

بررسی ارتباط بین کارکردهای اهتمام بر عوامل مدیریتی و حفظ نیروهای انسانی در وزارت ورزش و جوانان

محسن کوثری پور^۱، جواد شهلایی باقری^۲، مصطفی افشاری^۳

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی*

۲. استادیار دانشگاه علامه طباطبائی

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه

تاریخ دریافت: ۹۱/۰۴/۳۱

تاریخ پذیرش: ۹۱/۰۹/۱۳

چکیده

دگرگونی‌های اخیر در حوزه کسب و کار و نیاز به نیروی انسانی متخصص نشان داده که کارکنان، همواره دارائی‌های با ارزشی برای سازمان‌ها هستند؛ از این رو پژوهش حاضر با هدف بررسی کارکردهای اهتمام بر عوامل مدیریتی در حفظ نیروهای انسانی در وزارت ورزش و جوانان، تدوین گردیده است. روش پژوهش، همبستگی بوده و به شکل میدانی صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان (۳۰۰ نفر) می‌باشد که بر اساس جدول مورگان، حجم نمونه ۱۶۹ نفر تعیین شد. برای گردآوری اطلاعات، از پرسش‌نامه محقق ساخته عوامل مدیریتی ($\alpha=0/85$) و پرسش‌نامه حفظ کارکنان ($\alpha=0/95$) استفاده گردید. از آمار توصیفی برای طبقه‌بندی یافته‌ها و برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون کلموگروف اسمیرنوف، آزمون همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه، آزمون فریدمن و آنالیز واریانس استفاده شده است. بر اساس یافته‌های این پژوهش، بین عوامل مدیریتی با حفظ نیروهای انسانی، ارتباط مثبت و معناداری وجود داشت. همچنین نتایج رگرسیون نشان داد که ۵۵٪ از واریانس حفظ کارکنان، مربوط به عوامل مدیریتی است و حمایت کارکنان توسط مدیر، بیشترین اهمیت را در پیش‌بینی تغییرات حفظ کارکنان دارا است. با توجه به نتایج، توجه مدیریت به کارکنان به‌ویژه حمایت کارکنان، سازمان را در رسیدن به اهداف خود کمک خواهد کرد. همچنین مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیم‌گیری، باعث توانمند شدن آنان گشته و در نتیجه وفاداری آنان به سازمان را موجب می‌شود.

واژگان کلیدی: ترک خدمت، حفظ کارکنان، عوامل مدیریتی، حمایت، منابع انسانی

مقدمه

هر سازمانی فقط در صورتی می‌تواند مؤثر عمل کند که منابع ضروری را در اختیار داشته باشد. این منابع در قالب منابع مادی، در شکل سرمایه، تسهیلات، امکانات و منابع انسانی گروه‌بندی می‌شوند. منابع انسانی^۱ شامل کارکنان و مدیران آن‌ها است. ضمن آن‌ها باید اهمیت کافی به منابع مادی داده شود، به همان نسبت و شاید کمی هم بیشتر اهمیتی است که سازمان‌ها به منابع انسانی می‌دهند (۱). همچنین هسته مرکزی همه وظایف مدیریت، اداره منابع انسانی است؛ زیرا سایر فعالیت‌های یک سازمان، به چگونگی اداره منابع انسانی آن بستگی دارد. نیروی انسانی، به عنوان گران‌بهاترین منبع سازمان برای شکوفاسازی استعدادها و دستیابی مستمر به عملکرد عالی محسوب می‌شود. مدیران در مواجهه با فشارهای محیط رقابتی جدید می‌کوشند تا حد ممکن، استعداد نیروی‌های انسانی خود را شکوفا سازند. بازتاب این تلاش، در شعارهایی نظیر «نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان است» و «کارکنان ما مهم‌ترین وجه تمایز این سازمان از سایر سازمان‌ها به شمار می‌آیند» ملاحظه می‌شود (۲). اگر مدیریت را فرآیند به-کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی برای دستیابی به اهداف سازمانی بر اساس نظام ارزشی حاکم تعریف نماییم، مدیریت منابع انسانی، بهره‌برداری از نیروی انسانی برای نیل به اهداف سازمانی بر اساس نظام ارزشی حاکم خواهد بود؛ به عبارت دیگر مدیریت منابع انسانی، جذب، توسعه و حفظ نیروی کار شایسته و لایق برای رسیدن به اهداف سازمانی بر اساس نظام ارزشی حاکم خواهد بود.

در همین راستا صاحب‌نظران از سه فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛ یعنی جذب، بهسازی (آموزش) و نگهداری نیروی انسانی، مهم‌ترین آن را فرآیند نگهداری ذکر کرده‌اند. در صورتی که سازمانی در فرآیندهای جذب و بهسازی نیروی کار موفق شود؛ ولی در نگهداری آن کوتاهی کرده و بنا به دلایلی زمینه‌های افت نیروی انسانی موجودش را فراهم نماید، در نیل به اهداف خود دچار شکست خواهد شد. از

آنجا که اقدامات نگهداری، مکمل سایر اقدامات و فرآیندهای نظام مدیریت منابع انسانی است بدون توجه کافی به امر نگهداری، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود (۳). مدیران باید در حفظ و نگهداری نیروی انسانی به عنوان منابع ارزشمند سازمان عنایت ویژه‌ای به خرج دهند؛ چراکه مبادرت به ترک خدمت از سوی هریک از کارکنان می‌تواند سبب بروز مشکلات عدیده‌ای برای سازمان گردد. سیستم نگهداری باعث می‌شود در درازمدت،

گردش و خروج نیروی انسانی کم شده و به بهره‌وری سازمان افزوده گردد. دو فرد که به‌طور هم‌زمان و با شرایط یکسان وارد سازمان شده و در شغل‌های مشابهی مشغول به کار می‌شوند، یکی ممکن است کارش را ترک کند که بررسی آن مربوط به مبحث ترک خدمت می‌باشد و دیگری ممکن است به کار خود تداوم بخشد و در سازمان باقی بماند که در این صورت بایستی عوامل مؤثر بر ماندگاری (حفظ) فرد را بررسی کرد؛ از این‌رو ماندگاری فرد در سازمان (مستقل از عوامل محیطی) را می‌توان به توجه مدیریت عالی^۱ (سازمان مدیریت منابع انسانی) به فرآیند حفظ و نگهداری منابع انسانی نسبت داد. فرآیند حفظ و نگهداری به این معنی است که تصمیم به ماندگاری، از یک فرآیند خاصی تبعیت می‌کند. این فرآیند، یک انتخاب منطقی و عقلایی است که در طول خدمت فرد در سازمان می‌گیرد. اگر چنانچه در یک سازمان به دلایل عدم رضایت و یا عدم تحقق اهداف فرد، ترک خدمت و چرخش نیروی انسانی زیاد باشد، جایگزینی آن نیرو باید از طریق کارمندیابی، جذب، گزینش و آموزش انجام پذیرد که این خود باعث صرف وقت، انرژی و هزینه‌هایی است که در حسابداری منابع انسانی برآورد می‌گردد. به‌علاوه در نتیجه این جایگزینی‌ها، میزان بهره‌وری هم تقلیل پیدا کرده و روحیه سایر کارکنان نیز تضعیف می‌گردد؛ چراکه از دیدگاه نیروی انسانی، ترک خدمت همکاران معمولاً مدرکی مبنی بر ضعف مدیریت در نگهداری عوامل مؤثر بر آن می‌باشد (۴).

با توجه به ضرورت حفظ نیروی انسانی در سازمان، یکی از مشکلاتی که باعث ضرر و زیان برای سازمان می‌شود، ترک خدمت و جابه‌جایی زیاد نیروی انسانی است؛ لذا به این خاطر است که فرآیند حفظ و نگهداری منابع انسانی همچون دیگر فرآیندهای منابع انسانی اهمیت پیدا می‌کند. در این زمینه کایه و جوردن^۲ (۲۰۰۱) می‌گویند: امروزه حفظ کارکنان شایسته مشکل شماره یک سازمان به شمار می‌آید؛ مشکلی که اگر حل شود منجر به سودآوری بیشتر و اثربخشی سازمان می‌گردد. از سوی دیگر از دست دادن کارکنان برای سازمان پرهزینه می‌باشد. یافته‌های مطالعاتی نشان می‌دهد که هزینه جایگزینی یک فرد، ۷۰ الی ۲۰۰ درصد حقوق و دستمزد هر کارمند از دست رفته در طول یک سال است؛ چراکه هزینه‌های تبلیغات، جذب و آموزش کارکنان جدید، زیاد است. علاوه بر آن تا کارکنان جدید با سازمان و امور مربوط به کار آشنا شوند و تجربه لازم را پیدا نمایند، بهره‌وری سازمان کاهش می‌یابد؛ از این‌رو فرآیندهای جذب و آموزش (بهسازی)، بهترین سرمایه‌گذاری‌ها هستند و سازمانی که علاوه بر این دو بتواند افراد شایسته خود را حفظ کند، بهترین نرخ بازگشت سرمایه را خواهد داشت (۵).

با توجه به مباحث عنوان شده، مسئله ترک خدمت برای مدیریت، بسیار بزرگ و مشکل جلوه می‌کند؛ زیرا ترک خدمت کارکنان، بر روی برنامه‌های سازمانی و روحیه کارکنان دیگر اثر گذاشته و باعث تضعیف روحیه آن‌ها می‌شود و بدین ترتیب میزان بهره‌وری سازمان پایین می‌آید (۶). به همین دلیل شرکت‌ها به‌گونه‌ای سنتی، توجه خود را بر این مسئله متمرکز کرده‌اند، که چرا کارکنان، سازمان را ترک می‌کنند؛ ولی برای شرکتی که می‌خواهد یک نیروی انسانی برانگیخته و مولد را ایجاد و حفظ کند دلایلی که چرا کارکنان در سازمان باقی می‌مانند به همان اندازه یا بیشتر از دلایلی که افراد به‌واسطه آن‌ها شرکت را ترک می‌کنند، اهمیت دارد (۷).

پژوهشگران در تبیین عواملی که موجب ترک خدمت می‌شود موارد متعددی را در نظر می‌گیرند. یکی از همین پژوهش‌ها با تقسیم‌بندی این عوامل به حوزه‌های اصلی جمعیت شناختی، اقتصادی، اجتماعی، روانی و ارائه عوامل فرعی برای هر یک، روابط آن‌ها را با ترک خدمت مورد بررسی قرار داده است. در پژوهش‌های فوق در متغیرهای جمعیت شناختی، بین سن با ترک خدمت رابطه منفی، با تحصیلات رابطه مثبت و با جنسیت رابطه خنثی وجود دارد (۸،۹). در متغیرهای اقتصادی بین فرصت‌های شغلی، فرصت‌های ارتقا و حقوق مناسب با میزان ترک خدمت، رابطه منفی وجود دارد (۱۰) و در متغیرهای اجتماعی بین غیبت و کاهش امنیت شغلی و حمایت اجتماعی با خروج خدمت، رابطه معنادار و مثبت وجود دارد (۱۱).

علاوه بر عواملی که در بالا ذکر شد، موارد بسیار دیگری نیز وجود دارد که می‌تواند بر روی ترک خدمت و ماندگاری کارکنان تأثیرگذار باشد. از جمله این عوامل، عامل مدیریت و رهبری می‌باشد (۹). بدیهی است مدیریت در سطوح مختلف سازمان نقشی فراگیر و مؤثر بر روحیه کارکنان دارد. چراکه یک مدیر با خصوصیات و ویژگی‌های رفتاری خود می‌تواند در سازمان باعث تضعیف یا تقویت رضایت شغلی و تعهد کاری کارکنان گردد که این عوامل نیز به‌طور غیرمستقیم بر روی تمایل به ترک خدمت یا ماندگاری کارکنان در سازمان تأثیر می‌گذارند. با شناسایی این عوامل و بهبود و تقویت آن‌ها می‌توان شاهد رشد و پیشرفت روز افزون در سازمان‌ها بود تا در محیط رقابتی امروز از قافله توسعه عقب نماند (۱۲)؛ لذا سازمان‌های ورزشی نیز همانند سایر سازمان‌ها نیاز به منابع انسانی متعهد و کارآمد و همچنین حفظ و نگهداری آن‌ها به‌منظور دستیابی به اهداف و برنامه‌های خود دارند.

در بررسی پژوهش‌های صورت گرفته، حیدری (۱۳۸۹) در پژوهشی نتیجه گرفت که بین عواملی مانند نظام پرداخت، سرپرستی سازمان، شرایط کاری، روابط متقابل با همکاران، خط‌مشی‌های سازمان و امنیت شغلی که به عنوان مؤلفه‌های ماندگاری کارکنان محسوب می‌-

شوند و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد (۱۳). نتایج مطالعات گریوبای^۱ (۲۰۰۹) نیز نشان داد که سازمان‌ها به منظور حفظ کارکنان خود و افزایش سطح عملکرد آن‌ها می‌توانند از استراتژی‌هایی همچون: افزایش منظم حقوق ماهیانه، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مؤثر در مورد آن‌ها، توجه به امنیت شغلی و ایجاد انگیزه و اشتیاق در آن‌ها استفاده کنند (۱۴). از سوی دیگر یین هسو^۲ (۲۰۰۹) در پژوهشی نشان داد که فرهنگ سازمانی، اثر مثبتی بر روی رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد. وی همچنین اشاره می‌کند که فرهنگ یادگیری سازمانی، بر روی تمایل به ترک خدمت زمانی که رضایت شغلی یا تعهد سازمانی به عنوان یک واسطه مورد بررسی قرار می‌گیرند تأثیر غیرمستقیمی دارد (۱۵). در پژوهش‌های صورت گرفته در خارج از کشور، چاترجی^۳ (۲۰۰۹) در پژوهشی نشان داد دلایلی که کارکنان سازمان را ترک می‌کنند به ترتیب عبارتند از: (۱) به دست آوردن فرصت‌های پیشرفت فردی (۲) عدم مطلوبیت فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان و (۳) به دست آوردن شغلی چالش‌برانگیزتر. وی همچنین بیان می‌کند که محیط کاری و ارتباطات با حفظ کارکنان ارتباط معناداری دارد. نظام ارتباطات مناسب، سطح اعتماد در سازمان را افزایش داده؛ بنابراین تعهد کارکنان به سازمان افزایش یافته و باعث بهبود تمایل نیروهای انسانی به ماندگاری در سازمان می‌شود (۱۶). نادیری و تانوا^۴ (۲۰۱۰) اظهار داشتند که ارتباط معناداری بین عدالت سازمانی ادراک شده توسط کارکنان و رفتار شهروندی، تمایل به ترک خدمت و رضایت شغلی وجود دارد. همچنین عدالت توزیعی و عدالت تعاملی را می‌توان به عنوان یک عامل پیش‌بینی کننده تمایل به ترک خدمت و رضایت شغلی در نظر گرفت (۱۷). در این راستا داوولی^۵ و همکاران (۲۰۱۰) با ارائه مدلی بیان کردند که حمایت مدیر را می‌توان به عنوان یک عامل پیش‌بینی کننده حمایت سازمانی ادراک شده و همچنین حمایت سازمانی ادراک شده را به - عنوان یک عامل پیش‌بینی کننده تمایل به ترک خدمت کارکنان دانست. همچنین حمایت سازمانی ادراک شده، به‌طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی فداکاری کارکنان، بر روی تمایل به ترک خدمت تأثیر می‌گذارد (۱۸). شهیدول^۶ (۲۰۱۰) نیز در پژوهش خود نتیجه گرفت که عدالت رویه‌ای و توزیعی، عوامل مهمی در پیش‌بینی تمایل به ترک خدمت کارکنان

-
1. Gbervbie
 2. Yen Hsu
 3. Chatterjee
 4. Nadiri&Tanova
 5. Dawley
 6. Shahidul

محسوب می‌شوند. شناسایی (هویت) سازمانی، رابطه نزدیکی با تمایل به ترک خدمت کارکنان متخصص دارد. هم‌چنین عدالت روبه‌ای و توزیعی به‌طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی شناسایی سازمانی، بر روی تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر می‌گذارند (۱۹).

با توجه به مباحث عنوان شده، وزارت ورزش و جوانان به عنوان یک نهاد اجتماعی در راستای تحقق اهداف ورزش کشور باید به نیروی انسانی خود و نیازمندی‌های شغلی آن‌ها در جهت آرمان‌ها و مأموریت‌های موجود سازمان توجه خاص مبذول کند. در همین راستا پژوهش حاضر نیز توجه عمده خود را به این مسئله معطوف داشته است که اگر یک سازمان تمامی منابع و ملزومات را داشته اما نتواند نیروی کارآمدی داشته باشد نخواهد توانست در کار خود موفق باشد؛ لذا اگر سازمانی خواهان موفقیت و اثربخشی باشد بایستی هم نیروی کارآمدی را جذب نماید و هم توجه خاصی به حفظ و نگهداری آنان داشته باشد تا آنکه آنان با انگیزه بیشتری تمایل به ماندگاری در سازمان داشته باشند. در این پژوهش سعی خواهد شد عوامل مدیریتی که باعث حفظ و ماندگاری کارکنان می‌شود شناسایی و مورد بررسی قرار گیرند. از سوی دیگر با توجه به این‌که مسائل و عوامل بسیاری بر حفظ و نگهداشت نیروهای انسانی در سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی تأثیرگذار می‌باشند، انجام پژوهش در این زمینه ضروری به نظر می‌رسد؛ لذا نتایج این پژوهش می‌تواند به مسئولان و دست‌اندرکاران ورزش کشور کمک کند تا با شناخت عوامل اثرگذار بر نگهداری کارکنان، راهکارهای مناسب را به منظور حفظ نیروهای انسانی خود اتخاذ نموده، گامی مؤثر در تحقق اهداف و برنامه‌های خود بردارند؛ بنابراین پژوهش حاضر به دنبال یافتن پاسخ برای این پرسش است که عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت نیروهای انسانی چیست و مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر آن‌ها کدامند؟ هم‌چنین عوامل مدیریتی چه ارتباطی با حفظ کارکنان دارد؟

روش پژوهش

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی ارتباط بین عوامل مدیریتی و حفظ نیروهای انسانی در وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. روش پژوهش، همبستگی بوده و به شکل میدانی صورت گرفته است. جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان می‌باشد که بر اساس اطلاعات گرفته شده از بخش آمار و اطلاعات وزارت ورزش و جوانان تعداد آن‌ها برابر با ۳۰۰ نفر تعیین شد. در این پژوهش از آنجا که روش کار همبستگی بوده و ابزار پژوهش پرسشنامه است از جدول مورگان و کرجسای^۱ برای انتخاب نمونه‌ها استفاده گردید. بر این اساس نمونه-

1. Morgan & Krejcie

های پژوهش ۱۶۹ نفر تعیین شد که پس از توزیع و حذف موارد ناقص و نیمه‌تمام، در نهایت ۱۲۳ پرسشنامه از نمونه‌های فوق دریافت گردید.

به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات، از مطالعه کتابخانه‌ای که شامل: مطالعه مقالات خارجی، کتب فارسی و خارجی، پایان‌نامه‌های مشابه و پرسشنامه است، استفاده شد. در پرسشنامه با توجه به شاخص‌های به دست آمده در مورد هر یک از عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداری کارکنان و عوامل مدیریتی، سؤالاتی مطرح گردیده که پاسخ آن‌ها بر اساس طیف لیکرت، از خیلی زیاد تا خیلی کم طبقه‌بندی شد. به دلیل نبود پرسشنامه متناسب با موضوع پژوهش، از دو پرسشنامه محقق ساخته عوامل مدیریتی و حفظ کارکنان استفاده شد.

جدول ۱- تفکیک سؤالات پرسشنامه با توجه به اهداف پژوهش

مفهوم	متغیرها	تعداد سؤالات
عوامل مدیریتی	توجیه مستمر کارکنان توسط مدیر	۶
	حمایت کارکنان توسط مدیر	۴
	دادن بازخورد مستمر از سوی مدیر	۵
	مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری از سوی مدیر	۳
حفظ کارکنان	داشتن اطلاعات معتبر در زمان استخدام	۹
	ویژگی‌های مدیر (رهبری)	۱۱
	رضایت شغلی (پرداخت، کار، همکاران، ارتقا)	۱۱
	نظام ارزشیابی اثربخش	۸

جهت تعیین روایی محتوایی پرسشنامه‌های این پژوهش، از ۱۱ تن از اساتید صاحب‌نظر با گرایش مدیریت ورزشی نظرخواهی به عمل آمد که پس از اعمال نظرات آن‌ها، پرسشنامه‌ها مورد تأیید قرار گرفت. برای اندازه‌گیری قابلیت پایایی از روش آلفای کرونباخ و نرم‌افزار اسپس^۱ استفاده گردیده است. بدین منظور بخش کوچکی از جامعه آماری (۳۰ نفر) انتخاب و پرسشنامه‌ها به شکل مقدماتی در جامعه توزیع گردید. پس از تجزیه و تحلیل آن‌ها، پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ (پرسشنامه عوامل مدیریتی با $\alpha=0/85$ و حفظ نیروهای انسانی با $\alpha=0/95$) مورد تأیید قرار گرفت.

داده‌های جمع‌آوری شده به شکل زیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند:

1. Statistical Package for the Social Science (SPSS)

- ۱- جهت توصیف متغیرهای پژوهش، از روش آمار توصیفی (جدول توزیع فراوانی، درصد، میانگین و نمودار) استفاده شد.
- ۲- به منظور تجزیه و تحلیل و بررسی آزمون فرضیه‌های پژوهش، از آمار استنباطی استفاده شد. آزمون‌های مورد استفاده در این پژوهش، کولموگروف اسمیرونوف، همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه، آزمون فریدمن، آزمون t مستقل و آنالیز واریانس می‌باشد.

نتایج

یافته‌های توصیفی

بر اساس یافته‌های پژوهش، بیشتر افراد در جامعه پژوهش مردان بودند که ۶۱ درصد از کارکنان را تشکیل می‌دادند. بیشترین دامنه سنی، افرادی هستند که در دامنه سنی ۳۶-۴۰ سال بوده و ۳۲/۶ درصد از نمونه‌های پژوهش را شامل می‌شوند. در بررسی مدرک تحصیلی جامعه پژوهش، بیشترین میزان مربوط به کارشناسان دارای مدرک کارشناسی و کمترین میزان مربوط به کارشناسان دارای مدرک دیپلم می‌باشد. همچنین در سنوات خدمت پاسخ‌دهندگان، بیشترین سابقه مربوط به افرادی است که دارای سابقه ۱۱-۱۵ سال هستند (جدول ۲).

جدول ۲- توزیع ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه تحت بررسی

متغیرهای جمعیت شناختی		جنس	دامنه سنی	تحصیلات	سابقه خدمت										
عوامل جمعیت شناختی	ژند	زن	۲۰-۲۵ سال	۲۵-۳۰ سال	۳۰-۳۵ سال	۳۵-۴۰ سال	۴۰-۴۵ سال	بیش از ۱۵ سال							
فراوانی	۷۵	۴۵	۱۸	۳۳	۴۰	۲۹	۳	۸	۱۶	۷۲	۲۴	۱۷	۳۲	۴۶	۲۸
درصد	۶۱	۳۶/۶	۱۴/۶	۲۶/۸	۳۲/۶	۲۳/۶	۲/۴	۶/۵	۱۳	۵۸/۶	۱۹/۵	۱۳/۸	۲۶	۳۷/۴	۲۲/۶

در بخش دیگر یافته‌های توصیفی، به گزارش برخی ویژگی‌های توصیفی مؤلفه‌ها و متغیرهای پژوهش (عوامل مدیریتی و حفظ نیروی انسانی) پرداخته شد. بیشترین میانگین در عوامل مدیریتی در سازمان ورزشی مورد بررسی، مربوط به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری (M=۴/۰۵) و کمترین میانگین مرتبط با دادن بازخورد مستمر به کارکنان (M=۳/۵۲) بود

(جدول ۳)؛ اما در بخش حفظ نیروی انسانی بیشترین میانگین مربوط به رضایت شغلی ($M=4/08$) و کمترین میانگین مرتبط با دادن اطلاعات معتبر ($M=3/62$) بود (جدول ۴).

جدول ۳- یافته‌های توصیفی حاصل از متغیر عوامل مدیریتی در سازمان ورزشی مورد مطالعه

آماره‌ها	توجیه مستمر کارکنان	حمایت کارکنان توسط مدیر	دادن بازخورد مستمر	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری
میانگین	۳/۸۶	۳/۹۷	۳/۵۲	۴/۰۵
انحراف استاندارد	۰/۵۵	۰/۶۷	۰/۶۰	۰/۶۸
تعداد	۱۲۳	۱۲۳	۱۲۳	۱۲۳
حداقل	۲/۵	۱/۵	۱/۸	۲/۳۳
حداکثر	۵	۵	۴	۵

جدول ۴- یافته‌های توصیفی حاصل از متغیر حفظ نیروی انسانی در سازمان ورزشی مورد مطالعه

آماره‌ها	داشتن اطلاعات معتبر	ویژگی‌های مدیر	رضایت شغلی	نظام ارزشیابی
میانگین	۳/۶۲	۳/۹۷	۴/۰۸	۳/۶۸
انحراف استاندارد	۰/۶۴	۰/۵۷	۰/۵۸	۰/۷۱
تعداد	۱۲۳	۱۲۳	۱۲۳	۱۲۳
حداقل	۱/۵۵	۲/۵۴	۲/۵۴	۱/۱۲
حداکثر	۵	۵	۵	۵

یافته‌های استنباطی

در این بخش، پیش از انجام آزمون‌های آماری و به دلیل پیش‌فرضی جهت استفاده یا عدم استفاده از آزمون‌های پارامتریک از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده گردید. بر این اساس و به اجمال، هر دو ابزار مورد استفاده در این پژوهش دارای توزیعی نرمال بودند (جدول ۵).

جدول ۵- آماره‌های آزمون کولموگروف اسمیرنوف جهت طبیعی بودن توزیع داده‌ها

آماره	میانگین	انحراف استاندارد	تعداد	Z	سطح معناداری	نوع توزیع
عوامل مدیریتی	۳/۸۲	۰/۴۸	۱۲۳	۱/۱۶	۰/۱۳۵	نرمال
حفظ نیروی انسانی	۳/۸۶	۰/۵۳	۱۲۳	۰/۸۸	۰/۴۲۱	نرمال

جهت بررسی اختلاف دیدگاه جامعه تحت بررسی بر اساس سابقه کاری آنان در مورد عوامل مدیریتی و حفظ نیروی انسانی در این پژوهش، از آزمون آنالیز واریانس در سطح معناداری

$P < 0/05$ استفاده گردید. بر این اساس و بر اساس داده‌های مندرج در جدول ۶، اختلاف معنا-داری در دیدگاه جامعه پژوهش نسبت به عوامل مدیریتی وجود نداشت ($P = 0/151$)، اما در متغیر حفظ نیروی انسانی، دیدگاه گروه‌های مختلف پژوهش که بر اساس سابقه خدمت مجزا شده‌اند، متفاوت می‌باشد ($F = 3/073$ ، $P = 0/03$)؛

جدول ۶- آماره‌های آزمون آنالیز واریانس مبنی بر اختلاف بین عوامل مدیریتی و حفظ نیروی انسانی با سابقه

خدمت

آماره‌ها	مجموع مجذورات	درجه آزادی	مجدور میانگین	F	سطح معناداری
بین گروه‌ها/ عوامل مدیریتی	۱/۲۶	۳	۰/۴۲	۱/۸۰	۰/۱۵
درون گروه‌ها/ عوامل مدیریتی	۲۷/۳۳	۱۱۷	۰/۲۳	-	-
بین گروه‌ها/ حفظ نیروی انسانی	۲/۵۴	۳	۰/۸۵	۳/۰۷	۰/۰۳
درون گروه‌ها/ حفظ نیروی انسانی	۳۲/۵۳	۱۱۷	۰/۲۷	-	-

بر اساس یافته‌های حاصل از آزمون پیرسون، بین عوامل مدیریتی و حفظ نیروی انسانی ارتباط مثبت و معناداری در سطح $P < 0/01$ و دوطرفه وجود داشت ($P < 0/01$ ، $r = 0/728$)، همچنین نتایج این آزمون نشان‌دهنده ارتباط مستقیم و معنادار همه مؤلفه‌ها و شاخصه‌های دو متغیر مذکور است. در جدول (۷) ماتریس ضرایب همبستگی پیرسون بین مؤلفه‌های عوامل مدیریتی و حفظ نیروی انسانی قابل مشاهده است. همچنین بالاترین همبستگی بین عوامل مدیریتی و حفظ نیروی انسانی ($P < 0/01$ ، $r = 0/728$) و پایین‌ترین همبستگی، بین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و نظام ارزشیابی وجود داشت ($r = 0/427$ ، $P < 0/01$).

جدول ۷- ماتریس همبستگی پیرسون بین مؤلفه‌های عوامل مدیریتی و حفظ نیروی انسانی

عوامل مدیریتی	حفظ نیروی انسانی	داشتن اطلاعات معتبر	ویژگی‌های مدیر	رضایت شغلی	نظام ارزشیابی	حفظ نیروی انسانی
توجه مستمر کارکنان	۰/۴۸۲**	۰/۴۳۴**	۰/۶۰۹**	۰/۵۰۸**	۰/۵۴۴**	۰/۵۴۴**
حمایت از کارکنان	۰/۵۶۵**	۰/۵۳۴**	۰/۶۲۸**	۰/۵۸۹**	۰/۶۷۱**	۰/۶۷۱**
دادن بازخورد مستمر به کارکنان	۰/۴۵۵**	۰/۴۵۴**	۰/۴۳۶**	۰/۵۲**	۰/۵۲۸**	۰/۵۲۸**
مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	۰/۴۳۵**	۰/۵۱۳**	۰/۴۴۴**	۰/۴۲۷**	۰/۵۲۸**	۰/۵۲۸**
عوامل مدیریتی	۰/۶۲**	۰/۶۱۱**	۰/۶۲۸**	۰/۶۵۹**	۰/۷۲۸**	۰/۷۲۸**

** = معنی‌داری در سطح $P < 0/05$

*** = معنی‌داری در سطح $P < 0/01$

در این پژوهش، از تحلیل رگرسیون بین عوامل مدیریتی (توجیه مستمر کارکنان از سوی مدیر، حمایت کارکنان توسط مدیر، دادن بازخورد مستمر از سوی مدیر و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری از سوی مدیر) به عنوان متغیرهای مستقل (پیش‌بین) و حفظ نیروهای انسانی به عنوان متغیر وابسته (ملاک) با روش همزمان استفاده شد. نتایج ضریب همبستگی چندگانه (جدول ۸) نشان می‌دهد که در حالت کلی بین عوامل مدیریتی با حفظ نیروهای انسانی، رابطه مستقیم و معناداری ($R=0/744$, $sig=0/001$) وجود دارد. همچنین ضریب تعیین R^2 که بیانگر درصد تغییرات تعیین شده از تغییرات متغیر وابسته (ملاک) توسط متغیر مستقل (پیش‌بین) است، نشان می‌دهد که $55/3$ درصد واریانس حفظ کارکنان، مربوط به عوامل مدیریتی (توجیه مستمر کارکنان از سوی مدیر، حمایت کارکنان توسط مدیر، دادن بازخورد مستمر از سوی مدیر و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری از سوی مدیر) و $44/7$ درصد به عواملی خارج از مدل مذکور مربوط می‌شود.

جدول ۸- نتایج همبستگی چندگانه بین مؤلفه‌های عوامل مدیریتی و حفظ نیروی انسانی

مدل رگرسیون	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	F	دوربین واتسون	سطح معناداری
همزمان	۰/۷۴۴	۰/۵۵۳	۰/۵۳۸	۰/۳۶۶	۳۶/۴۹	۱/۷۹	۰/۰۰۱

نتایج رگرسیون چندگانه (جدول ۹) نشان می‌دهد که توجیه مستمر کارکنان از سوی مدیر ($T=3/124$, $sig=0/002$)، حمایت کارکنان توسط مدیر ($T=5/526$, $sig=0/001$)، دادن بازخورد مستمر از سوی مدیر ($T=2/198$, $sig=0/03$) و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری از سوی مدیر ($T=1/295$, $sig=0/019$) توانایی پیش‌بینی حفظ نیروهای انسانی در وزارت ورزش و جوانان را دارند. همچنین نتایج مربوط به شیب خط رگرسیون (B) در مورد متغیرهای پیش‌بین نشان می‌دهد که بین توجیه مستمر کارکنان از سوی مدیر ($B=0/223$) و حمایت کارکنان توسط مدیر ($B=0/33$)، دادن بازخورد مستمر از سوی مدیر ($B=0/154$)، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری از سوی مدیر ($B=0/083$) با حفظ نیروهای انسانی ارتباطی مستقیم و مثبت وجود دارد. ضریب معیاری بتا (β) نیز به عنوان مقیاسی از اهمیت نسبی متغیرها کاربرد دارد؛ از مقایسه توجیه مستمر کارکنان از سوی مدیر ($0/222$)، حمایت کارکنان توسط مدیر ($0/415$)، دادن بازخورد مستمر از سوی مدیر ($0/173$) و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری از سوی مدیر ($0/105$) می‌توان به اهمیت بیشتر متغیر حمایت

کارکنان توسط مدیر در پیش‌بینی حفظ نیروهای انسانی وزارت ورزش و جوانان نسبت به سه متغیر دیگر پی برد.

جدول ۹- نتایج تحلیل رگرسیون بین متغیر پیش‌بین عوامل مدیریتی و مؤلفه‌های آن با حفظ نیروهای انسانی

سطح معناداری	مقدار T	ضرایب استاندارد نشده		رگرسیون همزمان
		Beta	Std. Error	
۰/۰۰۳	۳/۰۴۷	-	۰/۲۶۷	۱/۷۴۵
۰/۰۰۲	۲/۱۲۴	۰/۲۳۲	۰/۰۷۱	۰/۲۲۳
۰/۰۰۱	۵/۲۲۶	۰/۴۱۵	۰/۰۶۳	۰/۳۳
۰/۰۰۳	۲/۱۹۸	۰/۱۷۳	۰/۰۷	۰/۱۵۴
۰/۰۱۹	۱/۲۹۵	۰/۱۰۵	۰/۰۶۴	۰/۰۸۳

در این پژوهش به منظور اولویت‌بندی عوامل مدیریتی از آزمون فریدمن استفاده شد. بر اساس یافته‌های حاصل از آزمون فریدمن (جدول ۱۰) بین عوامل مدیریتی از دید کارکنان، تفاوت معناداری وجود دارد ($\chi^2=81/003$, $sig=0/001$).

جدول ۱۰- تفاوت بین عوامل مدیریتی از دیدگاه جامعه مورد بررسی (نتایج حاصل از آزمون فریدمن)

آماره	تعداد	χ^2	درجه آزادی	سطح معناداری
نتیجه	۱۲۳	۸۳/۰۰۳	۳	۰/۰۰۱

پس از بررسی معنادار بودن تفاوت بین عوامل مدیریتی، به اولویت‌بندی این عوامل از دیدگاه کارکنان پرداخته می‌شود.

جدول ۱۱- رتبه‌بندی عوامل مدیریتی از دیدگاه جامعه مورد بررسی (نتایج آزمون فریدمن)

رتبه	عوامل	میانگین رتبه
۱	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری از سوی مدیر	۳/۰۵
۲	حمایت کارکنان توسط مدیر	۲/۷۹
۳	توجه مستمر کارکنان از سوی مدیر	۲/۴۶
۴	دادن بازخورد مستمر از سوی مدیر	۱/۷

از دیدگاه جامعه تحت بررسی در رابطه با عوامل مدیریتی، بالاترین رتبه متعلق به مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها از سوی مدیر و در طرف مقابل پایین‌ترین رتبه متعلق به دادن بازخورد مستمر از سوی مدیر بود.

همچنین به منظور اولویت‌بندی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر حفظ کارکنان در این پژوهش از آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج حاصل از این آزمون نشان می‌دهد که از نظر کارکنان بین عوامل مؤثر بر حفظ نیروهای انسانی تفاوت معناداری وجود دارد ($\chi^2=102/524$, $Sig=0/001$).

جدول ۱۲- تفاوت بین عوامل مؤثر بر حفظ نیروهای انسانی از دیدگاه جامعه مورد بررسی (نتایج حاصل از آزمون فریدمن)

آماره	تعداد	χ^2	درجه آزادی	سطح معناداری
نتیجه	۱۲۳	۱۰۲/۵۲۴	۳	۰/۰۰۱

پس از بررسی معنادار بودن تفاوت بین عوامل مؤثر بر حفظ کارکنان، به اولویت‌بندی این عوامل از دیدگاه کارکنان پرداخته می‌شود.

جدول ۱۳- رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر حفظ نیروهای انسانی از دیدگاه جامعه مورد بررسی (نتایج آزمون فریدمن)

رتبه	عوامل	میانگین رتبه
۱	رضایت شغلی	۳/۲۱
۲	ویژگی‌های مدیر (رهبری)	۲/۸۹
۳	نظام ارزشیابی اثربخش	۲/۱۴
۴	داشتن اطلاعات معتبر به هنگام استخدام	۱/۷۶

همان‌طور که در جدول ۱۳ مشاهده می‌شود از دیدگاه کارکنان در رابطه با عوامل مؤثر بر حفظ نیروهای انسانی، بالاترین رتبه متعلق به رضایت شغلی و پایین‌ترین رتبه، متعلق به داشتن اطلاعات معتبر به هنگام استخدام بود.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه اغلب سازمان‌ها موضوع نگهداری از منابع انسانی سازمان را مهم و اساسی قلمداد کرده و برای آن برنامه‌ریزی می‌کنند و هزینه‌های زیادی انجام می‌دهند. یکی از رسالت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، نگهداری کارکنان توانمند می‌باشد. از آنجاکه اقدامات نگهداری، مکمل سایر اقدامات و فرآیندهای نظام مدیریت منابع انسانی است بدون توجه کافی به امر نگهداری، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود (۳). وقتی از امور

مربوط به حفظ و نگهداری انسان صحبت می‌شود، باید ابعاد گوناگون و پیچیده او مورد توجه قرار گیرد. در بین عوامل مؤثر در ماندگاری کارکنان در سازمان‌ها، عامل مدیریت یا مدیر سازمان را می‌توان به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل مدنظر قرار داد؛ لذا پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط بین عوامل مدیریتی و حفظ نیروهای انسانی در وزارت ورزش و جوانان تدوین گردیده است.

نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داد که بین متغیرهای مدیریتی (توجیه مستمر کارکنان از سوی مدیر، حمایت کارکنان توسط مدیر، دادن بازخورد مستمر از سوی مدیر و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری از سوی مدیر) و حفظ نیروهای انسانی، ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد. همچنین بالاترین همبستگی بین عوامل مدیریتی و حفظ کارکنان و پایین‌ترین همبستگی بین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و نظام ارزشیابی وجود داشت. نتایج به دست آمده همسو با نتایج پژوهش‌های حیدری (۱۳۸۹)، ملکی (۱۳۸۵)، کاراتپ^۱ و همکاران (۲۰۰۷)، راملال^۲ (۲۰۰۴) و گارتنر^۳ (۱۹۹۹) می‌باشد (۲۴-۱۳،۲۱). نتایج حاصل شده نشان می‌دهد به منظور حفظ کارکنان شایسته و کارآمد، مدیریت باید توجه ویژه‌ای به عوامل ذکر شده در این پژوهش داشته باشد. هریک از کارکنان باید از آنچه که باید انجام دهند و زمان و چگونگی انجام آن شناخت خوبی داشته باشند که این امر از طریق برگزاری کلاس‌های آموزشی و تهیه شرح شغل‌ها محقق می‌شود. همچنین کار نیز بایستی مورد قبول و علاقه آنان باشد. برای افزایش شناخت خوب از کار، کارکنان نیاز دارند از اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، اولویت‌ها و چگونگی کسب هر یک از آن‌ها آگاهی داشته باشند. آنان باید بدانند چه اهدافی در چه مواقعی بیشترین اولویت را دارد. اگر کارکنان مشکل شناختی داشته باشند به مرحله برنامه‌ریزی عملکرد مربوط می‌شود.

بر اساس تئوری انتظار، یکی از دلایل خروج کارکنان از سازمان این است که مهارت‌ها و قابلیت‌های لازم در شرح شغل آورده نشده‌اند. همچنین متصدیان مشاغل، دید واقع‌بینانه‌ای بر شغل خود ندارند (۲۳). آشنا ساختن کارکنان نسبت به اهداف سازمان از سوی مدیران باعث می‌گردد تا کارکنان در خود، احساس تعلق نسبت به اهداف سازمان کنند. از طرف دیگر همین‌که کارکنان احساس کنند مورد توجه مدیر می‌باشند، رضایت آنان افزایش می‌یابد. مدیران با یادآوری اهداف سازمانی به کارکنان و نظرخواهی از آنان راجع به میزان آگاهی آنان از

1. Karatep
2. Ramlall
3. Gaertner

اهداف سازمان، می‌توانند توجه خود را به کارکنان نشان داده و حس تعلق آنان را افزایش دهند. به اعتقاد لیکرت^۱ (۱۹۶۱) سرپرستانی که عملکرد بالایی دارند معمولاً کار را برای زیردستان خود واضح می‌سازند و علاوه بر مشخص کردن هدف‌ها و این‌که برای رسیدن به آن‌ها چه چیزهایی مورد نیاز است برای انجام کار به آن‌ها آزادی عمل می‌دهند. به‌طور کلی توجه و آموزش کارکنان، تبیین مأموریت و فرهنگ سازمان، توصیف اهداف عملیاتی و انتظارات شغلی و در میان گذاشتن خط‌مشی‌ها و روش‌های کار با کارکنان را شامل می‌شود که افزایش عملکرد، رضایت شغلی بیشتر و تعهد زیادتر به شغل و فرهنگ سازمان را به همراه دارد. بر اساس تئوری تبادل اجتماعی، کارمندانی که از فرصت‌های آموزشی کافی و مناسب در سازمان‌ها برخوردارند ممکن است تمایلشان نسبت به ترک سازمان کاهش یابد.

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که بین دادن بازخورد مستمر به کارکنان از سوی مدیر و عوامل مؤثر بر حفظ کارکنان، ارتباط مستقیم و معناداری در سطح $P < 0/01$ وجود دارد. بر اساس تئوری انگیزشی هرزبرگ^۲ و تأثیرات آن‌ها بر ایجاد و اجرای استراتژی‌های حفظ کارکنان، افراد ترجیح می‌دهند بازخوردی به موقع و باز از سرپرستان خود دریافت کنند. این بازخورد باید یک فرآیند مستمر در طول سال باشد نه محدود به ارزیابی‌های رسمی که یک یا دو بار در سال اتفاق می‌افتند. همچنین بازخورد، هم باید از طرف همکاران باشد و هم از طرف سرپرستان. بازخورد عملکرد، بر طبق نظریات مختلف می‌تواند یکی از عوامل حیاتی در حفظ کارکنان باشد (۲۵). موارد ذکر شده، گوشه‌ای کوچک از ارتباط بین مؤلفه‌های این دو متغیر است و چنین به نظر می‌رسد که رابطه تنگاتنگی بین مدیریت سازمان و ماندگاری کارکنان در سازمان وجود دارد. توسعه و توجه به این مؤلفه‌ها، سازمان را به آرمان‌نهایی خود که همان اثربخشی، کارایی و در نهایت بهره‌وری سازمان است، خواهد رساند.

در این پژوهش جهت پیش‌بینی حفظ نیروهای انسانی توسط عوامل مدیریتی، از تحلیل رگرسیون استفاده شد. بر همین اساس، ارتباط مثبت و معناداری بین عوامل مدیریتی با حفظ نیروهای انسانی وجود داشت. بر اساس نتایج حاصل شده، ۵۵/۳ درصد واریانس حفظ کارکنان، مربوط به عوامل مدیریتی (توجه مستمر کارکنان از سوی مدیر، حمایت توسط مدیر، دادن بازخورد مستمر از سوی مدیر و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری از سوی مدیر) و ۴۴/۷ درصد به عواملی خارج از مدل مذکور مربوط می‌شود. همچنین نتایج ضرایب استاندارد نیز نشان‌دهنده اهمیت بیشتر حمایت کارکنان از سوی مدیر در پیش‌بینی تغییرات حفظ نیروهای

1. Likert

2. Herzberg

انسانی به نسبت متغیرهای دیگر می‌باشد. نتایج به دست آمده از این آزمون، با نتایج حاصل از مطالعات داوولی و همکاران (۲۰۱۰)، گریوبای (۲۰۰۹)، کیم و بنتن^۱ (۲۰۰۹)، بهرینس^۲ (۲۰۰۸)، کاراتپ و همکاران (۲۰۰۷) و سوکمار^۳ (۱۹۹۷) همسو می‌باشد (۲۸-۲۶، ۲۳، ۱۸، ۱۴). منظور از حمایت مدیر، حمایت یا کمکی است که کارکنان برای انجام دادن موفقیت‌آمیز به آن نیاز دارند که می‌تواند به صورت مادی، روحی و غیره باشد. بعضی از عوامل کمکی و حمایتی عبارتند از: بودجه کافی، تجهیزات و تسهیلاتی که برای انجام دادن کار مناسب است، حمایت لازم در برابر سایر واحدهای سازمانی، تشویقات و ترفیعات و وجود ذخیره کافی منابع انسانی. همواره رضایت شغلی و تعهد سازمانی به عنوان عوامل اصلی مؤثر در ترک خدمت و ماندگاری کارکنان محسوب می‌شود. برای این دو عامل، عوامل فرعی دیگری مؤثر می‌باشند از جمله حمایت سرپرستی. در پژوهش‌های بسیاری این عوامل فرعی مورد آزمون قرار گرفته‌اند که نتایج آن‌ها نشان می‌دهد عواملی چون حمایت سرپرستی، حمایت هم‌ردیفان و غیره بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی اثرگذار هستند که این عوامل نیز بر جابه‌جایی کارکنان تأثیر می‌گذارند (۲۴). هنگامی که کارکنان متوجه می‌شوند مدیر حامی آن‌ها است و درصدد انجام اقداماتی در جهت حمایت از آن‌ها می‌باشد، حتی اگر آن اقدامات به نتیجه نرسد باز هم تأثیر مثبتی بر روحیه کارکنان خواهد گذاشت (۲۰). کیم و بنتن (۲۰۰۹) در پژوهشی گزارش کردند که حمایت سرپرستی، بر روی کاهش میزان ترک خدمت کارکنان اثر می‌گذارد (۲۶). داوولی و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهش خود بیان می‌کنند که می‌توان حمایت مدیر را به عنوان یک عامل پیش‌بینی کننده حمایت سازمانی ادراک شده و هم‌چنین حمایت سازمانی ادراک شده را به عنوان یک عامل پیش‌بینی کننده تمایل به ترک خدمت کارکنان دانست (۱۸). یکی از جنبه‌های حمایت مدیر، قدردانی از عملکرد افراد از سوی مدیر می‌باشد. قدردانی و مورد احترام قرار گرفتن، با انگیزش شغلی در ارتباط هستند که تحت عنوان عامل رضایت شغلی، طبقه‌بندی شده‌اند. گلد اسمیت^۴، قدرشناسی از کارکنان توسط مدیر را به عنوان یکی از راهبردهای حفظ کارکنان مطرح می‌کند (۲۹).

از دیگر مؤلفه‌هایی که می‌تواند توسط مدیر انجام شده و بر حفظ کارکنان مؤثر واقع شود، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد. به جرأت می‌توان گفت که عصر کار فردی و مدیریت استبدادی به سر آمده و مدیریت، قبل از آن که مدیریت فردی باشد مدیریت گروهی

-
1. Kim & Benton
 2. Behrens
 3. Sukumar
 4. Gold Smith

است. در محیط‌های کاری امروز، کارمندان در برابر سبک‌های دستوری و کنترلی مقاومت می‌کنند. در صورتی که مدیران، اندکی وسعت دید داشته باشند درمی‌یابند که مشارکت دادن کارکنان در تنظیم اهداف، نه تنها به ضرر سازمان نیست؛ بلکه موجبات رشد و شکوفایی آنان را فراهم می‌آورد. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی، باعث انگیزش کارکنان گردیده و شناخت آنان از سازمان را افزایش می‌دهد (۲۱). به عقیده سوکمار (۱۹۹۹) افراد دوست دارند در سازمان‌هایی کار کنند که به عقاید آن‌ها احترام گذاشته می‌شود. مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیم‌گیری، باعث توانمند شدن آنان گشته و در نتیجه وفاداری آنان به سازمان را موجب می‌شود (۲۸). بهرینس (۲۰۰۸) در پژوهش خود نشان داد که مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و ارائه راهنمایی‌های لازم در محیط کار، از فنون مؤثر به منظور افزایش تعهد سازمانی کارکنان و کاهش ترک خدمت می‌باشد (۲۷). همچنین گریوبای (۲۰۰۹) در پژوهش خود اظهار می‌دارد که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، یکی از استراتژی‌های مؤثر در حفظ کارکنان است (۱۴). وقتی که مشارکت در سازمان پیاده شود تمام کارکنان وجود خود را محترم، با ارزش، کارساز و مؤثر می‌یابند و خود را در سرنوشت و موفقیت سازمان سهیم و شریک می‌دانند. بدین گونه آن‌ها به حق احساس می‌کنند که در شکست و زیان‌دهی و یا موفقیت و سودآوری سازمان نقش مهم، تأثیرگذار و تعیین‌کننده‌ای دارند و برای رسیدن به اهداف و دستیابی به موفقیت، تمایل پیدا می‌کنند در سازمان بمانند؛ چون اهداف سازمان را نزدیک به اهداف خود می‌یابند و موفقیت سازمان، موفقیت آن‌ها محسوب می‌شود. در این پژوهش نتایج حاصل از آزمون فریدمن که به منظور اولویت‌بندی عوامل مدیریتی صورت گرفت، نشان می‌دهد که از نظر کارکنان بین این عوامل، تفاوت معناداری وجود دارد که در این بین، بالاترین رتبه مربوط به مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری از سوی مدیر و پایین‌ترین رتبه متعلق به دادن بازخورد مستمر به کارکنان از سوی مدیر بود که با نتایج طواری و همکاران (۱۳۸۷) و رتلیس برگر^۱ (۱۹۹۶) همخوانی دارد (۳۰،۳۱). میلرز و آرمانگ^۲ (۲۰۰۰) نکاتی را در زمینه مشارکت در تصمیم‌گیری بیان می‌کنند که در زیر به آن‌ها اشاره می‌شود: ۱- مشارکت، بیشترین تأثیر مثبت را برای کارمندان با نیازهای سطوح بالا دارد. ۲- در تعیین و اجرای اهداف و کنترل و نظارت بر صحت اجرای آن‌ها بایستی از مشارکت و نظر کارکنان حداکثر استفاده و بهره را برد. ۳- کارمندانی که نیاز به احترام در آنان شدید است بیشترین

1. Roethlisberger

2. Millers & Armong

تأثیر مثبت را با مشارکت دریافت می‌دارند. ۴- وقتی که مدیریت مشارکتی بر سطوح سازمانی حاکمیت داشته باشد کارکنان، شرکای با ارزش، مناسب و فهیم تلقی می‌گردند (۳۲). همچنین باید اذعان داشت که بازخورد، از اجزای اصلی سیستم کنترل و نظارت است؛ اما از آنجایی که در کشور ما تصور افراد از کنترل، تصویری اشتباه و به عنوان وسیله‌ای فقط برای مچ‌گیری، کشف و شناخت ضعف‌ها و نقاط منفی افراد می‌باشد؛ از این رو چنین نگرشی از کنترل باعث شده تا کارکنان سازمان، دید خوبی نسبت به کنترل و به دنبال آن، بازخورد نداشته باشند؛ اما همان‌گونه که می‌دانیم در دنیای امروزی وجود حلقه بازخورد در سازمان‌ها و مؤسسات کوچک و بزرگ، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌باشد که بی‌توجهی به آن باعث انحراف از اهداف سازمان و کاهش سطح عملکرد کارکنان می‌گردد. کم‌اهمیتی این عامل از دید کارکنان در مقایسه با سایر عوامل، احتمالاً ناشی از درک فرهنگ اجتماعی سازمانی به واسطه دید منفی نسبت به کنترل، نظارت و بازخورد است.

همچنین با توجه به نتایج آزمون فریدمن به عمل آمده، از دیدگاه کارکنان بین عوامل مؤثر بر حفظ کارکنان تفاوت معناداری وجود دارد. در این بین، بالاترین رتبه مربوط به رضایت شغلی بوده و اولویت‌های دیگر به ترتیب شامل: ویژگی‌های رهبری (سرپرستی)، نظام ارزشیابی اثربخش و داشتن اطلاعات معتبر به هنگام استخدام بود. این نتایج همراستا با پژوهش‌های جهانگیری و مهرعلی (۱۳۸۷) و ملکی (۱۳۸۵) می‌باشد (۲۲، ۳۳).

رضایت شغلی عبارت است از حدی از احساسات و نگرش‌های مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند. رضایت شغلی نتیجه ادراک کارکنان است که محتوا و زمینه آن چیزی را که برای کارمند ارزشمند است فراهم می‌کند. رضایت شغلی باعث می‌شود بهره‌وری فرد افزایش یابد، فرد نسبت به سازمان متعهد شود، سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تضمین شود، روحیه فرد افزایش یابد، از زندگی راضی باشد و مهارت‌های جدید شغلی را به سرعت آموزش ببیند. عدم رضایت شغلی نیز پیامدهایی دارد. یکی از مهم‌ترین این پیامدها این است که باعث کاهش روحیه کارکنان می‌شود. برخی از شاخصه‌های روحیه پایین عبارتند از: ۱- تشویش، ۲- غیبت کاری، ۳- تأخیر در کار، ۴- ترک خدمت و ۵- بازنشستگی (۳۴).

از دیدگاه پاسخ‌گویان، مهم‌ترین عامل تأثیرگذار در رضایت شغلی، داشتن امنیت شغلی می‌باشد. امنیت شغلی عبارت است از احساس داشتن یک شغل مناسب، اطمینان از تداوم آن در آینده، فقدان عوامل تهدید کننده و شرایط مناسب کاری در آن شغل. به اعتقاد مازلو^۱، امنیت

1. Maslow

شغلی یکی از موارد و مصادیق نیازهای ایمنی است که پس از نیازهای فیزیولوژیک، نیرومندترین سطح انگیزش انسان را تشکیل می‌دهد (۳۴).

در جمع‌بندی نهایی، متغیرهای این پژوهش نشان می‌دهد که حمایت کارکنان توسط مدیر، مؤثرترین عامل در حفظ نیروهای انسانی می‌باشد. به ترتیب بعد از آن، توجیه مستمر کارکنان از سوی مدیر، دادن بازخورد مستمر از سوی مدیر و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری از سوی مدیر قرار دارند. تمامی این متغیرها قابلیت بالایی در پیش‌بینی ماندگاری نیروهای انسانی دارند؛ لذا مدیران با به‌کارگیری این عوامل می‌توانند تا حد امکان از خروج کارکنان خود و زیان حاصل از این خروج و چرخش بیش‌ازحد کارکنان جلوگیری کنند.

مدیران به‌طور سنتی نسبت به مسئله ترک خدمت حساسیت نشان می‌دهند و ترک این سنت، برایشان واقعاً مشکل است. با وجود این، باید این روش را کنار بگذارند و فرآیند حفظ نیروی انسانی را با مدیریت مثبت پیش ببرند؛ از این‌رو با توجه به شرایط موجود و نتایج به دست آمده در این پژوهش، به مدیران و روسای وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌گردد که مدیران از کارکنان خود در همه ابعاد کاری حمایت کافی و لازم را به عمل آورند. این حمایت در هر شرایط، کیفیت خاص خود را دارا است و در اختیار گذاشتن ابزار کار، حداقل حمایتی است که می‌تواند صورت گیرد. پیشنهاد می‌گردد مدیر، شرایطی را ایجاد کند که زمینه استفاده از فرصت‌های آموزشی بالاتر به طور برابر برای کلیه کارکنان متخصص فراهم گردد. این نکته به عنوان یکی از اصول تدوین ضوابط آموزش کارکنان باید سرلوحه اقدامات قرار گیرد. همچنین کمک به کارکنان جهت درک بهتر از جو و فرهنگ حاکم بر سازمان از طریق در اختیار گذاشتن فرصت‌هایی برای آشنایی بیشتر با کارمندان سازمان و یا برگزاری جلسات توجیهی، کارساز به نظر می‌رسد. به مدیران سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌گردد از شیوه‌های سرپرستی مشارکتی که موجب افزایش تعهد و علاقه افراد نسبت به سازمان می‌شود استفاده شود؛ زیرا با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فراهم آوردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایبندی آنان نسبت به سازمان را بیشتر کنند.

منابع

۱. چلادورای پاکیناتان. مدیریت منابع انسانی در ورزش و تفریحات سالم. مترجمان: طالب‌پور مهدی، لعل بذری صمد. انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد؛ ۲۰۰۵. ص ۱۷.
2. Yavitz Boris. Human resources in strategic planning. In Eli Ginsberg (ED). Executive talent, developing and keeping the best people. New York: Wiley; 1998.

۳. سعادت اسفندیار. مدیریت منابع انسانی. چاپ یازدهم. تهران: انتشارات سمت؛ ۱۳۸۶.
۴. لاری سمنانی بهروز. کاهش ضایعات پرهزینه تغییرات نیروی انسانی. نشریه تازه‌های مدیریت. ۱۳۷۷؛ ۵(۲۰).
5. Kaye B, Jordan Sh. Retaining key employees. Public management. 2001; 8-1.
6. Longenecker C O, scazzero J A. The turnover and retention of IT managers in rapidly changing organizations. Information systems management. 20(1). 2003; 59-70.
۷. فلاورز وینسنت، هاگز چارلز. چرا کارکنان سازمان را ترک می‌کنند؟ مترجمان: قاضی‌زاده مصطفی. نشریه دانش مدیریت. ۱۳۷۱؛ ۱۶: ۸۳-۹۶.
8. Brough P, Frame R. Predicting police job satisfaction and turnover intentions: The role of social support and police organizational variables. New Zealand: Journal of psychology. Vol 33. 2004; 8-16.
9. Cahalane H, Sites E. The climate of child welfare employee retention child welfare league of America. 2008; 91-114.
۱۰. جزنی نسربین. مدیریت منابع انسانی. چاپ اول. تهران: نشرنی؛ ۱۳۷۵.
11. Iverson Roderick D, Pullman Jacqueline A. Determinants of voluntary turnover and layoffs in an environment of repeated downsizing following a merger, an event history analysis. Journal of management. 26(5). 2000; 977-1003.
۱۲. ایران‌نژاد پاریزی مهدی. اصول و مبانی مدیریت در جهان معاصر. چاپ دوم. تهران: نشر مدیران؛ ۱۳۸۷. ص ۸-۳۱۳.
۱۳. حیدری اکبر. بررسی رابطه بین عوامل موثر در حفظ و نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان در کارخانه تراکتورسازی تبریز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی. مرکز آموزش‌های تخصصی آزاد و نیمه حضوری؛ ۱۳۸۹.
14. Gberegbe D E. Employee retention strategies and organizational performance. Department of political science. Covenant University OTA. OGUN-state Nigeria; 2009.
15. Yen Hsu Hsiu. Organizational learning culture' influence on job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention among R&D professional in Taiwan during an economic downturn. PhD thesis. University of Minnesota; 2009.
16. Chatterjee Nandita. A study of organizational culture and its effect on employee retention. ASBM Journal of Management. 2. 2009; 147-54.
17. Nadiri Halil, Tanova Cem. An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. International journal of hospitality management. 29.2010; 33-41.
18. Dawley D, Houghton J D, Bucklew N S. Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. Journal

- of social psychology. 2010; 150 (3): 238-57.
19. Shahidul Hassan. Fair treatment, job involvement, and turnover intention of professional employees in Government: The importance of organizational identification as a mediator. PhD thesis. University of New York; 2010.
20. Miller D. Strategic human resource management in department stores: An historical perspective. *Journal of retailing and consumer services*. 2007; 13: 99–109.
21. Ramlall S. A review of employee motivation theories and their implication for employee retention within organizations. *The Journal of America academy of business*. 2004.
۲۲. ملکی ایرج. شناسایی عوامل موثر بر حفظ و نگهداری منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی؛ ۱۳۸۵.
23. Karatep O M. The effects of customer orientation and job resources on frontline employees' job outcomes. *Service marketing quarterly*. 29(1). 2007; 61-79.
24. Gaertner Stefan. Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human resource management review*. 1999; 9(4):479-93.
۲۵. رایبیز استیفن پی، دی سنزو دیوید ای. مبانی مدیریت. مترجمان: اعرابی سیدمحمد، حمید رفیعی محمدعلی، اسراری شاد بهروز. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۹۹۸؛ ص ۶.
26. Kim H, Chenot D, Benton A. The influence of supervisor support, peer support, and organizational culture among early career social workers in child welfare services. *Child welfare league of America*. 2009; 129-47.
27. Behrens K. Investigating the high performance work system: Employee perceptions and employment conditions in a health care setting. *Proceedings of world academy of science: engineering & technology*. 33. 2008; 298-303.
28. Sukumar S. Human resource retention management. 1999. available at: www.india-today.com.
۲۹. هسبلین فرانسیس. سازمان فردا. مترجم: امینی فضل‌الله. انتشارات فرا؛ ۱۳۷۹.
۳۰. طواری مجتبی، سوخکیان محمدعلی، میرنژاد سید علی. شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک‌های MADM (مطالعه موردی یکی از شرکت‌های تولیدی پوشاک جین در استان یزد). نشریه مدیریت صنعتی. ۱۳۸۷؛ (۱): ۷۱-۸۸.
31. Roethlisberger F J. Management and worker. Harvard: University press; 1996.
32. Millers D, Armong G. Comparator-management & productivity. *American economic review*. 53. 2000; 153.
۳۳. جهانگیری علی، مهرعلی امیرهوشنگ. شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر حفظ و

- نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساسد. پژوهش‌نامه علوم انسانی و اجتماعی ویژه مدیریت. ۱۳۸۷؛ ۸(۲۹): ۳۷-۵۶.
۳۴. مقیمی سیدمحمد. سازمان و مدیریت با رویکردی پژوهشی. چاپ پنجم. انتشارات ترمه؛ ۱۳۸۶. ص ۹-۳۸۳.
۳۵. هومن حیدرعلی. تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ ۱۳۸۱.

ارجاع مقاله به روش ونگوور

کوثری‌پور محسن، شهلائی باقری جواد، افشاری مصطفی. بررسی ارتباط بین کارکردهای اهتمام بر عوامل مدیریتی و حفظ نیروهای انسانی در وزارت ورزش و جوانان. مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۳۹۳؛ ۶(۲۶): ۷۱-۹۲