

فصلنامه تعالی منابع انسانی

سال اول، شماره ۲، زمستان ۱۳۹۹

صفحات ۲۲-۴۳

نوع مقاله: پژوهشی

طراحی الگوی تطبیقی تاثیر فعالیت های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی

عادل کولک^۱، حسن سلطانی^۲، شیوا مداحیان^۳، مهدی محمد باقری^۴، نوید فاتحی راد^۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۱۶

تاریخ بازنگری: ۱۳۹۹/۱۰/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۷/۲۵

چکیده

زمینه و هدف: هدف از پژوهش حاضر ارائه و آزمون تجربی الگوی تطبیقی درک مدیران و کارکنان از چگونگی تاثیر فعالیت های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجیگری فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان در دانشگاه های آزاد استان فارس بود.

روش شناسی: روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده ها، روش آمیخته اکتشافی بود. مشارکت کنندگان در این پژوهش در بخش کیفی شامل مدیران و کارکنان خبره دانشگاه های آزاد استان فارس بود که از بین آنها تعداد ۱۰ نفر با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. همچنین، در بخش کمی، جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان (شامل اعضای هیئت علمی) دانشگاه های آزاد استان فارس بود که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای با تخصیص متناسب تعداد ۳۵۷ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند.

یافته ها: نتایج آزمون معادلات ساختاری نشان داد که از دیدگاه مدیران دو متغیر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان اثر میانجی و معنادار دارد اما حفظ کارکنان بر رابطه مذکور اثر میانجی ندارد.

نتیجه گیری: مشخص شد که از دیدگاه کارکنان، هر سه متغیر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان روی رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه کارکنان اثر واسطه ای و معنادار دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی؛ عملکرد سازمانی؛ فرهنگ سازمانی؛ تعهد سازمانی؛ حفظ کارکنان.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
^۲ نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران، نویسنده مسئول، رایانامه Soltani.Hassan74@gmail.com
^۳ استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
^۴ استادیار گروه مدیریت صنعتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
^۵ استادیار گروه مدیریت بازاریابی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

مقدمه

بقا و موفقیت سازمان به طور فزاینده‌ای به توانایی آن‌ها برای ایجاد نیروی کار بسیار ماهر و به آزاد کردن پتانسیل کامل نیروی انسانی بستگی دارد (نو^۱ و همکاران، ۲۰۱۷). در محیط‌های مدرن، تغییرات سازمانی به طور مداوم در حال تبدیل شدن به یک قاعده است. این امر شامل سازمان‌دهی مجدد فرایندها، بهینه‌سازی اندازه سازمان، عدم تمرکز و محو مرزهای سازمانی است (پیووار^۲، سولج با^۳، گرابوفسکا^۴، ۲۰۱۸). در دنیایی که تأثیرات و چالش‌های آن با حرکت به سمت جهانی‌سازی و اقتصاد «بازارهای آزاد» روبرو شده است، توجه به مسئله تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی افزایش یافته است. تحقیقات زیادی وجود دارد که ثابت می‌کند بین عملکرد مدیریت منابع انسانی و عملکرد یک سازمان رابطه مثبت و قوی وجود دارد (باربا آراگون^۵، ۲۰۱۴). عملکرد منابع انسانی به عنوان فعالیت‌های انجام‌شده توسط بخش منابع انسانی از قبیل استخدام و انتخاب نیروی انسانی، ارزیابی منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و تشویق و تنبیه آن‌ها تعریف شده است و از یک نقش کاملاً سازمانی به یک نقش استراتژیک تبدیل شده است. مدیریت منابع انسانی، چارچوب جامعی از ارزش‌های محوری، معیارها و شاخص‌ها در تمامی ابعاد منابع انسانی است، که به مدیران منابع انسانی سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، رویه‌ها، فرایندها و نتایج منابع انسانی‌شان، نقاط قوت و حوزه‌های بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آن‌ها، برنامه‌ریزی نمایند (باربا آراگون، ۲۰۱۴). اهمیت مدیریت منابع انسانی، منجر به افزایش چشمگیر تعداد مطالعات پژوهشی در این زمینه شده است که هدف از این مطالعات عمدتاً بررسی سهم بالقوه روش‌های مناسب مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد سازمانی بوده است (فی^۶، ۲۰۰۸، اختر^۷، ۲۰۰۹، چو و لوئیس^۸، ۲۰۱۲) اما هنوز هم بحث در مورد صحت تحقیقات به خصوص در رابطه با نحوه اثبات تأثیر روش‌های خاص اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، ادامه‌دار است و عواملی که این رابطه را تحت تأثیر قرار می‌دهند در کانون توجه پژوهشگران قرار دارد (کازلاوسکایت، ۲۰۱۱، گونگ^۹، ۲۰۰۹). به عنوان مثال، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی تعهدمحور، توسعه ارتباطات قوی را از طریق فعالیت‌هایی هم چون تیم‌سازی، چرخش شغلی و نظارت تسهیل می‌کند (چو و لوئیس، ۲۰۱۲). این فعالیت‌ها کارکنان را وادار می‌سازند با همکاران خود تعامل داشته و به آن‌ها کمک کنند، پیشنهادهایی برای مدیریت ارائه می‌دهد و همچنین باعث ارتباط کارکنان با دستیاران شغلی خود در سطوح عمودی و افقی می‌شوند. چند بعدی بودن مدیریت منابع انسانی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا اهداف شرکت و شخصی را انجام دهند (قوش^۹ و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین، رویکرد مدیریت منابع انسانی نقش اساسی در موفقیت شرکت دارد (ستر^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۵). تعدادی از مطالعات در مدیریت استراتژیک با این دیدگاه که سیستم‌های

¹ Noe

² Piwowar

³ Sulej Ba

⁴ Grabowska

⁵ Barba Aragon

⁶ Fey

⁷ Akhtar

⁸ Cho & Lewis

⁹ Ghosh

¹⁰ Setter

سازمانی مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مهم ترین منابع برای حفظ مزیت رقابتی شرکت ها در نظر گرفته می شوند را پذیرفته اند. طبق گفته های (فی و همکاران، ۲۰۰۸) مدیریت منابع انسانی نقش ویژه ای در برجسته سازی اهمیت مدیریت منابع انسانی به عنوان روشی مهم برای دستیابی به مزیت رقابتی سازمان ها به ویژه ظهور دیدگاه مبتنی بر منابع دارد. تکامل مفهوم شایستگی ها، ظهور اهمیت دانش و مدیریت آن و ظهور مفاهیم سرمایه انسانی و معنوی این ها همه منجر به تغییر درک ارزش سازمان ها در مورد کارکردهای منابع انسانی خود شده است (مورلی، ۲۰۰۶، بالچیندر، ۲۰۱۲، ستار، ۲۰۱۵). نمای مبتنی بر منابع نیز از این دیدگاه پشتیبانی می کند که ایجاد ظرفیت برای توسعه و پرورش مهارت های اصلی کارکنان مهم است و در عین حال چگونگی اطمینان از ایجاد نگرش ها و ارزش هایی که از این امر پشتیبانی می کند را در نظر می گیرد (کوزلنکووا و همکاران، ۲۰۱۴). بنابراین، مشخص است که سرمایه های انسانی در هر سازمان مهم و اساسی است و شکی نیست که نظریه مدیریت استراتژیک کاملاً با چشم انداز منابع انسانی به عنوان منبع مهمی از مزیت رقابت برای سازمان مطابقت دارد. همان طور که ذکر شد، روش های مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمان مرتبط است و ارزش سرمایه انسانی به طور فزاینده ای اهمیت دارد (فی، ۲۰۰۸، اختر، ۲۰۰۹) و این مهم به ویژه در سازمان های «دانش محور» از جمله دانشگاه ها از اهمیت ویژه ای برخوردار است. اما مسئله اصلی این است که چه مواردی می تواند ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد دانشگاه ها را واسطه گری نماید. در پژوهش حاضر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان به عنوان متغیرهای میانجی تأثیرگذار بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد دانشگاه ها بررسی می شوند.

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از باورها و ارزش های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می گذارد و می تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید (قدوسی و ربیعی، ۱۳۹۴). لذا، فرهنگ سازمانی به عنوان یک جزء مهم در پیکره یک سازمان محسوب می شود که تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد (سوئی پنگ و یوکان، ۲۰۱۴، جیگر و ادایر، ۲۰۱۶). لذا، طبق موارد ذکر شده انتظار بر این است که فرهنگ سازمانی بتواند رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد دانشگاه ها را میانجیگری کند.

هدف اساسی مدیریت منابع انسانی خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته می باشد که سازمان از کارکنان با انگیزه، متعهد و ماهر برای تلاش در راستای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است تا بدین وسیله نیازهای فردی و گروهی کارکنانش و نیازهای تجاری سازمان از طریق طراحی و اجرای برنامه ها و سیاست های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود و تعهد سازمانی کارکنان در اولویت های پیشبرد اهداف مطرح شود (یاتاگان، ۲۰۱۰) و (مهدیه و سبزی، ۱۳۹۶). بنابراین، یکی از چالش های پیش روی سازمان ها، اتخاذ تدابیر و سازوکارهایی برای افزایش تعهد کارکنان است (سانچز و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین، مجدداً انتظار می رود که تعهد سازمانی نیز بتواند نقش واسطه ای برای رابطه بین مدیریت منابع و عملکرد دانشگاه ایفا نماید.

در نهایت نیز اهمیت نیروی انسانی کارآمد، بر هیچ مدیری پوشیده نیست. بر این اساس، حفظ کارکنان کلیدی و ارزشمند، بسیار حائز اهمیت خواهد بود. مدیریت منابع انسانی می تواند به حفظ کارکنان کمک کند و

باعث ایجاد یک محیط صمیمی برای ارتباط سازنده کارکنان با مدیران به صورت دو طرفه شود (معینان و همکاران، ۱۴۰۰). در شرایط عرصه رقابت، موفق ترین سازمان ها آن هایی هستند که می توانند سرمایه ی انسانی شان را به شیوه ای اثربخش و کارا مدیریت نمایند و در جهت حفظ آن ها اقدامات مؤثری را انجام نمایند (کوردی^۱ و الشوریده، ۲۰۲۰). مدیریت منابع انسانی یکی از این اقدامات می باشد. لذا، مدیریت منابع انسانی می تواند بر حفظ کارکنان مؤثر باشد (سپهوند^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین، مشخص شد که حفظ کارکنان بر عملکرد سازمان نیز مؤثر است. بر همین اساس، انتظار می رود که حفظ کارکنان نیز بتواند ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد دانشگاه را میانجیگری نماید.

هر چند که در پژوهش های پیشین در ایران ارتباط جداگانه متغیرهای مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، حفظ کارکنان به طور جداگانه بررسی شده اند اما تا کنون هیچ پژوهشی به بررسی تطبیقی تأثیر میانجی فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، حفظ کارکنان بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان دانشگاه ها (در این پژوهش دانشگاه های آزاد استان فارس در نظر گرفته شده است) نپرداخته است. بنابراین، در پژوهش حاضر سعی بر آن است که این شکاف تحقیقاتی پر شود. بدیهی است که مدیریت منابع انسانی در دانشگاه های آزاد استان فارس دارای پتانسیل مناسبی برای به حرکت درآوردن سازمان به سوی ایجاد دانش و عملکرد مناسب است اما مشخص نیست که آیا فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، حفظ کارکنان می توانند در ایجاد چنین حرکتی نقش واسطه ای مشخص کنند که نتایج این پژوهش می تواند از دو دیدگاه کارکنان و مدیران این مهم را بررسی نماید. بررسی تطبیقی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان (در این مورد در دانشگاه های آزاد استان فارس) و به ویژه بررسی متغیرهای میانجی فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، حفظ کارکنان بر رابطه مذکور از دو دیدگاه مدیران و کارکنان، می تواند منجر به بسط مبانی نظری در این زمینه شود و در راستای بهبود عملکرد دانشگاه ها به عنوان مرکز توجه نیروهای کارآمد، ماهر و متخصص مؤثر واقع شود. بر مبنای مطالب ذکر شده الگوی مفهومی پژوهش به شرح شکل (۱) طراحی و به صورت تطبیقی در از دیدگاه مدیران و دیدگاه کارکنان مورد بررسی قرار می گیرد.



شکل ۱- الگوی مفهومی پژوهش

¹ Kurdi

² Sepahvand

روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و روش آن نیز به صورت آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) است. بر این اساس در بخش کیفی، جامعه مورد مطالعه که شامل مدیران و کارکنان خبره دانشگاه‌های آزاد استان فارس بود، از بین آن‌ها تعداد ۱۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ملاک انتخاب این تعداد افراد، استناد به پژوهش‌های پیشین و اصل اشباع نظری آن‌ها بوده است. به عبارتی به علت شباهت داشتن پاسخ‌ها به یکدیگر و تکراری شدن آن‌ها به همین تعداد مصاحبه اکتفا شد. همچنین، ملاک خبره بودن این افراد سابقه شغلی بیش از ۱۰ سال و سابقه تدریس و پژوهش برای مدیران و تسلط بر موضوع برای کارکنان است. مدیران شامل، مدیر آموزش، مدیر پژوهش، معاون آموزشی، معاون پژوهشی و رئیس دانشکده و کارکنان نیز شامل هیئت علمی و کارشناسان آموزش بودند. از مجموع افراد تعیین شده، ۶ نفر مرد و ۴ نفر زن بوده‌اند که از این بین، ۵ نفر دارای مدرک تحصیلی دکترا و ۱ نفر دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۴ نفر دارای مدرک کارشناسی بوده‌اند. همچنین از مجموع افراد مورد نظر ۱ نفر مدیر آموزش، ۱ نفر مدیر پژوهش، ۱ نفر معاون آموزشی، ۱ نفر معاون پژوهشی، ۱ نفر رئیس دانشکده، ۱ نفر هیئت علمی بدون سمت مدیریت و ۴ نفر کارشناس مبنای ساخت سؤالات مصاحبه متون علمی و ادبیات نظری در حوزه موضوعی مورد نظر بوده است. هر مصاحبه نیمه ساختاریافته در مدت زمان ۳۰ دقیقه انجام و اطلاعات دریافتی با استفاده از روش کدگذاری در مرحله باز، محوری و انتخابی تحلیل گردید. در ادامه نیز داده‌های حاصل از مصاحبه با داده‌های حاصل از بررسی متون علمی، چارچوب‌های نظری، کتب، مجلات و رساله‌های پژوهشی ترکیب شد.

در نهایت نیز در بخش کمی، بر مبنای مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی، الگوی مفهومی پژوهش تدوین و پرسشنامه مورد نظر برای متغیرهای پژوهش طراحی شد. پرسشنامه محقق ساخته شامل ۵ سازه (متغیر)، ۲۱ بُعد و ۷۲ سؤال در قالب طیف لیکرت ۵ تایی بود. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی، شامل کلیه مدیران و کارکنان (شامل اعضای هیئت علمی) دانشگاه‌های آزاد استان فارس بود که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با تخصیص متناسب تعداد ۳۵۷ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. با توجه به در نظر گرفتن احتمال عدم برگشت برخی از پرسشنامه‌ها و یا دریافت پرسشنامه مخدوش، تعداد ۴۰۰ پرسشنامه توزیع شد که تعداد ۳۴۱ پرسشنامه سالم دریافت شد. لذا، نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها ۸۵ درصد می‌باشد. بررسی آمار جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان حاکی از آن بود که ۵۹/۲ درصد افراد را مردان و ۴۰/۸ درصد افراد را زنان تشکیل داده‌اند. همچنین، مشخص شد ۱۰۰ نفر از پاسخ‌دهندگان مدیر (برای الگوی ادراک مدیران) و ۲۴۱ نفر جزو کارکنان دانشگاه (برای الگوی ادراک کارکنان) بوده‌اند. ۲۵/۲ درصد افراد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۵۵/۴ درصد افراد بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۸۲ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ و ۵/۶ درصد افراد بالای ۵۰ سال سن داشتند. ۵۴/۳ درصد افراد را افرادی با رتبه تحصیلی لیسانس، ۳۹/۶ درصد افراد را افرادی با رتبه تحصیلی فوق لیسانس و ۶/۲ درصد افراد را افرادی با رتبه تحصیلی دکتری تشکیل داده‌اند. همچنین، مشخص شد که بیشترین افراد جامعه آماری بین ۵ تا ۱۰ سال سابقه کاری دارند. برای تعیین روایی و پایایی ابزار پرسشنامه مذکور به ترتیب از روش‌های روایی همگرا، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که بر این اساس روایی

طراحی الگوی تطبیقی تاثیر فعالیت های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی

و پایایی تأیید شد و نتایج آن در جدول (۱) گزارش شده است. با توجه به این که مقدار آلفای کرونباخ همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ می باشد پس پایایی قابل قبولی وجود دارد. همچنین، مقادیر پایایی ترکیبی سازه‌ها معیار واقعی تر و دقیق‌تری نسبت به آلفای کرونباخ آن‌ها می باشد که مقدار بالاتر از ۰/۷ ضریب پایایی ترکیبی در جدول (۱) نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری را متذکر می شود. معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) را برای سنجش روایی همگرا (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱) معرفی کرده و اظهار داشتند که در مورد AVE مقدار بحرانی عدد ۰/۵ است؛ بدین معنی که مقدار AVE بالای ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول را نشان می دهد. جدول (۱) نشان می دهد که میانگین واریانس استخراجی همه متغیرهای پژوهش حاضر بیشتر از ۰/۵ است که نشان دهنده‌ی روایی همگرای قابل قبول است.

جدول ۱- نتایج ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی

مدل	متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
مدل اول (مدیران)	مدیریت منابع انسانی	۰/۸۶۷۳	۰/۸۵۶۸	۰/۷۳۲۶
	عملکرد سازمان	۰/۸۰۲۱	۰/۷۵۴۹	۰/۶۳۲۷
	فرهنگ سازمانی	۰/۷۹۸۳	۰/۸۲۴۷	۰/۵۹۷۶
	تعهد سازمانی	۰/۷۵۱۴	۰/۷۰۱۲	۰/۵۶۲۸
	حفظ کارکنان	۰/۹۵۳۶	۰/۸۸۵۷	۰/۸۳۴۵
مدل دوم (کارکنان)	مدیریت منابع انسانی	۰/۹۱۲۸	۰/۸۶۱۳	۰/۷۱۷۴
	عملکرد سازمان	۰/۷۰۴۳	۰/۷۷۸۱	۰/۶۰۱۲
	فرهنگ سازمانی	۰/۸۵۳۱	۰/۸۵۱۹	۰/۵۱۴۹
	تعهد سازمانی	۰/۷۴۲۰	۰/۷۰۱۱	۰/۵۸۱۲
	حفظ کارکنان	۰/۷۸۹۴	۰/۷۰۸۸	۰/۵۴۱۹

یافته‌ها

در مرحله تحلیل گفتمان (کدگذاری باز)، ۲۱۵ کد بدست آمد. پس از تحلیل گفتمان و حذف موارد مشابه، در مرحله تبیین مؤلفه‌ها به کدگذاری محوری استنباطی که از کدهای باز به دست آمده، پرداخته شد و مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر مشخص شد. بر این اساس، ۷۲ مؤلفه شناسایی شد. در نهایت، نتایج تبیین شاخص‌ها در مرحله کدگذاری انتخابی، حاکی از آن بود که می توان ۵ سازه با عنوان مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان و ۷۲ گویه در نظر گرفت. هر کدام از این سازه‌ها را نیز می توان در قالب ابعادی ارائه نمود که بتوان آن‌ها را از طریق گویه‌ها اندازه‌گیری نمود. در ادامه سازه‌ها، ابعاد و گویه‌های آن تشریح می شود که در جدول (۲) نیز خلاصه شده‌اند.

۱. سازه مدیریت منابع انسانی با سه بُعد آموزش و پرورش کارکنان، نظام ارزشیابی و ایجاد امنیت و مزایای شغلی شامل ۱۱ سؤال (گویه) است. ۵ گویه آموزش و پرورش تخصصی نیروها، توجه به جایگاه منابع انسانی،

بررسی صفات شخصیتی کارکنان، تبیین صحیح عوامل محیطی درون سازمان، رابطه عاطفی و کاری سرپرستی و کارکنان با هم ادغام شده و بُعد آموزش و پرورش کارکنان را تشکیل می‌دهند. ۴ گویه جذب کارکنان شایسته و کارآمد، تجزیه و تحلیل و طراحی و ارزشیابی مشاغل، ارزیابی عملکرد کارکنان و ایجاد نظام تشویق و تنبیه، تخصص گرایی با هم ادغام شده و بُعد نظام ارزشیابی را رقم زده‌اند. همچنین، ۲ گویه ایجاد احساس امنیت شغلی برای کارکنان و ایجاد مزایای شغلی نیز با هم ادغام شده و بُعد ایجاد امنیت و مزایای شغلی را تشکیل دادند.

۲. سازه فرهنگ سازمانی با پنج بُعد سیاست کلی و جامعه‌پذیری، فرآیند و ساختار، مدیریت سازمان، نوآوری و خطرپذیری و روحیه همکاری و تعاون شامل ۲۰ گویه است. ۶ گویه جامعه‌پذیری کارکنان سازمان، دیدگاه عملکردی کارکنان، فرهنگ حاکم بر جامعه، هنجارها و ارزش‌های حاکم بر آن در سازمان، سیاست‌های کلان جامعه و پرورش ارزش‌های بنیادین حاکم بر سازمان با هم ادغام شده و بُعد سیاست کلی و جامعه‌پذیری را تشکیل دادند. همچنین، ۴ گویه نوع فرایندهای سازمانی، ساختار سازمانی، تکنولوژی حاکم بر سازمان، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان مادر با هم ادغام شده و بُعد فرآیند و ساختار را رقم زدند. ۳ گویه مدیریت سازمان، نحوه رفتار مدیریت ارشد و احترام متقابل بین مدیریت و پرسنل با هم ادغام شده و بُعد مدیریت سازمان را شکل دادند. همچنین، ۳ گویه نوآوری و خلاقیت، خطرپذیری و رقابت‌پذیری شامل متفاوت بودن از سایرین با هم ادغام شده و بُعد نوآوری و خطرپذیری را تشکیل دادند. در نهایت نیز ۴ گویه حمایت گرایی شامل همکاری و مشارکت افراد، وجود روحیه تیمی، ایجاد ارتباطات بیشتر بین کارکنان و افزایش روحیه نیروی انسانی و به وجود آوردن حس احترام با هم ادغام شده و بُعد روحیه همکاری و تعاون را تشکیل دادند.

۳. سازه تعهد سازمانی با چهار بُعد نشاط سازمانی، زیرساخت مطلوب، فرهنگ مشارکتی و مسئولیت‌پذیری شامل ۱۶ گویه است. در سازه تعهد سازمانی ۳ گویه احساس رضایت شغلی، احساس مفید بودن و مؤثر بودن و ایجاد هویت شغلی و سازمانی بین کارکنان با هم ادغام شده و بُعد نشاط سازمانی را شکل دادند. ۵ گویه وجود بسترهای رشد و بالندگی سازمانی، عدالت درک شده توسط کارکنان، احترام گذاشتن به عواطف و احساسات و روحیات کارکنان، استقلال در کار، استفاده از سیستم طبقه‌بندی مشاغل با هم ادغام شده و بُعد زیرساخت مطلوب و همچنین، ۵ گویه فراهم آوردن بسترهای ارتباط مؤثر بین کارکنان، وجود فضای دوستانه و صمیمی بین کارکنان، مشارکت سازمانی، فضای کاری مناسب، محیط کار مناسب با هم ادغام شده و بُعد فرهنگ مشارکتی را رقم زدند. در نهایت نیز مشخص شد ۳ گویه وجدان کاری و مسئولیت‌پذیری افراد، پایبندی به ارزش‌ها، توجه به مسئولیت اجتماعی با هم ادغام شده و بُعد مسئولیت‌پذیری را تشکیل دادند.

۴. سازه حفظ کارکنان با چهار بُعد سبک مدیریت، حقوق و مزایا، احترام، تبیین جایگاه و ارتقا شغلی شامل ۱۵ گویه است. در سازه حفظ کارکنان، ۳ گویه سبک مدیریت مدیران، وجود محیط صمیمی برای ارتباط سازنده کارکنان با مدیران به صورت دو طرفه و مدیریت استعدادها با هم ادغام شده و بُعد سبک مدیریت را تشکیل داده‌اند ۳ گویه حقوق و دستمزد، امکانات رفاهی و مزایای شغلی با هم ادغام شده و بُعد حقوق و مزایا و ۴ گویه درک فشارهای کاری، شناسایی نیازهای کارکنان، حفظ جایگاه و کرامت انسانی و

طراحی الگوی تطبیقی تاثیر فعالیت های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی

صداقت و اعتماد متقابل با هم ادغام شده و بُعد تگویه و احترام را تشکیل داده‌اند. در نهایت نیز ۵ گویه جایگاه-شناسی درست افراد، سیستم‌های جانشین پروری، ارتقا شغلی صحیح، امکان ارتقا شغلی و توقع کارکنان از شغل موردنظر با یکدیگر ادغام شده و بُعد تبیین جایگاه و ارتقا شغلی را تشکیل داده‌اند.

۵. سازه عملکرد سازمان با پنج بُعد کارآمدی و عمل‌گرایی، توانمندی مالی و مدیریتی، مدیریت مالی، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری و سیستم‌های نظارتی شامل ۱۰ گویه است. در سازه عملکرد سازمان ۲ گویه کارآمدی کارکنان و عمل‌گرایی سازمانی با هم ادغام شده و بُعد کارآمدی و عمل‌گرایی را تشکیل دادند. همچنین، مشخص شد که ۲ گویه توانمندی‌های مدیران سازمان و هماهنگی درون‌سازمانی با هم ادغام شده و بُعد توانمندی مالی و مدیریتی و ۲ گویه منابع مالی و به کارگیری سیستم‌های کنترلی دقیق مالی با هم ادغام شده و بُعد مدیریت مالی را تشکیل دادند. در نهایت نیز ۲ گویه تبیین اهداف و تدوین استراتژی با هم ادغام شده و بُعد برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، و ۲ گویه سیستم‌های نظارت و کنترلی صحیح و کارآمد و تشخیص انحرافات و به کارگیری برنامه‌های اصلاحی با هم ادغام شده و بُعد سیستم‌های نظارتی را تشکیل دادند.

نتایج آمار توصیفی داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه با طیف لیکرت ۵ تایی (۱=خیلی کم تا ۵=خیلی زیاد)، برای هر یک از متغیرهای تحقیق به شرح جدول (۳) می‌باشد. لازم به ذکر است که در جهت توصیف دقیق‌تر نظرات پاسخ‌دهندگان به گویه‌ها (سؤالات پژوهش)، گویه‌ها بر اساس بُعدهای هر متغیر با یکدیگر مورد ترکیب مجدد (تجمیع) قرار می‌گیرند. به عنوان مثال بُعد آموزش و پرورش کارکنان در متغیر مدیریت منابع انسانی از طریق ۵ گویه آموزش و پرورش تخصصی نیروها، توجه به جایگاه منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع سازمان، بررسی صفات شخصیتی کارکنان، تبیین صحیح عوامل محیطی درون سازمان و رابطه عاطفی و کاری سرپرستی و کارکنان بر اساس طیف لیکرت ۵ تایی اندازه‌گیری شده است و سپس امتیازات حاصل برای این بُعد از متغیر تجمیع شده است. در نهایت نیز، آمار توصیفی هر متغیر بر اساس امتیازهای ترکیبی ابعاد مورد بررسی در جدول (۳-۱۵) نشان داده شده است. میانگین امتیازات مدیریت منابع انسانی از ۱۱ گویه در قالب سه بُعد ۴۵/۵ است. میانه تعهد سازمانی ۶۰ می‌باشد. ماکزیمم داده‌های پژوهش متعلق به فرهنگ سازمانی است.

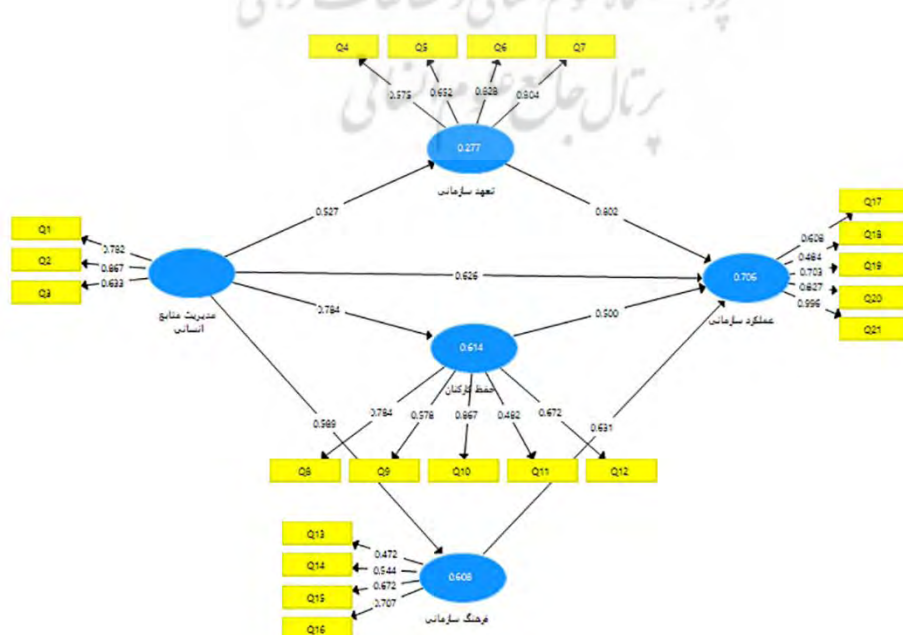
جدول ۳- جدول آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

عملکرد سازمان	حفظ کارکنان	فرهنگ سازمانی	تعهد سازمانی	مدیریت منابع انسانی	ویژگی‌ها	
					مدیران	پاسخگویان
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	تعداد	
۲۴۱	۲۴۱	۲۴۱	۲۴۱	۲۴۱	کارکنان	
۳۳/۴۴۵	۵۷/۶۶۹	۷۹/۰۱۴	۶۲/۲۱۷۶	۴۵/۴۹۴۹	میانگین	
۰/۰۳۱	۰/۰۵۶	۰/۰۳۲	۰/۰۳۵	۰/۰۴۰	خطای استاندارد از میانگین	
۳۴	۵۶/۲۵	۸۰	۶۰	۴۷/۶۶۳	میانه	
۳۴	۴۸/۷۵	۷۶	۶۰	۵۵	نما	
۰/۵۷۵	۰/۶۵۷	۰/۵۹۷	۰/۶۶۲	۰/۷۳۸	انحراف معیار	

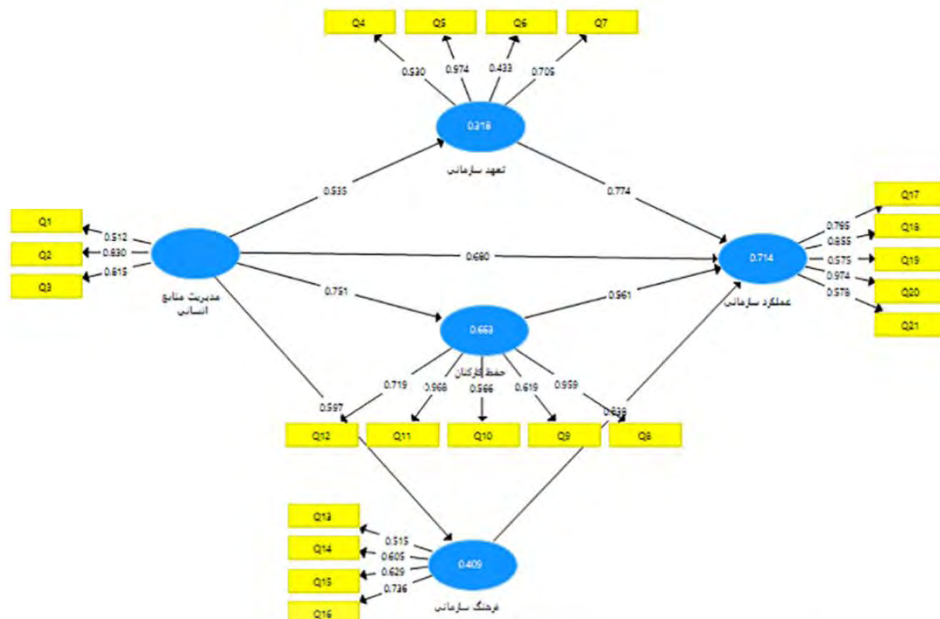
۰/۳۳۱	۰/۴۳۳	۰/۳۵۷	۰/۴۳۹	۰/۵۴۶	واریانس
۰/۱۳۶	۰/۳۶۲	-۰/۷۰۶	-۰/۱۱۱	-۰/۸۳۲	چولگی
۰/۱۳۲	۰/۱۳۲	۰/۱۳۲	۰/۱۳۲	۰/۱۳۲	خطای استاندارد چولگی
-۰/۰۶۰	-۰/۷۱۰	۱/۰۵۷	-۰/۷۲۷	۰/۱۵۱	کشیدگی
۰/۲۶۳	۰/۲۶۳	۰/۲۶۳	۰/۲۶۳	۰/۲۶۳	خطای استاندارد کشیدگی
۳۲	۳۷/۵	۵۶	۴۰	۳۳	دامنه
۱۶	۳۷/۵	۴۴	۴۰	۲۲	مینیمم
۴۸	۷۵	۱۰۰	۸۰	۵۵	ماکزیمم

در پژوهش حاضر به جهت تطبیقی نمودن نتایج برازش مدل از دیدگاه مدیران و کارکنان دانشگاه‌های آزاد استان فارس، مدل پژوهش ابتدا یک بار از دیدگاه مدیران و سپس یک بار از دیدگاه کارکنان برازش شد. نتایج حاصل از آن با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری در محیط نرم‌افزار PLS در ادامه تشریح می‌شود.

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است (هولاند، ۱۹۹۹). برخی نویسندگان مثل (ریوارد و هوف، ۱۹۹۸)، عدد ۰/۵ را به عنوان مقدار ملاک بارهای عاملی ذکر نموده‌اند. نکته مهم اینجاست که اگر پژوهشگر پس از محاسبه بارهای عاملی بین سازه و شاخص‌های آن با مقادیر کمتر ۰/۴ مواجه شد، باید آن شاخص‌ها را اصلاح نموده و یا از الگوی پژوهش خود حذف نماید. شکل‌های ۲ و ۳ در زیر بارهای عاملی متغیرهای این پژوهش را نشان می‌دهد. بارهای عاملی این متغیرها بیشتر از مقدار ۰/۴ است که این نشان می‌دهد، واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است.



شکل ۲- نتایج بار عاملی و ضرایب مسیر در مدل دیدگاه مدیران

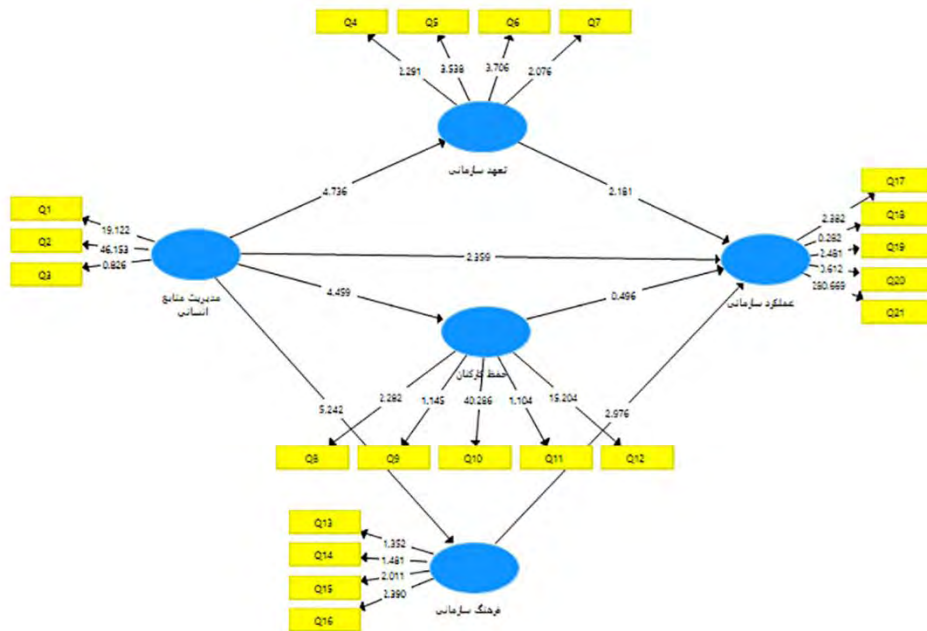


شکل ۳- نتایج بار عاملی و ضرایب مسیر در مدل دیدگاه کارکنان

نتایج مربوط به فرضیه‌های پژوهش طبق نمودارها و جداول زیر خلاصه شده است.

فرضیه‌های مرتبط با دیدگاه مدیران

شکل شماره ۳ و جدول شماره ۴ و ۵ خلاصه نتایج فرضیه‌های مرتبط با دیدگاه مدیران را نشان می‌دهد. با توجه به این که مقدار آماره t حاصل از بررسی شش فرضیه اول، بیشتر از $1/96$ است و سطح معناداری آن نیز کمتر از ۵ درصد می‌باشد، فرضیه‌های ۱ تا ۶ رد نمی‌شود. بنابراین، مشخص می‌شود که بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی، مدیریت منابع انسانی و حفظ کارکنان، فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی و همچنین، تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. اما با توجه به مقدار آماره t متغیر حفظ کارکنان که پایین‌تر از $1/96$ است، مشخص می‌گردد که از دیدگاه مدیران حفظ کارکنان بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری ندارد. از این‌رو، فرضیه هفتم پژوهش تأیید نمی‌شود. بر اساس آماره CV-Red و CV-Com که به ترتیب، بیانگر شاخص بررسی اعتبار حشو (افزونگی) و شاخص بررسی اعتبار اشتراک (روایی متقاطع) است، با استناد به اعداد مثبت در همه مسیرها، نمایانگر کیفیت مناسب الگوی ساختاری برای مسیرهای پژوهش حاضر می‌باشد که در جدول ۴ نمایش داده شده است. همچنین مقدار R^2 متغیر وابسته پژوهش در جدول ۴ نشان می‌دهد که ۷۱ درصد از تغییرات متغیر وابسته عملکرد سازمانی به وسیله متغیرهای توضیحی قابل پیش‌بینی است.



شکل ۴- نتایج برازش مدل از دیدگاه مدیران

جدول ۴- خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های مدل از دیدگاه مدیران

فرضیه	مسیر	ضرایب مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
اول	مدیریت منابع انسانی عملکرد سازمانی	۰/۶۲۶	۲/۳۵۹	۰/۰۲	تأیید
				Cv - Com: ۰/۱۱۳	
دوم	مدیریت منابع انسانی فرهنگ سازمانی	۰/۴۱۳	۵/۲۴۲	۰/۰۰۰	تأیید
				Cv - Com: ۰/۳۵۹	
سوم	مدیریت منابع انسانی تعهد سازمانی	۰/۶۱۸	۴/۳۳۶	۰/۰۰۱	تأیید
				Cv - Com: ۰/۲۵۲	
چهارم	مدیریت منابع انسانی حفظ کارکنان	۰/۴۲۳	۴/۴۵۹	۰/۰۰۱	تأیید
				Cv - Com: ۰/۲۷۶	
پنجم	فرهنگ سازمانی عملکرد سازمانی	۰/۱۸۷	۲/۹۷۶	۰/۰۰۹	تأیید
				Cv - Com: ۰/۳۱۸	
ششم	تعهد سازمانی عملکرد سازمانی	۰/۸۰۲	۲/۱۸۱	۰/۰۲۸	تأیید
				Cv - Com: ۰/۲۸۵	
هفتم	حفظ کارکنان عملکرد سازمانی	۰/۵۰۰	۰/۴۹۶	۰/۳۴۵	رد
				Cv - Red: ۰/۳۷۹	

طراحی الگوی تطبیقی تاثیر فعالیت های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی

۰/۳۱۳	Cv - Com	۰/۴۰۸	Cv - Red
		(۰/۷۰۶)R2	عملکرد سازمانی
		(۰/۶۰۸)R2	فرهنگ سازمانی
		(۰/۲۷۷)R2	تعهد سازمانی
		(۰/۶۱۴)R2	حفظ کارکنان

همچنین، جهت بررسی فرضیه‌های هشتم تا دهم که نقش اثر میانجی سه متغیر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان را در رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران می‌سنجد، از آزمون سوبل استفاده شد که نتایج آن در جدول (۵) نشان داده شده است.

رویکرد رایج مورد استفاده برای آزمون اثرات واسطه‌ای، آزمون (Sobel Test, 1982) است. زیرا این آزمون نیازی به نظر گرفتن معادلات رگرسیون چندگانه متعدد ندارد و به‌ویژه برای مواردی که هدف، آزمون متغیر میانجی است سودمندتر و کاراتر از معادلات رگرسیون چندگانه است. همچنین، این آزمون رابطه میان متغیر مستقل و متغیر وابسته را در مقایسه با رابطه میان متغیرهای مستقل، وابسته و نیز واسطه‌ای، آزمون می‌کند. آزمون سوبل فرض می‌کند که اثرات غیرمستقیم متغیر مستقل، به صورت نرمال توزیع شده است (مکینون و همکاران، ۱۹۹۵). جدول ۵ اطلاعات مربوط به آزمون سوبل جهت مشخص کردن تأثیر میانجی متغیرهای فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران را نشان می‌دهد.

جدول ۵- نتایج آزمون سوبل مدل از دیدگاه مدیران

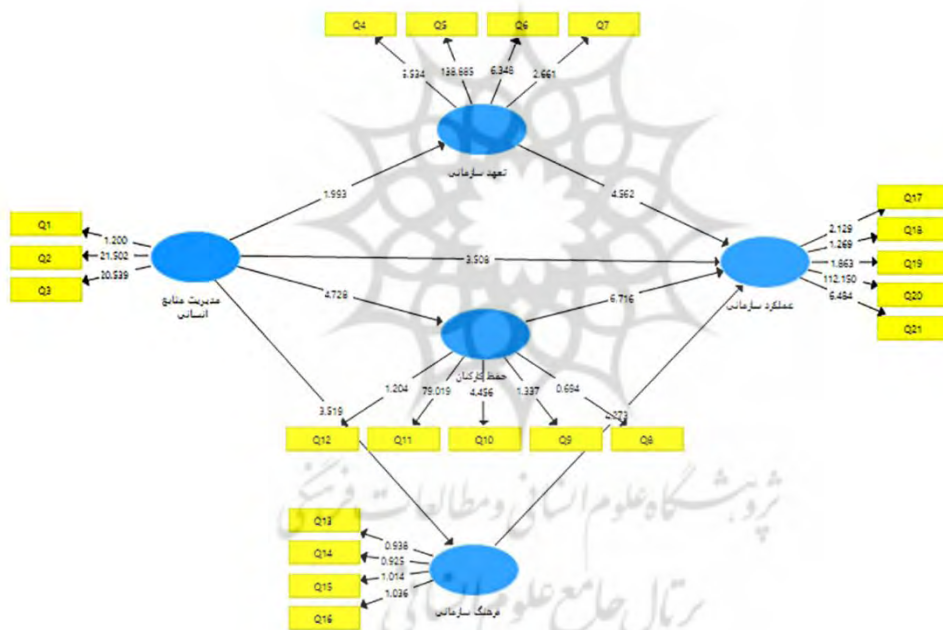
فرضیه	مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
هشتم	مدیریت منابع انسانی ← فرهنگ سازمانی ← عملکرد سازمانی	۲/۵۸۸	۰/۰۱۰	تأیید
نهم	مدیریت منابع انسانی ← تعهد سازمانی ← عملکرد سازمانی	۱/۹۸۱	۰/۰۴۸	تأیید
دهم	مدیریت منابع انسانی ← حفظ کارکنان ← عملکرد سازمانی	۰/۶۲۲	۰/۴۹۳	رد

مقدار آماره t حاصل از آزمون سوبل برای فرضیه ۸ و ۹ پژوهش برابر است با ۲/۵۸۸، ۱/۹۸۱ و به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ می‌توان نتیجه گرفت که، تأثیر دو متغیر واسطه‌ای فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی روی رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران، معنادار است. این نتیجه حاکی از آن است که فرضیه ۸ و ۹ پژوهش رد نمی‌شود. اما به دلیل پایین تر بودن مقدار آماره t متغیر واسطه‌ای حفظ کارکنان از ۱،۹۶ در سطح معناداری ۰،۴۹۳ فرضیه ۱۰ پژوهش مبنی بر تأثیر میانجی حفظ کارکنان بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران رد می‌شود.

فرضیه‌های مرتبط با دیدگاه کارکنان

شکل شماره ۵ و جدول شماره ۶ و ۷ خلاصه نتایج فرضیه‌های مرتبط با دیدگاه کارکنان را نشان می‌دهد. با توجه به این که مقدار آماره t حاصل از بررسی فرضیه‌های ۱۱ تا ۱۷، بیشتر از $1/96$ است و سطح معناداری آن نیز کمتر از ۵ درصد می‌باشد، فرضیه‌های ۱۱ تا ۱۷ رد نمی‌شود. بنابراین، مشخص می‌شود که بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی، مدیریت منابع انسانی و حفظ کارکنان، فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی، تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی و همچنین، حفظ کارکنان و عملکرد سازمانی از دیدگاه کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

بر اساس آماره $CV-Red$ و $CV-Com$ که به ترتیب، بیانگر شاخص بررسی اعتبار حشو (افزونگی) و شاخص بررسی اعتبار اشتراک (روایی متقاطع) است، با استناد به اعداد مثبت در همه مسیرها، نمایانگر کیفیت مناسب الگوی ساختاری برای مسیرهای پژوهش حاضر می‌باشد که در جدول ۶ نمایش داده شده است. همچنین مقدار R^2 متغیر وابسته پژوهش در جدول ۶ نشان می‌دهد که ۷۱ درصد از تغییرات متغیر وابسته عملکرد سازمانی به وسیله متغیرهای توضیحی قابل پیش‌بینی است.



شکل ۵- نتایج برازش مدل از دیدگاه کارکنان

جدول ۶- خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های مدل از دیدگاه کارکنان

فرضیه	مسیر	ضرایب مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
اول	مدیریت منابع انسانی \leftarrow عملکرد سازمانی	۰/۴۸۷	۳/۵۰۸	۰/۰۰۰	تأیید
			$CV-Com$: ۰/۳۷۶	$CV-Red$: ۰/۴۰۲	
دوم	مدیریت منابع انسانی \leftarrow فرهنگ سازمانی	۰/۳۹۷	۳/۵۱۹	۰/۰۰۰	تأیید
			$CV-Com$: ۰/۳۰۱	$CV-Red$: ۰/۳۲۸	

طراحی الگوی تطبیقی تاثیر فعالیت های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی

سوم	مدیریت منابع انسانی ← تعهد سازمانی	۰/۳۳۵	۱/۹۹۳	۰/۰۴۷	تأیید
	Cv - Red: ۰/۴۲۷	Cv - Com: ۰/۳۸۹			
چهارم	مدیریت منابع انسانی ← حفظ کارکنان	۰/۳۵۱	۴/۷۲۸	۰/۰۰۰	تأیید
	Cv - Red: ۰/۲۸۵	Cv - Com: ۰/۲۴۳			
پنجم	فرهنگ سازمانی ← عملکرد سازمانی	۰/۱۳۸	۴/۲۷۳	۰/۰۰۰	تأیید
	Cv - Red: ۰/۴۱۹	Cv - Com: ۰/۳۷۹			
ششم	تعهد سازمانی ← عملکرد سازمانی	۰/۷۷۴	۴/۵۶۲	۰/۰۰۰	تأیید
	Cv - Red: ۰/۲۱۴	Cv - Com: ۰/۲۰۳			
هفتم	حفظ کارکنان ← عملکرد سازمانی	۰/۲۶۱	۶/۷۱۶	۰/۰۰۰	تأیید
	Cv - Red: ۰/۳۱۹	Cv - Com: ۰/۲۵۲			
عملکرد سازمانی		(۰/۷۱۴)R2			
فرهنگ سازمانی		(۰/۴۰۹)R2			
تعهد سازمانی		(۰/۳۱۸)R2			
حفظ کارکنان		(۰/۶۶۳)R2			

همچنین، جهت بررسی فرضیه‌های ۱۸ تا ۲۰ که نقش اثر میانجی سه متغیر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان را در رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از دیدگاه کارکنان می‌سنجد، از آزمون سوبل استفاده شد که نتایج آن در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول ۷- نتایج آزمون سوبل مدل از دیدگاه کارکنان

فرضیه	مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
هجدهم	مدیریت منابع انسانی ← فرهنگ سازمانی ← عملکرد سازمانی	۲/۷۱۶	۰/۰۰۶	تأیید
نوزدهم	مدیریت منابع انسانی ← تعهد سازمانی ← عملکرد سازمانی	۲/۵۰۲	۰/۰۱۲	تأیید
بیستم	مدیریت منابع انسانی ← حفظ کارکنان ← عملکرد سازمانی	۳/۸۶۶	۰/۰۰۰	تأیید

مقدار آماره t حاصل از آزمون سوبل برای فرضیه ۱۸، ۱۹ و ۲۰ پژوهش برابر است با ۲/۷۱۶، ۲/۵۰۲ و ۳/۸۶۶ که به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ می‌توان نتیجه گرفت که، تأثیر هر سه متغیر واسطه‌ای فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان روی رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، معنادار است. این نتیجه حاکی از آن است که فرضیه ۱۸، ۱۹ و ۲۰ پژوهش رد نمی‌شود.

بحث

از دهه ۱۹۸۰، بحث داغی در مورد رویکرد مناسب مدیریت افراد در سازمان‌ها شکل گرفته است. تحقیقات زیادی وجود دارد که ثابت می‌کند بین عملکرد مدیریت منابع انسانی و عملکرد یک شرکت از جمله معرفی استراتژی سازمانی و نوآوری سازمانی رابطه مثبت و قوی وجود دارد (باربا آرگون و همکاران، ۲۰۱۴؛ سینق و سینق، ۲۰۱۹). عملکرد منابع انسانی به عنوان فعالیت‌های انجام شده توسط بخش منابع انسانی از قبیل استخدام و انتخاب نیروی انسانی، ارزیابی منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و تشویق و تنبیه آن‌ها تعریف شده است و از یک نقش کاملاً سازمانی به یک نقش استراتژیک تبدیل شده است. بر همین اساس، تحقیق حاضر با هدف طراحی تطبیقی الگوی درک مدیران و کارکنان از چگونگی تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجیگری فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان در دانشگاه‌های آزاد استان فارس انجام شد.

منابع انسانی یکی از پایه‌های اساسی اقتصاد جوامع محسوب می‌گردد و مدیریت این منابع متناسب با اقتضائات زمانی و مکانی می‌تواند نقشی تعیین کننده در افزایش کارایی آن در نهادها و سازمان‌ها داشته باشد. هدف مدیریت منابع انسانی، عبارت است از افزایش کارایی نیروی انسانی در سازمان و به تبع آن بهبود عملکرد سازمان. عملکرد موضوعی است که به طور مداوم توسط محققان دانشگاهی و مدیران اجرایی مورد بررسی قرار گرفته است (زیدان و همکاران، ۲۰۱۱). بنابراین در پژوهش حاضر مشخص شد که مدیریت منابع انسانی عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد و با رویکردی همه جانبه قادر به شکل‌دهی به رفتارهای شخصی و روابط کارمندان با یکدیگر است و می‌تواند گام‌های اساسی در افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها ایفا کند. این نتیجه در هر دو مدل چه از دیدگاه مدیران و چه از دیدگاه کارکنان مورد تأیید قرار گرفت. لذا، دیدگاه مدیران و کارکنان از این جهت همسو است. این یافته با پژوهش‌های (هامان و شیمن^۱، ۲۰۲۱) (اکاساری^۲، ۲۰۲۰) و (ایلینز^۳ و همکاران، ۲۰۱۵) همسو است.

همچنین، مشخص شد که از دیدگاه مدیران فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی و از دیدگاه کارکنان علاوه بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی، حفظ کارکنان نیز بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارند. بنابراین، فرهنگ عامل مهم و عنصر اساسی در عرصه مدیریت و خصوصاً مدیریت دانش است و نقش و تأثیر آن بر اثر بخشی و عملکرد سازمان برای پژوهشگران حوزه مدیریت مشخص می‌باشد. بنابراین، فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضه‌ها، ارزش‌ها، باورها و گرایش‌های مشترک است که عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

حفظ کارکنان یا منابع انسانی عبارت است از ایجاد شرایط مطلوب اشتغال برای کارکنان تا به واسطه آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشند. یکی از وظایف عملیاتی مدیریت منابع انسانی، نگهداری و مرمت نیروی انسانی است. افراد به استخدام سازمان‌ها در می‌آیند و مدیران متعهد می‌شوند در قبال خدماتی که به آن سازمان ارائه می‌دهند، به آن‌ها پاداش دهند. برای این امر سازمان‌ها ناگزیرند خط مشی‌های خاصی را در این

¹ Hamann and Schiemann

² Ekasari

³ Iljins

جهت به وجود آورند. مدیریت منابع انسانی بایستی از نظام‌های مختلف حفظ و نگهداشت افراد که منجر به بازسازی و مرمت فکری و جسمی آنها می‌شود، استفاده مطلوب کند و برای این امر در حوزه‌های مختلف از قبیل بیمه‌های مختلف درمانی، عمر، حوادث و از کار افتادگی، برنامه‌ریزی کرده و آنها را به اجرا در آورد. بر این اساس، هر اندازه که سیاست حفظ کارکنان قوی‌تر و کارا تر باشد، کارکنان نیز با انگیزه‌تر از پیش در راستای اهداف سازمان گام بر می‌دارند و بهبود عملکرد سازمان را رقم می‌زنند. همانطور که در پژوهش حاضر ارتباط بین حفظ کارکنان و عملکرد سازمان از دیدگاه کارکنان تأیید شد، این نشان از اهمیت امنیت شغلی و حفظ کارکنان از دیدگاه کارکنان است که می‌تواند منجر به بهبود عملکرد شود.

نتیجه گیری

در نهایت نیز مشخص شد که از هر دو دیدگاه مدیران و کارکنان فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی می‌تواند شدت تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان را بیشتر کند و اثر میانجی داشته باشد؛ اما حفظ کارکنان فقط از دیدگاه کارکنان می‌تواند بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان تأثیر غیرمستقیم اعمال نماید. هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از وجود فرهنگ سازمانی غنی، تعهد بالا و کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در سازمان است. بر این اساس، زمانی که در سازمان فرهنگ و تعهد سازمانی و سیاست حفظ کارکنان وجود داشته باشد، تأثیر مثبت استراتژی منابع انسانی بر عملکرد سازمان تقویت شده و این مهم یک مزیت رقابتی به حساب می‌آید که سازمان بتواند منابع انسانی ماهر، متعهد و پایبند به فرهنگ حاکم بر سازمان را در اختیار داشته باشد تا سریع‌تر از رقبا یاد بگیرد و سریع‌تر از آنها آموخته‌های خود را به شکلی اثر بخش عملی سازد. بر اساس نتایج تحقیق و مشخص شدن گویه‌های مرتبط برای هر سازه و همچنین، نتایج فرضیه‌ها، پیشنهاداتی به تفکیک سازه‌ها ارائه می‌شود. سازمان اقدام به پرورش و آموزش تخصصی نیروها خود نموده و به جایگاه منابع انسانی به عنوان مهمترین منبع سازمان نگاه ویژه ای داشته باشد. همچنین با دقت در صفات شخصیتی کارکنان و تناسب با هر فرد توسط مدیران مدیریت و برخورد صورت گیرد، تبیین صحیح عوامل محیطی درون سازمان می‌تواند سازمان را کارآمدتر نمود و با ایجاد رابطه عاطفی و کاری سرپرستی و کارکنان احساس تعهد کارکنان به سازمان را تقویت کرد. جذب کارکنان شایسته و کارآمد همواره باید یکی از اولین اولویت‌های هر سازمانی بوده و با کمک تجزیه و تحلیل و طراحی و ارزشیابی مشاغل اقدام به سیستمی نمود که افراد جهت دستیابی به جایگاه‌های سازمانی بالاتر همواره در پویایی و تلاش باشند. ارزیابی عملکرد کارکنان و ایجاد نظام تشویق و تنبیه و تخصص‌گرایی نیز خود می‌تواند در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار بگیرد. از جمله نکاتی که نباید در مدیریت منابع انسانی از آن مغفول ماند ایجاد احساس امنیت شغلی برای کارکنان این امر می‌تواند به کارکنان نشان دهد در صورت داشتن توانمندی حفظ آنها برای شرکت از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین می‌توان با ایجاد مزایای شغلی رغبت بیشتری برای کارکنان جهت ارتقا و بهبود عملکرد به وجود آورد.

پیشنهاد می‌گردد تا سازمان به دنبال حل مشکلات شغلی کارکنان درون سازمان باشد تا احساس رضایت شغلی را در درون افراد افزایش دهد، همچنین با سپردن مسئولیت به هر فرد در حد توانمندی وی و نه بالاتر از آن میتوان احساس مفید بودن و موثر بودن را در افراد افزایش داد. با هویت بخشی از طریق نماد های سازمانی از قبیل کارت شناسایی سازمانی میتوان هویت شغلی و سازمانی بین کارکنان را ارتقا بخشید همچنین ایجاد بسترهای رشد و بالندگی سازمانی میتواند منجر به پویایی افراد گردد. همچنین باید بر اساس شاخصه های مشخص از قبیل طرح طبقه بندی مشاغل احساس وجود عدالت سازمانی در سازمان را در میان کارکنان ارتقا بخشید. اهمیت دادن به کارکنان و همچنین احترام گذاشتن به عواطف و احساسات و روحیات کارکنان میتواند تعهد سازمانی آنها را افزایش داد. استقلال در کار از جمله دیگر مواردی است که میتواند بر تعهد سازمانی کارکنان اثر گذار باشد. همچنین با تشکیل تیم های کاری درون سازمان میتوان با ایجاد فضای دوستانه و صمیمی بین کارکنان آنها را به سازمان علاقه مند تر نموده و با افزایش مشارکت افراد در تصمیم گیری های سازمان احساس تعلق خاطر کارکنان به سازمان را ارتقا داد.

به طور کلی جامعه پذیری کارکنان سازمان و همچنین دیدگاه عملکردی کارکنان از جمله مقوله هایی است که بر فرهنگ سازمانی به طور کلی اثر گذار خواهد بود. هر چند افراد مختلف به عنوان عضوی از اعضا جامعه از فرهنگ حاکم بر جامعه تاسی میجویند. باید با تشریح و تبیین هنجارها و ارزش های حاکم بر سازمان و انطباق آن با سیاست های کلان جامعه به پرورش ارزش های بنیادین حاکم بر سازمان پرداخته و افراد را در این مورد به آگاهی کامل رساند، تشریح نوع فرایندهای سازمانی و ساختار سازمانی میتواند در بهبود فرهنگ سازمانی در هر سازمان موثر واقع شود. همچنین تکنولوژی حاکم بر سازمان نیز در این امر موثر خواهند بود. باید به این امر دقت نمود که سازمان هایی که خود از سازمان های بزرگتری منشعب شده اند باید از سیاست ها و خط مشی های سازمان مادر پیروی نمود و این امر بیش از هر فرد و یا گروهی بر ذمه مدیریت سازمان می باشد. نحوه رفتار مدیریت ارشد در سازمان و ایجاد احترام متقابل بین مدیریت و پرسنل نیز خود بر فرهنگ سازمان اثر گذار است.

وجود محیط صمیمی برای ارتباط سازنده کارکنان با مدیران به صورت دو طرفه و مدیریت استعدادها خود نکته دیگری است که در مورد حفظ کارکنان باید بدان تاکید ورزید، صد البته که عامل دیگری که در حفظ کارکنان موثر واقع می شود میزان حقوق و دستمزد و همچنین امکانات رفاهی و مزایای شغلی است که در اختیار افراد گذارده می شود. از سوی دیگر درک فشارهای کاری و شناسایی نیازهای کارکنان همچنین حفظ جایگاه و کرامت انسانی و صداقت و اعتماد متقابل و جایگاه شناسی درست افراد خود بسیار حائز اهمیت است. سیستم های جانشین پروری و ارتقا شغلی صحیح و همچنین امکان ارتقا شغلی از دیگر نکاتی است که به جهت حفظ کارکنان باید مورد توجه واقع شوند. نکته آخری که باید به آن توجه کرد ایجاد شناخت صحیح نسبت به وظیفه سازمانی است که بدان ها محول شده است تا توقع کارکنان از شغل مورد نظر به درستی شکل بگیرد.

سازمان باید همواره در تلاش باشد تا با پالایش افراد کارآمد را در درون خود حفظ نموده و بدین طریق به دنبال ارتقا عملکردی سازمانی باشد. از جمله عوامل بسیار حائز اهمیت در درون سازمان توانمندی های مدیران

سازمان است. هماهنگی درون سازمانی خود نقش بسیار پر رنگی در عملکرد سازمان دارد و وجود منابع مالی و به کارگیری سیستم های کنترلی دقیق مالی خود از دیگر موارد بسیار موثر در عملکرد سازمان می باشد. تبیین اهداف و تدوین استراتژی نیز به جهت مشخص نمودن سیر حرکتی سازمان بسیار از اهمیت برخوردار است همچنین جهت اطمینان از حرکت در خط سیر صحیح استفاده از سیستم های نظارت و کنترلی صحیح و کارآمد به جهت تشخیص انحرافات و به کارگیری برنامه های اصلاحی بسیار ضروری به نظر می رسد. از نظر پژوهشی پیشنهاد می گردد پژوهش حاضر در جوامع آماری دیگر و با در نظر گرفتن مولفه های دیگر نیز مورد بررسی قرار بگیرد. همچنین، پیشنهاد می شود که تحقیق حاضر در دانشگاه های سراسری استان فارس نیز انجام شود. مانند هر پژوهشی این پژوهش نیز با محدودیتهایی مواجه است که از جمله آن احتیاط در تعمیم نتایج است. دوم، از آنجاییکه در این پژوهش ابزار مورداستفاده پرسشنامه بوده است، محدودیتهای مربوط به این ابزار را باید مدنظر قرار داد.

منابع

- Ahakwa, Isaac, Jingzhao Yang, Evelyn Agba Tackie, and Samuel Atingabili. (2021). The Influence of Employee Engagement, Work Environment and Job Satisfaction on Organizational Commitment and Performance of Employees: A Sampling Weights in PLS path Modelling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 34-62.
- Baljinder, Kaur, Singh Satwinder, B. R. Garg, J. M. Singh, and Singh Jasdev. (2012). Enhancing water productivity through on-farm resource conservation technology in Punjab agriculture. *Agricultural Economics Research Review*, 25(1), 79-85.
- Barba-Aragón, María Isabel, and Daniel Jiménez-Jiménez. (2020). HRM and radical innovation: A dual approach with exploration as a mediator. *European Management Journal*, 38(5), 791-803.
- Bell, Mary, and Ann Sheridan. (2020). How organisational commitment influences nurses' intention to stay in nursing throughout their career. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 2, 100007.
- Benkhoff, Birgit. (1997). Ring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relation*. 50(6), 701-726.
- Cho, Yoon Jik, and Gregory B. Lewis. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for Retaining Federal Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1), 4-23.
- Costa, Paula, Linda Harris, David H. Rothstein, Melissa Beckman, William Flynn, Aaron Hoffman, James Lukan et al. (2020). Dissecting a department of surgery: Exploring organizational culture and competency expectations. *The American Journal of Surgery*. 221(2), 298-302.

Ding, Daniel Z., Syed Akhtar, and Gloria L. Ge. (2009), Effects of Inter- and Intra-hierarchy Wage Dispersions on Firm Performance in Chinese Enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 20(11):2370-81.

Ekasari, Putu Ayu, Noermijati Noermijati, and Aryo Dewanto. (2020). Organizational culture: A key factor to improve nurse performance. *Enfermería Clínica*, 30, 118-122.

El-Nahas, Tawfik, Eman Mohamed Abd-El-Salam, and Ayman Yehia Shawky. (2013). The impact of leadership behaviour and organisational culture on job satisfaction and its relationship among organisational commitment and turnover intentions. A case study on an Egyptian company. *Journal of Business and Retail Management Research*, 7(2), 13-43.

Fey, Carl F., Sergey Morgoulis-Jakoushev, HYEON JEONG PARK, and Ingmar Björkman. (2008) Opening the Black Box of the Relationship between HRM Practices and Firm Performance: A Comparison of MNC Subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies*. 40.. 690-712.

Ghodowski, Parviz. Rabiee, Zahra (2015); *The effect of organizational culture on the development of construction project teams*, 11th International Conference on Project Management, (in persian)

Ghosh, Debjani, and L. Gurunathan. (2015). Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit. *IIMB Management Review*, 27(4), 240-251.

Gong, Yaping, Kenneth S. Law, Song Chang, and Katherine R. Xin. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263.

Hamann, P. Maik, and Frank Schiemann. (2021). Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 127, 45-65.

Iatagan, Mariana, Cristina Dinu, and Ana Maria Stoica. (2010). Continuous training of human resources – a solution to crisis going out, *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2(2), 5139-5146.

Iljins, Juris, Viktorija Skvarciany, and Elīna Gaile-Sarkane. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950.

Jaeger, Martin, and Desmond Adair (2016). Organisational culture of construction project managers in the GCC countries. *Engineering, Construction and Architectural Management*. . 20(5).461-473.

Kazlauskaitė, Ruta, Ilona Buciuniene, and Linas Turauskas. (2012). Organisational and psychological empowerment in the HRM- performance linkage. **Employee Relations**.

Kozlenkova, Irina V., Stephen A. Samaha, and Robert W. Palmatier .(2014), *Resource-Based Theory in Marketing*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1-21.

Kurdi, B., and M. Alshurideh.. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, 10(16), 3981-3990.

Lapiņa, Inga, Ilze Kairiša, and Daira Aramina. (111). Role of organizational culture in the quality management of university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.

Leithy, W. el. (2017). Organizational culture and organizational performance. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(42), 1-10.

Mahdieh, Omid, Sabzi, Mahnaz (1396); Investigating the Relationship between Human Resource Management Tasks and Organizational Commitment: A Case Study in Kermanshah University of Medical Sciences, *Nurse and doctor in battle*. 5 (17), 60-68. (in persian)

Moenian, Bahman, Eliasi, Mahdi, Jahaniar, Bamdad Soufi, Naghavi, MirAli (1400); Designing a Model for Retaining Knowledge Employees in Production-Based Knowledge Companies (Case Study: Information and Communication Technology and Biotechnology Companies), *Sustainable Human Resource Management*, 3 (4), 89-111.(in persian)

Morley, Michael J., Patrick Gunnigle, Michelle O'Sullivan, and David G. Collings. (2006). New directions in the roles and responsibilities of the HRM function. *Personnel Review*.

Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Wright. (2017). Human resource management: Gaining a competitive advantage. *New York, NY: McGraw-Hill Education*.

Palacios-Marqués, Daniel, María Guijarro García, Myriam Martí Sánchez, and María Pilar Alguacil Mari. (2019). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research*, 101, 426-432.

Pheng, Low Sui, and Shi Yuquan. (2014). An exploratory study of Hofstede's cross-cultural dimensions in construction projects. *Management Decision*

Piwowar-Sulej, Katarzyna, and Dominika Bąk-Grabowska. (2018). Enterprise boundaries in the area of human resources. *Argumenta Oeconomica* 41.

Rahaman, Mohammad Saidur, Mohani Abdul, and Mohammad Mizanur Rahman. (2016). Organizational Commitment: Do Employees' Compensations and Benefits Matter. *Journal of Business and Management*, 10, 135-141.

Rahman, Wali, and Zekeriya Nas. (2013). Employee development and turnover intention: theor validation, European. *Journal of Training and Development*, 37 (6), 564-579.

Rivard, Suzanne, and Sid L. Huff. (1988). Factors of success for end-user computing. *Communications of the ACM*, 31(5), 552-561.

Sánchez, Antonio Aragón, Gregorio Sánchez Marín, and Arleen Mueses Morales. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 24(3), 138-148.

Sattar, Tehmina, Khalil Ahmad, and Syeda Mahnaz Hassan. (2015). Role of human resource practices in employee performance and job satisfaction with mediating effect of employee engagement. *Pakistan Economic and Social Review*, 81-96.

ğendoğduğ A. Aslan, Ayşe Kocabacak, and ükrü Gvven. (2013). The relationship between human resource management practices and organizational commitment: A field study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, 818-827.

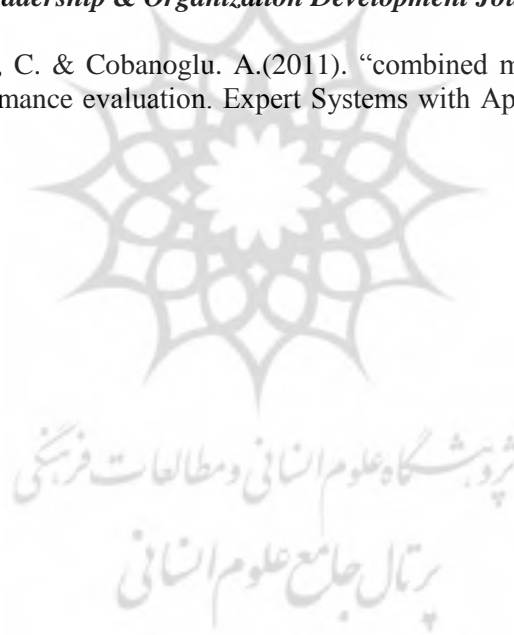
Sepahvand, Reza, and Razieh Bagherzadeh Khodashahri. (2021). Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Study of the Moderating Role of Job Engagement. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 437-468.

Singh, Sanjay Kumar, and Ajai Pratap Singh. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Manag. Decis.* 57, 937e952.

Wright, Patrick M., and Timothy M. Gardner. (2003). The human resource-firm performance relationship: methodological and theoretical challenges. 311-328.

Yiing, Lee Huey, and Kamarul Zaman Bin Ahmad. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal..* 30 (1). 53-86.

Zeydan, C., Colpan, C. & Cobanoglu. A.(2011). “combined methodology for supplier selection and performance evaluation. *Expert Systems with Applications*”, 38(3):2741–2751.



Designing a Comparative Model of Role of the Impact of Human Resource Management Activities on Organizational Performance

Adel Kolk¹, Hassan Soltani², Shiva Madahian³, Mehdi Mohammad Bagheri⁴, Navid Fatehi Rad⁵

Abstract

Background & Purpose: The purpose of this study was to present and test the comparative model of managers 'and employees' understanding of how human resource management activities affect organizational performance with the mediating role of organizational culture, organizational commitment and employee retention in open universities in Fars province

Methodology: The research method was applied in terms of purpose and heuristic mixed method in terms of data collection. Participants in this study in the qualitative section included managers and qualified staff of free universities in Fars province, from which 10 people were selected using purposive sampling. Also, in the quantitative part, the statistical population of the study included all managers and staff (including faculty members) of free universities in Fars province. Using Morgan table and stratified random sampling method with proportional allocation of 357 people as Sample sizes were selected

Findings: The results of structural equation test showed that from the perspective of managers, the two variables of organizational culture and organizational commitment have a mediating and significant effect on the relationship between human resource management and organizational performance, but employee retention has no mediating effect on this relationship

Conclusion: Also, it was found that from the perspective of employees, all three variables of organizational culture, organizational commitment and employee retention have a mediating and significant effect on the relationship between human resource management and organizational performance from the perspective of employees

Keywords: human resource management, organizational performance, organizational culture, organizational commitment, employee retention.

¹ PhD Student, Public Administration, Faculty of Literature and Humanities, Islamic Azad University, Kerman, Iran

² Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Public Administration, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran(Soltani.Hassan74@gmail.com)

³ Assistant Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

⁴ Assistant Professor, Department of Industrial Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

⁵ Assistant Professor, Department of Strategic Marketing, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran