

## طراحی و تبیین مدل ماندگاری فعال منابع انسانی مبتنی بر عدالت (مورد مطالعه شرکت‌های توزیع نیروی برق)

نوع مطالعه: پژوهشی

بهنام بیات<sup>1</sup>، دانشجوی دکتری، علی سرلک<sup>2</sup>، استاد، علی جمشیدی<sup>3</sup>، استادیار، سید علی اکبر احمدی<sup>4</sup>، استاد

۱- گروه مدیریت دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

Bayat@Student.pnu.ac.ir

۲- گروه مدیریت دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

Sarlak@pnu.ac.ir-

۳- گروه مدیریت دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

Jamshidi@pnu.ac.ir-

۴- گروه مدیریت دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

a\_ahmadi@pnu.ac.ir-

**چکیده:** بحث سرمایه انسانی در علم مدیریت و به زعم اغلب دانشمندان مدیریت پرچالش‌ترین و از مهمترین ارکان سازمانی به حساب می‌آید. همچنین یکی از حساس‌ترین و پیچیده‌ترین وظایف مدیریت ارشد سازمان، برقراری عدالت و ماندگاری در بین نیروهای مورد نیاز سازمان است. از این رو پژوهش حاضر با هدف "طراحی و تبیین مدل ماندگاری فعال منابع انسانی مبتنی بر عدالت" مورد بررسی قرار گرفته است.

روش پژوهش حاضر از حیث هدف اکتشافی بوده و از حیث روش‌شناسی، ترکیبی از نوع اکتشافی متوالی (کیفی - کمی) می‌باشد. در مرحله کیفی از روش دلفی و در مرحله کمی از روش پیمایشی استفاده شده است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه باز در مرحله کیفی و پرسشنامه بسته در مرحله کمی استفاده گردیده است. روش تحلیل در مرحله کیفی کدگذاری داده‌ها و در مرحله کمی، تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری به کمک نرم افزار AMOS می‌باشد. جامعه آماری، در مرحله اول (کیفی) شامل ۲۰ خبره مسلط به موضوع پژوهش و در مرحله دوم (کمی) تعداد ۳۷۷ نفر از شرکت توزیع نیروی برق استان البرز می‌باشد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که عوامل ماندگاری نیروی انسانی مبتنی بر عدالت برای شرکت توزیع نیروی برق استان البرز عبارتند از: عوامل فردی - عوامل درون‌سازمانی - عوامل برون‌سازمانی - عوامل محیطی - احساس تعهد و احساس عدالت. همچنین عوامل برون‌سازمانی، درون‌سازمانی و عامل فردی بر احساس عدالت تأثیر دارند؛ احساس عدالت بر احساس تعهد تأثیر دارد و احساس تعهد و احساس عدالت بر نگهداشت منابع انسانی تأثیر دارند، عامل محیطی نیز در رابطه بین نگهداشت منابع انسانی و احساس عدالت نقش تعدیل‌گرانه ایفا می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** ماندگاری فعال، منابع انسانی، عدالت، شرکت توزیع نیروی برق استان البرز، نگهداشت

تاریخ ارسال مقاله: ۱۳۹۹/۰۵/۲۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۹/۰۸

نام نویسنده‌ی مسئول: بهنام بیات

نشانی نویسنده‌ی مسئول: کرج - شرکت توزیع برق استان البرز

## ۱- مقدمه

از آنجایی که مهمترین سرمایه سازمان، منابع انسانی آن است، در سال‌های اخیر توجه به آن در سازمان‌ها، بخش عظیمی از زمان و سرمایه سازمان‌های پیشرو را به خود اختصاص داده است. موفقیت یا شکست سازمان، بستگی به چگونگی جذب و نگهداری منابع انسانی آن دارد [1]. اگر چه بیشتر سازمان‌های کوچک فاقد دپارتمان‌های رسمی برای منابع انسانی هستند اما همه آنها کارمندیابی و سیاست‌های منابع انسانی را دارند، چراکه فقدان کارکنان واجد شرایط نه تنها تهدیدی برای برنامه‌ها و توسعه سازمان است، بلکه بهترین تهدید برای بقای یک سازمان نیز خواهد بود [2].

اگر سازمان در ماندگاری نیروی انسانی خود کوتاهی کند، زمینه‌های افت نیروی انسانی و ترک خدمت فراهم می‌شود [3]. ماندگاری نیروی انسانی منعکس‌کننده علاقه کارکنان به سازمان می‌باشد و تمایل به ترک خدمت، منعکس‌کننده علاقه کارکنان به ترک سازمان و جستجوی مشاغل جایگزین است [4]. ترک خدمت کارکنان کلیدی هم سازمان و هم دیگر کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار برای سازمان‌ها زیان بار تلقی می‌شود. همچنین هنگامی که کارکنان تمایل به ترک خدمت داشته باشند، وابستگی به سازمان نداشته و ارزشی برای آن قائل نمی‌شوند. در حقیقت قرارداد روانی و رابطه میان کارمندان و سازمان قطع می‌شود [5]. از این رو مهمترین مسائل و چالش‌های اصلی مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، ماندگاری منابع انسانی است [3] و [6].

ماندگاری هم از جنبه حضور فیزیکی و هم جنبه حضور فعال کارکنان مورد بحث است [7]. یکی از عوامل ماندگاری فعال متغیر عدالت می‌تواند باشد. عدالت فرایند رفتار با مردم در روشی که ذاتاً منصفانه، درست و مناسب باشد. مفهوم "عدالت به عنوان انصاف" که توسط راولز (۱۹۷۳) ارائه شده است بیان می‌دارد که "وظایف و تعهدات طبیعی فقط به موجب اصول اخلاقی بوجود می‌آیند". راولز این اصول را به شرح زیر بیان کرد: اول: هر شخصی حق دارد از گسترده‌ترین آزادی اساسی قابل مقایسه با آزادی مشابه برای دیگران برخوردار باشد. دوم: نابرابری‌های اجتماعی و اقتصادی باید به گونه‌ای تنظیم شود که هم (الف) منطبقاً بر انتظارات است به صلاح همه و هر کسی باشند و (ب) برای همه علنی گردد که به موقعیت‌ها و مسئولیت وابسته است (آمسترانگ، ۲۰۱۴). با توجه به اینکه در سال‌های اخیر با بروز تحریم‌های استکبار جهانی منابع مالی و توانمندی سازمان‌ها برای نگهداشت منابع انسانی محدود گشته است و به ویژه که سازمان‌ها با اختلاف زیاد از این فشار محیطی تأثیر گرفته‌اند، اهمیت متغیر احساس عدالت به عنوان یکی از مهمترین عوامل در ماندگاری فعال کارکنان در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های دولتی دوچندان گشته است.

هرچند عدالت یکی از مهمترین ارزش‌های انسانی است و مفهوم عدالت در وهله اول واضح و آشکار به نظر می‌رسد، اما در عین حال یکی از پیچیده‌ترین و بحث‌انگیزترین مسائل در تاریخ حیات انسانی بوده است. پیاده‌سازی عدالت استخدام و نگهداشت منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی نیز، از چالش‌های چالشی و ارزشی برخوردار است [۸]. این موضوع به ویژه در سازمان‌های دولتی ایران اسلامی حسب فرمایشات مقام معظم رهبری در بیانیه گام دوم انقلاب اهمیتی به مراتب بیشتر یافته و میبایست کفه عدالت در تقسیم امکانات کشور از جمله نگهداشت منابع انسانی سنگین‌تر گردد. ایشان می‌فرمایند: "نارضایتی این حقیر از کارکرد عدالت در کشور به دلیل آنکه این ارزش والا باید گوهر بی‌همتا بر تارک نظام جمهوری اسلامی باشد و هنوز نیست". بنابراین با توجه به رهنمودهای اخلاقی اسناد بالادستی و نقش عدالت در ماندگاری فعال کارکنان، موفقیت هر سازمان بستگی به تخصص و به کارگیری مناسب نیروی انسانی و نیز مدل عدالت محور ماندگاری منابع انسانی دارد، بطوریکه کارکنان عدالت را در سطح سازمان درک نمایند [9]. این امر در صورتی امکان پذیر خواهد بود، که سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند [۱۰]. سرنوشت کامیابی سازمان چنان با سرنوشت مدیریت منابع انسانی در هم آمیخته که جایگاه این حوزه وظیفه‌ی سازمان را تا حد شدیدی راهبردی ارتقاء بخشیده است. این نقش راهبردی در عمل به کارکرد خرد نظام‌های مدیریت منابع انسانی یعنی جذب و گزینش، آموزش و توسعه، به کارگیری مؤثر و نگهداری منابع انسانی تبدیل می‌شود [۱۱].

## ۲- بیان مسئله

امروزه نگهداشت منابع انسانی مشکل شماره یک سازمان به حساب می‌آید. علاوه بر این نقش و اهمیت این منابع در توسعه سازمان باعث بوجود آمدن رقابت شدید جذب افراد مستعد و شایسته بین سازمان‌ها شده است. از این رو یکی از مهمترین مسائل و تصمیم‌های مدیریتی، نگهداری و به کارگیری شایسته‌ترین افراد در هر شغل می‌باشد [12]. از دست دادن کارکنان، یک حادثه ناگوار به حساب می‌آید. سازمان‌ها اغلب به دنبال راه‌های ابتکاری و خلاقانه برای کاهش ترک خدمت توسط کارکنان می‌باشند. اغلب موارد این برنامه‌ها با موفقیت‌های محدودی همراه بوده است. با بهبود برنامه‌های ماندگاری و نگهداشت کارکنان، هزینه‌های اضافی منابع انسانی به میزان قابل توجهی کاهش می‌یابد [13].

بررسی نظام جذب منابع انسانی دستگاه‌های دولتی ایران نشان می‌دهد که علی‌رغم تأکیدات و وجهه قانونی عدالت پایه بودن نظام استخدامی و فرایند گزینش، همچنان سیستم تأمین منابع انسانی از فقدان عدالت رنج برده و از قبح این موضوع نارسائی‌ها و مشکلات زیادی بر نظام اداری کشور وارد شده است [۸]. بنابراین می‌توان به این سؤال که آیا نظام جذب منابع انسانی در ایران عدالت محور است یا نه،

پاسخ داد. سؤال دومی که بلافاصله مطرح می‌گردد این است که چرا علی‌رغم اینکه در قوانین مختلف کشور بر برقراری و عدالت محوری استخدام‌ها تأکید جدی شده است، دستگاه‌های دولتی فاقد یک نظام جذب منابع انسانی عدالت محور هستند؟ آنچه در مدیریت منابع انسانی ایران مشاهده می‌گردد این است که سازمان‌های دولتی در انتصاب و ارتقاء پایه‌های ضوابط و مقررات نیستند و عواملی از قبیل خویشاوندی و آشنایی، توصیه مقامات بانفوذ، وابستگی به مراتب عالی سازمان و روابط شخصی اساس استخدام قرار می‌گیرند [14]. در چنین شرایطی مدیریت نیروی انسانی در سازمان تابع سلیقه‌های فردی است و از حاکمیت ضابطه‌ها خبری نیست. در بعضی مواقع هم اگر بر اجرای مقررات استخدامی تأکید می‌شود، سعی در اجرای ظاهری مقررات بوده و به وسیله اعلام شرایط احراز خاص، عدم اطلاع عام و به موقع فرصت‌های استخدامی برای همگان، اعمال نظردر مصاحبه‌ها و آزمون‌ها، نظرات شخصی در استخدام موثر واقع می‌شوند. گذشته از این حتی در مواردی که تمایل واقعی به اجرای عدالت است [15]. چون ابزارهای آزمون و سنجش مانند تست‌های استاندارد شده یا آزمون‌های معتبر روان‌شناسی و علاقه سنجی وجود ندارد، کار استخدام به درستی انجام نمی‌گیرد و برقراری عدالت تحقق نمی‌یابد [16]. نکته دیگر در این زمینه نقش مدارک تحصیلی در استخدام‌هاست؛ مدرک تحصیلی به عنوان پروانه‌ای برای ورود به خدمات دولتی تلقی می‌شود و با توجه به این که در ایران غالباً امکانات تحصیلی برای همگان فراهم نیست این رویه خود مانعی برای جذب افراد شایسته به سازمان‌ها می‌شود و در کار تحقق نظام عدالت محور مانع می‌آفریند [8].

امروزه به‌وضوح مشخص شده که افزایش ادراک کارکنان از عدالت در سازمان، بر پیامدهای کاری و سازمانی بسیار اثرگذار است. از سوی دیگر، در صورت احساس بی‌عدالتی از سوی افراد، احتمال رها کردن سازمان از جانب کارکنان و یا کاهش تعهد سازمانی و در پی آن رفتارهای ناهنجار افزایش می‌یابد [17]. در حقیقت، اهمیت رعایت عدالت سازمانی در آن است که اگر کارکنان احساس نابرابری کنند، منبع بالقوه‌ی عدم رضایت در سازمان خواهند شد و این امر در نوع خود تبعات جبران‌ناپذیری بر جای خواهد گذاشت. بی‌عدالتی می‌تواند به‌عنوان یک عامل استرس‌زا عمل کند که توانایی تطابق افراد با انتظارات سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد [18].

صنعت برق در دنیا از سه بخش تولید، انتقال و توزیع تشکیل شده است. بخش تولید موظف به تولید انرژی الکتریکی در سبدهای مختلف بسته به تکنولوژی‌های به‌روز از جمله نیروگاه‌های حرارتی، گازی، اتمی، آبی و ... می‌باشد و بخش انتقال موظف است انرژی الکتریکی تولیدشده توسط نیروگاه‌ها را به پست‌های فشارقوی منتقل نماید. در حال حاضر بیش از ۵۵ درصد شرکت‌های تولید برق به بخش خصوصی واگذار شده‌اند. اما بخش انتقال جزء اموال شرکت‌های برق منطقه‌ای بوده که تعداد ۱۶ شرکت در کل کشور این وظیفه را بر عهده دارند و به‌صورت کاملاً دولتی اداره می‌شوند. همچنین مسئولیت پایش

و مانیتورینگ تولید و انتقال برق در سطح کشور بر عهده دیسپاچینگ ملی می‌باشد. پس از کاهش سطح ولتاژ، شرکت‌های توزیع برق وظیفه انتقال و توزیع انرژی الکتریکی به کلیه مشترکین را در سطح کشور بر عهده دارند. حسب قانون استقلال شرکت‌های توزیع برق در استان‌ها که در سال ۱۳۸۷ ابلاغ گردید شرکت‌های توزیع برق استان‌ها در چارچوب سیاست‌ها، برنامه‌ها و استانداردها و مقررات مصوب وزارت نیرو از جمله مقررات ناظر به اطمینان از پرداخت بهای برق و به‌عنوان شرکت‌های زیرمجموعه شرکت مادر تخصصی انتقال و توزیع نیروی برق ایران (توانیر) اداره می‌شوند. لذا بر اساس این قانون و ابلاغ آیین‌نامه اجرایی هیئت دولت، شرکت‌های توزیع برق به‌صورت استانی اداره می‌شوند. تفاوت بخش توزیع با سایر بخش‌های صنعت برق در تکرر و تنوع تجهیزات برقی می‌باشد لذا کارکنان این سازمان‌ها علاوه بر اینکه می‌بایست تحصیلات آکادمیک متناسب با آن را داشته باشند باید دوره‌های تخصصی مربوطه را گذرانده و پس از آن تجربه‌ی حین کار نقطه تمایز کارکنان این سازمان‌ها می‌باشد. فلذا سازمان می‌بایست برای آماده‌سازی کارکنان، هزینه‌های زیادی را متحمل شوند و کسب تجربه و گذراندن دوره‌های متعدد و عدم رضایت از سازمان زمینه ترک سازمان را برای کارکنان مهیا می‌نماید، از طرفی متأسفانه در سال‌های گذشته با توجه به محدودیت در جذب کارکنان رسمی، این سازمان‌ها اقدام به استخدام کارکنان از طریق شرکت‌های خدماتی - حج می و قراردادهای سالیانه نموده‌اند. لذا تفاوت حقوق و دستمزد، پاداش، موارد انگیزشی و رفاهی بین کارکنان رسمی و قراردادی و عدم رعایت عدالت اجتماعی و سازمانی باعث تمیز بین این کارکنان شده و این موارد نیز مزید بر علت ترک کارکنان از سازمان شده است.

### ۳- پیشینه پژوهش

در ارتباط با موضوع پژوهش حاضر تاکنون تحقیقاتی بشرح ذیل انجام شده است که عبارتند از:

خراسانی و یدی نژاد (۱۳۹۶) در پژوهشی به مطالعه تطبیقی عوامل تأثیرگذار بر ماندگاری نیروی انسانی و ترک خدمت کارکنان پرداختند. در این مقاله به عواملی هم‌چون عوامل انگیزشی، عوامل محیط داخلی سازمان و عوامل محیط خارجی سازمان اشاره شده و نتیجه‌گیری گردید که بسیاری از ناراضیان شغلی، فقط به واسطه دلایل محیط خارجی در سازمان باقی‌مانده‌اند و این به هیچ‌عنوان برای سازمان، خبرخوشی نیست. مرجع [۱۹] نیز در تحقیقی با عنوان بررسی عوامل موثر بر ماندگاری منابع انسانی دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداختند. بر اساس نتایج پژوهش عوامل موثر در قالب ۱۷ مولفه شامل: سابقه خدمت تخصصی، چشم‌انداز تخصصی، رضایت شغلی، تعهدسازمانی، توانمندی‌های تخصصی، نظام ارزشیابی و پاداش، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، برند شرکت، فرصت مشارکت، حمایت معنوی، ماهیت شغل، برنامه‌های توانمندسازی و

آموزشی، بازارکار، آثار شغلی، قوانین و مقررات حمایتی و سه مقوله فردی، سازمانی و محیطی شناسایی و تحلیل شدند.

از مهم‌ترین نتایج پژوهش مرجع [8] نیز تحت عنوان طراحی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت برای دستگاه‌های دولتی ایران، این است که برای جذب و استخدام منابع انسانی بر اساس عدالت، توجه به شایستگی‌های فردی، شغلی و بینشی داوطلبان، تعیین معیارها و شاخص‌های دقیق گزینش افراد، برگزاری آزمون، ایجاد فرصت‌های برابر برای همه، قانون‌گرایی و اعتمادسازی ضروری می‌باشند. همچنین در سیستم جذب منابع انسانی در نظر گرفتن همه عوامل سیستم یعنی کم و کیف احتیاجات منبع انسانی، روش‌های تأمین منابع انسانی، روش‌های انتخاب و استخدام داوطلب، شرایط به‌کارگیری (انتصاب) و استراتژی انتخاب یا گزینش در برقراری عدالت استخدامی تأثیرگذار هستند. همچنین یافته‌های پژوهش مرجع [20] تحت عنوان بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و حفظ کارکنان (مورد مطالعه، دانشگاه مالزی) نشان داد که بین جبران خسارت و مزایا، آموزش و توسعه و محیط کار با حفظ کارکنان ارتباط معکوس و معقول وجود دارد. در مرجع [21] نتایج تحقیق چوان، پرایس و مان (۲۰۱۷) نشان داد که مابین عمل مدیریت منابع انسانی و نوآوری در محل کار به وسیله رویکرد ماندگاری ارتباط وجود دارد. بر اساس نتایج تحقیق مذکور محل کارهایی که اهداف راهبردی‌شان را بر اساس نوآوری برمی‌گزینند به کارکنانشان انگیزه می‌بخشند و برای اینکه خودشان را محک بزنند، فرصت خلق می‌کنند و باعث می‌شود از تکنولوژی استفاده بیشتری شود و کارکنان تمایل داشته باشند که به نوآوران ماندگار سازمان مبدل شوند. و مرجع [15] در پژوهشی به بررسی نگهداشت سرمایه انسانی، توانایی‌های اجتماعی و رشد اقتصادی پرداختند. به طور قطعی اعتقاد بر این است که نگهداشت سرمایه انسانی با رشد اقتصادی رابطه مثبت دارد. در حالی که به لحاظ تجربی، رابطه مذکور به دلایل مختلف همیشه مطرح نمی‌شود. نتایج نشانگر این بود که فرصت‌ها تأثیر نگهداشت سرمایه انسانی بر رشد را تقویت می‌کنند. مرجع [3] نیز پژوهشی با عنوان بررسی عوامل انگیزشی جهت حفظ کارکنان در سازمان انجام دادند. آنها دریافتند که مزایای مالی، ویژگی‌های شغلی، توسعه شغلی، عدالت سازمانی می‌تواند بر حفظ کارکنان مؤثر باشد. در مرجع [22] هوانگ، جائو و هزو (۲۰۱۹) به مطالعه اثرات عدالت سازمانی بر جو سازمانی و عملکرد سازمانی پرداختند. قرن بیست و یکم یک عصر گذر از جامعه صنعتی به اقتصاد دانش بنیان است، رقابت جهانی شتاب گرفته و با رشد اقتصاد شبکه‌ای بیشتر تأثیرگذار شده است. شرکت‌ها دنبال مزیت رقابتی پایدار هستند و یک سازمان مجبور هست در یک محیط کسب و کار متغیر و بشدت رقابتی و چالشی روبه جلو حرکت کند. برای یک شرکت فرصت‌ها و تهدیدها باهم وجود دارد و دنبال بیشترین سود هستند در چنین جزر و مد اقتصادی، استفاده حداکثری رهبر از منابع انسانی در سازمانها عامل کلیدی برای توسعه پایدار شرکت است. کارکنان وقتی رفتار منصفانه از سوی

شرکت را درک می‌کنند، نگرش مثبت‌تری نسبت به شغل و سرپرستان نشان می‌دهند. به همین دلیل، یک رهبر سازمانی باید فارغ از نوع سازمان در جامعه بشری، از ارزش عمومی عدالت آگاه باشد. عدالت سازمانی همیشه وضعیت بحرانی را در مطالعه رهبری نشان می‌دهد و عدالت سازمانی به عنوان قدرت پایدار در سازمان و همچنین فرصت مهم برای هماهنگی با جو سازمانی و تشویق روحیه شغلی اعضا در نظر گرفته می‌شود.

بنابراین بر اساس مطالب مطرح شده و با توجه به مطالعات صورت گرفته، از آنجایی که پژوهشی که به طراحی مدل ماندگاری منابع انسانی مبتنی بر عدالت باشد، در هیچ منبعی تاکنون یافت نشد، لذا خلأ اطلاعاتی در این زمینه محسوس است. از این رو هدف پژوهش حاضر طراحی مدل ماندگاری فعال منابع انسانی مبتنی بر عدالت برای شرکت‌های توزیع برق می‌باشد و سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که مدل ماندگاری منابع انسانی مبتنی بر عدالت برای شرکت‌های توزیع برق چگونه مدلی است؟

#### ۴- پرسش‌های پژوهش

سؤال اصلی:

مدل ماندگاری نیروی انسانی مبتنی بر عدالت برای شرکت‌های توزیع نیروی برق به چه صورت می‌باشد؟  
سؤالات فرعی:

- ۱- مؤلفه‌ها و شاخص‌های ماندگاری نیروی انسانی مبتنی بر عدالت برای شرکت‌های توزیع نیروی برق کدامند؟
- ۲- روابط بین مؤلفه‌ها و شاخص‌های ماندگاری نیروی انسانی مبتنی بر عدالت برای شرکت‌های توزیع نیروی برق به چه صورت می‌باشد؟
- ۳- مدل ماندگاری فعال نیروی انسانی مبتنی بر عدالت برای شرکت‌های توزیع نیروی برق به چه صورت ترسیم می‌گردد؟

#### ۵- روش و فرآیندهای پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا پیمایشی (از نوع دلفی) می‌باشد. جامعه آماری پژوهش در مرحله اول (دلفی) شامل خبرگان مسلط به موضوع پژوهش می‌باشد و در مرحله دوم (کمی) شامل کارکنان شرکت توزیع برق استان البرز به تعداد ۲۱۰۰ نفر می‌باشند و حجم نمونه بخش دلفی، تعداد ۲۰ خبره را که در دسترس و حاضر به پاسخگویی بودند انتخاب کردیم و در مرحله دوم قسمت کمی، کارکنان شرکت توزیع برق استان البرز به تعداد ۳۷۷ نفر بر اساس جدول مورگان انتخاب شدند. سمت و یا شغل سازمانی نقشی در پاسخ به پرسشنامه‌ها نداشته است. درست است که سمت‌های بالای سازمان ممکن است از سطح رضایت بیشتری برخوردار باشند اما بدلیل تخصص و تجربه بیشتر سطح توقع بالاتری از سازمان دارند. همچنین روش نمونه‌گیری در قسمت اول (دلفی) از نمونه‌گیری در دسترس و در قسمت دوم (کمی) به جهت اینکه شرکت توزیع برق استان البرز

## ۷-۱- آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

با توجه به جدول (۱) مشخص است که میانگین متغیر عوامل فردی و نگهداشت کارکنان دارای بیشترین و کمترین میانگین در بین متغیرهای پژوهش بوده‌اند. براین اساس مهم‌ترین عامل نگهداشت منابع انسانی از نظر کارکنان شرکت توزیع برق استان البرز به ترتیب اهمیت عبارتند از عوامل فردی، احساس تعهد، عوامل محیطی، عوامل درون سازمانی، احساس عدالت و عوامل برون سازمانی. شایان ذکر است که میزان اهمیت این عوامل از حد متوسط بیشتر می‌باشد زیرا همه میانگین‌های این ۶ عامل بیشتر از ۳ شده است.

کمتر از ۳ بودن میانگین متغیر نگهداشت کارکنان نیز حاوی این نتیجه است که کارکنان شرکت توزیع برق استان البرز تمایل کمی نسبت به تغییر شغل کنونی خود و ترک آن دارند.

با توجه به مقادیر واریانس نیز مشخص است که پراکندگی داده‌های متغیر نگهداشت کارکنان بیشتر از پراکندگی سایر متغیرها بوده است. مقادیر چولگی و کشیدگی نیز برای تمامی متغیرها در بازه ۲- تا ۲ قرار گرفته است؛ بنابراین می‌توان توزیع داده‌های این متغیرها را نرمال در نظر گرفت.

جدول (۱): آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

| متغیر              | کمترین مقدار | بیشترین مقدار | میانگین | واریانس | چولگی   | کشیدگی |
|--------------------|--------------|---------------|---------|---------|---------|--------|
| عوامل فردی         | ۳/۱۰         | ۵             | ۴/۳۰    | ۰/۱۸۹   | -۰/۳۷۷  | -۰/۴۴۱ |
| عوامل درون سازمانی | ۱/۴۳         | ۵             | ۳/۸۹    | ۰/۴۸۶   | -۰/۳۳۱  | -۰/۳۹۸ |
| عوامل برون سازمانی | ۱/۶۷         | ۵             | ۳/۴۰    | ۰/۵۶۹   | ۰/۲۷۰   | -۰/۴۳۵ |
| عوامل محیطی        | ۱            | ۵             | ۳/۹۳    | ۰/۹۲۹   | -۰/۶۵۰  | -۰/۲۹۵ |
| احساس عدالت        | ۱/۲۵         | ۵             | ۳/۶۸    | ۰/۶۲۰   | -۰/۱۰۷۵ | -۰/۴۱۵ |
| احساس تعهد         | ۲/۵۰         | ۵             | ۴/۲۱    | ۰/۳۵۵   | -۰/۶۷۵  | -۰/۴۴۳ |
| نگهداشت کارکنان    | ۱            | ۵             | ۲/۹۱    | ۱/۲۱۶   | -۰/۴۳۱  | -۱/۰۶۱ |

## ۷-۲- آمار استنباطی

شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های ماندگاری نیروی انسانی مبتنی بر عدالت برای شرکت توزیع برق استان البرز:

برای پرداختن به این سوال از تکنیک تحلیل اکتشافی استفاده شد. زمانی که پژوهشگر بخواهد ساختار مجموعه‌ای از متغیرها را خلاصه نماید و تعداد سوال را به چند دسته تقسیم نماید، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده می‌کند. به همین منظور ۴۹ متغیر (پرسش) در رابطه با عوامل ماندگاری نیروی انسانی مبتنی بر عدالت برای شرکت توزیع برق استان البرز طراحی شد و پس از جمع‌آوری نمونه‌های بدست آمده به نتایج جدول (۲) دست یافتیم؛ بر این اساس، برای ۴۹ متغیر پرسشنامه، ۶ مولفه در نظر گرفته شده است. به عبارتی دیگر، ۶ مولفه یا عامل، ۴۹ متغیر را در بر می‌گیرند. با توجه به این جدول، این ۶ مولفه قادر به بیان بیش از ۷۱ درصد از واریانس یا همان تغییرات متغیر ماندگاری نیروی انسانی می‌باشند. شایان ذکر است که طبق

دارای مناطق تابعه مختلف و نسبتاً همگن در مناطق جغرافیایی استان است، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. روش گردآوری اطلاعات نیز در قسمت ادبیات و مبانی نظری، اسناد و مدارک کتابخانه‌ای، سایت‌های اینترنتی معتبر و در بخش دلفی از سه دور پرسشنامه و در قسمت کمی نیز از پرسشنامه استخراج یافته از مرحله دلفی استفاده شد. جهت اعتبارسنجی پرسشنامه‌های پژوهش از آلفای کرونباخ در نرم افزار SPSS استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق نیز در دو بخش آمار توصیفی و آمار تحلیلی یا استنباطی انجام شد. همچنین متناسب با نوع و سطح مقیاس متغیرها و برای بررسی سوالات پژوهشی، از روش معادلات ساختاری و نرم افزار AMOS استفاده شد.

## ۶- روش اجرا

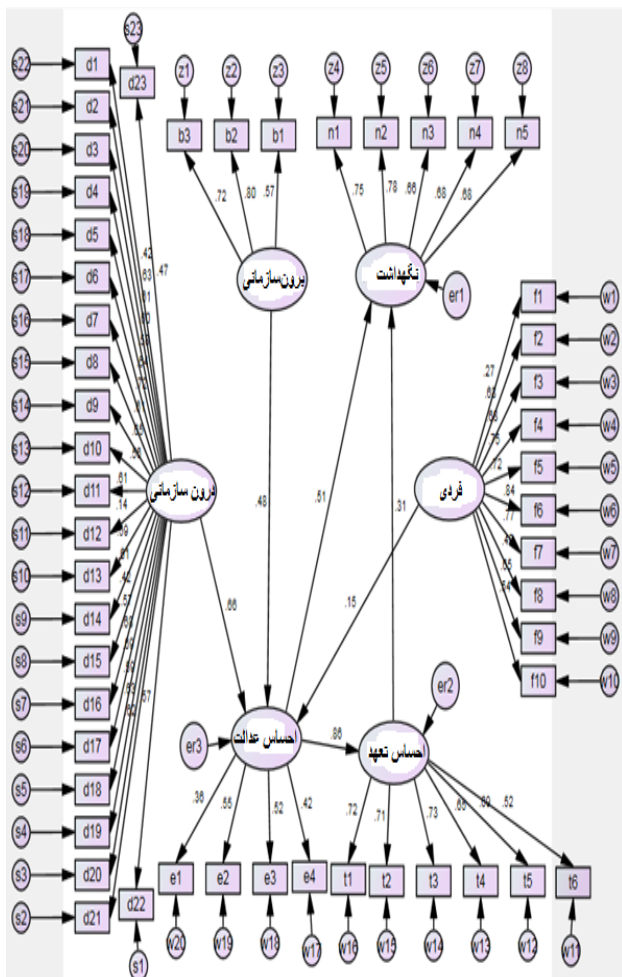
گام‌های اجرایی تحقیق حاضر عبارتند از:

۱. مطالعات کتابخانه‌ای (مرور ادبیات موضوعی)
۲. مطالعات کتابخانه‌ای (شناسایی و فهرست کردن اولیه مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی و فرعی)
۳. مطالعات میدانی اول خبرگان (تایید مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده و اضافه کردن آنها)
۴. مطالعات میدانی دوم خبرگان (تایید مؤلفه‌ها و شاخص‌های به دست آمده از مطالعات میدانی اول خبرگان و اضافه کردن آنها)
۵. مطالعات میدانی سوم خبرگان (تایید مؤلفه‌ها و شاخص‌های به دست آمده از مطالعات میدانی دوم خبرگان)
۶. طراحی پرسشنامه (با توجه به مؤلفه‌ها و شاخص‌های به دست آمده از مطالعات میدانی سوم خبرگان)
۷. مطالعات میدانی اولیه از نمونه دوم آماری (کارکنان شرکت توزیع برق استان البرز)
۸. تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات

## ۷- یافته‌ها

نتایج پژوهش نشان داد از بین افرادی که در این پژوهش شرکت داشته‌اند، ۸۴/۱ درصد مرد و ۱۵/۹ درصد خانم بوده‌اند. همچنین بیشتر شرکت‌کنندگان این پژوهش افرادی با سطح تحصیلات کارشناسی ارشد بوده‌اند که ۴۶/۸ درصد افراد را تشکیل داده‌اند. علاوه بر این، از لحاظ سابقه کار، بیشترین فراوانی مربوط به افرادی با سابقه کار بیش از ۹ سال می‌باشد که ۸۸/۳ درصد نمونه را از آن خود کرده است و کمترین فراوانی به افرادی با سابقه کار کمتر از ۳ سال تعلق داشته است که ۱/۳ درصد افراد را شامل شده است و بیشتر افرادی که در این پژوهش حضور داشته‌اند، در رده سنی ۳۵ تا ۴۵ سال قرار داشته‌اند که ۴۱/۹ درصد از افراد را پوشش داده‌اند.

برازش کلی مدل ماندگاری فعال نیروی انسانی مبتنی بر عدالت برای شرکت توزیع برق استان البرز:  
به منظور ارائه الگوی ماندگاری نیروی انسانی مبتنی بر عدالت برای شرکت توزیع برق استان البرز از روش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد که مدل در شکل (۱) ارائه شده است:



شکل (۱): مدل ماندگاری نیروی انسانی مبتنی بر عدالت

بررسی روابط بین مؤلفه‌ها و شاخص‌های ماندگاری نیروی انسانی مبتنی بر عدالت برای شرکت توزیع برق استان البرز:  
رابطه بین مؤلفه‌ها و شاخص‌های ماندگاری نیروی انسانی مبتنی بر عدالت به قرار زیر می‌باشند:  
شایان ذکر است که این روابط از نظر آماری در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشند؛ زیرا مقدار معناداری هر تاثیر کمتر از ۰/۰۰۱ و ۰/۰۰۵ شده است، در نتیجه کمتر از ۰/۰۵ نیز می‌باشند. بنابراین کلیه این عوامل یعنی عوامل برون سازمانی، عوامل درون سازمانی، عوامل فردی، عوامل محیطی، احساس تعهد و احساس عدالت بر ماندگاری نیروی انسانی شرکت توزیع برق استان البرز تاثیر مثبت دارند و با توجه به این عوامل می‌توان در زمینه ماندگاری نیروها و منابع انسانی زبده و شایسته عملکرد بهتری داشت.

خروجی‌ها نرم افزار، تعداد مؤلفه‌ها برابر با تعداد سوال‌ها شده است اما مؤلفه‌هایی مورد پذیرش می‌باشند که مقدار ویژه آنها از ۱ کمتر نباشد. بر اساس یافته‌های پژوهش عوامل ماندگاری نیروی انسانی مبتنی بر عدالت برای شرکت توزیع برق استان البرز به تعداد ۶ عامل می‌باشند که این ۶ بعد عبارتند از: عوامل فردی- عوامل درون سازمانی- عوامل برون سازمانی- عوامل محیطی- احساس تعهد و احساس عدالت. مثال‌های عینی ۶ عامل بصورت زیر می‌باشد:

- عوامل فردی هم چون ارزش‌های فردی- باورهای خود کنترلی- مسئولیت پذیری- توانمندی‌ها- جنسیت- تحصیلات- سن و ...
- عوامل درون سازمانی همچون هویت شغلی- سبک رهبری- جو سازمانی- نظام‌های پرداخت و انگیزشی- فرهنگ قدردانی- شایسته‌سالاری- نظام‌های ارزیابی عملکرد و ...
- عوامل برون سازمانی همچون قوانین و مقررات- فشارهای سیاسی- عدم تخصیص اعتبارات- مسئولیت پذیری اجتماعی
- عوامل محیطی همچون بازار کار- قوانین و مقررات- شرایط آب و هوایی- امنیت شغلی- جاذبه‌های محیطی
- احساس تعهد هم چون مسئولیت پذیری- جان فشانی- تمرکز و ایجاد خلاقیت- روحیه کاری- سلامت جسمی و روحی
- احساس عدالت همچون فرهنگ سازمانی- قوانین و آئین نامه‌های سازمانی- اهداف سازمانی- سلامت اداری

جدول (۲): مقدار واریانس‌های تبیین شده توسط مؤلفه‌های استخراج شده

| شماره عامل | مقدار ویژه | مقدار واریانس تبیین شده | مقدار واریانس تبیین شده تجمعی |
|------------|------------|-------------------------|-------------------------------|
| ۱          | ۲۰/۲۵۶     | ۴۱/۳۳۹                  | ۴۱/۳۳۹                        |
| ۲          | ۵/۶۴۶      | ۱۱/۵۲۲                  | ۵۲/۸۶۱                        |
| ۳          | ۳/۳۳۶      | ۶/۶۰۵                   | ۵۹/۴۶۶                        |
| ۴          | ۲/۱۵۴      | ۴/۳۹۷                   | ۶۳/۸۶۳                        |
| ۵          | ۱/۷۸۶      | ۳/۶۴۵                   | ۶۷/۵۰۸                        |
| ۶          | ۱/۷۵۴      | ۳/۵۷۹                   | ۷۱/۰۸۷                        |

جدول (۳): میزان اثرگذاری بین متغیرها

| متغیرها                                                                   | ضرب تاثیر | نوع تاثیر | مقدار معناداری |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|----------------|
| عامل برون سازمانی بر احساس عدالت                                          | ۰/۴۸      | مثبت      | کمتر از ۰/۰۰۱  |
| عامل درون سازمانی بر احساس عدالت                                          | ۰/۶۶      | مثبت      | کمتر از ۰/۰۰۱  |
| عامل فردی بر احساس عدالت                                                  | ۰/۱۵      | مثبت      | کمتر از ۰/۰۰۱  |
| احساس عدالت بر احساس تعهد                                                 | ۰/۸۶      | مثبت      | کمتر از ۰/۰۰۱  |
| احساس تعهد بر نگهداشت منابع انسانی                                        | ۰/۳۱      | مثبت      | کمتر از ۰/۰۰۱  |
| احساس عدالت بر نگهداشت منابع انسانی                                       | ۰/۵۱      | مثبت      | کمتر از ۰/۰۰۱  |
| نقش تعدیلگرانه عامل محیطی در رابطه بین نگهداشت منابع انسانی و احساس عدالت | ۰/۱۰      | مثبت      | ۰/۰۰۵          |

## ۸- نتیجه گیری

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل اکتشافی پرسشنامه‌ها مشخص شد که ۶ عامل به عنوان عوامل ماندگاری نیروی انسانی مبتنی بر عدالت برای شرکت توزیع برق استان البرز وجود دارند و عبارتند از: ۱- عوامل فردی، ۲- عوامل درون سازمانی، ۳- عوامل برون سازمانی، ۴- عوامل محیطی، ۵- احساس تعهد، ۶- احساس عدالت. بطوریکه این ۶ مولفه قادر به بیان بیش از ۷۱ درصد از واریانس یا همان تغییرات متغیر ماندگاری نیروی انسانی می‌باشند، که این میزان بیان تغییرات، میزان مطلوب و بالایی می‌باشد.

در ادامه و با توجه به نتایج حاصل از روش معادلات ساختاری مشخص شد که کلیه این عوامل بر ماندگاری نیروی انسانی شرکت توزیع برق استان البرز تاثیر مثبت دارند و با توجه به این عوامل می‌توان در زمینه ماندگاری نیروها و منابع انسانی زبده و شایسته عملکرد بهتری داشت. درواقع برای جلوگیری از ترک خدمت و حفظ افراد در شرکت توزیع برق استان البرز و جلوگیری از حرکت اعضاء به بیرون از مرزهای شرکت توزیع برق استان البرز باید به موارد زیر توجه داشت: بایستی مدیران میانی و عالی در راستای رشد عوامل فردی کارکنان به درک باورها و ارزش‌های فردی و انسانی کارکنان توجه ویژه داشته باشند و بر اساس توانایی‌های موجود در این افراد آنها را در جایگاه‌های مناسب بکار گیرند. همچنین در این راستا باید که حداقل امکان به میزان علاقه افراد نیز توجه داشت. زیرا در این شرایط است که کارکنان بیشترین بازدهی و کارایی را خواهند داشت، علاوه بر این مسئولیت‌پذیر بودن فرد از جمله مواردی است که در حین استخدام و جذب نیروی انسانی باید مدنظر قرار گیرد. استرس شغلی نیز یکی از معیارهایی است که در ماندگاری کارکنان نقش مثبتی دارد، میزان تاب‌آوری کارکنان نیز از جمله معیارهایی است که باید در حین بکارگیری افراد یا در شرایط خاص و ویژه باید مدنظر مسئولین قرار گیرد. زیرا هرچه میزان تاب‌آوری افراد بیشتر باشد، احتمال ترک سازمان از طرف وی کمتر خواهد بود. در رابطه با عوامل درون سازمانی

موثر بر ماندگاری افراد، نظر مدیران بایستی معطوف به مسائلی از قبیل موارد زیر باشد تا ماندگاری کارکنان بیشتر شود:

اعمال منصفانه نظام جبران خدمت برای کارکنان با انجام اموری همچون پرداخت به موقع اضافه کاری‌ها، حق ماموریت‌ها، پاداش و دیگر تشویقی‌های مادی و معنوی، شایسته سالاری در ارتقاء شغلی افراد، ایجاد احساس مرتبط بودن کار با سایر کارها در بین کارکنان به منظور درک اهمیت کار محوله، اعمال سبک‌های رهبری مبتنی بر تکریم کارکنان از سوی مدیران و روسا همچون سبک رهبری خدمت‌گزار و رهبری کریمانه، اجتناب از اعمال روابط در ارتقاء شغلی افراد به جای اعمال ضوابط قانونی، بروز نمودن امکانات محیط کار و استفاده از فناوری بروز دنیا، یکسان بودن تمام کارکنان در تنبیه‌ها و تشویق‌های شغلی و اجتناب از تبعیض، توجه به عوامل انگیزشی در محیط کار، ایجاد بستری برای اعتمادسازی بین کارکنان با هم و با مدیران و کارفرمایان، روشن نمودن اهداف و چشم‌انداز شرکت برای کلیه کارکنان در تمام سطوح شغلی، برخورد شدید با افراد سهل‌انگار. همچنین حقوق و دستمزدهایی که تحت اجرای نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت ارائه می‌شوند، بدون امنیت شغلی ارزش چندانی ندارند. پس بایستی از مکانیسم‌های تشویقی دیگر مانند اعطای گروه تشویقی، فوق العاده شغل و طرح‌های کارانه گروهی استفاده شود تا امنیت شغلی و به تبع آن رضایت شغلی کارکنان فراهم گردد. در این بین، عوامل برون سازمانی نیز مشابه عوامل درون سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است، بطوریکه کارمندان شرکت با مقایسه وضعیت رفاهی و معیشتی خود با سایر کارکنان ادارات و سازمان‌ها یا شرکت‌ها، میزان پرداختی آنها و درواقع آنچه تبعیض میان سازمانی گفته می‌شود، دچار افزایش یا افت انگیزه و دلزدگی از کار و سازمان می‌شوند. همچنین سیاست‌های دولت نیز از قبیل کاهش میزان مالیات کارکنان و ... بر ماندگاری افراد در شرکت موثر خواهد بود. جدای از موارد بیان شده، آنچه در رابطه با ماندگاری نیروی انسانی در سطح جهانی و بین‌المللی نیز مطرح است و خاص کشورمان نمی‌باشد، بحث عدالت در محیط کار می‌باشد، درواقع مشاهده اجرای عدالت از سوی کارفرما، عدالت در فرآیندهای تصمیم‌گیری، عدالت در توزیع مزایا و میزان اطلاعاتی که ارائه می‌شود و میزان توضیحاتی که در رابطه با فرآیندهای این توزیع در اختیار کارمندان قرار می‌گیرد، از جمله موارد بسیار حائز اهمیت در زمینه ماندگاری کارکنان می‌باشد و اعمال عدم عدالت آن در محیط کار تاثیر بسزایی بر ماندگاری نیروهای انسانی دارد. نتایج مطرح شده در این بخش همراستا با نتایج پژوهش‌های مرجع [۸، ۲۳] و [۳، ۲۰] می‌باشد.

## ۹- پیشنهادات

پیشنهادهای ذیل در راستای یافته‌ها و تناظر یک به یک استخراج شده و ارائه می‌گردد:

- Blasco, S., Gebicka, B.P. (2015). Employment policies, hiring practices and firm performance, *Labour Economics*, Vol. 2, pp. 12–24.
- جبه‌دار، علیرضا؛ تشکری، محمود؛ سعید زاده، حمیدرضا؛ (۱۳۹۱). بررسی نقش های بازرسی ناجا در نگهداشت مدیران (مطالعه موردی فرماندهی انتظامی استان همدان)، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۲۰، ص ۸-۲۸.
- شمس احمر، مهران؛ فرهی بوزنجانی، برزو؛ سنجقی، محمدابراهیم؛ (۱۳۹۰). بررسی اثر احساس عدالت سازمانی بر رابطه بین رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان. دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، ۱، سال ۱۹، ص ۱۳۹-۱۶۲.
- Mooring, Q. E. (2016). Recruitment, advising, and retention programs—Challenges and solutions to the international problem of poor nursing student retention: A narrative literature review. *Nurse education today*, 40, 204-208.
- Kathuria, R., Joshi, M. P., & Porth, S. J. (2007). Organizational alignment and performance: past, present and future. *Management Decision*, 45(3), 503-517.
- De Cenzo, D, A., Robbins, S, R., and Susan L. (2013). *Human Resource Management*, 11 Edition, Verhulst, Wiley.
- Egbetokun, M., A., & Memon, M. H. (2018). Human capital, social capabilities and economic growth. *Economies*, 6(1), 2.
- Erickson T. Plugged In (2016): The Generation Y Guide to Thriving at Work. Boston: Harvard Business School Publishing, 1-278.
- Gillet N, Fouquereau E, Bonnaud-Antignac A, Mokoukolo R, Colombat P.(2013). the mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: a cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*;50(10):1359-67.
- Cole MS, Bernerth JB, Walter F, Holt DT.(2011). organizational justice and individuals' withdrawal: unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*;47(3):367-90.
- طیبی ابوالحسنی، سیدامیر حسین؛ خدابخشی، محمد؛ (۱۳۹۶). عوامل مؤثر بر ماندگاری منابع انسانی دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان، مجله پژوهش های مدیریت صنایع انسانی، ۲۸، ص: ۶۵-۹۰.
- Abu, S. E. (2015). The relationship between human resource practices and employee retention (Doctoral (dissertation, University Utara Malaysia).
- Chowhan, James, Pries, Fred and mann, sara (2017). Persistent innovation and the role of human resource management practices, work organization, and strategy. *Journal of Management & Organization*, 23(3), pp 456-471.
- Ling-Chuan Huang, Ming Gao, Ping-Fu Hsu. (2019), Effect of Organizational Justice on Organizational Climate and Organizational Performance in Ecology Industry, *Ekoloji* 28(107):237-241.
- خراسانی، محمد؛ یدی نژاد، فاطمه؛ مطالعه تطبیقی عوامل تاثیر گذار بر ماندگاری نیروی انسانی و ترک خدمت کارکنان، ۱۳۹۶ چهارمین کنفرانس اقتصاد و مدیریت کاربردی با رویکرد ملی.
- ۱- با توجه به اینکه شاخص نقش تعدیلگرانه عامل محیطی در رابطه بین نگهداشت منابع انسانی و احساس عدالت میزان تاثیر پذیر کمتر یعنی ۱۰٪ را داشته است و مورد مذکور از ایده های محقق نشأت گرفته است به نظر می‌رسد در این خصوص به تحقیقات کامل‌تری نیاز است و این شاخص برای شرکت مذکور به عنوان یک پروژه تحقیقاتی مجزا پیشنهاد می‌گردد.
- ۲- شاخص عامل فردی بر احساس عدالت با ۱۵ درصد تاثیرپذیری. به منظور رعایت عدالت، برگزاری دوره های آموزشی برای مدیران سطح میانی و عملیاتی و کارکنان به طور مجزا از عوامل تاثیر گذار در این خصوص خواهد بود.
- ۳- شاخص احساس تعهد بر نگهداشت منابع انسانی با ۳۱ درصد تاثیر گذاری. در این خصوص پیشنهاد می‌گردد، پروژه تحقیقاتی برای کاهش این میزان تاثیر گذاری با شفاف سازی و راهکاری تشویقی اقدام نموده و در این خصوص نیز برنامه‌های آموزشی موثر، تاثیرگذار خواهد بود.
- ۴- شاخص احساس عدالت بر احساس تعهد بالاترین تاثیر را دارد . نیاز است با شفاف سازی پرداخت‌ها مانند پاداش، کارانه و... اقدام اساسی و سیستمی مبتنی بر فرآیند اقدام نمود.

## مراجع

- [۱] Beardwell, I., Holden, T. Claydon. (2004). *Human Resource Management*. Harlow: FT/Prentice Hall.
- [۲] طهماسبی، رضا؛ قلی پور، آرین؛ جواهری زاده، ابراهیم؛ (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۷، ص ۵-۲۶.
- [۳] Aguenza, B. B., & Som, A. P. M. (2018). Motivational factors of employee retention and engagement in organizations. *IJAME*.
- [۴] Jacobs, G., Belschak, F. D. & Hartog, D. N. D. (2014). (Un) Ethical Behavior and Performance Appraisal: The Role of Affect, Support, and Organizational Justice. *Journal of Business*, 121(1): 63-76.
- [۵] Christian, J.S. & Ellis, A.P.J. (2014). The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement into Deviant Behavior at Work, *Journal of Business Ethics*, 119(2), 193–208.
- [۶] Festing, M., Schäfer, L., Scullion, H., (2014), Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872-1893.
- [۷] Humphreys, J., Wakerman, J., Kuipers, P., Russell, D., Siegloff, S., Homer, K., & Wells, R. (2017). Improving workforce retention: Developing an integrated logic model to maximize sustainability of small rural and remote health care services.
- [۸] احمدی، پرستو؛ طراحی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت برای دستگاه‌های دولتی ایران. مدیریت شهری. شماره ۴۷. ۱۳۹۷.