

# Identifying, Quantifying and Prioritizing the Complications of the Human Resources Maintenance System

## ARTICLE INFO

**Article Type**  
Research Article

### Authors

Omran Khalili Tabar<sup>1</sup>,  
Mojtaba Tabari<sup>2\*</sup>  
Yoosof Gholipour Kanani<sup>3</sup>

### How to cite this article

Omran Khalili Tabar, Mojtaba Tabari, Yoosof Gholipour Kanani, Identifying, Quantifying and Prioritizing the Complications of the Human Resources Maintenance System, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2022:5(4): 470-488.

1. PhD student, Department of Management, Qaimshahr Branch, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran.
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Qaimshahr Branch, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran (corresponding author)
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Qaimshahr Branch, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran.

\* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: mo\_tabari@yahoo.com

### Article History

Received: 2021/08/30

Accepted: 2022/01/04

Published: 2022/03/16

## ABSTRACT

**Purpose:** The current research was conducted with the aim of identifying, quantifying and prioritizing the complications of the human resources maintenance system.

**Materials and methods:** This research was conducted through the exploratory mixed model research method, and its statistical community in the qualitative section, a group of experts including the senior managers of Iran's National Company for Refining and Distribution of Petroleum Products and professors of human resource management in higher education centers, in A small part of the employees of the National Oil Products Distribution Company - Sari Region and Iran Oil Pipelines and Telecommunications Affairs - North Region, numbering 835 people (789 men and 46 women) and in the prioritization department, there were high and middle managers of the National Oil Products Distribution Company . In the qualitative part of the snowball sampling method, 20 people were selected as a statistical sample, in the quantitative part with the relative strata sampling method based on Cochran's formula, 263 people were selected and in the prioritization part, 35 people were selected as a statistical sample using a non-random "targeted" method. . In the qualitative section, the data was collected through the implementation of the Delphi technique with a semi-structured and structured questionnaire in four rounds, in the quantitative section, through structural equation modeling (SEM) with a researcher-made questionnaire of 120 items, and in the prioritization section, through the hierarchical analysis (AHP). ) was extracted with matrix questionnaires and analyzed using SPSS, AMOS and EXPERT CHOICE software. In order to determine the validity and reliability in the qualitative phase of the necessary checks including acceptability (expert review) and confirmability (re-review by experts), in the quantitative phase, the validity of the questionnaires was used in three formal and content methods (CVR and CVI range for items between 6 0.0 to 1.0 and 0.80 to 1.0) and the construct (range of convergent validity between 0.601 and 0.817 and divergent validity is higher than the correlation of the construct with other constructs). Reliability was estimated and confirmed by three methods of determining factor loadings of items (more than 0.4), Cronbach's alpha of components (between 0.727 and 0.898) and composite reliability (between 0.847 and 0.930). In the prioritization section, the content of the matrix questionnaire was approved by five academic and organizational experts in terms of comprehensibility and expressiveness, and the inconsistency rate of the criteria was calculated and confirmed between 0.02 and 0.0061. The findings showed that the pattern of complications of the human resources maintenance system has 6 dimensions (organizational (internal), environmental (external), occupational, individual (personal), governmental (political) and cultural-social) and 30 components.

**Findings:** The results of the quantitative part showed that all dimensions of the research model were confirmed.

**Conclusion:** The results of the prioritization section also indicated the importance of occupational complications and the component of "work independence and freedom".

**Keywords:** human resources, human resources management, maintenance system.

## شناسایی، کمی‌سازی و الویت‌بندی عارضه‌های سیستم حفظ و نگهداشت منابع انسانی

عمران خلیلی تبار<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران.

مجتبی طبری<sup>۲\*</sup>

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران (نویسنده مسئول)

یوسف قلی پور کنعانی<sup>۳</sup>

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران.

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی، کمی‌سازی و الویت‌بندی عارضه‌های سیستم حفظ و نگهداشت منابع انسانی انجام شد. مواد و روش‌ها: این پژوهش از طریق روش تحقیق مدل آمیخته اکتشافی صورت گرفت و جامعه آماری آن در بخش کیفی، گروهی از خبرگان شامل مدیران ارشد شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران و اساتید رشته مدیریت منابع انسانی در مراکز آموزش عالی، در بخش کمی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی - منطقه ساری و امور خطوط لوله و مخابرات نفت ایران - منطقه شمال، به تعداد ۸۳۵ نفر (۷۸۹ نفر مرد و ۴۶ نفر زن) و در بخش الویت‌بندی، مدیران عالی و میانی شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی بودند. در بخش کیفی از روش نمونه‌گیری گلوله برفی، تعداد ۲۰ نفر، در بخش کمی با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی بر اساس فرمول کوکران، تعداد ۲۶۳ نفر و در بخش اولویت‌بندی، تعداد ۳۵ نفر با روش غیرتصادفی "هدفمند"، به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌ها در بخش کیفی از طریق اجرای تکنیک دلفی (Delphi) با پرسشنامه نیمه ساختاریافته و ساختاریافته طی چهار راند، در بخش کمی از طریق مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) با پرسشنامه محقق ساخته ۱۲۰ گویه‌ای و در بخش اولویت‌بندی، از طریق تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) با پرسشنامه‌های ماتریسی، استخراج و با استفاده از نرم افزارهای SPSS، AMOS و EXPERT CHOICE تجزیه و تحلیل شد. برای تعیین روایی و پایایی در مرحله کیفی از بررسی‌های لازم شامل مقبولیت (بازنگری خبرگان) و قابلیت تأیید (بازبینی مجدد خبرگان)، استفاده شده، در مرحله کمی، روایی پرسشنامه‌ها به سه روش صوری، محتوایی (محدوده CVI و CVR برای گویه‌ها بین ۰/۶ تا ۰/۸۰ و ۰/۸۰ تا ۱/۰) و سازه (محدوده روایی همگرا بین ۰/۶۰۱ تا ۰/۸۱۷) و روایی واگرا بیشتر از همبستگی سازه با سایر سازه‌ها تأیید شد. پایایی هم به سه روش تعیین ضریب بارهای عاملی گویه‌ها (بیشتر از ۰/۴)، آلفای کرونباخ مولفه‌ها (بین ۰/۷۲۷ تا ۰/۸۹۸) و پایایی

ترکیبی (بین ۰/۸۴۷ تا ۰/۹۳۰) برآورد و تأیید شد. در بخش اولویت‌بندی، محتوای پرسشنامه ماتریسی از نظر قابل فهم بودن و گویا بودن مورد تأیید پنج تن از خبرگان دانشگاهی و سازمانی قرار گرفته و نرخ ناسازگاری معیارها بین ۰/۰۲ تا ۰/۰۶۱ محاسبه و تأیید گردید. یافته‌ها نشان داد، الگوی عارضه‌های سیستم حفظ و نگهداشت منابع انسانی دارای ۶ بعد (سازمانی (داخلی)، محیطی (بیرونی)، شغلی، فردی (شخصی)، دولتی (سیاستی) و فرهنگی - اجتماعی) و ۳۰ مولفه بوده است.

**یافته‌ها:** نتایج بخش کمی نشان داد که تمامی ابعاد الگوی پژوهش، مورد تأیید واقع شدند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج بخش اولویت‌بندی هم، حاکی از اهمیت بیشتر عارضه‌های شغلی و مولفه «استقلال و آزادی کاری» داشته است.

**کلیدواژه‌ها:** منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، سیستم حفظ و نگهداشت.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۱۴

\* نویسنده مسئول: mo\_tabari@yahoo.com

### مقدمه

امروزه منابع مالی و فناوری تنها مزیت سازمان به شمار نمی‌روند و در اختیار داشتن افراد مستعد نه تنها مزیت رقابتی برای سازمان محسوب می‌شود، بلکه نبود یا نقص دیگر منابع را نیز جبران می‌کند. بنابراین سازمان‌ها بر این باورند که منابع انسانی به عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان و به عنوان مزیتی رقابتی مطرح است (۱). داشتن یک رویکرد راهبردی در نگهداشت منابع انسانی سازمان منجر به تعهد سازمانی مطلوب کارکنان خواهد شد. در این راستا می‌توان با برقراری عدالت سازمانی، حمایت مطلوب سازمانی از کارکنان، بهبود فرهنگ سازمانی و توجه به تأمین نیازهای برتر ایشان، این تعهد را منطقی‌تر و پایدارتر کرد که چه بسا این تعهد طرف مقابل تلاشهای نظام نگهداشت منابع انسانی را نمایان خواهد ساخت (۲). در دنیای رقابتی امروز با وجود بازارهای اطلاعاتی نامتقارن، وجود نیروی انسانی کارآمد و دانش‌محور ارزشمندترین منبع برای بقا و حفظ جایگاه رقابتی سازمان امری بدیهی است که حفظ و توسعه این منبع گرانها بدون شناخت ریسک‌های آتی نیروی انسانی امکان‌پذیر نمی‌باشد (۳). در بازارهای رقابتی امروز، حفظ کارکنان با تجربه، دوره دیده و با کیفیت همواره از دغدغه‌های دائمی هر سازمانی است که خواهان دستیابی به مزیت‌های رقابتی و سهم بیشتر از بازار باشد. همچنین هر سازمانی برای پیشرفت و توسعه‌ی خود، نیازمند راهبرد و برنامه‌ریزی‌های خرد و کلان است. جایگاه و نقش نیروی انسانی در این راهبردها به عنوان منابع اصلی سازمان، از اهمیت و اعتبار فوق‌العاده‌ای برخوردار می‌باشد (۴). منابع انسانی یکی از مهمترین سرمایه‌های سازمانی به حساب می‌آید که در صورت نارضایتی منجر به کاهش بهره‌وری سازمانی می‌شود (۵). بنابراین تنها مزیت رقابتی پایدار هر سازمان، نیروی انسانی و نقش اساسی آن در موفقیت سازمان می‌باشد

که این امر از طریق جذب و نگهداری منابع انسانی میسر می‌شود (۶). 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 به طور 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 بشمار می‌آید (۷). در جهان کسب و کار، مدیریت منابع انسانی به عنوان 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 (۸). تمایل به ترک خدمت، منعکس‌کننده علاقه کارکنان به ترک سازمان و جستجوی مشاغل جایگزین است (۹). ترک خدمت کارکنان کلیدی می‌تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار برای سازمان‌ها زیانبار تلقی شود (۱۰). قصد ترک خدمت یکی از کارکنان، هم سازمان و هم دیگر کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بنابراین اندیشیدن برای به حداقل رساندن تأثیرات منفی ترک خدمت بر عملکرد سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است (۱۱). ترک خدمت بسیار پرهزینه است و باتوجه به رکود اقتصادی اخیر بر اهمیت نگهداشت کارکنان کلیدی برای حصول موفقیت سازمان بسیار تأکید شده است (۱۲). تمایل به ترک خدمت پدیده قابل توجهی است. در صورت ترک خدمت، هزینه‌هایی را از لحاظ استخدام، آموزش و از دست رفتن دانش سازمانی تحمیل می‌کند و از طریق ازدست دادن سرمایه‌های اجتماعی و انسانی اثرات منفی بر عملکرد در هر دو بخش دولتی و خصوصی می‌گذارد (۱۳). هنگامی که کارکنان تمایل به ترک خدمت داشته باشند، وابستگی به سازمان نداشته و ارزشی برای آن قائل نمی‌شوند و درحقیقت قرارداد روانی و رابطه میان کارکنان و سازمان قطع می‌شود (۱۴). 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. با افزایش رقابت و گسترش روش‌های توسعه منابع انسانی، سازمانها تلاش می‌کنند تا کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند نمایند تا بتوانند عملکرد بالایی از خود بروز دهند. اما سازمانها همواره از این مسئله بیم دارند که سرمایه‌های انسانی خود را از دست بدهند و در نتیجه متضرر شوند؛ زیرا هر سازمانی برای آموزش، تربیت و آماده‌سازی کارکنان خود تا مرحله بهره‌دهی و کارایی مطلوب، هزینه‌های بسیاری را صرف می‌کند و با از دست دادن نیروی‌های ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارت‌ها و تجربیاتی می‌شود که طی سالها تلاش بدست آمده است (۱۵).

درماندگی کارکنان، ناتوانی در دست‌یابی به تفاهم و همکاری با دیگران است. موفقیت هر سازمان بستگی به نحوه به‌کارگیری مناسب ابزار، مواد، سرمایه و منابع انسانی آن دارد و این امر هنگامی محقق می‌گردد که سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان به‌کار گیرند. شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران نیز از این قانون مستثنا نبوده، بلکه نقش نیروی انسانی با کفایت در آن بسیار مهمتر از دیگر سازمان‌ها می‌باشد. شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران، به اختصار NIORDC؛ یکی از ۴ شرکت اصلی وزارت نفت ایران بوده که خود دارای ۳ شرکت تابعه است. همچنین ۹ پالایشگاه کشور نیز (که از سال ۱۳۹۰ خصوصی شده‌اند) زیر نظر این شرکت به کار مشغول هستند. ۲۰ هزار نفر نیروی انسانی در شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران اشتغال دارند. این شرکت بر اساس اصل جداسازی فعالیت‌های شرکت‌های بالادستی وزارت نفت، از شرکت‌های پایین دستی، در سال ۱۳۷۰ توسط وزارت نفت ایران تأسیس گردید. بدلیل نیاز این شرکت به نیروهای متخصص و کارداران برای فعالیت در واحدها و بخش‌های مختلف آن، شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران به فرایند جذب، گزینش و استخدام نیروهای انسانی توجه ویژه‌ای داشته و همیشه در پی آن بوده که نیروهای زبده و مستعد را جذب نماید. در صورتی که این شرکت از یک سیستم نگهداشت کامل برخوردار باشد، براساس آن کارکنان کفایت و انگیزه لازم را دارا خواهند بود و این امر بی‌گمان تأثیر زیادی در اقتصاد کشور دارد، چرا که مهمترین درآمد کشور، همچنان فت بوده و شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران، نقش بسیار حیاتی در کسب و کار دولت دارد. در یک سیستم نگهداشت نیروی انسانی منسجم، اهداف کارکنان با اهداف سازمان هم‌سو بوده و دیگر کارکنان به فکر دغدغه‌های جانبی خود نیستند و تمامی تلاش خود را جهت پیشبرد اهداف خود که هم‌سو با اهداف سازمان است انجام خواهند داد. نقش فاکتورهای مختلف سازمانی، محیطی و ... در نگهداشت و حفظ کارکنان با کفایت در سازمان انکارناپذیر می‌باشد، از همین رو اگر ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران باتوجه به مسئولی‌های بسیار خطیری که در عرصه اقتصادی کشور بر عهده دارد، نسبت به برقراری سیستم نگهداشت نیروی انسانی برنامه‌درستی نداشته باشد، ضمن اینکه در جذب کارکنان مناسب دچار مشکل می‌شود، درحفظ کارکنان شایسته نیز با بحران مواجه می‌گردد که این خود در اقتصاد کشور تأثیر بسیار منفی برجای می‌گذارد؛ چرا که نقش کارکنان در این شرکت یک نقش کلیدی و مهمتر از سایر عوامل است. با توجه به اهمیت موضوع، تحقیق حاضر در پی شناسایی، کمی‌سازی و الویت‌بندی عارضه‌های سیستم حفظ و نگهداشت منابع انسانی بوده و بدنبال پاسخگویی به این سوال است که: عارضه‌های سیستم حفظ و نگهداشت منابع انسانی، کدامند؟ الویت‌بندی ابعاد و مولفه‌ها چگونه است؟

مدیریت منابع انسانی کمک کرده و شیوه‌های منابع انسانی مبتنی بر منطق بازار و اجتماع، مسئولیت جذب و حفظ منابع انسانی را بر عهده دارند. طبق نتایج پژوهش آکوندا، چن و گیگری ۳ و در خصوص نقش مدیریت منابع انسانی در حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد، در یکی از شرکت‌های کشور اوگاندا انجام گرفت، طبق نتایج؛ هرچند راهکارهای بسیار برای بکارگیری برنامه‌های مدیریت استعداد و حفظ کارکنان وجود دارد، موفقیت آنها بر پایه‌ی استفاده از رویکردهای مختلف در نگهداشت کارکنان قرار دارد که در آن عملکردهای منابع انسانی، بایستی توسط دیگر بخش‌های مدیریتی مورد حمایت باشد. مطالعه چوکوکا و ناکوبی ۴ و در خصوص تاثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان و عملکرد آنان در صنایع بیمه کشور نیجریه، نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان، تاثیر چندان زیادی نداشته و این مسئله حاکی از عملکرد ضعیف شرکت‌های مورد تحقیق در خصوص قوانین کار نیجریه، نظام جبران خدمات و مزایای کاری کارکنان است.

#### مواد و روش‌ها

روش تحقیق ترکیبی و طرح تحقیق نیز از نوع طرح تحقیق آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی - اولویت بندی) است. بخش کیفی: جامعه آماری پژوهش، در بخش کیفی با توجه به موضوع‌های سیستم حفظ، نگهداشت و آموزش منابع انسانی، خبرگان این پژوهش از متخصصانی که به این موضوع اشراف داشته باشند، بود. به منظور نمونه گیری در این بخش با توجه به اهمیت موضوع پژوهش، طیفی از آگاهان کلیدی در زمینه «مدیریت حفظ، نگهداشت و آموزش منابع انسانی» گروهی از خبرگان شامل مدیران ارشد شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران و اساتید رشته مدیریت منابع انسانی در مراکز آموزش عالی انتخاب شدند که از روش نمونه‌گیری "گلوله برفی" تا رسیدن به اشباع نظری، استفاده گردید. منظور از اشباع نظری در این بخش، به اشباع رسیدن نظرات مطرح شده خبرگان در قسمت باز پرسشنامه نیمه ساختاریافته یا نیمه باز راند اول نظرسنجی از خبرگان بوده، بطوریکه از تحلیل محتوای بخش باز نظرسنجی راند اول، موارد جدیدی بدست نیاید. در این بخش، ۲۰ نفر انتخاب گردیدند.

بخش کمی: جامعه آماری پژوهش، در بخش کمی شامل ۱. کارکنان شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی - منطقه ساری (تعداد ۳۹۰ نفر) و ۲. کارکنان امور خطوط لوله و مخابرات نفت ایران - منطقه شمال (تعداد ۴۴۵ نفر)، جمعا بتعداد ۸۳۵ نفر (۷۸۹ نفر مرد و ۴۶ نفر زن) بوده است. روش نمونه گیری، به صورت نمونه گیری نمونه گیری طبقه‌ای نسبی با فرمول کوکران و به تعداد ۲۶۳ نفر بود، بطوریکه بطوریکه شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی - منطقه ساری و امور خطوط لوله و مخابرات نفت ایران، به دو طبقه تقسیم شده و در مرحله بعد، هر یک از اداران و سازمان‌های زیرمجموعه،

یافته‌های تحقیق شاکر اردکانی و امراللهی بیوکی نشان داد که حوزه نگهداشت منابع انسانی چهار مضمون اصلی (خطرپذیری ساختاری، خطرپذیری شخصی، خطرپذیری فرایندی و خطرپذیری شایسته‌گزینی) شناسایی گردید. علی دوست قهفرخی، حاجی حسنی و عیوضی در پژوهش خود نشان داد که نظام جبران خدمات، حقوق و دستمزد، تساوی درون سازمانی، تساوی برون سازمانی، پاداش و همچنین بیمه و بازنشستگی بر نگهداشت کارکنان تاثیر دارند. یافته‌های تحقیق امجدی و همکاران (۱۶) نشان می‌دهد که عوامل سازمانی، فردی و فرهنگی بر متغیر میانجی «نگرش کارکنان» مؤثرند و بیشترین فراوانی متعلق به اثر عوامل سازمانی بر نگرش کارکنان است. همچنین این عوامل بر «حفظ و نگهداری کارکنان» به عنوان متغیر ملاک تاثیر گذار هستند. نتایج شکاری، ذبیحی و نجاتی (۱۷) نشان داد که در میان عوامل اصلی مؤثر بر نظام نگهداشت منابع انسانی شرکت گاز خراسان رضوی رضایت شغلی دارای بیشترین اولویت، در میان زیرمعیارهای ترک خدمت کارکنان، ماهیت شغل، در میان زیرمعیارهای سلامت جسمی و روانی، توانایی انجام وظیفه، در میان زیرمعیارهای همسویی کارکنان با سیاست‌های سازمان، توجه به اهداف سازمان، در میان زیرمعیارهای رضایت شغلی، علاقه به شغل و در نهایت، در میان زیرمعیارهای تعهدسازمانی، امنیت شغلی در اولویت قرار دارند. نتایج پژوهش رستمی (۱۸) نشان داد که عامل پایین بودن حقوق و دستمزد از نظر تاثیر بر نظام نگهداشت منابع انسانی در جامعه مورد مطالعه در رتبه اول و عوامل عدم موقعیت کاری ثانویه، عدم تسهیم اطلاعات، ضعف در عملیات رهبری، ضعف در شیوه‌های اطلاع-رسانی، عدم بینش کافی در اهداف و مقاصد، همکاری ضعیف در واحدها و عامل عدم همکاری بین واحدها در رتبه‌های دوم تا هشتم قرار دارند. نتایج پژوهش فهیما و ملایی رئیسی (۱۹) نشان داد که حقوق و پرداخت مزایا بیشترین تاثیرگذاری و سبک مدیریت رهبری کمترین تاثیر را در نظام نگهداشت منابع انسانی دارد.

در پژوهش اوهیوناکین ۱ و همکاران به بررسی تاثیر شیوه‌های حفظ و نگهداشت استعداد (آموزش و توسعه و امنیت شغلی) در نتایج رفتاری کارکنان در صنعت مهمانداری نیجریه (عملکرد شغلی کارمندان و تعهد شغلی کارمندان) پرداخته شد و نتایج، نقش مهم این استراتژی‌های حفظ و نگهداشت را بر نتایج رفتاری کارکنان نشان دادند که این امر نشان می‌دهد که مدیریت باید حمایت مداوم خود را برای توسعه اشتغال و ثبات اقتصادی نیروی کار خود و به ویژه متخصصان نشان دهد، برنامه جانشینی را تقویت کرده و استعدادهای برتر را حفظ کند. در پژوهشی که توسط موسیز و شارما ۲ و در خصوص عوامل جذب و حفظ منابع انسانی در صنعت بهداشت و درمان هند انجام گرفت؛ نتایج نشان داد، در حالی که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر منطق بازار در دستیابی به منابع انسانی کمک می‌کند، شیوه‌های انسانی مبتنی بر منطق جامعه به حفظ

نرخ ناسازگاری پرسشنامه ماتریسی برای معیارها بین ۰/۰۲ تا ۰/۰۶۱ محاسبه و تأیید گردید.

مراحل پژوهش: در این پژوهش ترکیبی بوده است: گام اول- بخش کتابخانه‌ای - بررسی چارچوب‌های نظری و مطالعات پیشین در مورد موضوعات « عارضه‌های سیستم حفظ و نگهداشت منابع انسانی » بمنظور پیشنهاد مدل اولیه.

گام دوم- بخش کیفی - شناسایی ابعاد و مولفه‌های « عارضه‌های سیستم حفظ و نگهداشت منابع انسانی »، با نظرسنجی از خبرگان و بکارگیری تکنیک دلفی (Method Delphi) در محیط نرم افزار SPSS.

گام سوم- بخش کمی - آزمودن ابعاد و مولفه‌های « عارضه‌های سیستم حفظ و نگهداشت منابع انسانی »، با نظرسنجی از نمونه‌های آماری و بکارگیری معادلات ساختاری (SEM) در محیط نرم افزار AMOS.

گام چهارم- بخش اولویت‌بندی - برای تعیین رتبه و اهمیت ابعاد و مولفه‌های نهایی، با نظرسنجی از خبرگان و بکارگیری تحلیل سلسله مراتبی (AHP) در محیط نرم افزار EXPERT CHOICE.

#### یافته‌ها

الف- یافته‌های بخش کیفی: تحلیل نتایج دوره‌های چهارگانه‌ی دلفی در این پژوهش، روش دلفی در مجموع در چهار دور به انجام رسید که در این بخش یافته‌های حاصل از هر دور به تفکیک ارائه می‌شود.

« عارضه‌های سازمانی (داخلی)»: ابتدا مولفه‌های پیشنهادی « عارضه‌های سازمانی (داخلی)»؛ براساس پژوهش‌های قبلی بدست آمده، بشرح ۱. عدالت سازمانی، ۲. حمایت سازمانی، ۳. جبران خدمات، ۴. ساختار سازمانی، ۵. فرصت مشارکت، ۶. ارتباطات سازمانی، ۷. هویت سازمانی و ۸. حمایت معنوی تعیین گردید. در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به عدالت سازمانی با میانگین ۳/۵۵ و انحراف از معیار ۰/۸۶ بوده و کمترین هویت سازمانی با میانگین ۲/۱۱ و انحراف از معیار ۰/۸۶ بوده است. در بخش دوم پرسشنامه‌ی دور اول روش دلفی از خبرگان خواسته شده بود که در صورتی که مولفه‌ای از نظر آنها کلیدی و مهم بوده که تا بحال توجه چندانی بدان نشده یا در متون و مقالات پیشین بدان اشاره نشده است، ولی از نظر ایشان مهم بوده است را بیان کنند که با تحلیل محتوا از بین جواب‌های بررسی شده مولفه‌های «مدیریت و سرپرستی مبتنی بر شایستگی» و «برنامه‌های آموزشی» در این بخش به پرسشنامه مرحله اول دلفی اضافه شد. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به جبران خدمات با میانگین ۳/۶۷ و انحراف از معیار ۰/۶۹ بوده و کمترین هویت سازمانی با میانگین ۱/۹۷ و انحراف از معیار ۰/۸۰ بوده است. مولفه هویت سازمانی، میانگین کمتر از ۲ داشته و در این مرحله این مولفه از مولفه‌های عارضه‌های سازمانی (داخلی) حذف می‌گردد. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به جبران

بیانگر طبقه فرعی‌تر بود. پخش پرسشنامه به صورت تصادفی در طبقه و به نسبت جمعیت آن طبقه بود.

بخش اولویت بندی: جامعه آماری در بخش اولویت بندی، مدیران عالی و میانی شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی بتعداد تقریبی ۱۷۰ نفر بودند که با روش نمونه‌گیری کیفی غیرتصادفی " هدفمند"، تعداد ۳۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

ابزار اصلی پژوهش: در سه مرحله کلی پژوهش، سه دسته بشرح ذیل بودند:

مرحله کیفی: نظرسنجی از خبرگان بوسیله پرسشنامه نیمه ساختاریافته (راند اول) و ساختاریافته (راند‌های دوم، سوم و چهارم). مرحله کمی: استفاده از پرسشنامه بسته طیف لیکرت در مرحله کمی.

مرحله اولویت بندی: در بخش اولویت بندی، با استفاده از پرسشنامه‌های ماتریسی، داده‌های مورد نیاز، جمع‌آوری گردید.

روایی و پایایی ابزارهای کیفی - کمی - اولویت بندی: برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها در مرحله کیفی با معیارهای خاص پژوهش کیفی بررسی‌های لازم شامل مقبولیت ۱ و قابلیت تأیید ۲ صورت گرفته، جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت کنندگان ۳ استفاده شد. در این تحقیق هم از این روش استفاده گردید، بطوریکه متن تایپ شده پنج نظرسنجی اولیه (منظور قسمت باز پرسشنامه نیمه ساختاریافته راند اول) به‌مراه کدگذاری اولیه‌ای که براساس این پنج نظرسنجی بدست آمد، در اختیار خبرگانی که از آنان نظرسنجی بعمل آمده بود، قرار گرفت تا آنان در مورد، برداشت‌ها و استنباط‌هایی که نظرسنجی‌گر از نظرسنجی آنان، کرده بود، اعمال نظر کنند. در صورت مغایرت و نیاز به اصلاح بر روی موارد تایپ شده از روی نظرسنجی، اصلاحات انجام گرفتند تا آنچه که مدنظر خبرگان بوده، مورد تحلیل قرار گیرد. برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی، طبقات به دست آمده به چند نفر از مشارکت کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تأیید برگردانده شده و نکات پیشنهادی اعمال شد.

در بخش کمی هم ابزار، پرسشنامه شامل ۱۲۰ گویه‌ای در مورد سنجش وضعیت ابعاد و مولفه‌های مدل تحقیق بود که روایی پرسشنامه به سه روایی پرسشنامه‌ها به سه روش صوری، محتوایی (محدوده CVI و CVR برای گویه‌ها بین ۰/۶ تا ۱/۰ و ۰/۸۰ تا ۱/۰) و سازه (محدوده روایی همگرا بین ۰/۶۰۱ تا ۰/۸۱۷ و روایی واگرا بیشتر از همبستگی سازه با سایر سازه‌ها) تأیید شد. پایایی هم به سه روش تعیین ضریب بارهای عاملی گویه‌ها (بیشتر از ۰/۴)، آلفای کرونباخ مولفه‌ها (بین ۰/۷۲۷ تا ۰/۸۹۸) و پایایی ترکیبی (بین ۰/۸۴۷ تا ۰/۹۳۰) برآورد و تأیید شد.

برای روایی و پایایی داده‌ها در مرحله اولویت بندی، محتوای پرسشنامه ماتریسی از نظر قابل فهم بودن، رسا بودن و گویا بودن مورد تأیید پنج تن از خبرگان دانشگاهی و سازمانی قرار گرفته و

### 3- Member check

### 1- Credibility

### 2- Confirmability

بین اعضای کار گروه در میان دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. لذا در نهایت عارضه های محیطی (بیرونی)، بعد از انجام چهار راند تکنیک کیفی دلفی، دارای چهار مولفه بشرح: ۱. بازار کار، ۲. آثار شغلی، ۳. اعتبار و ارزش سازمان و ۴. قوانین و مقررات حمایتی می باشد.

« عارضه های شغلی»: ابتدا مولفه های پیشنهادی « عارضه های شغلی»:

بر اساس پژوهش های قبلی بدست آمده، بشرح

۱. استرس شغلی، ۲. ماهیت شغل، ۳. امنیت شغلی، ۴. ویژگی های شغلی، ۵. نگرش شغلی و ۶. تناسب شغلی تعیین گردید. در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به امنیت شغلی با میانگین ۳/۶۹ و انحراف از معیار ۰/۷۹ بوده و کمترین اهمیت مربوط به نگرش شغلی با میانگین ۲/۰۵ و انحراف از معیار ۰/۶۵ بوده است. در بخش دوم پرسشنامه ی دور اول روش دلفی از خبرگان خواسته شده بود که در صورتی که مولفه ای از نظر آنها کلیدی و مهم بوده که تا بحال توجه چندانی بدان نشده یا در متون و مقالات پیشین بدان اشاره نشده است، ولی از نظر ایشان مهم بوده است را بیان کنند که با تحلیل محتوا از بین جواب های بررسی شده مولفه های «فرصت رشد حرفه ای» و «استقلال و آزادی کاری» در این بخش به پرسشنامه مرحله اول دلفی اضافه شد. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به مولفه های امنیت شغلی و فرصت رشد حرفه ای با میانگین ۳/۷۰ و انحراف از معیار بترتیب ۰/۷۵ و ۰/۶۹ بوده و کمترین اهمیت مربوط به نگرش شغلی با میانگین ۱/۸۷ و انحراف از معیار ۰/۶۵ بوده است. مولفه نگرش شغلی، میانگین کمتر از ۲ داشته و در این مرحله این مولفه از مولفه های عارضه های شغلی حذف می گردد. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به مولفه امنیت شغلی با میانگین ۳/۷۹ و انحراف از معیار ۰/۷۹ بوده و کمترین اهمیت مربوط به ماهیت شغل با میانگین ۱/۹۵ و انحراف از معیار ۰/۵۵ بوده است. مولفه ماهیت شغل، میانگین کمتر از ۲ داشته و در این مرحله این مولفه از مولفه های عارضه های شغلی حذف می گردد. در دور چهارم دلفی، برای مولفه های عارضه های شغلی بیشترین اهمیت مربوط به متغیر امنیت شغلی با میانگین ۳/۷۱ و انحراف از معیار ۰/۷۴ بوده و کمترین اهمیت مربوط به ویژگی های شغلی با میانگین ۳/۱۵ و انحراف از معیار ۰/۹۲ بوده است. ضریب همابستگی کندال برای پاسخ های دور چهارم ۰/۸۰۵ است که نسبت به دور سوم که برابر با ۰/۷۵۰ بوده تنها ۵/۵ درصد افزایش داشته است که این ضریب با میزان اتفاق نظر بین اعضای کار گروه در میان دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. لذا در نهایت عارضه های شغلی، بعد از انجام چهار راند تکنیک کیفی دلفی، دارای شش مولفه بشرح: ۱. استرس شغلی، ۲. امنیت شغلی، ۳. ویژگی های شغلی، ۴. تناسب شغلی، ۵. فرصت رشد حرفه ای و ۶. استقلال و آزادی کاری می باشد.

« عارضه های فردی (شخصی)»: ابتدا مولفه های پیشنهادی « عارضه های فردی (شخصی)»: بر اساس پژوهش های قبلی بدست آمده، بشرح

  ۱. چشم انداز شخصی، ۲. رضایت شغلی، ۳. تعهد سازمانی، ۴. احساس در شغل و ۵. تعادل کار-خانواده تعیین گردید. در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به رضایت شغلی با میانگین ۳/۶۶ و انحراف از معیار ۰/۶۷ بوده و کمترین اهمیت مربوط به احساس در شغل با

خدمات با میانگین ۳/۷۰ و انحراف از معیار ۱/۰۵ بوده و کمترین اهمیت، حمایت معنوی با میانگین ۱/۸۰ و انحراف از معیار ۰/۸۷ بوده است. مولفه حمایت معنوی، میانگین کمتر از ۲ داشته و در این مرحله این مولفه از مولفه های تبیین کننده عارضه های سازمانی (داخلی) حذف می گردد. در دور چهارم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به متغیرهای جبران خدمات و مدیریت و سرپرستی مبتنی بر شایستگی با میانگین ۳/۶۶ و انحراف از معیار بترتیب ۰/۹۸ و ۰/۷۵ بوده و کمترین اهمیت، برنامه های آموزشی با میانگین ۳/۲۰ و انحراف از معیار ۰/۷۳ بوده است. ضریب همابستگی کندال برای پاسخ های دور چهارم ۰/۸۸۰ است که نسبت به دور سوم که برابر با ۰/۷۵۲ بوده تنها ۱/۲۸ درصد افزایش داشته است که این ضریب با میزان اتفاق نظر بین اعضای کار گروه در میان دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. لذا در نهایت عارضه های سازمانی (داخلی)، بعد از انجام چهار راند تکنیک کیفی دلفی، دارای هشت مولفه بشرح:

۱. عدالت سازمانی، ۲. حمایت سازمانی، ۳. جبران خدمات، ۴. ساختار سازمانی، ۵. فرصت مشارکت، ۶. ارتباطات سازمانی، ۷. مدیریت و سرپرستی مبتنی بر شایستگی و ۸. برنامه های آموزشی می باشد.

« عارضه های محیطی (بیرونی)»: ابتدا مولفه های پیشنهادی « عارضه های محیطی (بیرونی)»: بر اساس پژوهش های قبلی بدست آمده، بشرح ۱. بازار کار، ۲. آثار شغلی، ۳. انجمن های صنفی و ۴. اعتبار و ارزش سازمان تعیین گردید. در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به بازار کار با میانگین ۳/۵۰ و انحراف از معیار ۰/۸۹ بوده و کمترین اهمیت مربوط به انجمن های صنفی با میانگین ۲/۱۳ و انحراف از معیار ۰/۹۰ بوده است. در بخش دوم پرسشنامه ی دور اول روش دلفی از خبرگان خواسته شده بود که در صورتی که مولفه ای از نظر آنها کلیدی و مهم بوده که تا بحال توجه چندانی بدان نشده یا در متون و مقالات پیشین بدان اشاره نشده است، ولی از نظر ایشان مهم بوده است را بیان کنند که با تحلیل محتوا از بین جواب های بررسی شده مولفه " قوانین و مقررات حمایتی " در این بخش به پرسشنامه مرحله اول دلفی اضافه شد. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به اعتبار و ارزش سازمان با میانگین ۳/۵۵ و انحراف از معیار ۰/۸۲ بوده و کمترین اهمیت مربوط به انجمن های صنفی با میانگین ۱/۶۶ و انحراف از معیار ۰/۶۶ بوده است. مولفه انجمن های صنفی، میانگین کمتر از ۲ داشته و در این مرحله این مولفه از مولفه های عارضه های محیطی (بیرونی) حذف می گردد. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به اعتبار و ارزش سازمان با میانگین ۳/۶۰ و انحراف از معیار ۰/۹۵ بوده و کمترین اهمیت مربوط به آثار شغلی با میانگین ۳/۲۵ و انحراف از معیار ۰/۸۴ بوده است. در دور چهارم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به مولفه های اعتبار و ارزش سازمان و قوانین و مقررات حمایتی با میانگین ۳/۷۵ و انحراف از معیار بترتیب ۰/۹۰ و ۰/۶۵ بوده و کمترین اهمیت مربوط به آثار شغلی با میانگین ۳/۲۰ و انحراف از معیار ۰/۸۴ بوده است. ضریب همابستگی کندال برای پاسخ های دور چهارم ۰/۸۲۴ است که نسبت به دور سوم که برابر با ۰/۷۱۴ بوده تنها ۹ درصد افزایش داشته است که این ضریب با میزان اتفاق نظر

میانگین ۲/۱۱ و انحراف از معیار ۰/۷۰ بوده است. در بخش دوم پرسشنامه‌ی دور اول روش دلفی از خبرگان خواسته شده بود که در صورتی که مولفه‌ای از نظر آنها کلیدی و مهم بوده که تا بحال توجه چندانی بدان نشده یا در متون و مقالات پیشین بدان اشاره نشده است، ولی از نظر ایشان مهم بوده است را بیان کنند که با تحلیل محتوا از بین جواب‌های بررسی شده مولفه "توسعه مهارت‌ها" در این بخش به پرسشنامه مرحله اول دلفی اضافه شد. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به رضایت شغلی با میانگین ۳/۶۹ و انحراف از معیار ۰/۶۹ بوده و کمترین اهمیت مربوط به احساس در شغل با میانگین ۲/۰۷ و انحراف از معیار ۰/۷۹ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به رضایت شغلی با میانگین ۳/۷۲ و انحراف از معیار ۰/۵۵ بوده و کمترین اهمیت مربوط به احساس در شغل با میانگین ۱/۸۴ و انحراف از معیار ۰/۵۹ بوده است. مولفه احساس در شغل، میانگین کمتر از ۲ داشته و در این مرحله این مولفه از مولفه‌های عارضه‌های فردی (شخصی) حذف می‌گردد. در دور چهارم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به رضایت شغلی با میانگین ۳/۷۰ و انحراف از معیار ۰/۶۱ بوده و کمترین اهمیت مربوط به تعادل کار-خانواده با میانگین ۳/۱۳ و انحراف از معیار ۰/۷۹ بوده است. ضریب همبستگی کندال برای پاسخ‌های دور چهارم ۰/۸۱۵ است که نسبت به دور سوم که برابر با ۰/۷۵۵ بوده تنها ۵ درصد افزایش داشته است که این ضریب با میزان اتفاق نظر بین اعضای کار گروه در میان دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. لذا در نهایت عارضه‌های فردی (شخصی)، بعد از انجام چهار راند تکنیک کیفی دلفی، دارای پنج مولفه بشرح: ۱. چشم انداز شخصی، ۲. رضایت شغلی، ۳. تعهدسازمانی، ۴. تعادل کار-خانواده و ۵. توسعه مهارت‌ها می‌باشد.

«عارضه‌های دولتی (سیاستی)»: ابتدا مولفه‌های پیشنهادی «عارضه-های دولتی (سیاستی)»: براساس پژوهش‌های قبلی بدست آمده، بشرح ۱. قوانین و دستورالعمل‌های ابلاغی، ۲. قلمرو تصمیمات سازمان و دولت و ۳. خدمات عام المنفعه تعیین گردید. در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به قوانین و دستورالعمل‌های ابلاغی با میانگین ۳/۴۵ و انحراف از معیار ۰/۸۰ بوده و کمترین اهمیت مربوط به خدمات عام المنفعه با میانگین ۲/۳۳ و انحراف از معیار ۰/۶۰ بوده است. در بخش دوم پرسشنامه‌ی دور اول روش دلفی از خبرگان خواسته شده بود که در صورتی که مولفه‌ای از نظر آنها کلیدی و مهم بوده که تا بحال توجه چندانی بدان نشده یا در متون و مقالات پیشین بدان اشاره نشده است، ولی از نظر ایشان مهم بوده است را بیان کنند که با تحلیل محتوا از بین جواب‌های بررسی شده مولفه "سیاست‌های دولت در قبال خصوصی‌سازی" در این بخش به پرسشنامه مرحله اول دلفی اضافه شد. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به قوانین و دستورالعمل‌های ابلاغی با میانگین ۳/۶۵ و انحراف از معیار ۰/۷۹ بوده و کمترین اهمیت مربوط به خدمات عام المنفعه با میانگین ۱/۹۰ و انحراف از معیار ۰/۵۹ بوده است. مولفه احساس در شغل، میانگین کمتر از ۲ داشته و در این مرحله این مولفه از مولفه‌های عارضه‌های دولتی (سیاستی) حذف می‌گردد. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به قوانین و

دستورالعمل‌های ابلاغی با میانگین ۳/۷۵ و انحراف از معیار ۰/۶۴ بوده و کمترین اهمیت مربوط به قلمرو تصمیمات سازمان و دولت با میانگین ۳/۳۳ و انحراف از معیار ۰/۸۳ بوده است. در دور چهارم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به قوانین و دستورالعمل‌های ابلاغی با میانگین ۳/۸۰ و انحراف از معیار ۱/۰۳ بوده و کمترین اهمیت مربوط به قلمرو تصمیمات سازمان و دولت با میانگین ۳/۳۹ و انحراف از معیار ۰/۷۳ بوده است. ضریب همبستگی کندال برای پاسخ‌های دور چهارم ۰/۸۲۰ است که نسبت به دور سوم که برابر با ۰/۷۶۳ بوده تنها ۵/۷ درصد افزایش داشته است که این ضریب با میزان اتفاق نظر بین اعضای کار گروه در میان دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. لذا در نهایت عارضه‌های دولتی (سیاستی)، بعد از انجام چهار راند تکنیک کیفی دلفی، دارای سه مولفه بشرح: ۱. قوانین و دستورالعمل‌های ابلاغی، ۲. قلمرو تصمیمات سازمان و دولت و ۳. سیاست‌های دولت در قبال خصوصی‌سازی می‌باشد.

«عارضه‌های فرهنگی - اجتماعی»: ابتدا مولفه‌های پیشنهادی «عارضه‌های فرهنگی - اجتماعی»: براساس پژوهش‌های قبلی بدست آمده، بشرح ۱. منزلت و حمایت اجتماعی، ۲. پاداش اجتماعی و ۳. فرصت‌های شغلی و نرخ بیکاری تعیین گردید. در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به فرصت‌های شغلی و نرخ بیکاری با میانگین ۳/۵۲ و انحراف از معیار ۰/۹۰ بوده و کمترین اهمیت مربوط به پاداش اجتماعی با میانگین ۲/۲۲ و انحراف از معیار ۰/۵۹ بوده است. در بخش دوم پرسشنامه‌ی دور اول روش دلفی از خبرگان خواسته شده بود که در صورتی که مولفه‌ای از نظر آنها کلیدی و مهم بوده که تا بحال توجه چندانی بدان نشده یا در متون و مقالات پیشین بدان اشاره نشده است، ولی از نظر ایشان مهم بوده است را بیان کنند که با تحلیل محتوا از بین جواب‌های بررسی شده مولفه-های "عدم اطمینان و ترس از تغییر در آینده" و "توجه به ارزش‌های موجود" در این بخش به پرسشنامه مرحله اول دلفی اضافه شد. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به عدم اطمینان و ترس از تغییر در آینده با میانگین ۳/۶۷ و انحراف از معیار ۱/۰۴ بوده و کمترین اهمیت مربوط به پاداش اجتماعی با میانگین ۲/۱۲ و انحراف از معیار ۰/۶۴ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به مولفه‌های عدم اطمینان و ترس از تغییر در آینده و فرصت‌های شغلی و نرخ بیکاری با میانگین ۳/۶۰ و انحراف از معیار ۰/۹۲ و ۰/۸ و ۰/۸ بوده و کمترین اهمیت مربوط به پاداش اجتماعی با میانگین ۱/۸۱ و انحراف از معیار ۰/۶۲ بوده است. مولفه پاداش اجتماعی، میانگین کمتر از ۲ داشته و در این مرحله این مولفه از مولفه‌های عارضه‌های فرهنگی - اجتماعی حذف می‌گردد. در دور چهارم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به مولفه عدم اطمینان و ترس از تغییر در آینده با میانگین ۳/۵۵ و انحراف از معیار ۰/۹۱ بوده و کمترین اهمیت مربوط به توجه به ارزش‌های موجود با میانگین ۳/۴۲ و انحراف از معیار ۰/۶۶ بوده است. ضریب همبستگی کندال برای پاسخ‌های دور چهارم ۰/۸۵۵ است که نسبت به دور سوم که برابر با ۰/۷۳۰ بوده تنها ۱۲/۵ درصد افزایش داشته است که این ضریب با میزان اتفاق نظر بین اعضای کار گروه در میان دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. لذا در نهایت عارضه‌های

به راند چهارم دلفی برای مولفه های تبیین کننده عارضه های سازمانی (داخلی)، عارضه های محیطی (بیرونی) و عارضه های شغلی، از دیدگاه خبرگان، آمده است.

فرهنگی - اجتماعی، بعد از انجام چهار راند تکنیک کیفی دلفی، دارای چهار مولفه بشرح: ۱. منزلت و حمایت اجتماعی، ۲. فرصت های شغلی و نرخ بیکاری، ۳. عدم اطمینان و ترس از تغییر در آینده و ۴. توجه به ارزش های موجود می باشد. در جدول (۱) نتایج مربوط

جدول ۱: توصیف آماری نظر پاسخ دهندگان درباره عارضه های سازمانی (داخلی)، عارضه های محیطی (بیرونی) و عارضه های شغلی -

دور چهارم دلفی						
مؤلفه ها	تعداد پاسخ ها	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف از معیار	ترتیب اهمیت
عارضه های سازمانی (داخلی)						
عدالت سازمانی	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۵۰	۰,۸۰	۳
حمایت سازمانی	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۳۳	۰,۷۹	۵
جبران خدمات	۲۰	۱,۰۰	۵,۰۰	۳,۶۶	۰,۹۸	۱
ساختار سازمانی	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۳۳	۰,۸۹	۵
فرصت مشارکت	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۲۵	۰,۹۰	۷
ارتباطات سازمانی	۲۰	۱,۰۰	۵,۰۰	۳,۴۵	۰,۶۴	۴
مدیریت و سرپرستی مبتنی بر شایستگی	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۶۶	۰,۷۵	۱
برنامه های آموزشی	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۲۰	۰,۷۳	۸
عارضه های محیطی (بیرونی)						
بازار کار	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۴۴	۰,۸۳	۳
آثار شغلی	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۲۰	۰,۸۶	۴
اعتبار و ارزش سازمان	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۷۵	۰,۹۰	۱
قوانین و مقررات حمایتی	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۷۵	۰,۶۵	۱
عارضه های شغلی						
استرس شغلی	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۶۰	۰,۸۵	۳
امنیت شغلی	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۷۱	۰,۷۴	۱
ویژگی های شغلی	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۱۵	۰,۹۲	۶
تناسب شغلی	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۴۸	۰,۷۷	۴
فرصت رشد حرفه ای	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۶۵	۰,۷۱	۲
استقلال و آزادی کاری	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۳۳	۰,۶۷	۵

در جدول (۲) نتایج مربوط به راند چهارم دلفی برای مولفه های تبیین کننده عارضه های فردی (شخصی)، عارضه های دولتی (سیاستی) و عارضه های فرهنگی - اجتماعی، از دیدگاه خبرگان، آمده است.

جدول ۲: توصیف آماری نظر پاسخ دهندگان درباره عارضه های فردی (شخصی)، عارضه های دولتی (سیاستی) و عارضه های فرهنگی -

اجتماعی - دور چهارم دلفی						
مؤلفه ها	تعداد پاسخ ها	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف از معیار	ترتیب اهمیت
عارضه های فردی (شخصی)						
چشم انداز شخصی	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۲۵	۰,۷۶	۴
رضایت شغلی	۲۰	۱,۰۰	۵,۰۰	۳,۷۰	۰,۶۱	۱
تعهد سازمانی	۲۰	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۵۵	۰,۶۶	۲

۵	۰,۷۹	۳,۱۳	۵,۰۰	۲,۰۰	۲۰	تعادل کار-خانواده
۳	۰,۸۱	۳,۴۰	۵,۰۰	۱,۰۰	۲۰	توسعه مهارت‌ها
عارضه‌های دولتی (سیاستی)						
۱	۱,۰۳	۳,۸۰	۵,۰۰	۲,۰۰	۲۰	قوانین و دستورالعمل‌های ابلاغی
۳	۰,۷۳	۳,۳۹	۵,۰۰	۱,۰۰	۲۰	قلمرو تصمیمات سازمان و دولت
۲	۰,۸۲	۳,۶۶	۵,۰۰	۲,۰۰	۲۰	سیاست‌های دولت در قبال خصوصی سازی
عارضه‌های فرهنگی - اجتماعی						
۲	۰,۷۵	۳,۵۰	۵,۰۰	۲,۰۰	۲۰	منزلت و حمایت اجتماعی
۲	۰,۸۳	۳,۵۰	۵,۰۰	۱,۰۰	۲۰	فرصت‌های شغلی و نرخ بیکاری
۱	۰,۹۱	۳,۵۵	۵,۰۰	۲,۰۰	۲۰	عدم اطمینان و ترس از تغییر در آینده
۴	۰,۶۶	۳,۴۲	۵,۰۰	۱,۰۰	۲۰	توجه به ارزش‌های موجود

بنابراین، علاوه بر کفایت نمونه برداری، اجرای تحلیل عاملی بر پایه ماتریس همبستگی مورد مطالعه نیز قابل توجیه خواهد بود. طبق نتایج عوامل استخراج شده و درصد واریانس تبیین شده توسط مولفه-های عارضه‌های سازمانی (داخلی) ارزش‌های ویژه ۸ عامل مورد تحقیق؛ بزرگتر از ۳ که مجموعاً تقریباً ۶۱ درصد از تغییرات کل را بعهده دارند، در میان آن‌ها ارزش ویژه عامل اول برابر با ۲۴/۹۹، ارزش ویژه عامل دوم برابر با ۷/۸۱، عامل سوم برابر با ۶/۳۷، عامل چهارم ۵/۲۰، عامل پنجم ۴/۴۹، عامل ششم ۴/۴۶، عامل هفتم ۴/۲۴ و عامل هشتم ۳/۶۲ بوده است.

برای عارضه‌های محیطی (بیرونی) ارزش‌های ویژه ۴ عامل مورد تحقیق؛ بزرگتر از ۱۰ که مجموعاً تقریباً ۶۱ درصد از تغییرات کل را بعهده دارند، در میان آن‌ها ارزش ویژه عامل اول برابر با ۲۸/۲۲، ارزش ویژه عامل دوم برابر با ۱۱/۷۹، عامل سوم برابر با ۱۰/۹۴، عامل چهارم ۱۰/۰۵ بوده است.

برای عارضه‌های شغلی ارزش‌های ویژه ۶ عامل مورد تحقیق؛ بزرگتر از ۴ که مجموعاً تقریباً ۶۱ درصد از تغییرات کل را بعهده دارند، در میان آن‌ها ارزش ویژه عامل اول برابر با ۳۶/۲۲، ارزش ویژه عامل دوم برابر با ۱۱/۲۴، عامل سوم برابر با ۹، عامل چهارم ۶/۷۲، عامل پنجم ۵/۹۶ و عامل ششم ۴/۹۷ بوده است.

برای عارضه‌های فردی (شخصی) ارزش‌های ویژه ۵ عامل مورد تحقیق؛ بزرگتر از ۵ که مجموعاً تقریباً ۶۲ درصد از تغییرات کل را بعهده دارند، در میان آن‌ها ارزش ویژه عامل اول برابر با ۳۱/۹۳، ارزش ویژه عامل دوم برابر با ۱۱/۴۰، عامل سوم برابر با ۷/۰۸، عامل چهارم ۶/۳۷، عامل پنجم ۵/۸۷ بوده است.

برای عارضه‌های دولتی (سیاستی) ارزش‌های ویژه ۳ عامل مورد تحقیق؛ بزرگتر از ۱۳ که مجموعاً تقریباً ۶۱ درصد از تغییرات کل را بعهده دارند، در میان آن‌ها ارزش ویژه عامل اول برابر با ۳۲/۰۴، ارزش ویژه عامل دوم برابر با ۱۵/۲۸، عامل سوم برابر با ۱۳/۸۳ بوده است.

ب- یافته‌های بخش کمی  
آمار توصیفی: در بررسی توصیفی آزمودنی‌های تحقیق، ۲۴۷ نفر مرد (۹۳/۹۳ درصد) و ۱۶ نفر زن (۶/۰۸ درصد) و ۳۷ نفر مجرد (۱۴/۰۷ درصد) و ۲۲۶ نفر متاهل (۸۵/۹۳ درصد) بوده‌اند. در رده-های سنی آزمودنی‌ها، ۲۶ نفر ۳۰ سال و کمتر (۹/۸۹ درصد)، ۶۷ نفر بین ۳۱ تا ۴۰ سال (۲۵/۴۸ درصد)، ۱۰۷ نفر ۴۱ تا ۵۰ سال (۴۰/۶۸ درصد) و ۶۳ نفر (۲۳/۹۵ درصد) بیشتر از ۵۰ سال بوده‌اند. در میزان تحصیلات، ۶۷ نفر کاردانی و کمتر (۴۸/۲۵ درصد)، ۱۳۵ نفر کارشناسی (۵۱/۳۳ درصد) و ۶۱ نفر (۲۳/۱۹ درصد) کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. در سابقه خدمت هم، ۲۱ نفر ۵ سال و کمتر (۷/۹۸ درصد)، ۴۸ نفر بین ۶ تا ۱۰ سال (۱۸/۲۵ درصد)، ۶۳ نفر بین ۱۱ تا ۱۵ سال (۲۳/۹۵ درصد)، ۷۵ نفر (۲۸/۵۴ درصد) ۱۶ تا ۲۰ سال و ۵۶ نفر (۲۱/۲۹ درصد) بیشتر از ۲۰ سال سابقه داشته‌اند.

آمار استنباطی: داده‌ها با روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی با نرم افزارهای SPSS و AMOS تحلیل گردید.

سوال اول: ابعاد و مولفه‌های الگوی عارضه‌های سیستم حفظ، نگهداشت و آموزش منابع انسانی، کدام‌اند؟  
برای تشخیص این مسئله که تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه-ها و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ از شاخص آزمون تناسب کایزر - مایر ۱ و آزمون بارتلت ۲ استفاده گردید. آزمون تناسب کایزر - مایر شاخصی از کفایت نمونه‌گیری است که کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می-کند. مقدار KMO (کفایت نمونه برداری) برای عارضه‌های ششگانه ۱. عارضه‌های سازمانی (داخلی)، ۲. عارضه‌های محیطی (بیرونی)، ۳. عارضه‌های شغلی، ۴. عارضه‌های فردی (شخصی)، ۵. عارضه‌های دولتی (سیاستی) و ۶. عارضه‌های فرهنگی - اجتماعی، برترتیب برابر ۰/۸۲۳، ۰/۷۶۸، ۰/۸۰۳، ۰/۸۴۴، ۰/۷۷۶ و ۰/۸۱۴ و سطح معناداری آزمون کروییت بارتلت برابر ۰/۰۰۰۹ بدست آمد.

## 2Bartlets Test of sphericity

## 1.KMO( Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling Adequacy)

عامل چهارم ۸/۵۵ بوده است. برای بررسی مدل پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شده که نتایج در جدول (۳) آمده است.

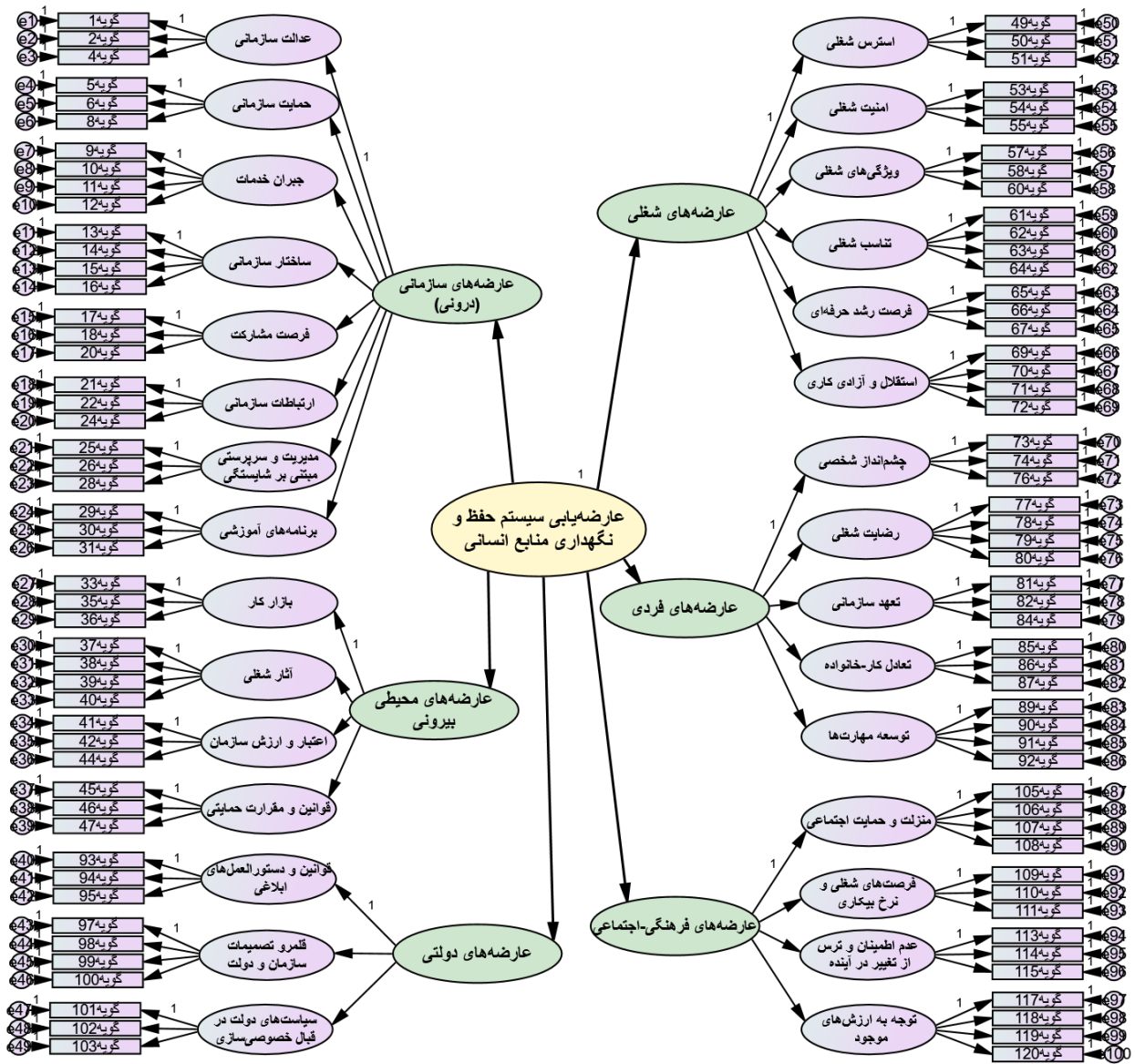
برای عارضه های فرهنگی - اجتماعی ارزش های ویژه ۴ عامل مورد تحقیق؛ بزرگتر از ۸ که مجموعاً تقریباً ۶۴ درصد از تغییرات کل را بعهده دارند، در میان آن ها ارزش ویژه عامل اول برابر با ۳۱/۰۷، ارزش ویژه عامل دوم برابر با ۱۳/۷۵، عامل سوم برابر با ۱۰/۳۰ و

جدول ۳: ضریب مسیرهای اصلی و ضریب معنی داری الگوی عارضه های سیستم حفظ، نگهداشت و آموزش منابع انسانی

مسیر میان متغیرها	ضرایب مسیر	آماره t	p-value	نتیجه
عدالت سازمانی	۰/۵۹	۶/۹۳۳	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
حمایت سازمانی	۰/۵۷	۸/۴۵۷	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
جبران خدمات	۰/۵۷	۷/۶۴۸	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
ساختار سازمانی	۰/۷۰	۸/۵۸۱	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
فرصت مشارکت	۰/۷۰	۹/۱۲۷	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
ارتباطات سازمانی	۰/۶۱	۷/۸۲۶	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
مدیریت و سرپرستی مبتنی بر شایستگی	۰/۶۳	۷/۶۰۳	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
برنامه های آموزشی	۰/۷۱	۸/۸۲۴	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
بازار کار	۰/۶۲	۷/۹۵۹	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
آثار شغلی	۰/۶۱	۶/۷۷۲	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
اعتبار و ارزش سازمان	۰/۶۰	۷/۸۲۳	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
قوانین و مقررات حمایتی	۰/۴۵	۵/۸۶۸	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
استرس شغلی	۰/۶۲	۷/۲۰۹	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
امنیت شغلی	۰/۷۹	۹/۹۱۰	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
ویژگی های شغلی	۰/۶۴	۹/۰۶۶	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
تناسب شغلی	۰/۵۲	۶/۴۸۴	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
فرصت رشد حرفه ای	۰/۴۲	۴/۷۷۱	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
استقلال و آزادی کاری	۰/۲۸	۳/۵۸۳	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
چشم انداز شخصی	۰/۶۳	۸/۰۳۸	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
رضایت شغلی	۰/۶۴	۸/۴۵۱	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
تعهد سازمانی	۰/۷۶	۹/۵۳۲	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
تعادل کار-خانواده	۰/۶۷	۸/۵۱۹	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
توسعه مهارت ها	۰/۷۳	۹/۰۸۱	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
قوانین و دستورالعمل های ابلاغی	۰/۴۱	۴/۶۶۴	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
قلمرو تصمیمات سازمان و دولت	۰/۶۴	۵/۲۳۳	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
سیاست های دولت در قبال خصوصی سازی	۰/۵۹	۵/۵۵۰	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
منزلت و حمایت اجتماعی	۰/۴۹	۶/۱۴۴	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
فرصت های شغلی و نرخ بیکاری	۰/۶۰	۷/۱۶۲	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
عدم اطمینان و ترس از تغییر در آینده	۰/۵۹	۶/۶۷۴	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
توجه به ارزش های موجود	۰/۷۴	۷/۷۹۹	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.

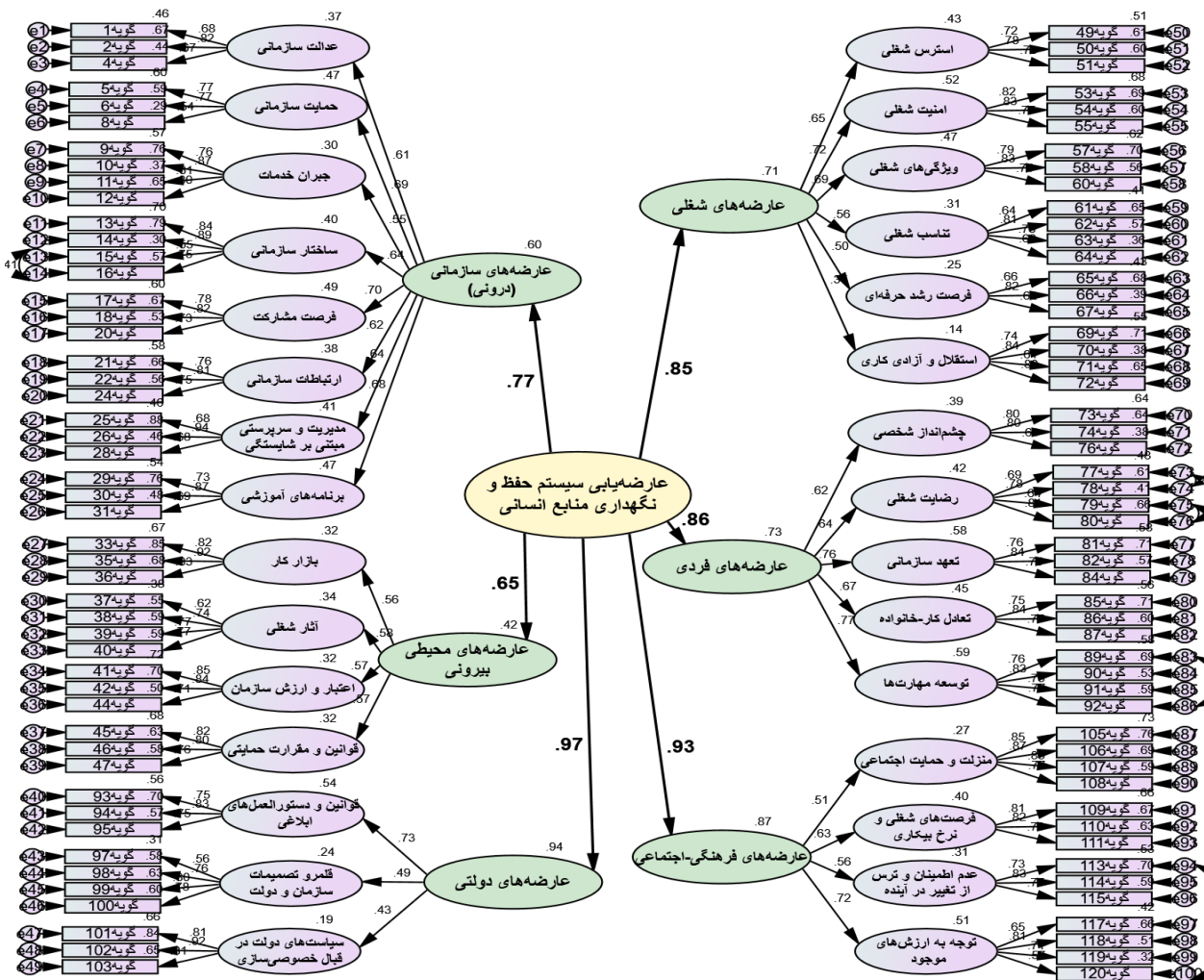
سوال دوم: الگوی عارضه های سیستم حفظ، نگهداشت و آموزش منابع انسانی در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران، چگونه است؟  
شکل های (۱) و (۲)، مدل پژوهش در حالت کلی و ضرایب استاندارد را نشان می دهد.

از دیگانه نمونه ها، عارضه های ششگانه و سی مولفه مدل اکتشافی به عنوان سازه های مدل در تبیین الگوی عارضه های سیستم حفظ، نگهداشت و آموزش منابع انسانی در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران هستند.



$Chi\_square = \chi^2_{CMIN}; DF = df; P-VALUE = p; GFI = gfi; CFI = cfi; RMSEA = rmsea$

شکل ۱: مدل نهایی در حالت کلی در محیط نرم‌افزار



Chi\_square=7296.489; DF=4798; P-VALUE=.000; GFI=.663;CFI=.826;RMSEA=.045

شکل ۲: مدل نهایی در حالت ضرایب استاندارد

که در این مرحله مولفه‌های مربوط به هر یک از عوامل تاثیر گذار را بعد از محاسبه بصورت شاخص مشاهده شده در مدل قرار می-دهند کاملتر و توانمندتر بوده ضمناً تمامی خطاهای غیر قابل اجتناب نیز در مدل لحاظ شده که ارزش آماری و تحلیلی بیشتر نسبت به مدل‌های با مولفه‌های مشاهده شده دارد.

پس از بررسی و مشخص نمودن هر یک از ابعاد و مولفه‌های الگوی عارضه‌های سیستم حفظ، نگهداشت و آموزش منابع انسانی به ارائه مدل اصلی پژوهش پرداخته شده، نکته مهم دیگر ارائه مدل در این پژوهش می‌باشد که تا مرتبه سوم متغیر پنهان روابط عمومی با تاکید بر نقش رسانه را نشان داده که این نسبت به مدل‌های دیگر

جدول ۴: الگوی عارضه‌های سیستم حفظ، نگهداشت و آموزش منابع انسانی

اولویت	نتایج	P-Value	مقادیر t	ضرایب استاندارد	مسیرها
۵	معنی دار است.	۰/۰۰۱	۶/۶۲۵	۰/۷۷	عارضه‌های سازمانی (داخلی)
۶	معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۵/۸۵۰	۰/۶۵	عارضه‌های محیطی (بیرونی)
۴	معنی دار است.	۰/۰۱۶	۷/۵۰۵	۰/۸۵	عارضه‌های شغلی
۳	معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۷/۷۱۶	۰/۸۶	عارضه‌های فردی (شخصی)
۱	معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۹/۳۵۲	۰/۹۷	عارضه‌های دولتی (سیاستی)
۲	معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۷/۱۶۸	۰/۹۳	عارضه‌های فرهنگی - اجتماعی

اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به مولفه فرصت مشارکت با میانگین رتبه ۳/۶۲ بوده است.

در عارضه‌های محیطی (بیرونی) بیشترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به مولفه آثار شغلی با میانگین رتبه ۲/۸۴ و کمترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به مولفه قوانین و مقررات حمایتی با میانگین رتبه ۱/۹۰ بوده است.

در عارضه‌های شغلی بیشترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به مولفه استرس شغلی با میانگین رتبه ۴/۱۲ و کمترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به مولفه ویژگی‌های شغلی با میانگین رتبه ۲/۸۸ بوده است.

در عارضه‌های فردی (شخصی) بیشترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به مولفه تعهد سازمانی با میانگین رتبه ۳/۴۵ و کمترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به مولفه تعادل کار-خانواده با میانگین رتبه ۲/۲۹ بوده است.

در عارضه‌های دولتی (سیاستی) بیشترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به مولفه قوانین و دستورالعمل‌های ابلاغی با میانگین رتبه ۲/۳۰ و کمترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به مولفه‌های قلمرو تصمیمات سازمان و دولت و سیاست‌های دولت در قبال خصوصی‌سازی با میانگین رتبه ۱/۸۵ بوده است.

در عارضه‌های فرهنگی - اجتماعی بیشترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به مولفه فرصت‌های شغلی و نرخ بیکاری با میانگین رتبه ۳/۱۳ و کمترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به عدم اطمینان و ترس از تغییر در آینده با میانگین رتبه ۱/۹۷ بوده است.

سوال چهارم: میزان همبستگی بین ابعاد الگوی عارضه‌های سیستم حفظ، نگهداشت و آموزش منابع انسانی، چگونه است؟ جدول (۵) نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین عارضه‌های ششگانه الگوی عارضه‌های سیستم حفظ، نگهداشت و آموزش منابع انسانی را نشان می‌دهد:

جدول ۵: ضرایب همبستگی بین عارضه‌های ششگانه الگوی عارضه‌های سیستم حفظ، نگهداشت و آموزش منابع انسانی

عارضه‌های ششگانه الگوی عارضه‌های سیستم حفظ، نگهداشت و آموزش منابع انسانی	عارضه‌های سازمانی (داخلی)	عارضه‌های محیطی (بیرونی)	عارضه‌های شغلی (بیرونی)	عارضه‌های فردی (شخصی)	عارضه‌های دولتی (سیاستی)	عارضه‌های اجتماعی
عارضه‌های سازمانی (داخلی)	۱					
عارضه‌های محیطی (بیرونی)	۰/۳۸۸**	۱				
عارضه‌های شغلی	۰/۶۷۵**	۰/۴۷۶**	۱			
عارضه‌های فردی (شخصی)	۰/۴۶۲**	۰/۳۰۵**	۰/۵۹۴**	۱		
عارضه‌های دولتی (سیاستی)	۰/۳۹۶**	۰/۳۶۳**	۰/۴۰۹**	۰/۵۲۵**	۱	
عارضه‌های فرهنگی - اجتماعی	۰/۴۴۹**	۰/۳۲۵**	۰/۴۸۹**	۰/۵۸۹**	۰/۶۱۷**	۱

\*معنی‌دار در سطح ۰/۰۵ و \*\* معنی‌دار در سطح ۰/۰۱

بطور کلی در هر پژوهش آماری که پژوهشگر براساس مدل‌های خطی یا غیر خطی (اعم از رگرسیون، تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول، دوم و سوم، تحلیل مسیر و سایر مدل‌های پویا یا ایستا) تصمیم‌گیری کرده به ناچار باید به بررسی کفایت مدل پردازد که به آن بررسی نیکویی برازش (Goodness of fit) می‌گویند، در مدل‌های تحلیل عاملی تاییدی و تحلیل مسیر برای بررسی این موضوع شاخص‌های فراوانی در مقالات و مراجع معتبر آماری ذکر شده که تقریباً همگی براساس باقیمانده‌های مدل اندازه‌گیری می‌شوند. مقدار آماره‌ی کای-دو در مدل ۷۲۹۶/۴۸۹، درجه آزادی مدل نیز برابر با ۴۷۹۸ است که حاصل نسبت آنها برابر با ۱/۵۲۱ است که مقدار قابل قبولی است. از طرفی دیگر شاخص‌های برازندگی الگو اصلی مانند CFI و IFI همگی در حد قابل قبول و مناسب قرار دارند و شاخص SRMR نیز ۰/۰۸۵ است.

سوال سوم: میزان اهمیت هر یک از الگوی عارضه‌های سیستم حفظ، نگهداشت و آموزش منابع انسانی، چگونه است؟ پس از برازش الگوی عارضه‌های سیستم حفظ، نگهداشت و آموزش منابع انسانی با استفاده از تحلیل عاملی مرتبه سوم، اولویت‌بندی عملکردی ابعاد و مولفه‌های مدل پژوهش با استفاده از میانگین رتبه‌های بدست آمده در آزمون فریدمن انجام گرفت.

از بین عارضه‌های ششگانه الگوی عارضه‌های سیستم حفظ، نگهداشت و آموزش منابع انسانی، بیشترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به عارضه‌های فردی (شخصی) با میانگین رتبه ۳/۹۸، دومین اولویت مربوط به عارضه‌های فرهنگی - اجتماعی با میانگین رتبه ۳/۷۸، سومین اولویت مربوط به عارضه‌های شغلی با میانگین رتبه ۳/۵۸، چهارمین اولویت مربوط به عارضه‌های محیطی (بیرونی) و عارضه‌های دولتی (سیاستی) با میانگین رتبه ۳/۲۹ و آخرین اولویت مربوط به عارضه‌های سازمانی (داخلی) با میانگین رتبه ۳/۰۸ بوده است.

در عارضه‌های سازمانی (داخلی) بیشترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به مولفه ارتباطات سازمانی با میانگین رتبه ۵/۶۸ و کمترین

ج- یافته‌های بخش اولویت‌بندی در بخش اولویت‌بندی با نرم افزار EXPERT CHOICE، بر اساس پرسشنامه ماتریسی و پاسخ ۳۵ نفر از خبرگان انتخاب شده ابعاد عرضه‌های سیستم حفظ و نگهداشت منابع انسانی، رتبه‌بندی گردید.

بیشترین ضریب همبستگی مربوط به عرضه‌های شغلی با عرضه‌های سازمانی (داخلی) با ضریب همبستگی ۰/۶۷۵ بوده که در سطح ۰/۰۱ نیز معنی‌دار است و کمترین ضریب همبستگی مربوط به عرضه‌های فردی (شخصی) با عرضه‌های محیطی (بیرونی) با ضریب همبستگی ۰/۳۰۵ بوده که در سطح ۰/۰۱ نیز معنی‌دار است.

جدول ۶: ابعاد عرضه‌های سیستم حفظ و نگهداشت منابع انسانی

اولویت	وزن های نهایی	ابعاد اصلی
چهارم	۰/۱۲۲	عرضه‌های سازمانی (داخلی)
پنجم	۰/۰۸۴	عرضه‌های محیطی (بیرونی)
اول	۰/۳۷۷	عرضه‌های شغلی
دوم	۰/۲۲۸	عرضه‌های فردی (شخصی)
سوم	۰/۱۳۹	عرضه‌های دولتی (سیاستی)
ششم	۰/۰۵	عرضه‌های فرهنگی - اجتماعی

در اتمام مرحله اول، به رتبه‌بندی مولفه‌های هر عرضه پرداخته شد.

اولویت‌بندی مولفه‌های هر عرضه، بطور مجزا: رتبه‌بندی آن بر اساس میانگین پاسخ‌های خبرگان در جدول زیر، بطور مجزا بشرح زیر محاسبه شده است:

طبق جدول (۶)، از دیدگاه خبرگان، عرضه‌های شغلی با بردار وزن نهایی «۰/۳۷۷» و عرضه‌های فرهنگی - اجتماعی با بردار وزن نهایی «۰/۰۵۰» به ترتیب اولویت عرضه‌های ششگانه سیستم حفظ و نگهداری منابع انسانی بوده‌اند. با توجه به این که نرخ ناسازگاری مدل کل برابر ۰/۰۴ می‌باشد، این معیارها دارای سازگاری بوده و قابل اتکا می‌باشد.

جدول ۷: اولویت‌بندی مولفه‌های هر عرضه

اولویت	وزن	مولفه‌های عرضه‌های محیطی (بیرونی)	گویه	اولویت	وزن	مولفه‌های عرضه‌های سازمانی (داخلی)	گویه
اول	۰/۳۷	بازار کار	EXT1	سوم	۰/۱۵۳	عدالت سازمانی	INT1
سوم	۰/۱۴۶	آثار شغلی	EXT2	دوم	۰/۲۳۷	حمایت سازمانی	INT2
دوم	۰/۳۵۷	اعتبار و ارزش سازمان	EXT3	اول	۰/۲۷۵	جبران خدمات	INT3
چهارم	۰/۱۲۷	قوانین و مقررات حمایتی	EXT4	چهارم	۰/۰۸۹	ساختار سازمانی	INT4
اولویت	وزن	مولفه‌های عرضه‌های شغلی	گویه	ششم	۰/۰۷۲	فرصت مشارکت	INT5
سوم	۰/۱۷۸	استرس شغلی	OCCUP1	هفتم	۰/۰۵۵	ارتباطات سازمانی	INT6
چهارم	۰/۱۳۳	امنیت شغلی	OCCUP2	پنجم	۰/۰۷۹	مدیریت و سرپرستی مبتنی بر شایستگی	INT7
ششم	۰/۰۶۷	ویژگی‌های شغلی	OCCUP3	هشتم	۰/۰۴	برنامه‌های آموزشی	INT8

گویه	عارضه‌های دولتی (سیاستی)	وزن	اولویت	OCCUP4	تناسب شغلی	۰/۰۹۵	پنجم
POLITIC1	قوانین و دستورالعمل‌های ابلاغی	۰/۶۳۵	اول	OCCUP5	فرصت رشد حرفه‌ای	۰/۱۹۵	دوم
POLITIC2	قلمرو تصمیمات سازمان و دولت	۰/۲۲	دوم	OCCUP6	استقلال و آزادی کاری	۰/۳۳۲	اول
POLITIC3	سیاست‌های دولت در قبال خصوصی‌سازی	۰/۱۴۵	سوم	گویه	موقفه‌های عارضه‌های فردی (شخصی)	وزن	اولویت
گویه	عارضه‌های فرهنگی - اجتماعی	وزن	اولویت	INDIV1	چشم‌انداز شخصی	۰/۲۹۳	اول
CS1	منزلت و حمایت اجتماعی	۰/۳۹	اول	INDIV2	رضایت شغلی	۰/۱۵۹	چهارم
CS2	فرصت‌های شغلی و نرخ بیکاری	۰/۳۰۸	دوم	INDIV3	تعهد سازمانی	۰/۰۹۵	پنجم
CS3	عدم اطمینان و ترس از تغییر در آینده	۰/۱۲۸	چهارم	INDIV4	تعادل کار-خانواده	۰/۱۹۵	سوم
CS4	توجه به ارزش‌های موجود	۰/۱۷۴	سوم	INDIV5	توسعه مهارت‌ها	۰/۲۵۸	دوم

طبق جدول (۷) از دیدگاه خبرگان، موقفه‌های جبران خدمات با بردار وزن نهایی «۰/۲۷۵» و برنامه‌های آموزشی با بردار وزن نهایی «۰/۰۴۰»، به ترتیب تاثیرگذارترین و مهمترین موقفه‌ها در میان شاخص‌های عارضه‌های سازمانی (داخلی) بوده‌اند. نرخ ناسازگاری ماتریس مقایسات زوجی این معیارها برابر با ۰/۰۵ بود. موقفه‌های بازار کار با بردار وزن نهایی «۰/۳۷۰» و قوانین و مقررات حمایتی با بردار وزن نهایی «۰/۱۲۷»، به ترتیب تاثیرگذارترین و مهمترین موقفه‌ها در میان شاخص‌های عارضه‌های محیطی (بیرونی) بوده‌اند. نرخ ناسازگاری ماتریس مقایسات زوجی این معیارها برابر با ۰/۰۴ بود. موقفه‌های استقلال و آزادی کاری با بردار وزن نهایی «۰/۳۳۲» و ویژگی‌های شغلی با بردار وزن نهایی «۰/۰۶۷»، به ترتیب تاثیرگذارترین و مهمترین موقفه‌ها در میان شاخص‌های عارضه‌های شغلی بوده‌اند. نرخ ناسازگاری ماتریس مقایسات زوجی این معیارها برابر با ۰/۰۳ بود. موقفه‌های چشم‌انداز شخصی با بردار وزن نهایی «۰/۲۹۳» و تعهد سازمانی با بردار وزن نهایی «۰/۰۹۵»، به ترتیب تاثیرگذارترین و مهمترین موقفه‌ها در میان شاخص‌های عارضه‌های

فردی (شخصی) بوده‌اند. نرخ ناسازگاری ماتریس مقایسات زوجی این معیارها برابر با ۰/۰۴ بود. موقفه‌های قوانین و دستورالعمل‌های ابلاغی با بردار وزن نهایی «۰/۶۳۵» و سیاست‌های دولت در قبال خصوصی‌سازی با بردار وزن نهایی «۰/۱۴۵»، به ترتیب تاثیرگذارترین و مهمترین موقفه‌ها در میان شاخص‌های عارضه‌های دولتی (سیاستی) بوده‌اند. نرخ ناسازگاری ماتریس مقایسات زوجی این معیارها برابر با ۰/۰۶۱ بود. موقفه‌های منزلت و حمایت اجتماعی با بردار وزن نهایی «۰/۳۹۰» و عدم اطمینان و ترس از تغییر در آینده با بردار وزن نهایی «۰/۱۲۸»، به ترتیب تاثیرگذارترین و مهمترین موقفه‌ها در میان شاخص‌های فرهنگی - اجتماعی بوده‌اند. نرخ ناسازگاری ماتریس مقایسات زوجی این معیارها برابر با ۰/۰۲ بود. در نهایت با توجه به نتایج حاصله، الگوی عارضه‌های سیستم حفظ، نگهداشت و آموزش منابع انسانی در شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران، بشرح ذیل ارائه گردید:



شکل ۳: الگوی عارضه‌های سیستم حفظ، نگهداشت و آموزش منابع انسانی

اجتماعی(۰/۹۳ و ۷/۱۶۸)، تبیین‌کننده الگوی نهایی پژوهش بوده‌اند. نتایج بخش اولویت‌بندی هم، حاکی از اهمیت بیشتر عارضه‌های شغلی و مولفه «استقلال و آزادی کاری» داشته است. باتوجه به ابعاد شناسایی‌شده در مدل، نتایج تحقیق حاضر تائیدکننده نتایج حاصل از

#### نتیجه‌گیری

این تحقیق در پی شناسایی، کمی‌سازی و الویت‌بندی عارضه‌های سیستم حفظ و نگهداشت منابع انسانی در شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران بوده‌است. عارضه‌های سازمانی (داخلی)(ضریب استاندارد ۰/۷۷ و مقادیر تی ۶/۶۲۵)، عارضه‌های محیطی (بیرونی)(۰/۶۵ و ۵/۸۵)، عارضه‌های شغلی(۰/۸۵ و ۷/۵۰۵)، عارضه‌های فردی (شخصی)(۰/۸۶ و ۷/۷۱۶)، عارضه‌های دولتی (سیاستی) (۰/۹۷ و ۹/۳۵۲) و عارضه‌های فرهنگی -

در آینده (۰/۵۹ و ۶/۶۷۴) و توجه به ارزش‌های موجود (۰/۷۴ و ۷/۷۹۹)، تبیین‌کننده بعد عارضه‌های فرهنگی - اجتماعی بوده‌اند. باتوجه به مولفه‌های شناسایی‌شده برای عارضه‌های فرهنگی - اجتماعی، نتایج تحقیق حاضر تأییدکننده نتایج حاصل از تحقیقات تارانجیو و کارنلی، توکلی نژاد و همکاران، میرکمالی، حاج خزیمه و ابراهیمی، رنجبر و شفیع زاده و پوراشرف و طولابی، بوده و با آنها در یک راستا قرار دارد. بر اساس داده‌های بدست آمده و با استناد به نتایج حاصل از سوال‌های پژوهش، پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

تصمیم‌های شغلی، توسط مدیر و به دور از تعصب و بی طرفانه، اتخاذ شود، تا همه احساس کنند که در برابر قانون یکسان هستند. تصمیمات شغلی مرتبط به امور کارکنان، همه را در بر گرفته و فقط مختص طبقه خاصی از کارکنان نباشد. سازمان از مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان مستعد خود، حمایت مادی و معنوی نماید. قوانین و مقررات حمایتی مدونی در سازمان برای حمایت از حقوق پرسنل وجود داشته باشد. برگزاری دوره‌های تجربی و عملیاتی برای بعضی مشاغل تا کارکنان در حوزه‌های فنی و کاری خاص از تخصص و شایستگی برخوردار شوند. انعطاف‌پذیری در دستورالعمل‌های سازمانی و نفی بوروکراسی از سوی مدیران سازمان، باعث سهولت در مسیر پیشرفت شغلی کارکنان خواهد شد. تصمیمات سازمان در خصوص سرمایه انسانی، بایستی منطبق بر احتیاجات و نیازهای سازمان در قسمت‌های مختلف باشد. تصمیمات دولت در خصوص سرمایه انسانی سازمان‌های زیرمجموعه اجرایی، بایستی منطبق بر احتیاجات و نیازهای واقعی سازمان‌های دولتی و شبه دولتی باشد. مدیران رده بالای سازمان به ارزش‌های اعتقادی و مذهبی حاکم بر جامعه توجه کرده و در محیط کار بدان توجه کنند تا الگویی برای کارکنان زبردست خود باشند. توجه مدیریت ارشد سازمان به رعایت اخلاق حرفه‌ای در سازمان برای برخورد مناسب با ارباب رجوع، منطبق بر ارزش‌های موجود اجتماعی و اخلاقی.

## References

1. Sharifi Milad, Shaker Ardakani Mohammad, Amrollahi Bayuki Nahid. (1400). Identifying the vulnerability of human resources in the field of teacher retention with a qualitative approach. *Organizational resource management research*. 11(4). 74-47.
2. Ali Dost Qahfarkhi Ebrahim, Haji Hosni Mobeen, Ayouzi Hossein. (1400). Analysis and modeling of the service compensation system in the maintenance of

تحقیقات فرانسیس و راجر (۲۰)، آلناکویبی (۲۱)، مارتین (۲۱)، پاتریوتا، رزمی فردوی (۲۳)، میرکمالی، حاج خزیمه و ابراهیمی (۲۴)، رنجبر و شفیع زاده (۲۵) بوده و با آنها در یک راستا قرار دارد.

مولفه‌های عدالت سازمانی (۰/۵۹ و ۶/۹۳۳)، حمایت سازمانی (۰/۵۷ و ۸/۴۵۷)، جبران خدمات (۰/۵۷ و ۷/۶۴۸)، ساختار سازمانی (۰/۷۰ و ۸/۵۸۱)، فرصت مشارکت (۰/۷۰ و ۹/۱۲۷)، ارتباطات سازمانی (۰/۶۱ و ۷/۸۲۶)، مدیریت و سرپرستی مبتنی بر شایستگی (۰/۶۳ و ۷/۶۰۳) و برنامه‌های آموزشی (۰/۷۱ و ۸/۸۲۴)، تبیین‌کننده بعد عارضه‌های سازمانی (داخلی) بوده‌اند. باتوجه به مولفه‌های شناسایی‌شده برای عارضه‌های سازمانی (داخلی)، نتایج تحقیق حاضر تأییدکننده نتایج حاصل از تحقیقات پیشین بوده و با آنها در یک راستا قرار دارد.

مولفه‌های بازار کار (۰/۶۲ و ۷/۹۵۹)، آثار شغلی (۰/۶۱ و ۶/۷۷۲)، اعتبار و ارزش سازمان (۰/۶۰ و ۷/۸۲۳) و قوانین و مقررات حمایتی (۰/۴۵ و ۵/۸۶۸)، تبیین‌کننده بعد عارضه‌های محیطی (بیرونی) بوده‌اند. باتوجه به مولفه‌های شناسایی‌شده برای عارضه‌های محیطی (بیرونی)، نتایج تحقیق حاضر تأییدکننده نتایج حاصل از تحقیقات طیبی ابوالحسنی و خدابخشی (۲۶) و قاضی زاده، امانی و کریمی (۲۷)، بوده و با آنها در یک راستا قرار دارد.

مولفه‌های استرس شغلی (۰/۶۲ و ۷/۲۰۹)، امنیت شغلی (۰/۷۹ و ۹/۹۱)، ویژگی‌های شغلی (۰/۶۴ و ۹/۰۶۶)، تناسب شغلی (۰/۵۲ و ۶/۴۸۴)، فرصت رشد حرفه‌ای (۰/۴۴ و ۴/۷۷۱) و استقلال و آزادی کاری (۰/۲۸ و ۳/۵۸۳)، تبیین‌کننده بعد عارضه‌های شغلی بوده‌اند. باتوجه به مولفه‌های شناسایی‌شده برای عارضه‌های شغلی، نتایج تحقیق حاضر تأییدکننده نتایج حاصل از تحقیقات گذشته بوده و با آنها در یک راستا قرار دارد.

مولفه‌های چشم‌انداز شخصی (۰/۶۳ و ۸/۰۳۸)، رضایت شغلی (۰/۶۴ و ۸/۴۵۱)، تعهد سازمانی (۰/۷۶ و ۹/۵۳۲)، تعادل کار-خانواده (۰/۶۷ و ۸/۵۱۹) و توسعه مهارت‌ها (۰/۷۳ و ۹/۰۸۱)، تبیین‌کننده بعد عارضه‌های فردی (شخصی) بوده‌اند. باتوجه به مولفه‌های شناسایی‌شده برای عارضه‌های فردی (شخصی)، نتایج تحقیق حاضر تأییدکننده نتایج حاصل از تحقیقات قبلی بوده و با آنها در یک راستا قرار دارد.

مولفه‌های قوانین و دستورالعمل‌های ابلاغی (۰/۴۱ و ۴/۶۶۴)، قلمرو تصمیمات سازمان و دولت (۰/۶۴ و ۵/۲۳۳) و سیاست‌های دولت در قبال خصوصی سازی (۰/۵۹ و ۵/۵۵)، تبیین‌کننده بعد عارضه‌های دولتی (سیاستی) بوده‌اند. باتوجه به مولفه‌های شناسایی‌شده برای عارضه‌های دولتی (سیاستی)، نتایج تحقیق حاضر تأییدکننده نتایج حاصل از تحقیقات توکلی نژاد و همکاران (۱۳۹۵) و پوراشرف و طولابی (۱۳۸۸)، بوده و با آنها در یک راستا قرار دارد.

مولفه‌های منزلت و حمایت اجتماعی (۰/۴۹ و ۶/۱۴۴)، فرصت‌های شغلی و نرخ بیکاری (۰/۶۰ و ۷/۱۶۲)، عدم اطمینان و ترس از تغییر

9. Nahas, T., Abd-El-Salam, E.M. Shawky, A.Y. (2013). The impact of leadership behavior and organisational culture on job satisfaction and its relationship among organizational commitment and turnover intentions: A case study on an Egyptian company. *Journal of Business and Retail Management Research*. 7(2). 13-43.
10. Tawakli-nejad Hassan, Jazni Nasrin, Memarzadeh Tehran Gholamreza, Afshar Kazemi Mohammad Ali. (2015). Identification and prioritization of effective factors in employee retention. *Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University (AS)*. 8 (4 consecutive 26). 155-185.
11. Rahman, W., Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*. 37 (6). 564-579.
12. Flint, D., Haley, L. M., McNally, J. J. (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review*. 42 (5). 552-572.
13. 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
14. 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
15. Beginia Abdolreza, Ghazizadeh Mustafa, Hayati Shoab. (2016). Investigating and prioritizing organizational factors affecting the longevity of human resources (case study: Pars special economic and energy zone). *Quarterly scientific journal of human resources management in the oil industry*. 8(31). 207-230.
16. Amjadi Gholamreza, Danesh Fard Karamullah, Mohammad Davudi employees of the General Department of Sports and Youth in Zanjan province. *Organizational behavior management studies in sports*. 8(3). 11-24.
3. Mousavi Seyedanjamuddin, Shariat Nejad Ali, Saedi Abdullah. (2017). Designing a human resources risk management model in government organizations using foundational data theory, *Human Resources Studies Quarterly*. 8(28). 121-142.
4. Maitham's father (2016). Identification of barriers to recruitment and retention of human resources based on Article 65 of the Civil Service Management Law, Fourth National Conference on New Developments in Industrial Engineering, Management, Economics and Accounting, Tehran, Idea Hazare International Development Campus.
5. Omid Fereydoun, Mousavi Seyedah Amina. (2017). Organizational silence: leaving the job and psychological pressure as the cause of it. The 5th National Conference on Applied Researches in Management and Accounting, Tehran, Iran Management Association.
6. Amjadi Gholamreza, Danesh Fard Karamullah, Mohammad Davudi Amirhossein. (2017). Pathology of maintaining professional employees with the approach of organizational ethics in National Oil Company. *Ethical research*. 8 (4 consecutive 32). 47-62.
7. 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.
8. Davoudi, S. M. M. Fartash, K. (2013). Turnover Intentions: Iranian Employees. *Journal of Indian Management*. 10(1). 89-99.

Tehran. Alborz Campus, School of Management and Accounting, Thesis for Master's Degree in Media Management, Supervisor: Dr. Seyed Mehdi Sharifi, Advisor: Dr. Mehrdad Stiri.

24. Mir Kamali Seyyed Mohammad, Haj Khuzima Mojtabi, Ebrahimi Salahuddin, (2014). Identifying the criteria for attracting and maintaining human resources and providing suitable solutions (case: employees of technical campuses of Tehran University). *Development and Transformation Management Quarterly* 7(22). 9-18.

25. Ranjbar Zatullah, (1391). Identifying the characteristics of knowledge-oriented human resources under study: Iran Khodro Company. The first national accounting and management conference, Mazandaran.

26. Tayibi Abolhasani Seyed Amir Hossein, Khodabakhshi Mohammad, (2016). Factors affecting the durability of knowledge-based human resources in knowledge-based companies. *Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University (AS)*. 9 (2 consecutive 28). 167-192.

27. Ghazizadeh Mustafa, Amani Jamshid, Karimi Khosro, (2007), Investigating factors affecting the organizational sustainability of human resources, *Daneshvar Behavat bimonthly scientific-research journal*. Shahed University. 15(29). 10-29.

Amirhossein. (2018). Ethical consistency of a conceptual model for improving the determining factors of professional staff retention. *Ethical research*. 10(2). 27-42.

17. Shekhari Gholam Abbas, Zabihi Mohammadreza, Nejati Akbar. (2017). Pathology of human resources maintenance system of Khorasan Razavi Gas Company, the first national conference of modern studies and research in the field of environmental and management sciences, Mashhad, Motahar Institute of Higher Education.

18. Rostami Saeed. (2016). Pathology of human resource recruitment and retention system with a strategic approach (case study: Maragheh Faculty of Medical Sciences and Health Services). The third international conference on management, accounting and knowledge-based economy with emphasis on resistance economy, Tehran, Allameh Majlesi University.

19. Fahima Neda, Melai Raisi Ayat. (2016). Identifying and ranking the components affecting the human resources maintenance system. The second international conference and the fourth national conference on management and humanities researches in Iran, Tehran, Modbar Management Research Institute.

20. Francis A. Adzei, Roger A. Atinga., (2012), Motivation and retention of health workers in Ghana's district hospitals. *Journal of Health Organization and Management*. 26(4). 467-485.

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

22. Martin M. J. (2011). Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit. Degree of Doctor of Philosophy. State University

23. Razmi Ferdavi Fatemeh, (2015). Designing a retention model for academic staff in media organizations, University of