

الگوی معماری نگه‌داشت منابع انسانی در نیروی انتظامی^۱محمد شکراللهی یانچشمه^۲، ملیکه بهشتی فر^۳ و حسین کاظمی^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۱۵

چکیده

زمینه و هدف: معماری نگه‌داشت منابع انسانی تلاش می‌کند با حفظ سلامت، بهبود رضایت و ارتقاء تمایل کارکنان به ادامه همکاری، سازمان‌ها را در استفاده از ارزشمندترین منبع خود یاری کند. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی معماری نگه‌داشت منابع انسانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران انجام شد.

روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و با رویکرد ترکیبی انجام شد. در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از روش‌های دیمتل و دلفی فازی استفاده شد. جامعه آماری در بخش کیفی و کمی کارکنان نیروی انتظامی و و خبرگان سازمانی و دانشگاهی بودند. نمونه آماری در بخش کیفی، به صورت هدفمند ۲۲ نفر، در بخشی کمی؛ در روش دیمتل فازی ۲۲ نفر و در روش دلفی فازی ۱۶ نفر از کارکنان و خبرگان سازمانی و دانشگاهی به صورت هدفمند بودند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و در بخش کمی پرسش‌نامه‌های دیمتل و دلفی فازی بود. از روش تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی و از تکنیک‌های دیمتل و دلفی فازی برای تحلیل داده‌ها در بخش کمی استفاده شد.

یافته‌ها: در معماری نگه‌داشت منابع انسانی، یافته‌های بخش کیفی پژوهش نشان داد نگه‌داشت منابع انسانی از دیدگاه کارکنان نیروی انتظامی دارای سه بعد اصلی سلامت کارکنان با مؤلفه‌های سلامت جسم و سلامت روان، بعد رضایت کارکنان با مؤلفه‌های رضایت از شغل، رضایت از مدیران و رضایت از سازمان و بعد تمایل کارکنان شامل مؤلفه‌های تعهد کارکنان، فرصت‌های توسعه، معیشت و تعادل بین کار و زندگی کارکنان است و یافته‌های بخش کمی نشان داد از دیدگاه کارکنان نیروی انتظامی، حفظ سلامت مهم‌ترین بعد و ایجاد فرصت پیشرفت برای کارکنان، تأثیرگذارترین مؤلفه نگه‌داشت منابع انسانی سازمان است.

نتایج: از دیدگاه خبرگان برای معماری نگه‌داشت منابع انسانی و دستیابی به شرایط مطلوب، تغییر در قوانین، خط‌مشی‌ها، مقررات و رویه‌های سازمانی لازم و ضروری است.

کلیدواژه‌ها: معماری، نگه‌داشت منابع انسانی، سلامت کارکنان، رضایت کارکنان، نیروی انتظامی

استناد: شکراللهی یانچشمه، محمد؛ بهشتی فر، ملیکه؛ کاظمی، حسین. (۱۳۹۸). الگوی معماری نگه‌داشت منابع انسانی در نیروی انتظامی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت/انتظامی، ۱۴(۴)، صص ۶۹۹-۷۱۹.

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری دانشجو محمد شکراللهی یانچشمه با عنوان طراحی الگوی معماری نگه‌داشت منابع انسانی سازمان (مطالعه موردی نیروی انتظامی) 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

معماری سازمانی چارچوبی برای تبیین، هماهنگ‌سازی و همسوسازی کلیه فعالیت‌ها و عناصر سازمان برای نیل به اهداف راهبردی سازمان است (آقامحمدی، ۱۳۹۷، ص ۸). معماری سازمانی به سه نوع معماری اطلاعات، معماری سنجشی و معماری منابع انسانی تقسیم می‌شود. معماری منابع انسانی فرآیند تعیین و ترکیب مناسبی از عناصر مدیریت منابع انسانی به منظور ایجاد و ارائه‌نمایی از منابع انسانی سازمان است که در آن هماهنگی میان رفتار کارکنان، سیستم منابع انسانی، فعالیت‌های منابع انسانی، مأموریت‌ها و اهداف سازمان مشهود و محسوس باشد. معماری منابع انسانی نیازمند مطالعه و تبیین وضعیت موجود منابع انسانی است (رنجبریان، ۱۳۹۲، ص ۱۷). معماری منابع انسانی به دنبال تغییر رویکرد مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها است تا بر اساس مقتضیات نوین در تأکید بر انسان به‌عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان، ترکیب و نمای انسانی سازمان را نشان دهد (اسماعیلی، سید نقوی، معمارزاده طهران و حمیدی، ۱۳۹۸، ص ۸۹). به‌طور کلی مدیریت منابع انسانی را به چهار نظام جذب، بهسازی منابع انسانی؛ نظام بکارگیری و استفاده مؤثر از منابع انسانی و نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی؛ می‌توان تقسیم‌بندی کرد (میرسپاسی، ۱۳۹۲، ص ۳۶۰). حفظ کارکنان ماهر در سراسر جهان از نظر مدیران با توجه به افزایش روزافزون جابجایی کارکنان، نگرانی جدی برای مدیران است. محیط کسب و کار نیز نسبت به گذشته بسیار رقابتی شده و کارکنان ماهر، عامل اصلی تمایز بیشتر سازمان‌ها محسوب می‌شوند. در محیط کاری امروز، جابجایی شغلی نیروی کار در حال تبدیل شدن به یک مسئله مهم است و بسیاری از سازمان‌ها را تهدید می‌کند و جایگزین کردن کارکنان ماهر می‌تواند برای سازمان‌ها مشکل‌ساز باشد (پیتر^۱، ۲۰۱۷، ص ۷).

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران اقدامات مهم و گسترده‌ای به منظور حفظ و نگاه‌داشت کارکنان 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، بابا بیان، حمزه‌لویی و پورغلامی، ۱۳۹۰، ص ۶۲۱)

و علاوه بر آن رشد چشمگیر تقاضای بازنشستگی پیش از موعد در کارکنان ناجا (حسینیان و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۶۱۲) همگی نشان از وجود مشکل در نگه‌داشت منابع انسانی ناجا دارد و به اعتقاد شریعتی (۱۳۹۷) یکی از مشکلات ناجا در حوزه مدیریت کارکنان، موضوع نگه‌داشت منابع انسانی سازمان است (شریعتی، ۱۳۹۷، ص ۶۱). مقام معظم رهبری نیز در بیانات خود در دیدار با فرماندهان نیروی انتظامی فرمودند: آینده نیروی انتظامی به یک کار معماری نیاز دارد و از سوی دیگر آینده نیازمند طرح‌ریزی است (خامنه‌ای، ۱۳۹۵). در مرکز مطالعات راهبردی نیروی انتظامی، موضوع معماری نیروی انتظامی آینده، در چارچوب مکتب و اندیشه اسلامی و الگوی امنیتی و انتظامی، از مهم‌ترین مأموریت‌های این مرکز تعریف شده و در این راستا، مرکز یادشده، معماری نیروی انتظامی را ترسیم‌کننده وضعیت موجود و آینده مطلوب آن معرفی کرده است (رادان، ۱۳۹۵). بنابراین مسئله نگهداری منابع انسانی سازمان‌ها از حساسیت بالایی برخوردار بوده و ضروری است مدیران سازمان‌ها با آینده‌نگری و معماری نقاط بحرانی، مشکلات آتی سازمان‌ها را در زمینه نگه‌داشت منابع انسانی مرتفع کنند؛ در پژوهش حاضر معماری نگه‌داشت منابع انسانی به معنای حرکت از وضعیت موجود نگه‌داشت منابع انسانی به وضعیت مطلوب نگه‌داشت منابع انسانی از دیدگاه کارکنان و خبرگان مدنظر محقق بوده و به سه پرسش در این حوزه پاسخ داده خواهد شد: ۱- ابعاد و مؤلفه‌های معماری نگه‌داشت منابع انسانی نیروی انتظامی از دیدگاه کارکنان این سازمان کدام‌اند؟ ۲- اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های نگه‌داشت منابع انسانی نیروی انتظامی از دیدگاه کارکنان چگونه است؟ و ۳- الگوی معماری تبیین‌کننده وضعیت مطلوب نگه‌داشت منابع انسانی نیروی انتظامی، از دیدگاه خبرگان چگونه است؟

پیشینه: جلالی و شکیبا (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان «راهبردهای مقابله با فشار روانی در نگه‌داشت کارکنان نیروی انتظامی» در جامعه آماری پلیس راهنمایی و رانندگی ناجا به این نتیجه رسیدند که طرح شغل، جداول کاری، فرهنگ، برنامه‌های مدیریت فشار روانی و افزایش خدمات درمانی از نقش مؤثری در کاهش فشار روانی در میان پاسخ‌دهندگان برخوردار هستند. پیوسته، بهلولی زیناب و نصیری باری (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی فرماندهان و مدیران و بررسی رابطه ابعاد سه‌گانه تعهد بر ترک خدمت از سازمان» به صورت مطالعه موردی در یک سازمان نظامی دریافتند عوامل سازمانی و عوامل فردی تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارند و ابعاد سه‌گانه تعهد رابطه منفی با ترک خدمت فرماندهان و مدیران در

سازمان دارد. زارع، آزادی و سپهری (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «رهبری اصیل و تمایل به ترک شغل: تبیین نقش قلدری سازمانی و فرسودگی شغلی» در فرماندهی انتظامی استان فارس دریافتند که روابط معناداری بین رهبری اصیل با قلدری شغلی و فرسودگی شغلی، قلدری سازمانی با فرسودگی شغلی و تمایل به ترک شغل و فرسودگی شغلی با تمایل به ترک شغل وجود دارد. ولید النقبی^۱ (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «ارتباط بین سیاست‌های منابع انسانی و نگرداشت کارکنان در سازمان‌های دولتی کشور امارات متحده عربی» در جامعه آماری سازمان‌های دولتی شارجه و دبی نتیجه گرفت که امنیت شغلی، شرح شغل، مشخصات شغلی، تمرکززدایی و کاهش سلسله مراتب 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 نگرداشت کارکنان تأثیر دارند. کاسیوی و کالجورا^۲ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «مطالعه عوامل نگرداشت کارکنان» دریافتند عوامل گسترده‌ای از قبیل: فرصت‌های توسعه، پاداش، تعادل زندگی کاری، مدیریت و رهبری، محیط کار، حمایت اجتماعی، استقلال، آموزش و توسعه بر نگرداشت منابع انسانی سازمان تأثیر دارند. پیتر (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «تأثیر انگیزش غیرمالی بر نگرداشت کارکنان در کشور آفریقای جنوبی» دریافت انگیزه‌های غیرمالی (شناخت، بازخورد عملکرد، نظارت و پیشرفت حرفه‌ای) در نگرداشت کارکنان تأثیر دارد. با بررسی کامل پیشینه پژوهش محرز شد پژوهش‌های بسیاری در زمینه نگرداشت منابع انسانی به روش کمی و از دیدگاه مدیران و پژوهشگران صورت گرفته اما به ندرت از روش کیفی و از دیدگاه کارکنان برای بررسی نگرداشت منابع انسانی استفاده شده و همچنین نگرداشت منابع انسانی در سازمان نیروی انتظامی و هیچ سازمان دیگری تاکنون معماری نشده است.

مبانی نظری: مونیس و آگرووال^۳ (۲۰۱۷، ص ۱۴) نگرداشت کارکنان را در قرن بیست و یکم، وظیفه بسیار مهم و دشوار برای مدیریت و حفظ کارکنان برشماردند و معتقدند مدیریت نیاز به شناخت و درک احساسات و انگیزش کارکنان به صورت پویا دارد، زیرا اولویت‌های کارکنان می‌تواند به سرعت تغییر کند. بنابراین، باید مدیران به راهبردهای جدید و صحیح نگرداشت کارکنان و نرخ جابجایی شغلی کارکنان توجه ویژه‌ای داشته باشند و برای کاهش نرخ جابجایی کارکنان از طریق راهبردهای صحیح و مناسب نگرداشت،

1. Alnaqbi Waleed

2. Kossivi And Kalgora

3. Munish And Agarwal

اقدامات لازم را به عمل آورند. دانشمندان تاکنون تعاریف متعدد و متفاوتی از نگه‌داشت منابع انسانی ارائه داده‌اند. به‌طور مثال؛ هاوسکنت، رودا و هووارد^۱ (۲۰۰۹)، معتقدند نگه‌داشت کارکنان اشاره به سیاست‌ها و اقداماتی دارد که سازمان‌ها به‌منظور جلوگیری از ترک شغل کارکنان خود بکار می‌گیرند اما سیدجوآدین، شهبازمرادی، حسن‌قلی پور و داوری (۱۳۸۹، ص ۲۶۹) نگه‌داری کارکنان را فرایند طراحی برنامه‌های بهداشتی و ایمنی و خدمات رفاهی در سازمان می‌دانند؛ چیپووا، ساموئل و چیپونزا^۲ (۲۰۱۰) معتقدند نگه‌داشت کارکنان فرآیندی است که کارفرمایان اقداماتی را برای جلوگیری از تعویض شغل کارکنان کلیدی خود انجام می‌دهند. پیتر (۲۰۱۷، ص ۷) معتقد است نگه‌داشت کارکنان^۳، فرآیندی است که در آن کارکنان با انگیزه تشویق می‌شوند تا در مدت زمان طولانی و یا تا زمان اتمام طرح در سازمان باقی بمانند. انصاری و بیجالوان^۴ (۲۰۱۷) معتقدند نگه‌داشت منابع انسانی سازمان نیاز به یک راهبرد قوی دارد. آنان معتقدند نگه‌داشت اثربخش کارکنان، به تلاش‌های نظام‌مند کارفرمایان، برای ایجاد و پرورش محیطی که کارکنان فعلی را به ادامه اشتغال تشویق می‌کند، نیازمند است.

نظریه‌های مدیریت علمی فردریک تیلور^۵، نظریه عدالت اجتماعی آدامز^۶، نظریه دو عامل هرزبرگ^۷، نظریه نیازمندی مازلو^۸ را می‌توان از جمله نظریه‌های مرتبط با موضوع حفظ و نگه‌داشت کارکنان برشمارد. در نظریه مدیریت علمی تیلور کارکنان با پول برانگیخته می‌شوند و به خاطر به‌دست آوردن پول کار می‌کنند. به نظر تیلور منطقی است که کارکنان درازای به‌دست آوردن پول حاضر به انجام کار یا همکاری با سازمان باشند. تیلور مدعی شد که بهبود در بهره‌وری نیز باید باعث بهبود پرداخت شود. در نتیجه کارگران به سختی کار می‌کنند و بهره‌وری خود را به بیشینه می‌رسانند تا پول بیشتری به‌دست آورند. (پیتر، ۲۰۱۷، ص ۱۳). در نظریه برابری آدامز، ضمن تأکید بر اهمیت احساس عدالت کارکنان نسبت به منصفانه بودن رفتار سازمان با آن‌ها، چنین ادعا می‌شود که اگر کارکنان احساس کنند با آن‌ها ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می‌شوند تا عدالت را برقرار سازند. در این نظریه چنین اظهار می‌شود که افراد میزان دریافتی خود را با میزان دریافتی دیگران از سازمان مقایسه می‌کنند؛ اگر با این

1. Hausknecht, Rodda and Howard

2. Chiboiwa, Samuel and Chipunza

3. Emplouoye retention

4. Ansari and Bijalwan

5. Fredrick W. Taylor's scientific management theory

6. Adams' Social equity theory

7. Herzberg's Two factor theory

8. Maslow's Need theory

مقایسه به این نتیجه برسند که برخورد سازمان با آنان به‌طور نسبی غیر منصفانه است، احساس بی‌عدالتی کرده، برای کاهش این بی‌عدالتی تلاش می‌کنند. (دی منسا، ۲۰۱۴، ص ۲۷).

در نظریه دو عاملی هرزبرگ، به مصادیقی از عوامل انگیزشی یا رضامندی و نگهدارنده یا عوامل نارضایتی، توجه شده است. عواملی که منجر به رضایت شغلی می‌شوند، عبارت‌اند از: موقعیت کاری، قدرشناسی، ماهیت کار یا وظیفه محوله، مسئولیت و رشد و توسعه‌ی شغلی. این عوامل مربوط به محتوای شغل هستند و زمانی که این عوامل به پایین‌ترین حد ممکن برسند از رضایت شغلی جلوگیری می‌کنند. عوامل نگهدارنده، شامل خط‌مشی‌ها و شیوه‌های اداره‌امور سازمان، ماهیت سرپرستی فنی، رابطه متقابل و دو جانبه بین کارکنان و سرپرستان و شرایط کار می‌شود. (دی منسا، ۲۰۱۴، ص ۲۶).

میرسپاسی (۱۳۹۲، ص ۳۰۶) نظام نگهداری منابع انسانی سازمان‌ها را به دو دسته تقسیم کرده که عبارت‌اند از: ۱- مواردی که بیشتر در رابطه با حفظ و تقویت جسم کارکنان است، مانند: برقراری بهداشت و ایمنی در محل کار، تأمین زندگی در زمان حال، دوران پیری و از کارافتادگی، اجرای برنامه‌های ورزشی و تندرستی و بعضی دیگر از خدمات کارکنان و ۲- مواردی که تقویت‌کننده روحیه و علاقمندی کارکنان به کار و محیط کار می‌باشند، مانند: ایجاد امنیت شغلی، رضایت از شغل، انگیزش و موارد مشابه دیگر.

مدل‌های نگه‌داشت منابع انسانی: پیتر (۲۰۱۷، ص ۷) در پژوهشی با عنوان تأثیر انگیزه‌های غیر مالی در حفظ کارکنان در بخش دولتی کشور تانزانیا، تعدادی از مشوق‌های مالی و غیر مالی را به‌عنوان راهبردهای انگیزشی برای جلوگیری از خروج کارمندان از سازمان‌های دولتی بکار گرفته تا به موضوع نگه‌داشت کارکنان در این کشور رسمیت بخشد. انگیزه اصلی این مطالعه تعمیم نظریه‌های سلسله مراتب نیازهای مازلو و انگیزه‌های هرزبرگ و عوامل بهداشتی آن بوده است. عوامل انگیزشی به پنج مجموعه متغیر مستقل طبقه‌بندی شده‌اند که در آن پرداخت‌ها به‌عنوان متغیر کنترل در نظر گرفته شده است. امبانی^۲ (۲۰۱۷) موضوع نگه‌داشت کارکنان در هتل‌های منتخب در کیپ تاون آفریقای جنوبی را بررسی کرده و در مدل خود عوامل نگه‌داشت کارکنان را متغیرهای پنج‌گانه پرداخت عادلانه، توسعه کارکنان، مشارکت کارکنان، روابط خوب بین مدیران خط و زیردستان و ساعت کار طولانی مدت در نظر گرفته است. آزمون مدل امبانی نشان داد پرداخت منصفانه، توسعه کارکنان، روابط کاری،

مشارکت کاری و ساعت کاری از عوامل بسیار مهم در نگه‌داشت کارکنان بوده است. مدل سوم را مینال^۱ (۲۰۱۷)، در کشور آفریقای جنوبی با عنوان تأثیر پاداش غیر مادی بر نگه‌داشت کارکنان بانک ارائه کرد. مینال معتقد است پاداش‌های مالی و غیر مالی روی نگه‌داشت کارکنان تأثیر دارد. در مدل مینال پاداش‌های غیر مادی به‌عنوان متغیر مستقل و نگه‌داشت کارکنان به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. مؤلفه‌های نگه‌داشت کارکنان شامل تمایل به ماندن در سازمان، تعهد و وفاداری به سازمان در نظر گرفته شده و سه مؤلفه پاداش غیر مالی شامل: شناخت، فرصت رقابت، آموزش و توسعه در نظر گرفته شده‌اند. آزمون مدل مینال نشان داد پاداش‌های غیر مالی تأثیر بسیار زیادی روی تمایل به ماندن کارکنان، تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان دارد.

راهبردهای نگه‌داشت منابع انسانی: از نظر کومار و مادیمیران^۲ (۲۰۱۷، ص ۱۸) در راهبرد نگه‌داشت کارکنان و حفظ رضایت بالا، مدیران نیازمند پیاده‌سازی هر سه ملاک نگه‌داشت کارکنان شامل احترام، شناخت و پاداش هستند. بسیاری از مشکلات مربوط به نگه‌داشت و روحیه کارکنان زمانی اتفاق می‌افتد که مدیران به نیازهای کارکنان و واکنش‌های آنان توجه نمی‌کنند. فور، هکر، ردی، سانچز و ولهان^۳ (۲۰۱۶) مدعی شدند در سال ۲۰۱۵ ارتش کاهش ۱۰/۴ درصدی از نیروی کار غیرنظامی خود را به علت نداشتن راهبرد اثربخش نگه‌داشت کارکنان، تجربه کرده است. آن‌ها با مطالعه نگه‌داشت نیروی کار، راهبردی برای مرکز تحقیقات ارتش آمریکا تعریف کردند که فرصت‌های رشد شغلی را افزایش دهد؛ فرآیندهای سازمانی تسهیل شود؛ آموزش بهبود رهبری، پاسخگویی و توانمندسازی مدیران؛ پیاده‌سازی برنامه‌های کارآمد و اولویت‌بندی بهبود زیرساخت‌ها صورت گیرد.

انصاری و بیجالوان (۲۰۱۷) معتقدند این یک واقعیت شناخته شده است که حفظ کارکنان کلیدی باعث تضمین رضایت مشتریان و همکاران، ارتقاء عملکرد، دانش و یادگیری سازمانی خواهد شد. نگهداری کارکنان، به مسائل مهم سازمانی مانند زمان آموزش، سرمایه‌گذاری، دانش از دست رفته و جستجوی پرهزینه نامزدهای جایگزین مربوط به کارکنانی که سازمان را ترک کرده‌اند، توجه دارد. بنابراین کاهش موفقیت در نگهداری کارکنان، یک گزاره پرهزینه برای سازمان محسوب می‌شود. در بیشتر مواقع

1. Minale

2. Kumar and Mathimaran

3. Fore, Hacker, Reedy, Sanchez and Whelan

تخمین‌های مختلف نشان می‌دهد که از دست دادن یک مدیر متوسط، برای سازمان‌ها هزینه‌هایی تا پنج برابر حقوق مدیر متوسط به دنبال دارد. راهبرد نگه‌داشت کارکنان به سازمان کمک می‌کند تا ارتباطات سازمانی اثربخش را برای بهبود تعهد و بالا بردن حمایت سازمانی در راستای ابتکارات سازمانی افزایش دهد (انصاری و بیجالوان، ۲۰۱۷، ص ۱۱۶). به‌طور کلی با مطالعه پیشینه، نظریه‌ها و الگوهای موجود در زمینه نگه‌داشت منابع انسانی می‌توان گفت دانشمندان علم مدیریت تعاریف و مدل‌های زیادی از نگه‌داشت منابع انسانی ارائه کرده‌اند اما نخست این‌که تاکنون ماهیت مفهوم نگه‌داشت به روش کیفی و از دیدگاه کارکنان سازمان تبیین نشده و دوم، نگه‌داشت منابع انسانی سازمان معماری نشده است.

روش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و با رویکرد ترکیبی انجام شد. در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و در بخش کمی از روش‌های دیمتل و دلفی فازی استفاده شد. جامعه آماری در بخش کیفی، کارکنان نیروی انتظامی و در بخش کمی؛ کارکنان نیروی انتظامی در روش دیمتل فازی و خبرگان سازمانی و دانشگاهی در روش دلفی فازی بود. نمونه آماری در بخش کیفی، به‌صورت هدفمند ۲۲ نفر انتخاب شد و در بخشی کمی؛ در روش دیمتل فازی ۲۲ نفر از کارکنان به‌صورت هدفمند و در روش دلفی فازی ۱۶ نفر از خبرگان سازمانی و دانشگاهی بودند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و در بخش کمی پرسش‌نامه‌های دیمتل و دلفی فازی بود. از روش تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی و از تکنیک‌های دیمتل و دلفی فازی برای تحلیل داده‌ها در بخش کمی استفاده شد. برای تأیید روایی تحلیل داده‌ها، از نظرات سه نفر از کارشناسان منابع انسانی در مقطع دکتری استفاده شد و در بخش تحلیل مضامین، ابعاد و مؤلفه‌ها برای مصاحبه‌شونده‌ها بازخوانی شد و مورد تأیید آنان قرار گرفت. بررسی پایایی تحلیل داده‌ها، با تحلیل متناوب داده‌ها در چند نوبت متوالی انجام و مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان: طبقه‌بندی نمونه آماری کارکنان در بخش کیفی از نظر محل خدمت نشان داد، ۳۲ درصد از مصاحبه‌شونده‌ها در فرماندهی انتظامی استان‌ها، ۲۷ درصد در یگان ویژه پاسداران استان‌ها، ۲۷ درصد در مرزبانی استان‌ها و ۱۴ درصد در مراکز آموزش نیروی انتظامی به خدمت

مشغول هستند. طبقه‌بندی مصاحبه‌شونده‌ها از نظر مدرک تحصیلی نشان داد، ۲۳ درصد از مصاحبه‌شونده‌ها دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۹ درصد کاردانی، ۵۰ درصد کارشناسی و ۱۸ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد هستند. جامعه آماری خبرگان به تعداد ۱۶ نفر بود که مدرک تحصیلی ۹ نفر دکتری و ۷ نفر کارشناسی ارشد بود. مرتبه علمی ۲ نفر دانشیار، ۶ نفر استادیار و شغل ۸ نفر مدیر ارشد منابع انسانی سازمان پلیس بوده و سابقه خدمت گروه خبرگان از ۱۰ تا ۳۵ سال بود.

یافته‌های بخش کیفی: در بخش کیفی برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های نگه‌داشت منابع انسانی پلیس، با ۲۲ نفر از متقاضیان ترک سازمان مصاحبه نیمه‌ساختار یافته انجام شد. در حین مصاحبه از افراد خواسته شد تا علت خروج خود از سازمان را تشریح کنند. مصاحبه‌ها با روش براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) تحلیل شدند. در این روش ابتدا مصاحبه‌ها مکتوب و هر مصاحبه چندین بار مطالعه شد. در گام دوم هر مصاحبه‌ها خلاصه شده و نکات مهم هر مصاحبه به عنوان داده اساسی مشخص شد. تعداد ۲۷۴ داده اساسی اولیه یا مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج شد، اما برخی از این داده‌ها هم معنا یا تکراری و برخی بی‌ارتباط به مسئله پژوهش بودند که با نظرخواهی از خبرگان این قبیل از داده‌ها، ادغام یا حذف، و در نهایت تعداد ۵۰ داده اساسی باقی ماند. یادداشت‌های میدانی و یادداشت‌های اساسی محقق به داده‌های اساسی اضافه شد. در جدول ۱ بخشی از داده‌های اساسی، یادداشت‌های اساسی و یادداشت‌های میدانی محقق نوشته شده است.

جدول ۱. بخشی از داده‌های اساسی، یادداشت‌های اساسی و یادداشت‌های میدانی محقق

ردیف	یادداشت‌های اساسی	یادداشت‌های میدانی	داده‌های اساسی	شماره مصاحبه‌های مربوط به داده‌های اساسی
۱	دارا بودن شغل دوم	تعهد کارکنان به سازمان	شغل آزاد و خارج از نیروی انتظامی دارم که با استرس کمتر، درآمد مناسب‌تری هم دارم.	۳-۹-۱۴-۱۶
۲	فرصت‌های توسعه	استعدادپروری و شایسته‌سالاری	تمدیدها و تعویق‌های بازنستنگی کارکنان قدیمی و بالای ۳۰ سال، یأس و ناامیدی به آینده، فقدان جوان‌گرایی	۲-۷-۱۲
۳	ارتباطات	جوان‌گرایی	فاصله سنی زیاد مدیران و معاونان با کارکنان، تعامل ناکافی با کارکنان جوان و درک متقابل ناکافی از یکدیگر	۴-۱۵-۱۹
۴	سختی خدمت	آموزش قانون شهروندی به کارکنان	سخت شدن خدمت در نیروی انتظامی با توجه به قوانین جدید، مشکلات خانوادگی و فوت همسر، محدود شدن اختیارات نیروی انتظامی	۵-۱۱-۱۲-۱۴

یادداشت‌های میدانی و اساسی به محقق کمک نمود تا هنگام تحلیل کیفی داده‌ها، از دانش و مبنای تحلیلی اولیه برخوردار شود و تحلیل را از سطح داده‌های خام و مفاهیم اولیه به سطوح بالاتر یعنی ایجاد کدها و تبیین مضامین و مفهوم اصلی پژوهش پیش ببرد. در مرحله مقدماتی کدگذاری تعداد ۳۴ کد اولیه بر اساس آشکار بودن، تولید شد اما فرایند کدگذاری از انسجام لازم برخوردار نبود و لازم شد در فرایند کدگذاری مجدد داده‌ها، از یک منطق واضح و بدیهی استفاده شود. به همین دلیل بر روی علت‌هایی که کارکنان سازمان را ترک می‌کردند، تمرکز شد. در مرحله جدید کدگذاری یافته‌ها نشان داد کارکنان به علت معلولیت و بیماری‌های جسمی، بیماری‌های روانی، نارضایتی از شغل، نارضایتی از مدیران، نارضایتی از سازمان، نداشتن فرصت پیشرفت، مشکلات معیشتی، مشکلات تعادل کار و زندگی و تعهد ناکافی کارکنان به سازمان، متقاضی ترک سازمان هستند. در جدول ۲ بخشی از کدها یا مؤلفه‌های استخراج شده از داده‌های پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۲. بخشی از کدهای اصلی استخراج شده از داده‌های پژوهش

داده‌های مربوط به کد		نام کد	نوع کد	توصیف کد
داده‌های اساسی	یادداشت‌های اساسی			
انگیزه دریافت پاداش پایان خدمت	مشکلات مالی، پایین بودن سطح دستمزد، برابر نبودن دستمزدها با خارج از سازمان، پرداخت ناکافی اضافه کاری	حل مشکلات مالی با پاداش پایان خدمت	معیشت کارکنان	کارکنان حقوق را کم و در برابر کارکنان سایر سازمان‌ها نا عادلانه می‌دانند. برخی از کارکنان با بازنشستگی پیش از موعد به دنبال کسب پاداش پایان خدمت برای حل مشکلات معیشتی و زندگی هستند.
مشکلات بستگان درجه یک	مشکلات خانوادگی، طلاق، فوت، بیماری، اعتیاد	بی‌توجهی به خانواده کارکنان نیروی انتظامی	تعادل کار و زندگی	زندگی برخی از کارکنان به دلایل مختلف مثل طلاق، فوت یا بیماری همسر، فرزندان یا والدین دچار مشکلاتی شده که فکر می‌کنند بین سازمان و زندگی خانوادگی به ناچار باید یکی را انتخاب کنند.

در ادامه کدها تبدیل به ابعاد یا مضامین شدند. در این مرحله، کدهای سلامت جسم و سلامت روان تبدیل به بعد سلامت کارکنان؛ مؤلفه‌های رضایت از شغل، رضایت از مدیران و رضایت از سازمان تبدیل به بعد رضایت کارکنان و مؤلفه‌های فرصت پیشرفت، تعادل کار و زندگی، معیشت کارکنان و تعهد کارکنان به سازمان تبدیل به بعد تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان شد. تحلیل مضمونی

مصاحبه‌ها نشان داد نگه‌داشت کارکنان پلیس در سه نقطه مهم نیاز به تقویت دارد زیرا کم‌توجهی به این سه منطقه مهم، باعث خروج پیش از موعد کارکنان از سازمان پلیس خواهد شد. تحلیل مضمونی مصاحبه‌ها، سه گروه از کارکنان سازمان پلیس را به عنوان متقاضی خروج از سازمان شناسایی و معرفی کرد. در گروه اول برخی از کارکنان به دلیل بروز مشکلات مربوط به سلامت جسم و روان، متقاضی بازنشستگی پیش از موعد، استعفا، بازخریدی و مانند آن بودند. در گروه دوم، متقاضیان ترک سازمان کسانی بودند که از لحاظ جسمی و روانی سالم بودند اما به دلیل نارضایتی از شغل، نارضایتی از مدیران یا نارضایتی از سازمان؛ متقاضی ترک سازمان بودند. گروه سوم را کسانی تشکیل می‌دادند که از سلامت کامل برخوردار بودند و همچنین از شغل خود، مدیریت و سازمان هم راضی بودند اما باز هم متقاضی ترک سازمان بودند. این گروه به دلیل مشکلات خانوادگی و تعادل ناکافی بین کار و زندگی شخصی، نداشتن فرصت پیشرفت، مشکلات معیشتی و یا نداشتن تعهد به سازمان؛ متقاضی ترک سازمان بودند. با توجه به تحلیل کیفی داده‌های پژوهش، پس از بارها مرور، بازبینی داده‌های پژوهش و حذف و اضافه کدها و مضامین زیر نظر خبرگان؛ ابعاد و مؤلفه‌های نگه‌داشت منابع انسانی سازمان پلیس به شرح جدول ۳ ارائه شد.

جدول ۳. شناسایی و دسته‌بندی عوامل نگه‌داشت منابع انسانی

مؤلفه‌ها	ابعاد (مضامین)	مفهوم
سلامت جسم	حفظ سلامت کارکنان	نگه‌داشت منابع انسانی سازمان
سلامت روان		
رضایت از شغل	بهبود مستمر رضایت کارکنان	
رضایت از مدیران		
رضایت از سازمان	تقویت تمایل کارکنان برای ادامه همکاری با سازمان	
معیشت کارکنان		
فرصت پیشرفت		
تعادل کار و زندگی		
تعهد کارکنان		

در پایان بخش کیفی با توجه به یافته‌های پژوهش، در یک تعریف جامع از نگاه‌داشت منابع انسانی سازمان پلیس می‌توان گفت: «نگه‌داشت منابع انسانی فرایند حفظ سلامتی کارکنان، بهبود مستمر رضایت کارکنان و ارتقاء سطح تمایل کارکنان برای ادامه همکاری با سازمان است».

یافته‌های بخش کمی: در بخش کمی پژوهش، برای تعیین وضعیت موجود نگاه‌داشت منابع انسانی پلیس، دو پرسشنامه، یکی برای ابعاد و دیگری برای مؤلفه‌های پژوهش تهیه و در اختیار ۲۲ نفری که متقاضی ترک سازمان بودند، قرار گرفت. در هر پرسشنامه با پرسش‌های بسته، نظرات افراد درباره اهمیت هر بعد یا مؤلفه با گزینه‌های بدون اهمیت، اهمیت خیلی کم، اهمیت کم، اهمیت زیاد و خیلی زیاد جمع‌آوری شد. در مرحله پایانی محاسبات دیمتل فازی، اهمیت ابعاد و مؤلفه‌ها به شرح جدول ۴ و ۵ به دست آمد.

جدول ۴. اهمیت ابعاد نگاه‌داشت منابع انسانی از دیدگاه کارکنان سازمان پلیس

ابعاد	D	R	D+R	D-R
سلامت	۹/۹۵	۸/۱۴	۱۸/۰۹	۱/۸۱
رضایت	۹/۱۹	۹/۶۳	۱۸/۸۳	-۰/۴۴
تمایل	۸/۵۰	۹/۸۷	۱۸/۳۶	-۰/۱۳۷

جمع مقادیر (D+R)، مجموع تأثیر پذیری و تأثیر گذاری آن بعد یا مؤلفه را نشان می‌دهد، به طوری که هر چه این مقدار در سطح بعد یا مؤلفه‌ای بیشتر باشد، آن بعد یا مؤلفه تعامل بیشتری با سایر ابعاد و مؤلفه‌ها دارد، بنابراین از اهمیت بیشتری برخوردار است. همچنین (D-R) قدرت یا شدت تأثیر گذاری هر بعد یا مؤلفه را نشان می‌دهد. به طور کلی اگر (D-R) مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می‌شود و از اهمیت بیشتری برخوردار است ولی اگر مقدار (D-R) منفی باشد، معلول محسوب می‌شود و از اهمیت کمتری برخوردار است. بررسی مقادیر D در سطح ابعاد نگاه‌داشت منابع انسانی، حاکی از آن است که بعد سلامت کارکنان دارای بیشترین قدرت تأثیر گذاری است و از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین بررسی مقادیر R نشان داد بعد تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان تأثیر پذیرترین بعد نگاه‌داشت منابع انسانی سازمان است.

جدول ۵. اهمیت مؤلفه‌های نگه‌داشت منابع انسانی از دیدگاه کارکنان سازمان پلیس

مؤلفه‌ها	D	R	D+R	D-R
سلامت جسم	۰/۸۹	۰/۷۴	۱/۶۴	۰/۱۵
سلامت روان	۱/۰۹	۰/۷۸	۱/۸۶	۰/۳۱
رضایت از شغل	۱/۰۷	۱/۷۱	۲/۷۸	-۰/۶۴
رضایت از مدیران	۱/۴۳	۱/۵۳	۲/۹۶	-۰/۹۰
رضایت از سازمان	۱/۱۲	۱/۶۹	۲/۸۱	-۰/۵۶
معیشت کارکنان	۲	۱/۴۱	۳/۴۲	-۰/۵۹
فرصت پیشرفت	۲/۱۷	۱/۵۰	۳/۶۷	-۰/۶۷
تعادل کار و زندگی	۱/۸۷	۱/۲۶	۳/۱۳	-۰/۶۱
تعهد کارکنان	۰/۷۱	۱/۷۳	۲/۴۴	-۳/۳۰

تحلیل دیمتل فازی مؤلفه‌های نگه‌داشت منابع انسانی، حاکی از آن است که مؤلفه فرصت پیشرفت کارکنان سازمان، دارای بیشترین قدرت تأثیرگذاری روی ماندگاری و نگه‌داشت منابع انسانی است و از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین بررسی مقادیر R نشان داد مؤلفه تعهد کارکنان به سازمان تأثیرپذیرترین مؤلفه نگه‌داشت منابع انسانی سازمان است و تحت تأثیر هشت مؤلفه دیگر نگه‌داشت منابع انسانی نیروی انتظامی قرار دارد.

برای تعیین وضعیت مطلوب نگه‌داشت منابع انسانی، با مرور ادبیات و پیشینه پژوهش، بررسی مصاحبه‌ها و یادداشت‌های محقق، تعداد قابل توجهی از راه‌حل‌ها برای نگه‌داشت منابع انسانی در سطح مؤلفه‌ها استخراج شد، سپس توسط یک پرسشنامه نیمه‌ساخت‌مند، از خبرگان درخواست شد که براساس یک طیف پنج‌تایی، اهمیت شاخص‌ها را مشخص کنند. در ادامه تحلیل، میانگین نظر خبرگان و میزان اختلاف نظر هر خبره از میانگین در سطح هر شاخص محاسبه و آنگاه این اطلاعات برای دریافت نظریات جدید، برای خبرگان ارسال شد. در مرحله دوم هر فرد خبره براساس اطلاعات حاصل از مرحله قبل، نظر جدیدی را ارائه و نظر قبلی خود را اصلاح کرد که با توجه به اینکه اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله نظرسنجی به کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۲) رسید، فرایند نظرسنجی از خبرگان متوقف شد. نتایج تحلیل تکنیک دلفی خبرگان در جدول ۶ ارائه شد.

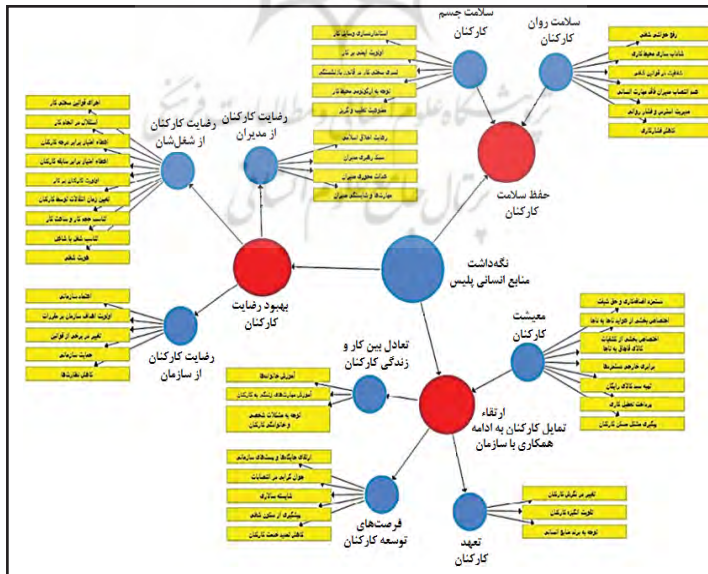
جدول ۶. تبیین وضعیت مطلوب نگاه‌داشت منابع انسانی نیروی انتظامی از منظر خبرگان

بعد	مؤلفه	شاخص‌ها (راه حل‌ها)	S1	S1	S2I-IS1
سلامت کارکنان	سلامت جسم	توجه به ارگونومی محیط کار و ارتقاء کیفیت ابزار کار	۰/۷۶	۰/۶۸	۰/۰۹
		تأکید بر رعایت ایمنی در کار و ممنوعیت تعقیب و گریز گشتی‌ها	۰/۷۹	۰/۶۸	۰/۱۱
		استانداردسازی وسایل نقلیه گشتی‌ها و ایاب ذهاب کارکنان	۰/۷۶	۰/۷۴	۰/۰۲
	سلامت روان	تسری سختی انتظامی در سنوات خدمت کارکنان در مشاغل انتظامی	۰/۷۴	۰/۷۵	۰/۰۱
		آموزش شیوه‌های مدیریت استرس، فشارها و تنش‌های محیط کاری	۰/۷۵	۰/۶۸	۰/۰۷
		تقسیم کار بین کارکنان و کاهش فشار کاری از طرف مدیران	۰/۷۹	۰/۷۶	۰/۰۳
		سنجش سلامت روان مدیران و کارکنان و درمان افراد بیمار	۰/۷۳	۰/۷۵	۰/۰۲
		شاداب‌سازی و سالم‌سازی محیط کاری	۰/۸۶	۰/۷۹	۰/۰۶
		نظرسنجی از کارکنان برای شناسایی و انتصاب مدیران دارای مهارت‌های انسانی	۰/۷۷	۰/۷۳	۰/۰۴
		توجه به تناسب شغل با ویژگی‌های شاغل	۰/۷۳	۰/۷۱	۰/۰۲
رضایت از شغل	معافیت درجه سرهنگی یا بالای ۲۷ سال خدمت از نگهداری، سازمان دوم و ...	۰/۷۲	۰/۷۹	۰/۰۷	
	کاهش سختی‌های مربوط به شغل	۰/۷۷	۰/۸۱	۰/۰۴	
	کاهش سختی مشاغل از طریق کاهش حاشیه‌ها، و ...	۰/۷۶	۰/۷۸	۰/۰۲	
	آموزش مدیران برای استفاده از الگوهای انگیزشی در محیط کاری	۰/۷۸	۰/۷۴	۰/۰۴	
	بکارگیری مدیران دارای مهارت‌های انسانی بالا و حذف مدیران با سابقه رفتار منفی	۰/۶۸	۰/۷۵	۰/۰۷	
	توجه به تخصص، انعطاف‌پذیری، انتقادپذیری در انتخاب و انتصاب مدیران	۰/۷۶	۰/۷۹	۰/۰۳	
	برگزاری دوره آموزشی مهارت‌های ارتباطی برای مدیران	۰/۷۷	۰/۷۳	۰/۰۴	
	انعطاف مدیران در واگذاری مشاغل برابر علاقه، تجربه و مهارت‌های کارکنان	۰/۷۵	۰/۸۶	۰/۱۱	
	آموزش و تذکر به مدیران در زمینه رعایت عدالت و قوانین و دوری از تبعیض	۰/۷۴	۰/۸۶	۰/۱۲	
	بکارگیری طرح‌های موفق و زود بازده برای افزایش اعتماد کارکنان به سازمان	۰/۸۱	۰/۷۷	۰/۰۴	
رضایت کارکنان	تعامل با قوه قضائیه و ایجاد ساز و کار حمایت سازمانی از کارکنان صفتی	۰/۷۹	۰/۷۳	۰/۰۶	
	کاهش کنترل مستقیم و نظارت موازی و مداوم کارکنان	۰/۷۱	۰/۷۴	۰/۰۳	
	برنامه‌ریزی بهتر برای توزیع عادلانه‌تر خدمات، بین تهران و سایر شهرستان‌ها	۰/۷۹	۰/۷۲	۰/۰۷	
	تقدیر نیروی انتظامی از کارکنان به جای تقدیر از دیگران در هفته نیروی انتظامی	۰/۷۶	۰/۷۷	۰/۰۱	
	پذیرش ارتقاء تحصیلی کارکنان به شرط تسری نداشتن در ارتقاء درجه کارکنان	۰/۸۰	۰/۷۶	۰/۰۴	
	پیگیری مطالبات کارکنان از سهام مهرگان، قوامین و مانند آن	۰/۷۸	۰/۷۲	۰/۰۶	
	به جای تهدید، از کارکنان انتقالی قدردانی لفظی شود.	۰/۸۴	۰/۷۶	۰/۱۲	
	انعطاف سازمان در خصوص انتقالات کارکنان، رسته کارکنان و ...	۰/۶۸	۰/۷۲	۰/۰۴	
	استفاده کارکنان از فرجه زمانی برای تخلیه منازل سازمانی بعد از تسویه حساب	۰/۶۸	۰/۷۶	۰/۰۸	
	پیگیری بی‌عدالتی سازمان در خصوص مطالبات کارکنان از سازمان	۰/۷۲	۰/۷۸	۰/۰۶	
پیگیری مطالبات مقام معظم رهبری در خصوص معیشت کارکنان نیروی انتظامی	۰/۶۹	۰/۷۶	۰/۰۷		

۰/۰۳	۰/۷۲	۰/۷۵	پیگیری لازم برای اختصاص بخشی از کالاهای قاچاق مکشوفه به کارکنان	کارکنان
۰/۰۵	۰/۷۷	۰/۷۲	اختصاص بخشی از عواید نیروی انتظامی از قبیل جریمه‌ها و مانند آن به کارکنان نیروی انتظامی	
۰/۰۱	۰/۷۶	۰/۷۵	تدابیر و پیگیری لازم در خصوص اجرای مجدد نظام هماهنگ پرداخت حقوق	
۰/۰۰	۰/۷۷	۰/۷۷	پیش‌بینی منزل مسکونی سازمانی برای کارکنان انتقالی	
۰/۰۸	۰/۸۰	۰/۷۲	فعال کردن تعاونی‌های مصرف و تهیه مواد مصرفی کارکنان	
۰/۰۲	۰/۷۴	۰/۷۲	انجام اقدامات مؤثر برای حل مشکل مسکن کارکنان	معیشت کارکنان
۰/۰۱	۰/۷۵	۰/۷۶	پیگیری برای برابری خارجی در پرداخت اضافه کاری، تعطیل کاری، حق شیفت و جوان‌گرایی و استفاده از ظرفیت جوانان در مشاغل مدیریتی	
۰/۰۳	۰/۷۹	۰/۸۲	ارتقاء جایگاه مشاغل در وضعیت فعلی تراکم نیروی افسر ارشد در سازمان	فرصت پیشرفت
۰/۰۳	۰/۷۳	۰/۷۶	موافقت با انتقال کارکنان به سایر سازمان‌ها	
۰/۰۸	۰/۸۶	۰/۷۸	پرهیز از ایجاد مانع در مسیر پیشرفت تحصیلی و علمی کارکنان	تعالی کار و زندگی
۰/۰۱	۰/۷۷	۰/۷۶	ملزم کردن مدیران به موافقت با مرخصی کارکنان در شرایط خاص و اضطراری	
۰/۰۵	۰/۷۳	۰/۷۸	استفاده از ساعت کاری شناور در موارد خاص	تعهد کارکنان
۰/۰۸	۰/۷۴	۰/۸۲	آموزش مدیران در جهت درک و حل مشکلات کاری و خانوادگی کارکنان	
۰/۰۴	۰/۷۲	۰/۷۶	همراهی و درک مشکلات خانوادگی کارکنان از قبیل فوت، طلاق، اعتیاد و بیماری	
۰/۰۱	۰/۷۶	۰/۷۷	تلاش برای تغییر نگرش کارکنان	
۰/۰۲	۰/۷۸	۰/۸۰	تأکید بر انتخاب و انتصاب مدیران براساس شایستگی	
۰/۰۳	۰/۶۸	۰/۷۱	پیگیری نیروی انتظامی در خصوص برابری خارجی در قوانین کار، حقوق و مزایا و مانند آن	

تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان

با توجه به یافته‌های پژوهش، الگوی مفهومی معماری نگاهداشت منابع انسانی در سازمان پلیس به شکل زیر به دست آمد:



شکل ۲. الگوی مفهومی معماری نگاهداشت منابع انسانی نیروی انتظامی

بحث و نتیجه‌گیری

نگه‌داشت منابع انسانی، یکی از وظایف مهم مدیر منابع انسانی سازمان است. خروج کارکنان از سازمان به عناوین مختلف، نشان دهنده ضعف در نظام نگاه‌داشت فعلی منابع انسانی سازمان است و ضرورت دارد نگاه‌داشت منابع انسانی سازمان معماری شود. یافته‌های بخش کیفی نشان داد، سه گروه از کارکنان سازمان پلیس متقاضی خروج از سازمان هستند. در گروه اول برخی از کارکنان به دلیل بروز مشکلات مربوط به سلامت جسم و روان، متقاضی خروج از سازمان هستند. در گروه دوم، متقاضیان ترک سازمان کسانی بودند که از لحاظ جسمی و روانی سالم بوده اما به دلیل نارضایتی از شغل، نارضایتی از مدیران یا نارضایتی از سازمان؛ متقاضی ترک سازمان بودند. گروه سوم را کسانی تشکیل می‌دادند که از سلامت کامل برخوردار بودند و همچنین از شغل خود، مدیریت و سازمان هم راضی بودند اما بازهم متقاضی ترک سازمان بودند. این گروه به دلیل مشکلات خانوادگی و ناتوانی در برقراری تعادل بین کار و زندگی شخصی، نداشتن فرصت پیشرفت، مشکلات معیشتی و یا نداشتن تعهد به سازمان؛ متقاضی ترک سازمان بودند. چگونگی رسیدن به این یافته‌ها بدین شرح بود که پس از مصاحبه‌ها در فرایند تحلیل مضامین مشخص شد؛ کارکنان به علت معلولیت و بیماری‌های جسمی، بیماری‌های روانی، نارضایتی از شغل، نارضایتی از مدیران، نارضایتی از سازمان، نداشتن فرصت پیشرفت، مشکلات معیشتی، مشکلات تعادل کار و زندگی و تعهد ناکافی کارکنان به سازمان متقاضی ترک سازمان هستند. در ادامه این عوامل به گونه‌ای دسته‌بندی شدند که محقق بتواند به پرسش‌های پژوهش پاسخ مناسبی دهد، بنابراین کدهای سلامت جسم و سلامت روان تبدیل به بعد سلامت کارکنان؛ مولفه‌های رضایت از شغل، رضایت از مدیران و رضایت از سازمان تبدیل به بعد رضایت کارکنان و مولفه‌های فرصت پیشرفت، تعادل کار و زندگی، معیشت کارکنان و تعهد کارکنان به سازمان تبدیل به بعد تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان شد.

پس از شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش، در مرحله دوم پژوهش برای بررسی وضعیت موجود نگاه‌داشت منابع انسانی، اقدام به ارزیابی اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌ها از دیدگاه کارکنان سازمان شد. بدین منظور از روش دیمتل فازی استفاده شد. پرسشنامه مقایسه زوجی دیمتل فازی با توجه به ابعاد و مؤلفه‌ها تهیه و با آن، نظرات کارکنانی که در مصاحبه شرکت کرده بودند، جمع‌آوری شد. یافته‌های حاصل از تکنیک دیمتل فازی نشان داد که در بین ابعاد نگاه‌داشت منابع انسانی سازمان، بعد سلامت

کارکنان از بالاترین اهمیت برخوردار است همچنین از بین مؤلفه‌های نگه‌داشت منابع انسانی، مؤلفه‌های فرصت پیشرفت، معیشت و تعادل بین کار و زندگی کارکنان از بالاترین اهمیت برخوردار است. در مرحله سوم پژوهش با توجه به اینکه یکی از مهم‌ترین اهداف پژوهش، معماری نگه‌داشت منابع انسانی بر مبنای حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب بود، لذا از تکنیک دلفی خبرگان برای تهیه الگوی مفهومی معماری نگه‌داشت منابع انسانی و تبیین وضعیت مطلوب نگه‌داشت منابع انسانی بر اساس ابعاد و مؤلفه‌های فوق، استفاده شد. تعداد ۱۶ نفر از خبرگان سازمانی و دانشگاهی انتخاب و پرسشنامه دلفی فازی برای آنان ارسال شد. یافته‌های حاصل از تکنیک دلفی فازی نشان داد تعداد ۳۳ شاخص یا راه‌حل مطابق جدول ۶، برای نگه‌داشت کارکنان در شرایط مطلوب از منظر خبرگان وجود دارد.

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 مفهوم نگه‌داشت منابع انسانی؛ فرایند حفظ سلامتی کارکنان، بهبود مستمر رضایت کارکنان و ارتقاء تمایل کارکنان برای ادامه همکاری با سازمان 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 زیرا در تحقیق حاضر نگه‌داشت منابع انسانی از دیدگاه کارکنان مطرح شده است و تعریف جامع‌تری از نگه‌داشت منابع انسانی نسبت به سایر محققان ارائه شده است؛ بنابراین یافته‌های پژوهش حاضر در بعد سلامت، با یافته‌های حسینیان و همکاران (۱۳۹۰)، جلالی و شکیبیا (۱۳۹۰)، کامران نژاد (۱۳۹۳)، سیدجوادین (۱۳۸۹)، دی‌منسا (۲۰۱۴) در بعد رضایت کارکنان با یافته‌های زارع و همکاران (۱۳۹۷)، ولید النقبی (۲۰۱۱)، پیتر (۲۰۱۷)، امبانی (۲۰۱۷)، کومار و مادامیران (۲۰۱۷) و در بعد تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان با یافته‌های پیوسته و همکاران (۱۳۹۳)، کاسیوی و کالجورا (۲۰۱۶)، مینال (۲۰۱۷) همخوانی دارد. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد نگه‌داشت منابع انسانی دارای نه مؤلفه سلامت جسم، سلامت روان، رضایت از شغل، رضایت از مدیران و رضایت از

سازمان، فرصت پیشرفت، تعادل کار و زندگی، معیشت کارکنان و تعهد کارکنان است که در هیچ‌یک از پژوهش‌های پیشین به این نه مؤلفه به صورت یکپارچه توجه نشده اما در مؤلفه سلامت جسم، یافته‌های پژوهش با یافته‌های جلالی و شکیب‌ا (۱۳۹۰)، میرسپاسی (۱۳۹۲)، پیوسته و همکاران (۱۳۹۳)، امبانی (۲۰۱۷) و در مؤلفه سلامت روان با یافته‌های میرسپاسی (۱۳۹۲)، زارع و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد. در مؤلفه رضایت از شغل با یافته‌های الکساندر و همکاران (۲۰۰۰)، ولیدالنقیبی (۲۰۱۱)، در مؤلفه رضایت از مدیران با یافته‌های زارع (۱۳۹۳)، کاسیوی و کالجورا (۲۰۱۶)، امبانی (۲۰۱۷) و در مؤلفه رضایت از سازمان با یافته‌های پیوسته و همکاران (۱۳۹۳)، کاسیوی و کالجورا (۲۰۱۶) همخوانی دارد. در مؤلفه معیشت کارکنان با یافته‌های کاسیوی و کالجورا (۲۰۱۶)، امبانی (۲۰۱۷)؛ در مؤلفه فرصت توسعه با یافته‌های کاسیوی و کالجورا (۲۰۱۶)، پیتر (۲۰۱۷)، امبانی (۲۰۱۷)، مینال (۲۰۱۷)؛ در مؤلفه تعادل بین کار و زندگی با یافته‌های کاسیوی و کالجورا (۲۰۱۶) و در مؤلفه تعهد کارکنان با یافته‌های پیوسته و همکاران (۱۳۹۳)، ولیدالنقیبی (۲۰۱۱) و مینال (۲۰۱۷) همخوانی دارد.

پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش در بخش کیفی و کمی، سلامت کارکنان مهم‌ترین بعد نگه‌داشت از منظر کارکنان سازمان است بنابراین با توجه به نظر خبرگان برای حفظ سلامت کارکنان در وضعیت مطلوب پیشنهاد می‌شود:

- پیگیری لازم برای اصلاح قانون سختی کار، نظام هماهنگ پرداخت و آیین‌نامه شهادت و ایثارگری به عمل آید.
- با اصلاح قوانین و مقررات سازمان پلیس، کارکنان رتبه ۱۶ یا بالای ۲۷ سال خدمت از کلیه مأموریت‌های فرعی و سازمان دوم معاف شوند.
- با نظر خبرگان برای بهبود مستمر بعد رضایت کارکنان پیشنهاد می‌شود:
- با پیگیری و اصلاح قوانین، بخشی از کالاهای قاچاق (به خصوص کالاهای امحایی و مواد غذایی) و بخشی از عواید نیروی انتظامی به کارکنان این سازمان اختصاص یابد.
- به مدیران سازمان کاربرد الگوهای انگیزشی آموزش داده شود و از مدیران خواسته شود در زمان بروز مشکلات خانوادگی برای کارکنان، آنان را همراهی و مساعدت کنند.

- دستورالعمل نقل و انتقال کارکنان بازرگاری و در هفته نیروی انتظامی از کارکنان و خانواده آنان تقدیر بیشتری به عمل آید.

همچنین برابر نظر خبرگان برای ارتقاء بعد تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان پیشنهاد می‌شود:
- سازمان پلیس برای اعتمادسازی و تقویت تعهد کارکنان؛ اجرای طرح‌های موفق اقتصادی زود بازده را در دستور کار قرار داده و همچنین با قوه قضائیه برای حمایت از کارکنان تعامل بیشتری برقرار کند.

سپاسگزاری

از ریاست و جانشین پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی نیروی انتظامی، معاون تربیت و آموزش نیروی انتظامی و کلیه کارکنان نیروی انتظامی که در انجام این پژوهش بنده را یاری کردند و از همه اساتید و خیرگانی که با صبر و حوصله فراوان در تألیف مقاله با بنده همکاری کردند، تشکر و قدردانی فراوان می‌کنم.

فهرست منابع

- اسماعیلی، احمد رضا؛ 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. قابل‌بازیابی از: http://osra.jrl.police.ir/issue_3785_3786_.html
- آقامحمدی، داوود. (۱۳۹۷). مطالعه تطبیقی چارچوب‌ها و روش‌های معماری سازمانی. فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا، ۳(۸). صص ۷-۳۶. قابل‌بازیابی از: http://ssj.jrl.police.ir/article_20436.html
- پیوسته، اکبر؛ بهلولی زیناب، نادر؛ نصیری باری، حسین. (۱۳۹۳). عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی فرماندهان و مدیران و بررسی رابطه ابعاد سه‌گانه تعهد بر ترک خدمت از سازمان (مطالعه موردی در یک سازمان نظامی). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۹(۲۲). صص ۳۰۵-۳۲۶. قابل‌بازیابی از: http://pmsq.jrl.police.ir/article_18261.html
- جلالی فریزه‌ندی، حسین؛ شکیبا جمال‌آباد، غدیر. (۱۳۹۰). تبیین استراتژی‌های مقابله با فشار روانی در نگه‌داشت کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه منابع انسانی نیروی انتظامی، ۶(۲۳). صص ۸۳-۱۰۲. قابل‌بازیابی از: http://journals.police.ir/article_12384.html
- حسینیان، شهاب؛ بابایان، جلال؛ حمزه لویی، جلال؛ پورغلامی، محمدرضا. (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی نظام نگه‌داشت منابع انسانی در ناجا (مورد مطالعه فرماندهی انتظامی استان همدان). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۶(۴). صص ۶۱۰-۶۲۷. قابل‌بازیابی از: http://pmsq.jrl.police.ir/article_91945.html
- خامنه‌ای، سیدعلی. (۱۳۹۵). بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با فرماندهان نیروی انتظامی.
- رادان، احمد رضا. (۱۳۹۴). همایش ملی نیروی انتظامی و تمدن نوین اسلامی. قابل دسترسی در سایت مرکز مطالعات راهبردی نیروی انتظامی. قابل‌بازیابی از: <http://rahbordipolice.ir/newsview=24534>

رنجبریان، رسول. (۱۳۹۲). معماری منابع انسانی، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، (۶۶)، صص ۱۵-۲۲. قابل بازیابی از: <http://Issi.ir/fa-IR/DouranPortal/4792/Articles/view/14512/119>

زارع، امین؛ آزادی، محمدحسین؛ سپهری، سعید. (۱۳۹۷). رهبری اصیل و تمایل به ترک شغل: تبیین نقش واسطه‌ای قلدری سازمانی و فرسودگی شغلی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۳(۲)، صص ۳۳۳-۳۵۹. قابل بازیابی از: http://pmsq.jrl.police.ir/article_18877.html

سیدجوادین، سیدرضا؛ شهبازمرادی، سعید، حسن قلی‌پور، طهمورث و داوری، علی. (۱۳۸۹). سنجش آمادگی الکترونیک در معماری منابع انسانی با رویکرد استراتژیک (پژوهشی در شرکت نفت ایران)، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، ۲(۵)، صص ۳۷-۵۴. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/Fa/Journal/JournalList.aspx?ID=3351>

شریعتی لاریجانی، عباس. (۱۳۹۷). تحلیل وضعیت نگه‌داشت منابع انسانی در ناجا (مورد مطالعه: نیروی انسانی ناجا). فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۱۳(۵۱)، صص ۵۹-۹۰. قابل بازیابی از: http://phr.jrl.police.ir/article_19082.html

میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۲). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی شدن. چاپ دوازدهم. تهران: انتشارات میر.

- Alnaqbi, W. (2011). 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/424/>
- Ansari, K. R., & Bijalwan, P. (2017). Team Effectiveness: A Relational Approach with Employee Retention. *Metamorphosis*, 16(2), pp 115-121. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/0972622517731408>
- Chiboiwa, M. W., Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2010). An examination of employee retention strategy in a private organisation in Zimbabwe. *African journal of business management*, 4(10), pp 2103-2109. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/228931268>
- Dei-Mensah, R. E. B. E. C. C. A. (2014). Effect of human resource management practices on retention of employees in the banking industry in Accra, Ghana. Unpublished Phd Thesis, School of Business, Kenyatta University, Kenya. Retrieved from: <http://ir-library.ku.ac.ke/handle/123456789/10951>
- Fore, i, Hacker, e, Reedy, i, Sanchez-Vahamonde, r, Whelan, e, & Naval Postgraduate School Monterey United States. (2016). Workforce Retention Study in Support of the U.S. Army Aberdeen Test Center Human Capital Management Strategy. Retrieved from: <http://www.dtic.mil/docs/citations/AD1029758>
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance based and job related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), pp 269-288. Retrieved from: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/484>
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(5), pp 261-268. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.4236/jss.2016.45029>
- Kumar, A. A., & Mathimaran, K. B. (2017). Employee Retention Strategies an Empirical Research. *Global Journal of Management and Business Research*. Retrieved from: <https://>

- journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2243
- Mbane, T. (2017). Employee retention in selected hotels in Cape Town, South Africa (Doctoral dissertation, Cape Peninsula University of Technology. Retrieved from: <http://etd.cput.ac.za/handle/20.500.11838/1571/discover>
- Minale, B. (2017). The Effect of Nonfinancial Reward on Employee Retention: The case of United Bank SC (Doctoral dissertation, Addis Ababa University)
- Munish and Agarwal. R. (2017). EMPLOYEE ENGAGEMENT & RETENTION: A REVIEW OF LITERATURE. International Journal of BRIC Business Research (IJBBR), 6(1), pp 1-119. Retrieved from: <https://www.inderscience.com>
- Peter, Sumbuka Bunyazu. (2017). The Influence of Non-Financial Motivators on Employee Retention 2 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>





پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی