

فصل نامه علمی - پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی

دوره یازدهم، شماره دوم، تابستان ۱۳۹۲

صفحات ۱۳۳ - ۱۶۱

## شناسایی عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت

### پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران

رحمت‌الله قلی پور<sup>۱\*</sup>، علی نقی امیری<sup>۲</sup>، محمدرضا مهدی‌زاده<sup>۳</sup>، محسن زمانی‌فر<sup>۴</sup>

۱. دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

۲. دانشیار دانشکده مدیریت، پردیس فارابی، دانشگاه تهران

۳. کارشناس صنعتی، شرکت نفت

۴. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۹۱/۱۰/۱؛ تاریخ پذیرش: ۹۲/۲/۱)

### چکیده

در مدیریت دانش حفظ و نگهداری کارکنان دانشی و پرورش ظرفیت یادگیری آن‌ها نقش تعیین کننده‌ای در موفقیت و کسب مزیت رقابتی برای سازمان دارد. در این پژوهش هدف شناسایی عواملی است که بر ماندگاری کارکنان دانشی تأثیر دارد. محققان و صاحب نظران عوامل مختلفی را بر ماندگاری این کارکنان تأثیرگذار می‌دانند که می‌توان آن‌ها را در سه گروه عوامل محیطی، شخصی و ساختاری به اضافه رضایت شغلی و تعهد سازمانی قرار داد. جامعه آماری این پژوهش ۱۷۰ نفر از کارکنان شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که بین نظر کارکنان دانشی و مدیران آن‌ها در مورد تأثیر عوامل در نظر گرفته شده اختلاف وجود دارد. در شرایطی که کارکنان متغیرهای آموزش‌های عمومی، استقلال، حمایت اجتماعی و پرداخت را در اولویت‌های اول خود قرار دادند. مدیران روی رضایت شغلی، پرداخت، حمایت اجتماعی و عدالت تأکید داشته‌اند.

### واژگان کلیدی

مدیریت دانش، کارکنان دانشی، ماندگاری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی.

## مقدمه

در عصر دانایی محور کنونی که در آن دانش مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها محسوب می‌شود، بایستی رویکرد متفاوتی نسبت به مسائل سازمان و کارکنان داشت. تغییر ماهیت فعالیت سازمان‌ها به کارهای دانشی موجب اهمیت یافتن روزافزون مدیریت دانش در سازمان‌ها شده است. در مدیریت دانش حفظ و نگهداری کارکنان دانشی و پرورش ظرفیت یادگیری آن‌ها نقش تعیین کننده‌ای در موفقیت و کسب مزیت رقابتی برای سازمان دارد. کارکنان دانشی سرمایه‌های فکری سازمان و مهم‌ترین سرمایه‌ی سازمان هستند، از این رو، ماندگاری این افراد در سازمان می‌تواند بسیار مهم باشد. در شرکت‌هایی که به علت ماهیت فعالیت‌هایشان کارکنان دانشی زیادی مشغول به کار هستند، فعالیت و ماندگاری هر یک از این افراد برای سازمان بسیار مهم است. چرا که سازمان هزینه‌های بسیاری را برای این کارکنان از مرحله کارمندیابی تا استخدام و سپس آشنا شدن با کار و آموزش‌های لازم صرف می‌کند و در صورتی که این افراد سازمان را ترک نمایند، علاوه بر از بین رفتن این هزینه‌ها و تکرار آن‌ها برای فرد جایگزین، تجاربی که افراد کسب می‌کنند نیز از دست خواهد رفت. همین طور، بسیاری از این کارکنان برای سازمان کلیدی هستند که با ترک سازمان کارها مختل خواهد شد. پرسش اصلی تحقیق این است که عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران چیست؟

## مبانی نظری تحقیق

### کارکنان دانشی

پیتر دراگر<sup>۱</sup> واژه کارکنان دانشی را برای اولین بار جهت توضیح نقش در حال رشد گروهی از

---

1. Drucker

کارکنان در سازمان‌ها معرفی کرد و بیان داشت که کارکنان یدی در گذشته سرمایه‌های اساسی بودند، اما امروزه سرمایه‌گذاری اساسی برای یک اقتصاد پیشرفته، کارکنان دانشی هستند که این افراد آنچه را در تحصیلات سیستماتیک فراگرفته‌اند به کار می‌گیرند (یعنی مفاهیم، ایده‌ها و تئوری‌ها) نسبت به کسانی که مهارت‌های یدی یا عضله‌ای را به کار می‌گیرند.

فرانک هورویتز<sup>۱</sup> کارکنان دانشی را کسانی می‌داند که:

تحصیلات یا مهارت بالا، سواد فنی، قدرت شناخت و استدلال بالایی دارند و از توانایی مشاهده، ترکیب و تفسیر داده‌ها و اطلاعات برای تصمیم‌گیری بهتر و ارائه راه‌حل‌های مناسب‌تر برای سازمان برخوردارند (Horwitz, 2000, p.590).

داونپورت<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) کارکنان دانشی را کسانی که دانش ایجاد می‌کنند، تعریف می‌کند و سپس، این مفهوم را به این صورت توسعه داد: کسانی با مدرک تحصیلی بالا یا تجربه بالا که کارشان ایجاد، توزیع و یا کاربرد دانش است (Ramírez, 2004, p.604).

البته در این که چه کسی کارمند دانشی نامیده شود اختلاف نظرهایی وجود دارد. به طور مثال، زمانی که دراکر این واژه را معرفی کرد یک کارمند دانشی را اینگونه تعریف کرد: کسی که در مورد کارش نسبت به هرکس دیگر در سازمان دانش بیشتری دارد.

دراکر بر این عقیده بود که افراد دانشی اغلب کارشان را بهتر از دیگران می‌فهمند. بر اساس این تعریف، در ازای هر شغلی فقط یک کارمند دانشی وجود دارد که از نظر داونپورت این تعریف نمی‌تواند درست باشد و مشاغلی را که محتوای دانش بالایی دارند به خوبی مورد توجه قرار نداده است. داونپورت به جای تعریف دراکر کارکنان دانشی را اینگونه تعریف می‌کند: «کارکنان دانشی درجه بالایی از تخصص، آموزش یا تجربه دارند و هدف اولیه کارشان درگیر شدن در ایجاد، توزیع یا کاربرد دانش می‌باشد (Davenport, 2005, p.217).

---

1. Horwitz  
2. Davenport

### ویژگی‌های کارکنان دانشی

شناخت ویژگی‌های شخصیتی و رعایت اصول صحیح انتخاب کارکنان فرهیخته در بدو استخدام در حیات سازمان تأثیر بسزایی دارد. بعضی گمان می‌کنند که شرایط دانشی بودن، صرفاً، به نمره دانشگاهی و یا کسب معدل بالاتر بستگی دارد (Furnham, 2003, p.101). در صورتی که این مزیت تنها به عنوان یک شاخص می‌تواند در نظر گرفته شود و شاخص‌های مهم دیگری وجود دارد که در انتخاب افراد دانشی می‌توان از آن استفاده نمود.

از بین این شاخص‌ها سه عامل فراست<sup>۱</sup>، ثبات احساسات<sup>۲</sup> و هوشیاری<sup>۳</sup> برای انتخاب کارکنان دانشی مهم و تعیین‌کننده است.

هوشیاری، شاخص خوبی برای شناسایی انضباط‌پذیری، وقت‌شناسی و وظیفه‌شناسی است و معمولاً، در زمان کودکی شکل می‌یابد (اصیلی و قدیریان، ۱۳۸۵).

عزت نفس<sup>۴</sup>، فروتنی<sup>۵</sup>، غرور<sup>۶</sup> و خودستایی<sup>۷</sup> (خودشیفتگی) از خصوصیات است که شناسایی آن‌ها تأثیر مهمی در زندگی کاری کارکنان دانشی دارد. عزت نفس بالا سبب شادابی همراه با جرأت و ریسک‌پذیری بالا می‌شود، از این رو ویژگی مثبت کارکنان است.

خودشیفتگی، از عوامل شکست‌های شغلی محسوب می‌شود. کارکنان خودشیفته خود را برتر، منحصربه‌فرد و خاص می‌دانند. این افراد به‌طور ناپسندی توانمندی‌های خود را بزرگ جلوه می‌دهند و افرادی احساساتی و به شدت کینه‌جو هستند. ورود چنین افرادی به سازمان منشأ بسیاری از نابسامانی‌های شغلی است.

- 
1. Intellgence
  2. Emotional Stability
  3. Conscientiousness
  4. Self -esteem
  5. Humility
  6. Hubris
  7. Narcissism

نتیجه این که بایستی تمهیدات لازم به ویژه انجام مصاحبه‌های دقیق (نه اکتفا صرف به معدل دانشگاهی)، بررسی دقیق سوابق تحصیلی و شغلی متقاضی و نیز بکارگیری مکانیزم‌های مؤثر مانند جذب موقت کارکنان در پروژه‌ها (با هدف آشنایی با روحیات و ویژگی‌های آن‌ها قبل از استخدام) از طرف سازمان‌ها در نظر گرفته شود (همان منبع).

برخی دیگر از ویژگی‌های کارکنان دانشی عبارتند از:

- به جای استفاده از مهارت‌های یدی برای کسب درآمد، از قدرت ادراکی خود سود می‌برند.
- به استقلال عمل بیشتری نیاز دارند.
- در کارشان از فرایندهای منحصر به فرد استفاده می‌کنند.
- نسخه‌برداری از دانش آن‌ها دشوار است (به دلیل نامدون بودن آن).
- با پردازش و تفسیر اطلاعات و دانش موجود، اطلاعات و دانش جدیدی را ایجاد می‌کنند.
- به سبب تصمیم‌گیری‌هایشان حقوق می‌گیرند، نه به دلیل سرعت کاریشان (Alvesson, 2000; Lee et al., 1997).

### انواع کارکنان دانشی

داونپورت کارکنان دانشی را به سه دسته تقسیم می‌کند:

خالق دانش (براساس نوآوری)، این کارکنان مانند مهندسان، مدیران و مخترعان در کارشان به نوآوری وابسته‌اند.

دانش قابل انتقال (بر مبنای استفاده سریع و گسترده)، این کارکنان از دانشی استفاده می‌کنند که می‌توانند آن را در موارد زیادی (سازمان‌ها و سناریوهای مختلف) بکار گیرند.

دانش ویژه کار (بر پایه استفاده محدود ولی زیاد)، این کارکنان دانش ویژه‌ای دارند که برای انجام یک وظیفه ضروری است. این دانش به سادگی قابل انتقال به دیگر زمینه‌ها نیست. مانند برنامه نویسی که کدها را به زبان تجاری می‌نویسد (Davenport et al., 2002, p.15).

تقسیم‌بندی‌های دیگر برای کارکنان دانشی به صورت زیر می‌باشد:

برحسب فعالیت دانشی؛ کارکنان دانشی مشغول چه کاری هستند؟ یافتن دانش، ایجاد، بسته-

بندی، توزیع یا کاربرد آن.

بر حسب ایده‌هایی که کارکنان با آن سروکار دارند؛ ایده‌های بزرگ برای محصولات جدید، مدل‌های کسب و کار و مدیریت استراتژیک یا ایده‌های کوچک در توسعه محصولات شرکت و چگونگی تولید این محصول‌ها.

بر حسب هزینه و مقیاس؛ بر طبق میزان منابعی که برای جبران خدمات کارکنان دانشی سرمایه‌گذاری می‌شود.

بر حسب اینکه تاچه میزان برای کسب و کار حیاتی هستند؛ برخی فعالیت‌ها برای خطوط پایینی و اجرا کردن استراتژی‌های کلیدی نسبت به بقیه مهم‌تر هستند.

بر حسب جابجایی و تحرک؛ آیا کارکنان دانشی در یک محل می‌مانند یا اینکه بسیار جابجا می‌شوند؟ این رویکرد برای شرکت‌های مبتنی بر تکنولوژی مطلوب می‌باشد (Davenport et al., 2002, p.221).

### ماندگاری کارکنان دانشی

با توجه به ویژگی‌های کارکنان دانشی که ایجاد ارزش می‌کنند، سرمایه ارزشمندی هستند که به سرعت مورد توجه دیگر سازمان‌ها قرار می‌گیرند. از این رو، جابجایی یا ترک خدمت آن‌ها بالاست. لذا، سازمان‌ها باید عوامل مؤثر بر جابجایی یا ترک خدمت و در نقطه مقابل آن، ماندگاری این نوع کارکنان را بررسی نموده، تا اقدامات پیشگیرانه برای جابجایی آن‌ها اتخاذ نموده و ماندگاری را افزایش دهند.

ترک خدمت معمولاً به تصمیم و یا اقدام فرد برای خروج از سازمان گفته می‌شود. به عبارتی، ترک خدمت تغییر در عضویت فرد در سازمان می‌باشد که طیف وسیعی را شامل می‌گردد. از مهم‌ترین وجوه آن، ترک اختیاری و ترک اجباری سازمان توسط کارمند است (Maertz & Champion, 1998, p.53).

ترک اجباری اصولاً به مواردی اطلاق می‌گردد که کنترل آن در اختیار سازمان نمی‌باشد مانند بازنشستگی، انتقال به دلیل ازدواج، ادامه تحصیل و ترک اختیاری به مواردی گفته می‌شود که

سازمان می‌تواند کنترل آن را در اختیار داشته باشد و معمولاً ناشی از شرایط موجود سازمان می‌باشد. بر این اساس، انواع ترک خدمت را می‌توان به چهار دسته تقسیم‌بندی کرد. دسته اول، به ترک خدمت‌هایی گفته می‌شود که تحت کنترل سازمان و فرد شاغل می‌باشد. به عبارت دیگر، ارادی و قابل اجتناب هستند. این دسته از ترک خدمت‌ها به لحاظ آن که از هر دو جنبه فردی و سازمانی امکان کنترل وجود دارد به راحتی قابل پیشگیری است. دسته دوم، که تحت کنترل شاغل بوده و ارادی هستند، اما تحت کنترل سازمان نبوده و اجتناب ناپذیرند. این نوع ترک خدمت، تنها از سوی شاغل قابل پیشگیری بوده و سازمان نسبت به آن‌ها وضعیت انفعالی دارد.

دسته سوم، آن دسته از ترک خدمت‌هایی که تحت کنترل سازمان می‌باشند اما تحت کنترل شاغل نبوده و به طور غیرارادی و اجباری به او تحمیل می‌شود. از جمله آن می‌توان به بازنشستگی اجباری یا پیش از موعد مقرر، تعدیل، انفصال موقت و دائم و اخراج اشاره نمود. دسته چهارم، که نه تحت کنترل سازمان بوده و نه تحت کنترل شاغل، به عبارتی، غیرارادی و اجتناب ناپذیرند. این نوع از ترک خدمت، به لحاظ آن که از هر دو جنبه فردی و سازمانی قابل کنترل نمی‌باشد، امکان پیشگیری آن بسیار پائین و حتی در مواردی (مرگ برسرکار) غیرممکن است و لذا بروز آن‌ها در سازمان اجتناب ناپذیر است.

به طور کلی، آن دسته از ترک خدمت‌هایی که تحت کنترل شاغل می‌باشند، به رضایت شغلی و سازمانی آن‌ها مربوط است و آن دسته از ترک خدمت‌ها که تحت کنترل سازمان و مسئولین آن می‌باشند، به عملکرد، اثربخشی و تعهد سازمانی افراد مرتبط می‌گردد. از آن جا که اکثر ترک خدمت‌های مضر برای سازمان ناشی از ترک‌های اختیاری است، سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دانش‌محور می‌بایست تلاش خود را پیرامون مدیریت بر کنترل ترک خدمت اختیاری این کارکنان متمرکز نمایند (اصیلی و قدیریان، ۱۳۸۵).

### عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی

در ماندگاری کارکنان دانشی سه دسته از عوامل (محیطی، سازمانی و شخصی) را تأثیرگذار می‌دانند؛ که در ادامه به هر یک از آنها پرداخته شده که با کاوش نظر خبرگان دانشگاهی و صنعت نفت برخی از متغیرها جهت بررسی در شرکت‌های مربوطه انتخاب گردید و مورد سنجش قرار گرفت.

#### ۱. عوامل محیطی

عوامل محیطی تابع شرایط خاص اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه است، که در تعامل بین شغل فرد و زندگی خانوادگی او نقش ایفا می‌کنند و به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر ماندگاری افراد تأثیر دارند ضمن اینکه نمی‌توان مصادیق مشترکی را برای همه جوامع بر شمرد. به طور غالب، عوامل زیر مد نظر است.

محیط تکنولوژیکی: دسترسی به منابع علمی، اطلاعاتی و تکنولوژی روز

محیط اجتماعی\_فرهنگی: دیدگاه‌ها و نگرش هریک از فرهنگ‌ها در مورد سبک زندگی افراد و مسئولیت‌هایی که در زندگی بایستی به عهده بگیرند، روی ماندگاری افراد تأثیر دارد (آراستی و دیگران، ۱۳۸۲). در این رابطه موضوع "جایگاه علم و تلاش در جامعه" مورد توجه است. به دلایل مختلف در سال‌های اخیر جایگاه علم و تلاش در جامعه تنزل یافته و روحیه افراد عالم و متخصص را تضعیف نموده است. افراد متخصص دائماً خود را با قشری مقایسه می‌کنند که با تلاش و لیاقت کمتر به منابع بیشتری دسترسی دارند و به همین دلیل، پیوسته احساس تبعیض می‌کنند.

محیط سیاسی - قانونی: روابط سیاسی داخلی و خارجی از نکات مورد توجه است. تنش در روابط سیاسی میان ایران و برخی از کشورها که تا حدودی بر روابط تجاری نیز سایه افکنده است، تأمین تجهیزات و دانش مورد نیاز، خصوصاً صنایع با تکنولوژی بالا<sup>۱</sup> را با مشکل روبرو ساخته و



در نهایت، نارضایتی دانشجویان را به دنبال دارد (آراستی و دیگران، ۱۳۸۲). محیط اقتصادی (حمایت دولت از سازمان‌های با تکنولوژی سطح بالا): سازمان‌های خصوصی با تکنولوژی سطح بالا در ایران عمدتاً با مشکل نقدینگی روبرو هستند. گاهی شکست در یک پروژه این سازمان‌ها را با مشکلات جدی مالی روبرو می‌سازد. در چنین شرایطی اگر از جانب دولت مورد حمایت قرار نگیرند، این فشار به کارکنان سازمان و از آن جمله به دانشجویان منتقل می‌شود و از عملکرد آن‌ها می‌کاهد و موجبات جدایی آن‌ها از سازمان را فراهم می‌سازد. به همین ترتیب، محیط اقتصادی که شامل وضعیت اقتصادی جامعه و وضع بازار کار نیز می‌باشد، با توجه به فرصت‌های شغلی پیش روی افراد می‌تواند بر ماندگاری این افراد اثرگذار باشد (آراستی و دیگران، ۱۳۸۲).

## ۲. عوامل سازمانی

مهم‌ترین متغیرها در این دسته از عوامل شامل:

ساختار سازمانی: کارکنان دانشی از وجود نظام دیوان‌سالاری و کاغذبازی در سازمان بسیار آزرده می‌شوند. آن‌ها ترجیح می‌دهند در سازمان‌های کوچک فعالیت نمایند. زیرا از آزادی عمل بیشتری برخوردارند و در آن‌ها رسمیت کمتری وجود دارد. آن‌ها ساختار تخت<sup>۱</sup> و غیرمتمرکز، ساختاری که انعطاف‌پذیری لازم برای انجام کارهای علمی و فکری را فراهم نماید، مشوق خلاقیت و ابتکار عمل باشد و در برابر تغییر انعطاف‌پذیر باشد را شرط اثربخشی کارشان می‌دانند (Goman, 2000).

سیستم ارتباطات: بخشی از ارتباطات افراد در سازمان رسمی و تعریف شده است و بخشی غیررسمی. داشتن روابط کاری خوب با همکاران، برخورداری از آزادی عمل و زمان کافی برای ایجاد روابط اجتماعی با سایر همکاران در محیط کار از جمله نیازهای عموم کارکنان است. در کارآمدی سیستم ارتباطات، سرپرستان نقش کلیدی دارند. داشتن یک کانال ارتباطی دو

---

1. Flat

طرفه باز و صادقانه با سرپرست از خواسته‌های کارکنان است. آن‌ها انتظار دارند که سرپرستانشان خواسته‌ها و نیازهایشان را به مدیران ارشد سازمان انتقال دهند (Goman, 2000).

روابط مستمر، باز و نزدیک با همکاران و مدیران، از شرایط اساسی کار برای کارکنان دانشی است. زیرا کار آن‌ها پیچیده و میان‌رشته‌ای است و تبادل اطلاعات و ایده‌ها عامل کلیدی پیشبرد امور است. کارکنان دانشی انتظار دارند اعضای سازمان، اطلاعات خود را در اختیار یکدیگر قرار دهند. آن‌ها علاقه‌ای ندارند در سازمانی کار کنند که در آن پنهان‌کاری شرط پیشرفت است (Goman, 2000).

سیستم ارزیابی و کنترل: کارکنان به دریافت بازخور سریع و منظم از کارشان و اطلاع از اینکه کارشان از نظر مدیر و سازمان چقدر خوب و رضایت‌بخش است بسیار اهمیت می‌دهند. این امر احساس مسئولیت در آن‌ها را نسبت به کارشان افزایش می‌دهد (Thornron, 2003, p.4).

کارکنان دانشی از اینکه مدیران آن‌ها را بیش از حد کنترل کنند و به آن‌ها اختیار عمل کافی ندهند نگرانند. آن‌ها انتظار دارند، مدیران با آن‌ها مثل یک همکار رفتار کنند و به جای نظارت مستقیم، خروجی و ارزش افزوده کارشان را کنترل کنند (Goman, 2000).

فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی: فرهنگ سازمانی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر حفظ کارکنان است. یک مسأله مهم رفتار شایسته و محترمانه مدیر با کارکنان است. یکی از اصول مهم جذب، حفظ و انگیزش کارکنان کلیدی، نگرش ارزش‌مدارانه و مثبت نسبت به کارکنان است. این شعار که کارکنان مهمترین سرمایه ما هستند، قابل تحسین است، اما تلاش زیادی لازم است تا کارکنان آنرا باور کنند. در واقع، آن‌ها زمانی چنین ادعایی را می‌پذیرند که در فعالیت‌ها، سیاست‌ها و تصمیمات اثر آن را مشاهده کنند. در غیر اینصورت این ادعا لطفه‌ای می‌شود که هر بار مدیر عامل با کارکنانش صحبت می‌کند با استهزا و خنده کارکنان مواجه می‌گردد (Forrest, 1999).

سیستم پرداخت و پاداش: کارکنان به عدالت در پرداخت بسیار بها می‌دهند. آن‌ها انتظار دارند، در مقایسه با سایر کارکنان پاداش منصفانه‌ای دریافت کنند. به طور کلی، حاکم بودن ضوابط به جای روابط از انتظارات اولیه همه کارکنان است.

پرداخت پاداش کافی به کارکنان دانشی، در شرایطی که این موضوع رایج‌ترین سیاست سازمان‌ها برای جذب و حفظ کارکنان دانشی است از اهمیت زیادی برخوردار است. هر چند پاداش [مطابق نظریه هرزبرگ] عموماً یک عامل فرعی و یک نیاز بهداشتی تلقی می‌شود، اما حفظ و اعطای پاداش کافی به خصوص به کسانی که از سطح عملکرد بالایی برخوردارند، یعنی کسانی که هزینه جایگزینی‌شان بسیار بالاست حائز اهمیت است (Winterton, 2004).

مدیریت مسیر شغلی: باید از ابتدای استخدام، کارکنان از مسیر پیشرفت شغلی خود آگاه شوند. کارکنان می‌خواهند بدانند که آن‌ها در سازمان از چه فرصت‌های شغلی برخوردارند و برای رسیدن به ارتقاء شغلی چه کارهایی باید انجام دهند. در ضمن، باید مدیریت سازمان، عملکرد کارکنان را به طور مستمر ارزیابی کرده و در زمان‌های مشخصی برنامه‌های پیشرفت کارکنان را با خودشان در میان بگذارد و اطمینان یابد که برنامه مسیر شغلی فرد نه تنها با اهداف سازمان بلکه با علاقه‌مندی‌ها و استعدادهای فرد همراستا است.

استرس: هر چه میزان استرس در شغل موردنظر و سازمان کم باشد، احتمال ترک سازمان کمتر است. یکی از مسائلی که به استرس کارکنان دامن می‌زند احساس امنیت پایین شغلی است. استرس‌های کاری که ناشی از انباشتگی کارها، ابهام در نقش، تعارض و عدم کفایت منابع است، باعث احساس ناآرامی و تشویش خاطر در کارکنان می‌شود که در نهایت، حتی اگر منجر به ترک خدمت کارکنان نشود، ممکن است منجر به تحلیل رفتگی روانی<sup>۱</sup> گردد. وضعیتی که در آن به ظاهر کارکنان علاقه‌ای به ترک خدمت نشان نمی‌دهند، اما در عین حال، تعهد خاصی به بنگاه ندارند. هر چند به طور فیزیکی آن‌ها در بنگاه حضور دارند، اما هیچ‌گاه با تمام وجود و رغبت کافی به کار نخواهند پرداخت (Mak & Sockle, 2001, p.270).

از طرفی، کارکنان دانشی در پرداختن به ایده‌ها و نوآوری‌ها ممکن است بارها دچار اشتباه و ناکامی شوند. آن‌ها نباید نسبت به هزینه‌های این خطاها و یا برخورد مدیر با اشتباه آن‌ها نگرانی

داشته باشند. از آنجا که مهمترین شرط بروز خلاقیت و طرح ایده‌های نو، برخورداری از نشاط و تمرکز کافی است، می‌توان به اهمیت این امر پی برد.

### ۳. عوامل شخصی

یادگیری و رشد: کارکنان انتظار دارند که علاوه بر آموزش‌های مناسب در زمینه شغل فعلیشان، شرکت به آن‌ها فرصت یادگیری در زمینه‌های موردعلاقه‌شان حتی در زمینه‌های نامرتبط به کار و نیز در زمینه‌هایی که موقعیت شغلی آن‌ها را در آینده بهبود می‌دهد، فراهم سازد. لذا باید در امر آموزش یک چشم انداز بلندمدت را دنبال نمود (Hay, 2002).

مدیران باید مکانیزم‌هایی را برای آموزش کارکنان هم در دانش‌های خاص سازمان و هم در دانش‌های عمومی و قابل انتقال تعریف نمایند. آموزش مستلزم استفاده از برنامه‌های آماده‌ای است که شایستگی‌های موجود کارکنان را تقویت و یا کسب دانش، مهارت و توانایی‌های جدید را در جهت بهبود عملکرد شغلی تسهیل نماید (سینجر، ۱۳۷۸).

حرکت در لبه تکنولوژی، از مهمترین اولویت‌های کارکنان دانشی است. سازمان‌ها در این زمینه می‌توانند بسیار اثرگذار باشند. عدم توسعه مهارت‌ها و استعداد‌های کارکنان یا عدم موفقیت مدیران در اثبات علاقمندی‌شان برای پیشرفت شغلی هریک از کارکنان یکی از مهمترین عوامل ترک خدمت کارکنان دانشی است (Hay, 2002).

مسأله دیگری که در یادگیری و رشد کارکنان به ویژه کارکنان دانشی اهمیت زیادی دارد، دسترسی به منابع لازم است. برخی از این منابع به شرح زیرند:

منابع علمی و اطلاعاتی روز: وجود فرصت‌هایی برای دستیابی به تجربه و دانش جهانی تکنولوژی روز: کارکنان دانشی می‌خواهند همواره در لبه مرز دانش و تکنولوژی باشند (Goman, 2000).

ابزار و تجهیزات: داشتن ابزار لازم انجام کار (کامپیوتر شخصی، سخت‌افزار، نرم‌افزارها و غیره) کارکنان دانشی انتظار دارند که سرپرستانشان بر روی خرج‌های لازم بیش از حد حساسیت نشان ندهد (Goman, 2000).

عجین شدن با کار: کارکنان دانشی باید با دانش و اطلاعات خود، به تولید دانش و ایده‌های جدید بپردازند. آن‌ها نمی‌توانند همانند کارهای مکانیکی از الگوهای ثابت و مشخصی استفاده کنند. بلکه باید چارچوب‌های موجود را بشکنند و ساختارهای جدیدی را ابداع کنند. این امر مستلزم تمرکز فکری و تفکر طولانی‌مدت است. از این رو، کارکنان دانشی گاه برای حل یک مسأله یا یافتن یک ایده خلاقانه روزها بدون استراحت و پرداختن به کارهای دیگر بر کارشان تمرکز می‌کنند. در واقع، آن‌ها با کارشان عجین می‌شوند.

عجین شدن با کار در صورتی امکان‌پذیر است که فرد از آزادی عمل کافی در کارش برخوردار باشد. همچنین، داشتن برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر از قبیل تقسیم کار، زمان‌کاری انعطاف‌پذیر، کار در منزل و تسهیل امور خانواده باعث می‌شود هر چه بیشتر با کار خود عجین شده و با خیالی آسوده‌تر به آن بپردازند.

ارزیابی عملکرد بر اساس خروجی کار نیز در عجین شدن با کار مؤثر است. رضایت شغلی و جذابیت کار برای فرد از دیگر شرایط عجین شدن با کار است (طالب پور، ۱۳۸۶).

شخصیت و احساس: هر چه بین شخصیت و شغل سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، احتمال ماندن در سازمان بیشتر است. از لحاظ احساسی نیز وقتی احساسات لازم برای شغل<sup>۱</sup> با احساسات واقعی<sup>۲</sup> همراستا باشد احتمال ماندگاری بیشتر می‌شود (Furnham, 2003).

کارگروهی و تشکیل تیم‌های میان‌رشته‌ای، نقش مهمی در ایجاد رضایت شغلی، رشد و یادگیری، احساس مسئولیت کارکنان و در نهایت، افزایش بازدهی و اثربخشی دارد.

یک دغدغه مهم کارکنان دانشی همکاران آن‌ها هستند. شانس همکار شدن با بهترین‌ها در

تخصص خود برای کارکنان دانشی اهمیت زیادی دارد (Goman, 2000).

- 
1. Display Emotions
  2. Felt Emotions

#### ۴. رضایت شغلی

رضایت شغلی نتیجه طیف وسیعی از عوامل است که بر کیفیت زندگی کاری مؤثرند. از این رو، به عنوان یک عامل مستقل در ماندگاری کارکنان تعریف می‌شود. نظریه‌های انگیزش، چارچوب مناسبی را برای تحلیل رضایت شغلی ارائه می‌دهند. اهمیت شغل از جمله مواردی است که در رضایت کارکنان از شغلشان نقش اساسی دارد.

چالش‌برانگیز بودن کار نیز عملی برای ایجاد رضایت است. تعریف مشاغل جدید، مشاغل با وظایف متعدد، مسئولیت‌های مخاطره‌آمیز (دارای ریسک سود و زیان)، شانس شروع یک کسب و کار جدید، همه‌ی اینها کارکنان را در موقعیت چالش‌برانگیز قرار می‌دهد که آن‌ها می‌توانند مهارت‌های خود را در چنین شرایطی توسعه و رشد دهند (Hay, 2002).

#### ۵. تعهد سازمانی

تأثیر تعهد سازمانی بر حفظ نیروی انسانی در مطالعات ترک خدمت بسیار مورد تأکید قرار گرفته است. این عامل نیز به عنوان یک عامل مستقل و تأثیرگذار بر ماندگاری تعریف می‌شود. برخی اقدامات مدیریتی در راستای ارتقاء تعهد عبارتند از: بهره‌گیری از انتشار اطلاعات، ایجاد گروه‌های حل مسأله، حداقل اختلاف موقعیتی بین کارکنان، انعطاف‌پذیری شغل، کارگروهی، تعهد مدیر به پیشرفت شغلی کارکنان در بلندمدت و آموزش آن‌ها در محیط کار و اعتقاد به اینکه کارکنان منابعی هستند که باید توسعه پیدا کنند و نه عوامل تولید یکبار مصرف. با توجه به بررسی‌های نظری فوق، مشاهده می‌شود که عوامل مختلف و متنوعی در ماندگاری کارکنان دانشی تأثیرگذار هستند. در یک جمع‌بندی می‌توان عوامل مهم و مورد تأکید را به شرح جدول ۱ معرفی نمود.

جدول ۱. مجموعه عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان

| عوامل مطرح شده   | مدل‌ها و نظریه پردازان        |
|--|-------------------------------|
| رضایت شغلی، اندازه سازمان، گزینه‌های شغلی جایگزین، سازگاری شغل و دیگر نقش‌ها(مثل نقش اجتماعی یا خانوادگی)، احساس عاطفی، تنوع شغلی            | مارچ و سایمون (۱۹۵۸)          |
| سایرفرصت‌های شغلی، رضایت شغلی، هزینه ترک سازمان  | مدل فرایند روانی(موبلی، ۱۹۷۷) |
| گزینه‌های جایگزین، توقعات شغلی و شرایط اقتصادی و بازارکار  | مدل علی مودای(۱۹۸۲)           |
| شوک های وارده به کارکنان، رضایت شغلی، فرصت‌های شغلی  | مدل لی و میشل(۱۹۹۴)           |
| رضایت شغلی، تعهدسازمانی، فرصت‌های بازار کار و میزان سهولت جابجایی  | مدل وینترتون(۲۰۰۴)            |
| فرصت‌های شغلی، یکنواخت بودن کار، حمایت اجتماعی همکاران، پرداخت، عدالت توزیعی، آموزش‌های عمومی، مسؤلیت خانوادگی، فرصت‌های ارتقا و تعهد به شغل | مدل پرایس و مولر(۲۰۰۶)        |

### مدل مفهومی پژوهش

مواردی که در مدل مفهومی در نظر گرفته شده با استفاده از مرور ادبیات مرتبط و بررسی وضع سازمان و مصاحبه با مشاوران سازمانی به دست آمده است. در این مدل، فرصت‌های شغلی و احساس مسؤلیت در برابر خانواده کارکنان جزء متغیرهای محیطی در نظر گرفته شد. آموزش‌های عمومی، تعهد به شغل و احساس عاطفی مثبت/ منفی جزء عوامل شخصی هستند و عوامل ساختاری عبارتند از: استقلال، عدالت، استرس شغلی، پرداخت، یکنواخت بودن کار، موقعیت‌های ارتقا و حمایت اجتماعی.

فرصت شغلی: به معنی دسترسی به شغل‌های جایگزین در بازار کار محلی و غیرمحلی می‌باشد. فرصت شغلی بیشتر، آگاهی بیشتر کارکنان از شغل‌های جایگزین در محیط را به دنبال دارد. کارکنان تحلیل هزینه و فایده را برای شغل‌های جایگزین انجام می‌دهند و در صورتی که فواید شغل بیشتر از هزینه‌ها بود کارشان را ترک می‌کنند(آراستی و همکاران; ۱۳۸۲; Winterton, 2004; Mobley Mowday, 1982; Mobley, 1977; Lee et al., 1994).

احساس مسئولیت خانوادگی: وجود تعهدات برای زندگی خانوادگی در جامعه است. اعتقاد بر این است که تعهدات خانوادگی جابجایی کمتری را ایجاد می‌کند. در این زمینه حدی که سازمان در قبال نگرانی‌های خانوادگی کارکنان احساس مسئولیت می‌کند یا راه‌هایی که کارفرمایان می‌توانند تعهد خودشان را به خانواده نشان دهند نیز مطرح است، که در این پژوهش این جنبه در نظر گرفته شده است (Lee et al., 1994; Price & Mouler, 2006; آراستی و همکاران، ۱۳۸۲).

آموزش‌های عمومی: حدی است که مهارت‌ها و دانش موردنیاز برای یک شغل بین کارفرمایان قابل انتقال است (Goman, 2000; Hay 2002; سینجر، ۱۳۷۸، ص ۳۹۷).

دلبستگی به شغل: به درجه یا میزانی گفته می‌شود که شخص شغلش را معرف خود و کار یا عملکردش را موجب سربلندی و کسب اعتبار می‌داند (رایبیز، ۱۳۷۷; Price & Mouler, 2006).

احساس عاطفی مثبت/منفی: تمایل برای دریافت جملات احساسی خوشایند یا ناخوشایند به طور مرتب که بر روی ماندگاری اثر می‌گذارد (Price & Mouler, 2006).

استقلال و اختیار: درجه‌ای که یک فرد قدرتش را در ارتباط با کارش اعمال می‌کند که بر روی رضایت شغلی نیز تأثیر دارد (Goman, 2000; Price & Mouler, 2006).

عدالت توزیعی، حدیاست که به وسیله آن پاداش‌ها و تنبیهات به عملکرد کاری مرتبط می‌شود، که بر روی بی‌طرفی و انصاف تمرکز دارد (Winterton, 2004; Price & Mouler, 2006).

عدالت رویه‌ای، درجه‌ای است که حقوق موجود در شغل برای همه کارکنان به طور یکسان، بکار گرفته می‌شود، که بر برابری تمرکز دارد. عدالت بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی نیز اثرگذار است (Winterton, 2004; Price & Mouler, 2006).

استرس شغلی: می‌تواند از ناآشنایی کارکنان با وظایفشان، توقعات متعارض از جانب سرپرستان و ناکافی بودن یا در دسترس نبودن منابع لازم برای شغل ناشی شود (Mak & Sockel, 2001).

پرداخت: میزان دریافت‌های مادی که فرد از شغلش دارد بر ماندگاری شخص اثرگذار است (Winterton, 2004; ۱۳۷۷).

موقعیت‌های ارتقا: مسیر پیشرفتی را که فرد در شغلش پیش رو دارد بیان می‌کند (Price & Mouler, 2006).



یکنواخت بودن شغل: میزان روتین و تکراری بودن وظایفی که فرد در شغلش با آنها روبروست (Mowday, 1982; Price & Mouler, 2006).

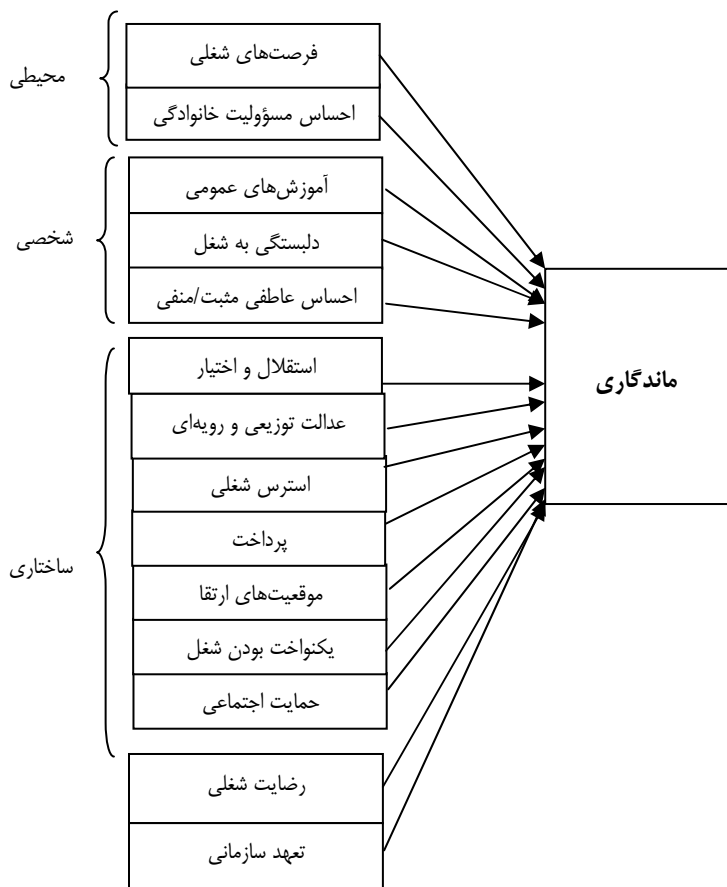
حمایت اجتماعی: به معنی همکاری در مشکلات مرتبط با کار است. حمایت همکاران و سرپرست مستقیم بیان شده است (Goman, 2000; Price & Mouler, 2006; Forrest, 1999).

رضایت شغلی: نگرش کلی فرد درباره کارش که می‌تواند مثبت یا منفی باشد (رابینز، ۱۳۷۷، ص ۴۶; Lee et al., 1994; Hay, 2002; Winterton, 2004; Mobley, 1977).

تعهد سازمانی: حالتی که در آن فرد به باورهایی که فعالیت‌ها و مشارکت او را پیگیری می‌کنند، ملزم می‌شود (Winterton, 2004; Price & Mouler, 2006).

در این پژوهش دو عامل دیگر نیز در مورد افراد دانشی بررسی شد که عبارتند از: رفتار جستجوگرانه: حدی که کارکنان در جستجوی شغلی دیگر هستند (Price et al., 2006).

تمایل به ماندگاری: حدی که کارکنان برای ادامه عضویت و همکاری با کارفرمایان فعلی برنامه‌ریزی می‌کنند (Price et al., 2006).



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### پرسش‌های تحقیق

#### پرسش اصلی

از نظر کارکنان دانشی و مدیران آن‌ها عوامل مؤثر بر ماندگاری چیست؟

### پرسش‌های فرعی

۱. آیا بین نظر کارکنان دانشی و مدیران آن‌ها در مورد تأثیر عوامل محیطی بر ماندگاری اختلافی وجود دارد؟
۲. آیا بین نظر کارکنان دانشی و مدیران آن‌ها در مورد تأثیر عوامل شخصی بر ماندگاری اختلافی وجود دارد؟
۳. آیا بین نظر کارکنان دانشی و مدیران آن‌ها در مورد تأثیر عوامل ساختاری بر ماندگاری اختلافی وجود دارد؟
۴. آیا بین نظر کارکنان دانشی و مدیران آن‌ها در مورد تأثیر رضایت شغلی بر ماندگاری اختلافی وجود دارد؟
۵. آیا بین نظر کارکنان دانشی و مدیران آن‌ها در مورد تأثیر تعهد سازمانی بر ماندگاری اختلافی وجود دارد؟

### روش تحقیق

تحقیق از جهت هدف، کاربردی است و از نظر جمع‌آوری داده‌ها، از نوع تحقیقات توصیفی است که به روش پیمایشی انجام شده است. در این تحقیق، دو فعالیت صورت گرفته است. یکی احصاء عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی است که این بخش از کار با مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی سوابق کارهای پژوهشی گذشته، عواملی که بیشترین تکرار را داشتند و مورد تأیید و تأکید مشاور صنعتی و افراد صاحب نظر در شرکت نیز بود، انتخاب گردید. برای تعیین کارکنان دانشی از کارهای تحقیقاتی که قبلاً در کشورهای دیگر انجام گرفته بود استفاده شد و برخی شاخص‌ها مثل بروز بودن دانش و حرکت در مرزهای دانشی، همین طور، کاربردی بودن دانش افرادی که در شرکت مشغول به کار بودند مورد توجه قرار گرفت و با توجه به جذب و حضور تعدادی نیرو تحت عنوان ممتاز در شرکت-های تابعه شرکت ملی پالایش و پخش که برحسب معیارهای گزینش اولیه، مصاحبه تخصصی و

تست‌های روانشناسی جذب شده‌اند، این افراد و نیروهایی که صاحب دانش غیرمدون و تجربه کافی در زمینه کار خود بودند (با مشورت مدیران منابع انسانی هر شرکت)، به عنوان کارکنان دانشی در نظر گرفته شدند و در نهایت، با مصاحبه از مدیران و مشاوران صنعتی و نیز همکاران دانشگاهی شاخص‌های بومی استخراج شده است و پیمایش گردید. علاوه بر نظرات کارکنان، سؤالات از مدیران آن‌ها نیز پرسیده شد و نتایج مورد مقایسه قرار گرفت.

### جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش، کارکنان ممتاز شرکت‌های پخش فراورده‌های نفتی در شهرهای اصفهان، اراک و یزد، شرکت خطوط لوله و مخابرات شرکت نفت و پالایشگاه اراک می‌باشد که تعداد آن‌ها ۱۷۰ نفر می‌باشد. این کارکنان که با داشتن یکسری شاخص‌های اولیه در آزمون‌های ورودی شرکت پذیرفته شده‌اند، به عنوان جامعه‌ی آماری در نظر گرفته شدند و برای انتخاب آن‌ها با مدیران و مشاوران هر شرکت مشورت صورت گرفت و افراد برگزیده انتخاب شدند.

حجم نمونه ۱۲۰ نفر می‌باشد که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به دست آمده است. با استفاده از این روش جامعه مورد نظر بر اساس واحدهای تشکیل دهنده جامعه تقسیم شده و با توجه به میزان حجم نمونه مورد نظر و بر اساس سهم نسبی کارکنان هر شرکت، تعداد نمونه هر یک از واحدها محاسبه گردید.

شرکت‌های انتخاب شده در این پژوهش از جمله شرکت‌های زیرمجموعه‌ی شرکت پالایش و پخش می‌باشند که در خارج از تهران قرار دارند و تعداد نیروهای ممتاز جذب شده در آن‌ها قابل توجه می‌باشد و با توجه به تقسیم‌بندی‌های شرکت و جهت امکان مطالعه تطبیقی شرکت‌ها با یکدیگر پس از مشورت با معاون محترم منابع انسانی شرکت‌های فرعی فوق‌الذکر انتخاب گردید.

### روش‌های سنجش و تجزیه و تحلیل متغیرهای تحقیق

از ابزار "پرسشنامه" برای سنجش متغیرها استفاده شده است. پرسشنامه‌ها دارای دو بخش عمومی و اختصاصی است. بخش پرسش‌های عمومی متشکل از ۵ پرسش است که در آن

جنسیت، میزان تحصیلات، سابقه کار، وضعیت تأهل و نوع استخدام کارکنان مورد پرسش قرار گرفت. پرسش‌های اختصاصی متشکل از ۳۸ پرسش است، که عوامل مؤثر را مورد پرسش قرار داده است.

برای اطمینان از روایی پرسشنامه از روش اعتبار محتوا و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است که نتایج زیر حاصل شد:

در این تحلیل بیشترین پرسش شناسایی شده برای عامل ۱ بود که مربوط به عدالت در سازمان می‌شد و عامل بسیار تعیین کننده‌ای برای ماندگاری کارکنان دانشی می‌باشد. از نتایج دیگر این که برای استرس شغلی تنها یک پرسش به دست آمد که آن هم مربوط به در دسترس نبودن منابع لازم و یا کافی نبودن منابع می‌شد. در مورد عامل حمایت اجتماعی، پرسش‌های مربوط به حمایت سرپرستان تأیید و پرسش‌های حمایت همکاران حذف شده است. در مورد احساس عاطفی مثبت یا منفی نیز تنها پرسش در مورد احساس نشاط و شادمانی فرد در محیط کار تأیید شده است. برای فرصت‌های شغلی، فرصت‌های خارج از صنعت نفت مطرح است. همین طور، برای احساس مسؤلیت شرکت در برابر خانواده کارکنان تنها یک پرسش حمایت‌های غیرمالی شرکت تأیید شده است.

به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است، که نتیجه آن برای پرسشنامه مربوط به کارکنان دانشی ۰/۸۳۳. و برای پرسشنامه مدیران ۰/۸۷۴. به دست آمد. همچنین، از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم افزار spss استفاده شده است.

## نتایج تحقیق

اطلاعات جمع‌آوری شده پس از تجزیه و تحلیل، نتایجی را حاصل نموده است که به شرح زیر می‌باشد.

### تحلیل توصیفی متغیرها

جدول ۲. تحلیل توصیفی متغیرها (مدیران)

| مدیران             | محیطی           | شخصی | ساختاری |
|--------------------|-----------------|------|---------|
| میانگین<br>تحصیلات | فوق دیپلم       | ۲    | ۱       |
|                    | لیسانس          | ۳    | ۱       |
|                    | فوق لیسانس      | ۳    | ۲       |
| سابقه کار          | ۵-۱۰ سال        | ۲    | ۱       |
|                    | ۱۰-۱۵ سال       | ۲    | ۳       |
|                    | بیشتر از ۱۵ سال | ۳    | ۱       |

از نظر مدیران به طور کلی متغیر ساختاری دارای بالاترین میانگین در ماندگاری و متغیر محیطی دارای کمترین میانگین است.

جدول ۳. تحلیل توصیفی متغیرها (مدیران)

| کارکنان            | محیطی           | شخصی | ساختاری |
|--------------------|-----------------|------|---------|
| میانگین<br>تحصیلات | فوق دیپلم       | ۳    | ۲       |
|                    | لیسانس          | ۳    | ۲       |
|                    | فوق لیسانس      | ۱    | ۳       |
| سابقه کار          | ۵-۱۰ سال        | ۳    | ۱       |
|                    | ۱۰-۱۵ سال       | ۳    | ۲       |
|                    | بیشتر از ۱۵ سال | ۳    | ۲       |
| نوع استخدام        | رسمی            | ۳    | ۲       |
|                    | قراردادی        | ۳    | ۲       |
|                    | پیمانی          | ۱    | ۳       |

از نظر کارکنان به طور کلی متغیر شخصی دارای بالاترین میانگین در ماندگاری و متغیر محیطی دارای کمترین میانگین است.

با توجه به گروه‌بندی که بر اساس سابقه خدمت کارکنان انجام شد، تمایل به ماندگاری در تمام گروه‌ها بالاتر از رفتار جستجوگرانه قرار دارد و بالاترین اختلاف بین این دو در کارکنان با سابقه بالای ۱۵ سال به چشم می‌خورد که با توجه به سابقه بالای این افراد دور از انتظار نیست. با در نظر گرفتن نوع استخدام، در بین کارکنان رسمی تمایل به ماندگاری بالاتر از رفتار جستجوگرانه افراد قرار دارد در حالی که در نزد کارکنان پیمانی رفتار جستجوگرانه بالاتر از تمایل به ماندگاری قرار گرفته و در نهایت، این که برای کارکنان قراردادی تمایل به ماندگاری بسیار بالاتر از رفتار جستجوگرانه است.

در تقسیم بندی که بر اساس تحصیلات صورت گرفته، تمایل به ماندگاری در نزد کارکنان بیشتر از رفتار جستجوگرانه است و اختلاف سطح این دو متغیر در نزد افراد دیپلم و فوق دیپلم بالاست و هرچه سطح سواد بالاتر می‌رود این اختلاف کم می‌شود به طوری که رفتار جستجوگرانه در بین کارکنان فوق لیسانس از همه بالاتر است پس از آن افراد لیسانس و بعد دیپلم قرار دارند و این ترتیب، برای تمایل به ماندگاری برعکس است یعنی بیشترین تمایل مربوط به افراد دیپلم و فوق دیپلم و کمترین آن مربوط به فوق لیسانس‌ها است.

### تحلیل استنباطی متغیرها

در مورد جابجایی، سه متغیر مطرح است که هر کدام دارای ابعادی می‌باشند. با انجام آزمون تی مشخص گردید که از نظر کارکنان و مدیران کدام یک دارای تأثیر زیادی می‌باشند. نتایج به شرح جدول زیر می‌باشد:

جدول ۴. نتایج آزمون تی

| متغیر   | عوامل تأثیرگذار از دیدگاه کارکنان   | عوامل تأثیرگذار از دیدگاه کارکنان |
|---------|---|-----------------------------------|
| محیطی   | فرصت‌های شغلی، احساس مسئولیت شرکت در برابر خانواده کارکنان  | فرصت‌های شغلی                     |
| شخصی    | آموزش‌های عمومی، تعهد به شغل، احساس عاطفی مثبت/منفی در محیط کار   | آموزش‌های عمومی                   |
| ساختاری | استقلال، حمایت اجتماعی، پرداخت و پاداش، استرس، یکنواخت بودن کار، موقعیت‌های ارتقا، عدالت رویه‌ای و توزیعی | استقلال، استرس و حمایت اجتماعی    |

احساس مسؤلیت در برابر خانواده کارکنان نمی‌تواند تأثیری روی جابجایی داشته باشد. به نظر می‌رسد که کارکنان وضع موجود را گزارش کرده‌اند که از نظر آن‌ها شرکت از این لحاظ در وضع مطلوبی قرار ندارد.

برای بررسی اینکه اولویت تمام متغیرها یکسان است یا خیر، از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شد و در دو گروه کارکنان و مدیران این مسأله بررسی شد.

$H_0$  : اولویت شاخص‌ها یکسان است.

$H_1$  : حداقل دو تا از شاخص‌ها متفاوتند.

به علت این که ضریب معناداری از ۰.۵٪ کم‌تر است، بنابراین، فرض صفر پذیرفته نمی‌شود و از نظر کارکنان تمام متغیرها در جابجایی اولویت یکسانی ندارند. همین طور، برای مدیران نیز ضریب معناداری کم‌تر از ۰.۵٪ است، بنابراین، فرض صفر پذیرفته نمی‌شود و از نظر مدیران تمام متغیرها در جابجایی اولویت یکسانی ندارند. رتبه‌بندی متغیرها به صورت زیر می‌شود:

جدول ۵. مقایسه میان رتبه عوامل مؤثر بر جابجایی

| مدیران |         | کارکنان |         | متغیر                                 |
|--------|---------|---------|---------|---------------------------------------|
| رتبه   | میانگین | رتبه    | میانگین |                                       |
| ۱۲     | ۶.۲۳    | ۱       | ۱۰.۴۵   | آموزش‌های عمومی                       |
| ۱۴     | ۵.۱۵    | ۲       | ۸.۸۶    | فرصت‌های شغلی                         |
| ۶      | ۷.۷۷    | ۳       | ۸.۶۸    | تعهد سازمانی                          |
| ۵      | ۷.۶۴    | ۴       | ۸.۳۲    | استقلال                               |
| ۷      | ۷.۲۹    | ۵       | ۷.۹۶    | استرس                                 |
| ۲      | ۹.۳۵    | ۶       | ۷.۹۲    | پرداخت                                |
| ۳      | ۸.۶۵    | ۷       | ۷.۵۹    | حمایت اجتماعی                         |
| ۹      | ۷.۱۳    | ۸       | ۷.۰۱    | موقعیت‌های ارتقاء                     |
| ۱۳     | ۶.۲۱    | ۹       | ۶.۸۱    | روتین بودن شغل                        |
| ۱      | ۱۰.۲۷   | ۱۰      | ۶.۷۷    | رضایت شغلی                            |
| ۴      | ۸.۰۸    | ۱۱      | ۶.۷۴    | عدالت                                 |
| ۱۰     | ۷.۰۰    | ۱۲      | ۶.۶۲    | احساس عاطفی مثبت/منفی                 |
| ۸      | ۷.۲۳    | ۱۳      | ۶.۵۰    | دلبستگی به شغل                        |
| ۱۱     | ۶.۷۱    | ۱۴      | ۴.۷۶    | احساس مسؤلیت در برابر خانواده کارکنان |



## تحلیل و ارزیابی نتایج

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که از دیدگاه مدیران، در بین عوامل مطرح شده به غیر از فرصت‌های شغلی، بقیه موارد از عوامل تأثیرگذار بر ماندگاری کارکنان دانشی است. متغیرهای ساختاری بیشتری میانگین و متغیرهای محیطی کمترین میانگین را دارند که بیانگر این نکته است که، مدیران بیشترین تأکید را بر عوامل ساختاری دارند که به محیط کاری مربوط می‌گردد. برای افراد با سابقه بالاتر متغیرهای ساختاری مهم‌تر و افراد با سطح تحصیلات بالاتر متغیرهای شخصی را مهم می‌دانند. در اولویت‌بندی از نظر مدیران متغیرهای رضایت شغلی، پرداخت و حمایت اجتماعی سه رتبه اول و آموزش‌های عمومی، یکنواخت بودن شغل و فرصت‌های شغلی سه رتبه آخر را به خود اختصاص داده‌اند.

کارکنان متغیرهای استرس، فرصت‌های شغلی، آموزش‌های عمومی، تعهد سازمانی، حمایت اجتماعی و استقلال را مؤثر می‌دانند. برای کارکنان متغیر شخصی با ابعاد آموزش‌های عمومی، تعهد به شغل و احساس عاطفی مثبت/منفی دارای بالاترین میانگین و متغیر محیطی با ابعاد فرصت‌های شغلی و احساس مسئولیت شرکت در برابر خانواده کارکنان کمترین میانگین را دارد. در حالی که کارکنان فرصت‌های شغلی را در جابجایی‌شان مؤثر می‌دانند، این پایین بودن می‌تواند ناشی از کافی نبودن احساس مسئولیت شرکت در قبال خانواده کارکنان باشد.

در نزد کارکنان با تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر به ترتیب متغیرهای محیطی، شخصی و ساختاری اهمیت دارند. این ترتیب برای کارکنان با سابقه ۱۵ سال و بالاتر به شکل شخصی، ساختاری و محیطی است. برای کارکنان رسمی و قراردادی، به ترتیب، متغیرهای شخصی، ساختاری و محیطی مهم هستند. در حالی که کارکنان پیمانی متغیرهای محیطی، شخصی و ساختاری را در اولویت‌بندی خود قرار داده‌اند.

در اولویت‌بندی متغیرها برای کارکنان مشخص شد که آموزش‌های عمومی، فرصت‌های شغلی و تعهد سازمانی سه تای اول و احساس عاطفی مثبت/منفی، تعهد به شغل و احساس مسئولیت

شرکت در برابر خانواده کارکنان سه اولویت آخر را دارند.

در مورد استرس، تنها در دسترس نبودن منابع لازم یا ناکافی بودن منابع برای کارکنان دانشی استرس‌زا است. حمایت اجتماعی سرپرست نسبت به حمایت همکاران برای این کارکنان مهم‌تر است. احساس نشاط و شادمانی در محیط کار برای آن‌ها بسیار مهم است. فرصت‌های شغلی در خارج از صنعت نفت بیشتر از فرصت‌های داخل صنعت تأثیرگذار است. حمایت‌های غیرمالی شرکت از خانواده کارکنان می‌تواند بسیار بر ماندگاری کارکنان دانشی مؤثر باشد.

در پایان بایستی توجه داشت که در این پیمایش تمام عوامل تأثیرگذار در نظر گرفته نشده‌اند و عواملی که به نظر می‌رسید تأثیر بیشتری دارند و همین‌طور در تحقیقات قبل بیشترین تکرار و تأکید روی آن‌ها بوده و با شرکت و کارکنان آن نیز سازگاری بیشتری داشتند، در نظر گرفته شد. البته عواملی که تأثیرگذاری روی آن‌ها تا حد ممکن در اختیار شرکت بود. جای کار در این زمینه، به ویژه مسایل مربوط به کارکنان دانشی، بسیار زیاد می‌باشد که امید است سایر محققان با قدم انجام تحقیق در این موضوع به یافته‌های بیشتر و جدیدتری دست یابند و به غنای هرچه بیشتر این حوزه کمک نمایند.

## منابع و مأخذ

۱. آراستی، محمدرضا، باخدا، محمد، حسینی، سید جواد و کرمی پور، محمدرضا (۱۳۸۲)، *موانع رضایت مندی نیروی انسانی دانشگر در شرکت های High-Tech ایران*، اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
۲. اصیلی، غلامرضا و قدیریان، عباسعلی (۱۳۸۵)، *مدیریت بر کارکنان نخبه: چالش‌های علل ترک و ماندگاری در سازمان‌های دانش‌مدار*، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.
۳. رابینز، استیفن پی (۱۳۷۷)، *رفتار سازمانی*، ترجمه علی پاسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. سینجر، مارک ج. (۱۳۷۸)، *مدیریت منابع انسانی*، فریده آل‌آقا، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
۵. طالب‌پور، مهدی و امامی، فرشاد (۱۳۸۶)، *بررسی ارتباط تعهد سازمانی و دل‌بستگی شغلی در آموزشگاه‌های نواحی هفت‌گانه مشهد*، مجله پژوهش در علوم ورزشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۶. عین‌آبادی، داود و صنعتی، غلام محمد (۱۳۸۶)، *بررسی و شناخت دلایل عمده ترک کار و شناسایی نشانه‌های آن*، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
۷. گرازبرگ، بریس، ناندا، آشیش و نه‌ریا، نیتین (۱۳۸۳)، *کسب و کار پرخطر هاستخدام ستاره‌ها*، ترجمه مریم شریفی‌اثانی، گزیده مدیریت، شماره ۳۹ (مرداد)، صفحات ۶۹-۶۰.
۸. هسلین، فرانسیس، گلداسمیت، مارشال و بکهارد، ریچارد (۱۳۷۸)، *سازمان فردا*، ترجمه فضل‌اله امینی، جلد اول، تهران، نشر فرا.
9. Alvesson , M (2000) , *Organisation as rhetmic knowledge – intensive firms and struggle with ambiguity*, Journal of Management Studies, pp. 202- 213.
10. Davenport, T. H. (2005), *Improving Knowledge Worker Performance*, MIT Sloan Management Review, Vol.46, No.4, pp. 215-235.

11. Forrest D.J.(1999), *Employer attitude .The Foundation of Employee Retention*, KeepEmployees.Inc.
12. Furnham, A. (2003), *The Icarus syndrome: Talent management and derailment in the new millennium*, Wiley & Sons .Inc.
13. Goman C.K.(2000), *The human side of High-Tech Lessons from the Technology Frontier*, John Wiley & Sons .Inc.
14. Griffith, R. W. Home, P. W.& Gaertner, S (2000), *A meta-analysis of antecedents & correlates of employee turnover: Update, moderator tests, & research implications for the millennium*. Journal of Management, No.26, pp.463-488.
15. Hay M.(2002), *Strategies for survival in the war of talent*, Career Development International, Vol.7, No.1, pp.52-55
16. Horwitz , M (2000), *Flexible Work Practices and Human Resource Management*, International Journal of Human Resource Management, Vol 9 ,No 4.
17. Lee, T. W. Mitchell, T. R., Haltom, B. C. McDaniel, L. & Hill, J. w (1999), *Theoretical development and extension of the unfolding model of voluntary turnover*, Academy of Management Journal, Vol .42, pp.450-462.
18. Maertz, C. P. & Champion, M. A. (1998), *25 years of voluntary turnover research: A review and critique*, International Review of Industrial and Organizational Psychology, No.13, pp. 49-81.
19. Mak B.L. and Hy Sockel (2001), *A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention*, Information and Management, No.38, pp.265-278
20. Mark, Sinjer & Ale agha, Faride(1999), Human Resource Management, Public Management Training Center.
21. Microsoft Office (2003), *Best Practices: Recruiting and retaining talented employees*, HR Agenda.
22. Mobley ,W.H.(1977), *Employee turnover* , Addison Wesley ,Reading.
23. Morrell. K, Loan-Clarke. J & Wilkinson, A (2001), *Unweaving Leaving: The Use of Models in the Management of Employee Turnover*, Loughborough University Business School .
24. Mowday,R.T, Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982), *Employee organization linkages*, Academic Press, NewYork.
25. Price, J.& Moulser (2006), *Reflection on the determinants of voluntary turnover*, International Journal of Manpower, Vol. 22, No. 7, pp.600-624.

- 
26. Ramírez. Yuri W. Nembhard . David A (2004), Measuring knowledge worker productivity A taxonomy, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 4, pp.602-628.
  27. Robbins,S.P.(2001), *Organizational Behavior* , New dehil, prentice hall, Inc.
  28. Thornron D. (2003),*Employee retention*, Center for Management Development.
  29. Winterton. J (2004), *A conceptual model of labour turnover and retention*, Human Resource Development International. Vol.7, No.3, pp.371-390.