

## Research Paper

# Evaluation of Strategic Factors Affecting Employee Retention Policies in Government Organizations (Case Study: Judiciary)



Hashem Shahriari<sup>1</sup>, \*Alireza Rousta<sup>2</sup>, Mohammad Reza Kashefi Neyshabori<sup>3</sup>, Farzad Asayesh<sup>2</sup>

1. PhD Student, Department of Governmental Management, Kish International Unit, Islamic Azad University, Kish Island, Iran

2. Associate Professor, Department of Business Management, Shahr-e-Qods Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Assistant Professor, Department of Financial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Use your device to scan and read the article online



**Citation:** Shahriari, H., Rousta, A., Kashefi Neyshabori, M., Asayesh, F. (2024). [Evaluation of Strategic Factors Affecting Employee Retention Policies in Government Organizations (Case Study: Judiciary) (Persian)]. *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 14(50), 126-145. <https://doi.org/10.22034/sspp.2024.2021598.3548>



<https://doi.org/10.22034/sspp.2024.2021598.3548>



Received: 29 Jan 2024

Accepted: 3 Jun 2024

Available Online: 20 Jun 2024

### Keywords:

Organizational Commitment, Internal Learning Ability, Employee Retention, Administrative Innovation, Judiciary.

## ABSTRACT

Today, maintaining effective employees is one of the most important factors in achieving the goals of any organization. As much as the judiciary can attract more qualified personnel and if he maintains and uses it more effectively, he will be more successful in achieving his goals. The purpose of the research was to evaluate the strategic factors affecting employee retention policies in government organizations. The research method is practical in terms of purpose and descriptive of correlation type according to the method of data collection. The statistical population of the research includes employees of the judiciary in Tehran in 2023. Using Cochran's formula, 384 people were selected as a sample and 425 questionnaires were distributed and 415 questionnaires were collected. The reliability of the questionnaire was measured by calculating Cronbach's alpha coefficient, which was 0.810. Data were analyzed using structural equation modeling and Smart-PLS software. The findings indicate that organizational commitment, job satisfaction, internal learning ability, and job commitment have a significant effect on the administrative innovation of the judicial branch organization. Finally, administrative innovation has an effect on the retention of employees of the judicial branch.

### \* Corresponding Author:

**Alireza Rousta**

**Address:** Department of Business Management, Shahr-e-Qods Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**E-mail:** [alirezarousta@yahoo.com](mailto:alirezarousta@yahoo.com)

## مقاله پژوهشی

# ارزیابی عوامل استراتژیک موثر بر سیاست‌های حفظ کارکنان در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: قوه قضاییه)

هاشم شهیریاری<sup>۱</sup>، علیرضا روستا<sup>۲</sup>، محمدرضا کاشفی نیشابوری<sup>۳</sup>، فرزاد آسایش<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بین الملل کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهرقدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت مالی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

## چکیده

امروزه کارکنان موثر یکی از مهمترین عوامل در دستیابی به اهداف هر سازمانی است. هرچه قوه قضاییه بتواند نیروی شایسته‌تری جذب کند و از آن نگهداری و استفاده موثرتری نماید در رسیدن به اهدافش موفق‌تر خواهد بود. هدف از پژوهش ارزیابی عوامل استراتژیک موثر بر سیاست‌های حفظ کارکنان در سازمان‌های دولتی بوده است. روش تحقیق از جهت هدف، کاربردی است و براساس روش گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش مشتمل بر کارکنان قوه قضاییه در شهر تهران در سال ۱۴۰۲ می‌باشد. با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده و تعداد ۴۲۵ پرسشنامه به روش نمونه‌گیری در دسترس توزیع شد و تعداد ۴۱۵ پرسشنامه جمع‌آوری شده است. پایایی پرسشنامه با برآورد ضریب آلفای کرونباخ سنجش شد که به میزان ۰/۸۱۰ بوده است. همچنین داده‌ها توسط مدل‌یابی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار Smart-PLS تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌ها حاکی از آن است که تعهد سازمانی، رضایت شغلی، توانایی یادگیری داخلی و تعهد شغلی بر نوآوری اداری سازمان قوه قضاییه تاثیر معناداری دارد. در نهایت، نوآوری اداری بر حفظ کارکنان قوه قضاییه اثرگذار است.

تاریخ دریافت: ۹ بهمن ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ انتشار: ۳۱ خرداد ۱۴۰۳

## کلیدواژه‌ها:

تعهد سازمانی، توانایی یادگیری داخلی، سیاست‌های حفظ کارکنان، نوآوری اداری، قوه قضاییه.

## \* نویسنده مسئول:

علیرضا روستا

نشانی: گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهرقدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

رایانامه: alirezarousta@yahoo.com

## مقدمه

خوب و باتجربه منجر به پیامدهای منفی از جمله افزایش هزینه‌های سازمانی، کاهش رشد و پیشرفت سازمانی، عدم دستیابی به اهداف مشارکتی می‌شود (خدکا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). آموزش و توسعه، سیستم‌های جبرانی رقابتی از جمله عوامل مهم حفظ کارکنان هستند. اکثر کارکنان بر این باورند که عوامل انگیزشی مانند مسئولیت‌پذیری، شناخت موفقیت و احساس مهم بودن در مقایسه با عوامل مادی و بازده اقتصادی از اهمیت بیشتری برخوردار است. بنابراین عوامل روانی و اجتماعی و نیز متغیرهایی مانند تعامل و درگیری کاری می‌توانند در کاهش یا افزایش شاخص‌های حفظ کارکنان بسیار موثر باشند (یاثو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). تعهد سازمانی به عنوان پیوند روانشناختی بین افراد و سازمان تلقی می‌شود و مزایای زیادی را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند (یوکندی و شرسثا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). کارکنانی که دیگر به سازمان متعهد نیستند، سرانجام ترجیح می‌دهند سازمان را ترک کنند یا توسط سازمان اخراج شوند (سها و کومار<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). عملکرد شغلی کارکنان در یک سازمان نشان‌دهنده دانش، مهارت‌ها، رفتار و ارزش‌های اخلاقی آن‌ها و توانایی کارمندان در تحقق انتظارات سازمان است (درویش‌متولی و علی<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). کیفیت خدمات داخلی، پیش‌شرط دستیابی به کیفیت خدمات مطلوب برای مشتریان است (پرنیتسی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). رضایت شغلی کارمند برای یک سازمان یا شرکت بسیار مهم است (کوت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

اگر کارمندان رضایت شغلی بالایی داشته باشند، انگیزه بیشتری خواهند داشت که تعهد آن‌ها با

امروزه بیشتر سازمان‌ها، موضوع حفظ منابع انسانی را اساسی و مهم می‌دانند، برای آن برنامه‌ریزی کرده و هزینه‌های زیادی می‌پردازند. یکی از رسالت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، حفظ کارکنان توانمند است. برای یک سازمان، استخدام افراد برای شغل مهم و ضروری است؛ ولی حفظ کارکنان اهمیت بیشتری نسبت به استخدام دارد (ضیائی و نرگسیان، ۱۴۰۲). نیروی انسانی اساسی‌ترین ابزار برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است و عدم دقت به فراهم کردن محیط و ابزار مطلوب بهسازی برای ماندگاری آن‌ها می‌تواند چالش‌های بسیاری را برای سازمان‌ها ایجاد کند. منابع انسانی گنجینه‌ای از نیروهای بالقوه سازمان هستند که می‌توانند به شکل راهبردی توسعه یافته و به جهت دستیابی به تعالی حرکت نمایند. موفقیت و بقای سازمان به شکل فزاینده‌ای به ماندگاری و آزاد کردن قابلیت کامل نیروی انسانی بستگی دارد؛ بنابراین، یکی از مشکلات پیش‌روی سازمان‌ها، اتخاذ سازوکارها و تدابیری برای افزایش رضایت و تعهد و در نهایت پایداری کارکنان است (آهاکوا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

حفظ به مفهوم جلوگیری از خروج کارکنان توانمند از سازمان و در نتیجه افزایش سودآوری و بهره‌وری سازمان است. مدیریت موثر حفظ کارکنان تضمین می‌کند که کارکنان باتجربه و خوب در سازمان باقی خواهند ماند. بنابراین، عملکرد سازمان بهبود یافته و رضایت مشتری تامین خواهد شد (دچاواتاناپایسال<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). ناتوانی سازمان در جذب و حفظ نیروی انسانی و جلوگیری از مرخصی داوطلبانه کارکنان

3. Khadka

4. Yao

5. Yukongdi & Shrestha

6. Saha & Kumar

7. Prentice

8. Cote

1. Ahakwa

2. Dechawatanapaisal

حفظ و نگهداری آن‌ها باید مسائل و مشکلات در قالب پژوهشی منسجم بررسی شود. لذا در این پژوهش درصدد پاسخ به این مساله برآمدیم که ارزیابی عوامل استراتژیک موثر بر سیاست‌های حفظ کارکنان در سازمان‌های دولتی چگونه است. در ادامه به ارائه پیشینه پژوهش، روش‌شناسی، یافته‌ها، بحث و نتیجه‌گیری می‌پردازیم.

### ۱. پیشینه پژوهش

در این بخش ابتدا به تشریح متغیرهای این مقاله می‌پردازیم و در ادامه پیشینه پژوهش تحلیل و بررسی می‌شود.

یائو و همکاران (۲۰۱۹)، تعهد سازمانی را به عنوان نگرشی تعریف می‌کنند که بیانگر یک اتحاد روانشناختی بین فرد و سازمان آن‌ها است. ایجاد تعهد سازمانی برای سازمان‌ها ضروری است، زیرا موفقیت و گسترش آن‌ها بسیار به کارمندان بستگی دارد (هانایشا<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۶).

رضایت شغلی، به عنوان پاسخی عاطفی که فرد نسبت به شغل و/یا جنبه‌های شغلی دارد، تعریف می‌شود (دیلیگ-رویز<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). نگرش کارکنان برای مدیران منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (والکر<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۷)، زیرا درک می‌کنند حفظ کارمندان در بلندمدت، افزایش مشارکت و عملکرد به رضایت شغلی بستگی دارد (الیانا و همکاران، ۲۰۱۹؛ نمتانو و دابیجا، ۲۰۲۱).

توانایی یادگیری داخلی، به عنوان ظرفیت شرکت برای ایجاد، تلفیق و پیکربندی مجدد دانش فنی و اجتماعی (غیر فنی) تولید شده از طریق منابع

سازمان را افزایش می‌دهد (ابوهاشش<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). افرادی که به شدت درگیر شغل هستند، شغل را به عنوان قسمت مهمی از هویت شخصی‌شان در نظر می‌گیرند. علاوه بر این، اشخاص دارای وابستگی شغلی بالا، علایق خود را بیشتر وقف شغل خود می‌کنند. همچنین به میزانی که شخص عملکرد یا کارش را سبب عزت و کسب اعتبارش بداند تعهد شغلی او افزایش می‌یابد (حسین و همکاران، ۲۰۲۳).

نوآوری به طور فزاینده‌ای تعیین‌کننده عملکرد، موفقیت و بقای بلندمدت سازمان است. محیط پویا و رقابتی، تغییرات سریع در فناوری، تقاضای بالا برای محصولات و خدمات جدید، نیازمند رویکردهای جدید سازمان‌ها است که جذابیت بیشتری برای ذی‌نفعان‌شان دارند و به طور مؤثر به چالش‌هایی که با آن‌ها مواجه هستند، پاسخگو است (لوزا و مونیکو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸). عدم ادغام تحقیق و توسعه (دانش تولید شده در داخل) و بازاریابی در اوایل فرآیند نوآوری یکی از بزرگ‌ترین عوامل عدم موفقیت محصول جدید است (انگ و اوزدمیر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۴).

در شرایط کنونی، دستیابی به نیروی انسانی توانمند و کارآمد برای سازمان‌ها هزینه زیادی دارد و این امر برای سازمان‌های دولتی به علت اهمیت تجربه و تخصص هزینه‌بر است. در بعضی از سازمان‌ها با ترک و ریزش شغلی کارکنان روبرو هستیم و این موضوع برای سازمان‌ها هزینه‌های زیادی را ایجاد کرده است. براین اساس تاکنون پژوهشی با این موضوع در سازمان‌های دولتی به ویژه قوه قضاییه انجام نشده است و برای جلوگیری از ترک شغلی کارکنان و

12. Hanaysha  
13. Dilig-Ruiz  
14. Walker

9. Abuhashesh  
10. Lousã & Mónico  
11. Eng & Ozdemir

خرج دهند؛ چرا که مبادرت به ترک خدمت از سوی هریک از کارکنان، می‌تواند سبب بروز مشکلات عدیده‌ای برای سازمان شود (ضیائی و نرگسیان، ۱۴۰۲). با افزایش اهمیت عامل انسانی در سازمان‌های مدرن، مباحث منابع انسانی برای سازمان‌هایی که باور دارند، کارکنان مهم‌ترین دارایی آن‌ها در دستیابی به اهداف سازمانی هستند، قوت بیشتری یافته است (دالوند و همکاران، ۱۳۹۹).

اصلائی (۱۴۰۲)، در پژوهشی به تاثیر مالکیت روان‌شناختی بر حفظ کارکنان با نقش میانجی تعهد و مشارکت کارکنان شرکت مهندسی و توسعه نفت پرداخت. نتایج نشان داد که مالکیت روان‌شناختی بر تعهد کارکنان بیشترین اثرگذاری و مشارکت کارکنان بر حفظ کارکنان کمترین تاثیر را داشته است. کریمی و روستا (۱۴۰۱)، در پژوهشی به تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی و بازاریابی داخلی بر سیاست توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداختند. نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش حاکی از آن است که رضایت شغلی و اعتماد سازمانی بر توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت دارند. بامدادپسند و حسینی‌پور (۱۴۰۱)، در پژوهشی به ارزیابی تاثیر استراتژی مدیریت منابع انسانی بر وفاداری و حفظ کارکنان با میانجیگری سرمایه اجتماعی (مورد مطالعه: بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گیلان) پرداختند. نتایج نشان داد استراتژی مدیریت منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی کارکنان، تاثیر استراتژی مدیریت منابع انسانی بر وفاداری کارکنان، تاثیر استراتژی مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان، تاثیر سرمایه اجتماعی بر حفظ کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گیلان تاثیر معناداری دارد.

داخلی می‌باشد (کومار و همکاران، ۲۰۱۱). امروزه بسیاری از سازمان‌ها بیش از پیش از کارکنان خود می‌خواهند در دنیای مدام در حال تغییر- که رقابت در آن شدیدتر، انتظارات شهروندان و مشتریان بالا می‌رود و تأکید بیشتری بر کیفیت می‌شود- خلاق باشند، اظهار نظر کنند و مسئولیت بیشتری بپذیرند (باقری و همکاران، ۱۳۹۶).

تعهد شغلی، به معنای پیامد کاری بالقوه‌ای است که بیانگر دل بستگی افراد، تشخیص و درگیری با هدف‌های شغلی فردی می‌باشد. در زمینه رفتار سازمانی بیشتر محققان بر عوامل موقعیتی و فردی برای اندازه‌گیری تعهد شغلی کارکنان تمرکز کرده‌اند. این عوامل احتمال دارد که رفتار و نگرش مثبت را در کارکنان نسبت به تغییرات سازمانی ایجاد کنند (آرورا و رنگنکار<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۵).

نوآوری اداری، به سیاست‌های استخدام، تخصیص منابع و اختیارات و ساختار وظایف اشاره دارد و همچنین اختیارات و پاداش مربوط به فعالیت‌های مدیریتی است (فیرو مورنو<sup>۱۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). ظرفیت نوآوری عنصر کلیدی تداوم رشد و بقا بنگاه‌ها است (زندى و خیاطیان، ۱۴۰۲). در واقع، ارتباط گسترده‌ای با تغییر رویه‌ها، قوانین، وظایف، ساختارهای اجتماعی و سیستم‌های اطلاعاتی دارد (ماوندو<sup>۱۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۵).

حفظ کارکنان به معنای جلوگیری از خروج کارکنان خوب از سازمان و در نتیجه افزایش سودآوری و بهره‌وری سازمان است (دچاواتانایاسال، ۲۰۱۸). مدیران باید در حفظ و نگهداری نیروی انسانی به عنوان منابع باارزش سازمان، توجه ویژه‌ای به

15. Arora & Rangnekar

16. Fierro Moreno

17. Mavondo

غفاری و میرزایی (۱۴۰۱)، در پژوهشی به بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر حفظ و نگهداشت کارکنان پرداختند. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد، مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر حفظ و نگهداشت کارکنان در بین کارشناسان شرکت ایران خودرو خراسان تاثیر دارد. عوامل فناوریانه، عوامل سازمانی، عوامل رفتاری، عوامل محیطی و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر حفظ و نگهداشت کارکنان در بین کارشناسان شرکت ایران خودرو خراسان تاثیر دارد. محمدی و زارع (۱۴۰۱)، در پژوهشی به رضایت شغلی کارکنان واسطه‌ای بر حفظ و نگهداری کارکنان و رضایت مشتریان در شعب بانک مسکن اصفهان پرداختند. نتایج نشان داد بین حفظ و نگهداری کارکنان و رضایت مشتری از کیفیت خدمات؛ بین حفظ و نگهداری و رضایت شغلی کارکنان؛ و بین رضایت شغلی و رضایت مشتری از کیفیت خدمات رابطه معنی‌دار وجود دارد. نتایج مدل معادلات ساختاری نیز نشان داد که رضایت شغلی رابطه بین حفظ و نگهداری کارکنان و رضایت مشتری از کیفیت خدمات را میانجی‌گری کرده است.

شالباف‌یزدی و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی به بررسی تاثیر دورکاری بر حفظ و نگهداشت کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد دورکاری بر حفظ و نگهداشت کارکنان در بین کارشناسان شرکت ایران خودرو خراسان تاثیر دارد. حمایت و پشتیبانی، ارتباطات و اعتماد بر حفظ و نگهداشت کارکنان در بین کارشناسان شرکت ایران خودرو خراسان تاثیر دارد. شفیعی فدا (۱۴۰۰)، در پژوهشی به بررسی عوامل کارکردی در حفظ و نگهداری کارکنان در سازمان (مطالعه موردی:

دانشگاه پیام‌نور) پرداخت. نتایج نشان داد که بین مشارکت کارکنان، روابط انسانی موثر و پاداش با حفظ و نگهداری کارکنان رابطه وجود دارد. سپهوند و باقرزاده خداشهری (۱۴۰۰)، در پژوهشی به تاثیر اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر حفظ و نگهداشت کارکنان: بررسی نقش تعدیلگری اشتیاق شغلی پرداختند. نتایج نشان داد اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی و ابعاد آن تاثیر مثبت و معناداری بر حفظ کارکنان دارد. علاوه بر این، اشتیاق شغلی نقش تعدیل‌کننده در تاثیرگذاری اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی و همه ابعاد آن به جز ارزیابی عملکرد بر حفظ کارکنان دارد. این یافته‌ها همچنین حاکی از نقش تعدیل‌کننده قدرت، فداکاری و جذب در تاثیرگذاری اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی و حفظ کارمندان را دارد.

یاسینی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی به بررسی روابط راهبردهای منابع انسانی، تعهد سازمانی و حمایت سازمانی درک شده در بین کارکنان قوه قضاییه پرداختند. نتایج نشان داد که راهبردهای منابع انسانی با تعهد سازمانی و حمایت سازمانی درک شده، رابطه معناداری دارد. همچنین راهبردهای منابع انسانی از راه مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی، جذب و استخدام، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و روابط کاری بر تعهد سازمانی و حمایت سازمانی درک شده تاثیر معناداری دارد.

برنهارد و ادريسکول<sup>۱۸</sup> (۲۰۲۰)، در پژوهشی به بررسی نقش مالکیت روان‌شناختی در بین کارکنان و تاثیر آن بر رفتارهای کارکنان و میل ماندن آن‌ها پرداختند. نتایج نشان داد که مالکیت روان‌شناختی ممکن است بر رفتارهای کارکنان از طریق میل کارکنان برای باقی ماندن در سازمان، اثرگذار

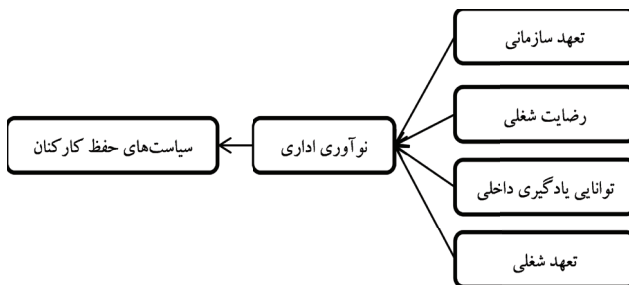
18. Bernhard & O'Driscoll

حسین<sup>۱۹</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی به حفظ کارکنان از طریق توسعه شغلی، مشارکت کارکنان و تعادل کار و زندگی: یک مطالعه تجربی در میان کارکنان بخش مالی در جیبوتی، آفریقای شرقی پرداختند. نتایج نشان داد مدیران منابع انسانی باید در سیاست‌های حفظ مرتبط با توسعه شغلی کارکنان تلاش کنند. اگرچه تحقیقات قبلی تعدادی از این موضوعات را بررسی کرده است، این مطالعه اولین مطالعه‌ای بود که مشارکت کارکنان، تعادل بین کار و زندگی، توسعه شغلی و حفظ کارمندان در جیبوتی را در یک مطالعه ترکیب کرد.

حفظ کارکنان یکی از عوامل اصلی در موفقیت و تعالی سازمان‌ها است. این موضوع در سازمان‌های دولتی از اساسی‌ترین موضوعات و عدم حفظ کارکنان شایسته، خسارت جبران‌ناپذیری برای سازمان و نهایتاً برای کشور به بار می‌آورد؛ بنابراین، انتخاب کارکنان در رده‌های گوناگون سازمان‌های دولتی باید طبق معیارهایی باشد تا شایسته‌ترین افراد حفظ شوند و جهت تصدی ست‌های مدیریتی انتخاب شوند.

باشد. پس انتظار می‌رود که میل ماندن در سازمان در کارکنانی که احساس مالکیت بالایی دارند، بیشتر باشد. سانگ- ریت و گیلیتوالا<sup>۱۹</sup> (۲۰۲۳)، در پژوهشی به عوامل موثر بر حفظ کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختند. نتایج نشان داد که حفظ کارکنان به طور قابل توجهی تحت تأثیر چابکی کار در بین کارکنان یک سازمان است.

ایگبینویا و همکاران (۲۰۲۲)، در پژوهشی به استراتژی‌های حفظ کارکنان و عملکرد سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که حفظ کارکنان، استراتژی‌ها و عملکرد سازمانی به طور جدایی‌ناپذیری به هم مرتبط هستند و شرکت‌ها باید استراتژی‌های حفظ کارکنان مبتنی بر عملکرد را اجرا کنند. نایاک<sup>۲۰</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهشی به چارچوب میانجی که قرارداد دانش، قرارداد روانشناختی، حفظ کارکنان و رضایت کارکنان را به هم متصل می‌کند: یک مطالعه تجربی پرداختند. این مطالعه یک مدل نظری ایجاد می‌کند که رابطه بین اشتراک دانش و یکپارچگی دانش را ایجاد می‌کند که نقش عمده‌ای در رضایت کارکنان و همچنین حفظ کارکنان در سازمان دارد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

21. Houssein

19. Sang-rit & Gilitwala

20. Nayak

همبستگی، یکی از انواع روش‌های تحقیق است که در آن پژوهشگر می‌کوشد تا نوع رابطه میان یک یا چند متغیر را شناسایی یا درک نماید. جامعه آماری پژوهش مشتمل بر کارکنان قوه قضاییه در شهر تهران در سال ۱۴۰۲، و افرادی که حداقل دارای ۱۰ سال سابقه و دارای مدرک کارشناسی بودند، می‌باشد. نمونه‌گیری در دسترس یک روش غیراحتمالی در نمونه‌گیری از جامعه آماری است. ۴۲۵ پرسشنامه به روش نمونه‌گیری در دسترس توزیع شده است.

همچنین با استفاده از نرم‌افزار اسپس اس ۲۲، و اسمارت پی‌ال‌اس ۲۳ به تجزیه و تحلیل پرداخته شده است. جهت جمع‌آوری و اندازه‌گیری داده‌ها از پرسشنامه ۲۹ گویه‌ای با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (۱- کاملاً مخالف، ۲- مخالف، ۳- نظری ندارم، ۴- موافق و ۵- کاملاً موافق) به شرح ذیل استفاده شده است: در قسمت تعهد سازمانی از پرسشنامه (گمبل و هوآنگ، ۲۰۰۸) با ۳ گویه، در بخش رضایت شغلی از پرسشنامه (لونا- آروکاس و کمپس، ۲۰۰۷) با ۲ گویه، در قسمت توانایی یادگیری داخلی از پرسشنامه (وروردنا و همکاران، ۲۰۱۵) با ۱۰ گویه، در بخش تعهد شغلی از پرسشنامه (چینومونا و دوروپ، ۲۰۱۴) با ۵ گویه، در قسمت نوآوری اداری از پرسشنامه (وروردنا و همکاران، ۲۰۱۵) با ۶ گویه، در نهایت، در بخش حفظ کارکنان از ۳ گویه استفاده شده است. روایی توسط اساتید و خبرگان بررسی شده است، یعنی افرادی که در این زمینه سابقه بیش از ۱۰ سال و در این حوزه تدریس و تخصص داشته‌اند. میزان آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌های مدل (بیش از ۰/۷) است، بنابراین پرسشنامه دارای پایایی مطلوب و قابل قبولی می‌باشد.

در زمینه حفظ سیاست‌های کارکنان، تحقیقات بیشتر در حوزه نفت، آموزش و پرورش، وزارت ورزش و جوانان، دانشگاه‌ها، شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری، نیروهای مسلح و... انجام شده است. در حوزه سازمان‌های دولتی هم، اغلب تحقیقات در زمینه‌های توانمندسازی نیروی انسانی، کیفیت زندگی کاری، هویت کارکنان، فرهنگ، مهارت سیاسی مدیران، اینترنت اشیا و... انجام شده است. نهایتاً باید گفت با وجود این که در حوزه منابع انسانی و سازمان‌های دولتی تحقیقاتی صورت گرفته است، اما در زمینه ارزیابی عوامل استراتژیک موثر بر حفظ سیاست‌های کارکنان در سازمان‌های دولتی پژوهشی انجام نشده است. تفاوت این پژوهش با تحقیقات قبلی در این است که ارزیابی عوامل استراتژیک را بر حفظ سیاست‌های کارکنان در سازمان‌های دولتی ارائه می‌دهد. بر اساس پیشینه، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر پیشنهاد می‌شود.

فرضیه ۱: تعهد سازمانی بر نوآوری اداری تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۲: رضایت شغلی بر نوآوری اداری تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۳: توانایی یادگیری داخلی بر نوآوری اداری تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۴: تعهد شغلی بر نوآوری اداری تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۵: نوآوری اداری بر سیاست‌های حفظ کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر براساس هدف، کاربردی است و براساس نوع، توصیفی-همبستگی می‌باشد. تحقیق

22. SPSS

23. Smart-PLS3

جدول ۱- ویژگی جمعیت شناختی نمونه

درصد فراوانی	فراوانی	متغیر	
۶۲/۴۰٪	۲۵۹	مرد	جنسیت
۳۷/۶۰٪	۱۵۶	زن	
۱۷/۱۰٪	۷۱	کمتر از ۲۵ سال	سن
۳۴/۷۰٪	۱۴۴	بین ۲۵ تا ۳۵ سال	
۳۰/۱۲٪	۱۲۵	بین ۳۵ تا ۴۵ سال	
۱۸/۰۸٪	۷۵	بیشتر از ۴۵ سال	تحصیلات
۲۳/۶۱٪	۹۸	فوق دیپلم	
۳۷/۱۱٪	۱۵۴	کارشناسی	
۲۸/۶۷٪	۱۱۹	کارشناسی ارشد	
۱۰/۶۱٪	۴۴	دکتری	

برازش مدل، شیوه‌های برای سنجش میزان سازگاری یک الگوی نظری (تئوریک) با یک الگوی تجربی است. در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای حصول اطمینان از دقت و صحت یافته‌ها، قبل از اجرای مدل برای آزمودن فرضیه‌ها برازش مدل

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، به ویژگی‌های کلی هر فرد همچون تحصیلات، سن، جنسیت، تجربه کاری، الگوی نقش، نظام آموزشی و جایگاه اجتماعی وی در جامعه خود گفته می‌شود. ویژگی جمعیت‌شناختی افراد نمونه در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۲- معیارهای برازش مدل پژوهش

متغیر	میانگین واریانس تبیین شده	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	ضریب تعیین ( $R^2$ )	ضریب قدرت پیش‌بینی ( $Q^2$ )
تعهد سازمانی	۰/۵۹۳	۰/۷۳۵	۰/۷۲۱	---	---
رضایت شغلی	۰/۷۲۴	۰/۸۲۱	۰/۸۰۶	---	---
توانایی یادگیری داخلی	۰/۷۹۳	۰/۹۰۳	۰/۸۹۴	---	---
تعهد شغلی	۰/۶۲۷	۰/۷۶۷	۰/۷۵۲	---	---
نوآوری اداری	۰/۷۰۴	۰/۸۰۲	۰/۷۸۹	۰/۷۳۶	۰/۵۱۳
حفظ کارکنان	۰/۷۸۱	۰/۹۱۱	۰/۹۰۱	۰/۷۹۳	۰/۵۸۴

۰/۵) است. هنگامی که مقدار آلفای کرومباخ و پایایی ترکیبی همه متغیرها بیشتر از مقدار معیار ۰/۷ باشد، یعنی پایایی همه متغیرها و پایایی پرسشنامه تأیید شده است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۸). میزان آلفای کرومباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌های مدل (بیش از ۰/۷) است، بنابراین پرسش‌نامه دارای پایایی مطلوب و قابل قبولی می‌باشد. مقدار R<sup>2</sup> برای سازه‌های درون‌زای پژوهش، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد. نتایج معیار Q<sup>2</sup> برای سازه درون‌زا، بیانگر قدرت پیش‌بینی مناسب

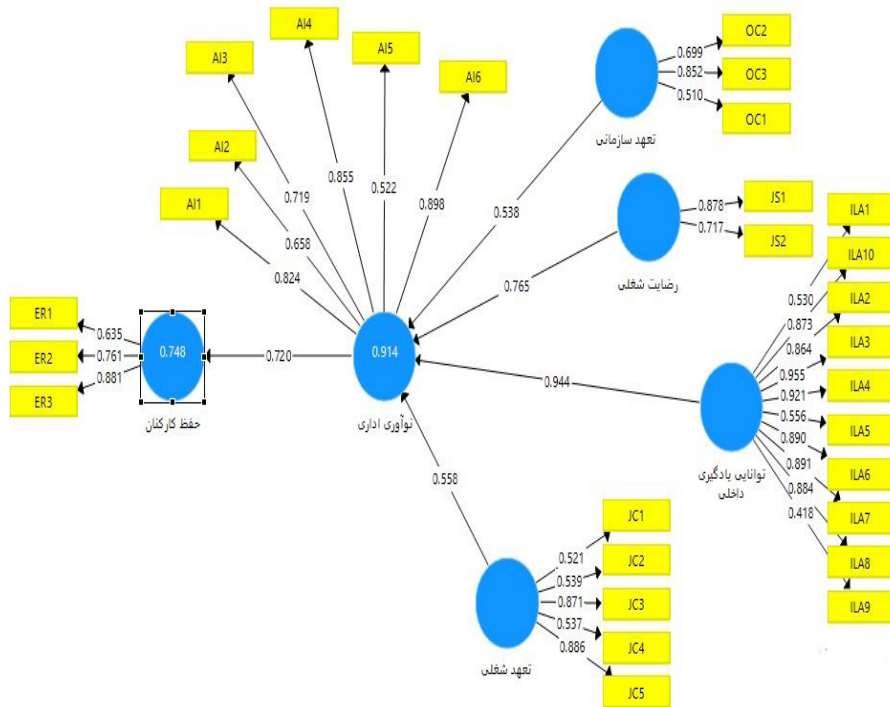
بررسی می‌شود. در واقع، از شاخص‌های آلفای کرومباخ، پایایی ترکیبی، ضریب تعیین، میانگین واریانس استخراج شده جهت سنجش مدل استفاده شد که در جدول سه گزارش شده است.

با توجه به جدول ۲، متوسط واریانس استخراجی سازه‌های تحقیق، بیانگر میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود است، در صورتی که این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر خواهد بود (احمدی و روستا، ۱۴۰۰). مقادیر متوسط واریانس استخراجی هر ۷ سازه مدل در حد مطلوب (بیش از

جدول ۳- تحلیل عاملی تأییدی گویه‌های پرسش‌نامه

گوینه	بار عاملی	گوینه	بار عاملی
سوال ۱	۰/۵۱۰	سوال ۱۶	۰/۵۲۱
سوال ۲	۰/۶۹۹	سوال ۱۷	۰/۵۳۹
سوال ۳	۰/۸۵۲	سوال ۱۸	۰/۸۷۱
سوال ۴	۰/۸۷۸	سوال ۱۹	۰/۵۳۷
سوال ۵	۰/۷۱۷	سوال ۲۰	۰/۸۸۶
سوال ۶	۰/۵۳۰	سوال ۲۱	۰/۸۲۴
سوال ۷	۰/۸۶۴	سوال ۲۲	۰/۶۵۸
سوال ۸	۰/۹۵۵	سوال ۲۳	۰/۷۱۹
سوال ۹	۰/۹۲۱	سوال ۲۴	۰/۸۵۵
سوال ۱۰	۰/۵۵۶	سوال ۲۵	۰/۵۲۲
سوال ۱۱	۰/۸۹۰	سوال ۲۶	۰/۸۹۸
سوال ۱۲	۰/۸۹۱	سوال ۲۷	۰/۶۳۵
سوال ۱۳	۰/۸۸۴	سوال ۲۸	۰/۷۶۱
سوال ۱۴	۰/۴۱۸	سوال ۲۹	۰/۸۸۱
سوال ۱۵	۰/۸۷۳		

منبع: یافته‌های پژوهش



### نمودار ۱- تحلیل عاملی تاییدی (بار عاملی) برای کل مدل، منبع: یافته‌های پژوهش

اعتبار و روایی مقیاس اندازه‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. در تحلیل عاملی تاییدی، فرضیه‌های معینی در خصوص همبستگی متقابل بین متغیرها و ساختار بارهای عاملی مورد آزمون قرار می‌گیرد. در تحلیل عاملی تاییدی هرچه سطح بار عاملی به عدد یک نزدیک‌تر باشد، بیانگر این موضوع است که سوالات پرسشنامه ارتباط قوی‌تری با متغیرهای مکنون دارند و اگر مقدار بارعاملی استاندارد صفر باشد، به معنای عدم ارتباط میان سوال پرسشنامه با متغیر مکنون است. نتایج نهایی تحلیل عاملی تاییدی در جدول ۳ گزارش داده شده است. بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ از اعتبار مطلوبی برخوردار است.

مدل در خصوص سازه‌های درونزای پژوهش دارد و نشان‌دهنده آن است که مدل برازش قدرت پیش‌بینی مناسب و مطلوب دارد.

### ۳. یافته‌های پژوهش

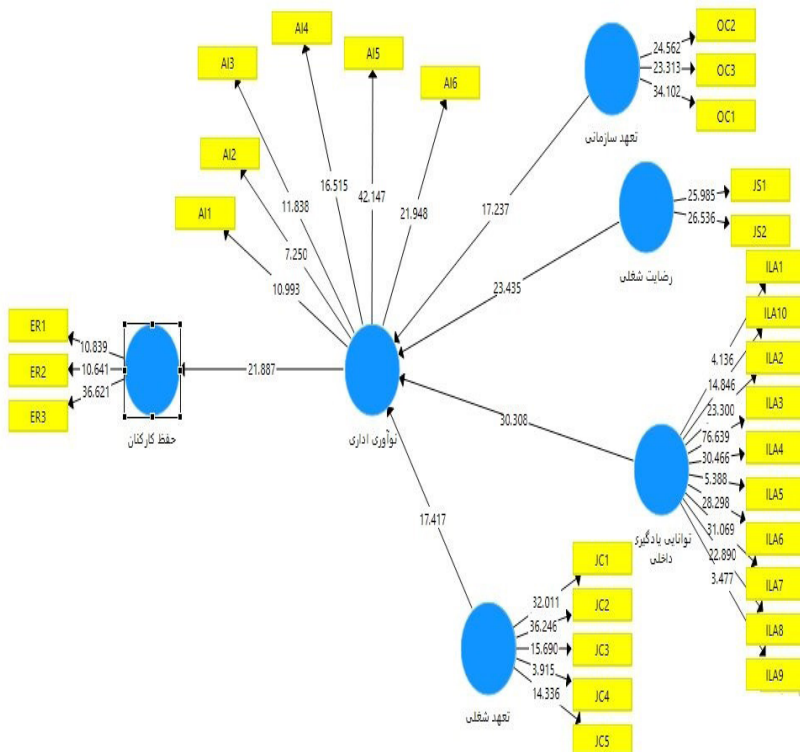
در یافته‌ها ابتدا به بررسی بارهای عاملی متغیرهای پژوهش می‌پردازیم. تحلیل عاملی تاییدی، شیوه‌ای است که نشان می‌دهد چه میزان گویه‌های سنجش یک سازه به درستی انتخاب شده‌اند. در واقع، در این شیوه مشخص می‌شود آیا سوالاتی که در یک پرسشنامه برای سنجش هر عامل انتخاب شده است مطلوب می‌باشد یا خیر. بنابراین جهت سنجش

کلیه اعداد واقع بر مسیرها بالاتر از ۱/۹۶ هستند، بیانگر معنادار بودن مسیرها، مناسب بودن مدل ساختاری و تأیید تمام فرضیه‌های تحقیق است.

از معیار GOF جهت برازش کلی مدل استفاده شد، با این معیار محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF را می‌توان با استفاده از محاسبه میانگین هندسی مقدار اشتراک و  $R^2$  بدست آورد.

$$GOF = \sqrt{\text{average (Communality)} \times \text{average (R}^2\text{)}} = ۰/۶۴۷$$

در نمودارهای ۱ و ۲، مقادیر بار عاملی و ضرایب معناداری برای سوال‌های هر متغیر مکنون نشان داده شده است. نمودار ۱، نشان‌دهنده تحلیل عاملی تاییدی (بار عاملی) برای کل مدل است. در تحلیل‌های عاملی تاییدی، حداقل مقدار بارهای عاملی قابل قبول ۰/۳، سطح معناداری متوسط ۰/۴، و مقادیر بالای ۰/۵ بیانگر سطح همبستگی زیاد و معناداری قوی میان متغیرهای عامل و مشاهده شده است. نمودار ۲، بیانگر تحلیل ضرایب معناداری (مقادیر تی) برای کل مدل است. با توجه به اینکه



نمودار ۲- تحلیل ضرایب معناداری (مقادیر تی) برای کل مدل، منبع: یافته‌های پژوهش

## جدول ۴- نتایج آزمون‌های آماری فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه آزمون فرضیه
تاثیر تعهد سازمانی بر نوآوری اداری	۰/۵۳۸	۱۷/۲۳۷	تایید فرضیه
تاثیر رضایت شغلی بر نوآوری اداری	۰/۷۶۵	۲۳/۴۳۵	تایید فرضیه
تاثیر توانایی یادگیری بازار بر نوآوری اداری	۰/۹۴۴	۳۰/۳۰۸	تایید فرضیه
تاثیر تعهد شغلی بر نوآوری اداری	۰/۵۵۸	۱۷/۴۱۷	تایید فرضیه
تاثیر نوآوری اداری بر حفظ کارکنان	۰/۷۲۰	۲۱/۸۸۷	تایید فرضیه

در واقع، سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به منزله مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF تعیین شده است و از سمت دیگر، ضریب در وضعیت مناسب (۰/۶۴۷) است، بنابراین نتایج نشان‌دهنده آن است که برازش مدل در جامعه آماری پژوهش مطلوب می‌باشد.

آزمون‌های آماری، شیوه‌هایی مبتنی بر علم آمار هستند که برای انجام روش پژوهش علمی در مدیریت و علوم اجتماعی کاربرد زیادی دارند. جدول ۴، نشان‌دهنده نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق است. بر این اساس آزمون t برای کلیه فرضیه‌ها بیشتر از ۱/۹۶ است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد رابطه میان متغیرها معنی‌دار است.

اینکه آماره t آن برابر با ۳۰/۳۰۸ شد، تایید شد. هم‌چنین بر اساس نتایج به دست آمده از فرضیه ۴ (تعهد شغلی بر نوآوری اداری تاثیر دارد) به دلیل این که آماره t آن برابر با ۱۷/۴۱۷ شد، تایید شد. بر اساس نتایج به دست آمده از فرضیه ۵ (نوآوری اداری بر سیاست‌های حفظ کارکنان تاثیر دارد) به دلیل این که آماره t آن برابر با ۲۱/۸۸۷ شد، تایید شد.

بنابراین بر اساس نتایج به دست آمده از فرضیه ۱ (تعهد سازمانی بر نوآوری اداری تاثیر دارد) پیشنهاد می‌گردد، با ایجاد تعهد مطلوب، سعی در افزایش سطح نوآوری افراد داشته باشند که در این صورت کارکنان از خودگذشتگی بیشتری برای سازمان انجام خواهند داد و باعث ایجاد جو مطلوب، خلاق و نوآور در محیط کار می‌شود. نتایج این پژوهش با یافته‌های عبدالله و همکاران (۲۰۲۰)؛ و هاشم نژاد (۱۴۰۲) همسو و با یافته‌های ژانگ و همکاران (۲۰۱۷) ناهمسو است. هم‌چنین بر اساس نتایج به دست آمده از فرضیه ۲ (رضایت شغلی بر نوآوری اداری تاثیر دارد) پیشنهاد می‌گردد، وقتی کارمند از شغل خود راضی باشد، در سطح فردی و سازمانی به خروجی‌های مثبت می‌رسد و ایجاد شرایط و جو مناسب برای کارمندان و پاسخگویی نسبت به آن‌ها می‌تواند نوآوری شغلی آن‌ها را افزایش دهد.

۴. بحث در خصوص یافته‌ها

بنابراین بر اساس نتایج به دست آمده از فرضیه ۱ (تعهد سازمانی بر نوآوری اداری تاثیر دارد) به دلیل این که آماره t آن برابر با ۱۷/۲۳۷ شد، تایید شد. هم‌چنین بر اساس نتایج به دست آمده از فرضیه ۲ (رضایت شغلی بر نوآوری اداری تاثیر دارد) به دلیل این که آماره t آن برابر با ۲۳/۴۳۵ شد، تایید شد. با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه ۳ (توانایی یادگیری داخلی بر نوآوری اداری تاثیر دارد) به دلیل

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادهای سیاستی

پژوهش حاضر در پی سنجش، ارزیابی عوامل استراتژیک موثر بر سیاست‌های حفظ کارکنان در سازمان‌های دولتی میباشد. در این راستا، ۵ فرضیه مورد آزمون قرار گرفت و نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌ها حاکی از آن است که تعهد سازمانی، رضایت شغلی، توانایی یادگیری داخلی و تعهد شغلی بر نوآوری اداری تاثیر معناداری دارد. در نهایت، نوآوری اداری بر حفظ کارکنان اثرگذار است. هر پژوهش علمی در حیطه علوم مدیریت جدای از رسالت خود، نیاز به ارائه راهکارهای مدیریتی و پیشنهادهایی دارد تا راهنما و چراغ راهی برای جامعه مورد مطالعه و سایر مشتاقانی که احتمالاً در آینده در این راه قدم می‌گذارند، باشند.

پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی به بررسی نقش عوامل و موانع حفظ کارکنان پرداخته شود. همچنین در تحقیقات آتی متغیرهای تعدیلگری همچون سن، میزان تحصیلات، درآمد مشتری و منطقه جغرافیایی سنجیده شود. در نهایت، تاثیر جنسیت بر رابطه متغیرها بررسی گردد و این پژوهش را در سایر شهرستان‌های بزرگ ارزیابی کنند. همچنین با استفاده از سایر روش‌های تحقیق این پژوهش انجام شود تا بتوان نتایج را با اطمینان بیشتری تعمیم داد. با توجه به یافته‌های تحقیق، برای حفظ کارکنان در قوه قضاییه، اقدامات سیاستی ذیل به این قوه پیشنهاد می‌شود.

- با توجه به مشکل رسیدگی به پرونده‌ها و اطاله دادرسی، نبود نیروی قاضی و نیروی انسانی سبب کثرت و تراکم ارجاع پرونده به هر شعبه شده و ناچاراً باعث اطاله دادرسی ناخواسته می‌شود و همین امر خواه ناخواه سبب نارضایتی عمومی از

نتایج این پژوهش با یافته‌های احمد و آل-بوری (۲۰۱۲)؛ پرهیزکاری و نظری (۱۳۹۳) همسو و با یافته‌های هوانگ و همکاران (۲۰۱۶) ناهمسو است. با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه ۳ (توانایی یادگیری داخلی بر نوآوری اداری تاثیر دارد) پیشنهاد می‌گردد، سازمان‌ها در این خصوص سرمایه‌گذاری بیشتری انجام دهند و به بررسی نقاط قوت و ضعف رقبا بپردازند و هدفشان تمرکز بر بهبود مستمر، آموزش نوآورانه کارکنان باشد.

نتایج این پژوهش با یافته‌های وراوردانا و همکاران (۲۰۱۹)؛ محمدی حسینی و همکاران (۱۳۹۲) همسو و با یافته‌های ژانگ و همکاران (۲۰۱۷) ناهمسو است. همچنین بر اساس نتایج به دست آمده از فرضیه ۴ (تعهد شغلی بر نوآوری اداری تاثیر دارد) پیشنهاد می‌گردد، با افزایش انگیزش در افراد سعی بر پیشرفت فردی در شغل داشته باشند و با بالا بردن میزان تعهد شغلی، نقش مهمی در خلاقیت و نوآوری، خدمت‌رسانی، کیفیت ارتباط و نحوه عملکرد با مشتریان داشته باشند. نتایج این پژوهش با یافته‌های عبدالله و همکاران (۲۰۲۰) همسو و با یافته‌های لی و همکاران (۲۰۱۸) ناهمسو است. بر اساس نتایج به دست آمده از فرضیه ۵ (نوآوری اداری بر سیاست‌های حفظ کارکنان تاثیر دارد) پیشنهاد می‌گردد، سازمان‌ها به یک روش موثر برای تسریع رشد و سودآوری تبدیل شوند که به روش‌های نوین ایجاد ارزش جدید کمک خواهد کرد و با افزایش مهارت‌های نوآور سازمان به مدیریت دانش بهتری برسند که سبب می‌شود کارکنان تمایل بیشتری برای ماندن در سازمان داشته باشند. نتایج این پژوهش با یافته‌های عبدالله و همکاران (۲۰۲۰) همسو و با یافته‌های ژانگ و همکاران (۲۰۱۷) ناهمسو است.

- تأمین مالی مناسب با بهره‌گیری از دانش روز، خلاقیت و نوآوری در طراحی مدل مسیر درآمدزایی سازمان قوه قضاییه، و حرکت به سمت دستیابی به مدل حفظ کارکنان؛

- تعیین چشم‌انداز برای سازمان‌های قضایی و الزام به حرکت به سمت آن؛

- برگزاری دوره‌های آموزشی و مهارت‌افزایی و لزوم شرکت کارکنان قوه قضاییه به منظور افزایش تعهد و یادگیری آن‌ها.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

تمامی اصول اخلاق در پژوهش، در این مقاله رعایت شده است.

### حامی مالی

این مقاله حامی نداشته و مستخرج از رساله است.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

دستگاه قضا می‌شود و راه چاره افزایش چارت شعب قضایی و استخدام سریع نیروی قضایی و اداری است.

- عدم توجه جدی به رفاهیات و امور رفاهی و دستمزد کارکنان قوه قضاییه است به صورتی که دستمزد قضات و کارکنان اداری قوه قضاییه با مشاغل غیرمرتبط و مدیریت‌های دیگر قیاس می‌شود کما اینکه امروزه قضات و کارکنان اداری قوه قضاییه از سطح دریافتی بسیار نامتعارف و کمی برخوردار هستند که تعهد شغلی را کم و باعث نارضایتی و کاهش نوآوری در سازمان می‌شود.

- وجود یک نظام ارزیابی کارآمد و منسجم که بتواند ارزیابی پیشینی نسبت به سیاست‌ها و همین‌طور ارزیابی پسینی برای عملکرد اجرایی نهادهای مرتبط با قوه قضاییه داشته باشد. این نظام باید بتواند به لحاظ اجرایی و قانونی توانمندی جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل تأثیرات مختلف سیاست‌ها و شناسایی و اصلاح نقاط ضعف کارکنان را داشته باشد. برای این منظور لازم است نهادهای مسئول همچون واحد منابع انسانی اجرای یک نظام ارزیابی عملکرد اثربخش را در دستور کار خود قرار دهند.

- کسب رضایت کارکنان قوه قضاییه و بالتبع ایجاد حس تعهد و وفاداری نسبت به سازمان جهت جلوگیری از ترک سازمان؛

- ارائه اطلاعات دقیق و به روز از وضعیت نیروی انسانی قوه قضاییه در اختیار مدیران سازمان جهت حفظ کارکنان؛

- همکاری سازمان قوه قضاییه با سازمان‌های متولی این حوزه و تدوین معیارها و استانداردهای صحیح سنجش عملکرد حفظ کارکنان؛

## منابع

### منابع فارسی

زندى، محمداحسان؛ خياطيان، محمدصادق. (۱۴۰۲). شناسایی و تبیین مؤلفه‌های مفهوم ظرفیت نوآوری با استفاده از روش فراترکیب. فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۱۳، شماره ۴۹.

سپهوند، رضا؛ باقرزاده خداشهری، رضیه. (۱۴۰۰). تاثیر اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر حفظ و نگهداشت کارکنان: بررسی نقش تعدیلگری اشتیاق شغلی. مجله ایرانی مطالعات مدیریت، دوره ۱۴، شماره ۲.

شالیباف یزدی، سیدوحید؛ غفاری، مجتبی؛ میرزایی، مینا. (۱۴۰۱). بررسی تاثیر دورکاری بر حفظ و نگهداشت کارکنان. پنجمین کنفرانس بین‌المللی سالاته تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران.

شفیعی فدا، حمید. (۱۴۰۰). عوامل کارکردی در حفظ و نگهداری کارکنان در سازمان (مطالعه موردی: دانشگاه پیام نور). فصلنامه مطالعات مدیریت و کارآفرینی، دوره ۷، شماره ۱.

ضیائی، محمدصادق؛ نرگسیان، جواد. (۱۴۰۲). ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی. مطالعات منابع انسانی، (۱۳)، ۵۶-۲۶.

غفاری، مجتبی؛ میرزایی، مینا. (۱۴۰۱). بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر حفظ و نگهداشت کارکنان. پانزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و توسعه، تهران.

کریمی، ابوالقاسم؛ روستا، علیرضا. (۱۴۰۱). تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی و بازاریابی داخلی بر سیاست توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان. فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۱۲، شماره ۴۴، ۲۱۳-۱۹۱.

محمدی، مهدی؛ زارع، امراه. (۱۴۰۱). رضایت شغلی کارکنان واسطه‌ای بر حفظ و نگهداری کارکنان و رضایت مشتریان در شعب بانک مسکن اصفهان. دهمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی، تهران.

محمدی‌حسینی، سیداحمد؛ امین‌بیدختی؛ علی‌اکبر؛ جمشیدی، لاله. (۱۳۹۲). بررسی نقش یادگیری سازمانی در افزایش عملکرد نوآوری. نشریه نوآوری و ارزش‌آفرینی، شماره ۴، دوره ۲.

هاشم‌نژاد، سیدفتح‌اله. (۱۴۰۲). بررسی رابطه عدالت سازمانی

احمدی، مجید؛ روستا، علیرضا. (۱۴۰۰). تبیین عملکرد جهادی مدیران با تاکید بر قرآن کریم، نهج‌البلاغه و بیانات عالمانه آیت‌العظمی امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی). رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۱، شماره ۳، ۸۰-۱۰۰.

احمدی، مجید؛ فریدچهر، الهام؛ احمدی، محمد. (۱۳۹۸). ارزیابی نقش خودکارایی و تمایلات اجتماعی در قصد و رفتار خرید سبز. فصلنامه علمی آموزش محیط‌زیست و توسعه پایدار، دوره ۷، شماره ۴، ۱۶۲-۱۴۵.

اصلائی، فرشید. (۱۴۰۲). تاثیر مالکیت روان‌شناختی بر حفظ کارکنان با نقش میانجی تعهد و مشارکت کارکنان شرکت مهندسی و توسعه نفت. مجله مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، دوره ۱۵، شماره ۵۷.

باقری، قدرت‌الله؛ شهرت‌توفیق، آریتا؛ ظریفی، مجتبی؛ دلدار، ابراهیم. (۱۳۹۶). ارتباط بین بازاریابی داخلی و سکوت سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان قم. فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۵، شماره ۴، ۷۰-۶۱.

بامدادپسند، حسین؛ حسینی‌پور، سیدوحید. (۱۴۰۱). ارزیابی تاثیر استراتژی مدیریت منابع انسانی بر وفاداری و حفظ کارکنان با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی (مورد مطالعه: بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گیلان). ششمین همایش بین‌المللی دانش و فناوری هزاره سوم اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران، تهران.

پرهیزکاری، فاطمه؛ نظری، روح‌الله. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رضایت شغلی بر نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: بانک تجارت شهرستان ایلام). اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن.

دالوند، احمدرضا؛ عباسیان، حمیدرضا؛ روانشادنیا، مهدی؛ ضیغمی، احسان‌الله. (۱۳۹۹). ارائه الگوی ارزیابی بهره‌وری سرمایه انسانی با استفاده از اعداد فازی به منظور تدوین راهبردهای اثربخش در سازمان کمیته امداد امام‌خمینی (ره). فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۱۰، شماره ۳۷، ۶۱-۴۳.

و تعهد سازمانی یا نوآوری سازمانی (مطالعه مروری). اولین همایش ملی پژوهش‌های نو پدید در حسابداری، مالی، مدیریت و اقتصاد با رویکرد توسعه اکوسیستم نوآوری، تهران.

یاسینی، علی؛ سعادت‌طلب، آیت؛ شیرعلی، اسماعیل (۱۳۹۴). بررسی روابط راهبردهای منابع انسانی، تعهد سازمانی و حمایت سازمانی درک شده در بین کارکنان قوه قضاییه. نشریه راهبرد، سال ۲۴، شماره ۷۷.

## References

- Ahakwa, I., Yang, J., Tackie, E. A., & Atingabili, S. (2021). The influence of employee engagement, work environment and job satisfaction on organizational commitment and performance of employees: a sampling weights in PLS path modelling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 34-62. DOI:10.33215/sjom.v4i3.641
- Ahmadi, M., Faridchehr, E., & Ahmadi, M. (2019). Assessing the role of self-efficacy and social tendencies in green purchase intention and behavior. *Environmental Education and Sustainable Development*, 7(4), 145-162. <https://doi.org/10.30473/ee.2019.6072> (in Persian)
- Ahmadi, M., & Rousfa, A. (2021). Explaining the Jihadi performance of managers with emphasis on the Holy Quran, Nahj al-Balagha and the Wise Statements of Grand Ayatollah Khamenei. *New Approaches to Jihadi Management and Islamic Governance*, 1(3), 80-100. DOR: 20.1001.1.27835243.1400.1.3.5.2 (in Persian)
- Arora, R., & Rangnekar, S. (2015). Towards understanding the two-way interaction effects of extraversion and openness to experience on career commitment. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 16(2), 213-232. DOI:10.1007/s10775-015-9296-4
- Aslani, F. (2023). The effect of psychological ownership on employee retention, with the mediating role of commitment and Engagement of employees of the Oil Engineering and Development Company. *Strategic Studies in Petroleum and energy Industry*, 15(57), 12-13. URL: <http://iieshrm.ir/article-1-1533-fa.html> (in Persian)
- Bagheri, G. A., Shahpar Tawfigh, A., & Zarifi, M. (2017). The relationship between Internal Marketing and organizational silence in Qom sport and youth departments. *Applied Research in Sport Management*, 5(4), 61-70. DOR: 20.1001.1.23455551.1396.5.4.6.1 (in Persian)
- Bamdad pasand, H., Hosseini pour, V. (2022). Evaluating the impact of human resources management strategy on employee loyalty and retention with the mediation of social capital (Study case: Gilan Province Martyrs and Veteran Affairs Foundation). The 6th international knowledge and technology conference of the third millennium of Iran's economy, management and accounting, Tehran. (in Persian)
- Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P. (2011). Psychological ownership in small family-owned businesses: Leadership style and nonfamily-employees' work attitudes and behaviors. *Group & Organization Management*, 36(3), 345-384. DOI:10.1177/1059601111402684
- Côté, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 39(2), 270-278. DOI:10.1016/j.emj.2020.09.001
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention: Evidence from Thai accountants. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2/3), 130-148. DOI:10.1108/APJBA-11-2017-0114

- Dilig-Ruiz, A., MacDonald, I., Varin, M. D., Vandyk, A., Graham, I. D., & Squires, J. E. (2018). Job satisfaction among critical care nurses: A systematic review. *International journal of nursing studies*, 88, 123-134. DOI:10.1016/j.ijnurstu.2018.08.014
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. DOI:10.13140/RG.2.2.12185.80489
- Eng, T., & Ozdemir, S. (2014). International R&D partnerships and intrafirm R&D marketing production integration of manufacturing firms in emerging economies. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 32-44. DOI:10.1016/j.indmarman.2013.07.013
- Fierro Moreno, E., Luis Cantù Mata, J., Martínez Bello, J., & Hernán López, O. (2015). Predictors of administrative innovation: functions and organizational methods (Mexican and Colombian hospitals). *Rev. bus. manag., São Paulo*, 17(54), 806-821.
- Ghaffari, Mojtaba; Mirzaei, Mina. (2022). Investigating the impact of electronic human resources management on employee retention. *The 15th International Conference on Management, Economy and Development*, Tehran.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289-297. DOI:10.1016/j.sbspro.2016.07.139
- Houssein, A. A., Singh, J. S. K., & Arumugam, T. (2020). Retention of employees through career development, employee engagement and work-life balance: An empirical study among employees in the financial sector in Djibouti, East Africa. *Global Business and Management Research*, 12(3), 17-32. ISBN: 1947-5667.
- Hussain, M. M., Hussain, M., & Tariq, M. (2023). Job Stress and Its Effects on Job Satisfaction and Job Commitment among Rescue 1122 Workers in Multanton and Job Commitment among Rescue 1122 Workers in Multan. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(3), 3110-3116. DOI:10.52131/pjhss.2023.1103.0599
- Igbinoba, E., Joel, O., Igbadumhe, F., & Peter, D. (2022). Employees' retention strategies and organizational performance. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 28(5), 1-12.
- Khadka, S. (2018). Employee retention in banking industry of Nepal (Doctoral dissertation).
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R.P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?. *Journal of Marketing*, 75, 16-30. DOI:10.1509/jm.75.1.16
- Lousã, E.P., & Mónico, L. (2018). How can leadership and organizational culture predict innovation in small, medium and large enterprises?. *The Journal of Organizational Management Studies*, 1-15. DOI: 10.5171/2018.703891.
- Mavondo, F.T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1235-1263. DOI:10.1108/03090560510623244
- Mohammadi, M., Zare, A. (2022). The job satisfaction of employees is an intermediary in the retention and maintenance of employees and the satisfaction of customers in Isfahan Bank Maskan branches. *The 10th International Conference on Management*

- and Humanities Research, Tehran.
- Nayak, S., Jena, D., & Patnaik, S. (2021). Mediation framework connecting knowledge contract, psychological contract, employee retention, and employee satisfaction: An empirical study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211004007. DOI:10.1177/18479790211004007
- Prentice, C. (2018). Linking internal service quality and casino dealer performance. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(6), 733-753. DOI:10.1080/19368623.2018.1413476
- Saha, S., & Kumar, S. P. (2018). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 184-206. DOI:10.1108/IJPSM-03-2017-0078
- Sang-rit, N., & Gilitwala, B. (2023). The factors affecting employee retention in construction-related small-medium enterprises situating in Krung Thep Maha Nakhon. *Rajagiri Management Journal*.
- Sepahvand, R., & Bagherzadeh Khodashahri, R. (2021). Strategic human resource management practices and employee retention: A study of the moderating role of job engagement. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 437-468. DOI: 10.22059/IJMS.2020.291391.673843
- Shafie Fada, H. (2021). Functional factors in maintaining employees in the organization (case study: Payam Noor University). *Management and Entrepreneurship Studies Quarterly*, Volume 7, Number 1.
- Shalbfaf Yazdi, V., Ghaffari, M., Mirzaei, M. (2022). Examining the impact of remote work on employee retention. The fifth annual international conference on new developments in management, economics and accounting, Tehran.
- Walker, S. (2017). The volatile human: Moderating effects on job satisfaction after job redesign. *Acad. Bus. Res. J*, 3, 28-43.
- Weerawardena, J., Sullivan Mort, G., Salunke, S., Knight, G., & Liesch, P. (2015). The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: A dynamic capabilities approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 221-239. DOI:10.1007/s11747-014-0382-9
- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1-8.
- Yukongdi, V., & Shrestha, P. (2020). The influence of affective commitment, job satisfaction and job stress on turnover intention: A study of Nepalese bank employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9, 88-98.
- Ziaee, M. S., & Nargesian, J. (2023). Providing a Talent Retention Model among Generation Z Employees of Government Organizations. *Journal of Human Resource Studies*, 13(1), 26-56. doi: 10.22034/JHRS.2023.391233.2055