آمیز مأموریت‌هایشان را از طریق راهبردهای سازمانی ارزیابی می‌کنند (Choo, 2013, 776). در دنیای بسیار رقابتی سازمان‌های امروزی توجه به میزان اثربخشی در سیستم و سنجش آن و همزمان ارزیابی بازخوردها مدیران را متوجه این مسئله می‌سازد که چه عواملی می‌تواند بر افزایش اثربخشی سازمان خود اثرگذار باشد. نقش بسیار مهم عامل انسانی در کیفیت خدمات‌رسانی در سازمان‌های خدماتی باعث می‌شود اثربخشی این گونه سازمان‌ها تا حدود زیادی به چگونگی عملکرد افراد در سازمان بستگی داشته باشد.

۱-۲-۷. اعتماد متقابل کارکنان

سازمان‌های امروز دیگر فرصت‌های زمانی سازمان‌های دیروز را ندارند، بنابراین همواره باید با توسل به سرعت و مهارت، توانمندی‌های خود را به‌روز نگه دارند و در عرصه کنونی رقابت، با توسل به عامل کلیدی پیشرفت و ترقی یعنی «نیروی انسانی کارآمد»، یک گام جلوتر از سایر رقبا حرکت کنند. برای این منظور باید در درون سازمان اعتماد در درجه بالایی وجود داشته باشد تا کارکنان با ایمان به یکدیگر و راستای دست هم تیمی را ایجاد و سامان دهند که پیشرو باشد. اعتماد در محیط‌های کاری یکی از منابع مهم مزیت رقابتی است (Pucetaite, 2006 & Lamsa). چندی است که این عقیده به شدت با اقبال عمومی مواجه شده است. با توجه به این که سازمان‌های امروزی برای موفقیت به شدت به اعتماد سازمانی نیازمندند، انتظار می‌رود که مدیریت با استفاده از فعالیت‌های مدیریتی مناسب آن را در سازمان پرورش دهد. مطالعه ادبیات سازمانی نشان می‌دهد که اعتماد یک عامل حیاتی و ضروری برای موفقیت فردی و سازمانی است (ناصری و دیگران، ۱۳۹۵).

این عقیده که اعتماد در محیط‌های کاری به عنوان عامل اصلی بالقوه‌ای است که منجر به افزایش رضایت شغلی، مشارکت بیشتر کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی می‌شود که به سرعت مورد توجه اندیشمندان حوزه‌های مدیریت قرار گرفته است، و نیز می‌تواند یکی از

مزیت‌های رقابتی در بلندمدت به‌شمار آید. ایجاد محیطی که دارای اعتماد سازمانی است، تأثیرات مثبت زیادی برای سازمان‌ها دارد. برعکس، هزینه‌های بی‌اعتمادی به علت عدم تمایل کارکنان به همکاری و مشارکت، خطرپذیری بخاطر رفتارهای نامناسب، کیفیت پایین کار و نیاز به کنترل می‌تواند سنگین‌تر باشد (Pucetaite & Lamsa, 2008). بر اساس مقررات تجربی و یا قوانین طبیعی، موضوع اعتماد می‌تواند افراد، مقامات ذی‌صلاح، سازمان‌ها، نهادها و یا قدرت‌های برتر باشد. اعتماد ما به یک سازمان ممکن است در این رابطه باشد که آن سازمان درباره ذی‌نفعان و محیطش به گونه‌ای مسئولانه رفتار کند (عابدی جعفری، ۱۳۸۸). محققان به این نتیجه رسیده‌اند که با افزایش اعتماد، پیچیدگی‌های اجتماعی در سازمان‌ها از بین می‌رود. از این گذشته، اعتماد، انعطاف‌پذیری استراتژیک را افزایش می‌دهد و در بهبود قابلیت سازگاری سازمان مؤثر است. از این رو، سطوح اعتماد در بین اعضای سازمان بیان‌کننده اثربخشی فعالیت گروهی هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی است (Smith & Birney, 2005).

سه جریان گسترده در ادبیات اعتماد وجود دارد: نخست اعتماد درون سازمانی یعنی به عنوان یک پدیده درون سازمان، مثل اعتماد بین کارکنان و سرپرستان یا مدیران، یا میان همکاران که تاکید ما در این مطالعه بر این نوع اعتماد است دوم، اعتماد میان سازمان‌ها؛ یعنی یک پدیده میان سازمانی و سوم، اعتماد میان سازمان‌ها و مشتریان آن‌ها که به عنوان یک مفهوم بازاریابی مطرح می‌شود (Dietz & Hartog, 2006). در تعریفی که از اعتماد ارائه گردید عموماً آن را انتظارات یا باورهایی می‌دانند که افراد دوست دارند به دیگران به طریقی قابل پیش‌بینی و نه صرفاً در راستای منفعت شخصی خود نشان دهند. بر اساس این تعریف، یکی از مسائل و مشکلات سازمان‌های امروزی، کمبود اعتماد بین کارکنان و مدیران است. در سازمان‌های ما به خصوص سازمان‌های دولتی، شکاف قابل توجهی بین کارکنان و مدیریت و خواسته‌های این دو وجود دارد. در نتیجه این شکاف، تصمیمات معمولاً با مشکلات اجرایی روبرو می‌شوند زیرا کارکنان در اجرای تصمیمات سرسختی نشان می‌دهند و در مقابل مدیران نیز به کارکنان اعتماد نمی‌کنند و آن‌ها را در جریان تصمیم‌گیری مشارکت نمی‌دهند و این‌ها همه باعث ایجاد فضای بی‌اعتمادی در سازمان می‌شود. نتیجه بی‌اعتمادی، پدید آمدن رفتارهایی مانند شایعه پراکنی، تضاد، سیاسی کاری و کم‌کاری در سازمان خواهد بود که انرژی بالایی از سازمان‌ها گرفته و هزینه‌ها را افزایش می‌دهد. در چنین سازمانی

صحبت از مباحثی مانند خودمدیریتی و خودکنترلی، همکاری، بروز خلاقیت، مدیریت جامع کیفیت و... بی‌فایده است و اکثر تلاش‌ها برای افزایش بهره‌وری به نتیجه مطلوب نخواهد رسید زیرا تحقق اهداف سازمان مستلزم همکاری اعضای آن با یکدیگر است و مهمترین راه تسهیل همکاری، اعتماد متقابل کارکنان به یکدیگر و نیز اعتماد میان کارکنان و مدیران سازمان‌ها می‌باشد (شمس و اسفندیاری‌مقدم، ۱۳۹۴).

۳-۱. پیشینه پژوهش

تأثیر معنادار توسعه منابع انسانی بر رضایت شغلی و اثربخشی سازمانی در پژوهش‌های مختلف نیز به اثبات رسیده که ما به تعدادی از این پژوهش‌های مرتبط با این تحقیق خواهیم پرداخت.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

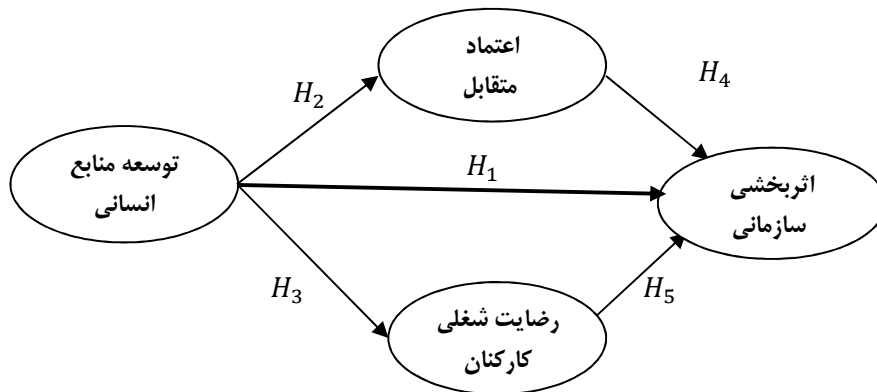
مؤلف	موضوع	یافته‌ها
سیرکا و دیگران ^۱ (۲۰۱۲)	رابطه بین توسعه منابع انسانی و رضایت شغلی	این پژوهش در بین ۸۲۴ نفر از کارکنان سازمان‌های بزرگ و متوسط با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انجام گرفت یافته‌ها نشان داد همبستگی قوی بین توسعه منابع انسانی و رضایت شغلی وجود دارد. و هر ۴ بعد توسعه منابع انسانی شامل آموزش، توسعه شغلی، مدیریت عملکرد و پاداش همبستگی شدیدی با رضایت شغلی دارند.
رباکا لیونز ^۲ (۲۰۱۶)	تأثیر توسعه منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد سازمانی	یافته‌های آماری نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی استراتژیک بر ساخت عملکرد سازمانی تأثیر مستقیم دارد. که هر ۵ بعد عملکرد سازمانی شامل فرآیندها، مشتری‌مداری، نیروی کار، رهبری و حکمرانی و مالی با توسعه منابع انسانی رابطه دارند.
شاک ^۳ و دیگران (۲۰۱۴)	رابطه توسعه منابع انسانی با تمایل به ترک خدمت با نقش میانجی تعهد کارکنان	در بین ۲۰۷ نفر از کارکنان وزارت بهداشت انجام گرفت و تحلیل رگرسیونی نشان داد که مشارکت در توسعه منابع انسانی و رضایت شغلی (احساسی، رفتاری، شناختی) رابطه‌ای منفی با تمایل به ترک خدمت ایفا می‌کند. همچنین نقش میانجی تعهد در این پژوهش ثابت شده است.
ساهو ^۴ (۲۰۱۶)	تأثیر توسعه منابع انسانی، شایستگی‌های کارکنان و اثربخشی سازمانی	در بین ۲۹۰ نفر از کارکنان اجرایی و غیر اجرایی دو کارخانه تولیدی انجام گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی (آموزش، مدیریت شغلی و مدیریت عملکرد) از طریق توسعه شایستگی‌های کارکنان بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار است.

منبع: (مطالعات نویسنندگان)

1. Şirca & et al
2. Rebecca Lyons
3. Shuck& et al
4. Sahoo

۴-۱. مدل مفهومی پژوهش

تمام مطالعات تحقیقی بر یک چهارچوب مفهومی استوار هستند. مدل‌ها یک چارچوب مفهومی یا نظری فراهم می‌آورند و می‌توانند نمایانگر مکانیسم یا ساختار تبیینی فرضیه وار باشند و همچنین می‌توانند روشی برای سازماندهی نتایج پژوهش و ارائه آن باشند (پرهیزگار و آقاجانی افروزی، ۱۳۹۲). بر اساس مبانی نظری مطرح شده در قسمت قبل، مدل مفهومی^۱ و فرضیات پژوهش به صورت زیر شکل گرفته است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

۵-۱. فرضیه‌های تحقیق

۱. توسعه منابع انسانی تأثیر معناداری بر اثربخشی سازمانی دارد.
۲. توسعه منابع انسانی تأثیر معنی داری بر اعتماد متقابل کارکنان دارد.
۳. توسعه منابع انسانی تأثیر معنی داری بر رضایت شغلی کارکنان دارد.
۴. اعتماد متقابل کارکنان تأثیر معنی داری بر اثربخشی سازمانی دارد.
۵. رضایت شغلی کارکنان تأثیر معنی داری بر اثربخشی سازمانی دارد.
۶. توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی به طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی اعتماد متقابل کارکنان تأثیر دارد.
۷. توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی به طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد.

۲. روش‌شناسی تحقیق

از آنجایی که هدف پژوهش، تعیین روابط علی میان توسعه منابع انسانی با اثربخشی سازمانی از طریق نقش‌های میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان می‌باشد، پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری در این پژوهش کلیه کارکنان اداره ورزش و جوانان استان مازندران که ۱۲۰ نفر می‌باشند شامل می‌شود. هم‌چنین از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی به صورت سرشماری استفاده شده است که به این صورت بوده است که در معاونت‌های سازمان به تعداد کارکنان حاضر در سازمان پرسشنامه توزیع گردید که تعداد نمونه ۱۰۵ نفر بوده است که از این تعداد ۹۰ پرسشنامه عودت داده شده است (بعضی از کارکنان جزو قهرمانان هستند و در اردوها می‌باشند و در محل کار حاضر نبودند) که پرسشنامه‌های تحلیل شده ۸۷ عدد می‌باشد. در مدل تحلیلی پژوهش، توسعه منابع انسانی متغیر مستقل، اثربخشی سازمانی متغیر وابسته و رضایت شغلی و اعتماد متقابل کارکنان متغیر میانجی است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است. برای سنجش عوامل توسعه منابع انسانی از پرسش‌نامه شای (۲۰۰۵) با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است که در چهار بعد آموزش کارکنان، توسعه شایستگی‌ها، تسهیم اطلاعات و توانمندسازی در ۲۴ گویه سنجیده شده است. برای سنجش اثربخشی سازمانی از پرسشنامه هدی و دیگران (۲۰۰۹) که شامل ۵ بعد کمیت خدمت، کیفیت خدمت، کارایی، قابلیت سازگاری و قابلیت انعطاف در ۸ گویه سنجیده شده است. برای سنجش رضایت شغلی کارکنان از پرسشنامه هو و دیگران (۲۰۰۹) در ۱۰ گویه سنجیده شده است هم‌چنین برای سنجش اعتماد متقابل کارکنان از پرسش‌نامه تزا فریر و دولان (۲۰۰۴) در ۱۷ گویه سنجیده شده است.

۲-۱. روش تجزیه و تحلیل

در این پژوهش در بخش استنباطی برای آزمون فرضیات و مدل از معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزارهای SPSS و SMART-PLS استفاده می‌گردد. مدلیابی به کمک اسمارت پی ال اس در حوزه‌های متنوع از جمله حوزه‌ی منابع انسانی کاربرد دارد. البته مزیت اصلی آن در این است که این نوع مدلیابی نسبت به لیزرل به تعداد کمتری از نمونه نیاز دارد. از طریق مدلیابی اسمارت

پی‌ال‌اس می‌توان ضرایب رگرسیون استاندارد را برای مسیرها، ضرایب تعیین را برای متغیرهای درونی و اندازه‌ی شاخص‌ها را برای مدل مفهومی بدست آورد (Wen wu, 2010). در روش حداقل مربعات جزئی^۱ برای سنجش بخش اندازه‌گیری که مربوط به پایایی و روایی ابزار پژوهش می‌باشد از آزمون‌های آلفا کرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی واگرا و همگرا استفاده شده است که در ادامه شرح داده شده است و پس از بررسی بخش اندازه‌گیری ابزار پژوهش سپس به بررسی برازش کلی مدل برای تأیید و رد فرضیات استفاده می‌شود که در این پژوهش از GOF استفاده شده است و پس از آن که برازش کلی مدل مورد تأیید قرار گرفته است حال نوبت آن است که به بررسی فرضیات پردازیم که در فرضیات ۱ تا ۵ از آماره T-value استفاده شده است. هم‌چنین برای فرضیات میانجی که به طور مستقیم قابل سنجش نیستند از آزمون واف^۲ و سوبل^۳ برای ضریب مسیر و آماره T-value استفاده شده است.

۳. یافته‌ها

۳-۱. آزمون نرمال بودن

جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف^۴ استفاده گردیده است. در صورتیکه سطح معناداری از ۵ درصد بیشتر باشد متغیر نرمال می‌باشد. و اگر سطح معناداری کمتر از ۵ درصد باشد متغیرها نرمال نیستند.

جدول ۲. آزمون نرمال بودن

متغیرها	توسعه منابع انسانی	اثربخشی سازمانی	رضایت شغلی کارکنان	اعتماد متقابل کارکنان
test- statistics	/۱۲۳	/۱۶۰	/۱۰۶	/۱۵۶
سطح معناداری	/۰۰۱	/۰۱۷	/۰۰۱	/۰۰۲

منبع: یافته‌های نگارندگان

با توجه به اینکه سطح معناداری متغیرها در سازمان کمتر از ۵ درصد (غیر نرمال) است پس باید از نرم افزار اسمارت پی ال اس برای تحلیل استفاده نمود چرا که نمونه ما از توزیع غیرنرمال برخوردار است.

1. PLS (Partial Least Square)
2. VAF
3. SOBEL
4. Kolmogrof - Smirmof

۳-۲. پایایی و روایی در روش حداقل مربعات جزئی:

(۱) **آلفای کرونباخ:** معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و سنج‌های مناسب برای ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) محسوب می‌شود. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷، بیان‌گر پایایی قابل قبول است.

(۲) **پایایی ترکیبی:** معیار پایایی ترکیبی در مدل‌سازی معادلات ساختاری معیار بهتری از آلفای کرونباخ به‌شمار می‌رود چرا که در محاسبه پایایی ترکیبی، شاخص‌های با بار عاملی بیشتر اهمیت زیادی‌تری دارند (Vinzi & et al, 2010). با عنایت به موارد فوق و با توجه به جدول ۳ مقدار تمامی سازه‌ها مورد تأیید هستند، برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود.

(۳) **روایی همگرا:** روایی همگرا^۱ معیاری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش حداقل مربعات جزئی به کار برده می‌شود. معیار میانگین واریانس استخراج شده نشان‌دهنده‌ی میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است.

جدول ۳. آلفای کرونباخ، ضریب پایایی

ردیف	متغیر	پایایی ترکیبی	آلفاکرونباخ	میانگین واریانس استخراج شده
		بزرگتر از ۰/۷	بزرگتر از ۰/۷	بزرگتر از ۰/۵
۱	توسعه منابع انسانی	۰/۹۶۶	۰/۹۶۴	۰/۵۵
۲	اثربخشی سازمانی	۰/۹۰۱	۰/۸۷۴	۰/۵۳۴
۳	اعتماد متقابل همکاران	۰/۹۵۷	۰/۹۵۳	۰/۵۷۲
۴	رضایت شغلی کارکنان	۰/۹۰۶	۰/۹۲۲	۰/۵۴۶

منبع: یافته‌های نگارندگان

(۴) **روایی واگرا^۲ (روش فورنل و لارکر):** میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌هاست؛ به طوری که روایی واگرایی قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌ای دیگر.

1. Convergent validity
2. Divergent Validity

جدول ۴. روایی واگرا

اعتماد متقابل همکاران	رضایت شغلی کارکنان	توسعه منابع انسانی	اثربخشی سازمانی	سازه
			.۷۴۱	اثربخشی سازمانی
		.۷۲۸	.۶۵۶	توسعه منابع انسانی
	.۷۳۸	.۵۷۳	.۷۰۲	رضایت شغلی کارکنان
.۷۵۶	.۶۹۱	.۶۹۶	.۶۶۷	اعتماد متقابل همکاران

منبع: یافته‌های نگارندگان

۳-۳. برازش کلی مدل

برازش کلی مدل شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای بررسی برازش مدل کلی تنها از یک معیار به نام 'GOF' استفاده می‌شود. این معیار از طریق فرمول زیر به دست می‌آید:

$$GOF = \sqrt{\text{communality}} \times \sqrt{R^2}$$

به طوری که Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه می‌باشد و R^2 نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه‌های درون‌زای مدل است.

جدول ۵. مفروضات برازش کلی مدل

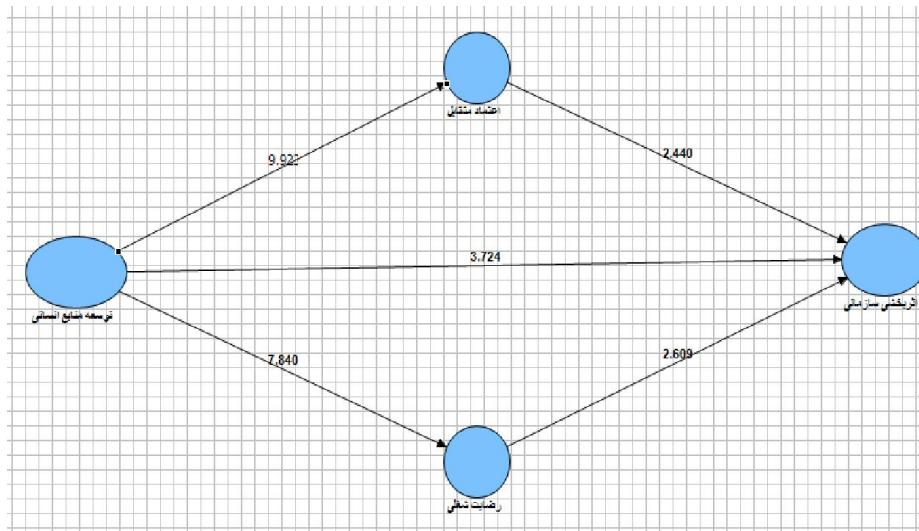
R Squares	communality	سازه
-	.۵۵۰	توسعه منابع انسانی
.۷۱۹	.۵۳۴	اثربخشی سازمانی
.۳۲۹	.۵۴۶	رضایت شغلی
.۴۸۵	.۵۷۲	اعتماد متقابل
.۵۱۱	.۵۵۰	میانگین

$$GOF = \sqrt{\text{communality}} \times \sqrt{R^2} \quad \sqrt{.55} \times \sqrt{.51} = .52$$

وتزلس و دیگران (۲۰۰۹) سه مقدار .۱، .۲۵، .۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند (Wetzels, 2009). بنابراین حاصل شدن .۵۲ برای GOF نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

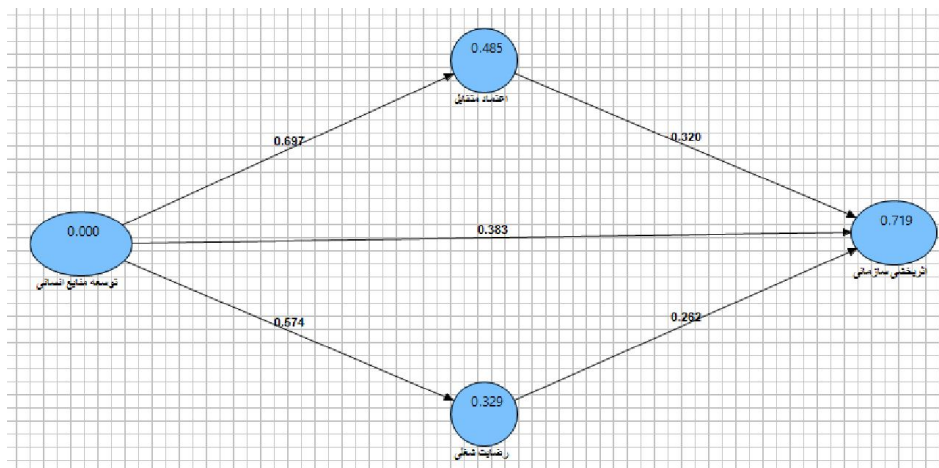
۴-۳. یافته‌های استنباطی

برای آزمودن فرضیه‌های اول تا پنجم از آزمون معناداری تی استفاده می‌شود. در صورتی که مقدار این اعداد از قدر مطلق ۱,۹۶ بیشتر شوند، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها و در نتیجه، تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. همان‌طور که در شکل شماره (۳) مشخص است. تحلیل داده‌ها نشان داد که توسعه منابع انسانی با ضریب مسیر (۰,۳۸۳) و ضریب معناداری (۳,۷۲۴) بر اثربخشی سازمانی مؤثر است. توسعه منابع انسانی با ضریب مسیر (۰,۶۹۷) و ضریب معناداری (۹,۹۲۲) بر اعتماد متقابل کارکنان تأثیر دارد. توسعه منابع انسانی با ضریب مسیر (۰,۵۷۴) و ضریب معناداری (۷,۸۴۰) بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد. اعتماد متقابل کارکنان با ضریب مسیر (۰,۳۲۰) و ضریب معناداری (۲,۴۴۰) بر اثربخشی سازمانی تأثیر دارد و در نهایت رضایت شغلی کارکنان با ضریب مسیر (۰,۲۶۲) و ضریب معناداری (۲,۶۰۹) بر اثربخشی سازمانی تأثیر دارد.



شکل ۲. مدل ترسیم شده به همراه مقدار t-value

منبع: یافته‌های نگارندگان



شکل ۲. ضریب معناداری

منبع: یافته‌های نگارندگان

آزمون فرضیه‌های ششم و هفتم (آزمون سوبل^۱ و آزمون واف^۲)

فرضیه ششم: توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی به طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی اعتماد متقابل کارکنان تأثیر دارد.

فرضیه هفتم: توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی به طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد.

آزمون سوبل: یکی از آزمون‌های پر کاربرد برای سنجش معناداری تأثیر میانجی‌گری یک متغیر در رابطه‌ی میان دو متغیر دیگر، آزمون سوبل است. در آزمون سوبل، یک مقدار Z-Value از طریق فرمول زیر به دست می‌آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱,۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد. در این فرمول (a برابر با مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی) (b برابر با مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته)؛ (c برابر با مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و وابسته)؛ (Sa: مقدار خطای استاندارد میان مسیر متغیر مستقل و میانجی) و (Sb: مقدار خطای استاندارد میان مسیر متغیر میانجی و وابسته)

1. Sobel
2. VAF

فرضیه ششم: $(a=0.697)$ ؛ $(b=0.320)$ ؛ $(c=0.383)$ ؛ $(S_a=0.07)$ ؛ $(S_b=0.12)$

فرضیه هفتم: $(a=0.574)$ ؛ $(b=0.262)$ ؛ $(c=0.383)$ ؛ $(S_a=0.068)$ ؛ $(S_b=0.096)$

$$\text{Z-Value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S^2 a) + (a^2 \times S^2 b) + (S^2 a \times S^2 b)}} = \frac{0.223}{0.0071} = 31.408$$

$$\text{Z-Value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S^2 a) + (a^2 \times S^2 b) + (S^2 a \times S^2 b)}} = \frac{0.150}{0.031} = 4.72$$

با جای‌گذاری در فرمول فوق، مقدار ۳۱,۴۰۸ و ۴,۷۲ برای فرضیه‌های ششم و هفتم به دست می‌آید. همان‌طور که مشاهده شد، مقدار Z-Value حاصل از آزمون سو بل برابر با ۳۱,۴۰۸ و ۴,۷۲ شد، به دلیل بیشتر بودن از ۱,۹۶ می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر متغیر میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی در رابطه‌ی بین توسعه منابع انسانی و اثربخشی سازمانی معنادار است.

تعیین شدت تأثیر میانجی: برای تعیین شدت اثر غیر مستقیم متغیر میانجی از آماره‌ای به نام VAF استفاده می‌شود که مقداری بین صفر و یک را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت اثر غیر مستقیم بر اثر کل را می‌سنجد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). مقدار VAF از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c}$$

مفروضات فرمول:

a: مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی

b: مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته

c: مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و وابسته

$$\text{VAF} = \frac{0.574 \times 0.262}{(0.574 \times 0.262) + 0.383} = 0.281$$

$$\text{VAF} = \frac{0.697 \times 0.320}{(0.697 \times 0.320) + 0.383} = 0.367$$

این بدان معنی است که تقریباً بیش از ۳۶ درصد از اثر کل توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی اعتماد متقابل کارکنان تبیین می‌شود. هم‌چنین تقریباً بیش از ۲۸ درصد از اثر کل توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی

از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی رضایت شغلی کارکنان تبیین می‌شود.

جدول ۶. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	ضریب مسیر	t-value	فرضیه
تایید	۰/۳۸۳	۳/۷۲۴	توسعه منابع انسانی تأثیر معناداری بر اثربخشی سازمانی سازمانی دارد.
تایید	۰/۶۹۷	۹/۹۲۲	توسعه منابع انسانی تأثیر معنی داری بر اعتماد متقابل همکاران دارد.
تایید	۰/۵۷۴	۷/۸۴۰	توسعه منابع انسانی تأثیر معنی داری بر رضایت شغلی کارکنان دارد.
تایید	۰/۳۲۰	۲/۴۴۰	اعتماد متقابل کارکنان تأثیر معنی داری بر اثربخشی سازمانی دارد.
تایید	۰/۲۶۲	۲/۶۰۹	رضایت شغلی کارکنان تأثیر معنی داری بر اثربخشی سازمانی دارد.
تایید	۰/۲۶	۳۱/۴۰	توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی به طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی اعتماد متقابل کارکنان تأثیر دارد.
تایید	۰/۲۸	۴/۷۲	توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی به طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد.

۴. بحث و نتیجه‌گیری

پیش نیاز یک جامعه توسعه‌یافته، برخورداری از سازمان‌های توسعه یافته است و سازمان‌های توسعه یافته نیز قدرت و اقتدار واقعی خود را به واسطه وجود منابع انسانی متخصص، به منزله سرمایه‌های استراتژیک بدست می‌آورند. انسان‌هایی که به واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت؛ یعنی تفکر، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را پدید آورند. رقابت شدید، حفظ طولانی مدت مزیت رقابتی را بسیار دشوار ساخته است. حیات سازمان‌ها تا حدودی زیادی بستگی به مهارت‌ها و آگاهی‌های مختلف کارکنان دارد. اهمیت عامل انسانی در سازمان‌ها نقش منحصر به فرد آن در طرح‌ریزی و اجرا و نظارت بر امور سازمانی در عرصه‌ها و سطوح مختلف او را به عامل راهبردی تبدیل کرده است که شناسایی و توجه به آن از وظایف اساسی مدیریت و سیستم‌های منابع انسانی است. مهمترین یا حداقل یکی از مهمترین عرصه‌های این توجه پرداختن به موضوع توسعه منابع انسانی است که به مدد آن موفقیت و کارآمدی سازمان تضمین می‌شود هر چه در این زمینه‌ها بهینه و به‌هنگام باشند قابلیت سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می‌شود. بدین لحاظ امروزه سازمان‌ها برای بقا و رشد و بالندگی خود می‌کوشند تا از طریق تربیت نیروی انسانی فرهیخته، بالا بردن رضایت شغلی و اعتماد آن‌ها با سازمان و دیگران در عرصه جهان به رشد، کارآمدی، بهره‌وری، سودبخشی، انعطاف‌پذیری و بالا بردن توان مواجهه با چالش‌های محیطی نایل می‌شوند.

فرضیه اول: میان توسعه منابع انسانی و اثربخشی سازمانی اثر معناداری وجود دارد. متغیر

توسعه منابع انسانی با ضریب آماری تی (۳/۷۲۴) و ضریب مسیر (۳۸۳/.) با اثربخشی سازمانی اثر معناداری وجود دارد. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های محققانی چون محمدی (۱۳۸۴)، آناستازیا (۲۰۰۹)، حسینی (۱۳۹۳)، فاستر (۲۰۰۷)، میک آرنور (۲۰۰۴)، لیونز (۲۰۱۶) و ساهو (۲۰۱۶) مطابقت دارد. توسعه منابع انسانی با هدف افزایش انگیزش کارکنان، افزایش بهره‌وری، ایفای نقش جانشینی برای ترفیع در مسیر پیشرفت شغلی و بالاخره ایجاد زمینه برای تمام افراد واجد شرایط جهت ورود به مشاغل گوناگون از جمله روش‌هایی هستند که امروزه جایگاه ویژه‌ای در اثربخشی سازمان یافته‌اند. بهبود مسیر شغلی اعضای سازمان، با ایجاد ارتباط باز و مناسب، موجب می‌شود تا کارکنان در تصمیماتی که بر شغل و محیط کارشان اثر می‌گذارد، به نوعی دخالت نموده، در نتیجه میزان مشارکت و به دنبال آن خشنودی آن‌ها از کار بیشتر شده و فشار عصبی ناشی از کار کاهش یابد؛ ایجاد چنین احساسی در کارکنان منجر به بالا رفتن اثربخشی و کارایی سازمان و بهسازی محیط کار می‌شود.

فرضیه دوم: میان توسعه منابع انسانی و اعتماد متقابل اثر معناداری وجود دارد. متغیر توسعه منابع انسانی با ضریب آماری تی (۹/۹۲۲) و ضریب مسیر (۶۹۷/.) با اعتماد متقابل کارکنان اثر معناداری وجود دارد. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های محققانی هم‌چون ون‌هال (۲۰۱۱)، هندیانی و دیگران (۱۳۹۳)، شای و دیگران (۲۰۰۴)، دعائی و همکاران (۱۳۸۸)، مطابقت دارد. به توسعه منابع انسانی در این پژوهش به عنوان عوامل تأثیرگذار بر میزان اعتماد در سازمان توجه شده است. ایجاد اعتماد متقابل بین کارکنان و شکل‌دهی فرهنگ در سازمان که تعاملات و انتظارات مناسب میان‌فردی را توسعه دهد، از جمله نقش‌ها و وظایف استراتژیک مدیران منابع انسانی محسوب شده است. هم‌چنین تبادل اطلاعات و ارتباطات باز و شفاف، ترس و فاصله میان کارکنان و مدیران را در سازمان کاهش خواهد داد و موجب شکل‌گیری، بهبود و نگه‌داشت اعتماد و اطمینان در سازمان خواهد شد. فرآهم آوردن فرصت‌های رشد و توسعه شایستگی‌ها و نیز تفویض مسئولیت‌ها و توانمندسازی کارکنان جوی را در سازمان شکل خواهند داد که در آن‌ها استعدادها و توانایی‌های کارکنان شناخته شده، توسعه داده شده و به کار گرفته می‌شود. این اقدامات فرهنگ منحصر به فردی از اعتماد متقابل را در سازمان ایجاد خواهد نمود. این فرهنگ منحصر به فرد و مملو از اعتماد، بدلیل این‌که در طول زمان در سازمان شکل گرفته و نهادینه شده است، به راحتی قابل انتقال به سایر

سازمان‌ها نیست و تقلید از آن بر سایرین هزینه‌بر و گاه ناممکن است.

فرضیه سوم: میان توسعه منابع انسانی و رضایت شغلی کارکنان اثر معناداری وجود دارد. متغیر توسعه منابع انسانی با ضریب آماره‌ی تی (۷/۸۴۰) و ضریب مسیر (۰/۵۷۴) با رضایت شغلی کارکنان اثر معناداری وجود دارد. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های محققانی چون سیرکا و دیگران (۲۰۱۲)، اسماعیل‌زاده (۱۳۹۲)، آبرو و دیگران (۲۰۱۰)، راگ و دیگران (۲۰۰۱) مطابقت دارد. بررسی رضایت شغلی، به عنوان یک ابزار جمع‌آوری اطلاعات اصلی در سازمان‌ها عمل می‌کند و مدیران را قادر می‌سازد تا از این طریق اولاً بخش‌ها و یا گروه‌های کاری را با هم مقایسه نمایند و ثانیاً مسایل و مشکلات را اولویت بندی کرده ثالثاً ادراکات و انتظارات کارکنان را شناسایی نمایند تا بدین وسیله بتوانند موجب بهبود شکاف بین وضع موجود شود، در تمامی سطوح مدیریت و منابع انسانی سازمان‌ها، اهمیت خاصی به رضایت شغلی داده می‌شود، چرا که این مفهوم در پیشرفت و بهبود سازمانی و نیز سلامت نیروی کار نقش قابل توجهی دارد. نتایج حاصل از بسیاری تحقیقات درباره نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه‌ی سازمان‌ها و بعضاً رشد جوامع بشری بر این نکته تمرکز دارد هیچ جامعه‌ای توسعه نیافت مگر این‌که به توسعه‌ی منابع انسانی خود پرداخته باشد.

فرضیه چهارم: میان اعتماد متقابل و اثربخشی سازمانی اثر معناداری وجود دارد. متغیر اعتماد متقابل با ضریب آماره‌ی تی (۲/۴۴۰) و ضریب مسیر (۰/۳۲۰) با اثربخشی سازمانی اثر معناداری وجود دارد. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های محققانی هم‌چون لطیفی و شوشتریان^۱ (۲۰۱۴)، یون و دیگران (۲۰۱۴)، جیمز (۲۰۱۰) و پورز (۲۰۰۸) مطابقت دارد. برخی از صاحب‌نظران مدعی هستند اعتماد نوعی سازوکار انسجام دهنده است که وحدت را در سیستم‌های اجتماعی ایجاد و حفظ می‌نماید و پدیده‌ای است که سبب افزایش بهره‌وری بیشتر سازمان‌ها می‌گردد. بنابراین ایجاد و توسعه اعتماد در سازمان برای کمک به افزایش تعهد و روحیه کارکنان است که منجر به عملکرد مؤثر و اثربخش می‌گردد و بنابراین اتخاذ ارزش‌های دموکراتیک را پرورش داده و نقش انکارناپذیری در تحقق اهداف سازمانی ایفاء می‌نماید.

فرضیه پنجم: میان رضایت شغلی کارکنان و اثربخشی سازمانی اثر معناداری وجود دارد. متغیر رضایت شغلی کارکنان با ضریب آماره‌ی تی (۲/۶۰۹) و ضریب مسیر (۰/۲۶۲) با اثربخشی

سازمانی اثر معناداری وجود دارد. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های محققانی هم‌چون باکوئیچ (۲۰۱۶)، اوئندراگو (۲۰۱۳)، عبدالوهاب (۲۰۱۵)، جاج و دیگران (۲۰۰۱) مطابقت دارد. در سازمان‌های بزرگ نیاز بیشتری به مدیریت است. مدیران مسئول اجرای عملیات به منظور دستیابی به اهداف سازمان می‌باشند. مدیریت در حقیقت هماهنگی منابع مادی و انسانی به منظور دستیابی به اهداف سازمانی به طریقی است که مورد قبول جامعه باشد. سازمان یک سیستم اجتماعی است که بدون شک مهمترین عامل اثربخشی و کارایی آن نیروی انسانی می‌باشد. موفقیت و سودآوری سازمان‌ها در گرو استفاده‌ی اثربخش از نیروی انسانی است. موفقیت هر فرد در سازمان بستگی به روحیات، تلاش، انگیزه و رضایت‌مندی او دارد. هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون تعهد و تلاش کارکنان موفق گردد. انگیزش نیروی پویایی است که تحرک یا عمل انسان را سبب می‌شود و انگیزاننده‌ها موجب تشویق فرد به انجام یافتن کار می‌گردند. لیکن توجه به عوامل انگیزاننده‌ی کارکنان نقش مثبتی در ارتقای سازمان‌ها و بهره‌وری آن‌ها دارد.

بنابراین وجود نیروی انسانی اثربخش، یکی از ضرورت‌های پیشرفت و توسعه هر کشوری است، این‌که منابع انسانی برخی جوامع از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار نیستند، امری تصادفی نیست، زیرا روشی که آن جوامع برای آموزش و توسعه خود، تسهیم اطلاعات، توانمندسازی، به کار می‌برد، پاسخگوی نیاز کارکنان خود نیست. توسعه منابع انسانی باید با هدف افزایش انگیزش کارکنان، افزایش بهره‌وری، ایجاد اعتماد بین کارکنان و ایجاد زمینه لازم برای تمام افراد واجد شرایط جهت ورود به مشاغل گوناگون از جمله روش‌هایی هستند که امروزه جایگاهی ویژه در اثربخشی سازمان یافته‌اند.

منابع

۱. احسانی مریم، صداقتی مریم، قنبری عاطفه، (۱۳۹۱) بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری سرپرستاران با رضایت شغلی پرستاران شاغل در بخش‌های داخلی و جراحی بیمارستانهای وابسته به دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن. آموزش و اخلاق در پرستاری. (۱). ۱۴-۲۰
۲. آرمسترانگ. مایکل، (۱۳۸۴) مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل) سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. پرهیزگار، علی اکبر؛ آقاجانی افروزی، محمد مهدی؛ ربیعی، علی، (۱۳۹۲) روش شناسی تحقیق پیشرفته در مدیریت با رویکرد کاربردی. دانشگاه پیام نور. تهران.
۴. حسینی حسین آباد، سید محمد، (۱۳۹۳) بررسی رابطه بین توسعه منابع انسانی و اثربخشی سازمانی در بیمه ایران، اولین سمپوزیوم بین‌المللی علوم مدیریت با محوریت توسعه پایدار، تهران، موسسه آموزش عالی مهر اروند، مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار.
۵. خصالی، طاهره، (۱۳۸۵) چگونگی برنامه‌ریزی آموزش کارکنان در سازمان، فصلنامه مدیریت فردا، سال چهارم، شماره ۱۵ و ۱۶.
۶. خلیل‌نژاد، شهرام. امیری، امیر، (۱۳۹۵) نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۴ تهران). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی سال سوم، شماره ۹، تابستان، ۸۸-۶۷.
۷. داوری، علی؛ رضازاده، آرش، (۱۳۹۲) مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی .
۸. رایبیز، استیفن، (۱۳۸۸) مبانی رفتار سازمانی، ترجمه فرزاد امیدواران و دیگران، چاپ سوم، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر.
۹. سلطانی، محمدرضا. سلیمان‌تبار، مصطفی، (۱۳۹۴) بررسی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال هفتم، شماره ۱۳، پاییز؛ ۷۱-۵۸
۱۰. سلیمانی‌نژاد، عادل، آدینه‌زاده، صدیقه، (۱۳۹۰) معرفی اثربخشی سازمانی و الگوهای آن. نشریه مدیریت و کارافرینی. ۹۱، ۴۷-۵۵.
۱۱. سلیمی، مهدی، (۱۳۹۲) تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توسعه منابع انسانی مورد مطالعه: ستاد شرکت ملی نفت ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

۱۲. شمس ثانی، محمد صادق، (۱۳۹۱) رابطه میان توسعه منابع انسانی و بهبود اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران مورد مطالعه شرکت‌های قطعه ساز گروه بهمن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. مدیریت بازرگانی. دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی تهران.
۱۳. شمس قارنه، ناصر، کیانیان، فهیمه، (۱۳۹۲) عوامل موثر بر رضایت شغلی سازمان‌های پروژه محور، نشریه علمی- پژوهشی کیفیت و بهره‌وری صنعت برق ایران، سال دوم شماره سوم بهار و تابستان، ۶۴-۵۸.
۱۴. شمس، شهاب‌الدین. اسفندیاری مقدم، امیر تیمور، (۱۳۹۴) ارتباط ابعاد مختلف اعتماد سازمانی با رضایت شغلی کارکنان. فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم شماره ۷۷، بهار و تابستان. ۱۷۱-۱۸۵
۱۵. عابدی جعفری، عابد، (۱۳۸۸) بررسی عوامل موثر بر اعتماد شهروندان نسبت به مدیریت شهری و طراحی مدل اعتماد شهروندان نسبت به مدیریت شهری، نمونه موردی: شهر تهران. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
۱۶. عباس‌پور، عباس، (۱۳۸۷) مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران، سمت.
۱۷. ناصری، محمد؛ علیرضا عقیقی و رضا جابر انصاری، (۱۳۹۵) بررسی رابطه رهبری اخلاقی با اعتماد سازمانی در پیام نور همدان، اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی ایده‌های نوین در علوم مدیریت و اقتصاد، تهران، موسسه علمی کیان پژوهان.
۱۸. نقی پوراصل، رضا. آفرینش خاکی، اکبر. حمیدی، مهرزاد، (۱۳۹۴) ارتباط فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۷(۲)، ۶۷-۵۷
۱۹. هومن، حیدر علی، (۱۳۸۱) تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

20. Abdul Latif, Nazar, Muhammad Suhail: Mehmood Khan, Tariq (2011), Human Resource Development: strategies for sustainable rural development"; Asian Social Science, vol.7, NO.9
21. Ahmed, A, Arshad, M. A, Mahmood, A, & Akhtar, S. (2016). Holistic Human Resource Development: Balancing the Equation through the Inclusion of Spiritual Quotient. Journal of Human Values, 22(3), 165-179.

22. Amberg, M, Fischl, F. & Wiener, M. (2005). Background of critical success factor research. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nurnberg Working, Paper No 2/2005. Nurnberg, Germany.
23. Biswas S (2010), "Relationship Between Psychological Climate and Turnover Intentions and Its Impact on Organisational Effectiveness: A Study in Indian Organisations", IIMB Management Review, Vol. 22, No. 3, pp. 102-110.
24. Cameron, k. (2005). Organizational effectiveness. The process of theory development. New york: oxford university press.
25. Chang, J.C. (2006). Customer Satisfaction with Tour Leaders' Performance: A Study of Taiwan's Package Tours. Asia Pacific Journal of Tourism Research, 11(1):97-116.
26. Chang, L-C. Shih, C-H. Shu-M. (2010) "The Mediating Role of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Commitment for School Health Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey", International Journal of Nursing Studies, 47(4):427-433.
27. Choo, C. W. (2013). "Information culture and organizational effectiveness. International". Journal of Information Management, 33(5), 775-779.
28. Dietz, G, & Hertzog, D. N. (2006). Measuring trust inside organizations. Personnel Review, 35(5), 557-588.
29. Dulewicz, V, and Higgs, M. (2013). "Assessing leadership styles and organizational context", journal of Managerial Psychology, Vol.20, No.2, 105-123.
30. Fernandez, S & Moldogaziev, T (2011). A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links Between empowerment Practices, Employee cognitions, and Behavioral Outcomes. 11th National Public Management Research Conference, Maxwell School, Syracuse, New York, June2-4.
31. Findikli, M, F, Yozgat, U, & Rofcanin, Y. (2015). "Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity, The Central Role of Strategic Human Resources Practices (SHRPs)". 3rd International Conference

- on Leadership, Technology and Innovation Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 377 – 387.
32. Greasley, K. Bryman, A. Pric, A. Naismith, N. Soetanto, R. (2008) "Understanding Empowerment from on Employee Perspective", *Team Performance Agement*, 14(1/2):39-55.
 33. Griffin, R. W, Phillips, J. M, Gully, S. M. (2016). *Organizational behavior: Managing people and organizations*: Nelson Education.
 34. Hart, P, & Cooper, C. (2001). "Occupational stress: Toward a more integrative Framework". In N. Anderson.
 35. Henry, E.A (2011). is the influence of organizational culture on organizational effectiveness universal? An examination of the relationship in the electronic media service sector in the English speaking Caribbean, University Mississippi.
 36. Hunter, S, Bedell-Avers, K, Mumford, M. (2007). "The Typical Leadership Study: Assumptions, Implications, and Potential Remedies", *The Leadership Quarterly*, 18(5). 435– 446.
 37. Jones, D. C, Kalmi, P, & Kauhanen, A. (2010). How does employee involvement stack up? The effects of human resource management policies on performance in a retail firm. *Industrial Relations: A journal of economy and society*, 49(1), 1-21.
 38. Katsikea, E.; Theodosiou, M.; Perdikis, N.& Kehagias, J. (2011). "The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment". *Journal of World Business*, 46, 221-223
 39. Kennedy, E, & Daim, T. U. (2010). A strategy to assist anagement in workforce engagement and employee retention in the high tech engineering environment. *Evaluation and Program Planning*, 33(4), 468-476.

40. Lammintakanen, J, Kivinen, T, & Kinnunen, J. (2008). Human resource development in nursing: Views of nurse managers and nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 16(5), 556-564.
41. Lamsa, A, and Pucetaite, R. (2006), 'Development of organizational trust among employees from a contextual perspective', *Business Ethics: a European Review*, Vol 15, 130–141.
42. Lin, C. H & Tseng, S. M (2005). "The Implementation the knowledge management system". *Journal of Industrial Management and Data System*, Vol. 105, No. 2, 208- 222.
43. Lynham, S, & Cunningham, P. (2006). National human resource development in transitioning societies in the developing world: concept and challenges. *Advances in Developing Human*, 8(1), 116-35.
44. Lyons, R. (2016). Strategic Human Resource Development impact on organizational performance: Does SHRD matter? (Doctoral dissertation, NORTH DAKOTA STATE UNIVERSITY).
45. Mian, Z, Hai, L, & Jun, W. (2008). "Examining the relationship between organizational culture and performance: The perspectives of consistency and balance". *Front Business Research China*, 2(2), pp 256–276.
46. Nafukho, F, Hairston, N, & Brooks, K. (2004). Human capital theory: implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 7(4), 545-51.
47. Nafukho, F.M. and Muyia, M.A. (2014), "Emotional intelligence and its critical role in developing human resources", in N.E. Chalofsky, T.S. Rocco & M.L. Morris (2014). *Handbook of Human Resource Development*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 623- 639
48. Nelson, D.L. and Quick, J.C. (2008), *Organizational Behaviour: Foundation, Realities and Challenges* (4th ed.), Australia: Thomson South-Western.
49. Olanrewaju, J. A (2009). The influence of leadership on employee's commitment to the Nigerian public service: implication for organizational effectiveness, Capella University.

50. Pucetaite, R. and Lamsa, A-M. (2008), "Developing Organizational Trust Through Advancement of Employees' Work Ethic in a Post-Socialist Context", *Journal of Business Ethics*, No. 82, 325-337.
51. Saru, E. (2007). Organisational learning and HRD: how appropriate are they for small firms?, *Journal of European Industrial Training*, vol.31(1), 36-51.
52. Schuler R. Budhwar, Pawan, Florkowski, Gary (2001), "Managing Human resource in Mexico: A Cultural Understanding", in Albrecht M. (ed), *International HRM: Managing Diversity in the Workplace*, London: Blackwell, 245-270.
53. Sheikh Ali zadeh, M., Tojjari, F., (2013). " The effect of transformational leadership and organizational culture on organizational effectiveness in sport organizations", *Studies Sport Management*, (17), 43-58.
54. Smith PA, Birney LL (2005). "The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying", *Int. J. Educ. Manage*, 19(6): 469-485.
55. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
56. Vanhala, Mika . Ahteela, Riikka (2010). "The effect of HRM practices on impersonal organizational trust", *Management Research Review*, Vol. 34 Iss: 8, 869 – 888
57. Vinzi, V. E, Chin, W. W, Henseler, J, Wang, H. (Eds.), (2010). *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods, and Applications*. Dordrecht, London, New York.
58. Wen Wu, S. (2010). Linking Bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis *Expert Systems with Applications*, 37, 134–139.
59. Wetzels, M, Odekerken-Schroder, G, van Oppen, C, (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration, *MIS Quarterly* 33 (1), 177e195.

60. Yafe, S. A. (2011). "Assessing job satisfaction level of employees in a tertiary care hospital-a tool for talent retention". International Journal of Multidisciplinary Research, 1 (8), 494-507.