

## شناخت و تحلیل عوامل راهبردی نگاهداشت منابع انسانی ناجا<sup>۱</sup>

ملیکه بهشتی فر<sup>۲</sup>

حسین کاظمی<sup>۳</sup>

محمد شکراللهی یانچشمه<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۴/۱۳

تاریخ دریافت: ۹۸/۱/۲۰

فصلنامه‌ی مطالعات راهبردی ناجا / سال چهارم / شماره سیزدهم - پاییز ۱۳۹۸ \* ۱۰۹-۱۴۷

### چکیده

**هدف:** منابع انسانی با ارزش‌ترین سرمایه در هر سازمان محسوب می‌شود؛ بر این اساس، هر سازمانی به منظور حفظ و نگهداری این سرمایه ارزشمند، با توجه به فرهنگ، ساختار، اهداف و مأموریت‌های سازمان، از روش خاصی پیروی می‌کند. این مطالعه با هدف شناخت و تحلیل عوامل راهبردی نگاهداشت منابع انسانی ناجا صورت گرفته است.

**روش:** پژوهش حاضر، با توجه به هدف آن، توسعه‌ای و بر اساس روش تحقیق، آمیخته است. در این پژوهش، ابتدا عوامل راهبردی نگاهداشت منابع انسانی سازمان به روش کیفی شناسایی و سپس نقش و اهمیت هر یک از عوامل راهبردی، با روش کمی دیمتلفازی تحلیل خواهد شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های تحقیق نشان داد که عوامل راهبردی نگاهداشت منابع انسانی سازمان پلیس شامل سه بعد اصلی و نه مؤلفه است. از دیدگاه کارکنان سازمان پلیس، سه بعد اصلی شامل سلامت کارکنان، رضایت کارکنان و تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان است و نه کد فرعی شامل سلامت جسم، سلامت روان، رضایت از شغل، رضایت از مدیران، رضایت از سازمان، تعهد، فرصت‌های توسعه، معیشت و تعادل بین کار و زندگی کارکنان است.

**نتیجه‌گیری:** در تحقیق حاضر، مؤلفه‌های تعادل بین کار و زندگی کارکنان، معیشت کارکنان و فرصت‌های توسعه کارکنان به عنوان راهبردی‌ترین عوامل نگاهداشت منابع انسانی سازمان پلیس معرفی شد.

**کلید واژه‌ها:** نگاهداشت منابع انسانی، سلامت کارکنان، رضایت کارکنان، تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان، ناجا.

۱ - این مقاله برگرفته از رساله دکتری دانشجو محمد شکراللهی یانچشمه با عنوان طراحی الگوی معماری نگاهداشت منابع انسانی

سازمان (مطالعه موردی نیروی انتظامی) در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رفسنجان است.

m.beheshtifar@yahoo.com

۲- دانشیار گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی رفسنجان (نویسنده مسئول).

H.kazemi@vru.ac.ir

۳- استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان

shokrolahi.f92@gmail.com

۴- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی رفسنجان

## مقدمه

کارکنان ارزشمندترین منبع نیل به موفقیت در هر سازمانی هستند و بر این اساس، لازم است برای حفظ و نگهداشت آنها راهکارهای مناسبی در نظر گرفته شود؛ چرا که همواره کارکنان ارزشمند یک سازمان، مورد تقاضای سازمان‌های دیگر نیز هستند. در این راستا، از آنجا که ویژگی‌های فردی کارکنان با یکدیگر متفاوت است، برای حصول اطمینان از نیل به موفقیت سازمان، در مرحله نخست، ضروری است دریابیم که چه چیزی باعث ایجاد انگیزه در کارکنان و افزایش رضایتمندی و در نتیجه کارآمد بودن آنها می‌شود. امروزه، حفظ کارکنان شایسته و توانمند با توجه به افزایش روزافزون در خواست جا به جایی کارکنان، یکی از نگرانی‌های جدی مدیران سازمان‌ها مبدل گردیده است؛ چراکه محیط کسب و کار نسبت به گذشته، بسیار رقابتی تر شده و در این میان، کارکنان توانمند، عامل اصلی تمایز در بیشتر سازمان‌ها محسوب می‌شوند (پیترا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷، ۷). از سویی دیگر، حوادث شغلی، ترک خدمت، استعفا، معافیت پزشکی، بازخرید و تقاضای بازنشستگی پیش از موعد کارکنان سازمان از مشکلات اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی محسوب می‌شود؛ بنابراین، برخورداری از یک روش مناسب برای نگهداشت منابع انسانی سازمان‌ها لازم و ضروری به نظر می‌رسد و عدم توجه به موضوع نگهداشت منابع انسانی می‌تواند سایر فرایندهای جذب، آموزش و به کارگیری منابع انسانی را بی‌اثر نماید.

از این رو، محققان بسیاری نظیر انصاری و بیجالوان<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) معتقدند که نگهداشت منابع انسانی سازمان نیازمند تدابیر ویژه و خاص است. آنان معتقدند نگهداشت اثربخش کارکنان، شامل تلاش‌های نظام مند کارفرمایان برای ایجاد و پرورش محیطی است که کارکنان فعلی را به ادامه اشتغال تشویق می‌کند و تدابیر 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: ۱۱۶). دی منسا<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) معتقد است که به منظور افزایش انگیزه کارکنان، باید فرصتی برای ارتقا، شناخت، مسئولیت، رشد شخصی و موفقیت در اختیارشان قرار گیرد؛ این بدان معنی است که مدیریت نباید برای نفوذ در کارکنان فقط بر متغیرهای ذاتی خود تأکید کند بلکه باید با در نظر گرفتن یک تدبیر موثر برای حفظ

1. Peter

2. Ansari & Bijalwan

3. Dei Mensah

کارکنان، متغیرهای ذاتی و بیرونی را با هم ترکیب نماید (دی منسا، ۲۰۱۴: ۲۶). از نظر کومار و مادیمیران (۲۰۱۷) تدبیر نگاهداشت کارکنان باید روی مشکل سایش کارکنان تمرکز داشته و با آن مقابله نماید. چودری (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان "مطالعه نگاهداشت منابع انسانی؛ چگونه استعدادهای برتر را حفظ کنیم؟" بیان می‌دارد که سلامت و موفقیت هر سازمانی در بلندمدت، به حفظ و نگاهداشت کارکنان برتر آن سازمان بستگی دارد. به اعتقاد وی نگهداری کارکنان، صرفاً بیش از نگاهداشتن آنها در محل کار است و در درجه اول، رضایت شغلی کارکنان مهم است و این امر، به عنوان یکی از تدابیر مهم در نگاهداشت کارکنان مطرح است. آگرووال (۲۰۱۷) معتقد است که مسئله نگاهداشت کارکنان در قرن بیست و یکم، وظیفه‌ای بسیار مهم و دشوار برای مدیریت یک سازمان است؛ بنابراین، مدیریت نیازمند شناخت و درک احساسات و انگیزش کارکنان به شکلی پویا و فعال است، زیرا اولویتهای کارکنان می‌تواند به سرعت تغییر کند. و این مستلزم آن است که باید مدیران به تدابیر جدید و صحیح نگاهداشت کارکنان و نرخ جابه‌جایی شغلی کارکنان توجه ویژه‌ای داشته باشند و برای کاهش نرخ جابه‌جایی کارکنان از طریق تدابیر صحیح و مناسب نگاهداشت، اقدامات لازم را به عمل آورند (مونیش و آگرووال، ۲۰۱۷: ۱۴).

از نظر پیتر (۲۰۱۷) نگاهداشت منابع انسانی به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین مبانی ضروری برای موفقیت سازمانی می‌تواند به‌عنوان فرآیند نگهداری فیزیکی کارکنان در یک سازمان تعریف شود. نگاهداشت و مشارکت بالقوه بالای کارکنان، چالش بزرگی برای سازمان‌ها است؛ به ویژه در شرایطی که نرخ بالای جابه‌جایی کارکنان در محیط جهانی وجود دارد. فرانک و همکاران (۲۰۰۴) نگاهداشت را "تلاش کارفرما برای حفظ کارکنان مطلوب به منظور دستیابی به اهداف کسب و کار" تعریف می‌کنند. کریمی و پارسا (۱۳۹۶) به نقل از جانسون (۲۰۰۴) نگاهداشت را "توانایی سازمان در حفظ و نگهداری آن دسته از کارکنان خود که سبب می‌شوند بهتر از رقبای خود باشید" تعریف کرده‌اند. هوسکنت ۵ و همکارانش (۲۰۰۹) معتقدند نگاهداشت کارکنان اشاره به سیاست‌ها و اقداماتی دارد که سازمان‌ها به منظور جلوگیری از ترک شغل کارکنان خود به کار می‌گیرند.

1. Kumar and Mathimaran
2. Choudhary
3. Munish & Rachna Agarwal
4. Frank
5. Hausknecht

ایکولز<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) معتقد است نگردهداشت عبارت از کاربرد تمهیداتی برای تشویق و ترغیب استعدادها به منظور ماندن در سازمان، برای حداکثر دوره زمانی است (ایکولز، ۲۰۰۷: ۳۷). سیدجوادین (۱۳۸۹) نگرهداری کارکنان را فرایند طراحی برنامه‌های بهداشتی و ایمنی و خدمات رفاهی در سازمان می‌داند (سیدجوادین، ۱۳۸۹، ۲۶۹). از نظر نوید ادهم و دیگران (۱۳۹۳) نگرهداشت منابع انسانی به مجموعه‌ای از برنامه‌ها و اقدامات از قبیل آموزش، تربیت و توانمندسازی، حمایت‌های مادی و معنوی، ارائه تسهیلات و خدمات مناسب، ایجاد امنیت روانی و شغلی گفته می‌شود که در نهایت، به رشد و تعالی کارکنان و حفظ موقعیت مناسب، افزایش انگیزه و تجارب و در نهایت، رضایت شغلی آنان منجر می‌شود و فعالیت بیشتر و تعلق خاطر آنان را در پی خواهد داشت. چیبویوا<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۰) معتقدند که نگرهداشت کارکنان فرآیندی است که در آن، کارفرمایان اقداماتی را برای جلوگیری از تعویض شغل کارکنان کلیدی خود انجام می‌دهند. با توجه به موارد فوق، دانشمندان برداشت‌های متفاوتی از نگرهداشت منابع انسانی مطرح نموده اند اما هنوز تعریف جامع و کاملی از این اصطلاح که در برگیرنده دیدگاه کارکنان سازمان باشد و به طور جامع، همه عوامل را در نظر بگیرد، ارائه نشده است؛ بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناخت و تحلیل عوامل راهبردی نگرهداشت منابع انسانی ناجا از دیدگاه کارکنان این سازمان صورت گرفته و به دنبال پاسخگویی به این پرسش اصلی است که عوامل راهبردی نگرهداشت منابع انسانی ناجا از دیدگاه کارکنان این سازمان کدامند؟ در راستای پاسخگویی به پرسش اصلی تحقیق نیاز است به پرسش‌های فرعی ذیل پاسخ داده شود:

- ۱- ماهیت ابعاد و مؤلفه‌های راهبردی نگرهداشت منابع انسانی پلیس، از دیدگاه کارکنان سازمان پلیس چیست؟
- ۲- روابط بین عوامل راهبردی نگرهداشت منابع انسانی سازمان پلیس چگونه است؟
- ۳- اولویت‌بندی عوامل راهبردی نگرهداشت منابع انسانی در سازمان پلیس، از دیدگاه کارکنان چگونه است؟

در هر پژوهشی، روش تحقیق به مسئله و هدف پژوهش بستگی دارد؛ در این پژوهش نیز، با توجه پرسش‌های تحقیق و هدف تحقیق، از روش تحقیق آمیخته استفاده شده است. به این

1. Echols  
2. Chiboiwa

ترتیب که ابتدا عوامل راهبردی نگره‌داشت منابع انسانی سازمان به روش کیفی شناسایی و سپس نقش و اهمیت هر یک از عوامل راهبردی با استفاده از روش کمی دیمتل فازی مورد تحلیل قرار گرفته است.

### مبانی نظری

از دیدگاه دانشمندان علم مدیریت، عوامل مختلفی بر نگره‌داشت کارکنان تأثیرگذار است. پیتر<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) معتقد است مدیران سازمان‌های دولتی قادر به شناسایی و استفاده درست از متغیرهای انگیزشی نیستند و این متغیرها می‌تواند در نگره‌داشت کارکنان در بخش دولتی تأثیرگذار باشد و زمانی که این متغیرها شناسایی شوند، مدیران قادر خواهند بود نرخ ترک خدمت کارکنان را کاهش دهند (پیتر، ۲۰۱۷، ۱۲؛ به نقل از بونتیس، ۲۰۰۲).

برخی از دانشمندان نیز معتقدند که اعطای فرصت توسعه و پیشرفت به کارکنان بر نگره‌داشت آنها تأثیرگذار است؛ به عنوان مثال، هیتروپ<sup>۲</sup> و همکارانش در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که فرصت توسعه، موفقیت شغلی و توانایی سازمان باعث می‌شود تا کارکنان در سازمان باقی بمانند (هیتروپ، ۱۹۹۹: ۴۲۲). به عقیده هورویتز نیز رشد شخصی و حرفه‌ای عامل تعیین کننده‌ای برای حفظ و ارتقای فرصت‌های افزایش تعهد کارکنان برای ماندن در سازمان است (هورویتز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۳: ۲۴). رولف<sup>۴</sup> رابطه مستقیمی بین ترک شغل و مسائل مربوط به توسعه شغلی کشف کرد (رولف، ۲۰۰۵: ۵۴) و آرنولد<sup>۵</sup> و هرمن<sup>۶</sup> نیز رابطه مستقیمی بین فرصت‌های توسعه و حفظ کارکنان را اثبات نمود (آرنولد، ۲۰۰۵: ۱۳۴؛ هرمن، ۲۰۰۵: ۳۳). پرنس<sup>۷</sup> نیز برخلاف تصورات، رشد و فرصت‌های رشد را به‌عنوان دلیل مهمی که کارکنان تصمیم به ترک یا ماندن در یک سازمان می‌دانند، شناسایی نموده و عوامل موثر در زمینه فرصت‌های رشد شغلی را شامل؛ برنامه‌های پیشرفت، ارتقای داخلی و پیش‌بینی‌های شغلی دقیق برشمرده است (پرنس، ۲۰۰۵: ۲۹۳). دانیلز<sup>۸</sup> و همکارانش در تحقیقات خود نشان

1. Peter
2. Hiltrop
3. Horwitz
4. Rolfe
5. Arnold
6. Herman
7. Prince
8. Daniels

دادند که ارتقای مثبت بر نگاهداشت کارکنان تأثیر می‌گذارد (دانیلز و همکاران، ۲۰۰۷: ۶۲) و در سازمان‌هایی که آموزش مناسب به کارکنان داده می‌شود، نرخ نگاهداشت کارکنان بالا است (مونکراس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۴۳۷). تیمون<sup>۲</sup> و همکارانش، محقق و پیتز<sup>۳</sup> و تیم تحقیقاتی او، ارتباط بین موفقیت شغلی و نگاهداشت کارکنان را اثبات نمودند (تیمون و همکارانش، ۲۰۱۱: ۲۹۳؛ پیتز و همکارانش، ۲۰۱۱: ۷۵۱). کاردی و لنگ‌نیک‌هال<sup>۴</sup> از یک سو و کارون و فریز<sup>۵</sup> از سوی دیگر، کشف کردند که فرصت‌های توسعه، تعهد کارکنان را برای ماندن در سازمان افزایش می‌دهد (کاردی و لنگ‌نیک‌هال، ۲۰۱۱: ۲۱۳؛ کارون و فریز، ۲۰۱۳: ۸۹۹).

برخی از دانشمندان معتقدند که نحوه پرداخت بر نگاهداشت کارکنان تأثیر دارد و در این خصوص، رابطه بین پرداخت و نگاهداشت، موضوع بسیاری از مطالعات بوده است اما پژوهشگران در مورد تأثیر پرداخت در حفظ کارکنان، اتفاق نظر ندارند. به نظر برخی از دانشمندان، رضایت از پرداخت به شدت با تصمیم کارکنان، برای ماندن در سازمان در ارتباط است. اما از نظر گروه دیگر، پرداخت مستلزم تأثیر مستقیم بر ماندن در سازمان نیست. در سال ۱۹۹۷ ترور<sup>۶</sup> و تیم تحقیقاتی وی تأکید داشتند که افزایش حقوق پرداختی به کارکنان، توانایی‌های سازمان را در نگاهداشت کارکنان تقویت می‌کند (ترور و همکارانش، ۱۹۹۷: ۴۴). در سال ۲۰۰۶، گروهی از محققان به رهبری ترومبلی<sup>۷</sup> نیز مشاهده کردند که پرداخت متناسب با عملکرد، تسهیل‌کننده نگاهداشت کارکنان سازمان است (ترومبلی و همکاران، ۲۰۰۶: ۲۰۷). طبق نظر هاسکنت و همکارانش، پاداش‌های بیرونی (میزان پرداخت و سایر مزایا) در نگاهداشت کارکنان تأثیرگذار است (هاسکنت، ردا و هوارد، ۲۰۰۹: ۲۶۹). پیتز، مارول و فرناندز (۲۰۱۱) دریافتند که جبران خدمات، پیش‌بینی‌کننده نگاهداشت کارکنان است (پیتز، مارول و فرناندز، ۲۰۱۱: ۷۵۱). مونکراس و همکارانش در مورد تأثیر پاداش بر نگاهداشت مدیران در سطوح مختلف سازمان تحقیق نمودند و دریافتند که پرداخت پاداش در نگاهداشت مدیران سازمان‌ها نقش دارد و آنها اشاره کردند که پرداخت پاداش، بیشترین تأثیر را در افزایش

1. Moncarz
2. Tym
3. Pitts
4. Cardy, & Lengnick. Hall
5. Kroon, & Frees
6. Trevor
7. Tremblay

تعهد مدیران میانی سازمان بر عهده دارد (مونکراس، ژائو و کی، ۲۰۰۹: ۴۳۷). شیلد و واردز<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، گیف‌فورد، زاموتو و گودمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، هیز<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۰۶) اشاره کردند که پرداخت پاداش به کارکنان، به تنهایی نمی‌تواند یک عامل مهم در حفظ و نگاه‌داشت کارکنان محسوب شود.

برخی دیگر از دانشمندان معتقدند که موضوع تعادل بین کار و زندگی افراد بر نگاه‌داشت کارکنان تأثیر دارد. در این خصوص، موضوع رعایت تعادل کار-زندگی<sup>۴</sup> به تدریج در حال تبدیل شدن به یک مسئله مهم در سازمان‌هاست که بر روی گرایش‌ات کارکنان و تصمیم کارکنان برای ماندن یا ترک سازمان تأثیر می‌گذارد. امروزه، کارکنان در سازمان‌هایی کار می‌کنند که با برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر شغلی، این امکان برای آنها فراهم می‌شود تا از زندگی شخصی و حرفه‌ای خود مراقبت کنند (البنکر، ۲۰۰۴: ۳۰۴). تعادل بین زندگی شخصی و حرفه‌ای با میزان فداکاری ای که فرد آماده است تا هزینه‌های مربوط به دیگر حوزه‌های زندگی را تأمین کند، تعیین شده است. لان کلارک<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۰) به این نتیجه رسیدند که مشاغلی که به کارکنان امکان انجام مسئولیت‌های خانوادگی بیشتری را می‌دهد، توان سازمان را در حفظ و نگاه‌داشت کارکنان افزایش می‌دهد. بعضی از کارکنان، ابتدا بر روی مشاغل حرفه‌ای خود تمرکز می‌کنند و تمام وقت خود را به آن اختصاص می‌دهند و بر آن شغل حرفه‌ای مسلط می‌شوند ولی پس از مدتی، به مرور، زمان بیشتری را به سایر حوزه‌های زندگی شخصی اختصاص می‌دهند. این پدیده به عنوان "حرکت به پایین"<sup>۶</sup> نامگذاری شده است. کنت<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۹: ۱۹۵) بر اهمیت یک "تعادل سالم"<sup>۸</sup> بین زندگی شخصی و کار تأکید دارند و به عقیده لندر<sup>۹</sup> و همکارانش (۲۰۰۶) تا جایی که به رابطه بین نگاه‌داشت کارکنان و تعادل کار-زندگی مربوط است، کارفرمایان باید یک توازن "هماهنگ"<sup>۱۰</sup> بین این دو متغیر برای بهبود نگاه‌داشت کارکنان در سازمان‌ها ایجاد نمایند.

1. Shields, & Ward
2. Gifford, Zammuto, & Goodman
3. Haye
4. Work. Life Balance
5. Loan-Clarke
6. Down shifting
7. Kyndt
8. Healthy Balance
9. Lener
10. Harmonious



مطالعات مختلف نشان داده است که شیوه مدیریت و رهبری کارکنان، تاثیر مستقیمی بر توانایی سازمان برای حفظ و نگهداشت کارکنان دارد. کرون و فریز همچنین معتقدند که از بین سبک‌های رهبری، سبک "رهبری مشارکتی" نقش مهمی را در حفظ کارکنان ایفا می‌کند (کرون و فریز، ۲۰۱۳: ۸۹۹). اندروز و وان<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در مورد سبک‌های رهبری معتقد بودند که سبک رهبری می‌تواند به طور مثبت بر توانایی یک سازمان در نگهداشت کارکنان خود تاثیر گذارد. همچنین، برخی از صاحب‌نظران مانند مینیوناک و ریچی<sup>۲</sup> نظارت حمایتی از مدیران را به‌عنوان عامل مهمی در حفظ و نگهداشت مدیران معرفی کردند (میگنوناک و ریچی، ۲۰۱۳: ۷۲؛ تیمون و همکارانش، ۲۰۱۱: ۲۹۳). نتایج تحقیقات سایر محققان شامل نقوی و بشیر (۲۰۱۵)، هورویتز و همکاران، پیتز و همکاران و کاراتیپ وجود رابطه مشابه را بین حمایت مدیریت ادراک شده و نگهداشت کارکنان را تأیید می‌کنند (نقوی و بشیر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۶۰؛ هورویتز و همکاران، ۲۰۰۳: ۲۴؛ پیتز و همکارانش، ۲۰۱۱: ۷۵۱؛ کاراتیپ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳: ۹۰۳). منظور از حمایت اجتماعی<sup>۵</sup> حمایت از مدیران و کارکنان در محیط اجتماعی سازمان است و این امر اساساً مربوط به میزان رابطه رضایت بخش با همکاران یا همکاران مرتبط است. به نظر می‌رسد رابطه با همکاران عامل تعیین کننده‌ای برای حفظ و نگهداشت کارکنان است. الکساندر<sup>۶</sup> و تیم تحقیقاتی او (۱۹۹۸: ۴۱۵) و تای، بم و رایبسون<sup>۷</sup> (۱۹۹۸: ۱۹۰۵) حمایت از همکاران را به‌عنوان عامل تأمین کننده احتمالی، شناسایی کرده اند. ولز و دن<sup>۸</sup> (۲۰۰۲: ۳۰۰) ارتباط مستقیمی بین شیوه‌های مناسب منابع انسانی و توانایی افزایش تعهد و نگهداشت کارکنان ایجاد نمودند و میلر، اریکسون و یوست<sup>۹</sup> (۲۰۰۱: ۳۵) تأکید می‌کنند که تعهد می‌تواند با بهبود احساس وابستگی به‌دست آید. تحقیق جاسپر<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۷: ۲۴۵) نشان داد که رابطه کارکنان و

- 
1. Andrews, & Wan
  2. Mignonac, & Richebé
  3. Naqvi, And Bashir
  4. Karatepe, O.M.
  5. Social Support
  6. Alexander
  7. Tai, Bame, & Robinson
  8. Wells & Thelen
  9. Miller, Erickson and Yust
  10. Jasper



مدیر در اغلب موارد دومین دلیل برای ترک شغل و سازمان است. راملال<sup>۱</sup> (۲۰۰۳: ۶۳) نیز بر این واقعیت تأکید نموده است که شناسایی و پذیرش نیازهای فردی کارکنان، یک محیط کاری مطلوب را فراهم می‌کند که تعهد کارکنان را افزایش خواهد داد.

### پیشینه تحقیق

تحقیقات بسیاری در زمینه نگره‌داشت منابع انسانی به روش کمی صورت گرفته است اما به‌ندرت از روش کیفی برای بررسی راهبردی نگره‌داشت منابع انسانی استفاده شده است. جلالی و شکیب (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان "استراتژی‌های مقابله با فشار روانی در نگره‌داشت کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران" بیان نمودند که فشار روانی یکی از ابعاد مهمی است که بهداشت روانی و رفتاری منابع انسانی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. این پژوهش، با هدف قرار دادن مسئله فشار روانی، شناخت ابعاد آن و نیز یافتن تدابیر برای مقابله با آن در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران صورت پذیرد. نتایج این پژوهش که در دو گروه اصلی تدابیر سازمانی و تدابیر حاشی‌های طبقه‌بندی گردیده است؛ نشان می‌دهد که طرح شغل، جداول کاری، فرهنگ، برنامه‌های مدیریت فشار روانی و افزایش خدمات درمانی از نظر پاسخ دهندگان نقش موثری را در کاهش فشار روانی ایفا نمایند. اسکندری و عابد (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان "بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگره‌داشت کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران" ارتباط ده متغیر رضایت شغلی در سازمان، سبک مدیریت، انگیزه کسب موفقیت، خدمات رفاهی، بهداشت محیط و ایمنی کار، گرایش‌های سیاسی و عقیدتی افراد، پاداش، مسیر پیشرفت شغلی، ارزشیابی عملکرد و امور انضباطی کارکنان را با متغیر حفظ و نگهداری کارکنان مورد بررسی قرار دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که هر ده متغیر در نگره‌داشت کارکنان مؤثر بوده و از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند اما متغیرهای "انگیزه کسب موفقیت" و "رضایت شغلی" سهم بیشتری را در نگره‌داشت کارکنان نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران بر عهده دارند. یروود<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۴) در تحقیقی با عنوان "استخدام و حفظ افسران پلیس در کارولینای شمالی" به مطالعه و تحقیق در خصوص استخدام و نگره‌داشت نیروی پلیس پرداختند و نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد روش‌های استخدام پلیس عبارتند از:

1. Ramlall  
2. Yearwood

کلمه از دهان، تبلیغات روزنامه‌ها، کالج، اینترنت، نمایشگاه‌های شغل، تبلیغات رادیو و تلویزیون. همچنین، عوامل افزایش سالانه پرداخت (بدون در نظر گرفتن عملکرد)، آموزش و پرورش کارکنان، تبلیغات، افزایش دستمزد سالانه (مبتنی بر عملکرد)، جوایز رسمی و غیر رسمی به رسمیت شناختن، و اختصاص شیفت کاری مطلوب، شش روش مختلف برای حفظ کارکنان پلیس است. هیترا<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در تحقیقی با عنوان "راهبردهای نگاه‌داشت کارکنان در سوئد و فرانسه" دریافت پاداش‌ها، سبک رهبری، فرصت‌های شغلی، فرصت‌های یادگیری و توسعه مهارت‌ها، شرایط فیزیکی کار و تعادل در زندگی شخصی و خانوادگی را بر نگاه‌داشت کارکنان تأثیر گذار می‌داند. دیری<sup>۲</sup> (۲۰۰۸). در تحقیق خود با عنوان "مدیریت استعداد، تعادل زندگی کاری و استراتژی نگاه‌داشت کارکنان" می‌نویسد: «کارمندان با ارزش‌ترین دارایی یک سازمان هستند.» این تحقیق در بررسی یافته‌های مطالعات قبلی توسط محققان مختلف، با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداری کارکنان تمرکز دارد و در آن، فرصت‌های توسعه، جبران خسارت، تعادل کار و زندگی، سبک رهبری، محیط کار، حمایت اجتماعی، استقلال، آموزش و توسعه از عوامل مؤثر بر نگهداری کارکنان بر شمرده می‌شوند. نتایج مطالعه نشان داد که تحقیقات بیشتر در مورد حفظ کارکنان به درک بهتر روابط پیچیده این عوامل به یکدیگر وابسته است. ولید النقبی<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) ارتباط بین سیاست‌های منابع انسانی و نگاه‌داشت کارکنان در سازمان‌های دولتی کشور امارات متحده عربی را مورد بررسی قرار داده است و نتایج تحقیق وی نشان می‌دهد 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 تأثیرگذارند و دو متغیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی نیز بر نگاه‌داشت کارکنان تأثیر دارند. کاسیوی و کالجورا<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان "مطالعه عوامل نگاه‌داشت کارکنان" دریافتند که عوامل گسترده‌ای از قبیل فرصت‌های توسعه، پاداش، تعادل زندگی کاری، مدیریت و رهبری، محیط کار، حمایت اجتماعی، استقلال، آموزش و توسعه بر نگاه‌داشت منابع انسانی سازمان تأثیر دارند. پیتر<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) تأثیر انگیزش غیرمالی بر نگاه‌داشت کارکنان را در کشور آفریقای جنوبی بررسی نموده است و نتایج تحقیق وی نشان داد که انگیزه‌های غیرمالی

1. Hytter
2. Deery
3. Waleed Alnagbi
4. Kossivi & Kalgora
5. Peter Sumbuka Bunyazu

(شناخت، بازخورد عملکرد، نظارت و پیشرفت حرفه‌ای) در نگاه‌داشت کارکنان تأثیرگذار است. تفاوت‌های بسیاری بین روش تحقیق کمی و کیفی وجود دارد و در تحقیق کیفی، موضوع مورد مطالعه در بستر طبیعی سازمان و از دیدگاه کارکنان سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ بر این اساس، تفاوت تحقیق حاضر با سایر تحقیقات انجام شده در زمینه نگاه‌داشت منابع انسانی در این است که برای اولین بار موضوع نگاه‌داشت کارکنان از زبان کارکنان و در بستر طبیعی سازمان مورد بررسی قرار گرفته است.

### روش تحقیق

روش تحقیق به موضوع تحقیق و مسأله تحقیق بستگی دارد. روش تحقیق حاضر آمیخته بوده و از روش کمی و کیفی برای پاسخگویی به پرسش‌های تحقیق استفاده شده است. بررسی تحقیقات پیشین در زمینه نگاه‌داشت منابع انسانی نشان می‌دهد مطالعاتی که تاکنون انجام گرفته است، بیشتر به صورت کمی صورت پذیرفته است و کمتر تحقیقی به شناسایی و تبیین روابط بین عوامل نگاه‌داشت کارکنان، از زبان کارکنان در سازمان پرداخته است. در تحقیق حاضر، با توجه به مسئله تحقیق، از روش تحقیق کیفی برای دستیابی به یک درک و فهم عمیق از ابعاد و مؤلفه‌های نگاه‌داشت منابع انسانی در سازمان پلیس استفاده شده است؛ همچنین، برای تبیین روابط موجود بین متغیرهای راهبردی نگاه‌داشت منابع انسانی سازمان پلیس و اولویت‌بندی عوامل راهبردی نگاه‌داشت منابع انسانی پلیس از دیدگاه کارکنان، از روش دیمتلفازی استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران است که با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری از موارد حاد و نمونه‌گیری هدفمند، تعداد ۲۲ نفر از میان افراد متقاضی بازنشستگی پیش از موعد انتخاب شدند و پس از مصاحبه با این افراد، داده‌های اساسی تحقیق جمع‌آوری گردید. در تحقیق حاضر، در مرحله کیفی، از مصاحبه نیمه ساختار یافته برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های نگاه‌داشت منابع انسانی و در مرحله کمی، از پرسشنامه دیمتلفازی برای اولویت‌بندی و تبیین روابط بین متغیرهای نگاه‌داشت منابع انسانی استفاده شد. برای تحلیل داده‌های کیفی، از روش تحلیل مضمون و برای تحلیل داده‌های کمی از روش دیمتلفازی استفاده شد.

## یافته‌های تحقیق

پیش فرض اساسی در تحقیق حاضر این است که در بین گروه‌های مختلف کارکنان سازمان پلیس، دیدگاه‌های متفاوتی را در مورد نگاه‌داشت منابع انسانی وجود دارد. نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در راستای نگاه‌داشت کارکنان اقدامات شایسته‌ای به همت مدیران این سازمان انجام داده است اما هنوز مشکلاتی از قبیل تقاضای بازنشستگی پیش از موعد، استعفا، بازخرید و ترک خدمت کارکنان در سازمان پلیس وجود دارد؛ بر این اساس، بررسی و شناخت موضوع نگاه‌داشت منابع انسانی از دیدگاه کارکنان سازمان برای حل مشکلات فوق ضروری به نظر می‌رسید. شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های راهبردی نگاه‌داشت کارکنان، از طریق مصاحبه با گروهی از کارکنان که به نظر می‌رسید دیدگاه‌های آن‌ها در مورد موضوع مورد مطالعه، بیشترین اطلاعات را برای تحلیل آماده خواهد نمود، انجام شد. بنابراین نمونه‌گیری از موارد حد، به صورت هدفمند صورت گرفته و ابتدا با تعداد ۱۵ نفر از کارکنان که متقاضی بازنشستگی پیش از موعد بودند، مصاحبه شد و در نهایت، در نقطه اشباع نظری، با تعداد ۲۲ نفر از متقاضیان بازنشستگی پیش از موعد، مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت گرفت. در حین مصاحبه، از افراد خواسته شد تا علت بازنشستگی پیش از موعد، استعفا یا ترک خدمت خود را تشریح نمایند. مصاحبه‌ها با روش «تحلیل مضمون» تحلیل شدند. تحلیل مضامین<sup>۱</sup> در تحقیق حاضر با ترکیب روش براون و کلارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) و ابوالمعالی (۱۳۹۱) صورت گرفته است.

در این روش، تحلیل مضمونی مصاحبه‌ها نیازمند جمع‌آوری یادداشت‌های میدانی محقق، داده‌های اساسی و یادداشت‌های اساسی محقق است. حین مصاحبه با کارکنان و مطالعه ادبیات تحقیق، محقق تعدادی نکات مهم در مورد نگاه‌داشت کارکنان را یادداشت نمود که آن‌ها را «یادداشت‌های میدانی محقق» می‌نامیم. برای تهیه داده‌های اساسی، از روش رمزگذاری مضمونی استفاده شد. رمزگذاری مضمونی شیوه‌ای برای تحلیل داده‌ها است که در آن ابتدا هر یک از موارد تحت مطالعه، به عنوان یک مطالعه منفرد تحلیل می‌شوند؛ بر این اساس، برای آماده‌سازی داده‌های اساسی تحقیق، پس از هر مصاحبه، متن مصاحبه مکتوب شده و با مرور متن‌ها ابتدا توصیف کوتاهی از هر یک از موارد تحت مطالعه تهیه شد. در ادامه، هر توصیف چندین بار مورد مطالعه و نکات مطرح شده توسط هر مصاحبه شونده، به عنوان داده‌های اساسی، دسته‌بندی گردید. در حین مطالعه و بررسی متن‌ها و توصیف‌ها، نکته‌ها و

1 Thematic Analysis

2 Braun and Clarke

موارد مهم که به نظر محقق می‌رسد، یادداشت شده و به عنوان «یادداشت‌های اساسی محقق» مورد استفاده قرار می‌گیرد. یادداشت‌های میدانی و اساسی محقق به داده‌های اساسی (موارد مطرح شده توسط مصاحبه‌شونده‌ها) اضافه شده و در نهایت داده‌های تحقیق آماده شده و در آخر، کدها شناسایی می‌شوند. در تحقیق حاضر، کدگذاری داده‌ها به گونه‌ای صورت گرفت که محقق بتواند به پرسش‌های تحقیق به خوبی پاسخ دهد و داده‌ها را در قطعات بزرگ یا کوچک به گونه‌ای کدگذاری نماید که هر کد، بیانگر یکی از علت‌های تقاضای بازنشستگی پیش از موعد، ترک خدمت یا استعفای کارکنان باشد. در مرحله بعد، مضامین (یا ابعاد نگاهداشت) تبیین شدند. در این مرحله، تجزیه و تحلیل شروع به تغییر شکل از کدها به تم‌ها<sup>۱</sup> (مضامین) نمود.

تم چیزی مهم در مورد داده‌ها، در ارتباط با سوال تحقیق است و نشان دهنده سطح پاسخ واضح یا معانی موجود در مجموعه داده است (براون و کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۸۲). محقق در این مرحله از تحلیل، هر موضوع یا مسئله گسترده‌ای را که مربوط به تعدادی از کدهای نگاهداشت کارکنان است، شناسایی می‌نماید؛ بنابراین، فرآیند تکوین مضامین، شامل کلاسیک شدن یا دسته‌بندی کدهایی بود که به نظر می‌رسید برخی ویژگی‌های یکپارچه نگاهداشت کارکنان را با یکدیگر به اشتراک می‌گذاشتند، به طوری که آن‌ها یک الگوی منسجم و معنادار در داده‌ها را منعکس و توصیف می‌کردند که نشان می‌داد نگاهداشت کارکنان در سازمان با این الگوی منسجم مرتبط خواهد بود. برای تایید روایی تحلیل فوق، از نظر سه نفر از کارشناسان منابع انسانی در مقطع دکتری برای تایید ابعاد و مؤلفه‌ها (مضامین و کدها) استفاده شد. همچنین، ابعاد و مؤلفه‌های به دست آمده توسط مصاحبه‌شونده‌ها بازخوانی شده و مورد تایید آنان قرار گرفت. در ضمن، خود محقق، عضو سازمان پلیس بوده و با موضوع تحقیق آشنایی داشته و همین امر در پایایی تحلیل داده‌ها موثر بوده است. پایایی تحلیل داده‌ها، با تحلیل متناوب داده‌ها نیز مورد تایید قرار گرفت.

تحلیل مضمونی مصاحبه‌ها نشان داد که گروه اول کارکنان متقاضی ترک سازمان، به دلیل بروز مشکلات مربوط به سلامت جسم و روان، متقاضی بازنشستگی پیش از موعد، استعفا، بازخریدی و غیره هستند. گروه دوم از متقاضیان ترک سازمان کسانی بودند که از لحاظ جسمی و روانی سالم بودند اما به دلیل ناراضی‌تی از شغل، ناراضی‌تی از مدیران یا ناراضی‌تی از سازمان؛

1. Themes  
2. Clarke & Braun

متقاضی ترک سازمان بودند. گروه سوم را کسانی تشکیل می‌داند 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 عدم تعادل بین کار و زندگی شخصی، عدم فرصت توسعه، مشکلات معیشتی و عدم تعهد به سازمان، متقاضی ترک سازمان بودند؛ بنابراین، با توجه به یافته‌های بخش کیفی تحقیق، در یک تعریف جامع از نگاه‌داشت منابع انسانی سازمان پلیس، می‌توان گفت که نگاه‌داشت منابع انسانی فرآیند حفظ سلامتی کارکنان، بهبود مستمر رضایت کارکنان و تقویت تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان است. با توجه به تحلیل کیفی داده‌های تحقیق، ابعاد و مؤلفه‌های راهبردی نگاه‌داشت منابع انسانی سازمان پلیس در جدول شماره یک ارائه شده است.

جدول ۱: نتیجه تحلیل مضمون عوامل نگاه‌داشت منابع انسانی از دیدگاه کارکنان سازمان پلیس

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

### بررسی روابط عوامل نگه‌داشت منابع انسانی سازمان از دیدگاه کارکنان

همان‌گونه که بیان شد، براساس تحلیل مضمونی داده‌ها، ابعاد نگه‌داشت کارکنان شامل سلامت کارکنان، رضایت کارکنان و تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان در نظر گرفته شده است. بعد سلامت کارکنان دارای دو مؤلفه "سلامت جسم" و "سلامت روان" کارکنان است. بعد رضایت کارکنان دارای سه مؤلفه "رضایت کارکنان از شغل"، "رضایت کارکنان از مدیران" و "رضایت کارکنان از سازمان" است. بعد تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان دارای چهار مؤلفه "تعهد کارکنان"، "فرصت‌های توسعه"، "معیشت" و "تعادل بین کار و زندگی کارکنان" است. هدف دوم در تحقیق حاضر، بررسی اهمیت هر یک از عوامل نگه‌داشت منابع انسانی و بررسی چگونگی رابطه بین این عوامل، با استفاده از روش دیمتل فازی، از منظر کارکنان بوده است.

برای تعیین میزان اهمیت و رتبه‌بندی اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های راهبردی نگه‌داشت کارکنان، دو پرسشنامه، یکی برای ابعاد و دیگری برای مؤلفه‌ها تهیه و در اختیار ۲۲ نفر از کارکنان متقاضی ترک سازمان - که از قبل در مصاحبه شرکت کرده بودند - قرار گرفت. پرسشنامه به شیوه دیمتل فازی با سئوال‌های بسته، دارای گزینه‌های "بدون اهمیت"، "اهمیت خیلی کم"، "اهمیت کم"، "اهمیت زیاد" و "خیلی زیاد" تهیه گردید. مراحل تعیین میزان اهمیت و رتبه‌بندی اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های نگه‌داشت کارکنان، به شرح شکل شماره یک بوده است.

**اولین قدم**، گروهی از متقاضیان بازنشستگی پیش از موعد در سازمان که دارای اطلاع و تجربه کافی در مورد موضوع، برای جمع‌آوری داده به منظور حل مسئله بودند، انتخاب شدند. این گروه از نمونه هدفمند، به تعداد ۲۲ نفر از متقاضیان ترک سازمان که قبلاً در مصاحبه‌ها شرکت کرده بودند، تشکیل شد.

در **گام دوم**، با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های راهبردی نگه‌داشت کارکنان، دو پرسشنامه، یکی برای ابعاد و دیگری برای مؤلفه‌ها، تهیه و در اختیار نمونه فوق قرارگرفت. هدف نهایی این پرسشنامه‌ها تعیین میزان اهمیت و رتبه‌بندی هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های نگه‌داشت منابع انسانی بوده است. لازم به یادآوری است که برای پاسخ‌دهنده‌ها نتایج تحلیل محتوای مضمونی مصاحبه‌ها در قالب ابعاد و مؤلفه‌های نگه‌داشت کارکنان ارائه شده است.





شکل ۱: فرایند تبیین روابط و رتبه‌بندی اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های نگاه‌داشت کارکنان در گام سوم، پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، با استفاده از روش رضایی نور و همکارانش، مقادیر فازی در هر پرسشنامه، تبدیل به اعداد قطعی شد (رضایی نور و همکاران، ۱۳۹۴: ۹۱). سپس میانگین حسابی پاسخ‌های مربوط به هر بعد و هر مؤلفه، جهت اجتماع پاسخ‌ها محاسبه شد. در جدول شماره ۲ و جدول شماره ۳ ماتریس روابط مستقیم فازی در سطح ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق آورده شده است. جهت تحلیل پرسشنامه‌های دیمتل فازی، از نرم افزار اکسل استفاده شد.

جدول ۲: ماتریس میانگین نظرات در سطح ابعاد نگاه‌داشت منابع انسانی

اهمیت	سلامت	رضایت	تمایل
سلامت	۰۰/۰	۲/۶۴	۱/۴۵
رضایت	۱/۲۳	۰۰/۰	۲/۵۵
تمایل	۱/۸۶	۱/۴۱	۰۰/۰

جدول ۳: ماتریس میانگین نظرات در سطح مؤلفه‌های نگره‌داشت منابع انسانی

تعهد کارکنان	تعالد کار و زندگی	فرصت توسعه	معیشت کارکنان	رضایت از سازمان	رضایت از مدیران	رضایت از شغل	سلامت روان	سلامت جسم
۲/۸۶	۱/۲۳	۲/۸۶	۱/۵۹	۳/۰۹	۲/۳۶	۲/۲۷	۱/۱۴	۰/۰۰
۳/۱۸	۱/۶۴	۳/۴۵	۱/۳۲	۲/۹۱	۲/۳۶	۱/۱۸	۰/۰۰	۰/۹۵
۲/۲۳	۱/۱۴	۲/۷۳	۱/۱۸	۳/۱۸	۲/۲۳	۰/۰۰	۰/۸۶	۰/۶۴
۲/۴۱	۱/۱۴	۲/۸۶	۱/۸۲	۳/۲۷	۰/۰۰	۲/۵۹	۰/۴۱	۰/۴۱
۲/۱۴	۱/۰۵	۱/۸۲	۰/۷۷	۰/۰۰	۱/۰۹	۱/۱۴	۰/۳۶	۰/۵۰
۲/۶۴	۱/۲۳	۲/۹۵	۰/۰۰	۳/۲۷	۲/۰۵	۲/۴۱	۰/۶۴	۰/۴۵
۱/۷۳	۱/۱۸	۰/۰۰	۱/۸۶	۱/۸۲	۲/۱۴	۲/۱۴	۰/۱۸	۰/۱۸
۳/۲۷	۰/۰۰	۲/۹۵	۱/۳۶	۳/۴۵	۲/۲۷	۲/۶۸	۰/۵۵	۰/۵۰
۰/۰۰	۰/۴۱	۰/۷۷	۰/۷۷	۰/۸۶	۰/۷۷	۰/۹۵	۰/۰۹	۰/۱۴

در گام چهارم، برای نرمال کردن ماتریس‌ها ابتدا جمع هر سطر و ستون محاسبه و بزرگ‌ترین عدد را انتخاب و آن را  $K$  خواهیم نامید؛ سپس، عدد هر درایه را بر  $K$  تقسیم خواهیم نمود تا ماتریس نرمال به دست آید. بزرگ‌ترین عدد در ماتریس ابعاد نگه‌داشت عدد  $4/09$  و در ماتریس مؤلفه‌های نگه‌داشت عدد  $20/41$  بوده است. در جدول (۴ و ۵) ماتریس نرمال شده ابعاد و مؤلفه‌های نگه‌داشت کارکنان، ارائه شده است.

جدول ۴: ماتریس نرمال شده روابط مستقیم ابعاد نگه‌داشت منابع انسانی

اهمیت	سلامت	رضایت	تمایل
سلامت	۰/۰۰	۰/۶۴	۰/۳۶
رضایت	۰/۳۰	۰/۰۰	۰/۶۲
تمایل	۰/۴۶	۰/۳۴	۰/۰۰

جدول ۵: ماتریس نرمال شده مؤلفه‌های نگه‌داشت منابع انسانی

ماتریس روابط	سلامت جسم	سلامت روان	رضایت از شغل	مدیران	سازمان	تعهد کارکنان	زندگی	فرصت توسعه	کارکنان
سلامت جسم	۰/۰۱۳	۰/۰۷۹	۰/۱۱۸	۰/۱۵۸	۰/۱۱۸	۰/۰۳۹	۰/۱۱۸	۰/۰۳۹	۰/۰۳۹

سلامت روان	۰/۱۱۸	۰/۰۱۳	۰/۱۱۸	۰/۰۳۹	۰/۰۱۳	۰/۱۱۸	۰/۱۱۸	۰/۰۱۳	۰/۱۱۸
رضایت از شغل	۰/۱۱۸	۰/۰۱۳	۰/۰۱۳	۰/۱۵۸	۰/۱۱۸	۰/۱۵۸	۰/۱۵۸	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹
رضایت از مدیران	۰/۱۵۸	۰/۰۷۹	۰/۱۵۸	۰/۰۱۳	۰/۱۵۸	۰/۱۵۸	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹
رضایت از سازمان	۰/۱۱۸	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۱۳	۰/۱۱۸	۰/۱۱۸	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹
تعهد کارکنان	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۱۳	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹
تعداد کار و زندگی	۰/۱۵۸	۰/۰۷۹	۰/۱۵۸	۰/۰۷۹	۰/۱۵۸	۰/۰۷۹	۰/۰۱۳	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹

فرصت	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۱۵۸	۰/۰۷۹	۰/۰۱۳	۰/۰۷۹
توسعه									
معیشت	۰/۱۵۸	۰/۰۷۹	۰/۱۵۸	۰/۰۷۹	۰/۱۵۸	۰/۱۱۸	۰/۱۱۸	۰/۰۷۹	۰/۰۱۳
کارکنان									

در گام پنجم، برای تشکیل ماتریس روابط کل فازی، ابتدا ماتریس نرمال شده را از ماتریس یکه کسر خواهیم کرد. در جبر خطی، ماتریس همانی یا ماتریس یکه به یک ماتریس مربعی گفته می‌شود که درایه‌های قطر اصلی آن "یک" و بقیه درایه‌ها "صفر" باشند.

جدول ۶: کسر ماتریس نرمال شده از ماتریس یکه در سطح ابعاد نگه‌داشت منابع انسانی

اهمیت	سلامت	رضایت	تمایل
سلامت	۱/۰۰	۰/۶۴-	۰/۳۶-
رضایت	۰/۳۰-	۱/۰۰	۰/۶۲-
تمایل	۰/۴۶-	۰/۳۴-	۱/۰۰

جدول ۷: کسر ماتریس نرمال شده از ماتریس بیکه در سطح مؤلفه‌های نگره‌داشت منابع انسانی

	سلامت جسم	سلامت روان	رضایت از شغل	رضایت از مدیران	رضایت از سازمان	معیشت کارکنان	فرصت توسعه	تعالی کار و زندگی	تعهد کارکنان
سلامت جسم	۱/۰۰	--/۵۱	--/۱۹	--/۲۸	--/۲۴	--/۲۴	--/۲۵	--/۲۵	--/۲۴
سلامت روان	--/۵۴	۱/۰۰	--/۱۲	--/۲۷	--/۳۰	--/۲۶	--/۳۹	--/۴۰	--/۳۲
رضایت از شغل	--/۳۵	--/۴۴	۱/۰۰	--/۲۹	--/۳۲	--/۲۶	--/۳۷	--/۳۳	--/۲۷
رضایت از مدیران	--/۲۴	--/۲۳	--/۴۳	۱/۰۰	--/۴۷	--/۳۸	--/۶۰	--/۴۴	--/۴۱
رضایت از سازمان	--/۲۸	--/۲۰	--/۲۶	--/۲۸	۱/۰۰	--/۲۴	--/۳۴	--/۵۷	--/۴۷

سپس ماتریس‌های به دست آمده برای ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق را معکوس خواهیم نمود. در جدول‌های (۸ و ۹) نتیجه محاسبات آورده شده است.

جدول ۸: ماتریس معکوس شده ابعاد نگه‌داشت منابع انسانی

	سلامت	رضایت	تمایل
سلامت	۳/۷۲	۳/۶۴	۳/۵۹
رضایت	۲/۷۷	۳/۹۷	۳/۴۶
تمایل	۲/۶۵	۳/۰۲	۳/۸۲

جدول ۹: ماتریس معکوس شده مؤلفه‌های نگه‌داشت منابع انسانی

	سلامت جسم	سلامت روان	رضایت از شغل	رضایت از مدیران	رضایت از سازمان	معیشت کارکنان	فرصت توسعه	تعادل کار و زندگی	تعهد کارکنان
سلامت جسم	۰/۸۸	۰/۲۱	-۰/۲۳	-۰/۱۱	-۰/۱۷	-۰/۱۰	-۰/۱۱	-۰/۰۶	-۰/۱۹
سلامت روان	۰/۱۸	۰/۸۱	-۰/۲۹	-۰/۱۵	-۰/۱۹	-۰/۱۲	-۰/۱۰	-۰/۰۴	-۰/۱۹
رضایت از شغل	۰/۱۰	۰/۱۳	۰/۵۶	-۰/۱۵	-۰/۱۹	-۰/۱۲	-۰/۱۱	-۰/۰۶	-۰/۲۳
رضایت از مدیران	-۰/۱۰	-۰/۱۱	-۰/۱۵	۰/۵۷	-۰/۱۷	-۰/۱۱	-۰/۰۷	-۰/۰۸	-۰/۲۲



رضایت از سازمان	-۰/۰۲	-۰/۰۷	-۰/۱۸	-۰/۱۵	۰/۵۹	-۰/۱۴	-۰/۱۱	۰/۰۵	-۰/۰۹
معیشت کارکنان	-۰/۲۲	-۰/۱۸	-۰/۱۵	-۰/۱۹	-۰/۱۱	۰/۳۵	-۰/۲۰	-۰/۲۵	-۰/۰۶
فرصت توسعه	-۰/۳۲	-۰/۳۰	-۰/۰۸	-۰/۱۰	-۰/۲۴	۰/۰۴	۰/۳۷	-۰/۲۵	-۰/۳۰
تعالد کار و زندگی	-۰/۱۹	-۰/۱۹	-۰/۱۵	-۰/۱۹	-۰/۱۴	-۰/۱۹	-۰/۱۱	۰/۴۹	-۰/۲۱
تعهد کارکنان	-۰/۰۷	-۰/۰۸	-۰/۰۳	-۰/۰۶	-۰/۰۷	-۰/۰۲	-۰/۰۶	-۰/۰۷	۰/۷۶

در نهایت، مقادیر ماتریس نرمال را در مقادیر ماتریس معکوس و عدد (۱) ضرب می‌کنیم.

جدول ۱۰: ماتریس روابط کل فازی در سطح ابعاد نگره‌داشت منابع انسانی

	سلامت	رضایت	تمایل
سلامت	۲/۷۲	۳/۶۴	۳/۵۹
رضایت	۲/۷۷	۲/۹۷	۳/۴۶
تمایل	۲/۶۵	۳/۰۲	۲/۸۲

## جدول ۱۱: ماتریس روابط کل فازی در سطح مؤلفه‌های نگاه‌داشت منابع انسانی

تعهد کارکنان	تعالی کار و زندگی	فرصت توسعه	معیشت کارکنان	رضایت از سازمان	رضایت از مدیران	رضایت از شغل	سلامت روان	سلامت جسم
۰/۱۹۰	۰/۰۵۹	۰/۱۱۴	۰/۱۰۵	۰/۱۷۳	۰/۱۱۱	۰/۲۳۱	۰/۲۰۷	۰/۱۱۷
۰/۱۹۵	۰/۰۳۶	۰/۰۹۸	۰/۱۱۸	۰/۱۸۸	۰/۱۴۹	۰/۲۹۲	۰/۱۸۹	۰/۱۷۷
۰/۲۳۳	۰/۰۵۹	۰/۱۰۷	۰/۱۲۵	۰/۱۸۷	۰/۱۵۳	۰/۴۳۹	۰/۱۳۴	۰/۱۰۰
۰/۲۱۶	۰/۰۸۰	۰/۰۷۳	۰/۱۰۶	۰/۱۶۸	۰/۴۳۴	۰/۱۵۴	۰/۱۰۵	۰/۰۹۸
۰/۰۹۱	- ۰/۰۴۵	۰/۱۱۲	۰/۱۳۹	۰/۴۰۶	۰/۱۵۳	۰/۱۸۴	۰/۰۶۷	۰/۰۱۵
۰/۰۵۷	۰/۲۴۵	۰/۲۰۳	۰/۶۴۸	۰/۱۰۷	۰/۱۹۰	۰/۱۵۲	۰/۱۸۳	۰/۲۱۷

فرصت توسعه	۰/۳۱۶	۰/۲۹۶	۰/۰۷۸	۰/۰۹۶	۰/۲۴۵	- ۰/۰۳۸	۰/۶۲۶	۰/۲۴۹	۰/۳۰۳
تعادل کار و زندگی	۰/۱۸۶	۰/۱۹۳	۰/۱۴۸	۰/۱۸۶	۰/۱۴۱	۰/۱۸۹	۰/۱۰۷	۰/۵۱۰	۰/۲۱۲
تعهد کارکنان	۰/۰۷۲	۰/۰۸۳	۰/۰۳۲	۰/۰۵۶	۰/۰۷۴	۰/۰۲۳	۰/۰۶۴	۰/۰۶۶	۰/۲۳۷

در گام ششم، نمودار علی<sup>۱</sup> ترسیم خواهد گردید. برای ترسیم نمودار علی، مقادیر R-D و R+D محاسبه خواهد شد. جمع عناصر هر سطر (D) برای هر بعد یا مؤلفه، نشانگر میزان تاثیرگذاری آن بعد یا مؤلفه است و جمع عناصر هر ستون (R) برای هر بعد یا مؤلفه، میزان تاثیرپذیری آن بعد یا مؤلفه را نشان می‌دهد. برای ترسیم نمودار علی، مقادیر (D + R) در بردار افقی منظور می‌گردد. (D + R) بردار اهمیت نامیده می‌شود و عدد اهمیت برای هر بعد با مؤلفه، مجموع تاثیرپذیری و تاثیرگذاری 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، در نمودار علی، بردار عمودی (R - D) بردار رابطه نامیده می‌شود و این بردار قدرت یا شدت تاثیرگذاری هر بعد یا مؤلفه را نیز نشان می‌دهد. به طور کلی اگر (D - R) مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می‌شود و آن متغیر از اهمیت بیشتری برخوردار است ولی اگر مقدار (D - R) منفی باشد، معلول محسوب می‌شود و آن متغیر از اهمیت کمتری برخوردار است.

1 causal diagram

جدول ۱۲: مقادیر D و R برای ابعاد نگه‌داشت منابع انسانی

	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	-۱/۳۷

بررسی مقادیر D در سطح ابعاد نگه‌داشت منابع انسانی، حاکی از آن است که بعد سلامت کارکنان دارای بیشترین قدرت تأثیرگذاری است و از اهمیت بالایی برخوردار است؛ همچنین، بررسی مقادیر R نشان داد بعد تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان تأثیرپذیرترین بعد نگه‌داشت منابع انسانی سازمان است.

جدول ۱۳: مقادیر D و R برای مؤلفه‌های نگه‌داشت منابع انسانی

	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	۲/۸۷	-۰/۶۴
رضایت از مدیران	۱/۴۳	۱/۵۳	۲/۹۶	-۰/۰۹
رضایت از سازمان	۱/۱۲	۱/۶۹	۲/۸۱	-۰/۵۶
معیشت کارکنان	۲/۰۰	۱/۴۱	۳/۴۲	۰/۵۹
فرصت توسعه	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	-۱/۰۳

بررسی مقادیر D در سطح مؤلفه‌های نگاه‌داشت منابع انسانی حاکی از آن است که مؤلفه فرصت توسعه کارکنان سازمان، دارای بیشترین قدرت تأثیرگذاری روی نگاه‌داشت منابع انسانی است و از اهمیت بالایی برخوردار است؛ همچنین، بررسی مقادیر R نشان داد که مؤلفه تعهد کارکنان به سازمان تأثیرپذیرترین مؤلفه راهبردی نگاه‌داشت منابع انسانی سازمان است. در ادامه، برای بررسی اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های نگاه‌داشت منابع انسانی، یک دستگاه مختصات دکارتی ترسیم می‌شود. در این دستگاه، محور طولی مقادیر  $D + R$  و محور عرضی براساس  $D - R$  می‌باشد. موقعیت هر بعد یا مؤلفه با نقطه‌ای به مختصات  $(D + R / D - R)$  در دستگاه معین می‌شود؛ به این ترتیب یک نمودار گرافیکی نیز به دست خواهد آمد.



شکل ۲: نمودار گرافیکی ابعاد نگاه‌داشت منابع انسانی

در نمودار گرافیکی ابعاد نگاه‌داشت منابع انسانی، محور  $(D - R)$  ابعاد راهبردی نگاه‌داشت منابع انسانی را به دو گروه علت و معلول تقسیم می‌کند. بررسی موقعیت هر بعد با نقطه‌ای به مختصات  $(D + R / D - R)$  در دستگاه مختصات نشان می‌دهد بعد سلامت کارکنان که در بالای محور افقی قرار گرفته است، دارای بیشترین مجموع تأثیرگذاری و تأثیرپذیری است؛ بنابراین، از اهمیت بالایی برخوردار است و جزء عوامل علت محسوب می‌گردد؛ همچنین، بعد رضایت کارکنان و بعد تمایل کارکنان جزء عوامل معلول نگاه‌داشت منابع انسانی سازمان محسوب می‌شوند.

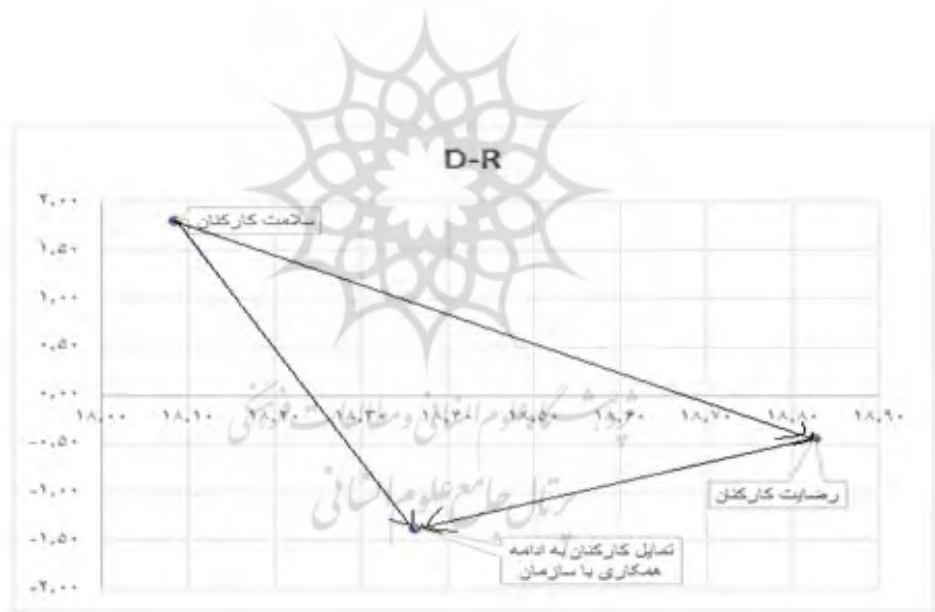


شکل ۳: نمودار گرافیکی مؤلفه‌های نگاه‌داشت منابع انسانی

همچنین، در نمودار گرافیکی مؤلفه‌های راهبردی نگاه‌داشت منابع انسانی، محور (R-D) مؤلفه‌های نگاه‌داشت منابع انسانی را به دو گروه علت و معلول تقسیم می‌کند. بررسی موقعیت هر مؤلفه با نقطه‌ای به مختصات  $(D + R / D - R)$  در دستگاه مختصات نشان می‌دهد که مؤلفه‌های سلامت جسم و روان کارکنان، تعادل کار و زندگی، فرصت توسعه و مؤلفه معیشت کارکنان که در بالای محور افقی قرار گرفته‌اند دارای بیشترین مجموع تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هستند؛ بنابراین، از اهمیت بالایی برخوردارند و جزء عوامل علت محسوب می‌گردند. همچنین، مؤلفه رضایت از سازمان، رضایت از شغل، رضایت از مدیران و مؤلفه تعهد کارکنان جزء عوامل معلول نگاه‌داشت منابع انسانی سازمان محسوب می‌شوند. برای بررسی بیشتر رابطه بین ابعاد نگاه‌داشت منابع انسانی و رابطه بین مؤلفه‌های نگاه‌داشت منابع انسانی، از روش "ارزش آستانه" استفاده شده است. برای محاسبه مقدار آستانه، از ماتریس روابط کل فازی در سطح ابعاد و مؤلفه‌های نگاه‌داشت منابع انسانی میانگین گرفته و سپس در هر یک از ماتریس‌های ابعاد و مؤلفه‌ها، درایه‌هایی از ماتریس، که مقادیر آن از میانگین بیشتر است، عدد یک اختصاص می‌دهیم و درایه‌هایی که مقادیر آن‌ها از میانگین کمتر است، مقدار صفر می‌دهیم و در پایان رابطه‌ها را در نمودار علی ترسیم می‌کنیم.

جدول ۱۵: ماتریس روابط علی و معلولی در سطح ابعاد نگره‌داشت منابع انسانی

	سلامت	رضایت	تمایل
سلامت	۰/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰
رضایت	۰/۰۰	۰/۰۰	۱/۰۰
تمایل	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰



شکل ۴: ترسیم رابطه بین ابعاد نگره‌داشت منابع انسانی در نمودار علی

بررسی نمودار علی در سطح ابعاد راهبردی نگره‌داشت منابع انسانی نشان داد که بعد سلامت کارکنان با بعدهای رضایت کارکنان و تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان ارتباط دارد و بر



روی این دو بعد اثرگذار است؛ بنابراین، بعد سلامت کارکنان سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین، بررسی نمودار نشان داد رضایت کارکنان بر تمایل کارکنان برای ادامه همکاری با سازمان مؤثر است.

جدول ۱۶: ماتریس روابط علی و معلولی در سطح مؤلفه‌های نگه‌داشت منابع انسانی

	سلامت جسم	سلامت روان	رضایت از شغل	رضایت از مدیران	رضایت از سازمان	معیشت کارکنان	فرصت توسعه	تعادل کار و زندگی	تعهد کارکنان
سلامت جسم	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱
سلامت روان	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱
رضایت از شغل	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱
رضایت از مدیران	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱
رضایت از سازمان	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰

معیشت	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰
کارکنان									
فرصت توسعه	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
تعادل کار و زندگی	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱
تعهد کارکنان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰



شکل ۵: ترسیم رابطه بین مؤلفه‌های نگره‌داشت منابع انسانی در نمودار علی

بررسی روابط پیچیده بین مؤلفه‌های راهبردی نگره‌داشت منابع انسانی در شکل ۵ نشان می‌دهد که مؤلفه معیشت کارکنان و مؤلفه تعادل کار-زندگی کارکنان از پیچیده‌ترین و مهم‌ترین مؤلفه‌های نگره‌داشت منابع انسانی سازمان محسوب می‌شوند؛ زیرا هر کدام به تنهایی قادر

است بر روی ۶ مؤلفه از هشت مؤلفه دیگر نگاه داشت منابع انسانی ناجا تأثیر بگذارند. مؤلفه‌های سلامت روان، فرصت توسعه، رضایت از سازمان در رتبه دوم قرار داشته و مؤلفه‌های سلامت جسم، رضایت از مدیران در جایگاه سوم قرار گرفته‌اند. همچنین، بررسی روابط بین مؤلفه‌ها نشان داد که مؤلفه تعهد کارکنان به سازمان از همه مؤلفه‌ها تأثیر پذیر است ولی بر روی هیچ یک از مؤلفه‌های نگاه داشت منابع انسانی سازمان در نمودار علی فوق تأثیرگذار نیست.

با توجه به نتایج، مقادیر D از جمع هر سطر ارتباط کامل، و مقادیر R از جمع اعداد هر ستون حاصل و مقادیر (D+R) و (D-R) نیز از جمع و تفریق مقادیر D و R به دست آمد. بدیهی است شناسایی و دسته بندی این عوامل می‌تواند در تصمیم‌گیری‌ها و اقدام اجرایی، جهت بهبود فرایند نگاه داشت کارکنان در سازمان، از طریق مشخص شدن تأثیر یک تصمیم بر سایر مؤلفه‌ها، مؤثر باشد. همچنین، با این دسته‌بندی‌ها می‌توان اقدامات اجرایی که دارای نتیجه مشابه و دارای هم‌پوشانی در نتایج هستند را شناخت و برای تصمیم‌گیری بهتر استفاده کرد.

جدول ۱۷: اولویت‌بندی مؤلفه‌های نگاه داشت منابع انسانی سازمان

ردیف	مؤلفه‌های نگاه داشت منابع انسانی	اولویت‌بندی مؤلفه بر اساس اهمیت
۱	سلامت روان	۴
۲	سلامت جسم	۵
۳	رضایت از شغل انسانی و مطالعات فرسنگی	۸
۴	رضایت از مدیران علوم انسانی	۶
۵	رضایت از سازمان	۷
۶	تعهد کارکنان	۹
۷	تعادل کار و زندگی	۳
۸	فرصت توسعه	۱
۹	معیشت کارکنان	۲

## بحث و نتیجه‌گیری

نگه‌داشت منابع انسانی یکی از وظایف مهم مدیر منابع انسانی سازمان است. بررسی علت‌ها و دلایل حوادث شغلی، ترک خدمت، استعفا، معافیت پزشکی، بازر خرید و تقاضای بازنشستگی پیش از موعد کارکنان سازمان، از زبان و دیدگاه کارکنان سازمان، در بستر واقعی سازمان، به مدیران توانایی کسب درک و بینش خاصی در تصمیم‌گیری‌های مربوط به نگاه‌داشت منابع انسانی سازمان می‌دهد. جهت جمع‌آوری داده‌ها، به صورت هدفمند با تعداد ۳۲ نفر از کارکنان متقاضیان بازنشستگی پیش از موعد، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته صورت گرفت و تحلیل داده‌ها به روش تحلیل مضمون انجام شد و با تأیید خبرگان، تعداد ۹ مؤلفه سلامت جسم، سلامت روان، رضایت شغلی، رضایت از مدیران، رضایت از سازمان، تعهد کارکنان، معیشت کارکنان، فرصت‌های توسعه و تعادل کار و زندگی شناسایی شد. در مرحله تبیین مضامین، سه مضمون پایه (بعد) سلامت کارکنان، رضایت کارکنان و تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان بدست آمد. با توجه به نتایج تحلیل کیفی داده‌ها مشخص شد که از دیدگاه کارکنان در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، متقاضیان ترک سازمان سه گروه هستند: دسته اول از کارکنان کسانی هستند که به علت مشکلات مربوط به سلامت جسم و روان، تقاضای بازنشستگی پیش از موعد داشته‌اند؛ دسته دوم، کسانی هستند که از لحاظ سلامت جسم و روان مشکلی ندارند اما افراد ناراضی از مدیریت، شغل یا وضعیت موجود در سازمان هستند؛ گروه سوم از متقاضیان ترک سازمان، کسانی هستند که از لحاظ جسمی و روانی سالم هستند و از شغل‌شان، مدیران و سازمان نیز رضایت دارند اما به دلایلی از قبیل وجود فرصت‌های شغلی بهتر در خارج از سازمان، به هم خوردن تعادل بین کار و زندگی شخصی افراد (به علت مسائلی مانند انتقالات، طلاق، فوت همسر و ...)، مشکلات معیشتی و کاهش تعهد سازمانی متقاضی ترک سازمان هستند؛ بنابراین، نگاه‌داشت منابع انسانی را از دیدگاه کارکنان سازمان می‌توان «فرایند حفظ سلامتی کارکنان، بهبود مستمر رضایت کارکنان و تقویت تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان» تعریف نمود. در بخش کمی تحقیق، به منظور بررسی تحلیل نقش ابعاد و مؤلفه‌های نگاه‌داشت منابع انسانی، از تکنیک دیمتل فازی استفاده شد. تکنیک دیمتل فازی نشان داد از دیدگاه کارکنان سازمان، بعد «سلامت کارکنان» مهم‌ترین بعد در بین ابعاد نگاه‌داشت کارکنان است و از دیدگاه کارکنان سازمان، «مؤلفه‌های فرصت توسعه»، «معیشت کارکنان» و «مؤلفه تعادل کار و زندگی کارکنان» از مهم‌ترین و اثرگذارترین مؤلفه‌های نگاه‌داشت منابع انسانی سازمان محسوب

می‌شود و مدیران و فرماندهان ناجا می‌توانند با استفاده از این مؤلفه‌ها به گونه‌ای برنامه‌ریزی نمایند که خروج زود هنگام کارکنان از سازمان را کاهش دهند.

### پیشنهادها

با توجه به یافته‌های کمی و کیفی تحقیق می‌توان گفت که نگاه‌داشت منابع انسانی سازمان پلیس دارای مفهومی فراتر از توجه به سلامت جسم کارکنان و ارائه برخی از خدمات به کارکنان است و باید به همه ابعاد نگاه‌داشت کارکنان توجه ویژه صورت پذیرد؛ بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که مدیران و فرماندهان ناجا در تمام لایه‌ها با مباحث نگاه‌داشت منابع انسانی در طول دوره‌های عرضی و جلسات علمی آشنا شوند و کارکردهای مربوط به انگیزش، رضایت و تمایلات کارکنان توسط اساتید مجرب و دانشگاهی به مدیران میانی و عملیاتی آموزش داده شود تا از کاهش منابع انسانی ناجا به طور جدی پیشگیری شود. همچنین، با توجه به اهمیت یافته‌های تحقیق در بعد رضایت کارکنان سازوکار نظرسنجی از کارکنان در مورد رضایت شغلی، رضایت از مدیریت و رضایت از سازمان، طراحی و اجرایی شود و از نتایج این نظرسنجی‌ها در برنامه‌ریزی‌های کلان ناجا و ارتقای مدیران استفاده شود؛ چرا که این مهم در سازمان پلیس تاکنون اجرایی نشده است. در پایان، با عنایت به یافته‌های تحقیق در بعد تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان، پیشنهاد می‌شود به معیشت کارکنان و ایجاد تعادل بین کار و زندگی کارکنان توجه بیشتری شود و همچنین، به کارگیری نیروهای جوان‌تر در دستور کار ناجا قرار گیرد و با ایجاد فرصت‌های توسعه و ارتقا؛ از ریزش کارکنان و ایجاد بی‌انگیزگی در آنها جلوگیری شود؛ چراکه نتایج تحقیق نشان داد که فرصت توسعه کارکنان از مهم‌ترین عوامل نگاه‌داشت کارکنان است.

## منابع فارسی

- ابوالمعالی، خدیجه (۱۳۹۱)، پژوهش کیفی از نظریه تا عمل، نشر علم، تهران، چاپ اول.
- اسکندری، مجتبی؛ عابدی، علی‌نقی (۱۳۸۸)، بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگه‌داری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱(۲)، ۱۰۷-۱۲۵.
- امیری، قاسم؛ محمودزاده، سید مجتبی (۱۳۹۴)، بررسی عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی: ستاد وزارت راه و شهرسازی). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۲)، ۵۵۹-۵۷۹.
- جلالی فریزه‌ندی، حسین؛ شکیبا جمال آباد، غدیر (۱۳۹۰)، تبیین استراتژی‌های مقابله با فشار روانی در نگره‌داشت کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۶(۲۳)، ۸۳-۱۰۲.
- رضایی‌نور، جلال؛ جمشیدوند، حسین؛ کعبی، بهرام (۱۳۹۴)، شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش و دسته‌بندی آن‌ها، با استفاده از روش دیمتل فازی (مطالعه موردی: شرکت سرآمدن علم و فناوری سلمان‌بان فارس)، فصلنامه مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی، ۲(۲)، ۸۵-۹۶.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ شهبازمرادی، سعید؛ حسن‌قلی‌پور، طهمورث؛ داوری، علی (۱۳۸۹)، سنجش آمادگی الکترونیک در معماری منابع انسانی با رویکرد استراتژیک (پژوهشی در شرکت نفت ایران)، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، ۲(۵)، ۳۷-۵۴.
- نویدادهم، مهدی؛ دلاور، علی، عابدینی، احمد (۱۳۹۳)، واژه نامه تخصصی (ترمینولوژی) آموزش و پرورش، شورای عالی آموزش و پرورش، چاپ اول، پاییز.
- کریمی، عبدالله؛ پارسا‌فر، ابراهیم (۱۳۹۶)، رابطه بین نظام نگهداری منابع انسانی با تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: یکی از بانک‌های خصوصی شده تهران)، نشریه علمی پژوهشی و اطلاع‌رسانی مدیریت، ویژه‌نامه کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی، ۱۹، ۱۰۹-۱۱۹.

## منابع انگلیسی

- Alexander, J.A., Lichtenstein, R., Oh, H.J. and Ullman, E. (1998) A Causal Model of Voluntary Turnover among Nursing Personnel in Long-Term Psychiatric Settings. *Research in Nursing and Health*, 21, 415-427.
- Alnaqbi, W. (2011). The relationship between human resource practices and employee retention in public organisations: an exploratory study conducted in the United Arab Emirates.

- Andrews, D.R. and Wan, T.T. (2009). The Importance of Mental Health to the Experience of Job Strain: An Evidence-Based Guided Approach to Improve Retention. *Journal of Nursing Management*, 17, 351-360.
- Ansari, K. R., & Bijalwan, P. (2017). Team Effectiveness: A Relational Approach with Employee Retention. *Metamorphosis*, 16(2), 115-121.
- Arnold, E. (2005). Managing Human Resources to Improve Employee Retention. *Health Care Manager*, 24, 132-140.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Talent Management, Work-Life Balance and Retention Strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 792-806.
- Cardy, R.L. and Lengnick-Hall, M.L. (2011). Will They Stay or Will They Go? Exploring a Customer-Oriented Approach to Employee Retention. *Journal of Business and Psychology*, 26, 213-217.
- 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), 2103-2109.
- Daniels, Z.M., VanLeit, B.J., Skipper, B.J., Sanders, M.L. and Rhyne, R.L. (2007). Factors in Recruiting and Retaining Health Professionals for Rural Practice. *The Journal of Rural Health*, 23, 62-71.
- Dei Mensah, R. (2014). Effects of human resource management practices on retention of employees in the banking industry in Accra, Ghana. *Doctoral dissertation*.
- Deery, M., (2008). Talent Management, Work-Life Balance and Retention Strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 792-806.
- Echols, M.E. (2007), "Learning's role in talent management", *Chief Learning Officer*, Vol. 6 No. 10, pp. 36-40.
- Ellenbecker, C.H. (2004). A Theoretical Model of Job Retention for Home Health Care Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 47, 303-310.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P. and Taylor, C. R. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27(3), pp. 12-25.
- Gifford, B.D., Zammuto, R.F. and Goodman, E.A. (2002) the Relationship between Hospital Unit Culture and Nurses' Quality of Work Life. *Journal of Healthcare*

Management, 47, 13-25.

-Hausknecht J.P. Howard M.J, Rodda J. (2009). Targeted employee retention: Performance and Job related differences in reported reasons for staying. *Human resources Management*, 48( 2):269-288.

-Hayes, L.J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H.K.S., North, N. and Stone, P.W. (2006) Nurse Turnover: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*, 43, 237-263.

-Herman, R.E. (2005) HR Managers as Employee Retention Specialists. *Employment Relations Today*, 32, 1-7.

-Hiltrop, J.M. (1999) The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. *European Management Journal*, 17, 422-43.

-Horwitz, F.M., Heng, C.T. and Quazi, H.A. (2003) Finders, Keepers? Attracting, Motivating and Retaining Knowledge Workers. *Human Resource Management Journal*, 13, 23-44.

-Hytter, A., (2007), Retention strategies in France and Sweden. *The Irish Journal of Management*, Vol. ۲۸(۱). ۵۹-۷۹.

-Jasper, M. (2007) the Significance of the Working Environment to Nurses' Job Satisfaction and Retention. *Journal of Nursing Management*, 15, 245-247.

-Karatepe, O.M. (2013) High-Performance Work Practices, Work Social Support and Their Effects on Job Embeddedness and Turnover Intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25, 903-921.

-Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(05), 261- 268.

-Kroon, B. and Freese, C. (2013) Can HR Practices Retain Flexworkers with Their Agency? *International Journal of Manpower*, 34, 899-917.

-Kumar, A. A., & Mathimaran, K. B. (2017). Employee Retention Strategies an Empirical Research. *Global Journal of Management and Business Research*.

-Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M. and Moeyaert, B. (2009) Employee Retention: Organizational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2, 195-215.

-Leners, D., Roehrs, C. and Piccone, A. (2006) Tracking the Development of Professional Values in Undergraduate Nursing Students. *Journal of Nursing Education*, 45, 504-511.

-Loan-Clarke, J., Arnold, J., Coombs, C., Hartley, R. and Bosley, S. (2010) Retention,



- Turnover and Return-A Longitudinal Study of Allied Health Professionals in Britain. *Human Resource Management Journal*, 20, 391-406.
- Mignonac, K. and Richebé, N. (2013) "No Strings Attached?" How Attribution of Disinterested Support Affects Employee Retention. *Human Resource Management Journal*, 23, 72-90.
- Miller, N., Erickson, A. and Yust, B. (2001) Sense of Place in the Workplace: The Relationship between Personal Objects and Job Satisfaction and Motivation. *Journal of Interior Design*, 27, 35-44.
- Minale, B. (2017). The Effect of Nonfinancial Reward on Employee Retention: The case of United Bank SC (Doctoral dissertation, Addis Ababa University).
- Moncarz, E., Zhao, J. and Kay, C. (2009) An Exploratory Study of US Lodging Properties' Organizational Practices on Employee Turnover and Retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21, 437-458.
- Moncraz, E., Zhao, J., and Kay, C. (2009). An exploratory study on US lodging properties', organizational practices and employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (4). 437-458.
- Naqvi, S.M.M.R. and Bashir, S. (2015) IT-Expert Retention through Organizational Commitment: A Study of Public Sector Information Technology Professionals in Pakistan. *Applied Computing and Informatics*, 11, 60-75.
- Peter. (2017). The Influence of Non-Financial Motivators on Employee Retention in Public Service: A Case Study of the United Republic of Tanzania–Mainland (Doctoral dissertation, Seoul National University).
- Pitts, D., Marvel, J. and Fernandez, S. (2011) So Hard to Say Goodbye? Turnover Intention among US Federal Employees. *Public Administration Review*, 71, 751-760.
- Prince, B.J. (2005) Career-Focused Employee Transfer Processes. *Career Development International*, 10, 293-309.
- Ramlall, S. (2003) Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness. *Applied H.R.M. Research*, 8, 63-72.
- Rolfe, H. (2005) Building a Stable Workforce: Recruitment and Retention in the Child Care and Early Years Sector. *Children and Society*, 19, 54-65.
- Shields, M.A. and Ward, M. (2001) Improving Nurse Retention in the National Health Service in England: The Impact of Job Satisfaction on Intentions to Quit. *Journal of*

Health Economics, 20, 677-701.

-Spence Laschinger, H.K., Leiter, M., Day, A. and Gilin, D. (2009) Workplace Empowerment, Incivility, and Burnout: Impact on Staff -Nurse Recruitment and Retention Outcomes. *Journal of Nursing Management*, 17, 302-311.

-Stichler, J.F. (2005) Recruitment and Retention Strategies, Creating the Best Workplace for Women's Services. *AWHONN Lifelines*, 9, 404-407.

-Tai, T.W., Bame, S.I. and Robinson, C.D. (1998) Review of Nursing Turnover Research, 1977-1996. *Social Science and Medicine*, 47, 1905-1924.

-Tetty, W. J. '2006'. Staff retention in African universities: elements of a sustainable strategy. *World Bank*, Washington, DC.

-Tourangeau, A. E., & Cranley, L. A. (2006). Nurse intention to remain employed: understanding and strengthening determinants. *Journal of advanced nursing*, 55(4), 497-509.

-Tremblay, M.L., O'Brien-Pallas, L., Viens, C., Brabant, L.H. and Gelinas, C. (2006) Towards an Integrated Approach for the Management of Ageing Nurses. *Journal of Nursing Management*, 14, 207-212.

-Trevor, C.O., Gerhart, B. and Boudreau, J.W. '1997'. Voluntary Turnover and Job Performance: Curvilinear and the Moderating Influences of Salary Growth and Promotions. *Journal of Applied. Psychology*, 82, 44-61.

-Tyman Jr., W.G., Stumpf, S.A. and Smith, R.R. '2011'. Manager Support Predicts Turnover of Professionals in India. *Career Development International*, 16, 293-312.

-Wells, M. and Thelen, L. (2002) What Does Your Workspace Say about You? The Influence of Personality, Status and Workspace on Personalization. *Environment and Behavior*, 34, 300-321.

-Yearwood, D. L., & Freeman, S. (2004). Recruitment and retention of police officers in North Carolina. *Police Chief*, 71(3), 43-45.