

هدف از این تحقیق شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور و شناسایی نقاط ضعف در این عرصه و ارائه پیشنهاد جهت رفع آنها می باشد. از آنجا که جهاد دانشگاهی برای تحقق مأموریت خویش از کارکنان دانش محور بهره می برد، جامعه آماری در این تحقیق، اعضای هیئت علمی جهاد دانشگاهی و کارشناسان با مدرک لیسانس و بالاتر که به نوعی در انجام طرح های تحقیقاتی این سازمان فعالیت نموده اند، در نظر گرفته شده است. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی است و اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسشنامه جمع آوری شده است.

نتایج به دست آمده نشان می دهد که بین متغیرهای اصلی برنامه ریزی توسعه فردی، فرایند اجتماعی شدن و برنامه ریزی توسعه سازمانی با نگهداری کارکنان دانش محور و نیز بین شوک های کاری با ترک خدمت کارکنان دانش محور رابطه معناداری وجود دارد. همچنین مطابق با نتایج این تحقیق بین متغیرهای فرعی ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی، ایجاد فضای توسعه دانش فردی، مشارکت در تصمیم سازی، زمان حضور منعطف و شناور، توسعه ارتباطات در گروه های کاری، انجام فعالیت های چالشی، استقلال عمل در فعالیت ها، نظام های پرداخت و پاداش مناسب، مشارکت در اهداف تجاری سازمان با نگهداری کارکنان دانش محور و از سوی دیگر بین برآورده نشدن انتظارات شغلی و کاهش شأن و منزلت کار با ترک خدمت کارکنان دانش محور رابطه معناداری وجود دارد؛ همچنین اولویت تأثیر متغیرها نیز به ترتیب ذکر شده مورد تأیید قرار گرفته است.

#### ■ واژگان کلیدی:

کارکنان دانش محور، نگهداری و ترک خدمت، فرایند اجتماعی شدن، رضایت شغلی، مسیر شغلی، فعالیت های چالشی، شوک های کاری.

# عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور

مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی واحد تهران

سیدعلی اکبر افجه

استاد دانشگاه علامه طباطبایی  
afjahi@atu.ac.ir

عادل صالح غفاری

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی  
adel.salehghafari@gmail.com

## مقدمه

رقابت بین شرکت‌ها برای جذب کارکنان دانش‌محور و توسعه روش‌های به‌کارگیری دانش آنان با هدف ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سال‌های اخیر مورد توجه جدی قرار گرفته است. دلایل بی‌شماری برای موفقیت سازمان‌ها در مزیت مبتنی بر دانش وجود دارد که در صورتی که پیرامون قابلیت‌های محوری شکل پذیرد بقاء و ماندگاری سازمان را تضمین خواهد کرد (دنیسی، هیت و جاکسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۴). در این فضا به‌طور روزافزون موفقیت‌های اصلی و بلندمدت سازمان، پیرامون صدها و یا هزاران اقدام کوچک و بزرگ کارکنان پیشتاز در چرخه تحول و نوآوری شکل می‌پذیرد. به این دلیل است که نگهداری کارکنان دانش‌محور از چالش‌های اساسی پیش روی مدیریت سازمان‌های دانش‌پایه می‌باشد. اساس این تحول در تمایز فضای کاری سنتی و فضای باز قرن ۲۱ نهفته است. محیط‌های سنتی قرن بیستم مبتنی بر تولید انبوه، کارکنان را به‌عنوان اجزاء زنجیره تولید و ارزشمندترین کارکنان را افرادی می‌داند که بتوانند سخت بکوشند و با توان فیزیکی و مهارت فنی خود کار یکنواخت و تکراری را هرچه بیشتر انجام دهند و انگیزش آنان نیز بستگی به پرداخت متناسب با میزان تولید و امنیت شغلی آنان داشته است (کازنباخ، کانر و فی جن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۵۹). ولی با حرکت به‌سمت اقتصاد دانشی، شیوه‌های سنتی اداره سازمان‌ها کم‌رنگ‌تر شده و در عوض استراتژی سازمان‌ها به تعامل بیشتر با مشتریان و تأمین نیاز فردی آنان بنا نهاده شده است. اطلاعات و دانش کارکنان دانش‌محور جای مزیت‌های نسبی مبتنی بر مواد خام و صناعی مانند فولاد و نفت را گرفته است. در واقع قابلیت و شایستگی اساسی شرکت‌ها را تشکیل می‌دهد. این قابلیت‌ها با جذب نخبگان جدید، توسعه نخبگان موجود، استفاده از ائتلاف‌های مشترک، اخراج کارکنان ضعیف و حفظ و نگهداری بهترین‌ها شکل می‌پذیرد (اولریچ و اسمالوود<sup>۳</sup>، ۱۳۸۳: ۹۴). تمایز دیگر فضای سنتی و جدید در شیوه نگرش به ماندگاری در سازمان می‌باشد. انگیزش اصلی برای کارکنان در فضای سنتی به میزان امنیت شغلی آنان در سازمان بستگی داشته است. در حالی که در فضای جدید کمتر کارکنانی وجود دارند که فکر کنند امنیت شغلی آنان در سازمان تضمین شده است. بنابراین امنیت شغلی و تمایل به ماندگاری کمتر به‌عنوان یک عامل انگیزش محسوب می‌گردد. از طرفی میزان

1. Denisi; Hitt & Jackson  
 2. Katzenbach; Canner & Feigen  
 3. Oulrich & Smallwood

سیال بودن کارکنان<sup>۱</sup> تابع میزان توانمندی، پختگی، مهارت و تجربیات آنها می‌باشد. به عبارت دیگر میزان جابجائی هریک از کارکنان بر اساس قابلیت استخدام‌پذیری آنها متغیر می‌باشد. یعنی با توجه به توانمندی، انعطاف‌پذیری و امکان به کارگیری قابلیت هریک از کارکنان در سازمان‌ها و مشاغل مختلف، شرایط کار مناسب در خارج از سازمان برای آنها مهیا می‌گردد. از این رو سازمان‌ها تمایل بیشتری به جذب کارکنان نخبه دارند و به همین جهت است که عصر دانش را به تعبیری «جنگ برای نخبگی»<sup>۲</sup> می‌نامند (فرنهام<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳: ۱۰۱). لذا سازمان‌ها برای جذب کارکنان دانش‌محور و سیال در رقابت‌اند و کارکنان سیال هم به دنبال محیط کاری مناسب‌تر و جذاب‌تر می‌باشند. دلایل بی‌شماری برای ترغیب کارکنان برای ماندگاری در سازمان وجود دارد ولی تأکید سازمان‌ها در عصر دانش به ماندگاری کارکنان دانش‌محور می‌باشد. کارکنان دانش‌محور به کارکنانی گفته می‌شود که علاوه بر دارا بودن مدارج دانشگاهی و کار در بخش‌های مختلف مهندسی و تحقیق و توسعه دارای قابلیت و تخصص خاص می‌باشند که مشارکت آنها در سازمان می‌تواند در ارزش‌آفرینی و ایجاد مزیت رقابتی مؤثر باشد. به همین جهت شناسایی علل و عوامل و نیز راهبردهای ماندگاری آنان در سازمان از اولویت‌اساسی مدیریت می‌باشد.

### مرور ادبیات و معرفی مدل مفهومی تحقیق

#### تعاریف و ویژگی‌های کارکنان دانش‌محور

وقتی درون یک سازمان دانایی‌محور، رفتارهای یک کارگر را تعریف یا حداقل توصیف می‌کنیم تصور می‌شود آن فرد، کسی است که از توانایی ذهنی خود در کارهایش بیش از دست‌هایش بهره می‌برد و مستمراً در ارتباط با تولید دانش و به کارگیری آن است. کارکنان دانش‌محور افرادی خودانگیخته، فعال، توفیق‌گرا، یادگیرنده و یاددهنده هستند که مهم‌ترین فعالیت آنها در سازمان، جمع‌آوری، تولید، به اشتراک گذاشتن و تبدیل دانش به اهداف تجاری است. اما رسیدن به این مقصود کار آسانی به نظر نمی‌رسد. گرچه بخشی از دانش به راحتی جمع‌بندی و مستند می‌شود و راحت‌تر می‌توان آن را به دیگران انتقال داد. اما دانش ضمنی از تجربه مستقیم و حین عمل به دست می‌آید و

1. Mobile
2. War for Talent
3. Furnham

فهم و به کارگیری آن عملی هوشمندانه است. بنابراین مدیران سازمان‌های دانش‌محور باید برای خلق محیطی تلاش نمایند که برای کارکنان دانش‌محور چالشی و انگیزاننده باشد و مشارکت دانایی محور را تسهیل نماید تا انتقال و بیان دانش در آن به راحتی صورت گیرد. این کار معمولاً از طریق تعامل زیاد در گفتگو و تجربیات مشترک صورت می‌پذیرد. فعالیت‌های تیمی این کارکنان، تعامل دانایی را تسهیل می‌نماید، مقاومت‌های انتقال دانش را کاهش می‌دهد و عملکرد کارکنان به‌عنوان عملکرد تیم مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. بنابراین افراد باید نسبت به تیم پاسخگو باشند. مدیران باید با کارکنان دانش‌محور به‌عنوان همکار و شریک تجاری رفتار نمایند و به شخصیت حرفه‌ای آنها احترام بگذارند. زیرا آنها نمی‌خواهند پیرو باشند و با آنها با سبک دستوری رفتار شود. بلکه برعکس، تمایل دارند شخصیت حرفه‌ای آنها مورد توجه قرار گیرد و به آزادی‌های تخصصی آنها احترام گذاشته شود و یاری شوند تا یافته‌های عملی و فلسفی خود را به مهارت‌های فردی و گروهی تبدیل کنند (دانشفرد، ۱۳۸۵: ۱۹).

پیتر دراکر<sup>۱</sup> در سال ۱۹۵۹ واژه کارکنان دانش‌محور (دانشگران) را برای اولین بار به کار گرفت و مستمراً درباره آن صحبت می‌کرد. او می‌خواست افرادی را توصیف نماید که می‌خواهند از طریق پردازش اطلاعات موجود، اطلاعات جدیدی تولید نمایند که بتوانند به‌وسیله آن، مسائل را تعریف و حل نمایند و ارزش جدیدی ایجاد کنند. کارکنان دانش‌محور (دانشگران) با اطلاعات و دانش سروکار دارند و با تولید، توسعه و به کارگیری آن سعی دارند در سازمان، نوآوری ایجاد نمایند و به تحولات محیطی پاسخ مناسب بدهند. آنها می‌توانند با کمک دانش، مسائل سازمانی را حل نمایند، در سازمان ارزش افزوده ایجاد نمایند و هوش خود را برای تبدیل ایده به محصول، خدمت یا فرآیند به کار می‌گیرند (مهدوی، ۱۳۸۸: ۷۲).

«ارزش اصلی این کارکنان برای یک سازمان، توانایی آنها در جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات و اتخاذ تصمیماتی است که سازمان را منتفع می‌کند. آنها می‌توانند با همکاری یکدیگر کار را انجام دهند و از یکدیگر بیاموزند و با استقبال از ریسک، از اشتباهات خود درس بگیرند.»

ویژگی‌ها و درک کارکنان دانش‌محور از خودشان در تعریف تعهد سازمانی و اقدامات مدیریتی منابع انسانی برای جذب و نگهداشت آنها حائز اهمیت می‌باشد. این گروه از

1. Peter Drucker

کارکنان دارای مهارت‌های ویژه‌ای هستند و به همین علت خواستار مطالبات سطح بالایی می‌باشند. آنها افرادی خودکنترل و مستقل می‌باشند که از پیشرفت و پویایی شغلی و مخالفت در مقابل امور سنتی و مرسوم لذت برده و فرهنگ سازمان را در کنترل خود دارند همچنین این کارکنان نسبت به شغلشان در مقایسه با تمایلات سازمانی تعهد زیادی دارند. از آنجا که کارکنان دانش‌محور اغلب در تیم‌های کاری که دارای مسائل و مشکلاتی در تقابل با وظایف هستند، کار می‌کنند و برای آنها موفقیت‌های بلندمدت سازمان در عصر اطلاعات از استقرار شایستگی‌های محوری در سازمان بحرانی‌تر می‌باشد لذا سیستم‌ها و مهارت‌های جدید مدیریت منابع انسانی برای استخدام این کارکنان مورد نیاز است (هارویتز، هنگ و قاضی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۲۶).

از مهم‌ترین ویژگی کارکنان دانش‌محور می‌توان موارد زیر را برشمرد:

- روحیه آنان به شکلی است که در مقابل تنبیه، شکننده‌اند و تشویق‌ها عامل بسیار مهمی در انگیزش آنان است.
- نزد کارکنان دانش‌محور، شغل و ماهیت آن اولویت اصلی است.
- علاقه فراوانی به تغییر در شغل دلخواه خود دارند.
- به همکاران و احترام و توجه به آنان بیشتر از مافوق‌های سازمانی دل می‌بندند.
- عامل اصلی انگیزش آنان کسب موفقیت در شغلشان است.
- برای محیط کاری خود اهمیت زیادی قائل هستند.
- در نتایج کسب شده از کار، دنبال تنوع هستند.
- وابستگی اندک به اطلاعات دارند و برای کسب اطلاعات بیشتر و به‌روزرسانی آن تلاش می‌کنند.
- کارکنان دانش‌محور افرادی پرسشگر هستند و برای رسیدن به پاسخ‌های مورد نیاز، سؤالات زیادی را مطرح می‌کنند.
- به ضوابط و مقررات موجود در سازمان‌ها خیلی پایبند نیستند و تمایل فراوانی به تغییر و دگرگونی در ساختارهای موجود دارند.
- نسبت به کار و تخصص خود، تعهد زیادی دارند.
- به آزادی عمل در انجام پروژه‌ها و کارهای سازمان، اهمیت زیادی می‌دهند (اسماعیلی، ۱۳۸۸: ۱۹-۱۸).

### تعریف سازمان‌های دانش‌محور

سازمان دانش‌محور<sup>۱</sup> را دایره‌المعارف ویکی پدیا این گونه تعریف می‌کند: سازمان دانش‌محور یک ایده مدیریتی است و سازمانی را تشریح می‌کند که در آن افراد از سیستم‌ها و فرایندها برای تبدیل، تولید، مدیریت، استفاده و انتقال خدمات و محصولات دانش‌محور به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی استفاده می‌کنند. سازمان دانش‌محور همچنین گذشته، حال و آینده را با گرفتن و حفظ دانش گذشته، تسهیم و تجهیز کردن دانش در حال حاضر و یادگیری و وفق دادن آن برای حمایت از خودش در آینده به یکدیگر متصل می‌کند. به‌طور خلاصه می‌توان گفت سازمان‌های دانش‌محور که به دانش (به‌عنوان منبع بالقوه که کشف‌کننده منابع دیگری است) تجهیز می‌شوند، می‌توانند بحران‌ها را به سلامت پشت سر گذاشته و با کارآمدی، هدف خود را محقق سازند. به‌عقیده دراکر، تنها راه توسعه و ایجاد ثروت، تربیت نیروی دانشی است (مهدوی، ۱۳۸۸: ۶۸).

به مفهوم سازمان‌های دانش‌محور ممکن است به‌عنوان معلول نظریه‌های مبتنی بر دانش، به‌صورت اصلی برای یکپارچه‌سازی دانش متخصصین نگریسته شود. چالش اصلی این سازمان‌ها توانایی‌شان برای مدیریت کارکنانی است که مولد دانش بوده و این امر را با دانستن اینکه استراتژی‌های منابع انسانی قادر به ایجاد و تخصیص دانش هستند، انجام می‌دهند. انتخاب‌های راهبردی شایستگی‌های محوری در سازمان نیازمند داشتن قابلیت‌های رقابتی متفاوتی می‌باشد که برای سازمان‌های دانش‌محور جنبه با اهمیتی تلقی می‌گردد (هارویتز، هنگ و قاضی، ۲۰۰۳: ۲۷).

### مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور

سازمان‌های دانش‌محور از چهار جنبه منابع انسانی، منابع مالی، ارتباطات و فرهنگ سازمانی با دیگر سازمان‌ها متفاوت‌اند. منابع انسانی سازمان‌های دانش‌محور به‌دلیل اینکه خلاق، خودانگیخته، سیار، یادگیرنده، مستقل، متفکر، انعطاف‌پذیر، دارای اعتماد به نفس و درون‌گرا هستند با منابع انسانی سایر سازمان‌ها فرق دارند. این گونه تفاوت‌ها مدیران سازمان‌های دانش‌محور را بر آن می‌دارد که نسبت به مدیریت منابع انسانی سازمان خویش دقت لازم را مبذول دارند و به نکاتی که افزون بر سازمان‌های معمولی

باید مدنظر قرار دهند، توجه کنند. یعنی در کارمندیابی به انتخاب قهرمانان و افراد تعلیم دیده و باانگیزه بپردازند.

در امر آموزش نیروی انسانی، از روش‌های مناسب از جمله روش گردش شغلی استفاده کنند تا ضمن توسعه دید کارکنان، باعث تقویت روحیه کاری آنان گردند و آنان را به افرادی کل‌نگر تبدیل سازند.

همچنین طراحی شغل در این سازمان‌ها باید به گونه‌ای باشد که هر فرد بتواند وظایف خود را، خود تعیین کند و تراکم اجتماعی و ارتباطات بین فردی در سازمان‌های مذکور زیاد باشد. مطالعات نشان می‌دهد که کارکنانی که دارای هدفی آشکار برای بالا رفتن از نردبان مسیره‌های شغل دوگانه هستند، نگرش مثبت‌تری نسبت به شغلشان دارند که این مسئله باید در سازمان‌های دانش‌محور مورد توجه قرار گیرد. نسبت به ارزیابی عملکرد در این سازمان‌ها باید از خطای اساسی بهتر ارزیابی کردن محافظه‌کاران نسبت به نوآوران و وزن بیشتر دادن به پیشامدهای منفی خودداری شده و کل کار به صورت گروهی ارزیابی شود. همچنین حقوق و مزایا در سازمان‌های دانش‌محور باید مستقیماً با بهره‌وری همبستگی داشته باشد و جابجایی یا اخراج کارکنان غیرمولد نیز، قسمتی از وظایف اساسی یک مدیر دانش‌محور است که باید به آن التزام داشته باشد (مهدوی، ۱۳۸۸: ۶۷).

به‌طور اصولی فرهنگ و ساختار سازمانی و اقدامات و سیستم‌های منابع انسانی متقابلاً بر روی جذب و نگهداری کارکنان به شکل اثربخشی مؤثر می‌باشند. با توجه به سطوح کنترل و جوابگویی و قابلیت انعطاف در شرایط کاری، خودکنترلی و استقلال کاری و خودگردانی تسهیل می‌گردد. (از قبیل انعطاف در ساعات کاری مانند پاره وقت، ساعات شناور کاری و یا کار در منزل). بارت و بکر<sup>۱</sup> بین فرایندها و اقدامات محسوس و نامحسوس در سازمان‌های دانش‌محور تفاوت قائل شده‌اند. اقدامات نامحسوس به فعالیت‌هایی از قبیل ارتباطات و اعتمادسازی و توسعه و انتشار یادگیری در فرایندهای بهبود مستمر و نوآورانه اشاره دارد. این مفهوم درحقیقت دانش کارکنان را به دانش صریح تغییر می‌دهد که اهمیت این موضوع در ساختن سرمایه فکری و اجتماعی کارکنان بوده که توسط دیگر افراد قابل دستیابی باشد (هارویتز، هنگ و قاضی، ۲۰۰۳: ۲۴).

جدول ۱: مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش

توسعه کارکنان دانش‌محور	انگیزش و نگهداری کارکنان دانش‌محور	جذب / استخدام کارکنان دانش‌محور
بهره‌وری و کاربرد دانش	محافظت و ترویج و بهبود دانش	دستیابی و ایجاد دانش
فرایند انتشار و ارتباط دانش: در واحدهای وظیفه‌ای، درون سازمانی و بین واحدهای جغرافیایی و واحدهای کسب و کار	استراتژی‌های توسعه منابع انسانی برای ارتقاء دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها و قابلیت‌ها	شناسایی دانش، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و توانایی‌هایی که برای حیات سازمان ضروری هستند.
	انگیزه برای پیشرفت و به اشتراک‌گذاری دانش، به رسمیت شناختن سیستم پاداش، طراحی شغل و فرهنگ سازمانی	نوآوری پیش‌فعال برای جذب کارکنان با استعداد

(هارویتز، هنگ و قاضی، ۲۰۰۳: ۲۵)

نیازمندی‌های خاص مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های تحقیقاتی

مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به‌منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند (سعادت، ۱۳۷۹: ۱).

پس از تعریف مدیریت منابع انسانی و تحقیق و توسعه به‌تنهایی می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مدیریت منابع انسانی در سازمان تحقیقاتی به‌عنوان یک سازمان دانش‌محور، عبارت است از هنر شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و انسجام بخشیدن به تلاش‌های افراد متمایز، باهوش، خودگردان و خلاق (مهدوی، ۱۳۸۸: ۶۷).

گاریس<sup>۱</sup> بیان می‌کند که سازمان‌های تحقیقاتی سازمان‌هایی هستند که در آنها افراد:

۱. «مدیریت از طریق پروژه‌ها» را به‌عنوان استراتژی سازمانی خود تعیین می‌کنند؛
۲. برای اثربخشی فرآیندهای پیچیده، از پروژه‌ها یا طرح‌ها بهره می‌گیرند؛
۳. یک سبد پروژه متشکل از طرح‌های مختلف داخلی و خارجی را مدیریت می‌کنند؛
۴. برای ارائه کارکردهای یکپارچه، سازمان‌های دائمی خاصی همانند یک تیم سبد طرح‌ها یا دفتر مدیریت پروژه دارند؛
۵. به سازمان به‌عنوان یک سازمان تحقیقاتی می‌نگرند؛



سازمان تحقیقاتی ایده‌ال، سازمانی است که دارای ساختار سازمانی مسطح بوده و فرهنگ قوی مدیریت طرح‌ها و پروژه‌ها بر آن حاکم باشد. در واقع، آنچه یک سازمان را به‌عنوان یک سازمان تحقیقاتی متمایز می‌کند آن است که این سازمان‌ها خود را پروژه محور دانسته و سیاست‌ها و روش‌های انجام کار، فرهنگ سازمانی و استراتژی خود را به‌سمت تلاش‌های مرتبط با مدیریت پروژه سوق می‌دهند.

برخی از نویسندگان بعضی ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی را در سازمان‌هایی که پروژه اجرا می‌کنند شناسایی کرده‌اند. این مطالعات از این فرض که سازمان‌های تحقیقاتی دارای ویژگی‌های خاصی هستند که باعث ایجاد نیامندی‌های خاصی در قالب سیاست‌های مدیریت منابع انسانی می‌شود، حمایت می‌کنند. برخی ویژگی‌های خاص سازمان‌های تحقیقاتی که مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشد عبارت‌اند از:

۱. «مدیریت از طریق طرح‌ها و پروژه‌ها» به‌عنوان استراتژی سازمان‌های تحقیقاتی

۲. موقتی بودن طرح‌های تحقیقاتی

۳. پویایی

۴. تقاضای منابع چند نقشی و منابع طرح‌ها - سبب پروژه‌ها

۵. الگوهای مدیریتی خاص

### شاخص‌های نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور

کارمند متعهد فوق‌العاده ارزشمند است. از طریق تأمین نیازهای اصلی کارکنان، مورد توجه قرار دادن کارکنان شاغل در سطوح مختلف سازمان، اعتماد کردن و معتمد بودن، تحمل ویژگی‌ها و سلائق فردی کارکنان و ایجاد یک فرهنگ «خواستن توانستن است» که به دور از اتهام و سرزنش باشد می‌توان در کارمندان احساس تعهد ایجاد نمود.

کیفیت و سبک رهبری از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر جلب اعتماد کارکنان و ایجاد تعهد در آنها هستند. همچنین تصمیم‌گیری‌ها باید شفاف باشند و با یک رویکرد مشارکتی و علم‌آموزانه انجام شوند. برای این منظور لازم است به کارکنان اعتماد کرد و به‌صورت مستقیم و آشکارا از کمک‌های آنها تقدیر و تشکر نمود. همچنین مدیران باید تا آنجا که امکان دارد در معرض دید کارکنان بوده و نشان بدهند که همیشه در دسترس و آماده شنیدن صحبت‌های آنها می‌باشند. کارکنان معمولاً نسبت به آن دسته از فعالیت‌های بلندپروازانه گروهی که بتوانند خود را به آنها منتسب کنند واکنش خوبی

نشان می‌دهند. باید به‌خاطر داشت که برای جلب اعتماد کارکنان ابتدا باید مدیران به آنها اعتماد داشته باشند.

با توجه به نظریه‌ها و ادبیات ذکر شده در بخش‌های قبلی، عوامل مختلفی می‌تواند نقطه شروع هر مدل نگهداری کارکنان باشد نظیر ماهیت شغل یا محیط کار، بازار کار، عوامل اقتصادی یا نظایر اینها. اما به‌نظر می‌رسد که شروع بررسی، با فرد و انتظارات و ارزش‌هایش مناسب است. زیرا این فرد است که نهایتاً تصمیم می‌گیرد که سازمان را ترک نماید و یا اینکه در سازمان باقی بماند. با توجه به ویژگی‌های کارکنان دانش‌محور، به‌نظر می‌رسد این افراد به‌محض ورود به سازمان، دارای ارزش‌های شخصی و انتظاراتی در زمینه توسعه دانش فردی، میزان مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، نحوه ارتقاء، تخصیص زمان حضور منعطف برای آنها و غیره می‌باشند. در مرحله بعد می‌توان فرایند اجتماعی‌شدن را به‌عنوان مؤلفه اصلی دیگری در جهت ماندگاری کارکنان دانش‌محور به‌حساب آورد. توسعه ارتباطات و کار گروهی، انجام فعالیت‌های چالشی و استقلال عمل در انجام فعالیت‌ها از مشخصه‌های بارز در فرایند اجتماعی‌شدن کارکنان دانش‌محور به‌حساب می‌آیند. برنامه‌ریزی توسعه سازمانی نیز در ایجاد یک مدل ماندگاری جایگاه خاصی را دارا می‌باشد. در این راستا سازمان‌هایی که از نظام جبران خدمت بر مبنای عملکرد استفاده می‌نمایند و کارکنان خود را در اهداف تجاری سازمان مشارکت می‌دهند در نگهداری کارکنان دانش‌محور موفق‌تر می‌باشند. در نهایت شوک‌های کاری به معنی هر فکر یا رخدادی که ذهن کارکنان را نسبت به خروج از سازمان فعال سازد از شاخص‌های مؤثر بر ترک خدمت می‌باشد. این زمینه دارای حیطه وسیعی می‌باشد که با توجه به محدودیت‌های تحقیق دو مؤلفه برآورده نشدن انتظارات شغلی و کاهش شأن و منزلت کار را می‌توان به‌عنوان شاخص‌های مؤثر بر ترک خدمت کارکنان دانش‌محور برشمرد.

مواردی همچون تعهد نسبت به سازمان، ایجاد روحیه قوی برای کار گروهی، احساس درگیری شخصی با کار، سازگار نگه‌داشتن ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمان، تمایل به کار برای ساعات متمادی، افتخار به همکاری با سازمان و حس مالکیت نسبت به سازمان را می‌توان از مهم‌ترین خصوصیات برشمرد که موجب ایجاد تعهد و اعتماد در کارکنان می‌شوند. برخورداری از یک نیروی کار کاملاً متعهد مستلزم این است که مدیران این

خصوصیت‌ها را در سازمان تقویت کنند (هلر<sup>۱</sup>، ۱۳۸۳: ۶۲-۶۱).

یک تحقیق انجام‌شده روی سطح رضایت شغلی کارکنان دانش‌محور عواملی چون پاداش، ماهیت شغل و توقع و انتظار کارکنان از استخدام در سازمان را به‌عنوان متغیرهای حائز اهمیت در رضایت شغلی نشان می‌دهد. همچنین از دیگر عوامل تأثیرگذار عبارت بودند از مشارکت در تصمیم‌سازی و ارتباطات گروهی. آلوسون<sup>۲</sup> برای هویت و وفاداری سازمانی به مبناهای متغیر و متفاوتی اشاره دارد. او بین وفاداری نهادی و وفاداری اجتماعی وجه تمایز قائل شده است. وفاداری نهادی به فرهنگ، هنجارها و سنت‌ها، سمبل‌های سازمانی و اقداماتی که ایجادکننده وفاداری در افراد می‌باشند اشاره می‌کند. وفاداری نهادی در زمینه تغییرات روحی و روانی در افراد به کار می‌رود. وفاداری اجتماعی به یک گروه قوی و متکی به ارتباطات درون فردی و ادراکات مورد علاقه و مشترک اشاره دارد. وفاداری نهادی ممکن است برای نیازهای سازمانی سودمندتر به‌شمار آید اما ترکیب آن با نظارت و کنترل، مدیریت یکپارچه اجتماعی نامیده می‌شود. هر دوی این وفاداری‌ها در انگیزش و نگهداری کارکنان دانش‌محور تأثیرگذار می‌باشند، اگرچه ممکن است آنها وفاداری اجتماعی را برگرفته از ارتباطات شغلی خود بدانند.

از دیگر فاکتورهای مهم برای ایجاد انگیزه و نگهداری کارکنان دانش‌محور عبارت‌اند از انجام فعالیت‌های چالشی، ایجاد فرهنگ کاری مربوط به اعطای استقلال نسبی در کار، تجلیل از موفقیت و تقویت حس دستیابی به هدف و رهبری. در کنار این عوامل می‌توان تمایل به کسب سود، ارتباطات مؤثر، اهمیت دادن به کارکنان از طریق احترام به شأن و منزلت فرد و کار، امکان فراهم آوردن و استفاده از منابع جدید (مانند فناوری‌های جدید) و توانمندسازی کارکنان برای فراگیری مهارت به‌منظور افزایش توانایی شغلی چه در بازار داخلی و چه در بازار خارجی را نام برد. آخرین روش در حمایت از ایده یک سازمان دانش‌محور و یادگیرنده، کسب امتیاز از طریق توسعه درونی و همچنین مشارکت در پروژه‌های چندرشته‌ای می‌باشد. این مسئله ممکن است به قراردادهای جدید روان‌شناختی برای افرادی که جویای استخدام در بازار کار پایدار هستند و یا به سازمان‌هایی که به تعهد بالای کاری بیشتر از امنیت شغلی و وفاداری نیاز دارند منتهی گردد.

1. Heller  
2. Alison

شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد سازمان‌های خاص روش‌های منابع انسانی مشخصی را تصدیق می‌کنند که باعث بهبود عملکرد کارکنان دانش‌محور می‌گردد. تامسون و هرون<sup>۱</sup> دریافته‌اند که اهمیت طراحی شغل به‌عنوان بعد مهم در تکمیل یک قرارداد روان‌شناختی، به سطوح بالاتر ایجاد دانش، تعهد اثربخش و رفتار شهروندی سازمانی وابسته است. هانسن<sup>۲</sup> و همکارانش بازبینی عملکرد مشاوران را در ارزیابی قرارداد و استفاده از دانششان ذکر کرده است. همچنین شرکت مشاور باین<sup>۳</sup> برای کارکنانی که دانش خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهند پاداش در نظر می‌گیرد. تحقیقات نشان می‌دهد که بین نوع پاداش و عملکرد کارکنان بر اساس در اختیار گذاشتن دانششان، رابطه وجود دارد.

بعضی از محققین شیوه‌های استانداردی برای مدیریت منابع انسانی مشخص کرده‌اند که برای نگهداری کارکنان دانش‌محور، مهم و اساسی بوده و باعث کاهش جابجائی و ترک خدمت آنها می‌شود. دیگر محققین با تمرکز بر حوزه‌های کلیدی نظام جبران خدمت و پاداش بر این نکته تأکید کرده‌اند که رویکرد سنتی به مقوله پرداخت و پاداش کار پس از صنعتی شدن اقتصاد دانشی مناسب نمی‌باشد. اغلب استراتژی‌های مورد توجه برای نگهداری کارکنان دانش‌محور روی اقدامات و موقعیت‌های مؤثر تمرکز داشته‌اند از قبیل استقلال و آزادی عمل در کارها، طراحی شغلی مناسب، انواع خاصی از پاداش‌های مالی که بر مبنای شناخت دستاوردها و موفقیت‌ها، توسعه فرصت‌ها و دسترسی به تکنولوژی‌های پیشرو می‌باشد (هارویتز، هنگ و قاضی، ۲۰۰۳: ۲۵).

ابعاد مورد بررسی در مدل مفهومی تحقیق در نمودار شماره ۱ ارائه شده است. در این قسمت به‌صورت مختصر به معرفی متغیرهای مورد تحقیق و تعریف عملیاتی آنها می‌پردازیم.

به‌منظور تبیین مدلی جهت نگهداری کارکنان دانش‌محور باید عواملی را که در نگهداری و ترک خدمت این کارکنان نقش برجسته‌ای دارند به‌عنوان متغیرهای مستقل و مؤثر شناسایی کرده و مورد بررسی قرار داد.

در این تحقیق پس از مطالعه منابع گوناگون علمی و مدل‌های ارائه‌شده جهت

1. Thomson & Heron

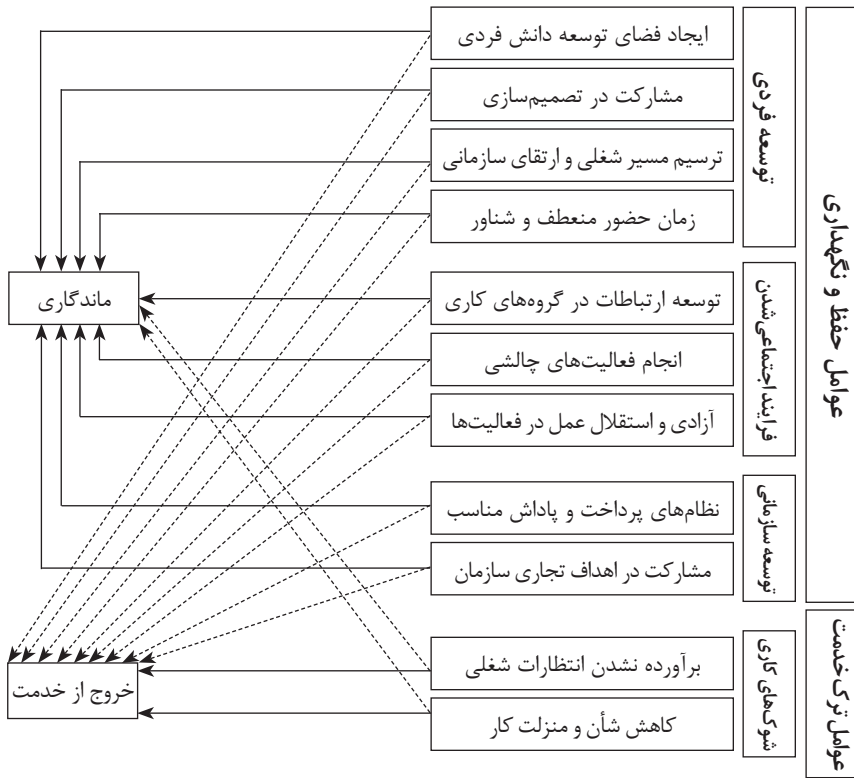
2. Hansen

3. Bain Co

نگهداری کارکنان، در ابتدا عواملی به‌عنوان دلایل ترک خدمت کارکنان دانش‌محور و راهبردهایی جهت نگهداری این کارکنان، به‌صورت فهرستی فراگیر از مؤلفه‌ها و مصادیق مرتبط با ماندگاری این کارکنان جمع‌آوری گردید. سپس بر اساس روش نظرخواهی غیررسمی<sup>۱</sup> طی نظرخواهی از تعدادی از اعضای هیئت علمی شاغل و خاتمه کار جهاد دانشگاهی، پس از تبیین موضوع و هدف تحقیق و تشریح مصادیق جمع‌آوری شده، از آنها خواسته شد مواردی را که از نظر آنان در نگهداری و ترک خدمت کارکنان جهاد دانشگاهی مؤثر است اولویت‌بندی نموده و وزن‌دهی نمایند. سپس مصادیقی که دارای اهمیت بوده به‌عنوان عوامل مؤثر بر نگهداری کارکنان دانش‌محور و نیز مصادیقی به‌عنوان عوامل مؤثر بر ترک خدمت آنها، به شکل یک مدل ذهنی که در نمودار زیر آمده است طراحی گردید. بنابراین مدل مفهومی ارائه شده ذهنی بوده و توسط محقق ساخته شده است.

۹۱

آنچه که در مدل زیر حائز اهمیت است، با توجه به ویژگی‌های کارکنان دانش‌محور که به آنها اشاره شد، توجه خاص به رشد و بالندگی این کارکنان از یک طرف و توسعه و تعالی سازمان از سوی دیگر است. کارکنان دانش‌محور همواره به‌دنبال ارتقای دانش و تخصص خویش بوده و آن را به‌عنوان مزیت رقابتی خود نسبت به دیگران به‌حساب می‌آورند همچنین این کارکنان در جستجوی به‌دست آوردن نقشی فعال و استفاده از دانش خود در تصمیم‌گیری‌ها هستند به‌طوری‌که این موارد را در زمره فرصت‌های رشد و بالندگی خود می‌دانند و لذا سازمانی که بتواند زمینه ارتقای آنها را از طریق استقرار نظام مناسب آموزش و بهسازی فراهم نماید و بر اساس این نظام مسیر شغلی و ارتقای این کارکنان را مشخص و ترسیم کند گامی مثبت در جهت نگهداری و توسعه فردی این کارکنان برداشته است. بنابراین مصادیق مورد نظر در توسعه فردی عبارت‌اند از ایجاد فضای توسعه دانش فردی، مشارکت در تصمیم‌سازی، ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی (سلطانی، ۱۳۸۳: ۷۲)، زمان حضور منعطف و شناور (اسماعیلی، ۱۳۸۸: ۲۱).



← (ارتباط مستقیم)  
 ←----- (ارتباط معکوس)

نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق (با اقتباس از مدل‌های هلر، ۱۳۸۳ و اسماعیلی، ۱۳۸۸)

در فرایند اجتماعی شدن، کارکنان دانش‌محور خواستار قرار گرفتن در گروه‌های کاری هستند. عضویت این کارکنان در گروه‌های کاری، رضایت آنها را افزایش می‌دهد زیرا بر اساس نظرخواهی انجام شده عمده رضایت این کارکنان در تعاملات و ارتباطات صورت گرفته با همکاران کسب می‌شود. همچنین نوع فعالیت‌هایی که کارکنان دانش‌محور طالب انجام آن هستند بیشتر چالشی است و لذا قرار گرفتن در محیط‌هایی با سؤالات و تلاش برای رفع ابهامات موجود، آنان را نسبت به سازمان متعهدتر می‌سازد. کارکنان دانش‌محور خواستار آزادی و استقلال عمل در انجام فعالیت‌های محوله هستند و موضوع تفویض اختیار برای آنها حائز اهمیت فراوان است و به آن به‌عنوان یکی از ابعاد اجتماعی

شدن نگاه می‌کنند. بر این اساس مصادیق مورد نظر در فرایند اجتماعی شدن عبارت‌اند از توسعه ارتباطات در گروه‌های کاری، آزادی و استقلال عمل در فعالیت‌ها (معالی تفتی، ۱۳۸۷: ۱)، انجام فعالیت‌های چالشی (نیکلز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۱۶۵).

مشارکت در اهداف تجاری سازمان و درآمد حاصل شده و حتی سهم‌خواهی در مالکیت باعث افزایش رضایت کارکنان دانش‌محور شده و این کارکنان انجام این امر از طرف سازمان را باعث تعهد بیشتر خود می‌دانند. لذا انعکاس این موضوع در مأموریت سازمان و باور داشتن آن، خود باعث توسعه سازمان می‌گردد. یکی دیگر از مواردی که انگیزه کارکنان دانش‌محور را افزایش می‌دهد وجود یک نظام جبران خدمت پیشرفته و بر اساس عملکرد است. موضوعی که در این نظام حائز اهمیت می‌باشد تأکید بالای این کارکنان روی پرداخت بر اساس عملکرد در مقایسه با سایر موارد پرداخت است که در نگهداری کارکنان نقش مؤثری را خواهد داشت. بنابراین مصادیق مورد نظر در توسعه سازمانی عبارت‌اند از نظام‌های پرداخت و پاداش مناسب (اسماعیلی، ۱۳۸۸: ۲۰)، مشارکت در اهداف تجاری سازمان (دانشفرد، ۱۳۸۵: ۱۸).

عوامل مؤثر بر ترک خدمت به دلیل اینکه دلایل شخصی افراد در آن تأثیر فراوانی دارد و بسته به شرایط افراد در مقاطع گوناگون احتمال وقوع دارد دارای حیطه وسیعی بوده و بررسی همه ابعاد آن بسیار مشکل و شاید در این تحقیق غیرممکن باشد. لذا مواردی همچون برآورده نشدن انتظارات شغلی و کاهش منزلت کار در سازمان (اصیلی و قدیریان، ۱۳۸۵: ۷) که در نظرخواهی صورت‌گرفته دارای اهمیت شناخته شد به‌عنوان عوامل مؤثر بر ترک خدمت در مدل مفهومی وارد گردید. این موارد به‌عنوان شوک‌های کاری دسته‌بندی شد. شوک کاری به مفهوم هرگونه فکر یا رخدادی است که ذهن کارمند را نسبت به ترک سازمان فعال می‌سازد و ممکن است باعث ترک خدمت شود. شوک رخدادی است که به‌عنوان منشاء و یا آگاهی فرد از مقایسه شغل خود با سایر پیشنهاد‌های شغلی ایجاد و سپس در قالب ذهنی فرد نقش می‌بندد. بنابراین شوک به هرگونه تغییر خواسته یا ناخواسته وضعیت فعلی کارمند گفته می‌شود که حالت پایدار فرد را در هم می‌ریزد. مدل مفهومی فوق با اقتباس از مدل هلر، به‌صورت ذهنی و براساس نظرخواهی صورت‌گرفته طراحی شده و باید در قالب فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق مورد آزمون قرار گیرد.

بر این اساس فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق به شرح زیر مطرح می‌گردد:

۱. رابطه معناداری بین نگهداری کارکنان دانش‌محور و برنامه‌ریزی توسعه فردی وجود دارد.
- ۱.۱. رابطه معناداری بین نگهداری کارکنان دانش‌محور و ایجاد فضای مناسب برای توسعه دانش و شایستگی‌های فردی آنها وجود دارد.
- ۱.۲. رابطه معناداری بین نگهداری کارکنان دانش‌محور و مشارکت دادن آنها در تصمیم‌سازی و تبیین استراتژی‌های سازمانی وجود دارد.
- ۱.۳. رابطه معناداری بین نگهداری کارکنان دانش‌محور و ترسیم مسیر شغلی و تسهیل ارتقای سازمانی آنها وجود دارد.
- ۱.۴. رابطه معناداری بین نگهداری کارکنان دانش‌محور و زمان حضور منعطف و بهره‌گیری از ساعات کار شناور وجود دارد.
۲. رابطه معناداری بین نگهداری کارکنان دانش‌محور و فرایند اجتماعی شدن وجود دارد.
- ۲.۱. رابطه معناداری بین نگهداری کارکنان دانش‌محور و توسعه ارتباطات و قرار گرفتن آنها در گروه‌های کاری وجود دارد.
- ۲.۲. رابطه معناداری بین نگهداری کارکنان دانش‌محور و انجام فعالیت‌های چالشی و رفع ابهامات موجود در آنها وجود دارد.
- ۲.۳. رابطه معناداری بین نگهداری کارکنان دانش‌محور و اعطای آزادی و استقلال عمل در انجام فعالیت‌های محوله به آنها وجود دارد.
۳. رابطه معناداری بین نگهداری کارکنان دانش‌محور و برنامه‌ریزی توسعه سازمانی و نظام‌های مدیریتی وجود دارد.
- ۳.۱. رابطه معناداری بین نگهداری کارکنان دانش‌محور و سیستم‌های پرداخت و پاداش مناسب وجود دارد.
- ۳.۲. رابطه معناداری بین نگهداری کارکنان دانش‌محور و مشارکت در اهداف تجاری سازمان وجود دارد.
۴. رابطه معناداری بین ترک خدمت کارکنان دانش‌محور و شوک‌های کاری وجود دارد.
- ۴.۱. رابطه معناداری بین ترک خدمت کارکنان دانش‌محور و برآورده نشدن انتظارات شغلی وجود دارد.



۴.۲. رابطه معناداری بین ترک خدمت کارکنان دانش‌محور و کاهش شأن و منزلت کار در سازمان وجود دارد.

### ۱. برنامه‌ریزی توسعه فردی

برنامه‌ریزی توسعه فردی تبیین یک برنامه زمان‌بندی شده مکتوب برای برآورده شدن نیازهای حرفه‌ای افراد در جهت رشد و توسعه آنهاست. در این برنامه سعی می‌گردد تا کارکنان با توجه به توانایی‌ها و قابلیت‌های خود، در راستای اهداف سازمان و شغل خویش توسعه یابند و بین نیازهای توسعه فردی و وظایف شغلی خویش ارتباطی پویا برقرار کنند. برنامه‌ریزی توسعه فردی به‌عنوان یک «ابزار کاربردی» باعث رشد و ارتقای دانش و مهارت کارکنان از طریق مشارکت فعال سرپرستان و مدیران می‌شود که مهم‌ترین ویژگی آن تعامل دو سویه کارکنان و سرپرستان (مدیران) است.

تحقیقات انجام شده بر روی چند سازمان مختلف نشان می‌دهد که کارکنان دانش‌محور بیش از سایر کارکنان به عوامل مؤثر در توسعه فردی اعتقاد دارند (هلر، ۱۳۸۳: ۶۴).

۹۵

### ۱.۱. ایجاد فضای توسعه دانش فردی

نوع دانش و توانمندی که فرد با خود به سازمان می‌آورد و یا در سازمان فرامی‌گیرد می‌تواند در ماندگاری فرد تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای داشته باشد. دانش فردی معمولاً به چهار گروه طبقه‌بندی می‌گردد (بکر<sup>۱</sup>، ۱۹۶۱؛ ماتیوسیک و هیل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸ و شولتز<sup>۳</sup>، ۱۹۶۴). دانش عمومی<sup>۴</sup>؛ که محدود به جنبه‌های عمومی است و در قسمت‌های مختلف یک سازمان و نیز سازمان‌های مختلف کاربرد دارد (ماتیوسیک و هیل، ۱۹۹۸: ۶۹۶). دانش حرفه‌ای<sup>۵</sup>؛ به دانش عمومی مرتبط با خوشه‌های شغلی اطلاق می‌گردد که می‌تواند در سطح گروه و یا واحدهای سازمانی کاربرد داشته باشد. دانش ویژه صنعتی<sup>۶</sup>؛ به دانش ویژه یک فرد در خصوص یک صنعت خاص مانند بیوتکنولوژی، نانوتکنولوژی، آب، برق، بخار ... اطلاق می‌گردد. به هر حال وجه تمایز دانش عمومی با دانش حرفه‌ای و صنعتی

1. Becker
2. Matusik & Hill
3. Schultz
4. Generic Human Capital
5. Occupation-Specific Human Capital
6. Industry-Specific Human Capital

در میزان کاربردی و انحصاری بودن آن است و معمولاً کارکنان دانش‌محور تمایل دارند که دانش حرفه‌ای و صنعتی را کسب نمایند. دانش ویژه سازمانی<sup>۱</sup>؛ که منحصر به یک سازمان خاص می‌باشد و صرفاً برای یک سازمان ارزش دارد و به‌عنوان دارایی آن محسوب می‌گردد. بنابراین سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی خود با بهره‌گیری از مکانیزم‌های مختلف درصددند که دانش و تخصص کارکنان خود را پیرامون دانش منحصر به سازمان خود شکل دهند تا زمینه و انگیزه ماندگاری در کارکنان را افزایش دهند (اصیلی و قدیریان، ۱۳۸۵: ۱۳).

### ۱.۲. مشارکت در تصمیم‌سازی<sup>۲</sup>

مشارکت واقعی در انجام کار موجب افزایش اعتماد به‌نفس در محیط کار می‌شود. این امر زمانی محقق می‌شود که کارکنان (چه به‌صورت انفرادی و چه در قالب گروه) اطلاعات خود را در اختیار یکدیگر قرار دهند و در نتیجه عملاً بر فعالیت‌های سازمان تأثیرگذار باشند. برقراری دموکراسی، ایجاد انگیزه و کاربردی بودن از جمله مزایای مشارکت هستند. تحقیقات نشان می‌دهند کارکنانی که به آنها اجازه داده می‌شود تا به شیوه خاص خود در جهت تحقق بخشیدن اهداف سازمان مشارکت داشته باشند، در مقایسه با کسانی که وظایف آنها از قبل دقیقاً تعیین و به ایشان ابلاغ می‌شود، از بهره‌وری بیشتری برخوردارند (کردرستمی و اشکنانی، ۱۳۸۸: ۴۱۹).

### ۱.۳. ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی

مسیر شغلی به مجموعه‌ای از کارها و مشاغلی اشاره می‌کند که افراد در مدت زندگی کاری خود بر عهده می‌گیرند. به‌زعم ووک، ویلیامز و هالستید<sup>۳</sup> (۱۹۸۳) ترسیم و بهبود مسیر شغلی وسیله‌ای است که از طریق آن یک سازمان می‌تواند بهره‌وری فعلی کارکنان خود را تداوم بخشیده یا افزایش دهد و در تمام این مدت آنان را برای دنیای در حال تغییر آماده سازد. برنامه‌های بهبود مسیر شغلی اثربخش می‌تواند موجب کاهش ترک خدمت کارکنان و افزایش بهره‌وری شود. برای درک ارزش بهبود مسیر شغلی همین بس که دانسته شود به‌طور میانگین سازمان‌ها در هر پنج سال، پنجاه درصد نیروهایی

1. Firm Specific Human Capital
2. Participation in Decision Making
3. Wovk; Williams & Halstead

را که از طریق فارغ‌التحصیلان دانشگاه کارمندیابی شده‌اند، از دست می‌دهند. به نظر می‌رسد که بین اهداف، رضایت و نیازهای کارکنان با خط‌مشی‌ها و سبک‌های کاری سازمان‌هایی که در آنها مشغول فعالیت هستند، گسیختگی و بی‌ارتباطی وجود دارد. این امر به نارضایتی و سرانجام تصمیم به ترک سازمان منجر می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که اجرای برنامه‌های بهبود مسیر شغلی از سوی سازمان‌ها می‌تواند میزان بالای ترک خدمت اختیاری کارکنان را کاهش دهد (رابینز، ۱۹۹۱: ۴۰).

#### ۱.۴. زمان حضور منقطع و شناور

کارکنان دانش‌محور به آزادی عمل در انجام پروژه‌ها و کارهای سازمان، اهمیت زیادی می‌دهند و به ضوابط و مقررات موجود در سازمان خیلی پایبند نیستند و تمایل فراوانی به تغییر و دگرگونی در ساختارهای موجود دارند، بنابراین قرار دادن این کارکنان در چهارچوب‌های اداری و قوانین غیرمنقطع باعث عدم رضایت آنان گشته و در نگهداری این کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد (اسماعیلی، ۱۳۸۸: ۱۹).

#### ۲. فرایند اجتماعی شدن

اجتماعی کردن فرایندی است که از طریق آن به کارکنان راه‌های زندگی کردن در سازمان آموخته می‌شود. از طریق غنی‌سازی حوزه نقش‌های سازمانی تلاش می‌شود ظرفیت‌های کارکنان برای ادای وظایف فردی و به‌منزله عضو مؤثری از سازمان بهبود یابد. فراگرد اجتماعی کردن به کارکنان می‌آموزد که چگونه در سازمان به‌منزله یک عضو مؤثر مشارکت کنند، با اعضای دیگر همکاری نمایند، از هنجارهای سازمانی پیروی و نقش‌های خود را با توجه به قواعد و مقررات سازمانی به‌درستی ایفا کنند. اساس اجتماعی کردن بر این واقعیت استوار است که افراد از طریق تربیت سازمانی شخصیت مورد انتظار را به‌دست می‌آورند (عباسپور، ۱۳۸۲: ۲۶۴).

#### ۲.۱. توسعه ارتباطات در گروه‌های کاری

ارتباط فرایندی است که در همه حال، گاه به‌صورت سازمان‌یافته و گاه به‌شکل اتفاقی، رخ می‌دهد. مدیران باید با افراد صادق بوده، با صراحت با آنها صحبت کنند و اجازه دهند به‌راحتی به آنها دسترسی داشته باشند تا بتوانند کیفیت ارتباطات را ارتقا دهند.

از طرفی نباید فراموش شود که نمی‌توان (به‌صورت رسمی یا غیررسمی) بیش از اندازه اطلاعات به افراد منتقل نمود (هلر، ۱۳۸۳: ۶۱).

## ۲.۲. انجام فعالیت‌های چالشی

نوع فعالیت‌هایی که کارکنان دانش‌محور طالب انجام آن هستند بیشتر چالشی است، این امر به این معناست که قرار گرفتن این کارکنان در محیط‌هایی با سؤالات گوناگون و تلاش برای رفع ابهامات موجود، آنان را نسبت به سازمان متعهدتر می‌سازد (اسماعیلی، ۱۳۸۸: ۲۱).

## ۲.۳. آزادی و استقلال عمل در انجام فعالیت‌ها

استقلال یکی از نخستین نشانه‌های رشد اجتماعی است. استقلال یعنی توانایی انجام کارها بدون کمک گرفتن از دیگران. استقلال یعنی اینکه ما توانایی آن را داشته باشیم که گاهی هم تنها باشیم و از این تنهایی لذت ببریم. یک شخص رشدیافته دائماً منتظر کمک دیگران نیست و از همکاران و اطرافیان خود انتظار ندارد که نقش مستخدم یا مباشر او را بازی کنند و در همه حال مراقب او باشند. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های یک انسان رشد یافته از نظر اجتماعی، استقلال در تصمیم‌گیری‌هاست. انسان در طول زندگی، پیوسته ناچار از انتخاب و تصمیم‌گیری است (قاهری، ۱۳۸۸: ۱).

## ۳. برنامه‌ریزی توسعه سازمانی

توسعه سازمانی عبارت از کاربرد سیستمی دانش علوم رفتاری، برای توسعه برنامه‌ریزی شده و تقویت و تأکید بر استراتژی‌ها، ساختارها و فرایندهای سازمانی برای بهبود اثربخشی سازمان است.

طبق نظریه ریچارد بکهارد توسعه سازمانی تلاشی است برنامه‌ریزی شده، در کل سازمان، هدایت شده از طرف مدیریت رده عالی سازمان برای اثربخشی و سلامت سازمان از طریق مداخلات طرح‌ریزی شده در فرایند سازمانی با استفاده از دانش علوم رفتاری.

### ۳.۱. نظام‌های پرداخت و پاداش مناسب

قدردانی از کارکنان به‌خاطر کارهای فوق‌العاده‌ای که انجام داده‌اند موجب حفظ تعهد و

رضایت شغلی آنها می‌شود. باید از عملکرد استثنایی و بهره‌وری بالای کارکنان با مشوق‌های مالی از قبیل افزایش حقوق، پرداخت‌های تشویقی و یا در صورت امکان، با اختیار خرید سهام قدردانی کرد. اگر کارمندی هزینه‌های سازمان را به میزان قابل‌ملاحظه‌ای کاهش داده است، می‌توان برای این کار وی نیز پاداش مالی در نظر گرفت. در مورد موفقیت‌های کوچک‌تر نیز می‌توان با در نظر گرفتن مزایای دیگری مانند اجازه شرکت در دوره‌های آموزشی ویژه کارمندان ارشد در افراد انگیزه ایجاد نمود (هلر، ۱۳۸۳: ۶۲).

### ۳.۲. مشارکت در اهداف تجاری سازمان

مشوق‌های غیرنقدی و مزایای جانبی تأثیر به‌سزایی بر نگرش کارکنان و در نتیجه بر بهسازی نتایج دارند. بزرگترین مشوق برای کارکنان این است که به‌نوعی حس مالکیت در سازمان به آنها منتقل شود.

آگاه کردن کارکنان از برنامه‌های استراتژی سازمان و نقشی که آنها در تحقق اهداف استراتژیک دارند بسیار حائز اهمیت است. آشنا کردن کارکنان با برنامه‌های استراتژی و اهداف تجاری و جلب مشارکت و حمایت آنها تأثیر به‌سزایی بر عملکرد خواهد داشت. هرگز نباید فراموش کرد که کارکنان عمر و امنیت مالی خود را در سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند (هلر، ۱۳۸۳: ۶۲).

### ۴. شوک‌های کاری

به‌طور کلی شوک کاری به مفهوم هرگونه فکر یا رخدادی است که ذهن کارمند را نسبت به ترک سازمان فعال می‌سازد و ممکن است باعث ترک خدمت شود. شوک رخدادی است که به‌عنوان منشأ و یا آگاهی فرد از مقایسه شغل خود با سایر پیشنهاد‌های شغلی ایجاد و سپس در قالب ذهنی فرد نقش می‌بندد. بنابراین نمی‌توان گفت هر رخدادی شوک محسوب می‌شود مگر اینکه به‌طور سنجیده با مسائل شغلی مرتبط شود و فکر ترک سازمان را در ذهن فعال سازد و یا وی را ترغیب به ترک نماید. بنابراین شوک به هرگونه تغییر خواسته یا ناخواسته وضعیت فعلی کارمند گفته می‌شود که حالت پایدار فرد را در هم می‌ریزد. در میان شوک‌های کاری به بررسی دو عامل برآورده نشدن انتظارات شغلی و کاهش شأن و منزلت کار می‌پردازیم.

#### ۴.۱. برآورده نشدن انتظارات شغلی

ویژگی‌ها و درک کارکنان دانش‌محور از خودشان در تعریف تعهد سازمانی و اقدامات مدیریت منابع انسانی برای جذب و نگهداشت آنها حائز اهمیت می‌باشد. این گروه از کارکنان دارای مهارت‌های ویژه‌ای هستند و به همین علت خواستار مطالبات سطح بالایی می‌باشند. آنها افرادی خودکنترل و مستقل می‌باشند که از پیشرفت و پویایی شغلی و مخالفت در مقابل امور سنتی و مرسوم لذت برده و فرهنگ سازمان را در کنترل خود دارند همچنین این کارکنان نسبت به شغلشان در مقایسه با تمایلات سازمانی انتظار و تعهد زیادی دارند (هارویتز، هنگ و قاضی، ۲۰۰۳: ۲۸).

#### ۴.۲. کاهش شأن و منزلت کار

سه عامل باعث افزایش شأن و منزلت شغل یک فرد می‌شود. وضوح نقش‌ها و وضوح وظایف و وضوح بازخور، وقتی ارتباط یک فرد با دیگران مشخص باشد (واضح بودن شغل) و وظایف مشخص باشند و بازخور صحیح و مناسب داده شود، رضایت شغلی افزایش می‌یابد.

#### متغیرهای وابسته تحقیق

متغیرهایی که رابطه سایر متغیرها با آن سنجیده می‌شود، عبارت است از نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور. امروزه فاصله میان سازمان‌ها از حیث دانایی و نادانی است و چالش اصلی میان سازمان‌ها، چالش نیروی انسانی توانا و دانا می‌باشد. نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین، گران‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه و منبع سازمانی محسوب می‌شود و تنها عنصر ذی‌شعور است که به‌عنوان هماهنگ‌کننده سایر عوامل سازمانی، نقش اصلی را در میان کلیه عوامل دارد. اهمیت این عامل به‌عنوان مهم‌ترین عامل در زنجیره عملیاتی و تفکر هر سازمان مدت‌هاست که به اثبات رسیده است. در نتیجه سازمان‌هایی به موفقیت نائل می‌آیند که در حفظ و نگهداری کارکنان دانا و توانا همت گمارده‌اند.

ترک خدمت نیز به‌معنای تمایل کارکنان به ترک یک سازمان به‌علت سازمان دیگر است. معمولاً ترک خدمات زمانی اتفاق می‌افتد که فرد از شغل خود ناراضی بوده و از طرفی فشارهای محیطی نیز در اندازه‌ای نباشند که بتوانند فرد را از ترک سازمان بازدارند.

### روش اجرای تحقیق (متدولوژی)

با توجه به اینکه در این تحقیق تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور مورد نظر بوده است و همچنین جنبه کاربردی این تحقیق، از روش میدانی برای انجام تحقیق حاضر استفاده شده است.

#### ۱. جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

با توجه به موضوع و هدف تحقیق، از آنجا که جهاد دانشگاهی جهت تحقق مأموریت خویش از کارکنان دانش محور و متخصص در زمینه علوم گوناگون بهره می‌برد، لذا جامعه آماری در این تحقیق، اعضای هیئت علمی و کارشناسان با مدرک لیسانس و بالاتر که به نوعی در انجام طرح‌های تحقیقاتی فعالیت نموده‌اند، می‌باشد.

با توجه به اطلاعات اخذشده از واحد کارگزینی سازمان، این جامعه افرادی در حدود ۱۶۰ نفر را شامل می‌گردد، بر این اساس و برای اطمینان بیشتر جهت به‌دست آوردن حجم بهینه نمونه به‌دلیل احتمال عدم دسترسی به تعدادی از افراد جامعه، از فرمول کوکران برای نمونه‌گیری استفاده شده که بعد از انجام محاسبات عدد ۱۱۳ به‌دست آمده است و در نهایت به علت احتمال وجود داده‌های پرت و یا از دست‌رفته، حجم نمونه آماری در این تحقیق ۱۲۰ نفر در نظر گرفته شده است.

#### ۲. ابزار گردآوری اطلاعات

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی است و اطلاعات مورد نیاز در این تحقیق به‌صورت میدانی، از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده است.

در تجزیه و تحلیل عوامل مورد تحقیق، ابتدا از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مرور ادبیات مرتبط، وضع موجود را مورد سنجش قرار داده و پس از بررسی اطلاعات جمع‌آوری شده، با استفاده از پرسشنامه، فرضیات تحقیق با کمک آزمون‌های آماری مربوطه مورد بررسی قرار گرفته است. در حقیقت ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌ای است که توسط محقق طراحی شده به‌گونه‌ای که به سؤالاتی در زمینه اهمیت عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان می‌پردازد. لازم به‌ذکر است انجام این تحقیق مستلزم برخورداری از اطلاعات پرسنلی در خصوص کارکنان شاغل و خاتمه کار بوده است که از طریق واحد کارگزینی سازمان، این اطلاعات جمع‌آوری شده است.

### ۳. روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات

برای تأمین روایی ابزار گردآوری اطلاعات (پرسشنامه) در این تحقیق، نظر ۱۰ نفر از اعضای هیئت علمی و خبرگان مباحث منابع انسانی در جهاد دانشگاهی واحد تهران، به عنوان ملاکی برای اعتبار، پرسیده شده و با تأیید پرسشنامه، ملاک لازم برای اعتبار نظری و محتوایی وسیله اندازه‌گیری تحقیق، حاصل گردید. برای برآورد پایایی و قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری تحقیق، از فرمول ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب به‌دست آمده برای این پرسشنامه، با استفاده از نرم‌افزار SPSS عدد ۰/۹۷/۰ اندازه‌گیری شده است که نشانگر حد بالایی از اعتبار برای پرسشنامه می‌باشد.

### روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق از آمار توصیفی برای نمایش اطلاعات به صورت صوری و درک بهتر از وضعیت شاخص‌ها در سازمان استفاده می‌شود. برای این منظور، میانگین و انحراف معیار شاخص‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای تحلیل داده SPSS و نرم‌افزار صفحه گسترده Excel مشخص شده است. همچنین در این تحقیق از روش تحلیل عاملی تأییدی برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است. برای انجام این روش محقق از نرم‌افزار LISREL استفاده کرده است.

روش تحلیل عاملی تأییدی (آزمون فرضیه) تعیین می‌کند که داده‌ها با یک ساختار عاملی معین (که در فرضیه آمده) هماهنگ‌اند یا نه. به بیان دیگر، تحلیل عاملی تأییدی در واقع یک مدل آزمون تئوری است، که در آن پژوهشگر تحلیل خود را با یک فرضیه قبلی آغاز می‌کند. این مدل که مبتنی بر یک شالوده تجربی و نظری قوی است، مشخص می‌کند که کدام متغیرها با کدام عامل‌ها و کدام عامل با کدام عامل‌ها باید همبسته شوند. برای ارزشیابی روایی سازه نیز یک روش قابل اعتماد به پژوهشگر عرضه می‌کند، تا از این طریق بتواند به گونه بارزی فرضیه‌هایی را درباره ساختار عاملی داده‌ها که ناشی از یک مدل از پیش تعیین‌شده با تعداد و ترکیب مشخصی از عامل‌هاست، بیازماید. روش تأییدی بعد از مشخص کردن عامل‌های پیش تجربی، از طریق تعیین برازندگی مدل عاملی از پیش تعیین‌شده، تطابق بهینه ساختارهای عاملی مشاهده شده و نظری را برای مجموعه داده‌ها آزمون می‌کند.

به‌گونه‌ای خلاصه، تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌هایی فراهم می‌آورد که موجب



غنی تر شدن رویکرد معادلات ساختاری می شود. نخست آنکه، این مدل در واقع یک نوع روش پژوهش است که شامل متغیرهای مکنون یا مشاهده نشده و نیز اندازه‌های مشاهده شده می شود و آنها را به یکدیگر مرتبط می سازد. دوم آنکه، توجه را به عملیاتی ساختن متغیرهای بنیادی و نواقص ذاتی مدل های تحلیل مسیر جلب می کند. سوم آنکه، نشان می دهد که مدل های رگرسیون را چگونه می توان به متغیرهای اندازه گیری نشده گسترش داد. چهارم آنکه، برای مرتبط ساختن اندازه های مشاهده شده با متغیرهای نظری زیربنایی، یک روش مدل سازی مسیر فراهم می آورد.

تحلیل عاملی تأییدی به بررسی این مطلب می پردازد که آیا داده های موجود با ساختار به شدت محدود شده پیش تجربی که شرایط همانندی را برآورد می سازد، برازش دارد یا نه. این فرایند برازش را گاه به اشتباه، تأیید یک مدل یا ساختار فرضی می دانند. اما در حقیقت هیچ مدلی هرگز تأیید نمی شود و تنها می تواند رد شود (با داده ها برازش نداشته باشد) یا عدم تأیید آن به نتیجه نرسد (برازش یابد). پژوهشگر نه تنها باید اندازه های برازندگی، بلکه ضرایب ساختاری را نیز گزارش دهد تا ارزشیابی قدرت ضرایب موجود در مدل نیز امکان پذیر شود.

#### جدول ۲: شاخص های برازش الگو در تحلیل عاملی تأییدی

شاخص	دامنه قابل قبول
نسبت $\chi^2$ به درجه آزادی	کمتر از ۳
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸
SRMR	کمتر از ۰/۰۸
NFI	نزدیک به یک
CFI	نزدیک به یک
GFI	نزدیک به یک
AGFI	نزدیک به یک

در تفسیر نتایج تحلیل عاملی تأییدی چندین مورد دارای اهمیت است. نخستین برون داد این روش، پس از بازخوانی ماتریس همبستگی متغیرهای مشاهده شده، مشخصات اجرایی مدل مانند تعداد تکرار (از سرگیری) و روش برآورد پارامترهاست. برون داد بعدی

که حائز اهمیت می‌باشد، معادله اندازه‌گیری است. در این بخش به تعداد متغیرهای مشاهده شده معادله اندازه‌گیری ارائه می‌شود. هر معادله به ترتیب شامل ضریب مسیر بین متغیر مشاهده شده و متغیر مکنون، خطای اندازه‌گیری متغیر مشاهده شده، همراه آزمون معناداری آن بر پایه مشخصه  $t$  و نیز مقدار  $R^2$  یعنی ضریب تعیین یا نسبت واریانس تبیین شده به وسیله متغیر مکنون است. برونداد بعدی، ماتریس همبستگی متغیرهای مستقل است. برونداد بعدی، شاخص‌های متعدد خوبی برازندگی و نخستین شاخص مجذور کای است. آزمون‌های مجذور کای این فرضیه را که مدل مورد نظر هماهنگ با الگوی همپراشی بین متغیرهای مشاهده شده است، می‌آزماید. مقادیر کوچک‌تر آن نشان‌دهنده برازندگی بیشتر است. سایر شاخص‌هایی که برای بررسی برازندگی یک مدل به کار می‌رود و دارای اهمیت می‌باشد به همراه مقادیر قابل پذیرش آنها برای برازندگی، در جدول شماره ۲ آمده است (هومن، ۱۳۸۷: ۲۹۶-۲۹۴).

۱۰۴

### آمار استنباطی

همان‌گونه که ذکر گردید برای تجزیه و تحلیل آماری و آزمون فرضیه‌ها و اولویت‌بندی عوامل و در نهایت تأیید مدل ارائه شده در این پژوهش از روش تحلیل عاملی تأییدی (با استفاده از نرم‌افزار آماری Lisrel) استفاده شده است که نتایج آن به تفکیک هر یک از مؤلفه‌های مورد استفاده در جداول زیر آمده است.

جدول ۳: شاخص‌های برازندگی مربوط به سؤالات برنامه‌ریزی توسعه فردی

شاخص	دامنه قابل قبول	میزان به دست آمده
نسبت $\chi^2$ به درجه آزادی	کمتر از ۳	۰/۵
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۰۹
SRMR	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۴۴
NFI	نزدیک به یک	۰/۹۳
CFI	نزدیک به یک	۰/۹۹
GFI	نزدیک به یک	۰/۹۳
AGFI	نزدیک به یک	۰/۹

جدول ۴: شاخص‌های برازندگی مربوط به سؤالات فرایند اجتماعی شدن

شاخص	دامنه قابل قبول	میزان به دست آمده
نسبت $\chi^2$ به درجه آزادی	کمتر از ۳	۰/۲۳
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۴۷
SRMR	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۴۵
NFI	نزدیک به یک	۰/۹۴
CFI	نزدیک به یک	۰/۹۸
GFI	نزدیک به یک	۰/۹۵
AGFI	نزدیک به یک	۰/۹

۱۰۵

جدول ۵: شاخص‌های برازندگی مربوط به سؤالات برنامه‌ریزی توسعه سازمانی

شاخص	دامنه قابل قبول	میزان به دست آمده
نسبت $\chi^2$ به درجه آزادی	کمتر از ۳	۰/۰۷
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶۱
SRMR	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۲۷
NFI	نزدیک به یک	۰/۹۸
CFI	نزدیک به یک	۰/۹۹
GFI	نزدیک به یک	۰/۹۷
AGFI	نزدیک به یک	۰/۹۲

جدول ۶: شاخص‌های برازندگی مربوط به سؤالات شوک‌های کاری

شاخص	دامنه قابل قبول	میزان به دست آمده
نسبت $\chi^2$ به درجه آزادی	کمتر از ۳	۰/۷/۰
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۰۰
SRMR	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۲۷
NFI	نزدیک به یک	۰/۹۸
CFI	نزدیک به یک	۱/۰۰
GFI	نزدیک به یک	۰/۹۹
AGFI	نزدیک به یک	۰/۹۶

بر اساس نتایج جدول ۳ تا ۶ سؤالات و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده عوامل اصلی برنامه‌ریزی توسعه فردی، فرایند اجتماعی شدن، برنامه‌ریزی توسعه سازمانی و شوک‌های کاری در الگوی طراحی شده سؤالات و مؤلفه‌های مناسبی هستند، زیرا شاخص‌های برازش الگو در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم، برازش الگو را نشان می‌دهد.

جدول ۷: نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی تحقیق

عوامل اصلی	بار عاملی	فرضیه اصلی
برنامه‌ریزی توسعه فردی	۱	تأیید
فرایند اجتماعی شدن	۱	تأیید
برنامه‌ریزی توسعه سازمانی	۱	تأیید
شوک‌های کاری	۱	تأیید

۱۰۶

جدول ۸: نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق

عامل اصلی: برنامه‌ریزی توسعه فردی		
عوامل فرعی	بار عاملی	فرضیه فرعی
ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی	۰/۹	تأیید
ایجاد فضای توسعه دانش فردی	۰/۸۵	تأیید
مشارکت در تصمیم‌سازی	۰/۸	تأیید
زمان حضور منعطف و شناور	۰/۳۱	تأیید
عامل اصلی: فرایند اجتماعی شدن		
توسعه ارتباطات در گروه‌های کاری	۰/۹	تأیید
انجام فعالیت‌های چالشی	۰/۸۹	تأیید
آزادی و استقلال عمل در فعالیت‌ها	۰/۶۲	تأیید
عامل اصلی: برنامه‌ریزی توسعه سازمانی		
نظام‌های پرداخت و پاداش مناسب	۰/۹۵	تأیید
مشارکت در اهداف تجاری سازمان	۰/۵	تأیید
عامل اصلی: شوک‌های کاری		
برآورده نشدن انتظارات شغلی	۰/۹۹	تأیید
کاهش شأن و منزلت کار	۰/۹۶	تأیید

همچنین با توجه به آزمون انجام شده برای هر کدام از عوامل اصلی برنامه‌ریزی توسعه فردی، فرایند اجتماعی شدن، برنامه‌ریزی توسعه سازمانی و شوک‌های کاری، اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور جهاد دانشگاهی واحد تهران به تفکیک عوامل اصلی تحقیق، به صورت زیر می‌باشد:

**جدول ۹: اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور جهاد دانشگاهی واحد تهران**

عامل اصلی: برنامه‌ریزی توسعه فردی		
اولویت	بار عاملی	عوامل فرعی
اول	۰/۹	ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی
دوم	۰/۸۵	ایجاد فضای توسعه دانش فردی
سوم	۰/۸	مشارکت در تصمیم‌سازی
چهارم	۰/۳۱	زمان حضور منقطع و شناور
عامل اصلی: فرایند اجتماعی شدن		
اول	۰/۹	توسعه ارتباطات در گروه‌های کاری
دوم	۰/۸۹	انجام فعالیت‌های چالشی
سوم	۰/۶۲	آزادی و استقلال عمل در فعالیت‌ها
عامل اصلی: برنامه‌ریزی توسعه سازمانی		
اول	۰/۹۵	نظام‌های پرداخت و پاداش مناسب
دوم	۰/۵	مشارکت در اهداف تجاری سازمان
عامل اصلی: شوک‌های کاری		
اول	۰/۹۹	برآورده نشدن انتظارات شغلی
دوم	۰/۹۶	کاهش شأن و منزلت کار

از آنجا که تمامی فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفته‌اند و هر کدام از این عوامل گویای مؤلفه‌هایی از نظام‌های مدیریت منابع انسانی از قبیل مدیریت دانش، مدیریت مشارکتی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مدیریت زمان، مدیریت عملکرد و ... می‌باشند، لذا نتایج فرضیه‌ها نشان می‌دهد که سازمان جهاد دانشگاهی واحد تهران نیازمند استقرار و پیاده‌سازی نظام‌های نوین مدیریت منابع انسانی می‌باشد. بنابراین نگهداری و جلوگیری

از ترک خدمت کارکنان دانش‌محور مستلزم وجود متولی مستقل مدیریت منابع انسانی و پیاده‌سازی نظام‌های نوین مدیریت منابع انسانی می‌باشد تا بتوان هر کدام از عوامل تأییدشده در این تحقیق را به شکلی مناسب به مرحله اجرا درآورد. در این راستا مدیران جهاد دانشگاهی باید مواردی همچون طراحی و طبقه‌بندی مشاغل و شرایط احراز شغل، طراحی مسیر شغلی، ایجاد بانک اطلاعات مهارت‌ها، آموزش ضمن خدمت، استقرار نظام پیشنهادها، اصلاح و بهبود فرایندهای اداری، ایجاد شرایط مناسب کار گروهی، ارزیابی عملکرد، ترغیب به تفویض مناسب اختیارات و تنظیم قراردادهای مناسب کاری را در اولویت برنامه‌های کاری خود قرار دهند تا بر اساس نتایج تحقیق در جهت نگهداری کارکنان دانش‌محور و جلوگیری از ترک خدمت آنها گام بردارند.

۱۰۸

### نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر از آماره‌های توصیفی و آزمون‌های تحلیلی برای آزمون فرضیات و تبیین عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور در جهاد دانشگاهی واحد تهران استفاده شده است. نتایج حاصله را می‌توان در مورد زیر خلاصه کرد و توصیه‌های کاربردی را به مسئولین امر ارائه نمود.

۱. نتایج آماره‌های توصیفی تحقیق بیانگر آن است که حجم نمونه از کارکنان دانش‌محور تشکیل شده است. همچنین توجه به این آمار لزوم به کارگیری افراد با تحصیلات بالاتر را گوشزد می‌نماید. در این تحقیق کلیه پاسخ‌دهندگان حداقل در یکی از طرح‌های تحقیقاتی انجام شده در جهاد دانشگاهی واحد تهران فعالیت نموده و در زمره کارکنان دانش‌محور محسوب می‌شوند. از سوی دیگر آمارها نشان می‌دهد که در این تحقیق کارکنانی از تمامی طیف‌ها و رشته‌های تحصیلی و علمی در نمونه آماری مورد پرسش قرار گرفته‌اند و تحقیق منحصر به گروه خاصی از کارکنان دانش‌محور نشده است. همچنین اطلاعات نشان می‌دهد که تنها ۳/۳۸٪ از پاسخ‌دهندگان بیشتر از ده سال سابقه فعالیت در سازمان داشته‌اند که این میزان حاکی از عدم ماندگاری طولانی مدت کارکنان دانش‌محور در سازمان بوده است.
۲. آماره‌های توصیفی تحقیق بیانگر آن است که تمامی عوامل اصلی و فرعی تحقیق در رابطه با نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور، میانگینی بالاتر از حد متوسط دارند. که در این میان عامل ایجاد فضای توسعه دانش فردی با میانگین

۴/۱۶۹ بالاترین میانگین و عامل زمان حضور منعطف و شناور با میانگین ۳/۳۷۲ دارای پایینترین میانگین می‌باشد؛ که این امر نشان‌دهنده مؤثر بودن این عوامل از دید پاسخ‌دهندگان می‌باشد.

۳. مطابق یافته‌های تحقیق تمام فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق تأییدشده و رابطه معنادار و قوی بین تمام متغیرهای مستقل با متغیرهای وابسته برقرار است. بنابراین، اهمیت تمامی چهار عامل اصلی و ۱۱ متغیر فرعی بررسی‌شده در تحقیق، باید مورد توجه متولیان و دست‌اندرکاران اجرایی منابع انسانی در جهاد دانشگاهی واحد تهران قرار گیرد تا بتوان به‌خوبی از منابع انسانی سازمان نگهداری کرده و از ترک خدمت آنها جلوگیری نمود.

۴. در تحلیل عاملی تأییدی، مشخص شد که متغیرهای ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی با بار عاملی ۰/۹، توسعه ارتباطات در گروه‌های کاری با بار عاملی ۰/۹، نظام‌های پرداخت و پاداش مناسب با بار عاملی ۰/۹۵ و برآورده نشدن انتظارات شغلی با بار عاملی ۰/۹۹ دارای ضریب اهمیت بالایی نسبت به دیگر متغیرها هستند. شایسته است در تصمیم‌گیری‌ها و تعیین راهبردهای کلان، متغیرهای فوق با اولویت بالا مورد توجه سیاست‌گذاران منابع انسانی قرار گیرد.

۵. با توجه به یافته‌ها و نتایج تحقیق پیشنهادهای زیر برای مدیران جهاد دانشگاهی ارائه می‌گردد.

• طراحی و طبقه‌بندی مشاغل و ایجاد استانداردهای شغلی برای ارتقای سازمانی کارکنان، با توجه به تأیید فرضیه وجود رابطه معنادار بین نگهداری کارکنان دانش‌محور و ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی.

• تعریف و اجرای دوره‌های ضمن خدمت و ایجاد امکانات و ابزار به‌روزرسانی دانش و تخصص کارکنان، با توجه به تأیید فرضیه وجود رابطه معنادار بین نگهداری کارکنان دانش‌محور و ایجاد فضای توسعه دانش فردی.

• استقرار نظام پیشنهادها در جهاد دانشگاهی و تشویق کارکنان به ارائه پیشنهادهای مفید در جهت کمک به تصمیم‌گیری‌ها. با توجه به تأیید فرضیه وجود رابطه معنادار بین نگهداری کارکنان دانش‌محور و مشارکت در تصمیم‌سازی.

• ایجاد امکاناتی برای کارکنان در خصوص انجام فعالیتهای تحقیقاتی در خارج از محیط کار، با توجه به تأیید فرضیه وجود رابطه معنادار بین نگهداری کارکنان

دانش‌محور و زمان حضور منعطف و شناور.

• ایجاد تیم‌های کاری و تقویت روابط رسمی بین کارکنان در این تیم‌ها، با توجه به تأیید فرضیه وجود رابطه معنادار بین نگهداری کارکنان دانش‌محور و توسعه ارتباطات در گروه‌های کاری.

• ارتقاء علاقه‌مندی کارکنان به انجام فعالیت‌ها از طریق ایجاد تنوع در شغل آنها، با توجه به تأیید فرضیه وجود رابطه معنادار بین نگهداری کارکنان دانش‌محور و انجام فعالیت‌های چالشی.

• تفویض اختیار مناسب امور به کارکنان و عدم دخالت در انجام کار آنها، با توجه به تأیید فرضیه وجود رابطه معنادار بین نگهداری کارکنان دانش‌محور و آزادی و استقلال عمل در فعالیت‌ها.

• استقرار نظام ارزیابی عملکرد و طراحی و پیاده‌سازی سیستم پرداخت بر اساس عملکرد، با توجه به تأیید فرضیه وجود رابطه معنادار بین نگهداری کارکنان دانش‌محور و نظام‌های پرداخت و پاداش مناسب.

• مشارکت دادن کارکنان در تدوین استراتژی‌های سازمانی و القای حس مالکیت در آنها نسبت به سازمان، با توجه به تأیید فرضیه وجود رابطه معنادار بین نگهداری کارکنان دانش‌محور و مشارکت در اهداف تجاری سازمان.

• اصلاح نظام جذب و به‌کارگیری از طریق انجام برنامه‌ریزی نیروی انسانی به‌طوری‌که توانایی‌های افراد و استعداد‌های مورد نیاز مشاغل مورد توجه قرار گیرند، با توجه به تأیید فرضیه وجود رابطه معنادار بین ترک خدمت کارکنان دانش‌محور و برآورده نشدن انتظارات شغلی.

• القای مداوم حس مثبت بودن به کارکنان به‌واسطه مفید بودن فعالیت آنها و ارزش نهادن به کار تحقیق و توسعه، با توجه به تأیید فرضیه وجود رابطه معنادار بین ترک خدمت کارکنان دانش‌محور و کاهش شأن و منزلت کار.



## منابع

۱. اسماعیلی، ایوب. (۱۳۸۸). چالش‌های سازمان‌های ایرانی در مواجهه با دانشگران. *نشریه منابع انسانی*.
۲. اصیلی، غلامرضا و عباسعلی قدیریان. (۱۳۸۵). مدیریت بر کارکنان نخبه، چالش‌های علل ترک و ماندگاری در سازمان‌های دانش‌مدار. *چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*.
۳. اولریچ، داو و نرم اسمالوود. (۱۳۸۳). بهره‌گیری از قابلیت‌ها. عاطفه پاشازاده. *گزیده مدیریت*. شماره ۸۳.
۴. دانشفرد، کرم‌الله. (۱۳۸۵). اداره اثربخش سازمان‌های دانایی‌محور. *تدبیر*. شماره ۱۷۴. صص ۲۰-۱۸.
۵. رایبیز، استیفن پی. (۱۳۸۱). *رفتار سازمانی*. علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. سعادت، اسفندیار. (۱۳۷۹). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین علوم انسانی (سمت).
۷. سلطانی، ایرج. (۱۳۸۳). مدیریت عملکرد بسترساز پرورش منابع انسانی. *ارکان دانش*. صص ۷۲-۷۳.
۸. عباس‌پور، عباس. (۱۳۸۲). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)*. تهران: انتشارات سمت.
۹. قاهری، الهام. (۱۳۸۸). فرایند اجتماعی‌شدن. *سایت جامعه*. ص ۱.
۱۰. کردرستمی، مجید و محمدابراهیم اشکنانی. (۱۳۸۸). *فنون مدیریت نوین*. تهران: نشر بین‌الملل.
۱۱. معالی تفتی، مرجان. (۱۳۸۷). نگاهداشت استعدادها در سازمان به کمک فرایند اجتماعی کردن. [www.mgt.com](http://www.mgt.com)
۱۲. مهدوی، محمد. (۱۳۸۸). *طراحی الگوی سنجش آمادگی سازمانی در جهت سازمان دانش‌محور (موردکاوی: مرکز توسعه فناوری‌های نوین)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
۱۳. هلر، رابرت. (۱۳۸۳). *مدیریت کارکنان*. سعید علی‌میرزایی. نشر سارگل.
۱۴. هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۷). *مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل*. تهران: انتشارات سمت.
۱۵. هیومن، مارتین؛ آن کیگان و جی. رودنی ترنر. (۱۳۸۷). *مروری بر مدیریت منابع انسانی در یک سازمان پروژه‌محور*. صادق روزبهی. *فصلنامه مدیریت پروژه*. شماره ۹.

16. Becker, G. S. (1961). *Human Capital*. New York: Columbia University Press.

17. Denisi, A. S.; M. A. Hitt & S. E. Jackson. (2003). *The Knowledge-based Approach to Sustainable Competitive Advantage*. Jossey- Bass.

18. Furnham, A. (2003). *The Icarus Syndrome: Talent Management and Derailment in the New Millennium*. John Wiley & Sons.
19. Horwitz, F. M; T. Heng. & H. A. Quazi. (2003). Finders, Keepers/Attracting, Motivating & Retaining Knowledge Worker. *HRM Journal*.
20. Katzenbach, J. R.; N. Canner & M. A. Feigen. (2003). *Putting Pride to Work: Recapturing the Most Effective Motivational Force*. John Wiley & Sons.
21. Matusik, S. F. & CW. L. Hill. (1998). The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Dvantage. *Academy of Management Review*.
22. Nickols, F. (2003). *The Shift to Knowledge Work*. John Wiley & Sons.
23. Schultz, T. W. (1964). Investments in Human Capital. *American Economic Review*.