

## طراحی مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی برای دستیابی به وفاداری سازمانی

حسین حیدری<sup>۱</sup>، فرانک موسوی<sup>۲</sup>، سیدرضا حسینی<sup>۳</sup>

**چکیده:** این مطالعه به طراحی مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی در صنعت خمیرمایه کشور می‌پردازد. جامعه آماری این مطالعه را کلیه کارکنان صنعت خمیرمایه کشور (۱۱۴۵ نفر) شکل می‌دهد که ۲۸۸ نفر از آنان با استفاده از روش نمونه‌گیری احتمالی طبقه‌ای و بهره‌گیری از فرمول کوکران برای نمونه انتخاب شدند. داده‌ها به کمک پرسشنامه گردآوری شده است و تجزیه و تحلیل آنها با اجرای آزمون معادلات ساختاری و تحلیل عاملی در نرم‌افزار آموس انجام گرفت. نتایج حاکی از آن است که بین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، رضایت شغلی و وفاداری سازمانی، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین رضایت شغلی به‌منزله عامل واسطه‌ای بین مدیریت منابع انسانی و وفاداری سازمانی نقش آفرینی می‌کند. بنابراین به مدیران پیشنهاد می‌شود در طراحی اهداف راهبردی خود، به نقش مؤثر سرمایه‌های انسانی در پیشبرد تعالی سازمانی توجه کنند و کارکنان را در امور مختلف تصمیم‌گیری شریک بدانند تا بدین وسیله تمایل به مشارکت در فعالیت‌ها و وفاداری سازمانی در آنها ایجاد شده، ثابت بماند.

**واژه‌های کلیدی:** رضایت شغلی، طراحی مدل، مدیریت، منابع انسانی، وفاداری.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی کرمانشاه، کرمانشاه، ایران

۳. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی کرمانشاه، کرمانشاه، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۰/۲۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۶/۱۲

نویسنده مسئول مقاله: حسین حیدری

E-mail: Heidari912@atu.ac.ir

### مقدمه

با سرعت گرفتن روند تغییرات در دانش و فناوری، بنگاه‌ها و سازمان‌ها پیچیده‌تر می‌شوند و همپای این تحولات، مدیریت سازمان‌ها نیز رو به پیچیدگی بیشتر می‌گذارد. امروزه اداره سازمان‌ها با روش‌ها و شیوه‌های سنتی امکان‌پذیر نیست؛ چرا که مدیریت بر انسان‌ها که سرمایه‌های اصلی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند، کار آسانی نیست و رهبران سازمان‌ها، به‌ویژه مسئولان منابع انسانی، باید دانش و مهارت لازم را برای این امر مهم کسب کنند و به‌طور مؤثر آنها را به کار گیرند. تحقیق و تفحص‌های صورت‌گرفته حول نقش متخصصان و مدیران منابع انسانی در ایجاد و حفظ عملکرد مثبت سازمان، موضوع بسیاری از مطالعات سازمانی طی دو دهه گذشته بوده است. مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> با عملکرد سازمانی<sup>۲</sup> ارتباط شدیدی دارد (رایت و هاگرتی، ۲۰۰۵).

محققان دریافته‌اند که مدیران منابع انسانی می‌توانند نقش‌های مدیریتی سازمان‌های سنتی را نیز برعهده گرفته و آن را به دارایی راهبردی<sup>۳</sup> برای سازمان تبدیل کنند (مک‌دافی، ۱۹۹۵). در دهه‌های گذشته، استفاده سنتی از سرمایه و فناوری به‌منزله نیروهای رقابتی در صنایع مختلف، رشد فزاینده‌ای داشته و انتقال به عصر دانش‌محور، بر مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری وابسته بود، بنابراین شناخت اینکه چگونه مدیران منابع انسانی در داخل سازمان همچون عاملی اساسی برای رقابت در صنعت عمل می‌کنند، مهم به نظر می‌رسید (رایت و باسول، ۲۰۰۲). برخی محققان (مانند آرتور، ۱۹۹۴ و پرسل و هاچینسون، ۲۰۰۷) اذعان کرده‌اند که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر مستقیم دارد (آرتور و بویلز، ۲۰۰۷) در واقع، روند تغییرات و دگرگونی‌های فناوریانه، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها، موجب نگرش جدید علم مدیریت به مقوله برنامه‌ریزی منابع انسانی شده است. غفلت از آن می‌تواند برای سازمان‌ها پیامدهای جبران‌ناپذیری به همراه داشته باشد و حیات آن را در محیط پرتلاطم امروزی دچار مشکل کند (انصاری، رحمانی، اسکویی و حسینی، ۱۳۹۰).

سیستم‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند در شرکت‌ها ارزش اقتصادی ایجاد کند و آن را در رسیدن به اهداف عالی خود یاری رساند. سیاست‌های مناسب مدیران منابع انسانی به‌ایجاد و تربیت سرمایه انسانی پویا منجر می‌شود و توان رقابتی سازمان را تقویت می‌کند، این در حالی است که فعالیت‌های مدیران منابع انسانی متأثر از درک آنها از سیستم‌ها و فرایندهای موجود منابع انسانی است (کُخ و مک‌گراث، ۱۹۹۶). همان‌گونه که بیان شد، مطالعات در زمینه محورهای

1. Human Resource Management (HRM)

2. Organizational Performance

3. Strategic asset

مدیریت منابع انسانی در صنایع مختلف کشور بسیار محدود است و بیشتر پژوهش‌های انجام‌گرفته، حوزه‌های علوم انسانی، فنی - مهندسی و علوم پزشکی را دربرمی‌گیرد و کمتر به منابع انسانی و مدیریت بهینه آنها توجه شده است. در بخش اقتصاد خرد، موضوعاتی مانند تولید و توزیع بهینه، فرایند و رفتار عامل‌های ورودی، یا ارزیابی جنبه‌ای از روش‌های تولید بیشتر به بحث گذاشته شده است و دربارهٔ مسائلی چون روش‌های بهبود یا افزایش بهره‌وری عملیات شرکت با استفاده از مدیران و هدایت علمی و عملی منابع انسانی به‌شکل جدی بحث نشده است. طی دو دههٔ گذشته، تغییر در محیط‌های اجتماعی و رسوایی‌های بزرگ مالی مانند فروپاشی شرکت بزرگ انرون<sup>۱</sup> آمریکا در سال ۲۰۰۲، اختلاس شرکت خدمات وکالتی لیبی و لی تایوان<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۳، فساد بزرگ مالی سال ۱۳۹۰ ایران و مواردی این‌چنین، ضرورت بحث دربارهٔ مدیریت منابع انسانی و گسترش وفاداری سازمانی در دستگاه‌ها و سازمان‌ها را افزایش داده است. جفری (۱۹۹۷) بر این باور است که وفاداری سازمانی منعکس‌کنندهٔ منش‌ها و سیاست‌های کلی سازمان در رابطه با ارزش‌های اخلاقی است (آرتور و بویلز، ۲۰۰۷).

این در حالی است که پژوهش حاضر خلاف این ادعا را نشان می‌دهد و این تفاوت را در نتیجهٔ تغییرات ناشی از خصوصی‌سازی این صنعت می‌داند. قبل از این تغییر بزرگ، بودجه، استخدام، حسابداری و حسابرسی این شرکت‌ها با مقررات دولتی تحت نظارت وزارتخانه‌های ذی‌ربط تأمین می‌شد، کارمندان این صنایع در واقع کارمندان دولت بودند و قوانین متمرکز جذب، ارتقا و نگهداری منابع انسانی دولتی شامل حال آنها می‌شد، بنابراین سیستم پاداشی برای تعداد کمی از کارکنان وضع می‌شد و برای دیگران اهمیت زیادی نداشت، اما در این مطالعه اهمیت این سیستم بعد از خصوصی‌سازی به نمایش گذاشته خواهد شد. بر اساس آمار واگذاری شرکت‌های گروه یک سازمان خصوصی‌سازی؛ صنعت خمیرمایه در سال ۱۳۹۱ به بخش خصوصی واگذار شد؛ این صنعت بعد از واگذاری به یکی از صنایع کاملاً رقابتی تبدیل شد. در سال‌های قبل از خصوصی‌سازی، صنعت خمیرمایه در انحصار چند شرکت دولتی بود و بودجهٔ آنها در ردیف بودجهٔ سالانهٔ کشور تعریف می‌شد؛ لذا کیفیت محصولات و توجه به مدیریت بهینهٔ منابع از اهمیت بالایی برخوردار نبود، این در حالی است که پس از اجرای قانون خصوصی‌سازی «اصل ۴۴ قانون اساسی» شناخت مدیریت منابع انسانی، رضایت شغلی و وفاداری سازمانی، برای صاحبان صنایع خمیرمایه به اولویتی مهم تبدیل شد و این بحث در کانون توجه بیشتر سیاستگذاران سازمانی قرار گرفت و درک ارزش‌های اخلاقی کارکنان که در وفاداری سازمانی نمود پیدا می‌کند، پس از

1. Collapse of Enron

2. Lee and Li Attorneys-at-law firm in Taiwan

خصوصی‌سازی و تغییر الگوهای متعارف سیستم‌های جبران خدمات، به عاملی مهم در مباحث رضایت شغلی و وفاداری سازمانی این صنعت تبدیل شده است. این مطالعه که در صنعت خمیرمایه انجام گرفته است، به بحث درباره تفاوت بین شرایط قبل و بعد از خصوصی‌سازی در صنعت می‌پردازد. مطالعه پیش رو با استفاده از مدل معادلات ساختاری، برای ایجاد پایه و بنیان نظری قوی، به منظور دفاع از کاربردی بودن اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی برای نیل به اهداف عالی سازمانی و مدیریت بهینه منابع شکل گرفت. بر همین اساس، مطالعه حاضر اثربخشی مدیران منابع انسانی را تحلیل می‌کند و به بررسی روابط بین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، رضایت شغلی و وفاداری سازمانی می‌پردازد. در نهایت این مطالعه برای رسیدن به هدف زیر شکل گرفته است:

۱. ساخت مدل ساختاری برای مدیران منابع انسانی به منظور دستیابی به وفاداری سازمانی کارکنان؛
۲. تعیین میزان اثر واسطه‌ای رضایت شغلی در وفاداری سازمانی کارکنان.

## پیشینه نظری پژوهش

### وفاداری سازمانی

رابینز (۲۰۰۱) وفاداری سازمانی کارکنان را شناسایی سطوح پرخاشگرانه و تهاجمی سازمان، شرکت در فعالیت‌های سازمانی، شناسایی اهداف سازمانی و امید تبدیل شدن به عضوی ثابت و بلندمدت در سازمان می‌داند. وفاداری سازمانی با حجم غیبت در تناقض است، از دیدگاه رفتار سازمانی رابینز، نگرش نسبت به کار به سه عامل بستگی دارد: رضایت شغلی، علاقه و دلبستگی شغلی و وفاداری سازمانی (آرتور و بویلر، ۲۰۰۷).

وفاداری سازمانی که به منزله احساس تعلق و تمایل به حفظ عضویت و ارتباط با یک سازمان تعریف شده است، بر احساس وابستگی، اشتیاق شدید به عضویت در یک گروه، آمادگی برای تشریک مساعی، حس اعتماد، همسویی داوطلبانه با یک گروه و تمایل به پیروی از رهنمودهای سازمانی دلالت دارد (پورعزت، احسانی، یزدانی و فائز، ۱۳۹۲ و اورالی و چاتمن، ۱۹۸۶). در تجزیه و تحلیل ابزار اندازه‌گیری وفاداری سازمانی، سه عامل استخراج شده است: هویت<sup>۱</sup>، درونی‌سازی<sup>۲</sup> و انطباق<sup>۳</sup>. شناسایی و درونی‌سازی، ارزش‌های شرکت را شکل می‌دهند؛ در حالیکه انطباق، نشان‌دهنده تمایل و درگیری کارکنان در مسائل سازمانی است (واکر، ۲۰۰۵).

- 
1. Organizational identification
  2. Organizational internalization
  3. Organizational compliance

### ادراک کارکنان از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی

ادراک عبارت است از فرایند پیچیده آگاهی‌یافتن از اطلاعات حسی و فهم آنها (چانگ، ۱۹۹۴). همچنین، ادراک فرایندی است که افراد به وسیله آن، پنداشت‌ها و برداشت‌هایی را که از محیط خود دارند، تنظیم و تفسیر می‌کنند و بدین وسیله به آنها معنا می‌دهند. عواملی که ادراک فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد، عبارت‌اند از: نگرش‌ها، انگیزه‌ها، تجربه‌ها، انتظارات، اهداف فردی و شرایط محیطی (بارون و کنی، ۱۹۸۶). بنابراین درک کردن فرایندی است که در آن احساسات فردی برانگیخته شده و اطلاعات مختلفی جمع‌آوری می‌شود و در نهایت فرد به مجموع اطلاعات جمع‌آوری شده ارزش ویژه می‌دهد و به آن معنا می‌بخشد (آرتور و بویلز، ۲۰۰۷). در این مطالعه، ابعاد ادراک کارکنان از سیستم‌های جدید مدیریت منابع انسانی صنعت خمیرمایه بررسی می‌شود. سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بعد از خصوصی‌سازی دچار تغییرات بنیادی شده است که در فرایند این پژوهش، آثار این سیستم جدید بر رفتار کاری کارکنان تحلیل خواهد شد. به این ترتیب، مطالعه پیش رو مشخص خواهد کرد که چگونه سیستم‌های جدید مدیریت منابع انسانی می‌تواند رضایت شغلی و وفاداری سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد.

جاج و فرس (۱۹۹۳) در مطالعه‌ای شش شرکت را برای نمونه آماری انتخاب کردند و پس از مطالعه دریافتند تحولات سیستم‌های منابع انسانی و سیستم‌های جبران خدمات با عملکرد سازمانی و رضایت شغلی ارتباط مثبت و معناداری دارند. همچنین مانی و گراهام (۱۹۹۹) تمام شرکت‌های الکترونیکی ژاپن را مطالعه کردند و دریافتند میزان دستمزد و پاداش پرداختی در رضایت شغلی بسیار مؤثر است (کی بال، باکر و کولمن، ۲۰۰۶).

مدیران به سه دلیل باید به رضایت شغلی کارکنانشان اهمیت بدهند. اول، افراد ناراضی بیشتر از بقیه غیبت می‌کنند، استعفا می‌دهند و محیط کار را ترک می‌کنند؛ دوم، کارکنان راضی از سلامت جسمی و بهداشت روانی بیشتری برخوردارند و بیشتر عمر می‌کنند؛ سوم، با افزایش رضایت شغلی، تعهد به کار (تعهد سازمانی) افزایش می‌یابد (حسینی هاشم‌زاده، ۱۳۸۹). پژوهش‌ها نشان داده‌اند وفاداری سازمانی و رضایت شغلی، با عملکرد سازمانی و عملکرد شغلی رابطه مثبتی دارد و به‌طور منفی با نقل‌وانتقال و غیبت کارکنان مرتبط است (یاسینی، زین‌آبادی، نوه‌ابراهیم و آراسته، ۱۳۹۱).

بر این اساس، مطالعه حاضر با استفاده از دیدگاه مبادلات اجتماعی<sup>۱</sup>، قراردادهای روان‌شناختی<sup>۲</sup> پذیرفته شده و نظریه‌های تغییرات اجتماعی<sup>۳</sup>، به بررسی آثار خصوصی‌سازی در صنعت خمیرمایه

1. Social exchange  
2. Psychological contracts  
3. Social change theories

می‌پردازد و وفاداری سازمانی را که در آن خطامشی‌ها و سیاست‌های کلی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، تحت تغییرات شدید و بنیادی هستند را بررسی می‌کند. پس از خصوصی‌سازی بیشتر سازوکارهای جبران خدمات در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، بازارگرا<sup>۱</sup> شدند، علاوه‌براین، استخدام، توسعه و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی و سیستم‌های کاری در سازمان‌ها انعطاف‌پذیرتر شدند که این تغییرات بزرگ، ادراک کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و در نهایت رضایت شغلی را در آنها ایجاد کرده است. در نتیجه، این مطالعه نشان می‌دهد که ادراکات کارکنان از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بر میزان رضایت شغلی آنها مؤثر است.

### رابطه سیستم‌های منابع انسانی، رضایت شغلی و وفاداری سازمانی

لو و ژانگ (۲۰۰۳) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین رضایت شغلی و وفاداری سازمانی در صنایع غذایی هنگ‌کنگ<sup>۲</sup> پرداختند و نتیجه گرفتند ویژگی‌های شغل، آموزش‌های قبل خدمت و ضمن خدمت، پاداش عادلانه و رضایت شغلی بر وفاداری سازمانی مؤثر است، بنابراین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی که مجموع این موارد را در خود جای داده است، هم در رضایت شغلی و هم در وفاداری سازمانی تأثیر دارد (هورنج، ۲۰۰۵).

ریکاتا (۲۰۰۲) در تجزیه و تحلیل ۹۳ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی نشان داده است وفاداری سازمانی و رضایت شغلی به میزان خیلی زیاد با عملکرد شغلی کارکنان رابطه دارد. در مطالعه‌ای دیگر، بلان (۱۹۹۷) برای بررسی عوامل مؤثر بر وفاداری سازمانی کارکنان، یک بیمارستان دولتی را انتخاب کرد و پژوهش تجربی خویش را روی آنان به‌اجرا گذاشت. وی در این مطالعه به این نتیجه دست یافت که رضایت شغلی به‌عنوان متغیر واسطه‌ای، بر وفاداری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد (آرتور و بویلز، ۲۰۰۷). همچنین پادز کاف و همکاران (۱۹۹۰) در مطالعه‌ای کارکنان یکی از سازمان‌ها را در دو گروه گنجانیدند که در هر گروه رهبر با عدالت سازمانی مشخصی با آنها رفتار می‌کرد. آنها دریافتند تساوی عدالت سازمانی در دامنه کاری کارکنان، رضایت شغلی (متغیر واسطه‌ای) و رفتار سازمانی (متغیر مستقل) را تحت تأثیر قرار می‌دهد (هیلتراپ، ۱۹۹۶).

### پیشینه تجربی پژوهش

برخی از پژوهش‌های انجام‌گرفته و خلاصه‌ای از نتایج آنها در جدول ۱ خلاصه شده است.

1. Market-oriented  
2. Hong Kong

جدول ۱. خلاصه پیشینه تجربی

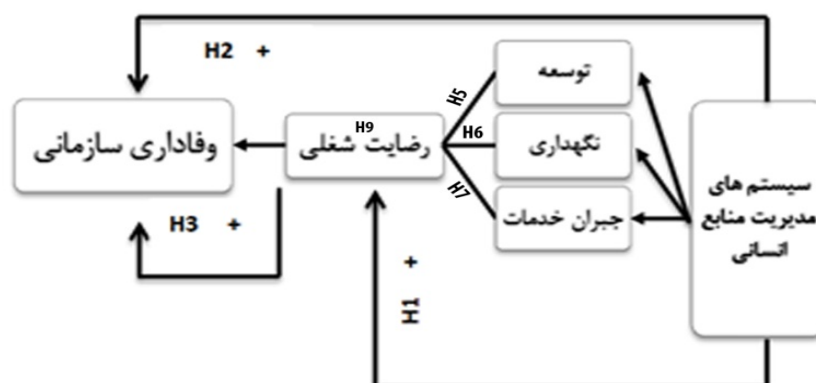
سال	نتیجه	موضوع	نویسنده
۲۰۰۷	بین تفکر استراتژیک مدیر منابع انسانی و چشم انداز استراتژیک منابع سازمانی رابطه وجود دارد.	روش‌های اجرای استراتژیک مدیریت منابع انسانی	آرتور
۲۰۱۳	وفاداری سازمانی مهم‌ترین مسئله اخلاقی در مدیریت صحیح منابع انسانی در سازمان است.	مسائل اخلاقی در مدیریت منابع انسانی صنایع تایوان	کوپین
۲۰۰۶	امروزه میان شرکت‌های بزرگ شاخص موفقیت عملکرد اخلاقی‌تر است.	انجام کار درست میان منابع انسانی	کوبال
۲۰۰۵	بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد اقتصادی رابطه وجود دارد و متغیر زمان و انسان، متغیرهای گم‌شده در مدیریت منابع انسانی هستند.	متغیرهای گم‌شده در مدیریت استراتژیک منابع انسانی	ورجت
۲۰۰۳	رضایت شغلی نقش اساسی در وفاداری و عملکرد شغلی کارکنان دارد.	رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی صنایع غذایی هنگ‌کنگ	لاوو
۲۰۰۲	اخلاق حرفه‌ای حلقه مفقوده تحقیقات سازمانی است.	اندازه‌گیری اخلاق کاری	میلر
۱۳۹۲	عدالت اطلاعاتی و مشاهده‌ای بیشترین تأثیر را بر وفاداری سازمانی دارند و در مقایسه با آن، عدالت زبانی و توزیعی، کمترین تأثیر را بر وفاداری سازمانی می‌گذارند.	نقش ابعاد گوناگون عدالت در جو سازمان و وفاداری سازمانی	پورعزت
۱۳۹۱	هیچ‌یک از متغیرهای دموگرافیک، احساس کارآمدی معلمان را پیش‌بینی نمی‌کند، اما کارآمدی تعهد سازمانی و رضایت شغلی را به‌طور معناداری پیش‌بینی می‌کند.	نقش میانجی‌گر احساس کارآمدی در تأثیرگذاری سبک رهبری توزیع‌شده بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی	یاسینی
۱۳۹۰	بین توانمندسازی کارکنان و عوامل غنای شغلی، کار تیمی، چالشی‌بودن شغل، تعهد سازمانی رابطه‌ای معنادار وجود دارد.	شناسایی عوامل و طراحی مدل مفهومی توانمندسازی نیروی انسانی	انصاری
۱۳۸۹	بیشترین تأثیر مربوط به متغیرهای سازمانی است که شامل متغیرهای مشارکت، جو سازمانی، احساس برابری، محیط فیزیکی کار، امکانات رفاهی، ارضای نیازهای زیستی و ارضای نیازهای اجتماعی است.	بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان	حسینی هاشم‌زاده

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های اصلی:

- بین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و وفاداری سازمانی رابطه وجود دارد؛

- بین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی رابطه وجود دارد. فرضیه‌های فرعی:
- بین رضایت شغلی و وفاداری سازمانی رابطه وجود دارد.
- بین سیستم‌های توسعه منابع انسانی و وفاداری سازمانی رابطه وجود دارد؛
- بین سیستم‌های نگهداری منابع انسانی و وفاداری سازمانی رابطه وجود دارد؛
- بین سیستم‌های جبران خدمات و وفاداری سازمانی رابطه وجود دارد؛
- بین سیستم‌های توسعه منابع انسانی و رضایت شغلی رابطه وجود دارد؛
- بین سیستم‌های نگهداری منابع انسانی و رضایت شغلی رابطه وجود دارد؛
- بین سیستم‌های جبران خدمات و رضایت شغلی رابطه وجود دارد.

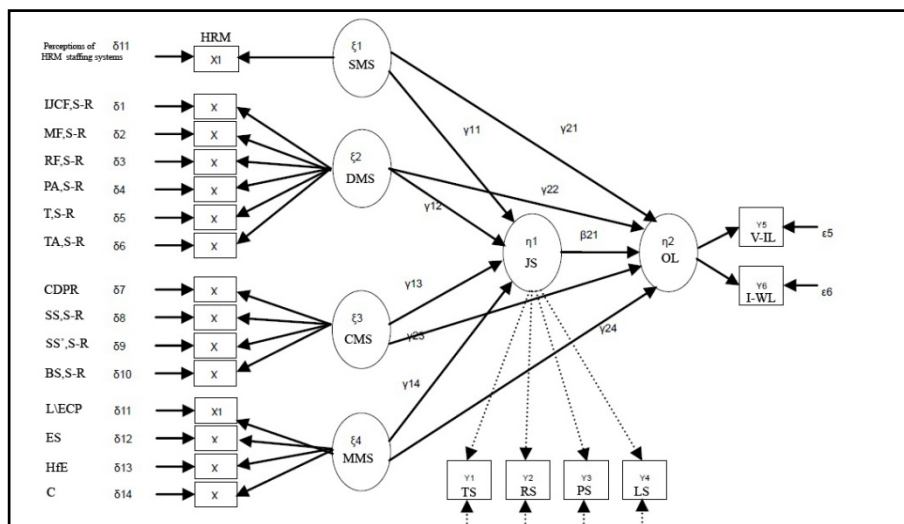


شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی است و از لحاظ روش اجرا از دسته پژوهش‌های پیمایشی به‌شمار می‌رود و طرح پژوهش همبستگی است. برای سنجش ارتباط بین متغیرها از مدل معادلات ساختاری (SEM) و تحلیل عاملی استفاده شده است. در شکل ۲ مسیر معادله ساختاری خطی مستخرج از نرم‌افزار آموس نشان داده شده است. در این مدل روابط بین متغیرها مشخص شده‌اند. متغیرهای نهفته درون‌زا رضایت شغلی و وفاداری سازمانی است، متغیرهای آشکار از متغیرهای درون‌زای پنهان در قسمت Y۱-Y۶ مشاهده می‌شوند و در نهایت متغیرهای نهفته درون‌زا از متغیرهای آشکار و نیز متغیرهای بیرونی در قسمت X۱-X۱۵ نشان داده شده است.





شکل ۲. مسیر مدل معادلات ساختاری پژوهش

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۲. متغیرهای مستقل، وابسته و پنهان (معانی نمادهای خاص به کاررفته در مدل)

نماد	نوع متغیر	تفسیر	نماد	نوع متغیر	تفسیر
ξ <sub>۱</sub>	مستقل	مدیریت منابع انسانی	ξ <sub>۵</sub>	مداخله‌گر	درگیر شدن در شغل و تمایل به وفاداری سازمانی
ξ <sub>۲</sub>	مستقل	توسعه	ξ <sub>۶</sub>	مداخله‌گر	شناسایی ارزش‌های سازمانی و گسترش وفاداری
ξ <sub>۳</sub>	مستقل	جبران خدمات	η <sub>۱</sub>	وابسته	رضایت شغلی
ξ <sub>۴</sub>	مستقل	نگهداری	η <sub>۲</sub>	وابسته	وفاداری سازمانی

جدول ۳. خلاصه‌ای از شاخص‌های ارزیابی مدل

شاخص‌ها	پارامتر	معیار قضاوت
کمتر از ۱/۹۶	t-value	
P > ۰/۰۵	X <sup>۲</sup> value / P value	
بیشتر از ۰/۹	GFI	(WGF)*
بیشتر از ۰/۹	AGFI	
کوچکترین میزان مناسب است	RMR	
بیشتر از ۰/۹	CFI	

\* Whole goodness-of-fit

منبع: هومن، ۱۳۸۴

جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنان صنعت خمیرمایه کشور است. بر اساس آمار دریافت شده از اتحادیه تولیدکنندگان خمیرمایه، در مجموع ۱۱۴۵ نفر در هفت شرکت ایران مایه، ایران ملاس، پاک مایه، رازی، چهارمحال، خوزستان و رضوی، در شهرهای تهران، آذربایجان شرقی، خراسان، خوزستان، چهارمحال و بختیاری، لرستان و کرمانشاه مشغول فعالیت اند که تمام کارکنان این شرکتها جامعه آماری این پژوهش را شکل می دهند. پژوهنده با استفاده از روش نمونه گیری طبقه ای و با بهره گیری از فرمول کوکران با مقدار خطای ۰/۰۵، تعداد ۲۸۸ نفر را برای نمونه برگزید و در پژوهش شرکت داد. محقق با مراجعه حضوری به تمام شرکت های مستقر در هفت شهرستان، پرسشنامه هایی را توزیع و جمع آوری کرد. ویژگی بارز جامعه این بود که بیش از ۲۱۶ نفر (۷۵ درصد) از کل کارکنان انتخابی، تحصیلات دانشگاهی (کارדانی تا ارشد) داشتند. این ویژگی در تحقیقات میدانی بسیار پرکاربرد است؛ زیرا افراد دارای تحصیلات دانشگاهی، عمق مفاهیم طرح پژوهشی و سؤال های مطرح شده در آن را بیشتر از دیگران درک می کنند و به شکل علمی تر می توانند شرایط کاری خویش را تحلیل و گزارش کنند.

ابزار پژوهش این مطالعه پرسشنامه های ساختاریافته بوده است. برای تعیین روایی ظاهری و محتوایی پرسشنامه، پس از ترجمه و بازنگری توسط مترجم تخصصی زبان انگلیسی و تأیید متخصصان حوزه مدیریت و منابع انسانی با استفاده از روش اعتبار عاملی، روایی پرسشنامه به تأیید رسید. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به دست می آید. یک عامل، متغیری فرضی (سازه) است که نمره های مشاهده شده را در یک یا چند متغیر تحت تأثیر قرار می دهد. هرگاه تحلیل عاملی روی ماتریس همبستگی صورت گیرد، آزمون هایی که تحت تأثیر عوامل خاصی قرار گرفته اند، بار عاملی بالایی در آن عامل به دست می آورند. برای سنجش رضایت شغلی از پرسشنامه شانزده سؤالی وایس (۱۹۶۷) با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۰، در چهار بعد رضایت از وظایف محوله، رضایت از سیستم جبران خدمات، رضایت از سیستم ارتقا و رضایت از رهبری، استفاده شد. به منظور سنجش وفاداری نیز از پرسشنامه دوازده سؤالی وفاداری سازمانی استیروز و همکاران (۱۹۷۹) با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۸ بهره جویی شد، این پرسشنامه در دو بُعد وفاداری به ارزش های سازمانی و علاقه و تمایل به وفاداری سازمانی طراحی شده است. در نهایت برای سنجش وضعیت سیستم های مدیریت منابع انسانی و ارتباط آن با وفاداری سازمانی و رضایت شغلی از پرسشنامه دوازده سؤالی محقق ساخته با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶ استفاده شده است. همچنین روایی ظاهری و محتوایی کل پرسشنامه ها با نظر جویی از استادان راهنما و مشاور و صاحب نظران حوزه مدیریت به تأیید رسیده است.

### یافته‌های پژوهش

در جدول ۴ برداشت‌های کارکنان نسبت به مدیریت منابع انسانی که دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک هستند، نمایش داده شده است (در مطالعه حاضر ضرایب استاندارد بزرگتر از یک قابل قبول است).

جدول ۴. تحلیل عاملی کلی متغیرها

عوامل تأثیرگذار بر سازه	گویه‌ها	بار عاملی	مقادیر ویژه	درصد تبیینی	آفا	(CR)**	(AVE)*
مدیریت منابع انسانی	سیستم‌های مدیریت نیروی انسانی ناعادلانه است.	۰/۸۸۱	۱/۰۰۴	۶/۴۲۹	-	۱/۰۰۰۰	۱/۰۰۰۰
	محتوای شغل با رتبه‌بندی‌های شخصی کارکنان تناسب دارد.	۰/۷۲۴					
	نیروی انسانی دارای تناسب خوبی است.	۰/۶۴۶					
	مسئولیت‌ها با رتبه‌بندی‌های شخصی کارکنان تناسب دارد.	۰/۷۶۳					
	ارزیابی عملکرد با رتبه‌بندی‌های شخصی کارکنان تناسب دارد.	۰/۴۷۳	۵/۷۰۹	۳۸/۰۶۳	۰/۷۷۶۱	۰/۷۷۷۵	۰/۵۷۰۰
	آموزش با رتبه‌بندی‌های شخصی کارکنان تناسب دارد.	۰/۵۸۳					
	ارزیابی آموزش با رتبه‌بندی‌های شخصی کارکنان تناسب دارد.	۰/۴۷۸					
	توسعه شغلی به شکل مثبت تقویت می‌شود.	۰/۵۲۶					
	سیستم‌های سهام سازمان با رتبه‌بندی‌های شخصی کارکنان تناسب دارد.	۰/۶۲۷	۱/۳۴۳	۸/۹۵۵	۰/۷۷۸۵	۰/۷۸۱۲	۰/۶۷۴۱
	سیستم‌های بورس با رتبه‌بندی‌های شخصی کارکنان تناسب دارد.	۰/۸۱۱					
سیستم‌های پرداخت سود با رتبه‌بندی‌های شخصی کارکنان تناسب دارد.	۰/۸۰۶						
ادراک کارکنان از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	مسیرهای ارتباطی بین رهبران و کارمندان برقرار است.	۰/۶۶۱					
	محیط شغلی در کانون توجه است.	۰/۶۷۶					
	روحیه کارکنان زیاد است.	۰/۷۴۶	۱/۰۸۶	۶/۵۷۶	۰/۷۸۲۶	۰/۷۸۶۲	۰/۵۸۳۰
منابع انسانی حفظ، ارتقا و نگهداری	کد نهایی	۰/۷۱۷					

نتایج تجزیه و تحلیل‌ها نشان می‌دهد هر یک از مؤلفه‌ها با چهار بعد ادراک کارکنان از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی همخوانی دارد. سطح تجمعی واریانس توضیح داده شده توسط مدیریت منابع انسانی ۶/۴۲۹ درصد است، واریانس تجمعی مدیریت توسعه ۳۸/۰۶ درصد، واریانس تجمعی مدیریت جبران خدمات ۸/۹۶ درصد، واریانس تجمعی مدیریت حفظ، نگهداری و ارتقای کارکنان ۶/۵۸ درصد و سطح کلی واریانس‌های توضیح داده شده ۶۰/۰۲ درصد به دست آمده است.

جدول ۵. تجزیه و تحلیل نتایج مدل کلی

P-VALUE	X <sup>۲</sup>	RMR	AGFI	GFI	شاخص
-	-	-	-	-	ادراک کارکنان درباره سیستم‌های مدیریت منابع انسانی
-	-	-	-	-	برداشت کارکنان درباره سیستم‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۰/۰۰۰	۱۱۴/۵۸۱	۰/۰۴۲	۰/۸۶۶	۰/۹۴۳	برداشت کارکنان درباره سیستم‌های توسعه منابع انسانی
۰/۰۰۰	۱۵/۶۴۲	۰/۰۲۵	۰/۹۴۵	۰/۹۸۸	برداشت کارکنان درباره سیستم‌های جبران خدمات
۰/۰۰۰	۲۳/۱۵۷	۰/۰۲۳	۰/۹۱۳	۰/۹۸۳	برداشت کارکنان درباره سیستم‌های حفظ و نگهداری منابع انسانی
					رضایت شغلی
۰/۰۰۰	۷۶/۳۴۷	۰/۰۲۷	۰/۹۱۷	۰/۹۶۴	رضایت از وظایف محوله
۰/۰۰۰	۴۳/۹۸۰	۰/۰۳۲	۰/۸۴۱	۰/۹۶۸	رضایت از روش‌های پرداخت پاداش
۰/۰۰۰	۴۹/۶۷۸	۰/۰۳۶	۰/۸۸۱	۰/۹۹۸	رضایت از سیستم‌های ارتقا
۰/۰۰۰	۵۸/۲۶۴	۰/۰۲۶	۰/۸۲۶	۰/۹۸۹	رضایت از رهبری سازمان
					وفاداری سازمانی
۰/۰۰۰	۱۰۷/۱۶۳	۰/۰۲۶	۰/۹۱۰	۰/۹۵۵	وفاداری به ارزش‌های سازمانی
۰/۰۰۲	۱۹/۰۹۸	۰/۰۱۹	۰/۹۶۵	۰/۹۸۸	علاقه و تمایل به وفاداری سازمانی

مقدار GFI نشان می‌دهد هرچه سطح واریانس و کواریانس بزرگتر باشد، مدل از نیکویی مناسب‌تری برخوردار است، این سطح در سایر مطالعات نظری (آرتور و بویلز، ۲۰۰۷) نیز به اثبات رسیده است. در این مطالعه، نتایج تحلیل مقادیر GFI هر یک از شاخص‌ها، از جمله ادراک کارکنان نسبت به مدیریت منابع انسانی، رضایت شغلی و وفاداری سازمانی، بیشتر از ۰/۹۰ است. به‌طور کلی GFI مدل ۰/۹۲۶ محاسبه شد که نشان می‌دهد تناسب خوبی بین شاخص‌های مدل وجود دارد و نمونه از برازش مناسبی برخوردار است. AGFI یکی دیگر از شاخص‌هایی است که در این مطالعه به کار گرفته شده است. مقادیر AGFI برابر ۰/۰۲۷ (نزدیک به صفر) محاسبه شده است و این بدان معناست که مدل از تناسب بسیار خوب و مناسبی برخوردار است.

### آزمون GFI برای تحلیل برازندگی ساختار داخلی مدل (کیفیت داخلی)

ساختار داخلی مدل (کیفیت داخلی) به طور عمده به بررسی و اندازه‌گیری ضرایب پایایی و روایی می‌پردازد که در آن نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل نهایی داده‌ها وارد مدل می‌شود، این نتایج در جدول ۶ گزارش شده است.

جدول ۶. نتایج تجزیه و تحلیل مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش

نماد	برآورد استاندارد	برآورد غیراستاندارد	خطای استاندارد	مقادیر بحرانی
ادراک کلی کارکنان درباره سیستم‌های مدیریت منابع انسانی				
ξ <sub>۱</sub>	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	-	-
ادراک کارکنان درباره سیستم‌های توسعه منابع انسانی				
	۰/۵۷۳	۱/۰۰۰	-	-
	۰/۵۳۱	۰/۸۷۹	۰/۰۸۶	۱۰/۲۸۱***
ξ <sub>۲</sub>	۰/۵۵۸	۱/۰۶۸	۰/۱۰۰	۱۰/۶۴۸***
	۰/۶۷۸	۰/۱۷۹	۰/۰۹۸	۱۲/۰۴۱***
	۰/۶۶۶	۱/۱۷۰	۰/۰۹۸	۱۱/۹۲۵***
	۰/۶۲۹	۱/۰۱۰	۰/۰۸۸	۱۱/۵۱۹***
ادراک کارکنان درباره سیستم‌های جبران خدمات				
	۰/۷۳۲	۱/۰۰۰	-	-
ξ <sub>۳</sub>	۰/۷۶۰	۱/۰۹۳	۰/۰۶۸	۱۶/۱۱۳***
	۰/۶۶۵	۰/۹۱۰	۰/۰۶۲	۱۴/۶۳۴***
	۰/۵۸۴	۰/۸۸۹	۰/۰۶۸	۱۳/۰۱۸***
ادراک کارکنان درباره سیستم‌های نگهداری، حفظ و ارتقای نیروهای انسانی				
	۰/۷۶۶	۰/۰۰۰	-	-
ξ	۰/۷۵۹	۰/۹۰۷	۰/۰۵۳	۱۷/۰۶۲***
	۰/۵۴۷	۰/۵۷۷	۰/۰۴۶	۱۲/۶۵۴***
	۰/۶۸۶	۰/۷۸۴	۰/۰۵۰	۱۵/۷۵۰***
رضایت شغلی				
	۰/۶۴۷	۱/۰۰۰	-	-
η <sub>۱</sub>	۰/۶۲۴	۱/۱۴۲	۰/۰۹۰	۱۲/۶۵۷***
	۰/۶۴۰	۱/۴۲۸	۰/۱۱۱	۱۲/۸۹۸***
	۰/۶۵۴	۱/۴۰۰	۰/۱۰۷	۱۳/۰۱۸***
وفاداری سازمانی				
	۰/۸۰۷	۱/۰۰۰	-	-
η <sub>۲</sub>	۰/۳۸۳	۰/۴۷۰	۰/۱۱۱	۴/۳۴۹***

مقادیر بحرانی = برآوردهای غیراستاندارد تقسیم بر خطای استاندارد؛ لذا زمانی که CR بزرگتر از مقادیر ۰/۶۴، ۰/۹۶، ۱/۹۶ و ۲/۳۲ باشد، نشان‌دهنده سطح اعتماد ۰/۹۰، ۰/۹۵ و ۰/۹۹ است.

\*\*\* P < ۰/۰۰۱

همان طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، هر یک از برآوردهای استاندارد (بارگذاری متغیر در ساختار نهفته) بین ۰/۵۳۱ و ۰/۸۰۷ به دست آمده است، بجز متغیر وفاداری سازمانی که ۰/۳۸۳ را نشان می‌دهد. در این مطالعه حداقل رقم قابلیت اطمینان و بارعاملی باید بیشتر از ۰/۵ باشد، همچنین هیچ مؤلفه‌ای نمی‌تواند خطای منفی واریانس داشته باشد. قابلیت اطمینان ساختار (CR) در تمام مقادیر گزارش شده در جدول ۳ بزرگتر از ۰/۷ بود که این رقم از حداقل در نظر گرفته شده (۰/۵) بیشتر است. متوسط واریانس استخراج شده (AVE) نیز، دارای ارزشی معادل حداقل ۰/۵ است. این یافته‌ها با نتایج لوو و تانگ (۲۰۰۳) همخوانی دارد. بارگذاری شاخص‌های غیرثابت (برآورد غیر استاندارد  $\neq 1$ ) و ساختار نهفته در جدول ۷ گزارش شده است. همه مقادیر گزارش شده، سطوح بسیار بالای CR را نشان می‌دهند، به این معنا که روابط متقابل بین متغیرها معنادار است (ضرایب بین ۴/۲۴۹ و ۱۷/۰۶۲ و  $P < ۰/۰۰$ )، این اطلاعات نشان می‌دهد مدل اندازه‌گیری دارای اعتبار همگرایی است. این نتایج نیز با یافته‌های آرتور و بویلز (۲۰۰۷) همخوانی دارد.

جدول ۷. نتایج کلی آزمون فرضیه‌های مدل

نتیجه	t-value	Test-value	رابطه	فرضیه‌های پژوهش	
پذیرش	-۲/۵۳۴	۰/۰۷۵**	+	← وفاداری سازمانی	H۱ سیستم کلی مدیریت منابع انسانی
رد	۰/۱۴۷	۰/۰۶۱	+	← وفاداری سازمانی	H۲ سیستم‌های توسعه منابع انسانی
پذیرش	-۳/۸۳۷	۰/۱۲۵***	+	← وفاداری سازمانی	H۳ سیستم‌های جبران خدمات
رد	۰/۲۵۶	۰/۰۵۹	+	← وفاداری سازمانی	H۴ سیستم‌های نگهداری منابع انسانی
رد	۰/۰۵۶	۰/۰۶۷	+	← رضایت شغلی	H۵ سیستم کلی مدیریت منابع انسانی
پذیرش	۱۰/۳۰۸	۰/۳۶۷***	+	← رضایت شغلی	H۶ سیستم‌های توسعه منابع انسانی
پذیرش	۶/۵۹۷	۰/۲۳۹***	+	← رضایت شغلی	H۷ سیستم‌های جبران خدمات
پذیرش	۱۴/۲۹۷	$\gamma=۰/۵۸۰$ ***	+	← رضایت شغلی	H۸ سیستم‌های نگهداری منابع انسانی
پذیرش	۱۵/۱۸۸	$\beta=۰/۶۹۲$ ***	+	← وفاداری سازمانی	H۹ رضایت شغلی

\*\* $p < ۰/۰۱$ \*\*\* $p < ۰/۰۵$ 

### نتایج آزمون مسیرهای فرضی

با توجه به اطلاعات مرقوم در جدول ۷، مقادیر  $\gamma$  و  $\beta$  با استفاده از روش حداکثر کردن احتمالات برآورد شده است، این مقادیر بیان می‌کند که فرضیه‌های پژوهش به سطح قابل قبول خواهند رسید یا خیر. با استفاده از تجزیه و تحلیل معادلات ساختاری در نرم‌افزار آموس، به نتایج دقیقی

درباره مسیر فرضیه‌های پژوهش دست یافتیم که در جدول ۷ به‌طور مختصر گزارش شده است. علاوه بر این، مقادیر مطلق برآورد پارامتر  $t$  باید بیشتر از  $1/96$  باشد، این عدد تأیید می‌کند که برآورد پارامترها به سطح معناداری ( $0/05$ ) رسیده‌اند.

### ارتباط بین سیستم کلی مدیریت منابع انسانی و وفاداری سازمانی

اطلاعات به‌دست‌آمده در جدول ۷، رابطه بین مدیریت منابع انسانی، مدیریت جبران خدمات و وفاداری سازمانی را نشان می‌دهد. داده‌های تجربی این مطالعه مقادیر سطح معناداری روابط بین متغیرها را ارقام  $-0/125$  و  $-0/075$  را نشان می‌دهد؛ به این معنا که روابط بین متغیرها از لحاظ آماری در سطح  $\alpha = 0/05$  قابل قبول است. بر اساس نتایج پیش‌بینی‌شده در فرضیه‌های  $H1$  و  $H3$ ، نتایج تجربی حاصل از اجرای این مطالعه نشان می‌دهد که مدیریت نیروی انسانی و مدیریت جبران خدمات، به‌طور چشمگیری وفاداری سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

### ارتباط بین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی

اطلاعات به‌دست‌آمده در جدول ۷، مسیر و رابطه بین مدیریت توسعه منابع انسانی، سیستم‌های جبران خدمات، مدیریت ارتقا، حفظ و نگهداری منابع انسانی و وفاداری سازمانی را نشان می‌دهد. داده‌های تجربی این مطالعه مقادیر  $Y$  این شاخص‌ها را به ترتیب  $0/239$ ،  $0/580$  و  $0/367$  نشان می‌دهد؛ به این معنا که روابط بین متغیرها از لحاظ آماری در سطح  $\alpha = 0/01$  قابل قبول است. بر اساس نتایج پیش‌بینی‌شده در فرضیه‌های  $H6$ ،  $H7$  و  $H8$ ، نتایج تجربی حاصل از اجرای این مطالعه نشان می‌دهد که مدیریت توسعه منابع انسانی، مدیریت جبران خدمات و مدیریت ارتقا، حفظ و نگهداری منابع انسانی، عوامل کلیدی در رضایت شغلی محسوب می‌شوند.

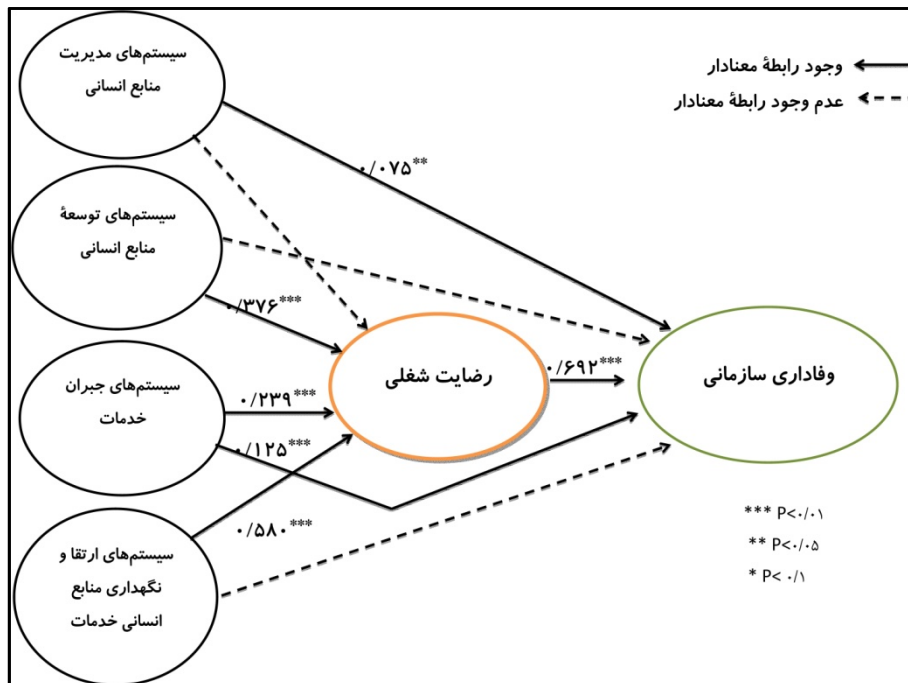
### رابطه بین رضایت شغلی و وفاداری سازمانی

اطلاعات به‌دست‌آمده در جدول ۷ رابطه بین رضایت شغلی و وفاداری سازمانی را  $\beta = 0/692$  و  $\alpha = 0/01$  نشان می‌دهد. داده‌های تجربی این مطالعه بیانگر معنادار بودن رابطه بین رضایت شغلی و وفاداری سازمانی است و فرضیه  $H9$  این پژوهش، یعنی ارتباط بین رضایت شغلی و وفاداری سازمانی به تأیید می‌رسد.

### آزمون اثر واسطه‌ای رضایت شغلی

بر اساس یافته‌های بارون و کنی (۱۹۸۶)، در وضعیتی که بین متغیر پیش‌بین و متغیر نتیجه ارتباط مثبت و معنادار وجود داشته باشد و در این میان، متغیر واسطه‌ای این رابطه را تضعیف یا کم‌رنگ کند، متغیر واسطه‌ای مذکور، متغیر واسطه‌ای تکمیلی (اصلی) در نظر گرفته می‌شود

(هومن، ۱۳۸۴). هاینر و همکاران (۱۹۹۵) پیشنهاد می‌کنند که محققان باید مدل‌های رقیب (مشابه) با ساختار کاملاً متفاوت را نسبت به ویژگی‌های مدل فرضی پیشنهاد کنند (هومن، ۱۳۸۴). با توجه به شکل‌های ۳ (که با اثر غیر واسطه‌ای) و ۴ (با اثر واسطه‌ای) می‌توان دریافت شکل ۳ از نیکویی کمتر و اثر نسبی ضعیف‌تری برخوردار است. در این مطالعه، محققان درجه آزادی و کای اسکوئر را برای آزمون تأثیر این مدل تغییر دادند. نتایج به‌دست‌آمده حاکی از آن است که کل مدل اصلی اثر واسطه‌ای دارد و رضایت شغلی تا به حال یک اثر واسطه‌ای بوده است.



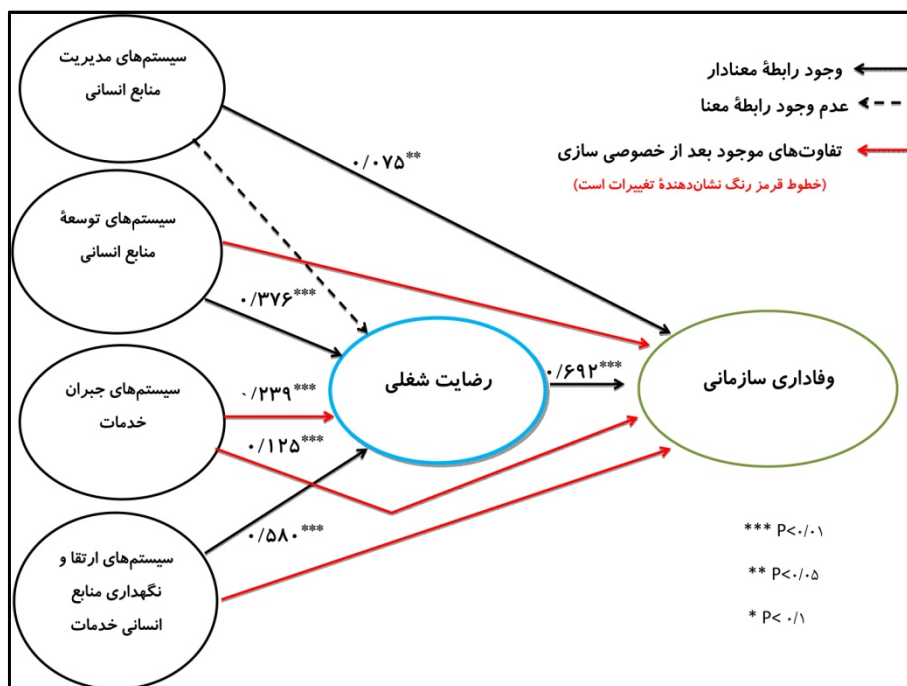
شکل ۳. رابطه بین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، رضایت شغلی و وفاداری سازمانی (قبل از ورود اثر واسطه‌ای رضایت شغلی)

مقادیر  $X^2$ , RMAR, AGFI و GFI مندرج در شکل ۳ با اثر غیر واسطه‌ای محاسبه شده‌اند. با توجه به اطلاعات به‌دست آمده از شکل ۳ می‌توان نتایج زیر را بیان کرد:

۱. با حذف نظارت مستقیم دولت و پیاده‌سازی اصل ۴۴ قانون اساسی و گسترش خصوصی‌سازی در صنایع مختلف کشور، برداشت کارکنان این بوده است که مدیریت منابع



- انسانی و همچنین روابط بین سیستم‌های توسعه منابع انسانی و سیستم‌های ارتقا، حفظ و نگهداری منابع انسانی، بر وفاداری سازمانی تأثیرگذار نبودند (از لحاظ آماری معنادار نیست)؛
۲. برداشت کارکنان درباره تأثیرگذاری مدیریت نیروی انسانی بر رضایت شغلی منفی بوده است؛
  ۳. بین رضایت شغلی و وفاداری سازمانی، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد؛
  ۴. سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بر رضایت شغلی و وفاداری سازمانی تأثیر مستقیم دارد و رضایت شغلی بر وفاداری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد (این نتایج نقش واسطه‌ای رضایت شغلی را نشان می‌دهد)؛
  ۵. میزان وفاداری سازمانی کارکنان شرکت خمیرمایه کرمانشاه، بیشتر از میزان رضایت شغلی و ادراک کارکنان درباره سیستم‌های مدیریت منابع انسانی است؛
  ۶. رضایت شغلی به‌منزله عامل و متغیر واسطه‌ای، بین ادراک کارکنان درباره مدیریت منابع انسانی و وفاداری سازمانی، نقش آفرینی می‌کند.



شکل ۴. رابطه بین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، رضایت شغلی و وفاداری سازمانی (بعد از ورود اثر واسطه‌ای رضایت شغلی)

مقادیر  $X_2$ ، RMAR، AGFI و GFI مندرج در شکل ۴ با اثر واسطه‌ای محاسبه شده‌اند. ارقام به‌دست‌آمده در شکل ۴ از مقادیر شکل ۳ بیشتر است، لذا مدل با اثر واسطه‌ای از برازش بیشتری برخوردار است. با توجه به اطلاعات به‌دست آمده از شکل ۴، می‌توان نتایج زیر را بیان کرد:

۱. از دید کارکنان سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و توسعه وفاداری سازمانی قبل از ورود اثر واسطه‌ای رضایت شغلی، دارای نقش پررنگ و به‌شدت معناداری بود، در حالیکه قبل از ورود اثر واسطه‌ای رضایت شغلی از شدت این رابطه کاسته شده است.
۲. از دید کارکنان رابطه بین سیستم‌های جبران خدمات و وفاداری سازمانی قبل از ورود اثر واسطه‌ای رضایت شغلی، رابطه‌ای پررنگ و معنادار نبود، در حالیکه بعد از ورود اثر واسطه‌ای رضایت شغلی این رابطه به‌شدت معنادار شده است.
۳. از دید کارکنان رابطه بین سیستم‌های جبران خدمات و رضایت قبل از ورود اثر واسطه‌ای رضایت شغلی فقط رابطه قابل قبولی بود، در حالیکه بعد از ورود اثر واسطه‌ای رضایت شغلی این رابطه به‌شدت معنادار شده است.
۴. از دید کارکنان رابطه بین سیستم‌های ارتقا، حفظ و نگهداری منابع انسانی و وفاداری سازمانی قبل از ورود اثر واسطه‌ای رضایت شغلی رابطه‌ای به‌شدت معنادار بود، در حالیکه بعد از ورود اثر واسطه‌ای رضایت شغلی رابطه معناداری بین این دو متغیر برقرار نیست.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌ها حاکی از آن است که به‌طور کلی برداشت کارکنان از سیستم مدیریت منابع انسانی برای هر چهار بعد (HRM) دارای میانگین  $3/3662$  و انحراف معیار  $0/5349$  درصد است، رضایت شغلی به‌طور کلی میانگین  $3/3832$  و انحراف معیار  $0/5177$  دارد و وفاداری سازمانی کارکنان به‌طور کلی دارای میانگین  $3/5090$  و انحراف معیار  $0/5597$  است. با توجه به ضریب همبستگی‌های مطرح‌شده بین متغیرها (شکل ۲) می‌توان نتیجه گرفت که ارتباط بین متغیرها ارتباطی مثبت و معنادار است ( $P < 0/01$ ). در این‌باره جاج و فرس (۱۹۹۳) بیان کردند که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی موجود در شرکت‌های تولیدی، به‌شدت با وفاداری سازمانی و رضایت شغلی کارکنان ارتباط دارد که نتایج این مطالعه نیز این شدت ارتباط را تأیید می‌کند. همچنین نتایج این مطالعه نشان داد عدالت سازمانی با وفاداری سازمانی ارتباط مستقیم و معناداری دارد؛ در این رابطه پورعزت (۱۳۹۲) به این نتیجه رسید که عدالت سازمانی، به‌خصوص عدالت مشاهده‌ای و اطلاعاتی، بیشترین تأثیر را بر وفاداری سازمانی کارکنان می‌گذارد.

همچنین از دیگر نتایج این مطالعه وجود ارتباط معنادار بین وفاداری سازمانی با رضایت شغلی است که این نتایج پیش از این در پژوهش لو و ژانگ (۲۰۰۳) تأیید شده بود. وی معتقد بود وفاداری سازمان در شرکت‌های صنایع غذایی هنک کنگ، رضایت شغلی را در خود جای داده است؛ زیرا کارمند راضی می‌تواند به سازمانش وفادار باشد.

یافته‌های این مطالعه نشان داد که بین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد ( $t\text{-test} = ۰/۲۳۹$  و  $\alpha = ۰/۰۵$ ). این نتایج در پژوهش آرتور (۲۰۰۷) نیز به تأیید رسید. متغیر رضایت شغلی در مطالعه وی به‌عنوان متغیر واسطه‌ای نقش مهمی در به‌اثبات‌رساندن رابطه بین مدیریت منابع انسانی و وفاداری سازمانی ایفا کرد. در مدل‌های ساختاری دوم و سوم این پژوهش، متغیر واسطه‌ای رضایت شغلی با سایر متغیرها واکاوی شد و در نهایت مشخص شد زمانی که متغیر واسطه‌ای رضایت شغلی به مدل نهایی پژوهش وارد شود، روابط بین بخش‌های مختلف مدل پررنگ‌تر می‌شود که این نتایج را کوین (۲۰۱۳) نیز به‌اثبات رسانده است. کوین و همکارانش نیز نقش واسطه‌ای رضایت شغلی در رسیدن به وفاداری سازمانی را انکارپذیر می‌دانند. همچنین حسینی هاشم‌زاده (۱۳۸۹) نیز از وفاداری سازمانی با عنوان یکی از نمودهای پیدایش رضایت شغلی در میان کارکنان بانک صنعت و معدن یاد کرده است. وی تأکید کرد رضایت شغلی، وفاداری، ماندگاری و تعهد شغلی را تا حد بسیار زیادی افزایش می‌دهد.

یاسینی (۱۳۹۱) نیز در پژوهشی به این نتیجه رسید که رهبری توزیع‌شده می‌تواند در تعهد و رضایت شغلی معلمان مؤثر باشد. مطالعه حاضر یافته‌های یاسینی را نیز به‌اثبات می‌رساند؛ زیرا یکی از نمودهای رهبری توزیع‌شده، خودکارآمدی است که در این مطالعه یکی از زیرگروه‌های کلی مدیریت منابع انسانی (حفظ و نگهداری) بود و با عنوان برقراری مسیرهای ارتباطی بین کارکنان و رهبران، به‌اثبات رسید (بار عاملی =  $۰/۶۶۱$ ، قابلیت اطمینان =  $۰/۸۷۹$ ). در کل نتایج این پژوهش نیز صحه‌ای بود بر نتایج سایر پژوهش‌هایی که نقش مدیران منابع انسانی را در وفاداری و رضایت شغلی کارکنان مؤثر می‌دانند. بیشتر یافته‌های این مطالعه، نتایج سایر مطالعات داخلی و خارجی را به تأیید رساند.

بر اساس این یافته می‌توان گفت سرمایه انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان است. در جذب این سرمایه‌ها، فیر بر این باور است که تنها نمی‌توان به نسخه‌ای از پیشینه کاری و تحصیلی افراد تکیه کرد، بلکه باید به‌طور دقیق بدانیم افراد در گذشته چگونه کارها را انجام داده‌اند و چه توانایی‌ها و ظرفیت‌های کاری‌ای برای آینده دارند. بنابراین پیش از آزمون هر رفتاری، ابتدا باید درباره رفتارهای مرتبط افراد مطمئن شد و با استفاده از نمونه‌های کاری یا انجام مصاحبه،

دریافت که افراد چگونه از پس موقعیت‌های مرتبط برآمده‌اند یا برمی‌آیند. پس از جذب، بهترین راه نگهداری سرمایه انسانی، آموزش است. نگهداری، کلید موفقیت اقتصادی است. کسب سود در نگاه به نگهداری مشتری ارتباط دارد و نگهداری مشتری به نگهداری کارکنان مرتبط است. زمانی دستیابی به سود امکان‌پذیر می‌شود که کارکنان بمانند و در کارها مشارکت کنند. اگر شما به سازمانی بروید که مشتری‌محور است، در مدت کوتاهی می‌توانید بگویید چه موقع کارکنان احساس بدی خواهند داشت، یا چه موقع عصبانیت‌هایشان را بر سر مشتریان تلافی می‌کنند. روابط از طریق افراد ساخته می‌شود، بنابراین ایجاد روابط با مشتری مهم‌تر از کنترل آن با استفاده از چند محصول نرم‌افزاری است. مهم‌ترین نکته در بیشتر صنایع، فاصله موجود بین مشتری و کسی است که به او خدمت‌رسانی می‌کند. با استخدام بهترین افراد و سرمایه‌گذاری در آموزش آنها، روابطی به وجود می‌آید که به مدیریت ارتباط با مشتری منجر می‌شود. بدون برداشتن این گام، کار پیش نمی‌رود؛ بدون افراد، هیچ راهبردی اجرا نمی‌شود؛ مشتری خرسند نیست و نوآوری به وقوع نمی‌پیوندد. همه دارایی‌های غیرانسانی را می‌توان به‌آسانی در بازار تجارت و رقابت کسب کرد و مزیت رقابتی محسوب نمی‌شوند. اگر افراد درست انتخاب شوند و نگرش آنها صحیح باشد، شرکت می‌تواند در عین کوچکی و محلی بودن و داشتن فناوری ضعیف، موفق باشد. بر این اساس، مدیریت منابع انسانی می‌تواند اقدامات زیر را برای ایجاد رضایت شغلی و وفاداری سازمانی به اجرا درآورد:

باید امنیت کاری فراهم شود. بی‌شک کارکنانی که عملکرد خوبی ندارند، باید بروند، اما نباید به دلیل خطاهای راهبردی مدیریت ارشد یا کاستی‌های اقتصادی از شرکت رانده شوند، آنها نقشی در این زمینه ندارند. برای استخدام کارکنان باید معیارهای مختلفی مد نظر باشد؛ چرا که مهارت کارکنان جدید را می‌توان از راه آموزش فراهم آورد، اما شرکت باید به نگرش‌ها و سازگاری فرهنگی، بیش از بقیه موارد توجه کند.

مدیران باید با استفاده از گروه‌های خودمدیریتی و غیرمتمرکز، عناصر اصلی طراحی سازمانی را ایجاد کنند و به حذف لایه‌های مدیریتی بپردازند. همچنین در مقابل عملکرد سازمانی موفق دستمزد خوب پرداخت شود. به اشتراک‌گذاری اطلاعات مالی و عملکردی می‌تواند به عملکرد مثبت مدیریت منابع انسانی در مقابل وفاداری و رضایت شغلی کارکنان منجر شود.

مسئولیت مدیران منابع انسانی را می‌توان در چهار نقش خلاصه کرد: قهرمان کارکنان، کارشناس اداری، عامل تغییر و شریک راهبردی. قهرمان کارکنان، کارکنان متعهد و شایسته می‌سازد. مدیری که کارشناس اداری خوبی باشد، فعالیت‌های مؤثر منابع انسانی را انجام

می‌دهد. مدیری که عامل تغییر است، ظرفیت تغییر را در رفتار افراد و فرهنگ سازمانی ایجاد می‌کند. مدیری که شریک راهبردی است، بانی نتایج و دستاوردهای کسب‌وکار می‌شود. در پایان امید است که مدیران منابع انسانی از نقش راهبردی خود در هدایت منابع انسانی به سوی اهداف عالی سازمانی آگاهی یابند و بتوانند از منابع انسانی پویا و وفادار در سازمان بهره‌مند شوند.

- بر اساس یافته‌های این مطالعه پیشنهادهای زیر برای سازمان‌ها و مدیران ارائه می‌شود:
- مدیران منابع انسانی، مایل‌اند تلاش خویش را در نشان‌دادن تأثیر راهبردی خود بر محرک‌های عملکرد متمرکز کنند، اما آنها اغلب بدون آنکه اولویت آن را در مصادیق کسب‌وکار ثابت کنند، بر محرکی خاص مانند رضایت مشتری تأکید می‌کنند. این مشکل از دشواری‌های ذاتی تعیین سهم واقعی منابع انسانی در مأموریت و راهبرد کلی سازمان ناشی می‌شود. به همین دلیل اغلب در شرکت‌ها بین شاخص‌هایی که به کار می‌برند و سیاست‌هایی که برای منابع انسانی در پیش می‌گیرند، شکافی مشاهده می‌شود. بنابراین به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می‌شود با تفکیک این دو مهم، مشکل پیش رو را از میان بردارند؛
  - مدیران منابع انسانی باید به دنبال کارکنانی باشند که ماندگارند. به بیان دیگر، بیش از آنکه به فکر بیرون راندن کارکنان بی‌فایده باشیم، باید در حفظ کارکنان سرآمد بکوشیم تا در طرح‌های ریزش، به سرعت جذب مشاغل جدید نشوند؛
  - قدرناشناسی از مهم‌ترین دلایل ترک سرآمدان از سازمان است. مدیران منابع انسانی می‌توانند برای مثال هر سه ماه یک‌بار، تک‌تک کارکنان را دعوت کرده و از آنها قدردانی کنند و نظر آنها را درباره کار و بهبود و اثربخشی سازمان جویا شوند؛
  - از آنجاکه رضایت شغلی عامل واسطه‌ای بین وفاداری سازمانی و مدیریت منابع انسانی است، مدیران باید تمام عوامل مستقیم و غیرمستقیم دخیل در این متغیر را شناسایی کنند و برای هر یک سازوکاری روشن طراحی کنند و با افزایش رضایت شغلی، بر وفاداری و تعهد سازمانی کارکنان بیفزایند.
- در ادامه پیشنهادهایی برای سایر پژوهشگران مطرح می‌شود:
- از آنجاکه یافته‌های این مطالعه بر صنعت مشخصی تمرکز داشت، شاید نتوان با اطمینان خیلی زیاد نتایج را به سایر صنایع و جوامع تعمیم داد، بنابراین به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود پژوهشی مشابه را در مجموعه شرکت‌های موجود در

- شهرک‌های صنعتی و همچنین دستگاه‌های اجرایی غیر تولیدی به اجرا درآوردند تا نقش مدیریت منابع انسانی در وفاداری سازمانی به شکل محسوس‌تری مشاهده شود؛
- خصوصی‌سازی ایجادکننده تحول‌های عظیم در حوزه منابع انسانی در سازمان‌ها بود، بنابراین به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود به مقایسه وضعیت سیستم‌های مدیریت منابع انسانی قبل و بعد از خصوصی‌سازی بپردازند؛
  - از آنجاکه رضایت شغلی در این مطالعه، متغیر واسطه‌ای در نظر گرفته شد، لذا به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود رضایت شغلی را به‌عنوان متغیر اصلی در مقابل مدیریت منابع انسانی قرار دهند و این بار وفاداری سازمانی را متغیر واسطه‌ای در نظر بگیرند تا مشخص شود مدیریت منابع انسانی باز هم می‌تواند به‌طور مثبت و مستقیم بر این دو متغیر نقش‌آفرینی کند یا خیر.

## References

- Ansari, M., Rahmany Youshanlouei, H., Oskuei, V., Hosseini, A. (2013). Identifying the Factors and Developing the Human Resource Empowerment Conceptual Model in ICT Ministry (Case Study). *Journal of Public Administration*, 5(13): 65-68. (in Persian)
- Arthur, J.B., Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17: 77-92.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Bolon, D.S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 42(2): 221-241.
- Chang, C. (1994). *Psychology*. 2nd Edition. Taipei: Tunghua.
- Hair, J.F, Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1995). *Multivariate data analysis with readings*. 4th Edition. NJ: Prentice-Hall.
- Hiltrop, J. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Theory and research. *Eur. Management Journal*, 14(6): 628-637.

- Hooman, H. (2005). *Structural equation modeling using Lisrel*. Tehran: Samt Press. (in Persian)
- Hornig, L.W. (2005). Discussion of the influence of doctors work attitudes in global budget, salary justice and pay satisfaction. *Human Resource Management Journal*, 5(15): 135-161.
- Hosseini Hashemzade, D. (2010). The Study of Factors Influencing Job Satisfaction among Employees of Bank of Industry & Mine. *Journal of Public Administration*, 2(5): 1-20. (in Persian)
- Judge T.A., Ferris, G.R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *The Academy of Management Journal*, 36 (1): 80-105.
- Koch, M.J., McGrath, R.G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(2): 335-354.
- Kubal, D., Baker, M., Coleman, K. (2006). Doing the right thing: How today's leading companies are becoming more ethical. *Performance Improvement Journal*, 45(3): 5-8.
- Law, T., Zhang, H.Q. (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4): 214-220.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2):197-221.
- Miller, M.J., Woehr, D.J., Hudspeth, N. (2002). The meaning and measure of work ethic: construction and initial validation of a multidimensional inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 60 (3): 451-489.
- Money, R.B., Graham, J.L. (1999). Salesperson performance, pay and job satisfaction: Tests of a model using data collected in the United States and Japan. *Journal of International Business Studies*, 30(1): 149-172.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3):492-499.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects of followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 1(1):107-142.

- Pourezzat, A., Ehsanimoghadam, N., Yazdani, H., Faez, K. (2011). Comparative Analyze of the Impact of Several Dimensions of Organizational Justice on Organizational Climate and Organizational Loyalty: (A Research on an IT Based Organization). *Journal of Public Administration*, 3(7): 23-40. (in Persian)
- Purcell, J., Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1):3-20.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational loyalty and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3): 257-266.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational behavior*. 9th Edition. NJ: Prentice-Hall.
- Steers, R.M., Porter, L.W. (1979). *Motivation and work behavior*. 2nd Edition. NY: McGraw-Hill.