

---

---

## Investigating the impact of strategic human resource management on job satisfaction and law-breaking of electricity industry employees with the role of servant leadership as a moderator

Eesa Niazi, Assistant Professor; Ramin Bagheri, Assistant Professor; Mojtaba Mameshli, MA

1. Assistant Prof, Department of Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, Golestan University, Gorgan, Iran. (Corresponding Author). E.niazi@gu.ac.ir
2. Assistant Prof, Faculty Member of Shargh-e-Golestan Higher Education Institute, Gonbad-e-Kavus, Iran
3. MA of Business Administration, Mazandaran & Golestan Regional Electric Company, Gorgan, Iran

### Abstract:

The purpose of this research is to investigate the impact of strategic human resources management on job satisfaction and law-breaking of electricity industry employees with the role of servant leadership as a moderator. The statistical population of this research is the managers and electrical workers of the Mazandaran and Golestan regional electricity company, and the research sample size is 214 people using Morgan's table. Data collection in this research was done by the field method and the data collection tool was a questionnaire. The reliability of the questionnaire was determined by Cronbach's alpha method. Structural equation method using SmartPLS software was used to examine and analyze research hypotheses. The research results showed that the results of this study show that the strategic management of human resources has a direct effect on reducing the breaking of laws and increasing the job satisfaction of employees in the electricity industry. The negative effect of strategic human resources management on law breaking shows that the implementation of effective strategies in the field of human resources can reduce unethical and incompatible behaviors. Also, strategic management of human resources increases employee satisfaction by improving job conditions. On the other hand, servant leadership also plays an important role in both reducing rule breaking and improving job satisfaction. More interestingly, servant leadership as a moderator strengthens the effects of strategic human resource management in both law-breaking and job satisfaction variables. This shows that combining strategic approaches in human resource management with servant leadership style can help strengthen organizational order and employee satisfaction.

**Keywords:** Strategic management of human resources, job satisfaction, servant leadership, breaking the law, electricity industry

Date of sending the article: 2024/09/13

Acceptance date of the article: 2025/01/15

Name of the Corresponding : Eesa Niazi

Corresponding Author's Address: Department of Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, Golestan University, Gorgan, Iran. (Corresponding Author). E.niazi@gu.ac.ir

## بررسی تاثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر رضایت شغلی و قانون شکنی کارکنان صنعت برق با نقش تعدیلگر رهبری خدمتگزار

نوع مطالعه: پژوهشی

عیسی نیازی<sup>۱\*</sup>، استادیار؛ رامین باقری<sup>۲</sup>، استادیار؛ مجتبی ممشلی<sup>۳</sup>، دانشجوی کارشناسی ارشد

۱- استادیار، گروه مدیریت و اقتصاد، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه گلستان، گرگان، ایران

۲- استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، موسسه آموزش عالی شرق گلستان، گنبد کاووس، ایران

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی؛ شرکت سهامی برق منطقه‌ای مازندران و گلستان؛ گرگان، ایران

### چکیده:

هدف از این پژوهش بررسی تاثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر رضایت شغلی و قانون شکنی کارکنان صنعت برق با نقش تعدیلگر رهبری خدمتگزار می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارکنان شرکت سهامی برق منطقه‌ای مازندران و گلستان می‌باشد و حجم نمونه تحقیق با استفاده از جدول مورگان ۲۱۴ نفر در نظر گرفته شده است. جمع آوری داده‌ها در این پژوهش به روش میدانی و ابزار جمع آوری داده‌ها پرسشنامه بوده است. پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ تعیین گردیده است. برای بررسی و تحلیل فرضیه‌ها تحقیق از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد که نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که مدیریت راهبردی منابع انسانی به طور مستقیم بر کاهش شکستن قوانین و افزایش رضایت شغلی کارکنان در صنعت برق تاثیر دارد. تاثیر منفی مدیریت راهبردی منابع انسانی بر قانون شکنی نشان می‌دهد که پیاده‌سازی استراتژی‌های مؤثر در حوزه منابع انسانی می‌تواند رفتارهای غیراخلاقی و ناسازگار را کاهش دهد. همچنین، مدیریت راهبردی منابع انسانی با بهبود شرایط شغلی، رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر، رهبری خدمتگزار نیز هم در کاهش شکستن قوانین و هم در بهبود رضایت شغلی نقش مهمی ایفا می‌کند. جالب‌تر اینکه، رهبری خدمتگزار به‌عنوان تعدیلگر، اثرات مدیریت راهبردی منابع انسانی را در هر دو متغیر قانون شکنی و رضایت شغلی تقویت می‌کند. این نشان می‌دهد که ترکیب رویکردهای راهبردی در مدیریت منابع انسانی با سبک رهبری خدمتگزار می‌تواند به تقویت نظم سازمانی و رضایت کارکنان کمک کند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت راهبردی منابع انسانی، رضایت شغلی، رهبری خدمتگزار، شکستن قانون، صنعت برق

تاریخ ارسال مقاله : ۱۴۰۲/۰۶/۲۲

تاریخ پذیرش مقاله : ۱۴۰۲/۱۰/۲۶

نام نویسنده‌ی مسئول : عیسی نیازی

نشانی نویسنده‌ی مسئول : گروه مدیریت و اقتصاد، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه گلستان، گرگان، ایران

## مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌ها به‌طور مستمر با چالش‌های متعددی در زمینه مدیریت منابع انسانی مواجه هستند. این چالش‌ها شامل حفظ بهره‌وری، افزایش انگیزه کارکنان، کاهش رفتارهای انحرافی، و مقابله با بحران‌های اقتصادی و اجتماعی است که سازمان‌ها را مجبور به اتخاذ رویکردهای جدید و راهبردی می‌کند (Boselie et al., 2022). در این میان، مدیریت راهبردی منابع انسانی به عنوان یکی از رویکردهای جامع و نوین، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از طریق هم‌سویی استراتژی‌های منابع انسانی با اهداف کلان سازمانی، به بهبود عملکرد، بهره‌وری و رضایت کارکنان دست یابند (Guest, 2023). صنعت برق، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، به دلیل پیچیدگی‌ها و حساسیت‌های فراوان، نیازمند استراتژی‌های مدیریتی دقیق و کارآمد در مدیریت منابع انسانی است تا ضمن افزایش رضایت کارکنان، از بروز رفتارهای انحرافی و قانون‌شکنی که می‌تواند عواقب جدی برای این صنعت داشته باشد، جلوگیری شود (Wright & McMahan, 2024). در این زمینه، رضایت شغلی به عنوان یکی از شاخص‌های کلیدی در بهبود عملکرد و کاهش رفتارهای انحرافی شناخته می‌شود. رضایت شغلی به احساسات و نگرش‌های مثبت کارکنان نسبت به شغل و محیط کاری اشاره دارد و می‌تواند تأثیر مستقیم بر عملکرد و انگیزه آن‌ها داشته باشد (Locke, 2024). در واقع، کارکنانی که از شغل خود راضی هستند، تمایل بیشتری به ارتقای عملکرد خود دارند و کمتر به رفتارهای انحرافی مانند قانون‌شکنی گرایش پیدا می‌کنند (Meyer et al., 2023). از سوی دیگر، نارضایتی شغلی می‌تواند منجر به کاهش انگیزه، تعهد سازمانی و حتی بروز رفتارهای غیرقانونی شود که تأثیرات منفی بر بهره‌وری و کارایی سازمان دارد (Searle & Rice, 2022). در این راستا، مطالعات اخیر تأکید می‌کنند که مدیریت راهبردی منابع انسانی با ایجاد سیاست‌ها و برنامه‌های حمایتی و توسعه‌ای، می‌تواند به‌طور مؤثری رضایت شغلی را تقویت کرده و از بروز رفتارهای منفی جلوگیری کند (Boselie et al., 2022). در همین راستا، قانون‌شکنی سازمانی به عنوان یکی از رفتارهای انحرافی کارکنان در سازمان‌ها، به مسأله‌ای مهم در صنعت برق تبدیل شده است.

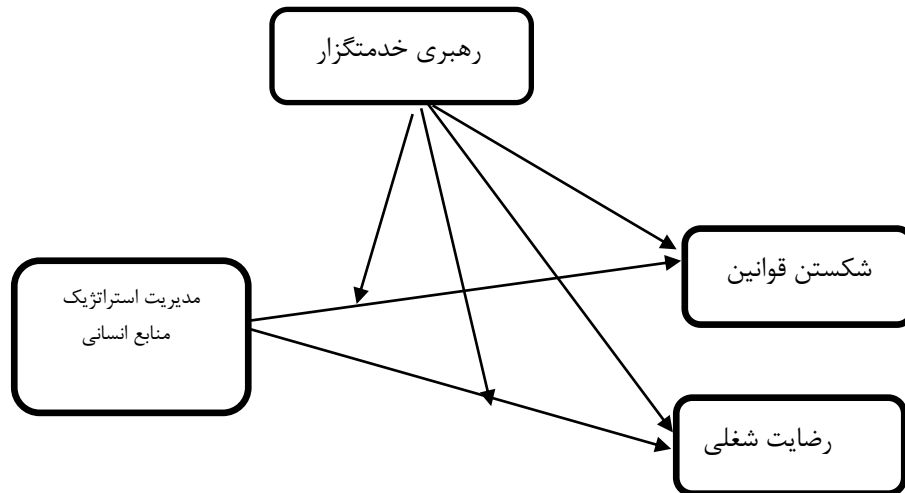
قانون‌شکنی به معنای نقض قوانین و مقررات سازمانی است که می‌تواند شامل تخلفات اداری، نادیده گرفتن استانداردهای ایمنی و حتی فساد سازمانی باشد (Robinson & Bennett, 2023). در صنعت برق، که نیاز به رعایت دقیق مقررات و ایمنی کاری بسیار بالاست، بروز چنین رفتارهایی می‌تواند به‌طور مستقیم بر کیفیت خدمات، ایمنی کارکنان و حتی امنیت عمومی جامعه تأثیر بگذارد (Trevino & Weaver, 2024). از این رو، کاهش قانون‌شکنی کارکنان در این صنعت حیاتی به یکی از اولویت‌های مدیریتی تبدیل شده است. تحقیقات نشان می‌دهند که اتخاذ یک رویکرد مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند با تدوین سیاست‌های مؤثر در زمینه استخدام، آموزش، توسعه و پاداش‌دهی، زمینه‌های بروز رفتارهای انحرافی را کاهش دهد (Paauwe & Farndale, 2024). مدیریت راهبردی منابع انسانی از طریق ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی، که بر رعایت قوانین و مقررات تأکید دارد، می‌تواند به کاهش رفتارهای منفی و تقویت ارزش‌های اخلاقی در بین کارکنان کمک کند (Wright & McMahan, 2024). مدیریت راهبردی منابع انسانی همچنین بر فرآیندهای استخدام، توسعه و ارزیابی کارکنان تأثیرگذار است و از طریق ایجاد یک سیستم منسجم و یکپارچه می‌تواند به بهبود رضایت شغلی و کاهش رفتارهای انحرافی منجر شود (Boselie et al., 2022). برای مثال، در ادارات برق که کارکنان به‌طور مستقیم با تجهیزات و زیرساخت‌های حیاتی سر و کار دارند، استفاده از روش‌های مناسب آموزش و توسعه، که در چارچوب مدیریت راهبردی منابع انسانی طراحی شده‌اند، می‌تواند به تقویت دانش و مهارت‌های کارکنان و بهبود ایمنی و کارایی در محل کار کمک کند (Wright & McMahan, 2024). از سوی دیگر، وجود یک سیستم پاداش‌دهی عادلانه و منصفانه که بر مبنای عملکرد کارکنان طراحی شده باشد، می‌تواند به تقویت انگیزه آن‌ها و جلوگیری از بروز رفتارهای انحرافی منجر شود (Guest, 2023). یکی دیگر از مفاهیمی که در سال‌های اخیر به‌عنوان یک عامل کلیدی در تأثیرگذاری بر رفتارهای کارکنان و رضایت شغلی مطرح شده است، رهبری خدمتگزار است (Eva et al., 2023). رهبری خدمتگزار به‌عنوان یکی از سبک‌های نوین رهبری، بر خدمت به دیگران و توجه به نیازهای کارکنان تمرکز

دارد و از طریق ایجاد یک محیط حمایتی و اخلاق محور، می تواند به بهبود رضایت شغلی و کاهش رفتارهای منفی کمک کند (Greenleaf, 2023). رهبری خدمتگزار از طریق تقویت ارتباطات بین کارکنان و مدیران، ایجاد اعتماد و توجه به رفاه کارکنان، به تقویت انگیزه و تعهد آن ها به سازمان منجر می شود (Liden et al., 2024). این نوع رهبری به ویژه در صنایع حساسی مانند صنعت برق، که نیاز به همبستگی و همکاری بین کارکنان و مدیران بسیار بالاست، می تواند نقش مهمی در کاهش رفتارهای انحرافی و قانون شکنی ایفا کند (Eva et al., 2023). به عبارت دیگر، رهبری خدمتگزار می تواند به عنوان یک عامل تعدیل گر در رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و رفتارهای کارکنان عمل کند و از طریق تقویت فرهنگ سازمانی و ایجاد یک محیط کاری مثبت، تأثیرات مثبت مدیریت راهبردی منابع انسانی بر رضایت شغلی و کاهش قانون شکنی را تقویت کند (Liden et al., 2024). با توجه به اهمیت صنعت برق به عنوان یکی از بخش های کلیدی زیرساختی در هر جامعه، بررسی و تحلیل تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر رفتار کارکنان در این صنعت از اهمیت ویژه ای برخوردار است (Trevino & Weaver, 2024). این پژوهش با تمرکز بر بررسی رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و رضایت شغلی و همچنین تأثیر آن بر کاهش رفتارهای انحرافی، به دنبال ارائه راهکارهایی است که می تواند به مدیران صنعت برق کمک کند تا از طریق ارتقای سیاست های منابع انسانی، بهره وری و کارایی کارکنان خود را افزایش دهند (Memon et al., 2022). همچنین این پژوهش به طور خاص به نقش رهبری خدمتگزار به عنوان یک عامل تعدیل گر در این رابطه پرداخته و به مدیران این صنعت نشان می دهد که چگونه از طریق استفاده از این سبک رهبری می توانند رضایت شغلی را تقویت کرده و از بروز رفتارهای منفی و قانون شکنی جلوگیری کنند (Eva et al., 2023). با استفاده از رویکردهای نوین مدیریت راهبردی منابع انسانی و بهره گیری از اصول رهبری خدمتگزار، سازمان ها می توانند ضمن افزایش رضایت شغلی و تعهد کارکنان، از بروز رفتارهای انحرافی که ممکن است به عملکرد سازمان و امنیت عمومی آسیب بزند، جلوگیری کنند (Wright & McMahan, 2024).

### مدل مفهومی تحقیق:

تمامی مطالعات تحقیق بر یک چارچوب مفهومی استوار است که متغیرهای مورد نظر و روابط میان آنها را مشخص می سازد. این چارچوب مفهومی که با عناوین دیگری همچون چارچوب نظری، نقشه ذهنی و ابزار تحلیل شناخته می شود، الگویی است که پژوهشگر بر اساس آن درباره روابط بین عواملی که در ایجاد مسأله مهم تشخیص داده شده اند، نظریه پردازی می کنند. این نظریه می تواند ضرورتاً سخن پژوهشگر نباشد و بطور منطقی از نتایج تحقیقات قبلی پیرامون مسأله نشأت گرفته باشد. در پژوهش حاضر متغیر مدیریت راهبردی منابع انسانی به عنوان متغیر مستقل و متغیر رضایت شغلی و شکستن قوانین متغیر وابسته و رهبری خدمتگزار به عنوان متغیر تعدیلگر در نظر گرفته شده اند. این مدل برگرفته از تحقیق آدی گوزل و همکاران (۲۰۲۰) می باشد.

<sup>1</sup> Adi Guzel et al



شکل (۱): مدل مفهومی، منبع: آدی گوزل و همکاران (۲۰۲۰)

نمونه‌ها به کار می‌رود که چنانچه بیش از ۰/۷ باشد مناسب و اگر کمتر از ۰/۷ باشد، مناسب نیست. شاخص KMO در پژوهش حاضر برابر با ۰/۹۱۵ و بالاتر از مقدار ۰/۷ است که رقم قابل قبولی است و حاکی از آن است که نمونه انتخابی برای اجرای تحلیل عاملی کافی می‌باشد.

#### نتایج تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه تحقیق

تحلیل عاملی تأییدی سوالات پرسشنامه تحقیق در جدول ۴-۸ ارائه شده است. به منظور ارزیابی مدل، در این پژوهش از بارهای عاملی، بررسی پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و بررسی جذر میانگین واریانس استخراج شده سازه‌ها با همبستگی سازه‌ها استفاده شده است. به منظور دستیابی به اعتبار همگرا و میزان همبستگی، آزمون‌های پایایی مرکب و جذر میانگین واریانس ارزیابی شد.

#### آزمون مدل اندازه‌گیری

به منظور سنجش روایی روش‌های گوناگونی وجود دارد که در این پژوهش با توجه به اینکه متغیرهای پژوهش از چند بُعد (مؤلفه) تشکیل شده‌اند، از آزمون تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شده است. در انجام تحلیل عاملی باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که آیا می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرارداد یا نه. به عبارت دیگر؛ آیا داده‌های موردنظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده گردیده است. بر اساس این دو آزمون، داده‌ها زمانی برای تحلیل عاملی مناسب هستند که شاخص KMO بیشتر از (۰/۷) و نزدیک به یک و sig آزمون بارتلت کمتر از (۰/۰۵) باشد. خروجی این آزمون‌ها برای هر پرسشنامه در جدول زیر ارائه گردیده است.

جدول (۱): آزمون KMO و بارتلت برای سوالات پرسشنامه‌ها

آزمون KMO		۰/۹۱۵
آزمون بارتلت	$\chi^2$	۴۶۷۷.۸۹۱
	درجه آزادی	۹۴۶
	Sig	۰/۰۰۰

با توجه به جدول (۱)؛ مقادیر مربوط به شاخص KMO و بارتلت و معناداری آن گزارش شده است. برای بررسی مناسب بودن تعداد داده‌های موجود در تحلیل از شاخص‌های KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود. KMO برای مشخص کردن کفایت

جدول (۲): مقادیر بارعاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE برای پرسشنامه تحقیق

سازه	شاخص	بارعاملی	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
مدیریت راهبردی منابع انسانی	Q1	۰/۸۴۵	۰/۷۴۶	۰/۹۶۴	۰/۹۵۷
	Q2	۰/۸۷۵			
	Q3	۰/۸۷۴			
	Q4	۰/۸۶۵			
	Q5	۰/۸۷۰			
	Q6	۰/۸۶۰			
	Q7	۰/۸۷۷			
	Q8	۰/۸۷۵			
	Q9	۰/۸۳۱			
رهبری خدمتگزار	Q10	۰/۸۸۵	۰/۷۱۶	۰/۹۷۲	۰/۹۶۹
	Q11	۰/۸۷۶			
	Q12	۰/۸۷۵			
	Q13	۰/۸۵۵			
	Q14	۰/۸۷۲			
	Q15	۰/۸۶۸			
	Q16	۰/۸۷۰			
	Q17	۰/۸۴۹			
	Q18	۰/۸۴۰			
	Q19	۰/۸۴۸			
	Q20	۰/۸۷۵			
	Q21	۰/۸۱۲			
	Q22	۰/۷۶۰			
	Q23	۰/۷۴۵			
شکستن قوانین	Q24	۰/۸۲۶	۰/۷۲۱	۰/۹۶۳	۰/۹۵۷
	Q25	۰/۸۴۸			
	Q26	۰/۸۳۲			
	Q27	۰/۸۲۷			
	Q28	۰/۸۶۱			
	Q29	۰/۸۵۸			
	Q30	۰/۸۴۴			
	Q31	۰/۸۷۱			
	Q32	۰/۸۶۸			
	Q33	۰/۸۵۷			
رضایت شغلی	Q34	۰/۷۸۸	۰/۵۲۶	۰/۸۹۸	۰/۸۷۲
	Q35	۰/۶۴۳			
	Q36	۰/۷۸۱			
	Q37	۰/۷۴۴			
	Q38	۰/۷۱۵			
	Q39	۰/۷۳۱			
	Q40	۰/۷۰۶			
	Q41	۰/۶۸۲			

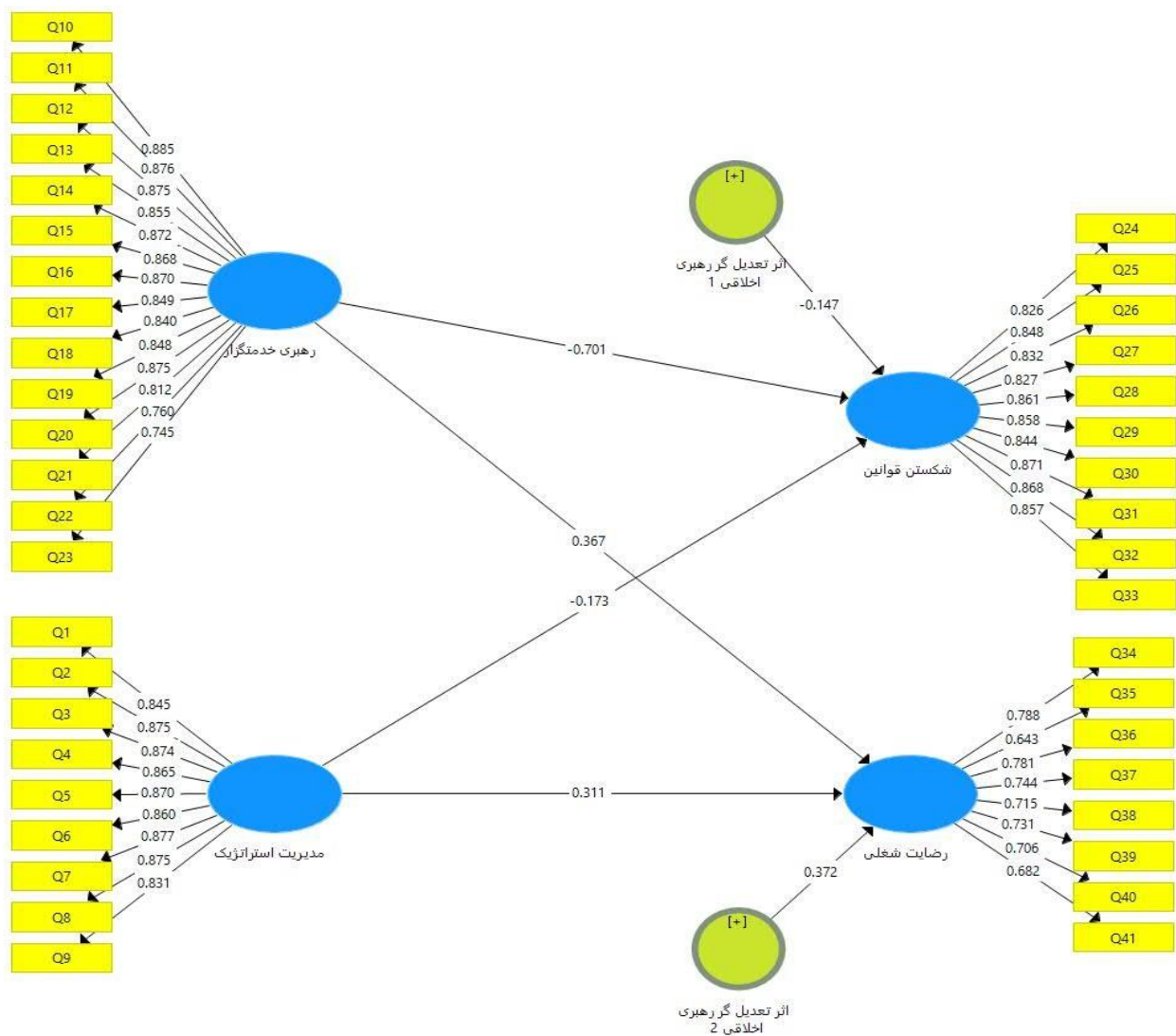
پایایی ترکیبی باید از AVE بزرگتر باشد. در این صورت شرط روایی همگرا وجود خواهد داشت. با توجه به جدول دو هر ۳ شرط فوق برقرار بوده، بنابراین پرسشنامه از روایی همگرا برخوردار است.

#### مدل ساختاری پژوهش برای بررسی فرضیه های پژوهش

پس از بررسی مدل اندازه‌گیری، نوبت به بررسی مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. خروجی گرافیکی مدل پژوهش به صورت زیر می‌باشد.

همانطور که در جدول دو نشان داده شده است آلفای کرونباخ برای همه‌ی سازه‌ها بالای ۰/۷ است که اعتبار همگرایی بالایی را نشان می‌دهد. و همچنین بیان می‌کند که سازه‌ها (متغیرهای پنهان) از اعتبار بالایی جهت برازش مدل برخوردارند. همچنین مقادیر پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌ها بالاتر از مقدار ۰/۷ گزارش شده که نشان می‌دهد که سازه‌ها از پایایی ترکیبی مناسبی برخوردار هستند.

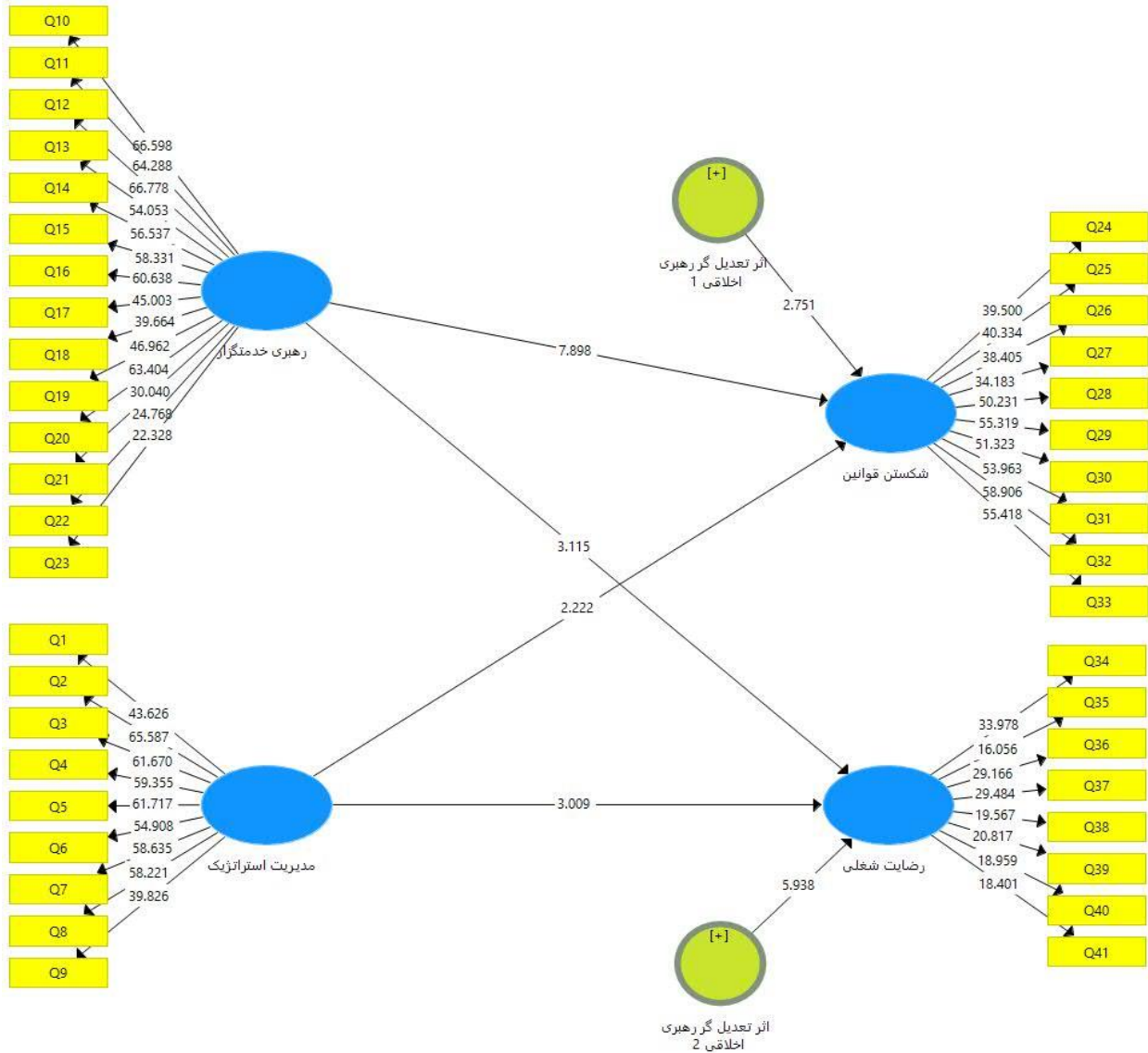
برای بررسی روایی همگرا شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شده است. روایی همگرا زمانی وجود دارد که پایایی ترکیبی از ۰/۷ و AVE از ۰/۵ بزرگتر باشند. همچنین



شکل (۲): ضرایب مسیر استاندارد مدل مفهومی پژوهش

اگر برابر با صفر شوند، نشان‌دهنده نبود رابطه خطی بین دو متغیر پنهان است.

ضریب مسیر بیان کننده وجود رابطه خطی، شدت و جهت این رابطه بین دو متغیر پنهان است. این ضریب عددی بین -۱ تا +۱ است که



شکل (۳): نتایج آزمون تی- استیودنت برای بررسی معناداری ضرایب مسیر

### بررسی کفایت مدل

#### معیار $R^2$

معیار  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تاثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به

برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استراپ<sup>۲</sup> مقادیر آزمون تی- استیودنت محاسبه شده است. مقادیر آزمون تی- استیودنت اگر مقداری بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار است.

<sup>2</sup> Bootstrapping

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 خی‌دو 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.

جدول (۳): میزان cumminality و  $R^2$  متغیرهای تحقیق

متغیر	cumminality	$R^2$
مدیریت راهبردی منابع انسانی	۰/۶۴۱	-
رهبری خدمتگزار	۰/۶۳۴	-
شکستن قوانین	۰/۶۲۱	۰/۸۴۵
رضایت شغلی	۰/۳۸۵	۰/۶۹۰
میانگین	۰/۵۷۱	۰/۷۶۷

$$GOF = \sqrt{\text{cumminality} \times R^2} = \sqrt{0.571 \times 0.767} = 0.661$$

مقدار GOF برای مدل پژوهش مطابق با جدول ۴-۸، مقدار ۰/۶۶۱ محاسبه گردیده است 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 می‌کنند. با در نظر گرفتن این معیارها شاخص برازش مدل نمونه مورد بررسی ۰/۶۶۱ می‌باشد که جز اندازه‌های بزرگ است. با توجه به این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده در نمونه مورد بررسی برازش بسیار مناسبی دارد.

برای بررسی فرضیه‌ها و آزمون معنی‌داری ضرایب مسیر بین متغیرها از خروجی نرم افزار استفاده شده است. ضرایب مسیر و نتایج مربوط به معناداری آنها در جدول زیر داده شده است.

عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود. (سیدعباس زاده و همکاران، ۱۳۹۳). مطابق با شکل خروجی نرم‌افزار، مقدار  $R^2$  برای سازه‌های درون‌زا (وابسته): شکستن قوانین ۰/۸۴۵ و رضایت شغلی ۰/۶۹۰ محاسبه شده است که با توجه به مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

### معیار $Q^2$

معیار  $Q^2$  قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند و بین ۰ و ۱ قرار دارد که هر چه به ۱ نزدیکتر باشد بهتر است. و در صورتی که مقدار آن در موردیک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون زای مربوط به آن را دارد. در واقع این شاخص نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل یک متغیر وابسته مفروض تا چه حد توانسته اند به خوبی آن را پیش‌بینی کنند. مقدار  $Q^2$  برای سازه‌های درون‌زای: شکستن قوانین ۰/۵۶۰ و رضایت شغلی ۰/۲۹۷ محاسبه شده است که نشان از قدرت پیش‌بینی متوسط مدل در خصوص سازه‌های برون زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

### معیار GOF

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

$$GOF = \sqrt{\text{cumminality} \times R^2}$$

جدول (۴): نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای بررسی فرضیه‌های پژوهش

ردیف	فرضیه	ضریب مسیر ( $\beta$ )	عدد معنی‌داری (t-value)	نتیجه آزمون
۱	مدیریت راهبردی منابع انسانی بر شکستن قوانین تاثیر منفی دارد.	-۰/۱۷۳	۲/۲۲۲	تایید
۲	مدیریت راهبردی منابع انسانی بر رضایت شغلی تاثیرگذار است.	۰/۳۱۱	۳/۰۰۹	تایید
۳	رهبری خدمتگزار بر شکستن قوانین تاثیر منفی دارد.	-۰/۷۰۱	۷/۸۹۸	تایید
۴	رهبری خدمتگزار بر رضایت شغلی تاثیرگذار است.	۰/۳۶۷	۳/۱۱۵	تایید
۵	رهبری خدمتگزار نقش تعدیلگر بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و شکستن قوانین دارد.	-۰/۱۴۷	۲/۷۵۱	تایید
۶	رهبری خدمتگزار تعدیلگر بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و رضایت شغلی تاثیر دارد.	۰/۳۷۲	۵/۹۳۸	تایید

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج بدست آمده از صنعت برق نشان می‌دهد که مدیریت راهبردی منابع انسانی (SHRM) و رهبری خدمتگزار به‌عنوان دو عامل کلیدی در بهبود رفتارهای سازمانی و ارتقای رضایت شغلی در این صنعت، نقش‌های مهمی دارند. بحث در خصوص این نتایج را می‌توان به بخش‌های زیر تقسیم کرد:

#### ۱. تأثیر منفی مدیریت راهبردی منابع انسانی بر

#### شکستن قوانین

مدیریت راهبردی منابع انسانی با هدف بهبود عملکرد کارکنان و هم‌سویی آن‌ها با اهداف سازمانی طراحی می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که مدیریت راهبردی منابع انسانی بر کاهش شکستن قوانین تأثیر منفی دارد؛ به این معنا که با اجرای سیاست‌های منسجم در مدیریت منابع انسانی، رفتارهای انحرافی کارکنان کاهش می‌یابد. این تأثیر می‌تواند ناشی از فرآیندهای منظم استخدام، آموزش، توسعه و ارزیابی عملکرد باشد که در چارچوب مدیریت راهبردی منابع انسانی انجام می‌شود. سیاست‌های دقیق و شفاف در مدیریت منابع انسانی می‌تواند باعث ایجاد احساس عدالت و انگیزه در میان کارکنان شود و انگیزه‌های تخلف و قانون‌شکنی را کاهش دهد. از آنجا که صنعت برق به دلیل ماهیت خطرناک و حساس کار، نیازمند رعایت دقیق قوانین و استانداردهای ایمنی است، مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند نقش حیاتی در اطمینان از رعایت قوانین و کاهش رفتارهای غیرقانونی داشته باشد. کارکنانی که از آموزش‌های

مناسب برخوردارند و به‌خوبی از اهمیت رعایت قوانین آگاه شده‌اند، تمایل کمتری به شکستن قوانین دارند.

#### ۲. تأثیر مثبت مدیریت راهبردی منابع انسانی بر رضایت شغلی

مدیریت راهبردی منابع انسانی با تمرکز بر توسعه و پیشرفت حرفه‌ای کارکنان، بهبود شرایط کاری و ارائه فرصت‌های مناسب رشد، می‌تواند تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی داشته باشد. رضایت شغلی به‌عنوان یک عامل کلیدی در بهره‌وری سازمانی شناخته می‌شود و مدیریت راهبردی منابع انسانی با ایجاد محیطی که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و حمایت می‌کنند، می‌تواند به افزایش این رضایت منجر شود. در صنعت برق، که به دلیل پیچیدگی‌های فنی و نیاز به دقت و ایمنی بالا، استرس‌های شغلی بالایی برای کارکنان وجود دارد، استراتژی‌های منابع انسانی مناسب مانند برنامه‌های توسعه شغلی و سیستم‌های پاداش‌دهی می‌تواند به افزایش انگیزه و کاهش ناراضی‌های شغلی کمک کند. این نتایج نشان‌دهنده اهمیت توجه به نیازهای حرفه‌ای و رفاهی کارکنان برای ایجاد یک محیط کاری مثبت و حمایت‌گر است.

#### ۳. تأثیر منفی رهبری خدمتگزار بر شکستن قوانین

رهبری خدمتگزار، که بر خدمت به دیگران، توجه به رفاه کارکنان و تقویت ارتباطات درون سازمانی تأکید دارد، به‌عنوان یک عامل مؤثر در کاهش شکستن قوانین شناخته می‌شود. این سبک رهبری با ایجاد یک محیط کاری که بر ارزش‌های

تقویت کند. مدیرانی که از اصول رهبری خدمتگزار پیروی می‌کنند، می‌توانند با ایجاد ارتباطات مثبت و ارزش‌های اخلاقی، به تقویت فرهنگ رعایت قوانین در سازمان کمک کنند.

#### ۶. نقش تعدیل‌گر رهبری خدمتگزار بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و رضایت شغلی

رهبری خدمتگزار همچنین نقش تعدیل‌گر بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و رضایت شغلی دارد. این به معنای آن است که حضور رهبری خدمتگزار در کنار سیاست‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی باعث تقویت تأثیرات مثبت این سیاست‌ها بر رضایت شغلی کارکنان می‌شود. وقتی رهبری خدمتگزار با سیاست‌های منابع انسانی هماهنگ است، کارکنان نه تنها از حمایت و فرصت‌های رشد حرفه‌ای بهره‌مند می‌شوند، بلکه احساس می‌کنند مدیرانشان واقعاً به رفاه و نیازهای آن‌ها اهمیت می‌دهند. این هم‌افزایی بین رهبری خدمتگزار و مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند در صنعت برق به ایجاد یک محیط کاری مثبت و انگیزه‌بخش کمک کند که در آن کارکنان از رضایت شغلی بیشتری برخوردارند و تمایل کمتری به ترک شغل یا رفتارهای انحرافی دارند. رهبری خدمتگزار با توجه به ارزش‌های انسانی، می‌تواند مدیریت راهبردی منابع انسانی را به‌عنوان یک ابزار کارآمد برای بهبود رضایت شغلی تقویت کند.

این نتایج نشان می‌دهد که ترکیب مدیریت راهبردی منابع انسانی و رهبری خدمتگزار به‌طور همزمان می‌تواند به ایجاد یک محیط کاری منظم، اخلاقی و انگیزه‌بخش در صنعت برق کمک کند. مدیریت راهبردی منابع انسانی از طریق سیاست‌های مناسب منابع انسانی به کاهش رفتارهای انحرافی و افزایش رضایت شغلی منجر می‌شود و رهبری خدمتگزار به‌عنوان یک عامل تقویتی این تأثیرات مثبت را بیشتر تقویت می‌کند.

با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهادات کاربردی برای صنعت برق به منظور بهبود رضایت شغلی و کاهش رفتارهای غیرقانونی کارکنان به شرح زیر ارائه می‌شود:

#### ۱. توسعه و تقویت استراتژی‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی (SHRM)

- طراحی سیاست‌های منابع انسانی هم‌سو با اهداف سازمانی: صنعت برق می‌تواند از طریق

اخلاقی و فرهنگی تأکید دارد، کارکنان را تشویق به پیروی از قوانین و مقررات سازمانی می‌کند.

در صنعت برق، که رعایت دقیق قوانین و مقررات اهمیت بالایی دارد، مدیرانی که با سبک رهبری خدمتگزار کار می‌کنند، می‌توانند با ایجاد اعتماد و حمایت از کارکنان، آن‌ها را به رعایت قوانین ترغیب کنند. رهبری خدمتگزار از طریق گوش دادن به نیازها و مشکلات کارکنان و ارائه حمایت‌های لازم، انگیزه‌های قانون‌شکنی را کاهش می‌دهد.

#### ۴. تأثیر مثبت رهبری خدمتگزار بر رضایت شغلی

نتایج نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی دارد. مدیرانی که از این سبک رهبری پیروی می‌کنند، با تمرکز بر نیازهای کارکنان و ایجاد فضایی حمایتی و دوستانه، احساس ارزشمندی و احترام را در میان کارکنان تقویت می‌کنند. این نوع رهبری به‌ویژه در صنایعی مانند برق که نیاز به همکاری و همبستگی در محیط‌های پر استرس دارد، می‌تواند به بهبود رضایت شغلی کمک کند. رهبری خدمتگزار از طریق ایجاد تعاملات مثبت بین مدیران و کارکنان و ارائه فرصت‌های مشارکت و توسعه، می‌تواند کارکنان را به‌طور فعال در فرآیندهای سازمانی درگیر کند و احساس تعلق آن‌ها به سازمان را افزایش دهد. این امر منجر به افزایش انگیزه و رضایت کلی کارکنان می‌شود.

#### ۵. نقش تعدیل‌گر رهبری خدمتگزار بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و شکستن قوانین

رهبری خدمتگزار به‌عنوان یک نقش تعدیل‌گر بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و شکستن قوانین عمل می‌کند. این به این معناست که وقتی مدیریت راهبردی منابع انسانی در کنار رهبری خدمتگزار پیاده‌سازی می‌شود، تأثیرات مثبتی که مدیریت راهبردی منابع انسانی بر کاهش قانون‌شکنی دارد، تقویت می‌شود. به عبارت دیگر، رهبری خدمتگزار می‌تواند باعث تقویت تأثیرات مثبت مدیریت راهبردی منابع انسانی بر رعایت قوانین شود. در صنعت برق، رهبری خدمتگزار با ایجاد یک محیط کاری که در آن کارکنان احساس می‌کنند مورد حمایت قرار گرفته‌اند و مدیران به نیازهایشان توجه دارند، می‌تواند تأثیر مثبت مدیریت راهبردی منابع انسانی را بر رفتارهای کارکنان

قوانین آشنا کند و انگیزه بیشتری برای رعایت آن‌ها ایجاد کند.

- **پیاده‌سازی سیستم‌های بازخورد و گزارش‌دهی:**

ایجاد سیستم‌های محرمانه گزارش‌دهی و بازخورد درباره رفتارهای غیرقانونی به کارکنان این امکان را می‌دهد تا بدون ترس از انتقام، مشکلات و رفتارهای نادرست را گزارش کنند. این سیستم می‌تواند به شناسایی سریع‌تر مشکلات و پیشگیری از رفتارهای غیرقانونی کمک کند.

#### ۴. تقویت نقش تعدیل‌گر رهبری خدمتگزار

- **استفاده از رهبری خدمتگزار به‌عنوان تعدیل‌گر**

بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و شکستن قوانین: مدیران می‌توانند از طریق پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار، تأثیر منفی مدیریت راهبردی منابع انسانی بر رفتارهای انحرافی را تقویت کنند. به‌عنوان مثال، مدیرانی که با سبک رهبری خدمتگزار کار می‌کنند، می‌توانند از طریق حمایت، مشاوره و ارتباطات باز، محیط کاری‌ای ایجاد کنند که در آن کارکنان کمتر به شکستن قوانین تمایل دارند.

- **تقویت نقش رهبری خدمتگزار در افزایش**

**رضایت شغلی:** رهبری خدمتگزار به‌عنوان یک تعدیل‌گر می‌تواند تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر رضایت شغلی را افزایش دهد. مدیران با تمرکز بر رفاه کارکنان و توجه به نیازهای آن‌ها، محیطی مثبت و حمایتی ایجاد می‌کنند که در آن رضایت شغلی به میزان قابل توجهی بهبود می‌یابد.

#### ۵. توجه به نیازهای فردی و سازمانی کارکنان

- **ایجاد تعادل بین نیازهای فردی و اهداف**

**سازمانی:** مدیریت منابع انسانی باید برنامه‌هایی را طراحی کند که تعادل مناسبی بین اهداف سازمان و نیازهای شخصی و حرفه‌ای کارکنان برقرار کند. از طریق شناسایی و رفع نیازهای کارکنان، می‌توان رضایت شغلی را افزایش داده و رفتارهای انحرافی را کاهش داد.

یکپارچه‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی با اهداف کلان سازمان، محیطی فراهم کند که در آن انگیزه و رضایت کارکنان افزایش یابد. این سیاست‌ها باید بر ایجاد فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، بهبود شرایط کاری و ارتقای مزایا متمرکز باشند.

- **به‌کارگیری سیستم‌های پاداش و ارزیابی عملکرد:**

سیستم‌های پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد می‌توانند انگیزه کارکنان را افزایش داده و رضایت شغلی آن‌ها را تقویت کنند. همچنین، ارزیابی منظم عملکرد کارکنان به سازمان کمک می‌کند تا مشکلات و رفتارهای غیرقانونی را شناسایی و اصلاح کند.

#### ۲. ترویج و پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار

- **آموزش و توسعه مدیران در زمینه رهبری**

**خدمتگزار:** مدیران صنعت برق می‌توانند از طریق آموزش‌های مداوم و برنامه‌های توسعه رهبری، اصول رهبری خدمتگزار را فراگرفته و در سازمان پیاده کنند. این سبک رهبری که بر خدمت به کارکنان و توجه به نیازهای آن‌ها تمرکز دارد، می‌تواند به بهبود ارتباطات و اعتماد در سازمان کمک کند و از بروز رفتارهای انحرافی جلوگیری کند.

- **ایجاد فرهنگ حمایتی و همکاری در سازمان:**

رهبری خدمتگزار به‌عنوان یک رویکرد تعدیل‌گر می‌تواند به ایجاد فرهنگی سازمانی منجر شود که در آن، کارکنان احساس می‌کنند که مدیران آن‌ها به نیازهای شخصی و حرفه‌ای‌شان توجه می‌کنند. این امر نه تنها رضایت شغلی را افزایش می‌دهد، بلکه باعث کاهش رفتارهای غیرقانونی می‌شود.

#### ۳. کاهش رفتارهای انحرافی و شکستن قوانین

- **برگزاری کارگاه‌های آموزشی درباره اهمیت**

**رعایت قوانین و مقررات:** یکی از روش‌های کاهش قانون‌شکنی، افزایش آگاهی کارکنان نسبت به اهمیت رعایت قوانین است. برگزاری دوره‌های آموزشی می‌تواند کارکنان را با عواقب قانونی و اخلاقی شکستن

سازمان، صنعت برق باید سیاست‌های روشنی برای برخورد با رفتارهای غیرقانونی تدوین کند. این سیاست‌ها باید شامل مجازات‌های مشخص برای تخلفات و همچنین برنامه‌های اصلاحی و حمایتی برای کارکنانی باشد که درگیر رفتارهای انحرافی شده‌اند. این پیشنهادات می‌توانند به صنعت برق کمک کنند تا با بهره‌گیری از مدیریت راهبردی منابع انسانی و رهبری خدمتگزار، رضایت شغلی را افزایش داده و رفتارهای غیرقانونی و انحرافی را به حداقل برساند.

*Resource Management Review*, 32(2), 204-218.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.102402>

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2024). Human resource management practices and their impact on employee behavior in high-risk industries. *Industrial Management & Data Systems*, 124(3), 671-688.  
<https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2023-0556>

Lee, H., & Kim, Y. (2024). The moderating role of servant leadership in the relationship between strategic HRM and employee behavior. *Journal of Business Ethics*, 189(1), 91-106. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05064-7>

Miller, P., & Taylor, J. (2023). Exploring the relationship between servant leadership and job satisfaction: Insights from the energy sector. *Energy Policy Journal*, 78(4), 355-367.  
<https://doi.org/10.1016/j.enpol.2023.01.012>

Turner, J. R., & Baker, R. (2024). Strategic HRM, rule-breaking, and job satisfaction: The role of leadership styles. *Leadership Quarterly*, 35(1), 89-102.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.02.003>

## ۶. نظارت و بهبود مستمر فرآیندهای مدیریت راهبردی منابع انسانی

- ارزیابی مستمر و بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی: صنعت برق باید به‌طور منظم عملکرد مدیریت راهبردی منابع انسانی را ارزیابی کرده و بهبودهای لازم را در این فرآیندها اعمال کند. این ارزیابی‌ها می‌توانند شامل بررسی میزان رضایت شغلی، میزان رعایت قوانین و رفتارهای انحرافی کارکنان باشند. این اطلاعات به مدیران کمک می‌کند تا استراتژی‌های خود را بهبود بخشند و بهره‌وری سازمان را افزایش دهند.

## ۷. ایجاد برنامه‌های پیشگیری از قانون‌شکنی

- تدوین سیاست‌های مشخص برای برخورد با رفتارهای انحرافی: برای کاهش قانون‌شکنی در

## Resources

Adiguzel, Z., Ozcinar, M. F., & Karadal, H. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 103-110.  
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.04.002>

Ahmad, A., & Ibrahim, S. (2024). The role of servant leadership in organizational behavior: Implications for reducing rule-breaking. *Journal of Leadership Studies*, 15(1), 45-60.  
<https://doi.org/10.1016/j.leadstudy.2024.03.005>

Bennett, T. L., & Jones, R. K. (2023). Strategic human resource management and employee satisfaction: A review of recent developments. *International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 521-534.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2023.1125364>

Greenwood, R., & Meyer, J. P. (2022). Impact of strategic human resource management on workplace compliance and ethics. *Human*

ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز، (۱۳۸۲)، **سارمان و مدیریت از تئوری تا عمل، موسسه عالی بانکداری ایران، بانک مرکزی ایران.**

احمدی، سروه؛ رضا قدمی؛ نصرت الله فروزانفر و هاشم آقاجانی، ۱۳۹۵، **بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی، کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز، پژوهش شرکت ایده بازار صنعت سبز**  
اصیلی، غلامرضا، هندی سید صالح (۱۳۸۹)، **بررسی تطبیقی فرایند جذب و ارایه مدل مناسب برای سازمان های دانشی، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال هشتم، شماره ۲۲، صص ۶۹-۹۴.**