Research Article

Industrial and Organizational Psychology Studies

Ind Organ Psychol Stud
Fall & Winter 2025, 12(2), 149-166
https://doi.org/10.22055/jiops.2025.50124.1500

Received: 13.04.2025
Received in revised form: 23.05.2025
Accepted: 23.06.2025

Explaining the Conceptual Framework of Factors Affecting Employee Retention in Private Sector Companies

Reza Mazinani [1], Neda Nafari [2] *, Maysam Chegin [3]

1. MA Student of Public Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Department of Public Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Department of Policy and Public Affairs, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

Citation: Mazinani, R. , Nafari, N., & Chegin, M. (2025). Explaining the conceptual framework of factors affecting employee retention in private sector companies. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, *12*(2), 149-166. doi: 10.22055/jiops.2025.50124.1500

Abstract

Introduction

Employee retention, especially in the private sector, is very challenging due to the inherent characteristics of this sector. Therefore, the present study was conducted with the aim of explaining the conceptual framework of factors affecting employee retention in private sector companies.

Method

This research is of mixed type and has been done in two qualitative and quantitative phases. In order to extract factors effective on employee retention, a qualitative research method with a content analysis approach was used, a Delphi method to screen the factors. Finally, confirmatory factor analysis was used to validate the framework. In the qualitative phase, the statistical population included experts in Zibasazan Kiana Company and university experts in the field of management. Using the purposeful sampling method and based on the principle of theoretical saturation, 20 interviews were conducted. Data analysis was done by content analysis method and 73 concepts were identified in the form of 4 factors. Then, using the Delphi technique, the panel members reached a consensus on 46 concepts in the form of 4 individual, organizational, occupational and environmental factors. In the quantitative phase, the statistical sample included 210 employees of Zibasazan Kiana Company.

Results

The results showed that the occupational factor with a factor loading of 0.834, the organizational factor

* **Corresponding Author:** Neda Nafari
Email: neda47@iau.ac.ir

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

with a factor loading of 0.715, the individual factor with a factor loading of 0.646, and the environmental factor with a factor loading of 0.472 affect the retention of human resources in private sector companies.

Discussion

Employee retention is not influenced by just one factor, but many factors are involved. Therefore, continuous monitoring of factors affecting employee retention and attention to new motivators in employee retention is of great importance.

Keywords: Employee Retention, Human resource development, Mixed research

مقاله پژوهشی

مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی

پاییز و زمستان ۱٤۰٤، ۱۲(۲)، ۱٦٦-۱٤۹
https://doi.org/10.22055/jiops.2025.50124.1500

تاریخ دریافت: ۱٤۰٤/۰۱/۲٤
تاریخ بازنگری: ۱٤۰٤/۰۳/۰۲
تاریخ پذیرش: ۱٤۰٤/۰٤/۰۲

تبیین چارچوب مفهومی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان در شرکت‌های بخش خصوصی

رضا مزینانی [۱]، ندا نفری [۲*]، میثم چگین [۳]

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. گروه گروه خط مشی و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده

نگهداشت کارکنان، به‌ویژه در بخش خصوصی، به دلیل ویژگی‌های ماهیتی این بخش، بسیار چالش‌برانگیز است. لذا تحقیق حاضر، با هدف تبیین چارچوب مفهومی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان در شرکت‌های بخش خصوصی انجام شد. این پژوهش از نوع آمیخته بوده و در دو فاز کیفی و کمی انجام شده است. جهت استخراج عوامل و شاخص‌های مؤثر بر نگهداشت کارکنان از روش تحقیق کیفی با رویکرد تحلیل محتوا و جهت غربال‌گری شاخص‌ها از روش دلفی استفاده شده و در نهایت از تحلیل عاملی تأییدی برای اعتبارسنجی چارچوب استفاده شد. در فاز کیفی، جامعه آماری شامل خبرگان در شرکت زیباسازان کیانا و خبرگان دانشگاهی رشته مدیریت بودند. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل اشباع نظری ۲۰ مصاحبه انجام شد. سپس تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش تحلیل محتوا انجام شد و تعداد ۷۳ مفهوم در قالب ۴ عامل شناسایی شد. سپس با استفاده از تکنیک دلفی، اعضای پنل بر ۴۶ مفهوم در قالب ۴ عامل فردی، سازمانی، شغلی و محیطی به اتفاق‌نظر دست یافتند. در فاز کمی، نمونه آماری شامل ۲۱۰ نفر از کارکنان شرکت زیباسازان کیانا بود. نتایج نشان داد عامل شغلی با بار عاملی ۰/۸۳۴، عامل سازمانی با بار عاملی ۰/۷۱۵، عامل فردی با بار عاملی ۰/۶۴۶ و عامل محیطی با بار عاملی ۰/۴۷۲ بر نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های بخش خصوصی تأثیرگذارند. نگهداشت کارکنان تنها تحت تأثیر یک عامل نیست، بلکه عوامل زیادی دخیل می‌باشند. لذا، رصد مداوم عوامل تأثیرگذار بر نگهداشت کارکنان و توجه به انگیزاننده‌های نوین در حفظ و نگهداشت کارکنان اهمیت بسزایی دارد.

کلیدواژگان: نگهداشت کارکنان، توسعه منابع انسانی، پژوهش آمیخته

* **نویسنده مسئول:** ندا نفری
رایانامه: neda47@iau.ac.ir

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

مقدمه

امروزه در بین منابع سازمانی، منابع انسانی مهم‌ترین عامل تولید و ارائه خدمات و نیز با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمان است (Izadmehr et al., 2023). به عبارت دیگر منابع انسانی هر سازمان منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان محسوب می‌شود (Rezaei et al., 2021). بر این اساس، حفظ و نگهداشت کارکنان توانمند و ارزشمند برای سازمان‌ها به مسأله‌ای مهم و حیاتی تبدیل شده است (Azimi et al., 2024). با این وجود، نگهداشت کارکنان یکی از بزرگترین چالش‌ها برای صنایع مختلف در قرن بیست و یکم، شناخته شده است و نرخ خروج از خدمت کارکنان در سطح جهانی در حال افزایش است (Borghani Farahani & Amini, 2023). به‌عنوان یک قانون سرانگشتی، نرخ خروج کارکنان در یک شرکت، باید ۱۰ درصد یا حتی کمتر باشد. البته که نرخ خروج صفر ممکن است قابل دستیابی و کاملاً مطلوب نباشد، زیرا برخی از کارکنانی که کار را ترک می‌کنند ممکن است عملکرد ضعیفی نیز داشته باشند، که تنها راه را برای استعدادهای با عملکرد بالا هموار می‌کند (Ekhsan et al., 2022). اما نرخ فردی براساس صنعت و بخش متفاوت است. اگرچه جابه‌جایی در هر شرکتی اجتناب‌ناپذیر است، ایجاد یک استراتژی نگهداشت به جلوگیری از گردش داوطلبانه تا حد امکان کمک می‌کند (Kin et al., 2022). Rodgers et al. (2021) نگهداشت را تلاش کارفرما برای حفظ کارگران مطلوب به‌منظور دستیابی به اهداف کسب و کار تعریف می‌کنند. Dasan (2022) نگهداشت را به‌عنوان «توانایی حفظ و نگهداری آن دسته از کارکنان خود که می‌خواهید بهتر از رقبای خود نگه دارید» تعریف کرده است. از دیدگاه Ghani et al.(2022) ، حفظ و نگهداشت کارکنان در سازمان، فقط جنبه فیزیکی آن نیست، بلکه حضور و حرکت فعالانهٔ کارکنان سازمان در درون آن و هماهنگی و همسویی آنان با سیاست‌ها و راهبردهای سازمان و به تعبیری درگیر بودن آن‌ها با کار و شغل و مسائل مربوط به آن است. به عبارت دیگر، نگهداشت کارکنان سازمان‌ها، از ارتباط دادن انسان با حقوق و مزایای دریافتی یا تأمین بهداشت و ایمنی در محیط کار، ابعاد وسیع‌تری دارد (Ziaee & Nargesian, 2023). برای یک سازمان، استخدام افراد برای شغل ضروری است؛ اما نگهداشت کارکنان اهمیت بیشتری نسبت به استخدام دارد (Zhenjing et al., 2022). چه بسا در سازمانی با بهترین شیوه‌های استخدامی، شایسته‌ترین افراد برگزیده و به خدمت آن سازمان درآمده باشند (نظام جذب)، سپس با روش‌های مختلف ارزیابی و آموزش (نظام بهسازی) موجبات افزایش بینش، مهارت و دانش این کارکنان فراهم شده باشد؛ لیکن چنانچه در طول خدمت از آن‌ها به نحو خوب و مطلوب نگهداری نشود یا در سازمان‌های دیگر جاذبه‌های بیشتر و بهتری فراهم باشد، باعث می‌گردد آن افراد به ویژه افراد خبره به راحتی سازمان مزبور را ترک کرده و جذب سازمان‌های دیگر شوند (Ranjbar & Azad, 2021). سازمان‌هایی که به حفظ و نگهداشت منابع انسانی توجه می‌کنند، می‌توانند در درازمدت مزیت رقابتی به‌دست آورند (Basti et al., 2022)، بهره‌وری بالاتر و سطوح بالاتر تعهد سازمانی نیز از پیامدهای نگهداشت کارکنان است (Suárez-Albanchez et al., 2022). از سوی دیگر، نرخ نگهداشت ضعیف، رقابت‌پذیری، اثربخشی عملیاتی و مالی و سودآوری سازمان را تضعیف می‌کند. نگهداشت ضعیف، با از دست دادن سرمایه انسانی مرتبط است که سودآوری و عملکرد سازمان را تهدید می‌کند (Park & Min, 2020). بررسی نظریات مرتبط با حفظ و نگهداشت منابع انسانی نشان داد، بیشتر نظریات حول محور انگیزش است؛ یعنی نظریاتی که دلیل ماندگاری یک فرد را در تصمیم خود آن فرد برای ماندن یا نماندن می‌دانند و این تصمیم از ادراکات فرد سرچشمه می‌گیرد (Seyed Javadin, 2015).

مدل سنتی انگیزش Taylore (1911) پاداش مادی، ابزار تشویق، حقوق و مزایا را انگیزه ماندگاری بیان می‌کند (cited in Alajlani & Yesufu, 2022). مدل روابط انسانی Hawthorne & Mayo (1930)، از عوامل اقتصادی فراتر رفته و رفتار اجتماعی و روابط انسانی را مورد تأکید قرار می‌دهد. نظریهٔ نیازهای بالفعل Murray (1938) نیز نیازها، فشارها، کسب

موفقیت، تعلق، تهاجم، استقلال، خودنمایی، هیجان، پرستاری، نظم و قدرت را دخیل می‌داند (cited in Crisp, 2021). Herzberg (1975)، نیز در نظریه دو عاملی، عوامل انگیزشی مانند رشد، ماهیت شغل، مسئولیت، نیل به موفقیت، پیشرفت و عوامل بهداشتی مانند سرپرستی و تفویض اختیار، روابط بین فردی، شرایط کاری، امنیت شغلی، حقوق و مزایا را مؤثر می‌داند (Olubiyi et al., 2019).

در زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت منابع انسانی پژوهش‌هایی در داخل و خارج از کشور انجام شده است. Safari et al. (2023) پیشایندهای نگهداشت منابع انسانی را در قالب ۵ مقولهٔ عوامل فردی، عوامل شغلی/محیط شغلی، اقدامات حمایتی، رهبری و زمینه‌ای شناسایی نمودند. Adibzadeh & Roknabadi (2023) عوامل مؤثر بر نگهداشت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی را رضایت شغلی، مدیریت منابع انسانی، حمایت سازمانی، جو سازمانی وگزینش کارآمد نام بردند. Khademian Ravandi (2022) راهبردهای حفظ و نگهداشت منابع انسانی در شرکت های دانش‌بنیان را ذیل سه بخش راهبردهای جبران خدمات، راهبردهای شغلی و راهبردهای سازمانی تقسیم‌بندی نمودند. Bayat et al. (2021) عوامل ماندگاری نیروی انسانی مبتنی بر عدالت را عوامل فردی، عوامل درون‌سازمانی، عوامل برون‌سازمانی، عوامل محیطی، احساس تعهد و احساس عدالت معرفی کردند. Hosseini Tabaghdehi (2020) عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان دانشی را در قالب ۵ عامل شامل مشارکت، سیستم پاداش، طراحی شغلی، معناداری شغل و استقلال شناسایی نمودند. Ali et al. (2024) چهار شیوه مدیریت منابع انسانی را که بر حفظ کارکنان نسل Z تأثیر می‌گذارند، شناسایی کرده است: محیط کاری حمایتی، پرداخت، آموزش و توسعه و وضوح نقش. Mampuru et al. (2024) تأثیر آموزش و توسعه را بر رضایت شغلی، وفاداری و حفظ کارکنان دانشگاهی اثبات کردند. Yongzhi (2023) نشان دادند عوامل شخصی، عوامل انگیزشی و تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر می‌گذارند. Macaraig et al. (2023) عوامل مؤثر بر حفظ کارکنان کارکنان خصوصی در کامبوج را جبران خدمت، ارتقاء، فرصت و رشد؛ محیط کار، آموزش و توسعه، و تعادل کار و زندگی نام بردند. Magaisa & Musundire (2022) در بررسی عوامل مؤثر بر حفظ کارکنان در شرکت‌های زیمبابوه، به امکان پیشرفت شغلی، تعادل زندگی کاری، انگیزه درونی، پشتیبانی مدیر، پرداخت، توانمندسازی شغلی، مدیریت استعداد، شفافیت نقش، فرهنگ سازمانی حمایتی، ترتیب کاری انعطاف پذیر، خودمختاری، کار معنی دار، ارتقاء شغلی اشاره کردند. طبق نظرسنجی مؤسسه Esphr (2023) متخصصان منابع انسانی انتظار دارند که نگهداشت کارکنان بزرگترین چالش آن‌ها در سال ۲۰۲۴ باشد. بیش از یک سوم (۳۶ درصد) از متخصصان منابع انسانی، حفظ کارمندان را به‌عنوان اولویت برای سال جدید شناسایی کردند و استخدام و جذب در رتبه دوم قرار گرفت (Webber, 2023). این یافته‌ها با تحقیقات اخیر مؤسسه فرهنگی AMP مطابقت دارد که نشان می‌دهد یک پنجم کارگران در معرض خطر بالای ترک شغل خود در سال ۲۰۲۴ هستند (Moss, 2023). طبق گزارش مؤسسه کار (ILO, 2021)، هزینه از دست دادن یک کارمند به‌طور معمول حدود ۳۳ درصد از حقوق پایه آن‌ها است. به گفته Collins et al. (2019)، استخدام یک جایگزین می‌تواند بین ۵۰ تا ۷۵ درصد حقوق کارمند هزینه داشته باشد. چنین ارقامی ضرورت پرداختن به نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌ها را برجسته می‌کند.

از آنجایی‌که بخش خصوصی به‌طور مداوم با مشکل جابه‌جایی نیروی کار دست و پنجه نرم می‌کند، حفظ و نگهداشت، یک تلاش مداوم و همیشه در حال تکامل برای ماندگاری کارکنان شایسته سازمان است (Ohunakin et al., 2020). تحقیقات نشان می‌دهد که نگهداشت کارکنان در بخش خصوصی، به دلیل ویژگی‌های ماهیتی این بخش، بسیار چالش‌برانگیز است (Macaraig et al., 2023). تفاوت‌های ماهیتی در مدیریت منابع انسانی بین سازمان‌های بخش خصوصی و دولتی از مدل‌های اساساً متفاوت مدیریت کار و افراد سرچشمه می‌گیرد (Knice et al., 2022). مدیریت منابع انسانی بخش دولتی به دلیل

زمینه عملیاتی خدمات‌محور، شیوه‌های استخدامی استاندارد و امنیت شغلی را مورد توجه قرار می‌دهد. در مقایسه، سازمان‌های بخش خصوصی سودمحور هستند و به انعطاف‌پذیری در جبران خدمات و فرصت‌های پیشرفت شغلی بهای بیشتری می‌دهند (Blom et al., 2020 ;Boselie et al., 2019). Athamneh & Guerra (2023) در پژوهشی نشان دادند کارمندان بخش خصوصی در مقایسه با کارمندان بخش دولتی به احتمال زیاد فعالانه به‌دنبال شغل جدید هستند، به‌طور جدی به ترک شغل فکر می‌کنند و کمتر موظف به ماندن با کارفرمای فعلی خود هستند. Steil et al. (2022) نیز معتقدند مشاغل بخش خصوصی می‌توانند در برابر فراز و نشیب‌های اقتصادی آسیب‌پذیرتر باشند و اخراج و ناامنی شغلی می‌تواند بیشتر باشد. برای ایجاد استراتژی‌های نگهداشت مؤثر، علل ریشه‌ای جابه جایی بالا و نرخ‌های نگهداشت پایین باید بررسی شوند. به گفته Raza et al.(2023) ، علل جابه جایی بالا از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است و عمدتاً به دلیل ویژگی‌های فرهنگی متفاوت است. به همین دلیل است که هیچ دلیل عمومی یا پذیرفته‌شده جهانی برای نرخ بالای جابه جایی در بخش خصوصی وجود ندارد (Santhanam et al., 2018). اگر علت اصلی نرخ پایین نگهداشت در بخش خصوصی ناشناخته باشد، توسعه استراتژی‌های مؤثر نگهداشت بسیار چالش برانگیز خواهد بود (Halim et al., 2020). تحقیقات در مورد حفظ و نگهداشت منابع انسانی سابقه طولانی دارد، اگرچه این فرض که حفظ و نگهداشت منابع انسانی تحت تأثیر عوامل مختلف قرار دارند، اخیراً مورد توجه قرار گرفته است. به گفته Rai et al.(2019) ، ادبیات مربوط به نگهداشت کارکنان عمدتاً بر عوامل مرتبط با ترک شغل کارکنان متمرکز شده است و در مورد عواملی که قصد ماندن کارمندان را تقویت می‌کنند، بسیار کمتر شناخته شده است. پژوهش حاضر با هدف ارزیابی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان در شرکت‌های بخش خصوصی انجام گرفته و ضمن پر کردن شکاف تحقیقاتی، به ارتقاء بهره‌وری و عملکرد شرکت‌های بخش خصوصی کمک می‌کند.

روش

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

این پژوهش از نظر هدف،کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، آمیخته با رویکرد تبدیل داده‌ها به صورت متوالی در دو فاز کیفی و کمی بود. به طورکلی، سه گام اجرا شده است. گام نخست: استخراج شاخص‌ها و عوامل تأثیرگذار بر نگهداشت کارکنان با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی. گام دوم: تعیین شاخص‌های الگوی عوامل تأثیرگذار بر نگهداشت کارکنان و غربالگری آن‌ها با استفاده از تکنیک دلفی. گام سوم: آزمون چارچوب طراحی‌شده حاصل از دو مرحله پیشین با استفاده از الگویابی معادلات ساختاری.

در فاز کیفی، به منظور شناخت بیشتر موضوع و بررسی عمیق‌تر در زمینه تعیین عوامل تأثیرگذار بر نگهداشت کارکنان در شرکت‌های بخش خصوصی، ابتدا ادبیات و پیشینه تحقیق مورد مطالعه قرار گرفته، سپس برای دریافت دیدگاه صاحب‌نظران موضوع پژوهش، از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد و در مصاحبه‌ها درباره عوامل تأثیرگذار بر نگهداشت کارکنان در شرکت‌های بخش خصوصی سؤال شد. مشارکت‌کنندگان در فاز کیفی پژوهش، خبرگان دانشگاهی در زمینه منابع انسانی و خبرگان سازمانی در شرکت زیباسازان کیانا را شامل می‌شد که مجربین و مطلعین این حوزه بودند. معیارهای تشخیص خبرگان تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی بود. انتخاب نمونه‌ها به روش نمونه‌گیری هدفمند به روش گلوله برفی انجام شد. بدین صورت که از خبرگان تقاضا گردید افراد دیگری را براساس معیارهای یاد شده برای مشارکت در پژوهش معرفی نمایند که تعدادی از کوچ‌های منابع انسانی که با شرکت زیباسازان کیانا سابقه همکاری داشتند، پیشنهاد شدند. تعداد نمونه نیز براساس اصل اشباع، ۲۰ نفر درنظر گرفته شد.

با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، نسبت به استخراج و کدگذاری عوامل تأثیرگذار بر نگهداشت کارکنان از متن مصاحبه اقدام شد. تحلیل محتوا به‌دنبال شناخت معانی مستتر در یک متن است، مسیر حرکت در تحلیل محتوای کیفی عمدتاً از متن به سمت بیرون کشیدن مفاهیم و ساخت مقولات و سپس ایجاد چارچوب‌های مفهومی است. سپس از تکنیک دلفی برای غربال و انتخاب مهم‌ترین شاخص‌ها و اخذ نظرات خبرگان جهت رسیدن به اجماع کارشناسی پیرامون شاخص‌های تدوین شده و ساختار آن‌ها اقدام شد. دلفی رویکرد یا روشی سیستماتیک در تحقیق برای استخراج نظرات از یک گروه متخصصان در مورد یک موضوع است و یا رسیدن به اجماع گروهی از طریق یک سری از مراحل پرسش‌نامه‌های با حفظ گمنامی پاسخ‌دهندگان و بازخورد نظرات به اعضای پانل دلفی است. انتخاب پنل دلفی بخش بسیار مهمی از روش دلفی است. اغلب مطالعات دلفی، بین ۱۵ تا ۲۰ پاسخ‌دهنده را کافی می‌دانند (Manyara et al., 2024). بر این اساس، تعداد پنل دلفی، همان ۲۰ نفر خبرگان در فاز کیفی پژوهش تعیین شد. دلفی یک سری از مراحل پیمایشی بوده که نتایج مصاحبه اولیه، پرسش‌نامه مراحل بعدی را نیز شکل می‌دهد. برای تصمیم‌گیری دربارهٔ توقف یا ادامهٔ دورهای دلفی نیز، معیار تصمیم‌گیری، اتفاق‌نظر قوی میان اعضای پانل است که براساس ضریب کندال تعیین می‌شود. این مقیاس هنگام هماهنگی یا موافقت کامل برابر با یک و در زمان نبود کامل هماهنگی برابر با صفر است. رایج‌ترین معیار نشان‌دهنده توافق‌نظر پانلیست‌ها بر اهمیت شاخص‌ها، درصد گزینه‌های مهم و بسیار مهم است. در مطالعات، محدوده متفاوتی از سطح اجماع ۵۱ تا ۱۰۰ درصد گزارش شده است. در این مطالعه براساس پژوهش Nasa et al. (2021)، در صورتی‌که بیش از ۷۰ درصد از خبرگان بر گزینه‌های "مهم" و "خیلی مهم" تأکید داشته باشند، گفته می‌شود که در مورد اهمیت آن سؤال توافق‌نظر در بین خبرگان وجود دارد.

در فاز کمی و در بخش الگویابی معادلات ساختاری، جامعه آماری شامل منابع انسانی شرکت زیباسازان کیانا بوده که تعداد آن‌ها ۴۵۰ نفر بوده است. برای تعیین حجم نمونه از جدول برآورد حجم نمونه Krejcie & Morgan (1970) استفاده گردید و حجم نمونه ۲۱۰ نفر تخمین زده شد و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه‌ها انتخاب شدند. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه محقق‌ساخته و مبتنی بر چارچوب تدوین شده در بخش کیفی بود. بر این اساس، عوامل تأثیرگذار بر نگهداشت منابع انسانی شامل: عوامل محیطی، عوامل شغلی، عوامل سازمانی و عوامل فردی بوده و هر عامل از چندین گویه تشکیل شد. گویه‌های متغیرهای تحقیق در قالب یک طیف لیکرت پنج قسمتی (بسیارکم=۱، کم =۲، متوسط=۳، زیاد=۴، بسیارزیاد=۵) طراحی شده و در اختیار پاسخگویان قرار داده شدند تا دیدگاه خود را درباره آن گویه بیان کنند. روایی صوری پرسش‌نامه از طریق نظرخواهی از پانل متخصان در طی مراحل دلفی انجام شد و برای تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ در مرحله پیش آزمون استفاده شد و پایایی تأیید شد.

به‌منظور آزمون الگوی پیشنهادی و تبیین روابط بین متغیرهای موجود در الگوی موردنظر و ارائه الگوی نهایی، از الگویابی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزیی در فاز تحلیلی عاملی تأییدی و نرم‌افزار PLS Smart استفاده شد.

یافته‌ها

یافته‌های تحلیل محتوا برای پاسخ به سؤال اول تحقیق: عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان در شرکت‌های بخش خصوصی کدامند؟ برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از منابع مکتوب و مصاحبه، از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. در گام نخست پس از چندین مرحله مطالعه و غوطه‌ورشدن در متن مصاحبه‌ها، آشنایی نسبی از آنان کسب گردید. در مرحله دوم متن هر مصاحبه سطر به سطر و یا به صورت پاراگرافی مرور و پیام اصلی یا مفهوم کلیدی مستتر در هریک از عبارت‌ها استخراج شده و به صورت یک کد اولیه درنظر گرفته شد. در طی این فرایند، در مجموع از بین

عبارت‌های بیانی مصاحبه شوندگان، تعداد ۲۲۶ کد اولیه استخراج شد. سپس، کدهای اولیه با توجه به سنخیت و تجانس با سایر کدهای کشف شده، ذیل مفهومی کلان تر قرار گرفته و این فرایند، بارها و بارها تکرار شد تا پس از پالایش‌های مکرر، کدهای اولیه به صورت مفهوم سازماندهی شدند. در نتیجه از مجموع ۲۲۶ کد اولیه، تعداد ۷۳ مفهوم در قالب ۴ عامل ساخته شد. در بررسی متغیرهای استخراج‌شده از ادبیات تحقیق و مصاحبه، شاخص‌هایی که به نوعی دارای همپوشانی با یکدیگر بودند، ترکیب و ادغام شدند و به لیست انتخابی اضافه شدند. برخی از آن‌ها که دارای موارد اضافی و نامفهوم و نامرتبط بودند، حذف شدند و در نهایت، تعداد ۷۳ متغیر قابل درج در پرسش‌نامه در قالب ۴ عامل باقی ماند. نتایج تحلیل محتوا در شکل ۱ آورده شده است.

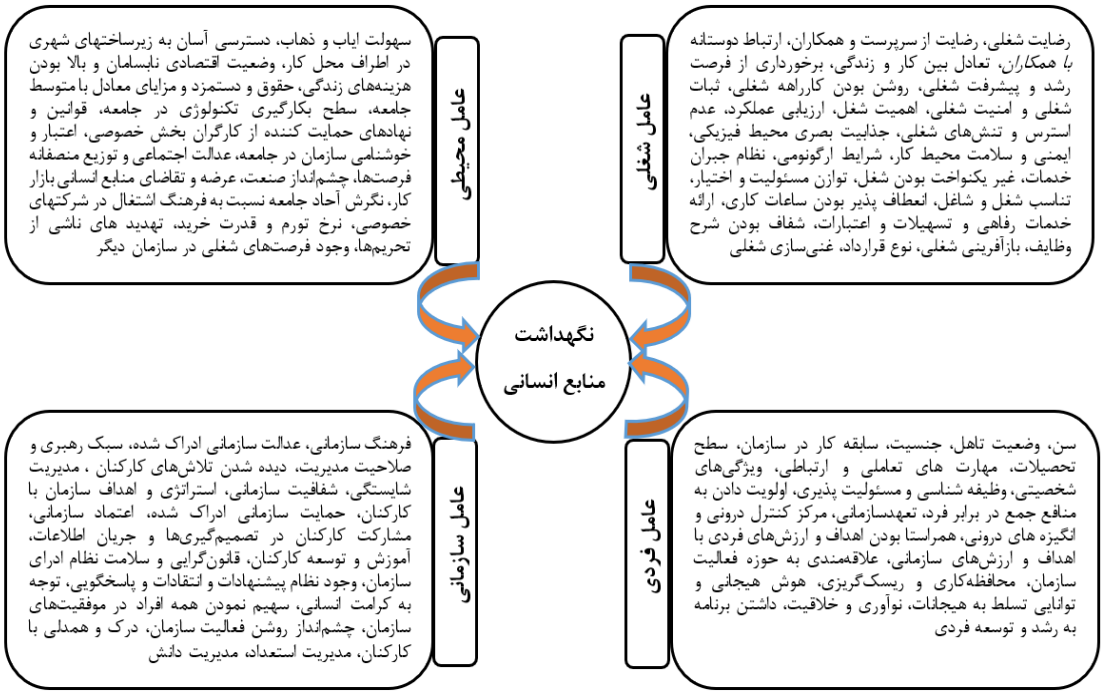


Figure 1. Content analysis results

یافته‌های دلفی برای پاسخ به سؤال دوم تحقیق: تا چه حد خبرگان بر عوامل شناسایی‌شده توافق دارند؟ برای دستیابی به عوامل مورد توافق خبرگان، تکنیک دلفی انجام شد و از پاسخگویان خواسته شد نظر خود را درباره میزان اهمیت هر یک از متغیرها در طیف بسیارکم اهمیت تا بسیار مهم بیان کنند. در راند اول دلفی، ۱۷ متغیر حذف شد و ۵۶ متغیر باقی ماند. پنلیست‌ها دلایلی از جمله مستتر بودن مفهوم متغیر در سایر متغیرهای به تأیید رسیده، کلی بودن مفهوم متغیر، نامفهوم و نامرتبط بودن متغیر، عدم قابلیت پرسش در جامعه آماری و غیره را در بی‌اهمیت خواندن این متغیرها ذکر نموده بودند. به دلیل عدم اجماع در برخی گویه‌ها میان اعضای پانل و پایین بودن توافق پانلیست‌ها، دور دوم روش دلفی اجرا شد و گویه‌هایی که در دور قبل در مورد آن‌ها اجماع حاصل نشده بود، مجدداً مورد نظرخواهی اعضای پانل قرار گرفت. در مقابلِ هر متغیر نیز، میانگین پاسخ‌های اعضای پنل در دور پیش و پاسخ هر فرد نیز به صورت جداگانه درج شد تا اعضای پنل در صورت تمایل، به تعدیل نظر خود بپردازند. در نهایت، در راند دوم روش دلفی، بر ۴ عامل و ۴۶ متغیر اجماع شد. در جدول ۱ نتایج دلفی آورده شده است.

Table 1. Results of the Delphi technique

Row	Items	Mean	S.d	Consensus (%)	P-value	Result
	Organizational factor					
1	Organizational culture and a common and sustainable pattern of values, beliefs, and convictions in the organization	5.00	0.00	100	0.000	supported
2	Perceived organizational justice	4.95	0.22	100	0.000	supported
3	Leadership style and management competence	4.90	0.31	100	0.000	supported
4	Competency management and nurturing competent individuals to take on strategic jobs	4.85	0.37	100	0.000	supported
5	Organizational transparency and sharing the organization's overall policies, strategy, and goals with employees	4.85	0.37	100	0.000	supported
6	Perceived organizational support	5.00	0.00	100	0.000	supported
7	Organizational trust and confidence in the organization's good faith and belief in the organization's credibility in fulfilling its commitments	5.00	0.00	100	0.000	supported
8	Employee training and development and investment in people development	4.95	0.22	100	0.000	supported
9	Legalism and the soundness of the organization's management system	5.00	0.00	100	0.000	supported
10	Attention to human dignity and instilling a sense of worth in employees	5.00	0.00	100	0.000	supported
11	Talent management and retaining and developing the best and most efficient employees in the organization	4.35	0.74	80	0.000	supported
	Individual factor					
1	Work experience in the organization	3.90	0.55	80	0.012	supported
2	Education level	4.05	0.68	80	0.012	supported
3	Personality traits such as positivity and benevolence	3.85	0.87	75	0.041	supported
4	Duty and responsibility	4.35	0.48	100	0.000	supported
5	Organizational commitment and belonging to the organization	4.20	0.61	90	0.000	supported
6	The alignment of individual goals and values with organizational goals and values	4.00	0.85	75	0.041	supported
7	Interest in the organization's field of activity	4.05	1.09	80	0.012	supported
8	Conservatism and risk aversion	4.00	0.91	80	0.012	supported
9	Emotional intelligence and the ability to master emotions	3.95	0.82	80	0.000	supported
10	Innovation and creativity	4.10	0.85	80	0.000	supported
11	Having a plan for personal growth and development	4.10	1.44	80	0.012	supported
	Occupational factor					
1	Job satisfaction and contentment satisfaction with supervisor, colleagues, nature of work and salary and benefits	4.95	0.22	100	0.000	supported
2	Work-life balance and quality of work life	4.55	0.60	95	0.000	supported
3	Having opportunities for career growth and advancement and clarity of career path and career growth and development path	4.10	1.33	80	0.012	supported
4	Job stability and job security	4.40	0.75	95	0.000	supported
5	The importance of the job, the usefulness of the job and social status	4.45	0.51	100	0.000	supported
6	Evaluating the correct performance of employees and connecting it to the compensation system, training, etc.	4.60	0.59	95	0.000	supported
7	Safety, security and health of the workplace and lack of job stress	4.30	0.73	85	0.003	supported
8	Ergonomic conditions of the workplace appropriate to the needs and capacity of users	4.30	0.65	90	0.000	supported
9	A fair and satisfactory compensation system	5.00	0.00	100	0.000	supported
10	The unevenness and repetitiveness and challenging nature of the job	4.25	0.96	75	0.041	supported
11	Balance of responsibility and authority and independence in decision-making	4.75	0.44	100	0.000	supported
12	The suitability of the job and the specialized requirements and personality characteristics of the employee	4.35	1.08	90	0.000	supported
13	Providing welfare services and facilities and credits	4.45	0.68	90	0.000	supported
14	Transparency of the job description and expectations and determining the conditions for obtaining a job	4.60	0.59	95	0.000	supported
	Environmental factor					
1	Easy access to urban infrastructure (transportation, banks, markets, etc.) in the vicinity of the workplace	4.85	0.48	95	0.000	supported
2	Unstable economic situation and high cost of living	4.70	0.47	100	0.000	supported
3	Salaries and benefits equivalent to the average of society	4.45	0.75	85	0.003	supported
4	Level of technology use in society	4.35	0.74	85	0.003	supported
5	Laws and institutions supporting private sector workers	4.20	0.69	85	0.003	supported
6	Reputation and reputation of the organization in society	4.25	0.63	90	0.000	supported
7	Social justice and fair distribution of opportunities	4.35	0.58	95	0.000	supported
8	Supply and demand of human resources in the labor market	4.20	0.89	80	0.012	supported
9	Inflation rate and purchasing power	4.75	0.44	100	0.000	supported
10	Existence of job opportunities in other organizations	4.85	0.36	100	0.000	supported

ضریب هماهنگی کندال به‌منظور بررسی میزان هماهنگی پنل دلفی دربارهٔ عوامل و شاخص‌های پژوهش محاسبه شد. نتایج راند اول دلفی نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مورد بررسی، دارای ضریب توافق ضعیف هستند و نیز اغلب آن‌ها دارای تعدادی گویه هستند که مورد اجماع اعضای پانل قرار ندارند و باید وارد دور دوم دلفی شوند. نتایج آزمون کندال در دور دوم دلفی نشان داد که برای کلیه عوامل، ضریب کندال بیش از ۰/۵ به‌دست آمده که نشان‌دهنده توافق متوسط پنلیست‌ها می‌باشد. همچنین اجماع بیش از ۷۰ درصد از پنلیست‌ها بر اهمیت تمام گویه‌های باقیمانده، نشان‌دهنده اتفاق‌نظر و هماهنگی بالای بین پنلیست‌ها می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت انجام روش دلفی منتج به دستیابی به اتفاق‌نظر گردید و سؤالات پرسش‌نامه از اجماع مورد قبولی برخوردار هستند. با توجه به برآورده شدن شرایط توقف، دیگر نیازی به طراحی پرسش‌نامه جدید نیست و فرآیند دلفی در این دور به اتمام می‌رسد. در جدول ۲ نتایج آزمون کندال آورده شده است.

Table 2. Kendall test results

	Factors	Total items	Accepted items	Rejected items	Non-consensus items	Kendall's	Chi-square	P-value	Consensus
First round	Organizational factor	18	10	4	4	0.528	179.630	0.000	Moderate
	Individual factor	17	9	3	5	0.134	42.889	0.000	Very weak
	occupational factor	24	14	7	3	0.302	138.821	0.000	Weak
	Environmental factor	14	10	3	1	0.371	96.449	0.000	Weak
Second round	Organizational factor	14	11	3	0	0.513	133.343	0.000	Moderate
	Individual factor	14	11	3	0	0.509	33.937	0.001	Moderate
	occupational factor	17	14	3	0	0.641	77.199	0.000	Moderate
	Environmental factor	11	10	1	0	0.593	58.608	0.000	Moderate

یافته‌های تحلیل عاملی تأییدی برای پاسخ به سؤال سوم تحقیق: آیا چارچوب مفهومی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان در شرکت‌های بخش خصوصی، از دیدگاه کارکنان اعتبار کافی دارد؟ به‌منظور اطمینان از اعتبار چارچوب مفهومی برآمده از فاز کیفی تحقیق، از روش کمی برای انجام آزمون تجربی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد. ازآنجاکه در مدل اندازه‌گیری اولیه، برخی از گویه‌ها دارای بار عاملی کمتر از ۰/۴ و مقادیر t کمتر از ۱/۹۶ بودند، لذا با حذف سؤالات مذکور، مجددا بارهای عاملی محاسبه شد و مشخص شد که بار عاملی سایر گویه ها بالاتر از ۰/۴ است که با سطح همبستگی بالا، به خوبی متغیرهای پنهان را اندازه‌گیری می‌کنند و این رابطه همبستگی معنادار نیز هست. مدل اندازه‌گیری عوامل تأثیرگذار بر نگهداشت کارکنان در شرکت‌های بخش خصوصی در شکل ۲ آمده است.

به‌منظور بررسی تأثیر هر یک از عوامل مورد مطالعه بر نگهداشت کارکنان در شرکت‌های بخش خصوصی، از میزان بار عاملی و آماره t هر عامل استفاده می‌شود. با توجه به این که مقادیر محاسبه‌شده t برای هریک از سازه‌ها بیش از ۱/۹۶

است و در نتیجه تأثیر هر یک از عوامل مورد مطالعه بر نگهداشت کارکنان معنی‌دار می‌باشد. مقدار ضریب تعیین R2 برای کلیه عوامل بیش از ۰/۵۰ به‌دست آمد که نشان از همبستگی بالای گویه‌ها با عامل مربوط به خود دارد. در جدول ۳ این روابط آورده شده است.

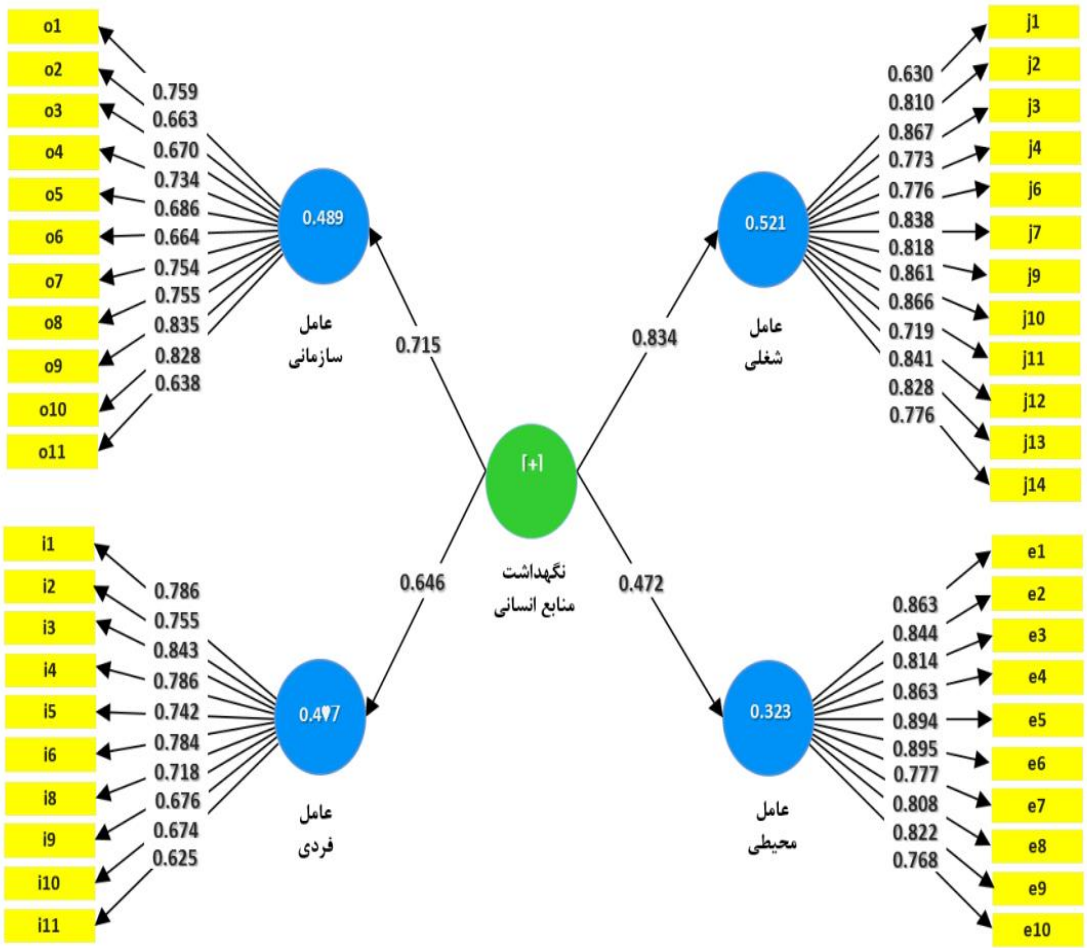


Figure 2. Measurement Model of factors affecting employee retention based on factor loading

Table 3. The impact of each factor on human resource retention

Hypotheses			Path coefficient	t-value	Result
Organizational factor	→	Employee retention	0.715	25.432	supported
Individual factor	→	Employee retention	0.646	19.186	supported
Occupational factor	→	Employee retention	0.834	32.717	supported
Environmental factor	→	Employee retention	0.472	15.924	supported

در مدل اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های بخش خصوصی، مقدار آلفای کرونباخ برای کلیه سازه‌ها بیش از ۰/۷ محاسبه شده است که نشانگر پایایی قابل قبول است. پایایی ترکیبی برای عوامل مؤثر بر نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های بخش خصوصی بالاتر از ۰/۷ به‌دست آمده است که نشان از پایداری درونی مناسب متغیرهای مدل دارد. مقدار میانگین واریانس استخراج شده بالای ۰/۵ برای عوامل مؤثر بر نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های بخش خصوصی، روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد. در جدول ۴ پایایی و روایی همگرای عوامل مؤثر بر نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های بخش خصوصی آورده شده است.

Table 4. Convergent validity and reliability assessment of measurements

Variable	Cronbach's alpha	CR	AVE
Organizational factor	0.884	0.904	0.526
Individual factor	0.928	0.937	0.534
Occupational factor	0.900	0.918	0.501
Environmental factor	0.880	0.910	0.627

جهت بررسی روایی واگرای مدل اندازه‌گیری، از معیار فورنل و لارکر استفاده گردیده است. مطابق جدول ۵ از آنجا که مقدار جذر میانگین واریانس استخراج‌شده مربوط به هر سازه در پژوهش حاضر، از مقدار همبستگی میان‌شان، بیشتر است؛ از این‌رو می‌توان گفت در پژوهش حاضر، سازه‌های مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به عبارت دیگر، روایی واگرای مدل در حد مناسبی است.

Table 5. Divergent validity of factors affecting human resource retention

Variable	1	2	3	4
1. Organizational factor	0.725			
2. Individual factor	0.624	0.732		
3. Occupational factor	0.686	0.611	0.707	
4. Environmental factor	0.671	0.632	0.645	0.791

پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، برازش مدل بررسی شد. همانطورکه مشخصه‌های برازندگی جدول ۶ نشان می‌دهد، داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر اعتبار یافته‌های تحقیق از مدل ساختاری است.

Table 6. The fit indices of Research model

Fit indices	Recommended value	Calculated value
Chi-square ($\chi 2$)	-	384.536
The ratio of Chi-square degrees of freedom ($\chi 2$/df)	<3	1.602
Goodness of fit index (GFI)	≥0.9	0.972
Comparative Fit Index (CFI)	≥0.9	0.865
Normed Fit Index (NFI)	≥0.9	0.913
Tucker-Lewis Index (TLI)	≥0.9	0.906
Root Mean Square Error of Approximation(RMSEA)	≤0.05	0.038

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه در بین منابع سازمانی، منابع انسانی مهم‌ترین عامل تولید و ارائه خدمات و نیز با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمان است. به عبارت دیگر منابع انسانی هر سازمان منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان محسوب می‌شود. بنابراین سازمان باید جهت‌گیری سرمایه‌گذاری نسبت به حفظ و نگهداشت کارکنان خود داشته باشد و آماده باشد تا راه‌ها و فرصت‌هایی را برای حفظ و نگهداشت کارکنان خود به‌عنوان شرکای استراتژیک فراهم کرده و استراتژی‌های موثری برای بهبود عملکرد کارکنان و افزایش میل به ماندگاری را اتخاذ کنند.

مرور ادبیات نشان داد که ماندگاری منابع انسانی بدون استقرار یک نظام نگهداشت کارآمد و اثربخش امکان‌پذیر نمی‌باشد؛ که این به نوبه خود به لزوم شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت منابع انسانی اثربخش و مناسب موقعیت و شرایط سازمان تاکید دارد .از آنجایی که مدل‌های موجود اساسا متناسب با فرهنگ و ارزش‌های خاص هر سازمان و یا صنعت طراحی شده است، لذا نمی‌توان این مدل‌ها را جهان‌شمول دانست و بدون توجه به بستر فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های هر سازمان به‌طور یکسان در سازمان‌های متعدد پیاده‌سازی کرد. بر این اساس، از روش تحقیق آمیخته استفاده شد. ابتدا با استفاده از نقطه نظرات خبرگان، متخصصان و مسئولان مربوطه با پژوهشی علمی و نظام‌مند، عوامل

مؤثر بر نگهداشت منابع انسانی به روش کیفی شناسایی‌شده و الگویی کاملاً منطبق با شرایط شرکت زیباسازان کیانا طراحی شد. سپس با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری، الگوی مذکور در جامعه آماری آزمون گردید.

در بخش کیفی، نخست عوامل مؤثر بر نگهداشت منابع انسانی معرفی شده در مقاله‌ها و گزارش‌های آکادمیک پیشین مرور و داده‌های مورد نیاز استخراج گردید. سپس با کمک مصاحبه‌های نیمه‌ساختار، چارچوب به‌دست آمده غنی گردید. از بین عبارت‌های بیانی مصاحبه شوندگان، تعداد ۲۲۶ کد اولیه استخراج شد. از مجموع ۲۲۶ کد اولیه، تعداد ۷۳ مفهوم و ۴ عامل ایجاد شد. در الگوی ارائه‌شده در فاز کیفی پژوهش، عوامل مؤثر بر نگهداشت منابع انسانی شامل ۴ عامل تحت عنوان عامل فردی، عامل سازمانی، عامل شغلی و عامل محیطی بود. سپس برای غربالگری شاخص‌های تعیین‌شده، از تکنیک دلفی استفاده شد و ۴ عامل و ۴۶ متغیر اجماع شد. اهمیت این بخش از مطالعه علاوه بر ارزیابی متغیرها و تعیین میزان مناسب بودن آن‌ها از نظر خبرگان، بررسی میزان اجماع نظر افراد خبره با تخصص‌های متعدد در خصوص هر یک از متغیرهای مورد مطالعه بود .زیرا ممکن است برخی از متغیرها در ارزیابی کلی به‌عنوان متغیر مناسب تشخیص داده شوند، اما در مقایسه مجموع نظرات نسبت به متغیرهای دیگر، نظرات نشان دهد که با وجود مناسب بودن این متغیر، در عمل اجماع نظر لازم بین گروه‌های متعدد متخصصان در رابطه با آن متغیر وجود ندارد. در نهایت نیز، نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، عامل شغلی با بار عاملی ۰/۸۳۴ و آماره t ۳۲/۷۱۷، عامل سازمانی با بار عاملی ۰/۷۱۵ و آماره t ۲۵/۴۳۲، عامل فردی با بار عاملی ۰/۶۴۶ و آماره t ۱۹/۱۸۶ و عامل محیطی با بار عاملی ۰/۴۷۲ و آماره t ۱۵/۹۲۴ بر نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های بخش خصوصی تأثیرگذارند.

در این پژوهش، عامل شغلی، مهمترین عامل تأثیرگذار بر نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های بخش خصوصی شناخته شد. عامل شغلی عبارت است از ویژگی‌های اساسی شغل تا بتواند شرایطی ایجاد کند که انگیزه، رضایت و عملکرد کاری را افزایش دهد و شرایط ماندگاری کارکنان در شرکت را فراهم آورد. جبران خدمات و مزایا شناخته شده‌ترین و مهم‌ترین عوامل شغلی در میان استراتژی‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی سازمان‌ها است. Kandel & Timilsina (2024) جبران خدمات رقابتی را بسیار مهم می‌دانند. نارضایتی کارکنان از جبران خدمات منجر به جابجایی بیشتر کارکنان شده و باعث می‌شود که دائماً کارکنان قصد ترک شغل یا سازمان خاص را کنند. Argyropoulou et al. (2024) بر تعادل بین کار و زندگی تأکید کردند که تأثیر عمیقی بر رفاه کارکنان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد و منجر به افزایش ماندگاری کارکنان می‌شود. Fitria et al. (2024) معتقدند فرصت‌های توسعه و رشد شغلی برای حفظ کارمندان حیاتی است. از طرفی، یک محیط کار مطلوب که با شرایط کاری خوب، رضایت شغلی و روابط بین‌فردی قوی مشخص می‌شود، باعث حفظ کارکنان می‌شود (Jr & Prado, 2025). Adibzadeh & Roknabadi (2023)؛ Ali et al. (2024)؛ Magaisa & Musundire (2022) نیز در پژوهش خود بر نقش عامل شغلی بر نگهداشت منابع انسانی تأکید داشتند. Nadaf & Joodzadeh (2021) معتقدند مدیرانی که به‌دنبال حفظ سرمایه‌ها سازمانی خود-که هزینه زیادی را برای آموزش آن‌ها صرف کرده‌اند- هستند، بایستی نگرش‌ها شغلی آن‌ها را به‌خوبی بشناسند. برنامه‌ریزی جهت تنظیم کارراهه شغلی کارکنان و ایجاد فرصت‌های رشد و شکوفایی کارکنان، افزایش میزان رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان از طریق استفاده از مکانیزم‌های انگیزشی و طرح های غنی‌سازی مشاغل می‌تواند در جهت نگهداشت کارکنان مؤثر واقع شود.

از دیدگاه پاسخگویان عامل سازمانی، یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های بخش خصوصی تعیین شد. عامل سازمانی به‌عنوان یک سیستم متشکل از ساختار، فرهنگ، سیستم‌ها، فرآیندها و ارتباطات دیده می‌شود که به‌منظور دستیابی به اهداف مشترک تأسیس شده است. عواملی چون ساختار، سبک مدیریت و رهبری و فرهنگ سازمانی که به عوامل داخلی یا محیط داخلی سازمان تعبیر می‌شود، عواملی هستند که در ماندگاری یا در ترک فرد از سازمان تأثیر دارند. نوع فرهنگ حاکم بر سازمان در رفتار کارکنان و تصمیم بر ترک سازمان یا تداوم همکاری تعیین‌کننده است (Pulekar et al., 2025). Canterino et al. (2022) نشان دادند رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به‌طور

مثبت بر نگرش‌ها و تعهد کارکنان تأثیر بگذارد. Kandel & Timilsina (2024) شیوه‌های مؤثر رهبری و مدیریت را در حفظ کارکنان دخیل می‌دانند و تناسب فرد-سازمان که به همسویی بین ارزش‌های فرد و فرهنگ سازمان اشاره دارد، نیز نقش مهمی ایفاء می‌کند. هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند ارزش‌های شخصی‌شان با ارزش‌های سازمان همسو است، قصد ترک کار آن‌ها کاهش می‌یابد (Sofyanty et al., 2023). Jarrar et al. (2025) بر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی که نقش مهمی در کسب دانش و اشتراک‌گذاری دانش در تیم‌ها ایفاء می‌کنند و ارتباطات مؤثر درون سازمان برای حفظ کارکنان تأکید می‌کنند. Bayat et al. (2021) و Mampuru et al. (2024) در پژوهش خود بر نقش عامل سازمانی بر نگهداشت منابع انسانی تأکید داشتند. بر این اساس، استفاده از سبک‌های رهبری دموکراتیک و تحولگرا به‌منظور توجه به توسعه کارکنان، تقویت اعتماد و انگیزه دادن به کارکنان و تقویت فرهنگ انعطاف‌پذیری، سازگاری و مشارکت از طریق حمایت از ایده‌ها و نظرات کارکنان پیشنهاد می‌شود.

عامل فردی یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های بخش خصوصی شناخته شد. عامل فردی به ویژگی‌های شخصی و شخصیتی کارکنان و نوع نگرش افراد به مشاغل و همین‌طور سن، جنس، تحصیلات و سابقه و سنوات مربوط است. Potgieter & Snyman (2018) معتقدند کارمندانی که هوش هیجانی و عزت نفس بالایی دارند، احتمال بیشتری دارد که با چالش‌های محل کار کنار بیایند و نگرش مثبتی را حفظ کنند که این امر به تمایل آنها برای ماندن در سازمان کمک می‌کند. Kaban & Kulsum (2023) تأکید کردند کارمندانی که احساس تعهد قوی دارند، احتمال بیشتری دارد که در سازمان بمانند. Suriati et al. (2024) نیز بیان کردند درک ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌ها، نگرش‌ها می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا استراتژی‌هایی را برای بهبود نگهداشت کارکنان تدوین کنند. Safari et al. (2023) و Yongzhi (2023) نیز در پژوهش خود بر نقش عامل فردی بر نگهداشت منابع انسانی تأکید داشتند. بر این اساس، گسترش تعهد سازمانی از طریق بالابردن پیوستگی عاطفی در بین کارکنان و توسعه فردی برای نگهداشت منابع انسانی توصیه می‌شود.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد از دیدگاه پاسخگویان عامل محیطی نیز بر نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های بخش خصوصی تأثیرگذار است. عوامل محیطی ناشی از محیط بیرونی است که تحت کنترل سازمان نبوده ولی بر سازمان و عملکرد و توسعه آن تأثیر می‌گذارد. تحول در سازمان‌ها معمولاً توسط سیگنال‌هایی که از محیط دریافت می‌شود، نشأت می‌گیرد و این سیگنال‌ها می‌تواند تکنولوژی‌های جدید و یا تغییر در مقررات و قوانین دولتی و یا عوامل اقتصادی و جغرافیایی باشد. Bayat et al. (2021) در پژوهش خود بر نقش عامل محیطی بر نگهداشت منابع انسانی تأکید داشتند. اطلاع‌رسانی و آگاه نمودن خط‌مشی‌گذاران و قانونگذاران در خصوص چالش‌ها و مسائل اقتصادی کارکنان سازمان و بازنگری در قوانین موجود یا وضع قوانین حمایتی برای نگهداشت کارکنان برای ارتقاء نگهداشت منابع انسانی ضروری به‌نظر می‌رسد.

به‌طورکلی باید گفت، نگهداشت کارکنان سازمان‌ها، از ارتباط دادن انسان با حقوق و مزایای دریافتی یا تأمین بهداشت و ایمنی در محیط کار، ابعاد وسیع‌تری دارد. در ضمن، نباید چنین تصور شود که توقعات کارکنان از سازمان‌هایشان در همه جا و در هر فضای کاری یکسان است و به راحتی می‌توان این توقعات را تشخیص داد. زمانی که از امور مربوط به نگهداشت کارکنان در یک سازمان صحبت می‌شود، لازم است ابعاد گوناگون و پیچیده‌ای که نیازها و تمایلات فردی، گروهی و سازمانی را به وجود می‌آورد، در کانون توجه قرار گیرد و انسان‌ها با تمام ابعاد وجودشان در رابطه با کار و زندگی اجتماعی مطالعه شوند.

البته باید دقت داشت، توجه به نگهداشت نیروی انسانی به معنای جلوگیری از ایجاد تغییر کارکنان در سازمان نیست؛ بلکه تغییر کارکنان برای هر سازمان حیاتی است و تمرکز اصلی سازمان باید بر حفظ نیروی کارآمدش باشد تا از هزینهٔ بالایی که در سایهٔ اتخاذ راهبردهای غیر قابل پیش‌بینی و انتخاب نیروی کار غیرمتخصص و بی‌تجربه به سازمان تحمیل

خواهد شد، جلوگیری کند. بنابراین نگهداشت نیروی انسانی و جلوگیری از ریزش نیروی کار در سازمان‌های سرآمد به یکی از مهم‌ترین نگرانی‌های مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. هرچه درصد ترک شغل بیشتر باشد، عملکرد نامطلوب مدیریت سازمان در حفظ و نگهداری نیروی انسانی را نشان می‌دهد. نگهداشت کارکنان شایسته برای سازمان منافع زیادی دارد. چون سبب کاهش هزینه‌های انتخاب و استخدام کارکنان جدید، ارائه خدمات بهتر و عملکرد شغلی مطلوب‌تر و افزایش بهره‌وری سازمان، افزایش انسجام و تعامل بیشتر بین کارکنان، تقویت درک از مأموریت و چشم انداز سازمان و بهبود عملکرد می‌شود این یک واقعیت است که حفظ و نگهداری کارکنان برای سلامت طولانی‌مدت و موفقیت هر سازمان حیاتی است همین دلیل رصد مداوم عوامل تأثیرگذار بر حفظ و نگهداشت منابع انسانی، در حفظ و نگهداشت کارکنان اهمیت بسزایی دارد.

تشکر و قدردانی

بدین‌وسیله از خبرگان محترم شرکت زیباسازان کیانا و استادان فرهیخته رشته مدیریت که با اختصاص وقت ارزشمند خود و ارائه دیدگاه‌ها و تجربیات علمی و حرفه‌ای، امکان انجام این پژوهش را فراهم ساختند، صمیمانه سپاسگزاری می‌نمایم.

تضاد منافع

هیچ‌گونه تعارض منافعی در این جستار توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

Adibzadeh, M., & Roknabadi, H. (2023). Identifying and prioritizing factors affecting the maintenance of human resources of Islamic Azad University (Case study: North Tehran branch). *Transformative Human Resources, 2*(5), 70–84. (Persian) https://journals.iau.ir/article_702356.html

Alajlani, S., & Yesufu, L. O. (2022). The impact of human resource practices on employee retention: A study of three private higher educational institutions in the United Arab Emirates. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, 20*(0), a1823. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1823

Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2024). Examination of HRM practices in relation to the retention of Chinese Gen Z employees. *Humanities and Social Sciences Communications, 11*(1), 24. https://doi.org/10.1057/s41599-023-02434-4

Argyropoulou, M., Sungkono, K., Argyropoulou, R., & Tzavara, D. (2024). The effect of facilitating work-life balance on employee retention: A case study in CV Shalom. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research, 17*(1), 70–81. https://doi.org/10.25103/ijbesar.171.05

Athamneh, S., & Guerra, M. (2023). Employee turnover intention: A comparative study of Jordanian public and private sector employees. *International Journal of Public Sector Performance Management, 11*(3), 245–264. https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2023.130256

Azimi, H., Jafari, H. R., & Zamanian, A. (2024). The effect of perceived organizational support of mental health and emotional commitment on turnover intention: Mediating role of organizational citizenship behavior. *Industrial and Organizational Psychology Studies, 11*(1), 185–202. (Persian) https://doi.org/10.22055/jiops.2024.46066.1399

Basti, S., Delkhah, J., Danaeefard, H., & Fani, A. A. (2022). Designing a model of employees' voluntary turnover. *Executive Management, 14*(27), 375–410. (Persian) https://doi.org/10.22080/jem.2022.20475.3430

Bayat, B., Sarlak, M. A., Jamshidi, A., & Ahmadi, A. A. (2021). Designing and description of a justice-based active human resource persistence model (Case study: Power distribution companies). *Journal of*

Quality and Productivity of Iran's Electricity Industry, 10(1), 17–24. (Persian) https://doi.org/10.52547/ieijqp.10.1.17

Blom, R., Kruyen, P., Van der Heijden, B., & Van Thiel, S. (2020). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration, 40*(1), 3–35. https://doi.org/10.1177/0734371X18818524

Borghani Farahani, S., & Amini, M. (2023). Identifying factors affecting employee loyalty and retention. *Management and Entrepreneurship Studies, 9*(4), 120–141. (Persian) https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/

Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2019). A human resource management review on public management and public administration research: Stop right there… before we go any further…. *Public Management Review, 23*(4), 483–500. https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880

Canterino, F., Guerci, M., Cirella, S., & Shani, A. B. (2024). The intertwined effect of HRM practices and transformational leadership on employees' attitudes in an M&A context: Evidence from a collaborative and mixed-methods study. *European Management Journal, 42*(1), 46–56. https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.07.006

Collins, B., Garin, A., Jackson, E., Koustas, D., & Payne, M. (2019). Is gig work replacing traditional employment? Evidence from two decades of tax returns. *IRS SOI Joint Statistical Research Program.* https://www.irs.gov/pub/irs-soi/19rpgigeconomy.pdf

Crisp, G. (2021). Employee turnover: Costs, causes and cures. *Integrated Studies, 354.* https://digitalcommons.murraystate.edu/bis437/354

Dasan, N. B. (2022). An empirical study on impact of employee retention in IT companies on the employer branding with reference to Chennai City. *Journal of Positive School Psychology, 6*(5), 3687–3697. https://www.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/7956

Ekhsan, M., Sudiro, A., Mugiono, M., & Hussein, A. S. (2022). Employee retention and change management during times of uncertainty. *Frontiers in Psychology, 13,* 916709. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.916709

Fitria, N., Lumajang, I. W. G., Muttaqien, F., & Rizki, V. L. (2024). The influence of career development and organizational culture on Gen Z employee retention. *International Journal of Global Accounting, Management, Education, and Entrepreneurship, 5*(1), 159–163. https://doi.org/10.48024/ijgame2.v5i1.184

Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review. *Sustainability, 14*(6), 2885. https://doi.org/10.3390/su14052885

Halim, Z., Maria, Waqas, M., et al. (2020). Identifying factors for employee retention using computational techniques: An approach to assist the decision-making process. *SN Applied Sciences, 2*(1), 1612. https://doi.org/10.1007/s42452-020-03419-9

Hosseini Tabaghdehi, L. (2021). Qualitative study of factors affecting the retention of knowledge workers in the university. *Journal of Training and Improvement of Human Resources, 1*(1), 79–92. (In Persian)

ILO. (2021). *World employment and social outlook trends 2020.* International Labour Organization. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_734455.pdf

Izadmehr, S., Keshkar, S., & Saboonchi, R. (2023). Developing an interpretive structural model of manpower retirement in sports organizations. *Strategic Studies on Youth and Sports, 21*(58), 161–184. (Persian) https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1981.2404

Jarrar, Y., Ammar, L., Nweke, G., Horoub, I., & Aderibigbe, A. (2025). Organizational communication satisfaction as a moderator between the big five personality traits and job satisfaction among employees in Nigeria. *Frontiers in Psychology, 15,* 1339305. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1339305

Jr, F., & Prado, N. (2025). A descriptive assessment of organizational climate, leadership behavior, work-life balance, and employee retention among healthcare instructors. *Journal of Interdisciplinary Perspectives, 3,* 10.69569. https://doi.org/10.69569/jip.3.2025

Kaban, L., & Kulsum, U. (2023). Study on compensation, organizational commitment, and work motivation for employee retention at a local hospital. *Journal of Management and Business Research, 3*(4), 857–870. https://doi.org/10.55927/mudima.v3i4.3852

Kandel, M., & Timilsina, J. (2024). Determinants of employee retention in Nepalese commercial banks. *Foreign Trade and International Business, 6*(2), 120–123. https://doi.org/10.33545/26633140.2024.v6.i2b.123

Khademian Ravandi, S. (2022). Human resource retention strategies in knowledge-based companies (Doctoral dissertation). Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University. (Persian) https://atu.ac.ir/fa/thesis/1126/

Kin, L. W., Ahmad, N., Kamaruddin, N., & Raja Mamat, T. (2022). Human resource practices and employee retention in manufacturing industry. *Research in Management of Technology and Business, 3*(2), 113–131. https://doi.org/10.30880/rmtb.2022.03.02.010

Knies, E., Borst, R., Leisink, P., & Farndale, E. (2022). The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis. *Human Resource Management Journal, 32*(4), 799–825. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12395

Macaraig, R. J., Hong, S., & Lay, S. (2023). Factors affecting employee retention of private companies in Cambodia using Delphi method. *Education and Technology, 2*(1), 68–82. https://doi.org/10.54536/ajet.v2i1.1246

Magaisa, G. M., & Musundire, A. (2022). Factors affecting employee retention in Zimbabwean companies. *Applied Management Theory and Research, 4*(1), 1–20. https://doi.org/10.4018/IJAMTR.288507

Mampuru, M. P., Mokoena, B. A., & Isabirye, A. K. (2024). Training and development impact on job satisfaction, loyalty and retention among academics. *SA Journal of Human Resource Management, 22*(1), a2420. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2420

Manyara, A. M., Purvis, A., Ciani, O., Collins, G. S., & Taylor, R. S. (2024). Sample size in multistakeholder Delphi surveys: At what minimum sample size do replicability of results stabilise? *Journal of Clinical Epidemiology,* 111485. https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2024.111485

Moss, R. (2023). One in five workers to quit in 2024. *Personnel Today.* https://www.personneltoday.com/hr/uk-attrition-2024-culture-amp/

Nadaf, M., & Joodzadeh, M. (2021). Investigating the employees' job attitudes in Bidboland Gas Refining Company and providing improvement strategies: A qualitative study. *Industrial and Organizational Psychology Studies, 8*(1), 97–132. (Persian) https://doi.org/10.22055/jiops.2021.38976.1251

Nasa, P., Jain, R., & Juneja, D. (2021). Delphi methodology in healthcare research: How to decide its appropriateness. *World Journal of Methodology, 11*(4), 116–129. https://doi.org/10.5662/wjm.v11.i4.116

Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Oludayo, O. A., Osibanjo, A. O., & Oduyoye, O. O. (2019). Employees' retention in Nigeria's hospitality industry: The role of transformational leadership style and job satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 18*(4), 441–470. https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1599785

Olubiyi, O., Smiley, G., Luckel, H., & Melaragno, R. (2019). A qualitative case study of employee turnover in retail business. *Heliyon, 5*(6), e01796. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01796

Park, J., & Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management, 90,* 102599. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599

Potgieter, I., & Snyman, A. (2018). Personal factors in talent retention in the South African banking industry. *Journal of Psychology in Africa, 28*(6), 455–461. https://doi.org/10.1080/14330237.2018.1544483

Pulekar, D., Kamble, S. M., & Savale, T. K. (2025). Employee retention in the Indian retail sector: Role of organizational culture, compensation, and career growth. *Journal of Informatics Education and Research, 5*(1), 2947–2965. https://doi.org/10.52783/jier.v5i1.2292

Rai, A., Ghosh, P., & Dutta, T. (2019). Total rewards to enhance employees' intention to stay: Does perception of justice play any role? *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, 7,* 262–280. https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2018-0045

Ranjbar, M., & Azad, M. (2021). Investigating the impact of human resource retention system on productivity improvement in Parsian Gas Refining Company. *Journal of Training and Improvement of Human Resources, 2*(1), 1–20. (Persian) https://journals.iau.ir/article_683819.html

Raza, M. A., Imran, M., Rosak-Szyrocka, J., Vasa, L., & Hadi, N. (2023). Organizational change and workplace incivility: Mediated by stress, moderated by emotional exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20,* 2008. https://doi.org/10.3390/ijerph20032008

Rezaei, S. M., Dibayan, A., & Salehnejad, A. (2021). *Strategic development of human resources.* Tehran: Arena Publications. (Persian) https://www.gisoom.com/book

Rodgers, P., Kromah, M. D., & Weber, Y. (2021). The impact of psychological ownership on employee retention in mergers and acquisitions. *Human Resource Management Review, 31*(3), 100745. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100745

Safari, Z., Alvani, S. M., Zarei Matin, H., & Safari, M. (2023). The antecedents of human resource retention with an emphasis on the role of job embeddedness: A mixed meta-study. *Organizational Culture Management, 21*(1), 1–20. (Persian) https://doi.org/10.22059/jomc.2021.315714.1008206

Santhanam, N., Kamalanabhan, T. J., Dyaram, L., & Ziegler, H. (2018). Impact of human resource management practices on employee turnover intentions: Moderating role of psychological contract breach. *Journal of Indian Business Research, 9,* 212–228. https://doi.org/10.1108/JIBR-10-2016-0116

Seyed Javadin, S. R. (2015). *Manpower planning.* Tehran: Negha Danesh. (Persian) https://ajansbook.ir

Sofyanty, D., Yanti, V. A., Ong, D., Suwantica, S., & Agustina, T. (2023). The effect of organizational commitment and person–organization fit on turnover intention of contract employees at PT Asia Bandar Alam Jakarta. *Enrichment: Journal of Management, 13*(1), 559–567. https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i1.1282

Steil, A. V., Alves Bello, J. D., de Cuffa, D., & de Freitas, A. F. (2022). Job satisfaction and employee retention in public and private IT organizations. *Revista de Administração da UFSM, 15*(2), 354–369. https://doi.org/10.5902/1983465968850

Suárez-Albanchez, J., Jimenez-Estevez, P., Jose Blazquez-Resino, J., & Gutierrez-Broncano, S. (2022). Team autonomy and organizational support, well-being, and work engagement in the Spanish computer consultancy industry: The mediating effect of emotional intelligence. *Administrative Sciences, 12,* 85. https://doi.org/10.3390/admsci12030085

Suriati, S., Ibrahim, M., Irawan, A., Akbar, M., & Yendra, Y. (2024). Effective strategies for retaining and nurturing employees in organizations. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis, 2*(3), 151–162. https://doi.org/10.60079/ajeb.v2i3.191

Webber, A. (2023). Retention will be biggest HR challenge in 2024. *Personnel Today.* https://www.personneltoday.com/hr/hr-

Yongzhi, W. (2023). Antecedent factors affecting employee retention: Case study of Dayun Group Co., Ltd. *Procedia of Multidisciplinary Research, 1*(4), 8. https://so09.tci-thaijo.org/index.php/PMR/article/view/2162

Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A multi-mediation model. *Frontiers in Public Health, 10,* 890400. https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400

Ziaee, M. S., & Nargesian, J. (2023). Providing a talent retention model among Generation Z employees of government organizations. *Journal of Human Resource Management, 13*(1), 26–56. (Persian) https://doi.org/10.22034/jhrs.2023.391233.2055