



## Research Paper

### **Improving Individual Performance in the Direction of Human Resources Development Strategies**

**Behnoush Jovari\***: Assistant Professor, Department of Public Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**Mohammad Jafar Soleimanzadeh**: Senior Expert, Department of Public Administration and Public Policy, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Received: 2024/09/11 **PP** 87-98 Accepted: 2024/11/19

#### Abstract

The purpose of the current survey-applied research was to introduce the drivers that are effective in improving the individual performance of human resources working in this industry. To identify the mentioned key factors 'in the first step, the analysis of the content of the research documents of the last five years taken from reliable scientific-executive sources was carried out, and in the second step, the assumption model governing the relationships of these factors was designed and through a researcher-made measure in the statistical population of the research, including those working in 360 branches of Sib chain restaurants in Tehran were analyzed. The statistical sample was 242 people selected using the stratified random sampling method and based on Chrissy Morgan's table. To check the reliability of the measurement model 'the fit findings of Fornell's and Larker's divergent validity measurement models were examined. In the data analysis 'the normality of the data was checked using the Kolmogorov-Smirnov test' Next 'Bartlett and KMO tests were used 'and then factor loadings analysis and variance inflation index were examined. Finally, 'data analysis was done using predictive analytical software (SPSS), and path modeling software (Smart PLS) was used. According to the findings of the research, policies such as more education, empowering, organizational individual promotion, increasing employee loyalty to the organization, and serving customers play a role in the individual performance of the employees working in Sib 360 Fast Foods' ways that change the role of human resources in this business from being sticky and dependent to playing the role of attached human resources. As a result, while confirming the research hypotheses 'the findings indicate that the training, empowerment 'and promotion of employees due to belonging to the work affect the individual performance of employees.

**Keywords:** Electronic Customer Relationship Management (E-CRM), Fuzzy Delphi Method (FDM), Ordinal Priority Approach (OPA), Parsian Insurance Company.

**Citation:** Jovari, B & Soleymanzadeh, MJ. (2025). **Improving Individual Performance in the Direction of Human Resources Development Strategies**, *Journal of Development Studies and Resource Management*, 3(9), 87-98.

## Extended Abstract

### Introduction

In today's competitive and constantly changing service sector, especially in the fast-food industry, improving the performance and sustainability of human resources is crucial and challenging. Organizations need to focus on continuous learning and developing employees' knowledge, skills, and abilities to stay competitive. Human resource development means equipping employees to use their potential and creativity to achieve organizational goals and create lasting value. As competition grows, companies must retain and empower talented staff to maintain high performance, despite the risk of losing trained people and valuable skills. Meeting diverse customer demands for quality products and services makes product and service development essential. At the same time, work plays an important role in people's lives, providing both material needs and a sense of identity and well-being. Considering cultural differences, studying job satisfaction within each national context is necessary to understand employees' experiences more deeply.

### Methodology

The purpose of the current survey-applied research was to introduce the drivers that are effective in improving the individual performance of human resources working in this industry. To identify the mentioned key factors in the first step, the analysis of the content of the research documents of the last five years taken from reliable scientific-executive sources was carried out, and in the second step, the assumption model governing the relationships of these factors was designed and through a researcher-made measure in the statistical population of the research, including those working in 360 branches of Sib chain restaurants in Tehran were analyzed. The statistical sample was 242 people selected using the stratified random sampling method and based on Chrissy Morgan's table.

To check the reliability of the measurement model, the fit findings of Fornell's and Larcker's divergent validity measurement models were examined. In the data analysis, the normality of the data was checked using the Kolmogorov-Smirnov test; Next, Bartlett and KMO tests were

used and then factor loadings analysis and variance inflation index were examined. Finally, data analysis was done using predictive analytical software (SPSS), and path modeling software (Smart PLS) was used.

### Results and discussion

According to the findings of the research, policies such as more education, empowering, organizational individual promotion, increasing employee loyalty to the organization, and serving customers play a role in the individual performance of the employees working in Sib 360 Fast Foods: ways that change the role of human resources in this business from being sticky and dependent to playing the role of attached human resources. Value for the path of employee training and employee performance with the mediation of innovation capabilities ( $p = 0.039$ ,  $t = 2.067$ ), the path of employee promotion and employee performance with the mediation of organizational performance ( $p = 0.005$ ,  $t = 2.755$ ), for the path of employee empowerment and employee performance with the mediation of innovation capabilities ( $p = 0.001$ ,  $t = 5.626$ ). Therefore, it can be concluded that at the confidence level of 0.95 the error level of 0.05, and the degree of freedom of 249, the claim of the effect of the mentioned strategies through the mediating role of work attachment on the performance of employees is confirmed. The path coefficient and explanation coefficient were checked for each path, and the results are as follows: The amount of path coefficient between variables (employee training and work commitment 0.338, employee empowerment and work commitment 0.306, employee promotion and work commitment 0.335, employee training and employee performance 0.232) shows a positive and direct relationship. Between each of the variables. The coefficient of explanation in the path of employee training and work attachment is 0.114, which shows that 0.11 of the changes in work attachment are influenced by the employee training variable. The coefficient of explanation in the path of employee empowerment and work engagement is 0.094, which shows that 0.09 of the changes in work engagement are influenced by the employee empowerment variable. The coefficient of explanation in the path of employee promotion and job satisfaction is 0.112, so 0.11 of changes in job satisfaction are influenced by the

employee promotion variable. The coefficient of explanation in the path of employee training and employee performance is 0.054, as a result, 0.05 of the changes in employee performance are influenced by the employee training variable.

### Conclusion

As a result, while confirming the research hypotheses, the findings indicate that the training, empowerment, and promotion of employees due to belonging to the work affect the individual performance of employees. According to these assumptions, it is suggested that senior management formulate a strategy and design a road map for organizational progress and define the requirements for promotion and progress in the work environment so that this issue becomes clear to the employees and causes more job satisfaction. Also, the organization can increase work

engagement by holding specialized workshops to increase employees' knowledge and awareness of their responsibilities and awareness of the organization's expectations towards the individual. It is suggested that senior management in cooperation with human resources management determine the ratio of attracting and continuing the cooperation of people for the organization so that people with higher work motivation can be more easily placed on the path of promotion and growth in the organization. Since capable and trained people perform more optimally it is suggested that the management design a guideline for recruitment so that trained and capable people are identified and hired as much as possible. Also, the Sib fast food chain can continuously conduct in-service courses for its employees to cultivate more capable and trained forces.





## ارتقاء عملکرد فردی در مسیر راهبردهای توسعه منابع انسانی\*

بهنوش جووری<sup>۱</sup>، استادیار گروه مدیریت دولتی و خط مشی گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
محمدجعفر سلیمانزاده: گروه مدیریت دولتی و خط مشی گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۲۱ صص ۹۸-۸۷ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۲۹

### چکیده

در فضای رقابتی کسب و کارهای خدماتی نوپا، بنا بر ماهیت و ملزومات شرح شغل و شاغل، به منظور ارتقاء عملکرد و ماندگاری منابع انسانی صنعت زنجیره‌ای مواد غذایی خصوصاً در عرصه تأمین غذاهای به اصطلاح فست فودی با چالش‌های عدیده و بعضاً نوبنی مواجه هستیم. بنابراین هدف از تحقیق کاربردی - پیمایشی حاضر معرفی پیشران‌های مؤثر بر ارتقا عملکرد فردی منابع انسانی شاغل در این صنف بوده است. به منظور شناسایی عوامل کلیدی مذکور درگام اول تحلیل محتوای اسناد پژوهشی پنج سال اخیر برگرفته شده از منابع معتبر علمی - اجرایی انجام گرفت و درگام دوم مدل فرض حاکم بر روابط این عوامل طراحی شد و از طریق سنجه ای محقق ساخته در جامعه آماری پژوهش شامل شاغلین در مجموعه رستوران‌های زنجیره‌ای سیب سیصد و شصت شعب شهر تهران مورد واکاوی قرار گرفت. نمونه آماری ۲۴۲ نفر بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و بر اساس جدول کریسی-مورگان انتخاب شدند. به منظور بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری، یافته‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری روایی و اگر فورنل و لارکر بررسی شدند. در تجزیه و تحلیل داده‌ها در ابتدا وضعیت نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کلموگروف اسمیرونوف مورد بررسی قرار گرفت؛ در ادامه آزمون‌های بارتلت، تحلیل بارهای عاملی و شاخص تورم واریانس اجرا شد. در نهایت آنالیز داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار پیش‌بینی گرایانه تحلیلی صورت گرفت و برنامه کاربردی نرم‌افزار مدل‌سازی مسیر به کار برده شد. مطابق با یافته‌های تحقیق خط‌مشی‌هایی از قبیل پیش آموزش، توانمندسازی، ارتقا فردی - سازمانی، افزایش تعلق خاطر کاری نسبت به سازمان و خدمت‌رسانی به مشتریان در کم و کیف عملکرد فردی کارکنان شاغل در فست فودهای سیب سیصد و شصت نقش آفرین هستند؛ بگونه‌ای که باعث تغییر نقش منابع انسانی این کسب و کار از چسبنده و وابسته به ایفای نقش منابع انسانی دلبسته می‌شوند. نتیجه آنکه ضمن تأیید فرضیات تحقیق، یافته‌ها حاکی از آن است که آموزش، توانمندسازی و ارتقای کارکنان به واسطه تعلق خاطر کاری بر عملکرد فردی کارکنان تأثیر دارد.

واژه‌های کلیدی: توسعه منابع انسانی، تعلق خاطر کاری، عملکرد فردی، صنایع غذایی زنجیره‌ای سیب ۳۶۰

استناد: جووری، بهنوش و سلیمانزاده، محمدجعفر (۱۴۰۴). ارتقاء عملکرد فردی در مسیر راهبردهای توسعه منابع انسانی، فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، ۳(۹)، ۸۷-۹۸.

\* این مقاله مستخرج از پایان نامه کارشناسی ارشد دانشجوی است.

نویسنده مسئول: بهنوش جووری، پست الکترونیکی: Behnoush.jovari@iau.ac.ir



## مقدمه

در فضای رقابتی کسب‌وکارهای خدماتی نوپا صنعت زنجیره‌ای مواد غذایی خصوصاً در عرصه تأمین غذاهای به‌اصطلاح فست فودی خواهان آن هستند که کارکنانی با انگیزه، خلاق، مسئول و درگیر با کار داشته باشند که به کار خود احساس تعلق کنند و همچنین فراتر از انجام وظایف شغلی خود حرکت کنند. این انتظار با توجه به هزینه‌ای که رستوران‌ها برای انتخاب، جذب و نگهداری کارکنان صرف می‌کنند، منطقی است. کارکنانی که به کار خود تعلق خاطر دارند، می‌توانند این تقاضاها را برآورده سازند؛ چراکه کارکنان با احساس تعلق خاطر، معمولاً به سازمان وفادار بوده و انگیزه و تمایل بیشتری به تداوم عضویت در سازمان دارند و معمولاً در مسیر تحقق اهداف سازمان تلاش مضاعفی به عمل می‌آورند. مسلماً در شرایط رقابتی امروز، فست فودی‌ها بنا بر ماهیت و ملزومات شرح شغل و شغل، به‌منظور ارتقاء عملکرد و ماندگاری منابع انسانی صنعت زنجیره‌ای مواد غذایی خصوصاً در عرصه تأمین غذاهای به‌اصطلاح فست فودی با چالش‌های عدیده و بعضاً نوینی مواجه هستیم. چراکه شرایط عمومی این نوع رستوران‌ها، از بی‌انگیزگی، پایین بودن بهره‌وری منابع انسانی و کاهش تعهد سازمانی حکایت دارد. شاهد این ادعا را می‌توان در افزایش نرخ ترک کار کارکنان متخصص، سطح پایین رضایت شغلی، افزایش تعارض‌های درون‌سازمانی و نارضایتی مشتریان و مانند این‌ها یافت که عملکرد این کسب‌وکار را به‌طور منفی تحت تأثیر قرار داده است. با توجه به گستردگی نمایندگی‌ها و تعدد نیروی کار در رستوران‌ها و فست فودهای سبب ۳۶۰ (به‌عنوان جامعه هدف تحقیق حاضر) و مشکلات و چالش‌های قابل‌انتظار از منظر کیفیت عملکرد نیروی کار در آن‌ها پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سؤال است که چه راهبردهای مدیریت منابع انسانی، چرا و چگونه بر عملکرد فردی در فست فودهای سبب ۳۶۰ نقش‌آفرین هستند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

امروزه سازمان‌ها به دلیل جهانی‌شدن، فناوری پیشرفته، تغییر تقاضای مشتریان، افزایش رقابت و موقعیت‌های سیاسی با چالش‌هایی مواجه هستند. در این دنیای کسب‌وکار پیچیده قرن بیست و یکم، منابع انسانی دارایی باارزش و گران‌بها برای هر سازمان و مهم‌ترین سرمایه برای بقای سازمان است. سازمان‌ها در هر نوع و اندازه‌ای، اعم از مدارس، سازمان‌های دولتی، رستوران‌ها، هتل‌ها و تولیدکنندگان و غیره، حداقل در یک چیز مشترک هستند و آن اینکه باید از کارکنان شایسته و با انگیزه استفاده کنند. موفقیت یک سازمان با عملکرد کارکنان آن مرتبط است. برای همگام شدن با عملکرد بهتر و بهره‌وری بالاتر، مجموعه مهارت‌های کارکنان باید به‌طور مداوم ارتقا یابد تا با فناوری و فرآیندهای جدید مطابقت داشته باشد. مدیریت منابع انسانی به اولویت اصلی هر سازمانی برای موفقیت و کسب مزیت رقابتی تبدیل شده است زیرا می‌تواند به تحقق هدف و مأموریت سازمان کمک کند. توسعه منابع انسانی یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی است و به جنبه مهمی از استراتژی کسب‌وکار تبدیل شده است. این به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با توسعه کارکنانی که توانایی عملکرد بهتر را دارند به اهداف تعیین شده خود برسند. توسعه منابع انسانی به‌عنوان کلید بهره‌وری بالاتر، روابط بهتر و سود بیشتر برای هر سازمان در نظر گرفته می‌شود (Oyewo leal, 2024). بسیاری از سازمان‌ها آموزش کارکنان، آموزش و توسعه و برنامه‌ریزی شغلی را به‌عنوان بخش اساسی استراتژی سازمان خود در نظر می‌گیرند تا عملکرد بهتر افراد و سازمان را به‌طور کلی داشته باشند. یک سازمان سالم اهمیت توسعه منابع انسانی را می‌داند و تشخیص می‌دهد. با برنامه توسعه منابع انسانی مناسب، کارکنان نسبت به شغل خود متعهدتر می‌شوند و این امر منجر به اثربخشی سازمانی بیشتر می‌شود (Shanmugathasan & Thirunavukkarasu, 2024).

توسعه منابع انسانی بخشی از مدیریت منابع انسانی است و به‌طور خاص به آموزش و توسعه کارکنان در سازمان‌ها می‌پردازد. توسعه منابع انسانی برای هر سازمانی ضروری است و نقش مهمی در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و بهبود اثربخشی سازمان ایفا می‌نماید. برخلاف سایر منابع، منابع انسانی دارای قابلیت‌های بالقوه نامحدودی هستند و سازمان‌ها نیاز به توسعه و کشف این پتانسیل‌ها دارند. مفهوم توسعه منابع انسانی برای اولین بار توسط لئونارد نادلر<sup>۳</sup> در سال ۱۹۶۹ مطرح شد و او توسعه منابع انسانی را به‌عنوان آن دسته از تجربیات یادگیری تعریف کرد که برای یک دوره زمانی خاص سازمان‌دهی می‌شوند و برای ایجاد امکان تغییر رفتار طراحی شده‌اند (Arifin et al, 2024). توسعه منابع انسانی فرآیندی سامانمند باهدف بهبود شایستگی‌های افراد و گروه از طریق آموزش و توسعه، توسعه شغلی و شیوه‌های توسعه‌سازمانی برای دستیابی به عملکرد بیشتر است (Carlbäck et al, 2024). سازمان‌ها از شیوه‌های توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک مکانیسم استراتژیک مهم برای تحریک رفتار مثبت در افراد و تأثیرگذاری بر دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های آن‌ها استفاده کرده‌اند که می‌تواند بهره‌وری و عملکرد شغلی را افزایش دهد. هر چه یک سازمان مؤثرتر باشد، احتمال بقای آن در درازمدت بیشتر است (Cheng et al, 2024).

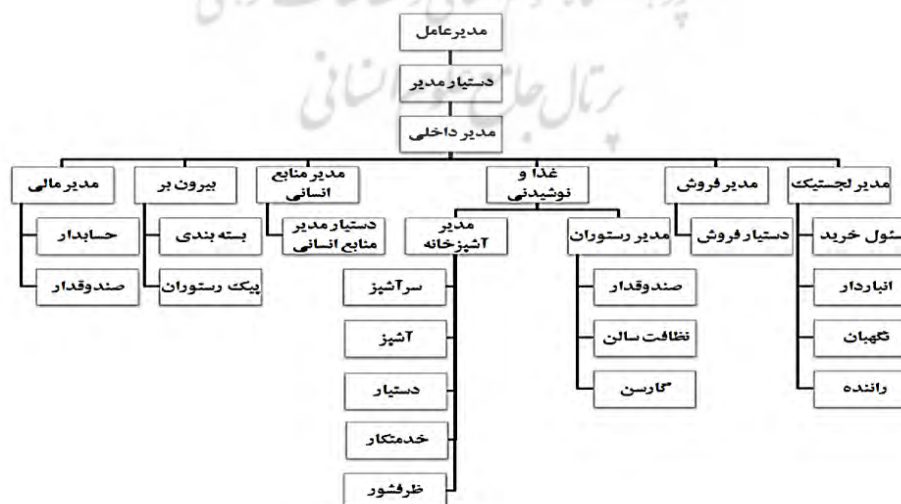
<sup>۱</sup> Human resources development (HRD)

<sup>۲</sup> human resource management (HRM)

<sup>۳</sup> Leonard Nadler

پیشرفت یک سازمان نیز با کیفیت و توان نیروی انسانی آن تعیین می‌شود. هرچه نیروی انسانی سازمان واجد شرایط تر باشد، عملکرد تولیدشده توسط منابع انسانی در محل کار بهتر خواهد بود. هر سازمانی باید منابع انسانی خود را بهبود بخشد تا عملکرد کاری ناشی از آن افزایش یابد، زیرا سازمان پیشرفته سازمانی است که عملکرد خوبی از خود نشان دهد (Rony et al, 2024). عملکرد به سطح دستیابی به وظایفی اشاره دارد که شغل یک کارمند را تشکیل می‌دهد. عملکرد نشان می‌دهد که یک کارمند تا چه حد نیازهای یک شغل را برآورده می‌کند. اغلب به‌عنوان تلاش ترکیب می‌شود که منعکس‌کننده انرژی مصرف‌شده است، عملکرد بر اساس نتایج اندازه‌گیری می‌شود. عملکرد کارکنان اصطلاحی است که از دو کلمه عملکرد کاری<sup>۱</sup> یا دستاوردهای واقعی<sup>۲</sup> که دست‌آمده توسط یک فرد گرفته شده است که می‌تواند به‌عنوان مقایسه نتایج حاصل از مشارکت با نیروی کار در واحد زمان نیز تعبیر شود. عوامل زیادی وجود دارد که بر عملکرد تأثیر می‌گذارد، مانند توسعه منابع انسانی (Faeni, 2024). توسعه منابع انسانی به کارکنان کمک می‌کند تا دانش عملی و کاربرد آن را درک کنند تا مهارت‌ها، توانایی‌ها و نگرش‌های موردنیاز سازمان را در تلاش برای دستیابی به اهداف خود بهبود بخشند. برای تحقق توسعه منابع انسانی، به کارکنانی نیاز است که شخصیت خوبی داشته باشند (Parashakti et al, 2024).

از سوی دیگر شرایط عمومی سازمان‌ها، از بی‌انگیزگی، پایین بودن بهره‌وری منابع انسانی و کاهش تعهد سازمانی حکایت دارد. شاهد این ادعا را می‌توان در افزایش نرخ ترک کار کارکنان متخصص، سطح پایین رضایت شغلی، افزایش تعارض‌های درون‌سازمانی و نارضایتی مشتریان و مانند این‌ها یافت که عملکرد سازمان‌ها را به‌طور منفی تحت تأثیر قرار داده است. مسلماً در شرایط رقابتی امروز، سازمان‌ها خواهان آن هستند که کارمندی با انگیزه، خلاق، مسئول و درگیر با کار داشته باشند که به کار خود احساس تعلق کنند و همچنین فراتر از انجام وظایف شغلی خود حرکت کنند. این انتظار با توجه به هزینه‌ای که سازمان‌ها برای انتخاب، جذب و نگهداری کارکنان صرف می‌کنند، منطقی است. کارکنانی که به کار خود تعلق خاطر دارند، می‌توانند این تقاضاها را برآورده سازند؛ چراکه کارکنان با احساس تعلق خاطر، معمولاً به سازمان وفادار بوده و انگیزه و تمایل بیشتری به تداوم عضویت در سازمان دارند و معمولاً در مسیر تحقق اهداف سازمان تلاش مضاعفی به عمل می‌آورند (Nando, 2023). با توجه به اهمیت شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد، چه در سطوح فردی و چه در سطح سازمانی، محققان علاقه‌مند به بررسی اثرات این شیوه‌ها بر روی، به‌عنوان مثال، تعلق خاطر کاری کارکنان و عملکرد کارکنان بوده‌اند. باین‌حال، مطالعات در مورد این موضوع با استفاده از نمونه‌هایی از بخش رستوران هنوز اندک است، به‌خصوص که رستوران‌ها به‌ندرت کارکنان را آموزش می‌دهند، زیرا آن‌ها افراد با مهارت و تجربه کافی را جذب و جذب می‌کنند (Rumman et al, 2020). با این وجود رستوران‌ها و فست فود با توجه به گستردگی نمایندگی‌ها و تعدد نیروی کار با مشکلات و چالش‌های بیشتری در زمینه منابع انسانی مواجه هستند (Kumolu-Johnson et al, 2024). لذا این مطالعه از فست فود سیب ۳۶۰ به‌عنوان جامعه هدف استفاده می‌کند. مجموعه رستوران‌های سیب ۳۶۰ از سال ۱۳۹۱ در تهران آغاز به کار کرد، و هم‌اکنون ۵۹ شعبه در تهران و سایر شهرهای ایران به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین مجموعه رستوران‌های زنجیره‌ای در حوزه پیتزا به فعالیت خود ادامه می‌دهد. در تصویر شماره (۱) نمودار ساختار سازمانی رستوران‌های مذکور ارائه شده است.



شکل ۱- نمودار ساختار سازمانی رستوران‌های فست فود سیب ۳۶۰

<sup>1</sup> Job Performance

<sup>2</sup> Actual Performance

یافته‌های تحقیق رشیدی و همکاران (۱۴۰۲) با عنوان بررسی تاثیر مدیریت توسعه منابع انسانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی نشان داد که مدیریت توسعه منابع انسانی بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و متوسطی دارد. در فرضیه میانجی نیز با استفاده از شاخص VAF مشخص شد انگیزش در تاثیر مدیریت توسعه منابع انسانی بر عملکرد کارکنان نقش میانجی‌گری کامل دارد. همچنین درویش متولی (۱۴۰۲) به بررسی تاثیر و اولویت‌بندی مؤلفه‌های استراتژیک توسعه منابع انسانی بر عملکرد کارکنان با استفاده از فن معادلات ساختاری در بانکداری در بانک پاسارگاد پرداخت. نتایج نشان داد استراتژی‌های فراگیر فردی بر عملکرد کارکنان بانک پاسارگاد تاثیر دارد؛ استراتژی‌های مدیریت دانش بر عملکرد کارکنان بانک پاسارگاد تاثیر دارد؛ استراتژی‌های توسعه مدیریت بر عملکرد کارکنان بانک پاسارگاد تاثیر دارد؛ استراتژی‌های توسعه آگاهی عاطفی بر عملکرد کارکنان بانک پاسارگاد تاثیر ندارد.

سوستیاتیک (۲۰۲۳) پژوهشی باهدف تعیین تأثیر آموزش و توسعه منابع انسانی بر بهبود عملکرد کارکنان بانگیزه کاری به‌عنوان متغیر مداخله‌گر را انجام داد. در این تحقیق از روش تحقیق کمی استفاده می‌شود زیرا داده‌های تحقیق به‌صورت اعداد و با استفاده از آمار تجزیه و تحلیل شده و با اصول علمی اعم از عینی، قابل اندازه‌گیری، منطقی و سامانمند مطابقت دارد. جامعه آماری این پژوهش ۲۰۰ نفر از کارکنان شاغل در موسسه‌ای مالی در شعبه نیگا کدبری بودند. در این میان، نمونه ۶۷ نفر از پاسخگویان بودند. فن‌های گردآوری داده‌ها از پرسشنامه، مشاهده، مصاحبه و مستندسازی استفاده می‌کند. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، تحلیل توصیفی و حداقل مربعات جزئی (PLS) هست. از نتایج این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت: (۱) بر اساس پردازش داده‌های انجام‌شده توسط محققین به روش بوت استرپینگ، آموزش تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد کارکنان دارد. (۲) بر اساس پردازش داده‌های انجام‌شده توسط محققین با استفاده از روش بوت استرپینگ، تأثیر مثبت معناداری بین متغیرهای توسعه منابع انسانی بر بهبود کیفیت عملکرد کارکنان وجود دارد. (۳) بر اساس پردازش داده‌های انجام‌شده توسط محققان با استفاده از روش راه‌اندازی، تأثیر مثبت معناداری بین آموزش و انگیزش وجود دارد. (۴) بر اساس پردازش داده‌های انجام‌شده توسط محققان با استفاده از روش بوت استرپینگ، تأثیر مثبت معناداری بین متغیرهای توسعه منابع انسانی بر انگیزه وجود دارد. (۵) رابطه بین آموزش و بهبود کیفیت عملکرد کارکنان با واسطه متغیر انگیزش با اثر مثبت معنادار است. (۶) رابطه بین توسعه منابع انسانی و بهبود کیفیت عملکرد کارکنان با واسطه متغیر انگیزش با تاثیر مثبت قابل توجه است.

نوندو<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) پژوهشی باهدف تعیین تأثیر توسعه منابع انسانی بر عملکرد کارکنان در بوکیت آنگکاسا مکمور را انجام دادند. عوامل متعددی که در این مطالعه مورد بحث قرار خواهند گرفت، از جمله توسعه منابع انسانی بر عملکرد کارکنان در بوکیت آنگکاسا مکمور. هدف در این مطالعه کارکنان بوکیت آنگکاسا مکمور هست که ۱۷۴ نفر بود. روش گردآوری داده‌ها در پژوهش مشاهده و پرسشنامه است. در این تحقیق از فن‌های تحلیل داده‌های متعددی استفاده شده است که شامل تحلیل توصیفی، آزمون فرضیات کلاسیک، تحلیل رگرسیون ساده، ضریب تعیین و آزمون فرضیه هست. بر اساس نتایج تحقیق، می‌توان نتایج زیر را به دست آورد: نتایج تحقیق در مورد توسعه منابع انسانی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان در بوکیت آنگکاسا مکمور را دارد.

سووارنو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) پژوهشی باهدف بررسی استراتژی توسعه منابع انسانی به‌منظور بهبود عملکرد کارکنان دادگاه منطقه بنجار نگارا را انجام دادند. این تحقیق محیط داخلی و خارجی را در دادگاه منطقه IB کلاس IB تجزیه و تحلیل می‌کند که بر عملکرد سازمانی و نحوه تدوین استراتژی‌ها برای توسعه منابع انسانی بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل محیطی که انجام شده است تأثیر می‌گذارد. رویکرد در این پژوهش کیفی با روش جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه و مستندسازی است. تجزیه و تحلیل داده‌های مورد استفاده تحلیل SWOT هست. نتایج نشان داد که دادگاه منطقه‌ای کلاس IB Banjarnegara یک تجزیه و تحلیل زیست‌محیطی انجام داده است که سپس به‌عنوان مبنایی برای تهیه استراتژی‌های توسعه منابع انسانی استفاده می‌شود. استراتژی‌های اتخاذ شده افزایش شایستگی از طریق آموزش، ساختار سازمانی، بهینه‌سازی منابع انسانی و زیرساخت‌های موجود، افزایش همکاری با ذینفعان و بهره‌گیری از توسعه فناوری اطلاعات است. این استراتژی با موفقیت از تحقق دستاوردهای عملکرد خوب در دادگاه ناحیه Banjarnegara کلاس IB پشتیبانی کرده است. پس از شناخت نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات دادگاه ناحیه بنجار نگارا کلاس IB، یک استراتژی رشد به دست می‌آید به طوری که استراتژی‌های قابل اتخاذ شامل (۱) ساختار سازمانی با شفافیت در مورد اهداف عملکرد هر یک از کارکنان (۲) افزایش شایستگی از طریق آموزش. (۳) پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی مانند خدمات خوب و تسهیم دانش قوی. استراتژی تنوع (WO)، (۱) بهبود امکانات زیرساختی موجود. (۲) روابط خوب بین کارکنان می‌تواند انگیزه کارکنان را فراهم کند. ۳. استراتژی تمایز (ST)، افزایش همکاری با ذینفعان ۴. استراتژی دفاعی (WT)، بهبود کیفیت منابع انسانی و استفاده از تحولات فناوری اطلاعات. کلیدواژه‌گان: توسعه منابع انسانی، SWOT، عملکرد.

<sup>1</sup> Sustiyatik

<sup>2</sup> Nando

<sup>3</sup> Soewarno et al

اوو (۲۰۲۳) پژوهشی باهدف بررسی تأثیر توسعه منابع انسانی بر عملکرد کارکنان، و تحلیل تأثیر عملکرد کارکنان بر اثربخشی سازمانی هتل مینگلار تیری را انجام داد. داده‌های اولیه از ۱۴۵ پاسخگوی هتل مینگلار تیری با استفاده از پرسشنامه با استفاده از پرسشنامه ساختاریافته با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت جمع‌آوری شده است. پاسخگویان با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. در این پژوهش از آمار توصیفی، تحلیل رگرسیون چندگانه و تحلیل رگرسیون خطی ساده استفاده شده است. نتایج حاکی از آن است که آموزش و توسعه و پیشرفت شغلی مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان هتل مینگلار تیری دارد. آموزش و توسعه بیشترین تأثیر را بر عملکرد کارکنان دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر اثربخشی سازمانی هتل مینگلار تیری دارد. این مطالعه توصیه می‌کند که تصمیم‌گیرندگان هتل باید روی شیوه‌های توسعه منابع انسانی تمرکز کنند تا نه تنها مجموعه مهارت‌های موجود، بلکه پتانسیل‌های کارکنان را نیز بهبود بخشند که منجر به عملکرد بیشتر کارکنان و اثربخشی سازمانی می‌شود. برند سیب با پیروی از شعار تجلی مهندسی صنایع غذایی در هنر آشپزی سعی می‌کند نامی ماندگار در ذهن مردم ایران باشد. لذا با توجه به مطالب بیان شده پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سؤال است که راهبردهای توسعه منابع انسانی چه تأثیری بر عملکرد فردی کارکنان با میانجی‌گری تعلق خاطر کاری در فست فود سیب ۳۶۰ دارد؟

بنابراین در تبیین نوآوری تحقیق فعلی می‌توان اذعان نمود پژوهش‌های متفاوتی نزدیک به موضوع پژوهش حاضر در حوزه توسعه منابع انسانی، عملکرد کارکنان و تعلق خاطر کاری صورت گرفته که می‌توان این پژوهش‌ها را به‌صورت زیر دسته‌بندی کرد: (۱) پژوهش‌هایی که به مطالعه توسعه منابع انسانی و عملکرد کارکنان پرداخته‌اند که عمده تحقیقات را شامل می‌شوند. (۲) پژوهش‌هایی که به مطالعه عملکرد کارکنان و تعلق خاطر کاری پرداخته‌اند؛ (۳) پژوهش‌هایی که هر یک از متغیرهای پژوهش را با سایر متغیرهای مرتبط موردسنجش قرار داده‌اند. (۴) تحقیقات اغلب در مشاغل اداری و به‌اصطلاح پشت‌میزنشینی انجام شده است درحالی‌که پژوهش حاضر به واکاوی خطمشی‌های مؤثر در عملکرد کارکنان فست فودی‌ها می‌پردازد.

## مواد و روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی و به لحاظ روش پژوهش کمی میدانی و کتابخانه‌ای است زیرا به‌منظور شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در عملکرد کارکنان رستوران‌های زنجیره‌ای سیب سیصد و شصت شعب شهر تهران در گام اول تحلیل محتوای اسناد پژوهشی چند سال اخیر برگرفته شده از منابع معتبر علمی - اجرایی انجام گرفت و در گام دوم مدل فرض حاکم بر روابط این عوامل طراحی شد و از طریق سنجح ای محقق ساخته در جامعه آماری پژوهش شامل شاغلین در مجموعه رستوران‌های زنجیره‌ای سیب سیصد و شصت شعب شهر تهران مورد واکاوی قرار گرفت. مطابق با یافته‌های بخش اول تحقیق خطمشی‌هایی از قبیل بیش آموزش، توانمندسازی، ارتقا فردی - سازمانی، افزایش تعلق خاطر کاری نسبت به سازمان و خدمت‌رسانی به مشتریان در کم و کیف عملکرد فردی کارکنان شاغل در فست فودهای سیب سیصد و شصت نقش‌آفرین بودند. جامعه آماری پژوهش در بخش بررسی روابط عوامل شناسایی شده در بخش اول تحقیق شامل کارکنان شاغل در غذای سریع زنجیره‌ای سیب ۳۶۰ در سطح کشور بود که دارای ۵۹ شعبه فعال در سطح کشور با ۶۳۰ کارمند در زمان انجام پژوهش بود. حجم نمونه بر اساس جدول کریسی-مورگان<sup>۲</sup> به تعداد ۲۴۲ نفر تعیین شد و برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (به‌منظور نمایش اطلاعات توصیفی و جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان) و آمار استنباطی (به‌منظور آزمون فرضیه‌ها) استفاده شد. آنالیز داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار پیش‌بینی گرایانه تحلیلی (SPSS) و برنامه کاربردی نرم‌افزار مدل‌سازی مسیر (Smart PLS) انجام شد.

در پژوهش حاضر به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه مورد استفاده شامل پنج بخش بود و مقیاس آن لیکرت بود. تعیین روایی پرسش‌نامه طراحی شده با روایی محتوا<sup>۳</sup> (از طریق نظرخواهی از اساتید) و روایی سازه<sup>۴</sup> (با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی) انجام شد. برای بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری از سه شاخص آلفای کرون باخ (CA)، پایایی ترکیبی (CR) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد. در نتیجه بررسی مقدار آلفای کرون باخ و پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۷ به دست آمد و مقدار میانگین واریانس استخراج شده برای متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۵ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی و روایی همگرای

<sup>1</sup> Oo

<sup>2</sup> Krejcie & Morgan

<sup>3</sup> Statistical Package For The Social Sciences

<sup>4</sup> Smart Partial Least Squares

<sup>5</sup> Content Validity

<sup>6</sup> Construct Validity



قابل قبول متغیرهای پژوهش است (جدول شماره ۱). روایی واگرایی متغیرها نیز بررسی شد که یافته‌های آن در (جدول شماره ۲) ارائه شده است.

جدول ۱- یافته‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری

متغیر	آلفای کرون باخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج‌شده
آموزش کارکنان	۰/۸۶۵	۰/۹۰۸	۰/۷۱۲
ارتقای کارکنان	۰/۹۰۳	۰/۹۳۲	۰/۷۷۵
تعلق خاطر کاری	۰/۹۱۳	۰/۹۳۸	۰/۷۹۲
توانمندسازی کارکنان	۰/۸۹۴	۰/۹۲۶	۰/۷۵۸
عملکرد فردی کارکنان	۰/۸۷۰	۰/۹۱۱	۰/۷۲۰

جدول ۲- یافته‌های روایی واگرایی فورنل و لارکر

متغیر	آموزش کارکنان	ارتقای کارکنان	تعلق خاطر کاری	توانمندسازی کارکنان	عملکرد فردی کارکنان
آموزش کارکنان	۰/۸۶۴				
ارتقای کارکنان	۰/۸۵۰	۰/۸۸۰			
تعلق خاطر کاری	۰/۸۶۰	۰/۸۶۷	۰/۸۹۰		
توانمندسازی کارکنان	۰/۷۷۷	۰/۸۰۲	۰/۸۳۷	۰/۸۷۱	
عملکرد فردی کارکنان	۰/۸۵۶	۰/۸۶۱	۰/۸۸۵	۰/۸۳۸	۰/۸۴۹

در جدول (۲) با توجه به این که مقادیر سلول‌های رنگی از سلول‌های پایینی بیشتر است، بنابراین روایی واگرایی پرسشنامه‌های پژوهش در حد قابل قبولی است.

## بحث و ارائه یافته‌ها

### یافته‌های توصیفی

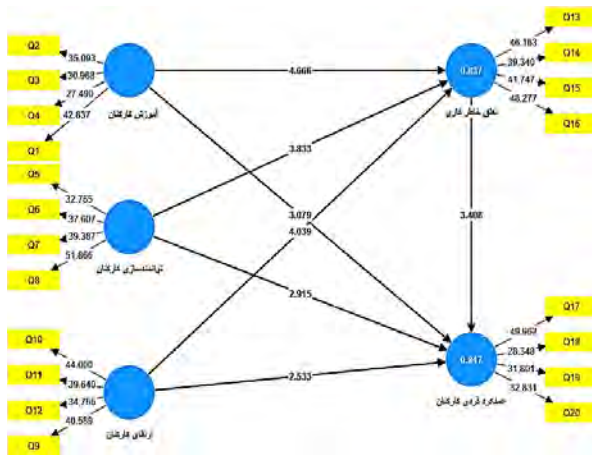
ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان (سن، جنسیت، سطح تحصیلات) بررسی شد. یافته‌ها برای سن نشان داد از بین ۲۵۰ نفر مشارکت‌کننده، ۳۹ نفر آن‌ها کمتر از ۲۰ سال، ۱۱۴ نفر بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۸۸ نفر بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۹ نفر بین ۴۰ تا ۵۰ سال سن داشتند. از منظر جنسیت، ۲۰۶ نفر از مشارکت‌کنندگان آقا و ۴۴ نفر خانم بودند. یافته‌های مربوط به مدرک تحصیلی نشان داد که از بین ۲۵۰ نفر مشارکت‌کننده، مدرک ۸۰ نفر فوق‌دیپلم و کمتر، مدرک ۱۴۵ نفر کارشناسی و مدرک ۲۵ نفر کارشناسی ارشد بود.

### یافته‌های استنباطی

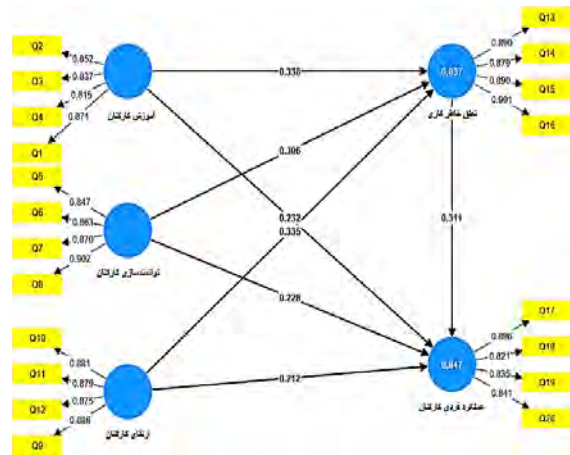
داده‌ها با مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی تحلیل شد. برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری، برازش مدل کل، اثر غیرمستقیم و اثر کل از نرم‌افزار Smart PLS 4 استفاده شد.

برازش مدل‌های اندازه‌گیری: برای بررسی پایایی سنج‌های مورد مطالعه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. با توجه به یافته‌ها مقدار بارهای عاملی برای تمامی سؤالات بیشتر از ۰/۷ به دست آمد و مقدار شاخص تورم واریانس برای تمامی سؤالات کمتر از ۵ به دست آمد، بنابراین هیچ کدام از سؤالات از مدل مفهومی حذف نشدند.

ارزیابی مدل ساختاری: جهت بررسی نوع و شدت ارتباط بین متغیرهای پژوهش از ضریب استاندارد (شکل شماره ۲) و جهت بررسی اثر مستقیم و غیرمستقیم و اثر کل و آزمون فرضیه‌ها از ضریب معناداری (شکل شماره ۳) استفاده شد.



شکل ۳- خروجی ضریب معناداری برای مدل پژوهش



شکل ۲- خروجی ضریب استاندارد برای مدل پژوهش

تحلیل مدل‌های ساختاری برای فرضیه اصلی (اثر غیرمستقیم)

ادعای  $H_0$  و  $H_1$  برای آزمون ارتباط فرضیه اصلی بدین صورت بود:

$H_0$ : راهبردهای توسعه منابع انسانی از طریق تعلق خاطر کاری بر عملکرد کارکنان تاثیر معناداری ندارد.

$H_1$ : راهبردهای توسعه منابع انسانی از طریق خاطر کاری بر عملکرد کارکنان تاثیر معناداری دارد. (ادعای موافق)

بر اساس یافته‌ها مشخص شد که:

مقدار برای مسیر آموزش کارکنان و عملکرد کارکنان با واسطه‌گری قابلیت‌های نوآوری ( $t = 2/067, p = 0/039$ )، مسیر ارتقای کارکنان و عملکرد کارکنان با واسطه‌گری عملکرد سازمانی ( $t = 2/755, p = 0/005$ )، برای مسیر توانمندسازی کارکنان و عملکرد کارکنان با واسطه‌گری قابلیت‌های نوآوری ( $t = 5/626, p = 0/001$ ) است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان ۰/۹۵ و سطح خطای ۰/۰۵ و درجه آزادی ۲۴۹ ادعای تاثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی از طریق نقش واسطه تعلق خاطر کاری بر عملکرد کارکنان تأیید می‌شود.

جدول ۲: یافته‌های آزمون فرضیه اصلی پژوهش

متغیر مستقل	متغیر واسطه	متغیر وابسته	اثر غیرمستقیم	خطای استاندارد	آماره t	سطح معناداری
آموزش کارکنان ارتقای کارکنان توانمندسازی کارکنان	تعلق خاطر کاری	عملکرد کارکنان	۰/۱۰۵	۰/۰۴۴	۲/۴۰۴	۰/۰۱۶
			۰/۱۰۴	۰/۰۴۰	۲/۶۰۳	۰/۰۰۹
			۰/۰۹۵	۰/۰۳۲	۲/۹۴۲	۰/۰۰۳

ضریب استاندارد و ضریب معناداری برای سنجش اثر کل

معناداری اثر کل بررسی شد و نتایج نشان داد که مقدار سطح معناداری برای تمامی مسیرها از سطح خطای ۰/۰۵ کمتر است و مقدار آماره t نیز از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بیشتر است، در سطح اطمینان ۰/۹۵ و سطح خطای ۰/۰۵ فرض معنادار بودن اثر کل در تمامی مسیرهای مدل پژوهش تأیید شده است.

جدول ۴- یافته‌های ضریب استاندارد و ضریب معناداری برای سنجش اثر کل

مسیر	اثر کل	خطای استاندارد	آماره t	سطح معناداری
آموزش کارکنان - < تعلق خاطر کاری	۰/۳۳۸	۰/۰۷۲	۴/۶۶۶	۰/۰۰۱
آموزش کارکنان - < عملکرد فردی کارکنان	۰/۳۳۷	۰/۰۷۴	۴/۵۳۰	۰/۰۰۱
ارتقای کارکنان - < تعلق خاطر کاری	۰/۳۳۵	۰/۰۸۳	۴/۰۳۹	۰/۰۰۱
ارتقای کارکنان - < عملکرد فردی کارکنان	۰/۳۱۶	۰/۰۸۳	۳/۸۲۳	۰/۰۰۱
تعلق خاطر کاری - < عملکرد فردی کارکنان	۰/۳۱۱	۰/۰۹۱	۳/۴۰۸	۰/۰۰۱
توانمندسازی کارکنان - < تعلق خاطر کاری	۰/۳۰۶	۰/۰۸۰	۳/۸۳۳	۰/۰۰۱
توانمندسازی کارکنان - < عملکرد فردی کارکنان	۰/۳۲۳	۰/۰۷۹	۴/۰۸۳	۰/۰۰۱

## برازش مدل ساختاری بین متغیرهای تحقیق

میزان ضریب مسیر و ضریب تبیین برای هر یک از مسیرها بررسی شد که نتایج آن به صورت زیر است:

میزان ضریب مسیر بین متغیرها (آموزش کارکنان و تعلق خاطر کاری ۰/۳۳۸، توانمندسازی کارکنان و تعلق خاطر کاری ۰/۳۰۶، ارتقای کارکنان و تعلق خاطر کاری ۰/۳۳۵، آموزش کارکنان و عملکرد کارکنان ۰/۲۳۲) نشان دهنده ارتباط مثبت و مستقیم بین هر یک از متغیرهاست. ضریب تبیین در مسیر آموزش کارکنان و تعلق خاطر کاری ۰/۱۱۴ است که نشان می‌دهد ۰/۱۱ از تغییرات تعلق خاطر کاری تحت تأثیر متغیر آموزش کارکنان است. ضریب تبیین در مسیر توانمندسازی کارکنان و تعلق خاطر کاری ۰/۰۹۴ است که نشان می‌دهد ۰/۰۹ از تغییرات تعلق خاطر کاری تحت تأثیر متغیر توانمندسازی کارکنان است. ضریب تبیین در مسیر ارتقای کارکنان و تعلق خاطر کاری ۰/۱۱۲ است، بنابراین ۰/۱۱ از تغییرات تعلق خاطر کاری تحت تأثیر متغیر ارتقای کارکنان است. ضریب تبیین در مسیر آموزش کارکنان و عملکرد کارکنان ۰/۰۵۴ است، در نتیجه ۰/۰۵ از تغییرات عملکرد کارکنان تحت تأثیر متغیر آموزش کارکنان است.

جدول ۳- ضریب مسیر و ضریب تبیین برای متغیرهای تحقیق

ضریب تبیین	ضریب مسیر	مسیر متغیرها در ضریب استاندارد	
		متغیر وابسته	متغیر مستقل
۰/۱۱۴	۰/۳۳۸	تعلق خاطر کاری	آموزش کارکنان
۰/۰۹۴	۰/۳۰۶	تعلق خاطر کاری	توانمندسازی کارکنان
۰/۱۱۲	۰/۳۳۵	تعلق خاطر کاری	ارتقای کارکنان
۰/۰۵	۰/۲۳۲	عملکرد کارکنان	آموزش کارکنان

جدول (۶) نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش را نشان می‌دهد. طبق نتایج، مقدار آماره t برای تمامی فرضیه‌ها بیشتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ و مقدار سطح معناداری کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است، بنابراین در سطح اطمینان ۰/۹۵ و سطح خطای ۰/۰۵ فرضیه‌های فرعی پژوهش تأیید شد. مقدار آماره t و سطح معناداری برای هر یک از فرضیه‌های فرعی در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول ۶- نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش

وضعیت H <sub>1</sub>	سطح معناداری	آماره t	درجه آزادی	مسیر متغیرها در ضریب معناداری	
				متغیر وابسته	متغیر مستقل
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۶۶۶	۳۸۳	تعلق خاطر کاری	آموزش کارکنان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۸۳۳	۳۸۳	تعلق خاطر کاری	توانمندسازی کارکنان
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۰۳۹	۳۸۳	تعلق خاطر کاری	ارتقای کارکنان
تأیید	۰/۰۰۲	۳/۰۷۹	۳۸۳	عملکرد کارکنان	آموزش کارکنان
تأیید	۰/۰۰۴	۲/۹۱۵	۳۸۳	عملکرد کارکنان	توانمندسازی کارکنان
تأیید	۰/۰۱۱	۲/۵۳۳	۳۸۳	عملکرد کارکنان	ارتقای کارکنان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۴۰۸	۳۸۳	عملکرد کارکنان	تعلق خاطر کاری

## برازش مدل پژوهش

پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی تحقیق، با معیار<sup>۱</sup> GOF (مرتبط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری) برازش بخش کلی مدل ارزیابی شد. معیار GOF با فرمول زیر محاسبه شد:

$$GOF = \sqrt{\overline{Communalities}} * \bar{R}^2$$

که در آن  $\overline{Communalities}$  نشانگر میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه است و  $\bar{R}^2$  نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه‌های درون‌زای مدل است که در داخل دایره‌ها در شکل خروجی نرم‌افزار Smart PLS نشان داده می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر

<sup>۱</sup> Goodness of Fit

ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. در تحقیق حاضر مقدار معیار GOF معادل ۰/۸۵۳ است که از ۰/۳۶ بیشتر است که نشانگر برازش قوی مدل کلی تحقیق است.

جدول ۴- برازش مدل مفهومی و قدرت پیش‌بینی مدل

متغیر وابسته	R <sup>2</sup>	GoF
تعلق خاطر کاری	۰/۸۳۷	۰/۸۵۳
عملکرد کارکنان	۰/۸۴۷	

### نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

تحقیق حاضر باهدف بررسی تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر عملکرد فردی کارکنان با میانجی‌گری تعلق خاطر کاری در میان جامعه هدف (غذای سریع زنجیره‌ای سیب ۳۶۰) انجام شد. برای نیل به هدف یک فرضیه اصلی و هفت فرضیه فرعی مطرح و بررسی شد. در فرضیه اصلی محقق تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی از طریق نقش واسطه تعلق خاطر کاری بر عملکرد کارکنان را ارزیابی کرد. نتایج حاکی از تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی با وساطت تعلق خاطر کاری بر عملکرد کارکنان در سطح اطمینان ۰/۹۵ و سطح خطای ۰/۰۵ و درجه آزادی ۲۴۹ است. نتایج حاصل از این فرضیه با مطالعات محققانی نظیر رشیدی و همکاران (۱۴۰۲)، درویش متولی (۱۴۰۲)، قوبدل نوری و قاسمی (۱۴۰۱)، سوستیاتیک<sup>۱</sup> (۲۰۲۳)، نوندو (۲۰۲۳)، پوهان<sup>۲</sup> (۲۰۲۲)، رومن و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد.

هر یک از فرضیه‌های فرعی نیز مورد بررسی قرار گرفتند و نتایج بررسی تأثیر آموزش کارکنان بر تعلق خاطر کاری کارکنان غذای سریع زنجیره‌ای سیب ۳۶۰، تأثیر توانمندسازی کارکنان بر تعلق خاطر کاری کارکنان غذای سریع زنجیره‌ای سیب ۳۶۰، تأثیر ارتقای کارکنان بر تعلق خاطر کاری کارکنان غذای سریع زنجیره‌ای سیب ۳۶۰، تأثیر آموزش کارکنان بر عملکرد کارکنان غذای سریع زنجیره‌ای سیب ۳۶۰، تأثیر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد کارکنان غذای سریع زنجیره‌ای سیب ۳۶۰، تأثیر ارتقای کارکنان بر عملکرد کارکنان غذای سریع زنجیره‌ای سیب ۳۶۰ و تأثیر تعلق خاطر کاری بر عملکرد کارکنان غذای سریع زنجیره‌ای سیب ۳۶۰ را تأیید کرد.

آموزش یکی از مهم‌ترین راهبردهای توسعه منابع انسانی است. از دریچه‌های فردی و سازمانی می‌توان آن را مشاهده کرد. دریچه فردی، مطابق با نظریه هویت اجتماعی (اسفاو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵) به دیدگاه فرد به‌عنوان انگیزه پشت رفتار او نسبت به سیستم اجتماعی به‌عنوان یک کل اشاره می‌کند. بنابراین کارمندی که به دنبال توسعه حرفه خود است باید مهارت‌های بیشتری کسب کند. نظریه سرمایه انسانی نیز در همین راستا نشان می‌دهد که ویژگی‌های کارکنان، مانند سطح تحصیلات و آموزش کارکنان، بر بهره‌وری کارکنان تأثیر دارد (یاموآ، ۲۰۱۴). برعکس، توانمندسازی کارکنان ممکن است روانی یا رفتاری باشد. شاید نوع اول در مطالعه حاضر رایج باشد، که در آن توانمندسازی بیشتر با درگیری کارکنان مرتبط بود تا با عملکرد کارکنان، زیرا کارمند معتقد است که می‌تواند بر کار و محیط کار تأثیر بگذارد. در مورد رابطه بین ارتقاء و عملکرد کارکنان، کارمند معتقد است که ارتقاء به دلیل عملکرد خوب بوده است و بنابراین نیازی به بهبود عملکرد نیست زیرا معتقد است که قبلاً الزامات عملکرد را برآورده کرده است.

از طرفی کارکنانی که دارای تعلق خاطر کاری بالایی هستند، به‌احتمال زیاد در امورات کاری خود تلاش مستمری از خود بروز خواهند داد، و این خود نشان‌دهنده سطح عملکرد بالا از طرف کارکنان است (سالک نژاد، ۱۳۹۳). به همین خاطر بایستی گفت که تعلق خاطر کاری، خواهد توانست تأثیراتی مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد کارکنان داشته باشد. این تأثیرگذاری از طریق تلاش‌های افراد صورت پذیرد (چوقاتی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). به‌طور کلی، این عقیده وجود دارد، که تعلق خاطر کاری تأثیر مثبتی بر انگیزه کارکنان به‌منظور کوشش آن‌ها در انجام دادن وظایفشان برای دستیابی به عملکرد بالاست. تحقیقات "لاسک و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۳)" این تأثیرات را به‌خوبی نشان داده‌اند. در سال ۱۹۹۴، ففر دریافت، بایستی رفتارهای شغلی کارکنان به‌عنوان پس‌آیندهایی از تعلق خاطر کاری دسته‌بندی کرد، چراکه تعلق خاطر کاری، بر روی انگیزش و تلاش تأثیرگذار است، و نهایتاً به عملکرد منجر می‌شود. به همین دلیل بایستی پرورش تعهد و تعلق خاطر کاری یکی از اهداف مهم سازمان‌ها باشد، زیرا با توجه به آنچه بیان شد، بسیاری از پژوهش‌ها، آن را به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر اثربخشی سازمانی و انگیزاننده کارکنان، یادکرده‌اند، البته شواهدی نیز وجود دارد که از عدم این تأثیرگذاری حکایت دارد (روتنبیری و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷).

<sup>1</sup> Sustiyatik

<sup>2</sup> Pohan

<sup>3</sup> Asfaw

<sup>4</sup> Chughtai

<sup>5</sup> Lask

<sup>6</sup> Rotenberry



اگر تعلق خاطر کاری در کار نیز افزایش یابد، رضایت نیز در میان آن‌ها بالا رفته و سبب ارتقا و رشد کارکنان می‌شود، تعلق خاطر کاری، در افراد از طریق فرآیندی بلندمدت و معنادار، توسعه می‌یابد. تصور غالب در بیشتر پژوهش‌ها این است که تعلق خاطر کاری بالا، به‌طور ذاتی نگرشی موردعلاقه و مطلوب از سوی کارکنان است. از آنجایی که کارکنان با تعلق خاطر کاری بالا، با شغل ارتباط بسیار محکمی برقرار کرده از منابع شخصی در شغل خویش بهره می‌برند (ضرابیان و کرمی، ۱۳۹۵). به نظر خواهد رسید، افرادی که تعلق خاطر کاری بالایی دارند، رضایت شغلی بیشتری نیز از خود بروز نمایند، نسبت به شغل خویش احساس خوبی داشته و به سازمانش متعهدتر باقی خواهد ماند. به‌علاوه، افراد با تعلق خاطر کاری بالا اعتقاد دارند که اهداف شخصی و سازمانی‌شان، باهم سازگار و موافق هم هستند و دوست دارند که فعالیت‌های مرتبط با شغلشان را حتی در زمان‌های اضافه و استراحت خود، انجام دهند (دمیتراکس، ۲۰۰۷). روتنبری و همکاران در سال (۲۰۰۷) دریافت که تعلق خاطر کاری، از نقطه نظر کارکنان، نوعی باور و نگرشی است که محرک آن‌ها در رشد و ارتقای شغلی کارکنان است. اولین نشانه تعلق خاطر کاری، رضایت بالقوه فرد درباره شغل فعلی خود و پس آیندهای آن نیز دفاع از ارزش‌های شغلی است.

در جمع‌بندی، با توجه به نتایج فرضیات، پیشنهاد می‌شود مدیریت ارشد با تدوین استراتژی، طراحی نقشه راه پیشرفت و برگزاری کارگاه‌های تخصصی، مسیر رشد شغلی و انتظارات را برای کارکنان شفاف کرده و با همکاری مدیریت منابع انسانی دستورالعملی برای جذب، نگهداشت و ارتقای نیروهای توانمند تدوین کند تا تعلق خاطر کاری و عملکرد آن‌ها تقویت شود؛ همچنین پیشنهاد می‌شود در آینده تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر تعلق خاطر کاری، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان در صنایع و موقعیت‌های مکانی و زمانی مختلف با روش‌های گردآوری متنوع و جامعه آماری گسترده‌تر بررسی و نتایج مقایسه شود تا از محدودیت‌های این تحقیق کاسته شود.

## References

1. Arifin, M. A., Razali, R., & Kamal, .. A. (2024). From global to regional perspective: unveiling Asia's human resource development trends through bibliometric lenses. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2324135. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2324135>
2. Asfaw, A., Argaw, M., & Bayissa, L. (2015). *The impact of training and development on employee performance and effectiveness: A case study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia*. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(04), 188- 202 <https://doi.org/10.4236/jhrss.2015.34025>.
3. Carlback, M., Nygren, T., & Hägglund, P. (2024). Human resource development in restaurants in Western Sweden—a human capital theory perspective. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(2), 289-314. <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2282215>
4. Cheng, B., Yu, X., Dong, Y., & Zhong, C. (2024). Promoting employee career growth: the benefits of sustainable human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(1), e12371. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12371>
5. Chughtai, A. (2008). Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Institute of Behavioral and Applied Management*, (2), 169-183. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/t08840-000>.
6. Darvish Motavali, Mehdi. (1402). Investigating the impact and prioritization of strategic components of human resource development on employee performance using structural equation modeling in banking (Case study: Pasargad Bank). 14th International Conference on Modern Research in Management, Economics, Accounting and Banking. <https://civilica.com/doc/1757274>
7. Dimitriades, Zoe. S. (2007), the influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service, *Employee Relations*, (29)5, 469-491. <https://doi.org/10.1108/01425450710776290>.
8. Edward, Y. R., Karyadi, S., Usmia, S., Dharmawan, D., & Durya, N. P. M. A. (2024). Analysis of The Influence Of Compensation And Working Environment On Loyalty In American Fast Food Restaurants Employees. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(1), 309-313. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.1924>
9. Faeni, D. P. (2024). Green practices and employees' performance: The mediating roles of green human resources management policies and knowledge development. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), 4924. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.4924>
10. Hamdi, Hossein. (2015). Investigating the relationship between human resource development and organizational learning in the Red Crescent society (Case study: Semnan province). Master's thesis.
11. Khashan, M. A., Elstouhy, M. M., Ashraf Aziz, M., Alasker, T. H., & Ghonim, M. A. (2024). Mediating customer engagement in the relationship between fast-food restaurants' innovativeness and brand evangelism during COVID-19: evidence from emergent markets. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(4), 1353-1374. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2022-0888>

<sup>1</sup> Dimitriades

12. Kumolu-Johnson, B. (2024). Improving Service Quality in the Fast-Food Service Industry. *Journal of Service Science and Management*, 17(1), 55-74. <https://doi.org/10.4236/jssm.2024.171002>
13. Lask, F.G; Marshall, G.W; Cravens, D.W & Moncrief, W.C. (2013). Salesperson Job Involvement: A Modern Perspective a New Scale. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(4), 291-302. <https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754282>.
14. Nando, Z. T. (2023). *The Influence of Human Resource Development on Employee Performance at PT. Bukit Angkasa Makmur. Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan*, 4(3), 747-754. <https://doi.org/10.53697/emak.v4i3.1341>.
15. Nando, Z. T. (2023). The Influence of Human Resource Development on Employee Performance at PT. Bukit Angkasa Makmur. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan*, 4(3), 747-754. <https://doi.org/10.53697/emak.v4i3.1341>.
16. Oo, T. (2023). *Effect of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness of Mingalar Thiri Hotel in Naypyitaw* (Doctoral dissertation, MERALPortal). <file:///C:/Users/Moha/Downloads/THINZAR%20OO%20MBA%20II-51%20MBA%2024th%20BATCH.pdf>
17. Oyewole, A. T., Okoye, C. C., Ofodile, O. C., Odeyemi, O., Adeoye, O. B., Addy, W. A., & Ololade, Y. J. (2024). Human resource management strategies for safety and risk mitigation in the oil and gas industry: a review. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 623-633. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.875>
18. Parashakti, R. D., Perkasa, D. H., Aprillita, D., Elvaresia, M., & Rizky, M. A. (2024). Human Resource Competency Development to Support the Development of Blue Economy-Based Marine Energy. *Ilomata International Journal of Management*, 5(2), 524-541. <https://doi.org/10.61194/ijim.v5i2.1140>
19. Pohan, N. (2022). The Effect of Institutional Arrangements and Human Resources Development on Employee Performance in North Sumatra Provincial Suitable Assessment Institutions. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3). DOI: <https://doi.org/10.33258/birci.v5i3.6381>.
20. Rony, Z. T., Wijaya, I. M. S., Nababan, D., Julyanthry, J., Silalahi, M., Ganiem, L. M., ... & Saputra, N. (2024). Analyzing the Impact of Human Resources Competence and Work Motivation on Employee Performance: A Statistical Perspective. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 13(2), 787-793. <http://dx.doi.org/10.18576/jsap/130216>
21. Rotenberry, P & Moberg..F and Philip J.(2007) Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News*, 3 (3), 203-215. <https://doi.org/10.1108/01409170710733278>.
22. Rumman, A. A., Al-Abbadi, L., & Alshawabkeh, R. (2020). The impact of human resource development practices on employee engagement and performance in Jordanian family restaurants. *Problems-and-PerspectivesinManagement*, 18(1), 130. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.12](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.12).
23. Rumman, A. A., Al-Abbadi, L., & Alshawabkeh, R. (2020). The impact of human resource development practices on employee engagement and performance in Jordanian family restaurants. *Problemsand-PerspectivesinManagement*.18(1),130. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.12](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.12).
24. Shanmugathan, S., & Thirunavukkarasu, A. (2024). Impact of training and development on organizational performance of the university libraries in Sri Lanka. *International Journal of Training Research*, 22(2), 165-177. <https://doi.org/10.1080/14480220.2023.2244205>
25. Soewarno, A. A. H., Darmawati, D., & Laksana, R. D. (2023, October). Human Resource Development Strategy in order to improve the performance of Banjarnegara District Court employees. In *Proceeding of International Conference Sustainable Competitive Advantage* (Vol. 13). <http://www.jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/sca-1/article/view/3873>.
26. Sustiyatik, E (2023). The Effect of Human Resource Training and Development on Increasing Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable. *International Journal of Current Science Research and Review*. DOI: [10.47191/ijcsrr/V6-i11-16](https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i11-16).



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی