



## A Meta-Analysis of Human Resource Management Key Indicators Affecting Employees Performance Improvement

Bagher Asgarnezhad Nouri\* 

Associate Professor, Department of Business Management, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran

Masoume Mir Mousavi 

Master of Executive Management, University of Tehran, Qom, Iran

### Abstract

Today, employees are one of the most important sources of success for organizations, and identifying the factors that affect employee performance has become one of the main tasks of managers. The purpose of this study is to investigate human resource management indicators that affect employee performance by using meta-analysis method with using CMA software. The statistical population of the study included all studies that examined the factors affecting the improvement of employee performance. A collection of studies was comprised of 252 studies. According to the standards of the meta-analysis approach, 165 studies were excluded and 87 studies were selected. The results of data analysis showed that job satisfaction, organizational commitment, compensation system, quality of work life, leader-member exchange, organizational justice, organizational support, performance evaluation system, organizational culture, Creativity and innovation, collaborative management, education and rehabilitation programs, meaningful job, human resource empowerment, job security, organizational climate, autonomy, career development and job motivation have a positive effect on employee performance improvement. The effect of organizational policy variables, role ambiguity, job redesign, job demands on employee performance improvements was not confirmed.

**Keywords:** Performance, Employee Performance Improvement, Human Resource Management Indicators, Meta-analysis.


---


\* Corresponding Author: asgarnezhad.research@uma.ac.ir

**How to Cite:** Asgarnezhad Nouri, Bagher and Mir Mousavi, Masoume (2021). A Meta-Analysis of HRM key Indicators Affecting Employees Performance Improvement. *Management Studies in Development and Evolution*, Vol.30, No.101, 123-158.



## فرا تحلیل شاخص های کلیدی مدیریت منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران \*  باقر عسگر نژاد نوری

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه تهران، قم، ایران  معصومه میر موسوی

### چکیده

امروزه کارکنان یکی از مهمترین منابع موفقیت سازمانها هستند و تشخیص عوامل موثر بر بهبود عملکرد کارکنان به یکی از وظایف اصلی مدیران سازمانها تبدیل شده است. هدف این پژوهش بررسی شاخص های مدیریت منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان با بکارگیری روش فراتحلیل و نرم افزار CMA است. جامعه آماری پژوهش شامل تمام مطالعات است که به بررسی عوامل موثر بر بهبود عملکرد کارکنان پرداخته اند. مجموع مطالعات جمع آوری شده مشتمل بر ۲۵۲ مطالعه بود. با توجه به استانداردهای رویکرد فراتحلیل تعداد ۱۶۵ مورد حذف گردید و از مجموع ۸۷ پژوهش، تعداد ۲۳ متغیر مستقل شناسایی شد. نتیجه این بررسی فراتحلیل نشان داد که متغیرهای رضایت شغلی، تعهد سازمانی، سیستم جبران خدمات، کیفیت زندگی کاری، مبادله رهبر-عضو، عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، سیستم ارزیابی عملکرد، فرهنگ سازمانی، خلاقیت و نوآوری، مدیریت مشارکتی، برنامه های آموزش و بهسازی، احساس معنی دار بودن شغل، توانمندسازی منابع انسانی، امنیت شغلی، جو سازمانی، استقلال کاری، توسعه مسیر شغلی و انگیزش شغلی تاثیر مثبت بر بهبود عملکرد کارکنان دارند. همچنین تاثیر متغیرهای سیاست سازمانی، ابهام نقش، طراحی مجدد شغل، تقاضاهای شغلی بر بهبود عملکرد کارکنان تایید نگردید.

**واژگان کلیدی:** عملکرد، بهبود عملکرد کارکنان، شاخص های مدیریت منابع انسانی، فراتحلیل.

## مقدمه

موفقیت و دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت‌ها به شدت به سطح عملکرد کارمندان بستگی دارد (الدور<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). عملکرد کارکنان، ترکیبی از توانایی و انگیزه است که توانایی شامل مهارت‌ها، آموزش و منابع مورد نیاز برای انجام یک کار است (کیروجا و موکورو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود نیازمند شناخت نحوه‌ی عملکرد کارکنانشان هستند تا بر این اساس عملکرد خود را بهبود بخشند و تحولات مثبتی را ایجاد کنند (ایرانزاده و همکاران، ۱۳۸۶). هنگامی که کارمندان عملکرد شغلی خود را در سطح فردی بهبود می‌بخشند، آنها به طور اتوماتیک بهره‌وری واحد خود و نهایتاً بهره‌وری سازمان را بهبود می‌دهند (سیلوارجان و کولینگر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). همچنین عملکرد کارکنان نقش مهمی در بقا و اثربخشی سازمان ایفا می‌کند (چن<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). از این رو سازمان‌ها سرمایه‌گذاری عظیمی در بهبود عملکرد کارمندان انجام می‌دهند (الدور، ۲۰۱۷).

عوامل متعددی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد کارکنان نقش دارند، که مهم‌ترین آنها عبارتند از: رضایت شغلی (بیسواس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲؛ سنگتاهه و پیل-نگارم<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶)، طراحی مجدد شغلی<sup>۷</sup> (هانگ<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ سنگتاهه و پیل-نگارم، ۲۰۱۶)، تعهد شغلی<sup>۹</sup> (دهقان و همکاران، ۱۳۹۱؛ سیساریو و چمیل<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۷؛ الدور، ۲۰۱۷)، سیستم جبران خدمت<sup>۱۱</sup> (نگوئان<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ زینک و هونیک<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۶)، عدالت

- 
- 1- Eldor
  - 2- Kiruja & Mukuru
  - 3- Selvarajan & Cloninger
  - 1- Chen
  - 1- Biswas
  - 2- Siengthai & Pila-Ngarm
  - 3- Business Process Reengineering
  - 4- Hung
  - 5- job commitment
  - 6- Cesário & Chambel
  - 7- Pay for Performance
  - 8- Nguyen
  - 9- Zeng & Honig

سازمانی<sup>۱</sup> (آنگک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۳)، حمایت سازمانی<sup>۳</sup> (کیم<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷؛ وات و هارجیس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷؛ وو و وانگ<sup>۶</sup>؛ ۲۰۱۷)، سیستم ارزیابی عملکرد<sup>۷</sup> (علوی و مشفق، ۱۳۸۷؛ سیلوارجان و کولینگر، ۲۰۱۲؛ کوان<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۸)، مدیریت مشارکتی<sup>۹</sup> (دیفندورف و همکاران، ۲۰۰۲؛ جیلی و همکاران، ۲۰۱۵، رودول<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۱۹۹۸)، برنامه‌های آموزش و بهسازی<sup>۱۱</sup> (جهانیان و نوروزی، ۱۳۹۰؛ فضلی و همکاران، ۱۳۹۱؛ شریعتمداری و همکاران، ۱۳۹۳؛ زینگ و هونینگ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۶؛ فام<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹)، انگیزش شغلی<sup>۱۴</sup> (کیم و همکاران، ۲۰۱۷؛ نگوئان و همکاران، ۲۰۱۵)، امنیت شغلی<sup>۱۵</sup> (لو<sup>۱۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۷؛ نیومن<sup>۱۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۹)، توسعه مسیر شغلی<sup>۱۸</sup> (چنگک و کالبرگ، ۱۹۹۶، سلس و همکاران، ۱۹۸۹).

با توجه به مرور ادبیات پژوهش تحقیقات علمی متعددی در زمینه موضوع بهبود عملکرد کارکنان در داخل و خارج کشور انجام شده است. با وجود پژوهش‌های مختلف، نتایج بر تفاوت و حتی تناقض نتایج در برخی موارد دلالت دارد و پژوهش خاصی با هدف مرور نقادانه ادبیات پژوهش و ترکیب نتایج و دستیابی به نتیجه‌ای مشترک انجام نشده است. در این تحقیق تلاش شد ضمن از بین بردن شکاف پژوهشی اشاره شده، با بکارگیری رویکرد فراتحلیل، اولاً شاخص‌های منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان در سازمان‌ها هم در مجلات خارجی و هم داخلی (از جمله امرالد، جی-استور، ال ام ایکس، آکسفورد، سیج،

- 
- 1- Organization justice
  - 2- Ang
  - 3- Organizational support
  - 4- Kim
  - 5- Watt & Hargis
  - 6- Wu & wang
  - 7 Performance appraisal system
  - 8- Quan
  - 9- Participation Management
  - 10- Rodwell
  - 11- Training programs
  - 12- Zeng & Honig
  - 13- Pham
  - 14- Job motivation
  - 15- Job security
  - 16- Lu
  - 17- Newman
  - 18- Career Anchors Development

ساینس دایرکت، اسکوپوس، اشپرینگر، تیلور اند فرانسیس، وایلی، نورمگز، اس آی دی و ... شناسایی و جمع بندی و ثانياً از طریق رویکرد فراتحلیل به تجزیه و تحلیل تضادهای موجود در این حوزه پرداخته شود. در این راستا، سوال این تحقیق به صورت زیر مطرح شده است: شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان کدامند؟

### پیشینه پژوهش

#### کارکردهای مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد کارکنان

هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر، یعنی افزایش کارایی در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است (جهانیان و نوروزی ناو، ۱۳۹۰). به طور کلی تاثیر مثبت فعالیت‌های منابع انسانی بر عملکرد کارکنان و شرکت در ابعاد مختلف شناخته شده است (چن و همکاران، ۲۰۱۶). تحقیقات مدیریت منابع انسانی به شدت طرفدار این هستند که سیستم‌های خاصی از فعالیت‌های منابع انسانی تاثیر قابل توجهی بر روی عملکرد فردی و سازمانی دارند (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۲). پژوهشگران مدیریت منابع انسانی اذعان دارند که مدیریت منابع انسانی استراتژیک در نگرش کارکنان مانند تعهد تاثیر دارد و از طریق توانمندسازی منابع انسانی عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد (کیم و همکاران، ۲۰۱۹). برنامه‌های مدیریت منابع انسانی مانند آموزش، مدیریت عملکرد و درگیری کارکنان مستقیماً می‌تواند تعهد کارمندان، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را تحت تاثیر قرار دهد. چنین شیوه‌هایی همچنین باعث افزایش عملکرد سازمانی از طریق نقش‌های واسطه‌ای تعهد کارمندان و رفتار شهروندی سازمانی می‌شود (فام و همکاران، ۲۰۱۹). از سوی دیگر هرچه درک کارکنان از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بیشتر باشد، رفتار شهروندی آنها بالاتر می‌رود. در واقع کارمندانی که ادراک بیشتری از عملکرد مدیریت منابع انسانی (برای مثال، استخدام و آموزش) دارند با انجام فعالیت‌های فراتر از وظایف خود، خدمات بیشتری را به مشتریان ارائه می‌دهند (کیم و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین سیستم‌های منابع انسانی بر نتایج سازمان‌ها (به عنوان مثال بهره‌وری، کیفیت و خدمات) و یا نتایج مالی (به عنوان مثال بازده سرمایه گذاری، بازده دارایی‌ها و بازده حقوق صاحبان سهام) تاثیر دارند (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۲).

## عوامل موثر بر بهبود عملکرد کارکنان

طی مرور ادبیات پژوهش عوامل بسیار متنوعی از شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان شناسایی شده است. از جمله متغیرهای اصلی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان است که در پیشرفت کار یک کارمند و بهره‌وری آن نقش مهمی ایفا می‌کند (دهقان و همکاران، ۱۳۹۱). طبق نظر سینگتای و پیلانگارم (۲۰۱۶)، رضایت شغلی، تعهد و مشارکت شغلی رابطه مستقیم با عملکرد کارکنان دارد (سینگتای و پیلانگارم، ۲۰۱۶).

از سوی دیگر با پیشرفت و تحولات جامعه، پیچیدگی کار با کارکنان رو به افزایش است و رقابت شغلی شدیدتر شده است. شرکت‌ها می‌توانند کارمندان را مطابق با نتایج ارزیابی عملکردشان پاداش یا تنبیه کنند، در چنین موقعیتی سیستم ارزیابی عملکرد بسیار اهمیت پیدا می‌کند (کوان و همکاران، ۲۰۱۸). رضایت از سیستم ارزیابی می‌تواند محرک مهمی در عملکرد آتی کارمند باشد. پژوهش‌ها در حوزه ارزیابی عملکرد نشان می‌دهد، زمانی که کارکنان از سیستم ارزیابی خود راضی هستند، تمایل بیشتری به استفاده از بازخورد به منظور بهبود عملکرد در آینده دارند (سیلوارجان و کلونینگر، ۲۰۱۲). در این راستا نگوئان و همکاران (۲۰۱۴) به این نتیجه رسیده‌اند که سیستم جبران خدمت، محیط کاری و فرصت‌های رشد بر روی عملکرد کارمندان تاثیر مثبت دارد. البته تاثیر فرصت‌های رشد از سایر عوامل قوی تر است (نگوئان و همکاران، ۲۰۱۵).

عامل دیگر موثر بر بهبود عملکرد کارکنان مبادله رهبر-عضو<sup>۱</sup> است. مبادله رهبر-عضو بین قابلیت‌های کاری منابع انسانی و عملکرد نقش واسطه‌ای دارد (رن و همکاران، ۲۰۱۷). هی و همکاران (۲۰۱۶) به این نتیجه رسیدند که عدالت تعاملی<sup>۲</sup> نقش مهمی در تسهیل مبادله رهبر-عضو و در نتیجه عملکرد کارمندان دارد (هی و همکاران، ۲۰۱۶). طبق نتایج تحقیقات کیم و همکاران (۲۰۱۷) رابطه‌ی مثبت و تاثیر گذار حمایت سازمانی بر عملکرد کارمند نیز تایید گردید (کیم و همکاران، ۲۰۱۷). وو و وانگ (۲۰۱۷) هم تاثیر مثبت حمایت سازمانی بر عملکرد کارمندان را تایید کرده‌اند (وو و وانگ، ۲۰۱۷).

1- leader-member exchange

2- Interactional justice

ادبیات موجود حاکی از رابطه مثبت بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی و مشارکت شغلی است (منگ و همکاران، ۲۰۱۸). فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل کلیدی سازمانی برای بهبود تعامل و عملکرد شغلی اعضای سازمان می‌باشد (منگ و همکاران، ۲۰۱۸). فرهنگ سازمانی (فرهنگ مشارکتی، سلسه مراتبی و عقلایی) بر عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد (خردمند و ناظم، ۱۳۸۹). بیسواس (۲۰۰۹) هم در مطالعه‌ی خود بین ۳۵۷ مدیر اجرایی در هند بیان می‌دارد که فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین بر توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد کارکنان تاثیر مثبت دارد (بیسواس، ۲۰۰۹). مدیریت مشارکتی عامل بسیار مهم بعدی است. یافته‌های جیلی و همکاران (۲۰۱۵) نشان داد مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، انگیزش کارکنان، در نظر گرفتن کارمندان به عنوان افرادی منحصر به فرد، بیشترین تاثیر را بر رشد و توسعه کارمندان دارد (جیلی و همکاران، ۲۰۱۵).

آموزش و میزان مزایا نیز رفتار و نگرش کارکنان را بهبود می‌بخشد (زینگ و هونیک، ۲۰۱۶). صمدی و سوری (۱۳۸۹) با به کارگیری الگوی توماس و ولتهوس، اثر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد آنها را بررسی کردند. بر پایه‌ی این الگو، متغیر توانمندسازی از دیدگاه شناختی شامل چهار بعد احساس شایستگی، احساس موثر بودن، احساس خودمختاری و احساس معنی دار بودن شغل است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد هر چهار بعد احساسی مذکور با عملکرد کارکنان ارتباط معنادار دارد (صمدی و سوری، ۱۳۸۹).

طبق نتایج تحقیقات لو و همکاران (۲۰۱۷) در یک زمینه با امنیت شغلی زیاد، تقاضاهای شغلی تاثیر مثبتی بر عملکرد کارمندان دارد. اهمیت امنیت شغلی بر بهبود عملکرد کارمندان در محیط‌های کاری با استرس زیاد نیز تایید گردیده است (لو و همکاران، ۲۰۱۷). امنیت شغلی کم، به عنوان یک عامل اصلی فشار بر کارکنان در محیط کار تلقی می‌شود. پایین بودن سطح امنیت شغلی همچنین می‌تواند با کاهش انگیزه در کار، تأثیرات نامطلوب بر عملکرد شغلی کارمند داشته باشد (نیومن و همکاران، ۲۰۱۸). پژوهش انجام شده توسط نیومن (۲۰۱۸) نشان می‌دهد رابطه معنی داری بین امنیت شغلی و عملکرد شغلی وجود دارد (نیومن و همکاران، ۲۰۱۸).

سیاست سازمانی عامل دیگری است که رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد را تعدیل می‌کند (الدور، ۲۰۱۷). همچنین ابهام در نقش تاثیر منفی بر عملکرد کارمندان دارد (چریستین و همکاران، ۲۰۰۶؛ فرد مایو و ایوانس، ۲۰۰۷). در نهایت استقلال کاری (چنگ

و کالیبرگ، ۱۹۹۶؛ سلس و همکاران، ۱۹۸۹)، ترفیع (چنگ و کالینگر، ۱۹۹۶)، جهت گیری شغلی (سلس و همکاران، ۱۹۸۹). مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار<sup>۱</sup> (BPR) (هانگ و همکاران، ۲۰۱۵)، انگیزه (نگوئان و همکاران، ۲۰۱۵) تاثیر مثبت بر بهبود عملکرد کارکنان دارند. ابعاد و شاخص‌های موثر همراه با نام پژوهشگران و نتایج حاصل از تاثیر شاخص‌ها بر بهبود عملکرد کارکنان در جدول ۱ آورده شده است.

جدول شماره ۱: ابعاد، شاخص‌ها، نام پژوهشگران و نتایج حاصل از تاثیر شاخص‌های مدیریت منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان

ابعاد	شاخص‌ها	نام پژوهشگران	نتایج
رضایت شغلی	۱- رضایت درونی <sup>۲</sup> ۲- رضایت بیرونی <sup>۳</sup> ۳- رضایت اجتماعی <sup>۴</sup>	سینگنای و پیلانگارم (۲۰۱۶)؛ بیسواس (۲۰۱۲)؛ جانسن و همکاران (۲۰۰۴)	مثبت / منفی
طراحی مجدد شغلی	۱- بهبود کلی فرایند شغلی <sup>۵</sup> ۲- بهبود جزئی فرایند شغلی <sup>۶</sup> ۳- تنظیم فرایند شغلی <sup>۷</sup>	سینگنای و پیلانگارم (۲۰۱۶)؛ هانگ و همکاران (۲۰۱۵)	مثبت
تعهد سازمانی	۱- تعهد موثر <sup>۸</sup> ۲- تعهد هنجاری <sup>۹</sup> ۳- تعهد محاسبه‌ای <sup>۱۰</sup> ۴- تعهد ارزشی <sup>۱۱</sup> ۵- تعهد حرفه‌ای <sup>۱۲</sup> ۶- تعهد مداوم	کاساریو و چمبل (۲۰۱۷)؛ الدور (۲۰۱۷)؛ چن و چن (۲۰۱۱)؛ مورمن و هارلند (۲۰۰۲)؛ دهقان و همکاران (۱۳۹۱)؛ تری و همکاران (۲۰۰۰)؛ رندل و همکاران (۱۹۹۹)	مثبت / منفی

- 1- Business Process Reengineering (BPR)
- 2- intrinsic
- 3-extrinsic satisfaction
- 4- social satisfaction
- 5- improving the whole process
- 6- improving partial process
- 7- adjusting the process
- 8- Affective commitment
- 9- normative commitment
- 10- Calculative commitment
- 11- Value commitment
- 12- Career commitment



نتایج	نام پژوهشگران	شاخص‌ها	ابعاد
مثبت / منفی	زینگ و هونیک (۲۰۱۶)؛ جیلی و همکاران (۲۰۱۵)؛ نگوئان و همکاران (۲۰۱۴)؛ چریستن و همکاران (۲۰۰۶)؛ چنگ و کالینبرگ (۱۹۹۶)	۱- میزان درآمد ۲- سطح دستمزد ۳- پرداخت برای عملکرد <sup>۱</sup> ۴- پاداش ۵- مزایا <sup>۲</sup> ۶- تقسیم سود <sup>۳</sup>	سیستم جبران خدمت
مثبت / منفی	ری و سینک (۲۰۱۳)؛ سانستروم و همکاران (۱۹۸۰)	۱- محیط کاری ۲- فاصله از همکار در محیط کار <sup>۴</sup> ۳- تعداد افراد در اطاق کار ۴- تعداد همکاران قابل مشاهده در محیط کار ۵- قابل رویت بودن محیط کاری برای سرپرست ۶- محیط کار دلپذیر ۷- محیط کار خصوصی ۸- محیط کار شلوغ ۹- محیط کار پر سرو صدا ۱۰- محیط کاری بسیار نزدیک به همکاران <sup>۵</sup> ۱۱- همکاران منحرف در محیط کاری <sup>۶</sup> ۱۲- زمان ملاقات در محیط کاری <sup>۷</sup> ۱۳- زمان ملاقات با سرپرست در محیط کاری <sup>۸</sup> ۱۴- میزان دیوارهای محصور در محیط کاری <sup>۹</sup> ۱۵- قابل رویت بودن محیط کاری برای سرپرست	کیفیت زندگی کاری

- 
- 1- Pay for Performance
  - 2- Benefits
  - 3- Profit sharing
  - 4- distance from neighbor
  - 5- too close to coworkers
  - 6- distracting coworkers
  - 7- time just visiting
  - 8- time with supervisor
  - 9- number of enclosed sides

ادامه جدول شماره ۱

نتایج	نام پژوهشگران	شاخص ها	ابعاد
مثبت	رن و همکاران (۲۰۱۷)؛ هی و همکاران (۲۰۱۶)؛ جانسن و وان یپیرن (۲۰۰۴)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۳)؛ والومبا و همکاران (۲۰۰۹)	۱- علاقه <sup>۱</sup> ۲- وفاداری <sup>۲</sup> ۳- احترام حرفه ای <sup>۳</sup> ۴- مشارکت <sup>۴</sup> ۵- اعتماد به سرپرست	مبادله رهبر- عضو
مثبت	هی و همکاران (۲۰۱۶)؛ سیلوارجان و همکاران (۲۰۱۱)؛ والومبا و همکاران (۲۰۰۹)؛ بایرن (۲۰۰۵)؛ آنگ و همکاران (۲۰۰۳)؛ دیکاپ و همکاران (۱۹۹۹)	۱- عدالت توزیعی <sup>۵</sup> ۲- عدالت رویه ای <sup>۶</sup> ۳- عدالت تعاملی <sup>۷</sup>	عدالت سازمانی
مثبت/ منفی	کیم و همکاران (۲۰۱۷)؛ وو و وانگ (۲۰۱۶)؛ چو و جوهانسون (۲۰۱۶)؛ رای و سینگ (۲۰۱۳)؛ وات و هارجیس (۲۰۱۲)؛ لوتانس و همکاران (۲۰۰۸)	۱- حمایت سودمند درک شده ۲- حمایت احساسی درک شده ۳- حمایت سرپرست ۴- جو پشتیبانی کننده <sup>۸</sup>	حمایت سازمانی

- 
- 1- affect
  - 2- loyalty
  - 3- professional respect
  - 4- contribution
  - 5- distributive justice
  - 6- procedural justice
  - 7- Interactive justice
  - 8- supportive climate

ابعاد	شاخص‌ها	نام پژوهشگران	نتایج
سیستم ارزیابی عملکرد	۱- دقت ارزیابی عملکرد <sup>۱</sup> ۲- رضایت از ارزیابی عملکرد ۴- بازخورد شغلی ۵- ارزیابی عملکرد به روش مقیاس مشاهده رفتار ۶- سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه ۷- تجربه ارزیابی قبلی <sup>۲</sup> ۸- معیار ارزشیابی افراد در سازمان	کوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ سلوارجان و کلونینگر (۲۰۱۲)؛ ری و سینک (۲۰۱۳)؛ علوی و مشفق (۱۳۸۷)؛ سلس و همکاران (۱۹۸۹)؛ براون (۱۹۸۲)؛	مثبت / منفی
فرهنگ سازمانی	۱- هدف سازمان ۲- معیار عملکرد سازمان ۳- مرجع اختیار ۴- منبع قدرت ۵- نحوه تصمیم‌گیری ۶- سبک رهبری	بیسواس (۲۰۰۹)؛ خردمند و ناظم (۱۳۸۹)؛ منگ و همکاران (۲۰۱۸)	مثبت
خلاقیت و نوآوری	۱- خلاقیت مدیران ۲- ابتکار عمل روزانه ۳- انعطاف‌پذیری کاری	ناظم و حمودی (۱۳۸۵)؛ بینیس و همکاران (۲۰۰۹)	مثبت
مدیریت مشارکتی	۱- کار تیمی ۲- مشارکت شغلی ۳- تصمیم‌گیری مشارکتی	کساریو و همکاران (۲۰۱۷)؛ دبلیو. جیلی و همکاران (۲۰۱۵)؛ ام دیفندورف و همکاران (۲۰۰۲)؛ رودول و همکاران (۱۹۹۸)؛	مثبت
برنامه‌های آموزش و بهسازی	۱- احساس شایستگی ۲- احساس خودمختاری ۳- احساس موثر بودن ۴- احساس معنی دار بودن شغل (ارزشمندی)	زینک و هونیک (۲۰۱۶)؛ فضلی و همکاران (۱۳۹۱)؛ جهانیان و ناو (۱۳۹۰)؛ ایزدی و کریمی (۱۳۸۷)؛ میرحسینی و همکاران (۱۳۹۳)؛ شریعتمداری و همکاران (۱۳۹۳)	مثبت / منفی

1- appraisal accuracy  
 2- Previous Supervisory Experience

ادامه جدول شماره ۱

نتایج	نام پژوهشگران	شاخص ها	ابعاد
مثبت/ منفی	رن و همکاران (۲۰۱۷)؛ ایکس او و همکاران (۲۰۱۶)؛ جیلی و همکاران (۲۰۱۵)؛ پترسون و بیرون (۲۰۰۷)؛ باتناگر و سندهو (۲۰۰۵)؛ لویز (۱۹۸۲)؛ آقای فیسانی (۱۳۹۰)	۱- توانایی اجتماعی <sup>۱</sup> ۲- توانایی انسانی کارمند <sup>۲</sup> ۳- عزت نفس زیاد <sup>۳</sup> ۴- شایستگی <sup>۴</sup> ۵- خودکارآمدی <sup>۵</sup> ۶- امیدواری <sup>۶</sup> ۷- انگیزه	توانمندسازی منابع انسانی
مثبت/ منفی	کیم و همکاران (۲۰۱۷)؛ نگوئان و همکاران (۲۰۱۵)؛ چریستن و همکاران (۲۰۰۶)؛ چنگ و کالنبگ (۱۹۹۶)؛ آقای فیسانی (۱۳۹۰)	۱- میزان تلاش <sup>۷</sup> ۲- کار زیاد <sup>۸</sup> ۳- تمرکز بر اهداف اصلی	انگیزش شغلی
مثبت/ منفی	نیومن و همکاران (۲۰۱۸)؛ لو و همکاران (۲۰۱۷)؛ چریستین و همکاران (۲۰۰۶)؛ بروکنر و همکاران (۲۰۰۴)؛ براون (۱۹۸۲)	۱- انفصال ۲- تهدید به اخراج در آینده ۳- پرداخت غرامت اخراج کارمند	امنیت شغلی
مثبت/ منفی	الدور (۲۰۱۶)؛ بایرن (۲۰۰۵)؛ رندال و همکاران (۱۹۹۹)	۱- رفتار سیاسی عمومی ۲- درک سیاست های سازمانی	سیاست سازمانی

- 
- 1- Social capital
  - 2- Employee human capital
  - 3- Self-esteem chronic
  - 4- Competence
  - 5- Self-efficacy
  - 6- Hope
  - 7- Effort
  - 8- Role overload

نتایج	نام پژوهشگران	شاخص‌ها	ابعاد
مثبت / منفی	بیسواس (۲۰۱۲)؛ چیاپورا و بایرن (۲۰۰۹)؛ چریستین و همکاران (۲۰۰۶)؛ ای-بکر و همکاران (۱۹۹۶)؛	۱- جو اجتماعی <sup>۱</sup> ۲- جو روانشناختی <sup>۲</sup>	جو سازمانی
مثبت	باتناگار و ساندها (۲۰۰۵)؛ سلس (۱۹۹۸)	۱- استقلال در شغل	استقلال کاری
مثبت	چنگ و کالیبرج (۱۹۹۶)؛ سلس (۱۹۹۸)؛ لویز (۱۹۸۲)	۱- ترفیع ۲- جهت‌گیری شغلی	توسعه مسیر شغلی
مثبت / منفی	فرد میو و ایون (۲۰۰۷)؛ چریستین و سورمن (۲۰۰۶)	۱- ابهام در وظایف شغلی ۲- تضاد در نقش	ابهام نقش
مثبت / منفی	ایکس او و همکاران (۲۰۱۶)؛ چریستین و همکاران (۲۰۰۶)؛ لویز (۱۹۸۲)؛ چنگ و کالبرگ (۱۹۹۶)؛ صمدی و سوری (۱۳۸۹)	۱- اهمیت کار <sup>۳</sup> ۲- وظیفه خاص <sup>۴</sup> ۳- جذابیت <sup>۵</sup> ۴- سمت سازمانی <sup>۶</sup>	احساس معنی دار بودن شغل
مثبت / منفی	لو و همکاران (۲۰۱۷)	۱- نیازهای شغلی	تقاضاهای شغلی

- 
- 1- Social climate
  - 2- Psychological climate
  - 3- Task Significance
  - 4- Task-specific
  - 5- Attractiveness
  - 6- position level

ادامه جدول شماره ۱

نتایج	نام پژوهشگران	شاخص ها	ابعاد
-	لو و همکاران (۲۰۱۸)؛ کیم و همکاران (۲۰۱۷)؛ زینگ و هونینگ (۲۰۱۶)؛ جیلی و همکاران (۲۰۱۵)؛ چیاپورا و بایرن (۲۰۰۹)؛ شی و همکاران (۲۰۱۱)؛ وانگ و همکاران (۲۰۰۵)؛ جانسن پیرن (۲۰۰۴)؛ مورمن و همکاران (۲۰۰۲)؛ دیکاپ و همکاران (۱۹۹۹)؛ رندل و همکاران (۱۹۹۹)؛ دهقان و همکاران (۱۳۹۱)	۱- بهره وری <sup>۱</sup> ۲- رفتار شهروندی سازمانی ۳- بهبود عملکرد ۴- رشد و توسعه ۵- عملکرد درون نقشی <sup>۲</sup> ۶- عملکرد وظیفه ای ۷- عملکرد شغلی	بهبود عملکرد کارکنان

بر اساس توضیحات ارائه شده در مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مهم ترین شاخص های کلیدی مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد کارکنان که شناسایی گردید عبارتند از: ۱- رضایت شغلی ۲- سیستم جبران خدمت ۳- تعهد سازمانی ۴- انگیزش شغلی ۵- برنامه های آموزش و توسعه ۶- توسعه مسیر شغلی ۷- طراحی مجدد شغلی ۸- سیستم ارزیابی عملکرد ۹- فرهنگ سازمانی ۱۰- احساس معنی دار بودن شغل ۱۱- مدیریت مشارکتی ۱۲- جو سازمانی ۱۳- سیاست سازمانی ۱۴- تقاضای شغلی ۱۵- امنیت شغلی ۱۶- توانمندسازی منابع انسانی ۱۷- خلاقیت و نوآوری ۱۸- حمایت سازمانی ۱۹- کیفیت زندگی کاری ۲۰- عدالت سازمانی ۲۱- استقلال کاری ۲۲- ابهام در نقش ۲۳- مبادله رهبر-عضو. الگوی مفهومی در شکل ۱ نشان داده شده است:

1- Productivity  
2- In--role performance

شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش



## روش

پژوهش حاضر به روش فراتحلیل انجام شده است. روش فراتحلیل یکی از روش‌های جدید در انجام تحقیقات است که به دنبال ترکیب آماری نتایج پیشینه پژوهشی درباره‌ی یک موضوع است. این روش به عنوان یک روش آماری منظم و سیستمی معرفی می‌شود که از

روش‌های آماری برای انتخاب، گردآوری و تحلیل تحقیقات استفاده می‌کند. بنابراین می‌توان گفت که فراتحلیل یک روش کمی بوده و با تلخیص یافته‌ها تحقیقات مختلف روی یک موضوع یکسان انجام می‌گیرد (قربانی زاده، ۱۳۹۶: ۳۱).

این پژوهش از نظر هدف از انواع تحقیقات کاربردی بوده و در حوزه پژوهش‌های کمی قرار می‌گیرد و از روش کتابخانه‌ای برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است (قربانی زاده، ۱۳۹۶: ۱۵۵). فرآیند فراتحلیل در هفت مرحله اجرا شد که در ادامه این بخش هر یک از این مراحل توضیح داده می‌شود. اولین مرحله در روش فراتحلیل تعریف متغیرهای وابسته و مستقل است. متغیر مستقل شامل شاخص‌های مدیریت منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد و متغیر وابسته بهبود عملکرد کارکنان است. با توجه به بررسی‌های انجام درباره مطالعات انجام شده در حوزه مدیریت منابع انسانی، مهم‌ترین عوامل موثر بر بهبود عملکرد کارکنان شامل ۲۳ شاخص مختلف می‌باشد که در مدل مفهومی به آنها اشاره شده است.

مرحله دوم به جمع‌آوری گزارش مطالعات گذشته ارتباط دارد. جامعه آماری شامل کلیه مطالعات داخلی و خارجی است که شاخص‌های مدیریت منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان را تا پایان آبان ماه سال ۱۳۹۶ مورد بررسی قرار داده باشند. جدول ۲ تعداد مقالات گردآوری شده از هر یک از پایگاه‌های اینترنتی مورد استفاده برای شناسایی پژوهش‌های مورد نظر را نشان می‌دهد.

در مرحله سوم تمامی مطالعات قابل استفاده در جامعه آماری انتخاب شد. با توجه به اینکه این پژوهش با رویکرد فراتحلیل انجام می‌شود و همچنین به کل جامعه آماری مورد نظر دسترسی وجود دارد، هیچگونه نمونه‌گیری از جامعه آماری انجام نشده است. اطلاعات جمع‌آوری شده در مرحله قبل، صرفاً با توجه به نوع متغیر مستقل و وابسته انتخاب شده است. لکن با توجه به استانداردهای رویکرد فراتحلیل به ویژه عدم ارائه اطلاعات لازم برای محاسبه اندازه اثر و بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش به صورت کیفی و غیرآماري، برخی از این مطالعات قابل استفاده نیست. تعداد مقالات غیر قابل استفاده و قابل استفاده به تفکیک هر یک از پایگاه‌های اطلاعاتی در جدول ۲ نشان داده شده است که بر اساس آن در نهایت ۸۹ پژوهش جهت بررسی انتخاب شد.



جدول شماره ۲: پایگاه‌های اطلاعاتی و تعداد مقالات غیر قابل استفاده و قابل استفاده از آنها

ردیف	پایگاه اینترنتی اطلاعات	تعداد مقالات غیر قابل استفاده	تعداد مقالات قابل استفاده
۱	امرالذ	۷	۳
۲	جی-استور	۳۹	۴۵
۳	ال ام ایکس	۸	۰
۴	آکسفورد	۴	۰
۵	سیج	۵	۲
۶	ساینس دایرکت	۱۷	۴
۷	اسکوپوس	۱۱	۱۱
۸	اشپرنگر	۲	۳
۹	تیلور اند فرانسیس	۵	۴
۱۰	وایلی	۳۶	۳
۱۱	نورمگز	۲۷	۹
۱۲	اس آی دی	۴	۳
	جمع	۱۶۵	۸۷

گردآوری اطلاعات لازم از هر یک از پژوهش‌های انتخاب شده در مرحله چهارم انجام شد. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش مطالعات کتابخانه‌ای و مستندات است. به عبارت دیگر اطلاعات مربوط به محاسبه اندازه اثر از مطالعات گذشته استخراج می‌شود. فهرست این اطلاعات شامل نوع ضریب همبستگی، مقدار آمار  $r$ ، مقدار آماره  $R^2$ ، مقدار آزمون  $t$ ، مقدار بتای رگرسیون، مقدار **P-Value**، مقدار آماره  $Z$ ، جهت رابطه بین متغیر مستقل و وابسته و درجه معناداری رابطه بین متغیر مستقل و وابسته است که از پژوهش‌های قبلی استخراج شده است (رزنتال و دیماتو، ۲۰۰۱).

پس از گردآوری اطلاعات لازم، در مرحله پنجم به محاسبه اندازه اثر پرداخته شده است. اندازه اثر معیار استاندارد است که به واسطه آن قوت اثر یا ارتباط بین دو متغیر برای هر یک از مطالعات میدانی مورد بررسی اندازه‌گیری می‌شود (سویسی و خلیف، ۲۰۱۲). اندازه اثر محاسبه شده در این پژوهش اندازه اثر  $r$  است. روش پژوهش، رویکرد تحلیل داده‌ها و

ابزار تحلیل داده‌ها در هر یک از مطالعات، آماره مورد استفاده برای استخراج اندازه اثر، و فرمول تبدیل آماره به اندازه اثر  $F$  در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول شماره ۳: فرمول محاسبه اندازه اثر در رویکردهای مختلف پژوهش و تحلیل داده‌ها

روش پژوهش	رویکرد تحلیل	ابزار تحلیل	آماره	فرمول محاسبه $F$
همبستگی	رگرسیون	معادله رگرسیون	$t$ مرتبط با هر بتا	$\frac{t^2}{t^2 + (N - 2)}$
همبستگی	ضریب همبستگی	ضریب پیرسون	$R$	اندازه اثر برابر مقدار آماره $F$
همبستگی	رگرسیون	معادله رگرسیون	$R^2$	$\sqrt{F^2}$

ماخذ: (سویسی و خلیف، ۲۰۱۲)

مرحله ششم به ارزیابی همگنی و ناهمگنی موجود در اندازه‌های اثر ارتباط دارد. به طور معمول از بررسی نموداری اندازه اثرها و مشاهده عینی همگنی یا ناهمگنی اندازه اثرهای مطالعات، مقایسه مقادیر حداقل و حداکثر اندازه اثرهای محاسبه شده و استفاده از آزمون همگنی  $Q$  و  $I^2$  برای ارزیابی ناهمگونی اندازه‌های اثر استفاده می‌شود (قربانی زاده و حسن نانگیر، ۲۰۱۳). در این پژوهش از آزمون همگنی  $Q$  و  $I^2$  برای ارزیابی همگنی استفاده شده است.

نهایتاً در مرحله هفتم قوت رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته مورد ارزیابی قرار گرفت. در رویکرد فراتحلیل برای آزمون فرضیه‌های پژوهش ابتدا به آزمون ناهمگونی اندازه اثر پرداخته می‌شود تا بر اساس آن نوع مدل فراتحلیل مورد استفاده برای آزمون فرضیه مورد نظر تعیین شود. در صورت همگون بودن داده‌ها از مدل اثرات ثابت و در صورت ناهمگون بودن نیز از مدل اثرات تصادفی استفاده می‌شود. نتایج به دست آمده از بکارگیری مدل‌های فراتحلیل شامل بر آورد نقطه‌ای (میانگین بر اساس وزن دهی حجم نمونه) و بر آورد فاصله‌ای (فاصله اطمینان) اندازه اثر همه مطالعات همراه با آماره آزمون و سطح معناداری نیست که بر اساس آن در مورد معنادار بودن برآوردهای به دست آمده قضاوت می‌شود. اگر فاصله اطمینان محاسبه شده شامل صفر شود، می‌توان ادعا کرد که اندازه اثر برابر با صفر نیست و ارتباط معناداری بین متغیرهای پژوهش وجود ندارد و فرضیه پژوهش رد می‌شود. اما در صورتی که فاصله اطمینان محاسبه شده شامل صفر نباشد، نتیجه گرفته می‌شود که اندازه اثر

مخالف صفر نیست و ارتباط معناداری بین متغیرهای پژوهش وجود دارد و فرضیه پژوهش تایید می‌شود (عسگر نژاد نوری و همکاران، ۲۰۱۴).

اگر میانگین اندازه اثر محاسبه شده مثبت باشد، رابطه بین دو متغیر مثبت و اگر منفی باشد منفی است. در تفسیر اندازه اثر به طور معمول مقدار کمتر از ۰/۱ (بزرگتر از ۰/۱-) را کوچک، بین ۰/۱ تا ۰/۳ (بین ۰/۱- تا ۰/۳-) را متوسط و بیش از ۰/۳ (کوچکتر از ۰/۳-) را بزرگ در نظر می‌گیرند (برونستین و همکاران، ۲۰۰۴).

در نهایت لازم به ذکر است که در این پژوهش برای اجرای روش فراتحلیل از بسته نرم افزاری تخصصی جامع فراتحلیل تحت عنوان CMA2 استفاده شده است. بسته نرم افزاری جامع فراتحلیل معروف‌ترین، تخصصی‌ترین و کامل‌ترین برنامه کامپیوتری برای مطالعات فراتحلیلی و ترکیبی است (برونستین و همکاران، ۲۰۰۴).

#### یافته‌ها

برای شناخت بهتر الگوی مفهومی پژوهش، توصیف آماری متغیرها ضروری به نظر می‌رسد. زیرا این مهم درک بهتری برای تجزیه و تحلیل‌های انجام شده برای آزمون الگوی مفهومی فراهم می‌کند. در این پژوهش، برای هر مطالعه میدانی یک اندازه اثر کمی محاسبه شده است. مقدار اندازه اثرهای محاسبه شده و فراوانی آنها نشان می‌دهد که از تعداد ۸۷ پژوهش مورد بررسی، مجموعاً در ۹۵۷ مورد، مقدار کمی اندازه اثر قابل محاسبه بود. میانگین اندازه اثر محاسبه شده برای مطالعات مختلف در این پژوهش برابر با ۰/۱۸۴۷۰۱ و انحراف معیار آن برابر ۰/۳۰۵۶۳۲ است. کوچک‌ترین اندازه اثر محاسبه شده در مطالعات برابر ۱/۳۳۷۲۱- و بزرگ‌ترین اندازه اثر برابر با ۱/۶۵۸۳۹ است. تعداد اندازه اثرهایی که در مطالعات با علامت منفی گزارش شده‌اند، برابر با ۱۹۰ گزارش و در ۷۶۷ مطالعه اندازه اثر با علامت مثبت گزارش شده است.

نتایج به دست آمده از انجام آزمون ناهمگونی اندازه اثر بر اساس نرم افزار CMA2 در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول شماره ۴: آزمون ناهمگونی اندازه اثر

نتیجه آزمون	آزمون ناهمگونی اندازه اثر			شاخص‌ها
	مقدار $I^2$	سطح معناداری	آماره Q	
اثرات تصادفی	۹۲/۱۷۳	۰/۰۰۰	۱۱۴۹/۹۲۹	رضایت شغلی
اثرات تصادفی	۹۶/۰۸۷	۰/۰۰۰	۱۹۶۷/۹۲۷	تعهد سازمانی
اثرات تصادفی	۹۸/۱۰۴	۰/۰۰۰	۲۳۲۱/۲۰۶	سیستم جبران خدمات
اثرات تصادفی	۹۵/۹۳۲	۰/۰۰۰	۹۰۹/۵۳۴	کیفیت زندگی کاری
اثرات تصادفی	۸۵/۸۸۷	۰/۰۰۰	۱۹۱/۳۰۷	مبادله رهبر - عضو
اثرات تصادفی	۹۳/۷۳۰	۰/۰۰۰	۴۹۴/۴۳۵	عدالت سازمانی
اثرات تصادفی	۹۵/۲۷۳	۰/۰۰۰	۸۲۵/۰۰۰	حمایت سازمانی
اثرات تصادفی	۹۵/۸۷۲	۰/۰۰۰	۱۲۱۱/۲۷۸	سیستم ارزیابی عملکرد
اثرات تصادفی	۵۷/۹۴۸	۰/۰۴۹	۹/۵۱۲	فرهنگ سازمانی
اثرات تصادفی	۸۶/۲۷۹	۰/۰۰۰	۱۳۱/۱۸۳	خلاقیت و نوآوری
اثرات تصادفی	۹۵/۹۵۷	۰/۰۰۰	۶۶۷/۷۷۴	مدیریت مشارکتی
اثرات تصادفی	۸۸/۷۲۲	۰/۰۰۰	۱۵۰/۷۳۱	برنامه های آموزش و بهسازی
اثرات تصادفی	۹۱/۹۸۴	۰/۰۰۰	۲۴۹/۴۹۹	احساس معنی دار بودن شغل
اثرات تصادفی	۹۴/۵۰۳	۰/۰۰۰	۲۳۸۳/۲۶۵	توانمندسازی منابع انسانی
اثرات تصادفی	۹۵/۴۹۲	۰/۰۰۰	۸۲۰/۷۲۳	امنیت شغلی
اثرات ثابت	۰/۰۰۰	۰/۸۳۸	۱۵/۵۳۱	تقاضاهای شغلی
اثرات تصادفی	۵۸/۱۲۶	۰/۰۴۹	۹/۵۵۲	سیاست سازمانی
اثرات تصادفی	۹۷/۱۷۵	۰/۰۰۰	۶۷۲/۵۶۶	جو سازمانی
اثرات تصادفی	۷۰/۴۲۱	۰/۰۰۰	۴۰/۵۷۰	استقلال کاری
اثرات تصادفی	۸۴/۸۸۶	۰/۰۰۰	۸۶/۰۱۱	توسعه مسیر شغلی
اثرات تصادفی	۹۱/۵۰۵	۰/۰۰۰	۸۲/۴۰۵	ابهام نقش
اثرات تصادفی	۹۴/۶۴۴	۰/۰۰۰	۷۴/۶۸۲	طراحی مجدد شغل
اثرات تصادفی	۸۴/۷۳۳	۰/۰۰۰	۷۲/۰۴۹	انگیزش شغلی

بر اساس نتایج جدول ۴ مشخص است که برای متغیرهای رضایت شغلی، طراحی مجدد شغل، تعهد سازمانی، سیستم جبران خدمات، کیفیت زندگی کاری، مبادله رهبر - عضو، عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، سیستم ارزیابی عملکرد، ابهام نقش، احساس معنی دار بودن شغل، فرهنگ سازمانی، خلاقیت و نوآوری، مدیریت مشارکتی، برنامه‌های آموزش و بهسازی، توانمندسازی منابع انسانی، انگیزش شغلی، امنیت شغلی، سیاست سازمانی، جو سازمانی، استقلال کاری، توسعه مسیر شغلی مقدار آماره Q از مقدار جدول بزرگتر بوده و

سطح معناداری آزمون Q کوچکتر از سطح معناداری ۰/۰۵ است. همچنین مقدار  $I^2$  برای متغیرهای مورد نظر بزرگتر از ۷۵ است که نشان می‌دهد ناهمگونی اندازه اثر در سطح بالایی قرار دارد. بنابراین فرضیه صفر رد شده و فرضیه یک مبنی بر ناهمگونی اندازه اثر متغیرهای اشاره شده بر بهبود عملکرد کارمندان تایید می‌شود. بنابراین به دلیل ناهمگون بودن، برای برآورد اندازه اثر این متغیرها بر بهبود عملکرد کارمندان از مدل اثرات تصادفی استفاده می‌شود.

علاوه بر این برای متغیر تقاضاهای شغلی مقدار آماره Q از مقدار جدول کوچکتر بوده و سطح معناداری آزمون Q بزرگتر از سطح معناداری ۰/۰۵ است. همچنین مقدار  $I^2$  برای متغیرهای مورد نظر نشان می‌دهد که ناهمگونی اندازه اثر در سطح بسیار پایینی قرار دارد. بنابراین فرضیه یک رد شده و فرضیه صفر مبنی بر همگونی اندازه اثر متغیر مذکور بر بهبود عملکرد کارمندان تایید می‌شود. بنابراین به دلیل همگون بودن، برای برآورد اندازه اثر این متغیرها بر بهبود عملکرد کارمندان از مدل اثرات ثابت استفاده می‌شود.

با توجه به نتایج جدول ۵، آزمون فرضیه‌های پژوهش بر اساس یکی از دو مدل اثرات ثابت و یا تصادفی و با بکارگیری نرم افزار CMA2 در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول شماره ۵: آزمون فرضیه‌های پژوهش بر اساس مدل اثرات ثابت و یا تصادفی

شاخص‌ها	میانگین وزنی اندازه اثر	فاصله اطمینان اندازه اثر	آماره Z	سطح معناداری نتیجه ی
رضایت شغلی	۰/۱۴۷	(۰/۰۹۳ , ۰/۲۰۰)	۵/۲۸۴	تایید
تعهد سازمانی	۰/۱۱۲	(۰/۰۴۷ , ۰/۱۷۸)	۳/۳۷۱	تایید
سیستم جبران خدمات	۰/۳۳۳	(۰/۲۳۹ , ۰/۴۲۲)	۶/۶۱۲	تایید
کیفیت زندگی کاری	۰/۲۵۶	(۰/۱۱۷ , ۰/۳۸۵)	۳/۵۵۲	تایید
مبادله رهبر - عضو	۰/۲۵۱	(۰/۱۹۵ , ۰/۳۰۶)	۸/۵۳۳۹	تایید
عدالت سازمانی	۰/۲۴۴	(۰/۱۵۱ , ۰/۳۳۲)	۵/۰۵۹	تایید
حمایت سازمانی	۰/۱۴۶	(۰/۰۴۵ , ۰/۲۴۴)	۲/۸۳۰	تایید
سیستم ارزیابی عملکرد	۰/۱۹۶	(۰/۰۸۶ , ۰/۳۰۲)	۳/۴۶۴	تایید
فرهنگ سازمانی	۰/۷۴۹	(۰/۷۰۷ , ۰/۷۸۶)	۲۰/۹۹۸	تایید
خلاقیت و نوآوری	۰/۳۴۵	(۰/۲۶۵ , ۰/۴۲۰)	۷/۹۹۷	تایید

## ادامه جدول شماره ۵

شاخص‌ها	میانگین وزنی اندازه اثر	فاصله اطمینان اندازه اثر	آماره Z	سطح معناداری	نتیجه
مدیریت مشارکتی	۰/۲۶۳	(۰/۱۹۰ , ۰/۳۳۴)	۶/۷۹۳	۰/۰۰۰	تایید
برنامه های آموزش و بهسازی	۰/۲۷۸	(۰/۱۷۲ , ۰/۳۷۸)	۵/۰۱۷	۰/۰۰۰	تایید
احساس معنی دار بودن شغل	۰/۱۳۷	(۰/۰۷۳ , ۰/۲۰۰)	۴/۱۹۰	۰/۰۰۰	تایید
توانمندسازی منابع انسانی	۰/۲۲۱	(۰/۱۷۵ , ۰/۲۶۶)	۹/۲۲۱	۰/۰۰۰	تایید
امنیت شغلی	۰/۰۷۴	(۰/۰۱۶ , ۰/۱۳۲)	۲/۴۹۴	۰/۰۱۳	تایید
تقاضاهای شغلی	-۰/۰۱۹	(-۰/۰۴۶ , ۰/۰۰۹)	-۱/۳۴۴	۰/۱۷۹	رد
سیاست سازمانی	-۰/۰۸۰	(-۰/۱۶۴ , ۰/۰۰۶)	-۱/۸۲۷	۰/۰۶۸	رد
جو سازمانی	۰/۱۷۲	(۰/۱۰۳ , ۰/۲۴۰)	۴/۸۲۸	۰/۰۰۰	تایید
استقلال کاری	۰/۱۱۷	(۰/۰۷۹ , ۰/۱۵۵)	۵/۹۳۶	۰/۰۰۰	تایید
توسعه مسیر شغلی	۰/۱۲۳	(۰/۰۷۵ , ۰/۱۷۱)	۵/۰۰۵	۰/۰۰۰	تایید
ابهام نقش	-۰/۰۳۶	(-۰/۲۱۳ , ۰/۱۴۳)	-۰/۳۹۲	۰/۶۹۵	رد
طراحی مجدد شغل	۰/۱۰۵	(-۰/۱۷۱ , ۰/۳۶۶)	۰/۷۴۱	۰/۴۵۸	رد
انگیزش شغلی	۰/۰۷۴	(۰/۰۰۲ , ۰/۱۴۶)	۲/۰۱۸	۰/۰۴۴	تایید

همانگونه که اشاره گردید، در صورت همگون بودن داده‌ها از مدل اثرات ثابت و در صورت ناهمگون بودن نیز از مدل اثرات تصادفی استفاده خواهد شد. نتایج به دست آمده از بکارگیری مدل‌های فراتحلیل شامل برآورد نقطه‌ای (میانگی وزنی) و برآورد فاصله‌ای (فاصله اطمینان) اندازه اثر همی مطالعات همراه با آماره آزمون و سطح معناداری می‌باشد که بر اساس آن در مورد معنادار بودن برآوردهای به دست آمده قضاوت می‌شود. در صورتی که مقدار محاسبه شده آماره Z از مقدار جدول بزرگتر باشد و یا سطح معناداری آزمون Z کوچکتر از ۰/۰۵ به دست آید، نشان می‌دهد فاصله اطمینان برآورد شده شامل صفر نمی‌باشد. در غیر این صورت فاصله اطمینان شامل مقدار صفر در نظر گرفته می‌شود. اگر فاصله اطمینان برآورد شده شامل صفر شود، می‌توان ادعا کرد که اندازه اثر برابر صفر می‌باشد و ارتباط معناداری بین متغیرهای پژوهش وجود ندارد و فرضیه پژوهش رد می‌گردد. اما در صورتی که فاصله اطمینان محاسبه شده شامل صفر نباشد، نتیجه گرفته می‌شود که اندازه اثر مخالف صفر می‌باشد و ارتباط معناداری بین متغیرهای پژوهش وجود دارد.

بر اساس توضیحات فوق و نتایج ارائه شده در جدول ۷، تمامی شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان به غیر از تقاضاهای شغلی، سیاست سازمانی، ابهام نقش و طراحی مجدد شغل تایید شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

عملکرد کارکنان نقش مهمی در بقا و اثربخشی سازمان ایفا می‌کند (چن و همکاران، ۲۰۱۶). بکر و گرهارت (۱۹۹۶) ادعا کردند که مدیریت منابع انسانی با افزایش اعتماد به نفس، کنترل هزینه و ایجاد ارزش، عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آنها از بررسی مطالعات گسترده تجربی به این نتیجه رسیده‌اند که رابطه معنی داری بین سیستم مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی وجود دارد (کیم و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین مدیران و مسئولان سازمان‌ها باید توجه ویژه‌ای به بهبود عملکرد کارکنان داشته باشند. مطالعات مختلف نشان می‌دهد عوامل متعددی از جمله عدالت سازمانی، رضایت شغلی، آموزش، تعهد سازمانی، توانمندسازی روانشناختی، سرمایه اجتماعی، کیفیت زندگی کاری، عوامل اجتماعی سازمانی، و عوامل فردی، با عملکرد مرتبط است. از سوی دیگر نتایج مطالعات انجام یافته جهت شناسایی عوامل موثر بر بهبود عملکرد کارمندان به نتایجی متفاوت و حتی متضاد دست یافته است و تا کنون پژوهش خاصی با هدف مرور نقادانه ادبیات پژوهش و ترکیب نتایج و دستیابی به نتیجه‌ای مشترک انجام نشده است. هدف پژوهش حاضر این است تا با بکارگیری رویکرد فرا تحلیل، ضمن از بین بردن شکاف پژوهشی اشاره شده، شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد کارمندان شناسایی گردد.

نتایج فرا تحلیل نشان داد که تمامی شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی به غیر از تقاضاهای شغلی، سیاست سازمانی، ابهام نقش و طراحی مجدد شغل تأثیر مثبت بر بهبود عملکرد کارکنان دارند که در ادامه به این شاخص‌ها اشاره شده است: ۱- رضایت شغلی، که نتیجه به دست آمده از پژوهش‌های بیسواس (۲۰۱۲)؛ جانسون و وان پیرن (۲۰۰۴)؛ سنگتاه و پیل-نگارم (۲۰۱۶) پشتیبانی می‌کند. ۲- تعهد سازمانی که با پژوهش‌های دهقان و همکاران (۱۳۹۱)؛ سیساریو و چمبل (۲۰۱۷)؛ چانگ و چن (۲۰۱۱)؛ الدور (۲۰۱۷)؛ مورمن و هایلند (۲۰۰۲) همخوانی دارد. ۳- سیستم جبران خدمات که با نتایج پژوهش‌های نگوئان و همکاران (۲۰۱۵)؛ زینک و هونیک (۲۰۱۶) همخوانی دارد. ۴- کیفیت زندگی کاری که همخوان با پژوهش ساندستروم و همکاران (۱۹۸۰) است. ۵- مبادله رهبر - عضو،

که نتایج از پژوهش‌های هی و همکاران (۲۰۱۶)؛ جانسون و وان پیرن (۲۰۰۴)؛ وانگ و همکاران (۲۰۰۵)؛ والومبا و همکاران (۲۰۰۹) پشتیبانی می‌کند. ۶- عدالت سازمانی که با پژوهش آننگ و همکاران (۲۰۰۳) همخوانی دارد. ۷- حمایت سازمانی که پشتیبان پژوهش‌های کیوم و همکاران (۲۰۱۷)؛ ری و همکاران (۲۰۱۳)؛ وات و هارجیس (۲۰۱۷)؛ وو و وانگ (۲۰۱۷) است. ۸- سیستم ارزیابی عملکرد که مطابق با پژوهش‌های علوی و مشفق (۱۳۸۷)؛ سیلوارجان و کولینگر (۲۰۱۲) و کوان و همکاران (۲۰۱۸) است. ۹- احساس معنی دار بودن شغل مطابق با پژوهش‌های علوی و مشفق (۱۳۸۷) است. ۱۰- فرهنگ سازمانی که با پژوهش‌های خردمند و ناظم (۱۳۸۹)؛ بیسواس (۲۰۰۹) و منگ و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد. ۱۱- خلاقیت و نوآوری که مطابق با پژوهش‌های ناظم و حمودی (۱۳۸۵) است. ۱۲- مدیریت مشارکتی که همخوانی با پژوهش‌های دیندورف و همکاران (۲۰۰۲)؛ جیلی و همکاران (۲۰۱۵)، رودول و همکاران (۱۹۹۸) دارد. ۱۳- برنامه‌های آموزش و بهسازی که مطابق با نتایج پژوهش‌های جهانیان و نوروزی (۱۳۹۰)؛ فضلی و همکاران (۱۳۹۱)؛ شریعتمداری و همکاران (۱۳۹۳)؛ میرحسینی و همکاران (۱۳۹۳)؛ زینگ و هونینگ (۲۰۱۶) است و با پژوهش محمدی نائینی (۱۳۸۶) در تضاد است که این تضاد می‌تواند به دلیل آموزش ضعیف، عدم دقت آموزش گیرندگان، معیط آموزشی نامناسب و غیره باشد. ۱۴- توانمندسازی منابع انسانی که از پژوهش‌های آقایی فیشانی و همکاران (۱۳۹۰)؛ پیترسون و بیرون (۲۰۰۸)؛ ایکس او و همکاران (۲۰۱۶) پشتیبانی می‌کند. ۱۵- امنیت شغلی که مطابق نظر لو و همکاران (۲۰۱۷) و نیومن و همکاران (۲۰۱۸) است. ۱۶- جو سازمانی که از نظر بیسواس (۲۰۱۲)؛ چیاپرو و بایرن (۲۰۰۹) حمایت می‌کند. ۱۷- استقلال کاری که همخوان با پژوهش باتناگار و همکاران (۲۰۰۵)؛ سلس و همکاران (۱۹۸۹) است. ۱۸- توسعه مسیر شغلی که در راستای پژوهش چنگ و کالیبرگ (۱۹۹۶)، سلس و همکاران (۱۹۸۹) است. ۱۹- انگیزش شغلی که همخوانی با پژوهش‌های کیوم و همکاران (۲۰۱۷) و نگوئان و همکاران (۲۰۱۵) دارد. متغیرهای بعدی بر بهبود عملکرد کارکنان تاثیری ندارند که عبارتند از: ۱- سیاست سازمانی ۲- ابهام نقش ۳- طراحی مجدد شغل ۴- تقاضاهای شغلی.

با توجه به نتایج به دست آمده به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می‌شود جو سازمانی شایسته سالاری، شایسته‌گزینی و شایسته‌مداری در بین مدیران به ویژه مدیران منابع انسانی ایجاد و از گسترش بازی‌های قدرت و سیاست در فضای سازمان جلوگیری شود. پژوهش‌های



پیشین، اهمیت انتخاب و توسعه نیروی کار متعهد را تأیید می‌کند. کارمندان متعهد نه تنها کمتر استعفا می‌دهند، بلکه عملکرد شغلی بالایی نیز دارند. بنابراین به مدیران پیشنهاد می‌گردد؛ در فرآیند انتخاب کارمند، توجه بیشتری به رزومه و مشخصات افراد داشته باشند و افراد دارای پست طولانی‌تر در سازمان‌های قبلی باید بیش از افرادی که دارای ماهیت "عشایری" هستند، استخدام شوند. همچنین در زمان ورود کارمند به سازمان، وظایف، انتظارات سازمانی و تقاضاهای شغلی به طور دقیق مشخص باشند و بخش‌های منابع انسانی به عنوان حیاتی‌ترین بخش در بهبود انگیزه کارمندان فعال‌تر باشند. تا حد امکان وظایف محوله مطابق با توان و میل و علاقه کارکنان باشد و در بکارگیری افراد به توانایی‌های شاغلان توجه شود. محیط سازمان به گونه‌ای باشد که کارکنان بتوانند اهدافی را برای آینده کاری خود برنامه‌ریزی کنند تا زمینه رشد احساس معنی‌دار بودن شغل در کارکنان ایجاد گردد؛ به بیان ساده، مدیران منابع انسانی باید در نظر داشته باشند که مشاغلی که به افراد اختصاص داده می‌شود، به رشد شغلی کارمندان کمک نماید. نظام کارمزدی را جایگزین نظام روزمزدی کرده و ارتباط مستقیمی بین عملکرد کارکنان و پرداختی به آنها برقرار شود. سرفصلی تحت عنوان ارزیابی عملکرد بخش ایجاد گردد و قبل از پرداخت به کارکنان، عملکرد بخش از لحاظ شاخص‌های مختلف کمی و کیفی مانند شاخص‌های مالی و غیر مالی مورد بررسی قرار گیرد تا سطح پرداخت متناسب با شغل فرد باشد. با بهینه‌سازی محیط کاری رضایت کارمندان را کسب نمایند. مدیران منابع انسانی از طریق سیستم پیشنهادات به عنوان ساده‌ترین شکل مشارکت داوطلبانه، به ایجاد تدریجی مدیریت مشارکتی، احیای حس خودباوری و اعتماد به نفس در کارکنان و در نهایت استقلال کاری بپردازند. در جهت برقراری عدالت سازمانی از جنبه‌های مختلف (عدالت مرادده‌ای، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای) کوشا باشند. مدیران منابع انسانی با ارزش‌قائل شدن برای کارمندان نشان دهند که تلاش کارمندان برای رسیدن به اهداف سازمانی مورد توجه مدیران سازمان بوده و به خاطر تلاش زیاد، به آنها پاداش تعلق می‌گیرد و از آنها در قالب ارتقاء جایگاه شغلی، اعطای ارشدیت، تقدیر شفاهی و کتبی قدردانی به عمل آید و از این طریق عامل حمایت سازمانی اجرا گردد. با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی پیشنهاد می‌گردد تصمیم‌گیرندگان برای استفاده شایسته از ارزش‌های حاکم در سازمان با تشکیل تیم‌هایی از نیروی کاردان و

متخصص جهت شناسایی زوایای گوناگون فرهنگ آن سازمان و با تقویت و تشویق جنبه‌های مثبت و اصلاح و تعدیل موارد ضعف موجود، فرهنگ سازمانی را عاملی برای رشد عملکرد کارکنان سازمان قرار دهند. با توجه به تاثیر خلاقیت بر بهبود عملکرد توصیه می‌شود در انجام وظایف کارکنان زمینه‌ای بروز نوآوری و خلاقیت آنان را فراهم نمایند. و در نهایت برنامه ریزی فعالیتهای آموزشی برای تقویت مهارتها و ایجاد احساس آرامش و امنیت شغلی بیشتر برای کاهش فشارهای ناشی از شغل پیشنهاد می‌گردد.

با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌های پژوهش، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تا به بررسی و شناسایی عوامل واسطه‌ای یا تعدیل کننده در بین دو متغیر شاخص‌های منابع انسانی و بهبود عملکرد کارمندان پردازند. این پژوهش به طور کلی به مرور پژوهش‌های انجام شده در حوزه شناسایی شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان انجام شده است؛ بنابراین به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های بعدی به طبقه بندی عوامل در سطح فردی، سطح خانوادگی، سطح شغلی، سطح سازمانی، سطح اجتماعی و اقتصادی پردازند. مطالعات آینده همچنین می‌تواند کمی سازی روابط ارائه شده در پژوهش را بررسی کند. دلایل تفاوت ارتباط بین شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی و بهبود عملکرد کارمندان را بر حسب متغیرهای حجم نمونه، نرخ پاسخدهی، درجه توسعه کشور، اندازه سازمان، نوع صنعت، نوع بخش اقتصادی، نوع بخش سازمانی آزمودنی‌ها، موقعیت سازمانی آزمودنی‌ها، نوع مالکیت سازمان و بین المللی بودن سازمان مورد بررسی قرار داده و تعیین نمایند. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود در مورد دلایل عدم تاثیرگذاری متغیرهای سیاست سازمانی، ابهام نقش، طراحی مجدد شغل، تقاضاهای شغلی بر بهبود عملکرد کارکنان، بررسی بیشتری انجام دهند. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌ها؛ دلایل تفاوت ارتباط بین شاخص‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان را بر حسب متغیرهای ابزار گردآوری داده‌ها، نوع داده‌ها (برای عملکرد کارکنان)، روش پژوهش، روش تجزیه تحلیل داده‌ها و روش نمونه گیری مورد بررسی قرار دهند.

در ارتباط با محدودیت‌های پژوهش لازم به ذکر است که اندازه اثر مهم‌ترین و معروف‌ترین اصطلاح مورد استفاده در رویکرد فراتحلیل است. در عین حال در محیط پژوهشی، استاندارد خاصی در ارتباط با چگونگی گزارش‌دهی محاسبات آماری و ریاضی

فرا تحلیل شاخص‌های کلیدی مدیریت... / عسگرزاد نوری و میرموسوی | ۱۴۹

در حوزه‌های پژوهشی مختلف وجود ندارد. بدین دلیل در پژوهش حاضر، در برخی از مطالعات میدانی به دلیل عدم گزارش آماره‌های مورد نیاز، امکان محاسبه اندازه اثر وجود نداشت. بنابراین پژوهشگر مجبور شد پژوهش‌های مذکور را از جامعه آماری حذف کند.

## تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

## سپاسگزاری

از دانشگاه محقق اردبیلی برای حمایت مادی و معنوی از این طرح پژوهشی تقدیر می‌شود.

## ORCID

Bagher Asgarnezhad Nouri



<http://orcid.org/0000-0003-3075-9889>

Masoume Mir Mousavi



<http://orcid.org/0000-0001-5608-7764>

## منابع

آقایی فیشرانی، تیمور؛ جفره منوچهر، میرمحمدعلی؛ تجریشی، شبنم؛ (۱۳۹۰). تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان، مدیریت کسب و کار، ۱۱(۳)، ۱-۲۱.

ایران زاده، سلیمان؛ عماری، حسین؛ حسینی، سید علی؛ (۱۳۸۶)، بررسی تاثیر ارزشیابی در بهبود عملکرد کارکنان شبکه بهداشت و درمان هشتروند؛ مدیریت و بهره‌وری، ۱(۳)، ۱۰۵-۱۲۵.

جهانیان، رمضان؛ نوروزی ناو، زاهد، (۱۳۹۰). بررسی تاثیر دوره‌های آموزشی ICDL بر بهبود عملکرد کارکنان دانشگاه تهران، نوآوری مدیریت آموزشی (اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی)، ۶(۲)، ۲۹-۴۵.

خردمند، ابراهیم؛ ناظم، فتاح؛ (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال؛ فصلنامه مدیریت و بهره‌وری، ۱۵۹، ۱۲-۱۸۲.

دهقان، نبی اله؛ فتحی، صمد؛ گرجامی، سمیه، ولی وندزمانی، حسین؛ (۱۳۹۱). تاثیر تعهد مدیران بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان؛ مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۲(۶۷)؛ ۹۷-۱۲۸.

شریعتمداری، مهدی؛ حاتمی، جواد؛ اسکندری، احمدرضا؛ بابامرادی، رسول، (۱۳۹۳). بررسی چگونگی تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور بر بهبود عملکرد آنها؛ فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۴(۵)، ۱۷۵-۱۹۹.

- صمدی، عباس؛ سوری، مهرداد؛ (۱۳۸۹). تاثیر توانمندسازی در عملکرد کارکنان اداره کل تعاون استان همدان، *اقتصاد(تعاون)*، ۱، ۱۵۷-۱۴۳.
- علوی، سید علی؛ مشفق، مهدی؛ (۱۳۸۷). بررسی تاثیر ارزیابی عملکرد بر بهبود عملکرد در دانشگاه (مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق(ع))، *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۲(۲)، ۹۵-۱۲۲.
- فضلی، سید سجاد؛ صفاریان، سعید؛ هاشم نژاد، فاطمه، (۱۳۹۱). بررسی تاثیر دوره‌های آموزشی فن آوری اطلاعات بر بهبود عملکرد کارکنان ستادی علوم پزشکی؛ *فصلنامه فن آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی*؛ ۴، ۲(۸)، ۱۲۹-۱۴۴.
- محمدی نائینی، مژگان؛ (۱۳۸۶). بررسی تاثیر آموزشهای ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان سازمان های اداری شهر اراک، *فصلنامه تخصصی پژوهشهای تربیتی*، ۱۰، ۱۳۹-۱۶۰.
- میرحسینی، سید رضا؛ امیری، محمد؛ امین هراتی، فریبا؛ کلاتهای، مهدی؛ نادری، شیما؛ (۱۳۹۳). ارزیابی تاثیر آموزش مهارتهای ICDL بر عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی شاهرود از دید فراگیران، *مدیریت بهداشت و درمان*، ۵(۳)، ۲۵-۳۲.
- ناظم، فتاح؛ حمودی، جمیله؛ (۱۳۸۵). رابطه‌ی بین خلاقیت مدیران با بهبود عملکرد کارکنان آنها در سازمان‌های نفتی؛ (پژوهشگر) *فصلنامه علمی ترویجی مدیریت*؛ ۲(۷)، ۸۰-۸۸.

## References

- Agaye Fishani, T., Jafre, T., Tajrishi, M. A. (2011). Systematic thinking and improving employee performance, *Journal of Business Management*, 11(3), 1-21. (In Persian)
- Alavi, S., Moshfegh, M. (2008). The Effect of Performance Assessment of the Personnel on Performance Improvement in Imam Sadeq(as) University. *Strategic Management Thought*, 2(2), 95-122. doi: 10.30497/smt.2008.118. (In Persian)
- Ang, S., Van Dyne, L., & Begley, T. M. (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: A field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 561-583.
- Asgarnezhad Nouri, B., Sanayei, A., Fathi, S., & Kazemi, A. (2014). Meta-analysis of the mediating role of sample characteristics in the relationship between marketing activities and organizational performance. *Management Research in Iran*. 18(1): 151-169.
- Bhatnagar, J., & Sandhu, S. (2005). Psychological Empowerment and Organisational Citizenship Behaviour (OCB) in 'IT' Managers: A Talent Retention Tool. *Indian Journal of industrial relations*, 449-469.

- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. (2009). Daily Performance at Work: Feeling Recovered in the Morning as a Predictor of Day-Level Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 67-93.
- Biswas, S. (2009). Organizational culture & transformational leadership as predictors of employee performance. *Indian Journal of Industrial Relations*, 611-627.
- Biswas, S. (2012). Impact of psychological climate & transformational leadership on employee performance. *Indian Journal of Industrial Relations*, 105-119.
- Biswas, S., & Varma, A. (2007). Psychological climate and individual performance in India: Test of a mediated model. *Employee Relations*, 29(6), 664-676.
- Bommer, W. H., Dierdorff, E. C., & Rubin, R. S. (2007). Does prevalence mitigate relevance? The moderating effect of group-level OCB on employee performance. *Academy of management journal*, 50(6), 1481-1494.
- Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., Hochwarter, W., Pepper, L. (2004). Perceived Control as an Antidote to the Negative Effects of Layoffs on Survivors' Organizational
- Bronstein, M., Hedges, L., Higgins, J., & Rothstein, H. (2004). *Comprehensive meta-analysis manual*. Available at: [www.meta-analysis.com/downloads/meta-analysis-manual.pdf](http://www.meta-analysis.com/downloads/meta-analysis-manual.pdf).
- Brown, Ch. (1982). Estimating the determinants of employee performance. *The Journal of Resources*, 17(2), 178-194.
- Byrne, ZS. (2005). Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance, *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 175-200.
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152-158.
- Chang, P. C., & Chen, S. J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The international journal of human resource management*, 22(04), 883-901.
- Chen, S. Y., Uen, J. F., & Chen, C. C. (2016). Implementing high performance HR practices in Asia: HR practice consistency, employee roles, and performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(4), 937-958.
- Cheng, Y., & Kalleberg, A. L. (1996). Employee job performance in Britain and the United States. *Sociology*, 30(1), 115-129.

- Chiaburu, D. S., & Byrne, Z. S. (2009). Predicting OCB role definitions: Exchanges with the organization and psychological attachment. *Journal of Business and Psychology, 24*(2), 201-214.
- Cho, S., & Johanson, M. M. (2008). Organizational citizenship behavior and employee performance: A moderating effect of work status in restaurant employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 32*(3), 307-326.
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing, 70*(1), 137-150.
- Commitment and Job Performance. *Administrative Science Quarterly, 49*(1), 76-100.
- Deckop, J., Mangel, R., & Cirka, CC. (1999). Getting More than You Pay for: Organizational Citizenship Behavior and Pay-for-Performance Plans. *The Academy of Management Journal, 42*(4), 420-428.
- Dehghan, N., Fathi, S., Garjami, S., Valivand Zamani, H. (2012). Studying the Effect of Management Commitment to Service Quality on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Employees' Performance. (In Persian)
- Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., & Lord, R. G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior, 23*(1), 93-108.
- Eldor, L. (2017). Looking on the bright side: The positive role of organisational politics in the relationship between employee engagement and performance at work. *Applied Psychology, 66*(2), 233-259.
- Fazli, S., Saffaryan, S., Hashemnejad, F. (2012). The study of effect of IT training courses on improving the performance of the staff in mazandaran medical science university. *Information and communication technology in educational sciences, 2*(4), 129-144. (In Persian)
- Fred Miao, C., & Evans, K. R. (2007). The impact of salesperson motivation on role perceptions and job performance—a cognitive and affective perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 27*(1), 89-101.
- Ghrohani Zadeh, V. A., & Hassan Nanghir, S. T. (2013). *Practical guide of meta-analysis with CMA2 software*. Tehran: Sociologists Publications.
- Gilley, J. W., Gilley, A. M., Jackson, S. A., & Lawrence, H. (2015). Managerial practices and organizational conditions that encourage employee growth and development. *Performance Improvement Quarterly, 28*(3), 71-93.

- He, W., Fehr, R., Yam, K. CH., Long, L., & Hao, P. (2016). Interactional justice, leader-member exchange, and employee performance: Examining the moderating role of justice differentiation. *Journal of Organizational Behavior*, Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com). DOI: 10.1002/job.2133.
- Huang, S. Y., Lee, C. H., Chiu, A. A., & Yen, D. C. (2015). How business process reengineering affects information technology investment and employee performance under different performance measurement. *Information Systems Frontiers*, 17(5), 1133-1144.
- Hunter, J., & Schmidt, F. (2004), *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Beverly Hills CA: Sage.
- Iranzadeh, S., Emare, H., MosaviHoseyni, S. (2008). The Study of Personnel Evaluation Effect on the Improvement of the Employees' Functioning in Hashrood Health and Treatment Center. *The Journal of Productivity Management*, 1(3), 105-125. (In Persian)
- Jahanian, R., Norouzi Nav, Zahed. (2011). The Effect of ICDL Training Courses to Improve the Performance of the Staffs of Technical Faculties Campus in the University of Tehran. *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 6(2), 29-45. (In Persian)
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 47(3), 368-384.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human resource management review*, 22(2), 73-85.
- Kheradmand, E., Nazem, F. (2010). Investigating the Relation between Organizational Culture and the Performance of the Personnel in Islamic Azad University, North Branch of Tehran. *The Journal of Productivity Management*, 4(1 (12)), 159-182. (In Persian)
- Kim, H. J., Hur, W. M., Moon, T. W., & Jun, J. K. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 124-136.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93.

- Kiruja, E. K., & Mukuru, E. (2018). Effect of motivation on employee performance in public middle level Technical Training Institutions in Kenya. *IJAME*.
- Lopez, E. (1982). A Test of the Self-Consistency Theory of the Job Performance-Job Satisfaction Relationship. *The Academy of Management Journal*, 25(2), 335-348.
- Lu, C. Q., Du, D. Y., Xu, X. M., & Zhang, R. F. (2017). Revisiting the relationship between job demands and job performance: The effects of job security and traditionality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(1), 28-50.
- Luthans, L., Norman, S., Avolio, B., & Avey., JB. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate: Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.
- Mir Hosaini, R. (2015). Evaluating the effect of ICDL skills training on staff performance in Shahroud University of Medical Sciences from the perspective of learners. *Journal of Healthcare Management*, 5(3), 25-32. (In Persian)
- Mohamadi Naieni, M. (2007). Investigating the effect of in-service training on the performance of employees of administrative organizations in Arak. *Scientific Journal of Education Research*, 10, 139-160. (In Persian)
- Moorman, R. H., & Harland, L. K. (2002). Temporary employees as good citizens: Factors influencing their OCB performance. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 171-187.
- Nazem, F., Hamoudi, J. (2005). The relationship between managers' creativity and improving the performance of their employees in oil companies. *Extension Scientific Quarterly of Management*, 2(7), 80-88. (In Persian)
- Newman, A., Cooper, B., Holland, P., Miao, Q., & Teicher, J. (2019). How do industrial relations climate and union instrumentality enhance employee performance? The mediating effects of perceived job security and trust in management. *Human Resource Management*, 58(1), 35-44.
- Nguyen, P. D., Dang, C. X., & Nguyen, L. D. (2015). Would Better Earning, Work Environment, and Promotion Opportunities Increase Employee Performance? An Investigation in State and Other Sectors in Vietnam. *Public Organization Review*, 15(4), 565-579.



- Peterson, S. J., & Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in job performance: Results from four studies. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 785-803.
- Pham, N. T., Thanh, T. V., Tučková, Z., & Thuy, V. T. N. (2019). The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 102392.
- Quan, P., Shi, Y., Niu, L., Liu, Y., & Zhang, T. (2018). Automatic Chinese Multiple-Choice Question Generation for Human Resource Performance Appraisal. *Procedia computer science*, 139, 165-172.
- Rai, H., & Singh, M. (2013). A study of mediating variables of the relationship between 360 feedback and employee performance. *Human Resource Development International*, 16(1), 56-73.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 159-174.
- Ren, Sh., Yang, F., & Wood, R. (2017). How work-related capabilities influence job performance: a relational perspective. , *The International Journal of Human Resource Management*, DOI:10.1080/09585192.2017.1288154.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R., & Shadur, M. A. (1998). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications. *Human Resource Management*, 37(3-4), 277-293.
- Rosenthal, R., & Dematteo, M. R. (2001). Meta-analysis: Recent developments in quantitative cumulation methods. *Advances in Measurement and Data Analysis*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Sales, C., Levanoni, E., & Knoop, R. (1989). Employee performance as a function of job orientation and job design. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 44(2), 409-420.
- Samadi, A., Souri, M. (2007). The Effect of Empowering Human Resources on Personnel's Performance of Hamadan Cooperation Administration Office. CO-OPERATION AND AGRICULTURE, 1, 143-157. (In Persian)
- Selvarajan, T. T., & Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3063-3084.

- Shariatmadari, M., Hatami, J., Eskandari, A., Babamoradi, R. (2014). A Survey on the Impact of In-Service Trainings for the Employees of NOET on Their performance. *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 4(5), 175-199.
- Shariatmadari, M., Hatami, J., Eskandari, A., Babamoradi, R. (2014). A Survey on the Impact of In-Service Trainings for the Employees of NOET on Their performance. *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 4(5), 175-199. (In Persian)
- Shi, J., Chen, Zh., & Zhou, L. (2011). Testing Differential Mediation Effects of Sub-dimensions of Political Skills in Linking Proactive Personality to Employee Performance, *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 359-369.
- Shi, J., Chen, Zh., & Zhou, L. (2011). Testing Differential Mediation Effects of Sub-dimensions of Political Skills in Linking Proactive Personality to Employee Performance, *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 359-369.
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016, August). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 4, No. 2, pp. 162-180). Emerald Group Publishing Limited.
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016, August). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 4, No. 2, pp. 162-180). Emerald Group Publishing Limited.
- Souissi, M., & Khelif, H. (2012). Meta-analytic review of disclosure level and cost of equity capital. *International Journal of Accounting & Information Management*, 20(1), 49 – 62.
- Souissi, M., & Khelif, H. (2012). Meta-analytic review of disclosure level and cost of equity capital. *International Journal of Accounting & Information Management*, 20(1), 49 – 62.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, 50(3), 558-577.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, 50(3), 558-577.
- Sundstrom, E., Burt, R. E., & Kamp, D. (1980). Privacy at work: Architectural correlates of job satisfaction and job performance. *Academy of Management Journal*, 23(1), 101-117.

- Sundstrom, E., Burt, R. E., & Kamp, D. (1980). Privacy at work: Architectural correlates of job satisfaction and job performance. *Academy of Management Journal*, 23(1), 101-117.
- Terry A. Beehr, Steve M. Jex, Beth A. Stacy and Marshall A. Murray. (2000). Work Stressors and Coworker Support as Predictors of Individual Strain and Job Performance, *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391-405.
- Terry A. Beehr, Steve M. Jex, Beth A. Stacy and Marshall A. Murray. (2000). Work Stressors and Coworker Support as Predictors of Individual Strain and Job Performance, *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391-405.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432.
- Watt, J. D., & Hargis, M. B. (2010). Boredom proneness: Its relationship with subjective underemployment, perceived organizational support, and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 163-174.
- Watt, J. D., & Hargis, M. B. (2010). Boredom proneness: Its relationship with subjective underemployment, perceived organizational support, and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 163-174.
- Wu, H., & Wang, Y. (2017). The effect analysis of perceived- expected organizational support consistency on employee performance. *MATEC Web of Conferences 100*, Doi: 10.1051/mateconf/201710005050.
- Wu, H., & Wang, Y. (2017). The effect analysis of perceived- expected organizational support consistency on employee performance. *MATEC Web of Conferences 100*, Doi: 10.1051/mateconf/201710005050.
- Xu, J., Chen, S., & Huang, D. (2016, September). Transforming psychological capital and flow experience of R&D employees into performance. In

- Management of Engineering and Technology (PICMET), 2016 Portland International Conference on* (pp. 1697-1705). IEEE.
- Xu, J., Chen, S., & Huang, D. (2016, September). Transforming psychological capital and flow experience of R&D employees into performance. In *Management of Engineering and Technology (PICMET), 2016 Portland International Conference on* (pp. 1697-1705). IEEE.
- Yi, Y., Natarajan, R., & Gong, T. (2011). Customer participation and citizenship behavioral influences on employee performance, satisfaction, commitment, and turnover intention. *Journal of Business Research, 64*(1), 87-95.
- Yi, Y., Natarajan, R., & Gong, T. (2011). Customer participation and citizenship behavioral influences on employee performance, satisfaction, commitment, and turnover intention. *Journal of Business Research, 64*(1), 87-95.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 5*, 998-1003.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 5*, 998-1003.
- Zeng, Z., & Honig, B. (2016). A study of living wage effects on employee's performance- related attitudes and behavior. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/CJAS.1375.
- Zeng, Z., & Honig, B. (2016). A study of living wage effects on employee's performance- related attitudes and behavior. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/CJAS.1375.

---

۱ ستناد به این مقاله: عسگرزاد نوری، باقر، (۱۴۰۰). فراتحلیل شاخص های کلیدی مدیریت منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان. فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۳۰ (۱۰۱) ۱۲۳-۱۵۸.



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.