



بررسی نقش میانجی‌گر رضایت شغلی در ارتباط با ادراک کارکنان از اقدامات مدیریت  
منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان شعب درجه ۱ بانک ملی در  
شهر مشهد)

علی ریحانی

دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه فردوسی مشهد رشته مدیریت دولتی

Ramon.bromand@gmail.com

دکتر علی شیرازی

استادیار دانشگاه فردوسی مشهد

a-shirazi@um.ac.ir

دکتر غلامرضا ملک زاده

استادیار دانشگاه فردوسی مشهد

malekzadeh@um.ac.ir

1

چکیده

در اقتصاد دانش‌محور امروزی، کارکنان سازمان به عنوان منبعی اساسی برای کسب مزیت رقابتی پایدار به شمار می‌روند. از این‌رو، این تحقیق با هدف بررسی نقش واسطه‌ای رضایت شغلی در ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری نیروی انسانی انجام گرفت. تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش و ماهیت، پیمایشی بود. جامعه‌ی آماری تحقیق شامل کلیه‌ی کارکنان شعب منتخب بانک ملی در شهر مشهد بود که با توجه به معلوم بودن تعداد افراد جامعه آماری، از جدول مورگان جهت برآورد حجم نمونه استفاده گردید و ۳۳۰ نفر به عنوان حجم نمونه برآورد شدند. روش گردآوری داده‌ها به دو صورت کتابخانه‌ای و میدانی و ابزار گردآوری داده‌های تحقیق، پرسشنامه بود. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار spss و Amos استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان داد که کارمندیابی و انتخاب، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات تاثیر معناداری بر رضایت شغلی کارکنان شعب بانک ملی در مشهد دارد. همچنین کارمندیابی و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات تاثیر معناداری بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک ملی در مشهد دارد. رضایت شغلی، ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان شعب بانک ملی ایران در مشهد را میانجی‌گری می‌کند.

واژگان کلیدی: رضایت شغلی، ادراک از اقدامات مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری کارکنان، بانک ملی



## بیان مسئله و تبیین موضوع

تغییر تاثیرات فناوری ها بر عملکرد سازمان ها و تغییر نیازها و خواسته های مشتریان در کنار افزایش رقابت بین سازمان ها، منجر به این امر شده است که سازمان ها به شدت به دنبال کسب مزیت های رقابتی جدید برای برتری بر رقبای و پاسخگویی بهتر به نیاز مشتریان باشند. در این حال، به نظر می رسد که حرکت به سوی ایجاد سازمان هایی که از سرعت و انعطاف پذیری بالایی در پاسخ به محیط متغیر، ناپایدار و پیش بینی ناپذیر برخوردارند، راه حلی جدید و حیاتی است (ذوقی، ۱۳۹۵) مدیریت منابع انسانی می تواند یکی از راه های غلبه بر پیش بینی ناپذیری محیط و نیز افزایش انعطاف پذیری در سازمان ها باشد، همچنین می توان مدیریت منابع انسانی را رابط بین کارکنان و سازمان در نظر گرفته که بر اثر این ارتباط، هر دو طرف به اهداف خود می رسند. به طور خلاصه مدیریت منابع انسانی هنر تامین، توسعه و حفظ نیروی کار شایسته برای رساندن سازمان به اهدافش به طور اثربخش و کارا است (وحدت، ۱۳۹۴).

با توجه به فضای رقابتی حاکم بر بازار کار، سازمان ها نیازمند انجام اقدامات مدیریت منابع انسانی جهت استخدام و بکارگیری و حفظ کارکنان دارای ویژگی های مطلوب و با صلاحیت هستند تا از طریق آنها به اثربخشی و کارایی و اهداف عملکردی و بهره وری دست یابند (طاهرلو، ۱۳۹۳). بهره وری از عواملی است که دوام و بقای سازمانها را در دنیای پر رقابت فعلی تضمین می کند، حاکم شدن فرهنگ بهره وری، موجب استفاده بهینه از کلیه امکانات مادی و معنوی سازمانها و نیز شکوفایی استعدادها و بالقوه می گردد (سلطانی، ۱۳۸۶). رضایت شغلی یکی از مباحث مهم در حفظ نیروی انسانی کارآمد در سازمان است و غفلت از این مقوله می تواند اثرات مخرب بلندمدتی از جمله اعتصاب، تضعیف مسئولیت پذیری و نهایتاً ترک شغل بر سازمان داشته باشد (جعفری و همکاران، ۱۳۹۲). رضایت شغلی مفهومی پیچیده و چندبعدی است و با عوامل روانی، جسمانی و اجتماعی رابطه دارد؛ (صفاری، ۱۳۸۹). مدیر عامل بانک ملی ایران بر لزوم ارتقای شاخص بهره وری در شعب بانک تاکید کرد و گفت یک شاخص مهم برای تعیین جایگاه بانک ها، میزان بهره وری است و همین امر نشان دهنده اهمیت و دغدغه مسئولان بانک ملی در زمینه بهره وری این بانک است. گذشته از این مسئله و شکاف علمی موجود در مبانی نظری ناشی از عدم بررسی نقش واسطه ای رضایت شغلی در ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی بعنوان یک کل و بهره وری کارکنان که با این تحقیق رفع می شود، بررسی لیست اولویت های پژوهشی منتشر شده از طرف بانک ملی از سال ۱۳۹۲ تا به حال، نشان می دهد که همواره مسائلی مثل طراحی نظام ارزیابی عملکرد، آسیب شناسی نظام جبران خدمات و طراحی نظام جامع ارزیابی عملکرد و بهره وری در راستای ارتقای عملکرد مدنظر این سازمان بوده است. این موضوع نشان می دهد که تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر بهره وری و رضایت شغلی می تواند دغدغه ذهنی و از جمله مسائل مبتلا به در بانک ملی باشد.

## ضرورت و اهمیت انجام تحقیق

بهره وری یکی از موضوعاتی است که می تواند بر بقای سازمان در بلندمدت تاثیرگذار بوده و بعنوان مزیتی رقابتی محسوب می شود لذا هر چه کارکنان سازگاری و تناسب بیشتری با یکدیگر و با سازمان داشته باشند، بهره وری آنها نیز افزایش می یابد. امروزه محققان حوزه مدیریت به این نتیجه رسیده اند که کارکنان مهم ترین منبع رقابتی هستند که نیازهای عمده کشور در



3

حوزه‌های مختلف اعم از اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... را توسعه داده و نقشی اساسی در کلیه عرصه‌های توسعه ایفا می‌کنند (ذوقی، ۱۳۹۵). امروزه ارائه محصولات و خدمات متفاوت و با کیفیت، کاهش هزینه‌ها، خلاقیت و نوآوری و افزایش رقابت پذیری از مزایای وجود منابع انسانی دانشی و شایسته در سازمان است، لذا اهمیت نیروی انسانی بعنوان عاملی استراتژیک در طراحی و اجرای فرایندهای سازمانی، بیش از پیش ارتقا یافته است (پژوه، ۱۳۹۴). یکی از مسائلی که نشان دهنده وضعیت مناسب کارکنان در سازمان و انجام صحیح وظایف سازمانی است، رضایت شغلی است. در سازمان‌هایی که رفاه و سلامت جسمی و روانی کارکنان برای مدیران شان مهم است، عموماً سنجش نگرش کارکنان در زمینه رضایت شغلی صورت می‌گیرد (درویش، ۱۳۸۹). در صنعت خدمات رضایت کارکنان اهمیت زیادی دارد و بدون آن سازمان نمی‌توان حتی به موفقیت فکر کند (بی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). رضایت شغلی از فشار روانی کارکنان می‌کاهد و موجب سلامت جسمانی، روانی و اجتماعی آنها می‌شود، از غیبت‌ها کاسته و ترک شغل را کمینه می‌کند. از طرفی رضایت شغلی عاملی است که دوام و بقای سازمان‌ها را در دنیای پر رقابت فعلی تضمین می‌کند، حاکم شدن فرهنگ رضایت شغلی موجب استفاده بهینه از کلیه امکانات مادی و معنوی سازمان‌ها می‌شود و دائماً استعداد و امکانات بالقوه سازمان را شکوفا می‌گرداند و بدون اضافه کردن فناوری و نیروی انسانی جدید می‌توان از امکانات، شرایط، توان و قابلیت‌های نیروی انسانی موجود با خاصیت زایشی و خلاقیت در جهت تحقق هدف‌های سازمان حداکثر بهره را برد (سلطانی، ۱۳۸۶).

بنابراین برای کسب سهم بیشتر بازار، افزایش سودآوری، کاهش هزینه‌ها، ارتقای رضایتمندی مشتریان و کارکنان و در نهایت تعالی و سرآمدی، توجه بیش از پیش به مقوله بهره‌وری ضرورت می‌یابد. اهمیت ارتقای بهره‌وری، محرک این تحقیق بوده تا با توجه به تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر رضایت شغلی و بهره‌وری نیروی کار به ارائه پیشنهاداتی کاربردی در راستای ارتقای بهره‌وری و رضایت شغلی به مدیران حوزه منابع انسانی در بانک ملی ایران در مشهد منجر گردد.

#### اهداف تحقیق

۱. تعیین تاثیر کارمندیابی و انتخاب بر رضایت شغلی کارکنان شعب بانک ملی در مشهد.
۲. تعیین تاثیر آموزش و توسعه بر رضایت شغلی کارکنان شعب بانک ملی در مشهد.
۳. تعیین تاثیر ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی کارکنان شعب بانک ملی در مشهد.
۴. تعیین تاثیر جبران خدمات بر رضایت شغلی کارکنان شعب بانک ملی در مشهد.
۵. تعیین تاثیر کارمندیابی و انتخاب بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک ملی در مشهد.
۶. تعیین تاثیر آموزش و توسعه بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک ملی در مشهد.
۷. تعیین تاثیر ارزیابی عملکرد بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک ملی در مشهد.
۸. تعیین تاثیر جبران خدمات بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک ملی در مشهد.



۹. تعیین تاثیر رضایت شغلی بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک ملی ایران در مشهد

۱۰. تعیین نقش میانجی‌گر رضایت شغلی در ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان شعب بانک ملی

ایران در مشهد

مبانی نظری

بهره‌وری نیروی انسانی

در دنیای پر رقابت کنونی، بهره‌وری<sup>۱</sup> به عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود، مهمترین هدف هر سازمانی را تشکیل می‌دهد و می‌تواند همچون زنجیره‌ای فعالیت‌های کلیه بخش‌های جامعه را در برگیرد. به طوری که رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده موثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات می‌باشد (تواری و دیگران، ۲۰۰۸). بهره‌وری را می‌توان به شیوه‌های مختلف تعریف کرد: در یکی از این تعاریف گفته شده است که بهره‌وری یعنی، استفاده بهینه از منابع مختلف به منظور تولید کالاها و خدماتی که رضایت مشتریان و کارکنان را در همه ابعاد مرتبط با آن ارتقا دهد. به طور کلی بهره‌وری مفهومی است که برای نشان دادن نسبت برون داد بر درون داد یک فرد، واحد و سازمان یا یک ملیت بکار گرفته می‌شود. در این صورت اگر میزان تولید و خدمات یک سازمان بیش از مجموعه میزان نیروی کار، سرمایه، مواد و وسایلی باشد که به کار گرفته است، می‌گوییم سازمان مورد نظر بهره‌وری دارد. بهره‌وری نشان می‌دهد تا چه اندازه در تولید کالا و یا ارائه خدمت از داده‌ها و منابع موجود و در دسترس استفاده موثر و کارآمد به عمل آمده است (خاکی، ۱۳۸۶). در این تحقیق بهره‌وری با هفت بعد توان و آمادگی، وضوح یا ادراک، حمایت سازمانی، تمایل یا انگیزه، ارزیابی یا بازخورد، اعتبار و نیز محیط یا سازگاری محیطی سنجیده می‌شود.

اقدامات مدیریت منابع انسانی ادراک شده<sup>۲</sup>

اقدامات مدیریت منابع انسانی ادراک شده به عنوان بیان اعتقادات کارکنان درمورد اقدامات مدیریت منابع انسانی یک سازمان تعریف می‌شود. دیدگاه‌های متفاوت کارکنان درباره اقدامات باعث می‌شود که آنان درباره اقدامات منابع انسانی ادراکات متفاوتی داشته باشند (هاله<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق ادراکات کارکنان از این اقدامات بر رفتار و نگرش‌های کارکنان تأثیر می‌گذارند. ادراکات آنان از این اقدامات، تناسب سازمانی را تسهیل می‌کند که این هم به نوبه خود تعهد و تمایل به ترک خدمت می‌گردند (تاکوچی و تاکوچی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). این اقدامات باعث بهبود عملکرد فردی و سازمانی می‌گردند، کارکنان را تشویق می‌کنند تا رفتارها و نگرش‌های خود را بهبود بخشند. شواهد به دست آمده نیز نشان می‌دهند که ارتباط مثبتی بین اقدامات منابع انسانی و عملکرد سازمانی وجود دارد. اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی دارند. از اینرو باید توجه شود که در سازمانها کارمندیابی و انتخاب با در نظر گرفتن مهارتها و استعدادهای کارکنان صورت

<sup>1</sup> productivity

<sup>2</sup> Perceived Human resource management practice

<sup>3</sup> Halle

<sup>4</sup> Takeuchi & Takeuchi



گیرد، برنامه های آموزشی در جهت ارتقاء مهارتهای کارکنان فراهم گردد، ارزیابی عملکرد بر اساس معیارهای صریح و روشن صورت گیرد و نتایج آن بصورت بازخورد در اختیار کارکنان قرار داده شود و نهایتاً جبران خدمت بر اساس پیچیدگی کار تعیین شود (گیاکو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). در این تحقیق منظور از اقدامات مدیریت منابع انسانی ادراک کارکنان از فعالیت های کارمندیابی و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت است. مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاستها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که به جنبه هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان که این سیاستها و اقدامات در برگیرنده موارد زیر می شود: تجزیه و تحلیل شغل، برنامه ریزی منابع انسانی و کارمندیابی، گزینش داوطلبان واجد شرایط، توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام، مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمت کارکنان)، ایجاد انگیزه و مزایا، ارزیابی عملکرد، برقراری ارتباط با کارکنان، متعهد نمودن کارکنان به سازمان، توسعه نیروی انسانی و آموزش (دسلر، ۱۳۹۵). بر اساس مطالعات نظری افرادی نظیر ففر، مایلز و اسنو، پژوهشهای تجربی شولر و جکسون، دلری و داتی، از جمله مهمترین اقدامات منابع انسانی می توان به شش اقدام اصلی شامل فرصتهای کار راهه شغلی، آموزش کارکنان، ارزیابی عملکرد، چگونگی و کیفیت جبران خدمات، چگونگی شرح و تعریف کارها و امنیت شغلی اشاره کرد (سید جوادین و فراحی، ۱۳۹۱).

## رضایت شغلی<sup>۲</sup>

رضایت شغلی یک حالت عاطفی مثبت یا خوشایندی است که حاصل ارزیابی از شغل یا تجارت شغلی اش می باشد، رضایت شغلی نتیجه ادراک کارکنان است از آنچه که به نظرشان می آید و شغلشان آنرا بخوبی فراهم کرده باشد (ایلماز و ارگان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). پارکر<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) رضایت شغلی را احساس مثبت و منفی فرد که نتیجه ارزیابی شناختی و واکنش عاطفی افراد از شغل یا جنبه های مختلف آن است تعریف می کند. رضایت کارکنان متغیر مهمی است که نشان دهنده تصور و احساس کارکنان نسبت به شغل شان بوده و نشان می دهد که تا چه میزان نیازهای یک فرد در شغل ارضاء می شود (توتیا<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). در واقع طبق تعریف فنگ<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۴) رضایت کارکنان اشاره به حدی دارد که کارکنان از شغل خود راضی هستند. تعاریف مرتبط با رضایت شغلی نشان می دهد که این مفهوم، سه سازه مجزا ولی مرتبط با هم را در بر می گیرد که عبارتند از ارزشیابی شغل، باور داشتن شغل و تجربیات عاطفی در مورد شغل. رضایت شغلی به عنوان یک واکنش عاطفی (یا هیجانی) یک فرد نسبت به شغل خود تعریف شده است. این واکنش عاطفی ناشی از مقایسه پیامدهای واقعی با تمایلات (انتظارات، خواسته های) کارمند می باشد. لوکه (۲۰۰۲) بیان می کند رضایت شغلی یک حالت هیجانی مثبت یا خوشایند است که ناشی از ارزیابی

<sup>1</sup> Giauque

<sup>2</sup> Job satisfaction

<sup>3</sup> Yilmaz & Ergun

<sup>4</sup> Parker

<sup>5</sup> Togia

<sup>6</sup> Feng



## هفتمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران

۲۲ اسفند ۱۳۹۸ - دانشگاه تهران

شاغل از شغل یا تجربیات شغلی خود می باشد. رضایت شغلی یک نگرش نسبت به شغل می باشد. پس از بررسی و تحلیل متون، تم های زیر که در برگیرنده مفهوم رضایت شغلی بود، استخراج گردید. رضایت شغلی به عنوان یک احساس خوشایند، یک نگرش مثبت به شغل، یک قضاوت، یک ارزش، یک سازه چند بعدی، یک متغیر مستقل (پیشایند) و گاه به عنوان یک متغیر وابسته (پیامد) در متون شناسایی شده است (راوری و همکاران، ۱۳۹۱).

### پیشینه تحقیق

حاج کریمی و همکاران (۱۳۸۶) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که اقدامات مدیریت منابع انسانی بطور مستقیم و غیرمستقیم از طریق تعهد سازمانی بر عملکرد سازمانی کارکنان تاثیر معنی داری دارد. فلاحی نیا و عباسی (۱۳۹۲) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که آموزش تاثیر معناداری بر میزان بهره‌وری و رضایت شغلی دارند. صحت و فرخ نژاد (۱۳۹۲) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که کارکنانی که با شرایط پاداش قوی در سازمان روبرو هستند، رضایت و تعهد بیشتری از خود نشان می‌دهند و خدمات با کیفیت‌تری برای مشتریان ارائه خواهند نمود. طاهرلو (۱۳۹۳) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که اقدامات مدیریت منابع انسانی با ترک خدمت، بهبود کیفیت شغل، تناسب شغلی، تعهد سازمانی و دل‌بستگی شغلی ارتباط معنی داری دارد. زاهد و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که آموزشهای ضمن خدمت بر افزایش مؤلفه های ارتقاء شغلی معلمان؛ بهبود کیفیت کاری و بهبود ارتباطات اعضا در درون مدرسه تأثیری مثبت و معنی داری دارد. ذوقی (۱۳۹۵) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که بین آموزش ضمن خدمت با رضایت شغلی و بهره‌وری رابطه معنادار وجود دارد. علی و احمد<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که بین پاداش دهی و رضایت کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد به طوری که اگر برنامه های پاداش دهی تغییر کند، رضایت کارکنان نیز تغییر خواهد کرد. اشمیت<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که میان ابعاد آموزش (زمان آموزش، انواع آموزش و متودولوژی آموزش) و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد. آریگا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که آموزش های درون شغلی باعث افزایش توانایی، رضایت شغلی فردی، همکاری گروهی، انگیزش شغلی و نرخ رشد رضایت شغلی کارخانه شده است، آموزش های درون شغلی باعث افزایش انگیزش شرکت کارکنان در دوره های آموزشی شده است و شرکت کنندگان خواستار افزایش ساعات آموزش های درون شغلی شده اند. بوستامم<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که پاداش ها ارتباط مثبتی با رضایت از شغل دارند. در واقع رابطه پاداش های مالی با رضایت شغلی قوی تر از رابطه پاداش های غیرمالی با رضایت شغلی است. ویکام<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که اقدامات مدیریت منابع انسانی پیش بینی کننده نوآوری و رضایت شغلی بوده و نوآوری نیز بر رضایت شغلی تاثیر معنی داری می گذارد. بررسی مبانی نظری نشان داد که ظاهراً با توجه به بررسی

6

<sup>1</sup> Ali & Ahmed

<sup>2</sup> Schmidt

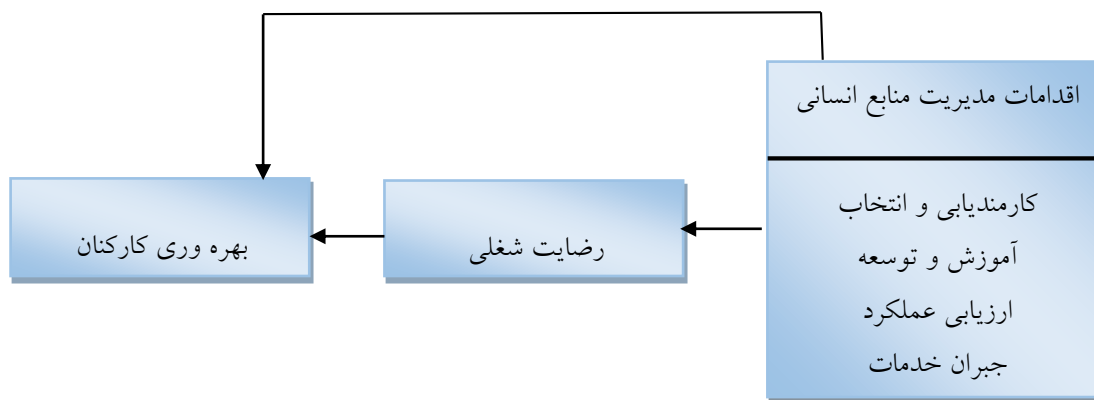
<sup>3</sup> Ariga

<sup>4</sup> Bustamam

<sup>5</sup> Wikhamn



منابع در دسترس در مبانی نظری موجود، رابطه بین متغیرهای تحقیق که در قالب مدل مفهومی نشان داده شده است به صورت یکجا در نظر گرفته نشده است؛ اما محمد و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که اقدامات مدیریت منابع انسانی بر رضایت شغلی کارکنان موثر است، ناداراجا و همکاران (۲۰۱۲) نیز ارتباط مثبتی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان یافتند همچنین رابینز و همکاران (۲۰۱۴) به این نتیجه رسیدند که بین رضایت شغلی و بهره‌وری ارتباط نزدیکی وجود دارد اما همان‌طور که گفته شد ظاهراً ارتباط جامع بین این متغیرها پیش‌تر در مطالعه دیگری بررسی نشده است؛ لذا در این تحقیق مدل مفهومی محقق ساخته به صورت شکل ۱ تبیین می‌گردد.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (اقتباس از ویکام، ۲۰۱۹ و محمد و همکاران، ۲۰۱۹)

7

### روش تحقیق

وقتی پژوهش به قصد کاربرد نتایج یافته‌هایش برای حل مشکلات خاص متداول درون سازمان انجام می‌شود، چنین تحقیقی پژوهش کاربردی نامیده می‌شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۵). بنابراین تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی می‌باشد. همچنین تحقیق حاضر نیز از نظر جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها یک تحقیق پیمایشی محسوب می‌شود و از آنجا که به منظور گردآوری داده‌ها در یک مقطع زمانی مشخص انجام شده است. از لحاظ افق زمانی مقطعی است. جامعه آماری یعنی کلیه افراد، پدیده‌ها، اشیاء یا مکان‌هایی که دارای حداقل یک صفت مشترک بوده و محقق در تحقیق خود بدنبال بررسی و مطالعه متغیرها در آن محدوده می‌باشد (خاکی، ۱۳۹۵). از آنجا که در این تحقیق نظر افراد مورد سؤال قرار می‌گیرد، لذا سطح تحلیل این مطالعه فرد می‌باشد و جامعه آماری کارکنان شعب درجه یک بانک ملی در شهر مشهد هستند که تعداد آنها در ۱۰۵ شعبه و ۲۳۰۰ نفر می‌باشد که بر اساس طبقه بندی بانک مرکزی شعب درجه یک انتخاب می‌شود و سطح تحلیل فرد می‌باشد. در این تحقیق حجم نمونه براساس جدول مورگان ۳۳۰ نفر تعیین گردید و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای خواهد بود. که هر یک از طبقات جامعه، به نسبت سهمی که از جامعه دارند، در نمونه‌گیری مشارکت داده می‌شوند. برای جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق علاوه بر جست و جو و بررسی در منابع کتابخانه‌ای اینترنتی و نیز جست و جو در نشریات و مجلات به منظور گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه



استفاده شده است؛ چرا که از طریق سؤالات پرسشنامه میتوان دانش عقاید و نگرش فرد را مورد ارزیابی قرار داد به تجربیات قبلی پی برد و به آن چه در حال حاضر انجام می دهد آگاهی یافت (حافظ نیا، ۱۳۹۵). در این تحقیق ابزار گردآوری داده ها شامل پرسشنامه هایی برگرفته از مینه سوتا (۱۳۸۶) برای متغیر رضایت شغلی، هرسی و همکاران (۱۹۸۰) برای متغیر بهره وری و تاکوچی و تاکوچی (۲۰۱۳) برای متغیر اقدامات مدیریت منابع انسانی می باشد. همچنین برای جمع‌آوری اطلاعات ثانویه، از مقالات و کتب مختلف مرتبط با موضوع پژوهش، جهت غنی‌تر کردن ادبیات تحقیق و تبیین چارچوب نظری تحقیق استفاده می‌شود. در این تحقیق روایی صوری پرسشنامه نهایی از طریق تائید نظر متخصصان و اساتید راهنما و مشاور و سایر اساتید گروه مدیریت مورد بررسی قرار خواهد گرفت. همچنین روایی سازه پرسشنامه نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بررسی می‌شود. پایایی ابزار گردآوری داده ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی می شود. همچنین در این تحقیق مقدار پایایی رضایت شغلی ۰/۸۶۲، پایایی اقدامات مدیریت منابع انسانی ۰/۶۵۸ و پایایی بهره وری ۰/۸۶۱ برآورد شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار spss ویراست ۲۳ و Amos18 استفاده شده است.

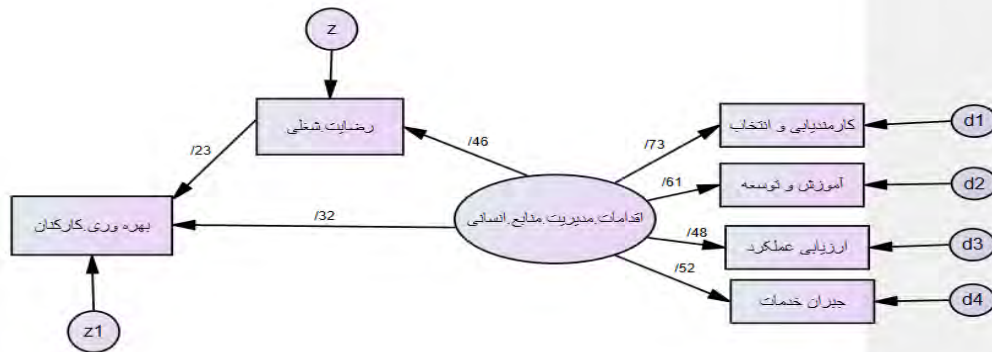
#### یافته‌های تحقیق

یافته‌های تحقیق شامل دو قسمت عمده توصیف داده‌ها و تحلیل داده‌ها است. در قسمت توصیف داده‌ها به توصیف متغیرهای پژوهش توسط توزیع فراوانی و آماره‌های توصیفی پرداخته شد. در قسمت تحلیل داده‌ها به بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخته شد. قبل از آزمون فرضیه‌ها، نرمال بودن (توزیع طبیعی داشتن) متغیرهای مورد مطالعه توسط آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف یک نمونه‌ای بررسی شد. فرض نرمال برای تمام متغیرها برقرار بود. برای بررسی فرضیات به دلیل نرمال بودن همه متغیرهای مورد مطالعه از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار spss ویراست ۲۳ و Amos18 استفاده شد و سطح معنی داری ۰/۰۵ در نظر گرفته شد. لازم به ذکر است که تمام بررسی‌ها در این فصل بر اساس ۳۳۰ پرسشنامه صورت گرفته است. نتایج حاصل از بخش اول سؤالات عمومی که مربوط به ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان می‌باشد، نشان می‌دهد که از بین ۳۳۰ نفر، تعداد ۱۰۶ نفر زن و ۲۲۴ نفر مرد بودند. به لحاظ سنی پاسخ‌دهندگان بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۶۵ نفر، ۳۱ تا ۴۰ سال ۱۰۴ نفر، ۴۱ تا ۵۰ سال ۱۳۲ نفر و نیز ۵۱ سال به بالا ۲۹ نفر بودند؛ از لحاظ مدرک تحصیلی ۵۸ نفر فوق دیپلم و کمتر، ۱۹۸ نفر کارشناسی، فوق لیسانس ۷۲ نفر و دارندگان مدرک تحصیلی دکتری نیز ۲ نفر دارای بودند. به لحاظ سابقه کار، ۷۹ نفر کمتر از ۵ سال، ۱۱۰ نفر بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۲۳ نفر بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۱۸ نفر بین بیش از ۱۵ سال سابقه داشتند. نتایج آزمون فرضیات نیز به شرح زیر بودند:

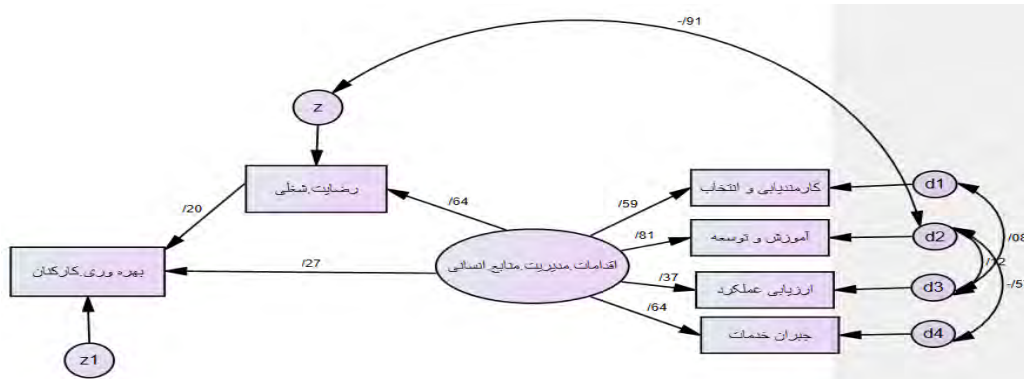
جهت ارزیابی الگوی پیشنهادی از روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. پیش از بررسی ضرایب ساختاری، برازندگی الگو مورد بررسی قرار گرفت. برازش الگوی اولیه بر اساس شاخص‌های برازندگی مورد استفاده در این مطالعه در ردیف اول (مدل تدوین شده) جدول ۱ گزارش شده است. در مرحله بعد با توجه به شاخص‌های اصلاحی (MI) در خروجی Amos 18 مسیرهای کواریانس ابعاد متغیرهای تحقیق به مدل اضافه گردید که نتایج شاخص‌های برازندگی آن در ردیف الگوی دوم جدول ۱ آورده شده است. همانگونه که مندرجات جدول ۱ نشان می‌دهد الگوی اول از برازش خوبی برخوردار نمی‌باشد در مراحل بعد



با اضافه کردن مسیرهای شاخص‌های اصلاحی (MI) پیشنهادی، الگو بهبود یافته و شاخص‌های برازندگی الگوی نهایی مورد قبول می‌باشد. در شکل ۱ و شکل ۲ به ترتیب مدل تدوین شده و الگوی اصلاح شده نقش میانجی‌گر رضایت شغلی در ارتباط با ادراک کارکنان از اقدامات مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان در پژوهش حاضر نشان داده شده است.



شکل ۲: مدل تدوین شده نقش میانجی‌گر رضایت شغلی در ارتباط با ادراک کارکنان از اقدامات مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان



شکل ۳: الگوی اصلاح شده نقش میانجی‌گر رضایت شغلی در ارتباط با ادراک کارکنان از اقدامات مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان



جدول ۱: شاخص‌های برازندگی برای الگوهای تدوین شده و الگوی نهایی

شاخصهای برازندگی الگو	X2	Df	X2/Df	NPAR	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
مدل تدوین شده	۷۰/۲۷۲	۸	۸/۷۸۴	۱۳	۰/۹۳۵	۰/۸۳۳	۰/۶۸۱	۰/۸۳	۰/۱۵۴
مدل اصلاحی (نهایی)	۱۲/۸۲۴	۴	۳/۲۰۶	۱۷	۰/۹۸۸	۰/۹۷۷	۰/۹۱	۰/۹۷۶	۰/۰۸۲
مدل استقلال	۳۸۰/۶۲۶	۱۵	۲۵/۳۷۵	۶	۰/۶۶۸	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۲۷۲

برای شاخص برازندگی  $X^2/Df$  مقادیر کوچکتر از ۵ مناسب و هرچقدر به صفر نزدیکتر باشد حاکی از برازش خوب الگو می باشد. برای شاخص  $GFI$  و  $AGFI$ ،  $IFI$ ،  $CFI$ ،  $TLI$  مقدار نزدیک به ۰/۹۰ و بالاتر به عنوان برازش نیکویی قابل قبول تلقی می شود که نشان دهنده خوب بودن مدل می باشد. در ارتباط با شاخص  $RMSEA$  مقادیر نزدیک به ۰/۰۵ یا کمتر نشان دهنده برازش خوب الگو و مقدار ۰/۰۸ یا کمتر بیانگر خطای منطقی تقریب است؛ مقدار بالاتر از ۰/۱۰ نشان از الزام رد کردن الگو می باشد (قاسمی، ۱۳۸۹). بنابراین با توجه به مقادیر شاخص‌های برازش الگوی نهایی (الگوی تدوین شده) و مرز مقادیر قابل قبول که در بالا ذکر شد، می توان گفت که مدل ارائه شده در این تحقیق مورد قبول می باشد. ضرایب رگرسیونی مدل نشان می دهد که متغیرهای ذکر شده بخوبی نقش میانجی گر رضایت شغلی در ارتباط با ادراک کارکنان از اقدامات مدیریت منابع انسانی و بهره وری کارکنان را تبیین می کند.

### آزمون فرضیه های تحقیق

فرضیه ۱: کارمندیابی و انتخاب تاثیر معناداری بر رضایت شغلی کارکنان شعب بانک ملی در مشهد دارد.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق ضرایب رگرسیونی در مدل معادلات ساختاری (SEM) در جدول ۲ نشان می‌دهد که کارمندیابی و انتخاب تاثیر معناداری بر رضایت شغلی کارکنان شعب بانک ملی در مشهد دارد ( $\beta = 0.378$ ,  $C.R = 7.4$ ,  $p < 0.05$ ). (=

جدول ۲: ضرایب مدل رگرسیون تاثیر کارمندیابی و انتخاب بر رضایت شغلی کارکنان

متغیر	برآورد غیر استاندارد $\beta$	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	R2	مقدار C.R.	مقدار p
کارمندیابی و انتخاب	۲/۲۶۵	۰/۳۰۶	۰/۳۷۸	۰/۱۴۳	۷/۴۰	۰/۰۰۱

فرضیه ۲: آموزش و توسعه تاثیر معناداری بر رضایت شغلی کارکنان شعب بانک ملی در مشهد دارد.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق ضرایب رگرسیونی در مدل معادلات ساختاری (SEM) در جدول ۳ نشان می‌دهد که آموزش و توسعه تاثیر معناداری بر رضایت شغلی کارکنان شعب بانک ملی در مشهد ندارد ( $\beta = 0.098$ ,  $C.R = 1.78$ ,  $p > 0.05$ ).

جدول ۳: ضرایب مدل رگرسیون تاثیر آموزش و توسعه بر رضایت شغلی کارکنان

متغیر	برآورد غیر استاندارد $\beta$	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	R2	مقدار C.R.	مقدار p
آموزش و توسعه	۰/۴۳	۰/۲۴۲	۰/۰۹۸	۰/۰۱۰	۱/۷۸	۰/۰۷۷

فرضیه ۳: ارزیابی عملکرد تاثیر معناداری بر رضایت شغلی کارکنان شعب بانک ملی در مشهد دارد.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق ضرایب رگرسیونی در مدل معادلات ساختاری (SEM) در جدول ۴ نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد تاثیر معناداری بر رضایت شغلی کارکنان شعب بانک ملی در مشهد دارد، ( $\beta = 0.171$ , C.R. = 3.14,  $p < 0.05$ ).

جدول ۴: ضرایب مدل رگرسیون تاثیر ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی کارکنان

متغیر	برآورد غیر استاندارد $\beta$	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	R2	مقدار C.R.	مقدار p
ارزیابی عملکرد	۰/۹۴۲	۰/۳	۰/۱۷۱	۰/۰۲۹	۳/۱۴	۰/۰۰۲

فرضیه ۴: جبران خدمات تاثیر معناداری بر رضایت شغلی کارکنان شعب بانک ملی در مشهد دارد.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق ضرایب رگرسیونی در مدل معادلات ساختاری (SEM) در جدول ۵ نشان می‌دهد که جبران خدمات تاثیر معناداری بر رضایت شغلی کارکنان شعب بانک ملی در مشهد دارد ( $\beta = 0.433$ , C.R. = 8.7,  $p < 0.05$ ).

جدول ۵: ضرایب مدل رگرسیون تاثیر جبران خدمات بر رضایت شغلی کارکنان

متغیر	برآورد غیر استاندارد $\beta$	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	R2	مقدار C.R.	مقدار p
جبران خدمات	۳/۰۳۶	۰/۳۴۹	۰/۴۳۳	۰/۱۸۷	۸/۷	۰/۰۰۱

فرضیه ۵: کارمندیابی و انتخاب تاثیر معناداری بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک ملی در مشهد دارد.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق ضرایب رگرسیونی در مدل معادلات ساختاری (SEM) در جدول ۶ نشان می‌دهد که کارمندیابی و انتخاب تاثیر معناداری بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک ملی در مشهد دارد ( $\beta = 0.293$ , C.R. = 5.54,  $p < 0.05$ ).

جدول ۶: ضرایب مدل رگرسیون تاثیر کارمندیابی و انتخاب بر بهره‌وری کارکنان

متغیر	برآورد غیر استاندارد $\beta$	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	R2	مقدار C.R.	مقدار p
کارمندیابی و انتخاب	۲/۰۰۷	۰/۳۶۲	۰/۲۹۳	۰/۰۸۶	۵/۵۴	۰/۰۰۱

فرضیه ۶: آموزش و توسعه تاثیر معناداری بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک ملی در مشهد دارد.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق ضرایب رگرسیونی در مدل معادلات ساختاری (SEM) در جدول ۷ نشان می‌دهد که آموزش و توسعه تاثیر معناداری بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک ملی در مشهد دارد ( $\beta = 0.266$ , C.R. = 5,  $p < 0.05$ ).



جدول ۷: ضرایب مدل رگرسیون تاثیر آموزش و توسعه بر بهره‌وری کارکنان

متغیر	برآورد غیر استاندارد $\beta$	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	R2	C.R مقدار	p مقدار
آموزش و توسعه	۱/۳۴۱	۰/۲۶۸	۰/۲۶۶	۰/۰۷۱	۵	۰/۰۰۱

فرضیه ۷: ارزیابی عملکرد تاثیر معناداری بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک ملی در مشهد دارد.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق ضرایب رگرسیونی در مدل معادلات ساختاری (SEM) در جدول ۸ نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد تاثیر معناداری بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک ملی در مشهد دارد، ( $\beta = 0.229, C.R = 4.26, p < 0.05$ ).

جدول ۸: ضرایب مدل رگرسیون تاثیر ارزیابی عملکرد بر بهره‌وری کارکنان

متغیر	برآورد غیر استاندارد $\beta$	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	R2	C.R مقدار	p مقدار
ارزیابی عملکرد	۱/۴۴۶	۰/۳۳۹	۰/۲۲۹	۰/۰۵۲	۴/۲۶	۰/۰۰۱

فرضیه ۸: جبران خدمات تاثیر معناداری بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک ملی در مشهد دارد.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق ضرایب رگرسیونی در مدل معادلات ساختاری (SEM) در جدول ۹ نشان می‌دهد که جبران خدمات تاثیر معناداری بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک ملی در مشهد دارد ( $\beta = 0.208, C.R = 3.86, p < 0.05$ ).

جدول ۹: ضرایب مدل رگرسیون تاثیر جبران خدمات بر بهره‌وری کارکنان

متغیر	برآورد غیر استاندارد $\beta$	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	R2	C.R مقدار	p مقدار
جبران خدمات	۱/۶۷۲	۰/۴۳۳	۰/۲۰۸	۰/۰۴۳	۳/۸۶	۰/۰۰۱

فرضیه ۹: رضایت شغلی تاثیر معناداری بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک ملی در مشهد دارد.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق ضرایب رگرسیونی در مدل معادلات ساختاری (SEM) در جدول ۱۰ نشان می‌دهد که رضایت شغلی تاثیر معناداری بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک ملی در مشهد دارد، ( $\beta = 0.374, C.R = 7.25, p < 0.05$ ).

جدول ۱۰: ضرایب مدل رگرسیون تاثیر رضایت شغلی بر بهره‌وری کارکنان

متغیر	برآورد غیر استاندارد $\beta$	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	R2	C.R مقدار	p مقدار
رضایت شغلی	۰/۴۲۸	۰/۰۵۹	۰/۳۷۴	۰/۱۴۰	۷/۲۵	۰/۰۰۱

فرضیه ۱۰: رضایت شغلی ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان شعب بانک ملی ایران در مشهد را میانجی‌گری می‌کند.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق ضرایب رگرسیونی در مدل معادلات ساختاری (SEM) در جدول ۱۱ نشان می‌دهد که بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با رضایت شغلی رابطه معنی‌داری وجود دارد، ( $\beta = 0.642, C.R = 7.009, p < 0.05$ ).



هفتمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران

۲۲ اسفند ۱۳۹۸ - دانشگاه تهران

همچنین بین رضایت شغلی با بهره‌وری رابطه معنی‌داری وجود دارد، ( $\beta = 0.201$ ,  $C.R = 2.923$ ,  $p < 0.05$ ) و بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با بهره‌وری رابطه معنی‌داری وجود دارد، ( $\beta = 0.27$ ,  $C.R = 3.941$ ,  $p < 0.05$ ). بنابراین می‌توان گفت رضایت شغلی ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان شعب بانک ملی ایران در مشهد را میانجی‌گری می‌کند، با توجه به مقدار  $VAF = 0.323$  درصد از رابطه کل بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان از طریق غیر مستقیم توسط متغیر میانجی رضایت شغلی تبیین می‌شود.

جدول ۱۱: ضرایب مدل رگرسیون رابطه غیر مستقیم بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان به واسطه رضایت شغلی

متغیر	برآورد غیر استاندارد $\beta$	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	R2	مقدار C.R	مقدار p	VAF
a = اقدامات مدیریت منابع انسانی با رضایت شغلی	0.683	0.097	0.642	0.412	7.009	0.001	0.323
b = رضایت شغلی با بهره‌وری	0.168	0.057	0.201	0.40	2.923	0.003	
c = اقدامات مدیریت منابع انسانی با بهره‌وری	0.24	0.061	0.27	0.73	3.941	0.001	

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر بررسی نقش واسطه‌ای رضایت شغلی در ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری نیروی انسانی انجام گرفت. که بر روی ۳۳۰ نفر از کارکنان شعب منتخب بانک ملی در شهر مشهد انجام گرفته است. در راستای تایید این فرضیات می‌توان بیان نمود که وقتی کارمندان بانک بدانند که این بانک با در نظر گرفتن دقیق مهارت‌ها و استعدادها هر یک از کارکنان، کارمندیابی، انتخاب و استخدام به طور مناسب صورت می‌گیرد و با بررسی تعداد موجود و مطلوب کارکنان، کارمندیابی و استخدام با برنامه ریزی دقیق انجام می‌گیرد، از شغلی خود رضایت بیشتری خواهند داشت که با تحقیقات ویکام (۲۰۱۹) و حاج کریمی و همکاران (۱۳۸۶) همراستا است. ارزیابی عملکرد کارکنان بانک ملی بر اساس معیارهای صریح و روشنی که بین همه کارکنان این بانک مشترک است و نیز ارائه بازخور به طور محرمانه به تک تک کارکنان می‌تواند منجر به ایجاد حس روحیه همکاری با یکدیگر و احساس رضایت در آنها می‌گردد که با تحقیق ویکام (۲۰۱۹) همراستا است. وقتی که حقوق و دستمزد، بر اساس پیچیدگی کار تعیین می‌شود و سطح حقوق و دستمزد در این بانک بیشتر از بانک‌های دیگر است می‌تواند احساس برابری و راحتی بیشتری در محیط بانک برای کارمند فراهم کرده است. وقتی که آموزش‌های لازم را به صورت رسمی دریافت می‌کنند و در آموزش‌های ارائه شده دید بلندمدت را احساس می‌کنند و می‌دانند که ارائه آموزش منجر به توسعه مهارت‌های شغلی آنان می‌گردد، می‌تواند در شغل خود احساس موفقیت و حمایت بیشتری داشته باشند که با تحقیقات صحت و فرخ نژاد (۱۳۹۲)، علی و احمد (۲۰۰۹) و نیز بوستامم و همکاران (۲۰۱۴) همراستا است. وقتی کارکنان این فرصت را دارند که بتوانند با سرپرستان و زبردستان خود درباره نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد بحث و گفت‌وگو کنند با نحوه صحیح انجام کار



در بانک آشنا شده و درک درستی از کار خود و اهداف آن پیدا می‌کنند در نتیجه بهره‌وری آنها در کار افزایش می‌یابد. ارائه پاداش مناسب و مدیریت صحیح آن به جهت عادلانه بودن می‌تواند به کارکنان روحیه تحمل شرایط سخت اقتصادی جامعه را داده و سازمان را حامی خود بدانند تا در نهایت با اثربخشی و کارایی بهتری کار کنند که با تحقیق حاج کریمی و همکاران (۱۳۸۶) همراستا است. به مدیریت بانک ملی توصیه می‌شود که به دلیل سرعت تغییرات و تأثیر این تغییرات با کارکردهای انسانی، مدیران نیروی انسانی استفاده از بانک‌های اطلاعاتی را اعمال می‌کنند. به مدیریت بانک ملی توصیه می‌شود که از روش آموزش ضمن خدمت دهلیزی استفاده کنند گاه سازمان‌ها از روش آموزش دهلیزی استفاده می‌کنند و با به‌کارگیری فن شبیه‌سازی، فضای خاصی را به ارائه این نوع آموزش اختصاص می‌دهند. به مدیریت بانک ملی توصیه می‌شود که از روش ارزیابی ۳۶۰ درجه استفاده نمایند، به مدیریت بانک ملی توصیه می‌شود که از انواع سیستم‌های پرداخت حقوق استفاده کنند از جمله محدودیت‌های این تحقیق همکاری ضعیف از طرف شعب منتخب بانک ملت که منجر به زمان بر شدن فرآیند تحقیق شد و شلوغی بیش از حد شعب درجه یک که باعث کم دقتی کارمندان در تکمیل پرسشنامه می‌شد.

#### منابع

۱. پژوه، مسعود. تبیین تأثیر نظام آراستگی بر رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان پالایشگاه شیراز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه امام رضا، مردشت، ایران، ۱۳۹۴.
۲. جعفری، نسرین، میرکمالی، سیدمحمد و صدق پور، بهرام. تأثیر جوّ سازمانی بر رضایت شغلی با میانجی‌گری سرمایه‌ی انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۳۹۲، (۲)۵، ۲۴۵-۲۲۱.
۳. حاجی کریمی، عباسعلی، طبرسا، غلامعلی و رحیمی، فرج‌الله. بررسی تأثیرگذاری اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی با لحاظ نمودن نقش تعهد سازمانی. اندیشه مدیریت، ۱۳۸۶، (۱)۲، ۱۰۳-۱۲۳.
۴. حافظ نیا، محمدرضا ۱۳۹۵. مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی، تهران.
۵. خاکی، غلامرضا ۱۳۸۶. مدیریت رضایت (با رویکرد تحلیل آن در سازمان). تهران: انتشارات کوهساز.
۶. خاکی، غلامرضا ۱۳۹۵. روش تحقیق با رویکرد پایان‌نامه نویسی. تهران: فوژان.
۷. دانایی فرد، حسن، الوانی، مهدی و آذر، عادل ۱۳۹۵. روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. اشراقی، تهران.
۸. درویش، حسن. ویژگی‌های فردی رضایت شغلی. فرهنگ مدیریت، ۱۳۸۹، (۱)۵، ۳۰-۱۷.
۹. دسلر، گری ۱۳۹۵. مبانی مدیریت منابع انسانی. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۰. ذوقی، محمدجعفر. رابطه آموزش ضمن خدمت با رضایت شغلی و ارتقای بهره‌وری کارکنان شرکت پالایش نفت شیراز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد واحد مردودشت، ایران، ۱۳۹۵.
۱۱. راوری، علی، میرزایی، طیبه و ونکی، زهره. تبیین ماهیت و مفهوم رضایت شغلی. مدیریت پرستاری، ۱۳۹۱، (۴)۱، ۶۱-۷۱.
۱۲. زاهد، توحید. بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر افزایش رضایت شغلی معلمان ابتدایی. دومین کنگره علمی پژوهشی سراسری توسعه و ترویج علوم تربیتی و روانشناسی، جامعه‌شناسی و علوم فرهنگی اجتماعی ایران، تهران، انجمن علمی توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین، ۱۳۹۴.
۱۳. سلطانی، ایرج ۱۳۸۶. رضایت شغلی منابع انسانی. اصفهان: انتشارات ارکان.
۱۴. سیدجوادین، رضا و فراچی، محمد مهدی. اثربخش‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های موفق. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۳۹۱، (۱) ۱۹-۳۷.



۱۵. صحت، سعید و فرخ نژاد، مریم. شرایط پاداش و تاثیر آن بر گرایش کیفیت خدمات و نگرش کارکنان. دومین همایش ملی مدیریت نوین، ۱۳۹۲.
۱۶. صفاری، پویا، ایازی، صمد و دعایی، محمدعلی. بررسی عوامل مرتبط با رضایت شغلی و رابطه آن با جو سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد دماوند. فراسوی مدیریت، ۱۳۸۹، ۴(۱۵)، ۱۴۵-۱۶۰.
۱۷. طاهرلو، ثریا. تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی ادراک شده بر نتایج رفتاری کارکنان در شرکت‌های کارگزاری بورس تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه تبریز، ایران، ۱۳۹۳.
۱۸. فلاحی نیا، حسین و عباسی کسائی، حامد. تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر بهره‌وری و میزان رضایت شغلی کارکنان دانشگاه شهید بهشتی. کنفرانس بین‌المللی مدیریت، چالش‌ها و راهکارها، تهران، ۱۳۹۲.
۱۹. وحدت، آرش. بررسی تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر وفاداری مشتری همراه با نقش واسطه‌ای رضایت کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه تبریز، ایران، ۱۳۹۴.

1. Ali, R., & Ahmed, M. S. (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: an empirical study. *International Review of Business Research Papers*, 5(4), 270-279.
2. Ariga, K., Kurosawa, M., Ohtake, F., Sasaki, M., & Yamane, S. (2013). Organization adjustments, job training and productivity: Evidence from Japanese automobile makers. *Journal of the Japanese and International Economies*, 27, 1-34.
3. Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, 392-402.
4. Dhar, R. L. (2015). The effects of high performance human resource practices on service innovative behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 67-75.
5. Feng, T., Wang, D., & Prajogo, D. (2014). Incorporating human resource management initiatives into customer services: Empirical evidence from Chinese manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 126-135.
6. Giauque, D., Resenterra, F., & Siggen, M. (2010). The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledge workers. Facts obtained from Swiss SMEs. *Human Resource Development International*, 13(2), 185-205.
7. Halle, Y. (2013). *Prevalence of Consensus Research in Literature Concerning Employee Perceptions of HRM*, The Netherlands, University of Twente.
8. Jamal, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125-143.
9. Lämsä, A.-M., & Piilola, A. (2015). Women's Leadership in Finland: The Meaning of Motherhood as Related to Leadership for Women Managers. In S. Madsen, F. W. Ngunjiri, K. Longman, & C. Cherrey (Eds.), *Women and leadership around the world* (pp. 87-105). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
10. Mohammad, J. U., Miah, M. A. S., Rahman, M. M., & Rahaman, M. S. (2017). Mediation role of job satisfaction on HRM-operational performance relationship: A three-way moderation effect by gender. *The Journal of Developing Areas*, 51(3), 437-452.
11. Nadarajah, S., Kadiresan, V., Kumar, R., Kamil, N. N. A., & Yusoff, Y. M. (2012). The relationship of HR practices and job performance of academicians towards career development in Malaysian private higher institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 102-118.
12. Parker, (2007). *Job satisfaction: In S.G. Rogelberg (Editor), Encyclopedia of Industrial and Organization Psychology*. London: Sage Publications.
13. Robbins, S. P., & Judge, T. (2014). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson,.
14. Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 481.
15. Takeuchi, N., & Takeuchi, T. (2013). Committed to the organization or the job? Effects of perceived HRM practices on employees' behavioral outcomes in the Japanese healthcare industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(11), 2089-2106.
16. Tavari, M., Sokhakeian, M., & Mirnejad, S. A. (2008). Identification & Prioritize the Factors Affecting the Productivity of Human Resources With MADM Technique. *Journal of Industry Management*, 1(1), 10-18.
17. Togia, A., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library & Information Science Research*, 26(3), 373-383

# 7<sup>th</sup> National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

12 March 2020 – University Of Tehran

هفتمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران

۲۲ اسفند ۱۳۹۸ - دانشگاه تهران



18. Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.
19. Yee, R. W., Yeung, A. C., & Cheng, T. E. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management*, 26(5), 651-668.
20. Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(3), 290-306.