

تأثیر چهارچوب‌های حقوقی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی با

تأکید بر نقش میانجی رضایت شغلی کارکنان

(مطالعه موردی: ریاست کار و امور اجتماعی ولایت هرات، ۱۴۰۴)



علی احمد امیری^{۱*}، رفیع‌الله عظیمی^۲



چکیده

چهارچوب‌های حقوقی با ایجاد نظم، شفافیت و عدالت در روابط کاری، نقش مهمی در ارتقای مدیریت منابع انسانی و افزایش بهره‌وری سازمانی دارند. اهمیت این تحقیق از آن‌جا ناشی می‌شود که شناخت تأثیر چهارچوب‌های حقوقی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی و نقش میانجی رضایت شغلی می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان و کارایی سازمان کمک کند. هدف پژوهش بررسی تأثیر چهارچوب‌های حقوقی بر مدیریت منابع انسانی با در نظر گرفتن نقش میانجی رضایت شغلی کارکنان بوده است و پرسش اصلی تحقیق این است، که چه میزان چهارچوب‌های حقوقی بر مدیریت منابع انسانی تأثیر دارند و رضایت شغلی چه‌گونه نقش میانجی ایفا می‌کند. این مطالعه به روش توصیفی-تحلیلی و با رویکرد پیمایشی انجام شد. جامعه آماری شامل ۱۰۰ نفر از کارکنان ریاست کار و امور اجتماعی ولایت هرات بود، که با نمونه‌گیری تصادفی، ۸۰ پرسش‌نامه معتبر گردآوری شد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسش‌نامه محقق‌ساخته برای چهارچوب‌های حقوقی، پرسش‌نامه بوسلی و ویل (۲۰۱۲) برای مدیریت منابع انسانی و پرسش‌نامه مینه‌سوتا (۱۹۶۷) برای رضایت شغلی بود. روایی پرسش‌نامه‌ها به تأیید خبره‌گان و پایایی آن‌ها با آلفای کرونباخ ۰.۸۱ تأیید شد. داده‌ها با نرم‌افزارهای SPSS و AMOS تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که: چهارچوب‌های حقوقی اثر مثبت و معناداری بر مدیریت منابع انسانی ($\beta=0.497$) و رضایت شغلی ($\beta=0.621$) دارند و رضایت شغلی نقش میانجی معناداری در این رابطه ایفا می‌کند (اثر غیرمستقیم: ۰.۲۴۹؛ $T=4.953$). برازش مدل معادلات ساختاری مطلوب بود و نتایج حاکی است، که تقویت چهارچوب‌های حقوقی همراه با توجه به رضایت شغلی می‌تواند عمل‌کرد کارکنان و انگیزش را بهبود بخشد و کارایی نظام مدیریت منابع انسانی را افزایش دهد.

واژه‌گان کلیدی: هرات، چهارچوب‌های حقوقی، رضایت شغلی، مدل معادلات ساختاری، مدیریت منابع انسانی.

^{۱*} پوهنځیار دپارتمنت مدیریت انکشاف، پوهنځی / دانش‌کده اداره و پالیسی عامه، پوهنتون / دانش‌گاه هرات، هرات، افغانستان (نوساینده مسؤل: aliahmadamiri@hu.edu.af)

^۲ پوهنځیار دپارتمنت حقوق، پوهنځی / دانش‌کده حقوق و علوم سیاسي، پوهنتون / دانش‌گاه غالب، هرات، افغانستان (هم‌کار تحقیق: rafiullah.azimi@ghalib.edu.af)

این مقاله تحت مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution 4.0 International License ثبت می‌باشد.





Research Article

ISSN

P: 2788-4155

E: 2788-6441



OPEN ACCESS <<https://ghalibqjournal.com/index.php/ghalibqjournal>>

DOI: <https://doi.org/10.58342/ghalibqj.V.14.I.3.5>

Received: 11/ 06/ 2025

Accepted: 17/ 09/ 2025

Published: 23/ 09/ 2025

PP: 91 - 116

The Impact of Legal Frameworks on the Effectiveness of Human Resource Management with an Emphasis on the Mediating Role of Employee Job Satisfaction

(A Case Study: Directorate of Labor and Social Affairs of Herat Province, 2025)



Ali Ahmad Amiri^{1*}



Rafiullah Zaimi²

Abstract

Legal frameworks play a significant role in enhancing human resource management and organizational productivity by establishing order, transparency, and fairness in workplace relations. The importance of this study stems from the need to understand how legal frameworks influence human resource management effectiveness and the mediating role of employee job satisfaction, which can improve employee performance and organizational efficiency. The aim of this research was to examine the impact of legal frameworks on human resource management while considering the mediating role of job satisfaction. The main research question is to what extent legal frameworks affect human resource management and how job satisfaction mediates this relationship. This study employed a descriptive-analytical approach with a survey design. The statistical population included 100 employees of the Department of Labor and Social Affairs in Herat Province, from which 80 valid questionnaires were collected using random sampling. Data collection tools comprised a researcher-made questionnaire for legal frameworks, the Boselie and Wiele (2012) questionnaire for human resource management, and the Minnesota (1967) questionnaire for job satisfaction. The validity of the questionnaires was confirmed by experts, and reliability was verified with a Cronbach's alpha of 0.81. Data were analyzed using SPSS and AMOS software. The findings indicated that legal frameworks have a positive and significant effect on human resource management ($\beta=0.497$) and job satisfaction ($\beta=0.621$), and job satisfaction plays a significant mediating role in this relationship (indirect effect: 0.249; $T=4.953$). The structural equation model demonstrated good fit, and the results suggest that strengthening legal frameworks alongside attention to job satisfaction can enhance employee performance and motivation and improve the efficiency of human resource management systems.

Keywords: Herat, Human Resource Management, Job Satisfaction, Legal Frameworks, Structural Equation Modeling.

*1. Department of Development Management, Faculty of Public Administration, Herat University, Herat, Afghanistan (Corresponding Author: Aliahmadamiri@hu.edu.af)

2. Department of Law, Faculty of Law and Political Science, Ghalib University, Herat, Afghanistan (Research Associate: rafiullah.azimi@ghalib.edu.af)



This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

۱. مقدمه

مدیریت منابع انسانی در افغانستان در مسیر تکامل خود سه نسل مختلف را پشت سر گذاشته است؛ در مرحله نخست، تمرکز اصلی بر امور اداری و استخدامی کارکنان بود، مرحله دوم به ارتقای مهارت‌ها و توانایی‌های نیروی انسانی اختصاص داشت و مرحله سوم با روی‌کردی راه‌بردی، بر افزایش اثربخشی مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی کارکنان تأکید ورزید. این دگرگونی‌ها نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی تنها یک فعالیت اداری نیست، بل که نقش محوری در کارکرد اداره و خوش‌نودی کارکنان دارد. در این میان، چهارچوب‌های حقوقی نقش اساسی در کارایی مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کنند. قوانین و مقررات کار، حقوق و وظایف کارکنان و کارفرمایان را مشخص ساخته و زمینه را برای رعایت عدالت سازمانی و افزایش رضایت شغلی فراهم می‌نمایند. اجرای درست چهارچوب‌های حقوقی می‌تواند به بهبود عمل‌کرد اداره و افزایش انگیزه کارکنان کمک کند، درحالی‌که نادیده‌گرفتن آن‌ها اثر منفی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی برجا می‌گذارد. باتوجه به نقش محوری چهارچوب‌های حقوقی و اهمیت رضایت شغلی کارکنان، بررسی پیوند میان این متغیرها از جای‌گاه ویژه‌ی برخوردار است. در افغانستان، به‌ویژه در نهادهایی هم‌چون ریاست کار و امور اجتماعی، پژوهش‌های جامع و نظام‌مند در این زمینه محدود می‌باشد و این تحقیق با در نظر گرفتن کم‌بود مطالعات علمی در کشور، می‌تواند گامی نوین در تحلیل اثر چهارچوب‌های حقوقی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی به‌شمار آید.

پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که در زمینه نقش چهارچوب‌های حقوقی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی کارکنان، به‌ویژه در افغانستان، تحقیقات علمی و منظمی انجام نشده است. این وضعیت از یک طرف نشان‌دهنده جدیدبودن این موضوع تحقیق است و از طرف دیگر، تحقیق را با محدودیت‌هایی روبه‌رو می‌سازد، که مهم‌ترین آن محدودیت منابع معلوماتی و داده‌های آماری می‌باشد؛ با این حال، در زمینه مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی، مطالعات و تحقیقات تجربی انجام شده است، که دیدگاه‌های ارزش‌مندی ارائه می‌کنند. اما در رابطه با چهارچوب‌های حقوقی، این منابع محدود هستند و بررسی اثر دقیق قوانین و مقررات بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی کارکنان هنوز نیازمند تحقیقات عمیق و نظام‌مند می‌باشد، که به برخی تحقیقات انجام‌شده اشاره می‌شود: ریاحی، پوریار و پورشمس، حامد (۱۴۰۲) در مقاله‌ی با عنوان «تأثیر امنیت شغلی بر رفتار سازمانی و رضایت شغلی در محیط کار» منتشر شده در فصل‌نامه روی‌کردهای تحقیقی نوین در مدیریت و حسابداری، به بررسی رابطه امنیت شغلی با رفتار سازمانی و رضایت شغلی پرداخته‌اند. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد که افزایش امنیت شغلی به‌طور مستقیم می‌تواند رفتار سازمانی مثبت و رضایت شغلی بالاتر را در کارکنان ایجاد کند.

[تأثیر چهارچوب‌های حقوقی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی با تأکید ...] غالب

ذکرالله فایق و عطاالحق احمدی (۱۴۰۲) در تحقیق خود با عنوان «بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در نظام تحصیلات عالی افغانستان»، به این نتیجه دست‌یافته‌اند که بین متغیر عدالت سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مقاله «A Framework of Legal Factors for Human Resource Management» نوشته دکتر محمد ابو رمان (۲۰۲۲) به بررسی نقش چهارچوب‌های حقوقی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی می‌پردازد و تأثیر آن‌ها بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی و رفتار کارکنان را نشان می‌دهد. مقسم، مهرداد، قریشی، سیدداود و سادات موسوی، زهرا (۱۴۰۰) در تحقیق خود با عنوان «تأثیر عوامل انگیزشی - بهداشتی بر رضایت شغلی کارکنان»، که در دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران ارائه شد، به بررسی تأثیر عوامل انگیزشی و بهداشتی بر رضایت شغلی کارکنان پرداخته‌اند و نشان داده‌اند که بهبود این عوامل می‌تواند نقش مهمی در افزایش رضایت شغلی داشته باشد. نوید رئیسی و زهره شرعی (۱۴۰۰) در تحقیق خود با عنوان «تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان با میانجی‌گری رضایت شغلی»، که در کنفرانس بین‌المللی الگوهای نوین مدیریت کسب‌وکار در شهر یزد ایران ارائه شد، یافته‌های شان نشان داد، که مدیریت منابع انسانی مستقیماً و نیز از طریق میانجی‌گری رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد. اکبر بهمنی چوب‌بستنی، علی فطری و محمدروزی پدارم در تحقیق شان با عنوان «بررسی تأثیر ابعاد عدالت سازمانی بر رضایت شغلی، مطالعه موردی: شهرداری کابل»، ۱۳۹۸، به بررسی تأثیر ابعاد عدالت سازمانی شامل توزیعی، رویه‌یی و مراوده‌یی بر رضایت شغلی در شهرداری کابل می‌باشد، پرداخته‌اند. یافته‌های تحقیق شان نشان می‌دهد که برقراری عدالت در اداره به هر نحو باعث خوش‌نودی کارکنان از کار و افزایش رضایت شغلی آنان می‌شود.

روی‌هم‌رفته، تفاوت این تحقیق با تحقیقات پیشین در چند محور است: نخست، پژوهش‌های قبلی عمدتاً به فروع موضوع پرداخته و نقش چهارچوب‌های حقوقی در اثربخشی مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی را مورد توجه قرار نداده‌اند؛ دوم، جامعه آماری و زمینه‌های تحقیقاتی آن‌ها متفاوت بوده و نتایج‌شان برای جامعه ما کاملاً قابل تعمیم نیست؛ و سوم، این تحقیق به صورت کمی انجام شده و چهارچوب‌های حقوقی را به عنوان متغیر مستقل، مدیریت منابع انسانی را به عنوان متغیر وابسته و رضایت شغلی را به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته و موضوع را با توجه به قانون خدمات ملکی افغانستان بررسی کرده است.

با توجه به مطالب پیشین و با دقت نظر به تازه‌گی چهارچوب‌های حقوقی و تأثیر آن‌ها بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی. هدف اصلی این تحقیق بررسی تأثیر چهارچوب‌های حقوقی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی و نقش میانجی رضایت شغلی در این رابطه است. براساس

این هدف، پرسش اصلی تحقیق چنین مطرح می شود که: نقش چهارچوب های حقوقی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی با در نظر گرفتن نقش میانجی رضایت شغلی کارکنان چیست؟ هم چنین فرضیه اصلی تحقیق بیان می دارد که چهارچوب های حقوقی تأثیر مثبت و معناداری بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی دارند و رضایت شغلی کارکنان نقش میانجی این رابطه را ایفا می کند. یافته ها می تواند در ارتقای مدیریت منابع انسانی و ایجاد محیط کاری عادلانه، سودمند واقع شود؛ هم چنان برای مدیران، راه کارهایی در جهت تقویت اجرای قوانین، رعایت حقوق کارکنان و افزایش رضایت شغلی فراهم سازد و در بهبود اثربخشی مدیریت منابع انسانی راه نمای مؤثری باشد.

۲. تعریف و توضیح مفاهیم اصلی تحقیق

۲-۱. مفهوم شناسی

اصلاحات استفاده شده در این تحقیق معانی زیر را افاده می نمایند:

۲-۲-۱. تعریف چهارچوب های حقوقی

چهارچوب های حقوقی در حوزه مدیریت منابع انسانی به مجموعه یی از قوانین، مقررات و دستورالعمل های مرتبط با روابط کاری و مناسبات میان کارفرما و کارمند گفته می شود، که با هدف تأمین عدالت، شفافیت، پاسخ گویی، امنیت شغلی و ارتقای ظرفیت کارکنان تدوین گردیده است (Abu Rumman, 2022). در نظام حقوقی افغانستان، چهارچوب های حقوقی بیش تر بر دو منبع اساسی استوار است: نخست، قانون کار افغانستان، که به گونه ماهوی بر ضرورت عقد قرارداد کاری، تعیین حقوق و امتیازات، فراهم سازی محیط کاری مصون و سالم، و میکانیزم های حل منازعات میان کارگر و کارفرما تأکید می ورزد. دوم، قانون کارکنان خدمات ملکی، که به گونه شکلی، اصول شایسته سالاری در استخدام، حقوق و امتیازات کارکنان، مسؤولیت های وظیفه وی، رعایت اخلاق مسلکی و میکانیزم های رسیده گی به تخلفات اداری را مشخص می سازد؛ به بیان دیگر، چهارچوب های حقوقی در نظام حقوقی افغانستان زمینه قانونی لازم را برای اثربخشی مدیریت منابع انسانی و افزایش رضایت شغلی کارکنان فراهم می آورد.

۲-۱-۲. تعریف مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به فرایند شناسایی، جذب، استخدام، آموزش و پرورش نیروی انسانی گفته می شود، که هدف آن تحقق اهداف اداره است (سعادت، ۱۳۹۱: ۱). منابع انسانی یک اداره شامل همه کارکنان در سطوح مختلف می باشد و اداره به معنای تشکیلات رسمی، کوچک یا بزرگ است، که با

هدف مشخص و برای دستیابی به اهداف معین شکل گرفته است؛ به بیان دیگر، مدیریت منابع انسانی مجموعه‌یی از سیاست‌ها، راه‌بردها، اقدامات و نظام‌های سازمانی است، که به‌طور نظام‌مند به جذب، آموزش، نگاه‌داشت و به‌کارگیری سرمایه انسانی می‌پردازد و با هدف بهبود نگرش‌ها، رفتارها و عمل‌کرد کارکنان، متناسب با اهداف راه‌بردی اداره، مؤثر واقع می‌شود (رستمی، ۱۴۰۲: ۲).

۳-۱-۲. تعریف رضایت شغلی

رضایت شغلی به معنای احساس رضایت، خوش‌نودی و میزان رضایت کارکنان از شغل و شرایط کاری است، که در آن فعالیت می‌کنند. این مفهوم شامل ارزیابی جامع کارکنان از جنبه‌های مختلف شغل، از جمله شرایط کاری، محیط سازمانی، رفتارهای سازمانی، فرصت‌های پیش‌رفت شغلی، نظام جبران خدمات، حقوق و مزایا و سایر عوامل مرتبط با شغل می‌باشد. رضایت شغلی به‌عنوان یک سازه چندبعدی، علاوه بر ابعاد عاطفی، شناختی و رفتاری، میزان هماهنگی انتظارات فرد با واقعیت‌های شغلی را نشان می‌دهد (ریاحی و پورشمس، ۱۴۰۲: ۷). به‌طور کلی، بیش‌تر تعاریف موجود بر جنبه عاطفی نگرش فرد نسبت به شغل تأکید دارند. این نگرش می‌تواند شامل ابعاد خاصی از شغل، مانند روابط با هم‌کاران، سطح حقوق و مزایا، شرایط کاری، فرصت‌های پیش‌رفت و امنیت شغلی باشد؛ از این‌رو، رضایت شغلی علاوه بر نشان‌دادن سطح رضایت کارکنان، می‌تواند به‌عنوان شاخصی برای ارزیابی نتایج عمل‌کرد و میزان انطباق انتظارات کارکنان با واقعیت‌های شغلی نیز مورد استفاده قرار گیرد (مقسم و هم‌کاران، ۱۴۰۰: ۶).

۳-۱-۲. تعریف کارکن

کارکن: مشتمل بر مأمور و کارکنان (مأمور، کارگر و کارکن خدماتی) قراردادی اعم از زن و مرد می‌باشد (قانون کار، ۱۳۸۵: م ۳). کارکنان خدمات ملکی: مشتمل است بر مأمور و کارکن قراردادی خدمات ملکی (قانون خدمات ملکی، ۱۳۸۷: م ۳).

۳-۲. مبانی نظری

نقش چهارچوب‌های حقوقی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی کارکنان، تحت تأثیر نظریه‌های عدالت سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، و نظریه سیستم‌های منابع انسانی شکل گرفته است. درک این موضوع نیازمند بررسی مبانی نظری کلیدی است، که چهارچوب مفهومی تحقیق حاضر را تشکیل می‌دهند. نظریه عدالت سازمانی بر این اصل استوار است که احساس کارکنان از عدالت در سه بُعد عدالت توزیعی (منصفانه‌بودن نتایج و پاداش‌ها)، عدالت رویه‌یی (منصفانه‌بودن

فرایندها و تصمیم‌گیری‌ها) و عدالت تعاملی (نحوه برخورد مدیران با کارکنان) نقش تعیین‌کننده‌یی در رضایت شغلی، تعهدسازمانی و بهبود عمل‌کرد دارد (Greenberg, 1990). در کنار این نظریه، دیدگاه‌های انگیزش و رضایت شغلی نیز اهمیت زیادی دارند. نظریه سلسله‌مراتب نیازهای (Maslow, 1943) بیان می‌کند که کارکنان زمانی به رضایت می‌رسند که نیازهای اساسی تا خودشکوفایی آنان برآورده شود. نظریه دو عاملی (Herzberg, 1959) عوامل انگیزشی هم‌چون موفقیت و قدردانی را از عوامل صحتی، مانند حقوق و شرایط کاری متمایز می‌سازد و بر ضرورت توجه به هر دو نوع عامل در محیط کار تأکید دارد. هم‌چنین نظریه نیازهای (McClelland, 1961) سه انگیزه اصلی شامل نیاز به موفقیت، قدرت و تعلق را مبنای تحلیل انگیزش کارکنان می‌داند. این نظریه‌ها، همه‌گی درک ما را از پیوند میان انگیزش و رضایت شغلی تکمیل می‌کنند. از سوی دیگر، نظریه سیستم‌های منابع انسانی اداره را به‌عنوان یک کل منسجم در نظر می‌گیرد که در آن کارکنان، سیاست‌ها و فرایندها به‌صورت یک‌پارچه عمل می‌کنند (Delery & Doty, 1996). اثربخشی منابع انسانی زمانی افزایش می‌یابد که جذب، آموزش، ارزیابی و جبران خدمات در تعامل سازنده با یک‌دیگر قرار گیرند. در این چهارچوب، نقش قوانین و مقررات بیش‌ازپیش اهمیت پیدا می‌کند. چهارچوب‌های حقوقی، شامل قوانین کار، مقررات استخدام، سیاست‌های ایمنی شغلی و ضوابط ضد تبعیض، بستر اصلی برای مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌روند. رعایت عدالت و شفافیت در اجرای این قوانین، علاوه بر تقویت اعتماد کارکنان، موجب ارتقای رضایت شغلی و بهبود عمل‌کرد می‌شود. براین‌اساس، چهارچوب نظری تحقیق حاضر چنین تبیین می‌شود: چهارچوب‌های حقوقی منسجم، از طریق تقویت ابعاد مختلف عدالت سازمانی، موجب افزایش اثربخشی مدیریت منابع انسانی می‌شوند و این اثربخشی نیز به‌نوبه خود، رضایت شغلی کارکنان را ارتقا می‌دهد. بدین ترتیب، رضایت شغلی کارکنان هم به‌طور مستقیم از عدالت سازمانی و هم به‌طور غیرمستقیم از طریق اثربخشی منابع انسانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

۳. چهارچوب‌های حقوقی در اثربخشی مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی کارکنان

۳-۱. متغیر چهارچوب‌های حقوقی

۳-۱-۱. ارزیابی عمل‌کرد کارکنان

ارزیابی عمل‌کرد کارکنان، یکی از زیرنظام‌های اساسی و بنیادین منابع انسانی محسوب می‌شود. این فرایند به معنای سنجش کارکرد افراد در ارتباط با نحوه انجام وظایف مشخص در یک دوره زمانی معین است، که عمل‌کرد واقعی با معیارهای تعیین‌شده مقایسه می‌گردد؛ هم‌چنین، ارزیابی عمل‌کرد به شناسایی استعدادها و ظرفیت‌های بالقوه کارکنان کمک می‌کند و زمینه برنامه‌ریزی به‌منظور به‌کارگیری بهینه این توان‌مندی‌ها را فراهم می‌سازد (جلالوند، ۱۴۰۲: ۲). اجرای ارزیابی عمل‌کرد

[تأثیر چهارچوب‌های حقوقی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی با تأکید ...] غالب

باید براساس معیارهای شفاف، عینی و قابل سنجش صورت گیرد، تا عدالت و دقت در سنجش کیفیت کار تضمین شود. نتایج این ارزیابی‌ها باید به‌صورت مستند ثبت گردیده و به‌عنوان مبنایی معتبر برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، ازجمله ارتقای شغلی، اعطای پاداش و تعیین نیازهای آموزشی کارکنان، مورد استفاده قرار گیرد. این فرایند می‌بایست عادلانه و بدون هرگونه تبعیض اجرا شود و ضمانت اجرایی آن طبق مقررات قانون خدمات ملکی افغانستان تضمین می‌گردد. قانون کارکنان خدمات ملکی افغانستان، سیستم ارزیابی عمل‌کرد سالانه مأموران و کارکنان قراردادی را براساس لایحه وظایف، پلان کاری و گزارش اجراءات مشخص می‌کند و نتایج آن بر ارتقا، آموزش مجدد یا تثبیت در بست تأثیر می‌گذارد؛ همچنین چهارچوب قانونی برای شکایات، تعدیل فورم ارزیابی و حالت انتظار مأموران را تعیین می‌کند (قانون کارکنان خدمات ملکی افغانستان، ۱۳۸۷: م ۱۶).

۳-۱-۲. حقوق و امتیازها

حقوق و امتیازها عبارت است از تمامی حقوق و مزایای نقدی و غیرنقدی، که کارکنان متناسب با نوع نهاد، شرایط محیط کار و ویژه‌گی‌های شغل و نحوه انجام وظایف خود از آن برخوردار می‌شوند (مهرعلی و زکی‌پور تخته‌مشلو، ۱۴۰۱: ۱). پرداخت حقوق و مزایا باید مطابق با قوانین جاری، به‌موقع و بدون هیچ‌گونه تبعیض صورت گیرد. این پرداخت‌ها شامل حقوق پایه، مزایای قانونی مانند اجزاء، ضمایم، اضافه کاری و سایر امتیازهای مربوط می‌باشد. کارکنان حق دارند در صورت تضییع حقوق خود، شکایت کنند و از طریق مراجع قانونی پی‌گیری نمایند. تضمین اجرای این حقوق از طریق ضمانت اجرای قوانین خدمات ملکی و سایر مقررات ذی‌ربط افغانستان تأمین می‌شود. قانون خدمات ملکی افغانستان نظام حقوق، مزایا، رخصتی‌ها، ارتقا و تشویق مأموران و کارکنان قراردادی را مشخص می‌کند و شامل دریافت مزد و حق بازنشسته‌گی، رخصتی با مزد، ارتقای بست و قدم، آموزش داخل خدمت، تأمینات اجتماعی و نظام پاداش نقدی و تقدیرنامه‌ها بر اساس عمل‌کرد و ابتکار کاری است (قانون کارکنان خدمات ملکی افغانستان، ۱۳۸۷: م ۱۷).

۳-۱-۳. فرایندهای استخدام

جذب، انتخاب و استخدام کارکنان عبارت است از مجموعه فرایندهایی که با هدف گردآوری اطلاعات، ارزیابی و تصمیم‌گیری در خصوص انتخاب فرد مناسب برای تأمین منابع انسانی نهاد صورت می‌گیرد. این فرایند به شناسایی افراد واجد صلاحیت، تشویق آنان به ارائه درخواست برای مشاغل موجود در اداره و جذب آن‌ها جهت تأمین نیازهای منابع انسانی اداره می‌پردازد (جمشیدنژاد و اقارب‌پرست، ۱۴۰۱: ۲). مراحل استخدام باید به‌گونه‌ی طراحی و اجرا شود که کاملاً شفاف، منصفانه

و منطبق بر قوانین و مقررات افغانستان، ازجمله قانون خدمات ملکی و قانون کار، باشد. تمامی مراحل استخدام باید مستندسازی گردیده و اطلاعات کامل و به موقع در اختیار متقاضیان و کارکنان قرار گیرد؛ علاوہ براین، باید از ہرگونہ تبعیض، فساد و اعمال نفوذ جلوگیری گردد، تا عدالت و شفافیت در جذب نیرو بہ طور کامل رعایت شود. قانون کارکنان خدمات ملکی افغانستان، سن بین ۱۸ تا ۶۴ سال، تأییدیہ صحت از مراجع ذی صلاح، تحصیلات لازم، عدم محکومیت قضایی و ممنوعیت استخدام اقارب درجہ اول است؛ ہمچنین ہر بست استخدامی (اول تا ہشتم) معیارهای خاص خود را دارد، کہ شامل تحصیلات، تجربہ کاری مرتبط، توانایی رہبری و ہدایت، تطبیق خط مشی ادارہ، اہلیت و حسن شہرت می باشد (قانون کارکنان خدمات ملکی افغانستان، ۱۳۸۷: م ۷).

۲-۳. متغیر اثربخشی مدیریت منابع انسانی

۱-۲-۳. نحوہ اطلاع رسانی

فرایند انتقال آگاہانہ، هدف مند و نظام مند اطلاعات مربوط بہ سیاست ہا، مقررات، دستورالعمل ہا، تصمیم ہا و تغییرات سازمانی بہ کارکنان، بہ گونه یی کہ موجب شفافیت، افزایش آگاہی، اعتمادسازی و بہبود عمل کرد منابع انسانی شود. این فرایند شامل روش های رسمی (مانند بخش نامہ، دستورالعمل، سامانہ های الکترونیکی) و غیررسمی (مانند جلسات رودررو، مکالمات کاری) بودہ و در تحقق اہداف سازمانی نقش کلیدی دارد (رضائیان، ۱۳۹۸: ۱۸۴).

۲-۲-۳. بینش در اہداف و مقاصد

درک عمیق، جامع و آیندہ نگر نسبت بہ اہداف و مقاصد سازمانی یا فردی است، کہ بہ مدیر یا فرد کمک می کند تا جہت گیری استراتژیک، تصمیم گیری صحیح و اقدامات منسجم برای تحقق اہداف را تشخیص دہد. این بینش حاصل ترکیب آگاہی از محیط داخلی و خارجی، شناخت ارزش ہا و مأموریت ادارہ، و توانایی پیش بینی روندهای آتی است (رضائیان، ۱۳۹۸: ۱۴۲).

۳-۲-۳. عملیات رہبری خدمت

رہبری خدمت^۱ یک روی کرد رہبری است کہ بر خدمت بہ دیگران، تقویت کارکنان، ایجاد اعتماد، و توجہ بہ نیازهای پیروان پیش از منافع شخصی رہبر تأکید دارد. عملیات رہبری خدمت شامل مجموعہ یی از فعالیت ہا، مانند توانمندسازی کارکنان، ایجاد ارتباطات مؤثر، حمایت از رشد فردی و

1. Servant Leadership

حرفه‌یی اعضای تیم، و اولویت‌دادن به رفاه سازمانی و اجتماعی است. هدف اصلی این عملیات، تقویت روحیه خدمت‌گزاری، توسعه سرمایه انسانی و ایجاد محیطی مشارکتی برای تحقق اهداف اداره می‌باشد (الوانی، ۱۳۹۶: ۴۹).

۳-۳. متغیر رضایت شغلی کارکنان

۳-۳-۱. میزان پرداخت

میزان پرداخت، به میزان حقوق و مزایای دریافتی کارکنان در قبال انجام وظایف شغلی اشاره دارد. این مؤلفه نه تنها بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد، بل که می‌تواند بر انگیزش، تعهد سازمانی و عمل کرد کارکنان نیز مؤثر باشد (فقیهی‌پور، ۱۳۹۹: ۶).

۳-۳-۲. فرصت‌های شغلی

فرصت‌های شغلی به امکانات پیش‌رفت و ارتقای شغلی در اداره اشاره دارد. این مؤلفه شامل ارتقای شغلی، آموزش و توسعه حرفه‌یی، و امکان رشد در مسیر شغلی است، که می‌تواند بر رضایت شغلی و انگیزش کارکنان تأثیرگذار باشد (دلاور و محمدی، ۱۳۹۴: ۹).

۳-۳-۳. جو سازمانی

جو سازمانی به محیط اجتماعی و فرهنگی حاکم بر اداره اطلاق می‌شود، که شامل روابط بین کارکنان، فرهنگ سازمانی، و تعاملات اجتماعی است. جو مثبت سازمانی می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و کاهش استرس شغلی منجر شود (الوانی و هم‌کاران، ۱۳۹۱: ۴).

۴. چهارچوب تحقیق

۴-۱. اهداف تحقیق

۴-۱-۱. هدف اصلی

- سنجش تأثیر چهارچوب‌های حقوقی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی در ریاست کار و امور اجتماعی ولایت هرات و نقش میانجی رضایت شغلی در این رابطه.

۴-۱-۲. اهداف جزئی

- سنجش تأثیر چهارچوب‌های حقوقی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی در ریاست کار و امور اجتماعی ولایت هرات؛

- سنجش تأثیر چہارچوبہای حقوقی بر رضایت شغلی کارکنان ریاست کار و امور اجتماعی ولایت ہرات؛

- تحلیل نقش میانجی رضایت شغلی در رابطہ میان چہارچوبہای حقوقی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی در ریاست کار و امور اجتماعی ولایت ہرات.

۴-۲. پرسشهای تحقیق

۴-۲-۱. پرسش اصلی

- چہارچوبہای حقوقی تا چہ اندازہ بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی تأثیر دارند و نقش میانجی رضایت شغلی کارکنان در ریاست کار و امور اجتماعی ولایت ہرات چیست؟

۴-۲-۲. پرسشهای جزئی

- چہارچوبہای حقوقی تا چہ اندازہ بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی در ریاست کار و امور اجتماعی ولایت ہرات اثر می گذارند؟

- چہارچوبہای حقوقی تا چہ اندازہ بر رضایت شغلی کارکنان ریاست کار و امور اجتماعی ولایت ہرات اثر گذارند؟

- رضایت شغلی چہ نقشی در میانجی گری اثر چہارچوبہای حقوقی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی در ریاست کار و امور اجتماعی ولایت ہرات ایفا می کند؟

۴-۳. فرضیههای تحقیق

۴-۳-۱. فرضیه اصلی

- چہارچوبہای حقوقی تأثیر مثبت و معناداری بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی رضایت شغلی در ریاست کار و امور اجتماعی ولایت ہرات دارند.

۴-۳-۲. فرضیههای جزئی

- چہارچوبہای حقوقی تأثیر مثبت و معناداری بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی در ریاست کار و امور اجتماعی ولایت ہرات دارند؛

- چہارچوبہای حقوقی تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی کارکنان ریاست کار و امور اجتماعی ولایت ہرات دارند؛

- رضایت شغلی نقش میانجی معناداری در رابطه میان چهارچوب‌های حقوقی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی در ریاست کار و امور اجتماعی ولایت هرات دارد.

۵. روش‌شناسی تحقیق

۵-۱. نوع و روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی با رویکرد کمی است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه بوده و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی انجام شده است.

۵-۲. جامعه آماری و نمونه‌گیری

جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ریاست کار و امور اجتماعی ولایت هرات در سال ۱۴۰۴ (تعداد ۱۰۰ نفر) بود. با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی متناسب، حجم نمونه ۸۰ نفر تعیین و داده‌ها از این افراد گردآوری شد.

۵-۳. ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار تحقیق شامل سه پرسش‌نامه بود:

- پرسش‌نامه محقق‌ساخته برای سنجش چهارچوب‌های حقوقی (شامل X گویه در پنج حیطه اصلی و با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت)؛

- پرسش‌نامه استاندارد بوسلی و ویل (۲۰۱۲) برای سنجش اثربخشی مدیریت منابع انسانی؛

- پرسش‌نامه استاندارد مینه‌سوتا (۱۹۶۷) برای سنجش رضایت شغلی.

روایی محتوا با نظر خبره‌گان و اجرای پیش‌آزمون تأیید شد و روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی بررسی گردید. پایایی ابزارها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۱ مورد تأیید قرار گرفت.

۵-۴. روش تحلیل داده‌ها

داده‌ها پس از گردآوری در نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ وارد و شاخص‌های توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار و چارک‌ها محاسبه شد. برای آزمون فرضیه‌ها از تحلیل هم‌بستگی پیرسون، آزمون تی تک‌متغیره و مدل معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم‌افزار AMOS استفاده گردید. سطح اطمینان آزمون‌ها ۹۵ درصد ($\alpha=0.05$) در نظر گرفته شد.

۶. یافته‌های تحقیق

پس از تجزیه و تحلیل‌های آماری، یافته‌های تحقیق در دو قالب، یافته‌های توصیفی و یافته‌های استنباطی مطرح می‌شوند.

۶-۱. یافته‌های توصیفی

جدول ۱، تصویری جامع از ادراک کارکنان نسبت به وضعیت اجرای قوانین و مقررات منابع انسانی در نهاد مورد بررسی ارائه می‌دهد. داده‌ها براساس ۳۰ گویه طراحی شده‌اند و حجم نمونه شامل ۸۰ نفر بوده و مقیاس پاسخ‌دهی از ۱ تا ۵ تنظیم شده است. میانگین پاسخ‌ها در بیش‌تر گویه‌ها بین ۳،۰ تا ۳،۳ قرار دارد، که نشان‌دهنده ارزیابی متوسط تا نسبتاً مطلوب از سوی کارکنان است. این سطح از میانگین بیان‌گر آن است که اگرچه برخی اقدامات منابع انسانی در نهاد مورد نظر قابل قبول تلقی می‌شوند، اما هنوز به سطح مطلوب و ایده‌آل نرسیده‌اند. برای مثال، گویه‌هایی مانند «نظارت‌های حقوقی بر عمل‌کرد نهادهای دولتی» (میانگین = ۳،۳۷۲) و «سیستم پاداش‌دهی بر اساس عمل‌کرد» (میانگین = ۳،۳۳۱) بالاترین میانگین را دارند و نشان‌دهنده رضایت نسبی کارکنان از این ابعاد هستند. درمقابل، گویه‌هایی نظیر «استفاده از ابزارهای نوین مدیریتی» (میانگین = ۲،۸۵۷)، «امنیت و ثبات شغلی» (میانگین = ۲،۹۴۰) و «هماهنگی سیاست‌های منابع انسانی با نیازهای شغلی» (میانگین = ۲،۹۶۶) دارای پایین‌ترین میانگین‌ها هستند. این نتایج حاکی از آن است که کارکنان در این حوزه‌ها احساس ضعف و نارضایتی بیش‌تری دارند و این موارد می‌توانند به‌عنوان نقاط بحرانی در سیاست‌گذاری منابع انسانی تلقی شوند. انحراف معیار در بیش‌تر گویه‌ها بین ۱،۲ تا ۱،۶ متغیر است که نشان‌دهنده پراکنده‌گی قابل توجه در پاسخ‌هاست. این پراکنده‌گی می‌تواند ناشی از تفاوت‌های فردی، تنوع در واحدهای سازمانی، یا عدم انسجام در اجرای سیاست‌ها باشد؛ هم‌چنین بررسی چارک‌ها (۲۵، ۵۰ و ۷۵) نشان می‌دهد که در بسیاری از گویه‌ها، فاصله بین چارک اول و سوم زیاد است؛ این موضوع نیز مؤید وجود تفاوت‌های معنادار در تجربه کارکنان از نظام منابع انسانی است.

جدول ۱: آمار توصیفی پرسش‌ها

شماره	پرسش‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	رتبه	درصد	25 TH	50 TH (اوسط)	75 TH
۱	قوانین‌گذاری شفاف	۸۰	۳،۲۶	۱،۵۴	۱	۵	۱،۶۲۲	۳،۴۷۱	۴،۹۶۸

۲	آشنایی با مقررات منابع انسانی	۸۰	۳,۱۱۲	۱,۴۲	۵	۱	۱,۹۲۷	۳,۰۷۹	۴,۵۴۲
۳	شفافیت فرایندهای استخدام	۸۰	۳,۲۵۱	۱,۴۵۵	۵	۱	۱,۸۲۷	۳,۳۲۱	۴,۶۲۳
۴	ارتقای عادلانه کارکنان	۸۰	۳,۲۰۲	۱,۲۴۱	۵	۱	۲,۲۱۴	۳,۲۱۲	۴,۲۳۹
۵	مؤثریت نظارت‌های حقوقی	۸۰	۳,۳۷۲	۱,۴۱۵	۵	۱	۲,۰۵۳	۳,۵۲۶	۴,۸۶۴
۶	چهارچوب‌های حقوقی و فرایندهای انضباطی	۸۰	۳,۲۴۷	۱,۳۱۴	۵	۱	۲,۲۲۴	۳,۳۵۵	۴,۳۱۱
۷	به‌روزرسانی مقررات استخدام	۸۰	۳,۰۶۵	۱,۴۵۵	۵	۱	۱,۶۱۳	۳,۱۴۷	۴,۴۶۸
۸	کارایی اجرای مقررات منابع انسانی	۸۰	۳,۱۷۴	۱,۴۳۴	۵	۱	۱,۹۴۳	۳,۲۵۷	۴,۴۸۷
۹	چهارچوب حقوقی و پیش‌گیری فساداداری	۸۰	۳,۲۳۵	۱,۳۹۹	۵	۱	۲,۱۳۵	۳,۱۰۴	۴,۷۷۹
۱۰	شایسته‌سالاری در فرایندهای استخدام	۸۰	۳,۲۳۲	۱,۴۵۲	۵	۱	۲,۱۲	۳,۳۱۴	۴,۰۷۲
۱۱	ارزیابی عادلانه عمل‌کرد کارکنان	۸۰	۳,۱۶۶	۱,۴۵۵	۵	۱	۱,۷۸۳	۳,۱۹۵	۴,۷۵۴
۱۲	برنامه‌های ارتقای ظرفیت کارکنان	۸۰	۳,۱۲۷	۱,۳۷۲	۵	۱	۲,۰۰۸	۳,۱۲۷	۴,۴۶۴
۱۳	پاداش‌دهی عادلانه برای کارکنان	۸۰	۳,۲۸۷	۱,۳۴۲	۵	۱	۲,۱۳۷	۳,۵۴۶	۴,۴۹۶
۱۴	بهبود عمل‌کرد کارکنان	۸۰	۳,۱۲۶	۱,۴۱۱	۵	۱	۱,۸۲۹	۳,۰۰۵	۴,۵۱۵
۱۵	ارتقای شغلی منصفانه کارکنان	۸۰	۳,۳۳۱	۱,۳۴۲	۵	۱	۲,۱۳۴	۳,۵۳۹	۴,۴۷۴
۱۶	کارآمدی فرایندهای منابع انسانی	۸۰	۳,۲۰۵	۱,۵۰۴	۵	۱	۱,۵۹۳	۳,۲۰۴	۴,۷۹۹
۱۷	هم‌اهنگی فرایندهای تصمیم‌گیری با نیاز شغلی	۸۰	۳,۰۱۲	۱,۳۹۷	۵	۱	۱,۰۶	۲,۹۴۹	۴,۴۳۵
۱۸	مصونیت شغلی	۸۰	۲,۹۶۶	۱,۶۱۷	۵	۱	۱	۳,۰۲۴	۴,۷۲۵
۱۹	نوآوری در مدیریت منابع انسانی	۸۰	۲,۹۴	۱,۳۴۶	۵	۱	۱,۷۴۸	۲,۹۰۷	۳,۹۹۶
۲۰	رعایت حقوق کارکنان	۸۰	۲,۸۵۷	۱,۵۴۴	۵	۱	۱	۲,۹۵۳	۴,۵۲
۲۱	آگاهی از حقوق و تعهدات	۸۰	۳,۲۸۸	۱,۰۹۸	۵	۱	۲,۵۹۵	۳,۲۰۲	۳,۹۸۹
۲۲	میزان رضایت شغلی کارکنان	۸۰	۳,۰۱۸	۱,۳۶۱	۵	۱	۲,۱۷۵	۲,۹۷۸	۴,۴۹۲
۲۳	ایجاد فرصت‌های شغلی	۸۰	۳,۰۲۳	۱,۳۰۴	۵	۱	۱,۸۶۸	۲,۹۳۶	۴,۳۷۱
۲۴	مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری	۸۰	۳,۰۹۷	۱,۲۸۱	۵	۱	۱,۹۰۲	۳,۱۶۴	۴,۳۰۲
۲۵	عدالت سازمانی	۸۰	۳,۲۴۴	۱,۴۴۹	۵	۱	۱,۹۷۲	۳,۰۲۴	۴,۷۸۱

۲۶	چهارچوب‌های حقوقی و وفاداری کارکنان	۸۰	۳،۱۶۸	۱،۰۲	۵	۱	۲،۱۶۱	۳،۳۰۷	۴،۲۵۶
۲۷	پی‌گیری ضمانت‌های اجرایی منابع انسانی	۸۰	۳،۱۷۳	۱،۰۷۱	۵	۱	۲،۶۰۸	۳،۲۲۱	۳،۹۰۱
۲۸	تأثیر بازخورد مدیریتی و ارتباطات داخلی بر انگیزش کارکنان	۸۰	۳،۰۱۸	۱،۴۶۴	۵	۱	۱،۷۲۸	۳،۳۴۵	۴،۷۵۶
۲۹	توجه به توانایی کارکنان	۸۰	۳،۳۰۲	۱،۲۴۴	۵	۱	۲،۴۴۴	۳،۴۵۹	۴،۳۲۲
۳۰	اعتماد کارکنان به نهاد	۸۰	۳،۰۷۷	۱،۴۱۴	۵	۱	۱،۹۶۸	۲،۹۲۵	۴،۵۸۵

در جدول ۲، شاخص‌های توصیفی مربوط به متغیرهای اصلی تحقیق شامل چهارچوب‌های حقوقی، مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی ارائه شده‌اند. نتایج حاصل از تحلیل آماری نشان می‌دهد که هر سه متغیر در نمونه‌ی متشکل از ۸۰ نفر مورد بررسی قرار گرفته‌اند. میانگین نمره مربوط به متغیر «چهارچوب‌های حقوقی» برابر با ۳،۲۱۵ با انحراف معیار ۱،۱۳۰ بوده است. این مقدار نشان‌دهنده سطح نسبتاً مطلوبی از ادراک شرکت‌کننده‌گان نسبت به چهارچوب‌های حقوقی در زمینه مورد مطالعه است. در خصوص «مدیریت منابع انسانی»، میانگین نمره ۳،۱۰۲ با انحراف معیار ۰،۹۶۶ به‌دست آمده، که بیان‌گر ارزیابی نسبتاً مثبت شرکت‌کننده‌گان از عمل‌کرد منابع انسانی در اداره‌های موردنظر است. متغیر «رضایت شغلی» نیز با میانگین ۳،۱۷۳ و انحراف معیار ۰،۷۹۸ نشان‌دهنده سطح رضایت قابل قبول در میان پاسخ‌دهنده‌گان است. برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها، آزمون کلموگروف اسمیرنوف اجرا شد. با توجه به این که مقدار احتمال این آزمون بیش‌تر از سطح معناداری ۰،۰۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که توزیع داده‌ها در هر سه متغیر از توزیع نرمال بودن برخوردار است و استفاده از آزمون‌های پارامتریک در تحلیل‌های بعدی قابل توجیه خواهد بود.

جدول ۲: شاخص‌های توصیفی و آزمون نرمال بودن متغیرهای تحقیق

متغیر	$\bar{X}$	σ^2	σ	$\frac{\bar{X}}{\sigma}$	آزمون کلموگروف - اسمیرنوف	مقدار احتمال
چهارچوب‌های حقوقی	۸۰	۱،۱۵۷	۵	۳،۲۱۵	۱،۱۳	۰،۰۷۲
مدیریت منابع انسانی	۸۰	۱،۱۸۸	۴،۸۴۵	۳،۱۰۲	۰،۹۶۶	۰،۰۵۹
رضایت شغلی	۸۰	۱،۰۸۸	۴،۷۶۷	۳،۱۷۳	۰،۷۹۸	۰،۰۶۶

باتوجه به نرمال بودن توزیع متغیرها، برای بررسی هم‌بستگی بین آن‌ها از ضریب هم‌بستگی پارامتری پیرسون استفاده شد، که نتایج آن در جدول ۳ گزارش می‌شود. مطابق با یافته‌ها، بین «چهارچوب‌های حقوقی» و «مدیریت منابع انسانی» هم‌بستگی مثبت و معناداری به میزان ۰,۷۷۸ وجود دارد، که در سطح خطای یک درصد معنادار است. این رابطه نشان‌دهنده آن است که بهبود در چهارچوب‌های حقوقی می‌تواند با ارتقای عمل‌کرد مدیریت منابع انسانی همراه باشد؛ همچنین، بین «چهارچوب‌های حقوقی» و «رضایت شغلی» نیز هم‌بستگی مثبت و معناداری به میزان ۰,۶۲۱ مشاهده شد. این یافته بیان‌گر آن است که وجود چهارچوب‌های حقوقی مناسب می‌تواند نقش مؤثری در افزایش رضایت شغلی کارکنان ایفا کند. درنهایت، رابطه بین «مدیریت منابع انسانی» و «رضایت شغلی» نیز با ضریب هم‌بستگی ۰,۷۷۱ در سطح یک درصد معنادار گزارش شده است. این نتیجه حاکی از آن است که عمل‌کرد مطلوب مدیریت منابع انسانی ارتباط نزدیکی با سطح رضایت شغلی کارکنان دارد. به‌طور کلی، نتایج هم‌بستگی بیان‌گر وجود روابط قوی و معنادار بین متغیرهای مورد بررسی بوده و می‌تواند مبنای مناسبی برای تحلیل‌های علی در مراحل بعدی تحقیق فراهم آورد.

جدول ۳: ضرایب هم‌بستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق

چهارچوب‌های حقوقی	مدیریت منابع انسانی	رضایت شغلی
۱		
مدیریت منابع انسانی	۰,۷۷۸**	۱
رضایت شغلی	۰,۶۲۱**	۰,۷۷۱**

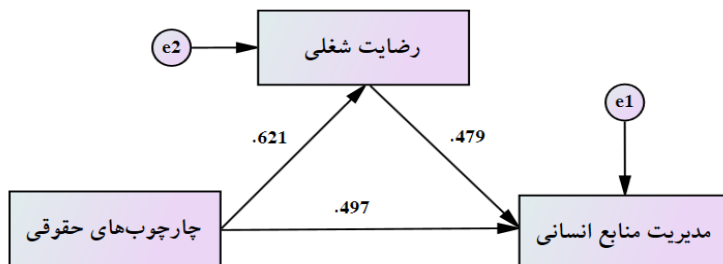
** معناداری در سطح خطای یک درصد

۲-۶. یافته‌های استنباطی

در این بخش مقاله، هدف بررسی مدل مفهومی نقش چهارچوب‌های حقوقی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی رضایت شغلی با استفاده از روش تحلیل مسیر است. برای تحلیل اولیه و آماده‌سازی داده‌ها از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ و برای مدل‌سازی معادلات ساختاری از نرم‌افزار AMOS نسخه ۲۴ بهره گرفته شده است. این روش امکان تحلیل هم‌زمان روابط مستقیم و غیرمستقیم میان متغیرهای چهارچوب‌های حقوقی، مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی را فراهم می‌سازد و به تبیین ساختار مورد انتظار در چهارچوب مدل تحقیق کمک می‌کند. خروجی مدل تحلیل مسیر پس از بررسی وجود مشاهدات پرت توسط فاصله ماهالانوبیس^۱ و اصلاح مدل توسط رسم

¹ Mahalanobis distance

کوواریانس بین متغیرهای مستقل که با هدف ارتقای سطح شاخص برآزش انجام می شود، براساس ضرایب استاندارد به صورت شکل ۱ گزارش می شود.



شکل ۱: خروجی مدل تحلیل مسیر در حالت ضرایب استاندارد

همان طور که در شکل ۱ مشاهده می شود، تمامی ضرایب مسیر بزرگتر از $0/30$ هستند و مدل در حالت ضرایب استاندارد از برآزش اولیه مطلوبی برخوردار است. در جدول ۴، ضرایب استاندارد و غیر استاندارد و همچنین مقدار آماره تی (T-Value) برای بررسی معناداری روابط بین متغیرها گزارش شده است. اگر مقدار احتمال کمتر از $0/05$ باشد، معناداری رابطه موردنظر را در سطح اطمینان ۹۵ درصد نتیجه می دهد.

جدول ۴: ضرایب مربوط به مدل تحلیل مسیر

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب استاندارد	ضریب غیر استاندارد	خطای استاندارد	آماره تی	مقدار احتمال	نتیجه
چهارچوب های حقوقی	رضایت شغلی	۰,۶۲۱	۰,۴۳۹	۰,۰۶۲	۷,۰۴۲	<۰,۰۰۱	معنادار
رضایت شغلی	مدیریت منابع انسانی	۰,۴۷۹	۰,۵۶۷	۰,۰۸۱	۷,۰۱۱	<۰,۰۰۱	معنادار
چهارچوب های حقوقی	مدیریت منابع انسانی	۰,۴۹۷	۰,۴۱۶	۰,۰۵۷	۷,۲۷۱	<۰,۰۰۱	معنادار

براساس جدول ۴، تمامی مسیرهای مدل ساختاری از نظر آماری معنادار هستند و جهت روابط نیز با انتظارات نظری همخوانی دارد. نتایج مدل تحلیل مسیر نشان می دهد، که چهارچوب های حقوقی تأثیر مستقیم و معناداری بر رضایت شغلی و مدیریت منابع انسانی دارد؛ به طوری که ضریب تأثیر آن بر رضایت شغلی $0/621$ و بر مدیریت منابع انسانی $0/479$ گزارش شده است. همچنین، رضایت شغلی نیز به عنوان یک متغیر میانجی، تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت منابع انسانی دارد (ضریب $0/497$)، که بیان گر نقش کلیدی آن در ارتقای عمل کرد منابع انسانی است. تمامی مسیرها در سطح

خطای کم‌تر از ۰,۰۰۱ معنادار بوده‌اند، که نشان‌دهنده اعتبار بالای مدل و روابط علی بین متغیرهاست. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که تقویت چهارچوب‌های حقوقی می‌تواند از طریق افزایش رضایت شغلی، به بهبود مدیریت منابع انسانی منجر شود. اکنون اثر غیرمستقیم متغیر چهارچوب‌های حقوقی بر مدیریت منابع انسانی از طریق میانجی‌گری رضایت شغلی با استفاده از آزمون سوبل (۱۹۸۲) مورد بررسی قرار می‌گیرد. این تحلیل در چهارچوب رویکرد بارون و کنی (۱۹۸۶) انجام شده است، که وجود رابطه معنادار بین متغیر مستقل، متغیر میانجی و متغیر وابسته را برای اثبات میانجی‌گری ضروری می‌داند. آماره آزمون سوبل برای بررسی معناداری برآورد میزان اثر غیرمستقیم متغیر مستقل بر وابسته توسط آماره آزمون زیر انجام می‌شود:

$$T_{s-M} = \frac{a * b}{\sqrt{a^2 * S_b^2 + b^2 * S_a^2 + S_a^2 * S_b^2}}$$

که در آن a ضریب (غیر استاندارد) رگرسیون متغیر مستقل بر متغیر میانجی و b ضریب (غیر استاندارد) رگرسیون متغیر میانجی بر متغیر وابسته است و همچنین S_a خطای برآورد ضریب مسیر a و S_b خطای برآورد ضریب مسیر b هستند. در صورتی که مقدار قدر مطلق آماره T_{s-M} بیش‌تر از ۱,۹۶ باشد، اثر غیرمستقیم متغیر مستقل بر وابسته پذیرفته می‌شود. نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که چهارچوب‌های حقوقی با ضریب اثر غیرمستقیم $a * b = 0.249$ از طریق رضایت شغلی تأثیر معناداری بر مدیریت منابع انسانی دارد؛ به‌طوری‌که قدر مطلق آماره آزمون سوبل برابر با ۴,۹۵۳ بوده و از مقدار بحرانی ۱/۹۶ در سطح خطای پنج درصد فراتر رفته است؛ بنابراین، نقش میانجی‌گری رضایت شغلی در تأثیر چهارچوب‌های حقوقی بر مدیریت منابع انسانی تأیید می‌شود. شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری در جدول ۵ گزارش شده‌اند. نتایج این جدول نشان می‌دهد که نسبت آماره کای-دو به درجه آزادی (χ^2/df)، مقدار RMSEA و تمام شاخص‌های GFI، IFI و CFI در محدوده مطلوب قرار دارند. براین‌اساس، مدل از برازش مناسبی برخوردار بوده و ساختار مدل معادلات ساختاری مورد نظر تأیید می‌شوند.

جدول ۵: شاخص‌های برازش مدل تحلیل مسیر

شاخص برازش	χ^2/df	RMSEA	GFI	IFI	CFI
میزان	۱,۳۷۶	۰,۰۶۹	۰,۹۸۹	۰,۹۹۷	۰,۹۹۷
ملاک	کم‌تر از ۳	کم‌تر از ۰/۰۸	بیش‌تر از ۰/۹	بیش‌تر از ۰/۹	بیش‌تر از ۰/۹
تفسیر	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب

۷. مناقشه

تحقیق حاضر با تمرکز بر تأثیر چهارچوب‌های حقوقی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی و نقش رضایت شغلی در این رابطه، تفاوت‌های قابل توجهی با مطالعات پیشین دارد. پژوهش‌های گذشته نشان داده‌اند که چهارچوب‌های حقوقی و عدالت سازمانی می‌توانند تأثیر مثبت بر عمل کرد و رضایت شغلی کارکنان داشته باشند. برای نمونه، مقاله *A Framework of Legal Factors for Human Resource Management* نوشته دکتر محمد ابو رمان (۲۰۲۲) نقش چهارچوب‌های حقوقی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن‌ها بر اثربخشی و رفتار کارکنان را نشان می‌دهد. همچنین، تحقیق اکبر بهمنی چوب‌بستنی، علی فطری و محمدروزی پدارم (۱۳۹۸) با عنوان *بررسی تأثیر ابعاد عدالت سازمانی بر رضایت شغلی، مطالعه مورودی: شهرداری کابل*، به بررسی اثر ابعاد عدالت سازمانی شامل توزیعی، رویه‌یی و مراوده‌یی بر رضایت شغلی پرداخته و نشان داده است، که برقراری عدالت سازمانی باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌شود. در ادامه، مقسم، مهرداد، قریشی، سیدداود و سادات موسوی، زهرا (۱۴۰۰) در تحقیق خود با عنوان *تأثیر عوامل انگیزشی- بهداشتی بر رضایت شغلی کارکنان* نشان دادند، که بهبود عوامل انگیزشی و بهداشتی نقش مهمی در افزایش رضایت شغلی دارد؛ همچنین ریاحی، پوریار و پورشمس، حامد (۱۴۰۲) در مقاله‌یی با عنوان *تأثیر امنیت شغلی بر رفتار سازمانی و رضایت شغلی در محیط کار* به این نتیجه رسیدند که افزایش امنیت شغلی می‌تواند به‌طور مستقیم رضایت شغلی و رفتار سازمانی مثبت را تقویت کند.

باوجود اهمیت این یافته‌ها، بررسی نظام‌مند این موضوع در مطالعات داخلی، به‌ویژه در زمینه چهارچوب‌های حقوقی در نهادهای افغانستان، تاکنون انجام نشده است. تحقیق حاضر با بهره‌گیری از مدل معادلات ساختاری و ترکیب تحلیل کمی و کیفی، به بررسی نقش میانجی رضایت شغلی در رابطه بین چهارچوب‌های حقوقی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی پرداخته است. این روی کرد امکان تحلیل جامع و عملی از اثرات حقوقی و روان‌شناختی سیاست‌های منابع انسانی را فراهم می‌کند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که چهارچوب‌های حقوقی بدون در نظر گرفتن رضایت شغلی، اثر کامل و پایدار بر اثربخشی منابع انسانی ندارند و رضایت شغلی نقش میانجی حیاتی دارد، که کیفیت و پایداری اثر چهارچوب‌های حقوقی را تقویت می‌کند؛ به عبارت دیگر، درحالی که پژوهش‌های گذشته عمدتاً بر جنبه‌های نظری و فروع موضوع تمرکز داشته‌اند، تحقیق حاضر با طراحی کمی و تمرکز بر چهارچوب‌های اجرایی حقوقی در نهادی مشخص (ریاست کار و امور اجتماعی ولایت هرات)، رابطه عملی و میانجی میان قوانین، رضایت شغلی و عمل کرد منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده است. از این منظر، نوآوری اصلی تحقیق نه تنها در شناسایی اثر چهارچوب‌های حقوقی، بل که در

روشن کردن نقش حیاتی رضایت شغلی به عنوان متغیر میانجی در افزایش اثربخشی مدیریت منابع انسانی نهفته است.

بنابراین، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که برای ارتقای اثربخشی مدیریت منابع انسانی، تدوین سیاست‌های حقوقی به تنهایی کافی نیست و ترکیب آن با برنامه‌های انگیزشی و رضایت‌محور ضروری است. این رویکرد علاوه بر نوآوری علمی، به مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی در افغانستان و کشورهای مشابه کمک می‌کند تا چهارچوب‌های حقوقی را به گونه‌ی طراحی و اجرا کنند که اثر واقعی و پایدار بر عملکرد کارکنان داشته باشد.

۸. نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر نشان می‌دهد که چهارچوب‌های حقوقی به عنوان یکی از مؤلفه‌های بنیادین نظام مدیریت منابع انسانی نقش کلیدی و تعیین‌کننده‌ی در ارتقای اثربخشی مدیریت منابع انسانی دارند و این اثر تا حد زیادی از طریق افزایش رضایت شغلی کارکنان تحقق می‌یابد. ارزیابی عمل‌کرد کارکنان، رعایت حقوق و امتیازات و اجرای فرایندهای شفاف و عادلانه استخدام، همه‌گی از اجزای اساسی چهارچوب‌های حقوقی محسوب می‌شوند، که موجب افزایش عدالت، شفافیت و اعتماد کارکنان به سیستم مدیریتی می‌گردند. اجرای این رویه‌ها به کارکنان امکان می‌دهد تا استعدادها و ظرفیت‌های بالقوه خود را به طور بهینه به کار گیرند و در نتیجه عملکرد فردی و سازمانی ارتقا یابد. یافته‌های توصیفی نشان داد، که میانگین ادراک کارکنان نسبت به چهارچوب‌های حقوقی ۳,۲۱۵، میانگین ارزیابی عمل‌کرد مدیریت منابع انسانی ۳,۱۰۲ و میانگین رضایت شغلی ۳,۱۷۳ بوده است، که نمایانگر نگرش مثبت کارکنان نسبت به این حوزه‌ها و سطح قابل قبول رضایت آنان است. تحلیل هم‌بسته‌گی نیز نشان داد که بین چهارچوب‌های حقوقی و مدیریت منابع انسانی رابطه قوی و مثبت با ضریب ۰,۷۷۸، بین چهارچوب‌های حقوقی و رضایت شغلی هم‌بسته‌گی ۰,۶۲۱ و بین مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی ضریب ۰,۷۷۱ وجود دارد، که همه‌گی معنادار و مثبت هستند. اثربخشی مدیریت منابع انسانی، شامل فرایندهای اطلاع‌رسانی هدفمند، بینش روشن نسبت به اهداف و مقاصد سازمانی و عملیات رهبری خدمت، نقش میانجی حیاتی در رابطه میان چهارچوب‌های حقوقی و رضایت شغلی کارکنان ایفا می‌کند. تحلیل مسیر نشان داد، که چهارچوب‌های حقوقی اثر مستقیم و معناداری بر مدیریت منابع انسانی (۰,۴۹۷) و رضایت شغلی (۰,۶۲۱) دارند و رضایت شغلی نقش میانجی قابل توجهی در انتقال اثر چهارچوب‌های حقوقی به مدیریت منابع انسانی (۰,۴۷۹) ایفا می‌کند. آزمون سوبل نیز اثر غیرمستقیم چهارچوب‌های حقوقی بر مدیریت منابع انسانی از طریق رضایت شغلی را ۰,۲۴۹ با آماره $T=۴,۹۵۳$ تأیید کرد که از نظر آماری معنادار است. رضایت شغلی

کارکنان نیز با مؤلفه‌هایی مانند میزان پرداخت، فرصت‌های شغلی و جو سازمانی به‌طور مستقیم بر انگیزش، تعهد و عمل‌کرد آنان تأثیرگذار است. پرداخت حقوق و مزایای عادلانه و به‌موقع، فراهم کردن فرصت‌های پیش‌رفت شغلی و ایجاد محیط سازمانی مثبت، نه تنها سطح رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد، بل که موجب بهبود نتایج عملیاتی و توسعه سرمایه انسانی می‌شود.

باتوجه به این یافته‌ها، نهادها برای ارتقای اثربخشی مدیریت منابع انسانی باید هم چهارچوب‌های حقوقی را تقویت کنند و هم به رضایت شغلی کارکنان توجه ویژه داشته باشند؛ به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند امنیت شغلی، شفافیت فرایندهای مدیریتی، بهره‌گیری از رهبری خدمت‌گرا و هماهنگی سیاست‌های منابع انسانی با نیازهای شغلی و فردی کارکنان. اجرای این اقدامات می‌تواند زمینه‌ساز بهبود عمل‌کرد اداره، افزایش انگیزش کارکنان و توسعه پایدار منابع انسانی باشد؛ به‌طور کلی، نهادها برای ارتقای اثربخشی مدیریت منابع انسانی باید هم چهارچوب‌های حقوقی را تقویت کنند و هم به رضایت شغلی کارکنان توجه ویژه‌ی داشته باشند؛ به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند امنیت شغلی، استفاده از ابزارهای نوین مدیریتی و هماهنگی سیاست‌های منابع انسانی با نیازهای شغلی. این اقدامات زمینه‌ساز بهبود عمل‌کرد نهاد و افزایش رضایت کارکنان خواهند بود.

۹. پیش‌نهادهای

برای ارتقای اثربخشی مدیریت منابع انسانی و افزایش رضایت شغلی از طریق بهره‌گیری مؤثر از چهارچوب‌های حقوقی، موارد زیر پیش‌نهاد می‌شود:

۹-۱. برای مدیران منابع انسانی

بررسی تأثیر چهارچوب‌های حقوقی موجود بر فرایندهای استخدام، نگهداری و ارتقای کارکنان و ارائه راه‌کارهایی برای بهبود رضایت شغلی از طریق انطباق به‌تر با محیط کار.

۹-۲. برای کارکنان

شناسایی حقوق و مزایای حقوقی کارکنان و تأثیر آن بر انگیزه، تعهد سازمانی و رضایت شغلی.

۹-۳. برای پالیسی‌سازان

تحلیل نقاط ضعف و قوت چهارچوب‌های حقوقی در زمینه مدیریت منابع انسانی و ارائه پیش‌نهادهای اصلاحی جهت افزایش اثربخشی نهادها و بهبود رفاه کارکنان.

۹-۴. برای پژوهش‌گران و محصلان رشته‌های حقوق و علوم سیاسی و اقتصاد
ارائه چهارچوب تحلیلی برای بررسی رابطه میان چهارچوب‌های حقوقی و مدیریت منابع انسانی، با
تمرکز بر تأثیر آن بر رضایت شغلی و بهره‌وری سازمانی، به‌عنوان نمونه مطالعاتی کاربردی.

۹-۵. برای مدیران و رهبران سازمانی
ارائه راهنمای عملی برای طراحی سیاست‌های داخلی سازمانی، که با چهارچوب‌های حقوقی تطابق
دارد و به افزایش رضایت شغلی و انگیزش کارکنان کمک می‌کند، کاهش ریسک‌های حقوقی و
بهبود عمل‌کرد نهاد.

ORCID

Ali Ahmad Amiri

 <https://orcid.org/0000-0003-0782-7660>

Rafiullah Azimi

 <https://orcid.org/0009-0005-7777-9352>

ارجاع به این مقاله (APA):

امیری، علی‌احمد؛ عظیمی، رفیع‌الله. (۱۴۰۴). «تأثیر چهارچوب‌های حقوقی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی
با تأکید بر نقش میانجی رضایت شغلی کارکنان» (مطالعه موردی: ریاست کار و امور اجتماعی ولایت هرات، ۱۴۰۴). فصل‌نامه

علمی - پژوهشی غالب. ۱۴(۳): ۹۱-۱۱۶. <https://doi.org/10.58342/ghalibqj.V.14.I.3.5>

To Cite this Article (APA):

. Amiri, Aliahmad; Azimi, Rafiullah. (2025). "The Impact of Legal Frameworks on the Effectiveness of Human Resource Management with an Emphasis on the Mediating Role of Employee Job Satisfaction (A Case Study: Directorate of Labor and Social Affairs of Herat Province, 2025)". *Ghalib Journal*. 14(3). 91-116. <https://doi.org/10.58342/ghalibqj.V.14.I.3.5>

سرچشمه‌ها

۱. الوانی، سیدمهدی. (۱۳۹۶). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
۲. الوانی، سیدمهدی؛ خیراندیش، مهدی؛ فتحی، اکرم. (۱۳۹۱). «رابطه سبک رهبری و جو سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی». مطالعات منابع انسانی. ۲(۴): ۳۰-۱. https://www.jhrs.ir/article_66357.html
۳. بهمنی، چوب‌بستنی، اکبر؛ فطری، علی؛ پدram، محمدروزی. (۱۳۹۸). «بررسی تأثیر ابعاد عدالت سازمانی بر رضایت شغلی، مطالعه موردی: شهرداری کابل». فصل‌نامه کاتب. ۱۳(۶): ۱۲۳-۱۳۸. <https://research.kateb.edu.af/dari/wp-content/uploads/sites/2/2020/05/7.pdf>

۴. بوسلی، ج. و ویل، ج. (۲۰۱۲). پرسش‌نامه سنجش اثربخشی مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات مادسیج.
۵. جلالوند، سمیه. (۱۴۰۱). «ارزشیابی و ارزیابی عملکرد کارکنان». هشتمین همایش علمی تحقیقی توسعه و ترویج علوم تربیتی و روان‌شناسی. ایران: تهران. <https://civilica.com/doc/1510865>
۶. جمشیدنژاد، نوید؛ اقارب‌پرست، راضیه. (۱۴۰۱). «مراحل و معیارهای جذب و استخدام منابع انسانی». هفتمین همایش بین‌المللی مدیریت، روان‌شناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار. ایران: تهران. <https://civilica.com/doc/1664067>
۷. دلاور، یوسف؛ محمدی، مرضیه. (۱۳۹۴). «تأثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر رضایت شغلی کارکنان ادارات مرکزی بانک کشاورزی». دومین همایش بین‌المللی مدیریت و فرهنگ توسعه. ایران: تهران. <https://civilica.com/doc/459756>
۸. رستمی، مرضیه. (۱۴۰۲). «بررسی اصول و مبانی مدیریت منابع انسانی». نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری. ۷(۲۷). ۴۲۲-۴۳۶. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2356>
۹. رضائیان، علی. (۱۳۹۸). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سمت.
۱۰. رئیس، نوید؛ شرعی، زهره. (۱۴۰۰). «بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شغلی کارکنان با میانجیگری رضایت شغلی». چهارمین کنفرانس ملی و نخستین کنفرانس بین‌المللی الگوهای نوین مدیریت و کسب و کار. ایران: تهران. <https://civilica.com/doc/1394436>
۱۱. ریاحی، پوریار؛ پورشمس، حامد. (۱۴۰۲). «تأثیر امنیت شغلی بر رفتار سازمانی و رضایت شغلی در محیط کار». فصل‌نامه رویکردهای تحقیقی نوین در مدیریت و حسابداری. ۷(۹۱). ۲۷۶-۲۶۷. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2340>
۱۲. سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی. تهران: سمت.
۱۳. فایق، ذکرائه؛ احمدی، عطاالحق. (۲۰۲۵). «بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در نظام تحصیلات عالی افغانستان» (مطالعه موردی: وزارت تحصیلات عالی افغانستان). مجله علمی-تحقیقی علوم اجتماعی پوهنتون کابل. ۱۶(۱). ۱۴۱-۱۶۹. <https://doi.org/10.62810/jss.v6i1.87>
۱۴. فقیهی‌پور، جواد. (۱۳۹۹). مدیریت رضایت شغلی در اداره. تهران: انتشارات فقیهی‌پور.
۱۵. جریده رسمی. (۹۱۴). قانون کار افغانستان. کابل: نشر وزارت عدلیه.
۱۶. جریده رسمی. (۹۵۱). قانون کارکنان خدمات ملکی افغانستان. کابل: نشر وزارت عدلیه.
۱۷. محمدی، م. (۱۳۹۰). پرسش‌نامه رضایت شغلی مینه‌سوتا (MSQ). تهران: انتشارات روان‌سنجی.

۱۸. مقسم، مهرداد؛ قریشی، سیدداود؛ موسوی، زهراسادات. (۱۴۰۰). «تأثیر عوامل انگیزشی-بهداشتی بر رضایت شغلی کارکنان». *دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری*. ایران: تهران.

<https://civilica.com/doc/1406950>

۱۹. مهرعلی، زهرا؛ زکی‌پور تختمشلو، فاطمه. (۱۴۰۱). «بررسی نقش حقوق و دستمزد بر کارایی کارکنان». *دهمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار*. ایران: تهران.

<https://civilica.com/doc/1497593>

20. Abu Rumman, M. A. (2022). *A framework of legal factors for human resource management*. International Journal of Supply Chain Management, 11(5), 6124.

<https://www.researchgate.net/publication/366780679>

21. Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.

<https://doi.org/10.5465/256713>

22. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.

<https://doi.org/10.1177/014920639001600208>

23. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: Wiley.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

<https://doi.org/10.1037/h0054346>

24. McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

DOI: [10.1037/14359-000](https://doi.org/10.1037/14359-000)

References

1. Alvani, S. M. (2017). *Public Management*. Tehran: Nashr-e Ney. [In Persian]
2. Alvani, S. M., Kheirandish, M., & Fathi, A. (2012). "The Relationship between Leadership Style and Organizational Climate with Organizational Citizenship Behavior." *Human Resource Studies*, 2(4), 1–30. https://www.jhrs.ir/article_66357.html [In Persian]
3. Bahmani, C. A., Fetrati, A., & Pedram, M. R. (2019). "Investigating the Effect of Organizational Justice Dimensions on Job Satisfaction: Case Study of Kabul Municipality." *Kateb Journal*, 6(13), 123–138. <https://research.kateb.edu.af/dari/wp-content/uploads/sites/2/2020/05/7.pdf> [In Persian]
4. Bosley, J., & Weil, J. (2012). *Questionnaire for Measuring the Effectiveness of Human Resource Management*. Tehran: Mad Sage Publications. [In Persian]
5. Jalalvand, S. (2022). "Evaluation and Assessment of Employee Performance." *Eighth Scientific-Research Conference on the Development and Promotion of Educational Sciences and Psychology*. Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/1510865/> [In Persian]
6. Jamshidnejad, N., & Agharabparast, R. (2022). "Stages and Criteria for Recruitment and Employment of Human Resources." *Seventh International Conference on Management, Psychology and Humanities with a Sustainable Development Approach*. Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/1664067> [In Persian]
7. Dalavar, Y., & Mohammadi, M. (2015). "The Impact of E-HRM on Job Satisfaction of Employees in the Central Offices of Agricultural Bank." *Second International*

- Conference on Management and Development Culture. Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/459756> [In Persian]
8. Rostami, M. (2023). "Study of Principles and Foundations of Human Resource Management." *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 7(27), 422–436. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2356> [In Persian]
9. Rezaeian, A. (2019). *Organizational Behavior Management*. Tehran: Samt. [In Persian]
10. Raeisi, N., & Sharaei, Z. (2021). "Investigating the Effect of Human Resource Management on Employees' Job Performance with the Mediating Role of Job Satisfaction." *Fourth National Conference and First International Conference on New Patterns of Management and Business*. Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/1394436> [In Persian]
11. Riahi, P., & Pourshams, H. (2023). "The Effect of Job Security on Organizational Behavior and Job Satisfaction in the Workplace." *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 7(91), 267–276. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2340> [In Persian]
12. Saadat, E. (2012). *Human Resource Management*. Tehran: Samt. [In Persian]
13. Faye, Z., & Ahmadi, A. (2025). "Investigating the Relationship between Organizational Justice and Human Resource Productivity in Afghanistan's Higher Education System (Case Study: Ministry of Higher Education)." *Kabul University Scientific-Research Journal of Social Sciences*, 6(1), 141–169. <https://doi.org/10.62810/jss.v6i1.87> [In Persian]
14. Faghihipour, J. (2020). *Job Satisfaction Management in Administration*. Tehran: Faghihipour Publications. [In Persian]
15. Official Gazette. (1935). *Labor Law of Afghanistan*. (2006). Kabul: Ministry of Justice Publications. [In Persian]
16. Official Gazette. (1972). *Civil Service Employees Law of Afghanistan*. (2008). Kabul: Ministry of Justice Publications. [In Persian]
17. Mohammadi, M. (2011). *Minnesota Job Satisfaction Questionnaire (MSQ)*. Tehran: Psychometrics Publications. [In Persian]
18. Maghsam, M., Ghureshi, S. D., & Mousavi, Z. S. (2021). "The Impact of Motivational-Hygiene Factors on Employees' Job Satisfaction." *Second National Conference on Management and Tourism Industry*. Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/1406950> [In Persian]
19. Mehrali, Z., & Zakipour Takhtameshlu, F. (2022). "Investigating the Role of Wages and Salaries on Employees' Efficiency." *Tenth International Conference on Accounting, Management and Innovation in Business*. Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/1497593> [In Persian]
20. Abu Rumman, M. A. (2022). *A framework of legal factors for human resource management*. *International Journal of Supply Chain Management*, 11(5), 6124. <https://www.researchgate.net/publication/366780679>
21. Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.5465/256713>
22. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>

23. Herzberg, F. (1959). The motivation to work. New York, NY: Wiley.
 24. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
<https://doi.org/10.1037/h0054346>
 25. McClelland, D. C. (1961). The achieving society. Princeton, NJ: Van Nostrand. [DOI: 10.1037/14359-000](https://doi.org/10.1037/14359-000)
-
-