



## Modeling the Role of Tactics of Exercising Power and Organizational Participation in the Retention and Performance of Human Resources in the Public Organizations of Kerman City

Hamid Hosseini Naveh<sup>1</sup>, Sanjar Salajegheh\*<sup>2</sup>, Saeed Sayadi<sup>3</sup>

1. Ph.D. student in Public Management, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Dehaghan, Kerman, Iran.
2. Associate Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran
3. Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

\*Corresponding author email address: [salajeghe@iauk.ac.ir](mailto:salajeghe@iauk.ac.ir)

### Article Info

### ABSTRACT

#### Article type:

Quantitative Research

#### How to cite this article:

Hosseini Naveh, H., Salajegheh, S. & Sayadi, S. (2024). Modeling the Role of Tactics of Exercising Power and Organizational Participation in the Retention and Performance of Human Resources in the Public Organizations of Kerman City. Transformational Human Resources Quarterly. 3(10): 102-120.

Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article.

**Background and purpose:** Emphasis of organizations on the tactics of exercising power and organizational participation can be beneficial to the sustainability and performance of human resources. The aim of this research is modelling the role of tactics of exercising power and organizational participation in the sustainability and performance of human resources in the government offices of Kerman city.

**Research method:** The current research is applied and correlational in terms of descriptive method. The statistical population includes 380 employees of government organizations in Kerman, who were selected as a sample using stratified random sampling. The data collection tool included a questionnaire whose validity and reliability was confirmed. In order to analyze the data, structural equation modeling was used using SPSS and AMOS22 software.

**Findings:** The findings showed that there is a direct and meaningful relationship between the tactics of exercising power and organizational participation with the retention and the performance of human resources. The model has an acceptable fit.

**Conclusion:** In order to retention and improve the performance of human resources, managers should make the right decisions in choosing the right tactics for exercising power and the level of organizational participation so that they can achieve effective results in the organization.

**Keywords:** *tactic, power, organizational participation, retention, performance*



## مدل یابی نقش تاکتیک های اعمال قدرت و مشارکت سازمانی در ماندگاری و عملکرد نیروی انسانی در ادارات دولتی شهر کرمان

حمید حسینی نوه<sup>۱</sup>، سنجر سلاجقه\*<sup>۲</sup>، سعید صیادی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

\*ایمیل نویسنده مسئول: [s.salajeghe@iauk.ac.ir](mailto:s.salajeghe@iauk.ac.ir)

### چکیده

### اطلاعات مقاله

#### نوع مقاله:

پژوهشی کمی

#### نحوه استناد به مقاله:

حسینی نوه، ح، سلاجقه، س. و صیادی، س. (۱۴۰۳). مدل یابی نقش تاکتیک های اعمال قدرت و مشارکت سازمانی در ماندگاری و عملکرد نیروی انسانی در ادارات دولتی شهر کرمان. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین. ۳(۱۰): ۱۲۰-۱۰۲.

**زمینه و هدف:** تأکید سازمان ها بر تاکتیک های اعمال قدرت و مشارکت سازمانی می تواند بر ماندگاری و عملکرد نیروی انسانی مفید واقع شود. هدف این پژوهش مدل یابی نقش تاکتیک های اعمال قدرت و مشارکت سازمانی در ماندگاری و عملکرد نیروی انسانی در ادارات دولتی شهر کرمان می باشد.

**روش بررسی:** تحقیق حاضر کاربردی و توصیفی از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری شامل کارکنان سازمان های دولتی شهر کرمان به تعداد ۳۸۰ نفر بود که با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه بود که روایی و پایایی آن تایید شد. جهت تجزیه و تحلیل داده ها، از مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار SPSS و AMOS22 استفاده شد.

**یافته ها:** یافته ها نشان داد بین تاکتیک های اعمال قدرت و مشارکت سازمانی با ماندگاری نیروی انسانی و عملکرد نیروی انسانی رابطه مستقیم و معنی دار وجود دارد. همچنین مدل ارائه شده از برازش قابل قبولی برخوردار است.

**نتیجه گیری:** برای ماندگاری و ارتقای عملکرد نیروی انسانی، مدیران باید در انتخاب تاکتیک مناسب جهت اعمال قدرت و نیز میزان مشارکت سازمانی تصمیمات درستی اتخاذ نمایند تا بتوانند به نتایج اثربخش در سازمان برسند.

**واژه های کلیدی:** تاکتیک، قدرت، مشارکت سازمانی، ماندگاری نیروی انسانی، عملکرد

تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد است.

## مقدمه

سازمان های دولتی به عنوان رکن اصلی مدیریت کشور نقش تعیین کننده ای در برآوردن انتظارات جامعه دارند و نیروی انسانی و دارائی های مادی و فیزیکی با ارزش ترین منبع برای سازمان ها به شمار می آید. از شاخص های برتری یک سازمان نسبت به سازمان های دیگر داشتن نیروی انسانی توانمند و متعهد معرفی شده است (دگ بی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). نیروی انسانی دارای وابستگی سازمانی، وفادار و سازگار با اهداف و ارزش های سازمانی که فراتر از وظایف و مسئولیت های شغلی فعالیت نماید، می تواند عامل مهمی در کارایی سازمانی باشد. حال در صورتی که این نیروی فعال و توانمند تصمیم بر ترک سازمان داشته باشد، این امر می تواند اثربخشی و کارایی و در نهایت عملکرد سازمان را تحت شعاع خود قرار دهد (رسولی و همکاران، ۱۴۰۱).

یکی از مهم ترین وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان ها، وظیفه حفظ و نگهداری نیروی انسانی می باشد (قاضی زاده و همکاران، ۱۴۰۱). در این راستا نرخ ترک خدمت به عنوان یکی از شاخه های اصلی برای ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار می گیرد و چنانچه در حد متعارف قرار داشته باشد، عملکرد مدیریت در زمینه حفظ و نگه داری پرسنل مطلوب قلمداد می شود (کاپکون و اورث<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱، خدابنده لو و نیک نفس، ۲۰۱۶). به موازات ماندگاری نیروی انسانی، عملکرد نیروی انسانی، از جمله موضوعاتی هستند که توجه نظریه پردازان سازمانی را به خود جلب کرده اند و بیش از چند دهه است که موضوع تحقیق مدیریت و طراحی سازمان ها شده است (احدی نیا، ۱۳۹۹). نظریه های نوین مدیریت منابع انسانی نظیر: مدیریت جامع کیفیت، الگوی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا تاکید دارند که سازمان ها نیز باید از میزان عملکرد نیروی انسانی خویش آگاهی داشته باشند تا براساس آن بتوانند وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشند و از این طریق بر حجم تولیدات خود بیفزایند (سلامه<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۳، زیوری رحمان و همکاران، ۲۰۲۲).

حیاتی ترین مسئله در هر سازمانی عملکرد نیروی انسانی آن است (میچل، ۱۴۰۰، خدابنده لو و نیک نفس، ۲۰۱۶). از طرفی در هر سازمان، نیروی انسانی مهم ترین رکن تعالی و ترقی سازمان و عامل اساسی تحقق اهداف پیش بینی شده در آن مجموعه است (کیم<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). از جمله عواملی که می تواند ماندگاری و عملکرد نیروی انسانی را در سازمان های دولتی تحت تاثیر قرار دهد، تاکتیک های اعمال قدرت است (یانگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۵، و وان تریست<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۳، زیوری رحمان و همکاران، ۲۰۲۱). اغلب کسانی که دارای قدرت هستند تعیین کننده یکسری از قواعد و هنجارها می باشند. امروزه غالب مدیرانی که تجربه علمی و عملی در زمینه مدیریت ندارند، در ابتدای مسئولیت خود دچار مشکل می شوند

<sup>1</sup> Degbey

<sup>2</sup> Capkun & Ors

<sup>3</sup> Salameh

<sup>4</sup> Kim

<sup>5</sup> Yang

<sup>6</sup> van Triest

(جیانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). تعدادی از مدیران از قدرت لازم و متناسب با مقام مدیریت خود برخوردار نیستند و برخی دیگر از قدرت مقام برخوردار هستند، ولی نمی توانند به طور مؤثر از آن استفاده کنند و دستورهای خود را از طریق خواست و اراده قلبی کارکنان پیاده نمایند. قدرت پدیده‌ای همیشگی در زندگی اجتماعی است. در همه گروه‌های انسانی، بعضی افراد اقتدار یا نفوذ بیشتری از دیگران دارند و خود گروه‌ها نیز از نظر میزان قدرتشان با هم فرق می‌کنند و آنها برای حفظ موقعیتشان بسیار تلاش می‌کنند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۸).

یکی از عوامل های مهم دیگر که می‌تواند به موازات منابع قدرت بر عملکرد و ماندگاری نیروی انسانی تاثیر داشته باشد، مشارکت سازمانی است. بنیادی ترین اندیشه زیر ساخت مشارکت پذیرش اصل برابری مردمان است (رحمان سرشت و زینلیان، ۱۴۰۰). مردمان هر گاه در پیوند با یکدیگر از اهمیت و وزن برابر برخوردار شوند، آنگاه مشارکت میان آنان می‌تواند به «برخاستن و خیز برداشتن یاری دهد» و سود و بهره مندی های بسیار برای همه فراهم آورد (طوسی، ۱۴۰۰).

با توجه به اینکه طبق آمار رسمی و نتایج تحقیقات، میزان ماندگاری و عملکرد نیروی انسانی در سازمان های دولتی در ایران نسبت به میانگین جهانی پایین می‌باشد، بنابراین بررسی دلایل پایین بودن این دو سازه مهم سازمانی مسئله ای است که محققین همواره در صدد پاسخگویی به آن بوده اند و عوامل چندی در این زمینه بیان شده است. اما یکی متغیرهایی که به نظر می‌رسد سهم تعیین کننده ای در ماندگاری و عملکرد نیروی انسانی در سازمان های دولتی داشته باشد، تاکتیک های اعمال قدرت و مشارکت سازمانی کارکنان است که در تحقیقات گذشته کمتر مورد توجه قرار گرفته است. اما آگاهی از میزان اثر گذاری تاکتیک های اعمال قدرت و مشارکت سازمانی در ماندگاری و عملکرد نیروی انسانی نیازمند انجام تحقیقات میدانی و علمی می‌باشد و بر همین اساس یک خلاء تحقیقاتی درباره رابطه این متغیرها محسوب می‌شود که تحقیق حاضر در صدد رفع این خلاء با پاسخگویی علمی به این سوال می‌باشد: آیا روابط ساختاری تاکتیک های اعمال قدرت و مشارکت سازمانی با ماندگاری و عملکرد نیروی انسانی در ادارات دولتی شهر کرمان بصورت یک مدل از برزش قابل قبولی برخوردار است؟.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

## مبانی نظری

امروزه حفظ کارکنان شایسته، عمده ترین مشکل و وظیفه سازمان‌ها به شمار می‌آید. مشکلی که اگر حل شود منجر به سودآوری و اثربخشی بیشتر در سازمان می‌گردد. از سوی دیگر، از دست دادن کارکنان برای سازمان پر هزینه می‌باشد. باید توجه داشت که اکثر سازمان‌ها هر ساله مبالغ قابل توجهی جهت جذب و نگهداری کارکنان خود هزینه می‌نمایند و این در حالی است که هر سازمان قادر است در صورت اتخاذ شیوه‌های مناسب، علاوه بر حفظ منابع انسانی موجود، زمینه‌ساز جذب تعدادی دیگر از کارکنان فعال سازمان‌ها نیز باشد. ماندگاری نیروی انسانی از این جهت اهمیت دارد که افزایش مهاجرت و جابجایی کارکنان معمولاً بدلیل نارضایتی کارکنان می‌باشد که در حقیقت می‌توان آن را به عنوان یک عامل تخریبی در

<sup>1</sup> Jiang

سازمان نگاه کرد و نارضایتی شاید بتوان یک بحران خاموش، سقوط آرام و تخریب مستمر و بدون صدا نام نهاد که بسیار جای تامل دارد. توجه به پیامدهای نارضایتی از شغل نظیر، غیبت، جابجایی، ترک کار و... تاثیر آن ها بر سازمان و افزایش هزینه های سازمانی از یک سو و اثرات روحی و جسمی نارضایتی بر سلامت کارکنان و بهره وری آنان از سوی دیگر، ما را به اهمیت موضوع رهنمون می سازد (قاضی زاده و همکاران، ۱۴۰۱).

از طرفی «اتزیونی»<sup>۱</sup> (۱۹۶۲) معتقد است «قدرت را می توان به عنوان یک رابطه میان شخصی (میان گروهی) تعریف کرد که ضمن آن یک فرد (گروه) از امکاناتی برخوردار است که می تواند فرد یا گروهی دیگر را به اقدامی وا دارد که در غیر آن صورت انجام نمی شد». مدیران موفق کسانی هستند که به نفع سازمان، (ونه برای فخر فروشی)، بر دیگران اعمال نفوذ نمایند و قدرت خود را در آن راه به کار برند. آنان که با تسلط کامل بر نفس سرکش خویش (تنها جهت تامین منافع سازمان) بر دیگران اعمال قدرت می نمایند (در مقایسه با آنان که از قدرت برای تامین منافع شخصی خود سوء استفاده می کنند یا می کوشند تا با تکیه بر آن محبوب القلوب شوند)، موثرتر و موفق تر خواهند بود. مک کلند چنین نتیجه گرفت که مدیران قدرتمند و توانا در اوج قدرت خویشان دار هستند. چنین مدیرانی روح همکاری را تقویت می کنند، زیر دستان را تایید می نمایند و پاداش می دهند، و بدین وسیله باعث بهبود روحیه افراد در سازمان می گردند. کاتر چنین استدلال می کند که مدیران موفق از روش ها و فنون ثابت شده و معینی استفاده می کنند و قدرت خود را در راه بهبود بهره وری اعمال می کنند (قاسمی، ۱۳۹۷). از سویی دیگر مشارکت سازمانی یعنی درگیر شدن کارکنان در فرآیند تصمیم گیری، دعوت از همه افراد به قبول مسئولیت فردی برای افزایش کیفیت خدمات و تولیدات و پاداش رفتار کارکنان که از دید آنها لحظه به لحظه ارباب رجوع را ارضا و عملکرد سازمان را بهبود می بخشند (تایم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۱۳۰).

### پیشینه پژوهش

بن<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) در مطالعات خود نشان داد که قدرت مدیران و توانایی اعمال آن منجر به ماندگاری نیروی انسانی می شود. کلیک<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که قدرت پدیده ای اجتناب ناپذیر در زندگی سازمانی هستند و یکی از عوامل تاثیر گذار بر عملکرد نیروی انسانی می باشد. رابینسون (۲۰۰۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که نحوه اعمال قدرت یک پیش بین معنادار برای عملکرد شغلی است. جهان تیغ و همکاران (۱۳۹۴) یکی از راهکارهای جذب و ماندگاری نیروی انسانی کارآمد در شهرهای کمتر توسعه یافته را اعمال قدرت از طریق استدلال، مذاکره و تشویق ذکر کرده اند. مظفری و طباطبائیان (۱۳۹۲) نشان دادند بین انواع پایگاه های قدرت مورد استفاده مدیران با عملکرد آنان از دیدگاه اعضای هیأت علمی همبستگی معناداری وجود دارد، به طوری که بین عملکرد با پایگاه های قدرت تخصصی، اطلاعات شخصی، و پاداش رابطه مستقیم و با پایگاه قانونی، رابطه و اجبار رابطه معکوس بود. نتایج تحقیق یارمحمدی

<sup>1</sup> Etzioni

<sup>2</sup> Tim

<sup>3</sup> Bonn

<sup>4</sup> Cleqq

(۱۳۸۴) حاکی از آن است که بکارگیری مدیران از منبع قدرت تخصص، مرجعیت و قانون، کارایی و اثربخشی عملکرد را به دنبال دارد. محمودی (۱۳۷۷) به این نتیجه رسیده است که هر چه منبع قدرت مدیران شخصی تر باشد، اثربخشی عملکرد آنان بیشتر است.

رنجبر و شفیع (۱۳۹۴) در تحقیقی یکی از عوامل موثر بر بقاء و ماندگاری کارکنان شهرداری منطقه ۱۳ تهران را مدیریت مشارکتی ذکر کرده اند. وفایی نژاد و همکاران (۱۳۹۲) یکی از عوامل موثر بر بقا و ماندگاری (حفظ و نگهداری) کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران را مشارکت سازمانی کارکنان ذکر کرده اند. طبق نظر قاضی زاده و امانی (۱۳۹۱)، مشارکت سازمانی کارکنان یک عامل داخلی مؤثر بر ماندگاری نیروی انسانی می باشد. ایتو و بریتج (۲۰۱۵) در تحقیق میدانی که بر روی ۶۰۰ نفر از کارکنان تمام وقت شرکت خدمات فدرال کانادا انجام داده اند بر این نکته تأکید دارند که سازمان ها جهت کاهش تمایل به ترک خدمت، ضرورت دارد تا برنامه های انگیزشی مانند مشارکت کارکنان نخبه در تصمیم گیری، استقلال کاری و حمایت مدیریتی را اجراء نمایند. باقری مجد و همکاران (۱۳۹۴) به این نتیجه رسیدند که مشارکت سازمانی در تقویت سرمایه انسانی سازمان نقش تعیین کننده دارد، نتایج تحقیق حاجی کریمی و منصوریان (۱۳۹۱) نشان داده است مدیریت دانش در بهبود عملکرد سازمانی تاثیر معنی داری دارد، رایس (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان تأثیر مشارکت در پذیرش و تحولات فنی با ایجاد زمینه مشارکت فعال کارکنان در ایجاد تغییرات ساختاری و فنی و با تأکید بر همکاری و تشریک مساعی کارکنان ثابت نموده که مشارکت می تواند علاوه بر افزایش تولید و بهبود کیفیت کالا، در تقویت عملکرد نیروی انسانی نقش داشته باشد. و مطالعه یانگ و همکاران (۲۰۱۵) نشان داد یک رابطه مثبت بین بهبود مدیریت دانش و عملکرد سازمانی وجود دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## روش بررسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمان ها و ادارات دولتی شهر کرمان در سال ۱۴۰۲ بودند که با استفاده از جدول مورگان ۳۸۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند که با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای پرسشنامه ها توزیع شدند. ابزار گردآوری اطلاعات شامل چهار پرسشنامه بود. روایی سازه ای پرسشنامه تاکتیک های اعمال قدرت با روش تحلیل عاملی تأییدی (CFI) مورد آزمون قرار گرفت و با توجه به آماره های به دست آمده در جدول ۱، نتایج الگوی تحلیل عاملی تأییدی، برازشی منطقی و قابل قبول به دست آمد. توجه به شاخصهای  $X^2/Df=3/61$ ،  $GFI=0/99$ ،  $IFI=0/994$ ،  $TLI=0/967$ ،  $NFI=0/991$ ،  $CFI=0/994$  و  $0/083$  و  $RMSEA=$  نشان می دهد که الگوی اندازه گیری متغیر مکنون تاکتیک های اعمال قدرت در ابعاد مختلف از برازندگی و روایی سازه ای خوبی برخوردار است.

جدول ۱: بارهای عاملی مولفه های تاکتیک های اعمال قدرت

معنی داری	بارهای عاملی	شاخص های اندازه گیری (متغیرهای مشاهده شده)	عامل های نهفته (متغیرهای مکنون)
۰/۰۰۱	۰/۴۳	استدلال	تاکتیک های اعمال قدرت
۰/۰۰۱	۰/۶۱	دوستانه	
۰/۰۰۱	۰/۷۵	ائتلاف	
۰/۰۰۱	۰/۸۳	مذاکره	
۰/۰۰۱	۰/۸۷	دستور مستقیم	
۰/۰۰۱	۰/۸۴	جلب حمایت مقامات بالاتر	
۰/۰۰۱	۰/۷۶	تحریم و تشویق	

با توجه به آماره های به دست آمده در جدول ۲، نتایج الگوی تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه مشارکت سازمانی، برازشی منطقی و قابل قبول به دست آمد. توجه به شاخصهای  $X^2/Df=4/62$ ،  $GFI=0/951$ ،  $IFI=0/955$ ،  $TLI=0/902$ ،  $NFI=0/943$  و  $0/954$  و  $RMSEA=0/098$  نشان می دهد که الگوی اندازه گیری متغیر مکنون مشارکت سازمانی در ابعاد مختلف از برازندگی و روایی سازه ای خوبی برخوردار است.

جدول ۲: بارهای عاملی مولفه های مشارکت سازمانی

معنی داری	بارهای عاملی	شاخص های اندازه گیری (متغیرهای مشاهده شده)	عامل های نهفته (متغیرهای مکنون)
۰/۰۲۵	۰/۶۵	مشارکت در برنامه ریزی	مشارکت سازمانی
۰/۰۰۱	۰/۷۰	مشارکت در سازماندهی	
۰/۰۰۱	۰/۷۰	مشارکت در فرماندهی	
۰/۰۰۱	۰/۷۳	مشارکت در هماهنگی	
۰/۰۰۱	۰/۶۶	مشارکت در کنترل	
۰/۰۰۱	۰/۷۱	مشارکت در هدف گذاری	
۰/۰۰۱	۰/۵۸	مشارکت در حل مسئله	
۰/۰۰۱	۰/۴۷	مشارکت در تغییر و تحول	
۰/۰۰۱	۰/۴۵	مشارکت در ارزیابی	
۰/۰۰۱	۰/۴۵	مشارکت در مدیریت دانش	

طبق جدول ۳، نتایج الگوی تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه ماندگاری نیروی انسانی، برازشی منطقی به دست آمد. توجه به شاخص های  $X^2/Df=3/68$ ,  $GFI=0/939$ ,  $IFI=0/954$ ,  $TLI=0/914$ ,  $NFI=0/938$ ,  $CFI=0/953$  و  $RMSEA=0/084$  نشان می دهد الگوی اندازه گیری متغیر مکنون ماندگاری نیروی انسانی از روایی سازه ای خوبی برخوردار است.

جدول ۳: بارهای عاملی مولفه های ماندگاری نیروی انسانی

معنی داری	بارهای عاملی	شاخص های اندازه گیری (متغیرهای مشاهده شده)	عامل های نهفته (متغیرهای مکنون)
۰/۰۲۵	۰/۴۷	تعلق سازمانی	ماندگاری نیروی انسانی
۰/۰۰۱	۰/۵۰	امتیازات سازمان	
۰/۰۰۱	۰/۵۱	توسعه مهارت ها	
۰/۰۰۱	۰/۶۶	توسعه دانش	
۰/۰۰۱	۰/۷۵	پاداش دهی	
۰/۰۰۱	۰/۷۴	ارتقاء شغلی	
۰/۰۰۱	۰/۷۲	ثبات شغلی	
۰/۰۰۱	۰/۶۳	امنیت شغلی	
۰/۰۰۱	۰/۵۶	گردش شغلی	
۰/۰۰۱	۰/۵۰	جایگاه شغلی	
۰/۰۰۱	۰/۵۴	فرصت دهی	
۰/۰۰۱	۰/۵۸	بازخورد	



براساس جدول ۴، نتایج الگوی تحلیل عاملی تأییدی، برازشی منطقی و قابل قبول به دست آمد. توجه به شاخصهای  $\chi^2/Df = ۳/۴۰$ ،  $GFI = ۰/۹۸۵$ ،  $IFI = ۰/۹۸۸$ ،  $TLI = ۰/۹۶۴$ ،  $NFI = ۰/۹۸۳$ ،  $CFI = ۰/۹۸۸$  و  $RMSEA = ۰/۰۸$  نشان می دهد که الگوی اندازه گیری متغیر مکنون عملکرد نیروی انسانی در ابعاد مختلف از برازندگی و روایی سازه ای خوبی برخوردار است.

جدول ۴: بارهای عاملی مولفه های عملکرد نیروی انسانی در ادارات دولتی

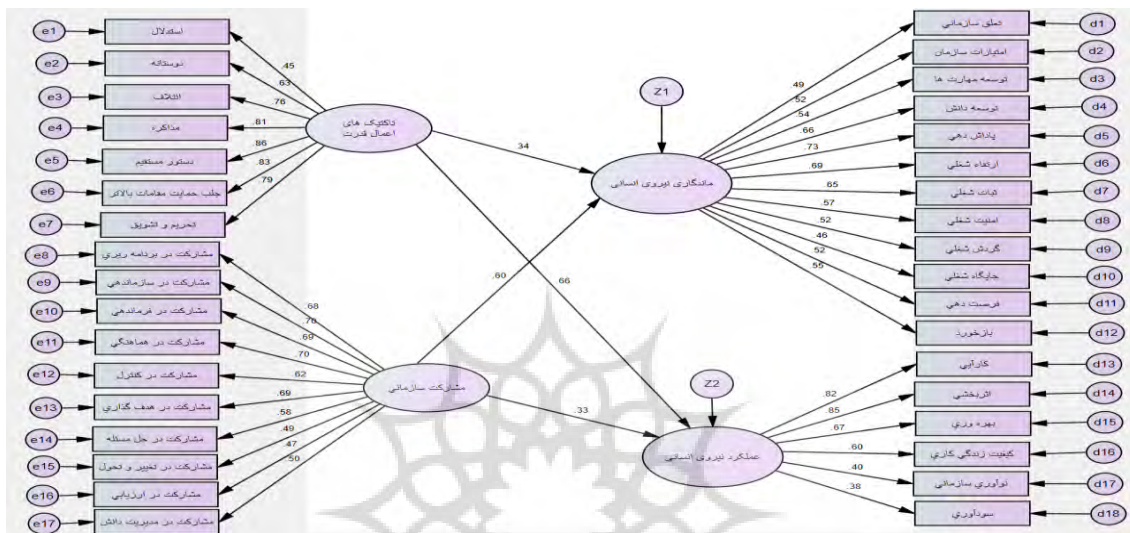
معنی داری	بارهای عاملی	شاخص های اندازه گیری (متغیرهای مشاهده شده)	عامل های نهفته (متغیرهای مکنون)
۰/۰۲۵	۰/۶۵	کارآیی	عملکرد نیروی انسانی
۰/۰۰۱	۰/۷۰	اثربخشی	
۰/۰۰۱	۰/۷۰	بهره وری	
۰/۰۰۱	۰/۷۳	کیفیت زندگی کاری	
۰/۰۰۱	۰/۶۶	نوآوری سازمانی	
۰/۰۰۱	۰/۷۱	سودآوری	

روایی صوری ابزار گردآوری داده های پژوهش براساس روایی صوری و محتوایی نیز بررسی شد. بدین منظور پرسشنامه تاکتیک های اعمال قدرت، مشارکت سازمانی، ماندگاری نیروی انسانی و عملکرد نیروی انسانی در اختیار پنج نفر از اساتید دانشگاه قرار گرفت. براساس آن روایی پرسشنامه های تاکتیک های اعمال قدرت، مشارکت سازمانی، ماندگاری نیروی انسانی و عملکرد نیروی انسانی به ترتیب  $۰/۸۷$ ،  $۰/۸۸$ ،  $۰/۹۰$  و  $۰/۸۷۹$  بدست آمد. ضریب پایایی این پرسشنامه ها بر اساس ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب  $۰/۹۳$ ،  $۰/۹۲$ ،  $۰/۹۳$  و  $۰/۹۱$  بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل فرضیه ها از مدل یابی معادلات ساختاری با نرم افزار SPSS و AMOS استفاده شد.

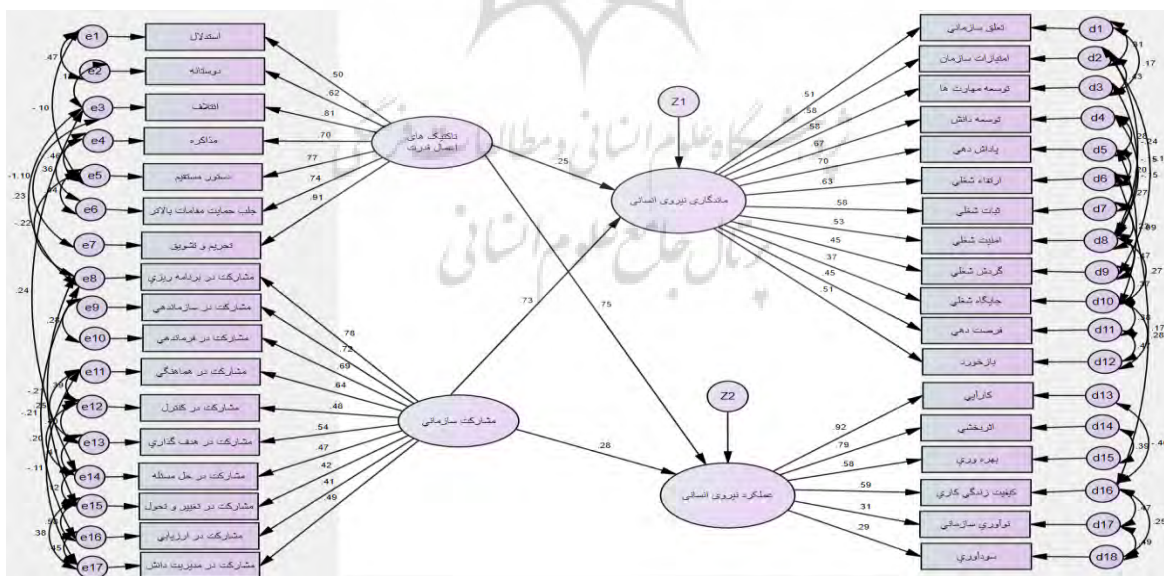
## یافته ها

جهت ارزیابی الگوی پیشنهادی از روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. پیش از بررسی ضرایب ساختاری، برازندگی الگو مورد بررسی قرار گرفت. برازش الگوی اولیه بر اساس شاخص های برازندگی مورد استفاده در این مطالعه در جدول ۵ گزارش شده است که نشان می دهد مقادیر بعضی از شاخص های برازندگی الگوی اولیه حاکی از آن بود که الگوی پیشنهادی به اصلاحات و بهبود نیاز دارد. برای این منظور در مرحله بعد با توجه به شاخص های اصلاحی<sup>۱</sup>

(MI) در خروجی Amos22 مسیر های کواریانس ابعاد متغیرهای تحقیق طبق شکل ۲، به مدل اضافه گردید و طبق شکل ۳، الگوی اصلاح شده طراحی شد. پس از اعمال این تغییرات تحلیل دیگری روی داده ها انجام شد که نتایج شاخص های برازندگی آن در جدول ۵، آورده شده است. همانگونه که مندرجات این جدول نشان می دهد الگوی اول از برازش خوبی برخوردار نمی باشد و در مراحل بعد با اضافه کردن مسیرهای شاخص های اصلاحی (MI) پیشنهادی، الگو بهبود یافته و شاخص های برازندگی الگوی نهایی مورد قبول می باشد.



شکل ۲: الگوی تدوین شده نقش تاکتیک های اعمال قدرت و مشارکت سازمانی در ماندگاری و عملکرد نیروی انسانی



شکل ۳: الگوی اصلاح شده نقش تاکتیک های اعمال قدرت و مشارکت سازمانی در ماندگاری و عملکرد نیروی انسانی

## جدول ۵: شاخص های برازندگی برای الگوهای تدوین شده و الگوی نهایی

شاخص های برازندگی الگو	X <sup>2</sup>	Df	X <sup>2</sup> /Df	NPAR	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
مدل تدوین شده	۳۷۹۶/۹۹	۵۵۵	۶/۸۳	۷۴	۰/۵۶۸	۰/۶۱۱	۰/۵۸۲	۰/۶۰۹	۰/۱۲۴
مدل اصلاحی (نهایی)	۲۰۰۶/۴۰	۵۰۹	۳/۹۴	۱۲۱	۰/۹۰۸	۰/۹۲۱	۰/۹۱۴	۰/۹۱۸	۰/۰۸۸
مدل استقلال	۸۸۸۷/۳۱	۵۹۵	۱۴/۹۴	۳۵	۰/۲۰۸	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۱۹۲

برای شاخص برازندگی  $X^2/Df$  مقادیر کوچکتر از ۵ مناسب و هرچقدر به صفر نزدیکتر باشد حاکی از برازش خوب الگو می باشد. برای شاخص GFI، IFI، CFI، TLI مقدار نزدیک به ۰/۹۰ و بالاتر به عنوان برازش نیکویی قابل قبول تلقی می شود که نشان دهنده خوب بودن مدل می باشد. در ارتباط با شاخص RMSEA مقادیر نزدیک به ۰/۰۵ یا کمتر نشان دهنده برازش خوب الگو و مقدار ۰/۰۸ یا کمتر بیانگر خطای منطقی تقریب است؛ مقدار بالاتر از ۰/۱۰ نشان از الزام رد کردن الگو می باشد (قاسمی، ۱۳۹۹). بنابراین با توجه به مقادیر شاخص های برازش الگوی نهایی و مرز مقادیر قابل قبول که در بالا ذکر شد، می توان گفت که مدل ارائه شده در این تحقیق مورد قبول می باشد. ضرایب رگرسیونی مدل نشان می دهد که متغیرهای ذکر شده به خوبی نقش تاکتیک های اعمال قدرت و مشارکت سازمانی را در ماندگاری و عملکرد نیروی انسانی در ادارات دولتی شهر کرمان را تبیین می کنند. با استفاده از شاخص های کلی برازش می توان به این پرسش پاسخ داد که صرف نظر از مقادیر خاص گزارش شده برای پارامترها، آیا به طور کلی، مدل تدوین شده، توسط داده های تجربی گردآوری شده حمایت می شود یا خیر؟ در صورتی که پاسخ مثبت باشد، مدل قابل قبول است. برای تفسیر مقادیر موجود در جدول فوق باید گفت:

- وجود کای اسکوئر غیر معنادار (CMIN) برابر با ۲۰۰۶/۴۰ و سطح معناداری ( $P = ۰/۰۰۱$ ) نتیجه ای مطلوب را به نمایش می گذارد، اما در این میان نقش درجه آزادی (Df) نیز از اهمیت برخوردار است. علاوه بر این با توجه به اینکه درجه آزادی (Df) مدل برازش شده (برابر با ۵۰۹) از صفر دور و به درجه آزادی مدل استقلال (برابر با ۵۹۵) نزدیک می شود باید تلقی مطلوبی از مدل داشت.
- تعداد پارامترهای آزاد برای مدل تدوین شده (NPAR) که مقدار آن ۱۲۱ است، نشان می دهد که پژوهشگر در تدوین مدل به راحتی به هزینه کردن درجات آزادی نپرداخته و این وضعیت قابل قبول است.
- در مورد شاخص های نسبی نیز باید گفت در این جدول مقدار کای اسکوئر نسبی (CMIN/ DF) ۳/۹۴ است که از وضعیتی قابل قبول برای مدل حکایت دارد. همچنین مقدار ۰/۰۸۸ شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده (RMSEA) برای مدل عاملی تدوین شده حاکی از قابل قبول بودن مدل است.

- در جدول فوق شاخص برازش توکر- لوئیس (TLI) برابر با ۰/۹۱۴ و شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر با ۰/۹۱۸ است و از آنجایی که مقادیر آنها بالاتر ۰/۹۰ است، لذا براساس این شاخص ها، مدل تدوین شده قابل قبول تلقی می گردد.

- در جدول فوق مقدار شاخص نیکویی برازش (GFI)، برابر با ۰/۹۰۸ و مقدار شاخص برازش افزایشی (IFI) برابر با ۰/۹۲۱ می باشد که هر دو مقادیری قابل قبول را نشان می دهند. مقادیر شاخص های کلی برازش که در جدول فوق آمده، نشان می دهد مدل اندازه گیری این پژوهش کاملاً از وضعیت قابل قبولی برخوردار است.

جدول ۶: الگوی ساختاری مسیرها و ضرایب استاندارد آنها در الگوی نهایی

مسیر	B	S.E.	$\beta$	R <sup>2</sup>	CR	P
تاکتیک های اعمال قدرت ← ماندگاری نیروی انسانی	۰/۲۲۳	۰/۰۵۱	۰/۲۵	۰/۰۶۲	۴/۵۸	۰/۰۰۱
تاکتیک های اعمال قدرت ← عملکرد نیروی انسانی	۱/۴۰	۱/۴۲	۰/۷۵	۰/۵۶	۹/۸۵	۰/۰۰۱
مشارکت سازمانی ← ماندگاری نیروی انسانی	۰/۴۰۱	۰/۰۴۹	۰/۷۳	۰/۵۳	۸/۱۵	۰/۰۰۱
مشارکت سازمانی ← عملکرد نیروی انسانی	۰/۳۰۵	۰/۰۴۵	۰/۲۸	۰/۰۷۸	۶/۸۲	۰/۰۰۱

## نتیجه گیری

بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش، بین تاکتیک های اعمال قدرت (استدلال، دوستانه، ائتلاف، مذاکره، دستور مستقیم، جلب حمایت مقامات بالاتر و تحریم و تشویق) با ماندگاری نیروی انسانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، به این صورت که وقتی مدیر قدرت خود را از طریق یکی تاکتیک ها بکار ببرد، در آن صورت احتمال ماندگاری نیروی انسانی در سازمان بیشتر می شود. این نتایج با یافته های میرزایی و همکاران (۱۳۹۹)، رنجبر و شفیع (۱۳۹۹)، فام و همکاران (۲۰۲۳)، جهان تیغ و همکاران (۱۳۹۴)، نامجو بالاشهری (۱۳۹۷)، و بن (۱۹۹۶) که نشان دادند تاکتیک های اعمال قدرت در ماندگاری نیروی انسانی نقش دارد، همسو می باشد. براین اساس می توان گفت وقتی که مدیران سازمان های دولتی بر اساس واقعیات و اصول درباره موضوعات مختلف کارکنان را متقاعد کند، بر اساس استدلال منطقی موضوع سعی می کند کارکنان را متقاعد به انجام عملی کند و مدیر بر اساس گزارشات و آمار واقعی سعی در متقاعد کردن کارکنان برای انجام امور خاصی داشته باشد، مدیر از طریق روابط غیر رسمی سعی در نفوذ بر روی کارکنان داشته باشد، از طریق برقراری رابطه دوستانه کارکنان را متقاعد به پذیرش نظرات خود بکند، از طریق خوش زبانی، ابراز حسن نیت، خیر خواهی و دلسوزی خواسته های خود را به کارکنان ابراز کند، از طریق جلب نظر افراد مهم در سازمان، نفوذ بر افراد قدرتمند و صاحب اختیار،

خواسته های خود را به کارکنان ابراز کند، از طریق بدست آوردن حمایت گروه های غیر رسمی و تشکیل گروه های غیر رسمی و حامی نظرات و خواسته های خود را اعمال کند، یا از طریق چانه زنی و گفتگوهای رسمی نظرات و خواسته های خود را در سازمان اعمال کند، از طریق گفتگو و توافق بر اساس مذاکرات خواسته ها و نظراتش را اعمال کند، از طریق تشکیل شورا و گفتگو چند جانبه نظراتش را در سازمان اعمال کند، در آنصورت کارکنان انگیزه کافی را جهت خدمت در سازمان و ماندگاری در آن خواهند داشت. کارکنان شوق و اشتیاق بیشتری برای خدمت در سازمان خواهند داشت و تمایلی به ترک سازمان نخواهند داشت، میزان انگیزه کارکنان برای خدمت کردن در سازمان بیشتر خواهد شد و تمایل آنها به ماندگاری و بقای در سازمان هم افزایش می یابد. بیشتر سعی می کنند برای سازمان مفید کار کنند، کیفیت کار خود را بالا ببرند و با اشتیاق کار می کنند. و تمایل پیدا می کنند که در سازمان خود ماندگار باشند و جهت تحقق اهداف آن تلاش کنند.

نتایج دیگر تحقیق نشان داد بین تاکتیک های اعمال قدرت با عملکرد نیروی انسانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، به این صورت که وقتی مدیر قدرت خود را از طریق یکی تاکتیک های استدلال، دوستانه، ائتلاف، مذاکره، دستور مستقیم، جلب حمایت مقامات بالاتر و تحریم و تشویق بکاربرد، در آن صورت احتمال عملکرد نیروی انسانی در سازمان بهتر می شود. این نتایج با یافته های کلیگ و کورنبرگ و پیترز (۲۰۱۵)، وان تریست و همکاران (۲۰۲۳)، عبدالواحد و همکاران (۲۰۲۳)، نعمتی (۱۳۹۸)، مظفری و طباطبائیان (۱۳۹۷)، یار محمدی (۱۳۹۴)، محمودی (۱۳۷۷) و رابینسون (۲۰۱۴) که نشان دادند بین نحوه اعمال قدرت با عملکرد نیروی انسانی رابطه وجود دارد، همسو است. براین اساس می توان گفت وقتی که مدیر بر اساس واقعیات و اصول درباره موضوعات مختلف کارکنان را متقاعد کند، بر اساس استدلال منطقی موضوع سعی می کند کارکنان را متقاعد به انجام عملی کند و مدیر بر اساس گزارشات و آمار واقعی سعی در متقاعد کردن کارکنان برای انجام امور خاصی دارد، در آنصورت کارکنان عملکرد بهتری در سازمان خواهند داشت، همچنین اگر مدیر سازمان از طریق روابط غیر رسمی سعی در نفوذ بر روی کارکنان داشته باشد، از طریق برقراری رابطه دوستانه کارکنان را متقاعد به پذیرش نظرات خود بکند، از طریق خوش زبانی، ابراز حسن نیت، خیر خواهی و دلسوزی خواسته های خود را به کارکنان ابراز کند، مدیر از طریق جلب نظر افراد مهم در سازمان، نفوذ بر افراد قدرتمند و صاحب اختیار، خواسته های خود را به کارکنان ابراز کند، از طریق بدست آوردن حمایت گروه های غیر رسمی و تشکیل گروه های غیر رسمی و حامی نظرات و خواسته های خود را اعمال کند، از طریق چانه زنی و گفتگوهای رسمی نظرات و خواسته های خود را در سازمان اعمال کند، از طریق گفتگو و توافق بر اساس مذاکرات خواسته ها و نظراتش را اعمال کند، از طریق تشکیل شورا و گفتگو چند جانبه نظراتش را در سازمان اعمال کند، همچنین اگر مدیر از طریق اعمال قوانین و مقررات خواسته و نظراتش را در سازمان اعمال کند، از طریق اختیارات قانونی، دیگران را متقاعد به پذیرش نظرات خود می کند و یا از طریق صدور بخشنامه قدرت خود را در سازمان اعمال می کند در آنصورت عملکرد سازمانی نیروی انسانی بهتر می شود چون اعضای سازمان می دانند که اگر تخلفی صورت گیرد بر اساس قوانین و مقررات با آنها برخورد خواهد شد و کارکنان به همکاری با هم سازمانی های خود ارزش می نهند و تمام تلاش های کارکنان در جهت نیل به اهداف سازمان معطوف می شود. همچنین میزان توانایی کارکنان

در انجام وظایف محوله و تحقق اهداف خود تقویت می شود، توانایی کارکنان در برنامه ریزی اثر بخش بیشتر، میزان کار مفید کارکنان و کیفیت خدمات ارائه شده بهتر می شود، همچنین میزان توجه به رشد و توسعه علمی در سازمان از طرف مسئولان تقویت و میزان حمایت مسئولین از کارکنان و همکاری از یکدیگر و میزان بهره وری و عملکرد نیروی انسانی بیشتر می شود.

نتایج دیگر تحقیق نشان داد بین مشارکت سازمانی و مولفه های آن (مشارکت در برنامه ریزی، مشارکت در سازماندهی، مشارکت در فرماندهی، مشارکت در هماهنگی، مشارکت در کنترل، مشارکت در هدف گذاری، مشارکت در حل مسئله، مشارکت در تغییر و تحول، مشارکت در ارزیابی و مشارکت در مدیریت دانش) با ماندگاری نیروی انسانی رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد، به این صورت که هر چقدر مشارکت سازمانی بیشتر باشد، احتمال ماندگاری آنها در سازمان بیشتر می شود. این نتایج با یافته های میرزایی و همکاران (۱۳۹۹)، کاچون رودریگز و همکاران (۲۰۲۲)، رنجبر و شفیع (۱۳۹۹)، جهان تیغ و همکاران (۱۳۹۴)، وفایی نژاد و همکاران (۱۳۹۷)، قاضی زاده و امانی (۱۳۹۹) و ایتو و بریتیک (۲۰۱۵) که رابطه بین مشارکت سازمانی و ماندگاری نیروی انسانی را تایید کرده اند، همسو می باشد. براساس این نتایج می توان گفت وقتی کارکنان در جریان برنامه ریزی ها و طرح های سازمان باشند و آگاهی نسبی و اطلاعات کافی داشته باشند، کارکنان به سیاست ها، خط مشی ها و راهبردهای سازمان واقفند باشند، مدیران کارکنان را برای وارد شدن به نظام برنامه ریزی و تصمیم گیری، تشویق و ترغیب نمایند، به کارکنان در مورد سازماندهی انجام کار و عملکردهای شغلی و وظایف تفویض اختیار داده شود، خودگردانی واحدها و رشد و توسعه استقلال در تصمیم گیری های سازمان افزایش یابد، کارکنان توانایی لازم را برای مشارکت در فعالیت های واحدهای سازمانی داشته باشند و مراحل فرایند تصمیم گیری در واحد های سازمان به طور شفاف و روشن به اطلاع کارکنان برسد، در آنصورت امکان اینکه کارکنان برای ماندن در سازمان تمایل داشته باشند بیشتر خواهد بود و تصمیمات گرفته شده در سازمان کارا خواهد بود، از امکانات فیزیکی موجود در سازمان استفاده بهینه می شود، کارکنان تلاش می کنند از همه امکانات برای بهره وری بیشتر استفاده کنند، کارکنان جهت ارتقاء بهره وری خدمات با کیفیتی ارائه می دهند و از توانایی و تخصص نیروی انسانی موجود در جهت بهره وری بیشتر استفاده می شود. از امکانات و مزایای فناوری های جدید جهت ارتقاء بهره وری در سازمان استفاده می شود، سیاستهای مالی سازمان اثر بخش و مفید تر می شود، مدیریت سازمان اطلاعات مورد نیاز را در اختیار کارکنان جهت ارتقاء بهره وری قرار می دهد، فرصت های زیادی برای رشد حرفه ای کارکنان در سازمان بوجود می آید، کارکنان تشویق می شوند که روش های جدید انجام کارها را بیازمایند و مدیران تصمیمات اثر بخش مفیدی برای ارتقاء بهره وری می گیرند.

براساس نتایج بدست آمده بین مشارکت سازمانی و مولفه های آن با عملکرد نیروی انسانی رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد، به این صورت که هر چقدر مشارکت کارکنان در برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی، کنترل، هدف گذاری، حل مسئله، تغییر و تحول، ارزیابی و مدیریت دانش بیشتر باشد، عملکرد آنها در سازمان بهتر می شود. این نتایج با یافته های باقری مجد و همکاران (۱۳۹۹)، اسدالله و همکاران (۲۰۲۱)، رحمان سرشت و زینلیان (۱۴۰۰)، حاجی کریمی و منصوریان (۱۴۰۱)، رایس (۲۰۱۹) و یانگ و همکاران (۲۰۱۵) که رابطه بین مشارکت سازمان یا مولفه های آن با عملکرد

نیروی انسانی را تایید کرده اند، همسو است. در این رابطه می توان گفت وقتی مدیریت مشارکت در سازمانی پیاده شود، تمام کارکنان خود را محترم با ارزش، کارساز و موثر یافته، خود را در سرنوشت و موقعیت سازمان سهیم می دانند و نسبت به سازمان تعهد پیدا می کنند. مشارکت مؤثر کارکنان در فعالیت های سازمان و انجام امور، ریشه در امیال و خواسته های مدیران داشته از مباحث و مسائل مهم مدیریت است. اندیشه و برنامه ریزی درباره مشارکت مؤثر کارکنان در سازمان امری مداوم و پیوسته می باشد. کارکنان هر سازمان به دلیل داشتن نظرات، افکار و خلاقیت های متنوع و متفاوت با ارزش ترین سرمایه ها به حساب می آیند. به همین منظور می توان گفت یکی از راهکارهایی که می تواند به این سرمایه با ارزش و متناسب با خصوصیات و روحیات آنها، هویت ببخشد مشارکت است. در این نوع راهکار به نیروی انسانی تنها به عنوان ابزاری جهت نیل به اهداف سازمان نگریسته نمی شود. ارزش دادن به اندیشه ها، پیشنهادها، خلاقیتها، آموزش، مشارکت دادن آنها در تصمیم گیری های امور سازمان به فعال سازی آنها برای تحقق کارآمدتر و اثربخش تر اهداف سازمانی کمک می کند و باعث بالندگی سازمان می شود، بنابراین وقتی که کارکنان در جلسات برنامه ریزی مشارکت و حضوری فعالانه داشته باشند، کارکنان هر بخش ملزم به ارائه طرح و برنامه های پیشنهادی مرتبط با اهداف و فعالیت های سازمان باشند، آیین نامه اجرایی مشارکت کارکنان و مدیران اجرایی در فرایند سازماندهی نیروها و فضای سازمان و ابلاغ و پیگیری آن ها، تدوین شود؛ مدیران واحدهای سازمانی برای عزل و نصب نیروها آزادی عمل و اختیار لازم را داشته باشند؛ شرایط مناسب برای دورکاری و یا انجام کارها به صورت مجازی ایجاد شود؛ تشکیلات سازمانی و واحد مستقل برای ساماندهی و هدایت نظام مشارکت ایجاد شود؛ کارکنان در فرماندهی و رهبری گروه و واحدهای سازمانی به طور داوطلبانه شرکت کنند؛ هماهنگی برای اجرای پروژه ها و طرح های سازمان با مشارکت کارکنان انجام شود و سرپرستان (مدیران عملیاتی) اختیارات کافی برای جلب مشارکت کارکنان داشته باشند؛ در آنصورت عملکرد نیروی انسانی هم بالا می رود، کارکنان از وظایف محوله خود راضی میشوند، احساس شایستگی و لیاقت در کار پیدا می کنند، شغل خود را کم در دسر و بدون چالش و منطبق با خلاقیت و ابتکار خود تلقی می کنند، کارکنان افرادی پرجنب و جوش، فعال، مثبت اندیش، دارای احساس مسئولیت نسبت به وظایف خود و سازمان می شوند، و روابط غیر رسمی و دوستانه بین آنها حاکم باشد، دادن پاداش و ارتقاء بر اساس کارایی و عملکرد واقعی و برحسب توانایی کارکنان می شود، و میزان ارتقاء منطبق با عملکرد و نه براساس سلیقه شخصی مدیر می شود، و قوانین و مقررات و بخشنامه های برای ارتقاء مشخص و عینی محسوب می شود، حقوق و مزایایی دریافتی کارکنان منطبق با وظایف محوله به آنها احساس می شود، کارکنان حقوق دریافتی را جوابگوی مخارج زندگی تلقی می کنند و به طبع آن تلاش کارکنان در سازمان بیشتر می شود و کارایی و عملکرد شغلی آنها بطور محسوسی تقویت می شود.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

## شفافیت داده ها

داده ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

## حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## References

- Abdelwahed, N. A. A., Soomro, B. A., & Shah, N. (2023). Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan. *Asia Pacific Management Review*, 28(1), 60–68. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.03.001>
- Ahadinia, N. (2019). Solutions to increase productivity. *Tadbir Journal*, 157, 43-48 [In Persian]. Doi: <https://www.sid.ir/paper/465965/fa>
- Ahmadi A. A. Happy M. Hosseini T., & Rostami A. (2012). Evaluating the effect of managers' performance on organizational health. *Quarterly Journal of Traffic Management Studies*, 27, 47 [In Persian].
- Amirian, M., Falahi, H., Rahman, M., & Moghadam, S. S. (2014). The Relationship between Employees' Maturity and Organizational Intelligence by Offering a Model of Structural Equations. *Journal of Applied Sciences Research*, 10(7), 11-17. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Relationship-between-Employees%E2%80%99-Maturity-and-by-Amirian-Falahi/4b346b1f809fc0e9f87331999664da1be1cf6d69>
- Bagheri, A. (2018). Investigating and prioritizing the factors related to the durability of manpower in the departments of technical and soil mechanics laboratories in Kerman and Sistan and Baluchistan provinces. Master's thesis of Islamic Azad University, Kerman branch [In Persian].
- Bagheri Majd, R., immigrants, B., & Falah Faramarizi, M. (2019). Investigating the relationship between social capital, organizational participation and human capital in the higher education system. *Human Resource Management Research*, 3(21), 207-226 [In Persian]. [https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_14614\\_7.html](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_14614_7.html)
- Baniassadi T, Javanmard Z, Zivari-Rahman M, Shokouhi-Moqhaddam S., & Adhami M. (2015). Investigating the Relationship between Personality Traits and Self-Control and Nicotine Dependence Symptoms in Male Prisoners in Kerman, Iran. *Addict Health*, 7(1-2), 82-86. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4530198/>
- Bonn, I., & Christodolou, C. (1996). From strategic planning to strategic management. *Long Range Planning*, 29(4), 543-551. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00046-5](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00046-5)
- Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Del-Castillo-Feito, C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference?. *Evaluation and Program Planning*, 95, 102171. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102171>
- Capkun, V., & Ors, E. (2021). Replacing key employee retention plans with incentive plans in bankruptcy. *Accounting, Organizations and Society*, 94, 101278. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101278>
- Chen, X. A. I., Mamun, A., Hoque, M. E., Hirwani Wan Hussain, W. M., & Yang, Q. (2023). Work design, employee well-being, and retention intention: A case study of China's young workforce. *Heliyon*, 9(1), e15742. DOI: [10.1016/j.heliyon.2023.e15742](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15742)



- Cho, S. (2016). The Power of Public Relations in Media Relations: A National Survey of Health Practitioners. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 83(3), 563-580. <https://doi.org/10.1177/10776990060830030>
- Daft, R. (2018). Organization theory and structure design, translators: Parsaian, A. & Arabi, M. Third edition, Tehran: Cultural Research Office [In Persian].
- Degbey, W. Y., Rodgers, P., Kromah, M. D., & Weber, Y. (2021). The impact of psychological ownership on employee retention in mergers and acquisitions. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100745. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100745>
- Drea, J. T., Bruner, G. C., & Hensel, P. J. (2013). Comparing alternative measures of the French and Raven power bases. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(4), 73- 80. <https://www.jstor.org/stable/40471506>
- Ghasemi, B. (2013). Organizational Behavior Theory, Tehran: heyat, first Edition.
- Ghazizadeh, M, Amani, J., & Karimi Khosro, H. (2019). Investigating factors affecting the organizational sustainability of human resources. *Scientific Journal of Business Strategies*, 15(29), 29-40 [In Persian]. <https://www.sid.ir/paper/46423/fa>
- Ghazizadeh, M., & Amani, J. (2022). Investigating the factors affecting the longevity of the personnel organization, a case study: one of the large manufacturing companies covered by the Foundation of the Underprivileged of the Islamic Revolution. The first national industrial management conference [In Persian].
- Haji Karimi, A., & Mansourian, T. (2022). Examining and explaining the role of customer knowledge management in improving organizational performance. *Commercial Management Studies Quarterly*, 4(8), 75-92 [In Persian]. <https://www.sid.ir/paper/197111/fa>
- Herscoviteh, L. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (2018). Management of organizational behavior using human resources, translated by Kabiri, G. 16th year, Tehran: University Jihad Publications [In Persian].
- Jahan Tigh, S., Golestane, F., & Kikhaei, F. (2014). Strategies for attracting and retaining effective human resources in less developed sports cities, the first national conference on new achievements in physical education and sports, Chabahar, Chabahar International University [In Persian].
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2022). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.005>
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Khodabandehlou, S., & Niknafs, A. A. (2016). Proposing a New Method for Customer Segmentation Based on Their Level of Loyalty and Defining Appropriate Strategies for Each Segment. *Journal of Information Technology Management*, 8(1), 101-122. [DOI:10.22059/JITM.2016.55823](https://doi.org/10.22059/JITM.2016.55823)
- Khodabandehlou, S., & Zivari Rahman, M. (2017). Providing a New Approach for Segmenting Customers Based on Their Purchasing Behavior Change over Time in Electronic Business. *Journal of Information Technology Management*, 9(2), 277-300. [Doi:10.22059/JITM.2017.61417](https://doi.org/10.22059/JITM.2017.61417)
- Mahmoudi, M. (1998). Investigating the relationship between power sources used by managers and performance effectiveness. Master's Thesis. University of Tehran [In Persian].
- Mitchell, T. (2021). People in Organizations, translated by Hossein Shekharkan, Tehran: Rushd Publications [In Persian].

- Mirzaei, H., Majalal, M., & Beykzadeh, J. (2019). Identification and prioritization of factors affecting the preservation of human resources in the police force of East Azarbaijan province. *Naja Human Resources Quarterly*, 10(39), 65-86 [In Persian]. <https://en.civilica.com/doc/1745486/>
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2017). Organizational Behavior. Translators: Alvani, M & Memarzadh, G.H. Tehran: Morvarid, Eleventh Edition [In Persian].
- Moqhaddam, S., Fallahi, H., Javanmard, Z., & Rahman, M. (2012). Structural Relationships of Social and Marriage-Related Factors with the Amount of relationship with the Opposite Sex. *Life Science Journal*, 9(4), 5732-5739. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=f2ef4a3356c58028f64f437908c614b6d81bc4be>
- Mozafari, A., & Tabaian, S. (2017). Investigating the relationship between power bases and the effectiveness and performance of the heads of schools and directors of physical education departments. *Movement Sciences and Sports Journal*, 1(4), 123-136 [In Persian]. <https://ensani.ir/fa/article/190895>
- Namjo Balashahri, N. (2017). Identifying and prioritizing the factors affecting the willingness of employees to stay in the social security organization in Bushehr and Shiraz. Persian Gulf University - Faculty of Literature and Humanities. Senior thesis [In Persian].
- Osborne, R., Lyter, E., Medearis, H., Burnfield, J., Roura, A., Manes, M., & Dinsmore, D. (2023). Personal and Environmental Factors Influencing Career Satisfaction and Employee Retention In Rehabilitation Organizations. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 104(3), e43. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.12.123>
- Pham, N. T., Tuan, T. H., Le, T. D., Nguyen, P. N. D., Usman, M., & Ferreira, G. T. C. (2023). Socially responsible human resources management and employee retention: The roles of shared value, relationship satisfaction, and servant leadership. *Journal of Cleaner Production*, 414, 137704. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137704>
- Rahman Sarasht, H., & Zainlian, M. (2021). Explaining the relationship between lack of focus, employee participation and absorption capacity in innovation and organizational performance. *Organizational resource management researches*, 11(4), 5-24 [In Persian]. <https://ormr.modares.ac.ir/article-28-46931-fa.html>
- Ranjbar, H., & Shafizadeh, H. (2019). Identifying and prioritizing the factors affecting the survival and permanence of employees of the 13th district of Tehran. *D. Reh*, 7(24), 64-77 [In Persian]. <https://www.sid.ir/paper/199171/fa>
- Rasouli, R., Shahai, B., & Safai, M. (2022). Effective factors on the intention to leave the service of employees in the central organization of Payam Noor University. *Public Administration Journal*, 4(9), 27-42 [In Persian]. <https://www.sid.ir/paper/356462/fa>
- Robbins, S. P. (2017). Foundations of Organizational Behavior. Translators: Parsaiyan, A & Araby, S.M., Tehran: Cultural Research Bureau, Published in the nineteenth [In Persian].
- Salameh, A. A., Aman-Ullah, A., Mehmood, W., & Bin Abdul-Majid, A. H. (2023). Does employer branding facilitate the retention of healthcare employees? A mediation moderation study through organisational identification, psychological involvement, and employee loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 112, 103414. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103414>
- Sarfrazi, B, Yagoubi, N, Mohammadi, M., & Jarhiri, J. (2022). Presenting the model of effective factors on talent management in knowledge-based companies with emphasis on the longevity of knowledge workers. *Productivity Management*, 16(1), 77-107 [In Persian]. <https://www.sid.ir/paper/999745/fa>
- Shokouhi Moghadam, S., Zivari Rahmani, M., & Lesani, M. (2011). Sports and mental health and happiness in high school students in Kerman. *Journal of Health Psychology*, 1(3), 61-80 [In Persian]. <https://www.sid.ir/paper/242664/fa>
- Sukhak, F. (2017). Investigating the relationship between human resources development and organizational performance of employees of higher education centers in Sirjan city. Master's thesis, Islamic Azad University, Sirjan branch [In Persian].

Tousi, M. (2021). Participation and management of participation, Tehran: Industrial Management Organization [In Persian].

Vafajnejad, M., Heydari Gurji, A., & Nadi Qara, A. (2017). Investigating factors affecting the survival and longevity (maintenance) of the headquarters staff of the Vice-Chancellor of Management and Resources Development of Mazandaran University of Medical Sciences and Health Services. *Process Engineering Quarterly*, 3(4), 97-117 [In Persian]. <https://civilica.com/doc/1212078/>

Van Triest, S., Kloosterman, H., & Groen, B. A. C. (2023). Under which circumstances are enabling control and control extensiveness related to employee performance?. *Management Accounting Research*, 59, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100831>

Yagil, D., Medler-Liraz, H., & Bichachi, R. (2023). Mindfulness and self-efficacy enhance employee performance by reducing stress. *Personality and Individual Differences*, 207, 112150. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112150>

Yang, L., Huang, C., & Hsu, T. (2015). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*, 32(1), 40-53. DOI:[10.1016/j.ijproman.2013.01.01](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.01.01)

Yar Mohammadi, Q. (2014). Investigating the relationship between the five sources of managers' power from the point of view of educational teachers and the work conscience of secondary education staff (teachers) in Zahedan city. Senior thesis. Islamic Azad University, Kerman branch [In Persian].

Zivari-Rahman, M., Ghanbari, S., & Shokouhi-Moghadam, S. (2021). Psychometric Properties of the Youth Pornography Addiction Screening Tool. *Addict Health*, 13(4), 207-220. doi: [10.22122/ahj.v13i4.299](https://doi.org/10.22122/ahj.v13i4.299)

Zivari Rahman, M., Salehi, K., Khodaie, E., Moghadamzadeh, A., & Hakimzadeh, R. (2022). Pathology of Scholastic Aptitude Search in Iran (Systematic Review of Literature in the Last Three Decades). *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 12(39), 103-140 DOI:[10.22034/emes.2022.547411.2346](https://doi.org/10.22034/emes.2022.547411.2346)

