

بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران

دکتر مجتبی اسکندری*

علی نقی عابدی**

تاریخ دریافت: ۸۷/۱۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۸۸/۰۵/۲۷

چکیده

نیروی انسانی یکی از منابع مهم و اساسی سازمان‌ها قلمداد می‌شود و سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف، نیازمند به نیروی انسانی کارآمد و توانمند می‌باشند؛ بنابراین، حفظ و نگهداری این منبع مهم، یکی از ضروریات سازمانی تلقی می‌شود. این مقاله که محصول پژوهش میدانی است، وضعیت حفظ و نگهداری کارکنان یکی از نیروهای مسلح را مورد بررسی قرار داده و راه کارهای علمی برای بهبود آن ارائه می‌دهد.

در این تحقیق، ده فرضیه مورد آزمون قرار گرفته است، که عبارتند از: بین رضایت شغلی در سازمان، سبک مدیریت، انگیزه‌ی کسب موفقیت، خدمات رفاهی، بهداشت محیط و ایمنی کار، گرایش‌های سیاسی و عقیدتی افراد، پاداش، مسیر پیشرفت شغلی، ارزش‌یابی عملکرد و امور انضباطی کارکنان با حفظ و نگهداری کارکنان رابطه‌ای معنادار وجود دارد. نمونه‌ی آماری تحقیق، ۳۳۶ نفر می‌باشند که از پنج استان کشور انتخاب شده‌اند.

در نتیجه‌ی تحقیق، همه‌ی فرضیات تأیید شده‌اند؛ این امر بیانگر اهمیت هر یک از فرضیه‌های تحقیق در موضوع حفظ و نگهداری کارکنان است.

در تحلیل رگرسیون چند متغیره، از بین ده فرضیه، متغیر انگیزه‌ی کسب موفقیت با

* - استادیار دانشگاه امام حسین علیه‌السلام

** - کارشناس ارشد پژوهشگری

۳۴ درصد، متغیر رضایت شغلی با ۲۷ درصد، متغیر گرایش‌های سیاسی و عقیدتی با ۲۵ درصد و متغیر اقدامات انضباطی با ۲۱ درصد ضریب تعیین (R^2) می‌توانند تغییرات متغیر حفظ و نگهداری را پیش‌بینی نمایند. سایر متغیرها قدرت تبیین ندارند. متغیر تحصیلات در بین متغیرهای جمعیت شناختی، عامل ایجاد تفاوت در توان حفظ و نگهداری منابع انسانی می‌باشد و سایر متغیرهای جمعیت شناختی مانند سن یا درجه تفاوت معناداری در حفظ و نگهداری نشان نمی‌دهند.

کلیدواژه‌ها: حفظ و نگهداری؛ نیروهای مسلح؛ رضایت شغلی؛ کارراهی شغلی؛ حقوق و دستمزد.

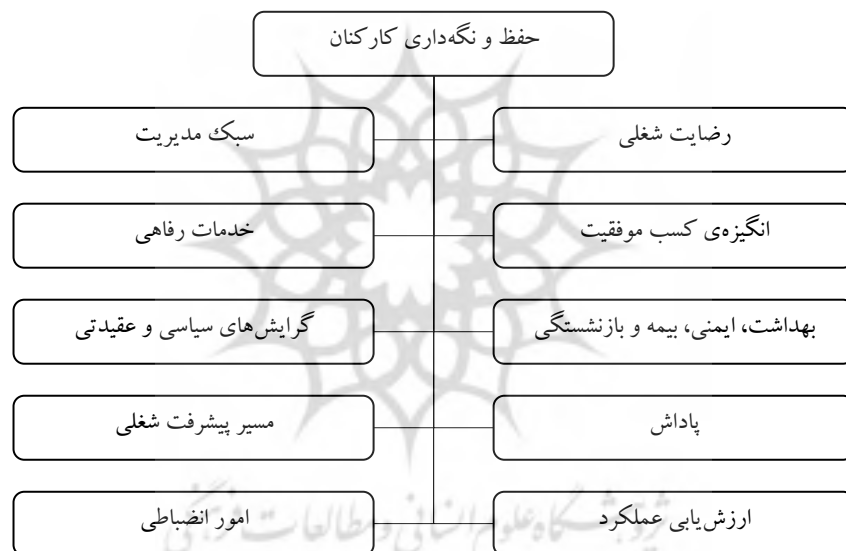
۱. مقدمه

هر سازمانی برای پیشرفت و توسعه‌ی خود، نیازمند راهبرد و برنامه‌ریزی‌های خرد و کلان است. جایگاه و نقش نیروی انسانی در این راهبردها - به‌عنوان منابع اصلی سازمان - از اهمیت و اعتبار فوق‌العاده‌ای برخوردار می‌باشد. به‌عبارتی، منابع انسانی، ثروت واقعی یک سازمان به‌شمار می‌رود. بین سرمایه‌ی انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. بنابراین، لازمه‌ی دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است (ساجدی، ۱۳۸۶: ۷۵). امروزه، اغلب سازمان‌ها، موضوع نگهداری از منابع انسانی سازمان را مهم و اساسی قلمداد کرده و برای آن برنامه‌ریزی نمی‌کنند و هزینه‌های زیادی انجام می‌دهند. یکی از رسالت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، نگهداری کارکنان توانمند می‌باشد. از آن‌جا که اقدامات نگهداری، مکملی بر سایر اقدامات و فرایندهای مدیریت منابع انسانی است؛ حتی اگر عملیات کارمندیابی، انتخاب، انتصاب و بهسازی به‌نحو بایسته انجام شود، بدون توجه کافی به امر نگهداری، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشم‌گیر نخواهد بود. در گذشته که انسان به‌عنوان یکی از منابع سازمانی مطرح نبود، به راهبردهای لازم در خصوص حفظ و نگهداری انسان کم‌تر توجه می‌شد؛ ولی به مرور زمان، با کسب آگاهی‌های لازم، انسان به‌عنوان محوری‌ترین منبع سازمان‌ها شناخته شده است. در دین مبین اسلام نیز، انسان به‌عنوان خلیفه و جانشین خداوند در روی زمین از جایگاه و اهمیتی بس رفیع و مهم برخوردار است. بنابراین، حفظ و نگهداری انسان، راهبرد اساسی سازمان‌ها قلمداد می‌شود.

وقتی که از امور مربوط به حفظ و نگهداری انسان صحبت می‌شود، باید ابعاد گوناگون و پیچیده‌ی او شامل ویژگی‌های: عاطفی، روحی، عقلی و جسمی او که متبلورکننده‌ی دو نیروی مادی و معنوی انسان هستند، مورد توجه قرار گیرد (ابطحی، ۱۳۷۷: ۳۲۹). بر همین اساس، در این مقاله، محورهای اساسی مورد نظر متفکران و نظریه‌پردازان علم مدیریت در حفظ و نگهداری کارکنان در سازمان‌ها مورد بررسی قرار گرفته است.

۲. مرور مبانی نظری و معرفی مدل مفهومی تحقیق

ابعاد مورد بررسی در مدل مفهومی تحقیق در نمودار (۱) ارائه شده است:



نمودار ۱- مدل مفهومی تحقیق (مؤلفین مقاله، ۱۳۸۷)

در این قسمت به صورت مختصر به معرفی متغیرهای مورد تحقیق و تعریف عملیاتی آن‌ها می‌پردازیم.

۱-۲. رضایت شغلی

هرزبرگ، مصادیقی از عوامل انگیزشی یا رضامندی و نگه‌دارنده یا عوامل نارضایتی را مورد توجه قرار می‌دهد. عواملی که منجر به رضایت شغلی می‌شوند، عبارتند از: موقعیت کاری، قدر شناسی، ماهیت کار یا وظیفه‌ی محوله، مسئولیت و رشد و توسعه‌ی شغلی. زمانی که این عوامل به پایین‌ترین حد ممکن برسد از رضایت شغلی جلوگیری به عمل می‌آورند.

عوامل نگه‌دارنده، شامل خط‌مشی‌ها و شیوه‌های اداره‌ی امور سازمان، ماهیت سرپرستی فنی، رابطه‌ی متقابل و دوجانبه‌ی بین کارکنان و سرپرستان و شرایط کار می‌شود. زمانی که عوامل نگه‌دارنده - یا به اصطلاح بهداشت محیط - از آن چیزی که کارمند به‌عنوان یک سطح قابل قبول مورد توجه قرار می‌دهد کمتر شود، او ابراز نارضایتی می‌کند. در هر حال، وجود عوامل نگه‌دارنده در حد قابل قبول یا بالاتر از آن، الزاماً موجب رضایت نمی‌شود. کارمندی که شغلش را با سرپرستی مناسب، روابط متقابل کارکنان، خط‌مشی سازمانی و شرایط کاری زیاد ببیند، گرچه از آن ناراضی نخواهد بود، اما احساس رضایتی هم از آن نخواهد داشت (هیگس و گولت، ۱۳۷۶: ۷۷).

۲-۲. سبک مدیریت و رهبری

تعریف‌هایی که از رهبری شده است، از نظر تعداد، معادل کسانی است که درصدد تعریفی از آن برآمده‌اند (استوگدیل، ۱۹۷۴: ۲۵۹). اگر چه همگان بر این امر اتفاق نظر دارند که رهبری مستلزم اعمال نفوذ است؛ ولی اختلاف، حول محور این دیدگاه می‌چرخد که آیا رهبری باید بدون اعمال زور باشد (یعنی بدون اختیارات سازمانی، بدون در نظر گرفتن پاداش یا تنبیه، پیروان را تحت تأثیر قرار داد) و این که آیا با مدیریت متفاوت است یا خیر؟ (یوکل، ۱۹۹۹: ۲۵۲-۲۵۳). از محورهای مورد توجه دانشمندان علم مدیریت در موضوع حفظ و نگه‌داری منابع انسانی، توجه به سبک‌های مدیریتی در سازمان می‌باشد. شیوه‌های مختلف مدیریتی، از عوامل اساسی در نگه‌داری و پویایی کارکنان هر سازمان می‌باشد. سبک‌های مختلفی در مدیریت رایج است که معروف‌ترین آن‌ها عبارتند از: آمرانه، حمایتی، مشارکتی و تفویضی که هر یک از این سبک‌ها در شرایط متفاوت کاربرد خاص می‌یابند و در اولویت قرار می‌گیرند (رضائیان، ۱۳۷۹: ۳۸۳ و ۳۹۳).

۲-۳. انگیزه‌ی کسب موفقیت

مفهوم مهم دیگر در بعد حفظ و نگهداری کارکنان، بحث انگیزش و برانگیختگی افراد می‌باشد که بر نیروهای موجود در درون یک شخص مبتنی است. «انگیزه‌ی کسب موفقیت» از سوی «دیوید مک کله‌لند»^۱ عنوان شده است. وی در پژوهش‌های طولانی خود درباره‌ی کسب موفقیت، دریافت که بازرگانان، دانشمندان و کارشناسان حرفه‌ای، همگی دارای نرخ بالاتر از میانگین، در انگیزه‌ی کسب موفقیت هستند (هیکس و گولت، ۱۳۷۶: ۷۰). مک کله‌لند معتقد است که همه‌ی انسان‌ها سه نیاز مهم دارند که عبارتند از:

۱. نیاز به کسب موفقیت: توفیق طلبی، میل به انجام چیزی بهتر با کارآیی بیشتر، برای حل مسایل یا تسلط بر کارهای پیچیده
۲. نیاز به تعلق: میل به برقراری و حفظ روابط دوستانه و گرم با دیگران
۳. نیاز به قدرت: میل به کنترل دیگران، نفوذ در رفتار آنان یا مسؤول دیگران بودن (مک کله‌لند و همکاران، ۱۹۵۳: ۱۰).

۲-۴. خدمات رفاهی

برای خلق انگیزه و رضایت کارکنان، سازمان باید اقدامات و فعالیت‌های جانبی دیگری انجام دهد. برخی از این اقدامات عبارتند از: ۱- تأمین وسایل ایاب و ذهاب ۲- ایجاد غذاخوری و تسهیلات مربوط به آن ۳- خانه‌سازی و تأمین مسکن ۴- ایجاد شرکت‌های تعاونی ۵- ایجاد باشگاه‌های ورزشی و تفریحات سالم ۶- ارائه‌ی کمک‌های فکری و روان پزشکی ۷- انتشار نشریه‌های مختلف سیاسی، فرهنگی، فنی و نظیر آن‌ها (میرسپاسی، ۱۳۷۷: ۳۸۳).

1- Mc.Clelland
2- Need for Achievement
3- Need for Affiliation
4- Need for Power

۲-۵. بهداشت، ایمنی، بیمه و بازنشستگی

برای دستیابی به سلامت و ایمنی، باید هزینه کرد. سازمان‌هایی که حوادث کم‌تری دارند، هزینه‌های برنامه‌های ثابت آموزشی، امدادی، تجهیزات و تحقیقات در زمینه‌ی سلامت و امنیت را می‌پردازند و از این نگاه ساده‌انگارانه که نهایتاً در محیط‌های خطرزا حوادث رخ خواهند داد اجتناب می‌کنند و مسؤولیت مدیریتی خود را فراموش نمی‌کنند (استراس و سالز، ۱۹۸۰: ۴۹۳).

یکی از محورهایی که در نظام نگاه‌داری منابع انسانی، مورد توجه و دقت قرار می‌گیرد، بهداشت یا سلامت روان و تن انسان‌ها است. «در مدیریت منابع انسانی سلامتی کارکنان از آن جهت مهم است که اصولاً شخص سالم، شخصی است که از نقطه نظر خود و دیگران با محیط اطراف اعم از محیط خانوادگی، اجتماعی و کاری سازگار خواهد شد. شخص سالم، معمولاً زندگی را رضایت‌بخش و خوش‌آیند درمی‌یابد و شیوه‌ی زندگی او چنان است که می‌کوشد آن را برای خود و دیگران شیرین سازد. بنابراین، داشتن کارکنان سالم در سازمان باعث خواهد شد که محیط کاری، شاداب، سرزنده‌ی پر تحرک و ثمر بخش باشد و رسیدن به هدف‌های سازمان و مدیریت و کارکنان آسان‌تر گردد (ابطحی، ۱۳۷۷: ۲۹۳). سازمان‌ها علاوه بر توجه به موضوع بهداشت و سلامتی، باید به موضوع ایمنی کارکنان دقت داشته باشند. «ایمنی، شرایطی است که کارکنان را از عوامل مضر می‌توانند سلامت آنان را به خطر اندازند، مصون می‌دارد. مسؤولیت عمده‌ی ایمن‌سازی محیط کار، به عهده‌ی مدیران سطوح بالای سازمان و به ویژه مدیران منابع انسانی است. البته اهمیت همکاری کارکنان را نیز در این باره نمی‌توان نادیده گرفت.

برای کاهش حوادث، باید عوامل حادثه‌آفرین در محیط کار مورد شناسایی قرار گیرد. به‌طور کلی، می‌توان گفت که سوانح محیط‌های کاری و ریشه‌های وقوع آن به عوامل مختلفی بستگی دارد که عبارتند از:

الف- رفتار کارکنان، ب- شرایط فیزیکی نامطلوب محیط کاری پ- ابزارهای غیر استاندارد و یا فرسوده و یا تلفیقی از این عوامل بستگی دارد (ابطحی، ۱۳۷۷: ۳۱۳ و ۳۱۴).

برنامه‌های بیمه و بازنشستگی به منظور ایجاد امنیت در امر سلامت و تأمین معاش و زندگی مستخدم و خانواده‌اش در زمان بیماری، بی‌کاری، پیری و از کارافتادگی و بالاخره سفر آخرت (مرگ) تهیه و اجرا می‌شود (میرسپاسی، ۱۳۷۷: ۳۵۹). این امور، تأثیر به‌سزایی در ایجاد امنیت شغلی و در نهایت حفظ و نگاه‌داری کارکنان توانمند در سازمان دارند.

۲-۶. گرایش‌های سیاسی و عقیدتی

یکی از عوامل مهم و اثرگذار در حفظ و نگهداری نیروها در سازمان‌های نظامی، اعتقادات مذهبی و گرایش‌های سیاسی افراد است. در بسیاری از مواقع، انجام مأموریت‌های سخت و زیان‌آور یا استقامت در شرایط بحرانی، نیازمند برخورداری از اعتقادات محکم مذهبی و گرایش‌های صحیح سیاسی است. بنابراین، یکی از عوامل اصلی در حفظ و نگهداری نیروهای نظامی را می‌توان اعتقادات مذهبی و گرایش‌های سیاسی دانست.

۲-۷. نظام پاداش

در مدیریت منابع انسانی در همه‌ی سازمان‌ها، چهار کارکرد اصلی وجود دارد؛ این چهار کارکرد عبارتند از: گزینش، ارزش‌یابی عملکرد، توسعه‌ی منابع انسانی و پاداش (فامبرون و همکاران، ۱۹۸۴). واقعیت این است که همه‌ی سازمان‌ها از این فعالیت‌های عام برای رسیدن به یک نقطه‌ی روشن استفاده می‌کنند و برخی نیز برای استراتژی توسعه‌ی خود از این کارکردها بهره می‌برند. سازمان‌ها باید به محیط خود پاسخ‌گو باشند. بنابراین، باید راهبرد روشنی در انجام این کارکردها داشته باشند (مینتزبرگ، ۱۹۹۰).

نظام پاداش، فعالیتی است که سازمان‌ها از طریق آن، کار افراد را ارزیابی می‌کنند تا پاداش‌های پولی و غیر پولی، مستقیم و/یا غیرمستقیم را در چارچوب مقررات قانونی و توانایی پرداخت خود میان آنان توزیع کنند. نظام پاداش بدین خاطر مهم و اساسی قلمداد می‌شود که: الف- کارکنان توانمند را نگهداری کند؛ اگر نظام پاداش نتواند کارکنان توانمند را متقاعد سازد که از لحاظ درون سازمانی بر مبنای مساوات و از لحاظ برون سازمانی قابل رقابت است، آنان مؤسسه را ترک خواهند کرد.

ب- کارکنان را برانگیزد؛ نظام پاداش می‌تواند با در نظر گرفتن عملکرد؛ یعنی، با ارایه‌ی پاداش‌هایی برای بهره‌وری، در کارکنان انگیزه به وجود آورد (دولان و شولر، ۱۳۷۵: ۴۲۳).

۸-۲. مسیر پیشرفت شغلی^۱

رویکرد به برنامه‌ی کارراهه‌ی شغلی در طول زمان به سرعت تغییر کرده است. در گذشته، فقط تأکید بر برداشتن گام‌های سریع برای رسیدن به مراتب بالای سازمان بوده است؛ این فرایند، با در نظر گرفتن این که مصالح و منافع سازمان‌ها در اولویت قرار گرفتند، به تدریج کُند شد و سازمان‌های اندکی به ترجیحات مدیران‌شان توجه می‌کردند. امروزه، طی کارراهه‌ی شغلی، مسئولیتی دوطرفه است که با گذشت زمان، دشوارتر نیز می‌شود. افراد، خواستار آزادی بیش‌تری در تعیین کارراهه‌ی شغلی خود هستند و هم‌آهنگ‌سازی این نیاز با نیازهای سازمان، دشوارتر خواهد شد. در عین این که برنامه‌های رسمی مورد نیاز است، فضای خلاقیتی نیز برای مشارکت افراد، مورد نیاز خواهد بود. لازمی تحقق این پیشرفت، ارتباط دوطرفه‌ی رییس با زیردستان و مناسب بودن فضای کلی توسعه‌ی افراد در سازمان می‌باشد (استراس و سالز، ۱۹۸۰: ۵۱۷).

کارراهه‌ی شغلی، تلاشی است آگاهانه از سوی فرد برای اطلاع از مهارت‌ها، گرایش‌ها، ارزش‌ها، فرصت‌ها، محدودیت‌ها، انتخاب‌ها و دست‌آوردهایش و هم‌چنین تشخیص هدف‌های مربوط به شغل و تعیین برنامه‌ای برای دستیابی به این هدف‌ها است. اقدامات پیشرفت شغلی، در اساس، برای افزایش «رضایت افراد» از مسیر شغلی خود و نیز بهبود اثربخشی سازمانی طرح‌ریزی می‌شوند. نکته‌ای که ارزش ویژه دارد، عبارت است از درک فرایندهای مسیر شغلی در درون منابع انسانی و نقش مدیران در طرح‌ریزی نظام‌های پیشرفت شغلی. یکی از الگوهای موجود - براساس فرایند «انطباق» - تأثیر متقابل پویا میان فرد و سازمان را در طول زمان توصیه می‌کند. اگر فرایند انطباق به مقدار زیادی عمل کند فرد و سازمان - هر دو - سود خواهند برد؛ بدین گونه که سازمان از بهره‌وری بیش‌تر، تعهد سازمانی بالاتر و اثربخشی بلند مدت‌تر بهره‌مند می‌شود و فرد نیز رضایت شغلی، امنیت شغلی و رشد شخصی بیش‌تری خواهد داشت (دولان و شولر، ۱۳۷۵: ۳۸۸).

۹-۲. ارزش‌یابی عملکرد اثر بخش و شایسته‌سالاری

چگونگی ارزش‌یابی کارکنان و تبعات آن از عوامل بسیار مهم و تأثیرگذار در انگیزش،

کارآیی و حفظ و نگهداری نیروی انسانی به‌شمار می‌رود که متأسفانه به دلیل عدم اجرای نظام ارزش‌یابی درست عملکرد در انتصاب و ارتقای کارکنان، شایسته‌سالاری کم‌رنگ بوده و در مواردی نیز اصولاً مد نظر قرار نمی‌گیرد. تعریف شایسته‌سالاری باید در قوانین، بخش‌نامه‌ها و آیین‌نامه‌ها نمود یابد. لازم است با تعریف دقیقی از شایسته‌سالاری و امتیازبندی عواملی که در تعریف گنجانده می‌شوند، میزان شایستگی کارکنان تعیین شود (دولان و شولر، ۱۳۷۵: ۴۵۱). یکی از موارد کلیدی در ارزش‌یابی عملکرد، پیوند بین ارزیابی عملکرد و پرداخت است. گرچه لانگ^۱ (۱۹۸۶) در مطالعه‌ی خود دریافت که فقط ۴۰ درصد سازمان‌ها از ارزیابی عملکرد در رابطه با کاهش یا افزایش سطح پرداخت بهره می‌برند؛ اما ایچل و بندر^۲ (۱۹۸۴) در تحقیق خود دریافتند که ۹۰ درصد سازمان‌ها، بین تصمیم خود برای پرداخت پاداش‌ها با ارزش‌یابی عملکرد رابطه برقرار می‌کنند.

اگرچه با ارزیابی عملکرد اهداف مهمی محقق می‌شود؛ ولی مشکلات فراوانی در اجرای ارزیابی عملکرد وجود دارد. به نظر هیمن و اسکات^۳ (۱۹۷۴)، مشکلات عمده‌ی ارزیابی عملکرد عبارتند از:

۱. مشکل ارزیابی کیفیت عملکرد کارکنان؛ زیرا هر کدام از کارکنان فردی با قابلیت‌های متمایز هستند.
۲. مسأله‌ی پیچیدگی ارزیابی، که محصول تغییرات پویایی است که در حین رشد افراد در سالیان خدمت به‌وجود می‌آید.
۳. مسأله‌ی تدوین استانداردهایی برای ارزیابی عملکرد.

۲-۱۰. اقدامات انضباطی درباره‌ی کارکنان

انذار و تبشیر دو عامل اساسی در برانگیختگی انسان‌ها به انجام کارها می‌باشد. در صورتی که رویکرد یک سازمان الزاماً به انگیزش‌ها و تشویق‌ها باشد و هیچ‌گونه رویکرد هشداردهنده‌ای اتخاذ نکند، شاید برخی از کارکنان در ایجاد نظم و انضباط کاری که کارآیی و بهره‌وری سازمان

1- Long

2- Eichel & Bender

3- Haimann & Scott

را به همراه دارد اخلال و موانعی ایجاد نمایند. به عبارتی، مفاهیم انگیزشی که به‌طور معمول در سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود، برای ایجاد رفتار مسؤولانه در برخی از کارکنان بسنده نیست. این دسته از کارکنان، تا اندازه‌ای به آن نوع از اقدام‌های انضباطی نیاز دارند که همگان آن را تنبیه می‌دانند (دولان و شولر، ۱۳۷۵: ۵۲۸).

صاحب‌نظران علوم مدیریتی و رفتاری، رهنمودهایی را برای اداره‌ی امور انضباطی ارایه نموده‌اند که عبارتند از:

۱. اقدام‌های انضباطی را برای اصلاح به کار برید نه تنبیه: هدف اقدام انضباطی تنبیه نیست؛ بلکه اصلاح رفتار ناپسند کارکنان است. اگرچه تنبیه گاهی ممکن است ابزار ضروری باشد؛ اما هرگز نباید هدف نهایی را از یاد ببرد.

۲. اقدام‌های انضباطی را گام‌به‌گام به پیش ببرید.

۳. از قانون آهن گداخته پیروی کنید: وقتی فاصله‌ی بین تخلف و اجرای مجازات طولانی شود، اثر اقدام انضباطی کاهش می‌یابد. هم‌چنین رفتار منصفانه حکم می‌کند که اقدام‌ها پایدار باشند. وقتی برخورد با نقض مقررات ناپایدار باشد، اثر آن از بین می‌رود؛ روحیه‌ی افراد ضعیف می‌شود و آخرین رهنمود قانون آهن گداخته آن است که اقدام انضباطی جنبه‌ی شخصی نداشته باشد. مجازات‌ها باید بر اساس تخلف تعیین شود و نه شخصیت متخلف (دولان و شولر، ۱۳۷۵: ۵۳۵). هم‌چنین در قانون استخدامی آمده است:

پرسنل به مقتضای ابراز لیاقت و شایستگی به شرح ذیل تشویق می‌گردند:

الف- تشویق شفاهی

ب- تشویق کتبی

ج- تشویق در دستور قسمتی

د- تشویق در دستور نیرو یا سازمان

ه- تشویق در فرمان همگانی

و- مرخصی تشویقی

ز- پاداش و جوایز

ح- اعطای نشان

ط- رفع تنبیهات

ی- ارشدیت

ک- اعطای بورسیه‌ی آموزشی تحصیلی

تنبیهاتی که به علت تخلف پرسنل اعمال می‌شود به شرح زیر است:

الف- توبیخ شفاهی

ب- توبیخ کتبی

ج- توبیخ در دستور قسمتی

د- توبیخ در دستور نیرو یا سازمان

ه- توبیخ در فرمان همگانی

و- خدمت شبانه روزی در قسمت، حداکثر به مدت ۳۰ روز

ز- بازداشت غیر قابل تمدید در بازداشتگاه، حداکثر تا ۳۰ روز

ح- کسر حقوق به میزان یک پنجم و حداکثر به مدت ۴ ماه

ط- انتظار خدمت، حداکثر تا ۶ ماه

ی- بدون کاری، حداکثر تا ۳ ماه

ک- محرومیت از ترفیع به مدت محدود و حداکثر تا دو سال در زمان صلح و ۴ سال در زمان

جنگ

ل- تنزیل درجه یا رتبه برای مدت محدود یا دائم

م- معافیت از خدمت

س- بازخریدی

ع- اخراج از خدمت

متغیر وابسته‌ی تحقیق

متغیری که رابطه سایر متغیرها با آن سنجیده می‌شود، عبارت است از نگرش کارکنان

درباره‌ی موفقیت سازمان در زمینه‌ی فراهم‌سازی شرایط حفظ و مراقبت از نیروهای خود و تمایل

به عدم خروج آن‌ها از سازمان.

۳. روش شناسی تحقیق

۳-۱. جامعه و نمونه آماری

جامعه‌ی آماری پژوهش، شامل کلیه‌ی کارکنان شاغل بالای ۲۰ سال خدمت است که تا زمان گردآوری داده‌های تحقیق^۱ مشغول به خدمت بوده‌اند. حجم نمونه‌ی مقتضی بر حسب دقت و میزان همگنی جمعیت، (دواس، ۱۳۸۳: ۱۹) تعداد ۳۶۰ نفر برآورد شده است. شیوه‌ی نمونه‌گیری در این تحقیق، از نوع نمونه‌گیری خوشه‌ای است. برای انتخاب نمونه‌ی نهایی، به شیوه‌ی چند مرحله‌ای عمل شده است.

ابتدا نیروی مورد مطالعه انتخاب شده است؛ سپس با استفاده از نمونه‌گیری خوشه‌ای، استان گلستان به‌عنوان نماینده‌ی استان‌های شمالی کشور، استان فارس به‌عنوان نماینده‌ی استان‌های جنوبی کشور، استان خراسان رضوی به‌عنوان نماینده‌ی استان‌های شرقی کشور، استان آذربایجان شرقی به‌عنوان نماینده‌ی استان‌های غربی کشور و استان تهران به‌عنوان نماینده‌ی استان‌های مرکزی کشور، به‌عنوان خوشه‌های اولیه برگزیده شده و سپس براساس نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، پرسش‌نامه‌های تحقیق در بین کارکنان شاغل استان‌های مورد مطالعه توزیع، تکمیل و جمع‌آوری شده است.

۳-۲. اعتبار و قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری

برای تأمین اعتبار^۲ ابزار اندازه‌گیری (پرسش‌نامه) در این پژوهش، نظر ۱۰ نفر از کارشناسان و متخصصان رشته‌ی مدیریت و خبرگان مباحث منابع انسانی در نیروهای مسلح، به‌عنوان ملاکی برای اعتبار، پرسیده شده و با تأیید پرسش‌نامه، ملاک لازم برای اعتبار نظری و محتوایی وسیله‌ی اندازه‌گیری تحقیق، حاصل گردید. برای برآورد قابلیت اعتماد^۳ ابزار اندازه‌گیری تحقیق، از نرم‌افزار آماری SPSS استفاده شده است. در قابلیت اعتماد، هدف، سنجش دقت وسیله‌ی اندازه‌گیری پژوهش است که نشان می‌دهد در صورت تکرار آزمون، تا چه اندازه، نتایجی مشابه به دست می‌آید. در نهایت پس از حذف برخی گویه‌ها که قابلیت اعتماد پرسش‌نامه را پایین می‌آوردند، قابلیت اعتماد پرسش‌نامه، مطابق جدول (۱) به دست آمد.

۱- گردآوری داده‌ها در آبان ۱۳۸۷ انجام شده است.

2- Validity
3- Reliability

جدول ۱- قابلیت اعتماد هر یک از متغیرهای پرسش نامه

ردیف	عنوان متغیرها	نوع متغیر	تعداد گویه‌ها	پایایی مقیاس (آلفا کرونباخ)
۱	خدمات رفاهی	مستقل	۱۰	٪۷۷
۲	بهداشت، ایمنی، بیمه و بازنشستگی	مستقل	۱۳	٪۸۳
۳	پاداش	مستقل	۶	٪۸۹
۴	سبک مدیریتی	مستقل	۱۰	٪۸۶
۵	مسیر پیشرفت شغلی	مستقل	۱۱	٪۷۱
۶	رضایت شغلی	مستقل	۶	٪۷۰
۷	انگیزه‌ی کسب موفقیت	مستقل	۴	٪۷۰
۸	ارزش‌یابی عملکرد	مستقل	۷	٪۹۰
۹	اقدامات انضباطی	مستقل	۴	٪۷۰
۱۰	گرایش‌های سیاسی و عقیدتی	مستقل	۲	٪۷۵
۱۱	حفظ و نگهداری	وابسته	۱۰	٪۷۷

۳-۳. روش‌های آماری

عمده‌ترین روش‌های آماری مورد استفاده در این تحقیق عبارتند از: آماره‌های توصیفی مانند: جدول‌ها و نمودارهای فراوانی، برآورد میانگین، انحراف معیار، درصد و درصد تجمعی آماره‌های تحلیلی شامل: از ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چند متغیره و آزمون تفاوت. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

۴. بحث و بررسی

پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها و وارد کردن آن‌ها در نرم‌افزار SPSS، تحلیل‌های آماری مختلف انجام گرفت.

۴-۱. آماره‌های توصیفی

ابتدا آماره‌های توصیفی تحقیق را مورد بررسی قرار می‌دهیم. آنچه در بررسی آماره‌های توصیفی حایز اهمیت است، مقدار به‌دست آمده در مورد هر یک از متغیرها، در راستای بررسی توصیفی هر یک از سؤالات تحقیق می‌باشد، که بیانگر میزان رضایت‌مندی یا عدم رضایت‌مندی کارکنان از آن متغیر می‌باشد:

جدول ۲- میزان رضایت‌مندی در متغیرهای مورد مطالعه بر اساس میانگین نظرات

ردیف	عنوان متغیرها	نوع متغیر	بالاترین عدد ممکن	پایین‌ترین عدد ممکن	میانگین عدد به‌دست آمده	ارزیابی از میزان موفقیت سازمان / رضایت‌مندی
۱	خدمات رفاهی	مستقل	۶۰	۱۰	۳۱.۹۳	کم‌تر از متوسط
۲	بهداشت و ایمنی	مستقل	۸۴	۱۴	۴۶	کم‌تر از متوسط
۳	نظام پرداخت و پاداش	مستقل	۳۶	۶	۱۵.۶۹	کم‌تر از متوسط
۴	سبک مدیریتی	مستقل	۶۰	۱۰	۳۸.۵۶	بیش‌تر از متوسط
۵	پیشرفت مسیر شغلی	مستقل	۶۶	۱۱	۴۱	بیش‌تر از متوسط
۶	رضایت شغلی	مستقل	۳۶	۶	۱۹.۵۸	کم‌تر از متوسط
۷	انگیزه‌ی کسب موفقیت	مستقل	۳۰	۵	۱۸.۳۵	بیش‌تر از متوسط
۸	ارزش‌یابی عملکرد	مستقل	۴۲	۷	۲۳.۱۴	کم‌تر از متوسط
۹	اقدامات انضباطی	مستقل	۲۴	۴	۱۷.۲۷	بیش‌تر از متوسط
۱۰	عقیدتی و سیاسی	مستقل	۱۲	۲	۷.۳۶	بیش‌تر از متوسط
۱۱	حفظ و نگهداری	وابسته	۶۰	۱۰	۳۵.۸۳	بیش‌تر از متوسط

محاسبات، بر مبنای جمع پاسخ‌ها در هر گویه انجام شده است. با توجه به استفاده از طیف لیکرت، کم‌ترین امتیاز هر گویه، عدد ۱ و بیش‌ترین امتیاز، عدد ۶ بوده است. در ابتدا، بالاترین امتیاز ممکن برای هر گویه و کم‌ترین امتیاز ممکن لحاظ شده است؛ سپس میانگین حاصله با

میانگین در طیف پاسخها مقایسه شده است و وضعیت پاسخهای مشاهده شده در ستون آخر از بیش تر از متوسط و کم تر از متوسط معین شده است.

۴-۲. آماره‌های تحلیلی (آزمون فرضیات)

۴-۲-۱. همبستگی

میزان همبستگی معنادار بین متغیرهای مستقل با متغیر وابسته، گویای اهمیت هر یک از این متغیرها در رابطه با حفظ و نگهداری از کارکنان سازمان می‌باشد. شایسته است که سازمان در خصوص فرضیه‌هایی که رابطه‌ی معناداری و همبستگی آنها تأیید شده است، برنامه‌ریزی‌های اساسی بنماید.

۴-۲-۲. تحلیل چند متغیره

به منظور تبیین متغیر وابسته (حفظ و نگهداری) از رگرسیون خطی چند متغیره با روش گام به گام، استفاده گردیده است.

در این روش، متغیرهای مستقل، بر اساس اولویت در رابطه با متغیر وابسته وارد معادله می‌شوند و متغیرهایی که معنادار نیستند از معادله حذف می‌شوند. با توجه به نتایج معادله‌ی رگرسیون، چهار متغیر (رضایت شغلی، سیاسی و عقیدتی، انگیزه‌ی کسب موفقیت و اقدامات انضباطی) رابطه‌ی معناداری با متغیر وابسته نشان داده است و سایر متغیرها از تحلیل خارج شده‌اند؛ به این معنا که متغیرهای وارد شده، تأثیر سایر متغیرها را تبیین می‌کنند و سایر متغیرها به قدرت تبیین مدل نمی‌افزایند.

نتایج بررسی در تحلیل رگرسیونی چند متغیره، نشان داد که از بین ده متغیر، متغیر انگیزه‌ی کسب موفقیت با ۳۴٪، متغیر رضایت شغلی با ۲۷٪، متغیر سیاسی و عقیدتی با ۲۵٪ و متغیر انضباطی با ۲۱٪ همبستگی مثبت، روابط بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته حفظ و نگهداری را تبیین می‌کنند.

جدول ۳- ارزیابی میزان همبستگی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته حفظ و نگهداری

متغیر مستقل	متغیر وابسته	سطح معنی‌داری (sig)	همبستگی پیرسون (r)	فرضیه اصلی	رابطه‌ی معناداری
خدمات رفاهی	حفظ و نگهداری	٪۰۰	٪۵۴	تأیید	رابطه‌ی مستقیم وجود دارد
بهداشت و ایمنی	حفظ و نگهداری	٪۰۰	٪۶۷	تأیید	رابطه‌ی مستقیم وجود دارد
نظام پرداخت	حفظ و نگهداری	٪۰۰	٪۴۶	تأیید	رابطه‌ی مستقیم وجود دارد
سبک مدیریتی	حفظ و نگهداری	٪۰۰	٪۴۴	تأیید	رابطه‌ی مستقیم وجود دارد
پیشرفت مسیر شغلی	حفظ و نگهداری	٪۰۰	٪۶۲	تأیید	رابطه‌ی مستقیم وجود دارد
رضایت شغلی	حفظ و نگهداری	٪۰۰	٪۶۷	تأیید	رابطه‌ی مستقیم وجود دارد
انگیزه‌ی کسب موفقیت	حفظ و نگهداری	٪۰۰	٪۶۳	تأیید	رابطه‌ی مستقیم وجود دارد
ارزشیابی عملکرد	حفظ و نگهداری	٪۰۰	٪۵۹	تأیید	رابطه‌ی مستقیم وجود دارد
اقدامات انضباطی	حفظ و نگهداری	٪۰۰	٪۴۹	تأیید	رابطه‌ی مستقیم وجود دارد
گرایش‌های سیاسی و عقیدتی	حفظ و نگهداری	٪۰۰	٪۶۱	تأیید	رابطه‌ی مستقیم وجود دارد

R^2 در معادله‌ی رگرسیونی ۶۸٪ است. به عبارت دیگر این متغیرها، ۶۸ درصد تغییرات متغیر وابسته را تبیین می‌نمایند.

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

Y = متغیر وابسته‌ی حفظ و نگهداری

β_1 = ضریب بتای متغیر رضایت شغلی

X_1 = متغیر مستقل رضایت شغلی

β_2 = ضریب بتای متغیر سیاسی و عقیدتی

X_2 = متغیر مستقل سیاسی و عقیدتی

β_3 = ضریب بتای متغیر انگیزه‌ی پیشرفت

X_3 = متغیر مستقل انگیزه‌ی پیشرفت

β_4 = ضریب بتای متغیر انضباطی

X_4 = متغیر مستقل انضباطی

$Y =$ (متغیر سیاسی و عقیدتی) ۲۵٪ + (متغیر رضایت شغلی) ۲۷٪

(متغیر انضباطی) ۲۱٪ + (متغیر انگیزه‌ی پیشرفت) ۳۴٪

این معادله نشان می‌دهد که به ازای افزایش یک واحد استاندارد متغیر مستقل در حضور دیگر متغیرها، متغیر وابسته به اندازه‌ی ضریب بتای هر یک از متغیرها بیش‌تر می‌شود و بدین ترتیب، متغیر انگیزه‌ی پیشرفت با بیش‌ترین درصد تأثیر و سپس متغیرهای رضایت شغلی و سیاسی و عقیدتی و انضباطی، به ترتیب، بیش‌ترین اهمیت را در تبیین متغیر وابسته‌ی حفظ و نگهداری ایفا می‌کنند.

۴-۲-۳. آزمون‌های تفاوت

در بین متغیرهای جمعیت‌شناسی (سن، تحصیلات، سابقه‌ی خدمت و درجه) تنها متغیر تحصیلات در بین متغیرهای بالا عامل ایجاد تفاوت بین گروه‌های مختلف تحصیلی به لحاظ حفظ و نگهداری در سازمان شده است.

۵. نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر، از آماره‌های توصیفی و آزمون‌های تحلیلی برای آزمون فرضیات و تبیین وضع موجود حفظ و نگهداری در نیروهای مسلح استفاده شده است. نتایج حاصله را می‌توان در ۴ بند خلاصه کرد و توصیه‌های کاربردی را به مسئولین امر ارایه نمود.

۱. آماره‌های توصیفی تحقیق بیانگر آن است که میزان موفقیت سازمان در کسب رضایت‌مندی افراد در رابطه با متغیرهای سبک مدیریتی، پیشرفت مسیر شغلی، انگیزه‌ی کسب موفقیت، اقدامات انضباطی و گرایش‌های سیاسی و عقیدتی بیش‌تر از حد متوسط است و مجموعه‌ی افراد، از این متغیرها رضایت نسبی دارند؛ ولی میزان موفقیت سازمان در کسب رضایت‌مندی افراد در رابطه با متغیرهای خدمات رفاهی، بهداشت و ایمنی، نظام پرداخت و پاداش، رضایت شغلی و ارزش‌یابی عملکرد کم‌تر از حد متوسط است. چنان‌چه در جدول (۲) مشاهده می‌شود، می‌توان نتیجه گرفت که میزان رضایت افراد از برخی متغیرهای اثرگذار در حفظ و نگهداری افراد، در حد مطلوب قرار ندارد و نیازمند توجه جدی مسئولین به تقویت این موارد است؛ ولی در مجموع متغیرها، میانگین کسب رضایت، بیش‌تر از حد متوسط است و زمینه‌ی حفظ و نگهداری افراد توانمند را به صورت نسبی فراهم ساخته است.

۲. مطابق یافته‌های آزمون همبستگی، رابطه‌ی معنادار قوی و نسبتاً قوی بین تمامی متغیرهای مستقل تحقیق با متغیر وابسته برقرار است. بنابراین، اهمیت تمامی ۱۰ متغیر بررسی شده در تحقیق، باید مورد توجه متولیان و دست‌اندرکاران اجرایی منابع انسانی در نیروهای مسلح قرار گیرد تا بتوان به خوبی از منابع انسانی سازمان حفاظت و حراست کرد.

۳. در تحلیل چند متغیره، مشخص شد که متغیرهای رضایت شغلی با ۲۷ درصد، انگیزه‌ی کسب موفقیت با ۳۴ درصد، گرایش‌های سیاسی و عقیدتی با ۲۵ درصد و متغیر انضباطی با ۲۱ درصد ضریب تعیین، دارای ضریب اهمیت بالایی نسبت به دیگر متغیرها هستند. شایسته است در تصمیم‌گیری‌ها و تعیین راهبردهای کلان، متغیرهای فوق با اولویت بالا مورد توجه سیاست‌گذاران منابع انسانی قرار گیرد.

۴. با توجه به آزمون تفاوت در متغیرهای جمعیت‌شناختی، تنها متغیری که تفاوت معنادار بین گروه‌های مختلف را نشان می‌دهد، متغیر تحصیلات است. بنابراین، قابل ملاحظه است که برای حفظ و نگهداری نیروها در طبقات مختلف تحصیلی، تدابیر متفاوت و متناسب با نیازهای اجتماعی آن‌ها لحاظ گردد.

فهرست منابع

۱. ابطحی، سید حسین (۱۳۷۷). مدیریت منابع انسانی و فنون امور استخدامی. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
۲. دواس، دی. ای. (۱۳۸۳). پیمایش در تحقیقات اجتماعی. ترجمه‌ی هوشنگ نایی، تهران: نشر نی.
۳. دولان، شیمون و رندال شولر (۱۳۷۵). مدیریت امور کارکنان. ترجمه‌ی محمدعلی طوسی و محمد صائبی، تهران: نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۴. رضاییان، علی (۱۳۷۹). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سمت.
۵. ساجدی، فضل‌الله (۱۳۸۶). کارکنان توانمند و سازمان‌های امروز. تدبیر، ش ۸۱.
۶. میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۷). مدیریت منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات میر.
۷. هیکس، هربرت جی و سی. ری گولت (۱۳۷۶). تئوری‌های سازمان و مدیریت. ج ۲، ترجمه‌ی گوئل کهن، تهران: نشر دوران.
8. Eichel, E. & Bender, H. E. (1984). **Performance Appraisal: A study of Current Techniques**. New York: American Management Association.
9. Fumbrun, C.; & Tichey, N. M. & Devanna, M. A. (1984). **Strategic Human Resource Management**. Chichester: John Wiley.
10. Haimann, T. & Scott, W. G. (1974). **Management in Modern Organization**. Boston: Houghton Mifflin.
11. Long, P. (1986). **Performance Appraisal Revisited**, London: IPM.
12. Mc.Clelland, d.; Atkinson, j.; Clark, r. & Lowell, e. (1953). **The Achievement Motive**. New York: Appleton-Century-Crofts.
13. Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 11(3), 96-171.
14. Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of leadership: A Survey of Literature**. New York: Free press.
15. Struss, G. & Sayles, L. R. (1980). **Personnel: The Human Problem of Management**. London: Prentice-Hall.
16. Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, *Journal of Management*. June.