

## آسیب شناسی حفظ و نگهداری کارکنان حرفه ای با رویکرد اخلاق سازمانی در شرکت ملی نفت

غلام رضا امجدی<sup>۱</sup>

کرم اله دانش فرد<sup>۲</sup>

امیر حسین محمد داودی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از این پژوهش آسیب شناسی حفظ و نگهداری کارکنان حرفه ای، شناسایی عوامل نگهدارنده و شناسایی وضع موجود و مطلوب این عوامل در شرکت ملی نفت می باشد. این پژوهش به لحاظ هدف از نوع توصیفی و به لحاظ مخاطب استفاده از پژوهش از نوع کاربردی است. بدین منظور پس از مرور ادبیات تحقیق و بهره گیری از نظرات خبرگان، عوامل و مؤلفه های مؤثر بر نگهداری کارکنان حرفه ای شناسایی و مدل اولیه تحقیق تنظیم و پس از اجرای تکنیک دلفی در سه دور مدل نهایی تحقیق آماده شد. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان شرکت ملی و مهندسی ساختمان نفت است که تعداد ۲۶۰ نفر از آنها به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده اند. خبرگان این پژوهش را ۱۵ نفر از مدیران شرکت نفت و ۱۵ نفر از استادان دانشگاه تشکیل می دهند که به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شده اند. نتایج نشان می دهد که عوامل سازمانی، فردی و فرهنگی بر نگرش کارکنان، همچنین بر حفظ و نگهداری کارکنان مؤثرند. همچنین آزمون T زوجی نشان می دهد که به جز ۳ مؤلفه «استانداردها»، «گرایش کارآفرینی» و «هویت» در بقیه مؤلفه ها بین وضع موجود و مطلوب فاصله وجود دارد و بر اساس رتبه بندی فریدمن در وضع موجود و مطلوب مؤلفه های تعارض، سبک رهبری، استقلال طلبی، طرح شغل و ریسک دارای آسیب می باشند.

### واژگان کلیدی

عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل فرهنگی، نگرش کارکنان، نگهداشت کارکنان.

۱. دانشجوی دوره دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران.

Email: rezaamjadi000@gmail.com

۲. استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

Email: daneshfard@srbiau.ac.ir

۳. دانشیار، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ایران.

Email: adavoudi838@yahoo.com

پذیرش نهایی: ۱۳۹۷/۰۲/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۰۸

### طرح مسأله

در گذشته که انسان به عنوان یکی از منابع سازمانی مهم مطرح نبود، به استراتژی‌های لازم در حوزه حفظ و نگهداری کارکنان کم‌تر توجه می‌شد؛ ولی به مرور زمان، با کسب آگاهی‌های لازم، کارکنان به عنوان محوری‌ترین منابع سازمانها شناخته شده‌اند. لذا حفظ و نگهداشت این منبع با ارزش راهبرد اساسی سازمان‌ها قلمداد می‌شود (اسکندری، ۱۳۸۸).

سازمانها و شرکتهای هر سال بخش قابل ملاحظه‌ای از نیروی انسانی خود را به دلیل بازنشستگی پیش از موعد، فرسودگی شغلی و ترک خدمت از دست می‌دهند. این امر در عملکرد روزانه سازمان و اثر بخشی نیروی انسانی تأثیر می‌گذارد. سازمانهای بخش دولتی و خصوصی به طور مستمر با این چالش مواجه هستند. از سوی دیگر با پیشرفت فناوری و ایجاد رقابت بین سازمانها، کارکنان حرفه‌ای با فرصت‌های شغلی نسبتاً زیادی مواجه هستند. این مسأله باعث سخت شدن کار سازمان‌ها در نگهداری کارکنان متخصص می‌شود. بنابراین جلوگیری از ترک خدمت و نگهداری کارکنان در بلندمدت از چالش‌های اصلی سازمان‌ها محسوب می‌شود. (کلارک، ۲۰۱۳، ۱)

سازمانهای امروزی که در جو دانش محوری، رقابتی، مشتری‌گرایی، پاسخگویی، کیفیت‌گرایی، مشارکتی، کارآفرینی و تحول‌گرایی فعالیت می‌کنند، مستلزم دستیابی سریع به نیروی انسانی توانمند، خشنود و متعهد به عنوان ابزار رقابتی می‌باشند زیرا داشتن کارکنان راضی، پرنرزی و خلاق یا سرمایه انسانی متعهد، مهمترین منبع سازمانی محسوب می‌شود. با توجه به اینکه نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمانهای دیگر است، تأکید بر نیروی انسانی مؤثر و کارآمد در عرصه آموزش رو به افزایش است (میر کمالی، ۱۳۸۹). بنابراین تنها مزیت رقابتی پایدار هر سازمان (از جمله شرکت ملی نفت و زیرمجموعه‌های آن) نیروی انسانی آن و نقش اساسی آنان در موفقیت سازمان می‌باشد که این امر از طریق جذب و نگهداری منابع انسانی میسر می‌شود. لذا در این مقاله به شناسایی عوامل نگهدارنده، شناسایی وضعیت موجود و مطلوب و آسیب‌شناسی نگهداری کارکنان حرفه‌ای با تمرکز بر کارکنان شرکت ملی و مهندسی ساختمان نفت ایران می‌پردازیم.

### مبانی نظری: مرور ادبیات و معرفی مدل مفهومی تحقیق

حفظ و نگهداری فرایندی است که مدیریت با استفاده از عوامل همچون پرداخت اثر بخش، آموزش و بهسازی و اعطای امکانات رفاهی و خدمات مناسب و ... سعی می‌کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان را در سازمان افزایش دهد و نگهداشت ایجاد وضعیت مطلوب اشتغال برای

کارکنان است تا به واسطه آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشد. (جبه دار و همکاران، ۱۳۹۱)

نگهداری منابع انسانی عبارت است از ایجاد شرایط مطلوب اشتغال برای کارکنان تا به واسطه آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشند. یکی از وظایف عملیاتی مدیریت منابع انسانی، نگهداری و مرمت نیروی انسانی است. افراد به استخدام سازمان‌ها در می‌آیند و مدیران متعهد می‌شوند در قبال خدماتی که به آن سازمان ارائه می‌دهند، به آنها پاداش دهند. برای این امر سازمانها ناگزیرند خط مشی‌های خاصی را در این جهت به وجود آورند. مدیریت منابع انسانی بایستی از نظام‌های مختلف حفظ و نگهداشت افراد که منجر به بازسازی و مرمت فکری و جسمی آنها می‌شود، استفاده مطلوب کند و برای این امر در حوزه‌های مختلف از قبیل بیمه‌های مختلف درمانی، عمر، حوادث و از کار افتادگی، برنامه ریزی کرده و آنها را به اجرا در آورد. (قربانی، ۱۳۹۰) یکی از مسائلی که حول ترک خدمت، توجه مدیران زیادی را به خود معطوف کرده، این است که عموماً کارکنان با مهارت و توانمندی بالا که توانایی یافتن شغل‌های مناسب‌تری را دارند، سازمان را ترک می‌کنند و کسانی که شغل خود را ترک نمی‌کنند، عموماً توانایی یافتن شغل بهتر را ندارند. بر این اساس مفهوم حفظ کارکنان، نقطه مقابل ترک کار قرار می‌گیرد. ترک به مجموعه جدایی داوطلبانه و غیرداوطلبانه کارکنان از شرکت گفته می‌شود. (شیرازی، ۱۳۹۲)

اغلب سازمانها، در دهه‌های اخیر، موضوع نگهداری منابع انسانی را مهم و اساسی قلمداد کرده برای آن برنامه ریزی نموده و هزینه‌های زیادی انجام می‌دهند. یکی از رسالت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در سازمانها نگهداری کارکنان توانمند است (اسکندری، ۱۳۸۸). برای یک سازمان، استخدام افراد برای تکمیل پست‌های سازمان ضروری است، اما نگهداشت کارکنان اهمیت بیشتری نسبت به استخدام دارد. نگهداری کارکنان شایسته باعث ارائه خدمات بهتر و بهره‌وری بالاتری می‌شود که در نتیجه رضایت مشتری، تسهیل جانشین‌پروری مدیریت و بهبود یادگیری سازمانی را به دنبال خواهد داشت. (هانگ، ۲۰۱۲)

با توجه به نظریه‌های موجود در مدیریت منابع انسانی، عوامل مختلفی می‌تواند نقطه شروع هر مدل نگهداری کارکنان باشد نظیر ماهیت شغل یا محیط کار، بازار کار، عوامل اقتصادی یا نظایر اینها. اما به نظر می‌رسد که شروع بررسی، با فرد و انتظارات و ارزش‌هایش مناسب است. زیرا این فرد است که نهایتاً تصمیم می‌گیرد که سازمان را ترک نماید و یا اینکه در سازمان باقی بماند. با توجه به ویژگی‌های کارکنان حرفه‌ای و تخصصی، به نظر می‌رسد

این افراد به محض ورود به سازمان، دارای ارزش‌های شخصی و انتظاراتی در زمینه توسعه دانش فردی، میزان مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، نحوه ارتقاء، تخصیص زمان حضور منعطف برای آنها و غیره می‌باشند. در این راستا سازمان‌هایی که از نظام جبران خدمت بر مبنای عملکرد استفاده می‌نمایند و کارکنان خود را در اهداف تجاری سازمان مشارکت می‌دهند در

نگهداری کارکنان متخصص موفق‌تر هستند. (افجه، ۱۳۹۲)

### مفهوم آسیب‌شناسی

آسیب‌شناسی فرایند مطالعه مسئله، مشکل یا چالش در یک قسمت یا تمامی سازمان یا نظام مدیریت است که به منظور شناخت ماهیت و علت‌های آن صورت می‌گیرد. در این فرآیند، مسائل و چالش‌های به وقوع پیوسته سازمان مورد مطالعه قرار می‌گیرد، موقعیت تحلیل می‌شود و تلاش می‌گردد ریشه بی‌نظمی‌ها، نابسامانی‌ها و شیوه‌های پیشگیری آن‌ها و حل مسائل در دستور کار قرار گیرد. (دانش فرد، ۱۳۹۲)

### منابع انسانی و اصول اخلاقی

اخلاقیات را می‌توان در قالب مجموعه‌ای از اصول تعریف کرد که اغلب در قالب یک منشور یا سیستمی شناخته می‌شود که به عنوان راهنمای رفتار عمل می‌کند. در منشورهای اخلاقی می‌توان انعکاسی از مذاهب و سنت‌های غیر مذهبی را مشاهده کرد، اما آنچه که در تمام آنها مشترک است نظارت بر رفتار افراد، نیت آنها در اعمال و رفتارشان و مجموعه‌ای از ارزشهایی است که به اعمال درست و نادرست مربوط می‌شود. بافت اخلاقی یک سازمان متشکل از سنتها و عملکردهایی است که در حافظه سازمانی ثبت شده است. این سنتها و عملکردها در نوع رفتار سازمان با کارکنان خود منعکس می‌شود. رابطه بین افراد و سازمان مطابق با اهداف سازمان و انگیزه‌هایی که افراد برای کارکردن در آن سازمان دارند، تغییر می‌کند. (لاوتن، ۱۳۹۱)

### سؤالات پژوهش

۱. عوامل نگهدارنده کارکنان حرفه‌ای کدامند؟
۲. وضع موجود و وضع مطلوب عوامل نگهدارنده کارکنان حرفه‌ای چگونه است؟
۳. آسیب‌های نظام نگهداشت کارکنان حرفه‌ای کدامند؟

### متدولوژی اجرای پژوهش

با توجه به اینکه در این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل نگهدارنده کارکنان حرفه‌ای، شناسایی وضع موجود و مطلوب و آسیب‌شناسی نظام نگهداری کارکنان حرفه‌ای هستیم بدین منظور علاوه بر اجرای تکنیک دلفی از پرسشنامه محقق ساخته نیز جهت شناسایی وضع موجود و مقایسه آن با وضع مطلوب که از طریق نظر خواهی از خبرگان بدست آمده استفاده شده است.

### جامعه آماری و نمونه

جامعه آماری این پژوهش را کارکنان شرکت ملی و مهندسی ساختمان نفت از زیر مجموعه های شرکت ملی نفت تشکیل می دهند که تعداد ۲۶۰ نفر از آنها به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده اند. سپس پرسشنامه بین اعضاء نمونه آماری توزیع گردید.

### ابزار گردآوری اطلاعات

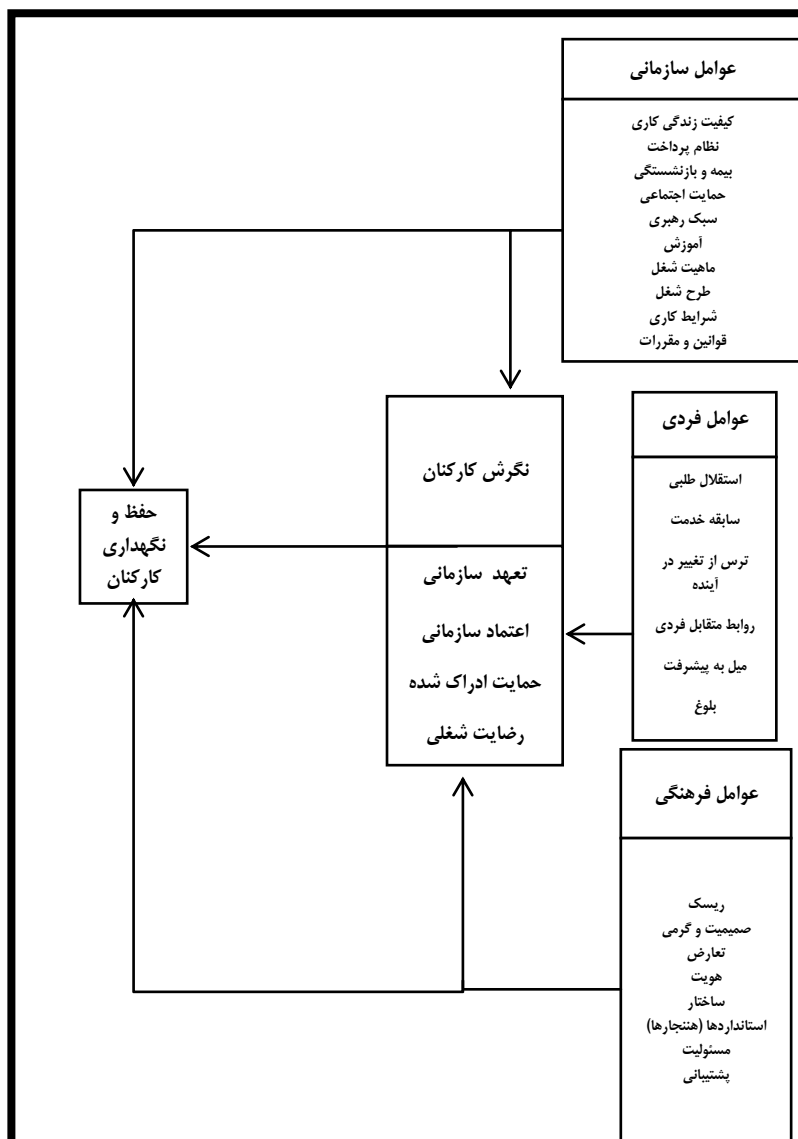
ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه تلفیقی است. برای اطمینان از اینکه آیا پرسشنامه تحقیق واقعاً همان خصیصه های مورد نظر را اندازه گیری می کند یا خیر؟ پرسشنامه بین تعدادی از استادان و متخصصان ارائه و از آنها خواسته شد تا پس از مطالعه پرسشنامه، نظر خود را در رابطه با نوع سؤالات، تعداد سؤالات و همبستگی سؤالات موجود با در نظر گرفتن اهداف و سؤالات تحقیق ابراز نمایند. پس از جمع آوری نظرات، تغییراتی در پرسشنامه ایجاد شد و بدین ترتیب روایی آن مورد تأیید و اطمینان قرار گرفت. برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری که خصیصه های مختلف را اندازه گیری می کند، به کار می رود. ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده بالاتر از ۰.۷ قرار دارد بنابر این پایایی و قابل اعتماد بودن پرسشنامه مورد تأیید قرار می گیرد.

چنانکه اشاره شد، تعداد ۱۵ نفر از مدیران شرکت ملی نفت و ۱۵ نفر از استادان دانشگاه بعنوان گروه خبره به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب و تکنیک دلفی اجرا گردید که در ادامه مقاله به جزئیات آن اشاره شده است.

### طراحی مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش، با مطالعه مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان مدل مفهومی اولیه تحقیق تنظیم شد. در این مدل متغیر مستقل شامل عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل فرهنگی می باشد. نگرش کارکنان به عنوان متغیر میانجی و حفظ و نگهداری کارکنان به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

پاسخ سؤال اول: عوامل نگهدارنده کارکنان حرفه ای کدامند؟  
 برای پاسخ به این سؤال از تکنیک دلفی استفاده شده است.  
 اجرای تکنیک دلفی

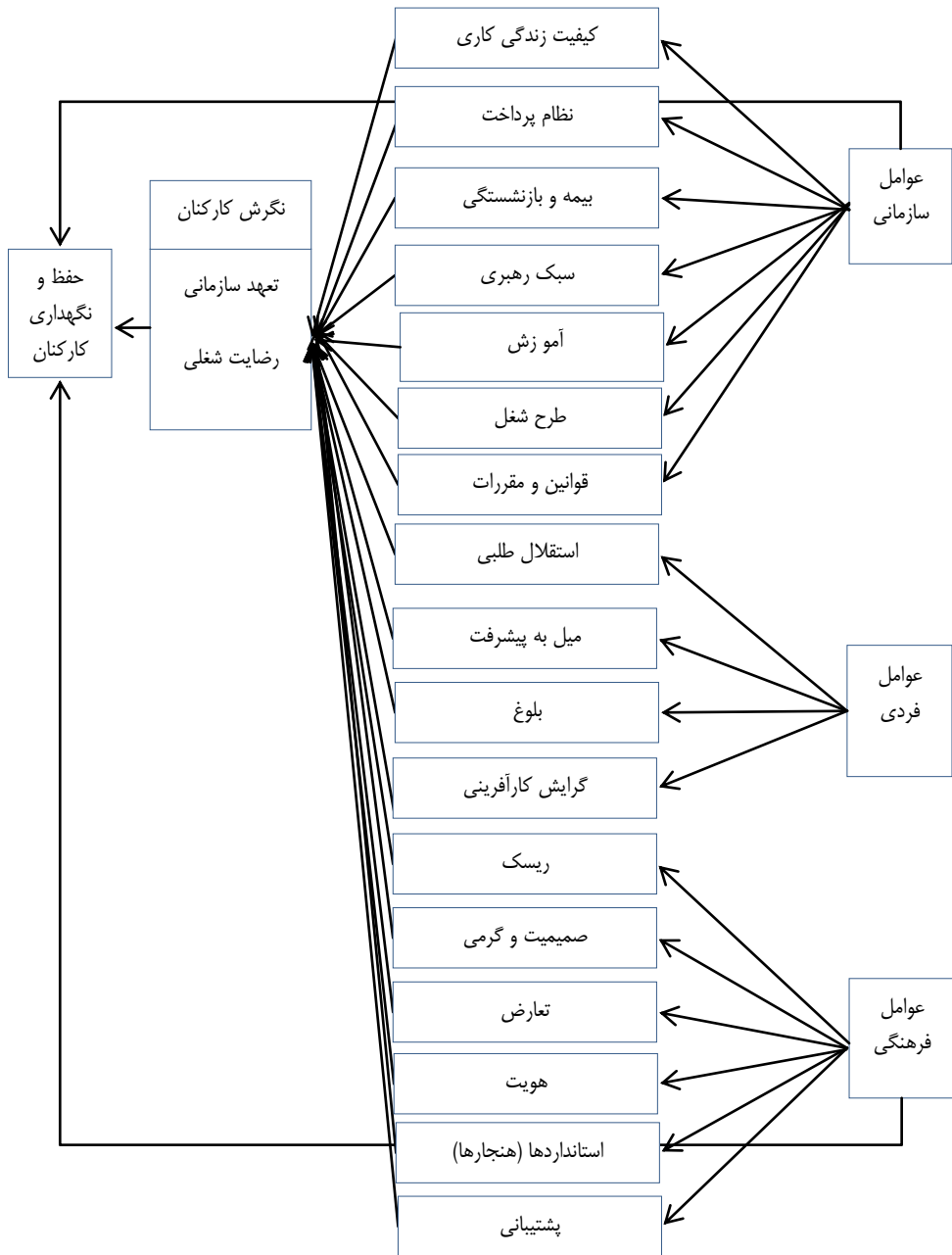


نمودار ۱: مدل اولیه عوامل نگهدارنده کارکنان حرفه ای

در پرسشنامه دور نخست، نظر خبرگان درباره میزان مناسب بودن عوامل و مؤلفه های اولیه اخذ شد. در این بین پاسخگو بایدنظر خود را درباره میزان مربوط و مناسب بودن هر مؤلفه بر روی طیفی بین ۱ تا ۷ مشخص میکرد. در این طیف، عدد ۱ بیانگر کمترین میزان تناسب و عدد ۷ نشان دهنده بیشترین میزان تناسب مؤلفه مورد نظر بوده است. در پایان دور نخست، مؤلفه های حمایت اجتماعی و شرایط کاری، سابقه خدمت و روابط متقابل فردی، مسئولیت و اعتماد سازمانی دارای میانگین کمتر از ۴.۵ بودند بنابراین در دور دوم از مدل حذف شدند.

پرسشنامه دور دوم پس از پردازش پاسخهای اعضاء در دور نخست و درج میانگین نمرات اعضاء همچنین پاسخ قبلی هر عضو به طور جداگانه در جداول مربوطه تدوین و در اختیار پاسخگویان قرار گرفت. در این پرسشنامه از اعضاء خبرگان خواسته شد تا با توجه به پاسخ جمع، نظر جدید خود را اعلام کنند. در این دور ۳۰ نفر از خبرگان درون و برون سازمان پرسشنامه ارسالی را تکمیل کردند که مؤلفه های ماهیت شغل، ترس از تغییر در آینده، ساختار و حمایت ادراک شده دارای میانگین کمتر از ۴.۵ بودند که این مؤلفه ها در دور سوم از مدل حذف گردیدند.

در دور سوم در مجموع ۳۰ نفر از اعضاء گروه خبرگان پرسشنامه ارسالی را تکمیل کردند. در این دور بر مبنای نتایج حاصل از نظرات اعضاء، مجموعه مؤلفه هایی که در دور دوم دلفی به تأیید اعضاء گروه ها رسیده و از نظر آنها از اهمیت زیاد و خیلی زیاد برخوردار بودند (میانگین بزرگتر از ۴.۵) در جدول خلاصه شده و در اختیار پاسخگویان قرار گرفت. این جدول به منظور یادآوری نتایج به دست آمده تا این مرحله تنظیم شد و در آن از پاسخگویان خواسته شد که در خصوص تناسب دسته بندی عوامل و مؤلفه های مورد اشاره نظر خود را بیان کنند. در این مرحله نظرات خبرگان به اشباع رسید و نتیجه حاصل از این ارزیابی منجر به تأیید و نهایی شدن چارچوب کلی مدل مفهومی تحقیق و تخصیص مؤلفه های به عوامل موجود در مدل تحقیق گردید که در شکل ۲ نشان داده شده است. (مدل نهایی تحقیق)



نمودار ۲: مدل نهایی عوامل نگهداری کارکنان حرفه ای



پاسخ سؤال دوم: وضع موجود و مطلوب عوامل نگهدارنده کارکنان حرفه‌ای چگونه است؟ به منظور مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب متغیرهای تحقیق در جامعه مورد مطالعه از آزمون T زوجی استفاده گردید که نتایج آن در جدول زیر نشان داده شده است. فرضیه آماری این آزمون به شرح زیر نوشته می‌شود:

بین وضع موجود و مطلوب عوامل نگهدارنده کارکنان حرفه‌ای شرکت نفت ایران اختلاف معناداری وجود ندارد:  $H_0$

بین وضع موجود و مطلوب عوامل نگهدارنده کارکنان حرفه‌ای شرکت نفت ایران اختلاف معناداری وجود دارد:  $H_1$

جدول شماره ۱: خلاصه نتایج آزمون تی زوجی

نتیجه	سطح معناداری	آماره تی	میانگین وضع مطلوب	میانگین وضع موجود	متغیر
رد فرض $H_0$	.000	-24.613	4.6154	3.0500	کیفیت زندگی کاری
رد فرض $H_0$	.000	-19.019	4.7154	3.2333	نظام پرداخت
رد فرض $H_0$	.000	-19.599	4.5154	2.9750	بیمه و باز نشستگی
رد فرض $H_0$	.000	-49.320	4.9192	3.0000	سبک رهبری
رد فرض $H_0$	.002	-3.092	3.6231	3.4333	آموزش
رد فرض $H_0$	.000	-6.334	4.2115	3.1667	طرح شغل
رد فرض $H_0$	.000	-4.879	3.9077	3.6250	قوانین و مقررات
رد فرض $H_0$	.000	-5.758	3.6115	3.1667	استقلال طلبی
رد فرض $H_0$	.000	-16.677	4.3231	3.2000	میل به پیشرفت
رد فرض $H_0$	.000	-8.741	4.2115	3.7333	بلوغ
تایید فرض $H_0$	.191	1.311	3.6077	3.6750	گرایش کارآفرینی
رد فرض $H_0$	.000	-6.599	3.4192	3.1333	ریسک
تایید فرض $H_0$	.000	-20.134	4.2154	2.8667	صمیمیت و گرمی
رد فرض $H_0$	.000	-13.494	4.1154	2.9667	تعارض
تایید فرض $H_0$	.076	-1.784	3.8154	3.7000	هویت
تایید فرض $H_0$	.903	-.122	3.7077	3.7000	استانداردها(هنجارها)
رد فرض $H_0$	.000	-10.113	4.3154	4.0500	پشتیبانی
رد فرض $H_0$	.000	-4.864	4.0115	3.7000	تعهد سازمانی
رد فرض $H_0$	.016	-2.421	3.7115	3.5667	رضایت شغلی

همان گونه که در جدول فوق مشاهده می شود طبق نتایج آزمون تی زوجی به جز سه مولفه «استانداردها»، «گرایش کارآفرینی» و «هویت» که دارای سطح معناداری بزرگتر از ۰.۰۵ هستند در سایر مولفه ها سطح معناداری کوچکتر از ۰.۰۵ است و لذا فرض صفر آزمون رد شده است بنابر این می توان گفت که بین وضع موجود و وضع مطلوب عوامل نگهدارنده کارکنان حرفه ای شرکت نفت ایران به جز سه عامل استانداردها، هویت و گرایش کارآفرینی در بقیه مؤلفه ها بین وضع موجود و مطلوب اختلاف معناداری وجود دارد.

پاسخ سؤال سوم: آسیب های نظام نگهداشت کارکنان حرفه ای کدامند؟

چنانکه جدول خلاصه نتایج آزمون T زوجی نشان می دهد مؤلفه های گرایش کارآفرینی، هویت و استانداردها دارای سطح معنی داری بزرگتر از ۰.۰۵ هستند بنابراین می توانیم نتیجه بگیریم که فرض H0 مبنی بر اینکه عوامل نگهدارنده کارکنان حرفه ای شرکت ملی نفت دارای اهمیت یکسانی هستند رد و فرض مقابل مبنی بر متفاوت بودن عوامل نگهدارنده پذیرفته می شود. رتبه بندی عوامل نگهدارنده کارکنان حرفه ای از طریق آزمون فریدمن نیز مؤید این واقعیت است. طبق نتایج آزمون فریدمن، رتبه بندی عوامل نگهدارنده کارکنان حرفه ای در وضعیت موجود بدین ترتیب است که «رضایت شغلی» با میانگین رتبه ۱۵.۶۵ بالاترین اهمیت را داشته و در اولویت اول قرار دارد، پایین ترین اولویت نیز به «صمیمت و گرمی» با میانگین رتبه ۶.۰۵ اختصاص دارد که در رتبه ۱۹ قرار دارد. بر اساس جدول زیر متغیرهای نظام پرداخت، استقلال طلبی، میل به پیشرفت، ریسک، کیفیت زندگی کاری، بیمه و بازنشستگی، سبک رهبری، تعارض و صمیمیت و گرمی دارای میانگین کمتر از ۱۰ می باشند و این بدین مفهوم است که در این عوامل آسیب وجود دارد.

جدول شماره ۲: میانگین رتبه ها

اولویت	میانگین رتبه	عامل
۱	۱۵.۶۵	رضایت شغلی
۲	۱۳.۲۵	تعهد سازمانی
۳	۱۳.۰۵	بلوغ
۴	۱۳	هویت
۵	۱۲.۸۵	استانداردها(هنجارها)
۶	۱۲.۶۰	قوانین و مقررات
۷	۱۲.۵۵	گرایش کارآفرینی

اولویت	میانگین رتبه	عامل
۸	۱۲.۴۰	پشتیبانی
۹	۱۰.۱۵	آموزش
۱۰	۹.۲۰	طرح شغل
۱۱	۸.۸۰	نظام پرداخت
۱۲	۸.۵۵	استقلال طلبی
۱۳	۸.۲۵	میل به پیشرفت
۱۴	۷.۴۵	ریسک
۱۵	۷.۰۵	کیفیت زندگی کاری
۱۶	۶.۷۰	بیمه و باز نشستگی
۱۷	۶.۳۰	سبک رهبری
۱۸	۶.۱۵	تعارض
۱۹	۶.۰۵	صمیمیت و گرمی

### یافته های تحقیق

هدف این تحقیق چنانکه اشاره شد، «آسیب شناسی نظام نگهداری کارکنان حرفه‌ای، شناسایی عوامل نگهدارنده کارکنان حرفه‌ای و شناسایی وضع موجود و وضع مطلوب عوامل نگهدارنده» می‌باشد. بعد از انجام تحقیق نتایج به شرح زیر است:

#### سؤال نخست: عوامل نگهدارنده کارکنان حرفه‌ای کدامند؟

در این تحقیق عوامل نگهداشت کارکنان شامل: عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل فرهنگی است که این عوامل ابتدا از طریق مطالعه کتب، مقالات و مدل‌های مرتبط با منابع انسانی شناسایی، سپس از طریق اجرای تکنیک دلفی طی سه مرحله و جمع‌بندی نظر خبرگان درون سازمانی و برون سازمانی تأیید و نهایی شدند.

#### سؤال دوم: وضع موجود و مطلوب عوامل نگهدارنده کارکنان حرفه‌ای چگونه است؟

پس از توزیع ۲۶۰ پرسشنامه در بین اعضاء نمونه انتخاب شده از جامعه آماری و محاسبه میانگین نظرات و مقایسه آن با میانگین به دست آمده از نظر خبرگان طبق نتایج آزمون T زوجی به جز سه مؤلفه گرایش کارآفرینی، هویت و استانداردها (هنجارها) که دارای سطح معنی‌داری بزرگتر از ۰.۰۵ بودند در سایر مؤلفه‌ها سطح معنی‌داری کوچکتر از ۰.۰۵ است و فرض صفر

آزمون رد شده است بنابراین می‌توان گفت که بین وضع موجود و مطلوب عوامل نگهدارنده کارکنان حرفه ای شرکت ملی و مهندسی ساختمان نفت ایران به جز سه مؤلفه مذکور در بقیه موارد اختلاف معنی داری وجود دارد.

#### سؤال سوم: آسیب‌های نظام نگهداری کارکنان حرفه ای کدامند؟

برای شناسایی آسیب‌های موجود در نظام نگهداری کارکنان حرفه ای پس از انجام آزمون فریدمن و رتبه بندی عوامل نگهدارنده، مؤلفه‌هایی که میانگین رتبه آنها پایین‌تر از ۱۰ می‌باشد به عنوان آسیب در وضعیت موجود لحاظ می‌گردند بنابراین مؤلفه‌های نظام پرداخت، استقلال طلبی، میل به پیشرفت، ریسک، کیفیت زندگی کاری، بیمه و بازنشستگی، سبک رهبری، تعارض و صمیمیت و گرمی دارای آسیب هستند

#### نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف آسیب‌شناسی نظام نگهداشت کارکنان حرفه ای، شناسایی عوامل نگهدارنده و مقایسه وضع موجود و مطلوب این عوامل (مورد مطالعه: شرکت ملی و مهندسی ساختمان نفت) انجام شد. در بررسی تحقیقاتی که درباره نگهداری کارکنان به عمل آمده مشاهده کردیم که دیدگاه جامع و فراگیری نسبت به موضوع وجود ندارد و غالباً پژوهش‌ها با محوریت متغیرهایی مانند: رضایت شغلی، تعهد سازمانی، حقوق و دستمزد، عدالت سازمانی، مسیر شغلی، بهداشت و ایمنی انجام گرفته است. بنابراین می‌توان نتایج این تحقیق را به طور بخشی با سایر پژوهش‌های انجام شده مورد بررسی و مقایسه قرارداد. یافته‌های تحقیق نشان داد که: عوامل سازمانی از قبیل کیفیت زندگی کاری، نظام پرداخت، سبک رهبری، ماهیت شغل و ... علاوه بر نگرش کارکنان به عنوان متغیر میانجی بر حفظ و نگهداری کارکنان نیز تأثیر دارد. نتایج این تحقیق با پژوهش توکلی نژاد (۱۳۹۵) همخوانی دارد.

در حوزه عوامل فردی مثل سابقه خدمت، تعهد سازمانی و رضایت شغلی نیز یافته‌ها حاکی از تأثیر این عوامل بر حفظ و نگهداری و نگرش دارند که در مقایسه با پژوهش توکلی نژاد همسویی بین این دو مشاهده می‌شود.

استقلال طلبی و نظام پرداخت از مؤلفه‌های مؤثر بر نگرش کارکنان، همچنین تأثیر گذار بر حفظ و نگهداشت کارکنان می‌باشند در پژوهش افجه و صالح غفاری (۱۳۹۲) نیز چنین همسویی مشاهده می‌شود.

برای نگهداری کارکنان حرفه‌ای عوامل انگیزشی بسیار مهم هستند و ارتقاء حقوق سالیانه یک عامل انگیزشی بسیار قوی است؛ زیرا عوامل اقتصادی یکی از دلایل اصلی ترک صنعت نفت توسط کارکنان حرفه‌ای و جذب آنها به شرکت‌های خارجی است. در یافته‌های پژوهش میر کمالی (۱۳۹۴) نیز تأثیر عوامل انگیزشی بر نگهداشت مشاهده می‌شود.

یافته‌ها نشان داد که یکی از ملاک‌های نگهداشت منابع انسانی در شرکت نفت شایستگی‌ها و توانایی‌های شخصی است که در مسائلی چون تخصص و تعهد به کار، خلاقیت و میل به پیشرفت نمود پیدا می‌کند؛ بنابراین مسئولین باید به شایستگی‌ها و توانایی‌های شخصی کارکنان توجه کنند تا بتوانند زمینه‌های رشد و بالندگی سازمان را فراهم آورند. در پژوهش میرکمالی ۱۳۹۴ نیز تأثیر این عوامل بر نگهداری کارکنان تأیید شده است.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که در مؤلفه‌های تعارض، طرح شغل، استقلال طلبی، ریسک و کیفیت زندگی کاری بین وضع موجود و مطلوب شکاف وجود دارد. تفویض اختیارات بیشتر به سطوح پایین سازمان، توجه به شکوفایی قابلیت‌ها و استعدادها، تقویت روحیه توأم با برخورد مناسب، انتصاب مدیران بر اساس شایستگی، برقراری سیستم عادلانه اعطای پاداش، حل مشکلات به صورت گروهی و ایجاد جوّ توأم با آرامش در سازمان می‌تواند تا حد زیادی موفقیت در نگهداری کارکنان حرفه‌ای را تضمین کند. برخی از راهکارهای مهم برای نگهداری نیروی انسانی حرفه‌ای در شرکت ملی و مهندسی ساختمان نفت عبارتند از:

- تلاش در راستای مواردی که تقویت‌کننده روحیه و علاقه مندی کارکنان به کار و محیط کار هستند مانند ایجاد امنیت شغلی، تأمین زندگی در زمان حال، دوران پیری و از کارافتادگی، توجه به سلامت و نگهداری طراوت و شادابی کارکنان.
- در طراحی مشاغل سعی شود وظایف به قدر کافی چالش‌برانگیز باشد تا فرصت پیشرفت و ترقی برای فرد مهیا شود و فرد در کار احساس رضایت داشته باشد.
- غالباً اینگونه عنوان می‌شود که مسایل مادی مهمترین عامل در فرار نخبگان از کشور است، اما این نکته را نباید از نظر دور داشت که در هدر رفت نیروی انسانی ماهر و خبره، در کنار مسایل مادی، عدم رضایت شغلی و سرخوردگی ناشی از سوء مدیریت و برخورد نامناسب مدیران ضعیف و ناکارآمد با نخبگان نیز بسیار تأثیر گذار است.
- سرمایه انسانی ارزشمندترین و بزرگترین سرمایه هر سازمان محسوب می‌شود. بقا و پویایی یک سازمان نیز در گرو حفظ سرمایه انسانی و به ویژه نیروهای کارآمد و خبره آن سازمان

است.

- یکی از مهمترین دلایل خروج نیروی انسانی متخصص از صنعت نفت، عدم تناسب شرایط شغل با توانمندی های شاغل است. جذب نیروی نخبه متناظر با مشاغل که غالباً نخبه پذیر نمی باشند، هزینه مادی و معنوی بالایی برای صنعت نفت به وجود آورده است، زیرا ماندگاری این نیروها در صنعت اغلب با فرسودگی همراه بوده و خروج آنها منجر به از دست رفتن هزینه های جذب، آموزش و توسعه نیروی انسانی می شود. از این رو، هوشمندی و هدفمندی در جذب می تواند تا حد زیادی این چالش را مرتفع سازد.

حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد سازمان: اجرای عوامل و مؤلفه های نگهداری کارکنان در سازمان، نیازمند پشتیبانی و تعهد مدیران عالی است. بدین منظور ضرورت دارد که در سیستم مدیریت منابع انسانی و ساختار سازمانی عوامل مرتبط و مؤثر در حفظ کارکنان حرفه ای نهادینه شود و به عنوان یک فعالیت جاری و حیاتی مد نظر قرار گیرد.

### فهرست منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ ششم ۱۳۹۵#
۲. اسکندری، مجتبی و علی نقی عابدی، بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین، شماره ۲، ۱۳۸۸#
۳. افجه، علی اکبر و عادل صالح غفاری، عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور، مجله راهبرد فرهنگ، شماره ۲۱، ۱۳۹۲#
۴. توکلی نژاد، حسن و نسرين جزنی، شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۳، ۱۳۹۵#
۵. جبه دار، علیرضا و محمود تشکری. حمید رضا سعید زاده، بررسی نقش‌های بازرسی ناجا در نگهداشت مدیران (مطالعه موردی فرماندهی انتظامی استان همدان)، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال ششم، شماره ۲۰، ۱۳۹۱#
۶. هلر، رابرت، مدیریت کارکنان، ترجمه سعید علی میرزایی، نشر سار گل، ۱۳۸۳#
۷. دانش فرد، کرم الله، روش بررسی و تحلیل مسائل مدیریت، انتشارات صفار، ۱۳۹۲#
۸. شیرازی، علی و منصوره حسینی رباط، تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳۹۳#
۹. قربانی، قاسم و مجید رضائی راد، نقش مدیریتی رؤسای کلانتری در نگهداشت کارکنان پلیس، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، شماره ۱، ۱۳۹۰#
۱۰. عباس پور، عباس، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، انتشارات سمت، تهران ۱۳۸۸#
۱۱. لاوتن، آلن، مدیریت اخلاقی در خدمات دولتی، ترجمه ربیعی و گیوریان، انتشارات یکان، ۱۳۹۱#
۱۲. میر سپاسی، ناصر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر، ۱۳۹۳#
۱۳. میر کمالی، سید محمد و ناصر ناستی زایی، بررسی رابطه توانمند سازی روانشناختی با رضایت شغلی در پرسنل پرستاری، فصلنامه دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه شماره ۲، ۱۳۸۹#
14. Alnaqbi W. (2011). The Relationship between Human Resource Practices and Employee Retention. Degree of Doctor. Edith Cowan University
15. Christian, J.S. & Ellis, A.P.J. (2014). The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement into Deviant Behavior at Work, Journal of Business Ethics, 119(2)
16. Clark D. B. (2013). Employee Commitment and Other Factors That Affect Attraction and Retention of Employees in Organization: The Examination of Research and OPM Practices. Dissertation Doctor of Management. University of Maryland University College

17. Davoudi, S. M. M. & Fartash, K. (2013). Turnover Intentions: Iranian Employees. *Journal of Indian Management*, 10(1)
18. Francis A. Adzei and Roger A. Atinga (2012) Motivation and retention of health workers in Ghana's district hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 26 No. 4, 2012
19. Hong E. N., Hao L. Z., Kumar R., Ramendran C., Kadiresan V. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - Regression Analysis. *International Journal of Business Research and Management*, 3(2)
20. Martin M. J. (2011). Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit. Degree of Doctor of Philosophy. State University
21. Rahman, W., Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6)
22. Spector, P. E. (2000). *Industrial organizational psychology*. Wiley & Sons INC.