



## استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: بررسی تأثیر بر بهبود کارایی و رضایت شغلی کارکنان

جواد راهدارپور<sup>۱</sup>، حمید سنگدل<sup>۲</sup>، نجمه مخملی<sup>۳</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: بررسی تأثیر بر بهبود کارایی و رضایت شغلی کارکنان صورت گرفت. این تحقیق از لحاظ هدف، یک تحقیق کاربردی است. همچنین یک تحقیق توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان ادارت دولتی شهر تهران تشکیل دادند که تعداد آنها ۶۸۳۰ نفر برآورد شده است. در همین راستا، بر اساس فرمول کوکران برای حجم جامعه ۶۸۳۰، تعداد ۳۶۴ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شده اند. در نتیجه تحقیق حاضر روی ۳۶۴ نفر از کارکنان ادارت دولتی شهر تهران صورت گرفته است. این افراد با استفاده از نمونه گیری طبقه ای تصادفی انتخاب شدند. در این تحقیق از دو روش کتابخانه ای و میدانی برای جمع آوری اطلاعات بهره گرفته شده است. جهت بررسی روایی مقیاس پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و همچنین برای بررسی فرضیات تحقیق از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. نرم‌افزار مورد استفاده در این تحقیق SPSS و smartPLS است. نتایج نشان داد استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر بهبود کارایی و رضایت شغلی کارکنان دارد.

**واژگان کلیدی:** استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، کارایی، رضایت شغلی، استخدام

<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد زابل، دانشگاه آزاد اسلامی، زابل، ایران (نویسنده مسئول) jahdarpour@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی مدیریت دولتی، واحد زابل، دانشگاه آزاد، زابل، ایران Hamidsanadgol1355@gmail.com

<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی مدیریت دولتی، واحد زابل، دانشگاه آزاد، زابل، ایران tahanajme64@gmail.com



رقابت جهانی، چرخه عمر کوتاه محصول، بی ثباتی محصول و محیط بازار در دنیای کسب و کار جدید چالش ها و فرصت هایی را برای سازمان ها فراهم کرده اند (یوسف نژاد لزرجانی، ۱۴۰۳). سازوکارهای رقابتی، کمتر به سازمان اجازه عکس العمل مناسب به محیط را می دهد و در نتیجه شرکت ها به طور مداوم به دنبال منابع جدیدتری از مزیت رقابتی هستند. یکی از مهمترین این منابع، اقدامات مدیریت منابع انسانی است (نو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). بقا و موفقیت سازمان به طور فزاینده ای به توانایی آنها برای ایجاد نیروی کار بسیار ماهر و به آزاد کردن پتانسیل کامل نیروی انسانی بستگی دارد. بر این اساس، در دو دهه گذشته، تحولات مهم و متنوعی در زمینه ادبیات مربوط به مسائل مدیریت منابع انسانی صورت گرفته است. در این راستا توجه معناداری به اقدامات مدیریت منابع انسانی شده است (ستار و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). این یک ضرورت است که در سازمان های مدرن با رویکرد استراتژیک به مسائل منابع انسانی پرداخته شود. تغییر شرایط داخلی و خارجی سازمان، محیط زیست و مشکلات جدید در حال ظهور، نیازمند درک پیچیده ای از مدیریت سازمان است. نباید فراموش شود که مهمترین منبع مزیت رقابتی، اهمیت استراتژیک دادن به انسان است (آلکوک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). استراتژی های مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی به عنوان یکی از عوامل کلیدی در بهبود کارایی و رضایت شغلی کارکنان، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. در سطح جهانی، بر اساس آمار سازمان بین المللی کار، ۶۰٪ از کارکنان دولتی احساس می کنند که در محیط کار خود از حمایت کافی برخوردار نیستند و این موضوع به طور مستقیم بر عملکرد و بهره وری سازمان ها تأثیر می گذارد. همچنین، پژوهش ها نشان می دهند که سازمان هایی که استراتژی های مؤثری در مدیریت منابع انسانی پیاده سازی می کنند، ۲۵٪ افزایش در رضایت شغلی و ۳۰٪ بهبود در کارایی را تجربه می کنند (براستر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). این ارقام نشان دهنده ضرورت توجه به این موضوع در راستای بهبود عملکرد سازمان های دولتی است.

امروزه، در عصر حاضر، با توجه به تغییرات سریع در محیط کار و نیازهای متنوع کارکنان، استراتژی های مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی به عنوان ابزاری حیاتی برای جذب و نگه داشتن استعدادها و افزایش بهره وری محسوب می شود (هداوند و حضرتی، ۱۴۰۳). در بسیاری از کشورها، ناکارآمدی در مدیریت منابع انسانی منجر به کاهش کیفیت خدمات عمومی و نارضایتی شهروندان شده است. به عنوان مثال، طبق گزارش های اخیر، ۴۰٪ از کارکنان دولتی در کشورهای مختلف به دلیل عدم رضایت از شرایط کاری، تمایل به ترک شغل خود دارند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲). این وضعیت ضرورت بازنگری در استراتژی های مدیریت منابع انسانی را به وضوح نشان می دهد و توجه به این موضوع را در پژوهش های آتی الزامی می سازد. استراتژی های مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی می توانند به طور مستقیم بر بهبود کارایی و رضایت شغلی کارکنان تأثیر بگذارند. بر اساس نظریه های مدیریت، از جمله نظریه هرزبرگ، عوامل انگیزشی و بهداشتی در محیط کار نقش مهمی در افزایش رضایت شغلی دارند (هرزبرگ<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). به کارگیری استراتژی های مناسب در جذب، آموزش و نگه داشتن کارکنان،

<sup>1</sup> Noe et al

<sup>2</sup> Sattar et al

<sup>3</sup> Alakoç

<sup>4</sup> Brewster et al

<sup>5</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development

<sup>6</sup> Herzberg



می‌تواند به افزایش انگیزه و رضایت شغلی منجر شود. همچنین، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که در مدیریت منابع انسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند، معمولاً به نتایج بهتری در عملکرد خود دست می‌یابند و این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که خدمات عمومی را ارائه می‌دهند، حائز اهمیت است (آرمسترانگ و تیلور، ۲۰۲۰). علاوه بر این، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند به بهبود کارایی سازمان‌ها کمک کنند. با ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت و حمایت از توسعه حرفه‌ای کارکنان، سازمان‌های دولتی می‌توانند بهره‌وری خود را افزایش دهند. به عنوان مثال، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای برای کارکنان خود دارند، ۲۰٪ افزایش در بهره‌وری را تجربه می‌کنند (کرکپاتریک و کرکپاتریک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). این موضوع نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در منابع انسانی نه تنها به رضایت شغلی کارکنان کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به بهبود کلی عملکرد سازمان نیز منجر شود.

در زمینه استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، چندین چالش اساسی وجود دارد که باید به آن‌ها توجه شود. یکی از این چالش‌ها، کمبود منابع مالی و انسانی است که به طور مستقیم بر توانایی سازمان‌ها در پیاده‌سازی استراتژی‌های مؤثر تأثیر می‌گذارد. بسیاری از سازمان‌های دولتی با محدودیت‌های بودجه‌ای مواجه هستند که مانع از سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان می‌شود (ژانگ و وانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). این موضوع می‌تواند منجر به کاهش کیفیت خدمات عمومی و نارضایتی شهروندان گردد. چالش دیگر، عدم تطابق بین نیازهای کارکنان و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی است. بسیاری از سازمان‌های دولتی به دلیل عدم توجه به نیازها و انتظارات کارکنان، با مشکلاتی مانند ترک شغل و کاهش انگیزه مواجه هستند (آلبرتج و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). این عدم تطابق می‌تواند به نارضایتی و کاهش کارایی در سازمان‌ها منجر شود. در نتیجه، توجه به نیازهای کارکنان و تطبیق سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با این نیازها، از اهمیت بالایی برخوردار است (صفرپور، ۱۴۰۳).

عوامل مؤثری که می‌توانند به بهبود استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کمک کنند، شامل رهبری مؤثر، فرهنگ سازمانی مثبت و استفاده از فناوری‌های نوین هستند (جعفری کلاریجانی و همکاران، ۱۴۰۳). رهبری مؤثر می‌تواند به ایجاد انگیزه و بهبود روحیه کارکنان کمک کند. بر اساس پژوهش‌ها، سازمان‌هایی که رهبران توانمندی دارند، معمولاً در جذب و نگه‌داشت استعدادها موفق‌تر هستند (نورثوس<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). این موضوع نشان‌دهنده اهمیت رهبری در بهبود کارایی و رضایت شغلی کارکنان است. همچنین، فرهنگ سازمانی مثبت می‌تواند به افزایش همکاری و ارتباطات درون‌سازمانی کمک کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌هایی با فرهنگ مثبت، ۳۰٪ بیشتر احتمال دارد که کارکنان خود را در محیط کار راضی نگه‌دارند (شین<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). علاوه بر این، استفاده از فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی می‌تواند به بهبود فرآیندها و افزایش کارایی کمک کند. به عنوان مثال، پیاده‌سازی

<sup>1</sup> Armstrong & Taylor

<sup>2</sup> Kirkpatrick & Kirkpatrick

<sup>3</sup> Zhang & Wang

<sup>4</sup> Albrecht et al

<sup>5</sup> Northouse

<sup>6</sup> Schein



سیستم‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر فناوری اطلاعات می‌تواند به تسهیل در جذب و آموزش کارکنان کمک کند (کاواناگ و تایت<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

وضعیت نامناسب استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌تواند به بروز مشکلات و چالش‌های متعددی منجر شود. این مشکلات می‌تواند شامل کاهش کارایی، افزایش نرخ ترک شغل و نارضایتی عمومی از خدمات دولتی باشند. به عنوان مثال، بر اساس گزارش‌های اخیر، ۵۰٪ از کارکنان دولتی به دلیل عدم رضایت از شرایط کاری، تمایل به ترک شغل خود دارند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۲). این وضعیت نه تنها بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر منفی می‌گذارد، بلکه می‌تواند به کاهش اعتماد عمومی به دولت و نهادهای دولتی منجر شود. پیامدهای منفی حل نشدن مسائل مربوط به استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند از جنبه‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی مشهود باشد. از جنبه فرهنگی، نارضایتی کارکنان می‌تواند به کاهش انگیزه و مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی منجر شود. از نظر اجتماعی، این وضعیت می‌تواند به افزایش نارضایتی عمومی و کاهش اعتماد به نهادهای دولتی منجر گردد. همچنین، از جنبه اقتصادی، کاهش کارایی و افزایش نرخ ترک شغل می‌تواند به افزایش هزینه‌های استخدام و آموزش کارکنان جدید منجر شود، که این خود بار مالی سنگینی بر دوش دولت خواهد گذاشت.

برای حل مسائل موجود در زمینه استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، می‌توان به چند راه‌حل کلیدی اشاره کرد. این راه‌حل‌ها شامل افزایش سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان، بهبود شرایط کاری و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت هستند. همچنین، توجه به نیازها و انتظارات کارکنان و ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر می‌تواند به بهبود وضعیت موجود کمک کند. با توجه به چالش‌های مطرح شده، سؤال پژوهش این است: “چگونه می‌توان استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی را در سازمان‌های دولتی بهبود داد تا بر کارایی و رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت بگذارد؟”

## روش

این تحقیق از لحاظ هدف، یک تحقیق کاربردی است. همچنین از این جهت که به منظور جمع‌آوری اطلاعات، از روش‌های میدانی و کتابخانه‌ای بهره گرفته می‌شود، می‌توان گفت این تحقیق، یک تحقیق توصیفی-همبستگی است. همچنین از جنبه نوع داده‌ها کمی و از نظر زمانی از نوع مقطعی است. جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد، اشیا (واحد) که حداقل در یک صفت مشترک باشند. به عبارت دیگر به کل افراد، وقایع یا چیزهایی اشاره دارد که محقق می‌خواهد به تحقیق درباره آن‌ها بپردازد. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان ادارت دولتی شهر تهران تشکیل دادند که تعداد آنها ۶۸۳۰ نفر برآورد شده است. نمونه عبارت است از مجموعه‌ای از نشانه‌ها که از یک قسمت، یک گروه یا جامعه‌ای بزرگ‌تر انتخاب می‌شود، به طوری‌که این مجموعه معرف کیفیات و ویژگی‌های آن قسمت، گروه یا جامعه بزرگ‌تر باشد. به دلیل گسترده بودن حجم جامعه آماری، امکان مراجعه و مطالعه کلیه افراد موجود در جامعه وجود ندارد. به همین دلیل در این تحقیق روی بخشی از جامعه آماری تمرکز شده است و نتیجه نهایی این بررسی به تمام جامعه آماری تعمیم داده می‌شود. در واقع در این تحقیق از نمونه‌گیری استفاده می‌شود. در همین راستا، بر اساس فرمول کوکران برای حجم جامعه ۶۸۳۰، تعداد ۳۶۴ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شده

<sup>1</sup> Kavanagh & Thite



اند. در نتیجه تحقیق حاضر روی ۳۶۴ نفر از کارکنان ادارت دولتی شهر تهران صورت گرفته است. این افراد با استفاده از نمونه گیری طبقه ای تصادفی انتخاب شدند.

در این تحقیق از دو روش کتابخانه ای و میدانی برای جمع آوری اطلاعات بهره گرفته شده است. در بخش کتابخانه ای از مقالات، کتب، پایان نامه ها و سایر اسناد بالادستی بهره گرفته شده است. در بخش میدانی از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. تهیه و تنظیم پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت انجام شد. در این تحقیق جهت بررسی پایایی ابزار تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها بالای ۰,۷ بود. در نتیجه می توان به پایایی ابزار تحقیق اعتماد کرد. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از شاخص های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. از شاخص های آمار توصیفی مانند فراوانی، درصدها برای توصیف ویژگی های عمومی پاسخ دهندگان و جامعه آماری مورد مطالعه و میانگین استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده های تخصصی تحقیق نیز از شاخص های آمار استنباطی استفاده شده است. جهت بررسی روایی مقیاس پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و همچنین برای بررسی فرضیات تحقیق از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. نرم افزار مورد استفاده در این تحقیق SPSS و smartPLS است.

#### یافته ها

در این بخش، به بررسی توصیف آماری داده ها در دو قسمت توصیف آماری ویژگی های جمعیت شناختی و توصیف آماری متغیرهای پژوهش پرداخته می شود و علاوه بر این به تفاسیر و کاربردهای آن ها در تحلیل داده ها اشاره می شود. توصیف آماری ویژگی های جمعیت شناختی شامل تحلیل و خلاصه سازی اطلاعات جمعیت شناختی گروه هدف پژوهش در یک جامعه آماری است. لذا در این پژوهش، بر اساس داده های جمع آوری شده از طریق پرسشنامه به توصیف آماری ویژگی های جمعیت شناختی شامل سن، جنسیت، تحصیلات، کارکنان ادارت دولتی شهر تهران پرداخته شد. نتایج به شرح زیر است:

- سن: بیشترین فراوانی در گروه سنی "بین ۳۱ تا ۴۰ سال" با ۶۵,۱۳٪ است، در حالی که کمترین فراوانی مربوط به گروه سنی "زیر ۳۰ سال" با ۱,۳۷٪ می باشد. این نشان می دهد که در این سازمان تقریباً نیروی کار جوان مشغول به فعالیت هستند.
- جنسیت: در این مطالعه، ۸۶,۶۹٪ از پاسخ دهندگان مرد و ۱۳,۳۰٪ زن هستند. این نشان می دهد که در این سازمان مردان حضور بیشتری دارند.
- تحصیلات: بیشترین فراوانی در گروه "فوق لیسانس" با ۵۵,۵۰٪ است، در حالی که کمترین فراوانی مربوط به "لیسانس" با ۲۱,۰٪ می باشد. این نشان می دهد که بیشتر افراد این سازمان از تحصیلات بالایی برخوردارند.
- سابقه کار: بیشترین فراوانی در گروه "بین ۴ تا ۶ سال" با ۶۳,۳۰٪ است، در حالی که کمترین فراوانی مربوط به "کمتر از ۱ سال" با ۲,۲۹٪ می باشد. این نشان می دهد که بیشتر کارکنان این شرکت ها از سابقه کار بین ۴ تا ۶ سال برخوردارند.

در ادامه، بررسی آمار توصیفی متغیرها نشان داد با توجه به اینکه چولگی و کشیدگی برای تمامی ابعاد در بازه ۲ و ۲- قرار دارد، می توان گفت داده ها از توزیع نرمالی پیروی می کنند. نتایج به شرح جدول زیر است:



جدول ۱: آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی	۳,۲۳	۰,۷۱	۰,۱۱	۰,۲۴
کارایی	۳,۲۲	۰,۷۹	-۰,۰۴	۰,۱۵
رضایت شغلی کارکنان	۳,۲۸	۰,۸۲	۰,۰۱	۰,۰۹

علاوه بر چولگی و کشیدگی، در این تحقیق از آزمون کلموگروف اسمیرنوف نیز برای سنجش نرمال بودن داده‌ها استفاده شده است. نتایج آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها در جدول ۵ ارائه شده است. با توجه به اینکه میزان آماره آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای تمامی متغیرها بالای ۰,۰۵ محاسبه شده است، در نتیجه می‌توان گفت داده‌ها از توزیع نرمالی پیروی می‌کنند.

جدول ۲: نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

متغیر	میانگین
استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی	۰,۱۲۵
کارایی	۰,۱۳۲
رضایت شغلی کارکنان	۰,۰۸۵

در ادامه جهت بررسی فرضیه‌ها از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. مدل پژوهش در حالت ضرایب مسیر و معناداری به شرح شکل‌های ۱ و ۲ است.

برای بررسی میزان پایایی پرسشنامه از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. در این روش پایایی با دو معیار مورد سنجش قرار می‌گیرد: ۱. آلفای کرونباخ، ۲. پایایی ترکیبی. همانگونه که در جدول زیر مشخص شده است، مقدار مربوط به آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پژوهش در همه متغیرها بالاتر از ۰,۷ می‌باشد که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. همچنین در بررسی روایی همگرا یافته‌ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰,۵ بود (آماره تی) یعنی تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود؛ مقادیر تمام بارهای عاملی نیز بالای ۰,۵ بود (رابطه متغیر آشکار و پنهان)؛ میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱</sup> (AVE) همه مؤلفه‌ها بالای ۰,۵ بود و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج شده آن بود؛ لذا می‌توان گفت که روایی همگرایی سازه‌های مدل تأیید می‌شوند.

1 Average Variance Extracted



همچنین در مدل معادلات ساختاری، بار عاملی نشان دهنده این موضوع است که چه میزان از واریانس های شاخص ها توسط متغیر مکنون خود توضیح داده می شود. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی سؤالات یک عامل با آن عامل محاسبه می شوند که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰,۴ شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین عامل و سؤالات آن از واریانس خطای اندازه گیری آن عامل بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه گیری قابل قبول است. به عبارت دیگر شاخص از دقت لازم برای اندازه گیری آن سازه یا صفت مکنون برخوردار است و می توان شاخص یا سؤال مورد نظر را حفظ نمود. در صورتی که پس از اجرای مدل، به سؤال هایی با بارهای عاملی ۰,۴ برخورد کنیم، مجبور به حذف آن سؤال هستیم. مطابق شکل زیر ضرایب بارهای عاملی در مدل این پژوهش از ۰,۴ بیشتر می باشد. با توجه به اینکه بارهای عاملی تمامی متغیرهای آشکار مدل بیشتر از ۰,۴ و معناداری بیشتر از ۱,۹۶ است، می توان گفت سازه حاضر از روایی مطلوبی برخوردار است.

جدول ۲: مقادیر بارعاملی، آماره معناداری، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE

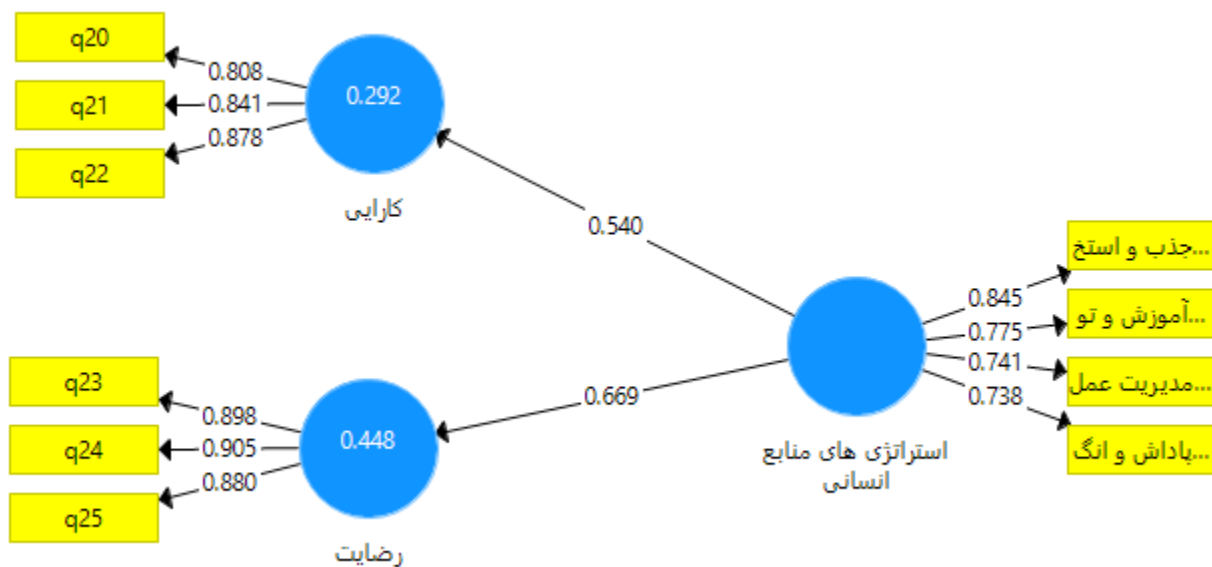
متغیر	گویه	بارعاملی	معناداری	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	Q <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>
جذب و استخدام	Q1	۰,۸۶۴	۲۰,۱۴۹	۰,۵۱۲	۰,۷۱۸	۰,۷۵۷	۰,۲۷۰	
	Q2	۰,۷۱۲	۸,۳۰۴					
	Q3	۰,۷۰۷	۱۲,۰۰۳					
	Q4	۰,۷۲۲	۱۰,۲۷۲					
	Q5	۰,۷۴۴	۱۱,۱۸۴					
آموزش و توسعه	Q6	۰,۸۰۹	۱۵,۵۲۵	۰,۵۷۷	۰,۸۰۳	۰,۷۴۷	۰,۲۷۷	
	Q7	۰,۸۵۷	۲۲,۱۵۰					
	Q8	۰,۶۹۵	۱۶,۲۲۳					
مدیریت عملکرد	Q9	۰,۷۹۱	۲۳,۱۹۹	۰,۵۳۵	۰,۸۱۷	۰,۷۲۹	۰,۲۱۲	
	Q10	۰,۸۲۹	۱۰,۰۸۴					
	Q11	۰,۷۰۶	۱۳,۵۴۶					
	Q12	۰,۷۱۷	۹,۳۴۰					
	Q13	۰,۶۴۴	۱۶,۲۲۳					
	Q14	۰,۷۱۲	۱۲,۰۳۳					
	Q15	۰,۷۶۷	۱۵,۴۳۶					
Q16	۰,۷۷۲	۱۵,۰۷۱						



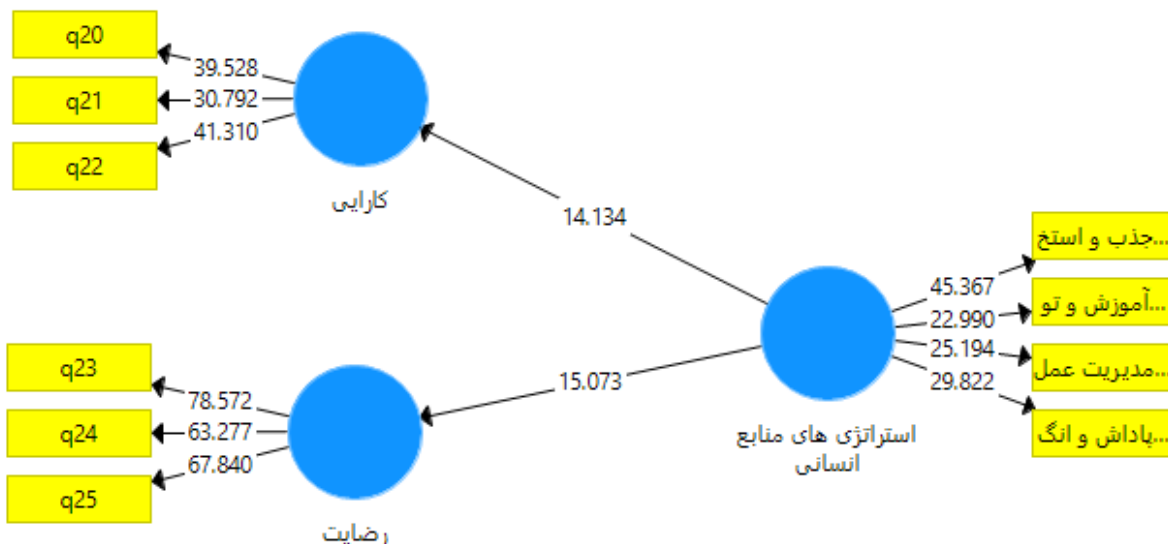
شماره ۳۵،  
دوره پانزدهم،  
سال ششم،  
زمستان ۱۴۰۳  
صص ۱-۱۳

				۰,۵۱۴	۰,۸۳۸	۰,۷۵۷	۰,۲۶۹	۶,۰۲۱	۰,۵۹۲	Q17	پاداش و انگیزش
				۰,۵۱۴	۰,۸۳۸	۰,۷۵۷	۰,۲۶۹	۷,۳۶۴	۰,۶۸۸	Q18	پاداش و انگیزش
				۰,۵۱۴	۰,۸۳۸	۰,۷۵۷	۰,۲۶۹	۱۳,۶۹۳	۰,۷۶۹	Q19	پاداش و انگیزش
			۰,۷۸۹	۰,۵۱۸				۱۷,۱۴۳	۰,۸۲۰	Q20	کارایی
		۰,۲۹۲	۰,۲۷۴	۰,۷۱				۱۸,۹۲۱	۰,۸۴۲	Q21	کارایی
								۱۹,۶۸۱	۰,۸۵۳	Q22	کارایی
		۰,۴۴۸	۰,۲۶۸	۰,۷۰۳	۰,۸۰۲	۰,۵۱۹		۱۵,۲۴۱	۰,۹۲۵	Q23	رضایت کارکنان
								۱۴,۹۵۲	۰,۵۲۱	Q24	رضایت کارکنان
								۱۵,۶۴۷	۰,۶۳۹	Q25	رضایت کارکنان

بعد از بررسی مدل اندازه گیری شده، نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می رسد. بخش مدل ساختاری برخلاف مدل اندازه گیری، به سؤالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها عامل های پنهان همراه با روابط میان آنها بررسی می گردد.



شکل ۱: مدل پژوهش در حالت بار عاملی و ضرایب استاندارد



شکل ۲: مدل پژوهش در حالت معناداری

### بررسی کیفیت مدل

اعداد نوشته شده بر روی مسیرها ضرایب مسیر و همچنین بارهای عاملی را نمایش می دهد. برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استراپ<sup>۱</sup> مقادیر آزمون تی-استیودنت محاسبه شده است. مقادیر آزمون تی-استیودنت اگر مقداری بزرگتر از ۱٫۹۶ باشد، ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

### شاخص ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیرهای وابسته

ضریب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درونزا (وابسته) است و تاثیر یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته را نشان می دهد که سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می شوند. مقدار  $R^2$  برای سازه مدل، ۰٫۲۹۲ و ۰٫۴۴۸ محاسبه شده است.

### شاخص ارتباط پیش بین $Q^2$

این معیار، قدرت پیش بینی مدل در متغیرهای وابسته را نشان می دهد. ملاک تفسیر  $Q^2$ ، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ عنوان قدرت پیش بینی کم، متوسط و قوی می باشد. اگر این شاخص مثبت باشد مطلوب است. مقدار  $Q^2$  برای متغیرهای تحقیق ۰٫۲۷۰، ۰٫۲۷۷، ۰٫۲۱۲، ۰٫۲۶۹، ۰٫۲۷۴ و ۰٫۲۶۸ است که مثبت و در سطح مطلوب است. بر همین اساس می توان گفت قدرت پیش بینی مدل در مورد متغیرها مطلوب هستند.

### شاخص GOF

شاخص که برای برازش توسط تنن هاوس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) معرفی شده است، ملاک کلی برازش (GOF) است که با محاسبه میانگین هندسی اشتراک و  $R^2$  به صورت زیر محاسبه می شود.

$$GOF = \sqrt{communality} \times R^2$$

<sup>1</sup> Bootstrapping

<sup>2</sup> Tennen House et al



این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. البته باید توجه داشت این شاخص همانند شاخص‌های مبتنی بر خی دو در مدل‌های لیزرل به بررسی میزان برازش مدل نظری با داده‌های گردآوری شده نمی‌پردازد. بلکه توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه.

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2} = \sqrt{0.535 \times 0.37} = .444$$

متخصصان مدل‌یابی ساختاری به روش PLS شاخص GOF کمتر از ۰/۱ را کوچک، بین ۰/۱ تا ۰/۲۵ را متوسط و بیش از ۰/۳۶ را بزرگ قلمداد می‌کنند. با در نظر گرفتن این معیارها شاخص برازش مدل نمونه مورد بررسی ۰/۴۴۴ می‌باشد که جز اندازه‌های بزرگ است. با توجه به این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده در نمونه مورد بررسی برازش مناسبی دارد. همچنین با توجه به اینکه بارهای عاملی تمامی متغیرهای مدل بیشتر از ۰,۴ و معناداری بیشتر از ۱,۹۶ است، می‌توان گفت استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی تاثیر مثبت و معناداری بر کارایی و همچنین رضایت مشتریان دارند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

پژوهش حاضر با هدف استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: بررسی تأثیر بر بهبود کارایی و رضایت شغلی کارکنان صورت گرفت. نتایج این پژوهش نشان داد استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی منجر به بهبود کارایی و رضایت کارکنان در سازمان‌های دولتی می‌شود.

استراتژی‌های مؤثر در جذب و استخدام به سازمان‌های دولتی کمک می‌کند تا بهترین و مناسب‌ترین افراد را برای پست‌های مختلف شناسایی و استخدام کنند. با استخدام افراد با مهارت‌ها و تجربیات مناسب، سازمان‌ها می‌توانند به عملکرد بالاتری دست یابند. جذب استعدادها برتر به معنای افزایش کیفیت خدمات عمومی و بهبود کارایی کلی سازمان است. از طرفی سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان می‌تواند به بهبود مهارت‌ها و دانش آن‌ها منجر شود. با فراهم کردن دوره‌های آموزشی و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، سازمان‌ها می‌توانند کارکنان خود را به روز نگه‌دارند و آن‌ها را برای انجام وظایف خود بهتر آماده کنند. این امر به بهبود کارایی و افزایش بهره‌وری منجر می‌شود، زیرا کارکنان با مهارت‌های جدید و به‌روزتر قادر به انجام وظایف خود به شکل مؤثرتری خواهند بود. استراتژی‌های مدیریت عملکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اهداف مشخصی را برای کارکنان تعیین کرده و عملکرد آن‌ها را به‌طور منظم ارزیابی کنند. با ارائه بازخورد مستمر و شفاف، کارکنان می‌توانند درک بهتری از انتظارات و نقاط قوت و ضعف خود پیدا کنند. این فرآیند به بهبود کارایی فردی و تیمی کمک می‌کند و در نهایت به بهبود کارایی کلی سازمان منجر می‌شود. طراحی سیستم‌های پاداش و مزایا که به‌خوبی با نیازها و انتظارات کارکنان همخوانی دارد، می‌تواند به افزایش انگیزه و رضایت شغلی آن‌ها کمک کند. پاداش‌های مناسب و عادلانه می‌تواند کارکنان را به تلاش بیشتر و ارائه عملکرد بهتر تشویق کند، که این امر به بهبود کارایی سازمان منجر می‌شود. استراتژی‌های مؤثر در نگه‌داشت کارکنان می‌تواند به کاهش نرخ ترک شغل و افزایش ثبات در نیروی کار کمک کند. زمانی که کارکنان با



تجربه و متخصص در سازمان باقی بمانند، سازمان می‌تواند از دانش و مهارت‌های آن‌ها بهره‌برداری کند و به بهبود کارایی و کیفیت خدمات خود ادامه دهد.

استراتژی‌های مؤثر در جذب و استخدام، می‌توانند به شناسایی و استخدام کارکنانی که با فرهنگ سازمانی و ارزش‌های آن همخوانی دارند، کمک کنند. زمانی که کارکنان احساس کنند که در جایگاه مناسبی قرار دارند و با سازمان خود هم‌راستا هستند، احتمال رضایت شغلی آن‌ها افزایش می‌یابد. سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان به آن‌ها این احساس را می‌دهد که سازمان به رشد و پیشرفت آن‌ها اهمیت می‌دهد. ارائه فرصت‌های آموزشی و توسعه‌ای می‌تواند به افزایش مهارت‌ها و دانش کارکنان منجر شود و این موضوع به نوبه خود به افزایش اعتماد به نفس و رضایت شغلی آن‌ها کمک می‌کند. کارکنانی که احساس می‌کنند در حال یادگیری و رشد هستند، معمولاً رضایت بیشتری از شغل خود دارند. استراتژی‌های مدیریت عملکرد که شامل تعیین اهداف واضح، ارائه بازخورد مستمر و ارزیابی منصفانه هستند، می‌توانند به رضایت شغلی کارکنان کمک کنند. زمانی که کارکنان از انتظارات و عملکرد خود آگاه باشند و بتوانند به طور منظم بازخورد دریافت کنند، احتمالاً احساس می‌کنند که در موفقیت سازمان نقش دارند و این موضوع می‌تواند به رضایت آن‌ها از شغل‌شان منجر شود. سیستم‌های پاداش و مزایا که به‌خوبی طراحی شده‌اند، می‌توانند به افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان کمک کنند. وقتی که کارکنان احساس کنند که تلاش‌هایشان به‌طور عادلانه پاداش داده می‌شود، احتمالاً رضایت بیشتری از شغل خود خواهند داشت. پاداش‌های مالی و غیرمالی، مانند تقدیر و تشکر، می‌توانند به تقویت انگیزه و رضایت شغلی کمک کنند. استراتژی‌های مؤثر در نگه‌داشت کارکنان می‌توانند به کاهش نرخ ترک شغل و افزایش ثبات در نیروی کار کمک کنند. زمانی که کارکنان با تجربه و متخصص در سازمان باقی بمانند، سازمان می‌تواند از دانش و مهارت‌های آن‌ها بهره‌برداری کند و این موضوع به بهبود رضایت شغلی و کیفیت خدمات منجر می‌شود. در این راستا پیشنهادات زیر به مدیران سازمان‌های دولتی ارائه می‌شود:

- **برگزاری دوره‌های آموزشی منظم:** ارائه دوره‌های آموزشی برای به‌روزرسانی مهارت‌های کارکنان و افزایش دانش آن‌ها در زمینه‌های مرتبط با وظایف شغلی.
- **ایجاد فرصت‌های یادگیری:** فراهم کردن دسترسی به منابع آموزشی آنلاین، وبینارها و کارگاه‌های آموزشی که به توسعه مهارت‌های نرم و سخت کارکنان کمک کند.
- **تعیین اهداف واضح و قابل اندازه‌گیری:** تعیین اهداف مشخص برای هر بخش و کارکنان به‌گونه‌ای که قابل ارزیابی باشند.
- **ارائه بازخورد مستمر:** برگزاری جلسات بازخورد منظم برای شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان و کمک به بهبود عملکرد آن‌ها.
- **تعیین اهداف واضح و قابل اندازه‌گیری:** تعیین اهداف مشخص برای هر بخش و کارکنان به‌گونه‌ای که قابل ارزیابی باشند.
- **ارائه بازخورد مستمر:** برگزاری جلسات بازخورد منظم برای شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان و کمک به بهبود عملکرد آن‌ها.



## منابع

جعفری کلاریجانی، سید احمد و سامنی، محسن و یزدانی شورمستی، جلال (۱۴۰۳). ابزارهای آینده مدیریت منابع انسانی، بیست و یکمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، شیروان.

صفرپور، حسین (۱۴۰۳). شناسایی عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط، بیست و یکمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، شیروان.

هداوند، مجتبی و حضرتی، محمد (۱۴۰۳). چارچوب مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده با رویکرد کاربرد هوش مصنوعی، هفدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران.

یوسف نژادلزرجانی، محمدعلی (۱۴۰۳). تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز و تعهد سازمانی سبز کارکنان بر رفتار نوآوری سبز کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر اشتراک گذاری دانش، هفدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران.

- Alakoç, B., Z. (2014). Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations, *International Journal of Education and Social Science*, 2. 1, 85-94.
- Albrecht, S. L., et al. (2022). "Employee engagement and organizational performance: A meta-analysis." *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 453-472.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Brewster, C., et al. (2021). Human resource management in the public sector: A comparative analysis. *Public Administration Review*, 81(4), 675-688.
- Herzberg, F. (2020). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Kavanagh, M. J., & Thite, M. (2020). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*. SAGE Publications.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2020). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Sattar, T., Ahmad, K., & Hassan, S. M. (2015). Role of human resource practices in employee performance and job satisfaction with mediating effect of employee engagement. *Pakistan Economic and Social Review*, 81-96.
- Schein, E. H. (2021). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- Zhang, Y., & Wang, J. (2021). "Challenges in Human Resource Management in the Public Sector." *International Journal of Public Administration*, 44(3), 241-252.



## Human Resource Management Strategies in Government Organizations: Examining the Impact on Employee Efficiency and Job Satisfaction

Javad Rahdarpour<sup>1</sup>, Hamid Sanadghol<sup>2</sup>, Najmeh Makhamali<sup>3</sup>

### Abstract

The present research aims to explore human resource management strategies in government organizations and their impact on improving employee efficiency and job satisfaction. This study is applied in nature and also descriptive-correlational. The statistical population of this research consists of all employees of government offices in Tehran, estimated to be 6,830 individuals. Accordingly, based on Cochran's formula for a population of 6,830, a sample size of 364 has been determined. Consequently, this research was conducted on 364 employees from government offices in Tehran. These individuals were selected using stratified random sampling. Two methods were utilized for data collection: library research and field research. To assess the validity of the questionnaire scale, confirmatory factor analysis was employed, and structural equation modeling was used to test the research hypotheses. The software used in this research includes SPSS and SmartPLS. The results indicated that human resource management strategies have a positive and significant impact on improving employee efficiency and job satisfaction.

**Keywords:** Human Resource Management Strategies, Efficiency, Job Satisfaction, Recruitment

<sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Public Management, Zabol Branch, Islamic Azad University, Zabol, Iran (Corresponding Author)

<sup>2</sup> Undergraduate Student in Public Management, Zabol Branch, Islamic Azad University, Zabol, Iran

<sup>3</sup> Undergraduate Student in Public Management, Zabol Branch, Islamic Azad University, Zabol, Iran