



## نقش ابعاد روانشناختی در نگهداشت افراد در مشاغل

رضا احسانی: گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران  
سامره شجاعی: گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران (\* نویسنده مسئول) [shojaie@aliabadiau.ac.ir](mailto:shojaie@aliabadiau.ac.ir)  
روح الله سمیعی: گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران  
سید محمد زرگر: گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

### چکیده

#### کلیدواژه‌ها

خودکارآمدی،

روان شناختی،

نگهداشت شغلی،

انگیزه،

شایستگی

**زمینه و هدف:** منابع انسانی، اصلی ترین منابع سازمان‌ها هستند. هدف از تحقیق حاضر تعیین نقش ابعاد روانشناختی در نگهداشت افراد در مشاغل بود.

**روش کار:** تحقیق حاضر از نوع همبستگی و کاربردی می‌باشد. برای انجام این تحقیق از بین مدیران، روسا و معاونین شعب شرکت سهامی بیمه البرز با توجه به جدول مورگان و به صورت در دسترس تعداد ۱۳۰ نفر بصورت در دسترس به عنوان نمونه انتخاب شدند. سپس با استفاده از مطالعه مبانی نظری و نظر صاحب نظران در حیطه مدیریت منابع انسانی، ابعاد روان شناختی مشخص شده و پرسشنامه محقق ساخته شامل ۲۶ سوال که بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت نمره گذاری می‌شود بین افراد نمونه توزیع و جمع‌آوری شد. نهایتاً از تحلیل عاملی اکتشافی در نرم‌افزار اسپس (SPSS) برای شناسایی ابعاد نگهداشت استفاده شد. از تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار لیزرل (Lisrel) برای تأیید مدل اکتشافی استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که سلامت روان، خودکارآمدی، انگیزه، حمایت اجتماعی، شایستگی و خودمختاری ابعاد روانشناختی مهم در نگهداشت افراد در مشاغل می‌باشند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج پیشنهاد می‌شود مسوولین جهت حفظ نیروی انسانی و بالا بردن راندمان کاری آنها به ابعاد مختلف روان‌شناختی توجه کنند.

**تعارض منافع:** گزارش نشده است.

**منبع حمایت‌کننده:** حامی مالی ندارد.

شیوه استناد به این مقاله:

Ehsani R, Shojaei S, Samiei R, Zargar SM. The Role of Psychological Dimensions in Retention Employers. Razi J Med Sci. 2024(2 Jan);30.158.

Copyright: ©2024 The Author(s); Published by Iran University of Medical Sciences. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

\*انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) صورت گرفته است.

## The Role of Psychological Dimensions in Retention Employers

**Reza Ehsani:** Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran

**Samereh Shojaei:** Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran  
(\*Corresponding Author) [shojaie@aliabadiu.ac.ir](mailto:shojaie@aliabadiu.ac.ir)

**Roohallah Samiei:** Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran

**Seyed Mohammad Zargar:** Department of Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran

### Abstract

**Background & Aims:** Today, maintaining human resources is the main problem of organizations. In addition, the role and importance of human resources in the development of the organization has led to intense competition to attract talented and competent people between organizations (6). For an organization, hiring people for the job is essential, but retaining employees is more important than hiring. Retaining qualified employees leads to better services and higher productivity, which in turn leads to customer satisfaction, facilitates management succession and improves organizational learning (8).

It seems that except for external factors; Employees' psychological characteristics also play a role in maintaining human capital. For example, research has shown that employee involvement in decision making is one of the variables affecting job satisfaction that will lead to employee retention in the organization. The effect that competent employees can have on the performance of other employees is also one of the points that have been considered in this study (9).

According to the above and the importance of psychological dimensions in organizations on the one hand and the role of these dimensions to motivate and thus optimally use all the potential of employees on the other hand, so unfortunately by reviewing research conducted inside and outside the research country. It was not found to study the role of psychological dimensions in keeping people in jobs. Also, there is no general consensus on the role and influence of different psychological factors and different researchers have stated different priorities. Therefore, the researcher seeks to answer the question, what are the psychological dimensions in maintaining manpower in jobs?

**Methods:** The present study is a correlational research (exploratory analysis) and applied in terms of purpose. The statistical population of the present study consisted of managers, heads and deputies of Alborz Insurance Company branches (210 people) who were selected as a sample based on Morgan table and available sampling method of 130 people. Then, a researcher-made questionnaire on the psychological dimensions of retention, which was compiled in 26 items and designed and compiled with a 5-value Likert continuum, and formal validity and content were confirmed, was distributed and collected among the sample. Finally, heuristic factor analysis in SPSS software was used to identify the dimensions of maintenance. Confirmatory factor analysis in LISREL software was used to confirm the exploratory model.

**Results:** Based on the exploratory factor analysis, the value of the camouflage statistic is equal to 0.80, which is higher than the criterion of at least 0.5; Therefore, the sample size is excellent for factor analysis. Also, Bartlett test showed that the correlation between the variables is significantly different from zero.

### Keywords

Efficacy,  
Psychological,  
Job Maintenance,  
Motivation,  
Merit

Received: 05/08/2023

Published: 02/01/2024

The results of exploratory analysis in Table 1 show that the factors are mental health, self-efficacy, motivation, social support, competence and autonomy, respectively, as psychological dimensions in keeping people in jobs. Finally, it was found that most of the indicators are acceptable and therefore, confirmatory factor analysis supported the optimal fit of the proposed model.

**Conclusion:** In the business world, human resource management is a very important factor in the success of any organization. In addition, the challenge for many organizations is to maintain their human resources, which can be a competitive advantage for the organization (14). The results of the present study showed that mental health, self-efficacy, motivation, social support, competence and autonomy are important psychological dimensions in maintaining individuals. Motivation is the heart of organizational behavior. Motivated employees are valuable drivers for the success of organizations or businesses. The results of this study are consistent with the results of Trimble et al. (2009) (15). Psychological health and well-being of employees are very important for a positive work environment (16). When a person's job creates pleasant feelings, positive attitudes and favorable mental states in him. This increases a person's sense of job passion. Therefore, it will have desirable personal, professional and organizational consequences, one of which is not wanting to leave the job.

People with high self-efficacy tend to have challenging goals and look for ways to engage in activities related to those goals. Cognitive-social theory is based on a three-dimensional causal pattern of behavior, environment, and individual. According to this view, psychological functions determine the performance, behavior and environment of individuals (20). In fact, it can be said that self-efficacy is the main basis of human motivation and personal success. It seems that one's beliefs about one's abilities can help keep them in the workplace, as self-efficacy changes with new learning and experiences (21).

Another important factor is social support. According to Blau's theory of social exchange (1964), they have a perception of 30 percent of the weight, of which they are at the same time.

**Conflicts of interest:** None

**Funding:** None

#### Cite this article as:

Ehsani R, Shojaei S, Samiei R, Zargar SM. The Role of Psychological Dimensions in Retention Employers. Razi J Med Sci. 2024(2 Jan);30.158.

Copyright: ©2024 The Author(s); Published by Iran University of Medical Sciences. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**\*This work is published under CC BY-NC-SA 4.0 licence.**

## مقدمه

بر اساس مشاهدات مختلف، منابع انسانی، اصلی‌ترین منابع سازمان هستند. با توجه به محیط پویا، در میان سازمان‌های برجسته و رقابتی، کسب و حفظ بهترین و مناسب‌ترین کارکنان برای بقای سازمان و کسب مزیت رقابتی نسبت به سایر سازمان‌ها، بسیار مهم است (۱). حفظ و نگهداری کارکنان در سازمان، فقط جنبه فیزیکی آن نیست، بلکه حضور و حرکت فعالانه 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 مسایل مربوط به آن است (۲). نگهداشت را به عنوان ابتکارات عملیاتی مدیریت که باعث حفظ کارکنان در برابر ترک سازمان می‌شود، معرفی می‌کنند. از جمله این ابتکارات می‌توان به پاداش به کارکنان در برابر عملکرد موثر شغلی‌شان، اطمینان از ارتباطات شغلی هماهنگ بین کارکنان و مدیران و حفظ امنیت و سلامت محیط کار اشاره کرد (۳). در عصری که مهارت‌ها و دانش کارکنان در میان عوامل اصلی رقابتی هستند، سازمان‌ها نمی‌توانند اهمیت جذب و حفظ افراد با استعداد را نادیده بگیرند (۴). از دست دادن کارکنان، یک حادثه ناگوار به حساب می‌آید. سازمانها اغلب به دنبال راه‌های ابتکاری و خلاقانه برای کاهش ترک خدمت توسط کارکنان می‌باشند. اغلب موارد این برنامه‌ها با موفقیت محدودی همراه بوده است. با بهبود برنامه‌های نگهداشت کارکنان، هزینه‌های اضافی منابع انسانی به میزان قابل توجهی کاهش می‌یابد (۵). امروزه نگهداشت منابع انسانی مشکل شماره یک سازمانها به حساب می‌آید. علاوه بر این نقش و اهمیت این منابع در توسعه سازمان باعث به وجود آمدن رقابت شدید جذب افراد مستعد و شایسته بین سازمانها شده است (۶). تقاضا برای استعدادهای برتر در سازمان از میزان عرضه آن، پائین‌تر می‌گذارد. کلارک اشاره می‌کند که کمبود چشم‌گیر استعداد و مهارت تقریباً در تمام صنایع که نیازمند مهارت‌های اصلی و تخصصی نیروی کار هستند، وجود دارد. منظور از استعدادهای برتر بهترین کارکنانی هستند که بهترین عملکرد را در موقعیت سازمان نشان می‌دهند (۷) برای یک سازمان، استخدام افراد برای شغل ضروری است، اما نگهداشت کارکنان اهمیت بیشتری نسبت به استخدام

دارد. نگهداشت کارکنان شایسته باعث ارائه خدمات بهتر و بهره‌وری بالاتری می‌شود که در نتیجه رضایت بیشتری، تسهیل جانشین پروری مدیریت و بهبود یادگیری سازمانی را به دنبال خواهد داشت (۸). تمام سازمان‌ها برای نگهداشت کارکنان خود باید برنامه‌ای راهبردی در نظر بگیرند. با توجه به هزینه‌هایی که ترک خدمت بر سازمان متحمل می‌کند شناخت عواملی که بر نگهداشت سرمایه انسانی موثر است بسیار لازم و ضروری است. بنابراین در صورتی که تحقیقاتی میدانی از این دست انجام شوند با مطالعه نتایج به دست آمده از پژوهش سازمان‌ها می‌تواند راهکارهای عملی برای نگهداشت سرمایه انسانی تدوین کنند.

به نظر می‌رسد بجز عوامل بیرونی؛ ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان نیز بر نگهداشت سرمایه انسانی نقش دارند. برای مثال تحقیقات نشان دادند که دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها نیز در زمره متغیرهای اثرگذار بر افزایش رضایت شغلی قلمداد شده که خود به ماندگاری کارکنان در سازمان خواهد انجامید. اثری که کارکنان شایسته روی عملکرد دیگر کارکنان می‌توانند داشته باشند، نیز از جمله نکته‌هایی است که در این بررسی شایان توجه واقع شده (۹). تحقیقی دیگر نشان داد که اگر کارکنان درک درستی از انتظاراتی داشته باشند که در کار از آنها می‌رود؛ و نیز بدانند که چرا باید آن کار را انجام دهند؛ و یا وقتی که احساس کنند کار معنی‌داری برای یک مجموعه به انجام می‌رسانند؛ و یا اینکه در شغل مزبور، آینده روشنی در انتظار آنها است، آنگاه تمایل آنها برای ماندگاری در آن سازمان بیشتر خواهد شد. شواهد کارن نیز در این زمینه چنین نتیجه‌گیری می‌کند که اگر سازمان کارکنانی را که شایسته هستند به‌کار بگیرد و به آنها انگیزه کافی ببخشد، و کاری فرای طاقت، به آنها تحمیل ننماید، و آنها را آموزش بدهد، ماندگاری پرسنل افزایش خواهد یافت (۱۰). هارک‌نس، جیمز-سی، و لویی-نیلسن در یافته‌های پژوهش خود خاطر نشان کرده‌اند که عواملی از قبیل - عمل - رشد - توسعه - شغلی - توانمندی - فراگیری، - کار - جالب - و چالش‌آور، - کار - معنادار و - حس - انجام - کاری - برای - یک مجموعه، بخشی از یک گروه بودن، روسای خوب

۱۳۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. سپس پرسشنامه محقق ساخته ابعاد روان شناختی نگهداشت افراد که بر اساس مبانی نظری و مصاحبه با صاحب نظران و اساتید رشته های مدیریت دولتی و منابع انسانی در ۲۶ آیتم تدوین و با پیوستار لیکرت ۵-ارزشی طراحی و تدوین شد و روایی صوری و محتوای مورد تایید قرار گرفت بین افراد نمونه توزیع و جمع آوری شد. برای تهیه پرسشنامه از نظر ۱۰ نفر از خبرگان تحقیق شامل کارشناسان ارشد و مدیران و اساتید دانشگاه که در زمینه مدیریت منابع انسانی تخصص داشتند. و دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری بودند و بالای ۱۵ سال تجربه کاری مرتبط داشتند و با روش نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شدند، استفاده شد. نهایتاً از تحلیل عاملی اکتشافی در نرم افزار اس پی اس اس (SPSS) برای شناسایی ابعاد نگهداشت استفاده شد. از تحلیل عاملی تأییدی در نرم افزار لیزرل (Lisrel) برای تایید مدل اکتشافی استفاده شد.

### یافته‌ها

بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی، مقدار آماره کمو برابر با  $10/80$  است که بالاتر از معیار حداقل  $10/5$  است؛ بنابراین، اندازه نمونه برای تحلیل عاملی عالی است. همچنین، آزمون بارتلت نشان داد، همبستگی بین متغیرها به طور معناداری از صفر متفاوت است ( $X^2=2156/2$ ,  $p=0/000$ ).

بر اساس ماتریس بارهای عاملی چرخش یافته بر ۲۶ سوال، نتایج تحلیل اکتشافی جدول شماره ۱ نشان می‌دهد، عامل اول سلامت روان (آیتم‌های ۱ تا ۶)، عامل دوم خودکارآمدی (آیتم‌های ۷ تا ۱۰)، عامل سوم انگیزه (آیتم‌های ۱۱ تا ۱۴)؛ عامل چهارم حمایت اجتماعی (آیتم‌های ۱۵ تا ۱۸) و عامل پنجم شایستگی (آیتم‌های ۱۹ تا ۲۲) و عامل ششم خودمختاری (آیتم‌های ۲۳ تا ۲۶) به عنوان ابعاد روانشناختی در نگهداشت افراد در مشاغل شناخته شده اند. همچنین، مقادیر آلفا کرونباخ در هر ۵ مؤلفه بالاتر از  $0/7$  بود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که مقادیر بارهای عاملی همه سؤالات بالاتر از  $0/5$  است که

داشتن، قدردانشیدن در برابر کارهای خوب انجام شده و برخی عوامل دیگر؛ از مهمترین دلایلی به شمار می‌روند که کارکنان را در یک سازمان نگهداشته و از ترک خدمت آنها جلوگیری می‌کنند (۱۱). به نظر می‌رسد ابعاد روان شناختی نیز نقش مهمی در نگهداشت افراد در مشاغل دارد. بنابراین، با توجه به اینکه در تحقیقات گذشته عوامل سازمانی، فرهنگی، سازمانی، دولتی مورد بررسی قرار گرفته اند. برای مثال، توکلی نژاد و همکاران (۲۰۱۷) عوامل فردی، سازمانی، دولتی (۱۲)، جهانگیری و مهر علی (۲۰۰۷) محتوا و ماهیت شغل، رضایت و امنیت، مدیریت، اهداف و انتظارات، فضای همکاری، شرایط کار و مزایا را در نگهداشت مورد بررسی قرار دادند (۱۳).

بنابر مطالب فوق و اهمیت ابعاد روانشناختی در سازمان‌ها از یک طرف و نقش این ابعاد جهت ایجاد انگیزه و در نتیجه استفاده بهینه از تمام پتانسیل‌های کارکنان از طرف دیگر، لذا متأسفانه با مرور تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور تحقیقی یافت نشد که به مطالعه نقش ابعاد روانشناختی در نگهداشت افراد در مشاغل پرداخته باشد. همچنین در رابطه با نقش و تاثیر فاکتورهای مختلف روانشناختی اتفاق نظر کلی وجود ندارد و محققین مختلف اولویت‌بندی‌های مختلفی را عنوان کرده‌اند. لذا محقق درصدد پاسخگویی به این سوال است که ابعاد روان شناختی در نگهداشت نیروی انسانی در مشاغل کدامند؟ امید است با استفاده از نتایج این تحقیق بتوان دیدگاه روشنی در مورد نقش ابعاد مختلف روانشناسی در نگهداشت افراد در مشاغل در اختیار مسئولین و محققین قرار داد تا با استفاده از آن بتوانند با برنامه‌ریزی مناسب به بهترین نحو ممکن از پتانسیل‌های نیروی انسانی استفاده کنند.

### روش کار

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات همبستگی (تحلیل اکتشافی) و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را مدیران، روسا و معاونین شعب شرکت سهامی بیمه البرز تشکیل دادند (۲۱۰ نفر) که بر اساس جدول مورگان و به روش نمونه‌گیری در دسترس تعداد

جدول ۱- مقادیر ویژه

عامل	کل	واریانس نسبی	واریانس تراکمی
۱	۶/۸۷	۲۶/۴	۲۶/۴
۲	۳/۶۴	۱۴	۴۰/۴
۳	۲/۱۴	۸/۳۴	۴۸/۷
۴	۱/۵۴	۵/۹۴	۵۴/۶
۵	۱/۳۸	۵/۳۳	۵۹/۹۷
۶	۱/۰۵	۴/۰۵	۶۴/۰۳

تریمبلی و همکاران (۲۰۰۹) همخوان هست (۱۵). در دنیایی امروز، کارمندان با انگیزه دارایی استراتژیک و حیاتی در هر محیط کاری هستند (۱۵). سیستم های انگیزشی که یکی از مهمترین ابزارهای مدیریتی منابع انسانی هستند، توسط سازمان ها به هدف تشویق کارمندان به عملکرد موثر طراحی می شود. اهمیت ایجاد انگیزه در کارمندان در تمام سطوح سازمان را نشان می دهد. انگیزه درونی به دلیل ارتباط با بهزیستی روان شناختی (خستگی کمتر، فرسودگی شغلی، تعامل با کیفیت) در سازمان ها مهم هستند. سلامت روان شناختی و رفاه کارکنان برای محیط کاری مثبت بسیار با اهمیت هستند (۱۶) این یافته با نتایج تحقیق هاشمی و همکاران (۱۳۹۱) و گرانت و ورسینوسکی (۲۰۱۰) همخوان است (۱۷-۱۸). زمانی که شغل فرد باعث ایجاد احساسات خوشایند، نگرش مثبت و حالات ذهنی مطلوب در وی می شود. این احساس اشتیاق شغلی فرد را بالا می برد. بنابراین، پیامدهای فردی، شغلی و سازمانی مطلوبی در پی خواهد داشت که یکی از آنها نداشتن تمایل به ترک شغل است. در واقع انگیزه و نگهداشت برای هر نوع سازمانی ضروری هستند. فاکتورهای مهم انگیزشی مانند مدیریت حمایتی، جو کاری ایمن، لذت بخش، فرصت های پیشرفت، حقوق رقابتی... برای بالا بردن نگهداشت کارکنان مهم هستند (۱۹).

افراد دارای خودکارآمدی بالا نسبت به اهداف چالش برانگیز تمایل دارند و به دنبال راهپایی برای انجام فعالیت های مرتبط همسو با این اهداف است. نظریه شناختی-اجتماعی مبتنی بر الگوی علی سه جانبه رفتار، محیط، و فرد است. در این الگو به ارتباط متقابل

نشان دهنده این هست که همه بارهای از قدرت تبیین خوبی برخوردار هستند و قدر مطلق مقادیر T-بالاتر از ۱/۹۶ می باشند که نشان دهنده این است که سؤال مربوطه قادر به سنجش معنادار متغیرش است.

همچنین شاخص های نیکویی برازش RMSEA برابر ۰/۰۸ (مقدار قابل قبول کمتر از ۰/۰۸)، نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ) برابر با ۱/۸۴ (مقدار قابل قبول بین ۱ تا ۳)، شاخص NFI برابر با ۰/۹۰ (مقدار قابل قبول بالاتر از ۰/۹۰)، شاخص NNFI برابر با ۰/۹۳ (مقدار قابل قبول بالاتر از ۰/۹۰)، شاخص CFI برابر با ۰/۹۴ (مقدار قابل قبول بالاتر از ۰/۹۰) شاخص IFI برابر با ۰/۹۴ (مقدار قابل قبول بالاتر از ۰/۹۰) و SRMR برابر ۰/۰۶ (مقدار قابل قبول کمتر از ۰/۰۶) را نشان می دهد، همان گونه که مشاهده می کنید، بیشتر شاخص ها قابل قبول هستند و بنابراین، تحلیل عاملی تأییدی از برازش مطلوب مدل پیشنهادی حمایت کرد.

## بحث

در جهان کسب و کار، مدیریت منابع انسانی به عنوان یک عامل بسیار مهم در موفقیت هر سازمان به شمار می آید. علاوه بر این، چالش پیشروی بسیاری از سازمان ها، نگهداشت منابع انسانی آنان است که می تواند مزیت رقابتی برای سازمان باشد (۱۴). نتایج تحقیق حاضر نشان داد که سلامت روان، خودکارآمدی، انگیزه، حمایت اجتماعی، شایستگی و خودمختاری ابعاد روان شناختی مهم در نگهداشت افراد شناخته شده اند. انگیزه قلب رفتار سازمانی است. کارمندان با انگیزه محرک های ارزشمندی برای موفقیت سازمان ها یا کسب و کارها هستند. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق



یکی دیگر از عوامل مهم حمایت اجتماعی است. این نتیجه با نتایج تحقیق دباشی و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارد (۲۵). بر اساس نظریه تبادل اجتماعی بلاو (۱۹۶۴) زمانی که فرد ادراک حمایت بالایی از سوی سازمان دارند، نوعی احساس الزام برای جبران آن در خود احساس می‌کند، این الزام به پرورش تعهد نسبت به سازمان منجر می‌گردد. در این فرایند اگر فرد تمایلی به کناره‌گیری از کار به هر دلیل در خود احساس کند، این میل را در خود سرکوب می‌کند، زیرا نوعی احساس خیانت به سازمان به وی دست می‌دهد (۲۵). بسیاری از مشکلات کارکنان نیاز به توجه و حمایت روانی از جانب مدیران و سازمان دارد و نیاز به هزینه‌های آنچنانی ندارد. همچنین، استفاده از امکانات و مقررات به نفع افراد، علیرغم داشتن اختیار در بکار بردن برعلیه آنها و عدالت در تشویق و تنبیه می‌تواند باعث نگهداشت بیشتر کارکنان گردد. سبک مدیر در سازمان عامل بسیار مهمی در تعهد زبردستان به شمار می‌رود. کارمندی که هدفی بلندمدت برای آنها تبیین شده و برنامه آنها برای دستیابی به این هدف، مورد حمایت مدیریت است، تعهد زیادی خواهند داشت. علاوه بر این، تعیین اهداف کوتاه مدت، همانند زیربنایی برای هدف بلندمدت هستند که دستیابی به این هدفهای کوتاه مدت، باعث تقویت اطمینان و اعتماد به نفس در کارمندان می‌شود (۱۲).

بر اساس نظریه خودمختاری، انگیزش درونی تحت تاثیر سه نیاز اساسی روانی استقلال، شایستگی و وابستگی است. احساس استقلال همگام با انجام کار منجر به حالا روان شناختی ویژه ای می‌شود که این حالت باعث می‌شود فرد احساس کند خروجی‌های کاری تحت تاثیر عملکرد خود وی قرار دارد و به وسیله محیط پیرامون کنترل نمی‌شود. این حالت روان شناختی نیز منجر به شکل‌گیری انگیزش درونی می‌شود (۲۶۹). احساس شایستگی نیز از طریق تسلط چالش‌های بهینه مانند وظایف شغلی که با سطح مهارت و توانایی فرد همخوان هستند. برآورده شده و منجر به احساسی می‌شود که کار جزئی از وجود وی

بین رفتار، اثرهای محیطی و عوامل فردی (عاطفی و شناختی) که به ادراک فرد برای توصیف کارکردهای شناختی اشاره دارد، تاکید می‌شود. بنابراین، بر اساس این دیدگاه، کارکردهای روان شناختی، عملکرد، رفتار و محیط وضعیت افراد را تعیین می‌کنند (۲۰). در واقع می‌توان گفت خودکارآمدی بنیان اصلی انگیزه‌های انسانی و موفقیت شخصی است. به نظر می‌رسد باورهای فرد به قابلیت‌های خود می‌تواند به نگهداشت آنها در محیط کار کمک کند و از آنجایی که خودکارآمدی با یادگیری و تجربه‌های جدید تغییر می‌کند (۲۱). بنابراین مدیران آن را بعدی مهمی در حفظ نگهداشت کارکنان تشخیص دادند. هرچند، به نظر می‌رسد بهبود خودکارآمدی اثر منفی بر نگهداشت کارکنان دارد. برای مثال، یاماموتو و همکاران (۲۰۱۳) نشان داد که خودکارآمدی در دوره‌های سازمانی با نگهداشت شغلی رابطه منفی دارد (۲۲).

شایستگی یکی دیگر از عوامل موثر است که در مسائلی چون تخصص و تعهد به کار، خلاقیت، داشتن رزومه و روحیه کار تیمی نمود، پیدا می‌کند؛ بنابراین مسئولین باید در جذب و نگهداشت منابع انسانی به شایستگی‌ها و توانایی‌های شخصی کارکنان توجه کنند و از گزینش‌های سلیقه‌ای و رابطه‌ای بپرهیزند تا بتوانند زمینه‌های رشد و بالندگی سازمان را فراهم آورند (۲۳۴). اگر در سازمانی با بهترین شیوه‌های استخدای شایسته‌ترین افراد برگزیده و به خدمت آن سازمان در آمده باشند (نظام جذب) سپس با روش‌های مختلف ارزیابی و آموزش (نظام بهسازی) موجبات افزایش بیشتر 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 بهتر باشد، باعث می‌گردد آن افراد بویژه افراد خبره به راحتی سازمان مزبور را ترک کرده و جذب آن سازمان‌ها شوند و در نتیجه زحمات، تلاشها و هزینه‌های مربوط به استخدام، تربیت و تجهیز نیروی انسانی و سرمایه‌گذاری روی افراد به هدر می‌رود. به این خاطر است که فرآیند حفظ و نگهداری منابع انسان، شایستگی اهمیت زیادی دارد (۲۴).

5. Taylor LJ, Murphy B, Price W. Goldratt's thinking process applied to employee retention. *Bus Process Manag J*. 2006.

6. Moncarz E, Zhao J, Kay C. An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2009.

7. Biswas MK, Suar D. Antecedents and consequences of employer branding. *J Bus Ethics*. 2016;136(1):57-72.

8. Hong ENC, Hao LZ, Kumar R, Ramendran C, Kadiresan V. An effectiveness of human resource management practices on employee retention in institute of higher learning: A regression analysis. *Int J Bus Res Manag*. 2012;3(2):60-79.

9. Kevin JS. Challenges of employee retention. *Manag Res News*. 1999;22(10):1-5.

10. Vardaman JM, Rogers BL, Marler LE. Retaining nurses in a changing health care environment: The role of job embeddedness and self-efficacy. *Health Care Manag Rev*. 2020;45(1):52-59.

11. Pekerşen Y, Tugay O. Professional satisfaction as a key factor in employee retention: A case of the service sector. *J Tourism Serv*. 2020;11(20):1-27.

12. Tavakoli Nejad H, Jazani N, Memarzadeh Tehran Gh, Afshar Kazemi MA. Identify and prioritize the factors affecting employee retention. *Hum Resource Manag Res Imam Hossein Univ*. 2016;8(4):155-185.

13. Jahangiri A, Mehr Ali H. Identify and prioritize the factors affecting the maintenance of specialized staff of Sased Organization. *J Hum Soc Sci*. 2008;8(29).

14. Davoudi SMM, Fartash K. Turnover Intentions: Iranian Employees. *J Ind Manag*. 2013;10(1):89-99.

15. Tremblay MA, Blanchard CM, Taylor S, Pelletier LG, Villeneuve M. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canad J Behav Sci*. 2009;41(4):213-226.

16. Ryan RM, Deci EL. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Publications. 2017.

17. Hashemi Sheikh Shabani A, Aslanpour M, Naami A. The mediating role of job motivation in the relationship between psychological climate and central self-evaluation with job performance and intention to leave the job. *Q J Career Organiz Counsel*. 2012;4 (11):32-13.

18. Grant AM, Wrzesniewski A. I won't let you down... or will I? Core self-evaluations, other-orientation, anticipated guilt and gratitude, and job performance. *J Appl Psychol*. 2010;95(1):108.

19. Ribeiro C. Motivation and Retention of

است و تمایلی به ترک کار ندارد.

با وجود اینکه سعی شد متغیرهای تأثیرگذار در نگهداشت سرمایه انسانی شناسایی و استخراج شود، اما به دلیل محدودیت های مدل امکان وجود تمامی متغیرهای در قالب یک مدل سلب شد. همچنین با توجه به نوع جامعه و حجم آن در انتخاب نمونه ها محدودیت های وجود داشت. در نهایت به محققین آینده پیشنهاد می شود مدل پویا برای نگهداشت سرمایه انسانی در طول زمان ارائه دهند.

### نتیجه گیری

نهایتاً اینکه نتایج این تحقیق می تواند دیدگاه روشنی در زمینه شناسایی ابعاد روانشناختی و نقش این ابعاد در نگهداشت افراد در مشاغل در اختیار مسولین و محققین قرار دهد.

بر اساس نتایج سلامت روان، خودکارآمدی، انگیزه، حمایت اجتماعی، شایستگی و خودمختاری ابعاد روانشناختی مهم در نگهداشت افراد در مشاغل می باشند بنابراین به مسولین سازمان ها پیشنهاد می شود با استفاده از راهکارهای مناسب و اتخاذ تصمیمات درست زمینه را برای درک کارکنان از این فاکتورها مهیا کنند و با توجه ویژه به این فاکتورها به بهترین نحو ممکن از پتانسیل های کارکنان استفاده کنند و در نتیجه راندمان سازمان را بهبود دهند.

### References

1. Kurdi B, Alshurideh M. Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Manag Sci Lett*. 2020;10(16):3981-3990.
2. Lepak DP, Liao H, Chung Y, Harden EE. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Res Pers Hum Resources Manag*. 2006;25(1):217-271.
3. Robles MM. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Bus Commun Quart*. 2012;75(4):453-465.
4. Matongolo A, Kasekende F, Mafabi S. Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Indust Commer Train*. 2018.



Employees in the Advertising Industry. 2020.

20. Sherley B. Investigating the relationship between a school principal's transformational leadership style and a teacher's sense of self-efficacy. California State University, Fresno. 2015.

21. Dagher GK, Chapa O, Junaid N. The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs. *J Manag History*. 2015.

22. Yamamoto H.. The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: From the viewpoint of attitudes toward job-specialties. *Int J Hum Resource Manag*. 2013;24(4):747-767.

23. Mirkamali SM, Haj Khazimeh M, Ebrahimi S. Identifying the criteria for attracting and retaining human resources and providing appropriate solutions (Case: Staff of the Faculty of Engineering, University of Tehran). *J Dev Transform Manag*. 2015;22:9-18.

24. Mirzaei H, Mojall M, Beikzad J. Identifying and prioritizing the factors affecting the conservation of human resources in the disciplinary command of East Azerbaijan province. 2015.

25. Dabashi F, Nouri A, Arizi H, Dibaji M. Determination of Individual, Occupational and Organizational Predictors of Employee's turnover intention. *Journal of Knowledge and Research in Applied Psychology*. 2016;7(2):45-54.

26. Kuvaas B. A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*. 2009.