

نقش فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده در حفظ و نگهداشت کارکنان؛ مطالعه موردی

امیرکیوان چایی چی^۱، محمد مهدی تنعمی^۲، شعبان مرادی ایدیشه^۳

چکیده:

امروزه حفظ و نگهداشت منابع انسانی موثر یکی از مهم‌ترین عوامل در دستیابی به اهداف هر سازمانی است. هرچه سازمان بتواند نیروی شایسته‌تری جذب کند و از آن نگهداری و استفاده موثرتری نماید در رسیدن به اهدافش موفق‌تر و نسبت به رقبایش پیش‌تر خواهد بود. از این رو هدف این پژوهش بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده بر حفظ و نگهداشت کارکنان در شرکت حلوا عقاب است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان شرکت حلوا عقاب به تعداد ۲۲۵ نفر بوده که بر اساس جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان نمونه آماری ۱۴۸ نفر مشخص و از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون، پرسشنامه حمایت سازمانی آیسنبگر و همکاران استفاده گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده و آزمون فرضیه‌ها و رتبه‌بندی عوامل از آمار استنباطی (آزموتی، آنوا، فریدمن و کولموگروف-اسمیرنوف) استفاده شده است. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده بر حفظ و نگهداشت کارکنان در شرکت حلوا عقاب تأثیر دارد و بر اساس رتبه‌بندی، فرهنگ سازمانی و سپس حمایت سازمانی ادراک شده بر حفظ و نگهداشت کارکنان شرکت حلوا عقاب تأثیرگذارند. بر این اساس پیشنهادهایی نیز ارائه شده است.

کلید واژه: فرهنگ سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده، حفظ و نگهداشت کارکنان

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی

۲- استادیار، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۳- عضو هیات علمی دانشگاه شهید ستاری، دانشجوی دکتری منابع انسانی دانشگاه تهران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۴/۲۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۰۷/۲۲

نویسنده مسئول مقاله: امیرکیوان چایی چی

E-mail: amirkeyvan.ch@gmail.com

مقدمه

مدیریت منابع انسانی اثربخش عنصر کلیدی هر کسب و کاری است. و یکی از نکات کلیدی در مدیریت منابع انسانی تامین و حفظ و نگهداشت کارکنان اثربخش است (آزیری و همکاران، ۲۰۱۴). امروزه حفظ و نگهداشت نیروی انسانی موثر یکی از مهم‌ترین عوامل در دستیابی به اهداف هر سازمان می‌باشد. هرچه سازمان بتواند نیروی شایسته‌تری جذب کرده و از آن نگهداری و استفاده موثرتری نماید در رسیدن به اهدافش موفق‌تر و نسبت به رقبایش پیش‌تر است (محسنیان فر و همکاران، ۱۳۸۹). استخدام افراد خوب سخت است و حفظ آنها می‌تواند به مراتب سخت‌تر باشد، نکته اصلی این است که جذب و آموزش کارکنان به منظور رفع نیازهای فوری سازمان به تنهایی کافی نیست بلکه آنها باید به خوبی و به گونه‌ای موفقیت‌آمیز پرورش یافته، حفظ و حمایت شوند (شرمهورن، ۱۳۹۳). شناسایی، استخدام و آموزش کارکنان خوب می‌تواند هزینه‌بر باشد. اما جایگزینی کارمندی که سازمان را ترک کرده است، بین یک تا دو برابر حقوق سالیانه آن پست، برای سازمان هزینه دارد (استوارت، ۱۳۹۳). بر اساس مطالعات انجام شده، حفظ و نگهداری کارکنان با عملکرد بالا در آینده یکی از مسائل اساسی و چالش‌های اکثر کارفرمایان خواهد بود (ملو، ۲۰۱۱) این مساله در حالی است که اکثر سازمان‌ها هر ساله مبالغ قابل توجهی جهت جذب و نگهداری کارکنان خود هزینه می‌نمایند، در صورتی که هر سازمانی قادر است با اتخاذ شیوه‌های مناسب، علاوه بر حفظ منابع انسانی موجود، زمینه‌ساز جذب تعدادی دیگر از کارکنان فعال سازمان‌ها نیز باشد (وفائی نژاد، ۱۳۹۲). یکی از مهم‌ترین عوامل ماندگاری یا ترک خدمت کارکنان، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و شیوه فکر کردن است که اعضای یک سازمان در آن‌ها وجوه مشترک دارند و نقش مهمی در ماندگاری کارکنان ایفا می‌کند (فرهی، ۱۳۸۷). فرهنگ سازمانی بیانگر شیوه زندگی در یک سازمان است (هیچ، ۲۰۰۶). هدف فرهنگ این است که به اعضاء سازمان هویت بدهد و در آنان نسبت به باورها و ارزش‌های باور نکردنی تعهد ایجاد کند (هال، ۱۳۷۶). هم‌چنین باید توجه داشت که نیروی انسانی که از طرف سازمان حمایت شود، هماهنگی بیشتری با ارزش‌ها و اهداف سازمان خواهد داشت. این کارکنان با داشتن انگیزه قوی‌تری برای خدمت، موجب بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمان می‌شوند و تحقق اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند (حریری و همکاران، ۱۳۹۲).

می‌توان اهمیت بررسی عوامل موثر در حفظ و نگهداشت کارکنان را با این نکته یادآور شد که موفقیت یا شکست سازمان تا حد زیادی به توانایی سازمان‌ها در حفظ کارکنان خود جهت انجام فعالیت و وظایفشان بستگی دارد و ترک خدمت آنها هزینه‌های زیادی را در زمینه استخدام نیروهای جایگزین و متعاقب آن آموزش، تربیت و آماده سازی کارکنان جدید تا مرحله بهره‌دهی و کارایی مطلوب به سازمان تحمیل می‌نماید (دلوی و گنجی، ۱۳۹۳). از این رو اهمیت انجام این پژوهش در وهله اول به کاهش هزینه‌های شرکت حلوا عقاب مرتبط بوده و در وهله دوم برنامه‌ریزان و مدیران شرکت می‌توانند با استفاده از نتایج این پژوهش، عواملی که منجر به حفظ کارکنان و عدم ترک شغل از سوی کارکنان می‌شود را مورد بررسی قرار داده و راهکارهای لازم را جهت حفظ و نگهداشت کارکنان ارائه دهند که در نهایت این امر موجب افزایش سطح بهره‌وری سازمان می‌گردد. هدف از این پژوهش بررسی دو عامل فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده در حفظ و نگهداشت کارکنان شرکت حلوی عقاب به منظور افزایش سطح بهره‌وری سازمان می‌باشد.

با توجه به مطالب یادشده شرکت حلوا عقاب در سال‌های اخیر با ترک خدمت کارکنان خود روبه رو بوده است، که این مساله ضمن از دست دادن نیروی کار متخصص و ماهر منجر به تحمیل هزینه‌های بالایی شده است. بر این اساس پژوهش حاضر درصدد است تا با بررسی عوامل موثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان و ارزیابی تأثیر هر یک از متغیرهای ذکر شده بر این مساله، زمینه را جهت کاهش ترک خدمت و حفظ و نگهداشت آنها در شرکت حلوا عقاب فراهم نماید. بنابراین با بررسی نظریه‌ها و پیشینه تحقیقات انجام شده این پژوهش تأثیر دو متغیر فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی را بر حفظ و نگهداشت کارکنان مورد ارزیابی قرار داده تا به این سوال کلی پاسخ دهد که فرهنگ سازمانی و حمایت ادراک شده بر حفظ و نگهداشت کارکنان در شرکت حلوا عقاب چه تأثیر دارند؟

مبانی نظری

حفظ و نگهداشت کارکنان

حفظ و نگهداشت کارکنان به میزان تلاش مفید و ثمربخش مدیریت ارشد سازمان و سایر بخش‌ها برای القاء و تامین هدف ماندن و بقای کارکنان در سازمان گفته می‌شود (رینال، ۲۰۰۴). در واقع نگهداشت به معنی همه اموری است که کارفرما متقبل می‌شود تا کارکنان با صلاحیت در سازمان، به کار ادامه دهند (اسکولر و جکسون، ۲۰۰۸).

حفظ و نگهداشت کارکنان فرآیند طراحی برنامه‌های بهداشت و ایمنی و ارائه خدمات رفاهی را تحلیل می‌نماید (سیدجوادین، ۱۳۸۶). به عبارتی دیگر هدف از راهبردهای حفظ و نگهداری کارکنان این است که کارکنان کلیدی در سازمان باقی بمانند و گردش و ریزش کارکنان که بسیار پرهزینه است، کاهش یابد (آرمسترانگ، ۲۰۱۱).

گارتنر^۱ برای دستیابی به تعیین‌کننده‌های ساختاری جا به جایی، با مفروض کردن رضایت شغلی و تعهد سازمانی به عنوان عوامل اصلی، عوامل فرعی مؤثر بر این دو عامل (پرداخت، حمایت هم‌ردیفان، انتظار کاری، تضاد نقش، ابهام در نقش، خودمختاری، یکنواختی در کار، فرصت‌های ارتقا، عدالت در توزیع، حمایت سرپرستی) را مورد آزمون قرار داده است. نتیجه مطالعات وی نشان می‌دهد که این عوامل مستقیماً بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی اثرگذار هستند و آنها نیز بر جا به جایی پرسنلی تأثیر دارند (گارتنر، ۱۹۹۹). دیکونیک و استیلول^۲ رابطه‌ی بین عدالت سازمانی، کیفیت نقش، رضایت از پرداخت و رضایت از سرپرست با تمایل به ماندن یا رفتن را مورد بررسی قرار داده‌اند. در پژوهش مذکور عدالت سازمانی شامل عدالت در توزیع و عدالت در رویه‌ها و کیفیت نقش فرض شده است. همچنین در این مدل فرض شده است رضایت از پرداخت می‌تواند به طور روشن از عدالت در توزیع و به طور نامحسوس از کیفیت انجام نقش تأثیر پذیرد و رضایت از سرپرستی به طور واضح از عدالت در روش‌ها و کیفیت انجام نقش تبعیت می‌کند. نهایتاً دو عامل رضایت از پرداخت و سرپرستی با تأثیر بر تعهد سازمانی، ماندن یا رفتن کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (دکونیک و استیلول، ۲۰۰۴).

به اعتقاد لی و میشل (۱۹۹۴) در اثر وقوع شوک یا احساس نارضایتی، تفکر کناره‌گیری در فرد شکل می‌گیرد و پس از مدتی ممکن است شغل و سازمان خود را ترک کرده یا اینکه تصمیم بگیرد در سازمان فعلی بماند (استوارت و براون، ۱۳۸۸).

^۱ - Gurtner

^۲ - Deconick & Stilwell

به نظر داگلاس بی کوریوان (۱۹۹۹) عواملی مانند: تعهد سازمانی، رضایت شغلی، خودمختاری، یکنواختی، حمایت اجتماعی، حمایت همکاران، حمایت سرپرستی، استرس شغلی، ابهام در نقش، تضاد نقش، کار مورد انتظار، پرداخت و وابستگی شغلی در رضایت شغلی و تعهد سازمانی افراد تأثیر دارد و آنها نیز مانند و رفتن را به فرد القا می‌کند (جهانگیری و مهرعلی، ۱۳۸۷).

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی چشم اندازی تازه برای ارزیابی سازمان‌ها است و هویت اجتماعی هر سازمانی را تعیین می‌کند (امیر کبیری و طهرانی، ۱۳۸۵). فرهنگ سازمانی وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضاء سازمان است (رابینز، ۱۳۷۸). فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از ارزش‌هاست که به افراد در سازمان کمک می‌کند تا متوجه شوند که چه اعمالی برای سازمان و اعضای آن قابل قبول و چه اعمالی غیر قابل قبول است (ردمن و ویلکینسون، ۱۳۹۱). به منظور عملکرد موفق هر محیط تجاری، درک ارزش‌هایی که محرک و حمایت کننده فرهنگ آن محیط هستند بسیار ضروری است (مرادی و همکاران، ۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی مفاهیم به هم تنیده‌ای هستند (ردمن و ویلکینسون، ۱۳۹۱). تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ بر تدوین اهداف و استراتژی‌ها، رفتار فردی و عملکرد کارکنان، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم‌گیری، و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، انضباط، سخت کوشی، سطح اضطراب و مانند آن تأثیر می‌گذارد (امیر کبیری و طهرانی، ۱۳۸۵). یکی از مهم‌ترین عوامل ماندگاری یا ترک خدمت کارکنان، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و شیوه فکر کردن است که اعضای یک سازمان در آن‌ها وجوه مشترک دارند و نقش مهمی در ماندگاری کارکنان ایفا می‌کند (فرهی، ۱۳۸۷). پس چنانچه ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با فرهنگ سازمان و انتظارات شغل تطبیق داشته باشد، احتمال جا بجایی و ترک سازمان کاهش می‌یابد (استوارت و براون، ۱۳۹۳).

پروفسور دانیل دنیسون در سال ۲۰۰۰ تحقیقاتی در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان انجام داد. وی در مدل خود ویژگی‌های فرهنگی را این گونه برشمرد (دنیسون، ۲۰۰۶ و فرانک، ۲۰۰۵):

۱- درگیر شدن در کار: افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است.

۲- سازگاری: سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند.

۳- انطباق‌پذیری: سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. ۴- مأموریت یا رسالت: سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت‌گیری‌های استراتژیک خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم انداز سازمان را ترسیم می‌کنند.

شاین سه نوع فرهنگ مدیریتی را بیان می‌کند از نقطه نظر او این فرهنگ‌ها عبارتند از (شاین، ۱۹۹۶): فرهنگ متصدیان: گروهی که به طور معمول با ما کار می‌کنند، «متصدیان» نامیده می‌شوند و نیز به مدیران صف و کارگرانی که در ساخت و تحویل تولیدات و خدماتی که رسالت اصلی سازمان را به انجام می‌رسانند، گفته می‌شود. فرهنگ مهندسی: در هر سازمانی مرکز تکنولوژیکی زمینه سازمان را تشکیل می‌دهد و این تکنولوژی به وسیله چندین نوع از مهندسی که دارای یک فرهنگ کاری مشترک می‌باشند طراحی و نظارت می‌شود که فرهنگ مهندسی نامیده می‌شود.

فرهنگ اجرایی (هیئت‌رئیس‌ه): اگر کسی در سازمان‌های وسیع جهانی جستجو کند، یک اجتماع از دفاتر را شناسایی خواهد کرد که مفروضاتی مانند وقایع روزانه، وضعیت‌ها و نقش آن‌ها مشترک می‌باشد، از نردبان ترقی در این موقعیت‌ها بالا می‌روند که ماهیت این نقش قابلیت جوابگویی مالی به سهامداران می‌باشد و بیشتر در حفظ سهام تجلی می‌یابد.

حمایت سازمانی ادراک شده

حمایت سازمانی ادراک شده^۱ اشاره به باور کارکنان در خصوص این که چه میزان کارفرمایان آنها برای آنها ارزش قائل هستند و به رفاه کارکنان خود توجه می‌کنند دارد (استوارت و براون، ۱۳۹۳). در واقع درک حمایت سازمانی اعتقاد و ادراکی است که یک فرد دارد، مبنی بر اینکه رفاه و آسایش او و میزان مشارکت وی در موفقیت سازمان حائز اهمیت است (بل و منگوک، ۲۰۰۲). در واقع کارکنان یک سازمان، همیشه بر اساس میزان ارزشی که سازمان برای ایجاد رفاه، آسایش و امنیت آنها قائل است، اعتقاد و علاقه خاصی به سازمان پیدا می‌کنند. این اعتقاد و باور تحت عنوان حمایت سازمانی ادراک شده معرفی شده است (اینگهام، ۲۰۰۸).

در عصری که سازمان‌ها و محیط‌های کاری هر روز با چالش‌ها و فشارهای زیادی روبه‌رو هستند و کارکنان این سازمان‌ها بار کاری فراوانی را تحمل و با مشکلات دست و پنجه نرم می‌کنند، حمایت سازمانی شاید مرهم مناسبی برای این چالش‌ها و فشارها باشد (ابراهیمی بلوط بازه، ۱۳۸۸).

در واقع یکی از مشکلاتی که در حال حاضر مدیران سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند حفظ کارکنان کلیدی و متخصص است، با افزایش حمایت سازمانی نه تنها تعهد سازمانی بالا می‌رود، بلکه نیت ترک سازمان نیز به شدت کاهش می‌یابد (اسلام و دیگران، ۲۰۱۳). در نتیجه حمایت سازمانی ادراک شده، عامل دیگری است که بر ترک خدمت کارکنان تأثیر می‌گذارد. حمایت سازمانی ادراک شده مبین باور کارکنان درباره میزان توجه سازمان به سلامتی و رفاه آنها است. کارکنانی که احساس کنند سازمان از آنها حمایت می‌کند، در مقابل احساس تعهد بیشتری نسبت به سازمان خواهند داشت. این افراد احساس می‌کنند بیشتر به سازمان نزدیک هستند و تمایل دارند در موفقیت سازمان بیشتر سهیم باشند. داشتن چنین احساسی منجر به کاهش غیبت و جا بجایی می‌شود (استوارت و براون، ۱۳۹۳).

بر اساس نظریه آیزنبرگر، حمایت سازمانی گونه‌های سه‌گانه عمومی، موجب رفتارهای مطلوبی در سازمان می‌شود که عبارتند از: انصاف و مساوات^۱، حمایت سرپرست^۲، پاداش‌های سازمانی^۳ و زمینه‌های شغلی که در نهایت موجب افزایش حمایت سازمانی می‌گردد (آیزنبرگر، ۱۹۸۶). آمیدی (۱۹۹۲) انواع حمایت‌ها را در سه مورد خلاصه کرده است: حمایت فرد از خود؛ حمایت مدیر از فرد و حمایت قانون از فرد. سازمان می‌تواند از طریق نوشتن، صحبت کردن و یا سخنرانی یک قانون‌گذار و یا فرد سیاسی حمایت جمعی را در سازمان اشاعه دهد. در صورتی که کارکنان بدانند که منابع برای پیشرفت فردی آنها در سازمان مهیا است حمایت‌های لازم در این مسیر نیز وجود دارد، توانمندسازی با سرعت و شتاب بالایی انجام می‌پذیرد (چادیه‌ها و همکاران، ۲۰۰۴).

1- Fairness of Treatment

2- Supervisor Support

3- Organizational Rewards and Job Conditions

پیشینه‌ی تجربی

محسن کوثری پور و همکاران (۱۳۹۳)، در تحقیقی با عنوان «بررسی ارتباط بین کارکردهای اهتمام بر عوامل مدیریتی و حفظ نیروهای انسانی در وزارت ورزش و جوانان» به بررسی کارکردهای اهتمام بر عوامل مدیریتی در حفظ نیروهای انسانی در وزارت ورزش و جوانان پرداخته که روش پژوهش، همبستگی بوده و به شکل میدانی صورت گرفته است که بر اساس یافته‌های این پژوهش، بین عوامل مدیریتی با حفظ نیروهای انسانی، ارتباط مثبت و معناداری وجود داشت. همچنین حمایت کارکنان توسط مدیر، بیشترین اهمیت را در پیش‌بینی تغییرات حفظ کارکنان دارا است.

داوود حسین پور و همکاران (۱۳۹۰)، در تحقیقی با عنوان «رابطه استراتژی منابع انسانی و فرهنگ سازمانی با حفظ و نگهداری کارکنان دانشگر در شرکت زامیاد» به بررسی ارتباط استراتژی منابع انسانی و فرهنگ سازمانی با حفظ و نگهداری کارکنان پرداخته که روش پژوهش از نمونه گیری تصادفی ساده با حجم نمونه ۱۴۸ بوده که بر اساس یافته‌های این پژوهش متغیرهای استراتژی منابع انسانی و فرهنگ سازمانی توانسته اند ۵۲/۳ درصد از تغییرات حفظ و نگهداری کارکنان دانشگر را پیش بینی کنند.

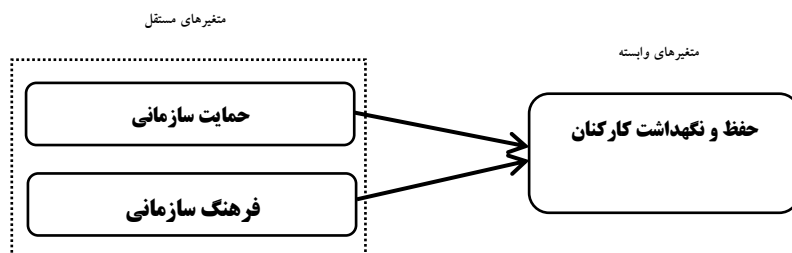
حبیب الله دعایی و شهلا برجلی لو (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان «بررسی رابط حمایت سازمانی ادراک شد با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت» به بررسی رابطه حمایت ادراک شده با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت کارکنان پرداخته و روش به کار رفته در آن از نوع پیمایشی بوده نتایج نشان می‌دهد که حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی رابطه مثبت و با قصد ترک خدمت کارکنان رابطه منفی دارد و نیز هر سه بعد تعهد سازمانی با قصد ترک خدمت رابطه منفی داشته و تعهد عاطفی بیشترین همبستگی منفی را با ترک خدمت دارد.

محسن زارع و علی ماهر (۱۳۸۴) در تحقیقی با عنوان «بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با حفظ و نگهداشت نیروی انسانی متخصص از دیدگاه کارکنان بیمارستان‌های عمومی تابعه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی همدان» به بررسی فرهنگ سازمانی با حفظ و نگهداشت نیروی انسانی متخصص پرداختند و روش تحقیق در این پژوهش از نوع توصیفی-مقطعی بوده که بر مبنای همبستگی قرار گرفته است و بر مبنای نتایج پژوهش استنباط کردند که متغیر فرهنگ بیمارستان بر حفظ و نگهداشت نیروی انسانی متخصص تأثیر مستقیم و مثبت داشته است.

الدواهی (۲۰۱۳)، در پژوهش خود با عنوان «نفوذ فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و ترک خدمت: بررسی بخش بانکی در عربستان سعودی» پرداخته که به بررسی تأثیر انواع فرهنگ سازمانی همچون بازار، سلسله مراتبی و زنجیره‌ای پرداخته که از روش همبستگی و رگرسیون تجزیه و تحلیل بوده و نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی ارتباط مثبت و در نهایت رضایت شغلی و تعهد سازمانی نقش میانجی یا واسطه‌ای میان فرهنگ سازمانی و ترک خدمت کارکنان داشت.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به ادبیات پژوهش و بررسی نظریه‌ها و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در این حوزه مدل مفهومی تحقیق در شکل (۱) ترسیم و ارائه شده است.



شکل ۱- الگوی مفهومی تحقیق

روش پژوهش

این پژوهش بر مبنای هدف، کاربردی و بر اساس شیوه جمع آوری داده‌ها، توصیفی از نوع زمینه‌یابی (پیمایشی) می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان شرکت حلوا عقاب به تعداد ۲۳۵ نفر می‌باشند. با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، نمونه آماری پژوهش تعداد ۱۴۸ نفر تعیین شده است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی ساده می‌باشد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون، پرسشنامه حمایت سازمانی آیزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶) و پرسشنامه نگهداشت کارکنان، لی و همکاران (۲۰۱۱) استفاده شده است. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ به ترتیب برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰/۹۶؛ حمایت سازمانی ۰/۸۴؛ نگهداشت کارکنان ۰/۹۴ بدست آمد.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، درصد فراوانی، میانگین) و آزمون فرضیه‌ها از آمار استنباطی شامل؛ آزمونی، آزمون آنوا، فریدمن و کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است.

یافته‌های پژوهشی و تحلیل داده‌ها

نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد که فرضیه آماری آن به صورت زیر می‌باشد.

H0: داده‌ها توزیع نرمال دارند.

H1: داده‌ها توزیع نرمال ندارند.

جدول ۱: آزمون نرمال بودن برای متغیرها

| رسالت | انطباق پذیری | سازگاری | درگیر شدن در کار | فرهنگ سازمانی | نگهداشت کارکنان | حمایت سازمانی | |
|-------|--------------|---------|------------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------|
| ۱۴۸ | ۱۴۸ | ۱۴۸ | ۱۴۸ | ۱۴۸ | ۱۴۸ | ۱۴۸ | تعداد نمونه |
| ۰.۹۴۷ | ۱,۱۶۱ | ۱,۰۴۶ | ۱,۲۲۵ | ۰.۸۴۴ | ۱,۰۲۹ | ۱,۲۰۲ | کولموگروف اسمیرنوف |
| ۰.۳۵۲ | ۰.۱۷۵ | ۰.۲۳۷ | ۰.۱۲۰ | ۰.۴۵۲ | ۰.۲۴۲ | ۰.۱۳۷ | Sig |

نتایج جدول (۱-۴) نشان داد مقدار sig برای متغیرها بیشتر از $0/05$ شده است فرض H0 که فرض نرمال بودن داده‌ها است پذیرفته شد بنابراین نتیجه گرفتیم که داده‌ها نرمال هستند.

آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اول: فرهنگ سازمانی بر حفظ و نگهداشت کارکنان در شرکت حلوا عقاب تأثیرگذار است.

H0: فرهنگ سازمانی کارکنان بر حفظ و نگهداشت آنها در شرکت حلوا عقاب تأثیرگذار نیست.

H1: فرهنگ سازمانی کارکنان بر حفظ و نگهداشت آنها در شرکت حلوا عقاب تأثیرگذار است.

همان‌گونه که در جدول (۲-۴) قابل مشاهده است مقدار ضریب تعیین $R^2=0/178$ می‌باشد.

به طور کلی متغیر فرهنگ سازمانی ۱۷/۸ درصد از تغییرات مربوط به حفظ و نگهداشت کارکنان را تبیین کردند. مقدار sig کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین فرض صفر رد می‌شود لذا بین فرهنگ سازمانی با حفظ و نگهداشت کارکنان در شرکت حلوی عقبه رابطه وجود دارد. با توجه به مقدار آماره f و مقدار sig که برابر ۰/۰۰۰ است معادله رگرسیونی معنادار است.

جدول ۲: جدول ضریب تعیین متغیرها

| مدل | ضریب همبستگی R | ضریب تعیین (R^2) | ضریب تعیین تعدیل شده ($R^2_{AD.}$) | F | Sig. |
|-----|----------------|----------------------|--------------------------------------|--------|------|
| ۱ | .۴۲۲ | .۱۷۸ | .۱۷۲ | ۳۱,۵۵۰ | .۵۵۵ |

جدول (۳-۴) ضرایب رگرسیونی برآورد شده را نشان می‌دهد. با توجه به مقادیر sig به دست آمده برای ضرایب به تا مشاهده می‌شود که متغیر فرهنگ سازمانی بر متغیر حفظ و نگهداشت کارکنان تأثیر دارد.

$$Y = 0.422x_1$$

X1: فرهنگ سازمانی؛ Y: حفظ و نگهداشت کارکنان

جدول ۳: ضرایب به تا یا ضرایب رگرسیونی

| Sig. | t | ضریب استاندارد شده Beta | ضریب غیر استاندارد B | متغیر |
|------|-------|-------------------------|----------------------|---------------|
| .۸۳۳ | .۲۱۲ | | .۰۹۷ | عدد ثابت |
| .۰۰۰ | ۵,۵۱۷ | .۴۲۲ | .۸۵۵ | فرهنگ سازمانی |

در ادامه بررسی میزان تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی محاسبه گردید که بر اساس نتایج ارائه شده در جدول (۴-۴) مقدار ضریب تعیین $R^2 = 0.988$ می‌باشد. به طور کلی ابعاد متغیر فرهنگ سازمانی ۹۸/۸ درصد از تغییرات مربوط به آن را تبیین کردند. با توجه به مقدار آماره f و مقدار sig که برابر صفر است معادله رگرسیونی معنادار است.

جدول ۴: جدول ضریب تعیین متغیرها

| مدل | ضریب همبستگی R | ضریب تعیین (R ²) | ضریب تعیین تعدیل شده (R ² _{AD.}) | F | Sig. |
|-----|----------------|------------------------------|---|-----------|------|
| ۱ | .۹۹۴ | .۹۸۸ | .۹۸۷ | ۲,۸۸۸,۱۰۴ | .۰۰۰ |

جدول (۴-۵) ضرایب رگرسیونی برآورد شده را نشان می‌دهد. با توجه به مقادیر به دست آمده برای ضرایب به تا مشاهده می‌شود که ابعاد متغیر فرهنگ سازمانی بر این متغیر تأثیر مثبت دارند.

$$Y = 0/۲۸۱x_1 + 0/۳۶x_2 + 0/۲۱۵x_3 + 0/۶۵۲x_4$$

X1: درگیر شدن در کار؛ X2: سازگاری؛ X3: انطباق پذیری؛ X4: رسالت و Y: فرهنگ سازمانی

جدول ۵: ضرایب به تا یا ضرایب رگرسیونی

| متغیر | ضریب غیر استاندارد B | ضریب استاندارد شده Beta | t | Sig. |
|------------------|----------------------|-------------------------|--------|------|
| عدد ثابت | -۰,۰۲۵ | | -۰,۶۳۱ | ۵۲۹. |
| درگیر شدن در کار | ۲۶۲. | ۲۸۱. | ۲۸,۰۵۵ | ۰. |
| سازگاری | ۲۵۸. | ۳۶۰. | ۳۴,۴۰۳ | ۰. |
| انطباق پذیری | ۲۰۲. | ۲۱۵. | ۲۱,۴۸ | ۰. |
| رسالت | ۲۹۴. | ۶۵۲. | ۶۰,۶۷۸ | ۰. |

فرضیه دوم: حمایت سازمانی ادراک شده بر حفظ و نگهداشت آنها در شرکت حلوا عقاب تأثیرگذار است.

H₀: حمایت سازمانی ادراک شده بر حفظ و نگهداشت آنها در شرکت حلوا عقاب تأثیرگذار نیست.

H₁: حمایت سازمانی ادراک شده بر حفظ و نگهداشت آنها در شرکت حلوا عقاب تأثیرگذار است.

همان طوی که در جدول (۴-۶) نشان داده شده مقدار ضریب تعیین R²=۰,۳۱۸ می‌باشد. به طور کلی متغیر حمایت سازمانی ادراک شده ۳۱/۸ درصد از تغییرات مربوط به حفظ و نگهداشت کارکنان را تبیین کردند. مقدار sig کمتر از ۰/۰۵ بدست آمده بنابراین فرض صفر رد می‌شود لذا بین حمایت سازمانی ادراک شده با حفظ و نگهداشت کارکنان در شرکت حلوا عقاب رابطه وجود دارد. با توجه به مقدار آماره f و مقدار sig که برابر ۰/۰۰۰ است معادله رگرسیونی معنادار است.

جدول ۶: جدول ضریب تعیین متغیرها

| مدل | ضریب همبستگی R | ضریب تعیین (R^2) | ضریب تعیین تعدیل شده (R^2_{AD}) | F | Sig. |
|-----|-------------------|----------------------|-------------------------------------|-------|----------------|
| ۱ | ^a ۵۶۴. | ۳۱۸. | ۳۱۴. | ۶۸,۲۲ | ^b . |

جدول ۷-۴- ضرایب رگرسیونی برآورد شده را نشان می‌دهد. با توجه به مقادیر sig به دست آمده برای ضرایب به تا مشاهده می‌شود که متغیر حمایت سازمانی ادراک شده بر متغیر حفظ و نگهداشت کارکنان تأثیر دارد.

$$Y = 0.564x_1$$

X1: حمایت سازمانی ادراک شده ؛ Y: حفظ و نگهداشت کارکنان

جدول ۷: ضرایب به تا یا ضرایب رگرسیونی

| متغیر | ضریب غیر استاندارد B | ضریب استاندارد شده Beta | t | Sig. |
|-------------------------|----------------------|-------------------------|--------|------|
| عدد ثابت | -۰,۲۱۵ | | -۰,۶۱۴ | ۵۴۰. |
| حمایت سازمانی ادراک شده | ۹۹۵. | ۵۶۴. | ۸,۲۶ | ۰. |

آزمون فریدمن برای بررسی رتبه متغیرها

برای بررسی یکسان بودن اولویت‌بندی متغیرها از آزمون فریدمن استفاده شد. با توجه نتایج بدست آمده در جدول (۴-۸) میانگین رتبه متغیر فرهنگ سازمانی (۲/۹۶) از متغیر حمایت سازمانی با میانگین ۲/۳۳ از اهمیت بیشتری برخوردار بوده است بنابراین رتبه اول به فرهنگ سازمانی و رتبه دوم به حمایت سازمانی اختصاص یافته و از آنجایی که مقدار sig کمتر از ۰/۰۵ است فرض صفر رد می‌شود یعنی متغیرها از نظر رتبه‌بندی یکسان نیستند.

جدول ۸: آزمون فریدمن

| Sig. | کی دو | میانگین رتبه | |
|-------|-------|---------------|---------------|
| | | حمایت سازمانی | فرهنگ سازمانی |
| ۰,۰۰۰ | ۴۱,۵۳ | ۲,۳۳ | ۲,۹۶ |

نتیجه گیری

نتایج پژوهش انجام شده حاکی از تأثیرگذار بودن عامل فرهنگ سازمانی بر حفظ و نگهداشت کارکنان در شرکت حلوا عقاب می باشد بنابراین فرهنگ موجود در سازمان، می تواند عامل مهمی در جهت نگهداشت کارکنان و عدم ترک شغل باشد. فرهنگ یک سازمان نگرش افراد را نسبت به سازمان نشان می دهد این نحوه نگرش بر نوع رفتار افراد در محیط کاری موثر خواهد بود. به عنوان مثال، اعضای سازمان تمایل دارند که بازیگران فعالی در سازمان بوده و بر اتفاقاتی که در سازمان رخ می دهد، تأثیر بگذارند. این افراد مدام درگیر مسائل و مشکلات سازمان خود بوده و همیشه دغدغه دستیابی به اهداف و ارزش های سازمان خود را دارند، لذا به لحاظ عاطفی به سازمان وابسته بوده، در سازمان مشارکت می کنند و در آن درگیر می شوند و از عضویت در سازمان لذت می برند در نهایت باعث افزایش سطح بالای تعهد و وفاداری سازمانی در بین آنها می شود. حسین پور و همکاران (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان "رابطه استراتژی منابع انسانی و فرهنگ سازمانی با حفظ و نگهداری کارکنان دانشگر در شرکت زامیاد" را مورد مطالعه قرار داده اند که نتایج آن نشان داده است عامل فرهنگ سازمانی از عوامل موثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان است. لذا می توان گفت، نتایج بدست آمده از این پژوهش مورد تایید قرار گرفته است.

همچنین با توجه نتایج بدست آمده در خصوص تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر حفظ و نگهداشت کارکنان در شرکت حلوا عقاب نتیجه می گیریم اگر کارمندان احساس کنند که سازمان به آنها توجه دارد، در راستای منافع آنها عمل می کند، به کار آنها ارزش و اهمیت می دهد، کارهای مثبت آنها را نادیده نمی گیرد و خلاصه آنکه مورد حمایت سازمان هستند، به سازمان اعتماد می کنند، به آن تعلق و دلبستگی پیدا می کنند، به اهداف سازمان وفادار می مانند و انگیزه درونی آنها برای کار بیشتر افزایش می یابد. این امر موجب افزایش کارایی و بهره وری سازمان می شود. بر این اساس، می توان اذعان نمود ادراک کارکنان از میزان حمایتی که از سازمان دریافت می کنند بر ماندگاری آنها در سازمان تأثیرگذار است. امیرکافی و هاشمی نسب (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان "تأثیر عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی" را مورد مطالعه قرار داده اند که نتایج آن نشان داده است عامل حمایت سازمانی از عوامل موثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان است. لذا می توان گفت، نتایج بدست آمده از این پژوهش مورد تایید قرار گرفته است.

پیشنهادات

در خصوص بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- مدیران شرکت، افراد را در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر مشارکت دهند تا افراد از نزدیک با مشکلات، ضعف‌ها و قوت‌های شرکت آشنا شده و فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد ایجاد شود.

- سبک مدیریت در شرکت بر اساس اجماع و کار گروهی بوده و ویژگی‌هایی چون امنیت استخدام و ثبات در روابط داشته باشد.

- شرکت هرچه بیشتر به سمت کاهش بوروکراسی‌های زائد گام بردارد و تأکید شرکت باید بر توسعه انسانی با اعتماد بالا و مشارکت باشد.

در خصوص بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده پیشنهاد زیر ارائه می‌گردد:

- مدیران شرکت، آزادی عمل لازم را در انجام وظایف به کارمندان خود داده، همچنین بستر بروز استعدادهایشان را فراهم کرده و از خلاقیت‌ها و نوآوری‌هایشان استقبال نماید، در واقع فرصت بروز توانمندی‌های کارمندان را فراهم نماید تا آنان با انجام کارها به شیوه‌ای که خود صحیح می‌دانند از انجام آن لذت برده و حس بهتری برای انجام آن داشته باشند.

- شرکت برای نقش تک تک کارکنان خود ارزش بیشتری قائل شود، به عقاید آنان احترام گذاشته و به پیشرفت‌های کاری آنان اهمیت دهد.

- با توجه به اینکه کارکنان تمایل دارند به عنوان نماینده شرکت تلقی گردند، مدیران از طریق مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، ارائه بازخورد شغلی مناسب و رفتارهای محترمانه از کارکنان حمایت کنند.

منابع

- ابراهیمی بلوط بازه، عباس، (۱۳۸۸). بررسی تأثیر درک سیاست‌های سازمانی و حمایت‌های سازمانی در بروز رفتارهای انحرافی در بین کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد.
- استوارت، گرگ ال. و براوان، کنت جی، (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی تامین و حفظ کارکنان اثربخش (مترجمان: محمد مهدی تنعمی، شعبان مرادی آیدیشه، داود غفوری، اصغر اسدی و بهارک سفید گران). تهران: انتشارات قلم علم.
- امیرکبیری، علیرضا و طهرانی، هلیا، (۱۳۸۵). بررسی اثر عوامل فرهنگی بر روی رضایت شغلی و عملکرد، کارکنان سازمان تأمین اجتماعی تهران. دو فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۴.
- امیرکافی. مهدی و فخرالسادات هاشمی نسب، (۱۳۹۲). تأثیر عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی، مجله مسایل اجتماعی ایران، سال چهارم، شماره ۱، صص ۶۲-۳۳
- جهانگیری، علی و امیر هوشنگ مهر علی (۱۳۸۷)، شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساسد، پژوهش نامه مدیریت اجرایی، دوره ۸، شماره ۲۹، تابستان، صفحه ۳۷-۵۶
- حریری، نجلا، روتن، سیده زهرا و جان محمدی، مریم، (۱۳۹۲). سنجش رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و بی تفاوتی سازمانی در کتابداران (مطالعه موردی: کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی تابعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مستقر در شهر تهران) تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی، دوره ۴۷، شماره ۴.
- حسین پور، داود و سارا طاهری پور (۱۳۹۰)، رابطه استراتژی منابع انسانی و فرهنگ سازمانی با حفظ کارکنان دانشگر در شرکت زامیاد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی
- دعایی، حبیب اله و شهلا برجعلی‌لو (۱۳۸۹)، بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۳- پاییز ۸۹، صص ۷۷-۶۳
- دلوی، محمدرضا و گنجی، مظاهر. (۱۳۹۳). بررسی اثرات رهبری اخلاقی بر استرس شغلی و قصد ترک خدمت پرستاران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد، مجله دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد، دوره شانزدهم، شماره ۱.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۸)، تئوری سازمان، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد. چاپ سوم. تهران: انتشارات صفار ردمن، تام و آدریان ویلکینسون (۱۳۹۱)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، مترجمان: میرعلی سید نقوی و امیر ختایی، تهران؛ نشر مهکامه
- زارع، محسن و علی ماهر (۱۳۸۴)، بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با حفظ و نگهداشت نیروی انسانی متخصص از دیدگاه کارکنان بیمارستان‌های عمومی تابعه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی همدان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم پزشکی ایران
- سید جوادین، سید رضا، (۱۳۸۶) مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران
- شرمه‌هورن، جان. آر، (۱۳۹۳) مدیریت منابع انسانی، ترجمه: محمد مهدی تنعمی، شعبان مرادی، دواود غفوری، اصغر اسدی، تهران؛ نشر قلم علم،
- فرهی، برزو، (۱۳۸۷). ارائه مدلی برای سنجش و اندازه گیری فرهنگ سازمانی. تهران: فصلنامه امنیت و نظم، شماره ۴.

کوثری پور، محسن و جواد شهلائی باقری و مصطفی افشاری (۱۳۹۳). بررسی ارتباط بین کارکردهای اهتمام بر عوامل مدیریتی و حفظ نیروهای انسانی در وزارت ورزش و جوانان، مجله مطالعات ورزشی، شماره ۲۶، آذر و دی، صص

۷۱-۹۲

محسنیان فر، مهدی. (۱۳۸۹). بررسی نظام نگهداری منابع انسانی بر ماندگاری کارکنان، پایان نامه کارشناسی ارشد، امام صادق (ع)، رشته معارف اسلامی و مدیریت.

مرادی آیدیشه، شعبان، و عبدالله وثوقی نیری، شاپور امیر محسنی و احمد قزوهی، تبیین و ارائه الگوی جامع فرهنگ نوآوری؛ فصلنامه مطالعات منابع انسانی، سال اول، شماره ۳، صص ۲۶-۱

وفائی نژاد، مریم. (۱۳۹۲). بررسی عوامل موثر بر بقا و ماندگاری (حفظ و نگهداری) کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مازندران.

هال، ریچارد. ال، سازمان ساختار فرایندها و ره آوردها، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ اول. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۴.

Armstrong, Michael. (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, koganpage :United Kingdom

Aldhuwaih, A. (2013). *The influence of organisational culture on job satisfaction, organisational commitment and turnover intention: a study on the banking sector in the Kingdom of Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, Victoria University).

Aziri, Brikend & Teuta Veseli, Florina Shishko (2014) , *SECURING EFFECTIVE EMPLOYEES IN THE HEALTH CARE SECTOR IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA*, Journal of International Scientific Publications Volume 8, 2014, pp454-468

Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of retailing*, 78 (2) , 131-146.

Chadiha, L. A., Adams, P., Biegel, D. E., Auslander, W., & Gutierrez, L. (2004). Empowering African American women informal caregivers: A literature synthesis and practice strategies. *Social Work*, 49 (1) , 97-108.

Deconinck James B. ,& C. Dean Stilwell (2004) «Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turn over intentions», *Journal of Business Research*, p. 225-231.

Denison ,D . (2006) “Organizational Culture and Effectiveness”, available at: <http://www.denisonculture.com./documents/OrganizationalCulture.pdf>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3) , 500-507.

Franck, c. (2005). *Reliability of the Denison Organizational Culture Survey*, Peretoria: University of South Africa.

Gaeartner, Stefan (199) , *Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models*, *Human Resource Management Review*, Volume, 9. Number, 4. p.479-493

- Hatch, jo, Mary. (2006). Organizational Theory, 2 edition. New York: Oxford University Press
- Ingham, K. M. (2008). Citizenship, support, and fit: Exploring the generalizability of these concepts to the occupational domain. ProQuest.
- Jeffrey A. Mello, (20110, Strategic Human Resource Management, South-Western, Cengage Learning, 3rd Edition
- Rainlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. The journal of American academy of business, 9, 21-26.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. Administrative science quarterly, 229-240.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2008). Strategic human resource management. John Wiley & Sons.