

مطالعه تطبیقی رابطه استراتژی‌های حفظ و نگهداری نیروی انسانی با عملکرد کارکنان بخش دولتی و خصوصی  
*Comparative Study of Relationship between Staff Retention Strategies and Job Performance of Private and Public Sectors' Employees*

Mohammad Bagher Gorji

Islamic Azad University, Aliabad Katoul  
branch

[gorjim@yaho.com](mailto:gorjim@yaho.com)

Sahar Siami

Islamic Azad University, Aliabad Katoul  
branch

**Abstract**

**Aim:** The research aims at determining and comparing the relationship between staff retention strategies and job performance of private and public sectors located in Golestan Province. Retention strategies were measured in three main areas of retirement and insurance, health and welfare service. **Method:** Through carrying out a descriptive-comparative design, a sample of 120 was selected from a larger population including all the employees of municipal water and wastewater companies. The data were analysed using descriptive and inferential statistics (Spearman correlation coefficient, T test and test Kolmogrov-Smirnov). **Results:** Findings demonstrated no significant relationship between welfare service, health and employees' job performance in public and private sectors. Moreover, no significant relationship was observed between insurance strategies, retirement and employees' job performance in the private sectors. However, there exists a significant relationship between insurance strategies, retirement and employees' job performance in the public sector.

**Keywords:** Welfare Service, Insurance and Retirement, Health, Performance, Retention Strategies

دکتر محمدباقر گرجی

دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علی‌آباد کتول، گروه مدیریت، علی‌آباد  
کتول، ایران

مهندس سحر صیامی

دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علی‌آباد کتول، گروه مدیریت، علی‌آباد  
کتول، ایران

**چکیده**

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف تعیین و مقایسه‌ی رابطه میان استراتژی‌های حفظ و نگهداری نیروی انسانی با عملکرد کارکنان در دو بخش خصوصی و دولتی به طور موردی در دو شرکت آب و فاضلاب شهری (خصوصی) و روستایی (دولتی) استان گلستان انجام شده است. استراتژی‌های حفظ و نگهداری نیروی انسانی در سه زمینه استراتژی‌های خدمات رفاهی، بیمه و بازنشستگی و تندرستی کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است. **روش:** جامعه آماری شامل تمامی کارکنان شرکت‌های آب و فاضلاب شهری به تعداد ۳۵۰ نفر و روستایی به تعداد ۱۲۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه به کمک جدول مورگان در شرکت آب و فاضلاب روستایی ۹۲ و در شرکت آب و فاضلاب شهری ۱۸۴ نفر تعیین گردید. این تحقیق از نظر روش پیمایشی و همبستگی می‌باشد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی اسپیرمن، آزمون T و آزمون کلموگروف-اسمیرنوف) استفاده شده است. **نتایج:** نتایج بدست آمده از تحقیق نشان داد که: بین استراتژی‌های خدمات رفاهی و تندرستی با عملکرد کارکنان هر دو بخش رابطه معنی‌داری وجود نداشته و همچنین بین استراتژی‌های بیمه و بازنشستگی و عملکرد کارکنان بخش خصوصی رابطه معنی‌داری وجود ندارد، اما بین استراتژی‌های بیمه و بازنشستگی و عملکرد کارکنان بخش دولتی رابطه معنی‌داری وجود دارد. **واژه‌های کلیدی:** خدمات رفاهی، بیمه و بازنشستگی، تندرستی، عملکرد، استراتژی‌های حفظ و نگهداری

## مقدمه

از آنجائیکه در دنیای پیچیده و پرفراز و نشیب کنونی اهمیت جذب، آموزش و نگهداری منابع انسانی در سازمان، پارامترهای خاصی را می‌طلبد و در این میان مدیریت منابع انسانی که انسان را مهمترین سرمایه و عامل در رسیدن به اهداف می‌داند، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است، اتخاذ استراتژی‌های حفظ و نگهداری به عنوان نوعی سرمایه‌گذاری مفید و عامل مؤثر توسعه سازمان در سطح ملی و فراملی، منجر به افزایش بهره‌وری و عملکرد و نتایج درخشان می‌شود. به طور کلی یکی از معضلات کنونی کشورهای جهان سوم و در حال توسعه، عدم استفاده بهینه از نیروی انسانی است، در این راه علاوه بر مشکل آموزش نیروی انسانی، عدم تدوین برنامه‌های مناسب جهت حفظ و نگهداری این منابع از مشکلات عمده مدیریت نیروی انسانی است. در چند سال اخیر شرکت آب و فاضلاب شهری به بخش خصوصی واگذار شده و بخش روستایی آن همچنان دولتی است. حال با توجه به ماهیت این دو بخش، این مساله به ذهن متبادر می‌شود که وظیفه مدیریت منابع انسانی از جمله حفظ و نگهداری نیروی انسانی چگونه است و اینکه هر گونه تفاوت در این زمینه ارتباطی با عملکرد کارکنان این شرکت‌ها با توجه به ماهیت خصوصی و دولتی بودنشان وجود دارد یا خیر؟ بنابراین با توجه به عوامل متعدد مرتبط با حفظ و نگهداری نیروی انسانی به عنوان عواملی در جهت بهبود عملکرد کارکنان و ایجاد رضایت شغلی و جلوگیری از ترک خدمت، غیبت و پیامدهایی که این موارد از یک طرف بر سازمان‌ها و از سوی دیگر بر روح و روان و جسم کارکنان دارد، بر آن شدیم تا به بررسی و مقایسه استراتژی‌های حفظ و نگهداری نیروی انسانی (خدمات رفاهی، بیمه و بازنشستگی و تندرستی کارکنان) و رابطه هر یک با عملکرد کارکنان پردازیم تا مشخص گردد که استراتژی‌های حفظ و نگهداری نیروی انسانی در هر یک از این دو بخش چگونه است. بنابراین سوال اصلی تحقیق این بوده که: رابطه استراتژی‌های حفظ و نگهداری نیروی انسانی با عملکرد کارکنان در شرکت‌های آب و فاضلاب بخش خصوصی و دولتی چگونه است؟

## مبانی نظری تحقیق

گری پکر، برنده جایزه نوبل در اقتصاد می‌گوید: همان طور که کارخانه‌ها، ماشین‌آلات و دیگر سرمایه‌های مادی بخشی از ثروت ملل شمرده می‌شوند، سرمایه‌های انسانی نیز بخش دیگری از این ثروت هستند (هیمن، ۲۰۰۶، ص ۴۶۱). شرکت‌ها و سازمان‌ها از این موضوع آگاه هستند که حفظ یک کارمند آگاه و باتجربه، از لحاظ هزینه و اقتصادی به صرفه تر از وارد شدن به چرخه جذب نیروهای جدید، آموزش آن‌ها، از دست دادن آن‌ها و یا جذب مجدد نیروهای جدید است. تحقیقات نشان می‌دهد که جایگزین کردن استعدادها موجود یک ونیم برابر حقوق ماهیانه افراد هزینه دارد. هزینه مستقیم شامل تبلیغات، جذب نیرو و آموزش آن‌ها است، البته شرکت‌ها باید هزینه‌های غیرمستقیم را نیز در نظر بگیرند، هزینه‌هایی از قبیل تضعیف روحیه کارکنان در محیط کار، اختلال در روند کاری، عدم رضایت مشتریان و مدت زمان اضافی که کارکنان مجبورند برای جبران غیبت صرف کنند (ساموئل، ۲۰۰۸، ص ۶).

مدیریت منابع انسانی روشی برنامه‌ریزی شده و منسجم برای مدیریت سرمایه‌های یک سازمان است، که شامل افراد مشغول به کاری می‌شود که، بطور جداگانه و همچنین به صورت گروهی برای رسیدن به اهداف تلاش می‌کنند. به عبارت دیگر مدیریت منابع انسانی یعنی، استخدام افراد، استفاده از آن‌ها، سرویس دهی به آن‌ها طبق نیازهای کار و سازمان و پرداخت حقوق آن‌ها است (ویکیپدیا، ۲۰۰۹، ص ۱). مدیریت منابع انسانی وظایف مختلفی بر عهده دارد که مهمترین آن‌ها این است که، تصمیم بگیرند به چه نیروهایی نیاز دارند و آیا برای برطرف کردن احتیاجات لازم است از پیمانکار و یا کارمندان خارج از سازمان استفاده کنند یا نه؟ استخدام و آموزش بهترین کارمندان، اطمینان از اینکه وظایفشان را به بهترین نحو انجام می‌دهند، اطمینان از اینکه در تمامی فعالیت‌های کارمندان و مدیریت با قوانین مطابقت دارند. تمامی فعالیت‌ها باید در راستای بهره‌مندی کارمندان و سیاست‌های آن‌ها

باشد (مک نمار، ۲۰۰۶، ص ۱). نحوه عملکرد منابع انسانی طوری است که، تمامی افراد را برای دستیابی به موفقیت برنامه کاری در یک راستا قرار می‌دهد. نیروهای حرفه‌ای منابع انسانی استراتژی‌های کاری خود را در مدیریت باید طوری اجرا کنند که نتیجه اش دستیابی به موفقیت‌های داخلی و روش‌های گسترش کاری باشد (ویکیپدیا، ۲۰۰۹، ص ۲-۱).

### نظام حفظ و نگهداشت منابع انسانی

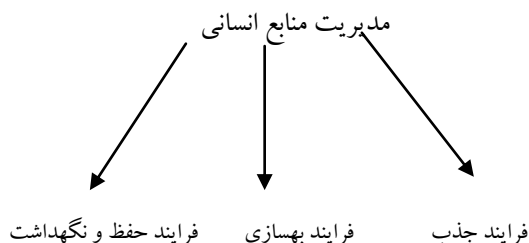
مدیریت سازمان پس از جذب و بهسازی نیروی انسانی، وظیفه دشوار تری دارد و آن حفظ و نگهداشت منابع انسانی است. به همین منظور صاحب نظران از سه فرایند مدیریت نیروی انسانی متشکل از: جذب، بهسازی و حفظ و نگهداری منابع انسانی، مهمترین آن را فرایند حفظ و نگهداشت ذکر نموده اند. هنگامی که سازمانی در جذب و بهسازی نیروی کار موفق شود، ولی در حفظ و نگهداشت آن کوتاهی نماید و بنا به دلایلی زمینه‌های افت نیروی انسانی موجودش را فراهم نماید در نیل به اهداف خود دچار شکست خواهد شد. به عبارتی، حتی اگر کارمندیابی، انتخاب، آموزش و سایر اقدامات منابع انسانی به نحو شایسته انجام شود، ولی توجه کافی به فرایند نگهداشت نگردد، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود (بامبرگر، ۲۰۰۵، ص ۲۳۵).

سیستم حفظ و نگهداشت باعث می‌شود در دراز مدت گردش نیروی انسانی کم شده و به بهره‌وری و سود در سازمان اضافه گردد چه بسا در سازمانی با بهترین شیوه‌های استخدامی، شایسته‌ترین افراد برگزیده و به خدمت آن سازمان در آمده باشند (نظام جذب) سپس با روش‌های مختلف ارزیابی و آموزش (نظام بهسازی)، موجبات افزایش بینش، مهارت و دانش این کارکنان فراهم شده باشد. لیکن چنانچه در طول خدمت به نحو مناسب نگهداری نشوند یا در سازمان‌های دیگر جاذبه‌های بیشتر و بهتری فراهم باشد، باعث می‌گردد آن افراد به راحتی سازمان را ترک کرده و جذب سایر سازمان‌ها شوند، در نتیجه تمام زحمات و هزینه‌های مربوط به استخدام، تربیت و تجهیز نیروی انسانی و سرمایه‌گذاری روی افراد به هدر رود. از دست دادن یک مدیر جزء تا سقف ۱۰٪ به درآمد سازمان صدمه می‌رساند، ولی از دست دادن یک کارمند حرفه‌ای و نمونه ضربه بیشتری می‌زند، طبق آمار دو برابر درآمد سالانه و حتی بیشتر است. حفظ کارمندان یکی از اولین میزان‌های اندازه‌گیری سلامت سازمان است. اگر سازمان بهترین افراد خود را از دست دهد، حتماً افرادی از شرکت‌های دیگر به دنبال چنین نیروهایی هستند. اعمالی که برای حفظ کارمندان ضروری است به سه دسته برنامه کم هزینه، هزینه متوسط و بلند مدت تقسیم بندی می‌شوند. اغلب آسانترین و کم هزینه‌ترین برنامه‌ها و افکار برای کارمندان ارزش و تأثیر بیشتری دارد. برنامه‌های کم هزینه مانند: تشخیص عملکردهای خوب و قدردانی از آن‌ها، هدایای ازدواج، کمک هزینه تحصیلی برای فرزندان دانشجو، بیمه اتومبیل و منزل و غیره (لیتسا، ۲۰۰۹، ص ۵-۴).

اگر هزینه تغییر و جابجایی کارکنان را در نظر بگیریم طبیعی است که آن‌ها را به دو گروه تقسیم کنیم: (۱) هزینه انتقال و (۲) هزینه بازدهی. هزینه‌های ترک خدمت شامل موارد زیر است: هزینه‌های مربوط به کوتاهی و قصور فرد قبل از ترک محل کار، جذب نیروی جدید و آموزش آن، هزینه اختلال ایجاد شده در نتیجه این تغییر و هزینه استخدام یک فرد به طور موقت. هزینه مدیرانی که با چالش‌های این تغییر روبرو هستند شامل هزینه مصاحبه‌ها، کسر بودجه، ثبت نام و غیره، برآورد شده است که هزینه ترک خدمت به تنهایی بیش از ۱۰۰٪ تا ۲۰۰٪ حقوق سالانه فرد است (بامبرگر، ۲۰۰۵، ص ۲۳۶).

به همین دلیل است که مدیران سازمان‌ها تلاش زیادی دارند تا بتوانند نیروی کارآمد و خوبی را که جذب نموده اند، حفظ نمایند. لذا می‌توان به طور کلی نظام مدیریت منابع انسانی را به صندلی سه پایه‌ای تشبیه کرد که هر پایه آن بیانگر یک فرایند می‌باشد. همان طور که در شکل شماره ۱، نشان داده شده؛ این نظام شامل همان فرایند جذب، بهسازی و نگهداشت نیروی انسانی است.

شکل ۱: اجزای مدیریت منابع انسانی (کاپللی، ۴۴، ۱۳۷۹)



در صورتی نظام مدیریت منابع انسانی اثربخش خواهد بود که این سه پایه با هم در تعادل و توازن باشند. اصولاً سازمانی که فرایندهای جذب و بهسازی را انجام داده باشد، در صورتی موفق خواهد شد که بتواند از تمایل به ترک خدمت کارکنان جلوگیری نماید و آنان را به ماندگاری و تداوم خدمت تشویق نماید. بنابراین سازمان‌هایی که از برنامه‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی به صورت سنتی پیروی می‌کنند، در حفظ و نگهداشت افراد با تجربه نا موفق هستند (کاپللی، ۱۳۷۹، ص ۴۴).

«کای و جوردن» در مقاله‌ای تحت عنوان «حفظ کارکنان کلیدی» می‌نویسند: امروزه حفظ منابع انسانی مشکل شماره یک سازمان‌ها به حساب می‌آید و بر این اعتقادند که نقش و اهمیت این منبع در توسعه سازمان باعث به وجود آمدن جنگ جذب افراد مستعد و شایسته بین سازمان‌ها شده است (کای و جوردن، ۲۰۰۱، ص ۲۳۴).

با چه فرمولی می‌توان نیروهای یک سازمان را حفظ و ابقاء کرد؟

برای هر سازمانی باید فرمول مخصوص به خودش طراحی شود. عوامل فرهنگی، مردمی، شرایط اقتصادی و محیط کار سازمان نقش مهمی در تعیین مسیر ابقاء می‌کنند. در واقع این کار آسانی نیست و باید رفتار سازمان در چنین شرایطی دقیقاً مطالعه شود. هیچ راه حل فوری وجود ندارد و برای هر سازمان و ملتی یک فرمول خاص باید ارائه شود. راه حل بستگی به مهار اقدامات مناسب دارد (تادوالکر و سن، ۲۰۰۵، ص ۴).

طبق برخی پژوهش‌ها هزینه استخدام ۱/۵ تا ۲/۵ برابر حقوق سالیانه افراد است. نکته اصلی دیگر ابتکار عملی است که برای ابقای نیروها به کار برده می‌شود. یک روش حفظ نیروها ایجاد یک محیط صمیمی کاری است. در نیوزیلند والدین می‌توانند از مرخصی حقوق‌دار استفاده کنند و شرایط و محیط کار انعطاف‌پذیر است. نیازی به ایجاد تعادل بین تعهدات خانوادگی و محیط کار نیست و این عاملی قوی در حفظ نیروها است. سه عامل زیر سبب موفقیت در ابقای کارمندان می‌شوند:

۱. نقش کارمندان در سیاست‌گذاری

۲. سنجش عملکرد افراد بر اساس موفقیت آن‌ها نه حضور آن‌ها در اداره و تعداد ساعت‌های کار

۳. مدیران باید از این سیاست‌ها الگوبرداری کنند (باتز، ۲۰۰۶، ص ۲).

۱۰ ویژگی که مدیر باید جهت حفظ استعداد‌های سازمان خود داشته باشد عبارتند از:

(۱) اعتمادسازی: یعنی بتواند اعتماد اعضای گروه را به خود جلب کند.

(۲) روحیه‌دهی: یعنی بتواند محل کار را محیطی شاداب برای کارکنان بکند.

(۳) احترام گذاشتن: باید مسئولیت و آزادی عملکرد به کارمندان بدهد تا آن‌ها احساس عزت نفس کنند.

(۴) کارشناس انعطاف‌پذیر: خود را با نیازها و نظرهای افراد سازگار کند.

(۵) نهاد برقرار کننده ارتباط: بتواند اهمیت حفظ نیروها را برای اعضای گروه و دیگران شرح دهد.

- ۶) توسعه دهنده استعدادها و مربی: به اعضای گروه آموزش دهد تا با تعهد و وفاداری به سازمان به نتایجی دست یابند.
- ۷) مشوق دیگران جهت عملکرد عالی: شرایطی جهت ارتقای سطح کیفی کار دیگران ایجاد کند زیرا این کار برای افراد بااستعداد بسیار مهم است.
- ۸) استعداد یاب: باید در حیطه کار خود چگونگی انتخاب افراد شایسته را آموزش دهد.
- ۹) کارشناس حفظ نیروها: دیگران را از ارزش‌های لازم برای حفظ نیروها مطلع کند.
- ۱۰) نظارت بر حفظ نیروها: اقدام لازم جهت حفظ نیروها را اتخاذ کند (ای ام ای، ۲۰۰۸، ص ۱۱-۷)

### ابعاد نظام جذب و نگهداشت منابع انسانی

- نظام نگهداری منابع انسانی ابعاد متعددی را شامل می‌شود که مجموعاً می‌توان آنها را به دو دسته تقسیم نمود:
- ۱- مواردی که بیشتر در رابطه با حفظ و تقویت جسم کارکنان است مانند: برقراری بهداشت و ایمنی در محل کار، اجرای برنامه‌های ورزشی و تندرستی و بعضی دیگر از خدمات پرسنلی.
  - ۲- مواردی که تقویت‌کننده روحیه و علاقمندی کارکنان به کار و محیط کار می‌باشند مانند: ایجاد امنیت شغلی، تأمین زندگی در زمان حال و حال، دوران پیری و از کار افتادگی، رضایت از شغل و موارد مشابه دیگر.
- البته مطرح کردن نگهداری تن و روان به عنوان دو مقوله مجزا بدین معنا نیست که واقعاً این دو جدا از یکدیگرند بلکه این دو بعد بطور مستقیم و غیرمستقیم متأثر از یکدیگر بوده و تقریباً جدائی ناپذیرند.
- ضمناً توجه به این نکته ضروری است که تقویت روحیه کارکنان از دو مسیر، امکان پذیر است. یک مسیر بیشتر جنبه مادی و تأمین نیازهای رفاهی دارد و مسیر دیگر از طریق قوت بخشیدن به ارزش‌های مثبت اجتماعی و اخلاقی کارکنان که در واقع جنبه معنوی قضیه می‌باشد. بدیهی است که موضوع نگهداری منابع انسانی که دو بعد تندرستی و رواندستی را شامل می‌شود، قلمرو وسیعی است که بهداشت و ایمنی، بیمه و بازنشستگی و خدمات رفاهی تنها جزء کوچکی از آن است (چیمباری و مادهین، ۲۰۰۸، ص ۲۷).

#### الف - خدمات رفاهی

از عوامل عمده حفظ و نگهداری منابع انسانی خدمات رفاهی به حساب می‌آید و در واقع مکمل نگهداری و رضایت کارکنان از کار خویش و عامل پیشرفت سازمان مطبوع است. فراهم آوردن خدمات رفاهی، و تسهیلات ورزشی و بهبود کیفیت و شرایط محل کار، کمک در تهیه مسکن و عواملی از این قبیل از وظایف خاص مدیر سازمان‌ها بوده است و لازم است برای بهبود و تداوم این امر تلاش مستمر انجام گردد. فعالیت مدیریت در برقراری خدمات رفاهی عملی یکطرفه نیست و برنامه‌های مربوطه نباید براساس نظریه کمک و دستگیری تهیه شوند و جنبه بزرگ منشی پدران نسبت به کارکنان را دارا باشد. بلکه هر گونه اقدامی در این باره باید بر پایه شرکت افراد و مسئولیت مشترک و متقابل و دور از هر نوع تبعیض صورت گیرد. دامنه فعالیت‌های رفاهی بسیار وسیع و گسترده است و بر حسب برنامه‌ها و خط مشی‌های مربوطه، نوع سازمان، کوچکی و بزرگی محل موسسات، کیفیت منابع انسانی و عواملی از این قبیل تغییر می‌کند (چیمباری و مادهین، ۲۰۰۸، ص ۲۸).

بعضی از موارد خدمات رفاهی عبارتند از: (سید جوادین، ۱۳۸۴، ص ۶۶۴).

الف - ایجاد شرکت‌های تعاونی مصرف

ب - ایجاد مهد کودک در جوار محیط کار

ج - پرداخت کمک‌های نقدی و غیر نقدی

د - برقراری سرویس رفت آمد

ر- بازدیدهای رفاهی

س- فعالیت‌های فرهنگی

ن- ایجاد اماکن رفاهی- ورزشی برای کارکنان و خانواده‌های آنان

م- ایجاد غذای در محیط کار

و- ایجاد تعاونی‌های مسکن و تهیه مسکن ارزان قیمت برای کارکنان

ی- گردشگاه‌ها

ب- بیمه و بازنشستگی

برنامه‌های بیمه و بازنشستگی و وظیفه به منظور ایجاد امنیت اقتصادی تأمین معاش و هزینه زندگی مستخدم و خانواده اش در زمان بیکاری، بیماری، پیری، از کار افتادگی و بلاخره فوت، تهیه و اجرا می‌شود (میرسپاسی، ۱۳۸۸، ص ۳۰۵).

منظور از طرح‌های بازنشستگی کلاً ایجاد امنیت اقتصادی و رفاهی برای کارکنان و خانواده آن‌ها، پس از سالیان دراز کار و فعالیت در سازمان، می‌باشد و این خود یکی از بزرگترین انگیزش‌های شغلی برای قبول خدمت در یک سازمان است. امروزه سازمان‌ها به رفاه زمان پیری کارکنان توجه می‌کنند و با وضع قوانین و مقررات بیمه و بازنشستگی، هزینه زندگی و معاش دوران پیری و از کارافتادگی مستخدمین را در حد امکان تأمین می‌نمایند (کاظمی، ۱۳۸۰، ص ۳۷۴).

بنا بر تعریف علمی، بازنشستگی عبارت از حالتی است که کارمند رسمی با داشتن شرط معینی از سن و دارا شدن سنوات معینی از خدمت، طبق قانون و به موجب حکم مقام صلاحیت دار، احراز می‌کند و ضمن خاتمه یافتن حالت اشتغال، وی مادام العمر مستحق دریافت حقوق بازنشستگی می‌گردد. یا در تعریفی دیگر بازنشستگی را چنین شرح می‌دهند: آزادی برای برنامه‌ریزی یک زندگی جدید شامل گزینه‌های کاری جدید که لزومی به ترک خدمت محل کار نیست (کنت، ۲۰۰۷، ص ۱۵).

آدمی از بدو خلقت تاکنون در معرض خطرات و حوادث گوناگونی مانند آتشفشان‌ها، طوفان‌ها، زلزله‌ها و خطراتی از قبیل بیماری، از دست دادن اعضای بدن، پیری، از کار افتادگی، مرگ، بی سرپرستی، از دست دادن دارایی و سایر خطرات و حوادث پیش بینی ناشدنی قرار دارد؛ انسان به حکم اندیشمند بودن، از همان ابتدای خلقت به فکر جستن چاره ای برای این مسایل بوده تا آرامش و آسایش خویش را تضمین کند. شاید نتایج حاصل از این احساس را بتوان سبب پیدایش بیمه در جوامع بشری دانست. موضوع مسؤلیت مدنی تأمین و جبران خسارت‌هایی است که بر اثر تقصیر و خطا و یا فعالیت‌های مخاطره انگیز یک شخص متوجه اشخاص دیگر می‌گردد. تاوان پرداخت زیان‌های چنین حوادثی به زیان دیده، به موجب قانون و نظم عمومی به عهده‌ی عامل آن‌هاست؛ ولی بیشتر انسان‌ها خود به تنهایی نمی‌توانند از عهده‌ی خساراتی ناخواسته که به دیگران وارد آورده اند برآیند. به همین سبب خود و خانواده خود را بیمه می‌کنند تا در زمان وارد آوردن خسارت به دیگران و یا وارد شدن خسارت به دیگران و یا وارد شدن خسارت به آنان، از زندگی ساقط نگردند. بیمه عملی که به موجب آن بیمه گذار با پرداخت مبلغی، قراردادی را با بیمه گر منعقد می‌کند تا در صورت حوادث، طبق مفاد قرارداد بتواند خسارت خود را از بیمه گر طلب کند. بنابراین، در کشور ما کارفرمایان برای امنیت اقتصادی کارکنان و خانواده‌های آنان در زمان بیماری، بیکاری، از کار افتادگی، مرگ و قراردادهایی با بیمه می‌بندند که پرداخت درصدی از هزینه‌ی آن با کارفرما و درصدی با کارکنان خواهد بود (هستفیلد، ۲۰۰۶، ص ۲۶).

ج- بهداشت و ایمنی

اقدامات و تحقیقات جدی در زمینه امور ایمنی و بهداشت در محیط کار از پدیده‌های مربوط به انقلاب صنعتی در دنیا است. به اعتقاد عده ای از محققین اصولاً میزان سوانح و ضایعات انسانی قبل از انقلاب صنعتی قابل ملاحظه نبوده که فکر مسئولین را بطور

جدی به خود جلب نماید. بهداشت و ایمنی در سازمان از مسائل مهمی است که باید در برنامه و خط مشی‌های استخدامی بدان توجه کافی مبذول گردد و اقدامات اساسی در تأمین این نوع خدمات به موقع صورت پذیرد. زیرا استفاده مطلوب از نیروی کار و مهارت‌های افراد برای سازمان امکان پذیر نمی‌باشد مگر آنکه کارکنان از سلامت کامل برخوردار و از خطر ابتلاء به بیماری و یا هر نوع حوادث ضمن کار به دور باشند (ساموئل، ۲۰۰۸، ص ۱۰).

### ارزیابی عملکرد و رویکردهای آن

واژه عملکرد بیشتر به فرایند و بازده یک سیستم اشاره می‌کند و فعالیتی است که هم برای انجام کاری صورت می‌گیرد و هم نتیجه آن فعالیت می‌باشد (قادری و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۳۴). عملکرد حدی است که کارمند الزامات شغلش را برآورده می‌کند. در یک تعریف رسمی تر، عملکرد شغلی کمیت و کیفیت وظایف انجام شده توسط یک فرد یا گروه در کار محوله را می‌گویند. عملکرد شغلی زیربنای بهره‌وری است و بایستی بتواند به کسب اهداف سازمانی کمک کند (گرچی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۷۷).

عملکرد انسان به عنوان نتیجه‌ای از اعمال که برای نیل به هدفی بر پایه یک استاندارد خاص انجام می‌شود تعریف می‌گردد. اعمال ممکن است شامل رفتار قابل مشاهده یا پردازش غیر قابل مشاهده باشد (بیلی، ۱۳۸۲، ص ۱۳۳).

ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف اثربخشی فعالیت‌هاست منظور از اثر بخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است. ارزیابی عملکرد، در مورد استفاده بهینه از منابع در قالب شاخص‌های کارایی بیان شود. اگر در ساده‌ترین توصیف نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده، بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد.

ارزیابی عملکرد عبارت است از اندازه‌گیری، کسری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده‌آل بر اساس شاخص‌های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگی‌ها، معین باشد.

به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش و اندازه‌گیری و همان میزان نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارهای و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین با شاخص‌های معین و در دوره زمانی معین با هدف بازنگری، اصلاح موجود مستمر آن می‌باشد (رحیمی، ۱۳۸۵، ص ۴۱).

در یک صد سال اخیر برخی تحقیقات در زمینه عملکرد انسانی انجام شده است. این تحقیقات می‌توانند به سه گروه تقسیم شوند گروه اول، تحقیقات عمومی پایه می‌باشند که در آن دانشمندان سعی می‌کنند بهتر مشخصات انسان را آن‌چنان که مربوط با عملکرد است، درک کنند این گروه از تحقیقات شامل تحقیق در زمینه‌هایی مثل حافظه، ظرفیت‌ها، محدودیت‌های حسی تصمیم‌گیری و توانایی‌های خاص مسأله می‌شود. این تحقیقات عمدتاً مربوط به کارکرد افراد در شرایط آزمایشگاهی می‌گردد. گروه دوم تحقیقات که، ماهیت عمومی دارند و بیشتری بر روی فعالیت‌های مرتبط با محیط تمرکز دارند این نوع تحقیقات عمومی کاربردی می‌باشند و تأکید معمولاً بر ارزیابی یک گروه از افراد نمونه می‌باشند که در محیط مشخصی فعالیتی را انجام می‌دهند.

در گروه سوم، تحقیق معمولاً برای پاسخ به سؤال خاص انجام می‌شود. عمومیت دادن نتایج حاصله، فراتر از موقعیتی که در آن تحقیق انجام می‌شود مشکل است (بیلی، ۱۳۸۲، ص ۵۱-۳۳).

معمولاً چنین فرض می‌شود که اثر استراتژی منابع انسانی بر عملکرد سازمان تابع سه فرایند به هم مرتبط است. نخست، این احتمال وجود دارد که استراتژی منابع انسانی از طریق سیاست‌ها و شیوه‌های عمل (در کارمند یابی و گزینش و نیز با توجه به آموزش و توسعه کارکنان) به سرمایه انسانی سازمان شکل بدهد.

دوم، این احتمال وجود دارد که استراتژی منابع انسانی بر درجه یا میزانی که سازمان می‌تواند (از نظر توانایی و انگیزه در کارکنان برای اداره کار در سازمان و ارائه عملکرد) از سرمایه انسانی استفاده کند، اثر بگذارد (این کار از طریق اجرای سیاست‌ها و شیوه‌هایی که افراد مسیر شغلی طی می‌کنند و در سازمان ارتقای مقام می‌یابند، تعیین حقوق و مزایا و پاداش‌هایی که موجب افزایش تعهد گردد. مانند اجرای برنامه‌های کمک به کارکنان مسیر می‌گردد).

سوم، استراتژی منابع انسانی می‌تواند از طریق اعمال نفوذ بر درجه یا میزانی که به نخبگان و افراد ماهر فرصت‌های شغلی و آزادی عمل در مشارکت در امور سازمان داده میشود بر عملکرد سازمان اثر بگذارد (باهیوگ، ۱۳۸۱ صص ۲۳۱-۲۳۰).

### چارچوب نظری تحقیق

چارچوب نظری تحقیق انجام شده در نمودار شماره ۱، نشان داده شده است. بر اساس این چارچوب استراتژی‌های حفظ و نگهداری منابع انسانی با تاکید بر سه محور: بیمه و بازنشستگی، تندرستی و خدمات رفاهی بوده که به عنوان متغیرهای مستقل مدنظر قرار گرفت و رابطه آن‌ها با عملکرد کارکنان به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی قرار می‌گیرد.



نمودار ۱: چارچوب نظری تحقیق



هدف اصلی تحقیق حاضر، تعیین و مقایسه رابطه میان استراتژی‌های حفظ و نگهداری نیروی انسانی شامل: استراتژی‌های خدمات رفاهی، استراتژی‌های بیمه و بازنشستگی و استراتژی‌های تندرستی کارکنان با عملکرد کارکنان در شرکت‌های آب و فاضلاب بخش خصوصی و دولتی استان گلستان بوده است.

### روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی و همبستگی می‌باشد. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان رسمی شرکت‌های آب و فاضلاب شهری به تعداد ۳۵۰ نفر (به عنوان بخش خصوصی) و روستایی به تعداد ۱۲۰ نفر (به عنوان بخش دولتی) استان گلستان باشد. حجم نمونه براساس جدول مورگان، در شرکت شهری ۱۸۴ و در روستایی ۹۲ نفر تعیین گردید، که انتخاب این افراد بر اساس روش نمونه گیری طبقه ای تصادفی می‌باشد که از هر شهر به نسبت حجم جامعه آن نسبت به کل جامعه آماری در هر یک از شرکت‌های آب و فاضلاب شهری و روستایی به صورت تصادفی انتخاب شده است. روش گردآوری داده‌ها کتابخانه ای و میدانی بوده و ابزار مورد استفاده شامل دو پرسشنامه و اسناد و مدارک (نمرات ارزیابی عملکرد کارکنان) موجود بوده است. پایایی پرسشنامه اول مربوط به بخش خصوصی ۰/۹۴۷ و پرسشنامه دوم مربوط به بخش دولتی برابر ۰/۹۲۸ بوده و روایی ابزار با روش محتوایی تأیید گردید.

### یافته‌های پژوهش

به منظور آزمون فرضیه‌ها و تحلیل یافته‌ها، از آزمون‌های (ضریب همبستگی اسپیرمن، آزمون میانگین‌ها، آزمون کلموگروف-اسمیرنوف) استفاده شده است.

فرضیه اول: میان استراتژی‌های خدمات رفاهی نیروی انسانی با عملکرد کارکنان بخش خصوصی و دولتی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

به منظور آزمون فرضیه فرعی اول تحقیق، از روش اسپیرمن استفاده شده که نتایج بدست آمده برای هر یک از بخش‌های خصوصی و دولتی به تفکیک در جداول شماره ۱ و ۲ ارائه گردیده است.

جدول ۱: میزان همبستگی استراتژی‌های خدمات رفاهی با عملکرد در بخش خصوصی

خدمات رفاهی			
رتبه ای	عملکرد	ضریب همبستگی	۰/۰۱۷
اسپیرمن		سطح معنی‌داری	۰/۸۲۳
		نمونه	۱۸۲

همانطور که در جدول شماره ۱، مشاهده می‌گردد میزان ضریب همبستگی برابر با ۰/۰۱۷ و سطح معنی‌داری ۰/۸۲۳ می‌باشد که دال بر عدم وجود رابطه میان استراتژی‌های خدمات رفاهی و عملکرد کارکنان در بخش خصوصی است.

جدول ۲: میزان همبستگی استراتژی‌های خدمات رفاهی با عملکرد در بخش دولتی

خدمات رفاهی	
ضریب همبستگی	۰/۱۸۰
سطح معنی‌داری	۰/۸۵
نمونه	۹۲

به علاوه همانطور که در جدول شماره ۲، مشاهده می‌گردد میزان ضریب همبستگی برابر با ۰/۱۸۰ و سطح معنی‌داری ۰/۰۸۵ می‌باشد که دال بر عدم وجود رابطه میان استراتژی‌های خدمات رفاهی و عملکرد کارکنان در بخش دولتی است. فرضیه دوم: میان استراتژی‌های بیمه و بازنشستگی نیروی انسانی با عملکرد کارکنان بخش خصوصی و دولتی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

به منظور آزمون فرضیه فرعی دوم تحقیق، از روش اسپیرمن استفاده شده که نتایج بدست آمده برای هر یک از بخش‌های خصوصی و دولتی به تفکیک در جداول شماره ۳ و ۴ ارائه گردیده است.

جدول ۳: میزان همبستگی استراتژی‌های بیمه و بازنشستگی با عملکرد در بخش خصوصی

بیمه و بازنشستگی	
ضریب همبستگی	۰/۰۳۹
سطح معنی‌داری	۰/۶۰۳
نمونه	۱۸۲

همانطور که در جدول شماره ۳، مشاهده می‌گردد میزان ضریب همبستگی برابر با ۰/۰۳۹- و سطح معنی‌داری ۰/۶۰۳ می‌باشد که دال بر عدم وجود رابطه میان استراتژی‌های بیمه و بازنشستگی و عملکرد کارکنان در بخش خصوصی است.

جدول ۴: میزان همبستگی استراتژی‌های بیمه و بازنشستگی با عملکرد در بخش دولتی

بیمه و بازنشستگی	
ضریب همبستگی	*۰/۲۲۵
سطح معنی‌داری	۰/۰۳۱
نمونه	۹۲

به علاوه همانطور که در جدول شماره ۴، مشاهده می‌گردد میزان ضریب همبستگی برابر با ۰/۲۲۵ و سطح معنی‌داری ۰/۰۳۱ می‌باشد که دال بر وجود رابطه میان استراتژی‌های خدمات رفاهی و عملکرد کارکنان در بخش دولتی است. فرضیه سوم: میان استراتژی‌های نظام تندرستی کارکنان با عملکرد کارکنان شرکت‌های آب فاضلاب شهری رابطه معنی‌داری وجود دارد.

به منظور آزمون فرضیه فرعی سوم تحقیق، از روش اسپیرمن استفاده شده که نتایج بدست آمده برای هر یک از بخش‌های خصوصی و دولتی به تفکیک در جداول شماره ۵ و ۶، ارائه گردیده است.

جدول ۵: همبستگی استراتژی‌های تندرستی با عملکرد در بخش خصوصی

		تندرستی	
رتبه ای اسپیرمن	عملکرد	ضریب همبستگی	۰/۰۵۳
		سطح معنی داری	۰/۴۷۷
		نمونه	۱۸۴

همانطور که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌گردد میزان ضریب همبستگی برابر با ۰/۰۵۳ و سطح معنی داری ۰/۴۷۷ می‌باشد که دال بر عدم وجود رابطه میان استراتژی‌های تندرستی و عملکرد کارکنان در بخش خصوصی است.

جدول ۶: همبستگی استراتژی‌های تندرستی با عملکرد در بخش دولتی

		تندرستی	
رتبه ای اسپیرمن	عملکرد	ضریب همبستگی	۰/۱۸۰
		سطح معنی داری	۰/۰۸۸
		نمونه	۹۲

به علاوه همانطور که در جدول شماره ۶، مشاهده می‌گردد میزان ضریب همبستگی برابر با ۰/۱۸۰ و سطح معنی داری ۰/۰۸۸ می‌باشد که دال بر وجود رابطه میان استراتژی‌های تندرستی و عملکرد کارکنان در بخش دولتی است.

### بررسی و مقایسه هریک از استراتژی‌های حفظ و نگهداری با عملکرد کارکنان در بخش‌های خصوصی و دولتی

الف- به منظور بررسی مقایسه ای میان استراتژی‌های حفظ و نگهداری نیروی انسانی و عملکرد در بخش‌های خصوصی و دولتی، از آزمون T، استفاده شده است. اما از آنجائیکه استفاده از این آزمون مستلزم نرمال بودن جامعه مورد مطالعه می‌باشد ابتدا با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف، نرمال بودن جامعه مورد بررسی قرار گرفت. که نتایج در جدول شماره ۷ ارائه شده است.

جدول ۷: نتایج آزمون نرمال بودن جامعه

	تندرستی		بیمه و بازنشستگی		خدمات رفاهی		عملکرد	
	دولتی	خصوصی	دولتی	خصوصی	دولتی	خصوصی	دولتی	خصوصی
سطح معنی داری	۰/۵۵۹	۰/۵۳۱	۰/۱۵۴	۰/۴۵۲	۰/۴۰۶	۰/۵۱۵	۰/۳۴۵	۰/۴۸۱
نمونه	۹۲	۱۸۴	۹۲	۱۸۴	۹۲	۱۸۴	۹۲	۱۸۴

با توجه به اینکه سطح معنی داری هریک از متغیرها، در بخش‌های خصوصی و دولتی از مقدار خطای ۵٪ بیشتر است، پس جامعه نرمال است و می‌توان آزمون T، را انجام داد. در ادامه ابتدا به مقایسه میزان عملکرد کارکنان در این دو بخش پرداخته شد که نتایج در جدول شماره ۸، ارائه شده است.

جدول ۸: نتایج آزمون T درباره وضعیت عملکرد کارکنان دو بخش خصوصی و دولتی

عملکرد	فاصله اطمینان ۹۵٪					
	حد بالا	حد پایین	سطح معنی داری	آماره آزادی	ت آماره	سطح معنی داری
فرض تساوی واریانس‌ها	۱/۹۵۲۳	۰/۷۶۰۳	۰/۰۰۰	۲۷۴	۴۸۰	۰/۰۳۰
فرض عدم تساوی واریانس‌ها	۰/۹۱۲۹	۰/۷۹۹۷	۰/۰۰۰	۲۱۹/۱۹۴	۸۰۲	۰/۰۳۰

همانطور که در جدول شماره ۸، مشاهده می‌شود مقدار (عددی آماره F) در سطوح معنی داری ۰/۰۳ که از خطاب ۰/۰۵ کمتر است، فرض تساوی واریانس دو گروه رد می‌گردد و این مسئله بدین معنی است که در آزمون مقایسه میانگین‌ها باید در ستون t به بعد، مسیر پائین (فرض عدم تساوی واریانس‌ها) را مبنا قرار دهیم. اکنون برای پاسخگویی به فرض اصلی چون مقدار عددی (t)، Sig= 0/000 ارائه شده است یعنی میانگین نمرات عملکرد کارکنان بخش خصوصی و دولتی دارای تفاوت معنی داری است، علاوه بر آن با توجه به دامنه بالا و پایین، فاصله اطمینان ۹۵٪ ارائه شده این اختلاف به نفع گروه ۱ بوده است، یعنی عملکرد کارکنان بخش خصوصی بهتر از عملکرد کارکنان بخش دولتی است.

ب) در مرحله بعد به بررسی و مقایسه وضعیت خدمات رفاهی کارکنان در دو بخش خصوصی و دولتی پرداخته شد که نتایج در جدول شماره ۹، ارائه شده است.

جدول ۹: نتایج آزمون T درباره وضعیت خدمات رفاهی در دو بخش خصوصی و دولتی

خدمات رفاهی	فاصله اطمینان ۹۵٪					
	حد بالا	حد پایین	سطح معنی داری	درجه آزادی	t	سطح معنی داری
فرض تساوی واریانس‌ها	۰/۴۸۱۶	۰/۱۴۱۲	۰/۰۰۰	۲۷۲	۳/۶۰۲	۰/۸۳۴
فرض عدم تساوی واریانس‌ها	۰/۴۸۳۲	۰/۱۳۹۵	۰/۰۰۰	۱۷۹/۱۲۱	۳/۵۷۵	۰/۸۳۴

همانطور که در جدول شماره ۹، مشاهده می‌شود، با توجه به مقدار (عددی آماره F) در سطوح معنی داری ۰/۸۳۴ که از خطای ۰/۰۵ بیشتر است فرض تساوی واریانس دو گروه تایید می‌گردد.

و این یعنی در آزمون مقایسه میانگین‌ها، باید از ستون t به بعد، مسیر بالا (فرض تساوی واریانس‌ها) را مبنا قرار دهیم. اکنون برای پاسخگویی به فرض اصلی چون مقدار عددی (t) Sig=0/000 ارائه شده است یعنی میانگین نمرات خدمات رفاهی کارکنان بخش خصوصی و دولتی دارای تفاوت معنی داری است، علاوه بر آن با توجه به دامنه بالا و پایین، فاصله اطمینان ۹۵٪ ارائه شده، این اختلاف به نفع گروه ۱ بوده است، یعنی خدمات رفاهی کارکنان بخش خصوصی بهتر از خدمات رفاهی بخش دولتی است.

ج) در مرحله بعد به بررسی و مقایسه وضعیت استراتژی‌های تندرستی کارکنان در دو بخش خصوصی و دولتی پرداخته شد که نتایج در جدول شماره ۱۰، ارائه شده است.

جدول ۱۰: نتایج آزمون T درباره وضعیت استراتژی تندرستی در دو بخش خصوصی و دولتی

تندرستی	فاصله اطمینان ۹۵٪		سطح معنی داری	درجه آزادی	سطح معنی داری	F
	حد بالا	حد پایین				
فرض تساوی واریانس‌ها	۰/۰۹۷۶	-۰/۲۰۸۷	۰/۴۷۶	۲۷۳	۰/۷۱۳	۱/۵۷۳
فرض عدم تساوی واریانس‌ها	۰/۰۹۵۴	-۰/۲۰۶۴	۰/۴۶۹	۱۸۷/۶۱	-۰/۷۲۵	

همانطور که در جدول شماره ۱۰، مشاهده می‌شود، با توجه به مقدار (عددی آماره F) در سطح معنی داری ۰/۲۱۱ که از خطای ۰/۰۵ بیشتر است فرض تساوی واریانس دو گروه تایید می‌گردد.

و این یعنی در آزمون مقایسه میانگین‌ها، باید از ستون t به بعد، مسیر بالا (فرض تساوی واریانس‌ها) را مبنا قرار دهیم. اکنون برای پاسخگویی به فرض اصلی چون مقدار عددی (t) ۰/۴۷۶ ارائه شده است یعنی میانگین نمرات استراتژی تندرستی بخش خصوصی و دولتی دارای تفاوت معنی داری نیست.

(د) در مرحله بعد به بررسی و مقایسه وضعیت استراتژی‌های بیمه و بازنشستگی کارکنان در دو بخش خصوصی و دولتی پرداخته شد که نتایج در جدول شماره ۱۱، ارائه شده است.

جدول ۱۱: نتایج آزمون T درباره وضعیت استراتژی بیمه و بازنشستگی در دو بخش خصوصی و دولتی

بیمه و بازنشستگی	فاصله اطمینان ۹۵٪		سطح معنی داری	درجه آزادی	سطح معنی داری	F
	حد بالا	حد پایین				
فرض تساوی واریانس‌ها	۰/۳۵۱۷	۰/۰۰۴۸	۰/۰۴۴	۲۷۲	۰/۰۲۴	۵/۱۱۶
فرض عدم تساوی واریانس‌ها	۰/۳۶۲۳	-۰/۰۰۵۷	۰/۰۵۷	۱۵۷/۷۳	۱/۹۱۴	

همانطور که در جدول شماره ۱۱، مشاهده می‌شود، با توجه به مقدار (عددی آماره F) در سطوح معنی داری ۰/۰۲۴ که از خطای ۰/۰۵ کمتر است فرض تساوی واریانس دو گروه رد می‌گردد و این یعنی در آزمون مقایسه میانگین‌ها، باید از ستون t به بعد، مسیر پائین (فرض عدم تساوی واریانس‌ها) را مبنا قرار دهیم. اکنون برای پاسخگویی به فرض اصلی چون مقدار عددی (t) ۰/۰۵۷ ارائه شده است یعنی میانگین نمرات استراتژی بیمه و بازنشستگی بخش خصوصی و دولتی دارای تفاوت معنی داری نیست.

### بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی تحقیق حاضر، تعیین و مقایسه رابطه میان استراتژی‌های حفظ و نگهداری نیروی انسانی با عملکرد کارکنان در شرکت‌های آب و فاضلاب بخش خصوصی و دولتی استان گلستان بوده است که این استراتژی‌ها تاکید بر سه عامل خدمات رفاهی، بیمه و بازنشستگی و تندرستی داشته اند. به منظور بررسی رابطه میان این استراتژی‌ها با عملکرد کارکنان و متعاقباً مطالعه تطبیقی آن در سازمان‌های بخش‌های دولتی و خصوصی سه فرضیه مطرح کردید که در نهایت با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق نتایج حاصله به شرح زیر می‌باشد:

۱- بین استراتژی‌های خدمات رفاهی نیروی انسانی و عملکرد کارکنان شرکت‌های آب و فاضلاب خصوصی و دولتی رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

۲- بین استراتژی‌های بیمه و بازنشستگی و عملکرد کارکنان بخش خصوصی رابطه معنی‌داری وجود ندارد، اما بین استراتژی‌های بیمه و بازنشستگی و عملکرد کارکنان بخش دولتی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۳- بین استراتژی‌های تندرستی کارکنان با عملکرد کارکنان شرکت‌های آب و فاضلاب خصوصی و دولتی رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

۴- عملکرد کارکنان بخش خصوصی بهتر از عملکرد کارکنان در شرکت آب و فاضلاب بخش خصوصی بوده است.

۵- استراتژی‌های خدمات رفاهی کارکنان شهری بهتر از خدمات رفاهی ارائه شده در شرکت آب و فاضلاب روستایی است

۶- بین استراتژی‌های بیمه و بازنشستگی در شرکت‌های آب و فاضلاب بخش خصوصی و دولتی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

۷- بین استراتژی‌های تندرستی کارکنان در شرکت‌های آب و فاضلاب بخش خصوصی و دولتی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

در نهایت با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق حاضر، به طور کلی می‌توان چنین اقتباس کرد که در هر دو بخش خصوصی و دولتی رابطه معناداری میان استراتژی‌های حفظ و نگه‌داری نیروی انسانی وجود ندارد. البته این نتیجه به معنای رد نظریه‌های علمی نیست بلکه بدین معنی است که به جهت استراتژی‌های نامطلوب حفظ و نگهداری نیروی انسانی در این دو بخش از نگاه کارکنان، این استراتژی‌ها نمی‌تواند در بهبود عملکرد کارکنان تاثیر چندانی داشته باشد.

### پیشنهادات تحقیق

با توجه به نتایج بدست آمده مشهود است که شرکت‌های آب و فاضلاب بخش‌های خصوصی و دولتی، از یک اصل علمی و زیربنایی در حوزه مدیریت منابع انسانی به منظور افزایش عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی غافل هستند لذا به سازمان‌های هر دو بخش پیشنهاد می‌گردد که مهندسی مجدد جهت ارائه استراتژی‌های بهینه در زمینه حفظ و نگه‌داری منابع انسانی را مورد توجه خود قرار دهند که می‌توان به شرح زیر مطرح کرد:

۱- تجزیه و تحلیل (مهندسی مجدد) استراتژی‌های حفظ و نگهداری منابع انسانی و طریقه ارائه آن به کارکنان، توسط کارشناسان متخصص.

۲- دسته‌بندی استراتژی‌ها به دو طبقه:

الف- استراتژی‌هایی که منجر به عملکرد بالای کارکنان می‌شوند

ب- استراتژی‌هایی که مانع عملکرد بالای کارکنان می‌گردند.

- تقویت و تاکید بر استراتژی‌هایی که باعث عملکرد بالا می‌شوند

- شناسایی استراتژی‌هایی که مانع عملکرد بالا شده و انجام اقدامات لازم جهت رفع آن‌ها.

- حذف استراتژی‌های غیرضروری که تأثیری در عملکرد ندارند.

- افزایش استراتژی‌های ضروری و مؤثر بر عملکرد.

۳- انجام تحقیقات علمی و زیربنایی در حوزه منابع انسانی و خصوصاً در زمینه استراتژی‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی.

## منابع

- بیلی، ر.د. (۱۳۸۲). مهندسی عملکرد انسانی، محمد علی آزاد و بیژن نژاد، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- باهوگ، پ. و. (۱۳۸۱). استراتژی منابع انسانی (تدریس، اجرا، آثار)، ترجمه ی پارسائینی علی و اعرابی سید محمد، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- رحیمی، غ. (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر. *مجله تدبیر*، ۱۷۳.
- سید جوادین، س. ر. (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، چاپ سوم، انتشارات نگاه دانش.
- قادری، س.، کرمی، ک. ع.، زاهدی، ر.، و محبوبی، ط. (۱۳۹۰). بررسی رابطه جوسازمانی دانشگاه بر عملکرد مدرسان دانشگاه‌های آزاد اسلامی. *فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی/سازمانی*، ۲(۷)، ۳۳-۴۴.
- کاپللی، پ. (۱۳۷۹). رویکرد بازارگرا برای حفظ استعدادها، رحمانپور لقمان/ امراللهی آناهید، *مجله تدبیر*، ۱۰۷.
- کاظمی، ب. (۱۳۸۰). مدیریت امور کارکنان (اداره امور استخدامی و منابع با نگرشی کاربردی به بخش دولتی در ایران، چاپ سوم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- گرگی، م.، صیامی، س.، و شامانی، س. (۱۳۸۹). بررسی وضعیت تعهد سازمانی و رابطه آن با رضایت شغلی، غیبت و تاخیر، ترک خدمت و عملکرد کارکنان. *فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی/سازمانی*، ۱(۵)، ۷۵-۸۳.
- میرسپاسی، ن. (۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی شدن، چاپ چهارم، انتشارات ترمه، تهران.
- American management Association (AMA) (2008). Employee retention strategies learning development's vital role in keeping great talent, International Conference and Exposition, ASTD, 2-11.
- Bamberger, P., Sisselman, M., & Borin, M. (2005). The impact of increased employee retention on performance in a customer contact centre, 8(3), 236.
- Bates, C. (2006). The war for talent employer of choice- staff retention strategies, *Gosling Chapman*, 12(2).
- Chimbari, M. J., Madhina, D., Nyamangara, F., Mtandwa, H. & Damba, A. (2008). Retention incentives for health workers in Zimbabwe, 27, ([www.equinet africa.org](http://www.equinet africa.org)).
- Kaye, B., & Sharon, J. (2001). Retaining keg employees, public management, Journal Jan Feb.
- McNamara, C. (2006). What is human resource management? Retrieved from: <http://network.clomedia.com/profile/CarterMcNamara>
- Heathfield, S.M. (2006). Employee Retention: Tips and Tools for Employee Retention. Retrieved from: <http://humanresources.about.com/bio/Susan-M-Heathfield-6016.htm>.
- Samuel, D. (2008). Engagement level performance and retention in the development of successful emerging leader. Retrieved from: ([www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)).
- Tadwalkar S., & Sen, M. (2005). Manpower retention in IT: An Oxymoron? Retention of people should be considered a business goal rather than a damage, ubiquity, <http://www.acm.org/ubiquity>.
- Weaver, K. (2007). The new agenda for an older workforce. *Journal of Europe*, 15.