

## تحلیل تأثیر تعاملات اجتماعی و راهبرد منابع انسانی بر پیامدهای سازمانی<sup>۱</sup>

محسن اعظمی\*، پیمان اکبری\*\*

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، تحلیل تأثیر تعاملات اجتماعی و راهبرد منابع انسانی بر پیامدهای سازمانی، در دانشگاه پیام نور استان کرمانشاه است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری شامل ۴۷۰ نفر از کارکنان (اداری و علمی) دانشگاه پیام نور استان کرمانشاه است که با استفاده از فرمول کوکران ۲۱۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته شده است. روایی پرسشنامه به تأیید ۶ تن از اساتید دانشگاه و پایایی آن با آلفای کرونباخ برای تعاملات اجتماعی، راهبرد منابع انسانی و پیامدهای سازمانی به ترتیب (۰/۸۲، ۰/۷۸ و ۰/۷۹) است. نتایج تحلیل رگرسیون خطی و گام به گام در سطح ۹۵٪ نشان داد که تعاملات اجتماعی با متغیرهای راهبرد منابع انسانی (۰/۶۱۰) و پیامدهای سازمانی (۰/۵۰۱) و راهبرد منابع انسانی با پیامدهای سازمانی (۰/۶۲۱) اثر مثبت و معناداری دارند. از سوی دیگر، نتایج بررسی‌ها نشان داد که راهبرد منابع انسانی در تأثیرگذاری تعاملات اجتماعی بر پیامدهای سازمانی دارای نقش میانجی (۰/۶۷۳) است؛ همچنین در این پژوهش جهت آزمون مدل مفهومی پژوهش از مدل معادلات ساختاری استفاده شده که نتایج، حاکی از برازش (RMSEA=0.03 و CFI=0.94) مطلوب مدل بود و به همین دلیل در نقش مدل تجربی ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** تعاملات اجتماعی؛ راهبرد منابع انسانی؛ پیامدهای سازمانی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۲/۰۴، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۹/۲۸

۱. این مقاله بر اساس دستاوردهای طرح پژوهشی مورد حمایت مالی دانشگاه پیام نور تدوین شده است.

\* استادیار، دانشگاه پیام نور (نویسنده مسئول).

E-mail: m.aazami2012@gmail.com

\*\* عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور.

## ۱. مقدمه

جامعه سازمانی مجموعه‌ای از روابط اجتماعی است که اعضای آن با قرارگرفتن در شبکه آن، با تمام کسانی که متعلق به آن شناخته می‌شوند، نسبت‌هایی پیدا می‌کنند و زندگی اجتماعی [در محیط سازمانی] که نوعی زندگی اخلاقی و ارزشی نیز است، نتیجه چنین روابط جمعی می‌باشد، صرف از نظر از وسعت و گستردگی و میزان روابط جوامع با یکدیگر، شرط لازم و مهم برای تداوم حیات اجتماعی سازمان، میزان و نوع روابط اجتماعی است که در هر سازمان موجود است [۱۶]. مفهوم روابط اجتماعی، مقوله‌ای است که اگر از متن جامعه [سازمانی] جدا شود، چیزی به نام جامعه «سازمانی» باقی نخواهد ماند [۲۵]. با توجه به گفته‌های فوق باید گفت که تعامل اجتماعی چیست؟ تعامل اجتماعی به مثابه شبکه اجتماعی پدیده‌ای جدیدی نیست؛ اما با این اوصاف کاربرد واژه تعامل اجتماعی طی دو دهه است که وارد عرصه مدیریتی شده است؛ اما در اصل این واژه از رشته جامعه‌شناسی سرچشمه گرفته است [۴].

بر اساس نظر هانگ و یانگ (۲۰۰۹)، تعامل اجتماعی به حوزه‌ای اشاره دارد که اعضای سازمان بر اساس اعتماد و ارتباط و تشریک مساعی با یکدیگر تعامل و تقابل دارند [۱۷]. هوانگ و لی (۲۰۰۹)، بر این باورند که تعامل اجتماعی (اعتماد متقابل، ارتباط مؤثر و هماهنگی)، ممکن است انگیزه و توانمندی اعضای سازمانی را برای نوآوری تضمین کند. آنها اعتماد را درک مثبت از عدالت و حقیقت بین مبادله (معامله) شرکا تعریف کرده‌اند [۱۹]. هماهنگی درجه‌ای است که کارکنان احساس می‌کنند محیط کار آنها به‌خوبی سازماندهی و یکپارچه شده است [۹]. از سوی دیگر، سیکورا و فریسز (۲۰۱۴) اظهار دارند که تعاملات اجتماعی می‌تواند از طریق توجه به فرهنگ سازمانی، ملاحظات سیاسی و جو سازمانی گسترش یابد [۲۷].

## ۲. مبانی و چارچوب نظری پژوهش

نظر به این که مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند، فرهنگ سازمانی همان شالوده درونی و ساختار غیرمشخص سازمان است که براساس اهداف، فناوری، ساختار، سیاست‌ها، عملکرد و محصولات سازمان تجلی می‌یابد و آشکارترین نمودش را در رفتار کارکنان می‌توان مشاهده کرد [۵]. اگر تصمیماتی که از نظر سیاسی و راهبردی گرفته می‌شود بر مدیران (به‌ویژه مدیران صفی) اثرات منفی شدیدی داشته باشد، آنها تحریک می‌شوند به‌گونه‌ای در این فرآیند دخالت کنند. اگر مدیران صفی چنین فرصتی را نیابند که در سیاست‌گذاری و این‌گونه تصمیمات از موضع مناسبی برخوردار شوند، می‌توانند به هنگام اجرا، به

شیوه‌ای موفقیت‌آمیز، در برابر آن مقاومت نمایند. استراتژیست‌ها با ارائه راهکارهایی می‌توانند اطلاعات لازم را از این افراد کسب کنند، چون در غیر این صورت نمی‌توانند به مسائل مهمی که در آینده دامنگیر سازمان خواهد شد، آگاه شوند. جو سازمانی به تصورات، احساسات و ارزش‌های کارکنان در محیط کارشان اطلاق می‌شود. همین‌طور احساس تعهد نسبت به سازمان، حس اعتماد و تعلق، اعتماد به نفس و وفاداری را نیز شامل می‌شود که تحت تأثیر عوامل مختلفی مانند فضای فیزیکی، قوانین سازمانی حاکم ویژگی‌های رفتاری افراد در محیط کار قرار می‌گیرد [۱۳].

جو سازمانی نگرش و رفتار کارکنان را هم به صورت مثبت (مانند بهره‌وری و رضایت شغلی) و به صورت منفی (مانند غیبت از کار و ترک خدمت) و به طور مستقیم یا غیرمستقیم توسط کسانی که در سازمان کار می‌کنند تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو، با توجه به تأثیری که جو سازمانی بر رفتار کارکنان دارد، مدیران، به ویژه در محیط رسمی بانک، باید جو مناسبی در سازمان ایجاد کنند تا به نحو مطلوب به اهداف و آرمان‌های سازمان دست یابند [۱۲].

از طرفی مدیریت منابع انسانی، قلمرویی از پدیده‌های قرن حاضر به حساب می‌آید [۲۲]. نگاهی اجمالی به سیر تحول مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که کارکرد و حوزه مدیریت منابع انسانی - در این عصر که مبتنی بر دیدگاه راهبردی است، به شریک راهبردی تبدیل شده است. امروزه بیشتر صاحب‌نظران اتفاق نظر دارند که منابع انسانی و توانایی مدیران منابع انسانی در مدیریت کارکنان و اجرای راهبردهای مرتبط با آن است که برتری یک سازمان به سازمان دیگر را رقم می‌زند [۱۸]. بیش از نیمی از سازمان‌ها در کشورهای پیشرفته، با به کارگیری نتایج تدوین راهبردهای منابع انسانی، به قابلیت‌های نوینی در مدیریت راهبردی منابع انسانی خود دست یافته‌اند [۲]؛ اما باید گفت که راهبرد منابع انسانی چیست؟

راهبرد منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد. هدف از تدوین و اجرای راهبرد منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های راهبردی منابع انسانی است؛ به گونه‌ای که سازمان بتواند بین زیرسیستم‌های منابع انسانی هماهنگی درونی، یعنی یکپارچگی و انسجام ایجاد نموده و علاوه بر آن بین راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان نیز یکپارچگی و هماهنگی بیرونی (عمودی) به وجود آورد؛ بنابراین باید گفت که با توجه به افزایش تعداد شرکت‌ها و سازمان‌هایی که در ایران به منابع انسانی با یک نگرش راهبردی می‌نگرند اهمیت انکارناپذیر منابع انسانی را برای هر سازمان شفاف‌تر کرده است. راهبرد منابع انسانی به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می‌شود و پرداختن به آن، برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها، امری

ضروری است. با گذشت حداقل چهار دهه از پیدایش مدیریت راهبردی منابع انسانی در آمریکا و اروپا، نه تنها این مفهوم در ایران کاملاً اجرا نشده است؛ بلکه حتی به زعم برخی از اندیشمندان و پژوهشگران، هنوز مدیریت کارکنان در بسیاری از شرکت‌های دولتی و خصوصی حاکم است [۱]؛ بنابراین یکی از وظایف مدیران رده بالای دانشگاه‌ها، تعیین راهبرد سازماندهی و مدیریت منابع انسانی است [۸].

نیروی انسانی متعهد با ارزش‌ترین و مهمترین عامل توسعه اقتصادی هر کشوری محسوب می‌شود. در واقع نیروی انسانی مهمترین زیرساخت هر کشوری است. فقدان نگرش راهبردی و بلندمدت به مدیریت منابع انسانی در سازمان می‌تواند تاثیرات منفی در تمایل به ترک شغل، عملکرد شغلی زبردستان، رضایت شغلی زبردستان و درک عدالت رویه‌ای در سازمان برجا خواهد گذاشت که در این تحقیق به پیامدهای سازمانی مشهور است و سبب کاهش بهره‌وری، اثربخشی و عدم تحقق مأموریت سازمان خواهد شد. درباره تمایل به ترک شغل باید گفته شود که در سطح سازمانی، شواهد زیادی وجود دارد که ترک شغل، هزینه‌های کارمندیابی و جایگزینی را به همراه دارد. وقتی یک فرد از کار دست می‌کشد یا از بودن در نقش یک عضو در سازمان دست می‌کشد، ترک نام دارد و تمایل به ترک، یک عاملی است که به ترک منجر می‌شود، تحقیقات در خصوص ترک، بر ترک ارادی کارکنان تأکید دارد. ترک ارادی، می‌تواند اثربخشی یک سازمان را کاهش دهد [۲۱]. در تحقیق دیگری مشخص شد که ترک خدمت در مشاغل حرفه‌ای بیشتر از غیر حرفه‌ای است [۳۱].

درباره عملکرد شغلی نیز باید گفته شود که ارتقاء عملکرد شغلی یکی از مهم‌ترین اهدافی است که مدیران سازمان در پی آن هستند؛ چراکه ارتقاء بهره‌وری را در جامعه فراهم ساخته و باعث ارتقای اقتصاد ملی و همین‌طور ارتقاء کیفیت خدمات و تولید آنها در سازمان‌ها خواهد بود و دانشمندان مدیریتی آن را درجه‌ای از انجام وظایف محموله به فرد در شغل وی تعریف می‌کنند [۳]؛ همچنین در مورد رضایت آورده شده است که رضایت شغلی یعنی دوست‌داشتن وظایف مورد لزوم یک شغل، شرایطی که در آن کار انجام می‌گیرد و پاداشی برای انجام آن دریافت می‌شود و این که فعالیت‌ها و شرایطی که کار یک کارگر را تشکیل می‌دهد، تا چه حد و به چه خوبی نیازهایش را برآورده می‌سازد، بستگی به قضاوت فرد دارد که باید موارد خوب و بد شغلش را موازنه کند، چنانچه خوبی‌ها بر بدی‌ها بچربد، احتمال دارد که از کارش راضی باشد [۷].

در نهایت نیز عدالت رویه‌ای به برداشت افراد از عادلانه بودن روش‌های جاری در تصمیم‌گیری برای جبران خدمتشان و نه توزیع واقعی درآمدها اشاره می‌کند؛ بنابراین در عدالت رویه‌ای ادراکات افراد نقش کلیدی دارد، واکنش افراد نسبت به روش‌ها به چگونگی ادراک آنها از روش‌ها بستگی

دارد و نه ماهیت واقعی آنها؛ همچنین این عدالت بیان می‌کند که افراد حق ندارند و نباید از روش‌ها و فراگردهای غیرعادلانه به نتایج عادلانه دست یابند [۲۴].

در ادامه، نمونه‌ای از تحقیقاتی که در رابطه با موضوع پژوهش در داخل و خارج کشور صورت گرفته است، ارائه می‌شود. قنبر پور و همکاران (۱۳۹۳) به بررسی نقش رضایت شغلی در ارتباط فرهنگ سازمانی با تمایل به ترک شغل در فدراسیون‌های ورزشی پرداختند. یافته‌ها نشان داد، فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی اثر معنادار و بر تمایل به ترک شغل اثر منفی و معنادار دارد. نتایج حاکی از اثر منفی و معنادار رضایت شغلی بر تمایل به ترک شغل است [۱۴].

مردانی و همکاران (۱۳۹۲) به بررسی رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد HSE کارکنان در صنعت قالب‌سازی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد بین رضایت شغلی و عملکرد HSE کارکنان رابطه مثبت و معنادار در سطح پنج درصد وجود داشت [۲۰].

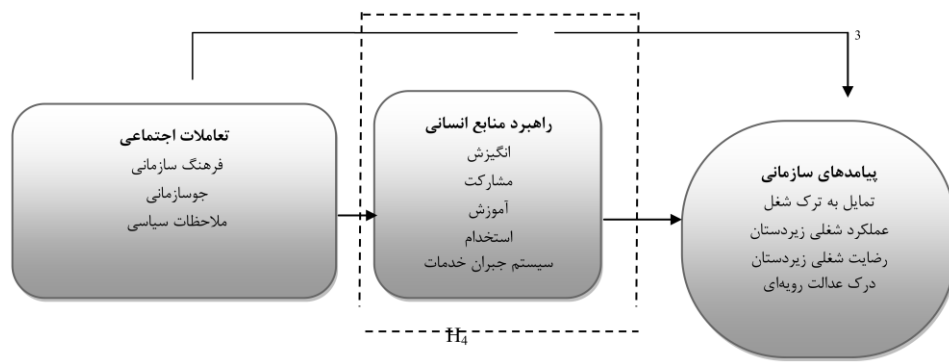
سالاری و همکاران (۱۳۹۲) به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی در کارکنان بیمارستان: مطالعه موردی پرداختند. نتایج حاکی از آن است که رابطه معکوس و معناداری بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی وجود دارد [۲۶].

گوغری و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی اثر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی کارشناسان ترویج کشاورزی پرداختند. نتایج نشان داد که همبستگی مثبت و معناداری بین فرهنگ سازمانی با عملکرد شغلی کارشناسان ترویج کشاورزی در سطح یک درصد وجود دارد [۱۵].

اردکانی فرحی (۱۳۹۰) به بررسی فرهنگ، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی: طراحی و تبیین مدلی در پژوهشگاه صنعت نفت پرداختند. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی بر روی تعهد سازمانی اثر مثبت، مستقیم و معناداری دارد، تعهد سازمانی بر تمایل به ترک کار اثر معکوس و معناداری دارد و همچنین تعهد سازمانی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و تمایل به ترک کار نقش میانجی دارد [۶]. یووان و همکاران (۲۰۱۴) به بررسی رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد شغلی پرداختند. ابعاد رضایت شغلی شامل: پرداخت، ارتقاء، نظارت، مزایای شغلی، پاداش‌های مشروط، مراحل عمل، همکاران، ماهیت کارها و ارتباط بود. از طرف دیگر، عملکرد شغلی جنبه‌ای از عملکرد زمینه‌ای و عملکرد وظیفه‌ای است. نتیجه مطالعه دریافت که دو متغیر (رضایت شغلی و عملکرد شغلی) به یکدیگر مرتبط‌اند و رابطه معنادار است [۳۰].

داوودالموسوی (۲۰۱۳) به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی پرداخت. نتایج نشان داد که همبستگی قابل توجهی بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی وجود داشت [۱۳].

سوژانج و جکوپک (۲۰۱۲) به بررسی درک عدالت و رضایت شغلی در ارتباط رابطه بین سبک رهبری و تعهد سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد سبک‌های رهبری به‌طور مثبتی و دارای اثر مستقیم و غیرمستقیمی بر تعهد سازمانی است؛ همچنین سبک‌های رهبری هیچ تأثیری بر عدالت سازمانی و رضایت شغلی ندارند. رضایت شغلی کارمندان به‌طور مستقیم بر سطح عدالت سازمانی و تعهد سازمانی تأثیرگذار است [۲۹]. شهزاد و همکاران (۲۰۱۲) به بررسی فرهنگ سازمانی و اثر آن بر عملکرد سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی اثری عمیق بر عملکرد سازمانی دارد [۲۸]. پتروسکو و سیمنز (۲۰۰۸) به بررسی راهکارهای مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی مستخدمین در بریتانیا پرداختند. راهکارهای مدیریت منابع انسانی سبب ارتقای کلی رضایت شغلی مستخدمین و رضایت آنها نسبت به دستمزد می‌شود [۲۳]. کریستن و همکاران (۲۰۰۶) به بررسی رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد شغلی پرداختند. نتایج نشان داد که رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد شغلی ضعیف است [۱۰].



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

هدف اساسی پژوهش حاضر، تحلیل تأثیر تعاملات اجتماعی و راهبرد منابع انسانی بر پیامدهای سازمانی در دانشگاه پیام نور استان کرمانشاه است. پژوهش از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۴۷۰ نفر از کارکنان دانشگاه پیام نور استان کرمانشاه است. نمونه آماری با توجه به فرمول کوکران، ۲۱۲ نفر تعیین شده و انتخاب افراد به روش تصادفی ساده بوده است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه

محقق ساخته که مشتمل بر ۳۶ سؤال بوده، استفاده شده است. در این پژوهش جهت تعیین روایی ابزار اندازه‌گیری، ابتدا از روایی محتوا با استفاده از سایر مطالعات انجام‌شده و ادبیات مرتبط با موضوع پژوهش بومی‌سازی شده و سپس توان سنجش خصیصه‌های موردنظر در پرسشنامه توسط جمعی از استادان دانشگاهی مورد تأیید قرار گرفت؛ سپس برای تعیین اعتبار سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج نشان داد بار عاملی تمام گویه‌ها بالای ۰/۵ و نشانگر روایی مناسب ابزار سنجش است.

**سؤال‌های پژوهش:** سؤال اصلی پژوهش این است که تعاملات اجتماعی و راهبرد منابع انسانی بر پیامدهای سازمانی در دانشگاه پیام نور استان کرمانشاه چه تأثیری دارد؟

**فرضیه‌های پژوهش.** با توجه به پیشینه پژوهش و همچنین مدل مفهومی ارائه‌شده، چهار فرضیه اصلی در نظر گرفته می‌شود:

فرضیه اول: تعاملات اجتماعی بر راهبرد منابع انسانی تأثیر دارد.

فرضیه دوم: راهبرد منابع انسانی بر پیامدهای سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه سوم: تعاملات اجتماعی بر پیامدهای سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه چهارم: راهبرد منابع انسانی در تأثیرگذاری تعاملات اجتماعی بر پیامدهای سازمانی نقش میانجی را دارد.

**روایی (اعتبار) و پایایی (قابلیت اعتماد) آزمون‌ها.** در این پژوهش، جهت تعیین روایی ابزار اندازه‌گیری، ابتدا از روایی محتوا با استفاده از سایر مطالعات انجام‌شده و مبانی نظری مرتبط با موضوع پژوهش بومی‌سازی شده و سپس توان سنجش خصیصه‌های مورد نظر در پرسشنامه توسط جمعی از استادان دانشگاهی مورد تأیید قرار گرفت؛ سپس برای تعیین اعتبار سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج نشان می‌دهد بار عاملی تمام گویه‌ها بالای ۰/۵ و نشانگر روایی مناسب ابزار سنجش است. به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه، سازگاری درونی آن با کمک نرم‌افزار SPSS و با ضریب آلفای کرونباخ برای عوامل مختلف پرسشنامه به شرح جدول ۱ به‌دست آمد.

جدول ۱. نتایج محاسبه ضریب آلفا

تعاملات اجتماعی	راهبرد منابع انسانی	پیامدهای سازمانی	کل عوامل
۰/۸۲	۰/۷۸	۰/۷۹	۰/۸۸

جدول ۲. ویژگی‌های دموگرافیک نمونه مورد مطالعه

ویژگی	گروه (درصد)
جنسیت	مرد (۸۰٪)
سن	زن (۲۰٪)
سن	۳۰ - ۴۰ (۵۰٪)
سن	۵۰ - ۴۱ (۳۸٪)
سن	بالتر از ۵۱ سال (۱۲٪)
مدرک تحصیلی	لیسانس و پایین‌تر (۲۸٪)
مدرک تحصیلی	فوق لیسانس و بالاتر (۷۲٪)
سابقه خدمت	۱-۱۰ سال (۳۸٪)
سابقه خدمت	۱۱-۲۰ سال (۴۷٪)
سابقه خدمت	بالای ۲۱ سال (۱۵٪)

در این پژوهش جهت بررسی و تحلیل فرضیه‌های پژوهش از نرم‌افزار SPSS (رگرسیون خطی و گام به گام) و جهت آزمایش مدل مفهومی پژوهش از نرم‌افزار آموس استفاده شده است

جدول ۳. روابط بین متغیرها و بررسی فرضیه‌ها

شرح	فرضیه اول	فرضیه دوم	فرضیه سوم	فرضیه چهارم
نوع ارتباط	خطی (مستقیم)	خطی (مستقیم)	خطی (مستقیم)	گام به گام
سطح خطا	۵٪	۵٪	۵٪	۵٪
تعداد (N)	۲۱۲	۲۱۲	۲۱۲	۲۱۲
مقدار (R)	۰/۶۱۰	۰/۶۲۱	۰/۵۰۱	۰/۶۴۰
مقدار (R <sup>2</sup> )	۰/۳۷۲	۰/۳۸۵	۰/۲۵۱	۰/۴۰۹
مقدار (R <sup>2</sup> )	۰/۳۶۹	۰/۳۸۲	۰/۲۴۸	۰/۴۰۴
نسبت (F)	۱۲۴/۵۶۱	۱۳۱/۶۴۷	۷۰/۴۱۴	۷۲/۳۷۲
$\beta$	۰/۶۱۰	۰/۶۲۱	۰/۵۰۱	۰/۵۰۲ HRS ۰/۱۹۵ SI
P-value	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰ HRS ۰/۰۰۰ SI
سطح اطمینان	۹۵٪	۹۵٪	۹۵٪	۹۵٪
فرضیه تأیید شده	H <sub>1</sub>	H <sub>1</sub>	H <sub>1</sub>	H <sub>1</sub>



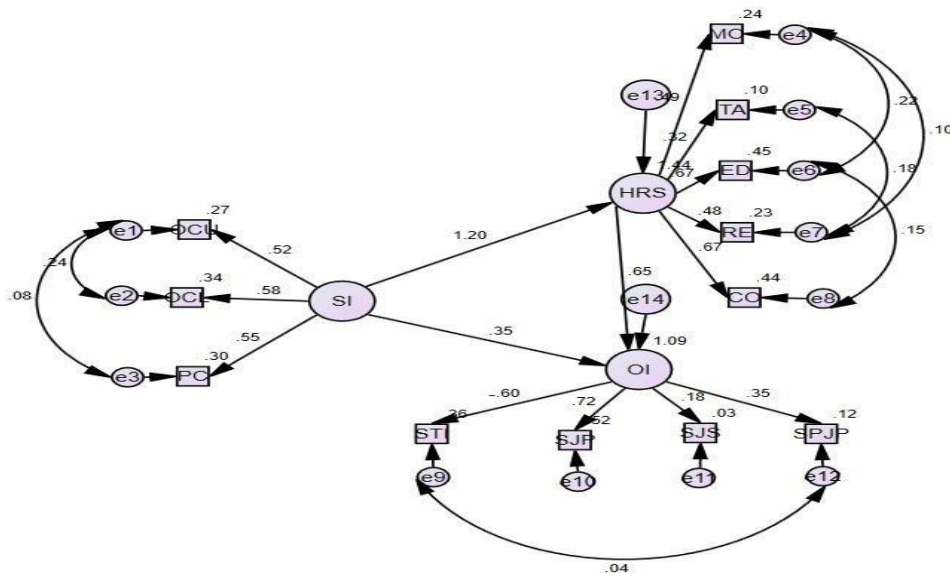
یافته‌های فرضیه اول بیانگر آن است که تعاملات اجتماعی بر راهبرد منابع انسانی با توجه به سطح معناداری  $0/005$  و سطح خطای قابل قبول (۵٪) و با اطمینان ۹۵٪ تأثیر معناداری دارد. یعنی، فرضیه  $H_1$  که بیانگر وجود اثر است، مورد تأیید قرار می‌گیرد.

یافته‌های فرضیه دوم بیانگر آن است که راهبرد منابع انسانی بر پیامدهای سازمانی با توجه به سطح معناداری  $0/001$  و سطح خطای قابل قبول (۵٪) و با اطمینان ۹۵٪ تأثیر معناداری دارد. یعنی، فرضیه  $H_1$  که بیانگر وجود اثر است، مورد تأیید قرار می‌گیرد.

یافته‌های فرضیه سوم بیانگر آن است که تعاملات اجتماعی بر پیامدهای سازمانی با توجه به سطح معناداری  $0/008$  و سطح خطای قابل قبول (۵٪) و با اطمینان ۹۵٪ تأثیر معناداری دارد. یعنی، فرضیه  $H_1$  که بیانگر وجود اثر است، مورد تأیید قرار می‌گیرد.

یافته‌های فرضیه چهارم بیانگر آن است که راهبرد منابع انسانی در تأثیرگذاری تعاملات اجتماعی بر پیامدهای سازمانی نقش میانجی را دارد؟

با توجه به فرضیه اول، تعاملات اجتماعی به تنهایی وارد معادله شده که تأثیر آن بر راهبرد منابع انسانی  $0/610$  است و از نظر آماری هم معنادار است. با توجه به فرضیه دوم، راهبرد منابع انسانی به تنهایی وارد معادله شده که تأثیر آن بر پیامدهای سازمانی  $0/621$  است و از نظر آماری هم معنادار است و با توجه به فرضیه سوم، تعاملات اجتماعی به تنهایی وارد معادله شده که تأثیر آن بر پیامدهای سازمانی  $0/501$  است و از نظر آماری هم معنادار است. در نهایت راهبرد منابع انسانی همراه با تعاملات اجتماعی وارد معادله می‌شود که اثرات آن‌ها روی هم بر پیامدهای سازمانی  $0/640$  است و از نظر آماری هم معنادار است. این دو متغیر نشان می‌دهند که باهم همپوشی دارند؛ از آنجاکه، بیشترین و کمترین اثر را، بر پیامدهای سازمانی، به ترتیب راهبرد منابع انسانی ( $0/502$ ) و تعاملات اجتماعی ( $0/195$ ) دارد؛ بنابراین راهبرد منابع انسانی می‌تواند، به مقدار ( $0/502$ ) بر پیامدهای سازمانی تأثیر داشته باشد؛ اما این درحالی است که تعاملات اجتماعی می‌تواند، به مقدار ( $0/195$ ) بر پیامدهای سازمانی تأثیر داشته باشد؛ بنابراین متغیر راهبرد منابع انسانی در نقش میانجی می‌تواند اثر تعاملات اجتماعی بر پیامدهای سازمانی را افزایش و به مقدار  $0/640$  ارتقاء دهد؛ بنابراین فرضیه چهارم تأیید می‌شود.



نمودار ۲. مدل معادلات ساختاری استاندارد: تعاملات اجتماعی (SI)، راهبرد منابع انسانی (HRS) و پیامدهای سازمانی (OI)

جدول ۴. شاخص ارزش تی برای مدل نهایی پژوهش

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
HRS	<---	SI	۱/۰۷۵	۰/۱۹۶	۵/۴۸۵	***	
OI	<---	SI	۰/۱۹۰	۰/۱۰۱	۱/۹۷۱	***	
OI	<---	HRS	۰/۳۸۰	۰/۱۳۱	۲/۹۱۱	***	

نتایج نشان می‌دهد که مقدار کای اسکویر ۹۱/۳۶ و سطح معناداری ۰/۰۵ معنادار نشده است، با توجه به این که اگر مقدار کای اسکویر معنادار باشد، نشان‌دهنده تفاوت بین مدل و داده‌ها است و نشان‌دهنده برازش ضعیف مدل است؛ بنابراین در این پژوهش با توجه به عدم معناداری آزمون کای اسکویر می‌توان، عنوان داشت که مدل دارای برازش قابل قبول است؛ همچنین شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA)، و شاخص برازش مقتصد هنجارشده (PNFI) و شاخص نیکویی برازش مقصد (PGFI)، به ترتیب با مقدر ۰/۰۳ و ۰/۵۴ و ۰/۵۷ نشان‌دهنده انطباق مطلوب بین مدل ساختاری شده (مدل به تصور درآمده) با داده‌های تجربی فراهم شده است و می‌توان الگوی

1. The Root Mean Square Error of Approximation
2. Parsimonious Normed Fit Index
3. Parsimonious Goodness of Fit Index

مناسب را برای ساختار مرتبط با پیامدهای سازمانی عنوان نمود. از این‌رو، با تأکید بر معادلات ساختاری، الگویی مناسب در زمینه پیامدهای سازمانی طراحی شده و برازش مطلوب، معرف الگویی معادلات ساختاری با تأکید بر ابعاد تعاملات اجتماعی و راهبرد منابع انسانی با پیامدهای سازمانی در دانشگاه پیام نور استان کرمانشاه است. سایر شاخص‌های مربوط به برازش مدل عبارت‌اند از:  $NFI^1$  (شاخص نرم‌شده برازندگی)؛  $TLI^2$  (شاخص توکر لویس)؛  $RMSR^3$  (شاخص ریشه میانگین مجذورات باقیمانده) و  $RFI^4$  (شاخص مناسب ارتباطی) است و  $CFI^5$  (شاخص مقایسه‌ای برازش) و در نهایت  $IFI^6$  (شاخص برازش افزایشی) بدین صورت که مدلی از برازش مناسب برخوردار است که میزان  $RFI$ ،  $CFI$ ،  $TLI$ ،  $IFI$ ،  $NFI$  از ۹۰٪ بیشتر و همچنین  $RMSR$  کمتر از ۵٪ باشد و در نهایت شاخص  $\chi^2/df$  هرچه کمتر باشد، بهتر است که نتایج این مقدار از شاخص‌ها در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل پژوهش

شاخص	معیار سنجش	وضعیت فعلی
$\chi^2$	تفاوت فراوانی موردانتظار و مشاهده‌شده	۲۶۰/۶۰۲
df	بزرگ‌تر از صفر	۸۰
$\chi^2/df$	$۲ \leq \chi^2/df \leq ۳$ یا $۰ \leq \chi^2/df \leq ۲$	۲/۵۸
P VALUE	کمتر از ۵٪	۰/۰۰۳
RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۳
PNFI	بیشتر از ۵۰٪	۰/۵۴
PCFI	بیشتر از ۵۰٪	۰/۵۷
IFI	بیشتر از ۹۰٪	۰/۹۵
RFI	بیشتر از ۹۰٪	۰/۹۲
CFI	بیشتر از ۹۰٪	۰/۹۴
TLI	بیشتر از ۹۰٪	۰/۹۶
NFI	بیشتر از ۹۰٪	۰/۹۱
RMSR	کمتر از ۵٪	۰/۰۰۲

1. Normed Fit Index
2. Tucker-lewis Index
3. Root Mean Square Residual
4. Relative Fit Index
5. Comparative Fit Index
6. Comparative Fit Index

جدول ۶. اثرات مستقیم و غیرمستقیم و کل متغیرها بر یکدیگر

روابط	اثرات مستقیم			اثرات غیرمستقیم			اثرات کل	
	ضریب ساختاری	t	معناداری	ضریب ساختاری	t	معناداری	ضریب ساختاری	t
SI ↓ HRS	۱/۲۰	۵/۴۸۵	معنادار	---	---	---	۱/۲۰	۵/۴۸۵
HRS ↓ OI	۰/۶۵	۲/۹۱۱	معنادار	---	---	---	۰/۶۵	۲/۹۱۱
SI ↓ OI	۰/۳۵	۱/۹۷	معنادار	۰/۷۸	۵/۷۳	معنادار	۰/۲۷۳	۷/۷

براساس جدول ۵، اثر مستقیم متغیر تعاملات اجتماعی بر راهبرد منابع انسانی،  $1/20$  است و با توجه به آماره  $t$  این ضریب معنادار است. ملاحظه می‌شود که متغیر تعاملات اجتماعی اثر غیرمستقیمی بر راهبرد منابع انسانی ندارد. در ادامه اثر مستقیم بر راهبرد منابع انسانی بر پیامدهای سازمانی برابر  $0/65$  سنجیده شد که با توجه به آماره  $t$  این تأثیر نیز معنادار است، باز هم ملاحظه می‌شود که راهبرد منابع انسانی بر پیامدهای سازمانی اثر غیرمستقیم ندارد و در نهایت اثر مستقیم متغیر تعاملات اجتماعی بر پیامدهای سازمانی، برابر  $0/35$  است که با توجه به آماره  $t$  این ضریب معنادار می‌باشد. از طرفی اثر غیرمستقیم متغیر تعاملات اجتماعی بر پیامدهای سازمانی، برابر  $0/78$  است که با توجه به آماره  $t$  این ضریب نیز معنادار می‌باشد. اثر کل متغیر تعاملات اجتماعی بر پیامدهای سازمانی  $0/273$  می‌باشد که معنادار است. برای فرضیه چهارم از آنجا که نتایج تحلیل مدل ساختاری نشان داده، تعاملات اجتماعی بر راهبرد منابع انسانی تأثیر مستقیم و معناداری دارد و همچنین راهبرد منابع انسانی بر پیامدهای سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار دارد؛ در نتیجه نقش میانجی‌گری راهبرد منابع انسانی در رابطه بین تعاملات اجتماعی و پیامدهای سازمانی مورد حمایت قرار گرفت؛ به طوری که تأثیر غیرمستقیم تعاملات اجتماعی بر پیامدهای سازمانی با حضور نقش راهبرد منابع انسانی (تأثیر غیرمستقیم =  $0/78$ ) بزرگ‌تر از تأثیر مستقیم تعاملات اجتماعی بر پیامدهای سازمانی (تأثیر مستقیم =  $0/35$ ) است.

#### ۴. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تعاملات اجتماعی در کشورهای مختلف بسیار مورد توجه قرار گرفته است؛ به طوری که اکثر کشورها، سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی در این زمینه انجام داده‌اند. پژوهش حاضر، تلاشی برای تحلیل تأثیر تعاملات اجتماعی و راهبرد منابع انسانی بر پیامدهای سازمانی در دانشگاه پیام نور استان کرمانشاه است. نتایج بررسی فرضیه اول پژوهش نشان داد که تعاملات اجتماعی بر راهبرد منابع انسانی تأثیر معنادار دارد. استفاده از تعاملات اجتماعی می‌تواند از طریق توجه به فرهنگ سازمانی، ملاحظات سیاسی و جو سازمانی گسترش یابد و در تاثیرگذاری راهبرد منابع انسانی منجر به نتایج مفیدی می‌شود که از آن جمله می‌توان، به چند مورد اشاره کرد. الف) دانشگاه مربوطه می‌تواند با توجه به فرهنگ زمینه مناسب برای راهبرد منابع انسانی از جمله مشارکت کارکنان، از طریق درگیر شدن با مسائل سازمانی فراهم آورد. همان‌گونه که ژانگ و همکاران (۲۰۰۹) بیان کردند که یکی از مهمترین عوامل موفقیت درست اجرایی شدن راهبرد منابع انسانی در سازمان، وجود فرهنگ قوی سازمانی است. ب) جوسازمانی در برگیرنده نظامی ارزشی است، به این معنی که شیوه انجام کار و این‌که به چه رفتارهایی پاداش داده می‌شوند تا انگیزش برانگیزنده شود را مشخص می‌کند. ج) گاهی اوقات سازمان در شرایط بحرانی قرار خواهد گرفت؛ بنابراین استراتژیست‌ها برای ارائه‌دادن راهکارهایی در چنین شرایطی باید به ملاحظات سیاسی توجه شایانی داشته باشند؛ چرا که در غیر این صورت نمی‌توانند به مسائل مهمی که در آینده دامن‌گیر سازمان خواهد شد، رهایی یابند. نتایج این فرضیه، با تحقیقاتی که توسط داوودالموسوی (۲۰۱۳) انجام شد مطابقت دارد.

در فرضیه دوم پژوهش، تأثیر معناداری راهبرد منابع انسانی بر پیامدهای سازمانی را مورد تأیید قرار داد. براساس این یافته می‌توان گفت گاهی اوقات کارمندان سازمان از بودن به‌عنوان یک عضو در سازمان دست می‌کشند و به اصطلاح، کارمند سازمان را ترک می‌کنند. این حالت علت‌های زیادی دارد از جمله رضایت شغلی آنها پایین است یا عدالت در سازمان از دید آنها رعایت نشده است، عملکرد شغلی ضعیفی دارند و جو سازمان به سمتی خواهد رفت که خود کارمند فکر کند باید شغلش را ترک کند و ...؛ در مقابل نیز سازمان تلاش می‌کند تا کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند نماید تا آنها بتوانند عملکرد بالایی از خود بروز دهند؛ همچنین سازمان‌ها نیز از این مسئله بیم دارند که سرمایه‌های انسانی کوشای خود را از دست بدهند و زیان ببینند؛ بنابراین استراتژیست‌های منابع انسانی باید از طریق راههایی از جمله: دادن پاداش جهت ایجاد انگیزش در کارکنان برای ماندن در شغلشان، مشارکت‌دادن کارکنان باهوش در مسائل به‌وجودآمده در سازمان و ... به حل این مشکل

بپردازند. نتایج این فرضیه نیز با تحقیقاتی که توسط پتروسکو و سیمنز (۲۰۰۸) انجام شد، مطابقت دارد.

با بررسی فرضیه سوم پژوهش نیز تعاملات اجتماعی بر پیامدهای سازمانی بررسی شد که نتایج آزمون نشان داد که تأثیر معناداری با هم دارند. براساس این یافته‌ها امروزه اندیشمندان مدیریتی دریافته‌اند که کارکنان از ارزشمندترین سرمایه انسانی، سازمان‌ها محسوب می‌شوند؛ به طوری که در شکست یا کامیابی سازمان‌ها تأثیر مستقیم دارند؛ بنابراین تلاش برای شناخت پیامدهای سازمانی (تمایل به ترک شغل، عملکرد شغلی زبردستان، رضایت شغلی زبردستان، درک عدالت رویه‌ای) که هر کدام می‌توانند اثرات مثبت و منفی بر رفتار کارکنان داشته باشند، امر مهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند که این توجه نیز باید با در نظر گرفتن نقش و اثر تعاملات اجتماعی باشد. همان‌طور که گفته شد، استفاده از تعاملات اجتماعی می‌تواند از طریق توجه به فرهنگ سازمانی، ملاحظیات سیاسی و جو سازمانی گسترش یابد. به عبارتی مدیران می‌تواند تعاملات اجتماعی را طوری ایجاد و گسترش دهند که افراد متعهد به ارزش‌ها و اهداف سازمان، فعالانه‌تر در سازمان نقش آفرینی کنند و کمتر به ترک سازمان اقدام نمایند و عملکرد و رضایت شغلی بهتری همراه با عدالت داشته باشند. نتایج این فرضیه نیز با تحقیقاتی که توسط قنبر پور و همکاران (۲۰۱۵)؛ مردانی و همکاران (۲۰۱۴)؛ سالاری و همکاران (۲۰۱۴)؛ گوگری و همکاران (۲۰۱۳)؛ اردکانی فرحی (۲۰۱۲)؛ داوودالموسوی (۲۰۱۳)؛ فخار شهزاد و همکاران (۲۰۱۲)؛ سوژانج، جکوپک (۲۰۱۲) انجام شد مطابقت دارد.

در فرضیه چهارم پژوهش نیز نقش میانجی راهبرد منابع انسانی در تأثیرگذاری تعاملات اجتماعی بر پیامدهای سازمانی بررسی شد و نتایج نشان داد که در تأثیرگذاری تعاملات اجتماعی بر پیامدهای سازمانی، راهبرد منابع انسانی نقش میانجی را دارد، به عبارتی متغیر راهبرد منابع انسانی می‌تواند اثر مثبتی را که تعاملات اجتماعی بر پیامدهای سازمانی دارد، را افزایش دهد؛ بنابراین دانشگاه پیام نور استان کرمانشاه برای ارتقای پیامدهای سازمانی (کاهش ترک شغل، عملکرد شغلی بهتر زبردستان، افزایش رضایت شغلی زبردستان، و گسترش درک عدالت رویه‌ای) باید به راهبرد منابع انسانی توجه ویژه‌ای داشته باشند و این مهم نیز می‌تواند، از طریق توجه به فن تعاملات اجتماعی تحقق یابد؛ چراکه در نتیجه‌گیری فرضیه اول گفته شد، تعاملات اجتماعی می‌تواند اثر قابل توجه‌ای بر راهبرد منابع انسانی داشته باشد. نتایج این فرضیه هم، با تحقیقاتی که توسط سالاری و همکاران (۲۰۱۴)؛ گوگری و همکاران (۲۰۱۳)؛ اردکانی فرحی (۲۰۱۲)؛ داوودالموسوی (۲۰۱۳)؛ فخار شهزاد و همکاران (۲۰۱۲)؛ یووان و همکاران (۲۰۱۴)، داوودالموسوی (۲۰۱۳) انجام شد، مطابقت دارد.

در پایان و با توجه به نتایج مدل معادلات ساختاری می‌توان گفت که این نتایج با آزمون رگرسیونی مطابقت دارد و باز هم فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شود. به عبارتی تأثیر مستقیم تعاملات اجتماعی بر راهبرد منابع انسانی و پیامدهای سازمانی و تأثیر مستقیم راهبرد منابع انسانی بر پیامدهای سازمانی و همچنین تأثیر غیرمستقیم تعاملات اجتماعی و پیامدهای سازمانی به تأیید رسید و با تأیید این مدل مفهومی پژوهش، می‌توان، آن را به‌عنوان مدل تجربی که می‌تواند راهنما و مبنایی برای پژوهش‌های علمی و عملی آینده قرار گیرد، در نظر گرفت.

## منابع

1. Abedzadeh, H., (2015). Developing HR Strategies Using Theory of Strategic Reference Points (Case Study: Police Command, Zanjan City), *Journal of NAJA Human Resources*. 9(36): 77-93.
2. Abthi, S.H and Mosavi, S.M., (2010). Developing HR Strategies (Case Study: One of the Spiritual Organizations of the Country), *Human Resource Management Researches*. 1(3): 1-23.
3. Alirezaei, N; Massa, H; and Akrami, N., (2014). Relationship of conscience with job performance, *Journal of Ethics in Science and Technology*. 8(2): 1-11
4. Afjeie, S.A and Soltani, S.M., (2012). Impact of social reflection on the innovation of insurance companies, *Journal of Insurance Policy*. 26(3): 79-101
5. Amiri kermanshahi, M (1992). Culture & Organization, *Journal of Tahavol Edary*, 4(5): 79-80.
6. Ardakani, M.A and Farahi, R., (2012). Culture, organizational commitment and intention to leave the service of knowledge workers: Designing a Model in Ripi, *Iranian journal of management sciences*. 6(24): 1-24.
7. AzimiGhadikalaei, M., (2014). Identifying Job Expectations of Master Students in Industrial Management (Case Study: 4 Universities), *Master's Thesis in Industrial Management (Production Orientation) Faculty of Economic and Administrative Sciences of Mazandaran University*.
8. Bahrami, S; Rajaeipour, S; Yarmohammadian, M.H and Kazemi, I., (2011). Multiple Relationship between Strategic Management of Human Resources and Intellectual Capital in Public Universities of Isfahan Province, *Journal of Strategic Management Studies*. 1(4): 87-105.
9. Bazdai, H.R; Hamidizadeh, A and Kameli, A., (2016). Investigating the Effect of Leadership Styles and Organizational Climate on Knowledge Management, Considering the Mediating Role of Organizational Structure and Social Interaction (A Survey on the Headquarters of the Mellat Bank), *Journal of Information Technology Management*. 7(1): 199-216.
10. Christen M, Iyer, G, Soberman D., (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, 70: 137-150.
11. Davoodalmousavi, s.m (2013). The correlation between organizational culture and job satisfaction of employees in biotechnology production companies. *European Journal of Experimental Biology*, 3(5): 389-399.
12. Edmonton J. Western J. (2002). Leadership development in health care: what do we know? *Journal of management in medicine*; 16: 34-74.
13. Ellis JR, Hartley CL. (2000). *Managing and coordinating nursing care*. 3rd ed. Philadelphia: Lippincott.
14. GhanbarporNosrati, A; Kabiri, M; Poursoltanizarandi, H and Aghaei, N., (2015). The role of job satisfaction in relation to organizational culture with the desire to leave a job at sports federations, *Journal of Research in sport management and motor behavior*. 4(24): 149-162



15. Goghari, A.K; Rezvanfar, A; and Hejazi, S.Y., (2013). Investigating the Effects of Organizational Culture Components on Job Performance of Agricultural Extension Experts, *Journal of Agricultural Economics and Development*. 43(4): 541-551.
16. Habibzadh, A; Abbaszadeh, M; Abedini, E and Honarvar, H., (2015). Study of the relationship between social trust and social anomy among drivers of Tabriz city, *Journal of Traffic management studies*. 3(8): 33-58.
17. Haung, JW & Yong, H.L. (2009). The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance', *International Journal of Manpower*, 30(3): 285-301.
18. Hosaini, L and Soltani, H., (2014). Prioritizing the positive and negative effects of work-related stress In Managers Using Technique (AHP) (Case Study: Fars Power Distribution Company), *International Management Conference, Challenges and Solutions*. Iran.
19. Huang, J. W. & Li, Y. H. (2009). The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance. *international journal of manpower*. 30(3): 285-301.
20. Mardani, S; Nasiripour, A.A; Nikomaram, H; Behzadi, M.H and Mardani, N., (2014). Investigating the relationship between job satisfaction and HSE staff performance in the molding industry, *Journal of Iran Occupational Health*. 10(6): 106-120.
21. Mcnabb, N. S., (2009). *The daily floggings will continue until morale improves: An examination of the relationships among organizational justic, job satisfaction, organizational commitment and intention to turnover*, Norman, Oklahoma
22. Mirsepasi, N., (2014). *Strategic Human Resource Management and Labor Relations*, Tehran: Publication of the Mir.
23. Preston, A, L and Simmons, B., (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7): 651-667.
24. Rezaeian, A., (2005). *Management of political behaviors in the organization*, Tehran: Publication of the Samt.
25. Ravanbakhsh, M.H., (2008). Comparative study on the degree of coherence of the social strata of north and south of Tabriz city, *Journal of Humanities University of Isfahan*. 2(23): 35-46.
26. Salari, S; Pilevarzade, M; Rafati, F and Ghaderi, M., (2014). The Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction in Hospital Staff: A Case Study, *Journal of Nursing Management*. 2(3): 43-51.
27. Sikora, D.M and Ferris, G., (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*. 24(3): 271-281.
28. Shahzad, F, Luqman, R.A, Rashid Khan, A and Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3(9): 975-985.
29. Sušanj, Z and Jakopec, A (2012). Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment. *Psychological Topics*, 21(3): 509-526.

30. Yvonne, W, Abdull Rahman, R.H, and Long, CS (2014). Employee Job Satisfaction and Job Performance: A Case Study in a Franchised Retail-Chain Organization. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 8(17): 1875-1883.
31. Ziaaldini, M; and Ranazani ghavam abadi, S., (2014). Enrichment Pattern and Job Excitement to Measure Employee Abandonment, *Journal of Strategic Management Studies*. 4(15): 177-199.
32. Zheng Wei.Yang, Baiyin. McLean, Gary N. (2009). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management, *J. Bus Res* doi:10.1016/j.jbusres. 06.005