

## ارزیابی ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد تطبیقی کارکنان با نقش تعدیل گری رهبری تحول آفرین شهرداری

یوسف عظیمی

کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، کارشناس مسئول منابع انسانی شهرداری تبریز.  
azimiy901@gmail.com

شماره ۱۰۹ / زمستان ۱۴۰۴ (جلد اول) / صص ۱۶۳-۱۷۳  
چشم انداز حسابداری و مدیریت (دوره هشتم)

### چکیده

این تحقیق با هدف بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد تطبیقی کارکنان با نقش تعدیل گری رهبری تحول آفرین می باشد. تحقیق حاضر از نوع توصیفی- تحلیلی و از بعد هدف کاربردی و از نظر نوع روش در زمره تحقیقات پیمایشی می باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان شهرداری تبریز می باشد که از طریق روش نمونه گیری غیر احتمالی در دسترس انتخاب شدند، به منظور انجام پژوهش، پرسشنامه ای با ۲۲ سوال از نوع بسته با استفاده از مقیاس پنج گزینه ای لیکرت، در بین کارکنان توزیع گردید و این پرسشنامه متغیرهای تحقیق را مورد سنجش قرار می دهند. پس از جمع آوری و طبقه بندی اطلاعات، با استفاده از نرم افزار SPSS ۲۰ و Smart pls نسخه ۴ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داده است که مدیریت منابع انسانی بر عملکرد تطبیقی کارکنان با نقش تعدیل گری رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**کلمات کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، رهبری تحول آفرین، عملکرد تطبیقی کارکنان.

### مقدمه

در عصر حاضر، شهرداری ها به عنوان نهادهای کلیدی ارائه دهنده خدمات عمومی، با فشارهای فزاینده ای برای افزایش کارایی و پاسخگویی در مواجهه با تحولات سریع اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژیکی روبرو هستند. این محیط پرنوسان، اهمیت حیاتی عملکرد تطبیقی کارکنان را برجسته می سازد؛ این مفهوم فراتر از انجام وظایف روزمره، شامل توانایی کارکنان برای یادگیری سریع، انعطاف پذیری در نقش ها و حل مشکلات پیش بینی نشده شهری است (جانسن و همکاران، ۲۰۲۰). در صورتی که کارکنان نتوانند به سرعت خود را با تغییرات در مقررات، فناوری های نوین (مانند دولت الکترونیک) یا بحران های پیش بینی نشده شهری تطبیق دهند، ارائه خدمات شهری با وقفه مواجه شده و اعتماد عمومی به سازمان کاهش می یابد (حسن زاده و رضایی، ۱۴۰۰).

ستون فقرات توانمندسازی سازمان برای دستیابی به این انطباق پذیری، مدیریت منابع انسانی استراتژیک است. استراتژی های مدیریت منابع انسانی، از جمله سرمایه گذاری بر آموزش های توسعه ای، طراحی سیستم های پاداش مبتنی بر انعطاف پذیری و فرآیندهای جذب شایستگی های منعطف، نقش مستقیمی در شکل دهی به ظرفیت سازگاری کارکنان دارند (نوئه، ۲۰۲۳). تحقیقات متعددی بر این همبستگی تأکید دارند، با این وجود، در فضای سازمانی شهرداری ها که

غالباً از ساختارهای خشک و مقاوم در برابر تغییرات تشکیل شده‌اند، اثربخشی محض سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در تحریک انگیزه برای انطباق، محدود باقی می‌ماند (امیری و همکاران، ۱۴۰۲). این امر نشان می‌دهد که یک عامل تسهیل‌کننده یا تعدیل‌کننده قوی باید در این رابطه وارد عمل شود.

این تسهیل‌کننده حیاتی، رهبری تحول‌آفرین است. رهبران تحول‌آفرین از طریق الهام‌بخشی، ایجاد انگیزه فکری و توجه شخصی به نیازهای هر فرد، محیطی را فراهم می‌آورند که در آن کارکنان نه تنها تغییر را می‌پذیرند، بلکه خواهان آن می‌شوند (باس و ریجیو، ۲۰۰۶). در بافت شهرداری، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به عنوان یک کاتالیزور عمل کند تا اطمینان حاصل شود که سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در مدیریت منابع انسانی (مثلاً در آموزش‌های مربوط به مهارت‌های جدید) واقعاً به رفتارهای تطبیقی منجر می‌شوند. اگر رهبری ضعیف باشد، حتی بهترین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی نیز ممکن است در فرهنگ مقاومتی سازمان خنثی شوند (لی و همکاران، ۲۰۲۴).

مسئله اصلی و خلأ پژوهشی در اینجاست که در حالی که هر سه متغیر (مدیریت منابع انسانی، رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تطبیقی) به صورت مجزا مورد مطالعه قرار گرفته‌اند، مکانیسم دقیق و شدت تعامل آن‌ها در زمینه شهرداری‌های ایران به خوبی تبیین نشده است. به طور خاص، مشخص نیست که چگونه نقش تعدیل‌گری رهبری تحول‌آفرین شدت رابطه بین طراحی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (به عنوان متغیر مستقل) و موفقیت کارکنان در اجرای وظایف تطبیقی (به عنوان متغیر وابسته) را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در واقع، این پژوهش به دنبال تعیین این موضوع است که آیا در سطوح بالای رهبری تحول‌آفرین، کارکنان به طور معنادار بیشتری از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی برای بهبود انطباق‌پذیری خود استفاده می‌کنند یا خیر. نادیده گرفتن این نقش تعدیل‌گر، منجر به اتخاذ تصمیمات مدیریتی ناقص در سطح سیاست‌گذاری منابع انسانی در شهرداری‌ها خواهد شد.

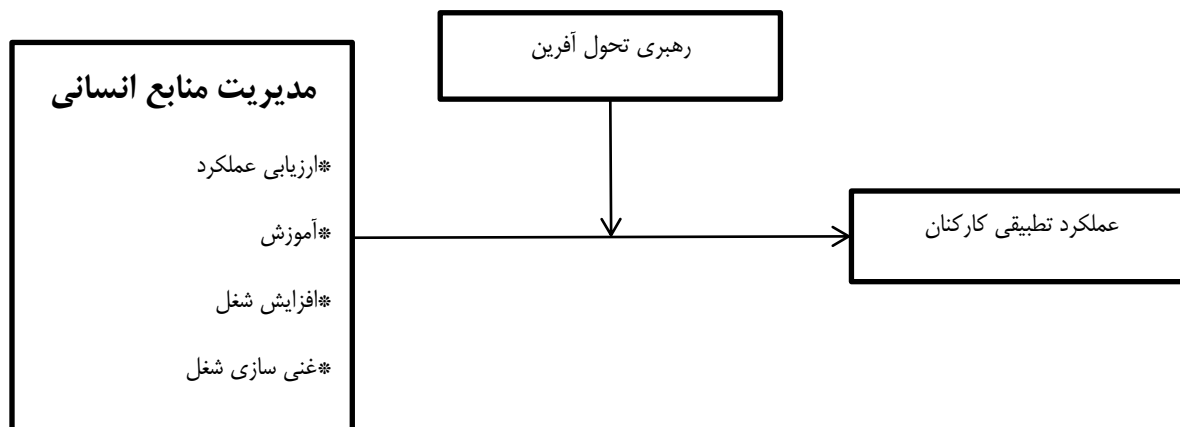
لذا، این پژوهش با هدف پر کردن این خلأ، به دنبال پاسخگویی به سؤال زیر است: چگونه رهبری تحول‌آفرین در شهرداری، نقش تعدیل‌کننده را در رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد تطبیقی کارکنان ایفا می‌کند؟

### فرضیه‌های تحقیق

- ۱) مدیریت منابع انسانی بر عملکرد تطبیقی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۲) مدیریت منابع انسانی بر عملکرد تطبیقی کارکنان با نقش تعدیل‌گری رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### مدل مفهومی تحقیق

این مطالعه مطرح می‌کند که مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر عملکرد تطبیقی کارکنان تأثیر بگذارد. در این مدل رهبری تحول‌آفرین به عنوان متغیر تعدیلگر برای تعدیل روابط بین عملکرد تطبیقی کارکنان و مدیریت منابع انسانی بررسی می‌شوند.



شکل (۱): منبع برگرفته از مقاله ال\_بری و همکاران (۲۰۲۲)

### نوآوری پژوهش

جنبه‌ی نوآوری این پژوهش را می‌توان در دو مورد بیان کرد، نوآوری از حیث هدف و نوآوری از حیث جامعه‌ی آماری. با توجه به فقر مطالعاتی در زمینه‌ی بررسی هم‌زمان تأثیر مدیریت منابع انسانی و عملکرد تطبیقی کارکنان با توجه به نقش تعدیلگری رهبری تحول‌گرا، این مطالعه باهدف تعیین بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد تطبیقی کارکنان با نقش تعدیلگری رهبری تحول‌آفرین انجام می‌شود. در واقع پژوهشی که صرفاً به بررسی هم‌زمان متغیرهای پژوهش بر اساس اهداف پژوهش بپردازد یافت نشد. پس این پژوهش از نظر هدف نوآوری دارد. ضمن اینکه در شهرداری چنین موضوعی پیش‌از این انجام نگرفته است. لذا از لحاظ جامعه‌ی آماری نیز این تحقیق نوآورانه است.

### ادبیات نظری

#### مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان

برای ده‌ها سال، اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان وظایف اصلی حوزه‌ای به نام مدیریت کارکنان بود. این وظایف بدون توجه به اینکه چگونه به یکدیگر مرتبط هستند انجام می‌شدند. اما اکنون حوزه‌ای به نام مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. مدیریت منابع انسانی آن‌طور که در حال حاضر درک می‌شود، به جای رد یا حذف، تعمیمی از نیازمندی‌های سنتی اداره اثربخش کارکنان است. در این حوزه درک مناسبی از رفتار بشری و مهارت استفاده از این درک و بینش نیاز است. همچنین داشتن دانش و درک از وظایف مختلف کارکنان و آگاهی از شرایط محیطی ضروری است (انوار<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ ظهور کرد و توسط طرفداران آن به‌عنوان فصل جدیدی در مدیریت نیروی انسانی تکامل یافت اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی جایگزین مدیریت کارکنان نمی‌شود بلکه به فرایندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می‌نگرد. همچنین فلسفه‌های اصلی آن تا حد قابل ملاحظه‌ای متفاوت از مفاهیم سنتی مدیریت کارکنان است. با این‌همه برخی از رویکردهای خاص مدیریت کارکنان و روابط کارکنان می‌توانند تحت عنوان رویکردهای مدیریت منابع انسانی توصیف شوند زیرا در راستای فلسفه اساسی مدیریت منابع انسانی هستند. مدیریت منابع انسانی رویکردی جامع به مدیریت استراتژیک منابع کلیدی سازمان یعنی

<sup>1</sup>.Anwar

منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از سودآوری به مدیریت کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر تعهد و دوطرفه بودن ارتباط دارد (گیلال<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). منابع انسانی مهم‌ترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آنها کلید موفقیت سازمان است. اگر سیاست‌ها و رویه‌های مربوط به کارکنان سازمان با همدیگر تطابق و سهم قابل ملاحظه‌ای در دستیابی به اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک داشته باشند دستیابی به موفقیت سازمانی محتمل‌تر است. فرهنگ و ارزش‌های کلی، شرایط سازمانی و رفتار مدیریتی که از آن فرهنگ نشأت می‌گیرد تأثیر زیادی بر دستیابی به تعالی مطلوب می‌گذارد. چنین فرهنگی نیازمند مدیریت شدن است بدین معنی که باید تلاشی مستمر برای ایجاد پذیرش و انجام آنها صرف شود. دستیابی به یکپارچگی نیازمند تلاش مستمر است. منظور از یکپارچگی این است که تمام اعضای سازمان با داشتن حسی از مقصود مشترک با یکدیگر کار کنند (درویشی، ۱۳۹۸).

### عملکرد تطبیقی کارکنان

کارکنان یک سرمایه گذاری حیاتی برای کسب و کارها هستند، زیرا آنها توانایی تأثیرگذاری بر عملکرد سازمانی را دارند. انتظار می‌رود که آنها عملکرد بالاتر و بهتری داشته باشند تا بتوانند با رقابت رو به رشد همگام شوند. با افزایش اهمیت عملکرد کارکنان برای موفقیت سازمانی و مزیت رقابتی، سازمان‌ها به تدریج در فعالیت‌های مختلف توسعه مانند مربیگری، مراکز توسعه و برنامه ریزی شغلی برای ارتقای عملکرد سرمایه گذاری می‌کنند. ثابت شده است که بهبود عملکرد و اثربخشی کارکنان به طور قابل توجهی تحت تأثیر ارزیابی عملکرد آنها در طول ارزیابی عملکرد قرار می‌گیرد. عمل ارزیابی عملکرد فردی یک کارمند در یک دوره زمانی به عنوان ارزیابی عملکرد شناخته می‌شود. این به عنوان «فعالیت‌هایی تعریف می‌شود که از طریق آنها سازمان‌ها به دنبال ارزیابی کارکنان و توسعه شایستگی آنها، افزایش عملکرد و توزیع پاداش هستند. گاهی اوقات بخشی از یک رویکرد گسترده تر برای یکپارچه سازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به نام مدیریت عملکرد می‌شود. اگرچه سیستم ارزیابی عملکرد به عنوان مهم‌ترین فعالیت در بین تمام فعالیت‌های منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود، تحقیقات کمی در مورد اینکه چگونه می‌تواند به افزایش عملکرد کارکنان کمک کند، وجود دارد. این ممکن است یکی از دلایلی باشد که چرا بیشتر سازمان‌ها به جای تأثیر بر عملکرد کارکنان، صرفاً در مورد اثربخشی و کارایی کلی سیستم ارزیابی عملکرد خود گزارش می‌دهند. یکی از دشوارترین مشکلات متخصصان منابع انسانی از نظر توسعه عملکرد، ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد کارآمد است. در نتیجه، نیاز مبرمی به مطالعه در مورد اینکه چگونه سیستم‌های ارزیابی عملکرد ممکن است برای کارگران قابل قبول‌تر شوند و چگونه بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارند، وجود دارد. سازمان‌ها برای تقویت نیروی انسانی و کسب مزیت رقابتی روی پرسنل خود سرمایه گذاری می‌کنند. آنها همچنین منابع انسانی خود را برای کشف الزامات توسعه کارکنان و فرصت‌های بهبود عملکرد ارزیابی می‌کنند. سازمان‌ها از ابزارهای ارزیابی عملکرد یا ارزیابی کارکنان برای ارائه بازخورد به کارگران و شناسایی الزامات رشد آتی به منظور دستیابی به بهترین نتایج استفاده می‌کنند. کارمندان باید کار خود را بررسی کنند تا به رسمیت شناخته شوند و به آنها پاداش داده شود. کارمندی که از بررسی عملکرد خود راضی هستند، به احتمال زیاد در ابتکارات توسعه شرکت می‌کنند که ممکن است به آنها کمک کند عملکرد کلی خود را افزایش دهند. علاوه بر این، ارزیابی عملکرد منصفانه و موثر ممکن است عملکرد کارکنان و همچنین کیفیت مراقبت‌های بهداشتی را افزایش دهد. یکی از اهداف کلیدی ارزیابی عملکرد، طبق گفته کوواس (۲۰۰۷)، و ون وورکام و کروون (۲۰۲۰)، الهام بخشیدن به افراد برای دستیابی به سطوح بهتر عملکرد است. در نتیجه، ما پیش‌بینی می‌کنیم که ارزیابی عملکردی که به

<sup>1</sup> Gilal

کارکنان در شناسایی، توسعه و استفاده از ویژگی‌هایی که آنها را قادر می‌سازد تا بهترین عملکرد خود را انجام دهند، کمک می‌کند، تأثیر مطلوبی بر عملکرد تطبیقی آنها داشته باشد (آل\_ ابری و همکاران، ۲۰۲۲).

## رهبری تحول‌آفرین

توسعه‌های اخیر در نظریه‌های کاریزماتیک، که رهبری را موجودی غیرمترعارف فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبر می‌دانست، به سمت نظریه‌های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول‌آفرین، که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می‌کنند، انتقال یافته است در دهه ۱۹۸۰ محققان مدیریت به روش تحول و بازسازی سازمان‌ها توسط رهبران بسیار علاقه‌مند شدند. این ضرورت به‌ویژه وقتی بیشتر احساس شد که بسیاری از شرکت‌های آمریکایی لازم می‌دیدند برای تداوم حیات در شرایطی که رقابتی خارجی آنها رقابت سختی را ادامه می‌دادند، روش انجام کارها را تغییر دهند. رهبری تحول‌آفرین عبارت است از فرایند ایجاد تعهد در قبال اهداف سازمان و توانمند ساختن پیروان در انجام و رسیدن به این اهداف (پورواتو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

مفهوم اولیه رهبری تحول‌آفرین توسط «برنز» پیرامون تحقیقاتش در مورد رهبران سیاسی ارائه گردید. برنز رهبری تحول‌آفرین را به‌عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می‌دهند، تعریف کرد. رهبران تحول‌آفرین به پیروان خود کمک می‌کنند که به مسائل قدیمی از دیدگاه جدیدی بنگرند و آنها را برای تلاش فراتر از حد معمول برمی‌انگیزانند. رهبران تحول‌آفرین به پیروان خود چنین القاء می‌کنند که فراتر از اهداف و علایق شخصی بیندیشند و بر اهداف بزرگ‌تر تیمی، سازمانی، ملی و یا جهانی توجه کنند. این رهبران با ارائه چشم‌انداز آینده، چنان تأثیری بر پیروان خود می‌گذارند که آنها چشم‌انداز را متعلق به خود دانسته و تلاش وافر برای رسیدن به آن نشان می‌دهند. این رهبران قادرند با هماهنگ کردن کارکنان و ایجاد انسجام در کل سیستم، مجموعه‌سازمانی را در جهت چشم‌انداز مورد نظر به حرکت در آورند (الیانا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

رهبران تحول‌آفرین به آن دسته از رهبران اطلاق می‌شود که درصددند تا با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فرا روی سازمان‌ها قرار دهند و با ایجاد تعهد و اشتیاق وافر در بین مدیران و کارکنان، اعضای سازمان را برای ایجاد تغییرات بنیادین، تحول در ارکان و شالوده سازمان به‌منظور کسب آمادگی‌ها و توانمندی‌های لازم جهت حرکت در مسیر جدید و فتح قله‌های بالاتری از عملکرد آرمانی بسیج نمایند. رهبران تحول‌آفرین، خلاقیت، انگیزه و معنویات پیروان خود را بالا می‌برند درحالی‌که رهبران تبادل‌ی به منافع شخصی و آتی پیروان خود می‌پردازند. رهبران تحول‌آفرین بر این امر تأکید دارند که شما چه کاری می‌توانید برای کشور خود انجام دهید، درحالی‌که رهبران تبادل‌ی تأکیدشان بر این است که کشور شما چه کاری می‌تواند برای شما انجام دهد (سلگی و همکاران، ۱۳۹۷).

رهبران تحول‌آفرین، پیروان را تغییر می‌دهند، آنها را قادر به رشد و توسعه می‌کنند زیرا نیازهایشان برآورده شده، و نیازها و تمایلات و ارزش‌های جدیدی را پدید می‌آورند. بنابراین، پیروان ممکن است همان‌گونه که رشد می‌کنند و توسعه می‌یابند، رهبر شوند. رهبران تحول‌آفرین با ارزش‌ها، اخلاق، استانداردها و اهداف بلندمدت سروکار دارند و بر روی عملکرد پیروان و توسعه آنها در جهت افزایش ظرفیت بالقوه‌شان تمرکز می‌کنند. افرادی که رهبری تحول‌آفرین هستند اغلب یک سری ایده آل‌ها و ارزش‌های درونی قوی دارند (الیانا و همکاران، ۲۰۱۹).

<sup>1</sup> . Purwanto

<sup>2</sup> . Eliyana

رهبران تحول‌آفرین از تمام توانایی‌های خود استفاده می‌کنند تا آرمان‌های دیگران را ارتقاء دهند و افراد و سازمان را به سمت بالاتری از عملکرد انتقال دهند، اما در رهبری تبدلی بنابر رابطه مبادله میان رهبر و پیرو، پیروان پاداشی در عوض برآورده کردن آرزوهای رهبران دریافت می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین زیردستان را از طریق رشد و بهبود، خود بالندگی، ترغیب ذهنی و الهام بخشی برای رسیدن به مقاصد گروهی، رسالت و اهداف سازمانی بالاتر برمی‌انگیزانند. از نظر برنز رهبری تحول‌آفرین توسط هر کس با هر موقعیت در سازمان قابل پیاده شدن است. در این نوع رهبری، افراد می‌توانند بر هم‌تایان و مافوق‌ها و زیردستان اثرگذاری داشته باشند. این نوع رهبری می‌تواند در فعالیت‌های روزمره مردم عادی نیز اتفاق بیفتد. ولی این امر عادی و رایج نیست (سلگی و همکاران، ۱۳۹۷).

نتایج تحقیقات مختلف، حاکی از آن است که رهبری تحول‌آفرین موجب نتایج ارزنده‌ای در سازمان‌ها شده است. از جمله اینکه این رهبران موجب افزایش تعهد سازمانی زیردستان خود شده و وفاداری آنان را به واحد سازمانی خود افزایش می‌دهند. و از طرف دیگر، این رهبران موجب افزایش انگیزش پیروان شده و موجب افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی می‌گردند. واژه رهبری تحول‌آفرین همان‌طور که اشاره شد توسط برنز برای تشریح رویکرد مهمی در عرصه رهبری سازمانی به کار گرفته شد. برنز در اثر مشهور خود موسوم به «رهبری» تلاش کرد دو نقش متمایز رهبری و پیروی را به یکدیگر پیوند دهد. از نظر برنز، رهبری تحول‌آفرین فرایندی است که در آن رهبران و پیروان همواره در تلاش‌اند تا توان روحی و قوای انگیزشی یکدیگر را به سطوح بالاتری ارتقاء دهند. از این منظر، تأثیر رهبران و پیروان بر یکدیگر، پدیده‌ای متقابل و دوجانبه است. برنز معتقد است، رهبری تحول‌آفرین در مقایسه با رهبری تبدلی از اقتدار به مراتب بیشتر و فرایند پیچیده‌تری برخوردار است (رجبی و همکاران، ۱۳۹۸).

## روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف کاربردی، از نظر شیوه انجام کار مصاحبه و پرسشنامه و از نوع توصیفی - پیمایشی است. پژوهش از این نظر کاربردی است که درصدد بهبود عملکرد کارکنان و عوامل مؤثر بر آن است و چون به دنبال توصیف و تحلیل وضعیت موجود در سازمان مربوطه است در زمره‌ی پژوهش‌های توصیفی قرار گرفته است. جامعه آماری این مطالعه شامل تمام کارکنان فعال در سازمان‌های شهرداری تبریز (در بخش‌های اجرایی، اداری و خدماتی) در سال ۱۴۰۴ است. این جامعه شامل کارکنان با تمام سطوح شغلی (کارکنان دفتری، مهندسين، کارشناسان، مدیران و کارکنان اجرایی) و تمام جنسیت‌ها و سطوح تحصیلات است. این جامعه بر اساس ماهیت تحقیق (ارتباط بین مدیریت منابع انسانی، عملکرد تطبیقی و نقش رهبری تحول‌آفرین) انتخاب شده است، زیرا کارکنان شهرداری تبریز در شرایط تغییرات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی فعالیت می‌کنند و نیازمند عملکرد تطبیقی و رهبری مؤثر هستند. در این پژوهش نمونه‌گیری غیر احتمالی در دسترس انتخاب شده است.

## روش و ابزار گردآوری اطلاعات

جهت جمع‌آوری اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده می‌شود. جهت تدوین مبانی نظری و پیشینه تحقیق از روش کتابخانه‌ای و جهت گردآوری داده‌ها از جامعه آماری با استفاده از پرسشنامه و از روش میدانی استفاده می‌شود. برای اندازه‌گیری شاخص‌های تحقیق، جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات لازم نیز از مصاحبه (دارای روایی صوری و مورد تأیید اساتید مربوطه) به همراه پرسشنامه استفاده شد. سؤال‌های پرسشنامه با عنایت به اهداف تحقیق و ماهیت موضوعی پژوهش حاضر به شکل پنج گزینه‌ای و بسته و در سطوح اندازه‌گیری رتبه‌ای و سؤال‌های مصاحبه به صورت بازطراحی شده است.

### پرسشنامه‌های مورد استفاده

به منظور انجام پژوهش حاضر از پرسشنامه ال\_ابری و همکاران (۲۰۲۲)، بهره گرفته شده است و توسط مقالات دیگر اندکی سؤالات توسعه داده شده‌اند که در ۲۲ سؤال جمع‌بندی شده است. پرسشنامه از نوع پاسخ بسته بوده و مقیاس اندازه‌گیری سؤالات پرسشنامه، مقیاس لیکرت می‌باشد. پایایی پرسشنامه در تحقیقاتی که در خارج از ایران انجام شده ۰/۷۹ تا ۰/۸۴ گزارش شده است. همچنین پایایی این پرسشنامه در ایران توسط پژوهشگر ۰/۹۳ به دست آمده است. البته با نظر و راهنمایی استاد راهنما، استانداردهای و تعدیل‌هایی در پرسشنامه نهایی، جهت همخوانی بیشتر با زمینه تحقیق، صورت گرفته است.

جدول (۱): شیوه نمره‌گذاری پرسشنامه

شماره سؤالات	متغیر
۹-۱	مدیریت منابع انسانی
۱۶-۱۰	عملکرد تطبیقی کارکنان
۲۲-۱۷	رهبری تحول‌آفرین

### روش‌های تحلیل آماری

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و PLS در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی انجام شده است. روش‌های آمار توصیفی که شامل جداول، نمودارها، پراکندگی، میانگین، انحراف معیار و واریانس و... هستند و بیشتر در تحلیل ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه مورد نظر همچون سن، جنس، تحصیلات، سابقه کار و... مورد استفاده قرار می‌گیرند. در تحلیل آمار استنباطی نیز از آزمون‌هایی چون کولموگروف-اسمیرنوف برای تأیید نرمال بودن داده‌ها، ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی و معادلات ساختاری استفاده شده است.

### برازش مدل اندازه‌گیری

مدل اندازه‌گیری، مربوط به بخشی از مدل کلی می‌شود که در بر گیرنده یک متغیر به همراه سؤالات مربوط به آن است. برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود.

جدول (۲): نتایج روایی همگرا، پایایی مرکب و آلفای کرونباخ

متغیرهای پژوهش	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی (C.R)	آلفای کرونباخ
رهبری تحول‌آفرین	۰/۵۴۴	۰/۸۱۹	۰/۸۲۲
عملکرد تطبیقی	۰/۸۱۷	۰/۸۴۱	۰/۸۲۸
مدیریت منابع انسانی	۰/۵۰۷	۰/۸۷۳	۰/۸۷۰

با توجه به جدول ۲:

- ❖ مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا تأیید می‌شود.
- ❖ مقدار پایایی مرکب (CR) در تمامی موارد از آستانه ۰/۷ بزرگتر است بنابراین پایایی مرکب تأیید می‌شود.
- ❖ مقدار آلفای کرونباخ در تمامی موارد از آستانه ۰/۷ بزرگتر است بنابراین پایایی پرسشنامه تأیید می‌شود.

### روایی واگرا

برای بررسی روایی واگرا، از مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه ها با استفاده از روش فورنل و لاکر بهره گرفته شد. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه های دیگر (یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه ها) در مدل باشد. همانگونه که در جدول شماره ۴-۷، برگرفته از روش فورنل و لاکر (۱۹۸۱)، مشخص می‌باشد، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر، از مقدار همبستگی میان آنها، بیشتر است. از این رو، می توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه ها (متغیرهای مکنون) در مدل، تعامل بیشتری با شاخص های خود دارند تا با سازه های دیگر. به بیان دیگر، روایی واگرای مدل در حد مناسبی است.

جدول (۳): نتایج روایی واگرا

مدیریت منابع انسانی	عملکرد تطبیقی	رهبری تحول آفرین	
		۰/۷۳۷	رهبری تحول آفرین
	۰/۹۰۳	۰/۵۸۰	عملکرد تطبیقی
۰/۷۱۲	۰/۶۸۰	۰/۵۰۱	مدیریت منابع انسانی

### خلاصه نتایج پژوهش

پژوهش حاضر در مورد عملکرد انطباقی در این تحقیق به طور عمیق مورد بررسی قرار گرفت که به ایده و عوامل عملکرد انطباقی در سطح فردی پرداخت. مهم تر از همه، تأثیر تعدیل کننده رهبری تحول آفرین بر پیوند بین شیوه های منابع انسانی و عملکرد انطباقی در این مطالعه، که بر اساس تحقیقات قبلی ساخته شده بود، مورد بررسی قرار گرفت. در نتیجه، ما با گنجاندن رهبری تحول آفرین به عنوان تعدیل کننده، به ادبیات اضافه کردیم تا بهتر درک کنیم که چگونه یک متغیر سوم همبستگی بین شیوه های منابع انسانی و عملکرد انطباقی (رهبری تحول گرا) را تقویت می کند. طبق تحقیقات و شیوه های منابع انسانی، شیوه های موفقیت آمیز منابع انسانی در تأثیرگذاری بر رفتار فردی مانند عملکرد مؤثر است. در نتیجه، ارزیابی عملکرد، افزایش شغل، غنی سازی کار و آموزش ارتباط مطلوبی با عملکرد انطباقی در تحقیق حاضر نشان داد. تحقیقات قبلی، علیرغم اینکه ارتباط بین مشارکت کارکنان و عملکرد انطباقی ناچیز نشان داده شد، رهبری تحول آفرین آن را افزایش داد. از سوی دیگر، رهبری تحول آفرین بر ارتباط بین افزایش شغل، غنی سازی شغل، آموزش، ارزیابی عملکرد و عملکرد انطباقی تأثیری ندارد. یافته ها نشان می دهد که کسب و کارها باید روی کارکنان خود سرمایه گذاری کنند تا منابع انسانی خود را بهبود بخشند و مزیت رقابتی کسب کنند. آنها همچنین منابع انسانی خود را برای کشف الزامات توسعه کارکنان و فرصت های بهبود عملکرد ارزیابی می کنند. سازمان ها از (۱) ابزارهای ارزیابی عملکرد یا ارزیابی کارکنان استفاده می کنند که می تواند بازخوردی را برای کارکنان فراهم کند و نیازهای توسعه آینده را برای دستیابی به بهترین عملکرد شناسایی کند. کارمندان باید کار خود را بررسی کنند تا به رسمیت شناخته شوند و به آنها پاداش داده شود. کارکنانی که از بررسی عملکرد خود راضی هستند، بیشتر در فعالیت های توسعه شرکت می کنند، که می تواند به آنها در بهبود عملکرد خود کمک کند. (۲) آموزش کارکنان به عنوان وسیله ای برای بهبود مهارت ها، تخصص و دانش آنها در مورد شغلشان که منجر به بهبود سازگاری می شود. (۳) غنی سازی شغل کارکنان را قادر می سازد تا روزهای کاری خود را برنامه ریزی کنند و مسئولیت های خود را بر عهده بگیرند. استقلال کارمندان می تواند به کاهش تعارضات خانوادگی مرتبط با کار و همچنین افزایش عملکرد شغلی کمک کند. طبق نظریه غنی سازی شغل، یک شغل «غنی شده» سطوح بالایی از سه حالت روانی ایجاد می کند: دانش، معنا و مسئولیت. در نتیجه این یافته، دانش، معنا و مسئولیت پذیری کارکنان القا شده و عملکرد آنها بهبود یافته است. (۴) مولفه افزایش شغل بر طیفی از مسئولیت

های حرفه ای که به کارکنان سازمان داده می شد متمرکز بود. امروزه کارکنان خواستار یک موقعیت بسیار متنوع و چالش برانگیز در محل کار هستند که به آنها کمک می کند اعتبار حرفه ای خود را تقویت کنند و در حرفه خود پیشرفت کنند. در نتیجه، گمان می رود که گسترش شغل از نظر انگیزه دادن به کارکنان از طریق افزایش مواجهه و تلاش برای دستیابی به نتایج مطلوب، سودمند باشد.

### یافته ها و بحث و مقایسه

فرضیه اول: مدیریت منابع انسانی بر عملکرد تطبیقی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. در بررسی فرضیه اول ضریب مسیر برابر (۰.۵۲) به دست آمد که نشان دهنده اثر مثبت میان این دو عامل بود و بیانگر این است که مدیریت منابع انسانی به میزان ۵۲ درصد از تغییرات عملکرد تطبیقی کارکنان را تبیین می کند و تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد تطبیقی کارکنان با توجه به آماره t (۸.۹۸) در سطح ۹۵ درصد معنادار است. بنابراین این فرضیه تایید می شود. با توجه به مرور پیشینه پژوهش ها مشخص شده است که پژوهش سبک رو و همکاران (۱۴۰۲)، و ال\_بری و همکاران (۲۰۲۲)، و اندرواژ و همکاران (۱۴۰۰)، و فاروق و همکاران (۲۰۲۲)، در راستای این فرضیه است.

فرضیه دوم: مدیریت منابع انسانی بر عملکرد تطبیقی کارکنان با نقش تعدیل گری رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و معناداری دارد. در بررسی فرضیه دوم ضریب مسیر برابر (۰.۲۳) به دست آمد که نشان دهنده اثر مثبت رهبری تحول آفرین میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد تطبیقی کارکنان بود و بیانگر این است که رهبری تحول آفرین به میزان ۲۳ درصد از تغییرات میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد تطبیقی کارکنان را تبیین می کند و تأثیر رهبری تحول آفرین بر رابطه میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد تطبیقی کارکنان با توجه به آماره t (۲.۳۱) در سطح ۹۵ درصد معنادار است. بنابراین این فرضیه تایید می شود.

**مقایسه:** با توجه به مرور پیشینه پژوهش ها مشخص شده است که پژوهش جوان امانی و همکاران (۱۴۰۰)، و اکبری و همکاران (۱۴۰۱)، و داویدسکو و همکاران (۲۰۲۰) و سینگ و همکاران (۲۰۲۰)، در راستای این فرضیه است.

### پیشنهادات

- ✓ یکپارچه سازی شایستگی های تطبیقی در فرآیند جذب: سیستم جذب نیرو در شهرداری باید به جای تمرکز صرف بر سوابق اداری، ابزارهایی برای سنجش انعطاف پذیری شناختی و آمادگی برای یادگیری مداوم (به عنوان پیش نیاز عملکرد تطبیقی) بگنجانند.
- ✓ طراحی سیستم پاداش مبتنی بر انطباق: بسته های جبران خدمات و ارتقاء باید به طور مشخص رفتارهای ریسک پذیر سازنده و موفقیت در حل مسائل جدید شهری را پاداش دهند، نه فقط رعایت رویه های سنتی.
- ✓ تدوین ماژول های آموزشی میکرو برای رهبران: برنامه های آموزشی رهبری تحول آفرین باید کوتاه، عملیاتی و متمرکز بر موقعیت های بحرانی شهری باشند تا مدیران بتوانند سریعاً الهام بخشی و حمایت فردی را در لحظه تغییر اعمال کنند.
- ✓ توسعه بانک دانش سازمانی با ساختار غیرمتمرکز: ایجاد یک پلتفرم فعال برای ثبت و به اشتراک گذاری درس آموخته های پروژه های انطباقی اخیر (مثل پروژه های هوشمندسازی)، که دسترسی سریع به دانش تطبیقی را برای همه کارکنان فراهم کند.
- ✓ پیاده سازی فرآیند بازخورد مستمر و محاوره ای: جایگزینی ارزیابی سالانه خشک با جلسات کوتاه هفتگی بین رهبر و کارمند که مستقیماً بر موانع انطباقی پیش رو و نیاز به تغییر در رویکرد تمرکز دارد.

- ✓ تقویت بُعد "تحریک فکری" رهبری تحول آفرین: مدیران باید کارکنان را فعالانه به زیر سؤال بردن فرضیات سنتی موجود در فرآیندهای اداری شهرداری تشویق کنند تا خلاقیت برای یافتن راه‌حل‌های جدید تقویت شود.
- ✓ ایجاد تیم‌های بین‌بخشی کوچک: برای پروژه‌های پیچیده و ناشناخته، تیم‌های کوچک و خودمختار تشکیل دهید که مدیریت منابع انسانی آن‌ها را از نظر مهارت‌های مکمل و انعطاف‌پذیری توانمند ساخته باشد.
- ✓ تدوین منشور مسئولیت‌پذیری انطباقی: مشخص کردن اینکه در قبال چه نوع تغییراتی، بخش منابع انسانی و چه نقشی در آموزش دارد و چه میزان مسئولیت انطباق مستقیماً بر عهده واحد عملیاتی و رهبر آن واحد است.
- ✓ سنجش "پذیرش تغییر" به عنوان بخشی از ارزیابی عملکرد واحد: معیارهایی تعریف شود که میزان مقاومت یا پذیرش تیم‌ها نسبت به تغییرات ساختاری و فناوری جدید را اندازه‌گیری کند و این معیار بر عملکرد رهبران تأثیر بگذارد.
- ✓ تضمین "حمایت فردی" رهبران برای ریسک‌پذیری: رهبران باید اطمینان دهند که در صورت شکست یک تلاش تطبیقی ناشی از حسن نیت، پیامدهای منفی بر شغل یا ارتقاء کارمند نخواهد داشت؛ این امر اعتماد لازم برای انطباق‌پذیری را فراهم می‌کند.

### محدودیت‌های تحقیق

- ✓ داده‌های ما تنها از شهرداری تبریز گرفته شده است. از این رو، نتایج این پژوهش را نمی‌توان به سایر سازمان‌ها تعمیم داد.
- ✓ یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش، محدودیت ذاتی پرسشنامه می‌باشد. اگرچه در پرسشنامه‌ها تلاش شد تا سؤالات ساده و روان باشند، در برخی موارد ممکن است سؤالاتی برای پاسخ‌دهندگان به وجود آید که فرصت پاسخگویی حضوری امکان‌پذیر نبود. همچنین، نمی‌توان عکس‌العمل آنی پاسخ‌دهنده را بررسی کرد و هیچ کنترلی که چه کسی پرسشنامه را تکمیل می‌کند وجود نداشت.

### منابع

- ✓ حسن‌زاده، س، رضایی، ف، (۱۴۰۰)، بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با عملکرد نوآورانه کارکنان در سازمان‌های دولتی، مجله مدیریت و توسعه شهری، دوره ۸، شماره ۳، صص ۱۱۲-۱۳۰.
- ✓ سلگی، مهرمنش، (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت بیمه ایران)، پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، دوره ۱، شماره ۵، صص ۸۸۷-۹۰۴.
- ✓ AlAbri, I., bte Siron, R., & Alam, M. N. (2022). Human resource management (HRM) practices and employees' adaptive performance: The moderating role of transformational leadership. *Webology* (ISSN: 1735-188X), 19(2).
- ✓ Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
- ✓ Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- ✓ Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- ✓ Gilal, F. G., Ashraf, Z., Gilal, N. G., Gilal, R. G., & Channa, N. A. (2019). Promoting environmental performance through green human resource management practices in higher

- education institutions: A moderated mediation model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1579-1590.
- ✓ Jansen, P., & Feij, J. (2020). Adaptive performance and individual characteristics: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 765–785.
  - ✓ Lee, J., Wang, K., & Chen, H. (2024). Human Resource Management Practices and Employee Adaptability: The Moderating Role of Psychological Safety. *International Journal of HRM*, 35(5), 1021-1040.
  - ✓ Noe, R. A. (2023). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
  - ✓ Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 61-69.