

دانشگاه پیام نور

دانشگاه حسابداری و مدیریت

پایان نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد مدیریت گرایش منابع انسانی

عنوان:

عوامل مرتبط با ماندگاری منابع انسانی در شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی

چکیده

دنیای امروز دنیای سازمان‌هاست و نیروی انسانی با ارزش‌ترین منبع سازمانی محسوب می‌شود. منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم می‌بخشد و زمینه‌های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌کند و این نکته‌ای است که سازمان‌ها به آن پی برده‌اند و در جذب این نیروها رقابت و سعی می‌کنند آنان را نگه دارند و مانع از ترک خدمتشان شوند. امروز بیش از هر زمان دیگری مشخص شده است که رشد و توسعه سازمان‌ها و در پی آن یک جامعه و کشور درگرو استفاده صحیح از نیروی انسانی و میزان ماندگاری آنان است. هدف از این پژوهش بررسی شدت و میزان تاثیرگذاری تعدادی از عوامل مرتبط با ماندگاری منابع انسانی می‌باشد به این منظور فرضیه‌های این پژوهش در یک چارچوب نظری منتج از مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی بنا شده است و عوامل ماندگاری بصورت شش عامل نظام پرداخت، امکانات و خدمات رفاهی، شرایط محیط کار، آموزش منابع انسانی، ارتقا بر اساس شایستگی و ویژگیهای شغل مورد بررسی قرار می‌گیرد ابتدا با طرح ۲ فرضیه اصلی و ۶ فرضیه فرعی در چارچوب نظریه بهداشتی- انگیزشی هرزبرگ درصدد برآمدیم تاثیر این شاخص‌ها را در نگهداری منابع انسانی در شرکت صنایع پتروشیمی بسنجیم.

در این تحقیق ابتدا خطی بودن و نرمال بودن متغیرها را بررسی نموده و برای نرمال بودن داده‌ها از آزمون کالموگراف اسمیرنوف استفاده شده است و پس از آن برای تأیید مدل تحلیلی ارائه شده از

معادلات ساختاری و تحلیل مسیر و نرم افزار لیزرل کمک گرفته شده و همچنین برای بررسی تفاوت میان متغیرهای جمعیت شناختی در جواب گوئی به سوالات از آزمون آنالیز واریانس یکطرفه استفاده گردیده است .

براساس آزمونهای انجام شده ارتباط هرشش عامل مورد بررسی با ماندگاری منابع انسانی مورد تأیید قرار گرفته و بین میزان تحصیلات و نظام پرداخت ،میزان سابقه با آموزش و پست سازمانی با ویژگیهای شغلی رابطه معنی داری برقرار شده است .

اصطلاحات کلیدی : ماندگاری منابع انسانی، نظام پرداخت، ارتقاء سازمانی ، ویژگیهای شغل ، شرایط محیط کار ، امکانات و خدمات رفاهی و آموزش منابع انسانی ،عوامل بهداشتی و انگیزشی

فهرست

چکیده

۱

فصل اول کلیات تحقیق

۱-۱

- ۱۸-۲-۲ تعریف مدیریت منابع انسانی ۱۸
- ۳- بهبود کیفیت زندگی کاری ۲۱
- ۴- بهره‌وری ۲۱
- ۵- قانون پذیر بودن ۲۱
- ۶- مسئولیت اجتماعی ۲۱
- ۷- تعادل در جبران خدمات ۲۱
- ۸- ایجاد انگیزش (کاظمی، ۱۳۸۰: ۴) ۲۱
- ۲-۲-۴ اهداف اجتماعی مدیریت منابع انسانی ۲۱
- ۲-۲-۵ اهداف سازمانی مدیریت منابع انسانی ۲۲
- ۲-۲-۶ اهداف عملیاتی مدیریت منابع انسانی ۲۲
- ۲-۲-۷ اهداف فردی مدیریت منابع انسانی ۲۳
- ۲-۲-۸ وظایف مدیریت منابع انسانی ۲۳
- ۲-۲-۹ سیر تکامل مدیریت منابع انسانی ۲۵
- توجه به سیر تکامل نظام مدیریت منابع انسانی نشانگر تطبیق و سازگاری این نظام در هر دوره از زمان با عوامل و چالش‌های محیطی هست. ۲۷
- چرا که نظام مدیریت منابع انسانی نیز به عنوان یک سیستم در محیطی فعالیت می‌کند که متاثر و موثر از عوامل و چالش‌های محیطی مختلفی که سازمان‌های با آن مواجه هستند مدیران منابع انسانی را بر آن می‌دارد به جای آنکه به بخش محدودی از عملیات متمرکز شوند با یک دید کلی و کلان نسبت به عوامل درون و برون سازمانی برنامه ریزی و اقدام نمایند. شکل شماره ۲-۲ سیر تکامل مدیریت منابع انسانی را تا دهه ۱۹۹۰ نشان می‌دهد. ۲۷
- ۷- مدیریت منابع انسانی در دهه حاضر یعنی دهه اول ۲۰۰۰ دارای حوزه‌های متفاوتی هستند و گستره فعالیت این مدیریت بسیار افزایش یافته و کلیدی تر شده است (ابوالعلی و غفاری، ۱۳۸۵: ۱۲۲) شکل ۲-۳، چهار نقش مهم مدیریت منابع انسانی را در چهار زمینه نشان می‌دهد. اصلی‌ترین و تاثیرگذارترین نقشی که مدیران منابع انسانی در عصر جدید دارا بودند شریک راهبردی شرکت می‌باشد. ۲۸
- نقش متخصص روابط کار ۲۹
- نقش متخصص امور اداری ۲۹
- ۳-۲ فرآیند جذب (کارمندیابی) ۳۲
- منابع خارجی ۳۴

۳۵	محاسن استفاده از نیروی انسانی خارجی
۳۶	معایب استفاده از نیروی انسانی خارجی
۳۶	جذب ۳-۳-۲
۳۹	۱-۱ مقدمه
۴۰	۲-۱ بیان مسئله
۴۲	۳-۱ اهمیت موضوع
۴۳	۴-۱ اهداف تحقیق
۴۳	۵-۱ فرضیات تحقیق
۴۴	۶-۱ روش تحقیق
۴۵	۷-۱ تعریف واژگان:
۴۹	۴-۲ فرآیند بهسازی (آموزش) منابع انسانی
۵۱	۱-۴-۲ تاریخچه آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان
۵۲	۲-۴-۲ اهداف نظام بهسازی منابع انسانی
۵۲	الف - اهداف سازمانی
۵۳	ب- اهداف کارکنان
۵۳	ج - اهداف اجتماعی
۵۴	۳-۴-۲ مزایای بهسازی منابع انسانی
۵۴	برای بهسازی منابع انسانی مزایای زیادی برشمرده اند که برخی از آنها بشرح زیر است :
۵۵	۴-۴-۲ مراحل آموزش
۵۶	۱- تعیین نیازهای آموزشی
۵۶	۲- اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی
۵۶	۳- محتوای دوره ها
۵۷	۴- به کارگیری اصول یادگیری
۵۸	۵- اجرا و ارزشیابی
۵۹	۲-۴-۵ روشهای آموزش
۵۹	الف- روشهایی که منظور از آنها ارائه اطلاعات است
۵۹	سخنرانی:
۵۹	سمینار:
۶۰	ب- روشهای شبیه سازی :
۶۰	ج- روشهای آموزش ضمن خدمت:

۶۱	گردش شغلی:
۶۱	آموزش کارگاهی:
۶۲	مربی گری:
۶۲	جانشینی موقت:
۶۲	آموزش استاد شاگردی:
۶۳	۵-۲ فرآیند ماندگاری و نگهداری منابع انسانی
۶۵	۲-۵-۲ هزینه ها و منافع ترک خدمت
۶۵	الف- هزینه های ترک خدمت
۶۷	ب- مزایای ترک خدمت
۶۸	۳-۵-۲ شاخص های نگهداری منابع انسانی:
۶۸	برای نگهداری منابع انسانی شاخصهایی را برشمرده اند که بشرح زیراست:
۷۰	۴-۵-۲ نظریه های مربوط به ماندگاری و انگیزش منابع انسانی:
۸۱	ب- نظریه «سل گلرمن» ۱ (۱۹۷۵)
۸۱	ج - نظریه «رابرت پرستوس» ۲ (۱۹۷۷)
۸۴	د- نظریه «اتکینسن و مک کلاند» ۱ (۱۹۷۱)
۸۴	ه- نظریه «مبلی» (۱۹۷۳)
۸۶	منبع: (رحمانپور، ۱۳۸۰، ۱۹)
۸۶	(رحمانپور، ۱۳۸۰، ۱۶)
۹۸	۲-۴-۴ نظریه های انگیزش:
۱۰۱	ج - نظریه دو عاملی هرزبرگ (۱۹۵۹)
۱۰۱	عوامل راضی کننده یا انگیزشی:
۱۰۲	عوامل بهداشتی یا عدم رضایت:
۱۱۵	۲-۶-۲ نظام جبران خدمات (سیستم پرداخت)
۱۱۶	۲-۶-۲ حقوق و دستمزد:
۱۱۶	الف - تعریف حقوق و دستمزد
۱۱۶	ب- نقش حقوق و دستمزد
۱۱۷	۱- نظریه عرضه و تقاضا
۱۱۷	۲- نظریه قدرت پرداخت
۱۱۸	۳- نظریه هزینه زندگی
۱۱۸	۴- نظریه کارایی

ت - اجزای تشکیل دهنده حقوق و دستمزد	۱۱۹
۱- ارزش کار برحسب نیاز جامعه	۱۱۹
۲- عوامل کار	۱۱۹
۳- عوامل شخصی	۱۱۹
۴- عوامل جنبی	۱۲۰
ج- سیاستهای حقوق و دستمزد	۱۲۰
چ - عوامل موثر بر سیاستهای حقوق و دستمزد:	۱۲۰
1- عوامل موثر بر عملکرد و انگیزش:	۱۲۰
2- تاثیر فرهنگ سازمانی بر پرداختها:	۱۲۰
3- تاثیر ساختار سازمانی بر پرداختها:	۱۲۱
4- عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان از نظام حقوق و دستمزد:	۱۲۱
۲-۶-۳ پاداش	۱۲۲
۲-۵-۳-۱ مدل پاداشهای فردی :	۱۲۲
۲-۶-۳-۲ انواع پاداش در سازمان	۱۲۴
۱- پاداش بیرونی	۱۲۴
الف- پاداشهای مالی	۱۲۴
ب- پاداشهای بین فردی	۱۲۵
ج- ترفیعات	۱۲۵
ج- احساس استقلال	۱۲۶
د- رشد فردی :	۱۲۶
۲-۶-۳-۳ ویژگیهای سیستم پاداش موثر	۱۲۷
۲-۶-۳-۴ منابع اعطای پاداش	۱۲۸
۱- عضویت در سازمان:	۱۲۸
2- حضور در سازمان:	۱۲۸

۱۲۹.....	۳- عملکرد:
۱۲۹.....	۴- ارشدیت:
۱۲۹.....	۵- تخصص:
۱۲۹.....	۶- دشواری کار:
۱۳۰.....	۷-۱ - ۱ یاب و ذهاب کارکنان
۱۳۰.....	۷-۲ ۲ غذاخوری و تسهیلات مربوط به آن :
۱۳۱.....	۷-۲ ۳ خانه سازی و تهیه مسکن
۱۳۱.....	۷-۲ ۴ شرکتهای تعاونی، صندوق تعاون و قرض الحسنه
۱۳۲.....	۷-۲ ۵ باشگاههای ورزشی و تفریحات سالم
۱۳۲.....	۷-۲ ۶ کمک فکری و روانپزشکی
۱۳۲.....	۷-۲ ۷ چاپ و انتشار نشریه:
۱۳۳.....	۸-۲ ترفیع و مسیرپیشرفت شغلی:
۱۳۳.....	الف - معیارهای ترفیع سازمانی
۱۳۴.....	۱- ارشدیت
۱۳۵.....	۲- عملکرد
۱۳۵.....	۳- ارزیابی
۱۳۶.....	ب- معیارهای ترفیع غیرارادی
۱۳۶.....	- ویژگیهای شخصی:
۱۳۶.....	- پارتی بازی یا حمایت از خویشاوندان:
۱۳۷.....	- عوامل اجتماعی:
۱۳۷.....	- رفاقت:
۱۳۷.....	۲-۸-۲ مسیر ترقی شغلی
۱۳۹.....	الف - مراحل مسیر شغلی
۱۴۰.....	ب- انواع مسیرهای شغلی
۱۴۷.....	۲-۱۰-۱ نظریه ویژگی های ضروری شغل :
۱۴۸.....	1- Morhed Gifin
۱۵۰.....	۱. گوناگونی در مهارت :
۱۵۱.....	مهارت ها، شایستگی ها و توانایی های خاص خود استفاده کند.
۱۵۱.....	۲. هویت کار :
۱۵۱.....	۳. اهمیت کار :

۴. آزادی عمل: ۱۵۲

۵. بازخور کردن نتیجه : ۱۵۲

..... ۱۵۵

شکل ۱۸-۲ مدل تحقیق عوامل ماندگاری منابع انسانی در شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی ۱۵۵

۱۲-۲ آشنایی با جامعه آماری : ۱۵۶

تحلیل داده ها فرآیندی است که طی مراحل، داده هایی که با استفاده از ابزارگرد آوری اطلاعات فراهم شده است پردازش می شود و زمینه های لازم برای تحلیل های مختلف و ایجاد ارتباط بین داده های گوناگون برای آزمون

فرضیه ها ایجاد می گردد. ۱۷۱

روش تحقیق متناسب با ساختار فرضیه ها ، ماهیت داده ها و اهداف تحقیق تعیین می شود در این تحقیق نیز با توجه به روش تحقیق و فرضیات ، از آمار توصیفی شامل فراوانی ، درصد فراوانی ، فراوانی تجمعی و آمار استنباطی شامل

آزمون همبستگی پیرسون ، آزمون آنالیز واریانس یکطرفه استفاده گردیده و به منظور تعمیم نتایج به جامعه آماری نیز از آمار استنباطی شامل تحلیل عاملی و تحلیل مسیر استفاده شده است ۱۷۱

۳-۶-۱- فنون آماری توصیفی و استنباطی : ۱۷۱

در این تحقیق از دو روش آماری جهت بررسی و تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شده است. ۱۷۱

1. آمار توصیفی : که شامل توصیف اطلاعات جمعیت شناختی و سوالات پرسشنامه است .

2. آمار استنباطی : شامل آزمون های آماری جهت بررسی فرضیه های تحقیق است. ۱۷۱

قبل از آنکه از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر برای آمار استنباطی این مدل تحقیق استفاده شود لازم است

قبلاً نرمال بودن (همگنی داده ها) متغیرها مورد بررسی قرار گیرد ۱۷۱

الف - آزمون کولمو گروف - اسمیرنوف : ۱۷۱

فصل سوم : روش پژوهش

۳-۱ مقدمه ۱۴۹

۳-۲ نوع تحقیق ۱۵۰

۳-۳ روش نمونه گیری و حجم نمونه ۱۵۳

۳-۴ چارچوب نظری تحقیق ۱۵۴

۳-۵ روش و ابزار گردآوری اطلاعات ۱۵۵

۳-۶ اعتبار و روایی سنجی ۱۵۷

۳-۷ روش تحلیل داده ها ۱۵۹

۳-۷-۱ فنون آماری توصیفی و استنباطی ۱۵۹

الف - آزمون کولمو گروف - اسمیرنوف ۱۶۰

ب - مدل معادلات ساختاری ۱۶۰

ج - تحلیل مسیر ۱۶۲

د- مدل لیزرل ۱۶۴

ه- آزمون آنالیز واریانس یکطرفه ۱۶۵

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل اطلاعات

۱-۴	مقدمه	۱۶۷
۲-۴	آمار توصیفی	۱۶۷
۳-۴	مدل تحلیل ارائه شده در معادلات ساختاری	۱۹۵
۴-۴	آزمون نرمال بودن داده ها	۱۹۶
۴-۴	۱ تا ۶ آزمون نرمال بودن داده ها	۱۹۶
۵-۴	نتایج حاصل از تحلیل مسیر	۲۰۲
الف	شکلهای ارزیابی پارامتر مدل	۲۰۲
ب	تجزیه و تحلیل فرضیه ها	۲۰۵
ج	نتایج تحلیل مسیر برای ماندگاری	۲۱۱
د	شاخص برازندگی	۲۱۱
۷-۴	تجزیه و تحلیل جمعیت شناختی در پاسخگویی به فرضیات	۲۱۳

۴

فصل پنجم: نتیجه گیری

۱-۵	مقدمه	۲۳۱
۲-۵	بحث و نتیجه گیری	۲۳۱
۳-۵	پیشنهادها	۲۳۹
۴-۵	پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده	۲۴۰
	منابع	۲۴۲
	پیوست	۲۴۷

فهرست اشکال و جداول

شکل ۱-۲	وظایف مدیریت منابع انسانی	۲۶
شکل ۲-۲	سیر تکاملی مدیریت منابع انسانی	۲۸
شکل ۳-۲	چهار نقش مدیریت منابع انسانی	۲۹
جدول ۱-۲	باورهای جدید و قدیم منابع انسانی	۳۰

- شکل ۲-۴ نظام مدیریت منابع انسانی ۳۲
- شکل ۲-۵ مراحل آموزشی در تهیه و تنظیم دوره های آموزش و توسعه منابع انسانی ۴۳
- شکل ۲-۶ منحنی یادگیری ۴۵
- جدول ۲-۲ هزینه ضایعات نیروی انسانی ۵۴
- شکل ۲-۷ رضایت شغلی و محیط (نظریه فلاورز) ۶۱
- جدول ۲-۳ دلایل انگیزشی نگهدارنده و عوامل محیطی ۶۴
- جدول ۲-۴ اثرات عوامل محیطی بر کارکنان و سطوح مختلف رضایت شغلی و مهارت ۶۸
- شکل ۲-۸ نظریه مبلی ۷۶
- جدول ۲-۵ تعدادی از دلایل ماندن کارکنان بر حسب سطوح مختلف ارزشهای کاری ۸۰
- شکل ۲-۹ ماتریس چهاروجهی ترکیب انواع ترک خدمت ۸۳
- شکل ۲-۱۰ مدل تلفیقی ماندگاری و ترک خدمت ۸۸
- شکل ۲-۱۱ سلسله مراتب مازلو ۶۸
- جدول ۲-۶ عوامل بهبود رضایت شغلی (انگیزشی) ۹۰
- جدول ۲-۷ عوامل بهداشتی ۹۱
- جدول ۲-۸ ویژگیهای انسان بالغ و نابالغ ۹۳
- شکل ۲-۱۲ نظریه انتظار ۹۵
- شکل ۲-۱۳ مدل پورتر و لاولر ۱۰۰
- شکل ۲-۱۴ اجزای تشکیل دهنده نظام جبران خدمت ۱۰۳
- شکل ۲-۱۵ مولفه های مختلف یک سیستم پاداش دهی ۱۱۱
- شکل ۲-۱۶ الگوی سلسله مراتبی فرضی مسیر ترقی شغلی فروش ۱۲۶
- شکل ۲-۱۷ مدل هاگمن - اولدهام ۱۳۸
- شکل ۲-۱۸ مدل تحلیلی تحقیق ۱۴۳
- شکل ۲-۱۹ جدول آماری شاغلان شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی ۱۴۶
- شکل ۲-۲۰ نمودار سازمانی شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی ۱۴۷
- جدول ۳-۱ ارتباط فرضیات با شماره سئوالات ۱۵۶
- جدول ۴-۱ تفکیک نمونه براساس میزان تحصیلات ۱۶۷
- جدول ۴-۲ تفکیک نمونه براساس سابقه کاری ۱۶۸
- جدول ۴-۳ تفکیک نمونه براساس پست سازمانی ۱۶۸
- جدول ۴-۴ تفکیک نمونه براساس جنسیت ۱۶۹
- جدول ۴-۵ تا ۴-۵۳ تفکیک نمونه براساس پاسخگویی به سئوالات ۱۶۹
- شکل ۴-۵۴ مدل تحلیلی ارائه شده در تحقیق ۱۹۵
- جدول ۴-۵۴ تا ۴-۷۹ نتایج توزیع دو متغیر فرضیه ها (نرمال بودن) ۱۹۶
- شکل ۴-۲ تا ۴-۷ نمودار هیستوگرام نرمال بودن مربوط به فرضیه ها ۱۹۷

شکل ۴-۸	میزان ضرایب استاندارد نشده نتایج تحلیل مسیر	۲۰۳
شکل ۴-۹	میزان T نتایج تحلیل مسیر	۲۰۳
شکل ۴-۱۰	میزان ضرایب استاندارد شده نتایج تحلیل مسیر	۲۰۴
شکل ۴-۱۱	محاسبات انجام شده در تحلیل مسیر نرم افزار لیزرل	۲۰۴
شکل ۴-۱۲	کلیه ضرایب و ارتباط طراحی شده در نرم افزار لیزرل	۲۰۵
جدول ۴-۶۰ تا ۶۵	نتایج تحلیل مسیر فرضیه ها	۲۰۶
جدول ۴-۶۶	نتایج تحلیل مسیر برای ماندگاری	۲۱۱
جدول ۴-۶۷	میزان برازندگی و مطلوبیت مدل تحقیق	۲۱۳
جدول ۴-۶۸ تا ۸۵	نتایج آزمون واریانس یکطرفه عوامل جمعیت شناختی فرضیات	۲۱۵

مقدمه:

یکی از مباحثی که در سالهای اخیر در شرکتها مطرح شده است حفظ و نگهداری منابع با ارزش انسانی می باشد با توجه به اینکه لازمه تحلیل و مطالعه در این موضوع ، کنکاش و پژوهش در حوزه مدیریت منابع انسانی می باشد.

برای آشنایی با این مقوله ابتدا لازم است پس از بیان پیشینه تحقیق ، مدیریت منابع انسانی و نظام مدیریت منابع انسانی که شامل سه فرآیند اصلی ، جذب ، ماندگاری و آموزش منابع انسانی است ، تشریح گردد.

فرآیند ماندگاری (حفظ و نگهداری) منابع انسانی شامل نظریات مهم و کلیدی در مباحث انگیزشی و ماندگاری می باشد که هر کدام به ترتیب بیان می گردد و همچنین پس از آن شش عامل مورد بررسی این تحقیق ، که عبارتند از نظام پرداخت ، امکانات و خدمات رفاهی ، محیط کار ، آموزش ، ارتقا بر اساس شایستگی و ویژگیهای شغل ارائه گردیده است.

در خاتمه فصل ضمن ارائه مدل تحقیق ، با خصوصیات و وضعیت جامعه تحقیق ، شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی ، بطور اجمالی بیان می گردد.

۱-۲ پیشینه تحقیق:

شاید اولین فردی که موضوع منابع انسانی از محور ماندگاری در سازمانها مورد بررسی قرار داد آقای فلاورز ۱ در سال ۱۹۶۵ در موسسات تگزاس آمریکا بود .ایشان در این خصوص کتاب " هدف گذاری کلید اثربخشی فردی و سازمانی " را بوسیله انجمن مدیریت آمریکا منتشر کرد و از بنیاد مک کینسی ۲ و آکادمی مدیریت جایزه دریافت کرده است .

نظریه این محقق و سایر اندیشمندان در عناوین بعدی تحقیق بطور دقیق مورد بررسی قرار می گیرد.

ت و می یر ۳ در سال ۱۹۹۳ بیان نمودند که کارکنان به یکباره سازمان را ترک نمی کنند، بلکه "تمایل به ترک شغل" را به صورت تدریجی در خود پرورش می دهند و پس از در نظر گرفتن همه شرایط و مناسب بودن فرصت های استخدامی در سازمان های دیگر، اقدام به ترک شغل می نمایند. میشل وبروک ۴ (۱۹۹۴) گزارش کرده اند که بین متغیر های سن و استخدام رسمی با تمایل به ترک شغل رابطه منفی وجود دارد، به این معنی که با افزایش سن از میزان تمایل به ترک شغل کاسته می شود و بیشترین میزان ترک شغل در یک سال اول استخدام اتفاق می افتد و کارکنانی که سازمان را ترک می کنند معمولاً سابقه استخدام کوتاهی دارند (میشل و بروک، ۱۹۹۴).

1- Flowers 2- Mac Kincy 3-Tete & Miyer 4- Micher & Biruke

علاوه بر آن، کارکنان رسمی کمتر از کارکنان غیر رسمی (کارکنان قراردادی) تمایل به ترک سازمان دارند. هاتون و امرسون ۱ (۱۹۹۸) از تحقیق خود نتیجه گرفتند که سطح تحصیلات با تمایل به ترک شغل رابطه مثبت دارد و افراد با تحصیلات بالا بیشتر از افراد با تحصیلات پایین، تمایل دارند که شغل خود را ترک کنند. به عبارت دیگر کارکنانی که دارای تحصیلات بالایی هستند در صورتی که احساس کنند که به تخصص آن ها احترام گذارده نمی شود، احتمال بیشتری وجود دارد که سازمان را ترک کنند هم چنین وای و رابینسون ۲ (۱۹۹۸) به این نتیجه رسیدند، افرادی که به لحاظ شغلی در

طبقه غیر مدیریتی قرار دارند، در مقایسه با افرادی که در این طبقه قرار دارند (طبقه مدیریتی) تمایل بیشتری دارند که شغل خود را ترک کرده و به سازمان دیگری بروند. مطالعات انجام گرفته در زمینه ارتباط بین جنسیت و تمایل به ترک شغل به نتایج بسیار متناقضی منجر شده است. برای مثال، نتایج به دست آمده نشان می دهد که زنان در مقایسه با مردان تمایل بیشتری به ترک شغل دارند و دو برابر بیش از مردان، شغل خود را ترک می کنند و سرانجام لارسن و لاکین^۳ (۲۰۰۲) نشان میدهند که تمایل به ترک شغل با میزان پایه حقوق در لحظه شروع خدمت فرد در سازمان ————— و همچنین متناسب بودن مزایای پرداختی با شایستگی های فردی مرتبط است ، و بیشترین میزان تمایل به ترک شغل در سازمان هایی وجود دارد که میزان پایه حقوق آن ها در مقایسه با شغل های

1-Hatun& Amerson 2- Vay & Rabinson 3-Larson& Lakin

مشابه در سازمان های دیگر پایین است ، و هم چنین در این سازمانها سرپرستانی تازه کار و نا آشنا با محیط کاری مشغول به کار هستند.

درسالهای اخیر سه نمونه پژوهشی در داخل و خارج ایران درباره موضوع در این تحقیق ملاحظه شده است:

پایان نامه کارشناسی آقای لقمان رحمانپور (۱۳۸۰) با عنوان " شناسایی عوامل موثر در حفظ و نگهداری منابع انسانی بانک رفاه کارگران " از دانشگاه تربیت مدرس که در آن عوامل موثر در حفظ و نگهداری منابع انسانی از پنج بعد؛ دادن اطلاعات معتبر و مربوط به هنگام در زمان استخدام

، واگذار کردن کارها بر اساس شایستگی، مسیر ترقی شغلی روشن و واضح، نظام ارزشیابی و نظام پرداخت اثر بخش مورد توجه قرار گرفته است .

پایان نامه بهمن سعیدپور(۱۳۸۳) درباره "شناسائی عوامل موثر در حفظ و نگهداری منابع انسانی متخصص " ازدانشگاه آزاد ، عوامل انگیزشی مثل چالشی بودن و غنی بودن شغل ، استقلال کاری و مانند آن را مورد بحث و بررسی قرار داده است . همچنین سازمان هوایی ایالات متحده آمریکا(۲۰۰۴) تحقیقات گسترده ای روی عوامل ماندگاری نیروی انسانی انجام داده و سرانجام به این نتیجه دست یافته است که تمرکز بر آموزش مستمر و کاربردی و پاداش متناسب با آن ، اثر خیره کننده ای در ارتقای توانمندی کارکنان آن سازمان داشته است .

۱-۲-۲ فلسفه مدیریت منابع انسانی

با توجه به مسیر تکوینی و جایگاه مدیریت منابع انسانی در جهان امروز فلسفه مدیریتی منابع انسانی روشن می گردد. این فلسفه بر مبنای یک رشته فعالیت های مداوم پایه گذاری شده است که نخست هماهنگی بین سازمانی و منابع انسانی را در پذیرش اهداف مشترک سازمانی ایجاد و آنگاه رسیدن به آن اهداف و منابع را تضمین می کند در حقیقت می توان گفت فلسفه مدیریت منابع انسانی بر دو اصل استوار است: از یک سو، رسیدن به اهداف سازمانی را در گرو تامین نیازهای انسانی می داند و متقابلاً تامین این نیازها را در گرو نیل به آن اهداف . براساس این طرز تفکر، سازمان و کارکنان آن به یکدیگر متکی هستند و مدیران منابع انسانی با پر کردن خلا بین مدیران و کارکنان، رسیدن به اهداف یاد شده در بالا را آسان می سازد. (اولریش ، ۱۳۸۵ : ۴۱)

۲-۲-۲ تعریف مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

مدیریت منابع انسانی همچنین عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند (آرمسترانگ ۱۹۹۳: ۳۳-۳۴).

مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان.

چهار فرآیند جذب و استخدام، آموزش و بهسازی، به کارگیری و انتصاب و نگهداشت منابع انسانی، فرآیندهای اساسی مدیریت منابع انسانی می‌باشند.

در مدیریت منابع انسانی راهبردی فرآیندهای اساسی باید با توجه و نگاه به استراتژیهای سازمان صورت گیرد و مستقل از این راهبردها عمل نشود. اما در مدیریت راهبردی منابع انسانی فرآیندهای اساسی با توجه به استراتژیهای ملی تنظیم میگردد و در واقع مقیاس بحث به سطح ملی افزایش می‌یابد و ساماندهی مدیریت منابع انسانی در سطح کلان قرار می‌گیرد.

مدیریت منابع انسانی تخصص ویژه ای است که برای رضایت کارکنان و تامین اهداف سازمانی برنامه ریزی و کوشش می نماید. موفقیت هر سازمان در واقع در گرو ترکیب و تلفیق موثر سرمایه، مواد، ابزارآلات کاری و منابع انسانی می باشد به طریقی که نیل به اهداف برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت تصمیم گردد. مدیریت منابع انسانی در قرن ۲۱ مدیریت و اداره استراتژیک

و پایدار با ارزشترین دارایی های آشکار و پنهان شرکت یعنی کارکنانی که در آنجا کار می کنند و منفرداً و در کنار هم به شرکت در وصول به اهداف کمک می کنند و مهمترین عامل تغییر در جهت دستیابی به اهداف متغیر سازمانند. آنها می بایستی به یک راهبرد تغییر و تحول در سازمان تبدیل گردند (سعادت، ۱۳۸۷: ۳).

بواسطه تغییرات دنیای تجارت، نقش واحد منابع انسانی باید تغییر کند. زمانی واحدهای منابع انسانی به عنوان عوامل مکانیکی در نظر گرفته می شدند که سازمانها را در زمینه های استخدام، اخراج و احتمالاً آموزش کارکنان یاری می رساندند. یعنی واحد منابع انسانی یک الزام اداری یا شاید اندکی فراتر از این مقوله تلقی می شد. در مدت ۲۰ سال گذشته، اهمیت نیروی کار منعطف، خوب برانگیخته شده و بسیار ماهرانه آشکار شده است. در حال حاضر از واحد منابع انسانی انتظار می رود که ارزشی را به سازمان بیفزاید نه اینکه فقط هزینه ای را برای سازمان ایجاد کند. اولریش ۱ در مورد موفقیت سازمانی واحد منابع انسانی چهار شیوه را ارائه کرده است:

- ۱- با مدیران ارشد و صفی به منظور انتقال برنامه ریزیهای انجام شده به حوزه عمل همکاری کنند.
- ۲- به منظور ایجاد کارایی برای کاهش هزینه و حفظ کیفیت، واحد منابع انسانی باید تخصصی شود و براین اساس کار سازماندهی انجام گیرد و به مدافعی برای کارکنان تبدیل شود.
- ۳- مدیران منابع انسانی بایستی نقش عامل تغییر را در تغییر و اصلاح فرایندها و بهبود ظرفیت

سازمانی ایفا کنندیشتر واحدهای منابع انسانی پیشرفته و توانمند ممکن است فقط بر کارمندیابی،

اداره برنامه های توسعه و آموزش و طراحی خلاقیتها در جهت افزایش تنوع بازار نظارت کنند.

۴- اما به غیر از سه موضوع مطرح شده که مورد نیاز مدیران حرفه ای منابع انسانی است. آنان باید

در جهت بازنگری و شکل دهی مجدد واحد منابع انسانی همکاریهایی را با مدیران عملیاتی ترتیب

داده، به پیامدهای آن متعهد شوند. (اولریش، ۱۳۸۵: ۵۵)

۲-۲-۳ اهداف مدیریتی مدیریت منابع انسانی

در عمل مدیریت منابع انسانی مقاصد خود را با رسیدن به اهدافش متحقق می سازد. اهداف،

معیارهایی هستند که فعالیت ها نسبت به آنها ارزیابی می شود. در برخی موارد این اهداف به

دقت مورد تفکر قرار گرفته و به صورت مکتوب ارائه می شوند، اما غالباً اهداف به صورت

رسمی بیان نمی شوند. در هر صورت اهداف، فعالیت مدیریت منابع انسانی را در عمل هدایت

می کند. اهداف مدیریت اداره کارکنان و منابع انسانی شامل موارد زیر است :

۱- تامین و حفظ کارکنان شایسته.

۲- جذب متقاضیان شایسته و با استعداد.

۳- بهبود کیفیت زندگی کاری.

۴- بهره وری.

۵- قانون پذیر بودن.

۶- مسئولیت اجتماعی.

۷- تعادل در جبران خدمات.

۸- ایجاد انگیزش. (کاظمی، ۱۳۸۰: ۴)

۲-۲-۴ اهداف اجتماعی مدیریت منابع انسانی

اهداف اجتماعی عبارت است از داشتن مسئولیت اخلاقی و اجتماعی در برابر نیازها و چالش های جامعه تا آثار منفی چنین نیازهایی را به حداقل برساند. شکست سازمان در استفاده از منابع، خود در جهت منافع اجتماعی به شیوه اخلاقی ممکن است منتهی به محدودیت هایی شود. برای نمونه، جامعه ممکن است تصمیمات و منابع انسانی را به وسیله قوانینی که مانع تبعیض ها یا موجب ایمنی بیشتر و سایر موارد مشابه می شود، کنترل کند.

مدیریت منابع انسانی می تواند بصورت کلان به حل و فصل بعضی از مشکلات مهم اجتماعی مثل بیکاری، روابط نژادی، توسعه پایدار، بی خانمانی، گرسنگی، بیماری، ناپایداری سیاسی و مانند آن کمک کند. مدیریت فرهنگ سازمانی شرکتها تأثیر بسزائی در تحولات اجتماعی در بعد محلی و دولت دارند و حتی عملکرد شرکتهای بین المللی بخشی از حرکت نوآورانه اجتماعی برای پرورش ظهور تمدن جهانی به شمار می رود (کامینگر و کریستوفر، ۱۳۸۵: ۵۵).

نگرش بر سازمانها بعنوان یک سیستم اجتماعی، به مدیران منابع انسانی کمک میکند تا سازمان را در رابطه با همسازی و پاسخگویی مداوم به محیط بیرونی مربوط، کارآمدتر کنند و عملیاتی سازمان خود را با محیط و ویژگیهای آن مطابق می کند (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱: ۳۰۵).

۵-۲-۲ اهداف سازمانی مدیریت منابع انسانی

اهداف سازمانی مدیریت منابع انسانی عبارت است از درک این نکته که مدیریت منابع انسانی به منظور تشریک مساعی در اثربخشی سازمانی به وجود می آید. مدیریت منابع انسانی به خودی خود یک هدف نیست، بلکه وسیله ای است برای کمک به سازمان در جهت دستیابی به اهداف اساسی و اولیه خود. مجموعه و برآیند ترکیب اهداف و وظیفه ای منجر به تحقق اهداف سازمانی می گردد. هرچه اهداف فردی با اهداف و وظیفه ای هم جهت و همسو باشند مسیر تحقق اهداف سازمانی هموارتر می گردد. البته در صورتی این همسویی تحقق می یابد که اهداف و وظیفه ای کارکنان با اهداف سازمان منطبق باشد (همان: ۳۰۷).

۶-۲-۲ اهداف عملیاتی مدیریت منابع انسانی

عبارت است از حفظ و نگهداری مشارکت واحد مدیریت منابع انسانی در سطحی که متناسب با نیازهای سازمان باشد. هنگامی که مدیریت منابع انسانی کم و بیش پیشرفته تر از نیازهای سازمان باشد، منابع انسانی هدر می رود. سطح خدمات این واحد پرسنلی باید متناسب با نیازهای سازمان باشد. این اهداف توسط مدیران منابع انسانی بصورت واضح و تا حدی یکسان تعریف و مشخص می شوند مثلاً مدیریت منابع انسانی تعریف می کند وظیفه کارشناس اداری و مسئول حقوق و دستمزد و مانند آن در یک سازمان چیست، بدیهی است برای شناخت صحیح وظیفه کاری

و جلوگیری از سوء تفاهم، می توان با توجیه و یادآموزش و طرق دیگر وظایف را روشن و سوء تفاهم را مرتفع ساخت (همان : ۳۰۷).

۲-۲-۷ اهداف فردی مدیریت منابع انسانی

عبارت است از کمک به کارکنان در دستیابی به اهداف شخصی خود تا آنجا که این اهداف مشارکت آنها را نسبت به سازمان تشدید کند. اگر قرار است که کارکنان حفظ و نگهداری و برانگیخته شوند باید اهداف شخصی آنها برآورده شود. در غیر این صورت ممکن است عملکرد و رضایت کارکنان کاهش یابد و آنان سازمان را ترک کنند. بدیهی است که کلیه تصمیمات مرتبط با منابع انسانی همواره این پنج هدف را برآورده نمی کند؛ ولی این اهداف راهنمایی برای ارزیابی و متعادل ساختن تصمیمات است. این مرحله بدلیل پیچیدگی، عدم یکرنگی می تواند بسیار مشکل ساز و حتی فریبنده باشد و برای تحقق سایر اهداف نیز مانع ایجاد کند، اهدافی که هر کدام در ظاهر بیان و مطرح می کنند یا حتی شعار می دهند، ولی آیا به این اهداف از ته دل و در باطن معتقدند؟ وظیفه مدیران منابع انسانی انطباق اهداف کارکنان با اهداف سازمان است (همان : ۳۰۶).

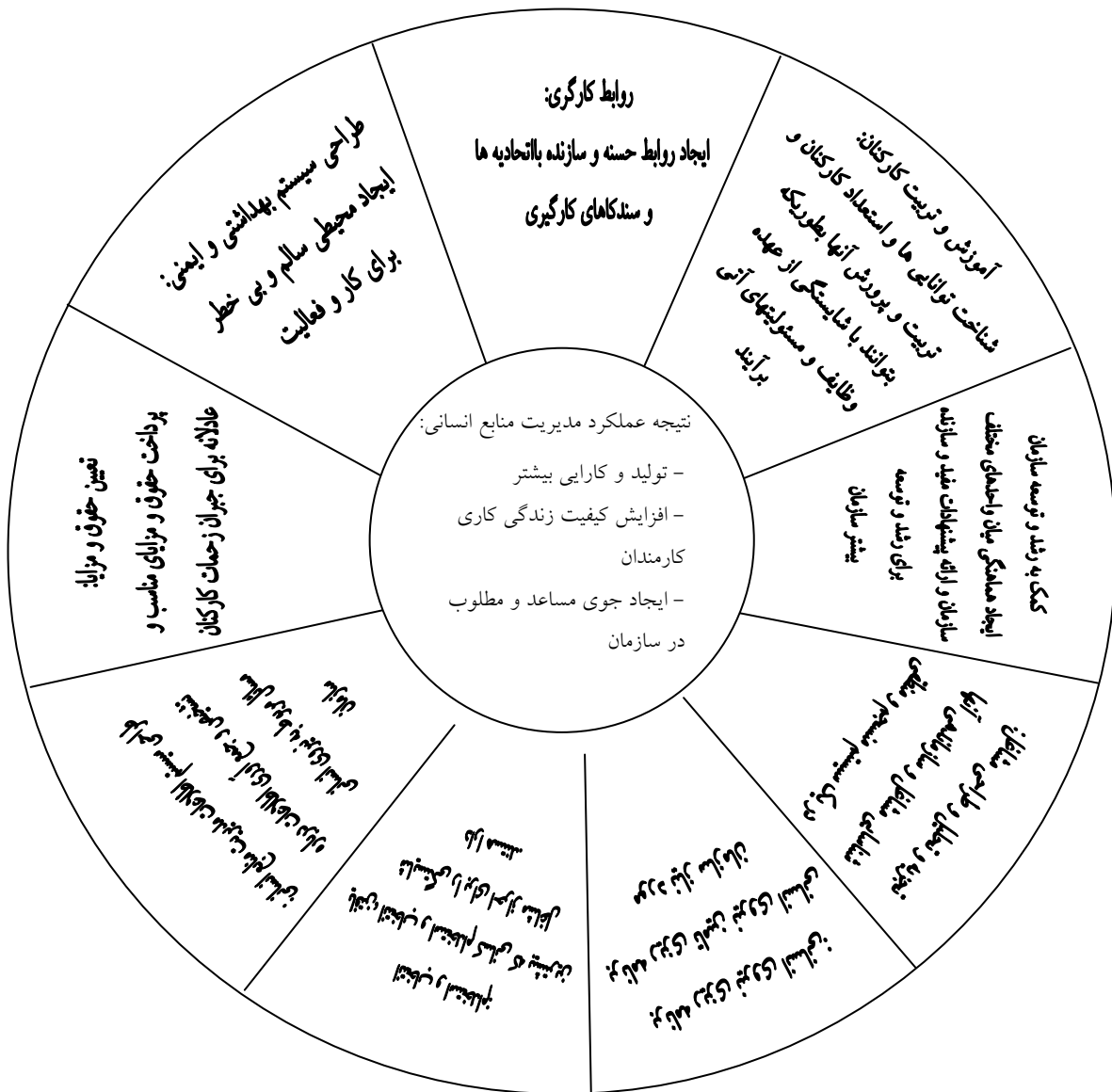
۲-۲-۸ وظایف مدیریت منابع انسانی

موارد زیر از جمله مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان است که به آنها اشاره می شود:

- نظارت بر استخدام در سازمان به طوری که این امر در چارچوب قانون و مطابق با قوانین و مقررات صورت گیرد.
- تجزیه و تحلیل مشاغل به طوری که ویژگی های هر یک مشخص و معین باشد.

- برنامه ریزی برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان.
- کارمندیابی، یعنی شناسایی کسانی که شرایط کافی را برای استخدام در سازمان دارا هستند.
- انتخاب و استخدام بهترین و شایسته ترین نیروهای ممکن برای تصدی مشاغل در سازمان.
- طراحی و تنظیم برنامه هایی که ورود کارکنان جدید به سازمان را تسهیل می کند.
- آموزش کارکنان
- تربیت مدیر
- طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان
- طراحی سیستم پاداش
- طراحی سیستم حقوق و دستمزد
- وساطت میان سازمان و سندیکاهای کارگری
- طراحی سیستمی برای رسیدگی به خواسته ها یا شکایات کارکنان
- طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محل کار
- طراحی سیستم حفظ و نگهداری منابع انسانی
- طراحی سیستم انضباط (سعادت، ۱۳۸۷: ۱۱).

شکل ۱-۲- وظایف مدیریت منابع انسانی



منبع: (سعادت، ۱۳۸۷: ۱۱)

۹-۲-۲ سیر تکامل مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی از اواخر قرن ۱۹ با پیدایش جنبش های مدیریت علمی و روانشناسی به صورت حرفه ای و تخصصی شکل گرفت و همچنان از آن زمان به بعد زمینه های مرتبط و وابسته

به آن گسترش یافته و متنوع شده اند. با تعمق به سیر گسترش فعالیت های مدیریت منابع انسانی تا زمان حاضر ۶ مرحله را می توان برای این علم در نظر گرفت:

۱- مرحله رفاه (قبل از جنگ اول جهانی): در این مرحله مدیریت منابع انسانی تنها به مسائل رفاهی کارکنان توجه می کرد.

۲- مرحله اداره کارکنان (بین جنگ اول و دوم جهانی): مدیریت منابع انسانی در امر جذب، نگهداری سوابق، آموزش کارکنان، به عنوان دستیار مدیریت مالی سازمان عمل می کند و هیچ گونه نقش و قدرت رسمی ندارد.

۳- مرحله مدیریت پرسنلی (تا سال ۱۹۵۰): در این دوره موضوع هایی نظیر روابط صنعتی، روابط کار، مسائل انگیزشی کارکنان به مدیریت منابع انسانی واگذار می شود.

۴- مدیریت منابع انسانی در حال پیشرفت (۱۹۶۰): در این مرحله مدیران منابع انسانی با تحقیق و تفحص بیشتر در مباحث مربوط سعی کرده اند جزئیات مباحث مربوط را روشن کنند.

۵- مدیریت منابع انسانی در مرحله کارآفرینی (دهه ۱۹۸۰): در این مرحله مباحثی نظیر کارآیی، کار گروهی، رشد و توسعه نیروی انسانی، غنای شغلی، رضایتمندی شغلی و مانند آن در ادبیات مدیریت وارد شد، و مدیران منابع انسانی در مسائل راهبردی سازمان دخالت می کردند.

۶- مدیریت منابع انسانی در مرحله مابعد کارآفرینی (دهه ۱۹۹۰): در این دهه موضوعاتی نظیر خودگرایی، گروه های کاری، ساختارهای منعطف، تیمهای خودگردان، نوآوری، خلاقیت و... به صورت جدی در سازمان مورد توجه قرار گرفت (شیمون وشولر، ۱۳۸۴: ۱۷).

توجه به سیر تکامل نظام مدیریت منابع انسانی نشانگر تطبیق و سازگاری این نظام در هر دوره از زمان با عوامل و چالش های محیطی هست.

چرا که نظام مدیریت منابع انسانی نیز به عنوان یک سیستم در محیطی فعالیت می کند که متاثر و موثر از عوامل و چالشهای محیطی مختلفی که سازمان های با آن مواجه هستند مدیران منابع انسانی را بر آن می دارد به جای آنکه به بخش محدودی از عملیات متمرکز شوند با یک دید کلی و کلان نسبت به عوامل درون و برون سازمانی برنامه ریزی و اقدام نمایند. شکل شماره ۲-۲ سیر تکامل

مدیریت منابع انسانی را تا دهه ۱۹۹۰ نشان می دهد.

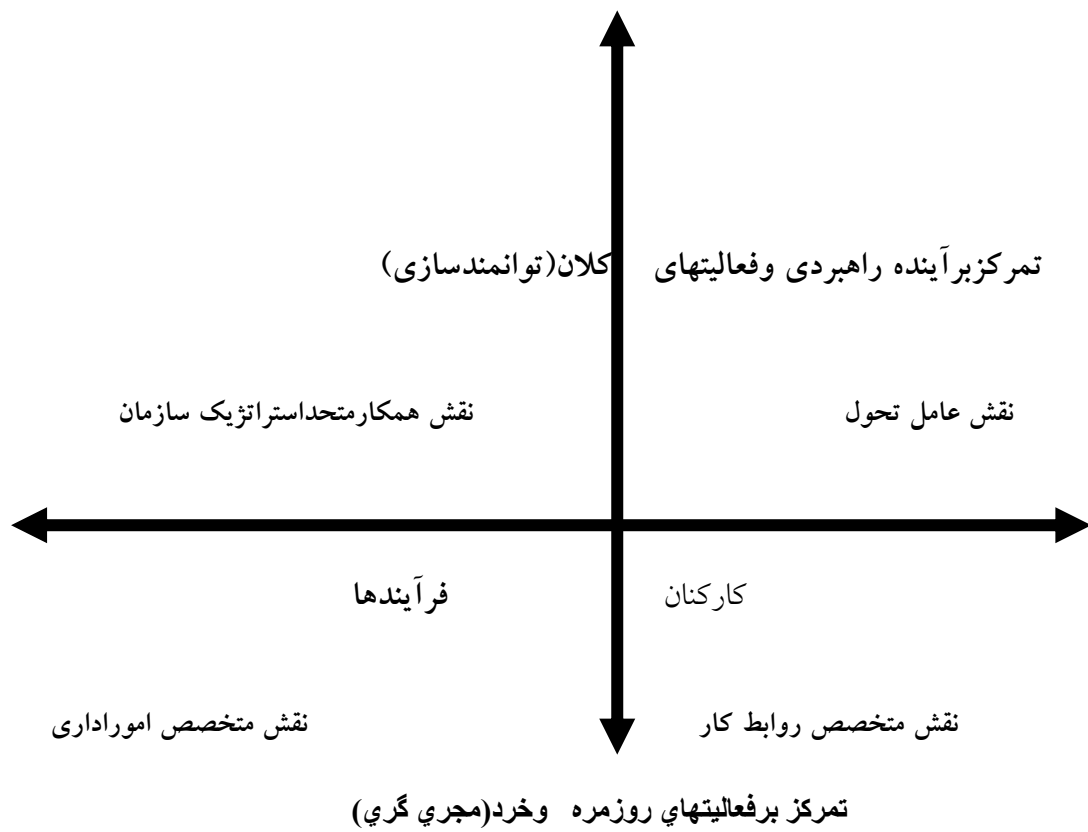


شکل ۲-۲- سیر تکامل مدیریت منابع انسانی

منبع: (خائف الهی، ۱۳۸۱، ۳۴)

۷- مدیریت منابع انسانی در دهه حاضر یعنی دهه اول ۲۰۰۰ دارای حوزه های متفاوتی هستند و گستره فعالیت این مدیریت بسیار افزایش یافته و کلیدی تر شده است (ابوالعلی و غفاری، ۱۳۸۵: ۱۲۲) شکل ۲-۳، چهار نقش مهم مدیریت منابع انسانی را در چهار زمینه نشان می دهد. اصلی ترین و تاثیرگذارترین نقشی که مدیران منابع انسانی در عصر جدید دارا بودند شریک راهبردی شرکت می باشد.

مدیران منابع انسانی در عصر حاضر، دیگر از حالت یک مجری سازمان به یک تدوینگر راهبردی و سیاستگذار سازمان تبدیل گردیده اند. قبلاً این مدیران داده محور بودند و فرضاً آمار عده افراد/بر تعداد ساعت دوره های آموزشی، یا بودجه سالانه آموزش سازمان ها برای آنها مهم بود ولی در حال حاضر ستاده محوری که منظور آن تولید ارزش افزوده، توانمند سازی، بالا بردن دارائی های نامشهود سازمان و توجه به نتایج براساس راهبرد سازمان مورد توجه قرار گرفته است. در واقع در دهه اخیر مهمترین مسئله نرخ برگشت سرمایه است، و در این خصوص مدیران منابع انسانی نیز می بایستی با تغییر دانش، نگرش و رفتار کارکنان و توانا کردن آنان در سطح کلان بنوعی در افزایش سرمایه سازمان سهمیم باشند (همان، ۱۳۸۵، ۳۲).



شکل ۲-۳ نقش مدیریت منابع انسانی منبع (ابوالعلی و غفاری، ۱۳۸۵: ۱۲۲)

۲-۲-۱۰ تغییر نگرش به مدیریت منابع انسانی

در جدول ۱-۲ باورهای سنتی نسبت به مدیریت منابع انسانی با واقعیت‌های جدید مورد مقایسه قرار می‌گیرد. بدیهی است واقعیت‌های جدید مدیریت منابع انسانی کمک زیادی در اهمیت دادن به منابع انسانی و ماندگاری آنان در سازمان می‌کند.

جدول شماره ۱-۲ باورهای جدید و قدیم منابع انسانی

واقعیت های جدید

فعالیت های منابع انسانی یک فعالیت حرفه ای مبتنی بر تئوری و تحقیق است.

منابع انسانی از طریق افزایش سرمایه فکری سازمان، ارزش آفرین است.

واحدهای منابع انسانی صرفاً به منظور شناسایی و درمان آسیب های سازمانی یا حل ناکامی های اجتماعی و پاسخگویی به نیازهای بهداشتی و رضایتمندی کارکنان طراحی نمی شوند.

تاثیر رویه های منابع انسانی بر نتایج کسب و کار می تواند و باید اندازه گیری شود.

حرفه ای های منابع انسانی، انسان هایی مبارزه طلب، چالشی و حمایت کننده اند.

باورهای سنتی

هرکسی می تواند فعالیت های منابع انسانی را انجام دهد.

منابع انسانی هزینه زاست، بنابراین باید کنترل شود.

افرادی که وارد رشته شغلی منابع انسانی می شوند، مثبت نگر هستند و خدمت به انسانها را دوست دارند

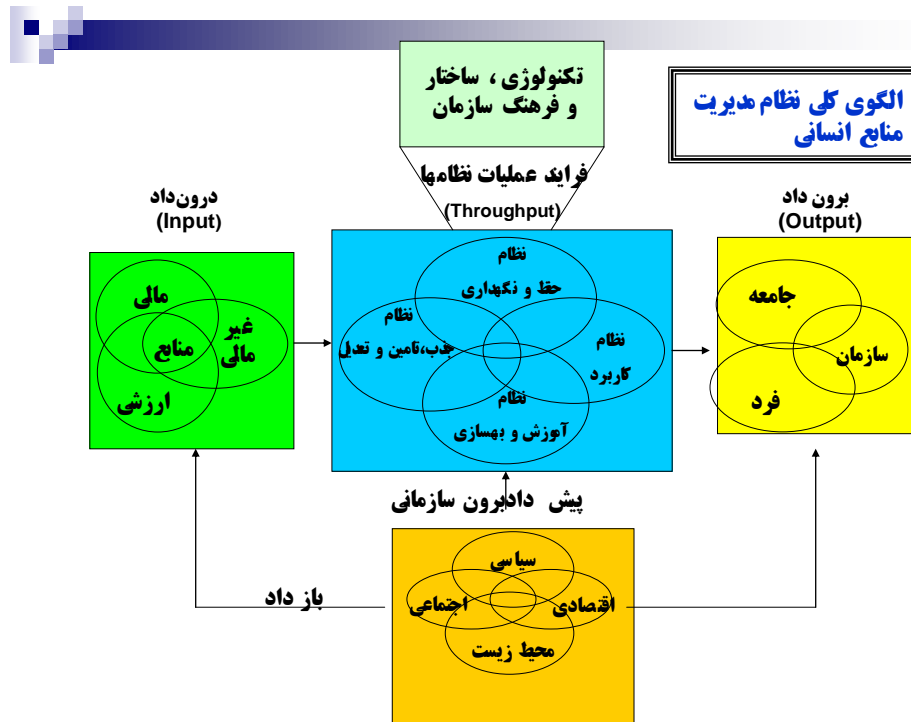
از آنجا که منابع انسانی به جنبه نرم کسب و کار مربوط است، نمی توان آن را اندازه گیری کرد و پاسخگو نیست.

شغل منابع انسانی بر عهده انسانهای اخلاقی و درستکار است.

۲-۲-۱۱ الگوی کلی نظام مدیریت منابع انسانی

بطور کلی فرآیند عملیات نظام مدیریت منابع انسانی برپایه چهار فرایند استوار است این فرآیندها شامل ۱- فرآیند جذب ۲- فرآیند حفظ و نگهداری ۳- فرآیند بهسازی ۴- فرآیند کاربردی می باشد در صورتی نظام مدیریت منابع انسانی اثربخش خواهد بود که این ۴ پایه با هم در تعادل و توازن باشند. اصولاً سازمانی که فرایندهای جذب و بهسازی را انجام داده باشد در صورتی سازمان موفق خواهد شد که بتواند از تمایل به ترک خدمت کارکنان جلوگیری و آنان را به ماندگاری و تداوم خدمت تشویق کند (خائف الهی، ۱۳۸۱: ۵۳).

در شکل ۲-۴ جایگاه چهار فرآیند مذکور در نظام منابع انسانی ترسیم شده است.



نظام مدیریت منابع انسانی - منبع: (خائف الهی، ۱۳۸۱: ۵۶)

در این تحقیق سه فرآیند اولیه از چهار فرآیند مذکور را که مرتبط با مبحث ماندگاری منابع انسانی می باشد بترتیب مورد بررسی قرار می دهیم.

۳-۲ فرآیند جذب (کارمندیابی)

۱-۳-۲ تعریف کارمند یابی:

کارمندیابی مرحله مقدماتی استخدام است که در جهت تعیین منابع انسانی و جذب نیروی انسانی به سازمان برای استخدام عمل می کند. میزان دشواری این مرحله به کمیت و کیفیت نیروی کار مورد نیاز و مساعد و نامساعد بودن بازار کار بستگی دارد. از کارمندیابی تعاریف متعددی ارائه شده است که سه تعریف در زیر مطرح می شود:

۱- کارمندیابی را عملیات کاوش در منابع انسانی و کشف افراد شایسته و ترغیب آنان به قبول

مسئولیت در سازمان نیز تعریف کرده اند.

۲- کارمندیابی شامل یافتن کارمندان مورد نیاز و تشویق آنان به قبول شغل در سازمان مربوط

می شود.

۳- کارمندیابی فرآیندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می رسد توانایی بالقوه ای برای

عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محول دارند شناسایی می شوند و موجبات جذب آنان به

سوی سازمان فراهم می شود (کاظمی ، ۱۳۸۰: ۳۳).

۲-۳-۲ منابع نیروی انسانی

نیروی انسانی مورد نیاز سازمان ممکن است از درون یا بیرون سازمان تامین شود . بهمین جهت

سازمان دارای منابع داخلی و خارجی نیروی کار است .

منابع داخلی

مطمئن ترین منبع نیروی کار برای عدم ورود افراد خارجی به سازمان استفاده از نیروی شایسته

داخل سازمان است. استفاده از نیروی کارآمد داخلی سازمان برای احراز مشاغل بالاتر موجب

تقویت روحیه و تشویق و ترغیب افراد و کارآمدی بیشتر سازمانی می شود. کاربرد منابع داخلی سبب می شود که حس وفاداری در افراد نسبت به سازمان ترویج شود و آنان به اهداف سازمان بیشتر مومن و معتقد گردند. استفاده از منابع داخلی مدیران و یا سرپرستان را موظف می کند که با ایجاد ارتباط مستقیم افراد تحت نظارت خود را به خوبی مورد سنجش قرار دهند تا بتوانند استعدادهای نهفته کارکنان را کشف کنند.

محاسن استفاده از نیروی انسانی داخلی: ۱- ارتقای کارکنان شاغل به پست های بالاتر و یا انتقال هر یک از کارکنان از واحدی به واحد دیگر سبب خواهد شد که کلیه کارکنان سازمان از حالت سکون درآیند و امکان کسب مقامات بالاتر را پیدا کنند.

۲- ارتقا سبب خواهد شد که یک فرد از مقام پایین تر به مقام بالاتر تغییر شغل یابد و به موازات آن از مزایای بیشتری برخوردار شود. چنین شرایطی منجر به ایجاد امید در راه پیشرفت شغلی درازمدت خواهد شد.

۳- انتقال یک فرد ناراضی از واحدی به واحد دیگر سازمان سبب خواهد شد که افراد ناراضی به افراد راضی تبدیل شوند و از نیروی خلاقه آنها استفاده مطلوب به عمل آید.

۴- نقل و انتقال و یا ارتقای افراد به پستهای همپراز و یا بالاتر سبب خواهد شد که امکان استفاده مطلوب به افراد سازمانی برای بروز توان موثر خود، داده شود و هر فرد با کارایی بیشتر در پیشبرد اهداف سازمانی بسیج شود.

۵- ارتقا و یا انتقال موثر و سودمند در سازمان باعث خواهد شد که از کناره گیری، استعفا و یا بازنشستگی زودرس افراد شاغل جلوگیری شود.

۶- استفاده از منابع سازمانی باعث خواهد شد که هزینه های کارمندیابی به حداقل خود تقلیل یابد (همان: ۳۸).

معایب استفاده از نیروی انسانی داخلی

۱- استفاده از منابع نیروی انسانی داخلی موجب خواهد شد که سازمان از آخرین پدیده های علمی و تخصصی فناوری دور ماند و خود را همیشه با گذشته وفق دهد و آینده را فراموش کند.

۲- استفاده از منابع نیروی انسانی داخل سازمان برای اشتغال مشاغل جدید، باعث خواهد شد که بین چند کارمند واجد شرایط برای احراز یک پست بالاتر عداوت و دشمنی خاصی نسبت به یکدیگر و یا مدیران سازمان به وجود آید و همگی را در مضن افترا و تهمت به تبعیض قرار دهد.

۳- استفاده از منابع داخلی باعث خواهد شد هر یک از کارکنان احساس کند بدون آنکه از خود لیاقتی نشان دهد، بر اثر گذشت زمان ارتقا خواهد یافت.

۴- استفاده دائمی از منابع داخلی موجب می شود که کارکنان، سازمان را تحت اختیار خود در آورند و قدرت اجرایی و تصمیم گیری مدیریت را تضعیف کنند.

۵- استفاده دائمی از منابع داخلی باعث می شود که هر فرد خود را برای هر شغل مناسب داند و همیشه به مجرد خالی شدن پستی خود را برای آن شایسته بداند.

۶- استفاده دائمی از منابع داخلی بخصوص در پستهای مدیریتی باعث خواهد شد که همردیفان و همقطاران نسبت به مدیران با بی تفاوتی و حسادت رفتار کنند (میرسپاسی، ۱۳۸۴: ۱۵۱).

منابع خارجی

منظور از منابع خارجی نیروی کار، افراد واجد شرایطی هستند که یا در سازمان های دیگر مشغول به کار هستند و یا آنکه به تازگی وارد بازار کار شده اند. ناگفته نماند که منابع نیروی انسانی که

شهروند یک کشور نباشند، جزء منابع خارجی نیروی انسانی بحساب می آیند. استفاده سازمان از منابع خارجی نیروی کار در عین حال که به لحاظ سودمندی نیروی تازه نفس حائز اهمیت است، در عین حال هم فارغ از مشکلات عدیده ای نیست.

محاسن استفاده از نیروی انسانی خارجی

۱- انتقال اجباری نیروی فرسوده قدیمی کار به خارج از محیط سازمانی و جانشین کردن

نیروی پر توان جدید به جای آن.

۲- ایجاد روابط انسانی جدید با ورود افراد جدید، و بر هم زدن نیروهای غیر متعادل روابط

غیر رسمی در جهت بازسازی و نوسازی سازمان.

۳- جابجایی نیروی انسانی راکد و بی ثمر داخلی، در داخل سازمان و یا انتقال آنان به خارج از

سازمان.

۴- آزاد کردن و رها ساختن سازمان از چنگ افراد انحصارطلب قبلی.

۵- ایجاد رقابت بین کارکنان با ورود افراد تازه استخدام شده.

۶- جلوگیری از حس حسادت افراد همپراز در کسب مشاغل بالاتر.

۷- استفاده از نیروی کارآمد و با تجربه سازمان های دیگر در جهت بهبود وضع سازمانی.

۸- ورود افکار، عقاید و روشهای جدید علمی و عملی به سازمان و جلوگیری از سلطه کهنه

گرایی.

۹- عدم محدودیت در انتخاب، و آزادی مطلوب در انتخابات جدید.

معایب استفاده از نیروی انسانی خارجی

- ۱- صرف هزینه زیاد برای اجرای عملیات کارمندیابی
- ۲- صرف هزینه های لازم برای اجرای برنامه های کارآموزی
- ۳- برهم زدن نظام استخدامی بخصوص در سطح حقوق و مزایا
- ۴- ایجاد مشکلات در روابط کارکنان جدید با قدیم.
- ۵- مقاومت کهنه گرایان در مقابل نوگرایان و برعکس
- ۶- بالا رفتن میزان تغییرات مداوم پرسنلی از قبیل استعفا، ترک خدمت، انتقال و بازنشستگی

زودرس

۷- خالی ماندن پستهای سازمان برای مدتی

۸- تضعیف روحیه کارکنان شاغل با ورود متقاضیان تازه استخدام شده (همان: ۱۵۴)

۲-۳-۳ جذب

جذب دومین قدم پس از یافتن نیروی انسانی است و منظور از آن سلسله کارهایی است که پس از یافتن نیروی انسانی مورد نیاز، سازمان بتواند نظر آنان را به سازمان و استخدام در آن جذب کند. کار جذب زمانی به ثمر می رسد که درصد بیشتری از نیروی انسانی متخصص و متعهد موردنظر و نیاز سازمان، که قبلاً به وسیله نیرویابان مجرب مورد شناسایی اولیه قرار گرفته اند، رو به سازمان آورند و تقاضای استخدام کنند. بدیهی است هر چه میزان متقاضیان شغل در سازمان بالاتر باشد، امکان گزینش نیروهای متخصص و متعهد بیشتر می گردد. در پاره ای از موارد ممکن است به

علت سیاست های نامطلوب، جاذبه سازمان برای متقاضیان شغلی به حداقل برسد و در آن صورت ممکن است نیروهای مجذوب، کمتر از حد نیاز سازمان باشد و سازمان مجبور به استخدام نیروی انسانی با کیفیت پایین تری گردد (کاظمی ، ۱۳۸۰: ۴۵).

مراحل انتخاب و جامعه پذیری پس از تامین نیروی انسانی از دیگر مراحل جذب می باشد .

به فرآیند گزینش مناسبترین افراد جهت پست ها از گروه متقاضیان کار ، انتخاب گفته میشود که شامل مراحل مصاحبه - آزمون استخدامی - آزمون پزشکی - ارائه برگ سوء پیشینه - بررسی و تحقیق سوابق - انتخاب اولیه و انتخاب نهایی سرپرست .

فرآیند جامعه پذیری از توجیه افراد تازه استخدام شده آغاز می شود و سپس آشنایی با واحد کاری ، فضا و فرهنگ سازمانی ، سیاستهای اداره کارکنان ، توقعات رفتاری ، رعایت ارزشها و هنجارهای و تاثیر تلقی فرد از سازمان و مانند آن را شامل است (سید جوادین ، ۱۳۸۴: ۳۶۷).

فصل اول

کلیات تحقیق

۱-۱ مقدمه

اصولا از مدیریت تعاریف مختلفی ارائه شده است. مثلا مدیریت را فرآیند استفاده موثر و کارآمد از منابع انسانی و مادی از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری و کنترل به منظور نیل به اهداف سازمان می دانند. مدیر در یک سازمان مسئول کاری است که با عملکرد یک یا چند تن به انجام می رسد (رضائیان ، ۱۳۸۴: ۷). مدیریت عبارت است از عملی که بصورت آگانه و مستمر انجام می شود و به سازمان شکل می دهد (استونر و دیگران ، ۱۳۸۷: ۵).

مدیریت ، اجرای خط مش ، درچارچوب حدودی که قبلاً بوسیله اداره تعیین شده است (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱: ۲۶۷).

هر مدیری معمولاً دو نوع نتیجه از هر تیم یا واحد کاری طلب می کند، اول عملکرد وظایف، یعنی میزان کمی و کیفی کار تولید شده توسط واحد کاری، دوم نگهداری منابع انسانی یعنی جذب و رشد روزافزون قابلیت کارکنان، عملکرد بالا و نگهداری موثر منابع انسانی معیارهای کلیدی هر مدیر کارآمد به شمار می روند. هنر یک مدیر کارآمد در آن است که به اهداف بلند مدت و با دوام دست یابد . کافی نیست که یک واحد کاری در یک روز عملکرد بالا داشته باشد، بلکه باید قادر باشد این عملکرد را همه روزه بدست آورد.

بدین منظور مدیر باید مطمئن باشد که از منابع انسانی بطور مطلوب همانند منابع مادی مراقبت می شود، همانطور که مدیر از کارافتادگی و خرابی یک ماشین گرانقیمت را به سبب عدم نگهداری موثر نمی پذیرد، نباید اجازه دهد که نیروی با ارزش انسانی به واسطه عدم مراقبت لازم از میان برود (دولان و دیگران ، ۱۳۸۴: ۵).

بنابراین جهت استفاده مطلوب و همچنین مراقبت و نگهداری از این منبع بدون جایگزین (منابع انسانی) توجه مدیر باید به اموری مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، غیبت، جابجایی و ترک خدمت کارکنان و نیز عملکرد معطوف گردد.

یکی از نشانه های بارز نگهداری ضعیف منابع انسانی بیزاری کارکنان از کار است و آن عبارت است از تنفیری که گهگاه بر اثر تقاضاهای زیاد و فشارهای کار بر کارکنان عارض می شود. بهبود بهره وری و افزایش کارایی و اثربخشی سازمان همیشه در کانون توجه سازمان و مدیریت قرار داشته است.

بنابراین بهبود این سه عامل اساسی در گرو نیروی انسانی ماهر، متخصص، با انگیزه و با تعهد بالای خدمتی نسبت به سازمان است از این رو وجهه اعتبار یک سازمان نیز با این نیروهای توانمند و راغب رقم می خورد.

به بیان دیگر، نیروی انسانی با احساس وفاداری، تعلق و تعهد سازمانی کم، نه تنها خود در جهت نیل به اهداف سازمان حرکت نمی کند، بلکه با ایجاد فرهنگ بی رغبتی و بی میلی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان اثرات تخریبی فوق العاده ای بر دیگر همکاران به جا می گذارد (کاظمی، ۱۳۸۴: ۱۱۴).

۲-۱ بیان مسئله

از آنجا که نیروی انسانی توانمند یکی از کارسازترین ابزارهای هر سازمان جهت نیل به اهداف تعیین شده است بنابراین اهمیت قائل شدن برای نیروی انسانی و مجهز شدن مدیریت به روابط انسانی و یافته های علمی در زمینه رفتار سازمانی و استفاده بهینه از نیروی فکری و اندیشه و مهارتهای فردی کارکنان، سازمان را در نیل به اهدافش موفق می گرداند. به همین جهت مدیران

باید در حفظ و نگهداری نیروی انسانی به عنوان منابع ارزشمند سازمان عنایت ویژه ای به خرج دهند، زیرا مبادرت به ترک خدمت از سوی هر یک از کارکنان می تواند سبب بروز مشکلات عدیده ای برای سازمان شود. سیستم نگهداری باعث می شود در درازمدت گردش و خروج نیروی انسانی کم و به بهره وری و سود در سازمان افزوده شود.

چه بسا در سازمان با بهترین شیوه های استخدامی شایسته ترین افراد برگزیده و به خدمت آن سازمان درآمده باشند، سپس با روشهای مختلف ارزیابی و آموزش موجبات افزایش بینش، مهارت و دانش این کارکنان فراهم شده باشد؛ لکن چنانچه در طول خدمت از آنها به نحو خوب و مطلوب نگهداری نشود یا در سازمان های دیگر جاذبه های بیشتر و بهتری فراهم باشد باعث می شود آن افراد، به ویژه افراد خبره و آزموده به راحتی سازمان مزبور را ترک کنند و جذب سازمان های دیگر شوند، در نتیجه تمام زحمات، تلاش ها و هزینه های مربوط به استخدام، تربیت و تجهیز نیروی انسانی و سرمایه گذاری روی افراد به هدر برود (میرسپاسی، ۱۳۸۴: ۳).

در این پژوهش درصدد هستیم با عوامل موثر در حفظ و نگهداری منابع انسانی آشنا گردیم و میزان ارتباط آنان با ماندگاری را بررسی نمائیم. متأسفانه در چند سال اخیر شرکت ملی صنایع پتروشیمی با معضل خروج نیروی انسانی متخصص و تحصیل کرده مواجه شده است. بنابراین در این تحقیق سعی بر آن است که عواملی که در حفظ و نگهداری منابع انسانی موثر هستند شناسائی شوند و پیشنهادهای در جهت حفظ و نگهداری نیروی انسانی از این معضل بزرگ که می تواند ضربه سنگینی بر پیکره این سازمان وارد کند، ارائه شود. بدیهی است پاسخ به سئوالات ذیل می تواند بنوعی راهگشای حل مشکل باشند:

۱- به چه میزان عوامل بهداشتی مانند نظام پرداخت و محیط کار در ماندگاری منابع انسانی نقش

دارد؟

۲- به چه میزان عوامل انگیزشی مانند آموزش و ترفیع در ماندگاری منابع انسانی نقش دارد؟

۳-۱ اهمیت موضوع

اهمیت حفظ و نگهداری کارکنان بخصوص نیروی انسانی متخصص و با تجربه بر کسی پوشیده نیست و در ارزیابی نیز که از کارایی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی هر سازمان بعمل می آید، این موضوع همواره به عنوان یک عامل اصلی مورد توجه قرار می گیرد چنانچه سازمانی در جذب و بکارگیری و بهسازی نیروی انسانی موفق باشد، ولی نتواند به نحو احسن این نیروها را در سازمان نگهداری نماید و بنا بر دلایلی زمینه ای افت نیروی انسانی موجود را فراهم کند قطعاً در نیل به اهداف تعیین شده و دستیابی به آرزوهای آن موفق نخواهد شد.

با افزایش رقابت و گسترش روش های توسعه منابع انسانی، سازمان ها تلاش می کنند تا کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند نمایند تا آن ها بتوانند عملکرد بالایی از خود بروز دهند؛ اما، سازمان ها همواره از این مساله بیم دارند که سرمایه های انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند، زیرا، هر سازمان برای آموزش، تربیت و آماده سازی کارکنان خود تا مرحله بهره دهی و کارآیی مطلوب، هزینه های بسیاری را صرف می کند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارت ها و تجربیاتی می شود که طی سال ها تلاش به دست آمده است.

باتوجه به اینکه کارکنان رسمی صنعت نفت دارای امنیت شغل هستند لذا حداقل نوعی رقابت داخلی بین چهارشرکت اصلی ، درجهت جذب نیروی انسانی دیده می شودکه دراین خصوص بخاطر شرایط بوجودآمده شرکت پتروشیمی بسیاری ازنیروهای زبده خود را ازدست داده است بنابراین اهمیت موضوع بیش از پیش آشکار می باشد. شناسایی عوامل موثر در حفظ و نگهداری

نیروی انسانی که مانع از خروج نیروهای متخصص از این سازمان شود امروزه از کارهای ضروری و مهم در این سازمان به شمار می آید.

۱-۴ اهداف تحقیق

هر تحقیقی به منظور رسیدن به هدف خاصی انجام می شود و مهمترین اهداف این تحقیق عبارتند از:

۱- شناسایی عوامل موثر در حفظ و نگهداری منابع انسانی.

۲- اولویت بندی عوامل موثر در حفظ و نگهداری منابع انسانی از دید کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی

۳- ارائه پیشنهادات و راهکارهای مناسب به مدیران عالی شرکت ملی صنایع پتروشیمی جهت حفظ و نگهداری منابع انسانی

مدل مفهومی این تحقیق بر مبنای مدل دو عاملی هرزبرگ تنظیم شده است که در آن عامل ماندگاری بر اساس مدل مذکور به دو عامل انگیزشی و بهداشتی وابسته است و عامل انگیزشی به سه عامل نظام پرداخت، امکانات و خدمات رفاهی و محیط کار و عامل بهداشتی به سه عامل آموزش منابع انسانی، ارتقا بر اساس شایستگی و ویژگیهای شغل مرتبط می گردد.

۱-۵ فرضیات تحقیق

این تحقیق دارای دو فرضیه اصلی است و هر فرضیه، سه فرضیه فرعی دارد.

این فرضیه ها به شرح زیرند:

۱- فرضیه اصلی: عوامل بهداشتی با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

فرضیه های فرعی:

- ۱- نظام پرداخت با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.
 - ۲- امکانات و خدمات رفاهی سازمان با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.
 - ۳- محیط کار با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.
- ۲- فرضیه اصلی: عوامل انگیزشی با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

فرضیه های فرعی:

- ۱- آموزش منابع انسانی با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.
- ۲- ارتقا براساس شایستگی با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.
- ۳- ویژگیهای شغل با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

۶-۱ روش تحقیق

نوع تحقیق از نظر نحوه بدست آوردن داده ها توصیفی از نوع پیمایشی است، زیرا بررسی وضعیت موجود بدون کنترل آنها مدنظر است .

جامعه آماری مورد مطالعه در این تحقیق را کارکنان سطوح عملیاتی، میانی و عالی شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی تشکیل می دهند که عده آنان ۵۸۴ تن است.

قلمرو مکانی این تحقیق شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی وقلمرو زمانی این تحقیق از آبان ۸۸ تا اسفند ۸۹ است.

از نظر قلمرو موضوعی، موضوع پژوهش حاضر از موضوعات مربوط به مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی می باشد که به بررسی عوامل موثر در حفظ و نگهداری منابع انسانی پرداخته است.

ابزارگردآوری اطلاعات پرسشنامه ای با ۴۹ سؤال می باشد که برای تحلیل اطلاعات از آزمون کولموگروف اسمیرنوف ، مدل معادلات ساختاری ، تحلیل مسیر و آزمون واریانس یکطرفه استفاده شده است.

۷-۱ تعریف واژگان:

ماندگاری منابع انسانی :

فرآیندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت ، آموزش و بهسازی، ارتقاء براساس شایستگی، اعطای امکانات رفاهی و خدماتی مناسب و مانند آن سعی می کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان در سازمان را افزایش دهد(فلاورز، ۱۹۹۵: ۱۲۱).

دراین تحقیق میزان تمایل کارکنان به حضور در سازمان ، ماندگاری منابع انسانی محسوب می گردد. نظام پرداخت (جبران خدمات):

به کلیه حقوق و مزایای نقدی، غیر نقدی، مزایای متاثر از ویژگیها و تناسب شغلی و بالاخره شرایط محیط کار در مقابل خدمتی که کارکنان و مدیران سازمان ها برخوردار می شوند، اطلاق می گردد(شیمون و دیگران ، ۱۳۸۴: ۳۵۴).

نظام پرداخت دراین تحقیق میزان حقوق و مزایای پرداختی براساس عملکرد و ارشدیت به اضافه حق بهره وری ، اضافه کاری ، فوق العاده منطقه و اضافات شایستگی است.

آموزش منابع انسانی :

آموزش فرآیندی است به منظور تغییر رفتار کارکنان در زمان انجام کار، از طریق بکارگیری اصول یادگیری که این تغییر رفتار معمولا بر روی دانش، اطلاعات، مهارتها، فعالیت ها، نگرش و یا ارزشها متمرکز است (دسلر، ۱۳۸۵: ۱۵۹).

آموزش منابع انسانی در این تحقیق میزان تشکیل سمینارهای آموزشی، کلاسهای تخصصی، آموزشهای راه دور و ضمن خدمت، آموزشهای مهارتهای شخصی و ماندن آن می باشد.

خدمات رفاهی :

خدمات مربوط به برنامه رفاهی کارکنان، فعالیت های خارج از ساعات کار سازمان را شامل شده که از نتایج حاصله از آن سازمان و کارمندان مشترکاً منتفع می گردند (جزنی، ۱۳۸۰: ۱۹۵).

در این تحقیق ایاب و ذهاب کارکنان، سالن غذاخوری، تامین مسکن و ماندن آن خدمات رفاهی محسوب می شود.

ارتقا سازمانی :

ارتقا عبارت است از احراز یک و یا چند گروه بالاتر شغلی در طبقه بالاتر بطوریکه از لحاظ استخدامی کارکنان را در پست بالاتری که متضمن وظایف، مسئولیتها، اختیارات، اقتدارات و بالاخره حقوق و مزایای بیشتری باشد، قرار گیرند (ابطحی، ۱۳۸۵: ۸۸).

بنابراین در این تحقیق ارتقا یعنی حرکت استخدامی مستخدم از شغل پائین به مشاغل و طبقات استخدامی بالاتر.

ویژگیهای شغل :

عوامل کلی در هر شغلی است که باعث جذابیت آن شغل می گردد و رضایت شاغل از آن شغل و همچنین انگیزه افراد را برای بالا بردن کیفیت کار و عملکرد خوب افزایش می دهد (رابینز، ۱۳۸۶: ۳۰۸).

در این تحقیق، استقلال کاری، تنوع کاری، اهمیت شغل و ماندن آن بعنوان ویژگیهای شغل ملحوظ گردیده است.

شرایط محیط کار:

به شرایط مستمر و عادی محیطی و فیزیکی شغل اطلاق می گردد که کار در آن انجام می شود و هیچ ارتباطی به ماهیت شغل ندارد (خلیلی عراقی ، ۱۳۸۳ : ۱۳۳).

اهمیت محیط کار بر اساس شرایط موجود و توالی مواجه بودن با آن تعیین می گردد . عناصر مورد ارزشیابی در این عامل شامل : گرما یا سرمای شدید ، کثافات ، گرد و خاک ، دود، سروصدا ، بوهای زننده ، رطوبت ، ارتعاش ، تشعشع نور و عناصر مشابه دیگر می باشد (همان: ۱۳۵).

عوامل بهداشتی : عواملی که باعث عدم رضایت کارکنان از شرایط و محیط کار میشود (رابینز، ۱۳۸۶ : ۷۹).

در این تحقیق از سه عامل حقوق و دستمزد ، امکانات و خدمات رفاهی و محیط کار بعنوان عوامل بهداشتی استفاده شده است.

عوامل انگیزشی : عواملی که به ماهیت شغل مرتبط است و رضایت شغلی را باعث می شود (همان، ۷۹).

در این تحقیق از سه عامل آموزش، ارتقای شغلی و ویژگیهای شغل به عنوان عوامل انگیزشی استفاده شده است .

فصل دوم

ادبیات تحقیق

۲-۴ فرآیند بهسازی (آموزش) منابع انسانی

انسان موجودی است تغییرپذیر با توانایی های بالقوه نامحدود که این توانایی ها می توانند تحت نظام و برنامه ریزی های آموزش و پرورش صحیح به تدریج به فعل درآیند و جوامع انسانی و سازمان های مربوط به آن را از مواهبی بی کران برخوردار کند. این وظیفه خطیر در سازمان ها و موسسات به عهده مدیریت سازمان ها و در چارچوب و نظام بهسازی منابع انسانی مطرح شده است.

اهداف آموزشی در سازمان ها متعددند که تحت عنوان اهداف عمومی، اهداف اجتماعی، اهداف سازمانی و اهداف فردی قابل دسته بندی است؛ اما آنچه که در نظام بهسازی به تدریج باید مورد تاکید قرار گیرد نتایج حاصل از آموزش است و نه صرفا ارائه آموزش و یا آمار ساعات آموزش، به عبارت دیگر، هدف دوره های آموزشی باید ایجاد سازمانهای یادگیرنده و تولیدکننده فکر باشد و نه صرفا نشخوارکننده فکر دیگران.

آموزش عبارت است از یک فرآیند برنامه ریزی شده برای تغییر نگرش، دانش و یا مهارتهای فردی از طریق یادگیری، به منظور دستیابی به عملکرد موثر در یک فعالیت یادامنه ای از فعالیتها.

آموزش نوعی سرمایه گذاری مفید و عاملی کلیدی در توسعه محسوب می شود که چنانچه به درستی و شایستگی برنامه ریزی و اجرا شود می تواند بازده اقتصادی قابل توجهی داشته باشد. ارائه آموزش اثربخش در یک سازمان مدرن مستلزم تفکر جدید، مدل های نو، رویکرد جدید و ابزارها و سازکارهای نو است (دسلر، ۱۳۸۵: ۳۲۵).

آموزش و بهسازی کارکنان اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث ارزشمندی فرد، در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمان و در سطح ملی و حتی فراملی منجر به افزایش

بهره وری می شود، بنابراین می توان گفت یکی از اقدامات زیربنایی که باعث کارآمدی سازمان می شود ایجاد یا در اختیار گرفتن و توسعه پیوسته سرمایه انسانی از طریق آموزش و بهسازی آن است. بدین لحاظ موقعیتهای آموزشی نیز مدیریتی راهبردی از نوع اس دو (مدیریت راهبردی به منبعی راهبردی) را می طلبد. چه اهداف سازمانی، در یک وضعیت پویای فزاینده، با آموزش به عنوان ابزار اصلی ایجاد و بهسازی سرمایه انسانی مورد نیاز گره خورده است. از این رو باید آموزش را به عنوان یک کل در بطن کلیتی فراتر دید. چنین نگرشی به آموزش مستلزم برخورداری از تفکر راهبردی (کلیت گرا، آینده نگر و فراکنش) است. این نوع تفکر شیوه ای پویا، تغییردهنده و تغییرپذیر در مدیریت و برنامه ریزی آموزش است.

ایفای رسالت آموزش و بهسازی در سازمان و اثربخشی آن مستلزم اتخاذ خط مشی و راهبردی متناسب با مقتضیات سازمان است. در واقع لازم است در یک طرح و ترتیب منطقی به گونه ای فعالیت شود که هم انسجام درونی سیستم آموزشی به بهترین وجه لحاظ شود و هم ارتباطات آن با دیگر اجزای فراسیستم سازمان رقم بخورد. در این راستا لازم است با فهم خط مشی و راهبرد سازمان و فرآیندی که از آن طریق تدوین و اجرا شود، و با شناخت فرهنگ سازمان، پیوند روشن بین فعالیت های کوتاه مدت آموزش و الزامات درازمدت بهسازی نیروی انسانی و سازمان در جهت افزایش هر چه بیشتر ظرفیتهای سازمان ایجاد شود. پس با توجه به نقشی که آموزش هم اکنون ایفا می کند و نقشی که قرار است متناسب با زمینه موجود ایفا کند مدل آموزشی متناسبی انتخاب یا طراحی و تدوین شود و به منظور انسجام کار آموزش مبنای عمل قرار گیرد. (همان:

۲-۴-۱ تاریخچه آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان

پیس، اسمیت و میلز ۱ در کتاب بهسازی منابع انسانی خود تاریخچه پیدایش و تکمیل امر بهسازی منابع انسانی را به چهار دوره تاریخی تقسیم کرده اند:

۱- دوره به درجه استادی رسیدن کارگران: این دوره از حدود سال ۱۱۰۰ پس از میلاد مسیح آغاز می گردد و تا حدود سال ۱۸۰۰ میلادی به طور می انجامد. در طول این دوره مهارتهای کارگران به طور غیررسمی با مشاهده کارگران ماهرتر و تولیدکنندگان و یا حتی مشاهده اعضای خانواده توسعه می یابد. فعالیت های شغلی، در محدوده نزدیک به منزل صورت می گرفت و تمرکز روی بازدهی، بیش از توجه به کارایی کارکنان بود.

۲- دوره کارایی کارکنان و کارگران: این دوره حدوداً از سال ۱۸۰۰ میلادی تا سال ۱۹۲۰ به طول انجامید. در این دوره کارکنان در مقام یک نیروی مولد و تولیدکننده مورد بررسی قرار گرفتند و مدیران توجه عمده خود را به ایجاد عوامل محرک برای افزایش کارایی خود معطوف کردند و به رضایت یا بهسازی کارکنان خود توجه کمتری داشتند.

۳- دوره رضایتمندی کارکنان: این دوره از دهه ۱۹۲۰ آغاز شد و تا سال ۱۹۴۵ ادامه یافت. بعد از جنگ جهانی دوم فعالیت های مربوط به بهسازی کارکنان بر دستیابی به رضایت کارکنان متمرکز شد. مطالعات هاثورن توانست ارتباط زیادی را بین بازدهی و کارایی کارکنان و میزان رضایت آنها از محیط شغلی شان نشان دهد.

۴- دوره رشد کارکنان: این دوره از سال ۱۹۴۵ آغاز شده است و تاکنون ادامه دارد. امروزه

آموزش و بهسازی، ابزارهایی برای ترقی و رشد هر یک از کارکنان محسوب می شود، و اموری ارزشمند برای همه انسانها بدون توجه به نوع کار و یا مقامی که در سازمان اشغال کرده اند است (استونر و دیگران ، ۱۳۸۲ : ۲۴۵).

۲-۴-۱۲ اهداف نظام بهسازی منابع انسانی

الف - اهداف سازمانی

تامین اهداف راهبردی سازمانی ایجاب می کند که قابلیتها و مهارتهایی که برای انجام دادن وظایف محول و ایفای نقشها لازم است به تناسب نیاز و ضرورت تقویت شود. علاوه بر تخصصها و مهارتهای مورد نیاز، ایجاد روحیه تعاون، کار مشترک و دسته جمعی، قوانین و مقررات، سنتها و اخلاق مقبول اداری و سازمانی، بوجود آوردن شیوه های رهبری اداری و مدیریتی از جمله ویژگی هایی است که به تامین اهداف سازمانی کمک می کند. برنامه های آموزش و پرورش کارکنان و مدیران در رابطه با اهداف سازمان حداقل باید در جهت تامین تدریجی هر دو نیاز فوق، مجهز و کارکنان را به تناسب نیاز از اینگونه توانایی های هر چه بیشتر برخوردار کند. اهم مزایایی که در جهت نیل به اهداف سازمانی می توان برای آموزش و بهسازی کارکنان قائل شد به شرح زیر خلاصه می شود:

- ۱- بهبود در نحوه انجام دادن وظیفه و کمیت و کیفیت کار
- ۲- امکان جایگزین کردن متخصصان در شرایط اضطراری
- ۳- امکان استفاده از منابع داخلی و کاهش هزینه ها از این راه
- ۴- کاهش حوادث و ضایعات
- ۵- ایجاد ثبات بیشتر در سازمان

۶- کاهش میزان تفاوت ها و افزایش قدرت خودکاوی

۷- سرانجام با توجه به لزوم قابل انعطاف شدن نظام مدیریت منابع انسانی در راستای

راهبردهای سازمان ، چند مهارته کردن مدیران و کارکنان سازمان

ب- اهداف کارکنان

وحدت و تناسب بین شخصیت افراد و مسئولیت های واگذار شده به آنان ، و دانش و توانایی انجام دادن کار، در وجود انسان ایجاد رضایت می کند. به عبارت دیگر، انسان هر چه بهتر بتواند کاری را انجام دهد از خود و نتیجه کار خود راضی تر است. کاردانی نه تنها به استحکام و اتکای به خود می افزاید، بلکه به عنوان یک سرمایه ارزنده حرفه ای و تخصصی، اطمینان بخش زندگی مطلوب تر در آینده است؛ به عبارت دیگر، هر قدر نظام آموزش بهتر و بیشتر بتواند توانایی های بالقوه افراد را به فعل درآورد نه تنها انسان در خود اعتبار و ارزش والاتری می بیند، بلکه جامعه نیز برای او ارج بیشتری می نهد و این خود از هر جهت تقویت کننده روح و روان انسان است.

ج - اهداف اجتماعی

اهداف اجتماعی سمت دهنده اصلی برنامه ها و عملیات موسسات و سازمان های مختلف است توجه به اهداف مزبور مدیران و کارکنان را قادر می سازد تا بر مبنای ایدئولوژی، فرهنگ، نظام اقتصادی و شعائر ملی، اهداف و نحوه حرکت به سوی آنها را در سازمان های مربوط ترسیم ،و با تنگناهای محیط شغلی از موضوعی مشخص و شناخته شده برخوردار کند به تعبیر ساده تر اگر جامعه نباشد سازمان معنی و مفهومی ندارد (همان :۲۵۱).

۲-۴-۳ مزایای بهسازی منابع انسانی

برای بهسازی منابع انسانی مزایای زیادی برشمرده اند که برخی از آنها بشرح زیر است :

- هیچ کس در بدو ورود به سازمان با تمام جنبه های شغل خود آشنا نیست و باید مدت زمانی بگذرد تا هر کسی کار را به خوبی یاد بگیرد. برگزاری دوره های آموزشی با سرپرستی مربیان کار آزموده و با تجربه زمان یادگیری را به حداقل می رساند و باعث افزایش بازده کارکنان می گردد.
- آموزش خاص افراد تازه وارد نیست، بلکه برای کارکنان با سابقه و با تجربه نیز باید بنا به ضرورت دوره هایی ترتیب داد. تمام کارکنان در طول عمر کاری خود باید بطور دائم و مستمر آموزش ببینند تا در سمتی که انجام وظیفه می کنند، حداکثر کارایی و اثربخشی را داشته باشند.
- ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان از دیگر مزایای آموزش است ، و بینش و نگرشی در کارکنان بوجود می آورد که رفتار آنها را در جهت مطلوب و همکاری مناسب با سازمان تغییر می دهد.
- آموزش برای خود کارکنان نیز مفید است؛ زیرا هر چه کارکنان سطح دانش فنی و مهارتهای شغلی خود را بالاتر ببرند، به همان اندازه به ارزش آنان در بازار کار و در نتیجه به توانایی آنان در کسب درآمد بیشتر افزوده خواهد شد.
- آموزش کارکنان فعلی روش موثری برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است. چنانچه سازمان نتواند نیروی انسانی مورد نیاز خود را از بازار کار (خارج از سازمان) تامین

کند، تنها راه چاره آموزش، تربیت یا حتی بازآموزی کارکنان موجود در درون سازمان است.

(دسلر، ۱۳۸۵: ۳۴۰)

۴-۴-۲ مراحل آموزش

مراحل آموزش کارکنان عبارت است از:

۱- تعیین نیازهای آموزش

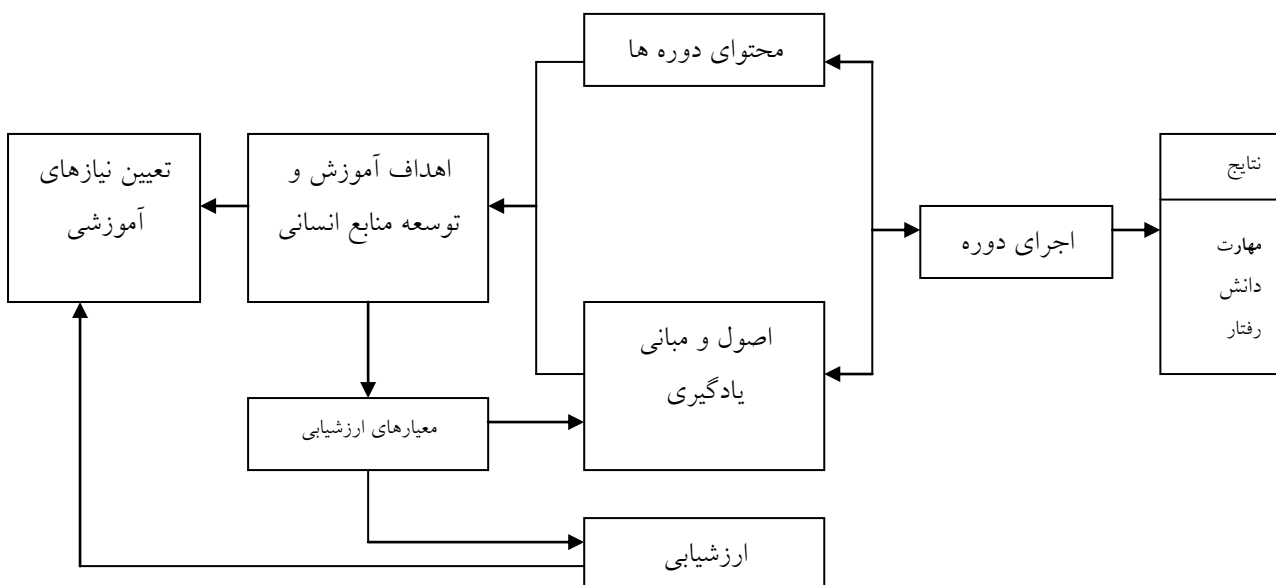
۲- تعیین اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی

۳- تعیین محتوای دوره ها

۴- بکارگیری اصول یادگیری

۵- اجرا و ارزشیابی

شکل ۲-۵ مراحل آموزش را نشان می دهد:



شکل ۲-۵ مراحل آموزش - منبع: (ابطحی، ۱۳۸۵: ۱۱۱)

۱- تعیین نیازهای آموزشی

نخستین گام برای آماده کردن برنامه های آموزش و توسعه منابع انسانی عبارت است از تعیین نیازهای آموزشی کارکنان که باید در برنامه آموزش، شرکت جویند. تعیین نیازهای آموزشی، در واقع تشخیص مسائل و مشکلات فرد فرد کارکنان در مورد دانش، مهارت و رفتار لازم برای کار موفقیت آمیز است. تعیین نیازهای آموزشی می تواند محتوای دوره های آموزشی را براساس حل مشکلات کاری تنظیم کند.

روشهای گوناگون برای تعیین نیازهای آموزشی کارکنان وجود دارد که بهترین آنها استفاده از فرمهای شرح شغل و نتایج ارزشیابی هایی می باشد که سالانه از کارکنان می شود (ابطحی، ۱۳۸۵: ۱۱۰).

۲- اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی

نیازهای آموزشی تعیین شده، منتج به اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی می شود این اهداف باید به صورتی تدوین شوند که بتوان از آنها به عنوان معیارهای ارزشیابی پایان دوره استفاده کرد. به عبارت دیگر می توان چنین گفت که اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان عبارت است از رفتارهای مورد نظر سازمان در آموزش و توسعه منابع انسانی و شرایطی که رفتارهای موردنظر باید در آن تجلی یابد.

۳- محتوای دوره ها

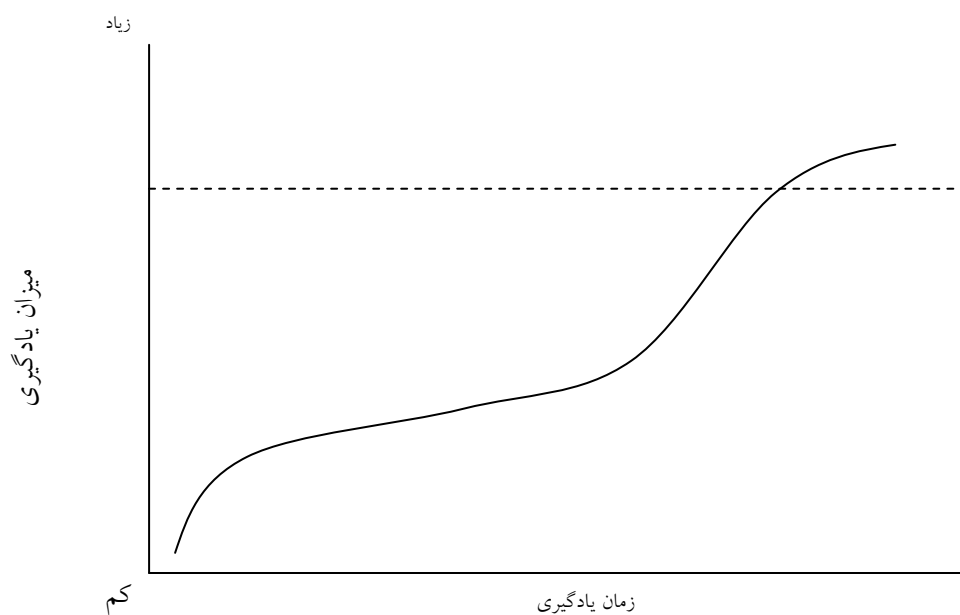
محتوای دوره های آموزشی براساس اهدافی که از تعیین نیازهای آموزشی منتج شده اند، تهیه و تنظیم می شوند که ممکن است برای ایجاد دانش و مهارت و یا رفتار خاصی در شرکت کنندگان

باشد. لازم به تذکر است که شرکت کنندگان در دوره های آموزشی باید بدانند محتوای دوره ها را با نیازهای شغلی خود تطبیق دهند، در غیر این صورت انگیزه چندانی برای یادگیری در آنان ایجاد نخواهد شد (همان: ۱۱۲).

۴- به کارگیری اصول یادگیری

از اصول یادگیری باید در برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزشی استفاده کرد. در مطالعاتی که در مورد یادگیری صورت پذیرفته، محققان استفاده از «منحنی یادگیری» توصیه می کند. منحنی یادگیری در شکل ۶-۲ نشان داده شده است :

شکل ۶-۲ یک نمونه از منحنی یادگیری



منبع : (ابطحی ، ۱۳۸۵ : ۱۱۴)

همانگونه که در شکل (۶-۲) مشاهده می شود، دو مساله برای مدیران، مسئولان و کارشناسان آموزشی در مورد منحنی یادگیری مهم است. یکی شکل منحنی یادگیری کارکنان است که باید

روند صعودی داشته باشد، و دیگری زمان لازم برای رسیدن به سطح یادگیری قابل قبول است که باید کاهش یابد.

۵- اجرا و ارزشیابی

با اجرای برنامه های آموزش و توسعه منابع انسانی، کارکنان بی سواد و بی مهارت به افرادی با سواد و ماهر بدل و برای تصدی مشاغل و پستهای بالاتر در حال و آینده آماده می شوند. برای ارزیابی میزان نیل به هدفهای آموزش و توسعه، لازم است که برنامه های آموزشی ارزشیابی شوند. ارزشیابی غلط و توجه به نتایج آن می تواند یکی از آفات برنامه های آموزش و توسعه منابع انسانی باشد. در بسیاری از موارد یا برنامه های آموزشی و توسعه منابع انسانی، ارزشیابی نمی شوند و یا نتایج آنها چندان مورد توجه مدیران و مسئولان آموزش و یا مدیران پرسنلی قرار نمی گیرد. معیارهایی که باید در ارزشیابی برنامه های آموزش و توسعه منابع انسانی مورد توجه قرار گیرند، عبارتند از:

- ۱- بازتاب شرکت کنندگان در برنامه های آموزش و توسعه منابع انسانی
- ۲- نوع و میزان یادگیری حاصل از این برنامه ها
- ۳- تغییرات رفتاری ایجاد شده در منابع انسانی در نتیجه شرکت در برنامه
- ۴- نتایج فردی و سازمانی حاصل از شرکت در برنامه های آموزش و توسعه، از قبیل افزایش کیفیت و کمیت کارها، تقلیل حوادث و سوانح در محیط کار و کاهش غیبتهای غیر مجاز

(همان: ۱۱۹).

۲-۴-۵ روشهای آموزش

بطور کلی، روشهای آموزشی را می توان به سه گروه اصلی تقسیم کرد که عبارتند از: گروه اول: روشهایی که منظور از آنها دادن اطلاعات به کارکنان است؛ گروه دوم: روشهای شبیه سازی و گروه سوم: روشهای ضمن خدمت.

الف- روشهایی که منظور از آنها ارائه اطلاعات است

هدف اصلی از این روشها آموختن مفاهیم، واقعیات، مهارتها و دانستنی های مربوط به کار است، بدون اینکه از شاغل خواسته شود عملاً نیز کاربرد آنچه را که آموخته است تمرین و تجربه کند. اینکه چگونه آنچه فرد می آموزد در شغل کاربرد پیدا می کند و در عمل پیاده، یا تبدیل به رفتاری جدید در او می شود موضوعی نیست که در این روشها به آن پرداخته شود. متداول ترین روشهایی که در این گروه قرار می گیرند، عبارتند از:

سخنرانی:

متداول ترین روش آموزشی، سخنرانی و ارائه مطالب به صورت شفاهی است. در جلسه یا جلسات سخنرانی، مطالبی که باید آموخته شود به وسیله متخصص یا کارشناس برای کارکنان ارائه می شود. معمولاً سخنرانی به شکل زنده یعنی با حضور شخص سخنران برگزار می گردد؛ با وجود این از فیلم، ویدئو، تلویزیون مدار بسته و ماهواره نیز می توان برای ارائه مطالب استفاده کرد.

سمینار:

در حالی که در سخنرانی، حضار شنونده اند و سخنران، متکلم وحده است، در سمینارها کارآموزان به مشارکت در مباحث و تبادل نظر میان خود و معلم، تشویق می شوند. در این روش

آموزش، معلم به جای اینکه فقط خود صحبت نماید، نقش راهنمایی را پیدا می کند که وظیفه اولیه او هدایت مباحث جمعی به سوی هدف نهایی یعنی آموختن مطالب است. در این روش تلاش بر این است که مطالب جدید طوری به کارآموز آموخته شود که بینش و نگرش او در جهت مطلوب تغییر کند، همچنین هدف این است که او قدرت تشخیص مطالب را پیدا نموده، بتواند با تجزیه و تحلیل درست آنها، تصمیم گیری کند. (شیمون و دیگران، ۱۳۸۴: ۳۱۰).

ب- روشهای شبیه سازی :

در این مجموعه از روشهای آموزشی، کارآموز در شبیهی از دنیای واقعی که بطور مصنوعی ساخته شده است، قرار می گیرد تا با شناخت آن، برای رویارویی و ورود به دنیای واقعی، آماده شود. پس با دادن مسائلی شبیه به آنچه انتظار می رود کارآموز در دنیای واقعی با آن روبرو شود و با قراردادن وی در موقعیتهایی که انتظار می رود در آن قرار گیرد به او آموزش های لازم داده می شود. بررسی موارد خاص، ایفای نقش، تمرین شغل و بازیهای مدیریتی از جمله روشهایی هستند که در این گروه قرار می گیرند.

ج- روشهای آموزش ضمن خدمت :

منظور از آموزش ضمن خدمت این است که به فرد در ضمن انجام دادن کار آموزش داده شود. هریک از کارکنان عملا از بدو ورود تا پایان خدمت در سازمان، ضمن پیمودن مدارج و حرکت از شغلی به شغل دیگر، از این طریق آموزش می بیند. در بسیاری از سازمانها، آموزش ضمن خدمت، تنها روش آموزشی است، بدین شکل که معمولا افراد برای آموختن مهارتهای جدید، تحت سرپرستی یکی از کارکنان با تجربه قرار می گیرند تا ریزه کاری های شغل را به ایشان بیاموزد. مزیت بزرگ آموزش ضمن خدمت این است که کارآموز، کاری را که مسئول انجام آن شده است

یاد می‌گیرد و با ابزار و وسائلی که باید به کار ببرد، آشنا می‌شود و این آموزش در محیط واقعی کار انجام می‌گیرد (همان: ۳۱۳).

روشهای آموزش ضمن خدمت :

گردش شغلی:

گردش شغلی روشی است که به وسیله آن می‌توان متخصصانی را که جزئی نگر هستند و دیدشان تنها به حوزه تخصصی خودشان محدود می‌گردد، تبدیل به افراد کل‌نگری کرد که مسائل را در ابعاد وسیعتر می‌بینند و درک می‌کنند. علاوه بر اینکه چرخش در مشاغل مختلف باعث افزایش دانش و تجربیات فرد می‌شود، از خستگی و ملامت روحی نیز می‌کاهد و این امر موجب تحرک فکری و خلاقیت و نوآوری می‌شود. اطلاعات و دانش و تجربه ای که فرد با تصدی مشاغل مختلف در سازمان پیدا می‌کند به درک و فهم او نسبت به ماهیت مسائل و رابطه منطقی میان آنها می‌افزاید و این امر باعث می‌شود تا آمادگی بیشتری برای اتخاذ مسئولیتهای مهمتر و بالاتر پیدا کند.

آموزش کارگاهی:

در محلی خارج از محیط کار، کارگاهی با همان ویژگیها و با همان وسایل و ماشین آلات و موادی که کارآموز در شغل اصلی خود از آنها استفاده می‌کند برپا می‌شود و سعی می‌شود تا حد ممکن، شرایط شبیه به شرایط محیط واقعی کار به وجود آید و تعلیمات لازم به کارآموز داده شود. این روش برای مواقعی که باید عده زیادی از کارکنان را یکجا و در یک زمان برای شغلی خاص آموزش داد و تربیت کرد، بسیار مناسب است (همان: ۳۱۴).

مربی گری:

مربی گری روشی است که در آن رئیس خود، مانند یک معلم، آموزش و تربیت مرئوس را به عهده می گیرد. همانطور که یک مربی در زمین ورزش کار ورزشکار را زیر نظر می گیرد و فنون لازم را برای بهبود عملکردش به او می آموزد، در سازمان نیز مربی، رفتار و عملکرد کارآموز را تحت نظر گرفته، با راهنمایی های خود، آن را در جهت مطلوب هدایت می کند.

جانشینی موقت:

هنگامی که شغلی به دلیلی، معمولاً به علت مأموریت یا مرخصی مشاغل، برای مدت زمانی بدون متصدی می ماند، فردی را که تصوری می تواند در نهایت به آن شغل ارتقا یابد بطور موقت به جای او گمارده می شود. بنابراین جانشینی موقت روشی است که به وسیله آن می توان افراد را برای مشاغل بالاتر تربیت و آماده کرد.

روش جانشین پروری بعنوان روشی برای پرورش استعداد کارکنان روش بسیار مناسبی است در بعضی سازمانهای برتر جهان فقط در صورت داشتن جانشین، فرد می تواند در سازمان به سلسله مراتب بالاتر ارتقا یابد و همین مسئله باعث می گردد فرد برای رشد خود ب فکر انتقال تجربیات به فرد جانشین باشد.

آموزش استاد شاگردی:

آموزش استاد شاگردی بیشتر به «تعلیم و تربیت» گرایش دارد تا به آموزش حین کار که هدفش ایجاد مهارت در انجام کاری خاص در کارآموزان است و عمدتاً تلفیقی از آموزش حین کار و شرکت در کلاسهای درسی در موضوعات خاص است (همان: ۳۱۵).

۲-۵ فرآیند ماندگاری و نگهداری منابع انسانی

مدیریت سازمان پس از جذب و بهسازی وظیفه دشوارتری دارد و آن حفظ منابع انسانی است. به همین منظور صاحبانظران از سه فرآیند مهم نظام مدیریت منابع انسانی، جذب و بهسازی (آموزش) و نگهداری منابع انسانی مهمترین آن را که فرآیند نگهداری است ذکر نموده اند.

در صورتی که سازمانی در فرایندهای جذب و بهسازی نیروی کار موفق شود، ولی در نگهداری آن کوتاهی کند و بنا به دلایلی زمینه های افت نیروی انسانی موجود را فراهم نماید در نیل به اهداف خود دچار شکست خواهد شد. به عبارتی، حتی اگر کارمندیابی، انتخاب، آموزش و سایر اقدامات پرسنلی به نحو شایسته انجام شود، ولی توجه کافی به فرایند نگهداری نگردد نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود. به همین دلیل است که مدیران سازمانها تلاش زیادی دارند تا بتوانند نیروهای کارآمد و خوبی را که جذب کرده اند، حفظ کنند.

رقابت آزاد یک واقعیت پذیرفته شده در دنیای امروز است. مدیران می دانند که بازارهای پیشرو مستلزم سازمانهای پیشرو هستند که دائما نیروهای شایسته را شناسایی و جذب می کنند. تلاش سازمانها در جهت جذب افراد متخصص و با تجربه است بنابراین سازمانهایی که از برنامه های حفظ و نگهداری منابع انسانی بصورت سستی پیروی می کنند، در حفظ افراد با تجربه ناموفق هستند. «کایر و جوردن» در مقاله ای تحت عنوان «حفظ کارکنان کلیدی» می نویسد امروزه حفظ منابع انسانی مشکل شماره یک سازمان ها به حساب می آید و بر این اعتقادند که نقش و اهمیت این منبع در توسعه سازمان باعث بوجود آمدن جنگ جذب افراد مستعد و شایسته بین سازمان ها شده است (خائف الهی، ۱۳۸۱: ۵۹).

۲-۵-۱ تفاوت دلایل ترک سازمان با دلایل ماندگاری سازمان:

بسیاری از سازمانها تلاش میکنند با هزینه های گزاف علت های واقعی ترک سازمان را دریابند و برای این منظور با ترک کنندگان سازمان مصاحبه می کنند ولیکن در این خصوص لازم است دو نکته اساسی و مهم را در نظر داشت ، این دو نکته مهم در پاسخ به سؤال زیر نهفته است :

" ازدو شاغل در شغل های همانند ، یکی ممکن است کارش را ترک کند و دیگری امکان دارد به عنوان یک کارمند ناراضی به کارش ادامه دهد ، چرا ؟ "

دو نکته مهم به شرح زیر در این سوال وجود دارد :

۱- این نکته اثبات شده است که دلایل ترک سازمان نمی تواند با دلایل ماندگاری در سازمان یکسان باشد.

دلایلی که برای این دو مسئله وجود دارد کاملاً متفاوت است و حتی گاهی جالب است که این دلایل با هم نیز متضادند. اصل مسلمی در این زمینه وجود دارد که یک شخص در موقعیتی شغل خود را حفظ می کند که در همان شرایط ممکن است شخص دیگری وادار شود سازمان را ترک کند . دلایل مورد بررسی ماندگاری منابع انسانی ، مطمئناً ربطی به عوامل ترک سازمان ندارد و این موضوع همیشه باید مدنظر باشد .

۲- دومین نکته این فرض است که همیشه همبستگی کاملی بین عدم رضایت شغلی و میزان ترک خدمت وجود دارد ، ولی این رابطه به هیچ عنوان الزامی نیست.

برای مثال شاید کسادی بازار کار و نبودن کار مناسب و بالا بودن نرخ بیکاری عاملی باشد که بصورت " دست بندهای طلائی " بر دست کارکنان زده شده باشد و با وجود عدم رضایت کاری ، مانعی برای خروج کارکنان از سازمان گردد (استونر و فری من ، ۱۳۸۲: ۱۱۸).

۲-۵-۲ هزینه ها و منافع ترک خدمت

اغلب تحقیقات، بررسیهای خود را با این فرض شروع کرده اند که ترک خدمت پدیده ای غیر کارکردی و نامطلوب است و باید تا جایی که ممکن است آن را به کمترین میزان کاهش داد. اما می توان گفت، علاوه بر هزینه ها و زیانهایی که ترک خدمت برای سازمان ها دربردارد، ترک خدمت یک سری منافع و مزایا را نیز برای سازمان به همراه خواهد داشت. در اینجا بطور خلاصه هزینه ها و منافع ترک خدمت را برمی شماریم:

الف- هزینه های ترک خدمت

هزینه های ترک خدمت کارکنان، شامل هزینه های لازم جهت کارمندیابی، انتخاب و آموزش افراد جدید به منظور جایگزینی آنها با کارکنان ترک خدمت کرده و همچنین کاهش تولید و بهره وری موسسه تا زمانی که افراد تازه وارد مهارت کافی را در زمینه کار خویش کسب کنند، صرف دقت سرپرست و توجهی که باید به منظور هدایت کارکنان جدید معطوف کند و سرانجام تضعیف روحیه گروه کار است. به علاوه وجود نرخ بالای ترک خدمت در یک سازمان می تواند اعتبار آن سازمان را به عنوان یک کارفرما تضعیف یا به دلیل کمبود کارکنان ماهر و متخصص، توان آن سازمان را جهت دستیابی به فرصتهای رشد و پیشرفت محدود کند. جابجایی کارکنان به عنوان یکی از چهار متغیر وابسته به رفتار سازمانی به حساب می آید، این کار با این دیدگاه که جابجایی کارکنان بر عملکرد سازمان اثرات منفی خواهد گذاشت، سازگار است.

هنگامی که یکی از کارکنان سازمان را ترک می کند باید فرد دیگری را جایگزین کرد. سازمان به طور معمول مبلغ نسبتا زیادی را باید هزینه کند که این مبلغ با توجه به بزرگی و کوچکی سازمان و درجه تخصص کارمند یا کارگر در سازمان فرق دارد. هر جابجایی شامل دو نوع هزینه مستقیم و

غیرمستقیم می شود که سازمان باید آن را تحمل کند. بررسی این هزینه ها باعث می شود تا دستگاه مدیریتی سازمان به جابجایی کارکنان اهمیت نسبتاً زیادی بدهد. جدول ۲-۲ هزینه ضایعات نیروی انسانی در صورت ترک سازمان را نشان می دهد.

جدول ۲-۲ ضایعات نیروی انسانی

هزینه ضایعات نیروی انسانی

هزینه های غیر مستقیم	هزینه های مستقیم
۱- از دست دادن مشتری به خاطر تغییرات نیروی انسانی	۱- فعالیت های بازاریابی جهت جذب داوطلبان
۲- کیفیت یا خدمات سطح پائین	۲- هزینه های مزد واقعی (شامل اعضای منابع انسانی افزوده شده)
۳- روحیه پائین کارکنان	۳- هزینه های فرایندی افزوده شده- پرونده های پرسنلی اضافی، حذف/ افزودن نوشته ها)
۴- شهرت فزاینده به خاطر تغییرات زیاد نیروی انسانی	۴- راهنمایی و آموزش بیشتر
۵- فشارهای عصبی به خاطر تغییرات زیاد نیروی انسانی	۵- اضافه کاری لازم جهت به دوش گرفتن بار کارکنان منفصل از خدمت
۶- پیشبرد و حفظ فرهنگ مشترک	۶- ضایعات کاری به دلیل کارکنان کندتر و جدید
۷- کوششهای گروه سازی	۷- ضایعات کاری به دلیل حوادث افزوده شده و نا آشنایی با تجهیزات
۸- عدم کارایی به دلیل عدم اطلاع از نظامها و رویه ها	۸- صرف وقت مدیران اجرایی در جلسات به تغییرات تقلیل یافته نیروی انسانی

منبع : (استونر و فری من ، ۱۳۸۲ : ۱۲۰)

بطور کلی هزینه های ترک خدمت کارکنان را می توان به شرح زیر برشمرد:

۱- هزینه های مربوط به پست بلا تصدی: شامل هزینه های مربوط به مصاحبه ، هزینه های اداری

قطع حقوق و دستمزد و استعفا، هزینه دانش و مهارت از دست رفته.

۲- هزینه‌های استخدام کارکنان جدید: شامل هزینه آگهی و پست، هزینه کارمندیابی (بررسی سوابق کاری، مصاحبه استخدامی، اجرای آزمونهای استخدامی برای بررسی مهارتها و استعدادها) و هزینه ورود یک فرد جدید به سازمان (تشکیل پرونده استخدامی- اداری، صدور کارت شناسایی).

۳- هزینه‌های آموزش: شامل هزینه معارفه و توجیه کارکنان تازه وارد، هزینه‌های صرف شده برای آموزش مهارتهای مورد نیاز (جزوه ها، کتابها، حق تدریس مدرسان)، حقوق و مزایای شاغل تازه وارد تا زمانیکه برای کار آماده شود، هزینه ساعت های صرف شده برای تعیین وظایف و تشریح کار به کارکنان تازه وارد. _____رای کارکنان _____تازه وارد.

۴- هزینه‌های کاهش بهره وری: هزینه بهره وری پایین کارکنان تازه استخدام، هزینه اشتباهات احتمالی کارکنان تازه وارد، هزینه تکمیل طرحهای در اختیار کارکنان کلیدی پس از استعفای آنان و هزینه کاهش بهره وری واحدی(همان: ۱۲۲).

ب- مزایای ترک خدمت

در دهه گذشته، محققین به این نتیجه رسیدند که وجود یک نرخ متعادل ترک خدمت در سازمان می تواند اثرات مثبتی را برای آن سازمان دربرداشته باشد، ازجمله می توان به فراهم شدن فرصتی برای جایگزینی افراد بهتر به جای کارکنانی که سازمان را ترک کرده اند، انتخاب افراد آموزش دیده و یا انتخاب افرادی که به دلیل تازه استخدام بودن، حقوق و مزایای کمتری به آنها پرداخت می شود، اشاره کرد. جایگزینی کارکنان می تواند وسیله بسیار مناسبی جهت ارائه نوآوری ها و گسترش فناوری های جدید در سراسر سازمان باشد.

به علاوه ترک خدمت فرصتهایی را نیز برای ارتقا و پیشرفت سایر نیروی انسانی باقی مانده در سازمان فراهم می آورد. در نهایت چنانچه افراد ترک خدمت کرده جزء کسانی باشند که حضور آنها در سازمان موجب بروز آشوب و ایجاد تعارض شدید و به وجود آوردن فضای نامطلوب و توام با خصومت در سازمان شده باشد، خروج این دسته از افراد می تواند موجب آرامش خاطر و فراغت سایر افرادی که در سازمان باقی مانده اند شود (همان: ۱۲۳).

۲-۵-۳ شاخص های نگهداری منابع انسانی :

برای نگهداری منابع انسانی شاخصهایی را برشمرده اند که بشرح زیر است :

- ۱- افزایش سطح حرفه ای در سازمان: کارکنان سازمانهایی را ترک می کنند که تعاملات درون آنها ساختاردهی نشده و بیشتر تصمیمها بجای شاخصهای حرفه ای براساس تعصب و سلیقه شخصی اتخاذ می شود.
- ۲- حرکت از خویشاوندگرایی به سمت مدیریت حرفه ای: در بیشتر سازمانهایی که خویشاوندگرایی حاکم است کارکنان مستعد سازمان را ترک می کنند؛ زیرا آنها نمی توانند به پستهای کلیدی دست یابند، با استقرار سیستم شایسته سالاری در همه سطوح سازمان می توان شاهد کاهش نرخ ترک خدمت کارکنان بود.
- ۳- تعیین اهداف ارزشیابی عملکرد: کارکنان دوست دارند بدانند چگونه، چه وقت، و به وسیله چه کسی عملکردشان ارزیابی می شود، بنابراین تعیین اهداف و ملاکهای ارزشیابی عملکرد عامل مهمی در حفظ منابع انسانی به شمار می آید.

۴- مشارکت دادن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری: افراد دوست دارند در سازمانهایی کار بکنند که به عقاید آنها احترام گذاشته می‌شود، مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیم‌گیری باعث توانمند شدن آنها و در نتیجه وفاداری آنان به سازمان می‌شود.

۵- تناسب و تطابق بین اختیار و مسئولیت: اکثر سازمان‌ها در دام تفویض مسئولیت به کارکنان برای فعالیت ویژه‌ای قرار می‌گیرند، بدون اینکه آنها را با تفویض اختیار جهت اجرای امور به خوبی آشنا و توانمند ساخته باشند. اغلب این وضعیت زمانی حادث می‌شود که در عمل سازمان‌ها به کارکنان اختیارات یکسانی را بدون خواستن مسئولیتی اعطا می‌کنند.

۶- نزدیک بودن اهداف فرد و سازمان: تفکیک اهداف فردی از اهداف سازمانی از جمله دامهای خطرناکی است که بر سر راه تحقق اهداف سازمان وجود دارد.

مدیریت سازمان بایستی اهداف خود و سازمان را به هم نزدیک کند. این امر باعث می‌شود که کارکنان موفقیتها و شکستهای سازمان را از آن خود بدانند و در جهت بهبود عملکرد سازمان تلاش کنند.

۷- طراحی یک نظام جبران خدمت رقابتی: هر چند پول انگیزاننده نیست؛ اما هنوز از دیدگاه کارکنان یک عامل انگیزشی مهم به شمار می‌آید. بنابراین طراحی یک سیستم پاداش موثر می‌تواند عامل مهمی در حفظ منابع انسانی باشد.

۸- افزایش شفافیت سازمانی: افراد دوست ندارند در جعبه سیاهی همچون سازمان‌ها کار کنند که اطلاعات در آن بر پایه «نیاز به دانش» جیره بندی شود. آنها سازمان شفاف‌تری را که مایل به تقسیم اطلاعات (در مورد شغل، وظایف، سود و زیان و مانند آنان) با کارکنانش باشد را ترجیح می‌دهند.

۹- ارتقای کارکنان از داخل سازمان: سازمانی که پستهای خالی را از طریق استخدام افراد از خارج سازمان تامین می‌کند در حفظ کارکنان با مشکل مواجه خواهد شد. زیرا کارکنان زمانی که این

حقیقت را دریافتند که احتمال ارتقای آنها برای پستهای خالی کم است سازمان را ترک خواهند کرد. بنابراین ارتقای کارکنان داخل سازمان برای پستهای موردنظر بهترین راهبرد جهت حفظ منابع انسانی است.

۱۰- کمک به کارکنان جهت دستیابی به مهارتهای جدید: از آنجایی که نیمرخ شغلی و مجموعه مهارتهای مطلوب (مورد نیاز) برای یک شغل تغییر می کند، سازمان ها ممکن است احساس کنند که نیاز دارند به استخدام کارکنانی با مهارتهای جدیداستخدام، و یا کارکنان موجود خود را حفظ کنند. سازمان هایی که دومی (حفظ کارکنان موجود) را انتخاب می کنند بایستی سعی کنند آنها را با فن آوریهای جدید آشنا سازند. این شیوه ساده ترین و بهترین راه برای بقای سازمان است.

۱۱- توجه به شاخصهای رفاهی: تنها توجه به کارکنان در محیط کار کافی نیست؛ زیرا کارکنان در محیط بیرون از کار دارای خانواده ای با علایق و سلیق متفاوتی هستند. سازمانهایی که به این حقیقت پی برده باشند و بتوانند توازن بهتری بین کار و زندگی افراد برقرار کنند، در حفظ کارکنان با مشکلات کمتری مواجه هستند (تنعمی ، ۱۳۷۲).

۲-۵-۴ نظریه های مربوط به ماندگاری و انگیزش منابع انسانی :

یکی از جنبه های عمده و ضروری هر تحقیق مطالعه منابع و نظریه های مربوط به موضوع مورد تحقیق است؛ زیرا با این مطالعات است که محقق می تواند بینش عمیقی در زمینه موضوع تحقیق کسب کند.

بطور کلی این تئوری و نظریه است که در تمام زمینه ها اطلاعات را نظام می بخشد، از پیچیدگی ها و نکات مبهم می کاهد، پدیده ها را بصورت منطقی بیان می کند و روابط عوامل متعدد را

می سازد. نظریه به محقق می آموزد که در جستجوی چه باشد چه توقعی و هدفی داشته باشد و چه مسیری را برای رسیدن به هدف طی کند.

نظریه در شناسایی وقایع و عوامل متعدد نقش مهمی را بر عهده دارد و شناخت جدیدی را درباره عوامل گوناگون در اختیار محقق قرار می دهد. بنابراین با عنایت به این موارد در این قسمت سعی شده است تا گزیده ای از نظریات مربوط به تداوم خدمت کارکنان مورد بررسی قرار گیرد.

۲-۵-۴-۱ نظریه های ماندگاری منابع انسانی:

در ابتدا نظریه های ماندگاری منابع انسانی را مورد بررسی قرار می دهیم :

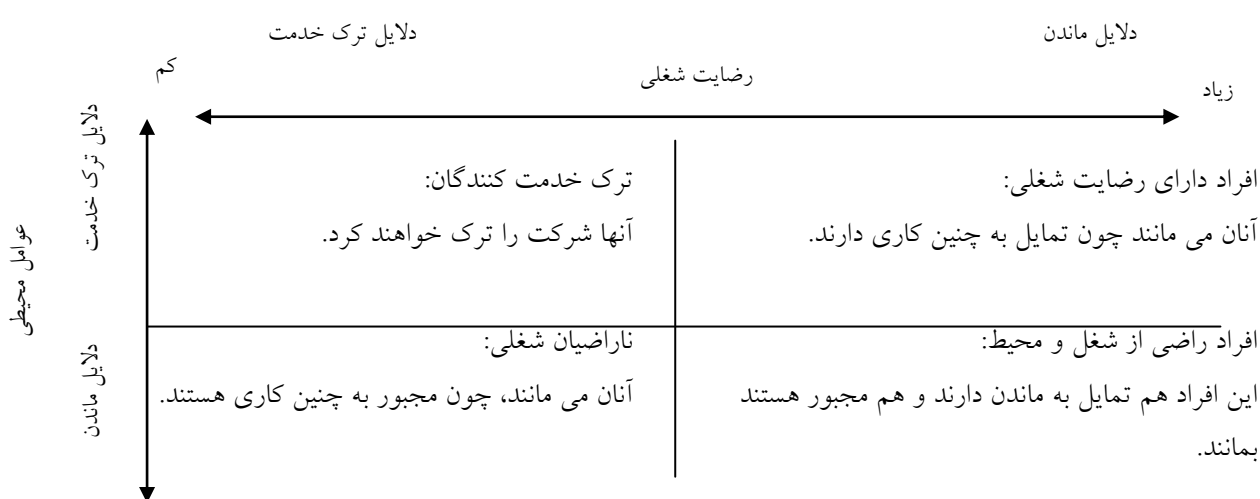
الف - نظریه «فلاورز» ۱ (۱۹۲۸)

یک سازمان ممکن است به منظور بهبود فرآیند نگهداری کارکنان و در جهت تقویت دلایل صحیح ماندن افراد خود تلاش کند، در تعریف واژه صحیح می توان آن را ترکیبی از دلایل شغلی و دلایل محیطی معنی کرد که با اهداف شرکت هماهنگ باشد. دلایل غلط را نیز می توان هر گونه ترکیبی از دلایل ماندن تعریف کرد که برای شرکت و برای کارکنان سودی دربر ندارد.

بنابراین اگر یک سازمان به تقویت دلایل صحیح ماندن بپردازد، و از تقویت دلایل غلط پرهیز نماید ممکن است میزان ترک خدمت کارکنان نیز رضایتبخش شود. فلاورز گروه بندی های چهارگانه ای از کارکنان تهیه کرده که به گونه ای ویژه در درک مسائل دو گانه بقاء و ترک خدمت افراد مفید است .

این تقسیم بندی دو متغیر مهم «رضایت کارمند از شغلش» و «عوامل فشارهای محیطی داخلی و خارج شرکت» را شامل می شود که وضعیت آنها و ارتباط متقابلشان به تصمیم گیری خود در زمینه ماندن یا ترک سازمان تاثیر می گذارد. عواملی چون احساس کسب موفقیت، قدردانی و مورد

احترام قرار گرفتن، مسئولیت، رشد و موضوع های دیگری که با انگیزش شغلی شخص در ارتباط هستند، تحت عنوان عامل رضایت شغلی طبقه بندی شده اند. عوامل محیط داخلی شرکت نیز شامل قوانین کاری، تسهیلات، فرصتهای استراحت، مزایا، حقوق و عوامل همانند دیگر می شوند. محیط خارجی شرکت عواملی چون فرصتهای شغلی، روابط اجتماعی، تعهدات مالی و علایق خانوادگی را دربرمی گیرد. شکل (۷-۲) روابط بین عامل رضایت شغلی و عوامل محیطی را برای انواع چهارگانه کارکنان نشان می دهد. در عین حال دلایلی که هر کدام از این دسته افراد به واسطه آنها سازمان خود را ترک نمی کنند از روی شکل کاملاً مشخص و آشکار است (فلاورز، ۱۳۷۱).



شکل ۷-۲- رضایت شغلی و محیط (نظریه فلاورز)

منبع: (فلاورز، ۱۳۷۱)

- ترک خدمت کنندگان:

این قبیل افراد از شغل خود ناراضی اند و از طرفی با فشارهای محیطی روبرو هستند و در اولین فرصت سازمان را ترک خواهند کرد، و در غیر این صورت با یک فرسایش تدریجی، دوران شغلی خود را در آن شرکت به پایان می رسانند.

در این خصوص می توان کارمندی رامثال زد که هم درسازمان انگیزی برای کار ندارد، وهم ازطرف فرزنداناش برای انتقال از شهر محل کار به دلیل تحصیل آنان در دانشگاه شهر دیگری تحت فشار است. بدیهی است احتمال ترک سازمان توسط این کارمند بسیار زیاد است.

- ناراضیان شغلی:

رضایت شغلی این افراد پائین است و اساسا دلایل محیطی آنها را نگه داشته است. مثلا احساس می کنند برای یک کار جدید بسیار پیر هستند ویا اینکه بعلت تحصیل فرزنداناشان دردانشگاه شهر محل کار، و نزدیکی به پدر ومادر، ویا کسادى بازار کار و بیکارى زیاد جامعه مجبور به ماندن در سازمان هستند .

یک مدیر بیان زیبایی در مورد گروه ناراضیان شغل دارد او می گوید :

" مابا بسیاری افراد درسازمان روبرو می شویم که به هیچ عنوان با ما نیستند "

- افراد دارای رضایت شغلی:

این افراد به دلایل علاقه مندی به شغلشان در سازمان باقی می مانند و سازمان از نظر آنها بسیار مطلوب است ، و این فشارهای محیطی نیستند که آنها را مجبور به ماندن در سازمان می کند بلکه آنها به دلیل علاقه به شغلشان تمایلی به ترک شرکت ندارند.

- رضایتمندی از شغل و عوامل محیطی:

این گروه به احتمال زیاد دوران کاری خود را با شرکت فعلی به پایان می‌رسانند. در واقع دلایل رضایت شغلی و عوامل محیطی با هم فرد را در سازمان نگه داشته است. در اینجا اگر رضایت شغلی بطور موقت نیز کاهش یابد احتمال ترک سازمان ناچیز است؛ زیرا عوامل محیطی تمایل وی را به ماندن تقویت می‌کنند. کلمه موقت یک کلمه کلیدی است؛ زیرا اگر رضایت شغلی بطور دائمی کاهش یابد این دسته از کارکنان جزء گروه ناراضیان شغلی قرار می‌گیرند، این تغییر شکل تاثیری در آمار ترک خدمت نمی‌گذارد، بلکه باعث افزایش ناامیدی و بی‌میلی می‌شود و عملکرد کاری افراد را تحت تاثیر قرار خواهد داد.

نتیجه نظریه فلاورزدرواقع این است که فقط در صورتی کارکنان سازمان رابه احتمال خیلی زیاد ترک می‌کنند که هم عوامل محیطی وهم عوامل شغلی کارمند منفی باشند واورا تحت فشار قرار دهند (همان: ۱۳۷۱).

عوامل ماندگاری نیروی انسانی در سازمان از نظر فلاورز:

فلاورز عوامل ماندگاری نیروی انسانی در سازمان رابه سه دسته زیر تقسیم کرده است :

۱- عوامل نگهدارنده در محیط شرکت

۲- عوامل انگیزشی در محیط شرکت

۳- عوامل در محیط خارجی (فلاورز، ۱۱۲: ۱۹۹۵).

در جدول ۲-۳ دوازده دسته از کارکنان بترتیب کارگران با مهارت پائین ، کارگران نیمه ماهر و... مدنظر قرار گرفته است که هر دسته از کارکنان به ده دلیل که هر کدام می‌تواند به شکل دلیل انگیزشی (●)، دلیل نگهدارنده (○) و دلایل خارجی (*) در شرکت ماندگار هستند فرضاً در دسته

کارگران با مهارت پائین از ده دلیل، دو دلیل به علت دلایل انگیزشی و یک دلیل به علت دلایل نگهدارنده است که هر سه دلیل از دلایل مربوط به شرکت می باشد و ۷ دلیل به علت دلایل خارجی و محیطی است و به عوامل خارج از شرکت ارتباط دارد .

جدول شماره ۲-۳ این عوامل را در شرکت و در محیط نشان می دهد:

جدول شماره ۲-۳ تعدادی از دلایل نگهدارنده و عوامل محیطی برای ماندگاری منابع انسانی در میان ۱۲ دسته از کارکنان

دلایل مربوط به محیط	دلایل مربوط به شرکت	
*****	کارگران با مهارت پایین ○●●	مهارت
***	کارگران نیمه ماهر ○○●●●●	
***	کارکنان اداری و دفتری ○○○●●●	
*	مدیران و متخصصان ○○○○○●●●	
*	حقوق ○○○○○●●●	پرداخت
***	مزد ○○●●●●	
***	کارگران سفید پوست ساعتی ○○●●●●	

*****	کارگران کم مهارت سیاه پوست ساعتی ●●●	نژاد
***	کارکنان با بیش از ۵ سال سابقه کار ○○○○●●●	دوره تصدی
	کارکنان با سابقه کار کمتر از ۵ سال ○○○○○●●●●●	
*	کارکنان با مدارک دانشگاهی ○○●●●●●●●	آموزش و تحصیلات
***	کارکنان بدون مدارک دانشگاهی ○○●●●●●●	
		● دلائل انگیزشی ○ دلائل نگهدارنده
	* دلائل خارجی	

منبع: (فلورز، ۱۱۵، ۱۹۹۵)

محققان ده دلیل اساسی ماندگاری نیروی انسانی را که مکرراً به وسیله اعضای گروه معین کارکنان بیان می شد به منظور آماده کردن جدول شماره ۲-۳ در ۱۲ طبقه از کارکنان فهرست کردند .

۱- عوامل محیطی و خارجی :

جدول شماره ۲-۳ نشان می دهد که کارگران ساده بیشتر به واسطه دلایل محیطی شغلشان را حفظ می کنند. هفت دلیل از ده دلیل آنها به محیط خارجی مربوط می شود . برای مثال می توان به این موارد اشاره کرد : ((من دوست ندارم مزایایی را که هم اکنون در یافت می کنم با ترک شرکت تعلیم و ورود به سازمان دیگری ، از نو ایجاد کنم)) .

((من مسئولیت‌های خانوادگی دارم)) . در واقع این کارکنان نه به واسطه رضایت شغلی ، بلکه بیشتر به سبب دلایل محیطی آنهم محیط خارجی شرکت ، در سازمان باقی مانده اند .

دلایل ماندن مدیران و متخصصان ، به گونه ای قابل توجه از دلایل پرسنل سازمان متمایز و متفاوت بودند . این افراد به ترتیب به واسطه دلایل شغلی و دلایل محیط خارجی شرکت متبوعشان را ترک نمی کنند . از ده دلیل ذکر شده توسط این افراد ، شش دلیل مربوط به رضایت شغلی ، سه دلیل مربوط به محیط داخلی و تنها یک دلیل مربوط به محیط خارجی شرکت بود . این داده ها نشان می دهند که مدیران و محققان سازمان با احتمال بیشتری جزء گروه افراد دارای رضایت شغلی قرار می گیرند ، در حالی که کارگران ساده با احتمال بالا جزء گروه ناراضیان شغلی قرار خواهند گرفت . کارگران نیمه ماهر و همچنین کادر اداری در مقایسه با کارگران ساده از تشابه بیشتری با مدیران و متخصصان برخوردارند . ولی بیشتر سازمان‌ها تمایل دارند که با تمامی کارگران در هر سطحی از مهارت ، به گونه ای یکسان برخورد کنند و در مسائلی چون مزایا ، شرایط کاری ، نظارت ، میزان استقلال و اختیارات تفویض شده ، تفاوتی قائل نشوند . در هر حال ، این تحقیق نشان می دهد که بسیاری از کارکنان ساعتی ماهر ، در صورتی که همانند مدیران و متخصصان با آنها برخورد شود ، از رضایت شغلی بالایی برخوردار خواهند بود و به دنبال آن کار آیی و خلاقیتشان نیز افزایش خواهد یافت .

به منظور ارزیابی فرصت‌های برابر ، این مطالعه ، یک مقایسه دیگر را در میان کارگران ساعتی سفید پوست و غیر سفید پوست انجام داد . اقلیت غیر سفید پوست ، اغلب دلایل مربوط به محیط خارجی و محیط داخلی را بیان میکردند و در میان دلایل ده گانه شان ، حتی یک دلیل انگیزشی وجود نداشت . سفید پوستان نیز به همین جهت گرایش نشان می دادند ، ولی دلیل

انگیزی ((من شغلم رادوست دارم)) را به عنوان هشتمین دلیل برای ماندن ذکر کردند ، در حالی که غیر سفید پوستان ، این دلیل را در مرتبه هفدهم بیان داشتند .

در ارزیابی دیگری ، افراد با سابقه زیر پنج سال یا کارکنان با سابقه بالاتر از پنج سال ، مورد مقایسه قرار گرفتند . کارکنان با سابقه پایین به واسطه دلایل انگیزی و بهداشتی (محیط داخلی) می مانند و ماندگاریشان به وسیله ترکیبی از دلایل رضایت شغلی و محیط داخلی تقویت می شود . به هر حال ، هر چقدر بر سابقه کار افزوده می شود . دلایل محیط خارجی بیشتر نمایان می گردد و این در حالی است که عوامل داخلی کاسته می شود (همانطوریکه در جدول ۲-۳ ملاحظه می شود ده عامل اساسی ماندگاری کارکنان زیر پنج سال دلایل محیط داخلی ولیکن در کارکنان با سابقه بالای پنج سال ، سه عامل از ده عامل ماندگاری ، عامل محیط خارجی است) . برای مثال یک مهندس جوان با سابقه کم ، در ابتدا به خاطر علاقه اش به شغل (عوامل داخلی) ، به یک سازمان می پیوندند ، ولی هر چقدر مسئولیتهای اقتصادی و خانوادگی اش بیشتر می شود ، دلایل خارجی جایگزین دلایل محیط داخلی می شود.

از بعد میزان تحصیلات نیز تفاوتهایی در دلایل ماندن مشاهده گردید . افراد با تحصیلات دانشگاهی ، دلایل داخل شرکت و انگیزی را به عنوان دلایل ماندن خویش بیان می کنند (فلاورز ، ۱۳۷۱: ۷۶-۸۲).

۲- مهارت و عوامل انگیزی :

یکی از باورهای مورد قبول مدیران این است که سطح آموزش ، تفاوتی معنی داری را بین کارکنان ایجاد می کند. در این تحقیق تاثیر عوامل محیط خارجی و عوامل نگهدارنده بر افراد با سطوح مهارتی مختلف بررسی گردیده که نتایج آن در جدول شماره ۲-۴ ارائه شده است.

جدول ۲-۴ اثرات عوامل محیطی بر کارکنان و سطوح مختلف رضایت شغلی و مهارت

شکل شماره ۳- اثرات عوامل محیطی بر کارکنان در سطوح مختلف رضایت شغلی و مهارت

سطح مهارت			سطح رضایت شغلی			دلایل ماندن
پایین	متوسط	مدیر (بالا)	بالا	پایین	بسیار پایین	
						من نمی‌خواهم مزایایی را که هم اکنون از آن برخوردارم، با ترک شرکت تعلیم و ورود به سازمان دیگری از نو ایجاد کنم.
۷۲٪	۶۴٪	۲۶٪	۴۴٪	۶۳٪	۷۶٪	من مسئولیت‌های خانوادگی دارم.
۶۹	۵۵	۴۶	۴۴	۷۳	۷۶	من دوستان شخصی خوبی در محل کارم دارم.
۵۷	۴۵	۳۴	۳۸	۴۵	۳۵	شرکت با من خوب رفتار کرده است و من دوست ندارم دائم از یک شرکت به شرکت دیگر منتقل شوم.
۵۷	۵۹	۴۱	۵۸	۳۹	۲۴	من تا زمان بازنشستگی در این شرکت کار می‌کنم و نمی‌خواهم ریسک یک شغل جدید را بپذیرم.
۵۷	۳۶	۸	۲۱	۵۲	۵۹	من دوست ندارم برای یافتن یک شغل جدید، در خارج از سازمان به جستجو بپردازم.
۵۲	۲۹	۱۳	۲۰	۳۹	۳۵	من بپرواز آن هستم که یک شغل جدید را شروع کنم.
۴۶	۲۵	۱۴	۲۰	۳۴	۴۱	من دوست ندارم خط‌مشی‌های حاکم بر یک شرکت جدید را از نو بیاموزم.
۳۹	۳۰	۲	۱۷	۲۷	۳۵	من دوست دارم در این منطقه زندگی کنم.
۳۰	۳۱	۵۸	۳۷	۲۸	۳۵	مشکل یافتن یک شغل جدید.
۵۸	۴۲	۴۷	۴۲	۵۳	۵۹	

در این جدول، در صد کارکنان را برحسب سطح مهارتشان نشان می دهد که دلایل مختلف محیطی را برای ماندن در محل کارشان انتخاب کردند. این ارقام، درجات گوناگون از افراد را مشخص می کند که با سطوح گوناگون مهارت در برابر عوامل محیطی قرار می گیرند (فلاورز، ۱۹۹۵، ۱۱۹).

کارگران ساده احساس می کنند به واسطه عواملی چون مزایا، مسئولیتهای خانودگی، مشکل پیدا کردن یک شغل دیگر، روابط دوستانه شخصی با همکاران، وفاداری به شرکت و فشارهای ساده مالی محدود شده اند، به عبارت دیگر، این عوامل سبب شده که فرد در سازمان باقی بماند.

کارکنان نیمه ماهر تقریباً در این زمینه متعادل بودند و به میزان کمتری نسبت به عوامل محیطی حساسیت نشان می دادند. به هر حال وفاداری به شرکت بطور مکرر از سوی این گروه به عنوان یکی از دلایل ماندن مطرح می شد.

مدیران یک دیدگاه کاملاً متفاوتی را ابراز می کنند. آنها اساساً به واسطه دلایل مرتبط به شغلشان و همچنین علایق اجتماعی می ماندند. مشکل پیدا کردن شغل دیگر، مسئولیتهای خانوادگی و وفاداری به شرکت، بطور نسبی، نفوذ کمتری بر آنها می گذارد. از این رو به نظر می رسد که تفاوتی واقعی در تاثیر عوامل محیطی بر گروه های سه گانه وجود دارد. محققان در یافتند که مدیران بیشتر متمایلند تا به دنبال شغل های جدید باشند.

۳- دلایل نگهدارنده و رضایت شغلی:

شکل مذکور اهمیت عوامل محیطی را با درصد های مختلف رضایت شغلی معلوم میکند و نشان میدهد که کارکنان ناراضی برای مثال با وجود مسائل مالی، خانوادگی و نبود فرصتهای شغلی بدلیل شرایط سن، فرهنگ سازمانی و اخلاق کاری و مانند آن (دلایل نگهدارنده) شغل خود را حفظ می کنند. (مرادی، ۱۳۸۵، ۳۰)

ب- نظریه «سل گلرمن» ۱ (۱۹۷۵)

سل گلرمن معتقد است که همه به چیزهایی مثل پول، مقام، موقعیت و شناخته شدن نیاز مبرم دارند و اگر هر کدام از این نیازها ارضا نشود، شخص برای ارضای آن برانگیخته خواهد شد. وی از طرفی اظهار می دارد که ما پول، مقام یا موفقیت را به خاطر خود آنها نمی خواهیم، بلکه اینها وسیله ای هستند که شخص همواره برای رسیدن به اینکه خودش باشد یا آن چنان شخصی باشد که شایستگی اش را دارد، به کار می برد.

گلرمن به جنبه مهمی از انگیزش اشاره می کند. اغلب مردم در درجه اول نیاز دارند که به عنوان فردی ارزشمند مورد توجه قرار بگیرند. هر کس درباره اینکه او کیست و شایسته چیست تصور و درک خاص خود را دارد، و هر کس می خواهد با او چنان رفتار شود که این خود پنداری را تحقق بخشد. افراد به شیوه ای به شدت برانگیخته می شوند که به ارضای این نیاز منتهی می شود (علیزاده، ۱۳۸۶).

ج - نظریه «رابرت پرستوس» ۲ (۱۹۷۷)

پرستوس رفتارهای آدمی را در سازمان در سه گروه تحت عنوان «الگوهای تطبیق رفتار فرد با سازمان» طبقه بندی، و مشخصات هر یک از آنها را که نشان دهنده کنشها و واکنشهای فرد و سازمان است تحت تاثیر ارزشهای فردی و رسمی سازمان، بیان کرده است:

۱- رفتار سازگار و تطبیق پذیر: فردی که رفتار سازگار را پیشه خود می سازد دارای روحیه ای قوی است و میزان رضایت وی از کار بالا است. نحوه برخورد او با مسائل توأم با خوشبینی است و این خصیصه او را شکست ناپذیر جلوه می دهد.

سهم چنین فردی از منابع و مزایای سازمان بسیار، و کسب این مزیت نتیجه قدرت تطبیق او با نظام سازمانی است. پیروان این رفتار، سازمان را جایگاه افراد وفادار و مورد تایید سازمان می دانند. اینان در هر سازمانی ثبات و سازگاری را فرض مسلم می دانند و به همین جهت تا حدودی از واقعیت‌های سازمانی دور می شوند و همواره می اندیشند که فرد را از سازمان جدایی نیست و هر گاه فرد به سازمان آمد باید خود را با آن تطبیق داده و سازگار سازد. افراد پیرو این رفتار، سازمان را وسیله ای برای کسب رضایت و تحقق اهداف خود می دانند و از هیچ کوششی برای رسیدن به این هدف دریغ نمی ورزند.

۲- رفتار بی تفاوت: این افراد نظام سازمانی را وسیله ای برای کسب رضایت نمی دانند و به مزایای متصور از آن چندان اعتماد ندارند. این گروه به اهداف سازمان توجهی ندارند، وفاداری سازمانی را احساس نمی کنند و خود را جدا و مستقل از سازمان به حساب می آورند. عوامل زیر پاره ای از علل بی تفاوتی و انزوای انسانها در سازمانها را نشان می دهد:

الف - انزوای فردی: نقش انسان سازمانی امروزه منحصر به انجام دادن یک یا چند وظیفه مشابه و دریافت حقوق بابت آن است. فرد در مالکیت، منافع و اهداف سازمانی هیچ نقشی نداشته و این عدم مشارکت در اغلب موارد به رفتاری بی تفاوت منجر می شود.

ب- عدم مشارکت در تصمیم گیری: در اغلب سازمانهای بزرگ کنونی، قدرت تصمیم گیری در سلسله مراتب بالای سازمانی متمرکز است و کارکنان مشارکت قابل توجهی در تصمیم گیری ندارند. به همین علت کارکنان علاقه و اعتقادی نسبت به تصمیمات متخذه ندارند، و یا با بی تفاوتی به اجرای آنها می پردازند.

ج- وسعت و گستردگی سازمان: در سازمانهای بزرگ وظایف هر شغل دارای روش اجرای خاصی است که از قبل تعیین شده و برای همه دارندگان آن شغل یکسان است. مشاغل، شان

اجتماعی چندانی ندارند و به علت تقسیم بیش از حد، وظایف برای فرد بی معنی جلوه می کند، و این امر به شدت بر بی علاقه‌گی افراد نسبت به سازمان می افزاید.

د- نابرابری در امکانات تحصیلی: در شرایط موجود اغلب افرادی که مشاغل بالای سازمان را عهده دار می شوند نسبت به سایر کارکنان از تحصیلات بالاتر برخوردارند؛ اما افرادی که تحصیلات بالایی ندارند و در طبقات پائین سازمان به کار پرداخته اند؛ چون به شرایط نابرابر تحصیل در جامعه واقف هستند، بنابراین عدم پیشرفت خود را نه از عدم توانایی و استعداد بلکه از عدم توزیع عادلانه امکانات تحصیلی می دانند و به سازمان و شغل خود حالت بی تفاوتی پیدا می کنند.

ه- تغییر طرز تلقی نسبت به شغل: عامل دیگر بی تفاوتی افراد نسبت به سازمان این است که امروزه افراد کمی به علت علاقه به یک شغل به سازمان جذب می شوند و عامل اصلی درانتخاب شغل، رفاه بیشتر است و یا کار برای افراد وسیله ای برای کسب درآمد جهت تامین رضایت خاطر آنان در خارج از سازمان است.

۳- رفتار خلاق و تطبیق ناپذیر: شخصیت خلاق بر خلاف شخصیت سازگار به دنبال سازش نیست و همواره با سازمان موارد اختلافی دارد. تضادهای او با موازین سازمان باعث می گردد که وی به ندرت موفق به کسب مراتب و مناصب بالای سازمان شود. در رفتار انسان خلاق نوعی تضاد مشاهده می شود. از یک سو این رفتار نشانگر هوش لازم برای ابتکارات و از سوی دیگر نشان دهنده فقدان توانایی تطبیق و ایجاد ارتباط با سایرین است. زمانی که برای او تخصص مطرح است، دیگر مسائل بی اهمیت و ناچیز جلوه می کنند و او را از واقعیت‌های موجود دور می سازند. به همین جهت اغلب اوقات در برابر مقررات سازمان مقاومت می ورزند (کی و جردان، ۲۰۰۵، ۱-۵).

د- نظریه «اتکینسن و مک کلاند» (۱۹۷۱)

گروهی از نویسندگان که در راس آنها «جان اتکینسن» و «دیوید مک کلاند» قرار دارند، معتقدند که افرادی که به شدت درصدد کسب موفقیت هستند موقعیتهایی را ترجیح می دهند که حاوی مخاطره های نه چندان بزرگ است تا بتوانند سهم تلاش خود را در آن مشاهده کنند. این گونه افراد همچنین علاقه دارند در مورد عملکردشان بازخوردی سریع و ملموس بدست آورند. آنها از طریق نیاز به کارهای مبارزه جویانه برانگیخته می شوند.

گروهی از افراد نیز به شدت قدرت طلب هستند و موقعیتهایی را ترجیح می دهند که در آن بتوانند کنترل ابراز نفوذ در دیگران را بدست آورند و این موقعیت را برای خود نگه دارند. این افراد دوست دارند در مقامی قرار گیرند که پیشنهاد دهند و ابزار عقیده کنند. افراد دیگری هستند که نیاز مبرمی به وابستگی دارند آنها علاقه مفراطی به حفظ روابط نزدیک دوستانه و روابط عاطفی با دیگران دارند و همواره به دنبال ایجاد روابط دوستانه هستند، مک کلاند به این نتیجه رسیده است که هر کس مقداری از این نیازها را در خود دارد، اما حتی دو نفر این نیازها را دقیقاً به یک نسبت ندارند. (رحمانپور، ۱۳۸۰: ۸۸).

ه- نظریه «مبلی» (۱۹۷۳)

مبلی از جمله پژوهشگرانی است که به مدت طولانی در زمینه ترک خدمت مطالعاتی انجام داده است و در مدل خود تمایل به ترک خدمت را به عنوان آخرین عامل در فرایند کناره گیری ترسیم می کند. خلاصه مدل مبلی در شکل (۲-۶) آمده است. هر چند که تحقیقات متعددی وجود رابطه معکوس بین رضایت شغلی و ترک خدمت را ثابت کرده است؛ لیکن عدم همبستگی قوی این

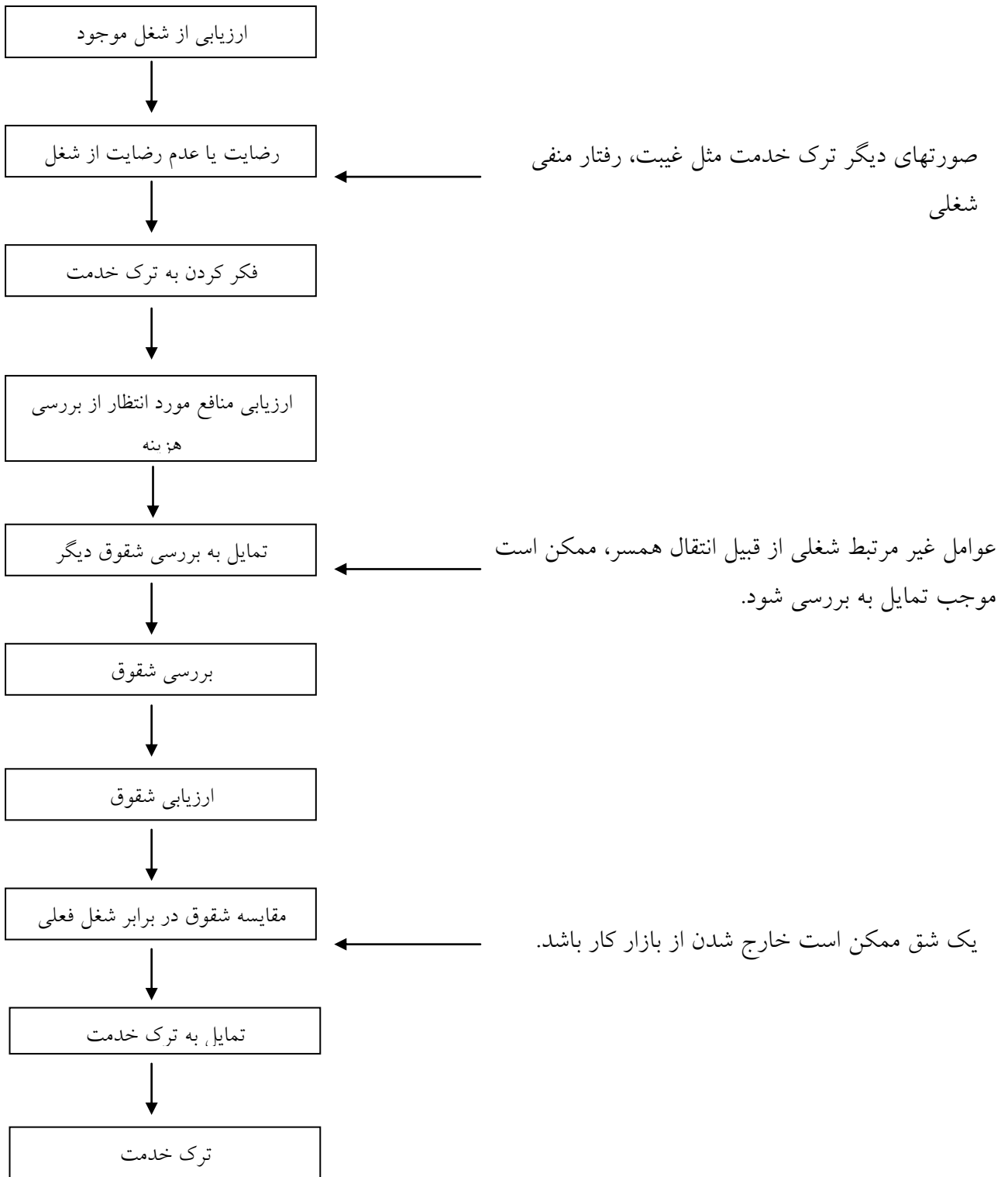
رابطه موجب گردید که آقای مبلی به بررسی عمیق تر از رابطه ساده رضایت شغلی و ترک خدمت بپردازد. در واقع پژوهشگر فرایندهای رفتاری را که ممکن است بین رضایت و اقدام به ترک خدمت اتفاق بیافتد مورد تعمق قرار داده است.

مطابق این مدل ارزیابی کارمند از شغل فعلی خود، به رضایت یا عدم رضایت منجر می شود و عدم رضایت به نوبه خود تفکر به ترک خدمت، ارزیابی منافع مورد انتظار، تمایل به بررسی راه حل های دیگر، ارزیابی و مقایسه راه حل های مذکور در مقابل شغل فعلی، تمایل به ترک خدمت و سرانجام ترک خدمت را توسط کارمند در پی خواهد داشت.

در نتیجه مبلی به کناره گیری به عنوان یک فرآیند می نگرد و نقش رضایت را به عنوان تنها عامل بلاواسطه قبل از کناره گیری مورد سوال قرار می دهد. مطالعات انجام شده بعدی بر اساس این مدل عموماً تصدیق کرده اند که تمایلات از بهترین پیش بینی کنندگان خدمت هستند و عوامل دیگر از جمله عدم رضایت، قدرت پیش بینی ترک خدمت را بیش از تمایل به ترک خدمت اضافه نمی کند.

علاوه بر تمایل به ترک خدمت، تعهد سازمانی نیز به عنوان عامل موثری در تصمیم به ترک خدمت به شمار می رود. این دو عامل بطور ثابت و باهمبستگی بیشتری از رضایت شغلی با ترک خدمت مرتبط هستند (همان: ۸۹).

شکل شماره ۲-۸ مدل مبلی رانشان می دهد:



شکل ۲-۱- مدل مبلی

منبع: (رحم‌انپور، ۱۳۸۰: ۸۹)

و - نظریه سطوح روانی رشد و ارزشهای کاری " گریورز " ۱: (۱۹۷۰)

طبقه بندی زیرین سطوح روانی رشد و ارزشهای کاری ، بر مبنای نظریه کلیرگریوز مبتنی است، این نظریه سطوح روانی رشد و ارزش های کاری هر یک از سطوح را به شرح زیر مطرح کرده است :

سطح ۱: عکس العمل گرایان : معمولا افرادی که دارای بلوغ فکری نیستند ، در این طبقه قرار می گیرند . این سطح پایین ترین مرتبه در رشد روانی شخص است و کارکنان معمولا در این طبقه قرار نمی گیرند .

سطح ۲: پیروان محیط آرام ، یکنواخت و بدون استقلال عمل : کارکنانی که پیرو این سطح از ارزشها هستند ، برای محیطهای کاری مناسبند که شغلی آسان ، همکارانی همزبان ، تفریحاتی مناسب و در راس تمامی اینها ، یک رئیس خوب را پیشنهاد می کنند. کارمندی با این سیستم ارزشی ، به این نکته متعهد است که امکان اینکه او بهترین شغل موجود در جهان را به دست آورد ، وجود ندارد . رئیس مورد نظر چنین فردی ، می باید به او بگوید دقیقا چه کاری را انجام دهد و چگونه انجام دهد حتی اگر رئیس نحوه انجام کار به صورت علمی به او نشان دهد ، باعث تقویت روحیه اش می گردد .

سطح ۳ : منفعت طلبان : ویژگی اصلی شغل مورد علاقه این فرد ، حقوق خوب است . او تمایل به انجام دادن هیچ نوع کاری ندارد، اما حاضر است برای دریافت مزد کار کند . به واسطه وجود چنین سیستم ارزشی خام و عقب مانده ای این فرد ، رئیسی را نیاز دارد که قاطع و استوار باشد ، اما به او نیز اجازه دهد که سخت و خشن رفتار کند.

سطح ۴ : پیروان قانون : کارمندی که در این سطح ارزشی قرارداد دارد ، به دنبال ایمنی شغلی است .
نوعی محیط کار برای او مطلوب است که در آن قوانین بدون هیچ استثنایی اجرا شود . او احساس می کند برای موقعیتی که به دست آورده ، به خوبی تلاش کرده ، خود را شایسته بعضی از فرصتهای پیشرفت و ترقی می داند . او اعتقاد دارد که کارمندان یک سازمان ، باید کار کردن را به عنوان یک وظیفه بنگرند . در ضمن رئیسی را دوست دارد که دقیقاً مراقب اجرای قوانین باشد .

سطح ۵ : استقلال طلبان شغل مطلوب این کارمند ، شغلی است که پر از تنوع باشد . او دوست دارد که تا اندازه زیادی آزادی عمل داشته باشد و حتی تا جایی پیش می رود که حقوق و پاداش را بر اساس نتایج کار و میزان موفقیت در انجام وظایف ، طلب می کند . فردی با این گروه از ارزشها خود را مسئول موفقیت خویش میدانند و دائماً به دنبال کشف و بهره برداری از فرصتهای جدید است . رئیس مورد نظرش فردی استوار و قاطع ، اما منصف است .

سطح ۶ : گروه گرایان :چنین فردی به دنبال ایجاد و گسترش روابط دوستانه با سرپرست و اعضای دیگر گروه است. برای این کارمندان ، همکاری با دیگران (همکاری) به منظور تحقق بخشیدن به یک هدف مشترک ، از جذابیت بیشتری برخوردار است تا این که بخواهد به صورت انفرادی ، یکه تازی کند و محیط کار را میدان مسابقه ای فرض کند که می باید در آن مزایا را از دست دیگران ربود . او رئیسی را دوست می دارد که هماهنگ با دیگر اعضای گروه کار کنند ، به گونه ای که بیشتر به عنوان یک دوست مورد توجه باشد تا رئیس گروه .

سطح ۷: نو آوران : یک کارمند با این سیستم ارزشی ، به دنبال شغلی است که در آن اهداف و مسائل نسبت به پول ، اعتبار و یا چگونگی انجام دادن کار ، از اهمیت بیشتری برخوردار باشند . کاری که پیوسته پویا و به ابتکار و به کارگیری قوه تخیل در انجام دادن آن نیاز باشد،مطلوب کارمندی با این سیستم ارزشی است . (مرادی ، ۱۳۸۵ : ۳۵)

کارکنان در درجات متفاوتی از پیشرفت روانی قرار دارند . این درجات پیشرفت در ارزشهایی ظاهر می شوند که افراد سعی می کنند آنها را در کارشان ، مراعات ، و حفظ کنند

یک طبقه بندی مفیدی از سطوح و ارزشهای کاری ترسیم شده است . درجدول شماره ۲-۵ ده دلیل اصلی کارکنانی که در سازمان می مانند ، بر اساس سطح روانی آنان ، طبقه بندی شده است. این جدول یک تقسیم بندی دو گانه تکان دهنده ای را نشان می دهد. درجدول مذکور ۱۲ دسته از کارکنان بترتیب کارگران با مهارتهای پائین ، کارگران نیمه ماهر ومانند آن مدنظر قرار گرفته است که هر دسته از کارکنان به ده دلیل که هر کدام می تواند به شکل دلیل انگیزشی (○) ، دلیل نگهدارنده (●) و دلایل خارجی (*) در شرکت ماندگار هستند فرضاً در دسته کارگران با مهارت پائین ازده دلیل ، دو دلیل انگیزشی ویک دلیل به علت دلایل نگهدارنده است که هر سه دلیل مذکور از دلایل مربوط به شرکت می باشد و ۷ دلیل به علت دلایل خارجی و محیطی است و به عوامل خارج از شرکت مربوط می شود (بران هام، ۹۷، ۲۰۰۵).

جدول ۲-۵ تعدادی از دلایل ماندن کارکنان بر حسب سطوح متفاوت ارزشهای کاری

دلایل مربوط به محیط خارجی	دلایل مربوط به شرکت
*****	۲- پیروان محیط آرام ●●○

*****	●●● ۳-منفعت طلبان
****	○ ○ ●●●● ۴- پیروان قانون
****	○ ○ ○ ○ ○ ●●●●● ۵- استقلال طلبان
****	○ ●●●●● ۶- گروه گرایان
****	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●●● ۷- نو آوران
عوامل نگهدارنده ●	کلید عوامل انگیزشی ○ دلایل خارجی *

منبع : (بران هام، ۲۰۰۵: ۹۸)

نکته مهمی که در اینجا قابل توجه است این می باشد که علت اساسی این است که مدیران شرکتها در تعیین خط مشی ها و منطق تصمیم گیریها در واقع با خودشان و درباره خودشان صحبت کرده اند . به عبارت دیگر آنها تمایل دارند آن دسته از نظریه های انگیزشی انسان را بپذیرند که با سیستم های ارزشی خودشان مطابقت دارد و فرضشان این است که کارکنان نیز ارزشهای همانند آنها دارند اما واقع امر این است که ارزشهای افراد متفاوت است و باید با آنان آنگونه رفتار کرد که خود آنها انتظار دارند .

ز - نظریه ترک خدمت داوطلبانه یا بقای لی و میشل

لی و میشل از دانشگاه واشینگتن در سال ۱۹۹۶ مدل خود را طرح ریزی کردند . فرض اصلی مدل یک " شوک و تحلیل روانی " است که قبل از عمل ترک خدمت روی می دهد ، در اثر وقوع یک شوک ، تفکر کناره گیری در فرد شکل می گیرد و پس از مدتی ممکن است شغل و سازمان خود را ترک کرده و یا این که تصمیم بگیرد در سازمان فعلی بماند. شوکهای کاری از عوامل اصلی بروز

شوکه رخدادی است که ذهن کارمند رانسبت به به ترک سازمان فعال و ترغیب می کند تقویت های مداوم این شوکه عامل ترک سازمان ویا حداقل عامل ایجاد حالت ناپایداری شغلی کارمند می گردد.

تحلیلهای ذهنی وروانی کارکنان ازشغل خود که می تواند عامل تحقیر آنان ویا احساس بی عدالتی درسازمان گردد درصورت تقویت مثبت آن ، زمینه ایجاد یک نوع شوکه کاری می باشد که با شناسایی عوامل ایجاد کننده این شوکه ، می توان مانع ایجاد تمایل به ترک سازمان شود (رحمانپور ، ۱۳۸۰).

ح - نظریه کوریوان وگارتنر ۱ :

داگلاس بی . کوریوان وگارتنر(۱۹۹۹) با ارائه مدلی علت و معلولی سعی در کشف روابط بین متغیرهای شناسایی شده در جامعه ی مورد مطالعه با تمایل به ماندن یا رفتن ، برآمده است . وی اجزای اصلی مدل خود را چنین بیان می کند :

تعهد سازمانی ، رضایت شغلی ، خود مختاری ، یکنواختی ، حمایت اجتماعی ، حمایت همکاران ، حمایت سرپرستی ، استرس شغلی ، ابهام درنقش ، تضاد نقش ، کار موردانتظار ، پرداخت ووابستگی شغلی . این عوامل در " رضایت شغلی و تعهد سازمانی " تأثیر دارد وآن ها نیز ماندن و رفتن را به فرد القا می کند .

این محققین سعی نمودند کلیه عوامل سازمانی دخیل در ماندگاری و ترک سازمان مورد بررسی قراردهند و تأثیرات آنان را بعنوان عوامل اصلی وفرعی آزمون نمایند. (کوریوان ، ۱۹۹۹ : ۴۹۵)

ت - نظریه رودریک ۲ (۲۰۰۰):

رودریک ترک خدمت را به دوگونه تقسیم نموده ، " اختیاری و اجباری " .

چنانچه خروج کارمند بصورت غیرارادی شکل پذیرد مانند کوچک سازی سازمان و یا ورشکستگی سازمان ، به آن ترک خدمت اجباری می گویند و در صورتی که ترک خدمت به اراده کارمند باشد مثل استعفاء ، به آن ترک خدمت اختیاری گفته می شود.

لذا برای بالا بردن صحت پژوهشها و شناخت عوامل اجباری ترک خدمت می بایستی عوامل موثر بر ترک خدمت را به چند حوضه اصلی تقسیم بندی نمود.

این حوضه های اصلی عبارتند است :

۱- متغیرهای جمعیت شناختی : مانند سن ، تحصیلات ، جنسیت و مانند آن.

۲- متغیرهای اقتصادی و سیاسی : مانند فرصتهای شغلی ، تورم ، بیکاری و مانند آن .

۳- متغیرهای اجتماعی : فرهنگ کار در جامعه ، نگاه و اهمیت جامعه به نوع شغل و مانند آن .

۴- متغیرهای روانی و فردی : نگرش و دیدگاه فرد نسبت به شغل ، آستانه تحمل سختی کار و یا

تبعیض در سازمان و مانند آن

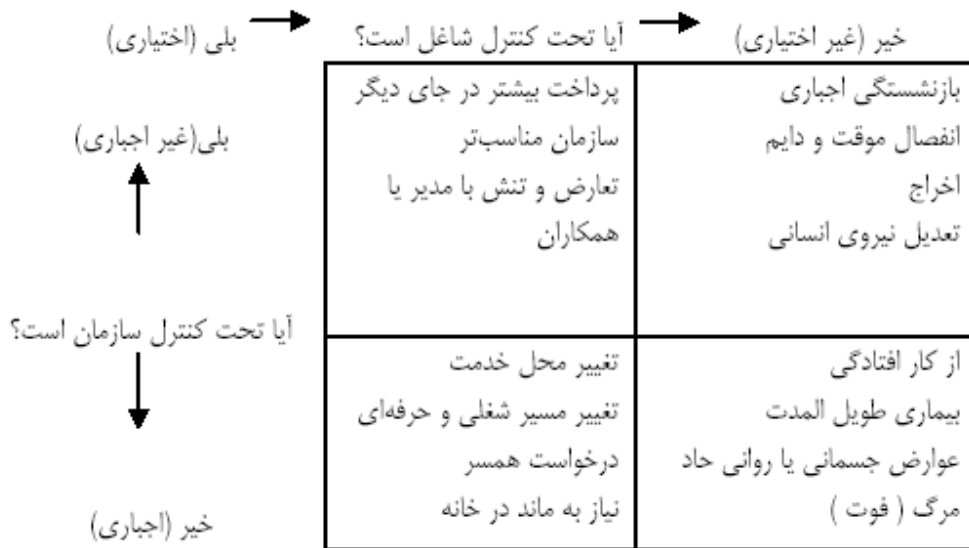
۵- متغیرهای سازمانی : که در واقع محققین منابع انسانی با متغیرهای این حوضه در ارتباط هستند

و آنرا از نوع عوامل اختیاری محسوب نموده اند .

عوامل اختیاری و اجباری براساس تحت کنترل بودن شاغل و یا تحت کنترل بودن سازمان به

چهارصورت دیده می شوند (رودریک ، ۲۰۰۰ : ۹۷۷).

در شکل ۲- ۱۹ این ماتریس چهار وجهی با مثالهای مربوطه نشان داده شده است.



شکل ۲-۹ ماتریس چهاروجهی ترکیب انواع ترک خدمت

منبع: (رودریک، ۲۰۰۰: ۱۰۰۳)

ی - نظریه سندرم ایکاروس :

فرنه‌ایم در سال ۲۰۰۳ توجه ویژه‌ای به مکانیزم جذب و استخدام کارکنان فرهیخته دارد در عصر حاضر دیگر به کارکنان با توان فیزیکی و مهارت کارهای یکنواخت نیاز نمی‌باشد بلکه ما نیاز به کارکنان توانمند، منعطف، رقابتی و ارزش آفرین داریم و در استخدام اولیه این کارکنان بایستی دقت نظر فزاینده‌ای اعمال گردد.

بنابراین شناخت ویژگیهای شخصیتی و رعایت اصول صحیح انتخاب کارکنان فرهیخته در بدو استخدام در حیات سازمان تاثیر بسزائی دارد. کارکنان فرهیخته کارکنانی هستند که غیر از دانش تخصصی و فنی دارای دانش عمومی، همگانی و استعداد یادگیری بالائی هستند و همین مسئله باعث می‌گردد شرایط سازمانی را بهتر درک کرده و بسرعت با محیط خوبگیرند.

کارکنان خودشیفته و کارکنان با عزت نفس پائین، دو گروه از کارکنانی هستند که در زمان استخدام می‌بایستی سعی گردد از ورود آنان به سازمان جلوگیری به عمل آید.

کارکنان با اعتماد به نفس پائین ، اصولاً روحیه نرمالی ندارند آنان بی جرات ، محتاط ، افسرده و ناموفق هستند ولی برعکس این گروه ، کارکنان خودشیفته مغرور ، شجاع، ریسک پذیر و موفق هستند این کارکنان در سازمان متاسفانه خود را همیشه بالاتر از ارزش شغلی فعلی می پندارند و دائماً در فکر جابجائی در سازمان می باشند . ورود چنین افرادی به سازمان منشاء بسیاری از نابسامانی های شغلی است و زمینه ترک خدمت خود و دیگران را در سازمان مهیا می کنند.

سندرم ایکاروس از همین مطلب کارکنان خودشیفته الهام گرفته شده است . در افسانه های یونان سرپیچی پسر نابغه و مخترع یکی از اساطیر زندانی در قصر آورده شده است . این پسر بنام ایکاروس برای فرار از قصر به اقدامی خارق العاده دست زده و با ساخت دو بال آغشته به موم از بالای قصر اقدام به فرار نمود غرور کاذب این پسر باعث گردید که به اختراهای پدر در رابطه با ذوب شدن موم بالهایش در زیر گرمای خورشید گوش ندهد و جان خود را در این راه از دست بدهد. از نظر فرنیهم سازگاری شغلی درماندگاری یا عدم ماندگاری کارکنان تاثیر کلیدی بسیاری دارد و برای بالابردن این سازگاری پس از مرحله جذب باید با آموزش و توسعه توانمندی کارکنان ، آنان را در این امر مهم یاری نمائیم (فرنیهم، ۲۰۰۳ : ۹۹).

ک - نظریه دکونیک و استیل ول:

دکونیک و استیل ول (۲۰۰۴) رابطه بین " عدالت سازمانی " ، کیفیت نقش ، رضایت از پرداخت و رضایت از سرپرست با تمایل به ماندن یا رفتن مورد بررسی قرار داده است . در پژوهش مذکور عدالت سازمانی شامل عدالت در توزیع و عدالت در رویه ها و کیفیت نقش فرض شده است . هم چنین در این مدل فرض شده است رضایت از پرداخت می تواند به طور روشن از عدالت در

توزیع و به طور نامحسوس از کیفیت انجام نقش تأثیر پذیرد و رضایت از سرپرستی به طور واضح از عدالت در روشها و کیفیت انجام نقش تبعیت می کند. نهایتاً دو عامل رضایت از پرداخت و سرپرستی با تأثیر بر تعهد سازمانی، ماندن یا رفتن کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهند.

دکونیک نقش سرپرستان رادرایجاد عدالت سازمانی بسیار پررنگ می بیند زیرا آنان با مدیریت پویای خود می توانند درغنی سازی محیط کار و برآوردن انتظارات معقول کارکنان مثر ثمر باشند.

تحقیقات انجام شده بیانگر این است که ارتباط نزدیک سرپرستان با کارکنان در سازمانهای کوچک، پرمخاطره و با چالش که باعث قدرشناسی ملموس تر سرپرستان از کارکنان و مشارکت دادن آنان در تمام امور شرکت می گردد شان و منزلت کارکنان را بالا می برد در صورتی که در سازمانهای بزرگ ساختار خشک و بی روح سازمان، دورتر و یا رسمی تر شدن سرپرستان از کارکنان، عدم مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها، عوامل نارضایتی، بی عدالتی و ترک سازمان را در کارکنان تقویت می کند (دکونیک، ۲۰۰۴: ۲۲۵).

ل - نظریه مائرتز و روجر گریفر ۱ :

طبق نظر کارل مائرتز و روجر گریفر (۲۰۰۴) نیروها و مکانیزم های انگیزشی که می تواند جابه جایی و ترک خدمت و یا ماندگاری افراد را تحت تأثیر قرار دهد به هشت دسته ی زیر تقسیم می شوند: نیروهای احساسی (اثر گذار): احساس خوشایندی یا ناخوشایندی افراد در تصمیم گیری برای ماندن یا رفتن از یک سازمان تأثیر می گذارد.

نیروهای محاسبه گرانه: ماندن یا رفتن به ارزش های به دست آمده و تحقیق اهداف فردی بستگی

نیروهای قراردادی : این نیرو در بردارنده ادراکاتی است از میزان وابستگی متقابل (بدهکاری) فرد و سازمان .

نیروهای رفتاری : این نیرو متضمن هزینه هایی است که فرد به هنگام خروج از یک سازمان متصور می شود .

نیروهای گزینه ای : ارزیابی فرد از به دست آوردن ارزش های مورد نظر از شغل فعلی و یا شغل دیگری در سایر سازمان ها است .

نیروهای هنجاری : برداشت فرد از انتظاراتی است که خانواده و یا دوستان خارج از سازمان نسبت به جابه جایی از سازمان از وی دارند .

نیروهای معنوی : این نیرو به ارزش های کلی و اعتقادات فرد بستگی دارد .

نیروهای تشکلی : رفتار فرد برای ترک خدمت نه به خود سازمان بلکه به واسطه ی پیوند با گروه ها و سایر افراد بستگی دارد (مارتزوگریفر، ۲۰۰۴: ۶۶۷) .

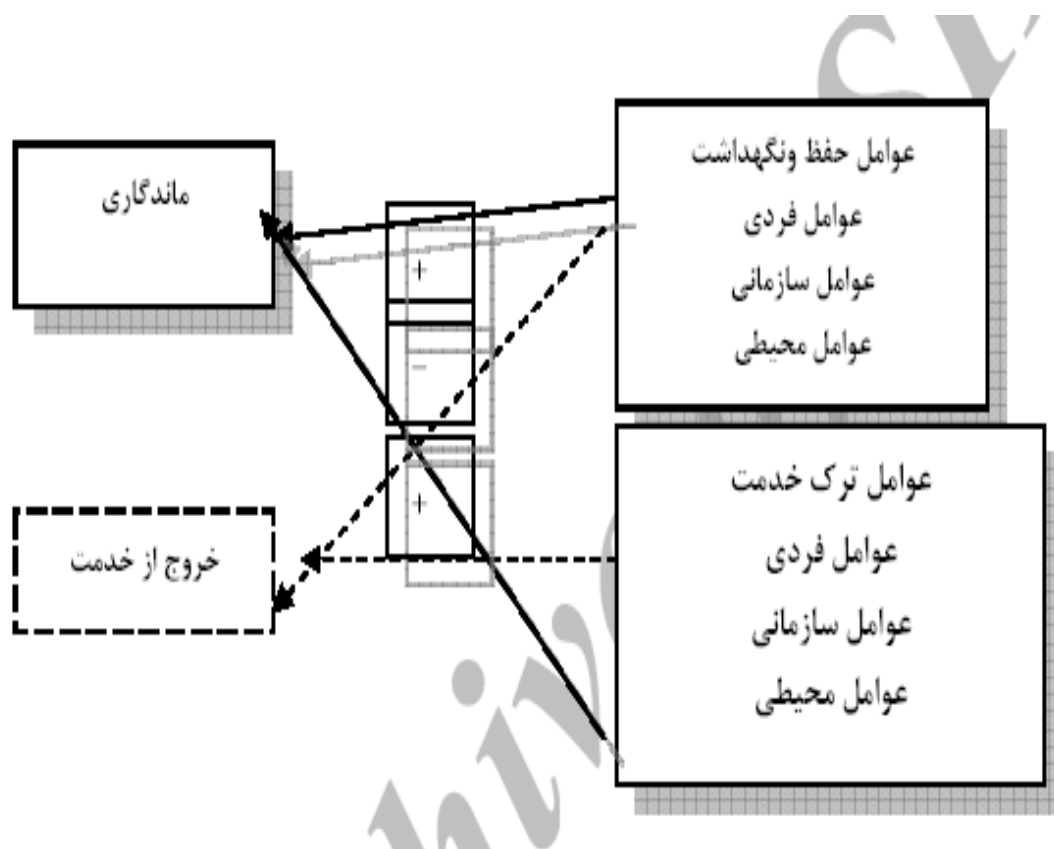
م - نظریه تلفیقی ماندگاری و ترک سازمان :

باتوجه به مدل های ارائه شده طبق شکل ۲- ۱۰ می توان دو عامل شناسائی شده را یعنی عامل ماندگاری و عامل ترک خدمت را با یکدیگر تلفیق کرد در واقع در این مدل عوامل منفی در ترک خدمت می تواند به عنوان عوامل مثبت در ماندگاری محسوب شوند و بالعکس .

البته در این مدل مسئله بسیار مهم این می باشد فقط در خصوص عوامل سازمانی این قاعده قابل بررسی می باشد و سایر عوامل یعنی متغیرهای فردی ، جمعیت شناختی ، اقتصادی ، اجتماعی ،

روانی (فردی) مدنظر نمی باشند و یا حداقل می توان گفت تاکنون اثبات علمی نگردیده است
(رحمانپور ، ۱۳۸۰).

شکل ۱۰-۲ مدل تلفیقی ماندگاری و ترک خدمت



منبع : (رحمانپور ، ۱۳۸۰)

۲-۴-۴-۲ نظریه های انگیزش:

انگیزش یعنی نیروهایی که موجب می شوند افراد به گونه ای خاص رفتار کنند. یکی از وظایف اولیه مدیران ایجاد انگیزه در کارکنان است به گونه ای که عملکرد آنها به بالاترین سطح ممکن برسد. بدین معنی که سخت تر تلاش کنند، بطور منظم درمحل کار حاضر شوند و برای عملی شدن اهداف و تصمیمات سازمان کوشش کنند.

افراد برای بروز روش و رفتاری مشخص بایستی برانگیخته شوند. برانگیختن اگر جنبه فردی داشته باشد، می بایست کلیه انگیزه‌هایی که در نهاد و ذات فرد به وجود می آید، جنبه مشخصی داشته باشد، و اگر حالت گروهی و سازمانی به خود بگیرد، بایستی انگیزه‌ها به طور گروهی و سازمانی حالت سازگاری و همسازی داشته باشند. حالت افراد آدمی چه به صورت فردی باشد و چه به صورت گروهی، معلول علت ها و دلایلی است که آنها انگیزه‌های وجود انسانی هستند. اینگونه ریشه‌های محرکی که فرد یا افراد را وادار به بروز نوعی عمل و یا رفتار می کند تا نیازها و خواسته‌های او را برطرف سازد، همان انگیزش است.

نظریه های انگیزشی را به دو گروه نظریه محتوایی و فرایندی تقسیم می کنیم. نظریه های محتوایی عمدتاً به حالت درونی شخص یا محیط او مربوط می شود که به رفتار او انرژی می بخشد. این نظریه ها مفید هستند. چون شناختی از نیازهای انسانی بدست می دهند و در نتیجه مدیران را در درک ارزشهای انسان در خصوص پاداشها و عوامل ارضا کننده نیازها یاری می کنند. با این حال، این نظریه ها گاهی به دلیل ایستایی و توصیفی بودن، مورد انتقاد قرار می گیرند. نظریه های فرایندی راهبردهای پویاتری ارائه می دهند. آنها سعی دارند ادراکی از تفکر و فرایند شناختی فراهم کنند که در درون ذهن انسانها شکل می گیرد و در رفتار تاثیر می کند (رضائیان ، ۱۳۸۵: ۳۳).

۱- نظریه های محتوایی :

از نظریه های محتوایی می توان به نظریه سلسله مراتب نیازهای مزلو، نظریه ای آرچی آلدرفر، نظریه نیازهای اکتسابی مک کله لند و نظریه دو عامل هرزبرگ نام برد. همچنین از نظریه های فرایندی انگیزشی می توان از نظریه برابری و نظریه انتظار نام برد.

الف - نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو (۱۹۷۰)

ابراهام مازلو روانشناسی بود که مطالعاتش در زمینه انگیزش بر روی سلسله مراتب نیازها بود. نظریه او مبتنی بر چهار پیش فرض است :

الف) تنها یک نیاز ارضاننده می تواند بر رفتار تأثیر بگذارد و یک نیاز ارضاننده، برانگیزاننده نیست.

ب) نیازهای افراد به ترتیب اولویت مرتب شده اند.

ج) یک فرد حداقل مقداری از هر سطح نیاز را ارضا خواهد کرد، قبل از اینکه نیاز سطح بعدی را احساس کند.

د) اگر رضایتمندی فرد از سطح نیاز برآورده نگردد، نیاز ارضاننده بار دیگر دارای اولویت خواهد بود.

شکل شماره ۲-۱۱ سلسله مراتب نیازها از نظر «مازلو» را نشان می دهد:

نیازهای خودشکوفایی
نیازهای احترام
نیازهای اجتماعی
نیازهای امنیتی
نیازهای زیستی

شکل شماره ۲-۱۱ سلسله مراتب نیازهای مازلو

منبع : (رابینز، ۱۳۸۶، ۷۳)

ب - نظریه ای آر جی آلدرفر ۲ : (۱۹۶۹)

در مقابل مازلو، آلدرفر معتقد است که نیازهای افراد سلسله‌مراتبی نیست، زیرا انسان‌ها دوست دارند که اگر کسی می‌خواهد گرسنگی آنها را برطرف کند، به احترام آنها هم فکر کند. نظریه آلدرفر تکمیل‌کننده نظریه مازلو است و نظریه نیازهای پنجگانه مازلو را در ۳ دسته نیاز خلاصه کرد:

الف) نیاز زیستی: مرتبط با سلامت فیزیکی است.

ب) نیاز وابستگی (تعلق): این سطح شامل نیاز روابط رضایت بخش با دیگران می‌شود.

ج) نیاز رشد: شناخت توانایی بالقوه و نیل به شایستگی افراد است.

در این نظریه به‌طور همزمان به نیازها می‌توان پاسخ داد.

مدیران بایستی بدانند که یک شخص می‌تواند به‌صورت ارادی از پایین‌ترین سلسله‌مراتب نیازها حرکت کند و به بالاترین سطح برسد، به شرطی که برای دستیابی به نیازهای ناکام‌مانده خود تلاش کند. برای اینکه سطح عملکرد کارکنان افزایش یابد، مدیران بایستی بر روی کارکنان سرمایه‌گذاری نموده به نیازهای سطح عالی کارکنان اهمیت بدهند، کارکنان را شناسایی کرده و آنها را به مشارکت در تصمیم‌گیری تشویق نمایند.

بر طبق این نظریه وقتی سه دسته نیاز در یک موقعیت شغلی ضعیف است کارکنان سازمان به کار خود علاقه ای نشان نمی‌دهند و میزان مرخصی استعلاجی، تقاضای انتقال به واحد و یا سازمان دیگر، درخواست مرخصی بدون حقوق، بازنشستگی، باخرید و استعفا در آن سازمان زیاد است. در مواردی که کارکنان به شغل خود علاقه مند هستند اما شغل خود را بیش از حد معمول ترک می‌کنند نیازوابستگی و رشد قوی و نیاززیستی ضعیف است.

وقتی که کارکنان کمتر شغل خود را ترک می کنند و علاقه به شغل خود در آنان کم است نیاز وابستگی و رشد ضعیف و نیاززیستی قوی است.

وقتی که کارکنان کمتر شغل خود را ترک می کنند و علاقه به شغل خود در آنان زیاد است در این صورت هر سه دسته نیازها قوی است.

تفاوت نظریه مازلو و آلدرفر :

- ۱ - در نظریه مازلو تا یک نیاز برطرف نشود به نیاز بعدی مطرح نمی شود، اما در نظریه آلدرفر به طور همزمان نیازها را برطرف می شوند.
- ۲ - در نظریه آلدرفر نیازها سلسله مراتبی نیست (رابینز، ۱۳۸۶: ۷۶).

ج - نظریه دو عاملی هرزبرگ (۱۹۵۹)

فردریک هرزبرگ تحقیق خود را بر روی انگیزش با طرح دو سوال زیر از کارکنان شروع کرد:

۱- چه وقت شما یک احساس استثنایی خوب در مورد شغل خود داشتید؟

۲- چه وقت شما یک احساس استثنایی بد درباره شغل خود داشتید؟

او به اتفاق همکارانش، پس از بررسی پاسخهای ۴۰۰۰ تن به این سوال ها نظریه عوامل دوگانه یا نظریه انگیزشی-بهداشتی را تدوین کردند. آنها متوجه شدند که پاسخ دهندگان موارد مختلفی را به عنوان عوامل عدم رضایت (که بعدا عوامل بهداشتی نامیده شدند) و موارد مختلفی را به عنوان منابع رضایت (که بعدا عوامل انگیزشی نامیده شدند) مشخص کردند.

عوامل راضی کننده یا انگیزشی :

برای بهبود رضایت شغلی کارکنان، مدیران باید از عوامل زیر که در جدول ۲-۶ نشان داده شده

استفاده کنند:

جدول ۲-۶ عوامل بهبود رضایت شغلی (انگیزشی)

مسئولیت	توفیق در انجام دادن کار
پیشرفت	قدردانی
رشد	نفس کار

این عوامل به محتوای شغل مربوط می شوند؛ یعنی همان چیزهایی که مردم عملاً در شغلشان با آن مواجه می شوند. طبق نظریه هرزبرگ هنگامی که این فرصتها وجود نداشته باشند کارکنان از کارشان رضایت ندارند و بنابراین عملکرد مطلوب نخواهند داشت.

عوامل بهداشتی یا عدم رضایت :

عوامل بهداشتی با جوانب کار مرتبط است؛ یعنی عواملی به محیط کار شخص مربوط است. عدم رضایت شغلی بیشتر به محیطی که مردم در آنجا انجام وظیفه می کنند، مربوط است تا ماهیت کار.

جدول شماره ۲-۷ عوامل بهداشتی رانشان می دهند:

جدول شماره ۲-۷ عوامل بهداشتی

امنیت	طرز اداره شرکت و سیاستهای آن
ارتباط با همکاران	سرپرستی
زندگی شخصی	ارتباط با سرپرست
ارتباط با زیردستان	شرایط کاری
مقام یا منصب	حقوق و مزایا

عامل «حقوق و مزایا» در این فهرست احتمالاً بیش از دیگر عوامل باعث تعجب است. هرزبرگ دریافت که حقوق پائین موجب عدم رضایت است؛ ولی افزایش حقوق هم، باعث انگیزش یا رضایت کارکنان نمی شود.

بهبود شرایط کاری (مانند داشتن دفتر کار، تهویه مطبوع) نیز همین وضع را دارد. دلیل این نتیجه گیری این است که در تئوری عوامل دوگانه، رضایت شغلی و عدم رضایت شغلی دو مقوله جدا از هم هستند بهبود عواملی بهداشتی مثل شرایط کار، موجب رضایت افراد از کارشان نمی شود، بلکه فقط باعث می شوند که از عدم رضایت جلوگیری به عمل آید. (همان: ۸۰)

د - نظریه مک کلند: (۱۹۷۱)

به نظر این دانشمند، نیازهای هر فرد شامل موارد زیر است :

۱- نیاز به موفقیت: تمایل به برتری یا موفقیت در ارتباط با مجموعه ای از استانداردها

۲- نیاز به قدرت: تمایل به کنترل دیگران برای اثرگذاری بر آنها

۳- نیاز وابستگی (تعلق): تمایل به دوستی، همکاری و روابط متقابل شخصی با دیگران

در این نظریه، توجه عمده بر روی نیاز موفقیت است. نیاز موفقیت متمایل به برتری جویی، رقابت، اهداف چالشی، پافشاری برای انجام کار و فائق آمدن بر مشکلات است. مک کلند دریافت که افراد با نیاز موفقیت بالاتر، عملکردشان بهتر از کسانی است که نیاز موفقیت در آنها متوسط یا پائین است.

برپایه این تئوری، مدیران باید افراد موفق تر را شناسایی، و جهت بهبودی عملکرد، آنها را تشویق و راه را برای آنها هموار کنند. مدیران باید بر روی توانایی های افراد موفق سرمایه گذاری، و از آنها

برای تعیین هدف استفاده کنند. همچنین مدیران بایستی از تمایل افراد موفق برای مسئولیت پذیری، سود جویند که این امر از طریق تفویض اختیار و استفاده از روش «مدیریت بر مبنای هدف» میسر خواهد گشت (ساعتچی، ۱۳۸۶: ۲۰۸).

هـ - نظریه انسان بالغ آرجیرس (۱۹۷۸) این نظریه اعتقاد دارد رشد از آغاز تولد در

مسیر بلوغ شروع می گردد و انسان نابالغ هفت ویژگی دارد که در انسانهای بالغ این ویژگی ها کاملاً متفاوتند بنابراین سازمانی که دارای انسانهای بالغ هستند نوع انگیزش آنان و الیات و مضمناً عوامل ماندگاری افراد در آن شرکت به شکل دیگری مطرح است. جدول ۲-۸ ویژگی انسان بالغ و نابالغ را نشان می دهد.

جدول ۲-۸ ویژگیهای انسان بالغ و نابالغ

<u>ویژگیهای انسان نابالغ</u>	<u>ویژگیهای انسان بالغ</u>
۱- بی اراده (منفعل)	۱- فعال
۲- وابسته	۲- مستقل
۳- ناخود آگاه	۳- آگاه از خود
۴- زیر دست	۴- علاقه به موقعیت برابریا برتر
۵- دیدگاه محدود	۵- دیدگاه بلند مدت
۶- علائق سطحی	۶- علائق عمیق
۷- توانایی محدود	۷- توان بالا

منبع: (رابینز، ۱۳۸۶: ۱۹)

۲- نظریه های فرآیندی :

الف : نظریه برابری :

استی سی آدامز (۱۹۶۵) نخستین بار این نظریه را مطرح کرد. اساس این نظریه آن است که کارکنان خواهان رفتار برابر (مبتنی بر عدالت) با خودشان هستند. بدین مضمون نخست شخص نوع رفتار سازمان را با خود ارزیابی می کند و سپس رفتار سازمان را با دیگری مورد ارزیابی قرار می دهد، و بعد از ارزیابی نحوه برخورد سازمان با خود و دیگری، در نهایت نتیجه ارزیابی ها با یکدیگر مقایسه می شود که البته موقعیت ها نیز به مقایسه کشیده می شوند و در نهایت پیامد این مقایسه ها برای شخص ممکن است احساس برابری یا نابرابری باشد. احساس نابرابر به دو شیوه احساس منفی نابرابری و احساس مثبت نابرابری بروز می کند. احساس منفی نابرابری وقتی بروز می کند که فرد احساس کند بر مبنای تلاش و کوشش صرف شده برای انجام دادن کار در مقایسه با دیگران پاداش های کمتری دریافت می کند. برعکس احساس مثبت نابرابری وقتی بروز می کند که فرد احساس می کند که بر اساس تلاش و کوشش انجام شده در مقایسه با دیگران پاداش بیشتری دریافت می کند که هر دو احساس نابرابری موجب انگیزش می شود. در این زمینه ۳ حالت وجود دارد: اول این که کارکنان احساس کنند بیش از اندازه پاداش دریافت داشته اند که در این صورت شاید به افزودن یاری های خود در سازمان گرایش یابند.

دوم اگر احساس برابری بکنند به همان روشی که در پیش است کار خود را انجام دهند. و سوم، کارکنان احساس می کنند که به گونه ای نابسند پاداش دریافت داشته اند. هرگاه چنین وضعی پیش بیاید شاید کار را رها بکنند و یا کمیت و کیفیت کارشان را پائین بیاورند، و یا با ناخشنودی بیشتر

خدمت خود را دنبال نکنند و یا نسبت به سازمان بی تفاوت باشند که در مدیریت آنومی می گویند. در این صورت مدیر باید کارکنان شایسته را بشناسد و عدالت را در سازمان رعایت کند. در غیر این صورت این کارکنان به آنومی (بی تفاوتی) دچار خواهند شد (ساعتچی، ۱۳۸۶: ۱۹۳).

ب - نظریه انتظار :

این نظریه به وسیله ویکتور وروم (۱۹۶۴) ابداع شده است. این نظریه بیان می دارد که قبل از این که رفتاری انتخاب شود، فرد شقوق مختلف را براساس کار موردنظر و پاداش، مورد ارزیابی قرار می دهد. بر پایه این نظریه، سه عامل بر رفتار تأثیر می گذارد: ارزش پاداش ها، ارتباط پاداش ها با عملکرد موردنیاز و تلاش موردنیاز برای عملکرد.

بر اساس این نظریه، رفتار افراد به مقدار زیادی از ادراکات افراد از نتایج رفتار تأثیر می پذیرد. شخصی که انتظار دارد یک رفتار خاص نتیجه نامطلوب بر جای گذارد، سعی می کند آن رفتار را کمتر بروز دهد. یک مدیری که انتظارات و رفتارهای مطلوب زیردستان خود را بشناسد، می تواند با توجه به انتظارات هر فرد، رفتارهای خاصی را برای ایجاد انگیزش در آنها مشخص کند به نظر می رسد جامع ترین نظریه برای توضیح انگیزش نظریه انتظار باشد.

این نظریه دارای چنان ماهیتی است که احتمالاً در آینده با بهره گیری از آن می توان رفتار انسانی را از طریق احتمال ها پیش بینی کرد.

سه متغیر موجود در این نظریه را می توان به شرح زیر تعریف کرد:

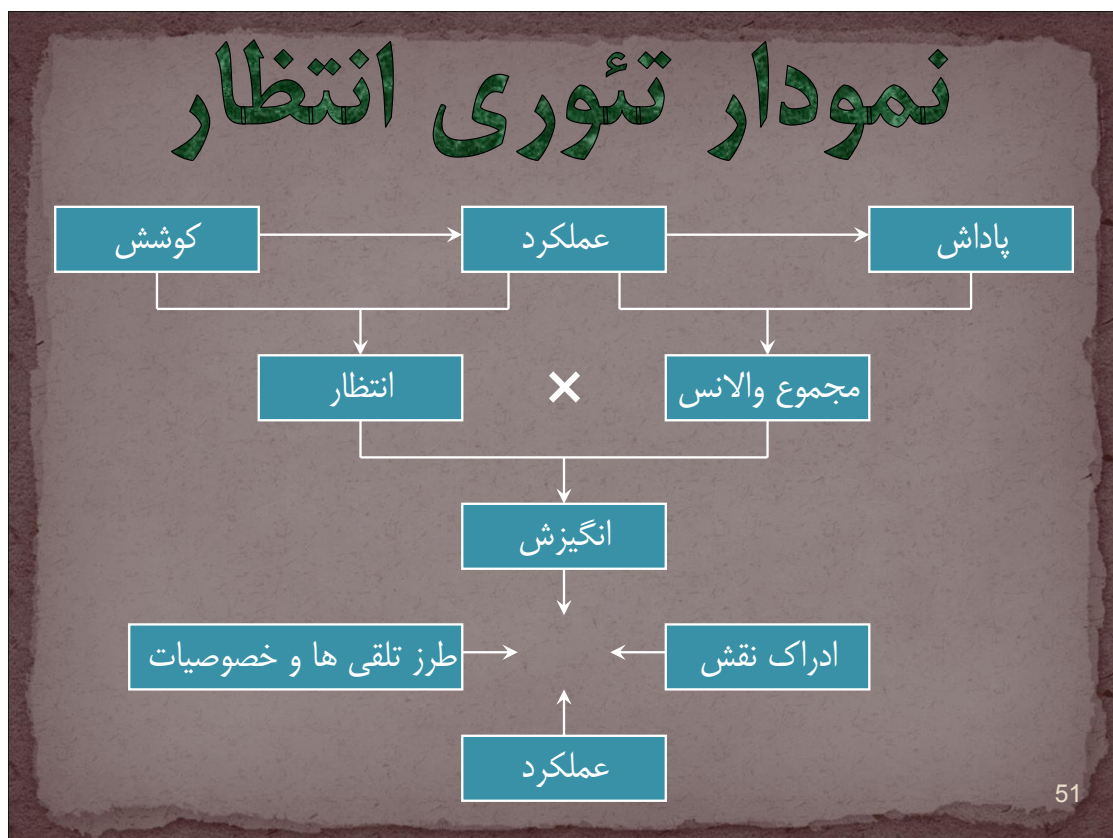
۱- ارزش: به نیروی رجحان کارکنان برای دریافت پاداش اشاره می کند.

۲- انتظار: یعنی این که کارکنان اعتقاد داشته باشند که تلاش مستمر در کار سرانجام به پاداش می رسد.

۳- سودمندی: هرگاه کار به خوبی انجام شود پاداش دریافت خواهند کرد.

انتظار پاداش داشتن عاملی است که انگیزه عملکرد بهتر را در افراد تقویت میکند و البته این مطلب بستگی بسیاری با خصوصیات روانشناسی کارکنان دارد. نوع ادراک نقش و طرز تلقی کارکنان از چگونگی دریافت پاداش در این موضوع دخیل است (سیدجوادین، ۱۳۸۶: ۲۰۸).

در شکل ۲-۱۲ نمودار نظریه انتظار نشان داده شده است.



شکل ۲-۱۲ نظریه انتظار منبع: (سیدجوادین، ۱۳۸۶: ۲۰۹)

ج - نظریه اسناد:

این نظریه توسط هارولد کلی^۱ ابداع شده است، اسناد یک فرآیند ادراکی است که افراد موفقیت یا شکست خود را به خود یا محیط بیرونی نسبت می دهند. در تئوری اسناد سه نوع اطلاعات موردنیاز است تا بتوان درک کرد عوامل درونی و بیرونی، به چه میزان در رفتار فرد اثر داشته است.

این اطلاعات عبارتند از:

تطابق: درجه میزان مطابقت رفتار فرد با رفتار افراد دیگر.

تداوم: درجه میزان فراوانی همان رفتار.

تفاوت: درجه میزان تفاوت رفتار فرد با افراد دیگر.

به عنوان مثال اگر کارمندی در سازمان با نارضایتی کار خود را دنبال کرد و این نارضایتی با رفتار افراد دیگر سازمان مطابقت داشت و این رفتار به طور متوالی در سازمان ارائه شود و با رفتار افراد دیگر سازمان تفاوت نداشته باشد در این صورت مدیر باید راهبردها را عوض کند تا نارضایتی کارکنان کاهش یابد، و برعکس اگر کارمندی در سازمان با نارضایتی کار خود را دنبال کرد و این نارضایتی با رفتار افراد دیگر سازمان مطابقت نداشته باشد و این رفتار به طور متوالی در سازمان بروز کند و با رفتار سایر افراد سازمان تفاوت داشته باشد در این صورت مدیر باید برای این فرد راهبرد های متناسب به کار برد تا بی نظمی این فرد کاهش یابد.

د - نظریه هدف گذاری:

یکی دیگر از نظریه های رفتارگرا، «نظریه هدف گذاری» است. این نظریه بیان می دارد

1- Harlord Kelly

که رفتار افراد تحت تأثیر اهداف تعیین شده قرار می‌گیرد. بر طبق این نظریه دو نگرش در مورد هدف گذاری وجود دارد

۱- ممکن است مدیران، اهداف را برای کارکنان تعیین کنند.

۲- کارکنان و مدیران به طور مشترک اهداف کارکنان را تعیین کنند.

چنانچه افراد در تعیین اهداف کاری خود مشارکت داشته باشند، می‌توانند نتایج مثبتی را به بار بیاورند، از جمله آن که هدف گذاری: ۱- انگیزه کاری و عملکرد افراد را افزایش می‌دهد.

۲- باعث کاهش استرس ناشی از انتظارات متضاد و مبهم می‌شود.

۳- منجر به صحت و اعتبار ارزیابی عملکرد می‌شود. (همان : ۲۱۱).

ه- نظریه تکامل یافته پورتر- لاولر (۱۹۶۸)

یکی از نظریه‌هایی که روابط جدیدی را بین رضایت و عملکرد کارکنان بیان می‌کند به وسیله پورتر و لاولر ارائه شده است. این الگوی یکی از مهمترین اصلاحاتی است که درباره کارهای وروم اعمال شده است. پورتر و لاولر معتقدند که انگیزش (تلاش یا نیرو) با رضایت و عملکرد برابر نیست.

انگیزش، رضایت و عملکرد متغیرهای جداگانه‌ای هستند که به طرق مختلف غیر از آنچه سنتی

ها تصور می کردند در ارتباط هستند. طبق نظر آنها سطح بالایی از عملکرد ممکن است منتهی به

ایجاد رضایت شود. (ساعتچی، ۱۳۸۶، ۱۸۱)

از نظر آنان عملکرد به دو نوع پاداش منتهی می شود:

۱- پاداش های درونی: مانند احساس انجام دادن کار، احساس کسب موفقیت و مشابه آن که

غیر ملموس هستند.

۲- پاداش های خارجی: مانند حقوق و ارتقا که پاداش های ملموس هستند. شخص در مورد

اعمالی که برای سازمان انجام داده است قضاوت می کند. او با استفاده از فرایند مقایسه

اجتماعی بر حسب پاداش های دریافتی احساس رضایت می کند. این نظریه بیان می کند

که کوشش (نیرو یا انگیزش) مستقیماً به عملکرد هدایت نمی شود بلکه قابلیت های

فردی و ادراک نقش، واسطه آنهاست.

مهم ترین موضوع نظریه پورتر و لاولر آن چیزی است که بعد از عملکرد اتفاق می افتد، یعنی

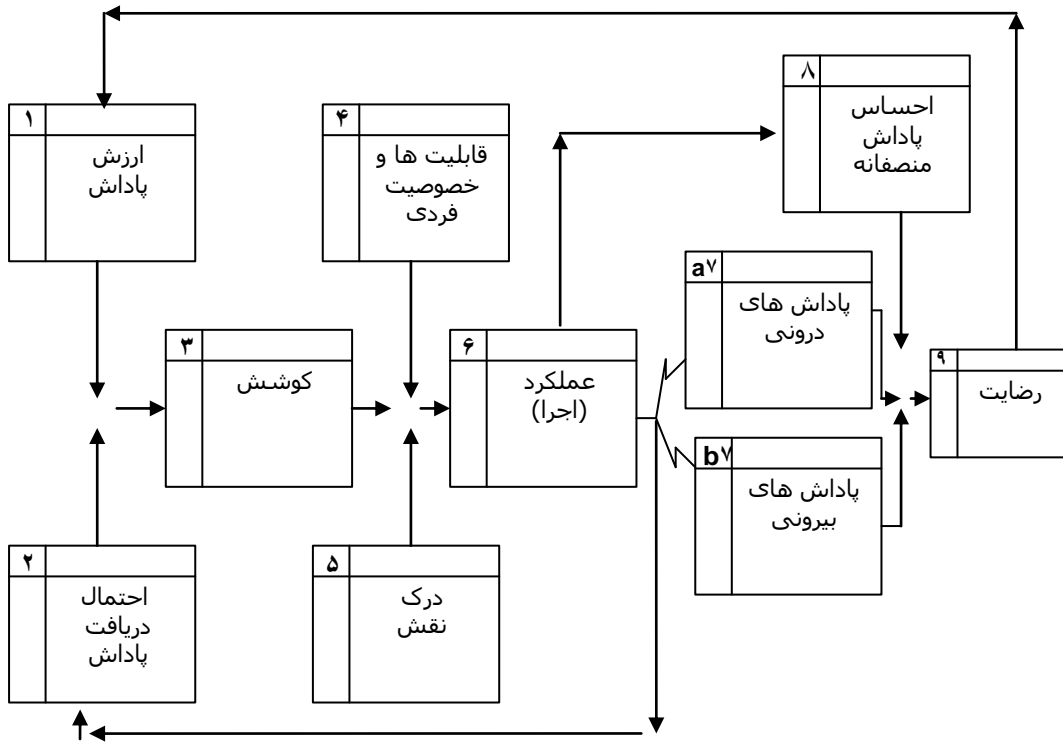
میزان پاداش ها و چگونگی دریافت آنها رضایت را تعیین می کنند.

فرق نظریه پورتر با اندیشه های سنتی در این است که اندیشه های سنتی معتقد بودند که رضایت به

عملکرد منتهی می شود و این نظریه برای اولین بار اعلام کرد که عملکرد قطعاً به رضایت منتهی

نمی شود.

شکل شماره ۲-۱۳ نظریه انگیزشی مبتنی بر نظریه پورتر و لاولر را نشان می دهد:



شکل ۲-۱۳ مدل پورتر و لاولر - منبع: (سیدجوادین، ۱۳۸۶: ۲۱۸)

و- نظریه تقویت یا شرطی کردن عامل

نظریه تقویت به روانشناس معروف اسکینر^۱ و همکارانش (۱۹۷۱) نسبت داده می شود. در این نظریه انگیزش درونی نفی شده و رفتار را متأثر از رفتار گذشته و تاثیر محیط بر اقدامات آینده تحلیل می کنند. در این نظریه با تفکیک رفتارهای ارادی از غیر ارادی تلاش بر تقویت رفتار ارادی مفید می شود، و بدین گونه رفتار افراد اصلاح می شود. اسکینر برای تقویت و اصلاح رفتار از چهار روش نام می برد:

۱- تقویت مثبت: پاداشی است که در مورد رفتار مطلوب داده می شود. هدف از این روش تایید رفتار مطلوب فرد و افزایش امتیازها برای تکرار آن نوع رفتار است.

۲. پرهیز یا تقویت منفی: تلاش فرد برای کسب نتایج مطلوب با حذف رفتارهای نامطلوب از نظر دیگران است، یعنی برای اینکه فرد از ابتلا به نتیجه نامطلوب پرهیز کند رفتار مورد نظر دیگران را انجام می دهند، مثل افرادی که برای جلوگیری از انتقاد مافوق رفتار مطلوب نظر وی را انجام می دهد تا از انتقاد او در امان باشند.

۳. تنبیه: نتایج ناخوشایند برای رفتارهای نامطلوب و غیره دلخواه است، مانند تاخیر که کاری با نتیجه توبیخ، تعلیق و غیره است، در این روش رفتار صحیح به فرد آموزش داده نمی شود

۴. خاموش سازی یا چشم پوشی: خاموش سازی و چشم پوشی به منظور از بین بردن تمامی تقویت ها متعاقب یک رفتار غیر مطلوب و نامناسب انجام می شود. همانند روش تنبیه منظور از این روش جلوگیری از تکرار و تقلیل رفتار نامطلوب است. نادیده گرفتن افراد ضعیف این مفهوم را به فرد منتقل می کند که باید در اصلاح و تقویت رفتار تلاش کند.

۵. حال این پرسش مطرح است که برای اعمال روش های نظریه تقویت رفتار از چه برنامه ای و در چه زمانی باید مطلوبترین روش را اتخاذ کرد. پاسخ این پرسش را باید در تحلیل موقعیت بر اساس قانون اثرگذاری که منتهی به نتایج مطلوب می شود،

جستجو کرد (ساعتچی، ۱۳۸۶: ۱۹۰).

ز - نظریه هماهنگی شناختی :

عناصر مختلف شناختی که نظام شناختی ما را تشکیل می دهند، با هم نوعی ارتباط دارند. این عناصر ممکن است با هم جور در بیایند یا اینکه بین آنها اختلاف باشد.

توافق عناصر یک نظام شناختی را با یکدیگر، هماهنگی شناختی گویند. تحقیقات نشان می دهد که هماهنگی در نظام های شناختی ساده بیش از نظام های شناختی متکثر وجود دارد.

طبیعی است که هرچه عناصر یک نظام شناختی بیشتر باشند، احتمال بروز ناهماهنگی در میان آنها بیشتر است. از سوی دیگر علاوه بر اختلاف میان عناصر مختلف یک نظام شناختی، ممکن است میان دو نظام مختلف شناختی فرد نیز اختلاف وجود داشته باشد. مثلاً اعتقادات دینی فردی ممکن است با اعتقادات سیاسی یا اقتصادی او سازگار نباشند. مفهوم هماهنگی را به سازواری نیز تعبیر کرده اند.

بطور کلی سازواری و هماهنگی شناختی بر این فرض استوار است که ناهماهنگی موجب تنش روان شناختی یا ناسازگاری در انسان می شود که نتیجه آن فشار درونی برای از میان بردن یا کاهش ناهماهنگی و در صورت امکان حصول هماهنگی است. گرچه نظریه ناهماهنگی شناختی به طور کلی با انواع بسیاری از ناهماهنگی ها سروکار دارد، اما بیش از هر چیز در پیش بینی یک نوع ناهماهنگی نتایج امیدبخشی داشته است: دست زدن شخص به رفتار مخالف نگرش هایش فشاری ایجاد می کند تا نگرش وی به گونه ای تغییر کند که با رفتارش هماهنگ گردد. علاوه بر این، طبق این نظریه دست زدن به یک رفتار ضدنگرشی بیشترین ناهماهنگی را

به وجود می‌آورد و این نیز در شرایطی که دلیل بسیار موجهی برای انجام دادن آن رفتار وجود نداشته باشد به بیشترین تغییر در نگرش می‌انجامد.

براساس این نظریه‌ها، مردم، اطلاعات محیط را مورد جستجو، توجه و تفسیر قرار می‌دهند؛ به طوری که موجب تقویت نگرش‌های خود گردد. نظریه ناهماهنگی شناختی پیش‌بینی می‌کند که مردم از اطلاعاتی که میزان ناهماهنگی را افزایش می‌دهد، اجتناب کنند. مردم، بیشتر، اطلاعاتی را پردازش می‌کنند که با نگرش‌ها و رفتارشان هماهنگ باشد.

بنابراین، جستجوی اطلاعات، توجه و تفسیر آن‌ها به گونه‌ای گزینشی انجام می‌شود. البته باید توجه کرد که دقت علمی و رفتار منصفانه سبب می‌شود تا مردم اطلاعاتی را جستجو کنند که با نگرش‌هایشان ناسازگار باشد. مردم همچنین با تفسیر گزینشی اطلاعات پیرامون، از نگرش‌های خود محافظت می‌کنند. مثلاً، نگرش مردم نسبت به درگیری‌های قومی و ملی، به چگونگی قضاوت آن‌ها در مورد منصفانه بودن رسانه‌های خبری بستگی دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مردم، حداقل از نظر توجه و ادراک، دارای سوگیری در جهت باورهای خود هستند؛ که با مراحل پردازش اطلاعات مربوط به شناخت اجتماعی، هماهنگی دارد.

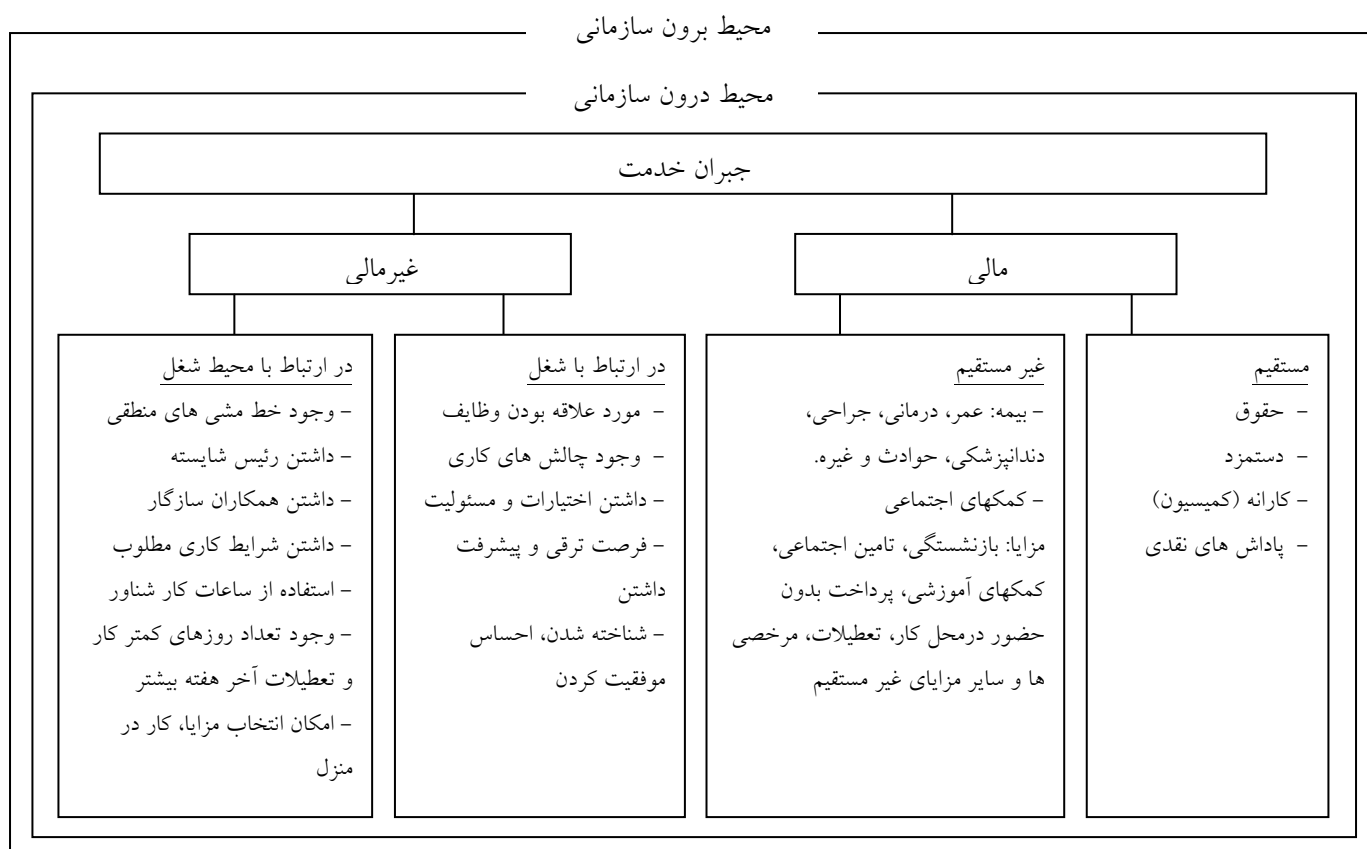
نظریه ناهماهنگی شناختی پیش‌بینی می‌کند که یادگیری‌ها و حافظه‌ها نیز در جهت هماهنگی و همسانی نگرش‌ها، جنبه گزینشی پیدا می‌کنند.

نتیجه کلی اینکه در سازمانها جهت ایجاد انگیزه در کارکنان باید ابتدا براساس نگرش و دیدگاه آنان رفتار و در صورت تعارض دیدگاه‌ها می‌بایستی با حوصله و آگاهی نسبت به تغییر دیدگاه کارکنان اقدام نمود در غیر اینصورت کارکنان مطیع دچار مشکلات روحی می‌گردند و یا تنش و درگیری در سازمان اتفاق خواهد افتاد (همان : ۱۹۵).

۲-۶-۱ نظام جبران خدمات (سیستم پرداخت)

۲-۶-۱ عوامل تشکیل دهنده جبران خدمات (سیستم پرداخت)

نظام جبران خدمات صرفاً حقوق و مزایا نیست، بلکه کل جنبه های کیفیت زندگی کاری را شامل می شود و باید در هر سازمان به تناسب شرایط محیط برون سازمانی و درون سازمانی آن طراحی و پیاده گردد. نظام جبران خدمات فقط به عوامل مالی خلاصه نمی شود، بلکه عوامل غیرمالی را نیز شامل می شود و هر کدام از عوامل مالی و غیرمالی خود نیز به اجزای دیگری تقسیم می شوند که در شکل (۲-۱۴) به آنها اشاره شده است.



شکل ۲-۱۴ اجزای تشکیل دهنده نظام جبران خدمات

منبع: (میرسپاسی ۱۳۸۴، ۸۱)

۲-۶-۲ حقوق و دستمزد :

الف - تعریف حقوق و دستمزد

دستمزد مبلغ خالصی است که به کارگر پرداخت می شود این مبلغ ممکن است در مقابل ساعات کار، روز یا میزان مشخص از کار پرداخت شود. حقوق مبلغ خالصی است که به کارمند در مقابل کار فکری و یا جسمی و یا ترکیبی از این دو به صورت ماهانه و یا سالانه می دهند. با آنکه از حقوق و دستمزد مفهوم واحدی مستفاد می شود باید توجه داشت از لحاظ امور استخدامی حقوق، مقداری ثابت است که معمولاً بطور ماهیانه به کارمندان پرداخت می شود و دستمزد به مزد ساعتی یا روزانه به کارگران پرداخت می شود (میرسپاسی ۱۳۸۴: ۸۰).

ب- نقش حقوق و دستمزد

هدف اساسی از تنظیم طرح و مقررات مربوط به حقوق و دستمزد پرداخت حق الزحمه عادلانه و متناسب با کوششی است که مستخدم در ایفای وظایف و مسئولیت های سازمان متحمل می شود حصول این هدف ضمن آنکه رفاه و آسایش کارکنان را فراهم می سازد، در جهت منافع موسسات است و در بهبود وضع اجتماعی و توسعه اقتصادی جامعه نیز موثر است زیرا فرد با دریافت حقوق کافی و متناسب خواهد توانست نیازهای اساسی و ضروری خود و خانواده خویش را تامین سازد. در ضمن انگیزه موثری جهت توسعه مهارت، معلومات و تصدی وی برای مشاغل پر مسئولیت خواهد بود، از سوی دیگر و از دیدگاه اقتصاد ملی، پرداخت حقوق و دستمزد کافی و عادلانه در بالا بردن سطح زندگی و افزایش قدرت خرید افراد یک جامعه تاثیر فراوان دارد (همان: ۸۲).

پ - نظریه های حقوق و دستمزد :

عمده نظریه های حقوق و دستمزد را می توان بدین شرح خلاصه کرد:

- نظریه عرضه و تقاضا
- نظریه قدرت پرداخت
- نظریه هزینه زندگی
- نظریه کارایی

۱- نظریه عرضه و تقاضا

در این نظریه فرض بر آن است که سایر عوامل مانند مقررات دولتی و رویه های سیاسی و مسائل اجتماعی و فشار گروه های مختلف (اتحادیه ها و سندیکاهای کارگری و سایر موسسات اجتماعی) مطرح نیست در چنین حالتی نرخ، دستمزدها در نقطه تلاقی منحنی عرضه و تقاضا تعیین می شود. در زمان کمبود نیروی انسانی ماهر و افزایش نیازهای کارخانه و موسسات صنعتی نرخ دستمزد افزایش می یابد و برعکس در اثر ماشینی شدن تولید و رکود اقتصادی و عوامل دیگری که در کاستن احتیاجات نیروی کار موثر است نرخ حقوق و دستمزد معمولاً کاهش می یابد (همان: ۸۴).

۲- نظریه قدرت پرداخت

مطابق این نظریه قدرت پرداخت و وضع مالی موسسه در تعیین نرخ دستمزد موثر است در کشورهایی که اتحادیه های کارگری دارای نفوذ فوق العاده هستند و قراردادهای دسته جمعی کار معمول است، کارگران به وسیله اتحادیه های کارگری میزان سود موسسه را به عنوان دلیل اصلی

تقاضای خود برای افزایش نرخ دستمزد و اضافه حقوق مطرح می سازند و این اقدام متأثر از قبول نظریه قدرت پرداخت کارفرما است (همان: ۸۵).

۳- نظریه هزینه زندگی

براساس این نظریه، بین میزان حقوق و دستمزد پرداختی به عاملان کار و هزینه های زندگی یعنی مبالغی را که یک فرد با یک خانوار بطور معمول و متداول برای زندگی متعارف خود در یک دوره زمانی مصرف می کنند، رابطه نزدیکی وجود دارد. بنابراین همه ساله که بر میزان هزینه زندگی براساس تورم افزوده می شود، درصد متناسب با میزان تورم باید به حقوق و دستمزد عاملان کار افزوده شود.

۴- نظریه کارایی

براساس این نظریه میزان حقوق دستمزد کارکنان به نسبت افزایش کارایی و بازدهی آنان افزایش می یابد. این نظریه در واقع به عنوان یک اقدام مقطعی برای مقابله با آثار منفی تورم به کار گرفته می شود، بکارگیری این روش مشکلاتی را به بشرح زیر دنبال دارد:

۱- روش دقیقی برای سنجش کارایی مورد قبول همگان وجود ندارد.

۲- میزان افزایش بهره وری را نمی توان در کوتاه مدت بدست آورد.

۳- میانگین تولید سالانه را کاهش می دهد.

۴- عمدتاً ممکن است افزایش تولید به سبب استفاده از فناوری بالاتر باشد نه نیروی کار.

(همان: ۸۹).

ت - اجزای تشکیل دهنده حقوق و دستمزد

مهمترین اجزای تشکیل دهنده حقوق و دستمزد عبارتند از:

- ارزش کار برحسب نیاز جامعه

- عوامل کار

- عوامل شخصی

- عوامل جنبی

۱- ارزش کار برحسب نیاز جامعه

حقوق و دستمزد به نظر ابن خلدون عبارت است از ارزش کارایی انسانی که این ارزش هم بر حسب نیاز جامعه دگرسان است، چنانچه نتیجه کار یعنی کالا و خدماتی که به جامعه ارائه می شوند از زمره نیازهای اساسی جامعه باشند ارزش آنها به لحاظ نیاز جامعه به آنها بیشتر است.

۲- عوامل کار

عوامل کار به ماهیت کار که نیازمند مهارت، مسئولیت، مساعی فکری و جسمی خاص است و در محیط و شرایط خاص خود صورت می گیرد، مربوط می شود.

۳- عوامل شخصی

عواملی هستند که مربوط به صفات کارکنان است که در کم و کیف کار بطور مستقیم و غیرمستقیم موثرند. این عوامل در واقع ربطی به خود شغل ندارند؛ ولی موفقیت آمیز بودن کار، آن خصوصیات را در کارکنان طلب می کند؛ مانند برخورد یک فروشنده که باعث موفقیت بیشتر او در کار فروش می شود و این خود باید در تعیین حقوق و دستمزد موثر باشد.

۴- عوامل جنبی

منظور از عوامل جنبی که جزئی دیگر از اجزای حقوق و دستمزد است مزایای جنبی است که در مشاغل مختلف وجود دارد و تعداد آنها بسیار زیاد است و معمولاً همه مزایا را دربرمی گیرد برخی از عوامل جنبی عبارتند از: استفاده از خانه سازمانی، استفاده از وسائل نقلیه سازمانی، اعطای بن کارگری و کارمندی و مانند آن (شیمون و دیگران، ۱۳۸۴: ۶۲).

ج- سیاستهای حقوق و دستمزد

تعدادی از مسائل عمده ای که سیاستهای حقوق و دستمزد را تشکیل می دهند، عبارتند از: ترازهای مختلف پرداخت، پرداخت در برابر عملکرد، هماهنگی میان پرداختهای بازار کار و سازمان، عدالت در پرداخت درون سازمان، میزان اختیار مدیران صف در پرداختها، نوع ساختار مناسب برای سازمان و میزان انعطاف پذیری آن. (همان: ۶۳).

از آنجا که علت ناکامی بسیاری از نظام های پرداخت، عدم شناخت دست اندرکاران از سیاستهای پرداخت است، اکنون عواملی که بنیان خط مشی های حقوق و دستمزد را تشکیل می دهند را از نظر می گذرانیم.

چ - عوامل موثر بر سیاستهای حقوق و دستمزد:

۱- عوامل موثر بر عملکرد و انگیزش: برای آنکه سازمان بتواند به عملکرد بهتری دست یابد لازم است در حله نخست افراد را از توانمندی مورد نیاز شغل برخوردار باشند. از سوی دیگر، مدیریت از آنان حمایت کند و راهنمایی های لازم را به آنها ارائه دهد و در صورت

امکان به آنان استقلال عمل دهد و عواملی که موجب ایجاد انگیزش در کارکنان می شود و منجر به عملکرد اثربخش می گردد را شناسایی کند.

۲- تاثیر فرهنگ سازمانی بر پرداختها: نظام پرداخت از یکسو باید با فرهنگ سازمان همخوانی داشته باشد و از سوی دیگر همین نظام پرداخت به نوبه خود می تواند عامل تغییر فرهنگ سازمانی باشد.

۳- تاثیر ساختار سازمانی بر پرداختها: نوع تشکیلاتی که برای سازمان تدوین می شود در تعیین شیوه های پرداخت نقش اساسی ایفا می کند، بطور مثال سازمانهایی که از نظرتشکیلاتی کاملا ساخت مندند، نظامهای پرداخت بروکراتیک دارند و غالبا بطور متمرکز عمل می کنند؛ اما در برابر آنها موسساتی که ساختار آزاد دارند از نظام هایی برای حقوق و دستمزد سود می برند که انعطاف بیشتری دارند، به گونه ای که مدیران می توانند در چارچوب سیاستهای موسسه روشهای خاص خود را در پرداخت در پیش گیرند یا آنکه در ساختار تخت به علت همکاری و کار گروهی میان مدیران و واحدهای آنها، از طرحهای پرداخت تشویقی گروهی استفاده می شود.

۴- عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان از نظام حقوق و دستمزد:

- اگر کارکنان ارتباط میان توانایی ها و تلاشها را با پرداخت احساس کنند، آن را عادلانه می دانند.

- اگر کارکنان به هنگام مقایسه دریافتهای خود با دریافتهای سایر کسانی که کار مشابهی را انجام می دهند آنها را مبتنی بر مساوات ببینند احساس رضایت می کنند.

- رضایت و تعهد به ادامه کار در سازمان زمانی افزایش می یابد که افراد احساس کنند دریافت‌هایشان در حال حاضر و در آینده از سازمانهای دیگر بیشتر است و یا دست کم تفاوت زیادی ندارند.

- رضایت کلی افراد از حقوق و دستمزد به تک تک پرداختها بستگی ندارد، بلکه برخاسته از آمیزه ای است از انواع پرداختها (یعنی مجموع دریافت‌های فرد) (همان: ۶۶۴).

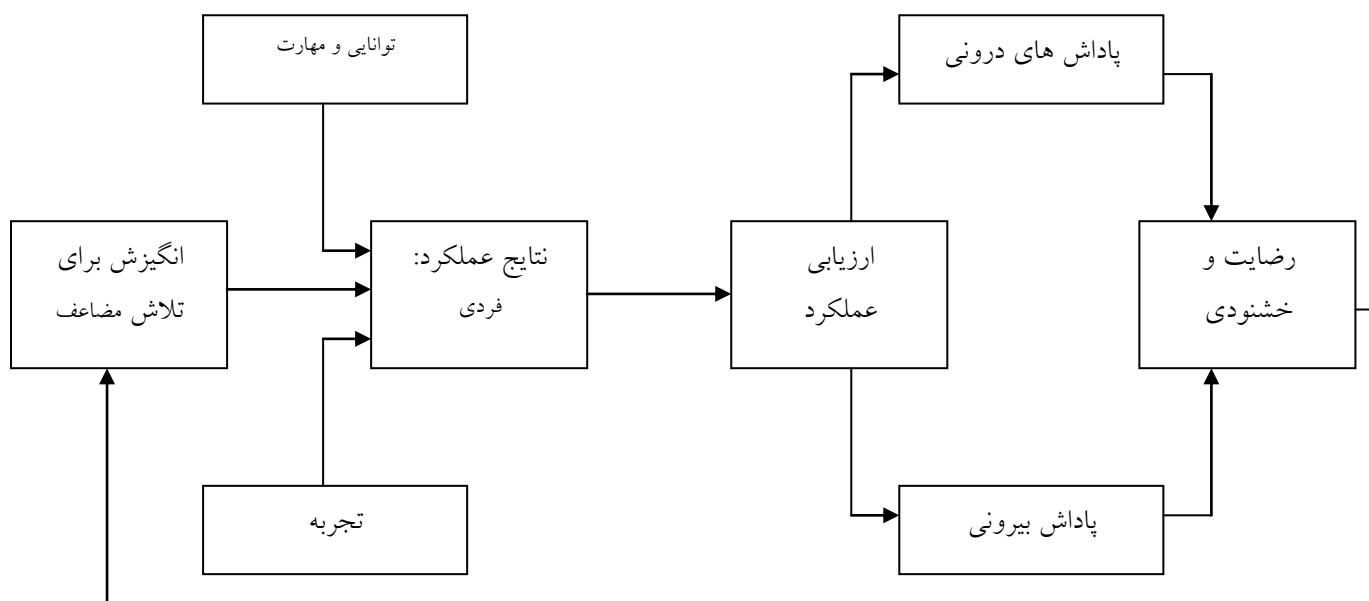
۲-۶-۳ پاداش

پاداش عبارت است از مجموعه عواملی که فراوانی رفتار مطلوب را افزایش می دهند. به بیان دیگر، هر عامل خوشایند و خشنود کننده ای که نرخ پاسخ دهی (اجرای رفتار) را در فرد افزایش دهد، پاداش نامیده می شود. در این معنا پاداش مترادف و هم معنای تقویت است، زیرا هر دو مفهوم در حقیقت فرآیندهایی هستند که مهمترین هدف و مقصد آنها افزایش تعداد دفعات تکرار رفتار است. چنانچه، این دو فرآیند قادر به افزایش نرخ رفتار از سوی فرد نباشد، تحقیقا پاداش و تقویتی صورت نگرفته است و صرفا اقدامی بی نتیجه تحت نام پاداش و تقویت انجام شده است. به دیگر سخن، کمال پاداش و تقویت هنگامی تحقق می یابد که به دنبال ارائه تقویت کننده ها، رفتار مورد انتظار نیز افزایش یابد و فراوانی آن نسبت به قبل بیشتر شود.

۲-۳-۵-۱ مدل پاداشهای فردی :

بدیهی است که در نتیجه ارائه پاداش به کارکنان در انگیزش، رضایت و چگونگی عملکرد و فعالیت های آنان تغییرات عمده ای رخ می دهد.

شکل ۲-۱۵ مولفه های مختلف یک سیستم پاداش دهی را نشان می دهد.



شکل ۲-۱۵- مولفه های مختلف یک سیستم پاداش دهی

منبع: (مرتضوی وغنی زاده، ۱۳۷۸)

در مدل مذکور چهار عامل: رضایت، انگیزش، عملکرد و پاداشها در یکدیگر ادغام شده اند. از طرف دیگر، در این مدل این مطلب مورد تاکید قرار گرفته است که انگیزش صرفاً برای تلاش و کوشش مضاعف، کافی نیست. عملکرد شخص در سازمانهای تولیدی و صنعتی، نتیجه ای است از

ترکیب تلاش فرد و توانایی، مهارت و تجربه او برای انجام دادن وظایفی که به او محول شده است (مرتضوی و غنی زاده ، ۱۳۷۸).

۲-۶-۳-۲ انواع پاداش در سازمان

نظریه پردازان علوم رفتاری پاداشها را به دو نوع کلی تقسیم می کنند که عبارتند از:

۵- پاداشهای بیرونی

۶- پاداشهای درونی

۱- پاداش بیرونی

پاداش بیرونی به پیامدها و نتایج بیرونی فعالیتها و اعمال ما اشارت دارند. اصلی ترین پاداشهای بیرونی عبارتند از:

الف- پاداشهای مالی

اصلی ترین پاداش بیرونی پاداش مالی است. اگرچه این مطلب به کرات اظهار شده است که پول عامل اصلی و عمده پاداش دادن و اصلاح و تغییر رفتار در صنعت است؛ اما در زمینه ساز و کار انجام دادن این کار شاید مطالب کمتری شنیده باشیم.

به جز در مورد کارکنانی که بین عملکرد و افزایش شایستگی ها و صلاحیتهای آنان رابطه و پیوندی مشاهده می شود، در سایر موارد پول به عنوان یک برانگیزنده قوی و قدرتمند نمی تواند عمل کند. به عبارت دیگر، پول فقط در مورد کسانی به عنوان یک انگیزه دهنده قوی عمل می کند که بین عملکرد و شایستگی هایشان رابطه وجود داشته باشد. چنانچه برخی از کارکنان از شایستگی ها و صلاحیتهای لازم برای اجرای وظایف و مسئولیتهای محول در واحدهای صنعتی و

تولیدی برخوردار نباشند، پرداخت پول بیشتر در قالب پاداشهای مختلف به آنها، هیچگونه اثری به منظور افزایش عملکرد و فعالیت در سازمان، به دنبال نخواهد داشت. بنابراین مدیران قبل از ارائه پول به عنوان پاداش باید از وضعیت شایستگی ها و صلاحیتهای کارکنان، اطلاع کافی و مفید در اختیار داشته باشند.

ب- پاداشهای بین فردی

مدیران در زمینه پاداشهای بین فردی از قبیل اعطای مراتب و موقعیتهای شغلی و قدردانی از کارکنان نیز از قدرت و اختیاراتی برخوردارند. هر کدام از این موارد از جمله پاداشهای بین فردی محسوب می شوند.

ج- ترفیعات

بسیاری از کارکنان در طول سالهای خدمتشان حتی برای یک بار نیز ترفیع را تجربه نمی کنند. مدیران در تصمیم گیری به منظور اعطای ترفیع، باید افرادی را که واقعا شایسته هستند به ترفیع موردنظر برسانند. ملاکها و معیارهایی که به منظور اعطای ترفیعات در واحدهای تولیدی و صنعتی به کار می روند عملکرد و ارشدیت اند.

۲- پاداشهای درونی

پاداشهای درونی به آن دسته از پاداشها اطلاق می شود که به عنوان بخشی یا جزئی از خود شغل هستند. برخی از عمده ترین پاداشهای درونی عبارتند از:

الف- تکمیل وظیفه

توانایی در شروع و خاتمه دادن به یک پروژه، کار، شغل و مانند آن برای بسیاری از افراد مساله مهم و لذت بخشی است و خود بار انگیزشی زیادی را به همراه دارد. تکمیل وظیفه در فرد لذت و

شادابی درونی زیادی را تولید می کند که این امر به نوبه خود سبب افزایش عملکرد خواهد شد. اثر تکمیل کار و وظیفه محول در واقع خود - پاداش دهی به حساب می آید.

ب- پیشرفت و ترقی

پیشرفت و ترقی یک پاداش درونی است که در حقیقت محصول و فرآورده یک هدف چالش انگیز می باشد. پیشرفت و موفقیت در حصول اهداف، اثرات انگیزشی بالایی را برای فرد به دنبال دارد. لازم به توضیح است که افراد موفق، اکثرا اهداف دارای چالش متوسط را برای خود انتخاب می کنند، این مساله شانس موفقیت و پیشرفت ایشان را افزایش می دهد.

ج- احساس استقلال

بسیاری از کارکنان به دنبال مشاغل و پستهای سازمانی هستند که دامنه تصمیم گیری در آنها گسترده باشد. آنها می خواهند بدون نظارت و سرپرستی مستقیم و نزدیک امور محول را اجرا کنند. احساس استقلال عبارت است از آزادی در اجرای آنچه شخص در یک موقعیت خاص، بهتر و اصلح تر تشخیص می دهد و می خواهد همان را انجام دهد. بنابراین، دستیابی به چنین مشاغل و پستهایی در سازمانها جزء پاداشهای درونی محسوب می شوند.

د- رشد فردی :

رشد فردی برای هر شخص یک پدیده یکتا و منحصر به فرد است. با گسترش و رشد ظرفیتهای و توانایی ها، کارکنان می توانند حداکثر یا حداقل رضایت درونی را بطور بالقوه تجربه کنند. برخی از افراد هنگامی که می بینند سازمان و محل کارشان هیچگونه فرصت و تشویقی برای رشد و توسعه مهارتهای آنها در اختیارشان قرار نمی دهد، از شغل و سازمان خود دلسرد و ناراضی می شوند.

(مرتضوی وغنی زاده، ۱۳۷۸).

۲-۶-۳-۳ ویژگیهای سیستم پاداش موثر

برطبق نظر «دیوید وان فلیت» ۱ یک سیستم پاداش موثر دارای ویژگیهای زیر است:

۱- پاداش باید نیازهای اساسی کارکنان را برآورده کند. برای مثال میزان حقوق باید کافی، مزایا باید منطقی و تعطیلات باید مناسب باشد.

۲- پاداشها باید قابل مقایسه با پاداشهای شرکتهای رقیب که در حوزه مشابه هستند، باشد. برای نمونه حقوق پیشنهاد شده برای یک شغل خاص باید برابر با میزان پرداخت سازمان رقیب باشد. بعلاوه، برنامه های پرداخت مزایا و سایر برنامه ها باید برابر با شرکتهای رقیب باشد.

۳- پاداشها باید بطور مساوی برای افراد در موقعیتهای مشابه موجود باشد و بطور عادلانه و مساوی توزیع شود. افرادی که وظایف یکسانی را انجام می دهند، نیازمند داشتن حق انتخاب یکسانی برای پاداش هستند و همچنین در تصمیمات حکومتی که پاداشهایی را دریافت می دارند، مشارکت کند. هنگامی که از کارکنان خواسته می شود وظیفه یا پروژه خاصی را انجام دهند، کارکنان باید موقعیت دریافت پاداشهایی که به آنها ارزش قائل هستند را داشته باشند.

۴- سیستم پاداش باید چند جانبه باشد؛ چون افراد متفاوت هستند، مدیران باید یک طیفی از پاداشهایی را که بر جنبه های مختلف مثل پرداخت حقوق، اضافه کاری، شناخت و ارتقا تمرکز دارند، تهیه کنند. بعلاوه، مدیران باید روشهای مختلفی را برای کسب این پاداشها اتخاذ کنند.

۵- یک سیستم تشویقی خوب باید بر مبنای اهداف سیستم و ارزیابی های چند بعدی عملکرد استوار باشد.

۶- در یک سیستم تشویقی مناسب، کارکنان باید در انتخاب نوع پاداش دخالت داده شوند.

۷- پاداشها باید متناسب با عملکرد و توسعه مهارتها باشد (ابزاری و سرایداران، ۱۳۸۱ : ۱۱۱).

۲-۶-۳-۴ منابع اعطای پاداش

۱- عضویت در سازمان: اگرچه معمولا مدیران و مسئولات سازمان سعی می کنند خود و دیگران را متقاعد سازند که مبنای اعطای پاداش به کارکنان شایستگی و عملکرد موثر آنها است؛ ولی حقیقت جز این است و در واقع عضویت افراد در سازمان، در تخصیص و اعطای پاداش، همیشه عامل مهمتری از عملکرد آنها بوده است، معمولا در هر سازمانی، صرفا به خاطر عضویت فرد در سازمان، امتیازاتی برای او در نظر گرفته و اعطا می شود. افزایش پرداخت به خاطر تورم و بالا رفتن هزینه زندگی، سهم کردن کارکنان در سود، بیمه و سایر مزایا و افزایش حقوق به دلیل حفظ نیروها، ار شدت و سنوات خدمت یا دارا بودن درجه دانشگاهی و تحصیلات عالی همگی نمونه هایی از اعطای پاداش بر مبنای عضویت است.

۲- حضور در سازمان: بدیهی است که تاخیر یا غیبت کارکنان خساراتی را متوجه سازمان می کند، و از آنجا که میان غیبت و رضایت شغل رابطه معکوسی وجود دارد، سیستم پاداش باید طوری طراحی شود که در کاهش غیبت کارکنان موثر باشد؛ یعنی تدابیری پیش بینی شود که سیستم پاداش اولا عامل مهمی در رضایت اعضای سازمان شود، و ثانیا در این

سیستم کارکنانی که بطور منظم در سازمان حضور دارند، تشویق و کارکنان نامنظم تنبیه شوند.

۳- عملکرد: دریافت پاداش در سازمان به خاطر کار و فعالیت، یکی از منطقی ترین اصولی است که در هر سازمانی رعایت می شود. شاید مهمترین نقشی که یک سیستم می تواند در سازمان ایفا کند، تاثیر بالقوه ای است که انتظار دریافت پاداش در عملکرد کارکنان می گذارد. چنانچه کارکنان سازمان عقیده داشته باشند که عملکرد بهتر منجر به دریافت پاداش می شود امید به دریافت پاداش، نقش مثبتی در عملکرد بهتر و موثرتر آنها خواهد داشت.

۴- ارشدیت: در اکثر مشاغل دولتی و همچنین مشاغل کارگری، تعیین ارشدیت (سنوات خدمت) به عنوان معیاری برای تخصیص و اعطای پاداش سنتی دیرینه و متداول است که به سهولت قابل محاسبه و اندازه گیری دقیق است.

۵- تخصص: پاداش را می توان براساس تخصصهای کارکنان نیز تعیین کرد. برای اشخاصی که تحصیلات و معلومات عالی دارند یا در زمینه های خاصی، از مهارت و استعداد زیادی برخوردارند، معمولا پاداش متناسب با وضعیت ویژه آنها معین می شود.

۶- دشواری کار: پیچیدگی و سختی کار، معیار دیگری است که پاداش براساس آن تعیین می شود. معمولا برای کارهای پیچیده و مشکل که انجام دادن آنها دشوار است، یا تحت شرایط طاقت فرسا انجام می شوند، اضافه پرداخت و فوق العاده های خاصی پیش بینی می شود (همان : ۱۱۵).

۲-۷- امکانات و خدمات رفاهی :

برنامه های رفاهی باعث بوجود آمدن فرصتهای مساعد رفع خستگی های ناشی از کار و فعالیت، و ایجاد روحیه دوستی و رفاقت بین کارکنان و افراد خانواده آنان می شود. خدمات مربوط به برنامه های رفاهی کارکنان فعالیت های خارج از ساعات کار را شامل می شود که از نتایج حاصل از آن

سازمان و کارکنان مشترکا منتفع می گردند. خدمات پرسنلی و اقدامات رفاهی را می توان به شرح زیر طبقه بندی کرد:

۱- تامین وسائل ایاب و ذهاب کارکنان

۲- ایجاد غذاخوری و تسهیلات مربوط به آن

۳- خانه سازی و تامین مسکن

۴- ایجاد شرکت های تعاونی و صندوق تعاونی و قرض الحسنه

۵- ایجاد باشگاههای ورزشی و تفریحات سالم

۶- ارائه کمکهای فکری و روان پزشکی (مددکاری)

۷- انتشار نشریه های مختلف سیاسی، فرهنگی، فنی و نظیر آنها.

۲-۷-۱ - ایاب و ذهاب کارکنان

بزرگ شدن شهرها و فاصله طولانی بین محل کار و محل سکونت، ایاب و ذهاب را یکی از مشکلات اساسی کارکنان در موسسه کرده است. در مکانی که وسائل نقلیه عمومی کافی وجود دارد و مردم می توانند بطور دقیق زمانی را که وسائل نقلیه عمومی به محل کار می رسند محاسبه کنند، از نگرانی سازمانها در تامین وسیله ایاب و ذهاب کاسته می شود.

ولی در بسیاری از کشورها که فاقد وسائل ایاب و ذهاب عمومی کافی هستند سازمانهای بزرگ اقدام به تهیه وسیله ایاب و ذهاب می کنند تا از طریق ارائه این سرویس ضمن به موقع رساندن کارکنان، وسیله آسایش آنها را در رفت و آمد به محل کار تامین کنند.

۲-۷-۲ غذاخوری و تسهیلات مربوط به آن: در موسساتی که کارکنان تمام روز و یا در دو

نوبت بیشتر به انجام وظایف اشتغال دارند، باید رستوران و غذاخوری، و مواد غذایی لازم را در

اختیار آنها قرار داد. در دسترس بودن امکانات مناسب و تغذیه سالم از یک طرف، و از طرفی دیگر نظارت بهداشتی و توجه به مواد غذایی، سلامتی روحی و جسمی کارکنان را تامین می کند.

۲-۷-۳ خانه سازی و تهیه مسکن

در کشورهای در حال توسعه تهیه خانه و مسکن برای کارکنان یکی از مسائل مهم دولت و سازمانهای بخش خصوصی است. با این وجود مشکل مسکن کارکنان هرگز بصورت جدی دنبال نمی شود و معلوم نیست در آینده نیز به چه صورت دنبال شود به هر صورت از وظایف خاص مدیر پرسنلی هر موسسه کمک به کارکنان سازمان در امر تامین مسکن می باشد. کمکهایی از قبیل ایجاد خانه های سازمانی در جوار محل کار، پرداخت وام مسکن و پرداخت کمک هزینه مسکن و نظیر اینها از جمله امکانات رفاهی در حوزه مسکن به شمار می رود. (جزنی، ۱۳۸۰: ۲۰۸).

۲-۷-۴ شرکتهای تعاونی، صندوق تعاون و قرض الحسنه

شرکتهای تعاونی به لحاظ اهمیتی که در تامین رفاه و اسایش کارکنان دارند، سخت مورد توجه کارشناسان امور استخدامی است. اهمیت شرکتهای تعاونی از دو جهت است: اول اینکه چون هزینه های بخصوص هزینه پرسنل و تاسیسات از طرف موسسه تامین می شود، و همچنین سودی که برای فروش اجناس در نظر می گیرند، ناچیز است؛ قیمت کالاها برای خریداران بسیار نازل و ارزانتر از فروشگاه های معمولی خواهد بود. دوماً اینکه به علت نزدیک بودن فروشگاهها به محل کار کارکنان حداقل وقت را صرف مراجعه و خرید اجناس مورد نیاز می نمایند. صندوق های قرض الحسنه بعنوان بانکداری بدون ربا پس از انقلاب در ایران فعالیت می نمایند و اهداف آن کاملاً عام المنفعه است و با توجه به این اهداف، این گونه صندوقها می توانند نقش بسیار مهمی در حل مشکلات مادی کارکنان بدون دخالت مسئولین داشته باشند.

۲-۷-۵ باشگاههای ورزشی و تفریحات سالم

ایجاد باشگاههای ورزشی یکی از اقدامات موثر در حفظ سلامت و تقویت روحیه کارکنان بوده، به آنها فرصت می دهد یکدیگر را بهتر بشناسند و با بسط و توسعه دوستی و صمیمیت میان آنان، موسسه را بصورت یک خانواده بزرگ درآورند. از طرفی فعالیت های اجتماعی و تفریحی به مدیریت امکان می دهد از طریق غیر رسمی مسائل و مشکلات شخصی و خانوادگی کارکنان را درک و اقدامات متناسب در جهت مشکلات بعمل آورد. این نوع خدمات می تواند شامل: باشگاههای ورزشی، سینما، استخر شنا، مهد کودک و نظیر اینها باشد.

۲-۷-۶ کمک فکری و روانپزشکی

مشکلات زندگی و ابعادمختلف آن با گذشت زمان و پیچیده تر شدن نظام های اجتماعی رو به افزایش است. گرفتاری ها و نگرانی های ناشی از این مسائل بعضی اوقات انسان را به بن بست می رساند تا جایی که شخصا از حل مشکلات خویش عاجز می شود. در این شرایط انسان نیاز به کمک فکری دارد. درگیری فکری برخی از کارکنان در حدی است که اشخاص معمولی قادر به کمک به آنها نیستند، و به کمک روانپزشک نیاز پیدا می شود. به همین جهت کارخانه ها و موسسات بزرگ متخصصانی برای یاری و ارشاد اینگونه اشخاص استخدام می کنند.

۲-۷-۷ چاپ و انتشار نشریه :

توزیع نشریه یکی از وسایل ارتباطی موثر در ارشاد، آموزش و آگاهی دادن به کارکنان است نشریه ممکن است بصورت روزانه یا هفتگی منتشر شود. در صورتی که امکان چاپ اینگونه نشریه ها به اعداد کافی میسر نباشد ممکن است تعداد کمتری تهیه و در تابلو اعلامات در مکان مناسبی قرار داد (همان :۲۱۰).

۸-۲ ترفیع و مسیری‌شرف شغلی:

۱-۸-۲ ترفیع:

ترفیع یعنی قرارداد یک کارمند در شغل سطح بالا، وقتی ترفیع صورت گرفت، به مهارتها، توانایی‌ها، مسئولیتها نیاز پیدا می‌شود. بنابراین کارکنان مبالغ بیشتری حقوق دریافت می‌کنند و بعضا نیز از مزایای اختیارموقعیت برتر بهره‌مند می‌شوند. ترفیع اهدافی دارد و منافع برای سازمان و افراد فراهم می‌سازد. اول، سازمان را بهره‌ور و کارکنان را قادر می‌سازد که امکانات خویش را گسترش دهند. یک سیستم موثر ترفیع، سازمان را به تطبیق نیازهای روزمره برای پرسنل شایسته که با خواسته‌های آنان جهت اعمال مهارتهایی همسو شده‌اند، یاری می‌دهد. دوم، ترفیع می‌تواند مشوق عملکرد در سطح عالی باشد. یعنی کارکنان ممکن است تصور کنند که عملکرد بالا منجر به ترفیع می‌شود، در آن موقع در سطح بالایی انجام وظیفه خواهند نمود. سوم، رابطه مهمی بین فرصت پیشرفت و سطوح بالای رضایت شغلی وجود خواهد داشت. یک سیستم مناسب و موثر ترفیع می‌تواند در کارایی سازمان و افزایش روحیه کارکنان موثر واقع شود (ابطحی، ۱۳۸۵: ۹۸).

الف - معیارهای ترفیع سازمانی

برای بعضی از کارکنان، ترفیع مانند جایزه و قدردانی است. موقعیت، رضایت و پاداشهای مالی به کسانی تعلق می‌گیرد که قادر به پیشرفت در سازمان باشند. ولی وقتی که اهداف پرسنل برای ترفیع آسان در سازمان در نظر گرفته نشود، ممکن است موجب فشار روحی و حتی نزول شدید سازمانی را برای افراد به دنبال داشته باشد. بطور معمول، وقتی یک کارمند احساس کند به حد ترفیع شایسته رسیده ولی تحقق آن به دلایلی امکان پذیر نمی‌شود، واکنش منفی از خود نشان خواهد داد. به عبارتی، به دلیل اینکه کارایی سازمان و رضایت شغلی به وسیله روشهای ترفیع تحت تاثیر قرار می‌

گیرند، برای سازمانها تهیه اطلاعات و روش قابل اعتماد و مطمئن برای تصمیم گیری مناسب در مورد ترفیع، ضرورت پیدا می کند.

در اینجا به چند معیار ترفیع اشاره می شود (همان : ۹۹).

۱- ارشدیت

بعضی از سازمانها، اهمیت زیادی برای ارشدیت کارکنان قائل هستند، بخصوص زمانی که می خواهند در مورد ترفیع تصمیم بگیرند. اما بحثهای مختلفی برای کاربرد ارشدیت به عنوان معیار ترفیع کارکنان وجود دارد مانند:

- مانع ترفیع کارکنان توسط مدیران می شود.

- روش سریع و آسان و راحت جهت تصمیم گیری در مورد ترفیع است.

- اغلب روابطی بین ارشدیت و عملکرد وجود دارد. یعنی کارکنان با کسب تجارب بیشتر، شایسته تر می شوند.

- نظام ارشدیت برای پرسنل وظیفه شناس که چند سالی در سازمان کار می کنند، اهمیت قائل می شود.

کاربرد ارشدیت نقاط ضعفی هم دارد. مثلا در موقع ترفیع به کارکنانی که دارای عملکرد بالایی هستند، توجه نمی شود و در نتیجه ممکن است انگیزه خودشان را از دست بدهند. همچنین، کارکنان ترفیع گرا ممکن است از انتظار برای ترفیع، صبر خود را از دست بدهند و در سایر سازمانها که ترفیع در آنجا براساس عملکرد است، استخدام شوند. به هر حال باید احتیاط کرد که کارکنان ارشد ممکن است برای شغل مورد نظر واجد شرایط نباشند و سابقه خدمت آنها امکان دارد تاثیر کمی در انواع مهارتها و توانایی های مورد نیاز برای یک شغل جدید، گذارده باشد.

۲- عملکرد

به علت استفاده کم از ارشدیت در ترفیع، بعضی از سازمانها عمدتاً عملکرد را در موقع ترفیع کارمند که مسئولیت شغلی، را مخصوص در مشاغل مدیریتی و حرفه ای دارند، مورد توجه قرار می دهند. در عوض، انتخاب نگرشهای عملکرد، سابقه آموزش و پیشرفت، تحصیلات رسمی و سایر اطلاعات مربوط به عملکرد، اغلب با یک قضاوت غیررسمی در زمینه شانس کارکنان برای موفقیت در شغل سطح بالا، در نظر گرفته می شوند. به کارگیری این نگرش، نسبتاً مناسب است، به شرطی که در شغل موردنظر، مهارتها و توانایی های مورد نیاز برای ترفیع در نظر گرفته شود. چون تنها عملکرد گذشته، همیشه ضامن معتبر برای عملکرد آتی نیست.

۳- ارزیابی

به منظور بهبود تصمیم گیری درباره ترفیع، می توان از مراکز ارزیابی استفاده کرد. یعنی داوطلبان شغلی در این مراکز از جهت قدرت ترفیع یابی، ارزیابی می شوند. مرکز ارزیابی تلفن و تلگراف آمریکا یکی از بزرگترین و مطلع ترین مراکز است. که بالغ بر ۵۰ مراکز ارزیابی در ایالات متحده دارد. هر مرکز ارزیابی در یک اطاق کنفرانس و یا به حالت سمینار در طی یک هفته تشکیل می شود و ممکن است بطور مثال از کارکنان نیز خواسته شود که به این مرکز مراجعه کنند. البته، تصمیم گیری نهایی تابعی از مشارکت کارکنان است و بررسی های عمیق روی افراد با توجه به اهداف و طرحهای مربوط مثلاً از طریق تست ذهنی، قدرت، دانش و بینش و ایفای نقش، انجام می شود که در طی جلسات مختلف، شش ارزیاب و یک سرپرست، هر یک از شرکت کنندگان را مشاهده و ارزیابی می کنند. ضمناً ارزیابان، خود از مدیران موفق و مجربی هستند که داوطلبانه و موقتا به عنوان ارزیاب در این جلسات حضور دارند و قبلاً آموزشهای لازم را دیده اند. در واقع،

پس از تشکیل جلسات، شرکت کنندگان، به سر کار خود برمی گردند و ارزیابان هم ارزیابی های خود را مورد بررسی قرار داده و پس از نتیجه نهایی، هر یک از شرکت کنندگان در گروه بندی هایی مانند: قابل پذیرش بیش از حد، قابل پذیرش، کمتر قابل پذیرش، غیرقابل پذیرش، قرار می گیرند. این معیارها، یکی از شاخص های مهمی است که برای انتخاب مدیران آینده مورد استفاده قرار می گیرند؛ ولی به تنهایی برای تصمیم گیری در مورد ترفیع بکار گرفته نمی شوند، بلکه معیارهای سنتی ترفیع مانند بررسی عملکرد گذشته افراد، پیشنهادات و توصیه های سرپرستان آنان نیز دخالت داده می شود. دریافت نتیجه مطلوب مانند عدم پذیرش برای شرکت کنندگان زیاد مهم نیست؛ زیرا این کارکنان ممکن است بعداً در زمینه مدیریت با کمک و یاری سرپرست و همکاران خود، ترفیع را بدست آورند. (همان : ۱۰۴)

ب- معیارهای ترفیع غیرارادی

در بعضی از سازمانها، ترفیع کسانی را شامل می شود که شناخته شده هستند، اغلب یک فاصله زیادی بین عمل و تئوری ترفیع وجود دارد. معیارهای غیر ارادی ممکن است موثر و یا حتی در اتخاذ تصمیم ترفیع حکمفرما باشند. مانند:

- ویژگیهای شخصی: ویژگیهای شخصی، ممکن است کمک کننده و یا مانع پیشرفت و صعود به سطوح بالای سازمان باشد. توجه به جنسیت، نژاد و یا بومی بودن ممکن است برای پیشرفت مانع ایجاد کنند. البته چنین کاری، بعضاً غیرقانونی و حتی ناشایست است.
- پارتی بازی یا حمایت از خویشاوندان: ازدیدگاه ایتالیایی ها، حمایت خویشاوندان، همان حمایت از پسر، برادر، خواهر و دختر است، و طرفداری از روابط با آنها را خاطرنشان می سازد. پارتی بازی، اغلب مورد استفاده قرار می گیرد. زیرا اعضای فامیل شغل های مورد

درخواست خود را پیدا کرده و متعاقباً در فکر ترفیع دودمان خویش خواهند بود. با این وجود، هنوز پارتی بازی در بسیاری از شرکتهای مشهور مانند، فورد، تویوتا، آی بی ام و غیره بکار برده می شود.

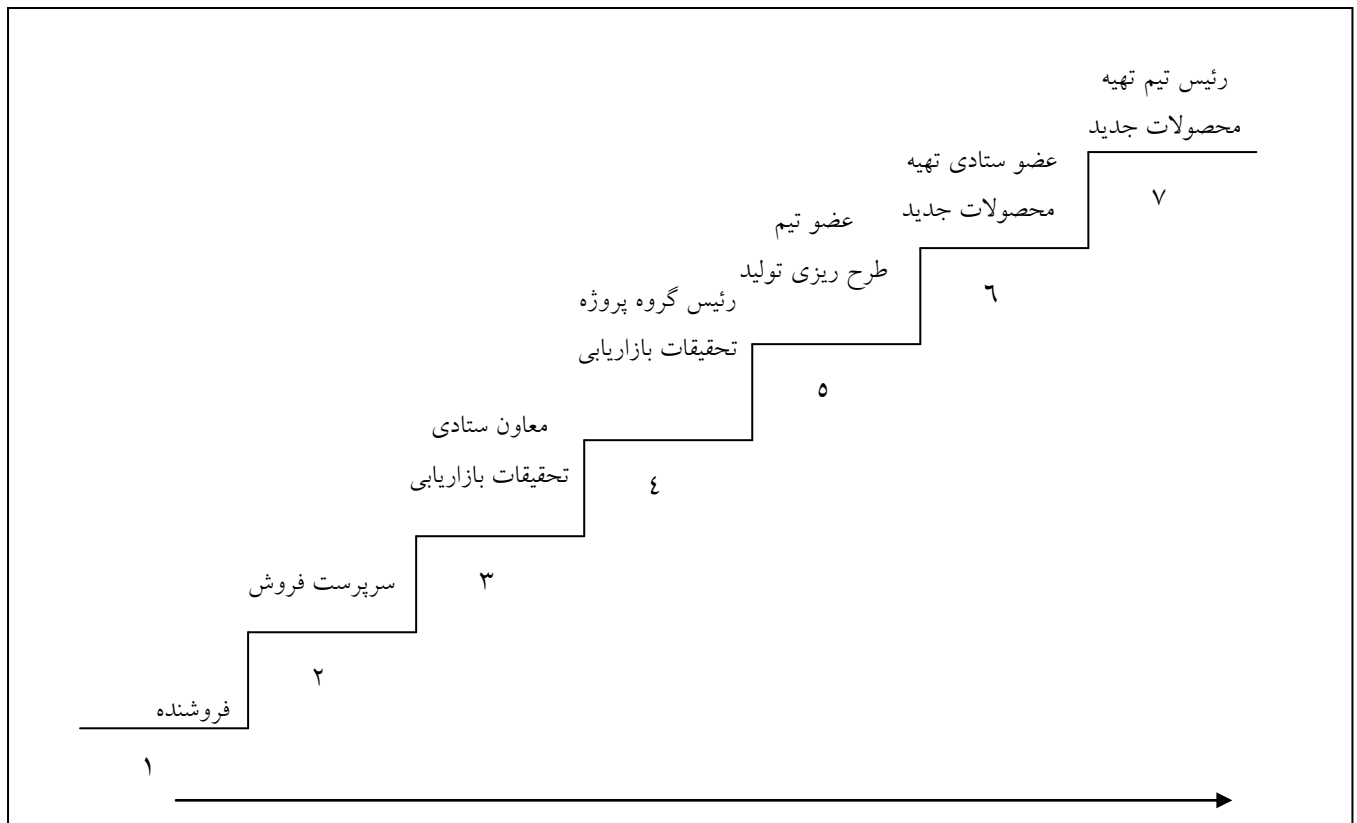
- عوامل اجتماعی: بعضی از افراد که مثلاً در باشگاههای مشخص، میهمانی های سیاسی و سایر اجتماعات شرکت می کنند، گاهی می توانند حتی به سطوح بالای مدیریت برخی از سازمانها ترفیع یابند.

- رفاقت: در سازمانها به اشکال مختلف، روابط غیر رسمی قوی بین کارکنان و یا کسانی که در علائق، ایده ها، ارزشها، عقاید، آداب و معاشرت فصل مشترکی دارند، وجود دارد. علاوه بر این، چنین روابط غیر رسمی بین تصمیم گیران و داوطلبان ترفیع ممکن است نقش مهمی را در مورد این که چه کسی باید ترفیع یابد، ایفا کند. بطور معمول، در سطوح بالای سازمانی، مجریان ترجیح می دهند که با افرادی که افکار و احساسات خود را نشان می دهند، کار بکنند.

(شیمون و دیگران ، ۱۳۸۴: ۴۱۵)

۲-۸-۲ مسیر ترقی شغلی

مسیر ترقی شغلی عبارت است از «الگوی سلسله مراتبی از مشاغلی که یک فرد می تواند در طی زندگی کاری خود آنها را بدست آورد.» نمونه ای از الگوی مزبور برای شغل فروشندگی در شکل (۲-۱۶) نشان داده شده است.



شکل ۲-۱۶- الگوی سلسله مراتبی فرضی مسیر ترقی شغل فروشندگی

منبع : (ابطحی ، ۱۳۸۵ : ۱۲۰)

مایکل درایور^۱، در نتیجه تحقیقات خود رابه شرح زیر مطرح کرده است :

«الگوی سلسله مراتبی مسیر ترقی شغلی، شباهت بسیار زیادی با دیدگاه های بیشتر کارکنان دارد. یعنی فرد در زندگی خود رشته شغلی خاصی را برای کار انتخاب و در آن زمینه برنامه ریزی می کند و در رشته مزبور پیش می رود و سرانجام به عنوان یک کارشناس در آن رشته درمی آید».

به اعتقاد درایور، افرادی که چنین الگویی را برمی گزینند درصدد پیمودن پلکان ترقی در سلسله

1- Micel Driver

مراتب اختیارات سازمانی برخواهند آمد. (ابطحی ، ۱۳۸۵ : ۱۲۱)

الف - مراحل مسیر شغلی

اکثر مردم از نظر مسیر شغلی چهار مرحله را می گذرانند و یا در حال گذر از آن هستند که طول هر مرحله با توجه به ویژگی های فرد و حرفه متفاوت است؛ ولی ضرورتاً ارتباطی با سن افراد ندارد. این مراحل عبارتند از:

۱- مرحله کنکاش: این مرحله، مرحله پیش از پیوستن به کار است. توجه فرد عمدتاً معطوف به جستجو برای یافتن و انتخاب شغلی مناسب در سازمان ، استخدام و آغاز کار و سپس ورود به سازمان و عضویت مفید و موثر شدن برای آن است.

۲- مرحله تثبیت: بعد از عبور از مرحله کنکاش و پیوستن به سازمان، فرد وارد مرحله تثبیت می شود. در این مرحله فرد استقلال پیدا می کند که همراه با شایستگی فنی در حرفه است و فرد با ارائه کار خوب سعی در تثبیت موقعیت خود در سازمان دارد.

۳- مرحله میانی: بعد از گذشتن از مرحله کنکاش و تثبیت، زمانی که افراد وارد مرحله میانی می شوند، عمدتاً دستخوش تحولات و بحران روحی می شوند که نتیجه آن معمولاً احساس نارضایتی از آنچه که گذشته و احساس ترس و نگرانی نسبت به آنچه در پیش رو است می باشد، تا این مرحله افراد پیوسته سعی در بهبود عملکرد خود دارند و پس از آن روی یک جاده صاف و مسطح حرکت می کنند و بعد از آن نیز به سرایشی می افتند.

مرحله نهایی: افرادی که در طی مرحله میانی در حال رشد بوده اند مرحله نهایی برای آنها به صورت دوره های شادی آفرین درمی آید، در این مرحله باید استفاده از قدرت را برای دست یافتن به مدیریت موثر فراگیرند. لازمه این فعالیت پذیرش نقشهای مدیریت فکری و کارآفرین از سوی افراد است. در حقیقت کارآفرینان عامل توسعه چهار راه تجمع منابع کمیاب

جامعه هستند. ایشان توانایی کاربرد هماهنگ ظرفیتهای اطلاعاتی و تجربی سرمایه و ابزارهای تولید را داشته و می توانند از خود سه ارزش اقتصادی، سیاسی و فرهنگی را بروز دهند (صفرزاده، ۱۳۷۹).

ب- انواع مسیرهای شغلی

حرکت و پیشرفت مدیران در حوزه های تخصصی سازمان معمولا در امتداد حرفه و وظایف تخصصی شان است. مثلا در حوزه هایی چون بازاریابی، تولید و یا مالی، فرد معمولا دوره خدمت خود را در یکی از رده های پائین آغاز و به تدریج با حرکت در سلسله مراتب به دره های بالای سازمان صعود می کند؛ اما علاوه بر این روش سنتی پیشرفت در سازمان می تواند به طرق مختلف دیگر نیز باشد که انواع پنجگانه زیر نمونه ای از آنها است:

۱- فرد همان عنوان قبلی خود را حفظ می کند؛ ولی مرتبا به تعداد واحدهای تحت سرپرستی او افزوده می شود.

۲- فرد همان عنوان قبلی خود را حفظ می کند؛ ولی مرتبا به تعداد کالاها و محصولات تحت سرپرستی او افزوده می شود.

۳- پیشرفت فرد جهشی است؛ یعنی حرکت او روال عادی ندارد و با سلسله مراتب و مدارج ترقی در سازمان تناسبی ندارد.

۴- حرکت و ترقی افراد و مدیران در مسیرهای پیشرفت تخصصی موازی با مسیر حرکت و پیشرفت افراد و مدیران در مسیرهای پیشرفت اداری است.

۵- مسئولان سازمان می توانند تنی چند از افرادی را که دانش، اطلاعات و یا تجربیات وسیع و عمیقی دارند در طراحی راهبرد های سازمان به عنوان تحلیل گر و مشاور، در رده های بالای سازمان جا دهند (همان : ۱۳۷۹).

۹-۲ شرایط محیط کار:

انسان چه در جهان امروز و چه در دنیای گذشته همیشه دوست داشته است که با وی به صورتی ملایم و منصفانه برخورد شود. علاوه بر این، خواهان آن بوده که تا جایی که ممکن است نحوه کارکردنش به خودش واگذار شود.

محیط کار در سازمانها از موضوع های مهمی است که پیوسته مطرح و بر اهمیت و چگونگی ایجاد محیطی مناسب و کارا برای نیرو انسانی تاکید می شود؛ یک محیط خوب می تواند بر رشد ارزشهای افراد، افزایش توان و بهره وری آنان اثرگذار باشد، به همین دلیل علم مدیریت انسانی یا ارگونومی برای رهبران و مدیران سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است.

امروز با پیچیده تر شدن ساختار و عملکرد سازمانها، سازماندهی محیط کار و ایجاد محیطی آرام و بهره ور در سازمانها طوری که منجر به فعال شدن بیشتر نیروی انسانی، شادابی آنها، حذف خطرات احتمالی، افزایش کیفیت در کار، کاهش افسردگی ها، رشد خدمات مثبت و در نهایت دستیابی به بهره وری مورد نظر شود، از دغدغه های مدیران اجرایی و سرپرستان سازمانها است. نتایج حاصل از مطالعات مربوط به نیرو انسانی نشان می دهد که توسعه نیرو انسانی بهره ور به طور مستقیم در دستیابی به بسیاری از اهداف سازمانی نقش بسزایی دارد، ارائه خدمات موثر بر اثر ایجاد فضا و محیطهای بسیار مناسب و سالم به دست می آید. اینکه این فضا و محیط در سازمانی دولتی باشد یا

خصوصی و یا فضای باز باشد یا بسته، مهم نیست. آنچه اهمیت دارد ایجاد خشنودی و رضایتمندی در نیروی انسانی است تا بتواند با روحیه ای شاد و احساس امنیت در شغل خود، در انجام هر چه بهتر وظایف خود پردازد و نتایج ارزنده ای را نصیب سازمان خود کند.

برای رفع بیگانگی با کار باید عوامل سازمانی و فرهنگی را شناخت بنابراین در تلاش برای رفع بیگانگی با کار باید سعی شود که عوامل سازمانی و عوامل فرهنگی همگام با هم مورد توجه قرار گیرند و به هر دو عنصر سازمان و فرهنگ پرداخته شود. امروزه اهمیت ارتباط این دو عامل در کشورهای پیشرفته به قدری است که از تلفیق این دو عامل - فرهنگ و سازمان - رویکردی تحت عنوان فرهنگ سازمانی شکل گرفته است که به صورت یکی از بحث انگیزترین موضوعها در رفتار سازمانی و جامعه‌شناسی سازمانها درآمده است (خلیلی عراقی، ۱۳۸۳).

۲-۹-۱ ویژگی های محیط کار خوب :

معمولاً برای آنکه کارکنان در محیط کار خود به راحتی و با بازدهی بالا به کار پردازند و نتایج خوبی را متوجه سازمانهایشان کنند لازم است تا در محیطی سالم و مناسب، چه از نظر فیزیکی و چه از نظر روانی قرار گیرند. چنین محیطی دارای ویژگی هایی است که می بایست به آن پرداخته شود.

ویژگی های یک محیط کار خوب و مطلوب را می توان از سه جنبه مورد بررسی قرار داد:

۱- از لحاظ فیزیکی: محیط کار باید امکانات اولیه را دارا باشد، مثلاً از لحاظ نور، تهویه، دوری از سروصدای محیطی و مانند آن مناسب باشد، و ابزار و وسایل ابتدایی و مناسب کار در اختیار کارکنان قرار گیرد.

۲- از لحاظ حقوقی و انگیزشی: به طور مسلم همه انسانها در درجه اول برای به دست آوردن پول کار می کنند، و اگر در محیط کار همه امکانات فراهم باشد اما حقوق مکفی و مناسبی وجود نداشته باشد آن محیط را نمی توان محیط کار مطلوب نامید و بایستی در حد متعارف و متوسط جامعه به کارکنان حقوق و دستمزد مکفی پرداخت شود تا از ایجاد حس نارضایتی جلوگیری به عمل آید. به علاوه ، یک محیط کار مطلوب باید دارای یک سیستم دقیق و عادلانه پرداخت پاداش و پرداختهای انگیزشی باشد.

۳ - از لحاظ سبک مدیریتی: نحوه اداره سازمانها و ایجاد ارتباط سالم بین همکاران با یکدیگر و با رده های مدیریتی می تواند محیط کار سالم را بوجود آورد، و مدیران سازمان باید سعی کنند شرایطی فراهم کنند تا کارکنان از کار خود احساس رضایتمندی شغلی داشته باشند. اصولاً کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی: جذب، نگهداری و ارتقاء است. اگر مدیریت سازمان بتواند افراد سالم و متخصص را جذب و استخدام کند و در مرحله بعدی به وسیله عوامل انگیزشی و حقوقی آنها را به نحو احسن در سازمان نگهدارد، و سپس در جهت ارتقای دانش و پست سازمانی آنها برآید، به احتمال زیاد یک محیط کار مطلوب را ایجاد کرده است. باتوجه به نظریه های انگیزشی ، محیط کار بایستی انگیزه های کاری فرد را تقویت و پایدار نگه داشت زیرا قسمت اعظم وقت کارکنان در محیط کار سپری می شود و بهتر است به جای محیط کار آن را محیط زندگی نامید به این دلیل که مسایل و مشکلات محیط کار دائماً به محیط زندگی منتقل می شود و کارکنان هر سازمان با محیط کار و زندگی پیوسته سروکار دارند، پس تعیین مرز بین آنها کار مشکلی است. براین اساس محیط کار بایستی همانند محیط زندگی خانوادگی باشد (همان : ۱۳۸۳).

۲-۹-۲ شاخص های محیط کار:

الف - شاخص های محیط کار مناسب از نظر فیزیکی: در این زمینه بایستی مطلوبیت لازم در

محیط کار ایجاد شود. از جمله می توان به شاخص ها یا مطلوبیتهای زیر اشاره کرد:

۱-پایین بودن میزان آلاینده های انسانی نظیر سروصدا، گردوغبار ومانندآن ؛

۲-ایمن بودن محیط کار از نظر کاری؛

۳-نبودن زمینه های بالقوه بروز حوادث کاری؛

۴-آراستگی و منظم بودن ابزار کار؛

۵-حاکم شدن نظامهای زیست محیطی نظیر ایزو ۱۴۰۰۰ ومانندآن ؛

ب - شاخص های محیط روانی و اجتماعی : شاید قسمت اعظم و مهم ترین بخش محیط کار،

بستگی به شرایط روانی و فضای حاکم بر محیط کار داشته باشد، امروز برای ایجاد " سازمانهای

برتر " نیاز است که چنین محیطهایی در سازمان خلق شود ، و محیط برتر در گرو پرداختن به

مسایل روانی و اجتماعی کارکنان باشد، برای محیط برتر کاری، شاخص هایی تعریف شده که

این شاخص ها می تواند معیار تدارک یک محیط کاری خوب و مطلوب باشد.در این باره نیز می

توان به شاخص هایی اشاره نمود:

۱ - احساس شادابی و لذت از با هم بودن و در کنار هم کار کردن درمحیط کاروجود داشته

باشد.

۲ - اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران موجود باشد و این مهم برپایه عمل استوار باشد.

۳ - راستی و درستی ملاک اساسی ارتباط بین افراد و کارکردن در سازمان باشد.

۴ - شرایطی فراهم می شود که کلیه کارکنان به کاری که انجام می دهند احساس غرور و افتخار کنند.

۵ - تبعیض یا احساس تبعیض وجود نداشته باشد زیرا که وجود تبعیض و احساس تبعیض به عنوان یکی از عوامل منفی موجب افت انگیزه، خستگی روانی و دل زدگی از کار و سازمان می گردد (مورهد، ۱۳۸۲).

در یک نگاه کلی می توان هدف از بررسی شرایط و ارزیابی محیط کار را؛ نوسازی؛ بهسازی و ارتقای وضعیت محیط کار از جهات فنی؛ سازمانی و روانی به سطحی بالا (رضایت بخش) و رسیدن به استانداردهای مطلوب ایمنی و بهداشت؛ سلامت شغلی؛ ارگونومی و در آخر افزایش بهره وری و کارایی نیروی انسانی در کنار توسعه اقتصادی - صنعتی؛ سودآوری و تداوم عمر واحد صنعتی داشت بدین منظور اقدامات متنوع زیادی باید انجام شود که تعداد بسیار معدودی از آنها در یک نگرش کلی و عمومی عبارتند از:

۱ - بررسی؛ بهبود و تعمیر اساسی تسهیلات و امکانات ساختمانها؛ انبارها و تاسیسات؛

۲ - بررسی سیستم حمل و نقل داخلی و خارجی و اصلاح مشکلات در کنار بررسی نوع و چگونگی حمل و نقل مواد؛ کالاها و نیروی انسانی در محیط کار و تلاش برای کاهش حمل و نقل

های اضافی و تردهای بی مورد و همچنین کاهش طول مسیر حرکت بین واحدهای مختلف؛

۳ - بررسی و بهبود چگونگی انبارکردن کالا و مواد؛ نوع تغذیه انبارها؛ چگونگی بارگیری و تخلیه

انبارها و برنامه ریزی جهت کاهش استفاده از انبار جت نگهداری کالای ساخته شده برای مدت طولانی؛

۴ - بهبود آموزشهای فنی؛ ایمنی و بهداشت شغلی؛

۵ - توجه هرچه بیشتر به سلامت شغلی؛ ارگونومی و ماندن آن ،

۶ - توسعه و ارتقای خدمات ارائه شده به نیروی انسانی؛

۷ - ایجاد تفکرات جدید؛ مدیریت صحیح و توسعه امکانات در جهت استفاده درست از مهارتهای

کارگری و نیروی انسانی فنی و مهندسی؛

۸ - توجه هرچه بیشتر به معیارهای ایمنی _ (حوادث و بیماریهای شغلی) و پیشگیری از حوادث؛

بخصوص حوادث آتش سوزی؛

۹ - توجه روزافزون به استانداردهای روز در ارتباط با نور؛ روشنایی؛ تابش؛ رنگها؛ ارتعاش؛

سروصدا؛ تهویه؛ بهداشت و نظافت؛ حرارت و برودت؛ تجهیزات محافظت و ایمنی فردی و تاثیرات

انواع مختلف مواد؛

۱۰ - اهمیت به آموزشهای دوره ای حین کار؛ ارزیابی پایان دوره و تاثیر موثر ارزیابی با قرارداد

پاداش؛ جوایز و انواع تشویقها؛

۱۱ - توجه به امر تحقیق و توسعه به منظور ارتقای فناوری و دستیابی به اطلاعات و استانداردهای

روز صنعتی؛

۱۲ - توجه به افزایش منطقی و صحیح مدت زمان مفید کارکرد نیروی انسانی بخصوص نیروهای

شاغل در خط تولید و اهمیت دادن به کارسنجی و زمان سنجی صحیح و تاثیر موثر نتایج حاصل؛

به هر حال کسب اطلاعات روز؛ تحقیق؛ بازدید از مراکز صنعتی پیشرفته؛ ارتباط با واحدهای صنعتی

مشابه داخلی و خارجی؛ ایجاد امکانات بیشتر جهت تبادل اطلاعات بین واحدهای صنعتی؛ ارتقای

سطح علمی کادر مهندسی و مدیران سطوح مختلف و استفاده از ارزیاب با تجربه و دارای صلاحیت می تواند به یک تحول صنعتی و دستیابی به اهداف عالی هر واحد صنعتی منجر شود، هرچند که اجرای اصلاحات پس از ارزیابی دارای هزینه و مخارج متعدد است، ولی با در نظر گرفتن سود حاصل پس از ارزیابی صحیح این هزینه ها ناچیز به نظر می رسد (همان، ۱۳۸۲).

۱۰-۲- ویژگیها و نوع شغل :

یکی از عوامل موثر در ماندگاری منابع انسانی که در این تحقیق مورد بررسی قرار می گیرد ویژگیهای شغل است ، بنابراین نظریه های مهم در این خصوص بیان میشود.

۱۰-۲-۱ نظریه ویژگی های ضروری شغل :

روش مبتنی بر ویژگی های شغلی به وسیله دو پژوهشگر به نام ترنر ولارنس ۱ در دهه ۱۹۶۰ ارایه شد. آنها برای ارزیابی اثر انواع مختلف شغل بر میزان رضایت و غیبت کارکنان یک روش تحقیق ارایه کردند. آنها پیش بینی کردند که کارکنان مشاغلی را ترجیح می دهند که پیچیده، چالشگر یا هموارد طلب باشد؛ یعنی این شغلها موجب افزایش رضایت شغلی و کاهش نرخ یا میزان غیبت آنان خواهد شد. این دو پژوهشگر پیچیدگی کار را براساس شش ویژگی تعریف کردند :

۱. گوناگونی یا متنوع بودن کار .

۲. استقلال یا آزادی عمل در کار ،

۳. مسئولیت،

۴. دانش و مهارت ،

۵. روابط متقابل اجتماعی که مورد نیاز است

۶. روابط متقابل اجتماعی که اختیاری است.

هر قدر شغل از نظر این ویژگی ها نمره بالاتری می گرفت، از نظر این دو پژوهشگر، پیچیده تر بود.

ارایه این نظریه به وسیله این دو پژوهشگر به سه دلیل از اهمیت زیادی برخوردار بود:

نخست: آنها توانستند ثابت کنند که کارکنان سازمان ها نسبت به مشاغل گوناگون واکنشهای متفاوت نشان می دهند.

دوم: آنها توانستند مجموعه ای از ویژگی های شغلی را بر شمارند که می توان کارها را بر آن اساس مورد ارزیابی قرار داد.

و سوم: اینکه آنها به نیازهای فردی+ی توجه کردند تا ببینند اختلافات فردی چگونه باعث می شود که آنها در برابر شغل های متفاوت واکنشهای گوناگون از خود نشان دهند.

مورهد، گریفین ۱ بیان می دارند که این پیش بینی ها بر روی چهارصد و هفتاد نفر از کارکنان چندین کارخانه تولیدی که دارای چهل و هفت شغل مختلف بودند آزمایش شدند.

برای اندازه گیری متغیرهای مربوط از روش مشاهده میدانی و مصاحبه استفاده شد. درجه پیچیدگی شغل برابر مجموع اندازه های شش ویژگی شغل بود و با رضایت و حضور کارکنان همبستگی داشت. نتایج بدست آمده روابط پیش بینی شده بین پیچیدگی وظیفه و حضور را تایید کردند، ولی هیچ گونه رابطه ای بین پیچیدگی وظیفه و رضایت مشاهده نشد (ابزری و سرایداران، ۱۳۸۱: ۱۵۲).

۲-۱۰-۲ الگوی ویژگی های شغلی :

نظریه خاصی که ترنر ولارنس مبتنی بر پیش نیازهای شغلی ارائه کردند سنگ بنای چیزی را گذاشت که می توان بدان وسیله ویژگی های کار را تعریف کرد و به رابطه بین انگیزش، عملکرد و رضایت شغلی افراد پی برد. یعنی ریچارد هاگمن و گرگ الدهام توانستند الگوی ویژگی های شغلی را (بر آن اساس) ارائه کنند:

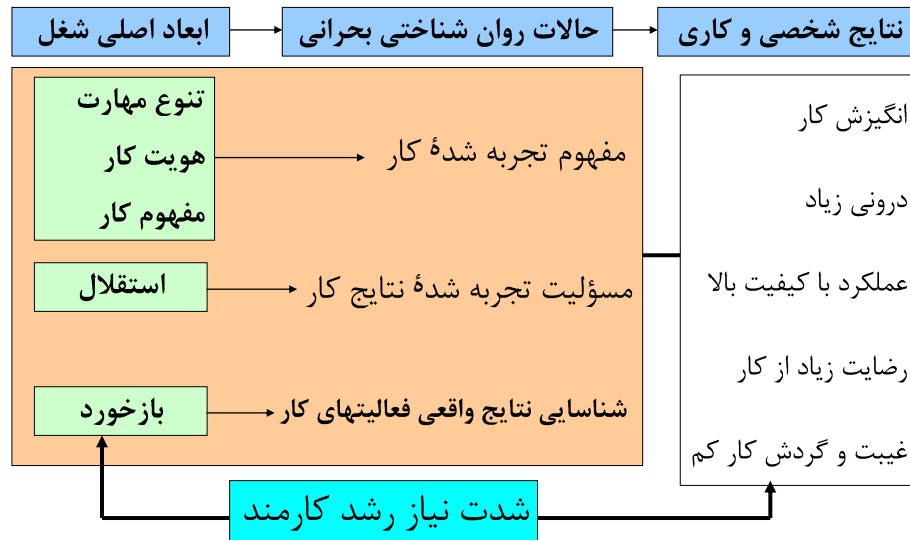
در نظریه ویژگی های شغل، هاگمن ۱ با همکاری اولدهام ۲ (۱۹۸۰) سه حالت روانی را که نشان دهنده چگونگی واکنش فرد نسبت به وظیفه خود تحت تاثیر ویژگی های شغل است برشمرده اند:

۱- معنی دار بودن کار، میزان معنی دار بودن، با ارزش بودن و غنی بودن شغل که فرد در عمل تجربه کرده است.

۲- پذیرش مسئولیت نتیجه کار، درجه احساس مسئولیت و پاسخ گویی فرد درباره نتایج کاری که انجام داده است. ۳- آگاهی از نتایج، درجه آگاهی مداوم فرد از چگونگی اجرای موثر وظایف مربوط.

اگر کارکنان این حالات روانی را به اندازه کافی تجربه کنند می توان انتظار داشت که نسبت به خود احساس خوبی داشته، و برخوردار مناسبی با شغل خود داشته باشند. استونر ۳ و دیگران بیان می دارند ریچارد هاگمن و همکارانش می خواستند که کارگرها برای انجام دادن کار خود دارای انگیزه بالایی باشند پنج بعد شغل را در نظر گرفتند. شکل شماره ۲-۱۷ مدل هاگمن و اولدهام را نشان می دهد.

مدل خصوصیات شغل هاگمن-اولدهام



129

شکل شماره ۲-۱۷ مدل هاگمن و اولدهام - منبع: (مشبکی، ۱۳۸۵، ۱۰۳)

با توجه به الگوی ویژگی های شغلی، هر نوع کاری یا شغلی را می توان بر حسب ۵ بعد اصلی کار، به شرح زیر، بیان کرد:

۱. گوناگونی در مهارت:

رابینز اظهار می دارد: میزان یا درجه ای که کار به مهارتهای مختلف نیاز دارد و کارگر باید

چنین مهارتهایی را داشته باشد

مورهد گریفین بر این اعتقاد است: تنوع مهارت درجه نیازمندی شغل به فعالیت های متنوع

است که لازمه آن داشتن مهارت ها و استعداد های مختلف است.

فعالیت های مختلفی که برای انجام دادن کار مورد نظر لازم است، و کارگر یا کارمند باید از

مهارت ها، شایستگی ها و توانایی های خاص خود استفاده کند.

۲. هویت کار :

رابینز بر این اعتقاد است که :میزان یا درجه ای که نوع به صورت کامل دارای هویت می شود. منظور از هویت شغل عبارت از تفهیم این مطلب به کارکنان است که کارشان با سایر فعالیت های سازمان چه ارتباطی دارد ؟ برخی از کارکنان به علت اینکه از نحوه ارتباط کارشان با سایر فعالیت های سازمان آگاهی ندارند در ضمن کار کردن ویا در پایان آن احساس موفقیت نمی کنند. واگر کار آنها به گونه ای باشد که شاغلین احساس کنند کارشان با سایر کارها ارتباط دارد درخواهند یافت که در رسیدن به هدف های سازمان ،کار مهمی را انجام می دهند و بدین گونه رضایت شغلی آنان افزایش می یابد .

۳. اهمیت کار :

رابینز بر این اعتقاد است که :میزان یا درجه ای که کار می تواند بر زندگی سایر افراد اثر بگذارد اهمیت کار است .

به نظر مورهد گریفین اهمیت شغل به میزان اثر شغل بر زندگی یا کار دیگران ،در همان سازمان و یا در محیط خارج از سازمان بستگی دارد.

اهمیت کار را می توان از اثری که بر دیگر کارکنان سازمان دارد مشاهده کرد (همان ، ۱۵۹)

به اعتقاد مهداد اهمیت یک شغل برای زندگی و رفاه همکاران و یا مصرف کنندگان . برای مثال مکانیک یک هواپیما در زندگی انسان های بسیاری تاثیر دارد. بنابر این چنین شغلی بسیار پر اهمیت تر است تا اشتغال در شغل کارمند دفتری اداره پست.

میزان یا حدودی است که کار مزبور بر کارها یا زندگی دیگران اثر می گذارد(چه در داخل و

چه در خارج از سازمان) (مهداد، ۱۳۸۴: ۲۰۹).

۴. آزادی عمل:

میزان یا درجه ای که کارگر یا کارمند دارای استقلال یا آزادی عمل است و می تواند به هنگام انجام کار و تعیین مراحل انجام آن از اختیارات و آزادی عمل برخوردار شود .

استقلال یا آزادی عمل در حقیقت به آن ویژگی از کار گفته می شود . که به کارکنان نوعی از اختیار و نظارت ، بر تصمیمات وابسته به شغل را ، می بخشد . چنین می نماید که این آزادی و اختیار در پدید آوردن احساس مسئولیت در کارگران اثری بنیادی دارد آزادی عمل بطورکل ، میزان استقلال کارکنان در برنامه ریزی و سازماندهی کار است .

۵. بازخور کردن نتیجه :

رایبزر بیان می کند : میزان یا درجه ای که نتیجه حاصل از کارهای انجام شده به فرد داده می شود و اطلاعات در مورد اثر بخشی عملکرد که به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم به کارگر یا کارمند داده می شود.

مشبکی بر این اعتقاد است که : میزان اجرایی فعالیتهای کاری مورد نیاز شغل است که موجب حصول اطلاعات مستقیم و صریح درباره اثر بخشی عملکرد فرد می شود دریافت اطلاعات محیطی را بازخور می نامند . یعنی فرایندی که بخشی از ستاده به عنوان داده عمل می کند (مشبکی ، ۱۳۸۵ : ۱۱۲).

عوامل پنجگانه مذکور ، مجموعه یی از پیامدهای شخصی و کاری مانند انگیزش درونی بالابرای کار ، کیفیت و رضایت بالا در کار و غیبت را مشخص خواهد کرد . یافته های اولیه هاگمن و لاولر نشان می دهد که اگر نیازهای مرتبه بالای کارکنان قوی باشد اثر گذاری خیلی شدید و در مواردی که نیازهای مرتبه بالا کارکنان ضعیف باشد اثر گذاری ضعیف خواهد بود .

الگوی ویژگی های شغلی از بسیاری جهات مورد تحقیق قرار گرفته است . نتیجه بیشتر تحقیق ها چارچوب کلی نظریه را تایید می کند(یعنی مجموعه ای از ویژگی های شغلی وجود دارد و این ویژگی ها بر رفتار اثر می گذارند). ولی در مورد اینکه کدام ویژگی (یا ویژگی ها) هسته مرکزی را تشکیل می دهند توافق نظر کامل وجود ندارد . همچنین در مورد اینکه احساس نیاز به رشد می تواند به عنوان یک عامل واسطه ای فعالیت کند یا خیر توافق نظر وجود ندارد.

در مورد اینکه آیا هویت کار می تواند بر توان پیش بینی بیفزاید یا خیر پرسش هایی مطرح است. مدارک و شواهد نشان می دهد که اگر استقلال و آزادی عمل زیاد باشد فرد دارای مهارتهای گوناگون خواهد شد. گذشته از این ، نتیجه بسیاری از تحقیقات نشان می دهد که برای محاسبه میزان انگیزش باید این متغیر ها را با هم جمع کرد. در آن صورت با الگوی مزبور بهتر می توان نتیجه کار ها را پیش بینی کرد (رابینز، ۱۳۸۶:۳۱۸).

با توجه به مدارک و شواهد موجود می توان نتایج حاصل از تحقیقاتی را که در این زمینه انجام شده است به صورت زیر خلاصه کرد:

۱) کسانی که به کارهایی مشغول اند که از ویژگی های عمده بر خوردار است احساس رضایت بیشتری می کنند، بیشتر تحریک می شوند ، دارای انگیزه بیشتری هستند و در مقایسه با کسانی که به چنین کار هایی مشغول نیستند دارای بازدهی بیشتری هستند.

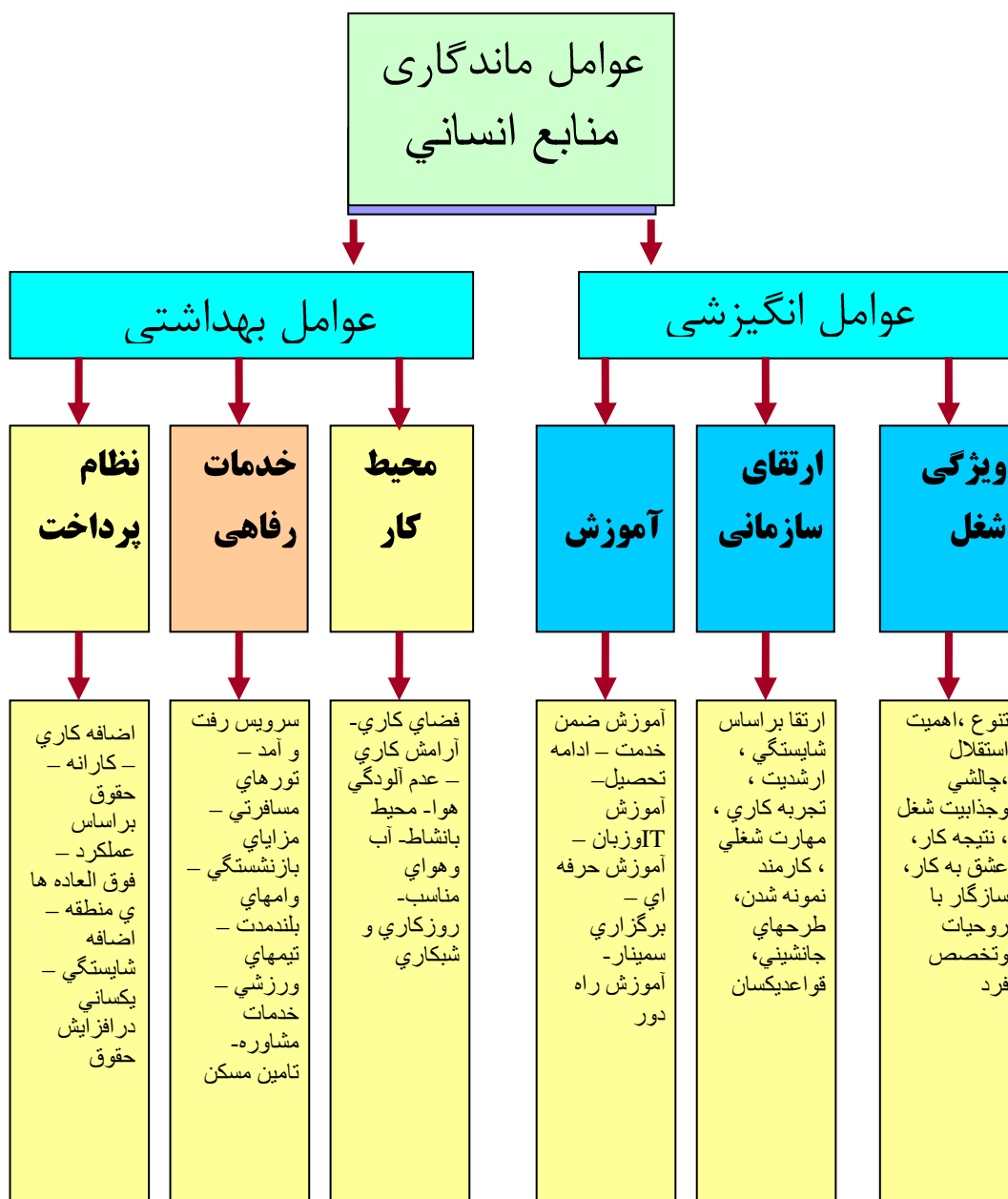
۲) ویژگی های شغلی موجب می شود که شخص از نظر روانی در وضعیتی عالی قرار گیرد و چنین روحیه ای می تواند بر بازدهی او اثر بگذارد.

رابینز با ارایه الگوی هاگمن بیان می کند:همان گونه که نمودار نشان می دهد رابطه بین ابعاد شغل و نتیجه های حاصل به وسیله نیازی که فرد در خود از جهت رشد احساس می کند، تعدیل می

شوند؛ یعنی تمایل فرد به خود شکوفایی. نقاط ضعف متعددی نیز در این نظریه شناسایی شده است. نخست آنکه پرسشنامه شغل از اعتبار و دقت لازم برخوردار نیست. علاوه بر آن، نقش تفاوت های فردی به اندازه کافی در ارزشیابی های علمی مورد تایید قرار نگرفته است، و در نهایت بکارگیری راهنمای استفاده از نظریه بطور کامل واضح نیست و مدیران مجبورند برای بکارگیری نظریه حداقل بخشی از آن را تغییر دهند. هاگمن و اولدهام به منظور آزمون نظریه ویژگی های شغل، "پرسشنامه ویژگی شناسی شغل" را معرفی کردند. این پرسشنامه ادراک فرد از ویژگی های شغل، حالات روانی مختلف، پیامد های شخصی، کاری و شدت نیاز به رشد را می سنجد. (همان، ۳۳۰)

۲-۱۱ مدل تحلیلی تحقیق :

در این تحقیق از مدل عوامل دوگانه هرزبرگ برای بررسی عوامل مرتبط با ماندگاری شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی استفاده شده است. با توجه به اینکه به نظر می رسد از یک سو مشخص شدن مراتب و سطوح نیازهای انگیزشی کارکنان برای مدیران شرکت ملی صنایع پتروشیمی بسیار مهم است، و از سوی دیگر شفافیت نظریه هرزبرگ و تعیین سطوح نیازهای کارکنان و تفکیک آن به دو عامل بهداشتی و انگیزشی، موجب آن شده است که محقق بتواند چارچوب روشن و نسبتاً قابل اعتمادی برای عوامل ماندگاری در سازمان در اختیار داشته باشد، تا بتواند بر مبنای آن ماندگاری کارکنان را در جامعه تحقیق بسنجد. به همین جهت، مدل مفهومی این تحقیق بر مبنای مدل دو عاملی انگیزشی هرزبرگ تنظیم شده است. شکل شماره ۲-۱۸ نشان دهنده مدل تحلیلی تحقیق است.



شکل ۲-۱۸ مدل تحقیق عوامل ماندگاری منابع انسانی در شرکت مدیریت توسعه صنایع

۱۲-۲ آشنایی با جامعه آماری :

جامعه این تحقیق شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی صورت است این شرکت از شرکتهای تابعه شرکت ملی صنایع پتروشیمی و وزارت نفت محسوب می شود

در راستای تحقق برنامه راهبردی توسعه صنایع پتروشیمی که می تواند متضمن آثار ارزشمندی چون بهره گیری از ارزش افزوده کالاهای نفتی ، اشتغال زائی و تسهیل امر انتقال از اقتصاد تک محصولی مبتنی بر صدور نفت خام به اقتصادی با تولیدات متنوع صنعتی باشد و سرانجام به توسعه اقتصاد ملی کمک نماید ، طرحهای متعددی تدوین و مقدمات اجرایی آنها به تدریج فراهم شده است .

شرکت ملی صنایع پتروشیمی در اجرای سیاستهای عدم تمرکز ، بهره گیری از مشارکتهای مردمی و رونق بخشیدن به شرکتهای سهام عام ، در تقبل بخشی از پروژه های راهبردی ، اجرای طرحهای توسعه ای را با بهره گیری از فنآوری های معتبر جهانی و تلفیقی از سرمایه گذاریهای داخلی و خارجی به شرکتهای مذکور واگذار کرد .

در این ارتباط و در جهت بهره گیری از مدیریت غیر متمرکز و حصول هماهنگی لازم در اجرای پروژه ها ، در تاریخ اول بهمن ماه سال ۱۳۷۳ شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی تأسیس شد .

بعضی از اهداف مهم این شرکت بشرح زیر است :

- مدیریت ، هماهنگی ، نظارت و کنترل طرحهای پتروشیمی از آغاز تا مرحله بهره برداری .
- سیاست گذاری در رابطه با روشهای اجرای طرحها .
- استاندارد سازی روشهای اجرایی و نرم افزار های مدیریت .
- اجرای مناقصات بین المللی طرحهای جدید شرکت ملی صنایع پتروشیمی و عقد قراردادهای خرید لیسانس ، اجرای مهندسی اصولی ، مهندسی تفصیلی ، خرید تجهیزات و خدمات فنی و آموزش .

- برگزاری مناقصه و اجرای کلیه طرح های زیر بنایی صنایع پتروشیمی .

- تهیه و به روز آوردن فهرست مکانیزه سازندگان خارجی با توجه به وضعیت کارکرد دستگاهها در واحدهای عملیاتی .

- برگزاری نمایشگاههای توانمندیهای مشاورین و شرکتهای داخلی در صنایع پتروشیمی .

بررسی دائمی توانهای داخلی در زمینه مهندسی ، ساخت ، تهیه و به روز در آوردن فهرست مکانیزه سازندگان داخلی . در مجموع می توان گفت کلیه طرحهای شرکت ملی صنایع پتروشیمی ابتدا در این شرکت مورد بررسی قرار می گیرد تا مشخص شود از لحاظ اقتصادی و بودجه ای به صرفه است سپس محل احداث طرح توسط کارشناسان معین می گردد و اقدامات لازم جهت اجرای مهندسی تفصیلی و خرید امتیاز ساخت طرح از کشور مورد نظر صورت می پذیرد و همزمان با اقدامات مذکور آموزشهای لازم و مدیران و کارشناسان مورد نیاز انتخاب می گردند. بدیهی است که برای ساخت یک مجتمع پتروشیمی می بایستی کلیه مسائل اقتصادی ، سیاسی ، اجتماعی و فرهنگی کشور و منطقه محل احداث مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد و مسائل مذکور اهمیت کار این شرکت را تا حدودی مشخص می کند. عده نیروی انسانی این شرکت اعم از کارکنان رسمی و قراردادی حدود ۶۰۰ تن است ، و کلیه آنها کارشناس و متخصص هستند. این نیروها در ۹ واحد : ستاد مدیریت ، مدیریت اداری و مالی ، مدیریت مهندسی ، مدیریت برنامه ریزی و کنترل طرح ، حقوقی و قرارداد ها ، مدیریت تدارکات و امور کالا، مدیریت ساختمان و طرحهای زیربنایی ، مدیریت پژوهش و پشتیبانی و مدیریت آموزش نیروهای غیر ماهر فعالیت می کنند. به علت گستردگی منطقه عملیاتی شرکت مدیریت توسعه ، نیروی انسانی این شرکت در دو منطقه عملیاتی عسلویه و ماهشهر ، و دو منطقه ستادی تهران و شیراز مستقر گردیده اند. در شکلهای ماره ۲-۱۹ و ۲-۲۰ نمودار سازمانی شرکت و جدول آمار نیروی انسانی شرکت نمایش داده می شود:

وضعیت استخدام

جمع کل	طرح نظام	جمع بیمه پرداز	جمع کارگران	کارگر		جمع کارمندان	کارمند		وضعیت / مدرک		
				پوششی	فوق لیسانس		پیمانی	رسمی		قرارداد شرکتی	پیمانی
۲۱۳						۲۱۳	۱	۱	۲۰	۳	۱۸۸

جمع کل	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم	زیر دیپلم	جمع	دکترا	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم	زیر دیپلم	جمع	پوششی	قرارداد معین و ساعتی		فوق لیسانس	فوق دیپلم	جمع	پیمانی	رسمی	
															ساعتی	معین						فوق لیسانس
۲۱۳	۱	۴۴	۱۲۴	۱۳	۲۰	۱																

جمع	۵۹-۵۵	۵۰-۵۴	۴۵-۴۹	۴۰-۴۴	۳۹-۳۵	۳۴-۳۰	۲۵-۲۹	۲۴ تا	سن
۲۱۳	۳	۲۵	۲۸	۳۱	۴۸	۲۱	۳۴	۱۳	...

جمع	۲۵-۲۹	۲۰-۲۴	۱۵-۱۹	۱۰-۱۴	۵-۹	۰-۴	سابقه
۲۱۳	۱۷	۲۳	۴۸	۳۴	۱۶	۴۷	

جمع	دکتری	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم	زیر دیپلم	تخصصیات
	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	
	۱	۴۱	۴	۱۱۹	۱۵	۱۲	

بومی / غیر بومی

جمع کل	کل نیروهای بومی بیمارکاری				کل نیروهای بیمارکاری				کل نیروهای بومی شرکتی				کل نیروهای شرکتی			
	جمع	لیسانس و بالاتر	فوق دیپلم	دیپلم	زیر دیپلم	جمع	لیسانس و بالاتر	فوق دیپلم	دیپلم	زیر دیپلم	جمع	لیسانس و بالاتر	فوق دیپلم	دیپلم	زیر دیپلم	
۵۸۴						۳۷۱	۴۶	۳۰	۱۲۲	۱۲۳						

شکل ۲-۱۹ آمار شاغلان شرکت مدیریت توسعه پتروشیمی

فصل سوم

روش پژوهش

۳-۱ مقدمه

علمای معاصر معتقدند که توسعه و پیشرفت علوم در نیمه قرن بیستم به مراتب بیشتر و جامعتر از پیشرفتی است که کلیه علوم از بدو پیدایش خود تا پایان نیمه اول قرن بیستم داشته است. تصور اینکه در چنین مدت زمان کوتاهی علوم بشری تا به این حد پیشرفت کرده باشد، کمی تعجب آور و مشکل می نماید. ولی اگر توجه شود که استفاده از روش صحیح تحقیق علمی نیز قدمتش بیش از یک ربع قرن نیست، این حقیقت را می توان به سادگی قبول کرد که این توسعه و پیشرفت سریع علمی صرفاً مدیون به کار بردن روشهای دقیق و صحیح تحقیق علمی بوده است. از زمانی که علوم خود را یکایک از قلمرو تفکر فلسفی خارج ساخته اند. سعی بر این بوده است که برای مطالعه آنها سبک و روش معینی اتخاذ گردد. این کوشش به تدریج در زمان تفکیک این علوم آغاز گردید و غنچه اولیه آن در اوائل قرن هفدهم میلادی شکوفا شد. مطالعه تاریخ هریک از علوم حاکی از آن است که توسعه و پیشرفت آنان نیز طی زمانی بصورت یکنواخت و یکسان انجام نگرفته است.

بلکه سرعت این پیشرفت گرچه در اوایل کند بوده است، به تدریج به سرعت آن افزوده شده است و به همین دلیل است که امروز مهمترین عامل تسریع این ترقی را ابداع و بکارگیری روشهای علمی می دانند.

بنابراین نگارنده تا جایی که زمان و هزینه برای او محدودیتی ایجاد نکرده است، تلاش نموده. تا روشی را برای انجام تحقیق در پیش گیرد که هر چه دقیق و علمی تر باشد. در اینجا ضمن اشاره ای گذرا به اقدامات صورت گرفته برای طی مراحل پژوهش، در ادامه به تفصیل، روش انجام تحقیق حاضر را مرور خواهیم کرد.

۱- بررسی و مطالعه کتب، مقالات و تحقیقات صورت گرفته در زمینه موضوع تحقیق

۲- گرد آوری مطالب و اطلاعات لازم.

- ۳- تهیه و توزیع پرسشنامه ، بررسی اسناد و مدارک شرکت ومانندآن برای آشنایی با شرکت و نهایتا بدست آوردن داده های لازم برای نتیجه گیری از تحقیقات .
- ۴- تجربه و تحلیل داده های و اطلاعات جمع آوری شده .
- ۵- تهیه گزارش نتایج و ارائه پیشنهادات .

۲-۳ نوع تحقیق

تحقیقات علمی را بر اساس چگونگی بدست آوردن داده های مورد نیاز می توان به انواع زیر تقسیم کرد :

۱- تحقیق توصیفی (غیر آزمایشی)

۲- تحقیق آزمایشی

تحقیق توصیفی مجموعه روشهایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط مورد بررسی است . اجرای تحقیق توصیفی می تواند صرفا برای شناخت بیشتر شرایط موجود با یاری دادن به فرآیند تصمیم گیری باشد . بیشتر تحقیقات علوم رفتاری را می توان در زمره تحقیق توصیفی به شمار آورد . تحقیق توصیفی را می توان به دسته های زیر تقسیم کرد :

۱- تحقیق پیمایشی ۱

۲- تحقیق همبستگی ۲

۳- اقدام پژوهی ۳

۴- بررسی موردی ۴

تحقیق پس - رویدادی (علی مقایسه ای) ۵ (خاکی ، ۱۳۸۷ : ۱۰۴) .

- 1- Survey research
- 2- Corelational research
- 3- Action research
- 4- Case study
- 5- Ex-post factor research

تحقیق آزمایشی به منظور برقراری رابطه علت-معلولی میان دو یا چند متغیر استفاده می شود.

با توجه به مطالب فوق در تحقیق حاضر از روش تحقیق پیمایشی استفاده شده است. پیمایشی روشی برای بدست آوردن اطلاعات درباره دیدگاهها و باورها، نظرات، رفتارها یا مشخصات گروهی از اعضای یک جامعه آماری از راه انجام تحقیق است. این تحقیق می تواند برای پاسخ به سوالات پژوهشی از نوع زیر مورد استفاده قرار گیرد:

الف - ماهیت شرایط موجود چگونه است؟

ب- چه رابطه ای میان رویدادها وجود دارد؟

ج- وضعیت موجود چگونه است؟

سه کاربرد و فایده مهم پیمایش در سازمان:

۱- جمع آوری امکانات: پیمایش هایی که به خوبی هدایت شده اند به سازمان این امکان را می دهد که اطلاعاتی دقیق در باره گستره ای از مسائل جمع آوری کند.

۲- بهبود ارتباطات: یک پیمایش می تواند به عنوان ابزاری قدرتمند برای بهبود ارتباطات بین بخشهای مختلف یک سازمان عمل کند. پیمایشهای به ویژه برای ایجاد ارتباطات روبه بالا، از کارکنان سطوح پائین به سمت مدیران مفید هستند.

۳- بازنگری و ارزیابی آثار تغییرات سازمانی: آن دسته از پیمایش هایی که بطور مرتب انجام می شوند، یک سیستم کشف سریع برای آثار تغییرات اعمال شده بر رفتار و دیدگاه های کارکنان در اختیار مدیران قرار می دهند.

محقق با در نظر گرفتن مزایای تحقیق پیمایشی برای سازمانها و با توجه به ابزار جمع آوری اطلاعات از تحقیق پیمایشی به عنوان مناسب ترین نوع طرح تحقیق

برای پژوهش استفاده کرده است. (همان: ۱۱۱)

پژوهشهای علمی از لحاظ هدف تحقیق به دو نوع پژوهشهای پایه ای و کاربردی طبقه بندی می شوند.

الف - تحقیقات پایه ای یا بنیادی :

تحقیقات پایه ای یا بنیادی نوعی از تحقیق هستند که اهداف مشخص تجاری ندارند و در آن سعی می شود که دانش و نظریه هابطور عام و خالص توسعه و گسترش یابد و کاربرد عملی دستاوردهای تحقیق مورد توجه نمی باشد.

ب - تحقیقات کاربردی :

هدف ارتحقیقات کاربردی بدست آوردن درک یا دانش لازم برای تعیین ابزاری است که بوسیله آن نیازی مشخص و شناخته شده برطرف گردد در این نوع تحقیقات هدف کشف دانش تازه ای است که کاربرد مشخصی را درباره فرآورده یا فرآیندی در واقعیت رانبال می کند. باتوجه به تعاریف فوق می توان گفت هر پژوهش کاربردی به تحقیقات پایه ای نیازمند است و این دو نوع پژوهش نه تنها دوسر مخالف یک پیوستا نیستند بلکه تحقیقات بنیادی ، زیربنایی برای تحقیقات کاربردی هستند (همان: ۹۴) .

این تحقیق نوعی تحقیق بنیادی ، توصیفی از نوع همبستگی و بصورت تحلیل ماتریسی واریانس و کوواریانس (تحلیل مسیر) و از نظر روش جمع آوری داده ها پیمایشی می باشد.

جامعه آماری مورد نظر :

مجموعه ای است که شامل تمام عناصری که می خواهیم درباره آن استنباطی به عمل بیاوریم. از آنجا که حجم جامعه عمدتاً بسیار زیاد است و امکان بررسی تمام اعضای جامعه وجود ندارد از جامعه نمونه گرفته می شود تا در وقت ، هزینه و نیروی انسانی صرفه جویی شود (سرمد و دیگران ، ۱۳۸۸ ، ۱۲۱).

۳-۳ روش نمونه گیری و حجم نمونه :

نمونه بخشی از جامعه تحت بررسی است که با روشی که از پیش معین شده است انتخاب می شود، به صورتی که می توان از این بخش ، با توجه به روش انتخاب ، استنباط هایی در باره کل جامعه انجام داد. نتایج یک بررسی نمونه ای همیشه با عدم قطعیت همراه است ، زیرا اولاً بخشی از جامعه مورد اندازه گیری قرار گرفته است و ثانياً اندازه گیری ها همواره با خطا همراه هستند . می توان با تعیین دقیق روش نمونه گیری و حجم نمونه عدم دقت در برآورد پارامترهای جامعه را تعدیل کرد.

روش نمونه گیری به کار رفته در پژوهش حاضر نمونه گیری تصادفی ساده است . روشی است که در آن برای هر یک از اعضای جامعه امکان مساوی برای انتخاب شدن، فراهم می شود. نمونه گیری تصادفی ممکن است به دو صورت با جایگزینی و بدون جایگزینی انجام شود. در نمونه گیری با جایگزینی، هر عضو بیش از یکبار شانس انتخاب شدن را دارد، در صورتی که در نمونه گیری تصادفی بدون جایگزینی هر عضو فقط یکبار شانس انتخاب شدن را دارد (همان : ۱۲۴).

حجم نمونه مورد نیاز جهت برآورد پارامترهای جامعه از طریق فرمول نمونه گیری کوکران به

دست آمده است. فرمول فوق به شرح زیر است :

$$n = \frac{N \times Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \times P(1-P)}{\epsilon^2 (N-1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \times P(1-P)}$$

N = حجم جامعه که در این تحقیق حجم جامعه ۵۸۴ است

$Z_{\frac{\alpha}{2}}$ = سطح خطا که برابر ۱.۹۶ می باشد.

ϵ = اشتباه مجاز در برآورد پارامتر که برابر ۰.۵٪ می باشد.

با توجه به فرمول فوق حجم نمونه ۲۳۲ تن از کل جامعه مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی برآورد شده است. البته در حدود ۲۶۰ پرسشنامه توزیع گردید تا حداقل تعداد مذکور آماده شود.

۳-۴ چارچوب نظری تحقیق

هر تحقیق به یک چارچوب نظری نیاز دارد ، چارچوب نظری ، الگویی است که فرد پژوهشگر براساس آن درباره روابط بین عواملی که در ایجاد مساله مهم تشخیص داده شده اند نظریه پردازی می کند ایجاد چارچوب نظری در تکمیل درک پژوهشگر از مساله تحقیق به فرضیه سازی و آزمون آنها کمک می کند.

دونوع متغیر در این تحقیق مورد بحث است که تعاریف آن بشرح ذیل بیان شده است :

متغیر مستقل: آن متغیری است که محقق تاثیر آن را بر سایر متغیرها مورد سنجش قرار می دهد.

(خاکی ، ۱۳۸۷: ۱۶۶).

متغیرهای مستقل تحقیق عوامل آموزش ، نظام پرداخت ، امکانات و خدمات رفاهی ، محیط

کار، ارتقای شغلی و ویژگیهای شغلی می باشد.

متغیر وابسته: آن متغیری است که متغیر مستقل بر روی آن اثر می کنند(همان: ۱۶۷).

متغیرهای وابسته تحقیق ، ماندگاری منابع انسانی و عوامل بهداشتی و انگیزشی مدنظر می باشد.

درفرضیه سازی این تحقیق از فرضیه سازی رابطه ای (همبستگی) استفاده شده است دراین شیوه

ازفرضیه سازی ، پژوهشگر درپی آن است که رابطه و جهت همبستگی بین دو یا چند متغیر را

موردبررسی قرار دهد .

۳-۵ روش و ابزار گردآوری اطلاعات

دراین پژوهش از پرسشنامه برای جمع آوری اطلاعات استفاده شده است. پرسشنامه ابزار

اندازه گیری مفاهیم است و وضعیت نگرش افراد نسبت به یک واقعیت از طریق آن ارزیابی می

شود و کاربرد آن معمولاً در مطالعات پیمایشی غیر حضوری است .

پرسشنامه شامل ۲ گروه سوال باز و بسته بنا به نیاز پژوهش می باشد. سوالات بسته همان سوالات

۵ گزینه ای است و سوالات باز ، سوالات تشریحی است.

پرسشنامه مورد استفاده در تحقیق حاضر شامل دو بخش است:

بخش اول اختصاص به اطلاعات جمعیت شناختی (اطلاعات فردی) پاسخگویان دارد. این پرسش

ها شامل میزان سابقه کار ، جنسیت ، میزان تحصیلات ، و پست سازمانی است.

بخش دوم شامل ۴۹ سوال بسته است . پرسشنامه استفاده شده استاندارد نیست بلکه محقق براساس بررسی شاخص های مطرح شده در شرکت ملی صنایع پتروشیمی آن را مطرح نموده است سوال ها بشرح جدول ۳-۱ با فرضیه های تحقیق ارتباط دارند :

جدول ۳-۱ ارتباط فرضیات با شماره سئوالات

فرضیه ها	شماره سئوال
فرضیه اول	۱۴ تا ۲۰
فرضیه دوم	۷ تا ۱۳
فرضیه سوم	۱ تا ۶
فرضیه چهارم	۲۸ تا ۳۳
فرضیه پنجم	۲۱ تا ۲۷
فرضیه ششم	۳۴-۴۳

۳-۵ مقیاس درجه بندی مورد استفاده :

مقیاس لیکرت یکی از مقیاس های سنجش نگرش است. از طریق این مقیاس نگرش افراد نسبت به واقعیت های مختلف اجتماعی سنجیده می شود. در این تحقیق از مقیاس پنج درجه ای (خیلی کم ، کم ، متوسط ، زیاد خیلی زیاد) لیکرت استفاده شده است.

۳-۱۶ اعتبار و روایی سنجی ابزار جمع آوری اطلاعات :

الف - روایی سنجی :

ممکن است سوال های مندرج در پرسشنامه قادر به سنجش مفهوم مورد نظر پژوهش نباشند، در این صورت سوال ها با خطا همراه خواهند بود. اگر سوال ها بیانگر همان مفهوم باشند که قصد اندازه گیری آن را داریم این معرف ها دلالت بر روایی تحقیق در گذار از تعریف نظری به تعریف عملی دارند. سوال ها باید با مفهوم مورد تحقیق رابطه مستقیم داشته باشند. در اینجا این سوال مطرح است که چگونه می توان روایی تجربی پرسشنامه را برآورد کرد؟

برای برآورد روایی پرسشنامه به دو شیوه زیر می توان عمل کرد :

- داوری اجتماع علمی

- استفاده از تحلیل عاملی

در ارزیابی روایی شاخص ها داوری اجتماع علمی در باب تناسب شاخص ها با مفهوم مورد سنجش و در تعیین تعداد شاخص ها بسیار مهم است.

تحلیل عاملی فن آماری برای ارزیابی اعتبار تجربی مناسب است. اگر نتیجه اجرای تحلیل عاملی دلالت بر آن کند که از سوال های هر مفهوم تنها یک عامل قابل استخراج است می توان بر اعتبار تجربی معرفها اعتماد کرد.

در این تحقیق برای بررسی آماری روایی پرسشنامه از ضریب پیرسون استفاده شده است در واقع به کمک فرمول زیر سهم هر سوال در نمره کل آزمون مشخص گردیده است. این شاخص رابطه بین دو متغیر را نشان می دهد در این فرمول COV_{xy} بیانگر کوواریانس و S_x و S_y نیز به ترتیب ، بیانگر انحراف استاندارد نمره های خام x و y است .

$$r = COV_{xy}/S_x.S_y$$

ب - اعتبار سنجی

اعتبار سوال ها از طریق پیش آزمون و محاسبه ضریب های اعتبار سنجی مناسب انجام میشود.
 در این تحقیق نمونه ای به حجم ۳۰ به صورت تصادفی ساده انتخاب و پرسشنامه بین آنان توزیع شد با توجه به نتایج حاصل از پاسخهای جمع آوری شده ضریب و آلفای کرونباخ محاسبه شده است تا اعتبار سوال ها بررسی شود. در واقع اگر همبستگی بین سوالات کم باشد میزان اعتبار نیز کم است. آلفای کرونباخ از طریق فرمول زیر محاسبه شده است :

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right)$$

که در آن :

n : تعداد سوالات

s_i^2 : واریانس سوال i ام

s_t^2 : واریانس کل سوالات

مقدار حاصل با عدد ۰.۷ مقایسه می شود. اگر آلفای پرسشنامه از ۰.۷ بیشتر باشد به این معنی است که پرسشنامه اعتبار لازم را داراست و هماهنگی درون سوالات یکسان است.
 آلفای کرونباخ وضعیت این پرسشنامه مساوی ۰.۷۰۷ شده است .
 که در مقایسه با عدد ۰.۷ مشاهده میشود که سوالات پرسشنامه مزبور از اعتبار کافی برخوردارند و هماهنگی سوالات یکسان است .

۳-۷- روش تحلیل داده ها:

تحلیل داده ها فرآیندی است که طی مراحل، داده هایی که با استفاده از ابزارگرد آوری اطلاعات فراهم شده است پردازش می شود و زمینه های لازم برای تحلیلهای مختلف و ایجادارتباط بین داده های گوناگون برای آزمون فرضیه های ایجاد می گردد.

روش تحقیق متناسب با ساختار فرضیه ها ، ماهیت داده ها و اهداف تحقیق تعیین می شود در این تحقیق نیز باتوجه به روش تحقیق و فرضیات ، از آمار توصیفی شامل فراوانی ، درصد فراوانی ، فراوانی تجمعی و آمار استنباطی شامل آزمون همبستگی پیرسون ، آزمون آنالیز واریانس یکطرفه استفاده گردیده و به منظور تعمیم نتایج به جامعه آماری نیز از آمار استنباطی شامل تحلیل عاملی و تحلیل مسیر استفاده شده است .

۳-۶-۱- فنون آماری توصیفی و استنباطی :

در این تحقیق از دو روش آماری جهت بررسی و تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شده است.

۱. آمار توصیفی : که شامل توصیف اطلاعات جمعیت شناختی و سوالات پرسشنامه است .

۲. آمار استنباطی : شامل آزمون های آماری جهت بررسی فرضیه های تحقیق است.

قبل از آنکه از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر برای آمار استنباطی این مدل تحقیق

استفاده شود لازم است قبلاً نرمال بودن (همگنی داده ها) متغیرها مورد بررسی قرارگیرد .

الف - آزمون کولمو گروف - اسمیرنوف :

جهت آزمون نرمال بودن متغیرهای این تحقیق از آزمون کولمو گروف - اسمیرنوف و همچنین نمودارهیستوگرام نرم افزار SPSS استفاده شده است .

ب - مدل معادلات ساختاری :

برای بررسی روابط علی بین متغیرها به صورت منسجم کوشش های بسیاری در دهه اخیر صورت گرفته است. یکی از روش های نوید بخش در این زمینه ، معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون است .

از این روش به عنوان مدل علی و تحلیل ساختار کوواریانس یاد شده است . از طریق این روش می توان قابل قبول بودن مدل های نظری را در جامعه های خاص با استفاده از داده های همبستگی ، غیر آزمایشی و آزمایشی آزمود.

فرضیه مورد بررسی در یک مدل معادلات ساختاری ، یک ساختار علی خاص بین مجموعه ای از سازه های غیر قابل مشاهده است . این سازه ها از طریق مجموعه ای از متغیرهای نشان گر (قابل مشاهده) اندازه گیری می شود.

یک مدل معادلات ساختاری کامل از دو مؤلفه تشکیل شده است : الف) یک مدل ساختاری که ساختار علی خاصی را بین متغیرهای مکنون و متغیرهای نشان گر (اندازه گیری شده) تعریف می کند . هنگامی که داده های به دست آمده از نمونه مورد بررسی به صورت ماتریس همبستگی یا کوواریانس درآید و توسط مجموعه ای از معادلات رگرسیون تعریف شود ، مدل را می توان با استفاده از نرم افزارهای مربوط (لیزرل یا ای کیو اس) تحلیل کرد و برازش آن را برای جامعه ای

که نمونه از آن استخراج شده آزمود . این تحلیل برآورد هایی از پارامترهای مدل (ضرایب مسیر و جملات خطا) وهم چنین چند شاخص برای نیکویی برازش فراهم می آورد .

برآورد پارامترها و اطلاعات مربوط به نیکویی برازش را می توان برای تغییرات احتمالی در مدل و آزمودن مجدد مدل نظری مورد استفاده قرارداد . (آذر، ۱۳۸۱: ۵۹)

متغیرهای مکنون در مدل معادلات ساختاری به دو دسته برون زا و درون زا تقسیم می شود . متغیرهای برون زا متغیرهایی است که علت تغییرات آن ها در مدل منظور نشده و خارج از مدل است . متغیرهای درون زا متغیرهایی است که تغییرات آن ها توسط متغیرهای موجود در مدل پیش بینی شده است .

پژوهش علمی عبارت است از بررسی نظام یافته ، کنترل شده و تجربی پدیده هایی که روابط احتمالی بین این پدیده ها به وسیله نظریه و فرضیه هدایت می شود . برای دست یابی به پرسش های پژوهش و آزمون فرضیه ها ، باید داده ها مورد تجزیه و تحلیل و تفسیر قرار گیرد. تجزیه و تحلیل به معنی طبقه بندی ، تنظیم و خلاصه کردن داده ها برای یافتن پاسخ پرسش های پژوهش

است و هدف آن تبدیل داده ها به شکل قابل فهم و قابل تفسیر است به گونه ای که بتوان روابط مسایل مطرح در پژوهش را مورد مطالعه و آزمون قرار داد .

یکی از قوی ترین و مناسب ترین روش های تجزیه و تحلیل در تحقیقات علوم رفتاری و اجتماعی تجزیه و تحلیل در تحقیقات علوم رفتاری و اجتماعی تجزیه و تحلیل چند متغیره است ؛ زیرا ماهیت این گونه موضوعات چند متغیره بوده و نمی توان آن ها را با شیوه دو متغیری (که هر بار تنها یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می شود) حل نمود .

تجزیه و تحلیل چند متغیره به یک سری روشهای تجزیه و تحلیل اطلاق می شود که ویژگیهای اصلی آنها تجزیه و تحلیل همزمان متغیر مستقل و متغیر وابسته است .

چنین تجزیه و تحلیلی ، تائید یا عدم تائید مدل معادلات ساختاری است . تائید یک مدل به معنای این است که مدل ساختاری و روابط کارکردی و معادلات آن برای استنتاج علی درمورد وقوع متغیرها مناسب است . (همان : ۶۲)

تحلیل عاملی به دو دسته تقسیم می شوند : ۱- تحلیل عاملی اکتشافی ۲- تحلیل عاملی تائیدی
۱- تحلیل عامل اکتشافی : این روش در صورت وجود متغیرهای زیاد و متفاوت استفاده می گردد و قادر به کاهش متغیرها و یا دسته بندی آنها خواهد بود .

۲- تحلیل عاملی تائیدی : این روش برای تائید رابطه ای که بین عاملها و برازش ساختار عاملی مورد نظر کاربرد دارد .

هر دو تحلیل مذکور بر حسب نمونه و متغیرها به دو دسته ی توصیفی و استنباطی تقسیم می شوند . این تحقیق همانطوریکه مشخص است بر اساس تکنیک تحلیل عاملی تائیدی و استنباطی آزمون شده است .

ج- تحلیل مسیر:

در این بخش با استفاده از نتایج تحلیل عاملی و مدل تائید شده ، سعی میشود رابطه های متغیرهای مستقل و متغیرهای وابسته را بطور مستقیم و غیر مستقیم تعیین و اهمیت نسبی پیوندهای مستقیم و غیر مستقیم متغیرها به کمک نرم افزار لیزرل ارزیابی شود .

تحلیل مسیر یک روش آماری برای درک الگوی روابط میان متغیرها است و مشخص می کند که هر متغیر مستقل تا چه حد بر روی متغیر وابسته به طور مستقیم یا غیر مستقیم اثر می گذارد و

متغیرها در آن به دو صورت برونی و درونی هستند. مسیرها به صورت پیکان‌هایی می‌باشند که متغیر وابسته در انتهای پیکان و متغیر مستقل در ابتدای پیکان قرار دارند. ضرایب مسیر، تاثیر مستقیم یک متغیر روی متغیر دیگر است.

بعد از فراخوانی داده‌ها به محیط لیزرل و تبدیل داده‌ها به ماتریس کوواریانس به طراحی یک مدل مفهومی می‌پردازیم در این پژوهش متغیرهای مشاهده پذیر شامل: آموزش منابع انسانی، ارتقا بر اساس شایستگی، ویژگی‌های شغلی، نظام پرداخت، امکانات و خدمات رفاهی سازمان و محیط کار (متغیرهای برونی) و عوامل بهداشتی، عوامل انگیزشی و ماندگاری (متغیر درونی) را به صفحه گراف خود منتقل می‌کنیم و روابط لازم را میان متغیرهای مشاهده پذیر ایجاد می‌کنیم و سپس مدل آزمون شده را ارزیابی می‌کنیم.

تعریف مفاهیم تحلیل مسیر :

مسیر: هر خط دارای جهت را یک مسیر می‌نامند.

ضریب مسیر: ضرایب بتای استاندارد

ضرایب استاندارد شده: میزان ارتباط مستقیم دو متغیر

ضرایب استاندارد نشده: میزان ارتباط غیرمستقیم و پنهان دو متغیر

متغیر درونی: متغیری است که مقدار آن از طریق سایر متغیرهای مدل تعیین می‌شود. متغیری که حداقل یک مسیر به آن وارد می‌شود.

متغیر برونی: متغیری که مقدار آن توسط متغیرهای خارج از مدل تعیین می‌شود. متغیری که هیچ

مسیری به آن وارد نمی‌شود اما بر سایر متغیرها اثر می‌گذارد. (آذر، ۱۳۸۱، ۸۸)

د- مدل لیزرل :

یکی از مهمترین برنامه هایی که برای برای بر آورد پارامترها، آزمون معنی داری و برازش مدل های معادلات ساختاری طراحی شده است برنامه لیزرل هفت است .

این برنامه امروزه به طور وسیع برای حل مدل های ساختاری با متغیرهای نهانی (که قابل مشاهده و اندازه گیری مستقیم نمی باشند) مورد استفاده قرار میگیرد.

لیزرل دارای دوبرخش است :مدل اندازه گیری و مدل ساختاری . مدل اندازه گیری ، مشخص می کند که چگونه متغیرهای نهانی یا سازه های فرضی بر حسب متغیرهای قابل مشاهده مورد سنجش قرار می گیرند و اعتبار و روایی آنها به چه میزان است از طرفی دیگر، مدل معادلات ساختاری ، روابط علی بین متغیرهای نهانی را مشخص کرده و اثرات علی و میزان واریانس تبیین نشده را شرح می دهد.

روش لیزرل ضرایب ناشناخته را در مجموعه معادلات ساختاری برآورد می کند .

متغیرهای سیستم معادلات در این روش شامل متغیرهای مستقیماً قابل مشاهده و متغیرهای غیر قابل مشاهده و نظری است که با متغیرهای قابل مشاهده مرتبط می باشند.

لیزرل قابلیت های دیگری مانند تجزیه و تحلیل رگرسیون ، واریانس و تحلیل متغیرهای چندگانه را دارد (هومن ، ۱۳۸۴ :۵۹).

ه - آزمون آنالیز واریانس یکطرفه

همچنین جهت بررسی تفاوت میان متغیر های جمعیت شناختی (پست سازمانی ، میزان سابقه کار ، میزان تحصیلات) در پاسخگویی به سوالات تحقیق از آزمون آنالیز واریانس یک طرفه استفاده می کنیم.

برای این منظور ابتدا به وسیله آزمون می سنجمیم که آیا اختلافی بین میانگین جامعه های مورد بررسی به متغیرهای تحقیق وجود دارد یا خیر .

برابری میانگین جوامع در تمام سطوح مورد مطالعه:فرض صفر

عدم تساوی حداقل دو تا از میانگین ها:فرض مقابل

در تحلیل آنالیز واریانس یک طرفه در صورتی که سطح معنی داری مشاهده شده sig کمتر از سطح معنی داری مورد نظر باشد فرض صفر رد خواهد شد. همچنین در صورتی که آماره F محاسبه شده (آماره آزمون) بیشتر از F جدول (ناحیه بحرانی) باشد فرض صفر رد می شود. رد شدن فرض صفر به معنی وجود اختلاف بین میانگین جوامع در سطوح مختلف مورد مطالعه است. ولی رد شدن فرض صفر به ما نمی گوید که میانگین کدام گروه ها با هم تفاوت دارد. در این حالت تمایل داریم بدانیم که اختلاف میانگین در کدام گروه ها رخ داده است ، یعنی میانگین کدام یک از نمونه ها با بقیه متفاوت است. برای انجام این کار از روند های مقایسه چندگانه استفاده می کنیم.

در این حالت از آزمون توکی جهت بررسی فرضیات بر اساس رده های متفاوت عوامل پست سازمانی ، تحصیلات ، جنسیت ، سابقه کار می پردازیم. (خاکی، ۱۳۸۷ : ۱۸۴)

فصل چہارم

تجزیہ و تحلیل

اطلاعات

هدف این فصل تجزیه و تحلیل داده های آماری است که در فرآیند تحقیق گرد آوری شده است . بهمین جهت ، با استفاده از داده ها و اطلاعات منتج از پرسش نامه ها از یک سو فرضیه های تحقیق تحلیل و درستی یا نادرستی آن ها بررسی می شوند و از سوی دیگر تأثیر عواملی جمعیت شناختی ، میزان تحصیلات، پست سازمانی ، میزان سابقه کار و جنسیت، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می گیرند .

۴-۲ آمار توصیفی :

در این قسمت جداول آماری مربوط به میزان تحصیلات ، میزان سابقه کار ، پست سازمانی و جنسیت و سوالات پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفته اند.

۱- تحصیلات

جدول ۴-۱ تفکیک نمونه بر اساس میزان تحصیلات

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
دیپلم	۲۰	۸.۶	۸.۶
فوق دیپلم	۵۰	۲۱.۶	۳۰.۲
لیسانس	۱۲۳	۵۳	۸۳.۲
فوق لیسانس	۳۹	۱۶.۸	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج در جدول ۴-۱ تنها حدود ۹ درصد پاسخ دهندگان فاقد تحصیلات دانشگاهی اند ، و حدود ۷۰ درصد نیز دارای تحصیلات لیسانس و بالاترند که نشان می دهد سطح تحصیلات جامعه مورد بررسی نسبتاً بالاست .

۲- سابقه کار

جدول ۴-۲ تفکیک نمونه بر اساس میزان سابقه کاری

میزان سابقه کار	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
کمتر از ۱۰ سال	۹۰	۳۸.۸	۳۸.۸
۱۰-۲۰ سال	۹۱	۳۹.۲	۷۸
۲۰-۳۰ سال	۵۱	۲۲	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج در جدول ۴-۲ حدود ۳۹ درصد پاسخ دهندگان کمتر از ده سال ، و حدود ۴۰ درصد بین ده تا بیست سال، ۲۲ درصد بین بیست تا سی سال سابقه کار دارند، که نشان می دهد حدود ۸۰ درصد پاسخ دهندگان کمتر از ۲۰ سال سابقه کار دارند .

۳- پست سازمانی :

جدول ۴-۳ تفکیک نمونه بر اساس پست سازمانی

پست سازمانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
کارمند	۱۴۱	۶۰.۸	۶۰.۸
کارشناس	۶۵	۲۸	۸۸.۸
سرپرستان	۲۶	۱۱.۲	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج در جدول ۴-۳ حدود ۸۹ درصد پاسخ دهندگان را افراد غیرمدیر (کارمندان و کارشناسان) تشکیل می دهند، و تنها حدود ۱۱ درصد پاسخگویان را مدیران سازمان تشکیل داده اند.

۴- جنسیت :

جدول ۴-۴ تفکیک نمونه بر اساس جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
مرد	۲۰۶	۸۸.۸	۸۸.۸
زن	۲۶	۱۱.۲	۱۰۰

جمع	۲۳۲	۱۰۰	
-----	-----	-----	--

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۴ اکثریت جامعه تحقیق را مردان تشکیل می دهند (حدود ۸۹ درصد) و تنها حدود ۱۱ درصد پاسخگویان از زنان تشکیل شده است .

۴-۲-۱ بررسی سوال های پرسشنامه :

۱- سوال اول

جدول ۴-۵ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال اول

فرآوانی	درصد فرآوانی	فرآوانی تجمعی	
خیلی کم	۲۶	۱۱.۲	
کم	۲۰	۱۹.۸	
متوسط	۱۰۳	۶۴.۲	
زیاد	۶۸	۹۳.۵	
خیلی زیاد	۱۵	۱۰۰	
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۵ میزان احساس آرامش پاسخ دهندگان در محیط کار متوسط است .

۲- سوال دوم

جدول ۴-۶ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال دوم

فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	
۴۸	۲۰.۷	۲۰.۷	خیلی کم
۲۰	۸.۶	۲۹.۳	کم
۸۶	۳۷.۱	۶۶.۴	متوسط
۵۲	۲۲.۴	۸۸.۸	زیاد
۲۶	۱۱.۲	۱۰۰	خیلی زیاد
۲۳۲	۱۰۰		جمع

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۶ میزان نشاط و جذابیت محیط کار از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۳- سوال سوم

جدول ۴-۷ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال سوم

فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	
۲۸	۱۲.۱	۱۲.۱	خیلی کم
۲۵	۱۰.۸	۲۲.۸	کم
۸۸	۳۷.۹	۶۰.۸	متوسط
۶۷	۲۸.۴	۸۹.۲	زیاد
۲۵	۱۰.۸	۱۰۰	خیلی زیاد
۲۳۲	۱۰۰		جمع

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۷ میزان فضای کار از نظر پاسخ دهندگان درمحیط کار

متوسط روبه زیاد است .

۴- سوال چهارم

جدول ۴-۸ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال چهارم

فرآوانی	درصد فرآوانی	فرآوانی تجمعی	
خیلی کم	۶.۵	۶.۵	۱۵
کم	۱۰.۸	۱۷.۲	۲۵
متوسط	۳۹.۷	۵۶.۹	۹۲
زیاد	۲۱.۱	۷۸	۴۹
خیلی زیاد	۲۲	۱۰۰	۵۱
جمع	۱۰۰		۲۳۲

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۸ میزان مناسب بودن آب وهوا از نظر پاسخ دهندگان

درمحیط کار متوسط متمایل به زیاد است .

۵- سوال پنجم

جدول ۴-۹ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال پنجم

فرآوانی	درصد فرآوانی	فرآوانی تجمعی	
خیلی کم	۱۴.۵	۱۴.۵	۳۵
کم	۲۹.۳	۴۳.۸	۶۵
متوسط	۲۸.۸	۷۲.۶	۶۴
زیاد	۱۳	۸۵.۶	۴۱

خیلی زیاد	۲۷	۱۱.۲	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۹ میزان آلودگی های محیط کار از نظر پاسخ دهندگان کم است .

۶- سوال ششم

جدول ۴-۱۰ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال ششم

	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
خیلی کم	۵۱	۲۲.۱	۲۲.۱
کم	۳۹	۱۶.۹	۳۹
متوسط	۷۳	۳۱.۶	۷۰.۶
زیاد	۴۲	۱۸.۲	۸۸.۷
خیلی زیاد	۲۶	۱۱.۳	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۱۰ میزان حضور در شبکاری (نوبتکاری) در محیط کار از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۷- سوال هفتم

جدول ۴-۱۱ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال هفتم

	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
خیلی کم	۲۵	۱۰.۸	۱۰.۸
کم	۳۵	۱۵.۱	۲۵.۹
متوسط	۸۴	۳۶.۲	۶۲.۱
زیاد	۵۳	۲۲.۸	۸۴.۹

خیلی زیاد	۳۵	۱۵.۱	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۵-۱۱ میزان مناسب بودن وامهای بلندمدت از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۸- سوال هشتم

جدول ۴-۱۲ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال هشتم

فرآوانی	درصد فرآوانی	فرآوانی تجمعی	
خیلی کم	۲۳	۱۰	
کم	۱۷	۱۷.۳	
متوسط	۷۹	۵۱.۵	
زیاد	۶۴	۷۹.۲	
خیلی زیاد	۴۸	۱۰۰	
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۱۲ میزان مناسب بودن ایاب وذهاب از نظر نمونه مورد بررسی متوسط است .

۹- سوال نهم

جدول ۴-۱۳ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال نهم

فرآوانی	درصد فرآوانی	فرآوانی تجمعی	
خیلی کم	۳۸	۱۶.۳	
کم	۴۶	۳۶.۱	
متوسط	۸۵	۷۲.۵	
زیاد	۴۳	۹۱	
خیلی زیاد	۲۰	۱۰۰	

جمع	۲۳۲	۱۰۰
-----	-----	-----

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۱۳ میزان احساس مناسب بودن مزایای دریافتی از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۱۰- سوال دهم

جدول ۴-۱۴ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال دهم

فرآوانی	درصد فرآوانی	فرآوانی تجمعی
خیلی کم	۲۴	۱۰.۴
کم	۳۰	۲۳.۴
متوسط	۹۳	۶۳.۹
زیاد	۵۲	۸۶.۱
خیلی زیاد	۳۲	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۱۴ میزان مناسب بودن تسهیلات ورزشی از نظر نمونه مورد بررسی متوسط است .

۱۱- سوال یازدهم

جدول ۴-۱۵ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال یازدهم

فرآوانی	درصد فرآوانی	فرآوانی تجمعی
خیلی کم	۳۶	۱۶.۱
کم	۳۲	۳۰.۴
متوسط	۶۷	۶۰.۳
زیاد	۵۲	۸۳.۵

خیلی زیاد	۳۷	۱۶.۵	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۱۵ میزان مناسب بودن تورمسافرتی از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۱۲- سوال دوازدهم

جدول ۴-۱۶ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال دوازدهم

فرآوانی	درصد فرآوانی	فرآوانی تجمعی	
خیلی کم	۴۲	۱۸.۱	۱۸.۱
کم	۵۲	۲۱.۶	۳۹.۷
متوسط	۷۸	۳۴.۵	۷۴.۱
زیاد	۳۲	۱۳.۸	۸۷.۹
خیلی زیاد	۲۸	۱۲.۱	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۱۶ میزان مناسب بودن مشاوره های ارائه شده در شرکت از نظر پاسخ دهندگان متوسط متمایل به کم است .

۱۳- سوال سیزدهم

جدول ۴-۱۷ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال سیزدهم

فرآوانی	درصد فرآوانی	فرآوانی تجمعی	
خیلی کم	۷۸	۳۳.۸	۳۳.۸
کم	۳۸	۱۶.۵	۵۰.۲

متوسط	۸۲	۳۵.۵	۸۵.۷
زیاد	۲۱	۹.۱	۹۴.۸
خیلی زیاد	۱۲	۵.۲	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۱۷ میزان مناسب بودن تامین مسکن از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۱۴- سوال چهاردهم

جدول ۴-۱۸ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال چهاردهم

	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
خیلی کم	۳۹	۱۶.۵	۱۶.۵
کم	۶۲	۲۶	۴۲.۴
متوسط	۷۴	۳۲	۷۴.۵
زیاد	۴۲	۱۸.۲	۹۲.۶
خیلی زیاد	۱۶	۷.۴	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۱۸ میزان وابستگی حقوق و مزایا به عملکرد از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۱۵- سوال پانزدهم

جدول ۴-۱۹ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال پانزدهم

	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
خیلی کم	۲۹	۱۲.۶	۱۲.۶
کم	۴۱	۱۷.۷	۳۰.۳
متوسط	۶۹	۲۹.۹	۶۰.۲

زیاد	۵۴	۲۳.۴	۸۳.۵
خیلی زیاد	۳۸	۱۶.۵	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج در جدول ۴-۱۹ میزان وابستگی حقوق و مزایا به ارشدیت از نظر پاسخ دهندگان متوسط است

۱۶- سوال شانزدهم

جدول ۴-۲۰ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال شانزدهم

فرآوانی	درصد فرآوانی	فرآوانی تجمعی	
خیلی کم	۱۸.۳	۱۸.۳	۴۸
کم	۲۰.۶	۳۸.۹	۵۴
متوسط	۲۹.۴	۶۸.۳	۷۷
زیاد	۲۳.۳	۹۱.۶	۶۱
خیلی زیاد	۸.۴	۱۰۰	۲۲
جمع	۱۰۰		۲۳۲

باتوجه به اطلاعات مندرج در جدول ۴-۲۰ میزان مناسب بودن حق بهره وری از نظر نمونه مورد بررسی متوسط است .

۱۷- سوال هفدهم

جدول ۴-۲۱ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال هفدهم

فرآوانی	درصد فرآوانی	فرآوانی تجمعی	
خیلی کم	۱۸.۲	۱۸.۲	۴۲
کم	۳۰.۳	۴۸.۵	۷۰

متوسط	۸۴	۳۶.۴	۸۴.۸
زیاد	۲۲	۹.۵	۹۴.۴
خیلی زیاد	۱۳	۵.۶	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۲۱ میزان مناسب بودن پرداخت اضافه کاری از نظر پاسخ

دهندگان متوسط است

۱۸- سوال هجدهم

جدول ۴-۲۲ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال هجدهم

	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
خیلی کم	۳۳	۱۴.۲	۱۴.۲
کم	۶۷	۲۸.۹	۴۳.۱
متوسط	۷۹	۳۴.۱	۷۷.۲
زیاد	۲۵	۱۱.۱	۸۸.۴
خیلی زیاد	۲۷	۱۱.۶	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۲۲ میزان مناسب بودن پرداخت فوق العاده منطقه از نظر

نمونه مورد بررسی متوسط است.

۱۹- سوال نوزدهم

جدول ۴-۲۳ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال نوزدهم

	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
خیلی کم	۴۸	۱۸.۹	۱۸.۹
کم	۵۵	۲۴.۲	۴۳.۲

متوسط	۸۱	۶۵.۷	۷۸.۹
زیاد	۲۱	۹.۳	۸۸.۱
خیلی زیاد	۲۷	۱۱.۹	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۲۳ میزان مناسب بودن پرداخت اضافه شایستگی از نظر پاسخ دهندگان متوسط است.

۲۰- سوال بیستم

جدول ۴-۲۴ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال بیستم

فرآوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	
خیلی کم	۱۶	۱۶	۳۷
کم	۲۰.۳	۳۶.۴	۴۷
متوسط	۳۶.۸	۷۳.۲	۸۵
زیاد	۱۴.۷	۸۷.۹	۳۴
خیلی زیاد	۱۲.۱	۱۰۰	۲۸
جمع	۱۰۰		۲۳۲

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۲۴ میزان پرداخت براساس اصول وقواعد یکسان ، از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۲۱- سوال بیست و یکم

جدول ۴-۲۵ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال بیست و یکم

فرآوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	
خیلی کم	۳۳.۳	۳۳.۳	۷۷
کم	۲۵.۵	۵۸.۹	۵۹

متوسط	۶۸	۲۹.۴	۸.۳
زیاد	۱۷	۷.۴	۹۵.۷
خیلی زیاد	۱۰	۴.۳	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۲۵ میزان ترفیع براساس مهارت کاری از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۲۲- سوال بیست و دوم

جدول ۴-۲۶ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال بیست و دوم

فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	
خیلی کم	۴۳	۱۸.۵	۱۸.۵
کم	۵۳	۴۱.۴	۲۲.۸
متوسط	۸۰	۷۵.۹	۳۴.۵
زیاد	۳۴	۹۰.۵	۱۴.۷
خیلی زیاد	۲۲	۱۰۰	۹.۵
جمع	۲۳۲		۱۰۰

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۲۶ میزان ترفیع براساس تجربه کاری از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۲۳- سوال بیست و سوم

جدول ۴-۲۷ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال بیست و سوم

فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	
خیلی کم	۴۸	۲۰.۷	۲۰.۷
کم	۳۸	۳۷.۱	۱۶.۴

متوسط	۷۴	۳۱.۹	۶۹
زیاد	۴۱	۱۷.۷	۸۶.۶
خیلی زیاد	۳۱	۱۳.۴	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۲۷ میزان ترفیع براساس عملکرد مثبت و کارائی از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۲۴-سوال بیست و چهارم

جدول ۴-۲۸ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال بیست و چهارم

فرآوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	
خیلی کم	۱۲.۱	۱۲.۱	۲۸
کم	۱۹	۳۱.۲	۴۴
متوسط	۳۵.۵	۶۶.۷	۸۲
زیاد	۱۷.۳	۸۴	۴۰
خیلی زیاد	۱۶	۱۰۰	۳۷
جمع	۱۰۰		۲۳۲

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۲۸ میزان ترفیع براساس ارشدیت از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۲۵-سوال بیست و پنجم

جدول ۴-۲۹ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال بیست و پنجم

فرآوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	
خیلی کم	۱۸.۶	۱۸.۶	۴۸
کم	۲۷.۱	۴۵.۷	۷۰

متوسط	۵۹	۲۲.۹	۶۸.۹
زیاد	۳۹	۱۵.۱	۸۳.۷
خیلی زیاد	۴۲	۱۶.۳	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۲۹ میزان تاثیر انتخاب کارمند نمونه درارتقا از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۲۶- سوال بیست و ششم

جدول ۳۰-۳۰ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال بیست و ششم

فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
خیلی کم	۴۲	۱۸.۱
کم	۶۸	۴۷.۴
متوسط	۶۹	۷۷.۲
زیاد	۲۳	۸۷.۱
خیلی زیاد	۳۰	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۳۰ میزان تاثیر طرحهای جانشینی درارتقا از نظر پاسخ دهندگان متوسط متمایل به کم است .

۲۷- سوال بیست و هفتم

جدول ۴-۳۱ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال بیست و هفتم

فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
خیلی کم	۳۷	۱۵.۹
کم	۶۱	۴۲.۲

متوسط	۶۷	۲۸.۹	۷۱.۱
زیاد	۴۱	۱۷.۷	۸۸.۸
خیلی زیاد	۲۶	۱۱.۲	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۳۱ میزان ارتقا براساس قواعد یکسان از نظر پاسخ دهندگان متوسط متمایل به کم است .

۲۸- سوال بیست و هشتم

جدول ۴-۳۲ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال بیست و هشتم

فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
خیلی کم	۷۴	۳۰.۷
کم	۴۸	۵۰.۹
متوسط	۷۶	۸۲.۲
زیاد	۳۳	۹۵.۹
خیلی زیاد	۱۰	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۳۲ میزان فرصت ادامه تحصیل از نظر نمونه مورد بررسی متوسط است .

۲۹- سوال بیست و نهم

جدول ۴-۳۳ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال بیست و نهم

فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
خیلی کم	۳۷	۱۶.۳
کم	۶۱	۴۳.۲

متوسط	۶۷	۲۹.۵	۷۲.۷
زیاد	۴۱	۱۸.۱	۹۰.۷
خیلی زیاد	۲۱	۹.۳	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج در جدول ۴-۳۳ میزان سمینارها و سخنرانیها برای دادن اطلاعات از نظر پاسخ دهندگان متوسط متمایل به کم است .

۳۰- سوال سی

جدول ۴-۳۴ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال سی

فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	
۵۳	۲۲.۸	۲۲.۸	خیلی کم
۳۷	۱۵.۹	۳۸.۸	کم
۷۵	۳۲.۳	۷۱.۱	متوسط
۴۰	۱۷.۲	۸۸.۴	زیاد
۲۷	۱۱.۶	۱۰۰	خیلی زیاد
۲۳۲	۱۰۰		جمع

باتوجه به اطلاعات مندرج در جدول ۴-۳۴ میزان برگزاری کلاسهای تخصصی مرتبط با کار از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۳۱- سوال سی و یک

جدول ۴-۳۵ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال سی و یک

فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	
۳۰	۱۲.۹	۱۲.۹	خیلی کم
۶۷	۲۸.۸	۴۱.۶	کم

متوسط	۶۶	۲۸.۳	۷۰
زیاد	۳۹	۱۶.۷	۸۶.۷
خیلی زیاد	۳۱	۱۳.۳	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۳۵ میزان آموزش ازراه دور از نظر پاسخ دهندگان کم است .

۳۲-سوال سی و دو

جدول ۴-۳۶ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال سی و دو

فرآوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	
خیلی کم	۳۸	۱۶.۵	۱۶.۵
کم	۵۲	۲۲.۵	۳۹
متوسط	۷۹	۳۴.۲	۷۳.۲
زیاد	۲۶	۱۱.۳	۸۴.۴
خیلی زیاد	۳۶	۱۵.۶	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۳۶ میزان آموزش ضمن خدمت از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۳۳-سوال سی و سه

جدول ۴-۳۷ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال سی و سه

فرآوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	
خیلی کم	۶۰	۲۶	۲۶
کم	۳۴	۱۴.۷	۴۰.۷

متوسط	۸۵	۳۶.۸	۷۷.۵
زیاد	۳۱	۱۳.۴	۹۰.۹
خیلی زیاد	۲۱	۹.۱	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج در جدول ۴-۳۷ میزان آموزش مهارت‌های شخصی (کامپیوتر و زبان و مانند آن) از نظر نمونه مورد بررسی متوسط است .

۱۴- سوال سی و چهار

جدول ۴-۳۸ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال سی و چهار

	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
خیلی کم	۵۲	۲۲.۴	۲۲.۴
کم	۵۴	۲۳.۳	۴۵.۷
متوسط	۷۰	۳۰.۲	۵۷.۹
زیاد	۲۷	۱۱.۶	۸۷.۵
خیلی زیاد	۲۹	۱۲.۵	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج در جدول ۴-۳۸ میزان جذابیت شغل از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۳۵- سوال سی و پنج

جدول ۴-۳۹ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال سی و پنج

	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
خیلی کم	۴۱	۱۸.۶	۱۸.۶

کم	۳۹	۱۷.۶	۳۶.۲
متوسط	۶۶	۲۹.۹	۶۶.۱
زیاد	۴۸	۲۱.۷	۸۷.۸
خیلی زیاد	۲۷	۱۲.۲	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۳۹ میزان ارتباط شغل با روحیات فرد از نظر پاسخ

دهندگان متوسط است .

۳۶-سوال سی و شش

جدول ۴-۴۰ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال سی و شش

فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	
خیلی کم	۳۷	۱۶.۷	۱۶.۷
کم	۴۶	۲۰.۷	۳۷.۴
متوسط	۶۵	۲۹.۳	۶۶.۷
زیاد	۵۱	۲۳	۸۹.۶
خیلی زیاد	۳۳	۱۰.۴	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۴۰ میزان ارتباط شغل با مهارت و تخصص فرد

از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۳۷-سوال سی و هفت

جدول ۴-۴۱ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال سی و هفت

فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	
---------	--------------	---------------	--

خیلی کم	۲۷	۱۱.۷	۱۱.۷
کم	۳۹	۱۶.۹	۲۸.۶
متوسط	۸۴	۳۶.۴	۶۴.۹
زیاد	۴۳	۱۸.۶	۸۳.۵
خیلی زیاد	۳۸	۱۶.۵	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج در جدول ۴-۴۱ میزان یکنواختی وبدون چالش بودن کار از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۳۸-سوال سی و هشت

جدول ۴-۴۲ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال سی و هشت

فرآوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	
خیلی کم	۲۳	۹.۵	۹.۵
کم	۳۸	۱۶.۵	۲۶
متوسط	۹۱	۳۹.۴	۶۵.۴
از زیاد	۴۶	۱۹.۹	۸۵.۳
خیلی زیاد	۳۴	۱۴.۷	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج در جدول ۴-۴۲ میزان استقلال کاری از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۳۹-سوال سی و نه

جدول ۴-۴۳ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال سی و نه

فرآوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	
خیلی کم	۳۳	۱۴.۳	۱۴.۳

کم	۴۵	۱۹.۵	۳۳.۸
متوسط	۸۷	۳۷.۷	۷۱.۴
زیاد	۳۹	۱۶.۹	۸۸.۳
خیلی زیاد	۲۷	۱۱.۷	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۴۳ میزان اهمیت شغل از نظر سازمان از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۴۰-سوال چهل

جدول ۴-۴۴ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال چهل

	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
خیلی کم	۳۲	۱۳.۸	۱۳.۸
کم	۴۸	۲۰.۷	۳۴.۵
متوسط	۷۲	۳۱	۶۵.۵
زیاد	۴۱	۱۷.۷	۸۳.۲
خیلی زیاد	۳۹	۱۶.۸	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۴۴ میزان اهمیت شغل از نظر کارکنان از نظر نمونه مورد بررسی متوسط است .

۴۱-سوال چهل و یک

جدول ۴-۴۵ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال چهل و یک

	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
--	---------	--------------	---------------

خیلی کم	۴۳	۱۸.۵	۱۸.۵
کم	۷۲	۳۱	۴۹.۶
متوسط	۷۸	۳۳.۶	۸۳.۲
زیاد	۲۷	۱۱.۶	۹۴.۸
خیلی زیاد	۱۲	۵.۲	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۴۵ میزان عشق ورزیدن به شغل از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۴۲-سوال چهل و دو

جدول ۴-۴۶ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال چهل و دو

فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	
خیلی کم	۴۶	۱۹.۹	۱۹.۹
کم	۶۲	۲۶.۸	۴۶.۸
متوسط	۷۶	۳۲.۹	۷۹.۷
زیاد	۲۶	۱۱.۳	۹۰.۹
خیلی زیاد	۲۱	۹.۱	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۴۶ میزان تنوع شغل از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۴۳-سوال چهل و سه

جدول ۴-۴۷ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال چهل و سه

فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	
خیلی کم	۳۲	۱۳.۹	۱۳.۹
کم	۵۰	۲۱.۶	۳۵.۵
متوسط	۸۳	۳۵.۹	۷۱.۴
زیاد	۳۹	۱۶.۹	۸۸.۳
خیلی زیاد	۲۷	۱۱.۷	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۴۷ میزان محسوس بودن نتیجه کار از نظر پاسخ دهندگان متوسط است .

۴۴-سوال چهل و چهار

جدول ۴-۴۸ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال چهل و چهار

فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	
خیلی کم	۱۵	۶.۴	۶.۴
کم	۲۱	۹	۱۵.۵
متوسط	۸۳	۳۵.۶	۵۱.۱
زیاد	۶۵	۲۷.۹	۷۹
خیلی زیاد	۴۹	۲۱	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۴۸ میزان تمایل به پاسخگوئی به پیشنهاد شغل درسازمان دیگر از نظر پاسخ دهندگان متوسط متمایل به زیاد است .

۴۵-سوال چهل و پنج

جدول ۴-۴۹ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال چهل و پنج

فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
خیلی کم	۹	۳.۹
کم	۱۰	۸.۲
متوسط	۷۶	۴۰.۹
زیاد	۷۴	۷۲.۸
خیلی زیاد	۶۳	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۴۹ میزان تمایل به ارتقا درسازمان دیگر از نظرپاسخ دهندگان متوسط متمایل به زیاداست .

۴۶-سوال چهل و شش

جدول ۴-۵۰ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال چهل و شش

فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
خیلی کم	۲۶	۱۱.۲
کم	۳۶	۲۶.۷
متوسط	۹۱	۶۵.۹
زیاد	۵۳	۸۸.۸
خیلی زیاد	۲۶	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۵۰ میزان شناختن قدر شما درسازمان از نظرپاسخ دهندگان متوسط است .

۴۷-سوال چهل و هفت

جدول ۴-۵۱ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال چهل و هفت

فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
---------	--------------	---------------

خیلی کم	۱۸	۷.۷	۷.۷
کم	۲۲	۹.۴	۱۷.۱
متوسط	۸۸	۳۷.۶	۵۴.۷
زیاد	۸۲	۳۵	۸۹.۷
خیلی زیاد	۲۳	۱۰.۳	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۵۱ میزان ارزش قائل شدن کارکنان برای امکانات شرکت از نظر پاسخ دهندگان متوسط متمایل به زیاد است .

۴۸-سوال چهل و هشت

جدول ۴-۵۲ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال چهل و هشت

فرآوانی	درصد فرآوانی	فرآوانی تجمعی	
خیلی کم	۱۴.۲	۱۴.۲	۳۳
کم	۷.۷	۲۱.۹	۱۸
متوسط	۳۴.۸	۵۶.۷	۸۱
زیاد	۲۷	۸۳.۷	۶۳
خیلی زیاد	۱۶.۳	۱۰۰	۳۸
جمع	۱۰۰		۲۳۲

باتوجه به اطلاعات مندرج درجدول ۴-۵۲ میزان پذیرفتن شرایط سازمان برای حفظ موقعیت از نظر نمونه مورد بررسی متوسط است .

۴۹-سوال چهل و نه

جدول ۴-۵۳ تفکیک نمونه بر اساس پاسخگویی به سوال چهل و نه

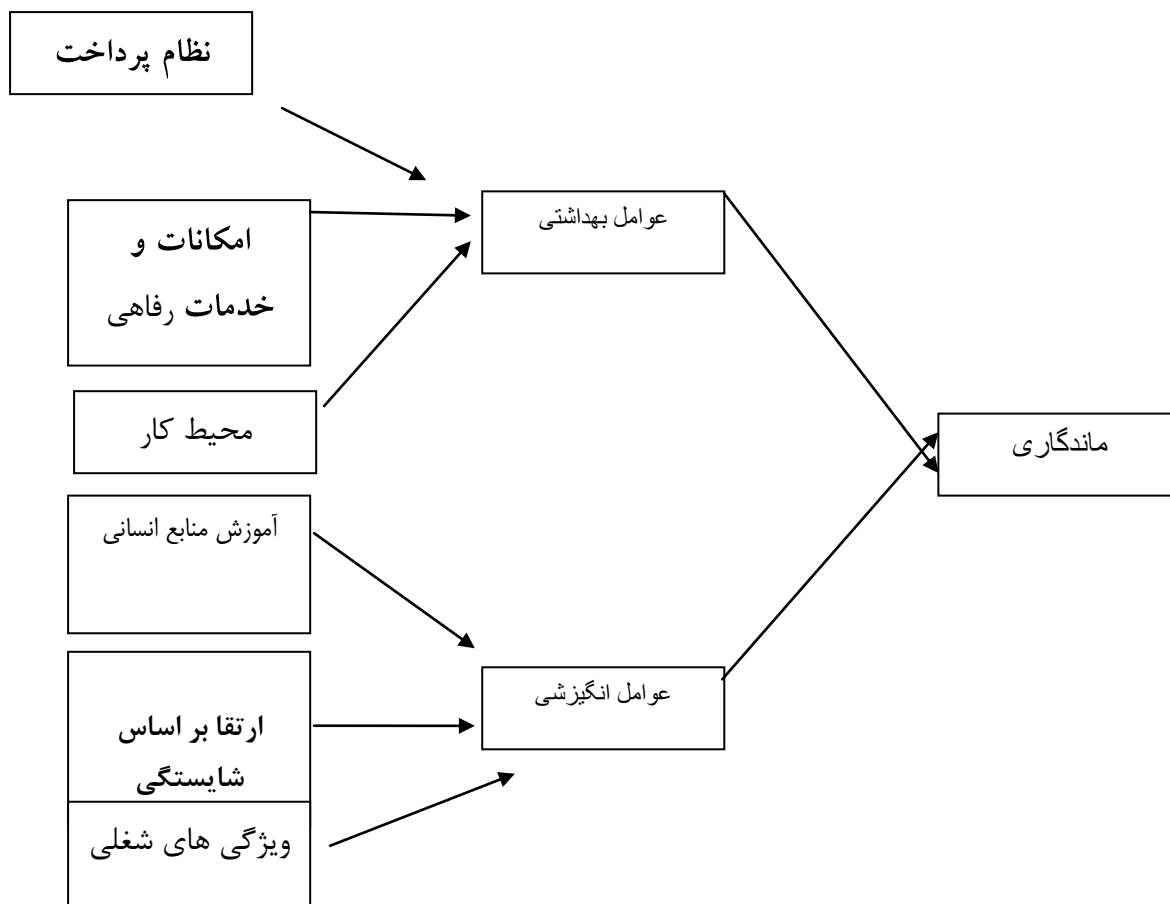
فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	
۱۹	۸.۲	۸.۲	خیلی کم
۱۰	۳	۱۱.۲	کم
۵۳	۲۲.۸	۳۴.۱	متوسط
۷۲	۳۱	۶۵.۱	زیاد
۷۸	۳۴.۹	۱۰۰	خیلی زیاد
۲۳۲	۱۰۰		جمع

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۴-۵۳ میزان تمایل کارکنان برای خروج سازمان از نظر پاسخ دهندگان در حد خیلی زیاد است .

۴-۳ مدل تحلیلی ارائه شده در معادلات ساختاری:

در نمودار ۴-۵۴ مدل ارائه شده در تحقیق که بر اساس فرضیات تحقیق ترسیم گردیده نشان داده

میشود و به کمک نرم افزار لیزرل قابل قبول بودن وصحت این مدل مورد بررسی قرار میگیرد



شکل ۴-۱ مدل تحلیلی تحقیق

قبل از آزمون فرضیات توسط معادلات ساختاری و تحلیل مسیر می بایستی ابتدا خطی بودن و نرمال بودن مدل مذکور را توسط آزمون رگرسیون و آزمون کولموگروف اسمیروف بررسی گردد و در صورت خطی و نرمال بودن، آزمون معادلات ساختاری صورت می پذیرد.

۴-۴ آزمون نرمال بودن داده‌ها:

در این قسمت ابتدا به بررسی نرمال بودن متغیرها با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیروف می پردازیم که نتایج آن بشرح زیر است.

فرض صفر آزمون عبارت است از: نرمال بودن توزیع دو متغیر و فرض مقابل عبارت است از: عدم نرمال بودن توزیع دو متغیر مورد بررسی. در صورتی که سطح معنی داری آزمون کمتر از ۰.۰۵ باشد فرض صفر را رد کرده و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت توزیع داده ها نرمال نیست. در صورتی که سطح معنی داری آزمون بیشتر از ۰.۰۵ باشد فرض صفر را می پذیریم و توزیع داده ها نرمال است.

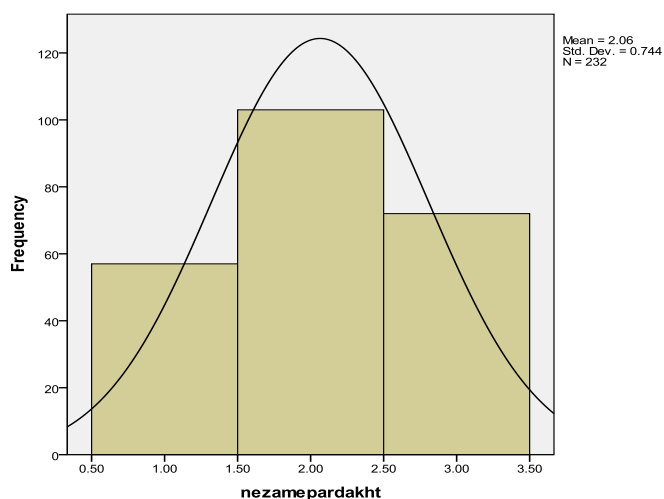
۴-۵-۱ آزمون نرمال بودن داده ها در فرضیه اول:

«نظام پرداخت با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.»

تعداد	مقدار آماره z	سطح معنی داری
۲۳۲	۰.۷۷۴	۰.۵۸۷

جدول ۴-۵۴ نتایج توزیع دو متغیر فرضیه اول

با توجه به جدول فوق از آنجا که سطح معنی داری آزمون نرمال بودن متغیر های مورد نظر از ۰.۰۵ بیشتر است، بنابراین فرض صفر را پذیرفته و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت توزیع متغیر ها نرمال است.



شکل ۴-۲ نمودار هیستوگرام نرمال بودن مربوط به نظام پرداخت

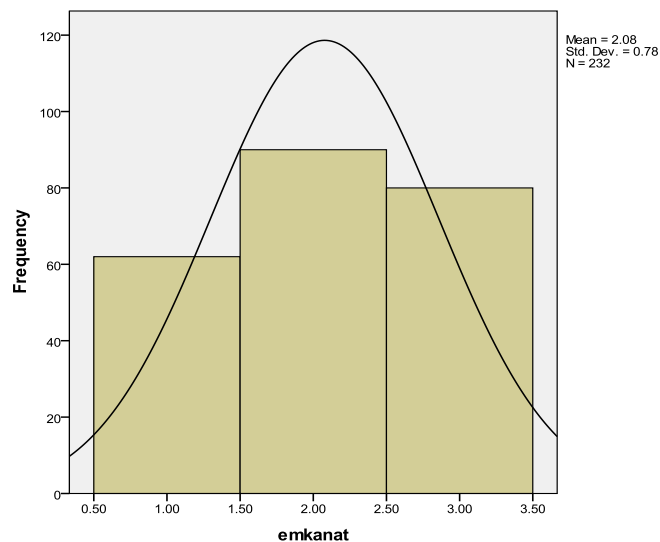
۴-۵-۲ آزمون نرمال بودن داده هادر فرضیه دوم:

«امکانات و خدمات رفاهی سازمان با حفظ ونگهداری منابع انسانی رابطه دارد.»

تعداد	مقدار آماره Z	سطح معنی داری
۲۳۲	۰.۶۵۸	۰.۶۵۸

جدول ۴-۵ نتایج توزیع دو متغیر فرضیه دوم

با توجه به جدول فوق از آنجا که سطح معنی داری آزمون نرمال بودن متغیر های مورد نظر از ۰.۰۵ بیشتر است، بنابراین فرض صفر را پذیرفته و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت توزیع متغیر ها نرمال است.



شکل ۴-۳ نمودار هیستوگرام نرمال بودن مربوط به نظام امکانات و خدمات رفاهی سازمان

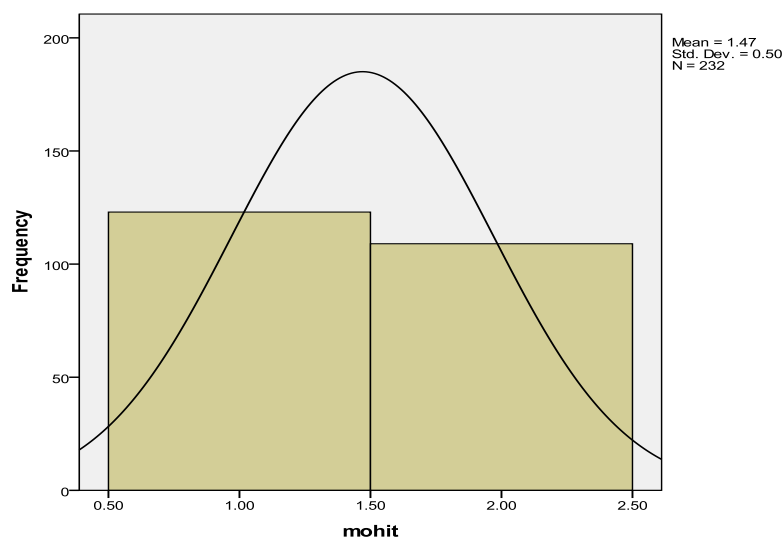
۴-۵-۳ آزمون نرمال بودن داده هادر فرضیه سوم:

« محیط کار با نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.»

تعداد	مقدار آماره z	سطح معنی داری
۲۳۲	۰.۸۲۳	۰.۰۶

جدول ۴-۵۶ نتایج توزیع دو متغیر فرضیه سوم

با توجه به جدول فوق از آنجا که سطح معنی داری آزمون نرمال بودن متغیر های مورد نظر از ۰.۰۵ بیشتر است، بنابراین فرض صفر را پذیرفته و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت توزیع متغیر ها نرمال است.



شکل ۴-۴ نمودار هیستوگرام نرمال بودن مربوط به محیط کار

۴-۵-۴ آزمون نرمال بودن داده هادر فرضیه چهارم:

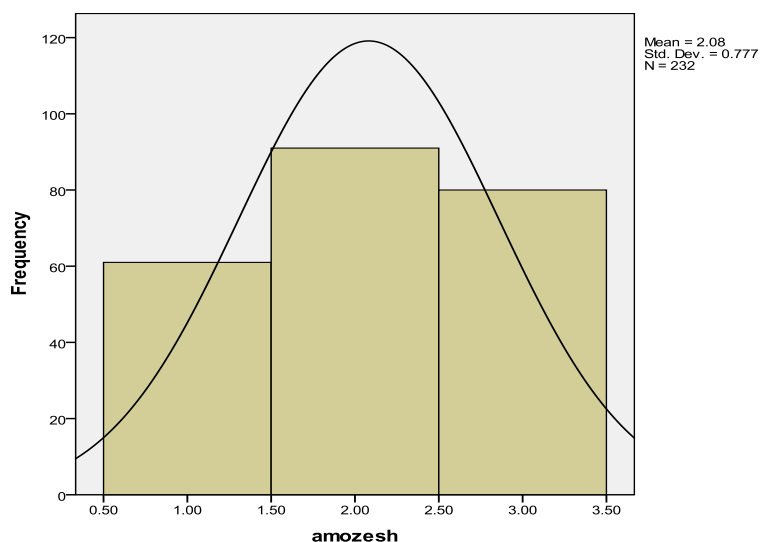
آموزش منابع انسانی با نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.»

تعداد	مقدار آماره z	سطح معنی داری
۲۳۲	۰.۶۰۲	۰.۱۸۳

جدول ۴-۵۷ نتایج توزیع دو متغیر فرضیه چهارم

با توجه به جدول فوق از آنجا که سطح معنی داری آزمون نرمال بودن متغیر های مورد نظر از ۰.۰۵

بیشتر است، بنابراین فرض صفر را پذیرفته و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت توزیع متغیر ها نرمال است.



شکل ۴-۵ نمودار هیستوگرام نرمال بودن مربوط به آموزش منابع انسانی

۴-۵-۵ آزمون نرمال بودن داده هادر فرضیه پنجم :

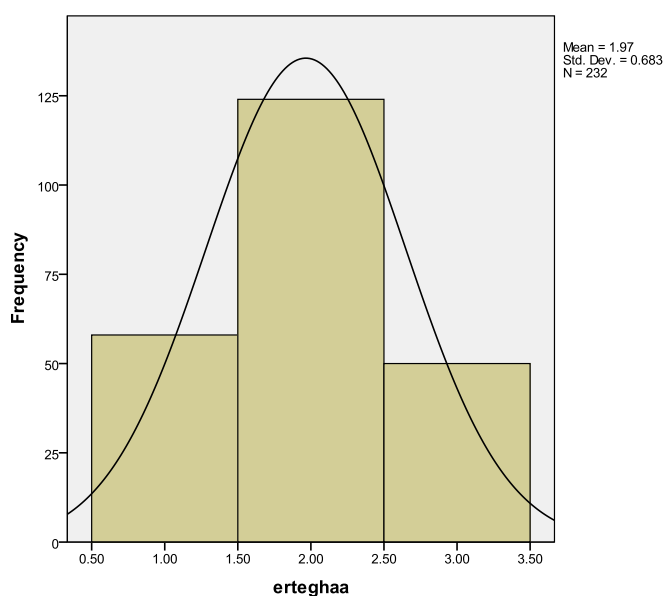
« ارتقا بر اساس شایستگی با نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.»

تعداد	مقدار آماره z	سطح معنی داری
۲۳۲	۰.۴۲۹	۰.۷۶۸

جدول ۴-۵۸ نتایج توزیع دو متغیر فرضیه پنجم

با توجه به جدول فوق از آنجا که سطح معنی داری آزمون نرمال بودن متغیر های مورد نظر از ۰.۰۵

بیشتر است، بنابراین فرض صفر را پذیرفته و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت توزیع متغیر ها نرمال است.



شکل ۶-۴ نمودار هیستوگرام نرمال بودن مربوط به ارتقا براساس شایستگی

۶-۵-۴ آزمون نرمال بودن داده هادر فرضیه ششم :

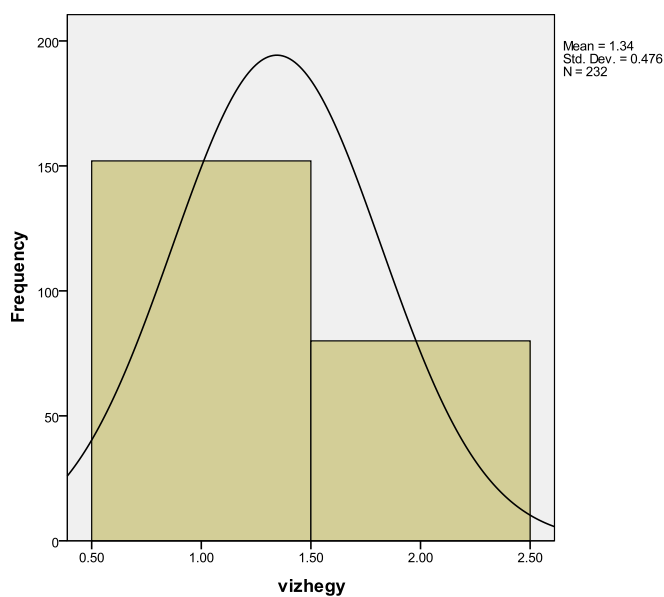
« ویژگی های شغلی با ماندگاری منابع انسانی رابطه دارد.»

تعداد	مقدار آماره Z	سطح معنی داری
۲۳۲	۰.۸۸۴	۰.۰۹

جدول ۴-۵۹ نتایج توزیع دو متغیر فرضیه ششم

با توجه به جدول فوق از آنجا که سطح معنی داری آزمون نرمال بودن متغیر های مورد نظر از ۰.۰۵

بیشتر است، بنابر این فرض صفر را پذیرفته و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت توزیع متغیر ها نرمال است.



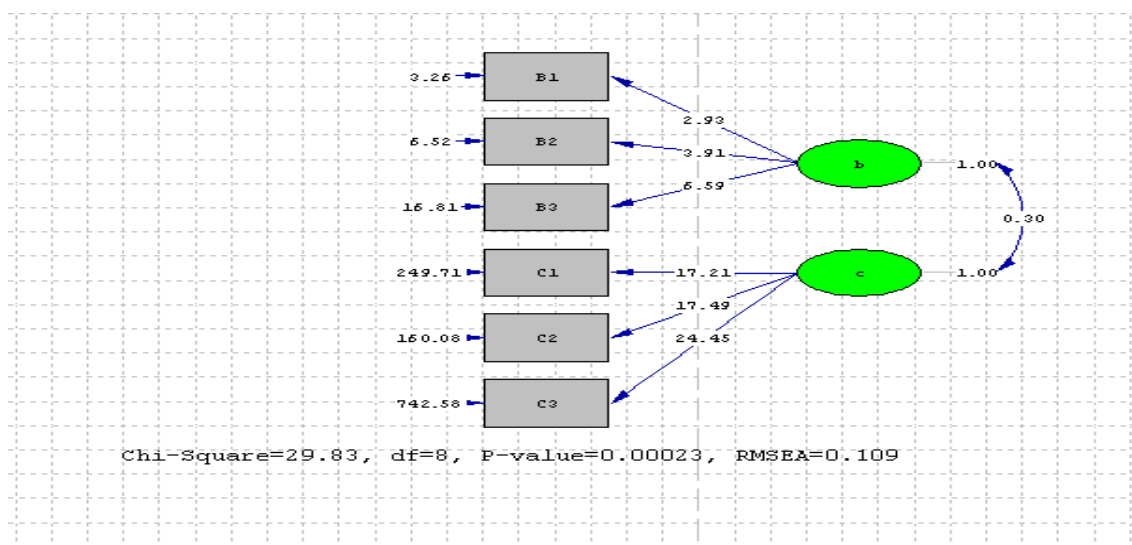
شکل ۴-۷ نمودار هیستوگرام نرمال بودن مربوط به ویژگیهای شغلی

۴-۶ نتایج حاصل از تحلیل مسیر:

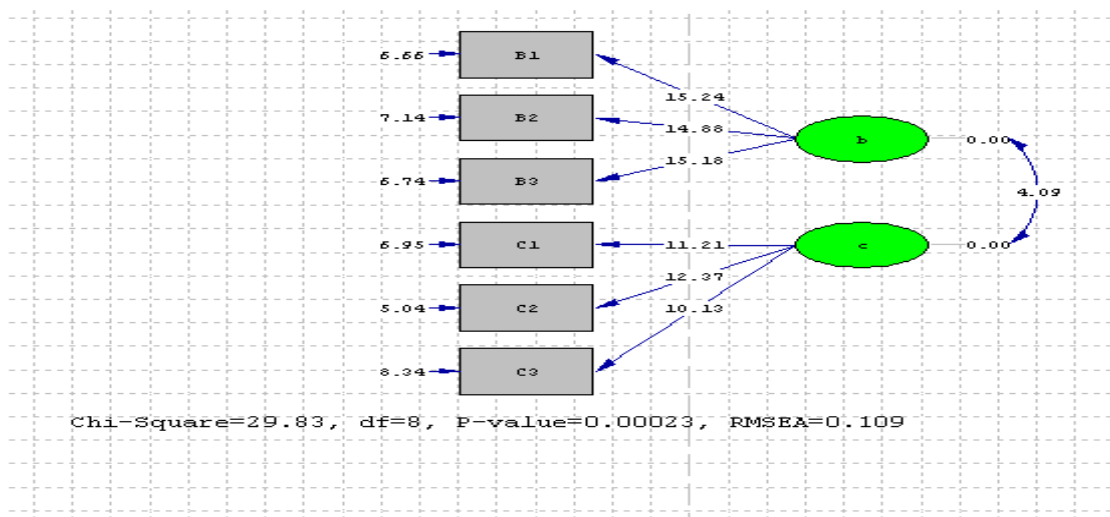
برای ارزیابی مدل ارائه شده تحلیل مسیرا ابتدا توسط شاخصهای برازندگی، میزان برازندگی، روائی و مطلوبیت مدل مورد تحقیق قرار می گیرد و سپس بکمک پارامترهای مدل (ضرایب مسیر استاندارد شده، R^2 ، T و ضرایب استاندارد نشده) هر یک از شش فرضیه ارائه شده در تحقیق مورد آزمون قرار می گیرد.

الف - شکلهای ارزیابی پارامترهای مدل:

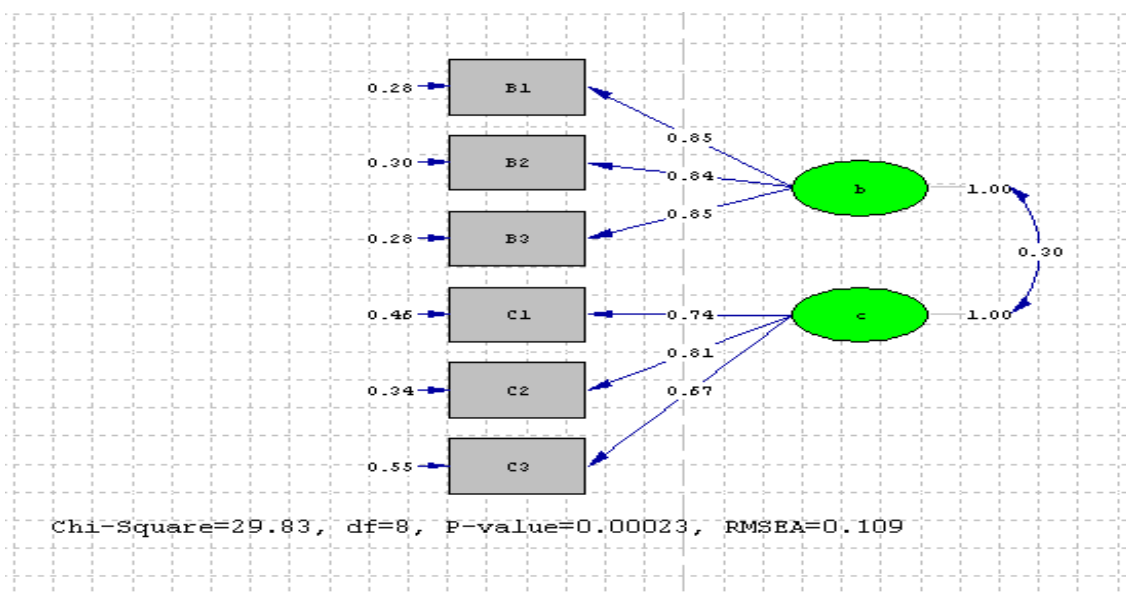
در شکلهای ذیل مقادیری که برای اثبات فرضیه ها و مدل تحقیق استفاده گردیده است بصورت نمای شماتیک نرم افزار لیزرل نمایش داده شده است.



شکل شماره ۴-۸ ضرایب استاندارد نشده نتایج تحلیل مسیر



شکل شماره ۴-۹ میزان T نتایج تحلیل مسیر



شکل شماره ۴-۱۰ میزان ضرایب استاندارد شده نتایج تحلیل مسیر

B1 = 2.93*b, Errorvar.= 3.26 , R² = 0.72
(0.19) (0.49)
15.24 6.66

B2 = 3.91*b, Errorvar.= 6.52 , R² = 0.70
(0.26) (0.91)
14.88 7.14

B3 = 6.59*b, Errorvar.= 16.81, R² = 0.72
(0.43) (2.49)
15.18 6.74

C1 = 17.21*c, Errorvar.= 249.71, R² = 0.54
(1.53) (35.92)
11.21 6.95

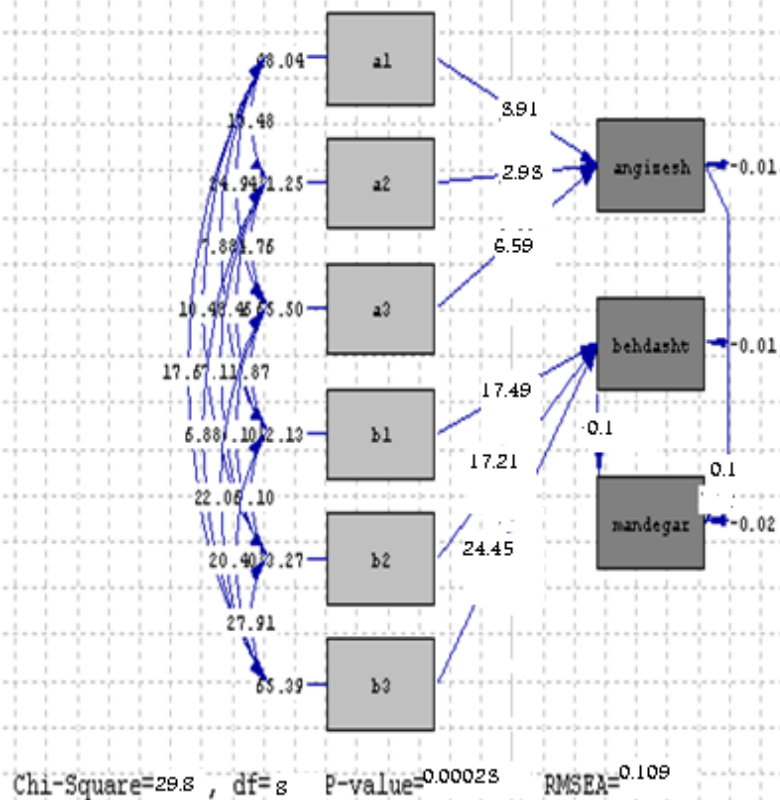
C2 = 17.49*c, Errorvar.= 160.08, R² = 0.66
(1.41) (31.78)
12.37 5.04

C3 = 24.45*c, Errorvar.= 742.58, R² = 0.45
(2.41) (89.03)
10.13 8.34

Normed Fit Index (NFI) = 0.95
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.93
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.51
Comparative Fit Index (CFI) = 0.96
Incremental Fit Index (IFI) = 0.96
Relative Fit Index (RFI) = 0.91

Critical N (CN) = 144.40

شکل ۴-۱۱ محاسبات انجام شده در تحلیل مسیر نرم افزار لیزرل



شکل ۴-۱۲ کلیه ضرایب و ارتباط طراحی شده در نرم افزار لیزرل

ب - تجزیه و تحلیل فرضیه ها

برای بررسی فرضیه های ارائه شده در تحقیق از پارامترهای ضرایب استاندارد شده (تاثیر مستقیم یک متغیر روی متغیر دیگر) ، R^2 (مقادیر واریانس تبیین شده) ، T و ضرایب استاندارد نشده (برآورد) جهت تائید و یا رد فرضیه ها استفاده گردیده است .

تجزیه و تحلیل فرضیه اول

«نظام پرداخت با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.»

این فرضیه به بررسی رابطه بین نظام پرداخت با حفظ و نگهداری منابع انسانی پرداخته ، که برای

سنجش این متغیر هفت سؤال (سؤالات ۱۴-۲۰ پرسشنامه) طراحی گردیده است.

فرض صفر : نظام پرداخت با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه ندارد.

فرض مقابل : نظام پرداخت با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

پارامتر استاندارد	R^2	T	برآورد
۰.۸۱	۰.۶۶	۱۲.۳۷	۱۷.۴۹

جدول ۴-۶۰ نتایج تحلیل مسیرفرضیه اول

در جدول پارامتر های معناداری را گزارش می هد .به طور کلی مدل بیان شده در سطح

۰.۰۵ ($P=0.00023$) معنادار است.

بنابراین فرض صفر رد می شود و می توان گفت : : نظام پرداخت با ماندگاری منابع انسانی رابطه

دارد.

تجزیه و تحلیل فرضیه دوم

« امکانات و خدمات رفاهی سازمان با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.»

این فرضیه به بررسی رابطه بین امکانات و خدمات رفاهی سازمان با حفظ و نگهداری منابع انسانی می پردازد که برای سنجش این متغیر ۶ سؤال (سؤالات ۸-۱۳ پرسشنامه) طراحی گردیده است.

فرض صفر: امکانات و خدمات رفاهی سازمان با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه ندارد.

فرض مقابل: امکانات و خدمات رفاهی سازمان با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

پارامتر استاندارد	R^2	T	برآورد
۰.۷۴	۰.۵۴	۱۱.۲۱	۱۷.۲۱

جدول ۴-۶۱ نتایج تحلیل مسیر فرضیه دوم

به طور کلی مدل بیان شده در سطح 0.05 ($P=0.00023$) معنادار است.

بنابراین فرض صفر رد می شود و می توان گفت :: امکانات و خدمات رفاهی سازمان با ماندگاری منابع انسانی رابطه دارد.

تجزیه و تحلیل فرضیه سوم:

« محیط کار با ماندگاری منابع انسانی رابطه دارد.»

این فرضیه به بررسی رابطه بین محیط کار با ماندگاری منابع انسانی در سازمان می پردازد که برای سنجش این متغیر ۶ سؤال (سوالات ۱-۶ پرسشنامه) طراحی گردیده است.

فرض صفر: محیط کار با ماندگاری منابع انسانی رابطه ندارد.

فرض مقابل: محیط کار با ماندگاری منابع انسانی رابطه دارد.

پارامتر استاندارد	R^2	T	برآورد
۰.۶۷	۰.۴۵	۱۰.۱۳	۲۴.۴۵

جدول ۴-۶۲ نتایج تحلیل مسیر فرضیه سوم

به طور کلی مدل بیان شده در سطح ۰.۰۵ ($P=0.00023$) معنادار است

بنابراین فرض صفر رد می شود و می توان گفت: محیط کار با ماندگاری منابع انسانی رابطه دارد.

تجزیه و تحلیل فرضیه چهارم:

فرضیه چهارم:

« آموزش منابع انسانی با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد. »

این فرضیه به بررسی رابطه بین آموزش منابع انسانی با حفظ و نگهداری منابع انسانی می پردازد

که برای سنجش این متغیر شش سؤال (سوالات ۲۸-۳۳ پرسشنامه) طراحی شده است.

فرض صفر: آموزش منابع انسانی با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه ندارد.

فرض مقابل: آموزش منابع انسانی با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

پارامتر استاندارد	R^2	T	برآورد
۰.۸۴	۰.۷	۱۴.۸۸	۳.۹۱

جدول ۴-۶۳ نتایج تحلیل مسیر فرضیه چهارم

به طور کلی مدل بیان شده در سطح ۰.۰۵ ($P=0.00023$) معنادار است

بنابراین فرض صفر رد می شود و می توان گفت: آموزش منابع انسانی با ماندگاری منابع انسانی رابطه دارد.

تجزیه و تحلیل فرضیه پنجم:

فرضیه پنجم:

« ارتقا بر اساس شایستگی با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.»

این فرضیه به بررسی رابطه بین ارتقا بر اساس شایستگی با حفظ و نگهداری منابع انسانی می پردازد که برای سنجش این متغیر هفت سؤال (سوالات ۲۱-۲۷ پرسشنامه) طراحی شده است.

فرض صفر: ارتقا بر اساس شایستگی با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه ندارد.

فرض مقابل: ارتقا بر اساس شایستگی با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

پارامتر استاندارد	R^2	T	برآورد
۰.۸۵	۰.۷۲	۱۵.۲۴	۲.۹۳

جدول ۴-۶۴ نتایج تحلیل مسیر فرضیه پنجم

به طور کلی مدل بیان شده در سطح 0.05 ($P=0.00023$) معنادار است.

بنابراین فرض صفر رد می شود و می توان گفت: ارتقا بر اساس شایستگی با ماندگاری منابع انسانی رابطه دارد.

تجزیه و تحلیل فرضیه ششم:

فرضیه ششم:

«ویژگی های شغلی با ماندگاری منابع انسانی رابطه دارد.»

این فرضیه به بررسی رابطه بین ویژگی های شغلی با حفظ و نگهداری منابع انسانی می پردازد که برای سنجش این متغیر ده سؤال (سوالات ۳۴-۴۳ پرسشنامه) طراحی شده است. فرض صفر: ویژگی های شغلی با نگهداری منابع انسانی رابطه ندارد. فرض مقابل: ویژگی های شغلی با نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

پارامتر استاندارد	R^2	T	برآورد
۰.۸۵	۰.۷۲	۱۵.۱۸	۶.۵۹

جدول ۴-۶۵ نتایج تحلیل مسیر فرضیه ششم

به طور کلی مدل بیان شده در سطح ۰.۰۵ ($P=0.00023$) معنادار است.

بنابراین فرض صفر رد می شود و می توان گفت :: ویژگی های شغلی با ماندگاری منابع انسانی رابطه دارد.

ج- نتایج تحلیل مسیر برای عامل ماندگاری :

در این مرحله طبق مدل تحقیق نتایج سه فرضیه اول بعنوان عوامل بهداشتی و نتایج سه فرضیه دوم بعنوان عوامل انگیزشی در نظر گرفته شده است و ارتباط این دو عامل با متغیر وابسته ماندگاری از طریق نرم افزار لیزرل بررسی می گردد نتایج بدست آمده در جدول ۴-۷۹ نشان داده شده است .

عامل	ضرایب	R^2	T	ضرایب
	استاندارد شده			استاندارد نشده
ماندگاری	انگیزشی	0.65	۰.۱۱	۰.۱
	بهداشتی	0.67	۰.۱۹	۰.۱

جدول ۴-۶۶ نتایج حاصل از تحلیل مسیر عوامل ماندگاری

به طور کلی مدل بیان شده در سطح ۰.۰۵ ($P=0.00023$) معنادار است.

د - شاخص های برازندگی :

با آنکه انواع گوناگون آزمون ها که به گونه کلی شاخص های برازندگی نامیده می شوند پیوسته در حال مقایسه، توسعه و تکامل می باشند اما هنوز درباره حتی یک آزمون بهینه نیز

توافق همگانی وجود ندارد. نتیجه آن است که مقاله های مختلف، شاخص های مختلفی را ارائه کرده اند و حتی نگارش های مشهور برنامه های سی ای ام مانند نرم افزار لیزرل، نیز تعداد زیادی از شاخص های برازندگی به دست می دهند. این شاخص ها به شیوه های مختلفی طبقه بندی شده اند که یکی از عمده ترین آنها طبقه بندی به صورت مطلق، نسبی و تعدیل یافته می باشد. برخی از این شاخص ها عبارتند از:

۱- شاخص RMSEA

این شاخص، ریشه میانگین مجزورات تقریب می باشد. برای مدل های خوب برابر ۰.۰۵ یا کمتر است. مدل هایی که آنها ۰.۱ باشد برازش ضعیفی دارند.

۲- مجذور کای

آزمون مجذور کای (خی دو) این فرضیه را مدل مورد نظر هماهنگ با الگوی همپرازشی بین متغیرهای مشاهده شده است را می آزماید، کمیت خی دو بسیار به حجم نمونه وابسته می باشد و نمونه بزرگ کمیت خی دو را بیش از آنچه که بتوان آن را به غلط بودن مدل نسبت داد، افزایش می دهد.

۳- شاخص CFI, NFI

شاخص بنتلر-بونت هم نامیده می شود برای مقادیر بالای ۰/۹۰ قابل قبول و نشانه برازندگی مدل است. I بزرگتر از ۰/۹۰ قابل قبول و نشانه برازندگی مدل است. این شاخص از طریق مقایسه یک مدل به اصطلاح مستقل که در آن بین متغیرها هیچ رابطه ای نیست با مدل پیشنهادی مورد نظر، مقدار بهبود را نیز می آزماید. شاخص سی اف یک از لحاظ معنا مانند آن

اف یک است با این تفاوت که برای حجم گروه نمونه جریمه می دهد. (حیدرعلی ، ۱۳۸۴،۷۶)

جهت ارزیابی کلی مدل شاخص های تعدیل یافته X^2 ، شاخص RMSEA ، شاخص نسبتی CFI ، شاخص نرم شده برازندگی NFI در برون داد کلی مدل به صورت زیر است ، که نشان می دهد مدل طراحی شده مدل مناسبی است.

جدول ۴-۶۷ میزان برازندگی و مطلوبیت مدل تحقیق را نشان می دهد.

شاخص ها	سطح مطلوب	مقدار	وضعیت
X^2	————	۲۹.۸۳	مطلوب
RMSEA	بالاتر از ۰.۰۵	۰.۱۰۹	مطلوب
CFI	نزدیک ۱	۰.۹۶	مطلوب
NFI	نزدیک ۰.۹۵	۰.۹۵	مطلوب

جدول ۴-۶۷ میزان برازندگی و مطلوبیت مدل تحقیق

۴-۷ - تجزیه و تحلیل اطلاعات جمعیت شناختی در پاسخگویی به فرضیات

تحقیق

جهت بررسی تفاوت میان میزان تحصیلات ، میزان سابقه ، پست سازمانی در پاسخگویی به فرضیات تحقیق از آزمون های آنالیز واریانس یک طرفه و به منظور پیدا کردن اختلاف میانگین ها از روش آزمون توکی استفاده می کنیم.

روش کار بدین صورت است که در ابتدا از طریق جدول آنالیز واریانس یکطرفه می‌سنجیم، آیا اختلاف معنی‌داری بین میانگین سطوح مختلف عامل مورد بررسی مانند تحصیلات، میزان سابقه، پست سازمانی در پاسخگویی به فرضیات وجود دارد یا خیر:

فرض صفر: میانگین جامعه در تمام سطوح عامل برابر است.

فرض مقابل: حداقل دو تا از میانگین‌ها نابرابرند.

در صورتی که مقدار سطح معنی‌داری مشاهده شده sig کوچکتر از سطح معنی‌داری مورد نظر ۰.۰۵ باشد، و یا به عبارت دیگر F محاسبه شده بیشتر از F جدول باشد فرض صفر رد خواهد شد، سپس جهت تعیین اختلاف‌ها، یعنی کدام یک از گروه‌ها در پاسخگویی به فرضیات تحقیق متفاوت هستند از آزمون توکی استفاده می‌شود. نقاطی که در آن سطح معنی‌دار مشاهده شده کوچکتر از سطح معنی‌داری مورد نظر باشد، تفاوت میانگین‌ها در آن مقایسه معنی‌دار خواهد بود. همچنین جهت مقایسه تفاوت میان جنسیت در پاسخگویی به فرضیات تحقیق از آزمون من‌ویتنی استفاده می‌شود. اگر مقدار آماره آزمون کوچکتر از مقدار جدول (مقدار بحرانی) باشد فرض صفر رد می‌شود و نتیجه گرفته می‌شود تفاوت معنی‌داری در پاسخگویی به فرضیات بین مرد و زن وجود دارد.

۴-۷-۱ تجزیه و تحلیل میزان تحصیلات در پاسخگویی به فرضیات تحقیق

فرضیه اول:

نظام پرداخت با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر: میانگین سطوح مختلف میزان تحصیلات در پاسخگویی به فرضیه اول یکسان است.

فرض مقابل: حداقل دو تا از میانگین‌ها نابرابرند.

	آماره F	سطح معنی داری
جدول Anova	۲۷.۱۲۱	۰.۰۰۲

جدول ۴-۶۸ نتایج آزمون واریانس یکطرفه فرضیه اول (میزان تحصیلات)

چون سطح معنی دار مشاهده شده (۰/۰۰۲) کمتر از سطح معنی دار مورد نظر (۰/۰۵) است ، فرضیه (برابری میانگین سطوح مختلف میزان تحصیلات در پاسخگوئی به فرضیه اول) تائید نمی شود. بنابراین جهت پیدا کردن اختلاف میانگین ها از آزمون توکی استفاده می کنیم.

با توجه به آزمون توکی بین کارکنان با رده تحصیلاتی دیپلم و فوق لیسانس و فوق دیپلم و

لیسانس در سطح معنی داری ۰.۰۵ اختلاف معنی داری وجود دارد.

فرضیه دوم :

امکانات و خدمات رفاهی سازمان با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر : میانگین سطوح مختلف میزان تحصیلات در پاسخگوئی به فرضیه دوم یکسان است.

فرض مقابل : حداقل دو تا از میانگین ها نابرابرند.

	آماره F	سطح معنی داری
جدول Anova	۲۶.۵۰۲	۰.۱۰۲

جدول ۴-۶۹ نتایج آزمون واریانس یکطرفه فرضیه دوم (میزان تحصیلات)

چون سطح معنی دار مشاهده شده (۰/۱۰۲) کمتر از سطح معنی دار مورد نظر (۰/۰۵) نیست ،

بنابر این فرضیه (برابری میانگین سطوح مختلف میزان تحصیلات در پاسخگوئی به فرضیه دوم)

تائید می شود. به عبارت دیگر در پاسخگویی به فرضیه دوم عامل میزان تحصیلات اثر ندارد. از طرفی چون در تمام سطوح مقایسه سطح معنی داری مشاهده شده بیشتر از ۰.۰۵ است در نتیجه هیچ یک از تفاوت میانگین ها معنی دار نخواهد شد.

فرضیه سوم :

محیط کار با نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر : میانگین سطوح مختلف میزان تحصیلات در پاسخگویی به فرضیه سوم یکسان است.

فرض مقابل : حداقل دو تا از میانگین ها نابرابرند.

	آماره F	سطح معنی داری
جدول Anova	۱۶.۸۹۴	۰.۳۲۳

جدول ۴-۷ نتایج آزمون واریانس یکطرفه فرضیه سوم (میزان تحصیلات)

چون سطح معنی دار مشاهده شده (۰/۳۲۳) کمتر از سطح معنی دار مورد نظر (۰/۰۵) نیست، بنابراین این فرضیه (برابری میانگین سطوح مختلف میزان تحصیلات در پاسخگویی به فرضیه سوم) تائید می شود. به عبارت دیگر در پاسخگویی به فرضیه سوم عامل میزان تحصیلات اثر ندارد. از طرفی چون در تمام سطوح مقایسه سطح معنی داری مشاهده شده بیشتر از ۰.۰۵ است در نتیجه هیچ یک از تفاوت میانگین ها معنی دار نخواهد شد.

فرضیه چهارم :

آموزش منابع انسانی با نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر: میانگین سطوح مختلف میزان تحصیلات در پاسخگوئی به فرضیه چهارم یکسان است.

فرض مقابل: حداقل دو تا از میانگین ها نابرابرند.

	آماره F	سطح معنی داری
جدول Anova	۲۰.۴۲۱	۰.۰۵۴۳

جدول ۴-۷۱ نتایج آزمون واریانس یکطرفه فرضیه چهارم (میزان تحصیلات)

چون سطح معنی دار مشاهده شده (۰/۰۵۴۳) کمتر از سطح معنی دار مورد نظر (۰/۰۵) نیست، بنابراین این فرضیه (برابری میانگین سطوح مختلف میزان تحصیلات در پاسخگوئی به فرضیه چهارم) تأیید می شود. به عبارت دیگر در پاسخگوئی به فرضیه چهارم عامل میزان تحصیلات اثر ندارد. از طرفی چون در تمام سطوح مقایسه سطح معنی داری مشاهده شده بیشتر از ۰.۰۵ است در نتیجه هیچ یک از تفاوت میانگین ها معنی دار نخواهد شد.

فرضیه پنجم:

ارتقا بر اساس شایستگی با نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر: میانگین سطوح مختلف میزان تحصیلات در پاسخگوئی به فرضیه پنجم یکسان است.

فرض مقابل: حداقل دو تا از میانگین ها نابرابرند.

	آماره F	سطح معنی داری
جدول Anova	۱۸.۹۵۷	۰.۰۶۰۲

جدول ۴-۷۲ نتایج آزمون واریانس یکطرفه فرضیه پنجم (میزان تحصیلات)

چون سطح معنی دار مشاهده شده (۰.۶۰۲) کمتر از سطح معنی دار مورد نظر (۰/۰۵) نیست ، بنابراین این فرضیه (برابری میانگین سطوح مختلف میزان تحصیلات در پاسخگوئی به فرضیه پنجم) تائید می شود. به عبارت دیگر در پاسخگویی به فرضیه پنجم عامل میزان تحصیلات اثر ندارد. از طرفی چون در تمام سطوح مقایسه سطح معنی داری مشاهده شده بیشتر از ۰.۰۵ است در نتیجه هیچ یک از تفاوت میانگین ها معنی دار نخواهد شد.

فرضیه ششم :

ویژگی های شغلی با ماندگاری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر : میانگین سطوح مختلف میزان تحصیلات در پاسخگوئی به فرضیه ششم یکسان است.

فرض مقابل : حداقل دو تا از میانگین ها نابرابرند.

	آماره F	سطح معنی داری
جدول Anova	۲۱.۳۸۷	۰.۲۴۲

جدول ۴-۷۳ نتایج آزمون واریانس یکطرفه فرضیه ششم (میزان تحصیلات)

چون سطح معنی دار مشاهده شده (۰.۲۴۲) کمتر از سطح معنی دار مورد نظر (۰/۰۵) نیست ، بنابراین فرضیه (برابری میانگین سطوح مختلف میزان تحصیلات در پاسخگوئی به فرضیه ششم) تائید می شود. به عبارت دیگر در پاسخگویی به فرضیه ششم عامل میزان تحصیلات اثر ندارد. از طرفی چون در تمام سطوح مقایسه سطح معنی داری مشاهده شده بیشتر از ۰.۰۵ است در نتیجه هیچ یک از تفاوت میانگین ها معنی دار نخواهد شد.

۴-۷-۲ تجزیه و تحلیل پست سازمانی در پاسخگویی به فرضیات تحقیق

فرضیه اول :

نظام پرداخت با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر: میانگین سطوح مختلف پست سازمانی در پاسخگویی به فرضیه اول یکسان است.

فرض مقابل: حداقل دو تا از میانگین ها نابرابرند.

	آماره F	سطح معنی داری
جدول Anova	۱۹.۳۷	۰.۲۰۴

جدول ۴-۷-۲ نتایج آزمون واریانس یکطرفه فرضیه اول (پست سازمانی)

چون سطح معنی دار مشاهده شده (۰/۲۰۴) کمتر از سطح معنی دار مورد نظر (۰/۰۵) نیست ، بنابراین فرضیه (برابری میانگین سطوح مختلف پست سازمانی در پاسخگویی به فرضیه اول) تأیید می شود. بنابراین پست سازمانی در پاسخگویی به فرضیه اول تاثیری ندارد. از طرفی چون در تمام سطوح مقایسه سطح معنی داری مشاهده شده بیشتر از ۰.۰۵ است در نتیجه هیچ یک از تفاوت میانگین ها معنی دار نخواهد شد.

فرضیه دوم :

امکانات و خدمات رفاهی سازمان با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر: میانگین سطوح مختلف پست سازمانی در پاسخگویی به فرضیه دوم یکسان است.

فرض مقابل : حداقل دو تا از میانگین ها نابرابرند.

	آماره F	سطح معنی داری
جدول Anova	۱۳.۲۰۵	۰.۰۶۳

جدول ۴-۷۵ نتایج آزمون واریانس یکطرفه فرضیه دوم (پست سازمانی)

چون سطح معنی دار مشاهده شده (۰.۰۶۳) کمتر از سطح معنی دار مورد نظر (۰/۰۵) نیست، بنابراین فرضیه (برابری میانگین سطوح مختلف پست سازمانی در پاسخگوئی به فرضیه دوم) تأیید می شود. به عبارت دیگر در پاسخگوئی به فرضیه دوم عامل پست سازمانی اثر ندارد. از طرفی چون در تمام سطوح مقایسه سطح معنی داری مشاهده شده بیشتر از ۰.۰۵ است در نتیجه هیچ یک از تفاوت میانگین ها معنی دار نخواهد شد.

فرضیه سوم :

محیط کار با نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر : میانگین سطوح مختلف پست سازمانی در پاسخگوئی به فرضیه سوم یکسان است.

فرض مقابل : حداقل دو تا از میانگین ها نابرابرند.

	آماره F	سطح معنی داری
جدول Anova	۱۷.۱۳۴	۰.۱۷۰

جدول ۴-۶۷ نتایج آزمون واریانس یکطرفه فرضیه سوم (پست سازمانی)

چون سطح معنی دار مشاهده شده (۰.۱۷۰) کمتر از سطح معنی دار مورد نظر (۰/۰۵) نیست ،
 بنابراین فرضیه (برابری میانگین سطوح مختلف پست سازمانی در پاسخگوئی به فرضیه سوم)
 تأیید می شود.به عبارت دیگر در پاسخگویی به فرضیه سوم عامل پست سازمانی اثر ندارد. از
 طرفی چون در تمام سطوح مقایسه سطح معنی داری مشاهده شده بیشتر از ۰.۰۵ است در نتیجه
 هیچ یک از تفاوت میانگین ها معنی دار نخواهد شد.

فرضیه چهارم :

آموزش منابع انسانی با نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر : میانگین سطوح مختلف پست سازمانی در پاسخگوئی به فرضیه چهارم یکسان است.

فرض مقابل : حداقل دو تا از میانگین ها نابرابرند.

	آماره F	سطح معنی داری
جدول Anova	۱۶.۰۱۲	۰.۰۸۹

جدول ۴-۷۷ نتایج آزمون واریانس یکطرفه فرضیه چهارم(پست سازمانی)

چون سطح معنی دار مشاهده شده (۰.۰۸۹) کمتر از سطح معنی دار مورد نظر (۰/۰۵) نیست ،
 بنابراین فرضیه (برابری میانگین سطوح مختلف پست سازمانی در پاسخگوئی به فرضیه
 چهارم) تأیید می شود.به عبارت دیگر در پاسخگویی به فرضیه چهارم عامل پست سازمانی اثر
 ندارد. از طرفی چون در تمام سطوح مقایسه سطح معنی داری مشاهده شده بیشتر از ۰.۰۵ است در
 نتیجه هیچ یک از تفاوت میانگین ها معنی دار نخواهد شد.

فرضیه پنجم :

ارتقا بر اساس شایستگی با نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر: میانگین سطوح مختلف پست سازمانی در پاسخگوئی به فرضیه پنجم یکسان است.

فرض مقابل: حداقل دو تا از میانگین ها نابرابرند.

	آماره F	سطح معنی داری
جدول Anova	۲۰.۳۲۴	۰.۲۲۳

جدول ۴-۷۸ نتایج آزمون واریانس یکطرفه فرضیه پنجم (پست سازمانی)

چون سطح معنی دار مشاهده شده (۰.۲۲۳) کمتر از سطح معنی دار مورد نظر (۰/۰۵) نیست، بنابراین این فرضیه (برابری میانگین سطوح مختلف پست سازمانی در پاسخگوئی به فرضیه پنجم) تأیید می شود. به عبارت دیگر در پاسخگویی به فرضیه پنجم عامل پست سازمانی اثر ندارد. از طرفی چون در تمام سطوح مقایسه سطح معنی داری مشاهده شده بیشتر از ۰.۰۵ است در نتیجه هیچ یک از تفاوت میانگین ها معنی دار نخواهد شد.

فرضیه ششم:

ویژگی های شغلی با ماندگاری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر: میانگین سطوح مختلف پست سازمانی در پاسخگوئی به فرضیه ششم یکسان است.

فرض مقابل: حداقل دو تا از میانگین ها نابرابرند.

	آماره F	سطح معنی داری
جدول Anova	۲۱.۸۱۲	۰.۰۴۱

جدول ۴-۷۹ نتایج آزمون واریانس یکطرفه فرضیه ششم (پست سازمانی)

چون سطح معنی دار مشاهده شده (0.041) کمتر از سطح معنی دار مورد نظر ($0/05$) است ،
 بنابراین فرضیه (برابری میانگین سطوح مختلف پست سازمانی در پاسخگوئی به فرضیه ششم)
 تأیید نمی شود. بنابراین جهت پیدا کردن اختلاف میانگین ها از آزمون توکی استفاده می کنیم.
 با توجه به آزمون توکی بین کارکنان با پست سازمانی کارمند و سرپرستان چون مقدار سطح معنی
 داری مشاهده شده (0.000) کمتر از مقدار 0.05 است تفاوت معنی داری مشاهده شده است.

۴-۷-۳ تجزیه و تحلیل میزان سابقه در پاسخگویی به فرضیات تحقیق

فرضیه اول :

نظام پرداخت با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر : میانگین سطوح مختلف میزان سابقه در پاسخگوئی به فرضیه اول یکسان است.

فرض مقابل : حداقل دو تا از میانگین ها نابرابرند.

	آماره F	سطح معنی داری
جدول Anova	۲۶.۲۱۵	۰.۰۷۵

جدول ۴-۸ نتایج آزمون واریانس یکطرفه فرضیه اول (میزان سابقه)

چون سطح معنی دار مشاهده شده ($0/075$) کمتر از سطح معنی دار مورد نظر ($0/05$) نیست
 ، بنابراین فرضیه (برابری میانگین سطوح مختلف میزان سابقه در پاسخگوئی به فرضیه اول)

تائید می شود. بنابراین میزان سابقه در پاسخگویی به فرضیه اول تاثیری ندارد. از طرفی چون در تمام سطوح مقایسه سطح معنی داری مشاهده شده بیشتر از ۰.۰۵ است در نتیجه هیچ یک از تفاوت میانگین ها معنی دار نخواهد شد.

فرضیه دوم :

امکانات و خدمات رفاهی سازمان با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر : میانگین سطوح مختلف میزان سابقه در پاسخگویی به فرضیه دوم یکسان است.

فرض مقابل : حداقل دو تا از میانگین ها نابرابرند.

	آماره F	سطح معنی داری
جدول Anova	۲۴.۳۶۵	۰.۶۵۲

جدول ۴-۸۱ نتایج آزمون واریانس یکطرفه فرضیه دوم (میزان سابقه)

چون سطح معنی دار مشاهده شده (۰.۶۵۲) کمتر از سطح معنی دار مورد نظر (۰/۰۵) نیست، بنابراین این فرضیه (برابری میانگین سطوح مختلف میزان سابقه در پاسخگویی به فرضیه دوم) تائید می شود. به عبارت دیگر در پاسخگویی به فرضیه دوم عامل میزان سابقه اثر ندارد. از طرفی چون در تمام سطوح مقایسه سطح معنی داری مشاهده شده بیشتر از ۰.۰۵ است در نتیجه هیچ یک از تفاوت میانگین ها معنی دار نخواهد شد.

فرضیه سوم :

محیط کار با نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر: میانگین سطوح مختلف میزان سابقه در پاسخگوئی به فرضیه سوم یکسان است.

فرض مقابل: حداقل دو تا از میانگین ها نابرابرند.

سطح معنی داری	آماره F	
۰.۴۲۱	۲۲.۳۹۱	جدول Anova

جدول ۴-۸۲ نتایج آزمون واریانس یکطرفه فرضیه سوم (میزان سابقه)

چون سطح معنی دار مشاهده شده (۰.۴۲۱) کمتر از سطح معنی دار مورد نظر (۰/۰۵) نیست، بنابراین فرضیه (برابری میانگین سطوح مختلف میزان سابقه در پاسخگوئی به فرضیه سوم) تأیید می شود. به عبارت دیگر در پاسخگویی به فرضیه سوم عامل میزان سابقه اثر ندارد. از طرفی چون در تمام سطوح مقایسه سطح معنی داری مشاهده شده بیشتر از ۰.۰۵ است در نتیجه هیچ یک از تفاوت میانگین ها معنی دار نخواهد شد.

فرضیه چهارم:

آموزش منابع انسانی با نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر: میانگین سطوح مختلف میزان سابقه در پاسخگوئی به فرضیه چهارم یکسان است.

فرض مقابل: حداقل دو تا از میانگین ها نابرابرند.

سطح معنی داری	آماره F	
۰.۰۳۴	۲۰.۶۷۸	جدول Anova

جدول ۴-۸۳ نتایج آزمون واریانس یکطرفه فرضیه چهارم (میزان سابقه)

چون سطح معنی دار مشاهده شده (0.034) کمتر از سطح معنی دار مورد نظر ($0/05$) است، بنابراین این فرضیه (برابری میانگین سطوح مختلف میزان سابقه در پاسخگوئی به فرضیه چهارم) تأیید نمی شود. بنابراین جهت پیدا کردن اختلاف میانگین ها از آزمون توکی استفاده می کنیم. با توجه به آزمون توکی بین کارکنان با میزان سابق کاری کمتر از ۱۰ سال و ۲۰-۳۰ سال در سطح معنی داری 0.05 اختلاف معنی داری وجود دارد.

فرضیه پنجم :

ارتقا بر اساس شایستگی با نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر : میانگین سطوح مختلف میزان سابقه در پاسخگوئی به فرضیه پنجم یکسان است.

فرض مقابل : حداقل دو تا از میانگین ها نابرابرند.

	آماره F	سطح معنی داری
جدول Anova	۱۵.۶۷۵	۰.۴۱۸

جدول ۴-۸۴ نتایج آزمون واریانس یکطرفه فرضیه پنجم (میزان سابقه)

چون سطح معنی دار مشاهده شده (0.418) کمتر از سطح معنی دار مورد نظر ($0/05$) نیست، بنابراین این فرضیه (برابری میانگین سطوح مختلف میزان سابقه در پاسخگوئی به فرضیه پنجم) تأیید می شود. به عبارت دیگر در پاسخگویی به فرضیه پنجم عامل میزان سابقه اثر ندارد. از طرفی چون در تمام

سطوح مقایسه سطح معنی داری مشاهده شده بیشتر از 0.05 است در نتیجه هیچ یک از تفاوت میانگین ها معنی دار نخواهد شد.

فرضیه ششم :

ویژگی های شغلی با ماندگاری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر : میانگین سطوح مختلف میزان سابقه در پاسخگوئی به فرضیه ششم یکسان است.

فرض مقابل : حداقل دو تا از میانگین ها نابرابرند.

	آماره F	سطح معنی داری
جدول Anova	۲۷.۳۴۶	۰.۹۲۱

جدول ۴-۸۵ نتایج آزمون واریانس یکطرفه فرضیه ششم (میزان سابقه)

چون سطح معنی دار مشاهده شده (۰.۹۲۱) کمتر از سطح معنی دار مورد نظر (۰/۰۵) نیست ، بنابراین فرضیه (برابری میانگین سطوح مختلف میزان سابقه در پاسخگوئی به فرضیه ششم) تأیید نمی شود. به عبارت دیگر در پاسخگویی به فرضیه ششم عامل میزان سابقه اثر ندارد. از طرفی چون در تمام سطوح مقایسه سطح معنی داری مشاهده شده بیشتر از ۰.۰۵ است در نتیجه هیچ یک از تفاوت میانگین ها معنی دار نخواهد شد.

۴-۷-۴ تجزیه و تحلیل جنسیت در پاسخگویی به فرضیات تحقیق

فرضیه اول :

نظام پرداخت با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر : میانگین سطوح مختلف جنسیت در پاسخگوئی به فرضیه اول یکسان است.

فرض مقابل : میانگین سطوح مختلف جنسیت در پاسخگوئی به فرضیه اول یکسان نیست.

چون Z محاسبه شده (-0.860) کوچکتر از Z جدول (1.96 و -1.96) است ، بنابراین فرض برابری

میانگین سطوح مختلف جنسیت در پاسخگویی به فرضیه اول تایید می شود..

فرضیه دوم :

امکانات و خدمات رفاهی سازمان با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر : میانگین سطوح مختلف جنسیت در پاسخگوئی به فرضیه دوم یکسان است.

فرض مقابل : میانگین سطوح مختلف جنسیت در پاسخگوئی به فرضیه اول یکسان نیست.

چون Z محاسبه شده (-0.9350) کوچکتر از Z جدول (1.96 و -1.96) است ، بنابراین فرض

برابری میانگین سطوح مختلف جنسیت در پاسخگویی به فرضیه دوم تایید می شود.

فرضیه سوم :

محیط کار با نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر : میانگین سطوح مختلف جنسیت در پاسخگوئی به فرضیه سوم یکسان است.

فرض مقابل : میانگین سطوح مختلف جنسیت در پاسخگوئی به فرضیه اول یکسان نیست.

چون Z محاسبه شده (-1.063) کوچکتر از Z جدول (1.96 و -1.96) است، بنابراین فرض برابری

میانگین سطوح مختلف جنسیت در پاسخگویی به فرضیه سوم تایید می شود..

فرضیه چهارم :

آموزش منابع انسانی با نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر : میانگین سطوح مختلف جنسیت در پاسخگوئی به فرضیه چهارم یکسان است.

فرض مقابل : میانگین سطوح مختلف جنسیت در پاسخگوئی به فرضیه اول یکسان نیست.

چون Z محاسبه شده (-0.935) کوچکتر از Z جدول (1.96 و -1.96) است، بنابراین فرض برابری

میانگین سطوح مختلف جنسیت در پاسخگویی به فرضیه چهارم تایید می شود.

فرضیه پنجم :

ارتقا بر اساس شایستگی با نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر : میانگین سطوح مختلف جنسیت در پاسخگوئی به فرضیه پنجم یکسان است.

فرض مقابل : میانگین سطوح مختلف جنسیت در پاسخگوئی به فرضیه اول یکسان نیست.

چون Z محاسبه شده (-1.667) کوچکتر از Z جدول (1.96 و -1.96) است، بنابراین فرض برابری

میانگین سطوح مختلف جنسیت در پاسخگویی به فرضیه پنجم تایید می شود.

فرضیه ششم :

ویژگی های شغلی با ماندگاری منابع انسانی رابطه دارد.

فرض صفر : میانگین سطوح مختلف جنسیت در پاسخگوئی به فرضیه ششم یکسان است.

فرض مقابل : میانگین سطوح مختلف جنسیت در پاسخگوئی به فرضیه اول یکسان نیست.

چون Z محاسبه شده (-1.883) کوچکتر از Z جدول (1.96 و -1.96) است ، بنابراین فرض برابری

میانگین سطوح مختلف جنسیت در پاسخگویی به فرضیه ششم تایید می شود.

فصل پنجم

نتیجه گیری

۱-۵ مقدمه

در این تحقیق پس آشنایی با فرآیند جذب و بهسازی ، فرآیند ماندگاری ، نظریه های مرتبط با آن ، الگوی تحلیلی تحقیق در فصل دو مورد بررسی و پس از آن فصل سوم روش تحقیق بیان شده و در فصل چهارم ، از طریق معادلات ساختاری و تحلیل مسیر ، ۶ فرضیه مطرح شده مورد آزمون قرار گرفت

در این فصل ، در خصوص نتایج بدست آمده از تحقیق به بحث و تحلیل پرداخته و درخاتمه پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده ارائه خواهد گردید .

۲-۵ بحث و نتیجه گیری

فرضیه اول :

« نظام پرداخت با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.»

همانطوریکه محققین یکی از مهمترین عامل ماندگاری کارکنان رانظام حقوق و دستمزد می دانستند در این تحقیق نیز فرضیه اول تائید گردید که نشان دهنده رابطه منطقی بین نظام پرداخت و عامل ماندگاری در شرکت پتروشیمی می باشد.

در تحقیقات گسترده ای که در خصوص حقوق و دستمزد صورت پذیرفته است این مطلب به اثبات رسیده که مهمترین و اولین هدف کارکنان در سازمانها کسب درآمد می باشد. لارسن و لاکین (۲۰۰۲) اثبات نمودند که میزان پایه حقوق با تمایل به ترک خدمت کارکنان رابطه مستقیم دارد. حال در این تحقیق نیز مشخص می باشد که یکی از عوامل مهم ماندگاری کارکنان در شرکت مدیریت توسعه پتروشیمی حقوق و دستمزد مناسب می باشد بدیهی است که نظام حقوق و دستمزد جزو سطوح پائینی نیاز مازلو می باشد که تا برآورده نشود نیازهای دیگر شکوفا نمی شوند بنابراین نظام حقوق و دستمزد نیازی است که عامل جلوگیری کننده از عدم رضایت کارکنان از شغل شان است و با وجودیکه عامل انگیزشی و رضایت‌مندی از شغل نمی باشد ولیکن این موضوع مسجل گردیده که یک ضرورت ریشه ای برای عدم ترک سازمان است.

حقوق برای اینکه باعث نارضایتی نگردد می بایستی مکفی، اقتصادی و موثر، عادلانه و منصفانه، منطقی و انعطاف پذیر با توجه به نوسانات اقتصادی و اجتماعی باشد.

معمولاً کارکنان سازمانها، افزایشهایی را که در زمینه حقوق دریافت می کنند حق مسلم و قانونی خود و عدم پرداخت آنها بی عدالتی و ظلم می دانند بنابراین حقوق نقش بسیار مهمی در نارضایتی کارکنان خواهد داشت و در مطالعات مشخص گردید که در صورت استفاده منطقی از افزایشات حقوق می توان از حقوق و دستمزد بعنوان عاملی انگیزشی استفاده نمود.

همانطور که میرسپاسی (۱۳۸۴: ۷۹) اعتقاد دارد که افزایش حقوق و طرح کارانه کارکنان، مبتنی بر نتایج ارزیابی عملکرد افراد است این مسئله می تواند عاملی برای انگیزش و بهبود کارایی و عملکرد کارکنان گردد.

در این تحقیق براساس آزمون یک طرفه واریانس بین سابقه کار، پست سازمانی و جنسیت با نظام پرداخت رابطه معنی داری مشاهده نشده است.

ولیکن بین میزان تحصیلات و نظام پرداخت رابطه معنی داری برقرار شده است که این موضوع در شرکت پتروشیمی بسیار منطقی بنظر میرسد دلیل آن نیز این است که یکی از مهمترین عاملهای تعیین حقوق در صنعت نفت و پتروشیمی میزان تحصیلات می باشد و حتی در اضافات سالانه شرکت نیز مهمترین ملاک این عامل مدنظر است.

فرضیه دوم :

« امکانات و خدمات رفاهی سازمان با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.»

براساس آزمون بعمل آمده بین امکانات و خدمات رفاهی سازمان با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه اثبات شده است.

در پژوهشهای انجام شده در شرکت های بزرگ جهانی اهمیت سرویسهای جانبی و خدمات پشتیبانی در ارائه محصولات و همچنین افزایش رفاه کارکنان و مشتریان کاملاً مورد تأیید قرار گرفته است در حالیکه در ظاهر بنظر می رسد افراد در سازمان بیشتر ب فکر عوامل درآمدزا هستند و کمتر به مسائل رفاهی و تفریحی فکر می کنند ولیکن در عمل می بینیم علائم تجاری و تبلیغات اکثر شرکتها برای جذب نیروی انسانی، امکانات و خدمات رفاهی ارائه شده توسط آنهاست و این خدمات در عصر حاضر برای کارکنان و کارجویان دارای جذابیت بسیار زیادی است، و شاید بیشتر از میزان بودجه صرف شده برای این امکانات، تاثیرات روحی و روانی آن برای افراد مهم است به همین جهت این امکانات عاملی مهمی در ماندگاری و یا جذب کارکنان می باشد.

بیشترین خدمات، به علت افزایش میزان تورم و کاهش قدرت خرید کارکنان، کمک بسیار زیادی به افزایش سطح رفاه کارکنان و بالا بردن قدرت خرید کارکنان می کند.

فقط افزایش میزان خدمات رفاهی در بالا بردن سطح رفاه کارکنان کافی نمی باشد بلکه می توان با متنوع کردن این خدمات رفاهی تاثیر روانی بیشتری بر روی رضایت کارکنان بگذاریم بدیهی است گستردگی و تنوع و تکثر خدمات رفاهی که بین دستگاه ها و سازمان ها مختلف وجود دارد نیازمندانجام مطالعه جامع و نیازسنجی و نظرخواهی از کارکنان نسبت به تدوین و راه اندازی یک سیستم عادلانه و متناسب برای کلیه کارکنان است (جزنی، ۱۳۸۰: ۲۱۵)

باتوجه به اینکه اکثراً نیروهای شرکت مدیریت توسعه پتروشیمی در مناطق بسیار محروم جنوب (ماهشهر و عسلویه) سکونت دارند لذا وجود امکانات و خدمات رفاهی مانند ایاب و ذهاب و رستوران و مانند آن در منطقه برای کارکنان حیاتی می باشد.

در این تحقیق براساس آزمون یک طرفه واریانس بین میزان تحصیلات، سابقه کار، پست سازمانی و جنسیت با امکانات و خدمات رفاهی رابطه معنی داری مشاهده نشده است.

فرضیه سوم:

« محیط کار با ماندگاری منابع انسانی رابطه دارد.»

براساس آزمون بعمل آمده بین محیط کار با حفظ و نگهداری منابع انسانی ارتباط برقرار است. همانطوریکه می دانیم محیط کار یک عامل انگیزشی و عاملی برای رضایت از خود شغل نمی باشد ولیکن براساس تحقیقات بعمل آمده در ماندگاری کارکنان در سازمان و میزان حضور آنان در محل کار نقش بسیار مهمی را ایفا می کند.

تحقیقات دانشگاه هاروارد در سال ۱۹۹۴ نشان داد که غنی سازی محیط کار نقش بسیار مهمی در جلوگیری از عدم رضایت کارکنان دارد و همین مسئله باعث می گردد که میزان خروج کارکنان در سازمان ها بسیار کاهش یابد چه بسا افرادی که با وجود کمی حقوق وامکانات پائین یک سازمان ، فقط به علت محیط کار آرام و بی دغدغه با همکاران صمیمی ، تمایلی به ترک آن سازمان ندارند. مسئولان و سرپرستان که ارتباط مستقیم با کارکنان دارند می توانند جو صمیمت ، همدلی و احترام را در کارکنان ایجاد نمایند اینگونه آموزشها می بایستی جهت تغییر محیط کار به آنان داده شود .

خشنودی از کار بدون محیط کار مناسب غیر ممکن است لذا حتماً باید به نیازهای روانی و معنوی کارکنان توجه ویژه ای شود و این امر بدون مشارکت هدفمند کارکنان و مسئولین میسر نخواهد بود (خلیلی عراقی ، ۱۳۸۳).

بنظر میرسد آلودگی شیمیائی و آلودگی صوتی در منطقه کاری پتروشیمی که بصورت یک بحران همیشه در این صنعت مطرح بوده ، یکی از دلایل اصلی ، اهمیت عامل محیط کار است .

در این تحقیق بر اساس آزمون یک طرفه واریانس بین میزان تحصیلات ، سابقه کار ، پست سازمانی و جنسیت با محیط کار رابطه معنی داری مشاهده نشده است.

فرضیه چهارم :

« آموزش منابع انسانی با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد. »

بر اساس آزمون بعمل آمده بین آموزش منابع انسانی با حفظ و نگهداری منابع انسانی ارتباط برقرار است.

آموزش جزء عوامل انگیزشی سازمانها می باشد که مطمئناً علاقه مندی کارکنان را به شغلشان بالا می برد و عامل اساسی در رضایتمندی آنان از سازمان است ولیکن متأسفانه نوع آموزش در سازمانها

با نیازمندیهای کاری افراد سازمان متناسب نمی باشد و حتی شاهد هستیم در بعضی مواقع مغایرت نیز دیده می شود.

مهمترین عامل برای یادگیری فرهنگ خاص هر سازمان و تنها راه موثر و مناسب در تغییر نگرش و رفتار کارکنان که در پژوهشهای قبلی به آن بسیار تاکید شده است آموزش کاربردی می باشد اکثر دوره های آموزشی در شرکت مدیریت توسعه پتروشیمی کاربردی نیستند و بصورت دانشگاهی و کلاسیک اجرا میگردونمی توانند توانائیهای افراد و مهارت‌های شغلی آنان را ارتقا دهند.

اساتید اجراکننده دوره ها در این شرکت اکثراً بامشکلات سازمان آشنا نیستند و از خارج سازمان دعوت می شوند که خود دلیلی برای کم محتوا گردیدن دوره های آموزشی است.

مسائل فوق الذکر وده ها دلیل دیگر عاملی گردیده است که کارکنان رغبت به گذراندن دوره های آموزشی نشان ندهند.

در این تحقیق براساس ازمون یک طرفه واریانس بین میزان تحصیلات ، پست سازمانی و جنسیت با آموزش منابع انسانی رابطه معنی داری مشاهده نشده است.

درآزمون مذکور بین سابقه کار کارکنان شرکت با آموزش رابطه معنی داری برقرار گردیده است که این مسئله نشان دهنده آن است که افراد با سابقه کار کم و یا سابقه کار زیاد ، افکار و دیدگاه متفاوتی نسبت به آموزش دارند تحقیقات ارائه شده در دانشگاه ها و همچنین در این تحقیق نشان می دهد که افراد با سابقه پائین تمایل بیشتری به شرکت در دوره های آموزش دارند درحالیکه این تمایل در کارکنان با سابقه بالا دیده نمی شود بدیهی است یکی از دلایل این مسئله این است که کارکنان با سابقه کار پائین ، در ابتدای کار خود در فکر بدست آوردن مهارت کاری از طریق آموزش هستند و کمتر عوامل دیگر را مدنظر قرار می دهند.

فرضیه پنجم :

« ارتقا بر اساس شایستگی با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.»

براساس آزمون بعمل آمده بین ارتقا بر اساس شایستگی با حفظ و نگهداری منابع انسانی ارتباط برقرار است.

یکی دیگر از مسائل حائز اهمیت در ترغیب و تشویق کارکنان به ارائه کار بهتر و ایجاد انگیزه در آنان، شیوه های ترفیع شغلی و سازمانی است که اغلب بر پایه ارشدیت است. مطالعات نشان می دهد ترفیعاتی که بر مبنای ملاحظاتی غیر از توانایی و لیاقت است، اغلب به نتایج نادرستی می انجامد. بنابراین اندازه گیری صحیح توانمندیها و شایستگی های کارکنان در هر مرحله شغلی و بررسی راههای پیشرفت آنان مطرح است و ارزیابی مستمر از عملکرد کارکنان یک سازمان طی دوره کاری ضروری بنظر می رسد. از اطلاعاتی که در نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان بدست می آید می توان در برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب، آموزش و تربیت کارکنان، تعیین مسیر شغلی، حقوق و مزایا و شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان استفاده نمود. (صفرزاده: ۱۳۷۹)

این موضوع بسیار روشن است که هر فردی در سازمان به فکر رشد و ارتقای سازمانی است که در صورت برآورده نشدن این نیاز، هیچ عامل دیگری نمی تواند جایگزین این نیاز گردد.

حتی حقوق و مزایای بسیار بالا نیز نمی توانند نیاز رشد سازمانی یک کارمند با تحصیلات و سابقه کار بالا را ارضاء نمایند. بنابراین بدیهی بنظر می رسد که پاسخ دهندگان به پرسشنامه به این موضوع توجه ویژه ای داشته باشند.

در این تحقیق براساس آزمون یک طرفه واریانس بین میزان تحصیلات، سابقه کار، پست سازمانی و جنسیت با ارتقا بر اساس شایستگی رابطه معنی داری مشاهده نشده است.

فرضیه ششم :

« ویژگی های شغلی با ماندگاری منابع انسانی رابطه دارد.»

براساس آزمون بعمل آمده بین ویژگی های شغلی با حفظ و نگهداری منابع انسانی ارتباط برقرار است.

ماهیت شغل عامل اصلی و تاثیرگذار در علاقه مندی و رضایتمندی کارکنان از ذات کار است بطور یقین اگر عشق و جذابیت در کار برای کارکنان وجود نداشته باشد هیچگاه فرد بطور دائم در آن شغل ماندگار نخواهد بود حتی اگر شغل دیدگاه های متفاوتی بین مدیران و کارشناسان شرکت از یک طرف و کارکنان پستهای سازمانی رده پائین از طرف دیگر، نسبت به ارتباط و تاثیرگذاری عامل ویژگیهای شغل با ماندگاری کارکنان در این شرکت وجود دارد. (مورهد ، ۱۳۸۲)

بهمین سعیدپور در پایان نامه خود به عنوان " شناسایی عوامل موثر در حفظ و نگهداری منابع انسانی " نشان داده است که چالشی بودن و غنی بودن شغل عامل مهمی در عدم ترک سازمان توسط کارکنان می باشد در آزمون مذکور بین پست سازمانی کارکنان شرکت با ویژگیهای شغل رابطه معنی داری برقرار گردیده است که نشاندهنده آن است که دیدگاه های متفاوتی بین مدیران و کارشناسان شرکت از یک طرف و کارکنان پستهای سازمانی رده پائین از طرف دیگر، نسبت به

ارتباط و تاثیرگذاری عامل ویژگیهای شغل با ماندگاری کارکنان در این شرکت وجود دارد. شاید بتوان بدینگونه تفسیر نمود که مدیران و کارشنان شرکت با توجه به اینکه در سازمان دارای قدرت، حیطه اختیار و استقلال عمل بیشتری هستند ویژگیهای شغل را مهمترین عامل در ماندگاری خود در سازمان می دانند در حالیکه کارکنان پست سازمانی پائین این عامل را زیاد در ماندگاری شان در سازمان مهم نمی دانند.

۳-۵ پیشنهادات

۱- در مرتبه اول سازمان باید به نیازهای زیستی و عوامل بهداشتی کارکنان و در مرتبه بعد به نیازهای انگیزشی و مراتب بالاتر توجه نماید.

۲- ایجاد تعادل و توازن بین نظام حقوق و دستمزد و دیگر شاخص های اقتصادی جامعه، نظیر تورم و هزینه زندگی از اهمیت و اعتبار زیادی برخوردار است.

۳- استقرار یک سامانه ارزشیابی عملکرد که بتواند عملکرد واقعی کارکنان را به طور واقعی و صحیح مورد ارزیابی قرار دهد و متناسب با میزان عملکرد کیفی و کمی کارکنان حقوق و مزایا و سایر تسهیلات لازم را به آنان ارائه شود.

۴- سازمان در کنار توجه ویژه به افزایش مستقیم حقوق کارکنان می بایستی بفرآیندهای مزایای غیر نقدی و آموزشهای کار در سازمان نیز باشد.

۵- مسئولان شرکت ملی صنایع پتروشیمی می بایستی ملاکهای راکه بر اساس تحقیق حاضر مشخص گردیده مانند مهارت بالا، تجربه، عملکرد مثبت و ارشدیت را اساس ارتقای کارکنان قرار دهد.

۶- واحداستخدام درابتدای ورود کارکنان وسپس درطول خدمت ،مدیران منابع انسانی می بایستی تناسب دانش ، روحیات وتجربیات افراد استخدامی با نوع شغل وکار آنها را مدنظر قراردهند.

۷- سرپرستان ومسئولین نقش مهمی درایجاد محیط کار بدون تنش ولی باچالش کاری ، دوراز ناامنی وماندان دارند.

۸- واحد آموزش پتروشیمی با تغییر شیوه آموزش بهتراست ازاساتید شاغل درصنعت استفاده کندوکلاسهای آموزشی با تاکید برموضوع های کاربردی برای کارکنان تشکیل شود.

۵-۴ پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده

۱- سایر پژوهشگران و دانشجویان می توانند دیگر شاخصهای حفظ ونگهداری منابع انسانی از قبیل مشارکت دادن کارکنان در فرآیندها تصمیم گیری و تناسب و تطابق اختیار و مسئولیت ، افزایش شفافیت سازمانی و... را به عنوان دیگر عوامل موثر در ماندگاری منابع انسانی مورد مطالعه و بررسی قرار دهند.

۲- همانطوریکه قبلاً گفته شد دلایل ماندگاری با دلایل ترک سازمان متفاوت است ولیکن برای تکمیل این تحقیقات نیازمنداست حتماً با مصاحبه وتکمیل پرسشنامه توسط ترک کنندگان سازمان ، دراین خصوص نیز پژوهش جداگانه ای صورت پذیرد.

۳- در این پژوهش نظام پرداخت اثر بخش به عنوان بهداشتی در نظر گرفته شده است ولیکن می توان عواملی که درنظام پرداخت جنبه انگیزشی دارد نظیر پاداش ، حق مقام

و... را در نظر گرفت . بنابراین پیشنهاد می شود تاثیر پاداش و دیگر عوامل انگیزشی

در حقوق بر روی ماندگاری نیز به عنوان فرضیه ای جداگانه سنجیده شود .

۴- باتوجه به اینکه دراین تحقیق ، بین میزان تحصیلات و نظام پرداخت ، میزان سابقه کار

با آموزش و پست سازمانی و ویژگیهای شغلی ، رابطه معنی داری برقرار شده است ،

بنابراین این موضوع می تواند زمینه ای برای تحقیقات آینده فراهم آورد .

منابع :

- آذر، عادل و مومنی ، منصور (۱۳۸۵). آمار و کاربرد آن در مدیریت ؛ جلد ۱، انتشارات سمت . چاپ
دهم.
- آذر، عادل و مومنی منصور (۱۳۸۵) . آمار و کاربرد آن در مدیریت ؛ جلد ۲، انتشارات سمت . چاپ
دهم.
- آذر، عادل (۱۳۸۱). تحلیل مسیر و علت یابی در علم مدیریت ، مجله مجتمع آموزشی قم ، سال
چهارم ، شماره ۱۵.
- ابزری، مهدی و سرایداران، حمید (۱۳۸۱). مدیریت رفتار سازمانی، سازمان، مدیریت و فشار
روانی (نگرش کاربردی)، چاپ سوم ، انتشارات ارکان، تهران .
- ابوالعلائی ، بهزاد و غفاری ، عباس (۱۳۸۵). گزیده مقالات و هفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی
(یونان - ۲۰۰۵) چاپ اول، موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی.
- ابطحی ، سیدحسین (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی و فنون امور استخدامی ، چاپ چهارم،
انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت .
- استونر ، جیمز ای اف و فری من، ادوارد و گیلبرت، دانیل. آر (۱۳۸۷). مدیریت ، ترجمه: علی
پارسائیان و سید محمد اعرابی ، چاپ چهارم ، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران.
- اولریش ، دیو (۱۳۸۵). طرح ارزش آفرینی منابع انسانی ، ترجمه: مسعود بینش ، افشین دبیری، رضا
قرائی پور، نشر آهار.
- پرهیزگار، کمال (۱۳۷۳) . مدیریت منابع انسانی و اداره امور استخدامی، چاپ اول، نشر دیدار.

تنعمی، محمدمهدی (۱۳۷۲). تمایل به ترک خدمت و عمل به ترک خدمت، مجله دانش مدیریت،

شماره ۲۱ تابستان .

جزنی، نسرين (۱۳۸۰). مدیریت منابع انسانی، چاپ سوم، انتشارات نشرنی تهران .

حراف، سیدرضا (۱۳۸۶). مدل تعالی، اداره کل پژوهش و توسعه منابع انسانی شرکت ملی صنایع

پتروشیمی.

خائف الهی، احمد (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی پیشرفته، جزوه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت

مدرس، چاپ نشر.

خاکی، غلامرضا (۱۳۸۷). روش تحقیق در مدیریت، چاپ سوم، انتشارات بازتاب.

خلیلی عراقی، مریم (۱۳۸۳). محیط کاروانسان بهره ور، مجله تدبیر، سال ۱۵، شماره ۱۴۶

دلاور، علی (۱۳۸۳). جزوه روش تحقیق.

دسلر، گری (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران،

دفتر پژوهشهای فرهنگی .

دولان، شیمون ال & شولر، رندال اس و جمعی دیگر (۱۳۸۴). مدیریت امور کارکنان و منابع

انسانی، ترجمه، دکتر محمد صائبی، محمد علی طوسی، چاپ هفتم.

رابینز، استیفن. پی (۱۳۸۶). رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ

هفدهم، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران .

رضائیان، علی (۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی، چاپ چهارم، انتشارات سمت، تهران .

سعادت اسفندیار (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی، چاپ سیزدهم، انتشارات سمت.

- ساعتچی محمود (۱۳۸۶). کاربرد روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت، چاپ سیزدهم، موسسه نشر ویرایش.
- سرمد، زهره و حجازی، الهه و بازارگان، عباس (۱۳۸۸). روشهای تحقیق در علوم رفتاری، نشر آگه.
- شهباز مرادی، سعید (فروردین و اردیبهشت ۸۵)، چرا کارکنان سازمان را ترک می کنند، نشریه مدیریت دانش سازمانی - شماره ۱۸.
- صفرزاده، حسین (فروردین و اردیبهشت ۷۹). مراحل مسیر شغلی، مجله مدیریت، سال دهم.
- علیزاده، ابراهیم (۱۳۸۶). عوامل موثر در تمایل ترک شغل کارکنان - دوماهنامه توسعه منابع انسانی توسعه پلیس - شماره ۱۱.
- فلورز، وینسنت (۱۳۷۱). رضایت و محیط، ترجمه: مصطفی قاضی زاده، مجله دانش مدیریت، شماره ۱۶.
- فقهی فرهمند (۱۳۸۱). ناصر، مدیریت پویای سازمانی، چاپ اول، انتشارات فروزش.
- کاظمی، بابک (۱۳۸۰). مدیریت امور کارکنان اداره امور استخدامی و منابع انسانی، چاپ سوم، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- کامینگز، توماس جی و ورلی، کریستوفر جی (۱۳۸۵). تحول و توسعه سازمانی، ترجمه: کوروش برارپور، چاپ اول، موسسه انتشارات فرازاندیش سبز.
- لقمان رحمانپور (۱۳۸۰). شناسایی عوامل موثر در حفظ و نگهداری منابع انسانی - پایان نامه کارشناسی ارشد بانک رفاه، دانشگاه تربیت مدرس.
- مرتضوی، مرتضی، غنی زاده، محمدرضا (۱۳۷۸). سیستم پاداش مناسب ضامن بقای کارکنان توانمند در سازمانها، مجله مدیریت، شماره ۴۰ و ۴۱.

مشبکی ، اصغر(۱۳۸۵).مدیریت رفتار سازمانی ، تحلیل کاربردی ،ارزشی ،چاپ سوم،انتشارات

ترمه.

مورهد، گریفین(۱۳۸۲) . رفتار سازمانی، ترجمه :سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چاپ

هفتم، انتشارات مروارید، تهران.

مهداد، علی (۱۳۸۴).روانشناسی صنعتی و سازمان، چاپ سوم، انتشارات جنگل، تهران.

میرسپاسی، ناصر(۱۳۸۴).مدیریت منابع انسانی و روابط کار، ، چاپ بیست و چهارم، انتشارات میر .

هومن ، حیدرعلی (۱۳۸۴). مدل یابی با کاربرد نرم افزار لیزرل ، چاپ دوم ، انتشارات سمت .

- 1-Baranham . leigh – seven reason employees leave . the journal of the
Ammerican management Association .volum 3. number4.winter2005.
public ، sharon jirdan, reaining key employees&2- barely kaye
pp 1-8.، 2005، jarnal jan ،mangment
- 3-Currivann B .Douglas(1999)The causal order of job satisfaction
and organizational commitment in models of employee turnover –
volume 9. number. 4. p. 495- 524.

4- D.R. Dalton and W.D.Todor, "Turnover Turned over: an Expanded and Positive Perspective", *Academy of management review*, Vol. 4, pp. 225-235.

of Human Resource Management" , 2005. 5-Dave Ulrich , "The Future

6- Deconinck James B& C .Dean Stilwell (2004) – Incorporating organizational justice , role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turn over intentions,p 225-231.

7-furnham,A(2003).The Icarus syndrom: Talent management and derailment in the new millennium. John wiley &sons , 99-109.

8- Iverson, Roderick (2000) "Determinants Of Voluntary turnover and layoffs in an Enviroment of Repeated Downsizing following a merger , An Event History Analysis" , *journal of management*, Volume , 26 , Number , 5 . p.977-1003.

9-Maertz Carl p.&Griffih Rodger W(2004) " Eight motivational forces and voluntary turnover : A theoretical synthesis with implications for research" - *journal of management* ,number ,30,p.667,683

vincents.flowers& charles.hughes. -10- Why employees stay- part3- 1995

پیوست

بسمه تعالی

همکار محترم

این پرسشنامه برای تحقیق درباره عوامل ماندگاری منابع انسانی در این شرکت تهیه شده است بهمین منظور خواهشمند است بادقت وحوصله به پرسشها پاسخ دهید. بدیهی است پاسخ سنجیده شما که می تواند راهگشای ما درشناسائی عوامل مذکور باشد کاملاً محرمانه خواهد ماندوتنها درتحلیل نتایج تحقیق از آنها استفاده خواهد شد.قبلاً از همکاری ودقت نظر شما سپاسگزاری می شود.

باکمال تشکر

رضائیان دانشجوی کارشناسی ارشد

اطلاعات جمعیت شناختی:

سن : میزان سابقه کار در این شرکت:

جنسیت:

میزان تحصیلات:

پاسخها					سوالات
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	
					۱- تاچه میزان در محیط کار خود احساس آرامش می کنید؟
					۲- محیط کار شما تاچه اندازه بانشاط وجذاب است؟
					۳- فضای کار شما تاچه اندازه مناسب است؟
					۴- آب وهوای محل کار شما تاچه اندازه برای کاری که انجام می دهید مطلوب است؟
					۵- محل کار شما تاچه اندازه دچار آلودگی های محیط زیست است؟
					۶- تا چه اندازه شبکاری (نوبتکاری) را درسازمان مطلوب می دانید؟

				۷- ارائه وامهای بلندمدت با سود کم درمحل کارشماتا چه اندازه مناسب است
				۸- ارائه خدمات ایاب وذهاب و سرویس رفت و آمد به محل کاررا تاچه اندازه مناسب می دانید ؟
				۹- مزایای دریافتی شما(از قبیل بازنشستگی ، تامین اجتماعی ، بیمه عمرومانندان) تاچه اندازه مناسب است؟
				۱۰- تشکیل تیمهای ورزش و تسهیلات ورزشی (مانند کارت استخر و باشگاهها ومانندان) درمحل کار شما تاچه اندازه مناسب می دانید ؟
				۱۱- تورهای مسافرتی به مراکز تفریحی باهزینه سازمان تاچه اندازه جذابیت دارد
				۱۲- تاچه اندازه خدمات مشاوره ای و مددکاری برای حل مشکلات شما و خانواده شما در سازمان ارائه می شود
				۱۳- تامین مسکن و واگذاری منازل سازمانی مناسب به کارکنان تاچه اندازه در سازمان مناسب است؟
				۱۴- پرداخت حقوق و دستمزد بر مبنای عملکرد و توانایی کاری تا چه اندازه مناسب است ؟
				۱۵- تاچه اندازه حقوق و دستمزد بر مبنای ارشدیت و سلسله مراتب سازمانی پرداخت می شود ؟
				۱۶- در سازمان تا چه میزان حق بهره وری (کارانه) به کارکنان پرداخت می شود ؟
				۱۷ پرداخت اضافه کاری در سازمان تاچه اندازه مناسب است
				۱۸- تاچه اندازه پرداخت فوق العاده های منطقه ای (ما هشهر و عسلویه) در سازمان مناسب است؟

				۱۹- تاچه اندازه پرداخت اضافه های شایستگی در کنار اضافه های عمومی سالانه در شرکت پرداخت می شود؟
				۲۰- تاچه اندازه اصول و قواعد یکسان در افزایش حقوق سالیانه کارکنان در سازمان رعایت می شود؟
				۲۱- تاچه اندازه کارکنان بر اساس مهارت های کاری ترفیع می یابند؟
				۲۲- تاچه اندازه کارکنان بر اساس میزان تجربه کاری ارتقا می یابند؟
				۲۳- تاچه اندازه کارکنان بر مبنای عملکرد مثبت و کارایی بالا ترفیع می یابند؟
				۲۴- تاچه اندازه ارشدیت مبنای ارتقادر این سازمان است؟
				۲۵- انتخاب کارمند نمونه تاچه اندازه در مسیر ارتقای کارکنان موثر است؟
				۲۶- طرحهای جانشینی تاچه اندازه در مسیر ارتقای کارکنان موثر است؟
				۲۷- تاچه اندازه قواعد یکسان در ارتقای کارکنان در سازمان رعایت می شود؟
				۲۸- تاچه اندازه ارائه فرصت ادامه تحصیل به کارکنان در سازمان مناسب است؟
				۲۹- تاچه اندازه سمینارها و سخنرانی هایی که برای دادن اطلاعات به کارکنان برگزار می شود مناسب است؟
				۳۰- تاچه اندازه برگزاری کلاسهای تخصصی مرتبط با حرفه در سازمان مناسب است؟
				۳۱- تاچه اندازه استفاده از آموزشهای از راه دور برای

				شما در سازمان مناسب است ؟
				۳۲- تاچه اندازه آموزشهای ضمن خدمت در سازمان برای شما موثر است ؟
				۳۳- تاچه اندازه دوره های آموزش مهارتهای شخصی (مانند کامپیوتر، زبانهای تخصصی) موثر است ؟
				۳۴- میزان جذابیت شغل شما در سازمان تاچه اندازه است ؟
				۳۵- تا چه اندازه شغلتان باروحیات وخلق شما سازگار است ؟
				۳۶- تا چه اندازه شغلتان بامهارت و تخصص شما سازگار است ؟
				۳۷- تا چه اندازه شغل شما یکنواخت و بدون چالش است ؟
				۳۸- تا چه اندازه در اجرای وظایف خود استقلال کاری دارید ؟
				۳۹- تا چه اندازه شغل شما از نظر سازمان اهمیت دارد؟
				۴۰- تا چه اندازه شغل شما از نظر کارکنان سازمان اهمیت دارد ؟
				۴۱- تا چه اندازه به کار خود در سازمان عشق می ورزید
				۴۲- میزان تنوع در شغل شما تا چه اندازه است ؟
				۴۳- نتیجه کار شما تاچه اندازه برای سایر کارکنان محسوس است ؟
				۴۴- تاچه اندازه مایلید پیشنهاد شغل مناسب در سازمان دیگری را بپذیرید؟
				۴۵- تاچه اندازه مایلید پیشنهاد ارتقای شغلی در سازمان

				دیگری را بپذیرید؟
				۴۶- تاچه اندازه تصور می کنید سازمان قدر شما را می داند؟
				۴۷- تاچه اندازه برای امکاناتی که سازمان در اختیار شما قرار داده است ارزش قائل هستید؟
				۴۸- تاچه اندازه مایلید هرگونه شرایط سازمان را برای حفظ موقعیت خود تحمل کنید؟
				۴۹- تاچه اندازه ترک خدمت سازمان را ترجیح می دهید؟


```

/VARIABLES=Nezame_pardakht negahdari
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet1] E:\sherkat\rezaian.sav

		nezame_pardakht	negahdari
nezame_pardakht	Pearson Correlation	1	.620**
	Sig. (2-tailed)		.035
	N	232	232
negahdari	Pearson Correlation	.620**	1
	Sig. (2-tailed)	.035	
	N	232	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES= emkanat negahdari
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet1] E:\sherkat\rezaian.sav

		emkanat	negahdari
emkanat	Pearson Correlation	1	.003**
	Sig. (2-tailed)		.103
	N	232	232
negahdari	Pearson Correlation	.003**	1
	Sig. (2-tailed)	.103	
	N	232	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES= mohit negahdari

```

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

[DataSet1] E:\sherkat\rezaian.sav

		mohit	negahdari
mohit	Pearson Correlation	1	.532 [*]
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	232	232
negahdari	Pearson Correlation	.532 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	232	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
/VARIABLES= amozesh negahdari
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

[DataSet1] E:\sherkat\rezaian.sav

		amozesh	negahdari
amozesh	Pearson Correlation	1	.027 [†]
	Sig. (2-tailed)		.213
	N	232	232
amozesh	Pearson Correlation	.027 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.213	
	N	232	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
/VARIABLES= ertegha negahdari
```

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

[DataSet1] E:\sherkat\rezaian.sav

		Correlations	
		ertegha	negahdari
ertegha	Pearson Correlation	1	.027 [*]
	Sig. (2-tailed)		.213
	N	232	232
amozesh	Pearson Correlation	.027 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.213	
	N	232	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES= vijegi negahdari

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

[DataSet1] E:\sherkat\rezaian.sav

		Correlations	
		vijegi	negahdari
vijegi	Pearson Correlation	1	.035 [*]
	Sig. (2-tailed)		.042
	N	232	232
amozesh	Pearson Correlation	.035 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.042	
	N	232	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Oneway

[DataSet1] E:\sherkat\rezaian.sav

ANOVA

nezame_pardakht

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4515.838	3	1505.279	27.121	.002
Within Groups	111003.261	228	486.856		
Total	115519.099	231			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

nezame_parda

kht

Tukey HSD

(I) tahsilat	(J) tahsilat	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
diplom	foghe diplom	7.03600	4.00827	.298	-3.3377	17.4097
	lisans	12.70328*	4.48917	.326	-1.0850	24.3216
	foghe lisans	-2.76667	9.65992	.012	-27.7673	-22.2340
foghe diplom	diplom	-7.03600	4.00827	.012	17.4097	3.3377
	lisans	5.66728	3.44617	.035	-3.2517	-14.5862
	foghe lisans	-9.80267	9.22158	.712	-33.6688	14.0635
lisans	diplom	-12.70328*	4.48917	.026	-24.3216	-1.0850
	foghe diplom	-5.66728	3.44617	.035	14.5862	3.2517
	foghe lisans	-15.46995	9.44055	.359	-39.9028	8.9629
foghe lisans	diplom	2.76667	9.65992	.992	-22.2340	27.7673
	foghe diplom	9.80267	9.22158	.712	-14.0635	33.6688
	lisans	15.46995	9.44055	.359	-8.9629	39.9028

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Homogeneous Subsets

nezame_pardakht

Tukey HSD

tahsilat	N	Subset for alpha = 0.05

		1
diplom	61	93.1967
foghe diplom	125	98.8640
lisans	40	105.9000
foghe lisans	6	108.6667
Sig.		.146

Means for groups in homogeneous subsets
are displayed.

Oneway

[DataSet1] E:\sherkat\rezaian.sav

ANOVA

emkanat

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	144.502	3	48.167	26.621	.102
Within Groups	4189.429	228	18.375		
Total	4333.931	231			

Oneway

[DataSet1] E:\sherkat\rezaian.sav

ANOVA

mohit

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	108.096	3	36.032	16.895	.323
Within Groups	3221.973	228	14.131		
Total	3330.069	231			

Oneway

[DataSet1] E:\sherkat\rezaian.sav

ANOVA

amozesh

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	797.340	3	265.780	20.421	.523
Within Groups	17610.574	228	77.239		
Total	18407.914	231			

Oneway

[DataSet1] D:\sherkat\manabe_ensani_a_rezarian\mm.sav

ANOVA

nezame_pardakht

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	437.542	5	87.508	19.373	.204
Within Groups	1324.303	226	5.860		
Total	1761.845	231			

Oneway

[DataSet1] D:\sherkat\manabe_ensani_a_rezaniaan\mm.sav

ANOVA

emkanat

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	681.560	5	136.312	13.205	.063
Within Groups	3652.371	226	16.161		
Total	4333.931	231			

Oneway

[DataSet1] D:\sherkat\manabe_ensani_a_rezaniaan\mm.sav

ANOVA

mohit

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	338.649	5	67.730	17.134	.170
Within Groups	2991.420	226	13.236		
Total	3330.069	231			

Oneway

[DataSet1] D:\sherkat\manabe_ensani_a_rezaniaan\mm.sav

ANOVA

amozesh

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2759.226	5	551.845	16.012	.089
Within Groups	15648.688	226	69.242		
Total	18407.914	231			

Oneway

[DataSet1] D:\sherkat\manabe_ensani_a_rezaniaan\mm.sav

ANOVA

ertegha

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	379.286	5	75.857	20.324	.223
Within Groups	2606.834	226	11.535		
Total	2986.121	231			

Oneway

[DataSet1] D:\sherkat\manabe_ensani_a_rezaniaan\mm.sav

ANOVA

vijegi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	37288.195	5	7457.639	21.276	.041
Within Groups	181706.960	226	804.013		
Total	218995.155	231			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

vijegi

Tukey HSD

(I) post	(J) post	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
karmand	karshenas	-7.72080	6.80338	.494	-23.7704	8.3288
	sarparast	11.34074	6.24571	.000	3.3932	26.0747
karshenas	karmand	7.72080	6.80338	.494	-8.3288	23.7704
	sarparast	19.06154*	4.45991	.436	-8.5404	29.5827
sarparast	karmand	-11.34074	6.24571	.000	26.0747	3.3932
	karshenas	-19.06154*	4.45991	.436	-29.5827	8.5404

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Homogeneous Subsets

vijegi

Tukey HSD

post	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
sarparast	140	148.4000	
karmand	27	159.7407	159.7407
karshenas	65		167.4615
Sig.		.137	.394

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Oneway

[DataSet1] D:\sherkat\manabe_ensani_a_rezaniaan\mm.sav

ANOVA

nezame_pardakht

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	187.840	2	93.920	26.215	.075
Within Groups	1566.928	226	6.933		
Total	1754.769	228			

Oneway

[DataSet1] D:\sherkat\manabe_ensani_a_rezaniaan\mm.sav

ANOVA

emkanat

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	57.580	2	28.790	24.365	.652
Within Groups	4239.485	226	18.759		
Total	4297.066	228			

Oneway

[DataSet1] D:\sherkat\manabe_ensani_a_rezaniaan\mm.sav

ANOVA

mohit

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	132.093	2	66.047	29.391	.421
Within Groups	3188.203	226	14.107		
Total	3320.297	228			

Oneway

[DataSet1] D:\sherkat\manabe_ensani_a_rezaniaan\mm.sav

ANOVA

amozesh

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	616.284	2	308.142	20.678	.034
Within Groups	17678.729	226	78.224		
Total	18295.013	228			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

amozesh

Tukey HSD

(I) sabeghe	(J) sabeghe	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
kamtar az 10 sal	10-20	-2.12303	1.30397	.236	-5.1994	.9534
	20-30	-4.53445*	1.70069	.022	-8.5468	-.5221
10-20	kamtar az 10 sal	2.12303	1.30397	.236	-.9534	5.1994
	20-30	-2.41143	1.81052	.379	-6.6829	1.8601
20-30	kamtar az 10 sal	4.53445*	1.70069	.022	.5221	8.5468
	10-20	2.41143	1.81052	.379	-1.8601	6.6829

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Homogeneous Subsets

amozesh

Tukey HSD

sabeghe	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
kamtar az 10 sal	119	35.4370	
10-20	75	37.5600	37.5600
20-30	35		39.9714
Sig.		.391	.298

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Oneway

[DataSet1] D:\sherkat\manabe ensani_a rezanian\mm.sav

ANOVA

ertegha

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	240.403	2	120.202	15.675	.418
Within Groups	2744.514	226	12.144		
Total	2984.917	228			

Oneway

[DataSet1] D:\sherkat\manabe_ensani_a_rezalian\mm.sav

ANOVA

vijegi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15063.242	2	7531.621	27.346	.921
Within Groups	203740.321	226	901.506		
Total	218803.563	228			

CORRELATIONS
 /VARIABLES=x44 negahdari
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

[DataSet1] E:\sherkat\rezaian.sav

Correlations

		X44	negahdari
X44	Pearson Correlation	1	-.316**
	Sig. (2-tailed)		.033
	N	232	232
negahdari	Pearson Correlation	-.316**	1
	Sig. (2-tailed)	.033	
	N	232	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=x45 negahdari
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet1] E:\sherkat\rezaian.sav

		Correlations	
		X45	negahdari
X45	Pearson Correlation	1	-.438**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	232	232
negahdari	Pearson Correlation	-.438**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	232	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=x46 negahdari
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet1] E:\sherkat\rezaian.sav

		Correlations	
		X46	negahdari
X46	Pearson Correlation	1	.602**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	232	232
negahdari	Pearson Correlation	.602**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	232	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).


```

CORRELATIONS
/VARIABLES=x47 negahdari
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet1] E:\sherkat\rezaiian.sav

		Correlations	
		X47	negahdari
X47	Pearson Correlation	1	.068**
	Sig. (2-tailed)		.040
	N	232	232
negahdari	Pearson Correlation	.068**	1
	Sig. (2-tailed)	.040	
	N	232	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=x48 negahdari
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet1] E:\sherkat\rezaian.sav

		Correlations	
		X48	negahdari
X48	Pearson Correlation	1	.446**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	232	232
negahdari	Pearson Correlation	.446**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	232	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=x49 negahdari
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet1] E:\sherkat\rezaian.sav

		Correlations	
		X49	negahdari
X49	Pearson Correlation	1	-.578**
	Sig. (2-tailed)		.026
	N	232	232
negahdari	Pearson Correlation	-.578**	1
	Sig. (2-tailed)	.026	
	N	232	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Abstract

Today's world is the world of organizations and manpower in which is considered as the most valuable organization resource.

Human resource makes organization meaningful and provides the basis to reach organizations goals. That is the point which is being understood by organizations and it has been tried and challenged to recruitment manpower and not let them leave their works. Nowadays, it is known more than ever that growth and development of an organization, a society and a country depend on using manpower properly and rate of their persistence.

This research aims at studying severity and amount of effectiveness of some factors relevant to persistence of human resource. For this purpose, hypothesis of this research were made within a theoretical framework resulted from management of human resource and organizational behavior. Persistence factors will be studied in six categories of payment system, welfare facilities and services, work environment conditions, human resource training, gradation according to competency and occupational specifications.

At first, we have decided to assess the influence of these indexes in maintaining human resource in petrochemical industries company by considering 2 main hypotheses and 6 subsidiary hypotheses within framework of Herzberg's motivation-hygiene theory.

In this research, firstly we are going to discuss normality and linearity of variables and Calmogroph Smirnoff Test was used to investigate if the data is normal. After that, structural equations and path analysis and Lisrel software

were applied for confirming the analyzed presented model. Also, they were used for studying the difference between demography variables in answering the

questions of unilateral analysis and variance test.

According to the accomplished tests, relations between either of six factors were investigated and have been verified with persistence of human resource. So,

there has been created a meaningful and significant relation among education degree and payment system, amount of records with training and organizational position with occupational specifications.

Keywords: Persistence, human resource, payment system, organizational gradation, occupational specifications, work environment conditions, welfare facilities and services, human resource training, motivation-hygiene factors