تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۵/۰۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۷/۱۲

عوامل موثر بر انگیزش و حفظ دانشگرها در شرکت گاز استان قزوین

عسل آغاز[۱]- امیررضا کوشکی[۲]

چکیده

هدف این پژوهش آن است که ضمن شناسایی عوامل موثر بر انگیزش و حفظ دانشگرهای شرکت گاز استان قزوین، به بررسی و اولویت‌بندی وضع موجود و مطلوب این عوامل از دیدگاه آنان بپردازد. روش این پژوهش، توصیفی از نوع پیمایش است و برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش را دانشگرهایی تشکیل می‌دهند که در شرکت گاز استان قزوین مشغول به کارند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که از نظر دانشگرهای شرکت گاز استان قزوین، روابط میان فردی، شرایط کلی کار، توسعه فردی، توانمندسازی، ماهیت کار و جبران خدمات به ترتیب مهمترین عوامل موثر بر انگیزش و حفظ دانشگرهای این سازمان هستند. همچنین بر اساس نتایج می‌توان گفت که در شرکت گاز استان قزوین اختلاف معناداری میان میانگین وضع موجود عوامل موثر بر انگیزش و حفظ دانشگرها و میانگین آنها در وضع مطلوب وجود دارد. در نهایت راهکارهایی برای بهره‌گیری مناسب‌تر از روش‌های افزایش انگیزه و نگهداشت دانشگرها ارائه شده است.

واژگان کلیدی: دانشگرها، انگیزش، حفظ، شرکت گاز استان قزوین

۱. استادیار دانشکده مدیریت، علم و فناوری دانشگاه صنعتی امیرکبیر. نویسنده مسئول (a.aghaz@aut.ac.ir)
۲. کارشناسی ارشد MBE.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18]

مقدمه

در دنیای امروزی، سازمانها برای پاسخ موثر به تغییرات محیطی نیازمند استفاده بهینه از منابع انسانی خلاق و نوآور هستند (O'Driscoll, 2003). پیشرفتهای دنیای فناوری و پویایی محیط باعث تغییر در الگوهای استخدامی و رقابت شدید سازمانها برای جذب دانشگرها شده است(Srivastava & Bhatnagar, 2007)؛ دانشگرهایی که مهم‌ترین عامل در جهت کسب مزیت رقابتی بوده، نقش مهمی در موفقیت سازمان دارند و با ارائه ایده‌های جدید برای سازمان ارزش‌آفرینی می‌کنند(Phillips & Edwards, 2009). از نظر داونپورت[1](۲۰۰۵) امروزه سازمانهایی رشد سریع خواهند داشت که دانشگرها و متخصصان بیشتری را جذب کنند(Carleton, 2011)؛ هرچند، صرفا جذب دانشگرها کافی نیست و مشکل بسیاری از سازمانها بیش از آنکه به جذب منابع انسانی متخصص و مستعد بازگردد، به ناکارآمدی در حفظ آنان و یا پایین بودن انگیزه چنین نیروی کاری در گذر زمان مربوط است. نتایج حاصل از پژوهشی میان۳۳۰۰۰ کارفرما از ۲۳ کشور نشان می‌دهد که ۴۰ درصد آنان در یافتن و استخدام نیروی مستعد مورد انتظارشان مشکل دارند و تقریباً ۹۰ درصد یعنی نزدیک به ۷۰۰۰ نفر از مدیران بیان نمودند که حفظ چنین نیروهایی از جذب آنان هم مشکل‌تر است (Srivastava & Bhatnagar, 2007). در واقع، هرچند ترک خدمت کارکنان می‌تواند برای سازمان هم نتایج کارکردی و هم نتایج غیرکارکردی داشته باشد، اما این امر وابسته به آن است که چه کسی سازمان را ترک کند (Trevor,2001). از دست دادن کارکنان کلیدی می‌تواند هزینه‌های بسیاری برای سازمان داشته باشد. هنگامی که چنین افرادی، اقدام به ترک سازمان می‌کنند، دانش بسیاری را که در طی سالها خدمت در آن سازمان کسب کرده بودند، با خود به بیرون می‌برند. البته از دست دادن دانش، تنها بخشی از قضیه است؛ زیرا سازمان باید هزینه استخدام و آموزش افراد جایگزین را نیز به حساب بیاورد (قلی پور و آغاز، ۱۳۹۳). بنابراین با توجه به نقش مهم دانشگرها در سازمانهای امروزی، لازم است سیاستهای مناسبی نه تنها برای جذب، بلکه برای انگیزش و حفظ آنان طراحی شوند (Davenport, 2005).

کارکنان باانگیزه در حفظ مزیت رقابتی برای سازمان‌ها نقش مهمی دارند. اما عواملی که منجر به افزایش انگیزه دانشگرها می‌شوند با عواملی که در انگیزش سایر کارکنان دخیلند تا حدی متفاوتند (Kumar, 2001).

1. Davenport

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18]

شرکت گاز استان قزوین فعالیت مستقل خود را از سال ۱۳۷۹ (با هدف مدیریت گازرسانی و پوشش خدمت رسانی به تمامی مشترکین استان) آغاز نموده و در این مدت با بهره‌گیری و جذب نیروی انسانی توانمند و متخصص توانسته است کارکردهای موثری در جهت تامین گاز مورد نیاز مشترکین استان و نیز نگهداری و توسعه شبکه گازرسانی در بخشهای مختلف شهری، روستایی و صنعتی فراهم آورد. با این وجود یکی از مشکلاتی که این شرکت با آن مواجه است، نرخ بالای ترک خدمت منابع انسانی متخصص و مستعد به رغم توانایی بالای این شرکت در جذب چنین نیرویی است. بنابراین، هدف این پژوهش آن است که ضمن شناسایی عوامل موثر بر انگیزش و حفظ دانشگرهای سازمانی و بررسی وضع موجود و مطلوب این عوامل از دیدگاه دانشگرهای شرکت گاز استان قزوین، به اولویت بندی این عوامل از نقطه‌نظر آنان پرداخته و در نهایت راهکارهایی برای بهره‌گیری مناسب‌تر از روش‌های افزایش انگیزه و نگهداشت دانشگرها در این شرکت ارائه کند.

تعریف دانشگرها

مفهوم دانشگر، که اولین بار پیتر دراکر مطرح کرد، به معنای کسی است که آگاهی کاملی از شغل خود داشته و وظیفه‌اش، پردازش اطلاعات و مدیریت دانش (ایجاد، انتقال و تسهیم) است. امروزه دانشگر عموماً به افرادی اطلاق می‌شود که کارش با توجه به دانش مورد نیاز برای استفاده در شغل تعریف می‌شود و نیازمند میزان قابل توجهی تخصص است. دانشگرها کارکنانی متخصص‌اند که مهارتها و روشهای کاری منحصر به فردی را برای سازمان به ارمغان می‌آورند (قلی پور و آغاز، ۱۳۹۳). یکی از مشخصات مهم دانشگرها سطح بالای تحصیلات آکادمیک و برخورداری از مهارتهای کاربردی است. آنان معمولا توانایی بالایی در شکل‌دهی و هدایت کار خود دارند (Carleton, 2011). دانشگرها بیش از آن‌که از نیروی بدنی خود استفاده کنند، ذهن و دانش خود را به کار می-گیرند (Kumar, 2011). ارزش دانشگرها برای سازمان بیشتر به خاطر جمع‌آوری، توسعه، پردازش و بکارگیری اطلاعاتی است که در نهایت باعث ایجاد مطلوبیت بیشتر برای سازمان می‌گردد (Smith & Rupp, 2004). برخی اندیشمندان معتقدند دانشگرها کسانی هستند که از روندهای آینده و فرصتهای پیش رو شناخت مناسبی دارند، چگونگی توسعه فناوریهای نوین را می‌دانند، در جستجوی خلق ارزشهایی هستند که منجر به پیشرفت سازمان می‌شوند، تخیلی بسیاری قوی دارند و می‌دانند چگونه ایده‌های خلاقانه خود را عملیاتی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18]

کنند، توانایی ایجاد انگیزه در دیگران را دارند، باهوش‌اند و می‌توانند نیازهای دیگران را تشخیص داده، در جهت تحقق آنها عمل کنند (Zinn,2009).

رید (۱۹۹۲)[1] میان سه گروه از دانشگرها تمایز قائل شده است: متخصصین سنتی مانند پزشکان و حقوقدانان؛ متخصصین سازمانی مانند مدیران؛ و دانشگرهای جدید یعنی کارکنان کلیدی که دانششان قابل جایگزینی نیست. برخی نیز دانشگرها را به دو گروه متخصصین سنتی و کارکنانی که در سازمان‌های دانش بنیان مشغول به کارند تقسیم می‌کنند. چنین کارکنانی معمولاً در فعالیتهای دانشی مانند تحقیق و توسعه، تبلیغات، آموزش، خدمات تخصصی برای مثال خدمات حقوقی، طراحی و مهندسی، حسابداری و مشاوره فعالیت می‌کنند (Beaumont and Hunter,2002). در واحد تحقیق و توسعه دانشگر کسی است که به حل مساله می‌پردازد، درحالی‌که در واحد تبلیغات دانشگر بیشتر به شناسایی مسائل مشغول است(Kumar, 2011).

دانشگرها برای حفظ مزیت رقابتی و فراهم کردن خدمات جدید به مشتریان، پیوسته بر دانش و تخصص خود می‌افزایند. افزایش دانش نه تنها ارزش شخص در بازار را افزایش می دهد، منفعتی دوسویه با خود به همراه می‌آورد؛ یعنی کارفرمایان نیز از این افزایش دانش بی‌بهره نمی‌مانند. اما نکته در اینجاست که ارزش افزایش یافته همراه با خبرگی حاصل شده، در عین حال افزایش وابستگی کارفرما را با خود به همراه دارد و سازمانها را با خطر از دست دادن مهمترین نیروی کلیدیشان مواجه می-سازد(Donnelly, 2004).

عوامل موثر بر انگیزش و حفظ دانشگرها

پژهشگران بسیاری بر این باورند که انگیزه صرفا ابزاری برای ترغیب افراد در جهت تحقق اهداف سازمانی نیست، بلکه ابزاری است برای ترغیب کارکنان به این امر که نیازهای سازمان را از آن خود دانسته و تحقق اهداف خود و سازمان را یکی بدانند(Kumar, 2011; Longenecker, 2011).

بسیاری از پژوهشگرها معتقدند صرفاً پرداختهای مالی نمی‌تواند منجر به انگیزش و حفظ دانشگرها شود. آنچه که برای دانشگرها مهم است، کسب مهارتهای جدید و مواجهه با موقعیتهای چالش‌برانگیزی است که نیازمند خلاقیت باشد (Zinn,2009). این

1. Reed

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18]

حقیقت که پول تنها عامل تصمیم افراد برای انتخاب شغل یا ماندن در یک سازمان نیست، تاکیدی بر اهمیت عوامل غیر مالی نظیر پیشرفت، اختیار، رفتار متمدنانه، تعهد کارفرما، محیط کاری خوشایند، مورد توجه مقامات ارشد قرار گرفتن، تشویق و ارائه بازخور، حمایت، کار چالش‌برانگیز، حس مورد اعتماد بودن، احساس کار برای سازمان خوب و قابل اعتماد و احساس کار روی وظایف مفید دارد (Woodruffe, 2006). علاوه بر پرداختهای انگیزشی کافی، استراتژی‌هایی مانند قدردانی از موفقیتهای کارکنان، توجه به یکایک آنان، توانمندسازی و ارائه فرصتهای بیشتر برای ترفیع و رسیدن به پستهای بالاتر می‌تواند در انگیزش دانشگرها موثر باشد (Kumar, 2011).

هرچند همه کارکنان تا اندازه‌ای تحت تاثیر عوامل بیرونی (نظیر پرداختهای مالی) هستند، اما تاکید صرف بر چنین عواملی می تواند مساله ساز باشد. در مقابل، کارکنانی که دارای انگیزه درونی هستند، از شغل خود و از ارتباط با همکارانشان لذت برده و از کاری که انجام می‌دهند احساس غرور می کنند(Bryan, Joyceand & Weiss, 2006).

اسمیت و راپ[1] (۲۰۰۳) معتقدند برای ایجاد انگیزه در دانشگرها باید به سه نکته توجه شود: به آنان پاداشهای مبتنی بر عملکرد ارائه گردد؛ دانشگرها نقش خود را در تأثیرگذاری بر فعالیتهای شرکت کاملاً احساس کنند؛ و در تصمیم‌گیریهای سازمانی مشارکت داشته باشند.

در همین راستا، بیچام و همکارانش[2] (۲۰۰۸) فهرستی از عوامل انگیزاننده دانشگرهای حوزه فناوری اطلاعات استخراج نموده‌اند که مهمترین آنها عبارتند از: نیاز به هویت یافتن با کار خود، داشتن اهداف روشن، علاقه به کار، فهم ارتباط وظایف با هدف اصلی شغل، رضایت شغلی و معناداری کار. نتایج پژوهش دیگری پنج عامل انگیزشی مدیران پروژه‌های فناوری اطلاعات و R&D را به شرح زیر شناسایی کرده‌اند: ۱- ارتباط کاری مناسب با مافوق‌ها ۲- به رسمیت شناختن موفقیت فردی، ۳- روابط گرم و دوستانه با همکاران و اعضای تیم، ۴- قدرت و اختیار کافی و ۵- امکان ارائه ایده-های خلاقانه (Tampoe and Thurloway, 1993).

نتایج حاصل از مطالعه دیگری حاکی از آن است که چهار عامل رشد شخصی، استقلال شغلی، معناداری وظیفه و پاداش‌های مالی برای دانشگرها از اهمیت بالایی

1. Smith & Rupp
2. Beecham et al

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18]

برخوردار است(Armstrong,2007). زینگم و شوستر[1] (۲۰۰۷) نیز در طبقه‌بندی جامع دیگری پاداشهای ملموس و غیرملموسی را که در انگیزه دانشگرها و نقش بسزایی دارند به چهار دسته به شرح زیر تقسیم کرده‌اند: ۱- رشد فردی شامل آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، ارتقای کارراهه؛ ۲- آینده الهام‌بخش شامل چشم‌انداز و ارزشهای سازمان، رشد و موفقیت سازمان، شهرت و اعتبار سازمان، رویکرد برد- برد برای فرد و سازمان؛ ۳- محیط کاری مطلوب شامل توجه به افراد، سبک رهبری، همکاران، ماهیت کار، مشارکت، اعتماد و تعهد، ارتباطات شفاف؛ ۴- مجموع پرداخت شامل پرداخت پایه، پرداخت متغیر از جمله سهام، مزایا و پرداختهای غیرمستقیم، قدردانی و تجلیل.

در مجموع با توجه به آنچه که پژوهشگران مختلف درخصوص عوامل موثر بر انگیزش و حفظ دانشگرها مطرح کرده‌اند و به ویژه با توجه به دسته بندی جامعی که توسط هورویتز و همکارانش[2] (۲۰۰۳) و سیلر و همکارانش[3] (۲۰۱۲) ارائه شده است، به نظر می‌رسد که می‌توان این عوامل را در شش گروه اصلی: ۱- روابط میان فردی(با همکاران/ با مدیران ارشد/ به طور کلی با سازمان)، ۲- ماهیت کار (سازگاری وظیفه با استعدادها و تمایلات شغلی،وظایف و اهداف شغلی شفاف)، ۳- شرایط کلی کار(منابع، محیط کاری، امنیت شغلی)، ۴- توانمندسازی (اختیار و مشارکت)، ۵- توسعه فردی و ۶- جبران خدمات دسته‌بندی کرد. در ادامه به توضیح بیشتر درباره هریک پرداخته شده است.

روابط میان فردی (با همکاران/ با مدیران ارشد/ به طور کلی با سازمان). بسیاری از اندیشمندان معتقدند که دانشگرها به کار کردن در کنار سایر افراد متخصص و داشتن ارتباطات خوب با همکاران و مافوقان خود بسیار اهمیت می‌دهند (Seiler et al., 2012). رفتار و نگرش مدیر بر میزان نوآوری و بازدهی یک دانشگر بسیار موثر است. مدیرانی که به خوبی از دانشگرها قدردانی نمی‌کنند خواسته و ناخواسته سطح انگیزشی بهترین نیروهای کلیدی خود را کاهش می‌دهند (Carleton, 2011). دانشگرها دوست دارند مدیرانی متخصص‌تر از خود داشته باشند و به دلیل عملکرد کاری خوب از جانب مدیران خود تشویق شوند. آسان است که پاداشی را بدون قدردانی از فرد به او عطا کرد که در این صورت اثر انگیزشی آن به شدت کاهش پیدا خواهد کرد. همچنین نوع این قدردانی

1. Zingheim & Schuster
2. Horwitz
3. Seiler et al.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18]

برای کارکنان مختلف به خاطر وجود تفاوتهای فردی اثر متفاوتی خواهد داشت. چه بسا افرادی که تشکر لفظی را قدردانی بدانند و چه بسا کسانی‌که تشکر لفظی و پاداش مادی را در کنار یکدیگر طلب کنند. این همان بحث معروف نظریه انتظار است که در دهه ۱۹۶۰ توسط روم[1] مطرح گردید. بر اساس این نظریه، افراد بر اساس انتظاری که از تحقق پیامد دارند و میزان جذابیت آن پیامد عمل می کند.

ماهیت کار (سازگاری وظیفه با استعدادها و تمایلات شغلی، وظایف و اهداف شغلی شفاف). پژوهشگران بسیاری بر این باورند که عوامل درونی که به ماهیت شغل بازمی-گردند برای دانشگرها از اهمیت بسزایی برخوردارند. چالش برانگیز بودن کار، برخورداری از تنوع کاری و روتین نبودن کار، شفافیت و مهم بودن آن از جمله عواملی هستند که می‌توانند در انگیزش و حفظ دانشگرها موثر باشند. دانشگرها خواهان آنند که با شغل خود عجین شوند؛ در واقع، تنها پرداختهای مالی جهت حفظ دانشگرها کافی نبوده و سازگاری وظیفه با استعدادها و تمایلات شغلی (Carleton, 2011) و عجین شدن با شغل نقش مهمی در این زمینه داشته و منجر به رضایت شغلی بالاتر دانشگرها می-شوند(Luthans and Peterson, 2002). این موضوع در برخی از مطالعات تحت عنوان برند شغلی نامیده شده است و منظور از آن اعتبار شغلی، چالش برانگیز بودن شغل و امکان پیشرفت شغلی است(Chambers et al., 1998). مدل معروف ویژگیهای شغلی اولدهام و هاکمن[2] (۱۹۸۱) که برای افزایش انگیزه کارکنان برای شغل ویژگیهایی چون معناداری شغل، هویت شغل، تنوع مهارت، استقلال کاری و بازخور را در نظر می‌گیرد، مصداق بارزی از توجه به ماهیت کار در افزایش انگیزه کارکنان است.

شرایط کلی کار (منابع، محیط کاری، امنیت شغلی). مروری بر مبانی نظری نشان می‌دهد که یکی از موارد مهم در تسهیل کار دانشگرهای سازمانی، در اختیار قرار گرفتن شرایط کاری مناسب از جمله اطلاعات، منابع مالی و منابع انسانی مورد نیاز برای انجام کار و در اختیار قرار گرفتن فناوریهای جدید و فضای کاری مناسب است (Carleton, 2011). علاوه بر آن، مواردی چون امنیت شغلی و وجود قوانین کافی و کارآمد در حفظ و نگهداشت دانشگرها موثر خواهد بود(Seiler et al., 2012).

توانمندسازی. عمدتاً روش سنتی مدیریت آمرانه در مواجهه با دانشگرها ناکارآمد است. دراکر معتقد است که هم باید از دانشگرها خواست که در امور سازمانی مشارکت

1. Vroom
2. Oldham & Hackman

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18]

کنند و هم آنان را مطمئن ساخت که به طرز مناسبی از آنان قدردانی خواهد شد. بنابراین لازم است که دانشگرها از اختیار و استقلال کاری در گرفتن تصمیمات کاری برخوردار بوده، در تصمیم‌گیریهای سازمانی نقش داشته و در مقابل مدیران نیز نسبت به آنان نقش حمایتی و تسهیل کننده ایفا کنند(Carleton, 2011).

توسعه فردی. برخی پژوهشگرها معتقدند دانشگرها در وهله اول بر مدیریت توسعه فردیشان اصرار دارند، و دوم خواهان ویژگیهایی برای شغل خود هستند که فلسفه کار، شغل و زندگی آنان را منعکس کند. بنابراین برخورداری از فرصتهای آموزشی و تجربه-اندوزی، ارتقا و ترفیع و رشد فردی برای دانشگرها از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و سازمانی را برای خدمت رسانی و ماندن انتخاب می‌کنند که چنین فرصتهایی را در اختیار آنان قرار دهد(Donnelly, 2004).

جبران خدمات. به طور کلی بر اساس بسیاری از پژوهشها، پرداخت بالا در نگهداشت دانشگرها بسیار مؤثر است (Chambers et al., 1998). اما همانطور که پیشتر آمد، چنین پرداختی محدود به پاداشهای مادی نشده و جنبه‌های غیرمادی را نیز در برمی-گیرد. برخی پژوهشها حاکی از آنند که هرچه پرداخت بیشتر به عملکرد متصل شده باشد، نسبت به صنایع مشابه بالاتر باشد و مطابق با انتظارات دانشگرها ارائه شود میزان رضایت حاصل از آن بالاتر خواهد بود.

روش‌شناسی پژوهش

روش این پژوهش، توصیفی از نوع پیمایش است. جامعه آماری این پژوهش را دانشگرهایی تشکیل می‌دهند که در شرکت گاز استان قزوین مشغول به کارند. همانطور که پیش‌تر آمد، یکی از مشخصات مهم دانشگرها سطح بالای تحصیلات آکادمیک و برخورداری از مهارت‌های کاربردی است (Carleton, 2011). بنابراین در این پژوهش افرادی برای بررسی انتخاب شدند که یا دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر باشند و یا اگر مدرک تحصیلیشان کارشناسی است دارای سابقه مدیریتی بوده و از دیدگاه مدیران ارشد سازمانی جزء دانشگرها محسوب شوند. تعداد کارکنان شرکت گاز استان قزوین حدود ۵۷۰ نفر است که نزدیک به ۱۴۰ نفر از آنان را دانشگرها تشکیل می‌دهند که تلاش شد میان همه آنان پرسشنامه توزیع شود که در نهایت از ۱۴۰ پرسشنامه توزیع شده ۱۰۵ عدد بازگشت داده شد. اطلاعات جمعیت شناختی مربوط به افراد مورد بررسی در این پژوهش در جدول ۱ آورده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18]

جدول ۱. مشخصات جمعیت شناختی

مشخصات	درصد
تحصیلات	
کارشناسی	۶۴,۵
کارشناسی ارشد یا دانشجوی کارشناسی ارشد	۳۲,۳
دکتری یا دانشجوی دکتری	۳,۲
سابقه مدیریتی	
بدون سابقه	۸,۲
۱ تا ۵ سال	۴۴,۲
۶ تا ۱۰ سال	۲۳,۴
بالای ۱۰ سال	۲۴,۲
جنسیت	
مرد	۷۸,۲
زن	۲۱,۸
سن	
زیر ۳۰ سال	۸,۱
۳۹-۳۰	۵۹,۷
۴۹-۴۰	۲۵,۸
بالای ۵۰ سال	۶,۵
نوع قرارداد	
رسمی	۶۶,۱
پیمانی	۱۴,۵
قرارداد مستقیم	۱۹,۴

همانگونه که پیشتر آمد، بر اساس مبانی نظری پژوهش، به نظر می رسد که می‌توان عوامل موثر بر انگیزش و حفظ دانشگرها را در شش گروه اصلی: ۱- روابط میان فردی، ۲- ماهیت کار، ۳- شرایط کلی کار، ۴- توانمندسازی، ۵- توسعه فردی و ۶- جبران خدمات دسته‌بندی کرد. در این پژوهش، با توجه به عوامل مذکور و عوامل فرعی مرتبط با هر کدام از این شش دسته پرسشنامه‌ای طراحی شده و از جامعه مورد بررسی خواسته شد بر اساس نظر خود و فارغ از فضای سازمانی که در آن مشغول به کارند، به این عوامل از ۱ تا ۵ (۱ کمترین اهمیت و ۵ بیشترین اهمیت) امتیاز دهند. سپس، امتیاز سازمان خود را در عوامل مذکور تعیین کنند (از ۱ تا ۵). این نوع امتیازدهی توسط

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18]

گروه مطالعاتی گلوب[1] به سرپرستی هاوس[2] (۲۰۰۴) در زمینه بررسی رهبری و فرهنگ سازمانی استفاده شده است. در سیستم امتیازی آنان، از مدیران خواسته شده است که عوامل فرهنگی را بر اساس وضع موجود (آنچه هست)[3] و وضع مطلوب (آنچه که باید باشد)[4] امتیازدهی کنند و از مقایسه اختلاف میان این دو نتایج مهمی را مطرح کرده‌اند.

در این پژوهش به جز امتیازدهی به وضع موجود و مطلوب، از افراد خواسته شد در صورتی که عامل دیگری نیز به جز عوامل مذکور به نظرشان می‌رسد، آن را اضافه کرده و به همان ترتیب امتیاز دهند.

یافته‌ها

جدول ۲ نشان دهنده میانگین هر کدام از عوامل اصلی ذکر شده در پژوهش با توجه به وضع موجود (آنچه که هست) و وضع مطلوب (آنچه که باید باشد) از دیدگاه دانشگرهای شرکت گاز استان قزوین است. با توجه به جدول۲، می‌توان گفت که در شرکت گاز استان قزوین اختلاف معناداری میان میانگین وضع موجود عوامل موثر بر انگیزش و حفظ دانشگرها و میانگین آن در وضع مطلوب وجود دارد و در مورد هر شش عامل اصلی و ابعاد فرعی مربوط به آنها (جدول ۳) میانگین آنچه که هست از آنچه که باید باشد پایینتر است.

جدول ۲. وضع موجود و مطلوب عوامل اصلی موثر بر انگیزش و حفظ دانشگرها

ردیف	عامل اصلی	وضع موجود		وضع مطلوب	
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
۱	روابط میان فردی	۲,۴۰	۰,۹۰	۴,۳۸	۰,۴۴
۲	ماهیت کار	۲,۵۲	۱,۱۰	۴,۲۲	۰,۴۹
۳	شرایط کلی کار	۲,۶۶	۰,۸۶	۴,۳۶	۰,۴۸
۴	توانمندسازی	۳,۳۸	۰,۹۷	۴,۲۴	۰,۵۸
۵	توسعه فردی	۳,۳۰	۰,۹۱	۴,۳۵	۰,۵۶
۶	جبران خدمات	۱,۹۹	۰,۹۱	۴,۱۹	۰,۵۷

1. GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)
2. House
3. As is
4. Should be

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18]

همانگونه که از جداول ۲ و ۳ پیداست، از دید دانشگرهای شرکت گاز استان قزوین، میانگین چهار عامل روابط میان فردی، ماهیت کار، شرایط کلی کار و جبران خدمات پایین‌تر از سطح متوسط بوده و اکثرا امتیازی بین ۲ تا ۳ دارند که در این میان میانگین جبران خدمات با امتیاز ۱,۹۹ از همه عوامل دیگر پایین‌تر است. هرچند در مورد دو عامل توانمندسازی و توسعه فردی میانگین بالاتر از سطح متوسط است و این امر نشان دهنده وضعیت مطلوب این دو عامل در سازمان مذکور است.

همچنین بر اساس نتایج، در وضع مطلوب از میان عوامل موثر بر انگیزش و حفظ نیروی کاری دانشی، روابط بین فردی و جبران خدمات به ترتیب دارای بالاترین و پایین‌ترین اولویت هستند. نکته جالب توجه آن است که انحراف معیار مربوط به امتیازهای وضع موجود از انحراف معیار امتیازهای وضع مطلوب بالاتر است و این امر نشان می‌دهد که جامعه آماری مورد بررسی در امتیازدهی به عوامل مذکور در وضع مطلوب اتفاق نظر بیشتری داشته‌اند؛ اما در مورد وضع موجود پراکندگی بیشتری در نظرات مشاهده می‌شود.

جدول ۳. وضع موجود و مطلوب عوامل فرعی موثر بر انگیزش و حفظ دانشگرها

ردیف	عامل اصلی/ عامل فرعی	وضع موجود		وضع مطلوب	
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
۱.	کار کردن با افراد متخصص و با انگیزه دیگر	۲,۶۰	۱,۱۷	۴,۵۲	۰,۷۳
۲.	احساس عضویت در یک تیم کاری منسجم و حمایتی	۲,۳۶	۱,۱۵	۴,۳۴	۰,۷۲
۳.	وجود رابطه کاری خوب با مدیران ارشد	۲,۴۹	۱,۳۱	۴,۳۶	۰,۷۶
۴.	برخورداری از استقلال کاری	۲,۵۳	۱,۲۴	۴,۳۳	۰,۷۶
۵.	وجود انصاف در پاسخگو دانسته شدن در برابر وظایف انجام شده	۲,۵۷	۱,۲۸	۴,۳۶	۰,۷۲
۶.	تشویق شدن از جانب مدیران ارشد به دلیل عملکرد کاری خوب	۲,۱۱	۱,۱۸	۴,۴۴	۰,۷۱
۷.	برخورداری از مدیران ارشد متخصص	۲,۳۰	۱,۱۹	۴,۵۶	۰,۷۱
۸.	کار کردن در محیطی قابل اعتماد	۲,۲۶	۱,۲۰	۴,۵۲	۰,۷۱
۹.	احساس کسب قدردانی و احترام از سوی سازمان	۲,۱۵	۱,۱۴	۴,۴۶	۰,۷۳
۱۰.	ارزشهای فرهنگی مشابه با سایر افراد سازمان	۲,۵۷	۱,۲۰	۳,۹۴	۰,۹۸
۱۱.	مهم بودن شغل	۲,۹۲	۱,۳۴	۴,۲۸	۰,۸۹

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18]

ردیف	عامل اصلی/ عامل فرعی	وضع موجود		وضع مطلوب	
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
۱۲.	فرصت برای بکارگیری استعدادها و تواناییها	۲,۰۴	۱,۱۱	۴,۴۷	۰,۶۵
۱۳.	برخورداری از تنوع کاری و روزمره نبودن کار	۲,۷۹	۱,۳۲	۴,۱۱	۰,۸۹
۱۴.	چالش برانگیز بودن کار	۲,۷۲	۱,۲۸	۳,۶۹	۰,۹۸
۱۵.	احساس پیشرفت شغلی در طول زمان	۲,۲۷	۱,۱۹	۴,۵۵	۰,۶۷
۱۶.	شفاف بودن انتظارات مرتبط با نقش	۲,۳۷	۱,۰۹	۴,۲۱	۰,۷۲
۱۷.	برخورداری از اطلاعات مورد نیاز برای انجام کار	۲,۷۱	۱,۲۶	۴,۳۹	۰,۷۳
۱۸.	برخورداری از منابع مالی مورد نیاز برای انجام کار	۲,۷۳	۱,۲۳	۴,۳۱	۰,۸۱
۱۹.	برخورداری از منابع انسانی مورد نیاز برای انجام کار	۲,۵۳	۰,۹۷	۴,۳۳	۰,۸۱
۲۰.	برخورداری از محیط کاری به روز و برخوردار از فناوریهای جدید	۲,۴۳	۱,۱۱	۴,۴۹	۰,۶۳
۲۱.	برخورداری از فضای کاری مناسب (اتاق کار و تجهیزات آن)	۲,۳۷	۱,۰۸	۴,۱۸	۰,۸۴
۲۲.	برخورداری از امنیت شغلی	۲,۶۶	۱,۴۰	۴,۵۷	۰,۶۹
۲۳.	برخورداری از استخدام رسمی و بلندمدت	۳,۰۸	۱,۴۸	۴,۴۲	۰,۸۱
۲۴.	وجود قوانین و مقرارت سازمانی کافی و کارآمد	۲,۷۶	۱,۳۰	۴,۱۷	۰,۷۶
۲۵.	برخورداری از فرصت مشارکت در تصمیم گیریها	۳,۳۰	۰,۹۷	۴,۲۸	۰,۸۴
۲۶.	اختیار و استقلال کاری در گرفتن تصمیمات کاری	۳,۴۴	۱,۱۴	۴,۲۸	۰,۸۴
۲۷.	برخورداری از فرصت تاثیرگذاری بر اقدامات واحد کاری/ سازمان	۳,۳۹	۱,۱۵	۴,۱۵	۰,۷۹
۲۸.	برخورداری از فرصت ادامه تحصیل یا طی دوره های آموزشی معتبر	۳,۵۳	۱,۲۶	۴,۳۱	۰,۸۴
۲۹.	برخورداری از فرصت ارتقا و ترفیع در سازمان	۳,۲۶	۱,۲۷	۴,۴۴	۰,۷۱
۳۰.	برخورداری از فرصت کسب تجربه کنار افراد متخصص	۳,۲۳	۱,۰۷	۴,۴۳	۰,۶۷
۳۱.	برخورداری از فرصت رشد فردی	۳,۱۸	۱,۱۴	۴,۲۱	۰,۷۸
۳۲.	وجود یک سیستم پرداخت جامع مبتنی بر عملکرد	۲,۱۵	۱,۰۷	۴,۴۲	۰,۷۹
۳۳.	گرفتن پاداشهای مادی مطابق با انتظار یا حتی فراتر از آن	۲,۲۳	۱,۲۷	۴,۴۲	۰,۷۳
۳۴.	وجود پاداشهای غیرمادی به غیر از پاداشهای مادی	۱,۷۵	۰,۹۶	۴,۳۱	۰,۷۱
۳۵.	وجود گزینه های انتخابی در پرداخت	۱,۸۱	۱,۰۴	۳,۸۵	۰,۹۸
۳۶.	نظام پرداخت رقابتی در مقایسه با سازمانهای مشابه	۲,۰۲	۱,۲۰	۳,۹۴	۱,۰۶

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18]

در جدول ۴ میانگین عوامل موثر بر انگیزش و حفظ دانشگرهای شرکت گاز استان قزوین به ترتیب اولویت عوامل اصلی و عوامل فرعی مربوط به آنها (در وضع مطلوب) آورده شده است. همانطور که جدول نشان می‌دهد، از نظر دانشگرهای شرکت گاز استان قزوین، روابط میان فردی، شرایط کلی کار، توسعه فردی، توانمندسازی، ماهیت کار و جبران خدمات به ترتیب مهمترین عواملی هستند که می‌توانند بر افزایش انگیزه و ماندگاری نیروی کار دانشی تاثیرگذار باشند. همانطور که پیشتر آمد، در این پژوهش از افراد خواسته شد در صورتی که عامل دیگری نیز به جز عوامل مذکور به نظرشان می‌رسد، آن را ذکر کنند که موضوع برند و تصویر سازمانی توسط تعدادی از دانشگرها به عنوان یکی دیگر از عوامل موثر بر انگیزش و حفظ دانشگرها ذکر شده بود.

جدول ۴. اولویت بندی عوامل موثر بر انگیزش و حفظ دانشگرهای شرکت گاز استان قزوین (وضع مطلوب)

عامل اصلی	عامل فرعی
۱- روابط میان فردی	- برخورداری از مدیران ارشد متخصص
	- کار کردن با افراد متخصص و با انگیزه دیگر
	- کار کردن در محیطی قابل اعتماد
	- احساس کسب قدردانی و احترام از سوی سازمان
	- تشویق شدن از جانب مدیران ارشد به دلیل عملکرد کاری خوب
	- وجود رابطه کاری خوب با مدیران ارشد
	- وجود انصاف در پاسخگو دانسته شدن در برابر وظایف انجام شده
	- احساس عضویت در یک تیم کاری منسجم و حمایتی
	- برخورداری از استقلال کاری
	- ارزشهای فرهنگی مشابه با سایر افراد سازمان
۲- شرایط کلی کار	- برخورداری از امنیت شغلی
	- برخورداری از محیط کاری به روز و برخوردار از فناوریهای جدید
	- برخورداری از استخدام رسمی و بلندمدت
	- برخورداری از اطلاعات مورد نیاز برای انجام کار
	- برخورداری از منابع انسانی مورد نیاز برای انجام کار
	- برخورداری از منابع مالی مورد نیاز برای انجام کار
	- برخورداری از فضای کاری مناسب (اتاق کار و تجهیزات آن)
	- وجود قوانین و مقرارت سازمانی کافی و کارآمد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18]

عامل اصلی	عامل فرعی
۳- توسعه فردی	- برخورداری از فرصت ارتقا و ترفیع در سازمان
	- برخورداری از فرصت کسب تجربه کنار افراد متخصص
	- برخورداری از فرصت ادامه تحصیل یا طی دوره های آموزشی معتبر
	- برخورداری از فرصت رشد فردی
۴- توانمندسازی	- برخورداری از فرصت مشارکت در تصمیم گیریها
	- اختیار و استقلال کاری در گرفتن تصمیمات کاری
	- برخورداری از فرصت تاثیرگذاری بر اقدامات واحد کاری/ سازمان
۵- ماهیت کار	- احساس پیشرفت شغلی در طول زمان
	- فرصت برای بکارگیری استعدادها و تواناییها
	- مهم بودن شغل
	- شفاف بودن انتظارات مرتبط با نقش
	- برخورداری از تنوع کاری و روتین نبودن کار
	- چالش برانگیز بودن کار
۶- جبران خدمات	- وجود یک سیستم پرداخت جامع مبتنی بر عملکرد
	- گرفتن پاداشهای مادی مطابق با انتظار یا حتی فراتر از آن
	- وجود پاداشهای غیرمادی به غیر از پاداشهای مادی
	- نظام پرداخت رقابتی در مقایسه با سازمانهای مشابه
	- وجود گزینه های انتخابی در پرداخت

همچنین بررسی اطلاعات جمعیت شناختی جامعه آماری مورد بررسی نشان می‌دهد که سطح تحصیلات، میزان سابقه مدیریتی و سن و جنسیت افراد تفاوت معناداری در نگرش آنان نسبت به عوامل موثر بر افزایش انگیزه و نگهداشت دانشگرها در وضع مطلوب ایجاد نمی‌کند اما نوع قرارداد (رسمی، پیمانی یا قرارداد مستقیم) در این زمینه تفاوت ایجاد می‌کند. اما در مورد وضع موجود اینگونه به نظر می‌رسد که کلیه ویژگیهای جمعیت شناختی به جز جنسیت تفاوت معناداری در امتیازدهی افراد به عوامل مذکور ایجاد می‌کند که شاید عدم تاثیر عامل جنسیت در این زمینه را بتوان به درصد پایین خانمها در جامعه آماری (۲۱,۸ درصد) مرتبط کرد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18]

نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش شناسایی عوامل موثر بر انگیزش و حفظ دانشگرهای سازمانی، بررسی وضع موجود و مطلوب این عوامل از دیدگاه دانشگرهای شرکت گاز استان قزوین و اولویت بندی این عوامل از دیدگاه آنان بود.

پژوهشگران بسیاری معتقدند که راز موفقیت بسیاری از سازمانهای مشهور و برتر، جذب دانشگرها و استعدادها است (Phillips and Edwards, 2009). اما همانطور که پیشتر آمد، هرچند در محیط پویا و رقابتی امروزی جذب دانشگرها و متخصصان کارآمد برای سازمانها مزیت رقابتی به همراه خواهد داشت، اما صرفا جذب آنان کافی نبوده و لازم است سیاستهای مناسبی برای حفظ و انگیزه‌دهی به آنان نیز بکار گرفته شود. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که از نظر دانشگرهای شرکت گاز استان قزوین روابط میان فردی (با همکاران/ با مدیران ارشد/ به طور کلی با سازمان)، شرایط کلی کار(منابع، محیط کاری، امنیت شغلی)، توسعه فردی، توانمندسازی (اختیار و مشارکت)، ماهیت کار (سازگاری وظیفه با استعدادها و تمایلات شغلی، وظایف و اهداف شغلی شفاف)، و جبران خدمات به ترتیب مهمترین عوامل موثر بر انگیزش و حفظ دانشگرهای این سازمان هستند. همانطور که پیشتر آمد، در سازمان‌های امروزی استفاده صرف از ابزارهای سنتی مانند پرداختهای مادی برای انگیزه‌دهی به دانشگرها کافی نیستند(Kumar, 2001). بنابراین بر عهده مدیران منابع انسانی است که با کمک سایر مدیران ارشد ساز وکارهای مناسبی برای افزایش انگیزه و نگهداشت دانشگرها طراحی کنند.

همچنین بر اساس نتایج می‌توان گفت که در شرکت گاز استان قزوین اختلاف معناداری میان میانگین وضع موجود عوامل موثر بر انگیزش و حفظ دانشگرها و میانگین آن در وضع مطلوب وجود دارد و حتی در مورد دو عامل توانمندسازی و توسعه فردی که با وضعیت مطلوبی در وضع موجود شرکت ارزیابی شده‌اند، کارکنان انتظار وضعیت مناسبتری را دارند.

نتایج نشان می‌دهند که دانشگرهای شرکت گاز استان قزوین، کار کردن در کنار مدیران و همکاران متخصص، وجود رابطه کاری خوب با مدیران ارشد و قدردانی به دلیل عملکرد کاری مناسب را با بالاترین اولویت ارزیابی کرده‌اند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18]

شرایط کلی کار نیز با اولویت بالایی در انگیزش و حفظ دانشگرهای این شرکت ارزیابی شده است. این امر نشان می‌دهد که برخورداری از امنیت شغلی و منابع مورد نیاز برای انجام کار از دیدگاه دانشگرهای این شرکت اهمیت زیادی دارد.

توسعه فردی و توانمندسازی کارکنان دو عامل دیگری هستند که در وضع مطلوب به ترتیب در اولویت سوم و چهارم قرار گرفته‌اند و در وضع موجود با میانگینی بالاتر از سطح متوسط ارزیابی شده‌اند. صحبتهایی که در حین توزیع پرسشنامه با دانشگرهای شرکت گاز استان قزوین انجام شد، نشان می‌دهند که از دیدگاه دانشگرها بزرگی ساختار و در نتیجه سمتهای زیاد موجود در ساختار شرکت امکان ارتقا و ترفیع افراد را فراهم می سازد. همچنین تعداد زیادی از کارکنان شرکت در حال ادامه تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد هستند و این روند مورد حمایت مدیران ارشد قرار می‌گیرد. همچنین استقرار نظام پیشنهادات در شرکت، فرصت مطرح کردن نظرات کارکنان و بهره گیری از آنها را فراهم ساخته و از جانب کارکنان با استقبال فراوانی مواجه شده است. باعث مشارکت پرسنل در این طرح نسبت به سال گذشته افزایش چشمگیری داشته است. مسلما برخورداری از فرصت ارتقا و ادامه تحصیل، اختیار و استقلال کاری و مشارکت داده شدن در امور سازمانی همواره می‌تواند در افزایش انگیزه دانشگرها و در نتیجه ماندگاری آنان در سازمان موثر باشد.

عامل مهم بعدی در جذب و نگهداشت دانشگرهای شرکت گاز استان قزوین ماهیت شغل است که در بسیاری از پژوهشهایی که در سایر کشورها انجام شده، با بالاترین اولویت در انگیزه‌دهی به کارکنان دانشی ارزیابی گردیده است (Seiler et al., 2012). آنچه که به کارکنان و به ویژه متخصصان انگیزه می‌دهد انجام دادن کار مفید و معنادار است (Woodruffe, 2006). با توجه به آنکه این عامل در وضع موجود با میانگینی پایین‌تر از سطح متوسط ارزیابی شده است به متخصصان منابع انسانی پیشنهاد می‌شود که اقدامات لازم در زمینه طراحی مجدد شغل و تنظیم شرح شغلها با مشارکت خود دانشگرها را از سر گیرند.

عامل بعدی یعنی جبران خدمات، هرچند در وضع موجود دارای پایین‌ترین میانگین در میان سایر عوامل است، اما در وضع مطلوب نیز با پایین‌ترین اولویت ارزیابی شده است. این امر نشان می‌دهد که همانطور که پیشتر گفته شد، پرداختهای مادی هرچند باید در حد کافی و به صورت رقابتی وجود داشته باشند، اما عوامل دیگری وجود دارند که از دیدگاه دانشگرها اهمیت آنها بیش از پرداختهای مادی است. ضمن آنکه بر اساس

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18]

نظر برخی اندیشمندان، پرداخت اگر بخواهد اثر انگیزاننده‌ای بر منابع انسانی داشته باشد باید تابع نکات زیر باشد: ۱- برای ایجاد تاثیرات مطلوب بر نگرش و رفتارکارمندان افزایش پاداش باید حداقل ۶-۷ درصد حقوق پایه باشد.؛ ۲- افزایشی در میزان پاداش تا سقف معینی باعث بالاتر رفتن انگیزه و کارایی می‌شود و بیش از آن تاثیر چندانی ندارد؛ ۳- انگیزه دانشگرها زمانی‌که میزان پاداش ناچیز باشد کاهش پیدا می‌کند و ۴- سیستم پاداش باید بر اساس شایستگی باشد تا در دانشگرها انگیزه ایجاد کند (Mitra, Gupta & Jenkins, 1995). روشهایی چون سهیم کردن کارکنان در سود، مالکیت سهام، پرداخت مبتنی بر شایستگی و عملکرد و یا دیگر روشهای تشویق فردی یا تیمی می‌تواند در افزایش انگیزه دانشگرها و احتمال ماندگاری آنان در سازمان موثر باشد(Smith & Rupp, 2004).

محدودیت‌های پژوهش و افق آتی

این پژوهش مانند هر پژوهش دیگری با محدودیتهایی نیز مواجه بود. از جمله این‌که تنها در یک سازمان یعنی شرکت گاز استان قزوین انجام شده بود و بنابراین نتایج آن قابل تعمیم نیست. دوم آن‌که استفاده از مصاحبه در کنار مبانی نظری برای استخراج عوامل موثر بر انگیزش و حفظ دانشگرها می‌توانست بر افزایش روایی نتایج پژوهش بیفزاید. سوم، به‌طور کلی افراد معمولا وضع مطلوب را خیلی خوب و وضع موجود را خیلی بد ارزیابی می‌کنند و این امر در مورد اکثر پژوهشهایی که با استفاده از پرسشنامه و به شیوه نظرسنجی انجام می‌شوند مصداق دارد. چنین مساله‌ای حاکی از آن است که ادراک دانشگرها از وضع موجود خود بر افزایش انگیزه و نگهداشت آنان تاثیر می‌گذارد. ادراکی که الزاما ناشی از واقعیت نیست(Horwitz, et al., 2003).

در نهایت آنکه در این پژوهش مهمترین عوامل درون سازمانی موثر بر انگیزش و حفظ دانشگرها بررسی شده بود، اما لازم به ذکر است که بر اساس نظر بسیاری از پژوهشگرها تصمیم دانشگرها به خروج از سازمان یا پایین بودن انگیزه آنان می‌تواند به عوامل دیگری مانند استرس کاری، فرسودگی شغلی، تضاد کار- خانواده و مانند آن نیز مربوط باشد (Deery, 2008). همچنین همانطور که پیشتر آمد یکی از عواملی که در پرسشنامه این پژوهش در نظر گرفته نشده بود اما توسط تعدادی از کارکنان به عنوان سایر عوامل موثر بر انگیزش و حفظ دانشگرها ذکر شد، تصویر و برند سازمان است. تصویر سازمانی به عنوان ادراک اعضای سازمان درباره دیدگاه سایر افراد به سازمان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18]

تعریف می‌شود(Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). به عبارت دیگر، تصویر سازمانی به آنچه که من فکر می‌کنم شما درباره سازمان من فکر می‌کنید بازمی-گردد(Langer et al., 2006). تصویر و وجهه مثبت یک سازمان نه تنها در جذب کارکنان متخصص موثر است بلکه می‌تواند در ترغیب کارکنان به ماندن در سازمان موثر باشد (Sarstedt, Wilczynski & Melewar, 2013). بنابراین با توجه به وجود پژوهشهای متعدد در زمینه تاثیر برند سازمانی بر جذب منابع انسانی متخصص و خلا در مطالعاتی که به رابطه میان برند سازمانی و حفظ دانشگرها پرداخته باشند، به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود که به بررسی تاثیر برند و تصویر سازمانی بر نگهداشت و انگیزش دانشگرهای سازمانی بپردازند.

سخن آخر آنکه هرچند توجه به عوامل موثر بر انگیزش و نگهداشت دانشگرها از اهمیت فراوانی برخوردار است، اما این امر به معنای نادیده گرفتن سایر کارکنان نمی-شود و اهمیت طراحی سازو کارهای لازم برای افزایش انگیزه نیروی کار چه از نوع دانشی و چه غیردانشی بر هیچ کس پوشیده نیست.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18]

منابع:

۱. قلی‌پور، آرین و عسل آغاز (۱۳۹۳). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته ۲: سیستم حقوق و مزایا*. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

2. Armstrong, M. (2007). *A handbook of employee reward management and practice*, kogan-page.
3. Beaumont, P. B & Hunter. L. C. (2002). *Managing knowledge workers: the human resource dimension*, Short Run Press, London.
4. Beecham, S., Baddoo, N., Hall, T., Robinson, H. & Sharp, H. (2008). Motivation insoftware engineering: a systematic literature review. *Information and Software Technology*, 50 (9–10), 860–878.
5. Bryan, L. L., Joyce, C. I. & Weiss, L. M. (2006).Making a market in talent. *The McKinsey Quarterly*, 2, 99-109.
6. Carleton, K. (2011). How to Motivate and Retain Knowledge Workers in Organizations: A Review of the Literature. *International Journal of Management*, 28 (2), 459- 468.
7. Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. & Edward, M. (1998).The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 3.
8. Davenport, T. H (2005).*Thinking for a living: how to get better performance and results from knowledge workers*. Harvard Business School Publishing, Boston.
9. Deery, M. (2008).Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 792 – 806.
10. Donnelly, R. (2004). How "free" is the free worker? An investigation into the working arrangements available to knowledge workers. *Personnel Review*, 35 (1), 78- 97.
11. Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994).Organizational image and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.
12. Horwitz, F. M., Heng, Ch. T. & and Ahmed Quazi, H. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13 (4), 23-44.
13. House, R. Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
14. Kumar, S. (2011). Motivating Employees: An Exploratory Study on Knowledge Workers. *South Asian Journal of Management,* 18 (3), 26-47.
15. Langer, C. L.., Anderson, D. K., Furman, R. & Blue, J. R. (2006).Building and marketing an image in child welfare. *Journal of Organizational Change Management*, 19 (3), 307-317.
16. Longenecker, C. O. (2011). How the best motivate workers. *Industrial Management*, 53 (1), 8-13.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18]

17. Luthans, F. & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self efficacy: implications for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development*, 21 (5), 376-87.
18. Mitra, A., Gupta, N. & Jenkins, G. D. Jr. (1995). The case of invisible merit raise: how people see their pay raises. *Compensation and Benefits Review*, 27 (3), 71.
19. O'Driscoll, T. (2003).Improving knowledge worker performance. *Performance Improvement*, 42 (4), 5-11.
20. Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (1981). Relationship between organizational structure and employee reactions: comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26, 66- 81.
21. Phillips, J. J. & Edwards, L. (2009), *managing talent retention: An ROI approach*. San Francisco, USA: Pfeiffer.
22. Reed, M. (1992).Experts, professions and organizations in late modernity. Paper presented at the *Employment Research Unit Annual Conference*, Cardiff Business School, Cardiff.
23. Sarstedt, M. Wilczynski, P. & Melewar, T. C. (2013). Measuring reputation in global markets—A comparison of reputation measures' convergent and criterion validities. *Journal of World Business*, 48 (3), 329-339.
24. Seiler, S. Lent, B., Pinkowska, M. & Pinazza, M. (2012).An integrated model of factors influencing project managers' motivation Findings from a Swiss Survey. *International journal of project management*, 30, 60-72.
25. Smith, A. D. & Rupp, W. t. (2003). Knowledge workers: exploring the link among performance rating, pay and motivational aspects, *Journal of Knowledge Management*, 7 (1), 107 - 124.
26. Smith, A. D. & Rupp, W. T. (2004).Knowledge workers' perceptions of performance ratings. *The Journal of Workplace Learning*, 16 (3), 146-166.
27. Srivastava, P. & Bhatnagar, J. (2007). Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: case of Motorola India MDB. *Industrial and Commercial Training*, 40 (5), 253 – 260.
28. Tampoe, M. & Thurloway, L. (1993). Project management: the use and abuse of techniques and teams (reflections from a motivation and environment study). *International Journal of Project Management*, 11 (4), 245–250.
29. Trevor, C. O. (2001). Interactive effects among actual ease of movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover.*Academy of Management Journal*, 44, 621-638.
30. Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation.* New York: Wiley.
31. Woodruffe, Ch. (2006). The crucial importance of employee engagement.*Human resource management international digest*, 14 (1), 3-5.
32. Zingheim, P. K. & Schuster, J. R. (2007).*High Performance Pay Fast Forward to Business Success.* Scottsdale.
33. Zinn, M. D. (2009). Salary and bonus caps: their impact on the battle for high level executive talent, *Corporate Finance Review*, 13(5), 22-26.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18]