

## شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان (مورد مطالعه: پالایشگاه فرآوری غلات گلشهد)

مهدی کبیری دهکردی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی - توسعه منابع انسانی، موسسه آموزش عالی نور هدایت، شهرکرد، ایران.  
mkabiry77@yahoo.com

شماره ۱۱۵ / تابستان ۱۴۰۵ (جلد اول) / صص ۱۹۹-۲۰۶  
چشم انداز حسابداری و مدیریت (دوره نهم)

### چکیده

امروزه نگهداشت کارکنان به عنوان یکی از مهم ترین چالش های مدیریت منابع انسانی، نقش تعیین کننده ای در حفظ سرمایه انسانی، افزایش بهره وری و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان ها ایفا می کند. از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان در پالایشگاه فرآوری غلات گلشهد انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، آمیخته (کیفی-کمی) است. در بخش کیفی، با استفاده از روش فراترکیب، مقالات علمی منتشر شده در بازه زمانی ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۵ به عنوان جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفتند و از طریق تحلیل و ترکیب یافته های آن ها، ابعاد و مؤلفه های اصلی مؤثر بر نگهداشت کارکنان شناسایی شد. در بخش کمی نیز برای رتبه بندی عوامل شناسایی شده، از نظر ۱۲ نفر از خبرگان و مدیران آگاه شرکت استفاده شد. ابزار گردآوری داده ها در بخش کیفی، فیش برداری از منابع و در بخش کمی، پرسشنامه مقایسات زوجی مبتنی بر روش بهترین-بدترین (BWM) بود. داده های کیفی با تحلیل مضمون و داده های کمی با استفاده از مدل BWM تجزیه و تحلیل شدند. یافته های پژوهش نشان داد که عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان در شش بعد اصلی شامل عوامل نگرشی و رفتاری، فرهنگی و اجتماعی، شغلی، سازمانی و ساختاری، مدیریتی و رهبری و توسعه ای و حمایتی قابل دسته بندی هستند. نتایج رتبه بندی نیز بیانگر آن بود که در میان این ابعاد، عوامل سازمانی و ساختاری و سپس عوامل مدیریتی و رهبری، بیشترین اهمیت را در نگهداشت کارکنان پالایشگاه فرآوری غلات گلشهد دارند. این یافته ها نشان می دهد که برای حفظ کارکنان، توجه به عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، شفافیت رویه ها، سبک رهبری، حمایت مدیریتی و ایجاد فرصت های رشد و توسعه، ضروری است.

**واژگان کلیدی:** نگهداشت کارکنان، سرمایه انسانی، مدیریت منابع انسانی، روش بهترین-بدترین (BWM)، فراترکیب.

### مقدمه

سرمایه فکری موضوع جدیدی در ادبیات مدیریت منابع انسانی است و شامل سه جزء مختلف به نام های سرمایه های انسانی، ساختاری و ارتباطی می باشد، سرمایه انسانی به عنوان رکن اساسی ثروت واقعی سازمان ها و حیاتی ترین بخش سرمایه فکری محسوب می شود. به دلیل رقابت شدید بازار و کمبود کارکنان با تجربه و ماهر، یافتن و حفظ کارکنان متخصص و ماهر برای سازمان های امروزی حیاتی است که به نوبه خود منجر به ایجاد مزیت های رقابتی می شود (وانگ و

جو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱)، در بسیاری از مشاغل، حفظ کارمندان به یک نگرانی اصلی تبدیل شده است. هر چه یک فرد بیشتر در سازمان بماند، مهارت‌های بیشتری کسب می‌کند لذا در حالت ایده آل، کارمندان باید برای مدت طولانی بمانند تا سازمان به موفقیت ثابتی دست یابد (چاولا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱)، جابجایی کارکنان، چالش مهمی را برای سازمان‌ها در سطح جهانی ایجاد می‌کند که بر هزینه‌ها، بهره‌وری و سلامت کلی سازمان تأثیر می‌گذارد. درک محرک‌های روانشناختی حفظ کارکنان برای توسعه استراتژی‌های مؤثر برای کاهش جابجایی کارکنان بسیار مهم است (شاینده<sup>۳</sup>، ۲۰۲۵). در محیط کاری امروز، جابجایی نیروی کار ماهر در حال تبدیل شدن به یک مسئله مهم است و بسیاری از سازمان‌ها را تهدید میکند و جایگزین کردن کارکنان ماهر می‌تواند برای سازمان‌ها مشکل ساز شود. سازمان‌هایی که نتوانند سازوکارها و تدابیر مناسبی برای ماندگاری استعدادهای خود طراحی کنند، به ناچار باید خروج آنان را نظاره گر باشند. سازمان‌ها همواره هزینه‌های بالایی را در جذب برترین نیروها صرف میکنند؛ بنابراین اگر نتوانند این نیروها را حفظ کنند آن هزینه‌ها را هدر داده اند (دهمرده کمک، ۱۴۰۴). حفظ کارکنان یک دغدغه حیاتی برای سازمان‌هایی است که با هدف حفظ ثبات نیروی کار، افزایش بهره‌وری و حفظ مزیت رقابتی فعالیت می‌کنند (شاینده، ۲۰۲۵). در فضای کاری امروز، این مسئله برای سازمان‌های تولیدی و صنعتی از حساسیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا در این گونه سازمان‌ها، بخش مهمی از دانش و مهارت مورد نیاز، ماهیتی تجربی، عملیاتی و مبتنی بر یادگیری تدریجی در محیط کار دارد و جایگزینی نیروهای ماهر و باتجربه به‌سادگی امکان‌پذیر نیست. از دست دادن کارکنان متخصص در چنین سازمان‌هایی می‌تواند موجب اختلال در فرایندهای کاری، کاهش کیفیت، افت بهره‌وری، افزایش فشار بر سایر کارکنان و حتی کاهش توان رقابتی سازمان شود. از این رو، نگهداشت کارکنان نه یک اقدام رفاهی و جانبی، بلکه یک ضرورت راهبردی برای حفظ عملکرد و پایداری سازمان به شمار می‌آید.

پالایشگاه فرآوری غلات گلشهد نیز از این قاعده مستثنا نیست. یکی از دغدغه‌های مهم این مجموعه، پایداری و نگهداشت کارکنان است؛ زیرا حیات و تداوم اثربخش فعالیت‌های شرکت تا حد زیادی در گرو حضور نیروی انسانی توانمند، متعهد و باانگیزه است. نیروی انسانی کارآمد، یکی از اساسی‌ترین منابع شرکت برای تحقق اهداف، تداوم تولید، ارتقای کیفیت و افزایش بهره‌وری محسوب می‌شود. در چنین شرایطی، برخورداری از کارکنانی راضی، پرانرژی، خلاق و متعهد، نه تنها یک مزیت، بلکه پیش‌شرط موفقیت سازمان است. روشن است که دستیابی به چنین وضعیتی، صرفاً از طریق جذب نیروی انسانی مناسب میسر نمی‌شود، بلکه مستلزم شناسایی دقیق عوامل مؤثر بر ماندگاری و طراحی سیاست‌های اثربخش برای نگهداشت آنان است.

بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان در پالایشگاه فرآوری غلات گلشهد کدام‌اند و این عوامل از نظر میزان اهمیت و اولویت، چه جایگاهی نسبت به یکدیگر دارند. پاسخ به این مسئله می‌تواند ضمن غنا بخشیدن به ادبیات نظری حوزه نگهداشت منابع انسانی، زمینه طراحی راهکارهای کاربردی و متناسب با شرایط واقعی شرکت را فراهم آورد و به مدیران در حفظ سرمایه انسانی، کاهش ترک خدمت، افزایش تعهد و تقویت مزیت رقابتی سازمان یاری رساند.

## مبانی نظری و ادبیات پژوهش

مطالعات داخلی و خارجی انجام‌شده در حوزه نگهداشت کارکنان و اعضای هیئت‌علمی نشان می‌دهد که این پدیده ماهیتی چندبعدی دارد و تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی، شغلی، فرهنگی و مدیریتی قرار می‌گیرد. در

<sup>1</sup> Juo & Wang

<sup>2</sup> hawla

<sup>3</sup> Shinde

پژوهش‌های داخلی، خطیبی (۱۴۰۴)، با تأکید بر چالش جذب، تعالی و نگهداشت سرمایه انسانی در شرکت سیمان زاوه تربت، بر ضرورت رویکرد آینده‌نگر در این حوزه تأکید کرده است. دولتی (۱۴۰۴)، نیز نشان داد که در بخش عمومی، استفاده از شبکه‌های اجتماعی و تبلیغات شفاف در جذب نیرو و همچنین مزایای غیرمالی، فرهنگ سازمانی مثبت و انعطاف‌پذیری کاری در نگهداشت کارکنان بیشترین اثر را دارند. دهمرده کمک (۱۴۰۴)، با فراترکیب ۱۲۵ منبع، ۱۴۰ کد را در چهار سطح ساختاری، رفتاری، زمینه‌ای و نگرشی/هنجاری استخراج کرد و مؤلفه‌هایی مانند نظام جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، فرهنگ سازمانی، یادگیری و رشد، سبک رهبری، ارتباطات اثربخش و زیرساخت‌های فنی و اطلاعاتی را از مهم‌ترین عوامل پایداری منابع انسانی متخصص دانست. انصاریان (۱۴۰۳)، نیز در مطالعه پتروشیمی لردگان، عوامل نگرشی، فرهنگی، شغلی، سازمانی و رفتاری را به ترتیب اولویت به عنوان عوامل مؤثر بر نگهداشت منابع انسانی شناسایی کرد. همچنین در مطالعات مرتبط با اعضای هیئت علمی، عواملی مانند برند و شهرت دانشگاه، ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه، جو تدریس و آموزش، شایسته‌گزینی، شرایط کاری و سیاست‌گذاری شفاف به عنوان عناصر مهم جذب و نگهداشت معرفی شده‌اند. برای نمونه، بامداد صوفی و امامت (۱۳۹۷)، و حسنعلی‌پور و همکاران (۱۳۹۶)، بر نقش فرهنگ سازمانی، فضای پژوهش و آموزش، شرایط کاری و سازوکارهای حمایتی در نگهداشت اعضای هیئت علمی تأکید کرده‌اند؛ در حالی که اسکندرپور و احمدی (۱۳۹۷)، و مصدق و حسینی (۱۳۹۵)، نیز نشان داده‌اند که ملاک‌های پژوهشی، آموزشی و اعتقادی و نیز فرآیندهای شفاف جذب، در موفقیت سیاست‌های منابع انسانی دانشگاه‌ها نقش تعیین‌کننده دارند. در مطالعات خارجی نیز یافته‌ها در همین راستا بوده است. مارتینز و بورگز (۲۰۲۵)، در صنعت هتلداری پرتغال، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رهبری و محیط کار را عوامل کلیدی حفظ استعدادها دانستند. شایند (۲۰۲۵)، با تکیه بر نظریه هرزبرگ، عوامل انگیزشی مانند موفقیت، قدردانی، مسئولیت و رشد را در ایجاد رضایت و تعهد مؤثر و عوامل بهداشتی مانند حقوق، امنیت شغلی و شرایط کاری را در پیشگیری از نارضایتی و ترک خدمت مؤثر معرفی کرد. گلنسر (۲۰۲۵)، نیز در بررسی سازمان‌های کوچک و بزرگ، ماهیت کار، تعهد هنجاری، مزایا، همکاران و تعهد سازمانی را از متغیرهای حیاتی در حفظ کارکنان گزارش کرد. به طور کلی، مرور این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که نگهداشت کارکنان و استعدادها تابعی از هم‌افزایی عوامل ساختاری، رفتاری، فرهنگی و مدیریتی است و توجه همزمان به نظام جبران خدمات، فرصت‌های رشد، رهبری اثربخش، فرهنگ سازمانی مثبت، امنیت شغلی و کیفیت روابط کاری می‌تواند زمینه‌ساز کاهش تمایل به ترک خدمت و افزایش بهره‌وری منابع انسانی شود. بر این اساس، استفاده از روش فراترکیب برای تجمیع و تلفیق یافته‌های پژوهش‌های پیشین، و به کارگیری آنتروپی شانون برای وزن‌دهی و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها، می‌تواند چارچوبی مناسب برای شناسایی دقیق‌تر عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان فراهم آورد.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، آمیخته (کیفی-کمی) است. در بخش کیفی، با استفاده از روش فراترکیب، مقالات علمی منتشرشده در بازه زمانی ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۵ به عنوان جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفتند و از طریق تحلیل و ترکیب یافته‌های آن‌ها، ابعاد و مؤلفه‌های اصلی مؤثر بر نگهداشت کارکنان شناسایی شد. در بخش کمی نیز برای رتبه‌بندی عوامل شناسایی‌شده، از نظر ۱۲ نفر از خبرگان و مدیران آگاه شرکت استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، فیش‌برداری از منابع و در بخش کمی، پرسشنامه مقایسات زوجی مبتنی بر روش بهترین-بدترین (BWM) بود. داده‌های کیفی با تحلیل مضمون و داده‌های کمی با استفاده از مدل BWM تجزیه و تحلیل شدند.

## یافته‌های پژوهش

در ابتدا از روش فراترکیب برای شناسایی عوامل استفاده شد که در جدول شماره ۱ اطلاعات اساسی از ۲۳ منبع منتخب استخراج شد. متن یافته‌های هر پژوهش به دقت مطالعه گردید و گزاره‌های مرتبط با نگهداشت کارکنان و اعضای هیئت‌علمی به‌صورت کدهای اولیه استخراج و ثبت شدند.

جدول (۱): استخراج اطلاعات و کدهای اولیه از پژوهش‌های منتخب

| ردیف | نویسنده (سال)               | عنوان/هدف پژوهش                               | کدهای استخراج شده (کدهای اولیه)                                                                                              |
|------|-----------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | خطیبی (۱۴۰۴)                | بررسی جذب، تعالی و نگهداشت در سیمان زاوه تربت | آینده‌نگری در منابع انسانی، تعالی سرمایه انسانی، جذب شایسته، توسعه و نگهداشت                                                 |
| ۲    | دولتی (۱۴۰۴)                | روش‌های نوین جذب و نگهداری در بخش عمومی       | مزایای غیرمالی، فرهنگ سازمانی مثبت، انعطاف‌پذیری کاری، شبکه‌های اجتماعی، شفافیت                                              |
| ۳    | دهمرد کمک (۱۴۰۴)            | ارائه الگوی نگهداشت متخصصان (فراترکیب)        | نظام جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، سیستم پیشنهادات، فرهنگ سازمانی، یادگیری و رشد، سبک رهبری، ارتباطات اثربخش، زیرساخت‌های فنی |
| ۴    | دولتی، معصومه (۱۴۰۴)        | روش‌های نوین جذب و نگهداری نیروی انسانی       | جذب مدرن، سیستم نگهداری منابع مستعد، رضایت شغلی، تعادل کار-زندگی                                                             |
| ۵    | انصاریان (۱۴۰۳)             | اولویت‌بندی عوامل نگهداشت پتروشیمی لردگان     | عوامل نگرشی، عوامل فرهنگی، عوامل شغلی، عوامل سازمانی، عوامل رفتاری                                                           |
| ۶    | مارتینز و بورگر (۲۰۲۵)      | حفظ استعدادها در هتل‌های پرتغال               | رضایت شغلی، تعهد سازمانی، سبک رهبری، محیط کار فیزیکی و روانی                                                                 |
| ۷    | شایند (۲۰۲۵)                | عوامل انگیزشی و بهداشتی در حفظ کارکنان        | عوامل انگیزشی (موفقیت، قدردانی، رشد)، عوامل بهداشتی (حقوق، امنیت شغلی، سیاست‌های سازمانی، شرایط کاری)                        |
| ۸    | گلنسر (۲۰۲۵)                | شناسایی عوامل حفظ کارکنان در سازمان‌ها        | ماهیت کار، تعهد هنجاری، مزایای شغلی، روابط با همکاران، تعهد سازمانی، کاهش قصد ترک خدمت                                       |
| ۹    | سبک‌رو و همکاران (۱۴۰۰)     | ریسک‌های نگهداشت اعضای هیئت‌علمی دانشگاه یزد  | ریسک‌های ادراکی، ریسک‌های شغلی، ریسک‌های مدیریتی، پیامدهای نگهداشت اساتید ناکارآمد                                           |
| ۱۰   | سرافراز و همکاران (۱۳۹۸)    | طراحی مدل نگهداشت نخبگان در بخش دولتی         | تقویت برند سازمانی، آموزش مستمر، تسهیم دانش، ارتقای انگیزه نخبگان                                                            |
| ۱۱   | رومیانی و همکاران (۱۳۹۸)    | الگو و توانمندی‌های تخصصی اعضای هیئت‌علمی     | توانمندی علمی و پژوهشی، قدرت بیان، ایده‌پردازی، مدیریت کلاس، کاربرد تئوری در عمل                                             |
| ۱۲   | بامداد صوفی و امامت (۱۳۹۷)  | عوامل جذب و نگهداشت اعضای هیئت‌علمی           | برند و شهرت دانشگاه، ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه، جو تدریس و آموزش، محیط آکادمیک                                                 |
| ۱۳   | اسکندرپور و احمدی (۱۳۹۷)    | ملاک‌های جذب اعضای هیئت‌علمی در ایران         | ملاک‌های پژوهشی (کتاب و مقاله)، ملاک‌های آموزشی (سوابق تدریس)، تسلط زبانی، ملاک‌های اعتقادی                                  |
| ۱۴   | حسنقلی‌پور و همکاران (۱۳۹۶) | مدل ارزشیابی خطمشی نگهداشت هیئت‌علمی          | فضای پژوهش، سازوکارهای حمایتی، فضای آموزش، شایسته‌گزینی، فضای فرهنگی، شرایط کاری، محصولات و محیط کار                         |
| ۱۵   | مصدق و حسینی (۱۳۹۵)         | اقدامات مناسب جذب هیئت‌علمی وزارت علوم        | برنامه‌ریزی نیروی انسانی، سیستم انتخاب علمی، انتصاب شایسته، اصول ۱۴گانه فرایندی                                              |
| ۱۶   | یمینی دوزی و گلدسته (۱۳۹۲)  | عوامل جذب و نگهداشت استعدادهای علمی           | سیاست‌گذاری شفاف، رفع محدودیت‌های مالی، بهبود سیاست‌های مدیریتی کلان                                                         |
| ۱۷   | بهار دوست و همکاران (۲۰۲۱)  | مدل سنجش توانایی‌های شناختی هیئت‌علمی         | هویت علوم انسانی، سیاست‌گذاری تحقیقاتی، تفکر تجاری‌سازی، ساختار تحقیق                                                        |

|    |                      |                                             |                                                                                                    |
|----|----------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱۸ | دو (۲۰۲۰)            | عوامل انگیزه شغلی اعضای هیئت علمی و پتانسیل | ویژگی های کار، دستمزد و رفاه، شناخت اجتماعی، روابط با همکاران، ارتقا، حمایت رهبر، تعامل با دانشجوی |
| ۱۹ | مالیک و آمین (۲۰۲۰)  | جذب و بهبود صلاحیت های دانشگاهی             | صلاحیت فکری، تجدید ساختار برنامه ها، اصلاح تصویر اجتماعی حرفه، رفع موانع رویه ای و رفتاری          |
| ۲۰ | لای و همکاران (۲۰۱۸) | قصد استفاده مستمر اساتید برای تدریس         | انگیزه چالش درونی، انگیزه جبران بیرونی، توانایی فردی، فرصت های محیطی                               |
| ۲۱ | تیلور (۲۰۱۷)         | انگیزه های جذب و حفظ هیئت علمی آنلاین       | مشوق های درونی (استقلال کاری)، مشوق های بیرونی (حق الزحمه، پشتیبانی فنی)                           |
| ۲۲ | کیانو کین (۲۰۰۹)     | مدل شایستگی استادان دانشگاه                 | شایستگی آموزشی، شایستگی فردی، شایستگی پژوهشی، شایستگی همکاری                                       |
| ۲۳ | برد و وانگ (۲۰۱۰)    | توانمندسازی کارکنان در سازمان ها            | پاداش عادلانه، آموزش های مهارتی، کار تیمی و مشارکت                                                 |

در این مرحله، کدهای اولیه استخراج شده از مطالعات منتخب، بر اساس مشابهت مفهومی، معنایی و کارکردی مورد بررسی قرار گرفتند. بدین منظور، ابتدا مفاهیم مشابه در قالب مؤلفه های فرعی دسته بندی شدند و سپس مؤلفه های فرعی در سطحی انتزاعی تر، در قالب ابعاد اصلی سازمان دهی گردیدند. هدف این مرحله، کاهش پراکندگی مفاهیم، ایجاد انسجام تحلیلی و دستیابی به چارچوبی یکپارچه از عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان بود. پس از ادغام کدهای اولیه در قالب مؤلفه های فرعی، در گام بعدی این مؤلفه ها در قالب ابعاد اصلی دسته بندی شدند. جدول دوم، ساختار نهایی حاصل از فراترکیب را نشان می دهد.

#### جدول (۲): تجميع مؤلفه های فرعی در ابعاد اصلی فراترکیب

| ردیف | بعد اصلی                | مؤلفه های فرعی                                                             |
|------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | عوامل نگرشی و رفتاری    | رضایت و دلبستگی شغلی، تعهد و ماندگاری سازمانی، انگیزش و برانگیختگی شغلی    |
| ۲    | عوامل فرهنگی و اجتماعی  | فرهنگ و ارزش های سازمانی، اعتبار و پرستیژ سازمانی، روابط اجتماعی و حرفه ای |
| ۳    | عوامل شغلی              | ویژگی های شغل، امنیت و ثبات شغلی، شرایط و محیط کار                         |
| ۴    | عوامل سازمانی و ساختاری | جبران خدمات و مزایا، نظام ارزیابی و شایستگی، ساختارها و رویه های سازمانی   |
| ۵    | عوامل مدیریتی و رهبری   | رهبری و حمایت مدیریتی، ارتباطات و مشارکت سازمانی                           |
| ۶    | عوامل توسعه ای و حمایتی | آموزش و توسعه حرفه ای، توسعه علمی و شغلی                                   |

بر اساس نتایج حاصل از جدول های فوق، مشخص شد که عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان را می توان در شش بعد اصلی دسته بندی کرد. این ابعاد دربرگیرنده مجموعه ای از مؤلفه های درهم تنیده و مکمل هستند که در تعامل با یکدیگر، بر تصمیم افراد برای ماندن یا ترک سازمان اثر می گذارند. در واقع، نگهداشت نیروی انسانی صرفاً نتیجه توجه به یک عامل خاص مانند حقوق و مزایا نیست، بلکه حاصل ترکیب متوازن عوامل نگرشی، فرهنگی، شغلی، ساختاری، مدیریتی و توسعه ای است.

#### اولویت بندی ابعاد مؤثر بر نگهداشت کارکنان با استفاده از روش بهترین-بدترین (BWM)

بر اساس روش بهترین-بدترین (BWM) ابعاد شناسایی شده رتبه بندی شدند که نتایج آن در جدول شماره ۳ بیان شده است.

#### جدول (۳): اوزان نهایی و رتبه بندی ابعاد مؤثر بر نگهداشت کارکنان با روش BWM

| رتبه | بعد اصلی                | وزن نهایی |
|------|-------------------------|-----------|
| ۱    | عوامل سازمانی و ساختاری | ۰.۲۶۰     |
| ۲    | عوامل مدیریتی و رهبری   | ۰.۲۶۰     |

|       |                         |   |
|-------|-------------------------|---|
| ۰.۱۷۳ | عوامل نگرشی و رفتاری    | ۳ |
| ۰.۱۳۰ | عوامل توسعه‌ای و حمایتی | ۴ |
| ۰.۱۰۴ | عوامل شغلی              | ۵ |
| ۰.۰۷۴ | عوامل فرهنگی و اجتماعی  | ۶ |

بر اساس نتایج جدول فوق، بیشترین اولویت به دو بعد سازمانی و ساختاری و مدیریتی و رهبری اختصاص یافته است. این موضوع بیانگر آن است که اگر سازمان‌ها به دنبال کاهش ترک خدمت و افزایش ماندگاری کارکنان هستند، باید در وهله نخست به اصلاح و تقویت نظام‌های داخلی خود بپردازند؛ از جمله بازنگری در جبران خدمات، استقرار عدالت سازمانی، شفاف‌سازی فرآیندها، بهبود نظام ارزیابی عملکرد، ارتقای کیفیت سرپرستی و توسعه سبک‌های رهبری حمایتی. در وهله دوم، باید به تقویت انگیزش، رضایت شغلی و فرصت‌های رشد کارکنان توجه کنند تا پیوند روانی و حرفه‌ای آنان با سازمان تقویت شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان در پالایشگاه فرآوری غلات گلشهد بود، یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان در شش بعد اصلی شامل عوامل نگرشی و رفتاری، فرهنگی و اجتماعی، شغلی، سازمانی و ساختاری، مدیریتی و رهبری و توسعه‌ای و حمایتی قابل دسته‌بندی هستند. نتایج رتبه‌بندی نیز بیانگر آن بود که در میان این ابعاد، عوامل سازمانی و ساختاری و سپس عوامل مدیریتی و رهبری، بیشترین اهمیت را در نگهداشت کارکنان پالایشگاه فرآوری غلات گلشهد دارند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که برای حفظ کارکنان، توجه به عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، شفافیت رویه‌ها، سبک رهبری، حمایت مدیریتی و ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه، ضروری است. مقایسه نتایج این پژوهش با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که یافته‌های حاضر در مجموع با ادبیات داخلی و خارجی هم‌راستا است. برای نمونه، دهمرده کمک (۱۴۰۴)، در مرور ۱۲۵ مقاله، مؤلفه‌هایی مانند جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، فرهنگ سازمانی، یادگیری و رشد، سبک رهبری، ارتباطات اثربخش، امنیت شغلی و زیرساخت‌های فنی را از عوامل مهم نگهداشت معرفی کرده بود که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد. همچنین، انصاریان (۱۴۰۳)، در مطالعه خود بر پتروشیمی لردگان، عوامل نگرشی، فرهنگی، شغلی، سازمانی و رفتاری را به ترتیب اولویت گزارش کرد که از نظر ساختار مفهومی بسیار نزدیک به یافته‌های این پژوهش است. از سوی دیگر، دولتی (۱۴۰۴)، نیز مزایای غیرمالی، فرهنگ سازمانی مثبت و انعطاف‌پذیری کاری را از مهم‌ترین عوامل نگهداشت دانسته است؛ موضوعی که در چارچوب پژوهش حاضر نیز در قالب ابعاد فرهنگی، حمایتی و شغلی قابل مشاهده است. در مطالعات خارجی نیز شایند (۲۰۲۵)، و مارتینز و بورگز (۲۰۲۵)، بر نقش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رهبری، محیط کار و فرصت رشد تأکید کرده‌اند که با نتایج این پژوهش سازگاری دارد. بنابراین، می‌توان گفت شواهد این پژوهش نه تنها با واقعیت سازمانی پالایشگاه گلشهد منطبق است، بلکه با بدنه نظری و تجربی موجود نیز هم‌جهت است.

تفسیر الگوی اولویت‌بندی نشان می‌دهد که در سازمان‌های صنعتی و تولیدی، کارکنان در درجه نخست به «چگونه اداره شدن» و «چگونه دیده شدن» حساس‌اند. اگر سازمان در جبران خدمات، عدالت، ارزیابی، شفافیت و شیوه مدیریت ضعف داشته باشد، حتی وجود آموزش، انگیزش یا فرصت‌های رشد نیز نمی‌تواند به‌تنهایی مانع ترک خدمت شود. به همین دلیل، تمرکز بر اصلاح زیرساخت‌های مدیریتی و ساختاری باید به‌عنوان راهبرد نخست حفظ نیروی انسانی در نظر گرفته شود. پس از آن، باید با سیاست‌های توسعه‌ای، آموزشی و انگیزشی، زمینه تقویت تعلق و رضایت کارکنان را فراهم ساخت. بنابراین، نگهداشت کارکنان در پالایشگاه گلشهد یک فرایند مرحله‌ای و چندلایه است که از اصلاح نظام‌های سازمانی آغاز می‌شود و با تقویت روابط مدیریتی، رشد حرفه‌ای و بهبود تجربه شغلی تکمیل می‌گردد.

در جمع‌بندی پاسخ به سؤال پژوهش می‌توان گفت که نگهداشت کارکنان در پالایشگاه فرآوری غلات گلشید تحت تأثیر شبکه‌ای از عوامل چندسطحی قرار دارد و هیچ عامل منفردی به‌تنهایی نمی‌تواند توضیح‌دهنده ماندگاری یا ترک خدمت کارکنان باشد. کارکنان زمانی در سازمان باقی می‌مانند که هم از نظر روانی و نگرشی با سازمان پیوند داشته باشند، هم ساختار و نظام‌های سازمانی را منصفانه و شفاف بدانند، هم مدیران را حامی و قابل اعتماد ارزیابی کنند و هم مسیر رشد و پیشرفت خود را در سازمان روشن ببینند. این نتیجه نشان می‌دهد که نگهداشت موفق، مستلزم رویکردی یکپارچه و هم‌زمان در ابعاد فردی، شغلی، مدیریتی، ساختاری و توسعه‌ای است.

## منابع

- ✓ اصیلی، غلامرضا، هندی، سید صالح، (۱۳۸۹)، بررسی تطبیقی فرایند جذب و ارایه مدل مناسب برای سازمان های دانشی، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال هشتم، شماره ۲۲، صص ۶۹-۹۴.
- ✓ حسین زاده، حامد، (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر راهبردهای منابع انسانی بر جذب، توانمندسازی و نگه داشت کارکنان شرکت نفت میاندوآب، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بناب.
- ✓ حاجی کریمی، عباسعلی، سلطانی، مرتضی، (۱۳۹۰)، بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال نهم، شماره ۲۳، صص ۹۵-۱۱۶.
- ✓ حسنقلی پور، حکیمه، امیری، مجتبی، پورعزت، علی اصغر، (۱۳۹۶) ف توسعه مدل ارزشیابی خطمشی نگهداشت اثربخش اعضای هیئت علمی در آموزش عالی، مدیریت دولتی، دوره ۹، شماره ۳، صص ۴۸۹-۵۱۶.
- ✓ خطیبی، سیدمصطفی، (۱۴۰۴)، شناسایی و ارائه راهکارهای مؤثر بر نگهداشت کارکنان جهت افزایش بهره‌وری منابع انسانی، چهارمین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع، مدیریت.
- ✓ خیاطی، مریم، (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب، نگه داشت و توانمندسازی نیروی انسانی در بین کارکنان شعب بانک کشاورزی شهر ارومیه، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ارومیه.
- ✓ دولتی، معصومه، (۱۴۰۴)، بررسی روش های نوین جذب و نگهداری نیروی انسانی در بخش عمومی، اولین همایش ملی پژوهش های نوین در مدیریت و کارآفرینی، علی آباد.
- ✓ داستار، زهره، (۱۳۹۴)، آینده پژوهی جذب و بکارگیری استعدادهای درخشان با تاکید بر نقش بنیاد علمی نخبگان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده علوم انسانی.
- ✓ دوستار، محمد، فروغی، نفیسه، نوروزی، خلیل، جوادی، مجتبی، (۱۳۹۲)، راهبردهای جذب نخبگان در نظام آموزش عالی با استفاده از مدل گسترش عملکرد کیفیت، فصلنامه سیاست های راهبردی و کلان، سال یکم، شماره ۴، صص ۱-۲۰.
- ✓ رومیانی یونس، ابیلی خدایار، پورکریمی جواد، فرحبخش، سعید، (۱۳۹۸)، طراحی و اعتباربخشی الگوی توانمندی های تخصصی اعضای هیات علمی مستعد در دانشگاه های جامع با تراز عملکرد منطقه ای، پژوهش در آموزش علوم پزشکی، دوره ۱۱، شماره ۳، صص ۴۹-۵۸.
- ✓ یمنی دوزی سرخابی محمد، گلدسته اکبر، (۱۳۹۲)، بررسی عوامل مؤثر بر سیاست‌های پنهان در جذب اعضای هیئت علمی، مورد یک دانشگاه غیردولتی، آموزش عالی ایران، دوره ۵، شماره ۴، صص ۵۷-۷۱.
- ✓ Barba-Aragón, M. I., & Jiménez-Jiménez, D. (2020). HRM and radical innovation: A dual approach with exploration as a mediator. *European Management Journal*.3(6), 182-209.

- ✓ Bechet, T. P. (2008). Strategic staffing: A comprehensive system for effective workforce planning. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- ✓ Byars, L.L. and Rue, L.W., 2011. Human resource management (10 ed.), New York, Mc Graw-Hill: PP. 246-97.
- ✓ Buller JL. Essential College Professor: A Practical Guide to an Academic Career. 1th ed. John Wiley & Sons;2009.
- ✓ Capelli, P. "A (2000). Market-driven approach to retaining talent." Harvard Business Review 78.1: 103-113.
- ✓ Collings, D.G. & Mellahi, K (2009), "Strategic Talent Management", Review Journal, PP. 304. - 3B.
- ✓ Caruth, D.L., Caruth, G.D. and Pane, S.S., 2009. Staffing the contemporary organization, Praeger, London
- ✓ DO, Q. H. (2020). Factors affecting job motivation among faculty members: Evidence from Vietnamese public universities. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 7(9), 603-611.
- ✓ Flannigan,S., Jones.B.R. and Moore.W. (2014). An exploration of faculty hiring practices in Community College.Journal of Research and Practice, 28(10), 823-836
- ✓ Lai, H. M., Hsiao, Y. L., & Hsieh, P. J. (2018). The role of motivation, ability, and opportunity in university teachers' continuance use intention for flipped teaching. Computers & Education, 124, 37-50.
- ✓ KirSS, Laura & Kuusk, Kadri & Rozeik, Helena & Haaristo, Hanna-Stella (2014), "National Policies for International Talent Attraction and Retention in Estonia", Praxis Center for Policy Studies
- ✓ Kartwright, R. (2008). Managing talent. Translated by Goodarzi, A.M., et al., Tehran: Rasaa Publication (in Persian).
- ✓ Gagne, F, (2007), "Ten Commandments for academic talent development', Gifted Child Quarterly, 51(2), pp.93-118.
- ✓ Oladapo, Victor (2014), "THE IMPACT OF TALENT MANAGEMENT ON RETENTION". Journal of business studies quarterly, Volume (), Number 3, pp.19-36.
- ✓ Timisjarvi, Niina (2009), "Attracting future talent through graduste trainee programs", Master's thesis, Hanken School of Economics, Department of management and Organization.
- ✓ Sukumar, R. (2006). A brief review of the status, distribution and biology of wild Asian elephants Elephas maximus. International Zoo Yearbook, 40(1), 1-8.