



پژوهشنامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی «ویژه‌ی مدیریت»

سال هشتم/شماره‌ی بیست و نهم/تابستان ۸۷

شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساعد

علی جهانگیری*

امیر هوشنگ مهر علی**

تاریخ پذیرش: ۸۷/۳/۲۷

تاریخ دریافت: ۸۶/۸/۷

چکیده

موفقیت هر سازمانی بستگی به تخصیص و به کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی در برنامه‌های سازمان دارد و این امر در صورتی امکان پذیر خواهد بود که سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند.

این پژوهش در جهت زمینه یابی و کشف عوامل حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص و هم چنین تعیین اولویت عوامل مذکور در سطح سازمان صنایع دفاع انجام شده است. برای انجام این پژوهش کلیه متخصصین واحدهای تحت پوشش سازمان صنایع دفاع شناسایی و از بین جامعه آماری تعداد ۳۳۰ نمونه بصورت نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب گردید. و پس از تعیین روایی و اعتبار در مجموعه انتخاب شده توزیع و اطلاعات دریافتی به کمک تحلیل عاملی، تحلیل واریانس، خی دو و آزمون های دنباله دار مورد تحلیل قرار گرفت.

نتایج نشان می دهد که عوامل حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص به ترتیب اولویت در هفت عامل محتوا و ماهیت شغل، رضایت و امنیت شغلی، مدیریت و رهبری، مشخص بودن اهداف و انتظارات، فضای همکاری و انسجام گروهی، شرایط کار و پرداختی و مزایا، گروه بندی شده و همچنین هر کدام از شرکت ها و سازمانهای وابسته از اولویت بندی خاصی برخوردار بوده اند که به تفکیک نتایج مربوطه در پژوهش حاضر قید شده است.

واژه های کلیدی: حفظ و نگهداشت، ترک خدمت، مدل های خروج خدمت، منایب انسانی

* نویسنده مسئول - استادیار مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی

** دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دانشگاه مالک اشتر

مقدمه

«هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از وجود کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در سازمان است. بر این اساس، زمانی استراتژی منابع انسانی منبع محور، مزیت رقابتی به حساب می‌آید که سازمان بتواند منابع انسانی ماهر را در اختیار داشته باشد تا سریع‌تر از رقبای یاد بگیرد و سریع‌تر از آن‌ها آموخته‌های خود را به شکلی اثر بخش عملی سازد.» (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

«از طرف دیگر در بحث مربوط به کمبود نیروی کار، رقابت برای مهارت‌های کمیاب و موانع جا به جایی نیرو در بازار، احتمالاً گرایش به تمرکز بر عرضه‌ی نیروی کار و نه بر تقاضای نیروی کار بوده است. مع هذا، در بسیاری از شرکت‌هایی که بیشترین مشکل را دارند، یکی از باصرفه‌ترین تدابیر در مقابله با مشکل منابع کمیاب، نگهداشت از قابل‌ترین و ماهرترین کارکنان داخل سازمان است.» (آرمسترانگ، ۱۳۸۰).

در دیدگاه نوین مدیریت و عصر سازمان‌های یادگیرنده، دیگر صرفاً نباید مشکل را براساس تعداد افراد خارج شده از سازمان تعریف کرد که در جای خود بسیار مهم است؛ بلکه برای سازمانی‌هایی که به دنبال پیشتازی هستند، خروج یک نیروی متخصص و خبره ضایعه محسوب می‌شود. از این رو باید پرسید انگیزه‌ی ترک خدمت چیست؟ چرا این دسته افراد کلیدی در اشکالی همچون انتقال به سایر سازمان‌ها، بازنشستگی داوطلبانه و بازخریدی از خدمت رها می‌شوند؟

حفظ و نگهداشت و ترک خدمت دو روی سکه

فلاورز و هاگز عوامل نگهداشت و ترک خدمت را از نقطه نظر ماندن یا رفتن در

چهارگروه بررسی می‌کنند:

ترک خدمت کنندگان: این قبیل افراد، از شغلشان ناراضی هستند، در عین حال، فشارهای محیطی نیز در اندازه‌ای نیستند که بتوانند آن‌ها را از ترک سازمان شان باز دارند؛ در نتیجه، در اولین فرصت شغلشان را تغییر خواهند داد.

ناراضیان شغلی: این افراد، تمایل به انجام فعالیت‌های محفلی دارند. رضایت شغلی این افراد بسیار پایین است و اساساً به دلایل محیطی در سازمان ماندگار شده‌اند.

رضایت مندان شغلی: این دسته کارکنان از رضایت شغلی بالایی برخوردار هستند و به دلایل کاری سازمان را ترک نمی‌کنند.

رضایت مندان از شغل و محیط: این گروه از نیروی انسانی به احتمال زیاد، دوران کاری خود را با ماندن در سازمان به پایان می‌رسانند. در واقع دلایل رضایت شغلی و دلایل محیطی، توأمأ فرد را در سازمان نگه می‌دارند.

در یک نتیجه گیری کلی، می‌توان گفت که اگر دو متغیر رضایت شغلی و عوامل محیطی، در دو جهت متضاد حرکت کنند، امکان ترک خدمت زیاد نخواهد بود و برعکس اگر هر دو هم جهت و در حداقل ممکن قرار گیرند، احتمال ترک خدمت به حداکثر خواهد رسید (آرمسترانک، ۱۳۸۰).

ترک خدمت و پیشینه‌ی نظری آن

ترک خدمت به معنای تمایل کارکنان به ترک یک سازمان به علت سازمان دیگر است، این نوع ترک خدمت‌ها معمولاً بدون پیش بینی است. در برخی متون ترک خدمت اختیاری به‌عنوان جا به جایی افراد از محدوده‌ی عضویت یک سیستم اجتماعی ایجاد شده با هـمان اعضا (افراد) تعریف شده است (گارتنر، ۱۹۹۹).

برخی از پژوهشگران با تقسیم ترک خدمت به اختیاری و اجباری در تعریف هر یک گفته‌اند، آن‌هایی که در اثر برنامه‌ی کوچک سازی کنار گذاشته می‌شوند تحت عنوان خروج خدمت غیر ارادی و آن‌هایی که استعفا می‌دهند به‌عنوان خروج خدمت ارادی تلقی می‌شوند. این نوع خروج خدمت جزء برنامه سازمان نیست و اجتناب ناپذیر است (رودریک، ۲۰۰۰).

محققین در تبیین عواملی که موجب ترک خدمت می‌شود موارد متعددی را در نظر می‌گیرند. یکی از همین پژوهش‌ها با تقسیم بندی این عوامل به حوزه‌های اصلی جمعیت شناختی، اقتصادی، اجتماعی، روانی و آرائه‌ی عوامل فرعی برای هر یک، روابط آن‌ها را با ترک خدمت مورد بررسی قرار داده است که در زیر و به طور خلاصه آرائه می‌شود:

متغیرهای جمعیت شناختی: بین سن با ترک خدمت اختیاری رابطه‌ی منفی، تحصیلات رابطه‌ی مثبت و جنسیت رابطه‌ی خنثی وجود دارد.

متغیرهای اقتصادی: بین فرصت‌های شغلی، فرصت‌های ارتقا و حقوق مناسب با میزان ترک خدمت رابطه‌ی منفی دارد (جزنی، ۱۳۷۵).

متغیرهای اجتماعی: بین غیبت و کاهش امنیت شغلی و حمایت اجتماعی با خروج خدمت اختیاری رابطه‌ی معنی دار و مثبت وجود دارد (رودریک، ۲۰۰۰). هم چنین بین سنگینی کار و واجد شرایط شغل نبودن با ترک خدمت رابطه‌ی مثبت نشان داده است. یکی از دلایل اصلی استعفای کارکنان این است که فکر می‌کنند که آن‌ها خوب مدیریت ورهبری نمی‌شوند، یا با آن‌ها منصفانه رفتار نمی‌کنند، یا این که به آن‌ها زور می‌گویند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). کار کردن برای کسانی که یکی از خصائص شش گانه‌ی ایمان راسخ، سرشت و منش، مراقبت و توجه، شهامت، خویشتنداری، لیاقت را نداشته باشند، از دید نخبگان چنگی به دل نمی‌زند چه برسد به پیروی از آن‌ها (امینی، ۱۳۷۸).

متغیر و عوامل روانی: عوامل روانی در مقایسه با عوامل اقتصادی، بر ارزیابی آگاهانه‌ی کارکنان متمرکز است. میزان تمایل به خروج کارکنان با میزان برآورده شدن انتظارات رابطه‌ی منفی دارد.

علاوه بر عوامل فوق الذکر، موارد دیگر علل ترک خدمت عبارتست از نارضایتی از شغل، بی‌خبری از نتیجه‌ی عملکرد، فقدان فرصت‌های آموزش، عدم امکان توسعه‌ی شغلی، فقدان انسجام گروهی، انتظارات غیر واقعی (رابینز، ۱۳۸۱) بی‌تعهدی و نارضایتی از مدیران (فرهنگی، ۱۳۸۴) استرس شغلی و جوّ ارزشی سازمان به‌عنوان متغیر واسط (مارتز، ۲۰۰۴).

مدل های ترک خدمت

مدل داگلاس بی. کوریوان

داگلاس بی. کوریوان (۱۹۹۹) با ارائه‌ی مدلی علت و معلولی سعی در کشف روابط بین متغیرهای شناسایی شده در جامعه‌ی مورد مطالعه با تمایل به ماندن یا رفتن برآمده است. وی اجزای اصلی مدل خود را چنین بیان می‌کند: تعهد سازمانی، رضایت شغلی، خودمختاری، یکنواختی، حمایت اجتماعی، حمایت همکاران، حمایت سرپرستی، استرس شغلی، ابهام در نقش، تضاد نقش، کار مورد انتظار، پرداخت و وابستگی شغلی. این عوامل در رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیر دارد و آن‌ها نیز ماندن و رفتن را به فرد القا می‌کند.

مدل دکونیک و استیل ول^۱

دکونیک و استیل ول (۲۰۰۴) رابطه بین عدالت سازمانی، کیفیت نقش، رضایت از پرداخت و رضایت از سرپرست با تمایل به ماندن یا رفتن مورد بررسی قرار داده است. در پژوهش مذکور عدالت سازمانی شامل عدالت در توزیع و عدالت در رویه‌ها و کیفیت نقش فرض شده است. همچنین در این مدل فرض شده است رضایت از پرداخت می‌تواند به طور روشن از عدالت در توزیع و به طور نامحسوس از کیفیت انجام نقش تأثیر بپذیرد و رضایت از سرپرستی به طور واضح از عدالت در روش‌ها و کیفیت انجام نقش تبعیت می‌کند. نهایتاً دو عامل رضایت از پرداخت و سرپرستی با تأثیر بر تعهد سازمانی، ماندن یا رفتن کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

مدل گارتنر

گارتنر (۱۹۹۹) برای دستیابی به تعیین کننده‌های ساختاری جابه‌جایی، با مفروض کردن رضایت شغلی و تعهد سازمانی به عنوان عوامل اصلی، عوامل فرعی مؤثر بر این دو عامل (پرداخت، حمایت هم‌ردیفان، انتظار کاری، تضاد نقش، ابهام در نقش، خود مختاری، یک‌نواختی در کار، فرصت‌های ارتقا، عدالت در توزیع، حمایت سرپرستی) را مورد آزمون قرار داده است. نتیجه‌ی مطالعات وی نشان می‌دهد که عوامل مستقیماً بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی اثر گذار هستند، آن‌ها نیز بر جابه‌جایی پرسنلی تأثیر دارند.

مدل ترک خدمت داوطلبانه یا بقای لی ومیشل^۲

لی ومیشل از دانشگاه واشینگتن در سال ۱۹۹۶ مدل خود را طرح ریزی کردند. فرض اصلی مدل یک شوک و تحلیل روانی است که قبل از عمل ترک خدمت روی می‌دهد، در اثر وقوع یک شوک، تفکر کناره‌گیری در فرد شکل می‌گیرد و پس از مدتی ممکن است شغل و سازمان خود را ترک کرده و یا این‌که تصمیم بگیرد در سازمان فعلی بماند (رحمانپور، ۱۳۸۰).

1-Jmes B. Deconinck & C. Dean Stilwell

2-Lee & Michel

مدل مائرتز و روجر گریفر

طبق نظر کارل مائرتز و روجر گریفر (۲۰۰۴) نیروها و مکانیزم‌های انگیزشی که می‌تواند جابه‌جایی و ترک خدمت و یا ماندگاری افراد را تحت تأثیر قرار دهد به هشت دسته‌ی زیر تقسیم می‌شوند:

نیروهای احساسی (اثر گذار): احساس خوشایندی یا ناخوشایندی افراد در تصمیم‌گیری برای ماندن یا رفتن از یک سازمان تأثیر می‌گذارد.

نیروهای محاسبه‌گرانه: ماندن یا رفتن به ارزش‌های به‌دست آمده و تحقق اهداف فردی بستگی دارد.

نیروهای قراردادی: این نیرو در بر دارنده‌ی ادراکاتی است از میزان وابستگی متقابل (بدهکاری) فرد و سازمان.

نیروهای رفتاری: این نیرو متضمن هزینه‌هایی است که فرد به هنگام خروج از یک سازمان متصور می‌شود.

نیروهای گزینه‌ای: ارزیابی فرد از به‌دست آوردن ارزش‌های مورد نظر از شغل فعلی و یا شغل دیگری در سایر سازمان‌ها است.

نیروهای هنجاری: برداشت فرد از انتظاراتی است که خانواده و یا دوستان خارج از سازمان نسبت به جابه‌جایی از سازمان از وی دارند.

نیروهای معنوی: این نیرو به ارزش‌های کلی و اعتقادات فرد بستگی دارد.

نیروهای تشکلی: رفتار فرد برای ترک خدمت نه به خود سازمان بلکه به واسطه‌ی پیوند با گروه‌ها و سایر افراد بستگی دارد.

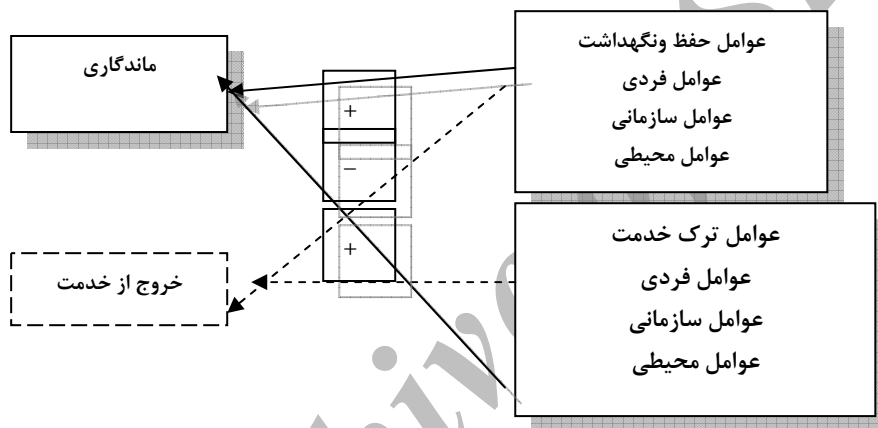
مدل اولیه‌ی پژوهش

با عنایت به مطالب نظری ارائه شده دو دسته عامل شناسایی شده اند: عوامل حفظ و نگهداشت و عوامل ترک خدمت (از نظر این پژوهش ضعف یا نبود عواملی که موجب ترک خدمت می‌شوند خود عامل حفظ و نگهداشت می‌باشد). مدل زیر یک مدل تلفیقی است که در این مدل، عوامل سازمانی از مدل‌های داگلاس بی‌کوریوان دکوییک و گارتنر و عوامل فردی از مدل‌های لی‌میشل و مائرتز روجر گریفر و عوامل محیطی نیز از مجموعه مبانی نظری که در برگیرنده‌ی عوامل متعدد مستخرج شده از سایر تحقیقات بوده است.

از بین عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان، عامل سازمانی مورد توجه اصلی خواهد بود. چرا که پس از دستیابی به نتایج و مشخص شدن عوامل مربوطه بیشترین اختیار برای تغییر و اصلاح متغیرها، عوامل سازمانی خواهند بود و عوامل فردی و محیطی فی نفسه قابلیت پایینی برای تغییر دارند و اصولاً امکان تغییر آنها خارج از اراده‌ی مستقیم سازمانی است.

در این الگو چند نکته وجود دارد: ابتدا این که رابطه بین عوامل حفظ و نگهداشت با ماندگاری مثبت و با ترک خدمت منفی مفروض شده است و در مقابل رابطه‌ی این دو دسته عوامل با خروج از خدمت عکس روابط فوق خواهد بود. فهرست عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت و ترک خدمت مستخرجه از متون نظری و پژوهش‌های انجام شده در منبع اصلی پژوهش موجود است.

شکل شماره‌ی یک - مدل پژوهش



روش شناسایی تحقیق:

در تحقیق حاضر از روش زمینه‌یابی (پیمایشی) استفاده شده است. ضمناً از نظر پیدا کردن عوامل مرتبط با نگهداشت از نوع پژوهش‌های اکتشافی می‌باشد. در خصوص متخصص سه عامل دانش، مهارت و شغل براساس تئوری‌ها و شرایط سازمان (نظر سنجی) به عنوان مبنای تعریف قرار گرفت و کارکنان رسمی تمام وقت، دارندگان مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر (دانش) با حداقل دو سال سابقه‌ی خدمت (مهارت) که در شغل متناسب (تناسب با شغل) مشغول به کار بودند به عنوان متخصص انتخاب شدند.

براساس آمار استخراج شده حدود ۲۴۰۰ نفر جامعه‌ی اصلی پژوهش را تشکیل می‌داد که محل اشتغال این افراد با توجه به محل استقرار صنعت متبوع، در سطح کشور پراکنده بوده است.

باروشن شدن جامعه‌ی آماری، با استفاده از جدول تعیین نمونه‌ی مورگان (سکاران، ۱۳۸۵) نمونه‌ی آماری برای انجام پژوهش ۳۳۰ نفر تعیین شد. سپس با توجه به نمونه ۳۳۰ تایی وبر اساس درصدهای حاصله، سهمیه‌ی قابل توزیع مشخص گردید.

با توجه به مبانی نظری ۳۸ عامل برای انجام پژوهش استخراج شد. که پس از تدوین عوامل و متغیرهای مورد نظر، پرسشنامه‌ی ۵۷ سؤال برای سنجش ۳۸ عامل مذکور طراحی گردید. و در نهایت تحلیل عامل‌های مذکور پاسخ به سؤالات زیر خواهد بود:

- ۱- عوامل حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص در سازمان صنایع دفاع کدامند؟
- ۲- اولویت این عوامل در سطح سازمان چیست؟
- ۳- اولویت عوامل مذکور در حوزه‌ها و سطوح مختلف چگونه است؟
- ۴- آیا بین عوامل جمعیت شناختی و عوامل حفظ و نگهداشت رابطه‌ی وجود دارد؟

تجزیه و تحلیل اطلاعات

از مجموع جامعه‌ی آماری ۲۸ درصد متعلق به مشاغل مدیریتی و ۷۲ درصد متعلق به مشاغل کارشناسی بوده است و در مجموع هشتاد درصد دارای مدرک کارشناسی و بیست درصد دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر بوده‌اند. مدرک تحصیلی ۷۵ درصد افراد علوم مهندسی و پایه و ۲۵ درصد علوم انسانی بوده و بیشترین فراوانی سابقه‌ی کاری بین ۶ تا ۲۵ سال بوده است.

برای پاسخ به سؤال اول و دوم پژوهش، ابتدا برای امکان‌پذیری تحلیل عاملی آزمون **KMO** به عمل آمد که پاسخ به دست آمده (۰/۹۲) بیان‌کننده‌ی کفایت نمونه‌برداری بوده و نمره‌ی به دست آمده از آزمون بارتلت از لحاظ آماری در سطح کمتر از ۰/۰۰۰۱ معنادار بود. از طرف دیگر ماتریس همبستگی نشان می‌داد، محاسبه عکس

شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان ... ۴۵.....

ماتریس و در نتیجه استخراج عامل ها امکان پذیر است. از این رو با مجاز بودن انجام تحلیل عاملی ، داده های مربوطه وارد نرم افزار شد. جداول اولیهی خروجی حدود پانزده عامل را نشان می داد که نیازمند چرخش عامل ها به صورت آزمون خطا بود، بعد از نه بار چرخش به روش واریماکس عوامل در هفت گروه به شرح جدول یک خلاصه گردید. این هفت عامل ۵۷ درصد واریانس کل را تبیین می کرد. در این میان سهم عامل اول با ارزش ویژه ۱۱/۲۸ در حدود ۳۱ درصد کل واریانس متغیرها را به خود اختصاص داده بود .

عامل یکم که میزان ۳۱ درصد واریانس کل را تبیین می کند با متغیرهای: حمایت مدیریت، صلاحیت مدیریت، روابط خوب با مدیر، زمینهی بروز نوآوری، مشارکت در تصمیم گیری، ارزیابی عملکرد، آزادی عمل و ابزار کار، تحت عنوان عوامل رهبری و مدیریت نام گذاری شده است.

عامل دوم که میزان ۵/۷ درصد از واریانس کل را تبیین می کند با متغیرهای: تناسب پرداخت ، پرداخت رقابتی، عدالت در پرداخت ، پرداخت عملکردی، تسهیلات رفاهی و فرصت آموزش به عنوان عوامل پرداختی و مزایا نام گذاری شده است.

عامل سوم که ۵/۴ درصد واریانس کل را تبیین می کند با متغیرهای: تنوع کاری، غنی بودن، چالشی بودن، بازخورد، درگیر بودن و اهمیت شغل با عنوان عوامل محتوا و ماهیت شغل نام گذاری شده است.

عامل چهارم که میزان ۵/۱ درصد واریانس کل را تبیین می کند با متغیرهای: روشن بودن انتظارات، روشن بودن اهداف، وجهه و اعتبار سازمانی، تشویق و قدردانی، سازگاری اهداف فردی و سازمانی به عنوان عوامل مشخص بودن اهداف و انتظارات نام گذاری شده است.

عامل پنجم که میزان ۳/۷ درصد واریانس کل را تبیین می کند با متغیرهای: روابط با همکاران ، حمایت همکاران ، فقدان استرس، کار گروهی، احترام به عنوان عوامل فضای همکاری و انسجام گروهی نام گذاری شده است.

عامل ششم که میزان ۳/۴ درصد واریانس کل را تبیین می‌کند با متغیرهای: فقدان سنگینی کار، ایمنی و بهداشت و قوانین و مقررات مناسب به عنوان عوامل شرایط کار نام گذاری شده است.

عامل هفتم که میزان ۳/۱ درصد واریانس کل را تبیین می‌کند با متغیرهای: رضایت شغلی، امنیت شغلی و فرصت ارتقا به عنوان عوامل رضایت و امنیت شغلی نام گذاری شد.

جدول شماره‌ی یک - ماتریس متغیرهای چرخش یافته

واریانس	سازه‌ها	عوامل
۰۷۶۳	حمایت مدیریت	رهبری
۰۷۱۴	صلاحیت مدیریت	
۰۶۷۱	روابط خوب با مدیر	
۰۶۲۹	زمینه‌ی بروز نوآوری	
۰۵۸۲	ارزیابی عملکرد	
۰۵۶۲	مشارکت در تصمیم‌گیری	
۰۵۴۲	آزادی عمل	
۰۴۴۵	ابزار کار	
۰۷۴۰	تناسب حقوق پرداختی	
۰۷۲۰	عدالت در پرداخت	
۰۷۰۵	پرداخت رقابتی	
۰۶۰۳	پرداخت عملکردی	
۰۵۷۳	تسهیلات رفاهی	
۰۴۶۱	فرصت آموزشی	
۰۷۶۳	غنی بودن	محتوا و ماهیت شغل
۰۶۲۴	بازخور	
۰۵۸۲	چالشی بودن شغل	

شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان ۴۷

۰۵۸۰	اهمیت شغل	
۰۵۴۷	تنوع کاری	
۰۴۰۸	درگیر بودن	
۰۶۷۳	روشن بودن اهداف	مشخص بودن اهداف و انتظارات
۰۶۶۷	وجهه و اعتبار سازمانی	
۰۶۲۱	تشویق و قدردانی	
۰۵۳۰	روشن بودن انتظارات	
۰۵۰۲	سازگاری اهداف فردی و سازمانی	
۰۷۴۱	روابط با همکاران	فضای همکاری و انسجام
۰۷۱۱	حمایت همکاران	
۰۴۸۳	کار تیمی	
۰۴۶۷	احترام	
۰۳۴۴	فقدان استرس	
۰۷۵۲	سنگینی کار	شرایط کار
۰۶۶۳	ایمنی و بهداشت	
۰۶۰۸	قوانین و مقررات	
۰۶۷۳	رضایت شغلی	رضایت و امنیت شغلی
۰۵۶۰	امنیت شغلی	
۰۴۷۸	فرصت ارتقا	

اولویت عوامل مذکور در حوزه‌ها و سطوح مختلف چگونه است؟

فرضیه‌ی پژوهش در خصوص بررسی اولویت عوامل در گروه‌های

اجرائی (حوزه‌های مختلف) به ترتیب زیر است:

$$\mu_7 = \mu_6 = \mu_5 = \mu_4 = \mu_3 = \mu_2 = H_0 = \mu_1$$

اولویت عوامل در حوزه‌های مختلف سازمانی یکسان است .

$$\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6 \neq \mu_7 = H_1$$

اولویت عوامل در حوزه‌های مختلف سازمانی یکسان نیست.

برای بررسی فرضیه‌ی مذکور از آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است:

سطح معنی داری نشان می‌داد که فرضیه‌ی H_0 با فرض اطمینان ۹۵ درصد در عامل شرایط کار با آلفای (۰/۰۲۶) رد و H_1 تأیید می‌شود؛ یعنی این‌که اولویت این عامل در گروه‌های اجرایی تفاوت دارد، اما در بقیه عوامل شامل مدیریت و رهبری (۷۷/)، پرداخت و مزایا (۴۲/)، محتوا و ماهیت شغل (۹۳/)، مشخص بودن اهداف و انتظارات (۱۷/)، فضای همکاری و انسجام گروهی (۷۱/) و رضایت و امنیت شغلی (۵۶/) به علت بالا بودن سطح معنی داری آزمون ($> 0/05$) H_0 تأیید و H_1 رد می‌شود، بدین معنی که اولویت این عوامل متفاوت نمی‌باشد. برای تشخیص دقیق‌تر ماهیت تفاوت در عامل شرایط کار آزمون توکی و شفه استفاده شد. لیکن به دلیل همسان نبودن نمونه‌ها، نرم افزار میانگین نظری ۱۱/۶ به‌عنوان جایگزین نمونه‌های اصلی انتخاب شد و به همین دلیل در این آزمون مجدد اختلافی مشاهده نشد.

اولویت عوامل مذکور با توجه به فرضیه‌های زیر در سطوح مختلف شغلی (کارشناسان و مدیران) بررسی شده است:

اولویت عوامل در سطوح مختلف شغلی یکسان است: H_0

اولویت عوامل در سطوح مختلف شغلی یکسان نیست: H_1

سطح معنی داری نشان می‌داد که فرضیه‌ی H_0 به علت پایین بودن سطح معنی داری در دو عامل مدیریت و رهبری (۴۰/۰) و محتوا و ماهیت شغل (۱۰/۰) رد و H_1 تأیید می‌شود. یعنی اولویت این عوامل در گروه‌های شغلی تفاوت دارد، اما در بقیه‌ی عوامل شامل حقوق و مزایا (۱۳/۰)، مشخص بودن اهداف و انتظارات (۴۳/۰)، فضای همکاری و انسجام گروهی (۱۵/۰) و رضایت و امنیت شغلی (۵۱/۰) به علت بالا بودن سطح معنی داری آزمون ($> 0/05$) H_0 تأیید و H_1 رد می‌شود؛ بدین معنی که اولویت این عوامل متفاوت نمی‌باشد. برای تشخیص این‌که این تفاوت در کدام‌یک از دو عامل است از آزمون توکی و شفه استفاده شد. لیکن به دلیل این‌که عدم همسانی نمونه‌ها، از حیث آماری تفکیک عوامل میسر نشد.

آیا بین عوامل جمعیت شناختی و عوامل حفظ و نگهداشت رابطه‌ی معنی داری وجود دارد؟

برای بررسی رابطه بین عوامل جمعیت شناختی و عوامل حفظ و نگهداشت با تبدیل داده ها به داده های اسمی از آزمون کای دو استفاده شد. نتیجه‌ی خلاصه شده‌ی آزمون کای دو به شرح زیر است :

آیا بین عوامل حفظ و نگهداشت با میزان تحصیلات پاسخ دهندگان رابطه‌ای وجود دارد؟

$H_0 =$ بین عوامل حفظ و نگهداشت و میزان تحصیلات رابطه ای وجود ندارد

$H_1 =$ بین عوامل حفظ و نگهداشت و میزان تحصیلات رابطه ای وجود دارد

بر اساس آزمون انجام شده از آن جایی که سطح معنی داری به دست آمده (با اطمینان ۹۵ درصد) بیشتر از ۰/۰۵ بوده است ، H_0 مورد تأیید قرار گرفت و فرضیه ی پژوهش H_1 رد شد. بدین معنی که بین مدرک تحصیلی با عوامل حفظ و نگهداشت رابطه ای وجود ندارد.

آیا بین عوامل حفظ و نگهداشت با میزان سابقه ی پاسخ دهندگان رابطه ای وجود دارد؟

$H_0 =$ بین عوامل حفظ و نگهداشت و میزان سابقه رابطه ای وجود ندارد

$H_1 =$ بین عوامل حفظ و نگهداشت و میزان سابقه رابطه ای وجود دارد

بر اساس آزمون انجام شده از آن جایی که سطح معنی داری به دست آمده (با اطمینان ۹۵ درصد) بیشتر از ۰/۰۵ نشان داده شده است ، H_0 مورد تأیید قرار گرفت و فرضیه ی پژوهش H_1 رد شد. به این معنی که بین سابقه افراد با عوامل حفظ و نگهداشت رابطه ای وجود ندارد.

یافته های پژوهش

همان طوری که در بخش کلیات پژوهش نیز ذکر شد ، عوامل گوناگونی در حوزه ی حفظ و نگهداشت مورد بررسی و پژوهش قرار گرفته است. این عوامل تأثیر گذار که به بیش از سی عامل می رسند و در منابع نظری به آن اشاره شده است پس از انجام تحلیل عاملی این عوامل به شرح زیر طبقه بندی گردید:

رهبری و مدیریت ، حقوق و مزایا ، محتوا و ماهیت شغل ، مشخص بودن اهداف و انتظارات سازمانی ، فضای همکاری و انسجام گروهی ، شرایط کار ، رضایت و امنیت شغلی.

یافته‌های پژوهش در سطح گروه‌های اجرایی

با استفاده از میانگین نمراتی که پاسخ دهندگان در هر یک از گروه‌های اجرایی به عوامل حفظ و نگهداشت داده‌اند، می‌توان نکات زیر را مورد توجه قرار داد:

۱- میانگین نمرات عوامل محتوا و ماهیت شغل و رضایت و امنیت شغلی و مدیریت و رهبری، نسبت به سایر عوامل در مجموعه‌ی گروه‌های اجرایی قابل توجه است. در مقابل به استثنای گروه طرح‌های صنعتی و مهندسی در سایر گروه‌ها عامل حقوق و مزایا در آخرین رتبه قرار دارد.

۲- با توجه به نقش صنایع تابعه در پیشبرد اهداف و مأموریت‌های سازمان و به منظور دستیابی مدیران ارشد و رؤسای گروه‌های اجرایی به شمای کلی وضعیت گروه مربوطه از حیث جایگاه عوامل حفظ و نگهداشت و با در نظر گرفتن میانگین نمرات حاصله از نظر سنجی، مشخص شده است:

در ستاد مرکزی و گروه‌های اجرایی صنایع مهمات‌سازی و صنایع ویژه اولویت و اهمیت عوامل از اولویت کلی به دست آمده در سازمان تبعیت می‌کند. بدین ترتیب که عامل محتوا و ماهیت شغل در رتبه‌ی اول اهمیت و عامل حقوق و مزایا در آخرین رتبه قرار دارد.

در گروه‌های اجرایی صنایع تسلیحاتی، شیمیایی و توسعه‌ی مواد، دریایی، خودرو و تجهیزات، طرح‌های صنعتی و مهندسی و قرارگاه اصفهان، عامل محتوا و ماهیت شغل هم‌چنان در اولویت اول قرار دارد. لیکن در اولویت سایر عوامل، جابه‌جایی وجود دارد. تفکیک اولویت بندی عوامل در گروه‌های زیر مجموعه در پژوهش اصلی موجود است.

پیشنهاد‌های حاصل از پژوهش

اولویت عوامل مذکور در گروه‌های اجرایی دارای تفاوت‌هایی است؛ لیکن اولویت عوامل در گروه‌های اجرایی نیز در موارد زیادی از اولویت کلی عوامل در سطح سازمان تبعیت می‌کند. لذا در این بخش با توجه به اولویت عوامل حفظ و نگهداشت، پیشنهاد‌های تحقیق که گروه‌ها و صنایع تابعه را شامل می‌شود و یافته‌های آن‌ها تا حدودی مشابه بوده است تشریح می‌شود:

- طراحی مسیر پیشرفت شغلی یکی از مواردی است که با امکان پیش بینی رشد آتی برای کارکنان، امیدآوری زیادی را برای ماندگاری ایجاد می‌کند. لیکن در

شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان ۵۱

وضعیت موجود ارتقا بر اساس شایستگی و با در نظر گرفتن شرایط تحصیلی و تجربی تا حدود زیادی دستیابی به نتیجه را تسهیل می کند.

- با توجه به اولویت عامل سبک مدیریت و رهبری در ماندگاری افراد، در انتخاب سبک مدیریت و رهبری در سازمان دقت زیادی مبذول شود. بر اساس نتیجه‌ی این پژوهش سبکی که زمینه‌ی بروز نوآوری، مشارکت در تصمیم‌گیری و آزادی عمل را برای کارکنان متخصص فراهم آورد و عملکرد آنان را به طور صحیح مورد ارزیابی قرار دهد، سبک مرجح خواهد بود.

- مدیران از کارکنان خود در همه‌ی ابعاد کاری حمایت کافی و لازم را به عمل آورند. این حمایت در هر شرایط کیفیت خاص خود را داراست و در اختیار گذاشتن ابزار کار حداقل حمایتی است که می تواند صورت گیرد.

- ارزیابی عملکرد صحیح یکی از مبانی اصلی و تعیین کننده در شکل‌گیری ذهنیت وجود عدالت در سازمان است. از این رو تدوین دستورالعمل ارزیابی عملکرد و تعلیم و پرورش مدیران برای استفاده‌ی صحیح از این ابزار کارآمد می باید در برنامه‌های اصلی گنجانده شود.

- زمینه‌های انجام کارها به صورت تیمی فراهم شود که این خود موجب ایجاد روابط بهتر با همکاران و جلب حمایت آنان خواهد شد. به طور کلی ایجاد فضای همکاری و کار تیمی در انجام کارها، ضمن کاهش استرس کاری، موجب ایجاد زمینه‌ی ظهور هم افزایی خواهد شد. البته این مسأله نباید موجب غفلت از توانایی‌ها و استعداد افراد شود.

سایر پیشنهادها:

- در حوزه‌ی ایجاد شرایط مناسب کاری برای کلیه‌ی کارکنان به ویژه متخصصین، تدوین مقررات تسهیل کننده و مناسب و نه محدود کننده، توجه به مسائل بهداشتی جلوگیری کننده از بروز بیماری‌های شغلی، ایجاد فضای ایمن در محیط‌های حادثه‌زا و عدم واگذاری وظائف خارج از توان و تخصص که انجام کار را سنگین می کند، در کنار مسائلی هم‌چون توجه به چینش محیط کار و... همگی عوامل بستر ساز ماندگاری خواهد بود.

- زمینه‌ی استفاده از فرصت‌های آموزشی بالاتر به طور برابر، برای کلیه‌ی کارکنان متخصص فراهم گردد. این نکته به عنوان یکی از اصول تدوین ضوابط آموزش کارکنان باید سرلوحه‌ی اقدامات قرار گیرد.

- تعریف پروژه‌های عارضه‌یابی در زمینه‌ی دلایل تنزل رتبه‌ی برخی از عوامل مهم هم‌چون حقوق و مزایا در سبب عوامل ماندگاری .

- به دلیل اولویت عامل محتوا و ماهیت شغل در یافته‌های تحقیق، در طراحی مشاغل، تعریف شرح شغل و شرایط احراز مشاغل کارکنان متخصص به عوامل ماهوی تشکیل دهنده‌ی شغل، توجه جدی و لازم مبذول، و به نحوی که همه‌ی ویژگی‌های مورد نظر متنوع سازی، غنی سازی، چالشی بودن، بازخوردی بودن و اهمیت شغل در حد امکان و مناسب ملاحظه شود.

نتیجه‌گیری

با توجه به مطالبی که در فصل دوم ذکر شد، مدل‌ها و الگوهای متفاوتی برای تبیین و شناسایی عوامل حفظ و نگهداشت و احیاناً ترک خدمت ارائه شده است. لیکن همه‌ی این الگوها در تعدادی از عوامل به نقاط مشترکی دست پیدا می‌کنند.

در الگوی هرزبرگ عواملی هم‌چون مدیریت و سیاست شرکت، سرپرستی، چگونگی رابطه با رئیس و همکاران، حقوق، امنیت،... با عنوان عوامل بهداشتی شناخته شده‌اند. به این معنی که وجود این عوامل از نارضایتی جلوگیری می‌کند. عوامل مذکور عواملی هستند که در این پژوهش نیز به عنوان عوامل حفظ و نگهداشت شناسایی شده‌اند. هر چند که در بررسی عوامل حفظ و نگهداشت به الگوی هرزبرگ بسنده نشده است، لیکن نتیجه‌ی پژوهش نشانه‌ی کارایی نسبی الگوی مذکور در تبیین وضعیت سازمان از منظر عوامل بهداشتی بوده است.

بر اساس نتیجه‌ی این پژوهش، عامل اولویت دار در بحث و حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص در ساعد، ماهیت و محتوای شغل و واگذاری است که برای کارکنان متخصص ساعد به دلیل ویژگی‌های خاص آنان با اهمیت تلقی شده است.

عامل رضایت و امنیت شغلی که در رتبه‌ی دوم اولویت عوامل قرار گرفته است، در اکثر پژوهش‌های مورد بررسی به آن اشاره شده است و رابطه‌ی مثبت آن با ماندگاری مورد

تأیید بوده است. با توجه به این که کارکنان رسمی جامعه‌ی آماری مورد نظر را تشکیل داده اند شاید توجه زیاد به بحث امنیت ناشی از این مقوله باشد.

نکته‌ی حائز اهمیت دیگر که بر اساس یافته‌های این پژوهش نقش عامل رهبری و مدیریت در حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص بوده است. تقریباً در تمامی مدل‌های نظری ارائه شده نقش این عامل مورد بررسی قرار گرفته است و رابطه‌ی آن نیز با ماندگاری مورد تأیید قرار گرفته است.

Archive of SID

منابع و مأخذ

- ۱- آرمسترانگ ، مایکل (۱۳۸۱) **مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)** ، ترجمه‌ی سید محمد اعرابی و داود ایزدی ، چاپ اول ، تهران : دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۲- آرمسترانگ ، مایکل (۱۳۸۰) **راهبردهای مدیریت منابع انسانی**، ترجمه‌ی خدایار ابیلی و حسن موفقی چاپ اول ، تهران : نشر فرا.
- ۳- ابطحی، سید حسین (۱۳۸۱) **مدیریت منابع انسانی** ، چاپ دوم ، تهران : مؤسسه‌ی تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۴- جزنی ، نسرین (۱۳۷۵) **مدیریت منابع انسانی** ، چاپ اول ، تهران : نشر نی.
- ۵- جمعی از نویسندگان (۱۳۷۸) « **حفظ نخبگان** » ترجمه‌ی فضل اله امینی ، سازمان فردا ، مجموعه مقالات، چاپ اول، تهران : انتشارات فرا.
- ۶- دلاور ، علی، انواع تحقیق، **نشریه‌ی تحول اداری**، شماره‌ی ۴۱ و ۴۲.
- ۷- رایبیز ، استیفن پی (۱۳۸۱) **رفتار سازمانی** ، ترجمه‌ی علی پارساییان و محمد اعرابی، چاپ پنجم، تهران : دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۸- رحمانپور، لقمان (۱۳۸۰) **شناسایی عوامل مؤثر در حفظ و نگهداری منابع انسانی مطالعه‌ی موردی بانک رفاه** ، به راهنمایی دکتر علی اصغر فانی.
- ۹- سکاران ، اوما (۱۳۸۵) **روش‌های تحقیق در مدیریت**، ترجمه‌ی محمد صائبی و محمود شیرازی ، تهران : نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۱۰- فلاور ، وینسنت و هوگس، چارلز (۱۳۷۱) «چرا کارکنان سازمان را ترک نمی‌کنند»، ترجمه‌ی مصطفی قاضی زاده ، **مجله‌ی دانش مدیریت**، شماره ۱۶.
- ۱۱- فرهنگی ، علی اکبر و حسین زاده، علی (۱۳۸۴) «دیدگاه‌های نوین درباره‌ی تعهد، سازمانی» ، **مجله‌ی تدبیر** ، شماره‌ی ۱۵۷.
- ۱۲- فرشادفر ، عزت ا... (۱۳۸۰) **اصول و روش‌های آماری چند متغیره**، چاپ اول، تهران : نشر طاق بستان.

۱۳- هومن، حیدر علی (۱۳۸۱) تهیه استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

13-Currivann, B. Douglas (1999) The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover, *Human Resource Management Review*, Volume, 9. Number, 4. P. 495-524.

14-Deconinck, James B. & C. Dean Stilwell (2004) «Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turn over intentions», *Journal of Business Research*, p. 225-231.

15-Gaertner, Stefan (1999) «Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models», *Human Resource Management Review*, Volume, 9. Number, 4. p. 479-493.

16-Maertz, Carl P. & Griffith, Rodger W (2004) «Eight motivational Forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research»-*Journal of Management*, Number, 30, p. 667, 683.

17-Iverson, Roderick d. & Pullman, Jacqueline A. (2000) «Determinants of Voluntary Turnover and Layoffs in an Enviroment of Repeated Downsizing Following a Merger , An Event History Analysis», *Journal of Management*, Volume, 26, Number, 5. p. 977-1003 ,

18-Schwepker, Charles H. Jr, (2001) «Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover in the sales force» , *Journal of Business Research*, 54, p. 39-52.

19-Tuten Tracy L. & Neidermeyer Presha E (2004) «Performance satisfaction and , turnover in call centers the effects of stress and optimism» *Journal of Business Research*, 57, p. 26, 34.

پیوست

جدول پیوست - سطح معنی داری رابطه‌ی عوامل جمعیت شناختی و عوامل حفظ و نگهداشت

عامل	تحصیل	گروه تحصیلی	سابقه	حقوق و مزایا
مدیریت ورهبری	۰/۴۶۲	/۹۱۷	/۱۱۲	/۰۰۳
پرداختی و مزایا	/۲۹۷	/۳۴۰	/۴۴۳	/۱۰۱
محتوا و ماهیت شغل	/۲۶۷	/۴۸۳	/۷۶۰	/۵۴۷
مشخص بدون اهداف و انتظارات	/۴۱۵	/۹۵۸	/۱۵۱	/۹۰۸
فضای همکاری و انسجام گروهی	/۵۸۴	/۶۵۶	/۲۹۷	/۰۰۸
شرایط کار	/۶۳۶	/۵۹۱	/۴۷۶	/۱۵۸
رضایت و امنیت شغلی	/۸۰۳	/۹۴۴	/۸۹۹	/۰۵۵

Archive 01