

Investigating the impact of key organizational variables on the retention of human resources in the banking industry (case study of employees of Tejarat Bank branches in Tehran)

Mohammad hossein Taherei^۱

Received Date: 2024/02/26 Accepted Date: 2024/12/21 Published online: 2025/09/16

Abstract

The purpose of this study is to investigate the effect of key variables on the sustainability of human resources in Tejarat Bank. Human resources are considered as intelligent assets and the most important capital of any organization. Therefore, efforts should be made to ensure the sustainability of human resources. The type of research presented here is applied in terms of purpose and is a descriptive-correlational research in terms of research method. The statistical population of this study was employees of Tejarat Bank branches in Tehran; due to the uncertainty of the population, the sample size was calculated as 384 people according to the Morgan table. The sampling method in this study is random (two-stage cluster) due to the lack of access to all customers. Considering that there are 319 branches in Tehran, this number of branches were coded. 20 of them were randomly selected and, considering the customers who were randomly selected, approximately 16 questionnaires were allocated to each branch. In this study, the library method was used to extract the research background and the field method (standard questionnaire) was used to collect data. Then, SPSS statistical software was used to analyze the data and test the hypotheses. The results of testing the research hypotheses show that the variables of motivation, organizational culture, organizational commitment, organizational trust, salary and benefits system, organizational justice, job satisfaction, job characteristics, working conditions, and career path have a significant effect on the retention of human resources; all these variables together in the banking industry encourage employees and, according to the results, lead to employee retention and loyalty. An attempt has been made in the last pages to give practical suggestions for this important goal, considering the important indicators of each of the influential variables.

Key words: Motivation-Satisfaction-Commitment-Sustainability of Human Resources

بررسی تاثیر متغیرهای کلیدی بر ماندگاری منابع انسانی صنعت بانکداری (مورد مطالعه کارمندان شعب بانک تجارت شهر تهران)

^۱. PhD Student in Business Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, Tehran Branch, Tehran, Iran .mhtaheri414@gmail.com

چکیده

هدف ازین تحقیق بررسی تاثیر متغیرهای کلیدی بر ماندگاری منابع انسانی بانک تجارت می‌باشد. منابع انسانی به عنوان دارایی‌های هوشمند و مهمترین سرمایه هر سازمان می‌باشند. بنابراین، باید در جهت ماندگاری منابع انسانی تلاش کرد. نوع پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی بوده و از لحاظ روش تحقیق، یک پژوهش توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، کارمندان شعب بانک تجارت در شهر تهران بوده؛ به دلیل نامعین بودن جامعه با توجه به جدول مورگان حجم نمونه ۳۸۴ نفر محاسبه شد. روش نمونه گیری در این پژوهش به دلیل عدم دسترسی به تمام مشتریان، روش تصادفی (خوشه ای دو مرحله ای) می‌باشد. با توجه به اینکه ۳۱۹ شعبه در شهر تهران وجود دارد، به این تعداد شعبه ها کد داده شد. ۲۰ تا از آنها به طور تصادفی انتخاب گردید و با توجه به مشتریانی که به طور تصادفی انتخاب شدند، به هر یک از شعبه ها حدوداً ۱۶ پرسشنامه اختصاص گرفت. در این پژوهش از روش کتابخانه‌ای برای استخراج پیشینه تحقیق و از روش میدانی (پرسشنامه استاندارد) برای گردآوری داده‌ها بهره گرفته شده است. سپس به منظور تجزیه تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها، از نرم افزار آماری اس پی اس استفاده گردید. نتایج آزمون فرضیات تحقیق نشان می‌دهد که متغیرهای انگیزش، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، اعتماد سازمانی، نظام حقوق و مزایا، عدالت سازمانی، رضایت شغلی، ویژگی‌های شغلی، شرایط کاری و مسیر شغلی بر ماندگاری منابع انسانی تأثیر معناداری دارد؛ تمام این متغیرها کنار هم در صنعت بانکداری موجب دلگرمی کارکنان و با توجه به نتایج موجب ماندگاری و وفاداری کارکنان می شود که درمورد نوآوری پژوهش می توان گفت که در هیچ پژوهشی در صنعت بانکداری تأثیر تمامی این متغیرها بر پایداری منابع انسانی سنجیده نشده است، که سعی شده در انتهای تحقیق، با توجه به شاخص های مهم هر یک از متغیرهای تاثیرگذار، پیشنهادات کاربردی برای این هدف مهم داده شود.

واژگان کلیدی: انگیزش، رضایتمندی، تعهد، ماندگاری منابع انسانی

^۱ . دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران

mhtaheri414@gmail.com

اهمیت نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها غیر قابل انکار است، نیروی انسانی کارسازترین ابزار جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است و عدم توجه به فراهم کردن محیط و ابزار مناسب بهسازی جهت ماندگاری آن‌ها می‌تواند مشکلات زیادی را برای سازمان‌ها به وجود آورد (ماهیشواری، ۲۰۲۰). در دنیایی که تاثیرات و چالش‌های آن با حرکت به سمت جهانی سازی و اقتصاد روبرو شده است، توجه به مساله تاثیر ماندگاری منابع انسانی بر عملکرد سازمان افزایش یافته است (هاسینوا، ۲۰۲۲). تحقیقات زیادی وجود دارد که ثابت می‌کند بین ماندگاری منابع انسانی و عملکرد یک سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ماندگاری منابع انسانی یکی از چالش‌های اساسی سازمان است، زیرا در زمینه نوآوری، کیفیت، رشد مستمر و سایر داده‌های مهمی که برای بقا در دنیای رقابتی، انسان‌ها هستند که خلق ایده می‌کنند. آخرین تکنولوژی را می‌توان به دست آورد و به کار گرفت اما دانش و مهارت‌های انسان پیچیده تر بوده و کسب آن نیاز به زمان و هزینه بسیاری دارد (سوکالوا، ۲۰۲۲).

مدیریت پس از جذب، وظیفه دشوارتری دارد و آن حفظ منابع انسانی است. در صورتی که سازمانی در فرآیندهای جذب و بهسازی نیروی کار موفق باشد ولی در نگهداری آن کوتاهی نماید در نیل به اهداف خود دچار شکست خواهد شد (کرمار، ۲۰۲۲). همچنین، نگهداری منابع انسانی مجموعه اقداماتی است که به منظور حفظ کارکنان صورت می‌پذیرد که باعث افزایش انگیزه، رضایت شغلی، ماندگاری کارکنان و جلوگیری از ترک سازمان و ارتقای کیفیت زندگی کاری و در نهایت افزایش پیوندهای بین سازمان و کارکنان می‌گردد. لذا ضروری است مدیران ارشد سازمان به این نکته توجه خاص داشته و در راه استقرار نظام نگهداری کارکنان تلاش نمایند تا ماندگاری کارکنان افزایش یابد اگر به ماندگاری توجه نشود، اعضا سازمان را ترک کرده و سازمان علاوه بر از دست دادن این منابع، متحمل هزینه‌های زیادی جهت جذب جدید کارکنان می‌گردد (یاسمین، ۲۰۱۹). در ادبیات مدیریت، همواره تاکید می‌شود که نرخ ترک خدمت بالا، نشانگر عملکرد نامطلوب مدیریت سازمان در حفظ و نگهداری کارکنان می‌باشد (تنسلی، ۲۰۱۶). مدیران نیز همواره تلاش می‌کنند تا این نرخ را کاهش داده و تا حد ممکن به صفر نزدیک کنند و چنانچه به این مهم دست پیدا کنند، با آسودگی خاطر به سایر فعالیت‌های خود می‌پردازند (نهادی و همکاران، ۱۴۰۲). با افزایش رقابت و گسترش روش‌های توسعه منابع انسانی، سازمان‌ها همواره تلاش می‌کنند کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آن‌ها را توانمند نمایند تا بتوانند عملکرد بالایی را از خود بروز دهند؛ اما از این مساله هم بیم دارند که سرمایه انسانی خود را از دست بدهند و در نتیجه متضرر شوند؛ زیرا، هر سازمانی برای آموزش و تربیت و آماده سازی کارکنان خود تا مرحله بهره دهی و کارایی مطلوب، هزینه‌ی زیادی می‌کنند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارت و تجربیاتی می‌شوند که طی سال‌ها تلاش به دست آمده است (لزگی و همکاران، ۱۴۰۰). سازمان‌ها اگر دارای بهترین تکنولوژی بوده و از بهترین امکانات بهره مند باشند، اما از نیروی انسانی متخصص و کارآمد برخوردار نباشند، قادر نخواهند بود بر محیط خود اثر گذاشته و در عرصه رقابت موفق عمل کنند (شیربگی و همکاران، ۱۴۰۱)؛ از این رو، رسیدگی به مساله ماندگاری، ضروری و اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. در این پژوهش سعی شده است ۱۰ تا از مهمترین عوامل موثر بر ماندگاری منابع انسانی بررسی شود که نتایج و دستاوردهای احتمالی این تحقیق به صورت زیر می‌باشد: تقویت عوامل سازمانی جهت ادامه خدمت با سنجش رابطه‌ی (فرهنگ سازمانی، نظام حقوق و مزایا، رضایت شغلی، انگیزش شغلی، تعهد، عدالت و تعهد سازمانی و همچنین شرایط کاری) با ماندگاری منابع انسانی و در نتیجه کاهش ترک خدمت و ماندگاری منابع انسانی. بنابراین مسئله‌ای که این تحقیق به دنبال تبیین آن است بررسی تأثیر متغیرهای مستقل از جمله فرهنگ سازمانی، انگیزش، نظام حقوق و مزایا، تعهد سازمانی، عدالت سازمانی، شرایط کاری، ویژگی‌های شغلی، مسیر شغلی و رضایت شغلی بر ماندگاری منابع انسانی می‌باشد؛ پرداختن به این عوامل باعث می‌شود کارکنان در سازمان مورد مطالعه (کارمندان شعب بانک تجارت) از شغل خود احساس رضایت داشته و در نتیجه ماندگاری نیروی انسانی و پایین آمدن نرخ ترک خدمت را شاهد باشیم. فرضیه پژوهش عبارتند از: ۱. انگیزش شغلی تأثیر معناداری بر پایداری منابع انسانی دارد. ۲. ویژگی‌های شغلی تأثیر معناداری بر پایداری منابع انسانی دارد. ۳. حقوق و مزایا تأثیر معناداری بر پایداری

منابع انسانی دارد. ۴. تعهد سازمانی تاثیر معناداری بر پایداری دارد. ۵. فرهنگ سازمانی تاثیر معناداری بر پایداری دارد. ۶. رضایت شغلی تاثیر معناداری بر پایداری دارد. ۷. شرایط کاری تاثیر معناداری بر پایداری منابع انسانی دارد. ۸. مسیر شغلی مناسب تاثیر معناداری بر پایداری دارد. ۹. اعتماد سازمانی تاثیر معناداری بر پایداری دارد. ۱۰. عدالت سازمانی تاثیر معناداری بر پایداری منابع انسانی دارد.

مبانی نظری

ماندگاری منابع انسانی

یکی از محورهای که در نظام نگهداری منابع انسانی مورد توجه و دقت قرار می‌گیرد، بهداشت یا سلامت روان و تن انسان‌ها است. در مدیریت منابع انسانی سلامتی کارکنان از آن جهت مهم است که اصولاً شخص سالم، شخصی است که از نقطه‌نظر خود و دیگران با محیط اطراف اعم از محیط خانوادگی، اجتماعی و کاری سازگار خواهد شد. شخص سالم، معمولاً زندگی را رضایت‌بخش و خوشایند درمی‌یابد و شیوهی زندگی او چنان است که می‌کوشد آن را برای خود و دیگران شیرین سازد (آلیسینا، ۲۰۲۲). بنابراین، داشتن کارکنان سالم در سازمان باعث خواهد شد که محیط کاری، شاداب، سرزنده، پرتحرک و ثمربخش باشد و رسیدن به هدف‌های سازمان و مدیریت و کارکنان آسان‌تر گردد. سازمان‌ها علاوه بر توجه به موضوع بهداشت و سلامتی، باید به موضوع ایمنی کارکنان دقت داشته باشند. ایمنی شرایطی است که کارکنان را از عوامل مضر که می‌توانند سلامت آنان را به خطر اندازند، مصون می‌دارد. مسئولیت عمده‌ی ایمن‌سازی محیط کار، به عهده‌ی مدیران سطوح بالای سازمان و به‌ویژه مدیران منابع انسانی است. البته اهمیت همکاری کارکنان را نیز در این باره نمی‌توان نادیده گرفت (قاضی زاده، ۱۳۹۹).

در دیدگاه نوین مدیریت و عصر سازمان‌های یادگیرنده، دیگر صرفاً نباید مشکل را براساس تعداد افراد خارج‌شده از سازمان تعریف کرد که در جای خود بسیار مهم است؛ بلکه برای سازمانی‌هایی که به دنبال پیشتازی هستند، خروج یک نیروی متخصص و خبره ضایعه محسوب می‌شود. نگهداری منابع انسانی مجموعه اقداماتی است که به منظور حفظ کارکنان صورت می‌پذیرد که باعث افزایش انگیزه، رضایت شغلی، ماندگاری کارکنان و جلوگیری از ترک سازمان و ارتقای کیفیت زندگی کاری و در نهایت افزایش پیوندهای بین سازمان و کارکنان می‌گردد. 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 رخداد این تصمیم را کاهش دهد (اینرت، ۲۰۱۶). 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. مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا مثال 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. وقتی کارکنان احساس می‌کنند که سازمان برای آموزش و نیازهای توسعه و پیشرفت آن‌ها توجه کافی دارد، نسبت به شغل خود و دستیابی به اهداف سازمان متعهدتر می‌شوند و سیستم ارزیابی منصفانه باعث درد کارکنان از مسئولیت‌های شغلی و مسیر رشد فردی شده و تعهد سازمانی و نتایج مثبتی مثل حفظ کارکنان را به وجود می‌آورد (شیرازی و همکاران، ۱۳۹۳).

عوامل ماندگاری منابع انسانی

انگیزش

فصلنامه بازاریابی خدمات عمومی

دوره ۳، شماره ۱، تابستان ۱۴۰۴، مقاله پژوهشی، صفحات ۱۲۰-۱۰۱

انگیزش شغلی یکی از ارکان‌های سنتی مطالعات مدیریت منابع انسانی است. یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری، برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که متولی انجام آن کار هستند. عوامل متعددی در انگیزه کاری پایین در افراد وجود دارد به همین دلیل مدیریت باید به دنبال راهکارها و تکنیک‌هایی باشد که بتواند انگیزه‌ای کارکنان را افزایش دهد (ژاو، ۲۰۲۱). برخی از صاحب‌نظران انگیزش را در ۶ بعد میزان علاقه فرد به شغل، میزان اهمیت شغل، میزان رضایت، خودباوری، مسئولیت پذیری و خودکنترلی مورد بررسی قرار دادند و بر این باورند که اگر این که فرد این موارد را در سمت خود حس کند، باعث ماندگاری وی خواهد شد (رفیعی، ۱۴۰۰). علاقه فرد به شغل به عنوان حالت ذهنی مثبت و مرتبط با شغل که با انرژی، فداکاری، جذابیت شغلی مشخص می‌شود تعریف می‌کنند. بعد دوم میزان اهمیت شغل است؛ این موضوع که شغل چه مقدار از انرژی و احساسات کارکنان را درگیر کرده و به چه میزان برای آن‌ها اهمیت دارد بر روی ماندگاری او در سازمان تاثیرگذار است (تروهید، ۲۰۱۶). رضایت شغلی هم حدى از احساسات و نگرش‌های مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند و وقتی فرد احساس خوبی درباره کارش دارد پس احتمال ترک خدمت به صفر می‌رسد. خودباوری هم به صورت خودکفایی بیان شده است و به باور فرد به توانایی خود برای انجام موفقیت آمیز کارها و وظایف اشاره می‌کند. مسئولیت پذیری در فرد که بر احساس کفایت، وظیفه شناسی و پشتکار تاکید می‌ورزد، احساس مثبتی نسبت به رعایت هنجارهای سازمانی و ارزش‌های پذیرفته جمعی ایجاد می‌نماید. در آخر خودکنترلی ایجاد حالتی است در درون فرد که او را به انجام وظایفش متمایل می‌سازد، بدون آن که عامل خارجی او را تحت کنترل داشته باشد. این عوامل بدون تردید موجب ایجاد انگیزش و در نهایت موجب ماندگاری نیروی انسانی می‌گردد (رفیعی، ۱۴۰۰).

ویژگی شغلی

ویژگی شغلی بر این پایه استوار است که کارکنان هنگامی برای انجام دادن کار انگیزه دارند که احساس کنند شغلشان با ارزش بوده و از چگونگی عملکرد خود بازخورد بگیرند؛ ولی بر خلاف نظریه هرزبرگ که در آن توصیه‌ی خاصی برای شغل ارائه نمی‌شود در نظریه ویژگی‌های شغلی ابعاد کار را در طراحی شغل مد نظر قرار می‌دهند (گوردینچگو، ۲۰۲۲). ابعاد ویژگی شغلی براساس الگوی هاکمن و اولدهام شامل پنج بعد گوناگونی در مهارت، هویت کار، اهمیت کار، استقلال کاری و بازخورد نتیجه است (مقیمی، ۱۳۸۵). الگوی ویژگی شغلی از بسیاری از جهات مورد تحقیق قرار گرفته است و نتیجه‌ی بیشتر این تحقیقات به این صورت می‌باشد که مجموعه‌ای از ویژگی‌های شغلی وجود دارند و این ویژگی‌ها بر رفتار فرد اثر می‌گذارند. نتیجه‌ی حاصل از پرداختن به مسئله‌ی ویژگی‌های شغلی را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

کسانی که به کارهایی با ویژگی‌های عمده مشغولند احساس رضایت بیشتری می‌کنند؛ بیشتر تحریک می‌شوند؛ دارای انگیزه بیشتری بوده و در مقایسه با کسانی که به چنین کارهایی مشغول نیستند بازدهی بالاتری دارند و کمتر به ترک شغل فکر می‌کنند. ویژگی‌های شغلی موجب می‌شوند تا شخص از نظر روانی در بهترین وضعیت قرار گیرد؛ چنین روحیه‌ای می‌تواند بر بازدهی او اثرگذار باشد. وقتی که مشاغل به لحاظ ویژگی‌های شغلی بالا باشند موجب می‌شوند افراد کارشان را با معنا احساس کنند؛ در این صورت قادر می‌شوند مسئولیت را تجربه کرده و از نتایج واقعی فعالیت‌های کاری خود آگاهی یابند. در واقع بسیاری از پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که ویژگی‌های شغلی با رضایت و ماندگاری افراد رابطه دارند؛ درصد زیادی از ایجاد ماندگاری در شغل به وسیله‌ی ویژگی‌های شغلی تبیین می‌شود (ثابتی، ۱۴۰۲).

حقوق و مزایا

نظام جبران خدمات کارکنان از جمله راهبردهای تأثیرگذار سازمان‌ها به منظور رسیدن به اهداف خود و افزایش کارایی کارکنان خود می‌باشد. از جمله زیر سیستم‌های این نظام، پرداخت حقوق و مزایای کارکنان است که می‌بایستی متناسب و

مطابق با شرایط و موقعیت شغل و شاغل و هماهنگی با راهبردهای سازمان باشد. یکی از مباحث کلیدی در این مبحث آن است که اگر سازمان در این مقوله (نظام مدیریت حقوق و مزایا) نتواند خود را با شرایط شاغل تطبیق دهد موجب بروز مشکلاتی در سازمان از جمله در زمینه استخدام، ترک خدمت کارکنان و به عبارت دیگر از دست رفتن کارکنان ارزشمند و با تجربه و در نتیجه ناخشنودی همگانی را سبب خواهد شد (چامس، ۲۰۱۹). در این راستا سازمان باید عوامل کلیدی و مؤثر در نظام حقوق و مزایا از جمله: الف) توجه به وضعیت پرداخت در سایر سازمان‌ها با عنایت به مقایسه و سنجش سختی کار، شرایط کاری، استرس کارکنان؛ ب) توجه به وضعیت پرداخت در میان سازمان‌های مشابه؛ ج) توجه به عوامل ایجاد انگیزه جهت افزایش میزان بازده کاری کارکنان؛ د) توجه به سایر پرداخت‌های نقدی غیر از حقوق و مزایا از قبیل اضافه کاری، پاداش، غیر نقدی و ارائه خدمات رفاهی؛ و... را مورد شناسایی و کارشناسی دقیق قرار دهد و با توجه به نتایج حاصل از آن نسبت به اجرای مدیریت حقوق و دستمزد اثر بخش رو به جلو سازمان را تسریع نماید (ثابتی، ۱۴۰۲).

تعهد سازمانی

تعهد به طور مستقل از انگیزه‌ها و نگرش‌های عمومی رفتار را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در حقیقت تعهد ممکن است به تداوم یک دوره از عمل حتی در مواجهه با انگیزه‌ها و نگرش‌های متعارض منجر شود. شخص متعهد با انرژی و شور هیجان همراه با رضایت شغلی، حضور، رفتار سازمانی فرا اجتماعی و عملکرد شغلی، رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل ارتباط منفی دارد (ابراهیمی، ۱۳۹۹). تعاریف متفاوتی از تعهد یافت می‌شود ولی هر یک از آن‌ها یکی از سه موضوع کلی تعهد عاطفی، تعهد مستمر و احساس تکلیف (تعهد هنجاری) را منعکس می‌کنند:

تعهد عاطفی: معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهدات سازمانی شیوه‌ای است که تعهد به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود به این معنی که فردی که شدیداً متعهد به سازمان است، خود را با سازمان تعیین هویت نموده، در سازمان مشارکت می‌کند، در آن درگیر می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد.

تعهد مستمر: از نظر برخی صاحب‌نظران، وابستگی عاطفی و روانی، در مفهوم تعهد نقش کمی دارد. در عوض تعهد به عنوان تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر بر اساس تشخیص یک فرد از هزینه‌های مربوط به ترک سازمان تعریف می‌شود.

تعهد هنجاری: در نهایت شیوه‌ای که کمتر رایج بوده و نیازمند بررسی بیشتری دارد در نظر گرفتن تعهد به عنوان یک اعتقاد و باور در رابطه با مسئولیت فرد به سازمان است (تافامل، ۲۰۲۰).

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضه‌های اساسی می‌باشد که بسیار با ارزش تلقی می‌شود. با توجه به سرعت تغییرات در دنیای امروز، فرهنگ سازمان نیز باید همگام با تغییرات محیط متحول شود و خود را با شرایط جدید هماهنگ سازد. ناتوانی مدیران در ایجاد تغییرات لازم در فرهنگ سازمان به منظور تطابق با شرایط تازه آن‌ها را با مشکلات فراوانی مواجه خواهد ساخت که برای رفع آن تلاش کنند. از طرفی با توجه به این نکته که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان از جمله تعیین راهبرد، وظایف مدیریت، دگرگونی سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد، رفتار فردی، خلاقیت و نوآوری، میزان مشارکت در امور، انضباط و سخت‌کوشی مؤثر است و به طور خلاصه همه ابعاد وجودی سازمان را در برمی‌گیرد؛ بنابراین ضروری است پیوسته در تلاش برای مدیریت یا همان کارگردانی آن باشیم (پتی و همکاران، ۲۰۰۹). در صورتی که فرهنگ را سیستمی از استنباط مشترک اعضا نسبت به یک سازمان بدانیم، یک سیستم از مجموعه‌ای از ویژگی‌های اصلی تشکیل شده است که سازمان به آن‌ها ارج می‌نهد که این ۱۰ ویژگی عبارتند از: خلاقیت فردی، ریسک‌پذیری، رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل، هدایت،

فصلنامه بازاریابی خدمات عمومی

دوره ۳، شماره ۱، تابستان ۱۴۰۴، مقاله پژوهشی، صفحات ۱۲۰-۱۰۱

سیستم پاداش، سازش با پدیده تعارض و الگوی ارتباطی. در صورتی که فرهنگ سازمان از زاویه این ۱۰ ویژگی مورد توجه قرار گیرد، موجب تعهد و در نتیجه ماندگاری کارکنان و عدم ترک خدمت می‌گردد (نوروزی، ۱۴۰۰).

رضایت شغلی

رضایت شغلی انعکاس مثبت نگرش و احساس فرد است که نسبت به شغل خود ابراز می‌کند اسمیت، کندال و هیولین پنج بعد اساسی یعنی ماهیت شغل، پرداخت حقوق و مزایا، فرصت‌های پیشرفت و ترقی، سرپرستان و همکاران در کار را مهمترین عوامل مؤثر در احساس افراد نسبت به کارشان می‌دانند. مطالعه ۵۰۰ پژوهش در مورد رضایت شغلی کارکنان نشان داده که بین رضایت شغلی، سلامت روحی و جسمی کارکنان رابطه وجود دارد و این مسأله بطور معنیداری با مشکلات روحی و روانی، خستگی مفرط، اعتماد به نفس، افسردگی، و اضطراب رابطه داشته است (بوسول، ۲۰۲۰). به انتقاد رابینز، کسی که از شغل خود راضی باشد، به کارش نگرش مثبتی دارد، ولی کسی که از کارش ناراضی است نگرش وی نیز نسبت به کارش منفی است؛ کارکنان ناراضی به شیوه‌های گوناگون مانند اعتراض، اقدام منفی یا ترک سازمان ناراضیتی خود را ابراز می‌کنند. سازمان‌هایی که در جستجوی کاهش ترک خدمت کارکنان هستند، به طور مستمر رضایت شغلی آن‌ها را اندازه‌گیری می‌کنند (ژانگ، ۲۰۲۲).

شرایط کاری

محیط کار در سازمان‌ها از موضوعات مهمی است که پیوسته مطرح و بر اهمیت و چگونگی ایجاد محیطی مناسب و کارا برای نیروهای انسانی تأکید می‌شود؛ یک محیط خوب، می‌تواند بر رشد ارزش‌های پرسنل، افزایش توان و بهره‌وری آنان اثرگذار باشد به همین دلیل علم مدیریت انسانی یا ارگونومی برای رهبران و مدیران سازمان از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. بنابراین، در مورد شرایط کاری باید به عوامل اجتماعی، روانی، فیزیکی، فیزیولوژیکی، سازمانی، فناورانه و مهندسی ارگونومیک توجه شود (شیرازی، ۱۳۹۲). تحقیقات نشان می‌دهد شرایط کاری مناسب می‌تواند بر نتایج مختلف کاری از قبیل کیفیت کار، رضایت شغلی، غیبت از کار و گردش شغلی تأثیرگذار باشد (پی، ۲۰۲۰). در حقیقت توجه به شرایط کاری در طراحی مشاغل به عنوان ابزار مفیدی جهت توسعه برنامه‌های سازمان به منظور بهبود شرایط فیزیکی کار و نتایج حاصل از آن یعنی افزایش انگیزه و کاهش آسیب‌های ناشی از کار، در نهایت ماندگاری نیروی انسانی را در پی خواهد داشت (خیراندیش، ۱۴۰۱).

مسیر شغلی

مسیر شغلی که با عنوان حمایت سازمانی برای توسعه مسیر پیشرفت شغلی یا پشتیبانی سازمانی نیز شناخته می‌شود، به برنامه‌ها، فرآیندها و کمک‌هایی اطلاق می‌شود که سازمان برای حمایت و افزایش موفقیت مسیر پیشرفت شغلی کارکنانش فراهم می‌آورد. به عبارتی، مسیر شغلی سازمانی به فعالیتهایی گفته می‌شود که سازمان برای اداره مسیر پیشرفت شغلی کارکنانش عهده‌دار می‌شود که خود مشتمل بر دامنه وسیعی از برنامه‌ها و مداخلاتی است که بر مقایسه نیازهای مسیر پیشرفت شغلی افراد و سازمان متمرکز است و ممکن است در قالب فعالیتهای کاملاً رسمی یا نیمه‌رسمی شامل دوره‌های آموزش، مراکز ارزیابی برای هدایت و مشاوره مسیر پیشرفت شغلی باشد. فراهم آوردن برنامه‌هایی مانند برنامه‌های توسعه مسیر شغلی برای کارکنان در سازمان، ممکن است از نگاه کارکنان به معنای ارزش قائل شدن سازمان برای مشارکت و رفاه آن‌ها تفسیر شود که به نوبه خود باعث رضایت شغلی افراد شده، عملکرد کاری کارکنان را افزایش و فشار روانی و رفتارهای سازمان‌گریزی را کاهش می‌دهد. همچنین حس مطلوبی برای ماندن در سازمان در افراد ایجاد کرده و افراد احساس موفقیت می‌کنند. موفقیت مسیر شغلی به دو بعد عینی و ذهنی تقسیم می‌شود اجزای عینی موفقیت مسیر پیشرفت شغلی پیامدهایی قابل مشاهده مانند پرداخت، ارتقا، تعالی و شأن شغل را در بر می‌گیرد. اما موفقیت ذهنی مسیر پیشرفت شغلی نوعاً به عنوان میزان رضایت از مسیر پیشرفت شغلی تعریف

می‌شود. به نظر می‌رسد بین اهداف، رضایت و نیازهای کارکنان با خط‌مشی‌ها و سبک‌های کاری سازمان‌هایی که در آن‌ها مشغول فعالیت هستند، ارتباطی وجود دارد. این امر به نارضایتی و سرانجام تصمیم به ترک سازمان منجر می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که اجرای برنامه‌های بهبود مسیر شغلی، از سوی سازمان‌ها میزان ترک خدمت اختیاری کارکنان را کاهش می‌دهد (ناصحی، ۱۴۰۱).

اعتماد سازمانی

مفهوم اعتماد و مسائل مربوط به آن در چند سال گذشته به طور فزاینده‌ای محور مطالعه سازمان‌ها گردیده است. امروزه اهمیت اعتماد در سازمان‌ها به خوبی آشکار گردیده است چرا که برقراری ارتباطات و تحقق همکاری میان افراد نیازمند وجود اعتماد است. گامی‌تأ اولین تعریف از اعتماد سازمانی را به عنوان ارزیابی کلی قابلیت اطمینان یک سازمان که به وسیله کارمند ادراک می‌شود، ارائه می‌دهد. بنابراین قابلیت اطمینان سازمانی، اعتقادی (به وسیله کارمند) محسوب می‌شود که سازمان اقدامی را انجام نخواهد داد که برای آن‌ها مضر باشد. همچنین این اعتقاد کارکنان که سازمان از آسیب‌پذیری آنان سوء استفاده نمی‌کند، اجزای اصلی تعریف اعتماد سازمانی را شکل می‌دهد. جهت تعریف اعتماد، نقطه نظرات مختلفی از دیدگاه روانشناختی، جامعه‌شناختی، و اقتصادی و مردم‌شناسی و علوم سیاسی وجود دارد. بر طبق فرهنگ لغت آکسفورد معنی "اعتماد" اشاره به اطمینان و اتکاء در روابط دارد. این پدیده می‌تواند بین یک فاعل (اعتمادکننده) و یک مفعول (معتوم) در بین دیگر نهادهای جمعی شبیه سازمان‌ها و مؤسسات برقرار گردد. کرامر اعتماد را به عنوان یک وضعیت احساس آسیب‌پذیری یا خطر که از عدم اطمینان افراد در مورد انگیزه‌ها، نیت و اقدامات آینده کسانی ناشی شده است که به آنان تکیه کرده‌ایم، تعریف می‌کند. اعتماد سازمانی انتظارات مثبتی که افراد بر پایه نقش‌های سازمانی، روابط، تجارب، و وابستگی متقابل درباره نیت و رفتارهای اعضای گوناگون سازمان دارند تعریف می‌شود. از آنجایی که اعتماد به عنوان یک سازه چندبعدی مفهوم‌سازی شده است، شناسایی ابعاد اعتماد که در تحقیقات گذشته به عنوان شاخص‌های آن مورد استفاده قرار گرفته است، ضروری می‌نماید (فرهنگ، ۱۳۹۹).

برخی از صاحب‌نظران مدعی هستند اعتماد نوعی ساز و کار انسجام دهنده است که وحدت را در سیستم‌های اجتماعی ایجاد و حفظ می‌نماید و پدیده‌ای است که سبب افزایش بهره‌وری بیشتر سازمان‌ها می‌گردد. بنابراین ایجاد و توسعه اعتماد در سازمان برای کمک به افزایش تعهد و روحیه کارکنان است که منجر به عملکرد بهتر آن‌ها و در نهایت منجر به ماندگاری آن‌ها نسبت به سازمان می‌گردد؛ بنابراین، اتخاذ روش‌های دموکراتیک را پرورش داده و نقش انکارناپذیری در تحقق اهداف سازمانی ایفا می‌نماید (رفیعی، ۱۳۹۸). ایجاد اعتماد در سازمان‌ها، به یک استراتژی برای افزایش سطوح اعتماد در میان تمام کارکنان و مدیران نیاز است. ثابتی تأثیر افزایش اعتماد در سازمان را شامل ایجاد گزینه‌های مطلوب مانند ایجاد و به اشتراک گذاری دانش، رضایت شغلی و ... و همچنین کاهش گرایش‌های نامطلوب از قبیل ترک شغل عنوان می‌کند (ثابتی، ۱۳۹۹). همچنین بررسی‌ها نشان می‌دهد که اعتماد اثرات درون فردی و بین فردی ایجاد می‌کند و روابط درون و برون سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ از این رو، گفته می‌شود بالا بودن اعتماد سازمانی مساوی با رضایت شغلی، تعهد سازمانی، افزایش همکاری و همفکری، تقسیم اطلاعات، حل مسایل، توانایی تغییر، کاهش فشار روحی و روانی و در نهایت موجب ماندگاری و ماندگاری نیروی انسانی می‌گردد. در مقابل پایین بودن اعتماد موجب افزایش تعارض درون سازمانی، کاهش انگیزه، اعتصابات و در نهایت ترک خدمت را در پی خواهد داشت (خیراندیش، ۱۴۰۰).

عدالت سازمانی

عدالت سازمانی به رفتار منصفانه و اخلاقی افراد درون یک سازمان اشاره می‌کند. در شناخته شده ترین الگوهای عدالت سازمانی این مفهوم با سه مولفه عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای تبیین شده است. چنانچه کارکنان از تحقق عدالت و یا

حرکت سازمان به سمت فضایی عادلانه احساس رضایت داشته باشند، حاصل این ادراکات در تعهد آن‌ها بر سازمان نافذتر خواهد بود؛ به عبارت دیگر، هرگونه تصمیم راهبردی و یا اقدامی عملیاتی در تعامل با کارکنان سازمان بر احساس و ارزیابی آن از عدالت در سازمان موثر می‌شود و سپس در سایر نگرش‌ها و یا رفتارهای کارکنان تاثیرگذار خواهد بود (ممن، ۲۰۱۹). طبق تحقیقات انجام شده اگر افراد تصمیمی را در سازمان به عنوان اقدام عادلانه درک کنند، به احتمال زیاد با تعهد و رضایت شغلی بیشتر و در نهایت در سازمان ماندگار خواهند بود (پی، ۲۰۲۰). چنین کارکردی از سوی احساس عدالت سازمانی به معنای برخورداری از کانونی برای تولید ارزش افزوده است؛ به عبارت دیگر با افزایش جلوه‌های عدالت سازمانی می‌توانیم شاهد دستاوردهای مطلوبی مانند افزایش تعهد و عملکرد بهتر کارکنان و عدم ترک شغل باشیم.

پیشینه پژوهش

کردی همکاران (۱۴۰۳) عوامل سازمانی، فردی و گروهی و روانی را در نگهداشت و ماندگاری منابع انسانی موثر دانسته و توجه به شهرت و برند سازمان، آموزش و توسعه دانشگران، تقویت فرهنگ دانایی، حفظ نخبگان و تغییر در میزان ویژگی‌های شغلی را در نگهداشت کارکنان موثر دانسته‌اند. این پژوهش بر مدل نگهداشت دانشگران در مراکز علمی و تحقیقاتی ارتش تاکید دارد و با در نظر گرفتن جنبه‌های مختلف و موثر در نگهداشت و رویکردی بوم‌شناسانه ادعا دارد و در مقایسه با سایر مدل‌ها دارای نوآوری است. نتایج این پژوهش نشان داد که عوامل روانی کارکنان بیشترین تاثیر را منابع انسانی دارد. محمدکریمی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود ببه عنوان مدلیابی مولفه‌های موثر بر پایداری منابع انسانی در کسب و کارهای خانوادگی انجام دادند با نمونه‌اماری کیفی ۱۸ نفره و نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که از میان مولفه‌های شناسایی شده، مولفه‌های حفظ یکپارچگی خانواده، بیشترین تاثیر را داشتند. معینیان و همکاران (۱۴۰۰) بر اساس عوامل فردی، گروهی و سازمانی مدلی برای حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی در سطح کشور ارائه کرده و به این نتیجه رسیدند که عوامل تفکر تیمی و اعتماد متقابل بین افراد و گروه‌های سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی مشوق، منزلت شغل و توسعه ارتباطات در گروه‌های کاری بیشترین تاثیر را در نگهداشت کارکنان داشتند. محمدی و همکاران (۱۴۰۰) به طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی با رویکرد توسعه ماندگاری سازمانی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین مدیریت منابع انسانی و مولفه‌های آن (فرهنگ سازمانی، اعتماد سازمانی، برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و استخدام سبز، تزیه تحلیل و طراحی شغل، مشارکت، نگهداشت منابع انسانی، جبران خدمت کارکنان، انگیزش، مدیریت استعداد)، با توسعه پایدار سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. شیرازی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان به واسطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی بررسی نمودند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تاثیر دارد ولی نقش واسطه رضایت شغلی تأیید نشد. همچنین در هریک از اقدامات مورد مطالعه، جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد به جز جبران خدمت از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر معناداری داشتند. پودگور و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان پایداری منابع انسانی انجام دادند این مطالعه مبتنی بر رویکرد تفسیری با استفاده از داده‌های ۳۵ مصاحبه نیمه ساختاریافته ایجاد شد. نتایج این مطالعه از طریق مقایسه رویکردهای منابع انسانی پایدار نشان داد، منابع انسانی به عنوان نیروی محرکه برای پایداری، منابع انسانی به عنوان نیروی محرکه برای پایداری، منابع انسانی به عنوان جامعه ای بزرگتر از سازمان محسوب می‌گردد که می‌بایست در دستیابی به پایداری مدنظر قرار گیرد. اولایمات و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین اقدانات منابع انسانی و نگهداشت کارکنان در مجلس نمایندگان اردن انجام دادند و نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد که ابعاد سه گانه اقدانات منابع انسانی شامل کارمندیابی، گزینش، آموزش و توسعه و جبران خدمت تاثیر مثبت و معناداری بر نگهداشت کارکنان دارد. سئوکالا و همکاران (۲۰۲۲) مطالعه ای با عنوان توسعه و نگهداشت منابع انسانی انجام دادند و در این مطالعه کارکردهای منابع انسانی با تمرکز بر حجم انگیزه فردی، شایستگی، دانش و تجربه مورد بررسی قرار گرفت. تلاش گردید تا ابتدا توسعه پایدار منابع انسانی شناسایی و نتایج مطالعات نشان داد که مهمترین مکانیزم

پایداری تقویت همزمان انگیزه های فردی و توسعه شایستگی های منابع انسانی در راستای تدوین استراتژی های منابع انسانی شرکت ها می تواند باشد. مادوک و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان فرهنگ سازمانی و نگهداشت کارکنان در بانک های تجاری به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ نوآوری و تعهد کارکنان در بانک وجود دارد و پیشرفت شغلی، استقلال شغلی، حمایت سازمانی و فرهنگ ریسک پذیری بالا برای نگهداشت منابع انسانی سازمان ضروری هستند. لامایلا و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیق خود عوامل سازمانی و شغلی را در نگهداشت کارکنان موثر دانسته و به نقش های سیاست سازمان، روابط مناسب کاری، رشد و پیشرفت فردی، حقوق و مزایا، ماهیت شغل، منزلت و امنیت شغلی در نگهداشت کارکنان اشاره کرده اند. سیلوا و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی را با عنوان ابعاد نگهداشت کارکنان به انجام رساندند و نتایج پژوهش آن ها نشان داد که سن، جنس و وضعیت تاهل برای ماندگاری کارکنان مهم نیست و ارتقا آموزش، فرصت های پیشرفت، فرهنگ جذاب سازمانی، حقوق و مزایای منصفانه بسیار با ارزش تر است از موارد جمعیت شناختی که ذکر گردید.

روش شناسی تحقیق

نوع پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی بوده و از لحاظ روش تحقیق، یک پژوهش توصیفی-همبستگی می باشد. جامعه آماری این پژوهش، مشتریان شعب بانک تجارت در شهر تهران می باشد. به دلیل نامعین بودن جامعه با توجه به جدول مورگان حجم نمونه ۳۸۴ نفر محاسبه شد. روش نمونه گیری در این پژوهش به دلیل عدم دسترسی به تمام مشتریان، روش غیرتصادفی (دردسترس) می باشد. با توجه به اینکه ۳۱۹ شعبه در شهر تهران وجود دارد، به این تعداد شعبه ها کد داده شد. ۲۰ تا از آنها به طور تصادفی انتخاب گردید و با توجه به مشتریانی که به طور غیرتصادفی در دسترس انتخاب شدند، به هر یک از شعبه ها حدوداً ۱۶ پرسشنامه اختصاص گرفت. در این پژوهش از روش کتابخانه ای برای استخراج پیشینه تحقیق و از روش میدانی برای گردآوری داده ها بهره گرفته شده است. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه استاندارد (مقیمی، ۱۳۹۰) بر اساس طیف ۵ گزینه ای لیکرت طراحی شده است. برای تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده هم از روش های آمار توصیفی و هم از روش های آمار استنباطی استفاده شده است. برای بررسی مشخصات پاسخ دهندگان از آمار توصیفی (فراوانی، درصد فراوانی و میانگین و انحراف معیار) استفاده شده است. برای آزمون فرضیات و بررسی این تحلیل ها از (رگرسیون و تحلیل واریانس) به کمک نرم افزار آماری SPSS انجام شده است.

روایی و پایایی

پس از تدوین طرح مقدماتی پرسشنامه تلاش گردید تا میزان روایی و پایایی پرسشنامه تعیین شود. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون، از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری (پرسشنامه) که خصیصه های مختلف را اندازه گیری می کند به کار می رود. بدین منظور میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد. همان طور که در جدول ذیل بیان شده، نتایج برای هر متغیر (بالای ۰.۷۰)، نشان دهنده هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری می باشد.

جدول (۱) آلفای کرونباخ برای متغیرها

نام متغیر	آلفای کرونباخ
فرهنگ سازمانی	۰.۸۳

فصلنامه بازاریابی خدمات عمومی

دوره ۳، شماره ۱، تابستان ۱۴۰۴، مقاله پژوهشی، صفحات ۱۰۱-۱۲۰

اعتماد	٪۷۸
عدالت سازمانی	٪۸۱
شرایط کاری	٪۷۷
تعهد سازمانی	٪۷۱
حقوق و مزایا	٪۷۱
مسیر شغلی	٪۷۳
ویژگی های شغلی	٪۸۵
انگیزش	٪۷۹
رضایت شغلی	٪۷۲
ماندگاری	٪۷۴

روش بررسی روایی در این تحقیق، روایی محتوایی می باشد. اعتبار محتوایی معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می شود. اعتبار محتوایی پرسشنامه تحقیق نیز توسط اساتید و متخصصان حوزه منابع انسانی بررسی و تایید شده است.

یافته های توصیفی

جدول (۲) یافته های توصیفی

متغیرهای جمعیت شناختی	طبقه ها	فراوانی	درصد فراوانی
تحصیلات	دیپلم و فوق دیپلم	۱۹	۷،۳
	لیسانس	۹۳	۳۵،۸
	فوق لیسانس و دکتری	۱۴۸	۵۶،۹
سن	زیر ۳۰	۲۴	۹،۲
	۳۱ تا ۴۰	۱۷۴	۶۶،۹
	۴۱ تا ۵۰	۶۲	۲۳،۸

فصلنامه بازاریابی خدمات عمومی

دوره ۳، شماره ۱، تابستان ۱۴۰۴، مقاله پژوهشی، صفحات ۱۰۱-۱۲۰

تاهل	مجرد	۱۸۰	۶۹،۲
	متاهل	۸۰	۳۰،۸

جدول (۳) میانگین و انحراف معیار معیارهای پژوهش

متغیرها	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
فرهنگ	۱/۲۵	۵	۳/۲۷	۰/۸۱
ویژگی‌های شغلی	۱/۳۳	۵	۲/۹۶	۰/۹۱
رضایت شغلی	۱/۲۵	۵	۳/۳۵	۰/۸۸
انگیزش شغلی	۱/۲۵	۵	۳/۳۵	۰/۸۰
تعهد سازمانی	۱/۲۵	۵	۳/۳۹	۰/۷۹
اعتماد سازمانی	۱	۵	۳/۳۳	۰/۷۹
عدالت سازمانی	۱	۵	۳/۲۹	۱/۰۰
شرایط کاری	۱	۵	۲/۹۷	۰/۹۷
مسیر شغلی	۱/۳۳	۵	۳/۲۰	۰/۹۹
نظام حقوق و مزایا	۱	۵	۳/۵۲	۱/۰۵
ماندگاری	۱/۰۸	۵	۳/۵۲	۰/۸۵

یافته‌های استنباطی

با استفاده از آزمون کالموگروف اسمیرنوف به بررسی مفروضه نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه‌ی پژوهش پرداخته شد که نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول (۴) آزمون کالموگروف اسمیرنوف

متغیرها	آماره z	درجه آزادی	سطح معنی داری
---------	---------	------------	---------------

فصلنامه بازاریابی خدمات عمومی

دوره ۳، شماره ۱، تابستان ۱۴۰۴، مقاله پژوهشی، صفحات ۱۰۱-۱۲۰

فرهنگ	۱/۰۶	۲۶۰	۰/۰۵۶
ویژگی های شغلی	۱/۲۶۳	۲۶۰	۰/۰۷
رضایت شغلی	۱/۱۸	۲۶۰	۰/۰۷۸
انگیزش شغلی	۰/۹۴	۲۶۰	۰/۲۰
تعهد سازمانی	۰/۸۵	۲۶۰	۰/۲۰
عدالت سازمانی	۰/۹۹۸	۲۶۰	۰/۲۰
اعتماد سازمانی	۱/۰۵	۲۶۰	۰/۱۰
شرایط کاری	۱/۲۶	۲۶۰	۰/۰۶۲
مسیر شغلی	۱/۲۳	۲۶۰	۰/۰۵۶
نظام حقوق و مزایا	۱/۰۵	۲۶۰	۰/۲۰
ماندگاری	۱/۱۵	۲۶۰	۰/۱۵

سطح معنی داری همه متغیرهای پژوهش بزرگتر از ۰،۰۵ می باشد؛ در نتیجه، متغیرهای مورد مطالعه شده نرمال می باشند.

ضریب همبستگی چند متغیره:

جدول (۵) نتایج ضریب همبستگی چند متغیره برای بررسی تاثیر متغیر ماندگاری منابع انسانی

R	R ²	R ² تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	آزمون دوربین واتسون
۰/۸۱	۰/۶۶	۰/۶۵	۰/۵۰	۰/۴۸

با توجه به جدول ۵ ضریب همبستگی چند متغیره با $R = 0.81$ و $R^2 = 0.66$ نشان می دهد ترکیب خطی متغیرهای پژوهش، ۶۶ درصد از واریانس متغیر ماندگاری منابع انسانی را پیش بینی می کردند.

جدول (۶) نتایج خلاصه مدل رگرسیون (آنالیز واریانس)

فصلنامه بازاریابی خدمات عمومی

دوره ۳، شماره ۱، تابستان ۱۴۰۴، مقاله پژوهشی، صفحات ۱۲۰-۱۰۱

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری
رگرسیون	۱۲۶/۰۱	۱۰	۱۲/۶۰	۴۹/۵۶	۰/۰۰۱
باقیمانده	۶۳/۳۱	۲۴۹	۰/۲۵		
کل	۱۸۹/۳۲	۲۵۹			

با توجه به نتایج جدول ۶ نتایج تحلیل واریانس معنی داری متغیر ماندگاری منابع انسانی از طریق ترکیب خطی متغیرهای فرهنگ سازمانی، نظام حقوق و مزایا، رضایت شغلی، انگیزش شغلی، تعهد سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی، ویژگی‌های شغلی، شرایط کاری و مسیر شغلی را با سطح معنی داری ۰/۰۰۱ تأیید می‌کند. ($p < 0.01$).

در این پژوهش به منظور آزمون فرضیه‌ها از تحلیل رگرسیون استفاده شده است که در جدول ۷ نتایج آن بیان شده است:

جدول (۷) خلاصه نتایج فرضیه‌های پژوهش

شماره	شرح فرضیه	ضریب بتا	سطح معناداری	نتیجه
۱	فرهنگ سازمانی بر ماندگاری منابع انسانی تاثیر دارد.	۰,۲۸۳	۰,۰۰۰	تایید
۲	اعتماد سازمانی بر ماندگاری منابع انسانی تاثیر دارد.	۰,۴۷۱	۰,۰۰۰	تایید
۳	عدالت سازمانی بر ماندگاری منابع انسانی تاثیر دارد.	۰,۴۵۳	۰,۰۰۰	تایید
۴	شرایط کاری بر ماندگاری منابع انسانی تاثیر دارد.	۰,۱۳۷	۰,۰۲۷	تایید
۵	تعهد سازمانی بر ماندگاری منابع انسانی تاثیر دارد.	۰,۴۷۰	۰,۰۰۰	تایید
۶	حقوق و مزایا بر ماندگاری منابع انسانی تاثیر دارد.	۰,۵۰۱	۰,۰۰۰	تایید
۷	مسیر شغلی روشن بر ماندگاری منابع انسانی تاثیر دارد.	۰,۱۶۹	۰,۰۰۷	تایید
۸	ویژگی‌های شغلی بر ماندگاری منابع انسانی تاثیر دارد.	۰,۱۹۲	۰,۰۰۲	تایید
۹	انگیزش شغلی بر ماندگاری منابع انسانی تاثیر دارد.	۰,۶۴۸	۰,۰۰۰	تایید
۱۰	رضایت شغلی بر ماندگاری منابع انسانی تاثیر دارد.	۰,۵۸۰	۰,۰۰۰	تایید

بحث و نتیجه گیری

هدف از این تحقیق، بررسی عوامل موثر بر ماندگاری نیروی انسانی بانک تجارت بود. با توجه به مطالبی که گفته شد، تحقیقات مختلفی پیرامون عوامل موثر بر ماندگاری کارکنان انجام شده است اما ما در این تحقیق سعی کردیم بسیار جامع به این عوامل تاثیرگذار بپردازیم. به طور کلی، انگیزش، رضایت شغلی و نظام حقوق و مزایا مهمترین عوامل موثر بر ماندگاری منابع انسانی شعب بانک تجارت بودند و بیشترین تاثیر را بر ماندگاری داشتند؛ پس باید به آنها توجه بیشتری نمود. میزان تاثیر اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی و عدالت در حد متوسط بود و میزان تاثیر فرهنگ سازمانی، ویژگی شغلی، مسیر شغلی و شرایط کاری در حد کم که پیشنهاد می‌گردد برای این ۴ متغیر هزینه و زمان کمتری نسبت به بقیه متغیرها صرف گردد.

با توجه به آماره F بدست آمده (۲۲،۵۳۷) و سطح معناداری مشاهده شده (۰،۰۰۰) که کمتر از ۰،۰۵ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه اول پژوهش مبنی بر اینکه فرهنگ سازمانی بر ماندگاری منابع انسانی تاثیر دارد، تایید می‌گردد. همچنین ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و ماندگاری منابع انسانی برابر با ۰،۲۸۳ می‌باشد که بر وجود همبستگی بین این دو متغیر دلالت دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های قبلی چون سرافراز و همکاران (۱۴۰۲)، معینیان و همکاران (۱۴۰۰)، مادوک و همکاران (۲۰۲۲) و همخوانی دارد. در صورتی که فرهنگ را سیستمی از استنباط مشترک اعضا نسبت به یک سازمان بدانیم، یک سیستم مجموعه ای از ویژگی‌هایی همچون خلاقیت، ریسک پذیری، یکپارچگی، سیستم پاداش و ... تشکیل شده است که یک سازمان به آن‌ها ارجح می‌نهد و در صورتی که این ویژگی‌ها مورد توجه سازمان قرار گیرد، باعث تعهد و در نتیجه منجر به ماندگاری کارکنان سازمان می‌گردد. با توجه به آماره F بدست آمده (۷۳،۶۰۳) و سطح معناداری مشاهده شده (۰،۰۰۰) که کمتر از ۰،۰۵ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه دوم پژوهش مبنی بر اینکه اعتماد سازمانی بر ماندگاری منابع انسانی تاثیر دارد، تایید می‌گردد. همچنین ضریب همبستگی بین اعتماد سازمانی و ماندگاری منابع انسانی برابر با ۰،۴۷۱ می‌باشد که بر وجود همبستگی بین این دو متغیر دلالت دارد. این نتیجه با پژوهش‌های سیلوا و همکاران (۲۰۲۰)، سرافراز و همکاران (۱۴۰۲) همخوانی دارد. ایجاد و توسعه اعتماد در سازمان برای کمک به افزایش تعهد و روحیه کارکنان است که هم منجر به عملکرد موثر آن‌ها و هم منجر به ماندگاری در سازمان می‌گردد. همچنین بررسی‌ها نشان می‌دهد که اعتماد اثرات درون فردی و بین فردی ایجاد می‌کند و از این رو گفته می‌شود بالا بودن اعتماد سازمانی مساوی با رضایت شغلی، تعهد سازمانی، افزایش همکاری و هم‌فکری، توانایی تغییر و کاهش فشار روحی و روانی و در نهایت باعث ماندگاری نیروی انسانی می‌گردد. با توجه به آماره F بدست آمده (۶۶،۶۶۴) و سطح معناداری مشاهده شده (۰،۰۰۰) که کمتر از ۰،۰۵ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه سوم پژوهش مبنی بر اینکه عدالت سازمانی بر ماندگاری منابع انسانی تاثیر دارد، تایید می‌گردد. همچنین ضریب همبستگی بین عدالت سازمانی و ماندگاری منابع انسانی برابر با ۰،۴۵۳ می‌باشد که بر وجود همبستگی بین این دو متغیر دلالت دارد. نتیجه کسب شده در این پژوهش با نتیجه پژوهش‌های اولایمات و همکاران (۲۰۲۲) و سرافراز (۱۴۰۲) همراستا بوده است. طبق تحقیقات انجام شده اگر افراد تصمیمی را در سازمان به عنوان اقدام عادلانه درک کنند، به احتمال زیاد با تعهد و رضایت بیشتر به کار خود می‌پردازند و در نهایت در سازمان ماندگار خواهند بود. با توجه به آماره F بدست آمده (۴،۹۲۱) و سطح معناداری مشاهده شده (۰،۰۲۷) که کمتر از ۰،۰۵ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر اینکه شرایط کاری بر ماندگاری منابع انسانی تاثیر دارد، تایید می‌گردد. همچنین ضریب همبستگی بین شرایط کاری و ماندگاری منابع انسانی برابر با ۰،۱۳۷ می‌باشد که بر وجود همبستگی بین این دو متغیر دلالت دارد. نتیجه کسب شده در این پژوهش با پژوهش‌های میرکمالی و همکاران (۱۴۰۱)، مادوک و همکاران (۲۰۲۲) همراستا بوده است. تحقیقات نشان می‌دهد توجه به شرایط کاری در طراحی مشاغل به عنوان ابزار مفیدی جهت توسعه برنامه‌های سازمان و نتایج حاصل از آن یعنی افزایش انگیزه و کاهش آسیب‌های ناشی از کار، در نهایت ماندگاری نیروی انسانی را در پی خواهد داشت. با توجه به آماره F بدست آمده (۷۳،۲۲۸) و سطح معناداری مشاهده شده (۰،۰۰۰) که کمتر از ۰،۰۵ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه پنجم پژوهش مبنی بر اینکه تعهد سازمانی بر ماندگاری منابع انسانی

تاثیر دارد، تایید می‌گردد. همچنین ضریب همبستگی بین تعهد سازمانی و ماندگاری منابع انسانی برابر با ۰,۴۷۰ می‌باشد که بر وجود همبستگی بین این دو متغیر دلالت دارد. این نتیجه با نتایج اولایمات و همکاران (۲۰۲۲) و معینیان (۱۴۰۰) همخوانی دارد. تعهد سازمانی هم به عنوان متغیر تاثیرگذار و هم متغیر تاثیرپذیر جایگاه ویژه‌ای در ادبیات رفتار سازمانی دارد و از تاثیرات مهم نیروی انسانی متعهد می‌توان به عدم ترک شغل و غیبت و تاخیر و در نهایت ماندگاری و ماندگاری اشاره کرد. با توجه به آماره F بدست آمده (۸۶,۲۳۸) و سطح معناداری مشاهده شده (۰,۰۰۰) که کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه ششم پژوهش مبنی بر اینکه حقوق و مزایا بر ماندگاری منابع انسانی تاثیر دارد، تایید می‌گردد. ضریب بدست آمده برابر با ۰,۵۰۱ می‌باشد که بر وجود همبستگی بین این دو متغیر دلالت دارد. این نتیجه با مطالعات مادوک و همکاران (۲۰۲۲) و سیلوا و همکاران (۲۰۲۰) همسو می‌باشد. عوامل بسیاری ممکن است باعث ترک خدمت کارکنان شود اما می‌توان گفت مهمترین عامل ترک شغل، نظام نامناسب حقوق و مزایاست. با توجه به آماره F بدست آمده (۷,۴۵۷) و سطح معناداری مشاهده شده (۰,۰۰۷) که کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه هفتم پژوهش مبنی بر اینکه مسیرشغلی بر ماندگاری منابع انسانی تاثیر دارد، تایید می‌گردد. همچنین ضریب همبستگی بین مسیرشغلی و ماندگاری منابع انسانی برابر با ۰,۱۶۸ می‌باشد که بر وجود همبستگی بین این دو متغیر دلالت دارد. نتیجه کسب شده این پژوهش با نتیجه پژوهش‌های سیلوا (۲۰۲۰) و میرکمالی و همکاران (۱۴۰۱) همراستا بوده است. با توجه به آماره F بدست آمده (۹,۹۲۸) و سطح معناداری مشاهده شده (۰,۰۰۲) که کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه هشتم پژوهش مبنی بر اینکه ویژگی شغلی بر ماندگاری منابع انسانی تاثیر دارد، تایید می‌گردد. همچنین ضریب همبستگی بین ویژگی شغلی و ماندگاری منابع انسانی برابر با ۰,۱۹۲ می‌باشد که بر وجود همبستگی بین این دو متغیر دلالت دارد. این نتیجه با نتایج مطالعات سرافراز و همکاران (۱۴۰۲) همخوانی دارد. ویژگی‌های شغلی مناسب موجب می‌شوند تا شخص از نظر روانی در بهترین وضعیت قرار گیرد؛ چنین روحیه‌ای می‌تواند بر بازدهی او اثرگذار باشد. وقتی که مشاغل به لحاظ ویژگی‌های شغلی بالا باشند موجب می‌شوند افراد کارشان را با معنا احساس کنند؛ در این صورت قادر می‌شوند مسئولیت را تجربه کرده و از نتایج واقعی فعالیت‌های کاری خود آگاهی یابند. در واقع درصد زیادی از ایجاد ماندگاری در شغل به وسیله ویژگی‌های شغلی تبیین می‌شود. با توجه به آماره F بدست آمده (۱۸۶,۸۹۶) و سطح معناداری مشاهده شده (۰,۰۰۰) که کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه نهم پژوهش مبنی بر اینکه انگیزش بر ماندگاری منابع انسانی تاثیر دارد، تایید می‌گردد. همچنین ضریب همبستگی بین انگیزش و ماندگاری منابع انسانی برابر با ۰,۶۴۸ می‌باشد که بر وجود همبستگی بین این دو متغیر دلالت دارد. همین نتیجه در پژوهش‌های اولایمات (۲۰۲۲) نیز دیده شده است. از آنجایی که ضریب بتای این متغیر ۰,۶۴۸ می‌باشد، میزان تاثیر انگیزش بر ماندگاری از همه متغیرها بیشتر می‌باشد. انگیزش شغلی یکی از مهمترین ارکان مطالعات مدیریت منابع انسانی است. یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری، برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که انجام آن کار را برعهده گرفته‌اند. با توجه به آماره F بدست آمده (۱۳۰,۷۶۳) و سطح معناداری مشاهده شده (۰,۰۰۰) که کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه دهم پژوهش مبنی بر اینکه رضایت شغلی بر ماندگاری منابع انسانی تاثیر دارد، تایید می‌گردد. همچنین ضریب همبستگی بین رضایت شغلی و ماندگاری منابع انسانی برابر با ۰,۵۸۰ می‌باشد که بر وجود همبستگی بین این دو متغیر دلالت دارد. این نتیجه با نتایج مادوک و همکاران (۲۰۲۲) و میرکمالی (۱۴۰۱) همخوانی دارد. همچنین به اعتقاد رابینز، کسی که رضایت شغلی اش در سطح بالایی باشد به کارش و سازمانی که در آن مشغول است نگرش مثبت دارد و در آن جا ماندگار خواهد بود. در ادامه، برای هر متغیر پیشنهاداتی ارائه شده که در زیر به آن پرداخته شده است:

برای بهبود فرهنگ سازمانی سازمان باید هشت گام مهم طی کرد: قدردانی از کارمندان را جزو فرهنگ سازمانی بدانیم؛ صدای کارکنان را بشنویم؛ مدیران باید حامی این فرهنگ باشند؛ با این ارزش‌های شرکت زندگی کنیم؛ تیم ایجاد کنیم نه اینکه صرفاً گروه داشته باشیم؛ تمرکزمان بر توسعه و یادگیری باشد و آموزش ضمن خدمت را جزو فرهنگ سازمانی قرار دهیم؛ در استخدام کارکنان به این فرهنگ سازمانی دقت کنیم و از همان اول این فرهنگ را برای آنها جا بیندازیم؛ تجربه کارکنان را شخصی سازی

کنیم یعنی در مسیر شکل گیری این فرهنگ، روحیات کارمندان را در نظر بگیریم. همچنین، مدیریت، حد و مرز سازمانی را برای کارکنان مشخص نماید؛ مدیران، با برقراری ارتباط موثر، اعضای سازمان را به یکدیگر اتصال دهند؛ به نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان شکل دهند؛ از فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل کننده استفاده کنند. برای بهبود اعتماد سازمانی باید؛ مدیران، جلساتی پیرامون تبادل اطلاعات جهت برقراری ارتباط موثر با کارکنان را برگزار کنند؛ به خواسته‌های معقول و منطقی کارکنان توجه نمایند و برای رفع معضلات در حد مقدور تلاش کنند؛ احساس مهم بودن، لیاقت و شایستگی را برای کارکنان به وجود آورند؛ از طریق ابراز همدردی و دوستی با کارکنان، حس اطمینان و اعتماد را برای آن‌ها به وجود آورند. برای بهبود عدالت سازمانی باید؛ حجم کاری افراد نسبت به حقوق و دستمزد عادلانه باشد؛ پاداش در سازمان به صورت عادلانه تقسیم شود؛ مدیریت، قبل از اتخاذ تصمیم اطمینان حاصل کند که نظرات همه کارکنان قسمت را شنیده است؛ تصمیمات شغلی به صورت یکسان در مورد کارکنان اعمال شود؛ در مورد تصمیمات گرفته شده و نحوه انجام کار با کارکنان به صورت کاملاً روشن گفتگو کند؛ وقتی تصمیمی در مورد مسئولیت کارمند گرفته می‌شود، مدیر با او با ملاطفت و مهربانی برخورد کند. برای بهبود شرایط کاری باید؛ مدیران، فضای توسعه دانش فردی را برای کارکنان ایجاد کنند؛ کارکنان را در تصمیم سازی مشارکت دهند؛ شرایط زمان حضور منعطف و شناور را برای کارکنان فراهم نمایند؛ به توسعه ارتباطات در گروه‌های کاری توجه بیشتری نمایند؛ پرداختی‌ها به موقع انجام شود. برای بهبود تعهد سازمانی باید؛ مدیران با رسیدگی و توجه بیشتر به کارکنان رده‌های مختلف، روحیه آن‌ها را بهبود بخشند؛ مدیران، با افراد بخش‌های مختلف سازمان ارتباط و گفتگو داشته باشند و دوستی خود را به آن‌ها نشان دهند؛ با پدید آوردن معیارهای معین برای عملکرد، هر ماه یکی از کارکنان را با توجه به عملکرد یک‌ماهه او، به عنوان کارمند نمونه معرفی کرده و با در نظر گرفتن پاداش، از او تمجید نمایند؛ اگرچه راهبردهای مادی موثرند، اما راهبردهای غیر پولی مانند انتخاب کارمند نمونه، افزایش استقلال شغلی، وجود روابط صمیمانه بین رئیس و مرئوس، به همان اندازه اثربخشند. برای بهبود نظام حقوق و مزایا باید؛ سطح حقوق پرداختی سازمان با مشاغل مشابه هماهنگی و تناسب داشته باشد؛ بین حقوق و دستمزد و شرایط خدمتی افراد تناسب وجود داشته باشد؛ بین حقوق و سطح تحصیلات و تخصص افراد تناسب وجود داشته باشد؛ پرداخت اضافه کاری بر اساس معیارهای کارایی باشد و صرفاً به حضور فیزیکی توجه نشود؛ در پرداخت پاداش‌ها از اعمال تبعیض خودداری شود و بر اساس عملکرد باشد؛ خدمات مناسب برای خانواده کارکنان در ابعاد اقتصادی در نظر گرفته شود. برای بهبود مسیر شغلی باید؛ مدیریت، نیازها و خواسته‌های کارکنان را تا حد امکان بشناسد؛ مدیریت موظف است بر علایق فردی و سازمان در کنار هم توجه کند؛ از طریق آموزش، مسیر ارتقای شغلی را فراهم کند؛ بر تمایلات شغلی افراد نیز توجه نماید. برای بهبود ویژگی‌های شغلی باید؛ مسئولیت‌های شغلی کاملاً واضح و روشن باشد تا بدانند که چه انتظاری از آن‌ها دارند؛ زمان کافی برای انجام مسئولیت‌های محوله داشته باشند؛ اهداف کاری برای افراد به خوبی تعریف گردد تا افراد بدانند کارشان باید چه خروجی داشته باشد؛ کار محوله نیازمند مهارت‌های گوناگون نباشد که از عهده فرد خارج باشد؛ برنامه کاری فرد با زندگی خانوادگی او تداخل نداشته باشد. برای بهبود انگیزش کارکنان باید؛ مدیران به کارکنان آزادی و استقلال عمل لازم را بدهند؛ فرصت‌های رشد و توسعه را واحد منابع انسانی فراهم کند، به کارکنان اختیارات را تفویض کنند و البته در کنار آن به ایشان مسئولیت دهند؛ بین کار و زندگی شخصی افراد تعادلی برقرار کنند و به مشکلات خانوادگی آن‌ها رسیدگی شود؛ مثلاً اگر فردی نیاز مالی دارد و مشکلی غیر قابل پیش بینی برای او به وجود آمده، به او وام بدون بهره داده شده تا بتواند مشکل زندگی خود را حل نماید؛ کارکنان، فرصت تفکر در چگونگی انجام کارها را داشته باشند؛ مدیریت، فرد را به طور مرتب از نتایج واقعی کار خود آگاه نماید تا فرد در مورد نتیجه کار خود بازخورد لازم را دریافت کند؛ کار محوله توسط مدیر شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی باشد که شروع و پایان مشخصی دارند؛ مسئولیت‌های افراد طوری تقسیم گردد که کارکنان بتوانند از تمام مهارت‌هایی که در راه کسب آنان زحمت فراوان کشیده‌اند، استفاده کنند؛ فرد فرصت به پایان رساندن کاری را که فرد شروع کرده، داشته باشد. برای افزایش رضایت شغلی کارکنان باید؛ مدیریت، نسبت به احساسات کارکنان از خود توجه نشان دهد؛ تا حد امکان وظایف را بر اساس علایق تقسیم شود؛ مدیران، افراد را از آنچه که در سازمان می‌گذرد مطلع سازند؛ با پرداخت پاداش‌های مالی، افزایش حقوق تا حد ممکن رضایتمندی کارکنان را

فصلنامه بازاریابی خدمات عمومی

دوره ۳، شماره ۱، تابستان ۱۴۰۴، مقاله پژوهشی، صفحات ۱۲۰-۱۰۱

افزایش دهند؛ در مورد کاری که به کارکنان واگذار می‌کنند مرحله به مرحله آنها را همراهی کنند؛ این‌گونه کار لذت‌بخش‌تر می‌شود.

با توجه به نتایج تحقیق انجام شده به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که همین تحقیق را در یک سازمان آرایه خدمات دیگری انجام دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی بررسی عوامل موثر بر ماندگاری منابع انسانی را با رویکرد سیستم پویا انجام دهند. می‌توان متغیرهای تعدیل‌گر و میانجی را شناسایی و در پژوهش خود از آنها استفاده کنند.

منابع

اسماعیلی، محمودرضا و صیدزاده، حیدر. (۱۴۰۲). تاثیر رضایت شغلی بر عملکرد با نقش میانجی وفاداری سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول. دوره ۲۵، شماره ۸۳، صص: ۵۱-۶۸

ابراهیمی، الهام و فتحی، محمدرضا ۱۳۹۵، ارائه چارچوبی برای تدوین راهبردهای منابع انسانی، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین ع، س ۷، ص ۷۱-۷

توکلی نژاد، معمارزاده، (۱۴۰۱). شناسایی و الویت بندی عوامل موثر بر نگهداشت کارکنان. فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع). سال هشتم، شماره ۴ (شماره پیاپی ۲۶) زمستان ۱۳۹۷: ص ۱۷۷-۱

ثابتی، محمدابراهیم (۱۳۹۹). ارزیابی مشاغل شعب بانک کشاورزی از منظر استانداردهای طراحی شغل اولدهام و هکمن و بررسی رابطه آن با انگیزش شغلی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، ایران.

خیراندیش، مهدی و جمشیدی، حمزه (۱۴۰۰). تاثیر سرمایه‌های اجتماعی بر کارآفرینی سازمانی با میانجی گری انگیزش شغلی. مجله مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۶، شماره ۱، صص ۴۳-۶۸.

رفیعی، نفیسه. گودرزی، زهره و عزیزی، سیدمحسن (۱۳۹۸). بررسی رابطه جو سازمانی و ماهیت شغل با انگیزش شغلی کارکنان بیمارستان‌های شهر اصفهان. فصلنامه بیمارستان، سال ۱۴، دوره ۵۳، شماره ۲.

سنجقی، محمد ابراهیم؛ فرهی، علی؛ درودی، حمید؛ ظهوریان نادلی، ایمان (۱۳۹۳). اثر میانجیگری تعهد سازمانی بر رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی، فصلنامه‌ی پژوهشهای مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، (۶) ۱-۲۹، ۱

شیرازی علی، رضایی سیده منصوره (۱۴۰۲) تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۰.

شیرازی، علی ۱۳۹۹، استخدام و حفظ بهترین کارکنان، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

قلاوندی، حسن (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری، لنگرگاه‌های مسیر شغلی و چشم‌انداز

گلچ، منصور (۱۳۹۹). شناسایی شاخص‌های کیفیت زندگی کاری و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان در سازمان‌های مردم نهاد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم و تحقیقات.

لزگی، علینقی، صافحیان، محمد، جعفری، رسول (۱۴۰۱). مولفه‌های آمادگی دفاعی فرماندهی و مدیریت نظامی در نهج البلاغه با تاکید بر سرمایه انسانی، فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۰(۳)، ۱۴۴-۱۱۵.

فصلنامه بازاریابی خدمات عمومی

- دوره ۳، شماره ۱، تابستان ۱۴۰۴، مقاله پژوهشی، صفحات ۱۲۰-۱۰۱
مقیم، سیدمحمد (۱۳۸۸). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. ترمه: تهران
- معینیان، بهمن، الیاسی، مهدی. جهانیار، بامداد (۱۴۰۰)، طراحی الگوی حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی، دوفصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی پایدار، ص ۹۱-۱۱۰.
- محمدی، حمید پورکیانی، محمود (۱۴۰۰). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی سبز همراه با توسعه و آموزش منابع انسانی. مجله مدیریت صنعتی، ص ۲۸۱-۳۱۴.
- نهادی، هادی، پورصادق، ناصر، حمیدی، ناصر، محرابی، جواد (۱۴۰۲). مقاله پژوهشی: طراحی الگوی ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی. فصلنامه علمی راهبرد دفاعی، ۱۸(۲)، ۹۹-۱۳۲.
- ناصیحی، مرتضی (۱۳۹۶). تاثیر سرمایه فکری سازمان بر رضایت شغلی و حفظ منابع انسانی کارکنان ادارات مرکزی بانک مسکن، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران.
- نوروزی، عبدالرسول و امیریان زاده، مژگان (۱۴۰۰). رابطه انگیزش شغلی و خلاقیت با عملکرد حرفه ای معلمان شهرستان جهرم، فصلنامه مدیریت آموزش. سال هفتم، شماره چهارم، پیاپی ۲۸، صص: ۳۱-۵۰.

- Abzari M, Shaemi Ali, Pourmiri M, Azarbaijani K(2022); Study of Factors Affecting Job Motivation among Staff of Private and Public Hospitals in City of Isfahan. Health Information Management 7 (Special Issue):622-8.
- Anlesinya, A. and Susomrith, P. (2020). Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field, Journal of Global Responsibility, 11(3): 295- 324. <https://doi.org/10.1108/JGR-04-2019-0038>
- Ahakwa, Yang, J, Tackie, E, Atingabili, S(2023). The influence of employee engagement, Work Environment and job Satisfaction on organizational commitment and performance of employees. Seisense jornal of management, 4(3), 34-62.
- Barba-Argon, M. I, Jimenez, D. (2020). HRM and radical innovation; A dual approach with exploration as a mediator. European management jornal, 38(5), 791-803.
- Bhattacharyya, D, K. (2019). Sustainable Business Transformation through Ambidextrous Practices, Business Transformation and Sustainability through Cloud System Implementation: IGI Global, <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6192-7.ch015>.
- Boswell C, Cannon Sh. (2012). Introduction to nursing research. 3rd ed. Burlington, MA: Jones & Bartlett Publishers;
- 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).
- Katarzyna Piwowar (2021). Human resources development az an element of sustainable HRM with the focus on production engineers, jornal of cleaner production 278(2021) 124-156.
- Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: six defining characteristics, Asia Pacific Journal of Human Resources, 60(1): 146-170. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12321>

- Madueke, CH. V, Emerol, (2018). Organizational culture and employee of selected commercial banks in Anambra State. Saudi journal of Business and Management studies, 244-252.
- Maheshwari, M., Samal, A. and Bhamoriya, V. (2020). Role of employee relations and HRM in driving commitment to sustainability in MSME firms, International Journal of Productivity and Performance Management, 69(8): 1743-1764. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2019-0599>
- Olaimat, D, Awawad, 2019. Exploring the relationship between human resource practices and employee retention in the house of representatives in Jordan, journal of business and social No.10, 178-185
- Petty, M., & others. (2021). Relationships between organizational culture and organizational performance, Psychological performance vol (76), Iss2.
- Pee, L. G, Lee, J (2020). Intrinsically motivation sharing; understanding the effects of job design. International journal of information management, 35(6), 679-690.
- Tansley, C., Kirk, S. (2016). Exploratory Learners, HR Ambidexterity and e-HRM Projects. In: Shipton, H., Budhwar, P., Sparrow, P., Brown, A. (eds) Human Resource Management, Innovation and Performance. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9781137465191_9
- Silva M. R. A, de Amorim Carvalho, (2020). Determinants of employee retention; A Study of retail in Brazil. In strategy and superior performance of micro and small businesses. pp44-56.
- Sukalova, V., Stofkova, Z., Stofkova, J. (2022). Human Resource Management in Sustainable Development. Sustainability, 14(2): 14-58. <https://doi.org/10.3390/su142114258>
- Yasmeen, A., Khan, M, M., Ahmed, W, Sh. (2022). How Ambidextrous Human Resource System Affect Employee Creativity? A Study in the Pakistani Context, South Asian Journal of Human Resources Management, <https://doi.org/10.1177/23220937221082771>
- Zhong, W, & Ma, L, (2022). Deploying human capital for innovation; A study of multi-country manufacturing firms. International journal of production economics, 208, 241-253.