

سازوکارهای سازمانی حفظ و نگهداشت مدیران مبتنی بر نظریه هرزبرگ

علیرضا تنهایی^{۱*}

جلیل نظام الاسلامی^۲

محمد رضا محمدی^۳

هادی گلشاه^۴

چکیده

مدیریت و فرماندهی در سازمان‌های امنیتی که از ماهیت بحران مدار برخوردارند نه تنها استثنا نبوده؛ بلکه با توجه به ساختارهای آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ چراکه این سازمان‌ها بر محور فرماندهان و مدیران می‌چرخد و بدون وجود آن‌ها شکل‌گیری ساختار و اجرای مأموریت‌ها با مشکل مواجه می‌شود؛ بنابراین مسئله حفظ و نگهداشت مدیران و فرماندهان باتجربه و بااستعداد و بهبود عملکرد آن‌ها کی از موضوعات بحث برانگیز در حوزه مدیریت و رهبری است.

بر همین اساس محقق در نظر دارد در این پژوهش سازوکارهای سازمانی حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی را مبتنی بر نظریه هرزبرگ را شناسایی نماید. نوع تحقیق کاربردی، دارای رویکرد کیفی و روش آن تحلیل محتوا است، محقق در راستای انجام تحقیق بعد از مطالعه ادبیات پژوهش اقدام به مصاحبه با صاحب نظران و خبرگان حوزه پژوهش نمود، تجزیه و تحلیل ادبیات تحقیق و داده‌های حاصل از مصاحبه، بیانگر آن است که مهم‌ترین عوامل انگیزشی مؤثر در حوزه حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی عبارت‌اند از: آموزش تکنیک‌ها و مهارت‌های حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی و قدردانی از مدیران موفق، توسعه مهارت‌های رهبری و تصمیم‌گیری و تفویض اختیار متناسب با حوزه مدیریتی در راستای اهتمام به منابع انسانی، ارتقای انگیزه گروه مدیریتی مبتنی بر پیاده‌سازی نظام

۱. دانشیار مدیریت دانشکده علوم و فنون فارابی (نویسنده مسئول) Atanhayee@yahoo.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت رسانه دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز Jnezameslami@gmail.com

۳. کارشناس ارشد اطلاعات و حفاظت اطلاعات دانشکده فارابی

۴. کارشناس ارشد پدافند غیرعامل دانشکده فارابی gol.hadi65@gmail.com

پاداش‌دهی متناسب با عملکرد مدیران و فراهم نمودن فرصت‌های ارتقا و پیشرفت شغلی بر مبنای شایستگی، مشارکت مدیران در فرایند تصمیم‌گیری و تقویت روحیه همکاری بین آن‌ها به منظور توسعه فرهنگ کار گروهی و گروهی، ارزیابی عملکرد گروه مدیریتی بر مبنای شاخص‌های استاندارد، طراحی و پیاده‌سازی برنامه پرداخت مزایا و پاداش‌های مالی و واگذاری تسهیلات و امتیازات رفاهی متناسب با شغل و عملکرد و مهم‌ترین عوامل بهداشتی مؤثر در حوزه حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی، عبارت‌اند از: واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار و گردش شغلی مدیران در راستای پیاده‌سازی سازمان‌دهی درست آنان در موقعیت‌های شغلی، انتصاب مدیران مبتنی بر شایستگی‌های خدمتی، ارتقای شغلی گروه مدیریتی بر مبنای ارزیابی‌های منصفانه و شفاف عملکرد خدمتی آنان، پیش‌بینی و توسعه برنامه‌های بازنشستگی و مزایای رفاهی در راستای ایجاد آرامش شغلی گروه مدیریتی، طراحی مشاغل و توسعه نظام‌های پرداخت عادلانه مبتنی بر عملکرد در راستای ارتقای رضایت شغلی، فراهم نمودن زمینه ایجاد تعادل بین کار و زندگی و فراهم نمودن فرصت‌های ارتقای تاب‌آوری گروه مدیریتی، امنیت پایدار، ارزیابی سلامت جسمانی و پیاده‌سازی برنامه‌های ارتقای سلامت جسمانی کارکنان و گروه مدیریتی و استخدام آگاهانه.

کلیدواژه‌ها: مدیریت، سازوکارهای انگیزشی، سازوکارهای بهداشتی، گروه مدیریتی سازمان، حفظ و نگهداشت

مقدمه:

یکی از مؤلفه‌های اساسی مدیریت منابع انسانی، نگهداری کارکنان توانمند و واجد صلاحیت است که عبارت از مجموعه برنامه‌ها و اقداماتی است که آموزش، تربیت و توانمندسازی مطلوب‌تر منابع انسانی شاغل، حمایت‌های مادی و معنوی، ارائه تسهیلات و خدمات مناسب، ایجاد امنیت روانی و شغلی منابع انسانی را شامل می‌شود که در نهایت به رشد و تعالی و حفظ موقعیت مناسب، افزایش انگیزه، تجارب و در نهایت به رضایت شغلی منجر شده و فعالیت بیش‌تر و تعلق خاطر آنان را در پی داشته باشد.

سازمان‌ها با هدف داشتن عملکرد بهتر و رشد پایدار، به دنبال استخدام و حفظ مدیران باتجربه و بااستعداد هستند؛ اما حفظ و نگهداشت مدیران بااستعداد در سازمان‌ها، به یکی از چالش‌های اساسی مدیریت برای رهبران تبدیل شده است. برای برطرف کردن این چالش، سازمان‌ها باید از سازوکارهای حفظ و نگهداشت مدیران استفاده کنند؛ بنابراین پرداختن به موضوع سازوکارهای حفظ و نگهداشت مدیران و فرماندهان در سازمان‌های امنیتی به دلیل تغییرات مستمر در رویکردها، تهدیدها، شیوه‌ها، شگردها و نیازمندی‌های سرویس‌های اطلاعاتی بیگانه، نقش برجسته و بی‌بدیلی داشته و موجب می‌گردد تا این سازمان‌ها با سازوکارهای هوشمندانه فرماندهان و مدیران خود را برای انجام صحیح و دقیق مأموریت‌های واگذاری حفظ نمایند (رضایی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۹)؛ اما در این سازمان‌ها سازوکارهای اصلی حفظ و نگهداشت مدیران و فرماندهان توجه به رضایت شغلی، فراهم سازی فرصت‌های رشد حرفه‌ای و ایجاد محیط کار سالم است (مهدوی و همکاران، ۱۴۰۱: ۲۹).

نگهداشت مدیران، تخصص ویژه‌ای است و روزه‌به‌روز نیز بر نقش، جایگاه و اهمیت آن در سازمان‌ها افزوده می‌شود. این امر می‌تواند در جلب رضایت یا نارضایتی کارکنان و دستیابی به هدف‌های سازمانی نقش بسزایی ایفا نماید.

با افزایش رقابت و گسترش روش‌های توسعه منابع انسانی، سازمان‌ها می‌کوشند با حفظ و توانمندسازی کارکنان مستعد عملکرد خوبی از خود ارائه دهند و همواره ترس از دست دادن سرمایه انسانی خود را دارند؛ زیرا سازمان‌ها برای آموزش، تربیت و آماده‌سازی کارکنان خود تا مرحله بهره‌دهی و کارایی مطلوب هزینه‌های بسیاری را صرف می‌کنند و با ازدست دادن نیروهای ارزشمند متحمل ازدست دادن مهارت‌ها و تجربیاتی می‌شوند که طی سال‌ها به دست آورده‌اند. گروه مدیریتی قوی و کارآمد، به عنوان ستون اصلی سازمان، نقش بسیار مهمی در رشد و پیشرفت آن دارد. با توجه به تغییرات پیوسته در محیط کسب و کار و رقابت فراوان، ایجاد و حفظ یک گروه مدیریتی قوی و مؤثر امری ضروری است.

مدیریت و فرماندهی در سازمان‌های امنیتی که از ماهیت بحران مدار برخوردارند نه تنها استثنا نبوده بلکه با توجه به ساختارهای آن (سلسله مراتبی و تمرکز تصمیم‌گیری) از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است چراکه این سازمان‌ها بر محور فرماندهان و مدیران

می چرخد و بدون وجود آن‌ها شکل‌گیری ساختار و اجرای مأموریت‌ها با مشکل مواجه می‌شود (علیزاده و خوش‌نیت، ۱۴۰۰: ۴۲)؛ بنابراین مسئله حفظ و نگهداشت مدیران و فرماندهان باتجربه و بااستعداد و بهبود عملکرد آن‌ها یکی از موضوعات بحث‌برانگیز در حوزه مدیریت و رهبری است. این مسئله در سازمان‌های بزرگ و پویا که به دنبال رشد و توسعه هستند، بسیار مهم و حیاتی است. در طی سال‌های اخیر، بسیاری از سازمان‌ها به دنبال راه‌حلی برای حفظ و نگهداشت مدیران باتجربه و بااستعداد هستند، زیرا این افراد می‌توانند نقش مهمی در توسعه و رشد سازمان ایفا کنند.

هرسال سازمان‌ها بخش چشمگیری از کارکنان خود را از طریق بازنشستگی پیش از موعد، فرسودگی شغلی و ترک خدمت از دست می‌دهند. این امر در عملکرد روزانه سازمان و اثربخشی نیروی کار تأثیر می‌گذارد. سازمان‌های دولتی و خصوصی به‌طور مداوم با این مسئله مواجه هستند. از طرف دیگر با پیشرفت فناوری و ایجاد رقابت بین سازمان‌ها، کارکنان با فرصت‌های شغلی زیادی مواجه هستند. این مسئله باعث سخت شدن کار سازمان‌ها جهت نگهداشت کارکنان می‌شود؛ بنابراین جلوگیری از ترک خدمت و نگهداشت کارکنان در درازمدت از مسائل اصلی سازمان‌ها به‌شمار می‌آید (کلارک، ۲۰۱۶: ۷۷). مدیریت سازمان پس از جذب و به‌سازی نیروی انسانی، وظیفه دشوارتری دارد و آن نگهداشت منابع انسانی است (جهانگیری، ۱۳۹۸: ۱۱). زمانی که یکی از کارکنان تصمیم به ترک سازمان می‌گیرد، سازمان باید فرد مناسب دیگری را جایگزین وی کند. این فرایند ممکن است مخرب باشد، زیرا زمان و انرژی زیادی صرف‌گزینهش، جذب، آموزش و جایگزین نمودن کارکنان جدید می‌شود و این امر باعث اتلاف منابع و کاهش مزیت رقابتی می‌شود (استوارت و براون، ۲۰۱۹: ۳۰۵).

قوام اصلی سازمان‌های امنیتی بر پایه سرمایه‌های انسانی استوار است. اگرچه نقش تسلیحات و تجهیزات و فناوری‌های پیشرفته در اقتدار و پیروزی در جنگ‌ها انکارناپذیر بوده لیکن وجود نیروی انسانی مؤمن، شهادت طلب، باکیفیت و کارآمد در سازمان به‌عنوان مهم‌ترین عامل شمرده می‌شود. نیروی انسانی به‌عنوان ابزاری در کنار سایر ابزارها نیست، بلکه سرمایه اصلی محسوب و می‌بایست با ارتقای روحیه کارکنان به‌صورت فراگیر، کامل و پایدار اهرم‌های بسیار قوی برای تقویت، رشد و تحقق اهداف جمعی و سازمانی

به وجود آورد و نشاط و رضایتمندی را برای آنان فراهم نماید. با توجه به شرایط کاری و فرهنگ سازمانی موجود در سازمان‌های امنیتی که ناشی از شرایط خاص خدمت در محیط کار، خدمت در مناطق محروم و بدآب و هوا، دوری از خانواده، آموزش‌های سخت و... است، پرداختن به موضوع نگهداشت کارکنان از اهمیت خاص برخوردار است و در صورت عدم بررسی موضوع و عدم شناسایی چالش‌های موجود، نه تنها نگهداری این سرمایه باارزش را به چالش خواهد انداخت، بلکه با توجه به شرایط محیطی و تغییرات به وجود آمده در سبک زندگی جامعه و افزایش سرعت ارتباطات، فناوری، افزایش انتظارات و توقع نسل جدید مشکلات نگهداری و جذب نیروی انسانی را در آینده دوجندان خواهد کرد و موجبات افزایش کارکنان ناراضی از شغل و ترک‌کنندگان سازمان و عدم تأمین سلامت جسمی و روانی آنان خواهد شد.

برای حل این مسئله، می‌توان از روش‌های مختلفی استفاده کرد. اولین روش برای بهبود عملکرد مدیران، نظارت و ارزیابی عملکرد آن‌ها است. در این روش، می‌توان با ارائه بازخورد مستمر به مدیران، آن‌ها را بهبود داده و توسعه داد. همچنین، سازمان‌ها می‌توانند برای حفظ و نگهداشت مدیران باتجربه و بااستعداد، آموزش و توسعه مهارت‌های آن‌ها را تسهیل کنند. آموزش و توسعه مهارت‌ها، می‌تواند باعث افزایش قابلیت‌های مدیریتی آن‌ها شود و در نتیجه منجر به بهبود عملکرد آن‌ها در سازمان شود. ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، برای ایجاد اعتماد و همکاری بین مدیران و سایر اعضای سازمان، می‌تواند به حفظ و نگهداشت مدیران باتجربه و بااستعداد کمک کند. در این راستا، تشکیل گروه‌های کاری و طرح‌های گروهی، می‌تواند باعث افزایش همکاری و تعامل مدیران با سایر اعضای سازمان شود. هرچند مدیران و مسئولین امر در سازمان‌های امنیتی بر تأثیر سازوکارهای حفظ و نگهداشت مدیران در جهت رسیدن به اهداف سازمانی واقف بوده و تلاش در این حوزه از نظر دور نمانده است؛ اما از آنجایی که تأمین امنیت به عنوان کارویژه خاص سازمان‌های امنیتی از وظایف ذاتی سازمان‌های امنیتی و اطلاعاتی است و در حال حاضر با وجود تهدیدات همه‌جانبه، حفظ و نگهداشت مدیران از الزامات نیل به این هدف است، تاکنون پژوهش‌ها و مطالعات متعددی در داخل و خارج از کشور در رابطه با حفظ و نگهداری منابع انسانی دانشی و حرفه‌ای صورت گرفته است؛ اما

اغلب این پژوهش‌ها به‌ویژه در ایران، به شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانشی پرداخته‌اند که با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان‌های امنیتی و ماهیت وظایف و مأموریت‌های محوله، این الگوها قابلیت کاربرد ندارند. بی‌تردید شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداری مدیران و فرماندهان که به عوارض مسئله می‌پردازند راه به جایی نمی‌برد؛ ازاین‌رو محققان با احساس وجود خلأهای پژوهشی انجام‌گرفته در این زمینه قصد انجام پژوهش حاضر را دارد. تا بتواند گامی مؤثر در راستای ارتقای بهره‌دهی سازمان به این واسطه داشته باشد.

با توجه به اینکه نظریه دوعاملی هرزبرگ مفهومی است که با مدنظر قراردادن عوامل رضایت شغلی (بهداشتی) و نارضایتی شغلی (انگیزه‌ای) عناصر کلیدی مشوق کارکنان را به واسطه درک انگیزه‌ای آنان فراهم و زمینه‌ساز یک برنامه انگیزشی کلی نگر در راستای افزایش احتمال موفقیت آنان به واسطه ایجاد یک محیط کاری دلگرم‌کننده و مثبت است. بنابراین در این پژوهش محقق در نظر دارد به واسطه این نظریه سازوکارهای حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی سازمان‌های امنیتی را شناسایی نماید تا بتواند گامی مؤثر در راستای حفظ و نگهداری این سرمایه باارزش ارائه و با برنامه‌ریزی مناسب بتوان نسل آینده نیروی انسانی سازمان‌های امنیتی را نسلی شاداب، باروحيه و با انگیزه به بهره‌وری لازم هدایت نمود.

ادبیات و مبانی نظری پژوهش

فردریک هرزبرگ و نظریه دوعاملی انگیزش و بهداشت

نظریه دوعاملی به عنوان نظریه انگیزش-بهداشت هرزبرگ شناخته می‌شود، همچنین استدلال می‌کند که رضایت شغلی و نارضایتی در دو پیوستار متفاوت وجود دارند که هرکدام مجموعه‌ای از عوامل خاص خود را دارند (نیکرسون، ۲۰۲۳: ۵۸).

هرزبرگ و همکارانش در مطالعه اصلی خود چهارده عامل مرتبط با رضایت شغلی را بررسی کردند و آن‌ها را به عنوان عوامل بهداشتی یا انگیزشی طبقه‌بندی کردند. عوامل انگیزشی باعث افزایش رضایت شغلی می‌شود، درحالی‌که عوامل بهداشتی از نارضایتی شغلی جلوگیری می‌کند.

نظریه انگیزش دوعاملی همچنان بر نظریه مدیریت عمومی و روش شناسی مطالعات در برخی از مناطق جهان تأثیر می‌گذارد.

نظریه دوعاملی چیست؟

نظریه انگیزش دوعاملی که به عنوان نظریه انگیزش-بهداشت هرزبرگ یا نظریه دوعاملی شناخته می‌شود، استدلال می‌کند که مجموعه‌های جداگانه‌ای از عوامل منحصر به فرد متقابل در محل کار وجود دارد که باعث رضایت شغلی یا نارضایتی می‌شود (هرزبرگ، ۱۹۹۱: ۱۲۸).

به طور کلی، این عوامل تشویق‌کننده رضایت شغلی به رشد خود و خود شکوفایی مربوط می‌شود.

نظریه انگیزش دوعاملی به یکی از رایج‌ترین چارچوب‌های نظری مورد استفاده در تحقیقات رضایت شغلی تبدیل شده است (دیون، ۲۰۰۶: ۹۹).

از نظر هرزبرگ، محرک‌ها رضایت شغلی را تضمین می‌کنند، در حالی که فقدان عوامل بهداشتی باعث نارضایتی شغلی می‌شود.

محققین اصلی انگیزش اواسط قرن بیستم، مزلو (۱۹۵۴)، هرزبرگ و وروم (۱۹۶۴)، آلدرفر (۱۹۷۲)، مک کالند (۱۹۶۱) و لاک و همکاران (۱۹۸۱)، تحقیقات ابداع شده‌ای را که باست جونز و لوید استدلال می‌کنند، می‌توان به نظریه‌های محتوا و فرایند انگیزش تقسیم کرد. نظریه‌های محتوا، مانند هرزبرگ و همکاران (۱۹۵۹)، یک تعامل پیچیده بین عوامل درونی و بیرونی را فرض کنید و چگونگی واکنش افراد به محرک‌های مختلف داخلی و خارجی را بررسی کنید.

در همین حال، نظریه‌های فرایندی، مانند نظریه وروم (۱۹۶۴)، در نظر می‌گیرند که چگونه عوامل درونی فرد منجر به رفتارهای متفاوت می‌شود.

فردریک هرزبرگ و دو همکارش، ماوسنر و اسنایدمن، نظریه انگیزش-بهداشت را در کتاب خود انگیزه برای کار توسعه دادند.

هرزبرگ تحت تأثیر سلسله مراتب نیازهای مزلو (جونز، ۲۰۱۱)، به این نتیجه رسید که رضایت و نارضایتی را نمی‌توان به طور قابل اعتماد در یک پیوستار اندازه‌گیری کرد و

مجموعه‌ای از مطالعات را انجام داد که در آن‌ها تلاش کرد تعیین کند چه عواملی در محیط‌های کاری باعث رضایت یا نارضایتی می‌شوند.

هرزبرگ و همکارانش تأثیر چهارده عامل را بر رضایت شغلی و نارضایتی از نظر فراوانی و مدت تأثیر آن‌ها بررسی کردند (باست جونز و لوید، ۲۰۰۵).

هرزبرگ (۱۹۵۹)، دو عامل را در نظر می‌گیرد که می‌توانند به رضایت شغلی بیفزایند یا از آن کاسته شوند: بهداشت و انگیزه.

در حالی که عوامل بهداشتی با «نیاز به اجتناب از ناخوشایند» مرتبط است، عوامل انگیزشی به دلیل «نیاز فرد به رشد و خودشکوفایی» مستقیماً منجر به رضایت شغلی می‌شوند.

دیدگاه سنتی رضایت شغلی مستلزم این است که رضایت شغلی و نارضایتی شغلی در یک پیوستار وجود دارند. کارکنانی که دلیلی برای رضایت از شغل خود ندارند، باید ناراضی باشند (رابینز و قاضی، ۲۰۱۳).

با این حال، عوامل بهداشتی و انگیزشی متمایز هستند.

از نظر هرزبرگ، نقطه مقابل رضایت شغلی، نارضایتی شغلی نبود، بلکه نبود رضایت شغلی است. برعکس، نقطه مقابل نارضایتی شغلی، عدم رضایت شغلی است (کاسل و همکاران، ۲۰۰۵).

این دو تداوم مجزای رضایت شغلی و رضایت شغلی از این امکان پشتیبانی می‌کنند که کسی می‌تواند از جنبه‌های خاصی از شغل خود راضی باشد اما از سایرین ناراضی باشد. شاید بدینانه‌تر، این نیز دلالت دارد که صرفاً حذف «ناراضی‌کننده‌ها» لزوماً به اندازه جابجایی (مفاهیم انگیزشی) به رضایت شغلی منجر نمی‌شود.

این به اصطلاح «راضی‌کننده» (عوامل انگیزشی) و «ناراضی‌کننده» (فقدان عوامل بهداشتی) پویا، دائماً در تعامل هستند، به شدت در معرض تغییر هستند و نسبت به کارمند هستند (میسنر و کوکس، ۲۰۱۰: ۸۸).

برخی راضی‌کننده‌ها یا ناراضی‌ها بسته به زمینه‌های شخصی و حرفه‌ای ممکن است مهم‌تر از دیگران باشند.

به گفته هرزبرگ، اینکه آیا ناراضی بیشتر از رضایت کننده‌ها هستند، پیش‌بینی می‌کنند که آیا کارمندان شغل خود را جالب و لذت بخش می‌دانند و احتمال باقی ماندن در شغل فعلی شان را پیش‌بینی می‌کنند (کاسل، ۲۰۰۵: ۴۳).

۱-۵- عوامل انگیزشی هرزبرگ

هرزبرگ و همکاران (۱۹۵۹) استدلال می‌کنند که عوامل انگیزشی برای بهبود رضایت شغلی ضروری هستند.

از نظر هرزبرگ، این محرک‌ها ذاتی شغل هستند و به رضایت شغلی منجر می‌شوند، زیرا نیازهای رشد و خودشکوفایی را برآورده می‌کنند (هرزبرگ، ۱۹۶۶: ۷۴).

هرزبرگ در مقاله اصلی خود ۱۴ عامل انگیزشی و بهداشتی را بررسی می‌کند که نمونه‌های قابل توجهی از آن‌ها وجود دارد:

الف- پیشرفت و ارتقا: هرزبرگ پیشرفت را به عنوان موقعیت یا موقعیت صعودی و مثبت یک فرد در محل کار تعریف می‌کند. در همین حال، وضعیت منفی یا خنثی در محل کار نشان‌دهنده پیشرفت منفی است (الشمري، ۲۰۱۷: ۸۰).

ب- امکانات و شرایط کار (خودکار): محتوای وظایف شغلی می‌تواند بر کارکنان تأثیر مثبت یا منفی بگذارد. دشواری شغل و سطح مشارکت می‌تواند به طور چشمگیری بر رضایت یا ناراضی در محل کار تأثیر بگذارد (الشمري و همکاران، ۲۰۱۷).

ج- امکان رشد: امکانات رشد همانند خود شکوفایی مزلو وجود دارد. آن‌ها فرصت‌هایی برای فرد برای تجربه رشد و ارتقای شخصی در محل کار هستند. رشد شخصی می‌تواند منجر به رشد حرفه‌ای، افزایش فرصت‌ها برای توسعه مهارت‌ها و فنون جدید و کسب دانش حرفه‌ای شود (الشمري، ۲۰۱۷: ۹۳).

د- مسئولیت: شامل مسئولیت‌هایی می‌شود که بر عهده فرد است و هم اختیاراتی که به فرد در نقش خود اعطا می‌شود. مردم از این که مسئولیت و اختیار تصمیم‌گیری به آن‌ها داده می‌شود، رضایت کسب می‌کنند. برعکس، عدم تطابق بین مسئولیت و سطح اختیار بر رضایت شغلی تأثیر منفی می‌گذارد (همان، ۱۲۳).

ه- شناخت و تقدیر: زمانی که کارکنان برای رسیدن به اهداف یا تولید کار با کیفیت بالا تحسین یا پاداش دریافت می‌کنند، از آن‌ها تقدیر می‌شود. شناسایی منفی شامل انتقاد یا سرزنش برای یک کار ضعیف است (همان: ۱۱۲).

و- دستاورد یا بازخورد: موفقیت مثبت می‌تواند شامل، مواردی همانند تکمیل یک کار دشوار به موقع، حل یک مشکل مرتبط با شغل، یا دیدن نتایج مثبت از کار خود باشد. دستاورد منفی شامل عدم پیشرفت در کار یا تصمیم‌گیری ضعیف مرتبط با شغل است (همان: ۱۰۹).

۲-۱-۵- عوامل بهداشتی هرزبرگ

عوامل بهداشتی عواملی هستند که باعث کاهش نارضایتی شغلی می‌شوند. هرزبرگ، ماوسنر و اسنایدن اصطلاح بهداشت را به عنوان «پزشکی برای حذف خطرات سلامتی در محیط کار» استفاده کردند (همان: ۹۱).

هرزبرگ همچنین بیان می‌کند که عوامل بهداشتی بیرونی کار هستند و در «نیاز به اجتناب از ناخوشایند» کار می‌کنند (هرزبرگ، ۱۹۶۶: ۷۰).

عوامل بهداشتی به جای اینکه به محتوای شغل مربوط باشد به خودی خود به عوامل زمینه‌ای مانند روابط بین فردی، حقوق، سیاست‌های سازمان و مدیریت، ارتباط با سرپرستان و شرایط کاری مربوط می‌شود:

الف) روابط بین فردی: روابط بین فردی شامل روابط شخصی و کاری بین یک کارمند و سرپرستان، زیردستان و هم‌تایان او است. به عنوان مثال، این می‌تواند در تعاملات مرتبط با شغل و همچنین بحث‌های اجتماعی در محیط کار و در زمان استراحت غیررسمی ظاهر شود (الشمی، ۲۰۱۷: ۴۹).

ب) حقوق: شامل افزایش دستمزد یا حقوق و انتظارات برآورده نشده منفی از افزایش دستمزد یا حقوق است (همان: ۹۸).

ج) خط‌مشی‌ها و مدیریت سازمان‌های امنیتی: خط‌مشی‌ها و مدیریت سازمان‌های امنیتی شامل عواملی مانند میزان شفاف یا نامشخص بودن خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌های سازمان و مدیریت شرکت است. برای مثال، عدم تفویض اختیار، سیاست‌ها و رویه‌های مبهم و ارتباطات ممکن است منجر به نارضایتی شغلی شود (همان: ۹۰).

د) نظارت: نظارت شامل قضاوت‌های یک کارمند در مورد صلاحیت یا بی‌کفایتی و عادلانه یا ناعادلانه بودن سرپرست یا نظارت است. به عنوان مثال، این می‌تواند شامل تمایل سرپرست برای تفویض مسئولیت یا تدریس و دانش آن‌ها از شغل باشد. رهبری و مدیریت ضعیف می‌تواند نارضایتی شغلی را کاهش دهد (همان: ۶۳).

ه) شرایط کار: شرایط کار شامل محیط فیزیکی محیط کار و خوب یا بد بودن آن‌ها می‌شود. عواملی که منجر به یک فضای کاری خوب یا ضعیف می‌شود می‌تواند شامل میزان کار، فضا، تهویه، ابزار، دما و ایمنی باشد (همان: ۶۱).

فردریک هرزبرگ در نظریه مهم خود این‌گونه بیان کرد که رضایت یا نارضایتی کارکنان را باید با در نظر گرفتن دودسته از عوامل مختلف بررسی نمود.

الف) عوامل انگیزشی یا مولد رضایت^۱

ب) عوامل بهداشتی (نگه‌دارنده) یا مولد نارضایتی^۲

از این دو عامل به طور خلاصه در تئوری او با عنوان عوامل انگیزش - بهداشت یاد می‌شود. فلسفه وجودی عوامل بهداشتی، ممانعت از بروز حس نارضایتی کارکنان است. این عوامل صرفاً به این دلیل باید وجود داشته باشند تا از نارضایتی جلوگیری کنند؛ اما نکته بسیار مهم این است که خودشان مولد و باعث رضایت شغلی نیستند.

در مقابل عوامل بهداشتی، عوامل انگیزشی وجود دارند. عواملی که به زعم هرزبرگ سازمان‌ها برای ایجاد احساس رضایت شغلی باید روی آن‌ها مانور دهند. هرزبرگ چنین نتیجه گرفت که چون عوامل نارضایتی و رضایت‌مندی یکسان نیستند، پس عدم رضایت‌مندی لزوماً به معنای خود رضایت‌مندی نیست؛ به عبارت دیگر، کارکنان ممکن است در عین حال که ناراضی نیستند، از شغل خود رضایت کافی نداشته باشند. او دریافت که عوامل مولد نارضایتی، عمدتاً عواملی خارجی هستند و با خودکار ارتباط زیادی ندارند.

تئوری دو عاملی هرزبرگ که بعضی مواقع تئوری انگیزشی بهداشتی هم نامیده می‌شود، به وسیله روان‌شناس معروف هرزبرگ در سال ۱۹۵۹ مطرح شد. او با انجام یک پژوهش از

1. Satisfiers motivators

2. Dissatisfiers hygiene factors

شرکت‌کنندگان خواست به تفصیل موقعیت‌هایی را که در آن احساس خوب با احساس بد در مورد شغل خود داشته‌اند، شرح دهند. سپس پاسخ آن‌ها را فهرست و طبقه‌بندی کرد. در این پژوهش معلوم گردید که موقعیت‌هایی که افراد در آن احساس خوبی در مورد شغل خود دارند با موقعیت‌هایی که افراد در آن موقعیت احساس بدی در مورد شغل خود دارند متفاوت است عوامل ذاتی، شغل مانند خود شغل، مسئولیت شغلی، شهرت، موفقیت، پیشرفت و رشد با رضایت شغلی مرتبط بودند و افراد از آن‌ها به عنوان عامل رضایت یاد کردند. عوامل بیرون از شغل مانند شرایط کاری، حقوق، نوع روابط با سرپرستان همکاران و زیردستان، موقعیت شغلی، امنیت شغلی، سرپرستی و خط‌مشی‌های سازمان عواملی بودند که افراد از آن‌ها به عنوان عامل نارضایتی خود یاد نمودند. طبق این نظریه برای داشتن کارکنان برانگیخته از نظر سطح انگیزش، سرپرستان باید محیطی خلق کنند که در آن به افراد فرصت ارضای نیازهای سطوح بالاتر داده شود، ارائه شرایطی که محرک عوامل نگه‌دارنده باشد. به ندرت ممکن است به کار رضایت‌بخش منجر شود؛ با این حال عوامل نگه‌دارنده نباید نادیده گرفته شوند. هرزبرگ می‌گوید داده‌ها نشان می‌دهد که نارضایتی از کار نقطه مخالف رضایت نیست، اگر عوامل نارضایتی از محیط حذف شود الزاماً موجب رضایت شغلی نمی‌شود. به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که رضایت شغلی باعث می‌شود:

- الف- بهره‌وری فرد افزایش یابد.
- ب- فرد نسبت به سازمان متعهد شود.
- ج- سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تضمین شود.
- د- روحیه فرد افزایش یابد.
- ه- از زندگی راضی باشد.
- ز- مهارت‌های جدید شغلی را به سرعت آموزش ببیند.

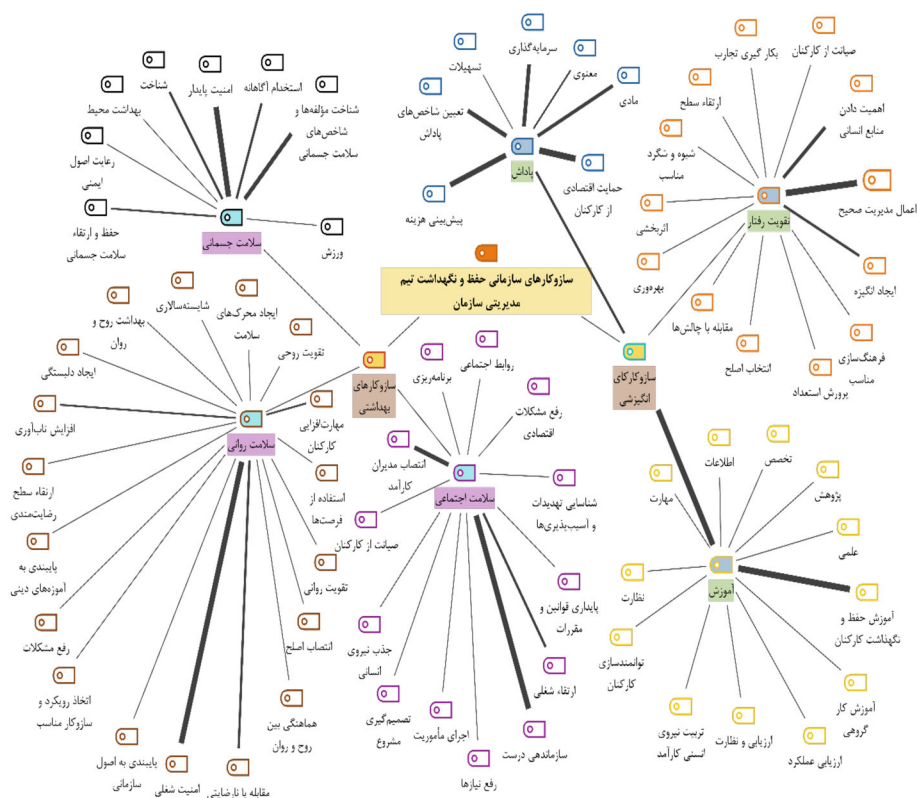
روش‌شناسی پژوهش

از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، این پژوهش از رویکرد کیفی برخوردار است. در پژوهش‌های کیفی، پژوهشگر از طریق روش‌ها و رویه‌های تفسیر، از نظر مشارکت‌کنندگان و در بستر نهادی و اجتماعی خاص آن‌ها به درک پدیده‌ها نائل می‌شود. تحقیق کیفی به جای

اندازه‌گیری و ارزیابی پدیده‌ها با معنای آن‌ها سروکار دارد. در پژوهش کیفی داده‌ها نه به صورت عدد و رقم، بلکه به شکل واژگان و جملات هستند که هدف آن شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع در بستری خاص است (اشتراس و کوربین، ۱۹۹۰: ۵۷).

هدف پژوهش حاضر سازوکارهای سازمانی حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی سازمان‌های امنیتی است؛ که در راستای نیل به این هدف، پژوهشگر نیازمند بررسی و مطالعه عمیق مفاهیم، روش‌ها و کارکردهای مرتبط با استفاده از رویکرد کیفی (روش تحلیل محتوا) است؛ بنابراین با توجه به هدف و ماهیت این پژوهش، طرح تحقیق شامل مطالعه کیفی با استفاده از روش تحقیق تحلیل محتوا بود.

گفتنی است با توجه به کیفی بودن پژوهش برای پیاده‌سازی و تجزیه و تحلیل داده‌ها از کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا استفاده که خروجی آن در ادامه آورده شده است.



نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف احصاء سازوکارهای سازمانی حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی مبتنی بر نظریه هرزبرگ انجام گرفت. سازوکارهای سازمانی حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی سازمان‌های امنیتی، محقق را بر آن داشت تا به شناسایی سازوکارهای موجود مبتنی بر نظریه هرزبرگ بپردازد. ازطرفی این پژوهش نخستین پژوهشی است که در سازمان‌های امنیتی با روش کیفی، انجام گرفت. پژوهش حاضر می‌تواند ضمن افزایش شناخت مسئولین سازمان و تصمیم‌گیران در خصوص سازوکارهای حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی، به بهبود دستورالعمل‌های حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی سازمان نیز کمک نماید؛ بنابراین انتظار می‌رود نتایج این پژوهش، دانش مفیدی را در اختیار دکتترین نظامی و همچنین منابع مطالعاتی مناسبی را در اختیار محققان در پژوهش‌های آتی قرار دهد.

در راستای پاسخ به مسئله پژوهش، مدل مفهومی پژوهش (اولیه)، از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان تدوین گردید. سپس مدل پیشنهادی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند مورد استفاده قرار گرفته است. در پژوهش حاضر خبرگان، معاونین، مدیران منابع انسانی، کارشناسان و اساتید رشته مدیریت که با منابع انسانی آشنایی کامل داشتند و دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکترا بودند محقق را در فرایند پژوهش یاری دادند.

در جهان رقابتی امروز که بهره‌وری در همه زمینه‌ها افزایش یافته است، تنها سازمان‌هایی می‌توانند در این دنیای پرتلاطم باقی بمانند که به بهترین وجه از منابع خود استفاده نموده و بیشترین بهره‌وری را داشته باشند. (دهکردی و ابراهیمی، ۱۳۹۵: ۴۵). سازمان‌ها با هدف داشتن عملکرد بهتر و رشد پایدار، به دنبال استخدام و حفظ مدیران باتجربه و با استعداد هستند؛ اما حفظ و نگهداشت مدیران با استعداد در سازمان‌ها، به یکی از چالش‌های اساسی مدیریت برای رهبران تبدیل شده است. برای برطرف کردن این چالش، سازمان‌ها باید از سازوکارهای حفظ و نگهداشت مدیران استفاده کنند؛ بنابراین پرداختن به موضوع سازوکارهای حفظ و نگهداشت مدیران و فرماندهان در سازمان‌های امنیتی به دلیل تغییرات مستمر در رویکردها، تهدیدها، شیوه‌ها، شگردها و نیازمندی‌های

سرویس‌های اطلاعاتی بیگانه، نقش برجسته و بی‌بدیلی داشته و موجب می‌گردد تا این سازمان‌ها با سازکارهای هوشمندانه فرماندهان و مدیران خود را برای انجام صحیح و دقیق مأموریت‌های واگذاری حفظ نمایند (رضایی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۹)؛ اما این سازمان‌ها به دلیل ویژگی‌های خاص خود، امکان استفاده از مدیران و فرماندهان خارج از سازمان را نداشته و به‌ناچار باید از فرماندهان و مدیران آگاه به مسائل سازمانی برگزینند (پاتاک، ۱۳۸۵: ۵).

مدیریت و فرماندهی در سازمان‌های امنیتی که از ماهیت بحران‌مدار برخوردارند نه تنها استثنا نبوده، بلکه با توجه به ساختارهای آن (سلسله‌مراتبی و تمرکز تصمیم‌گیری) از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است چراکه این سازمان‌ها بر محور فرماندهان و مدیران می‌چرخد و بدون وجود آن‌ها شکل‌گیری ساختار و اجرای مأموریت‌ها با مشکل مواجه می‌شود (دانیالی، ۱۳۸۳: ۵).

سالانه سازمان‌های امنیتی بخش چشمگیری از کارکنان خود را از طریق بازنشستگی پیش از موعد، فرسودگی شغلی و ترک خدمت از دست می‌دهند. این امر در عملکرد روزانه سازمان‌های امنیتی و اثربخشی نیروی کار تأثیر می‌گذارد. سازمان‌های دولتی و خصوصی به‌طور مداوم با این مسئله مواجه هستند. از طرف دیگر با پیشرفت فناوری و ایجاد رقابت بین سازمان‌ها، کارکنان با فرصت‌های شغلی زیادی مواجه هستند. این مسئله باعث سخت شدن کار سازمان‌ها جهت نگهداشت کارکنان می‌شود؛ بنابراین جلوگیری از ترک خدمت و نگهداشت کارکنان در درازمدت از مسائل اصلی سازمان‌ها به شمار می‌آید (کلارک، ۲۰۱۳: ۶۹). مدیریت سازمان پس از جذب و به‌سازی نیروی انسانی، وظیفه دشوارتری دارد و آن نگهداشت منابع انسانی است (هانگیری، ۱۳۹۸: ۱۱)؛ از این رو، بسیاری از تحقیقات داخلی و خارجی حوزه مدیریت منابع انسانی در بخش نظامی و کشوری، روی طراحی مدل‌ها، الگوها و سازکارهایی برای حفظ و نگهداشت کارکنان و مدیران متمرکز است.

یگان‌های امنیتی هر کشور به لحاظ تأثیرگذاری ویژه آنان بر امنیت ملی کشور از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای در دکترین دفاعی آن کشور برخوردار می‌باشند. اگرچه تجهیزات پیشرفته نظامی و دفاعی تأثیر مهمی بر ارتقای توان رزم نیروهای مسلح دارد لیکن نقش و اهمیت

فوق العاده منابع انسانی (مدیران و فرماندهان) که به حق سرمایه اصلی و بنیادی هر سازمان محسوب می‌گردند، بر کسی پوشیده نیست؛ بنابراین اتخاذ سازوکارهای علمی مبتنی بر شرایط محیطی، ساختاری و مأموریتی سازمان به منظور احصاء سازوکارهای حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی سازمان، ضروری است. با توجه به اهمیت و جایگاه خاص موضوع حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی سازمان‌های امنیتی به عنوان نیرویی امنیتی و تأثیر مستقیم آن بر ارتقای امنیت ملی، لزوم توجه به ابعاد مختلف سازوکارهای حفظ و نگهداشت و احصای راهکارهای لازم به منظور حفظ و نگهداشت و به کارگیری مدیریت منابع انسانی، به دلیل نقش انکارناپذیر سازمان‌های امنیتی در توان بازدارندگی کشور، ضرورتی آشکار است.

قوام اصلی سازمان‌های امنیتی بر پایه سرمایه‌های انسانی استوار است. اگرچه نقش تسلیحات و تجهیزات و فناوری‌های پیشرفته در اقتدار و پیروزی در جنگ‌ها انکارناپذیر بوده لیکن وجود نیروی انسانی مؤمن، شهادت طلب، با کیفیت و کارآمد در سازمان‌های امنیتی به عنوان مهم‌ترین عامل شمرده می‌شود. نیروی انسانی به عنوان ابزاری در کنار سایر ابزارها نیست، بلکه سرمایه اصلی سازمان محسوب و می‌بایست با ارتقای روحیه کارکنان به صورت فراگیر، کامل و پایدار اهرم‌های بسیار قوی برای تقویت، رشد و تحقق اهداف جمعی و سازمانی به وجود آورد و نشاط و رضایتمندی را برای آنان فراهم نماید. با توجه به شرایط کاری و فرهنگ سازمانی موجود در سازمان‌های امنیتی که ناشی از شرایط خاص خدمت در محیط نظامی، خدمت در مناطق محروم و بد آب و هوا، دوری از خانواده، آموزش‌های سخت و... است، پرداختن به موضوع نگهداشت کارکنان از اهمیت خاص برخوردار است و در صورت عدم بررسی موضوع و عدم شناسایی چالش‌های موجود، نه تنها نگهداری این سرمایه با ارزش را به چالش خواهد انداخت، بلکه با توجه به شرایط محیطی و تغییرات به وجود آمده در سبک زندگی جامعه و افزایش سرعت ارتباطات، فناوری، افزایش انتظارات و توقع نسل جدید مشکلات نگهداری و جذب نیروی انسانی را در آینده دوچندان خواهد کرد و موجبات افزایش کارکنان ناراضی از شغل و ترک‌کنندگان سازمان و عدم تأمین سلامت جسمی و روانی آنان خواهد شد؛ بنابراین محقق بر اساس بررسی و تحقیقات میدانی و مطالعه ادبیات تحقیق اقدام به مصاحبه با صاحب نظران و

خبرگان حوزه تحقیق نمود که حاصل تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده بیانگر این مهم است:

- بر اساس نظرات صاحب نظران، متخصصین و نخبگان حوزه تحقیق، عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی سازمان‌های امنیتی، بر مبنای تأکید و تکرار به ترتیب فراوانی عبارت‌اند از:

الف- محیط کاری مناسب و حمایت‌کننده

ب- ارتقای سیاست‌ها و فرهنگ سازمانی

ج- مدیریت مؤثر و مشارکتی

د- پاداش و ارتقای عادلانه

ه- تعادل کار سازمانی و زندگی

و- ارتباط و تعامل میان مدیران و فرماندهان

ز- فرهنگ نوآوری و خطرپذیری

- بر اساس نظرات صاحب نظران، متخصصین و نخبگان حوزه تحقیق، عوامل انگیزشی مؤثر در حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی سازمان‌های امنیتی، بر مبنای تأکید و تکرار به ترتیب فراوانی عبارت‌اند از:

الف: آموزش تکنیک‌ها و مهارت‌های حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی و قدردانی از مدیران موفق

ب: اعمال مدیریت صحیح

ج: توسعه مهارت‌های رهبری و تصمیم‌گیری و تفویض اختیار متناسب با حوزه مدیریتی در راستای اهتمام به منابع انسانی

د: ارتقای انگیزه گروه مدیریتی مبتنی بر پیاده‌سازی سامانه پاداش‌دهی متناسب با

عملکرد مدیران و فراهم نمودن فرصت‌های ارتقا و پیشرفت شغلی بر مبنای شایستگی

ه: مشارکت مدیران در فرایند تصمیم‌گیری و تقویت روحیه همکاری بین آن‌ها به منظور توسعه فرهنگ کار گروهی

و: ارزیابی عملکرد گروه مدیریتی بر مبنای شاخص‌های استاندارد

ز: طراحی و پیاده‌سازی برنامه پرداخت مزایا و پاداش‌های مالی و واگذاری تسهیلات و امتیازات رفاهی متناسب با شغل و عملکرد

ح: پایش و تحلیل مستمر هزینه‌ها و بودجه‌بندی دقیق در اجرای سامانه پرداخت پاداش

ط: واگذاری پاداش مبتنی بر معیارهای ملموس و قابل اندازه‌گیری ارزیابی عملکرد کارکنان

- بر اساس نظرات صاحب‌نظران، متخصصین و نخبگان حوزه تحقیق، عوامل بهداشتی مؤثر در حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی سازمان‌های امنیتی، بر مبنای تأکید و تکرار به ترتیب فراوانی عبارت‌اند از:

الف: واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار و گردش شغلی مدیران در راستای پیاده‌سازی

سازمان‌دهی درست آنان در موقعیت‌های شغلی

ب: انتصاب مدیران مبتنی بر شایستگی‌های خدمتی

ج: ارتقای شغلی گروه مدیریتی بر مبنای ارزیابی‌های منصفانه و شفاف عملکرد خدمتی آنان

د: پیش‌بینی و توسعه برنامه‌های بازنشستگی و مزایای رفاهی در راستای ایجاد آرامش شغلی گروه مدیریتی

ه: طراحی مشاغل و توسعه نظام‌های پرداخت عادلانه مبتنی بر عملکرد در راستای ارتقای رضایت شغلی

و: فراهم‌نمودن زمینه ایجاد تعادل بین کار و زندگی و فراهم‌نمودن فرصت‌های ارتقای تاب‌آوری گروه مدیریتی

ز: امنیت پایدار

ح: ارزیابی سلامت جسمانی و پیاده‌سازی برنامه‌های ارتقای سلامت جسمانی کارکنان و گروه مدیریتی

ط: استخدام آگاهانه



- بر اساس نظرات صاحب نظران، متخصصین و نخبگان حوزه تحقیق، عواملی که به حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی سازمان‌های امنیتی آسیب وارد می‌کنند، بر مبنای تأکید و تکرار به ترتیب فراوانی عبارت‌اند از:

الف- محدود بودن اختیارات اعضاء گروه مدیریتی و عدم تفویض اختیار در سطح سازمان

ب- عدم تناسب بین انتظارات و خواسته‌ها از گروه مدیریتی در مقایسه با امتیازات واگذاری که باعث مسئولیت‌گریزی می‌گردد.

ج- زیر سؤال بردن، حس پاسخگویی مفرط داشتن و عدم ظرفیت برای خود مدیریتی در گروه مدیریتی سازمان

د- عدم تأمین نیازمندی‌های مالی مدیران و فرماندهان متناسب با مسئولیت‌های واگذاری (تنخواه مدیران و محیط فیزیکی کار)

ه- نداشتن صداقت گفتار و کردار در بعضی از اعضای گروه مدیریتی سازمان
 و- نادیده گرفتن زحمات، تلاش‌ها و به‌نوعی بی‌توجهی به آنان به‌ویژه در حوزه رشد سازمانی
 ز- ارزیابی‌های وقت‌گیر و بی‌مورد، فشار بیش‌ازحد بر روی گروه مدیریتی و عدم مطالبه
 گری از عموم کارکنان



- بر اساس نظرات صاحب نظران، متخصصین و نخبگان حوزه تحقیق، تأثیر حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی سازمان‌های امنیتی، بر سایر کارکنان، بر مبنای تأکید و تکرار به ترتیب فراوانی عبارت‌اند از:

الف- تأثیر در ارتقای فرهنگ و رفتار مطلوب سازمانی و توسعه آن در بین کارکنان

ب- ارتقای انگیزه در بین کارکنان به دلیل توجه به گروه مدیریتی سازمان

ج- ایجاد پویایی و تحرک و کار جهادی در کارکنان

د- تلاش برای قرارگرفتن در گروه مدیریتی سازمان و انجام اقدامات شایسته نوآورانه کارکنان

ه- کاهش استرس و اصطکاک در روابط بین کارکنان و تفاهم و درک بیشتر از انتظارات سازمانی و شناخت بهتر از سبک مدیریت و رهبری
و- افزایش بهره‌وری



- بر اساس نظرات صاحب نظران، متخصصان و نخبگان حوزه تحقیق، سایر موارد تکمیلی در حوزه حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی سازمان‌های امنیتی، بر مبنای تأکید و تکرار به ترتیب فراوانی عبارت‌اند از:

الف- رهبری مشارکتی

ب- رضایت شغلی

ج- فرصت رشد و پیشرفت شغلی

د- فرهنگ سازمانی مثبت و باارزش

ه- ارتقای سلامت سازمانی

و- حفظ تعادل سازمانی
 ز- ایجاد نظام ارزشیابی اثربخش



پیشنهادهای اجرایی تحقیق:

با توجه به نتایج احصاء شده از فرایند پژوهش، پیشنهاد می‌گردد خروجی این تحقیق در قالب پیوست کاربردی در اختیار سامانه فرماندهی سازمان‌های امنیتی، نیروی انسانی و بازرسی سازمان‌های امنیتی قرار گرفته تا با ایجاد کمیته‌های تخصصی و بررسی کارشناسی و هدفمند، سازوکارهای سازمانی حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی سازمان‌های امنیتی را شناسایی و از نتایج حاصله در راستای رشد و تعالی منابع انسانی و همچنین بهبود و ارتقای حفظ و نگهداشت کارکنان سازمان‌های امنیتی، مورد بهره‌برداری قرار گیرد؛ علاوه بر این، پیشنهادها زیر در راستای اجرای عوامل انگیزشی و بهداشتی مؤثر در حوزه حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی سازمان‌های امنیتی ارائه می‌گردد:

- روش‌های اجرای عوامل انگیزشی مؤثر در حوزه حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی سازمان‌های امنیتی:

الف- حوزه آموزش در سه مقوله به شرح زیر قابل اجرا است:

- ۱- آموزش حفظ و نگهداشت: برگزاری کارگاه‌های تخصصی برای آموزش تکنیک‌های و مهارت‌های نگهداری کارکنان، شایسته‌گزینی، ایجاد یک سامانه مستمر آموزش آنلاین با محتوای به روز و تشویق مدیران موفق در حفظ و نگهداشت به عنوان الگوهای عملی
- ۲- آموزش کار گروهی: برگزاری رویدادهای گروه‌سازی و راه‌اندازی برنامه‌های توسعه مهارت‌های ارتباطی و ایجاد فرصت‌های مشارکت مدیران در طرح‌های چندبخشی
- ۳- آموزش ارزیابی عملکرد: آموزش روش‌های نوین ارزیابی عملکرد مبتنی بر اهداف و شاخص‌های کلیدی، ایجاد نظام ارزشیابی اثربخش، برگزاری کارگاه‌های تخصصی برای مدیران در زمینه بازخورددهی سازنده و ایجاد سامانه خودارزیابی و بازخورد هم‌تایان در ارزیابی عملکرد

ب- حوزه تقویت رفتار در سه مقوله به شرح زیر قابل اجرا است:

- ۱- ایجاد انگیزه: برنامه‌ریزی و ایجاد نظام پرداخت انعطاف‌پذیر با مزیت رقابتی، ایجاد فرصت‌های ارتقا و پیشرفت شغلی و به رسمیت شناختن و تقدیر از دستاوردهای مدیران در جلسات و رویدادهای سازمانی
- ۲- اعمال مدیریت صحیح: آموزش مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار، طراحی و پیاده‌سازی سامانه بازخورد و ارزیابی عملکرد منصفانه و تقویت مهارت‌های رهبری و تصمیم‌گیری در میان مدیران و فرماندهان
- ۳- اهمیت دادن به منابع انسانی: ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های مدیران، ارتقای نشاط و شادابی،

برنامه‌ریزی برای انجام اقدامات رفاهی و تفریحی به منظور ارتقای روحیه کارکنان

ج- حوزه پاداش در سه مقوله به شرح زیر قابل اجرا است:

- ۱- حمایت اقتصادی از کارکنان: طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های ارتقای دستمزد و پاداش متناسب با شغل و عملکرد، ارائه تسهیلات جانبی و امتیازات رفاهی مناسب برای کارکنان (مسکن شخصی، خودرو، بیمه، وام و...)

ج- بررسی و ارتقای دستمزدها و پاداش‌های مالی متناسب با شغل و عملکرد
 ۲- تعیین شاخص‌های پاداش: شناسایی معیارهای مشخص و ملموس برای ارزیابی عملکرد کارکنان و تبیین اهداف شفاف مبتنی بر معیارها
 ۳- پیش‌بینی هزینه‌ها: برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی دقیق برای بررسی و تحلیل منابع مالی در جهت اجرای سامانه پاداش و پایش مستمر هزینه‌ها
 - روش‌های اجرای عوامل بهداشتی مؤثر در حوزه حفظ و نگهداشت گروه مدیریتی سازمان:

الف- حوزه سلامت اجتماعی در سه مقوله به شرح زیر قابل اجرا است:
 ۱- انتصاب مدیران کارآمد: طراحی و اجرای فرایندهای گزینش، ارزیابی شایستگی‌های در حوزه مدیریتی و رهبری، ایجاد فرصت‌های توسعه مهارت‌های مدیران
 ۲- سازمان‌دهی درست: طراحی ساختار سازمانی با سطوح سلسله‌مراتبی در جهت تفویض اختیار و حمایت ارتباطات و روابط از بالا به پایین و بالعکس در سازمان
 ۳- ارتقای شغلی: ارزیابی منصفانه به عنوان مبنای ارتقا و طراحی مسیرهای شغلی و ایجاد برنامه‌های توسعه مهارت‌های کارکنان و پیشرفت در مسیر شغلی
 ب- حوزه سلامت روانی در سه مقوله به شرح زیر قابل اجرا است:
 ۱- امنیت شغلی: اجرای سیاست‌های مدون در جهت امنیت شغلی کارکنان با سازمان‌دهی قراردادهای کاری مناسب و ثبات شغلی به منظور ایجاد آرامش شغلی و نگاه مثبت به آینده
 ۲- افزایش تاب‌آوری: مشارکت فرماندهان و کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، تشویق کارکنان به اظهار نظر سازنده، آموزش و مدیریت هیجان درونی کارکنان و بهبود مهارت‌های مقابله‌ای
 ۳- رضایت شغلی: طراحی مشاغل با وظایف چالش برانگیز به منظور افزایش رضایت، سامانه پرداخت عادلانه، ایجاد محیط کاری مشارکتی با تعامل سازنده بین مدیران و کارکنان

ج- حوزه سلامت جسمانی در سه مقوله به شرح زیر قابل اجرا است:

- ۱- امنیت پایدار: طراحی برنامه‌های مدون برای ایجاد محیط کار ایمن و سالم با رعایت استانداردهای روانی و ایمنی به منظور مدیریت حوادث و بیماری‌های شغلی
- ۲- شناخت مؤلفه‌های سلامت جسمانی: انجام ارزیابی‌های دوره‌ای سلامت جسمانی، آموزش کارکنان در زمینه‌های تغذیه سالم و پیاده‌سازی برنامه‌های ارتقای سلامت جسمانی کارکنان
- ۳- استخدام آگاهانه: طراحی سازوکارهای مشخص با در نظر گرفتن معیارهای سلامت جسمانی، تطابق شرایط فیزیکی و سلامت افراد با نیازهای شغلی در فرایند جذب و استخدام

منابع و مأخذ:

منابع فارسی:

- قرآن کریم.
- استیفن رابینز، رفتار سازمانی، دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران: چاپ اول، سال ۱۳۷۷.
- جهانگیری، محمد مهدی، مدیریت ارزیابی خطر (۱۳۹۸)، انتشارات فیاوران.
- رابینز، استیفن، تئوری سازمان (ساختار و طرح سازمانی)، ترجمه و نگارش دکتر سید مهدی الوانی و دکتر حسن دانیالی فرد (۱۳۹۴)، انتشارات صفار، تهران: چاپ ۴۱.
- رضاییان، علی، اصول مدیریت (۱۳۹۳)، انتشارات سمت.
- رضاییان، علی، مبانی سازمان و مدیریت (۱۳۹۸)، انتشارات سمت.
- علیزاده و خوش‌نیت، مدیریت منابع انسانی و چالش‌های نگهداشت مدیران در سازمان‌ها (۱۴۰۰)، انتشارات مدیران.
- علیزاده، رسول، مدیریت و ارتباطات در سازمان‌ها (۱۴۰۰)، انتشارات آوای نور.
- مهدوی، مهدی و همکاران، اثر ساختار سازمان بر فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان (۱۴۰۱)، همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی.
- مردیک، رابرت و رأس، جوئل، سامانه‌های اطلاعات مدیریت (۱۳۹۶)، مترجم رضا تقوایی، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.

منابع خارجی:

- Corbin, J. & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedure and Evaluative criteria. Qualitative Sociology, 13: 3-21.
- DiCiccio- Bloon, B. and Crabtree, B. F. (2006) The Qualitative Research Interview. Medical Education.
- El-Shemri, R. I. (2017). Development of a Performance Appraisal Tool for Staff Nurses. Lecturer of Nursing Administration, Faculty of Nursing, Port-Said University, Egypt
- F. Herzberg, B. Mausner and B. B. Synderman, The Motivation to work (wc. ed; New York: John Wiley and sons Inc 1956).
- F. Herzberg. Work and the Nature of Man (Cleveland: The world Publishing Company 1960).
- Hakonen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement.
- nikerson, J. & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedure and Evaluative criteria. Qualitative Sociology, 13: 3-21.

- Jones, Gareth, R. & George, Jennifer, M(2003), Contemporary Management. Third Edition, McGraw, HILL.
- McClelland, D. C. (1961). The achieving society. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Ramírez, Yuri W. & Nambhard, David. A. (2004), Measuring knowledge worker productivity, A taxonomy, Journal of Intellectual Capital, Volume 5 Number, pp. 602. 628.
- Schein, E. H:2010 Organizational culture and leadership. John Wiley & Sons.

