

## تأثیر مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی تعهد اثربخش و آمادگی برای تغییر و نقش تعدیلگر فرهنگ سلسله مراتبی

اکبر ویسمرادی<sup>۱</sup>، پیمان اکبری<sup>۲</sup>، عاطفه بابایی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران veismoradi@pnu.ac.ir

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

### چکیده

در چند دهه اخیر افزایش رقابت در عرصه های مختلف برای سازمانها موجب تلاش هرچه بیشتر برای ایجاد محصولات رقابتی شده است. لازمه این رقابت آن است که سازمان در صحنه جذب، توسعه، انگیزش و نگهداری منابع انسانی با استفاده از روشهای متفاوت تلاش کند. لذا هدف از این پژوهش بررسی ارتباط مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی تعهد اثربخش و آمادگی برای تغییر و نقش تعدیلگر فرهنگ سلسله مراتبی می باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نوع تحقیقات توصیفی-همبستگی می باشد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمان تامین اجتماعی (بیمارستان و درمانگاه) شهر شیراز بود، که ۳۷۴ نفر بصورت نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه استاندارد آگوده و همکاران (۲۰۲۲) که بوسیله روش حداقل مربعات جزعی و نرم افزار PLS تجزیه و تحلیل گردید. نتایج نشان از عدم تایید و ارتباط و نقش میانجی تعهد اثربخش و آمادگی برای تغییر و نقش تعدیلگر فرهنگ سلسله مراتبی در رابطه بین مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان بود. همچنین فرضیه های تأثیر آمادگی برای تغییر بر عملکرد کارکنان و نقش میانجی آمادگی برای تغییر بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی کارآمد و عملکرد کارکنان رد شدند و بقیه فرضیه ها تایید شدند. بنابراین پیشنهاد می گردد سازمان تامین اجتماعی با ارزیابی دوره ای کارکنان آنها را ارزیابی و یک نظام دقیق تر جبران خدمات ایجاد نمایند و در نتیجه باعث تعهد اثربخش کارکنان نسبت به سازمان و بهبود عملکرد آنان گردد.

### واژه های کلیدی

مدیریت منابع انسانی کارآمد، عملکرد کارکنان، تعهد اثربخش، آمادگی برای تغییر، فرهنگ سلسله مراتبی.

### ۱. مقدمه

در چند دهه اخیر افزایش رقابت در عرصه های مختلف برای سازمانها موجب تلاش هرچه بیشتر برای ایجاد محصولات رقابتی شده است. لازمه این رقابت آن است که سازمانها در صحنه جذب، توسعه، انگیزش و نگهداری منابع انسانی با استفاده از روشهای متفاوت تلاش کنند. مدیریت منابع انسانی کارآمد یکی از ابزارهای است که می تواند بر بهبود عملکرد کارکنان و در نتیجه بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت داشته باشد. در دنیای کنونی نیروی انسانی عامل ارزش، ماندگاری و مهمترین مزیت رقابتی سازمانها به شمار می رود. سازمانهای امروزی در کشف بهترینها و پیروزی جنگ استعدادها از هیچ تلاشی فروگذار نمی کنند و همواره می کوشند تا بهترین و مستعدترین افراد را جذب کنند و از آنان در راستای تحقق اهداف خود بهره گیرند، زیرا به کارگیری و مدیریت این منابع مستعد می تواند پیامدها و خروجی های رفتاری و مالی خوبی برای سازمان به همراه داشته باشد [۱]. مدیریت منابع انسانی کارآمد شیوه های ثابتی هستند که مهارت ها، مشارکت در تصمیم گیری و انگیزه کارکنان را برای انجام تلاش هایشان افزایش می دهد. این فعالیت در برگزیده کارکنان

گزینشی دقیق، آموزش و توسعه گسترده، ارزیابی مبتنی بر عملکرد، ارتباطات، و کمک به جبران خدمات تشویقی است. مدیریت منابع انسانی کارآمد را می‌توان با در نظر گرفتن چهار تابع فرعی طبقه‌بندی کرد: الف) انتخاب، ب) آموزش، ج) ارزیابی و د) جبران خدمات. مدیریت منابع انسانی کارآمد و به طور خاص، سیستم‌های عملکردی کارآمد، می‌توانند به شاخص‌های برتر عملکرد شرکت و مزیت رقابتی پایدار منجر شوند [۶]. چارچوب توانایی، انگیزه و فرصت مبنایی را برای درک ارزش استراتژیک مدیریت منابع انسانی کارآمد فراهم می‌آورد. مدیریت منابع انسانی کارآمد را می‌توان در سه بعد مدل مفهوم‌سازی کرد: شیوه‌های تقویت‌کننده توانایی، شیوه‌های افزایش دهنده انگیزش، و شیوه‌های افزایش فرصت [۷]. استفاده از ترکیب مناسبی از شیوه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی کارآمد به جای شیوه‌های فردی، بهبود هر سه مؤلفه مدل AMO را تضمین می‌کند که می‌تواند به عملکرد بالای کارکنان منجر شود [۸]. از سویی دیگر بهره‌گیری از کارکنان متعهد و افرادی که در قبال سازمان خود احساس مسئولیت کرده و حاضرند به ایفای نقشی فراتر از آنچه که در قراردادهای منعقد شده با آنان آمده عمل نمایند، همواره جزء اولویت‌های مهم هر سازمانی بوده است. در این میان، خصوصیات و ویژگی‌های منحصر به فرد افراد شاغل در نهادهای دولتی در مقایسه با هم‌تایان آنها در دیگر بخش‌ها، به ایجاد تمایزی منجر می‌شود که می‌تواند راه سازمان را در رسیدن به اهدافش هموار نماید [۲]. تعهد کاری را می‌توان به عنوان نگرش نسبت به یک سازمان تعریف کرد که با اهداف سازمانی شناخته می‌شوند، تمایل به تلاش برای آن و تمایل شدید برای حفظ عضویت در سازمان وجود دارد و معیاری از قدرت شناسایی روانشناختی کارمند با شغل ارائه می‌دهد. هر چه تعهد قوی‌تر باشد، کار برای فرد مهم‌تر بوده و جدا کردن عزت نفس از خود کار دشوارتر است. به طور کلی پذیرفته شده است که افرادی که به شدت به کار متعهد هستند تلاش بیشتری برای آن انجام می‌دهند و عملکرد بهتری دارند [۹]. رایج‌ترین نگرش در پیشینه موضوع، رویکردی است که تعهد به صورت وابستگی عاطفی به سازمان تعریف می‌گردد که در نتیجه آن فرد متعهد با سازمان شناخته می‌شود، در آن مشارکت می‌کند و از عضویت در سازمان لذت می‌برد آن و میر (۱۹۹۰) [۱۰] تعهد سازمانی را به عنوان تمایل دائمی کارکنان می‌بیند یا تعریف می‌کند که به درگیر شدن یا مشارکت در فعالیت‌هایی خاص مرتبط با سازمان می‌انجامد. این موضوع نتیجه سرمایه‌گذاری کارکنان در این سازمان و ترس آنها در مورد از دست دادن شغل در صورت عدم تعهد به کار است. تعهد سازمانی به عنوان وسیله‌ای تلقی می‌شود که نه تنها کارکنان را به مقاصد یا اهداف سازمانشان متصل می‌کند، بلکه باعث ایجاد حس ارزش و پذیرش این اهداف شناسایی شده در بین آنها می‌شود و آنها را وادار به انجام تلاش از طرف سازمان برای بقا و ادامه عضویتش فرد می‌کند [۱۱]. فرهنگ سلسله مراتبی سازمانی را به عنوان یک فرهنگ رسمی و ساختاریافته توصیف کردند که در آن مدیران در سازماندهی و هماهنگی برتر بوده و وظایف بر اساس رویه‌های مشخص مدیریت می‌شود. سازمان‌های دارای فرهنگ سلسله مراتبی معمولاً مبتنی بر کنترل و قدرت هستند. آنها پایدار، دقیق و بالغ هستند و کار سازمان یافته و سیستماتیک است. سازمان‌هایی با فرهنگ سلسله مراتبی قوی، محکم، محتاط، قدرت‌گرا، مستقر، تنظیم شده، ساختارمند و رویه‌ای هستند. آنها معمولاً با انتقال اطلاعات با مشکل در سطوح مدیریتی و جداسازی اطلاعات در سطوح بالاتر و همچنین با انعطاف کمتر و استحکام بیشتر مشخص می‌شوند و این گونه فرض می‌شود که کنترل، ثبات و قابلیت پیش بینی کارایی را افزایش می‌دهد [۶]. همچنین بر طبق فرهنگ لغت مریام-وبستر، تغییر به معنای «انتقال، تغییر دادن یا تبدیل کردن، متفاوت کردن در برخی موارد خاص یا کاملاً متفاوت یا دادن موقعیت، مسیر یا جهت متفاوت به چیزی است». اگر سازمان‌ها به دنبال انجام فعالیت‌های خود و رقابت در دنیای کسب‌وکار هستند، باید دائماً تغییر کنند، بدین ترتیب اغلب به دنبال آغاز فرآیندهای تغییر هستند که در برگیرنده اتخاذ استراتژی‌های جدید، تعدیل ساختارها و به‌کارگیری اشکال جدید یا انعطاف‌پذیرتر و به‌روز است [۱۲]. آمادگی کارکنان برای تغییر "منعکس‌کننده میزان تمایل شناختی و عاطفی افراد برای پذیرش و اتخاذ یک برنامه خاص برای تغییر هدفمند وضعیت موجود و حرکت رو به جلو است" [۱۳]. از آنجایی که افراد نقش اساسی در فرآیند تغییر دارند، آمادگی برای تغییر یک سازه کلیدی برای اجرای بسیاری از ابتکارات تغییر در نظر گرفته می‌شود [۱۴]. از سویی دیگر عملکرد شغلی به معنای درجه‌ای است که کارکنان مشاغل واگذار شده به آنها را در شرایط کاری مشخص را انجام می‌دهند و به لحاظ نظری شامل دو مؤلفه است، مؤلفه اول عملکرد وظیفه‌ای است که نیازمندی‌ها و الزامات شغلی را منعکس می‌کند و مؤلفه دوم عملکرد زمینه‌ای است که فعالیت‌های تعریف نشده و نامشخص نظیر کار گروهی و حمایت را در بر می‌گیرد. عملکرد زمینه‌ای به آن دسته از فعالیت‌های مربوط به شغل گفته می‌شود (مانند سخت کار کردن و کمک به دیگران) که به صورت رسمی بخشی از شغل یا وظیفه محسوب نمی‌شوند. در واقع مؤلفه‌های عملکرد توسط بورمن و ماتاویدلو به منظور اندازه‌گیری عملکرد شغلی افراد پیشنهاد شدند. در دیدگاه آنان عملکرد وظیفه‌ای شامل وظایف اصلی است که به طور رسمی در شرح شغل فرد ذکر شده است و در برگیرنده فعالیت‌هایی

است که به طور مستقیم به تولید کالا یا خدمات کمک می نماید؛ در حالی که عملکرد زمینه ای به رفتارهایی اشاره دارد که از طریق آن فرد از محیط سازمانی خود حمایت می کند [۳]. عملکرد کارکنان که مرتبط با شغلشان باشد یکی از دغدغه های اصلی سازمان ها و محققین بوده است. برای دهه ها، سازمان ها و محققان به دنبال ابزارهای متنوعی برای افزایش یا بهبود عملکرد کارکنان بوده اند. بنابراین، در تعریف ساده آن، عملکرد شغلی رفتارها یا اقدامات کارکنان که مرتبط با مقاصد یا اهداف سازمان مورد نظر است. عملکرد به عنوان متغیری تعریف می شود که با توجه به شغل دارای ابعاد و اجزا متعدد و عناصر متمایز است [۱۱]. با توجه به اهمیت عملکرد کارکنان که بر روی عملکرد سازمان تاثیر می گذارد، بنابراین این پژوهش به دنبال بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی تعهد اثربخش و آمادگی برای تغییر و نقش تعدیلگر فرهنگ سلسله مراتبی در سازمان تامین اجتماعی شهر شیراز می باشد.

## ۲. روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف "کاربردی" و نحوه گردآوری داده ها، "توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی" است. جامعه آماری کارکنان (۱۲۰۰ نفر) سازمان تامین اجتماعی استان شیراز بودند که ۳۷۴ نفر با جدول مورگان انتخاب شدند. از پرسشنامه ۱۷ مدیریت منابع انسانی کارآمد آلوده و همکاران (۲۰۲۲) [۶]، پرسشنامه ۶ سؤالی فرهنگ سلسله مراتبی آلوده و همکاران (۲۰۲۲)، پرسشنامه ۵ سؤالی آمادگی برای تغییر آلوده و همکاران (۲۰۲۲)، پرسشنامه ۴ سؤالی تعهد اثربخش آلوده و همکاران (۲۰۲۲) و پرسشنامه ۹ سؤالی عملکرد کارکنان آلوده و همکاران (۲۰۲۲)، به عنوان ابزار اصلی گردآوری داده ها استفاده شدند، مبنای مقیاس اندازه گیری سوالات طیف پنج گزینه ای لیکرت بود. برای تأیید روایی و پایایی به شرح جداول (۱۱ الی ۳) انجام می شود.

**برازش مدل های اندازه گیری:** مدل اندازه گیری به بخشی از مدل کلی مربوط می شود که دربرگیرنده یک متغیر به همراه سوالات مربوط به آن متغیر است. برای بررسی مدل های اندازه گیری سه معیار پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می شود [۴].

**آلفای کرونباخ:** معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و سنجش پایایی مناسب برای ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) محسوب می گردد. در مورد پایایی درونی باید گفت که یکی از مواردی که برای سنجش پایایی در روش مدل سازی معادلات ساختاری به کار می رود، پایایی درونی مدل های اندازه گیری است. پایایی درونی نشانگر میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص های مربوط به آن است. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ نشانگر پایایی قابل قبول است [۴].

**پایایی ترکیبی (CR):** از آن جایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه ها می باشد، روش معیار PLS معیار مدرن تری نسبت به آلفا به نام پایایی ترکیبی به کار می برد. این معیار توسط ورتس و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) معرفی شد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه هایشان با یکدیگر محاسبه می گردد. در صورتی که مقدار CR برای سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل های اندازه گیری دارد و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می دهد. ذکر این نکته ضروری است که CR در مدل سازی معادلات ساختاری معیار بهتری از آلفای کرونباخ به شمار می رود [۴].

**روایی همگرا (AVE):** روایی همگرا دومین معیاری است که برای برازش مدل های اندازه گیری در روش PLS به کار برده می شود. AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص های خود را نشان می دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. مقدار ملاک برای سطح قبولی AVE، ۰/۴ می باشد [۴]. شاخص های فوق در جدول ۴-۶ ارائه می گردند:

جدول ۱. شاخص های آلفای کرونباخ، CR، AVE

متغیر	آلفای کرونباخ $ALPHA > 0/7$	AVE $> 0/4$	CR $> 0/7$
آمادگی برای تغییر	۰/۸۴۲	۰/۶۲۱	۰/۸۹۰
تعهد اثربخش	۰/۷۱۲	۰/۴۴۲	۰/۷۵۴
عملکرد کارکنان	۰/۷۴۶	۰/۴۴۲	۰/۸۲۵
فرهنگ سلسله مراتبی	۰/۷۲۴	۰/۴۲۴	۰/۸۱۰

<sup>1</sup> Werts et al.

مدیریت منابع انسانی کارآمد	۰/۸۶۷	۰/۴۱۲	۰/۸۹۰
----------------------------	-------	-------	-------

**معیار Q2 استون- گیزر:** این معیار که توسط استون- گیزر<sup>۲</sup> (۱۹۷۵) معرفی شد، قدرت پیش بینی مدل را مشخص می‌سازد. به اعتقاد آنها مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین شده ذکر این نکته ضروری است که مقدار این معیار، تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل که شاخص‌های آنها از نوع انعکاسی می‌باشد، محاسبه می‌گردد [۴].

**معیار ضریب تعیین (R<sup>2</sup>):** R<sup>2</sup> معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری است که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. یکی از مزیت‌های اصلی روش PLS این است که این روش قابلیت کاهش خطاها در مدل‌های اندازه‌گیری و یا افزایش واریانس بین سازه و شاخص‌ها را دارد. نکته ضروری این که مقدار R<sup>2</sup> تنها برای سازه‌های درون‌زای (وابسته) مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون‌زا، مقدار این معیار صفر است [۴].

جدول ۲. شاخص‌های Q<sup>2</sup> و R<sup>2</sup>

متغیر	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
آمدگی برای تغییر	۰/۴۲۹	۰/۲۴۹
تعهد اثربخش	۰/۳۲۷	۰/۱۳۱
عملکرد کارکنان	۰/۶۰۹	۰/۲۴۷
فرهنگ سلسله مراتبی	۰/۴۸۰	۰/۱۸۹
مدیریت منابع انسانی کارآمد	-	-

**بار عاملی:** بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰/۴ شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. نکته مهم اینجاست که اگر محقق پس از محاسبه بارهای عاملی بین سازه و شاخص‌های آن با مقادیری کمتر از ۰/۴ مواجه شد، باید آن شاخص‌ها (سوالات پرسش‌نامه) را اصلاح نموده و یا از مدل پژوهش خود حذف نماید [۴] که در پژوهش حاضر سوالات شماره ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۳۶، ۳۷ و ۳۸ به دلیل پایین تر بودن بار عاملی شان از عدد ۰/۴ حذف گردیده و مدل مجدداً اجرا گردید. در جدول ۴-۷ نتایج بار عاملی نشان داده شده است:

جدول ۳. نتایج بارهای عاملی

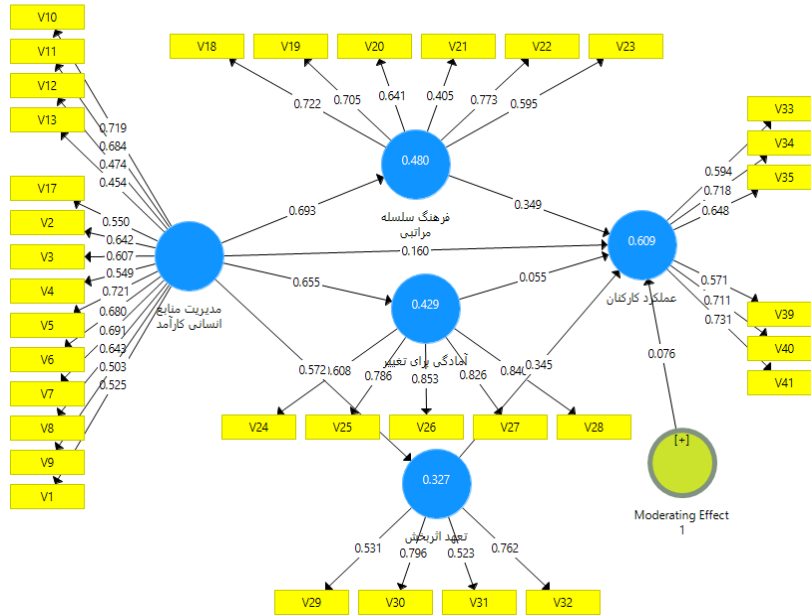
عملکرد کارکنان	تعهد اثربخش	آمدگی برای تغییر	فرهنگ سلسله مراتبی	مدیریت منابع انسانی کارآمد
V1				۰/۵۲۵
V2				۰/۶۴۲
V3				۰/۶۰۷
V4				۰/۵۴۹
V5				۰/۷۲۱

<sup>2</sup> Stone & Geisser

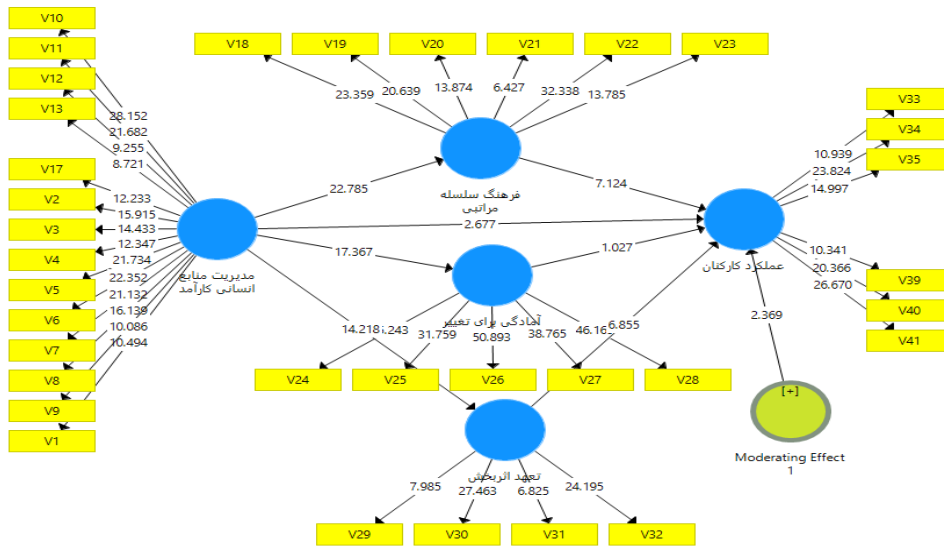
V6	۰/۶۸۰		
V7	۰/۶۹۱		
V8	۰/۶۴۳		
V9	۰/۵۰۳		
V10	۰/۷۱۹		
V11	۰/۶۸۴		
V12	۰/۴۷۴		
V13	۰/۴۵۴		
V17	۰/۵۵۰		
V18		۰/۷۲۲	
V19		۰/۷۰۵	
V20		۰/۶۴۱	
V22		۰/۷۷۸	
V23		۰/۵۹۵	
V24			۰/۶۰۸
V25			۰/۷۸۶
V26			۰/۸۵۳
V27			۰/۸۲۶
V28			۰/۸۴۰
V29			۰/۵۳۱
V30			۰/۷۹۶
V31			۰/۵۲۳
V32			۰/۷۶۲
V33			۰/۵۹۴
V34			۰/۷۱۸
V35			۰/۶۴۸
V39			۰/۵۷۱
V40			۰/۷۱۱
V41			۰/۷۳۱

### ۳. یافته‌های پژوهش

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS محقق اجازه می‌یابد که به بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق خود پرداخته و به یافته‌های پژوهش برسد. این بخش شامل دو قسمت است: (۱) بررسی ضرایب معناداری Z؛ که ضرایب بالاتر از ۱/۹۶ حاکی از معنادار بودن تأثیر یک متغیر بر متغیر دیگر در سطح اطمینان ۹۵٪ است و باعث تأیید فرضیه می‌گردد و (۲) بررسی ضرایب استاندارد شده بار عاملی مربوط به مسیرهای هر یک از فرضیه‌ها.



نمودار ۲. ضرایب مسیر مدل



نمودار ۳. نتایج آزمون T

### بررسی فرضیات پژوهش

مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی تعهد اثربخش و آمادگی برای تغییر و نقش تعدیلگر فرهنگ سلسله مراتبی تاثیر معناداری دارد. با توجه به  $t$  های آماری ۲۲/۷۸۵، ۲/۶۷۷، ۱۷/۳۶۷، ۱۴/۲۱۸، ۶/۱۸۵۵، ۲/۳۶۹ و ۷/۱۲۴ که بالاتر از ۱/۹۶ بوده، اما با توجه به عدد به دست آمده ۱/۰۲۷ که از رابطه آمادگی برای تغییر و عملکرد کارکنان به دست آمده و کمتر از ۱/۹۶ می باشد می توان گفت که مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی تعهد اثربخش و آمادگی برای تغییر و نقش تعدیلگر فرهنگ سلسله مراتبی تاثیر معناداری ندارد. بنابراین فرضیه اصلی رد می گردد.

مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان تاثیر معناداری دارد. نتایج تحلیل‌ها برای این فرضیه ضریب مسیر ۰/۱۶۰ و t آماری ۲/۶۷۷ (بیشتر از ۱/۹۶) را نشان می‌دهد، بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت که مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان تاثیر معناداری دارد و نوع این ارتباط مستقیم و مثبت می‌باشد. بنابراین فرضیه فرعی اول تأیید می‌گردد.

مدیریت منابع انسانی کارآمد بر تعهد اثربخش تاثیر معناداری دارد. نتایج تحلیل‌ها برای این فرضیه t آماری ۱۴/۲۱۸ (بیشتر از ۱/۹۶) و ضریب مسیر ۰/۵۷۲ را نشان می‌دهد، بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت مدیریت منابع انسانی کارآمد بر تعهد اثربخش تاثیر معناداری دارد. بدین ترتیب فرضیه فرعی دوم تأیید می‌گردد.

مدیریت منابع انسانی کارآمد بر آمادگی برای تغییر تاثیر معناداری دارد. برای این فرضیه t آماری ۱۷/۳۶۷ (بیشتر از ۱/۹۶) و ضریب مسیر ۰/۶۵۵ به دست آمده است، بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت که مدیریت منابع انسانی کارآمد بر آمادگی برای تغییر تاثیر معناداری دارد. بنابراین فرضیه فرعی سوم تأیید می‌گردد.

آمادگی برای تغییر بر عملکرد کارکنان تاثیر معناداری دارد. برای این فرضیه t آماری ۱/۰۲۷ (کمتر از ۱/۹۶) و ضریب مسیر ۰/۰۵۵ به دست آمده است، بنابراین فرضیه فوق رد می‌شود. بنابراین فرضیه فرعی سوم رد می‌گردد.

تعهد اثربخش بر عملکرد کارکنان تاثیر معناداری دارد. برای این فرضیه t آماری ۶/۸۵۵ (بیشتر از ۱/۹۶) و ضریب مسیر ۰/۳۴۵ به دست آمده است، بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت که تعهد اثربخش بر عملکرد کارکنان تاثیر معناداری دارد. بنابراین فرضیه فرعی پنجم تأیید می‌گردد.

مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان بانقش میانجی تعهد اثربخش تاثیر معناداری دارد. با توجه به این موضوع که برای این فرضیه t های آماری ۱۴/۲۱۸ و ۶/۸۵۵ (بیشتر از ۱/۹۶) و ضریب مسیرهای ۰/۵۷۲ و ۰/۳۴۵ به دست آمده است، بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت که مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی تعهد اثربخش تاثیر معناداری دارد. بنابراین فرضیه فرعی ششم تأیید می‌گردد.

$$t = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2)}}$$

a=0.572  
b=0.345  
Sa=0.041  
Sb=0.052

آزمون سوبل=5.992

بنابراین با توجه به مقدار بدست آمده از آزمون سوبل(۵.۹۹۲) که بیشتر از یک می‌باشد، لذا نقش میانجی تعهد اثربخش بین مدیریت منابع انسانی اثر بخش و عملکرد مورد تایید واقع می‌گردد، بنابراین جهت بررسی میزان شدت اثر این نقش میانجی از آزمون VAF استفاده می‌نمایم، که نتایج آزمون بصورت زیر می‌باشد:

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

$$VAF = \frac{0.572 * 0.345}{(0.572 * 0.345) + 0.160} = 0.552$$

این بدان معناست که نیمی از اثر کل مدیریت منابع انسانی بر عملکرد از طریق متغیر میانجی تعهد اثربخش تبیین می‌شود  
مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان بانقش میانجی آمادگی برای تغییر تاثیر معناداری دارد. برای این فرضیه t آماری ۱۷/۳۶۷ (بیشتر از ۱/۹۶) و ۱/۰۲۷ (کمتر از ۱/۹۶) و ضریب مسیرهای ۰/۶۵۵ و ۰/۰۵۵ به دست آمده است، بنابراین فرضیه فوق مورد تایید قرار نمی‌گیرد. بنابراین فرضیه فرعی هفتم رد می‌گردد.

$$t = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2)}}$$

a=0.655  
b=0.055

Sa=0.038

Sb=0.057

آزمون سوبل=0.963

بنابراین با توجه به نتیجه آزمون سوبل (0.963) که کمتر از یک می باشد، لذا نقش میانجی آمادگی برای تغییر در بین مدیریت منابع انسانی کارآمد و عملکرد رد می شود و نیازی به گرفتن آزمون شدت اثر نمی باشد. مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان با نقش تعدیلگر فرهنگ سلسله مراتبی تاثیر معناداری دارد. برای این فرضیه t آماری معادل ۲/۳۶۹ (بیشتر از ۱/۹۶) و ضریب مسیر ۰/۰۷۶ به دست آمده است، بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ می توان گفت مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان با نقش تعدیلگر فرهنگ سلسله مراتبی تاثیر معناداری دارد. بنابراین فرضیه فرعی هشتم تأیید می گردد. در جدول ۴-۹ نیز می توان نتایج کلیه فرضیه های پژوهش را نشان داد:

جدول ۴-۹- نتایج کلی فرضیات تحقیق

مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان	۰/۱۶۰	۲/۶۷۷	تأیید با ارتباط مستقیم
مدیریت منابع انسانی کارآمد بر تعهد اثربخش	۰/۱۵۷۲	۱۴/۲۱۸	تأیید با ارتباط مستقیم
مدیریت منابع انسانی کارآمد بر آمادگی برای تغییر	۰/۱۶۵۵	۱۷/۳۶۷	تأیید با ارتباط مستقیم
آمادگی برای تغییر بر عملکرد کارکنان	۰/۱۰۵۵	۱/۰۲۷	رد
تعهد اثربخش بر عملکرد کارکنان	۰/۳۴۵	۶/۸۵۵	تأیید با ارتباط مستقیم
مدیریت منابع انسانی کارآمد، آمادگی برای تغییر، عملکرد کارکنان	۰/۱۰۵۵ و ۰/۱۶۵۵	۱۷/۳۶۷ و ۱/۰۲۷	رد
مدیریت منابع انسانی کارآمد، تعهد اثربخش، عملکرد کارکنان	۰/۱۵۷۲، ۰/۳۴۵	۱۴/۲۱۸ و ۶/۸۵۵	تأیید با ارتباط مستقیم
مدیریت منابع انسانی کارآمد، فرهنگ سلسله مراتبی، عملکرد کارکنان	۰/۰۷۶	۲/۳۶۹	تأیید با ارتباط مستقیم

#### ۴. بحث و نتیجه گیری

همانطور که گفته شد هدف از این پژوهش، تاثیر مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی تعهد اثربخش و آمادگی برای تغییر و نقش تعدیلگر فرهنگ سلسله مراتبی بود.

مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی تعهد اثربخش و آمادگی برای تغییر و نقش تعدیلگر فرهنگ سلسله مراتبی تاثیر معناداری دارد. مدیریت منابع انسانی کارآمد و به طور خاص، سیستم های عملکردی کارآمد، می توانند به شاخص های برتر عملکرد شرکت و مزیت رقابتی پایدار منجر شوند [۶]. سازمان ها در تلاشند تا مزیت رقابتی را در اقتصاد پرشتاب امروزی حفظ کنند. از این رو، یک نکته حیاتی از تحقیقات بر ابزارهای افزایش عملکرد کارکنان متمرکز شده است. این موضوع به خوبی شناخته شده است که جنبه های فردی، مانند توانایی های شناختی یا وظیفه شناسی، با عملکرد تکلیفی کارکنان مرتبط هستند. با توجه به نتایج می توان گفت که مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی تعهد اثربخش و آمادگی برای تغییر و نقش تعدیلگر فرهنگ سلسله مراتبی تاثیر معناداری ندارد. بنابراین فرضیه اصلی رد گردید. نتایج حاصل از این پژوهش در تضاد با نتایج پژوهش های آنگوده و همکاران (۲۰۲۲) [۶] و حسینی شکیب و هشیوار (۱۳۹۸) [۵] می باشد. این رابطه در سازمان تامین اجتماعی به این دلیل رد می گردد که فرضیه های رابطه آمادگی برای تغییر با عملکرد کارکنان و همچنین رابطه مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی آمادگی برای تغییر و رد شده است. زمانی که تغییرات در سازمان به ندرت رخ دهد و اندک باشد، بنابراین تأثیری بر عملکرد کارکنان ندارد و آنها به تعهد خود در قبال سازمان عمل می نمایند.

مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان تاثیر معناداری دارد. عملکرد کارکنان برای پایداری یک سازمان موضوعی حیاتی است، بنابراین برای سازمان ضرورت دارد که برای کمک به افراد با عملکرد پایین تلاش کند. مطالعات متعددی در جامعه اروپایی در مورد تأثیر آموزش بر عملکرد سازمانی از طریق عملیاتی کردن عملکرد سازمانی در اثربخشی و سودآوری انجام شده است. سازمان تامین اجتماعی با به کارگیری نیروهای کارآمد باعث بهبود عملکرد سازمان می گردد. از طرف دیگر زمانی که یک مدیریت کارآمد منابع انسانی وجود داشته باشد با اعمال برنامه های درست باعث بهبود عملکرد کارکنان سازمان می گردد. نتایج نشان داد مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد



کارکنان تاثیر معناداری دارد و نوع این ارتباط مستقیم و مثبت می‌باشد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های العبادی (۲۰۱۸) [۷] و تبولی و همکاران (۲۰۱۷) [۱۱] و حسینی شکیب و هشیوار (۱۳۹۸) [۵] همراستا می‌باشد.

**مدیریت منابع انسانی کارآمد بر تعهد اثربخش تاثیر معناداری دارد.** تعهد کاری را می‌توان به عنوان نگرش نسبت به یک سازمان تعریف کرد که با اهداف سازمانی شناخته می‌شوند، تمایل به تلاش برای آن و تمایل شدید برای حفظ عضویت در سازمان وجود دارد و معیاری از قدرت شناسایی روانشناختی کارمند با شغل ارائه می‌دهد. هر چه تعهد قوی‌تر باشد، کار برای فرد مهم‌تر بوده و جدا کردن نفس از خود کار دشوارتر است. به طور کلی پذیرفته شده است که افرادی که به شدت به کار متعهد هستند تلاش بیشتری برای آن انجام می‌دهند و عملکرد بهتری دارند [۹]. سازمان تامین اجتماعی با استفاده و داشتن یک سیستم مدیریت منابع انسانی کارآمد موجب ایجاد تعهد اثربخش کارکنان نسبت به این سازمان می‌شود. تعهد در ابعاد مختلف از جمله وفاداری به سازمان و انجام درست وظایف نمودار می‌گردد. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت منابع انسانی کارآمد بر تعهد اثربخش تاثیر معناداری دارد. نتایج بدست آمده از این پژوهش با نتایج پژوهش‌های آنگوده و همکاران (۲۰۲۲) [۶]، گادومسکا لیبی لا و روگوزینسکا پاولزیک (۲۰۲۲) [۹]، لیلا و آنا (۲۰۲۲) [۱۵] همخوانی دارد.

**مدیریت منابع انسانی کارآمد بر آمادگی برای تغییر تاثیر معناداری دارد.** افراد نقش اساسی در فرآیند تغییر دارند، آمادگی برای تغییر یک سازه کلیدی برای اجرای بسیاری از ابتکارات تغییر در نظر گرفته می‌شود [۱۴]. روانشناسان عملکرد شغلی را محصول رفتارهای انسانی می‌دانند و معتقدند انگیزه‌ها و نیازها، در عملکرد افراد و در نهایت، رشد و توسعه اقتصادی تأثیر دارند. تامین اجتماعی با بکارگیری نیروهای متخصص در مدیریت منابع انسانی و آموزش‌های در ضمن خدمت آمادگی کارکنان را در برابر تغییرات احتمالی و کوچک در سازمان آماده می‌سازد، بدون اینکه مشکلی برای سازمان بوجود بیاید. نتایج این پژوهش نشان داد که مدیریت منابع انسانی کارآمد بر آمادگی برای تغییر تاثیر معناداری دارد. نتایج بدست آمده از این پژوهش با پژوهش‌های آنگوده و همکاران (۲۰۲۲) [۶] و حسینی شکیب و هشیوار (۱۳۹۸) [۵] در یک سو و راستا می‌باشد.

**آمادگی برای تغییر بر عملکرد کارکنان تاثیر معناداری دارد.** تغییرات سازمانی مانند پذیرش فرآیندهای جدید در محل کار اغلب مستلزم تغییر رفتار جمعی و هماهنگ توسط بسیاری از اعضای سازمان برای دستیابی به نتایج مطلوب است. اجرای موفقیت آمیز تغییر به توانایی افراد برای پذیرش و سازگاری با تغییرات متکی است. پیش شرط لازم برای اتخاذ موفقیت آمیز سیاست و تغییر رویه ای، همسویی باورها، افکار و احساسات کارکنان با رهبران تغییر است و در نتیجه حالتی از آمادگی برای تغییر ایجاد می‌شود. بنابراین، رهبران نقش مهمی در تنظیم «آهنگ» محیط کاری برای تغییر برای کارکنان دارند. [۱۶]. نتایج بدست آمده از این پژوهش نشان داد که آمادگی برای تغییر بر عملکرد کارکنان تاثیر معناداری ندارد. نتیجه حاصله متضاد با پژوهش آنگوده و همکاران (۲۰۲۲) [۶] می‌باشد. با توجه به اینکه تغییرات و ایجاد فرآیندهای جدید در سازمان تامین اجتماعی به ندرت اتفاق می‌افتد و یا تغییرات اندک می‌باشد بنابراین بر عملکرد کارکنان تأثیری ندارد.

**تعهد اثربخش بر عملکرد کارکنان تاثیر معناداری دارد.** اهمیت تعهد سازمانی در ادبیات رفتار سازمانی با تحقیقات متعددی که توسط محققان سازمانی در این زمینه انجام شده مورد تاکید قرار گرفته است. تعهد سازمانی به عنوان عاملی اصلی در دستیابی به عملکرد بالا در میان کارکنان شناسایی شده است. مؤسسات حداکثر اهمیت را بر تعهد کارکنان می‌گذارند زیرا برای دستیابی به اهداف اصلی مؤسسه موضوعی اساسی است [۱۷]. بهره‌گیری از کارکنان متعهد و افرادی که در قبال سازمان خود احساس مسئولیت کرده و حاضرند به ایفای نقشی فراتر از آنچه که در قراردادهای منعقد شده با آنان آمده عمل نمایند، همواره جزء اولویت‌های مهم هر سازمانی بوده است. در این میان، خصوصیات و ویژگی‌های منحصر بفرد افراد شاغل در نهادهای دولتی در مقایسه با هم‌تایان آنها در دیگر بخش‌ها، به ایجاد تمایزی منجر می‌شود که می‌تواند راه سازمان را در رسیدن به اهدافش هموار نماید [۲]. هرگاه کارکنان یک سازمان نسبت به سازمان خود تعهد و وفاداری داشته باشند لذا آن سازمان از بهره‌وری بالاتر و عملکرد بهتر کارکنان برخوردار خواهد بود. سازمان تامین اجتماعی نیز با ایجاد این شرایطی که تعهد کارکنان نسبت به سازمان داشته باشند باعث بهبود عملکرد آنان می‌شود. نتایج بدست آمده از این پژوهش با پژوهش‌های آنگوده و همکاران (۲۰۲۲) [۶] و تبولی و همکاران (۲۰۱۷) [۱۱] و حسینی شکیب و هشیوار (۱۳۹۸) [۵] همسو و در یک راستا می‌باشد.

مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی تعهد اثربخش تاثیر معناداری دارد. کارکنان زمانی تمایل به توسعه تعهد سازمانی دارند که شاهد تعهد مدیران خود نسبت به سازمان باشند. تعهد عاطفی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در بین شرکت‌های با عملکرد برتر و شرکت‌های با عملکرد متوسط شناخته شده است. کارمندان و گروه‌های کاری که به شدت به سازمان خود متعهد هستند، روحیه بالایی دارند و از شغل خود بسیار راضی هستند [۱۸]. در هر سازمانی جبران خدمات کارکنان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است، زیرا وجود نظام جبران خدمات کارکنان باعث وفاداری و تعهد آنان به سازمان می‌گردد، سازمان تامین اجتماعی نیز با بکارگیری این نظام باعث وفاداری آنان به سازمان می‌گردد. بنابراین نتایج بدست آمده نشان از تایید نقش میانجی تعهد اثربخش در رابطه بین مدیریت منابع انسانی کارآمد و عملکرد کارکنان در سازمان تامین اجتماعی بود. نتایج حاصل با پژوهش‌های آنگوده و همکاران (۲۰۲۲) [۶] و حسینی شکیب و هشیوار (۱۳۹۸) [۵] در یک سو و همراستا می‌باشد.

مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی آمادگی برای تغییر تاثیر معناداری دارد. اگر سازمان‌ها به دنبال انجام فعالیت‌های خود و رقابت در دنیای کسب‌وکار هستند، باید دائماً تغییر کنند، بدین ترتیب اغلب به دنبال آغاز فرآیندهای تغییر هستند که دربرگیرنده اتخاذ استراتژی‌های جدید، تعدیل ساختارها و به‌کارگیری اشکال جدید یا انعطاف‌پذیرتر و به‌روز است [۱۲]. آمادگی کارکنان برای تغییر "منعکس کننده میزان تمایل شناختی و عاطفی افراد برای پذیرش و اتخاذ یک برنامه خاص برای تغییر هدفمند وضعیت موجود و حرکت رو به جلو است" [۱۳]. سازمان تامین اجتماعی با بکارگیری روش‌های جدید مدیریت منابع انسانی و آموزش کارکنان، همواره آنان را برای تغییرات احتمالی در سازمان آماده می‌سازد، بنابراین آمادگی برای تغییر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان را تعدیل می‌نماید. نتایج این فرضیه در تضاد با پژوهش‌های صورت گرفته آنگوده و همکاران (۲۰۲۲) [۶] و حسینی شکیب و هشیوار (۱۳۹۸) [۵] می‌باشد.

مدیریت منابع انسانی کارآمد بر عملکرد کارکنان با نقش تعدیلگر فرهنگ سلسله مراتبی تاثیر معناداری دارد. فرهنگ سلسله مراتبی سازمانی را به عنوان یک فرهنگ رسمی و ساختاریافته توصیف کردند که در آن مدیران در سازماندهی و هماهنگی برتر بوده و وظایف بر اساس رویه‌های مشخص مدیریت می‌شود. سازمان‌های دارای فرهنگ سلسله مراتبی معمولاً مبتنی بر کنترل و قدرت هستند. آنها پایدار، دقیق و بالغ هستند و کار سازمان یافته و سیستماتیک است. سازمان‌هایی با فرهنگ سلسله مراتبی قوی، محکم، محتاط، قدرت‌گرا، مستقر، تنظیم شده، ساختارمند و رویه‌ای هستند. آنها معمولاً با انتقال اطلاعات با مشکل در سطوح مدیریتی و جداسازی اطلاعات در سطوح بالاتر و همچنین با انعطاف کمتر و استحکام بیشتر مشخص می‌شوند و این گونه فرض می‌شود که کنترل، ثبات و قابلیت پیش بینی کارایی را افزایش می‌دهد [۶]. در سازمان تامین اجتماعی سطوح سازمان و سلسله مراتب در بین اعضای سازمان و کارکنان رعایت می‌گردد و بدین جهت این امر به صورت یک فرهنگ عجیب شده با سازمان درآمده که تصمیمات در سطوح بالای سازمان گرفته می‌شود، اما گزارش‌هایی شفاف جهت تصمیم‌گیری توسط مدیران میانی و کارکنان جمع بندی و ارسال می‌گردد. بدین جهت فرهنگ سلسله مراتبی بعنوان یک نقش تعدیلگر رابطه بین مدیریت منابع انسانی کارآمد و عملکرد کارکنان را تعدیل می‌نماید. نتایج حاصل شده از پژوهش با نتایج پژوهش‌های آنگوده و همکاران (۲۰۲۲) [۶] و حسینی شکیب و هشیوار (۱۳۹۸) [۵] همخوانی دارد.

### منابع

- [1] شاکر اردکانی، محمد و نیکنام جو، منصور (۱۳۹۸)، تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر پیامدهای رفتاری کارکنان ادارات دولتی با تمرکز بر نقش میانجی اخلاق کار اسلامی، نشریه مدیریت اسلامی، تاب ۲۷(۲)، ۹۵-۱۲۳.
- [2] حسینی سیدصمد و صنوبر، ناصر (۱۳۹۸)، اثر فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا بر تعهد و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شاغل در بخش دولتی، دو فصلنامه جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، ۸(۱)، ۱۰۳-۱۲۹.
- [3] مرشدی تنکابنی، محمدحسن، (۱۳۹۹)، رابطه مدیریت دانش با توسعه حرفه‌ای و عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه ایلام در سال ۱۳۹۸، مطالعات دانش‌شناسی، ۷(۲۴)، ۴۱-۲۵.
- [4] داوری، علی، رضازاده، آرش، (۱۳۹۳)، مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران

- [5] حسینی شکیب مهرداد و هشیوار، حسین (۱۳۹۸)، تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان از طریق نقش میانجی عملکرد کارکنان و تعدیل‌گری پیاده‌سازی مدل ایرانی منابع انسانی ۳۴۰۰۰ در صنعت روانکاری (مورد مطالعه: شرکت نفت پارس) دو فصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی پایدار، ۱(۱)، ۱۸۷-۲۱۰.
- [6] Alqudah, Ikrema H.A, Carballo-Penela, Adolfo, Ruzo-Sanmartín, Emilio, (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, *Management and Business Economics*, Vol.28, Issue1, January–April2022, 100177, <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>.
- [7] Al-Abbadi, Lina Hamdan Mahmoud, (2018), The Impact of High Performance Human Resources Practices on In-Role and Innovative Job Performance: The Mediation Role of Affective Commitment, *Global Journals, Administration and Management*, Volume 18 Issue 4 Version 1.0 Year 2018.
- [8] Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21. doi:10.1111/1748-8583.12137.
- [9] Gadomska-Lila, K.; Rogozińska-Pawelczyk, A. The Role of Pro-Innovative HR Practices and Psychological Contract in Shaping Employee Commitment and Satisfaction: A Case from the Energy Industry. *Energies* 2022, 15, 255. <https://doi.org/10.3390/en15010255>
- [10] Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- [11] Tabouli, Esmael M. A., Ahmed Habtoor, Nasser, Nashief S., Mohammad, (2016), The Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variable, *Asian Social Science*; Vol.12, No.9, ISSN 1911-2017 E-ISSN 1911-2025.
- [12] Faupel, S., & Süß, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change—an empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145-166.
- [13] Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2020). Creating individual and organizational readiness for change : Conceptualization of system readiness for change in school education. *International Journal of Leadership in Education*, 00(00), 1–25. doi:10.1080/13603124.2020.1818131.
- [14] Rusly, F. H., Corner, J. L., & Sun, P. (2012). Positioning change readiness in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 329–355. doi:10.1108/13673271211218906.
- [15] Lila, KatKatarzyna Gadomska, Anna Rogozińska-Pawelczyk(2022), The Role of Pro-Innovative HR Practices and Psychological Contract in Shaping Employee Commitment and Satisfaction:A Case from the Energy Industry, *Energies* 2022, 15, 255 . <https://doi.org/10.3390/en15010255>.
- [16] Treuer, Kathryn M. von, McCabe, Marita P., Karantzas, Gery, Mellor, David, Konis, Anastasia, Davison,Tanya E., (2020), Facilitating Staff Adoption of New Policies and Procedures in Aged Care Through Training for Readiness for Change, *Journal of Applied Gerontology*, 1–8, <https://doi.org/10.1177/07334648209498>.
- [17] Cobbinah, Eric, Tackie-Otoo, GodfredNii, Ayensu, Samuel Benjamin, (2020), The Effect of Organizational Culture on Job Performance: The Intervening Role of Organizational Commitment, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol.10, Issue 12, December 2020.
- [18] Saha, Shilpi, Kumar, Saraf Pavan, (2018) "Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 31 Issue: 2, pp.184-206, <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2017-0078>