

## بررسی عوامل مؤثر بر ماندگاری سازمانی نیروی انسانی

نویسندگان: دکتر مصطفی قاضی‌زاده<sup>۱\*</sup>، دکتر جمشید امانی<sup>۲</sup> و حسین کریمی خسرو<sup>۳</sup>

۱. استادیار دانشگاه شاهد

۲. استادیار مؤسسه بیمه آکو، دانشگاه علامه طباطبایی

۳. دانشجوی رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه شاهد

\*E-mail: ghazi.Iran@yahoo.com

### چکیده

یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، وظیفه حفظ و نگهداری نیروی انسانی می‌باشد. در این راستا، نرخ ترک خدمت به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی برای ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی، مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ و چنان‌چه در حد متعارف قرار داشته باشد، عملکرد مدیریت در زمینه حفظ و نگهداری پرسنل، مطلوب قلمداد می‌شود. اما روی دیگر سکه نیز مطرح است و آن این‌که پرسنلی که در سازمان باقی مانده‌اند، برای ماندن چه دلایلی داشته‌اند. بدون شک ماندگاری سازمانی پرسنل با هر نوع دلیلی مطلوب مدیریت سازمان نبوده و چنانچه، ترکیب صحیحی از دلایل در این زمینه وجود داشته باشد، مدیریت سازمان می‌تواند با خاطری آسوده به فعالیت‌های خود بپردازد. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که هر اندازه عوامل انگیزشی، تأثیر بیشتری بر ماندگاری سازمانی پرسنل داشته باشند، عملکرد مدیریت سازمان، مطلوب‌تر بوده است. در این مقاله سه دسته عوامل انگیزشی (رضایت شغلی)، عوامل محیط داخلی سازمان و عوامل محیط خارجی سازمان به عنوان اصلی‌ترین عوامل مؤثر بر ماندگاری سازمانی تعریف و مورد بررسی قرار گرفته‌اند. نتایج به‌دست آمده، نشان می‌دهد که عوامل محیط داخلی، محیط خارجی و انگیزشی از لحاظ تأثیر گذاری بر ماندگاری افراد در سازمان، رده‌های اول تا سوم را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین رابطه میزان تأثیر عوامل انگیزشی و تأثیر عوامل محیط خارجی بر ماندگاری افراد از نوع معکوس است یعنی هر چه تأثیر عوامل انگیزشی کاهش می‌یابد، تأثیر عوامل محیط خارجی بر ماندگاری پرسنل افزایش می‌یابد. مفهوم این رابطه این است که بسیاری از افرادی که از کارشان ناراضی هستند، بواسطه فشار عوامل محیط خارجی در سازمان باقی می‌مانند و این به هیچ عنوان برای مدیریت شرکت مطلوب نخواهد بود. همچنین نتایج تحقیق نشان می‌دهد عملکرد مدیریت شرکت در حفظ و نگهداری پرسنل مطلوب نبوده و لازم است، شیوه‌هایی جهت تأثیر هر چه بیشتر عوامل انگیزشی به کار گرفته شود.

واژه‌های کلیدی: ماندگاری سازمانی، عوامل انگیزشی، عوامل محیط داخلی، عوامل محیط خارجی

- دریافت مقاله: ۸۵/۲/۱۰
- ارسال به داوران: ۸۵/۴/۷ (۱)
- دریافت نظر داوران: ۸۵/۴/۷ (۲)
- دریافت اصلاحات: ۸۵/۴/۷ (۳)
- ارسال برای اصلاحات: ۸۵/۶/۱۵ (۳)
- دریافت اصلاحات: ۸۵/۱۰/۳ (۱)
- ارسال به داور نهایی: ۸۵/۱۰/۱۷ (۱)
- دریافت نظر داور نهایی: ۸۵/۱۱/۱۱ (۱)
- پذیرش مقاله: ۸۶/۳/۸ (۱)

Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Fifteen Year  
No. 29  
2008

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال پانزدهم - دوره جدید  
شماره ۲۹  
تیر ۱۳۸۷

### مقدمه

بهبود نیروی انسانی است. شاخص نرخ ترک خدمت نیز به‌عنوان یکی از شناخته‌شده‌ترین شاخص‌ها برای ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی مؤسسات و سازمان‌ها مورد

یکی از اصلی‌ترین وظایفی که همواره بر دوش مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها سنگینی می‌کند، حفظ و نگهداری

استفاده قرار می‌گیرد؛ و چنانچه در حد متعارف قرار داشته باشد، عملکرد مدیریت و بویژه مدیریت منابع انسانی مطلوب قلمداد می‌شود. لکن این مقاله موضوع را از زاویه دیگری مورد بررسی قرار می‌دهد و آن این‌که دلایل آن دسته از پرسنلی که در سازمان مانده‌اند چیست و آیا این دلایل مطلوب است یا خیر. در هر حال، از وظایف اساسی مدیریت منابع انسانی سازمان است که ترکیب دلایل مزبور را شناخته و آن‌را به سمت بهینه و مطلوب سوق دهد.

### بیان مسأله

در ادبیات مدیریت، همواره تأکید می‌شود که نرخ ترک خدمت بالا، نشانگر عملکرد نامطلوب مدیریت سازمان در حفظ و نگهداری نیروی انسانی می‌باشد. مدیران نیز همواره تلاش می‌کنند تا این نرخ را کاهش داده و تا حد ممکن به صفر نزدیک کنند و چنانچه به این مهم نائل آیند، با آسودگی خاطر به سایر فعالیت‌های خود می‌پردازند.

اما واقعیت این‌گونه نیست. نرخ ترک خدمت پایین، نیمی از مسأله است. بعبارت دیگر، مدیران ضمن توجه به میزان ترک خدمت پرسنل و تنظیم نرخ آن در حد نرمال، باید به این پرسش پاسخ دهند که ترکیب دلایل ماندگاری پرسنلشان چیست و آیا می‌توان این ترکیب را مطلوب قلمداد کرد؟ بعبارت دقیقتر هر چه تأثیر عوامل انگیزشی و در وهله دوم، عوامل محیط داخلی، بر بقا و ماندگاری پرسنل بیش‌تر بوده و تأثیر عوامل محیط خارجی کم‌تر باشد، می‌توان نتیجه گرفت که سازمان از پرسنلی شادابتر و با روحیه‌تر برخوردار است. بنابراین مسأله‌ای که این تحقیق به دنبال تبیین آنست مشخص کردن ترکیب دلایل ماندگاری پرسنل، بررسی وجود رابطه بین تأثیر عوامل انگیزشی و عوامل محیط خارجی بر ماندگاری نیروی انسانی و همچنین وجود رابطه بین تأثیر عوامل انگیزشی و عوامل محیط خارجی بر ماندگاری پرسنل در سطوح مختلف مهارت است.

### اهمیت موضوع

این تحقیق سعی دارد مقوله حفظ و نگهداری پرسنل را از زاویه‌ای که شاید در گذشته به فراموشی سپرده شده، بررسی کرده و به مدیران یادآوری کند پرسنلی که بواسطه فشار عوامل محیط خارجی در سازمان مانده‌اند و عوامل

انگیزشی و عوامل محیط داخلی، نقش کمی در ماندگاریشان داشته است، خطرناک‌تر از پرسنلی هستند که سازمان را ترک می‌کنند. درواقع، سازمان یکبار و آن هم تنها هنگامی که بخشی از پرسنل خود را با ترک خدمت از دست می‌دهد، ضرر و زیان ترک خدمت‌کنندگان خود را می‌پردازد؛ اما چنانچه پرسنل فعلی، از ترکیب قابل قبول دلایل ماندگاری برخوردار نباشند، خسارت وارده به سازمان از جانب آنان، استمرار خواهد داشت. از اینرو، بررسی دلایل ماندگاری پرسنل موجود، ضروری و اجتناب ناپذیر به نظر می‌رسد

### پیشینه تحقیق

پیشینه پژوهش در زمینه بررسی عوامل مؤثر بر ماندگاری پرسنل، بسیار غنی است. در این قسمت به پاره‌ای از آن‌ها اشاره می‌شود:

سونیل راملال [۱] در مقاله‌ای کوشیده است تا نظریات انگیزشی را درهم آمیخته و توجیهی پیدا کند که عوامل انگیزشی چگونه موجب ماندگاری پرسنل می‌شود. در این پژوهش به گزارش سال ۱۹۹۸ هیأت امور کشوری (Bureau of National Affairs) اشاره شده که در آن میزان ترک خدمت در سازمان‌ها به بالاترین حد خود تا آن زمان رسیده است. همچنین، خاطرنشان شده است که علیرغم اجرای شمار گوناگونی از برنامه‌های حفظ و نگهداشت کارکنان، این اقدامات؛ اغلب بر مبنای درست تئوریک استوار نبوده‌اند. افزون بر این، به نقل از هیل (Hale) یادآوری گردیده است که ۸۶ درصد از کارفرمایان در جذب کارکنان جدید با دشواری‌هایی روبه‌رو بوده‌اند و نیز ۵۸ درصد از سازمان‌ها ادعا کرده‌اند که حفظ و نگهداری کارکنان نسبتاً دشوار می‌باشد.

شلی لنگان (Shelly Langan) نیز در تحقیق خود به نقل از گزارش هیأت امور کشوری، متوسط زمان ماندگاری در یک شغل را ۴ سال ذکر کرده است. این تحقیق مدعی است که تفکر امنیت شغلی؛ امروزه دیگر برای اغلب کارکنان و داوطلبان کار، از دغدغه‌های اصلی به‌شمار نمی‌رود [۲].

در یک بررسی درباره رانندگان کامیون، پژوهشگران چنین نتیجه‌گیری کردند که شرکت‌های کوچک‌تر (کم‌تر از ۵۰ راننده تمام وقت) در نگهداشت پرسنل، کامیاب‌تر از

محقق نیز در یک بررسی و در لابلای یافته‌های خود به مفهوم چرخه حیات کارمند (employee life Cycle) اشاره می‌کند و معتقد است که مدیریت صحیح این چرخه خود می‌تواند به افزایش ضریب ماندگاری پرسنل بیانجامد [۸]. ماندگاری شاغلین در حرف پزشکی هدف بررسی ویژه‌ای بوده که در آن به عوامل پرداخته شده است که متخصصین شاغل در این گونه حرف را در شغل و حرفه و یا سازمان خود نگه می‌دارد [۹].

در مطالعه‌ای نیز آشکار شد که شرایط محیط فیزیکی کار در تصمیم به ماندن و یا ترک سازمان مؤثر واقع خواهد شد؛ اگرچه مدیران در این مطالعه در مقایسه با کارکنان جزیمت کم‌تری داشته و در عوض به عوامل دیگری (بجز عوامل محیطی) به‌عنوان متغیرهای مؤثر بر ماندگاری و یا ترک سازمان تأکید می‌کردند [۱۰].

مقاله‌ی دیگری نیز به تحقیقات متفاوتی اشاره دارد که در آن‌ها نشان داده شده است اگر کارکنان درک درستی از انتظاراتی داشته باشند که در کار از آن‌ها می‌رود؛ و نیز بدانند که چرا باید آن کار را انجام دهند؛ و یا وقتی که احساس کنند کار معنی‌داری برای یک مجموعه به انجام می‌رسانند؛ و یا این‌که در شغل مزبور، آینده روشنی در انتظار آن‌ها است، آنگاه تمایل آن‌ها برای ماندگاری در آن سازمان بیش‌تر خواهد شد [۱۱].

شواپزر کارن نیز در این زمینه چنین نتیجه‌گیری می‌کند که اگر سازمان کارکنانی را که شایسته هستند به‌کار بگیرد و به آن‌ها انگیزه کافی ببخشد، و کاری فرای طاقت، به آن‌ها تحمیل ننماید، و آن‌ها را آموزش بدهد، و نظام پرداخت مناسبی در مقایسه با رقبا برای آنها طراحی کند؛ ماندگاری پرسنل افزایش خواهد یافت. اگرچه این تحقیق، ترک سازمان و به عبارت دیگر، ورود کارکنان جدید را فی‌نفسه بد ندانسته چرا که مزایایی نیز بر این کار مترتب است [۱۲].

هارکنس، جیمز می، و لی نیز در یافته‌های پژوهش خود خاطرنشان کرده‌اند که عواملی از قبیل رشد و توسعه شغلی توأم با فراگیری، کار جالب و چالش‌آور، کار معنی‌دار و حس انجام کاری برای یک مجموعه، بخشی از یک گروه بودن، روسای خوب داشتن، قدردانی شدن در برابر کارهای خوب انجام شده و برخی عوامل دیگر؛ از

شرکت‌های بزرگ بوده‌اند. براین‌اساس چنین نتیجه‌گیری شده است که شرکت‌های بزرگ باید سازوکارهای متنوع‌تری را برای نگهداشتن کارکنان به‌خدمت بگیرند. در این پژوهش همچنین تأثیر عواملی همچون سن رانندگان، و تمام‌وقت بودن و یا پاره‌وقت بودن ایشان نیز بر میزان ماندگاری آن‌ها بررسی شده است [۳].

در پژوهشی دیگر، نگهداشت پرسنل واجد شرایط، خود از توانمندی‌های سازمان به‌شماررفته؛ و مشکلات، هزینه‌ها و روش‌های آن مورد نقد و بررسی قرار گرفته است. در این پژوهش، بجز عوامل یادشده در تحقیقات دیگر؛ دخالت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها نیز در زمره متغیرهای اثرگذار بر افزایش رضایت شغلی قلمداد شده که خود به ماندگاری کارکنان در سازمان خواهد انجامید. اثری که کارکنان شایسته روی عملکرد دیگر کارکنان می‌توانند داشته باشند نیز از جمله نکته‌هایی است که در این بررسی شایان توجه واقع شده و این ادعا که برخی از کارکنان واجد شرایط، توان آن را ندارند که در کارکنان دیگر اثر مثبت داشته باشند؛ مورد نقد و بررسی قرار گرفته است [۴].

ترک خدمت در صنایع مختلف نیز محور توجه پژوهشی قرار گرفته که در آن میزان ترک خدمت در صنایع نساجی در انگلستان بررسی شده است [۵].

تأثیر عوامل فرهنگی درون‌کشوری و میان‌کشوری بر ماندگاری پرسنل نیز موضوع بررسی دیگری واقع شده و به شناسایی عواملی منجر شده است که در تایوان در مقایسه با دیگر کشورها ممکن است به ماندگاری پرسنل بیانجامد [۶].

موله‌رن در یک بررسی به اهمیت وجود ارتباطات سیال و روان در سازمان بویژه میان کارکنان و مدیران اشاره کرده و تأکید می‌کند که اگر پاسخ مدیران سازمان به پرسش‌هایی از این قبیل که:

آیا روش کاملاً شناخته‌شده و آشکاری را برای پرداختن به اعتراضات کارکنان به آگاهی آن‌ها رسانیده‌اید؟ و یا نشست‌های برنامه‌ریزی شده‌ای را با کارکنان دارید که به مسائل و مشکلات آن‌ها بپردازید؟

منفی باشد؛ آنگاه باید تلاش‌ها و مطالعاتی در این زمینه انجام دهند تا مسائل فوق به معضلی تبدیل نشده و مقدمه ترک خدمت کارکنان نگردد [۷].

بین عوامل یادشده مغفول واقع شده است. در این تحقیق، به طور فراگیرتری، کلیه عوامل مؤثر بر ماندگاری مشخص شده و به سه دسته عوامل انگیزشی، عوامل محیط داخلی؛ و عوامل محیط خارجی، دسته بندی گردیده است. به علاوه؛ وجود پاره‌ای از روابط معنادار بین متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار گرفته و با استفاده از نتایج به دست آمده، ترکیب دلایل ماندگاری پرسنل، ارزیابی گردیده است.

بنابراین، جامعیت متغیرهای تحقیق و بررسی ارتباطات بین آن‌ها؛ و ارزیابی ترکیب دلایل ماندگاری؛ از جمله مزیت‌هایی است که سعی گردیده این تحقیق نسبت به سایر مطالعات مشابه آن برخوردار باشد. متغیرهای سه گانه تحقیق، ذیلاً تعریف و شاخص‌های هر کدام بیان گردیده است:

عوامل انگیزشی عواملی هستند که به نوعی به شغل و حرفه فرد مربوط می‌شوند و شامل دوازده شاخص ذیل می‌گردند: میزان ساعت کار، تنوع وظایف، استقلال در انتخاب روش‌ها، ستایش و تقدیر از انجام کار، ارتقاء و پیشرفت در کار، میزان و نوع مسئولیت، تناسب وظایف و توانایی‌ها، مهم‌بودن وظایف و نقش آن‌ها در موفقیت سازمان، میزان تلاش و فعالیت‌های فکری در انجام کار، انجام موفقیت آمیز وظایف، آگاهی از نتایج انجام فعالیت‌ها؛ و کار کامل و با معنا داشتن.

عوامل محیط داخلی در برگیرنده عوامل محیط درونی سازمان هستند که شامل دوازده شاخص زیر می‌شود: ایجاد تصویری شایسته از خود در نظر سایر پرسنل سازمان، نوع رفتار و برخورد مافوق، میزان مشارکت فرد در تصمیم‌گیری‌های سازمان، صلاحیت و شایستگی مسئولان سازمان در تصمیم‌گیری‌ها، امنیت شغلی، قوانین و مقررات حاکم بر سازمان، شرایط فیزیکی محیط کار، نوع برخورد همکاران، حقوق و مزایا، رده و مقام سازمانی، تسهیلات محیط کار، میزان استراحت در هنگام انجام کار

عوامل محیط خارجی در برگیرنده آن دسته از عوامل خارج از سازمان هستند که بر ماندگاری سازمانی افراد مؤثر واقع می‌شوند و خود دارای دوازده شاخص به شرح زیر هستند:

علاقه به زندگی در منطقه‌ای که شرکت در آنجا واقع شده است، عدم علاقه به کسب مزایای فعلی در شرکتی دیگر، شناخته شدن در جامعه به عنوان فردی شایسته؛

مهم‌ترین دلایلی به شمار می‌روند که کارکنان را در یک سازمان نگهداشته و از ترک خدمت آن‌ها جلوگیری می‌کنند [۱۳].

تجارب شرکت نایت گاریج در تقویت حس وفاداری به سازمان در مقاله‌ای فهرست شده است. ساعات کار معقول، پرداخت مناسب برای یک زندگی راحت، تعطیلات خوب، مزایای بازنشستگی، و ساعات کار انعطاف پذیر برای پدر و مادران جوان کارمند، از جمله این عوامل قلمداد شده‌اند [۱۴].

احتراز سازمان‌ها از میزان بالای ترک خدمت کارکنان به کمک عواملی امکان پذیر شده که در تحقیق دیگری هدف بوده است [۱۵]:

- عملکرد مطلوب در کار
- اعمال رویه‌های مناسب در بکارگیری و استخدام
- میزان علاقه به نوع کار
- انگیزش و نظام پرداخت مناسب
- آموزش و کسب تجارب در حین کار
- توسعه شغلی
- رضایت شغلی
- همخوانی شغل با انتظارات شاغل
- استغناء شغلی
- درک فرهنگ سازمان
- هماهنگی با دیگران و استقرار نظام رفع تعارضات در سازمان

- مدیریت منابع انسانی بالنده
- تناسب و همخوانی استراتژی شرکت در بخش‌های مختلف و نیز راهبردهای دفتر مرکزی با زیر بخش‌ها
- استقلال شخصی کارکنان

برابر یافته‌های این بررسی، عوامل بالا مهم‌ترین متغیرهایی هستند که در محیط کار به ماندگاری پرسنل در سازمان‌هایشان انجامیده است.

### عوامل و متغیرهای تحقیق

در مبحث پیشینه تحقیق، به پاره‌ای از مطالعات گذشته و خلاصه‌ای از نتایج آن‌ها اشاره شده است. لکن هر کدام از این مطالعات، اگرچه تعدادی از عوامل و متغیرهای مؤثر بر ماندگاری را مد نظر قرار داده؛ اما وجود رابطه معنادار

**نمونه آماری:**  
الف) روش نمونه گیری: در این تحقیق از روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده، استفاده گردیده است. برتری این روش بر سایر روش های نمونه گیری این است که هم ویژگی تصادفی بودن را داراست و هم این که نمونه گرفته شده کننده تمام گروه های جامعه است؛ به طوری که تعمیم نتایج نمونه به جامعه را امکان پذیر خواهد کرد. برای این منظور، کلیه پرسنل شرکت در چهار گروه مدیران و متخصصان، کارکنان اداری، پرسنل فنی ماهر و پرسنل فنی نیمه ماهر و غیرماهر طبقه بندی شدند. ملاک عمل برای این طبقه بندی، نمودار سازمانی و جدول تخصیص مشاغل به طبقات بود. سپس اعضای نمونه در هر طبقه، با توجه به حجم کل نمونه و با استفاده از جدول اعداد تصادفی انتخاب گردیدند.

ب) حجم نمونه: ابتدا حجم نمونه به طور مقدماتی ۱۰۰ نفر تعیین شده و به روش مورد اشاره در بند الف، انتخاب گردیده و پرسشنامه بین افراد انتخاب شده توزیع گردید. در مرحله بعد به منظور حصول اطمینان از کافی بودن حجم نمونه انحراف معیار داده ها محاسبه و نهایتاً برای تعیین حجم نمونه از فرمول ذیل استفاده گردید:

$$n \geq \frac{N \cdot \frac{z^2 \alpha / 2 \cdot \delta^2}{d^2}}{(N-1) + \frac{z^2 \alpha / 2 \cdot \delta^2}{d^2}}$$

در این فرمول  $1-\alpha$  میزان اطمینان به برآورد،  $\delta$  انحراف معیار جامعه،  $N$  تعداد کل جامعه آماری و  $d$  حداکثر خطای مجاز به شمار می رود. میزان اطمینان به برآورد در این فرمول ۹۵ درصد در نظر گرفته شده؛ یعنی با اطمینان ۹۵ درصد میانگین محاسبه شده از نمونه، همان مقدار واقعی میانگین جامعه است. مقدار خطا در این فرمول (با نظر مشاور آماری) ۳ تعیین شده یعنی حداکثر اختلاف میانگین برآورد شده با مقدار واقعی آن، که قابل چشم پوشی است ۳ واحد است. ضمناً به این علت که انحراف معیار جامعه نامعلوم است از مقدار انحراف معیار نمونه (۱۶/۱) استفاده شده است.

به این ترتیب:

$$n \geq \frac{519 \cdot \frac{(1.96 \times 16.1)^2}{9}}{518 + \frac{(1.96 \times 16.1)^2}{9}} \cong 92$$

مسئولیت های خانوادگی، گرفتن وام از شرکت، رفتار خوب شرکت با پرسنل در مقایسه با سایر شرکت ها، پیری و بالا بودن سن، عدم پذیرش ریسک یک کار جدید، عدم علاقه به فراگرفتن قوانین شرکت جدید، مشکل یافتن شغل مناسب، عدم تمایل به جستجو برای یافتن شغل در خارج از سازمان؛ و عدم تمایل به ترک دوستان شخصی خوب.

### سوالات تحقیق

- ۱- اولویت تأثیرگذاری عوامل انگیزشی، محیط داخلی و خارجی بر ماندگاری سازمانی پرسنل در کل سازمان و سطوح مختلف آن چگونه است؟
- ۲- آیا بین تأثیر عوامل انگیزشی (رضایت شغلی) بر ماندگاری سازمانی و سطح مهارت پرسنل، رابطه معنی داری وجود دارد؟
- ۳- آیا بین تأثیر عوامل محیط خارجی بر ماندگاری سازمانی و سطح مهارت پرسنل، رابطه معنی داری وجود دارد؟
- ۴- آیا بین تأثیر عوامل انگیزشی (رضایت شغلی) و عوامل محیط خارجی بر ماندگاری سازمانی، رابطه معنی داری وجود دارد؟

### روش شناسی تحقیق

آزمون متغیرهای تحقیق با در نظر گرفتن موارد زیر اجرا شد:

#### نوع تحقیق: کاربردی

**روش تحقیق:** روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش، روش توصیفی و از نوع پیمایشی (Survey) است؛ به این صورت که نگرش مدیران و کارکنان شرکت مذکور درخصوص تأثیر هر یک از عوامل سه گانه انگیزشی، محیط داخلی و محیط خارجی بر ماندگاری آن ها در سازمانشان مورد پرسش قرار گرفته است.

**جامعه آماری تحقیق:** جامعه آماری تحقیق، کلیه مدیران و پرسنل یکی از شرکت های بزرگ تحت پوشش بنیاد است که از ۵۱۹ نفر پرسنل برخوردار می باشد.

### شیوه‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه تکنیک آماری استفاده شد:

در مرحله اول؛ به منظور بررسی این مسأله که آیا تفاوت معنی‌داری میان متوسط تأثیر متغیرها بر ماندگاری افراد در سازمان وجود دارد یا خیر؛ از آزمون آنالیز واریانس استفاده شد. در مرحله دوم: برای مشخص کردن این موضوع که متوسط تأثیر کدام یک از متغیرها بر ماندگاری افراد، بیش‌تر است، از آزمون چندگانه L.S.D. استفاده گردید. همچنین به منظور بررسی وجود رابطه معنادار بین سطح مهارت و تأثیر عامل انگیزشی (رضایت شغلی) و همچنین سطح مهارت و تأثیر عامل محیط خارجی بر ماندگاری افراد از آزمون کای-دو استفاده گردید. لازم به ذکر است که در انجام آزمون‌های آنالیز واریانس و L.S.D،  $\mu_1$ ،  $\mu_2$ ،  $\mu_3$  به ترتیب، نشانگر متوسط تأثیر عوامل انگیزشی، محیط داخلی و محیط خارجی بر ماندگاری پرسنل می‌باشند.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

سؤال ۱- اولویت تأثیرگذاری عوامل انگیزشی، محیط داخلی و خارجی بر ماندگاری سازمانی پرسنل در کل سازمان و سطوح مختلف آن چگونه است؟

آزمون آنالیز واریانس به منظور مقایسه متوسط تأثیر سه عامل انگیزشی، محیط داخلی و محیط خارجی بر ماندگاری کلیه پرسنل سازمان انجام شد.

به منظور اطمینان بیش‌تر، مقدار به‌دست‌آمده از فرمول با ۱۰ درصد افزایش در نظر گرفته‌شده و حجم نمونه به عدد ۱۰۱ افزایش یافت. با توجه به این‌که تعداد پرسشنامه‌های مقدماتی توزیع‌شده ۱۰۰ عدد بود، یک پرسشنامه دیگر نیز توزیع گردید.

**ابزار گردآوری داده‌ها:** در این پژوهش جهت گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده گردیده است. پرسشنامه مورد استفاده ۳۶ سؤال دربردارد که به ترتیب ۱۲ سؤال اول مربوط به عوامل انگیزشی؛ ۱۲ سؤال دوم مربوط به عوامل محیط داخلی؛ و ۱۲ سؤال سوم به عوامل محیط خارجی مربوط می‌شود.

### روایی و اعتبار ابزار گردآوری داده‌ها

روایی پرسشنامه با استفاده از روش دلفی، بررسی شده است. پس از تهیه پرسشنامه، نمونه‌ای برای اساتید و کارشناسان ارسال و از آنان خواسته شد تا نظر خود را در مورد سؤالات و نحوه پاسخگویی اعلام کنند. مجموعه‌ای از نظرات، جمع‌آوری و پس از اعمال نظرات اصلاحی، پرسشنامه مجدداً برای آنان ارسال و در یک جمع‌بندی، اصلاح نهایی گردید. برای بررسی اعتبار پرسشنامه، یک نمونه ۶۰ تایی انتخاب و با استفاده از روش دوتیمه‌کردن، نتایج زیر به‌دست آمد:

- ۱- ضریب آلفا برای قسمت اول: ۸۷ درصد
- ۲- ضریب آلفا برای قسمت دوم: ۹۳ درصد
- ۳- ضریب آلفا برای قسمت سوم ۸۷ درصد

جدول ۱: تحلیل واریانس تأثیر عوامل سه‌گانه بر ماندگاری سازمانی تمام پرسنل سازمان

منبع پراکنش	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
رویه	۲	۷۸/۴۵۴۷	۸۹/۲۲۷۳	۴۰/۳۴	۰/۰۰۰۰۱
خط	۳۰۰	۵۳/۱۹۸۲۶	۰۸/۶۶		
جمع	۳۰۲	۳۱/۲۴۳۷۴			

جدول ۲: تحلیل واریانس تأثیر عوامل سه‌گانه بر ماندگاری سازمانی گروه مدیران و متخصصان

منبع پراکنش	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
رویه	۲	۱۶۷۰/۰۲	۸۳۵/۰۱	۱۳/۹۶	۰/۰۰۰۰۱
خط	۶۶	۳۹۴۷/۷۳	۵۹/۸۱		
جمع	۶۸	۵۶۱۷/۷۵			

افراد در رده اول تا سوم قرار می گیرند. آزمون آنالیز واریانس به منظور مقایسه متوسط تأثیر سه دسته عوامل انگیزشی، محیط داخلی، و محیط خارجی بر ماندگاری سازمانی گروه کارکنان اداری و دفتری نیز انجام شد.

جدول شماره (۳) حاکی از آن است که آزمون اختلاف میانگین های سه عامل معنادار است؛ یعنی حداقل متوسط تأثیر دو عامل در این گروه با یکدیگر تفاوت معناداری دارند. همچنین براساس آزمون چندگانه L.S.D ملاحظه می شود که  $\mu_3 > \mu_1$  و  $\mu_2 > \mu_3$  می باشند؛ یعنی در این گروه نیز عامل محیط داخلی بیشترین تأثیر را بر ماندگاری افراد دارد. تنها تفاوت گروه کارکنان با گروه مدیران و متخصصان در این است که عامل انگیزشی (رضایت شغلی) در گروه کارکنان در رده سوم قرار داشته و کمترین نقش را در ماندگاری این گروه ایفا می کند.

در گروه پرسنل ماهر نیز آزمون آنالیز واریانس صورت گرفته که نتایج آن در جدول ۴ ارائه گردیده است.

همان گونه که در جدول شماره (۱) قابل مشاهده است فرض وجود تفاوت معنادار بین متوسط تأثیر حداقل دو متغیر پذیرفته می شود. نتایج به دست آمده از آزمون چندگانه L.S.D نیز نشان می دهد که  $\mu_3 > \mu_1$  و  $\mu_2 > \mu_3$  می باشند یعنی عوامل محیط داخلی، محیط خارجی و انگیزشی از لحاظ تأثیرگذاری بر ماندگاری سازمانی پرسنل شرکت، به ترتیب رده های اول تا سوم را بخود اختصاص داده اند.

آزمون آنالیز واریانس نیز به منظور مقایسه متوسط تأثیر سه عامل انگیزشی، محیط داخلی و محیط خارجی بر ماندگاری گروه مدیران و متخصصان صورت گرفت.

جدول شماره (۲) نمایانگر آنست که در گروه مدیران و متخصصان، حداقل متوسط تأثیر دو عامل بر ماندگاری پرسنل این گروه، تفاوت معنی داری دارند. همچنین براساس نتایج آزمون چندگانه L.S.D، ملاحظه می شود که  $\mu_1 > \mu_3$  و  $\mu_2 > \mu_1$  است. بنابراین در گروه مدیران و متخصصان، عوامل محیط داخلی، انگیزشی (رضایت شغلی) و محیط خارجی از لحاظ تأثیرگذاری بر ماندگاری

جدول ۳: تحلیل واریانس تأثیر عوامل سه گانه بر ماندگاری سازمانی گروه کارکنان اداری و دفتری

منبع پراکنش	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
رویه	۲	۱۷۳۶/۹۴	۸۶۸/۴۷	۱۸/۵۹	۰/۰۰۰۰۱
خط	۶۳	۲۹۴۲/۸۱	۴۶/۷۱		
جمع	۶۵	۴۶۷۹/۷۵			

جدول ۴: تحلیل واریانس تأثیر عوامل سه گانه بر ماندگاری سازمانی پرسنل فنی ماهر

منبع پراکنش	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
رویه	۲	۳۷۵/۸۵	۱۸۷/۹۲	۳/۱۹	۰/۰۴۷۷
خط	۶۳	۳۷۰۵/۱۸	۵۸/۸۱		
جمع	۶۵	۴۰۸۱/۰۳			

جدول ۵: تحلیل واریانس تأثیر سه عامل بر ماندگاری سازمانی پرسنل نیمه ماهر و غیرماهر

منبع پراکنش	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
رویه	۲	۳۲۷۶/۴۱	۱۶۳۸/۲۰	۲۶/۰۱	۰/۰۰۰۰۱
خط	۹۹	۶۲۳۴/۲۹	۶۲/۹۳		
جمع	۱۰۱	۹۵۱۰/۷۰			

در این گروه، اگرچه متوسط تأثیر عوامل محیط خارجی و محیط داخلی، نسبت به عامل انگیزشی، از تفاوت معناداری برخوردار است، اما این تفاوت بین دو گروه عوامل محیط داخلی و خارجی مشاهده نمی‌شود و لذا می‌توان گفت که این دو عامل بر ماندگاری افراد در سازمان به‌طور متوسط تأثیر یکسانی دارند. بنابراین عوامل محیط داخلی و محیط خارجی از لحاظ تأثیرشان در ماندگاری افراد؛ رده اول را به خود اختصاص داده‌اند و عامل رضایت شغلی، پس از این دو قرار می‌گیرد.

سؤال ۲: آیا بین تأثیر عوامل انگیزشی (رضایت شغلی) بر ماندگاری سازمانی و سطح مهارت پرسنل، رابطه معناداری وجود دارد؟

برای بررسی رابطه معنادار بین سطح مهارت پرسنل و تأثیر عوامل انگیزشی بر ماندگاری سازمانی از آزمون کای-دو استفاده شده است.

جدول شماره (۶)، پرسنل گروه‌های چهارگانه را از لحاظ تأثیر عوامل انگیزشی (رضایت شغلی) به دو دسته تقسیم می‌کند.

جدول ۴ بیانگر آنست که در گروه پرسنل فنی ماهر نیز، آزمون اختلاف میانگین‌های سه عامل، معنادار است؛ یعنی حداقل متوسط تأثیر دو عامل با یکدیگر تفاوت معناداری دارند. نتایج آزمون چندگانه L.S.D نیز عبارت است از  $\mu_1 > \mu_2$ . بنابراین فقط میان عامل محیط داخلی و عامل انگیزشی (رضایت شغلی) تفاوت معناداری قابل اثبات بوده و حاکی از آن است که تأثیر عامل محیط داخلی بر ماندگاری افراد، بیش‌تر از عامل انگیزشی (رضایت شغلی) است.

به منظور نشان‌دادن نتایج آزمون آنالیز واریانس در گروه پرسنل نیمه ماهر و غیرماهر، جدول شماره (۵) ارائه شده است.

همان‌گونه که در جدول شماره (۵) مشهود است، فرض وجود تفاوت معنادار بین متوسط تأثیر حداقل دو متغیر قابل‌پذیرش است. آزمون چندگانه L.S.D نیز به نتایج زیر منتج می‌گردد.

$$\mu_1 > \mu_2 \text{ و } \mu_3 > \mu_1 \text{ و } \mu_2 = \mu_3$$

جدول ۶: جدول توافقی تأثیر عوامل انگیزشی در برابر سطح مهارت

جمع	متوسط تا زیاد (امتیاز ۲۵-۴۸)		کم تا متوسط (امتیاز ۰-۲۴)		تأثیر عوامل انگیزشی بر ماندگاری سازمانی	سطح مهارت
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۳۴	۱۷/۶۵	۶	۸۲/۳۵	۲۸		پرسنل فنی نیمه ماهر و غیرماهر
۲۲	۴۰/۹۱	۹	۵۹/۰۹	۱۳		پرسنل فنی ماهر
۲۲	۳۱/۸۲	۷	۶۸/۱۸	۱۵		کارکنان اداری و دفتری
۲۳	۵۶/۵۲	۱۳	۴۳/۴۸	۱۰		مدیران و متخصصان
۱۰۱	۳۵		۶۶			جمع
					$P < 0.023$	
					$X^2 = 9/658$	
					$Q = 0/309$	
					$0 =$ درصد فراوانی های مورد انتظار کوچکتر از ۵	

جدول ۷: جدول توافقی میزان تأثیر عوامل محیط خارجی بر ماندگاری افراد در برابر سطح مهارت

جمع	متوسط تا زیاد (امتیاز ۲۵-۴۸)		کم تا متوسط (امتیاز ۰-۲۴)		تأثیر عوامل محیط خارجی بر ماندگاری سازمانی	سطح مهارت
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۳۴	۷۴	۲۵	۲۶	۹		پرسنل فنی نیمه ماهر و غیرماهر
۲۲	۶۴	۱۴	۳۶	۸		پرسنل فنی ماهر
۲۲	۶۴	۱۴	۳۶	۸		کارکنان اداری و دفتری
۲۳	۱۳	۳	۸۷	۲۰		مدیران و متخصصان
۱۰۱	۵۶		۴۵			جمع
					$p < 0/005$	
					$Q = 0/47$	
					$X^2 = 22/43$	
					$0 =$ درصد فراوانی های مورد انتظار کوچکتر از ۵	

در امتیاز کسب شده از عوامل محیط خارجی رخ می دهد در نتیجه تغییر در سطح مهارت است.

جهت ارتباط نیز از درصدهای درون جدول قابل تشخیص است. این درصدها نشان می دهند که هرچه سطح مهارت افزایش می یابد، تأثیر عوامل محیط خارجی بر ماندگاری افراد کم تر می شود.

سؤال (۴): آیا بین تأثیر عوامل انگیزشی و عوامل محیط خارجی بر ماندگاری سازمانی، رابطه معنی داری وجود دارد؟

به منظور بررسی ارتباط دو عامل انگیزشی و محیط خارجی، از آزمون کای-دو استفاده گردیده است. جدول شماره (۸)، پرسنل گروه های چهارگانه نمونه را بر حسب سطوح مختلف تأثیر عوامل انگیزشی و محیط خارجی طبقه بندی می کند.

نتایج آزمون نشانگر آنست که فرض وجود رابطه معنی دار بین دو متغیر انگیزشی و محیط خارجی پذیرفته می شود. ضریب توافق نیز میزان همبستگی این دو متغیر را ۰/۲۶۸ نشان می دهد؛ یعنی در حدود ۲۷ درصد از تغییراتی که در عامل محیط خارجی رخ می دهد، ناشی از تغییرات در عامل انگیزشی است. ضمناً جهت ارتباط دو متغیر نیز از نوع معکوس است؛ یعنی هرچه تأثیر رضایت شغلی افزایش می یابد، تأثیر عوامل محیط خارجی بر ماندگاری سازمانی سیر نزولی پیدا می کند؛ به گونه ای که حدود ۶۵ درصد از کسانی که از شغل خود راضی نیستند، از لحاظ تأثیر عوامل محیط خارجی، امتیازات بالایی را کسب کرده اند و برعکس ۶۳ درصد افراد دارای رضایت شغلی بالا، از این لحاظ در سطح پایینی قرار دارند.

نتایج آزمون حاکی است که فرض وجود رابطه معنادار بین این دو متغیر پذیرفته است. میزان این ارتباط به وسیله ضریب توافق مشخص می گردد که تقریباً برابر با ۰/۳۱ است؛ یعنی تنها ۳۱ درصد از تغییراتی که در میزان تأثیر عوامل انگیزشی به وجود می آید ناشی از تغییر در سطح مهارت است و بقیه تغییرات از عوامل دیگری سرچشمه می گیرد. جهت ارتباط را نیز می توان از ستون درصد در جدول تشخیص داد. در گروه پرسنل فنی نیمه ماهر ۸۲/۳۵ درصد افراد از لحاظ تأثیر عوامل انگیزشی در فاصله ۰-۲۴ امتیاز قرار می گیرند؛ در حالی که این رقم در گروه مدیران در حدود ۴۳/۴۸ درصد می باشد. برعکس در فاصله ۴۸-۲۵ امتیاز، تنها ۱۷/۶۵ درصد پرسنل غیرماهر و نیمه ماهر قرار دارند، در حالی که این رقم در گروه مدیران به ۵۶/۵۲ درصد می رسد. بنابراین مشخص است که میزان تأثیر عامل رضایت شغلی با افزایش سطح مهارت، بالا می رود.

سؤال ۳: آیا بین تأثیر عوامل محیط خارجی بر ماندگاری سازمانی و سطح مهارت پرسنل، رابطه معنی داری وجود دارد؟

جدول شماره (۷) پرسنل گروه های چهارگانه را نشان می دهد که از لحاظ تأثیر عوامل محیط خارجی بر ماندگاریشان به دو دسته تقسیم شده اند.

به منظور بررسی ارتباط این دو متغیر نیز از آزمون کای-دو استفاده شده است.

نتایج آزمون حاکی است که فرض وجود رابطه معنی دار بین این دو متغیر پذیرفته می شود. میزان ضریب توافق نیز ۴۷ درصد است؛ یعنی ۴۷ درصد از تغییراتی که

جدول ۸: جدول توافقی عامل انگیزشی در برابر عامل محیط خارجی

جمع	عامل محیط خارجی (بر حسب امتیاز)				عامل انگیزشی (بر حسب امتیاز)
	۲۵-۴۸		۰-۲۴		
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۶۶	۶۵/۱۵	۴۳	۳۴/۸۵	۲۳	۰-۲۴
۳۵	۳۷/۱۴	۱۳	۶۲/۸۶	۲۲	۲۵-۴۸
۱۰۱	۵۶		۴۵		جمع

$X^2=7/223$   $p<0/007$   
 $Q=0/268$  ضریب توافق

## نتیجه گیری

نتایج آزمون آنالیز واریانس نشان می‌دهد که در سطح شرکت، عوامل محیط داخلی، محیط خارجی و انگیزشی، به ترتیب، بیشترین تأثیرگذاری را بر ماندگاری پرسنل دارند.

در گروه مدیران و متخصصان، عوامل محیط داخلی، انگیزشی و محیط خارجی، از لحاظ تأثیرگذاری بر ماندگاری افراد، در رده اول تا سوم قرار می‌گیرند.

در گروه کارکنان اداری و دفتری، عوامل محیط داخلی، محیط خارجی و انگیزشی، رده‌های اول تا سوم تأثیرگذاری را اشغال کرده‌اند.

در گروه پرسنل فنی ماهر، فقط میان عامل محیط داخلی و عامل انگیزشی تفاوت معنی‌داری مشاهده می‌شود به گونه‌ای که تأثیر عامل محیط داخلی بر ماندگاری بیش‌تر از عامل انگیزشی بوده است.

نهایتاً در گروه پرسنل فنی نیمه ماهر و غیرماهر، عوامل محیط داخلی و محیط خارجی از لحاظ تأثیرشان بر ماندگاری افراد، رده اول را به خود اختصاص داده‌اند و عامل انگیزشی در مرتبه دوم قرار گرفته است.

در سطح شرکت، اگر عوامل محیط خارجی در رده اول قرار می‌گرفتند، با قاطعیت گفته می‌شد که غالب افراد سازمان، بیش از آنکه قلباً مایل به ماندن باشند، مجبورند بمانند. در حال حاضر نیز، اگرچه آن قاطعیت وجود ندارد، ولی برتری عوامل محیط داخلی و بخصوص محیط خارجی بر عوامل رضایت شغلی، سیمای جالبی از مدیریت حفظ و نگهداری سازمان به نمایش نمی‌گذارد.

نگاهی موشکافانه در درون طبقات نمونه، این حقیقت را ملموس‌تر می‌کند که بیش‌تر پرسنل سازمان نه بواسطه علاقه به شغلشان، بلکه بواسطه فشار عوامل محیطی، اعم از داخلی و خارجی، در سازمان باقی مانده‌اند. عوامل انگیزشی فقط در گروه مدیران و متخصصان در سطح نسبتاً قابل‌قبولی قرار دارد و این نشان می‌دهد که مدیریت حفظ و نگهداری نیروی انسانی شرکت عملکرد جالبی نداشته و نتوانسته دلایل مناسبی را برای حفظ و بقای پرسنل ایجاد کند.

همچنین در قسمت تجزیه و تحلیل یافته‌ها مشخص شد که میزان تأثیر رضایت شغلی با سطح مهارت ارتباط

مستقیمی دارد. دلایل متعددی برای این امر می‌توان برشمرد که تنوع کاری، استقلال در انتخاب روش‌ها و قدرت تصمیم‌گیری از آن جمله‌اند و البته مدیران و متخصصان به مراتب بیش‌تر از پرسنل سطوح پایین‌تر از این عوامل برخوردارند.

ارتباط معکوسی نیز بین سطح مهارت و تأثیر عوامل محیط خارجی مشاهده می‌گردد. نتایج آزمونهای L.S.D نیز با روابط موجود میان سطح مهارت و عوامل انگیزشی و سطح مهارت و عوامل محیط خارجی، هماهنگی دارد. با مروری بر نتایج این آزمون‌ها مشخص می‌شود که بیش‌ترین تأثیر عوامل رضایت شغلی (انگیزشی) بر ماندگاری افراد در گروه مدیران و متخصصان است؛ درحالی‌که در سه گروه دیگر، از کم‌ترین تأثیر برخوردار می‌باشد. همین نتایج را در جداول ۶ و ۷ می‌توان مشاهده کرد. جدول ۶ نیز نشان از برتری عامل رضایت شغلی در گروه مدیران و متخصصان دارد و جدول ۷، برتری عامل محیط خارجی را در سه گروه دیگر نشان می‌دهد.

بنابراین، می‌توان گفت که تعداد زیادی از پرسنل سازمان در عین نارضایتی از شغلشان، تنها بواسطه تأثیر عوامل محیط خارجی و محیط داخلی در سازمان باقی مانده‌اند. همچنین ارتباط معکوس تأثیر عوامل انگیزشی و محیط خارجی بر ماندگاری افراد قابل توجه است، به عبارت دیگر هرچقدر میزان رضایت شغلی افراد افزایش می‌یابد، قدرت عوامل محیطی در ماندگاری افراد با کاهش همراه است.

نتیجه نهایی اینکه، بسیاری از ناراضیان شغلی، فقط بواسطه دلایل محیط خارجی در سازمان باقی مانده‌اند و این به هیچ عنوان برای سازمان، خبر خوشی تلقی نمی‌شود. فردی که بواسطه دلایلی همچون مسئولیت‌های خانوادگی و عدم تمایل به جستجو برای یافتن یک شغل دیگر، در سازمان باقی می‌ماند، درحالی‌که از شغل خود ناراضی است، نمی‌تواند نیروی خلاق و پویایی باشد و سرانجام زمانی که فرصت مقتضی را به دست آورد، سازمان را ترک خواهد کرد.

در عین حال، یافته‌های تحقیق، این فرضیه را که دلایل افرادی که در سازمان باقی مانده‌اند، الزاماً در تضاد با دلایل افرادی که سازمان را ترک کرده‌اند، نیست، به اثبات

قدرت در او بالا و درعوض نیاز به تعلق در وی پایین باشد.

۳- بهره گرفتن از هدفها: مدیران می باید از این مسأله اطمینان خاطر حاصل کنند که کارمندان، هدفهای مشخص و خدشه ناپذیری داشته باشند و در عین حال، به بازخور و این که در تحقق اهداف، تا چه حد به خوبی پیش می روند، توجه کنند. ضمناً مشارکت افراد در هدف گذاری، نقش مهمی در ایجاد انگیزش ایفا می کند. در صورتی که کارمندان، اهداف را قابل حصول ندانند، از تلاش خود خواهند کاست. مدیران باید یقین حاصل کنند که کارمندان اطمینان دارند کوشش هایشان می تواند به تحقق اهداف منجر گردد. عبارت دیگر کارکنان باید توانایی انجام دادن کار را داشته باشند و فرایند ارزیابی را که به وسیله آن، عملکردشان مورد سنجش قرار می گیرد، معتبر بدانند.

۴- فردی کردن پاداش ها: از آن جا که کارمندان، نیازهای مختلفی دارند، آنچه که برای یک نفر، به عنوان تقویت به کار می رود، ممکن است برای دیگری، مفید نباشد. مدیران باید آگاهی خود را درباره اختلافات فردی، به کارگیرند و پاداش هایی را که بر آنها نظارت دارند، فردی کنند.

۵- پیوند پاداش ها با عملکرد: مدیران باید پاداش ها را به نوع عملکرد مشروط کنند. پاداش دادن به عواملی جز عملکرد، تنها باعث تقویت آن عوامل و نه لزوماً عملکرد خواهد شد. از بین بردن ابهام هایی که درباره دستمزدها، میان کارکنان مطرح است و علنی کردن مزد کار هر کس، از جمله اقداماتی است که پاداش را بالقوه، پراکنج تر می کند.

۶- در زمینه عوامل فیزیکی، ایجاد فضای سبز در محیط های صنعتی، وجود نور کافی در سالن های کار، کاهش شلوغی اطاقها و کاستن از آلودگی محیط کار، در افزایش تأثیر عوامل محیط داخلی بر ماندگاری افراد مؤثرند.

با تمهیدات فوق می توان نیروی عوامل انگیزشی را تا حد قابل قبولی افزایش داد تا ترکیبی درست از دلایل برای ماندگاری سازمانی ایجاد گردد. ولی باید توجه داشت، آنچه برای مدیریت درست یا غلط است، همیشه مفهوم مشابهی را برای کارمند نخواهد داشت، و شاید بهتر باشد که بگوییم به همان اندازه برای او درست یا غلط محسوب

می رساند. ۴۳ درصد افراد نمونه، از لحاظ رضایت شغلی در سطح پایینی قرار دارند، درحالی که نقش عوامل محیط خارجی در ماندگاری آنها، بسیار قوی و قابل ملاحظه است. این افراد دقیقاً در وضعیتی قرار دارند که افراد ترک خدمت کننده در آن قرار داشته اند، با این تفاوت که اینها مانده اند. بنابراین، وجود نرخ ترک خدمت پایین، مؤید این مطلب نیست که پرسنل سازمان از شغلشان راضی هستند و یا این که مدیریت حفظ و نگهداری نیروی انسانی در فعالیت ها و برنامه ریزی هایش موفق بوده است.

### پیشنهادات

نتایج تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که تأثیر عوامل انگیزشی بر ماندگاری پرسنل به مراتب کم تر از عوامل محیطی است. همچنین ارتباطی معکوس بین تأثیر عوامل انگیزشی و عوامل محیط خارجی مشاهده گردید. با استفاده از همین نتایج، می توان برنامه ریزی های مناسبی را در جهت بهبود فرایند حفظ و نگهداری نیروی انسانی انجام داد. عبارت دیگر با اجرای برنامه های گوناگون انگیزشی، باید از قدرت عوامل محیط خارجی در ماندگاری پرسنل کاست. در این راستا پیشنهادات زیر قابل بررسی بیش تر می باشد:

۱- غنی ساختن شغل: مسئولیت های منظور شده در مشاغل، باید به گونه ای باشد که فرد، احساس هویت کرده و وجود خود را ارزشمند تلقی کند. در بسیاری مواقع، به منظور افزایش راندمان، تقسیم وظایف به حدی صورت می گیرد که مشاغل را بسیار ساده و بی محتوا می کند و فرد با انجام آنها، احساس می نماید که هویت انسانی خویش را از دست داده است. بنابراین، غنی ساختن شغل و گنجاندن مسئولیت های با مفهوم در آنها، یکی از روش های افزایش انگیزش در افراد می باشد.

۲- تناسب افراد با مشاغل: شواهد فراوانی وجود دارند که نشان می دهند، فواید مربوط به انگیزش، از انتخاب بجا و دقیق افراد برای کارها حاصل می شوند. مثلاً اگر کار ایجاب می کند که واحد مستقلی را درون یک شرکت تجاری بزرگ اداره کنیم باید در جستجوی آدمی توفیق گرا باشیم، ولی اگر کار مورد نظر، یک پست خالی مدیریتی در یک سازمان بوروکراتیک است باید نامزدی برایش انتخاب کرد که نیاز به

پرسنلی و همچنین خط‌مشی‌هایی که توانایی پاسخگویی به ارزشهای متفاوت کارکنان را داشته باشد، لازم به نظر می‌رسد. بنابراین توسعه استراتژی و تقویت‌هایی که سبب گردد کارکنان به واسطه دلایلی که هم برای خودشان و هم برای شرکت صحیح هستند بمانند، نیز مؤثر خواهد بود.

نمی‌گردد، و حتی چه‌بسا که آنچه را مدیریت درست تلقی می‌کند کارمند غلط تفسیر کند.

سرانجام هر نوع تفسیری که از درست یا غلط به عمل آید، تدارک یک محیط کاری که با هدفهای مشخص کارکنان و ارزشهایشان برای کار و زندگی تا اندازه زیادی تطابق داشته باشد، ضروری است و توسعه برنامه‌های

### منابع

- Mulhern Barbara (2003) Retaining good employees, American Nurseryman, September 15, pp.39-42.
- IOMA's Yearbook (2003) IOMA's Report on Salary Surveys, Managing Accounts Payable YEARBOOK.
- Wynn, Paul (2005) Training, incentives help Practices retain employees, Cosmetic Surgery Times, October
- ASAD (2000) WHY EMPLOYEES STAY--OR GO Facilities Design & Management, 02794438, Oct, Vol. 19, Issue 10, pp.46-49.
- Tony Silbe rand Folio (2001) Why employees, STAY The Magazine for Magazine Management,00464333, 8/1/, Vol. 29, Issue 10.
- Karen schweizer (2004) 24th Annual salary & Job Satisfaction Survey Food Engineering, Dec, Vol. 76 Issue 12, pp.32-36.
- Harkness, Mai James, Lea (2001) Getting It, Communication World, Feb/Mar, Vol. 18, Issue 2, p.7.
- Jenny king (1999) 10 years? That's a 'new hire' at knight deal, Automotive News, 02/08, Vol. 73 Issue 5805, p. 92.
- Tello, Greene Marco Polo, Walter E (1996) US managerial strategies and applications for retaining personnel in Mexico International Journal of Manpower, Vol. 17 Issue 8, 54.
- Sunil Ramlall (2004) A Review of Employee Motivation Theories and their Implications For Employee Retention within Organizations, The journal of American Academy of Business, Cambridge, September, pp. 52-64.
- Langan Shelly (2000) Finding the needle in the haystack: the challenge of recruiting and retaining sharp employee, Public personnel Management, Vol. 29, No. 4, Winter, pp.149-162.
- Min Hokey and Emam A. (2003) Developing the profiles of Truck drivers for their Successful recruitment and Retention, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 33, No. 2, pp.149-162.
- Singer, Kevin J. (1992) challenges of employee retentions, Management Research New, 22, 10; ABI/INFORM Global p.1.
- Taplin Ian M., Winterton, Onnathan and Winterton Ruth (2003) Understanding Labor Turnover in a Labor Intensive Industry: Evidence from the British Clothing Industry, Journal of Management Studies, 40;4 June, 22-238.
- McKinnon, Jill L., Harrison Graeme L., Chow Chee W. and Anne Wu (2003) Organization a culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan, International Journal of Business Studies; Vol. 11, No. 1, June, pp. 25-44.