

## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان

حسن توکلی نژاد\*، نسرين جزینی\*\*  
غلامرضا معمارزاده طهران\*\*\*، محمدعلی افشار کاظمی\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۳/۱۹

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۸/۰۱

### چکیده

با پیشرفت فناوری و ایجاد رقابت بین سازمان‌ها، کارکنان با فرصت‌های شغلی زیادی مواجه هستند. این مسئله باعث سخت‌شدن کار سازمان‌ها در نگهداشت کارکنان می‌شود. هدف این تحقیق، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان و ارائه الگویی برای بهبود آن در سازمان‌های دولتی ایران است. پس از مروری بر ادبیات تحقیق و بهره‌گیری از نظرات خبرگان، مدل اولیه تحقیق تنظیم و سپس با استفاده از نظرات خبرگان، مدل نهایی تحقیق آماده شد. روش این پژوهش توصیفی کاربردی است. جامعه آماری و روش نمونه‌گیری پژوهش حاضر عبارت است از: ۱. خبرگان دانشگاهی که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۲۰ نفر در نظر گرفته شد ۲. کارکنان ستادی اداره کل آموزش و پرورش استان خوزستان به تعداد ۵۰۰ نفر و روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای است که براساس جدول مورگان ۲۱۷ نفر انتخاب شد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که از بین عوامل فرهنگی، سازمانی و دولتی، عوامل سازمانی بیشترین تأثیر را در نگهداشت کارکنان دارد. همچنین، از بین عوامل سازمانی، سبک رهبری با عدد معنی‌داری از آزمون t به دست آمده برابر ۱۸٫۲۱ و ضریب مسیر ۰٫۹۶۵، بیشترین تأثیر را در نگهداشت کارکنان دارد.

**کلیدواژه‌ها:** نگهداشت کارکنان؛ عوامل فرهنگی؛ عوامل سازمانی؛ عوامل دولتی؛ عوامل فردی؛ عوامل محیطی

\*: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت دولتی، قزوین، ایران  
hassantavakolinejad@yahoo.com

\*\* نویسنده مسئول: دانشیار دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

\*\*\* دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران

\*\*\*\* دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران

## مقدمه

سازمان‌ها هر سال بخش قابل توجهی از کارکنان خود را از طریق بازنشستگی پیش از موعد، فرسودگی شغلی و ترک خدمت از دست می‌دهند. این امر در عملکرد روزانه سازمان و اثربخشی نیروی کار تأثیر می‌گذارد. سازمان‌های دولتی و خصوصی به‌طور مداوم با این مسئله مواجه هستند. از طرف دیگر با پیشرفت فناوری و ایجاد رقابت بین سازمان‌ها، کارکنان با فرصت‌های شغلی زیادی مواجه هستند. این مسئله باعث سخت شدن کار سازمان‌ها در نگهداشت کارکنان می‌شود. بنابراین جلوگیری از ترک خدمت و نگهداشت کارکنان در درازمدت از مسائل اصلی سازمان‌ها به شمار می‌آید (کلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

در جهان کسب و کار، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک عامل بسیار مهم در موفقیت هر سازمان به شمار می‌آید. علاوه بر این، چالش پیش روی بسیاری از سازمان‌ها، نگهداشت منابع انسانی آنان است که می‌تواند مزیت رقابتی برای سازمان باشد (داودی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). تمایل به ترک خدمت، منعکس‌کننده علاقه کارکنان به ترک سازمان و جستجوی مشاغل جایگزین است (ناهس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). ترک خدمت کارکنان کلیدی می‌تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار برای سازمان‌ها زیانبار تلقی شود. قصد ترک خدمت یکی از کارکنان، هم سازمان و هم دیگر کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بنابراین اندیشیدن برای به‌حداقل رساندن تأثیرات منفی ترک خدمت بر عملکرد سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است (رحمان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). ترک خدمت بسیار پرهزینه است و با توجه به رکود اقتصادی اخیر بر اهمیت نگهداشت کارکنان کلیدی برای حصول موفقیت سازمان بسیار تأکید شده است (فلینت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). تمایل به ترک خدمت پدیده قابل توجهی است. در صورت ترک خدمت، هزینه‌هایی را از لحاظ استخدام، آموزش و ازدست رفتن دانش سازمانی تحمیل می‌کند و از طریق ازدست دادن سرمایه‌های اجتماعی و انسانی اثرات منفی بر

1. Clark
2. Davoudi
3. Nahas
4. Rahman
5. Flint

عملکرد در هر دو بخش دولتی و خصوصی می‌گذارد (کمپبل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). هنگامی که کارکنان تمایل به ترک خدمت داشته باشند، وابستگی به سازمان نداشته و ارزشی برای آن قائل نمی‌شوند و در حقیقت قرارداد روانی و رابطه میان کارکنان و سازمان قطع می‌شود (کریستین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

از دست دادن کارکنان، یک حادثه ناگوار به حساب می‌آید. سازمان‌ها اغلب به دنبال راه‌های ابتکاری و خلاقانه برای کاهش ترک خدمت توسط کارکنان می‌باشند. اغلب موارد این برنامه‌ها با موفقیت محدودی همراه بوده است. با بهبود برنامه‌های نگهداشت کارکنان، هزینه‌های اضافی منابع انسانی به میزان قابل توجهی کاهش می‌یابد (لیونید<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). امروزه نگهداشتن منابع انسانی مشکل شماره یک سازمان‌ها به حساب می‌آید. علاوه بر این نقش و اهمیت این منابع در توسعه سازمان باعث به وجود آمدن رقابت شدید جذب افراد مستعد و شایسته بین سازمان‌ها شده است (کای و شارون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳).

در ادبیات غرب که از فلسفه اومانیستی متأثر است، کارکردهای نظام نگهداشت منابع انسانی تا حد جبران خدمات انسان سازمانی و تأمین نیازهای معیشتی تنزل می‌یابد؛ اما در فلسفه اسلامی، نظام نگهداشت منابع انسانی با رویکرد انسان خلیفه الهی، دامنه‌ای بیش از جبران خدمات کارکنان و تأمین نیازهای معیشتی دارد و ملاحظاتی تعالی و تکامل دنیوی و اخروی انسان سازمانی باید در آن منعکس شود (شمس احمر، ۱۳۹۰: ۱۴۰). به عبارت دیگر، محور مدیریت در اسلام، انسان و هدف اساسی نیز رشد و تعالی ارزش‌های معنوی اوست (بهشتی‌فر، ۱۳۸۹).

در گذشته که انسان به عنوان یکی از منابع سازمانی مطرح نبود، به راهبردهای لازم در خصوص حفظ و نگهداشت کارکنان کم‌تر توجه می‌شد؛ ولی به مرور زمان، با کسب آگاهی‌های لازم، کارکنان به عنوان محوری‌ترین منابع سازمان‌ها شناخته شده‌اند. در دین مبین اسلام نیز، انسان به عنوان خلیفه و جانشین خداوند در زمین از جایگاه و اهمیتی بس رفیع و مهم

---

1. Campbell  
2. Christiaensen  
3. Lloyd  
4. Kaye & Sharon

برخوردار است. بنابراین، حفظ و نگهداشت کارکنان، راهبرد اساسی سازمان‌ها قلمداد می‌شود (اسکندری، ۱۳۸۸).

### مفهوم نگهداشت منابع انسانی

برای اینکه سازمانی به موفقیت دست یابد، کارکنان باید وظایف و کارهای خود را با کارایی و در سطح قابل قبولی انجام دهند. از دیدگاه اجتماعی جالب‌ترین نکته برای سازمان‌ها این است که کارکنانی داشته باشند که کار و سازمان خود را دوست داشته باشند و میل و علاقه‌ای برای ماندن در سازمان داشته باشند و تمام سعی و کوشش خود را برای تحقق اهداف سازمان مبذول کنند. بنابراین می‌توان گفت که کارکنان زمانی می‌توانند کارهایشان را به‌خوبی انجام دهند که علاوه بر اینکه توانایی لازم را داشته باشند، انگیزه کافی نیز برای میل به ماندن در شغل و سازمان خود را داشته باشند تا بتوانند با علاقه و اشتیاق لازم وظیفه خود را انجام دهند (اسپکتور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

امروزه اغلب سازمان‌ها، موضوع نگهداشت منابع انسانی را مهم و اساسی قلمداد کرده، برای آن برنامه‌ریزی می‌کنند و هزینه‌های زیادی انجام می‌دهند. یکی از رسالت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، نگهداشت کارکنان توانمند است (اسکندری، ۱۳۸۸: ۱۲۵). برای یک سازمان، استخدام افراد برای شغل ضروری است، اما نگهداشت کارکنان اهمیت بیشتری نسبت به استخدام دارد. نگهداشت کارکنان شایسته باعث ارائه خدمات بهتر و بهره‌وری بالاتری می‌شود که در نتیجه رضایت مشتری، تسهیل جانشین‌پروری مدیریت و بهبود یادگیری سازمانی را به دنبال خواهد داشت (هانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

منظور از حفظ و نگهداشت کارکنان در سازمان، فقط جنبه فیزیکی آن نیست، بلکه حضور و حرکت فعالانه کارکنان سازمان در درون آن و هماهنگی و همسویی آنان با سیاست‌ها و راهبردهای سازمان و به‌تعبیری درگیر بودن آنها با کار و شغل و مسائل مربوط به آن است

1. Spector  
2. Hong

(لیپاک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). به عبارت دیگر، نگهداشت کارکنان سازمان‌ها ابعادی وسیع‌تر از ارتباط‌دادن انسان با حقوق و مزایای دریافتی یا تأمین بهداشت و ایمنی در محیط کار دارد. ضمناً نباید چنین تصور شود که توقعات کارکنان از سازمان‌هایشان در همه جا و در هر فضای کاری یکسان است و به راحتی می‌توان این توقعات را تشخیص داد. زمانی که از امور مربوط به نگهداشت کارکنان در یک سازمان صحبت می‌شود، لازم است ابعاد گوناگون و پیچیده‌ای که نیازها و تمایلات فردی، گروهی و سازمانی را به وجود می‌آورد، مورد توجه قرار گیرد و انسان‌ها با تمام ابعاد وجودشان در رابطه با کار و زندگی اجتماعی مورد مطالعه قرار گیرند (میرسپاسی، ۱۳۹۳: ۲۷۸).

مدیریت سازمان پس از جذب و بهسازی نیروی انسانی، وظیفه دشوارتری دارد و آن نگهداشت منابع انسانی است. به همین منظور صاحب‌نظران از سه فرایند مدیریت نیروی انسانی متشکل از: جذب، بهسازی و نگهداشت منابع انسانی، مهم‌ترین فرایندها را «نگهداشت» ذکر کرده‌اند. هنگامی که سازمانی در جذب و بهسازی نیروی کار موفق شود، ولی در 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 نشود، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود (بامبرگر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۲۲۵).

نگهداشت به مفهوم جلوگیری از ترک‌خدمت و حفظ افراد در سازمان است که در این زمینه سازمان‌ها باید تدابیر لازم را به کار گیرند (میرسپاسی، ۱۳۹۳: ۱۶). به عبارت دیگر، نگهداشت عبارت است از ایجاد شرایط مطلوب اشتغال برای کارکنان تا به واسطه آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشند. یکی از وظایف عملیاتی مدیریت منابع انسانی، نگهداری و مرمت نیروی انسانی است. افراد به استخدام سازمان‌ها درمی‌آیند و مدیران متعهد می‌شوند در قبال خدماتی که به آن سازمان ارائه می‌دهند، به آنان پاداش دهند. برای این امر سازمان‌ها ناگزیرند خط‌مشی‌های خاصی را در این جهت به وجود آورند. مدیریت منابع انسانی بایستی از نظام‌های مختلف حفظ و

1. Lepak  
2. Bamberger

نگهداشت افراد که منجر به بازسازی و مرمت فکری و جسمی آنها می‌شود، استفاده مطلوب کند و برای این امر در حوزه‌های مختلف از قبیل بیمه‌های مختلف درمانی، عمر، حوادث و از کارافتادگی، برنامه‌ریزی کرده و آنها را به اجرا درآورد (قربانی، ۱۳۹۰:۱۱۷). یکی از مسائلی که حول ترک خدمت، توجه مدیران زیادی را به خود معطوف کرده، این است که عموماً کارکنان با مهارت و توانمندی بالا که توانایی یافتن شغل‌های مناسب تری را دارند، سازمان را ترک می‌کنند و کسانی که شغل خود را ترک نمی‌کنند، عموماً توانایی یافتن شغل بهتر را ندارند. براین اساس مفهوم حفظ کارکنان، نقطه مقابل ترک کار قرار می‌گیرد. ترک به مجموعه جدایی داوطلبانه و غیرداوطلبانه کارکنان از شرکت گفته می‌شود (شیرازی، ۱۳۹۲). تحقیقات نشان می‌دهد وقتی کارمند در کار خود ناتوان بوده و عملکرد ضعیفی داشته باشد، ترک داوطلبانه وی امتیاز مثبتی برای سازمان است. درحالی که وقتی سازمان کارکنان توانمند و باارزش خود را از طریق کناره‌گیری از دست می‌دهد، هزینه‌های زیادی برایش خواهد داشت. براین اساس حذف آنهایی که نمی‌توانند اهداف سازمان را تأمین کنند، ضروری است؛ درحالی که در نگهداشت، برنگه داشتن کارکنانی که توانمند و بااستعداد هستند، تمرکز می‌کند (آلناکویبی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

## پیشینه تحقیق

### الف) پیشینه داخلی و خارجی تحقیق

در رابطه با نگهداشت کارکنان، تحقیقات مختلفی انجام گرفته است. با توجه به اینکه در ارائه الگوی پیشنهادی پژوهش از یافته‌ها و محتوای پیشینه تحقیقات استفاده شده است، بنابراین در این قسمت به برخی از مطالعات انجام گرفته در داخل و خارج از کشور در قالب جدول (۱) اشاره می‌شود.

---

1. Alnaqbi

جدول ۱. پیشینه داخلی تحقیق

محقق / سال	عنوان تحقیق	یافته‌ها
قلی‌پور (۱۳۹۲)	شناسایی عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران	پرداخت بر ماندگاری کارکنان تأثیر دارد
حسن‌زاده (۱۳۹۱)	رابطه بین رفتارهای حمایتی مدیران و توانمندسازی با میل ماندن در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت اصفهان	در رفتارهای حمایتی مدیران و توانمندسازی شناختی با میل به ماندن در سازمان رابطه وجود دارد
چمانی (۱۳۹۱)	عوامل مؤثر بر ماندگاری پرستاران دانشگر در بیمارستان‌ها	عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل شغلی به ترتیب بر ماندگاری پرستاران دانشگر تأثیر دارند
زاهدی (۱۳۹۰)	رابطه تعهد سازمانی با تمایل به ماندگاری پرستاران شاغل در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران	تمایل به ماندگاری با تعهد عاطفی و تعهد هنجاری دارای ارتباط معنی‌دار آماری بود
سجادی (۱۳۹۰)	بررسی اثرات محیط کاری بر جذب و ماندگاری شغلی دریانوردان	رضایت شغلی با ماندگاری شغلی دریانوردان مرتبط است
دعایی (۱۳۸۹)	بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت	هر سه ابعاد تعهد با قصد ترک خدمت، رابطه منفی دارد
اسکندری (۱۳۸۸)	بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران	رضایت شغلی در سازمان، سبک مدیریت، مسیر پیشرفت شغلی با حفظ و نگهداری کارکنان رابطه ای معنی‌دار دارند
جهانگیری (۱۳۸۷)	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساسد	محتوا و ماهیت شغل، رضایت و امنیت شغلی، مدیریت و رهبری مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان مؤثر است
امیری (۱۳۹۴)	بررسی عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران	بین ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سرپرست، هویت سازمانی، احساس و عواطف در شغل، شرایط کاری و نگرش شغلی با کاهش ترک خدمت کارکنان رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد
رسولی، رضا، رشیدی، مهدی (۱۳۹۴)	طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش‌پایه	توسعه مهارت‌ها، حقوق و مزایا، فرصت مشارکت، حمایت سازمانی و عدالت رویه‌ای از طریق متغیرهای رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد به مدیران می‌توانند قصد ماندن را پیش‌بینی کنند

(ادامه) جدول ۱. پیشنهاد داخلی تحقیق

محقق / سال	عنوان تحقیق	یافته‌ها
پوراشرف، یاسان الله (۱۳۸۸)	رویکرد کیفی به عوامل مؤثر بر میل به ماندگاری با انگیزه معلمان (مورد استان ایلام)	ویژگی‌های فردی، محیط اجتماعی- اقتصادی و تخصصی کردن شغل معلمان از عوامل اساسی تأثیرگذار بر ماندگاری معلمان است
رضا رسولی، بهنام شهبانی (۱۳۹۱)	عوامل مؤثر بر نیت ترک‌خدمت کارکنان در سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور	رضایت شغلی و تعهد احساسی بر نیت ترک‌خدمت تأثیر معنی‌داری دارند
کرم‌پور، عبدالحسین (۱۳۹۲)	اولویت‌بندی علل و عوامل ترک‌خدمت کارکنان شرکت پتروشیمی مبین در پارس جنوبی	تفاوت در حقوق و مزایا، عدم ارتقای مناسب و کاهش تعهد سازمانی در ترک‌خدمت کارکنان تأثیر گذارند
سبک‌رو (۱۳۹۰)	نقش ادراک حمایت‌های سازمانی در قصد ترک خدمت (مورد کاوی پرستاران بیمارستان‌های شهر تهران)	حمایت‌های سازمانی، تعارضات پرستاران را تعدیل نموده و قصد ترک‌خدمت پرستاران را کاهش می‌دهد
افخمی (۱۳۹۱)	فرهنگ، تعهد سازمانی و تمایل به ترک‌خدمت کارکنان دانشی: طراحی و تبیین مدلی در پژوهشگاه صنعت نفت	فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی اثر مثبت، مستقیم و معنی‌داری دارد. تعهد بر تمایل به ترک کار اثر معکوس و معنی‌داری دارد. تعهد سازمانی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و تمایل به ترک کار نقش میانجی دارد
شیرازی (۱۳۹۳)	تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان	اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر دارد، ولی نقش واسطه رضایت شغلی تأیید نشد
بذرافکن (۱۳۹۳)	تأثیر ویژگی‌های شغل بر قصد ترک شغل	ویژگی‌های شغلی با میانجی‌گری کامل خوشنودی شغلی و فرسودگی عاطفی بر قصد ترک شغل تأثیر دارند
اخباری (۱۳۹۱)	رابطه بین پنج شکل تعهد کاری و میل به ماندن و قصد ترک‌خدمت میان کارکنان پالایشگاه نفت	با تغییر ابعاد تعهد سازمانی اول میزان میل به ماندن و بعد از آن قصد ترک‌خدمت (به‌صورت غیرمستقیم) تغییر می‌کند
کاوه (۱۳۸۹)	رابطه بین سبک‌های رهبری و میزان تمایل پرستاران به ماندن در بخش‌های تخصصی	بین سبک مدیریتی مشارکتی سرپرستاران و تمایل به ماندن پرستاران رابطه معنی‌دار مثبت و مستقیم وجود دارد



(ادامه) جدول ۱. پیشینه داخلی تحقیق

محقق / سال	عنوان تحقیق	یافته‌ها
مهدوی (۱۳۹۲)	مقایسه تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت نیروی انسانی در بیمارستان‌های شهر تهران	بین تمایل به ترک خدمت و اجزای تعهد سازمانی همبستگی آماری معنی داری وجود دارد
حسن‌زاده (۱۳۹۱)	رابطه بین رفتارهای حمایتی مدیران و توانمندسازی با میل به ماندن در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت اصفهان	رفتارهای مدیریتی مدیران مکمل ایجاد یک محیط مناسب برای پرورش کارکنان و افزایش انگیزه آنان است. همچنین برداشت کارکنان از سطح توانمندی خود، انگیزه و احساس تعهدشان به سازمان را افزایش می‌دهد.
سوداگر (۱۳۹۳)	تمایل به ادامه کار در حرفه پرستاری و عوامل مرتبط با آن	جنسیت، سن، علاقه به رشته پرستاری با تمایل به کار در حرفه پرستاری مرتبط بود
گل پرور (۱۳۸۷)	فراتحلیلی بر رابطه بین ابعاد تعهد سازمانی با جایگزین‌های شغلی، میل به ماندن و تمایل به ترک خدمت	هر سه بعد میل به ماندن، ترک خدمت و جایگزین‌های شغلی با تعهد پیوستگی دارای کمترین ارتباط و با تعهد مبادله‌ای و سپس تعهد همانندسازی شده دارای بالاترین ارتباط هستند.
فرانسیس <sup>۱</sup> (۲۰۱۲)	انگیزش و حفظ و نگهداشت کارکنان بیمارستان‌ها در غنا	مشوق‌های مالی مهارت‌های رهبری و نظارت، فرصت‌های رشد و پرورش حرفه‌ای در حفظ و نگهداشت کارکنان مؤثرند
آلناکیوبی (۲۰۱۱)	روابط بین اقدامات منابع انسانی و حفظ کارکنان در سازمان‌های دولتی	رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رهبری بر حفظ کارکنان تأثیر دارد.
پاتریوتا <sup>۲</sup> (۲۰۰۹)	اقدامات حمایتی منابع انسانی و حمایت سازمانی درک شده در سازمان‌های سوئدی	فرصت‌های رشد، چالشی بودن کار، پرداخت و روابط بین مدیران و کارکنان تأثیر معنی داری بر نگهداشت کارکنان کلیدی سازمان‌های مورد مطالعه داشت
چانگ <sup>۳</sup> (۲۰۰۶)	رابطه بین تعهد سازمانی و ترک خدمت کارکنان بیمارستان‌های تایوان	تعهد هنجاری و عاطفی، با ترک خدمت رابطه منفی دارد

1. Francis
2. Patriota
3. Chang

(ادامه) جدول ۱. پیشینه داخلی تحقیق

محقق / سال	عنوان تحقیق	یافته‌ها
مارتین <sup>۱</sup> (۲۰۱۱)	اقدامات مدیریت منابع انسانی در قصد ترک خدمت کارکنان	آموزش و توسعه، پیشرفت کارراه شغلی، مشوق‌ها و پاداش‌ها به‌طورمستقیم بر رضایت کارکنان اثر دارند و باعث نگهداشت آنان می‌شود
الیزا مونکارز <sup>۲</sup> (۲۰۰۹)	بررسی شیوه‌های ادراک سازمانی و ترک خدمت و نگهداشت کارکنان	آموزش و توسعه، پیشرفت کارراه شغلی، مشوق‌ها و پاداش‌ها به‌طورمستقیم روی رضایت کارکنان اثر دارند و باعث نگهداشت آنان می‌شود
هیتز <sup>۳</sup> (۲۰۰۷)	راهبردهای نگهداشت کارکنان در سوئد و فرانسه	پاداش‌ها، سبک رهبری، فرصت‌های شغلی فرصت‌های یادگیری و توسعه مهارت‌ها، شرایط فیزیکی کار و تعادل در زندگی شخصی و خانوادگی بر نگهداشت کارکنان تأثیر دارند
چاو <sup>۴</sup> (۲۰۰۸)	شیوه‌های منابع انسانی، تعهدسازمانی و تمایل به ماندن	دستمزد، آموزش و توسعه شغلی به‌طور معنی داری با تمایل به ماندن کارکنان ارتباط دارند
آبه <sup>۵</sup> (۲۰۰۷)	حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی	همبستگی منفی بین تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت وجود دارد
بورباچ و رویل <sup>۶</sup> (۲۰۱۰)	مدیریت سرمایه انسانی در شرکت‌های چندملیتی امریکایی در آلمان و ایرلند	حمایت مدیریت ارشد تأثیر زیادی بر نگهداشت کارکنان دارد
تارنجیو <sup>۷</sup> (۲۰۰۶)	قصد تمایل به ماندن و ادامه کار پرستاران	رضایت شغلی، رضایت از پرداخت و حقوق، استقلال و مسئولیت‌ها، فرصت‌های حرفه‌ای، حمایت و ارتباطات کاری خوب، تعهدات سازمانی، توانایی مدیریت، حمایت و همبستگی گروهی در باقی ماندن پرستاران در محیط کار و تمایل به ادامه کار مؤثرند.

1. Martin
2. Elisa Moncarz
3. Hytter
4. Chew
5. Aubé
6. Burbach & Royle
7. Tourangeau

(ادامه) جدول ۱. پیشینه داخلی تحقیق

محقق / سال	عنوان تحقیق	یافته‌ها
کادو <sup>۱</sup> (۲۰۰۶)	رابطه بین تمایل به ماندن و شغل و رضایت شغلی	برخوررداری از فرصت پیشرفت در کار از عوامل مؤثر در ماندگاری کارکنان است
سردیف <sup>۲</sup> (۲۰۰۴)	قصد ادامه کار در بیمارستان‌های علوم پزشکی	رضایت در محیط کار، رضایت از مدیریت، تعهدات سازمانی و همبستگی گروهی با تمایل به ماندن در محیط کار در ارتباط است
زقلول <sup>۳</sup> (۲۰۰۸)	قصد ماندن پرستاران و ابعاد رضایت	شیوه رهبری و فرصت‌های چالش‌برانگیز در تمایل افراد به ماندن مؤثرند

### سؤالات پژوهش

- سؤال اول: اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان چگونه است؟
- سؤال دوم: تأثیر عوامل فرهنگی در نگهداشت کارکنان چیست؟
- سؤال سوم: تأثیر عوامل سازمانی در نگهداشت کارکنان چیست؟
- سؤال چهارم: تأثیر عوامل دولتی در نگهداشت کارکنان چیست؟
- سؤال پنجم: تأثیر عوامل فردی در نگهداشت کارکنان چیست؟
- سؤال ششم: تأثیر عوامل محیطی در نگهداشت کارکنان چیست؟

### روش پژوهش

روش این پژوهش توصیفی - کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان ستادی اداره کل آموزش و پرورش استان خوزستان هستند که در مجموع تعداد کارکنان ۵۰۰ نفر است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای است. تعداد ۲۱۷ پرسشنامه بین نمونه آماری توزیع که ۱۹۶ پرسشنامه برگردانده شد. کار آماری هم روی همین تعداد از پرسشنامه‌ها انجام گرفت.

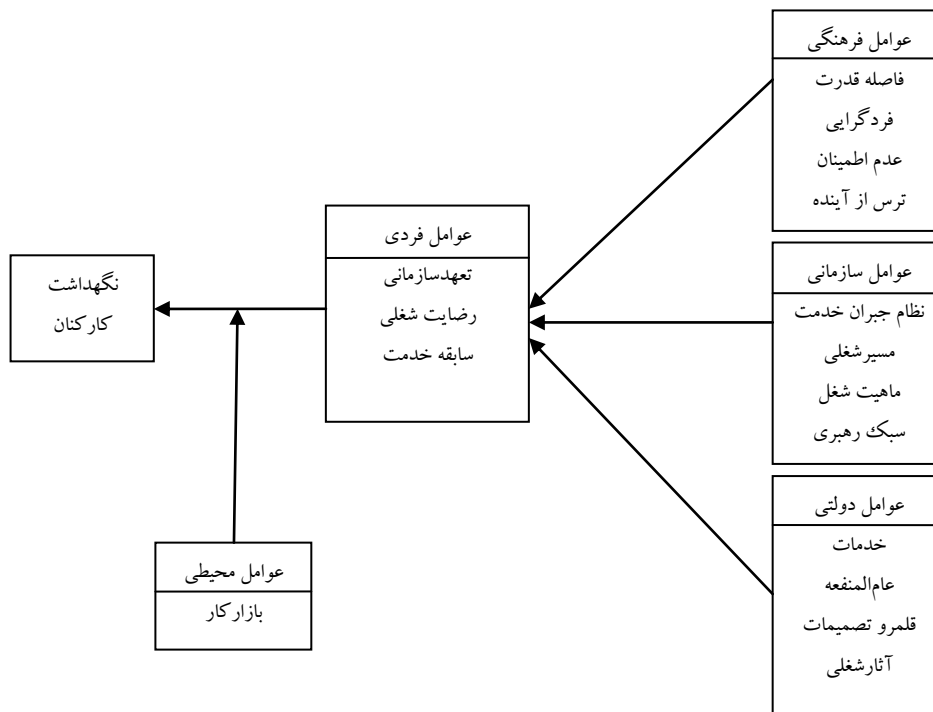
1. Kudo  
2. Sourdif  
3. Zaghoul

به دلیل نبود یک پرسشنامه جامع در زمینه نگهداشت کارکنان، محقق به‌ناچار از پرسشنامه محقق ساخته استفاده کرد. برای اطمینان از اینکه آیا پرسشنامه تحقیق واقعاً همان خصیصه‌های موردنظر را اندازه‌گیری می‌کند یا خیر؟ پرسشنامه به تعدادی از اساتید و متخصصان ارائه و از آنها خواسته شد تا پس از مطالعه پرسشنامه، نظر خود را در رابطه با نوع سؤالات، تعداد سؤالات و همبستگی سؤالات موجود در پرسشنامه در مقایسه با اهداف و سؤالات تحقیق ابراز دارند. پس از جمع‌آوری نظرات، تغییراتی در پرسشنامه ایجاد شد و بدین صورت روایی پرسشنامه تحقیق مورد تأیید و اطمینان قرار گرفت. همچنین روایی پرسشنامه را اساتید و افراد خبره تأیید کرده‌اند. بدین ترتیب پرسشنامه دارای روایی صوری است. در این تحقیق برای تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند، به کار می‌رود. ضریب آلفای کرونباخ به‌دست آمده برابر ۰/۹۷٪ است. چون ضریب آلفای کل پرسشنامه در سطحی بالاتر از ۰/۷ قرار دارد، گواه بر پایایی و قابل‌اعتماد بودن سؤالات پرسشنامه است.

### طراحی مدل مفهومی

در این پژوهش، با بررسی گسترده مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان، مدل مفهومی تحقیق تنظیم شد. در این مدل متغیر مستقل شامل عوامل فرهنگی، سازمانی، دولتی در نظر گرفته شد. عامل فردی به‌عنوان متغیر میانجی، عامل محیطی، به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر، و نگهداشت کارکنان به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. خبرگان پژوهش در این تحقیق، اساتید دانشگاه دارای مدرک دکترای رشته مدیریت بودند که با مدیریت منابع انسانی آشنایی کامل داشتند. در این روش برای شناسایی خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در روش نمونه‌گیری هدفمند، شرکت‌کننده‌ها توسط پژوهشگر دست‌چین می‌شوند؛ چراکه به‌صورت مشخص دارای ویژگی و یا پدیده موردنظر هستند و یا در موردی خاص غنی از اطلاعات هستند. این روش بیشتر زمانی استفاده می‌شود که به نمونه‌های خبره نیاز می‌باشد (بوسوال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

1. Boswell



شکل ۱. مدل مفهومی نگهداشت کارکنان سازمان‌های دولتی ایران

### اصلاح مدل

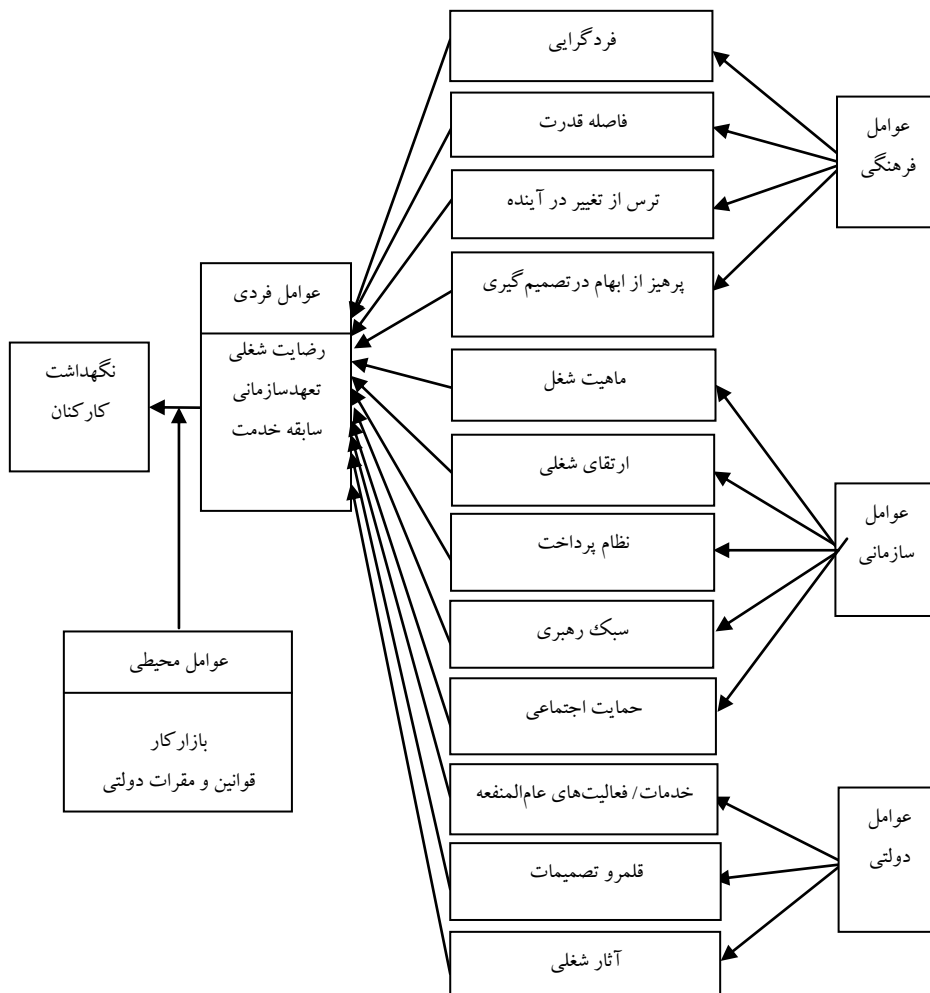
بعد از طراحی مدل مفهومی با استفاده از مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان، مدل مذکور بین ۲۰ نفر از خبرگان مورد آزمون قرار گرفت. ابتدا به کمک روش‌های تحقیق آمیخته با هدف نهایی کردن مؤلفه‌ها و شاخص‌های نگهداشت کارکنان و تعیین رتبه هر یک از آنها از فن دلفی استفاده شد تا شاخص‌های نگهداشت کارکنان سازمان‌های دولتی به دست آید. در روش دلفی با استفاده از پرسشنامه شماره یک که با توجه به مدل طراحی شده بود، کار آغاز شد. هدف از طراحی

پرسشنامه میزان اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده نگهداشت کارکنان سازمان‌های دولتی و همچنین مطابقت هر یک از مؤلفه‌ها با ابعاد تعیین شده می‌باشد. این پرسشنامه شامل دو بخش است: در بخش اول برای آشنایی پاسخ‌دهندگان، فرایند طراحی مدل مفهومی پیشنهادی و متغیرهای تحقیق تشریح شد. بخش دوم شامل سؤالات باز و بسته‌ای است که مرتبط با مدل تحقیق بود. نحوه تکمیل این پرسشنامه به این ترتیب است که ابتدا پرسشنامه توسط یک تیم کوچک جواب داده شد، سپس با راهنمایی همین گروه کوچک به گروه بزرگتری از متخصصان فرستاده شد. با توجه به اظهارات خبرگان در مصاحبه و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، اصلاحاتی در مدل صورت گرفت. این اصلاحات عبارتند از:

۱. تغییر نام مؤلفه عدم اطمینان به پرهیز از ابهام در تصمیم‌گیری در قسمت عوامل فرهنگی؛
۲. تغییر نام مؤلفه ترس از آینده به ترس از تغییر در آینده در قسمت عوامل فرهنگی؛
۳. اضافه کردن مؤلفه حمایت اجتماعی به عنوان مؤلفه پنجم در بعد عوامل سازمانی؛
۴. اضافه کردن مؤلفه قوانین و مقررات دولتی به عنوان مؤلفه دوم در بعد عوامل محیطی؛
۵. تغییر نام مؤلفه نظام جبران خدمت به نظام پرداخت در قسمت عوامل سازمانی؛
۶. تغییر نام مؤلفه مسیر شغلی به ارتقای شغلی در قسمت عوامل سازمانی.

### تعریف عناصر (شاخص‌های) مدل

مدل طراحی شده از هفده شاخص تشکیل شده است. در این مدل عوامل فرهنگی دارای چهار، عوامل سازمانی پنج، عوامل دولتی سه، عوامل فردی سه و عوامل محیطی دارای دو شاخص است. تعریف هر کدام از شاخص‌ها در جدول (۲) ذکر می‌شود.



شکل ۲. مدل پیشنهادی حفظ و نگهداشت کارکنان سازمان‌های دولتی (مدل اصلاح‌شده)

جدول ۲. تعریف عناصر (شاخص‌های) مدل

شماره	شاخص‌ها	تعاریف
۱	فردگرایی	فردگرایی مشخص جوامعی است که هر عضو آن خود را مستقل از گروه می‌داند. در این نگاه، "خود" به‌عنوان کانون فعالیت و انگیزش تلقی می‌شود (اوجیدا <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۹).
۲	فاصله قدرت	فاصله قدرت بیانگر حد و میزانی است که افراد دارای قدرت کمتر در یک جامعه، نابرابری در توزیع قدرت را می‌پذیرند و آن را طبیعی می‌انگارند. اگرچه نابرابری در توزیع قدرت در همه فرهنگ‌ها وجود دارد، ولی درجه پذیرش آن توسط اعضای جامعه از یک فرهنگ تا فرهنگ دیگر می‌تواند متفاوت باشد (بری <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۸).
۳	ابهام در تصمیم‌گیری	به میزان نگرانی جامعه از ابهام و ناشناخته‌ها و میزان تمایل آنها به ثبات و قابلیت پیش‌بینی رویدادها تلقی می‌شود (صحت، ۱۳۹۰: ۹۸).
۴	ترس از تغییر در آینده	در وجود هر انسانی، ترسی از آنچه که در آینده رخ خواهد داد ریشه دوانده است. همیشه از آنچه نمی‌شناسیم می‌ترسیم و آینده سرشار از ناشناخته‌ها و اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی است. صرف‌نظر از بعد عمومی و همیشگی این نگرانی، تغییر شرایط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، وضعیت زندگی خصوصی و خصوصیات شخصیتی‌مان نیز بر میزان این ترس تأثیرگذار است (رفیعی، ۱۳۹۲).
۵	ماهیت شغل	محتویات شغل و رابطه آن با ویژگی‌های فرد و محیط می‌تواند در انگیزه کارکنان مؤثر باشد. دلیل برخی از کم‌کاری‌ها، علاقه‌نداشتن‌ها و خستگی روحی مربوط به سازگار نبودن شغل با روحیه و نیازهای کارکنان و همچنین داشتن حالتی تکراری، ساده و کم‌محتواست. مشاغلی که به‌خوبی طراحی شده باشند، در جذب و نگهداشت نیروی کار ب‌انگیزه که قادر به تولید کالا و خدمات باشد، اهمیت بیشتری خواهند داشت (شهبازی، ۱۳۸۹: ۱۳۲).
۶	نظام پرداخت	فعالیتی است که سازمان‌ها از طریق آن، کار افراد را ارزیابی می‌کنند تا پاداش‌های پولی و غیرپولی مستقیم را در چهارچوب مقررات قانونی و توانایی پرداخت خود را میان آنان توزیع کنند (دولان و شولر، ۱۳۹۲: ۴۳۱).
۷	ارتقای شغلی	مسیر پیشرفت شغلی به موقعیت‌های شغلی فرد در طی زمان اشاره دارد. بر اساس رویکرد سنتی، مسیر شغلی به‌عنوان پلکانی که فرد از یک شغل به شغل دیگر بالا می‌رود یا توالی موقعیت‌های شغلی که به او داده می‌شود، تعریف می‌گشت؛ امروزه کارکنان ناچارند بیش‌ازپیش خود را با شرایط کاری وفق داده و پیوسته خود را بهبود بخشند (دسلر <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۳). آنان برای آنکه بتوانند جایگاه شغلی مناسبی داشته باشند باید دائماً به یادگیری مهارت‌های جدید بپردازند (نو <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۰).

1. Uchida
2. Berry
3. Dessler
4. Noe



(۱۵امه) جدول ۲. تعریف عناصر (شاخص‌های) مدل

شماره	شاخص‌ها	تعاریف
۸	سبک رهبری	مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد. به طور کلی سبک رهبری تعیین‌کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است (روولد، ۲۰۰۹).
۹	حمایت اجتماعی	حمایت اجتماعی، احساس واقعی افراد در باره اهمیت و مراقبت سازمان است. کارکنانی که بسیار حمایت می‌شوند، در رویدادهایی که نیاز به کمک سازمان دارند، احساس می‌کنند سازمان برای آنها احترام زیادی قائل است (چانگ و هسیه، ۲۰۱۲). حمایت سازمانی ادراک شده به کارکنان پیام می‌دهد سازمان و سرپرستان به توانایی آنان اعتماد دارند و مایلند به تلاششان پاداش دهند (جاکوبز، ۲۰۱۴).
۱۰	عام‌المنفعه	خدماتی هستند که برای اقتصاد به‌طور کلی ضروری تلقی می‌شوند. ماهیت خدمات عام‌المنفعه به‌گونه‌ای است که از نظر سیاسی بسیار حساس است، بدین معنا که اگر در ارائه آنها نقصانی پدید آید ناآرامی بزرگی ایجاد خواهد شد (آون هیوز، ۱۳۸۰:۱۴۳).
۱۱	قلمرو تصمیم‌گیری	قلمرو تصمیمات دولت در سطح کلان و جامعه صورت می‌گیرد و هدفش تأمین منافع کلی و عموم افراد جامعه است (برهانی، ۱۳۸۶:۹۳).
۱۲	آثار شغلی	شغل عبارت است از وظایف مشابه و مرتبطی که به عهده یک فرد در مقابل دریافت حقوق و دستمزد گذارده می‌شود (ابطحی، ۱۳۸۸: ۲۲). هر شغلی در جامعه آثاری دارد. آثار مثبت و منفی آن در تصمیم‌گیری افراد در ماندن یا ترک سازمان مؤثر است.
۱۳	تعهد سازمانی	هویت بخشی به افراد از طریق درگیر ساختن و سهیم نمودن آنان در سازمانی خاص. از نظر مفهومی، تعهد سازمانی به‌وسیله سه مؤلفه قابل شناسایی است، باور قوی در پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل و انگیزه در به‌کار بستن تلاش‌های قابل ملاحظه به نمایندگی از سازمان، تمایل شدید به حفظ عضویت در سازمان (گانلا، ۲۰۱۰).
۱۴	رضایت شغلی	عکس‌العمل کارکنان در پی احساسی که از شغل خود دارند، تعریف می‌شود (ارسلان و نورآکار، ۲۰۱۳: ۲۸۳).
۱۵	سابقه خدمت	یکی از متغیرهای پیش‌گویی تمایل به جابه‌جایی کارکنان است، هرچه فردی بیشتر در یک شغل بماند، احتمال استعفای او کمتر خواهد شد. (رابینز، ۲۰۰۷). شواهد تأکید می‌کنند که سنوات خدمت فرد در کار قبلی، شاخصی مناسب برای پیش‌گویی جابه‌جایی او در آینده است. سنوات خدمت در حکم عاملی انگیزشی سبب کاهش فشار روانی و در نتیجه کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان شود (دیس ویک، ۲۰۱۰).

1. Rowold
2. Chiang & Hsieh
3. Jacobs
4. Gunlu
5. Arsalan & NorAkar
6. Robbins
7. Dysvik

(۱۵۱) جدول ۲. تعریف عناصر (شاخص‌های) مدل

شماره	شاخص‌ها	تعاریف
۱۶	بازار کار	یکی از بازارهای چهارگانه در حوزه اقتصاد محسوب می‌شود و حاصل تعامل اجتماعی و اقتصادی در جامعه است که تحت تأثیر سایر نهادها؛ بویژه نهادهای سیاسی و فرهنگی قرار دارد (حسنی، ۱۳۸۵: ۲۲۱).
۱۷	قوانین و مقررات دولتی	یکی از مهم‌ترین فشارهای برون‌سازمانی، قوانین و مقررات دولتی است. دولت‌ها با تنظیم قوانین و مقررات مانند قانون استخدامی، قانون کار، قانون بیمه و غیره، برنامه‌های منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در کشور ما نیز بخشی از امور مربوط به نیروی انسانی در بخش دولتی، مشمول قوانین استخدامی کشوری است و از طرف دولت تدوین و اجرا می‌شود (حسن پور، ۱۳۹۲: ۵۰).

**برازش مدل مفهومی**

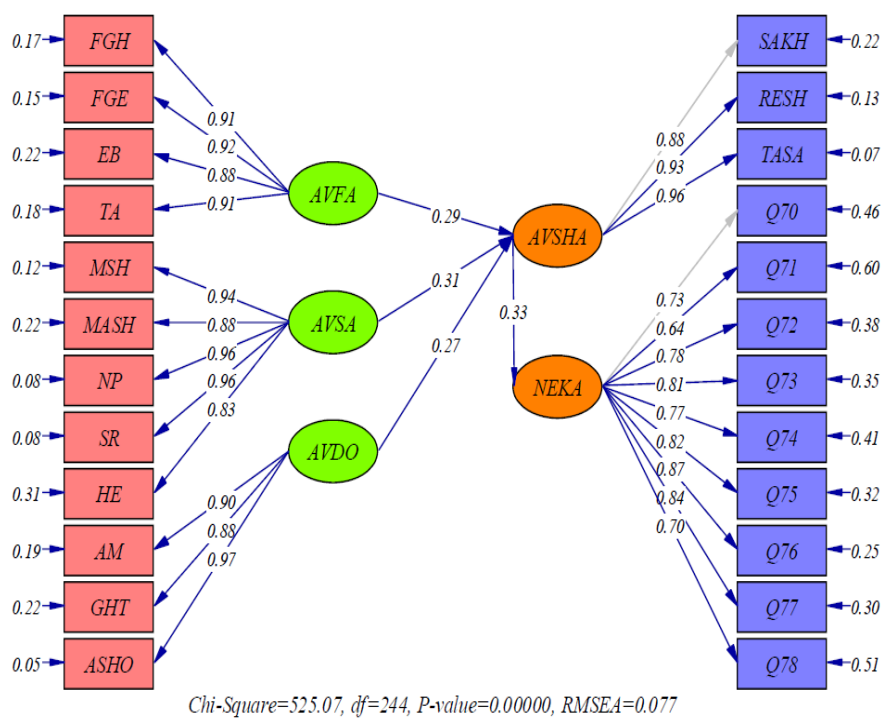
پس از تعیین مدل، روش‌های متعددی برای نیکویی برازش کلی مدل با داده‌های مشاهده شده وجود دارد. تحلیل مسیر در نرم‌افزار لیزرل شاخص‌های برازشی را تولید می‌کند که در بازه مشخصی قابل قبول بوده و نتایج آن قابل استناد است. به‌طور کلی، چندین شاخص برای سنجش مدل مورد استفاده قرار می‌گیرد، ولی معمولاً برای تأیید مدل، استفاده از سه تا پنج شاخص کافی است (قاضی طباطبایی، ۱۳۸۱). بنابراین، در این تحقیق، برای ارزیابی برازش مدل از شاخص‌های  $\chi^2/df$ ، GFI، RMSEA، CFI<sup>۳</sup> استفاده شده است. عدد مربوط به هر یک از این شاخص‌ها در جدول (۳) آمده است.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل مفهومی بازتعریف شده

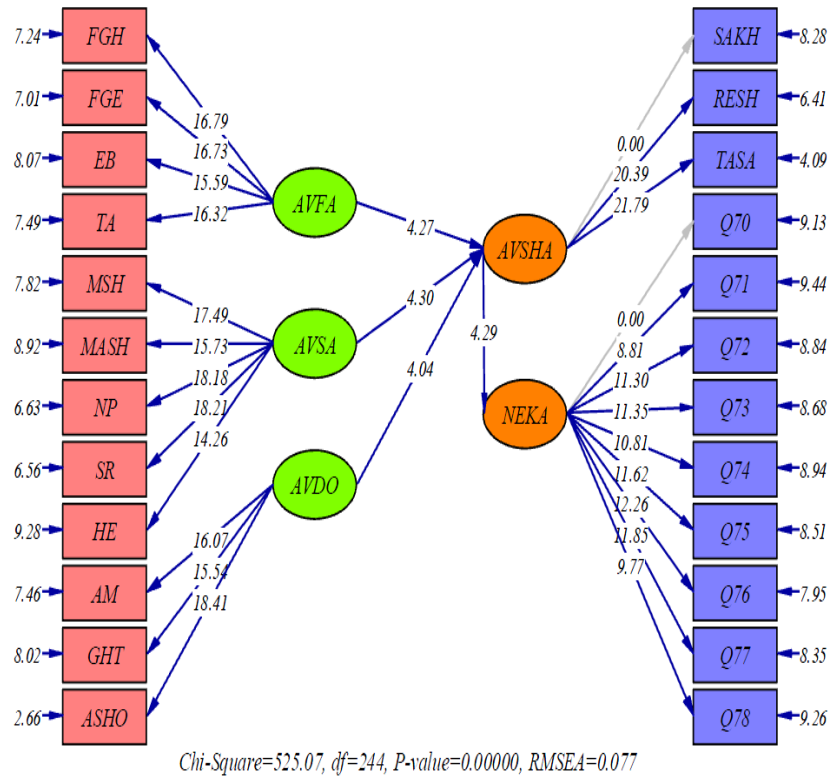
مقدار به دست آمده	حد مجاز	نام شاخص
۲,۲۸	کمتر از ۳	$X^2/df$ (کای دوپر درجه آزادی)
۰,۹	بین ۰,۵ تا ۰,۱	GFI (نیکویی برازش)
۰,۰۷۷	کمتر از ۰/۰۸	RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)
۰,۹۷	بالتر از ۰/۹	CFI (شاخص برازش مقایسه‌ای - تعدیل یافته)

1. Goodness of Fit Index (GFI)
2. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
3. Comparative Fit Index (CFI)

باتوجه به جدول فوق همه مقادیر به دست آمده برای شاخص‌ها و مقایسه آن با حد مجاز، در محدوده تعریف شده می‌باشند. بنابراین چنین نتیجه می‌شود که روایی مدل مورد تأیید می‌باشد.



شکل ۳. تخمین مدل ساختاری پژوهش - مدل با ضرایب استاندارد



شکل ۴. تخمین مدل ساختاری پژوهش - اعداد معنی‌داری مدل (آزمون t)

### یافته‌های پژوهش

هدف این تحقیق «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان و ارائه الگویی جهت آن در سازمان‌های دولتی ایران» است. بعد از انجام تحقیق نتایج به شرح زیر است:  
سؤال اول: اولویت‌بندی عوامل در نگهداشت کارکنان چگونه است؟

جدول ۴. اولویت‌بندی عوامل فرهنگی، سازمانی، دولتی در نگهداشت کارکنان

نوع آزمون	ابعاد	عدد معنی‌داری آزمون t	ضریب مسیر (B)	اولویت
عاملی تأییدی	فرهنگی	۴,۲۷	۰,۲۹	دوم
	سازمانی	۴,۳۰	۰,۳۱	اول
	دولتی	۴,۰۴	۰,۲۷	سوم

در این تحقیق عوامل نگهداشت کارکنان شامل: عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی و عوامل دولتی است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که عدد معنی‌داری از آزمون t به‌دست آمده برای عوامل سازمانی برابر ۴,۳۰ می‌باشد که از ۱,۹۶ بزرگتر است و میزان تأثیرگذاری مستقیم آن برابر ۰,۳۱ می‌باشد (تحلیل معادلات ساختاری). در نتیجه عوامل سازمانی از نظر اولویت، اول است. عوامل فرهنگی با عدد معنی‌داری از آزمون t به‌دست آمده برابر ۴,۲۷ می‌باشد که از ۱,۹۶ بزرگتر است و میزان تأثیرگذاری مستقیم آن برابر ۰,۲۹ می‌باشد (تحلیل معادلات ساختاری) پس در اولویت دوم قرار دارد. عوامل دولتی با عدد معنی‌داری از آزمون t به‌دست آمده برابر ۴,۰۴ می‌باشد که از ۱,۹۶ بزرگتر است و میزان تأثیرگذاری مستقیم آن برابر ۰,۲۷ می‌باشد (تحلیل معادلات ساختاری) پس در اولویت سوم قرار دارد. نتایج در جدول (۴) نشان داده شده است.

سؤال دوم: تأثیر عوامل فرهنگی در نگهداشت کارکنان چیست؟

عوامل فرهنگی در این تحقیق شامل چهار مؤلفه: فاصله قدرت، فردگرایی، ابهام در تصمیم‌گیری، ترس از تغییر در آینده است. بر اساس نتایج به‌دست آمده از تحلیل عاملی، فردگرایی با عدد معنی‌داری از آزمون t به‌دست آمده برابر ۱۶,۷۳ و ضریب مسیر ۰,۹۲ بیشترین تأثیر را بین عوامل فرهنگی دارد. بعد از آن فاصله قدرت در مرتبه دوم، ترس از تغییر در آینده در مرتبه سوم و در آخر ابهام در تصمیم‌گیری قرار دارد. نتایج مربوط به عوامل فرهنگی در جدول (۵) نشان داده شده است.

سؤال سوم: تأثیر عوامل سازمانی در نگهداشت کارکنان چیست؟

عوامل سازمانی در این تحقیق شامل پنج مؤلفه: ماهیت شغل، ارتقای شغلی، نظام پرداخت،

سبک رهبری و حمایت اجتماعی است. بر اساس نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی، سبک رهبری با عدد معنی‌داری از آزمون t به دست آمده برابر ۱۸,۲۱ و ضریب مسیر ۰,۹۶۵ بیشترین تأثیر را در بین عوامل سازمانی به خود اختصاص داده است. نتایج مربوط به بقیه عوامل در جدول (۵) نشان داده شده است.

سؤال چهارم: تأثیر عوامل دولتی در نگهداشت کارکنان چیست؟

در این پژوهش عوامل دولتی شامل سه مؤلفه: عام‌المنفعه، قلمرو تصمیمات و آثار شغلی است. بر اساس نتایج به دست آمده، مؤلفه آثار شغلی با عدد معنی‌داری از آزمون t به دست آمده برابر ۱۸,۴۱ و ضریب مسیر ۰,۹۷ بیشترین تأثیر را در بین عوامل دولتی دارد. بعد از آن مؤلفه عام‌المنفعه و در مرحله آخر قلمرو تصمیمات است. نتایج مربوط به عوامل دولتی در جدول (۵) نشان داده شده است.

#### جدول ۵. نتایج به دست آمده از آزمون t و تحلیل عاملی تأییدی برای

##### عوامل فرهنگی، سازمانی، دولتی

نوع تحلیل	عوامل	مؤلفه	آزمون t	ضریب مسیر	میزان اهمیت
عوامل فرهنگی		فاصله قدرت	۱۶,۷۹	۰,۹۱	دوم
		فردگرایی	۱۶,۷۳	۰,۹۲	اول
		ابهام	۱۵,۵۹	۰,۸۸	سوم
		ترس از تغییر در آینده	۱۶,۳۲	۰,۹۱۱	چهارم
عوامل سازمانی		ماهیت شغل	۱۷,۴۹	۰,۹۴	سوم
		نظام پرداخت	۱۸,۸۱	۰,۹۶۲	دوم
		ارتقای شغلی	۱۵,۷۳	۰,۸۸	چهارم
		سبک رهبری	۱۸,۲۱	۰,۹۶۵	اول
عوامل دولتی		حمایت سازمانی	۱۴,۲۶	۰,۸۳	پنجم
		قلمرو تصمیم‌گیری	۱۵,۵۴	۰,۸۸	سوم
		عام‌المنفعه	۱۶,۰۷	۰,۹	دوم
		آثار شغلی	۱۸,۴۱	۰,۹۷	اول

سؤال پنجم: تأثیر عوامل فردی در نگهداشت کارکنان چیست؟

جدول ۶. نتایج به‌دست‌آمده از آزمون t و تحلیل عاملی تأییدی برای عوامل فردی

نوع تحلیل	عامل	مؤلفه	آزمون t	ضریب مسیر	اولویت
عاملی تأییدی	فردی	تعهدسازمانی	۲۱,۷۹	۰,۹۶	اول
		رضایت شغلی	۲۰,۳۹	۰,۹۳	دوم
		سابقه خدمت	۲۰,۳۷	۰,۸۸	اول

عوامل فردی دارای سه مؤلفه: سابقه خدمت، رضایت شغلی و تعهد سازمانی است. براساس نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی، تعهد سازمانی با عدد معنی‌داری از آزمون t به‌دست‌آمده برابر ۲۱,۷۹ و ضریب مسیر ۰,۹۶ بیشترین تأثیر را بین عوامل فردی به خود اختصاص داده است. بعد از آن، رضایت شغلی و در مرتبه آخر سابقه خدمت قرار دارد. نتایج در جدول (۶) نشان داده شده است.

سؤال ششم: تأثیر عوامل محیطی در نگهداشت کارکنان چیست؟

با مطالعه ادبیات تحقیق و همچنین استفاده از نظر خبرگان تحقیق (اساتید دانشگاه و متخصص در منابع انسانی) و با استفاده از روش تحلیل محتوا مؤلفه‌ها و شاخص‌های عامل محیطی شناسایی شد. عامل محیطی دارای دو مؤلفه بازار کار و قوانین و مقررات دولتی بود. نتایج عوامل محیطی در جدول‌های (۷) و (۸) نشان داده شده است.

باتوجه به جدول (۷)، مؤلفه بازار کار، بین عوامل فردی و نگهداشت کارکنان تأثیرگذار است (بین دو گروه تفاوت وجود دارد)؛ بنابراین در حالت کلی با ورود مؤلفه بازار کار؛ چون سطح معنی‌داری این مؤلفه برابر ۰,۰۰۰ بوده و از ۰,۰۵ کوچکتر است، بر نگهداشت کارکنان تأثیر دارد؛ به عبارت دیگر این مؤلفه بین دو گروه متفاوت است.

جدول ۷. نتایج به‌دست‌آمده برای مؤلفه بازار کار

جدول ضرایب با ورود متغیر تعدیل گر بازار کار						
سطح معنی‌داری ضرایب	آماره T	ضرایب استاندارد	ضرایب غیراستاندارد		مدل	
			خطای استاندارد ضرایب	ضرایب		
۰/۰۰۰	۵/۶۱۸		۰/۲۴۲	۱/۳۶۱	ثابت	مرحله دوم
۰/۰۰۵	۲/۸۴۳	۰/۱۸۶	۰/۰۷۰	۰/۲۰۰	عامل فردی	
۰/۰۰۰	۶/۱۳۶	۰/۴۰۲	۰/۰۵۷	۰/۳۵۱	بازار کار	

جدول ۸. نتایج به‌دست‌آمده برای مؤلفه قوانین و مقررات

جدول ضرایب با ورود متغیر تعدیل گر قوانین و مقررات						
سطح معنی داری ضرایب	آماره T	ضرایب استاندارد	ضرایب غیراستاندارد		مدل	
			خطای استاندارد ضرایب	ضرایب		
۰/۰۰۲	۳/۰۶۵	۰/۱۹۹	۰/۰۷۰	۰/۲۱۴	ثابت	مرحله دوم
۰/۰۰۰	۶/۱۰۸	۰/۳۹۷	۰/۰۶۱	۰/۳۷۴	عامل فردی	
۰/۰۰۲	۳/۰۶۵	۰/۱۹۹	۰/۰۷۰	۰/۲۱۴	قوانین و مقررات	

باتوجه به جدول (۸)، مؤلفه قوانین و مقررات بین عوامل فردی و نگهداشت کارکنان تأثیرگذار است (بین دو گروه تفاوت وجود دارد)، بنابراین در حالت کلی با ورود مؤلفه قوانین و مقررات، چون سطح معنی‌داری این مؤلفه برابر ۰,۰۰۰ بوده و از ۰,۰۵ کوچکتر است، بر نگهداشت کارکنان تأثیر دارد؛ به عبارت دیگر این مؤلفه بین دو گروه متفاوت است.



## بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان و ارائه الگویی جهت آن در سازمان‌های دولتی ایران (مورد پژوهش: سازمان آموزش و پرورش استان خوزستان) انجام شد. در تحقیقات انجام شده در باره نگهداشت کارکنان دیدگاه فراگیر و جامعی نسبت به موضوع وجود نداشته و معمولاً تحقیقات با محوریت و موضوعات سازمانی همانند: تعهد سازمانی، رضایت شغلی، حقوق و دستمزد و دیگر موضوعات انجام گرفته است. لذا می‌توان نتایج این تحقیق را به‌طور بخشی با سایر تحقیقات انجام شده مورد بررسی و مقایسه قرار داد. یافته‌های تحقیق نشان داد که از بین عوامل فرهنگی، سازمانی و دولتی، عامل سازمانی دارای بیشترین تأثیر در نگهداشت کارکنان است. نتایج به‌دست آمده با تحقیق (چمانی، ۱۳۹۱)، همراستا می‌باشد. همچنین از بین عوامل سازمانی، سبک رهبری، دارای بیشترین تأثیر در نگهداشت کارکنان می‌باشد. این نتایج با مطالعات (اسکندری، ۱۳۸۸)، (آلناکیویی، ۲۰۱۲)، (هیتز، ۲۰۰۷)، (زقلول، ۲۰۰۸)، هماهنگ است.

موفقیت سازمان‌های دولتی در ارائه خدمات و تحقق اهداف سازمان در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیران است. مدیران در سازمان با استفاده از سبک مناسب رهبری می‌توانند موجبات نگهداشت کارکنان را فراهم سازند. در سازمان‌هایی که مدیران سبک رهبری مناسبی را نسبت به کارکنان به کار نمی‌گیرند، به‌طور معمول میان کارکنان و مدیران تضاد و درگیری بروز می‌کند، در نتیجه محیط سازمان برای کارکنان غیرقابل تحمل می‌شود. این مسئله باعث می‌شود که کارکنان درصدد ترک سازمان بیفتند. در چنین حالتی سازمان در نگهداشت افراد دچار مشکل می‌شود. مدیران در سازمان با ایجاد ارتباطات مؤثر و اثربخش با کارکنان تأثیر زیادی در نگهداشت آنان دارند. اگر مدیریت را انجام کار توسط دیگران بدانیم مدیران برای دستیابی به اهداف سازمان به همکاری، همیاری و مساعدت کارکنان نیاز دارند. مدیران برای همراهی کارکنان با خود چاره‌ای جز ایجاد سبک رهبری مناسب و اثربخش ندارند. همچنین مدیران با تأکید بر برخورد دوستانه با کارکنان، دوری از خودمحموری و داشتن اخلاق نیک و حسنه می‌توانند موجبات نگهداشت کارکنان را فراهم سازند.

- در راستای نتایج به دست آمده از این پژوهش و برای بسترسازی‌های لازم جهت پیاده‌سازی و نهادینه کردن الگوی نگهداشت کارکنان سازمان‌های دولتی، توصیه‌هایی به شرح زیر ارائه می‌شود:
۱. برگزاری دوره‌های آموزشی؛ یکی از راه‌های نهادینه کردن روابط انسانی در سازمان، برگزاری دوره‌های آموزشی در سازمان است. با آموزش اصول روابط انسانی، سازمان‌ها اطمینان می‌یابند که روابط انسانی در سازمان نهادینه می‌شود.
  ۲. تدوین خط‌مشی‌ها و رویه‌ها؛ خط‌مشی‌ها و رویه‌ها در سازمان جهت‌دهنده رفتارها و عملکردها می‌باشد. سیاست‌گذاران سازمان‌ها باید خط‌مشی‌ها و رویه‌هایی را که منطبق با روابط انسانی باشد به وجود آورند. این خط‌مشی‌ها و رویه‌ها در شرح وظایف و ارزیابی عملکرد به گونه‌ای باید تدوین یابد که روابط انسانی را در سازمان نهادینه کند.
  ۳. پشتیبانی مدیران ارشد سازمان؛ اجرای شاخص‌های نگهداشت کارکنان سازمان‌های دولتی، نیازمند پشتیبانی و تعهد مدیریت ارشد است. برای اینکه مدیران ارشد تعهد و پشتیبانی خود را نسبت به مدل و جاری‌سازی آن نشان دهند، ضروری است که این فعالیت در سیستم و ساختار سازمان نهادینه شود و به‌عنوان یک فعالیت جاری و حیاتی مدیریت قلمداد شود.

## منابع

- ابطحی، سید حسین (۱۳۸۸)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- اخباری، مریم‌سادات؛ عریضی، حمیدرضا؛ قاسمی، وحید و نوری، ابوالقاسم (۱۳۹۱)، رابطه میان پنج شکل تعهد کاری و میل به ماندن و قصد ترک‌خدمت در میان کارکنان پالایشگاه نفت، *مجله روان‌شناسی* ۶۲، س ۱۶، ش ۲.
- اسکندری، مجتبی و عابدی، علی‌نقی (۱۳۸۸)، بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، س اول، ش ۲: ۱۰۷-۱۲۵.
- افخمی اردکانی، مهدی و فرحی، رضا (۱۳۹۱)، فرهنگ، تعهد سازمانی و تمایل به ترک‌خدمت کارکنان دانشی: طراحی و تبیین مدلی در پژوهشگاه صنعت نفت، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، س ۶، ش ۲۴: ۱-۲۴.
- امیری، قاسم و محمودزاده، سید مجتبی (۱۳۹۴)، بررسی عوامل مؤثر بر کاهش ترک‌خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی: ستاد وزارت راه و شهرسازی)، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۳۱، ش ۲: ۵۷۹-۵۵۹.
- بذرافکن، حسام (۱۳۹۳)، تأثیر ویژگی‌های شغل بر قصد ترک شغل: نقش میانجی‌گر فرسودگی عاطفی و خستگی شغلی، *مجله مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی*، دانشگاه شهید چمران اهواز، (پاییز و زمستان)، دوره اول، س ۱، ش ۲: ۸۹-۱۰۰.
- برهانی، بهالدین (۱۳۹۲)، *مبانی مدیریت دولتی (چاپ پنجم)*، تهران: انتشارات پیام پویا.
- بهشتی‌فر، ملیکه و نکویی‌مقدم، محمود (۱۳۸۹)، رابطه رفتار اخلاقی مدیران با رضایت شغلی کارکنان، *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ش ۵: ۶۷-۷۳.
- جهانگیری، علی و مهرعلی، امیرهوشنگ (۱۳۸۷)، *شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساسد*، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی ویژه مدیریت، سال ۸، ش ۲۹ (تابستان): ۳۷-۵۶.
- چمانی چراغ‌تپه، رقیه؛ محمودی، امیرحسین و بابامحمودی، عبدالرضا (۱۳۹۱)، عوامل مؤثر بر ماندگاری پرستاران دانشگر در بیمارستان‌ها، *فصلنامه مدیریت پرستاری*، س اول، دوره اول، ش ۳.
- حسن‌پور، اکبر و عباسی، طیبه (۱۳۹۲)، *مدیریت منابع انسانی پیشرفته*، تهران: ناشر یکان.
- حسن‌زاده، ریحانه؛ سماواتیان، حسین؛ توری، ابوالقاسم و حسینی، مهرداد (۱۳۹۱)، رابطه بین رفتارهای

- حمایتی مدیران و توانمندسازی با میل ماندن در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت اصفهان، *مجله تحقیقات نظام سلامت*، س ۸، ش ۷.
- حسنی صدرآبادیری، محمدحسین و جلال آبادی، اسداله (۱۳۸۵)، اثر سیاست‌های بازار کار و تعیین‌کننده‌های رشد اقتصادی بر نابرابری درآمد، *پژوهشنامه اقتصادی*.
- دعایی، حبیب‌الله و برجعلی‌لو، شهلا (۱۳۸۹)، بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت، *نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ش ۳ (پاییز): ۶۳-۷۷.
- دولان، شیمون ال. و شولر، رند ال. اس. (۱۳۹۲)، *مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی*، ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صائبی، تهران: انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- رسولی، رضا و رشیدی، مهدی (۱۳۹۴)، طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش‌پایه، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، س ۷، ش ۱: ۳۹-۵۵.
- رسولی، رضا؛ شهابی، بهنام و صفایی، مهناز (۱۳۹۱)، عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان دانشگاه پیام نور، *نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۴، ش ۹ (بهار): ۲۷.
- رفیعی، مانی (۱۳۹۲)، *چرا از آینده می‌ترسیم*، گرفته‌شده در تاریخ ۱۳۹۴/۹/۲۰، از آدرس سایت اینترنت: <http://www.aramismoshaver.ir/maghalat/maghalat-takhasosi/life-skills/288>
- زاهدی، سید محمد و قاجاریه، فرزاد (۱۳۹۰)، رابطه تعهد سازمانی با تمایل به ماندگاری پرستاران شاغل در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران، *نشریه مرکز تحقیقات مراقبت‌های پرستاری*، دانشگاه علوم پزشکی (تهران، نشریه پرستاری ایران ۱۹)، دوره ۴، ش ۷۳ (دی ماه): ۱۹-۲۶.
- سبک‌رو، مهدی؛ کلهریان، رضا؛ کامجو، زین‌العابدین و طالقانی، غلامرضا (۱۳۹۰)، تعارض کار و خانواده: نقش ادراک حمایت‌های سازمانی در قصد ترک خدمت (موردکاوی پرستاران بیمارستان‌های شهر تهران)، *نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۳، ش ۶ بهار و تابستان: ۱۱۱-۱۲۶.
- سجادی پارسا، سیدجعفر؛ برایی‌نژاد، سعید؛ نورامین، امیر و نظری آبکنار، شهریار (۱۳۹۰)، بررسی اثرات محیط کاری بر جذب و ماندگاری شغلی دریانوردان: مقایسه‌ای بین کشتی‌های تانکر، فله‌بر و کانتینربر، *اقیانوس‌شناسی*، س ۲ (پاییز): ۱-۱۰.
- سوداگر، سیمین؛ رامبد، معصومه و بهشتی‌پور، نوشین (۱۳۹۳)، تمایل به ادامه کار در حرفه پرستاری و عوامل مرتبط با آن، *مجله علمی علوم پزشکی صدرا*، دوره ۲، ش ۲ (بهار): ۱۹۴-۱۸۵.
- شمس احمر، مهران؛ فرهی‌بوزنجانی، برزو و سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۹۰)، بررسی اثر احساس عدالت سازمانی بر رابطه بین رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان، *دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی*، ش ۱۹: ۱۶۹-۱۳۹.

- شهبازی، محمد؛ عنصری، آرش و جواهری کامل، مهدی (۱۳۸۷)، بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی پلیس، *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، س ۵، ش ۹: ۲۵-۴۸.
- شیرازی، علی و حسینی رباط، سیده منصوره (۱۳۹۳)، تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان، *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، (۱۹): ۱۸-۱۱.
- شیرازی، علی (۱۳۹۲)، *استخدام و حفظ بهترین کارکنان*، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- صحت، سعید؛ مظلومی، نادر و علوی، سیدسعید (۱۳۹۰)، ابعاد فرهنگی هافستد و تعداد خسارات در بیمه شخص ثالث اتومبیل، *پژوهشنامه بیمه*، س ۲۶، ش ۱.
- قربانی، قاسم و رضائی‌راد، مجید (۱۳۹۰)، نقش مدیریتی رؤسای کلاتری در نگهداشت کارکنان پلیس، *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، س ششم، شم اول، (۱): ۱۱۷-۱۳۲.
- قلی‌پور، رحمت‌الله؛ امیری، علی‌نقی و مهدی‌زاده، زمانی‌فر (۱۳۹۲)، شناسایی عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران، *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۱، ش ۲ (تابستان): ۲: ۱۳۳-۱۶۱.
- کاوه، جلیل؛ روزبه، علی مصطفی و احمدی، ثریا (۱۳۸۹)، رابطه بین سبک‌های رهبری و میزان تمایل پرستاران به ماندن در بخش‌های تخصصی، *نشریه علمی- پژوهشی دانشکده پرستاری و مامایی*، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی، دوره ۲۱، ش ۷۵: ۷-۱.
- گل‌پرور، محسن و عریضی، حمیدرضا (۱۳۸۷)، فراتحلیلی بر رابطه بین ابعاد تعهد سازمانی با جایگزین‌های شغلی، میل به ماندن و تمایل به ترک خدمت، *دوماهنامه علمی- پژوهشی دانشور رفتار*، دانشگاه شاهد، س ۱۵، ش ۳۳.
- مهدوی، مهدی (۱۳۹۲) *مقایسه تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت نیروی انسانی در بیمارستان‌های شهر تهران، فصلنامه بیمارستان*، ارگان رسمی انجمن علمی اداره امور بیمارستان‌های ایران، س ۱۲، ش ۴، شماره مسلسل ۴۷.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۳)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*، تهران: انتشارات میر.
- هیوز، آون (۱۳۹۳)، *مدیریت دولتی نوین*، ترجمه مهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی، تهران: انتشارات مروارید.

- Alnaqbi W. (2011). *The Relationship between Human Resource Practices and Employee Retention*. Degree of Doctor. Edith Cowan University
- Arsalan, Ramazan & Nur Acar, Başak. (2013). A Research on Academics on Life Satisfaction, Job Satisfaction and Professional Burnout. *The Journal of Faculty of Administrative Sciences*, Vol.18, No. 3, pp. 281-298

- Aubé, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007), Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus control and work autonomy, **Journal of Managerial Psychology**, 22 (5), 479
- Bamberger, P., Sisselman, M., & Borin, M. (2005). **The impact of increased employee retention on performance in a customer contact centre**, 8(3), 236
- Berry, J.W. (2008). Cross-cultural psychology: A symbiosis of cultural and comparative approaches. **Asian Journal of Social Psychology** [Special issue], 3, 197
- Boswell C, Cannon Sh. (2012). **Introduction to nursing research**. 3rd ed. Burlington, MA: Jones & Bartlett Publishers;
- Burbach, R. , Royle, T., (2010). Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation, **Personnel Review**, 39(4),414-431.
- Campbell, J.W., Im,T. & Jeong, J. (2014). Internal Efficiency and turnover Intention: evidence From Local Government in South Korea, **Public Personnel Management**, 43(2), 259-282.
- Chang,et.al.(2006). Testing the relationship between three component of organizational occupational commitment & organizational ture over intention using a none recuesive model, **Journal of vocational behavior**, 70(2), 352-368
- Chew, J., Chan C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. **International Journal of Manpower**, 29(6).
- Chiang, Ch. F. & Hsieh, T. SH. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. **International Journal of Hospitality Management**, (31): 180-190.
- Christian, J.S. & Ellis, A.P.J. (2014). The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement into Deviant Behavior at Work, **Journal of Business Ethics**, 119(2), 193–208.
- Clark D. B. (2013). **Employee Commitment and Other Factors That Affect Attraction and Retention of Employees in Organizations: The Examination of Research and OPM Practices**. Dissertation Doctor of Management. University of Maryland University College
- Davoudi, S. M. M. & Fartash, K. (2013). Turnover Intentions: Iranian Employees. **Journal of Indian Management**, 10(1), 89-99.
- Dessler, G. (2013). **Fundamentals of human resource management**. Pearson Higher Ed.
- Dysvik, A. and Kuvaas, B. (2010) Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. **Personnel Review**, 39(5): 622-638.
- Elisa Moncarz and Jinlin Zhao&Christine Kay(2009). An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol. 21 No. 4, 2009 pp. 437-458
- Flint, D., Haley, L. M., & McNally, J. J. (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. **Personnel Review**, 42 (5), 552-572.
- Francis A. Adzei and Roger A. Atinga (2012) Motivation and retention of health workers in Ghana's district hospitals. **Journal of Health Organization and Management**, Vol. 26 No. 4, 2012pp. 467-485
- Gunlu, E. (2010). Job Satisfaction and Organization Commitment of hotel managers in turkey. **International Journal of contemporary hospitality management**. 22(3), 693-717.
- Gunlu, Ebru. Aksarayli, Mehmet. & Percin, Nilufer Sahin.(2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. **International Journal of Contemporary**

- Hong E. N., Hao L. Z., Kumar R., Ramendran C., Kadiresan V. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - Regression Analysis. **International Journal of Business Research and Management**, 3(2).
- Hytter, A. (2007). Retention strategies in France and Sweden. **The Irish Journal of Management**, Vol. 28 No. 1, pp. 59-79
- Jacobs, G., Belschak, F. D. & Hartog, D. N. D. (2014). (Un) Ethical Behavior and Performance Appraisal: The Role of Affect, Support, and Organizational Justice. **Journal of Business**, 121(1): 63-76.
- Kaye, B., & Sharon, J. (2001). Retaining keg employees. **Public management, Journal** Jan Feb.
- Kudo Y, Satoh T, Hosor K, Miki T, Watanabe M, Kido S, et al. (2006). **Association between intention to stay on the job and job satisfaction among Japanses in small and medium-sized private hospital**. Journal
- Lepak P. David. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Managment System in Strategic Human Resource Management Research, **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol. 25, pp. 217-271.
- Lloyd J. Taylor III and Becki Murphy & William Price (2006). Goldratt's thinking process applied to employee retention. **Business Process Management Journal**, Vol. 12, No. 5, 2006pp. 646-670
- Martin M. J. (2011). Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit. **Degree of Doctor of Philosophy. State University**
- Nahas, T., Abd-El-Salam, E.M. & Shawky, A.Y. (2013). The impact of leadership behaviour and organisational culture on job satisfaction and its relationship among organisational commitment and turnover intentions: A case study on an Egyptian company. **Journal of Business and Retail Management Research**, 7(2), 13-43
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2010). **Human resource management: Gaining a competitive advantage**. Irwin Chicago, IL.
- Patriota D. (2009). **Employee retention: An integrative view of Supportive Human Resource Practices and Perceived Organizational Support**. Master Thesis. Management. Uppsala University.
- Rahman, W., Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. **European Journal of Training and Development**, 37 (6), 564-579.
- Robbins, S.P. and Judge, T. A. (2007) **Organizational Behavior**, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rowold, J. (2009), Relationship between Leadership Style and Followers Emotional Experience and Effectiveness in the Voluntary Sector. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 38(2), pp:270-289
- Sourdif J (2004). Predictors of nurses' intent to stay at work in a university health center. **Nursing and Health Sciences**; 6, 59-68.
- Spector, P. E. (2000). **Industrial organizational psychology**. Wiley & Sons INC.
- Tourangeau A E & Cranley L A (2006). Nurse intention to remain employed: understanding and strengthening determinants. **Journal of Advanced Nursing**; 55: 497-509.
- Uchida, Y., & Kitayama, Sh. (2009). Happiness and Unhappiness in East and West: Themes and Variations. **American Psychological Association**, 9 (4), 441-456.
- Zaghloul A, Al-Hussaini MF, Al-Bassam N K. Intention to stay and nurses' satisfaction dimensions. **Journal of Multidisciplinary Healthcare** 2008;1: 51-58.