

چرا کارکنان در سازمان می‌مانند؟

مصطفی قاضی زاده

مقدمه

در شماره ۱۶ فصلنامه دانش مدیریت، ترجمه مقاله‌ای با عنوان «چرا کارکنان سازمان را ترک نمی‌کنند» چاپ شد.

تحقیقی در یکی از شرکت‌های تحت پوشش بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی صورت گرفته که الگو و چارچوب‌های آن، از مقاله چرا کارکنان سازمان را ترک نمی‌کنند برگرفته شده است. اینک در این مقاله نتایج تحقیق انجام شده مورد بررسی قرار می‌گیرد.

نتایج به دست آمده، نشان می‌دهد که عوامل محیط داخلی، محیط خارجی و رضایت شغلی، از لحاظ تأثیرگذاری بر بقا و ماندگاری افراد در سازمان، رده‌های اول تا سوم را بخود اختصاص داده‌اند. همچنین رابطه میزان رضایت شغلی و تأثیر عوامل محیط خارجی بر بقا و ماندگاری افراد، از نوع معکوس است؛ یعنی هر چقدر از میزان رضایت شغلی افراد کاسته می‌شود، تأثیر عوامل محیط خارجی در ماندن پرسنل، افزایش می‌یابد. مفهوم این رابطه این است که بسیاری از افرادی که از کارشان ناراضی هستند، فقط به واسطه فشار عوامل محیط خارجی در سازمان باقی می‌مانند و این به هیچ عنوان برای مدیریت یک شرکت مطلوب نیست.

روش جمع آوری اطلاعات

در این پژوهش، جهت جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامه استفاده گردیده است.

پرسشنامه مورد استفاده ۴۸ سؤال در برداشت که به ترتیب ۱۲ سؤال اول مربوط به عوامل انگیزشی (رضایت شغلی)، ۱۲ سؤال دوم مربوط به عوامل محیط داخلی و ۱۲ سؤال سوم مربوط به عوامل محیط خارجی می‌شود. ضمناً تعداد ۱۲ سؤال کنترل نیز در این پرسشنامه گنجانده شده بود.

روش نمونه‌گیری

در این تحقیق، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده^۱ استفاده گردید.

برتری این روش بر سایر روشهای نمونه‌گیری این است که هم ویژگی تصادفی بودن^۲ را داراست و هم نمونه گرفته شده، از تمام گروه‌های جامعه است. به این ترتیب گسترش نتایج نمونه به جامعه، امکان‌پذیر می‌شود.

در مرحله اول، تمام پرسنل شرکت، در چهار گروه مدیران و متخصصان، کارکنان اداری و دفتری، پرسنل فنی ماهر، پرسنل فنی نیمه ماهر و غیر ماهر طبقه‌بندی شدند. ملاک عمل برای این طبقه‌بندی، نمودار سازمانی و جدول تخصیص مشاغل به طبقات بود. در مرحله دوم، حجم نمونه به طور مقدماتی ۱۰۰ نفر تعیین شد. این تعداد به شکل ذیل بین چهار گروه تقسیم و با استفاده از جدول اعداد تصادفی از بین آنها انتخاب گردید.

$N=519$	تعداد کل پرسنل شرکت
$N_1=119$	تعداد گروه مدیران و متخصصان
$N_2=111$	تعداد گروه کارکنان اداری
$N_3=114$	تعداد گروه پرسنل فنی ماهر
$N_4=175$	تعداد پرسنل نیمه ماهر و غیر ماهر

تعداد نمونه استخراج شده از گروه مدیران و متخصصان

$$100 \times \frac{119}{519} = 22/92 \approx 23$$

تعداد نمونه استخراج شده از گروه کارکنان اداری

$$100 \times \frac{111}{519} = 21/38 \approx 21$$

تعداد نمونه استخراج شده از گروه پرسنل فنی ماهر

$$100 \times \frac{114}{519} = 21/96 \approx 22$$

تعداد نمونه استخراج شده از گروه پرسنل فنی نیمه ماهر

$$100 \times \frac{175}{519} = 33/72 \approx 34$$

پرسشنامه‌های توزیع شده ۱۰۰ عدد بود تعداد نمونه استخراج شده از گروه کارکنان به ۲۲ عدد افزایش داده شد و حجم کل پرسشنامه‌ها نیز به ۱۰۱ عدد رسید.

ضمناً کاربرد فرمول فوق در مواردی است که حجم جامعه مشخص و هدف تحقیق، مقایسه میانگین متغیرها باشد.

روش آماری

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از سه تکنیک آماری استفاده گردید: در مرحله اول، به منظور بررسی این مسأله، که آیا تفاوت معنی‌داری میان متوسط تأثیر متغیرها بر بقا و ماندگاری افراد در سازمان وجود دارد یا خیر، از آزمون آنالیز واریانس^۳ استفاده شد. پس از آنکه نتیجه آزمون آنالیز واریانس مثبت بود، در مرحله دوم، برای مشخص کردن این موضوع که متوسط تأثیر کدام یک از متغیرها در ماندن افراد بیشتر است از آزمون چندگانه L. S. D^۴ استفاده گردید.

همچنین به منظور بررسی وجود رابطه معنی‌دار بین سطح مهارت و میزان رضایت شغلی، سطح مهارت و تأثیر عوامل محیط خارجی، و چند متغیر دیگر، آزمون کای-دو^۵ استفاده گردید.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها، از نرم افزارهای کامپیوتری SPSS، CHIZ بهره گرفته شده است، که در زیر نتایج حاصل از آنها به طور خلاصه عنوان می‌گردد:

در انجام آزمون‌های آنالیز واریانس و L.S.D، μ_1, μ_2, μ_3 ، به ترتیب نشانگر متوسط تأثیر عوامل رضایت شغلی، محیط داخلی و محیط خارجی بر بقا و ماندگاری پرسنل می‌باشند.

منشاء پراکندگی	درجه آزادی	مجموع مجذورات	(واریانس) میانگین مجذور	F	P. Value
رویه	۲	۱۶۷۰/۰۲۹۰	۸۳۵/۰۱۴۵	۱۳/۹۶۰۷	۰/۰۰۰۰۱
خطا	۶۶	۳۹۴۷/۷۳۹۱	۵۹/۸۱۴۲		
جمع	۶۸	۵۶۱۷/۷۶۸۱			

۱-۱- جدول آنالیز واریانس مقایسه میانگینهای سه عامل در گروه

مدیران و متخصصان

ملاحظه می‌شود که در اینجا هر دو شرط موجود در این روش رعایت شده به گونه‌ای که در اولین مرحله، پرسنل در چهار گروه طبقه‌بندی شدند و در مرحله دوم، تعداد معینی از هر گروه به صورت تصادفی انتخاب گردیدند.

در مرحله سوم پرسشنامه‌ها بین افراد انتخاب شده، توزیع گردید. از مهمترین مسائلی که محقق در این مرحله با آن روبرو شد، چگونگی ایجاد نوعی ارتباط مبتنی بر اعتماد، بین خود و افراد نمونه بود که سعی شد با فروتنی و یکی شدن با آنها در محیط کار، این اعتماد متقابل بوجود آید.

مرحله بعدی، اطمینان یافتن از این نکته بود که آیا این تعداد نمونه، برای گسترش نتایج به دست آمده به کل جامعه، کافی است یا خیر؟ به این منظور ابتدا انحراف معیار داده‌های نمونه، محاسبه و سپس برای تعیین حجم آن، از فرمول ذیل استفاده شد:

$$n \geq \frac{N \cdot \frac{z^2 \alpha / 2 \cdot \sigma^2}{d^2}}{(N-1) + \frac{z^2 \alpha k \cdot \sigma^2}{d^2}}$$

در این فرمول: $1 - \alpha$ میزان اطمینان به برآورد، δ انحراف معیار جامعه، N تعداد کل جامعه آماری و d حداکثر خطای مجاز است. میزان اطمینان به برآورد در این فرمول ۹۵٪ در نظر گرفته شده؛ یعنی با اطمینان ۹۵٪، میانگین محاسبه شده از نمونه، همان مقدار واقعی میانگین جامعه است. با این حال برآوردهای آماری، همواره با خطا همراه هستند. مقدار خطا در این فرمول ۳ تعیین شده، یعنی حداکثر اختلاف میانگین برآورد شده با مقدار واقعی آن، که قابل چشم‌پوشی است، ۳ واحد است؛ ضمناً به این علت که انحراف معیار جامعه نامعلوم است، از مقدار انحراف معیار نمونه (برآورد انحراف معیار جامعه) که برابر ۱۶/۱ است، استفاده می‌گردد، به این ترتیب:

$$n \geq \frac{519 \times \frac{(1/96 \times 16/1)^2}{9}}{518 + \frac{(1/96 \times 16/1)^2}{9}} = 91/24 = 92$$

مقدار بدست آمده از فرمول، حدوداً برابر ۹۲ است که به منظور اطمینان بیشتر، به میزان ۱۰٪ افزایش می‌یابد. بنابراین حجم نمونه به ۱۰۱ عدد می‌رسد. با توجه به اینکه تعداد

برای مقایسه متوسط تأثیر سه عامل رضایت شغلی، محیط داخلی و محیط خارجی در گروه مدیران و متخصصان، از آزمون آنالیز واریانس استفاده گردیده است.

چون p-value کوچک است، آزمون اختلاف میانگینهای سه عامل معنی دار است. یعنی حداقل متوسط تأثیر دو عامل با یکدیگر، تفاوت معنی داری دارند. همچنین براساس نتایج آزمون چندگانه L. S. D، ملاحظه می شود که $\mu_2 > \mu_1$ و $\mu_2 > \mu_3$ است. بنابراین در گروه مدیران و متخصصان، عوامل محیط داخلی، رضایت شغلی و محیط خارجی از لحاظ تأثیرگذاری بر بقا و ماندگاری افراد، در رده اول تا سوم قرار می گیرند.

برای مقایسه متوسط تأثیر عوامل سه گانه رضایت شغلی، محیط داخلی و محیط خارجی در گروه کارکنان اداری و دفتری، از آزمون آنالیز واریانس استفاده گردیده است، که نتایج آن در جدول ۲-۱ ارائه می گردد.

منشاء پراکندگی	درجه آزادی	مجموع مجذورات	(واریانس) میانگین مجذور	F	P. Value
رویه	۲	۱۷۳۶/۹۳۹۲	۸۶۸/۴۶۹۷	۱۸/۵۹۲۳	/۰۰۰۰۱
خطا	۶۳	۲۹۴۲/۸۱۸۲	۴۶/۷۱۱۴		
جمع	۶۵	۴۶۷۹/۷۵۷۶			

۲-۱ - جدول آنالیز واریانس مقایسه میانگینهای سه عامل در گروه

کارکنان اداری و دفتری

چون p-value کوچک است، آزمون اختلاف میانگینهای سه عامل معنی دار است یعنی حداقل متوسط تأثیر دو عامل با یکدیگر، تفاوت معنی داری دارند. همچنین براساس آزمون چندگانه L. S. D ملاحظه می شود که $\mu_2 > \mu_3$ و $\mu_3 > \mu_1$ می باشند. یعنی در این گروه نیز عامل محیط داخلی بیشترین تأثیر را بر بقا و ماندگاری افراد دارد. تنها تفاوت گروه کارکنان با گروه مدیران و متخصصان در این است که عامل رضایت شغلی در گروه کارکنان، از رده دوم به رده سوم انتقال یافته، کمترین نقش را در بقا و ماندگاری این گروه ایفا می کند.

همانند دو گروه مدیران و کارکنان اداری، آزمون آنالیز واریانس

در گروه پرسنل ماهر نیز صورت گرفت که نتایج آن در جدول ۳-۱ ارائه می گردد.

منشاء پراکندگی	درجه آزادی	مجموع مجذورات	(واریانس) میانگین مجذور	F	P. Value
رویه	۲	۳۷۵/۸۴۸۵	۱۸۷/۹۲۴۲	۳/۱۹۵۳	/۰۰۴۷۷
خطا	۶۳	۳۷۰۵/۱۸۱۸	۵۸/۸۱۲۴		
جمع	۶۵	۴۰۸۱/۰۳۰۳			

۳-۱ - جدول آنالیز واریانس مقایسه میانگینهای سه عامل در گروه

پرسنل فنی ماهر

به دلیل کوچک بودن P-value، فرض H_0 رد می گردد یعنی حداقل متوسط تأثیر دو عامل با یکدیگر تفاوت معنی داری دارند. نتایج آزمون چندگانه L. S. D نیز عبارت است از: $\mu_2 > \mu_1$ بنابراین فقط میان عامل محیط داخلی و عامل رضایت شغلی، تفاوت معنی داری وجود دارد، به گونه ای که تأثیر عامل محیط داخلی بر بقای افراد بیشتر از عامل رضایت شغلی است. به منظور نشان دادن نتایج آزمون آنالیز واریانس در گروه پرسنل غیر ماهر و نیمه ماهر، جدول ۴-۱ ارائه می شود.

منشاء پراکندگی	درجه آزادی	مجموع مجذورات	(واریانس) میانگین مجذور	F	P. Value
رویه	۲	۳۲۷۶/۴۱۱۸	۱۶۳۸/۲۰۵۹	۲۶/۰۱۴	/۰۰۰۰۱
خطا	۹۹	۶۲۲۴/۲۹۴۱	۶۲/۹۲۹۷		
جمع	۱۰۱	۹۵۱۰/۷۰۵۹			

۴-۱ - جدول آنالیز واریانس مقایسه میانگینهای سه عامل در رده

پرسنل فنی نیمه ماهر و غیر ماهر

p-value محاسبه شده در جدول شماره ۴، کوچکتر از ۰.۰۵ است، بنابراین فرض H_1 مبنی بر وجود تفاوت معنی دار بین متوسط تأثیر حداقل دو متغیر پذیرفته می شود. آزمون چندگانه

L. S. D نیز این نتایج را به همراه دارد:

$$\mu_3 > \mu_1 \text{ و } \mu_2 > \mu_1, \mu_2 = \mu_3$$

در این گروه متوسط تأثیر عوامل محیط خارجی و محیط داخلی، نسبت به عامل رضایت شغلی، از تفاوت معنی داری برخوردارند، اما این تفاوت بین دو گروه عوامل محیط داخلی و خارجی مشاهده نمی شود و می توان گفت که متوسط تأثیر این دو متغیر بر بقا و ماندگاری افراد در سازمان یکسان است. بنابراین عوامل محیط داخلی و محیط خارجی از لحاظ تأثیرشان در بقا و ماندگاری افراد رده اول را به خود اختصاص داده اند و عامل رضایت شغلی، پس از این دو عامل قرار می گیرد.

آزمون آنالیز واریانس به منظور مقایسه متوسط تأثیر سه عامل رضایت شغلی، محیط داخلی و محیط خارجی بر بقا و ماندگاری کل پرسنل سازمان نیز مورد استفاده قرار گرفت.

منشاء پراکندگی	درجه آزادی	مجموع مجذورات	(واریانس) میانگین مجذور	F	P. Value
دویه	۲	۴۵۴۷/۷۸۲۲	۲۲۷۳/۸۹۱۱	۴۴/۴۰۶۸	/۰۰۰۰۱
خطا	۳۰۰	۱۹۸۲۶/۵۳۴۷	۶۶/۰۸۸۴		
جمع	۳۰۲	۲۴۳۷۴/۳۱۶۸			

۱-۵- جدول آنالیز واریانس مقایسه متوسط تأثیر سه عامل برای تمام پرسنل سازمان

نظر به اینکه $p\text{-value} < /۰۵$ است، فرض H_1 مبنی بر وجود تفاوت معنی دار بین متوسط تأثیر حداقل دو متغیر پذیرفته می شود. نتایج به دست آمده از آزمون چندگانه L. S. D نیز نشان می دهد که $\mu_3 > \mu_1$ و $\mu_2 > \mu_3$ می باشند، یعنی عوامل محیط داخلی، محیط خارجی و رضایت شغلی، از لحاظ تأثیرگذاری بر بقا و ماندگاری افراد در سازمان، رده های اول تا سوم را به خود اختصاص داده اند.

اگر عوامل محیط خارجی در رده اول قرار می گرفتند، با قاطعیت گفته می شد که غالب افراد سازمان، بیش از آنکه مایل به ماندن باشد، مجبورند بمانند. در حال حاضر نیز اگر چه آن قاطعیت وجود ندارد، ولی برتری عوامل محیط داخلی و بخصوص محیط خارجی بر عوامل رضایت شغلی، سیمای جالبی

از مدیریت حفظ و نگهداری نیروی انسانی در این شرکت به نمایش نمی گذارد.

نگاهی موشکافانه در درون طبقات نمونه، این حقیقت را ملموس تر می کند که بیشتر پرسنل سازمان نه به واسطه علاقه به شغلشان، بلکه بواسطه فشار عوامل محیط داخلی و محیط خارجی در شرکت باقی مانده اند. اگر این نکته را که عوامل محیط داخلی در هر چهار گروه، رده اول را به خود اختصاص داده اند، نادیده بگیریم، عوامل رضایت شغلی تنها در گروه مدیران و متخصصان، در سطح بالایی قرار می گیرند، و در سه گروه دیگر، از کمترین تأثیر بر بقا و ماندگاری پرسنل برخوردارند.

بنابراین به عنوان نتیجه گیری نهایی از این قسمت، می توان گفت که مدیریت حفظ و نگهداری نیروی انسانی این شرکت، از عملکرد جالبی برخوردار نیست و نتوانسته دلایل مناسبی را برای حفظ و بقای پرسنلش در وجود آنان جایگزین کند.

برای بررسی ارتباط دو عامل میزان رضایت شغلی و سطح مهارت پرسنل از آزمون کای-دو استفاده شده است.

در جدول ۱-۶ پرسنل گروه های چهارگانه از لحاظ میزان رضایت شغلی به دو دسته تقسیم شده اند.

رضایت شغلی	متوسط تا زیاد		کم تا متوسط		جمع
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
سطح مهارت					
پرسنل فنی نیمه ماهر و غیرماهر	۱۷/۶۵	۶	۸۲/۳۵	۲۸	۳۴
پرسنل فنی ماهر	۴۰/۹۱	۹	۵۹/۰۹	۱۳	۲۲
کارکنان اداری و دفتری	۳۱/۸۲	۷	۶۸/۱۸	۱۵	۲۲
مدیران و متخصصان	۵۶/۵۲	۱۳	۴۳/۴۸	۱۰	۲۳
جمع		۳۵		۶۶	۱۰۱

۱-۶- جدول توافقی میزان رضایت شغلی در برابر سطح مهارت

$$\chi^2 = ۹/۶۵۸$$

$$Q = ۰/۳۰۹ \text{ ضریب توافق}$$

$$۰ = \text{درصد فراوانی های مورد انتظار کوچکتر از } ۵$$

P-Value = ۰/۰۲۳

چون p-value محاسبه شده در جدول ۱-۶ کوچک است، فرض H_1 مبنی بر وجود رابطه معنی دار بین این دو متغیر پذیرفته می شود.

حال، این سؤال مطرح است که میزان این ارتباط تا چه اندازه است؟ در مورد میزان این ارتباط، از ضریب توافق^۱ محاسبه شده در جدول سود می جوییم. میزان این ضریب تقریباً ۳۱٪ است یعنی تنها ۳۱٪ از تغییراتی که در میزان رضایت شغلی بوجود می آید، ناشی از تغییر در سطح مهارت است و بقیه تغییرات از عوامل دیگری سرچشمه می گیرد.

جهت ارتباط را نیز می توان از ستون درصد جدول تشخیص داد. در گروه پرسنل فنی نیمه ماهر ۸۲/۳۵٪ افراد از لحاظ میزان رضایت شغلی در فاصله ۰-۲۴ قرار می گیرند، در حالی که این رقم در گروه مدیران در حدود ۴۳/۴۸٪ است. برعکس در فاصله ۲۵-۴۸، تنها ۱۷/۶۵٪ پرسنل غیر ماهر و نیمه ماهر قرار دارند، در صورتی که این رقم در گروه مدیران به ۵۶/۵۲٪ می رسد. بنابراین مشخص است که میزان رضایت شغلی با بالا رفتن سطح مهارت افزایش می یابد. دلایل متعددی برای این امر وجود دارد که می توان از تنوع کاری، استقلال در انتخاب روشها و قدرت تصمیم گیری نام برد که مدیران و متخصصین به مراتب بیشتر از پرسنل فنی نیمه ماهر و فنی ماهر از آنها برخوردارند.

جدول ۱-۷ نیز پرسنل گروه های چهارگانه را نشان می دهد که از لحاظ تأثیر عوامل محیط خارجی بر بقا و ماندگاریشان به دو دسته تقسیم شده اند. به عنوان مثال در گروه پرسنل فنی غیر ماهر و نیمه ماهر، ۹ نفر از لحاظ امتیاز کسب شده از عوامل محیط خارجی در فاصله ۰-۲۴ و ۲۵ نفر در فاصله ۲۵-۴۸ قرار گرفته اند.

به منظور بررسی ارتباط این دو متغیر نیز از آزمون کای-دو استفاده شده است.

چون p-value کوچک است، نشان از وجود رابطه معنی دار بین دو متغیر دارد. میزان ضریب توافق نیز ۴۷٪ است، یعنی ۴۷٪ از تغییراتی که در امتیاز کسب شده از عوامل محیط خارجی رخ می دهد، در نتیجه تغییر در سطح مهارت است.

اما در مورد جهت ارتباط، باز درصدهای درون جدول کارسازند. این درصدها نشان می دهد که هر چقدر سطح مهارت

افزایش می یابد، تأثیر عوامل محیط خارجی بر بقا و ماندگاری افراد، کمتر می شود، به عنوان مثال، امتیاز کسب شده ۲۶٪ پرسنل فنی نیمه ماهر و غیر ماهر از عوامل محیط خارجی در فاصله ۰-۲۴ قرار دارند، در حالی که در طبقه مدیران و متخصصان این رقم ۸۷٪ است. برعکس در فاصله ۲۵-۴۸ امتیاز، رقم مذکور از ۷۴٪ در گروه پرسنل فنی غیر ماهر و نیمه ماهر به ۱۳٪ در گروه مدیران و متخصصان می رسد.

سطح مهارت	میزان تأثیر عوامل محیط خارجی بر ماندن				جمع
	۰-۲۴	واحد امتیاز	۲۵-۴۸		
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
پرسنل فنی نیمه ماهر	۹	۲۶	۳۵	۷۴	۳۴
پرسنل فنی ماهر	۸	۳۶	۱۴	۶۴	۲۲
کارکنان اداری و دفتری	۸	۳۶	۱۴	۶۴	۲۲
مدیران و متخصصان	۲۰	۸۷	۳	۱۳	۲۳
جمع	۴۵		۵۶		۱۰۱

۱-۷- جدول توافقی میزان تأثیر عوامل محیط خارجی بر ماندن افراد، در

برابر سطح مهارت

$$\chi^2 = ۲۲/۴۳$$

ضریب توافق $Q = ۰/۴۷$

۰ = درصد فراوانی های مورد انتظار کوچکتر از ۵

P-Value = ۰/۰۰۵

بنابراین مشخص است که ارتباطی مستقیم میان سطح مهارت پرسنل و میزان رضایت شغلی آنان وجود دارد، در عین حال نوعی رابطه معکوس نیز بین سطح مهارت و تأثیر عوامل محیط خارجی بر بقا و ماندگاری افراد مشاهده می شود.

نتایجی که از آزمونهای L. S. D نیز به دست آمد، با روابط موجود میان سطح مهارت و عوامل رضایت شغلی و همچنین سطح مهارت و عوامل محیط خارجی هماهنگی دارد. اگر سروری بر نتایج این آزمونها صورت گیرد مشخص می شود که بیشترین تأثیر عامل رضایت شغلی بر بقا و ماندگاری افراد، در گروه مدیران و متخصصان است، در حالی که در گروه کارکنان اداری و پرسنل فنی غیر ماهر و نیمه ماهر، عامل رضایت شغلی، از کمترین تأثیر

برخوردار می‌باشد.

همین نتایج را می‌توان در جداول ۱-۶ و ۱-۷ مشاهده کرد. جدول ۱-۶ نشان از برتری عامل رضایت شغلی در گروه مدیران و متخصصان دارد و جدول ۱-۷ برتری عامل محیط خارجی را در سه گروه دیگر نشان می‌دهد.

بنابراین به این نتیجه می‌رسیم که تعداد زیادی از پرسنل سازمان، در عین نارضایتی از شغلشان و تنها به واسطه تأثیر عوامل محیط خارجی و محیط داخلی در سازمان باقی مانده‌اند.

به منظور بررسی ارتباط دو عامل رضایت شغلی و محیط خارجی، از آزمون کای-دو استفاده گردیده است. در جدول ۱-۸، پرسنل گروه‌های چهارگانه نمونه بر حسب سطوح مختلف رضایت شغلی و امتیازات عامل محیط خارجی، طبقه‌بندی شده‌اند.

جمع	عامل محیط خارجی (بر حسب امتیاز)		عامل رضایت شغلی	
	۰-۲۴	۲۵-۴۸	(بر حسب امتیاز)	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
۶۶	۲۳	۳۴/۸۵	۴۳	۶۵/۱۵
۳۵	۲۲	۶۲/۸۶	۱۳	۳۷/۱۴
۱۰۱	۴۵		۵۶	

۱-۸- جدول توافقی عامل رضایت شغلی در برابر عامل محیط خارجی

$$\chi^2 = 7/263$$

$$Q = 0/268 \text{ ضریب توافق}$$

$$0 = \text{درصد فراوانی‌های مورد انتظار کوچکتر از } 5$$

$$P\text{-Value} = 0/007$$

به دلیل کوچک بودن p-value، فرض H_1 مبنی بر وجود رابطه معنی‌دار بین دو متغیر رضایت شغلی و محیط خارجی پذیرفته می‌شود.

ضریب توافق نیز میزان همبستگی این دو متغیر را ۰/۲۶۸ نشان می‌دهد یعنی در حدود ۲۷٪ از تغییراتی که در عامل محیط خارجی رخ می‌دهد، ناشی از تغییرات در میزان رضایت شغلی است.

ضمناً جهت ارتباط دو متغیر نیز از نوع معکوس است؛ یعنی هر چقدر میزان رضایت شغلی افزایش می‌یابد، انتخاب عوامل محیط خارجی به عنوان دلایل ماندن سیر نزولی پیدا می‌کند، به گونه‌ای که حدود ۶۵٪ ناراضیان شغلی، از لحاظ انتخاب عوامل محیط خارجی، امتیازات بالایی را کسب کرده‌اند و بر عکس، ۶۳٪ افراد دارای رضایت شغلی بالا، از این لحاظ در سطح پایینی قرار دارند.

در عین حال مشاهده می‌کنیم که عوامل محیط خارجی، در بقا و ماندگاری ۵۵٪ افراد نمونه (۵۶/۱۰۱)، نقش بارزی را به عهده دارد که از مجموع آنها ۷۷٪ در گروه ناراضیان شغلی قرار دارند. ضمناً ۴۳٪ پرسنل نمونه (۴۳/۱۰۱)، که از میزان رضایت شغلی پایینی برخوردارند، تنها به واسطه عوامل محیط خارجی در سازمان باقی مانده‌اند. به عبارت واضح‌تر این دسته از افراد نه به واسطه علاقه به شغلشان، بلکه به واسطه جبر محیط شرکت را ترک نکرده‌اند.

برای بررسی ارتباط سطح مهارت و تک‌تک عوامل محیط خارجی از آزمون کای-دو استفاده شده، که در شش مورد زیر، وجود رابطه معنی‌دار به اثبات رسیده است.

جدول ۱-۹ جهت ارتباط این عوامل را با سطح مهارت پرسنل نشان می‌دهد.

نگاهی به ارقام جدول ۱-۹ نشان می‌دهد که نقش عوامل محیط خارجی در سطوح مهارتی پایین، بسیار مؤثرتر است و غالب پرسنل این گروه‌ها بواسطه دلایل مذکور در سازمان باقی مانده‌اند، بعنوان مثال، ۸۵٪ پرسنل نیمه‌ماهر، مسؤلیتهای خانوادگی را یکی از دلایل بقای خود در سازمان عنوان کرده‌اند، در حالی که این رقم در سطح مدیران و متخصصان ۴۳٪ است.

در مجموع می‌توان گفت که گذشته از چند استثناء ارتباط عوامل محیط خارجی با سطح مهارت، ارتباطی معکوس است یعنی هر چقدر از سطح پرسنل نیمه‌ماهر به سطح مدیران و متخصصان نزدیک‌تر می‌شویم، از قدرت تأثیرگذاری این عوامل بر بقا و ماندگاری افراد در سازمان کاسته می‌شود. دلیل اصلی چنین ارتباطی، سطح تخصص موجود در گروه مدیران و متخصصان است که باعث می‌شود دلایلی همچون «مشکل یافتن یک شغل دیگر، عدم تمایل به ریسک آزمایش یک کار جدید و علاقه به مزایای موجود» جایگاهی برای خودنمایی نیابند، در

مدیران و متخصصان		کارکنان اداری		پرسنل فنی ماهر		پرسنل فنی نیمه ماهر		شامل	
درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد		
۴	۱	۲۷	۶	۲۷	۶	۶۵	۲۲	موافق	یکی از دلایلی که موجب شده در این سازمان باقی بمانم این است که دوست ندارم با ترک این شرکت و ورود به سازمان دیگری مجبور شوم خط مشی‌ها و قوانین حاکم بر شرکت جدید را از نو فراگیرم.
۹۶	۲۲	۷۳	۱۶	۷۳	۱۶	۳۵	۱۲	مخالف	
۲۶	۶	۴۵	۱۰	۵۰	۱۱	۷۹	۲۷	موافق	یکی از دلایلی که باعث شده در این سازمان باقی بمانم این است که دوست ندارم برای یافتن یک شغل دیگر در خارج از سازمان به جستجو پردازم.
۷۴	۱۷	۵۵	۱۲	۵۰	۱۱	۲۱	۷	مخالف	
۲۱/۷۴	۵	۴۰/۹۱	۹	۵۰	۱۱	۶۷/۶۵	۲۳	موافق	یکی از دلایلی که باعث شده در این سازمان باقی بمانم این است که نمی‌خواهم ریسک آزمایش یک کار جدید را بپذیرم.
۷۸/۲۶	۱۸	۵۹/۰۹	۱۳	۵۰	۱۱	۳۲/۳۵	۱۱	مخالف	
۲۶	۶	۵۹	۱۳	۶۴	۱۴	۷۹	۲۷	موافق	یکی از دلایلی که موجب شده در این سازمان باقی بمانم این است که نمی‌خواهم مزایایی را که از آن بهره‌مندم، با ترک این شرکت و ورود به سازمان دیگری از نو ایجاد کنم.
۷۴	۱۷	۴۱	۹	۳۶	۸	۲۱	۷	مخالف	
۴۳	۱۰	۶۴	۱۴	۸۶	۱۹	۸۵	۲۹	موافق	مسئولیت‌های خانوادگی من یکی از دلایلی است که سبب شده در این سازمان باقی بمانم.
۵۷	۱۳	۳۶	۸	۱۴	۳	۱۵	۵	مخالف	
۲۱/۷۴	۵	۵۹/۰۹	۱۳	۴۰/۹۱	۹	۵۸/۸۲	۲۰	موافق	علاقه به زندگی در این منطقه (تهران و حومه) یکی از دلایلی است که موجب شده این شرکت را ترک نکنم.
۷۸/۲۶	۱۸	۴۰/۹۱	۹	۵۹/۰۹	۱۳	۴۱/۱۸	۱۴	مخالف	

۹-۱- جدول توزیع فراوانی افراد مخالف و موافق با عوامل محیط خارجی بر حسب سطح مهارت آنها

زیر وجود رابطه معنی‌دار به اثبات رسیده است.
جدول ۱-۱۰، جهت ارتباط این عوامل را با عامل رضایت شغلی نشان می‌دهد.

حالی که در سطوح پرسنل فنی غیرماهر و حتی ماهر، این دلایل از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشند.

به منظور بررسی ارتباط عامل رضایت شغلی با تک تک عوامل محیط خارجی از آزمون کای-دو استفاده شده، که در شش مورد

سطح رضایت شغلی				دلایل	
خیلی کم تا متوسط		متوسط تا خیلی زیاد			
۰-۲۴ (امتیاز)		۲۵-۴۸ (امتیاز)			
۳۱/۴۳	۱۱	۵۶/۰۶	۳۷	موافق	علاقه به زندگی در این منطقه (تهران و حومه) یکی از دلایلی است که موجب شده این شرکت را ترک نکنم.
۶۸/۵۷	۲۴	۴۳/۹۴	۲۹	مخالف	
۴۲/۸۶	۱۵	۶۳/۶۴	۴۲	موافق	یکی از دلایلی که باعث شده این شرکت را ترک نکنم، این است که دوستان خوبی در آن دارم که مایل به ترک آنها نیستم.
۵۷/۱۴	۲۰	۳۶/۳۶	۲۴	مخالف	
۵۷/۱۴	۲۰	۷۸/۷۹	۵۲	موافق	مسئولیت‌های خانوادگی من، یکی از دلایلی است که سبب شده در این سازمان باقی بمانم.
۴۲/۸۶	۱۵	۲۱/۲۱	۱۴	مخالف	
۸۲/۸۶	۲۹	۵۷/۵۸	۳۸	موافق	شرکت با من خوب رفتار کرده و من دوست ندارم دائم از یک سازمان به سازمان دیگر نقل مکان کنم.
۱۷/۱۴	۶	۴۲/۴۲	۲۸	مخالف	
۳۱/۴۳	۱۱	۵۶/۰۶	۳۷	موافق	یکی از دلایلی که سبب شده این سازمان را ترک نکنم این است که تمایلی ندارم ریسک آزمایش کار جدید را بپذیرم.
۶۸/۵۷	۲۴	۴۳/۹۴	۲۹	مخالف	
۳۷/۱۴	۱۳	۶۲/۱۲	۴۱	موافق	یکی از دلایلی که باعث شده در این شرکت باقی بمانم این است که، دوست ندارم برای یافتن یک شغل دیگر در خارج از سازمان به جستجو بپردازم.
۹۲/۸۶	۲۲	۳۷/۸۸	۲۵	مخالف	

۱۰-۱- جدول توزیع فراوانی افراد مخالف و موافق با عوامل محیط خارجی، بر حسب رضایت شغلی

که در سازمان باقی مانده‌اند، الزاماً در تضاد با دلایل افرادی که سازمان را ترک کرده‌اند نیستند، به اثبات می‌رساند. ۴۳٪ افراد نمونه، از لحاظ رضایت شغلی در سطح پایینی قرار دارند، در حالی که نقش عوامل محیط خارجی در بقای آنها بسیار قوی و قابل ملاحظه است. این افراد دقیقاً در وضعیتی قرار دارند که افراد ترک خدمت کننده در آن قرار داشته‌اند، ولی اینها مانده‌اند. بنابراین وجود نرخ ترک خدمت پایین، مؤید این مطلب نیست که پرسنل سازمان از شغلشان راضی هستند و مدیریت حفظ و نگهداری نیروی انسانی در فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی‌هایش موفق بوده است.

پانویسها:

1. Stratified random sample.
- ۲- در آمار، کلمه تصادفی به این مفهوم است که تمامی اعضای جامعه، از شانس برابری برای انتخاب برخوردار باشند.
3. Analysis of variance.
4. The least significant difference method.
5. Chi-Square testing.
6. Contingency coefficient.

در پنج مورد از موارد ششگانه جدول ۱-۱۰، ارتباطی معکوس میان سطح رضایت شغلی و انتخاب عوامل محیط خارجی مشاهده می‌شود، به گونه‌ای که هر چقدر میزان رضایت شغلی افزایش می‌یابد درصد کسانی که مورد مربوط را به عنوان دلیل ماندن انتخاب کرده‌اند، با کاهش همراه است.

در عین حال ارقام ارائه شده در جدول ۱-۱۰، این حقیقت را نیز آشکار می‌سازد که بسیاری از ناراضیان شغلی فقط به واسطه دلایل محیط خارجی در سازمان باقی مانده‌اند و این به هیچ عنوان برای شرکت سودمند نیست. نیرویی که به واسطه دلایلی همچون «مسئولیت‌های خانوادگی و عدم تمایل به جستجو برای یافتن یک شغل دیگر» در سازمان باقی می‌ماند، در حالی که از شغل خود نیز ناراضی است، نمی‌تواند نیروی خلاق و پویایی باشد و سرانجام زمانی که فرصت مقتضی را به دست آورد، سازمان را ترک خواهد کرد.

نتایج به دست آمده از آزمونهای کای-دو، این ادعا را به اثبات می‌رساند که مدیریت حفظ و نگهداری نیروی انسانی این شرکت، عملکرد مطلوبی نداشته و می‌باید در جهت تغییر استراتژیهای خود برنامه‌های مناسبی را طراحی کند.

در عین حال یافته‌های تحقیق، این فرضیه را که دلایل افرادی