

ارائه مدل نگهداشت کارکنان سازمان‌های دولتی ایران

- ۱- حسن توکلی نژاد- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت دولتی، قزوین، ایران
- ۲- دکتر نسرین جزینی* - دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
- ۳- دکتر غلامرضا معمارزاده طهران- دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین، ایران
- ۴- دکتر محمد علی افشار کاظمی- دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران، ایران

چکیده

یکی از وظایف اساسی مدیریت منابع انسانی سازمانها، نگهداشت کارکنان می‌باشد. از آنجا که نگهداشت، مکملی بر سایر اقدامات و فرایندهای مدیریت منابع انسانی است؛ حتی اگر عملیات کارمندیابی، انتخاب، انتصاب و بهسازی به نحو شایسته‌ای انجام شود، بدون توجه کافی به نگهداشت، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود. هدف این پژوهش، ارائه مدل نگهداشت کارکنان سازمانهای دولتی ایران است. بدین منظور پس از مروری بر ادبیات موضوع و بهره‌گیری از نظرات خبرگان، مدل اولیه تحقیق تنظیم گشت. سپس با استفاده از نظرات خبرگان، مدل نهایی تحقیق آماده گردید. روش پژوهش، توصیفی کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان خوزستان تشکیل داده‌اند. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بوده و بر اساس جدول مورگان نمونه آماری ۲۱۷ نفر بوده است. در این تحقیق عوامل نگهداشت کارکنان شامل: عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی، عوامل دولتی بود. نتایج تحلیل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که میزان ضریب مسیر عوامل فرهنگی ۰,۲۹، عوامل دولتی ۰,۲۷، عوامل سازمانی ۰,۳۱ بوده است. نتایج نشان می‌دهد عوامل سازمانی بیشترین تاثیر را در نگهداشت کارکنان داشته است. عوامل سازمانی در این تحقیق شامل پنج مولفه: ماهیت شغل، ارتقاء شغلی، نظام پرداخت، سبک رهبری، حمایت اجتماعی است. بر اساس نتایج بدست آمده از تحلیل عاملی، سبک رهبری با عدد معنی داری از آزمون t به دست آمده برابر ۱۸,۲۱ و ضریب مسیر ۰,۹۶۵ بیشترین سهم و نقش را در بین عوامل سازمانی به خود اختصاص داده است.

واژگان کلیدی: نگهداشت، عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی، عوامل دولتی، عوامل فردی، عوامل محیطی.

The model retention of employees of public organizations

Abstract

One of the basic tasks of human resources management, staff retention is maintenance. With the complement to other measures and human resources management processes, even if the operation of the recruitment, selection, appointment and renewal to be done properly without giving due consideration to maintenance, results management will be modest. The aim of this study was the model retention of employees of public organizations.. Therefore, after reviewing the literature and the use of expert opinions, the original investigation was set. Then, using expert opinions, the final research model was ready. The research method used descriptive statistical population of the research staff of the Department of Education have formed the province. Stratified random sampling method and based on Morgan table sample of 217 people. In this study, staff retention factors including cultural factors, organizational factors, government agencies. The results of structural equation shows that the path coefficient cultural factors, 00:29, 00:27 governmental factors, organizational factors was 0.31. The results suggest that organizational factors have the greatest impact on employee retention. Organizational factors in this study consists of five components: job content, promotions, payment systems, leadership style, social support. Based on the results of the factor analysis, leadership style t-test with a significant number obtained 18.21 against 0.965 path coefficient between organizational factors accounted for the largest share in the role.

Key words: retention, cultural factors, organizational factors, government factors, personal factors, Environmental factors

به شمار می آید. علاوه بر این، چالش پیش روی بسیاری از سازمانها، حفظ و نگهداری منابع انسانی آنان است که می تواند مزیت رقابتی برای سازمان باشد (Fartash, ۲۰۱۳). تمایل به ترک خدمت، منعکس کننده علاقه کارکنان به ترک سازمان و جستجوی مشاغل جایگزین است (Nahas et al, ۲۰۱۳). ترک خدمت کارکنان کلیدی می تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار برای سازمانها زیان بار تلقی شود. قصد ترک یکی از کارکنان، هم سازمان و هم دیگر کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد؛ بنابراین اندیشیدن برای به حداقل رساندن تاثیرات منفی ترک خدمت بر عملکرد سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. تمایل به ترک خدمت پدیده قابل توجهی است که در صورت ترک خدمت هزینه هایی را از لحاظ استخدام، آموزش و از دست رفتن دانش سازمانی تحمیل می کند و از طریق از دست دادن سرمایه های اجتماعی و انسانی اثرات منفی بر عملکرد در هر دو بخش دولتی و خصوصی می گذارد (Campbell, ۲۰۱۴; Soltis et al, ۲۰۱۳). همچنین هنگامی که کارکنان تمایل به ترک خدمت داشته باشند، وابستگی به سازمان نداشته و ارزشی برای آن قائل نمی شوند. در حقیقت قرارداد روانی و رابطه میان کارمندان و سازمان قطع می شود (Christian & Ellis, ۲۰۱۴).

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 شغل های مناسب تری را دارند، سازمان را ترک می کنند و کسانی که شغل خود را ترک نمی کنند، عموماً توانایی یافتن شغل بهتر را ندارند (Nadiri & Tanova, ۲۰۱۰).

هزینه ترک خدمت اختیاری کارکنان هم از بعد مادی و هم از جهت دست دادن و یا سپردن قابلیت ها به رقبا برای سازمانها سنگین تمام می شود. نتایج تحقیقات اخیر در تعدادی از شرکتهای آمریکایی بر هزینه سنگین ترک خدمت اختیاری کارکنان برای

هر سال سازمانها بخش قابل توجهی از کارکنان خود را از طریق بازنشستگی پیش از موعد، فرسودگی شغلی و ترک خدمت از دست می دهند. این امر در عملکرد روزانه سازمان و اثربخشی نیروی کار تاثیر می گذارد. سازمانهای دولتی و خصوصی به طور مداوم با این مسئله مواجه هستند. از طرف دیگر با پیشرفت تکنولوژی و ایجاد رقابت بین سازمانها، کارکنان با فرصتهای شغلی زیادی مواجه هستند. این مسئله باعث سخت شدن کار سازمانها جهت نگهداشت کارکنان می شود. بنابراین جلوگیری از ترک خدمت و نگهداشت کارکنان در درازمدت از مسائل اصلی سازمانها به شمار می آید (Clark, ۲۰۱۳). «مدیریت سازمان پس از جذب و بهسازی نیروی انسانی، وظیفه دشوارتری دارد و آن نگهداشت منابع انسانی است. به همین منظور صاحب نظران از سه فرآیند مدیریت نیروی انسانی متشکل از: جذب، بهسازی و نگهداشت منابع انسانی، مهمترین آن را فرآیند نگهداشت ذکر نموده اند. هنگامی که سازمانی در جذب و بهسازی نیروی کار موفق شود، ولی در نگهداشت آن کوتاهی نماید و بنا به دلایلی زمینه های افت نیروی انسانی موجودش را فراهم نماید در نیل به اهداف خود دچار شکست خواهد شد. عبارتی حتی اگر کارمندیابی، انتخاب، آموزش و سایر اقدامات منابع انسانی به نحو شایسته انجام شود، ولی توجه کافی به فرآیند نگهداشت نگردد نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود» (Bamberge, ۲۰۰۵).

منظور از حفظ و نگهداشت کارکنان در سازمان، فقط جنبه فیزیکی آن نیست، بلکه حضور و حرکت فعالانه کارکنان سازمان در درون آن و هماهنگی و همسویی آنان با سیاستها و راهبردهای سازمان و به تعبیری درگیر بودن آنها با کار و شغل و مسائل مربوط به آن است (Leapak, ۲۰۰۶).

در جهان کسب و کار، مدیریت منابع انسانی به عنوان یک عامل بسیار مهم در موفقیت هر سازمان

سازمانها بدون اینکه خود متوجه باشند تاکید دارد. هزینه ترک خدمت کارکنان در یک سازمان دانش مدار بین ۳/۴ تا ۵/۸ درصد بودجه کل عملیاتی سازمان تخمین زده شده است. این هزینه در یک بودجه ۵۰۰ میلیون دلاری تقریباً معادل ۱۷ تا ۲۹ میلیون دلار می شود (Waldman, ۲۰۰۴). غالب هزینه صرف شده مربوط به جذب و بکارگیری کارمند جایگزین است که معمولاً گران و برای مدیران مشهود نمی باشد. شرکت تکنولوژی ژیلت گزارش کرده است هزینه ترک یک مهندس نرم افزار رقمی معادل ۲۵۰۰۰۰ دلار می باشد (Joinson, ۲۰۰۰). شرکت کاپی جی.ام (KpGM) هزینه جایگزین یک حسابدار را تقریباً معادل ۱۰۰/۰۰۰ دلار تخمین زده است (Emid, ۲۰۰۲). برطبق برخی پژوهش ها هزینه استخدام و آموزش کارکنان جدید ۲۰ تا ۲۵۰ درصد حقوق سالانه افراد است. نگاهی که کارکنان با تجربه سازمان را ترک می کنند دانش سازمانی کاهش می یابد. علاوه بر این عملکرد کلی سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد. هزینه های جذب، استخدام، آموزش کارکنان هم از جمله عواملی است که سازمانها را به نگهداشت کارکنان ترغیب می کند (Mathis, ۲۰۰۶)

از دست دادن کارکنان یک حادثه ناگوار به حساب می آید. سازمانها اغلب به دنبال راههای ابتکاری و خلاقانه ای جهت کاهش ترک خدمت توسط کارکنان می باشند که اغلب موارد این برنامه ها با موفقیت محدودی همراه بوده است. با بهبود برنامه های نگهداشت کارکنان هزینه های اضافی منابع انسانی به میزان قابل توجهی کاهش می یابد (Lioyed, ۲۰۰۶). امروزه حفظ منابع انسانی مشکل شماره یک سازمانها به حساب می آید. علاوه بر این نقش و اهمیت این منبع در توسعه سازمان باعث بوجود آمدن جنگ جذب افراد مستعد و شایسته بین سازمانها شده است (Kaye, B., & Sharon, ۲۰۰۴). حفظ کارمندان یکی از اولین معیارهای اندازه گیری سلامت سازمان است (Bamberger, ۲۰۰۶). از این

رو هدف این تحقیق ارائه مدل نگهداشت کارکنان سازمانهای دولتی است.

پیشینه پژوهش

نتایج حاصل از مطالعات (Alnaqbi, ۲۰۱۱) نشان داد که عواملی نظیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رهبری تأثیر معنی داری بر حفظ کارکنان دارند. (patriota, ۲۰۰۹) تحقیقی را با عنوان «حفظ کارکنان: یک دیدگاه منسجم از اقدامات حمایتی منابع انسانی و حمایت سازمانی درک شده در سازمانهای سوندی» انجام داد. وی نشان داد که اقداماتی نظیر فرصتهای رشد، چالشی بودن کار، پرداخت و روابط بین مدیران و کارکنان تأثیر معنی داری بر حفظ کارکنان کلیدی سازمانهای مورد مطالعه داشت. (chew, ۲۰۰۸) نشان داد که هشت عامل تصمیم کارکنان کلیدی را برای ماندن تعیین می کنند. این عوامل در بعد منابع انسانی، تناسب سازمانی شخص، پاداش و شناخت، آموزش و توسعه کارراهه، فرصتهای شغلی چالش برانگیز و در بعد سازمانی رفتار رهبری، سیاستها و فرهنگ شرکت، روابط تیمهای کاری و محیط کاری راضی کننده می باشند. تعهد سازمانی، روابط بین هشت عامل و تمایل به ماندن را میانجی گری می کرد. (Elisa Moncarz, ۲۰۰۹) نشان داد که فرهنگ سازمانی، ارتقاء شغلی، حقوق و دستمزد در حفظ و نگهداشت کارکنان غیرمدیریتی موثرند.

(christiaensen, ۲۰۰۹) رابطه مثبت میان سابقه کار و نگهداشت کارکنان به اثبات رسیده است. (Gnanakkan, Samson Sam, ۲۰۱۰) عوامل فردی (سن)، درون سازمانی (شرایط شغلی)، برون سازمانی (شرایط اقتصادی) تعیین کننده احتمال ترک خدمت کارکنان به شمار می روند. (Gunz, ۲۰۰۷) فرصتهای شغلی، پرداخت، مسیر شغلی، تعهد را در ماندگاری کارکنان موثر دانسته اند. رابطه مثبت و موثر رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فرصتهای بازار کار در نگهداشت کارکنان مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است. (Deconninck & stilwel, ۲۰۰۴) پرداخت و

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۳ تابستان ۹۵
No.43 Summer 2016

رضایت از سرپرست را از عوامل موثر در نگهداشت را به اثبات رسانده‌اند. (currivan, ۲۰۰۰) وجود یک رابطه معکوس میان متغیرهای رضایت شغلی و تعهد سازمانی با تمایل افراد به ترک خدمت سازمان، به اثبات رسیده است. نتایج به دست آمده از پژوهش (Gaertner, ۲۰۰۰) در دانشگاه جورجیا با عنوان تعیین کننده‌های ساختاری و انگیزشی رضایت شغلی و تعهد سازمانی در مدل‌های ترک خدمت کارکنان می‌دهد که دلایل عمده ترک خدمت از دید کارکنان سازمان، عوامل غیرمادی هستند ۷۶ درصد و درواقع، ضعف سازمان در تأمین نیازهای انگیزشی کارکنان دلیل اصلی ترک خدمت بوده است (Kerr, ۲۰۰۵). تأثیر دو متغیر کلیدی، شامل حمایت‌های سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی را بر نیت ترک خدمت کارکنان مورد تحلیل قرار داده است. (Kim, S. & Mueller, ۲۰۱۰) همچنین برای تبیین ترک خدمت کارکنان در سازمان‌ها، نقش تعهد شغلی و سازمانی را در بستر و زمینه‌های کاری مختلف مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند. سوالات پژوهش عبارتند از:

۱. سوال اول؛ اولویت بندی عوامل موثر در نگهداشت کارکنان چگونه است؟ ۲. سوال دوم؛ تاثیر عوامل فرهنگی در نگهداشت کارکنان چیست؟ ۳. سوال سوم؛ تاثیر عوامل سازمانی در نگهداشت کارکنان چیست؟ ۴. سوال چهارم؛ تاثیر عوامل دولتی در نگهداشت کارکنان چیست؟ ۵. سوال پنجم؛ تاثیر عوامل فردی در نگهداشت کارکنان چیست؟ ۶. سوال ششم؛ تاثیر عوامل محیطی در نگهداشت کارکنان چیست؟

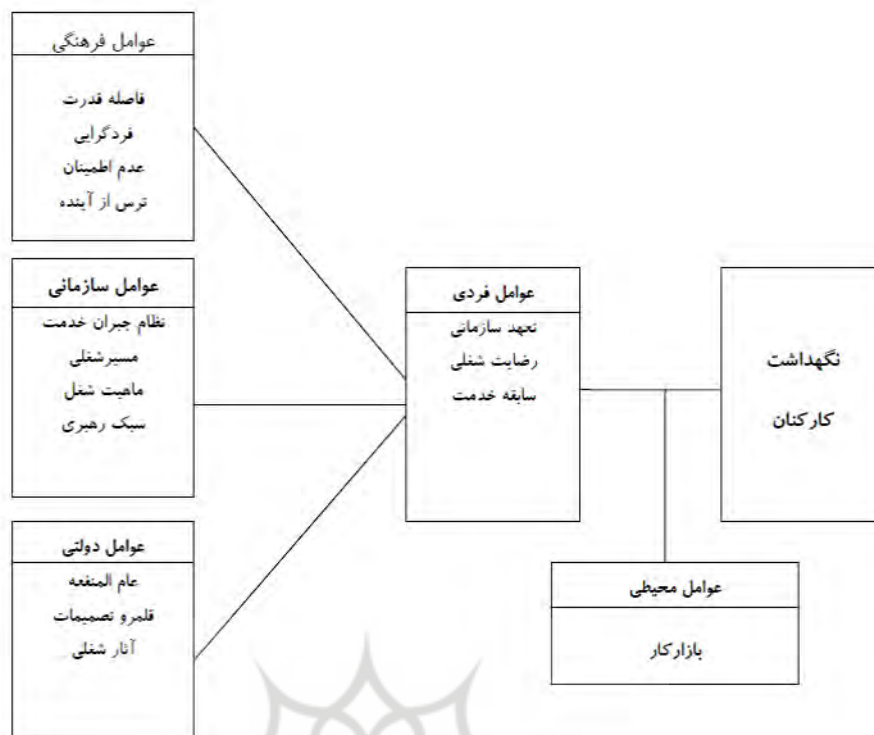
روش پژوهش عبات است از:

روش این پژوهش توصیفی کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش اداره کل آموزش و پرورش استان خوزستان است که در مجموع تعداد کارکنان آن ۵۰۰ نفر بوده است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده گردید. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای می‌باشد. تعداد ۲۱۷ پرسشنامه

بین نمونه آماری توزیع گردید که ۱۹۶ پرسشنامه برگردانده شد که کار آماری هم بر روی همین تعداد از پرسشنامه‌ها انجام گرفت.

طراحی مدل مفهومی

روش کار بدین صورت بود که پژوهشگر ابتدا با مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه خبرگی با کمک تکنیک تحلیل محتوا متغیرهای استخراج شده را به پنج دسته عوامل فرهنگی، سازمانی، دولتی، شخصی، محیطی تقسیم کرد. عوامل فرهنگی شامل فاصله قدرت، فردگرایی، عدم اطمینان و ترس از آینده، عوامل سازمانی شامل ماهیت شغل، نظام جبران خدمت، مسیر شغلی، سبک رهبری می‌باشد. قلمرو تصمیم‌گیری، عام المنفعه، آثار شغلی مربوط به عوامل دولتی می‌باشند. تعهد سازمانی، رضایت شغلی، سابقه خدمت، جزو عوامل شخصی و بازار کار جزو عوامل محیطی می‌باشد. خبرگان پژوهش شامل اساتید دانشگاهی رشته مدیریت بودند که با مدیریت منابع انسانی آشنایی کامل داشتند. در این روش برای شناسایی خبرگان از روش گلوله برفی استفاده گردید بعد از طراحی مدل مفهومی پیشنهادی با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه خبرگی، مدل مذکور در سطح وسیعی بین ۲۵ نفر از خبرگان با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی مورد آزمون قرار گرفت بدین شکل که ابتدا به کمک روشهای تحقیق آمیخته با هدف نهایی کردن مولفه‌ها و شاخصهای حفظ و نگهداشت کارکنان و تعیین رتبه هر یک از آنها از تکنیک دلفی استفاده شد تا شاخصهای حفظ و نگهداشت کارکنان سازمانهای دولتی به دست آید. در روش دلفی با استفاده از پرسشنامه شماره یک که با توجه به مدل طراحی گردیده بود کار آغاز شد. هدف از طراحی پرسشنامه میزان اهمیت هریک از ابعاد و مولفه‌های شتاسایی شده حفظ و نگهداشت کارکنان سازمانهای دولتی و همچنین مطابقت هریک از مولفه‌ها در ابعاد تعیین شده بود. این پرسشنامه شامل دو بخش بود: در بخش اول



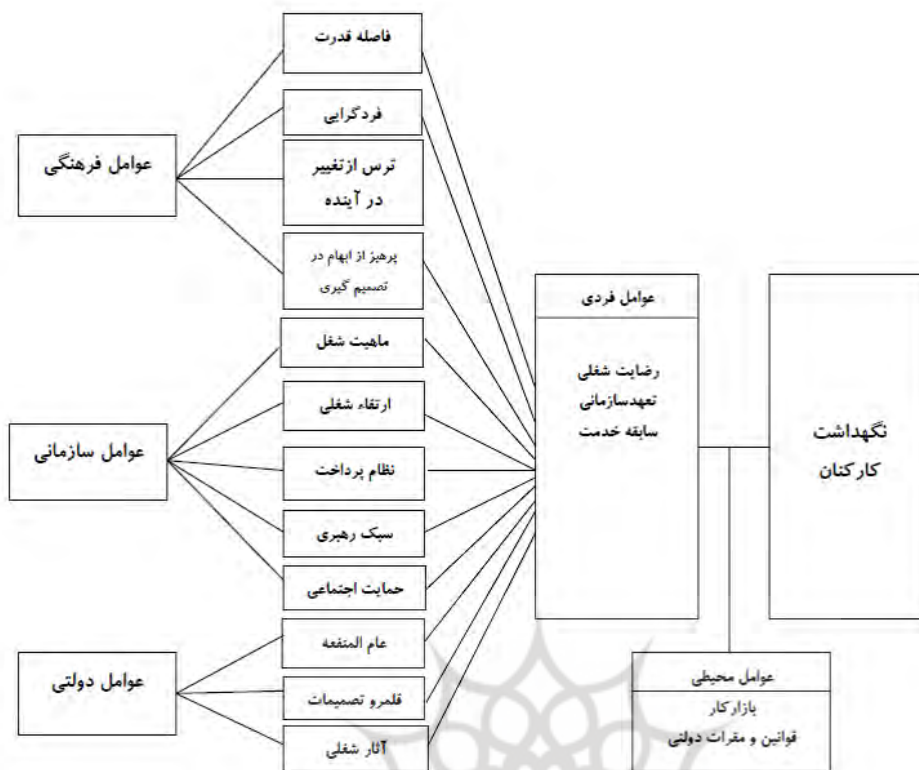
نمودار ۱. مدل مفهومی نگهداشت کارکنان سازمانهای دولتی ایران؛ ماخذ: نگارندگان.

های تحقیق ابراز دارند. پس از جمع آوری نظرات تغییراتی در پرسشنامه ایجاد گردید و بدین صورت روایی پرسشنامه تحقیق مورد تایید و اطمینان قرار گرفت. همچنین روایی پرسشنامه را اساتید و افراد خبره تایید کرده اند. بدین ترتیب پرسشنامه دارای روایی صوری است. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از «روش آلفای کرونباخ» استفاده شده است. این روش برای محاسبه همبستگی درونی ابزار اندازه گیری که خصیصه های مختلف را اندازه گیری می کند به کار می رود. در این پرسشنامه برای سنجش عوامل فرهنگی از ۱۴ گویه، عوامل سازمانی ۲۴ گویه، عوامل دولتی ۱۲ گویه، عوامل شخصی ۱۲ گویه، عوامل محیطی ۴ گویه استفاده گردید.

اصلاح مدل

بعد از آزمون خبرگی در دو مرحله: ۱- مصاحبه بسته انجام گرفته با کمک تکنیک تحلیل محتوا؛ ۲- پرسشنامه باز و بسته ارسال شده برای خبرگان، نکات و مواردی که خبرگان به آن اشاره کرده بودند

به منظور آشنایی پاسخ دهندگان و فرآیند طراحی مدل مفهومی پیشنهادی و تعریف متغیرهای تحقیق تشریح گردید. بخش دوم شامل سوالات باز و بسته ای بود که مرتبط با مدل تحقیق طراحی گردید. نحوه تکمیل این پرسشنامه به این ترتیب بود که ابتدا پرسشنامه توسط یک تیم کوچک جواب داده شد، سپس با راهنمایی همین گروه کوچک به گروه بزرگتری از متخصصان فرستاده شد. به دلیل نبود یک پرسشنامه جامع در زمینه نگهداشت کارکنان محقق به ناچار از پرسشنامه محقق ساخته استفاده کرد. به منظور اطمینان از اینکه آیا پرسشنامه تحقیق واقعا همان خصیصه های مورد نظر را اندازه گیری می کند یا خیر، پس از تهیه پرسشنامه مورد تحقیق، زیر نظر اساتید راهنما، پرسشنامه به تعدادی از اساتید و صاحب نظران ارائه و از آنها خواسته شد تا پس از مطالعه پرسشنامه، نظر خود را در رابطه با نوع سوالات، تعداد سوالات و همبستگی سوالات موجود در پرسشنامه در مقایسه با اهداف و فرضیه



نمودار ۲. مدل پیشنهادی حفظ و نگهداشت کارکنان سازمانهای دولتی (مدل اصلاح شده)؛
ماخذ: نگارندگان.

جمع آوری گردید و با توجه به چهارچوب نظری و محدودیت های تحقیق، اصلاحاتی در مدل صورت گرفت. با توجه به اظهارات خبرگان در مصاحبه و پرسشنامه بدست آمده، تغییراتی به شکل زیر در مدل صورت گرفت:

- ۱- تغییر نام مولفه عدم اطمینان به پرهیز از ابهام در تصمیم گیری در قسمت عوامل فرهنگی؛
- ۲- تغییر نام مولفه ترس از آینده به ترس از تغییر در آینده در قسمت عوامل فرهنگی؛
- ۳- اضافه کردن مولفه حمایت اجتماعی به عنوان مولفه پنجم در بعد عوامل سازمانی؛
- ۴- اضافه کردن مولفه قوانین و مقررات دولتی به عنوان مولفه دوم در بعد عوامل محیطی؛
- ۵- تغییر نام مولفه نظام جبران خدمت به نظام پرداخت در قسمت عوامل سازمانی؛ و

۶- تغییر نام مولفه مسیر شغلی به ارتقاء شغلی در قسمت عوامل سازمانی.

یافته های پژوهش

آنچه در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفت بر مبنای «ارائه مدل نگهداشت کارکنان سازمانهای دولتی ایران» بود. در این قسمت نتایج حاصل از پژوهش که توجیه کننده مدل ارائه شده است، پیشنهادهای پژوهش و محدودیتهای آن نیز مطرح شده تا بتوان از طریق مطالعه موارد مذکور به شناخت و درک بهتر از حفظ و نگهداشت کارکنان در سازمانهای دولتی ایران نائل آییم. با توجه به اهمیت نگهداشت کارکنان و در راستای مسئله مورد تحقیق که ارائه مدل نگهداشت کارکنان است به تحلیل یافته های تحقیق می پردازیم. لازم به ذکر است که در تحقیق حاضر نتیجه گیری بر اساس فرآیند

جدول ۱. اولویت بندی عوامل فرهنگی، سازمانی و دولتی بر نگهداشت کارکنان

نوع آزمون	ابعاد	عدم معنی دارای آزمون t	ضریب مسیر (B)	اولویت
عاملی تاییدی	فرهنگی	۴,۲۷	۰,۲۹	دوم
	سازمانی	۴,۳۰	۰,۳۱	اول
	دولتی	۴,۰۴	۰,۲۷	سوم

جدول ۲. نتایج بدست آمده از آزمون t و تحلیل عاملی تاییدی برای عوامل فرهنگی

نوع تحلیل	عامل	مولفه	آزمون t	ضریب مسیر	میزان اهمیت
عاملی تاییدی	فرهنگی	فاصله قدرت	۱۶,۷۹	۰,۹۱	دوم
		فردگرایی	۱۶,۷۳	۰,۹۲	اول
		ایهام	۱۵,۵۹	۰,۸۸	سوم
		ترس از تغییر در آینده	۱۶,۳۲	۰,۹۱۱	چهارم

جدول ۳. نتایج بدست آمده از آزمون t و تحلیل عاملی تاییدی برای عوامل سازمانی

نوع تحلیل	عامل	مولفه	آزمون t	ضریب مسیر	میزان اهمیت
عاملی تاییدی	سازمانی	سوم	۰,۹۴	۱۷,۴۹	ماهیت شغل
		دوم	۰,۹۶۲	۱۸,۱۸	نظام پرداخت
		چهارم	۱۵,۷۳	۰,۸۸	ارتقاء شغلی
		اول	۰,۹۶۵	۱۸,۲۱	سبک رهبری
		پنجم	۰,۸۳	۱۴,۲۶	حمایت اجتماعی

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۳ تابستان ۹۵
No.43 Summer 2016

۲۹۷

تحقیق ارائه می گردد.
سوال اول: اولویت بندی عوامل در نگهداشت کارکنان چگونه است؟
در این تحقیق عوامل نگهداشت کارکنان شامل: عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی، عوامل دولتی بود. یافته های تحقیق نشان می دهد که عدد معنی داری از آزمون t به دست آمده برای عوامل سازمانی برابر ۴,۳۰ می باشد که از ۱,۹۶ بزرگتر است. و میزان تاثیرگذاری مستقیم آن برابر ۰,۳۱ می باشد (تحلیل معادلات ساختاری). در نتیجه عوامل سازمانی در اولویت اول می باشد. بعد از آن عوامل فرهنگی با عدد معنی داری از آزمون t به دست آمده برابر ۴,۲۷ می باشد که از ۱,۹۶ بزرگتر است. و میزان تاثیرگذاری مستقیم آن برابر ۰,۲۹ می باشد (تحلیل معادلات ساختاری) در اولویت دوم قرار دارد. نتایج در جدول ۱ نشان داده شده است.

سوال دوم: تاثیر عوامل فرهنگی در نگهداشت کارکنان چیست؟

عدد معنی داری از آزمون t به دست آمده برابر ۴,۲۷ می باشد که از ۱,۹۶ بزرگتر است. می باشد (تحلیل معادلات ساختاری) در اولویت سوم قرار دارد. نتایج در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۴. نتایج بدست آمده از آزمون t و تحلیل عاملی تاییدی برای عوامل دولتی

اولویت	ضریب مسیر	آزمون t	مولفه	عامل	نوع تحلیل
سوم	۰,۸۸	۱۵,۵۴	قلمرو تصمیم گیری	دولتی	عاملی تاییدی
دوم	۰,۹	۱۶,۰۷	عام المنفعه		
اول	۰,۹۷	۱۸,۴۱	آثار شغلی		

دولتی دارد. بعد از آن مولفه عام المنفعه و در مرحله آخر قلمرو تصمیمات می باشد. نتایج مربوط به عوامل دولتی در جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

سوال پنجم؛ تاثیر عوامل فردی در نگهداشت کارکنان چیست؟

عوامل فردی دارای سه مولفه: سابقه خدمت، رضایت شغلی، تعهد سازمانی می باشد. بر اساس نتایج بدست آمده از تحلیل عاملی، تعهد سازمانی با عدد معنی داری از آزمون t به دست آمده برای برابر ۲۱,۷۹ و ضریب مسیر ۰,۹۶ بیشترین سهم و نقش را در بین عوامل شخصی به خود اختصاص داده است نتیجه حاصل شده با یافته های تحقیق کلارک (۲۰۱۳)، وینترتون (۲۰۰۴) و پرایس و مولر (۲۰۰۶) همراستا بوده و در تایید نتایج این پژوهش ها می باشد. بعد از آن، رضایت شغلی و در مرتبه آخر سابقه خدمت قرار دارد. نتایج مربوط به بقیه مولفه ها در جدول ۵ نشان داده شده است.

سوال شش؛ تاثیر عوامل محیطی در نگهداشت کارکنان چیست؟

با توجه به جدول ۶ با ورود متغیر بازار کار ارتباط بین عامل فردی و نگهداشت کارکنان، تایید می شود. همچنین با توجه به افزایش مقادیر ضریب تعیین از ۰,۰۹ به ۰,۲۳ نقش تعدیلگری متغیر بازار کار در جهت مثبت تایید می شود.

با توجه به جدول ۷ مشاهده می شود که متغیر بازار کار در رابطه بین عوامل فردی و نگهداشت کارکنان تاثیرگذار است (بین دو گروه تفاوت وجود

عوامل فرهنگی در این تحقیق شامل چهار مولفه: فاصله قدرت، فردگرایی، ابهام در تصمیم گیری، ترس از تغییر در آینده است. بر اساس نتایج بدست آمده از تحلیل عاملی، فردگرایی با عدد معنی داری از آزمون t به دست آمده برابر ۱۶,۷۳ و ضریب مسیر ۰,۹۲ بیشترین سهم و نقش را در بین عوامل فرهنگی دارد بعد از آن فاصله قدرت در مرتبه دوم، ترس از تغییر در آینده در مرتبه سوم و در آخر ابهام در تصمیم گیری قرار دارد. نتایج مربوط به بقیه عوامل در جدول ۲ نشان داده شده است.

سوال سوم؛ تاثیر عوامل سازمانی در نگهداشت کارکنان چیست؟

عوامل سازمانی در این تحقیق شامل پنج مولفه: ماهیت شغل، ارتقاء شغلی، نظام پرداخت، سبک رهبری، حمایت اجتماعی است. بر اساس نتایج بدست آمده از تحلیل عاملی، سبک رهبری با عدد معنی داری از آزمون t به دست آمده برابر ۱۸,۲۱ و ضریب مسیر ۰,۹۶۵ بیشترین سهم و نقش را در بین عوامل سازمانی به خود اختصاص داده است. نتایج مربوط به بقیه عوامل در جدول ۳ نشان داده شده است.

سوال چهارم؛ تاثیر عوامل دولتی در نگهداشت کارکنان چیست؟

در این پژوهش عوامل دولتی شامل سه مولفه: عام المنفعه، قلمرو تصمیمات، آثار شغلی می باشد. بر اساس نتایج بدست آمده، مولفه آثار شغلی با عدد معنی داری از آزمون t به دست آمده برابر ۱۸,۴۱ و ضریب مسیر ۰,۹۷ بیشترین تاثیر را در بین عوامل

جدول شماره ۵ نتایج بدست آمده از آزمون t و تحلیل عاملی تاییدی برای عوامل فردی

نوع تحلیل	عامل	مولفه	آزمون t	ضریب مسیر	اولویت
عاملی تاییدی	فردی	تعهدسازمانی	۲۱,۷۹	۰,۹۶	اول
		رضایت شغلی	۲۰,۳۹	۰,۹۳	دوم
		سابقه خدمت	۲۰,۳۷	۰,۸۸	اول

جدول ۶. تحلیل واریانس و ضریب تعیین قبل از و بعد از ورود متغیر تعدیلگر

جدول آنالیز واریانس						
مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره فیشر	سطح معنی داری مدل	
مرحله دوم	رگرسیون	۲	۱۲,۹۸۰	۳۰,۲۹۵	.۰۰۰	
	خطا	۱۹۳	.۴۲۸			
	کل	۱۹۵				
ضریب تعیین بدون متغیر تعدیلگر	۰,۰۹					
ضریب تعیین با ورود متغیر تعدیلگر	۰,۲۳					

جدول ۷. ضرایب متغیرها بعد از ورود متغیر تعدیلگر بازار کار

سطح معنی داری ضرایب	آماره T	ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		مدل	
			خطای استاندارد ضرایب	ضرایب		
.۰۰۰	۵,۶۱۸			۱,۳۶۱	(Constant)	مرحله دوم
.۰۰۰	۲,۸۴۳	.۱۸۶	.۰۷۰	.۲۰۰	عوامل فردی	
.۰۰۰	۶,۱۳۶	.۴۰۲	.۰۵۷	.۳۵۱	بازار کار	

دارد؛ بنابراین در حالت کلی با ورود متغیر بازار کار؛ چون سطح معنی داری این متغیر برابر ۰,۰۰۰ بوده و از ۰,۰۵ کوچکتر است، بر نگهداشت کارکنان تاثیر دارد؛ به عبارت دیگر این متغیر در بین دو گروه متفاوت است. با توجه به جدول ۸ با ورود متغیر قوانین و مقررات ارتباط بین عوامل فردی و نگهداشت کارکنان، تایید می شود. همچنین با توجه به افزایش مقادیر ضریب تعیین از ۰,۰۹ به ۰,۲۴ نقش تعدیلگری متغیر بازار کار در جهت مثبت تایید می شود. با توجه به جدول ۹ مشاهده می شود که متغیر قوانین و مقررات در رابطه بین عوامل فردی و نگهداشت کارکنان تاثیر گذار است (بین دو گروه تفاوت وجود دارد)؛ بنابراین در حالت کلی با ورود

جدول ۸. تحلیل واریانس و ضریب تعیین قبل از و بعد از ورود متغیر تعدیلگر

جدول آنالیز واریانس						
سطح معنی داری مدل	آماره فیشر	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	مدل	
.۰۰۰	۳۰,۱۰۷	۱۲,۹۱۹	۲	۲۵,۸۳۸	مرحله دوم	رگرسیون
					خطا	۸۲,۸۱۶
					کل	۱۰۸,۶۵۴
					ضریب تعیین بدون متغیر تعدیلگر	
					۰,۰۹	
					ضریب تعیین با ورود متغیر تعدیلگر	
					۰,۲۴	

جدول ۹. ضرایب متغیرها بعد از ورود متغیر تعدیلگر

جدول ضرایب با ورود متغیر تعدیلگر قوانین و مقررات							
سطح معنی داری ضرایب	آماره T	ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		مدل		
			خطای استاندارد ضرایب	ضرایب	مرحله دوم	قوانین و مقررات	
.۰۰۲	۳,۰۶۵	.۱۹۹	.۰۷۰	.۲۱۴			(Constant)
.۰۰۰	۶,۱۰۸	.۳۹۷	.۰۶۱	.۳۷۴			عوامل فردی
.۰۰۲	۳,۰۶۵	.۱۹۹	.۰۷۰	.۲۱۴			

متغیر قوانین و مقررات؛ چون سطح معنی داری این متغیر برابر ۰,۰۰۰ بوده و از ۰,۰۵ کوچکتر است، بر نگهداشت کارکنان تاثیر دارد؛ به عبارت دیگر این متغیر در بین دو گروه متفاوت است. نتیجه گیری و جمع بندی هدف این تحقیق ارائه مدل نگهداشت کارکنان سازمانهای دولتی بود. نتایج بدست آمده نشان داد که از سه بعد عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی و عوامل دولتی، عوامل سازمانی بیشترین اهمیت را در نگهداشت کارکنان دارد. همچنین نتایج تحقیق نشان می دهد که از بین عوامل سازمانی، سبک رهبری بیشترین تاثیر را در نگهداشت کارکنان دارد. نتیجه بدست آمده با مطالعات (Alnaqbi, 2011)، (patriota, 2009)، و (chew, 2008) همراستا است. سازمانهایی که مدیران آنها سبک رهبری مناسبی را انتخاب نمی نمایند و نگرش مثبتی نسبت به کارکنان ندارند، به طور معمول میان کارکنان و مدیریت آن سازمان اختلاف و کشمکش بروز می کند، و در نتیجه محیط سازمان کسل کننده نامطبوع می شود همین مسأله نیز باعث می شود که حفظ و نگهداشت کارکنان مشکل شود. مدیران باید از قدرت لازم برای کنترل احساسات و عکس العملهای خود در رفتارهای سازمانی برخوردار باشند. بدون داشتن رفتارهای منطقی مدیران، نگهداشت کارکنان سازمان سخت می شود. بنابراین پیشنهاد می شود مدیران با اتخاذ سبک رهبری مناسب و تقویت مهارتهای لازم، رفتارهای منطقی را در سازمان در برخورد با افراد کارکنان سازمان از خود نشان دهند. علاوه

ضعفشان تلاش کنند. اعتماد کارکنان به مدیران در سازمانهای دولتی اهمیت زیادی دارد. پایین بودن اعتماد درون سازمان، نوعاً افزایش تعارض، بی-ثباتی سازمانی، ترک خدمت، کاهش انگیزش، شایعات و ایجاد مانع بر سر تحقق اهداف سازمانی را در پی خواهد داشت. اعتماد در سازمان، افراد را در کنار هم نگه می‌دارد و آنها را قادر می‌سازد که به همدیگر اعتماد کنند و به صورت باز عمل کنند. افرادی که به همکاران خود اعتماد دارند و احساس همبستگی عمیقی با آنها دارند، نسبت به همکارانشان و کار آنها ملاحظه و اهمیت بیشتری قائل هستند و به آنها کمک می‌کنند تا وظایف خود را بهتر انجام دهند. در شرایط اعتماد، کارکنان باور دارند که سازمان از آنها مراقبت می‌کند و نسبت به مسائل آنها حساس است. چنین کارکنانی وفاداری زیادی به سازمان دارند. این کارکنان با کمک داوطلبانه به کارکنان دیگر، به ویژه آنان که مشکلاتی مرتبط با کار دارند، سبب می‌شوند عملکرد کلی سازمان بهبود یابد. این کارکنان در صورت لزوم قادرند بیش از حد لزوم کار کنند، دارای وجدان کاری زیادی هستند، کمتر از شرایط سخت کاری شکایت می‌کنند و مبادرت به انجام اقداماتی می‌کنند که تصویر سازمان را در اجتماع بهبود بخشند. علت چنین فعالیتهایی این است که چنین کارکنانی به سازمان، همکاران و مدیران خود اعتماد دارند، سازمان را حامی خود دانسته و در واقع خود را جزیی از سازمان می‌دانند و کمتر به فکر ترک می‌افتند.

منابع و ماخذ

- 1-Alnaqbi W. (2011). The Relationship between Human Resource Practices and Employee Retention. Degree of Doctor. Edith Cowan University
- 2-Bamberger, P., Sisselman, M., & Borin, M. (2005). The impact of increased employee retention on performance in a customer contact centre, 8(3), 236
- 3-Currivan, D. B. (2000). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models

بر این مدیران سازمانها باید از توانمندی لازم به منظور برخورد و مدیریت مناسب سرمایه های انسانی سازمانها برخوردار باشند. عدم برخورداری از این نوع توانمندی موجب ترک سازمان توسط کارکنان می‌شود. از این رو توصیه می‌شود مدیران سازمانها با انجام برنامه ریزیهای مناسب زمینه نگهداشت هرچه بیشتر کارکنان رافراهم سازند. مدیران با برقراری روابط انسانی مناسب، باعث ایجاد انگیزه، رشد، رضایت، درک متقابل و اعتماد و وفاداری کارکنان به سازمان را فراهم می‌کنند. علاوه بر این با رسیدگی به مشکلات کارکنان و تلاش در جهت رفع آنها می‌توانند در ایجاد آرامش فکری و روانی کارکنان تاثیر گذار باشند. بسیاری از مشکلات کارکنان نیاز به توجه و حمایت روانی از جانب مدیران و سازمان دارد و نیاز به هزینه های آنچنانی ندارد. همچنین استفاده از امکانات و مقررات به نفع افراد، علیرغم داشتن اختیار در بکار بردن برعلیه آنها و عدالت در تشویق و تنبیه می‌تواند باعث نگهداشت بیشتر کارکنان گردد. سبک مدیر در سازمان عامل بسیار مهمی در تعهد زبردستان به شمار می‌رود. کارمندانی که هدفی بلندمدت برای آنها تبیین شده و برنامه آنها برای دستیابی به این هدف، مورد حمایت مدیریت است، تعهد زیادی خواهند داشت. علاوه براین، تعیین اهداف کوتاه مدت، همانند زیربنایی برای هدف بلندمدت هستند که دستیابی به این هدفهای کوتاه مدت، باعث تقویت اطمینان و اعتماد به نفس در کارمندان می‌شود. پاداشهای مالی و غیرمالی و تشویقهای زبانی، باعث تقویت روحیه کارکنان می‌شود و آنها باور می‌کنند که برای مدیران سازمان با اهمیت هستند. کارکنان اکثر اوقات خود را در محیط کار سپری می‌کنند. برای ایجاد محیط کاری مثبت، باید رقابت سالم، تبادل نظرات هوشمندانه و کارگروهی از اصول اساسی در سازمان باشد. اگر کارکنان به طور مرتب بازخورد فعالیتهای خود را دریافت کنند، این فرصت را دارند که در جهت تقویت نقاط قوت خود و برطرف کردن نقاط

- of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9 (4): 495-524.
- 4-Campbell, J.W., Im, T. & Jeong, J. (2014). Internal Efficiency and turnover Intention: evidence From Local Government in South Korea, *Public Personnel Management*, 43(2), 259-282.
- 5-Chew, J., Chan C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6).
- 6-Clark D. B. (2013). Employee Commitment and Other Factors That Affect Attraction and Retention of Employees in Organizations: The Examination of Research and OPM Practices. Dissertation Doctor of Management. University of Maryland University College
- 7-Christiaensen, R., Kinschots, C., Marcelis, V., Philips, K., VanCauwenberghe, H., Van den Bogaert, T. and Vervaeke, A. (2009), "Retentie van getalenteerde werknemers: het belang van leer- en werkklimaat", ("Retention of talented employees: the importance of the learning and working climate"), unpublished research report supervised by F. Dochy and H. Baert, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Leuven, Leuven.
- 8-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), 193-208.
- 9-Davoudi, S.M.M. & Fartash, K. (2013). Turnover Intentions: Iranian Employees. *Journal of Indian Management*, 10(1), 89-99.
- 10-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
- 11-Elisa Moncarz and Jinlin Zhao & Christine Kay (2009) An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 21 No. 4, 2009 pp. 437-458
- 12-Emid, A. (2002, October). There are hidden costs to new hires: Don't let good ones get away. *Financial Post*, p. SR7.
- 13-Flint, D., Haley, L. M., & McNally, J. J. (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review*, 42 (5), 552-572.
- 14-Gnanakkan, Samson Sam (2010). Mediating role of Organizational Commitment on HR Practices and Turnover Intention Among ICT Professionals. *Journal of Management Research*, Vol. 10, No. 1, pp. 39-61.
- 16-Gunz, H. and Gunz, S. (2007). "Hired professional to hired gun: an identity theory approach to understanding the ethical behavior of professionals in nonprofessional organizations", *Human Relations*, Vol. 60 No. 6, pp. 851-87.
- 17-Joinson, C. (2000). Capturing turnover costs. *HR Magazine*, 45, 107-119.
- 18-Lepak P. David. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management System in Strategic Human Resource Management Research, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 25, pp. 217-271.
- 19-Lloyd J. Taylor III and Becki Murphy & William Price (2006) Goldratt's thinking process applied to employee retention *Business Process Management Journal* Vol. 12 No. 5, 2006 pp. 646-670
- 20-Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (1989). *Personnel: contemporary perspectives and Application*. 5th Edition. West publishing co.

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۳ تابستان ۹۵
No.43 Summer 2016

۳۰۲

- 21-Nahas, T., Abd-El-Salam, E.M. & Shawky, A.Y. (2013). The impact of leadership behaviour and organisational culture on job satisfaction and its relationship among organisational commitment and turnover intentions: A case study on an Egyptian company. *Journal of Business and Retail Management Research*, 7(2), 13-43
- 22-Patriota D. (2009). Employee retention: An integrative view of Supportive Human Resource Practices and Perceived Organizational Support. Master Thesis. Management. Uppsala University.
- 23-Kerr, V. O. (2005). Influence of perceived organizational support, organizational commitment, and professional commitment on turnover intentions of healthcare professionals in Jamaica. Unpublished doctoral dissertation, NovaSoutheastern University.
- 24-Kim, S. & Mueller, C. W. (2010). Occupational and organizational commitment in different occupational contexts: The case of South Korea. *Work and Occupations*, 38(1): 3-36
- 25-Kaye, B., & Sharon, J. (2001). Retaining keg employees, public management, *Journal Jan Feb*.
- 26-Rahman, W., Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37 (6), 564-579.
- 27-Waldman, J. D., Kelly, F., Arora, S., & Smith, H L.(2004). The shocking cost of turnover in health-care, *Health Care Management Review*, 29, 2-7.
- 28-Gaertner, S. (2000). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9(4): 479-493.
- 29-Kerr, V. O. (2005). Influence of perceived organizational support, organizational commitment, and professional commitment on turnover intentions of healthcare professionals in Jamaica. Unpublished



شپوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۳ تابستان ۹۵
No.43 Summer 2016

■ ۳۰۴ ■