

واکاوی نقش منابع انسانی برند محور بر سکوت سازمانی با نقش میانجی بهره‌وری نیروی انسانی در بین کارکنان شهرداری

فاطمه محمدی*، هوشمند باقری قره‌بلاغ**

چکیده

در سال‌های اخیر مفهوم بهره‌وری نیروی انسانی در بین پژوهشگران حوزه مدیریت مورد اهمیت فراوانی قرار گرفته است و مبنای حل و تفسیر بسیاری از مسائل منابع انسانی در سازمان-ها به شمار می‌رود. در این راستا هدف از مطالعه حاضر، واکاوی نقش منابع انسانی برند محور بر سکوت سازمانی با نقش میانجی بهره‌وری نیروی انسانی در بین کارکنان شهرداری است. روش پژوهش مطالعه ازلحاظ نتیجه کاربردی و به روش توصیفی-تحلیلی انجام پذیرفته است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان شهرداری شهر شاهین‌دژ و میاندوآب می‌باشد. با توجه به اینکه جامعه آماری (N=۱۳۸) این پژوهش به کارکنان شهرداری شهرستان شاهین‌دژ و میاندوآب محدود بود، حجم نمونه برابر با جامعه در نظر گرفته شده و از روش نمونه‌گیری سرشماری استفاده شد. به‌منظور گردآوری داده‌های میدانی از پرسشنامه و برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری بر اساس نرم‌افزار Smart-PLS استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین منابع انسانی برند محور، سکوت سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

کلید واژگان: منابع انسانی برند محور؛ کارکنان شهرداری، بهره‌وری نیروی انسانی.

۱. مقدمه

سازمان‌ها برای تحقق اهداف کلان خود به منابع مختلفی نیاز دارند؛ منابع مالی، انسانی، فیزیکی و ... منابعی هستند که بدون شک برای موفقیت هر کسب‌وکاری موردنیاز است. در این میان نقش منابع انسانی دارای اهمیت فوق‌العاده‌ای است؛ چراکه بهره‌مندی از سایر منابع نیز وابسته به برخورداری از منابع انسانی پویا و کارآمد است. نگهداری منابع انسانی نه تنها شامل حفظ آنان نیست بلکه تلاش برای ایجاد ارتباط و همبستگی بین کارکنان و سازمان است (میرمحمدی، ۱۳۹۴). در دهه‌های اخیر، مفهوم منابع انسانی توجه بسیاری را در مطالعات مدیریتی برانگیخته و شناخت تازه‌ای نسبت به سازمان‌ها و محیط کار در جوامع مدرن فراهم کرده است (Akari & Actor, 2016). برند را می‌توان به انتقال یک اثر در ذهن مخاطب تعبیر کرد که به یک عامل تفاهم و درک متقابل میان کارکنان یک سازمان بدل می‌شود و شخصیت سازمانی را شکل می‌دهد (شعبانی‌فرد، ۱۳۸۸). برندسازی نخست برای تمایز محصولات ملموس بکار گرفته می‌شد، اما در طول زمان، برای تمایز انسان‌ها، مکان‌ها و سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود (رحیمیان، ۱۳۹۲). مفهوم برند منابع انسانی از جمله مفاهیمی است که حدود دو دهه در ادبیات بازاریابی و مدیریت منابع انسانی مطرح بوده است. گرچه تعاریف گوناگونی از این مفهوم ارائه شده است، اما شاید بتوان در مجموع آن را تصویری شکل گرفته از ویژگی‌های یک سازمان (در نقش کارفرما) در ذهن کارکنان داخلی و متقاضیان کار در بازار کار درباره آن سازمان دانست (بیگ و همکاران، ۱۳۹۸). در جهان پررقابت امروز اگر بخواهیم بهره‌وری سازمان محل کار خود را افزایش دهیم باید با نیروی انسانی کمتر، سرمایه کمتر، زمان کمتر، فضای کمتر و به‌طور کلی با منابع کمتر، تولید بیشتری داشته باشیم. منابع انسانی با ارزش‌ترین سرمایه‌های هر سازمان محسوب می‌شوند و رسالت سازمان باید دادن فرصت مناسب برای رشد و افزایش بهره‌وری آنان باشد و علاوه بر این، یکی از سوژه‌های اصلی پژوهش در دهه اخیر بوده است. نبود مطالعه در خصوص ارتباط منابع انسانی برندمحور و بهره‌وری نیروی انسانی تعجب‌انگیز است.

امروزه، منابع انسانی ایده‌آل نه تنها سطح بالای عملکرد شغلی را نشان می‌دهد، بلکه در سطوح بالای عملکرد زمینه‌ای نیز فعال است. مطابق با تحقیقات، بهره‌وری نیروی انسانی کارآیی سازمانی را به واسطه‌ی افزایش تولید، بهبود کیفیت سرویس ارائه‌شده، ارتقای رضایتمندی مشتری یا کاهش شکایات مشتری افزایش می‌دهد (Akari & Actor, 2016).

سکوت سازمانی و منابع انسانی برند محور، موضوعات بسیار مهمی برای دستیابی سازمان‌ها به اهداف مطلوب خود می‌باشند؛ بنابراین بررسی این مطلب که آیا منابع انسانی برند محور بر رابطه بین سکوت سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد، ضروری به نظر می‌رسد. سازمان‌های موجود در هر جامعه با استفاده از منابع محدودی که در اختیار دارند، به گونه‌ای به رفع نیازهای فردی و گروهی افراد جامعه می‌پردازند و از آنجاکه منابع تولید همواره با یک ویژگی یعنی کمیابی مواجه هستند، اغلب اصلی‌ترین هدف سازمان‌ها استفاده بهینه از عوامل تولید و رسیدن به اثربخشی است. این عوامل شامل زمین، سرمایه، نیروی انسانی، فناوری و مدیریت است. در این بین نیروی انسانی ارزشمندترین دارایی سازمان‌های و از حساسی برخوردار است. از سوی دیگر یکی از مهم‌ترین مسائل سازمان مذکور، ارتقاء سطح بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشد. از طرفی سازمان شهرداری با تعریف سیستم استعداد برتری و مباحث مدیریت استعداد، در پی جذب، نگهداشت و توسعه افراد نخبه و بااستعداد، به دنبال افزایش بهره‌وری نیروی انسانی است. این مقاله برای اولین بار تلاش کرد متغیر اثرگذار منابع انسانی برندمحور بر سکوت سازمانی با نقش میانجی بهره‌وری نیروی انسانی در بین کارکنان شهرداری از منابع و مدل‌های مختلف را شناسایی کند و بر یک مدل به بررسی آن‌ها پردازد. همچنین با توجه به جدید بودن بحث منابع انسانی برندمحور آزمون این مدل شناسایی شده و ترکیب شده بر جامعه آماری کارکنان شهرداری جزء اقدامات جدید این پژوهش هست.

۲. مبانی نظری منابع انسانی برندمحور

منابع انسانی برندمحور شیوه‌های منابع انسانی تعریف شده که به نگرش و رفتارهای مثبت کارکنان به برند منجر می‌شود که شامل انتخاب و آموزش کارکنان، پاداش به کارکنان و ارتقای آنان و ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر برند شرکت است که به پیشرفت کارکنانی که نماینده‌های مؤثر برندند، کمک می‌کند (Chang et al, 2015). بر اساس تعریف نظریه‌پردازان برند منابع انسانی به تصویری از سازمان به‌عنوان محیط عالی برای کار کردن اشاره دارد. امروزه، بسیاری از سازمان‌ها در ایجاد و حفظ برند منابع انسانی خویش موفق نبوده‌اند و کمبود استعدادها سازمان‌ها را در محیط رقابتی و در مسیر کسب مزیت رقابتی آسیب‌پذیر نموده است. مدیریت منابع انسانی برند محور نشان‌دهنده اثربخشی راهبردها، فعالیت‌ها، رفتارها و عملکردهای سازمان، منابع انسانی و سیستم منابع انسانی یک سازمان است (عاملی، ۱۳۹۳). مدیران در سازمان‌های نوین به دنبال آن هستند که از منابع انسانی کارآمد، روزآمد و بهره‌ور استفاده بیشتری ببرند، ضمن آنکه بر این نکته واقف‌اند که منابع انسانی به‌عنوان عامل اصلی توسعه منابع انسانی، زمانی انرژی و توانمندی خود را به سازمان اعطاء می‌کند که احساس خوشایندی نسبت به مدیریت، سازمان و آینده شغلی خود داشته باشد و مدیر را به‌عنوان پشتیبان و حامی خود احساس کند و نسبت به پایداری و امنیت شغلی خود اطمینان حاصل نماید (عالی و قانع، ۱۳۹۳). جان یوگر^۱ همواره بر دو واژه توسعه و استعداد در منابع انسانی تأکید دارد. او از تلفیق این دو، مفهومی را به‌عنوان توسعه‌گر استعداد پدید آورده و آن را یکی از شایستگی‌ها، نقش‌ها و مسئولیت‌های مهم منابع انسانی در سازمان‌ها برشمرده است. او اهمیت توجه به این مفهوم را حتی تا قابلیت‌های سازمانی گسترانده و بر این باور است که سازمان‌ها نیز باید توسعه‌گری استعدادها

1 Jhan Yuger

را، به‌خوبی انجام دهند و آن‌چنان در این کار شاهره شوند که این خصلت در آن‌ها به‌صورت برند درآید (عالی و قانع، ۱۳۹۳). موریسون و میلیکن اعتقاد دارند وقتی اکثریت اعضای سازمان تصمیم به نگهداری سکوت در مورد برخی موضوعات سازمانی می‌گیرند، سکوت به‌عنوان مجموع پدیده‌هایی اشاره دارد که هرکدام منجر به سکوت سازمانی می‌شود (صوری ذهی و همکاران، ۱۳۹۴). هرچند مطالعات اندکی در زمینه سکوت سازمانی و منابع انسانی برند محور انجام شده است (بیگ و همکاران، ۱۳۹۸؛ نظری و همکاران، ۱۳۹۷؛ فلاحی و همکاران، ۱۳۹۸)، ولی پژوهشی در زمینه ارتباط منابع انسانی برند محور و سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی انجام نگرفته است. در نتیجه، بررسی این مطلب که آیا منابع انسانی برند محور بر رابطه بین سکوت سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد ضروری به نظر می‌رسد. سپهوند (۱۳۹۲)، در پژوهش خود با عنوان "بررسی چگونگی تأثیر مدیریت منابع انسانی برند محور بر رضایت مشتریان از برند شرکت با تمرکز بر فرآیندهای جعبه سیاه" بیان کرد که پیاده‌سازی سیاست‌های برند محور مدیریت منابع انسانی در سازمان، بر بهبود رضایت مشتریان از برند شرکت تأثیرگذار است. یافته‌های پژوهش نشان داد که مالکیت روان‌شناختی برند تأثیر مثبتی بر تعهد به برند و رفتار برند دارد (شیدا و همکاران، ۱۳۹۳).

شیدا و همکاران (۱۳۹۳)، در مطالعه خود با عنوان "تحلیل نقش منابع انسانی بر موفقیت برند و ارائه مدل مفهومی" بیان نمودند که اهمیت نیروی انسانی به‌عنوان یک سرمایه باید بیشتر مورد توجه قرار بگیرد. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین تناسب برند با رسانه‌های جمعی با موفقیت برند رابطه معکوس و معناداری وجود دارد. نظری و همکاران (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای با عنوان بررسی تأثیر برند کارفرما بر بهره‌وری نیروی انسانی با میانجی‌گری مدیریت استعداد به این نتیجه رسیدند که برند کارفرما و مدیریت

استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیرگذار است. برتون^۱ و همکاران (۲۰۰۵)، در پژوهشی با عنوان "برند مبتنی بر منابع انسانی قدرتمند" بیان کردند که برند مبتنی بر منابع انسانی قدرتمند، موجب کاهش هزینه‌ی کارمندیابی می‌شود، به حفظ کارکنان کمک می‌کند و حتی سازمان‌های با برند منابع انسانی قوی‌تر می‌توانند با سازمان‌های با برند منابع انسانی ضعیف‌تر رقابت نمایند. مارتین^۲ و همکاران (۲۰۰۴)، در پژوهش خود تحت عنوان "برندسازی مبتنی بر منابع انسانی" فرایند مدیریت برند را هسته‌ی راهبردی تصمیم‌گیری در سازمان‌ها تلقی کردند.

سکوت سازمانی

میلیکن و موریسون (۲۰۰۰) واژه "سکوت سازمانی" را ابداع کردند تا پدیده‌ای را شرح دهند که در آن کارکنان از بیان اطلاعات، عقاید و نگرانی‌های خود درباره مشکلات و مباحث کاری دریغ می‌کنند (ساکی و همکاران، ۱۳۹۴). مفهوم سکوت می‌تواند عدم تبادل اطلاعات را به ذهن متبادر کند، اما در واقع به‌عنوان یک فرم مهم ارتباط شناخته می‌شود. منابع انسانی، انواع پیام‌های "ساکت بودن" را در خصوص موضوعات مربوط به همکاران، مدیران و سازمان‌ها طی حیات حرفه‌ای خود انتقال می‌دهند. منابع انسانی که چنین سکوتی را در پیش گرفته می‌توانند با نشان دادن رفتار فعالانه، آگاهانه و مشتاقانه در راستای هدف خاصی، پیام خود را انتقال دهد (Akari & Actor, 2016). چاکیکی^۳ (۲۰۰۷) در مطالعه خود مفهوم سکوت سازمانی را یک پدیده منفی توصیف می‌کند: زیرا کارکنان ساکت هستند و نظرات و افکار خود در خصوص مسائل فنی و یا رفتاری درباره کار یا محیط کار خود را به‌منظور بهبود و توسعه سازمانی حفظ می‌کند. به علت عدم گفت‌و شنود بین کارکنان و مدیران، کارکنان احساس

1 Bertun

2 Martin

3 Çakıcı

بی‌ارزش بودن و کم‌اهمیتی می‌کنند و انگیزش و رضایتمندی آن‌ها نسبت به شغل کمتر خواهد بود. درعین‌حال، سکوت سازمانی موجب کاهش تعهد منابع انسانی و افزایش تمایل به ترک شغل می‌شود. در مورد سازمان‌ها، سکوت سازمانی موجب ممانعت در برابر تغییر و توسعه‌سازمانی، لطمه دیدن تطبیق سازمان یادگیرنده و محیط و تبادل اطلاعات بسته سازمانی می‌شود (Akari & Actor, 2016); اما درعین‌حال دوعاملی اصلی که سبب سکوت کارمندان در سازمان می‌گردد عبارت‌اند از: اول، ترس مدیریت از بازخوردهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیتشان و دوم، ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آن‌ها (صوری ذهی و همکاران، ۱۳۹۴). با مروری بر ادبیات دیده می‌شود که مطالعات پیرامون سکوت سازمانی متمرکز بر سه بعد سکوت بوده‌اند. این ابعاد عبارت‌اند از (۱) سکوت مطیع، (۲) سکوت تدافعی و (۳) سکوت دوستانه. سکوت مطیع وقتی اطلاق می‌شود که کارکنان نظرات، ایده‌ها و اطلاعات خود پیرامون کار را بر اساس رضایت دادن به وضع موجود حفظ می‌کنند. بخشی از سکوت مطیع، فرمان‌برداری منابع انسانی نیز است (Akari & Actor, 2016). سکوت تدافعی رفتاری تعمدی و غیر فعالانه است که به‌منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به کار می‌رود. سکوت تدافعی نسبت به سکوت مطیع پیش فعال‌تر است و شامل آگاه بودن و در نظر داشتن جایگزین‌ها است (Akari & Actor, 2016). سکوت دوستانه نوعی رفتار منابع انسانی مبتنی بر حفظ و عدم تبادل نظرات، ایده‌ها و اطلاعات پیرامون کار به دلیل دربرداشتن مزایایی برای سازمان و یا دیگر منابع انسانی است. تحقیقات نشان می‌دهد که رابطه منفی و قوی بین سکوت سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد. این بدان معناست که اگر اجازه ابراز نظرات خود در مورد کار به منابع انسانی داده نشود، سطح رفتار سازمانی آن‌ها کاهش می‌یابد. تحقیقاتی که طی ۲۰ سال اخیر انجام شده، نشان می‌دهد که رفتار سازمانی موجب ارتقای عملکرد فردی و سازمانی شده است. سکوت سازمانی وابسته به عوامل متنوع درون سازمان رخ می‌دهد و در صورت نادیده گرفتن آن، منابع انسانی ساکت باقی

خواهند ماند و احتمال نشان دادن رفتار سازمانی بعید خواهد بود. آکارای و آک توران (۲۰۱۵) در پژوهش خود تحت عنوان "رابطه بین رفتار سازمانی و سکوت سازمانی" بیان کردند که سکوت سازمانی تأثیر منفی بر رفتار سازمانی دارد. ساینر^۱ و همکاران (۲۰۱۳)، در پژوهشی با عنوان "بررسی ارتباط بین سکوت سازمانی و رفتار سازمانی بر روی کارکنان بیمارستان در ترکیه" نشان دادند که یک رابطه قوی و منفی بین سکوت سازمانی و رفتار سازمانی وجود دارد؛ یعنی اگر برای کارکنان بیان ایده‌های خود مربوط به کار امکان‌پذیر نباشد سطح رفتار شهروندی سازمانی خود را کاهش می‌دهند (Cinar et al, 2013). هرسکوویچ و میر (۲۰۰۲)، در مطالعه‌ای با عنوان "ارتباط بین دلایل سکوت سازمانی و رفتار سازمانی" بیان کردند، رابطه منفی و ضعیفی بین سکوت سازمانی و رفتار سازمانی وجود دارد (Herscovitch & Meyer, 2002). نظری و همکاران (۱۳۹۷) در مطالعه خود نشان دادند که منابع انسانی برندمحور تأثیر معناداری بر بهره‌وری نیروی انسانی دارد. علاوه بر این، صوری ذهی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهش خود تحت عنوان "رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان خاش" بیان کردند که همواره رابطه‌ای منفی بین سکوت سازمانی و رفتار سازمانی وجود دارد. تحقیقات حمیدیان‌پور و همکاران (۱۳۹۳) و کیلیچلار و هارباللی گلو^۲ (۲۰۱۴) نیز مؤید تأثیر منفی سکوت سازمانی بر رفتار سازمانی است.

بهره‌وری نیروی انسانی

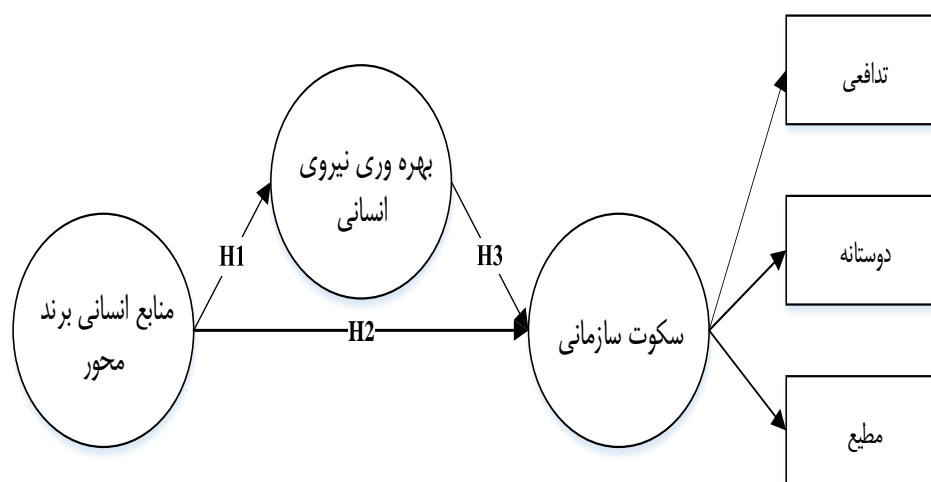
بهره‌وری مفهوم گسترده‌ای است که در سطوح مختلف و از دیدگاه‌های گوناگونی به آن توجه شده است که هر یک از این دیدگاه‌ها اصول راهنما و روش خاص خود را

1 Sinar

2 Kılıçlar and Harbalıoğlu

دارد. درک دانش، تجربه، زمینه‌ها و شرایط محیطی موجب تعریف و تفسیر آن‌ها از بهره‌وری به شیوه‌های مختلف شده است. بهره‌وری را می‌توان یک دیدگاه فکری دانست که همواره سعی در بهبود مستمر وضع موجود دارد. بهره‌وری ایمان راسخ برای پیشرفت انسان‌هاست. با نگاهی به مراحل تمدن بشری مشخص می‌شود که نقش نیروی انسانی از نیروی کار ساده به سرمایه انسانی که مهم‌ترین عامل تولید به شمار می‌رود تکامل یافته است، چراکه اگر انسان‌ها نتوانند از ابزارها و تجهیزات پیشرفته و تکنولوژی استفاده مطلوب نمایند، عملاً پیشرفت تکنولوژی فاقد کارایی لازم خواهد بود. برای تحقق یافتن توسعه اقتصادی، انسان‌هایی موردنیازند که ذهن و نگرش آن‌ها متحول شده باشد (رجبی فرجاد و همکاران، ۱۳۹۶). پایین رفتن سطح کل بهره‌وری، افزایش هزینه‌های تولید محصولات و خدمات را به همراه خواهد داشت. به‌طورکلی از دیدگاه اقتصادی باید دانست که سطح پایین بهره‌وری کاهش درآمدها و مسائلی نظیر تورم، بیکاری، منافع کم و نزول سطح زندگی در جامعه را به همراه می‌آورد و بالعکس با افزایش بهره‌وری در جامعه می‌توان پایه‌های اقتصاد کشور را محکم و استوار کرد که این امر به بهبود سطح زندگی و کیفیت بهتر زندگی و افزایش رفاه منجر خواهد شد. اشتغال، آموزش، بهداشت، مسکن، حمل‌ونقل و سایر تسهیلات زندگی با افزایش بهره‌وری بهبود خواهند یافت؛ همچنین به‌کارگیری نوآوری‌ها و ابتکارات به رشد صنعتی و اقتصادی عوامل تولید و افزایش کیفیت محصولات و خدمات منجر خواهد شد (اسماعیل‌پور و همکاران، ۱۳۹۳). دنیز^۱ و همکاران (۲۰۱۳) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که ارتباط معناداری بین برند کارفرما و سکوت سازمانی وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که مدیران می‌توانند با توجه به واقعیت موجود و جایگاه سکوت در سازمان نسبت به پویایی و بالندگی کارکنان، برقراری اعتماد بین آن‌ها و کسب نظرات افراد تلاش کنند. یافته‌های پژوهش مشبکی و تقی‌زاده (۱۳۹۸) نشان

می‌دهد که برند کارفرما بر هویت سازمانی کارکنان و هویت سازمانی کارکنان بر رفتار قهرمان برند و همچنین برند کارفرما بر رفتار قهرمان برند تأثیر مثبت و معناداری دارد. بر اساس مطالعات انجام‌شده و بررسی ادبیات پژوهش و مطالعات گذشته، مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر ارائه می‌شود.



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش

۳. روش پژوهش

این مطالعه از لحاظ هدف کاربردی، از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی و به صورت تک مقطعی انجام‌شده است. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل کارکنان شهرداری شهر شاهین‌دژ و میاندوآب است که تعداد آن‌ها (N=۱۳۸) نفر بودند. با توجه به محدود بودن حجم جامعه آماری، نمونه برابر با جامعه انتخاب شد. روش نمونه‌گیری، سرشماری بود. در نهایت، ۱۳۸ پرسش‌نامه توزیع و از این تعداد، ۱۳۰ پرسشنامه جمع‌آوری و عودت داده شد. همچنین برای اطمینان از پایایی مقیاس‌های سنجش مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شد که در جدول (۱) ارائه شده است. همان‌طور

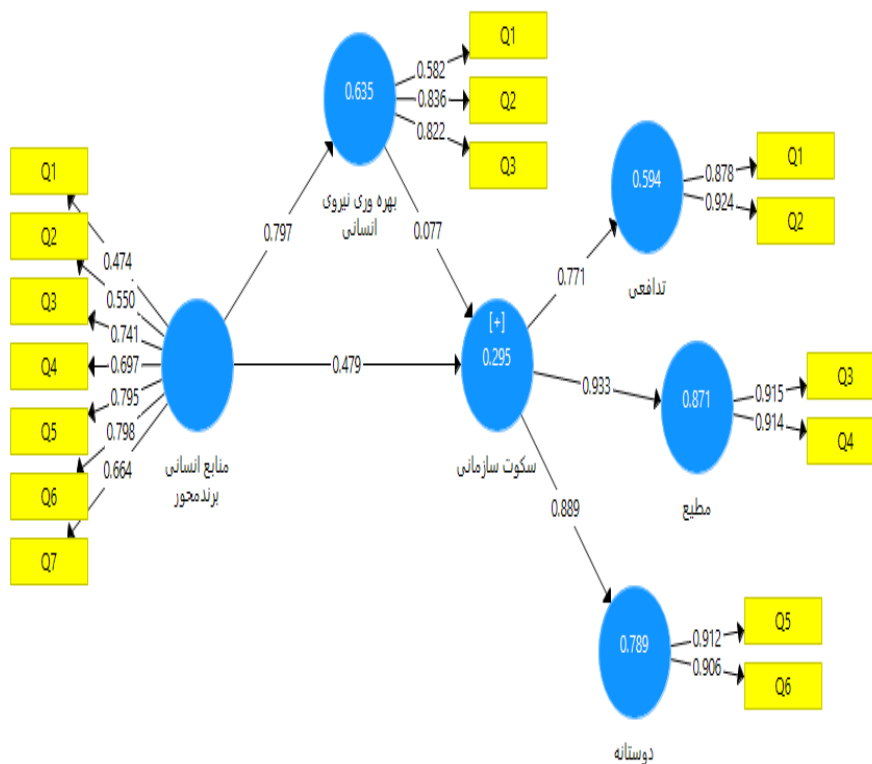
که مشاهده می‌شود ضریب آلفای کرونباخ برای تمام مقیاس‌های پژوهش در سطح مطلوب است که نشان از اعتبار سنجه‌های پژوهش دارد.

جدول (۱) نتایج پایایی و منابع مقیاس‌های سنجش

آلفای کرونباخ	منبع	تعداد گویه	متغیرهای پژوهش	
۰/۹۰	ترگلاو ^۱ و همکاران، ۲۰۱۶	۷	منابع انسانی برندمحور	
۰/۸۸	آکاری و	۲	سکوت تدافعی	سکوت سازمانی
۰/۸۷	آکتوران،	۲	سکوت مطیع	
۰/۸۰	۲۰۱۶	۲	سکوت دوستانه	
۰/۸۵	جاهد، ۱۳۸۵	۳	بهره‌وری نیروی انسانی	

۴. یافته‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفته است. ابتدا نرمال بودن متغیرها از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S)، بررسی شد. با توجه به اینکه بعضی متغیرها غیر نرمال بودند، لذا از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس (PLS) برای مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. خروجی نرم‌افزار بعد از آزمون مدل مفهومی پژوهش در شکل (۲) نشان داده شده است.



شکل ۲) آزمون مدل مفهومی پژوهش (ضرایب بار عاملی سؤال‌ها و ضرایب مسیر)

مدل‌های معادلات ساختاری به‌طور معمول ترکیبی از مدل‌های اندازه‌گیری (نشان-دهنده زیر مؤلفه‌های متغیرهای پنهان) و مدل‌های ساختاری (نشان‌دهنده روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته) هستند. همان‌طور که در شکل ۲ مشخص است، تمامی ضرایب بار عاملی سؤال‌ها بیشتر از ملاک ۰/۴ است که نشان از مناسب بودن این معیار و پایایی مدل‌های اندازه‌گیری دارد. برای ارزیابی شاخص‌های سنجش و اعتبار مدل از شاخص‌های میانگین استخراج‌شده و پایایی ترکیبی استفاده می‌شود.

جدول ۲) شاخص‌های برازش مدل بیرونی

شاخص‌های برازش مدل بیرونی	حد مطلوب	منابع انسانی برند محور	سکوت سازمانی	بهره‌وری نیروی انسانی
پایایی ترکیبی	$CR > 0.7$	۰/۹۲	۰/۸۹	۰/۷۰
میانگین واریانس استخراجی	$AVE > 0.5$	۰/۶۵	۰/۵۵	۰/۶۰

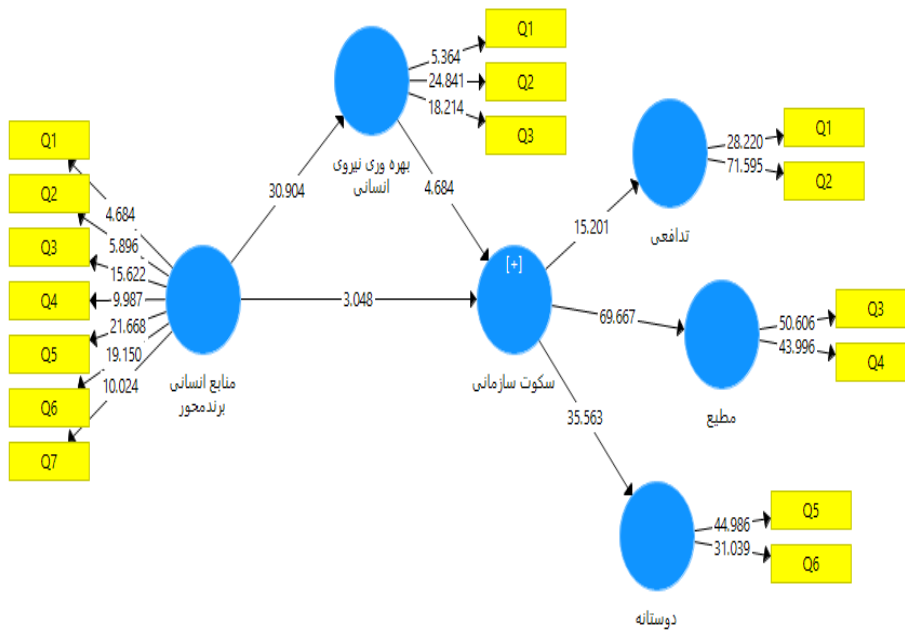
همان‌طور که ذکر شد نتایج جدول بالا نشان می‌دهد تمام مقادیر فوق‌الذکر از حد مطلوب بالاتر است؛ و مطابق با یافته‌ها تمامی این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسب اتخاذ نموده‌اند که می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرایی پژوهش حاضر را تأیید ساخت. معیار دیگر برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری روایی و اگر است که میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با آن سازه در مقابل همبستگی آن شاخص‌ها با سازه‌های دیگر را مورد مقایسه قرار می‌دهد.

بر اساس شکل (۱) مشاهده می‌شود که تمامی سؤالات مربوط به هر سازه همبستگی بیشتر با آن سازه، نسبت به سازه‌های دیگر دارد که این امر روایی و اگرایی مناسب مدل را با استفاده از روش اول نشان می‌دهد. برای برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، معیار GOF به ترتیب زیر

محاسبه می‌گردد:

$$0.6145 = 0.61 \times 0.589 \rightarrow GOF = \sqrt{Communality \times R^2}$$

با توجه به مقدار حاصل GOF می‌توان بیان نمود برازش مدل کلی پژوهش قوی است. پس از اطمینان از برازش کلی مدل نوبت به بررسی برازش جزئی مدل یا همان آزمون فرضیه‌های پژوهشی می‌رسد.



شکل ۳) خروجی pls در حالت ضرایب معناداری

در شکل فوق، اعداد مشخص شده بر روی فلش‌ها نشان‌دهنده مقادیر T-value هستند. جهت آزمون فرضیات در سطح اطمینان ۰/۹۵ مقادیر بزرگ‌تر و مساوی قدر مطلق ۱/۹۶، به معنای وجود ارتباط معنادار بین دو متغیر است.

جدول ۳) بررسی فرضیات پژوهش

نتیجه آزمون	ضریب مسیر	آماره t	مسیر
✓ تأیید	۰/۷۹۷	۳۰/۹۰۴	منابع انسانی برندمحور ← بهره‌وری نیروی انسانی (H1)
✓ تأیید	۰/۴۷۹	۳/۰۴۸	منابع انسانی برند محور ← سکوت سازمانی (H2)
✓ تأیید	۰/۰۷۷	۴/۶۸۴	بهره‌وری نیروی انسانی ← سکوت سازمانی (H3)

۵. بحث و نتیجه‌گیری

در این مطالعه، مدلی برای محققان و مدیران به منظور فهم رابطه بین منابع انسانی برندمحور، بهره‌وری نیروی انسانی و ابعاد سکوت سازمانی (مطیع، تدافعی و دوستانه) ارائه شد. سازمان‌ها برای بقای طولانی‌تر باید از منابع انسانی به‌ویژه قابلیت‌های ناشناخته آن‌ها استفاده کنند. سازمان‌ها حین تلاش برای تداوم موفقیت، بیشتر به کارکنانی با قابلیت واکنش نشان دادن به تهدیدات محیطی، دارای اعتمادبه‌نفس و شجاع به لحاظ به اشتراک‌گذاری دانش خود نیاز دارند. نتایج آزمون فرضیه اول، نشان می‌دهد که منابع انسانی برندمحور، تأثیر معناداری بر بهره‌وری نیروی انسانی و سکوت سازمانی دارد. منابع انسانی برندمحور، تنها برای انتقال پیام شخصیت سازمان مورد استفاده قرار نمی‌گیرد، بلکه برای سازگاری با تکنیک‌هایی است که معمولاً برای برانگیختن و دربرگیری کارکنان به عمل می‌آید. سازمان‌های فاقد منابع انسانی کارآمد هرگز نمی‌توانند به اهداف خود دست یابند. مطالعات اخیر و تجربه شرکت‌های بزرگی همچون گوگل، مایکروسافت و... خاطر نشان کرد توسعه هدفمند منابع انسانی مبتنی بر الگوهای کارآمدی یکی از راه‌های مؤثر افزایش خوش‌نامی برای نشان تجاری سازمان است. فرضیه سوم بیان می‌دارد که بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر معناداری بر سکوت سازمانی دارد که این با یافته‌های رجبی فرجاد و همکاران (۱۳۹۶) همخوانی دارد. بر اساس مبانی نظری این احتمال مطرح شد که اگر اجازه ابراز نظرات کارکنان در خصوص کار به آن‌ها داده نشود، سطح رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها تنزل می‌یابد؛ بنابراین، سازمان ایده‌ها، افکار و راهکارهای جدید و خلاقانه را از دست می‌دهد و تلاش‌های بیش از وظایف شغلی معمول کارکنان که می‌توانند برای سازمان‌ها بسیار مفید باشند، می‌توان توصیه نمود که سازمان‌ها باید جو سازمانی که کارکنان مایل به گفتگو در آن‌اند را ایجاد کرده و از آن حمایت کنند. از آنجایی که یکی از شاخص‌های افزایش سکوت سازمانی ایجاد جو ارتباطی بین مدیران و کارکنان است، مدیران می‌توانند با ایجاد و پرورش محیط کار مثبت، سکوت سازمانی را کاهش و در نتیجه آوای سازمانی را افزایش دهند.

یافته‌های پژوهش فلاحی و همکاران (۱۳۹۸) نشان داد که مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقش مهمی در موفقیت برندسازی سازمان ایفا کند. مدیریت منابع انسانی برند محور بر تناسب فرد-برند و رفتار شهروندی برند تأثیر مثبت دارد. در سطح فردی تناسب فرد-برند بر رفتار شهروندی برند تأثیر مثبت دارد. همچنین رفتار شهروندی برند سطح سازمانی در رابطه بین مدیریت منابع انسانی برند محور و ارزش ویژه برند نقش میانجی ایفا می‌کند. یافته‌های مطالعه مشبکی و تقی‌زاده در راستای آزمون فرضیه منابع انسانی برند محور و بهره‌وری نیروی انسانی نشان دادند که منابع انسانی برند محور بر هویت‌سازمانی کارکنان و هویت‌سازمانی کارکنان بر رفتار قهرمان برند و همچنین منابع انسانی برند محور بر رفتار قهرمان برند تأثیر مثبت و معناداری دارد. نظری و همکاران (۱۳۹۷) با بررسی تأثیر برند کارفرما بر بهره‌وری نیروی انسانی با میانجی‌گری مدیریت استعداد در بین کارکنان سازمان دفاعی نشان دادند که برند کارفرما و مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر معناداری دارد.

محدودیت‌های متدولوژی‌ای در مورد پژوهش حاضر وجود دارد. اولاً بررسی ما بر روی کارکنان شهرداری دو شهر با جمعیت متوسطی انجام شده است و داده‌های ما محدود به این نمونه است؛ بنابراین تعمیم‌پذیری نمونه‌گیری، محدودیت مطالعه حاضر است. ممکن است نتایج حاصله در مورد کارکنان سایر ادارات متفاوت باشد. به‌منظور تعمیم دادن یافته‌ها، انجام تحقیقات بیشتر در سازمان‌های مختلف با متغیرهای دیگر توصیه می‌شود. از طرفی دیگر، این تحقیق، تحقیقی مقطعی است و داده‌های آن در بازه زمانی مشخصی جمع‌آوری شده است، درحالی‌که تحقیقات طولی می‌توانند نتیجه غنی‌تری ارائه بدهند.

منابع

۱. بیگ، مینا؛ رحمان سرشت، حسین؛ شریف‌زاده، فتاح و حسینی گل افشانی، سید احمد (۱۳۹۸). مدلی برای برندسازی سامانه منابع انسانی با رویکرد داده بنیاد. چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره ۱۰، شماره ۳، ۶۹-۱۰۱.
۲. حمیدیان‌پور، فخریه؛ رضایی، بدریه و برجویی مجرد، صاحبه (۱۳۹۳). رابطه بین سکوت سازمانی و تعهد هنجاری با رفتار شهروندی سازمانی. سمپوزیوم بین‌المللی علوم مدیریت.
۳. رحیمیان، اشرف (۱۳۹۲). برند کارفرما، راهبرد نوین مدیریت سرمایه‌های انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دوره ۵، شماره ۲، ۱۵۰-۱۲۷.
۴. ساکی، رضا؛ دستیف مرضیه و نصری، صادق (۱۳۹۴). رابطه سبک‌های رهبری تحولی- تبادلگی مدیران با سکوت سازمانی: دبیران مقطع راهنمایی شهرستان ری. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۵، شماره ۱، ۱-۲۴.
۵. شعبانی فرد، احمد (۱۳۸۸). برند منابع انسانی. مجله‌ی صنعت لاستیک ایران، شماره ۵۳، ۹۳-۸۹.
۶. شیدا، میثم؛ همتی، محمد و فخاری، مجتبی (۱۳۹۳). تحلیل نقش منابع انسانی بر موفقیت برند و ارائه مدل مفهومی. دومین همایش ملی پژوهش‌های کاربردی در علوم مدیریت و حسابداری دانشگاه تهران.
۷. صوری ذهی، ذکریا؛ جباری، غلام و تربتی، امیر (۱۳۹۴). رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان خاش. فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، دوره ۴، شماره ۱۲، ۸۳-۷۱.
۸. عالی، سعید و قانع، احمد (۱۳۹۳). برند مبتنی بر توسعه منابع انسانی (اچ‌آر برندینگ). در <http://www.pakshoo.com/Page.aspx?mID>
۹. عاملی، راضیه (۱۳۹۳). بررسی پیشایندها و پیامدهای ارزش ویژه برند بر مبنای کارمندان (مورد مطالعه: هتل‌های منتخب استان اصفهان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه یزد.
۱۰. فلاحی، محمدباقر؛ طباطبایی نسب، سید محمد و سبک رو، مهدی (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مدیریت

- منابع انسانی برند محور بر ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری با روش مدل‌سازی خطی سلسله مراتبی (HLM) (مورد مطالعه: هتل‌های شیراز). *گرددشگری و توسعه*، دوره ۱۸، شماره ۱، ۱۶۰-۱۷۷.
۱۱. مایل افشار، مهناز؛ رجب‌زاده قطری، علی؛ معمارپور، مهدی و جعفر کندی، محمد (۱۳۹۱). رابطه میان رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی در میان کارکنان بیمارستان‌های منتخب دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران و شهید بهشتی. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، دوره ۳، شماره ۲، ۱۶۱-۱۴۵.
۱۲. محمودی میمند، محمد و هرندی، عطاالله (۱۳۹۰). بررسی رابطه میان خود سودمندی کارکنان با بروز رفتار شهروندی سازمانی مورد مطالعه: (کارکنان مدیریت فرهنگی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری)؛ *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، دوره ۱، شماره ۱، ۱۵۳-۱۳۷.
۱۳. مشبکی، اصغر و تقی‌زاده، امیرحسین (۱۳۹۸). تأثیر برند کارفرما بر رفتار قهرمان برند: نقش واسطه‌ای هویت سازمانی. *نشریه مدیریت بهبود و تحول*، دوره ۲۸، شماره ۹۳، ۹۱-۶۳.
14. Acaray, A. & Akturan, A. (2016). "The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, pp 472 – 482.
15. Cinar, O. Karcioğlu, F. Aliogullari, Z. (2014). "The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior", *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 99, pp 314 – 321.
16. Deniz, N. Noyan, A. & Ertosun, Ö. G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, pp. 691-700.
17. Herscovitch, L. & Meyer, J. (2003). "Commitment to organizational change: extension of a three – component model". *J applied psych*, pp 474-487.

18. KILIÇLAR A. ve M. Harbalıoğlu. (2014). "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6, pp 328-346.
19. Martin, G. Beaumont, P. Doig, R. & Pate, J. (2005). "Branding: A New Performance Discourse for HR"? *European Management Journal*, 23(1), pp. 76-88.
20. Mirmohhamadi, M. (2015). "The Effect of Perceived Justice and Organizational Silence on Organizational Commitment", *International Review of Management and Business Research*, pp.1773-1789.
21. Organ, D. W. (1988). "Organizational citizenship behavior: The good soldie syndrome". *Lexington, MA: Lexington Books*, pp. 14-23.
22. Tanwar, K. & Prasad, A. (2016). "The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator". *Management Decision*, 54(4), pp. 854-886.
23. Terglav, K. Ruzzier, M. K. & Kaše, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership–commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54, pp. 1-11.

