

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

طرح پژوهشی

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 در شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی می باشد

فصل يك : كلييات تحقيق

مقدمه

هر مديري معمولاً دو نوع نتيجه از هر تيم يا واحد كاري طلب مي كند، اول **عملکرد** وظيفه، يعني ميزان كمي و كيفي كار توليد شده توسط واحد كاري، دوم **نگهداري** منابع انساني يعني جذب و رشد روزافزون قابليت كاركنان، عملکرد بالا و نگهداري موثر منابع انساني معيارهاي كليدي هر مدير كارآمد به شمار مي روند بنابر اين جهت استفاده مطلوب و همچنين مراقبت و نگهداري از اين **منبع بدون جايزگزين (منابع انساني)** توجه مدير بايد به كاركنان و نيز عملکرد آنان معطوف گردد.

اهميت سه عامل **اهداف بلند مدت** و **بادوام** ، توجه به اموري مانند **رضاييت شغلي**، **تعهد سازماني**، **غيبت**، **جابجايي** و **ترك** به خدمت و **بهبود بهره وري** و **افزايش كارايي** و اثربخشي سازمان ، باعث توجه ويژه به ماندگاري منابع انساني گرديده است

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 ترك خدمت** از سوی هر يك 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 و زحمات ، تلاش ها و هزینه های مربوط به **استخدام، تربیت و تجهیز نیروی انسانی** و سرمایه گذاری روی افراد به هدر نرود .

در حال حاضر یکی از **معضلات شرکت ملی صنایع پتروشیمی** کناره گیری نیروی انسانی متخصص آن و اشتغال ایشان در سازمانها و نهادهای دیگر است، بنابراین اهمیت موضوع بیش از پیش آشکار می باشد.

اهداف تحقیق :

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

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

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

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

در این تحقیق بر اساس **نظریه هرزبرگ** عامل ماندگاری به دو عامل **انگیزشی**

وبهداشتی 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 براساس شایستگی و ویژگیهای شغل مرتبط می گردد.

فرضیات تحقیق :

این تحقیق دارای دوفرضیه اصلی است و هر فرضیه ، سه فرضیه فرعی دارد.
این فرضیه ها به شرح زیرند:

الف - فرضیه اصلی: عوامل بهداشتی با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.
فرضیه های فرعی:

1- نظام پرداخت با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

2- امکانات و خدمات رفاهی سازمان با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

3- محیط کار با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

ب - فرضیه اصلی: عوامل انگیزشی با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.
فرضیه های فرعی:

1- آموزش منابع انسانی با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

2- ارتقا براساس شایستگی با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

3- ویژگیهای شغل با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.

روش تحقیق :

نوع تحقیق از نظر نحوه بدست آوردن داده ها توصیفی از نوع **پیمایشی** است، زیرا بررسی وضعیت موجود بدون کنترل 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 **584** تن است. قلمرو مکانی این تحقیق شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی و قلمرو زمانی این تحقیق از آبان 88 تا اسفند 89 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.

ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه ای با **49** سؤال می باشد که برای تحلیل اطلاعات از آزمون رگرسیون (خطی بودن متغیرها)، آزمون کولموگروف اسمیرنوف (نرمال بودن متغیرها) ، مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر و آزمون واریانس یکطرفه استفاده شده است.

فصل دو: ادبیات تحقیق

پیشینه تحقیق:

شاید اولین فردی که موضوع منابع انسانی از محور ماندگاری در سازمانها مورد بررسی قرار داد آقای **فلاورز** در سال 1965 در موسسات تگزاس آمریکا بود.

تت و می یر: 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 کنند.

میشل وبروک: بین متغیر های **سن** و استخدام رسمی با تمایل به ترک خدمت رابطه منفی 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.

هاتون و امرسون: **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.

وای و رابینسون: افرادی که **طبقه غیر مدیریتی** قرار دارند، در مقایسه با مدیران تمایل بیشتری دارند که شغل خود را ترک کنند و همچنین **زنان** در مقایسه با مردان تمایل بیشتری به ترک شغل دارند و دو برابر بیش از مردان، شغل خود را ترک می کنند

لارسن ولاکین: 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 مشابه در سازمان های دیگر پایین است

درایران پایان نامه کارشناسی آقای **لقمان رحمانپور** (1380) 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** (1383) درباره "شناسایی عوامل موثر در حفظ و نگهداری منابع انسانی متخصص " از دانشگاه آزاد ، **عوامل انگیزشی مثل چالشی بودن و غنی بودن شغل ، استقلال کاری و مانند آن** را مورد بحث و بررسی قرار داده است .

فلسفه مدیریت منابع انسانی :

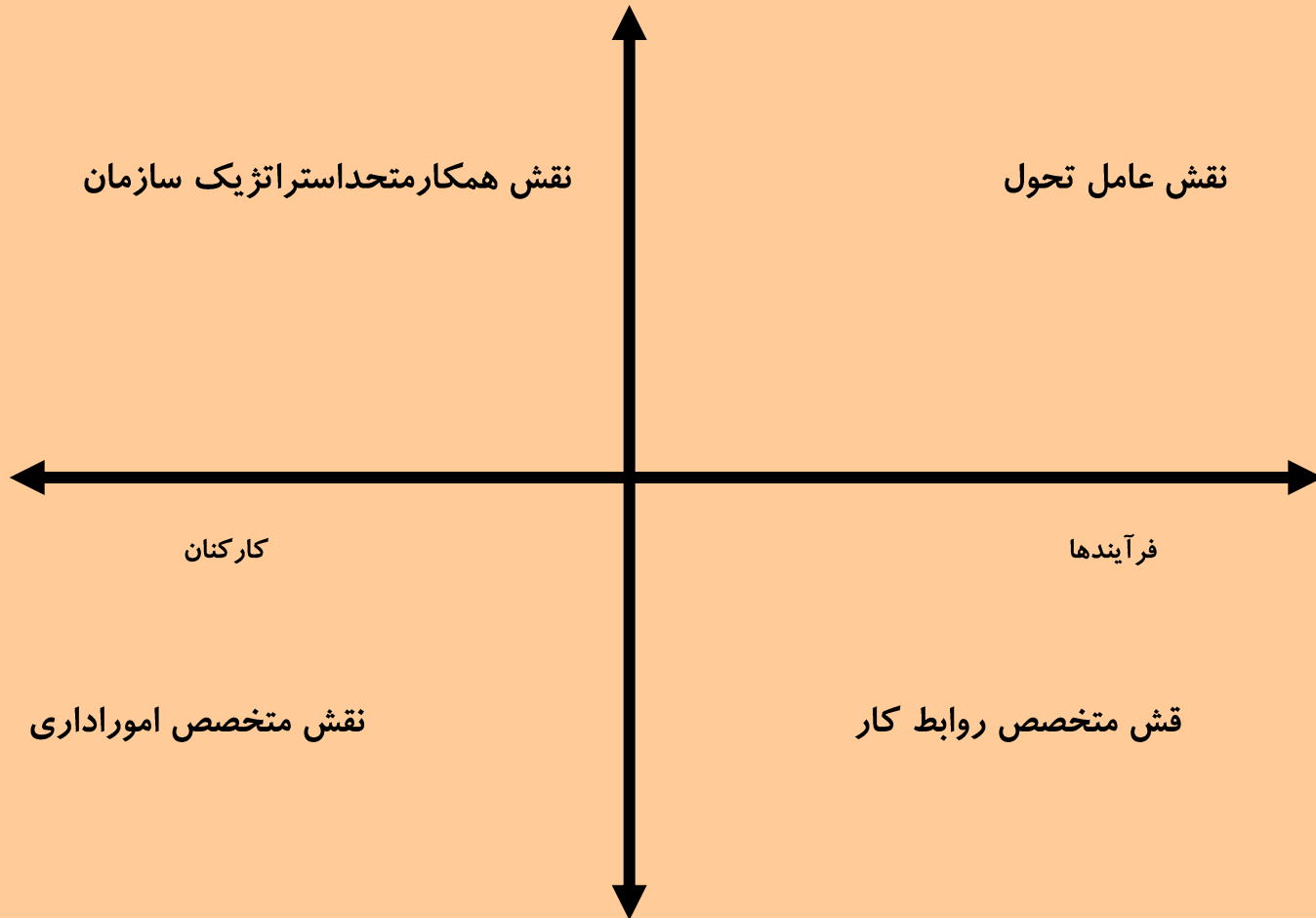
فلسفه مدیریت منابع انسانی بر دو اصل استوار است: از يك سو، رسیدن به اهداف سازمانی را در گرو تامین نیازهای انسانی (با ارزشترین داراییهای آشکار و پنهان) می داند و متقابلاً تامین این نیازها را در گرو نیل به آن اهداف (شریک استراتژیک) .

بر اساس 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.

تعریف مدیریت منابع انسانی :

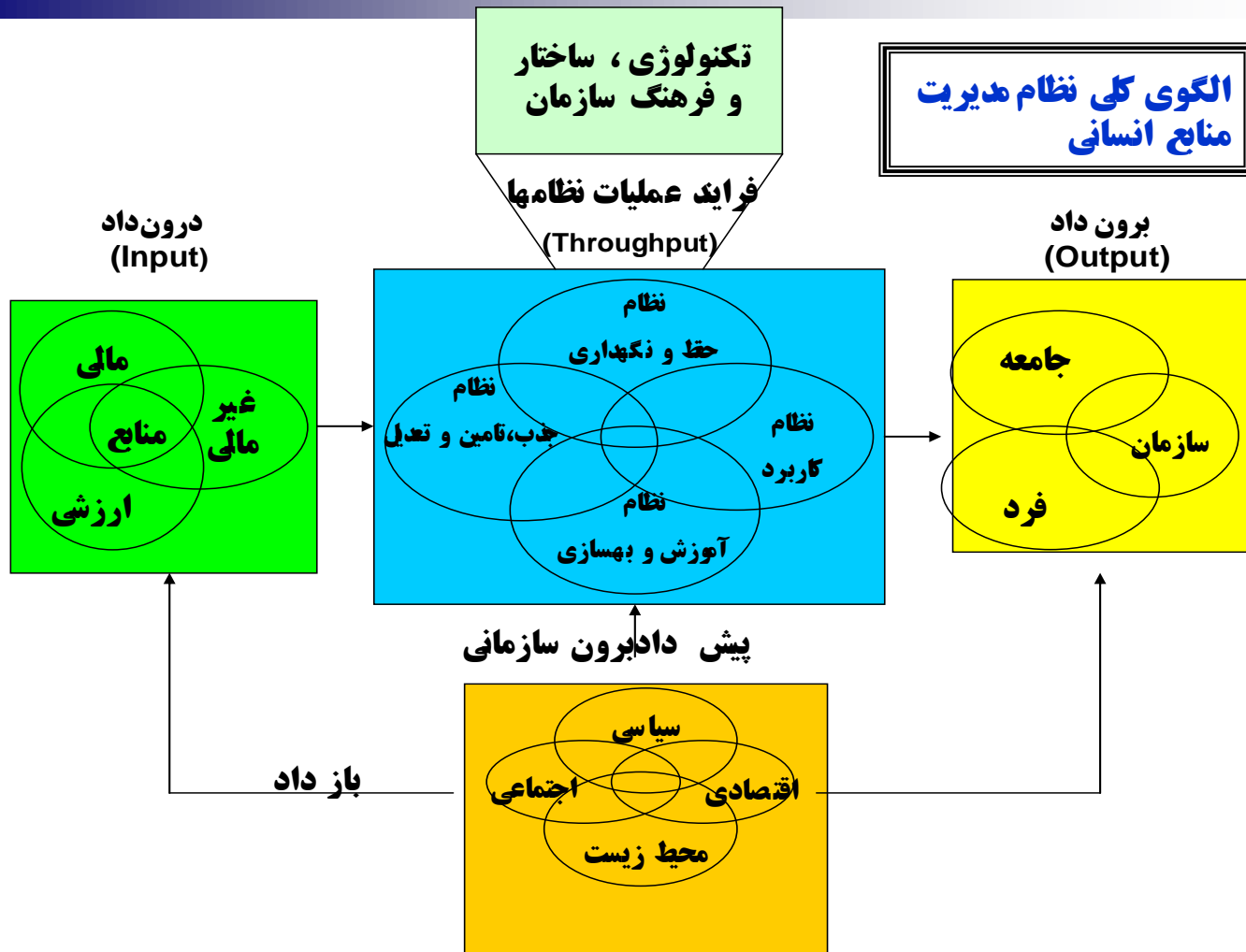
مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای جذب استخدام، آموزش و بهسازی، به کارگیری آن کار می کنند چهار فرآیند و انتصاب و نگهداشت منابع انسانی فرآیندهای اساسی مدیریت منابع انسانی می باشند. بواسطه تغییرات دنیای تجارت، نقش واحد منابع انسانی باید تغییر کند 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 و همچنین نقش عامل و راهبرد تغییر را ایفاء نماید.

تمرکز بر آینده راهبردی و فعالیتهای کلان (توانمندسازی)



تمرکز بر فعالیتهای روزمره و خرد (مجری گری)

الگوی کلی نظام مدیریت منابع انسانی



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

سه فرآیند نظام **جذب** و تامین نیرو، نظام **آموزش** و بهسازی و نظام **حفظ و نگهداری**

فرآیند جذب (کارمندیابی): ۱- کارمندیابی ۲- انتخاب ۳- جامعه پذیری

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.

منابع نیروی انسانی

منابع داخلی :

محاسن استفاده از نیروی انسانی داخلی : تحرك داخلی - مزایای بیشتر- رصایت

بیشتر- توانمندترکردن کارکنان - کارایی بیشتر- خروجی کمتر - هزینه کمتر

معایب : بروزنبودن - افکارقدیم - عدم رقابت - انحصارگری - حسادت

بیشتردرسازمان - عدم شایسته سالاری

منابع خارجی :

محاسن استفاده از نیروی انسانی خارجی : توان جدید - فکرنو- عدم روابط غیر

رسمی خطرناک - رقابت - بازسازی و نوسازی - جابجایی و تغییر - عدم محدودیت

انتخاب

معایب : هزینه زیاد - برهم زنده نظام حقوقی و اداری - ایجاد مقاومت - تضعیف

روحیه کارکنان - کاهش خروجی - خالی ماندن پستها

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؛ اما آنچه که در نظام بهسازی به تدریج باید مورد تاکید قرار گیرد **نتایج** حاصل از آموزش است و نه صرفاً ارائه آموزش و یا **آمار ساعات آموزش** ، به عبارت دیگر، هدف دوره های آموزشی باید **ایجاد سازمانهای یادگیرنده و تولیدکننده فکر** باشد و نه صرفاً نشخوارکننده فکر دیگران. آموزش نوعی سرمایه گذاری مفید و **عاملی کلیدی در توسعه و افزایش بهره وری** محسوب می شود 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.

تاریخچه آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان :

- 1- دوره به درجه **استادی** رسیدن کارگران
- 2- دوره **کارایی** کارکنان و کارگران
- 3- دوره **رضایتمندی** کارکنان
- 4- دوره **رشد** کارکنان

اهداف نظام بهسازی منابع انسانی :

الف – اهداف سازمانی ب – اهداف کارکنان ج – اهداف اجتماعی

مزایای بهسازی منابع انسانی :

آشنایی با سازمان – کارایی – فکرونگرش صحیح- دانش فنی ، ارتباطی و مدیریتی – کسب درآمد – اعتمادبنفس و رشد شخصیت

روشهای آموزش :

الف – روشهایی که منظور از آنها ارائه اطلاعات است سخنرانی ، سمینار

ب – روشهای شبیه سازی

ج – روشهای آموزش ضمن خدمت : گردش شغلی – آموزش کارگاهی – مربی گری –

جانشینی موقت – آموزش استاد شاگردی

2-5 فرآیند ماندگاری و نگهداری منابع انسانی :

1- تفاوت دلایل ترک سازمان با دلایل ماندگاری سازمان:

بسیاری از سازمانها تلاش میکنند با هزینه های گزاف علتهای 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 :

" از دو شاغل ناراضی 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 :

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 .

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 کسانی بازار کار و نبودن کار مناسب و بالا بودن نرخ بیکاری عاملی باشد که بصورت " **دست بندهای طلایی** " بر دست کارکنان زده شده باشد و با وجود عدم رضایت کاری ، مانعی برای خروج کارکنان از سازمان گردد.

هزینه ضایعات نیروی انسانی

هزینه های غیر مستقیم

- ۱- از دست دادن مشتری به خاطر تغییرات نیروی انسانی
- ۲- کیفیت یا خدمات سطح پائین
- ۳- روحیه پائین کارکنان
- ۴- شهرت فزاینده به خاطر تغییرات زیاد نیروی انسانی
- ۵- فشارهای عصبی به خاطر تغییرات زیاد نیروی انسانی
- ۶- پیشبرد و حفظ فرهنگ مشترک
- ۷- کوششهای گروه سازی
- ۸- عدم کارایی به دلیل عدم اطلاع از نظامها و رویه ها

هزینه های مستقیم

- ۱- فعالیت های بازاریابی جهت جذب داوطلبان
- ۲- هزینه های مزد واقعی (شامل اعضای منابع انسانی افزوده شده)
- ۳- هزینه های فرایندی افزوده شده- پرونده های پرسنلی اضافی، حذف / افزودن نوشته ها)
- ۴- راهنمایی و آموزش بیشتر
- ۵- اضافه کاری لازم جهت به دوش گرفتن بار کارکنان منفصل از خدمت
- ۶- ضایعات کاری به دلیل کارکنان کندتر و جدید
- ۷- ضایعات کاری به دلیل حوادث افزوده شده و نا آشنایی با تجهیزات
- ۸- صرف وقت مدیران اجرایی در جلسات به تغییرات تقلیل یافته نیروی انسانی

نظریه های مربوط به ماندگاری و انگیزش منابع انسانی :

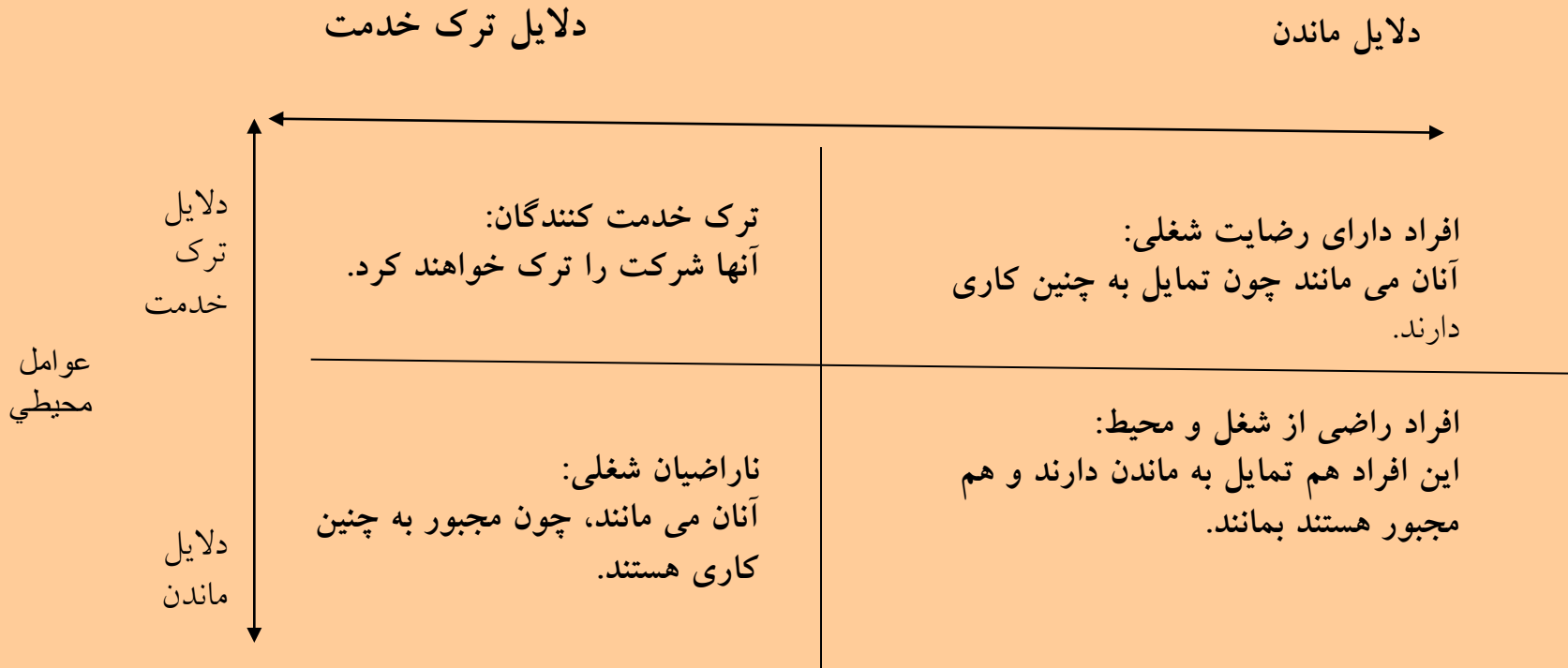
الف - نظریه فلاورز (1978) :

عوامل ماندگاری نیروی انسانی در سازمان از نظر فلاورز:

عوامل نگهدارنده در محیط شرکت

عوامل انگیزشی در محیط شرکت

عوامل در محیط خارجی



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

دلایل مربوط به محیط	دلایل مربوط به شرکت	
*****	کارگران با مهارت پایین	○●●
***	کارگران نیمه ماهر	○○○●●●●
***	کارکنان اداری و دفتری	○○○○●●●
*	مدیران و متخصصان	○○○○○○●●●
*	حقوق	○○○○○○●●●
***	مزد	○○○●●●●
****	کارگران سفید پوست ساعتی	○○●●●●
*****	کارگران کم مهارت سیاه پوست ساعتی	●●●
***	کارکنان با بیش از ۵ سال سابقه کار	○○○○●●●
	کارکنان با سابقه کار کمتر از ۵ سال	○○○○○●●●●●
*	کارکنان با مدارک دانشگاهی	○○●●●●●●●
***	کارکنان بدون مدارک دانشگاهی	○○●●●●●●
<ul style="list-style-type: none"> ● دلایل انگیزشی ○ دلایل نگهدارنده <p style="text-align: center;">* دلایل خارجی</p>		

تعدادی از دلایل نگهدارنده و عوامل محیطی برای ماندگاری منابع انسانی در میان ۱۲ دسته از کارکنان

ب- نظریه «سل گلرمن» 1 (1975) 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

ج - نظریه «رابرت پرستوس» (۱۹۷۷). که شایستگی اش را دارد، به کار می برد

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: **1- رفتار سازگار و تطبیق پذیر** **2- رفتار بی تفاوت** : الف - انزوای

فردی ب- عدم مشارکت در تصمیم گیری ج- وسعت و گستردگی سازمان د- نابرابری در

امکانات تحصیلی ه- تغییر طرز تلقی نسبت به شغل **3- رفتار خلاق و تطبیق ناپذیر**

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.

ج - نظریه «رابرت پرستوس» (1977)

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: **1- رفتار سازگار و تطبیق پذیر** **2- رفتار بی تفاوت** : الف - انزوای فردی ب- عدم مشارکت در تصمیم گیری ج- وسعت و گستردگی سازمان د- نابرابری در امکانات تحصیلی ه- تغییر طرز تلقی نسبت به شغل **3- رفتار خلاق و تطبیق ناپذیر**

د- نظریه «اتکینسن و مک کلاند» (1971)

گروهی از نویسندگان که در راس آنها «جان اتکینسن» و «دیوید مک کلاند» قرار دارند، معتقدند که افرادی که به شدت در صدد **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. **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. 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.



شکل ۲-۱- مدل مبلی

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

این نظریه سطوح روانی رشد و ارزش های کاری هر يك از سطوح را به شرح

زیرمطرح کرده است : سطح 1: عکس العمل گرایان - سطح 2: پیروان محیط آرام

سطح 3 : منفعت طلبان - سطح 4: پیروان قانون - سطح 5: استقلال طلبان- سطح 6 :

نوآوران - سطح 7 : گروه گرایان

افراد هر يك از سطوح فوق الذکر جهت ماندگاری در سازمان ارزشهایی را برای خود ملاک قرارداد داده اند که عدم رعایت آن می تواند عاملی برای خروج از سازمان باشد.

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

نظریه ترک خدمت داوطلبانه یا بقای لی ومیشل:

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 کند تحلیلهای ذهنی و روانی کارکنان از شغل خود که می تواند عامل تحقیر آنان و یا احساس بی عدالتی در سازمان گردد

ح - نظریه کوریوان وگارتتر

داگلاس بی . کوریوان وگارتتر(1999) با ارائه مدلی علت و معلولی سعی در کشف روابط بین متغیرهای شناسایی شده کلیه عوامل سازمانی در جامعه ی مورد مطالعه با تمایل به ماندن یا رفتن ، بررسی نموده 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 در نقش ، تضاد نقش ، کار موردانتظار ، پرداخت و وابستگی شغلی . این عوامل در " رضایت شغلی و تعهد سازمانی " تأثیر دارد و آن ها نیز ماندن و رفتن را به فرد القا می کند .

ت - نظریه رودریک (2000):

رودریک ترك خدمت را به دوگونه تقسیم نموده ، " اختیاری و اجباری " . چنانچه خروج کارمند بصورت غیرارادی شکل پذیرد مانند كوچك ساري سازمان ویا ورشكستگی سازمان ، به آن ترك خدمت اجباری می گویند و در صورتی که ترك خدمت به اراده کارمند باشد مثل استعفا ، به آن ترك خدمت اختیاری گفته می شود.

لذا براي بالا بردن صحت پژوهشها و شناخت عوامل اجباري ترك خدمت مي بايستي عوامل موثر بر ترك خدمت را به چند حوزه اصلي تقسيم بندي نمود.

اين حوزه هاي اصلي عبارتند است :

1- **متغيرهاي جمعيت شناختي** : مانند سن ، تحصيلات ، جنسيت وماتندان.

2- **متغيرهاي اقتصادي و سياسي** : مانند فرصتهاي شغلي ، تورم ، بيكاري وماتندان .

3- **متغيرهاي اجتماعي** : فرهنگ كار در جامعه ، نگاه واهميت جامعه به نوع شغل وماتندان آن

4- **متغيرهاي رواني وفردي** : نگرش وديدگاه فرد نسبت به شغل ، آستانه تحمل سختي

كارويا تبعيض در سازمان وماتندان

5- **متغيرهاي سازماني** : كه درواقع محققين منابع انساني با متغير هاي اين حوضه

درارتباط هستند و آنها از نوع عوامل اختياري محسوب نموده اند .

عوامل اختياري واجباري براساس تحت كنترل بودن شاغل ويا تحت كنترل بودن سازمان به چهارصورت شكل اسلايد بعد ديده مي شوند.

بلی (اختیاری)



آیا تحت کنترل شاغل است؟



خیر (غیر اختیاری)

بلی (غیر اجباری)



پرداخت بیشتر در جای دیگر
سازمان مناسبتر
تعارض و تنش با مدیر یا
همکاران

بازنشستگی اجباری
انفصال موقت و دائم
اخراج
تعدیل نیروی انسانی

آیا تحت کنترل سازمان است؟



تغییر محل خدمت
تغییر مسیر شغلی و حرفه‌ای
درخواست همسر
نیاز به ماند در خانه

از کار افتادگی
بیماری طولیل‌المدت
عوارض جسمانی یا روانی حاد
مرگ (فوت)

خیر (اجباری)

ی - نظریه سندرم ایکاروس :

فرنهایم در سال 2003 توجه ویژه ای به مکانیزم جذب و استخدام کارکنان فرهیخته دارد در عصر حاضر دیگر به کارکنان با توان فیزیکی و مهارت کارهای یکنواخت نیاز نمی باشد بلکه ما نیاز به کارکنان توانمند ، منعطف ، رقابتی و ارزش آفرین داریم و در استخدام اولیه این کارکنان بایستی دقت نظر فزاینده ای اعمال گردد . **کارکنان خودشیفته و کارکنان با عزت نفس پائین** ، دو گروه از کارکنانی هستند که در زمان استخدام می بایستی سعی گردد از ورود آنان به سازمان جلوگیری به عمل آید. **ک - نظریه دکونیک و استیل ول:**

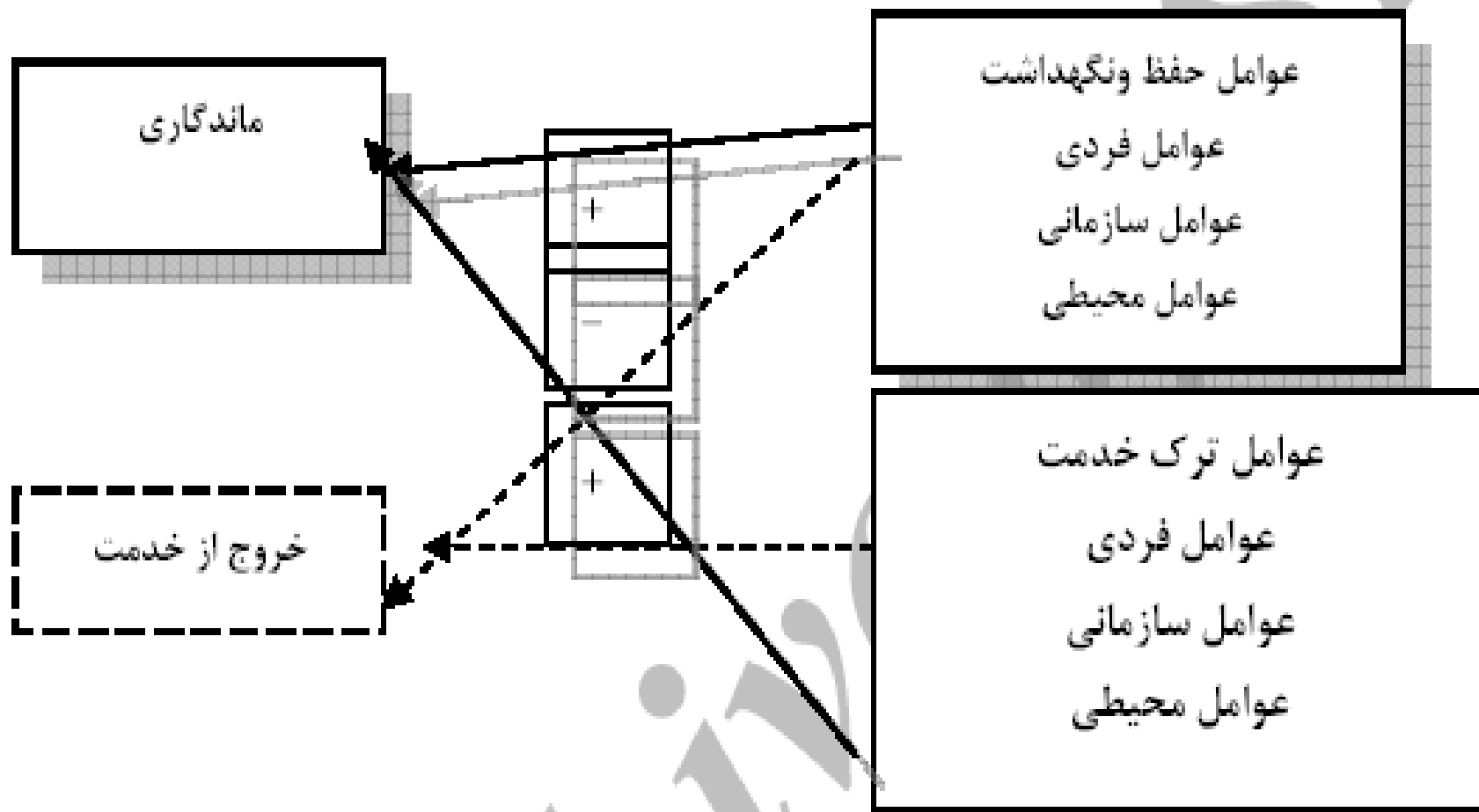
رابطه بین "**عدالت سازمانی**" ، کیفیت نقش ، رضایت از پرداخت و رضایت از سرپرست با تمایل به ماندن یا رفتن مورد بررسی قرار داده است . دکونیک **نقش سرپرستان** بخصوص در **سازمانهای بزرگ** را در ایجاد عدالت سازمانی بسیار پررنگ می بیند.

ل - نظریه مائرتز و روجر گریفر :

طبق نظر کارل مائرتز و روجر گریفر (2004) 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 :

- 1- نیروهای احساسی (اثر گذار)
- 2- نیروهای محاسبه گرانه
- 3- نیروهای رفتاری
- 4- نیروهای گزینه ای
- 5- نیروهای هنجاری
- 6- نیروهای معنوی
- 7- نیروهای تشکلی
- 8- نیروهای قراردادی

م – نظریه تلفیقی ماندگاری و ترک سازمان: با توجه به مدل‌های ارائه شده می‌توان دو عامل شناسایی شده را یعنی **عامل ماندگاری و عامل ترک خدمت** را با یکدیگر تلفیق کرد در این مدل عوامل منفی در ترک خدمت می‌تواند به عنوان عوامل مثبت در ماندگاری محسوب شوند و بالعکس.



مدل تلفیقی ماندگاری و ترک خدمت

2-4-4-2 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. **نظریه های محتوایی:**

نظریه های اولیه :

(مک گریگور) – دو عاملی (هرزبرگ) Y و X سلسله مراتب نیازها (مازلو) – نظریه (کلینتون آلدرفر) ERG

نظریه های نوین : نیازهای سه گانه دیوید مک کلند – ارزشیابی شناخت

نظریه های فرایندی :

نظریه ویژگیهای ضروری شغل (ترنر و لارنس) – الگوی ویژگیهای شغلی (هاکمن) – تعیین هدف (ادوین لاک) – تقویت رفتار – نبرابری (جی استیسی آدامز) – انتظار (ویکتور وروم)

آرجریس

انسان بالغ

فعال

مستقل

قابلیتهای متنوع

علائق عمیق

دیدگاه پایدار

موقعیت مساوی

خود - آگاهی

نابالغ

تنبل

وابسته

توانایی محدود

علائق سطحی

وابسته

دیدگاه ناپایدار

زیر دست

ناخود آگاه

مک گریگور

تئوری Y

کار طبیعی است

خود - هدایتی

تعهد

به دنبال مسئولیت

نبوغ

تئوری X

عدم علاقه به کار

به زور و ادار به کار

هدایت را ترجیح

می دهند

می گریزند

هرزبرگ

عوامل برانگیزاننده

پیشرفت

ترقی

شناخت

مسئولیت

عوامل بهداشتی

سرپرست

سیاست شرکت

همکاران

حقوق

امنیت شغلی

شرایط کاری

مازلو

خود شکوفایی

خود تکاملی

پیشرفت

احترام

مقام

شناخت

ترقی

عشق و تعلق

خانواده

گروه کار اولیه

پذیرش

امنیت

شغل مطمئن

ارشدیت

فیزیولوژیکی

پول

غذا - سرپناه

جدول عوامل بهداشتی و برانگیزاننده

عوامل بهداشتی	عوامل برانگیزاننده
سیاست و مدیریت شرکت	پیشرفت
سرپرستی فنی	شناخت
روابط بین افراد	ترقی
حقوق و دستمزد	نفس کار
امنیت شغلی	امکان رشد
زندگی شخصی	مسئولیت
شرایط کار	
منافع حاشیه ای	
مقام	

نیازهای سه گانه دیوید مک کلند: توسط دیوید مک کلند و

همکارانش روی سه نیاز متمرکز است:

1. نیاز موفقیت (محرکی برای تلاش جهت موفق شدن در مجموعه ای از معیارها، کوشش برای موفقیت)

2. نیاز قدرت (نیاز برای مجبور کردن دیگران به انجام کار به گونه ای که آنها رفتاری غیر آن را انجام ندهند)

3. نیاز ارتباط (نیاز برای روابط بین فردی نزدیک و دوستانه است)

نظریه هدفگذاری در اواخر 1960 ادوین لاک پیشنهاد کرد که مفهوم کار کردن به منظور یک هدف منبع اصلی انگیزش کاری است.

اهداف سخت مشخص شده، بیشتر از اهداف کلی "کار را به بهترین شکل انجام دهید" باعث عملکرد بهتر می شوند. مشخص نمودن اهداف به تنهایی به عنوان انگیزه درونی عمل می کند.

هنگامی که اهداف سخت هستند پایداری بیشتر می شود اگر افراد در هدفگذاری مشارکت داشته باشند بیشتر به پذیرش حتی یک هدف سخت تمایل نشان میدهند تا اینکه به صورت قراردادی اهداف توسط رئیسشان تعیین شود

نظریه تقویت نقطه متقابل تئوری هدفگذاری تئوری تقویت است در تئوری تقویت، یک

رویکرد رفتاری داریم که درباره رفتار موجود در شرایط تقویت بحث می کند. تئوری پردازان تقویت، رفتار را به عنوان عاملی که در محیط اطراف بوجود می آید، در نظر می گیرند. این تئوری از حالت درونی افراد چشم پوشی می کند و فقط روی اتفاقاتی که برای فرد می افتد، هنگامی که کارهایی را انجام می دهد متمرکز می شود.

نظریه انتظار: اخیراً یکی از توضیحاتی که بطور وسیعی در مورد انگیزش مورد قبول

قرار گرفته است، نظریه ی انتظار ویکتور وروم است. نظریه انتظار می گوید یک کارمند

وقتی درگیر یک کار با کیفیت می شود که بداند آن کار به درستی ارزیابی هم منجر به

پاداش، افزایش حقوق، ترفیع و غیره خواهد شد. تئوری انتظار توضیح می دهد که چرا

بسیاری از کارمندان میزان بسیار کمی از تواناییهای خود را بکار می گیرند. بطور خلاصه

کلید اصلی در تئوری انتظار، فهم اهداف شخصی و ارتباط بین تلاش و عملکرد، عملکرد

و پاداش و سرانجام پاداشها و رضایت از اهداف شخصی می باشد. به عنوان یک مدل

اقتضایی، تئوری انتظار بیان می کند که یک اصل عمومی برای توضیح انگیزش هر فرد

وجود ندارد **نظریه هماهنگی شناختی:** ناهماهنگی شناختی زمانی اتفاق می افتد که بین

دو یا چند نگرش شخص یا بین رفتار شخص و نگرشهایش همسویی ندارد (در واقع افراد

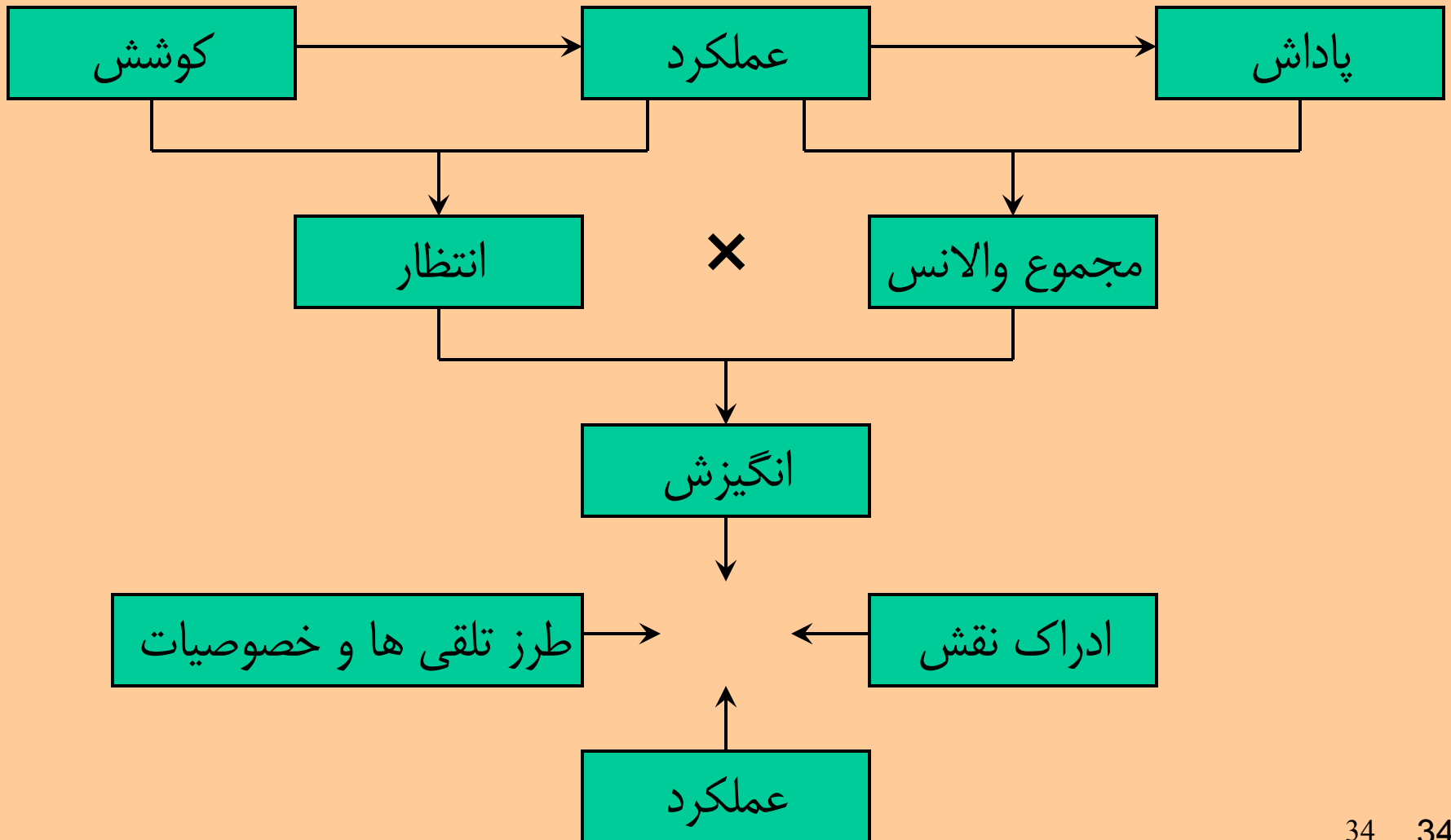
سعی میکنند که تعارضات موجود بین گرایشها و رفتارهایشان را کاهش دهند). بر اساس این

نظریه مردم در پی حداقل رساندن ناهماهنگی و اضطراب ناشی از آن هستند. در این صورت

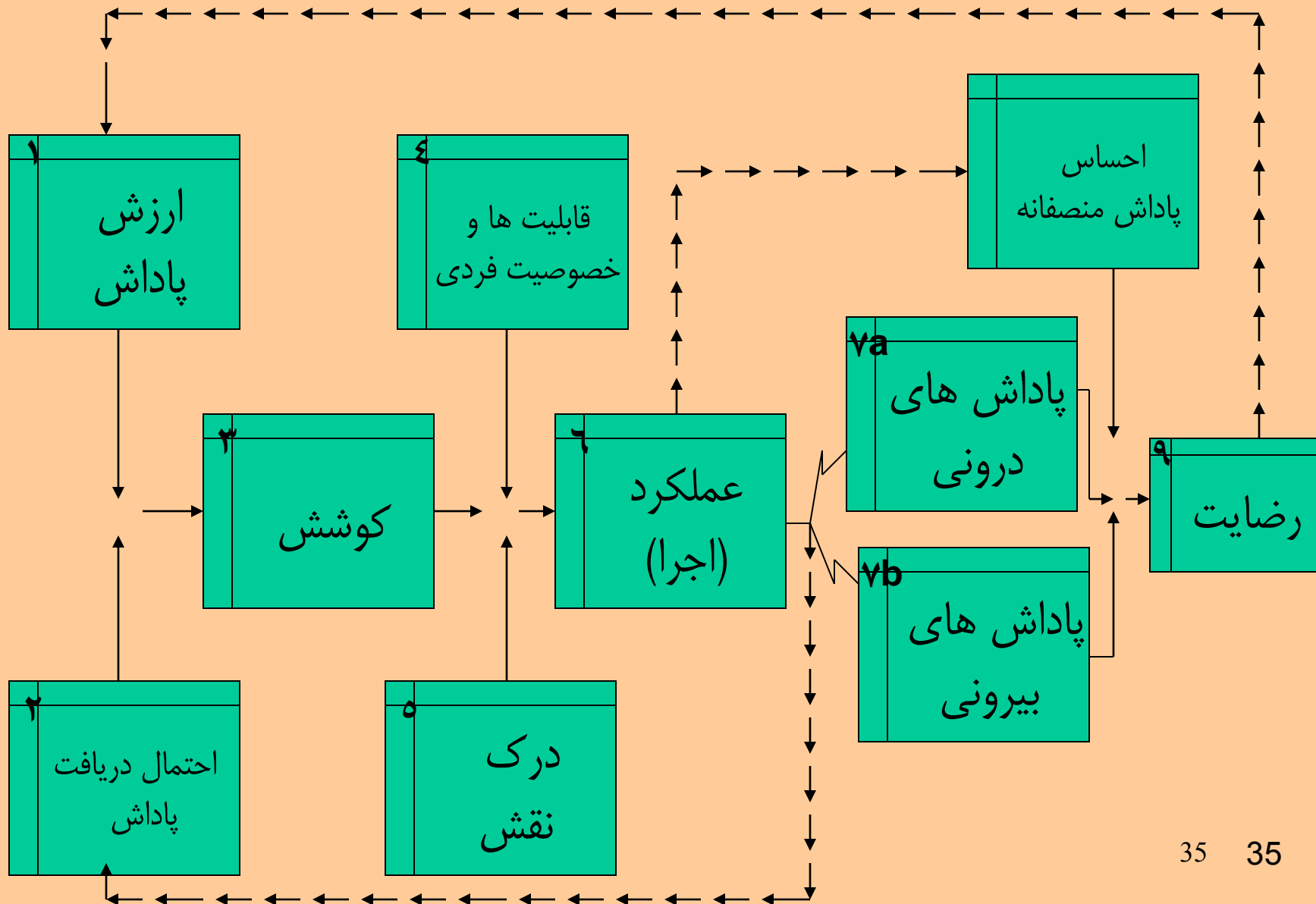
سعی می کنند یکی از علل ناهماهنگی را متعادل ساخته تا تنش را کاهش دهند و در واقع فرد

به رفتاری سازش جویانه دست میزند تا به یک حالت تعادل و هماهنگی دست یابد.

نمودار تئوری انتظار



مدل انگیزشی پورتر و لاولر



انسان بالغ آرچریس

در این نظریه ، آرچریس به ناهمگونی تقاضاهای سازمانی و نیازهای انسان بالغ می پردازد (معتقد است که سازمان ها سعی در تبدیل کردن کارکنان بالغ به انسان های نابالغ دارند)

ویژگی های افراد نابالغ

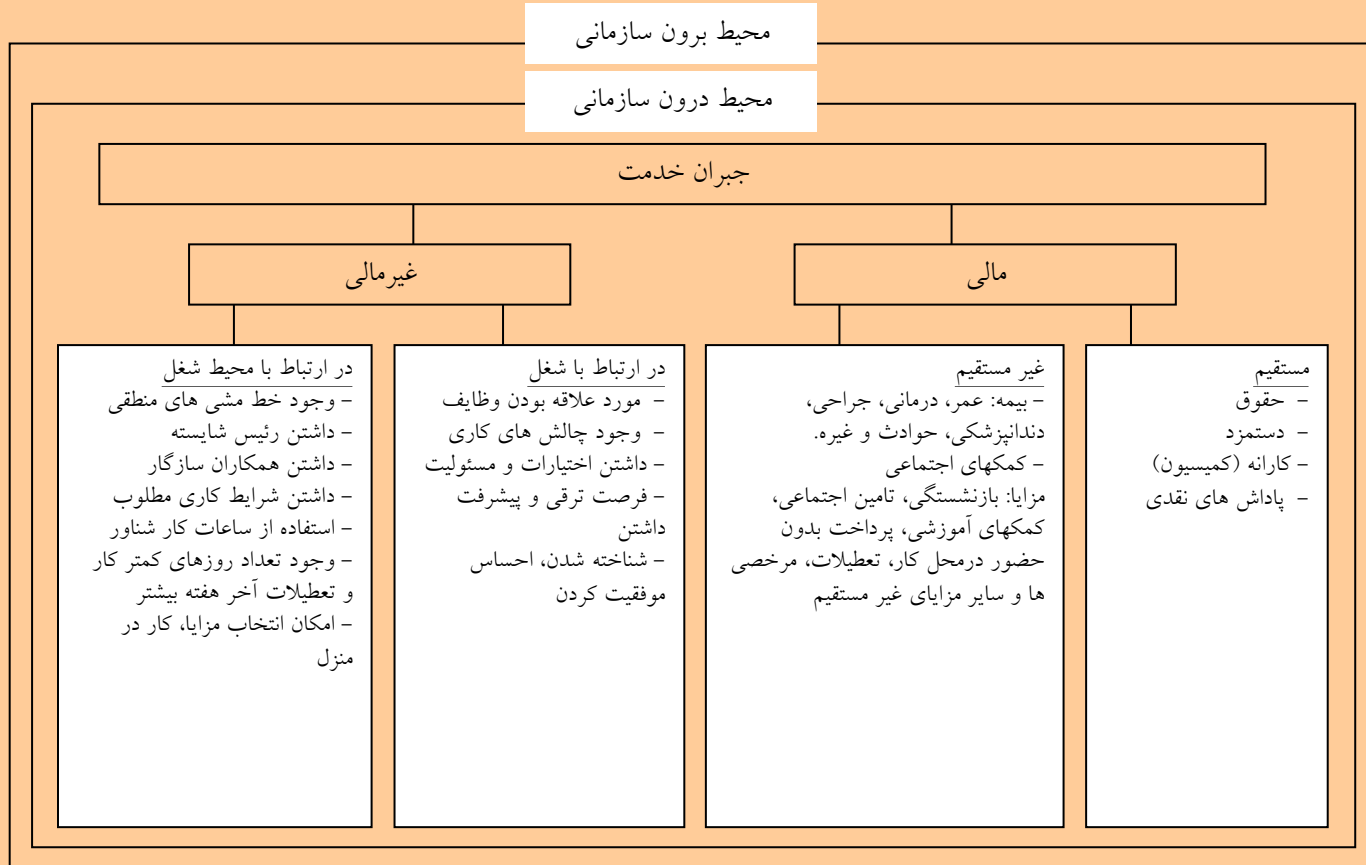
به نظر آرچریس این خصیصه ها عبارتند از :

بی ارادگی ، وابستگی ، نا خود آگاهی ، زیر دست بودن ، دیدگاه محدود داشتن ، علائق سطحی و زود گذر داشتن ، توانایی انجام کارها بصورت محدود

ویژگی های بلوغ رفتاری

افزایش فعالیت ، استقلال ، آگاهی و خود کنترلی ، احساس برابری یا برتری در کار با دیگران ، دیدگاه مشخص ، علائق عمیق ، توانایی انجام کارهای متعدد در راستای ارضاء نیازها

نظام جبران خدمات (سیستم پرداخت): 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



ترفع و مسيرپيشرفت شغلي: الف - معيارهاي ترفع:

1- ارشدیت 2- عملکرد 3- ارزیابی

ب- معيارهاي ترفع غيرارادي:

- ویژگیهای شخصی - پارتي بازي يا حمايت از خویشاوندان - عوامل اجتماعي - رفاقت

الف - مراحل مسير شغلي

1-مرحله کنکاش 2-مرحله تثبیت 3- مرحله میانی
4- مرحله نهایی

ب- انواع مسيرهاي شغلي

1-فرد همان عنوان قبلي خود را حفظ مي کند؛ ولي مرتبا به تعداد واحدهاي تحت سرپرستي او افزوده مي شود.

2-فرد همان عنوان قبلي خود را حفظ مي کند؛ ولي مرتبا به تعداد کالاها و محصولات تحت سرپرستي او افزوده مي شود.

3-پيشرفت فرد جهشي است؛ يعني حرکت او روال عادي ندارد و با سلسله مراتب و مدارج ترقي در سازمان تناسبی ندارد.

4-حرکت و ترقي افراد و مدیران در مسيرهاي پيشرفت تخصصي موازي با مسير حرکت و پيشرفت افراد و مدیران در مسيرهاي پيشرفت اداري است.

5-مسئولان سازمان مي توانندتني چند از افرادی را که دانش، اطلاعات و يا تجربيات وسيع و عميقي دارند در طراحی راهبرد هاي سازمان به عنوان تحليل گر و مشاور، در رده هاي بالاي سازمان جا دهند



شرایط محیط کار: ویژگی های محیط کار خوب: 1- از لحاظ فیزیکی 2-

از لحاظ حقوقی و انگیزشی 3 - از لحاظ سبک مدیریتی

شاخص های محیط کار: الف - شاخص های محیط کار مناسب از نظر

فیزیکی: 1- پایین بودن میزان آلاینده های انسانی نظیر سروصدا، گردوغبار و ماندن آن 2- ایمن بودن محیط کار از نظر کاری 3- نبودن زمینه های بالقوه بروز حوادث 4- آراستگی و منظم بودن ابزار کار 5- حاکم شدن نظامهای زیست محیطی نظیر ایزو 4000 و ماندن آن

ب - شاخص های محیط روانی و اجتماعی :

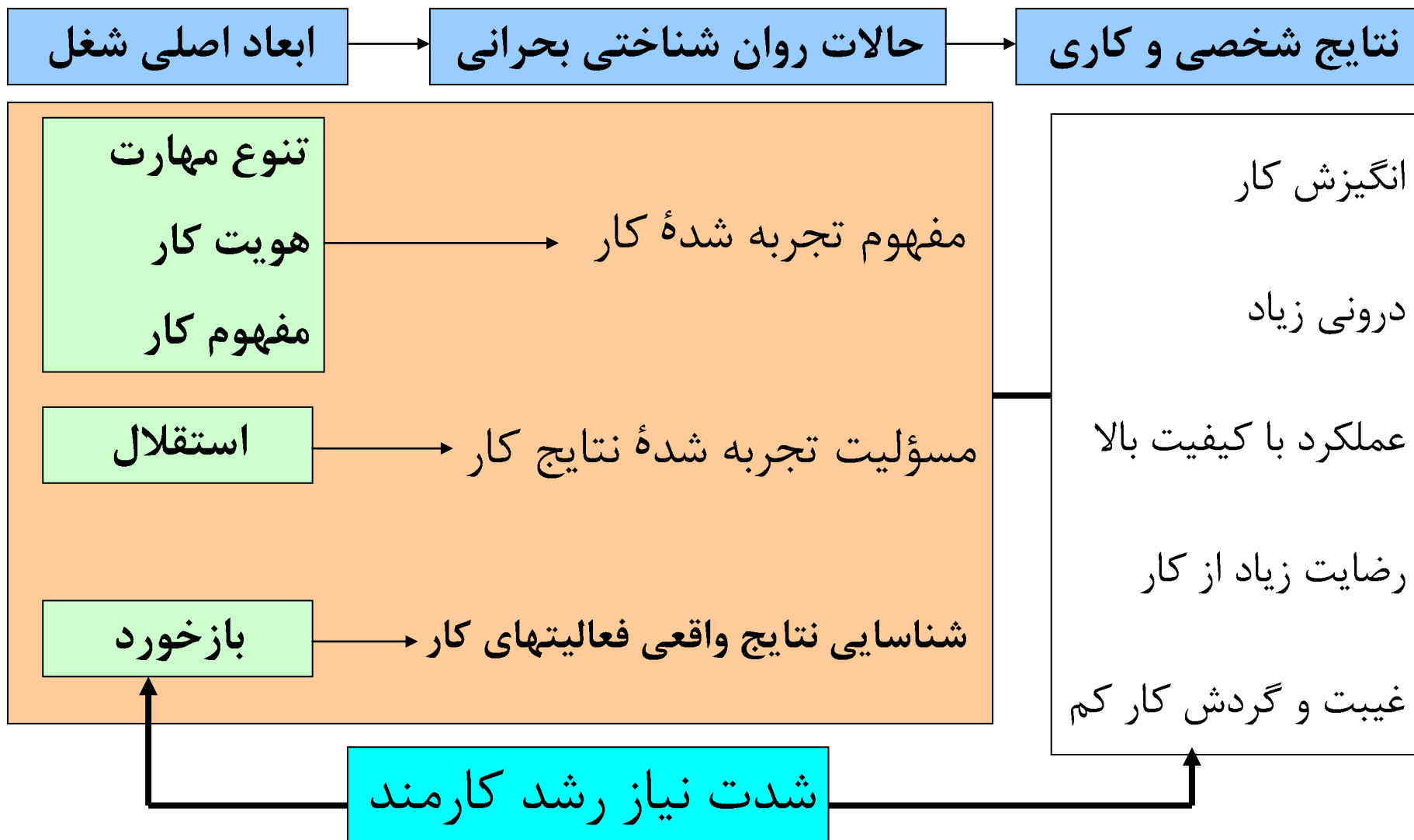
1- احساس شادابی و لذت از با هم بودن و در کنار هم کار کردن در محیط کار وجود داشته باشد.

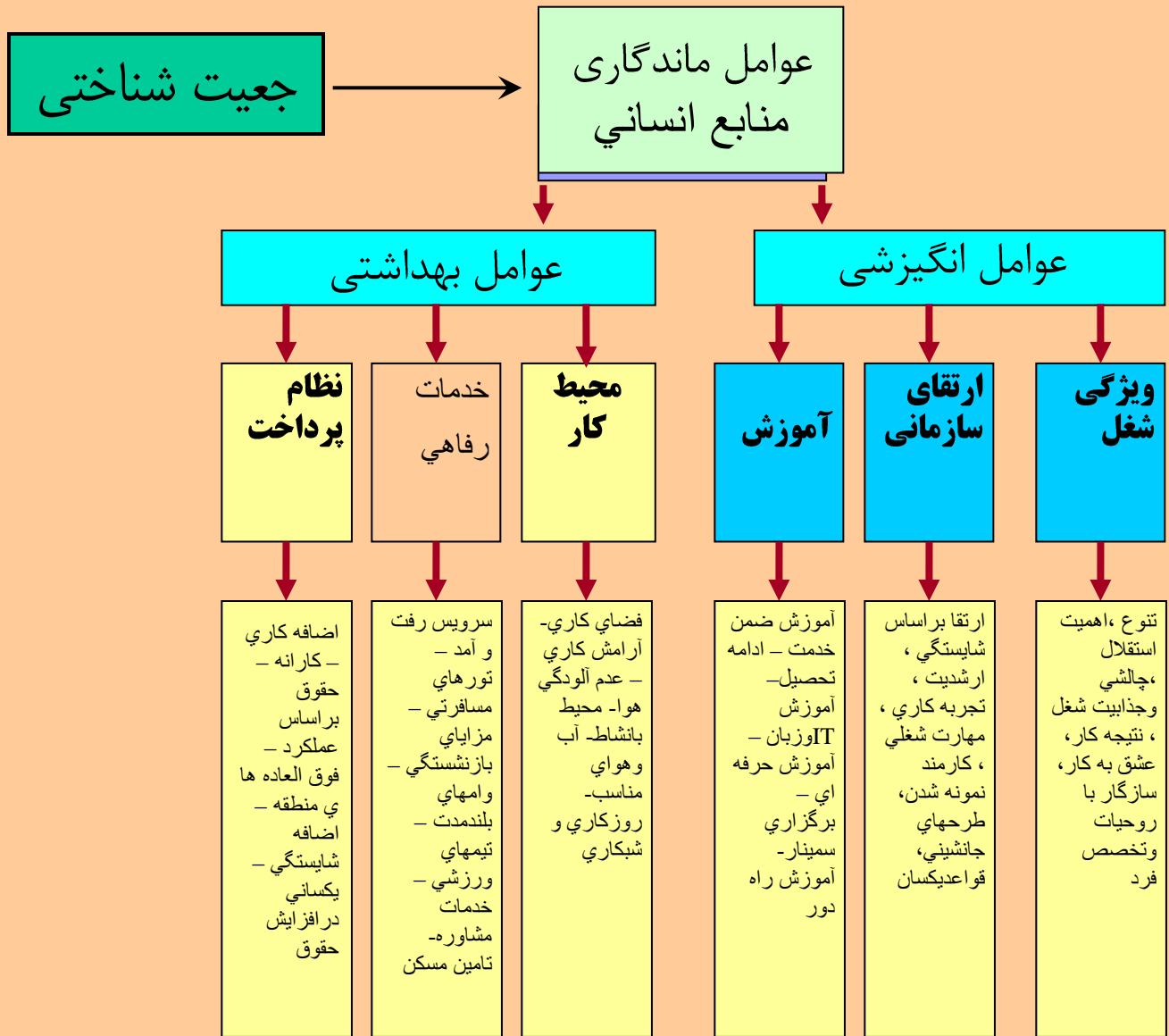
2 - اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران موجود باشد و این مهم برپایه عمل استوار باشد.

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

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

مدل خصوصیات شغل هاگمن-اولدهام





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

وضعیت استخدام

جمع کل	طرح نظام	جمع بیمه پرداز	جمع کارگران	کارگر				جمع کارمندان	کارمند					
				پوششی	قراردادی	پیمانی	رسمی		کارمند زیر دیپلم	قرارداد ساعتی	قرارداد مدت معین	قرارداد شرکتی	پیمانی	رسمی
۲۱۳								۲۱۳	۱	۱	۲۰		۳	۱۸۸

وضعیت / مدرک

جمع						بیمه پرداز				پوششی		قرارداد مدت معین و ساعتی				قراردادی شرکتی				پیمانی				رسمی				
جمع کل	دکترا	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	زیر دیپلم	جمع	دکترا	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	زیر دیپلم	جمع	لیسانس و بالاتر	فوق دیپلم	زیر دیپلم	جمع	لیسانس و بالاتر	فوق دیپلم	زیر دیپلم	جمع	لیسانس و بالاتر	فوق دیپلم	زیر دیپلم	جمع	لیسانس و بالاتر	فوق دیپلم	زیر دیپلم	
																												۲۱۳

سن	۲۴ تا	۲۵-۲۹	۳۰-۳۴	۳۵-۳۹	۴۰-۴۴	۴۵-۴۹	۵۰-۵۴	۵۵-۵۹	۶۰ به بالا	جمع
...	۲۴	۱۳	۲۱	۴۸	۳۱	۲۸	۲۵	۳	۲۱۳	

سابقه	۰-۴	۵-۹	۱۰-۱۴	۱۵-۱۹	۲۰-۲۴	۲۵-۲۹	۳۰ به بالا	جمع
۴۷	۱۶	۱۸	۳۴	۴۸	۳۳	۱۷	۲۱۳	

تحصیلات		زیر دیپلم		دیپلم		فوق دیپلم		لیسانس		فوق لیسانس		دکتری		جمع	
جنسیت	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن
تعداد	۱	۳	۱۶	۱	۱۲	۱۵	۱۱۹	۴	۴۱	۱					

بومی / غیر بومی

جمع کل	کل نیروهای شرکتی				کل نیروهای پیمانکاری				کل نیروهای بومی شرکتی				کل نیروهای بومی پیمانکاری			
	جمع	لیسانس و بالاتر	فوق دیپلم	زیر دیپلم	جمع	لیسانس و بالاتر	فوق دیپلم	زیر دیپلم	جمع	لیسانس و بالاتر	فوق دیپلم	زیر دیپلم	جمع	لیسانس و بالاتر	فوق دیپلم	زیر دیپلم
۵۸۴	۲۱۳	۱۸۰	۱۳	۱۹	۳۷۱	۹۶	۳۰	۱۲۲	۱۲۳							

فصل سوم : روش پژوهش

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 از تحقیقات 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 راندن می کند. **باتوجه به تعاریف فوق می توان گفت هر پژوهش کاربردی به تحقیقات پایه ای نیازمند است** و این دونوع پژوهش نه تنها دوسر مخالف یک پیوسته نیستند بلکه تحقیقات بنیادی ، زیربنایی برای تحقیقات کاربردی هستند

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

حجم نمونه مورد نیاز جهت برآورد پارامتر های جامعه از طریق فرمول نمونه گیری کوکران به دست آمده است. فرمول فوق به شرح زیر است :

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

$N =$ حجم جامعه که در این تحقیق حجم جامعه 584 است
 $=$ سطح خطا که برابر 1.96 می باشد.

$=$ اشتباه مجاز در برآورد پارامتر که برابر 5% می باشد.
 با توجه به فرمول فوق حجم نمونه 232 تن از کل جامعه مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی برآورد شده است. البته در حدود 260 پرسشنامه توزیع گردید تا حداقل تعداد مذکور آماده شود.

روش و ابزار گردآوری اطلاعات :

در این پژوهش از پرسشنامه برای جمع آوری اطلاعات استفاده شده است. پرسشنامه ابزار اندازه‌گیری مفاهیم است و وضعیت نگرش افراد نسبت به يك واقعیت از طریق آن ارزیابی می‌شود و کاربرد آن معمولاً در مطالعات پیمایشی غیر حضوری است .

پرسشنامه شامل 2 گروه سوال باز و بسته بنا به نیاز پژوهش می‌باشد. سوالات بسته همان سوالات 5 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 49 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 .

بسمه تعالی

همکار محترم

این پرسشنامه برای تحقیق درباره عوامل ماندگاری منابع انسانی در این شرکت تهیه شده است بهمین منظور خواهشمند است با دقت و حوصله به پرسشها پاسخ دهید. بدیهی است پاسخ سنجیده شما که می تواند راهگشای ما در شناسایی عوامل مذکور باشد کاملاً محرمانه خواهد ماند و تنها در تحلیل نتایج تحقیق از آنها استفاده خواهد شد. قبلاً از همکاری و دقت نظر شما سپاسگزار می شود.

با کمال تشکر رضائیان

دانشجوی کارشناسی ارشد

اطلاعات جمعیت شناختی:

سن : میزان سابقه کار در این شرکت :

میزان تحصیلات : جنسیت :

سئوالات	پاسخها			
	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم
۱- تاجه میزان در محیط کار خود احساس آرامش می کنید؟				
۲- محیط کار شما تاجه اندازه بانشاط و جذاب است؟				
۳- فضای کار شما تاجه اندازه مناسب است؟				
۴- آب و هوای محل کار شما تاجه اندازه برای کاری که انجام می دهید مطلوب است؟				
۵- محل کار شما تاجه اندازه دچار آلودگی های محیط زیست است؟				

۶- تاجه اندازه شیکاری (نویتکاری) را در سازمان مطلوب می دانید؟				
۷- ارائه وامهای بلندمدت یا سود کم در محل کار شما تاجه اندازه مناسب است؟				
۸- ارائه خدمات ایاب و ذهاب و سرویس رفت و آمد به محل کار را تاجه اندازه مناسب می دانید؟				
۹- مزایای دریافتی شما (از قبیل بازنشستگی ، تامین اجتماعی ، بیمه عمر و مانند آن) تاجه اندازه مناسب است؟				
۱۰- تشکیل تیمهای ورزش و تفریح و تفریحی (مانند کارت استخر و باشگاهها و مانند آن) در محل کار شما تاجه اندازه مناسب می دانید؟				
۱۱- تورهای مسافرتی به مراکز تفریحی یا هزینه سازمان تاجه اندازه جذابیت دارد				
۱۲- تاجه 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 تاجه اندازه در سازمان مناسب است؟				
۱۴- پرداخت حقوق و دستمزد بر مبنای عملکرد و توانایی کاری تاجه اندازه مناسب است؟				
۱۵- تاجه اندازه حقوق و دستمزد بر مبنای ارشدیت و سلسله مراتب سازمانی پرداخت می شود؟				
۱۶- در سازمان تاجه میزان حق بهره وری (کارانه) به کارکنان پرداخت می شود؟				
۱۷- پرداخت اضافه کاری در سازمان تاجه اندازه مناسب است؟				
۱۸- تاجه اندازه پرداخت فوق العاده های منطقه ای (ما شهر و عسویه) در سازمان مناسب است؟				
۱۹- تاجه اندازه پرداخت اضافه های شایستگی در کنار اضافه های عمومی سالانه در شرکت پرداخت می شود؟				
۲۰- تاجه اندازه اصول و قواعد یکسان در افزایش حقوق سالیانه کارکنان در سازمان رعایت می شود؟				

				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 تا چه اندازه برای سایر کارکنان محسوس است ؟
				۴۴- تا چه اندازه مایلید پیشنهاد شغل مناسب در سازمان دیگری را بپذیرید؟
				۴۵- تا چه اندازه مایلید پیشنهاد ارتقای شغلی در سازمان دیگری را بپذیرید؟
				۴۶- تا چه اندازه تصور می کنید سازمان قدر شما را می داند؟
				۴۷- تا چه اندازه برای امکاناتی که سازمان در اختیار شما قرار داده است ارزش قائل هستید؟
				۴۸- تا چه اندازه مایلید هرگونه شرایط سازمان را برای حفظ موقعیت خود تحمل کنید؟
				۴۹- تا چه اندازه ترک خدمت سازمان را ترجیح می دهید ؟

				۲۱- تا چه اندازه کارکنان بر اساس مهارت های کاری ترفیح می یابند ؟
				۲۲- تا چه اندازه کارکنان بر اساس میزان تجربه کاری ارتقا می یابند ؟
				۲۳- تا چه اندازه کارکنان بر مبنای عملکرد مثبت و کارایی بالا ترفیح می یابند؟
				۲۴- تا چه اندازه ارشدیت مبنای ارتقا در این سازمان است؟
				۲۵- انتخاب کارمند نمونه تا چه اندازه در مسیر ارتقای کارکنان موثر است ؟
				۲۶- طرح های جانشینی تا چه اندازه در مسیر ارتقای کارکنان موثر است ؟
				۲۷- تا چه اندازه قواعد یکسان در ارتقای کارکنان در سازمان رعایت می شود
				۲۸- تا چه اندازه ارائه فرصت ادامه تحصیل به کارکنان در سازمان مناسب است
				۲۹- تا چه اندازه سمینارها و سخنرانی هایی که برای دادن اطلاعات به کارکنان برگزار می شود مناسب است ؟
				۳۰- تا چه اندازه برگزاری کلاسهای تخصصی مرتبط با حرفه در سازمان مناسب است ؟
				۳۱- تا چه اندازه استفاده از آموزشهای از راه دور برای شما در سازمان مناسب است ؟
				۳۲- تا چه اندازه آموزشهای ضمن خدمت در سازمان برای شما موثر است ؟
				۳۳- تا چه اندازه دوره های آموزش مهارتهای شخصی (مانند کامپیوتر، IT و زبانهای تخصصی) موثر است ؟
				۳۴- میزان جذابیت شغل شما در سازمان تا چه اندازه است ؟
				۳۵- تا چه اندازه شغلتان با روحیات و خلق شما سازگار است ؟
				۳۶- تا چه اندازه شغلتان با مهارت و تخصص شما سازگار است ؟
				۳۷- تا چه اندازه شغل شما یکتوخت 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؟

الف – آزمون رگرسیون

برای اینکه رابط خطی بودن بین متغیرهای مستقل و وابسته در مدل تحلیلی تحقیق مشخص گردد در ابتدا می بایستی برآورد رگرسیون صورت پذیرد.

ب- آزمون کولمو گروف – اسمیرنوف :

جهت آزمون نرمال بودن متغیرهای این تحقیق از آزمون کولمو گروف – اسمیرنوف استفاده شده است .

ج - 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 .

د- تحلیل مسیر:

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

ه- مدل لیزرل :

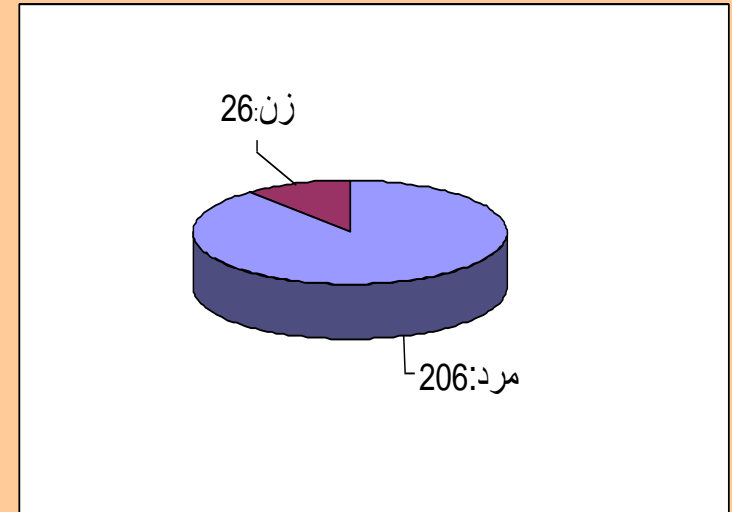
یکی از مهمترین برنامه هایی که برای برای بر آورد پارامترها، آزمون معنی داری و برآزش مدل های معادلات ساختاری طراحی شده است برنامه لیزرل هفت است .

و- آزمون آنالیز واریانس یکطرفه:

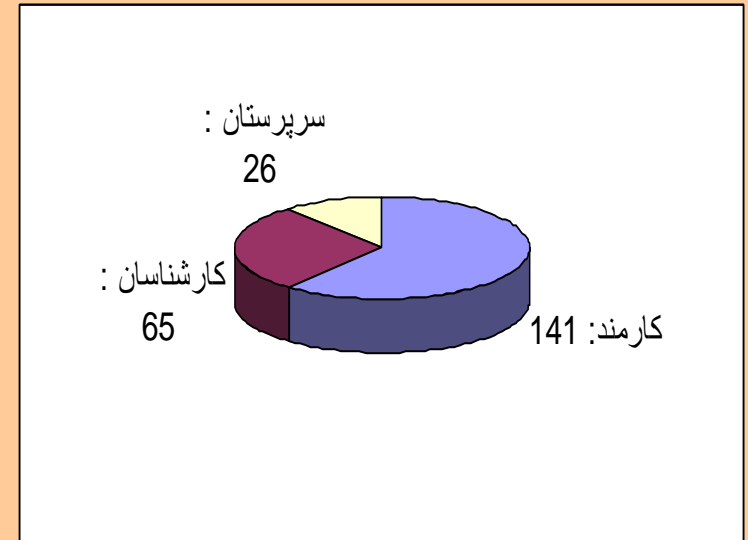
(پست همچنین جهت بررسی تفاوت میان متغیر های جمعیت شناختی سازمانی ، میزان سابقه کار ، میزان تحصیلات) در پاسخگویی به سوالات تحقیق از آزمون آنالیز واریانس یک طرفه استفاده می کنیم

فصل چهارم : تجزیه و تحلیل اطلاعات

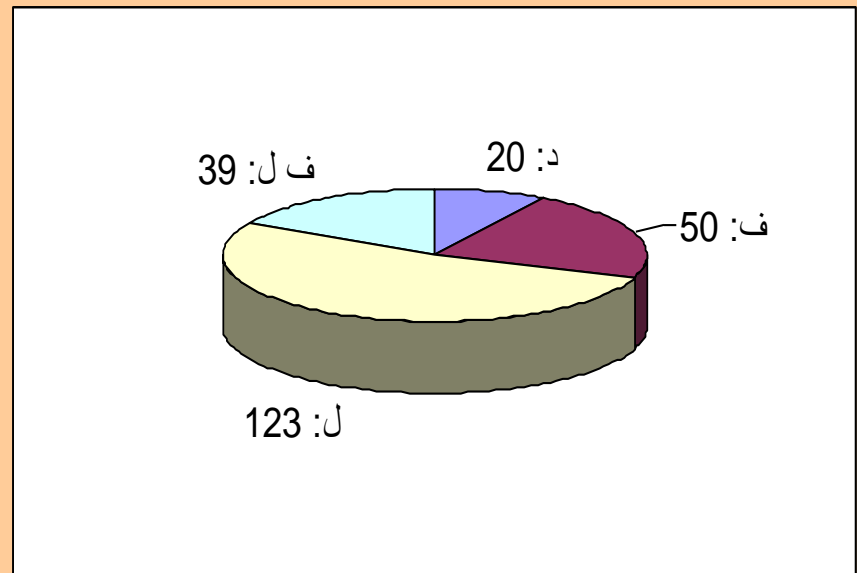
جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
مرد	۲۰۶	۸۸.۸	۸۸.۸
زن	۲۶	۱۱.۲	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	



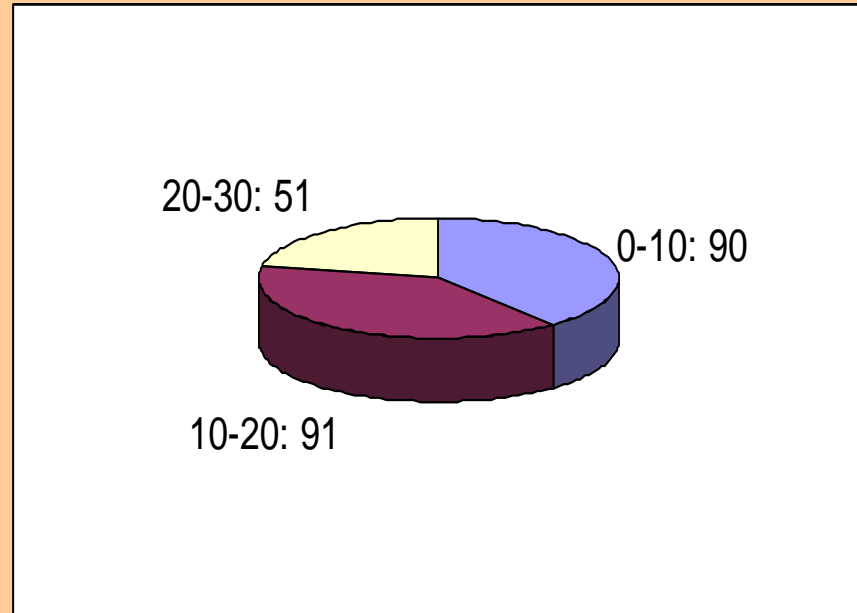
پست سازمانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
کارمند	۱۴۱	۶۰.۸	۶۰.۸
کارشناس	۶۵	۲۸	۸۸.۸
سرپرستان	۲۶	۱۱.۲	۱۰۰
جمع	۲۳۲	۱۰۰	



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	



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	



ردیف	فرضیه
1	نظام پرداخت
2	محیط کار
3	ارتقا بر اساس شایستگی
4	ویژگی های شغلی
5	امکانات و خدمات رفاهی
6	آموزش

فرضیه ها	شماره سؤال
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

ترتیب اهمیت فرضیات برای پاسخ دهندگان

آزمون نرمال بودن داده‌ها:

متغیر	تعداد	مقدار آماره z	سطح معنی داری
نظام پرداخت	۲۳۲	۰.۷۷۴	۰.۵۸۷
امکانات و خدمات رفاهی سازمان	۲۳۲	۰.۶۵۸	۰.۶۵۸
محیط کار	۲۳۲	۰.۸۲۳	۰.۰۰۶
آموزش منابع انسانی	۲۳۲	۰.۶۰۲	۰.۱۸۳
ارتقا بر اساس شایستگی	۲۳۲	۰.۴۲۹	۰.۷۶۸
ویژگی های شغلی	۲۳۲	۰.۸۸۴	۰.۰۰۹

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.

آزمون خطی بودن فرضیه اول :

سطح معنی داری	F مقدار اماره	مجموع مجذورات	
۰.۰۰۰	۲۳.۰۸۴	۱۳.۳۹۴	رگرسیون
		۱۶۲.۲۹۱	خطا
		۱۷۵.۶۸۵	کل

باتوجه به سطح معنی داری آزمون آنالیزواریانس (۰.۰۰۰) کمتر از ۰.۰۵ است می توان گفت : با اطمینان ۹۵٪ رابطه بین دو متغیر فوق خطی می باشد و برازش مدل به صورت خطی مناسب است.

نتایج حاصل از تحلیل مسیر

عامل	سوال	پارامتر استاندارد	R ²	t	برآورد
عوامل بهداشتی	آموزش منابع انسانی	0.84	0.7	14.88	3.91
	ارتقا بر اساس شایستگی	0.85	0.72	15.24	2.93
	ویژگی های شغلی	0.85	0.72	15.18	6.59
عوامل انگیزشی	نظام پرداخت	0.81	0.66	12.37	17.49
	امکانات و خدمات رفاهی سازمان	0.74	0.54	11.21	17.21
	محیط کار	0.67	0.45	10.13	24.45

در جدول مذکور پارامتر های و همچنین عوامل انگیزشی با معلومات گفته شده در جدول معناداری را گزارش می دهد. به طور کلی مدل بیان شده در سطح ۰.۰۵ (P=0.00023) معنادار است.

شاخص های برازندگی :

شاخص ها	سطح مطلوب	مقدار	وضعیت
χ^2		29.83	مطلوب
RMSEA	کمتر از 0.05	0.109	نا مطلوب
CFI	نزدیک 1	0.96	مطلوب
NFI	نزدیک 0.95	0.95	مطلوب

فصل پنجم: نتیجه گیری

فرضیه اول :

« نظام پرداخت با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.»

همانطوریکه محققین یکی از **مهمترین عامل ماندگاری** کارکنان را نظام حقوق و دستمزد می دانستند در این تحقیق نیز فرضیه اول تأیید گردید که نشان دهنده رابطه منطقی بین نظام پرداخت و عامل ماندگاری در شرکت پتروشیمی می باشد. 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 رضایت مندی از شغل نمی باشد ولیکن این موضوع مسجل گردیده که **یک ضرورت ریشه ای** برای عدم ترک سازمان است. معمولاً کارکنان سازمانها، افزایشهایی را که در زمینه حقوق دریافت می کنند حق مسلم و قانونی خود و عدم پرداخت آنرا بی عدالتی و ظلم می دانند بنابراین حقوق نقش بسیار مهمی در رضایتی کارکنان خواهد داشت و در مطالعات مشخص گردید که در صورت استفاده **منطقی** از افزایشات حقوق می توان از حقوق و دستمزد بعنوان **عواملی انگیزشی** استفاده نمود بین **میزان تحصیلات و نظام پرداخت رابطه معنی داری** برقرار شده است یکی از مهمترین عاملهای تعیین حقوق در صنعت نفت و پتروشیمی **میزان تحصیلات** می باشد

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. درحالیکه درظاهر بنظر می رسد افراد در سازمان بیشتر ب فکر عوامل درآمدزا هستند ولیکن درعمل می بینیم امکانات و خدمات رفاهی در **برند و تبلیغات** اکثر شرکتها برای جذب نیروی انسانی از دارای جذابیت بسیار زیادی است. می توان با **متنوع کردن** این خدمات رفاهی تاثیر روانی بیشتری بر روی رضایت کارکنان بگذاریم **تاثیرات روحی و روانی** آن برای افراد مهم 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 عمل آمده در ماندگاری کارکنان در سازمان و میزان حضور آنان در محل کار نقش بسیار مهمی را ایفا می کند. یابد چه بسا افرادی که **با وجود کمی حقوق و امکانات 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 صمیمیت ، 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

فرضیه چهارم :

« آموزش منابع انسانی با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد. »
براساس آزمون بعمل آمده بین آموزش منابع انسانی با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه ای اثبات نشده 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. در آزمون مذکور بین سابقه کار کارکنان شرکت با آموزش رابطه معنی داری برقرار گردیده است افراد با سابقه پائین تمایل بیشتری به شرکت در دوره های آموزش دارند

فرضیه پنجم :

« ارتقا بر اساس شایستگی با حفظ و نگهداری منابع انسانی رابطه دارد.»

بر اساس آزمون بعمل آمده بین ارتقا بر اساس شایستگی با حفظ و نگهداری منابع انسانی ارتباط برقرار است. 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 تواند نیاز رشد سازمانی یک کارمند با تحصیلات و سابقه کار بالا را ارضاء نماید. بنابراین بدیهی بنظر می رسد که پاسخ دهندگان به پرسشنامه به این موضوع توجه ویژه ای داشته باشند

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.

در آزمون مذکور بین **پست سازمانی و ویژگیهای شغل** رابطه معنی داری وجود دارد.

مدیران و کارشنان شرکت با توجه به اینکه در سازمان دارای **قدرت، حیطة اختیار و استقلال عمل** بیشتری هستند ویژگیهای شغل را مهمترین عامل در ماندگاری خود در سازمان می دانند

پیشنهادات:

- 1- در مرتبه اول سازمان باید به **نیازهای زیستی** و عوامل بهداشتی کارکنان و در مرتبه بعد به نیازهای انگیزشی و مراتب بالاتر توجه نماید.
- 2- ایجاد **تعادل و توازن بین نظام حقوق و دستمزد** و دیگر شاخص های اقتصادی جامعه ، نظیر تورم و ینه زندگی از اهمیت و اعتبار زیادی برخوردار است .
- 3- 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 .
- 4- سازمان در کنار توجه ویژه به افزایش مستقیم حقوق کارکنان می بایستی بفرآیندهای **مزایای غیر نقدی و آموزشهای کارادرسازمان** نیز باشد.
- 5- مسئولان شرکت ملی صنایع پتروشیمی می بایستی **ملاکهای** را که براساس تحقیق حاضر مشخص گردیده مانند **مهارت بالا، تجربه ، عملکرد مثبت و ارشدیت** را اساس ارتقای کارکنان قرار دهد