فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

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

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

جواد راهدارپور[۱]، حمید سندگل[۲]، نجمه مخملی[۳]

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 ۳٦٤ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شده اند. در نتیجه تحقیق حاضر روی ۳٦٤ 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 استفاده‌شده است. نرم‌افزار مورداستفاده در این تحقیق SPSS و smartPLS است. نتایج نشان داد استراتژی های مدیریت منابع انسانی تاثیر مثبت و معناداری بر بهبود کارایی و رضایت شغلی کارکنان دارد.

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

[۱]استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد زابل، دانشگاه آزاد اسلامی، زابل، ایران (نویسنده مسئول) jrahdarpour@yahoo.com

[۲]دانشجو کارشناسی مدیریت دولتی، واحد زابل، دانشگاه آزاد، زابل، ایران Hamidsanadgol1355@gmail.com

[۳]دانشجو کارشناسی مدیریت دولتی، واحد زابل، دانشگاه آزاد، زابل، ایران tahanajme64@gmail.com

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

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

مقدمه

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[1]، 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[2]، 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[3]، ۲۰۱٤). استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به عنوان یکی از عوامل کلیدی در بهبود کارایی و رضایت شغلی کارکنان، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در سطح جهانی، بر اساس آمار سازمان بین‌المللی کار، ٦۰٪ از کارکنان دولتی احساس می‌کنند که در محیط کار خود از حمایت کافی برخوردار نیستند و این موضوع به طور مستقیم بر عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. همچنین، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که استراتژی‌های مؤثری در مدیریت منابع انسانی پیاده‌سازی می‌کنند، ۲۵٪ افزایش در رضایت شغلی و ۳۰٪ بهبود در کارایی را تجربه می‌کنند (براستر و همکاران[4]، ۲۰۲۱). این ارقام نشان‌دهنده ضرورت توجه به این موضوع در راستای بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی است.

امروزه، در عصر حاضر، با توجه به تغییرات سریع در محیط کار و نیازهای متنوع کارکنان، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به عنوان ابزاری حیاتی برای جذب و نگه‌داشت استعدادها و افزایش بهره‌وری محسوب می‌شود (هداوند و حضرتی، ۱٤۰۳). در بسیاری از کشورها، ناکارآمدی در مدیریت منابع انسانی منجر به کاهش کیفیت خدمات عمومی و نارضایتی شهروندان شده است. به عنوان مثال، طبق گزارش‌های اخیر، ٤۰٪ از کارکنان دولتی در کشورهای مختلف به دلیل عدم رضایت از شرایط کاری، تمایل به ترک شغل خود دارند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی[5]، ۲۰۲۲). این وضعیت ضرورت بازنگری در استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی را به وضوح نشان می‌دهد و توجه به این موضوع را در پژوهش‌های آتی الزامی می‌سازد. استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌توانند به طور مستقیم بر بهبود کارایی و رضایت شغلی کارکنان تأثیر بگذارند. بر اساس نظریه‌های مدیریت، از جمله نظریه هرزبرگ، عوامل انگیزشی و بهداشتی در محیط کار نقش مهمی در افزایش رضایت شغلی دارند (هرزبرگ[6]، ۲۰۲۰). به‌کارگیری استراتژی‌های مناسب در جذب، آموزش و نگه‌داشت کارکنان،

[1] Noe et al
[2] Sattar et al
[3] Alakoç
[4] Brewster et al
[5] Organisation for Economic Co-operation and Development
[6] Herzberg

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

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

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[1]، 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[2]، 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[3]، 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 (آلبرتچ و همکاران[4]، 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 (نورثهوس[5]، 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[6]، 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

[1] Armstrong & Taylor
[2] Kirkpatrick & Kirkpatrick
[3] Zhang & Wang
[4] Albrecht et al
[5] Northouse
[6] Schein

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

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

سیستم‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر فناوری اطلاعات می‌تواند به تسهیل در جذب و آموزش کارکنان کمک کند (کاواناگ و تایت[1]، ۲۰۲۰).

وضعیت نامناسب استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌تواند به بروز مشکلات و چالش‌های متعددی منجر شود. این مشکلات می‌توانند 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 جمع آوری اطلاعات، از روش های میدانی و کتابخانه ای بهره گرفته می شود، می توان گفت این تحقیق، یک تحقیق توصیفی-همبستگی است. همچنین از جنبه نوع داده ها 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 چیزهائی 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 ٦٨٣٠ 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 می شود. در واقع در این تحقیق از نمونه گیری استفاده می شود. در همین راستا، بر اساس فرمول کوکران برای حجم جامعه ٦٨٣٠، تعداد ٣٦٤ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شده

[1] Kavanagh & Thite

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

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

اند. در نتیجه تحقیق حاضر روی ۳٦٤ 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 استفاده‌شده 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 تجزیه‌وتحلیل اطلاعات از شاخص‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده‌شده است. از شاخص‌های آمار توصیفی مانند فراوانی، درصدها برای توصیف ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان و جامعه آماری موردمطالعه و میانگین استفاده‌شده است. برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های تخصصی تحقیق نیز از شاخص‌های آمار استنباطی استفاده‌شده است. جهت بررسی روایی مقیاس پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و همچنین برای بررسی فرضیات تحقیق از مدل معادلات ساختاری استفاده‌شده است. نرم‌افزار مورداستفاده 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 می‌شود و علاوه بر این به تفاسیر و کاربردهای آن‌ها در تحلیل داده‌ها اشاره می‌شود. توصیف آماری ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شامل تحلیل و خلاصه‌سازی اطلاعات جمعیت شناختی گروه هدف پژوهش در یک جامعه آماری است. لذا در این پژوهش، بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه به توصیف آماری ویژگی‌های جمعیت‌شناختی 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 ٤۰ سال" با ٦٥,۱۳٪ است، در حالی که کمترین فراوانی مربوط به گروه سنی "زیر ۳۰ سال" با ۱,۳۷٪ می‌باشد. این نشان می‌دهد که در این سازمان تقریبا نیروی کار جوان مشغول به فعالیت هستند.
- **جنسیت:** در این مطالعه، ۸٦,٦۹٪ از پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۳,۳۰٪ زن هستند. این نشان می‌دهد که در این سازمان مردان حضور بیشتری دارند.
- **تحصیلات:** بیشترین فراوانی در گروه "فوق لیسانس" با ٥٥,٥۰٪ است، در حالی که کمترین فراوانی مربوط به "لیسانس" با ۲۱,۰٪ می‌باشد. این نشان می‌دهد که بیشتر افراد این سازمان از تحصیلات بالایی برخوردارند.
- **سابقه کار:** بیشترین فراوانی در گروه "بین ٤ تا ٦ سال" با ٦۳,۳۰٪ است، در حالی که کمترین فراوانی مربوط به "کمتر از ۱ سال" با ۲,۲۹٪ می‌باشد. این نشان می‌دهد که بیشتر کارکنان این شرکت ها از سابقه کار بین ٤ تا ٦ 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، می‌توان گفت داده‌ها از توزیع نرمالی پیروی می‌کنند. نتایج به شرح جدول زیر است:

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

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

جدول ۱: آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی	۳,۲۳	۰,۷۱	۰,۱۱	۰,۲٤
کارایی	۳,۲۲	۰,۷۹	-۰,۰٤	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 استفاده‌شده است. نتایج آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها در جدول ۵ ارائه‌شده است. با توجه به اینکه میزان آماره آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای تمامی متغیرها بالای ۰,۰۵ محاسبه‌شده است، درنتیجه 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 می گیر د: 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 می باشد که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. همچنین در بررسی روایی همگرا یافته‌ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۲,۵۸ 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[1] (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 همگرای سازه‌های مدل تائید می‌شوند.

1 Average Variance Extracted

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

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

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 ۰,٤ 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 ۰,٤ برخورد کنیم، مجبور به حذف آن سؤال هستیم. مطابق شکل زیر ضرایب بارهای عاملی در مدل این پژوهش از ۰,٤ بیشتر می باشد. با توجه به اینکه بارهای عاملی تمامی متغیرهای آشکار مدل بیشتر از ۰,٤ و معناداری بیشتر از ۱,۹٦ است، می توان گفت سازه حاضر از روایی مطلوبی برخوردار است.

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

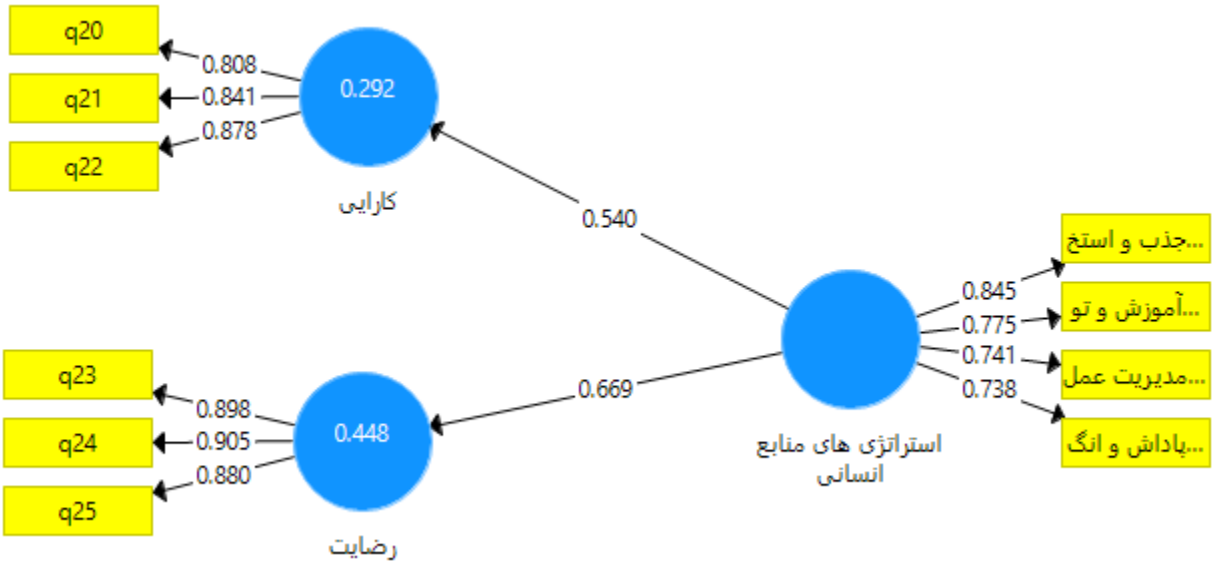
متغیر	گویه	بارعاملی	معناداری	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	Q^2	R^2
جذب و استخدام	Q1	۰,۸٦٤	۲۰,۱٤۹	۰,٥۱۲	۰,۷۱۸	۰,۷٥۷	۰,۲۷۰	
	Q2	۰,۷۱۲	۸,۳۰٤					
	Q3	۰,۷۰۷	۱۲,۰۰۳					
	Q4	۰,۷۲۲	۱۰,۲۷۲					
	Q5	۰,۷٤٤	۱۱,۱۸٤					
آموزش و توسعه	Q6	۰,۸۰۹	۱٥,٥۲٥	۰,٥۷۷	۰,۸۰۳	۰,۷٤۷	۰,۲۷۷	
	Q7	۰,۸٥۷	۲۲,۱٥۰					
	Q8	۰,٦۹٥	۱٦,۲۲۳					
مدیریت عملکرد	Q9	۰,۷۹۱	۲۳,۱۹۹	۰,٥۳٥	۰,۸۱۷	۰,۷۲۹	۰,۲۱۲	
	Q10	۰,۸۲۹	۱۰,۰۸٤					
	Q11	۰,۷۰٦	۱۳,٥٤٦					
	Q12	۰,۷۱۷	۹,۳٤۰					
	Q13	۰,٦٤٤	۱٦,۲۲۳					
	Q14	۰,۷۱۲	۱۲,۰۳۳					
	Q15	۰,۷٦۷	۱٥,٤۳٦					
	Q16	۰,۷۷۲	۱٥,۰۷۱					

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

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

پاداش و انگیزش	Q17	۰,۵۹۲	٦,۰۲۱	۰,۵۱٤	۰,۸۳۸	۰,۷۵۷	۰,۲٦۹	
	Q18	۰,٦۸۸	۷,۳٦٤					
	Q19	۰,۷٦۹	۱۳,٦۹۳					
کارایی	Q20	۰,۸۲۰	۱۷,۱٤۳	۰,۵۱۸	۰,۷۸۹			
	Q21	۰,۸٤۲	۱۸,۹۲۱			۰,۷۱	۰,۲۷٤	۰,۲۹۲
	Q22	۰,۸۵۳	۱۹,٦۸۱					
رضایت کارکنان	Q23	۰,۹۲۵	۱۵,۲٤۱	۰,۵۱۹	۰,۸۰۲	۰,۷۰۳	۰,۲٦۸	۰,٤٤۸
	Q24	۰,۵۲۱	۱٤,۹۵۲					
	Q25	۰,٦۳۹	۱۵,٦٤۷					

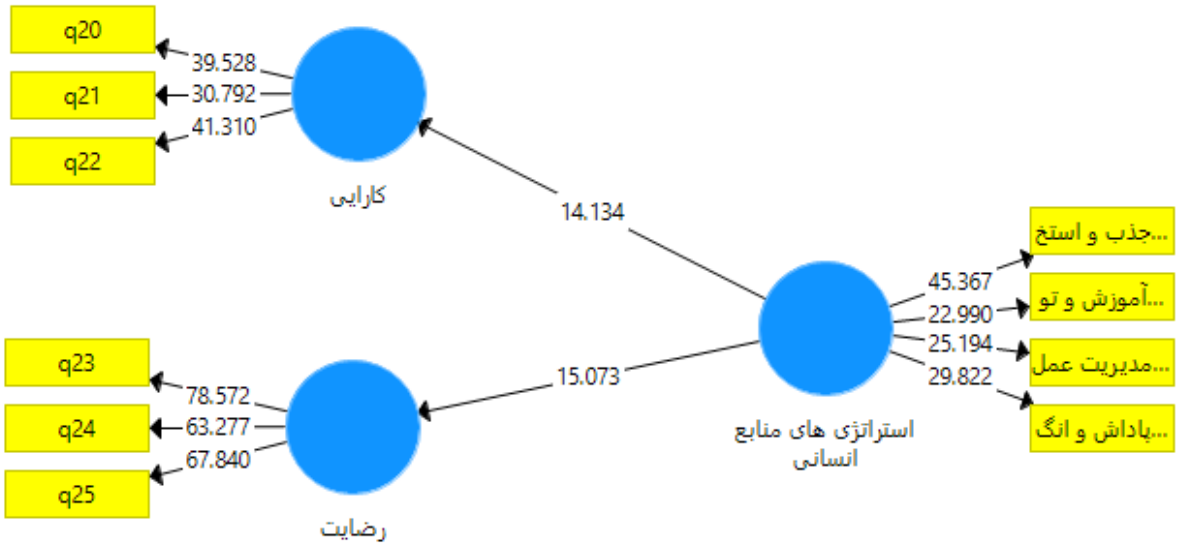
بعد از بررسی مدل اندازه گیری شده، نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می رسد. بخش مدل ساختاری برخلاف مدل اندازه گیری، به سؤالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها عامل های پنهان همراه با روابط میان آنها بررسی می گردد.



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

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

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



شکل ۲: مدل پژوهش در حالت معناداری

بررسی کیفیت مدل

اعداد نوشته شده بر روی مسیرها ضرایب مسیر و همچنین بارهای عاملی را نمایش می‌دهد. برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استراپ[1] مقادیر آزمون تی-استیودنت محاسبه شده است. مقادیر آزمون تی-استیودنت اگر مقداری 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 می‌دهد 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 می‌شوند. مقدار R^2 برای سازه مدل، ۰,۲۹۲ و ۰,٤٤٨ محاسبه شده است.

شاخص ارتباط پیش بین Q^2

این معیار، قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را نشان میدهد. ملاک تفسیر Q^2، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵و ۰/۳۵ عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی می‌باشد. اگر این شاخص مثبت باشد مطلوب است. مقدار Q^2 برای متغیرهای تحقیق ۰,۲۷۰، ۰,۲۷۷، ۰,۲۱۲، ۰,۲٦۹، ۰,۲۷٤ و ۰,۲٦۸ است که مثبت و در سطح مطلوب است. بر همین اساس می‌توان گفت قدرت پیش بینی مدل در مورد متغیرها مطلوب هستند.

شاخص GOF

شاخص که برای برازش توسط تنن هاوس و همکاران[2] (۲۰۰۵) معرفی شده است، ملاک کلی برازش(GOF) است که با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و R^2 به صورت زیر محاسبه می‌شود.

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

[1] Bootstrapping
[2] Tennen House et al

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

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

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 مدل های لیزرل به بررسی میزان برازش مدل نظری با داده های 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.

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

متخصصان مدل یابی 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 می کنند. با در نظر گرفتن این معیارها شاخص برازش مدل نمونه مورد بررسی ۰/٤٤٤ می باشد که جز اندازه های بزرگ است. با توجه به این یافته ها می توان 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 ۰,٤ و معناداری بیشتر از ۱,۹٦ است، می توان گفت استراتژی های مدیریت منابع انسانی تاثیر مثبت و معناداری بر کارایی و همچنین رضایت مشتریان دارند.

نتیجه گیری 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 سازمان های دولتی می شود.

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 استعدادهای 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 می شود، زیرا کارکنان با مهارت‌های جدید و به‌روزتر قادر به انجام وظایف خود به شکل مؤثرتری خواهند بود. استراتژی های 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، می تواند به افزایش انگیزه و رضایت شغلی آن‌ها کمک کند. پاداش‌های مناسب و عادلانه می‌توانند کارکنان را به تلاش بیشتر و ارائه عملکرد بهتر تشویق کنند، 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

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

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

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 سازمان های دولتی ارائه می شود:

- **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.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

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

منابع

جعفری کلاریجانی، سید احمد و سامنی، محسن و یزدانی شورمستی، جلال (۱٤۰۳). ابزارهای آینده مدیریت منابع انسانی، بیست و یکمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، شیروان.

صفرپور، حسین (۱٤۰۳). شناسایی عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب وکارهای کوچک و متوسط، بیست و یکمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، شیروان.

هداوند، مجتبی و حضرتی، محمد (۱٤۰۳). 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 (۱٤۰۳). 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.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

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

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

Javad Rahdarpour[1], Hamid Sanadghol[2], Najmeh Makhamali[3]

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

[1] Assistant Professor, Department of Public Management, Zabol Branch, Islamic Azad University, Zabol, Iran (Corresponding Author)
[2] Undergraduate Student in Public Management, Zabol Branch, Islamic Azad University, Zabol, Iran
[3] Undergraduate Student in Public Management, Zabol Branch, Islamic Azad University, Zabol, Iran

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]