

## شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انتقال کارکنان در پتروشیمی بسپاران بندرامام (ره)

حسین اسلامی<sup>1</sup>، حسن دهقان دهنوی<sup>2</sup>، صادق شتالی نژاد<sup>3\*</sup>

- 1- استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، گروه مدیریت دولتی، یزد، ایران
- 2- استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، گروه مدیریت دولتی، یزد، ایران
- 3- دانشجوی ارشد، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، گروه مدیریت دولتی، یزد، ایران

پذیرش: 92/7/15

دریافت: 92/5/15

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انتقال کارکنان در پتروشیمی بسپاران بندرامام (ره) می‌باشد. شناسایی و رتبه‌بندی این عوامل در واحدهای تولیدی مانند پتروشیمی بسپاران بندرامام (ره) می‌تواند گامی مؤثر در کاهش جابه‌جایی و انتقال نیروهای کارآمد و نخبه به‌شمار آید. روش انجام پژوهش در تحقیق حاضر از نوع کاربردی و جامعه آماری کل کارکنان پتروشیمی بسپاران بندرامام (ره) می‌باشد. برای تهیه شاخص‌ها و معیارها در این پژوهش از دو پرسشنامه در دو مرحله استفاده شده است، در مرحله اول جهت شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال کارکنان با بررسی و مطالعات کتابخانه‌ای و جستجو در سایت‌های اینترنتی و مصاحبه با کارشناسان، عوامل مؤثر بر انتقال و جابه‌جایی شناسایی و مشخص گردیده‌اند و در مرحله دوم از پرسشنامه شماره دو برای انجام مقایسات زوجی و نهایتاً اولویت‌بندی عوامل کلیدی مؤثر بر انتقال کارکنان استفاده گردیده است. پس از مقایسه‌های زوجی بین معیارها میزان اهمیت عوامل مشخص گردید و نتایج پژوهش نشان می‌دهد از



بین عوامل تعیین شده رضایت شغلی از نظر میزان اهمیت در رده اول اهمیت قرار دارد و رهبری سازمان، توانمندسازی، ساختار سازمانی، تعهد سازمانی و غیبت و عدم حضور به موقع در محل کار در رده‌های بعدی قرار دارند.

**واژه‌های کلیدی:** تعهد سازمانی، رضایت شغلی، توانمندسازی، رهبری سازمان، ساختار سازمانی.

## 1- مقدمه

در سازمان‌های پیچیده و پیشرفته امروزی که به سرعت در تلاش‌اند تا خود را در دنیای متحول و رقابتی امروزی حفظ کنند و به روز سازند، حفظ و نگهداری نیروهای کارآمد، متخصص و مجرب و جلوگیری از خروج آن‌ها امری حیاتی و ضروری است. ترک خدمات‌ها را می‌توان به دو دسته اصلی (ارادی یا اختیاری و غیرارادی یا اجباری) تقسیم و آن‌ها را از هم مجزا کرد، چرا که میان فردی که خود از سازمان خارج می‌شود و از ادامه فعالیتش در سازمان منصرف می‌شود با فردی که مالک یا مدیر سازمان، عضویت و اشتغال او را لغو و منتفی می‌سازد، تفاوت‌های بسیاری وجود دارد.

این تحقیق از آن جهت که نظر مدیران محترم را به اهمیت نیروی انسانی به‌خصوص در سازمان‌های پایه جلب نموده و براین مطلب تأکید می‌نماید که ترک خدمت در این‌گونه سازمان‌ها بقا و تداوم سازمان را در معرض خطر قرار می‌دهد، باید به‌عنوان یکی از اولویت‌های مهم مدیران ارشد و رؤسای واحدهای منابع انسانی بررسی و تحلیل شود.

## 2- بیان مسئله

بی‌تردید امروزه یکی از عوامل تعیین‌کننده درمزیت رقابتی بقا و توسعه سازمان‌ها، سرمایه‌های انسانی آن‌ها است. بنابراین شناخت نیازها، انگیزه‌ها، تمایلات، عوامل رضایت و عدم رضایت کارکنان نه تنها لازم است بلکه برای اتخاذ سیاست‌های صحیح و راهبردهای مناسب و همچنین اجرای برنامه‌های اثربخش ضروری است.



داشتن کارکنان و مدیران انعطاف‌پذیر، ماهر و چند مهارت، شاید برای هر سازمانی و به‌طور کلی برای هر سیستمی یک آرزو باشد. وجود این‌گونه افراد در جریان فعالیت‌های هر مجموعه‌ای می‌تواند شرایط تسهیل و تسریع در امور و صرفه‌جویی در زمان و حتی منابع باشد [5، ص 49-54].

در صنعت پتروشیمی، یکی از معضلات و مشکلات اساسی انتقال و جابه‌جایی کارکنان به ویژه کارکنان متخصص، کارا و ارزشمند است. ترک خدمت شامل دو بخش است، خروج اختیاری کارکنان از سازمان که دربرگیرنده جابه‌جایی اختیاری کارمند از یک واحد به واحد دیگر یا از یک سازمان به سازمان دیگر. جابه‌جایی و انتقال کارکنان در سازمان‌ها معمولاً به صورت‌های مختلف انجام می‌گیرد [4، ص 276].

### 3- اهمیت موضوع و ضرورت انجام تحقیق

محققان و مدیران از گذشته دریافته‌اند اولین برخوردی که کارکنان با سازمان بعد از استخدام شدن پیدا می‌کنند، برای موفقیت آنان در کار بسیار مهم است.

پدیده جابه‌جایی کارکنان در صنعت پتروشیمی همیشه به‌وسیله مدیران و کارشناسان مورد توجه بوده است. در این تحقیق جابه‌جایی شغلی به‌عنوان جابه‌جایی یک فرد از یک شرایط شغلی به شرایط دیگر در همان حرفه تعریف شده است که بر فرد و حرفه او تأثیر می‌گذارد. تحرک‌پذیری افراد درون حرفه شغلی می‌تواند منجر به انتشار ایده‌ها و مهارت‌ها در میان مشاغل در شرایط و محیط‌های مختلف شود [3، ص 1465-1470].

زمانی که یک کارمند یک دپارتمان را ترک کند، کمبود کارکنان اثربخشی آن را کاهش می‌دهد و نیاز است که مسئولیت‌های کارکنان باقیمانده افزایش پیدا کند تا زمانی که بتوان عضو جدیدی استخدام کرد، همچنین زمان لازم برای معارفه و آشنایی یک کارمند تازه استخدام با نقش‌ها و خط‌مشی‌های اداری و سازمانی در شرایط کاری جدید، میزان زمان سپری شده به‌وسیله آن کارمند برای ارائه فعالیت کاری را کاهش می‌دهد [3، ص 1465-1470].



علل گرایش‌های شغلی باید درک شوند تا کارکنان نخبه حفظ شوند و از این نتایج آشفته جلوگیری شود. تا به این تاریخ عواملی که به‌طور خاص به جابه‌جایی کارکنان می‌پردازد بررسی نشده‌اند، در این راستا پرداختن به این موضوع اهمیت بسیاری دارد.

#### 4- اهداف تحقیق

هدف اصلی پژوهش، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انتقال کارکنان در پتروشیمی بسپاران بندرامام (ره) می‌باشد. اهداف فرعی عبارت است از:

- 1- شناسایی پارامترها و عوامل تأثیرگذار بر انتقال و میل به جابه‌جایی در پتروشیمی بسپاران بندرامام (ره)؛
- 2- بررسی میزان و اندازه‌گیری هریک از این عوامل و پارامترها؛
- 3- اولویت و رتبه‌بندی این عوامل به ترتیب اهمیت و درجه تأثیرگذاری؛
- 4- ارائه راهکار به مدیران و رؤسا به منظور حفظ و صیانت از ارزش‌ترین دارایی سازمان (منابع انسانی سازمان).

#### 5- چارچوب نظری و مدل مفهومی تحقیق

بررسی علل و عوامل اثرگذار بر ترک خدمت به‌عنوان یکی از مباحث مدیریت کارآمد نیروی انسانی در سازمان‌ها از آغاز دهه 1970 میلادی تاکنون توجه بسیاری از پژوهشگران و اندیشمندان را به خود معطوف داشته است و تحقیقات زیادی در این زمینه به‌خصوص توسط محققان خارجی انجام شده است.

گبرویبه جابه‌جایی فراوان نیروی کار را به‌عنوان وضعیتی در یک سازمان بیان می‌کند که در آن کارکنان - به دلایلی که برای خودشان بهتر از همه آشکار است - براساس ادراک خود از خط‌مشی‌ها و رویه عملکرد کارکنان یک سازمان استعفا می‌دهند یا شغل خود را ترک می‌کنند، کارکنان به چند دلیل سازمان‌ها را ترک می‌کنند [1، 2008]. این دلایل می‌توانند مرتبط با کار یا مرتبط با سازمان باشند. مدیران قبول دارند که حفظ کارکنان درخشان منتهی به رضایت بالاتر



مشتری، بهبود کیفیت، برنامه‌ریزی مؤثر جانشینی و افزایش قابل توجه در دانش و یادگیری سازمان می‌شود.

گریفیت و همکاران اشاره کردند که متغیرهای مرتبط با دستمزد و غیرمرتبط با دستمزد تأثیر متعادلی را روی جابه‌جایی شغلی دارند. آنالیز آن‌ها همچنین شامل مطالعه‌ای است که رابطه میان دستمزد، عملکرد فرد و جابه‌جایی را بررسی می‌کند [2، ص 463-88]. آن‌ها نتیجه‌گیری کردند که وقتی کارکنان با کارایی بالا پاداش ناکافی دریافت می‌کنند، از فعالیت دست می‌کشند. اگر مشاغل، انگیزه‌های مالی کافی ارائه دهند، کارکنان به احتمال بیشتر در سازمان می‌مانند و برعکس استیون<sup>1</sup> و جان مطالعه‌ای را برای ارزیابی وجوه رضایت شغلی و قصد جابه‌جایی شغلی در شرکت‌های توسعه نرم‌افزار انجام داده‌اند، آن‌ها نه وجه رضایت شغلی را در نظر گرفتند تا تأثیر آن را روی قصد جابه‌جایی مشاهده کنند. قصد جابه‌جایی یک همبستگی منفی با تمام وجوه رضایت شغلی نشان داد: دستمزد ( $r = -0.486$ ,  $p < 0.001$ )، ترفیع ( $r = -0.463$ )، سرپرستی ( $r = -0.512$ ,  $p < 0.003$ )، کارکنان ( $r = -0.311$ ,  $p < 0.000$ )، ماهیت کار ( $r = -0.375$ ,  $p < 0.000$ )، ارتباطات ( $r = -0.526$ ,  $p < 0.001$ ) [گریفیت و همکاران، ص 464].

## 6- فرضیه‌های تحقیق

- 1- رضایت شغلی برانتقال کارکنان تأثیرگذار است.
- 2- خصوصیات و ویژگی مدیران برانتقال کارکنان تأثیرگذار است.
- 3- حقوق و دستمزد پایین نسبت به سازمان‌های مشابه، برانتقال کارکنان تأثیرگذار است.
- 4- فروزن شدن (تساوی پایه شخصی و سازمانی)، برانتقال کارکنان تأثیرگذار است.
- 5- ارزیابی عملکرد ضعیف، برانتقال کارکنان تأثیرگذار است.
- 6- امکانات رفاهی ناکافی در منطقه ماهشهر، برانتقال کارکنان تأثیرگذار است.

1. Steven and John



## 7- قلمرو مکانی و زمانی تحقیق

قلمرو موضوعی: این تحقیق به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انتقال کارکنان در پتروشیمی بسپاران بندرامام (ره) می‌پردازد.

قلمرو مکانی: در این تحقیق محقق به دلیل قلمرو مکانی برای جمع‌آوری داده‌ها تصمیم دارد که این تحقیق را در پتروشیمی بسپاران بندرامام (ره) بررسی کند. قلمرو زمانی تحقیق حاضر سال 1388-1390 می‌باشد. بنابراین نتایج به‌دست آمده و اطلاعات جمع‌آوری شده در این تحقیق مربوط به این محدوده زمانی می‌باشد.

## 8- جنبه جدید بودن و نوآوری تحقیق

این تحقیق با توجه به اینکه در شرکت بسپاران، یکی از شرکت‌های فرعی پتروشیمی بندرامام (ره) - که در زمینه تولیدات صنایع پلیمری فعالیت می‌کند - و در منطقه ویژه اقتصادی بندر ماهشهر رقباى بالفعل برای این صنعت وجود دارد که در کمین شکار منابع انسانی ماهر (مزیت رقابتی سازمان) می‌باشند، اهمیت به‌سزایی دارد. علاوه بر این، دانش و دیدگاه جدیدی به مدیران صف و ستاد به‌منظور حفظ و صیانت از منابع انسانی (مزیت رقابتی سازمان) می‌دهد.

## 9- روش تحقیق

از نظر هدف: این پژوهش یک مطالعه کاربردی است که نتایج به‌دست آمده در آن می‌تواند برای صنایع تولیدی مناسب باشد.

از نظر روش: پژوهش حاضر به دلیل استفاده از شاخص‌های چندگانه و به علت قابلیت اجرای آن در پتروشیمی بسپاران بندرامام (ره) و موردکاوی آن، از نوع مدل‌های توصیفی است.



## 10- یافته‌های پژوهش

پس از آزمون صحت مدل تحقیق توسط بررسی میانگین و پذیرفته شدن این مدل، اولویت‌بندی معیارها با استفاده از روش A. H. P و با نرم‌افزار ChoiceExpert تعیین گردید. نتایج نشان می‌دهد، رضایت شغلی با (10 زیرمعیار) زیرمعیار دوری خانواده فرد شاغل، رهبری سازمان با (8 زیرمعیار) زیرمعیار تبعیض در ارائه انواع خدمات توسط مافوق، توانمندسازی با (5 زیرمعیار) زیرمعیار عدم تعمیم جانشین پروری به کل سازمان، ساختار سازمانی با (6 زیرمعیار) زیرمعیار مقررات دست و پاگیر، تعهد سازمانی با (10 زیرمعیار) زیرمعیار عدم توسعه ارتباطات مؤثر در سازمان و غیبت و عدم حضور به موقع در کار با (8 زیرمعیار) زیرمعیار حوادث و معذوریت پزشکی اولویت‌های نخست اهمیت را به دست آورده‌اند. در نهایت می‌توان گفت، بسیاری از موارد به دلیل ناشناخته بودن قابل آموزش نیستند و چاره کار در برگزاری دوره‌های آموزشی نیست. یکی از مهارت‌های مهم مدیریت آشنا بودن با مشکلات غیر آموزشی و یافتن راه حل‌های کنترل آن برای افزایش مهارت‌های پرسنلی می‌باشد. عملکرد مدیر یا مدیران بیشترین تأثیر را در کسب موفقیت در هر سازمان را دارد می‌توان گفت برای گذر از مدیریت سنتی و حفظ بقا سازمان، مدیران در روش‌های مدیریتی خود باید تغییرات عمیق و اساسی ایجاد نمایند. تغییر در نگرش به نیروی انسانی می‌تواند نتیجه خوبی برای مدیران حاصل نماید. نگاه به نیروی انسانی به عنوان سرمایه انسانی از موفقیت‌های سازمان است. در اینجا ذکر دو مورد قابل توجه است اول اینکه بیشترین نشانه‌ها به سمت مدیران می‌باشد و دوم اینکه محور اصلی سازمان و مدیریت بر سرمایه انسانی آن متمرکز است. به عبارتی مدیران وقتی می‌توانند به موفقیت دست یابند که ابتدا به نیروی انسانی خود توجه کنند بعد به کار.

## 11- جامعه آماری، نمونه و تعیین حجم نمونه

جامعه آماری: کارکنان پتروشیمی بسپاران بندرامام (ره) 540 نفر و کانون تجزیه و تحلیل، انتقال کارکنان می‌باشد.



نمونه آماری: کارکنان انتقال یافته، متقاضی انتقال و تعدادی از کارکنان شاغل

## 12- ابزارگردآوری اطلاعات

با توجه به اینکه روش انجام تحقیق حاضر میدانی است، از این رو جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز با مراجعه به افراد جامعه آماری صورت گرفته است. برای تهیه شاخص‌ها و معیارها در تحقیق حاضر، از دو پرسشنامه در دو مرحله استفاده شده است. در مرحله اول با بررسی و مطالعات کتابخانه‌ای، جستجو در سایت‌های اینترنتی و مصاحبه با کارشناسان عوامل مؤثر بر انتقال، شناسایی و مشخص گردیدند و در مرحله دوم با استفاده از پرسشنامه شماره دو برای انجام مقایسه‌های زوجی و درنهایت اولویت‌بندی عوامل کلیدی استفاده شده است.

## 13- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

مراحل محاسباتی تحقیق حاضر به دو بخش تقسیم می‌شود، بخش اول شامل شناسایی و مقایسه مهم‌ترین عوامل کلیدی انتقال و جابه‌جایی کارکنان مربوط به رضایت شغلی، تعهد سازمانی و ... در سازمان مورد نظر می‌باشد که برپایه مطالعات کتابخانه‌ای و آشنایی با اصول مدیریت منابع انسانی و مصاحبه با کارشناسان و خبرگان و مطالعات انجام شده به‌وسیله گروه بین‌المللی خبره در کشورهای دیگرشناسایی شد. این دسته‌بندی شامل 7 دسته عامل اصلی می‌باشد. هریک از این‌ها به معیارها و شاخص‌های فرعی دیگری تقسیم می‌شدند که عبارتند از رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رهبری، توانمندسازی، گزینش و استخدام، غیبت و عدم حضور به‌موقع در کار و ساختار سازمانی. بدیهی است که میزان و درجه اهمیت و میزان تأثیرگذاری این عوامل با یکدیگر متفاوت است. به این منظور پرسشنامه‌ای طراحی شد تا میزان اهمیت عوامل یاد شده، ارزیابی و بر مبنای آنالیز آماری، میانگین عواملی که دارای اهمیت کمتری هستند، حذف و مدل تحقیق مناسب با شرایط سازمان‌های دولتی در ایران به‌دست آید. به همین دلیل پرسشنامه شماره دو تهیه و تنظیم شد. در هر صفحه از پرسشنامه شاخص‌ها و معیارهای انتخابی مربوط به هر یک از عوامل





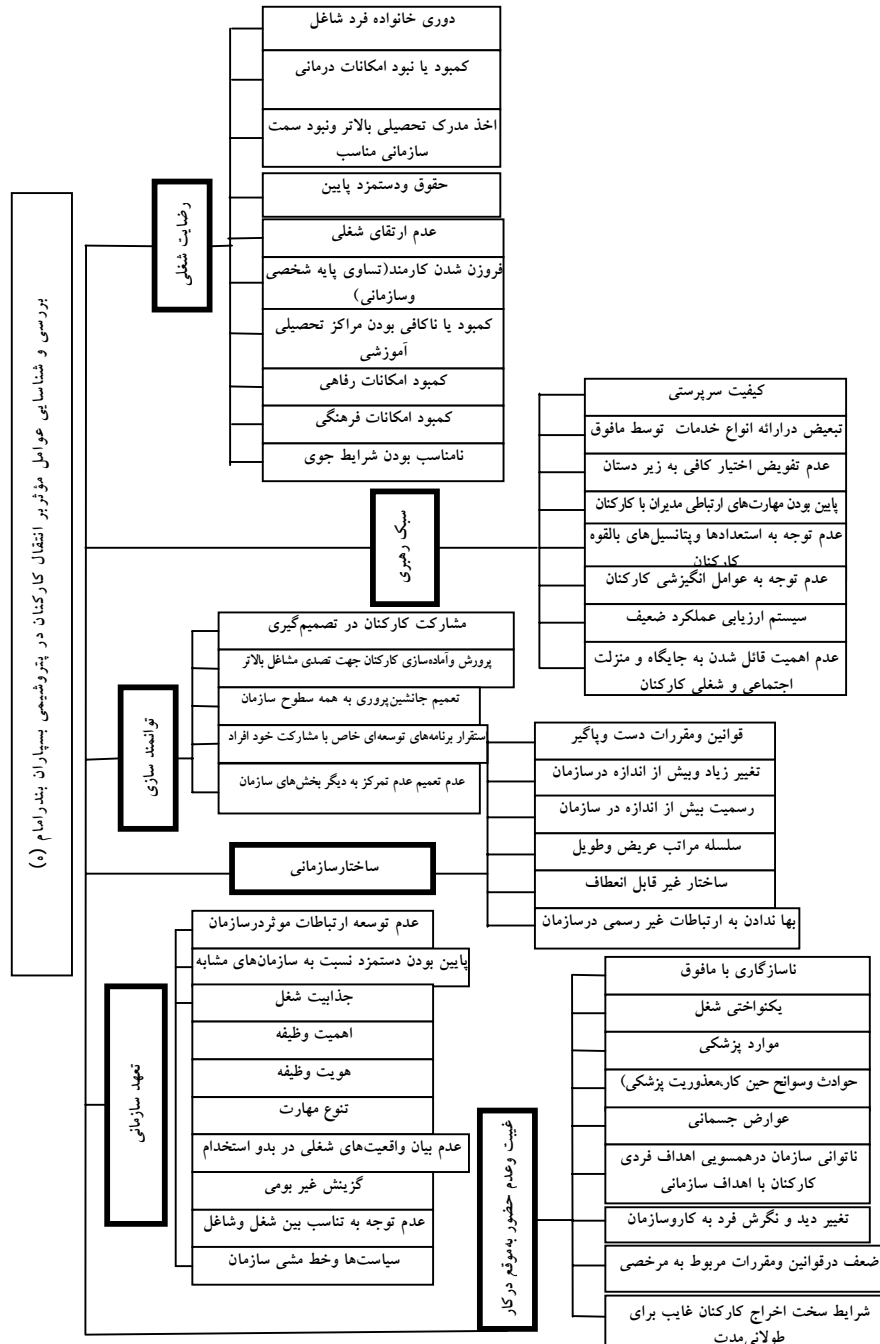
هفت‌گانه اصلی ذکر شد و از پاسخگویان خواسته شد تا با علامت‌گذاری گزینه‌ها برحسب اهمیت (در طیف لیکرت)، اهمیت عوامل را مشخص کنند. علاوه بر این از آن‌ها خواسته شد تا اگر عواملی غیر از عوامل ذکر شده را در فرایند انتقال و جابه‌جایی کارکنان در سازمان پتروشیمی مؤثر می‌دانند، همراه با میزان اهمیت در پرسشنامه درج نمایند.

#### 14- روایی و پایایی پرسشنامه

در تحقیق حاضر برای تعیین روایی پرسشنامه شماره یک و دو از روش میانگین‌گیری با استفاده از نظرات اساتید راهنما، مشاور و پیشنهادهای کارشناسان و متخصصان در شرکت پتروشیمی بندرامام (ره) استفاده و پس از ارائه نظرهای آن‌ها، سؤال‌های مبهم، گنگ و کم اهمیت شناسایی و پرسشنامه نهایی تدوین شد.

روش آلفای کرونباخ، یکی از معتبرترین و بهترین روش‌های ارائه شده برای پایایی یک آزمون است. به‌طور مشخص استفاده از این روش زمانی صورت می‌پذیرد که یک پرسشنامه چند خصیصه مختلف مرتبط با هم را اندازه‌گیری می‌کند و دارای چند زیر مجموعه است. آن‌گاه به کمک این روش می‌توان هماهنگی بین زیرمجموعه‌ها را با یکدیگر اندازه‌گیری کرد.

این روش ابزار اندازه‌گیری بین 0 تا 1 می‌باشد که در این خصوص باید حداقل 0/70 بوده تا پایایی لازم را داشته باشد. به‌منظور تعیین اعتبار در تحقیق حاضر، پرسشنامه شماره یک در اختیار 10 نفر از متخصصان اجرایی، کارشناسان و صاحب‌نظران در زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال کارکنان قرار گرفت و با استفاده از روش مذکور و نرم‌افزار SPSS، نتایج زیر به‌دست آمد که با کسب اعتبار بالاتر از 75 درصد برای هر یک از عوامل، اعتبار پرسشنامه نیز تعیین شد.



نمودار 1 اولویت‌بندی زیرمعیارهای مؤثر بر معیار رضایت شغلی



## 15- اولویت‌بندی معیارهای اصلی

جدول 1 مقایسه زوجی بین معیارهای اصلی

معیارهای اصلی	رضایت شغلی	رهبری سازمان	توانمندسازی	ساختار سازمانی	تعهد سازمانی	غیبت و عدم حضور به‌موقع در کار	ضریب اهمیت
رضایت شغلی	1/000	3/45	2/65	3/09	2/54	5/27	0/362
رهبری سازمان	0/58	1/000	3/17	2/72	1/65	4/05	0/223
توانمندسازی	0/377	0/315	1/000	2/76	1/68	4/83	0/157
ساختار سازمانی	0/323	0/367	0/362	1/000	1/31	4/79	0/106
تعهد سازمانی	0/393	0/606	0/595	0/592	1/000	5/02	0/115
غیبت و عدم حضور به‌موقع در کار	0/198	0/246	0/20	0/708	0/199	1/000	0/037

جدول 2 اولویت‌بندی معیارهای اصلی

اولویت	معیارهای اصلی	ضریب اهمیت
1	رضایت شغلی	0/362
2	رهبری سازمان	0/223
3	توانمندسازی	0/157
4	ساختار سازمانی	0/106
5	تعهد سازمانی	0/115
6	غیبت و عدم حضور به‌موقع در محل کار	0/037

اولویت یک با میانگین 0/362 در رده اول می‌باشد و سایر موارد در مراحل بعدی قرار دارند که از نرخ سازگاری قابل قبولی برخوردار است.

Priorities with respect to:  
Goal: Employees Transition



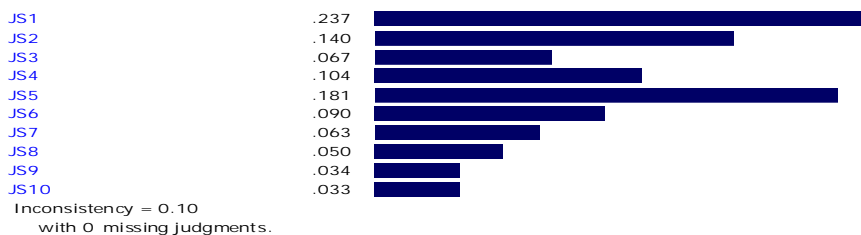


جدول 3 مقایسه زوجی بین معیارهای رضایت شغلی

معیار اول رضایت شغلی	دوری خانواده فرد شاغل	کمبود یا نبود امکانات درمانی	اخذ مدرک تحصیلی بالاتر و نبود سمت سازمانی مناسب	نامناسب بودن شرایط جوی	حقوق و دستمزد پایین	عدم ارتقای شغلی	فروزشدن کارمند (نساوی پایه شخصی و سازمانی)	کمبود یا ناکافی بودن مراکز آموزشی (مدارس) در منطقه ماهشهر و شهرک پخت	کمبود امکانات رفاهی	کمبود امکانات فرهنگی
دوری خانواده فرد شاغل	1/000	3/34	2/73	3/43	3/39	3/05	3/22	2/95	3/4	2/42
کمبود یا نبود امکانات درمانی	0/299	1/000	4/04	2/58	2/79	2/24	3/09	2/6	3/97	3/32
اخذ مدرک تحصیلی بالاتر و نبود سمت سازمانی مناسب	0/366	0/277	1/000	1/44	1/15	3/7	1/15	2/31	1/23	2/75
نامناسب بودن شرایط جوی	0/291	0/387	0/694	1/000	1/96	2/48	2/81	2/32	3/79	3/53
حقوق و دستمزد پایین	0/294	0/869	0/270	0/510	1/000	4/78	3/57	3/54	4/57	4/03
عدم ارتقای شغلی	0/327	0/446	0/403	0/355	0/209	1/000	2/75	1/5	4/32	1/99
فروزن شدن کارمند (نساوی پایه شخصی و سازمانی)	0/310	0/323	0/869	0/209	0/363	0/363	1/000	2/68	3/8	2/6
کمبود یا ناکافی بودن مراکز آموزشی (مدارس)	0/338	0/384	0/432	0/431	0/282	0/373	0/293	1/000	2/44	2/79
کمبود امکانات رفاهی	0/294	0/251	0/813	0/263	0/218	0/231	0/263	0/409	1/000	2/08
کمبود امکانات فرهنگی	0/413	0/301	0/393	0/283	0/248	0/502	0/384	0/358	0/480	1/000



Priorities with respect to:  
Goal: Employees Transition  
> Job Satisfaction



جدول 4 اولویت‌بندی زیرمعیارهای مؤثر بر معیار رضایت شغلی

اولویت	معیارهای اصلی	ضریب اهمیت
1	دوری خانواده فرد شاغل	0/237
2	حقوق و دستمزد پایین	0/181
3	کمبود یا نبود امکانات درمانی	0/140
4	نامناسب بودن شرایط جوی	0/104
5	عدم ارتقای شغلی	0/090
6	اخذ مدرک تحصیلی بالاتر و نبود سمت مناسب	0/067
7	فروزن شدن کارمند (تساوی پایه شخصی و سازمانی)	0/063
8	کمبود یا ناکافی بودن مراکز آموزشی (مدارس)	0/050
9	کمبود امکانات رفاهی	0/034
10	کمبود امکانات فرهنگی	0/033

اولویت یک با میانگین 0/237 در رده اول می‌باشد و سایر موارد در مراحل بعدی قرار دارند و از نرخ سازگاری قابل قبولی برخوردار است.



جدول 5 ماتریس مقایسه‌های زوجی زیرمعیارهای مربوط به معیار توانمندسازی

معیارهای توانمندسازی	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	پرورش و آماده‌سازی کارکنان برای تصدی مشاغل بالاتر	تعمیم جانشین‌پروری به همه سطوح سازمان	توسعه‌ای خاص با مشارکت خود افراد	عدم تعمیم عدم تمرکز به دیگر بخش‌های سازمان
مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	1/000	1/1	3/81	1/31	2/94
پرورش و آماده‌سازی کارکنان برای تصدی مشاغل بالاتر	0/909	1/000	1/75	2/95	3/81
تعمیم جانشین‌پروری به همه سطوح سازمان	0/292	0/57	1/000	2/79	3/99
استقرار برنامه‌های توسعه‌ای خاص با مشارکت خود افراد	0/763	0/338	0/358	1/000	1/44
عدم تعمیم عدم تمرکز به دیگر بخش‌های سازمان	0/340	0/258	0/262	0/340	1/000

Priorities with respect to:  
Goal: Employees Transition  
>Empowerment



نمودار 2 اولویت‌بندی زیرمعیارهای مؤثر بر معیار توانمندسازی

جدول 6 اولویت‌بندی زیر معیارهای مؤثر بر معیار توانمندسازی

اولویت	معیارهای اصلی	ضریب اهمیت
1	تعمیم جانشین‌پروری به همه سطوح سازمان	0/333
2	پرورش و آماده‌سازی کارکنان برای تصدی مشاغل بالاتر	0/309
3	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	0/180
4	استقرار برنامه‌های توسعه‌ای خاص با مشارکت خود افراد	0/108
5	عدم تعمیم عدم تمرکز به دیگر بخش‌های سازمان	0/070



اولویت یکبا میانگین 0/333 در رده اول قرار دارد و سایر موارد در مراحل بعدی قرار دارند و از نرخ سازگاری قابل قبولی برخوردار است.

جدول 7 ماتریس مقایسه‌های زوجی زیرمعیارهای مربوط به معیاررهبری سازمان

معیار رهبری سازمان	برخورد سلیقه‌ای سرپرستان با کارکنان	تبعیض در ارائه انواع خدمات به‌وسیله مافوق	عدم تفویض اختیار کافی به زیردستان	عدم تفویض اختیارات مدیران با کارکنان	پایین بودن مهارت‌های ارتباطی مدیران با کارکنان	پتانسیل‌های بالقوه کارکنان	عدم توجه به استعدادها و پتانسیل‌های بالقوه کارکنان	عدم توجه به عوامل انگیزشی کارکنان	سیستم ارزیابی عملکرد ضعیف	منزلت اجتماعی و شغلی کارکنان	عدم اهمیت قائل شدن به جایگاه و منزلت اجتماعی و شغلی کارکنان
معیار رهبری سازمان	1/000	1/000	1/008	1/001	1/001	5/98	2/2	2/0	1/66	2/0	1/000
برخورد سلیقه‌ای سرپرستان با کارکنان	0/934	1/000	4/04	2/58	2/58	2/79	2/24	2/6	3/09	2/6	0/934
تبعیض در ارائه انواع خدمات به‌وسیله مافوق	0/929	0/247	1/000	1/44	1/44	1/15	3/7	2/31	1/15	2/31	0/929
عدم تفویض اختیار کافی به زیردستان	0/99	0/387	0/69	1/000	1/000	1/96	2/48	2/32	2/81	2/32	0/99
پایین بودن مهارت‌های ارتباطی مدیران با کارکنان	0/167	0/398	0/869	0/510	0/510	1/000	4/78	3/54	3/57	3/54	0/167
عدم توجه به استعدادها و پتانسیل‌های بالقوه کارکنان	0/454	0/446	0/270	0/403	0/403	0/209	1/000	1/5	2/75	1/5	0/454
عدم توجه به عوامل انگیزشی کارکنان	0/602	0/323	0/869	0/355	0/355	0/280	0/36	2/68	1/000	2/68	0/602
سیستم ارزیابی عملکرد ضعیف	0/5	0/348	0/342	0/431	0/431	0/282	0/66	1/000	0/37	1/000	0/5
منزلت اجتماعی و شغلی کارکنان	0/5	0/348	0/342	0/431	0/431	0/282	0/66	1/000	0/37	1/000	0/5



### نمودار 3 اولویت‌بندی زیرمعیارهای مؤثر بر رهبری سازمان

### جدول 8 اولویت‌بندی زیرمعیارهای مؤثر بر معیار رهبری سازمان

اولویت	معیارهای اصلی	ضریب اهمیت
1	تبعیض در ارائه انواع خدمات به‌وسیله مافوق	0/254
2	عدم توجه به استعدادها و پتانسیل‌های بالقوه کارکنان	0/165
3	سیستم ارزیابی عملکرد ضعیف	0/158
4	عدم توجه به عوامل انگیزشی کارکنان	0/100
5	عدم اهمیت قائل شدن به جایگاه و منزلت اجتماعی و شغلی کارکنان	0/097
6	پایین بودن مهارت‌های ارتباطی مدیران با کارکنان	0/084
7	برخورد سلیقه‌ای سرپرستان با کارکنان	0/074
8	عدم تفویض اختیار کافی به زیردستان	0/069

اولویت یک با میانگین 0/254 در رده اول قرار دارد، سایر موارد نیز در مراحل بعدی قرار دارند و از نرخ سازگاری قابل قبولی برخوردار است.

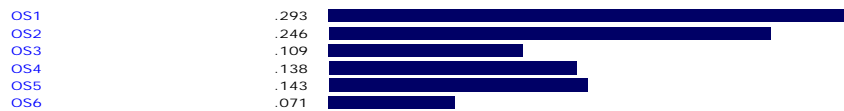




جدول 9 ماتریس مقایسه‌های زوجی زیرمعیارهای مربوط به معیار ساختار سازمانی

معیار ساختار سازمانی	قوانین و مقررات دست و پاگیر	تغییر زیاد و بیش از اندازه در سازمان	رسمیت بیش از اندازه در سازمان	سلسله مراتب عریض و طویل	ساختار غیر قابل انعطاف	بها ندادن به ارتباطات غیررسمی در سازمان
قوانین و مقررات دست و پاگیر	1/000	1/07	1/08	1/01	5/98	2/2
تغییر زیاد و بیش از اندازه در سازمان	0/934	1/000	4/04	2/58	2/79	2/24
رسمیت بیش از اندازه در سازمان	0/925	0/247	1/000	1/44	1/15	3/7
سلسله مراتب عریض و طویل	0/69	0/387	0/990	1/000	1/96	2/48
ساختار غیر قابل انعطاف	0/510	0/869	0/358	0/167	1/000	4/78
بها ندادن به ارتباطات غیر رسمی در سازمان	0/45	0/446	0/270	0/403	0/209	1/000

Priorities with respect to:  
Goal: Employees Transition  
> Organizational Structure



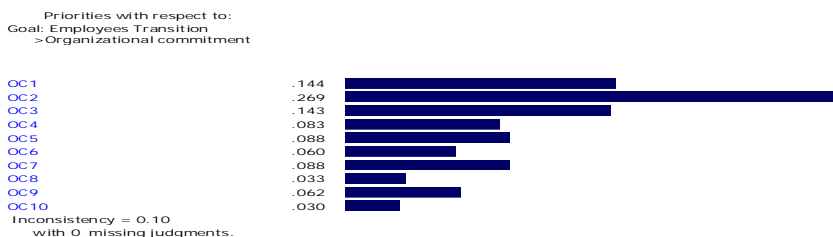
Inconsistency = 0.08  
with 0 missing judgments.

نمودار 4 اولویت‌بندی زیرمعیارهای مؤثر بر معیار ساختار سازمانی

جدول 10 اولویت‌بندی زیرمعیارهای مؤثر بر معیار ساختار سازمانی

اولویت	معیارهای اصلی	ضریب اهمیت
1	قوانین و مقررات دست و پاگیر	0/293
2	تغییر زیاد و بیش از اندازه در سازمان	0/246
3	رسمیت بیش از اندازه در سازمان	0/109
4	سلسله مراتب عریض و طویل	0/138
5	ساختار غیر قابل انعطاف	0/143
6	بها ندادن به ارتباطات غیررسمی در سازمان	0/071

اولویت یک با میانگین 0/293 و نرخ سازگاری 0/08 در درجه اول قرار دارد و نرخ سازگاری قابل قبولی دارد.



نمودار 5 اولویت‌بندی زیرمعیارهای مؤثر بر معیار تعهد سازمانی

جدول 11 اولویت‌بندی زیرمعیارهای مؤثر بر معیار تعهد سازمانی

اولویت	معیارهای اصلی	ضریب اهمیت
1	پایین بودن سطح حقوق و دستمزد	0/269
2	عدم توسعه ارتباطات مؤثر در سازمان	0/144
3	جذابیت شغل	0/143
4	هویت و وظیفه	0/088
5	عدم بیان واقعیت‌های شغلی در آغاز استخدام	0/088
6	اهمیت وظیفه	0/083
7	عدم توجه به تناسب بین شغل و شاغل	0/062
8	تنوع مهارت	0/060
9	گزینش غیربومی	0/033
10	سیاست‌ها و خط مشی سازمان	0/030



اولویت یک با میانگین 0/269 و نرخ سازگاری 0/10 در رده اول قرارداد و از نرخ سازگاری قابل قبولی برخوردار است.

Priorities with respect to:  
Goal: Employees Transition  
> Absence



نمودار 6 اولویت‌بندی زیرمعیارهای مؤثر مربوط به معیار غیبت و عدم حضور به موقع در کار

جدول 12 اولویت‌بندی زیرمعیارهای مؤثر بر معیار غیبت و عدم حضور به موقع در کار

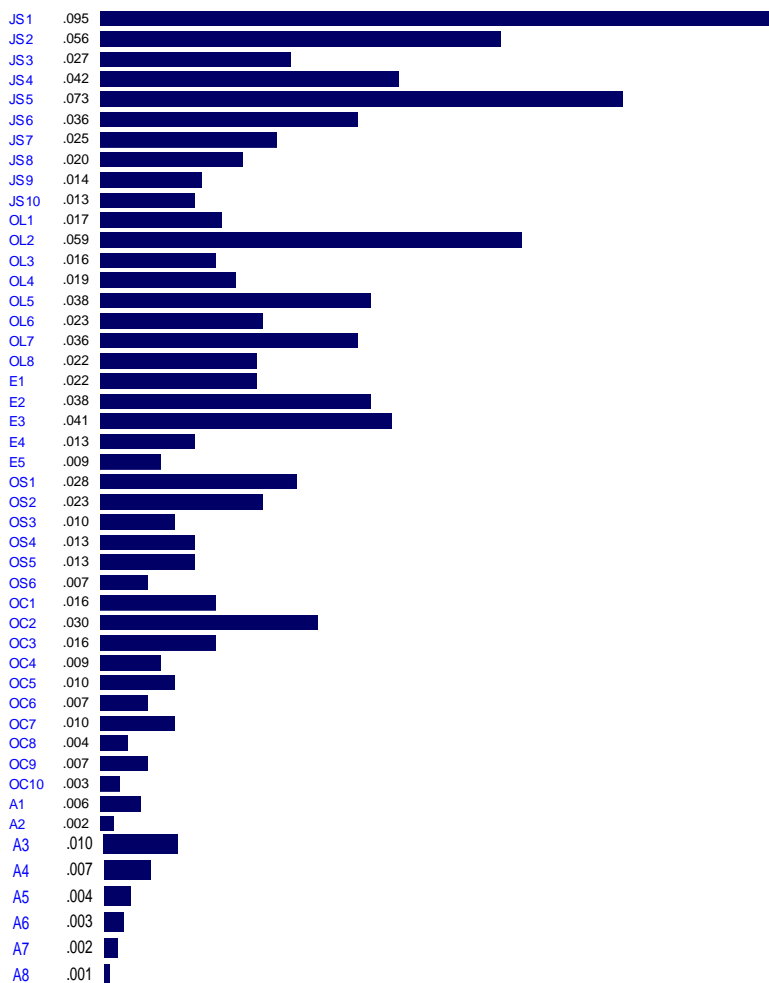
اولویت	معیارهای اصلی	ضریب اهمیت
1	موارد پزشکی (حوادث و سوانح حین کار، معذوریت پزشکی)	0/272
2	عوارض جسمانی	0/200
3	ناسازگاری با مافوق	0/171
4	ناتوانی سازمان در همسویی اهداف فردی کارکنان با اهداف سازمانی	0/120
5	تغییر دید و نگرش فرد به کار و سازمان	0/094
6	ضعف در قوانین و مقررات مربوط به مرخصی	0/050
7	شرایط سخت اخراج کارکنان غایب برای طولانی مدت	0/060
8	یکنواختی شغل	0/065

اولویت یک با میانگین 0/272 و نرخ سازگاری 0/08 در رده اول می‌باشد و از نرخ سازگاری قابل قبولی برخوردار است.

Synthesis: Summary

Synthesis with respect to: Goal: Employees Transition

Overall Inconsistency = .09



نمودار 7 اولویت‌بندی کلی عوامل مؤثر بر انتقال کارکنان



## 16- نتیجه‌گیری

ناتوانی در مدیریت صحیح کارکنان نخبه به‌عنوان اصلی‌ترین سرمایه سازمانی ضمن تحمیل هزینه‌های سنگین مستقیم و غیر مستقیم باعث انتقال قابلیت‌ها به شرکت‌های رقیب و نهایتاً از دست رفتن مزیت رقابتی سازمان می‌گردد. لذا مدیران محترم سازمان باید به اهمیت نیروی انسانی بالاخص در صنایع با اهمیتی هم چون صنایع پتروشیمی توجه نمایند. نتایج نشان می‌دهد از بین 6 عامل اصلی مؤثر در جابه‌جایی و انتقال کارکنان، رضایت شغلی با وزن (0/362) از نظر اهمیت در رده اول قرار دارد و رهبری سازمان با وزن (0/223)، توانمندسازی با وزن (0/157)، تعهد سازمانی با وزن (0/115)، ساختار سازمانی با وزن (0/106) و غیبت و عدم حضور به موقع در کار با وزن (0/037) در رده‌های بعدی قرار دارند رضایت شغلی باعث احساس علاقه بیشتر کارکنان به سازمان شده و در نتیجه عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد. لذا می‌بایست برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیرندگان با مهیا نمودن مناسب شرایط کار، فراهم کردن امید به آینده شغلی در بین کارکنان مثل امنیت، ارتقاء و... کنترل رفتار و مدیریت سرپرستان مستقیم، ایجاد روحیه وفاداری و تعهد سازمانی، کاهش تشریفات زائد اداری، مشخص کردن کارکنان نخبه و مفید سازمان و تقدیر به منظور ایجاد انگیزه بیشتر در بین آنها، بررسی و مشخص کردن افراد ضعیف و نوع ضعف آنان در محل کار و تقویت آنها، تعامل مؤثر با کارکنان، مشارکت‌پذیری، تفویض اختیار، توسعه جانشین‌پروری، تدوین صحیح سیستم جبران خدمات، اجرای صحیح سیستم مدیریت عملکرد، برقراری سیستم حقوق و دستمزد مناسب، کاهش تبعیض میان کارکنان، تنوع در شغل، غنی‌سازی شغل، همسو کردن اهداف فردی با اهداف سازمان، تناسب بین شغل و شاغل رضایت‌مندی کارکنان را ارتقاء داده و جابه‌جایی و ترک خدمت آنان را کاهش دهند. در نهایت می‌توان گفت، نداشتن درک صحیح از این پدیده و نیافتن راه حل برای آن، منجر به این می‌شود که سازمان با آنتروپی مثبت مواجه شده و به تدریج ازدرون‌دچار فرسایش شده و کم‌کم از عرصه کسب و کار رقابت خارج شود.



## 16-1- پیشنهادهای کاربردی

- طراحی سیستم حقوق و دستمزد مناسب؛
- قراردادن افراد در مشاغل متناسب با خصوصیات و ویژگی‌های درونی، زیرا تناسب شغل با شاغل، موجب رضایت شغلی بیشتر می‌شود و احتمال کمتری دارد که کارکنان به صورت اختیاری از کار خود استعفا دهند یا ترک خدمت کنند؛
- بسترسازی مناسب برای بروزاستعدادهای کارکنان؛
- چالشی و جذاب کردن شغل؛
- همسو کردن اهداف فردی با اهداف سازمان؛
- تعیین بازدهی، کارایی، اثربخشی کار و ارزیابی کارکنان با استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد مناسب؛
- مشاغل باید به گونه‌ای طراحی شوند که احساس تبعیض میان کارکنان رابه حداقل برسانند؛
- تفویض اختیار به زیردستان براساس توانمندی و شایستگی کارکنان.

## 17- منابع

- [1] Gberevbie D. E. ; “Staff recruitment, retention strategies and performance of selected public and private organizations in Nigeria”; Ph. D. Thesis, College of Business and Social Sciences, Covenant University, Ota. Harper and Row, New York, NY, 2008.
- [2] Griffeth RW, Hom PW, Gaertner S.; “A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium”; J. Manage. 26 (3): 463-88, 2000.
- [3] Harkson D. G., Alison S., Unterreiner and Katherine, Factors Related to Job Turnover in Physical Therapy Downloaded from <http://Ptjournal.apta.org/> by guest on, pp:1465-1470, 2012.



- [4] MbahSamuel Emeka, IkemefunaC. O.; Job satisfaction and employees turnover intentions in total Nigeria plc. in Lagos State, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2, No. 14, 2012.
- [5] Orgori H.; A review of the literature on employee turnover; *African Journal of Business Management* pp. 049-054, June 2007 Available online <http://www.academicjournals.org/ajbm>. ISSN 1993-8233 © 2007 Academic Journals, 2007.

## Identifying and Ranking of effective factors for employees transfer in Bandar Imam BasparanPetrochemical

Hussain Eslami ،Hassan Dehghan Dehnavi ،Sadegh Shattalynezhad

1-HosseinEslami ،P. H. D ،AssistantProfessorDepartmentof Management ،Islamic Azad University ،Science and Research Branch ،Yazd ،Iran

2-Hassan Dehghan Dehnavi ،P. H. D ، Assistant Professor ،Departmentof Management ،Islamic AzadUniversity ،Science and Research Branch ،Yazd ،Iran

3-Sadegh Shattalynezhad ،Student ،M. A ،Human Resource Management ،Islamic AzadUniversity ،Science and Research Branch ،Yazd ،Iran

Emeil: [sshattaly@yahoo.com](mailto:sshattaly@yahoo.com).

Receive: 24-Jul-2013

Accepct: 28-Oct-2013

### Abstract

The aim of this research is to find out the reason of BIPC Basparan petrochemical company employees transfer. Identifying and ranking the factors of the employees transfer in production units such as BIPC Basparan petrochemical company can be regarded as an effective step in reducing the transfer rate of skillful employees to other companies. The research approach is an applied and holistic one covering all the Basparan petrochemical company personnel.

In order to provide the criteria and standards needed for the current research ،two questioners have been exploited in two stages. At the first step the reasons behind the employees transfer were identified by library and internet based research plus direct questioning of the employees. At the second step ،questioner number two was exploited in order to make pair comparisons and eventually prioritizing the key factors affecting the transfer of employees. After pair comparisons between standards؛ the factors' level of importanceare revealed. The results show that the level of job satisfaction has the first rank. Organizational commitment، Empowerment، Organization





structure ,OrganizationalLeadership,Absences and Lack of punctual ,come at next ranking levels.

Keyword :organization structure ,Organizational commitment , job satisfaction ,empowerment ,OrganizationalLeadership.



خانم بهار: در تمام مقالات کنترل کنند که متن مقاله مربوط به نویسنده مربوطه است؟

مؤلف محترم: شماره منابع به همراه شماره صفحه در متن مشخص شود، شماره منابع از یک تنظیم شود  
شماره‌های جدول‌ها و شکل‌ها کنترل شود  
محل ارجاع نمودارها و جدول‌ها در متن با توجه به شماره‌گذاری جدید مشخص شود.  
شماره‌گذاری عنوان‌ها کنترل شود

حروفچین محترم: گیومه‌های متن فارسی شود.  
شماره صفحات منابع به داخل متن منتقل شود  
توضیحات نمودارها در زیر آن قرار گیرد