



Original Article (Quantified)

Presenting a model for the establishment and maintenance of expert human resources in the government organizations of Sistan and Baluchistan province

Majid Reza Dahmardeh¹ , Vahid pourshahabi² , Amin Reza Kamalian³ ,
Habibullah Salarzahi⁴

1- PhD student in Public Administration, Department of Management, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran

2- Assistant Professor, Department of Management, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran

3- Professor, Department of Management, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran

4- Associate Professor, Department of Management, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran

Receive:

07 June 2024

Revise:

07 August 2024

Accept:

07 September 2024

Keywords:

Maintenance of expert human Resources, Talent management, Deprived areas, Immigration

Abstract

The purpose of this research is to identify indicators and effective factors in the maintenance of expert human resources in deprived and less developed areas and their ranking, as well as to draw a model of maintenance with an ecological approach, centered on the government organizations of Sistan and Baluchistan province, which is applicable in terms of purpose; and Regarding the implementation method, it is survey based on structural equation modeling. The statistical population included 181 managers and experts of government organizations in Sistan and Baluchistan province, from which 123 people were selected as a sample using Cochran's method. The data of this research was collected through a questionnaire created by the researcher, and validity and construct validity were used in order to evaluate the validity of the final questionnaire. Structural equation technique and Smartpls software were used to analyze the data. The results show that in this research, the dimensions of maintaining expert human resources include: behavioral, structural, contextual, and normative/attitudinal factors; and 31 components, based on the output of structural equation analysis and path analysis technique, the path coefficient of behavioral factors is 0.901, structural factors 0.886, contextual 0.821, and normative/attitudinal 0.840, in which the behavioral factors have the greatest impact and the job satisfaction component with a significant number obtained from the T-test equals 24.004 and the path coefficient 0.901 has played the greatest role in maintaining expert human resources in the government organizations of Sistan and Baluchistan province.

Please cite this article as (APA): Dahmardeh, M. R., Pourshahabi, V., Kamalian, A. R., & Salarzahi, H. (2024). Presenting a model for the establishment and maintenance of expert human resources in the government organizations of Sistan and Baluchistan province. *Management and Educational Perspective*, 6(3), 267-281.

Publisher: research centre of resources management studies and knowledge-based business

Corresponding Author: Vahid pourshahabi

<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.472390.1401>



Email: pourshahabi.vahid@gmail.com

Creative Commons: CC BY 4.0



Extended abstract

Introduction

Human capital is considered the most complex and valuable capital in any organization, which plays the main role in realizing the organization's goals. If we carefully study the national wealth of a society, we come across two types of capital resources: material capital and human capital, meanwhile, it is the existence of trained and expert human capital that uses material capital, and its lack and deficiency is the reason for the loss and stagnation of the national capital and the decline of production and reproduction (Armestrang, 2018). For this purpose, most of the organizations consider the issue of maintaining the human resources of the organization as important and fundamental, and plan for it and spend a lot of money on it. One of the basic missions of human resources management of organizations is to maintain capable employees. Because maintenance measures are complementary to other human resource management measures and processes; even if the recruitment, selection, appointment and improvement operations are done properly, the results of management actions will not be very impressive without paying enough attention to maintenance. In many businesses, employee retention has become a major concern. The longer a person stays in the organization, the more skills he acquires; so ideally, employees should stay for a long time so that the organization achieves consistent success (Chawla. 2021). Therefore, maintaining human resources and preventing the loss of workforce in leading organizations has become one of the most important concerns of human resource management. In fact, leaving a job is a kind of work challenge that is associated with a decrease in the amount of physical and mental energy in employees. Today, leaving a job has attracted a lot of attention from researchers and organizational leaders, which is mainly related to important organizational and individual consequences such as job performance, organizational behavior, job attitudes, and negative psychological consequences. In the event of a drop in specialized forces, the movement of the organization will be affected and it will appear as a problem for the managers of the organizations who seek to preserve, maintain, improve and improve the productivity of their human resources, which can bring irreparable consequences for the organization (Khalili Tabar et al., 2020).

The basis of every organization is development and movement, and this is possible through specialized and efficient human resources. Currently, attracting and maintaining specialized human resources, especially in less developed and deprived areas, is one of the most important strategies in the field of strategic human resources management, and on the other hand, it is one of the most serious problems of organizations in the modern era, which today, in completely changing conditions governing organizations, The increase in competition and the necessity of its effectiveness in such conditions reveals their need for a valuable generation of employees who are referred to as organizational soldiers, the national wealth of the land, and drivers of development. Therefore, the strategic and economic advantage in the future will be given to organizations that attract, cultivate and maintain this best and brightest human capital better than others. Undoubtedly, this will be an important characteristic of effective organizations; therefore, the purpose of this research is to design a model for the feasibility and establishment of maintaining expert human resources in government organizations of Sistan and Baluchistan province.

Theoretical literature

Human resource retention: The term human resource retention can be defined as an effort to create and improve an environment over a long period of time that continues to encourage employees to work while implementing policies and practices that suit their various needs.

Talent management: Talent management is the strategic management of the flow of talents in the organization, and its goal is to create an available source of talent to match the right people



with the right jobs at the right time based on the strategic goals of the business. Also, talent management can be defined as the management of the supply, demand and flow of talented people through the engine of human capital (Roknabadi & Adibzadeh, 2023).

Suman (2024) in a research titled Employee Retirement and Planning for Retention in the Public and private Sectors in the United Kingdom, using a mixed method and combining quantitative and qualitative techniques, investigated the correlation between employee interaction and their retention. The data showed that employee turnover rates varied significantly across UK industries.

Roknabadi & Adibzadeh (2023), in a research titled identifying and prioritizing the factors affecting human resources maintenance in Islamic Azad University, came to the conclusion that maintaining expert staff in Islamic Azad University first requires attracting efficient, committed and specialized staff.

Research methodology

The current research is applicable in terms of its purpose, and survey in terms of the execution method, and is based on structural equation modeling. The statistical population included 181 managers and experts of government organizations in Sistan and Baluchistan province, from which 123 people were selected as a sample using Cochran's method. The data of this research was collected through a researcher-made questionnaire.

In order to analyze the data, the structural equation modeling method, the path analysis technique, and the Smartpls software were used to determine the factor load of the manifest and hidden variables. In order to conduct the research, the final questionnaire was provided to the experts, and by applying their expert opinions, corrections were made and the formal and content validity was confirmed.

Research findings

In this research, by using covariance and correlation between independent and dependent variables, loading factors and variances of hidden variables can be estimated, and it can be used for confirmatory factor analysis and also structural equation modeling (casual construction with hidden variables), and the results of the factor loadings of the research variables were presented in the form of graphs. Values of factor loadings greater than 0.7 were kept and the rest (q3, q5 and q9) were removed. The results showed the alignment of the questionnaire questions (except for the aforementioned indicators) to measure the concepts. The above results showed that the relationships between constructs or hidden variables can be cited. At the end, q5, q3, q9 indicators (because all their indicators have a factor load of less than 0.7) were removed and the modified model in the form of a diagram (1 and 2) was re-implemented.

Evaluation criteria of the measurement model (outer model)

With the help of Average Variance Extracted (AVE) index, it was found that all the studied constructs have an extracted average variance higher than 0.5; that is, the validity of the divergence of the research variables is confirmed. Combined reliability indices (CR), Cronbach's alpha and Rho coefficient are used to check the reliability of the questionnaire, and it is necessary to confirm the reliability of these indices higher than 0.7. All these coefficients are higher than 0.7 and show the reliability of the measurement tool.

Divergent validity is a measure of the fit of measurement patterns and is checked through the HTMT coefficient. According to the researchers, this coefficient is the most reliable way to comment on the divergent validity, and it is based on the Monte Carlo simulation method. If this coefficient is below 0.9, there is divergent validity between the two constructs.

Evaluation of structural model criteria (inner model)

With the path coefficient of 0.886 and also the t-statistic of 25.539 obtained from the partial least squares method; at the 99% confidence level (given that the t-statistic is more than 2.57), structural factors are one of the factors of maintaining human resources.

Discussion and conclusion

In explaining these findings, it can be said that job satisfaction is the result of a wide range of factors and elements that are effective on the quality of work life, and can even play a role as an independent factor in maintaining expert human resources. Existence of rich jobs with a meaningful and challenging and independent identity and nature with multiple tasks and responsibilities, leadership and management style based on value systems, trust in employees, conflict of opinions in decision-making and strategic areas, a dynamic, active and growing environment and the supporter of the elites and the culture of the organization in which they prominently witness the rule of transcendent social values, values that have become social norms and are practically seen in the behavior and style of most social agents, some of which include central justice instead of unfair discrimination, criteria-based instead of relationalism, merit selection instead of dynasticism and work politics, etc., providing such a social environment helps to feel safe and calm, and experiencing such an environment will be the basis for the permanence of the organization's elites.

According to the results of the research, it is suggested that the extraordinary payment of operational and war zones for specialist employees working in border and underprivileged areas should be put on the agenda in the seventh development plan. It is suggested that the duration of the official trial period of Article 46 be reduced from three years to two or one year in case of employment in the target areas.

علمی پژوهشی (کمی)

ارائه مدل استقرار نگهداشت منابع انسانی متخصص در سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان

مجیدرضا دهمرده^۱ ID، وحید پورشهابی^۲ ID، امین رضا کمالیان^۳ ID، حبیب الله سالارزهی^۴ ID

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

۳- استاد، گروه مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

۴- دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی شاخص‌ها و عوامل مؤثر در نگهداشت منابع انسانی متخصص در مناطق محروم و کمتر توسعه و رتبه بندی آن‌ها و همچنین ترسیم الگوی نگهداشت با رویکرد بوم شناسانه با محوریت سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان می‌باشد که از هدف کاربردی و از حیث روش اجرا پیمایشی و مبتنی بر مدل یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل تعداد ۱۸۱ نفر از مدیران و کارشناسان متخصص سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان بوده که از میان آن‌ها به روش کوکران ۱۲۳ نفر نمونه انتخاب شدند. داده‌های این پژوهش از طریق پرسشنامه محقق ساخته جمع آوری گردید که به منظور ارزیابی روایی پرسشنامه نهایی، از روایی صوری و روایی سازه استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک معادلات ساختاری و نرم افزار Smartpls استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که در این پژوهش ابعاد نگهداشت منابع انسانی متخصص شامل: عوامل رفتاری، ساختاری، زمینه‌ای و هنجاری/نگرشی و ۳۱ مؤلفه است که براساس خروجی تحلیل معادلات ساختاری و تکنیک تحلیل مسیر، میزان ضریب مسیر عوامل رفتاری ۰/۹۰۱، عوامل ساختاری ۰/۸۸۶، زمینه‌ای ۰/۸۲۱ و هنجاری/نگرشی ۰/۸۴۰ بوده است که در آن عوامل رفتاری بیشترین تأثیر و مؤلفه رضایت شغلی با عدد معنی داری که از آزمون T بدست آمده، برابر ۲۴/۰۰۴ و ضریب مسیر ۰/۹۰۱ بیشترین سهم و نقش را در نگهداشت منابع انسانی متخصص در سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان داشته است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۱۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۵/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۷

کلید واژه‌ها:

نگهداشت منابع انسانی
متخصص،
مدیریت استعداد،
مناطق محروم،
مهاجرت

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): دهمرده، مجیدرضا، پورشهابی، وحید، کمالیان، امین رضا، سالارزهی، حبیب الله. (۱۴۰۳). ارائه مدل استقرار نگهداشت منابع انسانی متخصص در سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۶(۳). ۲۶۷-۲۸۱.

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.472390.1401>

نویسنده مسئول: وحید پورشهابی



Creative Commons: CC BY 4.0

ایمیل: pourshahabi.vahid@gmail.com

مقدمه

سرمایه انسانی پیچیده‌ترین و ارزشمندترین سرمایه در هر سازمان محسوب می‌شود که نقش اصلی را در تحقق اهداف سازمان ایفا می‌کند، سرمایه انسانی، به ویژه نیروی متخصص و ماهر در توسعه جامعه نقش اساسی را ایفا می‌کند؛ اگر به دقت ثروت‌های ملی جامعه‌ای را مورد مطالعه قرار دهیم با دو نوع منابع سرمایه‌ای مواجه می‌شویم، سرمایه مادی و سرمایه انسانی، در این بین وجود سرمایه انسانی آموزش دیده و متخصص است که سرمایه مادی را به کار می‌اندازد و فقدان و کمبود آن سبب اتلاف و رکود سرمایه ملی گردیده تولید و بازتولید رو به افول می‌گذارد (Armestrang, 2018). نقش کلیدی منابع انسانی باعث شده است برای جذب نیروهای شایسته بین سازمان‌ها رقابت شدیدی صورت بگیرد، بنابراین مدیران منابع انسانی در هر سازمانی می‌بایستی فرآیندهای نگهداری این نیروها را به طور سیستماتیک طراحی نموده و در حقیقت آنها باید متفکران استراتژیک باشند و با نگرش کلان به بررسی ورود و خروج افراد، عواقب و هزینه‌های از دست دادن کارکنان بپردازند (Momeni Mehmoui, 2022). به همین منظور، اغلب سازمان‌ها، موضوع نگهداری از منابع انسانی سازمان را مهم و اساسی قلمداد کرده و برای آن برنامه ریزی می‌کنند و هزینه‌های زیادی انجام می‌دهند. یکی از رسالت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، نگهداری کارکنان توانمند می‌باشد. از آنجا که اقدامات نگهداری، مکملی بر سایر اقدامات و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است؛ حتی اگر عملیات کارمندیابی، انتخاب، انتصاب و بهسازی به نحو بایسته انجام شود، بدون توجه کافی به امر نگهداری، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود. در بسیاری از مشاغل، حفظ کارمندان به یک نگرانی اصلی تبدیل شده است. هر چه یک فرد بیشتر در سازمان بماند، مهارت‌های بیشتری کسب می‌کند لذا در حالت ایده آل، کارمندان باید برای مدت طولانی بمانند تا سازمان به موفقیت ثابتی دست یابد (Chawla, 2021). بنابراین نگهداشت نیروی انسانی و جلوگیری از ریزش نیروی کار در سازمان‌های سرآمد به یکی از مهمترین نگرانی‌های مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. در حقیقت ترک شغلی نوعی چالش کاری است که با کاهش میزان انرژی جسمی و روانی در کارکنان، همراه است. امروزه ترک شغلی توجه زیادی از سوی محققان و رهبران سازمانی به خود جلب کرده که عمدتاً با پیامدهای سازمانی و فردی مهم مانند عملکرد شغلی، رفتار سازمانی، نگرش‌های شغلی و پیامدهای روانشناختی منفی ارتباط دارد. در صورت بروز ریزش نیروهای متخصص، ضربهای بر روند حرکت سازمان وارد می‌شود و برای مدیران سازمان‌ها که در پی حفظ، نگهداری، بهبود و بهره‌وری نیروی انسانی خود می‌باشند، به صورت یک معضل نمایان می‌شود، که می‌تواند عواقب جبران‌ناپذیری برای سازمان به ارمغان آورد (Khalili Tabar et al, 2020).

رهبر یک سازمان موفق، باید بتواند انگیزه لازم جهت کار و تلاش را در نیروی انسانی خود بیفزایند و آنها را نسبت به کار، شغل و سازمان متعهد و علاقه‌مند سازد تا به این وسیله از توان فیزیکی و فکری افرادی بهره ببرد که به کار عشق می‌ورزند و نسبت به آن تعهد و التزام داشته و هیچوقت تمایلی به غیبت و خروج از کار (به عنوان دو واکنش منفی رفتاری در سازمان) نشان نمی‌دهند (Sepehvand, and Bagherzadeh, 2021). به همین منظور اهتمام زیادی به تعالی جایگاه کارکنان به عنوان بازوهای پیش برنده فعالیت‌های سازمان در نظر گرفته شده که از مهم‌ترین آن‌ها اعمال سازوکارهای تقویت انگیزشی و ایجاد بستر روانشناختی حس وفاداری به سازمان و تعهد و الزام به سازمان و امور کاری آن صورت گرفته است (Shariati, 2018). بنابراین دانش و تخصص از سازمان مهاجرت نکرده و هزینه‌های جذب و

آموزش کارکنان جدید و همچنین نرخ بالای جابجایی و خروج و حرکت آنان به سمت رقبا کاهش می‌دهد (Wang et al, 2021). کارآیی و اثربخشی هر سازمان، به نحوه مدیریت و کاربرد صحیح و مؤثر منابع انسانی بستگی دارد. هر قدر سازمان‌ها و مؤسسات گسترش یافته تر و متنوع تر شوند، به مشکلات و اهمیت اداره این نیروی عظیم افزوده می‌گردد. بر این اساس تدوین ساختار و بهسازی در این زمینه با هدف حفظ و نگهداشت کارکنان مساله‌ای اساسی و حیاتی می‌باشد و این مساله ضرورت تدوین و بکارگیری کارآمد در این حیطه را طلب می‌کند. مبنای هر سازمان، توسعه و حرکت می‌باشد و این امر از طریق نیروی انسانی متخصص و کارآمد امکان پذیر است. در حال حاضر جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص به خصوص در مناطق کمتر توسعه یافته و محروم یکی از مهمترین راهبردهای حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و از سویی از جدی‌ترین مشکلات سازمان‌ها در عصر نوین می‌باشد، که امروزه در شرایط کاملاً متحول و حاکم بر سازمان‌ها، افزایش رقابت و لزوم اثربخشی آن در چنین شرایطی، نیاز آن‌ها را به نسلی ارزشمند از کارکنان که از آن‌ها به عنوان سربازان سازمانی، ثروت ملی سرزمین و پیشران‌های توسعه و آبادانی یاد می‌شود آشکار می‌سازد. لذا مزیت راهبردی و اقتصادی در آینده نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بهتر از سایرین این برترین و درخشان‌ترین سرمایه انسانی را جذب کرده، پرورش داده و نگهدارند. بی تردید این مهم وجه تمایز سازمان‌های اثربخش خواهد بود، از این رو هدف این پژوهش طراحی الگویی برای امکان‌سنجی و استقرار نگهداشت منابع انسانی متخصص در سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان است.

ادبیات نظری

نگهداشت منابع انسانی: اصطلاح نگهداشت منابع انسانی را می‌توان به عنوان تلاشی جهت ایجاد و بهبود محیطی در مدت زمان طولانی مدت تعریف کرد که همچنان کارکنان را تشویق به کار کرده و در عین حال سیاست‌ها و شیوه‌هایی را اجرا می‌کند که متناسب با نیازهای مختلف آنها باشد. با این حال، مدیریت منابع انسانی در تلاشی مضاعف برای ایجاد و بهبود محیطی است که کارکنان را با ترویج سیاست‌ها و اقداماتی که نیازهای متنوع آنها را برآورده می‌کند، تشویق به ماندن در سازمان می‌نماید. سازمان‌ها باید به طور مداوم استراتژی‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی خود را برای برآورده کردن انتظارات در حال تغییر آنها تطبیق دهند (Khosravi et al, 2021). مطالعات نشان داده شده است که نگهداشت منابع انسانی یک سازمان با عواملی از جمله حقوق و مزایا، محیط کاری، ارتباط با همکاران، فرهنگ سازمانی، انگیزه، رضایت شغلی، فرصت‌های آموزش و توسعه، تعادل بین کار و زندگی، حمایت مدیریت، رهبری در سازمان و شیوه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی همبستگی مثبت دارد. همچنین تحقیقات دیگر اثبات نموده کارکنانی که از شغل و سازمان خود راضی هستند و پاداش و مزایای مناسبی دریافت می‌کنند، دارای درجه رضایت و وفاداری بالاتری بوده که این امر جهت حفظ و نگهداشت آنها برای مدت زمان طولانی اتفاق مثبتی می‌باشد (Nguyen & Duong, 2023).

مدیریت استعداد: مدیریت استعداد عبارت است از مدیریت راهبردی جریانی از استعدادها در سازمان و هدف آن است که یک منبع در دسترس از استعداد برای تطبیق افراد مناسب با شغل‌های مناسب در زمانی مناسب براساس اهداف راهبردی کسب و کار ایجاد می‌شود، همچنین، مدیریت استعداد می‌تواند مدیریت تأمین، تقاضا و جریان افراد بااستعداد از طریق موتور سرمایه انسانی تعریف می‌شود (Roknabadi & Adibzadeh, 2023).

پیشینه پژوهش

(Suman, 2024) در تحقیقی با عنوان ترک خدمت کارکنان و برنامه ریزی برای حفظ در بخش دولتی و خصوص بریتانیا با استفاده از روش آمیخته و با تلفیق تکنیک‌های کمی و کیفی به بررسی همبستگی بین تعامل کارکنان و نگهداشت آنان پرداخته است. داده‌ها نشان داد که نرخ گردش کارکنان در بین صنایع بریتانیا به طور معنی‌داری متفاوت است. در حالی که خدمات بخش خصوصی کم‌ترین استعفای داوطلبانه را در این دوره تجربه کردند، خدمات بخش دولتی و سازمان‌های غیر انتفاعی از سوی دیگر، تجربه ترک خدمت بالاتری داشتند. عوامل متعددی مانند جبران، فرصت‌های رشد شغلی، سیاست‌های کاری انعطاف‌پذیر، سبک‌های مدیریتی و فرهنگ سازمانی، به شدت بر تصمیم‌گیری کارکنان برای باقی ماندن یا ترک تأثیر می‌گذارند.

(Bharath, 2023) در تحقیق با عنوان چیزی فراتر از حقوق و دستمزد برای نگهداری کارکنان (مطالعه موردی بیمارستانهای جنوب هند)، به این نتیجه رسید که مسائلی چون تعادل کار و زندگی، رفاه کارکنان، رفتار با مافوق و همسالان و استرس نقش در حفظ کارکنان بسیار مؤثر است.

(Umesi, 2023) در تحقیقی با عنوان تأثیر سبک رهبری، مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری بر حفظ کارکنان به این نتیجه رسید که ۶ عامل در حفظ کارکنان مؤثر است که شامل: ۱- ایجاد فرصت برای پیشرفت شغلی کارمندان ۲- خودشکوفایی کارکنان ۳- توانمندسازی استعدادها و ظرفیت‌ها ۴- گوش دادن به بازخورد کارمندان ۵- پشتیبانی از موفقیت از طریق فرآیندهای بهبود یافته ۶- سرمایه‌گذاری روی فرصت‌های رشد کارکنان.

(Roknabadi & Adibzadeh, 2023) در پژوهشی با عنوان شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر نگهداشت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی به این نتیجه رسیدند که حفظ نیروی متخصص در دانشگاه آزاد اسلامی در ابتدا نیاز به جذب نیروی کارآمد و متعهد و دارای تخصص دارد و باید در این زمینه از افرادی با ویژگی‌های شخصیتی مسئولیت پذیر، متعهد، دارای تاب آوری و ویژگی‌های مربوط بکار گرفت و در مرحله بعدی باید محیطی امن و کارآمد برای پرسنل که در آن حمایت سازمانی و همراهی سازمانی به همراه رضایت شغلی ایجاد گردد، ارائه گردد.

(Hamzoi et al, 2022) در پژوهشی با عنوان تأثیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر نگهداشت منابع انسانی و نقش میانجی سرمایه اجتماعی به این نتیجه رسیدند که با ایجاد یک فرهنگ سازمانی پایدار متکی به ارزش‌های مدیریت منابع انسانی پایدار از قبیل احترام، عدالت، توسعه حرفه‌ای و تعهد به محیط زیست و اصول پایداری تمرکز کنند، از طرفی با ارائه فرصت‌های آموزش و رشد به منابع انسانی، آن‌ها را تحریک کنند تا مهارت‌ها و توانمندی‌های خود را از طریق دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها، مربیگری و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای گسترش دهند و در سازمان بهبودهای لازم را ایجاد کنند.

روش شناسی پژوهش

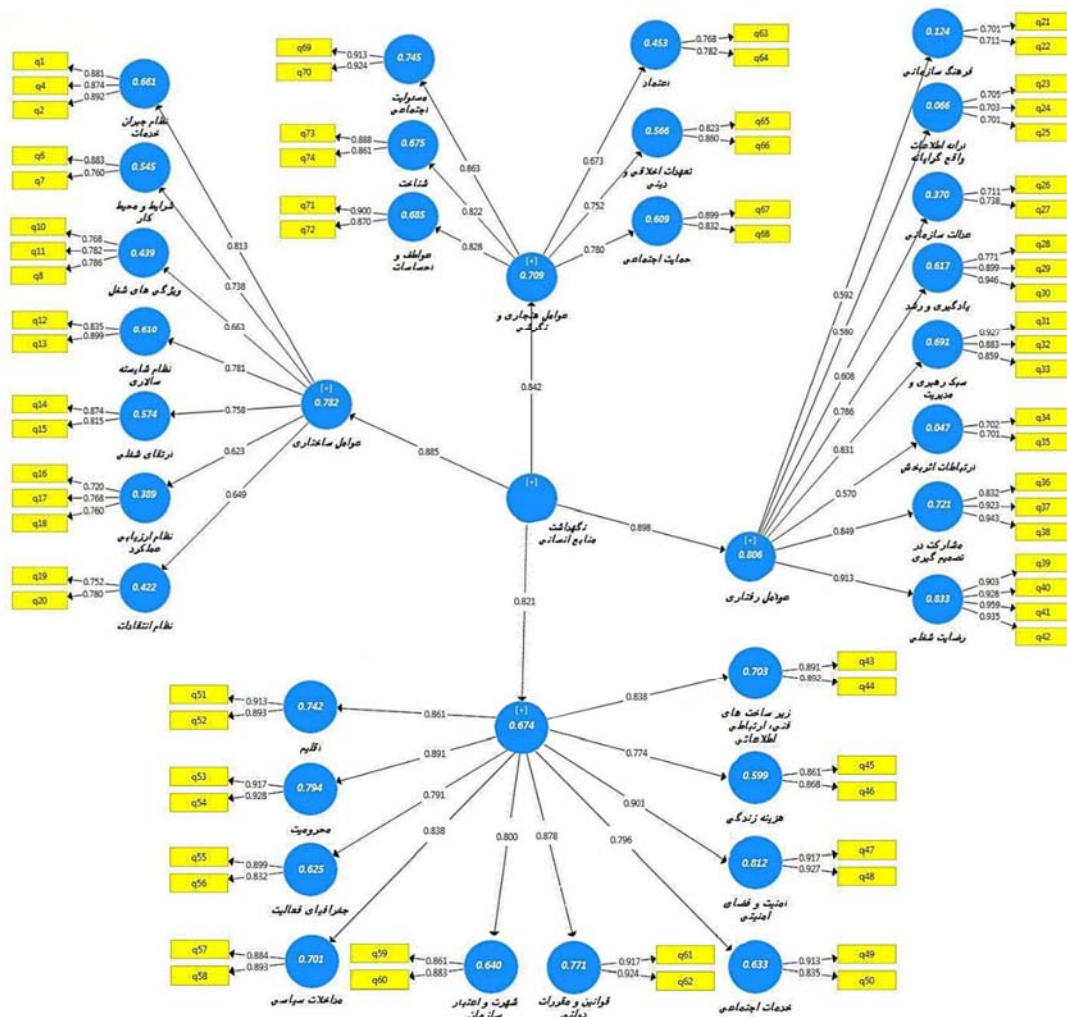
پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث روش اجرا پیمایشی و مبتنی بر مدل یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل تعداد ۱۸۱ نفر از مدیران و کارشناسان متخصص سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان بوده که از

میان آن‌ها به روش کوکران ۱۲۳ نفر نمونه انتخاب شدند. داده‌های این پژوهش از طریق پرسشنامه محقق ساخته جمع آوری شد.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدلسازی معادلات ساختاری برای تعیین بار عاملی متغیرهای آشکار و پنهان، تکنیک تحلیل مسیر و نرم افزار Smartpls شده است. به منظور انجام پژوهش، پرسشنامه نهایی در اختیار خبرگان قرار گرفت و با اعمال نظرات تخصصی ایشان، اصلاحات اعمال گردید و روایی صوری و محتوایی تأیید شد. در ادامه برای سنجش و ارزیابی پایایی ابزار پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. شاخص‌های روایی همگرا، پایایی را برای تمامی متغیرهای تحقیق نشان داد. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، مشخص شد که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند، یعنی روایی واگرایی متغیرهای تحقیق مورد تأیید می‌باشد. شاخص‌های پایایی ترکیبی (CR)، آلفای کرونباخ و ضریب Rho جهت بررسی پایایی پرسشنامه استفاده شد که لازمه تأیید پایایی بالاتر بودن این شاخص‌ها از مقدار ۰/۷ می‌باشد. تمامی این ضرایب بالاتر از ۰/۷ و بیانگر پایا بودن ابزار اندازه گیری بود.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، با استفاده از کوواریانس و همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته، می‌توان بارهای عاملی (loading factor)، واریانس‌ها متغیرهای پنهان را برآورد و از آن می‌توان برای تحلیل عاملی تأییدی و همچنین مدلسازی معادلات ساختاری (مدل سازی علی با متغیرهای مکنون) استفاده کرد که نتایج بارهای عاملی متغیرهای تحقیق در قالب نمودار ارائه شد. مقادیر بارهای عاملی بیشتر از ۰/۷ حفظ و مابقی (q3, q5, q9) حذف شدند. نتایج بیانگر همسویی سؤالات پرسشنامه (به جز شاخص‌های فوق الذکر) برای اندازه گیری مفاهیم بود. نتایج فوق نشان داد روابط بین سازه‌ها یا متغیرهای پنهان قابل استناد است. در پایان شاخص‌های q5, q3, q9 (به دلیل اینکه همه شاخص‌های آنها دارای بار عاملی کمتر از ۰/۷ می‌باشد) حذف و مدل اصلاحی در قالب نمودار (۱ و ۲) دوباره اجرا شد.



نمودار ۱: مدل اصلاحی در حالت تخمین ضرایب مسیر

اعتبار واگرا: روایی واگرا معیار سنجش برآزش الگوهای اندازه گیری است و از طریق ضریب HTMT بررسی می شود. این ضریب از نظر محققان مطمئن ترین راه اظهار نظر درباره روایی واگرا است و بر مبنای روش شبیه سازی مونت کارلو پایه گذاری شده است. در صورتی که این ضریب زیر ۰/۹ باشد، روایی واگرا بین دو سازه وجود دارد. همانطور که در جدول (۱) ملاحظه شد در بخش اندازه گیری، تمام معیارها در حد قابل پذیرش هستند و این به آن معناست که روابط مناسبی بین سازه ها و شاخص های آنها تعریف شده است.

جدول ۱: ضریب HTMT در ارزیابی روایی واگرا

عوامل رفتاری و نگرشی	عوامل ساختاری	عوامل زمینه ای	عوامل رفتاری	
				عوامل رفتاری
			۰/۶۲۶	عوامل زمینه ای
		۰/۷۳۴	۰/۷۸۳	عوامل ساختاری
	۰/۷۸۵	۰/۷۵۴	۰/۶۷۷	عوامل هنجاری و نگرشی

ارزیابی معیارهای مدل ساختاری (مدل درونی – Inner model)

با توجه به جدول زیر ضریب مسیر ۰/۹۲۱ و همچنین آماره t به مقدار ۲۴/۰۰۴ بدست آمده از روش حداقل مربعات جزئی؛ در سطح اطمینان ۹۹ درصد (با توجه به اینکه آماره t بیشتر از ۲/۵۷ می باشد) عوامل رفتاری به عنوان یکی از عوامل نگهداشت منابع انسانی می باشد. با ضریب مسیر ۰/۸۲۱ و همچنین آماره t به مقدار ۱۷/۵۶۴ بدست آمده از روش حداقل مربعات جزئی؛ در سطح اطمینان ۹۹ درصد (با توجه به اینکه آماره t بیشتر از ۲/۵۷ می باشد) عوامل زمینه ای به عنوان یکی از عوامل نگهداشت منابع انسانی می باشد. با ضریب مسیر ۰/۸۸۶ و همچنین آماره t به مقدار ۲۵/۵۳۹ بدست آمده از روش حداقل مربعات جزئی؛ در سطح اطمینان ۹۹ درصد (با توجه به اینکه آماره t بیشتر از ۲/۵۷ می باشد) عوامل ساختاری به عنوان یکی از عوامل نگهداشت منابع انسانی می باشد.

جدول ۲: ضرایب مسیر و آماره t (عوامل نگهداشت)

پی ویو	آماره t	ضریب مسیر (β)	
۰/۰۰۰	۲۴/۰۰۴	۰/۹۰۱	نگهداشت منابع انسانی - عوامل رفتاری
۰/۰۰۰	۱۷/۵۶۷	۰/۸۲۱	نگهداشت منابع انسانی - عوامل زمینه ای
۰/۰۰۰	۰/۸۳۹	۰/۸۸۶	نگهداشت منابع انسانی - عوامل ساختاری
۰/۰۰۰	۲۰/۳۹۱	۰/۸۴۰	نگهداشت منابع انسانی - عوامل هنجاری و نگرشی

با ضریب مسیر ۰/۸۴۰ و همچنین آماره t به مقدار ۲۰/۳۹۱ بدست آمده از روش حداقل مربعات جزئی؛ در سطح اطمینان ۹۹ درصد (با توجه به اینکه آماره t بیشتر از ۲/۵۷ می باشد) عوامل هنجاری و نگرشی به عنوان یکی از عوامل نگهداشت منابع انسانی می باشد.

¹ Heterotrait Monotrait ratio

بحث و نتیجه گیری

در پاسخ به نتایج تحقیق، در سطح ۹۵ درصد، ابعاد ساختاری، رفتاری، زمینه‌ای و هنجاری/نگرشی بعنوان ابعاد تأثیر گذار، رابطه مثبت و معنا داری برنگهداشت منابع انسانی متخصص در استان سیستان و بلوچستان دارد. در این میان بعد رفتاری با ضریب مسیر ۰/۹۰۱ و آماره t به مقدار ۲۴/۰۰۴ بدست آمده از روش حداقل مربعات جزئی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بالاترین رتبه و ضریب اهمیت و پس از آن بعد ساختاری، بعد هنجاری/نگرشی و بعد زمینه‌ای در رتبه‌های بعدی اهمیت قرار دارند.

این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های (shomila, 2022)، (Patro, 2022)، (Lopes, 2022)، (Sijai, 2022)، (Pallathadka et al, 2021)، (Dimitrova, 2020)، (Patiar & Wang, 2020)، (Afjeh & Ghafari, 2018)، (Shokralehi, 2018)، (Zare, 2017)، (Ansari & bijalwan, 2017)، (Kossivi & kalgora, 2016) همسویی دارد.

در تبیین این یافته‌ها، می‌توان گفت که رضایت شغلی نتیجه طیف وسیعی از عوامل و عناصر است که بر کیفیت زندگی کاری مؤثرند و می‌تواند حتی بعنوان عاملی مستقل در نگهداشت نیروی انسانی متخصص ایفای نقش نماید. وجود مشاغلی غنی با هویت و ماهیتی با معنا و چالش برانگیز و مستقل با وظایف و مسئولیت‌های متعدد، سبک رهبری و مدیریت با ابتنای بر نظامات ارزش‌ها، اعتماد به کارکنان، تضارب آرائی در حوزه‌های تصمیم ساز و راهبردی، محیطی پویا، فعال و بالنده و حامی نخبگان و فرهنگ سازمانی که در آن بطور برجسته شاهد حاکمیت ارزش‌های اجتماعی متعالی باشند، ارزش‌هایی که تبدیل به هنجارهای اجتماعی شده باشند و عملاً در سیره و سبک اکثر عامل‌های اجتماعی دیده شوند که برخی از آنها عبارتند از عدالت محوری بجای اعمال تبعیض ناروا، ضوابط محوری به جاری روابط گرایشی، شایسته‌گزینی بجای تبار سالاری و سیاسی کاری و ... فراهم نمودن چنین فضای اجتماعی به احساس امنیت و آرامش کمک می‌کند و تجربه فضایی زمینه ساز ماندگاری نخبگان سازمان خواهد بود.

با توجه به نتایج حاصله از پژوهش مورد نظر، پیشنهاد می‌شود که پرداخت فوق العاده مناطق عملیاتی و جنگی برای کارکنان متخصص شاغل در مناطق مرزی و محروم در برنامه هفتم توسعه در دستور کار قرار داده شود. پیشنهاد می‌شود که مدت زمان دوره رسمی _ آزمایشی موضوع ماده ۴۶ از سه سال به دو یا یک سال در صورت اشتغال در مناطق هدف کاهش پیدا کند. پیشنهاد می‌شود که وضعیت کارکنان پیمانی شاغل در این مناطق به جای ۵ سال با حداقل ۳ سال سابقه اشتغال به رسمی _ آزمایشی تغییر یابد. پیشنهاد می‌شود که

نهادهای نظارتی در کاربست ظرفیت نخبگی در رده‌های مختلف سازمانی ارزیابی مستمر و منتظم داشته باشند. پیشنهاد می‌شود که جوان‌گرایی در بدنه مدیریتی سازمان با بهره‌مندی از ظرفیت‌های متخصص، متعهد و جهادی در دستور کار ادارات قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود که در حوزه درمان، حمایت‌های بیمه‌ای ویژه از پوشش‌های نوع و هزینه‌های بیماری تا اعزام و اسکان در استان‌های برخوردار مورد توجه قرار داده شود.

References:

1. Afjeh, Seyyed Ali Akbar, and Saleh Ghafari, Adel. (2018). Factors affecting retention and leaving the service of knowledge-oriented employees under study: Academic Jihad, Tehran branch. Culture Strategy, ۶(۲۱), ۷۹-۱۱۲. SID. <https://sid.ir/paper/۴۷۹۲۶۲/fa..> [In Persian]

2. Ansari, K. R., & Bijalwan, P. (2017). Team Effectiveness: A Relational Approach with Employee Retention. *Metamorphosis*, 16(2), pp 115-121. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/0972622517731408>.
3. Armestrang, M. (2018). Strategic human resource management. London: KoganPage.
4. Bharath, M. (2023). Something beyond paycheque to boosting employee retention: evidence from a South Indian hospital. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*. 20(1): 114-129.
5. Chawla, S. (2021). Factors Affecting Employee Retention Strategies Hospitality Sector. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(10), 1861-1872. doi:<https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i10/4670>
6. Dimitrova, N. G., & van Hooft, E. A. (2021). In the eye of the beholder: Leader error orientation, employee perception of leader, and employee work-related outcomes. *Academy of Management Discoveries*, 7(4), 530-553. doi:<https://doi.org/10.5465/amd.2019.0184>
7. Hamzoi, Hossein., Mohebi, Atefeh., Khademi, Abdulwase., Rezaeimanesh, Behrouz. (2020). The effect of sustainable human resource management on the maintenance of human resources and the mediating role of capital, *The Quarterly Journal of Human Resource Development*, ۲(۷): -۲۰-۲۸. <https://www.magiran.com/volume/۲۰۸۶۲۹>. [In Persian]
8. Khalili Tabar, Imran, Tabari, Mojtabi, and Qolipurkanani, Yusuf. (2020). Identifying, quantifying and prioritizing the complications of the human resources maintenance system. *Islamic lifestyle based on health*, 5(4), ۴۸۸-۴۷۰. SID. <https://sid.ir/paper/۹۸۵۲۶۹/fa>. [In Persian]
9. Khosravi, Azam. Khalili, Karam. Mohammadi, Esfandiar. 2021. Designing the failure model of defensive silence of creative employees in organizations. *Education management and perspective quarterly*. 6(2): ۹۳-۶۸. <https://doi.org/۱۰.۲۲۰۳۴/jmep.۲۰۲۳.۴۲۱۵۳۶.۱۲۵۴>. [In Persian]
10. Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(05), 261- 268. DOI:[10.4236/jss.2016.45029](https://doi.org/10.4236/jss.2016.45029)
11. Lopes Dias Álvaro. (2022). Efficacy in Employee Retention With Agile Employees in Saudi Organiations *International Journal OF Ebusiness and Egovernment Studies* Vol: 14 No: 1 Year: 2022 ISSN: 2146-0744 (Online) (pp. 71-88) Doi: 10/34109/ijebeg. 202214104.
12. Momeni Mehmoui Hossein. 2022. Designing a model of green human resources management in line with the professional development of an organization based on the curriculum of the work environment. *Education management and perspective quarterly*. <https://doi.org/۱۰.۲۲۰۳۴/jmep.۲۰۲۴.۴۶۷۶۶۰.۱۳۹۵>. [In Persian]
13. Nguyen, C., & Duong, A. (2020). The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention. *International Journal of Future Generation ommunication and Networking*, 13(3), 373-386. DOI:[10.2139/ssrn.3906100](https://doi.org/10.2139/ssrn.3906100)
14. Pallathadka, Harikumar, V. Hari Leela, Sushant Patil, B.H. Rashmi, Vipin Jain, Samrat Ray. (2021) Attrition in software companies: Reason and measures <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.05.596> 2214-7853/ 2021 Elsevier Ltd. All rights reserved.
15. Patiar, A., & Wang, Y. (2020). Managers' leadership, compensation and benefits, and departments' performance: Evidence from upscale hotels in Australia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 29-39. DOI:[10.1016/j.jhtm.2019.11.005](https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.005)
16. Patro Chandra Sekhar. (2022). Managing Retention as a Stratagem for Employee Job Satisfaction and Organizational Competitiveness in the ITeS Secto *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)* 13(1). DOI:[10.4018/IJHCITP.305232](https://doi.org/10.4018/IJHCITP.305232)
17. Roknabadi, Hossein Mehdi., Adibzadeh, Maryam. (2023). Identification and prioritization of factors affecting the maintenance of human resources of Islamic Azad University (Study case: North Tehran branch). *Transformative Human Resources Quarterly*. ۲(۵): ۸۴-۷۰. <https://www.sid.ir/paper/۱۰۷۷۰۲۶/fa>. [In Persian]
18. Sepehvand, Reza, and Bagherzadeh Khodashahri, Razia. (2021). The effect of strategic human resource management measures on employee retention: Investigating the moderating role of job enthusiasm. *Iranian journal of management studies*, ۱۴(۲), ۴۶۸-۴۳۷. SID. <https://sid.ir/paper/۳۷۰۳۷۳/fa>. [In Persian]



19. Shamila L. M. A.. (2022), The Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Retention in an Apparel Industry in Puttalam District, Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 22(6): 1-10, 2022; Article no.AJEBA.84154. DOI: [10.9734/ajebe/2022/v22i630566](https://doi.org/10.9734/ajebe/2022/v22i630566)
20. Shariati Jam, Hassan. (2018). Formulation of human resources maintenance strategy (case study: Naja Information and Communication Technology Vice-Chancellor). Naja Human Resources, 13(55), ۱۶۲-۱۲۵. SID. <https://sid.ir/paper/۴۰۷۵۶۲/fa>. [In Persian]
21. Shokralehi Yanchasmeh, Mohammad, Beheshtifar, Malika, and Kazemi, Hossein. (۲۰۱۸). Architectural model of keeping human resources in the police force. Police Management Researches (police management studies), 14(4), ۷۱۹-۶۹۹. SID. <https://sid.ir/paper/۴۰۳۶۴۴/fa>. [In Persian]
22. Sijai Andrew. (2022). Determinants Of Employee Retention On In Private Healthcare European Journal of Human Resource Management Studies - Volume 5 Issue 4 Available on-line at: <http://www.oapub.org/soc>.
23. Suman. T. (2024), Employee Turnover and Engagement Programs for Retention. Master of Business Administration, International Tourism and Event Management. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202404166713>
24. Umesi, E. (2023). The influence of leadership style, talent management, and succession planning on employee retention. International Journal of Research and Innovation in Social Science, 6(12), 246-252. https://www.researchgate.net/publication/366824595_IJRISS_Volume_VI_Issue_XII
25. Wang, C. H., & Juo, W. J. (2021). An environmental policy of green intellectual capital: Green innovation strategy for performance sustainability. Business Strategy and the Environment, 30, 3241–3254. <https://doi.org/10.1002/bse.2800>
26. Zare, Amin; Azadi, Mohammad Hossein; Sepehri, Saeed. (2017). Authentic leadership and the tendency to leave the job: explaining the mediating role of organizational bullying and job burnout, Police Management Research Quarterly, 13(2), pp. ۳۳۳-۳۵۹, can be retrieved from: http://pmsq.jrl.police.ir/article_18877.html. [In Persian]