

## تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان

علی شیرازی<sup>۱</sup>، سیده منصوره حسینی رباط<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup>دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، خراسان رضوی، ایران

<sup>۲</sup>دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، خراسان رضوی، ایران

تاریخ دریافت: اسفند ۱۳۹۲، اصلاحیه: خرداد ۱۳۹۳، پذیرش: مهر ۱۳۹۳

### چکیده

نیروی انسانی توانمند یکی از منابع مهم و اساسی سازمان‌ها قلمداد می‌شود و سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف، نیازمند به نیروی انسانی کارآمد می‌باشند. گرچه مدیریت همیشه نمی‌تواند از ترک کارکنان با ارزش خود جلوگیری کند، اما با اجرای سیاست‌ها و اقدامات مؤثر مربوط به مدیریت منابع انسانی تا حدود زیادی می‌تواند میزان رخداد این تصمیم را کاهش دهد. در این پژوهش تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان به واسطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی بررسی شده است. آزمون فرضیه‌های تحقیق به صورت دو مرحله‌ای برای مدلیابی به روش حداقل مربعات جزئی به کمک نرم افزار PLS برای ۷۲ کارمند شرکت مشاوره مهندسی طوس آب مشهد به طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده با ابزار پرسشنامه انجام شده است. روایی تحقیق به روش اعتبار محتوا و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر دارد ولی نقش واسطه رضایت شغلی تأیید نشد. همچنین در هر یک از اقدامات مورد مطالعه، جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد به جزء جبران خدمت از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر معناداری داشتند.

**واژگای کلیدی:** اقدامات مدیریت منابع انسانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، حفظ.

### ۱- مقدمه

کارمندیابی اینترنتی و توجه به توازن بیشتر بین کار و زندگی تحت تأثیر قرار می‌گیرد و باعث چالش برانگیزتر شدن آن شده است [۴]. از آن جا که اقدامات نگهداری، مکملی بر سایر اقدامات و فرایندهای مدیریت منابع انسانی است، حتی اگر عملیات کارمندیابی، انتخاب، انتصاب و بهسازی به نحو بایسته انجام شود، بدون توجه کافی به امر نگهداری، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشم‌گیر نخواهد بود [۱]. سازمان‌ها همواره از این مسئله بیم دارند که سرمایه‌های انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند؛ زیرا برای آموزش، تربیت و آماده سازی کارکنان خود تا مرحله بهره‌دهی و کارایی مطلوب، هزینه‌های بسیاری را صرف می‌کنند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارت‌ها و تجربیاتی می‌شوند که طی سال‌ها تلاش به دست آمده است [۵]. اما با این وجود، رهبران و مدیران صرف نظر از هزینه‌های انسانی به دنبال دستیابی به منافع کوتاه مدت هستند و تحلیل‌گران از ادعای ارزشمندی کارکنان برای اندازه‌گیری و سنجش سرمایه، دانش و اطلاعات شرکت‌ها استفاده می‌کنند؛ اما هیچ شیوه مفیدی برای ساختن و حفظ این دارایی سازمانی ارائه نمی‌دهند [۲]. پیش‌بینی‌ها و اندازه‌گیری‌های ترک شغل هم در سطح صنعت و هم به طور خاص در شرکت‌ها که توسط مرکز مطالعات سازمانی انجام می‌شود نشان می‌دهد که اکثر شرکت‌ها میزان ترک شغلی بین ۱۵ تا ۵۰ درصد داشته‌اند، البته تعداد کمی نیز میزان تک رقمی

هر سازمانی برای پیشرفت و توسعه خود، نیازمند راهبرد و برنامه‌ریزی‌های خرد و کلان است. جایگاه و نقش نیروی انسانی در این راهبردها به عنوان منابع اصلی سازمان، از اهمیت و اعتبار فوق العاده‌ای برخوردار است. هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از وجود کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در سازمان می‌باشد. بر این اساس، زمانی استراتژی منابع انسانی منبع محور، مزیت رقابتی به حساب می‌آید که سازمان بتواند منابع انسانی ماهر را در اختیار داشته باشد تا سریع تر از رقبا یاد بگیرد و سریع از آن‌ها آموخته‌های خود را به شکلی اثربخش عملی سازد. از طرف دیگر، در بحث مربوط به کمبود نیروی کار، رقابت برای مهارت‌های کمیاب و موانع جابجایی نیرو در بازار، احتمالاً گرایش به تمرکز بر عرضه نیروی کار، و نه بر تقاضای آن بوده است. بنابراین، در بسیاری از شرکت‌هایی که بیشترین مشکل را دارند، یکی از باصرفه‌ترین تدابیر در مقابله با مشکل منابع کمیاب، نگهداشت از قابل‌ترین و ماهرترین کارکنان داخل سازمان است [۳]. حفظ کارکنان خوب به دلایل جمعیتی، توقعات فرهنگی و تحولات دنیای کار، مثل روند به سمت مشاغل آزاد، انحلال قرارداد کارفرما/کارمند، نیاز رو به افزایش برای توانایی‌های فنی و صنعتی، رشد

\* se\_ho484@stu.um.ac.ir

می‌کند که نتوانند و با استعداد هستند [۹]. آستورف و باون<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) بیان می‌کنند که اقدامات منابع انسانی، نگرش‌های نیروی کار را به وسیله الگوی انتظارات کارکنان از آنچه سازمان هست، تحت تأثیر قرار می‌دهند و انتظارات آنها را از ماهیت و عمق روابطشان با سازمان شکل می‌دهند. بدین وسیله، سیستم‌های منابع انسانی با تعهد بالا تلاش می‌کنند اثربخشی سازمانی را با ایجاد شرایطی که کارکنان در سازمان درگیرتر شوند، افزایش دهند [۹].

#### ۲-۱ اقدامات مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی با حفظ کارکنان

گرچه مدیریت همیشه نمی‌تواند از ترک کارکنان با ارزش خود جلوگیری کند، اما با اجرای سیاست‌ها و اقدامات مؤثر مربوط به مدیریت پرسنل خود تا حدود زیادی می‌تواند میزان رخدادهای تصمیم را کاهش دهد. آچو و منصور<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) بیان می‌کنند که کارفرمایان نیاز ندارند تلاش زیادی برای حفظ کارکنانشان داشته باشند، بلکه با اجرای استراتژی‌های مختلف مبتنی بر توسعه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، راحت‌تر می‌توانند این کار را انجام دهند [۷]. نحوه پاسخ کارکنان به فعالیت‌های انجام شده توسط سازمان، در بحث نظریه مبادله اجتماعی<sup>۵</sup> مطرح می‌شود که بر اساس آن، محققان به تحلیل روابط متقابل و تبادل فرد و رهبران و همچنین تحلیل روابط متقابل فرد و سازمان می‌پردازند. این نوع تبادل به عنوان حمایت سازمانی درک شده، تعهد کارکنان نسبت به سازمان را نشان می‌دهد [۹]. تعهد بالای اقدامات منابع انسانی شامل گزینه‌هایی نظیر جذب انتخابی، ارزیابی عملکرد توسعه‌ای، جبران خدمت منصفانه و رقابتی و آموزش جامع و فعالیت‌های توسعه‌ای می‌باشد [۳۱]. تحقیقات متعددی تأثیر هر یک از اقدامات مدیریت منابع انسانی را در ایجاد تعهد سازمانی<sup>۶</sup> و حفظ کارکنان مورد بررسی قرار دادند [۱ و ۱۶ و ۱۷]. هاسیلد<sup>۷</sup> (۱۹۹۵) بیان می‌کند که سرمایه‌گذاری در اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا مثل کارمندیابی جامع کارکنان و رویه‌های انتخاب، جبران خدمت تشویقی و سیستم‌های مدیریت عملکرد مؤثر و درگیری و آموزش وسیع کارکنان، از نظر اقتصادی و آماری تأثیرات مثبتی روی حفظ کارکنان سازمان دارد [۱۸]. پاری و ترامبلی<sup>۸</sup> (۲۰۰۷)، اقدامات منابع انسانی را شناخت کارکنان، توسعه شایستگی و توانمندسازی در نظر می‌گیرد که از طریق تعهد سازمانی، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر حفظ کارکنان حرفه‌ای بخش‌های فناوری اطلاعات داشت. آلناکیوبی (۲۰۱۱) نشان می‌دهند که وقتی کارکنان احساس می‌کنند که شرکت برای آموزش و نیازهای توسعه و پیشرفت آن‌ها توجه کافی دارد، نسبت به شغل خود و دستیابی به اهداف سازمان متعهدتر می‌شوند [۹]. پتجون<sup>۹</sup> (۲۰۰۱) معتقد است سیستم ارزیابی منصفانه باعث درک کارکنان از مسئولیت‌های شغلی و مسیر رشد فردی شده و تعهد سازمانی

برای درصد ترک شغل را ثبت کرده‌اند [۴]. شرکت مهندسی مشاور طوس آب، طی بیست و شش سال فعالیت در راستای ارائه خدمات مهندسی آب، توفیق این را داشته تا ضمن نوآوری در انجام پروژه‌ها، رضایت‌مندی کارفرمایان داخل و خارج کشور را نیز جلب نماید. این شرکت با تمرکز بر مأموریت سازمانی خود، متکی بر مدیریت کارآمد، کارکنان متخصص و ورزیده و قابلیت سازماندهی مؤثر، متعهد است که با استفاده از فناوری‌های روزآمد و خلاقیت سرمایه‌های انسانی، در گسترش کمی و ارتقای کیفی خدمات خود در درون و برون از مرزهای کشور بکوشد. با وجود فضای کاری مبتنی بر منافع ملی، اخلاق کاری و سازمانی، رعایت استانداردها و توسعه سرمایه‌های انسانی، شواهد حاکی از آمار و اطلاعات مربوط به واحد منابع انسانی شرکت نشان می‌دهد که در چند سال اخیر تعداد افرادی که شرکت را ترک می‌کنند، رو به افزایش است و همین باعث کاهش میزان موفقیت‌های شرکت شده است. بنابراین، این تحقیق به دنبال بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی شرکت بر حفظ و نگهداشت کارکنان می‌باشد تا مبتنی بر این تجزیه و تحلیل، سیاست‌ها و روش‌های مؤثری را برای حفظ و نگهداری منابع انسانی ارائه دهد.

#### ۲-۲ ادبیات پژوهش

برای یک کارفرما استخدام افراد دانشی برای شغل ضروری است. اما حفظ کارکنان<sup>۱</sup> اهمیت بیشتری نسبت به استخدام دارد؛ چون تحلیل‌های اساسی که در مورد ذخیره کارکنان مستعد انجام می‌شود نشان می‌دهد در شرایط نامطلوب سازمانی، بسیاری از سازمان‌ها در حفظ این عملگرهای سطح بالا شکست می‌خورند که در نتیجه با مجموعه‌ای از نیروهای کم و با صلاحیت پایین باقی خواهند ماند که مستقیماً مزیت رقابتی را در آن صنعت ویژه کاهش خواهند داد. حفظ کارکنان شایسته باعث ارائه خدمات بهتر و بهره‌وری بالاتری می‌شود که در نتیجه رضایت مشتری، تسهیل جانشین‌پروری مدیریت و بهبود یادگیری سازمانی را به دنبال خواهد داشت [۱۹]. حفظ، به معنای جلوگیری از دست دادن کارکنان شایسته از ترک بهره‌وری و سودآوری سازمان است [۱۵]. براساس بنیاد مؤسسه هاروارد<sup>۲</sup>، مفهوم حفظ کارکنان، نقطه مقابل ترک کار قرار می‌گیرد (ترک به مجموعه جدایی داوطلبانه و غیرداوطلبانه کارکنان از شرکت گفته می‌شود) [۴]. با این وجود، تحقیقات نشان می‌دهند که بحث حفظ کارکنان در زمینه ترک، مناسب نیست، زیرا ترک کارکنان می‌تواند تأثیرات مثبت و منفی روی یک سازمان داشته باشد. وقتی کارمند در کار خود ناتوان و عملکرد ضعیفی باشد، ترک داوطلبانه وی امتیاز مثبتی برای سازمان است. در حالی که وقتی سازمان کارمند نتواند و با ارزش خود را از طریق کناره‌گیری وی از دست می‌دهد، هزینه‌های زیادی برایش خواهد داشت. بر این اساس ترک کارکنان، به منظور حذف آن‌هایی که نمی‌توانند اهداف سازمان را تأمین کنند، ضروری است در حالی که حفظ کارکنان، بر نگهداشت کارکنانی تمرکز

3 -Ostroff & Bowen

4 - Achoui and Mansour

5 - Social Exchange Theory

6 - Organizational Commitment

7 - Huselid

8 - Pare & Tremblay

9 - Pettijohn

1- Employee Retention

2- Harvard Business Essentials

نشان داد که رضایت شغلی در سازمان، سبک مدیریت، انگیزه کسب موفقیت، خدمات رفاهی، بهداشت محیط و ایمنی کار، گرایش‌های سیاسی و عقیدتی افراد، پاداش، مسیر پیشرفت شغلی، ارزشیابی عملکرد و امور انضباطی کارکنان با حفظ کارکنان رابطه معناداری دارند [۱].

جهانگیری و مهرعلی (۱۳۸۷) در تحقیق خود با عنوان شناسایی و الویت‌بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان "ساصد" نشان دادند که عوامل حفظ کارکنان متخصص به ترتیب الویت در هفت عامل محتوا و ماهیت شغل، رضایت و امنیت شغلی، مدیریت و رهبری، مشخص بودن اهداف و انتظارات، فضای همکاری و انسجام گروهی، شرایط کار و پرداختی و مزایا گروه‌بندی شده است [۳].

قاضی زاده (۱۳۷۲) در مطالعه خود با عنوان چرا کارکنان سازمان را ترک نمی‌کنند، نشان داد که عوامل محیط داخلی، محیط خارجی و رضایت شغلی، از لحاظ تأثیرگذاری بر بقا و ماندگاری افراد در سازمان، رده‌های اول تا سوم را دارند. همچنین رابطه میزان رضایت شغلی و تأثیر عوامل محیط خارجی بر بقا و ماندگاری افراد، از نوع معکوس است؛ یعنی هر چقدر از میزان رضایت شغلی افراد کاسته می‌شود، تأثیر عوامل محیط خارجی در ماندن پرسنل، افزایش می‌یابد [۶].

جانجا و گلزار<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان اثر اقدامات منابع انسانی بر تعهد کارکنان و حفظ کارکنان در بخش مخابرات پاکستان با بررسی نقش میانجی‌گری وفاداری کارکنان نشان داد که اقدامات مختلف منابع انسانی تأثیر معنی‌داری بر تعهد کارکنان و حفظ آنها دارد. همچنین وفاداری، روابط بین مدیریت منابع انسانی و تعهد و حفظ کارکنان را میانجی می‌کرد [۲۰].

شیخ، کامار و ایکبال<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان (مطالعه موردی از بخش بانکی و آموزشی در باهوالپور) نشان داد که روابط مثبتی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و حفظ کارکنان وجود دارد [۲۸].

هانگ و دیگران<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۲)، تحقیقی را با عنوان اثربخشی اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان در موسسه آموزش عالی انجام داد. نتایج تحقیق نشان داد که آموزش و توسعه، سیستم ارزیابی عملکرد و جبران خدمت به غیر از توانمندسازی کارکنان تأثیر معنی‌داری بر حفظ دارند [۱۹].

آلناکیوبی (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان روابط بین اقدامات منابع انسانی و حفظ کارکنان در سازمان‌های دولتی، به دنبال شناسایی تأثیر اقدامات منابع انسانی و دیگر عوامل نظیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رهبری بر حفظ کارکنان بود. نتایج اهمیت تأثیر و معنی‌داری این عوامل را بر حفظ کارکنان نشان داد [۹].

پاتریوتا<sup>۲۲</sup> (۲۰۰۹) تحقیقی را با عنوان حفظ کارکنان: یک دیدگاه منسجم از اقدامات حمایتی منابع انسانی و حمایت سازمانی درک شده در سازمان‌های سوئدی انجام داد. وی نشان داد که اقداماتی

و نتایج مثبتی مثل حفظ کارکنان توانمند را به وجود می‌آورد [۲۵]. در مورد جبران خدمت، اگر کارکنان از نحوه عملیات شرکت و ارتباط آن با سیاست‌های جبران خدمت راضی باشند، به سازمان متعهد خواهند گشت. لذا، یک سیستم پاداش سازمانی، تعهد کارکنان و حفظ آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۱۹]. با این وجود، لويس<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۱) در تحقیق خود نتوانست اهمیت حقوق در کاهش نرخ ترک داوطلبانه را تأیید نماید.

### ۲-۲ اقدامات مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی با حفظ کارکنان

گرینبرگ و بارون<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۵)، رضایت شغلی<sup>۱۲</sup> را ایجاد یک رویکرد ارزیابی و شناخت افراد نسبت به شغل تعریف می‌کنند. رابطه علی-نارضایتی شغلی و تمایل به ترک، این طور نشان داده شده است که نارضایتی شغلی به تفکر درباره ترک، تفکر درباره ترک به تمایل به جستجو، تمایل به جستجو به تمایل به ترک و تمایل به ترک واقعی منتهی می‌شود [۲۲]. مولر، بایر، پرایس و ایورسون<sup>۱۳</sup> (۱۹۹۴) بیان می‌کنند که وقتی کارکنان نسبت به شغل خود راضی بوده، تعهد و پیوستگی به سازمان بالاتر خواهد بود و منجر به همکاری بیشتر و کاهش احتمال ترک می‌شود [۲۳]. از اهمیت توانایی شرکت برای افزایش رضایت شغلی در محیط کار، اقداماتی هستند که مدیران به منظور مدیریت کارکنان به کار می‌برند که به طور مستقیم رضایت شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۳۰]. مارتین (۲۰۱۱) بیان می‌کند که اقداماتی نظیر آموزش و توسعه، پیشرفت کارراه شغلی، مشوق‌ها و پاداش‌ها به طور مستقیم روی رضایت کارکنان اثر دارند و باعث حفظ آنان می‌شود [۲۲]. در برخی تحقیقات از میان این چهار اقدام، پاداش را دارای بیشترین تأثیر بر رضایت افراد می‌دانند [۱۳ و ۱۴]. براساس تئوری تفاوت<sup>۱۴</sup>، ریس، مکفارلین و بنت<sup>۱۵</sup> (۱۹۸۹) بیان می‌کنند که کارکنان زمانی احساس رضایت می‌کنند که پرداختی‌شان را متناسب با زمان، انرژی و تلاشی که دارند، ببینند [۲۷]. هارل و تیزافریر<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۹)، کالبرگ و مودی<sup>۱۷</sup> (۱۹۹۴) و مک وی<sup>۱۸</sup> (۱۹۹۷) بیان می‌کنند که فراهم کردن فرصت‌های دسترسی به آموزش و توسعه برای کارکنان باعث بهبود مهارت‌ها و توانایی‌ها و افزایش رضایت شغلی و تمایل به ماندن می‌شود [۹]. در تحقیق حاضر تأثیر جذب، آموزش و توسعه، جبران خدمت و ارزیابی عملکرد به عنوان اقدامات مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرند.

### ۳- تحقیقات داخلی و خارجی

اسکندری و عابدی (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان "بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران"

- 10- Lewis
- 11- Greenberg & Baron
- 12- Job satisfaction
- 13- Mueller, Boyer, Price & Iverson
- 14- Discrepancy theory
- 15- Rice, McFarlin & Bennett
- 16- Harel & Tzafirir
- 17- Kallenerg & Moody
- 18- McEvoy

- 19- Janjua & Gulzar
- 20- Sheikh, Qamar & Iqbal
- 21- Hong, Hao, Kumar, Ramendran & Kadiresan
- 22- Patriota

#### ۴- روش تحقیق

از آن جایی که این پژوهش به دنبال تجزیه و تحلیل یک یا چند پیشنهاد فرضی درباره روابط علت و معلولی بین دو یا چند متغیر و آزمون این روابط می‌باشد، در زمره پژوهش‌های کمی قرار می‌گیرد که از لحاظ هدف کاربردی هستند و می‌توان آن را در حوزه پژوهش‌های پیمایشی (تحلیلی) قرار داد. جامعه آماری ۳۰۰ نفر، کارکنان شرکت طوس آب مشهد می‌باشند که حجم نمونه بر اساس روش‌های محاسبه حجم برای داده‌های ترتیبی (پرسشنامه‌ای) ۷۰ نفر محاسبه شد. براین اساس، ۹۰ پرسشنامه توزیع شد و در نهایت ۷۲ پرسشنامه تکمیل و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای سنجش اقدامات مدیریت منابع انسانی از پرسشنامه مارتین (۲۰۱۱) [۲۲] با چهار اقدام جذب، آموزش، جبران خدمت و ارزیابی عملکرد و برای سنجش تعهد سازمانی، رضایت شغلی و حفظ به ترتیب از پرسشنامه‌های ماودی، استترز و پورتز (۱۹۷۹) [۲۴]، اسپکتور<sup>۲۵</sup> (۱۹۸۵) [۲۹] و لندا و هامر<sup>۲۶</sup> (۱۹۸۶) [۲۱] استفاده شد. روایی پرسشنامه با روش اعتبار محتوا سنجیده شد. بدین منظور از پرسشنامه‌های استاندارد، پرسشنامه کلی استخراج و توسط صاحب‌نظران مربوطه بررسی و اصلاحات لازم اعمال و تأیید شد. پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ ۰.۸۰ به دست آمد که بیانگر اعتبار بالای آن است.

#### ۴-۱ آزمون فرضیه‌های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق، از روش دو مرحله‌ای برای مدل‌یابی به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. مرحله اول تحلیل عاملی تأییدی<sup>۲۷</sup> و مرحله دوم تعیین مدل ساختاری از طریق تحلیل شاخص‌های برازندگی<sup>۲۸</sup> و تحلیل مسیر<sup>۲۹</sup> است. در هر کدام از این مراحل از نرم‌افزار "پی ال اس" استفاده شده است. نمودار (۱) مدل کلی معادلات ساختاری و نمودار (۲) مدل جزئی آن را به همراه ضرایب مسیر مدل نشان می‌دهد.

نظیر فرصت‌های رشد، چالشی بودن کار، پرداخت و روابط بین مدیران و کارکنان تأثیر معنی داری بر حفظ کارکنان کلیدی سازمان‌های مورد مطالعه داشت. همچنین، ادراکات کارکنان از اقدامات حمایتی منابع انسانی در توسعه حمایت سازمانی درک شده و رضایت شغلی آنان مؤثر بود [۲۶].

آبیسکرا<sup>۳۳</sup> (۲۰۰۷) در تحقیقی، تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی را بر ترک مدیران بازاریابی شرکت‌های سریلانکا مورد بررسی قرار داد. نتایج تحقیق نشان داد که تجزیه و تحلیل شغل، توسعه کارراهه، جبران خدمت، متغیرهای اطلاعات واقعی شغل تأثیر منفی و معنی داری بر تمایل به ترک مدیران بازاریابی داشت. اما توازن کار-زندگی با تمایل به ترک رابطه منفی نداشت. همچنین جبران خدمت و تجزیه و تحلیل شغل، پیش‌بینی کننده‌های قوی تمایل به ترک مدیران بودند [۸].

باوا و جانتان<sup>۳۴</sup> (۲۰۰۵) تحقیقی را با عنوان اقدامات منابع انسانی به عنوان تعیین کننده‌های ترک کارکنان انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که فرآیند کارگزینی و نظارت کارکنان در کاهش ترک غیرداوطلبانه مؤثر بودند و سایر اقدامات منابع انسانی در کاهش ترک داوطلبانه تأثیرگذار نبودند. به عبارت دیگر، کارکنان بدون توجه به اقدامات منابع انسانی به ترک خود از سازمان ادامه می‌دهند [۱۱].

چیو (۲۰۰۴) در تحقیق خود با عنوان تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان کلیدی سازمان‌های استرالیایی نشان داد که هشت عامل تصمیم کارکنان کلیدی را برای ماندن تعیین می‌کنند. این عوامل در بعد منابع انسانی، تناسب سازمانی شخص، پاداش و شناخت، آموزش و توسعه کارراهه، فرصت‌های شغلی چالش برانگیز و در بعد سازمانی رفتار رهبری، سیاست‌ها و فرهنگ شرکت، روابط تیم‌های کاری و محیط کاری راضی کننده می‌باشند. تعهد سازمانی، روابط بین هشت عامل و تمایل به ماندن را میانجی‌گری می‌کرد [۱۲].

بر اساس مطالعات مختلف صورت گرفته، فرضیه‌های تحقیق به شرح ذیل است:

فرضیه اصلی: اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر می‌گذارد.

فرضیه فرعی اول: جذب از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر می‌گذارد.

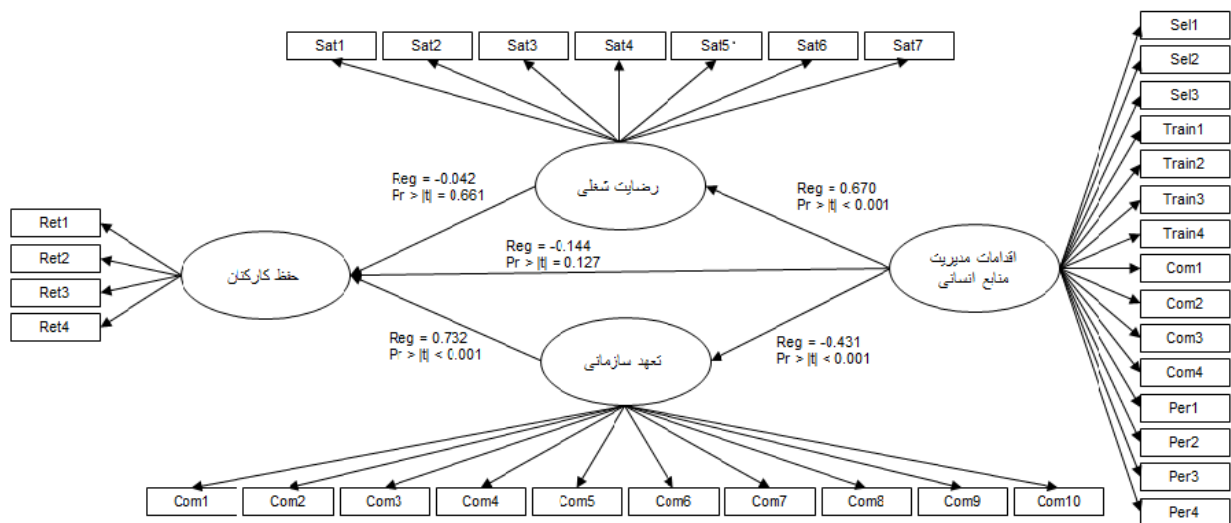
فرضیه فرعی دوم: آموزش از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر می‌گذارد.

فرضیه فرعی سوم: جبران خدمت از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر می‌گذارد.

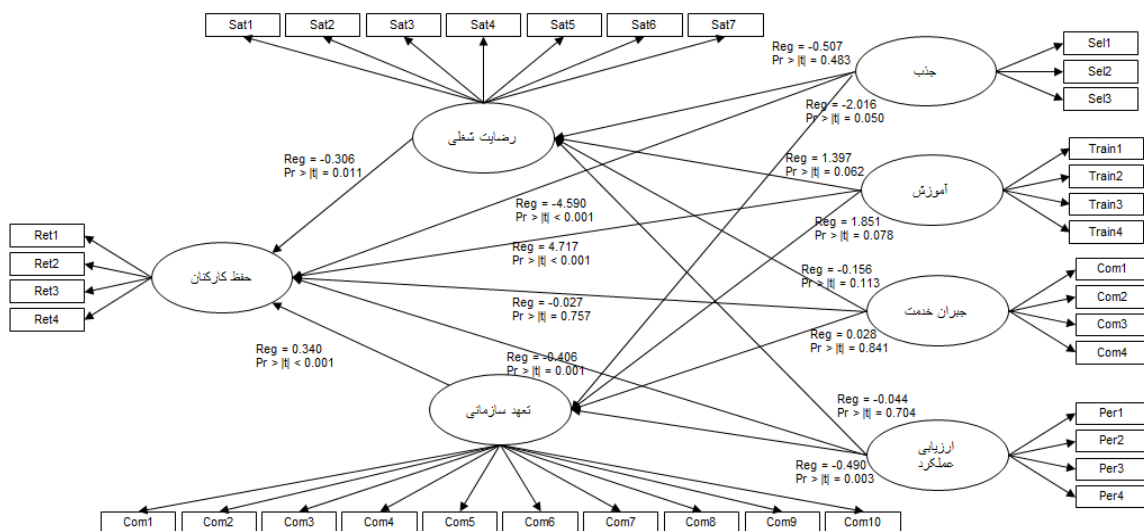
فرضیه فرعی چهارم: ارزیابی عملکرد از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر می‌گذارد.

25- Spector  
26- Landau & Hammer  
27- Confirmatory Factor Analysis  
28- Goodness of fit index  
29- Path Analysis

23- Abeysekera  
24- Bawa & Jantan



شکل (۱): مدل کلی معادلات ساختاری



شکل (۲): مدل جزئی معادلات ساختاری

۴-۱-۱ فرضیه اصلی تحقیق

جدول (۱): اقدامات مدیریت منابع انسانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی با حفظ کارکنان در مدل کلی معادلات ساختاری

متغیرهای مستقل و وابسته		ضریب مسیر	خطای استاندارد	آماره تی	معناداری	تأثیر مستقیم	تأثیر غیرمستقیم	
اقدامات مدیریت منابع انسانی بر رضایت شغلی		۰,۰۰۰	۰,۰۸۹	۷,۵۴۸	۰,۶۷۰	۰,۱۲۷	۰,۰۰۰	
اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی		۰,۰۰۰	۰,۱۰۸	-۳,۹۹۹	-۰,۴۳۱	۰,۱۲۷	۰,۰۰۰	
ضریب تعیین: ۰,۴۴۹				ضریب تعیین: ۰,۱۸۹				
متغیر وابسته حفظ کارکنان	متغیر مستقل	ضریب مسیر	خطای استاندارد	آماره تی	معناداری			
	رضایت شغلی	۰,۶۶۱	۰,۰۹۵	-۰,۴۴۱	-۰,۰۴۲			
	تعهد سازمانی	۰,۰۰۰	۰,۰۷۸	۹,۳۹۹	۰,۷۳۲			
ضریب تعیین: ۰,۶۸۶								

شغلی و تعهد سازمانی برابر ۰,۰۰۰ است که از لحاظ آماری (کمتر از ۰,۰۵) معنادار می‌باشد و ضریب مسیر رضایت شغلی بر حفظ ۰,۶۶۱ است که معنادار نیست در حالی که تعهد سازمانی ۰,۰۰۰ بوده که

در جدول ۱ تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی و تأثیر آن دو بر حفظ کارکنان نشان داده می‌شود. همان‌طور که مشاهده می‌شود، ضرایب مسیر برای اقدامات منابع انسانی بر رضایت

تأثیر غیرمستقیم آن بواسطه رضایت شغلی ۰,۰۰۰ است که در نتیجه نقش واسطه رضایت شغلی در رابطه بین اقدامات منابع انسانی و حفظ کارکنان رد می‌شود.

۴-۱-۲ فرضیه‌های فرعی تحقیق

معنادار (کمتر از ۰,۰۵) می‌باشد. با توجه به معناداری ضریب مسیر اقدامات منابع انسانی بر تعهد (۰,۰۰۰) و تعهد بر حفظ (۰,۰۰۰)، نقش واسطه تعهد سازمانی در رابطه بین اقدامات و حفظ کارکنان تأیید می‌شود، ولی چون روابط اقدامات و رضایت با حفظ هر دو معنادار نیستند، تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم آنها مقایسه می‌شود. همان طور که جدول فوق نشان می‌دهد، تأثیر مستقیم اقدامات بر حفظ ۰,۱۲۷ و

جدول (۲): اقدامات مدیریت منابع انسانی با رضایت شغلی و رضایت شغلی با حفظ کارکنان در مدل جزیی معادلات ساختاری

متغیرهای مستقل	ضریب مسیر	خطای استاندارد	آماره تی	معناداری	تأثیر مستقیم	تأثیر غیرمستقیم
جذب	۰,۴۸۳	۰,۷۱۹	-۰,۷۰۵	-۰,۵۰۷	۰,۰۰۰	۰,۰۵۳
آموزش	۰,۰۶۲	۰,۷۳۷	۱,۸۹۵	۱,۳۹۷	۰,۰۰۰	۰,۰۰۶
جبران خدمت	۰,۱۱۳	۰,۰۹۷	-۱,۶۰۶	-۰,۱۵۶	۰,۷۵۷	۰,۰۰۱
ارزیابی عملکرد	۰,۷۰۴	۰,۱۱۵	-۰,۳۸۱	-۰,۰۴۴	۰,۰۰۱	۰,۰۰۷
ضریب تعیین: ۰,۶۵۶						
متغیر وابسته	متغیر مستقل	ضریب مسیر	خطای استاندارد	آماره تی	معناداری	
حفظ کارکنان	رضایت شغلی	۰,۰۱۱	۰,۱۱۷	-۲,۶۰۹	-۰,۳۰۶	
ضریب تعیین: ۰,۷۳۵						

شغلی، تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم آنها با یکدیگر مقایسه می‌شود. همان طور که جدول فوق نیز نشان می‌دهد، تأثیرات مستقیم اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ برای جذب ۰,۰۰۰، آموزش ۰,۰۰۰، جبران خدمت ۰,۷۵۷ و ارزیابی عملکرد ۰,۰۰۱ می‌باشد و تأثیرات غیرمستقیم آنها برای جذب، ۰,۰۵۳، آموزش، ۰,۰۰۶، جبران خدمت، ۰,۰۰۱ و ارزیابی عملکرد ۰,۰۰۷ است که نتایج نشان می‌دهد از بین اقدامات منابع انسانی، جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد از طریق رضایت شغلی بر حفظ کارکنان تأثیر داشتند، ولی جبران خدمت این گونه نبود.

در جدول ۲ همان طور که مشاهده می‌شود، ضرایب مسیر برای جذب، آموزش، جبران خدمت و ارزیابی عملکرد به ترتیب برابر با ۰,۴۸۳، ۰,۰۶۲، ۰,۱۱۳، ۰,۷۰۴ است که از لحاظ آماری (بزرگتر از ۰,۰۵) معنادار نمی‌باشند، ولی ضریب مسیر رضایت شغلی بر حفظ ۰,۱۱ بوده که معنادار (کمتر از ۰,۰۵) می‌باشد. با توجه به این که ضرایب مسیر همه اقدامات منابع انسانی (جذب، آموزش، جبران خدمت و ارزیابی عملکرد) بر رضایت شغلی معنادار نبوده ولی ضریب مسیر رضایت شغلی بر حفظ معنادار بوده است، به جهت بررسی نقش واسطه‌گری رضایت

جدول (۳): اقدامات مدیریت منابع انسانی با تعهد سازمانی و تعهد سازمانی با حفظ کارکنان در مدل جزیی معادلات ساختاری

متغیرهای مستقل	ضریب مسیر	خطای استاندارد	آماره تی	معناداری	تأثیر مستقیم	تأثیر غیرمستقیم
جذب	۰,۰۵۰	۱,۰۱۱	-۱,۹۹۴	-۲,۰۱۶	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰
آموزش	۰,۰۷۸	۱,۰۳۶	۱,۷۸۷	۱,۸۵۱	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰
جبران خدمت	۰,۸۴۱	۰,۱۳۷	۰,۲۰۲	۰,۰۲۸	۰,۷۵۷	۰,۰۰۰
ارزیابی عملکرد	۰,۰۰۳	۰,۱۶۱	-۳,۰۳۷	-۰,۴۹۰	۰,۰۰۱	۰,۰۰۰
ضریب تعیین: ۰,۳۲۱						
متغیر وابسته	متغیر مستقل	ضریب مسیر	خطای استاندارد	آماره تی	معناداری	
حفظ کارکنان	تعهد سازمانی	۰,۰۰۰	۰,۰۸۳	۴,۰۷۵	۰,۳۴۰	
ضریب تعیین: ۰,۷۳۵						

نتایج نشان می‌دهد از بین اقدامات منابع انسانی، جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد از طریق تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر داشتند ولی جبران خدمت اینگونه نبود.

#### ۵- نتیجه گیری

هدف اساسی این مطالعه بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌باشد. این هدف در قالب فرضیه اصلی تحقیق مطرح گردید. نتایج نشان داد که اقدامات

بر اساس جدول ۳، ضرایب مسیر برای جذب، آموزش، جبران خدمت و ارزیابی عملکرد به ترتیب برابر با ۰,۰۵۰، ۰,۰۷۸، ۰,۸۴۱، ۰,۰۰۳ است که جذب و ارزیابی عملکرد به از لحاظ آماری (کمتر از ۰,۰۵) معنادار می‌باشند و آموزش و جبران خدمت معنادار (بزرگتر از ۰,۰۵) نیستند. ضریب مسیر تعهد سازمانی بر حفظ ۰,۰۰۰ بوده که معنادار (کمتر از ۰,۰۵) است. همچنین، تأثیرات مستقیم برای جذب، آموزش، ۰,۰۰۰، جبران خدمت، ۰,۷۵۷ و ارزیابی عملکرد، ۰,۰۰۱ می‌باشد و تأثیرات غیرمستقیم آنها به واسطه تعهد سازمانی برابر ۰,۰۰۰ است که

پتجون (۲۰۰۱) سیستم ارزیابی منصفانه را عامل تعهد سازمانی و نتایج مثبتی مثل حفظ کارکنان توانمند مطرح می‌کند. هانگ و دیگران (۲۰۱۲) و آبیسکرا (۲۰۰۷) نیز یافته‌های تحقیق را حمایت می‌کنند. در مورد جبران خدمت و مزایا همان طور که در بخش ادبیات تحقیق اشاره شده است، بیشتر تحقیقات بیان می‌کنند که جبران خدمت از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر دارد. برای مثال، هانگ و دیگران (۲۰۱۲) سیستم پاداش سازمانی را موجب تعهد کارکنان و حفظ آنان می‌دانند، یا چیو و چان (۲۰۰۸) پاداش را دارای بیشترین تأثیر بر رضایت افراد و نگهداشت آنان بیان می‌کند. دپیترو و کاندلی (۲۰۰۷) و کانوی و مانکز (۲۰۰۸) نیز همین نتایج را نشان می‌دهند. با این وجود، در مطالعه حاضر این فرضیه رد می‌شود و می‌توان چنین استنباط کرد که بر اساس نظریه انگیزشی هرزبرگ<sup>۳</sup>، حقوق و مزایا جزء عوامل بهداشتی قرار دارند که وقتی این نیاز ارضا می‌شود، نارضایتی و کم‌کاری را مرتفع می‌سازد، ولی موجب رضایت شغلی نمی‌شود و در زمینه انگیزش در فرد و دلبستگی وی به سازمان کارآمد نخواهد بود. به همین خاطر است که کارکنان شرکت مورد مطالعه، به عنوان کارکنان توانمند و متخصص، برای تأمین نیازهای خود و تصمیم به ماندن یا ترک سازمان، عوامل دیگری را جستجو کرده و به آن اهمیت می‌دهند. لویس (۱۹۹۱) نیز در تحقیق خود نتوانست اهمیت حقوق در کاهش نرخ ترک دواطلبانه را تأیید نماید. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که شرکت با توجه بیشتر به عوامل انگیزشی مؤثر در روحیه و علائق کارکنان خود، موجب نگهداشت آنان در سازمان شود و با توجه به اینکه رضایت شغلی و تعهد سازمانی بهترین پیش‌بینی‌کننده حفظ کارکنان مطرح شدند، هر ساله با ارزیابی‌های مستمر از ارائه محیط کاری توأم با رضایت شغلی و تعهد سازمانی، موجب فراهم آوردن اطلاعات مفیدی برای تجزیه و تحلیل و شناسایی اقدامات منابع انسانی شود که ادراکات و ارزش‌های شخصی مرتبط با اخلاق کار را توسعه دهد.

## ۶- منابع و مآخذ

- [۱] اسکندری، مجتبی. عابدی، علی نقی. (۱۳۸۵)، بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، س اول، ش ۲، ص ۱۰۷-۱۲۵.
- [۲] ابوالعلائی، بهزاد. (۱۳۸۵)، کارکنان دارای ارزشمند سازمان: ساختن زیربنای استعدادهای انسانی (talent base) سازمان، عصر مدیریت، ش ۱، ص ۶۸-۷۴.
- [۳] جهانگیری، علی. مهرعلی، امیر هوشنگ. (۱۳۸۷)، شناسایی و الویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساسد، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، سال هشتم، شماره ۲۹، ص ۳۷-۵۶.
- [۴] شیرازی، علی. (۱۳۹۲)، استخدام و حفظ بهترین کارکنان، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.

منابع انسانی از طریق رضایت شغلی بر حفظ کارکنان تأثیر ندارد، در حالیکه نقش واسطه تعهد سازمانی تأیید شد. این یافته نشان می‌دهد که احساسات مثبت یک کارمند نسبت به اقدامات منابع انسانی سازمان باعث رضایت بیشتر وی می‌شود؛ ولی رضایت به تنهایی نمی‌تواند مانع ترک سازمان شود. در حمایت از این نتیجه، علیزاده (۱۳۸۶) بیان می‌کند که رضایت شغلی تنها درصد بسیار کمی از واریانس (کمتر از ۰٫۱۵) تمایل به ترک شغل را تبیین می‌کند و برای تبیین بهتر باید با دیگر متغیرها ترکیب شود. بر اساس تحقیق قاضی زاده (۱۳۸۹)، یکی از این عوامل، عوامل محیطی است. اگر دو متغیر رضایت شغلی و عوامل محیطی، در دو جهت متضاد حرکت کنند، امکان ترک خدمت زیاد نخواهد بود و در صورتی که هر دو در سطح بالایی وجود داشته باشند، احتمال ترک بسیار ناچیز و اگر هر دو در حداقل ممکن خود قرار بگیرند، این احتمال به حداکثر خود خواهد رسید. در مورد نقش واسطه تعهد سازمانی، مارتین (۲۰۱۱) معتقد است سازمان‌هایی که از طریق اقدامات منابع انسانی، سطح بالایی از تعهد را به کارکنانشان نشان می‌دهد، باعث افزایش اثربخشی سازمانی و درگیری کارکنان و حفظ آنان در سازمان می‌شوند. فرانک و همکاران، ۲۰۰۴، آلناکیوبی، ۲۰۱۱ و کلارک، ۲۰۱۳ این یافته را نیز تأیید کردند.

از اهداف دیگر این مطالعه دستیابی به میزان تأثیرگذاری هر یک از اقدامات مدیریت منابع انسانی اعم از جذب، آموزش، جبران خدمت و ارزیابی عملکرد از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان است که در قالب فرضیه‌های فرعی تحقیق مطرح شد. در این رابطه، فرضیه‌های فرعی اول، دوم و چهارم مورد تأیید قرار گرفتند و نتایج نشان داد که جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد به واسطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیرگذار بودند، در حالی که فرضیه سوم تأیید نشد و جبران خدمت و مزایا از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر حفظ تأثیر نداشت. این نشان می‌دهد که اولاً در شرکت مورد مطالعه، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در تعامل نزدیکی با یکدیگر قرار دارند، به طوری که اگر افراد نسبت به شغل خود احساس مثبتی داشته باشند، میزان پیوستگی و دلبستگی آنان به سازمان افزایش یافته و در نتیجه موجب نگهداشت آنان می‌شود. دوماً، جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد از جمله اقدامات مؤثر و عوامل تعیین‌کننده شرکت در حوزه منابع انسانی برای تحت تأثیر قرار دادن میزان حفظ کارکنان شناخته می‌شود. تحقیقات متعددی، این یافته را تأیید می‌کنند. برای مثال، مولر و همکاران (۱۹۹۴) بیان می‌کنند که وقتی کارکنان نسبت به شغل خود راضی بوده، پیوستگی به سازمان بالاتر خواهد بود و منجر به همکاری بیشتر و کاهش احتمال ترک می‌شود. مارتین (۲۰۱۱) مطرح می‌کند که پیش‌نگری‌های شغلی واقع‌گرایانه در مرحله جذب و استخدام به خصوص از جنبه صداقت و جلب اعتماد، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بقای شغل استخدام شدگان را افزایش می‌دهد. پاری و ترامبلی (۲۰۰۷)، هارل و تیزافریر (۱۹۹۹)، کالبرگ و مودی (۱۹۹۴)، مک وی (۱۹۹۷) نیز تأیید می‌کنند که فرصت‌های دسترسی به آموزش و توسعه برای کارکنان باعث بهبود مهارت‌ها و توانایی‌ها و افزایش رضایت و تمایل به ماندن می‌شود.

- used to enhance sales-force satisfaction and commitment. *Psychology and Marketing*, 18(4).
- [26] Patriota D. (2009). **Employee retention: An integrative view of Supportive Human Resource Practices and Perceived Organizational Support**. Master Thesis. Management. Uppsala University.
- [27] Ryan T., Sagas M. (2009). **Relationships between pay satisfaction, work-family Conflict, and coaching turnover intentions**. *Team Performance Management*, 15(3/4).
- [28] Sheikh M.A., Qamar W-U., Iqbal F. (2012). **Impact of Human Resource Management (Hrm) Practices on Employees Retention**, www.iub.edu.pk.
- [29] Spector P.E. (1985). **Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey**. *American Journal of Community Psychology*, 13(6).
- [30] Ulrich D. (1997). **Measuring human resources: An overview of practice and a Prescription for results**. *Human Resource Management*, 36(3).
- [31] Whitener E.M. (2001). **Do high commitment human resource practices affect employee Commitment? : A cross-level analysis using hierarchical linear modeling**. *Journal of Management*, 27(5).
- [5] عزیزاده، ابراهیم. (۱۳۸۵)، عوامل مؤثر بر تمایل ترک شغل کارکنان، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس-ش ۱۱، ص ۱-۱۵.
- [۶] قاضی زاده، مصطفی. (۱۳۷۲)، چرا کارکنان سازمان را ترک نمی‌کنند. دانش مدیریت، ش ۲۰، ص ۶۹-۸۲.
- [7] Achoui M., Mansour M. (2007). **Employee turnover and retention strategies: Evidence from Saudi companies**. *International Review of Business Research*. 3(3).
- [8] Abeysekera R. (2007). **The Impact of Human Resource Management Practices on Marketing Executive Turnover of Leasing Companies in Sri Lanka**, *Contemporary Management Research*. 3(3). 2007.
- [9] Alnaqbi W. (2011). **The Relationship between Human Resource Practices and Employee Retention**. Degree of Doctor. Edith Cowan University.
- [10] Bergiel E.B., Nguyen V.Q., Clenny B.F., Taylor, G.S. (2009). **Human resource practices, job Embeddedness and intention to quit**. *Management Resource News*, 32(3), 2009.
- [11] Bawa M. A., Jantan M. (2005). **Human Resource Practices As Determinants of Employee Turnover: An Empirical Investigation**, *Asian Academy of Management Journal*, 10(2).
- [12] Chew J. C. L. (2004). **The Influence of Human resource practices Practices on the Retention of Core Employees of Australian Organisations: An Empirical Study**, Degree of Doctor of Philosophy, Murdoch University
- [13] Chew, J., Chan C. (2008). **Human resource practices, organizational commitment and intention to stay**. *International Journal of Manpower*, 29(6).
- [14] Conway, E., Monks, K., (2008). **HR practices and commitment to change: An employee-level analysis**, *Human Resource Management Journal*, 18(1).
- [15] Chiboiwa M., Samuel M., Chipunza C. (2010). **An examination of employee retention strategy in a private organisation in Zimbabwe**. *African Journal of Business Management*, 4(10).
- [16] Clark D. B. (2013). **Employee Commitment and Other Factors That Affect Attraction and Retention of Employees in Organizations: The Examination of Research and OPM Practices**. Dissertation Doctor of Management. University of Maryland University College.
- [17] Gould-Williams J. (2004). **The effects of 'high commitment' HRM practices on employee attitude: The views of public sector workers**. *Public Administration*, 82(1).
- [18] Huselid M. (1995). **The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance**. *Academy of Management Journal*, 38(3), 1995.
- [19] Hong E. N., Hao L. Z., Kumar R., Ramendran C., Kadiresan V. (2012). **An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - Regression Analysis**, *International Journal of Business Research and Management*, 3(2).
- [20] Janjua B. H., Gulzar A. (2014). **The Impact of Human Resource Practices on Employee Commitment and Employee Retention in Telecom Sector of Pakistan: Exploring the Mediating Role of Employee Loyalty**. *IOSR Journal of Business and Management*. 16(1).
- [21] Landau J. Hammer T.H. (1986). **Clerical employees' perceptions of intraorganizational career opportunities**. *Academy of Management*, 29(2).
- [22] Martin M. J. (2011). **Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit**. Degree of Doctor of Philosophy. State University.
- [23] Mueller C.W., Boyer E.M., Price J.L., Iverson R.D. (1994). **Employee attachment and Noncoercive conditions of work**. *Work and Occupations*, 21(2).
- [24] Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W. (1979). **The measurement of organizational commitment**. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2).
- [25] Pettijohn C., Pettijohn L.S., Taylor A.J. Keillor B.D. (2001). **Are performance Appraisal a bureaucratic exercise or can they be**