Evaluation of Priorities and Examination of Relationships Among the Dimensions of Human Resource Retention in the National Iranian Oil Company: An Analytic Hierarchy Process (AHP) Approach

Mehdi Ebrahimi Balani[1*] - Abbas Abbaspour[2] -
Hamid Rahimian[3] - Morteza Taheri[4]

Abstract

The present study evaluates the priorities and examines the relationships among the dimensions of human resource retention in the National Iranian Oil Company. The statistical population includes 17,059 official and contractual employees working at the central headquarters and subsidiaries of the company, from which a sample of 376 individuals was randomly selected using Cochran's method, and ultimately 473 questionnaires were collected and analyzed. The prioritization of dimensions and components was carried out using the Analytic Hierarchy Process (AHP) method and the Super Decisions software. Additionally, to investigate the relationships among the dimensions of human resource retention, a researcher-made questionnaire consisting of 93 items was used. The reliability of the questionnaire was calculated as 0.94 using Cronbach's alpha and analyzed with SPSS software. The main study dimensions include job attitudes, quality of work life, empowerment, and motivation. Results showed that the motivation dimension, having the highest weight, is of particular importance, and significant relationships exist among the proposed dimensions, which should be considered in human resource policymaking. The findings of this study can be effective in improving employee retention strategies and increasing orga nizational productivity in the National Iranian Oil Company

Key words
Human Resource Retention, Analytic Hierarchy Process (AHP), Prioritization, Quality of Work Life, Empowerment, Motivation.

1. PhD in Educational Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. (Corresponding author). Ebrahimi.8282@gmail.com
2. Full Professor, Department of Educational Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
3. Professor, Department of Educational Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
4. Associate Professor, Department of Educational Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۴/۰۶/۲۹ تاریخ پذیرش ۱۴۰۴/۱۰/۲۳

ارزیابی اولویت‌ها و بررسی روابط میان ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران: رویکردی مبتنی بر تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)

مهدی ابراهیمی بلانی[۱،*] ـ عباس عباس‌پور[۲] ـ حمید رحیمیان[۳] ـ مرتضی طاهری[۴]

چکیده

حفظ و نگهداشت منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها، نقش حیاتی در پایداری و توسعه شرکت‌ها ایفا می‌کند. پژوهش حاضر با هدف ارزیابی اولویت‌ها و بررسی روابط میان ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان رسمی و پیمانی شاغل در ستاد مرکزی و شرکت‌های تابعه شرکت ملی نفت ایران به تعداد ۱۷۰۵۹ نفر بوده است که نمونه‌ای ۳۷۶ نفره به روش کوکران به‌صورت تصادفی انتخاب و درنهایت ۴۷۳ پرسشنامه جمع‌آوری و تحلیل شد. اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها با بهره‌گیری از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و نرم‌افزار Super Decisions انجام گرفت. همچنین، برای بررسی روابط میان ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی، از پرسشنامه محقق ساخته مشتمل بر ۹۳ گویه استفاده شد. در این پژوهش با استفاده از روش آلفای کرونباخ و نرم‌افزار SPSS، پایایی پرسشنامه به میزان ۰/۹۴ محاسبه شد. ابعاد اصلی مطالعه شامل نگرش‌های شغلی، کیفیت زندگی کاری، توانمندسازی و انگیزش هستند. نتایج نشان داد که بعد انگیزش با بالاترین وزن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و روابط معناداری بین ابعاد مطرح شده وجود

۱. دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). Ebrahimi.8282@gmail.com
۲. استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. abbaspour1386@gmail.com
۳. استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. hamrahimian@gmail.com
۴. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. mtaheri56@gmail.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

دارد که لازم است در سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد. یافته‌های این پژوهش می‌تواند در بهبود استراتژی‌های حفظ کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمانی شرکت ملی نفت ایران مؤثر باشد.

واژگان کلیدی: حفظ منابع انسانی، تحلیل سلسله‌مراتبی(AHP)، اولویت‌بندی، کیفیت زندگی کاری، توانمندسازی، انگیزش.

مقدمه

در شرایط رقابتی کنونی، نیروی انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های راهبردی سازمان‌ها، نقشی تعیین‌کننده در تداوم عملکرد، نوآوری و تحقق اهداف سازمانی ایفا می‌کند. به‌ویژه در صنایع بزرگ، سرمایه‌بر و دانش‌محور نظیر صنعت نفت، حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص به یکی از دغدغه‌های اساسی مدیران تبدیل شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ترک خدمت کارکنان، افزون بر تحمیل هزینه‌های مستقیم جذب و آموزش، منجر به از دست رفتن دانش سازمانی و تضعیف مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌شود (Attia et al., 2020; Masood, 2024).

ادبیات پژوهش حوزه مدیریت منابع انسانی بیانگر آن است که ماندگاری کارکنان پدیده‌ای چندبعدی بوده و تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل سازمانی و شغلی قرار دارد. عواملی نظیر انگیزش، نگرش‌های شغلی، کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی، از مهم‌ترین متغیرهایی هستند که به‌طور مستقیم با تعهد سازمانی و تصمیم کارکنان برای استمرار اشتغال ارتباط دارند (Khadka, 2018; Singh, 2019). همچنین شواهد تجربی نشان می‌دهد که بهبود نظام‌های انگیزشی و ایجاد محیط کاری حمایت‌کننده می‌تواند نقش مؤثری در کاهش تمایل به ترک خدمت و افزایش رضایت شغلی ایفا کند (Chauhan and Guleria, 2024; Ndiango et al., 2024).

در این میان، سازمان‌هایی با ساختار پیچیده و نیروی انسانی گسترده، مانند شرکت ملی نفت ایران، نیازمند رویکردهایی نظام‌مند برای شناسایی، تحلیل و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر حفظ منابع انسانی هستند. بر اساس یافته‌های مطالعات انجام‌شده در بستر صنعت نفت ایران، بی‌توجهی به مؤلفه‌های کلیدی نگهداشت نیروی انسانی می‌تواند پیامدهایی نظیر کاهش بهره‌وری، افت تعهد سازمانی و تضعیف سرمایه انسانی را در پی داشته باشد (ابراهیمی بلانی و همکاران، ۱۴۰۳).

از سوی دیگر، به دلیل تنوع، پیچیدگی و تعامل میان عوامل مؤثر بر حفظ منابع

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

انسانی، بهره‌گیری از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره برای تحلیل این پدیده ضروری به نظر می‌رسد. یکی از روش‌های پرکاربرد در این زمینه، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) است که امکان مقایسه زوجی معیارها و تعیین وزن نسبی آن‌ها را بر اساس قضاوت خبرگان فراهم می‌سازد (Darko et al., 2018). این روش در پژوهش‌های مدیریتی و منابع انسانی، به‌ویژه در مسائل پیچیده و چند شاخصه، کاربرد گسترده‌ای یافته و به ارتقای دقت تصمیم‌گیری کمک می‌کند. بر این اساس، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، به شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران می‌پردازد. نتایج این پژوهش می‌تواند با ارائه شواهد تجربی و اولویت‌های مشخص، زمینه‌ساز تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های اثربخش در حوزه مدیریت منابع انسانی و ارتقای ماندگاری سرمایه انسانی در سازمان‌های بزرگ، به‌ویژه در صنعت نفت، باشد.

روش‌شناسی

جامعه کمی یا جمعیت هدف در پژوهش حاضر، مشتمل بر کارکنان شاغل در سمت‌های اصلی/ تخصصی و پشتیبانی عمومی با حداقل پایه سازمانی ۱۴، مدرک تحصیلی کارشناسی و ۵ سال سابقه کار بوده که به‌صورت رسمی یا پیمانی در سال ۱۴۰۲ در تهران و شرکت‌های فرعی مشغول به کار هستند.

جدول ۱. جامعه کمی پژوهش

ردیف	شرکت / سازمان	تعداد کارکنان	ردیف	شرکت / سازمان	تعداد کارکنان
۱	منطقه ویژه اقتصادی لاوان	۱۶	۸	نفت و گاز اروندان	۳۶۲
۲	پایانه‌های نفتی ایران	۵۶۸	۹	نفت و گاز پارس	۱۷۹۳
۳	مناطق نفت‌خیز جنوب	۶۲۴۹	۱۰	حفاری ایران	۱۸۰۷
۴	منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس	۴۱۹	۱۱	مناطق مرکزی ایران	۱۸۸۱
۵	مهندسی و توسعه نفت	۲۶۵	۱۲	بهینه‌سازی مصرف سوخت	۴۳
۶	نفت خزر	۸۰	۱۳	مدیریت اکتشاف	۳۹۹
۷	فلات قاره	۱۹۳۱	۱۴	واحدهای ستادی	۱۲۴۶
مجموع					۱۷۰۵۹

حجم نمونه یکی از عوامل بارز تأثیر بر نتیجه و استنباط کل تحقیق است

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

(Nanjundeswaraswamy and Divakar, 2021). در این پژوهش نیز با توجه به اینکه جامعه محدودی (۱۷۰۵۹ نفر) داریم، بنابراین نمونه پژوهشی به‌صورت تصادفی و متناسب با حجم جامعه با استفاده از فرمول کوکران ۳۷۶ نفر است.

در مرحله اول پژوهش با بهره‌گیری از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با پانزده نفر از خبرگان شرکت ملی نفت ایران و تحلیل مضمون مصاحبه‌ها با نرم‌افزار MAXQDA چهار بُعد اصلی و ۴۳ مؤلفه به دست آمد. در ادامه با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و پرسشنامه مقایسات زوجی ابعاد و مؤلفه‌ها، به اولویت‌بندی هر یک از ابعاد و مؤلفه‌ها پرداخته شد. به همین منظور پرسشنامه مقایسه زوجی شامل کلیه ابعاد و مؤلفه‌ها طراحی گردید. در پرسشنامه مقایسه زوجی ترکیب دوتایی همه ابعاد و مؤلفه‌ها در نظر گرفته شد. فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی یکی از کامل‌ترین سیستم‌هایی است که برای تصمیم‌گیری با چندین معیار طراحی شده است زیرا این تکنیک امکان فرموله کردن مسئله را به روش سلسله‌مراتبی و همچنین امکان در نظر گرفتن معیارهای مختلف کمی و کیفی را فراهم می‌کند. روش تحلیل سلسله مراتبی، که متکی به تجزیه‌وتحلیل مغز انسان برای مشکلات پیچیده و فازی است، توسط محققی به نام توماس ساعتی[1] در دهه ۱۹۷۰ ارائه شد، مزیت اساسی فرایند تحلیل سلسله مراتبی سهولت نسبی آن برای هدایت چندین معیار با داده‌های کمی و کیفی است (Darko et al., 2018).

ازآنجاکه روش تحلیل سلسله‌مراتبی، روشی منطبق بر نظر خبرگان است یعنی اینکه پرسشنامه مقایسه زوجی را باید در اختیار خبرگان و کارشناسانی قرار داد که بر همه ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش اشراف و تسلط داشته باشند. بر اساس مطالعات مشابه AHP در حوزه مدیریت منابع انسانی، استفاده از ۵ تا ۹ خبره واجد شرایط کفایت دارد که در این پژوهش ۶ نفر از خبرگان شرکت ملی نفت ایران به‌عنوان نمونه انتخاب و پرسشنامه مقایسه زوجی را تکمیل نمودند. مقیاس امتیازدهی در پرسشنامه مقایسه زوجی به شرح جدول ۲ است.

مقایسات زوجی با استفاده از نرم‌افزار Super Decisions تحلیل شد و تخصیص وزن به هرکدام از ابعاد و مؤلفه‌ها بر اساس میزان اهمیت آن‌ها به‌عنوان ابعاد و مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی اصلی شرکت ملی نفت ایران انجام شد و اولویت ابعاد و مؤلفه‌ها مشخص گردید. همچنین به‌منظور توسعه ابزار و آزمودن و تعیین روابط میان

1. Thomas L. Saati

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

ابعاد و مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی از پرسشنامه محقق ساخته براساس نتایج تحلیل کیفی پژوهش استفاده شد.

جدول ۲. مقادیر ترجیحات عددی

مقادیر ترجیحات عددی برای مقایسه‌های زوجی		مقدار عددی
کاملاً مرجح یا کاملاً مهم‌تر یا کاملاً مطلوب‌تر	Extremely Preferred	۹
ترجیح یا اهمیت یا مطلوب خیلی قوی	Very Strongly Preferred	۷
ترجیح یا اهمیت یا مطلوبیت قوی	Strongly Preferred	۵
کمی مرجح یا کمی مهم‌تر یا کمی مطلوب‌تر	Moderately Preferred	۳
ترجیح یا اهمیت یا مطلوبیت یکسان	Equally Preferred	۱
ترجیحات بین فواصل فوق	-	۸و۶و۴و۲

شیوه نمره‌گذاری پرسشنامه

در پرسشنامه‌ی حفظ و نگهداشت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران، هر سؤال دارای چهار گزینه خیلی زیاد، زیاد، کم و خیلی کم است و پاسخ‌دهنده باید گزینه‌ای را انتخاب کند که نشانگر دیدگاه او باشد و به بهترین وجه نظرات او را توصیف می‌کند و اگر هیچ‌کدام از گزینه‌ها با نظر او همخوانی ندارد، باید گزینه‌ای را انتخاب کند که نزدیک به نظرش باشد. روش نمره‌گذاری سؤالات از سیستم ۱ تا ۴ لیکرت پیروی می‌کند (جدول ۳).

جدول ۳. شیوه نمره‌گذاری پرسشنامه حفظ و نگهداشت

مقیاس کیفی	مقیاس عددی
خیلی زیاد	۴
زیاد	۳
کم	۲
خیلی کم	۱

همچنین به‌منظور تعیین روایی هر یک از شاخص‌های پرسشنامه از بار عاملی استفاده می‌شود. این معیار نشان‌دهندهٔ میزان همبستگی شاخص، در سازه‌ی[1] مربوطه هست، حداقل میزان قابل‌قبول برای بار عاملی هر یک از سؤالات برابر با ۰/۴ است (Ford et al., 1986) و سؤالاتی که بار عاملی آن‌ها کمتر از میزان بیان شده باشد، باید

1. component

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

از فرآیند آزمون کنار گذاشته شوند. البته برخی منابع حداقل بار عاملی مورد نیاز برای یک متغیر را ۰/۳ می‌دانند (De Vaus, 2014). در این پژوهش بار عاملی اکثر سؤالات بزرگ‌تر از ۰/۵ بوده است (بار عاملی > ۰/۵).

در این پژوهش با استفاده از روش آلفای کرونباخ و نرم‌افزار SPSS پایایی پرسشنامه اندازه‌گیری شد، ضریب آلفای کرونباخ مقداری بین صفر و یک است که هر چه مقدار آن‌ها به عدد یک نزدیک‌تر باشد نشان‌دهنده مناسب بودن ابزار تحقیق است، بنابراین با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ مشخص شد که ضریب اعتماد پرسشنامه برابر با ۰/۹۴ است (مطابق جدول ۵) که این عدد نمایانگر آن است که پرسشنامه مورد استفاده از قابلیت اعتماد و پایایی لازم برخوردار است.

جدول ۴. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه

تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ
۹۳	۰/۹۴۰

شیوه تحلیل داده‌ها

جدول۵. رابطه گزاره‌های پژوهش با روش، ابزار و شیوه تحلیل داده‌ها

سؤالات پژوهش	روش پژوهش	نوع (کیفی ـ کمی)	ابزار گردآوری داده‌ها	شیوه تحلیل داده‌ها
سؤال۱. میزان اهمیت ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی چگونه است؟	کمی	تحلیل سلسله مراتبی (AHP)	پرسشنامه	تحلیل سلسله‌مراتبی نرم‌افزارSuper Decisions
سؤال ۲. میزان اهمیت مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی چگونه است؟	کمی	تحلیل سلسله مراتبی (AHP)	پرسشنامه	تحلیل سلسله‌مراتبی نرم‌افزارSuper Decisions
سؤال ۳. روابط بین ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران چگونه است؟	کمی	پیمایش ـ همبستگی	پرسشنامه	تحلیل توصیفی ـ تحلیل استنباطی نرم‌افزار SPSS

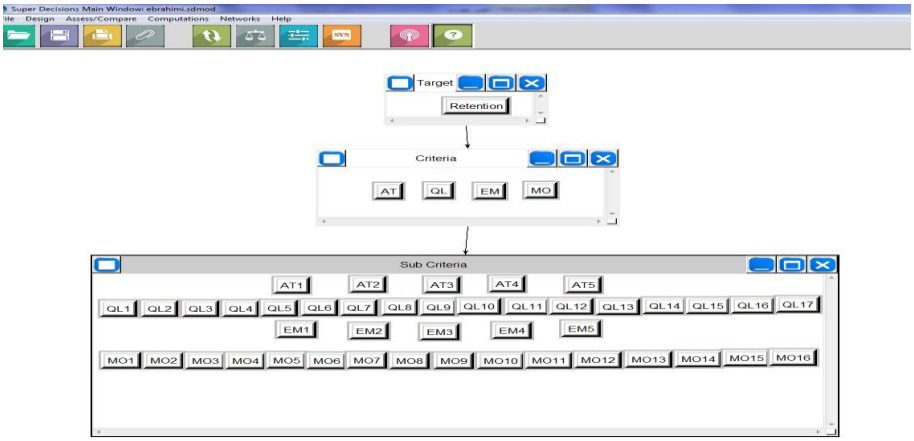
یافته‌ها

به‌منظور اولویت‌بندی ابعاد از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی AHP استفاده شد. برای رتبه‌بندی اولین کار ترسیم درخت سلسله‌مراتب است (شکل ۱)، در این پژوهش ابتدایی‌ترین سطح درخت تصمیم، ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی است. سطوح

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

میانی شامل چهار بُعد نگرش‌های شغلی، کیفیت زندگی کاری، توانمندسازی و انگیزش است. سطوح آخر درواقع مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت هستند که درمجموع ۴۳ مؤلفه وجود دارد. مراحل بعدی شامل مقایسات زوجی، نرمال‌سازی و تعیین اولویت‌ها و در آخر نرخ ناسازگاری است که تمامی فرایندها توسط نرم‌افزار Super Decisions انجام می‌پذیرد.

شکل ۱. نمای درخت تصمیم در نرم‌افزار Super Decisions



پس از تغذیه پرسشنامه‌های مقایسات زوجی در نرم‌افزار، میزان اهمیت ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی به شرح جدول ۶ استخراج گردید.

جدول ۶. میزان اهمیت ابعاد حفظ و نگهداشت

میزان اهمیت	ابعاد	نشانه	وزن نهایی
اول	انگیزش	MO	۰/۴۸۲۶
دوم	توانمندسازی	EM	۰/۲۵۷۴
سوم	کیفیت زندگی کاری	QL	۰/۱۴۶۹
چهارم	نگرش‌های شغلی	AT	۰/۱۱۲۹

نرخ ناسازگاری: ۰/۰۸۰

در ادامه به بررسی میزان اهمیت مؤلفه‌های مربوط به هر یک از ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی پرداخته شده است:

- میزان اهمیت مؤلفه‌های بُعد نگرش‌های شغلی،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

جدول۷. میزان اهمیت مؤلفه‌های نگرش‌های شغلی

میزان اهمیت	مؤلفه‌ها	نشانه	وزن نهایی
اول	انتظارات کارکنان از سازمان	AT3	۰/۴۴۴۳
دوم	رضایت شغلی	AT2	۰/۲۶۸۳
سوم	تعهد / تعلق سازمانی	AT1	۰/۱۵۰۳
چهارم	دل‌بستگی / اشتیاق شغلی	AT5	۰/۰۸۱۳
پنجم	برند کارفرمایی	AT4	۰/۰۵۵۵

نرخ ناسازگاری ۰/۰۴۸

- میزان اهمیت مؤلفه‌های بُعد کیفیت زندگی کاری

جدول ۸. میزان اهمیت مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری

میزان اهمیت	مؤلفه‌ها	نشانه	وزن نهایی
اول	قوانین، سیاست‌ها و دخالت‌های فرا سازمانی (دولت و مجلس)	QL13	۰/۱۴۱۹
دوم	ثبات مدیریتی	QL6	۰/۱۱۹۶
سوم	سبک رهبری/ مدیریتی	QL10	۰/۱۱۷۶
چهارم	شفافیت سازمان	QL11	۰/۰۸۷۰
پنجم	حمایت سرپرست	QL8	۰/۰۸۰۳
ششم	تجارب کارکنان	QL4	۰/۰۷۳۹
هفتم	کار گروهی	QL16	۰/۰۷۳۱
هشتم	ساعات کار شناور و منعطف	QL9	۰/۰۶۲۸
نهم	محیط کاری ایمن	QL14	۰/۰۵۲۲
دهم	تعادل کار و زندگی	QL5	۰/۰۴۱۳
یازدهم	منطقه جغرافیایی خدمت	QL15	۰/۰۲۸۶
دوازدهم	فرهنگ‌سازمانی	QL12	۰/۰۲۸۱
سیزدهم	حمایت اجتماعی	QL7	۰/۰۲۷۰
چهاردهم	کیفیت رهبری سازمان	QL17	۰/۰۲۶۹
پانزدهم	استفاده از فناوری روز	QL3	۰/۰۱۶۲
شانزدهم	کیفیت ارتباطات با همکاران، سرپرست و زیردستان	QL2	۰/۰۱۲۷
هفدهم	شرایط اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جامعه	QL1	۰/۰۱۰۸

نرخ ناسازگاری ۰/۰۶۵

- میزان اهمیت مؤلفه‌های مربوط به بُعد توانمندسازی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

جدول ۹. میزان اهمیت مؤلفه‌های توانمندسازی

میزان اهمیت	مؤلفه‌ها	نشانه	وزن نهایی
اول	فرصت‌های رشد/ کارراهه شغلی	EM3	۰/۵۰۲۷
دوم	چرخش شغلی	EM5	۰/۲۱۰۶
سوم	تفویض اختیار	EM2	۰/۱۲۳۹
چهارم	آموزش و توسعه	EM1	۰/۰۹۹۶
پنجم	مشارکت در تصمیم‌گیری	EM4	۰/۰۶۳۲

نرخ ناسازگاری ۰/۰۴۶

- میزان اهمیت مؤلفه‌های مربوط به بُعد انگیزش

جدول ۱۰. میزان اهمیت مؤلفه‌های انگیزش

میزان اهمیت	مؤلفه‌ها	نشانه	وزن نهایی
اول	احترام و قدردانی	MO2	۰/۱۲۲۶
دوم	حقوق/ سقف حقوق	MO5	۰/۱۱۷۵
سوم	نظام شایستگی	MO13	۰/۰۸۶۵
چهارم	ارزیابی عملکرد عادلانه	MO3	۰/۰۸۶۱
پنجم	عدالت سازمانی	MO8	۰/۰۸۴۹
ششم	مدیریت استعداد	MO10	۰/۰۸۴۴
هفتم	بهداشت و درمان	MO4	۰/۰۷۱۵
هشتم	سنوات بازنشستگی	MO7	۰/۰۵۵۶
نهم	مزایا / تسهیلات	MO11	۰/۰۵۳۸
دهم	پاداش	MO14	۰/۰۵۲۳
یازدهم	خدمات رفاهی	MO6	۰/۰۴۰۳
دوازدهم	نظام جبران خدمات	MO12	۰/۰۳۸۳
سیزدهم	پیشرفت شغلی	MO15	۰/۰۳۳۷
چهاردهم	ماهیت شغل	MO9	۰/۰۲۸۶
پانزدهم	امنیت شغلی	MO1	۰/۰۲۲۳
شانزدهم	کار و فرصت‌های چالش‌برانگیز	MO16	۰/۰۲۱۱

نرخ ناسازگاری ۰/۰۰۹

مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (برحسب نفر)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

جدول ۱۱. متغیرهای جمعیت‌شناختی

وضعیت تأهل	مجرد	۵۳	سن	۲۵ تا ۳۵ سال	۱۷
	متأهل	۴۲۰		۳۶ تا ۴۵ سال	۲۸۷
نوع استخدام	رسمی	۴۴۹		۴۶ تا ۵۵ سال	۱۲۳
	پیمانی	۲۴		۵۵ سال به بالا	۴۶
جنسیت	مرد	۴۰۱	سطح تحصیلات	لیسانس	۸۹
	زن	۷۲		فوق‌لیسانس	۲۹۴
نوع کار	اقماری	۱۲۵		دکتری	۹۰
	غیراقماری	۳۴۸			
سابقه خدمت	۵ تا ۱۰ سال	۱۷	سِمت سازمانی	مدیر	۱۱
	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۲۶		معاون مدیر	۱۸
	۱۶ تا ۲۰ سال	۱۸۲		رئیس	۱۰۴
	۲۱ تا ۳۰ سال	۹۰		سرپرست	۳۸
	۳۱ سال به بالا	۵۸		مسئول	۷۵
				کارشناس ارشد	۱۱۹
				کارشناس	۷۵
				تکنسین	۶
				سایر	۲۷

میانگین و انحراف معیار ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بر اساس وضعیت تأهل

به منظور بررسی وضعیت ابعاد حفظ و نگهداشت کارکنان شرکت ملی نفت ایران، میانگین نمرات با میانگین مورد انتظار مقایسه شد. در جدول ذیل میانگین نمرات ابعاد حفظ و نگهداشت نشان داده شده است. در اینجا حداقل نمره ۱ و حداکثر نمره ۴ است. میانگین مورد انتظار ۲/۵ است، بنابراین میانگین پایین‌تر از ۲/۵ به‌عنوان میانگین پایین‌تر از حد انتظار در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۱۲. میانگین ابعاد بر اساس وضعیت تأهل

ابعاد حفظ و نگهداشت	مجرد		متأهل	
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
نگرش‌های شغلی	۲/۵۸	۰/۴۳۲	۲/۵۶	۰/۶۲۳
کیفیت زندگی کاری	۲/۳۸	۰/۳۱۴	۲/۴۱	۰/۳۰۱
توانمندسازی	۲/۲۸	۰/۳۲۰	۲/۱۵	۰/۴۰۱
انگیزش	۱/۹۳	۰/۲۰۹	۱/۹۸	۰/۳۴۷

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

میانگین و انحراف معیار ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بر اساس جنسیت

جدول ۱۳. میانگین ابعاد بر اساس جنسیت

ابعاد حفظ و نگهداشت	مرد		زن	
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
نگرش‌های شغلی	۲/۵۴	۰/۶۱۳	۲/۶۹	۰/۵۴۴
کیفیت زندگی کاری	۲/۳۸	۰/۳۰۳	۲/۵۵	۰/۲۴۸
توانمندسازی	۲/۱۵	۰/۴۰۴	۲/۲۴	۰/۳۲۹
انگیزش	۱/۹۶	۰/۳۳۷	۲/۰۴	۰/۳۲۱

میانگین و انحراف معیار ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بر اساس نوع استخدام

جدول ۱۴. میانگین ابعاد بر اساس نوع استخدام

ابعاد حفظ و نگهداشت	رسمی		پیمانی	
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
نگرش‌های شغلی	۲/۵۶	۰/۶۱۷	۲/۸۰	۰/۵۲۰
کیفیت زندگی کاری	۲/۳۹	۰/۳۰۷	۲/۴۳	۰/۳۰۷
توانمندسازی	۲/۱۵	۰/۴۰۱	۲/۴۵	۰/۳۴۲
انگیزش	۱/۹۸	۰/۳۴۴	۲/۰۷	۰/۱۴۴

میانگین و انحراف معیار ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بر اساس نوع کار

جدول ۱۵. میانگین ابعاد بر اساس نوع کار

	اقماری		غیراقماری	
ابعاد حفظ و نگهداشت	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
نگرش‌های شغلی	۲/۴۸	۰/۶۱۵	۲/۵۷	۰/۵۹۵
کیفیت زندگی کاری	۲/۳۳	۰/۳۰۷	۲/۴۲	۰/۲۹۸
توانمندسازی	۲/۱۲	۰/۴۵۸	۲/۱۸	۰/۳۶۹
انگیزش	۱/۸۹	۰/۳۳۱	۲	۰/۳۲۹

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

میانگین و انحراف معیار ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بر اساس سابقه خدمت

جدول ۱۶. میانگین ابعاد بر اساس سابقه خدمت

	بین ۵ تا ۱۰ سال		بین ۱۱ تا ۱۵ سال		بین ۱۶ تا ۲۰ سال		بین ۲۱ تا ۳۰ سال		۳۱ سال به بالا	
ابعاد حفظ و نگهداشت	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
نگرش‌های شغلی	۲/۶۶	۰/۱۳۲	۲/۵۱	۰/۵۲۰	۲/۶۴	۰/۶۸۰	۲/۵۵	۰/۵۸۷	۲/۴۴	۰/۶۱۵
کیفیت زندگی کاری	۲/۴۲	۰/۱۱۴	۲/۳۸	۰/۲۸۶	۲/۴۷	۰/۳۳۱	۲/۳۶	۰/۲۸۸	۲/۳۲	۰/۲۶۸
توانمندسازی	۲/۲۰	۰/۰۸۲	۲/۱۳	۰/۳۲۳	۲/۲۷	۰/۴۴۸	۲/۰۹	۰/۳۸۷	۲	۰/۳۳۶
انگیزش	۱/۹۱	۰/۲۵۱	۱/۹۲	۰/۲۷۲	۲/۱۰	۰/۳۷۸	۱/۹۰	۰/۲۸۰	۰/۸۴	۰/۲۹۷

میانگین و انحراف معیار ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران براساس سن

جدول ۱۷. میانگین ابعاد بر اساس سن

	بین ۲۵ تا ۳۵ سال		بین ۳۶ تا ۴۵ سال		بین ۴۶ تا ۵۵ سال		۵۵ سال به بالا	
ابعاد حفظ و نگهداشت	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
نگرش‌های شغلی	۲/۶۵	۰/۲۷۱	۲/۵۴	۰/۵۹۰	۲/۵۸	۰/۶۹۶	۲/۶۹	۰/۵۰۴
کیفیت زندگی کاری	۲/۴۴	۰/۲۴۶	۲/۴۱	۰/۲۸۸	۲/۳۶	۰/۳۵۴	۲/۴۳	۰/۲۵۱
توانمندسازی	۲/۱۹	۰/۱۴۷	۲/۱۸	۰/۳۹۸	۲/۱۰	۰/۴۳۲	۲/۲۰	۰/۳۱۵
انگیزش	۲	۰/۱۴۹	۲	۰/۳۲۰	۰/۸۹	۰/۳۹۱	۲/۰۲	۰/۲۸۵

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

میانگین و انحراف معیار ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بر اساس تحصیلات

جدول ۱۸. میانگین ابعاد بر اساس تحصیلات

ابعاد حفظ و نگهداشت	لیسانس		فوق‌لیسانس		دکتری	
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
نگرش‌های شغلی	۲/۵۷	۰/۳۷۸	۲/۵۴	۰/۶۷۱	۲/۵۶	۰/۵۴۷
کیفیت زندگی کاری	۲/۳۴	۰/۲۰۹	۲/۴۱	۰/۳۴۳	۲/۴۱	۰/۲۲۷
توانمندسازی	۲	۰/۲۷۱	۲/۲۰	۰/۴۱۶	۲/۱۹	۰/۴۰۳
انگیزش	۱/۹۲	۰/۲۸۴	۱/۹۸	۰/۳۸۴	۲/۰۱	۰/۲۰۳

روابط بین ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران چگونه است؟

- آیا بین ابعاد حفظ و نگهداشت کارکنان مجرد و متأهل تفاوت معناداری وجود دارد؟

در ادامه روابط بین ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی و متغیرهای جمعیت شناختی با استفاده از آزمون t مستقل مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۱۹. آزمون نمونه‌های مستقل ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی بر اساس وضعیت تأهل

H0	t	سطح معنادار	فاصله اطمینان ۹۵ درصد		نتیجه آزمون
			حد پایین	حد بالا	
بین نگرش‌های شغلی کارکنان مجرد و متأهل تفاوت معناداری وجود ندارد.	۰/۳۰۱	۰/۷۶۴	-۰/۱۱۲۷۱	۰/۱۵۲۹۲	تأیید H0
بین کیفیت زندگی کاری کارکنان مجرد و متأهل تفاوت معناداری وجود ندارد.	-۰/۴۹۰	۰/۳۱۵	-۰/۱۰۸۴۷	۰/۶۵۱۴	تأیید H0
بین توانمندسازی کارکنان مجرد و متأهل تفاوت معناداری وجود ندارد.	۲/۲۸۴	۰/۰۲	۰/۳۵۱۸	۰/۲۲۷۰۲	رد H0
بین انگیزش کارکنان مجرد و متأهل تفاوت معناداری وجود ندارد.	-۱/۴۴۶	۰/۱۵	-۱۱/۴۶۱	۰/۱۸۰۲	تأیید H0

- آیا بین ابعاد حفظ و نگهداشت کارکنان زن و مرد تفاوت معناداری وجود دارد؟

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

جدول ۲۰. آزمون نمونه‌های مستقل ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی بر اساس جنسیت

H0	t	سطح معنادار	فاصله اطمینان ۹۵ درصد		نتیجه آزمون
			حد پایین	حد بالا	
بین نگرش‌های شغلی کارکنان زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد.	-۱/۹۱۰	۰/۰۶	-۰/۲۹۹۱۷	۰/۰۰۴۲۶	تأیید H0
بین کیفیت زندگی کاری کارکنان زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد.	-۵/۳۹۱	۰/۰۰	-۰/۲۴۳۴۰	۰/۱۱۲۵۷	رد H0
بین توانمندسازی کارکنان زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد.	-۱/۸۷۲	۰/۰۶	-۰/۱۹۳۷۰	۰/۰۰۴۷۱	تأیید H0
بین انگیزش کارکنان زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد.	-۱/۷۶۸	۰/۰۷	-۰/۱۵۹۹۵	۰/۰۰۸۴۲	تأییدH0

- آیا بین ابعاد حفظ و نگهداشت کارکنان رسمی و پیمانی تفاوت معناداری وجود دارد؟

جدول ۲۱. آزمون نمونه‌های مستقل ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی بر اساس وضعیت استخدام

H0	T	سطح معنادار	فاصله اطمینان ۹۵ درصد		نتیجه آزمون
			حد پایین	حد بالا	
بین نگرش‌های شغلی کارکنان رسمی و پیمانی تفاوت معناداری وجود ندارد.	-۱/۸۴۳	۰/۰۶	-۰/۴۸۹۳۴	۰/۰۱۵۷۵	تأیید HO
بین کیفیت زندگی کاری کارکنان رسمی و پیمانی تفاوت معناداری وجود ندارد.	-۰/۴۸۶	۰/۶۲	-۰/۱۵۸۱۸	۰/۰۹۵۴۴	تأیید HO
بین توانمندسازی کارکنان رسمی و پیمانی تفاوت معناداری وجود ندارد.	-۳/۵۳۲	۰/۰۰	-۰/۴۶۰۳۴	-۰/۱۳۱۱۷	رد HO
بین انگیزش کارکنان رسمی و پیمانی تفاوت معناداری وجود ندارد.	-۳/۳۰۲	۰/۰۰	-۰/۱۸۰۵۳	-۰/۰۴۳۴۴	رد HO

- آیا بین ابعاد حفظ و نگهداشت کارکنان بر اساس نوع کار (اقماری و غیراقماری) تفاوت معناداری وجود دارد؟

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

جدول ۲۲. آزمون نمونه‌های مستقل ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی بر اساس نوع کار (اقماری و غیراقماری)

H0	t	سطح معنادار	فاصله اطمینان ۹۵ درصد		نتیجه آزمون
			حد پایین	حد بالا	
بین نگرش‌های شغلی کارکنان اقماری و غیراقماری تفاوت معناداری وجود ندارد.	-۱/۵۳۱	۰/۱۲	-۰/۲۲۰۳۷	۰/۰۲۷۳۶	تأیید H0
بین کیفیت زندگی کاری کارکنان اقماری و غیراقماری تفاوت معناداری وجود ندارد.	-۲/۹۵۳	۰/۰۰	-۰/۱۵۵۳۵	-۰/۰۳۱۲۱	رد H0
بین توانمندسازی کارکنان اقماری و غیراقماری تفاوت معناداری وجود ندارد.	-۱/۴۰۹	۰/۱۶	-۰/۱۵۴۶۸	-۰/۰۲۵۸۰	تأیید H0
بین انگیزش کارکنان اقماری و غیراقماری تفاوت معناداری وجود ندارد.	-۳/۳۹۳	۰/۰۰	-۰/۱۸۵۶۶	-۰/۰۴۹۴۷	رد H0

در این بخش از آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه (ANOVA) به‌منظور بررسی ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی با متغیرهای جمعیت شناختی سابقه خدمت، سن و تحصیلات استفاده گردید. در ابتدا آزمون لوین به‌منظور بررسی همگنی واریانس انجام داده شد که سطح مشاهده شده کمتر از ۰/۰۵ بود، بنابراین فرض همگنی واریانس رد شد و از آزمون ANOVA Welch برای تحلیل داده‌ها استفاده گردید.

- آیا میانگین ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بر اساس سابقه خدمت تفاوت معناداری دارند؟

جدول ۲۳. آزمون ANOVA Welch بر اساس سابقه خدمت

H0	آماره Welch	سطح معنادار	نتیجه آزمون	نتیجه آزمون تعقیبی Games-Howell
میانگین بُعد نگرش‌های شغلی کارکنان براساس سابقه خدمت تفاوت معنادار ندارد.	۲/۹۸۳	۰/۲۱	پذیرش H0	میانگین بعد نگرش‌های شغلی در هر پنج گروه سابقه خدمت تفاوت معناداری ندارد.
میانگین بُعد کیفیت زندگی کاری کارکنان بر اساس سابقه خدمت تفاوت معنادار ندارد.	۳/۹۶۶	۰/۰۰	رد H0	میانگین بعد کیفیت زندگی کاری بین گروه ۱۶ تا ۲۰ سال سابقه بیشتر و دارای تفاوت معنادار است.
میانگین بُعد توانمندسازی کارکنان بر اساس سابقه خدمت تفاوت معنادار ندارد.	۸/۱۶۵	۰/۰۰	رد H0	میانگین بعد توانمندسازی بین گروه ۱۶ تا ۲۰ سال سابقه بیشتر و دارای تفاوت معنادار است.
میانگین بُعد انگیزش کارکنان براساس سابقه خدمت تفاوت معنادار ندارد.	۱۰/۰۲۵	۰/۰۰	رد H0	میانگین بعد انگیزش بین گروه ۱۶ تا ۲۰ سال‌سابقه‌بیشتر ودارای‌تفاوت‌معنادار است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

- آیا میانگین ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بر اساس سن تفاوت معناداری دارند؟

جدول ۲۴. آزمون ANOVA Welch بر اساس سن

H0	آماره Welch	سطح معنادار	نتیجه آزمون	نتیجه آزمون تعقیبی Games-Howell
میانگین بُعد نگرش‌های شغلی کارکنان بر اساس سن تفاوت معنادار ندارد.	۱/۵۶۲	۰/۲۰	پذیرش H0	میانگین بعد نگرش‌های شغلی در هر چهار گروه سنی تفاوت معناداری ندارد.
میانگین بُعد کیفیت زندگی کاری کارکنان براساس سن تفاوت معنادار ندارد.	۰/۹۰۸	۰/۴۴	پذیرش H0	میانگین بعد کیفیت زندگی کاری در هر چهار گروه سنی تفاوت معناداری ندارد.
میانگین بُعد توانمندسازی کارکنان بر اساس سن تفاوت معنادار ندارد.	۱/۴۶۶	۰/۲۳	پذیرش H0	میانگین بعد توانمندسازی در هر چهار گروه سنی تفاوت معناداری ندارد.
میانگین بُعد انگیزش کارکنان بر اساس سن تفاوت معنادار ندارد.	۲/۶۰۷	۰/۰۵	رد H0	میانگین بعد انگیزش بین کارکنان ۵۵ سال به بالا بیشتر و دارای تفاوت معنادار است.

- آیا میانگین ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بر اساس سطح تحصیلات تفاوت معناداری دارند؟

جدول ۲۵. آزمون ANOVA Welch بر اساس سطح تحصیلات

H0	آماره Welch	سطح معنادار	نتیجه آزمون	نتیجه آزمون تعقیبی Games-Howell
میانگین بُعد نگرش‌های شغلی کارکنان بر اساس سطح تحصیلات تفاوت معنادار ندارد.	۰/۱۵۹	۰/۸۵	پذیرشH0	میانگین بعد نگرش‌های شغلی در هر سه گروه تحصیلات تفاوت معناداری ندارد.
میانگین بُعد کیفیت زندگی کاری کارکنان بر اساس سطح تحصیلات تفاوت معنادار ندارد.	۳/۱۴۱	۰/۴۵	پذیرشH0	میانگین بعد کیفیت زندگی کاری در هر سه گروه تحصیلات تفاوت معناداری ندارد.
میانگین بُعد توانمندسازی کارکنان بر اساس سطح تحصیلات تفاوت معنادار ندارد.	۱۵/۶۹۳	۰/۰۰	رد H0	میانگین بعد توانمندسازی بین گروه دکتری بیشتر و دارای تفاوت معنادار است.
میانگین بُعد انگیزش کارکنان بر اساس سطح تحصیلات تفاوت معنادار ندارد.	۳/۴۱۲	۰/۰۳	رد H0	میانگین بعد انگیزش بین گروه دکتری بیشتر و دارای تفاوت معنادار است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر حفظ و نگهداشت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران انجام شد. با توجه به ماهیت چندبعدی و پیچیده این موضوع، استفاده از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) به‌عنوان یکی از معتبرترین روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، امکان بررسی هم‌زمان ابعاد مختلف و تعیین وزن نسبی هر یک از آن‌ها را بر اساس قضاوت خبرگان فراهم ساخت. نتایج حاصل از تحلیل مقایسات زوجی نشان داد که ابعاد حفظ منابع انسانی از نظر میزان اهمیت، دارای اولویت‌های متفاوتی هستند که توجه به این تفاوت‌ها می‌تواند نقش مؤثری در تدوین سیاست‌های اثربخش منابع انسانی ایفا کند.

بر اساس یافته‌ها، بعد انگیزش به‌عنوان مهم‌ترین بعد در حفظ و نگهداشت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران شناسایی شد. این نتیجه بیانگر آن است که ایجاد و تقویت محرک‌های انگیزشی، چه در قالب مشوق‌های مادی و چه در قالب عوامل غیرمادی نظیر قدردانی، امنیت شغلی و فرصت‌های پیشرفت، بیشترین تأثیر را بر ماندگاری کارکنان دارد. بااین‌حال، نتایج حاصل از پرسشنامه محقق ساخته نشان داد که این بعد، علی‌رغم اهمیت بالای آن، کمترین میانگین را در میان ابعاد چهارگانه به خود اختصاص داده است. این عدم توازن میان اهمیت و وضعیت موجود، بیانگر وجود یک شکاف جدی در نظام انگیزشی شرکت ملی نفت ایران است؛ شکافی که در صورت بی‌توجهی، می‌تواند منجر به افزایش نارضایتی، کاهش تعهد سازمانی و درنهایت تشدید ترک خدمت نیروهای متخصص شود. ازاین‌رو، می‌توان گفت بهبود نظام‌های انگیزشی باید به‌عنوان یکی از اولویت‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی در این سازمان مورد توجه قرار گیرد.

پس از انگیزش، بعد توانمندسازی در جایگاه دوم اهمیت قرار گرفت. توانمندسازی کارکنان از طریق ارتقای مهارت‌ها، افزایش اختیار در انجام وظایف، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر، می‌تواند احساس شایستگی و کنترل را در کارکنان تقویت کرده و نقش بسزایی در ماندگاری آنان ایفا کند. نتایج پژوهش نشان داد که اگرچه توانمندسازی از نظر خبرگان دارای اهمیت بالایی است، اما میانگین نمرات آن در وضعیت موجود چندان مطلوب ارزیابی نشده است. این یافته حکایت از آن دارد که سیاست‌ها و برنامه‌های توانمندسازی در شرکت ملی نفت ایران یا به‌طور کامل اجرا نشده‌اند یا اثربخشی لازم را نداشته‌اند. عدم هم‌سویی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

میان اهمیت ادراک‌شده و وضعیت موجود در این بعد، ضرورت بازنگری در ساختارهای مدیریتی، نظام آموزش و توسعه منابع انسانی و همچنین فرهنگ‌سازمانی را برجسته می‌سازد.

کیفیت زندگی کاری به‌عنوان سومین بعد دارای اولویت، مجموعه‌ای گسترده از عوامل سازمانی و محیطی را در برمی‌گیرد که مستقیماً بر رضایت شغلی، سلامت روانی و تعادل میان کار و زندگی کارکنان اثرگذار است. نتایج پژوهش نشان داد که مؤلفه‌هایی نظیر قوانین و سیاست‌ها و دخالت‌های فراسازمانی، ثبات مدیریتی، سبک رهبری و شفافیت سازمانی، از بالاترین وزن برخوردارند. بااین‌حال، میانگین پایین این مؤلفه‌ها در ارزیابی کارکنان بیانگر آن است که عوامل کلان و ساختاری، به‌ویژه خارج از کنترل مستقیم سازمان، تأثیر قابل‌توجهی بر کیفیت زندگی کاری دارند. در شرکت ملی نفت ایران، به‌عنوان یک سازمان دولتی و راهبردی، دخالت نهادهای فراسازمانی در انتصابات و تصمیمات مدیریتی یکی از چالش‌های اساسی محسوب می‌شود که می‌تواند ثبات مدیریتی و نظام شایسته‌سالاری را تضعیف کند. این مسئله نه‌تنها کیفیت زندگی کاری کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه به‌طور غیرمستقیم سایر ابعاد حفظ منابع انسانی، از جمله انگیزش و نگرش‌های شغلی، را نیز متأثر می‌سازد.

درنهایت، بعد نگرش‌های شغلی در رتبه چهارم اهمیت قرار گرفت. هرچند وزن این بعد نسبت به سایر ابعاد کمتر بود، اما نتایج نشان داد که نگرش‌های شغلی، به‌ویژه مؤلفه‌هایی نظیر انتظارات کارکنان از سازمان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی، نقش قابل‌توجهی در شکل‌دهی رفتارهای کاری و تصمیم به ماندگاری دارند. می‌توان گفت نگرش‌های شغلی بیش از آنکه یک عامل مستقل باشند، بازتابی از عملکرد سازمان در سایر ابعاد حفظ منابع انسانی هستند. به‌عبارت‌دیگر، ضعف در نظام‌های انگیزشی، توانمندسازی و کیفیت زندگی کاری، به‌طور طبیعی در قالب نگرش‌های شغلی منفی بروز پیدا می‌کند و در بلندمدت می‌تواند به کاهش تعلق سازمانی و افزایش تمایل به ترک خدمت منجر شود.

جمع‌بندی نتایج پژوهش نشان می‌دهد که حفظ و نگهداشت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران نیازمند نگاهی یکپارچه، راهبردی و بلندمدت است. تمرکز صرف بر یک بعد، بدون توجه به تعامل و هم‌افزایی میان ابعاد مختلف، نمی‌تواند پاسخگوی چالش‌های پیچیده این حوزه باشد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که ابعادی که بیشترین اهمیت را دارند، از نظر وضعیت موجود در شرایط مطلوبی قرار ندارند؛

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

مسئله‌ای که ضرورت اقدام فوری مدیران و سیاست‌گذاران منابع انسانی را برجسته می‌سازد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که مدیران شرکت ملی نفت ایران با اولویت‌دهی به اصلاح و تقویت نظام‌های انگیزشی و توانمندسازی کارکنان، هم‌زمان به بهبود کیفیت زندگی کاری و اصلاح عوامل ساختاری و مدیریتی توجه کنند. کاهش دخالت‌های فراسازمانی، افزایش ثبات مدیریتی و تقویت شفافیت و شایستگی در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند زمینه‌ساز بهبود سایر ابعاد حفظ منابع انسانی باشد. درنهایت، اجرای چنین رویکردی می‌تواند ضمن کاهش نرخ ترک خدمت، به افزایش تعهد سازمانی، بهره‌وری نیروی انسانی و پایداری سرمایه انسانی در یکی از راهبردی‌ترین سازمان‌های کشور منجر شود.

منابع

ابراهیمی‌بلانی، مهدی؛ عباس‌پور، عباس؛ رحیمیان، حمید؛ و طاهری، مرتضی. (۱۴۰۳). واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۶(۶۴)، ۱۳۹–۱۵۸.

Attia, A., Aman-Ullah, A., Azelin, A., Aziz, N. N. A., & Ibrahim, H. (2020). A systematic review of employee retention: What's next in Pakistan? *Journal of Contemporary Issues and Thought, 10* (2), 36–45.

Chauhan, C., & Guleria, S. (2024). Employee retention practices in Indian hotel industry. In S. R. Sinha (Ed.), *Proceedings of the International Conference on Management, Business, and Technology (ICOMBET 2023)* (pp. 684–693). Atlantis Press International BV. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-374-0_63

Darko, A., Chan, A. P. C., Ameyaw, E. E., Owusu, E. K., Pärn, E., & Edwards, D. J. (2018). Review of application of analytic hierarchy process (AHP) in construction. *International Journal of Construction Management*. Advance online publication. https://doi.org/10.1080/15623599. 2018.1452098

De Vaus, D. (2014). *Surveys in social research* (6th ed.). Routledge.

Ford, J. K., MacCallum, R. C., & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology, 39* (2), 291–314. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1986.tb00583.x

Khadka, S. (2018). *Employee retention in banking industry of Nepal* [Unpublished doctoral dissertation]. Singhania University.

Masood, R. Z. (2024). Strategies for employee retention in high turnover sectors: An empirical investigation. *International Journal of Research in Human Resource Management, 6* (3), 01–08.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]

Nanjundeswaraswamy, T. S., & Divakar, S. (2021). Determination of sample size and sampling methods in applied research. *Proceedings on Engineering Sciences, 3* (1), 101–110. https://doi.org/10.24874/PES03.01.003

Ndiango, S., Gabriel, D., & Changalima, I. A. (2024). Give me my flowers before I die! Linking employee recognition, job satisfaction and employee retention in logistics companies: A multigroup analysis. *Social Sciences & Humanities Open, 10,* 100991. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100991

Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology, 6* (1), 425–430. https://doi.org/10.22214/ijraset.2018.1067

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-07]