

اثر راهبردهای منابع انسانی بر کارآمدی خدمات در شرکت ایرانخودرو: نقش میانجی بهره‌وری کارکنان

حسن حبیبی

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - توسعه منابع انسانی، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی روزبهان، ساری، ایران.
Hamed12629@gmail.com

شماره ۱۱۳ / بهار ۱۴۰۵ (جلد دوم) صص ۲۸۱-۲۸۰
چشم انداز حسابداری و مدیریت (دوره نهم)

چکیده

هدف از انجام این پژوهش اثر راهبردهای منابع انسانی بر کارآمدی خدمات در شرکت ایرانخودرو: نقش میانجی بهره‌وری کارکنان می‌باشد. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش در زمره پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان شرکت ایرانخودرو در استان تهران می‌باشد. برای محاسبه تعداد نمونه در جامعه معین از جدول مورگان استفاده شده است که بر اساس جدول مورگان حجم نمونه در جامعه ۱۰ هزار نفری ۳۷۳ تعیین شده است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، تصادفی ساده می‌باشد. ابزار گردآوری در این پژوهش، پرسشنامه استاندارد می‌باشد و پرسشنامه‌ها به صورت حضوری در اختیار کارکنان قرار گرفته است و پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۷ تایید شد. برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌ها، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در بخش نخست، تجزیه و تحلیل توصیفی یافته‌ها به صورت ترسیم جداول و نمودارهای فراوانی ارائه شده است. در بخش دوم برای استنباط آماری و آزمون فرضیات از نرم‌افزار آماری SPSS نسخه ۲۴ و مدل‌سازی معادلات ساختاری Smart Pls استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داده است که تمام فرضیات تایید شده‌اند. همچنین نتایج نشان داده است که راهبردهای منابع انسانی با ضریب تاثیر ۰.۶۸ بیشترین تاثیر را بر کارآمدی خدمات دارد.

واژگان کلیدی: کارآمدی خدمات، راهبردهای منابع انسانی، بهره‌وری خدمات، شرکت ایرانخودرو.

مقدمه

در دنیای متلاطم و رقابتی صنعت خودروسازی قرن بیست و یکم، سازمان‌ها برای بقا و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، نیازمند گذار از مدل‌های سنتی مدیریت به رویکردهای استراتژیک و مشتری‌محور هستند. شرکت ایرانخودرو به عنوان یکی از ارکان اصلی صنعت کشور، با چالش‌های عدیده‌ای در حوزه‌های خدمات پس از فروش، رضایت مشتریان و بازدهی عملیاتی روبروست. اگرچه توسعه تکنولوژیک و اتوماسیون فرایندها تا حدودی توانسته است کاستی‌های فنی را مرتفع سازد، اما فقدان یک نظام یکپارچه راهبرد منابع انسانی که بتواند رفتار و بهره‌وری کارکنان را در راستای «کارآمدی خدمات» جهت‌دهی کند، همچنان به عنوان یک چالش ساختاری باقی مانده است. پژوهش‌های اخیر تأکید می‌کنند که راهبرد منابع انسانی استراتژیک تنها زمانی به خلق ارزش منجر می‌شود که بتواند از طریق ابزارهایی مانند آموزش هدفمند، سیستم‌های پاداش‌دهی عادلانه و ارزیابی‌های دقیق، به تعهد و بهبود بهره‌وری کارکنان منتهی شود (اسمیت و همکاران، ۲۰۲۳). بدون شک، تداوم در ارائه خدمات باکیفیت به مشتریان، مستلزم آن است که کارکنان نه تنها

از مهارت کافی برخوردار باشند، بلکه با انگیزه و بهره‌وری حداکثری در مواجهه با چالش‌های روزمره سازمان عمل کنند (رضایی و همکاران، ۱۴۰۲).

نکته کلیدی در این میان، نقش میانجی « بهره‌وری کارکنان » است. عملکرد به عنوان یک متغیر حدواسط، پیوند میان سیاست‌های کلان منابع انسانی و خروجی‌های ملموس سازمان یعنی همان کارآمدی خدمات را تبیین می‌کند. در شرکت ایران‌خودرو، شاهد آن هستیم که گاهی سیاست‌های ابلاغی منابع انسانی به دلیل عدم همسویی با نیازهای عملیاتی، در سطح اجرایی با شکست مواجه می‌شوند. این مسئله نشان‌دهنده آن است که برای درک بهتر کارآمدی خدمات، باید از نگاه تقلیل‌گرایانه به منابع انسانی فاصله گرفت و به دنبال سازوکارهایی بود که عملکرد فردی و تیمی را به عنوان اصلی‌ترین پیش‌ران اثربخشی تقویت کند (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۴). یافته‌های پژوهشی نوین در کشورهای در حال توسعه حاکی از آن است که شرکت‌هایی که موفق به پیاده‌سازی هم‌افزایی میان سیستم‌های ارزیابی عملکرد و آموزش‌های حین خدمت شده‌اند، توانسته‌اند شاخص‌های کارآمدی خدمات خود را به‌طور معناداری ارتقا دهند (حسینی و علوی، ۱۴۰۳). به بیان دیگر، سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی تنها در صورتی به کارآمدی خدمات ختم می‌شود که به بهبود واقعی در رفتار وظیفه‌ای و فراوظیفه‌ای کارکنان بینجامد (براون و همکاران، ۲۰۲۵).

تحلیل ساختار خدمات در ایران‌خودرو نشان می‌دهد که بسیاری از نارسایی‌ها در ارائه خدمات، نه از کمبود منابع مالی یا فنی، بلکه از عدم هدایت درست انرژی انسانی و شکاف در مدیریت عملکرد ناشی می‌شود. طبق مطالعات اخیر، وقتی کارکنان احساس کنند که راهبرد منابع انسانی، فرایندی عادلانه برای توسعه مهارت‌ها و قدردانی از عملکرد آنان است، به‌طور خودکار رفتارهای شهروندی سازمانی و خلاقیت را در مواجهه با مشتریان افزایش می‌دهند که این امر به نوبه خود، کارآمدی کلی سازمان در ارائه خدمات را متحول می‌سازد (پاتل و همکاران، ۲۰۲۲). در مقابل، بی‌توجهی به این نقش میانجی، موجب فرسودگی شغلی و کاهش انگیزه می‌گردد که به‌طور مستقیم کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان نهایی را دچار افت می‌کند (احمدی، ۱۴۰۱). این معضل، ضرورت بازنگری در مدل‌های راهبرد منابع انسانی در ایران‌خودرو را بیش از پیش نمایان می‌سازد. در این راستا، پژوهش‌های سال‌های اخیر تأکید دارند که همگرایی بین سیستم‌های پاداش و ارزیابی عملکرد، نقش به‌سزایی در حفظ عملکرد پایدار کارکنان در صنایع تولیدی دارد (مولایی و کریمی، ۱۴۰۴).

بنابراین، مسئله پژوهش پیش رو، کاوش در ابعاد پنهان تعامل بین راهبرد منابع انسانی و کارآمدی خدمات در شرکت ایران‌خودرو با تأکید بر نقش میانجی عملکرد است. این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش است که چگونه پیاده‌سازی دقیق اقدامات منابع انسانی می‌تواند با واسطه‌گری عملکرد، باعث ارتقای شاخص‌های کارآمدی خدمات در این سازمان شود. شواهد علمی نشان می‌دهند که سازمان‌های پیشرو در عرصه جهانی، با اتخاذ رویکردهای نوین در راهبرد منابع انسانی و تکیه بر عملکرد، توانسته‌اند در بازارهای خدماتی به موفقیت‌های چشمگیری دست یابند. غفلت از این رابطه میانجی، نه تنها منابع انسانی را به حاشیه می‌راند، بلکه منجر به اتلاف منابع سازمان در بخش خدمات می‌شود. این مطالعه با بهره‌گیری از داده‌های میدانی و تحلیل‌های دقیق در شرکت ایران‌خودرو، قصد دارد ضمن شناسایی شکاف‌های موجود میان سیاست‌های منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان، الگویی عملیاتی جهت ارتقای کارآمدی خدمات ارائه نماید تا از این طریق، سازمان بتواند در فضای رقابتی فعلی، جایگاه خود را تثبیت و کیفیت خدمات خود را به استانداردهای بین‌المللی نزدیک‌تر کند.

فرضیه‌های تحقیق

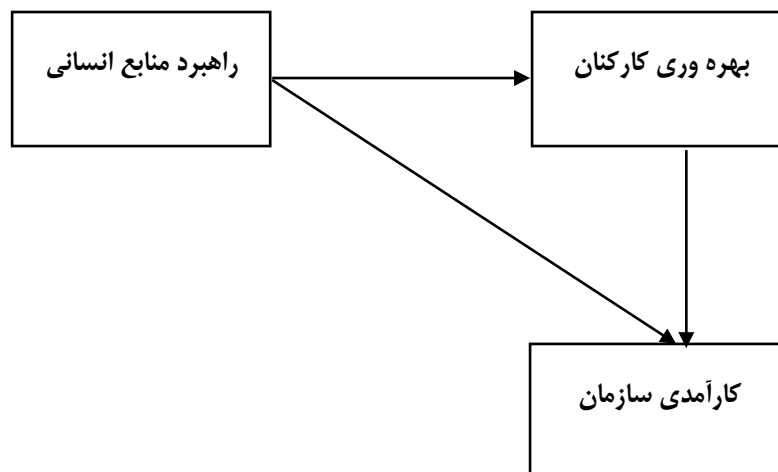
فرضیه اصلی

راهبرد منابع انسانی بر کارآمدی خدمات با نقش میانجی بهره‌وری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه‌های فرعی

- ✓ راهبرد منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ✓ راهبرد منابع انسانی بر کارآمدی خدمات تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ✓ بهره‌وری کارکنان بر کارآمدی خدمات تأثیر مثبت و معناداری دارد.

مدل مفهومی تحقیق



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش (اتو و همکاران، ۲۰۲۳)

ادبیات نظری تحقیق

طالبی و همکاران (۱۴۰۳)، تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر راهبرد منابع انسانی الکترونیکی بر کارآمدی سازمانی در بین کارکنان بیمارستان امام رضا (ع) شهر بیرجند انجام داده‌اند. هدف اصلی در تحقیق حاضر مدل‌سازی اثر راهبرد منابع انسانی الکترونیکی بر کارآمدی سازمانی می‌باشد. نتایج به‌دست‌آمده حاکی از آن بود که راهبرد منابع انسانی الکترونیکی بر کارآمدی سازمانی تأثیر معنادار دارد. نتیجه فوق می‌تواند مدیران عالی سازمان را جهت توجه به فناوری اطلاعات و کاربرد آن در این سازمان ترغیب نماید. رستم زاده و همکاران (۱۴۰۳)، تحقیقی با عنوان بررسی رابطه مدیریت مشارکتی و توانمندسازی منابع انسانی با پاسخگویی و کارآمدی معلمان ابتدایی ناحیه دو شهرستان ارومیه در سال تحصیلی انجام داده‌اند. پژوهش حاضر باهدف تبیین رابطه مدیریت مشارکتی و توانمندسازی معلمان با پاسخگویی و کارآمدی معلمان ابتدایی ناحیه دو شهرستان ارومیه در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ انجام‌گرفته است. روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی بوده است. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها نتایج نشان داد که بین مدیریت مشارکتی با توانمندسازی و پاسخگویی و کارآمدی معلمان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین از بین ابعاد مدیریت مشارکتی (تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل)، تنها مؤلفه تصمیم‌گیری معنادار بوده، پیش‌بینی کننده توانمندسازی کارکنان و پاسخگویی و کارآمدی می‌باشد. راهیما و همکاران (۱۴۰۳)، تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر شیوه‌های راهبرد منابع انسانی بر توسعه سازمانی و بهره‌وری کارکنان انجام داده‌اند. هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر شیوه‌های راهبرد منابع انسانی در توسعه سازمانی و بهره‌وری کارکنان می‌باشد. نتایج به‌دست‌آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که استراتژی‌های راهبرد منابع انسانی بر توسعه سازمان و بهره‌وری کارکنان تأثیرگذار می‌باشد مؤلفه‌های: توانایی، حمایت، انگیزش،

¹ Sinnaiah

شناخت، ارزیابی و اعتبار با استراتژی‌های راهبرد منابع انسانی رابطه مستقیم و معنادار دارند اما مؤلفه سازگاری رابطه معنادار ندارد. رسیدن به اهداف و توسعه سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با شرایط و محیط متغیر دارد. اجرای برنامه‌های آموزشی برای منابع انسانی و توسعه سازمان سبب می‌شود افراد بتوانند با تناسب تغییرات سازمانی و محیط به‌طور مؤثر فعالیت‌های خود را ادامه دهند و بر کارایی خود بیفزایند. بشارت و همکاران (۱۴۰۳)، تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی خطمشی منابع انسانی کارمند محور انجام داده‌اند. هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی خطمشی منابع انسانی کارمند محور می‌باشد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر خطمشی منابع انسانی کارمند محور تأثیر مثبت دارد و همچنین خطمشی منابع انسانی کارمند محور بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. جعفری و همکاران (۱۴۰۲)، تحقیقی با عنوان طراحی مدلی از راهبرد منابع انسانی پایدار در راستای کارآمدی، رشد و توسعه سازمان انجام داده‌اند. هدف از پژوهش حاضر، طراحی مدلی از راهبرد منابع انسانی پایدار در راستای کارآمدی، رشد و توسعه سازمان می‌باشد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که راهبرد منابع انسانی پایدار بر کارآمدی، رشد و توسعه سازمان تأثیر معناداری دارد. همچنین برنامه‌ریزی منابع انسانی پایدار، به‌کارگیری زیرساخت‌های پایداری و نیز مدیریت فرهنگ پایداری بر کارآمدی، رشد و توسعه سازمان تأثیر معناداری دارد. ضیایی پور و همکاران (۱۴۰۲)، تحقیقی با عنوان تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی کارایی و کارآمدی انجام داده‌اند. این پژوهش با عنوان تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی کارایی و اثربخشی در سازمان حمل‌ونقل ریلی شهرداری شیراز انجام شده است. نتایج به‌دست‌آمده از داده‌های پرسشنامه‌های پژوهش نشان داده است که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد. نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل یافته‌ها نشان داد که در رابطه میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی کارایی نقش متغیر میانجی را دارد و در نهایت مشخص گردید که در رابطه میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی کارآمدی نقش متغیر میانجی را دارد. اسلامی نژاد و همکاران (۱۴۰۱)، تحقیقی با عنوان ارائه الگوی عوامل مؤثر بر پذیرش و کارآمدی سیستم راهبرد منابع انسانی الکترونیک در دانشگاه آزاد اسلامی مشهد انجام داده‌اند. هدف کاربردی و از نظر نوع تحقیق، توصیفی- کمی بود. جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی کارکنان و مدیران واحد منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی شهر مشهد در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ بودند که تعداد ۲۸۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. نتایج پژوهش نشان داد که عوامل فناوری، سازمانی، رفتاری و محیطی بر پذیرش و کارآمدی سیستم راهبرد منابع انسانی الکترونیک در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد اثرگذار هستند. همچنین، در بین عوامل رفتاری بالاترین اهمیت به ترتیب مربوط به شاخصه‌های حمایت مدیریت عالی و ایجاد کردن دیدگاه مشترک بین مدیران منابع انسانی و سیستم‌های اطلاعاتی و در بین عوامل سازمانی بالاترین اهمیت به ترتیب مربوط به شاخصه‌های استانداردسازی زبان و زیرساخت‌های IT و در بین عوامل محیطی بالاترین اهمیت مربوط به توسعه اقتصادی کشور می‌باشد. اتو^۱ و همکاران (۲۰۲۴)، تحقیقی با عنوان نقش واسطه‌ای بهره‌وری کارکنان در رابطه بین شیوه‌های راهبرد منابع انسانی و کارآمدی خدمات پلیس انجام داده‌اند. هدف این مطالعه بررسی رابطه بین شیوه‌های راهبرد منابع انسانی و کارآمدی سازمانی با بهره‌وری کارکنان به‌عنوان یک متغیر میانجی است. نتایج نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی شغلی و بهره‌وری کارکنان به‌طور معنی‌داری مرتبط هستند.

¹ Otoo

نشان داده شد که تیم‌های خود مدیریت و بهره‌وری کارکنان ارتباط معنی‌داری ندارند. به‌طور مشابه، مدیریت عملکرد و بهره‌وری کارکنان ارتباط معنی‌داری نشان دادند. بهره‌وری کارکنان به‌طور قابل‌توجهی بر کارآمدی سازمانی تأثیر گذاشت. نتایج بیشتر نشان می‌دهد که بهره‌وری کارکنان رابطه بین شیوه‌های راهبرد منابع انسانی و کارآمدی سازمانی را واسطه می‌کند. سیدیکو^۱ و همکاران (۲۰۲۲)، تحقیقی با عنوان نقش واسطه‌ای راهبرد منابع انسانی در تعارض سازمانی و تأثیر آن بر کارآمدی سازمانی - شواهدی از بخش بانکی بنگلادش انجام داده‌اند. هدف این مطالعه ارزیابی کارآمدی راهبرد منابع انسانی و چگونگی تأثیر اختلافات سازمانی بر تأثیر راهبرد منابع انسانی بر کارآمدی سازمانی در صنعت بانکداری بنگلادش است. نتیجه نشان می‌دهد که تعارض عملکردی پیوند مطلوبی با موفقیت سازمانی دارد. علاوه بر این، کشف شده است که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر قابل‌توجهی بر کارآمدی سازمانی دارند و می‌توانند تعارض ناکارآمد را به تعارض عملکردی تبدیل کنند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که بین تعارض ناکارآمد و موفقیت سازمانی همبستگی قوی وجود دارد. گیم^۲ و همکاران (۲۰۲۲)، مقاله‌ای با عنوان راهبرد منابع انسانی سبز، تبادل رهبر-عضو، خودارزیابی اصلی و مشارکت کاری: نقش واسطه‌ای اسناد عملکرد راهبرد منابع انسانی انجام داده‌اند. این مطالعه با تکیه بر تئوری اسناد و تئوری حفاظت از منابع، راهبرد منابع انسانی سبز، تبادل رهبر-عضو و خودارزیابی اصلی را در رابطه با تعامل کاری همراه با اسناد عملکرد راهبرد منابع انسانی به‌عنوان یک میانجی موردبررسی قرار داد. نتایج نشان داد که راهبرد منابع انسانی و تبادل رهبر-عضو به‌طور مثبت با اسناد عملکرد راهبرد منابع انسانی که برای بهبود بهره‌وری کارکنان در نظر گرفته شده بود، مرتبط بودند. با این حال، یافت نشد که خودارزیابی اصلی با اسناد عملکرد راهبرد منابع انسانی مرتبط باشد. در نتیجه، اسناد عملکرد راهبرد منابع انسانی به‌طور مثبت با درگیری کاری مرتبط بود. علاوه بر این، تبادل رهبر-عضو سبز و تبادل رهبر-عضو اثرات غیرمستقیم مثبتی بر درگیری کاری از طریق اسناد عملکرد راهبرد منابع انسانی به‌عنوان یک میانجی داشتند. ادولا^۳ و همکاران (۲۰۲۲)، تحقیقی تحت عنوان مروری بر ادبیات سیستماتیک تأثیر راهبرد منابع انسانی بر عملکرد سازمان انجام داده‌اند. مطالعه حاضر نتیجه یک ارزیابی کامل از ادبیات کارکردگرایی در راهبرد منابع انسانی است که با عملکرد سازمانی مرتبط است. نقش راهبرد منابع انسانی را بررسی می‌کند و به موضوعات مختلف مدیریت منابع انسانی در شرکت‌ها در چنین شرایطی می‌پردازد. نتیجه بر ضرورت اجرای استراتژی‌های پیشرفته برای توانمندسازی اساتید و کارکنان توسط مدیران راهبرد منابع انسانی تأکید می‌کند تا بتوانند از محیطی که به‌سرعت در حال تغییر است عبور کنند و در برابر احتمالات با پتانسیل کامل خود عمل کنند. برای مشارکت دادن ذینفعان در پرهیز دوستانه از سرکشی، یک چارچوب کیفی مفهومی ایجاد شده و برای کارکردگرایی راهبرد منابع انسانی مناسب توصیه می‌شود. ستسنا^۴ و همکاران (۲۰۲۱)، تحقیقی با عنوان رابطه بین تعهد سازمانی و کارآمدی شیوه‌های راهبرد منابع انسانی در یک شرکت فناوری اطلاعات آفریقایی جنوبی انجام داده‌اند. هدف از این تحقیق بررسی این موضوع بود که آیا بین سطوح تعهد سازمانی و کارآمدی شیوه‌های راهبرد منابع انسانی در بین کارکنان شرکت فناوری اطلاعات از نظر سن، جنسیت، نژاد، سطح تحصیلات و تصدی رابطه مثبت معناداری وجود دارد یا خیر. نتایج نشان داد که بین تعهد سازمانی و شیوه‌های راهبرد منابع انسانی رابطه مثبت وجود دارد. از نظر متغیرها، گروه‌های جمعیتی متفاوت هستند.

روش تحقیق

¹ Siddiqua
² Gim
³ Adula
⁴ Setsena

این تحقیق در درجه اول از نظر هدف کاربردی است و هدف آن پرداختن به مسائل دنیای واقعی است. در زمینه جمع‌آوری داده‌ها، رویکرد توصیفی همبستگی با تمرکز بر مشاهده و تحلیل ارزش‌ها و نگرش‌های موجود در نمونه مورد مطالعه در حالت طبیعی خود اتخاذ می‌کند. از آنجایی که این پژوهش، به دنبال کشف روابط بین متغیرها است، روش تجزیه و تحلیل داده انتخاب شده، همبستگی است. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش پیمایشی از شاخه توصیفی و ابزار اولیه پرسشنامه استفاده می‌شود. این رویکرد جامع امکان بررسی کامل موضوع را فراهم می‌کند و تأثیر متقابل متغیرها و تأثیر آنها را روشن می‌کند. با توجه به اینکه تحقیق حاضر به مطالعه تأثیر راهبرد منابع انسانی بر کارآمدی خدمات با نقش میانجی بهره‌وری کارکنان می‌پردازد، براساس هدف، کاربردی است و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، تحقیقی توصیفی از نوع تحلیل همبستگی می‌باشد.

در این پژوهش، جامعه هدف کارکنان شرکت ایرانخودرو در تهران می‌باشند که تعداد آنها ۱۰ هزار نفر است. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۳۷۳ نفر تعیین شده است. از آنجایی که تمامی اعضای جامعه آماری تحقیق متعلق به یک سازمان هستند، برای توزیع پرسشنامه‌ها در این پژوهش از نمونه‌گیری غیر احتمالی در دسترس استفاده شد. این پژوهش در دو مرحله انجام می‌شود، به طوری که ابتدا در راستای جمع‌آوری ادبیات و شناخت چارچوب نظری، تئوری‌ها، الگوها و مدل‌هایی که در مطالعات قبلی توسط محققین داخلی و خارجی ارائه و آزمون شده، به بررسی کتابخانه‌ای مجلات معتبر علمی، پایان‌نامه‌ها، و همچنین کتب منتشر شده در دامنه موضوعی مورد مطالعه می‌پردازیم. در گام بعدی با استفاده از پرسشنامه استاندارد به جمع‌آوری دیدگاه افراد در نمونه مورد مطالعه خواهیم پرداخت. لذا در این تحقیق از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی با ابزار پرسشنامه استاندارد که در مقالات علمی معرفی شد استفاده خواهد شد. در پژوهش کنونی از یک ابزار پیمایش استفاده شده است که از شاخص‌های پژوهش‌های گذشته الگو گرفته است. این پرسشنامه دارای دو بخش است. بخش اول شامل سه سؤال عمومی درباره ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان است که شامل جنسیت، وضعیت تأهل و تحصیلات می‌شود. بخش دوم شامل ۲۷ سؤال می‌باشد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

پژوهش حاضر از روش آماری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و پاسخگویی به فرضیه‌ها و سؤالات تحقیق استفاده کرده است. این رویکرد آماری شامل هر دو روش آماری توصیفی و استنباطی بود. برای ارزیابی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی متغیرهای تحقیق از آمار توصیفی استفاده شد. ضمناً از تحلیل عاملی به عنوان بخشی از آمار استنباطی برای بررسی فرضیه‌ها استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل آماری این پژوهش از بسته‌های نرم‌افزاری اس.پی.اس.اس^۱ و اسمارت پی ال اس^۲ استفاده شد.

برازش مدل اندازه‌گیری

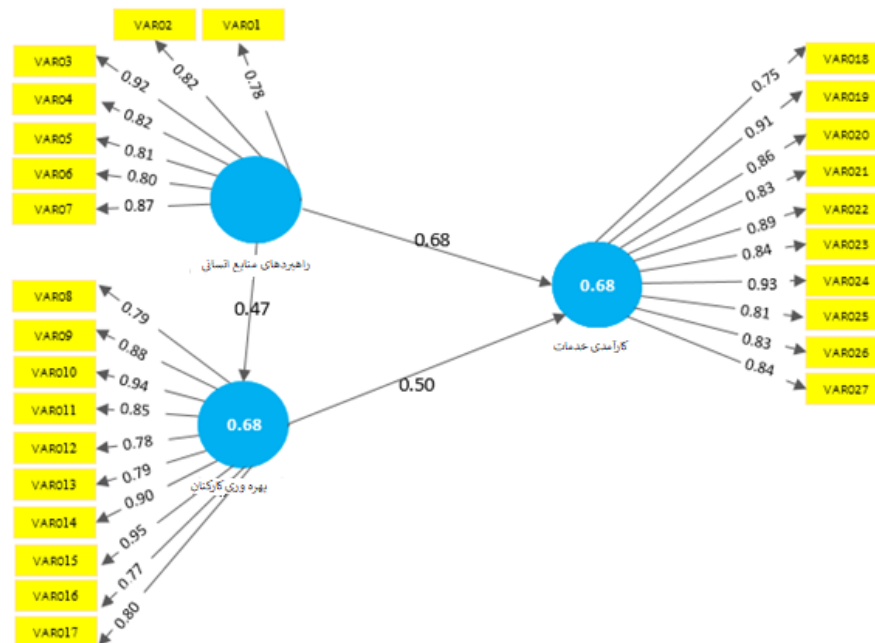
مدل اندازه‌گیری، مربوط به بخشی از مدل کلی می‌شود که شامل یک متغیر به همراه سؤالات مربوط به آن است. برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود.

ضرایب بارعاملی

¹ Spss

² Smart pls

بارهای عاملی با ارزیابی همبستگی بین شاخص‌های یک سازه و آن سازه خاص محاسبه می‌شود. اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰.۴ شود، نشان دهنده آن 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. بنابراین، مقدار مورد نظر برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰.۴ می‌باشد. چنانچه پس از اجرای مدل، بار عاملی سوالاتی کمتر از ۰.۴ شد، آن سوال حذف می‌شود تا بررسی سایر معیارها تحت تاثیر آن قرار نگیرد.



شکل (۲): مدل اولیه مقادیر بار عاملی سوالات مربوط به متغیرهای پژوهش

پایایی و روایی

برای محاسبه پایایی، یک معیار جایگزین به نام پایایی مرکب (CR) استفاده می‌شود که مزایایی را نسبت به محاسبه آن با استفاده از آلفای کرونباخ ارائه می‌کند. روایی همگرا میانگین واریانس استخراج (AVE) و پایایی مرکب (CR) محاسبه می‌شود. نتایج بدست آمده در جدول ۱ نشان می‌دهد که تمامی موارد بالاتر از مقدار مورد نظر بوده که این موضوع مطلوبیت مدل اندازه‌گیری را تایید می‌کند.

جدول (۱): نتایج روایی همگرا، پایایی مرکب و آلفای کرونباخ

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
کارآمدی خدمات	۰.۸۵۲	۰.۹۷۹	۰.۷۹۲
بهره‌وری کارکنان	۰.۸۴۳	۰.۸۸۴	۰.۷۱۷
راهنمای منابع انسانی	۰.۹۶۱	۰.۸۷۴	۰.۷۴۱

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

برازش مدل ساختاری

پس از استفاده از الگوریتم داده در حداقل مربعات جزئی (PLS)، مرحله بعدی شامل برازش مدل ساختاری است. برخلاف مدل اندازه گیری، مدل ساختاری مستقیماً به متغیرها یا سؤالات (متغیرهای آشکار) مربوط نمی‌شود. در حالیکه، تنها بر متغیرهای پنهان و روابط بین آنها تمرکز می‌کند. در واقع، برازش مدل ساختاری نشان می‌دهد که تا چه حد مدل تجربی با مدل نظری تطابق دارد.

جدول (۲): مقادیر ضریب تعیین

متغیرهای پژوهش	R Square
بهره وری کارکنان	۰.۶۸
کارآمدی خدمات	۰.۶۸

نتایج آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی: راهبرد منابع انسانی بر کارآمدی خدمات با نقش میانجی بهره وری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. بر طبق فرضیه اصلی این تحقیق و بر اساس نتایج به دست آمده حاصل از آزمون فرضیه توسط آزمون سوبل، مشخص شد که عدد معناداری آن ۷.۲۱ است که بر این اساس راهبرد منابع انسانی بر کارآمدی خدمات با نقش میانجی بهره وری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج نشان داده است که نتایج تحقیق طالبی و همکاران (۱۴۰۳)، و ستسنا و همکاران (۲۰۲۱)، و گیم و همکاران (۲۰۲۲)، در راستای این فرضیه می‌باشد.

فرضیه فرعی اول: راهبرد منابع انسانی بر بهره وری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. در بررسی فرضیه فرعی اول ضریب مسیر برابر (۰.۴۷) به دست آمد که نشان دهنده تأثیر راهبرد منابع انسانی بر بهره وری کارکنان است و بیانگر این است که راهبرد منابع انسانی به میزان ۴۷ درصد بر بهره وری کارکنان تأثیر مثبت دارد و راهبرد منابع انسانی بر بهره وری کارکنان با توجه به آماره t (۵.۹۰) در سطح ۹۵ درصد معنادار است. از این رو فرضیه فرعی اول پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است. نتیجه به دست آمده از پژوهش حاضر نشان داده است که پیشینه‌های پژوهش سیدیکو و همکاران در سال (۲۰۲۲)، و اتو و همکاران در سال (۲۰۲۴)، در راستای این فرضیه می‌باشد.

فرضیه فرعی دوم: راهبرد منابع انسانی بر کارآمدی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. در بررسی فرضیه فرعی دوم ضریب مسیر برابر (۰.۶۸) به دست آمد که نشان دهنده تأثیر راهبرد منابع انسانی بر کارآمدی سازمان است و بیانگر این است که راهبرد منابع انسانی به میزان ۶۸ درصد بر کارآمدی سازمان تأثیر مثبت دارد و راهبرد منابع انسانی بر کارآمدی سازمان با توجه به آماره t (۷.۲۹) در سطح ۹۵ درصد معنادار است. از این رو فرضیه فرعی دوم پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است. نتیجه به دست آمده از پژوهش حاضر نشان داده است که پیشینه‌های پژوهش اسلامی نژاد و همکاران در سال (۱۴۰۱)، و جعفری و همکاران در سال (۱۴۰۲)، در راستای این فرضیه می‌باشد.

فرضیه فرعی سوم: بهره وری کارکنان بر کارآمدی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. در بررسی فرضیه فرعی سوم ضریب مسیر برابر (۰.۵۰) به دست آمد که نشان دهنده تأثیر بهره وری کارکنان بر کارآمدی سازمان است و بیانگر این است که بهره وری کارکنان به میزان ۵۰ درصد بر کارآمدی سازمان تأثیر مثبت دارد و بهره وری کارکنان بر کارآمدی سازمان با توجه به آماره t (۶.۱۴) در سطح ۹۵ درصد معنادار است. از این رو فرضیه فرعی سوم پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است. نتیجه به دست آمده از پژوهش حاضر نشان داده است که پیشینه‌های پژوهش بشارت و همکاران در سال (۱۴۰۳)، و رستم زاده و همکاران در سال (۱۴۰۳)، در راستای این فرضیه می‌باشد.

پیشنهادهای کاربردی

- ✓ مدل شایستگی برای پذیرش، کارشناس پذیرش، تکنسین، سرپرست تعمیرگاه و پاسخگوی مرکز تماس تدوین شود. جذب و ارتقا بر اساس مهارت‌های فنی، ارتباط با مشتری، حل مسئله و سرعت/دقت انجام کار انجام گیرد. آموزش‌ها دقیقاً بر شکاف شایستگی‌ها متمرکز شود. با این کار، خطا و دوباره‌کاری کمتر و زمان چرخه خدمت کوتاه‌تر می‌شود. نتیجه، افزایش بهره‌وری فردی و بالا رفتن کارآمدی خدمات در شبکه است.
- ✓ آموزش از حالت عمومی به بسته‌های مهارتی کوتاه و کاربردی تبدیل شود (عیب‌یابی سریع، استانداردهای پذیرش، کار با سیستم‌های نرم‌افزاری، مدیریت شکایت). بخشی از آموزش در محل نمایندگی و روی کیس‌های واقعی انجام شود. بعد از آموزش، آزمون عملی و صدور گواهی مهارت اجرا گردد. شاخص‌های قبل/بعد مثل زمان تعمیر، نرخ مراجعه مجدد و رضایت مشتری پایش شود. این زنجیره، بهره‌وری کارکنان را مستقیم بالا می‌برد و کارآمدی خدمات را تقویت می‌کند.
- ✓ ارزیابی از «سلیقه‌ای» به «شاخص‌محور» تبدیل شود؛ مثل زمان پذیرش، زمان تحویل، نرخ حل مشکل در مراجعه اول، نرخ دوباره‌کاری، و امتیاز رضایت مشتری. برای هر شغل وزن‌دهی شاخص‌ها مشخص شود تا عدالت ادراک شده بالا برود. بازخورد ماهانه و برنامه بهبود فردی برای کارکنان اجرا شود. این کار بهره‌وری را افزایش می‌دهد و خروجی آن به کارآمدی خدمات تبدیل می‌شود.
- ✓ بخشی از دریافتی به نتایج واقعی خدمت متصل شود، نه صرفاً حضور و سابقه. پاداش باید هم «کمیت» (تعداد پرونده/سفارش، سرعت) و هم «کیفیت» (کاهش شکایت، کاهش مراجعات مجدد) را پوشش دهد تا انگیزه غلط ایجاد نشود. سقف و کف پاداش، شفاف و قابل پیش‌بینی باشد. پرداخت‌ها در بازه‌های کوتاه‌مدت (ماهانه/فصلی) انجام شود. نتیجه، افزایش انگیزش، بهره‌وری کارکنان و در نهایت کارآمدی خدمات است.
- ✓ برای پذیرش و کارشناسان پاسخ‌گویی «سطوح اختیار» تعریف شود (مثلاً سقف مشخص برای تخفیف، تعویض قطعه، یا اقدام اصلاحی). با این کار زمان ارجاع و بروکراسی کم می‌شود و حل مسئله در همان مراجعه اول افزایش می‌یابد. هم‌زمان باید راهنمای تصمیم‌گیری و آموزش مدیریت تعارض ارائه شود. کنترل‌های پسینی برای جلوگیری از سوءاستفاده طراحی گردد. این اقدام بهره‌وری زمانی کارکنان را بالا می‌برد و کارآمدی خدمات را بهبود می‌دهد.
- ✓ در کنار مهارت فنی، معیارهای ارتباط با مشتری، تاب‌آوری، دقت، و مسئولیت‌پذیری در گزینش سنجیده شود. مصاحبه‌های مبتنی بر شایستگی و آزمون موقعیت برای موقعیت‌های واقعی شکایت مشتری اجرا گردد. دوره آزمایشی با مربی و چک‌لیست عملکرد تعریف شود. نرخ ترک خدمت و خطای اولیه کاهش پیدا می‌کند. این کار مستقیماً بهره‌وری کارکنان جدید را بالا می‌برد و کیفیت/کارآمدی خدمات را تثبیت می‌کند.
- ✓ داشبوردی ایجاد شود که آموزش‌های گذرانده، ارزیابی عملکرد، غیبت، اضافه‌کاری و مهارت‌ها را کنار شاخص‌های خدمت (زمان چرخه، شکایت، مراجعه مجدد) نشان دهد. با این داشبورد می‌توان فهمید کدام آموزش‌ها واقعاً بهره‌وری را بالا برده‌اند و کدام واحدها مشکل نیروی انسانی دارند. تصمیم‌های جابه‌جایی نیرو، آموزش هدفمند و پاداش‌دهی دقیق‌تر می‌شود. این اتصال داده‌ای، HR را از حالت اداری به حالت راهبردی تبدیل می‌کند. خروجی نهایی، بهبود پایدار کارآمدی خدمات است.
- ✓ برای تکنسین‌های ماهر و کارشناسان باتجربه، مسیر رشد شغلی، ارتقای مهارتی و مزایای غیرمالی تعریف شود. برنامه‌های قدردانی، انعطاف شیفت، و مزایای رفاهی هدفمند می‌تواند فرسودگی شغلی را کاهش دهد. خروج افراد کلیدی باعث افت بهره‌وری تیم و افزایش زمان خدمت می‌شود؛ پس نگهداشت اثر مستقیم روی کارآمدی دارد. مصاحبه خروج و پایش دلایل ترک خدمت باید جدی گرفته شود. با تثبیت نیروی ماهر، بهره‌وری و کارآمدی خدمات بهبود معنادار پیدا می‌کند.

منابع

- ✓ احمدی، مقدم، (۱۴۰۱)، نقش استراتژی‌های منابع انسانی در ارتقای بهره‌وری خدمات، نشریه مدیریت صنعتی، دوره ۱۴، شماره ۲، صص ۴۵-۶۲.
- ✓ اسلامی نژاد، رسول، چرابین، مسلم، کریمی، محمد، داودی، علیرضا، (۱۴۰۱)، ارائه الگوی عوامل موثر بر پذیرش و اثربخشی سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیک در دانشگاه آزاد اسلامی مشهد.
- ✓ بشارت، فریما، رستم زاده، رضا، (۱۴۰۳)، بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با تاکید بر نقش میانجی خط مشی منابع انسانی کارمند محور، اولین همایش ملی حسابداری و مدیریت کسب و کار در دنیای دیجیتال، قائنات.
- ✓ جعفری، صابر، (۱۴۰۲)، طراحی مدلی از مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای اثربخشی، رشد و توسعه سازمان، سومین کنفرانس ملی بهبود و بازسازی سازمان و کسب و کار، تهران.
- ✓ حسینی، س، علوی، (۱۴۰۳)، تحلیل میانجی عملکرد کارکنان در ارتقای کیفیت خدمات پس از فروش، فصلنامه مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۲، شماره ۴، صص ۱۱۰-۱۲۸.
- ✓ رستم زاده، فرشید، رزاقی رباطی، افسانه، محمدوند، زهرا، (۱۴۰۳)، بررسی رابطه مدیریت مشارکتی و توانمند سازی منابع انسانی با پاسخگویی و اثربخشی معلمان ابتدایی ناحیه دو شهرستان ارومیه در سال تحصیلی.
- ✓ رضایی، ف، همکاران، (۱۴۰۲)، مدیریت منابع انسانی استراتژیک و پیامدهای عملکردی آن در صنعت خودرو، انتشارات دانشگاه تهران.
- ✓ طالبی، ریحانه، هاشمی، سید جواد، (۱۴۰۳)، بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیکی بر اثربخشی سازمانی در بین کارکنان بیمارستان امام رضا (ع) شهر بیرجند، نهمین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک، تهران.
- ✓ محمدی، ع، صبوری، ر، (۱۴۰۵)، توسعه عملکرد کارکنان در صنایع تولیدی: رویکردی بر اثربخشی خدمات، فصلنامه مدیریت تولید و عملیات، دوره ۱۶، شماره ۱، صص ۲۲-۴۰.
- ✓ مولایی، ج، کریمی، ت، (۱۴۰۴)، تأثیر یادگیری سازمانی بر خدمات مشتریان با رویکرد منابع انسانی، مدیریت بهره‌وری، دوره ۱۹، شماره ۱، صص ۳۳-۵۰.
- ✓ Adula, M., Kant, S., & Birbirs, Z. A. (2022). Systematic Literature Review on Human Resource Management Effect on Organization Performance. *Annals of Human Resource Management Research*, 2(2), 131-146.
- ✓ Brown, K., et al. (2025). Human Resource Management and Organizational Effectiveness in Manufacturing Sectors. *Journal of Business Research*, 158, 114-129.
- ✓ Gim, G. C., Ooi, S. K., Teoh, S. T., Lim, H. L., & Yeap, J. A. (2022). Green human resource management, leader-member exchange, core self-evaluations and work engagement: the mediating role of human resource management performance attributions. *International Journal of Manpower*, 43(3), 682-700.
- ✓ Lee, S., et al. (2024). Strategic HRM and its Impact on Employee Performance: A Mediation Approach. *International Journal of Human Resource Management*, 35(6), 901-925.
- ✓ Otoo, F. N. K. (2024). The mediating role of employee performance in the relationship between human resource management (HRM) practices and police service effectiveness. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*.
- ✓ Patel, R., et al. (2022). Enhancing Service Effectiveness through Workforce Empowerment. *Service Science Quarterly*, 10(3), 210-235.
- ✓ Setsena, L. N., Botha, C. T., & Paul-Dachapalli, L. A. (2021). Relationship between organisational commitment and effectiveness of human resource management practices in a

- South African information technology company. SA Journal of Human Resource Management, 19, 11.
- ✓ Siddiqua, S. I., Fayezin, T., & Hoque, R. (2022). Intermediating role of human resource management in organizational conflict and its influence on organizational effectiveness—evidence from Bangladesh’s banking sector. American Journal of Economics and Business Innovation, 1(3), 93-101.
 - ✓ Smith, J., et al. (2023). The Role of Modern HRM Practices in Competitive Advantage. Global Journal of Management, 20(2), 45-68.
 - ✓ Wilson, T., et al. (2025). HRM Strategies for Service Excellence in Global Automotive Industry. International Journal of Service Industry Management, 36(2), 150-172.
 - ✓ Zhang, L., et al. (2024). Performance as a Mediator in HRM-Service Quality Linkage. Journal of Organizational Behavior, 45(1), 12-30.