

طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش پایه

رضا رسولی*، مهدی رشیدی**

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۷/۲۸

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۲/۱۴

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانشی با استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌دهی شد. با بررسی گسترده‌ی مبانی نظری، عوامل اولیه مؤثر در مدل تحقیق تنظیم شد و پس از اجرای فن دلفی و دریافت نظر خبرگان و اصلاح و تعدیل عوامل، مدل مفهومی نهایی تحقیق طراحی گردید که در آن، پنج فعالیت مدیریت منابع انسانی (شامل توسعه‌ی مهارت‌ها، حقوق و مزایا، فرصت مشارکت، حمایت سازمانی و عدالت رویه‌ای) به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد به مدیران به‌عنوان متغیرهای واسطه (میانجی)، و قصد ماندن کارکنان دانش پایه به‌عنوان متغیر ملاک در نظر گرفته شد. برای سنجش متغیرها، از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها، نمونه‌گیری به‌صورت تصادفی طبقه‌ای از جامعه‌ی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی خراسان جنوبی انجام شد. یافته‌های به‌دست آمده به روش تحلیل مسیر با نرم‌افزار AMOS نشان می‌دهد که برنامه‌های منابع انسانی شامل: توسعه‌ی مهارت‌ها، حقوق و مزایا، فرصت مشارکت، حمایت سازمانی و عدالت رویه‌ای، از طریق متغیرهای رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد به مدیران می‌تواند قصد ماندن را پیش‌بینی کنند و از میان آنها، حمایت سازمانی دارای اثر مستقیم و قوی‌ترین اثر غیرمستقیم بر قصد ماندن کارکنان دانشی است.

کلیدواژه‌ها: کارکنان دانش پایه؛ قصد ماندن؛ حفظ و نگهداری؛ برنامه‌های منابع انسانی.

مقدمه

در اقتصاد و تجارت دانش محور و رقابتی امروز جهان، جذب، توسعه و نگهداری کارکنان دانشی با عملکرد بالا و با توانایی‌های بالقوه بالا، در تمام سطوح سازمان بسیار حیاتی خواهد بود. صحبت درباره‌ی حفظ و نگهداری کارکنان دانش پایه در بافت کارکنان سازمان حس خاصی به وجود می‌آورد؛ به گونه‌ای که حاکی از نیاز سازمان‌ها به کارکنان می‌باشد؛ در حالی که لزوماً این گونه کارکنان به سازمان نیازمند نیستند. از نگاه بحث نگهداری کارکنان دانش پایه، بازار، به محل داد و ستد استعداد بدل می‌شود که کارکنان انتخاب می‌کنند کی و کجا کار کنند و استعداد خود را عرضه کنند و از سوی دیگر سازمان‌ها بایستی هر کاری را به منظور جذب، توسعه، مدیریت و نگهداری این گونه کارکنان انجام دهند تا بتوانند آنها را در اختیار گیرند و حفظ کنند. این همان چیزی است که موجب ایجاد مزیت رقابتی جهانی غیرقابل تقلید و مداوم برای سازمان می‌شود (بریسکو^۱، ۲۰۰۸: ۱۹۷).

شرکت‌ها در مدیریت فناوری‌های سنتی کاری، بهتر شده‌اند. اکنون ما با چالش بزرگتری روبه‌رو هستیم و آن این است که مدیران برای دستیابی به موفقیت بلندمدت باید افراد دانشی سازمان را مدیریت نمایند. این امر به صورت ناگهانی و تصادفی رخ نمی‌دهد؛ بلکه برای مقابله با این چالش، مدیران بایستی به صورت مداوم یادگیری داشته باشند و مجموعه‌ای از علایق را به سمت سازمان جلب نمایند؛ به طوری که طیف کاملی از نوآوری بروز داده شود. این همان چیزی است که برای سازمان مزیت رقابتی به وجود می‌آورد (آرمسترانگ^۲، ۱۹۹۹).

بر اساس نظر نوناکا^۳ و دیگران (۲۰۰۰)، دانش و مهارت برای سازمان مزیت رقابتی خلق می‌کند؛ زیرا از طریق همین دانش و مهارت است که سازمان برای نوآوری در محصولات، خدمات و فرایندها توانمند می‌شود یا می‌تواند محصولات، خدمات و فرایندهای موجود را به شیوه‌ای کارآتر و اثربخش‌تر اجرا نماید. کارکنان دانشی، به عنوان عامل سرعت بخش و اثربخش ایجاد و انتقال دانش شناسایی می‌شوند و این امر می‌تواند سازمان را در بهبود عملکرد یاری نماید. علاوه بر این، سازمان‌های دارای کارکنان دانشی شایسته، توانایی بیشتری در مدیریت دانش دارند.

1. Briscoe
2. Armstrong
3. Nonaka

سازمان‌ها به منظور ترغیب کارکنان دانشی برای ماندن در سازمان باید اقدامات گوناگونی انجام دهند که مسلماً فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بخش مهمی از این اقدامات خواهد بود. بنابراین، مسئله‌ی اصلی پژوهش حاضر این است که مدل مفهومی حفظ و نگهداری کارکنان دانشی با استفاده از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی طراحی و در جامعه‌ی مورد بررسی، آزمون گردد.

مرور مبانی نظری تحقیق

نظریه‌های جابه‌جایی کارکنان

برخی از صاحب‌نظران مدل جامعی از نیات رفتاری ارائه داده‌اند که کاربرد گسترده‌ای در تشریح رابطه‌ی میان نگرش و رفتار دارد. براساس مدل آجزن، نیت هر فرد برای دست‌زدن به یک رفتار معین بهترین پیش‌بینی‌کننده‌ی آن رفتار است (فیشین و استاسن^۱، ۱۹۹۰: ۹۸-۱۷۳؛ به‌نقل از رضاییان، ۱۳۸۰: ۲۰۴). محققان دریافته‌اند که نیات رفتاری بیان‌شده پیش‌گویی‌کننده‌ی بهتری از میزان ترک خدمت کارکنان بوده است تا رضایت شغلی یا رضایت از ماهیت کار یا تعهد سازمانی. نیات رفتاری هم تحت تأثیر نگرش آدمی نسبت به یک رفتار است و علاوه بر آن از هنجارهای درک‌شده درباره‌ی بروز رفتار نیز اثر می‌پذیرد. نگرش‌ها و هنجارهای نظری به نوبه‌ی خود توسط باورهای فردی معین می‌شوند (رضاییان، ۱۳۸۰: ۲۰۴).

نظریه‌ی اساسی جابه‌جایی کارکنان، در سایه بررسی‌های مارچ و سایمون^۲ (۱۹۵۸) از تحقیقات جابه‌جایی کارکنان قبل از ۱۹۵۸ توسعه یافت. طرح آنها درباره‌ی رفتار سازمانی، بنیانگذار اصول نظریه‌ی جدید جابه‌جایی کارکنان بود.

مارچ و سایمون (۱۹۵۸: ۹۳-۱۰۰) بحثی مطرح کردند که الگوی کلی مشارکت کارکنان به‌شمار می‌رود. فرض نظریه‌پردازان بر این است که کارکنان با دو نوع از مطلوبیت^۳ روبه‌رویند: همکاری و تشویق (مارچ و سایمون، ۱۹۵۸). مطلوبیت تجربه‌شده از طریق کمک به بهره‌وری

1. Mark Stasson
2. March & Simon

۳. سطح ادراکی فرد از رضایت یا خرسندی برآمده از فعالیت‌های خاص

سازمان، می‌تواند در فرد حس مالکیت به وجود آورد. تشویق نیز به فرد احساسی از قدردانی، ارزش و پاداش برای کمک به بهره‌وری سازمان می‌دهد.

طبق استدلال مارچ و سایمون (۱۹۵۸) افزایش / کاهش مطلوبیت تشویقی به خاطر همکاری، به کاهش / افزایش تمایل کارکنان برای ترک سازمان می‌انجامد. در بحث نظریه‌پردازان، تعادل بین این دو نوع مطلوبیت قابل مشاهده است و نسبت هر کدام از آنها بیانگر احساس رضایت یا نارضایتی کارکنان از مشاغل جاری می‌باشد (باسیو^۱، ۲۰۱۱: ۶۲ و ۶۱).

برابر پژوهش‌ها، فرایندهای قبل از جابه‌جایی ارادی کارکنان پیچیده است و هیچ الگوی استاندارد در این خصوص وجود ندارد (مورل، لان کلارک و ویل کینسان^۲، ۲۰۰۴). اگر چه کمبود ساختار غالب جابه‌جایی کارکنان حس می‌شود، الگوی جابه‌جایی کارکنان مارچ و سایمون (۱۹۵۸) با ادغام فواید جابه‌جایی و مشاغل جایگزین مطلوب (سهولت نقل و انتقال) توسط ویلیام مابلی و همکارانش و نظریه‌پردازان دیگر به چندین ساختار نظری دیگر توسعه یافت (مابلی و دیگران، ۱۹۷۸؛ مابلی و دیگران، ۱۹۷۹؛ پرایس^۳، ۲۰۰۱).

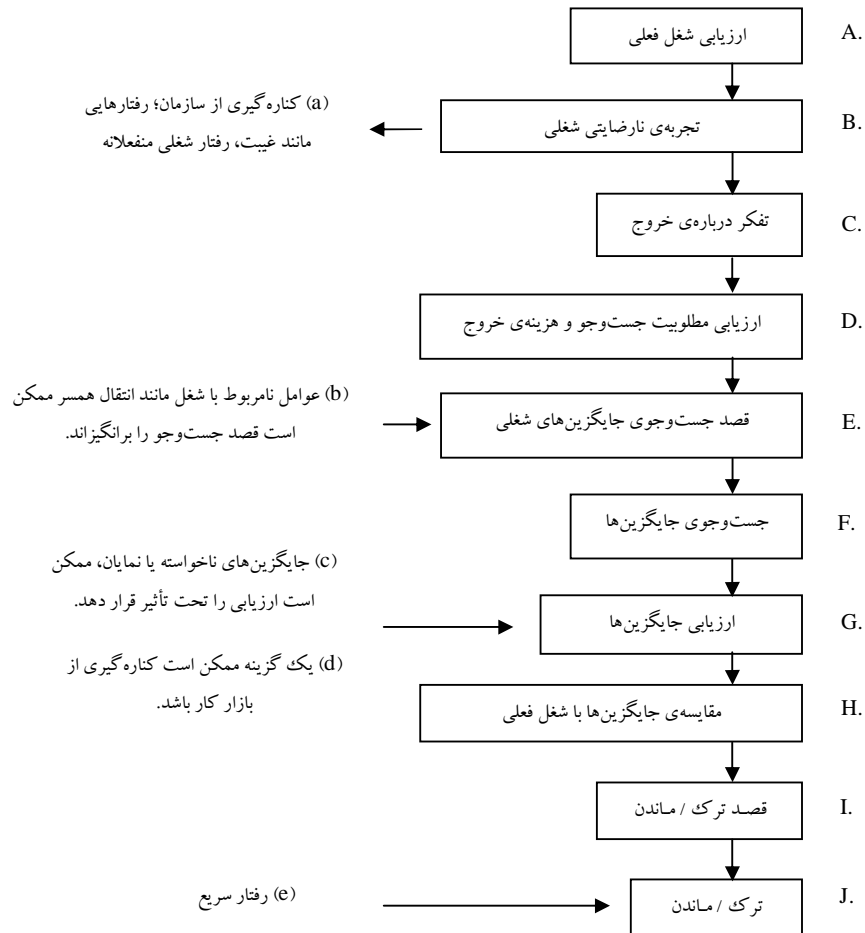
روش‌های مربوط با پژوهش‌های پیشین در زمینه‌ی رفتار سازمانی که توسط مارچ و سایمون (۱۹۵۸) مطرح شد می‌تواند به توسعه‌ی صحیح فرایند جابه‌جایی کارکنان مابلی (۱۹۷۷) کمک نماید (شکل (۱) را ببینید).

تأثیر برنامه‌های منابع انسانی بر کارکنان دانش پایه

مطالعات پیشین در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی، اهمیت تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر باورها و نگرش‌های کارکنان را مورد توجه قرار داده‌اند (اپلبام و دیگران^۴، ۲۰۰۰؛ مکی و بوکسال^۵، ۲۰۰۷؛ می‌یر و اسمیث^۶، ۲۰۰۰؛ پارسل و دیگران^۷، ۲۰۰۳، ۲۰۰۹). به‌طور خاص صاحب‌نظران سازمانی بر اهمیت ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی و تعهد

1. Bussio
2. Morrell, Loan-Clark & Wilkinson
3. Price
4. Appelbaum et al.
5. Macky & Boxall
6. Meyer & Smith
7. Purcell et al.

سازمانی کارکنان تأکید کرده‌اند (اپلبام و دیگران، ۲۰۰۰؛ چانگ^۱، ۲۰۰۵؛ گرهارت^۲، ۲۰۰۵؛ مکی و بوکسال، ۲۰۰۷).



Source: Mobley W. H. (1977), Intermediate Linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, Journal of Applied Psychology 62(2): 238

شکل ۱. فرایند تصمیم جابه‌جایی کارکنان

1. Chang
2. Gerhart

چو^۱ در رساله‌ی دکتری خویش در دانشگاه مورداک^۲ استرالیا در سال ۲۰۰۴ اثرگذاری فعالیت‌های منابع انسانی را بر ماندگاری کارکنان اصلی سازمان‌های استرالیایی مورد بررسی قرار داده است. وی، در مدل نهایی رساله‌اش اقدامات منابع انسانی (شامل: تناسب سازمانی شخص، جبران خدمات و آموزش و توسعه) را بر تعهد سازمانی کارکنان مؤثر دانسته است. همچنین، عوامل سازمانی (شامل: روابط گروه‌های کاری، فرهنگ و خط‌مشی‌های شرکت و محیط کاری و متغیرهایی مانند سن و جنسیت) را بر تعهد سازمانی کارکنان اصلی مؤثر ارزیابی کرده و در نهایت، تعهد سازمانی را بر تمایل به ماندن کارکنان مؤثر دانسته است (چو، ۲۰۰۴: ۲۱۴). مارتین^۳ از جمله پژوهشگرانی است که به این موضوع پرداخته است. وی، در رساله‌ی دکتری خویش در دانشگاه ایالتی ویرجینیا، اقدامات مدیریت منابع انسانی (شامل: استخدام و به‌کارگیری، آموزش و توسعه، جبران خدمات و نظارت و ارزیابی) را بر ماندگاری کارکنان آزمون کرده است و با بهره‌گیری از مدل معادلات ساختاری، تأثیر مستقیم اقدامات منابع انسانی را بر تعهد سازمانی ۰/۸۰۶ و بر رضایت شغلی ۰/۶۳۸ به دست آورده است. همچنین رضایت شغلی با ضریب مسیر ۰/۷۱۷ بر تعهد سازمانی مؤثر بوده است. تعهد سازمانی و رضایت شغلی نیز به ترتیب با ضرایب مسیر ۰/۶۵۲- و ۰/۶۱۹- بر تمایل به ترک کارکنان مؤثر بوده است (مارتین، ۲۰۱۱: ۷۷).

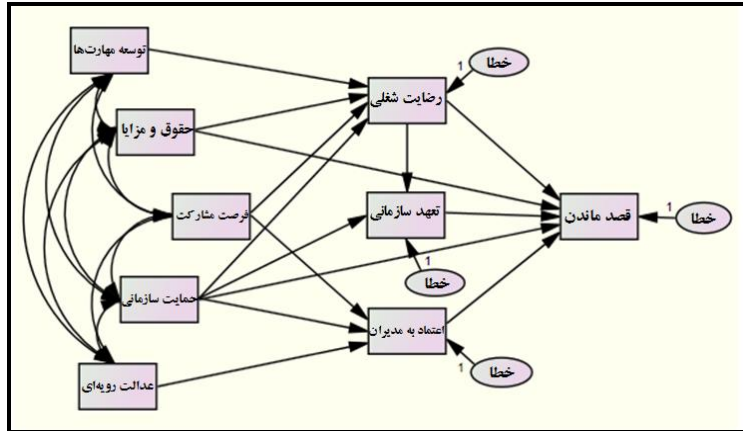
از این‌رو، با استفاده از ادبیات تحقیق و مدل‌های انگیزش، مدل نیت رفتاری آجزن، تئوری‌های جابه‌جایی کارکنان، یافته‌های سایر پژوهش‌ها و همچنین نوآوری محقق، عوامل اولیه‌ی مؤثر در مدل پژوهش تنظیم شد و پس از اجرای فن دلفی و دریافت نظر خبرگان، مدل نظری نهایی پژوهش به صورت شکل (۲) در نظر گرفته شد.

فرضیه‌های پژوهش نیز براساس مدل نظری پژوهش به شرح ذیل تدوین شد:

فرضیه‌ی ۱. برنامه‌های منابع انسانی در توسعه‌ی مهارت‌های کارکنان دانش‌پایه، بر رضایت شغلی آنها اثر دارد.

فرضیه‌ی ۲. مشارکت کارکنان دانش‌پایه در اطلاعات و تصمیم‌گیری‌های سازمان، بر رضایت شغلی آنها اثر دارد.

1. Chew
2. Murdoch University
3. Martin



شکل ۲. مدل تحلیل مسیر برای تبیین روابط بین متغیرهای تحقیق

فرضیه ۳. حمایت سازمانی درک شده، بر رضایت شغلی کارکنان دانش پایه اثر دارد.
 فرضیه ۴. درک کارکنان دانش پایه از چگونگی حقوق و مزایا، بر رضایت شغلی آنها اثر دارد.

فرضیه ۵. مشارکت کارکنان دانش پایه در اطلاعات و تصمیم گیری‌های سازمان، بر اعتماد آنها به مدیران اثر دارد.

فرضیه ۶. حمایت سازمانی درک شده، بر اعتماد کارکنان دانش پایه به مدیران اثر دارد.

فرضیه ۷. درک کارکنان دانش پایه از عدالت رویه‌ای، بر اعتماد آنها به مدیران اثر دارد.

فرضیه ۸. رضایت شغلی کارکنان دانش پایه، بر تعهد سازمانی آنها اثر دارد.

فرضیه ۹. حمایت سازمانی درک شده، بر تعهد سازمانی کارکنان دانش پایه اثر دارد.

فرضیه ۱۰. درک کارکنان دانش پایه از چگونگی حقوق و مزایا، بر قصد ماندن آنها اثر دارد.

فرضیه ۱۱. تعهد سازمانی کارکنان دانش پایه، بر قصد ماندن آنها اثر دارد.

فرضیه ۱۲. اعتماد کارکنان دانش پایه به مدیران، بر قصد ماندن آنها اثر دارد.

فرضیه ۱۳. رضایت شغلی کارکنان دانش پایه، بر قصد ماندن آنها اثر دارد.

فرضیه ۱۴. حمایت سازمانی کارکنان دانش پایه، بر قصد ماندن آنها اثر دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی (تحلیل رابطه‌ی متغیرها براساس هدف پژوهش) است (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۸: ۹۰) و به‌طور مشخص مبتنی بر تحلیل مسیر است. روش تحلیل مسیر، تعمیمی از رگرسیون چندمتغیری برای تدوین بارز مدل‌های علی است که قادر است با بیان منطقی، به تفسیر روابط و همبستگی مشاهده شده‌ی میان آنها پردازد. هدف تحلیل مسیر، به‌دست آوردن برآوردهای کمی روابط علی میان مجموعه‌ای از متغیرهاست (هومن، ۱۳۸۸: ۴۵). در این پژوهش، با بررسی گسترده‌ی مبانی نظری، عوامل اولیه‌ی مؤثر در مدل پژوهش تنظیم شد و پس از اجرای فن دلفی و دریافت نظر خبرگان و اصلاح و تعدیل عوامل، مدل مفهومی نهایی تحقیق طراحی گردید که در آن، پنج فعالیت مدیریت منابع انسانی به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد به مدیران به‌عنوان متغیرهای واسطه (میانجی^۱) و قصد ماندن کارکنان دانش‌پایه به‌عنوان متغیر ملاک در نظر گرفته شده است.

جامعه‌ی آماری این پژوهش، کلیه‌ی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی استان خراسان جنوبی را در بر می‌گیرد که بر اساس آمارهای داخلی این سازمان‌ها، برابر ۶۶۰ نفر مشخص شد. نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای انجام گرفت؛ بدین صورت که تمامی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در دو طبقه‌ی کلی دولتی و غیردولتی قرار گرفتند و سپس متناسب با حجم هر طبقه، نمونه‌گیری به‌صورت تصادفی انجام گرفت؛ برای برآورد حجم نمونه از دو روش استفاده شد: الف- فرمول کوکران؛ تعداد نمونه با استفاده از فرمول کوکران با توجه به اینکه تعداد افراد جامعه ۶۶۰ نفر بود و با در نظر گرفتن اطمینان ۹۵ درصد، نسبت موفقیت ۵۰ درصد و با خطای ۵ درصد؛ برابر ۲۴۴ به‌دست آمد:

$$n = \frac{\frac{Z_{\alpha}^2(P)(1-P)}{2}}{\varepsilon^2} = \frac{384.16}{1.5805} = 243.05 \cong 244$$

$$1 + \frac{1}{N} \left(\frac{\frac{Z_{\alpha}^2(P)(1-P)}{2}}{\varepsilon^2} - 1 \right)$$

1. Mediator

ب- جدول نمونه گیری مورگان: که برای جامعه‌ی مورد مطالعه، $n=244$ است (سکاران، ۱۳۹۰: ۳۳۳). با توجه به دو روش یادشده، ۲۷۰ پرسش نامه میان اعضای جامعه توزیع و در نهایت ۲۵۶ پرسش نامه‌ی واجد شرایط جمع آوری شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌های این پژوهش، پرسش نامه است. بدین منظور، برای سنجش برنامه‌های منابع انسانی از پرسش نامه‌ی به کار گرفته شده در تحقیق گیاکو و دیگران (۲۰۱۰) که بر پایه‌ی مصاحبه‌های اکتشافی بنا شده بود و همچنین پرسش نامه‌ی راجر و ویوین^۱ (۱۹۹۸)، برای سنجش رضایت شغلی از پرسش نامه‌ی لینز^۲ (۲۰۰۳)، برای سنجش تعهد سازمانی از پرسش نامه‌ی می‌یر، آلن و اسمیت^۳ (۱۹۹۳)، برای سنجش اعتماد به مدیران از پرسش نامه‌ی زفریر^۴ (۲۰۰۷) و برای سنجش قصد ماندن از پرسش نامه‌ی هانت، آسبرن و مارتین^۵ (۱۹۸۱) استفاده شده است. به جز ابزار سنجش قصد ماندن که از گزینه‌های توضیحی استفاده شده، در بقیه‌ی ابزارها طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت به کار رفته است.

برای سنجش پایایی ابزار تحقیق، یک نمونه‌ی اولیه، شامل ۳۰ پرسش نامه پیش‌آزمون شد و با استفاده از داده‌های به دست آمده، میزان اعتبار درونی با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سؤال‌های متغیرها به ترتیب: ۰/۵۴۳ برای فرصت مشارکت، ۰/۶۹۶ توسعه‌ی مهارت‌ها، ۰/۷۷۲ حقوق و مزایا، ۰/۷۸۸ حمایت سازمانی، ۰/۵۶۰ عدالت رویه‌ای، ۰/۶۳۱ رضایت شغلی، ۰/۷۳۶ تعهد سازمانی، ۰/۸۳۵ اعتماد به مدیران، و ۰/۸۲۴ برای قصد ماندن به دست آمد. این مقادیر، نشان دهنده‌ی آن است که پرسش نامه‌ها، از قابلیت اعتماد (پایایی) قابل قبولی برخوردارند. اعتبار (روایی) پرسش نامه‌های پژوهش نیز از تأیید کارشناسان و صاحب نظران و استاندارد بودن ابزار پژوهش تأیید می‌شود.

یافته‌ها

مشخصات جمعیت شناختی نمونه‌ی آماری نشان می‌دهد: ۶۶/۸ درصد از پاسخ‌گویان در

1. Roger & Vivienne
2. Linz
3. Meyer, Allen & Smith
4. Tzafirir
5. Hunt, Osborn & Martin

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دولتی و ۳۳/۲ درصد در بخش غیردولتی شاغل بوده‌اند؛ ۳۵/۲ درصد سطح تحصیلات‌شان کارشناسی ارشد و ۶۴/۸ درصد دارای مدرک دکتری بوده‌اند؛ ۳۲ درصد از پاسخ‌گویان زن و ۶۸ درصد مرد بوده‌اند؛ ۹/۴ درصد از افراد سابقه‌ی کاری کمتر از یک سال، ۳۹/۵ درصد بین ۱ تا کمتر از ۵ سال، ۳۳/۲ درصد بین ۵ تا کمتر از ۱۰ سال، ۱۳/۷ درصد بین ۱۰ تا کمتر از ۲۰ سال و ۴/۳ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه‌ی خدمت داشته‌اند؛ از نظر وضعیت استخدامی نیز، ۱۵/۶ درصد قراردادی، ۴۱ درصد پیمانی، ۳۰/۱ درصد رسمی آزمایشی و ۱۳/۳ درصد رسمی قطعی بوده‌اند.

برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از روش تحلیل مسیر و نرم‌افزار AMOS استفاده شد. نتایج به‌دست‌آمده برای مقادیر ضریب اثر و عدد معناداری متغیرهای پژوهش، از خروجی نرم‌افزار در جدول (۱)، نشان داده شده است.

جدول ۱. ضرایب تأثیر استانداردشده‌ی مدل تدوین‌شده و میزان پیش‌بینی

و تبیین متغیرهای وابسته‌ی پژوهش

نتیجه‌ی آزمون	تبیین (درصد)	پیش‌بینی (درصد)	معناداری (P)	برآورد استانداردشده	فرضیه
تأیید فرضیه	۲/۲	۱۴/۸	۰/۰۲۸	۰/۱۴۸	توسعه‌ی مهارت‌ها ← رضایت شغلی
رد فرضیه	۰/۸۵	۹/۲	۰/۱۰۷	۰/۰۹۲	فرصت مشارکت ← رضایت شغلی
تأیید فرضیه	۷/۸	۲۸	۰/۰۰۰	۰/۲۸۰	حمایت سازمانی ← رضایت شغلی
تأیید فرضیه	۶/۴	۲۵/۳	۰/۰۰۰	۰/۲۵۳	حقوق و مزایا ← رضایت شغلی
تأیید فرضیه	۳/۴	۱۸/۵	۰/۰۰۰	۰/۱۸۵	فرصت مشارکت ← اعتماد به مدیران
تأیید فرضیه	۲۷/۲	۵۲/۲	۰/۰۰۰	۰/۵۲۲	حمایت سازمانی ← اعتماد به مدیران
تأیید فرضیه	۵/۵	۲۳/۵	۰/۰۰۰	۰/۲۳۵	عدالت رویه‌ای ← اعتماد به مدیران
تأیید فرضیه	۱۱/۱	۳۳/۴	۰/۰۰۰	۰/۳۳۴	رضایت شغلی ← تعهد سازمانی
تأیید فرضیه	۵	۲۲/۳	۰/۰۰۰	۰/۲۲۳	حمایت سازمانی ← تعهد سازمانی
تأیید فرضیه	۶/۶	۲۵/۷	۰/۰۰۰	-۰/۲۵۷	حقوق و مزایا ← قصد ماندن
تأیید فرضیه	۹/۳	۳۰/۵	۰/۰۰۰	۰/۳۰۵	تعهد سازمانی ← قصد ماندن
تأیید فرضیه	۴/۱	۲۰/۳	۰/۰۰۳	۰/۲۰۳	اعتماد به مدیران ← قصد ماندن
رد فرضیه	۸/۱	۹	۰/۱۳۶	-۰/۰۹۰	رضایت شغلی ← قصد ماندن
تأیید فرضیه	۱۶/۶	۴۰/۸	۰/۰۰۰	۰/۴۰۸	حمایت سازمانی ← قصد ماندن

برابر جدول (۱)، به غیر از دو فرضیه‌ی: اثر فرصت مشارکت بر رضایت شغلی و فرضیه‌ی اثر رضایت شغلی بر قصد ماندن، سایر فرضیه‌ها به لحاظ آماری معنادار تلقی می‌شوند. در فرضیه‌ی اول، اثر متغیر توسعه مهارت‌ها بر رضایت شغلی به مقدار $0/148$ به لحاظ آماری ($p < 0/05$) با صفر تفاوت معنادار دارد. برآورد استاندارد شده نشان می‌دهد که از روی متغیر مستقل توسعه‌ی مهارت‌ها به میزان $14/8$ درصد می‌توان متغیر وابسته‌ی رضایت شغلی را پیش‌بینی کرد. همچنین $2/2$ درصد از پراکندگی مشاهده‌شده در متغیر رضایت شغلی توسط متغیر توسعه‌ی مهارت‌ها تبیین و توجیه می‌شود. این تحلیل برای سایر فرضیه‌ها به همین صورت قابل توسعه است. نتایج اثرات غیرمستقیم بر متغیر وابسته‌ی اصلی قصد ماندن در جدول (۲) بیان شده است:

جدول ۲. اثرات غیرمستقیم مؤثر بر متغیر وابسته‌ی اصلی قصد ماندن

ضرایب اثرات غیرمستقیم	اثرات غیرمستقیم مؤثر بر قصد ماندن
$0/33 \times 0/31 = 0/102$	رضایت شغلی ← تعهد سازمانی ← قصد ماندن
$0/22 \times 0/31 = 0/068$	حمایت سازمانی ← تعهد سازمانی ← قصد ماندن
$0/18 \times 0/20 = 0/036$	فرصت مشارکت ← اعتماد به مدیران ← قصد ماندن
$0/52 \times 0/31 = 0/161$	حمایت سازمانی ← اعتماد به مدیران ← قصد ماندن
$0/24 \times 0/31 = 0/074$	عدالت رویه‌ای ← اعتماد به مدیران ← قصد ماندن
$0/15 \times 0/33 \times 0/31 = 0/015$	توسعه‌ی مهارت‌ها ← رضایت شغلی ← تعهد سازمانی ← قصد ماندن
$0/25 \times 0/33 \times 0/31 = 0/025$	حقوق و مزایا ← رضایت شغلی ← تعهد سازمانی ← قصد ماندن
$0/09 * 0/33 * 0/31 = 0/009$	فرصت مشارکت ← رضایت شغلی ← تعهد سازمانی ← قصد ماندن
$0/28 \times 0/33 \times 0/31 = 0/028$	حمایت سازمانی ← رضایت شغلی ← تعهد سازمانی ← قصد ماندن

نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد که حمایت سازمانی با متغیر واسطه‌ی اعتماد به مدیران، بیش‌ترین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی غیرمستقیم برای متغیر قصد ماندن کارکنان دانش پایه را دارد و پس از آن رضایت شغلی با متغیر واسطه‌ی تعهد سازمانی، با اختلاف اندکی می‌تواند قصد ماندن را پیش‌بینی کند.

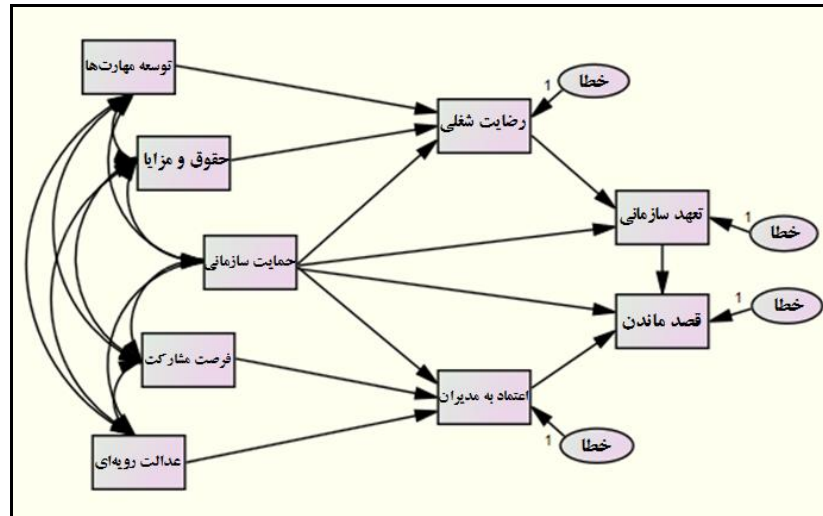
سه گروه کلی از شاخص‌های پرازش مدل، عبارتند از: شاخص‌های پرازش مطلق، تطبیقی و مقتصد. در این قسمت، به بررسی مهم‌ترین شاخص‌های کلی پرازش می‌پردازیم. نتایج شاخص‌های کلی پرازش مدل تدوین‌شده‌ی مقاله در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج شاخص‌های کلی برازش مدل تدوین‌شده

شاخص	مقدار	دامنه‌ی مورد قبول	نتیجه‌ی برازش شاخص
کای اسکوتر نسبی (CMIN/DF)	۱/۸۵۳	۱ تا ۵	تأیید مدل
معناداری (P)	۰/۰۳۵ ^۱	بزرگ‌تر از ۰/۰۵	تأیید مدل
شاخص برازش هنجار شده‌ی بنتلر - بونت (NFI)	۰/۹۷۶	بزرگ‌تر از ۰/۹۰	تأیید مدل
شاخص برازش نسبی (RFI)	۰/۹۲۹	نزدیک به ۱	تأیید مدل
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۸۹	بزرگ‌تر از ۰/۹۰	تأیید مدل
شاخص توکر - لویس (TLI)	۰/۹۶۶	بزرگ‌تر از ۰/۹۵	تأیید مدل
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۸۹	بزرگ‌تر از ۰/۹۰	تأیید مدل
ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۵۸	کوچک‌تر از ۰/۰۹	تأیید مدل
هلتر (HOELTER)	۲۴۲	بزرگ‌تر از ۲۰۰	تأیید مدل

همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، نتایج برآمده از آزمون شاخص‌های کلی برازش مدل پژوهش به روش تحلیل مسیر و با استفاده از نرم‌افزار ایموس، مؤید برازندگی خوب مدل پیشنهادی است. بنابراین، می‌توان چنین استنتاج کرد که علاوه بر آنکه متغیرهای پژوهش با یکدیگر همبستگی قابل قبولی دارند، بیشتر فرضیه‌های پژوهش و پیش‌بینی‌کنندگی متغیرهای مفروض در مدل، به‌خوبی تأیید شده‌اند. مدل نهایی پژوهش نیز پس از هرس کردن به‌صورت شکل (۳) در نظر گرفته شد:

۱. به‌دلیل اینکه مقدار کای اسکوتر تا حد زیادی از مقدار کای اسکوتر یک مدل استقلال فاصله دارد و به‌علت حساسیتی که مقدار کای اسکوتر به حجم نمونه‌ی بالا دارد، این ایراد قابل اغماض است و در تأیید کلی مدل اثری منفی ندارد.



شکل ۳. مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش پایه انجام گرفت.

یافته‌های تحقیق نشان داد که بیشترین ضریب اثر (۰/۵۲) متعلق به اثر حمایت سازمانی بر اعتماد به مدیران است. همچنین در میان متغیرهای مؤثر بر متغیرهای رضایت شغلی و قصد ماندن، حمایت سازمانی دارای بیشترین ضریب تأثیر (به ترتیب ۰/۲۸ و ۰/۴۱) است؛ بنابراین، متغیرهای درونی اعتماد به مدیران، رضایت شغلی و قصد ماندن بیش از سایر متغیرهای مؤثر در مدل، تابع حمایت سازمانی هستند.

تعهد سازمانی در کارکنان دانشی به سختی به وجود می‌آید و همانطور که در مبانی نظری پژوهش گفته شد، این افراد اغلب از قابلیت جابه‌جایی بالایی برخوردارند. در پژوهش حاضر، با توجه به متغیرهای پیش‌بین، تنها متغیر حمایت سازمانی توانست به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌ی تعهد سازمانی این گونه کارکنان (ضریب تأثیر ۰/۲۲) خودنمایی کند.

متغیر نهایی این پژوهش، قصد ماندن می‌باشد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در سازمان‌های مورد مطالعه، از بین متغیرهای پیش‌بین و میانجی، بیش‌ترین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مستقیم مربوط به حمایت سازمانی (ضریب اثر ۰/۴۱) بر قصد ماندن است. پس از آن به‌ترتیب متغیرهای تعهد سازمانی و اعتماد به مدیران (ضرایب تأثیر ۰/۳۱ و ۰/۲۰) بیش‌ترین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مستقیم برای متغیر ملاک؛ یعنی، قصد ماندن را دارند. براین اساس، مشخص می‌شود که سازمان‌هایی که از خدمات کارکنان دانشی بهره می‌برند، برای نگه‌داری این افراد (افزایش ماندگاری آنها) در وهله‌ی نخست باید درک آنها را از حمایت سازمانی افزایش دهند. روش‌های حمایتی عبارتند از تمامی فعالیت‌های مدیریتی که برای ایجاد توازن بین زندگی شخصی و حرفه‌ای به کارکنان فرصت کافی می‌دهند و آنها را قادر می‌سازند وظایف خود را به‌درستی در بافت سازمانی انجام دهند. در این زمینه، نتایج مقاله با نتایج تحقیقات پیشین در یک راستا است (بارنارد و راجرز^۱، ۲۰۰۰). حمایت سازمانی درک‌شده، نتیجه‌ی نوع رابطه‌ی بین کارکنان و سازمان است. مبنای این رابطه در انواع تعاملاتی که بین کارکنان و سازمان صورت می‌گیرد، ریشه دارد. برابر نظریه‌ی مبادله‌ی اجتماعی، ارتباط مبادله‌ای بین دو طرف معمولاً فراتر از مبادله‌ی اقتصادی بوده و شامل تعاملات اجتماعی نیز می‌شود. از دیدگاه پژوهشگران سازمانی، ارتباط بین کارکنان و مدیران فقط از منابعی مانند پول، خدمات و اطلاعات نشأت نمی‌گیرد، بلکه منابع شخصی و احساسی مانند تأیید، احترام و حمایت را نیز دربرمی‌گیرد. در طول زمان، میزان حمایتی که سازمان از خود نشان می‌دهد در کارکنان احساس الزام جبران این حمایت را به‌وجود می‌آورد. بر مبنای هنجار بده‌بستان متقابل در مبادلات اجتماعی، کارکنانی که سطح بالایی از حمایت سازمانی را درک می‌کنند، احتمال بیشتری می‌رود که حمایت سازمان را با نگرش‌های مثبت و رفتارهای کاری دل‌خواه، جبران کنند.

هم‌چنین نتایج مقاله‌ی حاضر نشان می‌دهد که در سازمان‌هایی که کارکنان دانشی به مدیران خود اعتماد داشته باشند، قصد ماندن آنها افزایش می‌یابد. بنابراین، مدیران سازمان‌هایی که دغدغه‌ی حفظ کارکنان دانشی خود را دارند، باید نسبت به اقدامات اعتمادساز در سازمان خود همت بگمارند.

1. Barnard & Rodgers

نتایج اثرات غیرمستقیم متغیرهای پژوهش بر قصد ماندن نیز نشان داد که حمایت سازمانی با متغیر واسطه‌ای اعتماد به مدیران، بیش‌ترین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی غیرمستقیم برای متغیر قصد ماندن کارکنان دانش پایه را دارد و پس از آن رضایت شغلی با متغیر واسطه‌ای تعهد سازمانی با اختلاف اندکی می‌تواند قصد ماندن را پیش‌بینی کند. بر اساس این مطلب، به مدیران پیشنهاد می‌شود تا با برنامه‌های مدیریت منابع انسانی مؤثر بر رضایت شغلی مانند توسعه‌ی مهارت‌ها و افزایش حقوق و مزایا و حمایت سازمانی، بر رضایت شغلی آنها و در نهایت قصد ماندن آنها بیفزایند.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، ضریب همبستگی چندگانه‌ی متغیر قصد ماندن (۰/۴۳) نشان می‌دهد که از روی متغیرهای مستقل مؤثر بر قصد ماندن مفروض در این پژوهش، به‌میزان ۴۳ درصد می‌توان متغیر وابسته (قصد ماندن) را پیش‌بینی کرد. ضریب تعیین (۰/۴۳^۲) نیز بیانگر این مطلب است که ۱۸/۵ درصد واریانس قصد ماندن توسط متغیرهای مستقل مؤثر بر آن تبیین می‌شود. این مسئله، احتمالاً به دلیل اثرپذیری متغیر قصد ماندن کارکنان دانشی از عوامل و شرایط شخصی، سازمانی و محیطی متعددی است که شناسایی آنها با در نظر گرفتن اهمیت و نقش فزاینده‌ی منابع و سرمایه‌های انسانی و به‌ویژه کارکنان دانشی در مزیت رقابتی سازمان‌ها، به پژوهش‌های آتی واگذار می‌شود.

فهرست منابع

- رضاییان، علی (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: سمت.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۸). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه.
- سکاران، اوما (۱۳۹۰). روش‌های تحقیق در مدیریت، ترجمه‌ی محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۸). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل، تهران: سمت.
- Appelbaum, E., Bailey, T. and Berg, P. (2000). **Manufacturing Advantage: Why High-Performance Systems Pay Off**, Ithaca: ILR Press.
- Armstrong, Geoff, President, (1999). **Institute for Personnel and Development**, United Kingdom.
- Barnard, M.E. & R.A. Rodgers (2000). How are Internally Oriented HRM Policies Related to High-Performance Work Practices? Evidence from Singapore, **The International Journal of Human Resource Management**, 11: 1017-46.
- Briscoe, Dennis (2008). **Talent Management and The Global Learning Organization**, P.195.
- Bussio, Stacy Katherine (2011). **Do Employees' Perception of HR Practices in South African Firms Affect their Subsequent Turnover Destinations?** Unpublished Master's thesis, University of the Witwatersrand, Johannesburg.
- Chang, E. (2005). Employees' Overall Perception of HRM Effectiveness, **Human Relations**, 58(4), pp. 523-544.
- Chew, Janet Cheng Lian (2004). **The Influence of Human Resource Management Practices on the Retention of Core Employees of Australian Organizations: An Empirical Study**, Unpublished Doctoral Dissertation, Murdoch University.
- Farah, Assaad (2011). **The Role of Human, Social and Organizational Capital in the Interconnections between Knowledge Workers' Perception of HR Practices and, their Organizational Commitment and Job Satisfaction**, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Bath.
- Frenkel, S., Korczynski, M., Shire, K. & Tam, M. (1999). **On the Front Line: Organization of Work in the Information Economy**, London: Cornell University Press.
- Gerhart, B. (2005). Human Resources and Business Performance: Findings, Unanswered Questions, and an Alternative Approach, **Management Revue**, 16(2), pp. 174-185.
- Giauque, David; Resenterra, Fabien; Siggen, Michael (2010). The Relationship between HRM Practices and Organizational Commitment of Knowledge Workers. Facts Obtained from Swiss SMEs, **Human Resource Development International**, Vol. 13, No. 2, April 2010, PP. , 185-205.
- Hunt, J. G.; Osborn, R. N., & Martin H. J. (1981). **A Multiple Influence Model of Leadership (Technical Report no. 520)**, Alexandria, Virginia: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Linz, Susan J. (2003). Job Satisfaction Among Russian Workers, **International Journal of Manpower**, Vol.24, No.6, pp. 626-652.
- Macky, K. and Boxall, P. (2007). The Relationship between 'High-Performance Work Practices' and Employee Attitudes: An Investigation of Additive and Interaction Effects, **The international Journal of Human Resource Management**, 18(4), pp. 537-567.

- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). **Organizations**. New York: John Wiley & Sons.
- Martin, Michael, Joseph (2011). **Influence of Human Resource practices on Employee Intention to Quit**, Unpublished Doctoral Dissertation, Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Meyer, J.P., N.J. Allen, & C.A. Smith (1993). Commitment to the Organizations and Occupations: Extension and Test of Three-Component Conceptualization, **Journal of Applied Psychology**, 78: 538-51.
- Meyer, J. and Smith, C.A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 17 (4), pp.319-331.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover, **Journal of Applied Psychology**, 62 (2), PP. 237-240.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., and Meglino, B.M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. **Psychological Bulletin**, 86(3), PP. 493-522.
- Mobley, W.H., Horner, S.O., & Hollingsworth, A.T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. **Journal of Applied Psychology**, 63(4), PP. 408-414.
- Morell, K.M., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A.J. (2004). Organizational Change and Employee Turnover. **Personnel Review**, 33(2), PP. 161-173.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Nagata, (2000). A Firm as a Knowledge-Creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm, **Industrial and Corporate Change**, 9(1), pp. 1-20.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. & Swart, J. (2003). **Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box**, London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B. & Hutchinson, S. (2009). **People Management and Performance**, London: Routledge.
- Roger, Seifert & Vivienne, Tegg (1998). Management Development in the British and Irish Civil Services, **Journal of Management Development**, Vol. 17, No. 9, pp. 686- 698.
- Tzafir, S. S. & Gur, A. B. A. (2007). HRM Practices and Perceived Service Quality: The Role of Trust as a Mediator, **Research and Practice in Human Resource Management**, 15(2), PP. 1-20.