

شناخت و تحلیل کیفی عوامل نگاه‌داشت منابع انسانی سازمان^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۱/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۱۹

محمد شکراللهی یانچشمه^۲، ملیکه بهشتی فر^۳، حسین کاظمی^۴

از صفحه ۵۱ تا ۸۴

چکیده

زمینه و هدف: در برخی از سازمان‌های دولتی به‌خصوص سازمان‌های نظامی، بروز معضلاتی همچون تقاضای بازنشستگی پیش از موعد، استعفا و ترک خدمت کارکنان از مشکلات اصلی مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود که شناخت ریشه واقعی این مشکلات امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر محسوب می‌شود. این مطالعه با هدف شناخت و تحلیل ابعاد و مؤلفه‌های نگاه‌داشت منابع انسانی به روش کیفی صورت گرفته است.

روش‌شناسی: مطالعه حاضر با توجه به هدف آن، توسعه‌ای و بر اساس روش تحقیق، کیفی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان نیروی انتظامی بوده که انتخاب نمونه آماری به صورت هدفمند و در نقطه اشباع نظری، به تعداد ۲۲ نفر بوده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و روش تحلیل مصاحبه‌ها، روش تحلیل مضمون بوده است.

یافته‌ها: یافته‌های تحقیق نشان داد نگاه‌داشت منابع انسانی پلیس، یک مفهوم چندبعدی و پیچیده‌ای است که از دیدگاه کارکنان سازمان از ۹ کد فرعی سلامت جسم، سلامت روان، رضایت از شغل، رضایت از مدیران، رضایت از سازمان، تعهد، فرصت‌های توسعه، معیشت و تعادل بین کار و زندگی کارکنان و ۳ مضمون اصلی سلامت کارکنان، رضایت کارکنان و تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان تشکیل شده است.

نتیجه‌گیری: از دیدگاه کارکنان سازمان نگاه‌داشت منابع انسانی، مفهومی فراتر از توجه به سلامت جسم کارکنان داشته و توجه مدیران به مؤلفه‌های رضایت کارکنان و تمایل به ادامه همکاری کارکنان با سازمان می‌تواند مانع از کاهش منابع انسانی سازمان شود.

واژه‌های کلیدی: نگاه‌داشت منابع انسانی، سلامت کارکنان، رضایت کارکنان، تمایل به همکاری، ناجا.

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رفسنجان بوده و توسط پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی نیروی انتظامی حمایت شده است.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران. رایانامه: shokrolahi.f92@gmail.com

۳- دانشیار گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران. (نویسنده مسئول). رایانامه: m.beheshtifar@yahoo.com

۴- استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران. رایانامه: H.kazemi@vru.ac.ir

مقدمه

مطالعه‌ی نگاه‌داشت کارکنان در سازمان‌ها سابقه طولانی ندارد و تحقیقات علمی در زمینه نگاه‌داشت کارکنان، از دهه هفتم در قرن بیستم شروع شده است. تا سال ۱۹۹۰ تعداد معدودی کتاب در زمینه نگاه‌داشت کارکنان به رشته تحریر در آمده و در سایر کتاب‌های دانشگاهی رشته مدیریت منابع انسانی، به ویژه کتب دهه ۱۹۹۰ که نگرش راهبردی به منابع انسانی در سازمان دارند، فصل مجزایی به‌عنوان نگاه‌داری، نگاه‌داشت یا حفظ کارکنان به چشم نمی‌خورد و فقط در مواردی خاص به صورت پراکنده، اشاره‌ای به عواملی همچون ایمنی و بهداشت، انگیزش و پاداش، تصمیم‌گیری مشارکتی و رضایت شده است و بیشتر کتب موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی، به دنبال ایجاد ارتباط بین فعالیت‌های منابع انسانی با اهداف سازمان و در نهایت معرفی منابع انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی و برتری سازمان است.

بیشترین مطالعه بر روی مفهوم نگاه‌داشت کارکنان در دهه پایانی قرن بیستم و به صورت مقاله بوده است. به‌طور نمونه در سال ۱۹۹۰، فیتز^۱ در تحقیقات خود دریافت که تعهد و پایبندی کارکنان به سازمان، به واسطه‌ی یک مسئله واحد تعیین نمی‌شود، بلکه با خوشه‌ای از عوامل تعیین می‌شود (فیتز، ۱۹۹۰: ۲۷). هیتروپ^۲ (۱۹۹۹)، در تحقیقات خود دریافت فرصت توسعه، موفقیت شغلی و توانایی سازمان باعث می‌شود کارکنان در سازمان باقی بمانند (هیتروپ، ۱۹۹۹: ۴۲۲). همچنین پیش از سال ۲۰۰۰، الکساندر، لیختن اشتاین و اولمان^۳ (۱۹۹۸)، تای، بم و رابینسون^۴ (۱۹۹۸) بویل، بوت، هانسن، وودز و تونتون^۵ (۱۹۹۹) ارتباط بین اختیارات کارکنان و نگاه‌داشت کارکنان را بررسی نمودند. در دو دهه اول قرن بیست و یکم نیز تحقیقات در زمینه نگاه‌داشت کارکنان ادامه یافته و به‌طور نمونه، مسمر^۶ (۲۰۰۰) در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که آموزش و توسعه کارکنان یک عامل کلیدی برای حفظ و نگاه‌داشت کارکنان سازمان است (مسمر، ۲۰۰۰: ۱۲). دیری^۷ (۲۰۰۸) در تحقیق خود

۱- Fitz

۲- Hiltrop

۳- Alexander, Lichtenstein, and Ullman

۴- Tai, Bame, and Robinson

۵- Boyle, Bott, Hansen, Woods, and Tauntan

۶- Messmer

۷- Deery

دریافت آموزش شغلی باعث افزایش تعهد و نگاهداشت کارکنان سازمان می‌شود (دیری، ۲۰۰۸: ۷۹۲). البنکر^۱ (۲۰۰۴)، هارت^۲ (۲۰۰۵)، ترمبلی، اُبرین، پالاس، وینز، برابانت، گلینز^۳ (۲۰۰۶) مشاهده کردند که استقلال در کار یک عامل تعیین کننده رضایت شغلی است و در نتیجه به حفظ و نگاهداشت کارکنان منجر می‌شود (ترمبلی، اُبرین، پالاس، وینز، برابانت، گلینز، ۲۰۰۶: ۲۰۷؛ البنکر، ۲۰۰۴: ۳۰۳؛ هارت، ۲۰۰۵: ۱۷۳). کریستین^۴ (۲۰۱۵)، هشت عامل نگاهداشت را شناسایی کرد: مدیریت، محیطی سودمند، حمایت اجتماعی و فرصت‌های توسعه، استقلال، جبران خسارت، حجم کار دست‌کاری^۵ و تعادل کار و زندگی (کریستین، ۲۰۱۵: ۱۰۲).

به هر حال تاکنون عوامل متعددی در مطالعات دانشمندان به عنوان عامل نگاهداشت منابع انسانی معرفی شده اما بروز مشکلاتی در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها مانند: تقاضای بازنشستگی پیش از موعد، استعفا، تقاضای بازخرید، ترک خدمت، اختلاف بین مدیران و کارکنان، ضعف در انجام کار تیمی، عدم تمایل کارکنان پیمانی برای عقد قرارداد استخدام رسمی، کاهش تعهد کارکنان و جذب کارکنان در سازمان‌های رقیب، افزایش کارکنان دارای طبقه سطح سلامتی و مواردی از این قبیل همگی حاکی از آنست که سازمان‌ها در نگاهداشت کارکنان خود با مشکلاتی مواجه هستند و نیاز به بررسی موضوع نگاهداشت کارکنان سازمان به صورت عمیق‌تر، به وضوح احساس می‌شود. روش تحقیق کیفی، یکی از راه‌های بررسی عمیق‌تر موضوع نگاهداشت کارکنان سازمان است که می‌تواند به شناخت و تحلیل عوامل نگاهداشت کارکنان سازمان از دیدگاه خود کارکنان و در بستر طبیعی سازمان بپردازد. تحقیق حاضر در همین راستا انجام شده است و پرسش اصلی تحقیق حاضر این است که عوامل نگاهداشت منابع انسانی سازمان پلیس از دیدگاه کارکنان این سازمان کدامند؟

بیان مسئله: در چند دهه آخر قرن بیستم، با وجود آمدن رقابت در تولید و ارائه خدمات بین سازمان‌ها در صحنه بین‌الملل، عامل نیروی انسانی به‌عنوان علت اصلی ارتقاء بهره‌وری و مزیت رقابتی در سازمان‌ها مطرح گردید و این عامل، از نیروی کار به

۱- Ellenbecker

۲- Hart

۳- Tremblay, O'Brien, Pallas, Viens, Brabant and Gelinas

۴- Christeen

۵- crafted workload

سرمایه اصلی و مهم در سازمان‌ها تغییر هویت داده و حفظ و حراست از این دارایی با ارزش و استراتژیک، مورد توجه مدیران سازمان‌ها قرار گرفت. در این دوره نقش نگاه‌داشت کارکنان^۱ ماهر و توانمند به دلیل وجود مسائلی چون جهانی شدن و رقابت در سطح جهان، در مدیریت منابع انسانی پررنگ‌تر شده و مشروعیت منابع انسانی در اکثر صنایع افزایش یافته و این وضعیت بر بازار کار منابع انسانی تاثیر زیادی گذاشت. بنابراین در حال حاضر سازمان‌ها برای ماندن در صنعت، باید رقابت کنند و برای موفقیت، نه تنها بهترین استعدادها را جذب کنند، بلکه باید آن‌ها را برای مدت طولانی در سازمان حفظ کنند. لذا سخت‌ترین چالشی که سازمان‌های امروزی با آن مواجه هستند، نه تنها نحوه مدیریت کارکنان است، بلکه نحوه حفظ و نگاه‌داری آن‌ها در سازمان، تا حداکثر زمان ممکن است (کاسیوی و کالجورا^۲، ۲۰۱۶: ۲۶۱).

همچنین در چند دهه اخیر آنچه باعث اهمیت نگاه‌داشت نیروی انسانی متخصص در تئوری و عمل شده، نقش و رسالت این منبع استراتژیک در مقام مهم‌ترین عامل تأمین کیفیت جامع، بهره‌وری و حفظ توان رقابتی در سازمان‌های دولتی بوده است. اما مشکلات موجود در زمینه نگاه‌داشت کارکنان در سازمان‌ها نشان می‌دهد این منطقه پیچیده از منابع انسانی نیاز به تحقیقات بیشتری دارد. نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، در راستای نگاه‌داشت کارکنان اقدامات شایسته‌ای به همت مدیران این سازمان انجام داده است اما بروز مواردی از قبیل ضعف بهداشت جسمی کارکنان، ضعف بهداشت روان در کارکنان سازمان، ضعف سیستم پرداخت و مزایا، ضعف در خدمات رفاهی و غیره تأثیر منفی بر نظام نگاه‌داشت کارکنان داشته است (حسینیان، باباییان، حمزه‌لویی و پورغلامی، ۱۳۹۰: ۶۲۱) و به اعتقاد حسینیان و همکارانش (۱۳۹۰) علاوه بر آن رشد چشمگیر تقاضای بازنشستگی پیش از موعد در کارکنان ناجا (حسینیان و همکاران، ۱۳۹۰: ۶۱۲) همگی نشان از وجود مشکل در نگاه‌داشت منابع انسانی ناجا دارد و نیز به اعتقاد شریعتی (۱۳۹۷) یکی از مشکلات ناجا در حوزه مدیریت کارکنان، موضوع نگاه‌داشت منابع انسانی سازمان است (شریعتی، ۱۳۹۷: ۶۱).

۱- Employee retention

۲- Kossivi And Kalgora

بنابراین مسئله نگهداری منابع انسانی سازمان‌ها از حساسیت بالایی برخوردار بوده و با توجه به اینکه در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، در زمینه شناخت عوامل نگهداشت منابع انسانی از زبان کارکنان سازمان و در بستر طبیعی سازمان، تاکنون تحقیق نشده، لذا بررسی و شناخت موضوع نگهداشت منابع انسانی از دیدگاه کارکنان سازمان برای حل مشکلات فوق‌ضروری به نظر می‌رسد و در پژوهش حاضر به بررسی، تحلیل و شناخت ابعاد و مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی نیروی انتظامی از دیدگاه کارکنان این سازمان به روش کیفی پرداخته خواهد شد.

مبانی نظری: از دیدگاه دانشمندان علم مدیریت عوامل مختلفی بر نگهداشت کارکنان تأثیرگذار است. پیتر (۲۰۱۷) معتقد است مدیران سازمان‌های دولتی قادر به شناسایی و استفاده درست از متغیرهای انگیزشی نیستند و این متغیرها می‌تواند در نگهداشت کارکنان در بخش دولتی تأثیرگذار باشد و زمانی که این متغیرها شناسایی شوند مدیران قادر خواهند بود نرخ ترک خدمت کارکنان را کاهش دهند (پیتر^۱، ۲۰۱۷، ۱۲؛ به نقل از بونتیس، ۲۰۰۲). در این خصوص هیتروپ و همکارانش (۱۹۹۹)، در تحقیقات خود دریافتند فرصت توسعه، موفقیت شغلی و توانایی سازمانی باعث می‌شود تا کارکنان در سازمان باقی بمانند (هیتروپ، ۱۹۹۹: ۴۲۲). آرنولد^۲ و هرمن^۳ (۲۰۰۵) نیز رابطه مستقیم بین فرصت‌های توسعه و حفظ کارکنان را مشاهده کردند (آرنولد، ۲۰۰۵: ۱۳۴؛ هرمن، ۲۰۰۵: ۳۳). در سازمان‌هایی که آموزش مناسب به کارکنان داده می‌شود، نرخ نگهداشت کارکنان بالاست (مونکراس^۴، ۲۰۰۹: ۴۳۷). تیمون^۵ و همکارانش و پیترز^۶ و تیم تحقیقاتی او، ارتباط بین موفقیت شغلی و نگهداشت کارکنان را پیوند دادند (تیمون و همکارانش، ۲۰۱۱: ۲۹۳؛ پیترز و همکارانش، ۲۰۱۱: ۷۵۱). کاردی و لنگنیک‌هال^۷ (۲۰۱۱) از یک سو و کارون و فریز^۸ (۲۰۱۳) کشف کردند که فرصت‌های توسعه، تعهد کارکنان را برای ماندن در سازمان افزایش می‌دهد (کاردی و لنگنیک‌هال، ۲۰۱۱: ۲۱۳؛ کارون و فریز، ۲۰۱۳: ۸۹۹).

۱- Peter

۲- Arnold

۳- Herman

۴- Moncarz

۵- Tymon

۶- Pitts

۷- Cardy And Lengnick. Hall

۸- Kroon And Freese

رابطه بین پرداخت و نگهداشت، موضوع بسیاری از مطالعات بوده است. پژوهشگران در مورد تأثیر پرداخت در مورد حفظ، اتفاق نظر ندارند. به نظر برخی از دانشمندان، رضایت از پرداخت به شدت با تصمیم کارکنان، برای ماندن در سازمان در ارتباط است. در سال ۲۰۰۶، گروهی از محققان به رهبری ترومبلی^۱ نیز مشاهده کردند که پرداخت متناسب با عملکرد، تسهیل کننده نگهداشت کارکنان سازمان است (ترومبلی و همکاران، ۲۰۰۶: ۲۰۷). طبق نظر هاسکنت و همکارانش (۲۰۰۹)، پاداش‌های بیرونی (میزان پرداخت و سایر مزایا) در نگهداشت کارکنان تأثیرگذار است (هاسکنت، ردا و هوارد^۲، ۲۰۰۹: ۲۶۹). پیتز، مارول و فرناندز (۲۰۱۱) دریافتند که جبران خدمات، پیش‌بینی کننده نگهداشت کارکنان است (پیتز، مارول و فرناندز، ۲۰۱۱: ۷۵۱). مونکراس و همکارانش (۲۰۰۹) در مورد تأثیر پاداش بر نگهداشت مدیران در سطوح مختلف سازمان تحقیق نمودند و دریافتند که پرداخت پاداش در نگهداشت مدیران سازمان‌ها نقش دارد و آن‌ها اشاره کردند که پرداخت پاداش، بیشترین تأثیر را در افزایش تعهد مدیران میانی سازمان دارد (مونکراس، زائو و کی، ۲۰۰۹: ۴۳۷). هیز^۳ و همکارانش (۲۰۰۶) در تحقیقات خود دریافتند که پرداخت پاداش به کارکنان به تنهایی نمی‌تواند، یک عامل مهم در حفظ و نگهداشت کارکنان محسوب شود.

موضوع تعادل کار-زندگی^۴ و زندگی به تدریج در حال تبدیل شدن به یک مسئله مهم در سازمان‌هاست که بر روی گرایشات کارکنان و تصمیم کارکنان برای ماندن یا ترک سازمان تأثیر می‌گذارد. امروزه کارکنان در سازمان‌هایی کار می‌کنند که با برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر شغلی، به آن‌ها امکان می‌دهد از زندگی شخصی و حرفه‌ای خود مراقبت کنند (البنکر، ۲۰۰۴: ۳۰۴). تعادل بین زندگی شخصی و حرفه‌ای با میزان فداکاری که فرد آماده است تا هزینه‌های مربوط به دیگر حوزه‌های زندگی را تامین کند، تعیین شده است. لان کلارک^۵ و همکاران (۲۰۱۰) مشاهده کردند در مشاغلی که به کارکنان امکان انجام مسئولیت‌های خانوادگی بیشتری را می‌دهد، توان سازمان در حفظ و نگهداشت کارکنان افزایش می‌یابد. بعضی از کارکنان ابتدا بر روی مشاغل حرفه‌ای

۱- Tremblay

۲- Hausknecht, Howard And Rodda

۳- Hayes

۴- Work. Life Balance

۵- Loan- Clarke

خود تمرکز می‌کنند و تمام وقت خود را به آن اختصاص می‌دهند و بر آن شغل حرفه‌ای مسلط می‌شوند ولی پس از مدتی، به مرور زمان بیشتری را به سایر حوزه‌های زندگی شخصی اختصاص می‌دهند. این پدیده به‌عنوان "حرکت به پایین"^۱ نامگذاری شده است. کنت^۲ و همکاران (۲۰۰۹) بر اهمیت یک "تعادل سالم"^۳ بین زندگی شخصی و کار تاکید داشتند (کنت و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۹۵). به عقیده لندر^۴ و همکارانش (۲۰۰۶) تا جایی که به رابطه بین نگهداشت کارکنان و تعادل کار- زندگی مربوط است کارفرمایان باید یک توازن "هماهنگ"^۵ بین این دو متغیر برای بهبود نگهداشت کارکنان در سازمان‌ها ایجاد نمایند.

مطالعات مختلف نشان داده است که شیوه مدیریت کارکنان و شیوه رهبری، تاثیر مستقیم بر توانایی سازمان برای حفظ و نگهداشت کارکنان دارد. کرون و فریز (۲۰۱۳) همچنین معتقدند که از بین سبک‌های رهبری، سبک رهبری مشارکتی نقش مهمی در حفظ کارکنان ایفا می‌کند (کرون و فریز، ۲۰۱۳: ۸۹۹). اندروز و وان^۶ (۲۰۰۹) در مورد سبک‌های رهبری معتقد بودند که سبک رهبری می‌تواند به طور مثبت بر توانایی یک سازمان در نگهداشت کارکنان خود تاثیر گذارد. همچنین میگنوناک و ریچی^۷ (۲۰۱۳) نظارت حمایتی از مدیران را به‌عنوان عامل مهمی در حفظ و نگهداشت مدیران معرفی کردند (میگنوناک و ریچی، ۲۰۱۳: ۷۲؛ تیمون و همکارانش، ۲۰۱۱: ۲۹۳). نتایج تحقیقات سایر محققان شامل نقوی و بشیر (۲۰۱۵)، پیتز و همکاران (۲۰۱۱) و کاراتیپ (۲۰۱۳) رابطه‌ی مشابهی را بین حمایت مدیریت ادراک شده و نگهداشت کارکنان، تأیید می‌کنند (نقوی و بشیر^۸، ۲۰۱۵: ۶۰؛ پیتز و همکارانش، ۲۰۱۱: ۷۵۱؛ کاراتیپ^۹، ۲۰۱۳: ۹۰۳). منظور از حمایت اجتماعی^{۱۰} حمایت از مدیران و کارکنان در محیط اجتماعی سازمان است. حمایت اجتماعی اساساً مربوط به میزان رابطه رضایت

۱- Down shifting

۲- Kyndt

۳- Healthy Balance

۴- Lener

۵- Harmonious

۶- Andrews And Wan

۷- Mignonac And Richebé

۸- Naqvi And Bashir

۹- Karatepe

۱۰- Social Support

بخش با همکار یا همکاران است. رابطه با همکاران به نظر می‌رسد عامل تعیین کننده‌ای برای حفظ و نگهداشت کارکنان است.

مطالعه نگه‌داشت منابع انسانی سازمان در تحقیقات فوق نشان داد؛ ادبیات موجود در حوزه نگه‌داشت منابع انسانی سازمان، بیشتر حاصل تحقیقات کمی انجام شده توسط دانشمندان بوده و کمتر از روش تحقیق کیفی برای مطالعه نگه‌داشت منابع انسانی سازمان‌ها استفاده شده است. لذا برای توسعه ادبیات موجود می‌توان نگه‌داشت منابع انسانی را از دیدگاه کارکنان سازمان و در بستر طبیعی سازمان مطالعه نمود. در تحقیق حاضر برای مطالعه نگه‌داشت منابع انسانی از روش تحقیق کیفی و برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون^۱ بهره خواهیم جست. در تحقیقات کیفی روش تحلیل داده‌ها متفاوت از روش تحلیل داده‌های کمی است و در واقع تحلیل کیفی داده‌ها، فرایند مداومی است که از همان ابتدا با گردآوری اولین داده‌ها، شروع می‌شود و تا آخرین لحظه گردآوری داده‌ها با طرح پژوهش بازخورد دارد (میلز^۲ و همکاران، ۲۰۱۳: ۷۰). اساساً تحلیل داده‌های کیفی، شامل فرایند غرق شدن در داده‌ها است که از طریق آن می‌توانیم تجارب شرکت‌کنندگان در مطالعه را معرفی و تفسیر نماییم. تحلیل داده‌ها یک فرایند اکتشافی است و به ما این توانمندی را می‌دهد که نزدیکی خود را با داده‌ها حفظ کرده و به درک و فهم روشنی از موضوعات پژوهشی دست یابیم. در واقع، تنها از طریق غرق شدن در داده‌هاست که می‌توانیم چشم‌انداز منحصر به فرد شرکت‌کنندگان و معانی فرهنگی یا اجتماعی را که با رفتار آنان مربوط می‌شود، بفهمیم و توضیح دهیم. به‌علاوه غرق شدن در داده‌های کیفی، آغازی برای گسترش یک نظریه درباره‌ی اعمال یا باورهای دیگران است (ابوالمعالی، ۱۳۹۱: ۴۸۶). البته روش‌های تحلیل داده‌های کیفی بسیار متنوع و پیچیده هستند. تحلیل مضمون یکی از شیوه‌های تحلیل داده‌های کیفی است که با سایر روش‌های تحلیل داده‌های کیفی مانند روش تحلیل پدیدارشناسی تفسیری، نظریه داده‌بنیاد، تحلیل گفتمان و تحلیل محتوا فرق دارد. تحلیل مضمون، روشی است که هم برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می‌رود (جعفری عابدی و همکاران، ۱۳۹۰ به نقل از براون و کلارک، ۲۰۰۶).

۱- Thematic Analysis

۲- Miles

پیشینه تجربی: در جدول شماره (۱) خلاصه‌ای از پیشینه تجربی پژوهش در داخل و خارج از کشور در زمینه نگهداشت منابع انسانی سازمان ارائه شده است.

جدول ۱: پیشینه تجربی تحقیقات داخلی و خارجی

محقق / سال	عنوان تحقیق	یافته‌ها
اسکندری (۱۳۸۸)	بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران	نتایج تحقیق نشان داد رضایت شغلی در سازمان، سبک مدیریت، مسیر پیشرفت شغلی با حفظ و نگهداری کارکنان رابطه‌ای معنی‌دار دارند.
جلالی و شکیبی (۱۳۹۰)	استراتژی‌های مقابله با فشار روانی در نگهداشت کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران	نتایج این پژوهش نشان داد که طرح شغل، جداول کاری، فرهنگ، برنامه‌های مدیریت فشار روانی و افزایش خدمات درمانی از نقش موثری در کاهش فشار روانی در میان پاسخ‌دهندگان برخوردار هستند.
شیرازی و همکاران (۱۳۹۸)	رابطه بین ابعاد ویژگی‌های شغلی، فرسودگی شغلی، تمایل به ترک خدمت و بازنشستگی پیش از موعد کارکنان	یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که فرصت‌های رشد، چالش برانگیز بودن کار و استقلال کاری با فرسودگی شغلی رابطه‌ای معکوس و جنبه‌های فیزیکی کار رابطه‌ای مستقیم با فرسودگی شغلی کارکنان دارد. همچنین فرسودگی شغلی به میزان بسیار بالایی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان و بازنشستگی زودتر از موعد آن‌ها تأثیرگذار است.
اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۷)	الگوی معماری شده منابع انسانی در سازمان‌های انتظامی با تأکید بر تعادل کار و زندگی	ارزش راهبردی و منحصربه‌فردی بالایی برخوردار هستند و ایجاد تعادل کار / زندگی در حفظ و نگهداشت آنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.
النقبی ^۱ (۲۰۱۱)	ارتباط بین سیاست‌های منابع انسانی و نگهداشت کارکنان در سازمان‌های دولتی کشور امارات متحده عربی	نتایج این تحقیق نشان داد امنیت شغلی، شرح شغل، مشخصات شغلی، تمرکززدایی و کاهش سلسله‌مراتب در محل کار، توانمندسازی و مسئولیت در زمینه‌های کاری بر روی رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیر داشته و دو متغیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر نگهداشت کارکنان تأثیر دارند.
کاسیوی و کالجورا ^۲ (۲۰۱۶)	مطالعه عوامل نگهداشت کارکنان	نتایج تحقیق نشان داد عوامل گسترده‌ای از قبیل: فرصت‌های توسعه، پاداش، تعادل زندگی

۱- Alnagbi

۲- Kossivi And Kalgora

محقق / سال	عنوان تحقیق	یافته‌ها
		کاری، مدیریت و رهبری، محیط کار، حمایت اجتماعی، استقلال، آموزش و توسعه بر نگاهداشت منابع انسانی سازمان تأثیر دارند.
مینال ^۱ (۲۰۱۷)	تأثیر پاداش غیرمالی بر نگاهداشت کارکنان	نتایج تحقیق نشان داد سه مؤلفه‌ی پاداش غیر مالی شامل: شناخت، فرصت رقابت، آموزش و توسعه در نگاهداشت کارکنان تأثیر دارند.
پیتر ^۲ (۲۰۱۷)	تأثیر انگیزش غیرمالی بر نگاهداشت کارکنان	نتایج تحقیق نشان داد انگیزه‌های غیرمالی (شناخت، بازخورد عملکرد، نظارت و پیشرفت حرفه‌ای) در نگاهداشت کارکنان تأثیر دارد.

مطالعه پیشینه تحقیقات انجام شده در زمینه نگاهداشت منابع انسانی سازمان‌ها نشان داد اولاً، بیشتر تحقیقات انجام شده جنبه کمی داشته و با هدف بررسی وجود رابطه بین عواملی مانند فرصت توسعه، پاداش، رضایت، تعادل کار و زندگی و غیره با نگاهداشت منابع انسانی یا تأثیرگذاری عوامل فوق را بر روی نگاهداشت منابع انسانی سازمان‌ها انجام شده‌اند و کمتر تحقیقی با هدف شناخت و توصیف ابعاد و مؤلفه‌های نگاهداشت منابع انسانی سازمان‌ها به روش کیفی انجام شده است. ثانیاً در تحقیقات فوق، نگاهداشت از دیدگاه پژوهشگران و مدیران سازمان‌ها مورد بررسی قرار گرفته اما در تحقیق حاضر، محقق به دنبال شناخت و تحلیل عوامل تشکیل دهنده نگاهداشت منابع انسانی از دیدگاه کارکنان سازمان و در بستر طبیعی سازمان، به روش کیفی بوده است.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق بستگی به موضوع تحقیق و مسأله تحقیق دارد. با توجه به مسئله تحقیق، از روش تحقیق کیفی برای دستیابی به یک درک و فهم عمیق از ابعاد و مؤلفه‌های نگاهداشت منابع انسانی در سازمان پلیس استفاده خواهد شد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران بوده که با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری از موارد حاد و روش نمونه‌گیری هدفمند، تعداد ۲۲ نفر از متقاضی بازنشستگی پیش از موعد به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها،

۱- Minale

۲- Peter Sumbuka Bunyazu

مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بوده و برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی از دیدگاه کارکنان سازمان پلیس، از روش تحلیل مضمون استفاده شد.

روش‌های مختلفی برای تحلیل مضمون وجود دارد که هر یک از آن‌ها، فرایندهای خاصی را دنبال می‌کند. در این تحقیق، با ترکیب روش تحلیل مضمون ابوالمعالی (۱۳۹۱: ۴۸۱-۵۷۴) و براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶: ۵۷-۷۰)، فرایند گام به گام و جامعی جهت تحلیل مضمون داده‌های تحقیق، در چهار مرحله صورت خواهد گرفت. در مرحله اول، داده‌های تحقیق یا همان شاخص‌های نگهداشت منابع انسانی با تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با کارکنان بدست خواهد آمد. در مرحله دوم؛ کدها یا همان مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی با تحلیل و دسته‌بندی شاخص‌ها، شناسایی خواهند شد. در مرحله سوم مضامین یا ابعاد نگهداشت منابع انسانی با تحلیل و دسته‌بندی مؤلفه‌ها؛ شناسایی و تبیین می‌شوند. در مرحله آخر با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های بدست آمده، مفهوم نگهداشت منابع انسانی سازمان پلیس ارائه خواهد شد.

یافته‌های پژوهش

پیش فرض اساسی در تحقیق حاضر این است که در بین گروه‌های مختلف کارکنان سازمان پلیس، با جهان اجتماعی متفاوتی که دارند، دیدگاه‌های متفاوتی را در مورد نگهداشت منابع انسانی می‌توان یافت. یافته‌های تحقیق حاصل تحلیل کیفی مصاحبه‌های انجام شده با کارکنان برای شناخت ابعاد و مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی از دیدگاه کارکنان است. همان‌گونه که گفته شد تحلیل مضمونی مصاحبه‌ها در چهار مرحله ذیل انجام و یافته‌های هر مرحله از تحلیل مشخص خواهد شد.

در مرحله اول: در مرحله اول، تحلیل مضمونی مصاحبه‌ها نیازمند جمع‌آوری یادداشت‌های میدانی محقق، یادداشت‌های اساسی محقق و شناسایی داده‌های اساسی است. در روش تحلیل مضمون محقق حین مصاحبه با کارکنان و مطالعه ادبیات تحقیق، یکسری نکات مهم در مورد نگهداشت کارکنان را یادداشت نموده که آن‌ها را یادداشت‌های میدانی محقق می‌نامیم. داده‌های اساسی نیز نکات مهم و برجسته‌ای هستند که توسط مصاحبه‌شونده‌ها در مورد نگهداشت منابع انسانی بیان شده است. برای

۱- Braun And Clarke

تحلیل مصاحبه‌ها و تهیه داده‌های اساسی یا همان نکات مهم مطرح شده توسط مصاحبه‌شوندگان، از روش رمزگذاری مضمونی استفاده شد. رمزگذاری مضمونی شیوه‌ای برای تحلیل داده‌ها است که در آن ابتدا هر یک از موارد تحت مطالعه، به عنوان یک مطالعه‌ی منفرد تحلیل می‌شوند. لذا برای آماده‌سازی داده‌های اساسی تحقیق پس از هر مصاحبه، مصاحبه‌ها مکتوب شده و با مرور متن‌ها؛ ابتدا توصیف کوتاهی از هر یک از موارد تحت مطالعه تهیه شد. در ادامه هر توصیف چندین بار مطالعه و نکات مطرح شده توسط هر مصاحبه‌شونده، به عنوان داده‌های اساسی، جمع‌آوری شدند. در حین مطالعه و بررسی متن‌ها و توصیف‌ها، یک‌سری نکته‌ها و موارد مهم به نظر محقق می‌رسد و محقق یکسری یادداشت‌برداری‌های مرتبط انجام می‌دهد که یادداشت‌های اساسی محقق نامیده می‌شود. یادداشت‌های میدانی و اساسی محقق به داده‌های اساسی (موارد مطرح شده توسط مصاحبه‌شونده‌ها) اضافه شده و در نهایت داده‌های تحقیق آماده شد. در جدول شماره (۲) بخشی از داده‌های تحقیق آورده شده است.

جدول ۲. داده‌های تحقیق شامل داده‌های اساسی، یادداشت‌های اساسی و یادداشت‌های میدانی محقق

ردیف	یادداشت‌های اساسی	یادداشت‌های میدانی	داده‌های اساسی
۱	دارا بودن شغل دوم	تعهد کارکنان به سازمان	داشتن شغل آزاد و خارج از ناجا - استرس کمتر و درآمد مناسب‌تر در شغل دوم
۲	فرصت‌های توسعه	استعدادپروری و شایسته‌سالاری	تمدیدها و تعویق‌های بازنشستگی کارکنان قدیمی و بالای ۳۰ سال - یاس و ناامیدی به آینده - عدم جوان‌گرایی
۳	ارتباطات	جوان‌گرایی	فاصله سنی مدیران و معاونین با کارکنان - عدم تعامل با کارکنان جوان و عدم درک متقابل یکدیگر
۴	سختی خدمت	آموزش قانون شهروندی	سخت شدن خدمت در ناجا با توجه به قوانین جدید - مشکلات خانوادگی - فوت همسر - محدود شدن اختیارات ناجا

مرحله دوم: مرحله دوم تحلیل داده‌ها زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر، داده‌ها را آماده کرده و فهرستی اولیه از ایده‌های موجود در داده‌ها و نکات جالب آن‌ها، تهیه کرده باشد. مرحله دوم تحلیل، شامل گام‌های تولید کدها و یادداشت‌برداری‌های مجدد محقق است. از کدگذاری برای تقسیم داده‌های متنی به قسمت‌های فهمیدنی و استفاده‌پذیر مانند بند، عبارت، کلمه یا سایر معیارهایی که برای تحلیل خاص لازم است استفاده

می‌شود. کدهای اولیه در چارچوب کدگذاری، باید حد و مرز کاملاً مشخص و تعریف شده‌ای داشته باشند به گونه‌ای که تغییرپذیر و یا تکراری نباشد. همچنین، کدها باید محدود به قلمروی تحقیق باشد و به طور روشن بر موضوع تحقیق، تمرکز داشته باشد تا از کدگذاری هر جمله‌ای از متن اصلی، اجتناب شود. کدها، نقش بلوک‌ها، و مضامین نقش دیوار و سقف ساختمان تجزیه و تحلیل را دارند. کدگذاری، شناسایی و ارائه یک برچسب برای یک ویژگی از داده‌ها است که به طور بالقوه مربوط به سوال تحقیق است. کدها، مختصر شده‌ی داده‌های تحقیق هستند و به عنوان چیزی که تحلیلگر، می‌فهمد، کار می‌کنند. آن‌ها نیازی به توضیحات کامل ندارند. کدها تقریباً همیشه ترکیبی از توصیف و تفسیر هستند. برای محقق مهم است که همه کدهای اصلی را برای پاسخ به سوال تحقیق مرتبط سازد. در تحقیق حاضر، تحلیل مضمونی داده‌ها باید به گونه‌ای باشد که محقق بتواند به پرسش‌های تحقیق به خوبی پاسخ دهد و داده‌ها را در قطعات بزرگ یا کوچک به گونه‌ای کدگذاری نماید که هر کد، بیانگر یکی از مؤلفه‌های نگه‌داشت منابع انسانی سازمان باشد. البته در مراحل ابتدایی کدگذاری، از واژه "کدگذاری اولیه" استفاده می‌کنیم زیرا در مرحله کدگذاری، ما به طور دقیق نمی‌دانیم که چه چیزهایی ممکن است مربوط به پرسش‌های تحقیق باشد یا نباشد. وقتی ما مطمئن نیستیم که آیا یک تکه از اطلاعات ممکن است مرتبط به پرسش‌های تحقیق باشد، آن بخش از اطلاعات را در حال حاضر تبدیل به کد می‌کنیم ولی در پایان کدگذاری چندین مرتبه فرایند کدگذاری و یادداشت‌برداری‌های حین کدگذاری را مرور می‌کنیم تا کدهای اولیه را با پس از انجام اصلاحات لازم، تبدیل به کد کنیم. همچنین ما می‌توانیم در پایان کدنویسی، کدهای موجود را برای ایجاد و معرفی کدهای جدید تغییر دهیم. ایده خوبی است که مجدداً به مطالبی که در ابتدا کدگذاری شده، مراجعه کنیم و کدها را بازنویسی کنیم. زمانی که داده‌های ما به طور کامل کدگذاری شده و داده‌های مربوط به هر کد جمع‌آوری شد، این مرحله از فرآیند کدنویسی به پایان می‌رسد و بسته به موضوع تحقیق ما، مجموعه‌ی داده‌ها و دقت در کدنویسی، کدهای مورد نیاز تحلیل را تولید کرده‌ایم. در این وضعیت کدهای کافی برای شناسایی الگوهای موجود در درون داده‌ها جمع‌آوری شده است و کدهای باید در ارتباط با پرسش‌های تحقیق در بیش از یک مورد داده نمایش داده شوند.

به طور خلاصه می‌توان گفت: کدگذاری در جهت دادن به تحلیل و کشف نظم موجود در داده‌ها نقش محوری دارد. لذا در تحقیق حاضر، منظور از کدگذاری این است که به قطعاتی از داده‌های جمع‌آوری شده نام و برجستگی اختصاص دهیم که با نگره‌داشت کارکنان در سازمان مرتبط باشد. این قطعات ممکن است قطعه‌های کوچک یا بزرگی از داده‌ها باشند. در کدگذاری داده‌های تحقیق از دو نوع کد اصلی استفاده شده است. کدهای توصیفی و کدهای استنباطی (کدهای الگو). برجستگی‌های اولیه ممکن است کدهای توصیفی باشند که نیاز به استنباط کم دارند یا به هیچ‌گونه استنباطی نیاز ندارند، یعنی فی‌نفسه هیچ‌گونه ثباتی در ورای این قصه از داده‌ها (کدهای توصیفی) صورت نمی‌گیرد. کدهای توصیفی به طور خاص در آغاز تحلیل ارزشمند هستند و پژوهشگر را برای دستیابی به یک درک و فهم توانمند می‌سازند. در واقع کدگذاری توصیفی در خلاصه کردن داده‌ها بسیار مفید است و در نتیجه آن، مبانی برای کدگذاری سطح بالاتر فراهم می‌شود. کدهای استنباطی (کدهای الگو) از طریق جورکردن کدهای سطح پایین‌تر به منظور دستیابی به کدهای سطح بالاتر دست می‌آیند. در واقع کدهای الگوی مواد را در داخل واحدهای معنادار بزرگ‌تر قرار می‌دهند (پانچ، ۲۰۰۹). در تحقیق حاضر در مراحل اولیه کدگذاری تعداد ۳۴ کد بدست آمد اما پس از چندین مرحله مرور فرایند کدگذاری در چند نوبت متناوب توسط محقق و کدگذاری توسط افراد متفاوت، در نهایت فعالیت تحول کدها پایان یافته و مؤلفه‌های نگره‌داشت کارکنان در قالب ۱۰ کد سلامت جسم، سلامت روان، رضایت از شغل، رضایت از مدیران، رضایت از سازمان، معیشت، فرصت توسعه، تعهد کارکنان و تعادل بین کار و زندگی شناسایی شد. در جدول شماره (۳) بخشی از کدهای استخراج شده از داده‌های تحقیق نشان داده شده است.

جدول ۳. بخشی از کدهای استخراج شده از داده‌های تحقیق

ردیف	داده‌های مربوط به کد			توصیف کد
	داده‌های اساسی	یادداشت‌های اساسی	یادداشت‌های میدانی	
۱	انگیزه دریافت پاداش پایان خدمت	مشکلات مالی، پایین بودن سطح دستمزد، عدم برابری خارجی دستمزدها، عدم پرداخت اضافه کاری، حق شیفت و ...	حل مشکلات مالی با پاداش پایان خدمت	کارکنان حقوق را کم و در برابر کارکنان سایر سازمان‌ها ناعادلانه می‌دانند و برخی از کارکنان با بازنشستگی پیش از موعد به دنبال کسب پاداش پایان خدمت برای حل مشکلات معیشتی و زندگی هستند. برخی دیگر از کارکنان معتقدند در وضعیت اقتصادی کشور با وجود تورم بالا و ثابت بودن پاداش‌ها، زودتر بازنشسته شوند.
۲	شایسته‌سالاری - استعدادپروری - جانشین‌پروری	ارشدی، انتصاب، مدیران فاقد تخصص و تجربه، انتصاب به صورت دسته جمعی و گروهی، تمدید مدیران ارشد	عدم جوان‌گرایی - بی‌انگیزگی - سکون شغلی - مسیر شغلی	توصیفی فرصت توسعه
۳	مشکلات بستگان درجه یک	مشکلات خانوادگی، طلاق، فوت، بیماری، اعتیاد	عدم توجه به خانواده کارکنان ناجا،	زندگی برخی از کارکنان به دلایل مختلف مثل طلاق، فوت یا بیماری همسر، فرزندان یا والدین دچار مشکلاتی شده که بین سازمان و زندگی خانوادگی به ناچار باید یکی را انتخاب می‌کنند.

در مرحله سوم، در این مرحله مضامین (یا ابعاد نگاه‌داشت) تبیین شدند. در این مرحله، تجزیه و تحلیل ما شروع به تغییر شکل از کدها به تم‌ها^۱ (مضامین) خواهد نمود. تم چیزی مهم در مورد داده‌ها، در ارتباط با سوال تحقیق است و نشان دهنده سطح

پاسخ واضح یا معانی موجود در مجموعه داده‌ها است (براون و کلارک^۱، ۲۰۰۶: ۸۲). بنابراین فرایند تکوین مضامین، شامل کلاسیک شدن یا دسته‌بندی کدهایی است که به نظر می‌رسد برخی ویژگی‌های یکپارچه‌ی نگه‌داشت کارکنان را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند، به طوری که آن‌ها یک الگوی منسجم و معنادار در داده‌ها را منعکس و توصیف می‌کنند که نشان می‌دهد نگه‌داشت کارکنان در سازمان با این الگوی منسجم مرتبط خواهد بود. جستجو برای مضامین یک فرآیند فعال است و محقق در این مرحله از تحلیل می‌خواهد هر موضوع یا مسئله گسترده‌ای را که مربوط به تعدادی از کدهای نگه‌داشت کارکنان یا همان ابعاد نگه‌داشت کارکنان است، شناسایی کند. فرایند اصلی در تولید مضامین، شناسایی موضوعات و زیرشاخه‌هایی است که برای تولید یک تم، زیرمجموعه محسوب می‌شوند. با توجه به مطالب فوق، تبیین مضامین تحقیق طی گام‌های چهارگانه، به شرح ذیل خواهد بود:

اولین گام در مرحله تکوین مضامین، جستجو برای مضامین یا ساخت مضامین بالقوه است. در این گام حین تحول کدها؛ یکسری کدها، ایده‌ها و یادداشت‌ها به عنوان تم در ذهن محقق تبلور می‌یابد که این تم‌های بالقوه باید مورد بررسی قرار گیرند. به طور مثال به نظر محقق می‌رسد که از بین کلمات استرس، نقص عضو، سکت قلبی، فشارکاری، بیماری اعصاب و روان، سلامت روان و اوتیسم یک کد مانند سلامت کارکنان از کدهای دیگر کامل‌تر است و می‌تواند سایر کدهای اشاره شده را، پوشش دهد. بررسی تم‌های بالقوه بر اساس کدهای جمع‌آوری شده از داده‌ها صورت خواهد گرفت و محقق بررسی می‌کند که آیا تم‌های بدست آمده در ارتباط با داده‌ها کار می‌کنند یا خیر. اگر این کار را نکنیم ممکن است لازم باشد برخی از کدها را از بین ببریم یا آن‌ها را تحت عنوان یک مضمون دیگر قرار دهیم. اگر این ترفندها کار نکنند، ممکن است لازم باشد که تم‌های بدست آمده را نادیده بگیریم و دوباره کار ساخت تم‌ها را شروع کنیم البته نباید تجزیه و تحلیل خود را به یکپارچگی تحمیل کنیم. در این تحقیق، مضامین بالقوه در جدول شماره (۴) پس از بارها مرور، بازبینی داده‌های تحقیق و حذف و اضافه تم‌ها با نظر خبرگان بدست آمده است.

جدول ۴. مضامین بالقوه تحقیق

ردیف	نام مضمون بالقوه
۱	سلامت کارکنان
۲	رضایت کارکنان
۳	تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان

گام دوم در تکوین مضامین تعریف و نامگذاری تم‌ها است. هنگام تعریف تم‌های تکوین یافته، باید بتوانیم به طور واضح بیان کنیم که چه چیز منحصر به فرد و خاصی در مورد هر مضمون وجود دارد و بتوانیم ماهیت هر مضمون را در چند جمله خلاصه کنیم. در یک تجزیه و تحلیل مضمونی خوب سعی می‌کنیم ۱- بیش از حد مضمون‌ها را گسترده نکنیم، چرا که تم‌ها به طور ایده‌آل باید تمرکز خاصی داشته باشند. ۲- مضمون‌ها به هم مرتبط باشند، اما همپوشانی نداشته باشند، بنابراین مضمون‌ها تکراری نباشند، گرچه ممکن است بر روی تم‌های قبلی ساخته شوند. ۳- مضمون‌ها مستقیماً به سؤال‌های پژوهش پاسخ می‌دهند. مضمون‌های مشخص شده در جدول شماره (۵) دارای تمرکز، شفافیت، دامنه و هدف مشخص است؛ هر کدام به نوبه خود تم‌های قبلی را توسعه می‌دهد؛ و همه تم‌ها با هم، یک داستان کلی منسجم در مورد داده‌ها ارائه می‌کنند.

جدول ۵. تعاریف و توصیف تم‌های انتخاب شده

شماره مضمون	نام مضمون	توصیف مضمون
مضمون شماره یک	سلامتی کارکنان	سازمان پلیس با بکارگیری سیستم گزینش، همیشه به دنبال جذب کارکنان سالم از نظر جسمی و روحی بوده و بهترین جوانان جامعه را برای شغل پلیسی جذب می‌نماید. کارکنان استخدام شده در سازمان پلیس، تا زمانی که از سلامتی برخوردار باشند سازمان می‌تواند از وجود آن‌ها بهره‌بردار. تحلیل داده‌های تحقیق نشان داد سلامتی کارکنان شامل سلامتی جسم و سلامتی روان می‌باشد و در صورتی که سلامتی کارکنان در معرض خطر قرار گیرد، کارکنان توانایی انجام وظایف محوله و ادامه خدمت در سازمان را نخواهند داشت و متقاضی بازنشستگی پیش از موعد خواهند بود یا با پایان مدت قرارداد استخدامی پیمانی، سازمان را ترک خواهند نمود. تجربیات شرکت‌کنندگان در مطالعه نشان می‌دهد سلامت روان و جسم کارکنان با تقاضای بازنشستگی پیش از موعد آنان مرتبط می‌باشد بنابراین با توجه اهمیت و تکرار کدهای سلامتی روان و سلامتی جسم کارکنان در داده‌های تحقیق، مضمون "سلامت کارکنان" انتخاب و نام‌گذاری گردید.

شماره مضمون	نام مضمون	توصیف مضمون
مضمون شماره دو	رضایت کارکنان	رضایت کارکنان در تقاضای بازنشستگی پیش از موعد کارکنان و ترک خدمت آنان نقش دارد. رضایت کارکنان شامل رضایت کارکنان از شغل، سازمان و مدیریت می‌شود. نارضایتی کارکنان از سازمان، مدیران و نوع شغل در تقاضای بازنشستگی پیش از موعد و ترک خدمت کارکنان علی‌الخصوص کارکنان پیمانی نقش دارد. با توجه به داده‌های تحقیق و کدهای بدست آمده، مضمون "رضایت کارکنان" انتخاب و به‌عنوان مضمون شماره دو نام‌گذاری گردید.
مضمون شماره سه	تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان	سکون شغلی (عدم پیشرفت فرد در درجه‌های بعدی یا عدم پیشرفت فرد در شغل سازمانی)، به هم خوردن تعادل کار و زندگی (مانند ادامه تحصیل یا ازدواج فرزندان در شهر دیگر، مشکلات خانوادگی از قبیل طلاق و جدایی کارکنان از همسران، بیماری صعب‌العلاج اعضای درجه یک خانواده)، معیشت (انگیزه دریافت پاداش پایان خدمت و شروع به کار در شغل جدید با بازنشستگی پیش از موعد برای افزایش درآمد در جهت حل مشکلات مالی در زندگی) و عدم تعهد سازمانی (فرصت شغلی بهتر در خارج از سازمان در آینده، داشتن شغل دوم با درآمد بهتر در حال حاضر در محیط خارج از ناجا) از عواملی هستند که در تمایل فرد برای ترک یا ماندن در سازمان نقش دارند. با توجه به فراوانی و تکرار موضوعات فوق در داده‌های تحقیق، عنوان "تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان" به عنوان مضمون شماره سه انتخاب و معرفی گردیده است.

گام سوم، تحلیل شبکه مضامین است، در این گام ارتباط مضامین با کل مجموعه‌ی داده‌ها را بررسی می‌کنیم. این بررسی تعیین می‌کند که آیا تم‌ها به طور معنی‌دار؛ کل مجموعه داده‌ها یا یک جنبه خاصی از داده‌ها را پوشش می‌دهند. آنچه که ما در پی آن هستیم مجموعه‌ای از تم‌هایی است که عناصر مهم مربوط به داده‌ها را به اشتراک می‌گذارد و کل اطلاعات مربوط به پرسش‌های تحقیق ما را جمع‌آوری و آشکار می‌سازد. به طور شفاف می‌توان بیان نمود که مضامین اطلاعات مربوط به ابعاد نگاه‌داشت کارکنان را در تحقیق حاضر معرفی می‌نمایند و در جهت پاسخگویی به پرسش اول تحقیق یعنی شناخت ابعاد نگاه‌داشت کارکنان، به محقق کمک خواهند نمود. اگر مضامین بتوانند چنین نقشی را ایفا نمایند ما می‌توانیم به مرحله بعدی برویم. اگر نه، تصفیه بیشتر و بازبینی لازم برای جمع‌آوری اطلاعات مناسب خواهد بود و بازبینی در این مرحله ممکن است شامل ایجاد تم‌های اضافی یا افزایش یا حذف تم‌های موجود باشد. حال مهم این است که پژوهشگر، در پایان این مرحله بتواند مضامین شناخته شده را به روشنی تعریف

کند که چه هستند و چه نیستند. بنابراین همان‌گونه که بیان شد، گام سوم در فرایند تکوین مضامین، تحلیل شبکه مضامین است. بنابراین یک زیر نمایش از مضمون‌های بدست آمده، ارائه خواهیم نمود. بنابراین در تحلیل شبکه مضامین، داده‌ها را که به تنهایی نمی‌توانند در مورد موضوع تحقیق صحبت کنند، مرحله به مرحله به سطوح بالاتر انتزاع، ارتقاء می‌دهیم. این انتزاع مستند به عصاره‌های جالب و روایت تحلیل محقق است. در جدول شماره (۶) شبکه تحلیل داده‌ها ارائه شده است.

جدول ۶. تحلیل شبکه مضامین با کدها، روایت‌ها و یادداشت‌های محقق

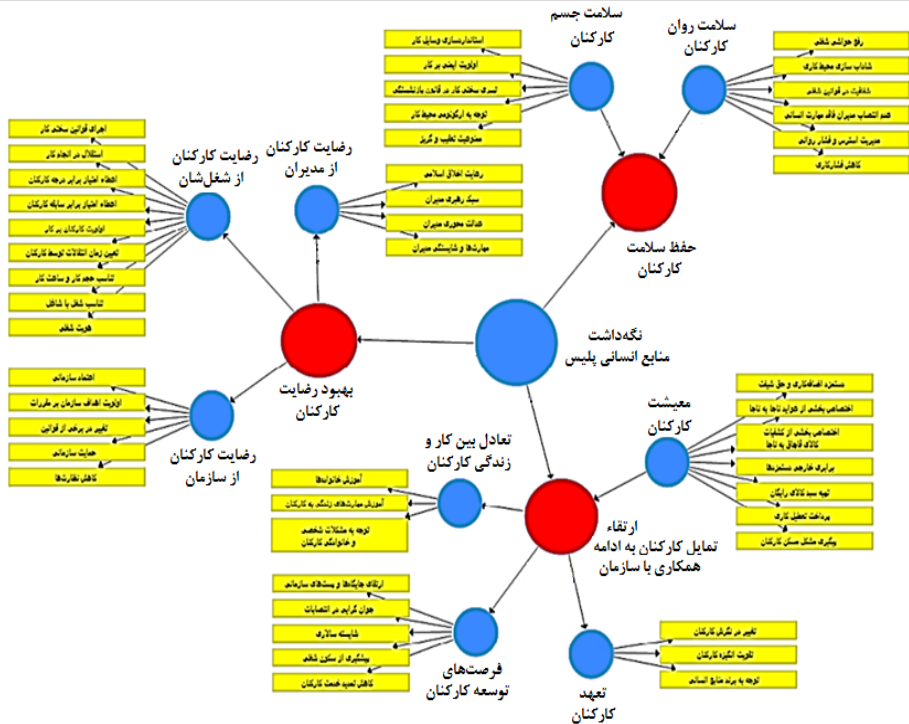
ردیف	نام مضمون	نام کدها	روایت تحلیلی و مستند	یادداشت محقق
		سلامت جسم	یکبار در حین مأموریت کنترل اغتشاش با چاقو زخمی شدم، فشارخونم بالای ۱۵ است و یکبار سکنه قلبی کردم.	برخی از کارکنان به علت نوع شغل و سختی شغل در حین انجام وظیفه دچار مشکلات جسمی شده‌اند و قادر به انجام وظایف نیستند.
۱	سلامت کارکنان	سلامت روان	در بیمارستان اعصاب و روان بستری شدم و درخواست بستری توی بیمارستان اعصاب و روان ناجا را دادم، دیگه از خود شیفتگی، خودخواهی و خودپسندی رئیس خسته شدم، نیم‌دوتم امروز که به گشت مرزی اعزام میشم زنده برمی‌گردم یا نه.	به گفته برخی از مصاحبه شونده‌ها، به خاطر حواشی شغل و سبک رهبری فرماندهان، به بیماری‌های روانی از قبیل استرس، اضطراب و... دچار شده‌اند و پیشگیری و درمان در هر دو گروه، لازم به نظر می‌رسد.
۲	رضایت کارکنان	رضایت شغلی کارکنان	دیگه از این شغل خسته شدم، سختی کار- زیاد بودن حجم کار، عدم استقلال در کار، هویت شغل، زیاد بودن زمان ۳۰ سال خدمت، فشار شغلی، بی توجهی سازمان به درجه و سابقه کارکنان، عدم تناسب شغل با شاغل، اختیارات شغلی، ارتباطات، امنیت شغلی، انتقالات، اولویت قوانین جاری بر اهداف سازمان، ایجاد محدودیت برای کارکنان، بی انگیزگی در محیط کار، بی عدالتی در محیط کار، خطرات و آسیب‌های شغلی، رفتار سوء مقام قضایی، عدم تطابق انتظارات از پلیس با امکانات سازمانی زبان آور بودن شغل، عدم استانداردسازی رفتار با کارکنان، عدم برابری خارجی در قوانین شغلی، عدم برابری خارجی در حقوق و مزایا، فشار شغلی، قوانین و مقررات، معیشت، نظارت در سازمان	فشار کار از لحاظ برنامه زمانی، به طورمثال خدمت ۲۴ به ۲۴ رضایت کارکنان را از شغلشان کاهش داده است. زیاد بودن حجم کار و انجام وظایف جانبی مثل آماده‌باش‌ها، سازمان دوم و ... روی رضایت شغلی کارکنان ستادی مؤثر بوده است. قوانین دست و پاگیر به نظر برخی از کارکنان مانع انجام وظایف شده است و رضایت کارکنان را کاهش داده است. تلاش سازمان برای کنترل ۱۰۰ درصدی رفتار کارکنان با سامانه‌های نظارتی و نصب دوربین‌ها در اماکن انتظامی و لباس کارکنان، روی رضایت کارکنان مؤثر بوده است. گروه قابل توجهی از کارکنان نسبت به حق و حقوق مربوط به اضافه‌کاری‌ها، حق

ردیف	نام مضمون	نام کدها	روایت تحلیلی و مستند	یادداشت محقق
				<p>مأموریت و تعطیل کار و حق شیفت و نداشتن سنوات خدمتی با توجه به سختی شغل انتظامی انتقاد دارند و شغل خود را با معلمان، پرستاران و سایر مستخدمین دولت که از این مزایا برخوردارند، مقایسه می‌نمایند.</p>
				<p>عدم توجه مدیران به ویژگی‌های فردی، توانایی و انگیزه کارکنان و سلیقه‌های اجرا نمودن قوانین، عدم تخصص شغلی و سوء رفتار برخی از مدیران و عدم برخورد سازمان با سوء رفتار این دسته از مدیران، از عوامل رضایت کارکنان از مدیران سازمان است.</p>
				<p>بی‌عدالتی در محیط کار، تبعیض در ارائه خدمات بین کارکنان، تبعیض در بین کارکنان، تفکرات سنتی مدیران، سوء رفتار مدیران، عدم تخصص در مدیران، عدم ثبات در اجرای قوانین و سلیقه‌های اعمال نمودن قوانین، عدم توجه مدیران به مشکلات شخصی، سبک رهبری در مدیران</p>
				<p>رضایت کارکنان از مدیران</p>
				<p>عدم توجه جدی مسئولان به سازمان پلیس، عدم توجه به سرمایه‌های انسانی سازمان، تبعیض قائل شدن سازمان در ارائه خدمات بین تهران و شهرستان‌ها، تضعیف اعتماد سازمانی، عدم توزیع بسته‌های معیشتی نسبت به سایر دستگاه‌ها و نسبت به گذشته سازمان، عدم حمایت سازمان از کارکنان در مقابل فشارها از خارج سازمان و برخی افراد، تشدید نظارت بر کارکنان از اهم عواملی هستند که افراد در مصاحبه‌ها در خصوص رضایت از سازمان مطرح نموده‌اند.</p>
				<p>اولویت کار بر کارکنان سازمان، بی‌توجهی سازمان و سایر دستگاه‌ها به شأن و جایگاه پلیس نسبت به دوران گذشته، بی‌عدالتی در توزیع خدمات و امکانات سازمان بین تهران و شهرستان‌ها، باندبازی در انتصابات، پایین بودن حقوق و دستمزد، عدم برخورد سازمانی با رفتار سوء مقام قضایی، عدم برابری خارجی در دریافت‌ها و قوانین کاری، عدم تطابق انتظارات از پلیس با امکانات سازمانی، مشکلات نهادها و بنیادهای وابسته به ناجا، آموزش غیرتخصصی و نامربوط</p>
				<p>رضایت کارکنان از سازمان</p>
				<p>برخی از کارکنان با بازنشستگی پیش از موعد به دنبال کسب پاداش پایان خدمت برای حل مشکلات معیشتی و زندگی هستند. برخی دیگر از کارکنان معتقدند به نفع آنان است که در وضعیت اقتصادی کشور با وجود تورم بالا و ثابت بودن پاداش‌ها، زودتر بازنشسته شوند. برخی هم با بازنشستگی پیش از موعد به دنبال شغل جدید برای کسب درآمد هستند.</p>
				<p>حل مشکل مالی ازدواج و تحصیل فرزندان، ایجاد کسب و کار جدید با پول حاصل از پاداش پایان خدمت، جلوگیری از سقوط ارزش پاداش پایان خدمت با بازنشستگی پیش از موعد، شروع یک شغل جدید با بازنشستگی پیش از موعد در جهت افزایش درآمد فرد</p>
				<p>تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان</p>
۳		معیشت		

ردیف	نام مضمون	نام کدها	روایت تحلیلی و مستند	یادداشت محقق
		شایسته‌سالاری	انتصاب مدیران فاقد تخصص و تجربه، انتصاب به صورت دسته جمعی و گروهی، تمديد مدیران ارشد	به نظر می‌رسد تمديد خدمت مدیران ارشد، انتصاب برخی از افراد در پلیس‌های تخصصی و دائمی بودن انتصاب برخی از مدیران، همراهی برخی از مدیران عملیاتی با مدیران ارشد در پست‌ها و سمت‌های مختلف؛ از دیدگاه کارکنان به شایسته‌سالاری در سازمان لطمه وارد نموده و بر انگیزه کارکنان و سایر مدیران عملیاتی برای ادامه خدمت در سازمان تأثیر گذاشته است.
		تعهد کارکنان	علاقه به داشتن شغل دوم، عدم توجه به اهداف سازمان، پیمانی بودن قرارداد استخدامی با ناچا،	عدم توجه به سازمان پلیس و وجود شغل بهتر و با درآمد بیشتر در خارج از سازمان برای کارکنان، تمایل برخی از کارکنان به خصوص کارکنان پیمانی را برای ماندن در سازمان کم رنگ‌تر نموده است.
		سکون شغلی	کسب آخرین درجه و جایگاه شغلی ممکن، قبل از پایان ۳۰ سال خدمت	برخی از کارکنان معتقدند چون درجه آنان از درجه فعلی بالاتر نخواهد رفت یا پست مدیریتی بالاتر به دلایل مطرح شده در کسب شایسته‌سالاری به آن‌ها واگذار نخواهد شد، بنابراین به سکون شغلی رسیده‌اند و باقی ماندن در سازمان به نفع آنان نیست.
		تعادل کار و زندگی	طلاق- فوت، اعتیاد و ... والدین، همسر یا فرزندان	زندگی برخی از کارکنان به دلایل مختلف مثل طلاق، فوت یا بیماری همسر، فرزندان یا والدین دچار مشکلاتی می‌شود که فکر می‌کنند بین سازمان و زندگی خانوادگی به ناچار باید یکی را انتخاب نمایند.

گام چهارم، ترسیم شبکه مضامین است. مضامین شناخته شده‌ی سلامت، رضایت و تمایل، منبع اصلی ترسیم شبکه مضامین هستند. اگر داده‌های کافی برای مضامین وجود نداشت و یا داده‌های آن، خیلی متنوع بودند؛ و یا برخی از مضامین با همدیگر هم‌پوشانی داشتند، مثلاً دو مضمون جدا، یک معنی و مفهوم داشتند و با هم، مضمون

واحدی را تشکیل می‌دادند، همگونی درونی و بیرونی مضامین مورد تردید قرار می‌گرفت. همگونی درونی و فقدان همگونی بیرونی را که پتون^۱ (۱۹۹۰: ۱۸۵) به عنوان عوامل دوگانه قضاوت درباره مضامین، پیشنهاد کرده است می‌توان در این جا به کار برد. داده‌های درون هر یک از مضامین باید به لحاظ معنی و مفهوم، باهم انسجام و همخوانی داشته و در عین حال تمایزات واضح و مشخصی میان مضامین مختلف وجود داشته باشد. مضامین به دست آمده از داده‌های تحقیق در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته‌بندی شده‌اند. در تصمیم‌گیری درباره نحوه گروه‌بندی مضامین، از مبانی نظری تحقیق نیز کمک گرفته شده و برای تایید روایی تحلیل فوق، از نظر سه نفر از کارشناسان منابع انسانی در مقطع دکتری برای تایید ابعاد و مؤلفه‌ها (مضامین و کدها) استفاده شد. همچنین ابعاد و مؤلفه‌های بدست آمده توسط تعداد ۷ نفر از مصاحبه شونده‌ها بازخوانی شده و مورد تایید آنان قرار گرفت. در ضمن محقق، عضو سازمان پلیس بوده و با موضوع تحقیق آشنایی داشته و همین امر در پایایی تحلیل داده‌ها موثر بوده است. پایایی تحلیل داده‌ها، با تحلیل متناوب داده‌ها؛ نیز مورد تایید قرار گرفت. با نظر خبرگان، انسجام و همخوانی داده‌های درون هر مضمون به لحاظ معنی و مفهوم بررسی و تغییرات لازم در مورد مضمون تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان انجام و نمودار شبکه مضامین نگه‌داشت کارکنان، در شکل ذیل ترسیم شد.



شکل ۱. ترسیم شبکه مضامین نگاه‌داشت منابع انسانی

مرحله چهارم: در این مرحله مفهوم نگاه‌داشت منابع انسانی پلیس تبیین شد. آخرین فعالیت مهم در تحلیل کیفی داده‌ها، بررسی رابطه بین تم‌ها و در نظر گرفتن اینکه چگونه تم‌ها با هم در یک داستان کلی در مورد داده‌ها کار خواهند کرد. تم‌های خوب از یکدیگر متمایز هستند و حتی تا حدی مستقل از هم هستند اما در یک داستان کلی از داده‌ها نیاز به همکاری با یکدیگر دارند. این امر متصور است که تم‌ها مانند قطعات یک پازل با هم یک تصویر معنی‌دار و واضح از داده‌ها را خواهند ساخت. در تجزیه و تحلیل ما، یک موضوع یا مفهوم مرکزی ممکن است همه یا بیشتر تم‌های را به هم متصل سازد یا همه تم‌ها بر پایه آن شکل گیرند. موضوع یا مفهوم مرکزی که در شکل‌گیری تم‌ها و ارتباط بین آن‌ها نقش محوری دارد، موضوع بازنشستگی پیش از موعد کارکنان است. به عنوان نمونه در برخی از کدهای ساخته شده در مرحله قبل مانند سلامت جسم و سلامت روان (که خود حاصل داده و یادداشت‌های اساسی همچون مشکلات جسمی، بیماری‌ها، مصدومیت‌های حاصل از سوانح، بیماری‌های

اعصاب و روان و ...) با مفهوم مرکزی بازنشستگی پیش از موعد کارکنان مرتبط بوده و بعد سلامت کارکنان را به عنوان یک از ابعاد اصلی نگاهداشت کارکنان در سازمان، معرفی و مرتبط می‌سازد.

مفهوم‌سازی داده‌ها، تحلیل را به سطح انتزاعی بالاتر حرکت می‌دهد. در مفهوم‌سازی (برای گسترش یک درک و فهم مفهومی وسیع‌تر از آنچه که در داده‌ها اتفاق می‌افتد)، به داده‌ها به عنوان یک کل نگاه می‌شود. مفهوم‌سازی داده‌های یک پیش درآمد اساسی برای تحول نظریه است، به گونه‌ای که از طریق درک و فهم مولفه‌های فردی از داده‌ها و قرار دادن آن‌ها در داخل یک چارچوب مفهومی وسیع‌تر توضیحی یا پیش‌بینی پدیده‌های تحت مطالعه آغاز می‌شود. اما حفظ نزدیکی با داده‌ها اهمیت دارد به گونه‌ای که بتوان یک درک و فهم مفهومی مبتنی بر تجربه از داده‌ها گسترش داد. دو فعالیت جداسازی و بازآرایی داده‌ها نقش مهمی در ایجاد مفهوم‌سازی واژه نگاهداشت کارکنان دارند.

مفهوم‌سازی به نوعی از گام‌های اولیه تحلیل شروع شده به گونه‌ای که محقق پس از انجام مصاحبه با متقاضیان بازنشستگی پیش از موعد با انبوهی از داده‌ها روبرو می‌شود. استفاده از این داده‌ها در قدم اول، نیازمند کاهش یا جداسازی داده‌ها است. کاهش یا جداسازی داده‌ها، در مرحله اولیه از طریق ویرایش کردن، بخش‌بندی کردن و خلاصه کردن داده‌ها رخ می‌دهد و در مرحله میانی از طریق کدگذاری و یادداشت‌برداری و فعالیت‌های مانند یافتن عقاید اصلی، دسته‌بندی‌ها و الگوهای که مراحل بعدی را تداعی می‌کند، رخ می‌دهد بنابراین مفهوم‌سازی، یکی از روش‌های کاهش و جداسازی داده‌ها محسوب می‌شود، چون مفاهیم انتزاعی پیش‌رونده به عنوان روش کاهش داده‌ها به شمار می‌رود. نوشتن در ضمن تحلیل نیز، در جداسازی داده‌ها و مفهوم‌سازی داده‌ها به محقق کمک خواهد نمود. محقق به طور مداوم بین عقاید اصلی خود درباره نحوه‌ای که داده‌ها جدا می‌شوند و داده‌های واقعی حرکت می‌کند، این حرکت به طور بالقوه به تغییراتی در عقاید اساسی محقق منجر می‌شود. افکار و عقاید اساسی محقق به عنوان مجموعه‌ای از یادداشت‌ها ثبت می‌شوند و در سراسر تحلیل حفظ می‌شوند. گاهی اوقات این یادداشت‌ها منجر به کاهش ابهام پژوهشگر می‌شود و در تبیین بهتر پدیده مورد مطالعه به او کمک می‌کند. در بسیاری از پژوهش‌های کیفی متن اصلی در یک مجموعه از

یادداشت‌های میدانی و همچنین داده‌های اساسی، شامل اعمال، وقایع میدانی، اشیاء، عقاید خاص، تبیینات و رویکردهای دیگری که از طریق مصاحبه‌های میدانی مطرح شده است، سازماندهی می‌شوند. در ارتباط با این موارد به مقدار زیادی مفهوم‌سازی با جزئیات صورت می‌گیرد، مانند زمانی از روز، مکان و افرادی که در این مورد درگیر شده‌اند. بنابراین هر مورد منحصر به فرد خواهد بود.

در مرحله کدگذاری نیز هدف اصلی از کدگذاری این بود که به لحاظ روش‌شناختی به سطح مفهومی بالاتری حرکت کنیم. موارد منحصر به فرد در کدهای جداگانه و موارد مشابه تحت یک کد قرار می‌گرفتند. این سطح مفهومی بالاتر به ما این توانایی را داد که کدهای مختلفی را که از ثبت‌های مختلفی به دست آورده‌ایم، جمع و جور کنیم و آن‌ها را در گروه‌های مشابه یا متفاوت قرار دهیم. وقتی کدها جور شدند توانستیم ویژگی‌های مرتبط با این گروه‌ها را بیازماییم و بینشی جدید در ارتباط با آن‌ها به دست آوریم. ^۱ (۲۰۱۱) معتقد است هنگام کدگذاری ممکن است محقق به ارتباط کدهای سطح اول فکر کند و هدف بعدی محقق ممکن است دستیابی به سطح مفهومی بالاتر از طریق تشخیص مقولاتی در کدهای سطح اول باشد، این مقولات نیز ممکن است محقق را به سمت کدهای مقوله‌ای سطح دوم هدایت کنند (ین، ۲۰۱۱).

همچنین به غیر از روش‌های جداسازی فوق برای شکل‌گیری یک بینش جامع برای دیدن الگوهای تکوینی موجود در داده‌های تحقیق؛ نیاز به بازآرایی داده‌ها است. روش‌های نمایش داده‌ها به آشکارسازی چنین الگوهایی کمک می‌کند (ین، ۲۰۱۱). در طی مرحله قبل، در مرحله جداسازی و جورکردن داده‌ها (خواه با کدگذاری صورت گرفته باشد یا از طریق یادداشت‌های اساسی) ممکن است از الگوهای وسیع‌تر بالقوه در داده‌ها آگاه شویم. این موشکافی در فرآیند جداسازی نباید مانع شود که ما درباره معانی وسیع‌تر داده‌ها فکر نکنیم و یا به بینش‌های جدید در ارتباط با عنوان مطالعه دست نیابیم. هر الگویی که پژوهشگر در داده‌ها پیدا می‌کند، به ((بازآرایی)) داده‌ها کمک می‌کند. فرآیند کدگذاری رسمی، به بازآرایی کدهای سطح اول و دوم کمک می‌کند و سطح مفهومی آن‌ها را ارتقا می‌دهد در حالی که کدهای سطح سه و چهار به تکوین مضامین یا حتی مفاهیم نظری کمک می‌کنند. بدون توجه به اینکه کدگذاری را دنبال

می‌کنیم یا نه، در طی فرآیند ((بازآرایی)) به طور دائم جستجوی خود را ادامه می‌دهیم و ممکن است داده‌های بیشتری را جمع‌آوری کنیم. فرآیند جستجو برای انجام تحلیل درونی است. فرآیند جستجو به ما کمک می‌کند که عقایدمان را جمع و جور کنیم و جستجویی برای الگوها داشته باشیم. روش‌های زیادی برای مفهوم‌سازی داده‌ها به منظور دستیابی به یک مرور وسیع روی آنچه که در داده‌ها اتفاق می‌افتد وجود دارد. بیشتر راهبردها به برخی از انتظارات از داده‌ها نیاز دارند، تا محقق بتواند الگوهایی را که وضوح بیشتری در داده‌ها، دارند، ببینید و یا بفهمد که چگونه این داده‌ها به لحاظ مفهومی به طور مناسب در کنار هم قرار می‌گیرند. برخی از این راهبردها، توجه تحلیلی را به بخش‌های متفاوتی از داده‌ها برای روشن ساختن یک الگو، یا ایجاد یک درک و فهم از کارکرد یک موضوع جلب می‌کنند، در حالی که راهبردهای دیگر به معرفی ساختار وسیع‌تری از داده‌ها و نحوی که آن‌ها در کنار هم قرار می‌گیرند، توجه می‌کنند. برای بررسی داده‌ها و مفهوم‌سازی آن‌ها از راهبرد مفهوم‌سازی تصویر بزرگ استفاده شده است.

راهبرد تصویر بزرگ یک راهبرد مشترک برای مفهوم‌سازی داده‌ها، بررسی تصویر بزرگی از داده‌ها از طریق معرفی داستان مرکزی است که برای موضوعاتی در داده‌ها گزارش می‌شود. معرفی تصویر بزرگ یا، داستان مرکزی داده‌ها؛ شامل برداشتن گام‌هایی به عقب از داده‌ها برای به‌دست آوردن یک چشم‌انداز وسیع‌تری از موضوعات می‌شود. بنابراین داده‌ها در داخل یک گزارش دقیق ترکیب می‌شوند و موضوعات اصلی در درون داده‌ها را در کنار هم قرار می‌دهد. به منظور گسترش یک دیدگاه تصویر بزرگ از داده‌ها، ابتدا باید به درک و فهم موثری از ابعاد سلامت کارکنان، رضایت کارکنان و تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان در داده‌ها بدست آورد سپس به یک درک و فهم کلی از مؤلفه‌های سلامت جسم و روان کارکنان، رضایت کارکنان از شغل، مدیریت و سازمان، تعهد کارکنان، معیشت کارکنان، شایسته‌سالاری در سازمان، سکون شغلی کارکنان و تعادل بین کار و زندگی کارکنان در داده‌ها و پیوند بین آن‌ها دست یابیم (از طریق توصیف و مقایسه). گسترش یک تصویر بزرگ، به‌دنبال ساده‌سازی یا حضور موضوعات اصلی، پیوندهای مهم و تبلیغات گسترده ایجاد می‌شود، و سپس معرفی نحوی که در این‌ها ممکن است با گزارش کلی داده‌ها در ارتباط قرار گیرند. بنابراین،

بیرون کشیدن داستان مرکزی و تصویر بزرگ از داده‌ها نیاز به ساده‌سازی بحث دارد. در هر حال ساده‌سازی نباید به عنوان کاهش داده‌ها در نظر گرفته شود، بلکه ترجیح هم به عنوان افزایش قدرت داده‌ها از طریق دستیابی به درک و فهم روشن‌تری از ارتباطات در درون داده‌های پیچیده در نظر گرفته می‌شود. اغلب چندین خط داستان در درون داده‌ها وجود دارد که تنوع رفتار، شرایط یا بازده‌ها را منعکس می‌کند و این تنوع در معرفی تصویر بزرگ منعکس شود. چالش گسترش یک دیدگاه تصویر بزرگ از داده‌ها خلاصه کردن داده‌ها است، اما هنوز مقدار پیچیدگی و تفاوت‌های جزئی باقی می‌ماند که می‌توانند به عنوان یک درک و فهم جامع از داده‌ها منعکس شوند.

به طور خلاصه یافته‌های حاصل از تحلیل کیفی مصاحبه‌های انجام شده با کارکنان نشان داد برخی از کارکنان متقاضی بازنشستگی پیش از موعد، از لحاظ جسمی یا روحی در سازمان بیمار شده و توانایی انجام وظایفشان را به‌درستی نداشته و به دنبال بازنشستگی پیش از موعد هستند. پس حفظ سلامت کارکنان در سازمان، یکی از ابعاد مهم نگاه‌داشت منابع انسانی در سازمان است. همچنین تحلیل کیفی مصاحبه‌ها با کارکنان نشان داد کارکنان سازمان از برخی شرایط موجود در سازمان ناراضی بوده و توجه سازمان به رضایت کارکنان از شغلشان، مدیریت و سازوکارهای موجود در سازمان، نقش مهمی در نگاه‌داشت کارکنان دارد و تحلیل کیفی مصاحبه‌ها با کارکنان نشان داد توجه سازمان به وضعیت معیشت کارکنان، فرصت‌های توسعه برای کارکنان، تعادل بین زندگی و کار کارکنان، تعهد کارکنان، نقش مهمی در تمایل کارکنان برای ماندن در سازمان داشته و یکی از ابعاد مهم نگاه‌داشت کارکنان در سازمان محسوب می‌گردد. با توجه به سه توصیف فوق از یافته‌های تحقیق، می‌توان گفت مفهوم نگاه‌داشت منابع انسانی سازمان به معنای حفظ سلامتی کارکنان، بهبود مستمر رضایت کارکنان و ارتقاء تمایل کارکنان برای ادامه همکاری با سازمان است.

بحث و نتیجه‌گیری

بررسی علت‌ها و دلایل بازنشستگی پیش از موعد، استعفا، بازخریدی و ترک خدمت کارکنان، از زبان و دیدگاه کارکنان سازمان، در بستر واقعی سازمان، به مدیران توانایی کسب درک و بینش خاصی در تصمیم‌گیری‌های مربوط به نگاه‌داشت منابع انسانی

سازمان می‌دهد. در تحقیق حاضر جهت جمع‌آوری داده‌ها، به صورت هدفمند با تعداد ۲۲ نفر از کارکنان متقاضیان بازنشستگی پیش از موعد، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته صورت گرفت. تحلیل داده‌ها به روش تحلیل مضمون صورت گرفت و با تأیید خبرگان، تعداد ۹ مؤلفه‌ی سلامت جسم، سلامت روان، رضایت شغلی، رضایت از مدیران، رضایت از سازمان، تعهد کارکنان، معیشت کارکنان، فرصت‌های توسعه و تعادل کار و زندگی شناسایی شد. در مرحله تبیین مضامین سه مضمون پایه (بعد) سلامت کارکنان، رضایت کارکنان و تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان بدست آمد. با توجه به نتایج تحلیل کیفی داده‌ها مشخص شد از دیدگاه کارکنان در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران متقاضیان ترک سازمان سه گروه هستند، دسته اول از کارکنان کسانی هستند که به علت مشکلات مربوط به سلامت جسم و روان، تقاضای بازنشستگی پیش از موعد داشته‌اند. دسته دوم کسانی هستند که از لحاظ سلامت جسم و روان مشکلی ندارند اما، افراد ناراضی از مدیریت، شغل یا وضعیت موجود در سازمان تلقی می‌شوند. گروه سوم از متقاضیان ترک سازمان کسانی هستند که از لحاظ جسمی و روانی سالم هستند و از شغل‌شان، مدیران و سازمان نیز رضایت دارند اما به دلایلی از قبیل وجود فرصت‌های شغلی بهتر در خارج از سازمان، به هم خوردن تعادل بین کار و زندگی شخصی افراد (به علت مسائلی مانند انتقالات، طلاق، فوت همسر و ...)، مشکلات معیشتی و کاهش تعهد سازمانی، متقاضی ترک سازمان هستند.

بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مفهوم نگه‌داشت کارکنان یک مفهوم چندبعدی و پیچیده است و در سازه ذهنی محقق، مفهوم نگه‌داشت منابع انسانی دارای سه بعد سلامت کارکنان، رضایت کارکنان و تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان در نظر گرفته شد. همچنین برای ارائه نظریه نگه‌داشت منابع انسانی در سازمان پلیس، تعریف جدیدی شکل گرفت و نگه‌داشت کارکنان در سه بعد سلامت، رضایت و تمایل، برای اولین بار مطرح شد و نگه‌داشت منابع انسانی؛ به کلیه سیاست‌ها، فعالیت‌ها و اقداماتی که در سازمان باعث حفظ سلامتی کارکنان، بهبود مستمر رضایت کارکنان و ارتقاء تمایل کارکنان برای ادامه همکاری با سازمان می‌شود، تعریف شد.

یافته‌های پژوهش نشان داد نگه‌داشت منابع انسانی شامل سه بعد سلامت کارکنان، رضایت کارکنان و تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان است که با یافته‌های دیگر

محققان در تعداد بعد متفاوت بوده و در کل تعریف جامع‌تری از نگهداشت منابع انسانی نسبت به سایر محققان ارائه شد. یافته‌های پژوهش نشان داد نگهداشت منابع انسانی شامل سه بعد سلامت کارکنان، رضایت کارکنان و تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان است که با یافته‌های اسکندری (۱۳۸۸)، جلالی و شکیبی (۱۳۹۰)، شیرازی و همکاران (۱۳۹۸)، اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۸)، ولید النقبی (۲۰۱۱)، کاسیوی و کالجورا (۲۰۱۶)، مینال (۲۰۱۷) و پیتر (۲۰۱۷) همخوانی دارد. در بعد سلامت کارکنان، مؤلفه‌ی سلامت جسم با یافته‌های کریستین (۲۰۱۵)، جلالی و شکیبی (۱۳۹۰)، شیرازی و همکاران (۱۳۹۸) و مؤلفه‌ی سلامت روان با یافته‌های کریستین (۲۰۱۵)، پیتر (۲۰۱۷)، جلالی و شکیبی (۱۳۹۰) همخوانی دارد. در بعد رضایت، مؤلفه‌ی رضایت از شغل با یافته‌های کاسیوی و کالجورا (۲۰۱۶)، ولید النقبی (۲۰۱۱)، ترمبلی و همکاران (۲۰۰۶)؛ مؤلفه‌ی رضایت از مدیران با یافته‌های کریستین (۲۰۱۵)، کرون و فریز (۲۰۱۳)، نقوی و بشیر (۲۰۱۵) و مؤلفه‌ی رضایت از سازمان با یافته‌های کاسیوی و کالجورا (۲۰۱۶)، کاراتیپ (۲۰۱۳) همخوانی دارد. در بعد تمایل کارکنان یافته‌های تحقیق در مؤلفه‌ی فرصت توسعه با یافته‌های پیتر (۲۰۱۷)، تیمون و همکاران (۲۰۰۸)؛ مؤلفه‌ی تعادل کار و زندگی با یافته‌های اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۷)، لارن و کلارک (۲۰۱۰)؛ مؤلفه‌ی تعهد با یافته‌های ولید النقبی (۲۰۱۱)، فیتز (۱۹۹۰) و مؤلفه‌ی معیشت با یافته‌های کاسیوی و کالجورا (۲۰۱۶) همخوانی دارد.

پیشنهادها

یافته‌های کیفی تحقیق نشان داد نگهداشت منابع انسانی سازمان پلیس دارای دارای مفهومی فراتر از توجه به سلامت جسم کارکنان است لذا پیشنهاد می‌گردد، مدیران و فرماندهان ناجا در تمام لایه‌ها با مباحث نگهداشت منابع انسانی آشنا شوند و کارکردهای مربوط به انگیزش، رضایت و تمایلات کارکنان به مدیران میانی و عملیاتی آموزش داده شود تا از کاهش منابع انسانی ناجا پیشگیری شود. همچنین با توجه به اهمیت یافته‌های تحقیق در بعد رضایت کارکنان، سازوکار نظرسنجی از کارکنان در مورد رضایت شغلی، رضایت از مدیریت و رضایت از سازمان، طراحی و اجرایی شود. در پایان با عنایت به یافته‌های تحقیق در بعد تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان،

پیشنهاد می‌شود به معیشت کارکنان و ایجاد تعادل بین کار و زندگی کارکنان توجه بیشتری شود.

منابع

- ابوالمعالی، خدیجه. (۱۳۹۱). پژوهش کیفی از نظریه تا عمل، نشر علم، تهران. چاپ اول.
- اسکندری، مجتبی؛ عابدی، علی‌نقی. (۱۳۸۸). بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱(۲)، ۱۰۷-۱۲۵. قابل بازیابی از:
- <http://ensani.ir/fa/article/journal-number/۱۱۷۹۶/>
- اسماعیلی، احمدرضا؛ سیدنقوی، میرعلی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا، حمیدی ناصر. (۱۳۹۸). الگوی معماری شده منابع انسانی در سازمان‌های انتظامی با تأکید بر تعادل کار و زندگی. پژوهش‌نامه نظم و امنیت انتظامی، ۱۲ (۱). صص ۸۷-۱۱۶. قابل بازیابی از:
- http://osra.jrl.police.ir/issue_۳۷۸۵_۳۷۸۶_.html
- جلالی فریزه‌ندی، حسین؛ شکیبا جمال آباد، غدیر. (۱۳۹۰). تبیین استراتژی‌های مقابله با فشار روانی در نگهداشت کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۶(۲۳)، ۸۳-۱۰۲. قابل بازیابی از:
- http://journals.police.ir/article_۱۲۳۸۴.html
- حسینیان، شهامت؛ باباییان، جلال؛ حمزه لویی، جلال؛ پورغلامی، محمدرضا. (۱۳۹۰). آسیب شناسی نظام نگهداشت منابع انسانی در ناجا (مورد مطالعه فرماندهی انتظامی استان همدان). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۶ (۴)، ۶۱۰-۶۲۷. قابل بازیابی از:
- http://pmsq.jrl.police.ir/article_۹۱۹۴۵.html
- شیرازی، علی؛ شجاعیان، امیر؛ غلامی، محمد. (۱۳۹۸). رابطه بین ابعاد ویژگی‌های شغلی، فرسودگی شغلی، تمایل به ترک خدمت و بازنشستگی پیش از موعد کارکنان. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی ۱۳۹۸، ۲(۲)، ۹۸-۱۲۱. قابل بازیابی از:
- http://rmpjmd.jrl.police.ir/article_۹۲۰۴۹.html
- شریعتی لاریجانی، عباس. (۱۳۹۷). تحلیل وضعیت نگهداشت منابع انسانی در ناجا (مورد مطالعه: نیروی انسانی ناجا). فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۱۳(۵۱)، ۵۹-۹۰. قابل بازیابی از:
- http://phr.jrl.police.ir/article_۱۹۰۸۲.html
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون، روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه راهبردی، سال پنجم، کاره پیاپی ۱۰، ۱۵۱-۱۹۸. قابل بازیابی از:
- <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=۱۶۴۳۸۹>
- Alnaqbi, W.(۲۰۱۱). the relationship between human resource practices and employee retention in public organisations: an exploratory study conducted in the United Arab Emirates . Retrieved from: <https://ro.ecu.edu.au/theses/۴۲۴/>.

- Andrews, D.R. and Wan, T.T. (۲۰۰۹) The Importance of Mental Health to the Experience of Job Strain: An Evidence- Guided Approach to Improve Retention. *Journal of Nursing Management*, ۱۷, ۳۴۰-۳۵۱.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2934.2008.00852.x>
- Arnold, E. (۲۰۰۵) Managing Human Resources to Improve Employee Retention. *Health Care Manager*, ۲۴, ۱۳۲-۱۴۰.
<http://dx.doi.org/10.1097/00126450-20050400000006>
- Boyle, D.K., Bott, M.J., Hansen, H.E., Woods, C.Q. and Tauntan, R.L. (۱۹۹۹). Managers' Leadership and Critical Care Nurses' Intent to Stay. *American Journal of Critical Care*, ۸, ۳۶۱-۳۷۱.
- Braun, V., & Clarke, V. (۲۰۰۶). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, ۳(۲), ۷۷-۱۰۱.
- Cardy, R.L. and Lengnick-Hall, M.L. (۲۰۱۱) Will They Stay or Will They Go? Exploring a Customer-Oriented Approach to Employee Retention. *Journal of Business and Psychology*, ۲۶, ۲۱۳-۲۱۷.
<http://dx.doi.org/10.1007/s10869-011-9223-8>
- Christeen, G. (۲۰۱۵). Retaining Professional Workers: What Makes Them Stay? *Employee Relations*, ۳۷, ۱۰۲-۱۲۱.
<http://dx.doi.org/10.1108/ER-10-2013-0151>
- Deery, M. (۲۰۰۸). Talent Management, Work-Life Balance and Retention Strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ۲۰, ۷۹۲-۸۰۶.
<http://dx.doi.org/10.1108/09696110810897619>
- Ellenbecker, C.H. (۲۰۰۴). A Theoretical Model of Job Retention for Home Health Care Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, ۴۷, ۳۰۳-۳۱۰.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2648.2004.03094.x>
- Fitz-enz, J. (۱۹۹۰). Getting and Keeping Good Employees. In *Personnel*, ۶۷, ۲۵-۲۹.
- Hart, S.E. (۲۰۰۵). Hospital Ethical Climates and Registered Nurses' Turnover Intentions. *Journal of Nursing Scholarship*, ۳۷, ۱۷۳-۱۷۷.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1547-5069.2005.00330>
- Hausknecht, J.P., Rodda, J. and Howard, M.J. (۲۰۰۹) Targeted Employee Retention: Performance Based and Job- Related Differences in Reported Reasons for Staying. *Human Resource Management*, ۴۸, ۲۶۹-۲۸۸.
<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20279>
- Hayes, L.J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H.K.S., North, N. and Stone, P.W. (۲۰۰۶) Nurse Turnover: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*, ۴۳, ۲۳۷-۲۶۳.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2005.02.007>

- Herman, R.E. (۲۰۰۵) HR Managers as Employee- Retention Specialists. *Employment Relations Today*, ۳۲, ۱-۷.
<http://dx.doi.org/10.1002/ert.20058>
- Hiltrop, J.M. (۱۹۹۹) The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. *European Management Journal*, ۱۷, ۴۲۲-۴۳۰.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00222-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00222-5)
- Karatepe, O.M. (۲۰۱۳) High-Performance Work Practices, Work Social Support and Their Effects on Job Embeddedness and Turnover Intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ۲۵, ۹۰۳-۹۲۱.
<http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-06-2012-0097>
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (۲۰۱۶). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, ۴(۵), ۲۶۱- ۲۶۸.
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Kroon, B. and Freese, C. (۲۰۱۳) Can HR Practices Retain Flexworkers with Their Agency? *International Journal of Manpower*, ۳۴, ۸۹۹-۹۱۷.
<http://dx.doi.org/10.1108/IJM-07-2013-0169>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M. and Moeyaert, B. (۲۰۰۹) Employee Retention: Organizational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, ۲, ۱۹۵-۲۱۵.
<http://dx.doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Leners, D., Roehrs, C. and Piccone, A. (۲۰۰۶) Tracking the Development of Professional Values in Undergraduate Nursing Students. *Journal of Nursing Education*, ۴۵, ۵۰۴-۵۱۱.
- Loan- Clarke, J., Arnold, J., Coombs, C., Hartley, R. and Bosley, S. (۲۰۱۰) Retention, Turnover and Return—A Longitudinal Study of Allied Health Professionals in Britain. *Human Resource Management Journal*, ۲۰, ۳۹۱-۴۰۶.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8083.2010.0140.x>
- Messmer, M. (۲۰۰۰). Orientations Programs Can Be Key to Employee Retention. *Strategic Finance*, ۸۱, ۱۲-۱۵.
- Mignonac, K. and Richebé, N. (۲۰۱۳) “No Strings Attached?”: How Attribution of Disinterested Support Affects Employee Retention. *Human Resource Management Journal*, ۲۳, ۷۲-۹۰.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8083.2012.0190.x>
- Minale, B. (۲۰۱۷). The Effect of Nonfinancial Reward on Employee Retention: The case of United Bank SC (Doctoral dissertation, Addis Ababa University).
- Moncarz, E., Zhao, J. and Kay, C. (۲۰۰۹) An Exploratory Study of US Lodging Properties’ Organizational Practices on Employee Turnover and Retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ۲۱, ۴۳۷-۴۵۸.
<http://dx.doi.org/10.1108/09696110910900690>

- Naqvi, S.M.M.R. and Bashir, S. (۲۰۱۵) IT-Expert Retention through Organizational Commitment: A Study of Public Sector Information Technology Professionals in Pakistan. *Applied Computing and Informatics*, ۱۱, ۶۰-۷۵.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.aci.2015.11.001>
- Patton, M. Q. (۱۹۹۰). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
- Peter. (۲۰۱۷). *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. Retrieved from:
<http://hdl.handle.net/10371/138208>.
- Pitts, D., Marvel, J. and Fernandez, S. (۲۰۱۱) So Hard to Say Goodbye? Turnover Intention among US Federal Employees. *Public Administration Review*, ۷۱, ۷۵۱-۷۶۰.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02414.x>
- Tremblay, M.L., O'Brien-Pallas, L., Viens, C., Brabant, L.H. and Gelinis, C. (۲۰۰۶) Towards an Integrated Approach for the Management of Ageing Nurses. *Journal of Nursing Management*, ۱۴, ۲۰۷-۲۱۲.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00606.x>
- Tymon Jr., W.G., Stumpf, S.A. and Smith, R.R. (۲۰۱۱) Manager Support Predicts Turnover of Professionals in India. *Career Development International*, ۱۶, ۲۹۳-۳۱۲.
<http://dx.doi.org/10.1108/13620431111140174>
- Wilson, K., Brown, M., & Cregan, C. (۲۰۰۸). Job quality and flexible practices: An Investigation of Employee Perceptions. *International Journal of Human Resource Management*, ۱۹, ۳۴, ۴۷۳-۴۸۶.
- Yin, R. K. (۲۰۱۱). *Qualitative from Start to Finish: a division of Guilford*. New York, USA.