



## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر بقاء و ماندگاری کارکنان شهرداری منطقه ۱۳ تهران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۵/۳ | تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۵/۲۲

هومن رنجبر

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، گرمسار، ایران  
homanr1980@yahoo.com

حمید شفیع زاده

استادیار و عضو هیئت علمی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، گرمسار، ایران  
shafizadeh11@gmail.com (مسئول مکاتبات)

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** منابع انسانی به عنوان دارایی‌های هوشمند و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان می‌باشند که عملکرد کارکنان و سازمان از لحاظ کارایی و اثربخشی تا حد قابل ملاحظه‌ای به کاربرد مناسب صحیح و موثر آن بستگی دارد؛ به همین منظور در سازمان‌های امروزی توجه به منابع انسانی بیش‌تر از ابعاد مختلف دیگر مد نظر قرار گرفته و در حفظ و نگهداری منابع انسانی تلاش می‌کنند. شناسایی عوامل ایجاد رضایت و دلایل نارضایتی کارکنان و نیز ارزیابی رضایت شغلی آنان به عنوان اقدامی کلیدی در جهت اهداف سازمان، نقشی بسزا و چشمگیر دارد. از این رو این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر بقاء و ماندگاری کارکنان شهرداری منطقه ۱۳ تهران اجرا شده است.

**روش پژوهش:** این پژوهش به روش توصیفی - پیمایشی با اهداف کاربردی در بین ۳۰۷ نفر از کارکنان شهرداری منطقه ۱۳ تهران اجرا شده است برای این منظور ۱۷۵ نفر به عنوان نمونه آماری به روش ساده تصادفی انتخاب شده و با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته‌ای با بیست گویه داده‌های مورد نیاز در مورد عوامل موثر بر بقاء و ماندگاری کارکنان جمع‌آوری گردید. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از SPSS و با آزمون‌های آماری تحلیل عاملی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

**یافته‌های پژوهش:** نتایج آزمون تحلیل عاملی، چهار دسته عامل مهم برای بقاء و ماندگاری کارکنان منطقه ۱۳ شهرداری تهران شناسایی نمود که امنیت شغلی، عدم تبعیض، حقوق و مزایای مناسب، احترام و حرمت به کارکنان، خدمات بیمه، انواع پاداش‌های مالی، ارتقاء شغلی، سرپرست و سبک مدیریت، مسکن سازمانی، انواع وام، تفویض اختیار و همکاران خوب ۳۲/۲۹ درصد از واریانس کل گویه‌ها را به خود اختصاص داده‌اند و مهم‌ترین عوامل موثر بر متغیر پژوهش تشکیل می‌دهند.

**نتیجه‌گیری:** عوامل شغلی و سازمانی مانند، امنیت شغلی، ارتقای شغلی، عدالت سازمانی و بیمه و تأمین اجتماعی و همچنین مباحث مالی و اقتصادی مانند حقوق و مزایا، پاداش‌های مالی و تسهیلات وام جزو عوامل مهم در زمینه بوده و از نظر کارکنان نسبت به سایر عوامل در اولویت بیشتری قرار دارند.

**واژگان کلیدی:** بقاء کارکنان، ماندگاری کارکنان، ترک خدمت، شهرداری تهران، منطقه ۱۳ شهرداری تهران

## مقدمه

منابع انسانی به عنوان دارایی‌های هوشمند و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان می‌باشند که عملکرد کارکنان و سازمان از لحاظ کارایی و اثربخشی تا حد قابل ملاحظه‌ای به کاربرد مناسب صحیح و موثر آن بستگی دارد. منابع انسانی که عوامل تشکیل دهنده آن، افرادی هستند با نیازهای متعدد که در صورت رفع نیازهایشان و داشتن انگیزه کافی، استعداد و مهارت خود را در خدمت سازمان بکار خواهند گرفت. یکی از رویکردهای انگیزشی که به توسعه منابع انسانی می‌انجامد کیفیت زندگی کاری است. برنامه کیفیت زندگی کاری شامل هر گونه بهبود در فرهنگ سازمانی است که حامی رشد و تعالی کارکنان در سازمان می‌باشد.

امروزه در سازمان‌ها توجه به منابع انسانی بیش‌تر از ابعاد مختلف دیگر مد نظر قرار گرفته است. آموزش و ارتقاء سطح توانایی‌ها و مهارت‌ها، کیفیت زندگی کاری، حفظ انگیزش و اخلاق کاری، تعهد شغلی و تعهد سازمانی، رضایت شغلی، ارتقاء و شیوه‌های پاداش دهی و موارد مشابه آن به موضوع‌های مهم و جاری تبدیل شده است (شهسواری، ۱۳۸۸).

بسیاری از نظریه‌پردازان و محققان مدعی هستند که رضایت بیشتر کارکنان باعث کار و تعهد عمیق‌تر آن‌ها نسبت به سازمان می‌شود. کارکنان درخواست دارند در کارشان نظارت و دخالت بیشتری داشته باشند و مانند یک مهره در یک دستگاه بزرگ بشمار نیایند. هنگامی که با کارکنان با احترام رفتار شود و آن‌ها بتوانند اندیشه خود را بیان کنند و در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر دخالت کنند واکنش‌های مناسب و مطلوبی از خود نشان خواهند داد (دولان و شولر<sup>۱</sup>، ۱۳۷۶).

امروزه عامل اصلی در افزایش بهره‌وری دیگر ایجاد ثروت نیست، بلکه ایجاد ظرفیت‌هایی است که خالق ثروت هستند و مهم‌ترین آن‌ها «نیروی انسانی» می‌باشد. دستیابی به هدف‌های هر سازمان در گرو مدیریت صحیح این منابع باارزش است. سرمایه فیزیکی بدون سرمایه نیروی انسانی نه تنها کارآمد نبوده، بلکه قابلیت هدر رفتن نیز پیدا می‌کند. این مدیریت، سازمان‌دهی و نیروی کار متخصص و کارآفرین است که می‌تواند سرمایه فیزیکی را به بهره‌وری صحیح برساند. توجه به این اصل که نیروی کار با کیفیت بالا، به عنوان سرمایه جامعه محسوب می‌گردد، سبب گردیده است که کشورهای پیشرفته، اهمیت بیشتری را برای پرورش و تربیت نیروی کار و روابط و مناسبات انسانی قائل شوند و

آن‌ها به تجربه دریافته‌اند که افزایش بهره‌وری نه از طریق افزایش سرمایه مادی یا افزودن بر حجم نیروی کار، بلکه از طریق بهبود و ارتقاء کیفیت نیروی کار، سریع‌تر قابل تحقق است (گلیچ، ۱۳۹۲).

مازلو برای نیازهای انسانی، سلسله مراتبی قائل است که بر مبنای آن هر گاه نیاز سطح پایین ارضا شود، نیازهای سطح بعدی فعال می‌شود. بدین ترتیب نیازها در افراد در حال تغییر و تحول هستند. یکی از آفت‌های مهم مدیریت، بی‌توجهی به کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان می‌باشد. این بی‌توجهی، اثربخشی و کارایی کارکنان سازمان را به شدت کاهش می‌دهد. ضرورت توجه به کیفیت زندگی کاری و بهبود آن، از آن نظر حائز اهمیت می‌باشد که ۶۵ درصد عمر مفید انسان‌ها در محیط کار سپری می‌شود. (مهاجرانی و شهسواری، ۱۳۸۹). شناسایی عوامل ایجاد رضایت و دلایل نارضایتی کارکنان و نیز ارزیابی رضایت شغلی آنان به عنوان اقدامی کلیدی در جهت اهداف سازمان، نقشی بسزا و چشمگیر دارد. توجه به پیامدهای نارضایتی از شغل نظیر غیبت، جابجایی، ترک کار و از این قبیل و تأثیر آن‌ها بر سازمان و افزایش هزینه‌های سازمانی از یکسو و اثرات روحی و جسمی نارضایتی بر سلامت کارکنان و بهره‌وری آنان از سوی دیگر ما را به اهمیت موضوع رهنمون می‌سازد.

چه بسا در سازمانی با بهترین شیوه‌های استخدامی شایسته‌ترین افراد برگزیده و به خدمت آن سازمان درآمده 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 از آن‌ها به نحو خوب و مطلوب نگهداری نشود یا در سازمان‌های دیگر جاذبه‌های بیشتر و بهتری فراهم باشد، باعث می‌گردد آن افراد به ویژه افراد خبره به راحتی سازمان مزبور را ترک کرده و جذب آن سازمان‌ها شوند و یا اینکه در مجموعه سازمان سلامت اداری را به مخاطره بیندازند، در نتیجه زحمات، تلاش‌ها و هزینه‌های مربوط به استخدام، تربیت و تجهیز نیروی انسانی و سرمایه‌گذاری روی افراد به هدر می‌رود. لذا به این خاطر است که فرآیند حفظ و نگهداری منابع انسانی اهمیت خاصی در حفظ و ارتقای سلامت اداری و ماندگاری کارکنان پیدا می‌کند. شناسایی عوامل ایجاد رضایت و دلایل نارضایتی کارکنان و نیز ارزیابی رضایت شغلی آنان به عنوان اقدامی کلیدی در جهت اهداف سازمان، نقشی بسزا و چشمگیر دارد. نیروی انسانی برای

هزینه‌هایی که بر سازمان تحمیل می‌شود درک کرد. هوم و دریافت برخی از هزینه‌های ترک خدمت کارکنان را به شرح ذیل مطرح می‌کنند:

- هزینه‌های مربوط به پست بلا تصدی: شامل هزینه‌های مربوط به مصاحبه خروج، هزینه‌های اداری قطع حقوق و دستمزد و استعفا، هزینه دانش و مهارت از دست رفته؛

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

- هزینه‌های آموزش: شامل هزینه معارفه و توجیه کارکنان تازه وارد، هزینه‌های صرف شده برای آموزش مهارت‌های مورد نیاز (جزوات، کتاب‌ها، حق‌التدریس مدرسین)، حقوق و مزایای شاغل تازه وارد تا زمانی که برای کار آماده شود، هزینه ساعات صرف شده برای تعیین وظایف و تشریح کار به کارکنان تازه وارد.

- هزینه‌های کاهش بهره‌وری: هزینه بهره‌وری پایین کارکنان تازه استخدام، هزینه اشتباهات احتمالی کارکنان تازه وارد، هزینه تکمیل طرح‌های در اختیار کارکنان کلیدی پس از استعفا آنان و هزینه کاهش بهره‌وری واحدی. یافته‌های علمی نشان می‌دهند که تمایل به ترک شغل از اراده آگاهانه و حساب شده شاغل برای ترک سازمان ناشی می‌شود. (قربانی، ۱۳۹۰)

#### فرایند حفظ و نگهداری منابع انسانی

مدیریت سازمان پس از جذب و بهسازی، وظیفه دشوارتری دارد و آن، حفظ منابع انسانی است. به همین منظور، صاحب‌نظران از ۳ فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی یعنی جذب؛ بهسازی (آموزش) و نگهداری نیروی انسانی، مهم‌ترین آن را فرایند نگهداری ذکر کرده‌اند. در صورتی که سازمانی در فرآیندهای جذب و بهسازی نیروی کار موفق شود ولی در نگهداری 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 عملیات کارمندیابی، انتخاب، آموزش و سایر اقدامات پرسنلی به نحو شایسته انجام شود ولی توجه کافی به امر نگهداری نگردد، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهند بود.

ارائه رفتار مطلوب و مورد پسند در راستای اهداف سازمان، باید هم انگیزه داشته باشد و هم درست برانگیخته شود. این امر تحقق نمی‌یابد مگر اینکه چراهای رفتاری یا علل تمایل و دلایل انگیزه و رضایت کارکنان، به منظور هدایت رفتار آن‌ها به سوی تحصیل اهداف سازمانی مورد شناسایی قرار گیرد. آنچه در این پژوهش مورد نظر است، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر بقاء و ماندگاری کارکنان در شهرداری منطقه ۱۳ تهران می‌باشد. به واقع این پژوهش در پی پاسخ به این سؤال است که مهم‌ترین عوامل موثر بر بقاء و ماندگاری کارکنان شهرداری منطقه ۱۳ شهرداری تهران کدامند؟ تا بدین وسیله شرایط و عوامل نگهدارنده نیروی انسانی در منطقه ۱۳ شهرداری تهران را مورد بررسی قرار دهد تا سازمان به درستی بتواند نیازها و خواسته‌های کارکنان را برآورده سازد.

#### ادبیات پژوهش

##### اهمیت نگه داشت منابع انسانی

همان طور که میدانیم امروزه در بین منابع سازمانی، منابع انسانی مهم‌ترین عامل تولید و ارائه خدمات و نیز با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمان است. به عبارت دیگر منابع انسانی هر سازمان منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان محسوب می‌شود. امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان‌ها و حتی جامعه بیش از پیش نمایان گشته است. از این رو در عصر جدید به انسان در مقوله مدیریت به عنوان سرمایه‌های بی‌پایان و با ارزش می‌نگرند. زیرا به خوبی روشن است که کاهش سرمایه انسانی اعم از کمی و کیفی منجر به کاهش بهره‌وری و تولید می‌شود. با افزایش رقابت و گسترش روش‌های توسعه منابع انسانی، سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند سازند تا آن‌ها بتوانند عملکرد بالایی از خود بروز دهند؛ اما سازمان‌ها همواره از این که سرمایه‌های انسانی خود را از دست بدهند بیم دارند. زیرا، هر سازمان برای آموزش، تربیت و آماده سازی کارکنان خود تا مرحله بهره‌دهی و کارایی مطلوب، هزینه‌های بسیاری را صرف می‌کند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارت‌ها و تجربیاتی می‌شود که طی سال‌ها تلاش به دست آمده است. از این رو ترک خدمت کارکنان برای سازمان دارای هزینه و خسارت فراوانی است. بنابراین می‌توان اهمیت نگه داشت منابع انسانی را با توجه به

عدالانه‌اند، اما برخلاف تصور اغلب مدیران، پرداخت‌ها به ندرت عامل اولیه برای ماندگاری کارکنان به شمار می‌رود (میرحسینی زواره، ۱۳۷۶). در یک دسته‌بندی می‌توان عوامل ترک خدمت کارکنان یا ماندگاری را به دو دسته عوامل فردی و عوامل سازمانی تقسیم بندی نمود. از نقطه نظر جامعه‌شناسان و علمای مدیریت هر کدام از این دو دسته در محیطی به فعالیت می‌پردازند که آن محیط را مفاهیمی چون ارزش‌ها، باورها، اعتقادات و سایر عناصر فرهنگی احاطه کرده است. بنابراین در بررسی عوامل فردی؛ به مؤلفه‌هایی چون ارزش‌ها و باورها، سن و سابقه خدمت، تحصیلات و شخصیت افراد پرداخته می‌شود و در بحث سازمان عمدتاً به عوامل سازمانی و فرهنگی در حفظ و نگه داشت منابع انسانی توجه و تمرکز می‌کنند. (قربانی، ۱۳۹۰)

#### عوامل فردی

عوامل فردی عواملی هستند که ریشه در ویژگی‌ها، شخصیت‌ها، نوع نگرش افراد به مشاغل و همین طور سن، جنس، تحصیلات و سابقه و سنوات دارد. با افزایش سن از میزان تمایل به ترک شغل کاسته می‌شود و بیش‌ترین میزان ترک شغل در یک سال اول استخدام اتفاق می‌افتد و کارکنانی که سازمان را ترک می‌کنند معمولاً سابقه استخدام کوتاهی دارند. یافته‌های محققین حکایت از آن دارد که تمایل به ترک شغل با میزان پایه حقوق در لحظه شروع خدمت فرد در سازمان و هم چنین متناسب بودن مزایای پرداختی با شایستگی‌های فردی مرتبط است و بیش‌ترین میزان تمایل به ترک شغل در سازمان‌هایی وجود دارد که میزان پایه حقوق آن‌ها در مقایسه با شغل‌های مشابه در سازمان‌های دیگر پایین است و هم چنین دارای سرپرستانی تازه کار و ناآشنا با محیط کاری هستند. (قربانی، ۱۳۹۰)

#### عوامل سازمانی

عواملی چون نوع شغل، ساختار، سبک مدیریت و رهبری، جبران خدمت و فرهنگ سازمانی که به عوامل داخلی یا محیط داخلی سازمان تعبیر می‌شود، عواملی هستند که در ماندگاری یا ترک فرد از سازمان تأثیر دارند. عوامل سازمانی یا محیط داخلی شامل دوازده شاخص زیر می‌باشد:

به همین دلیل است که مدیران و سازمان‌ها تلاش زیادی دارند تا اینکه بتوانند نیروهای خوب و کارآمدی را که جذب نموده‌اند حفظ نمایند. اصولاً سازمانی که فرآیندهای جذب و بهسازی را انجام داده باشند در صورتی موفق خواهند بود که بتوانند از تمایل به ترک خدمت کارکنان خود جلوگیری کرده و آن‌ها را به ماندگاری و تداوم خدمت تشویق نماید. رقابت آزاد یک واقعیت پذیرفته شده در دنیای امروز است. مدیران می‌دانند که بازارهای پیشرو مستلزم سازمان‌های پیشرو هستند که دائماً نیروهای شایسته را شناسایی و جذب می‌کنند. تلاش سازمان‌ها در جهت جذب افراد متخصص و با تجربه است؛ بنابراین، سازمان‌هایی که از برنامه‌های حفظ و نگهداری منابع انسانی به‌صورت سنتی پیروی کنند، در حفظ افراد با تجربه ناموفق‌اند (کاپللی، ۱۳۷۹).

#### علل و عوامل ترک خدمت

هرمن (۱۹۹۸) در خصوص دلایل و چرایی ترک خدمت کارکنان، به این نتیجه می‌رسد که کارکنان عمدتاً به پنج دلیل اصلی سازمان خود را ترک می‌کنند؛ این پنج دلیل عبارتند از:

۱. کارکنان احساس خوبی نسبت به سازمان و محل کارشان ندارند که این احساس متأثر از بعضی ابعاد کارکردی فرهنگ سازمان و پارهای از ملاحظات و مشخصات شرایط فیزیکی محیط کار است.
۲. افراد در سازمان احساس می‌کنند ارزشی برای سازمان ندارند. وقتی افراد احساس می‌کنند که مقبولیتی ندارند و ارزشی برای آن‌ها قائل نیستند، تمام منافع مادی دنیا هم نمی‌تواند آن‌ها را در سازمان نگه دارد.
۳. افراد دوست دارند شغلشان و کارشان را به بهترین وجه انجام دهند. بعضی مواقع آن‌ها احساس می‌کنند که رئیس آن‌ها مایل نیست آنان کارشان را به خوبی انجام دهند و موفق باشند. وقتی ناکامی‌ها و عدم موفقیت‌ها از حد و آستانه تحمل کارکنان خارج شود، آن‌ها سازمان را ترک می‌کنند.
۴. فقدان فرصت پیشرفت از دیگر دلایل ترک سازمان از سوی کارکنان است، پیشرفت و ترقی لزوماً به معنی ارتقای مقام و سمت نیست، بلکه بیشتر به معنی رشد تخصصی است.
۵. جبران خدمت ناکافی و عدم کفایت پرداخت‌ها، دلیل عمده دیگری برای ترک سازمان از ناحیه کارکنان آن‌هاست. کارکنان خواستار جبران خدمت

• رضایتمندان از شغل و محیط: این گروه از نیروی انسانی به احتمال زیاد، دوران کاری خود را با ماندن در سازمان به پایان می‌رسانند. در واقع دلایل رضایت شغلی و دلایل محیطی، توأمأً فرد را در سازمان نگه می‌دارند (آرمسترانگ، ۱۳۸۰)

#### عوامل فرهنگی

علاوه بر نوع شغل و میزان خدمات و مزایای دریافتی از سازمان، نوع فرهنگ حاکم بر سازمان در رفتار کارکنان و تصمیم بر ترک سازمان یا تداوم همکاری تعیین کننده است. از جمله ویژگی‌های فرهنگ سازمانی می‌توان به خلاقیت و نوآوری، عدالت سازمانی، توجه به ارزش‌های اخلاقی، حمیت و تعلق سازمانی و مانند این‌ها اشاره کرد. از نقطه نظر مدیریت، فرهنگ سازمانی بر منابع انسانی استوار است. به عبارت دیگر وقتی صحبت از فرهنگ سازمانی می‌کنیم ضرورتاً منابع انسانی به اذهان متبادر می‌شود. از این رو مدیریت فرهنگ سازمانی بر مدیریت انسان‌ها از منظر عناصر فرهنگی متمرکز است. با این نگاه، می‌توان گفت فرهنگ سازمانی هر سازمان در ماندگاری یا ترک خدمت کارکنان و مدیران مؤثر هستند. (قربانی، ۱۳۹۰)

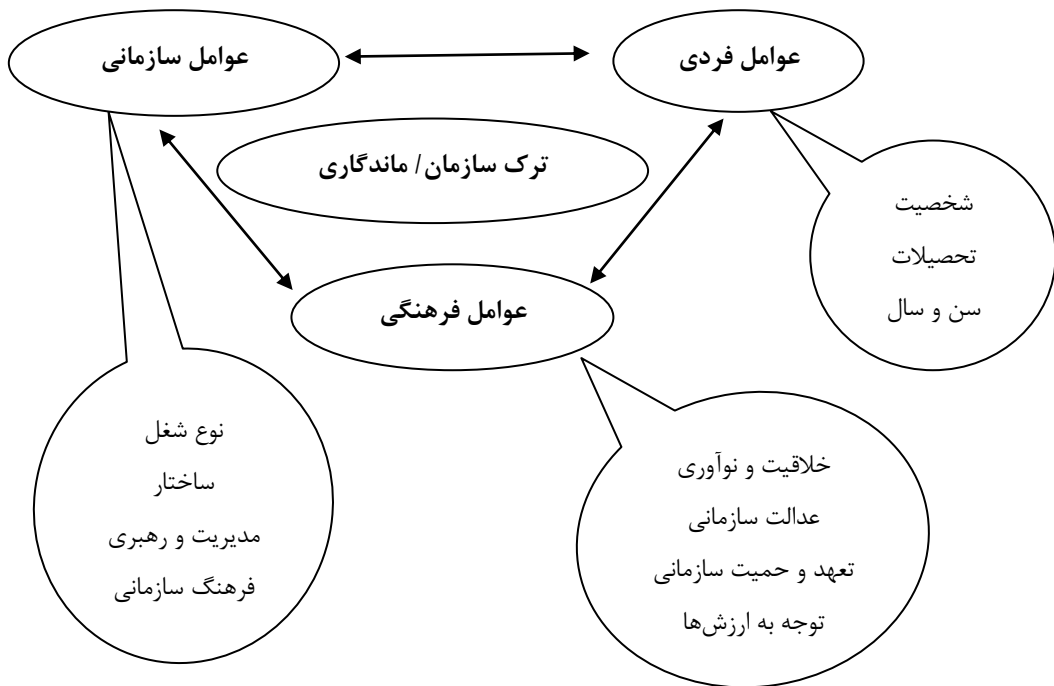
ایجاد تصویری شایسته از خود در نظر سایر پرسنل سازمان، نوع رفتار و برخورد مافوق، میزان مشارکت فرد در تصمیم‌گیری‌های سازمان، صلاحیت و شایستگی مسئولان سازمان در تصمیم‌گیری‌ها، امنیت شغلی، قوانین و مقررات حاکم بر سازمان، شرایط فیزیکی محیط کار، نوع برخورد همکاران، حقوق و مزایا، رده و مقام (قاضی‌زاده، ۱۳۸۷)

آرمسترانگ (۱۳۸۰) بر اساس عوامل سازمانی و محیطی کارکنان را از حیث ماندگاری و یا ترک خدمت در چهار دسته طبقه‌بندی می‌کند:

• ترک خدمت‌کنندگان: این قبیل افراد، از شغلشان ناراضی هستند، در عین حال، فشارهای محیطی نیز در اندازه‌ای نیستند که بتوانند آن‌ها را از ترک سازمانشان باز دارند؛ در نتیجه، در اولین فرصت شغلشان را تغییر خواهند داد.

• ناراضیان شغلی: این افراد، تمایل به انجام فعالیت‌های محفلی دارند. رضایت شغلی این افراد بسیار پایین است و اساساً به دلایل محیطی در سازمان ماندگار شده‌اند.

• رضایتمندان شغلی: این دسته کارکنان از رضایت شغلی بالایی برخوردار هستند و به دلایل کاری سازمان را ترک نمی‌کنند.



شکل ۱: عوامل موثر بر ترک سازمان یا ماندگاری در سازمان

## هزینه ترک کارکنان از سازمان

هزینه ترک اختیاری کارکنان دانش‌مدار هم از بعد مادی و هم از جهت دست دادن و یا سپردن قابلیت‌ها به رقبا برای سازمان‌ها سنگین تمام می‌شود. نتایج تحقیقات اخیر در تعدادی از شرکت‌های آمریکایی بر هزینه سنگین ترک اختیاری کارکنان برای سازمان‌ها بدون اینکه خود متوجه باشند تاکید دارد شواهد موجود مبین این نکته است که هزینه ترک نه فقط برای سازمان‌ها بلکه برای کارکنان نیز گران تمام می‌شود. هزینه‌های جابجایی، مشکلات با همسر، جدایی از دوستان و محیط کاری و فشارهای روانی برای انطباق با شرایط جدید کاری و دغدغه‌های احتمالی عدم موفقیت در شغل جدید، تنها بخشی از گرفتاری‌های ناشی از ترک کار می‌باشد به همین جهت مدیران باید توجه جدی به مدیریت نگهداری کارکنان خود داشته باشد. (اصیلی و قدیریان، ۱۳۸۵)

## اقدامات مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی با حفظ کارکنان

گرچه مدیریت همیشه نمی‌تواند از ترک کارکنان با ارزش خود جلوگیری کند، اما با اجرای سیاست‌ها و اقدامات مؤثر مربوط به مدیریت پرسنل خود تا حدود زیادی می‌تواند میزان رخداد این تصمیم را کاهش دهد. آچو و منصور<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) بیان می‌کنند که کارفرمایان نیاز ندارند تلاش زیادی برای حفظ کارکنانشان داشته باشند، بلکه با اجرای استراتژی‌های مختلف مبتنی بر توسعه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، راحت‌تر می‌توانند این کار را انجام دهند. (آچو و منصور، ۲۰۰۷) مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا مثال کارمند یابی جامع کارکنان و رویه‌های انتخاب، جبران خدمت تشویقی و سیستم‌های مدیریت عملکرد مؤثر و درگیری و آموزش وسیع کارکنان، از نظر اقتصادی و آماری تأثیرات مثبتی روی حفظ کارکنان سازمان دارد. (شیرازی و همکاران؛ ۱۳۹۳).

وقتی کارکنان احساس می‌کنند که سازمان برای آموزش و نیازهای توسعه و پیشرفت آن‌ها توجه کافی دارد، نسبت به شغل خود و دستیابی به اهداف سازمان متعهدتر می‌شوند و سیستم ارزیابی منصفانه باعث درک کارکنان از مسئولیت‌های شغلی و مسیر رشد فردی شده و تعهد سازمانی و نتایج مثبتی مثل حفظ کارکنان را به وجود می‌آورد (آلناکیوبی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱)

## برنامه‌ریزی توسعه فردی برای بقا و نگهداری کارکنان

برنامه‌ریزی توسعه فردی تبیین یک برنامه زمان‌بندی شده مکتوب برای برآورده شدن نیازهای حرفه‌ای افراد در جهت رشد و توسعه آن‌ها است. در این برنامه سعی می‌گردد تا کارکنان با توجه به توانایی‌ها و قابلیت‌های خود، در راستای اهداف سازمان و شغل خویش توسعه یابند و بین نیازهای توسعه فردی و وظایف شغلی خویش ارتباطی پویا برقرار کنند. برنامه‌ریزی توسعه فردی به عنوان یک ابزار کاربردی باعث رشد و ارتقای دانش و مهارت کارکنان از طریق مشارکت فعال سرپرستان و مدیران می‌شود که مهم‌ترین ویژگی آن تعامل دو سویه کارکنان و سرپرستان (مدیران) است. مواردی همچون تعهد نسبت به سازمان، ایجاد روحیه قوی برای کار گروهی، احساس درگیری شخصی با کار، سازگار نگه‌داشتن ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمان، تمایل به کار برای ساعات متمادی، افتخار به همکاری با سازمان و حس مالکیت نسبت به سازمان را می‌توان از مهم‌ترین خصوصیات برشمرده که موجب ایجاد تعهد و اعتماد در کارکنان می‌شوند. برخورداری از یک نیروی کار کاملاً متعهد مستلزم این است که مدیران این خصوصیت‌ها در سازمان تقویت کنند. (افجه، ۱۳۹۲)

امروزه نیروی کار بسیار متفاوت است. سرپرستان باید مسئولیت نگهداری کارکنان خویش را بر عهده بگیرند. در غیر این صورت آن‌ها باقی خواهند ماند با یک عده کارکنانی که به اندازه کافی خوب نیستند. یک کارفرمای عاقل یاد خواهد گرفت که چگونه کارکنان خوب را جذب و نگهداری کند؛ زیرا در این مسابقه طولانی این نیروهای کاری می‌توانند موجب موفقیت یا شکست سازمان گردند. نگهداری کارکنان شامل حساس بودن به نیازهای کارکنان و به‌کارگیری استراتژی‌های گوناگون در پنج گروه به هم وابسته در کتاب روجر هرمانز در مورد نگهداری کارکنان می‌باشد که شامل: محیط سازمانی، ارتباطات، حمایت‌های سازمانی، رشد و ارزشمند شدن و در نهایت رقابت می‌باشد. نگهداری کارکنان تلاش و انرژی و منابع را از سازمان می‌گیرد اما نتایج بسیار ارزشمند است (سلیمی، ۱۳۹۱)

### پیشینه پژوهش

افچه، سیدعلی‌اکبر (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «عوامل موثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور» نشان می‌دهد بین متغیرهای اصلی برنامه‌ریزی توسعه فردی، فرایند اجتماعی شدن و برنامه‌ریزی توسعه سازمانی با نگهداری کارکنان دانش‌محور و نیز بین شوک‌های کاری با ترک خدمت کارکنان دانش‌محور رابطه معناداری وجود دارد. همچنین مطابق با نتایج این پژوهش بین متغیرهای فرعی ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی، ایجاد فضای توسعه دانش فردی، مشارکت در تصمیم‌سازی، زمان حضور منعطف و شناور، توسعه ارتباطات در گروه‌های کاری، انجام فعالیت‌های چالشی، استقلال عمل در فعالیت‌ها، نظام‌های پرداخت و پاداش مناسب، مشارکت در اهداف تجاری سازمان با نگهداری کارکنان دانش‌محور و از سوی دیگر بین برآورده نشدن انتظارات شغلی و کاهش شأن و منزلت کار با ترک خدمت کارکنان دانش‌محور رابطه معناداری وجود دارد.

قلی‌پور، رحمت‌الله؛ امیر، علی‌نقی؛ مهدی‌زاده، محمدرضا؛ زمانی‌فر، محسن (۱۳۹۲). در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل موثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران» 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.

قربانی، محمدرضا (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «فرهنگ سازمانی و نگه‌داشت منابع انسانی ناجا» نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی اثر مستقیمی در نگه‌داشت منابع انسانی دارد. وجدان کاری، وجود زمینه خلاقیت و نوآوری، عدالت و انصاف و توجه به ارزش‌های اخلاقی از جمله عوامل فرهنگی هستند که در ماندن و کار کردن افراد در درون سازمان و یا فقدان یا ضعف آن‌ها در ترک سازمان مؤثر است. از این رو داشتن شناختی عمیق از فرهنگ سازمانی، برای نگهداری منابع انسانی توانمند و مستعد از اهمیت زیادی برخوردار است.

اسکندری و عابدی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروی مسلح جمهوری اسلامی ایران» نشان داد که

رضایت شغلی در سازمان، سبک مدیریت، انگیزه کسب موفقیت، خدمات رفاهی، بهداشت محیط و ایمنی کار، گرایش‌های سیاسی و عقیدتی افراد، پاداش، مسیر پیشرفت شغلی، ارزشیابی عملکرد و امور انضباطی کارکنان با حفظ کارکنان رابطه معناداری دارند.

جانجا و گلزار<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان اثر اقدامات منابع انسانی بر تعهد کارکنان و حفظ کارکنان در بخش مخابرات پاکستان با بررسی نقش میانجیگری وفاداری کارکنان نشان داد که اقدامات مختلف منابع انسانی تأثیر معنی‌داری بر تعهد کارکنان و حفظ آن‌ها دارد. همچنین وفاداری، روابط بین مدیریت منابع انسانی و تعهد و حفظ کارکنان را میانجی می‌کند.

آلناکیوی<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان روابط بین اقدامات منابع انسانی و حفظ کارکنان در سازمان‌های دولتی، به دنبال شناسایی تأثیر اقدامات منابع انسانی و دیگر عوامل نظیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رهبری بر حفظ کارکنان بود. نتایج اهمیت تأثیر و معنای داری این عوامل را بر حفظ کارکنان نشان داد.

پاتریوتا<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) تحقیقی را با عنوان حفظ کارکنان: یک دیدگاه منسجم از اقدامات حمایتی منابع انسانی و حمایت سازمانی درک شده در سازمان‌های سوئدی انجام داد. وی نشان داد که اقداماتی نظیر فرصت‌های رشد، چالشی بودن کار، پرداخت و روابط بین مدیران و کارکنان تأثیر معنی‌داری بر حفظ کارکنان کلیدی سازمان‌های مورد مطالعه داشت. همچنین ادراکات کارکنان از اقدامات حمایتی منابع انسانی در توسعه حمایت سازمانی درک شده و رضایت شغلی آنان موثر بود.

### روش پژوهش

در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات، از روش توصیفی استفاده شده است، تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند صرفاً برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری‌دادن به فرایند تصمیم‌گیری باشد.

از این نظر که هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر بقاء و ماندگاری کارکنان شهرداری منطقه ۱۳ شهر تهران است لذا برای بررسی این عناصر از روش تحقیق توصیفی - پیمایشی بهره گرفته شده است.



### ابزار گردآوری اطلاعات پژوهش

برای جمع‌آوری داده‌های این پژوهش از یک پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است. این پرسش‌نامه که بعد از مطالعه ادبیات این حوزه و استخراج عوامل موثر بر بقا و ماندگاری کارکنان که در پژوهش‌های پیشین مورد آزمون قرار رفته بودند، یک پرسش‌نامه با راهنمایی استاد راهنما با ۲۰ گویه که هر کدام برای ارزیابی یک عامل مهم در نظر رفته شده بود، طراحی گردید. ادبیات این حوزه گسترده بود و هریک از پژوهش‌ها در تعدادی از عوامل مشترک بوده و در برخی دیگر اختلاف نظر داشتند از این رو سعی شد در این پرسش‌نامه عوامل گسترده تلخیص شود. جدول شماره ۱ منابع و مآخذ مورد استفاده برای استخراج هر یک از گویه‌ها را نشان می‌دهد.

جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ستادی نواحی پنج‌گانه شهرداری منطقه سیزده تهران است که در سال ۱۳۹۵ مشغول به کار هستند. بر اساس آمار به دست آمده، حجم جامعه ۳۰۷ نفر است. با استفاده از نمونه آماری جدول اعداد تصادفی گرجسی - مورگان نمونه آماری این پژوهش ۱۷۰ نفر محاسبه شد که با احتساب ۱۰ درصد احتمال عدم بازگشت حدود ۱۹۰ نفر محاسبه گردید. روش انتخاب نمونه تصادفی ساده بود و به صورت تصادفی پرسش‌نامه پژوهش در بین ۱۹۰ از جامعه آماری توزیع گردید. از تعداد ۱۹۰ پرسش‌نامه‌های توزیع شده، ۱۷۵ پرسش‌نامه صحیح مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در توزیع پرسش‌نامه سعی شده تناسب و نسبتی بین تعداد کارکنان هر ناحیه و تعداد پرسش‌نامه‌ها توزیعی آن حوزه رعایت گردد تا اطلاعات جمع‌آوری شده بیانگر نظر همه بخش‌های جامعه آماری باشد.

جدول ۱: منابع و مآخذ گویه‌های پرسش‌نامه

ردیف	مؤلفه	منبع
۱	امنیت شغلی	افچه، سیدعلی‌اکبر (۱۳۹۲)؛ صالح غفاری، عادل (۱۳۹۲)؛ میرحسینی زواره، مهدی (۱۳۸۵)
۲	حقوق و مزایای مناسب	سعادت، اسفندیار (۱۳۸۵)؛ قربانی، محمدرضا (۱۳۹۰)؛ گلیچ، منصور (۱۳۹۲)
۴	ارتقاء شغلی	رضائیان، علی (۱۳۸۰)، میرحسینی زواره، مهدی (۱۳۸۵)
۵	احترام و حرمت به کارکنان، عدم تبعیض بین کارکنان و رعایت عدالت	اصیلی، غلامرضا (۱۳۸۵)، کامران‌نژاد، علیرضا (۱۳۹۰)
۶	سرپرست و سبک مدیریت	اسکندری، مجتبی؛ عابدی، علی، نقی (۱۳۸۸)، امجدی، (۱۳۸۸)
۷	خدمات بیمه	کامران‌نژاد، علیرضا (۱۳۹۰)، قربانی، محمدرضا (۱۳۹۰)
۸	انواع پاداش‌های مالی، تشویقات غیرمالی (معنوی)	سعادت (۱۳۸۵). اسکندری، مجتبی؛ عابدی، علی، نقی (۱۳۸۸). اصیلی، غلامرضا (۱۳۸۵)؛ سلطانی، مهدی (۱۳۹۰)
۹	همکاران خوب	وفایی‌نژاد، مریم (۱۳۹۲)، کامران‌نژاد، علیرضا (۱۳۹۰)
۱۰	ارزیابی عملکرد	وفایی‌نژاد، مریم (۱۳۹۲). اصیلی، غلامرضا (۱۳۸۵)
۱۲	خدمات رفاهی: (انواع وام، تعاونی مصرف، خدمات مربوط به تغذیه کارکنان، باشگاه و رستوران، مسکن سازمانی)	اسکندری، مجتبی؛ عابدی، علی، نقی (۱۳۸۸)؛ سلطانی، مهدی (۱۳۹۰)
۱۳	استقلال و اختیار دادن به کارکنان (تفویض اختیار)، مشارکت در کارها و طرف مشورت بودن در تصمیم‌گیری‌ها، آموزش‌های ضمن خدمت	وفایی‌نژاد، مریم (۱۳۹۲)؛ عزتی، علی (۱۳۹۲)
۱۴	امکانات بهداشتی و ایمنی در محل کار، شرایط فیزیکی محیط کار (مانند درجه حرارت، رطوبت، سر و صدا و نور ...)	علی‌باری، محمد (۱۳۸۹)؛ اسکندری، مجتبی؛ عابدی، علی، نقی (۱۳۸۸)



جدول ۲: نتایج آزمون Bartlett و KMO

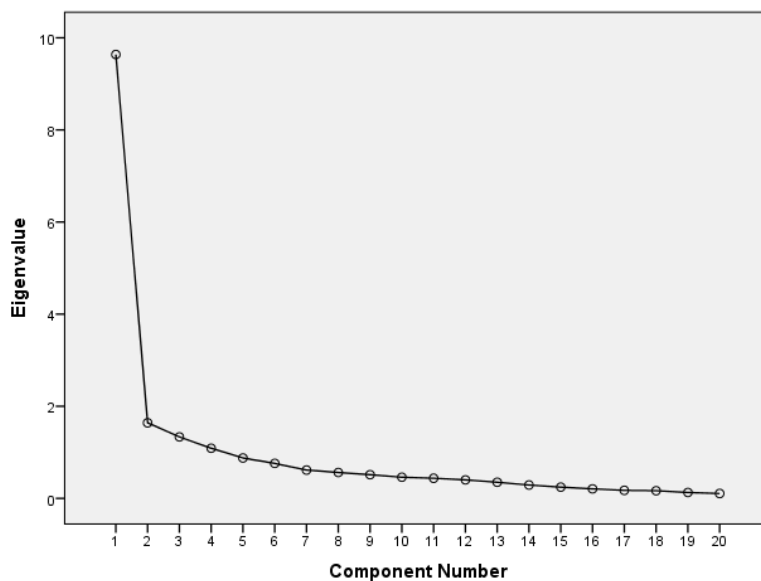
اندازه‌گیری کفایت نمونه KMO	۰/۸۸۹
آزمون همبستگی بین گویه‌های بارتلت	۲۴۳۲/۵۱۵
درجه آزادی	۱۹۰
سطح خطای معنی داری	۰/۰۰۰

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این پژوهش برای پاسخ به سؤال پژوهش از آزمون آماری تحلیل عاملی استفاده گردیده است. بدین صورت که با استفاده از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی مهم‌ترین عوامل موثر بر بقاء و ماندگاری کارکنان شهرداری منطقه ۱۳ شهرداری شناسایی گردید. بدین منظور پاسخ‌های نمونه آماری به بیست عاملی شناسایی شده در زمینه بقاء و ماندگاری کارکنان با استفاده از نرم‌افزار SPSS به وسیله آزمون تحلیل عاملی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و مهم‌ترین عوامل از نظر جامعه آماری شناسایی گردید برای این منظور ابتدا با آزمون KMO وضعیت کفایت نمونه و نیز امکان تقلیل عوامل مورد سنجش قرار گرفت که نتایج آزمون نشان داد که مقدار آزمون ۰/۸۸۹ است و این عدد هر چه به عدد ۱ بسیار نزدیک بوده امکان تقلیل داده‌های پژوهش به تعداد عامل‌های زیربنایی و بنیادی بیشتر است. همچنین با توجه به نتیجه آزمون بارتلت (۲۴۳۲/۵۱۵) که در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۰۱ معنی‌دار هست، نشان می‌دهد که ماتریس همبستگی بین گویه‌ها، ماتریس همانی و واحد نمی‌باشد و یعنی اینکه بین گویه‌های این ماتریس هیچ‌گونه رابطه همبستگی مشاهده نشده هست.

### یافته‌های پژوهش

نتایج آزمون تحلیل عاملی نشان می‌دهد که در این پژوهش چهار دسته عوامل موثر بر متغیر شناسایی شده است. در جدول شماره ۳ عوامل بیست‌گانه مورد آزمون و سهم هر کدام از واریانس تبیین شده و واریانسی تجمعی را نشان می‌دهد. در این بخش هنوز عوامل چرخش نیافته و از این رو تمامی عوامل در جدول ذکر شده است. در مرحله بعد مجموع مجذورات بارهای عاملی استخراج شده، توزیع واریانس بعد از استخراج عامل‌ها را نشان می‌دهد. در مرحله عواملی که مجموع واریانس آن‌ها از مقدار گویه این پژوهش «۱» بیشتر است به عنوان عوامل باقی‌مانده شناسایی می‌شود. در این پژوهش چهار دسته عامل با مقدار واریانس بیشتر از ۱ شناسایی شده که در ابتدای جدول قرار دارد. در این مرحله بعدی بعد از چرخش عوامل واریانس قابل اطمینان هر یک از چهار عامل شناسایی شده محاسبه می‌گردد. همیشه هر عاملی که بیش‌ترین مقدار ویژه را دارد در ردیف اول قرار می‌گیرد. همان طوری که ملاحظه می‌شود، در این پژوهش عامل اول با مقدار گویه ۶/۴۵۷ و با تبیین ۳۲/۲۸۵ درصد از کل واریانس عوامل



نمودار ۱: نمودار سنگریزه‌ای توزیع عوامل بیست‌گانه پژوهش

جدول ۳: کل واریانس تبیین شده عوامل

عوامل	مقادیر ویژه اولیه			مجموع مجذورات بارهای عاملی			مجموع مجذورات بارهای عاملی چرخش یافته		
	کل	درصد واریانس	درصد تجمعی واریانس	کل	درصد واریانس	درصد تجمعی واریانس	کل	درصد واریانس	درصد تجمعی واریانس
1	9.637	48.187	48.187	9.637	48.187	48.187	6.457	32.285	32.285
2	1.641	8.205	56.392	1.641	8.205	56.392	2.680	13.402	45.688
3	1.335	6.676	63.068	1.335	6.676	63.068	2.534	12.670	58.357
4	1.088	5.442	68.510	1.088	5.442	68.510	2.031	10.153	68.510
5	.877	4.387	72.897						
6	.760	3.801	76.698						
7	.615	3.075	79.773						
8	.562	2.808	82.582						
9	.515	2.573	85.155						
10	.460	2.301	87.456						
11	.438	2.188	89.644						
12	.402	2.011	91.654						
13	.351	1.755	93.410						
14	.290	1.451	94.860						
15	.245	1.223	96.083						
16	.208	1.038	97.122						
17	.175	.873	97.994						
18	.167	.834	98.829						
19	.129	.643	99.471						
20	.106	.529	100.000						

را تبیین می‌کند. عامل دوم با مقدار ویژه ۲/۶۸۰، ۱۳/۴۰۲ درصد از کل واریانس را تبیین می‌کند که به همراه واریانس عامل اول، ۴۵/۶۸۸ درصد از واریانس تغییرات این مدل را تبیین می‌کند. عامل سوم با مقدار ویژه ۲/۵۳۴، ۱۲/۶۷۰ درصد از واریانس کل و به همراه عامل اول و دوم ۵۸/۳۵۷ درصد کل واریانس را تبیین می‌کند؛ و بالآخره عامل چهارم با مقدار ویژه ۲/۰۳۱، ۱۰/۱۵۳ درصد از کل واریانس و به همراه سه عامل پیشین، ۶۸/۵۱۰ درصد از مجموع تغییرات کل واریانس مدل را تبیین می‌کند. نمودار شماره ۱ مشخص توزیع گرافیکی عوامل بیست‌گانه پژوهش را نشان می‌دهد و همان‌گونه که مشخص هست، عامل اول با اختلاف بسیار زیاد از سایر عوامل قرار دارد؛ و سه عامل دیگر نیز بالاتر از ارزش ویژه ۱ قرار دارند.

جدول شماره ۴ نتیجه نهایی آزمون تحلیل عاملی عوامل موثر بر بقا و ماندگاری کارکنان شهرداری منطقه ۱۳ تهران را نشان می‌دهد. این جدول نتایج چرخش یافته نتایج تحلیل عاملی بوده و از این رو با توجه به این نتایج می‌توانیم در مورد عوامل موثر بر متغیر پژوهش را تعیین نمود. همان طوری که در جدول ۴-۹ مشخص شده بود در این پژوهش ۴ عامل کلی موثر بر متغیر وابسته پژوهش مشخص شده بود. اطلاعات جدول زیر نشان می‌دهد که گویه‌های امنیت شغلی، عدم تبعیض بین کارکنان و رعایت عدالت، حقوق و مزایای مناسب، احترام و حرمت به کارکنان، خدمات بیمه، انواع پاداش‌های مالی، ارتقاء شغلی، سرپرست و سبک مدیریت، مسکن سازمانی، انواع وام، استقلال و اختیار دادن به کارکنان (تفویض اختیار) و همکاران خوب، از دیدگاه کارکنان شهرداری منطقه ۱۳ تهران با همدیگر تشکیل عامل اول موثر بر بقا و ماندگاری کارکنان را می‌دهد. به استناد نتایج جدول ۴-۹ این مجموعه عوامل اول ۳۲/۲۹ درصد از واریانس کل گویه‌ها را به خود اختصاص داده‌اند و به عبارتی می‌توان نتیجه رفت که این عوامل مهم‌ترین عوامل موثر بر متغیر پژوهش بوده بیش از ۳۲ درصد عوامل موثر را تشکیل می‌دهند.

ارزیابی عملکرد، امکانات بهداشتی و ایمنی در محل کار، شرایط فیزیکی محیط کار (مانند درجه حرارت، رطوبت، سر و صدا و نور) و مشارکت در کارها و طرف مشورت بودن در تصمیم‌گیری‌ها به عنوان مجموعه گویه‌هایی هستند با همدیگر تشکیل دومین مجموعه عوامل موثر بر متغیر پژوهش را تشکیل می‌دهند که تقریباً ۱۳ درصد از کل واریانس مربوط به متغیر وابسته پژوهش را تبیین می‌کند.

تشویقات غیرمالی (معنوی) و آموزش‌های ضمن خدمت با همدیگر تشکیل سومین مجموعه عوامل موثر بر متغیر پژوهش را تشکیل می‌دهند که تقریباً ۱۲ درصد از کل واریانس مربوط به متغیر وابسته پژوهش را تبیین می‌کند.

تشویقات غیرمالی (معنوی) و آموزش‌های ضمن خدمت با همدیگر تشکیل سومین مجموعه عوامل موثر بر متغیر پژوهش را تشکیل می‌دهند که تقریباً ۱۲ درصد از کل واریانس مربوط به متغیر وابسته پژوهش را تبیین می‌کند.

تشویقات غیرمالی (معنوی) و آموزش‌های ضمن خدمت با همدیگر تشکیل سومین مجموعه عوامل موثر بر متغیر پژوهش را تشکیل می‌دهند که تقریباً ۱۲ درصد از کل واریانس مربوط به متغیر وابسته پژوهش را تبیین می‌کند.

جدول ۴-۱: ماتریس همبستگی بین عوامل بعد از چرخش

عوامل			
عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم
امنیت شغلی	.826	.230	.167
عدم تبعیض بین کارکنان و رعایت عدالت	.808	.130	
حقوق و مزایای مناسب	.771	.183	.204
احترام و حرمت به کارکنان	.746	.282	.267
خدمات بیمه	.732	.265	.153
انواع پاداش‌های مالی	.731	.113	.246
ارتقاء شغلی	.710	.279	.110
سرپرست و سبک مدیریت	.653	.328	.201
مسکن سازمانی	.618	.203	.373
انواع وام	.608	.479	.265
استقلال و اختیار دادن به کارکنان (تفویض اختیار)	.596	.347	.102
همکاران خوب	.530	.139	.247
ارزیابی عملکرد	.240	.758	.332
امکانات بهداشتی و ایمنی در محل کار	.121	.718	.456
شرایط فیزیکی محیط کار (مانند درجه حرارت، رطوبت، سر و صدا و نور)	.294	.706	-.204
مشارکت در کارها و طرف مشورت بودن در تصمیم‌گیری‌ها	.322	.669	.424
تشویقات غیرمالی (معنوی)	.198	.238	.826
آموزش‌های ضمن خدمت	.423	.745	
تعاونی مصرف	.271	.127	.752
خدمات مربوط به تغذیه کارکنان (باشگاه و رستوران)	.168	.333	.746

نیروی انسانی برای این سازمان‌ها اهمیت بالایی دارد چرا که ترک خدمت نیروی انسانی علاوه بر ایجاد اختلال در انجام امور، باعث هدر رفت سرمایه‌گذاری‌های می‌شود که برای جذب و تربیت این نیرو در سازمان صورت گرفته است. به همین جهت سازمان‌ها برای نگه داشتن کارکنان در سازمان برنامه‌ریزی نموده و نسبت به رفع علل ترک خدمت و ایجاد شرایط و تسهیلات ادامه خدمت کارکنان ناگزیر از برنامه‌ریزی هستند از این رو در گام اول شناسایی و الویت بندی این عوامل لازم و ضروری هست و در این پژوهش نیز با توجه به اهمیت موضوع، عوامل موثر بر بقاء و ماندگاری کارکنان شهرداری منطقه ۱۳ شهرداری تهران مورد پژوهش و ارزیابی و سپس الویت بندی قرار گرفته است.

در این پژوهش که در پی شناسایی مهم‌ترین عوامل موثر بر بقاء و ماندگاری کارکنان شهرداری منطقه ۱۳ شهرداری هست از آزمون تحلیل عاملی استفاده گردید. یافته‌های آزمون نشان می‌دهد که چهار دسته عامل در این زمینه شناسایی شده و با توجه بالا بودن میانگین نمرات گویه‌ها یا عوامل مورد آزمون، همگی در یکی از این چهار دسته عوامل جای دارند و هیچ کدام از عوامل مورد آزمون به دلیل ضریب تأثیر پایین از مدل پژوهش

تعاونی مصرف و خدمات مربوط به تغذیه کارکنان (باشگاه و رستوران) با همدیگر تشکیل چهارمین مجموعه عوامل موثر بر متغیر پژوهش را تشکیل می‌دهند که تقریباً ۱۰ درصد از کل واریانس مربوط به متغیر وابسته پژوهش را تبیین می‌کند.

به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که عوامل (گویه) بیست‌گانه مورد آزمون در این پژوهش در قالب ۴ مجموعه عوامل موثر ۶۸/۵ در از واریانس کل مربوط به عوامل موثر بر بقاء و ماندگاری کارکنان شهرداری منطقه ۱۳ تهران را تبیین می‌کنند و ۳۱/۵ درصد بقیه از واریانس کل به عوامل غیر از گویه‌های بیست‌گانه پرسش‌نامه می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

سازمان به عنوان نهادی که وظیفه سازمان‌دهی نیروی انسانی و امکانات و منابع برای پیشبرد اهداف سازمانی را بر عهده دارد بدون وجود نیروی انسانی امکان دستیابی به اهداف آن متصور نیست. از این رو نیروی انسانی به عنوان یک سرمایه مهم در سازمان تلقی شده و سازمان‌ها برای داشتن نیروی کارآمد و مفید برنامه‌ریزی و هزینه می‌کنند و از همین رو هست که نگه داشتن



حقوق و مزایای مناسب به عنوان یک مقوله مالی و اقتصادی جزوه دسته عوامل اول شناسایی شده و بدیهی است که بحث حقوق و مزایا نقش مستقیم و معنی‌داری در بقا و ماندگاری کارکنان داشته باشد، چرا که یکی از اهداف اصلی فعالیت شغلی در یک سازمان برای کارکنان بحث درآمد و تأمین نیازهای مالی و اقتصادی هست. از این رو کارکنان در سازمان با قطع منافع مادی و درآمد، سازمان ترک می‌کنند. با توجه به میانگین بالای این عامل می‌توان نتیجه گرفت که جامعه آماری با کمترین میزان اختلاف نظر در مورد اهمیت حقوق و مزایای مناسب بر بقا و ماندگاری کارکنان منطقه ۱۳ شهرداری تهران توافق دارند. یافته‌های پژوهش پاتریوتا، قربانی، افجه و قلی و پور و همکاران نیز در راستای یافته‌های پژوهش حاضر نظام پرداخت و حقوق و مزایا را جزو عوامل اساسی موثر بر ماندگاری و بقا کارکنان را تایید می‌نماید.

احترام و حرمت به کارکنان عامل دیگری هست که از نظر جامعه آماری بر بقا و ماندگاری کارکنان موثر بوده و در این پژوهش جزو دسته عوامل اول موثر بر این موضوع محسوب می‌شود. لزوم حفظ شأن انسانی پرسنل در تمامی متون رفتار سازمانی مورد تاکید است. این موضوع بعد از گسترش مکتب روابط انسانی در علم مدیریت اهمیت بیشتری پیدا کرده است. یافته‌های پژوهش افجه نیز عدم احترام را یکی عوامل اساسی ترک خدمت نشان می‌دهد که به نوعی در تایید یافته‌های پژوهش حاضر هست.

خدمات بیمه و تأمین اجتماعی که مقوله مهم در امور پرسنلی محسوب می‌شوند و برای کارکنان امرار معاش در دوران بازنشستگی و همچنین و مباحث دیگر مانند بیمه‌های درمانی و تأمین هزینه‌های پزشکی و سایر هزینه‌های ریسک زندگی موضوع بااهمیتی هست. یکی از خدمات که سازمان‌های به پرسنل خود ارائه می‌دهند ارائه خدمات بیمه پایه هست ولی در این زمینه تنوع زیادی از نظر سطح پرداخت و نوع خدمات وجود دارد و طبیعی هست که برای کارکنان این موضوع اهمیت داشته باشد. در رتبه‌بندی این پژوهش نیز عامل خدمات بیمه در اولویت هفتم از نظر کارکنان قرار دارد از این رو می‌توان نتیجه گرفت که توجه سازمان‌ها به بیمه کارکنان در بقا و ماندگاری کارکنان تأثیر مهمی داشته و شهرداری منطقه ۱۳ شهرداری تهران نیز باید به این موضوع توجه داشته باشد. قلی‌پور و همکاران نیز در پژوهش خود حمایت اجتماعی و تأمین اجتماعی را به

حذف نگردیده است. عامل دسته اول که مهم‌ترین عوامل با درصد تبیین واریانس بالا را در بر می‌گیرد، شامل عوامل امنیت شغلی، عدم تبعیض بین کارکنان و رعایت عدالت، حقوق و مزایای مناسب، احترام و حرمت به کارکنان، خدمات بیمه، انواع پاداش‌های مالی، ارتقاء شغلی، سرپرست و سبک مدیریت، مسکن سازمانی، انواع وام، استقلال و اختیار دادن به کارکنان (تفویض اختیار) و همکاران خوب است که در مجموع بیش ۳۲/۲۹ درصد از واریانس کل عوامل را تبیین می‌کنند.

امنیت شغلی که بیش‌ترین عامل ویژه را به خود اختصاص داده نشان از وجود یک نگرانی در بین پرسنل منطقه ۱۳ شهرداری تهران از آینده وضعیت شغلی خود هست. باید به این موضوع توجه داشت که کارکنان معمولاً محیط‌های که امنیت شغلی وجود نداشته باشد یک کم باشد را ترک نموده و به محیط‌های کاری با امنیت شغلی بالا می‌روند. این بخش از یافته‌های پژوهش، یافته‌های پژوهش قلی‌پور و همکاران را تایید می‌نماید که امنیت شغلی یکی از عوامل موثر بر بقا و ماندگاری کارکنان محسوب می‌شود.

عامل بعدی عدم تبعیض بین کارکنان و رعایت عدالت است. مبحث ادراک برابری و تبعیض سازمانی یک موضوع مهمی است که در پژوهش‌های مختلف تأثیر آن بر رفتار سازمانی کارکنان تأیید گردید و یکی از عوامل موثر بر ماندگاری کارکنان در یک سازمان محسوب می‌شود. در سازمان‌های که احساس تبعیض در سطح بالایی باشد معمولاً کارکنان حاضر به پذیرش رویه‌های بی‌عدالتی سازمانی نیستند از این می‌توان در این پژوهش نیز نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که این موضوع به عنوان گویه دوم از مجموعه عوامل اول موثر بر بقا و ماندگاری محسوب می‌شود. این اهمیت می‌تواند از نسبت کارکنان رسمی و قراردادی سازمان ناشی شده باشد چرا معمولاً رویه‌های سازمانی طوری هست که نیروهای قراردادی از برخی حقوق و مزایای نیروهای رسمی و باسابقه برخوردار نمی‌شوند و در مباحث مانند مسکن سازمانی یا دریافت وام این دسته از نیروی در نوبت‌های آخر قرار می‌گیرند که به عنوان یک شاخص بی‌عدالتی باعث به وجود آمدن احساس تبعیض در پرسنل می‌شود. این بخش از یافته‌های پژوهش، یافته‌های پژوهش قلی‌پور و همکاران و نیز نتایج پژوهش قربانی را تایید می‌نماید که عدم تبعیض بین کارکنان و عدالت سازمانی یکی از عوامل موثر بر بقا و ماندگاری کارکنان محسوب می‌شود.

عنوان یکی از عوامل موثر بر بقاء و ماندگاری کارکنان شناسایی نموده‌اند که یافته‌های پژوهش حاضر نیز در راستای یافته‌های آنهاست.

انواع پاداش‌های مالی یکی دیگر از عواملی هست که از نظر کارکنان شهرداری منطقه ۱۳ تهران جزو عوامل موثر بر ماندگاری کارکنان ارزیابی شده است. برخی سازمان‌ها و نهادها علاوه بر پرداخت حقوق و مزایای، به کارکنان خود بنا به موقعیت‌های مختلف یا در قالب پورسانت و کارانه و... پرداخت‌های مالی دارند که اگر مقدار پرداخت و نحوه پرداخت آن‌ها خوب باشد می‌تواند یکی از عوامل تأثیرگذار بر بقاء کارکنان در یک سازمان باشد. در این پژوهش از عامل جزوه عوامل دسته و اول و با اهمیت از نظر کارکنان قرار دارد. نتایج پژوهش افجه نیز نشان می‌دهد که پرداخت پاداش را به عنوان یکی از عوامل موثر بر ماندگاری کارکنان است که یافته‌های این پژوهش نیز در راستای آن می‌باشد.

عامل ارتقای شغلی و تعیین مسیر ارتقای شغلی یکی دیگر از عوامل اساسی در یک سازمان برای کارکنان محسوب می‌شود. در سازمان‌هایی که مسیر ارتقای شغلی و کم و کیف آن مشخص باشد کارکنان نسبت آینده شغلی خود و جایگاه سازمانی خود امیدوار باشند و بر عکس در سازمان‌هایی که فرایند و روند مسیر ارتقای شغلی از یک قاعده منظم و اصولی برخوردار نیست کارکنان نسبت به این موضوع بی‌تفاوت نخواهند بود چرا که در یک سازمان پرسنل انتظار دارند در مقابل تلاش و فعالیت خود در سازمان پیشرفت نموده و جایگاه‌های سازمانی بهتری را کسب نمایند و حال اگر این وضعیت روشن نباشد به آینده شغلی خود و جایگاه سازمانی خود امیدوار نخواهند بود. اسکندری نیز در پژوهش خود مسیر پیشرفت شغلی را یکی از عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروی مسلح جمهوری اسلامی ایران شناسایی نموده است که یافته‌های پژوهش حاضر تایید کننده یافته‌های پژوهش وی می‌باشد.

سرپرستی و سبک مدیریت نیز یکی دیگر از عوامل تعیین شده است که از نظر جامعه آماری بر بقاء و ماندگاری کارکنان موثر است. یافته‌های پژوهش حاضر نتایج پژوهش اسکندری را تایید می‌نماید که سبک مدیریت را یکی از عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروی مسلح جمهوری اسلامی ایران شناسایی نموده است.

به طور کلی هشت عامل امنیت شغلی، عدم تبعیض بین کارکنان و رعایت عدالت، حقوق و مزایای مناسب،

احترام و حرمت به کارکنان، خدمات بیمه، انواع پاداش‌های مالی، ارتقاء شغلی و سرپرستی و سبک مدیریت مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر بقاء و ماندگاری کارکنان منطقه ۱۳ شهرداری تهران شناسایی شده‌اند که به همراه چهار عامل دیگر مسکن سازمانی، انواع وام، استقلال و اختیار دادن به کارکنان (تفویض اختیار) و همکاران خوب، دسته اول عوامل موثر بر ماندگاری کارکنان منطقه ۱۳ شهرداری تهران شناسایی شده‌اند.

ارزیابی عملکرد، امکانات بهداشتی و ایمنی در محل کار، شرایط فیزیکی محیط کار (مانند درجه حرارت، رطوبت، سر و صدا و نور) و مشارکت در کارها و طرف مشورت بودن در تصمیم‌گیری‌ها به عنوان مجموعه گویه‌هایی هستند با همدیگر تشکیل دومین مجموعه عوامل موثر بر متغیر پژوهش را تشکیل می‌دهند که تقریباً ۱۳ درصد از کل واریانس مربوط به متغیر وابسته پژوهش را تبیین می‌کند. تشویقات غیرمالی (معنوی) و آموزش‌های ضمن خدمت با همدیگر تشکیل سومین مجموعه عوامل موثر بر متغیر پژوهش را تشکیل می‌دهند که تقریباً ۱۲ درصد از کل واریانس مربوط به متغیر وابسته پژوهش را تبیین می‌کند. تعاونی مصرف و خدمات مربوط به تغذیه کارکنان (باشگاه و رستوران) با همدیگر تشکیل چهارمین مجموعه عوامل موثر بر متغیر پژوهش را تشکیل می‌دهند که تقریباً ۱۰ درصد از کل واریانس مربوط به متغیر وابسته پژوهش را تبیین می‌کند.

از تجزیه و تحلیل یافته این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که عوامل شغلی و سازمانی مانند، امنیت شغلی، ارتقای شغلی، عدالت سازمانی و بیمه و تأمین اجتماعی و همچنین مباحث مالی و اقتصادی مانند حقوق و مزایا، پاداش‌های مالی و تسهیلات وام جزو عوامل مهم در زمینه بوده و از نظر کارکنان در اولویت بیشتری قرار دارند. عوامل مدیریتی و اداری مانند سرپرست و سبک مدیریت، استقلال و اختیار دادن به کارکنان (تفویض اختیار) و ارزیابی عملکرد و یا عواملی محیط کار مانند امکانات بهداشتی و ایمنی در محل کار، شرایط فیزیکی محیط کار (مانند درجه حرارت، رطوبت، سر و صدا و نور) و همکاران خوب و همچنین عوامل رفاهی مانند تعاونی مصرف، آموزش‌های ضمن خدمت و خدمات مربوط به تغذیه کارکنان (باشگاه و رستوران) در ردیف‌های بعدی اهمیت و اولویت قرار دارند. از این رو در این سازمان برای بقاء و ماندگاری کارکنان، مدیران باید

بیشتر به مسائل و دغدغه‌های شغلی و معاش و مباحث مالی کارکنان توجه نمایند.

### پیشنهادات پژوهش

- با توجه به اینکه نتایج این پژوهش تأیید می‌نماید که امنیت شغلی مهمترین عامل در بقاء و ماندگاری کارکنان محسوب می‌شود، شهرداری تهران باید نسبت به تبدیل وضعیت نیروهای قراردادی و پیمانی خود به رسمی برنامه‌ریزی نموده و اقدام نماید.
- نتایج این پژوهش نشان داد که کارکنان به موضوع حقوق و مزایای و پرداخت‌های مالی اهمیت قائل هستند از این رو شهرداری تهران باید به موضوع حقوق و مزایا و پرداخت‌های مالی کارکنان خود توجه نموده و برای ترمیم حقوق آن بخش از کارکنان که از حقوق و مزایایی کافی برخوردار نیستند برنامه‌ریزی نماید
- یافته‌های پژوهش نشان داد که یکی از مسائل مهم بر بقاء و ماندگاری کارکنان با سابقه که در اصل گنجینه اداری این سازمان محسوب می‌شوند بحث احترام و حرمت است از این رو امور اداری و پرسنلی شهرداری تهران باید برای حفظ احترام نیروهای قدیمی و با سابقه خود و استفاده از تجربه‌های آن‌ها برنامه‌ریزی نماید.
- ارتقای شغلی و ترسیم مسیر پیشرفت شغلی در سازمان به عنوان یک عامل مهم در این پژوهش ارزیابی شده است پیشنهاد می‌شود که امور اداری و پرسنلی شهرداری تهران برای نحوه ارتقا کارکنان و پیشرفت شغلی پرسنل آیین‌نامه جامع و شفافیت تنظیم و ابلاغ نماید تا ضمن جلوگیری از سلیقه‌ای عمل کردن مدیران در این زمینه موجبات دلگرمی کارکنان برای پیشرفت شغلی نیز فراهم گردد.

### منابع و مأخذ

اسکندری، مجتبی. عابدی، علی (۱۳۸۵). بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۲.

اصیلی، غلامرضا؛ قدیریان، عباسعلی (۱۳۸۵). مدیریت بر کارکنان نخبه؛ چالش‌های علل ترک و ماندگاری در سازمان‌های دانش‌مدار. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، گروه پژوهشی آریانا.

افجه، سیدعلی‌اکبر؛ صالح غفاری، عادل (۱۳۹۲). عوامل موثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور. راهبرد فرهنگ، شماره ۲۱.

افجه، سیدعلی‌اکبر؛ صالح غفاری، عادل (۱۳۹۲). عوامل موثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور. راهبرد فرهنگ، شماره ۲۱.

آمسترانگ، مایکل (۱۳۸۰)، راهبردهای مدیریت منابع انسانی. ترجمه خدایار ابیلی و حسن موقفی. تهران: فرا.

دولان، شیمون ال؛ شولر، رندال اس. (۱۳۷۶). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمدعلی طوسی، محمد صائی؛ تهران: آموزش مدیریت دولتی. رضائیان، علی (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: مدیریت

سعادت، اسفندیار (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی. تهران: سمت.

سلیمی، فهیمه (۱۳۹۱). شناسایی عوامل بازدارنده در حفظ و نگهداری کارکنان دانشی و ارائه استراتژی مناسب (مطالعه موردی: شرکت فناوری اطلاعات و ارتباطات پاسارگاد آریان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم و تحقیقات.

شهسواری، فاطمه (۱۳۸۸). رابطه بین ویژگی‌های شغل و کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم و تحقیقات، دانشکده علوم تربیتی.

شیرازی، علی؛ حسینی رباط، سیده منصوره (۱۳۹۳). تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۹.

علیاری، محمد (۱۳۸۹). ارتباط بهداشت محیط کار با انگیزش و بهره‌وری (با نگاهی به مواد ۳۹ و ۸۶ قانون خدمات کشوری). مصطفی علیاری. مدت ماهنامه دانشگاه تهران. شماره ۷۵.

قاضی‌زاده، مصطفی (۱۳۸۷). بررسی عوامل موثر بر ماندگاری سازمانی نیروی انسانی، تهران: دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانشگاه شاهد، شماره ۲۹.

قربانی، محمدرضا (۱۳۹۰). فرهنگ سازمانی و نگره داشت منابع انسانی ناجا. فصلنامه منابع انسانی ناجا. سال ششم، شماره ۲۳.

قلی‌پور، رحمت‌الله؛ امیری، علی‌نقی؛ مهدی‌زاده، محمدرضا؛ زمانی‌فر، محسن (۱۳۹۲). شناسایی عوامل موثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران. فصلنامه علمی-

Resource Practices and Perceived Organizational Support. Master Thesis. Management. Uppsala University

#### یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Dolan & Schuler

<sup>2</sup> Achoui and Mansour

<sup>3</sup> Alnaqbi W

<sup>4</sup> Janjua and Gulzar

<sup>5</sup> Alnaqbi W.

<sup>6</sup> Patriota D.

<sup>7</sup> Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره یازدهم، شماره ۲.

کاپلی، پیتر (۱۳۷۹). رویکرد بازار گرا برای حفظ استعدادها. ترجمه لقمان رحمان‌زور و ناهید امراللهی، تدبیر، شماره ۱۰۷.

کامران‌نژاد، علیرضا؛ حسینی، سیدحسین؛ نظری، نعمت‌الله؛ محترم، محمدرضا (۱۳۹۰). راه کارهای عملی جذب و نگه داشت نیروی انسانی در راستای افزایش بهره‌وری سازمانی. فصلنامه مطالعات انتظامی شرق.

گلیج، منصور (۱۳۹۲). شناسایی شاخص‌های کیفیت زندگی کاری و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان در سازمان‌های مردم‌نهاد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم و تحقیقات.

گلیج، منصور (۱۳۹۲). شناسایی شاخص‌های کیفیت زندگی کاری و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان در سازمان‌های مردم‌نهاد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم و تحقیقات.

مهاجرانی، محمدمبین؛ شهسواری، سکینه. (۱۳۸۹). کیفیت زندگی کاری و مشارکت سازمانی کارکنان. تهران: انتشارات امید.

میرحسینی زواره، مهدی (۱۳۸۶). راهبردهای نگه داشت منابع انسانی در سازمان‌ها. مجله هوش مصنوعی، ش ۷۶.

وفائی‌نژاد، مریم؛ حیدری گرجی، علی‌مراد؛ نادى‌قرا، اصغر (۱۳۹۲). بررسی عوامل موثر بر بقاء و ماندگاری (حفظ و نگهداری) کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران. مجله مهندسی فرآیندها، دوره اول، شماره اول.

Achoui M. Mansour M. (2007). Employee turnover and retention strategies: Evidence from Saudi companies. *International Review of Business Research*. 3 (3).

Alnaqbi W. (2011). The Relationship between Human Resource Practices and Employee Retention. Degree of Doctor. Edith Cowan University.

Janjua, B.H. Gulzar, A. (2014). The Impact of Human Resource Practices on Employee Commitment and Employee Retention in Telecom Sector of Pakistan: Exploring the Mediating Role of Employee Loyalty. *IOSR Journal of Business and Management*. 16 (1).

Patriota, D. (2009). Employee retention: An integrative view of Supportive Human