فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، شماره پنجاه و چهارم، بهار ۱۴۰۵- صفحات ۵۹۵-۵۷۷

نقش تعالی سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران

نوع مقاله: پژوهشی

یونس تقوی[۱]
علیرضا حسین‌پور سنبلی[۲]
هوشنگ تقی‌زاده[۳]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۴/۱۱

چکیده

موفقیت و پیشرفت هر سازمانی به نیروی انسانی شاغل در آن بستگی دارد.اگر مسئولین سازمان قادربه جذب و نگهداری نیروی انسانی شایسته و با انگیزه نباشند و نتوانند سطح کیفیت زندگی کاری افراد را ارتقاء دهند، آن سازمان در جهت انجام مسئولیت ها و وظایف خود با مشکل مواجه می شود و در نتیجه بهره‌وری سازمان کاهش خواهد یافت. بر این اساس پژوهش حاضر به دنبال تعیین نقش تعالی سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران است. پژوهش حاضر کاربردی و توصیفی- همبستگی است. برای نمونه گیری از فرمول کوکران استفاده شده بر اساس آن حجم نمونه پژوهش ۱۷۵ نفر انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه راهبردهای تعالی سرمایه انسانی انجمن مدیریت منابع انسانی ایران با پایایی ۰/۸۶۹ و پرسشنامه نگهداشت منابع انسانی لانگو و مورا با پایایی ۰/۹۰۱ استفاده شد. داده ها با استفاده از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف، آزمون رگرسیون خطی مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که تعالی سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران تاثیر دارد، همچنین رهبری سرمایه انسانی و استراتژی‌های سرمایه انسانی موجب نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران می‌شود. نتیجه پژوهش نشان داد که مدیران برای نگهداشت نیروی انسانی در سازمان بیمه سلامت نیازمند توجه به توسعه و تعالی نیروی انسانی هستند.

کلمات کلیدی: تعالی سرمایه انسانی، نگهداشت منابع انسانی، بیمه سلامت ایران
طبقه بندی JEL: I31 ,M12,M54. O15

---

۱ گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران u50284@gmail.com
۲ گروه مدیریت دولتی، واحد مراغه، دانشگاه آزاد اسلامی، مراغه، ایران (نویسنده مسئول)
Aliraza.Sonboli@yahoo.com
۳ گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران Tsghizadeh46@yahoo.com

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

مقدمه

متولیان سازمان، انسان ها هستند، انسان هایی که خود به واسطه در اختیار داشتن منبع عظیم قدرت یعنی تفکر، موجبات تعالی و رشد سازمان را پدید می آورند (روا و پاتیناک، ۲۰۲۴). در واقع، در جهان پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت امروز، آنچه موجب تحقق مزیت رقابتی سازمان ها می شود، نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویا است (شریفی و همکاران، ۱۳۹۶). سازمانهای امروزی که در جوّ دانش محوری، رقابتی، مشتری گرایی، پاسخگویی، کیفیت گرایی، مشارکتی، کارآفرینی و تحول‌گرایی فعالیت می‌کنند، مستلزم دستیابی سریع به نیروی انسانی توانمند، خشنود و متعهد به عنوان ابزار رقابتی هستند (علی و همکاران، ۲۰۲۴)؛ زیرا داشتن کارکنان راضی، پرانرژی و خلاق یا سرمایه انسانی متعهد، مهمترین منبع سازمانی محسوب میشود. با توجه به اینکه نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمانهای دیگر است، تأکید بر نیروی انسانی مؤثر و کارآمد رو به افزایش است (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۴). نیروی انسانی توانمند، موجب همافزایی علم و ثروت گردیده و در تحقق یافتن اهداف علمی، اقتصادی و تجاری سازی نتایج تحقیق و توسعه در حوزه فناوریهای برتر و توسعه اقتصاد دانش محور، نقش دارند(خطاطیان و همکاران، ۱۳۹۳). افزایش بهره وری سازمانها و توسعه روزافزون آن ها مستلزم جذب، رشد و بهره وری کارکنان و نیز تقویت نیروی انگیزش آن ها و حفظ و نگهداشت آنها است (ناتالی و همکاران، ۲۰۱۱). یکی از عواملی که بر نگهداشت نیروی انسانی در سازمان موثر است، توسعه و تعالی آنان است (دیانی و همکاران[1]، ۲۰۲۴). تعالی سازمانی رویکردی نوین در حوزه سرمایه انسانی در سازمان است این رویکرد، از شاخص های برتر در زمینه منابع انسانی یک سازمان استفاده کرده و چارچوب جامعی از ارزش های محوری، معیارها و شاخص های برتر در تمامی ابعاد سرمایه انسانی ارائه می کند(یحیی پور و همکاران، ۱۴۰۱). مدیران و رهبران سازمان همواره به دنبال بهبود عملکرد کارکنان هستند و نقش حیاتی برای دستیابی به کیفیت و کمیت برون داد سازمان دارد(فوت و همکاران[2]، ۲۰۱۶). تعالی منابع انسانی رویکردی فراگیر در سازمان است که برای بهبود مستمر توانمندی‌های کارکنان در راستای اهداف سازمانی برنامه‌ریزی شده است. جدید ترین رویکرد ارزیابی حوزه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی یک سازمان، رویکرد تعالی منابع انسانی است. این رویکرد از شاخص‌های برتر در حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان استفاده می‌کند.

رشد و توسعه سازمان ها در جهت دستیابی اهداف آن نیازمند نیروی انسانی است که به عنوان یک منبع استراتژیک و مهمترین منبع رقابتی سازمان، نقش زیادی در تعالی و تحقق اهداف سازمانی

1 . Diani
2 . Foot et al

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

دارد. سرمایه انسانی، مجموعه ای از مهارت‌ها، دانش و ویژگی های عمومی کارکنان است که نشان دهنده ظرفیت‌ها و توانایی های انجام کار است (مقیمی و همکاران، ۱۴۰۲). از این جهت، عملکرد آنان بیشترین تاثیر را براثربخشی و افزایش عملکرد سازمان را به دنبال خواهد داشت (مسروی و همکاران، ۱۴۰۲).

توسعه نظام بیمه سلامت کشور همانا یکی از مهمترین فرامین مورد تاکید در سیاستهای قانون برنامه پنجم توسعه و یکی از اهداف اصلی سازمان بیمه سلامت ایران می باشد که از مهمترین اصول راهبردی و خط مشی سازمان، زمینه وصول به اهداف متعالی تبیین شده را فراهم نماییم از جمله تکریم کارکنان به عنوان سرمایه های سازمان و توجه ویژه به جایگاه کارشناسی آنان است، از این رو، اگر نتوانند سازوکارها و تدابیر مناسبی برای ماندگاری استعدادهای خود طراحی کنند به ناچار باید خروج آنان را نظاره گر باشند. سازمانها همواره هزینه‌های بالایی را در برتی جذب برترین نیروها صرف میکنند؛ بنابراین اگر نتوانند این نیروها را حفظ کنند آن هزینه ها را هدر داده اند (طهماسبی، ۱۳۹۰). از نظر هزینهٔ جایگزین و اثرات نامطلوب در کار، ترک خدمت برای سازمانها میتواند زیانبار محسوب گردد (توکلی نژاد و همکاران، ۱۳۹۵). قصد ترک خدمت یکی از کارکنان، هم سازمان و هم دیگر کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد؛ بنابراین اندیشیدن برای به حداقل رساندن تأثیرات منفی ترک خدمت بر عملکرد سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است (رحمان، ۲۰۱۶). بنابراین، مدیریت منابع انسانی اثربخش عنصر کلیدی هر سازمان اسبت. و یکی از نکات کلیدی در مدیریت منابع انسانی تامین و حفظ و نگهداشت کارکنان اثربخش است (آزیری و همکاران، ۲۰۱۴). نگهداشت کارکنان، تلاش توسط مدیران برای نگهداشتنم کارکنان مورد دلخواه به منظور دستیابی به اهداف سازمانی است (فرانک و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۳).

ترک خدمت بسیار پرهزینه است و بر اهمیت نگه داشت کارکنان کلیدی برای حصول موفقیت سازمان بسیار تأکید شده است (فرناندز، ۲۰۱۷) و انعطاف در برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی منابع انسانی و ارائه اقدامات انگیزشی- بهداشتی برای کارکنان می‌تواند حفظ کارکنان را بهبود بخشد. به ویژه اگر این اقدامات با ارتقای مهارت‌های نرم مدیران برای برقراری ارتباط موثر همراه باشد که اثرات مثبت قابل‌توجهی بر نگهداری افراد و بهبود عملکرد آن‌ها در سازمان داشته باشد (هسنان، ۲۰۲۰). بنابراین، به‌کارگیری راهکارهایی برای نگهداشت نیروی انسانی، باید در دستور کار سازمان‌ها قرار گیرد (فلاح نوش آبادی و همکاران، ۱۴۰۱).

حفظ و نگهداشت کارکنان در سازمان، فقط جنبه فیزیکی ندارد، بلکه حضور و حرکت فعالانه کارکنان سازمان در درون آن و هماهنگی و همسویی آنان با خط مشی ها و راهبردهای سازمان و به تعبیری درگیر بودن آنا با کار و شغل و مسائل مربوط به آن است. به تعبیر دیگر، حفظ و نگهداشت

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

کارکنان سازمان ها ابعادی گسترده تر از ارتباط دادن انسان با حقوق و مزایای دریافتی یا تامین بهداشت و ایمنی در محیط کار دارد. در شرایط کنونی دستیابی به نیروی انسانی کارآمد و توانمند برای سازمان ها بسیار هزینه بر است و این امر برای به دلیل اهمیت تخصص و تجربه هزینه بر است. ترک شغلی کارکنان برای سازمان هزینه های گزافی ایجاد میکند.

با این حال، یکی از بزرگترین اصلاحات نظام رفاه اجتماعی کشور به عهده آن نهاده شده و زمینه تحقق اهداف بلندی چون عدالت محوری، ارتقاء سطح کیفیت در ارائه خدمات سلامت، کاهش پرداخت از جیب بیمه شدگان، رفع همپوشانی بیمه ای و بسط و گسترش برنامه پزشک خانواده و نظام ارجاع در سراسر کشور فراهم گردید که سرمایه انسانی نقش مهمی در این امر ایفا می‌کند، که دستیابی به این اهداف نیازمند نگهداری سرمایه انسانی است که نشان دهنده اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر است.

۱-مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱-۱-تعالی سرمایه انسانی

تعالی در فرهنگ لغت به معنای کیفیت در بالاترین سطح و شیوه می باشد و با وجود نظرات مختلف در مورد تعالی، مهم ترین ویژگی های اصلی این مفهوم را می توان برآورد کامل نیازهای ذینفعان، استمرا در حفظ رضایت و خشنودی مشتریان وفراتر رفتن از حد انتظارات آن است که این انتظارات نشات گرفته از باورها و ارزش های مشترکی مانند شفافیت اطلاعات، صداقت در برخورد با ذینفعان، تعهد مدیریت و تلاش برای بهبود مستمر دانست. تعالی به عنوان کمال است، انسان دارای این توانایی است که اعمال و رفتار خود را به تعالی برساند (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۷).

تعالی سرمایه انسانی نیز تهیه برنامه و چارچوبی برای فراهم آوردن زمینه مساعد است که در آن همه کارکنان توانند دانش، مهارت ها، خلاقیت و توانمندی های خود را توسعه دهند(فارندال و پائو[1]، ۲۰۰۵). سازمان های متعالی توانایی های بالقوه منابع انسانی شان را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده و توسعه می دهند. آنها انصاف و برابری را افزایش می دهند و با مشارکت سرمایه های انسانی آنها را توانمند می سازند و به منظور برقراری ارتباط موثر با منابع انسانی تلاش کرده و از خدمت آنها قدردانی می شود. به گونه ای که به منظور استفاده از مهارت ها و دانش شان برای سازمان، آنها را بر می انگیزانند و در آن تعهد ایجاد می کنند(ابوناصر و همکاران[2]، ۲۰۱۶). بنابراین

1 . Farndale & Paauwe
2 . Abu Naser et al

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

تعالی بخشی به سرمایه های انسانی یکی از روش های است که برای استفاده از مهارت ها و توانمندی های آنان باید مورد توجه مدیران قرار گیرد(کانوریا و همکاران[1]، ۲۰۲۳).

۲-۱-نگهداشت نیروی انسانی

کارکنان، عمده‌ترین سرمایهٔ شرکت‌ها می‌باشند و در صورتی که به نحوی حضور فعال آنان در کار کمرنگ شود اساس شرکت به خطر افتاده و موجب ورشکستگی و انحلال آن می‌گردد.

شناسایی، استخدام و آموزش کارکنان خوب می‌تواند هزینه بر باشد. اما جایگزینی کارمندی که سازمان را ترک کرده است، بین یک تا دو برابر حقوق سالیانه آن پست، برای سازمان هزینه دارد حفظ و نگهداری کارکنان با عملکرد بالا در آینده یکی از مسائل اساسی و چالش‌های اکثر کارفرمایان خواهد بود این مسئله در حالی است که اکثر سازمان‌ها هر ساله مبالغ قابل‌توجهی جهت جذب و نگهداری کارکنان خود هزینه می‌نمایند، در صورتی که هر سازمانی قادر است با اتخاذ شیوه‌های مناسب، علاوه بر حفظ منابع انسانی موجود، زمینه‌ساز جذب تعدادی دیگر از کارکنان فعال سازمان‌ها نیز باشد. همچنین باید توجه داشت که نیروی انسانی که از طرف سازمان حمایت شود، هماهنگی بیشتری با ارزش‌ها و اهداف سازمان خواهد داشت. این کارکنان با داشتن انگیزه قویی‌تری برای خدمت، موجب بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمان می‌شوند و تحقق اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند(چای چی و همکاران، ۱۳۹۶).

نگهداشت کارکنان در سازمان برای عملکرد بهینه بسیار مهم است. بنابراین، برای بقای سازمان و پیشرفت مثبت، باید نگهداری کارکنان مورد تائید باشد (آدیزا و همکاران[2]، ۲۰۲۴). حفظ و نگهداری کارکنان به عنوان یک ابزار مدیریتی در سازمان است تا از خروج کارکنان شایسته و کاهش سطح خدمات سازمان جلوگیری شود. توجه به نگهداشت نیروی انسانی به معنای جلوگیری از ایجاد تغییر کارکنان در سازمان نیست؛ بلکه تغییر کارکنان برای هر سازمان حیاتی است و تمرکز اصلی سازمان باید بر حفظ نیروی کارآمدش باشد تا از هزینه بالایی که در سایه‌ی اتخاذ راهبردهای غیرقابل پیش بینی و انتخاب نیروی کار غیرمتخصص و بی‌تجربه به سازمان تحمیل خواهد شد، جلوگیری کند (ناعمی، ۱۳۹۷). هدف از راهبردهای حفظ و نگهداری کارکنان این است که کارکنان کلیدی در سازمان باقی بمانند و گردش و ریزش کارکنان که بسیار پرهزینه است، کاهش یابد(آرمسترانگ[3]، ۲۰۱۱).

1 . Kanoria et al
2 . Adiza
3 . Armstrong

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

بدین ترتیب، پژوهش های در خصوص تعالی سرمایه انسانی و نگهداشت نیروی انسانی انجام شده است که برخی از آنها اشاره می شود:

معینیان و همکاران (۱۴۰۲)، پژوهشی با عنوان عوامل انگیزشی، بهداشت و جامع مؤثر بر حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در شرکت های دانش بنیان تولیدی انجام دادند، در جهت مشخص نمودن عوامل سه گانه، بهداشت، انگیزش و جامع، با ارائه پرسشنامه به خبرگان دانشگاهی، و با روش دلفی اقدام گردید. با توجه به نتایج ضرایب همبستگی، آلفای کرونباخ این پرسشنامه، ۰/۹۲۷ می باشد که نشانگر همسانی درونی بسیار خوب سؤالات می باشد. نتایج شاخص های برازش، مؤید مدل پیشنهادی است. نتایج پژوهش، حاکی از پایایی و روایی خوب مدل طراحی شده برای حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در شرکت های دانش بنیان تولیدی در حوزه های فناوری اطلاعات و ارتباطات و بیوتکنولوژی با رویکرد مدل سه عاملی انگیزش، بهداشت و جامع می باشد.

اصغری پری (۱۴۰۲)، پژوهشی با عنوان بررسی نظام جذب و نگهداشت نیروی انسانی نمونه مورد مطالعه اداره آموزش و پرورش شهرستان بهبهان انجام دادند، در هر سازمان و ارگانی مهمترین دارایی، منابع انسانی می باشد. علاوه بر اینکه سازمان ها بایستی در جذب و آموزش منابع انسانی کارآمد بکوشند، نباید از حفظ و نگهداشت آنان غافل شوند. شاید بتوان گفت که حفظ و نگهداشت منابع انسانی از جدب و آموزش آن مهمتر باشد. چراکه با از دست دادن منابع انسانی سازمان به نوعی دچار ضرر و زیان می شود. به همین ترتیب باید موقعیتی را فراهم آورند تا منابع انسانی حفظ شوند. به همین ترتیب در این تحقیق به این مساله پرداخته شد و در نهایت با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی اطلاعات را گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار دادیم. برای گرد آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد حفظ و نگهداشت منابع انسانی لانگو و مورا استفاده شد و تمام کارکنان اداره آموزش و پرورش بهبهان به همراه معلمانی که با روش نمونه گیری تصادفی در دسترس انتخاب شده بودند، مشارکت داشتند. در پایان نتیجه آن شد که از دیدگاه کارکنان اداری، تاثیر نظام جذب و نگهداشت نیروی انسانی در عملکرد نیروی انسانی در حد متوسط تا زیاد و از دیدگاه معلمان، در حد متوسط است.

گودرزی و همکاران(۱۴۰۱)، تحقیقی با عنوان بررسی تاثیر مولفه های شایسته سالاری بر نگهداشت سرمایه انسانی انجام دادند، تجزیه و تحلیل یافته ها از آمار توصیفی و با استفاده از نرم افزار لیزرل استفاده شد نتایج: ، نشان داد که پایایی هر دو پرسشنامه مطلوب و رضایت بخش است. علاوه بر این، مقدار تاثیر شایسته سالاری و مولفه های آن(ارتباطات کاری، مهارت های رهبری، توسعه فعالیت های تیمی، مهارت های ارتباطی، مهارت های حرفه ای، بکارگیری قابلیت های ثبت خود و دیگران، تصمیم گیری و تشویق و نوآوری و تغییر) بر نگهداشت سرمایه انسانی برابر ۰/۳۵ است به

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

عبارت دیگر، ۳۵ درصد از تغییرات متغیر نگهداشت کارکنان توسط متغیر شایسته سالاری تبیین می شود.

اسکندری و همکاران(۱۴۰۲)، پژوهشی با عنوان طراحی مدل تعالی سرمایه انسانی در بانک‌های تجاری ایران انجام دادند، بر اساس تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، ۱۱۵ کد باز، ۲۳ کد محوری و هشت کد منتخب شامل؛ توسعه منابع انسانی، توسعه منش افراد، تعالی ارتباطی، برنامه ریزی منابع انسانی، حمایت جامع از تعالی، فرهنگ، سلامت کارکنان و تعالی فرایند رهبری به دست آمد. با استناد به رهیافت سیستماتیک در نظریه داده‌بنیاد، کدهای شناسایی شده در شش طبقه هسته‌ای شامل؛ شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، مقوله محوری، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها قرار گرفتند. در نهایت شاخص‌های شناسایی شده در بخش کمی مورد اعتباریابی قرار گرفتند. لذا برای موفقیت در توسعه تعالی سرمایه انسانی، لازم است به مقوله‌های شناسایی شده و مفاهیم مرتبط با آن توجه کامل شود و با آگاهی کامل از آن‌ها استفاده نمایند.

شهریاری و همکاران (۱۴۰۱)، پژوهشی با عنوان تدوین مدل کیفی تعالی سرمایه انسانی در آموزش و پروش ایران انجام داد، نتایج پژوهش بیانگر این است که اهداف محتوایی(دانشی-شناختی)، اهداف فردی(روانشناختی)، اهداف فراشناختی، اهداف اجتماعی و اهداف ساختای سازمانی در مدل کیفی تعالی سرمایه انسانی آموزش و پرورش هستند.

کلتو[1](۲۰۲۴)، پژوهشی با عنوان تأثیر تمرین تعالی منابع انسانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی رضایت شغلی در بین کارکنان دانشگاه اتیوپی انجام دادند، این مطالعه رابطه مثبت و معناداری را بین شیوه های توسعه منابع انسانی و عملکرد کارکنان را نشان داد. رضایت شغلی به عنوان میانجی بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان شناسایی کرد. ابعاد خاصی از شیوه‌های توسعه منابع انسانی، مانند آموزش و توسعه، توسعه شغلی تحصیلی، روحیه کار تیمی و مشاوره، تأثیرات قابل‌توجهی بر عملکرد کارکنان داشت که هم تأثیرات مثبت و هم منفی مشاهده شد

مصطفی و همکاران (۲۰۲۴)، پژوهشی با عنوان نگهداشت نیروی انسانی در میان کارکنان در موسسات مالی مالزی انجام دادند، هدف این مطالعه ارزیابی ترتیبات کاری انعطاف پذیر، آموزش و توسعه شغلی، پاداش و مزایا، و تناسب شغل و سازمان است که بر حفظ نیروی انسانی تأثیر می گذارد. این مطالعه نشان داد که تنها ترتیبات کاری منعطف بر حفظ کارکنان تأثیر می گذارد. یافته های تحقیق به مدیریت بانک مربوطه در تدوین استراتژی های منابع انسانی کارآمد کمک می کند. درک متغیرهایی که بر نیروی انسانی کارکنان تأثیر می‌گذارند، مداخلات هدفمند را برای بهبود میزان شادی، مشارکت و جابجایی کارکنان امکان‌پذیر می‌سازد.

---

1 . Keltu

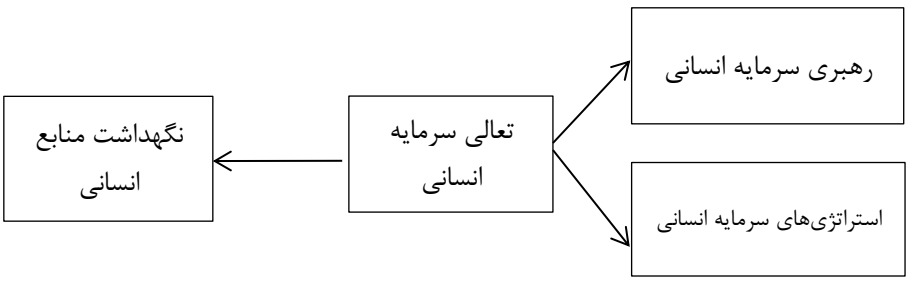
[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

پاندی و ریسال(۲۰۲۴)، پژوهشی با عنوان ارتقای تعالی منابع انسانی در نپال: نقش ابتکارات مهارت آموزی و ارتقاء مهارت انجام دادند، یافته‌ها بر نقش حیاتی حمایت سازمانی در میانجی‌گری رابطه بین ابتکارات توسعه مهارت و تعالی منابع انسانی تأکید می‌کنند و بر اهمیت حمایت از برنامه‌های توسعه مهارت و منابع انسانی تأکید می‌کنند. این تحقیق به بینش‌های ارزشمندی در این زمینه کمک می‌کند و توصیه‌های عملی برای افزایش اثربخشی ارائه می‌دهد.

علی سعید و النگار (۲۰۲۳)، پژوهشی با عنوان تأثیر حفظ منابع انسانی بر افزایش چابکی سازمانی: مطالعه کاربردی در دبیرخانه منطقه مرزهای شمالی عربستان انجام دادند، هدف این مطالعه شناسایی تأثیر نگهداری منابع انسانی بر افزایش چابکی سازمانی است. با توجه به متغیر جنسیت، سطح تحصیلات و تجربه در مورد سطح برنامه های نگهداری نیروی انسانی در شهرداری منطقه مرزی شمالی و وجود رابطه بین نظرات نمونه مورد مطالعه تفاوت آماری معنی داری وجود ندارد. حفظ منابع انسانی در ابعاد مختلف و چابکی سازمانی و همچنین تأثیر مثبت قوی نگهداری منابع انسانی بر چابکی سازمانی. این مطالعه لزوم توجه به برنامه‌های نگهداری منابع انسانی را در حین تلاش برای افزایش آگاهی از اهمیت افزایش چابکی سازمانی و افزایش حمایت مالی کافی برای کاربرد فلسفه نگهداری منابع انسانی و سیاست‌ها و رویه‌های نگهداری منابع انسانی توصیه می‌کند. برنامه ها بر در نظر گرفتن حمایت از چابکی ساختار سازمانی و رویه های سازمانی در سطح موسسه تمرکز دارند.

۲-مدل مفهومی پژوهش

در پژوهش حاضر برای بررسی نقش تعالی سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران پرداخته شده است. از این رو، مدل مفهومی پژوهش بر اساس شکل شماه ۱، ترسیم و مورد آزمون قرار گرفته شده است. در این مدل، اثر تعالی سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران مورد ارزیابی قرار گرفته است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

منبع: نتایج پژوهش

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

بر این اساس فرضیه‌های پژوهش عبارتند از:

۱.تعالی سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران تاثیر دارد

۱-۱.رهبری سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران تاثیر دارد

۱-۲.استراتژی‌های سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران تاثیر دارد.

۳-روش پژوهش

پژوهش حاضر، توصیفی، هبستگی از نوع معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان بیمه سلامت در آذربایجان شرقی است که برای حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است و به صورت تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. بنابراین، تعداد کارکنان بیمه سلامت در استان آذربایجان شرقی ۳۲۰ است که نمونه آماری ۱۷۵ نفر انتخاب شدند.

برای گردآوری داده‌های پژوهش از دو پرسشنامه استفاده شده است:

الف. پرسشنامه تعالی سرمایه انسانی: این پرسشنامه بر اساس مدل تعالی سرمایه انسانی انجمن مدیریت منابع انسانی ایران (۱۳۹۱) استفاده شده است که دارای دو راهبرد رهبری و استراتژی منابع انسانی را مورد ارزیابی قرار می دهد.

ب. پرسشنامه نگهداشت منابع انسانی: در پژوهش حاضر برای سنجش نگهداشت منابع انسانی از پرسشنامه لانگو و مورا (۲۰۱۱) استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۹ سوال است.

جدول ۱: پایایی پرسشنامه‌های پژوهش

متغیر	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ
تعالی سرمایه انسانی	۱۵	۰/۸۶۹
نگهداشت منابع انسانی	۹	۰/۹۰۱

منبع: نتایج تحقیق

۴-یافته‌های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها، ابتدا ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری در جدول ۲ مشخص شد. در این پژوهش برای نرمال بودن توزیع داده ها از آزمون کولموگروف-اسمیرونف استفاده شد. که با توجه به نرمال بودن داده‌ها از آزمون رگرسیون خطی استفاده شد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

جدول ۲: ویژگی های جمعت شناختی نمونه آماری

متغیر	ویژگی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۲۶	۷۲
	زن	۴۹	۲۸
تحصیلات	لیسانس	۵۹	۳۴
	فوق لیسانس	۹۷	۵۵
	دکتری	۱۹	۱۱
سابقه خدمت	۵-۱۰ سال	۵۱	۲۹/۱
	۱۱-۱۵	۱۰۴	۵۹/۴
	۱۶-۲۰	۲۰	۱۱/۴

منبع: نتایج تحقیق

جدول۳: آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	آماره	تعداد	سطح معنی داری	نتیجه
تعالی سرمایه انسانی	۰/۸۵۳	۱۷۵	۰/۱۵۶	نرمال
رهبری سرمایه انسانی	۰/۹۹۱	۱۷۵	۰/۰۹۴	نرمال
استراتژی‌های سرمایه انسانی	۰/۹۰۱	۱۷۵	۰/۰۸۷	نرمال
نگهداشت منابع انسانی	۰/۷۹۱	۱۷۵	۰/۱۸۲	نرمال

منبع: نتایج تحقیق

۵-تحلیل استنباطی فرضیه های پژوهش

آزمون فرضیه۱: تعالی سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران تاثیر دارد.

جدول ۴:آزمون همبستگی برای تاثیر تعالی سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی

آزمون دوربین – واتسون	خطای استاندارد	ضریب تشخیص تعدیل‌شده ΔR	ضریب تشخیص (R^2)	R

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

۲/۰۳	۰/۳۳۸	۰/۵۹۲	۰/۵۹۵	۰/۷۷۱

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۵: واریانس اثر تعالی سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی

منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	F	سطح اطمینان	سطح معنی-داری
رگرسیون	۱	۲۹/۰۴۰	۲۹/۰۴۰	۲۵۳/۷۹۷	۰/۹۵	۰/۰۰۰
باقیمانده	۱۷۳	۱۹/۷۹۷	۰/۱۱۴		نتیجه آزمون: تأیید فرضیه	
کل	۱۷۴	۴۸/۸۳۷	------			

منبع: نتایج تحقیق

چنانچه در جدول شماره ۴ و ۵ ملاحظه می‌گردد که سطح معنی‌داری آزمون مربوطه برابر ۰/۰۰۰می‌باشد، می‌توان چنین ادعا نمود که آزمون فوق با خطای ۰/۰۵ یا سطح اطمینان ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد.. با توجه به ضریب تشخیص R^2 که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده‌شده توسط متغیر X به تغییرات کل، ۰/۵۹۵ می‌باشد. می‌توان بیان نمود که ۵۹/۵ درصد تغییرات نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران، توسط تغییرات در تعالی سرمایه انسانی تبیین می‌گردد.

جدول ۶: ضرایب پارامتر فرضیه ۱: مربوط به متغیر تاثیر تعالی سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی

عنوان متغیر	β شیب خط	t محاسبه‌شده	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
عرض از مبدأ	۱/۲۶۷	۱/۴۰۴	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه H_1
تعالی سرمایه انسانی	۰/۶۹۴	۱۵/۹۳۰	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه H_1

منبع: نتایج تحقیق

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

بنابراین رابطه ریاضی بین تعالی سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران به‌صورت زیر خواهد بود:

$$_{۱}X = ۱/۲۶۷ + ۰/۶۹۴\ Y$$

می‌توان بیان نمود که یک واحد افزایش در تعالی سرمایه انسانی باعث ۰/۶۹۴ واحد نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران می‌شود. پس می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی این آزمون از لحاظ آماری معنی‌دار می‌باشد.

آزمون فرضیه۱-۱: رهبری سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران تاثیر دارد.

جدول ۷:آزمون همبستگی برای تاثیر رهبری سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی

آزمون دوربین – واتسون	خطای استاندارد	ضریب تشخیص تعدیل‌شده ΔR	ضریب تشخیص (R^2)	R
۱/۷۷	۰/۲۶۳	۰/۵۵۸	۰/۵۶۱	۰/۷۴۹

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۸: واریانس اثر رهبری سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی

منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	F	سطح اطمینان	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۱	۲۹/۰۴۰	۱۵/۲۹۴	۲۲۰/۶۳۱	۰/۹۵	۰/۰۰۰
باقیمانده	۱۷۳	۱۱/۹۹۲	۰/۰۶۹		نتیجه آزمون: تأیید فرضیه	
کل	۱۷۴	۲۷/۲۸۶	------			

منبع: نتایج تحقیق

چنانچه در جدول شماره ۷ و۸ ملاحظه می‌گردد که سطح معنی‌داری آزمون مربوطه برابر ۰/۰۰۰می‌باشد، می‌توان چنین ادعا نمود که آزمون فوق با خطای ۰/۰۵ یا سطح اطمینان ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد.. با توجه به ضریب تشخیص R^2 که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده‌شده

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

توسط متغیر x به تغییرات کل، ۰/۵۶۱ می‌باشد. می‌توان بیان نمود که ۵۶/۱ درصد تغییرات نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران، توسط تغییرات در رهبری سرمایه انسانی تبیین می‌گردد.

جدول ۹: ضرایب پارامتر فرضیه ۱-۱: مربوط به متغیر تاثیر رهبری سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی

عنوان متغیر	β شیب خط	t محاسبه‌شده	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
عرض از مبدأ	۱/۱۶۴	۷/۸۴۶	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه H_1
رهبری سرمایه انسانی	۰/۶۴۹	۱۴/۸۵۴	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه H_1

منبع: نتایج تحقیق

بنابراین رابطه ریاضی بین رهبری سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران به‌صورت زیر خواهد بود:

$Y = ۱/۱۶۴ + ۰/۶۴۹ X_۱$

می‌توان بیان نمود که یک واحد افزایش در رهبری سرمایه انسانی باعث ۰/۶۴۹ واحد بهبود در نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران می‌شود. پس می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی این آزمون از لحاظ آماری معنی‌دار می‌باشد.

آزمون فرضیه۱-۲: استراتژی‌های سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران تاثیر دارد.

جدول ۱۰:آزمون همبستگی برای تاثیر استراتژی‌های سرمایه انسانی

آزمون دوربین – واتسون	خطای استاندارد	ضریب تشخیص تعدیل‌شده ΔR	ضریب تشخیص (R^2)	R
۱/۹۱	۰/۲۳۶	۰/۶۴۲	۰/۶۴۴	۰/۸۰۳

منبع: نتایج تحقیق

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

جدول ۱۱: واریانس اثر استراتژی‌های سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی

منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	F	سطح اطمینان	سطح معنی-داری
رگرسیون	۱	۱۷/۵۸۲	۱۷/۵۸۲	۳۱۳/۴۲۴	۰/۹۵	۰/۰۰۰
باقیمانده	۱۷۳	۹/۷۰۵	۰/۰۵۶		نتیجه آزمون:	
کل	۱۷۴	۲۷/۲۸۶	------		تأیید فرضیه H_1	

منبع: نتایج تحقیق

چنانچه در جدول شماره ۱۰ و۱۱ ملاحظه می‌گردد که سطح معنی‌داری آزمون مربوطه برابر ۰/۰۰۰می‌باشد، می‌توان چنین ادعا نمود که آزمون فوق با خطای ۰/۰۵ یا سطح اطمینان ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد.. با توجه به ضریب تشخیص R^2 که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده‌شده توسط متغیر x به تغییرات کل، ۰/۶۴۴ می‌باشد. می‌توان بیان نمود که ۶۴/۴ درصد تغییرات نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران، توسط تغییرات در استراتژی‌های سرمایه انسانی تبیین می‌گردد.

جدول ۱۲: ضرایب پارامتر فرضیه ۱-۲: مربوط به متغیر تاثیر استراتژی‌های سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی

عنوان متغیر	β شیب خط	t محاسبه‌شده	سطح معنی-داری	نتیجه آزمون
عرض از مبدأ	۱/۳۸۱	۱۲/۲۸۴	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه H_1
استراتژی‌های سرمایه انسانی	۰/۶۰۰	۱۷/۷۰۴	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه H_1

منبع: نتایج تحقیق

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

بنابراین رابطه ریاضی بین استراتژی‌های سرمایه انسانی سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران به‌صورت زیر خواهد بود:

$$X_1 = ۱/۳۸۱ + ۰/۶۰۰\ Y$$

می‌توان بیان نمود که یک واحد افزایش در استراتژی‌های سرمایه انسانی باعث ۰/۶۰۰ واحد بهبود در نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران می‌شود. پس می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی این آزمون از لحاظ آماری معنی‌دار می‌باشد.

۶-نتیجه گیری و پیشنهادها

مدیران منابع انسانی سازمان‌ها، مسئول اصلی ارتقای موقعیت سازمان هستند. سازمان‌ها همیشه با خطر جدا شدن بهترین کارکنانشان این امر باعث می‌شود دانش و تخصص بالای این کارکنان اثربخش هم همراه آنان از سازمان خارج می‌شود. از طرفی سازمان باید برای پیدا کردن نیروی جدید و استخدام او، هزینه و زمان صرف کند. از این باید به دنبال راه هایی برای نگهداشت آنها در نظر داشته باشد و کیفیت زندگی کاری منابع انسانی اثر مهمی بر نگهداشت آنان دارد. این موضوع نه‌تنها می‌تواند به مسیر حرکت درست سازمان در جهت اهدافش کمک کند، بلکه میزان رضایت کارمندان و مدت‌زمان فعالیت آن‌ها را در درون سازمان هم افزایش می‌دهد. تعالی منابع انسانی چارچوب جامعی از ارزش‌های محوری، معیارها و شاحص‌های برتر در تمامی ابعاد منابع انسانی یک سازمان ارائه می‌نماید. به گونه‌ای که از طریق آنها می‌توان با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، فرآیندها و نتایج منابع انسانی، نقاط قوت و حوزه‌های بهبود سازمان را شناسایی و سپس برنامه‌ریزی نمود. بنابراین، تعالی منابع انسانی چارچوب بسیار مؤثری است که می‌تواند شرکت‌ها و سازمان‌ها را در حوزه منابع انسانی به سوی تعالی منابع انسانی رهنمون کند.

بر اساس نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه ها، تعالی سرمایه اجتماعی بر نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران موثر است، از سوی دیگر، ابعاد تعالی سرمایه اجتماعی، رهبری سرمایه انسانی و استراتژی‌های سرمایه انسانی بر نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران تاثیر مثبت دارد. بدین ترتیب با توجه به نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر، معینیان و همکاران (۱۴۰۲)، بیان کردند که حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در شرکت های دانش بنیان تولیدی در حوزه های فناوری اطلاعات و ارتباطات و بیوتکنولوژی با رویکرد مدل سه عاملی انگیزش، بهداشت و جامع می باشد؛ گودرزی و همکاران(۱۴۰۱) بیان کردند که ارتباطات کاری، مهارت های رهبری، توسعه فعالیت های تیمی، مهارت های ارتباطی، مهارت های حرفه ای، بکارگیری قابلیت های ثبت خود و دیگران،

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

تصمیم گیری و تشویق و نوآوری و تغییر تاثیر دارد؛ کلتو (۲۰۲۴)، نشان داد که تعالی منابع انسانی بر عملکرد کارکنان موثر است؛

بر این اساس برای نگهداشت منابع انسانی در سازمان بیمه سلامت ایران پیشنهاد می‌شود: مدیر باید بتوانید با کارکنان خود ارتباط موثری برقرار کنید. به شکلی که آن‌ها بتوانند وظایف شغلی و اهداف کلی سازمان را به‌خوبی درک کنند؛ و با کارکنان سخاوتمندانه رفتار کنید و به آن‌ها زمان کافی برای انجام وظایفشان بدهید.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

منابع

۱. اسکندری رقیه؛ غلام زاده داریوش؛ ودادی احمد. (۱۴۰۲). طراحی مدل تعالی سرمایه انسانی در بانک‌های تجاری ایران. *فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی*، ۳(۴)، ۱-۳۳.

۲. اصغری پری، سیدحسن (۱۴۰۲). بررسی نظام جذب و نگهداشت نیروی انسانی نمونه مورد مطالعه اداره آموزش و پرورش شهرستان بهبهان، *شانزدهمین کنفرانس بین المللی روانشناسی، مشاوره و علوم تربیتی*.https://civilica.com/doc/1689968

۳. چاپیچی امیرکیوان؛ تنعمی محمد مهدی؛ مرادی ایدیش شعبان. (۱۳۹۶). نقش فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده در حفظ و نگهداشت کارکنان؛ مطالعه موردی. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*. ۶(۲۳)، ۱۰۹-۱۲۶.

۴. خیاطیان محمدصادق، طباطبائیان سیدحبیب اله،الیاسی مهدی. (۱۳۹۳). تحلیلی بر عوامل موثر بر رشد و پایداری شرکت های دانش بنیان در ایران،https://civilica.com/doc/1868707

۵. سیدنقوی میرعلی؛ واعظی رضا؛ قربانی زاده وجه الله و افکانه، محمد. (۱۳۹۷). الگوی تعالی منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران. *فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی*، ۶(۲)، ۱۱-۲۶.

۶. شریفی سیدمهدی؛ راشد مهدی یار؛ سابقی هادی. (۱۳۹۶). طراحی مدل حفظ کارکنان دانشی سازمان های رسانه‌ای آینده. *نشریه رسانه*، ۲۸(۳)، ۱۰۳-۱۲۰.

۷. شهریاری کژال؛ داداش کریمی یحیی؛ تیمورنژاد کاوه و غلام زاده داریوش. (۱۴۰۱). تدوین مدل کیفی تعالی سرمایه انسانی در آموزش و پرورش ایران. *فصلنامه مدل کیفی تعالی منابع انسانی*، ۳(۲)، ۳۶-۲۰.

۸. طهماسبی رضا؛ قلی پور آرین؛ جواهری زاده ابراهیم. (۱۳۹۱). مدیریت استعداد: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. *پژوهش های مدیرت عمومی*، ۵(۱۷)، ۵-۲۶

۹. مسروری رسول؛ پاک مرام عسگر؛ محمدی احمد و رحیمی، غلامرضا. (۱۴۰۲). ارائه مدل عوامل موثر بر کارایی سرمایه گذای در منابع انسانی مطالعه موری: بازار سرمایه ایران. مدیریت بهره وری، ۱۵(۲)، ۲۷۳-۲۹۰.

۱۰.فلاح نوش آبادی مهدی، محمود زاده سید مجتبی؛ عباس پور عباس و یزدانشناس، مهدی. (۱۴۰۱). شناسایی و رتبه بندی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی برندکارفرمایی وزارت آموزش و پرورش در جهت جذب و نگهداشت نیروی انسانی. *مدیریت سازمانهای دولتی*، ۱۰(۳)، ۷۴-۵۵.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

۱۱.معینیان بهمن؛ الیاسی مهدی؛ سیدنقوی میرعلی و بامدادصوفی جهانیار. (۱۴۰۲). عوامل انگیزشی، بهداشت و جامع موثر بر حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در شرکت های دانش بنیان تولیدی. *مدیریت بهره وری*، ۲۷(۳)، ۲۳-۴۷.

۱۲.مقیمی زهرا؛ احمدی مجتبی، نودهی محمدعلی. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر رهبری مخرب بر توسعه سرمایه انسانی. *مشاوره شغلی و سازمانی*. ۱۵(۵۴)، ۱۷۵-۱۹۲.

۱۳.محمد زاده امیر، مرسلی ارزنق زلیخا، مهرآرا محسن و گودرزی فراهانی یزدان(۱۴۰۳). اثر میزان پذیرش ریسک مالی بر خرید بیمه نامه‌های عمر، نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی، ۱۳(۴۶): ۱۷۳-۱۹۸.

۱۴.ناعمی، علی محمد. (۱۳۹۷). تأثیر آموزش معنویت بر تعهد سازمانی، نگهداشت نیروی انسانی و اشتیاق شغلی مدیران مدارس ابتدایی. *دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه*. ۶(۱)،۱۵۳-۱۶۸.

۱۵.یحیی پور محسن؛ طبری مجتبی؛ مهرآرا اسداله؛ باقرزاده، محمدرضا، بالوئی جامخانه عزت الله. (۱۴۰۱). طراحی مدل تعالی مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت های توزیع نیروی برق شمال کشور. *پژوهش های اخلاقی*، ۱۲(۴)، ۲۷۸-۳۰۴.

16. Abu Naser, S. S., Al Shobaki, M. J., & Abu Amuna, Y. M. (2016). Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence: Comparative study. Journal of Scientific and Engineering Research, 3(4), 4-14.

17. Ali Saad, M., Al-Naggar, M. S. (2023). The Impact of Human Resources Maintenance on Enhancing Organizational Agility: An Applied Study on Secretariat of Northern Borders Region. Marketing and Management of Innovations, 14(1):75-86.

18. Farndale, E., & Paauwe, J. (2005). The role of corporate HR functions in multinational corporations: the interplay between corporate, regional/national and plant level. Kadarovaa, Jaroslava, & Demeckoa, Michal. (2016). New approaches in Lean Management. Procedia Economics and Finance, 39, 11-16.

19. Fernandez, M. D, Reyes, S. P, & Cabrera, R. V. (2017). Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective. BRQ Business Research Quarterly, 20(1), 63-77.

20. Foot, M., Hook, C., & Jenkins, A. (2016). Introducing Human Resource Management (7th edition). London: Pearson Education.

21. Husnan, (2020) (Human Resources Management at BMT Surya Ponorogo). 'Interview Result'. Ponorog, Indonesia.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

22. Krueger, P., Brazil, K., Lohfeld, L., Edward, H. G., Lewis, D., & Tjam, E. (2002). Organization specific predictors of job satisfaction: findings from a Canadian multi-site quality of work life cross-sectional survey. BMC Health Services Research, Dec; 2(1):6-19.

23. Keltu, T. T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. Heliyon, 10(8), 29821.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]