

نقش مدیریت منابع انسانی پایدار در موفقیت سازمانی با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی، وفاداری و نگهداشت نیروی انسانی

نازنین فریدونی فروزنده^{1*}

سکینه جعفری^۲

¹ گروه روانشناسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی مهدیشهر، دانشگاه سمنان
^۲ گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان

* نویسنده مسئول:

ایمیل: nazaninfereydounif@semnan.ac.ir

آدرس: گروه روانشناسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی مهدیشهر، دانشگاه سمنان.

هدف پژوهش: بررسی نقش مدیریت منابع انسانی پایدار در موفقیت سازمانی با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی، وفاداری و نگهداشت نیروی انسانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه سمنان بود. این پژوهش از نوع پژوهش توصیفی - همبستگی و از لحاظ هدف کاربردی بود. جامعه آماری شامل تمام کارمندان دانشگاه سمنان در سال ۱۴۰۱-۰۲ بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۲۰۰ نفر انتخاب شدند و پرسشنامه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار (استانیسکین و استانکویچیوت، ۲۰۱۸)، سرمایه اجتماعی (بلانکو-گونزالس و همکاران، ۲۰۲۱)، وفاداری سازمانی (کاچون-رودریگز و همکاران، ۲۰۲۱)، نگهداشت نیروی انسانی (بوک و همکاران، ۲۰۱۹) و موفقیت سازمانی (ادبیات سیمز، ۲۰۰۲) را تکمیل کردند. برای بررسی پایداری این ابزارها از آلفای کرونباخ و از روش‌های آماری همبستگی و تحلیل مسیر برای تحلیل داده‌ها استفاده گردید. یافته‌ها نشان داد که مدیریت منابع انسانی پایدار اثر مستقیم و معناداری بر وفاداری کارکنان، نگهداشت نیروی انسانی و سرمایه اجتماعی دارد. مدیریت منابع انسانی پایدار با میانجی‌گری وفاداری و نگهداشت نیروی انسانی اثر غیرمستقیم و معناداری بر موفقیت سازمانی دارد. مدیریت منابع انسانی پایدار با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی و وفاداری کارکنان اثر غیرمستقیم و معناداری بر موفقیت سازمانی دارد. همچنین مدیریت منابع انسانی پایدار با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی و نگهداشت نیروی انسانی اثر غیرمستقیم و معناداری بر موفقیت سازمانی دارد. نتایج این پژوهش حاکی از اهمیت نقش مدیریت منابع انسانی پایدار و سرمایه اجتماعی در رشد وفاداری کارکنان و نگهداشت نیروی انسانی و به تبع آن موفقیت سازمانی دارد.

۱ مقدمه

سازمان، مکان و موقعیتی است که کارکنان با دانش، افکار، علایق، روحیات و شرایط فیزیکی متفاوت خود، آن را شکل می‌دهند (تودارو و اسمیت، ۲۰۱۰). علل تداوم حیات سازمان، جایگاه و نقش ویژه منابع انسانی می‌باشد که به زمینه‌هایی مانند جذب، آموزش، تربیت، حفظ و نگهداری نیروی انسانی وابسته است (برچک و همکاران، ۲۰۰۹). در عصر چالش‌برانگیز جهانی شدن، ناظر بر حرکت در مسیر گسترش هر چه بیشتر ارتباطات انسانی، نیروی انسانی توانمند و کارآمد جزو مهم‌ترین و ارزشمندترین منابع یک سازمان به شمار می‌آید (کرمر، ۲۰۱۳) و به‌عنوان دینفعان کلیدی در شکل‌گیری و توسعه سرمایه انسانی و اجتماعی سازمان و همچنین توسعه و اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار تلقی می‌شوند (دویدسکو و همکاران، ۲۰۲۰) که می‌توانند موجب تغییر و تحول در سایر عوامل سازمانی گردند؛ از این رو، منابع دیگر نمی‌توانند جایگزین نقش‌ها و وظایف مهم نیروی انسانی شوند (Anugrah, Rachmad, 2022).

یکی از اهداف اصلی هر سازمان، نیاز و دستیابی به موفقیت است که نصیب تمامی سازمان‌ها نمی‌گردد (باسانو و همکاران، ۲۰۱۹). هر سازمانی به دنبال دستیابی به موفقیت، بقا، رشد، تداوم و دستیابی به برتری پایدار نسبت به همتایان خود از سازمان‌های رقیب است. در واقع، وظیفه هر سازمانی است که راه اطمینان از تداوم خود در چارچوب توانایی‌ها و منابعی که در اختیار دارد را جستجو کند و به آن پایبند باشد (بلاوی و الکشالی، ۲۰۲۲). موفقیت سازمانی را می‌توان به توانایی سازمان در نگهداشتن افرادی که در فعالیت‌های آن‌ها مهم تلقی می‌شوند، با ایجاد یک پایه محکم برای مشارکت موفقیت‌آمیز کارکنان در جهت دستیابی به اهداف و مقاصد نسبت داد. چراکه کارایی و اثربخشی کارکنان می‌تواند به موفقیت سازمان نسبت داده شود (گالاردو، ۲۰۲۰). موفقیت کارکردهای منابع انسانی و افزایش بهره‌وری آن‌ها اغلب تابع مدیریت عملکرد سازمان در نیل به موفقیت سازمانی است که یکی از مهم‌ترین دستاوردها و مسائل مدیریتی تأثیرگذار در مدیریت منابع انسانی می‌باشد (اوپاتا، ۲۰۲۱). در حقیقت، سیاست‌های منابع انسانی پایدار و اجرای روزانه آن‌ها بر رفاه و رضایت کلی کارکنان تأثیر می‌گذارد که با توسعه و موفقیت سازمانی در ارتباط هستند (Hronová, Špaček, 2021).

مدیریت منابع انسانی یکی از عوامل مؤثر در موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌رود. مدیریت منابع انسانی پایدار (التوی، راحبردها و اقدامات برنامه‌ریزی شده جهت دستیابی به تناسب کامل میان اهداف سازمانی و نیازهای فردی کارکنان) از مسئولیت‌های اصلی مدیریت و عاملی بسیار مهم در دستیابی سازمان‌ها به توسعه پایدار است (المرزوقی و همکاران، ۲۰۱۹). مدیریت منابع انسانی پایدار، ترکیب مفهوم پایداری با منابع انسانی مبتنی بر رویکرد ترویج استراتژی‌های پویا و مستمر مدیریت منابع انسانی است با هدف توسعه فرهنگ اعتماد متقابل، همکاری و مشارکت کارکنان به منظور ارائه کارکنان با انگیزه، واجد شرایط و وفادار نسبت به سازمان (کیوگرو-اسکوفت و همکاران، ۲۰۱۹) و دستیابی به اهداف اجتماعی و اقتصادی از پیش تعیین شده سازمان می‌باشد تا با جلب همکاری همه کارکنان به عملکرد پایدار، افزایش بهره‌وری و موفقیت سازمان‌ها کمک نمایند (هرونووا و اسپسیسک، ۲۰۲۱) و علاوه بر آن مدیریت منابع انسانی پایدار در حفظ و نگهداشت منابع انسانی نیز تأثیر زمینه‌ای دارد (Tooranloo et al., 2017).

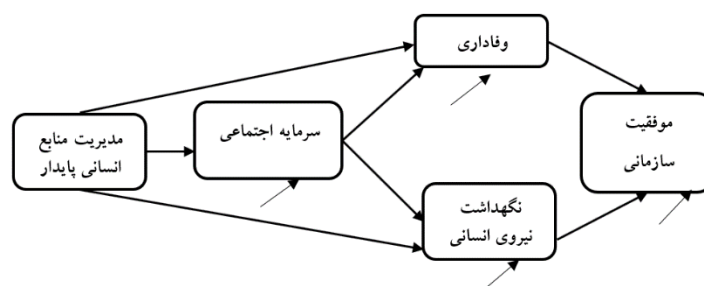
یکی دیگر از عواملی که در موفقیت سازمانی حائز اهمیت است، سرمایه اجتماعی می‌باشد. سرمایه اجتماعی به ویژگی‌هایی از یک جامعه یا گروه اجتماعی اشاره می‌کند که قادرند اجتماع را بهبود بخشند. هدف از این شبکه‌های بادوام، شکل‌گیری تعاملات اجتماعی از طریق اعتماد، تعهد و ارزش‌های مشترک و احساس هویت جمعی به منظور تسهیل منافع متقابل است (کای و همکاران، ۲۰۲۱). سرمایه اجتماعی با تسهیل تعاملات و افزایش کیفیت روابط در قالب مشارکت اجتماعی شبکه‌ها، فرصت همکاری و همچنین ایجاد وفاداری کارکنان و موفقیت سازمانی را فراهم می‌کند (میک و همکاران، ۲۰۱۹). سرمایه اجتماعی در سازمان، امکان اجرای استراتژی‌های توسعه‌ای قوی‌تر به منظور ارتقا فعالیت‌های سازمانی و عملکرد مؤثرتر کارکنان را در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد (Caliendo, Kritikos, 2019).

عامل دیگر تأثیرگذار در موفقیت سازمانی، وفاداری کارکنان (احساس تعلق و تمایل به حفظ ارتباط با یک سازمان) می‌باشد (حسیبوان و حسیبوان، ۲۰۱۶). چن و همکاران (۲۰۲۲)، سرچشمه وفاداری کارکنان را وفاداری سازمان به کارکنان می‌دانند که نقش مثبتی در حفظ اعضا و در نتیجه رشد و توسعه سازمان دارد. هر سازمانی تمایل دارد کارمندان با اخلاق و روحیه کاری را انتخاب کند تا کارکنان با تعهد کاری بالا را حفظ کند و منجر به افزایش وفاداری آن‌ها شود (رحمانشیا و همکاران، ۲۰۲۳). کارکنان با وفاداری بالا با انجام بهترین تلاش خود برای سازمان از حجم کاری و مقرراتی که سازمان وضع کرده است، تبعیت می‌کنند و به آن احترام می‌گذارند تا در طول کار، وفاداری‌شان افزایش یابد (ماهاپوترا و ساپوترا، ۲۰۲۱). درواقع، هر چه احساس رضایت کارکنان بیشتر باشد، احساس تعلق و تعهد آن‌ها و در نتیجه وفاداری و عملکرد کاری‌شان بیشتر خواهد شد (Hasibuan, Hasibuan, 2016).

پس از جذب و آموزش کارکنان در سازمان، حفظ و نگهداشت آنان از مهم‌ترین اقدامات سازمانی و مدیریت منابع انسانی پایدار می‌باشد که به نوبه خود بر میزان موفقیت سازمانی اثرگذار است. نگهداشت کارکنان بیانگر طرح و اقدامات مختلف سازمان‌ها برای تشویق کارکنان توانمند خود به طولانی‌تر ماندن و عدم ترک سازمان به منظور دستیابی به چشم‌انداز سازمان (مغفیروح، ۲۰۲۳) و ممانعت از افشای اسرار تجاری برای رقیبان است (مهادی و همکاران، ۲۰۲۰). درواقع، یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی پایدار، جذب و حفظ کارکنان با انگیزه، مستعد و متعهد است تا با بهبود شیوه‌های مدیریتی و ایجاد فرهنگ سازمانی سالمی همچون توسعه روابط کارآمد بین کارفرما و کارمند و افزایش مشارکت به پیشرفت و افزایش توانمندی سازمانی دست یابند (ماریاپانادار، ۲۰۲۰؛ مانوتی و همکاران، ۲۰۲۰). سیاست‌ها و رویه‌های متعددی که سازمان‌ها برای حفظ طولانی‌مدت کارکنان با استعداد خود به کار می‌گیرند به عنوان یکی از عوامل اصلی و پارامتر مهم در موفقیت سازمانی، تلقی می‌گردد (امان‌الله و همکاران، ۲۰۲۰)؛ بنابراین، حفظ و نگهداشت کارکنان برای رشد و ثبات یک سازمان، امری ضروری است (Singh, 2019).

توجه به مدیریت منابع انسانی پایدار در دانشگاه می‌تواند به‌طور هم‌زمان، موجب به حداکثر رسیدن عملکرد دانشگاه و نیز کاهش آسیب‌های وارده بر ذی‌نفعان (کارکنان) گردد (جکسون و سئو، ۲۰۱۰). همچنین مدیریت منابع انسانی پایدار به‌عنوان اصلی‌ترین سرمایه دانشگاه‌ها به شمار می‌رود و می‌تواند تنها مزیتی باشد که در بازار قابل کپی‌برداری نیست. عملکرد مطلوب واحدهای مختلف دانشگاه‌ها در گرو این است که اقدامات مدیریت منابع انسانی به نحو احسن عملی شود و رضایت کارکنان حاصل گردد. از آنجایی که به‌کارگیری سیاست‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در دانشگاه‌ها اهمیت به سزایی در موفقیت سازمانی دارد و با در نظر گرفتن نقش منابع انسانی در این فرایندها، شایسته است این موضوع با محوریت میانجی‌گری عوامل مؤثر دیگر از قبیل سرمایه اجتماعی، وفاداری و نگهداشت کارکنان دانشگاه‌ها موردبررسی قرار گیرد تا ضمن برجسته نمودن نقش مدیریت منابع انسانی پایدار در دانشگاه‌ها، اهمیت وجود کارکنان و عملکرد آن‌ها در موفقیت سازمانی دانشگاه‌ها مشخص شود. در این پژوهش و بر اساس مدل مفهومی (شکل ۱) نقش مثبت مدیریت منابع انسانی پایدار با میانجی سرمایه اجتماعی، وفاداری کارکنان، نگهداشت نیروی انسانی بر میزان موفقیت سازمانی موردبررسی قرار می‌گیرد. از این رو، در راستای هدف و مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های زیر مطرح و آزمون شد:

۱. مدیریت منابع انسانی پایدار اثر مستقیم و معناداری بر سرمایه اجتماعی دارد.
۲. سرمایه اجتماعی با میانجی‌گری وفاداری کارکنان اثر غیرمستقیم و معناداری بر موفقیت سازمانی دارد.
۳. سرمایه اجتماعی با میانجی‌گری نگهداشت نیروی انسانی اثر غیرمستقیم و معناداری بر موفقیت سازمانی دارد.
۴. مدیریت منابع انسانی پایدار با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی و وفاداری کارکنان اثر غیرمستقیم و معناداری بر موفقیت سازمانی دارد.
۵. مدیریت منابع انسانی پایدار با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی و نگهداشت نیروی انسانی اثر غیرمستقیم و معناداری بر موفقیت سازمانی دارد.



شکل ۱) مدل مفهومی نقش مدیریت منابع انسانی پایدار در موفقیت سازمانی با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی، وفاداری و نگهداشت نیروی انسانی

۲ مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

موفقیت سازمانی را می‌توان به توانایی سازمان در نگهداشتن افرادی که در فعالیتهای آن‌ها مهم تلقی می‌شوند، با ایجاد یک پایه محکم برای مشارکت موفقیت‌آمیز کارکنان در جهت دستیابی به اهداف و مقاصد نسبت داد. چراکه کارایی و اثربخشی کارکنان می‌تواند به موفقیت سازمان نسبت داده شود (Gallardo, 2020).

مدیریت منابع انسانی پایدار، الگوی راهبردها و اقدامات برنامه‌ریزی‌شده جهت دستیابی به تناسب کامل میان اهداف سازمانی و نیازهای فردی کارکنان است (المزروقی و همکاران، ۲۰۱۹). مدیریت منابع انسانی پایدار، ترکیب مفهوم وفاداری با منابع انسانی مبتنی بر رویکرد ترویج استراتژی‌های پویا و مستمر مدیریت منابع انسانی است (Cugueró-Escofet et al., 2019).

سرمایه اجتماعی به ویژگی‌هایی از یک جامعه یا گروه اجتماعی اشاره می‌کند که قادرند اجتماع را بهبود بخشند و تعاملات اجتماعی را از طریق اعتماد، تعهد و ارزش‌های مشترک و احساس هویت جمعی به‌منظور تسهیل منافع متقابل، شکل دهند (Cai et al., 2021).

وفاداری کارکنان، احساس تعلق و تمایل به حفظ ارتباط با یک سازمان است (حسیبون و حسیبون، ۲۰۱۶). کارکنان با وفاداری بالا با انجام بهترین تلاش خود برای سازمان از حجم کاری و مقرراتی که سازمان وضع کرده است، تبعیت می‌کنند و به آن احترام می‌گذارند تا در طول کار، وفاداری‌شان افزایش یابد (Mahaputra, Saputra, 2021).

نگهداشت کارکنان بیانگر طرح و اقدامات مختلف سازمان‌ها برای تشویق کارکنان توانمند خود به طولانی‌تر ماندن و عدم ترک سازمان به‌منظور دستیابی به چشم‌انداز سازمان (مغفیروح، ۲۰۲۳) و ممانعت از افشای اسرار تجاری برای رقیبان است (Mahadi et al., 2020).

پژوهش سوما و سیرگار (2023) نشان داد که متغیر وفاداری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری کارکنان دارد. پژوهش گورونگ و لایرامان (2023) ارتباط بین رضایت کارکنان و حفظ کارکنان را تأیید کرد. همچنین کامیلا و همکاران (2020) به این نتیجه رسیدند که زمانی که کارکنان به محیط کار خود وفادارتر هستند، بیشتر به موفقیت و پایداری کسب‌وکار شرکت کمک می‌کنند. نتایج پژوهش مکه و جناری (2021) نشان داد تمایل به ماندن در شرکت به‌عنوان تأثیر مثبتی بر احساس تعهد و وفاداری به شرکت و ایفای نقش میانجی جزئی در موقعیت‌هایی که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار، احساس تعهد و وفاداری کارکنان را به سازمان ارتقا می‌دهند، شناسایی شد. پیتیر (2017)، یکی از کلیدی‌ترین زمینه‌های موفقیت سازمانی را نگهداشت منابع انسانی و کارکنان در یک سازمان عنوان کرد. مطالعه آددیچی و اوگومادو (2018) رابطه مثبت بین حفظ کارکنان و وفاداری را نشان داد. چوداری (2016) در پژوهش خود حفظ و نگهداشت کارکنان برتر را عاملی برای موفقیت سازمان در بلندمدت معرفی می‌کند. نتایج پژوهش المهرزی و سینگ (2016) حاکی از آن بود که کارکنان متعهد که معمولاً احساس مشارکت، وفاداری، اشتیاق و توانمندی در رفتار کاری خود دارند می‌تواند بر مشارکت شغلی مانند فداکاری و جذب تأثیر بگذارند و حفظ کارکنان را بهبود بخشند. پژوهش شعبانی و نخلی (۱۳۹۲) ارتباط بین سرمایه اجتماعی و مدیریت منابع انسانی را نشان دادند؛ بنابراین می‌توان هدف توسعه مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان را ایجاد بستری برای توجه به سرمایه اجتماعی دانست تا کارکنان به بهبود و توسعه پایدار در سازمان، توجه کنند و ترک خدمت را نادیده بگیرند.

۳ روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی پایدار در موفقیت سازمانی با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی، وفاداری و نگهداشت نیروی انسانی از دیدگاه کارمندان دانشگاه سمنان می‌پردازد، روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی - همبستگی می‌باشد. جامعه آماری شامل تمام کارمندان دانشگاه سمنان (۴۵۰ نفر) در سال ۱۴۰۱-۰۲ بودند. برای تعیین حجم نمونه از نسبت نمونه به پارامتر آزاد برای برآورد استفاده شد. حداقل این نسبت ۵ به ۱، حد متوسط آن را نسبت ۱۰ به ۱ و حد بالای آن را نسبت ۲۰ به ۱ است (مولر، ۱۹۹۶). بر این اساس می‌توان برای مدل تدوین‌شده (شکل ۱) با توجه به وجود ۱۲ پارامتر آزاد (۳ پارامتر در ماتریس گاما، ۴ پارامتر در ماتریس بتا، ۴ پارامتر در ماتریس فای و ۱ پارامتر در ماتریس سای) برای برآورد، حداقل حجم نمونه را ۶۰، حد متوسط آن را ۱۲۰ و حد بالای آن را ۲۴۰ واحد برآورد کرد.

شرکت‌کنندگان ۲۰۰ نفر از کارمندان دانشگاه سمنان (۹۰ نفر حدود ۴۵٪ مرد، ۱۱۰ نفر حدود ۵۵٪ زن) بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند.

در این پژوهش از پنج ابزار استفاده شده است:

الف) به‌منظور سنجش مدیریت منابع انسانی پایدار از پرسشنامه استانیسکین و استانکویچپوت (۲۰۱۸) مشتمل بر ۶ گویه و به‌صورت طیف پنج گزینه ای لیکرت از بسیار مخالفم (۱) تا بسیار موافقم (۵) استفاده شده است. اعتبار این پرسشنامه توسط پژوهشگران با آزمون آلفای کرونباخ (۰/۸۷) محاسبه شده است.

ب) به منظور سنجش میزان سرمایه اجتماعی در دانشگاه سمنان از پرسشنامه بلائکو-گونزالس و همکاران (۲۰۲۱) مشتمل بر ۶ گویه با نمره گذاری به صورت طیف پنج گزینه ای لیکرت از بسیار مخالفم (۱) تا بسیار موافقم (۵) استفاده گردید. اعتبار این پرسشنامه توسط پژوهشگران با آزمون آلفای کرونباخ (۰/۹۲) محاسبه شده است.

ج) میزان وفاداری سازمانی از طریق پرسشنامه کاچون-رودریگز و همکاران (۲۰۲۱) مشتمل بر ۳ گویه و به صورت طیف پنج گزینه ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) استفاده شده است. اعتبار این پرسشنامه توسط پژوهشگران با آزمون آلفای کرونباخ (۰/۹۲) محاسبه شده است.

د) به منظور سنجش نگهداشت نیروی انسانی از پرسشنامه بوک و همکاران (۲۰۱۹) مشتمل بر ۳ گویه و به صورت طیف پنج گزینه ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) استفاده شده است. اعتبار این پرسشنامه توسط پژوهشگران با آزمون آلفای کرونباخ (۰/۹۲) محاسبه شده است.

ه) به منظور سنجش میزان موفقیت سازمانی دانشگاه سمنان از پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر ادبیات سیمز (۲۰۰۲) حاوی ۵ گویه و به صورت طیف پنج گزینه ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) استفاده شده است. اعتبار این پرسشنامه توسط پژوهشگران با آزمون آلفای کرونباخ (۰/۹۱) محاسبه شده است.

۴ یافته های پژوهش

برای تعیین میانگین متغیرهای پژوهش از آمار توصیفی میانگین، انحراف معیار و ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش استفاده شد (جدول ۱).

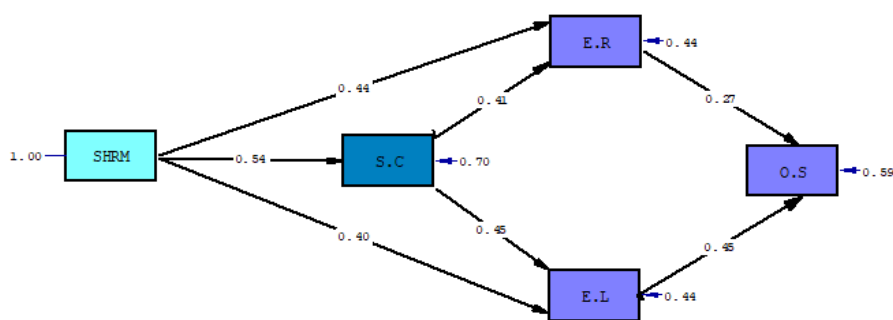
جدول ۱) میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)
۱. مدیریت منابع انسانی پایدار	۳/۵۹۶	۰/۶۱۸	-				
۲. سرمایه اجتماعی	۴/۰۱۰	۰/۷۰۷	۰/۵۴۴**	-			
۳. وفاداری کارکنان	۳/۹۵۶	۰/۶۴۶	۰/۶۴۵**	۰/۶۶۹**	-		
۴. نگهداشت نیروی انسانی	۳/۵۵۶	۰/۵۷۶	۰/۶۶۵**	۰/۶۵۳**	۰/۷۷۹**	-	
۵. موفقیت سازمانی	۳/۷۴۴	۰/۷۳۱	۰/۴۹۱**	۰/۴۴۰**	۰/۶۴۴**	۰/۶۰۵**	-

در یک بازه ۵ درجه ای میانگین موفقیت سازمانی ($M = 3/774$) نشان می دهد که نمونه آماری پژوهش موفقیت سازمانی دانشگاه سمنان را بالاتر از سطح متوسط ارزیابی کرده اند، همچنین میانگین مدیریت منابع انسانی پایدار، سرمایه اجتماعی، وفاداری و نگهداشت نیروی انسانی بالاتر از سطح متوسط ارزیابی شده است. موفقیت سازمانی با مدیریت منابع انسانی پایدار، سرمایه اجتماعی، وفاداری و نگهداشت نیروی انسانی رابطه معنادار و در جهت نظری دارد. شدت رابطه موفقیت سازمانی با وفاداری کارکنان بیشتر از سایر متغیرها است ($r = 0/644$ ، $p \leq 0/05$). مقدار کشیدگی مدیریت منابع انسانی پایدار (۱/۸۳) و مقدار چولگی (-۱/۳۳)؛ مقدار کشیدگی سرمایه اجتماعی (۱/۱۲) و مقدار چولگی (-۰/۹۲)؛ مقدار کشیدگی وفاداری کارکنان (۰/۷۱۷) و مقدار چولگی (-۰/۴۵۱)؛ مقدار کشیدگی نگهداشت نیروی انسانی (۱/۴۰) و مقدار چولگی (-۰/۹۸۶)؛ مقدار کشیدگی موفقیت سازمانی (۱/۵۲) و مقدار چولگی (-۱/۲۳۷) است و در بازه (۲، -۲) قرار دارد. این مورد نشان می دهد توزیع متغیرها از کشیدگی و چولگی نرمال برخوردار است.

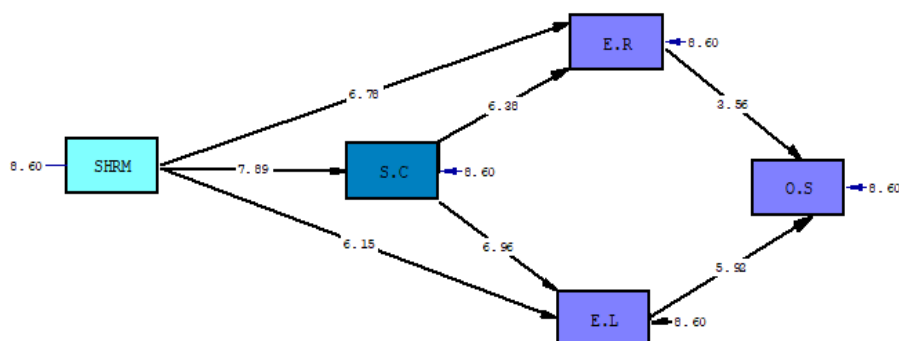
مدیریت منابع انسانی پایدار اثر معناداری بر سرمایه اجتماعی دارد ($r_{12} = 0/54$ ، $t = 7/89$ ، $p \leq 0/05$). مدیریت منابع انسانی پایدار اثر معناداری بر وفاداری کارکنان نیز دارد ($r_{13} = 0/44$ ، $t = 6/70$ ، $p \leq 0/05$). وفاداری کارکنان اثر معناداری بر موفقیت سازمانی دارد ($p \leq 0/05$).

بر اساس نتایج به دست آمده مدیریت منابع انسانی پایدار با میانجی‌گری وفاداری کارکنان اثر غیرمستقیم و معناداری برابر با ۰/۱۲۸ بر موفقیت سازمانی ایفا می‌کند. مدیریت منابع انسانی پایدار اثر معناداری بر نگهداشت نیروی انسانی دارد ($\beta_{14}=0/40$, $t=5/92$, $p \leq 0/05$). نگهداشت نیروی انسانی اثر معناداری بر موفقیت سازمانی دارد ($\beta_{12}=0/41$, $t=6/28$, $p \leq 0/05$). سرمایه اجتماعی اثر معناداری بر وفاداری کارکنان دارد ($\beta_{13}=0/45$, $t=6/96$, $p \leq 0/05$). مدیریت منابع انسانی پایدار با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی و وفاداری کارکنان اثر غیرمستقیم و معناداری برابر با ۰/۱۰۹ بر موفقیت سازمانی ایفا می‌کند. مدیریت منابع انسانی پایدار با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی و نگهداشت نیروی انسانی اثر غیرمستقیم و معناداری برابر با ۰/۱۱۰ بر موفقیت سازمانی ایفا می‌کند. یافته‌های به دست آمده حاکی از آن است که مدیریت منابع انسانی پایدار با میانجی سرمایه اجتماعی، وفاداری کارکنان و نگهداشت نیروی انسانی می‌تواند اثر غیرمستقیم و معناداری برابر با ۰/۴۶ بر موفقیت سازمانی دانشگاه سمنان داشته باشد.



Chi-Square=3.88, df=3, P-value=0.00000, RMSEA=0.044

شکل ۲) مدل نهایی اثر مدیریت منابع انسانی پایدار بر موفقیت سازمانی با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی، وفاداری و نگهداشت نیروی انسانی (*ضرایب استاندارد گزارش شده‌اند)



Chi-Square=3.88, df=3, P-value=0.00000, RMSEA=0.044

شکل ۳) مدل نهایی اثر مدیریت منابع انسانی پایدار بر موفقیت سازمانی با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی، وفاداری و نگهداشت نیروی انسانی (*ضرایب معناداری گزارش شده‌اند)

جدول ۲) شاخص‌های برازندگی مدل

شاخص	منبع	دامنه مورد قبول	مقدار	نتیجه
X2	-	$P \geq 0/05$	۳/۸۸	تأیید
Df	-	-	۳	-
X2/df	-	۳-۵	۱/۲۹	تأیید

تأیید	۰/۰۴۴	$RMSEA \leq 0/08$	مک کالوم (۱۹۹۶)	RMSEA
تأیید	۰/۹۱	$GFI \geq 0/80$	باگوزی و یی (۱۹۸۸)	GFI
تأیید	۰/۸۵	$AGFI \geq 0/80$	باگوزی و یی (۱۹۸۸)	AGFI
تأیید	۰/۹۲	$NFI \geq 0/90$	فورنل و لارکر (۱۹۸۱)	NFI
تأیید	۰/۹۳	$CFI \geq 0/90$	هو و بنتلر (۱۹۹۹)	CFI
تأیید	۰/۹۳	$IFI \geq 0/90$	شاه و وارد (۲۰۰۷)	IFI

بررسی جدول (۲) شاخص‌های برازش مدل حاکی از آن است که مدل نهایی، برازش نسبتاً مطلوبی با داده‌ها دارد.

جدول (۳) اثر مستقیم، غیرمستقیم و کل مدیریت منابع انسانی پایدار، سرمایه اجتماعی، وفاداری و نگهداشت نیروی انسانی بر موفقیت سازمانی

اثر	مسیر	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
برون‌زاد	مدیریت منابع انسانی پایدار بر سرمایه اجتماعی	۰/۵۴**	-	۰/۵۴**
بر	مدیریت منابع انسانی پایدار بر وفاداری کارکنان	۰/۴۴**	۰/۲۲**	۰/۷۶**
درون‌زاد	مدیریت منابع انسانی پایدار بر نگهداشت نیروی انسانی	۰/۴۰**	۰/۲۴**	۰/۶۴**
درون‌زاد	سرمایه اجتماعی بر وفاداری کارکنان	۰/۴۱**	-	۰/۴۱**
بر	سرمایه اجتماعی بر نگهداشت نیروی انسانی	۰/۴۵**	-	۰/۴۵**
درون‌زاد	وفاداری کارکنان بر موفقیت سازمانی	۰/۲۷**	-	۰/۲۷**
	نگهداشت نیروی انسانی بر موفقیت سازمانی	۰/۴۵**	-	۰/۴۵**
اثر کل	مدیریت منابع انسانی پایدار بر موفقیت سازمانی	-	۰/۴۶**	۰/۴۶**

۰/۰۵

$P < 0/001$ ** *ضرایب متریک گزارش شده

اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل در جدول شماره ۳ گزارش شده است.

۵ بحث و نتیجه‌گیری

اولین یافته این پژوهش نشان داد که رابطه معناداری بین موفقیت سازمانی با مدیریت منابع انسانی پایدار، سرمایه اجتماعی، وفاداری و نگهداشت نیروی انسانی وجود دارد. نتایج یافته‌های بلانکو گونزالس و همکاران (۲۰۲۱) با یافته به‌دست‌آمده، همسو می‌باشد. این پژوهشگران نقش مدیریت منابع انسانی پایدار بر افزایش وفاداری کارکنان و حفظ و نگهداشت آنان را نشان می‌دهند. این یافته اثرات معنادار سرمایه اجتماعی، وفاداری و نگهداشت کارکنان بر موفقیت سازمانی را با اجرای سیاست‌های مدیریتی پایدار کارکنان نشان می‌دهد. برقراری روابط و شبکه‌های اجتماعی همراه با پایداری در فرایندها به‌عنوان وفاداری و حفظ کارکنان می‌تواند بر موفقیت مدیریت سازمانی و منابع انسانی تأثیرگذار باشد. درواقع، موفقیت و افزایش بهره‌وری سازمان و کارکنان تابع فرایندهای مدیریتی تأثیرگذار است.

یافته دیگر پژوهش حاکی از آن است که مدیریت منابع انسانی پایدار اثر معناداری بر سرمایه اجتماعی دارد. این یافته با یافته‌های پژوهش کاچون-رودریگز و همکاران (۲۰۲۲) و کاچون-رودریگز و همکاران (۲۰۲۱) همسو می‌باشد. شواهد به‌دست‌آمده از پژوهش‌های پیشین نقش مدیریت منابع انسانی در شکل‌گیری سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها را برجسته کرده است. انجام مطالعه در جامعه آماری مشابه (دانشگاه) برای پژوهش پیشین و حاضر دلیلی بر همسو بودن یافته‌های به‌دست‌آمده است. این یافته بدان معناست که سرمایه اجتماعی نتیجه مؤثر مدیریت منابع انسانی پایدار برای دستیابی به حفظ و بقای طولانی‌مدت سازمان است. بنابراین می‌توان هدف توسعه مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان را ارزش برجسته توجه به روابط اجتماعی کارکنان برای بهبود و توسعه پایدار در سازمان دانست. به‌کارگیری اقدامات منابع انسانی بر مبنای پایداری راهبردها در روابط منجر به همکاری و مشارکت هرچه بیشتر کارکنان و در نتیجه افزایش میزان عملکرد و بازده سازمانی می‌گردد.

یافته دیگر پژوهش نشان می‌دهد سرمایه اجتماعی اثر معناداری بر وفاداری کارکنان دارد که با نتایج پژوهش‌های کاجون-رودریگز و همکاران (۲۰۲۲)؛ میک و همکاران (۲۰۱۹) و المهرزی و سینگ (۲۰۱۶) هم‌راستاست. دلیل این هم‌راستایی این است که سرمایه اجتماعی با تسهیل تعاملات و افزایش کیفیت روابط در قالب مشارکت اجتماعی شبکه‌ها، فرصت همکاری و همچنین ایجاد وفاداری را فراهم می‌کند میک و همکاران (۲۰۱۹)، بر این اساس شکل‌گیری سرمایه اجتماعی در هر سازمانی می‌تواند بر میزان وفاداری کارکنان اثرگذار باشد. همچنین سرمایه اجتماعی با میانجی‌گری وفاداری کارکنان اثر غیرمستقیم و معناداری بر موفقیت سازمانی ایفا می‌کند. درواقع، سرمایه اجتماعی با فراهم کردن بستر تعاملات و مشارکت اجتماعی، اعتمادی را بین کارکنان شکل می‌دهد که فرصت همکاری و همچنین ایجاد وفاداری بین اعضای سازمان را میسر می‌سازد؛ بنابراین یکی از عوامل بسیار حائز اهمیت در موفقیت سازمانی محسوب می‌شود (حبیبی و همکاران، ۱۳۹۹). چنین مشارکت‌های باکیفیتی می‌تواند به افزایش انگیزه، بهره‌وری و وفاداری کارکنان منجر شود تا بهبود عملکرد شغلی آنان، موفقیت و پیشرفت سازمان را به دنبال داشته باشد.

یافته دیگر پژوهش حاکی از آن بود که سرمایه اجتماعی اثر معناداری بر نگهداشت نیروی انسانی دارد. سرمایه اجتماعی غنی در سازمان، امکان اجرای استراتژی‌های توسعه‌ای قوی‌تری را در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد که منجر به ارتقا فعالیت‌های سازمانی و عملکرد مؤثرتر کارکنان می‌شود، حائز اهمیت است (کالیندو و کریتیکوس، ۲۰۱۹). این یافته با نتایج پژوهش‌های کاجون-رودریگز و همکاران (۲۰۲۲)؛ منیر و همکاران (۲۰۱۸) و المهرزی و سینگ (۲۰۱۶) هم‌راستاست. این هم‌راستایی را می‌توان این‌گونه تبیین کرد که به‌کارگیری سرمایه اجتماعی باعث ایجاد پیوندهای قوی در سازمان می‌شود و این پیوندها می‌تواند بر نگهداشت نیروی انسانی اثرگذار باشد و با توجه به اینکه در پژوهش‌های گذشته و حاضر جامعه آماری، کارکنان سازمان‌های مختلف بودند نتایج یکسانی به‌دست آمده است. همچنین سرمایه اجتماعی با میانجی‌گری نگهداشت نیروی انسانی اثر غیرمستقیم و معناداری بر موفقیت سازمانی ایفا می‌کند. برای ایجاد مزیت‌های رقابتی در بین سازمان‌ها، حفظ کارکنان باسواد و ماهر امر حیاتی تلقی می‌شود که این موضوع را می‌توان با حمایت سرمایه اجتماعی ممکن ساخت. سرمایه اجتماعی علاوه بر توانایی ایجاد وفاداری بین اعضای یک شبکه، توان حفظ و نگهداشت آنان را نیز داراست. حفظ عوامل قدرتمند و قابل‌اعتماد در بهبود عملکرد سازمانی، نقش قابل توجهی دارد.

همچنین یافته دیگر این پژوهش نشان می‌دهد مدیریت منابع انسانی پایدار اثر معناداری بر وفاداری کارکنان دارد که با پژوهش‌های چن، چن، ژانگ و ژو (۲۰۱۸)؛ لی و چن (۲۰۱۸)؛ استوری، کاستانهایرا، و هارتیک (۲۰۱۶) هم‌راستاست اما با نتایج کاجون-رودریگز و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی ندارد. دلیل آن‌ها برای عدم همخوانی، دخالت نداشتن کارکنان در مدیریت و تصمیم‌گیری فعالیت‌های پایدار اجتماعی یا حتی عدم درک و داشتن دانش کافی بود. همچنین نتایج پژوهش فعلی نشان داد وفاداری کارکنان اثر معناداری بر موفقیت سازمانی دارد که با یافته‌های پاندی و کاره (۲۰۱۲) همسو است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده مدیریت منابع انسانی پایدار با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی و نیز وفاداری کارکنان اثر غیرمستقیم و معناداری بر موفقیت سازمانی ایفا می‌کند که با نتایج سوانسون، کیم، لی، یانگ و لی (۲۰۲۰) همسو است. با توجه به اهمیت تأثیر وفاداری کارکنان بر نتایج سازمانی، پژوهش‌های اندکی پیرامون تأثیر مدیریت پایدار و سرمایه اجتماعی بر وفاداری کارکنان به بررسی پرداخته‌اند. بالین‌وجود، نتایج پژوهش‌ها نشان‌دهنده اهمیت اعمال برنامه‌های پایدار در فرایندهای مدیریتی سازمان‌ها جهت تأثیر مثبت بر بهره‌وری و کارایی کارکنان است که با همراهی مشارکت‌های اجتماعی اعضا این اثر دوچندان می‌شود. اقدامات پایدار اجتماعی می‌تواند موجب افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان و در نتیجه ایجاد وفاداری و حفظ واقعی کارکنان شود.

در نهایت یافته دیگر پژوهش نشان می‌دهد مدیریت منابع انسانی پایدار اثر معناداری بر نگهداشت نیروی انسانی دارد که با پژوهش‌های لی و چن (۲۰۱۸) و استوری و همکاران (۲۰۱۶) هم‌راستاست اما با نتایج کاجون-رودریگز و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی ندارد، دلیل این ناهمخوانی می‌تواند متفاوت بودن جامعه آماری پژوهش با پژوهش پیشین باشد. همچنین نوع محیط کار، جو سازمانی حاکم بر سازمان و نوع سبک مدیریت منابع انسانی پایدار که در سازمان‌های مختلف به شیوه‌های متنوع ارائه می‌گردد، اشاره نمود. همچنین نتایج پژوهش فعلی نشان داد نگهداشت نیروی انسانی اثر معناداری بر موفقیت سازمانی دارد که با نتایج یافته‌های امان‌الله و همکاران (۲۰۲۰) همسو است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده مدیریت منابع انسانی پایدار با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی و نیز حفظ و نگهداشت نیروی انسانی اثر غیرمستقیم و معناداری بر موفقیت سازمانی ایفا می‌کند که با نتایج نعیم و لنکا (۲۰۱۸) همسو است. این همسو بودن نتایج می‌تواند نشان‌دهنده این امر باشد که موفقیت سازمان، فلسفه وجود هر سازمانی در هر مکان و هر زمانی است و موفقیت را انسان‌ها رقم می‌زنند و با توجه به اینکه منابع انسانی هر سازمانی نیاز به توجه و رفاه و نگهداشت دارد بنابراین مدیریت و نگهداشت این منابع بر موفقیت هر نوع سازمانی، اثرگذار است. مدیریت منابع انسانی با به‌کارگیری

شیوه‌های مختلف از قبیل گسترش دامنه سرمایه اجتماعی در زمینه حفظ کارکنان برای دستیابی به موفقیت سازمانی موثر است. حفظ و نگهداشت منابع انسانی از جمله وظایف دشوار فرایندهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی در نظام مدیریت سازمان‌ها می‌باشد. آکپی منساه (۲۰۲۰) یافته مشابهی را گزارش کرده است بدین شکل که مدیریت شبکه‌های اجتماعی براساس اقدامات پایدار سبب بهبود تعهد سازمانی کارکنان و در نتیجه تمایل بیشتر برای ماندن در سازمان می‌شود.

درواقع از آنجایی که موفقیت سازمانی از مهم‌ترین دستاوردهای مدیریت عملکرد سازمان و کارکردهای منابع انسانی است، پیتر (۲۰۱۷)، یکی از کلیدی‌ترین زمینه‌های موفقیت سازمانی را توانایی حفظ و نگهداشت کارکنان در سازمان می‌داند. درواقع، یافته‌های به‌دست‌آمده حاکی از آن است که مدیریت منابع انسانی پایدار با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی، وفاداری کارکنان و نگهداشت نیروی انسانی بر موفقیت سازمانی دانشگاه سمنان اثرگذار است. یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی پایدار، جذب و حفظ کارکنان با انگیزه، مستعد و متعهد است تا با بهره‌گیری از شیوه‌ها و فرهنگ ناشی از مفهوم سرمایه اجتماعی به پیشرفت و افزایش توانمندی سازمانی دست یابد (ماریاپانادار، ۲۰۲۰؛ مانوتی و همکاران، ۲۰۲۰).

در راستای یافته‌های به‌دست‌آمده پیشنهاد می‌شود اقدامات مدیریتی پایدار با هدف افزایش مشارکت و همکاری کارکنان می‌توانند روابط بین اعضا را بهبود بخشند که در میزان وفاداری و تمایل به ماندن آنان در دانشگاه نقش برجسته‌ای دارد؛ برنامه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار با بهبود سرمایه اجتماعی می‌توانند به رشد، ترقی و موفقیت دانشگاه کمک شایسته‌ای کنند؛ زمانی که سازمان‌ها به بهبود زندگی کارکنان و حل مسائل مهم مدیریتی اهمیت می‌دهند سبب جذب و حفظ کارکنان و به‌نوبه خود عملکرد بالاتر و بقای بلندمدت دانشگاه می‌شوند؛ مدیران می‌توانند با بهره‌گیری از برنامه‌های متنوع ارتباطی، محیطی مبتنی بر اعتماد و انگیزه را برای کارکنان فراهم کنند تا موفقیت دانشگاه را افزایش دهند؛ بهتر است راهبردهای مختلفی جهت تقویت سرمایه اجتماعی و بهبود حفظ و نگهداشت کارکنان اعمال شود تا موفقیت دانشگاه حاصل شود.

اولین محدودیت پژوهش مربوط به طرح روابط ساختاری بین مدیریت منابع انسانی پایدار، سرمایه اجتماعی و نگهداشت نیروی انسانی با موفقیت سازمانی می‌باشد، این روابط علی نیستند بلکه روابط هم‌زمانی هستند. محدودیت دوم مربوط به نمونه مشارکت‌کنندگان است. یافته‌های حاصل از این مطالعه به جامعه آماری دانشگاه سمنان قابل تعمیم هستند، از این‌رو، پژوهشگران نسبت به هرگونه تعمیم غیرمجاز هشدار می‌دهند.

1. Adediji, A. O., & Ugwumadu, O. C. (2018). Factors motivating employee loyalty and employee retention in deposit money banks in Nigeria. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(3), 777-780.
2. Akpey-Mensah, T. L. (2020). Social capital development as innovation in human resource development: a case of Technical Universities in Ghana. In *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 12, 27-32.
3. Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831-843.
4. Almarzooqi, A. H., Khan, M., & Khalid, K. (2019). The role of sustainable HRM in sustaining positive organizational outcomes: An interactional framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1272-1292.
5. Aman-Ullah, A., Aziz, A., & Ibrahim, H. (2020). A systematic review of employee retention: what's next in Pakistan? *Journal of Contemporary Issues and Thought*, 10, 36-45.
6. Anugrah, B., & Rachmad, Y. E. (2022). Effect of Work Environment, Work Discipline, Work Motivation on Employee Performance through Job Satisfaction. *Proceeding 2nd International Conference of Business and Social Sciences*, 1, 123-130.
7. Balawi, M. O., & Alkshali, S. J. (2022). Achieving Organizational Success Through Strategic Renewal. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 12 (6).
8. Bassano, C., Barile, S., Piciocchi, P., Spohrer, J. C., Iandolo, F., & Fisk, R. (2019). Storytelling about places: Tourism marketing in the digital age. *Cities*, 87, 10-20.
9. Bertschek, I., Fryges, H., & Kaiser, U. (2006). B2B or not to be: does B2B e-commerce increase labour productivity? *International journal of the Economics of Business*, 13(3), 387-405.
10. Blanco-González, A., Del-Castillo-Feito, C., & Miotto, G. (2021). The influence of business ethics and community outreach on faculty engagement: the mediating effect of legitimacy in higher education. *European Journal of Management and Business Economics*, 30(3), 281-298.
11. Book, L., Gatling, A., & Kim, J. (2019). The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality &*

Tourism, 18(3), 368-393.

12. Cachon-Rodríguez, G., Blanco-Gonzalez, A., Prado-Roman, C., & Del-Castillo-Feito, C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and Program Planning*, 95, 102-171.
13. Cachon-Rodríguez, G., Prado-Roman, C., & Blanco-González, A. (2021). The relationship between corporate identity and university loyalty: The moderating effect of brand identification in managing an institutional crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(3), 265-280.
14. Cai, W., Polzin, F., & Stam, E. (2021). Crowdfunding and social capital: A systematic review using a dynamic perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120-412.
15. Caliendo, M., Fossen, F. M., & Kritikos, A. S. (2009). Risk attitudes of nascent entrepreneurs—new evidence from an experimentally validated survey. *Small business economics*, 32, 153-167.
16. Chen, S., Chen, H. H., Zhang, K. Q., & Xu, X. L. (2018). A comprehensive theoretical framework for examining learning effects in green and conventionally managed hotels. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1392-1399.
17. Chen, S., Xu, K., & Yao, X. (2022). Empirical study of employee loyalty and satisfaction in the mining industry using structural equation modeling. *Scientific Reports*, 12(1), 1158.
18. Choudhary, S. (2016). A study on retention management: how to keep your top talent. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 5(3), 17-31.
19. Cuguro-Escofet, N., Ficapal-Cusí, P., & Torrent-Sellens, J. (2019). Sustainable human resource management: How to create a knowledge sharing behavior through organizational justice, organizational support, satisfaction and commitment. *Sustainability*, 11(19), 5419.
20. Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 1-53.
21. Gallardo, A. U. (2020, January). Significance of high human skills in the success of an organization. In *17th International Symposium on Management (INSYMA)*, 15, 495-500. Atlantis Press.

22. Gurung, N. M., & Layraman, T. (2023). The Factors Affecting Employee Satisfaction and Employee Retention in the Hotel Industry in Chiangmai, Thailand. *Journal of Positive School Psychology*, 7(1), 998-1008.
23. Habibi, M., Selajqa, S., & Sheikhi, A. (2019). Designing a model of the role of content and structural factors in social capital and organizational success, a case study: Arak University of Medical Sciences. *Journal of North Khorasan University of Medical Sciences*, 12 (2), 44-51. (In Persian).
24. Hasibuan, M. S., & Hasibuan, H. M. S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
25. Hronova, Š. & Spacek, M. (2021). Sustainable HRM practices in corporate reporting". *Economies*, 9(2), 75.
26. Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278-290.
27. Kamilah, N., Kee, D. M. H., Syafiq, M., Aina, S., San Yap, H., Alqallaf, A. A., & Quttainah, M. A. (2020). Factors affecting organizational success: A case study of Foodpanda". *Journal of the Community Development in Asia (JCDA)*, 3(3), 58-69.
28. Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The international journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089.
29. Lee, L., & Chen, L. F. (2018). Boosting employee retention through CSR: A configurational analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 948-960.
30. Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, 208, 806-815.
31. Maghfiroh, M. M. (2023). Analysis of Employee Retention at Sentra Industry Songkok in Gresik. *Journal of Economics, Education, Business and Managements*, 1(1), 46-55.
32. Mahadi, N., Woo, N. M., Baskaran, S., & Yaakop, A. Y. (2020). Determinant factors for employee retention: should I stay. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(4), 201-213.
33. Mahaputra, M. R., & Saputra, F. (2021). Application of Business Ethics and Business Law on Economic Democracy That Impacts Business Sustainability. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(3), 115-125.

34. Manuti, A., Giancaspro, M. L., Molino, M., Ingusci, E., Russo, V., Signore, F. ... & Cortese, C. G. (2020). Everything will be fine”: A study on the relationship between employees’ perception of sustainable HRM practices and positive organizational behavior during COVID19. *Sustainability*, 12(23), 10216.
35. Mariappanadar, S. (2020). Do HRM systems impose restrictions on employee quality of life? Evidence from a sustainable HRM perspective. *Journal of Business Research*, 118, 38-48.
36. Meek, S., Ogilvie, M., Lambert, C., & Ryan, M. M. (2019). Contextualising social capital in online brand communities. *Journal of Brand Management*, 26(4), 426-444.
37. Mueller, R. O. (1996). *Basic Principles Modeling*. NewYork: Springer.
38. Munir, Z. A., Fairuz, N. E. S., Noranee, S., Pandiyan, V., Sundram, K., & Aziz, R. A. (2018). Securing the future: retention among generation Y employees. *Journal of Human Resources Management Research*, 255, 1-8.
39. Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee relations*, 40, 433-455.
40. Opatha, H. H. (2021). Teaching ethics in human resource management education: A study in Sri Lanka. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 14(1), 8-24.
41. Pandey, C., & Khare, R. (2012). Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1(8), 26-41.
42. Peter, A. (2017). *The Influence of Non-Financial Motivators on Employee Retention in Public Service: A Case Study of the United Republic of Tanzania-Mainland*, Doctoral dissertation, Seoul National University.
43. Rahmansyah, A. M., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2023). The effect of work life balance and work engagement on employee loyalty and performance. *PROFIT: Journal Administrasi Bisnis*, 17(1), 10-18.
44. Shabani, Ahmed. Nakhli, Sheikhani. (2013). The effect of social capital on human development: an applied study of Iranian regions. *Planning and Budget Quarterly*, 18(2), 127-161. [In Persian]
45. Sims, R. R. (2002). *Organizational success through effective human resources management*. Greenwood publishing group.
46. Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science*

- and Technology*, 6(1), 425-431.
47. Staniskienė, E., & Stankeviciute, Z. (2018). Social sustainability measurement framework: The case of employee perspective in a CSR-committed organization. *Journal of cleaner production*, 188, 708-719.
 48. Story, J., Castanheira, F., & Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 484-505.
 49. Suma, D., & Siregar, B. A. (2023). The Effect of Work Attitude, Employee Loyalty, Work Discipline on Employee Performance in Kpp Pratama Medan East. *Journal Ekonomi*, 12(01), 148-153.
 50. Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96.
 51. Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2010). *Economic Development*. 11th edition. Essex: Pearson Education.
 52. Tooranloo, H. S., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. (2017). Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL. *Journal of cleaner production*, 162, 1252-1265.