

Research Paper

The Effect of Mentoring and Organizational Attractiveness on Manpower Productivity: the Mediating Role of Employee Happiness and Moderation of Work and Life Balance

Jafar Beikzad*¹ Arezoo Fadaye Hoseyni Maleki ² 

¹ Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Humanities, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

² PhD Student in Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran



10.22080/shrm.2022.23844.1331

Received:

April 16, 2022

Accepted:

June 6, 2022

Available online:

June 29, 2022

Keywords:

Organizational Mentoring,
Organizational
Attractiveness, Manpower
Productivity, Employee
Happiness, Work and Life
Balance

Abstract

The purpose of this research is to investigate the effect of mentorship and organizational attractiveness on human resource productivity with the mediating role of employee happiness and moderating work-life balance in the health center of Tabriz city. This study is applied in terms of purpose, descriptive-correlative in terms of method, and survey based on structural equation modeling in terms of strategy. The statistical population is 1,200 employees of Tabriz health center. The statistical sample size was estimated to be 291 people using Cochran's correlation and selected by stratified random sampling. The tools of data collection in this research are Jatmiko standard questionnaires (2004) for organizational attractiveness variable, Hersey and Goldsmith questionnaire (2003) for human resource productivity variable, Tius et al. questionnaire (2014) for employee happiness variable, Wong Wuko questionnaire (2009) for variable Work-life balance and Qolipour et al.'s questionnaire (2010) for organizational mentoring variable that has appropriate validity and reliability. Smart PIs software was used to analyze the data. According to the results of the research, mentorship and organizational attractiveness have an effect on the productivity of human resources through the mediation of employee happiness. Also, work-life balance moderates the effect of organizational attractiveness on human resource productivity, and the moderating role of work-life balance on the effect of organizational mentorship on human resource productivity was not confirmed. According to the results of the research, by creating effective programs of mentorship and organizational attractiveness and work-life balance, an effective step can be taken to increase the productivity of human resources.

Extended abstract

1. Introduction

Many training programs look for ways for educators to better communicate with learners.

One of these training methods is mentoring, in which mentors play a unique role in the teacher-student relationship (Kiakajuri, Binagar & Mirtagyan Rudsari, 2018). Mentoring is generally a one-to-one relationship that is

*Corresponding Author: Jafar Beikzad

Address: Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Humanities, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

Email: beikzad_jafar@yahoo.com

typically between a senior and experienced person (mentor) and a low-skilled person (mentee) to help guide, to adapt effectively and quickly to the business environment through Counseling and guidance, so that mentees can achieve organizational socialization, career advancement and personal professional growth (Gisbert et al., 2019). Lachance et al. See mentoring as a tool for managing change, contributing knowledge and skills, organizational learning, and cross-sectoral communication (Lachance et al., 2019). Disciples can learn appropriate skills, attitudes, and behaviors by interacting with and following their mentors, and by receiving encouragement, feedback, and role modeling from their mentors (Ahmady et al., 2015). Mentoring is an effective tool to increase employee motivation and participation, better work results and higher productivity of organizational processes. At the same time, it is an effective support for the rapid growth of highly talented employees and one of the main tools for the development of human capital (Baran & Zarzycki, 2021). Mentoring programs have two main elements: communication and support. Communication can be in the form of providing information about the procedures, content, tasks or objectives of the mentoring program, providing detailed explanations of the benefits of mentoring, and providing detailed performance feedback. Support is usually provided as mentors to provide emotional support to students (Baranik, Roling & Eby, 2010).

2. Research Methods

The present research is applied in terms of purpose and correlation in terms of method and based on structural equation modeling in terms of survey strategy. The statistical population of the study is the staff of Tabriz Health Center, whose number according to the latest statistics provided in 1399, is 1200 people. The size of the statistical sample was estimated to be 291 people using the Cochran relation and the selected categories were randomly selected and a questionnaire was distributed among them in the second half of 1399. The questionnaires were considered in accordance with ethical considerations and standards, including the freedom to accept cooperation by the respondents, willingness and satisfaction to complete the questionnaire,

fidelity in using the data and their confidentiality. Five questionnaires were used to collect data. The first questionnaire is the Jatemico (2004) standard questionnaire, which examines organizational attractiveness with 6 questions in general. The second questionnaire is the standard questionnaire of Hershey and Goldsmith (2003) which measures manpower productivity based on 7 dimensions; Job ability, job perception, organizational support, motivation, performance feedback, credibility and environmental appropriateness are assessed with 21 questions. The third questionnaire is the standard questionnaire of Tius et al. (2014) which measures employee happiness in 3 dimensions; Fun activities, socializing with co-workers, and managers' support for happiness are measured by 14 questions. The fourth questionnaire is Wong Woo (2009) standard questionnaire with 27 questions to balance work and life through 7 dimensions; Examines adequate work time, workplace support for work-life balance, work loyalty, work schedule flexibility, life orientation, voluntary reduction of working hours to meet personal needs, and maintenance of work and profession. The fifth questionnaire is Gholipour et al.'s (2010) organizational guidance questionnaire with 27 questions, which includes 7 dimensions; Role mastery is emotional support, access, pattern, goal setting, feedback and experience transfer. Data analysis was performed using structural equation modeling based on SPSS and Smart PLS software, the results of which are presented in the research findings section. Formal or symbolic validity and convergent validity were used to calculate the validity of the research tool. Which was approved by professors and experts. In order to analyze the reliability of the research instrument, Cronbach's alpha coefficient and combined reliability were used, which the results show that the research questionnaire has a good reliability (above 0.7).

3. Results

In performing factor analysis, it must be ensured whether the available data can be used for analysis. In other words, is the amount of data appropriate for factor analysis or not? For this purpose, KMO index and Bartlett test have been used. Based on these two tests, the data are suitable for factor analysis when the KMO index

is greater than 0.7 and the significance level of Bartlett test ($\text{sig} < 0.05$). According to the findings, the KMO number was equal to 0.882. Therefore, the number of samples (number of respondents) is sufficient for factor analysis. Also, the significance number of Bartlett test is equal to 0.000 and it can be said that the data are suitable for performing factor analysis.

To evaluate the model fit, the measurement model fit, the structural model fit and the overall

model fit have been used. In order to evaluate the reliability of the research measurement model, we examined the factor load coefficients, Cronbach's alpha coefficients and the combined reliability, which is the criterion for the suitability of the factor load coefficients is 0.4. And according to Table (1), all numbers are more than 0.4, which indicates that this criterion is appropriate.

علمی

تأثیر مرشدیت و جذابیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی: نقش میانجی شادی کارکنان و تعدیل‌گری تعادل کار و زندگی

جعفر بیگ زاد*^۱ ID | آرزو فدای حسینی ملکی^۲ ID

^۱استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران
^۲دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

doi 10.22080/shrm.2022.23844.1331

چکیده

امروزه موفقیت پایدار هر سازمانی در گرو نیروی انسانی و بهره‌وری آن می‌باشد. هدف این پژوهش، بررسی تأثیر مرشدیت و جذابیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی با نقش میانجی شادی کارکنان و تعدیل‌گری تعادل کار و زندگی در مرکز بهداشت تبریز می‌باشد. این مطالعه به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان مرکز بهداشت تبریز، به تعداد ۱۲۰۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از رابطه کوکران ۲۹۱ نفر برآورد و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد با روایی و پایایی مناسب می‌باشد و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد. مطابق نتایج پژوهش، مرشدیت و جذابیت سازمانی هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم و با میانجی شادی کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد. همچنین تعادل کار و زندگی تأثیر جذابیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی را تعدیل می‌کند. و نقش تعدیل‌گری تعادل کار و زندگی در تأثیر مرشدیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأیید نشد. با توجه به نتایج پژوهش با ایجاد برنامه‌های مؤثر مرشدیت و جذابیت سازمانی و تعادل کار و زندگی، می‌توان گامی مؤثر در جهت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی برداشت.

تاریخ دریافت:

۲۷ فروردین ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۱۶ خرداد ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۸ تیر ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

مدیریت منابع انسانی پایدار، پایداری سازمانی، سازمان مدیریت پسماند، روش دلفی، شهرداری.

۱ مقدمه

(پیرو^۳) جهت کمک به پیرو، برای سازگاری مؤثر و سریع با محیط کسب و کار از طریق مشاوره و راهنمایی، بطوری که پیروان بتوانند اجتماعی‌سازی سازمانی، پیشرفت شغلی و رشد شخصی حرفه‌ای را کسب کنند (Gisbert et al., 2019).
مردان می‌توانند از طریق تعامل با مرشدانشان و پیروی از آن‌ها و به واسطه گرفتن تشویق و بازخورد و الگوسازی نقش از مرشدان خود، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مناسب را فراگیرند (Ahmady et al., 2015). مرشدیت ابزاری مؤثر برای افزایش انگیزه و مشارکت کارکنان، نتایج بهتر کار و

بسیاری از برنامه‌های آموزشی به دنبال راه‌هایی هستند تا مربیان به طور بهتر بتوانند با آموزش گیرندگان ارتباط برقرار کنند، یکی از این روش‌های آموزشی، مرشدیت است که در آن مرشدان نقش منحصر به فردی در رابطه بین استاد-شاگرد بازی می‌کنند (Kiakajuri et al., 2018). مرشدیت^۱ به طور کلی یک رابطه متقابل یک به یک است که به طور معمول بین یک فرد ارشد و با تجربه (مرشد^۲) و یک فرد کم مهارت

* نویسنده مسئول: جعفر بیگ زاد

آدرس: استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

ایمیل: beikzad_jafar@yahoo.com

1. Mentoring
2. Mentor
3. Mentee

پیوند می‌دهد و این نشان دهنده ضرورت به کارگیری مرشدیت در سازمان می‌باشد (Kiakajuri et al., 2018).

۲،۲ جذابیت سازمانی

جذابیت سازمانی به عنوان مجموعه مزایای تجربیات فردی در کار برای یک سازمان خاص می‌باشد (Vallina et al., 2017) به بیانی دیگر جذابیت سازمانی عبارت است از میزان کشش و جذابیتهایی که یک سازمان برای متقاضیان کار دارد تا آن را به عنوان سازمان محل کار انتخاب نموده و سعی کنند به صورت فعال، در آن سازمان مانده و کار کنند (Zakiry et al., 2021). مفهوم جذابیت سازمانی مربوط به شخص است که نوع نگرش کارمندان و میزان درک آن‌ها از سازمان می‌باشد (Slatten et al., 2019). جذابیت سازمانی یک سازه دو بعدی است که در آن، جذابیت داخلی، بیان‌کننده ادراکات موجود و جذابیت خارجی، نشان‌دهنده ادراکات متقاضیان خارجی است (Bakanauskienė et al., 2017). یکی از نظریاتی که اخیراً در حوزه مدیریت منابع انسانی وارد شده، نظریه علامت‌دهی^۲ است. نظریه علامت‌دهی، یک نظریه اقتصادی است که اخیراً برای توضیح نحوه ایجاد جذابیت سازمان، برای متقاضیان شغلی در فرایند کارمندیابی استفاده شده است. این تئوری درصدد دادن اطلاعات سودمند به افراد خارج از سازمان می‌باشد (Chang & Chin, 2018). به عبارت دیگر این نظریه، برای درک چگونگی شکل‌گیری تصاویر متقاضیان از سازمان‌ها، اغلب در ادبیات استخدام استفاده می‌شود و از آنجا که متقاضیان، دانش محدودی در مورد سازمان دارند، در نتیجه به ارتباطات و فعالیت‌های سازمان و همچنین اطلاعات ارائه شده اعتماد می‌کنند و از این سیگنال‌های اطلاعاتی برای نتیجه‌گیری در مورد سازمان استفاده می‌کنند (Carpentier & Van Hoye, 2021). و اگر شرکت به عنوان کارفرما از شهرت خوبی برخوردار باشد جذابیت سازمانی افزایش یافته و در جذب استعداد‌های جوان به سازمان مؤثر خواهد بود (Kicheva & Bulgaria, 2019). چالش اصلی سازمان‌های کنونی، جذب نیروی کار ماهر و با استعداد و بهره‌ور می‌باشد.

۲،۳ بهره‌وری نیروی انسانی

بهره‌وری نیروی انسانی عبارتست از بدست آوردن حداکثر سود با بهره‌گیری و استفاده بهینه از توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی به منظور تحقق اهداف سازمانی (Benesbordi & Smaeili Sani, 2019). بهره‌وری نیروی انسانی یکی از عوامل اصلی تداوم موفقیت و تحقق اهداف سازمانی است (Jalali Farahani et al., 2017). در این میان سازمانی که دارای بهره‌وری نیروی انسانی بیشتر باشد بهتر می‌تواند هدف خود را برآورده سازد (Mezginjad et al., 2018). توجه نکردن به بهره‌وری نیروی انسانی و توجه صرف به دیگر عوامل نه تنها سبب کاهش کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شود، بلکه سبب افزایش ضایعات و حوادث و ایجاد

بهره‌وری بالاتر از فرایندهای سازمانی می‌باشد. در عین حال، نوعی حمایت مؤثر از رشد سریع کارمندان با استعداد ویژه و یکی از ابزارهای اصلی برای توسعه سرمایه انسانی است (Baran & Zarzycki, 2021). شادی و نشاط به عنوان یکی از مهمترین نیازهای روانی بشر، به دلیل تأثیرات عمده‌ای که بر انسان و بهره‌وری آن دارد، در نتیجه ایجاد سازمانی شاد یکی از نیازهای استراتژیک برای موفقیت در بلندمدت می‌باشد. رفتار مرشدانه مدیران عاملی مهم و قدرتمند برای ایجاد نشاط در کارکنان و همچنین در بهره‌وری آنان نقش مهمی ایفاء می‌کند و از عوامل جدائی‌ناپذیر موفقیت در سازمان محسوب می‌شود و از طرفی سازمانی می‌تواند جذابیت خود را بالا ببرد که ارزش‌های فردی افراد را با ارزش‌های سازمانی پیوند دهد که متأسفانه در مراکز بهداشت کمتر مدنظر قرار می‌گیرد. همین عدم توجه به رفتار مرشدانه مدیران و جذابیت سازمانی در مراکز بهداشت، زمینه پژوهش را در ذهن محقق ایجاد کرده است. فضای کار متعادل و داشتن کارکنانی شاد و از همه مهمتر نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از ضروریاتی می‌باشند که برای نیل به بهره‌وری مطلوب باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. اهمیت و ضرورت مرشدیت سازمانی، تعادل کار و زندگی و شادی کارکنان آنچنان است که می‌تواند بر سازمان‌ها مخصوصاً مراکز بهداشت که ارائه‌دهنده خدمات بهداشتی و درمانی در جامعه می‌باشد، کیفیت ارائه خدمات را به ارمغان بیاورد. از این رو پژوهش حاضر با هدف پر کردن این شکاف به دنبال پاسخ به سوالات زیر است:

۱. مرشدیت و جذابیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی چه تأثیری دارد؟
۲. آیا شادی کارکنان در تأثیر مرشدیت و جذابیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی نقش میانجی ایفاء می‌کند؟
۳. آیا تعادل کار و زندگی تأثیر مرشدیت و جذابیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی را تعدیل می‌کند؟

۲ مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

۲،۱ مرشدیت سازمانی

مفهوم امروزی مرشدیت نشئت گرفته از ادبیات کلاسیک روزگاران گذشته است که مرشد را شخصی خردمند، آگاه و پیشرو معرفی می‌کند که راه رشد و شکوفایی را به فرد پیرو نشان می‌دهد (Spitzmüller et al., 2008). لاجنس و همکاران^۱ (۲۰۱۹) مرشدیت را به عنوان ابزاری برای مدیریت تغییر، کمک به دانش و مهارت‌ها، یادگیری سازمانی و ارتباطات بین بخشی می‌دانند. برنامه‌های مرشدیت دارای دو عنصر اصلی می‌باشند که عبارتند از: ارتباط و پشتیبانی. ارتباطات می‌تواند بصورت ارائه اطلاعات مربوط به رویه‌ها، محتوا، وظایف یا اهداف برنامه مرشدیت، ارائه توضیحات دقیق در مورد مزایای مرشدیت و ارائه بازخورد دقیق عملکرد باشد. پشتیبانی، معمولاً به صورت مربیانی جهت ارائه کمک عاطفی به شاگردان فراهم می‌شود (Baranik et al., 2010). مرشدیت روابطی است که دنیای آکادمیک و عمل را با یکدیگر

2. Signaling

1. Lachance et al

بین کار و زندگی به عنوان انجام دادن رضایت بخش و مناسب و وظیفه در محل کار و منزل با حداقل تعارض نقش گفته می شود (Kamrani et al., 2018). بران و همکاران تعادل در کار و زندگی را یک روز سرشار از موفقیت و خشنودی در کار، خانواده، دوستان و خود می دانند (Brown et al., 2019). مراکز بهداشت با تأمین، حفظ و ارتقاء سطح سلامت تمام اقشار مردم، برنامه‌های سلامت را در ابعاد مختلف، پشتیبانی کرده و رسالت خطیر ارائه خدمات بهداشتی به کلیه افراد جامعه را به عهده دارد. بهره وری نیروی انسانی در مراکز بهداشت از اهمیت مضاعف برخوردار است چون علاوه بر وظایف روتین خود، مأموریت‌های ویژه ای داشته و باید از آمادگی و توان لازم برای رویارویی با بحران‌ها برخوردار باشند. و با توجه به فشار کاری و حجم کاری زیاد در مراکز بهداشت، ایجاد تعادل بین کار و زندگی مشکل است.

۳ پیشینه تحقیق

بران و زارزبکی (۲۰۲۱)، در پژوهشی تحت عنوان «اثرات کلیدی فرایندهای مرشدیت، تحلیل مقایسه‌ای چند ابزار از مسیرهای شغلی کارکنان مرشد با کارکنان غیر مرشد» به این نتیجه رسیدند که سطح رضایت شخصی پس از دستیابی به برنامه‌های مرشدیت بیشتر از سطح رضایت حرفه ای (شغلی) در هر دو گروه بوده است. کارپنتیر و ون هوی (۲۰۲۱)، در پژوهشی با عنوان «مدیریت جذابیت سازمانی پس از بررسی استخدام غیرمجاز: استراتژی‌های پاسخگویی شرکت و بررسی رضایت عمومی» دریافتند که پاسخ انکار می‌تواند به سازمان اجازه دهد جذابیت سازمانی را در مقایسه با زمانیکه هیچ پاسخی داده نمی‌شود و در مقایسه با یک پاسخ سازگار افزایش دهد. نتایج پژوهش اسپاسدین باستلو و همکاران (۲۰۲۰)، با عنوان «شادی کارکنان و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها با نقش فرهنگ سازمانی» نشان می‌دهد که فرهنگ‌های قبیله ای به شدت مسئولیت اجتماعی شرکت را تقویت می‌کند و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها باعث افزایش شادی کارکنان می‌شود. براون و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر فرهنگ اجتماعی و فرهنگ سازمانی در استفاده از برنامه‌های تعادل کار و زندگی در کره و ایالات متحده» که زنان کره فرهنگ اجتماعی را یک عامل برجسته در استفاده از تعادل کار و زندگی می‌دانستند در حالیکه زنان در آمریکا فرهنگ سازمانی را عامل برجسته تری عنوان کردند. مونگوتی و کانیاچووا (۲۰۱۷)، در پژوهشی تحت عنوان «شیوه‌های ارزیابی عملکرد و بهره‌وری کارکنان در کینا» بیان کردند که استفاده از روش ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه بر بهره‌وری کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد.

ذاکری و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهشی با عنوان «نقش شادی و نشاط در محیط کار بر جذابیت سازمانی با توجه به نقش میانجی دلبستگی شغلی» بیان کردند که به جزء تأثیر شادی در محیط کار بر جذابیت سازمانی، دیگر فرضیات مورد تأیید قرار گرفته و دلبستگی نقش معناداری در تأثیر شادی در محیط

نارضایتی در نیروی انسانی می‌گردد (Rizgi Shisavar & Musavi, 2012). ارزشمندترین دارایی یک نهاد در قرن ۲۱ اعم از تجاری و غیرتجاری، کارکنان علمی آن و بهره‌وری آن کارکنان خواهد بود (Nazari et al., 2019).

اهمیت بهره‌وری کارکنان در سازمان‌ها بخش انکارناپذیر در حوزه مدیریت سازمان می‌باشد. سازمان‌ها امروزه برای افزایش بهره‌وری کارکنان خود نیازمند به برقراری ساختار سازمانی مناسب برای کارکنان خود هستند. به عبارتی سازمانها برای آنکه بتوانند فاصله خود را نسبت به رقبا حفظ کنند مجبورند ساختار مناسبی عرضه نموده که لازمه این امر وجود امنیت در شغل و حمایت از کارکنان در سازمان است (Shirzad Kebria & Nosrati, 2018). یکی دیگر از عوامل مؤثر بر بهره‌وری، شادی کارکنان می‌باشد.

۲،۴ شادی کارکنان

شادی در کار احساسی است که وقتی کار می‌کنید و از آن لذت می‌برید، حاصل می‌شود. کار خوبی انجام می‌دهید و به آن افتخار می‌کنید، می‌دانید که کارتان مهم است، در شغل تان احساس قدرت و قوت می‌کنید، با کارتان شناخته می‌شوید، احساس مسئولیت و مالکیت می‌کنید و مسئولیت را می‌پذیرید (Sipahvand et al., 2018). شادی کارکنان، هنگامی افزایش می‌یابد که محیط اجتماعی و عوامل بین فردی به افراد اجازه می‌دهد پتانسیل‌ها، توانایی‌ها و حساسیت‌های خود را به فعلیت برسانند (Fan et al., 2019). اگر کارمندان درک کنند که سازمان آن‌ها بر اساس معیارهای عادلانه درآمد و ترفیعات را توزیع می‌کند و فرصت‌های برابر برای همه کارمندان فراهم می‌کند، نگرش مثبت نسبت به کارفرمای خود و همچنین باعث افزایش شادی شغلی خواهد شد (Espasadin-bustelo et al., 2020). تحقیقات گذشته، فواید نیروی کار شاد را بسیار روشن کرده است. مدت‌هاست که نشان داده شده خوشبختی در کار با بسیاری از نتایج مطلوب کارکنان ارتباط دارد، از جمله عملکرد بهتر، خلاقیت و فعالیت بیشتر (Bastos & Barsade, 2020). یکی از دلایل در نظر گرفتن متغیر شادی در کار به عنوان متغیر میانجی در این تحقیق این است که اصولاً در سازمان دولتی مقررات محور، که فرایندگرایی بسیار بیشتر از نتیجه‌گرایی، مورد تأکید قرار می‌گیرد، توجه به شادی و نشاط کارکنان می‌تواند عامل مهمی در جلوگیری از سرخوردگی و استیصال کارکنان به حساب آید. از دیگر عوامل تأثیر گذار در این باره تعادل کار و زندگی می‌باشد.

۲،۵ تعادل کار و زندگی

تعادل کار و زندگی را به عنوان ادراک فرد از میزان سازگاری و تطابق فعالیت‌های کاری و غیرکاری و رشد و بالندگی مطابق با اولویت‌های زندگی فعلی فرد تعریف نمودند. تعادل کار و زندگی، حالت توازن بین کار فردی و زندگی شخصی تعریف می‌شود (Rajabi Farjad, 2021). در تعریفی دیگر تعادل

1. Munguti & Kanyanjua

۹. شادی کارکنان در تأثیر مرشدیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی نقش میانجی ایفا میکند.

۴ روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، همبستگی و از نظر راهبرد پیمایشی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان مرکز بهداشت تبریز می‌باشد که تعداد آنها بر اساس آخرین آمار ارائه شده در سال ۱۳۹۹، ۱۲۰۰ نفر است. حجم نمونه آماری با استفاده از رابطه کوکران ۲۹۱ نفر برآورد و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب و پرسشنامه در نیمه دوم سال ۱۳۹۹ بین آن‌ها توزیع گردید. پرسشنامه‌ها با رعایت ملاحظات و استانداردهای اخلاقی از جمله آزادی در قبول همکاری توسط پاسخ‌گویان، تمایل و رضایت مندی نسبت به تکمیل پرسشنامه، امانت‌داری در استفاده از داده‌ها و محرمانه بودن آن‌ها لحاظ گردید. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پنج پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه اول، پرسشنامه استاندارد **جان‌نیکی**^۵ (۲۰۰۴) است که جذابیت سازمانی را با ۶ سؤال به طور کلی بررسی می‌کند. پرسشنامه دوم، پرسشنامه استاندارد **هرسی و گلد اسمیت**^۶ (۱۹۸۰) است که بهره‌وری نیروی انسانی را بر اساس ۷ بعد؛ توان‌کاری، درک و شناخت شغل، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد عملکرد، اعتبار و تناسب محیطی با ۲۱ سؤال مورد سنجش قرار می‌دهد. پرسشنامه سوم، پرسشنامه استاندارد **تیوس و همکاران**^۷ (۲۰۱۴) است که شادی کارکنان را در ۳ بعد؛ فعالیت‌های سرگرم‌کننده، معاشرت با همکاران و حمایت مدیران از شادی با ۱۴ سؤال می‌سنجد. پرسشنامه چهارم، پرسشنامه استاندارد **وونگ و کو**^۸ (۲۰۰۹) است که با ۲۷ سؤال تعادل کار و زندگی را از طریق ۷ بعد؛ زمان کافی از کار داشتن، حمایت محل کار از تعادل کار و زندگی، وفاداری به کار، انعطاف‌پذیری در برنامه کاری، جهت‌گیری زندگی، کاهش داوطلبانه ساعات کاری برای رفع نیازهای شخصی و نگهداری کار و حرفه بررسی و ارزیابی می‌کند. پرسشنامه پنجم، پرسشنامه مرشدیت سازمانی **قلی‌پور و همکاران**^۹ (۲۰۱۱) با ۲۷ سؤال است که شامل ۷ بعد؛ تسلط بر نقش، حمایت عاطفی، دسترسی، الگو، هدف‌گذاری، بازخور و انتقال تجربه است. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS انجام گرفت که نتایج آن در بخش یافته‌های پژوهش ارائه شده است. برای محاسبه روایی ابزار پژوهش، از روایی صوری یا نمادی و روایی همگرا استفاده شد. که مورد تأیید اساتید و کارشناسان قرار گرفت. به منظور تحلیل پایایی ابزار تحقیق، از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است که نتایج نشان می‌دهد که پرسشنامه تحقیق از پایایی مناسبی (بالتر از ۰/۷) برخوردار است.

کار بر جذابیت سازمانی دارد. **رجبی فرجاد** (۲۰۲۱)، در پژوهشی با عنوان «بررسی وضعیت تعادل کار و زندگی زنان پلیس فرماندهی انتظامی تهران بزرگ» دریافتند که همه ابعاد تعادل کار و زندگی زنان پلیس در فرماندهی انتظامی تهران بزرگ وضعیت مناسبی دارند. **ابراهیمی و همکاران**^۱ (۲۰۲۰)، در پژوهشی تحت عنوان «تحلیل تأثیر علامت دهی بر جذابیت سازمانی برای متقاضی، تبیین نقش نگرش و هویت‌یابی متقاضی» به این نتیجه رسیدند که علائم سطح فردی و سطح سازمانی تأثیر معنی‌داری بر نگرش متقاضیان سازمان دارند و تأثیر نگرش متقاضیان به سازمان بر جذابیت سازمانی نیز تأیید شد. در پژوهش **معمدی محمدآبادی و همکاران**^۲ (۲۰۱۹)، با عنوان «تأثیر مولفه‌های مرشدیت سازمانی بر بهبود عملکرد شغلی منابع انسانی با نقش میانجی هوش عاطفی و فرهنگی مدیران در ادارات بنیاد شهید انقلاب اسلامی استان اصفهان» این نتیجه حاصل شد که مولفه‌های مرشدیت سازمانی بر عملکرد شغلی منابع انسانی با نقش واسطه‌ای هوش عاطفی و فرهنگی تأثیر مثبت دارد. نتایج پژوهش **حجازی و تقی پورفرشی**^۳ (۲۰۱۶)، با عنوان «بررسی تأثیر شادی در کار بر بهره‌وری نیروی انسانی» نشان داد که شادی در کار بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت دارد. بر اساس بررسی و مرور تحقیقات انجام شده ملاحظه گردید پژوهشی که در آن همزمان پنج متغیر این تحقیق مورد بررسی قرار گیرد انجام نشده است. لذا پژوهش در این زمینه از اهمیت و ضرورت علمی و کاربردی برخوردار است، با عنایت به مطالبی که گفته شد هدف کلی پژوهش حاضر مدل‌سازی تأثیر مرشدیت سازمانی و جذابیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی با نقش میانجی شادی کارکنان و تعدیل‌گری تعادل کار و زندگی در مرکز بهداشت تبریز می‌باشد.

با توجه به مطالعات نظری صورت گرفته، برای پژوهش حاضر فرضیات زیر در نظر گرفته شده است:

۱. مرشدیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد.
۲. مرشدیت سازمانی بر شادی کارکنان تأثیر دارد.
۳. شادی کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد.
۴. جذابیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد.
۵. جذابیت سازمانی بر شادی کارکنان تأثیر دارد.
۶. تعادل کار و زندگی تأثیر مرشدیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی را تعدیل میکند.
۷. تعادل کار و زندگی تأثیر جذابیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی را تعدیل میکند.
۸. شادی کارکنان در تأثیر جذابیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی نقش میانجی ایفا میکند.

5. Hersey & Goldsmith
6. Tews et al
7. Wong & Ko
8. Gholipour

1. Ebrahimi et al
2. Mutamidi et al
3. Hijazi & Tagipur Farshi
4. Jatniko

آزمون بارتلست برابر با ۰/۰۰۰ است و می توان گفت که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب است.

جهت بررسی برازش مدل، از برازش مدل اندازه گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی مدل استفاده شده است. جهت بررسی پایایی مدل اندازه گیری تحقیق، به بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی پرداختیم که ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۴ می‌باشد. و با توجه به جدول (۱)، تمامی اعداد از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

۵ یافته‌های پژوهش

در انجام تحلیل عاملی باید از این مساله اطمینان حاصل شود که آیا می توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد یا نه. به عبارت دیگر، آیا تعداد داده مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا نه؟ بدین منظور شاخص KMO و آزمون بارتلست استفاده شده است. بر اساس این دو آزمون، داده‌ها زمانی برای تحلیل عاملی مناسب هستند که شاخص KMO بیشتر از ۰/۷ و سطح معنی داری آزمون بارتلست $(sig < 0.05)$ باشد. با توجه به یافته‌ها، عدد KMO برابر با ۰/۸۸۲ به دست آمد. بنابراین تعداد نمونه (تعداد پاسخ دهندگان) برای تحلیل عاملی کافی می باشد. همچنین عدد معناداری

جدول ۱ ضرایب بارهای عاملی

متغیر مورد مطالعه	ابعاد	بار عاملی
جذابیت سازمانی	این سازمان خوبی برای کار خواهد بود.	۰/۵۵۸
	من تلاش خواهم کرد تا صحبت و مصاحبه‌ای با این سازمان داشته باشم.	۰/۵۲۰
	من سازمانی را همانند این سازمان در جامعه‌ام می‌خواهم.	۰/۵۱۸
	کار کردن در این سازمان دوست داشتنی خواهد بود.	۰/۵۲۷
	این سازمان از کارکنانش مراقبت می‌کند.	۰/۷۱۶
مرشدیت سازمانی	من دریافتم که این سازمان بسیار جذاب و دوست داشتنی است.	۰/۶۸۷
	تسلط بر نقش	۰/۷۰۸
	حمایت عاطفی	۰/۶۲۴
	دسترسی	۰/۷۱۳
	الگو	۰/۸۳۷
	هدفگذاری	۰/۷۱۴
	بازخور	۰/۷۵۳
شادی کارکنان	انتقال تجربه	۰/۶۰۴
	فعالیت‌های سرگرم‌کننده	۰/۷۳۶
	معاشرت با همکاران	۰/۸۴۵
تعادل کار و زندگی	حمایت مدیران از شادی	۰/۸۱۲
	زمان کافی از کار داشتن	۰/۵۶۵
	حمایت محل کار از تعادل کار-زندگی	۰/۸۶۵
	وفاداری به کار	۰/۸۱۱
	انعطاف پذیری در برنامه کاری	۰/۸۲۷
	جهت گیری زندگی	۰/۷۱۷
	کاهش داوطلبانه ساعات کاری برای رفع نیازهای شخصی	۰/۸۲۶
بهره وری نیروی انسانی	نگهداری کار و حرفه	۰/۶۲۹
	توان کاری	۰/۸۰۲
	درک و شناخت شغل	۰/۷۲۰
	حمایت سازمانی	۰/۶۵۴
	انگیزش	۰/۷۱۶
	بازخورد عملکرد	۰/۶۳۹
	اعتبار	۰/۵۰۲
	تناسب محیطی	۰/۷۵۷

پرسشنامه، به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. که از طریق نرم افزار آماری

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS، بعد از سنجش بارهای عاملی سوالات، برای محاسبه قابلیت اعتماد سوالات

یک مزیت مهم دیگر که محققین به آن استناد می کنند، امکان استفاده از مدل های اندازه گیری با یک شاخص (سوال) در روش PLS-SEM می باشد. این روش به پژوهشگر این امکان را می دهد که بتواند در مدل پژوهشی خود از مدل های اندازه گیری با یک سوال استفاده کند.

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونیباخ و پایایی ترکیبی ۰/۷ است، می توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تایید نمود. و مطابق با یافته های جدول ۲ همان طور که مشاهده می شود این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده اند، مقدار ضریب پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونیباخ تمامی متغیرها در حد قابل قبول و بالای ۰/۷ قرار گرفته اند که مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید می کند. معیار دوم از بررسی برازش مدل های اندازه گیری، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سوالات خود می پردازد. که مقدار AVE متغیرهای موجود در جدول (۲) همگی بالاتر از حد مرز ۰/۵ می باشد. در نتیجه مناسب بودن روایی همگرایی پژوهش تأیید می شود. سومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در پژوهش، ضرایب R2 مربوط به متغیرهای پنهان درون زای (وابسته) مدل است. R2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر بیرون زای بر یک متغیر درون زای دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R2 در نظر گرفته می شود و با توجه به جدول (۲) مقادیر R2 برای بهره وری نیروی انسانی ۰/۸۹۳ و برای شادی کارکنان ۰/۸۰۶ می باشد که می توان مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید ساخت.

SPSS ورژن ۲۰ و PLS ورژن ۳ نرم افزار پایایی به شرح جدول (۲) به دست آمد. محققین دلایل متعددی را برای استفاده از روش پی ال اس (PLS) ذکر نموده اند. مهمترین دلیل، برتری این روش برای نمونه های کوچک ذکر شده است. دلیل بعدی داده های غیرنرمال است که محققین و پژوهشگران در برخی پژوهش ها با آن سر و کار دارند در نهایت دلیل آخر استفاده از روش پی ال اس (PLS)، روبرو شدن با مدل های اندازه گیری سازنده است. دلایل استفاده از روش معادلات ساختاری پی ال اس (PLS – SEM) به شرح زیر است:

- حجم کم نمونه
- داده های غیرنرمال
- مدل های اندازه گیری از نوع سازنده
- قدرت پیش بینی مناسب
- پیچیدگی مدل (تعداد زیاد سازه ها و شاخص ها)
- تحقیق اکتشافی
- توسعه تئوری و نظریه
- استفاده از متغیرهای طبقه بندی شده
- بررسی همگرایی
- آزمودن تئوری و فرضیه
- آزمودن فرضیات شامل متغیرهای تعدیلگر

جدول ۲ متغیرهای تحقیق

Communality	R2	میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)	ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)	ضریب آلفای کرونیباخ (Alpha>0.7)	متغیرهای مکنون
۰/۵۷۶	۰/۸۹۳	۰/۵۷۶	۰/۸۶۲	۰/۸۱۲	بهره وری نیروی انسانی
۰/۵۹۴	۰/۱۰۰	۰/۵۹۴	۰/۷۹۳	۰/۷۸۴	جذابیت سازمانی
۰/۵۰۶	۰/۱۰۰	۰/۵۰۶	۰/۸۷۶	۰/۸۳۶	مرشدیت سازمانی
۰/۶۳۸	۰/۸۰۶	۰/۶۳۸	۰/۸۴۱	۰/۷۱۵	شادی کارکنان
۰/۵۷۲	۰/۱۰۰	۰/۵۷۲	۰/۹۰۲	۰/۸۷۱	تعادل کار و زندگی

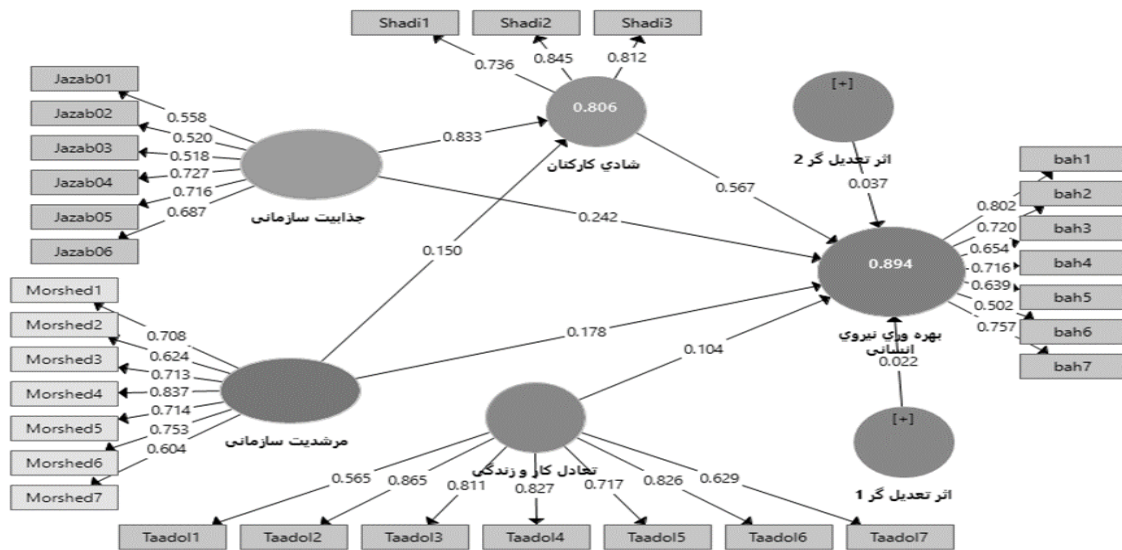
GOF به میزان ۰/۴۴۱ برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می شود. نمودار (۱) و (۲) نشان دهنده مدل های کلی خروجی نرم افزار PLS است که نمودار (۱) میزان ضرایب بارهای عاملی را برای مدل ساختاری نشان می دهد. و نمودار (۲) میزان ضرایب معناداری را برای مدل ساختاری نشان می دهد. مقادیر ضریب مسیر بر روی فلش ها مشخص شده اند.

جهت بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می شود که سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. این معیار از فرمول زیر محاسبه می شود:

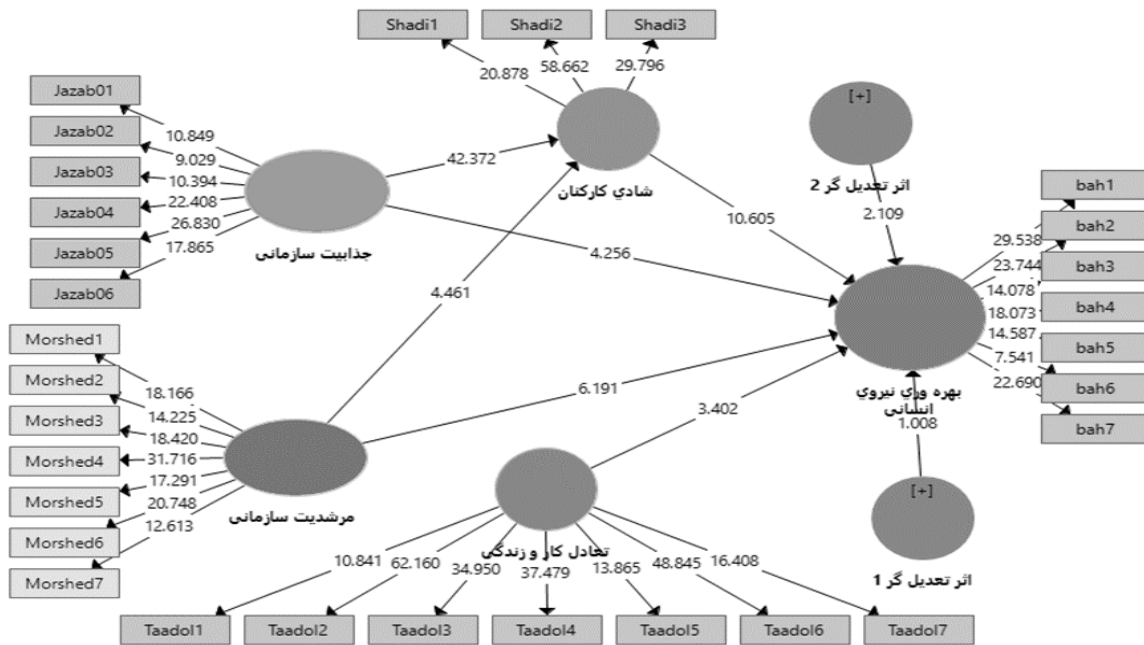
$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

مقادیر اشتراکی^۱ از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش به دست می آید. با توجه به مقدار به دست آمده برای

1. Communalities



نمودار ۱ مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب پارهای عاملی



نمودار ۲ مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب معناداری

می باشد. همچنین تأثیر مرشدیت سازمانی بر شادی کارکنان به دلیل اینکه ضریب مسیر ۱/۱۵۰ و آماره تی ۴/۴۶۱ می باشد و این مقدار بیشتر از ۱/۹۶ است، معنادار می باشد و تأثیر شادی کارکنان بر بهره وری نیروی انسانی با ضریب مسیر ۰/۵۶۷ و آماره تی ۱۰/۶۰۵ معنادار می باشد و تأثیر جذابیت سازمانی بر بهره وری نیروی انسانی با ضریب مسیر ۰/۲۴۲

تحلیل مسیر متغیرهای پژوهش در جدول (۳) آورده شده است. با توجه به نمودار (۱) و (۲) و مطابق با نتایج جدول (۳)، تأثیر مرشدیت سازمانی بر بهره وری نیروی انسانی به دلیل اینکه ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر $\beta = 0.178$ می باشد و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر $t = 6.191$ بوده (بیشتر از قدر مطلق ۱/۹۶) معنادار

میانجی در این پژوهش از آزمون سوئل استفاده شد و با توجه به اینکه نتایج z_value حاصل از آزمون سوئل طبق جدول (۳)، برابر با $۷/۰۱۳$ شد که بیشتر از $۱/۹۶$ می‌باشد پس در سطح اطمینان ۹۵ درصد شادی کارکنان در تأثیر مثبت جذابیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی نقش میانجی ایفا می‌کند و با توجه به مقدار z_value فرضیه آخر که برابر با $۲/۱۸۰$ می‌باشد در نتیجه شادی کارکنان در تأثیر مثبت مرشدیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی نقش میانجی ایفا می‌کند.

و آماره تی $۴/۲۵۶$ معنادار می‌باشد. و تأثیر جذابیت سازمانی بر شادی کارکنان با ضریب مسیر $۰/۸۳۳$ آماره تی $۴۲/۳۷۲$ معنادار می‌باشد و تأثیر جذابیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی با تعدیل‌گری تعادل کار و زندگی با ضریب تعدیل‌گر $۰/۰۳۷$ و آماره تی $۲/۱۰۹$ معنادار می‌باشد. و تأثیر مرشدیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی با تعدیل‌گری تعادل کار و زندگی با ضریب تعدیل‌گر $۰/۰۲۲$ و آماره تی $۱/۰۰۸$ (کمتر از قدرمطلق $۱/۹۶$) که نشان می‌دهد معنادار نیست پس تعادل کار و زندگی تأثیر مرشدیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی را تعدیل نمی‌کند. جهت بررسی معنی داری اثر

جدول ۳ نتایج رابطه‌ی مستقیم و ضرایب معناداری فرضیات مدل پژوهش

فرضیه	روابط علی بین متغیرهای پژوهش	ضریب مسیر (β)	معناداری (T-Value)	نتیجه آزمون
اول	مرشدیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد	۰/۱۷۸	۶/۱۹۱	تأیید فرضیه اول
دوم	مرشدیت سازمانی بر شادی کارکنان تأثیر دارد	۰/۱۵۰	۴/۴۶۱	تأیید فرضیه دوم
سوم	شادی کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد	۰/۵۶۷	۱۰/۶۰۵	تأیید فرضیه سوم
چهارم	جذابیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد	۰/۲۴۲	۴/۲۵۶	تأیید فرضیه چهارم
پنجم	جذابیت سازمانی بر شادی کارکنان تأثیر دارد	۰/۸۳۳	۴۲/۳۷۲	تأیید فرضیه پنجم
ششم	تعادل کار و زندگی تأثیر جذابیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی را تعدیل می‌کند	۰/۰۳۷	۲/۱۰۹	تأیید فرضیه ششم
هفتم	تعادل کار و زندگی تأثیر مرشدیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی را تعدیل می‌کند	۰/۰۲۲	۱/۰۰۸	رد فرضیه هفتم
هشتم	شادی کارکنان در تأثیر جذابیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی نقش میانجی ایفا می‌کند	$۷/۰۱۳ = Z\text{-Value}$		تأیید فرضیه هشتم
نهم	شادی کارکنان در تأثیر مرشدیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی نقش میانجی ایفا می‌کند	$۲/۱۸۰ = Z\text{-Value}$		تأیید فرضیه نهم

مورد بررسی قرار گرفت. نتایج کلی پژوهش نشان داد که مرشدیت و جذابیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی و شادی کارکنان تأثیر معنی داری دارد. و شادی کارکنان نیز بر بهره‌وری آنان تأثیر معنی داری دارد به عبارتی شادی کارکنان در تأثیر مرشدیت سازمانی و جذابیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی نقش میانجی ایفا می‌کند. همچنین تعادل کار و زندگی تأثیر جذابیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی را تعدیل می‌کند و نقش تعدیل‌گری تعادل کار و زندگی در تأثیر مرشدیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأیید نشد. نتایج تحقیق حاضر در رابطه با تأثیر مرشدیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی با نتایج بران و زارزیکی (۲۰۲۱)، معتمدی‌آبادی و همکاران (۲۰۱۹)، و در رابطه با تأثیر شادی کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی با نتایج حجازی و تقی پور فرشی (۲۰۱۶)، و ذاکری و همکاران (۲۰۲۱)، و در

۶ بحث و نتیجه‌گیری

در عصر مدرن، سازمان‌ها با رقابت‌های بسیار شدید مواجه هستند، بنابراین یک سازمان برای موفقیت به یک چارچوبی برای تغییر اوضاع نیاز دارد. چنین شرایطی باعث می‌شود که کارکنان به عنصر اساسی موفقیت یک سازمان تبدیل شوند. و از آنجائیکه بهره‌وری نیروی انسانی عامل اصلی حرکت سازمان‌ها است، عوامل متعددی می‌تواند بهره‌وری نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار دهد که از جمله این عوامل بسیار مهم، می‌توان به مقوله شادی و برنامه‌های مرشدیت و جذابیت سازمانی و تعادل کار و زندگی اشاره کرد.

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر مرشدیت و جذابیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی با نقش میانجی شادی کارکنان و تعدیل‌گری تعادل کار و زندگی است. در راستای این هدف، ۹ فرضیه با استفاده از روش معادلات ساختاری

و شادی آفرین و اجرای برنامه‌های رفاهی و ایجاد چگونه شاد بودن در محیط کاری از طریق مقابله مؤثر با فشار روانی و دور کردن کارکنان از فرسودگی و کاهش عواطف منفی و رضایت مندی کارمندی.

۴. استفاده از سیاست‌های تشویقی در خصوص اهمیت دادن به کارکنان با نشاط.

۵. آموزش چگونه شاد بودن در محیط کار، لذت بردن از کار، مثبت گرایی و داشتن احساسات مثبت در محل کار، به منظور بهره‌وری بیشتر نیروی انسانی و دستیابی به موفقیت حرفه‌ای.

۶. اجرای برنامه‌های تعادل کار و زندگی مانند آموزش مدیریت زمان، جلوگیری از اضافه کاری‌های بی‌مورد و ایجاد محیطی بدون استرس و ایجاد رابطه بهتر با مدیریت و... از اولویت‌های واحد منابع انسانی باشد.

سهم نویسندگان

نویسندگان به یک اندازه در تفسیر و نوشتن مقاله نقش داشتند و تمام نویسندگان محتوای مقاله را تأیید می‌کنند و با تمام جنبه‌های پژوهش موافق هستند.

تضاد منافع

در پژوهش حاضر هیچ تضاد منافی وجود ندارد.

رابطه با تأثیر جذابیت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی با نتایج ابراهیمی و همکاران (۲۰۲۰) همسو می‌باشد.

پیشنهادات

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود:

۱. به کارگیری رفتار مرشدانه به خصوص برای کارکنانی که اولین بار جذب سازمان می‌شوند یا کارکنانی که نسبت به وظایف خود شناخت کافی ندارند و گماردن یک مرشد جهت راهنمایی به وظایف شغلی و سازمانی جدید تا موفقیت در منصب جدید سریع‌تر هموار شود. و با گسترش مرشدیت سازمانی می‌توان به بهره‌وری نیروی انسانی نیز دست یافت همان‌طور که شوارتز و دوری در مقاله خود بیان می‌نمایند، چنانچه مرشدیت اجرا شود سبب افزایش اعتماد به نفس افراد در قابلیت‌های حرفه‌ای ایشان و شادی کارکنان می‌شود.

۲. مدیران با مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات و استفاده از نظرات آنان و با بالا بردن جذابیت سازمانی از طریق پیوند دادن ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمانی می‌توانند تأثیر در نوع نگرش و درک کارمندان از سازمان داشته به طوری که کارکنان احساس مالکیت در سازمان داشته و تمایل به ماندن آن‌ها در سازمان و بهره‌وری آنان، افزایش یافته و ارزیابی آن‌ها از سازمان به صورت مکانی مطلوب برای کارکردن باشد و از این طریق جذابیت سازمانی را برایشان افزایش دهند.

۳. کاهش بروکراسی و افزایش میزان آزادی کارکنان و ایجاد محیط کار نشاط‌انگیز و فراهم نمودن برنامه‌های تفریحی

منابع

Ahmady Zahrani, M., Nazimi, Sh., Rahimnia F., Murtazavi S. (2015) Exploratory study of the components and dimensions of mentoring behavior from the perspective of oil industry managers. *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*; 3(9), 71-90. (In Persian).

Bakanauskiene, I., Bendataviciene, R., & Barkauske, L. (2017) Organizational attractiveness: An empirical study on employees attitudes in lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management*; 15(2), 4-18.

Baran, M., & Zarzycki, R. (2021) Key effects of mentoring processes-multi-tool comparative analysis of the career path

of mentored employee with non-mentored employees. *J Bus Res*; (124), 1-11.

Baranik, L. E., Roling, E. A., & Eby, L. T. (2010). Why does mentoring work? The role of perceived organizational support. *Journal of vocational behavior*, 76(3), 366-373.

Bastos, W., & Barsade, S. G. (2020). A new look at employee happiness: How employees' perceptions of a job as offering experiences versus objects to customers influence job-related happiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 176-187.

- Benesbordi, A., & Smaeili Sani, M. (2019). The study of the transformational leadership effect on human resource efficiency based on the mediator role of employees' psychological Empowerment (case study: Ministry of Sport and Youth). *Organizational Behavior Management In Sport Studies*, 5(20), 31-44. (In Persian).
- Brown, H., Kim, J., & Faerman, S. (2019). The influence of societal and organizational culture on the use of work-life balance programs: A comparative analysis of the United States and republic of Korea. *The Social Science Journal*, 58(1), 62-76.
- Carpentier, M., & Van Hoye, G. (2021). Managing organizational attractiveness after a negative employer review: company response strategies and review consensus. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 274-291.
- Chang, E., & Chin, H. (2018). Signaling or experiencing: Commitment HRM effects on recruitment and employees' online ratings. *Journal of Business Research*, 84, 175-185.
- Ebrahimi, E., Abad, E. N. K., & Shoja, A. (2020). Application of Signaling Theory in Creating Organizational Attraction for Job Applicants: Explaining the role of Attitude and Identification of. *Human Resources*, 11(4), 187-213. (In Persian).
- Espasadin-Bustelo, F., Ganaza-Vargas, J., & Diaz-Carrion, R. (2020). Employee happiness and corporate social responsibility: the role of the organizational culture. *Employee Relations*, 43(3), 609-629.
- Fan, H. L., Hou, S. T., & Lin, Y. H. (2019). Flow as a mediator between psychological ownership and employees' subjective happiness. *Journal of Managerial Psychology*, 34(7), 445-458.
- Gholipour, A., Sabokro, M., Ostadi, R., & Naghvi, S. R. (2011). Mentoring is a mechanism for succession planning in sports organizations. *Management research*, 3(9), 5-20.
- Gisbert, N., Landete, J., Albizu, E., & Fernandez-Ferrin, P. (2019). Determining effective mentor characteristics in inter-organizational mentoring for managers: an approach based on academics and practitioners perspectives. *Industrial and Commercial Training*, 51(20), 85-103.
- Hersey, P., & Goldsmith, M. (1980). A situational approach to performance planning. *Training & Development Journal*, 34(11), 38-44.
- Hijazi, M., Tagipur Farshi, F. (2016). Investigating the effect of happiness at work on productivity of human resources. *Scientific Journal of Productivity*, 9(2), 77-92. (In Persian).
- Jalali Farahani, M., Fereydooni, M., & Zafari, R. (2017). Designing a model of the effect of organizational culture on organisational learning and human resources productivity. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 4(1), 41-48. (In Persian).
- Jatniko, P. (2004). The Influence of Firm Ecological Recruitment Advertisements On Organizational

- Attractiveness and Career Choices: An Experimental Research. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 6(2), 155-169.
- Kamrani, M. A., Amiri, A. N., Alavi, S. H. A., & Hamidizadeh, A. (2018) Factors affecting work-life balance of nurses in hospitals affiliated to Jiroft University of medical sciences in Educ, 7(4), 55-63. (In Persian)
- Kiakajuri, D., Binagar, A., Mirtagyan Rudsari, M.(2018) The mediating role of employees' job motivation in the relationship between mentoring and organizational entrepreneurship (Case study of Zarrin Soleh Amol Company). *Journal of Development and Transformation Management*, (28), 31-37. (In Persian).
- Kicheva, T. (2019, March). Enhancing organizational attractiveness for young talents through employer branding. In *2019 International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS)* (pp. 1-3). IEEE.
- Lachance, L., Watson, C., Blais, D., Ungar, M., Healey, G., Salaffie, M., Sundar, P., Kelly, L., & Lagace, M. C. (2019). Strengthening child and youth programs: A look at inter-organizational mentoring strategies. *Evaluation and Program Planning*, 76, 101679.
- Mezginejad, D., Ayati, M., & Pourshafai, H. (2018). The role of quantum management in human resource productivity with respect to mediation of organizational voice in the staff of the Education Department in Birjand. *Managing Education in Organizations*, 7(1), 41-77. (In Persian).
- Munguti, B., & Kanyanjua, D. (2017). Performance appraisals practices and employee productivity in Kenya: a case study of Cement LTD. *Journal of human resource and business administration*, 2(4), 82-96.
- Mutamidi Mohammadabadi, M., Sutudeharani, H., Amilardistani, H. (2019) The Impact of Organizational Mentoring Components on Improving the Job Performance of Human Resources with the Mediating Role of Managers' Emotional and Cultural Intelligence in the Office of the Martyr of the Islamic Revolution Foundation of Isfahan Province, M.Sc. Thesis, Payame Noor University of Isfahan, Payame Noor Center, Natanz, (In Persian).
- Nazari, Y., Ramizan, M., Sanjagi, M., Ibrahim, M. (2019) Investigating the Impact of Employer Brand on Manpower Productivity Mediated by Talent Management (Case Study: A Defense Organization). *Scientific and Research Journal of Faarda Management*, (17), 221-232. (In Persian).
- Rajabi Farjad, H. (2021) Investigating the work and life balance of women police in Greater Tehran Disciplinary Command, *Quarterly Journal of Women Police*, 14(32), 28-40. (In Persian).
- Rizgi Shisavar, H., Musavi, M.(2012) Relationship between job satisfaction and productivity of employees working in the medical unit of Islamic Azad University of Tehran. *Modiriat-e-Farda-Journal*, 17(57), 219-232. (In Persian).

- Shirzad Kebria, B., Nosrati, L. (2018) Investigating Job Security and Perceiving Organizational Support in Prediction the Productivity of Contract Staff of Khoramabad University of Media Science. *Journal of Healthcare Management*, 8(4):85-95. (In Persian)
- Sipahvand, R., Shams, Z., Arifnizhad, M. (2018) The effect of organizational culture (humanistic, success-oriented) on innovation with a mediating role of employee happiness. *Quarterly Journal of Organizational Behavioral Studies*, 24, 131-160. (In Persian).
- Slatten, T., Lien, G., & Svenkerud, P. J. (2019). The role of organizational attractiveness in an internal market-oriented culture (IMOC): a study of hospital frontline employees. *BMC health services research*, 19(1), 1-15.
- Spitzmüller, Ch., Neumann, E., Spitzmüller, M., Rubino, C., Keeton, E., Sutton, M., & Manzey, D. (2008). Assessing the Influence of Psychosocial and Career Mentoring on Organizational Attractiveness. *International Journal of Selection Assessment*, 16(4), 403-415.
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Allen, D. G. (2014). Fun and friends : the impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context. *Human Relations*, 67(8), 923-946.
- Vallina, S., Alegre, J., Fernandez, R. (2017). Happiness at work and organizational citizenship behavior; Is organizational learning a missing link? *International Journal of Manpower*. 38(3), 470-488.
- Wong SC, Ko A. (2009). Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work-life balance issues. *Int J Hosp Manag*, 28(2), 195-203.
- Zakiry, M., Smaili, Z., Rahymyan, M. (2021) The role of happiness and cheerfulness in the workplace on organizational attractiveness with respect to the mediating role of job attachment. *Business Management Quarterly*, 12(45), 1-20. (In Persian).