

## بررسی تأثیر گذاری سیستم های کاری با عملکرد بالا بر رضایت شغلی با تأکید بر نقش میانجی تعلق خاطر کاری

زهرا درخشان<sup>۱\*</sup>، احمد عیسی خانی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (عهده دار مکاتبات)

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: مهر ماه ۱۳۹۶، اصلاحیه: دی ماه ۱۳۹۶، پذیرش: اسفند ماه ۱۳۹۶

### چکیده

این پژوهش با هدف مطالعه نحوه تأثیر گذاری سیستم های کاری با عملکرد بالا در رضایت شغلی با تأکید بر نقش میانجی تعلق خاطر کاری کارکنان انجام شده است. جامعه آماری پژوهش کارکنان دانشگاه علوم پزشکی قزوین می باشد. داده های مورد نیاز این پژوهش از بین ۲۲۱ نفر از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از پرسشنامه جمع آوری شده است. تحلیل داده های پژوهش از طریق آزمون همبستگی و روابط با استفاده از نرم افزار SPSS و LISREL نشان داد که بین ابعاد اصلی متغیر سیستم های کاری با عملکرد بالا (آموزش، توانمندسازی و پاداش) و همچنین متغیرهای اصلی پژوهش (سیستم های کاری با عملکرد بالا، رضایت شغلی و تعلق خاطر کاری) رابطه مثبت معناداری وجود دارد. آزمون فرضیه های اصلی تحقیق با استفاده از تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد سیستم های کاری با عملکرد بالا به طور مستقیم بر رضایت شغلی و به طور غیرمستقیم از طریق تعلق خاطر کاری بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارند. همچنین در انتها پیشنهادهایی برای بهبود سازمان وجود دارد.

**واژه های اصلی:** سیستم های کاری با عملکرد بالا، رضایت شغلی، تعلق خاطر کاری، منابع انسانی، مدیریت

### ۱- مقدمه

اهمیت اقدامات منابع انسانی در سازمان های با ماهیت خدماتی بیش از سایر سازمان ها نمایان است، چون در این سازمان ها منابع انسانی به عنوان محور اصلی انجام فعالیت های سازمان و محمل اصلی ارائه خدمات است. در این سازمان ها به واسطه تعامل مستقیم مشتریان با کارکنان اهمیت اتخاذ رویکردهایی که موجب رضایت شغلی<sup>۲</sup> کارکنان شود بسیار زیاد است. طبیعی است که بخش عمده ای از این رضایتمندی از طریق اقدامات انجام شده در حوزه مدیریت منابع انسانی (جبران خدمت، آموزش، توانمندسازی و ...) میسر می شود. افزایش رضایت شغلی کارکنان موجب می شود که کارکنان علاوه بر انجام وظایف معمول شغلی خود به انجام رفتارهای فراتر از نقش نیز بپردازند که نقش قابل توجهی در ارتقا کیفیت خدمات و جلب رضایت مشتریان دارد.

در محیط رقابتی امروز، منابع سنتی مزیت رقابتی سازمان ها، مانند فناوری، حق امتیازها و مدیریت هزینه ها، با پدیده جهانی شدن و دیگر تغییرات محیطی کارآمدی خود را از دست داده است؛ بنابراین، حفظ و جذب کارکنان مستعد، ماهر و منعطف به عنوان گزینه جایگزین این منابع سنتی، می تواند به رشد شایستگی های محوری سازمان کمک کند. از همین رو مدیران به استفاده از کارکردهای منابع انسانی روی آورده اند. امروزه مدیران به اجزای گوناگون مدیریت منابع انسانی مانند کارمند یابی، آموزش، استخدام و نظام پرداخت حقوق به طور جدای از هم زیاد تأکید نمی کنند، بلکه تمامی این فعالیت ها در یک نظام کلی و منسجم باهدف افزایش سطح عملکرد و مشارکت کارکنان با یکدیگر، ادغام و ترکیب می شوند. این امر منجر به پیدایش سیستم های کاری با عملکرد بالا<sup>۱</sup> شده است. نظام هایی که تناسب بین نظام اجتماعی سازمان و نظام فنی را حداکثر می سازد [۵].

<sup>2</sup> Job Satisfaction  
Zderakhshan2000@yahoo.com

<sup>1</sup> High- performance work system

شواهد موجود در زمینه اقدامات منابع انسانی انجام شده در سازمان‌ها نشان می‌دهد که رویکردهای منسجم و نظام یافته‌ای در این زمینه لحاظ نشده است و علیرغم صرف هزینه‌های قابل توجه در این حوزه بهبود چندانی در عملکرد سازمان‌ها ایجاد نشده است.

در محیطی که میزانی از سیستم های کاری با عملکرد بالا وجود دارد، به احتمال زیاد کارمندان میزان زیادی انرژی خود را وقف شغلشان می‌کنند و با خوشحالی به کار مشغول می‌گردند. حفظ کارکنان متعهد به کار بسیار حساس است، چون به احتمال زیاد این افراد عملکرد مطلوبی در محل کار دارند و آنچه را که در قالب نقش رسمی آن‌ها برای موفقیت در محیط کار ضروری است به نحو احسن انجام می‌دهند [۱۳].

به اعتقاد وال و وود<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵ تأثیر مجموع بدهای سیستم ها کاری با عملکرد بالا بیش از تأثیر یکی از آن‌ها به صورت فردی می‌باشد. در نتیجه ترکیب آموزش، توانمندسازی و پاداش می‌تواند باعث هم افزایی در سازمان وتعلق خاطر کاری<sup>۲</sup> و حفظ نیرو می‌شود [۱۳].

رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی و عامل افزایش کارایی فرد در سازمان است. بین رضایت شغلی کارکنان یک سازمان و ثمربخشی و بازدهی بیشتر آن سازمان، ارتباط و همبستگی وجود دارد [۴].

با توجه به نقش حساس دانشگاه علوم پزشکی در تربیت پزشکان و ارائه خدمات درمانی و بهداشتی به مردم، این پژوهش به دنبال مطالعه نحوه تأثیرگذاری سیستم های کاری با عملکرد بالا بر رضایت شغلی با تأکید بر نقش میانجی تعلق خاطر کاری کارکنان می‌باشد تا از طریق تبیین روابط بین این متغیرها بتواند اقدامات عملی و کاربردی برای ارتقا سطح عملکرد منابع انسانی و به تبع آن عملکرد سازمانی را پیشنهاد کند.

## ۲- پیشینه نظری

### ۲-۱- سیستم‌های کاری با عملکرد بالا

سیستم‌های کاری با عملکرد بالا گاهی با عنوان " نظام کاری با مداخله بالا" و " نظام‌های کاری با تعهد بالا" نیز شناخته می‌شوند، سازمان‌هایی هستند که رویکرد مدیریتی متفاوتی نسبت به دیگر سازمان‌ها دارند. سیستم کاری با عملکرد بالا شامل عملیات منابع انسانی است که به گونه‌ای هماهنگ باهم، منجر به افزایش عملکرد فردی و سازمانی می‌شود [۵]. سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به صورت مجموعه‌ای از اقدامات مدیریت شناخته می‌شود که درصدد ارتقا مشارکت، تعهد و شایستگی‌های کارکنان است. از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا تعاریف مختلفی ارائه شده است و در هر یک از تعاریف ابعاد مختلفی برای آن نیز ذکر شده است. روسی تیم‌های کاری خودگردان، سیستم‌های باز و پرداخت‌های عملکرد محور را به طور جمعی به عنوان

سیستم‌های کاری با عملکرد بالا تعریف می‌کند [۱۵]. چانگ و لیاو<sup>۳</sup>، شش بُعد کارمند یابی، آموزش، دخالت/ مشارکت، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت/ پاداش و مراقبت را برای سیستم کاری با عملکرد بالا تعریف کرده‌اند [۹]. همچنین گیتل<sup>۴</sup> و همکاران این سیستم‌ها را در شش بُعد متفاوت (انتخاب، رفع تعارض، اندازه‌گیری عملکرد، پاداش، ملاقات، تنظیم‌کننده‌های مرزی) بررسی کرده‌اند [۱۳].

آموزش، توانمندسازی و پاداش از جمله مهم‌ترین شاخص‌های سیستم کاری با عملکرد بالا است. بررسی دقیق پیشینه نشان می‌دهد که آموزش، توانمندسازی و پاداش در لیست معروف ففر<sup>۵</sup> (۱۹۹۴) درباره نحوه مدیریت مؤثر افراد قرار داشته و جزو شش اقدام اصلی مدیریت منابع انسانی مطرح بوده است [۱۳].

آموزش<sup>۶</sup>: هر اقدام آموزشی از تعلیم خواندن و نوشتن به کارکنان تا برگزاری دوره‌های پیشرفته رهبری اجرایی را آموزش می‌نامند [۲]. بعد آموزش سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ضمن تمرکز بر کیفیت در پیش‌بینی مشکلات و اشتباهات به کارکنان کمک می‌کند. آموزش به کارکنان کمک می‌کند درک گسترده‌ای از فرایندهای سازمان کسب کنند و با افزایش دانش شغلی، مهارت‌ها و آمادگی خود کیفیت ستاده‌ها را افزایش دهند. آموزش ضمن توسعه مهارت‌های کارکنان به انعطاف پذیری کارکنان و رضایت مشتریان نیز منجر می‌شود [۶].

توانمندسازی<sup>۷</sup>: توانمندسازی به‌عنوان یکی دیگر از شاخص‌های سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، به آزادی عمل و توان تصمیم‌گیری اشاره دارد [۱۰]. توانمندسازی آزاد نمودن توان و قابلیت‌های درونی افراد برای کسب موفقیت‌های شگفت‌انگیز است. توانمندسازی یعنی قدرت بخشیدن به افراد به منظور کمک به آن‌ها برای افزایش اعتمادبه‌نفس و غلبه بر ناتوانی و ایجاد شور و شوق برای اجرای وظایفی که به آن‌ها واگذار شده است [۱]. مشارکت در کار به‌عنوان یکی از ابعاد توانمندسازی مطرح است. در این سیستم کارکنان مشارکت بیشتری در فرایندهای تصمیم‌گیری دارند و در سازمان در توزیع مسئولیت‌ها عدم تمرکز وجود دارد [۶].

پاداش<sup>۸</sup>: طرح پرداختی که به عملکرد فعلی کارمند پاداش می‌دهد، نه به عملکرد گذشته او [۶]. جبران خدمت و پاداش یکی دیگر از ابعاد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا است. با ایجاد مشوق‌هایی مانند افزایش حقوق، مزایا و سهم شدن در سود کارکنان ترغیب می‌شوند تا اهداف و منافع سازمان را دنبال کنند. علاوه بر این پاداش به ارتباطات بهتر کارکنان

<sup>3</sup> Chuang & Liao

<sup>4</sup> Gittel

<sup>5</sup> Pfeffer

<sup>6</sup> Training

<sup>7</sup> Empowerment

<sup>8</sup> Reward

<sup>1</sup> Wall & wood

<sup>2</sup> work engagement

به آن‌ها انگیزه کافی برای بازدهی زیاد می‌دهد [۱۳]. طبق بررسی‌های بگازی<sup>۶</sup> سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر رضایت شغلی (احساسات نسبت به کار) و تعهد سازمانی (احساسات نسبت به سازمان) تأثیر دارند و بین نگرش‌های شغلی و نتایج رفتاری از عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد [۸]. به اعتقاد رایت و بسل<sup>۷</sup> سیستم‌های کاری با عملکرد بالا از طریق ارتقاء رضایت شغلی کارکنان و ارتقاء تعهد سازمانی باعث بهبود عملکرد سازمانی می‌شود [۱۹]. طبق بررسی‌های واندربرگ<sup>۸</sup> سیستم‌های کاری با مشارکت بالا بر نیت جابه‌جایی داوطلبانه کارکنان و رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مستقیم دارند [۱۴].

#### ۲-۳- سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و تعلق خاطر کاری

وقتی سازمان از طریق به کارگیری سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به کارکنان خود بیشتر توجه می‌کند، کارکنان بیشتر به کار متعهد می‌شوند و در نتیجه نتایج عملکرد آن‌ها در محیط کار نیز بهبود می‌یابد. هنگامی که کارکنان از منابع و مزایای مختلف سازمان برخوردار باشند، حس می‌کنند باید دین خود را به سازمان از طریق تعلق خاطر کاری بیشتری ادا کنند [۱۰]. به اعتقاد شافللی<sup>۹</sup> ۲۰۰۲، تعلق خاطر کاری به یک ساختار انگیزشی اشاره دارد که با جنبه‌های مثبت و رضایت‌بخشی چون سرزندگی، فدایی شدن و مجذوب شدن همراه است [۱۲].

کارانپ (۲۰۱۳) در پژوهشی به مطالعه عملکرد شغلی و سرویس‌دهی بیشتر به مشتری با تأکید بر نقش میانجی تعلق خاطر کاری پرداخته است. اطلاعات از کارمندان تمام‌وقت خط اول و نیز مدیران آن‌ها در منطقه پُانا براسو در رومانی به دست آورده شد. نتایج نشان داد که تعلق خاطر کاری به‌عنوان یک متغیر میانجی بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد شغلی و سرویس‌دهی بیشتر به مشتری اثرگذار است. سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با ابعاد آموزش، توانمندسازی و پاداش در کارمندان خط اول، باعث تقویت تعلق خاطر کاری می‌شود. این امور باعث بهبود عملکرد شغلی و سرویس‌دهی بیشتر به مشتری می‌شوند [۱۳].

#### ۲-۴- تعلق خاطر کاری و رضایت شغلی

یافته‌های ارائه‌شده در مطالعات تجربی پیشین و رابطه مفهومی پیشنهاد شده، از این فرضیه حمایت می‌کند که رابطه مثبتی بین رضایت شغلی و تعلق خاطر کاری وجود دارد. برای نمونه یاکین و اردیل<sup>۱۰</sup>، به مطالعه رابطه بین خودکارآمدی، تعلق خاطر کاری و رضایت شغلی پرداخته‌اند.

و مدیریت کمک کرده و موجب افزایش کیفیت خدمات، تمایل بیشتر کارکنان به پذیرش تغییرات می‌شود [۶].

آموزش و توانمندسازی اشاره می‌کنند که کارکنان عناصر راهبردی برای بقاء و موفقیت سازمان هستند و با توجه به ارزششان برای سازمان، شناخته می‌شوند وجود پاداش‌های خوب به نحو مؤثری باعث ایجاد رفتار مناسب در کارکنان در قبال خواست‌ها و مشکلات مشتریان می‌انجامد [۷].

به اعتقاد فرستر کمبود برنامه‌های آموزشی مداوم و مؤثر در سازمان‌ها منجر به ایجاد دریایی از کارکنان می‌شود که مهارت‌های لازم را ندارند یا مایل به پاسخ‌دهی در برابر خواست‌ها و مشکلات مشتریان نیستند (فرستر، ۲۰۰۰). بر طبق یافته‌های یوااس و همکاران توانمندسازی کارکنان، بدون وجود برنامه‌های آموزشی برای رسیدگی مؤثر به شکایات بی‌فایده است. آموزش و توانمندسازی باید با پاداش همراه باشد، چون نیروی آموزش‌دیده و دارای قدرت اختیار باید برای خدمت‌دهی به مشتریان و نیز رفتار مناسب با مشتریان بدخلق، پاداش کافی دریافت کند [۲۱].

در پژوهش حاضر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با سه بعد آموزش، توانمندسازی و پاداش مورد بررسی قرار گرفته است.

#### ۲-۲- سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و رضایت شغلی

به اعتقاد رابینز رضایت شغلی احساس مثبت نسبت به شغل است که در نتیجه ارزیابی فرد از ویژگی‌های شغل حاصل می‌شود [۲]. به نظر فروغ زاده (۱۳۹۰) درباره رضایت شغلی، همان احساس خوش آیندی است که فرد از شغل خود دارد. این رضایت از تأثیر و تأثر عوامل مختلفی حاصل می‌شود و از سوی دیگر نبود آن اثرات بی شماری نظیر غیبت‌های مجاز و غیر مجاز، کاهش تعهد شغلی، شکایت، اعتصاب، بازنشستگی زودرس و... از خود بر جا می‌گذارد که در نهایت کارایی فرد و بهره‌وری سازمان را کاهش می‌دهد [۳]. گیبز و اشیل<sup>۱</sup> در تحقیق خود به این نتیجه رسیده‌اند که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا تأثیر قابل توجهی روی نگرش شغلی وجود دارد همچنین رضایت شغلی به‌تنهایی بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد [۱۱]؛ و بکسال<sup>۲</sup> درباره رابطه بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و نگرش کارمندان تحقیق کرده‌اند. آن‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و متغیرهای نگرشی (رضایت شغلی، اعتماد به مدیریت<sup>۳</sup> مدیریت<sup>۳</sup> و تعهد سازمانی<sup>۴</sup>) رابطه مثبت وجود دارد [۱۴].

به اعتقاد کامبس<sup>۵</sup> سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با ابعاد آموزش، توانمندسازی و پاداش، باعث تقویت دانش، مهارت و توان کارکنان می‌شود و

<sup>6</sup>Bagozzi

<sup>7</sup>Wright & Boswell

<sup>8</sup>Vandenberg

<sup>9</sup>schaufeli

<sup>10</sup>Yakin & Erdil

<sup>1</sup>Gibbs & Ashill

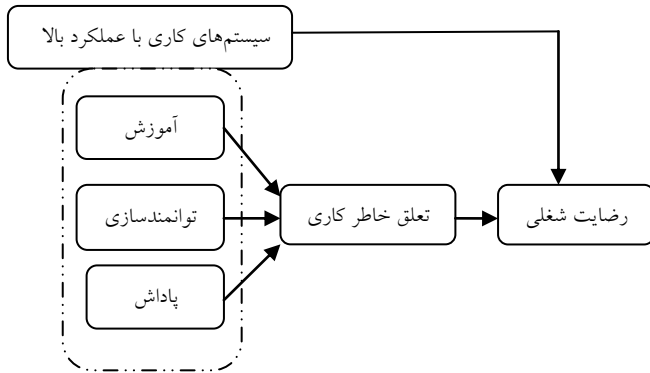
<sup>2</sup>Macky&Boxall

<sup>3</sup>Trust In Management

<sup>4</sup>Organizational Commitment

<sup>5</sup>Combs

سازی و پاداش به دست می آورند، از طریق تعلق خاطر کاری دین خود را به سازمان ادا می کنند [۱۳].  
شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش را نشان می دهد.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل مفهومی فوق فرضیه های تحقیق به شرح زیر است.  
فرضیه الف) بعد آموزش سیستم های کاری با عملکرد بالا بر تعلق خاطر کاری به طور مثبت تأثیرگذار است.  
فرضیه ب) بعد توانمندسازی سیستم های کاری با عملکرد بالا بر تعلق خاطر کاری به طور مثبت تأثیرگذار است.  
فرضیه ج) بعد پاداش سیستم های کاری با عملکرد بالا بر تعلق خاطر کاری به طور مثبت تأثیرگذار است.  
فرضیه د) تعلق خاطر کاری بر رضایت شغلی به طور مثبت تأثیرگذار است.  
فرضیه ه) سیستم های کاری با عملکرد بالا بر رضایت شغلی به طور مثبت تأثیرگذار است.

### ۳. روش شناسی پژوهش

#### ۳-۱- جامعه آماری و روش تجزیه و تحلیل داده ها

جامعه آماری و محل اجرای پژوهش، کارکنان بخش اداری-آموزشی (ستاد، ۳ معاونت و ۵ دانشکده) دانشگاه علوم پزشکی قزوین با ۴۰۰ نفر است. روش نمونه گیری مورد استفاده روش طبقه ای متناسب است. نخست تعیین حجم نمونه از جامعه را به دست آورده و سپس تعداد افراد جامعه در گروه کوچک تر را بر تعداد کل افراد جامعه تقسیم و در تعداد نمونه از جامعه در مطالعه ضرب کرده تا نمونه مورد انتخاب از طبقات کوچک تر به دست آید. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، تعداد نمونه مورد نیاز با استفاده از فرمول به دست آمده که در مجموع ۲۲۱ پرسشنامه کامل شده، برای انجام تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. برای بررسی مشخصات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان از آمار توصیفی و برای

نظرسنجی از مشاوران مالی صورت گرفته شده است و نتایج از طریق همبستگی و تجزیه تحلیل رگرسیون مورد بررسی قرار گرفته است. بر طبق یافته های بدست آمده، هم خودکارآمدی و هم تعلق خاطر کاری به طور مستقیم بر رضایت شغلی اثرگذاری مثبت و مستقیم داشته است [۲۰].

سیمبولا و گلیلمی<sup>۱</sup>، تحقیقی درباره روابط بین تعلق خاطر کاری، مشکلات سلامت روانی، رضایت شغلی و اجرای نقش های رفتارهای فرانتشی، انجام داده اند که این پژوهش در مدت ۵ ماه، بین ۱۵۷ معلم صورت گرفته است. نتیجه به دست آمده از این پژوهش نشان می دهد که مشکلات سلامت روانی رابطه منفی با تعلق خاطر کاری داشته است، از طرفی رضایت شغلی و رفتار شهروند سازمانی<sup>۲</sup> رابطه مثبتی با تعلق خاطر کاری داشته و این اثرگذاری به صورت متقابل بوده است [۱۷].

مبنای نظری مدل مفهومی زیر بر مبنای نظریه های رضایت شغلی و مبادله اجتماعی قابل تبیین است. بر اساس نظریه های رضایت شغلی، حقوق و دستمزد، ماهیت شغل، فرصت های رشد و یادگیری و ... نقش تأثیرگذاری در رضایت شغلی دارند. اقدامات انجام شده در حوزه سیستم های کاری با عملکرد بالا مواردی را پوشش می دهد که مستقیماً بر رضایت شغلی کارکنان مؤثر هستند. فراهم شدن فرصت آموزش و مهارت افزایی حس توانایی انجام موفقیت آمیز کار را در فرد افزایش می دهد و زمانی که کارکنان شغلی را عهده دار هستند که به خوبی از پس انجام آن برمی آیند و یا در صورت نیاز آموزش لازم در دسترس آنان است، احساس رضایت بیشتری می کنند. توانمندسازی موجب تقویت حس خودباوری کارکنان می شود و این حس خودباوری و توانایی تأثیرگذاری بر محیط بیرون، احساس رضایت فرد از شغل و محیط کاری را افزایش می دهد. تلفیق آموزش و توانمندسازی تأمین کننده فرصت های رشد و یادگیری است که بیشتر کارکنان از شغل خود انتظار دارند. پرداخت ها همواره از عوامل اصلی مؤثر بر رضایت کارکنان هستند و این تأثیرگذاری زمانی به حداکثر می رسد که این پاداش مبتنی بر عملکرد و دستاوردهای و تلاش های فرد باشد. از سوی دیگر بر اساس نظریه مبادله اجتماعی قاعده بده و بستان بر روابط بین فرد و سازمان حاکم است. وقتی سازمان به نیازها و خواسته های شغلی کارکنان اهمیت می دهد و زمینه سازی مناسبی برای جلب رضایت کارکنان و ارتقا عملکرد آنان انجام می دهد. تلاش و کوشش بیشتر در چارچوب نقش های تعریف شده و سایر رفتارهای فرانتش واکنش طبیعی به جبران فعالیت های سازمان است. کارکنان با انرژی بسیار، اشتیاق به کار و مجذوب شدن به کار خود، منابع شناختی، احساسی و فیزیکی خود را به شغلشان اختصاص می دهند وقتی که کارکنان سیستم های کاری با عملکرد بالا را از طریق آموزش، توانمند

<sup>1</sup> Simbula & Guglielmi

<sup>2</sup> organizational citizenship behavior

جدول (۱): نتایج آزمون KMO و بارتلت

Sig	Df	بارتلت	KMO	
۰/۰۰	۱۰۵	۱۳۵۵/۷۳	۰/۹۰۲	رضایت شغلی
۰/۰۰	۳۶	۹۹۴/۱۸۷	۰/۸۴۶	تعلق خاطر کاری
۰/۰۰	۱۲۰	۲۲۰۹/۷۳	۰/۸۵۵	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا
۰/۰۰	۱۵	۱۰۶۶/۹۸	۰/۸۶۵	آموزش
۰/۰۰	۱۰	۱۵۸/۴۱	۰/۷۳۷	توانمندسازی
۰/۰۰	۱۰	۱۰۲۴/۱۲	۰/۸۴۷	پاداش

#### ۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحلیل توصیفی اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد، ۷۶/۴۷ درصد مؤنث، ۲۳/۵۳ مذکر، ۸۲/۵۶ درصد متأهل، ۱۷/۴۴ درصد مجرد و میانگین تجربه (سابقه کاری) پاسخ‌دهندگان بین ۱۰ تا ۲۰ سال بیشترین درصد را به خود اختصاص داده‌اند. به منظور بررسی نحوه ارتباط بین رضایت شغلی، تعلق خاطر کاری و سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و ابعاد آن تحلیل همبستگی انجام شد. نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد بین متغیرها رابطه معنی‌داری وجود دارد و جدول ۳ نشان می‌دهد بین ابعاد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا رابطه معنی‌داری وجود دارد.

جدول (۲): میانگین، انحراف استاندارد و ضریب همبستگی متغیرهای اصلی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	(۱)	(۲)	(۳)
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (۱)	۳/۰۴	۰/۷۱	۱		
رضایت شغلی (۲)	۳/۱۸	۰/۶۶	۰/۵۷**	۱	
تعلق خاطر کاری (۳)	۳/۴۵	۰/۷۴	۰/۵۱**	۰/۵۷**	۱

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است.

\* همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است

جدول (۳): میانگین، انحراف استاندارد و ضریب همبستگی ابعاد سیستم‌های

#### کار با عملکرد بالا

ابعاد	میانگین	انحراف معیار	(۱)	(۲)	(۳)
آموزش (۱)	۳/۵۳	۰/۹۹	۱		
توانمندسازی (۲)	۳/۲۹	۰/۷۹	۰/۶۰**	۱	
پاداش (۳)	۲/۲۰	۱/۰۸	۰/۵۳**	۰/۴۵**	۱

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است.

\* همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است.

تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از روش‌های آمار استنباطی، مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نرم‌افزارهای مورد استفاده برای تحلیل داده‌ها SPSS و LISREL بوده است.

#### ۳-۲- ابزار سنجش و روایی و پایایی آن

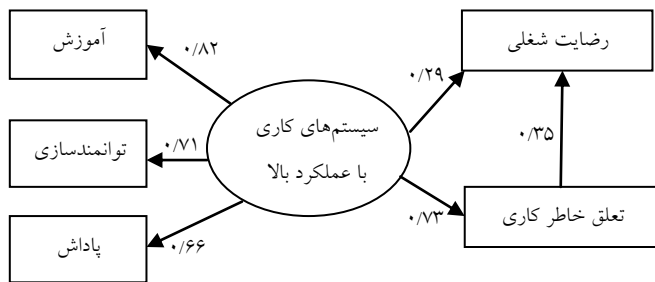
ابزار اصلی مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌های این پژوهش پرسشنامه می‌باشد. برای سنجش ابعاد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (آموزش، توانمندسازی و پاداش) از پرسشنامه شانزده گویه ای کاراتپ، ۲۰۱۳ برای سنجش تعلق خاطر کاری از پرسشنامه نه گویه ای شافلی و همکاران، ۲۰۰۲ [۱۶] و برای سنجش رضایت شغلی از پرسشنامه پانزده گویه ای وار، کوک و وال<sup>۱</sup>، ۱۹۷۹ استفاده شده است [۱۸]. مقیاس اندازه‌گیری برای تمامی متغیرها طیف لیکرت پنج‌تایی بوده است.

پرسشنامه‌های پژوهش حاضر، در پژوهش‌های متعددی استفاده شده‌اند. از این رو روایی محتوای آن محرز فرض شده است؛ اما به منظور به دست آوردن اطمینان از بومی‌سازی گویه‌ها، پرسشنامه‌های تهیه‌شده در اختیار تعدادی از اساتید رشته مدیریت و هم‌چنین کارشناسان خبره قرار گرفت که بعد از اعلام نظر در خصوص نحوه ترجمه و نوع واژگان برگزیده، اصلاحات لازم به عمل آمد.

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نیز مناسب بودن پرسشنامه‌ها را تأیید کرده است. برای اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج نشان می‌دهد مقدار آلفای محاسبه‌شده برای پرسشنامه سیستم‌های کاری با عملکرد بالا برابر با ۰/۸۸۸، برای پرسشنامه رضایت شغلی ۰/۹۰۶ و برای پرسشنامه تعلق خاطر کاری ۰/۸۸۶ می‌باشد که مقدار آن نشان‌دهنده پایایی بسیار مناسب ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده در پژوهش می‌باشد.

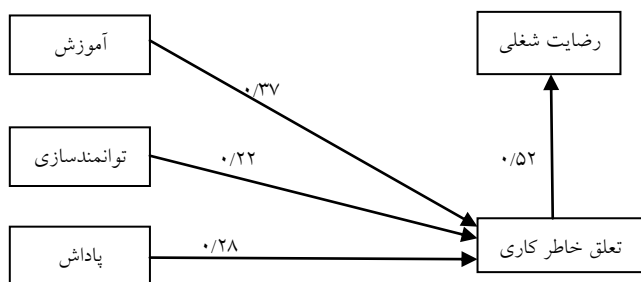
قبل از مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی، از آزمون KMO و بارتلت استفاده گردید که مقدار آن بیشتر از ۰/۷ می‌باشد و جدول ۱ نشان می‌دهد که همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب می‌باشد.

<sup>1</sup> Warr, Cook, & Wall



شکل (۲): مدل ساختاری پژوهش (حالت استاندارد)

به‌منظور آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش مدل با ساختار تفصیلی‌تر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا مورد آزمون قرار گرفت. نتایج حاصله در حالت استاندارد در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل (۳): مدل ساختاری پژوهش (حالت استاندارد)

نتایج حاصل نشان می‌دهد که تمامی فرضیه‌ها مورد تأیید قرار گرفته‌اند و میزان سطح معنی‌داری آن‌ها از ۰/۰۵ کمتر است.

### ۵. نتیجه‌گیری

پژوهش با هدف تبیین نحوه تأثیرگذاری سیستم‌های کاری با عملکرد برتر بر تعلق خاطر کاری و رضایت شغلی انجام شد. نتایج این پژوهش نشان داد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر تعلق خاطر کاری و رضایت شغلی تأثیرگذار هستند. میزان تأثیرگذاری این سیستم بر تعلق خاطر کاری بیشتر از رضایت شغلی است. از طرف دیگر تعلق خاطر کاری نیز به‌طور مثبت بر رفتار رضایت شغلی تأثیرگذار است. به نظر می‌رسد که تأثیرپذیری رضایت شغلی از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا از طریق متغیر میانجی تعلق خاطر کاری تبیین می‌شود. مقایسه این نتیجه با پژوهش کاراتپ (۲۰۱۳) حاکی از همسویی است. در پژوهش کاراتپ (۲۰۱۳) سیستم‌های کاری با عملکرد بالا از طریق متغیر تعلق خاطر کاری بر عملکرد درون نقش و برون نقش

بعد از اطمینان از وجود روایی و پایایی سنجیه‌های پژوهش نوبت به آزمون مدل و فرضیه‌های پژوهش می‌رسد. به‌منظور حصول اطمینان از وجود رابطه علی بین متغیرهای اصلی تحقیق و همچنین بررسی تناسب داده‌های مشاهده‌شده با مدل مفهومی پژوهش، فرضیه اصلی پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز مورد آزمون قرار گرفت. نتایج حاصل جدول ۴ نشان داد که مدل از برازش خوبی برخوردار می‌باشد.

جدول (۴): شاخص‌های برازش مدل تحقیق

شاخص	حد مطلوب	مقدار گزارش شده شکل ۲	مقدار گزارش شده شکل ۳
میانگین مجذور پس‌ماندها RMR	نزدیک به صفر	۰/۰۲۱	۰/۰۶۲
میانگین مجذور پس‌ماندها استاندارد شده SRMR	نزدیک به صفر	۰/۰۱۹	۰/۰۶۱
شاخص نرم شده برازندگی NFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۹	۰/۹۷
شاخص نرم نشده برازندگی NNFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۹	۰/۹۷
شاخص برازندگی فزاینده IFI	۰/۹ و بالاتر	۱/۰۰۰	۰/۹۸
شاخص برازندگی تطبیقی CFI	۰/۹ و بالاتر	۱/۰۰۰	۰/۹۸
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA	۰/۱ و کمتر	۰/۰۰۰	۰/۰۹۷
کای دو بر درجه آزادی	کمتر از ۳	۰/۶۶۸	۲/۹۷

خروجی مدل لیزرل در حالت استاندارد (شکل ۲) نشان می‌دهد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر رضایت شغلی با میانجی‌گری تعلق خاطر کاری تأثیرگذار است. علاوه بر این نتایج نشان می‌دهد که به‌صورت مستقیم، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر رضایت شغلی به‌طور مثبت تأثیرگذار است؛ بنابراین تمامی فرضیه‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرند. خروجی مدل در حالت معناداری نیز نشان می‌دهد که آماره بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بود که حاکی از معنادار بودن تأثیرگذاری سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر رضایت شغلی با میانجی‌گری تعلق خاطر کاری است؛ و همچنین تأثیرگذاری سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر رضایت شغلی به‌صورت مستقیم معنی‌دار است.

رضایت شغلی محدود شده است و سایر نگرش‌های شغلی و ابعاد عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار نگرفته است. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که مطالعه تأثیرگذاری سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در حوزه سایر نگرش‌های شغلی و همچنین ابعاد مختلف عملکرد سازمانی دنبال کنند و همچنین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را با ابعاد کامل مورد پژوهش قرار دهند که تأثیرات این سیستم‌ها بر عملکرد فردی و سازمانی و همچنین نگرش‌های شغلی جامع‌تر تبیین شود.

#### منابع و مأخذ

- [۱] انصاری، منوچهر. رحمانی یوشانلوئی، حسین، اسکویی، وحید. حسینی، احد. (۱۳۹۰). شناسایی عوامل و طراحی مدل مفهومی توانمندسازی نیروی انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات (مطالعه‌ی موردی)، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ش ۷، ص ۲۳-۴۰.
- [۲] رابینز، استیفن. جاج، تیموتی. (۱۳۸۹). رفتار سازمانی، زارع، مهدی. انتشارات مؤسسه علمی فرهنگی نص، تهران، چاپ اول.
- [۳] سلطانزاده، وحید. فلاوندی، حسن. فتاحی، مسلم. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز، دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ش ۴، صص ۱۲۵-۱۴۹.
- [۴] صافی، احمد. (۱۳۷۱). میز گرد بحث و تبادل نظر درباره ی عوامل رضایت و نارضایتی شغلی مدیران. فصل نامه مدیریت در آموزش و پرورش، ش ۱، ص ۴۷.
- [۵] فتاحی، مصطفی. گودرزی، ساجد. نوروزی، محمدحسین. (۱۳۹۰). سازمان و مطالعه تأثیر کاری با عملکرد بالا بر عملکرد آن و بررسی نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ش ۳، صص ۱۴۵-۱۶۵.
- [6] Aghazadeh, S.M., & Seyedian, M. (2004). **The high-performance work system: is it worth using?**. Team Performance Management 10(3/4), 60-64.
- [7] Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O.M., Avci, T. (2003). **The effect of management commitment to service quality on employees affective and performance outcomes**. Journal of the Academy of Marketing Science 31(3), 272- 286.
- [8] Bagozzi, R.P. (1992). **The self-regulation of attitudes, intentions and behavior**, Social Psychology Quarterly 55(2), 178-204.
- [9] Chuang, C., Liao, H. (2010). **Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees & customers**. Personnel Psychology, 153-196.
- [10] Forrester, R. (2000). **Empowerment: rejuvenating a potent idea**. Academy of Management Executive 14(3), 64-80.
- [11] Gibbs, T., & Ashill, N J. (2013). **The effects of high performance work practices on job outcomes Evidence from frontline employees in Russia**. Journal of Emeraldinsight, International Journal of Bank Marketing 31(4), 305-326.
- [12] Karatepe, O.M. (2011). **Procedural justice, work engagement, and job out comes: evidence from Nigerian**. Journal of Hospitality Marketing and Management 20(8), 855-878.
- [13] Karatepe, O.M. (2013). **high- performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement**. International Journal of Hospitality Management 32, 132- 140.

تأثیرگذار بود. رابطه و تأثیرگذاری مثبت تعلق خاطر کاری و رضایت شغلی با کلیه پژوهش‌های قبلی همسو بوده و هیچ‌گونه مغایرتی ندارد. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا قدرت تبیین و تأثیرگذاری بالایی برای پیش‌بینی نگرش‌های شغلی دارند. تمرکز بر روی استقرار سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در سازمان می‌تواند پیامدهای سازمانی خوبی در سطح نگرش‌های شغلی و عملکرد کارکنان به همراه داشته باشد. تحلیل بیشتر تأثیرگذاری ابعاد سیستم‌های کاری بر عملکرد بالا نشان داد که متغیرهای ابعاد آموزش و پاداش تأثیرگذاری بیشتری بر تعلق خاطر کاری دارند و نقش بعد توانمندسازی نسبت به آن‌ها کمتر است. این مقوله را نمی‌توان به معنای بی‌اهمیت بودن بعد توانمندسازی قلمداد کرد بلکه می‌توان این‌گونه بیان کرد که از نظر مشارکت‌کنندگان این پژوهش، آموزش و پاداش در اولویت بالاتری قرار دارند. بررسی ادبیات تحقیق هم مؤید همسویی و ویژگی مکمل گونه آموزش و توانمندسازی است. از منظر کاربردی به مدیران قوی توصیه می‌شود که در حوزه سیستم‌های کاری با عملکرد بالا سرمایه‌گذاری کنند تا ضمن توسعه منابع انسانی زمینه جلب رضایت کارکنان و به تبع آن رضایت مشتریان فراهم شود. با توجه به ماهیت خدماتی و زمینه حساس فعالیت آن‌ها ارائه خدمات آموزشی و بهداشتی و درمانی است تمرکز بر این حوزه اقدامی ارزنده است. از سوی دیگر نظام‌های مدیریت منابع انسانی دو حوزه آموزش و پاداش را در اولویت قرار دهد و با توسعه نظام‌های آموزش ضمن خدمت و بازنگری نظام‌های پاداش و جبران خدمت زمینه رضایت‌مندی را فراهم نماید. بدیهی است آموزش مداوم و مؤثر و توانمندسازی به همراه پاداش عادلانه، مدیران را قادر به حفظ تعداد زیادی از کارکنان متعهد می‌کند. چون این کارکنان عموماً احساس بهتر و سلامت روانی و جسمی بهتری نسبت به کارکنان غیرمتعهد دارند. کمبود برنامه‌های آموزشی منجر به ایجاد کارکنانی می‌شود که مهارت‌های لازم را ندارند و از طرفی توانمندسازی بدون وجود برنامه‌های آموزشی بی‌فایده است. همچنین آموزش و توانمندسازی باید با پاداش همراه باشد تا باعث تشویق و برانگیخته شدن کارکنان باشد. دوره‌های آموزشی باید متناسب با شغل باشد تا عملکرد بهتری داشته باشند و نسبت به کار خود رضایت بیشتری حاصل کنند. فرصت استفاده از مهارت‌های جدید به کارکنان داده شود و تشویق و همکاری در این راستا انجام شود.

هر پژوهشی در ذات خود با محدودیت‌هایی همراه است. نخست، این پژوهش از سه بعد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا استفاده کرده است، در حالی که در پژوهش‌های مختلف بیش از سه بعد مدنظر بوده است. دوم، روش جمع‌آوری داده‌ها متکی پرسشنامه‌های خود اظهاری بوده است که فی‌نفسه دارای محدودیت‌هایی است. سوم، پیامدهای ناشی از به‌کارگیری سیستم‌های کاری با عملکرد بالا صرفاً به دو نگرش شغلی تعلق خاطر کاری و

- [14] Macky, K., & Boxall, P. (2007). **The relationship between ‘high-performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects.** J. of Human Resource Management 18(4) 537-567.
- [15] Rouse, D. (2000). **Manufacturing advantage: why high performance work systems pay off.** Library Book Review 96 (15), 1420.
- [16] Schaufeli, W. B., Salanova, M., Conzales- Roma ,V. , Bakker.AB(2002). **The Measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach.** Journal of Happiness studies 3(1), 71-92.
- [17] Simbula, S., & Guglielmi, D. (2013). **I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile: Reciprocal relationships between work engagement and consequences.** Journal of work and organizational Psychology 29, 117-125.
- [18] Warr, P., Cook, J., Wall, T. (1979). **Scales for the measurement of some work attitudes and aspect s of psychological well- being.** Journal of Occupational psychology 52, 129-148.
- [19] Wright, P.M., & Boswell, W.R. (2002). **Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research.** Journal of Management 28(3), 247-76.
- [20] Yakin, M., & Erdil, O. (2012). **Relationships Between Self-Efficacy ana Work Engagement and the Effect on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants.** Procedia - Social and Behavioral Sciences 58, 370-378.
- [21] Yavas, U., Karatepe, O. M., Babakus, E. (2010). **Relative efficacy of organizational support and personality traits in predicting service recovery and job performances: a study of frontline employees in turkey.** Tourism Review 65(3), 70-83.