

طراحی مدل تقویت ماندگاری سازمانی کارکنان دانش پایه: با استفاده از فن دلفی Designing a Model for Organizational Sustainability Strengthening of Knowledge Workers: Using Delphi Technique

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۶/۱۶، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۳/۷/۱۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۱۱/۱۱

R. Rasouli, (Ph.D) A.R. Mooghali., (Ph.D) &
M. Rashidi., (Ph.D)

Abstract: One of the most basic and important challenges that facing organizations is the increase in demand of knowledge workers in future years. The study aimed to explore how the conceptual model of knowledge workers' organizational sustainability strengthening with emphasis on human resource management practices. HR factors affecting survival knowledge workers was conducted by using a qualitative approach in which there was no predetermined framework such theory or model and this framework based on data collected were designed. To do this, first by studying the history of earlier research, a comprehensive understanding of the literature in this field is derived and accordingly, the preliminary list of HR factors affecting organizational survival of knowledge workers provided. Then these elements were complete and final with the Delphi method. The results obtained show that HRM practices including the development of skills, compensation, opportunity to participate, organizational support and procedural justice can anticipate intend to stay through job satisfaction, organizational commitment and trust in management.

Keywords: HRM practices, Delphi technique, Intention to stay, knowledge workers, organizational sustainability

رضا رسولی^۱، علیرضا موغلی^۲ و مهدی رشیدی^۳
چکیده: یکی از اساسی ترین و مهم ترین چالش های پیش روی سازمان ها، افزایش نیاز به کارکنان دانش پایه در سال های آینده است. پژوهش حاضر با هدف کشف چگونگی مدل مفهومی تقویت ماندگاری سازمانی کارکنان دانش پایه با تأکید بر شیوه های مدیریت منابع انسانی سازمان دهی شد. یافتن عوامل منابع انسانی مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانش پایه با رویکرد کیفی انجام پذیرفت که در آن، چارچوبی از پیش تعیین شده مانند نظریه یا مدل وجود نداشت و این چارچوب براساس داده های گردآوری شده، طراحی شد. برای انجام پژوهش، ابتدا از طریق مطالعه سوابق پژوهش های پیشین، شناخت نسبتاً جامعی از ادبیات موجود در این زمینه حاصل شده و بر همین اساس نیز فهرستی مقدماتی از عوامل منابع انسانی اثرگذار بر ماندگاری سازمانی کارکنان دانش پایه فراهم شد. سپس این عوامل با روش دلفی تکمیل و نهایی شد. یافته های به دست آمده نشان می دهد که برنامه های منابع انسانی شامل توسعه مهارت ها، حقوق و مزایا، فرصت مشارکت، حمایت سازمانی و عدالت رویه ای، از طریق متغیرهای رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد به مدیران می توانند قصد ماندن کارکنان دانشی را پیش بینی کنند.
کلیدواژه ها: شیوه های مدیریت منابع انسانی، فن دلفی، قصد ماندن، کارکنان دانش پایه، ماندگاری سازمانی

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور

۲. استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور

۳. نویسنده ی مسئول: عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور

مقدمه

در اقتصاد و تجارت دانش‌محور و رقابتی امروز جهان، جذب، توسعه و نگهداری کارکنان دانشی با عملکرد بالا و با توانایی‌های بالقوه بالا، در سطح سازمانی و ملی بسیار حیاتی خواهد بود. صحبت درباره حفظ و نگهداری کارکنان دانش‌پایه در بافت کارکنان سازمان یک حس خاصی ایجاد می‌کند به‌گونه‌ای که حاکی از نیاز سازمان‌ها به کارکنان دانشی است؛ در حالی که لزوماً این‌گونه کارکنان به سازمان نیازمند نیستند. پیشرفت حوزه‌های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و به‌ویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا، مبهم، بی‌ثبات و به شدت متغیری را ایجاد کرده که توان برنامه‌ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری از سازمان‌ها سلب، و آن‌ها را در راه تحقق هدف‌های‌شان با چالش‌های فراوانی مواجه کرده است. به‌گونه‌ای که عدم اقدام به‌هنگام و فراکنشی نسبت به این تحولات، موجب انحطاط، ادغام و یا کاهش طول عمر بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر شده است.

نتایج پژوهش‌ها نشان از جابه‌جایی زیاد نیروهای دانش‌پایه و افزایش نیاز سازمان‌ها به خدمات این کارکنان دارد. حقیقت این است که شناسایی و بهره‌گیری از کارکنان دانشی و شایسته و حفظ و نگهداری آن‌ها، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار کنونی است.

علی‌رغم بی‌توجهی‌ها یا کم‌توجهی‌های صورت گرفته باید گفت که موضوع حفظ و نگهداری کارکنان دانش‌پایه به‌ویژه در جوامع امروز و خصوصاً در کشورهای در حال توسعه یکی از مسائل بسیار مهم و قابل تأمل است که بسیاری از سازمان‌ها با آن دست به‌گریبان می‌باشند. علت این امر را باید عمده‌تأ در این موضوع جستجو کرد که بازار، به محل داد و ستد استعداد تبدیل شده که کارکنان انتخاب می‌کنند کی و کجا کار کنند و استعداد خود را عرضه کنند و از سوی دیگر سازمان‌ها بایستی هر کاری را به‌منظور جذب، توسعه، مدیریت و نگهداری این‌گونه کارکنان انجام دهند تا بتوانند آن‌ها را تصاحب و حفظ نمایند. بنابراین اگر این جابه‌جایی کارکنان دانشی سازمان به‌درستی مورد توجه قرار نگیرد، می‌تواند تا سال‌ها باعث ایجاد مشکلات در سازمان‌ها شده و حتی موجودیت آن‌ها را نیز مورد تهدید قرار دهد.

در چنین شرایطی به‌نظر می‌رسد یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها، افزایش نیاز به کارکنان دانش‌پایه در سال‌های آینده باشد. در رویارویی و حل این مسأله، رویکردهای مختلفی از جانب سازمان‌ها دنبال می‌شود. شاید یکی از بهترین راه‌حل‌ها، طراحی و به‌کارگیری مدلی برای حفظ و نگهداری این کارکنان باشد.

بیان مسئله و سوال‌های پژوهش

در ادبیات مدیریت، همواره حفظ و نگه‌داری منابع انسانی شایسته از اهمیت بالایی برخوردار بوده است. از سوی دیگر در حالی وارد هزاره سوم شده‌ایم که به تعبیر آلوین تافلر در کتاب معروف «موج سوم» سیر تحول جامعه بشری از منابع قدرت مبتنی بر عوامل فیزیکی و سرمایه به منابع قدرت دانش محور تغییر جهت داده است. در این عصر موسوم به عصر اطلاعات، نوآوری، انعطاف‌پذیری، سرعت عمل در بازتعریف تولید و توسعه فرصت‌های جدید، منبع اصلی ایجاد و حفظ مزیت‌های رقابتی است. به‌همین جهت شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای به دانش، مهارت و شایستگی‌های کارکنان دانشی خود وابسته شده‌اند. این افراد، که اولین بار در سال ۱۹۷۳ پتیر دراکر اصطلاح کارکنان دانش‌پایه را برای آن‌ها به‌کار برد، حامل دانشی هستند که سازمان مالکیتی بر آن ندارد و اما به‌عنوان یک منبع قدرتمند به افراد دانش‌پایه این آزادی عمل را می‌دهد که جابه‌جا شوند و از دانش خود در حوزه‌های متفاوتی استفاده نمایند.

مدیران برای دستیابی به موفقیت بلندمدت باید افراد دانشی سازمان را مدیریت نمایند. این امر به‌صورت ناگهانی و تصادفی رخ نمی‌دهد. بلکه برای مواجهه با این چالش، مدیران بایستی به صورت مداوم یادگیری داشته باشند و مجموعه‌ای از علایق را به سمت سازمان جلب نمایند به‌طوری که طیف کاملی از نوآوری بروز داده شود. این همان چیزی است که برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کند (آرمسترانگ^۱، ۱۹۹۹).

براساس نظر نوناکا^۲ و همکاران (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 فرآیندها توانمند می‌شود یا این‌که می‌تواند محصولات، خدمات و فرآیندهای موجود را به شیوه‌ای کارا تر و اثربخش‌تر اجرا نماید. کارکنان دانشی به‌عنوان عامل سرعت‌بخش و اثربخش ایجاد و انتقال دانش شناسایی می‌شود 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. سازمان‌ها به‌منظور 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.

در این شرایط بسیار انعطاف‌پذیر، مدیران توسعه منابع انسانی سعی می‌کنند افراد دانشی را با توسعه استراتژی‌های تقویت‌کننده کارکنان حفظ نمایند. از این‌رو، پژوهش حاضر بر آن است تا به متغیرهایی بپردازد که مدیریت و سرمایه‌گذاری بر آن‌ها، می‌تواند به حفظ و بالندگی سرمایه‌های انسانی به‌ویژه کارکنان دانشی در سازمان‌ها منجر شود.

1. Armstrong

2. Nonaka

طراحی مدل تقویت ماندگاری سازمانی کارکنان دانش‌پایه: با استفاده از فن دلفی

این پژوهش با هدف طراحی مدل مفهومی تقویت ماندگاری سازمانی کارکنان دانش‌پایه سازماندهی شده است. برای فهم دقیق مسئله در پژوهش حاضر، ابتدا براساس مبانی نظری و بررسی تحقیقات صورت پذیرفته، عوامل و ویژگی‌های اصلی مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش‌پایه از عمق مبانی نظری استخراج و پس از دریافت نظر خبرگان امر از طریق اجرای روش دلفی، مدل مفهومی طراحی گردیده است.

بنابراین مسئله‌ی اصلی پژوهش حاضر این است که مدل مفهومی تقویت ماندگاری سازمانی کارکنان دانش‌پایه با استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی طراحی گردد.

سؤال‌های پژوهش

- مدل مفهومی تقویت ماندگاری سازمانی کارکنان دانش‌پایه چگونه است؟
- عوامل و ویژگی‌های مؤثر در طراحی مدل تقویت ماندگاری سازمانی کارکنان دانش‌پایه کدام‌اند؟
- روابط بین این عناصر چگونه است؟

نگاهی به مبانی نظری و پیشینه پژوهش نظریه‌های جابه‌جایی کارکنان

برخی از صاحب‌نظران مدل جامعی از نیت رفتاری ارائه داده‌اند که کاربرد گسترده‌ای در تشریح رابطه میان نگرش و رفتار دارد. براساس مدل آجزن، نیت هر فرد برای دست زدن به یک رفتار معین بهترین پیش‌بینی‌کننده آن رفتار است. برای مثال سریع‌ترین و احتمالاً دقیق‌ترین راه تعیین این‌که آیا فردی از کارش استعفا خواهد داد یا خیر این است که از فرد دیگری خواسته شود تا جویای نیت او برای استعفا بشود. تحلیل کلان ۳۴ مطالعه بر روی استعفای کارکنان که بیش از ۸۳۰ هزار نفر را شامل می‌شود اعتبار این روش را مورد تأیید قرار داده است (فیشبین و استاسن^۱، ۱۹۹۰: ۹۸-۱۷۳؛ به‌نقل از رضائیان، ۱۳۸۰: ۲۰۴). محققین دریافتند که نیت رفتاری بیان شده پیشگویی‌کننده بهتری از میزان ترک خدمت کارکنان بوده است تا رضایت شغلی یا رضایت از ماهیت کار یا تعهد سازمانی. هر چند که پرسش نیت افراد، آدمی را قادر می‌سازد تا پیش‌بینی کند که چه کسانی استعفا خواهند داد، ولی کمکی به چرایی ترک خدمت آنان نمی‌کند. بنابراین برای شناخت چرایی رفتار کارکنان ضروری است که نگرش‌های افراد را در آن زمینه نیز مورد بررسی قرار داد. نیت رفتاری هم تحت‌تأثیر نگرش آدمی نسبت به یک رفتار

1. Mark Stasson

است و علاوه بر آن از هنجارهای ادراک شده درباره بروز رفتار نیز اثر می‌پذیرد. نگرش‌ها و هنجارهای نظری به نوبه‌ی خود توسط باورهای فردی معین می‌شوند (رضائیان، ۱۳۸۰: ۲۰۴).

نظریه‌ی اساسی جابه‌جایی کارکنان، در سایه بررسی‌های مارچ و سایمون^۱ (۱۹۵۸) از تحقیقات جابه‌جایی کارکنان قبل از ۱۹۵۸ توسعه یافت. طرح آن‌ها درباره رفتار سازمانی، بنیانگذار اصول نظریه جدید جابه‌جایی کارکنان بود.

مارچ و سایمون (۱۹۵۸: ۹۳-۱۰۰) بحثی مطرح کردند که الگوی کلی مشارکت کارکنان محسوب می‌گردد. فرض نظریه‌پردازان بر این است که کارکنان با دو نوع از مطلوبیت^۲ مواجه هستند: همکاری و تشویق (مارچ و سایمون، ۱۹۵۸). مطلوبیت تجربه شده از طریق کمک به بهره‌وری سازمان، می‌تواند در فرد احساس مالکیت ایجاد کند. 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 به‌خاطر همکاری، به کاهش (افزایش) تمایل کارکنان برای ترک سازمان می‌انجامد. در بحث نظریه‌پردازان، تعادل بین این دو نوع مطلوبیت قابل مشاهده است و نسبت هرکدام از آن‌ها بیانگر احساس رضایت یا نارضایتی کارکنان از مشاغل جاری می‌باشد (باسیو^۳، ۲۰۱۱: ۶۱-۶۲).

علاوه بر این همکاری و تشویق بر درک فرد از محیط داخلی و خارجی (شغل جاری و مشاغل در دسترس در بازار کار داخلی و خارجی) تأثیر می‌گذارد. تشخیص فواید جابجایی و سهولت نقل و انتقال در راستای موارد فوق می‌تواند رضایت شغلی را تحت تأثیر قرار داده، از شاخص‌های کلیدی جابه‌جایی کارکنان محسوب گردد (مارچ و سایمون، ۱۹۵۸: ۹۳؛ لی و دیگران، ۲۰۰۸). فاکتورهای درون سازمانی می‌توانند مطلوبیت جابجایی و در نتیجه رضایت کارکنان از شغل جاری را تحت تأثیر قرار دهند. وجود مشاغل جایگزین در محیط خارجی (محیط اقتصاد کلان) احتمالاً بر سهولت نقل و انتقال کارکنان تأثیرگذار است. به این ترتیب، رضایت بالقوه که در مشاغل جایگزین مشاهده می‌گردد بر رضایت فرد از شغل کنونی‌اش تأثیر می‌گذارد (مارچ و سایمون، ۱۹۵۸: ۱۰۰). این محرک‌های فرضی، در مرکز توسعه فرآیند جابه‌جایی کارکنان قرار دارند.

نقش مشاغل جایگزین در فرآیند جابه‌جایی کارکنان نیز حائز اهمیت است. وجوه مختلفی ممکن است بر تعداد مشاغل جایگزین که فرد تجربه می‌کند تأثیر گذارد (مارچ و سایمون، ۱۹۵۸). سطح تجارت (در اقتصاد)، سن بالاتر، طول مدت بیشتر خدمت و تخصص‌گرایی باعث

1. March & Simon

۲. سطح ادراکی فرد از رضایت یا خرسندی حاصل از فعالیت‌های خاص

3. Bussio

طراحی مدل تقویت ماندگاری سازمانی کارکنان دانش‌پایه: با استفاده از فن دلفی

می‌شود افراد مشاغل جایگزین کمتری را تجربه نمایند. برعکس مشاهده تعداد بسیار سازمان‌ها یا وجود شبکه‌های وسیع اجتماعی، فرد را در معرض مشاغل بیشتری قرار می‌دهد (مارچ و سایمون، ۱۹۵۸). تأثیر تصور افراد از مشاغل جایگزین بر رضایت آن‌ها و تمایل به ترک کار بیانگر اهمیت توسعه پژوهش‌ها در رابطه با اهداف جابه‌جایی کارکنان است.

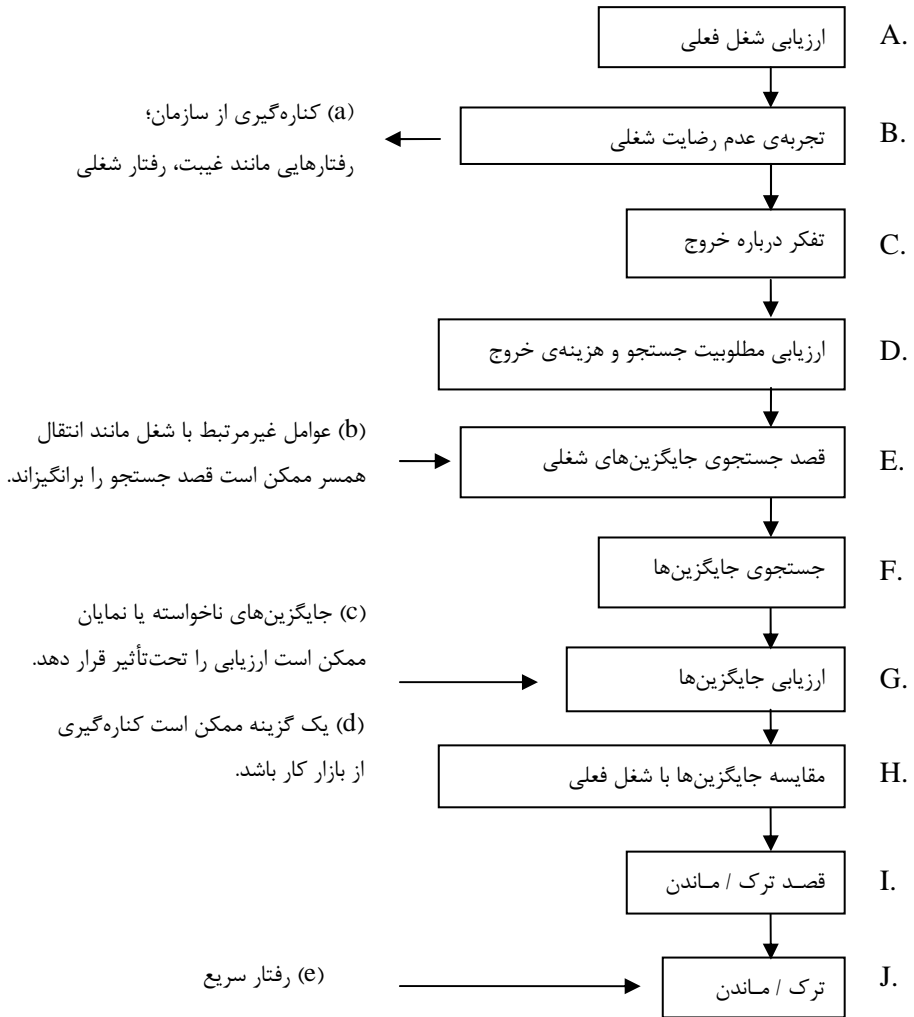
توسعه‌ی الگوی جابه‌جایی کارکنان

طبق پژوهش‌ها، فرآیندهای قبل از جابه‌جایی ارادی کارکنان پیچیده است و هیچ الگوی استاندارد در این زمینه وجود ندارد (مورل، لان کلارک و ویل کینسان^۱، ۲۰۰۴). اگرچه کمبود ساختار غالب جابه‌جایی کارکنان احساس 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^۲، ۲۰۰۱).

روش‌های مرتبط با پژوهش‌های قبلی در زمینه رفتار سازمانی که توسط مارچ و سایمون (۱۹۵۸) مطرح گردید می‌تواند به توسعه صحیح فرآیند جابه‌جایی کارکنان مابلی (۱۹۷۷) کمک نماید (شکل ۱ را ببینید).

^۱ - Morrell, Loan-Clark & Wilkinson

^۲ - Price



شکل ۱. فرآیند تصمیم‌جابه‌جایی کارکنان

تأثیر برنامه‌های منابع انسانی بر کارکنان دانش‌پایه

مطالعات پیشین در حوزه مدیریت منابع انسانی، اهمیت تأثیرگذاری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر باورها و نگرش‌های کارکنان را مورد توجه قرار داده‌اند (اپلبام و دیگران^۱، ۲۰۰۰؛ مکی و بوکسال^۲، ۲۰۰۷؛ مییر و اسمیث^۱، ۲۰۰۰؛ پارسل و دیگران^۲، ۲۰۰۳، ۲۰۰۹). به‌طور

1. Appelbaum et al.
2. Macky and Boxall

طراحی مدل تقویت ماندگاری سازمانی کارکنان دانش‌پایه: با استفاده از فن دلفی

خاص صاحب‌نظران سازمانی بر اهمیت ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان تاکید کرده‌اند (اپلبام و دیگران، ۲۰۰۰؛ چانگ^۳، ۲۰۰۵؛ مکی و بوکسال، ۲۰۰۷؛ پارسل و دیگران، ۲۰۰۳؛ وایتنر^۴، ۲۰۰۱).

چو^۵ در رساله دکتری خویش در دانشگاه مورداک^۶ 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 اثرگذار دانسته است. هم‌چنین عوامل سازمانی شامل روابط گروه‌های کاری، فرهنگ و خط‌مشی‌های شرکت و محیط‌کاری و متغیرهایی مانند سن و جنس را بر تعهد سازمانی کارکنان اصلی موثر ارزیابی کرده است. در نهایت نیز اشاره کرده که تعهد سازمانی بر تمایل به ماندن کارکنان اثرگذار است (چو، ۲۰۰۴: ۲۱۴). مادور و دیگران^۷ (۲۰۱۱) نیز در مقاله خود اقدامات مدیریت منابع انسانی را بر رضایت شغلی و جابجایی آن‌ها موثر دانسته‌اند. مارتین^۸ از جمله محققان دیگری است که به این موضوع پرداخته است. وی در رساله 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. وی با بهره‌گیری از مدل معادلات ساختاری اثرگذاری مستقیم اقدامات منابع انسانی بر تعهد سازمانی را ۰/۸۰۶ و بر رضایت شغلی ۰/۶۳۸ به دست آورده است. هم‌چنین رضایت شغلی با ضریب مسیر ۰/۷۱۷ بر تعهد سازمانی اثرگذار بوده است. در نهایت نیز تعهد سازمانی و رضایت شغلی به ترتیب با ضرایب مسیر ۰/۶۵۲- و ۰/۶۱۹- بر تمایل به ترک کارکنان اثرگذار بوده است (مارتین، ۲۰۱۱: ۷۷). مدل دیگری در یک رساله دکتری سال ۲۰۱۱ در دانشگاه بث^۹ ارائه شده که در این مدل سه متغیر سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه سازمانی به‌عنوان متغیرهای میانجی در رابطه بین اقدامات منابع انسانی و تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان دانشی وارد شده است (فاره^{۱۰}، ۲۰۱۱: ۴۱). پژوهشگران

-
1. Meyer and Smith
 2. Purcell et al.
 3. Chang
 4. Whitener
 5. Chew
 6. Murdoch University
 7. Mudor et al.
 8. Martin
 9. Bath University
 10. Farah

دیگری، متغیر اعتماد را به‌عنوان عاملی تعدیل‌گر در رابطه بین برنامه‌های منابع انسانی و نگرش‌های آن‌ها مورد مطالعه قرار داده‌اند (لورا و دیگران^۱، ۲۰۱۱). در پژوهش یادشده، برنامه‌های منابع انسانی در سه بسته‌ی برنامه‌های توانمندسازی، انگیزش و فرصت مشارکت مورد مطالعه قرار گرفته است. براساس یافته‌های پژوهش، متغیر اعتماد بر رابطه‌ی کلی برنامه‌های منابع انسانی و نگرش کارکنان و همچنین بر رابطه‌ی بسته‌ی برنامه‌های انگیزشی و نگرش اثرگذار بوده است.

روش پژوهش

فرآیند معمول پژوهش در رویکرد کمی، مطالعه منابع برای انتخاب نظریه مناسب، ساخت فرضیه‌ها و سپس آزمون و تحلیل آماری آن‌ها است. در مقابل رویکرد کیفی، ممکن است نظریه‌ای مرتبط با مطالعه وجود نداشته یا پژوهشگر تمایلی به محدود ساختن کار خود به نظریه‌های وجود نداشته یا پژوهشگر تمایلی به محدود ساختن کار خود به نظریه‌های موجود نداشته باشد. به این ترتیب، رویکرد کیفی می‌تواند به‌منظور ساخت نظریه‌ای جدید برای توضیح پدیده یا توضیح الگوهای جدیدی به کار رود که در داده‌ها یافت می‌شوند. در رویکرد کمی، لازم است داده‌ها مشخص و دقیق باشند. بنابراین داده‌های اصلی گردآوری شده، کمی خواهند بود. اما در رویکرد کیفی، تاکید بر کیفیت عمق داده‌ها است در نتیجه، داده‌هایی که گردآوری می‌شوند، اساساً کیفی می‌باشند (هاسی و هاسی^۲، ۱۹۹۷). در چنین پژوهش‌هایی که به‌طور عمده اکتشافی و به‌دنبال «ساخت» مفاهیم، مدل‌ها و چهارچوب‌ها می‌باشند، اغلب یافته‌های نهایی از پیش معلوم نیستند (بومارد و آیبرت^۳، ۲۰۰۱).

همان‌گونه که پژوهش‌های انجام شده در این زمینه نشان می‌دهند، عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداری کارکنان دانش‌پایه در زمینه‌ها، قلمروها و سطوح تحلیل متفاوت تنوع زیادی دارند. به همین دلیل، رویکرد کمی به این پژوهش ممکن است باعث کاهش عواملی که یافت می‌شوند یا حتی نادیده ماندن آن‌ها شود؛ زیرا ساخت چهارچوب‌های نظری در این رویکرد که مقدمه طرح فرضیه‌ها است، پژوهش را در قالب‌هایی قرار می‌دهد که انعطاف لازم را برای برخورد با وضعیت‌های جدید ندارند (مشایخی، ۱۳۸۴: ۱۹۹).

بنابراین، یافتن عوامل منابع انسانی مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانش‌پایه با رویکرد کیفی انجام پذیرفت که در آن، چارچوبی از پیش تعیین شده مانند نظریه یا مدل وجود نداشت و این

-
1. Laura et al.
 2. Hussey J. & Hussey R.
 3. Baumard & Ibert

طراحی مدل تقویت ماندگاری سازمانی کارکنان دانش‌پایه: با استفاده از فن دلفی

چارچوب براساس داده‌های گردآوری شده، طراحی شد (ایستربای و همکاران^۱، ۲۰۰۲). برای انجام پژوهش، ابتدا از طریق مطالعه سوابق پژوهش‌های پیشین، شناخت نسبتاً جامعی از ادبیات موجود در این زمینه حاصل شده و برهمین اساس نیز فهرستی مقدماتی از عوامل منابع انسانی اثرگذار بر ماندگاری کارکنان دانش‌پایه فراهم شد. سپس این عوامل با روش دلفی تکمیل و نهایی شد.

روش دلفی

روش دلفی^۲ به‌عنوان یکی از روش‌های ساخت یافته برای ایجاد وفاق^۳ در دهه ۱۹۵۰ در شرکت «راند»^۴ ابداع شد. کاربرد این روش، ساخت دادن به فرآیند ارتباطات گروهی است، به نحوی که چنین فرآیندی در فراهم کردن زمینه درگیری مجموعه‌ای از افراد به‌عنوان یک کل با مسئله یا موضوعی پیچیده موثر باشد. این ارتباط ساخت‌یافته با دریافت بازخورد اطلاعات و دانش افراد، ارزیابی نظر^۵ گروه، فراهم کردن فرصتی جهت افراد برای بازنگری در نظرشان و با تامین درجه‌ای از محرمانه بودن پاسخ‌های افراد فراهم می‌شود. روش دلفی در عمل، یک سری پرسشنامه‌ها یا دوره‌های^۶ متوالی همراه بازخورهای کنترل‌شده‌ای است که تلاش دارد به اتفاق نظر میان یک گروه از افراد متخصص^۷ درباره یک موضوع خاص دست پیدا کند (مشایخی، ۱۳۸۴).

هرچند روش دلفی در ابتدا برای پیش‌بینی^۸ به‌کار برده شد؛ اما در گردآوری داده‌های مربوط به زمان حال یا گذشته که به درستی معلوم یا موجود نیستند و یافتن روابط علی در پدیده‌های پیچیده اجتماعی و اقتصادی نیز استفاده می‌شود. در مراحل گوناگون فرآیند یک پژوهش نیز این روش می‌تواند به‌کار رود. از جمله این مراحل می‌توان به یافتن دیدگاهی نظری برای پژوهش، انتخاب متغیرها، شناخت اولیه روابط علی میان متغیرها و تعریف سازه‌ها اشاره کرد (همان).

-
1. Easterby et al.
 2. Delphi method
 3. Consensus
 4. RAND
 5. Judgment
 6. Rounds
 7. Expert panel
 8. Forecasting

تشکیل و ترکیب پانل

روش دلفی با مشارکت افرادی انجام می‌پذیرد که موضوع پژوهش دارای دانش و تخصص باشند. این افراد با عنوان پانل دلفی شناخته می‌شوند. گزینش اعضای واجد شرایط برای پانل دلفی از مهم‌ترین مراحل این روش به حساب می‌آید؛ زیرا اعتبار نتایج کار بستگی به شایستگی و دانش این افراد دارد (پاول^۱، ۲۰۰۳). این افراد برخلاف آنچه در پیمایش‌های کمی معمول است، بر مبنای نمونه‌گیری احتمالی^۲ انتخاب نمی‌شوند؛ زیرا روش سازوکاری برای تصمیم‌گیری گروهی است و نیاز به متخصصان واجد شرایطی دارد که درک و دانش عمیقی از موضوع پژوهش داشته باشند. روشن است که این افراد را نمی‌توان از این طریق انتخاب کرد.

معمولاً انتخاب اعضای پانل از طریق نمونه‌گیری غیراحتمالی^۳ صورت می‌گیرد. یکی از روش‌های استفاده شده در این زمینه، نمونه‌گیری هدفدار یا قضاوتی^۴ است. این روش بر این فرض استوار است که دانش پژوهشگر درباره جامعه^۵ برای دستچین کردن اعضای پانل قابل استفاده است. در صورتی که پژوهشگر، خود تمام افراد مناسب را برای عضویت در پانل شناساند، می‌تواند از روش نمونه‌گیری زنجیره‌ای^۶ نیز استفاده کند که نوعی دیگر از روش‌های غیراحتمالی به حساب می‌آید. در این روش، پژوهشگر کار تعیین اعضاء را با شناسایی فرد یا گروهی از افراد آگاه^۷، آغاز و از این طریق به دیگر افراد مناسب برای کار دست می‌یابد. این روش به‌ویژه هنگامی به کار می‌رود که شناخت افراد مناسب برای پژوهشگر دشوار باشد (مشایخی، ۱۳۸۴).

تعداد مناسب برای اعضاء، نکته مهم دیگری است که در تشکیل پانل باید به آن توجه کرد. مانند هر نمونه‌گیری دیگر، حجم نمونه به‌عواملی مانند امکان دسترسی به افراد، زمان لازم و هزینه گردآوری اطلاعات بستگی دارد. در روش دلفی که اعضای پانل باید از متخصصان موضوع پژوهش باشند، این محدودیت‌ها افزایش پیدا می‌کند. از طرف دیگر، ایجاد اتفاق نظر میان اعضاء به‌عنوان هدف از کاربرد این روش با افزایش آنان دشوارتر می‌شود، هرچند تعداد اعضای پانل در پژوهش‌های پیشین بین ۱۰ تا ۱۶۸۵ نفر متغیر بوده است، اما هنگامی که میان اعضای پانل تجانس وجود داشته باشد، حدود ۱۰ تا ۲۰ عضو توصیه شده است (پاول، ۲۰۰۳).

1. Powell
2. Probability sampling
3. Non-probability sampling
4. Purposive/judgmental sampling
5. Population
6. Chain- referral/snowball sampling
7. Informant

طراحی مدل تقویت ماندگاری سازمانی کارکنان دانش‌پایه: با استفاده از فن دلفی

بر این اساس، اعضای پانل دلفی برای این پژوهش به صورت نمونه‌گیری غیراحتمالی و ترکیبی از روش‌های هدفدار یا قضاوتی و زنجیره‌ای برگزیده شدند. بر این اساس، ابتدا ۶ نفر از افراد نامزد شدند که پژوهشگر برای مشارکت در این پژوهش مناسب می‌دانست. این افراد عضو هیئت علمی دانشگاه در رشته مدیریت و دارای گرایش منابع انسانی و در برخی موارد سایر گرایش‌های مرتبط بودند. سپس از طریق این افراد سایر اعضای پانل معرفی شدند (مشایخی، ۱۳۸۴).

فرآیند اجرای روش دلفی

در این پژوهش، ابتدا موضوع و ابعاد آن تعریف شد. بر این اساس نوشته‌های موجود نیز بررسی و عوامل مؤثر بر حفظ و نگه‌داری کارکنان دانش‌پایه از آن‌ها استخراج شد. براساس تعریف موضوع، تخصص‌های موردنیاز تعیین و اعضای پانل دلفی با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری غیراحتمالی، شناسایی و انتخاب شدند.

پس از تعیین اعضای پانل، سه دور روش دلفی انجام شد. پرسشنامه‌های هر دور به صورت حضوری توزیع و گردآوری شدند. در دور اول فهرستی از عوامل مؤثر بر حفظ و نگه‌داری کارکنان دانش‌پایه که از پژوهش‌های موفق استخراج شده بودند، برای تعیین میزان اهمیت آن‌ها در سازمان‌های ایرانی در اختیار اعضاء قرار گرفت. علاوه بر این، از آن‌ها خواسته شد که ایده‌های خود را درباره عواملی ارائه کنند که در این فهرست نیستند. در دور دوم، مجموعه عواملی که در دور اول پیشنهاد شده بودند به همراه عوامل اولیه مستخرج از ادبیات موضوع، برای تعیین میزان اهمیت در اختیار آنان قرار گرفت. در دور سوم، نظر اعضاء درباره عواملی که اهمیت آن‌ها در دوره‌های اول و دوم زیاد و خیلی زیاد تشخیص داده شده بودند، مجدداً دریافت شد. انجام روش دلفی پس از انجام دور سوم و دستیابی به اتفاق نظر مطلوب پایان یافت. شکل ۲ فرآیند این پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۲. فرآیند اجرای روش دلفی

طراحی مدل تقویت ماندگاری سازمانی کارکنان دانش‌پایه: با استفاده از فن دلفی

در تمام مراحل، تعیین میزان اهمیت عوامل در قالب طیف لیکرت و شامل گزینه‌های «تأثیر بسیار کم: ۱»، «تأثیر کم: ۲»، «تأثیر متوسط: ۳»، «تأثیر زیاد: ۴»، و «تأثیر بسیار زیاد: ۵» صورت می‌گرفت. در هر دور نیز در مقابل هر عامل، میانگین پاسخ‌های اعضای پانل در دوره‌های پیش و پاسخ پیشین هر فرد نیز به صورت جداگانه به آگاهی پاسخ‌گویان می‌رسید.

مقیاس اتفاق نظر

در این پژوهش برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب هماهنگی کندال^۱ استفاده شد. ضریب هماهنگی کندال مقیاسی است برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به N شیئی یا فرد. در حقیقت با کاربرد این مقیاس می‌توان همبستگی رتبه‌ای میان K مجموعه رتبه را یافت. چنین مقیاسی به‌ویژه در مطالعات مربوط به «روایی میان داوران»^۲ مفید است.

ضریب هماهنگی کندال نشان می‌دهد که افرادی که چند مقوله را براساس اهمیت آن‌ها مرتب کرده‌اند، به‌طور اساسی معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هر یک از مقوله‌ها به‌کار برده‌اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند (مشایخی، ۱۳۸۴). این مقیاس با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}K^2(N^3 - N)}$$

که در آن:

$$S = \sum (R_j - \frac{\sum R_j}{N})^2 \quad \text{حاصل جمع مربعات انحراف‌های Rj ها از میانگین Rj ها}$$

Rj = مجموع رتبه‌های مربوط به یک عامل

K = تعداد مجموعه‌های رتبه‌ها (تعداد داوران)

N = تعداد عوامل رتبه‌بندی شده

$$= \frac{1}{12} K^2 (N^3 - N) \quad \text{حداکثر حاصل جمع مربعات انحراف‌های از میانگین Rj ها}$$

(یعنی حاصل جمع S که در صورت وجود موافقت کامل بین k رتبه‌بندی مشاهده می‌شد) مقدار این مقیاس هنگام هماهنگی یا موافقت کامل برابر با یک و در زمان نبود کامل هماهنگی برابر با صفر است.

1. Kendall's coefficient of concordance(w)
2. Inter-judge reliability

«اشمیت» برای تصمیم‌گیری درباره توقف یا ادامه دوره‌های دلفی دو معیار آماری ارائه می‌کند. اولین معیار، اتفاق‌نظری قوی میان اعضای پانل است که براساس مقدار ضریب هماهنگی کندال تعیین می‌شود. در صورت نبود چنین اتفاق‌نظری، ثابت ماندن این ضریب یا رشد ناچیز آن در دو دور متوالی نشان می‌دهد که افزایشی در توافق اعضا صورت نگرفته است و فرآیند نظرخواهی باید متوقف شود.

شایان ذکر است که معناداری آماری ضریب W برای متوقف کردن فرآیند دلفی کفایت نمی‌کند. برای پانل‌های با تعداد بیشتر از ۱۰ عضو حتی مقادیر بسیار کوچک W نیز معنادار به حساب می‌آیند (مشایخی، ۱۳۸۴).

یافته‌های اجرای روش دلفی

دور اول

در این دور، اعضای پانل، ۱۱ عامل از میان ۱۷ عامل که از پژوهش‌های موفق استخراج شده بودند (جدول ۲-۴ عوامل و ویژگی‌های مؤثر در طراحی مدل مفهومی مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش‌پایه را به اختصار نشان می‌دهد)، را دارای تأثیر زیاد و خیلی زیاد در طراحی مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش‌پایه تشخیص دادند.

علاوه بر این، پاسخ‌گویان در مجموع ۱۲ عامل را برای طراحی مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش‌پایه مطرح کردند که با ترکیب برخی از آن‌ها، تعداد ۹ عامل باقی ماندند. از این میان، ۶ عامل به نوعی با عوامل ارائه شده در پژوهش‌های پیشین، یکسان بودند که پس از حذف آن‌ها ۳ عامل اثرگذار دیگر در طراحی مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش‌پایه باقی ماندند. نتایج تفصیلی و مبسوط مرتبط با اجرای مرحله اول توزیع پرسشنامه در جدول ۲ آمده است. در این جدول نام عامل، تعداد پاسخ‌ها، میانگین، انحراف معیار، ترتیب اهمیت هر عامل براساس میانگین پاسخ‌ها به‌همراه مقادیر کمینه و بیشینه عوامل درج شده است.

جدول ۲. توصیف آماری تفصیلی نتایج دور اول

ردیف	عوامل	تعداد پاسخ‌ها	میانگین	انحراف معیار	رتبه اهمیت بر اساس میانگین پاسخ‌ها	گزینه	نسبیت
۱	فرصت مشارکت	۱۵	۴/۲	۱/۱۴	۳	۲	۵
۲	استقلال شغلی	۱۵	۳/۴	۱/۲۱	۷	۳	۴
۳	حقوق و مزایا	۱۵	۴/۴	۰/۸۱	۹	۲	۵
۴	عدالت رویه‌ای	۱۵	۴/۲	۱/۴۵	۳	۱	۵
۵	توسعه‌ی مهارت‌ها	۱۵	۴	۱/۴۱	۴	۲	۵
۶	آموزش	۱۵	۲/۶	۱/۴۹	۱۱	۱	۴
۷	حمایت سازمانی	۱۵	۴/۶	۱/۲۱	۱	۳	۵
۸	توسعه مسیر شغلی	۱۵	۲/۴	۱/۵۹	۱۲	۲	۵
۹	ارزیابی عملکرد	۱۵	۲/۸	۱/۸۹	۷	۲	۵
۱۰	ارتباطات اثربخش	۱۵	۲/۶	۱/۹۷	۱۴	۱	۵
۱۱	امنیت شغلی	۱۵	۳/۸	۱/۴۸	۵	۱	۵
۱۲	تناسب سازمانی	۱۵	۲/۸	۱/۵۵	۱۰	۱	۴
۱۳	موازنه‌ی کار-زندگی	۱۵	۳	۱/۶۴	۸	۱	۵
۱۴	رضایت شغلی	۱۵	۴/۲	۱/۸۷	۳	۲	۵
۱۵	تعهد سازمانی	۱۵	۴/۴	۰/۸۱	۲	۳	۵
۱۶	اعتماد به مدیران	۱۵	۴	۱/۷۶	۴	۲	۵
۱۷	قصد ماندن	۱۵	۴/۴	۰/۷۱	۲	۳	۵
۱۸	جو سازمانی	این عامل توسط اعضای پانل پیشنهاد شده و به فهرست عوامل اضافه شده است.					
۱۹	ماهیت شغل	این عامل توسط اعضای پانل پیشنهاد شده و به فهرست عوامل اضافه شده است.					
۲۰	انتخاب	این عامل توسط اعضای پانل پیشنهاد شده و به فهرست عوامل اضافه شده است.					

دور دوم

پس از اجرای مرحله اول سنجش و ارزیابی دیدگاه صاحب‌نظران پانل در مورد عوامل مطرح شده و مستخرج از مبانی نظری و همچنین دریافت پیشنهادهای اعضای پانل در مورد سایر عوامل مؤثر در طراحی مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش پایه، در این دور، به‌منظور رعایت احتیاط، مجدداً تمامی عوامل مستخرج از مبانی نظری و همچنین عوامل پیشنهادی اعضای پانل در مورد سایر عوامل مؤثر در طراحی مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش پایه به‌همراه میانگین

نظر اعضا در دور اول و نظر پیشین همان عضو در اختیار کلیه صاحب‌نظران پانل قرار گرفت. اعضای پانل، ۹ عامل را از میان ۲۰ عامل که در دور دوم ارائه شده بودند، دارای تأثیر زیاد و خیلی زیاد (دارای میانگین بزرگ‌تر از ۳) بر حفظ و نگهداری کارکنان دانش‌پایه تشخیص دادند. نتایج تفصیلی و مبسوط مرتبط با اجرای مرحله دوم توزیع پرسشنامه در جدول ۳ آمده است. که نام عامل، تعداد پاسخ‌ها، میانگین، انحراف معیار، ترتیب اهمیت هر عامل به‌همراه مقادیر کمینه و بیشینه عوامل درج شده است. ضریب هماهنگی کندال برای پاسخ‌های اعضاء درباره ترتیب عوامل نه‌گانه که در این دور دارای تأثیر زیاد و خیلی زیاد بودند، ۰/۵۷۴ به‌دست آمد.

جدول ۳. توصیف آماری تفصیلی نتایج دور دوم

ردیف	نام عامل	تعداد پاسخ‌ها	میانگین	انحراف معیار	ترتیب اهمیت بر اساس میانگین پاسخ‌ها	کمینه	بیشینه
۱	فرصت مشارکت	۱۴	۴/۴	۱	۴	۳	۵
۲	استقلال شغلی	۱۴	۳	۱/۱۴	۸	۱	۴
۳	حقوق و مزایا	۱۴	۴/۶	۰/۷۵	۳	۳	۵
۴	عدالت رویه‌ای	۱۴	۴/۴	۱/۴۵	۲	۲	۵
۵	توسعه‌ی مهارت‌ها	۱۴	۴	۱/۱۲	۳	۲	۵
۶	آموزش	۱۴	۲/۶	۱	۱۰	۱	۴
۷	حمایت سازمانی	۱۴	۴/۸	۰/۹۴	۱	۳	۵
۸	توسعه مسیر شغلی	۱۴	۲/۶	۱/۱۵	۱۱	۲	۵
۹	ارزیابی عملکرد	۱۴	۲/۸	۰/۸۱	۱۸	۲	۵
۱۰	ارتباطات اثربخش	۱۴	۲/۶	۱/۳۵	۶	۱	۵
۱۱	امنیت شغلی	۱۴	۳	۱/۲۱	۵	۱	۵
۱۲	تناسب سازمانی	۱۴	۲/۲	۱/۱۴	۹	۱	۴
۱۳	موازنه‌ی کار- زندگی	۱۴	۳	۱/۵۵	۸	۱	۵
۱۴	رضایت شغلی	۱۴	۴	۱/۲۱	۶	۲	۵
۱۵	تعهد سازمانی	۱۴	۴/۶	۰/۷۱	۲	۳	۵
۱۶	اعتماد به مدیران	۱۴	۳/۴	۱/۴۶	۴	۲	۵
۱۷	قصد ماندن	۱۴	۴/۲	۰/۶۹	۳	۳	۵
۱۸	جو سازمانی	۱۴	۳	۱/۱۲	۱۲	۱	۵
۱۹	ماهیت شغل	۱۴	۲/۸	۰/۹۲	۹	۱	۴
۲۰	انتخاب	۱۴	۳	۰/۸۱	۱۴	۱	۵

دور سوم

در دور سوم براساس میانگین نظر صاحب‌نظران، عوامل بااهمیت متوسط و پایین‌تر (دارای میانگین تأثیر کوچک‌تر مساوی ۳) حذف گردیده و فهرست عوامل نه‌گانه که در دور دوم دلفی از سوی صاحب‌نظران پانل دارای تأثیر زیاد و خیلی زیاد (دارای میانگین بزرگ‌تر از ۳) در طراحی مدل حفظ و نگه‌داری کارکنان دانش‌پایه تشخیص داده شده بودند به‌همراه میانگین نظر اعضا در دور دوم و نظر پیشین همان عضو در اختیار کلیه صاحب‌نظران پانل قرار گرفت. اعضا در این دور نظر خود را درباره میزان تأثیر هریک از عوامل نه‌گانه در طراحی مدل حفظ و نگه‌داری کارکنان دانش‌پایه اعلام می‌کردند. آن‌ها علاوه بر این باید ترتیب اهمیت عوامل را از نظر خود مشخص می‌کردند.

نتایج تفصیلی و مبسوط مرتبط با اجرای مرحله سوم توزیع پرسشنامه در جدول ۴ آمده است. در این جدول نام عامل، تعداد پاسخ‌ها، میانگین، انحراف معیار، ترتیب اهمیت هر عامل براساس میانگین پاسخ‌ها به‌همراه مقادیر کمینه و بیشینه عوامل درج شده است. ضریب همابستگی کندال برای پاسخ‌های اعضا درباره ترتیب عوامل نه‌گانه، ۰/۶۱۱ به‌دست آمد.

جدول ۴. توصیف آماری تفصیلی نتایج دور سوم

ردیف	عوامل	تعداد پاسخ‌ها	میانگین	انحراف معیار	ترتیب اهمیت بر اساس میانگین پاسخ‌ها	کمینه	بیشینه
۱	فرصت مشارکت	۱۴	۴/۲	۰/۷۶	۸	۲	۵
۲	حقوق و مزایا	۱۴	۴/۶	۰/۶۹	۳	۲	۵
۳	عدالت رویه‌ای	۱۴	۴/۲	۱/۲۱	۶	۲	۵
۴	توسعه‌ی مهارت‌ها	۱۴	۴	۰/۹۶	۹	۲	۵
۵	حمایت سازمانی	۱۴	۴/۸	۰/۸۹	۱	۳	۵
۶	رضایت شغلی	۱۴	۴	۱/۱۴	۲	۲	۵
۷	تعهد سازمانی	۱۴	۴/۶	۰/۸۷	۵	۳	۵
۸	اعتماد به مدیران	۱۴	۳/۴	۰/۹۲	۷	۲	۵
۹	قصد ماندن	۱۴	۴	۰/۷۱	۴	۲	۵

دلایل توقف نظر خواهی

نتایج دوره‌های سه‌گانه اجرای روش دلفی در پژوهش نشان می‌دهد که به دلایل زیر اتفاق نظر میان اعضای پانل حاصل شده است و می‌توان به تکرار دورها پایان داد:

- در دور دوم بیش از ۵۰ درصد اعضا، نه عامل اثرگذار در طراحی مدل حفظ و نگه‌داری کارکنان دانش‌پایه را که دارای میانگین بزرگ‌تر از ۳ بودند را در میان نه‌عامل اول خود برگزیدند.

- انحراف معیار پاسخ‌های اعضا درباره میزان اهمیت عوامل در دور سوم نسبت به دوره‌های قبلی کاهش چشم‌گیری داشته است.

- ضریب هم‌مانگی کندال برای پاسخ‌های اعضا درباره ترتیب عوامل در دور سوم $0/611$ است. با توجه به این که تعداد اعضای پانل بیش از ده نفر بود، این میزان از ضریب کندال کاملاً معنادار به حساب می‌آید (مشایخی، ۱۳۸۴).

- ضریب هم‌مانگی کندال برای ترتیب عوامل نه‌گانه اثرگذار در طراحی مدل حفظ و نگه‌داری کارکنان دانش‌پایه در دور سوم نسبت به دور دوم فقط $0/037$ افزایش یافت که این ضریب یا میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل در میان دو دور متوالی، رشد قابل توجهی نشان نمی‌دهد.

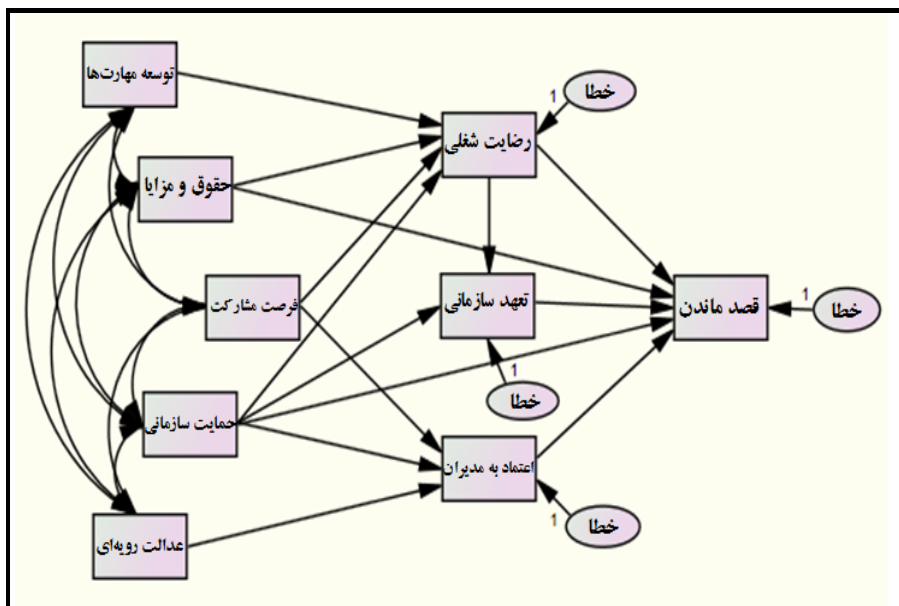
مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش، با بررسی گسترده مبانی نظری، عوامل و متغیرهای اصلی مدل استخراج شد و پس از اجرای فن دلفی و نتایج نظرسنجی سه مرحله‌ای از صاحب‌نظران پانل، این عوامل و متغیرها اصلاح و تعدیل گردیده و نهایتاً صورت‌بندی^۱ نهایی مؤلفه‌های نه‌گانه مؤثر در طراحی مدل حفظ کارکنان دانش‌پایه، در قالب مدل مفهومی پژوهش به شرح شکل ۳ ارائه می‌شود؛ در این مدل، مؤلفه‌های نه‌گانه اثرگذار در مدل حفظ و نگه‌داری کارکنان دانش‌پایه و نوع رابطه میان آن‌ها نشان داده شده است. همان‌گونه که در نمودار مشاهده می‌گردد؛ فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی (شامل فرصت مشارکت، حقوق و مزایا، حمایت سازمانی، عدالت رویه‌ای و توسعه‌ی مهارت‌ها) به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد به‌مدیران به‌عنوان متغیرهای واسطه (میانجی)، و قصد ماندن کارکنان دانش‌پایه به‌عنوان متغیر ملاک در نظر گرفته شده است.

1. Topology

طراحی مدل تقویت ماندگاری سازمانی کارکنان دانش‌پایه: با استفاده از فن دلفی

مدل مفهومی پژوهش با عنایت به سه مدل اساسی شامل الگوی عمومی رفتار سازمانی، مدل نیت رفتاری آجزن و وظایف مدیریت منابع انسانی و براساس مدل‌های انگیزش، تئوری‌های جابه‌جایی کارکنان، یافته‌های سایر پژوهش‌ها و هم‌چنین نوآوری محقق، طراحی و تدوین گردیده که پس از مشورت با خبرگان امر به صورت‌بندی اخیر خود رسیده است.



شکل ۳. مدل مفهومی تحقیق

تبیین مؤلفه‌ها و عوامل مدل پژوهش

عوامل و متغیرهای نه‌گانه‌ی مدل مفهومی پژوهش به شرح ذیل می‌باشند:

توسعه‌ی مهارت‌ها

این عامل به‌عنوان یک متغیر مستقل در مدل گنجانده شده است. مفهوم مدیریت مهارت‌ها در راس هر تلاشی جهت مشارکت کارکنان قرار دارد. تمایل به توسعه مهارت‌ها خواه با کمک آموزش یا فعالیت‌های دیگر حرفه‌ای، به کارکنان نشان می‌دهد که سازمان به سرمایه‌های انسانی خود به‌عنوان منابع رقابتی می‌نگرد. به اعتقاد پیتر دراگر^۱ (۱۹۹۹) مدیران سازمان باید کارکنان

1. Peter Drucker

دانش پایه را هم‌چون سرمایه دانسته با ارائه شانس ادامه آموزش حرفه‌ای به آن‌ها فرصتی برای نوآوری بدهند. توسعه و استفاده از مهارت‌های کسب شده، از یک طرف حس اعتماد به نفس و تمایل به ایجاد روابط طولانی‌مدت بین کارکنان و سازمان را افزایش داده و از طرف دیگر رشد حمایت سازمانی را به‌همراه دارد (اسمیت^۱، ۱۹۹۵). به‌عبارت دیگر، این شیوه‌ها تصویری از حمایت سازمانی پدید می‌آورند که صداقت را بین کارکنان دانش‌پایه و سازمان اشاعه می‌دهد. توسعه‌ی نیروی انسانی یک روش مؤثر برای رویارویی با چالش‌های مختلف مانند فرسایش نیروی کار، تنوع در نیروی کار داخلی و خارجی، تغییرات تکنولوژیکی و ترک خدمت کارکنان است (جزنی، ۱۳۸۹). در واقع، توسعه‌ی مهارت‌ها شامل فراهم آوردن فرصت‌هایی برای کارکنان دانشی است تا بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و قابلیت‌های خود را توسعه بدهند.

حقوق و مزایا

این عامل نیز به‌عنوان یک متغیر مستقل در مدل گنجانده شده است. طبق نظر تامپسون و هرون^۲ (۲۰۰۵) کارکنان دانش‌پایه در مقایسه با انواع دیگر کارکنان، حقوق خود را به‌روشی خاص دریافت می‌کنند. در حقیقت آن‌ها سطح حقوق خود را براساس سوابق خاص خود ارزیابی می‌نمایند (سطوح بالای آموزش، تعلق به نخبگان، ایجاد ارزش افزوده برای سازمان). بنابراین کارکنان دانش‌پایه از کارفرمای خود حقوقی متفاوت از کارکنان دیگر انتظار دارند و برآورده ساختن این انتظار به‌تصور مثبت از سیستم پرداخت حقوق و در نتیجه بقا در سازمان منجر خواهد شد (تامپسون و هرون، ۲۰۰۵).

فرصت مشارکت

سومین متغیر مستقل «فرصت مشارکت» می‌باشد. فرآیند مشارکت اطلاعات شامل تمامی شیوه‌های اجرایی سازمان جهت اشاعه و دریافت اطلاعات و در نتیجه حمایت از تصمیم‌گیری است. این شیوه‌ها دو نقش اساسی به عهده دارند: ابتدا، کارکنان مهارت‌های خود را انتقال داده و اگر به‌درستی بدانند چه انتظاری از آن‌ها می‌رود، مشارکت بیشتری در کار خواهند داشت. ثانیاً اگر کارکنان بدانند سازمان به نگرانی‌ها، عقاید و توصیه‌های آن‌ها اهمیت می‌دهد، تلاش بیشتری از خود نشان داده و در نتیجه تمام سعی خود را برای پاسخ مناسب به کار خواهند برد.

-
1. Smith
 2. Thompson and Heron

حمایت سازمانی

عامل چهارمی که به‌عنوان فعالیت منابع انسانی اثرگذار بر ماندگاری کارکنان دانش‌پایه در مدل قرار داده شده تحت‌عنوان «حمایت سازمانی» می‌باشد. وایتتر^۱ (۲۰۰۱) پس از بررسی ۱۶۸۹ کارمند در موسسات اعتباری، رابطه آماری قابل‌توجهی بین میزان تعهد سازمانی و تصور کارکنان از حمایت سازمان مشاهده کرد. تجربه‌های مثبت کاری در توسعه تعهد سازمانی حائز اهمیت است. یکی از مکانیسم‌های اصلی که این تجربه‌ها را به سمت تعهد عاطفی سوق می‌دهد احساس حمایت و قدرشناسی از سوی سازمان است؛ احساسی که توسط مفهوم حمایت سازمانی ادراک شده بیان می‌گردد. این مفهوم «باورهای کلی کارکنان در رابطه با میزان ارزش‌گذاری سازمان از مساعدت آن‌ها و توجه به رفاهشان» را ارزیابی می‌نماید (آیزن برگر و همکاران^۲، ۱۹۸۶: ۵۰۰). کارکنان از حمایت دریافتی قدردانی کرده و رفتار شایسته را با تعهد بالاتر به کارفرما پاسخ می‌دهند. حمایت سازمانی ادراک شده به افزایش احساس وظیفه و تحکیم روابط اجتماعی می‌انجامد که خود وابسته به متغیر تعهد و در نهایت تمایل به ترک سازمان می‌باشد.

عدالت رویه‌ای

متغیر مستقل پنجم مدل «عدالت رویه‌ای» است. در رابطه با سیستم‌های شناخت، نظریه برابری آدامز^۳ (۱۹۶۵) به ما می‌آموزد کارکنان مساعی خود، یعنی ستاده، تلاش و غیره را با آن-چه از کارفرما دریافت کرده‌اند (حقوق اصلی، افزایش پرداخت بر مبنای شایستگی، پاداش عملکرد فردی، پاداش عملکرد گروهی و غیره) مقایسه می‌کنند. بنابراین شیوه‌های منصفانه به عنوان مکانیسم‌های تقویت‌کننده انسجام اجتماعی در نظر گرفته شده و کارکنان را به‌عنوان اعضاء کامل یک سازمان می‌پذیرند. مطالعات متعدد ارتباط بین میزان تعهد کارکنان و تصور آن‌ها از عدالت شیوه‌ها و فرآیندهای سازمان را ثابت کرده‌اند (فولگر و کونوسکی^۴، ۱۹۸۹؛ گاپیناث و بکر^۵، ۲۰۰۰؛ پیلایی و همکاران^۶، ۱۹۹۹). با توجه به اهداف پژوهش، ما این بعد منابع انسانی را «عدالت رویه‌ای» نامیدیم.

-
1. Ellen M. Whitener
 2. Eisenberger et al.
 3. Adams
 4. Floger and Konovsky
 5. Gopinath and Becker
 6. Pillai et al.

رضایت شغلی

این متغیر نگرشی به‌عنوان یک عامل و متغیر میانجی در ارتباط بین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و قصد ماندن کارکنان دانشی در مدل گنجانده شده است. عبارت «رضایت شغلی» به نگرش کلی فرد درباره شغلش اطلاق می‌شود. کسی که رضایت شغلی‌اش در سطح بالایی باشد به کارش نگرش مثبتی دارد، ولی کسی که از کارش ناراضی است نگرش وی نیز نسبت به کارش منفی است (رابینز، ۱۳۸۵: ۲۸۲). به‌اعتقاد رابینز کارکنان ناراضی به‌شیوه‌های گوناگون مانند اعتراض، اقدام منفی و یا ترک سازمان ناراضیتی خود را ابراز می‌کنند. سازمان‌هایی که در جستجوی کاهش ترک خدمت کارکنان هستند، به‌طور مستمر رضایت شغلی آنان را اندازه‌گیری می‌کنند (استوارت و براون، ۱۳۸۸: ۳۱۴-۳۱۵).

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی به‌عنوان یک متغیر نگرشی میانجی در مدل مفهومی پژوهش نشان داده شده است. تعهد سازمانی عبارت است از حالتی که فرد، سازمان به‌خصوصی را معرف خود می‌داند و آرزو می‌کند که در عضویت آن سازمان بماند (رابینز، ۱۳۸۵: ۲۸۳). میر و آلن الگویی از تعهد را توسعه دادند که شامل سه مولفه است و امروزه بسیار رایج می‌باشد. این الگو امروزه اساس بسیاری از مطالعات تجربی را تشکیل می‌دهد. میر و آلن، سه مولفه الگوی تعهد را به‌عنوان «مجموعه ذهنی» معرفی می‌نمایند که ممکن است نگرش‌ها و رفتارهای مختلفی را در رابطه با سازمان برانگیزد. بنابراین تعهد عاطفی بیانگر وابستگی احساسی به سازمان است. تعهد مستمر به هزینه‌های ایجاد شده برای فرد در اثر تصمیم به ترک سازمان اشاره داشته و تعهد هنجاری نیز حاکی از احساس تعلق فرد نسبت به سازمان است (میر و همکاران، ۲۰۰۳). نتایج رفتاری این سه عامل ذهنی یکسان است: ادامه روابط استخدامی.

اعتماد به مدیران

متغیر میانجی سوم تحت عنوان «اعتماد به مدیران» شناسایی شده است. اعتماد نوعی باور به قابلیت اعتماد طرف مقابل می‌باشد. براساس تعریف ارائه شده توسط فرهنگ لغات آکسفورد، عبارت است از یک باور قوی مبنی بر این که می‌توان به یک نفر اتکا کرد. از دیدگاه ساشکین^۱ (۱۹۹۰) اعتماد در سازمان، عبارت است از «سطح اطمینانی که کارکنان در قبال مدیریت سازمان حس می‌کنند و میزان اعتقاد کارکنان به آن چه مدیران سازمان به آن‌ها می‌گویند». از

1. Sashkin

طراحی مدل تقویت ماندگاری سازمانی کارکنان دانش‌پایه: با استفاده از فن دلفی

این رو، اعتماد دو ویژگی اساسی دارد: یکی انتظارات مثبت نسبت به رفتارهای طرف مقابل و دیگری تمایل به پذیرش آسیب (چوغتای و باکلی، ۲۰۰۹: ۵۷۵). اعتماد به مدیران مافوق، یک سنج‌دهی ادراکی کارکنان و احساسی مبتنی بر این باور است که در نهایت، مافوق براساس منافع کارکنان عمل می‌کند و خیرخواه آنان است.

قصد ماندن

این عامل، متغیر وابسته‌ی مدل بوده و مصداق و خروجی اصلی مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش‌پایه می‌باشد؛ براساس مدل نیت رفتاری آجزن، نیت (قصد) هر فرد برای دست زدن به یک رفتار معین بهترین پیش‌بینی‌کننده‌ی آن رفتار است. برای مثال سریع‌ترین و احتمالاً دقیق‌ترین راه تعیین این‌که آیا فردی از کارش استعفا خواهد داد یا خیر این است که از فرد دیگری خواسته شود تا جوپای نیت او برای استعفا بشود. هر چند که پرسش نیت افراد، آدمی را قادر می‌سازد تا پیش‌بینی کند که چه کسانی استعفا خواهند داد، ولی کمکی به چرایی ترک خدمت آنان نمی‌کند. بنابراین برای شناخت چرایی رفتار کارکنان ضروری است که نگرش‌های افراد را در آن زمینه نیز مورد بررسی قرار داد. این مدل بیانگر آن است که نیت رفتاری هم تحت تأثیر نگرش آدمی نسبت به یک رفتار است و علاوه بر آن از هنجارهای ادراک شده درباره بروز رفتار نیز اثر می‌پذیرد. نگرش‌ها و هنجارهای نظری به‌نوبه‌ی خود توسط باورهای فردی معین می‌شوند (رضائیان، ۱۳۸۰: ۲۰۴).

بنابراین قصد (نیت) ماندن در این پژوهش قصد رفتاری برای ماندن در سازمان که مقدم بر تصمیم واقعی جابجایی می‌باشد (مودی، کوربرگ و مک‌آرترا^۱، ۱۹۸۴)، تعریف می‌شود.

پیشنهاد‌های اجرایی و پژوهشی

پیشنهاد‌های اجرایی و عملیاتی

- به مدیران پیشنهاد می‌شود تا با برنامه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار بر رضایت شغلی مانند توسعه‌ی مهارت‌ها و افزایش حقوق و مزایا و حمایت سازمانی، بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی و در نهایت قصد ماندن آن‌ها بیفزایند.

- مدیران سازمان‌هایی که دغدغه‌ی حفظ کارکنان دانشی خود را دارند باید نسبت به اقدامات اعتمادساز در سازمان خود همت بگمارند. در این زمینه تحقیق حاضر اقداماتی مانند حمایت

1. Mowday, Koberg & Mc-Arthur

سازمانی، مشارکت کارکنان دانش پایه در اطلاعات و تصمیم‌گیری‌های سازمان و عدالت و تساوی در رفتار سازمان با کارکنان را یادآور می‌شود.

- با توجه به نقشی که توسعه مهارت‌های کارکنان دانش پایه بر قصد ماندن آن‌ها در سازمان دارد، پیشنهاد می‌شود مدیران (چه سیاست‌گذار و چه مجری) و به‌ویژه مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و غیردولتی توانمندسازی و آموزش قابلیت‌های موردنیاز تخصصی و عمومی مدیران و کارکنان دانشی خود را بر پایه سه محور کلیدی دانش، بینش و مهارت و در قالب دوره‌های ضمن خدمت کوتاه یا میان‌مدت و یا دوره‌های آموزش عالی در دستورکار قرار داده و بیش از پیش، بستر عوامل توسعه‌ی توانمندسازی کارکنان را فراهم آورند تا علاوه بر بهبود عملکرد فردی و سازمانی، تعهد سازمانی آن‌ها افزایش یابد. در این راستا تغییر بنیادی در شیوه نیازسنجی آموزشی فعلی کارکنان دانشی و بازنگری در نحوه اجرای دوره‌های آموزشی، مهارتی و بصیرت‌بخشی به‌منظور پرهیز از برگزاری دوره‌های کلیشه‌ای و کم‌بهره را یادآور می‌شود.

- پیشنهاد می‌گردد که مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌های برخوردار از کارکنان دانشی، مشارکت این افراد در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در تمامی سطوح سازمانی و به تناسب تخصص آن‌ها را در دستورکار قرار دهند.

پیشنهاد‌های پژوهشی

- صورت‌بندی ارائه شده برای مدل مفهومی پژوهش یکی از چندین صورت‌بندی متصور برای مدل تقویت ماندگاری سازمانی کارکنان دانش پایه براساس مفروضات ادبیات موضوع و انتظار محقق بوده است که پس از مشورت با خبرگان امر و اساتید محترم منتخب گردید. به محققان آتی به‌ویژه پژوهشگران کمی‌گرا پیشنهاد می‌گردد که روابط علی موجود و مفروض را در سایر صورت‌بندی‌های احتمالی در دستورکار داشته باشند و خود را محدود به یک چارچوب ننموده و آن‌را قطعی نپندارند.

- یکی از مهم‌ترین باورهای کارکنان در سازمان، اعتماد میان آن‌ها و مدیر می‌باشد. وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه‌های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزم‌های کنترل خواهد بود و کارکنان خود را کنترل و دارای انگیزه‌های درونی خواهند بود. با توجه به این که ایجاد اعتماد، موجب اثربخشی سازمان و کاهش هزینه‌های ارزیابی و کنترل می‌شود، بنابراین ضرورت شناسایی عواملی که باعث ایجاد اعتماد می‌شود، قابل احساس است (زارعی متین و حسن زاده، ۱۳۸۳). تعهد سازمانی کارکنان نیز تحت تأثیر این موضوع می‌باشد زیرا اگر مدیران بخواهند از میزان غیبت و ترک خدمت کارکنان بکاهند، باید به اقداماتی دست بزنند که اعضای سازمان نسبت به شغل خود، نگرش مثبت پیدا کنند و چنانچه جو بی‌اعتمادی در سازمان حاکم باشد،

طراحی مدل تقویت ماندگاری سازمانی کارکنان دانش‌پایه: با استفاده از فن دلفی

این نگرش مثبت از بین خواهد رفت (خنیفیر و همکاران، ۱۳۸۸). بررسی فرآیندهای اعتمادآور برای کارکنان دانشی به پژوهشگران آتی واگذار می‌شود. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های نظری و کاربردی، مدل‌هایی عمومی و خاص مشتمل بر عوامل و مؤلفه‌های پیش‌آیندی و پی‌آمدی این متغیر طراحی و آزمون گردد تا با به‌کارگیری آن‌ها در سازمان‌ها بتوان جوّ اعتماد در سازمان را ارتقا داده و سازمانی مبتنی بر اعتماد طراحی کرد.

- تأثیرپذیری متغیر قصد ماندن کارکنان دانشی از عوامل و شرایط فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی متعددی می‌باشد که با عنایت به‌عنوان این تحقیق، تأکید بر عوامل مرتبط با فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بود. شناسایی سایر عوامل فردی، گروهی، سازمان و فراسازمانی با درنظر گرفتن اهمیت و نقش فزاینده‌ی منابع و سرمایه‌های انسانی و به‌ویژه کارکنان دانشی در مزیت رقابتی سازمان‌ها، به پژوهش‌های آتی واگذار می‌شود.

- متغیر نهایی این پژوهش، قصد ماندن بود؛ که براساس مدل نیت رفتاری آجزن بهترین پیش‌بینی‌کننده برای رفتار واقعی ماندن یا ترک سازمان است. در پژوهش حاضر این متغیر در بین افرادی که عضو سازمان بودند بررسی شد. یکی از تمایلات محقق در این پژوهش، آزمون و بررسی در بعد زمان این متغیر و رصد افرادی که در سازمان می‌مانند و افرادی که سازمان را ترک می‌کنند، بوده که بر این اساس بتوان راست‌نمایی این مدل را به‌صورت عینی‌تر و عملیاتی‌تر سنجید. لیکن ایستایی نسبی مدل و عدم تطبیق آن با رویکرد آینده‌پژوهی هم‌چنان به‌چشم می‌خورد. پیشنهاد پژوهشگر در این رابطه، افزودن بُعد زمان به مدل مفهومی تحقیق و پویانمایی آن می‌باشد.

- در پژوهش حاضر، پس از بررسی عوامل و ویژگی‌های مؤثر بر طراحی مدل تقویت ماندگاری سازمانی کارکنان دانش‌پایه در سایه الگوی عمومی رفتار سازمانی، مدل نیت رفتاری آجزن و وظایف منابع انسانی انجمن مدیریت منابع انسانی، نسبت به جمع‌بندی و یکپارچه‌سازی آن‌ها اقدام و نهایتاً هفده عامل فهرست گردید. پیشنهاد می‌شود که محققان بعدی امکان‌سنجی استخراج عوامل و ویژگی‌های مؤثر در طراحی مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش‌پایه در چارچوب دیگر الگوهای رفتاری و منابع انسانی را در دستورکار پژوهشی خود قرار دهند. شاید مقایسه عوامل مستخرج در این پژوهش با عوامل پژوهش‌های آتی، بر روایی مدل ارائه شده صحّه گذاشته و آن را تأیید نماید.

- پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در پژوهش‌های آینده نسبت به آزمون نمودن مدل مفهومی تقویت ماندگاری سازمانی کارکنان دانش‌پایه در جوامع آماری مختلف همت گمارزند. در این راستا پیشنهاد می‌شود دانشجویان و علاقه‌مندان به انجام پژوهش در حوزه منابع انسانی، به آزمون

مدل طراحی شده در بخش‌های دانش‌بنیان دیگر صنعتی، بازرگانی و تولید کالا و خدمات نیز بپردازند تا بتوان جامعیت و مانعیت مدل را در سطح اطمینان بالا تأیید نمود.

- براساس مرور مبانی نظری جابه‌جایی کارکنان و مدل‌های متعدد مرتبط با این حوزه از جمله مدل نیت رفتار آجزن، مدل شکل‌گیری رفتار آدمی، الگوی اصلی رفتار سازمانی، الگوی علی جابه‌جایی و مدل‌های ترک خدمت می‌توان مشاهده کرد که در غالب مدل‌های ترک خدمت، نارضایتی به‌عنوان دلیل رفتن از سازمان بیان شده بود. اما این پژوهش‌ها به‌دلایل ماندن کمتر توجه کرده بودند. در این قسمت توجه به نظریه هرزبرگ جالب خواهد بود که طبق آن عوامل انگیزاننده با عوامل نگهدارنده متفاوت دانسته شده است. به‌عبارت دیگر می‌توان این‌گونه جمع‌بندی نمود که به احتمال زیاد نارضایتی دلیل رفتن کارکنان از سازمان خواهد بود ولی رضایت از شغل لزوماً دلیلی برای ماندن در سازمان نخواهد بود. این موضوع با نتایج این پژوهش نیز سازگار می‌باشد. مطالعه بیشتر این مبحث به محققان آینده پیشنهاد می‌گردد.

منابع

- استوارت، گرگ ال. و براون، کنت جی. (۱۳۸۸)، *مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل* (سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی، مترجمان)، تهران: انتشارات مهکامه.
- جزنی، نسرين (۱۳۸۹)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: نشر نی.
- خنیفر، حسین؛ مقیمی، سیدمحمد؛ جندقی، غلامرضا و زروندی، نفیسه (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین مؤلفه‌های اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان (در سازمان‌های جهاد کشاورزی و آموزش و پرورش استان قم)، *نشریه مدیریت دولتی*، ۱(۲)، ۳-۱۸.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۵)، *رفتار سازمانی* (ج ۱) (علی پارسایان و سید محمد اعرابی، مترجمان)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی (۱۳۸۰)، *مدیریت رفتار سازمانی*، تهران: سمت.
- زارعی‌متین، حسن و حسن‌زاده، حسن (۱۳۸۳)، اعتماد درون‌سازمانی و بررسی وضعیت موجود دستگاه‌های اجرایی، *فرهنگ مدیریت*، ۲(۷).
- مشایخی، علینقی؛ فرهنگی، علی‌اکبر؛ مؤمنی، منصور و علی‌دوستی، سیروس (۱۳۸۴)، بررسی عوامل کلیدی مؤثر بر کاربرد فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی ایران: کاربرد روش دلفی، *فصلنامه‌ی مدرس علوم انسانی*، ویژه‌نامه‌ی مدیریت، ۱۹۱-۲۳۲.
- Adams, J. (1965), Inequity in social exchange, *In Advance in experimental social psychology* 2, ed. L. Berkowitz, 267-99, New York: Academic Press.
- 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.

- Baumard P., Ibert J. (2001). What approach with which data; In *Doing management Research: A Comprehensive Guide*; London: Sage.
- 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.
- Chughtai, Aamir Ali and Buckley, Finian (2009), *Linking Trust in the Principal to School Outcomes the Mediating Role of Organizational Identification and Work Engagement*, International Journal of Educational Management, Vol. 23, No. 7, pp. 574-589.
- Drucker, Peter F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1999), Knowledge-worker productivity: The biggest challenge, *California Management Review*, 41, no. 2: 79-94.
- Easterby M.; Thorpe R.; Lowe A. (2002). *Management Research*; 2nd Ed; London: Sage.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchinson, and D. Sowa (1986), Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-7.
- 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.
- Folger, R., and M. Konovsky. (1989), Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 32: 115-30.
- Gopinath, C., and T.E. Becker. (2000), Communication, procedural justice, and employee attitudes: Relationships under conditions of divestiture, *Journal of Management*, 26: 63-83.
- Hussey, J.; Hussey, R. (1997). *Business Research*, London: Mc Millan.
- Laura, Innocenti; Massimo, Pilati; Alessandro, Peluso (2011), Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes, *Human Resource Management Journal*; 2011, Vol. 21 Issue 3, p303-317.
- Lee, T.H.; Gerhart, B., Weller, I., and Trevor, C.O. (2008). Understanding voluntary turnover: Path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. *Academy of Management Journal*, 51(4), 651-671.
- 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., and Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley and 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, and 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), 237-240.
- Mobley W. H. (1977), Intermediate Linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, *Journal of Applied Psychology* 62(2): 238
- 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), 493-522.
- Mobley, W.H., Horner, S.O., and Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Mudor, Hamdia & Tooksoon, Phadett (2011), Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 2, No. 2, pp.41-49.
- Nonaka, I., Toyama, R. and 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.
- Pillai, R., C.A. Schriesheim, and E.S. Williams. (1999), Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study, *Journal of Management*, 25: 897–933.
- Powell C. (2003). The Delphi Technique: Myths and Realities, *Methodological Issues in Nursing Research*, 41(4).
- Price J.L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover, *International Journal of Manpower*, 22(7): 602.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and 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. and Hutchinson, S. (2009), *People Management and Performance*, London: Routledge.
- Smith, C.A. (1995), *Human resource practices and policies as antecedents of organizational commitment*, PhD diss., Western University. Society for Human Resource Management (SHRM) and affiliated Certification Institute. See the PHR/SPHR/GPHR at <http://www.hrci.org/>.
- Whitener, E. M. (2001), Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling, *Journal of Management*, 27 (5), pp. 515-535.