

## Investigating the Effect of High-performance Work Systems on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Zahedan Bank Melli Branches

Hanieh Yaghobi<sup>1</sup> , Abdolali Keshtegar<sup>2\*</sup> 

1. Master's student, Department of Management, Islamic Azad University, Zahedan Branch, Zahedan, Iran.
2. Associate Professor, Department of Public Administration, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

### OPEN ACCESS

**Article type:** Research Article

**\*Correspondence:** Abdolali Keshtegar  
[alikeshtegar@mgmt.usb.ac.ir](mailto:alikeshtegar@mgmt.usb.ac.ir)

**Received:** March 23, 2024

**Accepted:** May 28, 2024

**Published:** Spring 2024

**Citation:** Yaghobi, H., Keshtegar, A. (2024). Investigating the Effect of High-performance Work Systems on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Zahedan Bank Melli Branches. *Modern Studies in Management & Organization*, 1(1), 113-133.

**Publisher's Note:** JMSMO stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



**Copyright:** Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

**Abstract:** The purpose of this research is to investigate the effect of high-performance work systems on job satisfaction and organizational commitment of employees of National Bank branches in Zahedan city. High-performance work systems are methods that prepare employees with skills, information, motivation, commitment and freedom to make important decisions such as creating innovation, improving quality and finally responding quickly to such changes. This research is applied in terms of purpose and descriptive in terms of data collection. The method of this research is a survey, and the statistical population of this research consists of all the employees of the National Bank of Zahedan city, numbering 150 people, out of which 86 people were selected as a statistical sample. To collect data, a questionnaire based on Shi et al.'s work (2010), Allen and Mayer's organizational commitment (1999), and Salehi's job satisfaction questionnaire (2015) were used. To analyze the data, Spearman's correlation coefficient and regression analysis were used with the help of SPSS software. The results of the research showed that high-performance work systems and its components have a positive and significant effect on job satisfaction and job commitment of Zahedan National Bank employees.

**Keywords:** High Performance Work Systems, Job Satisfaction, Organizational Commitment.

DOI: [10.22034/jmsmo.2024.206662](https://doi.org/10.22034/jmsmo.2024.206662)

### Extended Abstract

#### Introduction

In today's highly competitive environment, traditional sources of competitive advantage of organizations, such as technology, franchises, and cost management, have lost their effectiveness with globalization and other environmental changes. Therefore, retaining and attracting talented, skilled, and flexible employees as an alternative to these traditional resources can help grow the core competencies of the

organization. Therefore, managers have turned to using human resource functions. Today, managers do not emphasize the various components of human resource management, such as recruitment, training, employment and the payroll system separately; rather, all these activities are integrated and combined in a comprehensive and coherent system to increase the level of performance and participation of employees (Pourkiyani et al., 2014). This has led to the emergence of high-performance work systems (HPWS). Systems that maximize the fit between the social system of the organization and the technical system.

Through interviews and observations by the researcher at the National Bank, it was found that employees are not very satisfied with their jobs, complain about the organizational process, and have no special commitment to the bank's affairs. This led the researcher to consider investigating the impact of high-performance systems on job satisfaction and organizational commitment. The main question of the research is whether high-performance work systems affect job satisfaction and organizational commitment of employees at the branches of the National Bank in Zahedan?

### **Theoretical framework**

In today's highly competitive environment, traditional sources of competitive advantage of organizations, such as technology, franchises, and economic saving, have lost their effectiveness with the phenomenon of globalization and other environmental changes. Therefore, retaining and attracting talented, skilled, and flexible employees as an alternative to these traditional resources can help grow the core competencies of the organization. Therefore, managers have turned to using human resource management functions (Kok & Hartog, 2006).

Haslid and Baker (1996) believe that a properly designed and implemented human resource system can be considered an economic and valuable asset for an organization. Although their research did not specify exactly how such a system creates value. However, Becker and Gerhardt (1997) stated that human resource management systems have a systematic impact on employees at the operational levels of the organization and guide the company in achieving its business priorities. Priorities such as shortening the product development cycle time, increasing customer service, reducing the turnover rate of skilled and competent employees, etc. Hasleid (1995), in a study conducted on the impact of human resource management methods on company performance in 980 American companies, concluded that if companies use high-performance work methods more, the rate of employee attrition and turnover will decrease sharply and the company's productivity and profit will also increase significantly (Armstrong & Taylor, 2012). The goal of high-performance work systems is to influence company performance by increasing employee and team productivity and achieving higher levels of employee skill, competence, commitment, and motivation, increasing the quality of work and services provided, increasing the quality of customer service, increasing profits, further growth, and creating greater value for shareholders with the help of company employees (Apker et al., 2009). The findings of empirical studies on the impact of HPWS on company performance provide positive results; however, there is no evidence on how this impact occurs and its causes. The relationship between HPWS and performance is likely due to the impact of a group of external variables. In other words, the impact of these systems on company performance is due to the existence of such variables (Arthur, 1994).

### **Methodology**

The research is applied in terms of purpose and descriptive in terms of data collection. The research method in this study was a survey, which is one of the most common observation methods in the humanities. The statistical population of this study consists of all employees of the National Bank

of Zahedan, 92 people. Due to the limited and small size and availability of all members of the statistical population, sample selection was avoided, and the research was conducted as a census of all members of the said population. A questionnaire was used to collect data in this study. In the present study, using SPSS software to examine descriptive statistics, comparisons of frequencies, percentages, and means were used to describe the statistical sample in terms of gender, age, education, service experience, and type of organizational position. The correlation method was used to test the research hypotheses. Regression analysis was used to examine changes in the organizational behavior variable and to predict the level of this variable.

### **Discussion and Results**

Since high-performance work systems are the best human resource practices, as this system achieves a specific combination of human resource practices, procedures, and processes that, regardless of the specific conditions of the organization, increase the knowledge, skills, motivation, commitment, and flexibility of employees, therefore, by strengthening this system, the compatibility of the attitude of the personality and values of the individual with the procedures, goals, structures, and organizational values will increase, and in this way, the individual-organizational fit will also be strengthened. The employees of the organization consider high-performance work systems as a reward that returns to the organization in the form of positive attitudes and behaviors and is used to achieve the organization's goals. This is how this system also increases the satisfaction and commitment of the organization. Through human resource management systems, such as formal training and orientation, a strong organizational culture can be created in employees and, as a result, it can affect organizational commitment. According to Schneider's theory, people are attracted to organizations where there is a high fit between the individual and the organization. In such cases, people are motivated to work and are more likely to stay in the organization. On the other hand, this fit motivates the individual to perform desirable behaviors beyond the formal and legal requirements of the job. Among these requirements are job satisfaction and organizational commitment of individuals to their job and organization.

### **Conclusion**

The results of the test on the proposed research model showed that the model has a good and acceptable fit, and all hypotheses were confirmed with high confidence. By observing the research findings, we concluded that high-performance work systems have a strong effect on job commitment and satisfaction, and the research hypotheses are confirmed, meaning that by promoting and improving high-performance work systems, organizational commitment and satisfaction will be improved.

### **Contribution of authors**

All authors have participated in this research in equal proportion.

### **Ethical approval**

Written informed consent was obtained from the individuals for their anonymized information to be published in this article.

### **Conflict of interest**

No conflicts of interest are declared by the authors.

# مطالعات نوین در سازمان و مدیریت

سال اول، شماره اول، بهار ۱۴۰۳ - صفحه ۱۱۳-۱۳۳

Homepage: <https://www.jmsmo.ir>

## بررسی تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان شعب بانک ملی زاهدان

هانیه یعقوبی<sup>۱</sup>، عبدالعلی کشته‌گر<sup>۲\*</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان، زاهدان، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

**چکیده:** هدف از انجام این پژوهش، بررسی تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان شعب بانک ملی شهرستان زاهدان می‌باشد. سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، روش‌هایی هستند که کارکنان را با مهارت‌ها، اطلاعات، انگیزش، تعهد و آزادی عمل در تصمیم‌گیری‌های مهم مانند خلق نوآوری، بهبود کیفیت و در نهایت پاسخ سریع به این قبیل تغییرات آماده می‌سازد. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی است. روش این تحقیق پیمایشی بوده و جامعه آماری این پژوهش عبارت است از تمامی کارکنان بانک ملی شهرستان زاهدان به تعداد ۱۵۰ نفر که از این میان ۸۶ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه بر مبنای کار شی و همکاران (۲۰۱۰) و تعهد سازمانی آلن و مییر (۱۹۹۹) و پرسشنامه رضایت شغلی صالحی (۱۳۹۵) استفاده گردیده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی اسپیرمن و تحلیل رگرسیون با کمک نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و مؤلفه‌های آن بر رضایت شغلی و تعهد شغلی کارکنان بانک ملی شهرستان زاهدان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**واژگان کلیدی:** سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، رضایت شغلی، تعهد سازمانی.

[10.22034/jmsmo.2024.206662](https://doi.org/10.22034/jmsmo.2024.206662)

### دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

\*نویسنده مسئول: عبدالعلی کشته‌گر

[alikeshtegar@mgmt.usb.ac.ir](mailto:alikeshtegar@mgmt.usb.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۰۸

تاریخ انتشار: بهار ۱۴۰۳

استناد: یعقوبی، هانیه و کشته‌گر، عبدالعلی. (۱۴۰۳). بررسی تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان شعب بانک ملی زاهدان. فصلنامه مطالعات نوین در مدیریت و سازمان، ۱(۱)، ۱۱۳-۱۳۳.

یادداشت ناشر: JMSMO درخصوص

ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و

وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.

### مقدمه

در محیط بسیار رقابتی امروز، منابع سنتی مزیت رقابتی سازمان‌ها مانند فناوری، حق امتیازها و مدیریت هزینه‌ها با پدیده جهانی شدن و دیگر تغییرات محیطی کارآمدی خود را از دست داده است. بنابراین، حفظ و جذب کارکنان مستعد، ماهر و منعطف به عنوان گزینه جایگزین این منابع سنتی می‌تواند به رشد شایستگی‌های محوری سازمان کمک کند. از همین رو، مدیران به استفاده از کارکردهای منابع



کپی‌رایت: نویسندگان حق نشر و حقوق کامل انتشار را برای خود محفوظ می‌دارند.

منتشر شده توسط مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور. این مقاله، یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت مجوز

[Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) منتشر شده است.

انسانی روی آورده‌اند. امروزه مدیران بر اجزای گوناگون مدیریت منابع انسانی مانند کارمندیابی، آموزش، استخدام و نظام پرداخت حقوق به طور جدای از هم زیادی تأکید نمی‌کنند؛ بلکه تمامی این فعالیت‌ها در یک نظام کلی و منسجم با هدف افزایش سطح عملکرد و مشارکت کارکنان با یکدیگر ادغام و ترکیب می‌شوند (Pourkiyani et al., 2014). این امر منجر به پیدایش نظام‌های کاری با عملکرد بالا (HPWS<sup>۱</sup>) شده است. نظام‌هایی که تناسب بین نظام اجتماعی سازمان و نظام فنی را حداکثر می‌سازد.

ادبیات موجود دربارهٔ نظام‌های کاری با عملکرد بالا شامل عملیات منابع انسانی است که به گونه‌ای هماهنگ با هم منجر به افزایش عملکرد فردی و سازمانی می‌شود. اثر بخشی مدیریت منابع انسانی در دو دهه اخیر منجر به افزایش سؤالات و بحث‌های چالش برانگیز شده است. نظریه پردازان مدیریت منابع انسانی راهبردی (SHRM<sup>۲</sup>) بر این باورند که نظام‌های کاری با عملکرد بالا، عامل کلیدی برای عملکرد بهتر هستند. نظام‌های کاری با عملکرد بالا ابتکار کلیدی مدیریت نوین است و ادعا شده که اثرهای سودمند بسیاری بر عملکرد فردی و سازمانی دارد. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد علیرغم اینکه برخی سازمان‌ها سیستم منابع انسانی مشابهی دارند، اما میزان اثر بخشی سیستم منابع انسانی در این سازمان‌ها به طور چشمگیری با یکدیگر متفاوت است. رمز مهم این تفاوت، ارتقاء از نقش سنتی به نقش استراتژیک منابع انسانی دانسته شده است (Mahmoudi & Pourshahabi, 2023). مدیریت استراتژیک منابع انسانی نقطه اتصال مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک بوده و این موضوع منابع انسانی را به عنوان یک رویکرد استراتژیک یکپارچه و منسجم نشان داده و آن را در راستای مفهوم مدیریت استراتژیک مطرح می‌کند (Armstrong & Taylor, 2012).

کاهش سطح عملکرد ناشی از منابع انسانی سازمان‌های خدمات محور، امروزه مسئله بغرنج مدیران اینگونه سازمانها است. کارکنان این سازمان‌های خدماتی با توجه به موقعیت ویژه‌ای که دارند، به صورت مداوم به دنبال ترک سازمان و قرار گرفتن در موقعیت‌های شغلی و پژوهشی دیگر در سازمان‌های رقیب داخلی یا خارجی یا گاهی مراکز خدماتی خارج از کشور هستند (Pourshahabi et al., 2018). البته، الزاماً به دنبال درآمد بیشتر نبوده، بلکه شرایط محیطی و کاری همچون وجود موقعیت‌های اقتصادی، تنوع محیط کار، مورد توجه قرار گرفتن همه جانبه ابعاد کاری و زندگی فرد، توجه به دیدگاه‌های ایشان از سوی مسئولان سازمان، حمایت شدن توسط سازمان و مدیران، برای آنها اهمیت پیدا می‌کند که باعث می‌شود چالش جدی برای مدیران شرکت‌های خدماتی مانند بانک‌ها باشد که عملکرد اینگونه سازمان‌ها را دستخوش نوسان می‌نماید. در این راستا طراحی مدلی از وظایف منابع انسانی که منطبق با خواسته‌های کارکنان و مدیران بانک‌ها بوده و منافع و عملکرد کلی سازمان را ارتقاء بخشد و همچنین باعث ماندگاری کارکنان این سازمان‌ها باشند، ضرورت پیدا می‌کند. با توجه به توسعه روزافزون بانک‌ها در عرصه ارائه خدمات بانکی، بسیار بجاست

<sup>۱</sup> High Performance Work Systems

<sup>۲</sup> Strategic Human Resource Management

مدلی که با اینگونه سازمان‌ها تناسب و در راستای حل مشکلات مذکور باشد، طراحی شود و عملکرد و بهره‌وری آنها را در سطحی متفاوت قرار دهد (Kamalzadeh et al., 2013).

سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (HPWS) با تأثیرگذاری روی متغیرهای کلان سازمان همچون عملکرد سازمان دستاوردهای منابع انسانی دارای رویکرد استراتژیک بوده و مسئله ما در این پژوهش با همین محوریت خواهد بود. از سویی رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی است عاملی که موجب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌گردد. فیشر و هانا<sup>۱</sup> رضایت شغلی را عاملی درونی می‌دانند و آن را نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط اشتغال می‌انگارند؛ یعنی اگر شغل مورد نظر لذت مطلوب را برای فرد تأمین کند، او از شغلش راضی است. در مقابل، چنانچه شغل مورد نظر رضایت و لذت مطلوب را به فرد ندهد، در این حالت او از کار خود مذمت می‌نماید و درصدد تغییر آن برمی‌آید (Shafiabadi, 2016). حقیقت این است که بسیاری از افراد در محل کار خود خوشحال‌تر از خانه هستند؛ زیرا با داشتن شغلی مطلوب و سرپرستی شایسته در جهت ارزش بخشیدن به زندگی گام بر می‌دارند. از سوی دیگر، می‌توان گفت رضایت شغلی بخشی از رضایت از دستاوردهای مادی و غیرمادی است که از کار در سازمان نصیب افراد می‌شود. ماهیت محیط پیرامون کار بر احساسات انسان در کار اثر می‌گذارد و چون یک شغل بخش عمده‌ای از زندگی است، بنابراین رضایت شغلی بر رضایت کلی انسان در کار اثر می‌گذارد (Davis et al., 2012).

یکی دیگر از نگرش‌های شغلی و حرفه‌ای که به نظر می‌رسد با سیستم‌های کاری ارتباط تنگاتنگ داشته باشد، تعهد سازمانی می‌باشد. تعهد سازمانی بر متغیرهای زیادی همچون رضایت شغلی و حضور، رفتار سازمانی فرا اجتماعی، عملکرد شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر دارد. کارکنان متعهد معمولاً دارای رکوردهای قابل توجه، ماندگاری شغلی بالاتر و عملکرد شغلی بهتری نسبت به افراد دارای تعهد کمتر هستند. دلایل زیادی برای ضرورت توجه سازمان به تعهدات سازمانی وجود دارد. اولاً، تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. دوماً، یکی از سازوکارهای مهم حوزه‌ای است که نقطه آغازین بهبود تعهد سازمانی را از درون کارکنان و تغییر نگرش آنان مدنظر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر، با تدارک مجموعه شرایطی در محیط‌های کاری نگرش مساعد کارکنان به سازمان و به تبع آن بهبود تعهد کارکنان را فراهم می‌نماید و حوزه‌ای که در بهترین حالت می‌توان در مفهوم سیستم‌های کاری بیان نمود (Rezaei Manesh & Abbaspour, 2015).

با توجه به مطالبی که ذکر شد و اینکه با مصاحبه‌ها و مشاهدات محقق در بانک ملی مشخص شد که کارکنان چندان رضایت شغلی ندارند و از فرایند سازمانی شاکی هستند و نسبت به امور بانک تعهد ویژه‌ای ندارند، سبب شد محقق به فکر بررسی این موضوع بیافتد که تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی چگونه است. سؤال اصلی پژوهش این می‌باشد که آیا سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان شعب بانک ملی شهرستان زاهدان تأثیر دارند؟

<sup>1</sup> Fisher and Hannah

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در محیط بسیار رقابتی امروز، منابع سنتی مزیت رقابتی سازمان‌ها مانند تکنولوژی، حق امتیازها، و صرفه‌های اقتصادی با پدیده جهانی شدن و دیگر تغییرات محیطی، کارآمدی خود را از دست داده‌اند. بنابراین، حفظ و جذب کارکنان مستعد ماهر و منعطف به عنوان گزینه جایگزین این منابع سنتی، می‌تواند به رشد شایستگی‌های محوری سازمان کمک کند. از همین رو مدیران به استفاده از کارکردهای مدیریت منابع انسانی روی آورده‌اند (Kok & Hartog, 2006).

هاسلید و بیکر<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) براین باورند که یک سیستم منابع انسانی که به طور مناسبی طراحی و اعمال شده باشد، می‌تواند در حکم یک دارایی اقتصادی و با ارزش برای یک سازمان مورد توجه قرار گیرد. اگرچه تحقیقات آنها دقیقاً مشخص نساخته است که چنین سیستمی چگونه ارزش خلق می‌کند. اما بکر و گرهارت<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) اظهار داشتند که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تأثیری سیستماتیک بر کارکنان سطوح عملیاتی سازمان دارند و شرکت را در دستیابی به اولویت‌های تجاری خود رهنمون می‌سازد. اولویت‌هایی مانند کوتاه کردن مدت زمان چرخه توسعه محصول، افزایش خدمات مشتری، کاهش نرخ گردش کارکنان ماهر و شایسته و غیره. هاسلید<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) در تحقیقی که در مورد تأثیر روش‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت در ۹۸۰ شرکت آمریکایی انجام داد، به این نتیجه رسید که اگر شرکت‌ها از روش‌های کاری با عملکرد بالا بیشتر استفاده کنند، نرخ ریزش و گردش کارکنان به شدت کاهش می‌یابد و بهره‌وری و سود شرکت نیز افزایش قابل توجهی خواهد داشت (Armstrong & Taylor, 2012). در این تحقیق اصطلاح HWS (سیستم‌های کاری با عملکرد بالا) برای مجموعه روش‌های مدیریت منابع انسانی که عملکرد را بهبود می‌بخشند، به کار برده شده است. روش‌هایی که کارکنان را با مهارت‌ها، اطلاعات، انگیزش، تعهد و آزادی عمل در تصمیم‌گیری‌های مهم مانند خلق نوآوری، بهبود کیفیت، و در نهایت پاسخ سریع به این قبیل تغییرات آماده می‌سازد. این سیستم‌ها بیانگر طرحی کلی از فعالیت سازمانی است که شامل ترکیبات اصلی و به هم وابسته، از قبیل: مداخله، مشارکت، توانمندسازی، توسعه سازمانی، ابراز احساسات، کار تیمی، و پاداش‌های مبتنی بر عملکرد کارکنان است. چنین سیستم‌هایی همچنین با تولید بالا، کیفیت بالا، جلب رضایت مشتریان و کارکنان و عملکرد مالی شرکت در آینده نیز مرتبط‌اند. یک تعریف جامع و پذیرفته شده، HPWS را مجموعه‌ای از روش‌های کاری متمم و مکمل می‌داند که سه بُعد وسیع یا دسته‌هایی از این روش‌ها را پوشش می‌دهد:

(۱) روش‌های مداخله بالای کارکنان شامل تیم‌های خودگردان، حلقه‌های کیفیت و تسهیم اطلاعات شرکت؛

(۲) روش‌های منابع انسانی، شامل فرایندهای به کارگیری پیچیده، ارزیابی عملکرد، نظارت و غیره؛

<sup>1</sup> Haslehead and Baker

<sup>2</sup> Becker and Gerhardt

<sup>3</sup> Haslehead

۳) روش‌های پاداش و تعهد، شامل پاداش‌های مالی، سیاست‌های دوستانه، چرخش شغل، و انعطاف پذیری کارکنان (Drummond & Stone, 2007).  
بدین ترتیب، انتظار می‌رود با به کار بردن این روش‌ها در کنار هم در قالب یک سیستم شاهد عملکرد بالایی باشیم.

### ویژگی‌های HPWS

سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، سازمان‌هایی هستند که از یک رویکرد مدیریتی متفاوت نسبت به دیگر سازمان‌ها استفاده می‌کنند. هدف این رویکرد، افزایش سطح عملکرد سازمان از راه مشارکت و مداخله بیشتر کارکنان است. اگرچه صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی در توصیف این سیستم‌ها تأکید اندکی بر ویژگی‌ها و روش‌های متفاوت مدیریتی داشته‌اند، اما جفری ففر<sup>۱</sup> در کتاب برابری انسان‌ها و ویژگی‌های عمده این سیستم‌ها را در قالب هفت بُعد کلیدی بر شمرده است:

- امنیت شغلی
- استخدام با دقت بالا
- تیم‌های خود مدیر و تمرکز زدایی تصمیم‌گیری به‌عنوان اصول بنیادی طراحی سازمانی
- پرداخت بالا به اقتضا و بر اساس عملکرد
- آموزش گسترده
- کاهش تبعیض‌ها و موانع
- تسهیم گسترده اطلاعات مالی و عملکردی در سراسر سازمان (Pfeffer & Peral, 1998).

ایده اصلی HPWS خلق سازمانی است که به جای تکیه بر کنترل بر پایه مداخله، تعهد، توانمندسازی کارکنان باشد. در سازمان‌های با مداخله بالا کارکنان خود را در قبال اعمالشان مسئول می‌دانند و در موفقیت‌های سازمانی خود را سهیم می‌دانند. آنها بیشتر می‌دانند، بیشتر کار می‌کنند و مشارکت بیشتری دارند. بنابراین قدرت، دانش و پاداش‌هایی برای اجرا در بالاترین سطح دریافت می‌دارند (Apker et al., 2009).

### تأثیر HPWS بر عملکرد سازمان

هدف سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، تأثیرگذاری بر عملکرد شرکت از راه افزایش بهره‌وری کارکنان و تیم‌ها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی، تعهد و انگیزه کارکنان، افزایش کیفیت کار و خدمات ارائه شده، افزایش کیفی سطح خدمات به مشتری، افزایش سود، رشد بیشتر و خلق ارزش بیشتری برای سهامداران به کمک کارکنان شرکت است (Apker et al., 2009). یافته‌های مطالعات تجربی در زمینه تأثیرگذاری HPWS بر عملکرد شرکت نتایج مثبتی را ارائه می‌دهند؛ اما در مورد چگونگی این تأثیرگذاری و علل آن شواهدی در دست نیست. احتمال می‌رود رابطه بین

<sup>1</sup> Jeffrey Pfeffer

HPWS و عملکرد ناشی از تأثیرگذاری، گروهی از متغیرهای بیرونی باشد. به بیان دیگر، تأثیر این سیستم‌ها بر عملکرد شرکت به دلیل وجود چنین متغیرهایی است (Arthur, 1994). هاسلید<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) پیشنهاد داد که شرکت‌های با عملکرد بهتر برای رسیدن به عملکرد بالا سرمایه‌گذاری بر روی روش‌های پیچیده منابع انسانی را انتخاب می‌کنند؛ چراکه این شرکت‌ها دریافته‌اند که منابع انسانی مهم‌ترین دارایی شرکت است و می‌توان با استفاده از آموزش، ظرفیت‌های مولد و توانمندی‌های ذاتی افراد را بارور کرد. در این رابطه الگویی ارائه شده که تأثیر HPWS را بر ستانده سازمانی نشان می‌دهد. این الگو شامل مجموعه‌ای از عوامل بافت سازمانی است که با تصمیم شرکت برای انطباق HPWS و عملکرد شرکت مرتبط شده است. تعدادی از متغیرهای بافت سازمانی، مانند اندازه و میزان عملکرد شرکت وجود دارند که با تصمیم شرکت برای پذیرش HPWS و عملکرد ستاده مرتبطاند (Hasild & Biker, 1986).

### رضایت شغلی

به اعتقاد ناگی<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) تعاریف مربوط به رضایت شغلی را می‌توان بر پایه سه محور تبیین کرد:

- یکی از نخستین تعاریف مربوط به رضایت شغلی، متعلق به هرزبرگ<sup>۳</sup> و همکاران او است که در سال ۱۹۵۹ ارائه شد. به اعتقاد هرزبرگ، رضایت شغلی دارای دو بُعد جداگانه است. یکی از این ابعاد که به عامل بهداشت معروف است، در بردارنده ویژگی‌های محیطی شغل و جنبه‌های بیرونی مانند سرپرستی، حقوق، روابط بین فردی، شرایط و موقعیت‌های کاری است. دومین بُعد معروف به عوامل برانگیزنده است که در واقع عوامل وابسته به وظایف، محتوای شغل، و جنبه‌های درونی آن و در بردارنده جنبه‌هایی مانند اهمیت دادن به پیشرفت، مسئولیت و رشد است. به همین دلیل به زعم هرزبرگ رضایت شغلی را نمی‌توان تحت عنوان قطب‌های متضاد یک پیوستار منفرد و دو قطبی که نقطه‌ای خنثی (نه رضایت و نه نارضایتی) در مرکز آن است، مورد مطالعه قرار داد. زیرا چندین خصیصه به گونه پایدار مربوط به رضایت و نارضایتی شغلی است. بسیاری از افراد بیش از هر چیز عوامل درونی را به منزله منابع رضایت و عوامل بیرونی را به عنوان عوامل نارضایتی شغلی بیان کرده‌اند.
- دومین مفهوم رایجی که از رضایت شغلی وجود دارد، تنها یک بعدی است؛ اما شامل پاسخ به این دو پرسش می‌شود که ۱. در حال حاضر چقدر از شغل خود راضی هستید و ۲. تا چه حد از شغل خود رضایت می‌خواهید. به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران، تفاوت بین آنچه فرد در حال حاضر دارد، با آنچه به دنبال آن است می‌تواند شاخصی از رضایت شغلی باشد. به اعتقاد بسیاری از پژوهشگران مانند، این اختلاف مفهوم اصلی رضایت شغلی را تشکیل می‌دهد.

<sup>۱</sup> Haslehead

<sup>۲</sup> Nagy

<sup>۳</sup> Herzberg

• بسیاری از مفهوم‌سازی‌ها و تعاریف رضایت شغلی در بردارنده نوعی فرایند ارزشیابی است. به عنوان مثال لوکه<sup>۱</sup> (۱۹۷۶) رضایت شغلی را حالت هیجانی خوشایند و مثبتی می‌داند که ناشی از ارزیابی شغلی یا تجربه‌های شغلی فرد است. در حالی که اسمیت<sup>۲</sup> (۱۹۸۲)، معتقد است رضایت شغلی گستره‌ای است که در آن محیط کاری تقاضاهای فرد را برآورده می‌کند. از این جهت رضایت شغلی را می‌توان به بهترین وجه به عنوان یک فرایند ارزشیابی تعریف کرد که آنچه را یک فرد دارد در برابر آنچه خواستار آن است مورد بررسی قرار می‌دهد. این مفهوم را می‌توان در نظریه رابینز<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) نیز جستجو کرد. به نظر وی رضایت شغلی حاصل تفاوت میان تعداد پاداش‌هایی که فرد دریافت می‌کند، با مقدار پاداشی است که فکر می‌کند باید دریافت کند. همچنین، رضایت به احساس کام یافتگی نیازها و خواسته اشاره دارد و به نظر وی داوری فرد در خصوص آنچه در شغل به وقوع می‌پیوندد، رضایت او از شغل را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Hooman, 2002).

رضایت شغلی به عنوان یک احساس خشنودی یا احساس مثبت است که از تحسین شغل یا تجربه شغلی حاصل می‌شود و رضایت شغلی یکی از متغیرهای نگرشی بسیار رفتار سازمانی است. این اصطلاح نوعی زمینه، گرایش، تمایل، علاقه، استعداد و آمادگی برای پاسخ دادن به طرز مطلوب یا نامطلوب بودن، یا نوعی نگرش مثبت نسبت به محیط کار است. رضایت شغلی به احساسات کلی فرد در مورد شغلش و ارزیابی که در مورد شغل خود انجام می‌دهد، اطلاق می‌شود. از نظر سای<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۶) رضایت شغلی حدی از احساسات و نگرش‌های مثبت است که افراد نسبت به شغل خود دارند و در صورت کمرنگ شدن این رضایت ممکن است فرد شغل خود را رها سازد (Dehghani Zadeh et al., 2023).

### عوامل مؤثر بر رضایت شغلی

از دیدگاه رابینز<sup>۵</sup> چهار عامل در صحنه رضایت شغلی نقش مهمی ایفا می‌کنند: کارهایی که به اصطلاح هموارد طلب باشند، یکسان بودن حقوق و مزایای شغلی، شرایط مناسب کاری و دوستان و همکاران مساعد.

**کارهایی که هموارد طلب هستند:** افراد مشاغل یا پست‌هایی را ترجیح می‌دهند که بتوانند با توجه به فرصت‌هایی که در آنجا پیش می‌آید از توانایی‌ها و مهارت‌های خود استفاده کنند و در نهایت دستاوردهای موفقیت آمیز خود را آزادانه به نمایش بگذارند. این ویژگی شغلی را هموارد طلبی اندیشه‌ای یا چالشگری فکری می‌نامند. کارهایی که هموارد طلب نباشند، باعث کسالت فرد می‌شوند و از سوی دیگر اگر چالشگری شغلی بسیار زیاد باشد، باعث خواهد شد که کارگر یا کارمند مستأصل شود و احساس سرخوردگی، ناکامی، و شکست به وی دست دهد. در مواردی که کار از نظر چالشگری یا هموارد طلبی حالت افراط و تفریط نداشته باشد، شادی آفرین و رضایت بخش می‌گردد.

<sup>1</sup> Loke

<sup>2</sup> Smith

<sup>3</sup> Robbins

<sup>4</sup> Sai

<sup>5</sup> Robbins

**یکسانی حقوق و مزایا:** افراد دوست دارند که سیستم پرداخت و سیاست ارتقاء عادلانه، بدون ابهام، و مطابق با انتظاراتشان باشد. با توجه به نوع شغل و سطح مهارت فرد و میزان حقوقی که در آن جامعه پرداخت می‌شود، اگر میزان حقوق و مزایا معقول و عادلانه باشد، رضایت شغلی به بار خواهد آورد. کارکنان دوست دارند که سازمان در عمل و اجرای سیاست‌های مربوط به حقوق پاداش و ارتقای آنان عدل و انصاف را رعایت نماید. سیاست ارتقای سازمان باعث می‌شود که کارکنان برای رشد و پیشرفت فرصت‌هایی به دست آورند، مسئولیت‌های بیشتری بپذیرند و به درجات عالی‌تر اجتماعی برسند. بنابراین، کسانی که چنین بیندیشند که سیاست حقوق و مزایا و ارتقای اعضای سازمان بر پایه عدل و انصاف گذاشته شده است، احتمالاً رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت.

**شرایط مناسب کاری:** از نظر راحتی شخص و داشتن تشکیلات و تسهیلات مناسب برای انجام کارها، محیط کار نقش و اهمیت زیادی دارد. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان محیطی را ترجیح می‌دهند که خالی از خطر و بدون ناراحتی باشد. بنابراین مقدار نور، سر و صدا و سایر عوامل محیطی نباید به حد افراط کم یا زیاد باشد (برای مثال، نباید درجه حرارت محل کار یا مقدار نور خیلی زیاد باشد). از این گذشته، بیشتر کارکنان ترجیح می‌دهند که محل کار به خانه‌شان نزدیک باشد و دستگاه‌ها و ماشین آلات بسیار جدید و مناسب داشته باشند.

**همکاران مساعد:** ره آورد فرد از کاری که انجام می‌دهد، چیزی بیش از مقداری پول یا سایر دستاوردهای ملموس است. از نظر بیشتر کارکنان، محیط کار باید نیازهای اجتماعی فرد را تأمین کند. بنابراین، هیچ جای شگفتی نیست که داشتن همکاران صمیمی و یکدل موجب افزایش رضایت شغلی شود. نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که اگر رئیس واحد از نظر کارکنان صمیمی باشد، افراد را درک نماید، به عملکرد خوب پاداش نیکو بدهد، به نظرها و دیدگاه‌های کارکنان احترام بگذارد و در نهایت به افراد توجه کند، رضایت شغلی افزایش خواهد یافت (Robbins, 2005).

## تعهد سازمانی

تعهد سازمانی، یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روان‌شناسی، خصوصاً روان‌شناسی اجتماعی، بوده است (Kazemi, 2017). این نگرش در طول سه دهه گذشته دستخوش تغییراتی شده است که شاید عمده‌ترین این تغییرات در قلمرو مربوط به نگرش چند بعدی به این مفهوم تا نگرش یک بعدی به آن بوده است (Kazemi, 2017). همچنین، باتوجه به تحولات اخیر در حیطه کسب و کار، از جمله کوچک‌سازی‌ها و ادغام‌های شرکت‌ها در یکدیگر، عده‌ای از صاحب‌نظران را بر آن داشته تا اظهار کنند که اثر تعهد سازمانی بر دیگر متغیرهای مهم در حوزه مدیریت از جمله ترک شغل، غیبت، و عملکرد، کاهش یافته است و به همین جهت بررسی آن بی‌مورد است (Rahman Seresht & Saghrovani, 2013). اما عده‌ای دیگر از محققان این دیدگاه را نپذیرفته و معتقدند که تعهد سازمانی اهمیت خود را از دست نداده است و همچنان می‌تواند مورد توجه قرار گیرد (Momeni et al., 2015).

## پیشینه تحقیق

برادران و پارسا (۱۳۹۷) تحقیقی با عنوان بررسی رابطه تأثیر ادراک کارکنان از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و رفتار نوآوری با در نظر گرفتن نقش میانجی یادگیری اکتشافی در شهرداری منطقه ۸ تهران، انجام داده‌اند. نکته‌ای که در این میان دارای اهمیت می‌باشد، تأثیر پیاده‌سازی چنین سیستمی بر رفتار نوآوری کارکنان است. کارکنانی که توانمندی و کارایی قابل قبولی داشته باشند، توانایی بالایی در ایجاد نوآوری در سازمان دارند و در این میان یادگیری نقش میانجی دارد. برای بررسی رابطه میان این متغیرها در این تحقیق از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. به همین منظور از مدل مفهومی بهره برده شده است. برای تجزیه و تحلیل نتایج از نرم افزارهای SPSS و PLS استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان دهنده رابطه معنی‌دار سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با یادگیری و رفتار نوآوری دارد (Baradran & Parsa, 2018).

طهماسبی و فرهادی (۱۳۹۷) به بررسی تأثیر سیستم کاری عملکرد بالا بر عملکرد سازمان با میانجی‌گری انعطاف‌پذیری منابع انسانی و کارایی سازمانی مورد مطالعه اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان گلستان پرداختند. نتایج نشان داد که سیستم کاری عملکرد بالا بر عملکرد سازمان و انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر معناداری دارد. از طرفی سیستم کاری عملکرد بالا بر کارایی سازمانی تأثیر معناداری نداشته است. انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد. انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارایی سازمانی تأثیر معناداری دارد. کارایی سازمانی بالا بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد. سیستم کاری عملکرد بالا بر عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر معناداری داشته است و از طرفی دیگر، سیستم کاری عملکرد بالا بر عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی کارایی سازمانی تأثیر معناداری نداشته است (Tahmasebi & Farhadi Mahali, 2018).

عروجی و همکاران (۱۳۹۷) تحقیقی با عنوان تعیین نقش سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و فرهنگ سازمانی بر عملکرد خدمات مورد مطالعه شرکت ارتباط سیار ایران (همراه اول) انجام داده‌اند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از نرم افزار اس پی اس اس و همچنین روش مدل‌سازی معادلات ساختاری توسط نرم افزار آموس استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان داد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و فرهنگ سازمانی بر عملکرد خدمات تأثیر دارد (Oroji et al., 2018).

شریعتی و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری با تعهد سازمانی پرداختند. این پژوهش با هدف بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری با تعهد سازمانی در مدیران و کارکنان بیمه ایران انجام گرفته است. روش تحقیق مورد استفاده از نوع توصیفی پیمایشی و همبستگی بوده است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران ارشد، معاونین و مدیران میانی و کارشناسان مربوطه در بیمه ایران استان تهران می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۱۷ نفر تعیین گردید و روش نمونه‌گیری پژوهش، نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد. داده‌های تحقیق با روش کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری شده و ابزار مورد استفاده، پرسشنامه بوده است. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کربناخ ۰.۸۹۹ و روایی ابزار با روش محتوایی مورد تأیید قرار گرفته‌اند. داده‌های تحقیق به کمک نرم‌افزار لیزرل و با استفاده

از آزمون‌های آماری توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که بین تمامی مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و ابعاد زندگی کاری پیش‌بینی‌کننده تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن است (Shariati & Fallah Shams Lialestani, 2015).

حسینی و همکاران (۱۳۹۷) تحقیقی با عنوان نقش تعاملی هویت سازمانی و هویت تیمی بر رضایت شغلی و رفتارهای فرا نقش در میان کارکنان ستاد احیای امر به معروف و نهی از منکر آذربایجان غربی انجام داده‌اند. آنان از میان جامعه آماری ۳۰۰ نفری ۱۹۸ پرسشنامه معتبر را مورد بررسی قرار داده‌اند. ابزار اندازه‌گیری برای سنجش رضایت شغلی، پرسشنامه برایفلید و روته و برای سنجش هویت سازمانی، پرسشنامه مائل و آشفورت (۱۹۹۲) بوده است. برای تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه تعدیل‌کننده استفاده کرده‌اند. آنان گزارش کرده‌اند که اثر تعاملی هویت سازمانی و هویت تیمی بر روی رضایت شغلی معنی‌دار است. آنها ضریب همبستگی هویت سازمانی و رضایت شغلی را ۰/۳۴ گزارش کرده‌اند. همچنین، نتایج نشان داده که از روی هویت سازمانی می‌توان رضایت شغلی را پیش‌بینی نمود (Hassani et al., 2014).

لی و ژانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان دادند که اکثر کارکنان احساس می‌کنند که روابط خوب کاری، جذابیت و رضایت شغلی و تعهد سازمانی از مهم‌ترین مسائل برای کیفیت زندگی کاری است. بنابراین، با توجه به این مطالعات مشخص شده است که کیفیت زندگی کاری کارکنان در افزایش تعهد سازمانی آنان مؤثر است و افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان باعث افزایش تعهد آنان نسبت به سازمان می‌شود (Lee & Jang, 2018).

چن و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی رابطه بین سیستم کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی پرداخته بودند. مطالعه آنها با هدف تعیین رابطه سیستم کاری با عملکرد بالا با تعهد سازمانی کارکنان سازمان‌های خدمت‌محور صورت گرفته بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آماری همبستگی پیرسون و تحلیل واریانس صورت پذیرفت که به منظور سنجش و اندازه‌گیری آن‌ها از نرم افزار SPSS استفاده گردید. یافته‌ها نشان داد همبستگی مثبت و معنی‌داری بین سیستم کاری با عملکرد بالا و تعهد سازمانی کارکنان وجود دارد. تحلیل‌ها حاکی از آن بود که ابعاد تعهد سازمانی تحت تأثیر سیستم کاری با عملکرد بالا این چنین شرکت‌هایی قرار دارد و علاوه بر آن تحلیل رگرسیون نشان داده که سیستم کاری با عملکرد بالا پیش‌بینی‌کننده تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن است (Chen et al., 2016).

بال و جیان<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) به بررسی رابطه ابعاد کیفیت زندگی کاری با ابعاد رضایت شغلی پرداختند، ابعاد کیفیت زندگی کاری پرداخت منصفانه و کافی محیط کار ایمن و بهداشتی، تأمین فرصت رشد قانون‌گرایی در سازمان شغلی وابستگی اجتماعی شغل و فضای کلی زندگی، یکپارچگی و انسجام اجتماعی تأمین فرصت‌های (بلاواسطه با سه بُعد ماهیت شغل، مسئول مستقیم، شرایط کار رابطه معنادار دارند. از میان هشت بُعد کیفیت زندگی کاری، تنها بُعد پرداخت منصفانه و کافی با بُعد همکار رابطه معنادار نداشت. همچنین، تنها بُعد یکپارچگی و انسجام اجتماعی یا بُعد ارتقاء رابطه معناداری

<sup>1</sup> Lee & Jang

<sup>2</sup> Ball & Jian

نداشت و ابعاد محیط کار ایمن و بهداشتی، قانون‌گرایی در سازمان شغلی، وابستگی اجتماعی، یکپارچگی و انسجام اجتماعی با بُعد حقوق و مزایا رابطه معنادار نداشتند. همچنین، کیفیت زندگی کاری به عنوان یک پیش‌بینی کننده قوی و مثبت رضایت شناخته شد. لذا، تلاش جهت ارتقاء کیفیت نظام کار کارکنان از سوی مدیران سازمان‌ها موجب بهبود رضایمندی کارکنان از شغلشان می‌شود.

نارونگریت و تانگ سری (۲۰۱۶) مطالعه خود را در شرکت مدیریت دارایی تایتویودنسو انجام دادند. هدف از این تحقیق مطالعه میزان و سطح کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی در این شرکت و تفاسیر و سنجش تعهد سازمانی بر اساس عوامل فردی، رابطه بین کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی و همچنین فاکتورهای دخیل در تعهدات سازمانی می‌باشد. نتایج به دست آمده نشان داد که سطح کیفیت زندگی کارکنان این شرکت در حد متوسط بود.

### روش پژوهش

قلمرو موضوعی پژوهش تحقیق حاضر، بررسی تأثیر سیستم کاری با عملکرد بالا بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی است که در حوزه تخصصی مدیریت رفتار سازمانی می‌باشد. قلمرو مکانی پژوهش حاضر نیز بانک ملی زاهدان بوده است. قلمرو زمانی پژوهش تحقیق حاضر از آذر ماه ۱۳۹۷ تا خرداد ماه ۱۳۹۸ بوده است.

تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی است. روش تحقیق در این پژوهش پیمایشی بوده که از متداول‌ترین روش‌های مشاهده در علوم انسانی است. جامعه آماری این پژوهش عبارت است از تمام کارکنان بانک ملی شهرستان زاهدان به تعداد ۹۲ نفر که به علت محدود و کوچک و در دسترس بودن تمام افراد جامعه آماری، از انتخاب نمونه اجتناب شده و به صورت سرشماری از تمام افراد جامعه مذکور تحقیق به عمل آمده است.

برای گردآوری داده‌ها در این پژوهش از پرسشنامه استفاده شد. برای سنجش ابعاد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، از پرسش‌نامه‌ای بر مبنای کار شی و همکاران (۲۰۱۰) و پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۹) و پرسشنامه رضایت شغلی صالحی (۱۳۹۵) استفاده شده است.

در تحقیق حاضر با استفاده از نرم افزار SPSS برای بررسی آمارهای توصیفی از مقایسه فراوانی‌ها، درصدها و میانگین‌ها در توصیف نمونه آماری جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه خدمتی، نوع پست سازمانی استفاده شده است. به منظور آزمون فرضیات تحقیق از روش همبستگی استفاده شده است. روش همبستگی از جمله مهم‌ترین روش‌های آماری است که بیشترین کاربرد را در زمینه تحقیقات علمی دارد. بهترین معیار تشخیص وجود و یا عدم وجود همبستگی و حتی جهت و میزان همبستگی خطی، ضریب همبستگی است (Sedqiani et al., 2015). با توجه به اینکه طیف بکار گرفته شده برای سنجش متغیرها، طیف لیکرت بوده و طیف لیکرت یک طیف رتبه‌ای می‌باشد و همچنین با توجه به ماهیت کیفی داده‌ها، از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. برای بررسی تغییرات متغیر رفتار سازمانی و نیز پیش‌بینی میزان این متغیر، از تحلیل رگرسیون استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

برای بررسی فرضیه‌های تحقیق ابتدا باید آزمون بررسی نرمال بودن داده‌ها را انجام داد. اگر داده‌ها نرمال باشند، از آزمون‌های پارامتریک و اگر داده‌ها نرمال نباشند از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده می‌شود. نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها در جدول شماره ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱. نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها (کولموگروف-اسمیرنوف) (Source:By author)

| متغیر                      | سطح معنی‌داری (Sig) | مقدار خطا (A) | نتیجه آزمون       |
|----------------------------|---------------------|---------------|-------------------|
| انتخاب و استخدام           | ۰/۲۵۸               | ۰/۰۵          | داده‌ها نرمال است |
| آموزش و توسعه              | ۰/۰۷۷               | ۰/۰۵          | داده‌ها نرمال است |
| نظام پاداش مبتنی بر عملکرد | ۰/۶۲۳               | ۰/۰۵          | داده‌ها نرمال است |
| توانمندسازی کارکنان        | ۰/۱۴۷               | ۰/۰۵          | داده‌ها نرمال است |
| امنیت شغلی                 | ۰/۲۵۴               | ۰/۰۵          | داده‌ها نرمال است |
| رضایت شغلی                 | ۰/۲۱۵               | ۰/۰۵          | داده‌ها نرمال است |
| تعهد سازمانی               | ۰/۱۰۱               | ۰/۰۵          | داده‌ها نرمال است |

همانگونه که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود، تمامی متغیرها از توزیع نرمال برخوردار هستند؛ زیرا سطح معنی‌داری آنها از مقدار استاندارد، یعنی ۰/۰۵ بالاتر می‌باشد. بنابراین، برای آزمون فرضیات باید از آزمون‌های پارامتریک استفاده نمود.

برای بررسی تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی شهرستان زاهدان، برازش مدل رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفته است. نتایج در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. برازش مدل رگرسیونی بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و رضایت شغلی و تعهد سازمانی (Source:By author)

| انحراف معیار خطا | ضریب تعیین تعدیل شده | ضریب تعیین | ضریب همبستگی |
|------------------|----------------------|------------|--------------|
| ۱۳/۶۲            | ۰/۵۵۲                | ۰/۵۶۰      | ۰/۷۴۸        |

همانگونه که جدول شماره ۲ نمایش می‌دهد، همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته برابر ۰/۷۴۸ است. ضریب تعیین ۰/۵۶۰ بدست آمده و این مقدار نشان می‌دهد که ۵۶ درصد تغییرات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به رضایت شغلی و تعهد سازمانی موجود مربوط می‌شود. به دلیل اینکه این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد، از ضریب تعیین تعدیل شده برای این منظور استفاده می‌شود که آن هم در این آزمون برابر ۵۵ درصد است. با توجه به شاخص‌هایی که عنوان شد، مدل از کفایت لازم برخوردار است.

با توجه به جدول شماره ۳، سطح معنی‌داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰/۰۰۰ بوده و نشان از معنی‌دار بودن رگرسیون در سطح ۹۹٪ دارد.

جدول ۳. آزمون معنی دار بودن رگرسیون بوسیله آزمون F (Source:By author)

| مدل       | مجموع مربعات | درجه های آزادی | میانگین مجموع مربعات | آماره F | Sig   |
|-----------|--------------|----------------|----------------------|---------|-------|
| رگرسیون   | ۱۳۶۷۹/۲۵     | ۱              | ۱۳۶۷۹/۲۵             | ۷۳/۷۱   | ۰/۰۰۰ |
| باقیمانده | ۱۰۷۶۳/۳۴     | ۸۴             | ۱۸۵/۵۷               |         |       |
| کل        | ۲۴۴۴۲/۶۰     | ۸۵             |                      |         |       |

متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی هسته اصلی تحلیل رگرسیون می باشد که در جدول شماره ۴ آمده است.

جدول ۴. محاسبه معادله رگرسیون خلاصیت (Source:By author)

| مدل | ضریب غیراستاندارد |            | ضریب استاندارد | T     | Sig   |
|-----|-------------------|------------|----------------|-------|-------|
|     | B                 | Std. Error | Beta           |       |       |
| ۱   | مقدار ثابت        | ۱۲/۴۵      | ۱۹/۲۸          | ۰/۶۴۶ | ۰/۰۰۰ |
|     | سیستم های کاری    | ۲/۲۸       | ۰/۲۶۷          | ۸/۵۸  |       |
|     | با عملکرد بالا    |            |                |       |       |

متغیر وابسته: رضایت شغلی و تعهد سازمانی

معادله رگرسیونی را می توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده به شرح ذیل محاسبه کرد:

سیستم های کاری با عملکرد بالا (۲/۲۸) + ۱۲/۴۵ = رضایت شغلی و تعهد سازمانی

می توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده، متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقاء یک واحد از سیستم های کاری با عملکرد بالا ۲/۲۸ واحد انحراف معیار رضایت شغلی و تعهد سازمانی ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه ارتباط مثبت دارند. سطح معناداری مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل نشان داده شده است. که این مقدار برای این متغیر برابر با ۰/۰۰۰ بوده، در نتیجه در رضایت شغلی و تعهد سازمانی مؤثر است.

در جدول شماره ۵ برازش مدل رگرسیونی مربوط به سایر متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول ۵. برازش مدل رگرسیونی بین متغیرهای پژوهش (Source:By author)

| متغیرها                                                 | انحراف معیار خطا | ضریب تعیین تعدیل شده | ضریب تعیین | ضریب همبستگی |
|---------------------------------------------------------|------------------|----------------------|------------|--------------|
| انتخاب و استخدام بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی           | ۱۴/۰۹            | ۰/۵۲۰                | ۰/۵۲۸      | ۰/۷۲۷        |
| آموزش و توسعه بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی              | ۱۸/۰۷            | ۰/۲۱۱                | ۰/۲۲۵      | ۰/۴۷۴        |
| نظام پاداش مبتنی بر عملکرد بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی | ۱۶/۳۹            | ۰/۳۵۱                | ۰/۳۶۱      | ۰/۶۰۲        |

| متغیرها                                          | انحراف معیار خطا | ضریب تعیین تعدیل شده | ضریب تعیین | ضریب همبستگی |
|--------------------------------------------------|------------------|----------------------|------------|--------------|
| توانمندسازی کارکنان بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی | ۱۹/۴۵            | ۰/۰۸۵                | ۰/۱۰۲      | ۰/۳۱۹        |
| امنیت شغلی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی          | ۱۶/۳۸            | ۰/۱۱۰                | ۰/۱۱۹      | ۰/۳۴۵        |

به منظور شناخت وضعیت ابعاد سیستم کاری با عملکرد بالا براساس آزمون فریدمن، رتبه‌بندی پنج شاخص سیستم کاری با عملکرد بالا به صورت جدول شماره ۶ انجام گرفت. نتایج بیانگر این است که در میان عوامل مرتبط به ابعاد سیستم کاری با عملکرد بالا در بانک ملی، بُعد «امنیت شغلی» دارای بالاترین میانگین رتبه و مؤلفه «آموزش و توسعه» در اولویت آخر قرار گرفته‌اند.

جدول ۶. رتبه‌بندی ابعاد سیستم کاری با عملکرد بالا (Source: By author)

| Sig   | رتبه هر بُعد | متغیرها                    | میانگین رتبه‌ها |
|-------|--------------|----------------------------|-----------------|
| ۰/۰۰۰ | ۲            | انتخاب و استخدام           | ۳/۴۶            |
|       | ۵            | آموزش و توسعه              | ۲/۴۷            |
|       | ۳            | نظام پاداش مبتنی بر عملکرد | ۳/۳۳            |
|       | ۴            | توانمندسازی کارکنان        | ۲/۸۲            |
|       | ۱            | امنیت شغلی                 | ۴/۲۰            |

## بحث و نتیجه گیری

نتایج آزمون بر روی مدل پیشنهادی پژوهش نشان داد که مدل از برازش خوب و قابل قبولی برخوردار است و تمامی فرضیه‌ها با اطمینان بالا مورد تأیید قرار گرفتند. با مشاهده یافته‌های تحقیق به این نتیجه رسیدیم که سیستم‌های کاری عملکرد بالا اثری قوی بر تعهد و رضایت شغلی دارد و فرضیه‌های تحقیق تأیید می‌شود؛ به این معنا که با ارتقا و بهبود سیستم‌های کاری عملکرد بالا، تعهد و رضایت سازمانی ارتقاء خواهد یافت. ژانگ و اختر (۲۰۱۶) نیز به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معناداری در سیستم‌های کاری عملکرد بالا در مدیریت خطی در سطح سازمان و سطح فردی وجود دارد و این مورد با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد. همچنین، بون و مول (۲۰۱۴) بیان کردند که سیستم‌های کاری عملکرد بالا بر رضایت شغلی مؤثر است و این نتیجه نیز با تحقیق فعلی هم‌سو می‌باشد. لی (۲۰۱۱)، نیز به معنادار بودن رابطه بین سیستم‌های کاری عملکرد بالا تعهد سازمانی پی بردند که هم جهت با تحقیق فعلی می‌باشد.

از آنجا که سیستم‌های کاری عملکرد بالا بهترین اقدام‌های منابع انسانی است بطوریکه این سیستم به ترکیب مشخصی از اقدام‌ها، رویه‌ها و فرایندهای منابع انسانی دست می‌یابد که صرف نظر از شرایط خاص سازمان موجب افزایش دانش، مهارت، انگیزه، تعهد و انعطاف‌پذیری کارکنان می‌شود، بنابراین با تقویت این سیستم سازگاری نگرش شخصیت و ارزش‌های فرد با رویه‌ها، اهداف و ساختارها و ارزش‌های سازمانی افزایش می‌یابد و به این ترتیب تناسبات فرد-

سازمان نیز تقویت خواهد شد. کارکنان سازمان سیستم‌های کاری عملکرد بالا را به عنوان پاداش می‌دانند که در قالب نگرش و رفتارهای مثبت به طور مجدد به سازمان برمی‌گردد و صرف تحقق اهداف سازمان می‌شود. به این ترتیب است که این سیستم موجب افزایش رضایت و تعهد سازمان نیز می‌شود. از طریق سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، مانند آموزش رسمی و جهت‌گیری، فرهنگ سازمانی قوی را می‌توان در کارکنان به وجود آورد و در نتیجه می‌تواند تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. بر اساس تئوری اشنایدر، افراد جذب سازمان‌هایی می‌شوند که در آنها تناسب بالایی میان فرد و سازمان وجود داشته باشد. در چنین مواقعی افراد انگیزه کافی برای کار کردن دارند و با احتمال بیشتری در سازمان می‌مانند. از طرفی این تناسب باعث ایجاد انگیزه در فرد جهت انجام رفتارهای مطلوب فراتر از الزامات رسمی و قانونی شغل می‌شود. از جمله این الزامات رضایت شغلی و تعهد سازمانی افراد نسبت به شغل و سازمان متبوعشان است. مؤلفه‌های سیستم کاری با عملکرد بالا تأثیرات مؤثری بر نگرش‌های سازمانی تعهد سازمانی و رضایت شغلی دارد به این ترتیب تمامی فرضیه‌های تحقیق تأیید می‌شود. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات بزرگ‌تری (۱۳۹۵) که در آن به این نتیجه رسید که بین متغیرهای سیستم کاری با عملکرد بالا تعهد سازمانی و رضایت شغلی رابطه مثبت معناداری وجود دارد، همخوانی دارد.

با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهادات ذیل به مدیران سازمان ارائه می‌شود:

- با طراحی دقیق شغل در بخش‌های مختلف سازمان، تناسب بین کارکنان و سازمان را ایجاد نمایند.
- سیستم‌های رسمی تسهیم اطلاعات میان افراد شاغل در سازمان را ایجاد کنند.
- کارکنان دارای قابلیت‌های نهفته و دارای ایده‌های فراوان هستند، در صورتی که به طور فعالانه در زمینه ارتقاء خلاقیت و رضایت شغلی در سازمان تلاش نکنید، تمامی ایده‌هایشان فراموش خواهند شد.
- ارتباطات را تسهیل کنید؛ شرایطی را در سازمان پدید آورید تا ارتباطات تسهیل شده و ایده‌ها در سازمان به گردش در آیند و مدیریت نیز با جدیت آنان را تحویل گرفته و مورد بررسی قرار دهد.
- خیلی بر روی تحقیقات و تحلیل‌ها تکیه نکنید؛ اگرچه آنها در جای خود بسیار ارزشمند هستند. اما بزرگ‌ترین ایده‌ها معمولاً از طریق الهام به دست آمده‌اند.
- ایده‌های مناسب کارکنانتان را به مرحله عمل گذاشته و با حمایت از رضایت شغلی آنان باعث تشویق دیگر کارکنان شوید.
- مدیران طراحی نظام پرداخت و جبران براساس عملکرد واقعی و ارزشیابی مبتنی بر عملکرد واقعی توجه نمایند.
- دادن پاداش در خور شأن؛ اگر کارکنان فعالیت‌های خوبی انجام دهند، به آنها پاداش دهید. فقط پاداش‌های مادی نباشد بلکه پاداش‌های معنوی، مخصوصاً سهیم کردن کارکنان در منافع ناشی از به کارگیری ایده‌ها بسیار مهم خواهد بود. زیرا بجای اینکه آنان در پی تخریب سازمان باشند، به دنبال ارائه ایده‌های خوب و عملی ساختن آنها خواهند بود.

- گردش شغلی صورت گیرد؛ تا کارکنان با جابه جایی در شغل‌های مختلف در سازمان متوجه شوند که کدام شغل با ارزش‌ها، اعتقادات و رفتارهایشان تطابق دارند و از این طریق در شغل خود احساس معنی‌داری کنند.
- کنترل غیر مستقیم کارکنان صورت پذیرد؛ با توجه به اینکه از همان ابتدا نمی‌توان کارکنان را کاملاً آزاد گذاشت. لازم است در ابتدا کارکنان به صورت غیر مستقیم کنترل شوند و با گذشت زمان که تجربه کارکنان بالاتر می‌رود، شکل این کنترل تغییر کند. اما باید در نظر داشت که کارکنان باید در مقابل وظایف و کارهایی که انجام می‌دهند، کاملاً پاسخگو باشند.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

### تأیید اخلاقی

رضایت کتبی آگاهانه از افراد برای انتشار اطلاعات ناشناس آنها در این مقاله اخذ شده است.

### تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

### References

- Apker, J., Propp, K. M., & Ford, W. S. Z. (2009). Investigating the Effect of Nurse-team Communication on Nurse Turnover: Relationships Among Communication Processes Identification and Intent to Leave. *Health Communication*, 24(2), 106-114.
- Armstrong, D., & Taylor, C. M. (2012). *Investigating the Effect of Person Organization Fit on Employees' Attitudes and Behavior by Reviewing Recent Studies* Third International Accounting and Management Conference.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance & Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Baradaran, S., & Parsa, Z. (2018). *Investigating the relationship between the impact of employees' perception of high-performance work systems and innovation behavior, considering the mediating role of exploratory learning in the municipality of District 8 of Tehran* The Fifth National Conference on Applied Research in Management and Accounting, Tehran. [In Persian]
- Chen, T. J., Lin, C. C., & Wu, C. M. (2016). High performance work system, psychological efficacy, job satisfaction and task performance in the Hotel Workplace. *Open Journal of Social Sciences*, 4(7), 76-81.
- Davis, B. B., Nivastorom, J. A., & Schmitt, C. M. (2012). The Association Between Worker Productivity and Quality of Life. *GERD*, 96(9).
- Dehghani Zadeh, M., Akbari, P., & Najafi Duraki, E. (2023). The role of employee brand love and emotional commitment in the relationships between organizational trust, positive word-of-mouth advertising, and intention to quit. *Quarterly Journal of Brand Management*, 10(4), 193-240. <https://doi.org/10.22051/bmr.2024.42997.2437> [In Persian]

- Drummond, I., & Stone, I. (2007). Exploring the potential of high performance work systems in SMEs. *Employee Relations*, 29(2), 192-207. <https://doi.org/10.1108/01425450710720011>
- Hasild, M. D., & Biker, D. L. (1986). Improving the Quality of Work Life in Hospitals: A Case Study. *Hospital & Health Services Administration*, 29(5), 94-107.
- Hassani, M., Ghasemzadeh, A., & Shirazi, R. (2014). The interactive role of organizational identity and team identity on job satisfaction and extra-role behaviors. *Law Enforcement Management Studies*, 9(2). [In Persian]
- Hooman, H. A. (2002). *Preparing and standardizing a job satisfaction measurement scale* (1 ed.). Public Administration Training Center. Tehran.
- Kamalzadeh, H., Khosravi, S., & Saroghad, S. (2013). Investigating the Relationship between Organizational Commitment, Quality of Work Life and Happiness. *Cement Technology Monthly*, 65, 31-36. [In Persian]
- Kazemi, M. R. (2017). *The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment* The First International Conference on New Research Achievements in Management, Accounting, Economics and Industrial Engineering with Emphasis on Resistance Economy. [In Persian]
- Kok, R., & Hartog, A. (2006). *Registered Nurses Perception of Leadership Systems of Nurse Managers and Quality of Work Life Conditions and Feeling* University of Alaama]. Birmingham.
- Lee, C. S., & Jang, H. Y. (2018). A double mediation of hope and job satisfaction between job stress and turnover intention. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 9(9), 1246-1251.
- Mahmoudi, J., & Pourshahabi, V. (2023). Investigating the effect of financial intelligence value on employees' risk taking with the mediating role of social capital. *Journal of value creating in Business Management*, 2(4), 25-45. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.314246.1009> [In Persian]
- Momeni, M., Marjani, A. B., & Saadat, V. (2015). *Organizational Commitment, an Important Achievement of Organizational Culture* Second International Conference on Management in the 21st Century, Tehran. [In Persian]
- Oroji, E., Nobari Tabrizi, A., & Hashemi Esfidvajani, S. A. (2018). *Determining the Role of High-Performance Work Systems and Organizational Culture on Service Performance (Case Study: Iran Mobile Communication Company, First Mobile)* National Conference on Modern Studies in Economics, Management and Accounting in Iran. [In Persian]
- Pfeffer, S., & Perala, E. (1998). Work Stressors and the Quality of Life in Long-Term Care Units. *The Gerontologist*, 44(5), 633-644.
- Pourkiyani, M., Pourshahabi, V., & Farzan, F. (2014). Leadership styles and organizational learning. *Journal of Applied Sciences Research*, 10(6), 615-624.
- Pourshahabi, V., Pourkiani, M., Roodi, M. Z., & Sheikhi, A. (2018). Prioritizing the Sustainable Development Components to improve the level of Development with Analytical Hierarchy Process (Case Study: Sistan and Baluchestan province of Iran) Expand this title to reflect content and context. *Journal of Economic Cooperation & Development*, 39(4), 103-125. <https://www.proquest.com/openview/052f3929696b769819e40704093884f6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1096395>
- Rahman Seresht, H., & Saghrovani, S. (2013). The Effect of Organizational Identity and Value Orientation to Work on Employees' Emotional Commitment. *Journal of Change Management*, 5(9). [In Persian]
- Rezaei Manesh, A., & Abbaspour, M. (2015). Explanation of the nature of the concept of job satisfaction. *Nursing Management Quarterly*, 1, 4. [In Persian]
- Robbins, S. P. (2005). *Fundamentals of Organizational Behavior* (S. A. Parsaian & M. Arabi, Trans.). Cultural Research Office. Tehran. [In Persian]
- Sedqiani, I., Ebrahimi, M., & Farzan, F. (2015). Investigation and Comparison of Organizational Commitment of Physical Education Teachers in North Khorasan Province. *Sports Management Research Journal*, 9(17). [In Persian]

- Shafiabadi, A. (2016). *The Impact of High Performance Work System on Organizational Performance through Mediation of Human Resource Flexibility and Organizational Efficiency (Case Study: Technical and Vocational Directorate of Golestan Province)* The Fifth National Conference on Applied Research in Management and Accounting, Tehran. [In Persian]
- Shariati, N., & Fallah Shams Lialestani, M. (2015). *Studying the relationship between quality of work life and organizational commitment in Iranian insurance managers and employees* International Conference on Management and Humanities. [In Persian]
- Tahmasebi, M., & Farhadi Mahali, A. (2018). *The effect of high performance work system on organizational performance through the mediation of human resource flexibility and organizational efficiency (Case study: General Directorate of Technical and Vocational Education of Golestan Province)* 5th National Conference on Applied Research in Management and Accounting, Tehran, Iranian Management Association. [In Persian]

