

حمایت مدیران از کارکنان و نقش آن بر تمایل به ماندن در سازمان و بهبود تعلق خاطر سازمانی

دکتر مهرزاد سرفرازی

استاد یار گروه مدیریت دولتی، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران (نویسنده مسئول)
mehrzadsarfarazi55@gmail.com

ابوطالب برهمند

گروه مدیریت دولتی، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران
Lar.rightel.1175@gmail.com

حسام محقق

گروه مدیریت دولتی، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران
Hesam1365mhmh@gmail.com

چکیده

اهمیت و توجه به حفظ و نگهداری نیروی انسانی به عنوان منابع ارزشمند، سازمان مورد عنایت خاص پژوهشگران و مدیران است سازمانهایی که بتوانند دلایل و عوامل موثر در ترک خدمت کارکنان را درک کنند میتوانند قبل از کناره گیری کارکنان با استفاده از سیاستها و روشهای مطمئن مدیریت موثری را در فرایند حفظ و نگهداری منابع انسانی کارا بکار گیرند. میل به ماندن در شغل بستگی به شرایطی دارد که از جانب کارفرما با سازمانها برای کارکنان فراهم می گردد. در دنیای کنونی، منابع انسانی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. نگاه به منابع انسانی نسبت به دهه های گذشته تغییرات زیادی داشته است و از آن ها به عنوان سرمایه های انسانی سازمان یاد می شود. مدیریت سازمان ها دریافته است که سرمایه انسانی بیشترین اهمیت را در دست یابی به مزیت رقابتی پایدار و بهره وری دارد. از این رو حمایت مدیران از کارکنان یکی از موضوعاتی است که به تازگی در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. حمایتی که کارکنان از سوی مدیران سازمان احساس می کنند باوری است مثبتی بر این که سازمان تا چه حد از همکاری هایشان قدردانی می کند و به رفاه آن ها اهمیت می دهد. مدیران سازمان می توانند با ارزش قایل شدن برای همکاری کارکنان در جهت بهبود عملکردشان، قدردانی به موقع از تلاش های اضافی کارکنان، توجه به رفاه کلی کارکنان و توجه به رضایت همه جانبه آنها سطح حمایت ادراک شده را ارتقا بخشند و از پیامد مثبت آن یعنی تعلق خاطر و وابستگی عاطفی و همچنین تمایل به ماندن کارکنان بهره مند شوند.

کلمات کلیدی: حمایت مدیران، تعهد سازمانی، تعلق خاطر، تمایل به ماندن، ترک خدمت

۱- مقدمه

امروزه سازمان ها به اهمیت منابع انسانی به عنوان مهمترین منبع کسب مزیت رقابتی پی برده اند سازمانهای امروزی برای جذب و نگهداری نیروی انسانی بر سر ارائه برنامه های رفاهی و میزان توجه به کارکنان رقابت می کنند شاهد این امر مجله فورچون است که در چند سال اخیر رتبه بندی جدیدی را منتشر میکند که در آن ۱۰۰ شرکت برتری که کارکردن در آنها برای نیروی انسانی مطلوبتر است معرفی میشوند. در پاسخ به موج رقابت بر سر منابع انسانی سازمانها روی اجرا و بهبود برنامه های رفاهی و حمایت از کارکنان سرمایه گذاری میکنند کنند و سعی دارند تا حد ممکن تسهیلات و امکانات رفاهی مناسبی برای کارکنانشان فراهم نمایند شاید دو دهه پیش مطرح کردن چنین مباحثی و بحث در مورد برنامه های رفاهی و جانبی حمایت کارکنان غیر معمول بود ولی اکنون شرکتهایی که چنین برنامههایی را اجرا میکنند در دنیا به وفور دیده می شوند. این شرکتهای عملاً دریافته اند از سرمایه گذاری روی بهبود رفاه و حمایت کارکنان منتفع خواهند شد زیرا کارکنانی که احساس حمایت کنند متعهد و راضی، اند کمتر غیبت می کنند و سازمان را به سادگی ترک نمی کنند که همگی این عوامل عملکرد سازمان را بهبود میبخشد و آن را به اهدافش می رساند (طاهری و بنی نعمه، ۱۴۰۱).

هیت^۱ و همکاران (۲۰۰۷) بیان نمودند که اگر سازمان ها بخواهند حیات مداومی در دنیای رقابتی امروز داشته باشند تنها راه، توجه به نیروی انسانی خود به عنوان سرمایه ی اصلی سازمان و تلاش مداوم برای تامین نیازهای آنها می باشد. در نتیجه سازمانها باید تلاشهایشان را متمرکز بر حفظ و نگهداری آنها کنند (چارن سیکمنکول و فونگ سینتورن^۲، ۲۰۲۱).

نتایج پژوهشهای تجربی نیز پیامدهای مطلوب حمایت از کارکنان را تأیید کرده اند. ریگل^۳ و همکاران (۲۰۰۹) در یک پژوهش فراتحلیلی نشان دادند حمایت سازمان از کارکنان به شدت تعهد را افزایش و ترک خدمت را کاهش میدهد و رضایت شغلی و عملکرد را در حد متوسط بالا میبرد (روپل^۴ و همکاران، ۲۰۲۲).

چنانچه در سازمان ها کارکنان از نظر، مادی روحی و روانی در سطح مناسبی قرار داشته باشند کمتر به فکر ترک محل خدمت خود هستند؛ اما چنانچه سازمانها قوانین سخت گیرانه را برای کارکنان اعمال نمایند فرد ترجیح می دهد که میلی به ماندن نداشته باشد (سرگلزایی و همکاران، ۱۳۹۹).

حمایت مدیران از کارکنان با تعهد عاطفی رابطه ای مثبت و معنادار دارد. رابطه بین حمایت مدیران و تعهد عاطفی بر اساس نظریه تبادل اجتماعی توجیه می شود. بدین ترتیب برداشت کارکنان از برخی فعالیت های سازمان مانند افزایش حقوق و دستمزد، ارتقا، آموزش و غیره این است که مدیران سازمان به آنها و رفاهشان توجه و از آنها حمایت می کنند. در پاسخ به این احساس ادراک شده، اعتماد کارکنان و کیفیت رابطه آنها با سازمان بهبود می یابد. به عبارت دیگر کارکنان برای آنکه از سازمان قدردانی کنند نگرشی مثبت نسبت به سازمان شکل می دهند که تعهد عاطفی شان به سازمان را افزایش می دهد. تعهد عاطفی زیاد باعث میشود کارکنان تمایل داشته باشند در سازمان بمانند زیرا به سازمان تعلق خاطر دارند و با آن احراز هویت می کنند (نیتی، ۱۴۰۱).

با توجه به اهمیت این مسئله، این تحقیق با هدف بررسی تاثیر حمایت مدیران از کارکنان بر تمایل به ماندن آنان و بهبود تعلق خاطر کاری در سازمان انجام شده است.

¹ Hit

² Charoensukmongkol and Phungsoonthorn

³ Riegel

⁴ Ruppel

۲- حمایت مدیران از کارکنان

حمایت سازمانی ادراک شده میزانی است که کارکنان باور دارند ارزش‌های سازمانی در راستای بهسازی و ارضای نیازهای آنهاست. از آنجا که منابع انسانی یکی از عوامل حیاتی موفقیت سازمان‌ها است بنابراین پشتیبانی از آنها نیز حائز اهمیت است (غفاری و بزی، ۱۴۰۱).

مفهوم مدیریت منابع انسانی بر نقش و اهمیت نیروهای ماهر و مستعد در سازمان استوار است. مدیران تمام سعی خود را در جهت به کارگیری، بهسازی و نگهداری و کاربرد منابع انسانی به کار می‌بندد تا از توانمندی‌های کارکنان استفاده کنند. برای این منظور باید پشتیبانی لازم از کارکنان سازمان به عمل آید و آنها این پشتیبانی را به معنای واقعی ادراک کنند. مهمترین و اساسی‌ترین مسئله هر سازمانی، عملکرد شغلی نیروهای انسانی آن سازمان است. عملکرد به عنوان ارزش کلی مورد انتظار سازمان از تکه‌های مجزای رفتاری تعریف شده است که یک فرد در طول یک دوره مشخص از زمان انجام می‌دهد (طاهری و بنی‌نعمه، ۱۴۰۱).

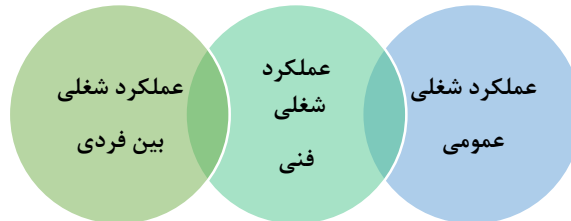
اهمیت پشتیبانی از کارکنان از منظر عملکرد سازمانی نیز قابل بررسی است. عملکرد وظیفه‌ای مربوط به مسئولیت‌هایی است که در برگیرنده مسئولیت‌ها و وظایف کارکنان ثبت شده است. عملکرد با وظایف محوله کارکنان در ارتباط است اما عملکرد زمینه‌ای مربوط به رفتارهایی است که بقای شبکه سازمانی و اجتماعی و جو روانشناختی که وظایف فنی را احاطه کرده است. برای بهبود عملکرد باید بر پشتیبانی از کارکنان عاملی کلیدی در بهبود عملکردی است. نظر به اهمی موضوع در این مقاله به حمایت سازمانی ادراک شده پرداخته می‌شود (آیزنبرگر^۵ و همکاران، ۲۰۲۰).

۲-۱- مفهوم حمایت مدیران

حمایت سازمانی ادراک شده مفهوم بسیار مهمی در ادبیات مدیریتی است زیرا این مفهوم می‌تواند رابطه مابین نحوه برخورد سازمان با کارمندان و نگاه و رفتار کارمندان نسبت به شغلشان و سازمان را توضیح دهد. میزان حمایت سازمانی ادراک شده توسط کارمندان بیانگر احساس درونی کارکنان در رابطه با مراقبت و توجه سازمان است. کارمندانی که احساس کنند از طرف سازمان به خوبی حمایت می‌شوند، همواره فکر می‌کنند در شرایط احساس نیاز به پشتیبانی برای کار یا زندگی، سازمان متبوعشان به موقع و به خوبی از آنها حمایت خواهد کرد. اشکال مختلف حمایت سازمانی، کارمندان را تشویق می‌کند که به صورت خودکار کارها را مدیریت و رهبری نمایند و این در نهایت باعث افزایش بهره‌وری سازمانی خواهد شد (گرایی، ۱۴۰۱).

دسته بندی قدیمی دیگری نیز برای عملکرد شغلی وجود دارد که عملکرد را به سه دسته عملکرد شغلی عمومی، عملکرد شغلی فنی و عملکرد شغلی بین فردی تقسیم می‌کند (محمدحسینی، ۱۳۹۹).

⁵ Eisenberger



شکل ۱- انواع عملکرد شغلی
(محمدحسینی، ۱۳۹۹)

عملکرد شغلی عمومی نحوه عمل و اقدام یکپارچه در تمامی ابعاد شغل را در بر می‌گیرد. در مقابل عملکرد شغلی فنی مبتنی بر تواناییها و مهارتهای فنی مورد نیاز در شغل و عملکرد شغلی بین فردی مبتنی بر ارزیابی تعامل و رابطه همکارانه با دیگر همکاران و کارکنان سازمان است (کریمی، ۱۳۹۹).

بسیاری از مدیران برای افزایش عملکرد و راضی نگه داشتن کارکنان از پاداشهای مالی استفاده می‌کنند، با این حال این تنها ترغیب کننده کارکنان برای ارتقا عملکرد نیست. مشکلاتی که سازمان‌های کنونی دارند، این است که مدیران آنها احساس می‌کنند که همه مشکلات تنها با پول حل می‌شود؛ با این حال، کارکنان نیازهای دیگری نیز دارند که شاید مهم تر از نیازهای مالی باشد. حمایت سازمانی ادراک شده یکی دیگر از متغیرهای تأثیرگذار بر عملکرد شغلی است که اخیراً مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است (محمدحسینی، ۱۳۹۹).

۲-۲- تعریف حمایت سازمانی ادراک شده

ایده حمایت سازمانی ادراک شده برای نخستین بار توسط آیزنبرگ^۶ و همکاران (۱۹۸۶) به طور رسمی در ادبیات سازمانی مطرح شده است. در پی آن، صاحب نظران به تحلیل چگونگی شکل‌گیری حمایت سازمانی توجه خاص نموده اند و علاوه بر آن به بررسی تأثیرات و پیامدهای حمایت سازمانی در حوزه‌های فردی و سازمانی پرداخته اند. زمانی که کارکنان این احساس را ادراک کنند که سازمان دلوایس خوشبختی آنها است و نیروهای خود را مورد مساعدت و حمایت قرار می‌دهد خود را جزئی از سازمان متبوع شان دانسته، سازمان را معرف خودشان می‌دانند و نسبت به سازمان احساس پایبندی و وفاداری می‌کنند (آیزنبرگ و همکاران، ۲۰۲۰).

منظور از حمایت سازمانی، احساس و باورهای تعمیم یافته افراد در این راستا است که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضایش ارزش قائل است و نگران و دلوایس خوشبختی و آینده آنها است. کارکنانی که حمایت سازمانی ادراک شده زیادی را تجربه می‌کنند، این احساس را دارند که باید با توجه به رفتارها و نگرشهای مناسبی در سازمان ایفای نقش کنند تا عمل آنها در راستای منافع سازمان متبوع شان باشد و بدین وسیله حمایت سازمان را جبران نمایند (نیتی، ۱۴۰۱).

۲-۳- اهمیت حمایت مدیران از کارکنان

در دنیای رقابتی امروز حوزه کسب و کار، رقابت پذیری شرکت‌ها به طرز تفکر و رفتار منابع انسانی بستگی دارد. اگر کارمندان از طرف سازمان دارای ارزش بوده و به آنها پاداش داده شود در اینصورت کارمندان احساس آرامش و رضایت بیشتری داشته و از

⁶ Eisenberg

لحاظ احساسی خود را نسبت به سازمان و اهداف سازمانی متعهد می‌دانند؛ بنابراین کارمندان همواره به رفتارهای مختلفی که از سوی سازمان با آنها می‌شود، توجه زیادی می‌کنند. ادراک کارمندان درباره عملیات مختلف سازمانی، نقش مهمی در طرز تلقی و نگاه آنان نسبت به شغلشان داشته و نحوه رفتار کارمندان را تعیین می‌کند (یو^۷ و همکاران، ۲۰۱۹).

حمایت ادراک شده سازمانی عبارتست از اعتقاد کارمند به این که سازمان از تلاش های وی در جهت برآورده کردن اهداف سازمانی آگاه بوده، به آن احترام می‌گذارد و برای آن ارزش قائل است. بعبارت دیگر پشتیبانی درک شده سازمانی به این نکته اشاره دارد که سازمان به تلاش کارمندان و سهم آنها در جهت نیل به اهداف سازمانی توجه کافی دارد و از سلامتی و رفاه کارمندان مراقبت می‌نماید. میتوان گفت پشتیبانی درک شده به معنی شکل گیری یک اعتقاد عمومی در ذهن کارمند است که نشان می‌دهد سازمان تا چه اندازه نسبت به سلامتی کارمندان توجه دارد و برای تلاش کارمندان ارزش قائل می‌شود (رایتز^۸ و همکاران، ۲۰۲۱).

بر اساس تئوری تبادل اجتماعی، وقتی کارمندان احساس کنند که سازمان آنها را در انواع مختلف عملیات منابع انسانی وارد نموده و به این ترتیب برای آنها ارزش قائل شده و از آنها حمایت می‌کند، در اینصورت کارمندان نیز سعی می‌کنند پاسخ این حمایت سازمان را با عملکرد مؤثر و مداوم خود پاسخ دهند (ایوبی و همکاران، ۱۳۹۹).

۲-۴- تأثیر حمایت مدیریت بر انگیزه کارمندان

مدیران در سطوح مختلف یک شرکت به شکل های متفاوتی بر روحیه و تمایل کارمندان خود برای ادامه همکاری اثر می‌گذارند. در واقع رهبران ارشد حمایت‌گر، نسبت به سرپرستان مستقیم یک بخش، تأثیر بیشتری بر انگیزه و ابقای کارمندان دارند. این تأییدکننده اثر «رخنه به پایین» رهبران دوراندیش و دلسوز به زیردستان و نشان‌دهنده ارزش بالای مدیر عاملانی است که قدرت زیادی در کار خود دارند (گرای، ۱۴۰۱).

تحقیقات قبلی نشان داده است که مدیران حمایت‌گر می‌توانند در شرایط مختلف برای یک سازمان سودمند باشند. این رهبران می‌توانند رضایت کارمندان و تمایل آنها را به انجام کار اضافی افزایش دهند و در عین حال از هزینه استخدام و آموزش نیروهای جدید می‌کاهند؛ اما محققان بیشتر تمایل داشته‌اند سطوح مختلف رهبری را یکی کنند یا فقط مدیریت ارشد یا روابط متقابل کارمند و سرپرست را مورد بررسی قرار دهند و به همین جهت به صورت عملی، در تحقیقات خود به تأثیر رهبری بر رده های مختلف سلسله مراتب سازمانی توجه چندانی نکرده‌اند. این مقاله نخستین مطلبی است که از دو سطح مدیریتی متمایز، تأثیر حمایت مدیریتی را بررسی می‌کند: سرپرستان مستقیم و مدیران ارشد اجرایی. برای مشخص کردن اثرات رهبری در دو سطح مجزا، نویسندگان این مقاله داده‌های نظر سنجی از حدود هفتاد هزار کارمند در ۶۷۷ شرکت آمریکایی فعال در صنعت خدمات را از بین کارگرانی در محدوده سنی ۱۶ تا ۷۸ سال گردآوری کردند. پس از بررسی مطالب جمع آوری شده، نویسندگان پرسشنامه‌ای برای سنجش میزان تمایل کارکنان برای ادامه همکاری با شرکت، انگیزه آنها در محل کار و میزان حمایتی که از مدیران مستقیم و مدیران ارشد خود دریافت می‌کردند، طراحی کردند. تجزیه و تحلیل‌های نویسندگان نشان داد که رهبران در این دو سطح به طور مستقل رفتارها و تمایلات کارمندان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به این معنی که «وقتی یکی از سطح‌های رهبری به اندازه کافی از کارمندان حمایت نکند، حمایتی که از طرف سطح دیگر صورت می‌گیرد، می‌تواند در کارمندان ایجاد انگیزه کند تا عملکرد خوبی داشته باشند و در سازمان به کار خود ادامه دهند.» داده‌ها همچنین نشان دادند که این دو منبع

⁷ Yue

⁸ Reitz

حمایتی، سطوح مختلفی از اثرگذاری را دارند. رهبران ارشد تاثیر بسیار بیشتری هم در انگیزه کارکنان و هم در تمایل آنها به ادامه همکاری، نسبت به سرپرستان مستقیم دارند. نویسندگان این مقاله معتقدند دلایل متعددی وجود دارد که رهبران ارشد نفوذ بیشتری بر رفتار کارمندان دارند. اگر چه آنها هر روز با تک تک کارمندان خود تعامل جداگانه ندارند، اما می‌توانند خط مشی‌ها یا برنامه‌هایی را به تصویب برسانند که به هر شخص در سازمان کمک کرده یا برای او موانعی ایجاد کند. علاوه بر این، تحقیقات نشان داده است که کارمندان تمایل دارند به شرکت خود شخصیت دهند، یعنی آن را مهربان و دلسوز یا بی‌احساس و غیرحمای تصور کنند. در این صورت، رهبران ارشد احتمالاً بیش از رهبران سطوح پایین‌تر به عنوان نماینده سازمان در نظر گرفته می‌شوند. به عقیده نویسندگان مقاله، «با اینکه رهبران ارشد اغلب تماس روزانه مستقیم با بسیاری از نیروهای کار خود ندارند، اما آن دسته از رهبرانی که با حضور فیزیکی یا سیاست‌های خود با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند، همچنان اثر قابل توجهی بر درک و برداشت زیردستان خویش می‌گذارند» (اوگرئو اسکوفت⁹ و همکاران، ۲۰۱۹).

علاوه بر این، حتی اگر کارمندان سرپرستان غیر حامی داشته باشند، هنگامی که احساس ارزشمند بودن از سوی رهبری ارشد پیدا کنند، باور می‌کنند که به جز استعفا دادن، گزینه‌های دیگری نیز برای رفع نگرانی‌های خود دارند. به عنوان مثال، ممکن است کارمندان ناراضی خود را به رهبران ارشد ابراز کنند و درخواست کنند که به سرپرست دیگری منتقل شوند یا برای ترفیع تلاش کنند تا به این وسیله فاصله‌ای میان خود و سرپرست غیر حامی ایجاد کنند. در مقابل، کارمندانی که احساس پشتیبانی کمتری از ارشدترین سطوح مدیریت داشته باشند، ممکن است احساس درماندگی کنند یا به سبب بیم از اقدامات تلافی‌جویانه از بیان مشکلات بازمانند. نویسندگان می‌گویند که به دلیل تاثیر نامتناسب رهبران ارشد، حمایت از بالاترین سطوح از سلسله مراتب یک شرکت باید به وضوح در سیاست‌ها و طرح‌های سازمانی منعکس شود. «اگرچه گسترش پشتیبانی از سوی رهبران در تمامی سطوح مهم است، شرکت‌های علاقه‌مند به ارتقای انگیزه و حفظ کارمندان ممکن است نیاز به توجه ویژه به رهبران در سطوح مدیریت ارشد داشته باشند. توسعه استراتژی‌هایی که تضمین‌کننده حمایت‌گری رهبران ارشد است و تاکید می‌کند این حمایت به صورت سلسله‌مراتبی است، به طور ویژه در افزایش رفتارهای سودمند زیردستان، موثر است» (ایوبی و همکاران، ۱۳۹۹).

نویسندگان معتقدند که این یافته‌ها باید مورد استقبال شرکت‌ها قرار گیرد، زیرا توسعه فرهنگ رهبری حمایت‌گرا به بالا به پایین، با توجه به تعداد نسبتاً کم مدیران ارشد، اغلب ساده‌تر است تا آموزش دادن همه سرپرستان. همچنین، در صورتی که بالاترین سطح مدیران در یک شرکت، حمایت‌های بیشتری را نشان دهند، این رفتار ممکن است به طور طبیعی به سرپرستان و مدیران سطوح پایین‌تر که اغلب مدل رفتاری خود را از بالا دست‌ها می‌گیرند، گسترش یابد. نویسندگان اشاره می‌کنند که با این وجود، به دلیل اینکه مشاهده شده است که حمایت از سوی سطوح مختلف مدیریت، اثرات مثبت جداگانه‌ای در کارکنان دارد، شرکت‌ها باید برای کمک به هر دو سطح از رهبران که با زیردستان خود درگیر هستند، از منابع لازم و آموزش به نحو مقتضی استفاده کنند و از پیش گرفتن رویکرد تک‌بعدی که فکر می‌کنند برای همه مناسب است، پرهیز کنند. آن‌ها نتیجه می‌گیرند که «رهبری مساله‌ای ذاتاً یکپارچه نیست و آزمودن اثرگذاری سطوح مختلف رهبری می‌تواند برای گردآوری شواهدی که در نهایت نشان می‌دهد که کدام رفتار به موفقیت بیشتر مدیریت شرکت منتج می‌شود، مفیدتر باشد» (اوگرئو اسکوفت و همکاران، ۲۰۱۹).

۲-۵- موانع حمایت مدیران از آموزش و توسعه کارکنان

⁹ ugueró-Escofet

امروزه کارکنان مهمترین مزیت رقابتی سازمان ها محسوب میشوند که همواره باید دانش، مهارت و قابلیت های آنان ارتقاء یابد لذا بقای سازمان ها در عرصه رقابت به حفظ، توسعه و بهره برداری از قابلیت های کارکنان منوط شده است سازمانی که نتواند مهارت، دانش و دانایی خود را توسعه دهد و از آن در افزایش بهره وری استفاده کند قادر نیست هیچ یک از منابع خود را به نحو مطلوب توسعه دهد (غفاری و بزی، ۱۴۰۱).

در اینجا به مهمترین دلایل عدم حمایت مدیران از فعالیت های آموزش و توسعه منابع انسانی اشاره می کنیم که عبارتند از (لابراگ^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۸؛ کریس^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۸):

۱- برداشت های نادرست مدیران از آموزش و توسعه منابع انسانی، مانند:

- ✓ آموزش نوعی هزینه است نه سرمایه گذاری؛
- ✓ دوره های آموزشی برای افراد دارای عملکرد ضعیف است؛
- ✓ آموزش ارزشمند، نیست مهارتها و اطلاعات قابل استفاده را به کارکنان عرضه نمیکند آموزش فعالیتی هزینه بر و فاقد دستاوردهای استراتژیک است؛
- ✓ آموزش برای افراد جوان است؛
- ✓ آموزش برای افراد بیکار و یا مزاحم در محیط کار است؛
- ✓ آموزش مداخله در وظایف است.

۲- فشارهای ناشی از کسب و کار رقابتی در محیط رقابتی امروز مدیران به طور فزاینده ای تحت فشارند که کار بیشتر و بهتری انجام دهند در چنین شرایطی مدیران زیادی ممکن است احساس کنند که قادر به قبول مسئولیتهای بیشتری برای آموزش کارکنان خود نیستند؛

۳- عدم درک مدیران نسبت به ارزش و اهمیت آموزش و توسعه منابع انسانی؛

۴- فرعی و اختیاری قلمداد کردن فعالیتهای آموزشی؛

۵- عدم تعهد مدیریت ارشد و فقدان الگوسازی مثبت؛

۶- نیازمندی آموزش به هزینه و منابع؛

۷- فقدان آموزش برای مدیران

۸- نبود فرهنگ آموزش در سازمان: آموزش و ضرورت آن به قدر کافی در سازمان و در میان فعالیت های مدیران جای خود را پیدا نکرده است. به همین دلیل آن گونه که باید، مدیران به آموزش توجه ندارند؛

۹- عدم آشنایی مدیران به بعد تخصصی آموزش: مدیران نسبت به بعدهای تخصصی آموزش آشنایی کافی ندارند و آموزش لازم را نسبت به ضرورت وجود آموزش همه جانبه در سازمان برای تمامی کارکنان ندیده اند.

۱۰- نبود نظارت کافی بر عملکرد مدیران؛

۱۱- عدم توانایی مدیران در تسهیل یادگیری کارکنان؛

¹⁰ Labrague

¹¹ Khrais

۱۲- عدم وجود مشوق ها؛

۱۳- نداشتن زمان کافی

۱۴- ترس از جانسین پروری

۱۵- مرتبط نبودن اهداف دوره های آموزشی با اهداف ملموس سازمان: بدون تردید یکی از موانع پشتیبانی، مدیران جداسازی اقدامات آموزش و توسعه منابع انسانی از راهبرد کسب و کار سازمان است. در بسیاری از سازمانهای بزرگ مدیران کسب و کار و مدیران منابع انسانی در تقابل با هم عمل می کنند. واضح است که وقتی آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان یک امر مجزا اداره میشود میتواند نسبت به مدیریت کلی کسب و کار به یک اولویت کم اهمیت تری مبدل شود؛

۱۶- درگیر نکردن و دخالت ندادن مدیران در فرایند آموزش؛

۱۷- کاربردی نبودن آموزش؛

۱۸- نبودن توسعه کارکنان در فهرست شرح شغل مدیران؛

۱۹- نداشتن مهارت های لازم جهت، نیاز سنجی انتخاب و ارزیابی، از جمله مواردی هستند که مانع حمایت مدیران از آموزش و توسعه کارکنان می شوند.

۳- تمایل به ماندن^{۱۲} کارکنان

با پیشرفت فناوری و ایجاد رقابت بین سازمانها کارکنان با فرصتهای شغلی زیادی مواجه هستند این مسئله باعث سخت شدن کار سازمانها در نگهداشت کارکنان می شود. بنابراین جلوگیری از ترک خدمت و نگهداشت کارکنان در دراز مدت از مسائل اصلی سازمانها به شمار می آید (اخسان^{۱۳} و همکاران، ۲۰۲۲).

در جهان کسب و کار مدیریت منابع انسانی به عنوان یک عامل بسیار مهم در موفقیت هر سازمان به شمار می آید. علاوه بر این چالش پیش روی بسیاری از سازمان ها نگهداشت منابع انسانی آنان است که می تواند مزیت رقابتی برای سازمان باشد. تمایل به ترک، خدمت منعکس کننده علاقه کارکنان به ترک سازمان و جستجوی مشاغل جایگزین است، ترک خدمت کارکنان کلیدی می تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار برای سازمانها زیانبار تلقی شود قصد ترک خدمت یکی از کارکنان هم سازمان و هم دیگر کارکنان را تحت تاثیر قرار میدهد؛ بنابراین اندیشیدن برای به حداقل رساندن تأثیرات منفی ترک خدمت بر عملکرد سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. ترک خدمت بسیار پرهزینه است و با توجه به رکود اقتصادی اخیر بر اهمیت نگهداشت کارکنان کلیدی برای حصول موفقیت سازمان بسیار تاکید شده است (عباسی، ۱۳۹۹).

تمایل به ترک خدمت پدیده قابل توجهی است. در صورت ترک خدمت، هزینه هایی را از لحاظ استخدام آموزش و از دست رفتن دانش سازمانی تحمیل می کند و از طریق از دست دادن سرمایههای اجتماعی و انسانی اثرات منفی بر عملکرد در هر دو بخش دولتی و گذارد. هنگامی که کارکنان تمایل به ترک خدمت داشته باشند، وابستگی به سازمان نداشته و ارزشی برای آن قائل

¹² tend to remain

¹³ Ekhsan

نمیشوند و در حقیقت قرارداد روانی و رابطه کارکنان و سازمان قطع می شود. امروزه نگهداشتن منابع انسانی مشکل شماره یک سازمان ها به حساب می آید. علاوه بر این نقش و اهمیت این منابع در توسعه سازمان باعث به وجود آمدن رقابت شدید جذب افراد مستعد و شایسته بین سازمان ها شده است (تبیانیان و همکاران، ۱۴۰۰).

ماندگاری یکی از دغدغه های اصلی مدیران محسوب می شود. سازمان با صرف هزینه و زمان به انتخاب افراد شایسته می پردازند، اما اگر نتوانند این افراد را در سازمان نگه دارند، تمام تلاش ها و سرمایه گذاریشان به هدر رفته است. نکته اینجاست که ماندگاری کارکنان فراتر از نگه داشتن آنان در یک شغل مشخص و ثابت است، در واقع ماندگاری کارکنان یعنی تشویق افراد به متعهد شدن به سازمان می باشد (بیگی و همکاران، ۱۳۹۹).

باید به یاد داشته باشیم که ماندگاری از برانگیختگی شروع شده و به برترین وجه آن که همان وفاداری است، ختم می گردد. زیرا فردی که به سازمان وفادار می شود، بسیار غیرمحمتمل است که سازمان را ترک نماید. مبتنی بر تحقیقات مختلفی که صورت گرفته، هزینه از دست دادن یک کارمند خوب بین ۷۰ تا ۲۰۰ درصد حقوق سالیانه وی است. برای روشن شدن چرایی این هزینه اگر فقط نیم نگاهی به صورت حساب زیر بیندازیم، قضیه روشن خواهد شد (جعفری و همکاران، ۱۴۰۱):

- ✓ هزینه تبلیغات برای فرد جدید
- ✓ هزینه موسسات کاریابی (در صورتی که موسسات کاریابی فرد جدید را معرفی کرده باشد).
- ✓ هزینه مصاحبه (شامل هزینه اقامت، غذا و ...)
- ✓ هزینه زمانی که از تیم مصاحبه کننده یا مدیر صرف مصاحبه می گردد.
- ✓ هزینه کار انجام نشده (یا ناقص انجام شده) تا وقتی که فرد جدید جایگزین شود.
- ✓ فشار کاری که به دیگر اعضای تیم یا همکاران فرد از دست داده شده وارد می شود.
- ✓ هزینه های آموزش فرد جدید
- ✓ هزینه مشتریان از دست رفته (مشتریانی که به خاطر فرد از دست داده شده با سازمان در ارتباط بودند).
- ✓ هزینه قراردادهای از دست رفته (قرار دادهایی که به خاطر فرد از دست داده شده با سازمان منعقد می شد).
- ✓ کاهش بهره وری (در فاصله زمانی که فرد جدید با سازمان و امور محوله آشنا شده و تجربه لازم را پیدا نماید).
- ✓ بی ثباتی در محیط کار

ریسک از دست دادن کارکنان باقیمانده (با رفتن یک فرد)، دیگر همکاران وی ممکن است در ادامه خدمت خود تجدید نظر کرده یا حداقل درباره آن فکر کنند. رفتن یک فرد باعث به وجود آمدن جو منفی در سازمان می گردد. اما میل به ماندن در نظریه پردازی های اولیه برای تعریف تعهد سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است. با این حال محققان زیادی نظیر رایچرز^{۱۴}، اورایی و چاتمن^{۱۵} و بالفور و وکسلر^{۱۶} بحث نموده اند که میل به ماندن را باید بعنوان یکی از پیامدهای تعهد سازمانی و نه جنبه ای از تعهد سازمانی در نظر گرفت. در مطالعات صورت گرفته بر روی رابطه بین ابعاد تعهد از دیدگاه بالفور و وکسلر، میل به ماندن با هر سه بعد تعهد همانندسازی شده، تعهد پیوستگی (پیوند جویانه) و تعهد مبادله ای دارای رابطه مثبت بوده است (اخسان و همکاران، ۲۰۲۲).

¹⁴ Reichers

¹⁵ OReilly & Chatman

¹⁶ Balfour & Wechsler

۳-۱- چه زمانی می توان مطمئن شد که ماندگاری کارکنان بالاست؟

اگر علائم زیر را در کارکنان خود باشد، بنابراین احتمال ماندگاری آنها خیلی بالا خواهد بود:

جدول ۱- علائم ماندگاری کارکنان در سازمان

(زوچنگ^{۱۷} و همکاران، ۲۰۲۲)

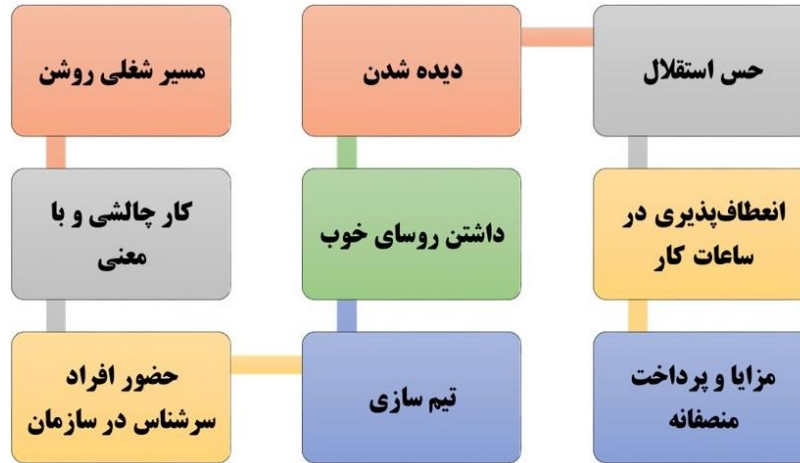
ردیف	علائم	توضیحات
۱	احساس مالکیت	احساس مالکیت افراد نسبت به سازمان نشان می دهد که آینده سازمان و موفقیت و شکست آن برایشان مهم است. کوتاه ترین راه، واگذاری سهام به کارکنان کلیدی است.
۲	احساس غرور و افتخار	احساس غرور کارکنان به خاطر این که نقشی در سازمان ایفا می کنند و بخشی از سازمان هستند، نشان می دهد که آنان در وضعیت مطلوبی به سر می برند.
۳	تمایل به ساعات کار طولانی	البته معیار خیلی دقیقی نیست، بایستی تشخیص داد که این اضافه ماندن ها به دلیل علاقه است یا چیز دیگری.
۴	حضور افراد در مراسم های سازمان	حضور افراد در این مناسبت ها نشان دهنده حس تعهد و تمایل به با هم بودن و با هم کار کردن است. چیزی که معنایی جز تمایل به ماندگاری در سازمان ندارد.
۵	رضایت شغلی	کارکنانی که از شغل خود رضایت دارند، میل بیشتری به ماندگاری در سازمان دارند. آخرین باری که رضایت شغلی کارکنان خود را مورد سنجش قرار دادید، چه زمانی بوده است؟
۶	تعهد	تعهد بالاترین شکل ماندگاری کارکنان است. اما صرفاً وجود تعهد در میان کارکنان مهم نیست، بلکه آنچه مهم است حفظ این تعهد است.

۳-۲- عواملی که باعث می شود استعدادها تصمیم به ماندن بگیرند:

مطالعات هی گروه^{۱۸} که روی نیم میلیون کارمند در ۳۰۰ شرکت مختلف صورت گرفت، نشان داد که میزان پرداختی کمترین اهمیت را در میان فاکتورهای ماندگاری داراست. در تحقیق یاد شده افراد بیشترین اولویت را برای ماندگاری در سازمان به ترتیب زیر اولویت بندی کرده بودند (آمبروسیوس، ۲۰۱۸):

¹⁷ Xuecheng

¹⁸ Hay Group



شکل ۲- مهم ترین عوامل موثر بر ماندگاری پرسنل مبتنی بر مطالعات هی گروه (آمبروسیوس^{۱۹}، ۲۰۱۸)

۳-۳- گام هایی برای افزایش ماندگاری کارکنان کلیدی

با یک رویکردی خیلی اجمالی می توان چهار مرحله را در این خصوص تبیین نمود که از شناسایی کارکنان کلیدی (مؤثر) شروع می شود برآورد ریسک ترک خدمت، انجام مصاحبه راهبردی، تکمیل شرح حال:

گام اول: شناسایی کارکنان کلیدی	گام دوم: ارزیابی ریسک ترک خدمت	گام سوم: انجام مصاحبه راهبردی	گام چهارم: تکمیل شرح حال
<ul style="list-style-type: none"> چه کسی بهره‌ورترین فرد است؟ چه کسی دارای قابلیت ویژه است یا به راحتی می‌تواند آنرا به دست آورد؟ چه کسی توانایی بالقوه بالایی در پذیرش مسوولیت دارد؟ 	<ul style="list-style-type: none"> چه گروهی بیشترین ترک خدمت را داشته‌اند؟ این ریسک چه میزان است؟ با ترک فرد سازمان چه میزان ارزش از دست خواهد دارد؟ 	<ul style="list-style-type: none"> آیا فرد می‌داند که به چه میزان برای سازمان ارزشمند است؟ چه فاکتورهایی از نظر فرد مهمترین فاکتورها محسوب می‌شوند؟ (برانگیزاننده‌ها، نیازها و ...) 	<ul style="list-style-type: none"> چه کارها و اقداماتی به منظور برآورده ساختن خواسته‌های فرد و تأمین رضایت وی بایستی صورت پذیرد؟

شکل ۳- گام هایی برای افزایش ماندگاری کارکنان کلیدی (ایلخانی، ۱۳۹۹)

۴-۳- عوامل موثر بر تمایل به ماندن کارکنان

در ماندگاری کارکنان سه دسته از عوامل (محیطی سازمانی و شخصی) را تأثیر گذار می دانند؛ که در ادامه به هر یک از آنها پرداخته شده است.

¹⁹ Ambrosius

جدول ۲- عوامل موثر بر تمایل به ماندن کارکنان
(نظری، ۱۳۹۶)

ردیف	عوامل	توضیحات	عوامل مد نظر
۱	عوامل محیطی	عوامل محیطی تابع شرایط خاص، اجتماعی اقتصادی و سیاسی هر جامعه است، که در تعامل بین شغل فرد و زندگی خانوادگی او نقش ایفا میکنند و به صورت مستقیم و غیر مستقیم بر ماندگاری افراد تأثیر دارند ضمن اینکه نمیتوان مصادیق مشترکی را برای همه جوامع بر شمرد.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ محیط تکنولوژیکی ✓ محیط اجتماعی_ فرهنگی ✓ محیط سیاسی - قانونی ✓ محیط اقتصادی
۲	عوامل سازمانی	عوامل سازمانی که از وجود سازمان و مدیریت حاکم بر سازمان نشأت می گیرد. در هر سازمانی عوامل مختلف وجود دارد، عواملی وجود دارد که این عوامل یا از سازمان نشأت می گیرند یعنی سازمان به علت وجود و نوع کارکرد، ساختار و فرهنگ مدیریتی حاکم بر آن به یک سری عوامل مشخصه می رسد و یا عواملی که بر سازمان تأثیر می گذارند.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ساختار سازمانی ✓ سیستم ارتباطات ✓ سیستم ارزیابی و کنترل ✓ فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی ✓ سیستم پرداخت و پاداش ✓ مدیریت مسیر شغلی ✓ استرس
۳	عوامل شخصی	عوامل شخصی، ویژگی هایی است که نیازهای فرد تحت تأثیر آنها، رفتار فرد را شکل می دهد. عوامل شخصی که به افراد در سازمان مربوط میشود، یکی از مهم ترین عواملی است که می تواند از نظر احساسی کارکنان را به سازمان دلبسته کند.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ یادگیری و رشد ✓ منابع علمی و اطلاعاتی روز ✓ تکنولوژی روز ✓ ابزار و تجهیزات ✓ عجز شدن با کار ✓ شخصیت و احساس

تأثیر تعهد سازمانی بر حفظ نیروی انسانی در مطالعات ترک خدمت بسیار مورد تأکید قرار گرفته است. این عامل نیز به عنوان یک عامل مستقل و تأثیرگذار بر ماندگاری تعریف می شود. برخی اقدامات مدیریتی در راستای ارتقاء تعهد عبارتند از: بهره گیری از انتشار اطلاعات، ایجاد گروه های حل مسأله، حداقل اختلاف موقعیتی بین کارکنان، انعطاف پذیری شغل، کارگروهی، تعهد مدیر به پیشرفت شغلی کارکنان در بلندمدت و آموزش آنها در محیط کار و اعتقاد به اینکه کارکنان منابعی هستند که باید توسعه پیدا کنند و نه عوامل تولید یکبار مصرف (احمدی و عطارزاده، ۱۳۹۵).

با توجه به بررسی های نظری، فوق مشاهده میشود که عوامل مختلف و متنوعی در ماندگاری کارکنان دانشی تأثیر گذار هستند. در یک جمع بندی میتوان عوامل مهم و مورد تأکید را به شرح جدول زیر معرفی نمود.

جدول ۳- مجموعه عوامل موثر بر ماندگاری کارکنان

(صالحی، ۱۳۹۹)

عوامل مطرح شده	مدل ها و نظریه پردازان
رضایت شغلی، اندازه سازمان، گزینه های شغلی جایگزین، سازگاری شغل و دیگر نقش ها (مثل نقش اجتماعی یا خانوادگی)، احساس عاطفی، تنوع شغلی	مارچ و سایمون ^{۲۰} (۱۹۵۸)
سایر فرصت های شغلی، رضایت شغلی، هزینه ترک سازمان	مدل فرایند روانی (موبلی ^{۲۱} ، ۱۹۷۷)
گزینه های جایگزین، توقعات شغلی و شرایط اقتصادی و بازار کار	مدل علی مودای ^{۲۲} (۱۹۸۲)
شوک های وارده به کارکنان، رضایت شغلی، فرصت های شغلی	مدل لی و میشل ^{۲۳} (۱۹۹۴)
رضایت شغلی، تعهدسازمانی، فرصت های بازار کار و میزان سهولت جابجایی	مدل وینرتون ^{۲۴} (۲۰۰۴)
فرصت های شغلی، یکنواخت بودن کار، حمایت اجتماعی همکاران، پرداخت، عدالت توزیعی، آموزش های عمومی، مسؤلیت خانوادگی، فرصت های ارتقا و تعهد به شغل	مدل پرایس و مولر ^{۲۵} (۲۰۰۶)

۴- تعلق خاطر کاری در سازمان

تعلق خاطر کاری (دلبستگی شغلی) نگرش و احساسی در میان کارکنان سازمان است که موجب علاقه مندی و انگیزش کاری می شود. تعلق خاطر کارکنان موضوع مهمی برای مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی است و بعنوان عاملی اساسی در تعیین اثربخشی، نوآوری سازمانی و رقابت پذیری سازمان به حساب می آید. واژه Job Engagement به فارسی به صورت های متفاوتی ترجمه شده است:

- ✓ تعلق خاطر کاری
- ✓ دلبستگی شغلی
- ✓ التزام کاری
- ✓ پیوند کاری

این واژه اگرچه تا پیش از دهه ۱۹۹۰ بعنوان یک مقوله کاربردی شناخته می شد اما ریشه در تحقیقات آکادمیک دارد. اصطلاح تعلق خاطر از دهه ۱۹۹۰ به شکل گسترده ای توسط پژوهشگرین مختلف در موضوعاتی چون مدیریت و بازرگانی، رفتار سازمانی و روانشناسی سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است. نظر به اهمیت موضوع در این مقاله به تشریح تعلق خاطر کاری (دلبستگی شغلی) پرداخته شده است (فراشبندی و همکاران، ۱۳۹۸).

²⁰ March & Simon

²¹ Mobley

²² Muddy

²³ Lee and Michel

²⁴ Winterton

²⁵ Price and Muller

۴-۱- تعریف تعلق خاطر کاری

سازمان‌ها برای جذب و حفظ کارکنان خلاق، فدایی و موفق که سبب موفقیت سازمانی می‌شوند، چه اقداماتی را انجام می‌دهند؟ چه شرایطی موجب می‌شود که کارکنان با کار عجین شده و تلاش بیش از اندازه و مضاعفی را به نمایش گذاشته و در رویارویی با مشکلات صبوری به خرج دهند (اسلامی خلیلی و حاجیان، ۱۴۰۱).

پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهند، کارکنان دارای تعلق خاطر که با شوق و سرزندگی در محل کار حاضر می‌شوند و با تمام وجود در شغل خویش ذوب می‌شوند و خود را وقف شغل خویش می‌کنند، پیامدهای کاری مطلوب و خوشایندی را تجربه می‌کنند. این افراد دارای نرخ غیبت و نیت ترک کار کمتر، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد درون نقش و فرانش بالاتری دارند (آلبرو و مک آلفرشب، ۲۰۲۱).

امروزه بیش از هر زمان دیگری مدیران اعتقاد دارند، هنگامی که پای نوآوری، عملکرد سازمانی، رقابتی بودن و درنهایت موفقیت کسب و کار به میان می‌آید، کارکنان نقش حیاتی ایفا می‌کنند. برخلاف ساختارهای سازمانی سنتی که به طور شدیدی بر کنترل‌های مدیریتی، اصول اقتصادی کاهش هزینه، کارایی و جریان نقدینگی تأکید دارند، در سازمان‌های نوین از کارکنان انتظار می‌رود که پیشقدم و دارای ابتکار عمل بوده و به نرمی با دیگران کار کنند، مسئولیت توسعه حرفه‌ای خود را به عهده گرفته و به استانداردهای عملکرد باکیفیت بالا متعهد باشند. بنابراین به کارکنانی نیاز است که احساس پراورزی و فدایی بودن داشته و مجذوب کار خویش باشند، به بیان دیگر، سازمان‌ها به کارکنان با تعلق خاطر بالا نیاز دارند (رستگار و فرهنگ فلاح، ۱۴۰۱).

جدول ۴- خلاصه ای از تعاریف تعلق خاطر کاری

(توکلی و همکاران، ۱۴۰۰)

صاحب نظر/ان	تعاریف
ویلیام کان ^{۲۶}	به عنوان اولین پژوهشگر حوزه تعلق خاطر آن را استفاده از تمام وجود خویش در ایفای نقش‌های کاری تعریف می‌کند. در تعلق خاطر افراد در ایفای نقش تمام ابعاد فیزیکی شناختی و عاطفی خویش را بکار گرفته یا ابراز می‌کنند. فقدان تعلق خاطر منفک کردن خویش از نقش‌های کاری است. در فقدان تعلق خاطر افراد به طور فیزیکی شناختی و عاطفی از نقش‌های کاری خویش منفک هستند.
روثبارد ^{۲۷} (۲۰۰۱)	تعلق خاطر کاری را حضور روان شناختی تعریف می‌کند و همچنین بیان می‌کند که شامل دو جزء حیاتی یعنی «توجه ^{۲۸} و جذب ^{۲۹} » است. توجه به معنای دسترسی شناختی و مدت زمان تفکر در مورد یک نقش است و جذب به معنای درگیر بودن و شدت توجه به یک نقش و وظیفه میباشد.

²⁶ William Kahn

²⁷ Rothbard

²⁸ Attention

²⁹ Absorption

تعلق خاطر کاری با انرژی، اثربخشی و کارایی مشخص می شود که متضاد سه بعد تحلیل رفتگی یعنی خستگی، بدبینی و بی اثری است. تحقیقات درمورد تحلیل رفتگی شغلی ^{۳۱} و تعلق خاطر نشان میدهد که دو بعد اصلی تحلیل رفتگی (خستگی و بدبینی) و تعلق خاطر انرژی و تعهد مخالف یکدیگرند.	ماسلاش ^{۳۰} و همکاران (۲۰۰۱)
تعلق خاطر کارکنان دربرگیرنده دو جزء تعهد سازمانی (شامل وابستگی اثر بخش به سازمان و قصد ماندن در سازمان) و تلاش آگاهانه (شامل میل به پیشرفت به سطح بالاتر و فراتر از الزامات رسمی شغل) است. تعلق خاطر کارکنان، یک معامله به صرفه است. سازمانها شرایطی را ایجاد میکنند که کار را برای کارکنان بیشتر معنی دار کرده و به آنها پاداش مناسب بدهند و کارکنان نیز در عوض، تلاش فوق العاده ای در کارشان و در ارائه عملکرد بهتر انجام می دهند.	مؤسسه مشاوره ای مدیریتی هی گروپ ^{۳۲}
تعلق خاطر کارکنان را داشتن حضور مثبت در کار همراه با عملکرد کاری با میل و رغبت مشارکت تلاش فکری، تجربه احساسات مثبت و ارتباط معنی دار در مورد دیگران می داند.	سی.ای.پی.دی ^{۳۳}

۴-۲- اهمیت تعلق خاطر کاری

طی دهه اخیر، مفهوم تعلق خاطر کارکنان بسیار مورد توجه مشاوران، پژوهشگران و کارگزاران واقع شده است. این توجه و علاقه مندی نشأت گرفته از عوامل متعددی است. نخست اینکه معلوم شده است که این مفهوم، نقش تعیین کننده ای در نتایج عملکردی کسب و کار داشته است و سازمان هایی که کارکنان آنها از تعلق خاطر بالایی برخوردار هستند، نتایج عملکردی بسیار مناسبی را تجربه کرده اند. دوم، در کنار اثبات تأثیرگذاری این عنصر بر نتایج عملکردی کسب و کار، شواهد متعددی حاکی از این است که وضعیت تعلق خاطر کارکنان در بسیاری از سازمانها از وضعیت مناسبی برخوردار نیست و عدم تعلق خاطر کارکنان، برای سازمانها هزینه های گزافی به دنبال دارد (اسلامی خلیلی و حاجیان، ۱۴۰۱).

شاهد این ادعا را می توان در انگیزه پایین نیروی انسانی، نرخ بالای ترک کار و جابه جایی، پایین بودن میزان رضایت شغلی، بهره وری و عملکرد یافت که بیشتر سازمانها از آن به نوعی رنج می برند. اهمیت تعلق خاطر از حیث تأثیرگذاری بر نتایج عملکردی سازمان و منابع انسانی، موجب شده است که پژوهشگران درصدد شناسایی مجموعه عوامل تأثیرگذار بر ایجاد تعلق خاطر برآیند. البته تعلق خاطر مقوله ای نیست که به صورت لحظه ای رخ دهد. سازمانها برای کسب مزیت رقابتی باید در پی یافتن راهی برای ایجاد و حفظ سطح انرژی و اشتیاق کاری کارکنان باشند. راه دست یابی به این هدف، ایجاد فرهنگی است که در آن تعلق خاطر یک قاعده است. این فرهنگ پذیرای افرادی است که مناسب چنین محیطی هستند. چنین افرادی با رفتارهای مؤید تعلق خاطر، ضمن ایجاد یک چرخه مثبت کاری، به تقویت رفتار کاری همکاران دیگر نیز کمک می کنند (جهان آرای، ۱۴۰۱).

³⁰ Maslach

³¹ Job Burnout

³² Haygroup

³³ CIPD

۳-۴- شاخص ها و ابعاد تعلق خاطر شغلی

شاوفلی و بکر^{۳۴} تعلق خاطر کاری را حالات ذهنی مثبت، رضایت بخش و مرتبط با کار تعریف می کنند که توسط سه شاخص سرزندگی^{۳۵}، فدایی شدن^{۳۶} و مجذوب شدن^{۳۷} متمایز می شود.

جدول ۵- شاخص های تعلق خاطر کاری
(ون^{۳۸} و همکاران، ۲۰۱۹)

ردیف	شاخص ها	تعاریف
۱	سرزندگی	سرزندگی با سطح بالایی از انرژی و تاب آوری ذهنی در حین کار متمایز می شود.
۲	فدایی شدن	فدایی شدن به درگیر شدن شدید شخص با کار و تجربه حس معنی داری اشتیاق و چالش اشاره دارد.
۳	مجذوب شدن	مجذوب شدن با تمرکز کامل و جذب شدن شادمانه در کار متمایز میشود که به موجب آن زمان به سرعت گذشته و منفک کردن خویش از کار برای فرد مشکل است.

میسی^{۳۹} و همکاران برای تعلق خاطر دو بعد انرژی روانی (در باطن) و انرژی رفتاری (در ظاهر) قائل هستند.

جدول ۶- ابعاد تعلق خاطر کاری
(غفاری، ۱۴۰۱)

ردیف	ابعاد	مولفه های مربوطه
۱	انرژی روانی (در باطن)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ احساس فوریت ✓ احساس متمرکز بودن ✓ احساس شدت ✓ احساس اشتیاق
۲	انرژی رفتاری (در ظاهر)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ پایداری ✓ ابتکار عمل ✓ گسترش نقش ✓ سازگاری با تغییرات

³⁴ Schaufeli & Bakker

³⁵ Vigor

³⁶ Dedication

³⁷ Absorption

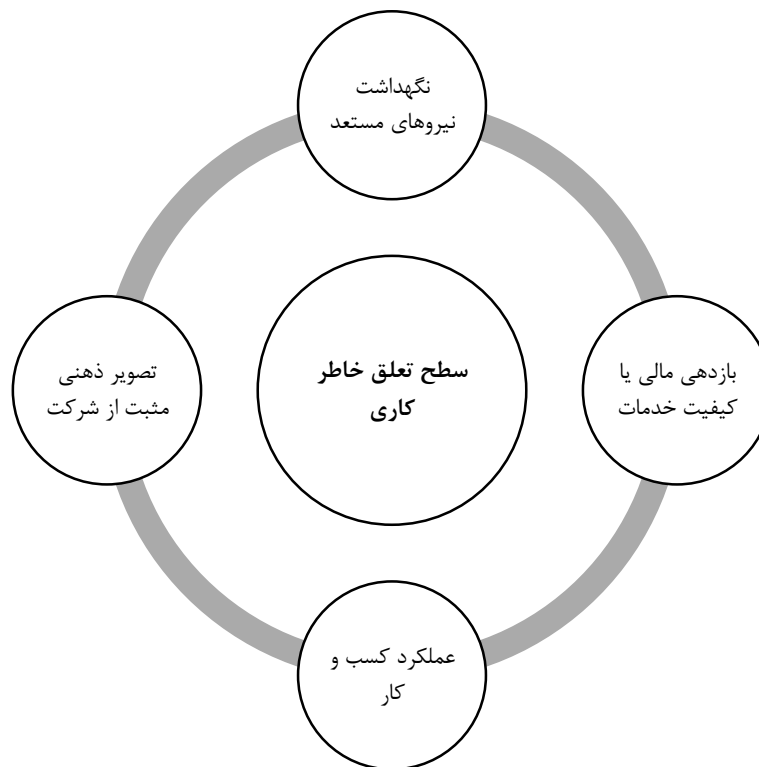
³⁸ Wen

³⁹ Macey

۴-۴- پیامدهای تعلق خاطر کارکنان

با ایجاد تعلق خاطر کاری در کارکنان هم افزایش‌های مثبتی بین فرد و سازمان رخ میدهد که برای هر دو گروه پیامدهای مثبتی به همراه دارد. این پیامدهای می‌توانند شامل: نگرش‌های شغلی مثبت و شناخته شدن قوی با کار (رضایت شغلی و تعهد سازمانی)؛ سلامت ذهنی و روانی شامل احساسات مثبت و کاهش تحلیل رفتگی، عملکرد درون شغلی و برون شغلی، بهتر افزایش انگیزش درونی ابتکار عمل فردی و رفتار پیش قدم کسب منابع شغلی و شخصی (به خصوص خودبستگی) باشد (صاحب هنر، ۱۴۰۱).

بالا بودن سطح تعلق خاطر کارکنان برای سازمان نیز پیامدهای مثبت زیر را به دنبال دارد (ترابیان و همکاران، ۱۴۰۰):



شکل ۴- پیامدهای بالا بودن سطح تعلق خاطر کاری
(ترابیان و همکاران، ۱۴۰۰)

۵- بررسی تاثیر حمایت مدیران از کارکنان بر تمایل به ماندن آنان و بهبود تعلق خاطر کاری در سازمان

تحقیقات راجع به حمایت سازمانی ادراک شده با این مشاهده شروع شد که اگر مدیران نسبت به تعهد کارمندان به سازمان نگران هستند، در مقابل کارمندان نیز به تعهد سازمان به خودشان نگران هستند. برای کارمندان، سازمان به منزله یک ایستگاه مهم اجتماعی-احساسی از منابع مختلفی چون احترام، مراقبت، حقوق و خدمات درمانی است. ارزش قائل شدن مدیران سازمان برای

کارمندان نشان می‌دهد که تلاش کارمندان برای رسیدن به اهداف سازمانی مورد توجه مدیران سازمان بوده و به خاطر تلاش زیاد، به آنها پاداش تعلق می‌گیرد (گرایی، ۱۴۰۱).

تئوری حمایت سازمانی بیان می‌کند که برای برآورده نمودن نیازهای اجتماعی-احساسی و ارزیابی منافع حاصل از تلاش مضاعف کارکنان، این احساس در کارمندان شکل می‌گیرد که ببینند سازمان تا چه حد به تلاش و سهم آنها در رسیدن به موفقیت توجه داشته و در ازای تلاش بیشتر کارکنان به آنها پاداش‌هایی اعطا می‌نماید. چنین احساسی باعث خواهد شد که یک کارمند کمک بیشتری به سازمان برای رسیدن به اهدافش کند، تعهد کارکنان به سازمان را افزایش می‌دهد و انتظار کارکنان برای دریافت پاداش در اثر کار زیادتر را افزایش می‌دهد. نتایج رفتاری حمایت سازمانی ادراک‌شده عبارتند از افزایش عملکرد در اجرای وظایف و کارهای مافوق وظایف و کاهش رفتارهای منفعلانه مانند غیبت طولانی مدت (نیتی، ۱۴۰۱).

بنابراین برای این که سازمانی به موفقیت دست یابد کارکنان باید وظایف و کارهای خود را با کارایی و در سطح قابل قبولی انجام دهند. از دیدگاه اجتماعی جالب ترین نکته برای سازمانها این است که کارکنانی داشته باشند که کار و سازمان خود را دوست داشته باشند و میل و علاقه ای برای ماندن در سازمان داشته باشند و نهایت سعی و کوشش خود را برای تحقق اهداف سازمان مبذول کنند؛ بنابراین میتوان گفت که کارکنان زمانی میتوانند کارهایشان را به خوبی انجام دهند که علاوه بر این که توانایی لازم را داشته باشند، انگیزش کافی نیز برای میل ماندن در شغل و سازمان خود داشته باشند تا بتوانند با علاقه و اشتیاق لازم وظیفه خود را انجام دهند (آیزنبرگر و همکاران، ۲۰۲۰). میل ماندن در شغل نوعی حالت انگیزشی و درونی بالقوه در فرد برای باقی ماندن در شغلی است که به آن اشتغال دارد. این تمایل ممکن است در شرایط خاص و تحت تأثیر عوامل مختلف به میل برای ترک شغل بینجامد. البته عوامل متعددی مانند حمایت مدیران، برآورده شدن ارزش ها و انتظارات کارکنان در محل کار ماهیت و سرشت نظام پاداش یا انگیزه ای که سازمان به کار می‌گیرد و نظام ارزشی خاصی که افراد دارا هستند می‌توانند بر میل به حضور در محل کار اثر بگذارند. رابطه بین نگرش های کارکنان و ترک شغل موضوع بسیاری از تحقیقات بوده است (لی^{۴۰} و همکاران، ۲۰۲۰).

در این میان تعلق خاطر کاری نیز ابزار مناسبی برای سازمان ها به منظور تلاش برای به دست آوردن مزیت رقابتی محسوب می‌شود. نیروی انسانی عامل مهمی است که توسط رقبا قابل تقلید و یا کپی برداری نیست و اگر به درستی مدیریت شود ارزشمندترین دارایی محسوب می‌شود. بامروک^{۴۱} (۲۰۰۴) معتقد است، تعلق خاطر کاری مهمترین عامل در اندازه گیری قدرت سازمان است. کاتز و کان^{۴۲} (۱۹۶۶) در پژوهش خود درباره اثر بخشی سازمانی به این مفهوم اشاره کرده اند. آن ها این عامل را یکی از عواملی می‌دانند که باید برای دستیابی به یک محیط کار خلاق و مشارکتی در دستیابی به عملکرد و کارایی توسعه یابد. کارکنانی که تعلق خاطر کاری بالایی دارند خود را به صورت جسمانی احساسی و شناختی در کار خود به کار می‌گیرند. بنابراین، تعلق خاطر حضور کامل روان شناختی هنگام انجام فعالیت های کاری است. در صورتی که کارکنان شایسته ای از لحاظ علمی داشته باشیم اما نتوانیم حسی در آنها به وجود آوریم که بیشترین تلاش خود را جهت انجام دادن امور کاری خود به کار گیرند و با علاقه و اشتیاق به انجام وظایف کاری خود بپردازند نتوانسته ایم بهترین استفاده را از سرمایه های موجود در سازمان به کار بگیریم و عواقب حاصل از آن را خواهیم دید (توکلی و همکاران، ۱۴۰۰).

تعلق خاطر کاری به عنوان یکی از پارادایم‌های جدید حوزه منابع انسانی به طور مثبت بر روی تعهد سازمانی کارکنان تاثیرگذار است و بخش زیادی از تغییرات در تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. یکی از دغدغه‌های مدیران و رهبران سازمانی، ایجاد

⁴⁰ Li

⁴¹ Baumruk

⁴² Katz & Kahn

اشتیاق و دل بستگی به کار و سازمان در میان کارکنان است. یک روش این است که تلاش کنند تا به خود کارکنان القا کنند که هر کدام از آن‌ها عهده‌دار بخشی از یک کار بزرگ، اثربخش، مهم و تعیین‌کننده هستند. این مدیران در ایجاد این احساس که کارکنان کاری مهم و ارزشمند دارند، هنرمندند. هنگامی که مدیران این گونه رفتار می‌کنند، بدیهی است کارکنان کارآمدتر می‌شوند (غفاری، ۱۴۰۱).

وقتی افراد حس می‌کنند کاری که انجام می‌دهند بخشی از یک کار بزرگ‌تر است و وجود آن‌ها اهمیت دارد، انرژی می‌گیرند. این حس برانگیزاننده، حس غیرمعمول برای کارمندان در کسب و کار نیست. بسیار اهمیت دارد که آن‌ها فکر کنند بخشی مهم از یک دستاورد قابل توجه هستند. انسان‌ها به طور ذاتی گرایش به سمت اهداف بزرگ‌تر و خاص‌تر دارند تا این که فقط علائق شخصی خودشان را دنبال کنند. به همین خاطر هرکسی تمایل دارد کاری را انجام دهد که مؤثر واقع شود. فقط لازم است که شما هر کاری که می‌توانید انجام دهید تا این فضا ایجاد شود (صاحب هنر و همکاران، ۱۴۰۱).

در نظر داشته باشید که کارکنان کارشان را از سه منظر می‌بینند (محمدی نژاد، ۱۴۰۰):

۱. کاری که مجبورند انجام دهند و هیچ علاقه‌ای به آن ندارند.
۲. انجام کار صرفاً به عنوان یک شغل.
۳. شغل و فعالیتی که به خودی خود برای آن‌ها بهترین شغل است و با وجود آن دنیا برای‌شان ایده‌آل می‌شود.

مشخص است هر چه افراد از کارشان راضی‌تر باشند، برای سازمان خود مفیدتر واقع می‌شوند. هر چه افراد تعلق خاطر و دل بستگی تام و تمام بیشتری نسبت به کار و سازمان داشته باشند، کیفیت کارشان بالاتر می‌رود. اگر در سازمان تعداد زیادی کارمند وجود دارد که فقط به خاطر دریافت حقوق آن‌جا مشغول کارند، این مساله خود تهدیدی برای سوددهی سازمان محسوب می‌شود.

شاید مهمترین دغدغه هر مدیری در خصوص افرادی که با وی کار می‌کنند، حفظ و نگهداری آنها باشند که هر چه سطح تخصص و خبرگی این افراد بیشتر می‌شود، متناسب با آن، دغدغه حفظ و نگهداری نیز بیشتر می‌شود. این نگرانی از اولین ابتدایی ترین مصاحبه‌ها تا زمان خروج از خدمت افراد همراه هر مدیری هست و از همینجا بایستی دانست که عواملی در کل این مسیر بر حفظ و نگهداشت افراد تاثیر گذار خواهد بود. با این رویکرد در ادامه برخی از این عوامل را برخواهم شمرد (سپهوند و باقرزاده خدشهری، ۱۴۰۰):

۱- **ارائه اطلاعات معتبر هنگام استخدام:** یکی از تدابیر مهم در نگهداری منابع انسانی، ارائه اطلاعات معتبر و مربوط به هنگام استخدام افراد می‌باشد، بدین معنی که می‌بایستی اطلاعاتی را که متقاضی شغل در حین فرآیند استخدام از سازمان و شغل آینده بدست می‌آورد بر مبنای واقعیات باشد تا توقعاتی غیرمنطقی در او به وجود نیاید. هر قدر انتظارات فرد با ادراکات وی از واقعیات شغل تطابق بیشتری داشته باشد به همان اندازه احتمال ماندن فرد در سازمان افزایش می‌یابد. باید اذعان داشت که برخی از سازمان‌ها برای افزایش جذابیت سازمان خود در زمان ارائه اطلاعات به افراد تازه استخدام، بیشتر بر نقاط قوت و جنبه‌های مثبت سازمان خود تأکید دارند، در حالی که تحقیقات نشان می‌دهد افرادی که اطلاعات واقع‌تری درباره شغل و سازمان خود به دست می‌آورند از یکسو توقع و انتظار کمتر و واقع بینانه‌تری از شغل و سازمان خود پیدا می‌کنند و از سوی دیگر آمادگی بیشتری برای روبرویی با مشکلات مربوط به شغل از خود نشان می‌دهند و مسائلی از قبیل استعفاء و ترک خدمت در میان آنان کمتر مشاهده می‌شود. آقای سینجر بر این باور است که برای آن که پیامدهای عدم تطابق بین انتظارات و ادراکات فرد به حداقل برسد؛ می‌بایست در بدو امر فرد و هم سازمان نسبت به یکدیگر شناخت نسبی پیدا نمایند (ذاکری زفرقندی و سهرابی، ۱۳۹۸).

۲- شایسته‌سالاری: وضعیت سازمانی و منطق حاکم بر آن ایجاب می‌کند که از هر کس و هر چیزی به درستی و متناسب با موقعیت حداکثر استفاده ممکن به عمل آید. چنین فرضیه‌ای درباره نیروی انسانی به صورت قرار گرفتن شایسته‌ترین فرد در مناسب‌ترین موقعیت شغلی (شایسته‌سالاری) مطرح می‌شود. واژه‌ی Meritocracy که در فارسی به شایسته‌سالاری ترجمه شده است، دارای تعریف ساده‌ای در علم مدیریت است و عبارتست از این که فرد شایسته در منصب و شغل مرتبط به خودش قرار دهند. پس در سطح سازمان شایسته‌سالاری یعنی افراد شایسته را در مناسب و مشاغل مربوط به خودشان که توانمندی انجام آنرا دارند قرار دهند. این مشاغل هم ممکن است مدیریتی، عملیاتی و یا خدماتی باشند. خصوصیات مانند دانش، تخصص، تجربه، دوره‌های آموزشی ملی شده و تعهد اخلاقی از جمله ویژگی‌هایی است که فرد شایسته بر اساس آن‌ها تعریف می‌شود. مدیریت عالی سازمان اگر بخواهد منابع انسانی کاراً حفظ کند، بایستی قبل از هر چیزی در راستای شایسته‌سالاری به امر سیاستگذاری پرداخته و ضوابط و ملاک‌هایی که افراد شایسته بر اساس آن ارتقاء و انتصاب می‌شود را مشخص نماید و این ضابطه‌ها باید به گونه‌ای باشد که قابلیت سنجش را داشته باشند (منتظری، ۱۳۹۹).

۳- حقوق و دستمزد: در برابر کاری که کارکنان در سازمان انجام می‌دهند حقوق و دستمزد پرداخت می‌شود، اما علاوه بر جبران زحمات و وقت و نیرویی که کارکنان در جهت نیل به اهداف سازمان صرف می‌کنند پرداخت باید جنبه انگیزشی نیز داشته باشد. یعنی باید برای پرداخت سیستمی طراحی گردد که کارکنان را به عملکرد موثر تشویق کند و محرکی برای سخت کوشی و به کارگیری تمام توانایی‌های بالقوه آنان باشد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که هر سازمانی به منظور حفظ و نگهداری نیروهای مستعد و متخصص خود نیاز به یک سیستم حقوق و دستمزد کاراً و اثر بخش دارد. بدین مفهوم که سازمان بر اساس اهداف استراتژی‌ها و سطح کارکنان سیستم خاص حقوق و دستمزد را تدوین و طراحی می‌کند که این سیستم کاراً می‌تواند موجبات حفظ و نگهداری افراد در سازمان را فراهم و از خروج افراد که هزینه‌های زیادی را برای سازمان در پی دارد جلوگیری نماید.

۴- مسیر ترقی شغلی: سازمان‌ها باید با اعمال مدیریت صحیح و برنامه‌ریزی دقیق سعی کنند مراحل پیشرفت کارکنان را در درون سازمان به صورت منطقی طراحی، تنظیم و اجرا نمایند، چرا که این امر به تحقق اهداف فرد و سازمان کمک می‌نماید. از این رو پیشرفت (ترقی) کارمند بعد از ورود به سازمان نباید اتفاقی و تصادفی باشد، بلکه به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان مسیر پیشرفت باید بر اساس معیار و ضوابط خاص و با توجه به توانایی و علاقه‌مندی آن‌ها انتخاب گردد. سازمان‌ها با انجام برنامه‌ریزی و مدیریت مسیر ترقی صحیح می‌توانند از جابه‌جایی غیرضروری کاسته و باعث تعهد افراد به سازمان و در نتیجه ماندگاری آن افراد در سازمان شود (تراپیان و همکاران، ۱۴۰۰).



شکل ۶- عواملی مدیریتی موثر بر تمایل به ماندن کارکنان و بهبود تعلق خاطر کاری آنان
(سپهوند و باقرزاده خداشهری، ۱۴۰۰)

۶- نتیجه گیری

با افزایش رقابت و گسترش روش های توسعه منابع انسانی، سازمان ها تلاش می کنند تا کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند نمایند تا آنها بتوانند عملکرد بالایی از خود بروز دهند؛ اما سازمان ها همواره از این مسئله بیم دارند که سرمایه های انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند؛ زیرا هر سازمان برای آموزش، تربیت و آماده سازی کارکنان خود تا مرحله بهره دهی و کارآیی مطلوب، هزینه های بسیاری را صرف می کند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارت ها و تجربیاتی می شود که طی سالها تلاش به دست آمده است.

پایین بودن میل به ماندن در سازمان و ترک کار برای سازمان‌ها پرهزینه است، هر زمان فردی کارش را ترک می‌کند، فردی جایگزین استخدام می‌شود و آموزش داده می‌شود که زمان کافی برای کسب تجربه در کار باید داشته باشد. کارکنانی که میل به ماندن در آن‌ها کم است، از لحاظ روانی از سازمان فاصله گرفته، تمرکزشان بر روی کار کم می‌شود و اثربخشی آنها کم می‌شود که این موارد برای سازمان هزینه بر است.

تعلق خاطر کاری برآیند سه عامل شغل، شاغل و سازمان است. افرادی با ویژگی‌های مثبت گرابی و وظیفه‌شناسی معمولاً بیشتر به کارشان تعلق خاطر دارند و کار خود را با اشتیاق و انرژی بیشتری انجام می‌دهند، خود را وقف شغلشان کرده و ابتکار عمل دارند. کاری که افراد انجام می‌دهند آنها را مجذوب می‌کند و موجب می‌شود در کارشان اشتیاق و پافشاری بیشتری از خود نشان دهند و احساس رضایتمندی و تأمین نیازهایشان را تجربه کنند.

وجود ویژگی‌هایی چون تنوع مهارت، اهمیت کار، هویت کار، استقلال و آزادی عمل و بازخورد، می‌تواند زمینه ایجاد تعلق خاطر را فراهم کند. همچنین رویکرد مدیریتی مناسب که محیطی مملو از اعتماد، عدالت، انصاف و غیره ایجاد می‌کند نیز در تعلق خاطر کاری کارکنان تأثیرگذار است. اکثر پژوهش‌های انجام شده در حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی بر مفاهیمی چون رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، تحلیل رفتگی و ... متمرکز بوده است.

هرچند این متغیرها در تبیین پیامدهای فردی و سازمانی نقش به‌سزایی دارند اما متغیر تعلق خاطر کاری یک مفهوم مثبت و جدید است که نشان داده قدرت تبیین مناسبی در پیش‌بینی نتایج فردی و کاری دارد. همچنین پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که این متغیر همچون یک عامل میانجی در پیش‌بینی نتایج و پیامدهای فردی، اعم از رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی عمل می‌کند.

سازمان‌هایی که در پی بهبود و تقویت پیوند بین کارکنان و سازمان هستند باید بر راهکارهایی برای افزایش حمایت از آنها تمرکز کنند. پژوهشگران معتقدند سازمان‌هایی که می‌خواهند کارکنانشان از نظر عاطفی به آنها متعهد باشند، باید تعهد خود را به آنها از طریق فراهم آوردن محیطی حمایت‌کننده اثبات کنند. سازمان برای نشان دادن حمایت خود به کارکنان می‌تواند شرایط شغلی مناسبی برای آنها فراهم کند، با آنها رفتاری عادلانه داشته باشند، پاداش‌های سازمانی را عادلانه توزیع کند، فرصت پیشرفت شغلی و ارتقا را برای کارکنان فراهم کند، به آنها اختیار کاری بدهد و امنیت شغلیشان را تضمین کند.

بنابراین کارکنانی که بیشتر حمایت میشوند، بر اساس یک ضرورت اخلاقی به سازمان متعهد می‌مانند. وقتی فرد احساس میکند سازمان از او حمایت می‌کند و بخشی از نیازهای احساسی-اجتماعی اش را برآورده می‌سازد خود را به سازمان مدیون احساس میکند و در نتیجه به سازمان وفادار می‌ماند.

در یک جمع بندی کلی می‌توان با منطقی نمودن توقعات و شایسته سالاری تا حد زیادی ماندگاری پرسنل را حداکثر کرد و ریسک آنرا به حداقل میزان ممکن رسانید. به عنوان مثال ارائه اطلاعات معتبر و واقعی موقع استخدام یکی از مهمترین اصول منطقی نمودن توقعات است. همچنین طراحی فرایندها شایسته محور منابع انسانی مانند مسیر شغلی شفاف و جبران خدمات قابل دفاع از پایه‌های هر سیستم شایسته سالار است.

منابع و مآخذ

۱. احمدی، محمد و عطارزاده، زهرا. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل موثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در بانک تجارت استان فارس. کنفرانس پژوهش‌های نوین و مدیریت دانش در علوم انسانی، تهران.

۲. اسلامی خلیلی، احمد و حاجیان، پرستو. (۱۴۰۱). بررسی تاثیر سبک رهبری اصیل و فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی با میانجیگری دلبستگی شغلی. دهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران.
۳. ایلخانی، زهرا. (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین معنویت محیط شغلی و قصد کارکنان برای ماندگاری و ارائه خدمات با توجه به نقش میانجی درگیری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی. چهارمین همایش ملی تحقیقات کاربردی در علوم اقتصاد، مدیریت و حسابداری، جیرفت.
۴. ایوبی، پریسا؛ نیک بخش، رضا؛ فتاحی مسرور، فروغ و صفانیا، علی محمد. (۱۳۹۹). همبستگی شوخ طبعی در محل کار، حمایت مدیران و اجتماعی شدن از شوخ طبعی کارکنان با محورشدگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان. فصلنامه مدیریت ارتقای سلامت، ۹(۶)، صص ۱-۱۲.
۵. بیگی، سکینه؛ اسماعیلی شاد، بهرنگ و معمری، فرزانه. (۱۳۹۹). بررسی ارتباط اشتیاق شغلی، تعارض کار و خانواده و میل به ماندن در شغل با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری (مطالعه موردی، جمعیت هلال احمر استان خراسان شمالی). سیزدهمین کنفرانس بین المللی انجمن ایرانی تحقیق در عملیات، شاهرود.
۶. تبیانین، حسن؛ ناظری، مرضیه و صبوری، مریم. (۱۴۰۰). امنیت روانی و تاثیر آن بر ماندگاری کارکنان در سازمان. دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک، تهران.
۷. ترابیان، انسیه؛ رحمانی، جعفر و فضل الهی قمشی، سیف الله. (۱۴۰۰). فراتحلیل پژوهش های تاثیر تعلق خاطر کاری کارکنان بر تعهد سازمانی. مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۹(۲).
۸. توکلی، غلامرضا؛ سلیمی، محمد و رمضان، مجید. (۱۴۰۰). آسیب شناسی تعلق خاطر کاری نیروهای دانشی در صنایع دفاعی. نشریه علمی پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۳)، صص ۱۶۹-۲۰۰.
۹. جعفری، ناهید؛ حیدری، علیرضا؛ ژبانی اصغرزاده، علی و خطیرنمانی، زهرا. (۱۴۰۱). بررسی رابطه تعارض کار-خانواده با تمایل به ماندگاری در شغل از دیدگاه کارکنان مراکز خدمات جامع سلامت شهرستان گرگان. فصلنامه پرستاری، مامایی و پیراپزشکی، ۷(۴)، صص ۷۷-۹۰.
۱۰. جهان آرای، شهربانو. (۱۴۰۱). پیش بینی میزان دلبستگی کاری کارکنان براساس عدالت تعاملی و مولفه های خصوصیات شغلی. نهمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم انسانی، مدیریت و کارافرینی ایران، تهران.
۱۱. ذاکری زفرقندی، امیرحسین و سهرابی، آرزو. (۱۳۹۸). شناسایی عوامل حفظ و نگهداشت کارکنان شرکت راه اندازی و بهره برداری صنایع نفت. سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، مهندسی صنایع، اقتصاد و حسابداری.
۱۲. رستگار، عباسعلی و فرهنگ فلاح، حمیده. (۱۴۰۱). تاثیر قلدری سازمانی بر دلبستگی شغلی کارکنان: تحلیل نقش میانجی نقض قرارداد روانشناختی (مورد مطالعه: کارکنان شرکت گاز استان تهران). سومین کنفرانس بین المللی نوآوری در مدیریت کسب و کار و اقتصاد، تهران.
۱۳. سپهوند، رضا و باقرزاده خداهشهری، راضیه. (۱۴۰۰). تاثیر اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر حفظ و نگهداشت کارکنان: بررسی نقش تعدیلگری اشتیاق شغلی. مجله ایرانی مطالعات مدیریت، ۱۴(۲).
۱۴. سرگلزایی، علیرضا؛ بلوچی، محمدرضا؛ ترابی، سیدمیثم و سرگلزایی، فرهاد. (۱۳۹۹). مطالعه نقش استعداد شغلی در پیش بینی میل به ماندن در کار (مطالعه ای در بانک ملی زاهدان). هفتمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، شیروان.

۱۵. صاحب هنر، رضا؛ نیکپور، غلامرضا؛ زرهاشمی، قاسم و غنی آبادی، طیبه. (۱۴۰۱). بررسی نقش تعلق خاطر کاری در شهرداری مشهد. دهمین کنفرانس بین المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار، تهران.
۱۶. صالحی، اسما. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر هوش معنوی و ابعاد آن بر میل به ماندگاری کارکنان. چهارمین کنفرانس ملی پژوهش در حسابداری و مدیریت، تهران.
۱۷. طاهری، مصطفی و بنی نعمه، علیرضا. (۱۴۰۱). بررسی رابطه فرهنگ اخلاقی با حمایت از کارکنان از طریق ارتباطات شفاف و سرمایه گذاری در روابط درک شده توسط کارکنان (مورد مطالعه: سازمان آموزش و پرورش خوزستان). سومین کنفرانس بین المللی چالش ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری، چابهار.
۱۸. عباسی، علی رضا. (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر بقاء و ماندگاری کارکنان شهرداری تهران. کنفرانس بین المللی مدل ها و تکنیک های کمی در مدیریت، قزوین.
۱۹. غفاری، حسن و بزی، مصطفی. (۱۴۰۱). بررسی نقش تعدیل گر حمایت سازمانی ادراک شده در تاثیر ترومای سازمانی بر تمایله ترک خدمت کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر زاهدان. اولین همایش ملی رویکردهای نظری و فناوری های نوین در علوم اداری.
۲۰. غفاری، محمد. (۱۴۰۱). رابطه بین تعهد شغلی و دلبستگی شغلی با عملکرد کارکنان آتش نشانی تبریز. هفتمین کنفرانس جامع مدیریت بحران و HSE.
۲۱. فراشبندی، رضا؛ حبیبی دهنه سیری، زینب؛ صادق زاده، فریده و حبیبی دمنه سری، زهره. (۱۳۹۸). جایگاه و نقش تعلق خاطر کاری در سازمان ها. نخستین کنفرانس ملی مدیریت بازرگانی، کارآفرینی و حسابداری، تهران.
۲۲. کریمی، محمدمبین. (۱۳۹۹). تاثیر انواع عوامل استرس زا بر سطح عملکرد شغلی کارمندان در سازمان های ایران. دومین کنفرانس بین المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق، تهران.
۲۳. گرایبی، مهناز. (۱۴۰۱). تاثیر حمایت سازمانی بر عملکرد کارکنان. دومین همایش ملی بهبود و بازسازی سازمان و کسب و کار، تهران.
۲۴. محمدحسینی، عاطفه. (۱۳۹۹). رابطه بین حمایت مدیر و انگیزه آموزش با انتقال آموزش. سومین کنفرانس بین المللی روانشناسی، علوم تربیتی، علوم اجتماعی و علوم انسانی.
۲۵. محمدی نژاد، احسان؛ جمشیدلو، راحله و حاجی خانی، البرز. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر تعهد حرفه ای و تعلق خاطر کاری بر توانمند سازی روان شناختی کارکنان (مطالعه موردی: اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای استان قزوین). اولین همایش الکترونیک پژوهشهای مدیریت کسب و کار اخلاقی، یزد.
۲۶. منتظری، مریم. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر عوامل مختلف بر حفظ و نگهداشت کارکنان زن به عنوان نیروی انسانی (مطالعه موردی: دانشگاه های آزاد اسلامی شهر تهران). همایش ملی زنان و حیات اجتماعی.
۲۷. نظری، لیلا. (۱۳۹۶). بررسی عوامل موثر بر ماندگاری کارکنان شبکه بهداشت و درمان شهرستان رامهرمز. کنفرانس ملی پژوهشهای نوین حسابداری و مدیریت در هزاره سوم، کرج.

۲۸. نیتی، یوسف. (۱۴۰۱). ارزیابی اثر روابط شفاف بر حمایت از کارکنان با میانجی گری سرمایه گذاری رابطه ای درک شده در آموزش و پرورش استان البرز. سومین کنفرانس ملی مدیریت بازرگانی، کارآفرینی و حسابداری ایران، تهران.
29. Albro, M. & McElfreshb, J.M. (2021). Job engagement and employee-organization relationship among academic librarians in a modified work environment *The Journal of Academic Librarianship*, 47(5), 102413.
 30. Ambrosius, J. (2018). Strategic talent management in emerging markets and its impact on employee retention: evidence from Brazilian MNCs. *Thunderbird Int. Bus. Rev.* 60, pp 53–68.
 31. Charoensukmongkol, P. & Phungsoonthorn, T. (2021). The effectiveness of supervisor support in lessening perceived uncertainties and emotional exhaustion of university employees during the COVID-19 crisis: the constraining role of organizational intransigence. *The Journal of General Psychology*, 148(4), pp 431-450.
 32. Eisenberger, R. Rhoades Shanock, L. & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, pp 101-124.
 33. Ekhsan, M. Sudiro, A. Mugiono, M. & Sabil Hussein, A. (2022). Employee Retention and Change Management During Times of Uncertainty. *Front. Psychol., Sec. Organizational Psychology*.
 34. Khrais, H. Higazee, M.Z. Khalil, M. & Wahab, S.D. (2018). Impact of organizational support on nursing job stressors: a comparative study. *Health Science Journal*, 12(4).
 35. Labrague, L.J. McEnroe Petite, D.M. Leocadio, M.C. Van Bogaert, P. & Tsaras, K. (2018). Perceptions of organizational support and its impact on nurses' job outcomes. *In Nursing Forum*, 53(3), pp 339-47.
 36. Li, X. Zhang, Y. Yan, D. et al. (2020). Nurses' intention to stay: the impact of perceived organisational support, job control and job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 76(5), pp 1141–1150.
 37. Reitz, K.M. Terhorst, L. Smith, C.N. Campwala, I.K. Owoc, M.S. Downs-Canner, S.M. Diego, E.J. Switzer, G.E. Rosengart, M.R. & Myers, S.P. (2021), "Healthcare providers' perceived support from their organization is associated with lower burnout and anxiety amid the COVID-19 pandemic", *PLoS One*, 16(11).
 38. Ruppel, C. Stranzl, J. & Einwiller, S. (2022). Employee-centric perspective on organizational crisis: how organizational transparency and support help to mitigate employees' uncertainty, negative emotions and job disengagement. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(5).
 39. ugueró-Escofet, N. Ficapal-Cusí, P. & Torrent-Sellens, J. (2019). Sustainable human resource management: How to create a knowledge sharing behavior through organizational justice, organizational support, satisfaction and commitment. *Sustainability*, 11(19): 5419.
 40. Wen, X. Gu, L. & Wen, S. (2019). Job satisfaction and job engagement: Empirical evidence from food safety regulators in Guangdong, China. *Journal of Cleaner Production*, 208, pp 999-1008.
 41. Xuecheng, W. Iqbal, Q & Sainacorresponding, B. (2022). Factors Affecting Employee's Retention: Integration of Situational Leadership With Social Exchange Theory. *Front Psychol.* 13: 872105.
 42. Yue, C.A. Men, L.R. & Ferguson, M. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: the mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), pp 1-13.