

## شناسایی خطرپذیری منابع انسانی در حوزه نگهداشت معلمان با رویکرد کیفی

میلاد شریفی<sup>۱</sup>، محمد شاکر اردکانی<sup>۲\*</sup>، ناهید امراللهی<sup>۳</sup>

۱- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، یزد، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، یزد، ایران.

۳- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، یزد، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۰/۵/۸

دریافت: ۱۴۰۰/۲/۶

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر مطالعه کیفی خطرپذیری منابع انسانی در حوزه نگهداشت معلمان در آموزش و پرورش استان یزد است. روش پژوهش کیفی و از نوع استقرایی است. جامعه مورد مطالعه شامل تمام افرادی است که به نوعی با مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش و دانشگاه فرهنگیان استان یزد در ارتباط بوده‌اند که در نهایت با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند حجم نمونه با ۱۰ نفر به اشباع نظری رسید. یافته‌های به دست آمده با روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶)، نشان داد که در حوزه نگهداشت ۴ مضمون اصلی (خطرپذیری ساختاری، خطرپذیری شخصی، خطرپذیری فرایندی و خطرپذیری شایسته‌گزینی) و ۱۴ مضمون فرعی (مشکلات در قانون، نقض قوانین به وسیله مجریان، مشکلات سازمان‌دهی، خواست خود آموزش و پرورش، کمبود نیروی انسانی، مهارت‌نداشتن و



تخصص، وجود نگرش منفی، خواست خود معلمان، نبود آموزش، نبود نیازسنجی، مشکلات در فرایند استخدام، نبود سازوکار انگیزشی، تنوع در استخدام، نبود ارزیابی و نظارت مستمر) به دست آمده است. در نتیجه از آنجایی که آموزش و پرورش از جمله سازمان‌هایی است که موفقیت آن در گرو بهره‌مندی از نیروهای فعال و متعهد است، معلمان مؤثرترین و مهم‌ترین نیروهای آموزش و پرورش هستند که مسئولان مربوط می‌توانند از یافته‌های پژوهش حاضر در راستای برنامه‌ریزی و اقدام‌های حمایتی در خصوص حفظ و نگهداشت معلمان استفاده کنند.

**واژه‌های کلیدی:** خطرپذیری منابع انسانی، نگهداشت کارکنان، مدیریت منابع انسانی، معلمان، آموزش و پرورش.

## ۱- مقدمه

امروزه منابع مالی و فناوری تنها مزیت سازمان به‌شمار 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 به‌عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان و به‌عنوان مزیتی رقابتی مطرح است [۱]. به‌زعم دی سنزو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، نگهداشت<sup>۲</sup> کارکنان به همراه جذب، توسعه و انگیزش به‌عنوان چهار وظیفه مدیریت منابع انسانی مطرح هستند و همچنین نگهداشت کارکنان با ایجاد انگیزه و تعهد برای باقی ماندن در سازمان ارتباط دارد [۲]. واحد منابع انسانی سازمان نه تنها وظیفه نگهداشت کارکنان را بر عهده دارد، بلکه مدیریت تمام اموری را عهده‌دار است که به واسطه آنها کارکنان با حداکثر بهره‌وری و صلاحیت به‌کار در سازمان ادامه می‌دهند [۳]. در سازمان‌های مختلف واحد منابع انسانی به‌وسیله کارکنان سازمان یا از راه برون‌سپاری، فعالیت‌های خود را انجام می‌دهند، اما نکته قابل توجه اهمیت فزاینده‌ای است که این بخش در مقایسه با سایر واحدهای سازمانی دارد و باعث شده است تا از سایر قسمت‌ها متمایز شود. همانند سایر زمینه‌های اجرایی سازمان، در حوزه منابع انسانی نیز فعالیت‌ها همراه با خطرپذیری خواهند بود که می‌تواند کارایی و

1. DeCenzo et al.  
2. Retention



اثر بخشی این حوزه را تحت تأثیر قرار دهند. لغت خطرپذیری (ریسک) از واژه ایتالیایی قدیمی *riscare* وارد زبان انگلیسی شده است که در این معنا مفهوم انتخاب کردن را به همراه داشته است. بنابراین، معنای این واژه از یک رخداد غیرمنتظره و برنامه‌ریزی نشده به مرور زمان به تصمیم یا عملی که مرتبط با پیامدهای نامطلوب و احتمال وقوع آنها باشد، تغییر پیدا کرده است. در زبان چینی علایمی که برای نشان دادن واژه خطرپذیری به کار می‌روند، دو مفهوم متضاد را به ذهن متبادر می‌کنند: خطر و فرصت [۴]. مفهوم خطرپذیری در قالب مفاهیم متعددی نظیر یک رخداد نامطلوب و پیامدهای آن، احتمال وقوع یک پیامد منفی، شانس وقوع یک رخداد، اندازه و شدت آن یا ترکیبی از هر دو و پدیده‌ای ذهنی شامل مواجهه و عدم قطعیت عنوان شده است [۵]. خطرپذیری آثار عدم قطعیت روی اهداف سازمان است. خطرپذیری هم حاصل فرصت‌های ازدست‌رفته و هم تهدیدهای ممکن است [۱].

خطرپذیری منابع انسانی<sup>۱</sup> به خطرپذیری برنامه‌ها و فرایندهای مرتبط با کارکنان سازمان گفته می‌شود که در صورت مدیریت مناسب، سازمان را در زمره رهبران بازار قرار خواهد داد [۶]. همان‌گونه که از این تعریف مشخص است، خطرپذیری منابع انسانی نه تنها تهدیدی برای سازمان‌ها نیستند، بلکه می‌توانند فرصتی برای پیشرفت و ترقی باشند و این مهم به دیدگاه مدیران نسبت به مدیریت منابع انسانی و به‌خصوص خطرپذیری منابع انسانی بستگی دارد. جامع‌ترین دسته‌بندی خطرپذیری منابع انسانی، این خطرپذیری‌ها را به چهار بعد خطرپذیری افراد یا سرمایه‌های انسانی، خطرپذیری عملیاتی منابع انسانی، خطرپذیری مربوط به دیدگاه‌های کارکنان نسبت به منابع انسانی (خطرپذیری مربوط به متخصصان) و خطرپذیری فردی متخصصان منابع انسانی تقسیم می‌کند [۷]. از طرف دیگر مدارس را می‌توان پایه و اساس توسعه و تعالی کشور دانست. بخشی از سرمایه انسانی آموزش و پرورش که می‌توان آنها را نقطه ثقل آموزش کشور دانست، معلمان مدارس هستند که نگهداشت آنها در سال‌های اخیر از مسائل اساسی آموزش و پرورش به‌شمار می‌رود. بسیاری از معلمان پس از تحصیل در مقاطع تحصیلات تکمیلی ترجیح می‌دهند از آموزش و پرورش خارج شوند یا در پست سازمانی متفاوت با آنچه در آغاز استخدام انتخاب کرده‌اند، به کار خود ادامه دهند. براساس آمار

---

## 1. Human Resources Risks



ارائه شده به وسیله سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان یزد، آموزش و پرورش استان یزد در سال‌های ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۸ بیشترین میزان جذب کارکنان دولت را داشته است که همه آنها برای شغل معلمی استخدام شده‌اند [۸]. بنابراین جذب نیروی جدید ممکن است باعث این شود که آموزش و پرورش به نیروهای ارزشمند خود توجه نکند و آنها را از دست بدهد و یا به جذب داوطلب نامناسب، جذب در زمان نامناسب و افزایش هزینه‌های سازمان منجر شود. خطرپذیری که سازمان در زمینه نگهداشت ممکن است با آنها روبه‌رو شود عبارت است از: ممانعت از ورود نیروهای تازه‌نفس و با استعداد به سازمان، افزایش هزینه‌های آموزش سازمان، حضور فقط فیزیکی افراد در سازمان و به‌کارنگرفتن توانایی‌های خود در راستای تحقق اهداف سازمان و غیره. پژوهش حاضر از نوع نظری می‌تواند در راستای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که مبتنی بر به‌کارگیری معلمانی در طراز جمهوری اسلامی ایران است، با شناسایی خطرپذیری ناشی از نگهداشت کارکنان براساس شاخص‌های کیفی، در راستای تأکید بر شایسته‌سالاری قدم نهاده و گامی در جهت ارتقای رتبه علمی مدارس استان یزد، سطح کیفی آنها و تأمین رضایت دانش‌آموزان و اولیا بردارد. همچنین از جهت کاربردی، تاکنون پژوهشی در داخل کشور به‌منظور بررسی خطرپذیری منابع انسانی در حوزه نگهداشت معلمان آموزش و پرورش انجام نشده است. از آنجایی که آموزش و پرورش با کمبود معلم در مدارس روبه‌رو است و ادامه پیدا کردن روند بازنشسته‌شدن تعداد زیادی از معلمان تا سال ۱۴۰۲ مواجهه است، اما تعداد درخور توجهی از نیروهای استخدام شده در این سال‌ها، پس از ادامه تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد و دکترا یا به دلایلی دیگر پست سازمانی که برای آن استخدام شده بودند (آموزگاری یا دبیری) را رها کرده و در سایر پست‌های سازمانی یا به‌طور کلی خارج از آموزش و پرورش به ادامه کار پرداختند، بنابراین ضروری است که به بررسی دلایل این امر پرداخته شود. نکته قابل‌تأمل در حوزه مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش استان یزد و به‌طور کلی در کشور، توجه‌نداشتن صحیح به مدیریت نیروی انسانی پس از جذب است، آموزش و پرورش از سال ۱۳۹۱، هر ساله از بین رتبه‌های برتر کنکور سراسری با انجام مصاحبه و گزینش، نیروهای نخبه و مستعد را جذب می‌کند. اما بعد از آن، مدیریت صحیحی بر خطرپذیری که این منابع انسانی مهم و ارزشمند را تهدید می‌کند، ندارد و پژوهشی هم در این مورد انجام نداده است. پژوهش‌های مشابه هم به دلیل تفاوت ماهیت کار



وزارت آموزش و پرورش با سایر بخش‌های دولت قابل‌استناد نیستند. بنابراین نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند مدیران استانی آموزش و پرورش را در سازمان‌دهی مناسب نیروهای با انگیزه و متخصص و استفاده از حداکثر توانایی منابع انسانی در جایگاه‌های صحیح یاری کند. همچنین این پژوهش می‌تواند سرآغازی بر توجه جدی، علمی و عملیاتی وزارت آموزش و پرورش به مدیریت خطرپذیری منابع انسانی باشد و در حوزه‌های مختلف نظیر کمک به نظام شایسته‌سالاری که شعار مدیران ادوار مختلف آموزش و پرورش بوده، کمک به رتبه‌بندی بهتر معلمان، آسیب‌شناسی نظام رتبه‌بندی که به تقلید از نظام دانشگاه‌ها جهت نگهداشت معلمان انجام شده است، کمک به بهبود انگیزه خود معلمان برای ماندگاری با کیفیت‌تر و غیره، مدیران عالی این وزارتخانه را یاری کند. متأسفانه آموزش و پرورش تا به امروز به بحث منابع انسانی با دید علمی نگاه نکرده است، این امر باعث شده تا نیروی انسانی حاضر در این مجموعه پس از مدتی انگیزه و کارایی خود را از دست بدهد. سازمان‌هایی که نتوانند سازوکارها و تدابیر مناسبی برای ماندگاری استعدادها و خود طراحی کنند، به ناچار باید خروج آنان را نظاره‌گر باشند. سازمان‌ها همواره هزینه‌های بالایی را برای جذب برترین نیروها صرف می‌کنند. بنابراین اگر نتوانند این نیروها را حفظ کنند، آن هزینه‌ها را هدر داده‌اند. این مسئله در نظام آموزش و پرورش که آزمون‌های استخدامی زیادی برگزار کرده است، اما نیروهای مناسبی را جذب نکرده و برخی از نیروها هم جذب کارهایی دیگر در نظام آموزش و پرورش شده‌اند، با مشکلات نگهداشت منابع انسانی خود روبروست. با وجود این، پژوهشی در این سازمان در این خصوص انجام نشده است و این پژوهش نخستین توجه علمی به حوزه نگهداشت منابع انسانی در آموزش و پرورش به حساب می‌آید و می‌تواند ضمن بررسی خطرپذیری منابع انسانی در حوزه نگهداشت معلمان استان یزد، با تأثیرگذاری مناسب بر عملکرد منابع انسانی آموزش و پرورش استان یزد، مقدمه‌ای برای توجه جدی به خطرپذیری منابع انسانی و به‌طورکلی مدیریت منابع انسانی در این وزارتخانه باشد. همچنین بررسی این موضع از دیدگاه و زاویه دید متخصصان منابع انسانی در آموزش و پرورش با دید کیفی و شناسایی خطرپذیری‌ها از دیدگاه تصمیم‌گیرندگان نوآوری دیگر این پژوهش است. علاوه بر نکته‌های ذکرشده، از جنبه‌های نوآوری عملی این پژوهش این است که مسئولان مربوط می‌توانند در راستای برنامه‌ریزی برای نگهداشت نیروهای متخصص و با انگیزه از یافته‌های



این پژوهش بهره گیرند. به همین دلیل پژوهش حاضر با هدف شناسایی خطرپذیری منابع انسانی در حوزه نگهداشت معلمان انجام شد.

## ۲- پیشینه پژوهش

نقش کلیدی معلمان سبب می‌شود که آموزش و پرورش به فرایند حفظ و نگهداشت معلمان در حکم وظیفه‌ای مهم و اساسی توجه کرده و به منظور ماندن معلمان، راهکارهایی نظام‌مند طراحی کند و با نگرش کلان به ورود و خروج معلمان، عواقب و هزینه‌های خطرپذیری منابع انسانی معلمان را در حوزه نگهداشت بررسی نماید. بنابراین برای شناخت و آگاهی از خطرپذیری‌ها برای مدیریت لازم است که در آغاز این متغیرها به‌طور نظری شناخته شوند. بنابراین در این قسمت و در آغاز به بررسی ادبیات و پیشینه نظری مؤلفه‌های پژوهش پرداخته شده است.

یکی از وظایف عملیاتی مدیریت منابع انسانی، نگهداری و مرمت نیروی انسانی است. افراد به استخدام سازمان‌ها در می‌آیند و مدیران متعهد می‌شوند در برابر خدماتی که به آن سازمان ارائه می‌دهند، به آنان پاداش دهند. برای این امر سازمان‌ها ناگزیرند خط‌مشی‌های خاصی را در این جهت به‌وجود آورند. مدیریت منابع انسانی باید از نظام‌های مختلف حفظ و 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 [۹]. در متون منابع انسانی، حفظ و نگهداشت در دو مفهوم مطرح است: ۱- جلوگیری از ترک خدمت و حفظ افراد و ۲- تأمین سلامت جسمی و روانی [۱۰]. منظور از حفظ و نگهداری 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 به تعبیری درگیر بودن آنها با کار و شغل و مسائل مربوط به آن است [۱۱].

علاوه بر موارد بالا، 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 به عبارتی درگیر شدن آنها با کار و شغل و مسائل مربوط به آن است؛ به عبارت دیگر، نگهداشت کارکنان سازمان‌ها ابعادی وسیع‌تر از ارتباط دادن انسان با حقوق و مزایای دریافتی یا تأمین بهداشت و ایمنی در محیط کار دارد. در ضمن نباید چنین تصور شود که توقعات کارکنان از سازمان‌های آنها در همه‌جا و در هر فضای کاری یکسان است و به راحتی می‌توان این توقعات را تشخیص داد. زمانی که از امور مربوط به حفظ کارکنان در یک سازمان صحبت می‌شود، لازم است ابعاد گوناگون و پیچیده‌ای که نیازها و تمایل‌های 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 [۱۲]. همچنین نگهداشت عبارت است از فراهم کردن 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 بازپروری نیروی انسانی است. نیروی انسانی به استخدام سازمان‌ها در می‌آیند و مدیران متعهد می‌شوند در برابر خدماتی که به آن سازمان ارائه می‌دهند، به آنان پاداش و مزایا دهند. برای این امر سازمان‌ها باید خط‌مشی‌ها و قواعد خاصی را در این جهت به وجود آورند. مدیریت منابع انسانی باید از نظام‌های مختلف حفظ و نگهداشت افراد که منجر به بازسازی و بازسازی روان‌شناختی و جسمانی آنان می‌شود، استفاده مطلوب و بهینه کند و برای این امر در حوزه‌های مختلف از قبیل بیمه‌های مختلف درمانی، عمر، حوادث و از کارافتادگی، برنامه‌ریزی کرده و آنها را به عرصه اجرایی و کاربردی درآورد [۱۳]. در تعاریف دیگر نگهداشت کارکنان عبارت است از کاربرد تمهیداتی برای تشویق و ترغیب استعدادها به منظور ماندن در سازمان، برای حداکثر دوره زمانی [۱۴]. سینگ (۲۰۱۹) در تعریف نگهداشت منابع انسانی بیان می‌کند که نگهداشت کارکنان اشاره به سیاست‌ها و فعالیت‌هایی دارد که سازمان‌ها به منظور جلوگیری از ترک شغل کارکنان خود به کار می‌گیرند [۱۵]. همچنین چیبویا و همکاران (۲۰۱۰) معتقدند که نگهداشت کارکنان، فرایندی است که در آن مدیران راهکارها و اقدام‌هایی را برای جلوگیری از تعویض شغل کارکنان کلیدی خود انجام می‌دهند [۱۶]. با توجه به موارد بالا، دانشمندان برداشت‌های گوناگونی از نگهداشت منابع انسانی مطرح کرده‌اند. با این حال هنوز تعریف جامع و کاملی از این اصطلاح که در برگزیده دیدگاه کارکنان سازمان باشد و به طور جامع، همه عوامل را در نظر بگیرد، ارائه نشده است. در جدول ۱



مطالعه‌های انجام‌شده در داخل و خارج کشور در زمینه مؤلفه‌های حفظ و نگهداری کارکنان به‌طور خلاصه آورده شده است.

جدول ۱. خلاصه پیشینه‌های پژوهش

| نتایج   | عنوان  | پژوهشگران  |              |
|---|--|--|--------------|
| سلامت کارکنان، رضایت کارکنان و تمایل کارکنان، سلامت جسم، سلامت روان، رضایت از شغل، رضایت از مدیران، رضایت از سازمان، تعهد، فرصت‌های توسعه، معیشت و تعادل بین کار و زندگی کارکنان  | شناخت و تحلیل عوامل راهبردی نگهداشت منابع انسانی ناجا  | بهشتی‌فر، کاظمی و شکرالهی (۱۳۹۸) [۱۷]            |              |
| مدیریت استعداد، رضایت شغلی، انگیزش شغلی و سبک‌های رهبری   | نگهداشت و پایداری نیروی انسانی متخصص در دانشگاه علوم پزشکی بوشهر                                     | راستگو (۱۳۹۸) [۱۸]                               |              |
| پرهیز از تهدیدهای محیط خارجی نسبت به رفع ضعف‌های محیط داخلی و تبدیل آن به قوت   | تدوین راهبرد فرایند نگهداشت منابع انسانی   | حسینیان و شریعتی جم (۱۳۹۷) [۱۹]                  |              |
| توسعه و پرورش استعدادها، جانشین‌پروری تجربی، ایجاد فرصت‌های برابر رشد، وابستگی مالی کردن  | شناسایی شاخص‌های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری                              | رضاییان، صداعی، قره‌چه و حاجی کریمی (۱۳۹۷) [۲۰]  | پیشینه داخلی |
| پیشران‌های سازمانی، محیطی و فردی  | پیشران‌های نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی  | دقتی (۱۳۹۷) [۲۱]                                 |              |
| عوامل سازمانی شامل کار گروهی، فرهنگ سازمانی، فراهم‌آوری فرصت رشد و شکوفایی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، جو سازمانی، توانمندسازی، آموزش و بهسازی، رهبری مدرسه، مدیریت عملکرد، نیازسنجی آموزشی، مأموریت و چشم‌انداز شفاف، قدردانی و تشویق و عوامل شغلی شامل وجهه شغل، خشنودی شغلی، تناسب شغل و شاغل، پویایی شغل و کیفیت زندگی کاری | عوامل اثرگذار بر نگهداشت معلمان نخبه و مستعد در دوره دوم متوسطه مدارس دولتی آموزش و پرورش شهر اردبیل | احمدی، زاهد بابلان مرادی و خالق خواه (۱۳۹۶) [۲۲] |              |





| پژوهشگران                                      | عنوان  | نتایج   |
|--|--|---|
| شیرازی و حسینی<br>رباط (۱۳۹۵) [۲۳]             | تحلیل تأثیر اقدام‌های مدیریت منابع انسانی  | جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد به جز جبران خدمت از راه رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر معناداری دارد.   |
| میر کمالی، حاج خزیمه و ابراهیمی<br>(۱۳۹۴) [۲۴] | شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب (مورد: کارکنان دانشکده‌های پردیس فنی دانشگاه تهران)  | شایستگی و توانایی‌های شخصی، مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی و دارا بودن امتیازهای ویژه   |
| برزگر لو کوهی<br>(۱۳۹۴) [۲۵]                   | شناسایی خطرپذیری استخدام و نگهداشت اعضای هیأت علمی دانشگاه یزد   | شاخص‌های اصلی در حوزه استخدام عبارت است از: فقر ابزاری، ضعف ابزاری، ضعف ارزیابی، جامعه‌شناختی، روان‌شناختی، شایستگی‌های خریداری‌شده و در حوزه نگهداشت سه دسته خطرپذیری فردی، سازمانی و رفتاری قرار دارند. |
| فرای و همکاران (۲۰۲۰)<br>[۲۶]                  | چه عواملی بر حفظ کارکنان در صنعت مهمان‌نوازی تأثیر می‌گذارد؟   | توانمندسازی، حقوق و دستمزد، روابط با مدیران، محیط و شرایط کار و رضایت شغلی کارکنان  |
| لین، لای و لام (۲۰۲۰)<br>[۲۷]                  | پیشرفت یا نگهداشت؟ سیستم منابع انسانی دوگرا، انگیزه پیشرفت کارکنان و رفاه خوب  | با وجود نبود انگیزه پیشرفت، کارکنانی که مکانیزم‌های نگهداشت بیشتری را از سمت سازمان دارند، عملکرد بهتری نشان می‌دهند.   |
| پاک (۲۰۲۰) [۲۸]                                | مدیریت منابع انسانی و گسترش زندگی کاری: بررسی نقش خواسته‌های شغلی، منابع شغلی، شیوه‌های مدیریتی منابع انسانی و رویدادهای مهم زندگی در حفظ و رشد توانایی، انگیزه و فرصت ادامه کار | مدیریت منابع انسانی با در نظر گرفتن خواسته‌های شغلی و منابع و شیوه‌های مدیریتی باعث انگیزه و فرصت ادامه کار در آن شغل را برای نیروهای انسانی آن سازمان فراهم می‌آورد.                                     |
| هیراث و پتر (۲۰۱۹)<br>[۲۹]                     | ارزیابی چارچوب‌های مدیریت خطرپذیری مرتبط با منابع انسانی برای شرکت‌های توسعه نرم‌افزار در مقیاس کوچک در سریلانکا   | مدیریت خطرپذیری منابع انسانی باعث بهبود عملکرد و پیشرفت کارکنان سازمان می‌شود.  |

پیشینه خارجی



| پژوهشگران                             | عنوان  | نتایج   |
|---------------------------------------|--|---|
| کارف و و تیخونوف<br>(۲۰۱۹) [۳۰]       | مدیریت خطرپذیری در مدیریت منابع انسانی   | افزایش خطرپذیری منابع انسانی سبب کاهش کارایی، سوددهی سازمان و مشاهده رفتارهای سازمانی ناگوار می‌شود، درحالی‌که مدیریت خطرپذیری منابع انسانی روحیه کارکنان را افزایش می‌دهد؛ انگیزه آنها را بالا می‌برد و نرخ ترک سازمان را پایین می‌آورد. |
| کوشاک (۲۰۱۹)<br>[۳۱]                  | رویکرد راهبردی به مدیریت خطرپذیری منابع انسانی در سازمان‌های هوانوردی                | در صورت مدیریت صحیح خطرپذیری منابع انسانی در این صنعت، خطاهای مهلک انسانی به شدت کاهش پیدا کرده، رضایت کارکنان افزایش و ترک شغل نیز کمتر می‌شود.  |
| بودین و همکاران<br>(۲۰۱۹) [۳۲]        | تأثیر واسطه‌ای رضایت شغلی بر رویه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد عملی معلمان مدارس | آموزش و توسعه، نظم و انضباط و جبران خسارت به‌طور درخور توجهی با عملکرد عملیاتی مرتبط است و تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم (از راه واسطه رضایت شغلی) بر عملکرد عملیاتی معلمان دارد.  |
| لویس (۲۰۱۸) [۳۳]                      | راهبردهای منابع انسانی برای حفظ کارمندان در بانک‌های سنت لوسیانا                     | راهبردهای حفظ کارکنان، توسعه سرمایه انسانی، فرهنگ تعامل، برنامه‌ریزی جانشینی و تبادل سران که بر تعهد و سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد.  |
| ایگیال، گوهاثو و اختر (۲۰۱۷) [۳۴]     | اثرهای فرهنگ سازمانی شغلی، مزایا، حقوق و دستمزد بر رضایت شغلی و تأثیر بر حفظ کارکنان | فرهنگ سازمانی شغلی، مزایا، حقوق و دستمزد باعث رضایت شغلی می‌شود و درنهایت بر حفظ و نگهداشت کارکنان تأثیر می‌گذارد.  |
| اوبریولا، میشکوا و ملیشار (۲۰۱۵) [۳۵] | خطرپذیری مرتبط با مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های حمل‌ونقل                           | رضایت‌مند نبودن کارکنان از حقوق و مزایا، نداشتن احساس امنیت شغلی و احساس خطر خصوصی‌سازی از مهم‌ترین خطرپذیری منابع انسانی در شرکت مذکور است.  |



| نتایج   | عنوان   | پژوهشگران              |  |
|---|---|------------------------|--|
| مدیریت نباید برای نفوذ در کارکنان فقط بر متغیرهای ذاتی خود تأکید کند بلکه باید با در نظر گرفتن یک تدبیر مؤثر برای حفظ کارکنان، متغیرهای ذاتی و بیرونی را با هم ترکیب نماید. | تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر نگهداشت کارمندان صنعت بانکداری در آکرای غنا | دی منسا (۲۰۱۴)<br>[۳۶] |  |

با بررسی مطالعه‌های انجام شده در داخل و خارج کشور می‌توان بیان کرد که به‌طور کلی بیشتر پژوهش‌ها به بررسی خطرپذیری منابع انسانی پرداخته‌اند و در حوزه مختص نگهداشت، مطالعه‌های کمی انجام شده است و این مطالعه‌هایی هم که در این زمینه وجود دارد، در جوامع پژوهشی دیگر مانند ناجا، دانشگاه، صنعت بانکداری و ... انجام شده است و به‌رغم اهمیت نقش معلمان و آموزش‌وپرورش در تربیت نسل آینده، تاکنون پژوهشی به بررسی این موضوع پرداخته است که خلأ پژوهشی در این زمینه مشهود است.

### ۳- روش شناسی پژوهش

روش پژوهش از حیث رویکرد پژوهش استقرایی و از حیث هدف کاربردی است. جامعه آماری شامل مدیران و متخصصان مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشد که در آموزش‌وپرورش و دانشگاه فرهنگیان استان یزد، تجربه کار در حوزه منابع انسانی و یا امور اداری را داشته‌اند. در این پژوهش به‌دلیل تجربه و آگاهی پژوهشگر در آموزش‌وپرورش و منابع انسانی و آشنایی پژوهشگر با افراد صاحب‌نظر در این حوزه از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. به‌این‌منظور شاخص‌هایی برای انتخاب افراد در نظر گرفته شد که شامل ملاک‌های ورود، یعنی حداقل ۴ سال سابقه در آموزش‌وپرورش یا دانشگاه فرهنگیان، داشتن تحصیلات مرتبط یا سابقه خدمت در پست مربوط، حداقل سن ۳۵ سال و ملاک‌های خروج یعنی تمایل‌نداشتن به همکاری، ناتمام گذاشتن مصاحبه بود. بنابراین با در نظر گرفتن این ملاک‌ها بعد از مصاحبه با ۲۵ نفر در نهایت پس از تحلیل مصاحبه‌ها، با ۱۰ مصاحبه به اشباع نظری رسید. برای جمع‌آوری اطلاعات اولیه، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته و عمیق با مدیران سابق آموزش‌وپرورش، مدیران فعلی مدارس، مدیران و معاونان فعلی و سابق دانشگاه فرهنگیان یزد،



معاونان فعلی و سابق آموزش و پرورش استان یزد و معلمان با سابقه استان تا حد اشباع نظری استفاده شد. برای حصول اطمینان از روایی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان گزارش پژوهش از روش سه سویه‌سازی استفاده شد. همچنین برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام‌شده، از روش‌های پایایی بازآزمون و پایایی توافق بین دو کدگذار (توافق درون موضوعی) استفاده شد. پایایی بازآزمون در این پژوهش ۷۳ درصد به دست آمد. پایایی بین کدگذاران نیز برابر ۸۱ درصد است که باتوجه به اینکه پایایی‌ها بیشتر از ۷۰ درصد است، می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از رویکرد کلارک و براون<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، به منزله سامان‌مندترین و تصنعی‌ترین رویکرد به تحلیل که از «انعطاف‌پذیری نظری» برخوردار است، استفاده شد [۳۷].

#### ۴- یافته‌های پژوهش

در گام اول این پژوهش برای آشنایی با داده‌ها، متن مصاحبه‌ها، حداقل پنج بار بازخوانی شد. پس از بازخوانی‌های دوباره، در گام دوم و با تحلیل اولیه این متن‌ها، ۷۰ کد اولیه شکل گرفت. با اتمام کدگذاری اولیه و رسیدن به فهرستی از کدهای اولیه، در گام بعدی باید تحلیل و ترکیب این کدها انجام شود؛ به نحوی که کدهای ترکیب‌شده، یک مجموعه از مضمون‌های اصلی و فرعی را شکل دهند. در این پژوهش برای استخراج مضمون‌های اصلی و فرعی، از روش استقرایی استفاده شد که نتایج بعضی از خطرپذیری‌های منابع انسانی در حوزه نگهداشت معلمان براساس مصاحبه‌ها در جدول ۲ ارائه شده است:

1. Clarke & Braun



جدول ۲. برخی از مضمون‌های فرعی مرتبط با مضمون‌های اولیه خطرپذیری منابع انسانی در حوزه نگهداشت معلمان

| مضمون‌های فرعی       | مضمون‌های اولیه                         | عبارت‌های استخراج شده (گزاره‌ها)  |
|----------------------|---|---|
| مشکلات در قوانین     | مصوبات نادرست                           | مصوبات غلط در شرایط فعلی وجود دارد.   |
| نبود سازوکار انگیزشی | کاهش ساعت‌های کار در سایر مقاطع         | کاهش یکساله دوره متوسطه و تبدیل دوره راهنمایی به متوسطه نخست باعث انگیزه معلمان ابتدایی برای تغییر پست خود است.                       |
| مشکلات در قوانین     | مشکل در ساختار کلی                      | آموزش و پرورش استان جزئی از یک ساختار معیوب است.  |
| مشکلات در قوانین     | مشکل در ضوابط قانونی                    | دقت‌نداشتن، حساسیت عوامل اجرایی و رعایت ضوابط قانونی در این زمینه وجود دارد.  |
| نبود نیازسنجی        | در نظر نگرفتن گروه اداری در فرایند جذب  | پذیرش نیروهای انسانی در زمینه تدریس منحصرشده و پیش‌بینی مناسبی برای گروه اداری آموزشی مدرسه‌ها در فرایند جذب نیروی انسانی وجود ندارد. |
| نبود نیازسنجی        | مشکل در پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز | پیش‌بینی مناسبی برای نیروی انسانی مورد نیاز در بخش ستادی و اداری از وزارتخانه تا سطح اداری شهرستان مناطق وجود ندارد.                  |
| مشکل در قانون        | نبود اقدام‌های عملی مناسب               | دریغ از اقدام عملی که در جهت تأمین نیروی انسانی، اداری و آموزشی انجام شود.  |
| نبود نیازسنجی        | نبود رشته مدیریت آموزشی                 | رشته مدیریت آموزشی در زمینه تأمین نیروهای مدیریتی فعال در بین رشته‌های دانشگاه فرهنگیان وجود ندارد.                                   |
| مشکلات در قوانین     | مشکل در مصوبات آموزش و پرورش            | مصوبات شورای معاونان و شورای آموزش و پرورش استان در مورد ممنوعیت تغییر مقطع و رشته وجود ندارد.  |

همان‌گونه که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، از تحلیل و ترکیب کدهای اولیه، ۱۴ مضمون فرعی مشتمل بر «مشکلات در قانون، نقض قوانین توسط مجریان، مشکلات سازمان‌دهی، خواست خود آموزش و پرورش، کمبود نیروی انسانی، نبود مهارت و تخصص، وجود نگرش منفی، خواست خود معلمان، نبود آموزش، نبود نیازسنجی، مشکلات در فرایند استخدام، نبود سازوکار انگیزشی، تنوع در استخدام، نبود ارزیابی و نظارت مستمر» حاصل شده است. بعد از دسته‌بندی این مضامین فرعی، چهار مضمون اصلی «خطرپذیری ساختاری، خطرپذیری



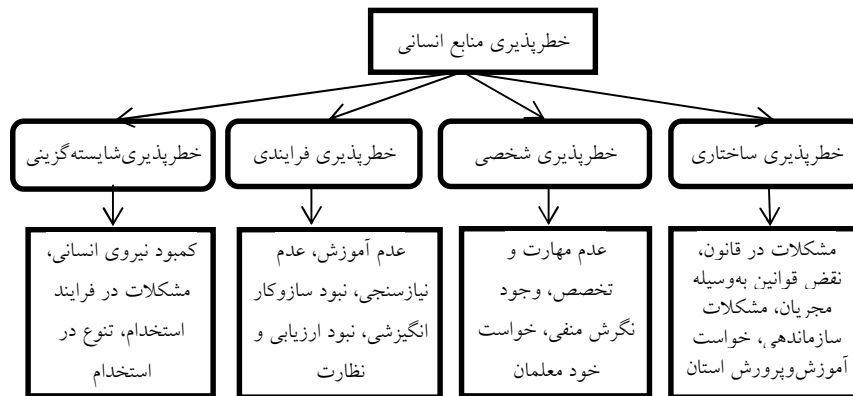
شخصی، خطرپذیری فرایندی و خطرپذیری شایسته‌گزینی» به‌دست‌آمد که در شکل ۲ دیده می‌شود. همچنین مضمون‌های اصلی خطرپذیری منابع انسانی در حوزه نگهداشت در جدول ۳ ارائه شده است:

جدول ۳. مضمون‌های اصلی خطرپذیری منابع انسانی در حوزه نگهداشت

| مضمون‌های اصلی        | مضمون‌های فرعی             |
|-----------------------|----------------------------|
| خطرپذیری ساختاری      | مشکلات در قانون            |
|                       | نقض قوانین به‌وسیله مجریان |
|                       | مشکلات سازمان‌دهی          |
|                       | خواست خود آموزش و پرورش    |
| خطرپذیری شخصی         | نبود مهارت و تخصص          |
|                       | وجود نگرش منفی             |
|                       | خواست خود معلمان           |
| خطرپذیری فرایندی      | نبود آموزش                 |
|                       | نبود نیازسنجی              |
|                       | نبود سازوکار انگیزشی       |
|                       | نبود ارزیابی و نظارت       |
| خطرپذیری شایسته‌گزینی | کمبود نیروی انسانی         |
|                       | مشکلات در فرایند استخدام   |
|                       | تنوع در استخدام            |

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

از آن‌جایی که سازمان‌ها همواره در حال تغییرند، افراد نیز به‌طور مستمر تغییر می‌کنند، بنابراین این امکان وجود دارد عاملی که در گذشته برای نگهداشت افراد مهم تلقی می‌شد، در شرایط فعلی اهمیتی نداشته باشد. تغییرات فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی می‌تواند انتظارات و انگیزاننده‌های افراد را متحول کند. به‌همین دلیل، بررسی مداوم عوامل انگیزشی و توجه به انگیزاننده‌های نوین در حفظ و نگهداشت استعدادها بسیار مهم است. در مجموع بعد از تجزیه و تحلیل ۴ مضمون اصلی و ۱۴ مضمون فرعی به‌دست‌آمد که در شکل ۲ دیده می‌شود.



شکل ۲. شبکه مضامین خطرپذیری منابع انسانی در حوزه نگهداشت

خطرپذیری اصلی منابع انسانی در حوزه نگهداشت معلمان شامل خطرپذیری ساختاری، خطرپذیری شخصی، خطرپذیری فرایندی و خطرپذیری شایسته‌گزینی است. همان‌طور که یافته‌های اریک (۲۰۱۰) نشان داد عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی شامل دستمزد، نفس کار، ارتقا، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، ساختار سازمانی، مشخص بودن نقش، جهت‌گیری، تناسب، رشد حرفه‌ای، انعطاف‌پذیری، نوآوری، برابری، مالکیت، وجهه و اعتبار سازمانی، هدف، غیررسمی بودن و ارزش می‌باشد [۳۸] که به‌نسبت با یافته‌های پژوهش حاضر همسو است. همچنین یافته‌های به‌دست‌آمده با یافته پژوهش‌های [۳۰؛ ۳۱؛ ۳۹-۴۱] همسو و هماهنگ است. در این پژوهش‌ها نیز بیان شده است که مرحله نگهداشت کارکنان برای هر سازمان اهمیت داشته و نیاز به مدیریت خطرپذیری منابع انسانی در این حوزه وجود دارد، اما این پژوهش‌ها در جوامع و نمونه‌های پژوهشی دیگر مانند بانک، ناجا، اعضای هیأت علمی و غیره انجام شده است و در برخی از مسائل نگهداشت منابع انسانی مانند نیازسنجی، آموزش و توانمندسازی، حقوق و مزایا، رضایت شغلی به بررسی پرداخته‌اند و پژوهشی که مختص سازمان آموزش و پرورش وجود داشته باشد، مشاهده نشد و مضمون‌هایی که به‌دست‌آمده است، مختص این سازمان است. در ادامه هرکدام از مضمون‌های اصلی شرح داده شده است:

**الف) خطرپذیری ساختاری:** این مضمون اصلی به عواملی اشاره دارد که به وقوع پدیده اصلی خطرپذیری منابع انسانی در حوزه نگهداشت منجر می‌شود و به مثابه اصل و پایه است



که در این پژوهش شامل مضمون‌های فرعی زیر است: «مشکلات در قانون، نقض قوانین به‌وسیله مجریان، مشکلات سازمان‌دهی و خواست خود آموزش و پرورش». در تأیید همسویی یا عدم همسویی یافته به‌دست‌آمده، پژوهشی مشاهده نشد. به‌عبارت‌دیگر با بررسی‌های پژوهشگر، پژوهشی دیگر که در آن به خطرپذیری ساختاری که مرتبط با قوانین و اجرای برنامه‌ها باشد، مشاهده نشد. هر سازمان با در نظر گرفتن چشم‌انداز تعریف‌شده در برنامه‌های بلندمدت خود، در صورتی می‌تواند با هدف‌گذاری صحیح و ترسیم نقشه راه و در سایه اثربخشی و کارآمدی به آن هدف‌ها دست پیدا کند که موانع رشد و بالندگی حرفه‌ای کارکنان خود را کاملاً برطرف کرده و یا به حداقل کاهش دهد. سازمان باید قادر باشد مفروضات خود درباره آینده را تجزیه و تحلیل کرده و بازنگری جدی قرار دهد تا بتواند خطاهای احتمالی و غیرقابل جبران خود را براساس واقعیت‌ها اصلاح کند. بنابراین قوانین و مقررات، موتور محرکه و نقطه انگیزش هر حوزه‌ای است که ضمن مشخص کردن خطوط قرمز، الزام‌هایی را برای مخاطبان مشخص می‌کند. قوانین و مقررات نقشه راه حصول اهداف کلان هستند و قرار گرفتن در چشم‌انداز نهایی را تعیین می‌کنند. این در حالی است که به‌نظر می‌رسد قوانین و مقررات الزام‌آوری برای رشد حرفه‌ای معلمان وجود ندارد؛ به‌عبارت‌دیگر قوانین و مقررات جاری، کارآمدی لازم را به‌منظور الزام‌کردن دستگاه‌های مرتبط به رشد حرفه‌ای معلمان ندارد. در بسیاری از موارد، شیوه‌های کهن، رویه‌های اداری زاید، وقت‌گیر و ناکارآمد که خود معلول ضعف نظارت، کاستی، سوءاستفاده‌ها و قوانین ناکارآمد است، مانعی بر سر راه چابکی سازمان، ایجاد پویایی و رشد حرفه‌ای معلمان شده است. همان‌طور که بعضی از شرکت‌کنندگان در این خصوص بیان کرده‌اند:

- «آموزش و پرورش از طرفی تابع سیاست‌هایی است که از طرف وزارتخانه می‌آید و وزارتخانه هم در عمل هیچ تلاشی در جهت حفظ و نگهداشت نیروها ندارد» یا «استان در عمل هیچ کار مفیدی انجام نداده که بتواند انگیزه کارکنان را زیاد کند و فقط چند سد جلوی آنها گذاشته است به‌طور نمونه گفته است که هیچ معلمی را از مقطع ابتدایی خارج نمی‌کند و به‌جای راه تشویقی از یک راه مقابله‌ای و تنبیهی استفاده کرده است».





از آنجایی که معلمان عوامل کلیدی و نقش اصلی در تدریس دانش‌آموزان و بهبود عملکرد سازمان دارند، اصلاح آموزش و سازمان بدون اصلاح قوانین و مقررات درخصوص معلمان میسر نیست. اگر قوانین متناسب با نیازهای معلمان تدوین شود، عوامل اجرایی نیز این قوانین را زیر پای نگذارند و وظیفه خود را براساس قانون‌مداری قرار دهند، درگیر صلاحیت‌ها و موقعیت خودشان نباشند و همچنین نیازهای معلمان را در این امر در نظر گیرند، بسیاری از چالش‌ها و مشکلات معلمان حل خواهد شد.

**ب) خطرپذیری شخصی:** این مضمون اصلی به عوامل شخصی و فردی خود معلمان دلالت دارد که تحت تأثیر عوامل دیگر است و بر رفتار و درخواست‌های معلمان تأثیر دارد که شامل «مهارت نداشتن و تخصص معلمان، وجود نگرش منفی و خواست خود معلمان» می‌باشد. یافته‌های به دست آمده به طور غیرمستقیم با نتایج پژوهش‌های [۲۲-۲۸-۴۲] که بیان کردند که توانمندسازی و مهارت کارکنان در نگهداشت و حفظ کارکنان مؤثر است، به نسبت همسو و هماهنگ است. این خطرپذیری‌ها به عنوان خطرپذیری میانجی بین خطرپذیری ساختاری، فرایندی و شایسته‌گزینی نقش ایفا می‌کنند، زیرا که این خطرپذیری‌ها به خود معلمان برمی‌گردد و می‌تواند جزء پیامدهای آن خطرپذیری باشد. رشد مهارت و تخصص به خود معلم برمی‌گردد و تأثیر وجود نگرش منفی جامعه و سازمان به این قشر، به خود معلم و باور او ارتباط دارد. برخی معلمان با وجود این نگرش منفی، درصدد ارائه بهترین عملکرد خود هستند و تحت تأثیر این نگرش‌ها قرار نمی‌گیرند و با وجود نداشتن سازوکارهای انگیزشی و برداشت‌های اجتماعی و جایگاهی منفی، درخواست تغییر به پست اداری و آموزشی یا تدریس در مقاطع بالاتر را ندارند، زیرا که به یک احساس تعلق در این پست دست پیدا کرده‌اند که خطرپذیری دیگر باعث ترک پست آنها نمی‌شود. معلمانی که از مهارت و تخصص لازم و کافی برخوردار باشند، به یک احساس عزت‌نفس و اعتماد به نفس دست پیدا می‌کنند که وجود نگرش‌های منفی نسبت به پست آنها نیز نمی‌تواند در ترک و تغییر پست آنها اثرگذار باشد. بنابراین معلمانی که مهارت و تخصص برخوردارند، علاوه بر داشتن تعهد و تعلق به شغل خود، جدیت و از خودگذشتگی نسبت به آن نشان می‌دهند و آستانه تحمل آنان را در برابر چالش‌ها و مشکلات طاقت‌رسانی پست در آغاز استخدام آنها افزایش پیدا می‌کند که این



عوامل به‌نوبه خود بر ماندن معلمان در این پست تأثیرگذار است. افراد در این زمینه بیان کرده‌اند که:

- «وقتی نگرش خوبی به معلم دوره ابتدایی وجود ندارد، آیا انتظار این است که او در این دوره بماند» یا «درخواست برای تغییر مقطع ابتدایی به متوسطه به‌وسیله خود معلمان».

**ج) خطرپذیری فرایندی:** این مضمون به عوامل اجرایی، مسئولان و دست‌اندرکاران اشاره دارد که بر ماندگاری و نگهداشت معلمان در پست آنها تأثیرگذار است که شامل مضمون‌های فرعی «عدم آموزش، عدم نیازسنجی، نبود سازوکار انگیزشی و عدم ارزیابی و نظارت مستمر» می‌باشد. یافته‌های به‌دست‌آمده با نتایج (توسعه و پرورش استعدادها، ایجاد فرصت‌های برابر رشد) [۲۰]، انگیزه پیشرفت [۲۷]، فراهم کردن شرایط مطلوب اشتغال [۱۳]، آموزش، فرصت‌های پیشرفت، حقوق و مزایای منصفانه و علاقه کارمند [۴۳]، آموزش و توسعه [۴۴]، فرصتی برای ارتقا، رشد شخصی و موفقیت [۴۵]، آموزش، پاداش [۴۶]، فرصت‌های پیشرفت [۴۷]، حقوق و مزایای شغلی، انعطاف‌پذیری در ساعت‌های کار، محیط کاری چالشی و متغیر و هیجانی [۴۸] همخوانی و تا حدودی هم‌راستایی وجود دارد. به‌طور کلی در این پژوهش‌ها نیز نشان داده شده است که مؤلفه‌های آموزش، ارزیابی، فرصت‌های پیشرفت، حقوق و دستمزد در نگهداشت و حفظ کارکنان سازمان مؤثر می‌باشند. با توجه به اینکه بیشتر مصاحبه‌شوندگان به مسائل معلمان ابتدایی اشاره کردند، در سند تحول بنیادین نیز تأکید شده است اولویت تخصیص منابع با دوره ابتدایی باشد، اما هم‌اکنون نیروهای غیرآماده که جذب می‌شوند، به‌طور عمده در دوره ابتدایی تدریس می‌کنند و تصور بر این است که تدریس در این دوره کار آسانی است، درحالی‌که تخصصی‌ترین کار است، سیاست جذب معلم به‌گونه‌ای است که اولویت با دوره ابتدایی نیست. انگیزه معلمان برای آموزش و رشد حرفه‌ای، یک عامل کلیدی برای تغییر است و نبود انگیزش یکی از موانع رشد حرفه‌ای در سازمان می‌باشد. برای شرکت دادن معلمان در فعالیتهای رشد حرفه‌ای، باید انگیزه را در آنان تقویت کرد: افزایش حقوق، رشد شغلی، ابقای گواهینامه معلمی، کسب دانش و مهارت‌های نو که تحت تأثیر نیازسنجی و فرایند استخدام قرار دارند. با تضمین شغلی معلمان رسمی و معلمان دانش‌آموخته مراکز تربیت‌معلم در ایران، در آنها انگیزه‌ای برای دستیابی به مراحل بالاتر دانش



و رشد حرفه‌ای باقی نمی‌ماند. حقوق کم، ساعت‌های کاری زیاد، سختی کار، کمبود فرصت برای افزایش دستمزد براساس دانش، عملکرد و مهارت و نیز نادیده‌گرفتن تجربه و تخصص معلمان باعث می‌شود که آنها در بسیاری از مواد، مجبور به تدریس خارج از حوزه تخصصی و حرفه‌ای خود باشند و می‌تواند در تغییر پست آغاز استخدامی آنان و رفتن برای تدریس در مقاطع دیگر به دلیل داشتن مزایای بیشتر، نقش داشته باشند.

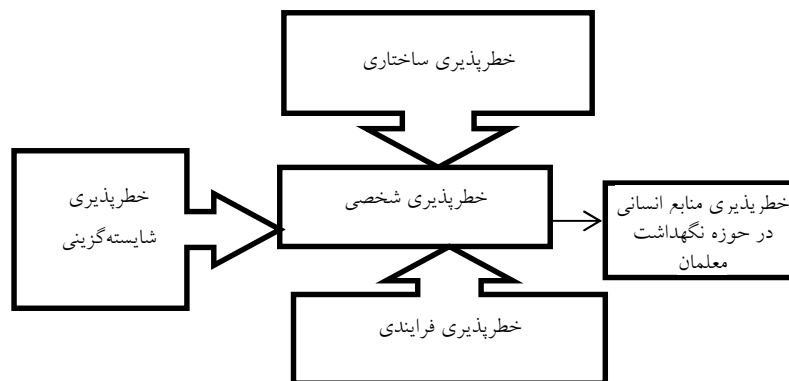
انگیزه، عامل مهم ایجاد و افزایش تمایل کارکنان برای حفظ موقعیتی است که در سازمان دارند و آنان را به سوی فعالیتی بیشتر سوق می‌دهد. از آنجایی که ورود هر معلمی در آغاز استخدامی خود با یک مجموعه انگیزه و انتظاری انجام می‌شود، سازمان آموزش و پرورش موظف است با تأمین نیازها و خواسته‌های وی، ضمن حفظ و نگهداری کارکنان خود، خواسته‌های آنان را با اهداف سازمان تطبیق دهد، چرا که بی‌توجهی به خواسته‌های کارکنان، باعث کاهش تمایل به ماندن یا ماندگاری و افزایش میزان ترک خدمت کارکنان را در پی خواهد داشت. ماندگاری بدون انگیزه در آموزش و پرورش، به دلیل اهمیت و حساسیت این نهاد و نقش آن در آموزش و تربیت دانش‌آموزان می‌تواند پیامدهای بسیار ناگوارتری داشته باشد که عواقب آن نه تنها آموزش و پرورش، بلکه جامعه را نیز تهدید کند. با وجود ارتباط تنگاتنگ برنامه‌های رشد و توسعه اقتصادی و فرهنگی با فعالیت‌های آموزش و پرورش، به دلایل اجتماعی و اقتصادی بسیار، آموزش و پرورش در کشور ما از اولویت بالا برخوردار نبوده و در نگهداشت معلمان توفیق چندانی نداشته است. به عبارت دیگر، آموزش و پرورش با در نظر نگرفتن تمایل‌ها و انگیزه‌های معلمان، باعث بی‌انگیزگی و تغییر پست در آنان شده است. معلمان در خصوص خطرپذیری عملیاتی بیان کرده‌اند که:

- «عمدتاً معلمان می‌خواهند از دوره ابتدایی به دوره متوسطه بروند و شاغل بشوند یا در سایر پست‌ها مشغول شوند به خاطر اینکه معلم ابتدایی تمام وقت هست، فرصت کمتری برای دریافت حق‌التدریس و سایر مزایای شغلی دارد».

د) **خطرپذیری شایسته‌گزینی:** این مضمون اصلی در خصوص مسائل استخدام و استفاده از نیروهای انسانی کارآمد در سازمان است و شامل مضمون‌های فرعی «تنوع در استخدام، کمبود نیروی انسانی و مشکل در فرایند استخدام» می‌باشد. یافته به دست آمده با نتایج پژوهش [۴۹] که نشان داد مؤلفه استخدام افراد مناسب در حفظ و نگهداشت کارکنان مؤثر است، همخوانی



دارد. ریشه بسیاری از خطرپذیری حوزه نگهداشت به حوزه جذب و استخدام برمی‌گردد. اعمال منابع انسانی ارتقادهنده مهارت از قبیل جذب، انتخاب و آموزش که به هم گره خورده باشند، می‌تواند توانایی‌های مطلوب را بیافریند؛ توسعه دهد و نگهداری کند. به عبارت دیگر جذب و نگهداشت کارکنان در یک راستا است و میزان نگهداشت کارکنان با شرایط جذب و استخدام مناسب نیز بالا می‌رود. سازمان‌ها به‌خصوص آموزش و پرورش همواره هزینه‌های بالایی را برای جذب برترین نیروها صرف می‌کنند و برای حفظ و نگهداشت آنان هیچ برنامه مشخص و کاربردی ندارند و همین امر باعث ترک کار یا تغییر پست در بین معلمان می‌شود. همچنین یکی دیگر از مضمون‌های فرعی شامل کمبود نیروی انسانی است. در چند سال گذشته به دلیل مشکلات اقتصادی و بودجه‌ای کشور، بسیاری از پست‌های اداری و سازمانی خالی مانده است و معلمان به دلیل شرایط کاری و مزایای بیشتر به این پست‌ها می‌روند و در عمل پست معلمی خالی می‌ماند و از آنجایی که آموزش و پرورش استخدامی جدید ندارد و از همان نیروهای قبلی خود استفاده می‌کند که این پست خالی نماند، نیروی توانمند و متخصصی که مهارت کافی در آن پست داشته باشد، به کار گرفته نمی‌شوند و این مسائل به صورت چرخه‌ای عمل می‌کنند و مدام تکرار می‌شوند. بنابراین به‌طور کلی از تعامل مضمون خطرپذیری اصلی و فرعی، چارچوب جامع و منسجمی شکل داده می‌شود:



شکل ۳. روابط بین خطرپذیری منابع انسانی در حوزه نگهداشت معلمان



باتوجه به چارچوب ارائه شده می توان بیان کرد که خطرپذیری به دست آمده با همدیگر در ارتباط متقابل هستند و خطرپذیری ساختاری، فرایندی و شایسته‌گزینی در راستای همدیگر باعث خطرپذیری شخصی معلمان در حوزه نگهداشت می شود که با شناسایی روابط پنهان و شفاف این خطرپذیری‌ها می توان به علت‌های اصلی خطرپذیری معلمان برای ترک پست شغلی آنها پی برد. در گذشته که انسان به عنوان یکی از منابع سازمانی مطرح نبود، به راهبردهای لازم در خصوص حفظ و نگهداری انسان کمتر توجه شده است ولی به مرور زمان با کسب آگاهی‌های لازم، انسان به عنوان محوری‌ترین منبع سازمان شناخته شده است. به عبارتی، منابع انسانی، ثروت واقعی یک سازمان به شمار می رود. امروزه، اغلب سازمان‌ها، موضوع نگهداری از منابع انسانی را مهم و اساسی قلمداد کرده و برای آن برنامه‌ریزی می کنند و هزینه‌های زیادی انجام می دهند. یکی از رسالت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی، نگهداری کارکنان توانمند است که در این بین مسائل شخصی و فردی کارکنان از اهمیت بیشتری برخوردار است و خطرپذیری دیگر با تأثیر بر خطرپذیری شخصی (عدم مهارت و تخصص، وجود نگرش منفی و خواست خود معلمان) در نهایت می توانند در عدم نگهداشت معلمان در آموزش و پرورش تأثیر بگذارد. افراد از لحاظ نگرش، خواست‌ها و انتظارات متفاوت هستند و برداشت آنها از خطرپذیری دیگر در کار متفاوت است و واکنش‌های گوناگونی نیز نشان می دهند. معلمی که با هر شرایطی که وجود دارد (نیازسنجی نشدن به وسیله سازمان، مصوبات نامناسب و...)، نگرش مثبت به شغل و محیط کار خود دارد و با هر مسئله‌ای حاضر نیست که شغل معلمی خود را رها کند، این معلم تحت تأثیر خطرپذیری دیگر قرار نمی گیرد، اما معلمی که کنترل بیرونی دارد و بیشتر تحت تأثیر شرایط بیرونی می باشد و فردی است که با هر مسئله کوچکی می خواهد پست خود را ترک کند، با هر فرصتی درصدد تغییر پست یا ترک خدمت است، به عبارت دیگر افراد متفاوت ممکن است به وسیله عوامل انگیزشی متفاوتی برانگیخته شوند، در واقع فرد تنها به این دلیل که دیگران درباره او چه عمل و واکنشی را نشان می دهند، برانگیخته نمی شود، بلکه انگیزش او فقط در جهت انجام خواسته‌ها، آن هم به صورتی که خود او احساس می کند، می باشد و این خواسته‌ها و احساس‌ها متفاوت است. اشخاص مختلف در مقابل اعمال نفوذهای یکسان، واکنش‌های مختلفی نشان می دهند که این مسئله در نظریه‌های شخصیتی روان‌شناسی و نظریه‌های انگیزشی (به طور مثال نظریه نیازهای درحال حاضر مورای



و نظریه انتظار) مطرح شده است [۵۰]. از آنجایی که یکی از وظایف سازمان‌ها، شناسایی استعدادها و بالقوه کارکنان و فراهم کردن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است، این مسئله مسئولان را ناگزیر می‌کند تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به گونه‌ای شکل دهند تا اهداف مناسب برای ارضای نیاز کارکنان را انتخاب کرده و برای ایجاد انگیزش در کارکنان گام بردارند.

## ۶- پیشنهادها و کاربردی پژوهشی

- باتوجه به اینکه پژوهش حاضر مصاحبه با افراد مرتبط در حوزه منابع انسانی وظیفه معلمی انجام شد، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، با خود معلمان هر مقطع تحصیلی به‌طور جداگانه مصاحبه انجام شود و خطرپذیری‌ها و راهکارهای مدنظر خود معلمان بررسی شود.
  - باتوجه به اینکه پژوهش حاضر رابطه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی را در خطرپذیری منابع انسانی در حوزه نگهداشت بررسی نکرده است، از این رو پیشنهاد می‌شود در پژوهشی این موارد بررسی شود.
  - باتوجه به اینکه می‌توان مدل جامع‌تری درخصوص حفظ و نگهداری با استفاده از مؤلفه‌های بیشتری استفاده کرد، از این رو به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود درخصوص مدل جامع حفظ و نگهداری کارکنان پژوهش‌هایی انجام دهند.
- در مجموع براساس مطالعه‌ها و بررسی‌های انجام‌شده، مشخص شد در رابطه با برنامه‌ریزی نیروی انسانی و تدوین راهکارهای نگهداشت منابع انسانی در سازمان مطالعه‌شده، پژوهشی علمی انجام نشده است. به این علت عملکرد مسئولان به‌رغم زحمات و تلاش‌های انجام‌شده، مبتنی بر کار علمی نبوده و در نتیجه فاقد اثربخشی و کارایی لازم بوده است. بنابراین به‌نظر می‌رسد مدیران سازمان آموزش و پرورش باتوجه به مأموریت و اهداف کلان تعیین‌شده برای تبدیل شدن به سازمانی برتر با منابع انسانی کارآمد باید ضمن توجه جدی به مشکلات منابع انسانی خود، نسبت به برنامه‌ریزی برای اجرایی‌شدن راهکارهای مدیریت خطرپذیری منابع انسانی اقدام کنند. بنابراین باتوجه به اینکه در پژوهش حاضر از بین مصاحبه‌های



انجام شده، مضمون‌های اصلی و فرعی ذکر شده به دست آمده، پیشنهاد‌های کاربردی زیر ارائه می‌شود:

- باتوجه به چهار مضمون اصلی مشخص شده در خطرپذیری منابع انسانی در حوزه نگهداشت معلمان، یعنی خطرپذیری ساختاری، شخصی، فرایندی و شایسته‌گزینی، مدیران و مسئولان مربوط می‌توانند باتوجه به نظارت بیشتر بر رفتار کارکنان و توجه به جلوگیری از بروز احساس عدم رعایت عدالت در سازمان از راه اقدام‌های مناسب در حوزه ارزیابی عملکرد و پاداش و نیز برنامه‌ریزی مناسب در زمینه سنجش مهارت‌های موردنیاز و نیز آموزش مناسب به افراد شاغل در حوزه استخدام به منظور جلوگیری از ورود افراد نامناسب و نامرتبط در مشاغل کلیدی سازمان و همچنین برنامه‌ریزی برای اقدام‌ها و قوانین به طوری که هم مفید واقع شود و هم منابع انسانی سازمان به هدر نرود، تمرکز بیشتری را صرف این سه خطرپذیری نمایند.
- مدیران منابع انسانی آموزش و پرورش به منظور ایجاد نگهداشت کارکنان خود از راهبردهای مناسب استخدام و جذب استفاده کنند؛ زیرا پیش‌نیاز حفظ و نگهداری مطلوب وجود استخدام و جذب شایستگان در سازمان است. استخدام و جذب نقشی همچون پیشگیری در بروز بیماری را بازی می‌کند. ترکیب راهبرد استخدام و جذب، در کنار مؤلفه‌های مناسب با فرهنگ و ساختارهای آموزش و پرورش در راهبرد حفظ و نگهداری در کنار راهبرد پاداش مناسب در چارچوب یک مدل می‌تواند آموزش و پرورش را در جهت رسیدن به اهداف خود یاری کند.
- برای شنیدن مشکلات کارکنان و جلوگیری از نارضایتی کارکنان در راستای برنامه‌ریزی و تدوین مصوبات براساس نیازها و انتظارات معلمان هر دوره نیز می‌توان راهبرد صدای کارکنان را در سازمان پیاده کرد. صدای کارکنان اصطلاحی است که کارکنان را به شکلی مستقیم و غیرمستقیم توانمند می‌کند تا در تصمیم‌گیری‌ها در سازمان، مشارکت کنند. صدای کارکنان فرصتی است که کارکنان بتوانند نارضایتی‌های خود را ابراز کنند.
- آموزش و پرورش برای کاهش خطرپذیری نگهداشت خود بهتر است از یک سیستم درست برای ارزیابی معلمان استفاده کند و حقوق و مزایای معلمان را بر مبنای



شاخص دقیقی مثل عملکرد تعیین کند تا افراد انگیزه کافی برای تلاش بیشتر داشته باشند و این‌گونه می‌تواند از فرسایش شغلی معلمان و ترک پست در آغاز استخدام معلمان جلوگیری کند.

## ۷- منابع

- [۱] اعتمادی ا، «شناسایی انواع ریسک استخدام اعضای هیأت علمی براساس شاخص‌های کمی». پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، مدیریت منابع انسانی- مدیریت عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی، دانشگاه تهران، ۱۳۹۳.
- [2] DeCenzo D. A., Robbins S. R., Susan L. "Human Resources Management", Verhulst: Wiley. 2013.
- [3] Berger L, "Creating a talent management system for organization excellence: Connecting the Dots", In Berger & Berger (Eds.), Cleveland: McGraw Hill, 2004.
- [4] Cascio W., Boudreau J, "HR strategy: Optimizing risks", Optimizing Rewards, 2014.
- [۵] ابراهیمی ا، قلی‌پور آ، مقیمی م، قالیباف‌اصل ح، «تحلیل و سنجش ریسک‌های منابع انسانی با به‌کارگیری تکنیک‌های دیمتل فازی و مشابهت فازی»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱(۱۵)، ۱۳۹۶: ۱-۲۳.
- [6] Ernst & Young, "Navigating today's complex business risks-Europe, Middle East, India and Africa fraud survey", London: EY. 2013.
- [7] Stevens J, "Managing risks: The HR contribution", London: Routledge. 2006.
- [۸] سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان یزد، ۱۳۹۸، [www.mporg.ir](http://www.mporg.ir).
- [۹] پرهیزکار ک، «مدیریت منابع انسانی و اداره امور استخدامی»، تهران: نشر دیدار، ۱۳۷۳.
- [۱۰] شهبابی م، «منزلت اجتماعی پلیس و تأثیر آن در نگهداشت نیروی انسانی ناجا»، مجموعه مقالات اولین همایش علمی نگهداشت نیروی انسانی دفتر تحقیقات کاربردی نیروی انسانی ناجا، تهران: پردیس دانش، ۱۳۸۸.
- [۱۱] فرهنگی ع. ا، صمدی م، «جامعه‌پذیری کارکنان در بدو خدمت و تأثیر آن بر نگهداشت منابع انسانی»، فصلنامه مدیریت منابع انسانی، ۵(۱۹)، ۱۳۸۸: ۱۰۷-۱۳۰.





[۱۲] توکلی نژاد ح، جزینی ن، معمارزاده غ. ر، افشار کاظمی م. ع، «شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان»، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، ۸(۴)، ۱۳۹۵: ۱۵۵-۱۸۵.

[13] Pekerşen Y., Tugay O, "Professional satisfaction as a key factor in employee retention: A case of the service sector", *Journal of Tourism and Services*, 11(20), 2020: 1-27.

[14] Kundu S. C., Lata K, "Effects of supportive work environment on employee retention", *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 2017: 162-187.

[15] Singh D, "A literature review on employee retention with focus on recent trends", *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 2019: 425-431.

[16] Chiboiwa M. W., Samuel M. O., Chipunza C, "An examination of employee retention strategy in a private organisation in Zimbabwe", *African Journal of Business Management*, 4(10), 2010: 2103-2109

[۱۷] بهشتی فر م، کاظمی ح، شکراللهی م، «شناخت و تحلیل عوامل راهبردی نگهداشت منابع انسانی ناجا»، فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا، ۴(۱۳)، ۱۳۹۸: ۱۰۹-۱۴۵.

[۱۸] راستگو، پ، «ارائه مدلی به منظور نگهداشت و پایداری نیروی انسانی متخصص در دانشگاه علوم پزشکی بوشهر»، فصلنامه ایده های نوین روان شناسی، ۳(۷)، ۱۳۹۸: ۱۳-۱.

[۱۹] حسینیان ش، شریعتی جم ح، «تدوین راهبرد فرایند نگهداشت منابع انسانی»، مطالعات مدیریت راهبردی، ۳۶، ۱۳۹۷: ۱۹-۳۹.

[۲۰] رضاییان ع، کاظم صداعی م، قره چه م، حاجی کریمی ع. ع، «شناسایی شاخص های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری»، چشم انداز مدیریت دولتی، ۹(۳۵)، ۱۳۹۷: ۱۵-۴۰.

[۲۱] دقتی ع، «بررسی پیشران های نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند»، پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۱(۴۲)، ۱۳۹۷: ۲۷۱-۲۹۴.

[۲۲] احمدی ح، زاهدبابلان ع، مرادی م، خالق خواه ع، «عوامل اثرگذار بر نگهداشت معلمان نخبه و مستعد در دوره دوم متوسطه مدارس دولتی آموزش و پرورش شهر اردبیل در راستای تحقق سیاست های کلی ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش»، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست گذاری عمومی، ۱۷(۳۳)، ۱۳۹۶: ۹۵-۱۰۷.



[۲۳] شیرازی ع.، حسینی‌رباط م.، «تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان»، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۹، ۱۳۹۵: ۱۱-۱۸.

[۲۴] میرکمالی م.، حاج‌خزیمه م.، ابراهیمی ص.، «شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب (مورد: کارکنان دانشکده‌های پردیس فنی دانشگاه تهران)»، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۲۲، ۱۳۹۴: ۹-۱۸.

[۲۵] برزگرکوهی م.، «شناسایی ریسک‌های استخدام و نگهداشت اعضای هیأت علمی دانشگاه یزد، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه یزد، ۱۳۹۴.

[26] Frye W. D., Kang S., Huh, C., Lee M. J. M, "What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?:An internal marketing approach", *International Journal of Hospitality Management*, 85, 2020: 102352.

[27] Lin C., Li X., Lam L. W, "Development or maintenance? Dual-oriented human resource system, employee achievement motivation, and work well-being", *Human Resource Management*, 59(4), 2020: 311-325.

[28] Pak K, "*Human Resource Management and the extension of working lives ReviseResubmit*", Project: How can organizations facilitate longer working lives for employees: A Systematic Review, 2020.

[29] Herath S. R., Peter P. L. S, "Assessing human resource related risk management frameworks for small-scale software development companies in Sri Lanka: A systematic review of literature", *International Research Conference of UWU-Browsing International Research Conference of UWU-2019 by Author*, 2019.

[30] Kraev V. M., Tikhonov A. I, "Risk management in human resource management", *TEM Journal*, 8(4), 2019: 1185-1198.

[31] Kucuk Y, "*Values, ergonomics and risk management in aviation business strategy*", Publisher Springer Singapore, 2019.

[32] Uddin M. J., Rahman M. M., Abdul M. B., Dato'Mansor Z., Reaz M, "Mediating effect of job satisfaction on human resources management practices and school teachers' operational performance", *International Journal of Engineering & Technology*, 8(1.9), 2019: 420-425.

[33] Lewis T, "*Human Resources Strategies for Retaining Employees in St. Lucian Banks*", Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Walden University, 2018.



- [34] Iqbal S., Guohao L., Akhtar S, "Effects of job organizational culture, benefits, salary on job satisfaction ultimately affecting employee retention", *Review Pub Administration Manag*, 5(229), 2017: 2-24.
- [35] Oborilová I., Myšková R., Melichar V, "Risks associated with the human resources management in transport companies", *Procedia Economics and Finance*, 34, 2015: 352-359.
- [36] Dei Mensah R, "Effects of human resource management practices on retention of employees in the banking industry in Accra, Ghana", Doctoral Dissertation, 2014.
- [37] Clarke V., Braun V, "Teaching thematic analysis: Over-coming challenges and developing strategies for effective learning", *The Psychologist*, 26 (2), 2013: 120-123.
- [۳۸] خورشیدی ع.، مولانا ن.، درب اصفهانی ح، «عوامل مؤثر بر تقویت انگیزه شغلی مدیران»، تحقیقات روان‌شناختی، ۲(۶)، ۱۳۸۹: ۱۳-۲۹.
- [۳۹] رضاییان ع.، کاظم صداعی م.، قره‌چه م.، حاجی کریمی ع.ع، «شناسایی شاخص‌های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۹(۳۵)، ۱۳۹۷: ۱۵-۴۰.
- [۴۰] احمدی ح.، زاهدبابلان ع.، مرادی م.، خالق‌خواه ع، «عوامل اثرگذار بر نگهداشت معلمان نخبه و مستعد در دوره دوم متوسطه مدارس دولتی آموزش و پرورش شهر اردبیل در راستای تحقق سیاست‌های کلی ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش»، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۱۷(۳۳)، ۱۳۹۶: ۹۵-۱۰۷.
- [۴۱] رسولی پیچاهی م، «شناسایی عوامل فردی مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان در سازمان (مطالعه موردی: یک بانک خصوصی)»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت دولتی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۹۷.
- [۴۲] قلی‌پور ر.، امیری ع ن.، مهدی‌زاده م.ر.، زمانی فر م، «شناسایی عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران»، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱(۲)، ۱۳۹۲: ۱۳۳-۱۶۱.
- [43] Pekerşen Y., Tugay O, "Professional satisfaction as a key factor in employee retention: A case of the service sector", *Journal of Tourism and Services*, 11(20), 2020: 1-27.
- [44] Silva M. R. A., De Amorim Carvalho J. C., Dias A. L, "Determinants of Employee Retention: A Study of Reality in Brazil. In Strategy and



*Superior Performance of Micro and Small Businesses in Volatile Economies*", pp. 44-56, IGI Global, 2019.

- [45] Kossivi B., Xu M., Kalgora B, "Study on determining factors of employee retention", *Open Journal of Social Sciences*, 4(05), 2016: 261-275.
- [46] Hassan W., Razi A., Qamar R, "The effect of training on employee retention", *Global Journal of Management and Business Research Administration and Management*, 13(96), 2013: 18-20.
- [47] Hausknecht J., Rodda J M., Howard M J, "*Targeted employee retention: performance-based and job-related differences in reported reasons for staying*", [Http://Digital Commons, ILR. Cornell, Edu/ Articles/Human Resources Management Commons](http://Digital Commons, ILR. Cornell, Edu/ Articles/Human Resources Management Commons), 2009.
- [48] Ellett A J., Ellis J I., Westbrook T. M., Dews D, "A qualitative study of 369 child welfare professionals perspectives about factors contributing to employee retention and turnover", *Children and Youth Services Review*, 29(2), 2007: 264-281.
- [49] Abdoulaye B, "Research on the Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Retention in Chinese Overseas Enterprise Evidence from Huawei in Senegal", *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(3), 2018: 7-22.

[۵۰] حکمتی ع. ر، «مروری بر نظریه‌های انگیزش»، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی تبریز، ۱۳۹۶.