

## **Model of continuing the service of retirees with knowledge management in the National Iranian Oil Company**

Farshid Babaakbari<sup>1</sup> - Sedighe Tootian Esfahani<sup>2</sup>  
Nazanin Pilevari<sup>3</sup>-Hassan Rangriz<sup>4</sup>

### **Abstract**

The present study aimed to provide a model of retirement continuity with knowledge management in the National Iranian Oil Company, the type of research in terms of purpose, development and data type. Participants in the qualitative section, academic and executive experts were selected by non-probability sampling method. Data collection tools were semi-structured in the qualitative part of the interview and questionnaire in the quantitative part and continued until the theoretical saturation stage. Data analysis method was used in the qualitative part of thematic analysis and in the quantitative part of structural equation modeling and confirmatory factor analysis. Findings showed that effective internal antecedents are structural areas, laws and regulations, think tanks, poor budget allocation and external antecedents, political, socio-cultural, economic-technological, international and organizational currents. Institutional requirements include legal and professional requirements and moderating factors, including: compliance with the capabilities and capacities of retiree service and culture building.

### **Keywords:**

Continuity of retirement service, knowledge management, National Iranian Oil Company.

---

1. PhD Student in Public Administration, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, West Tehran Branch and Visiting Professor, University of Science and Research, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Tootian\_ir@yahoo.com.

3. Associate Professor in Department of Industrial Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. nazanin.pilevari@iausr.ac.ir

4. Associate Professor in Department of Human Resource Management and Business, Kharazmi University, Tehran, Iran. rangriz@khu.ac.ir



## مدل تداوم خدمت بازنشستگان با رویکرد مدیریت دانش در شرکت ملی نفت ایران

فرشید بابااکبری<sup>۱</sup> - صدیقه طوطیان اصفهانی<sup>۲</sup> - نازنین پیله وری<sup>۳</sup> - حسن رنگریز<sup>۴</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر، با هدف ارائه مدل تداوم خدمت بازنشستگان با رویکرد مدیریت دانش در شرکت ملی نفت ایران انجام شد. نوع پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای و نوع داده‌ها آمیخته بود. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی، خبرگان دانشگاهی و اجرایی که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی انتخاب شدند. ابزارهای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه بود. روایی مصاحبه‌ها از طریق بازآزمون و پرسشنامه نیز توسط خبرگان تأیید شد. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی تحلیل مضمون و در بخش کمی نیز مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. یافته‌ها نشان داد پیشایندهای درون‌سازمانی اثرگذار، حوزه‌های ساختاری، قوانین و مقررات، کانون‌های تفکر، ضعف تخصیص بهینه بودجه و پیشایندهای برون‌سازمانی، جریان‌های سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، فناوری و بین‌المللی است. الزامات نهادی، الزامات قانونی و حرفه‌ای و عوامل تعدیل‌گر شامل: انطباق قابلیت‌ها و ظرفیت‌های تداوم خدمت بازنشستگان و فرهنگ‌سازی است.

**واژگان کلیدی:** تداوم خدمت بازنشستگان، مدیریت دانش، شرکت ملی نفت ایران.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. [babaakbari.farshid@gmail.com](mailto:babaakbari.farshid@gmail.com)
۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد تهران غرب و استاد مدعو دانشگاه علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). [tootian\\_ir@yahoo.com](mailto:tootian_ir@yahoo.com)
۳. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت صنعتی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. [nazanin.pilevari@iausr.ac.ir](mailto:nazanin.pilevari@iausr.ac.ir)
۴. دانشیار گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. [rangriz@khu.ac.ir](mailto:rangriz@khu.ac.ir)

## مقدمه

ظهور اقتصاد دانش‌محور، نیازهای جدیدی در سازمان‌های امروز ایجاد کرده و باعث بروز تغییرات در اهداف سازمانی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی شده است. (معینیان و همکاران، ۱۴۰۰) امروزه نیروی انسانی را باید به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه‌ی یک سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد و مهم‌ترین دغدغه‌ی مدیران منابع انسانی، نگهداشت و توسعه‌ی نیروی متخصص سازمانی است. (Catwright, 2007) مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان دانشی، کلید برتری و موفقیت سازمان‌های عصر دانش است. (Ratna et al., 2021) تغییرات جمعیتی و تسریع پیری جمعیت نیز نگرانی بسیاری از کشورها را در رابطه با در دسترس بودن کارکنان باتجربه برای انجام وظایف و مسئولیت‌های اساسی کار در سازمان‌ها را افزایش داده است. (Perera & Weerakkody, 2018; Wilson et al., 2020) از این‌رو کسب‌وکارها باید توانایی شناخت افراد متخصص و باتجربه را داشته و با تداوم خدمت آن‌ها در بلندمدت راهبردهایی را پیش‌بینی نمایند. (Mckali & Wilfild, 2006) سازمان‌ها اغلب به دنبال راهکارهای ابتکاری و خلاقانه جهت کاهش ترک خدمت زودهنگام توسط کارکنان متخصص و باتجربه می‌باشند که اغلب موارد این برنامه‌ها با موفقیت محدودی همراه بوده است. (Loud, 2006) یکی از نیروهای مهم در حوزه منابع انسانی که می‌توانند نقش مهمی در آینده عملکرد سازمان‌ها داشته باشند، نیروهای بازنشسته یا در شرف بازنشستگی می‌باشند. در برخی موارد مدیران بازنشسته کسانی هستند که نمی‌توان به راحتی برایشان جانشین پیدا کرد؛ بنابراین عدم تداوم خدمت و خروج این نیروها که اغلب دارای تجربه و تخصص هستند مشکل شماره یک سازمان‌ها به حساب می‌آید. وجود این منابع انسانی کارآمد، متخصص و باتجربه در مشاغل و جایگاه‌های مختلف نیازمند اتخاذ نقش راهبردی در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین شده است؛ بنابراین خروج این نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلیل بازنشستگی، امری قابل تأمل در حوزه منابع انسانی است به طوری که امروزه موضوع نگهداشت و ضرورت تداوم خدمت این‌گونه نیروها را مهم و اساسی قلمداد کرده، برای آن برنامه‌ریزی می‌کنند. (اسکندری و عابدی، ۱۳۸۸) از ویژگی‌های عصر حاضر افزایش سن کارکنان متخصص و در نتیجه کم شدن تعداد این نیروها است از این‌رو پیر شدن و کوچک شدن نیروی کار یک چالش بزرگ برای سازمان‌ها و دولت‌ها به‌ویژه در اقتصادهای پیشرفته محسوب می‌شود (Pollack, 2012)؛ بنابراین طی چند سال آینده بخش عمده‌ای از کارکنان و

مدیران باتجربه بازنشسته خواهند شد و بیم آن وجود دارد که این روند منجر به از دست دادن قسمت عمده‌ای از دانش و خبرگی سازمان‌ها و دولت‌ها شود؛ چراکه این افراد تمامی دانش، مهارت و تجربه ۳۰ ساله را با خود از سازمان بیرون می‌برند و سازمان‌ها برای دستیابی به این دانش‌ها علاوه بر این که می‌بایست زمان و هزینه بسیار زیادی را متحمل شوند و ممکن است دچار بحران و چالش دانشی فراوانی شوند؛ بنابراین موضوع تداوم خدمت آن‌ها در جهت حفظ دانش سازمانی به یک نیاز فوری برای دولت‌ها تبدیل شده است. (Burmeister et al., 2018) چراکه آنچه برای سازمان‌ها اهمیت دارد، تلاش برای به چنگ آوردن دانشی است که برتری رقابتی، قدرت، خلاقیت، نوآوری و یادگیری سازمانی را در آن‌ها تقویت کند و بر غنای دانش سازمانی بیافزاید. (ضیایی و توکلی، ۱۳۹۴) از سویی دیگر پژوهش‌های متعددی در خصوص تداوم خدمت کارکنان، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جابجایی و ترک خدمت کارکنان انجام گرفته است؛ لیکن مطالعات و پژوهش‌ها در حوزه بازنشستگان به‌ویژه نحوه و چگونگی استفاده از نظرات و تجربیات بازنشستگان اندک و ساختار نیافته است؛ زیرا ماهیت و فرایند تداوم خدمت و نگهداری دانش ایشان هنوز از سوی سازمان‌ها و دولت‌ها به‌خوبی درک نشده است. (Burmeister et al., 2018) از این رو یکی از چالش‌های پیش روی دولت‌ها فرآهم‌سازی راه‌هایی است تا از خدمات بازنشستگان به بهترین نحوه استفاده کند؛ به عبارت دیگر دولت‌ها از یک‌سو باید با ارائه راهکارهایی در جهت حفظ و تداوم خدمت کارکنان متخصص اقدام نمایند و از سوی دیگر اقدام به حفظ دانش و انتقال آن در جهت تقویت حافظه سازمانی نمایند. یکی از مواردی که دولت‌ها بابت آن هزینه‌های زیادی اعم از زمانی و مالی پرداخت می‌نمایند، هزینه‌های نادانستنی<sup>۱</sup>ها است؛ که ناشی از عدم مدیریت کارآمد منابع دانشی استراتژیک است. (Hanushek, 2012) نظام اداری در ایران با توجه به نقش گسترده و مؤثری که در انجام امور دارد یکی از زیرساخت‌های مهم توسعه محسوب می‌شود که بی‌توجهی به آن موجب آسیب‌های جبران‌ناپذیری در مسیر تحقق اهداف کشور می‌شود. در این میان نقش و جایگاه تجربه به‌عنوان عاملی بی‌بدیل جهت عبور از مراحل توسعه‌یافتگی مهم و حیاتی است. نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور که مبتنی بر سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری است، سندی معتبر و قابل‌انکاد در زمینه به‌کارگیری از تجربیات و استفاده بهره‌ور از نیروی انسانی در راستای تحقق اهداف توسعه کشور است. در بند ۲ این سند موضوع تداوم خدمت و ارتقاء منابع

1. The cost of ignorance

انسانی و در بند ۸ آن موضوع بهره‌گیری از نظرات و تجارب مفید بازنشستگان مورد توجه قرار گرفته است. همچنین در سیاست‌های کلی جمعیت، ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری و در بند ۷ این سند به پیش‌بینی سازوکارهای لازم برای بهره‌مندی از تجارب و توانمندی‌های سالمندان در عرصه‌های مناسب اشاره شده است. بی‌شک مهم‌ترین معضل در به‌کارگیری بازنشستگان باتجربه و متخصص در کشورمان قانون منع به‌کارگیری بازنشستگان مصوب سال ۱۳۹۵ توسط مجلس شورای اسلامی است. به‌کارگیری این قانون منجر به بازنشستگی طیف گسترده‌ای از متخصصین و نخبگان جامعه می‌شود. در این میان شرکت ملی نفت ایران به‌عنوان بزرگ‌ترین بنگاه اقتصادی کشور و همچنین طیف گسترده تخصص‌ها نیازمند توجه ویژه به کارکنان در شرف بازنشستگی و بازنشسته است. در محیط پرتلاطم صنعت نفت ظهور فناوری‌های نوین از یک سو و دگرگونی‌های فراگیر در عرصه رقابت برای جذب و نگهداری نیروی انسانی موردنیاز از سوی دیگر، مدیران منابع انسانی را مجبور نموده برای رقابت با سازمان‌های دیگر و حفظ کارکنان، دست به اقداماتی زنند(اسدی و همکاران، ۱۴۰۱)؛ لذا اهمیت ارائه مدل مداوم خدمت بازنشستگان با تکیه بر این اصل که اساس نهادینه‌سازی فرایندهای مدیریت دانش و نیز نظام جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرایی از جمله عوامل تأثیرگذار بر تربیت و پرورش مدیران متخصص و نیز انتقال تجارب ارزشمند افراد بدون جایگزین است؛ می‌توان نتیجه گرفت که در حال حاضر خلأ چنین مدلی در کشور احساس می‌شود؛ این تحقیق به دنبال ارائه مدلی است که بتوان ضمن مداوم خدمت و بهره‌مندی از تجارب بازنشستگان دانشی، زمینه‌های انتقال دانش ضمنی، مستندسازی و تسهیم آن در بین سایر کارکنان فراهم شود؛ بنابراین سؤال اصلی پژوهش عبارت است از این‌که مدل مداوم خدمت بازنشستگان با رویکرد مدیریت دانش در شرکت ملی نفت ایران چگونه است؟

در ادامه به تعدادی از مؤلفه‌های مؤثر بر نگهداشت کارکنان در قالب پیشینه تحقیق داخلی و خارجی در جداول ۱ و ۲ پرداخته می‌شود.

جدول ۱. پیشینه تحقیقات داخلی

ردیف	نام پژوهشگر و سال	عنوان مطالعه	روش	نتایج و یافته‌های تحقیق
۱	معینیان و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی الگوی حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان تولیدی	کمی	در نگهداشت کارکنان حقوق و مزایا، تفکر تیمی و اعتماد متقابل میان افراد و گروه‌های سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی مشوق، منزلت شغل و توسعه ارتباطات در گروه‌های کاری تأثیر دارند.
۲	سبک‌رو و همکاران (۱۴۰۰)	شناسایی ریسک نگهداشت اعضای هیئت‌علمی	کیفی	ریسک ادراکی، شغلی و مدیریتی به‌عنوان ریسک نگهداشت معرفی شده‌اند.
۳	بیات و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی و تبیین مدل ماندگاری منابع انسانی فعال مبتنی بر عدالت در شرکت توزیع برق استان البرز	کیفی و کمی	عوامل ماندگاری نیروی انسانی عبارت‌اند از: عوامل فردی، عوامل درون‌سازمانی، عوامل برون‌سازمانی، عوامل محیطی، احساس تعهد و احساس عدالت. عامل محیطی نیز نقش تعدیل‌گرانه ایفا می‌کند.
۴	سرفرازی و همکاران (۱۳۹۹)	شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد با تأکید بر ماندگاری منابع دانشی با استفاده از روش فراترکیب	کیفی و کمی	مؤلفه‌های مؤثر بر ماندگاری منابع دانشی شامل عوامل برون‌سازمانی، عوامل شغلی، عوامل فردی و عوامل سازمانی هستند.

## جدول ۲. پیشینه تحقیقات خارجی

ردیف	نام پژوهشگر و سال	عنوان مطالعه	روش	نتایج و یافته‌های تحقیق
۱	هوانگ <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱)	کار بیش‌ازحد، تعمیق شغل و تمایل به ترک شغل در بین کارکنان دانشی چینی	کمی	رگرسیون و همبستگی مثبت بین کار بیش‌ازحد و تمایل به ترک شغل کارکنان دانشی تأیید شد. اثر واسطه‌ای کار بیش‌ازحد باعث کاهش عملکرد شغلی کارکنان دانشی شده و در نتیجه تمایل به ترک شغل و سازمان در آن‌ها را افزایش می‌دهد.
۲	لبراگو <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰)	یادگیری یا ترک شغل؟ عوامل فردی و محیطی مرتبط با رضایت شغلی و قصد ترک شغل	کمی	قصد ترک شغل لزوماً با شرایط یا ادراکات منفی همراه نیست، زیرا سطوح بالای شایستگی و عجز شدن در کار با قصد ترک شغل ارتباط مثبت دارد. نتایج همچنین ماهیت مبهم قصد ترک شغل کارکنان دانشی را برجسته می‌کند.
۳	یوگال <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰)	عوامل تعیین‌کننده ترک‌شغل متخصصان بخش ساخت‌وساز ساختمان: تجزیه و تحلیل میانجیگری	کمی	تفاوت فردی در خودپنداره به قصد ترک شغل به‌طور غیرمستقیم به دلیل درک کارکنان از اعتبار سازمانی مرتبط است. هویت سازمانی تا حدی ارتباط بین خودانگیزی و قصد ترک شغل نقش میانجی دارد.
۴	موزس و همکاران (۲۰۲۰)	چه عواملی باعث جذب و حفظ منابع انسانی در بنگاه‌های اجتماعی می‌شود؟	کمی	هرگونه اقدام در راستای جذب و نگهداشت منابع انسانی مستلزم به‌کارگیری اقدامات و شیوه‌های مبتنی بر بازار و جامعه است
۵	سالیوان و آرایس (۲۰۱۹)	قابلیت اشتغال پس از بازنشستگی: مرور و چارچوبی برای پژوهش‌های آینده	کمی	عوامل اثرگذار بر اشتغال پس از بازنشستگی را با توجه در پنج دسته‌بندی کرده است: انگیزه شغلی، سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی، هویت و شخصیت.

1. Huang  
2. Labrague  
3. Uğural

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر روش از نوع آمیخته (کیفی - کمی) است. پژوهشگر به منظور دسترسی به اطلاعات در مرحله اول به صورت مصاحبه ساختاریافته عمل نمود. پانل خبرگان شامل مدیران و خبرگان دانشگاهی ذیل می‌باشند:

- حداقل یک‌بار به‌عنوان معاون یا مدیر ارشد شرکت ملی نفت ایران منصوب شده‌اند.

- اعضاء هیئت‌علمی دانشگاه‌ها که دارای بیش از ۴ سال سابقه تدریس بودند.
- مدیران و مشاورانی که حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت داشتند. بر این اساس تعداد ۱۶ نفر به‌عنوان خبره، براساس اشباع نظری انتخاب شد.

در مرحله دوم تعداد ۱۵۵ نفر از مدیران شرکت ملی نفت به‌عنوان جامعه آماری مدنظر قرار گرفتند و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۱۱۰ نفر تعیین شد. برای جبران ریزش احتمالی پرسشنامه، به میزان ۲۵ درصد بیشتر پرسشنامه در میان مدیران به روش تصادفی ساده پخش شد و درنهایت ۸۶ پرسشنامه‌ها مورد تحلیل قرار گرفت. باهدف تأیید پایایی و روایی در بخش کیفی، از نسبت روایی محتوایی لاووشه استفاده شد و برای سنجیدن پایایی، از روش قابلیت اطمینان هولستی استفاده شد.

## یافته‌ها

تعداد ۱۶ مصاحبه بر اساس پروتکل طراحی شده صورت گرفت و کدهای استخراج‌شده دسته‌بندی شدند. در جدول ۳ نمونه‌ای از کدهای احصا شده و فراوانی آن‌ها نشان داده شده است.

بر اساس دسته‌بندی صورت گرفته، کدهای اولیه سؤال اول مصاحبه پژوهش عبارت‌اند از: ضعف در هوشمندسازی اداری، ساختارهای سازمانی عمودی و ناکارآمد، روش‌ها و فرایندهای طولانی و غیر شفاف، نیاز به سازمان‌دهی مجدد، وجود فساد اداری و عدم مقابله جدی با آن، فرهنگ سازمانی ضعیف، کمبود عدالت سازمانی، تمرکز نسبتاً زیاد، قدرت زیاد گروه‌های غیررسمی، مدیریت دانش، ضعف اهتمام مدیریت دولتی به موضوع بهره‌وری، بهره‌وری پایین منابع انسانی و مالی، مدیریت عملکرد، نظام پاداش و جبران خدمات، توانمندسازی، جانشین‌پروری، مدیریت منابع انسانی، پاسخگویی اجتماعی ضعیف، ضعف رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای، ضعف تفویض اختیار، تصمیم‌گیری غیر عقلایی، اسناد و قوانین بالادستی، ضعف تنقیح قوانین و وجود مقررات



جدول ۳. نمونه‌ای از کدهای احصا شده و فراوانی آن‌ها

ردیف	کد	فراوانی	شماره مصاحبه														
			۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲
۱	تعداد زیاد سطوح سازمانی باعث می‌شود فرآیند ثبت تجارب به خوبی اجرا نشود	۲											*				*
۲	طولانی بودن و مستند نبودن فرآیندها	۲	*														*
۳	ساختار سازمانی نامناسب	۲										*					*
۴	ساعات کار مفید کارکنان بازنشسته کارا پایین است	۱															*
۵	توجه به هویت سازمانی	۳												*	*	*	
...	پایین بودن حقوق و مزایای کارکنان بازنشسته مورد استفاده	۲						*				*					
۴۴	ضعف توجه به امور اقتصادی و رفاهی اقشار آسیب‌پذیر از جمله بازنشستگان	۲					*				*						

زائد. کدهای اولیه سؤال دوم مصاحبه پژوهش شامل: کمبود آزادی بیان و حقوق رسانه‌ها، مشارکت ضعیف بازنشستگان، گزینش سیاسی و سلیقه‌ای افراد برای پست‌های سیاسی، حکمرانی بد، ضعف رعایت حقوق شهروندی، کاهش سرمایه اجتماعی، ترجیح دادن وضع موجود، فرهنگ تصمیم‌گیری فردی و سخن‌گویی به جای عمل، کیفیت زندگی پایین، بیکاری و اشتغال کم، رکود اقتصادی، جهانی‌شدن، تحریم‌های بین‌المللی، وجود فساد اداری، ناکارآمدی نهادهای نظارتی، تمرکز شدید، بهره‌وری پایین. همچنین کدهای اولیه سؤال سوم مصاحبه پژوهش عبارت‌اند از: کانون‌های تفکر دانشگاهی، کانون‌های تفکر دولتی و حکومتی، گروه‌های ذی‌نفوذ، مطبوعات و رسانه‌ها، ضعف نظام بودجه‌ریزی، ضعف تخصیص اعتبار بهنگام و کمبود انگیزه. کدهای اولیه سؤال چهارم مصاحبه پژوهش شامل: تمرکززدایی، مهندسی نقش و ساختار دولت، توسعه

هوشمندسازی اداری، مدیریت سرمایه انسانی، تقویت مدیریت و توان کارشناسی، سلامت اداری و تکریم، نظارت و ارزیابی، افزایش بهره‌وری، توسعه فرهنگ‌سازمانی، الزامات تحول تداوم خدمت بازنشستگان و درنهایت کدهای اولیه سؤال پنجم مصاحبه پژوهش به این شرح تعیین شد: تعیین چشم‌انداز مشخص و برنامه‌ریزی جامع و هدفمند، برنامه‌ریزی جامع منابع انسانی، اصلاح ساختار تشکیلاتی دولت، تمرکز بر داده‌ها، افزایش اثربخشی نظام تداوم خدمت بازنشستگان، تمرکز بر ستادهای تداوم خدمت بازنشستگان، پاسخگویی، شفافیت در اطلاعات و تصمیم‌گیری، عدم وجود فساد، قانون‌گرایی، شایسته‌سالاری، انتقال و مدیریت دانش، آینده‌نگری، اصل ضابطه و قانون‌گرایی، اخلاق‌گرایی، نوآوری و تداوم خدمت بازنشستگان هدایت‌گر.

با توجه به کثرت مفاهیم و مقوله‌ها در ادامه به برخی از مقوله‌های مؤثر بر تداوم خدمت بازنشستگان و مفاهیم به‌دست‌آمده در جدول ۴ اشاره می‌شود.

جدول ۴. کدگذاری محوری

مفاهیم	مقوله‌ها
ضعف در هوشمندسازی اداری، ساختارهای سازمانی عمودی و ناکارآمد، روش‌ها و فرایندهای کاری طولانی و غیر شفاف، نیاز به سازمان‌دهی مجدد، مدیریت عملکرد، نظام پاداش و جبران خدمات، توانمندسازی، جانشین پروری، مدیریت منابع انسانی	حوزه ساختاری و سازمان‌دهی
پاسخگویی اجتماعی ضعیف، ضعف رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای، ضعف تفویض اختیار، تصمیم‌گیری غیر عقلایی	حوزه مدیریتی
اسناد و قوانین بالادستی، ضعف تنقیح قوانین و وجود مقررات زائد	حوزه قوانین و مقررات
کمبود آزادی بیان، مشارکت ضعیف بازنشستگان، گزینش سیاسی و سلیقه‌ای افراد برای پست‌های سیاسی، حکمرانی بد	جریان‌های سیاسی
...	...
پاسخگویی، شایسته‌سالاری، انتقال و مدیریت دانش	تداوم خدمت بازنشستگان پاسخگو و شفاف
اصل ضابطه و قانون‌گرایی، اخلاق‌گرایی	تداوم خدمت بازنشستگان قانون‌مدار، ضابطه‌مند و اخلاق‌گرا
نوآوری، تداوم خدمت بازنشستگان هدایت‌گر	تداوم خدمت بازنشستگان توسعه‌گرا و نواندیش

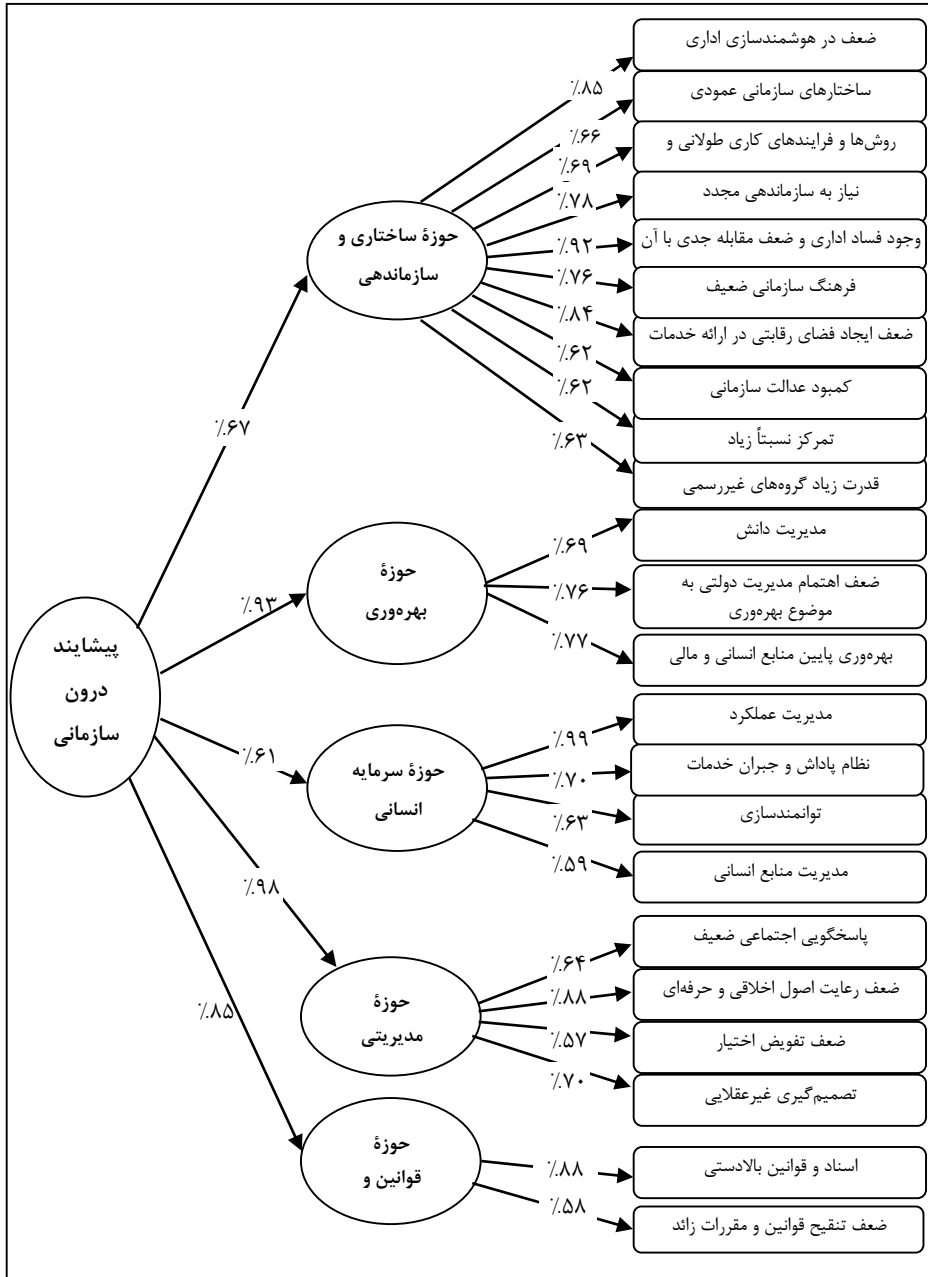
در جدول ۵ مقوله‌ها و مفاهیم احصاء شده، دسته‌بندی و ارتباط هرکدام با پیشایندهای درون‌سازمانی، پیشایندهای برون‌سازمانی، الزامات نهادی، عوامل تعدیل‌گر و پیامدهای مدل مشخص شده است.

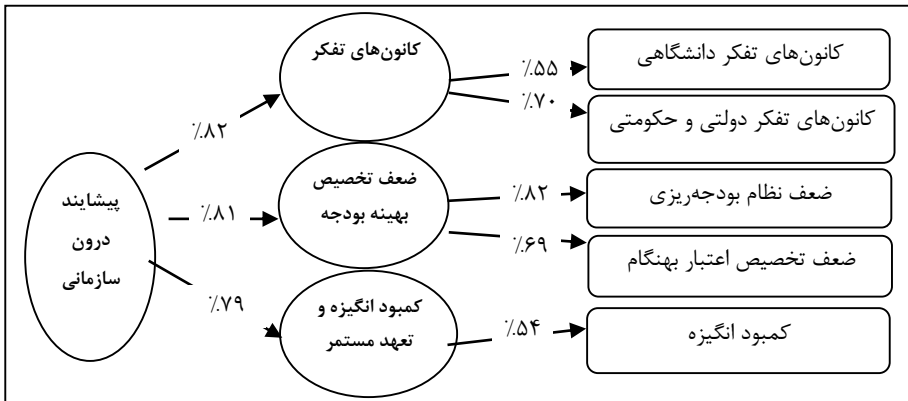
### جدول ۵. کدگذاری انتخابی

مقوله‌ها	ابعاد پژوهش
حوزه ساختاری و سازمان‌دهی، حوزه بهره‌وری، حوزه سرمایه انسانی، حوزه مدیریتی، حوزه قوانین و مقررات، کانون‌های تفکر، شبکه‌های اجتماعی، ضعف تخصیص بهینه بودجه، کمبود انگیزه و تعهد مستمر مدیران و کارگران	پیشایندهای درون‌سازمانی
جریان‌های سیاسی، جریان‌های اجتماعی و فرهنگی، جریان‌های اقتصادی و فناوری، جریان‌های بین‌المللی، جریان‌های سازمانی و اداری	پیشایندهای برون‌سازمانی
الزامات قانونی، الزامات هنجاری، الزامات حرفه‌ای	الزامات نهادی
انطباق قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های تداوم خدمت بازنشستگان، فرهنگ‌سازی برای ایجاد تحول و اصلاح در تداوم خدمت بازنشستگان	عوامل تعدیل‌گر
تداوم خدمت بازنشستگان نظام‌مند و جامع، تداوم خدمت بازنشستگان کارا، بهره‌ور و ارزش‌افزا، تداوم خدمت بازنشستگان اثربخش، نتیجه‌گرا و کیفیت‌مدار، تداوم خدمت بازنشستگان پاسخگو و شفاف، تداوم خدمت بازنشستگان سالم، عاری از فساد و تبعیض، تداوم خدمت بازنشستگان مبتنی بر دانش، تداوم خدمت بازنشستگان آینده‌نگر و هدفمند، تداوم خدمت بازنشستگان قانون-مدار، ضابطه‌مند و اخلاق‌گرا، تداوم خدمت بازنشستگان توسعه‌گرا و نواندیش، تداوم خدمت بازنشستگان مدیر و راهبر	پیامدها

به‌منظور تعیین روابی مدل از گروه کانونی، از مدیران و کارشناسان استفاده و همچنین در اندازه‌گیری پیشایندهای درون‌سازمانی، از ۳۱ گویه بهره‌برداری شد. بار عاملی گویه‌های گروه‌های ذی‌نفوذ، مطبوعات و رسانه‌ها و جانشین‌پروری به دلیل آن‌که کمتر از ۰/۴ بودند از مدل حذف گردید. شکل ۱ نتایج هر مؤلفه را نشان می‌دهد.

شکل ۱. مؤلفه‌های پیشایند درون‌سازمانی



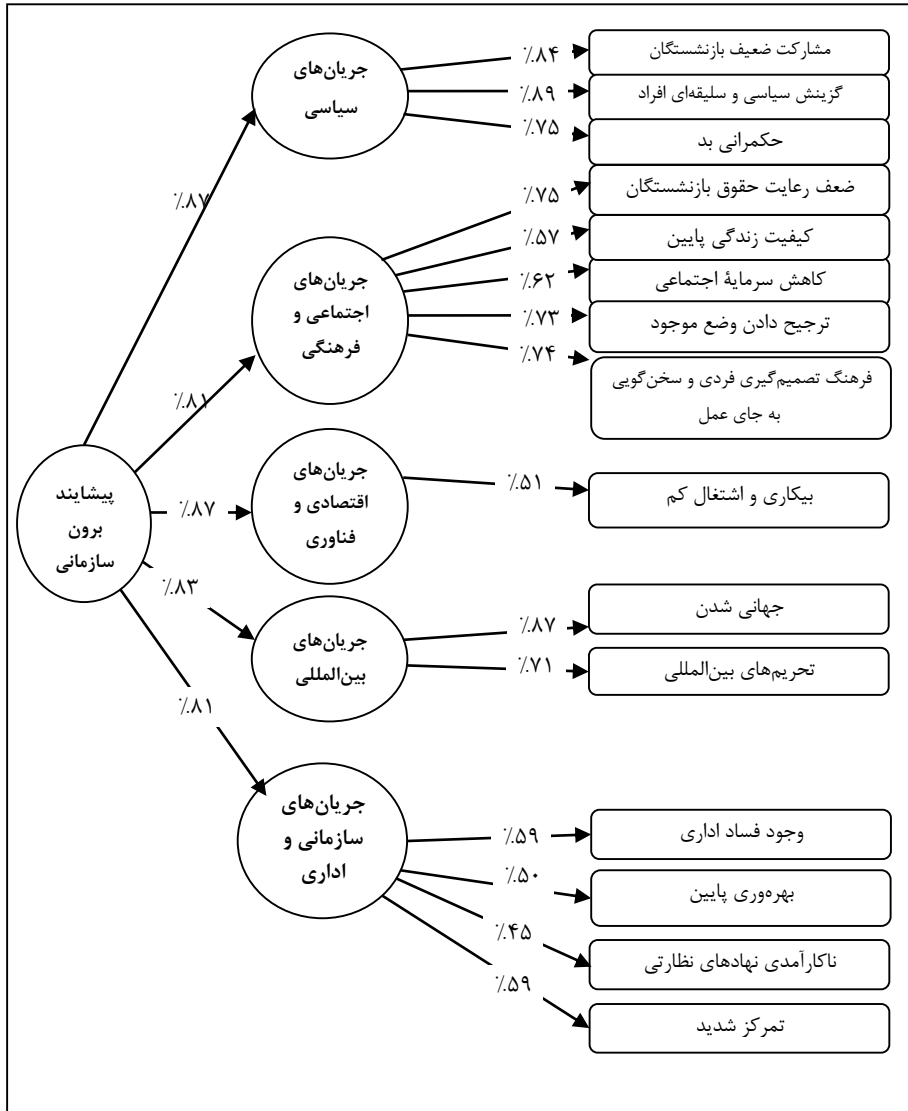


برای اندازه‌گیری پیشایند برون‌سازمانی، از ۱۷ گویه استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد بار عاملی گویه (کمبود آزادی بیان در سازمان) از مقوله جریان‌های سیاسی و گویه (رکود اقتصادی) کمتر از  $0/4$  است، لذا از مدل حذف شدند. (شکل ۲)

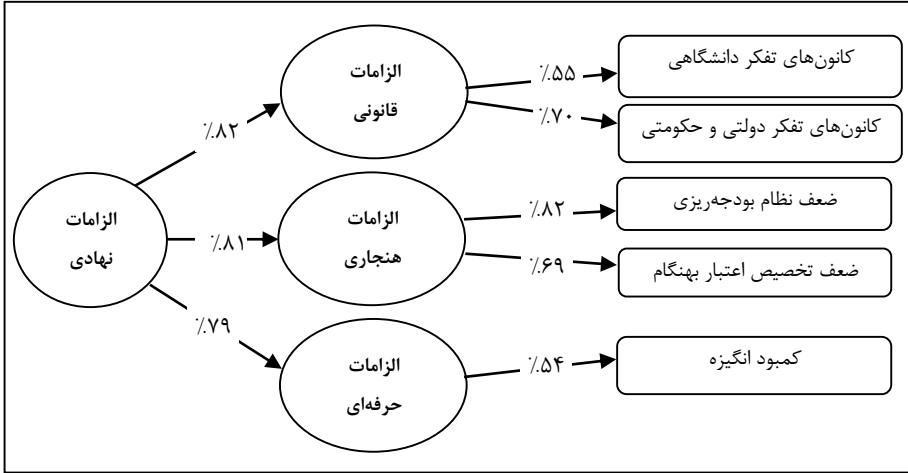
برای اندازه‌گیری الزامات نهادی، از ۵ گویه استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد بارهای عاملی همه گویه‌ها بالاتر از  $0/4$  هستند لذا شاخص‌های موردنظر سنجه‌های خوبی هستند. برای تصمیم‌گیری در خصوص تأیید یا رد مدل اندازه‌گیری الزامات نهادی از شاخص‌های برازش مدل استفاده شده است. نتایج نشان داد ۵ گویه مطرح‌شده می‌توانند در غالب متغیر عوامل مداخله‌گر مطرح شوند. شکل ۳ نتایج مؤلفه‌های الزامات نهادی را نشان می‌دهد.

برای اندازه‌گیری مؤلفه‌های تعدیل‌گر از ۹ گویه استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد بارهای عاملی همه گویه‌ها بالاتر از  $0/4$  هستند و از مدل حذف نشده‌اند، لذا شاخص‌های موردنظر سنجه‌های خوبی هستند. شکل ۴ مؤلفه‌های تعدیل‌گر را نشان می‌دهد.

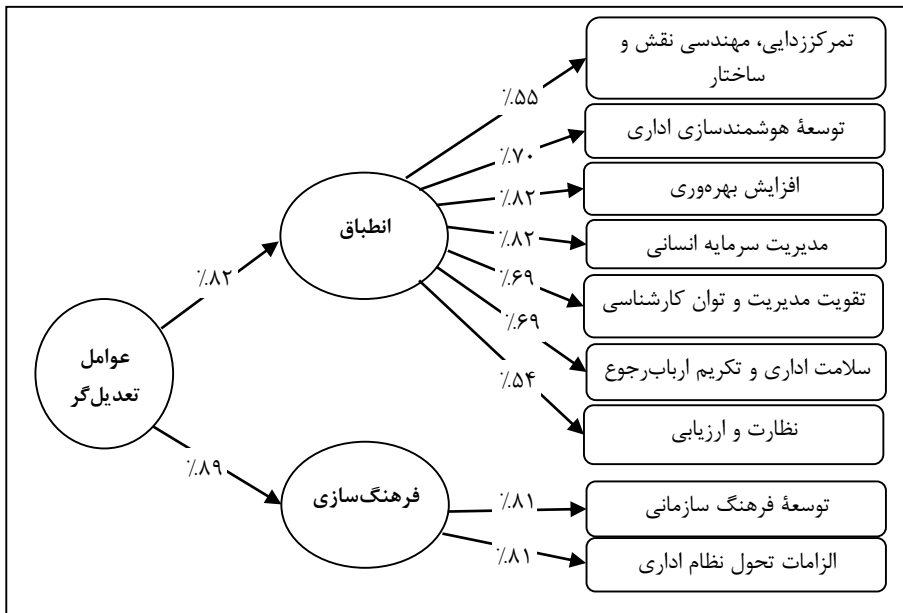
شکل ۲. مؤلفه‌های پیشایندهای برون سازمانی



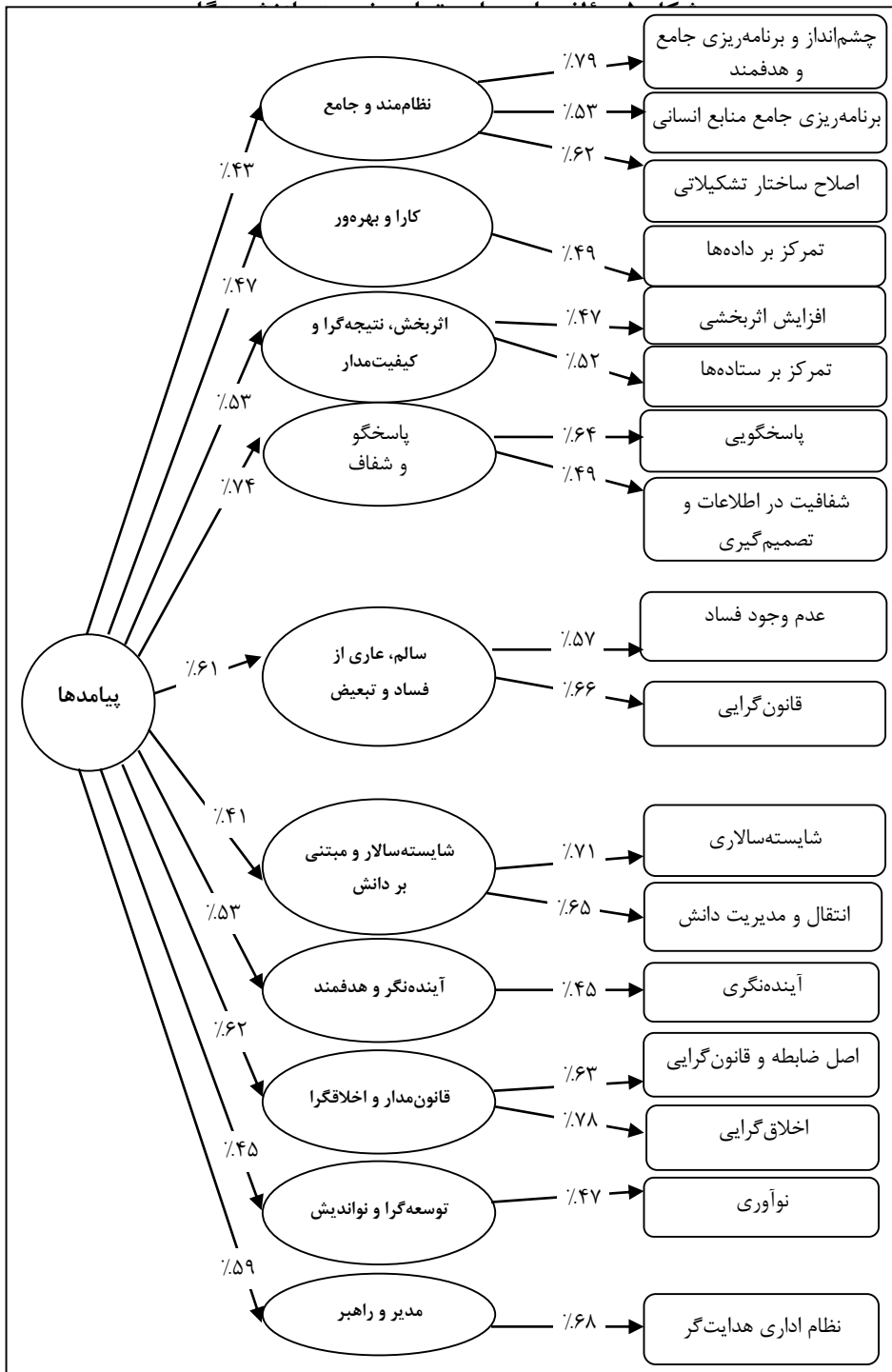
شکل ۳. مؤلفه‌های الزامات نهادی



شکل ۴. مؤلفه‌های تعدیل‌گر



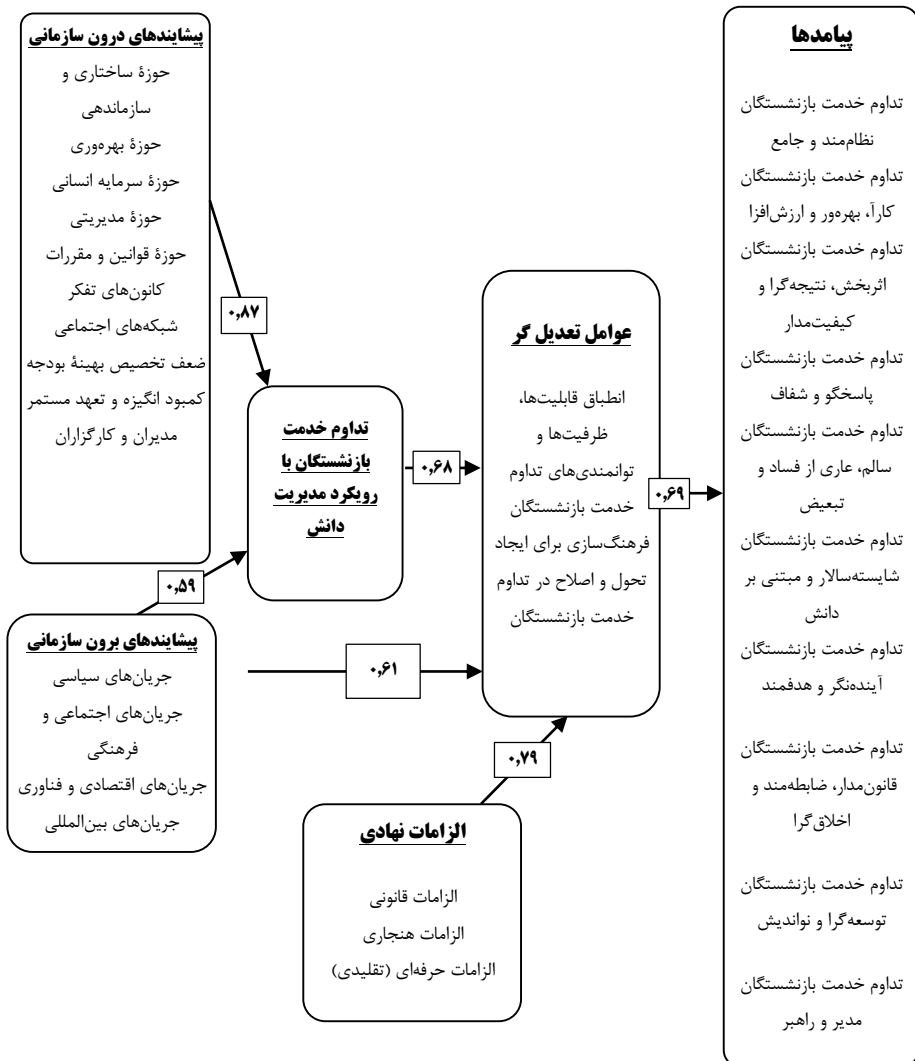
برای اندازه‌گیری پیامدهای تداوم خدمت بازنشستگان با رویکرد مدیریت دانش در شرکت ملی نفت ایران، از ۱۷ گویه استفاده شد شکل ۵ مؤلفه‌های پیامد تداوم خدمت بازنشستگان را نشان می‌دهد.





شکل ۶ مدل نهایی تداوم خدمت بازنشستگان با رویکرد مدیریت دانش را بر اساس نتایج معادلات ساختاری و ضریب مسیر هر یک از مؤلفه‌ها را نشان می‌دهد.

شکل ۶. مدل نهایی تداوم خدمت بازنشستگان با رویکرد مدیریت دانش



## بحث و نتیجه‌گیری

برتری پژوهش حاضر در مقایسه با دیگر پژوهش‌های تداوم خدمت بازنشستگان در این است که مدل ارائه‌شده، مدلی جامع و مبتنی بر عمل است که به اکثر مؤلفه‌های مؤثر در تداوم خدمت بازنشستگان با رویکرد مدیریت دانش در شرکت ملی نفت توجه کند و از این رو توانسته گامی هرچند کوچک در پیوند نظریه و عمل تداوم خدمت بازنشستگان با رویکرد مدیریت دانش در شرکت ملی نفت ایران بردارد. وجه تمایز مدل ارائه‌شده در این پژوهش نسبت به چارچوب‌های موجود، این است که در چارچوب‌های موجود به‌طور عمده فقط به فرایند مدیریت دانش در تداوم خدمت بازنشستگان توجه شده، در حالی که در این پژوهش، علاوه بر توجه به راهبردها و پیامدها، به عوامل تأثیرگذار دیگر شامل عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر نیز تأکید شده است. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که مقوله‌های به‌دست‌آمده و اثرگذار بر تداوم خدمت بازنشستگان با رویکرد مدیریت دانش در شرکت ملی نفت با متغیرهای احصاء شده در مطالعات قبلی همسو است.

## منابع

- اسدی، احمد؛ رجب‌بیگی، مجتبی؛ تیمورنژاد، کاوه (۱۴۰۱)، طراحی الگوی آینده‌نگاری منابع انسانی در صنعت نفت با تأکید بر قابلیت‌های پویا. *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. سال ۱۳، شماره ۵۲، صص ۸۱-۱۰۰.
- اسکندری، مجتبی؛ عابدی، علی نقی (۱۳۸۸)، بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*، سال ۱، شماره ۲، صص ۱۰۷-۱۲۵.
- بیات، بهنام؛ سرلک، محمد علی؛ جمشیدی، علی و احمدی، سید علی اکبر (۱۴۰۰)، طراحی و تبیین مدل ماندگاری منابع انسانی فعال مبتنی بر عدالت (مورد مطالعه شرکت‌های توزیع نیروی برق)، *نشریه علمی - پژوهشی کیفیت و بهره‌وری صنعت برق ایران*. سال ۱۰، شماره ۱، صص ۱۷-۲۴.
- سبک‌رو، مهدی؛ کایدیان، آذین و حسینی، الهه (۱۴۰۰)، شناسایی ریسک نگه‌داشت اعضای هیئت‌علمی، *فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی*. سال ۸، شماره ۲۴، صص ۱-۱۷.
- سرفرازی، بی‌بی عصمت؛ یعقوبی، نورمحمد؛ محمدی، محمد و جراحی، جلیل (۱۳۹۹)، شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد با تأکید بر ماندگاری منابع دانشی با استفاده از روش فراترکیب، *فصلنامه حقوق اداری*. سال ۸، شماره ۲۵، صص ۱۶۱-۱۸۴.
- معینیان، بهمن؛ الیاسی، مهدی؛ بامداد صوفی، جهانیار و سید نقوی، میر علی (۱۴۰۰)، طراحی الگوی حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان تولیدی (مطالعه موردی:

شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات و بیوتکنولوژی). فصلنامه مدیریت منابع انسانی پایدار. سال ۳، شماره ۴، صص ۸۹-۱۱۱.

- Branch, G. F., Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2012). *Estimating the effect of leaders on public sector productivity: The case of school principals* (No. w17803). <http://www.nber.org/papers/w17803>.
- Burmeister, A., van der Heijden, B., Yang, J., & Deller, J. (2018). *Knowledge transfer in age-diverse coworker dyads in China and Germany: How and when do age-inclusive human resource practices have an effect?*. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 605-620.
- ÇOBAN, R., & DENİZ, M. (2022). *A Study on Healthcare Professionals Perception of Workplace Relationship Quality According to Demographic Feature*. *Academic Review of Economics and Administrative Sciences*, 15(1), 18-42.
- Huang, H., Xia, X., Zhao, W., Pan, X., & Zhou, X. (2021). *Overwork, job embeddedness and turnover intention among Chinese knowledge workers*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(3), 442-459.
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). *Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study*. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104-1113.
- Millien, M. F., Pierre-Louis, J. B., Wallace, R., Caldas, E., Rwangabgoba, J. M., Poncelet, J. L., ... & Del Rio Vilas, V. J. (2015). *Control of dog mediated human rabies in Haiti: no time to spare*. *PLoS neglected tropical diseases*, 9(6), 1-10.
- Moses, A., Sharma, A. (2020). *What drives human resource acquisition and retention in social enterprises? An empirical investigation in the healthcare industry in an emerging market*. *Journal of business research*, 107, 76-88.
- Perera, E. A. Y. D., & Weerakkody, W. A. S. (2018). *Determinants of Post-Retirement Employment in Sri Lanka*. *Kelaniya Journal of Management*, 7(2). doi:10.4038/kjm.v7i2.7576.
- Ratna, S., Rastogi, S., & Kumar, R. (2021). *Current trends for distillery management and its emerging applications for sustainable environment*. *Journal of Environmental Management*, 290, 112544.
- Sullivan, S. E., & Al Ariss, A. (2019). *Employment after retirement: A review and framework for future research*. *Journal of Management*, 45(1), 262-284.
- Uğural, M. N., Giritli, H., & Urbański, M. (2020). *Determinants of the turnover intention of construction professionals: A mediation analysis*. *Sustainability*, 12(3), 1-12.
- Wilson, D. M., Errasti-Ibarrondo, B., Low, G., O'Reilly, P., Murphy, F., Fahy, A., & Murphy, J. (2020). *Identifying contemporary early retirement factors and strategies to encourage and enable longer working lives: A scoping review*. *International journal of older people nursing*, 15(3), e12313.

