

## Job Shadowing and Its Role in Retaining Human Resources: Tabriz Refinery

Mohammad Rajabi Gogani<sup>1</sup> | Esmail Omranzade<sup>2</sup>

1, Department of Public Administration, Mamagan Branch, Islamic Azad University, Mamagan, Iran  
E-mail: [1690143266@iran.ir](mailto:1690143266@iran.ir)

2. Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Public Administration, Mamagan Branch, Islamic Azad University, Mamagan, Iran. E-mail: [Omranzade@iau.ac.ir](mailto:Omranzade@iau.ac.ir)

**Article Info**

**Article type:**  
Research Article

**Article history:**

Received 18 March 2026  
Received in revised form 10 June 2026  
Accepted 16 June 2026  
Published online 25 June 2026

**Keywords:**

*Employees, Job shadowing, Human resource maintenance, Tabriz Refinery*

**Abstract**


**Background and Objective:** Job shadowing, as a modern approach to professional development, plays a significant role in enhancing employee competencies and improving human resource retention. The present study aims to examine job shadowing and its role in human resource retention (Case study: Tabriz Refinery).

**Methodology:** This research is descriptive-survey in terms of nature and methodology, and applied in terms of purpose. The statistical population includes 1600 employees of the Tabriz Refinery, and the sample size was determined to be 310 individuals based on Cochran's formula. A random sampling method was used to select the employees under study. Face validity was used to assess the validity of the data collection instrument, and Cronbach's alpha coefficient of 0.92 confirmed the reliability of the main variables in the questionnaire. Data analysis was performed using the Kolmogorov-Smirnov test for normality and regression analysis in SPSS software.

**Findings:** The analysis of hypotheses and the obtained results showed that job shadowing affects the dimensions of human resource retention, including structural, behavioral, contextual, normative, and attitudinal aspects.

**Conclusion:** Implementing job shadowing programs in the Tabriz Refinery significantly contributes to improving employee skills, increasing motivation, and strengthening organizational commitment. Accordingly, job shadowing can serve as an effective strategy for enhancing human resource retention and reducing turnover in industrial organizations.

**Cite this article:** Rajabi, M., Omranzade, E., (2026). Job Shadowing and Its Role in Retaining Human Resources (Case Study: Tabriz Refinery). *Journal of Management and Social Development (JMSD)*, 1 (2), 22-43.

 DOI: <http://doi.org/000000000000000000>

**Publisher:** University of Osveh, <https://www.journalmsd.ir>

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."



## سایه سازی شغلی و نقش آن در نگهداشت منابع انسانی: مطالعه موردی پالایشگاه تبریز

محمد رجبی گاوگانی<sup>۱</sup> | اسماعیل عمران زاده<sup>۲</sup>۱. کارشناس ارشد، گروه مدیریت، واحد ممقان، دانشگاه آزاد اسلامی، ممقان، ایران. رایانامه: [iran.ir@143266](mailto:iran.ir@143266)۲. نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت، واحد ممقان، دانشگاه آزاد اسلامی، ممقان، ایران. رایانامه: [Omranzade@iau.ac.ir](mailto:Omranzade@iau.ac.ir)

## اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۹/۲۰

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۴/۱۱/۲۵

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۱۱/۲۸

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۱۲/۰۱

کلیدواژه‌ها:

کارکنان، سایه سازی شغلی، نگهداشت منابع انسانی، پالایشگاه تبریز

## چکیده

**زمینه و هدف:** سایه‌سازی شغلی به‌عنوان رویکردی نوین در توسعه حرفه‌ای، نقش مهمی در ارتقای توانمندی کارکنان و بهبود نگهداشت منابع انسانی ایفا می‌کند. هدف پژوهش حاضر بررسی سایه‌سازی شغلی و نقش آن در نگهداشت منابع انسانی در پالایشگاه تبریز می‌باشد.

**روش پژوهش:** که این تحقیق به لحاظ ماهیت و محتوای کاری، توصیفی-پیمایشی و از لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری شامل کارکنان پالایشگاه تبریز که تعداد آنها ۱۶۰۰ نفر می‌باشد حجم نمونه بدست آمده طبق فرمول حجم نمونه کوکران برابر با ۳۱۰ نفر لحاظ گردید. برای انتخاب کارکنان پالایشگاه تبریز مورد مطالعه از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است. برای تعیین روایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات از روایی صوری یا نمادی استفاده گردید و مقادیر آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی متغیرهای اصلی در پرسشنامه ۰/۹۲ می‌باشد. برای تحلیل داده‌ها، از آزمون کیموگروف-اسمیرنوف برای نرمال بودن و آزمون رگرسیون از نرم افزار SPSS استفاده شده است.

**یافته‌ها:** تحلیل فرضیه‌ها و با توجه به نتایج بدست آمده، سایه‌سازی شغلی بر ابعاد متغیر نگهداشت منابع انسانی با بعد ساختاری، بعد رفتاری، بعد زمینه‌ای، بعد هنجاری و نگرشی نقش دارد.

**نتیجه‌گیری:** اجرای برنامه‌های سایه‌سازی شغلی در پالایشگاه تبریز به‌طور معناداری به ارتقای مهارت‌ها، افزایش انگیزه و تقویت تعلق‌سازمانی کارکنان کمک می‌کند. بر این اساس، سایه‌سازی شغلی می‌تواند به‌عنوان راهبردی مؤثر در بهبود نگهداشت منابع انسانی و کاهش نرخ ترک خدمت در سازمان‌های صنعتی به‌کار گرفته شود.

**استناد:** رجبی گاوگانی، محمد؛ عمران زاده، اسماعیل. (۱۴۰۴). سایه‌سازی شغلی و نقش آن در نگهداشت منابع انسانی: مطالعه موردی پالایشگاه

DOI: <http://doi.org/000000000000000000000000>

تبریز. مدیریت و توسعه اجتماعی، (۲۱)، ۲۲-۴۳.

ناشر: دانشگاه اسوه معاصر، <https://www.journalmsd.ir>

© «حق نشر (کپی‌رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»

## مقدمه

نگهداشت کارکنان کلیدی در سازمان، برای موفقیت درازمدت بسیار اهمیت دارد. مدیران به آسانی با این امر موافقت می‌کنند که نگه داشتن بهترین کارکنان می‌تواند رضایت مشتری، افزایش فروش محصول، رضایت خاطر بیشتر ذینفعان، وجود همکاران را ضعیف‌تر، برنامه ریزی جانشینی مؤثر و دانش سازمانی را تضمین می‌کند. از این رو، با توجه به افزایش خروج سرمایه انسانی از سازمان‌ها، پژوهش حاضر به دنبال موضوع سایه سازی شغلی و نقش آن در نگهداشت منابع انسانی در پالایشگاه تبریز انجام می‌شود که با بررسی‌های انجام شده، بر اساس مطالعات و مرور ادبیات موجود تحقیق مشابهی با این عنوان انجام نگرفته لذا جنبه بداعت و نوآوری تحقیق را فراهم می‌سازد.

سازمانهای امروزی که در جو دانش محوری، رقابتی، مشتری‌گرایی، پاسخگویی، کیفیت‌گرایی، مشارکتی، کارآفرینی و تحول‌گرایی فعالیت می‌کنند، مستلزم دستیابی سریع به نیروی انسانی توانمند، خشنود و متعهد به عنوان ابزار رقابتی هستند (علی و همکاران، ۲۰۲۴)؛ توجه به نگه داشت نیروی انسانی به معنای جلوگیری از ایجاد تغییر کارکنان در سازمان نیست؛ بلکه تغییر کارکنان برای هر سازمان حیاتی است و تمرکز اصلی سازمان باید بر حفظ نیروی کارآمدش باشد تا از هزینه بالایی که در سایه‌ی اتخاذ راهبردهای غیرقابل پیش‌بینی و انتخاب نیروی کار غیرمتخصص و بی‌تجربه به سازمان تحمیل خواهد شد، جلوگیری کند. البته تغییرات زیاد بر شهرت، موقعیت، بهره‌وری و پایداری سازمان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم می‌گذارد و چه بسا ممکن است، زبردستانی که به آن کارمند وفادار هستند، سازمان را ترک کنند. بنابراین، نگهداری کارمندان باید مهم‌تر از جذب افراد جدید باشد (میتارسانی و آگراوا، ۲۰۱۴). از سوی دیگر، ترک شغل و خروج کارکنان برای سازمان‌ها هزینه دارد، اما از دست دادن استعدادهای برتر همیشه پرهزینه‌تر است. هنگامی که یک کارمند خوب کارش را ترک می‌کند، باعث ایجاد یک اثر موجی در سازمان می‌شود. اثرات ترک شغل کارکنان هزینه، وقت و انرژی شما را می‌گیرد و روی سایر کارکنان نیز تأثیر سوء می‌گذارد.

ترک شغل کارکنان امروزه به عنوان یک مشکل اساسی برای سازمان‌ها تبدیل شده است. در واقع، برخی از مدیران منابع انسانی وقتی متوجه می‌شوند که فرآیند استخدام موفقیت

آمیز برای جذب کارکنان جدید و قابل اعتماد، به نوعی با اتلاف وقت منجر است، ناامید می شوند، چرا که افراد جدید استخدام شده به انتخاب شغل‌هایی در سازمان‌های دیگر روی خواهند آورد (Wan, et. al. 2018). شرایط نامطلوب سازمانی و شغلی در سازمان، سبب تنزیل انگیزه و تغییر نگرش شغلی می‌شود (امیری و محمودزاده، ۱۳۹۴: ۵۶۰). و زمینه ترک خدمت، جابجایی شغلی و یا مصادیق دیگر آن نظیر کم کاری کارکنان را در سازمان فراهم می‌سازد (وفاجو و حیدری، ۱۳۹۷: ۴۱).

با تجربه کردن سایه‌سازی شغلی، فرد می‌تواند بهبود مسیر شغلی خود را تسریع کند. این روش به فرد این امکان را می‌دهد تا با شغل‌های مختلف آشنا شود و تجربه کسب کند. با این کار، فرد می‌تواند تصمیم بگیرد که کدام شغل برای او مناسب است و به چه مهارت‌هایی نیاز دارد. همچنین، با ارتباط برقرار کردن با کارکنان و مدیران شرکت، فرد می‌تواند شبکه روابط حرفه‌ای خود را گسترش دهد و از فرصت‌های شغلی بیشتری بهره‌مند شود. به طور کلی، سایه‌سازی شغلی به فرد کمک می‌کند تا بهترین تصمیم را در مورد مسیر شغلی خود بگیرد و به بهبود آینده شغلی خود برسد.

سایه‌سازی شغلی یک روش آموزشی است که در آن فردی که می‌خواهد به یک شغل جدید بپردازد، با یک شخص با تجربه در همان شغل همراه می‌شود تا از تجربیات و مهارت‌های او استفاده کند. مزایای سایه‌سازی شغلی عبارتند از: افزایش اطمینان: با دیدن نحوه کار کردن یک شخص با تجربه، فرد جدید اطمینان بیشتری در مورد شغل خود پیدا می‌کند. یادگیری مهارت‌های جدید: با دیدن نحوه کار کردن یک شخص با تجربه، فرد جدید می‌تواند مهارت‌های جدیدی را یاد بگیرد و بهبود بخشد. شبکه‌سازی: با همراهی با یک شخص با تجربه، فرد جدید می‌تواند شبکه ارتباطی خود را گسترش دهد و با افراد دیگری که در همان حوزه فعالیت می‌کنند، آشنا شود. افزایش فرصت‌های شغلی: با داشتن تجربه و مهارت‌های جدید، فرد جدید می‌تواند به راحتی فرصت‌های شغلی جدیدی را پیدا کند. افزایش انگیزه: با دیدن نحوه کار کردن یک شخص با تجربه، فرد جدید انگیزه بیشتری برای بهبود شغل خود پیدا می‌کند و از فرسودگی شغلی جلوگیری می‌کند.

این امر در صورتی منطقی خواهد بود که هر منطقه یا کشور در مورد بهترین تخصیص بودجه خود برای پیشرفت تحقیقات و نوآوری در حوزه‌هایی تصمیم بگیرد که با اهمیت جلوه می‌دهد و فکر می‌کند که ظرفیت پیشرفت را دارد (استدلال تخصص هوشمند). اما آن همچنین پس از مدتی در بسیاری از پروژه‌ها که یک منطقه یا کشور روی آن سرمایه‌گذاری

کرده است در صورتی منطقی خواهد بود که بتواند بخشی از هزینه های آن سرمایه گذاری را به پروژه های آتی مالی جبران کند. به این معنا، انگیزه ها برای اعلام درآمدها از پروژه های تحقیقاتی در کشورهایی که به تأمین مالی پروژه ها به طور مثال از طریق جعبه های ثبت اختراع گذشته نگر یا جعبه های نوآوری کمک کرده اند، توجیه پیدا می کند. اما ممکن است روش های دیگری برای دستیابی به حس برابری وجود داشته باشد.

شرکت پالایش نفت تبریز هم براساس اینکه امروزه در سایه توسعه مدیریت عملی در جهان این موضوع به اثبات رسیده است که انسان های توسعه یافته باعث ایجاد سازمان های توسعه یافته می شوند و سازمان های توسعه یافته باعث ایجاد کشور توانمند و توسعه یافته خواهند شد. این موضوع بدلیل پیوستگی در توسعه همه جانبه می باشد. به عبارت دیگر در صورت وجود گسستگی در ابعاد توسعه در واحدهای مختلف اجتماع (خانواده، محیط بیرون و سازمان ها) نمی توان توسعه همه جانبه ملی را در سطح کشور انتظار داشت. با توجه به اهمیت و ضرورت موضوع و شناخت محقق از شرکت پالایش نفت تبریز بعثت حضور و چندین سال تجربه و سابقه در شرکت پالایش نفت تبریز و موضوع سایه سازی شغلی و نقش آن در نگهداشت منابع انسانی یکی از دغدغه های آن بوده که چگونه در شرکت پالایش نفت تبریز بتواند نقش آن برر سی و به اجرا در بیاورند به همین خاطر به موضوع سایه سازی شغلی و نقش آن در نگهداشت منابع انسانی در پالایشگاه تبریز پرداخته است. حفظ و نگهداشت کارکنان مسئله ای بزرگ در دنیای کار است. البته فقط راضی نگه داشتن کارکنان مطرح نیست، بلکه باید استعدادها را در سازمان حفظ کرد و کارکنان برتر را تا زمانی که ممکن است، نگه داشت. بر این اساس پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به سوال است:

سایه سازی شغلی و نقش آن در نگهداشت منابع انسانی در پالایشگاه تبریز چگونه است؟

## پیشینه پژوهش

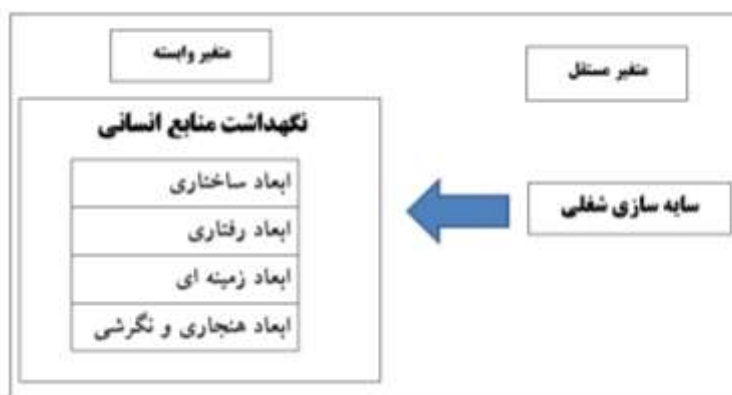
### الف- پیشینه نظری

منابع انسانی ارزشمندترین منابع سازمان ها محسوب می شوند که با تلاش همگانی و ایجاد هماهنگی میان آن ها و به کارگیری صحیح آنان و دیگر اجزای سازمان می توان اهداف سازمانی را تحقق بخشید. این منابع دارای توانایی ها و قابلیت های بالقوه ای هستند که در محیط سازمانی به فعل تبدیل می شوند و دستیابی به این مهم نیازمند درک و شناخت کامل انسان ها و فراهم کردن شرایط مناسب برای کار و تلاش است. یکی از مواردی که در این زمینه قابل بررسی است قرار دادن افراد در جایگاه های مناسب با توانایی و تجارب و قابلیت آن ها است که این فرایند در

قالب نظام شایسته‌گزینی بررسی می‌شود (حسنی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۲۰). مدیریت حفظ و نگهداشت نیروی انسانی شامل اقدامات استراتژیک برای حفظ انگیزه و تمرکز کارکنان برای باقی ماندن در یک سازمان و کار کردن در جهت منافع آن است. یک برنامه جامع نگهداشت نیروی انسانی می‌تواند هم در جذب و حفظ کارکنان کلیدی و هم در گردش مالی و سایر هزینه‌های منابع انسانی نقش حیاتی ایفا کند. این عوامل به بهره‌وری سازمان و عملکرد کلی کسب و کار کمک شایانی می‌کند (شروف و همکاران، ۲۰۲۰).

سایه‌سازی شغلی به معنای تجربه کردن یک شغل به صورت ناظر، بدون دخالت فعال در آن شغل است. در این روش، فردی که می‌خواهد یک شغل را یاد بگیرد، به صورت موقت در کنار یک شخص کارآموز قرار می‌گیرد و فرایند کار را از نزدیک مشاهده می‌کند. این روش به فرد این امکان را می‌دهد تا با شغل، وظایف، مسئولیت‌ها و نیازمندی‌های آن آشنا شود و بتواند تصمیم بگیرد که آیا این شغل برای او مناسب است یا خیر. این مورد به عنوان یک روش موثر برای کسب تجربه و آگاهی در مورد شغل‌های مختلف شناخته شده است. همچنین، این روش به فرد این امکان را می‌دهد تا با کارکنان و مدیران شرکت آشنا شود و ارتباطات مفیدی برای آینده خود برقرار کند.

دهم‌رده کمک، پور شهبابی، کمالیان، و سالارزهی. (۱۴۰۴). طراحی الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص در سازمان‌های دولتی که شامل ابعاد ساختاری، ابعاد رفتاری، ابعاد زمین‌ای، ابعاد هنجاری و نگرشی استفاده شده است. مدل مورد استفاده در این تحقیق براساس بررسی‌های و مطالعات انجام شده به صورت زیر می‌باشد.



شکل شماره ۱ مدل مفهومی تحقیق (دهمرده کمک و همکاران، ۱۴۰۴)

حفظ و نگهداشت فرآیندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثربخش آموزش و بهسازی، ارتقاء براساس شایستگی و اعطاء امکانات رفاهی و خدمات مناسب و ... سعی می‌کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان در سازمان را افزایش می‌دهد نگهداشت عبارت است از ایجاد شرایط مطلوب اشتغال برای کارکنان تا به واسطه آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشند (طباطبائی، ۱۳۹۹: ۵).

### ب- پیشینه تجربی

خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش‌های انجام شده داخلی و خارجی، در خصوص موضوع پژوهش در جدول ۱ نشان داده است.

جدول (۱) پیشینه تحقیقات انجام شده

نتایج	عنوان	سال	محقق
۱۲۵ مقاله، محتوای علمی و اسناد سازمانی در حوزه مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، مدیریت استعداد، نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌ها، تلخیص و بررسی، که با تکنیک تحلیل محتوا و روش آنتروپی شانون، ۱۴۰ کد در ۴ سطح ساختاری، رفتاری، زمینه ای و نگرشی/هنجاری احصاء، که در آن مولفه‌های نظام جبران خدمات، نظام ارزیابی عملکرد، نظام انتقادات و پیشنهادات، فرهنگ سازمانی، ارائه اطلاعات واقع گرایانه، یادگیری و رشد، سبک رهبری و مدیریت، ارتباطات اثربخش، امنیت و فضای امنیتی، زیرساخت‌های فنی، ارتباطی و اطلاعاتی، بیشترین ضریب اهمیت را به خود اختصاص داده است. در نهایت پس از طی گام‌های پژوهش، الگوی مناسب نگهداشت در سه لایه امکان‌سنجی و ساختار اجرا و لایه حمایتی ارائه شد.	ارائه الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص با روش فراترکیب	۱۴۰۴	دهمرده و همکاران
ابعاد حفظ و نگهداشت مشتمل بر نگرش‌های شغلی، کیفیت زندگی کاری، توانمندسازی و انگیزش هستند. بعد نگرش‌های شغلی مشتمل بر تعهد، رضایت شغلی، دلبستگی شغلی و...، بعد کیفیت زندگی کاری مشتمل بر تعادل کار و زندگی، منطقه جغرافیایی خدمت، ثبات مدیریتی و...، بعد توانمندسازی شامل آموزش و توسعه، چرخش شغلی، تفویض	واکاوی ابعاد و مولفه‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران	۱۴۰۳	ابراهیمی بلانی و همکاران

نتایج	عنوان	سال	محقق
اختیار و...، بعد انگیزش مشتمل بر احترام و قدردانی، ارزیابی عملکرد عادلانه، نظام شایستگی و... بود.			
طبق نتایج پژوهش، عوامل درون سازمانی (تناسب سازمانی، قربانی کردن سازمانی) و عوامل برون سازمانی (تناسب اجتماعی، قربانی کردن اجتماعی) بر نگهداشت نیروی انسانی در سازمان موثر بود. همچنین هماهنگی راهبردی، هم افزایی راهبردی، انعطاف پذیری راهبردی و مزیت راهبردی از ابعاد حوزه نگهداشت نیروی انسانی در سازمان ها بود. عدالت سازمانی، حمایت سازمانی و فرهنگ سازمانی مطلوب و همچنین تامین نیازهای برتر کارکنان در سازمان از عوامل موثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان بود. همچنین عوامل موثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان با دیدگاه شخصی و سازمانی (انگیزش، قدردانی، مهارت رهبری، فشار شغلی، پیروی از رویه ها و نگرش به یادگیری) نیز مورد بررسی قرار گرفت	بررسی عوامل موثر بر نگهداشت منابع انسانی	۱۴۰۳	حسینی
نتایج پژوهش، حاکی از پایایی و روایی خوب مدل طراحی شده برای حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در شرکت های دانش بنیان تولیدی در حوزه های فناوری اطلاعات و ارتباطات و بیوتکنولوژی با رویکرد مدل سه عاملی انگیزش، بهداشت و جامع می باشد.	عوامل انگیزشی، بهداشت و جامع مؤثر بر حفظ و نگهداری کارکنان دانشی	۱۴۰۲	معینیان و همکاران
حفظ و نگهداری از نیروی انسانی نسل Z، یکی از رموز موفقیت، بقا و سلامت هر کسب و کاری است. مدیران اثربخش بر این باورند که نگهداشت کارکنان نسل Z، رضایت مشتریان، افزایش ماندگاری و رضایت از کسب و کار در سازمان های دولتی را باعث می شود. جدا از بحث حقوق که نیاز جهانی برای تمامی نسل های نیروی کار است، مسائل دیگری، نظیر تعادل بهتر کار زندگی، فرصت های پیشرفت بیشتر و مزایای معنادار نیز برای نسل Z ارزش بسیاری دارد. این مسائل به قدری برای نسل Z ارزشمند است که گاهی برای کسب آن، شغلی با درآمد کمتر را انتخاب می کنند.	ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان های دولتی	۱۴۰۲	ضیائی و نرگسیان
سایه پردازی ساختاریافته درس های ارزشمندی را برای حوزه ی ما ارائه می دهد. این روش به پرداختن به چالش های مربوط به محتوا، درک زمینه ای و تأمل، که ما آنها را به عنوان محور	سایه پردازی ساختاریافته به	۲۰۲۵	نیکولینی ، دی، و کوریکا،

نتایج	عنوان	سال	محقق
اصلی مباحث فعلی آموزش مدیریت می‌شناسیم، کمک می‌کند. ما همچنین اذعان داریم که اگرچه آموزش سایه‌ای ساختاریافته منبع قدرتمندی است، اما نیازمند سرمایه‌گذاری قابل توجه و بده‌بستان‌های بالقوه است و ممکن است نشان‌دهنده امتیازات حرفه‌ای خاصی باشد.	عنوان یک روش آموزشی		ام. <sup>۱</sup>
این مطالعه نشان داد که تنها ترتیبات کاری منعطف بر حفظ کارکنان تأثیر می‌گذارد. یافته‌های تحقیق به مدیریت بانک مربوطه در تدوین استراتژی‌های منابع انسانی کارآمد کمک می‌کند. درک متغیرهایی که بر نیروی انسانی کارکنان تأثیر می‌گذارند، مداخلات هدفمند را برای بهبود میزان شادی، مشارکت و جابجایی کارکنان امکان‌پذیر می‌سازد.	نگهداشت نیروی انسانی در میان کارکنان در مؤسسات مالی مالزی	۲۰۲۴	مصطفی و همکاران
مدیران منابع انسانی ممکن است مکانیسم‌های مداخله‌ای مناسبی را برای تشویق به حفظ کارکنان نسل Z از طریق حفظ یک محیط کاری حمایتی، ارائه دستمزد منصفانه و رقابتی، ارائه آموزش و توسعه مؤثر، و شفاف‌سازی وظایف و مسئولیت‌های شغلی ابداع کنند.	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در رابطه با حفظ کارکنان نسل Z چینی	۲۰۲۴	علی و همکاران

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف یک تحقیق کاربردی است و از نظر چگونگی دستیابی به داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی است. در این تحقیق، جامعه آماری شامل کارکنان پالایشگاه تبریز که حدود ۱۶۰۰ نفر می‌باشد. برای انتخاب نمونه مورد مطالعه از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده گردید و تعداد ۳۱۰ نفر از کارکنان پالایشگاه تبریز انتخاب گردید. برای گردآوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق از روش‌های کتابخانه‌ای و در خصوص گردآوری اطلاعات برای تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش از روش میدانی استفاده می‌گردد. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز این پژوهش از پرسشنامه استاندارد نگهداشت منابع انسانی: پرسشنامه دارای ۲۸ سوال از مدل دهمرده کمک و همکاران (۱۴۰۴). طراحی الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص در سازمان‌های

<sup>۱</sup> Nicolini, D., & Korica, M.

دولتی که شامل ابعاد ساختاری، ابعاد رفتاری، ابعاد زمینه ای، ابعاد هنجاری و نگرشی استفاده شد. برای تعیین قابلیت اعتماد ابزارهای اندازه گیری و یا عبارت دیگر برای تعیین پایایی طرح مزبور و پس از حصول اطمینان از روایی ابزار اندازه گیری از روش ثبات درونی (آلفای کرونباخ) استفاده شد و پایائی سئوالات تحقیق از طریق آلفای کرونباخ بشرح جدول زیر حاصل شد.

جدول شماره (۲): مقادیر آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی متغیرهای اصلی

ردیف	نام متغیر	سوالات	ضریب آلفای کرونباخ
۱	بعد ساختاری	سوال ۷	۰/۹۲
۲	بعد رفتاری	سوال ۸	۰/۸۲
۳	بعد زمینه ای	سوال ۸	۰/۸۷
۴	بعد هنجاری و نگرشی	سوال ۵	۰/۸۴
۵	نگهداشت منابع انسانی	سوال ۲۸	۰/۸۵

برای تجزیه و تحلیل داده ها در این پژوهش برای توصیف داده ها از جدول فراوانی و نمودار ستونی برای متغیرهای جمعیت شناختی و جدول شاخص های توصیفی و نمودار هیستوگرام و در بخش استنباطی با استفاده از آزمونهای آماری مناسب به آزمون فرضیه و نتیجه گیری از آنها پرداخته می شود. از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای تعیین نرمال یا غیرنرمال بودن توزیع نمونه و از آزمون رگرسیون استفاده گردید. به منظور محاسبه پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد. در بخش آزمون فرضیه ها از نرم افزار SPSS استفاده گردید.

### یافته های پژوهش

نتایج و یافته های حاصل از تحقیق که شامل آمارهای توصیفی و استنباطی است، ارائه می شود. در این بخش ویژگی های مصاحبه شوندگان بررسی شده است. در مجموع با ۳۱۰ پرسشنامه شد که خلاصه ویژگی های جمعیت شناختی آنها در جدول ۳ مشاهده می شود.

جدول (۳). خلاصه ویژگی های جمعیت شناختی

متغیر	برجسب	فراوانی	درصد فراوانی
تأهل	مجرد	۳۵	۳۳/۳۳
	متأهل	۱۷۵	۶۶/۶۷
جنسیت	مرد	۲۳۵	۶۹/۵۳
	زن	۱۰۳	۳۰/۴۷
سن	بین ۲۰-۳۰ سال	۱۸	۵/۳۲
	بین ۳۰-۴۰ سال	۸۳	۲۴/۵۵

۴۶/۷۵	۱۵۸	بین ۴۰-۵۰ سال	سطح تحصیل
۲۳/۳۷	۷۹	بیشتر از ۵۰ سال	
۵/۳۲	۱۸	دیپلم	
۱۱/۵۴	۳۹	لیسانس	
۴۵/۸۵	۱۵۵	فوق لیسانس	
۳۷/۲۷	۱۲۶	دکتری	
۳/۵۵	۱۲	کمتر از ۱۰ سال	سابقه
۵۲/۶۶	۱۷۸	۱۰ تا ۲۰ سال	
۴۳/۷۹	۱۴۸	۲۰ تا ۳۰ سال	

تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌های آماری: با استفاده از آزمون کلموگروف- اسمیرنف نرمال بودن داده‌ها را می‌توان بررسی کرد که ما در اینجا این آزمون را برای کل داده‌ها و نیز تک تک متغیرها انجام داده‌ایم که نتایج آن به صورت جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

جدول شماره (۴) نتایج آزمون نرمال بودن مربوط به متغیرهای تحقیق

متغیرها	تعداد داده‌ها	آماره کلموگروف- اسمیرنف	p- مقدار	نتیجه (نرمال/غیرنرمال بودن توزیع)
بعد ساختاری	۳۱۰	۱/۲۱۲	۰/۰۹۹	نرمال
بعد رفتاری	۳۱۰	۱/۰۱۹	۰/۲۵۰	نرمال
بعد زمینه‌ای	۳۱۰	۱/۲۳۹	۰/۰۹۵	نرمال
بعد هنجاری و نگرشی	۳۱۰	۱/۲۲۸	۰/۰۹۷	نرمال
نگهداشت منابع انسانی	۳۱۰	۱/۳۱۶	۰/۰۶۱	نرمال
سایه سازی شغلی	۳۱۰	۱/۲۷۴	۰/۰۸۴	نرمال

با توجه به نتایج بدست آمده از جدول شماره ۴، فرض نرمال بودن داده‌ها را پذیرفته و می‌توان برای بررسی فرضیه‌های این متغیرها از روشهای پارامتریک استفاده کرد که از آزمون I پیرسون و رگرسیون استفاده می‌شود. آزمون فرضیه اصلی: سایه سازی شغلی در نگهداشت منابع انسانی (مورد مطالعه: پالایشگاه تبریز) نقش دارد.

جدول شماره (۵) تحلیل واریانس مربوط به مدل رگرسیونی

R		ضریب تشخیص (R <sup>2</sup> )	ضریب تشخیص تعدیل شده ΔR		خطای استاندارد	
۰/۸۱۵		۰/۶۶۴	۰/۶۶۲		۰/۳۴۴	
منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	F	سطح اطمینان	سطح معنی داری
رگرسیون	۱	۳۸/۹۰۰	۳۸/۹۰۰	۳۲۹/۵۲۷	۰/۹۹	۰/۰۰۰
باقیمانده	۳۰۹	۱۹/۷۱۴	۰/۱۱۸		نتیجه آزمون:	
کل	۳۱۰	۵۸/۶۱۴	-----		تأیید فرضیه H <sub>1</sub>	

چنانچه در جدول شماره ۵ ملاحظه می‌گردد که سطح معنی داری آزمون مربوطه برابر ۰/۰۰۰ می‌باشد، می‌توان چنین ادعا نمود که آزمون فوق با خطای ۰/۰۱ یا سطح اطمینان ۰/۹۹ معنی دار می‌باشد. با توجه به ضریب تشخیص R<sup>2</sup> که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده شده توسط متغیر X به تغییرات کل، ۰/۶۶۴ می‌باشد. می‌توان بیان نمود که ۶۶/۴ درصد تغییرات معیار سایه سازی شغلی، توسط تغییرات در نگهداشت منابع انسانی تبیین می‌گردد. جدول شماره (۶) ضرایب پارامتر فرضیه ۱ مربوط به نقش سایه سازی شغلی در نگهداشت

منابع انسانی (مورد مطالعه: پالایشگاه تبریز)

عنوان متغیر	شیب خط β	t محاسبه شده	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
عرض از مبدا	۰/۱۲۳	۰/۷۵۳	۰/۴۵۳	تأیید فرضیه H <sub>1</sub>
سایه سازی شغلی	۱/۰۴۰	۱۸/۱۵۳	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه H <sub>1</sub>

بنابراین رابطه ریاضی نقش سایه سازی شغلی در نگهداشت منابع انسانی (مورد مطالعه:

$$Y = 0.123 + 1.040 X_1 \quad \text{پالایشگاه تبریز) به صورت زیر خواهد بود:}$$

می‌توان بیان نمود که یک واحد افزایش در سایه سازی شغلی باعث ۱/۰۴۰ واحد افزایش در معیار نقش سایه سازی شغلی در نگهداشت منابع انسانی (مورد مطالعه: پالایشگاه تبریز) می‌شود. پس می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی این آزمون از لحاظ آماری معنی دار می‌باشد.

آزمون فرضیه فرعی اول: سایه سازی شغلی در بعد ساختاری نگهداشت منابع انسانی (مورد مطالعه: پالایشگاه تبریز) نقش دارد.

جدول شماره (۷) تحلیل واریانس فرضیه ۱-۱ مربوط به مدل رگرسیونی تأثیر سایه سازی شغلی در بعد ساختاری نگهداشت منابع انسانی (مورد مطالعه: پالایشگاه تبریز)

R		ضریب تشخیص $(R^2)$	ضریب تشخیص تعدیل شده $\Delta R$		خطای استاندارد	
۰/۷۷۲		۰/۵۹۶	۰/۵۹۴		۰/۳۳۹	
منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	F	سطح اطمینان	سطح معنی داری
رگرسیون	۱	۲۸/۳۹۹	۲۸/۳۹۹	۲۴۷/۰۵۹	۰/۹۹	۰/۰۰۰
باقیمانده	۳۰۹	۱۹/۱۹۷	۰/۱۱۵		نتیجه آزمون:	
کل	۳۱۰	۴۷/۵۹۶	-----		تأیید فرضیه $H_1$	

با توجه به ضریب تشخیص  $R^2$  که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده شده توسط متغیر X به تغییرات کل، ۰/۵۹۶ می باشد. می توان بیان نمود که ۵۹/۶ درصد تغییرات معیار نگهداشت منابع انسانی (مورد مطالعه: پالایشگاه تبریز)، توسط تغییرات در سایه سازی شغلی تبیین می گردد.

جدول شماره (۸) ضرایب پارامتر فرضیه ۱-۱ مربوط به نقش سایه سازی شغلی در بعد ساختاری نگهداشت منابع انسانی (مورد مطالعه: پالایشگاه تبریز)

عنوان متغیر	$\beta$ شیب خط	t محاسبه شده	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
عرض از مبدا	۰/۹۱۴	۵/۶۸۸	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه $H_1$
سایه سازی شغلی	۰/۸۸۸	۱۵/۷۱۸	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه $H_1$

بنابراین رابطه ریاضی نقش سایه سازی شغلی در بعد ساختاری نگهداشت منابع انسانی به صورت زیر خواهد بود:  $Y = ۰/۹۱۴ + ۰/۸۸۸ X_2$   
 آزمون فرضیه فرعی دوم: سایه سازی شغلی در بعد رفتاری نگهداشت منابع انسانی (مورد مطالعه: پالایشگاه تبریز) نقش دارد.

جدول شماره (۹) تحلیل واریانس مربوط به مدل رگرسیونی سایه سازی شغلی در بعد رفتاری نگهداشت منابع انسانی در پالایشگاه تبریز

R		ضریب تشخیص (R <sup>2</sup> )	ضریب تشخیص تعدیل شده ΔR		خطای استاندارد	
۰/۶۱۱		۰/۳۷۴	۰/۳۷۰		۰/۶۵۶	
منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	F	سطح اطمینان	سطح معنی داری
رگرسیون	۱	۴۲/۸۸۲	۴۲/۸۸۲	۹۹/۵۷۵	۰/۹۹	۰/۰۰۰
باقیمانده	۳۰۹	۷۱/۹۱۸	۰/۴۳۱		نتیجه آزمون:	
کل	۳۱۰	۱۱۴/۸۰۰	-----		تأیید فرضیه H <sub>1</sub>	

چنانچه در جدول شماره ۹ ملاحظه می‌گردد که سطح معنی داری آزمون مربوطه برابر ۰/۰۰۰ می‌باشد، با توجه به ضریب تشخیص R<sup>2</sup> که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده شده توسط متغیر X به تغییرات کل، ۰/۳۷۴ می‌باشد. می‌توان بیان نمود که ۳۷/۴ درصد تغییرات بعد رفتاری نگهداشت منابع انسانی، توسط تغییرات مؤلفه سایه سازی شغلی تبیین می‌گردد. جدول شماره (۱۰) ضرایب پارامتر فرضیه ۱-۲ مربوط به نقش سایه سازی شغلی در بعد رفتاری

نگهداشت منابع انسانی (مورد مطالعه: پالایشگاه تبریز)

عنوان متغیر	شیب خط β	t محاسبه شده	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
عرض از مبدا	-۰/۲۳۹	-۰/۷۶۸	۰/۴۴۴	تأیید فرضیه H <sub>1</sub>
سایه سازی شغلی	۱/۰۹۲	۹/۹۷۹	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه H <sub>1</sub>

بنابراین رابطه ریاضی سایه سازی شغلی در بعد رفتاری نگهداشت منابع انسانی به صورت زیر خواهد بود:

$$Y = -0.239 + 1.092 X_3$$

آزمون فرضیه فرعی سوم: سایه سازی شغلی در بعد زمینه ای نگهداشت منابع انسانی (مورد مطالعه: پالایشگاه تبریز) نقش دارد.

جدول شماره (۱۱) تحلیل واریانس فرضیه ۱-۳ مربوط به مدل رگرسیونی نقش سایه سازی شغلی در بعد زمینه ای نگهداشت منابع انسانی (مورد مطالعه: پالایشگاه تبریز)

R		ضریب تشخیص (R <sup>2</sup> )	ضریب تشخیص تعدیل شده ΔR		خطای استاندارد	
۰/۷۲۶		۰/۵۲۷	۰/۵۲۵		۰/۴۶۲	
منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	F	سطح اطمینان	سطح معنی داری

رگرسیون	۱	۳۹/۸۴۹	۳۹/۸۴۹	۱۸۶/۳۹۵	۰/۹۹	۰/۰۰۰
باقیمانده	۳۰۹	۳۵/۷۰۳	۰/۲۱۴		نتیجه آزمون:	
کل	۳۱۰	۷۵/۵۵۳	-----		تأیید فرضیه $H_1$	

چنانچه در جدول شماره ۱۰ ملاحظه می‌گردد که سطح معنی داری آزمون مربوطه برابر ۰/۰۰۰ می باشد، می توان چنین ادعا نمود که آزمون فوق با خطای ۰/۰۱ یا سطح اطمینان ۰/۹۹ معنی دار می باشد. پس فرض  $H_1$  تأیید و فرض  $H_0$  رد می گردد. با توجه به ضریب تشخیص  $R^2$  که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده شده توسط متغیر  $X$  به تغییرات کل، ۰/۵۲۷ می باشد. می توان بیان نمود که ۵۲/۷ درصد تغییرات معیار افزایش حجم فروش، توسط تغییرات در سایه سازی شغلی تبیین می گردد.

جدول شماره (۱۲) ضرایب پارامتر فرضیه ۱-۳ مربوط به نقش سایه سازی شغلی در بعد زمینه ای

نگهداشت منابع انسانی (مورد مطالعه: پالایشگاه تبریز)

عنوان متغیر	$\beta$ شیب خط	t محاسبه شده	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
عرض از مبدا	۰/۰۲۸	۰/۱۳۰	۰/۸۹۷	تأیید فرضیه $H_1$
سایه سازی شغلی	۱/۰۵۲	۱۳/۶۵۳	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه $H_1$

بنابراین رابطه ریاضی نقش سایه سازی شغلی در بعد زمینه ای نگهداشت منابع انسانی (مورد

مطالعه: پالایشگاه تبریز) به صورت زیر خواهد بود:  $Y = 0.028 + 1.052 X$

آزمون فرضیه فرعی چهارم: سایه سازی شغلی در بعد هنجاری و نگرشی نگهداشت منابع انسانی (مورد مطالعه: پالایشگاه تبریز) نقش دارد.

جدول شماره (۱۳) تحلیل واریانس فرضیه ۱-۴ مربوط به مدل رگرسیونی سایه سازی شغلی در بعد

هنجاری و نگرشی نگهداشت منابع انسانی (مورد مطالعه: پالایشگاه تبریز)

R		ضریب تشخیص ( $R^2$ )	ضریب تشخیص تعدیل شده $\Delta R$	خطای استاندارد		
۰/۷۲۳		۰/۵۲۳	۰/۵۲۰	۰/۵۰۸		
منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	F	سطح اطمینان	سطح معنی داری
رگرسیون	۱	۴۷/۲۲۵	۴۷/۲۲۵	۱۸۲/۷۷۲	۰/۹۹	۰/۰۰۰
باقیمانده	۳۰۹	۴۳/۱۵۰	۰/۲۵۸		نتیجه آزمون:	
کل	۳۱۰	۹۰/۳۷۵	-----		تأیید فرضیه $H_1$	

چنانچه در جدول شماره ۱۳ ملاحظه می گردد که سطح معنی داری آزمون مربوطه برابر ۰/۰۰۰ می باشد. با توجه به ضریب تشخیص  $R^2$  که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده شده توسط متغیر  $X$  به تغییرات کل، ۰/۵۲۳ می باشد. می توان بیان نمود که ۵۲/۳ درصد تغییرات سایه سازی شغلی، توسط تغییرات در بعد هنجاری و نگرشی نگهداشت منابع انسانی در پالایشگاه تبریز تبیین می گردد.

جدول شماره (۱۴) ضرایب پارامتر فرضیه ۱-۴ مربوط به نقش سایه سازی شغلی در بعد هنجاری و نگرشی نگهداشت منابع انسانی (مورد مطالعه: پالایشگاه تبریز)

نتیجه آزمون	سطح معنی داری	t محاسبه شده	$\beta$ شیب خط	عنوان متغیر
تأیید فرضیه $H_1$	۰/۶۳۰	-۰/۴۸۳	-۰/۱۱۶	عرض از مبدا
تأیید فرضیه $H_1$	۰/۰۰۰	۱۳/۵۱۹	۱/۱۴۶	سایه سازی شغلی

بنابراین رابطه ریاضی نقش سایه سازی شغلی در بعد هنجاری و نگرشی نگهداشت منابع انسانی (مورد مطالعه: پالایشگاه تبریز) به صورت زیر خواهد بود:  $Y = -0/116 + 1/146 X$  می توان بیان نمود که یک واحد افزایش در مؤلفه سایه سازی شغلی باعث ۱/۱۴۶ واحد افزایش در بعد هنجاری و نگرشی نگهداشت منابع انسانی در پالایشگاه تبریز می شود. پس می توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی این آزمون از لحاظ آماری معنی دار می باشد.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

با استفاده از آزمون کلموگروف- اسمیرنوف نرمال بودن داده ها را می توان بررسی کرد که ما در اینجا این آزمون را برای کل داده ها و نیز تک تک متغیرها انجام داده ایم این آزمون در سطح اطمینان ۹۵٪ انجام می گیرد به عبارتی سطح معنی داری ما  $\alpha = 0/05$  می باشد. با توجه به نتایج بدست آمده، در هر یک از متغیرها سطح معنی داری (p) بدست آمده بزرگتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ می باشد فرض نرمال بودن داده ها را پذیرفته و می توان برای بررسی فرضیه های این متغیرها از روشهای پارامتریک استفاده کرد که از آزمون رگرسیون استفاده شد. در فرضیه اصلی، سایه سازی شغلی در نگهداشت منابع انسانی در پالایشگاه تبریز نقش دارد. با توجه به ضریب تشخیص  $R^2$  که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده شده توسط متغیر  $X$  به تغییرات کل، ۰/۶۶۴ می باشد. می توان بیان نمود که ۶۶/۴ درصد تغییرات معیار سایه سازی شغلی، توسط تغییرات در نگهداشت منابع انسانی تبیین می گردد. آزمون فرضیه فرعی اول: سایه سازی شغلی در بعد ساختاری نگهداشت منابع انسانی در پالایشگاه تبریز نقش دارد. با توجه به ضریب تشخیص  $R^2$  که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده شده توسط متغیر

X به تغییرات کل، ۰/۵۹۶ می باشد. می توان بیان نمود که ۵۹/۶ درصد تغییرات معیار نگهداشت منابع انسانی، توسط تغییرات در سایه سازی شغلی تبیین می گردد. آزمون فرضیه فرعی دوم: سایه سازی شغلی در بعد رفتاری نگهداشت منابع انسانی در پالایشگاه تبریز نقش دارد. با توجه به ضریب تشخیص  $R^2$  که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده شده توسط متغیر X به تغییرات کل، ۰/۳۷۴ می باشد. می توان بیان نمود که ۳۷/۴ درصد تغییرات بعد رفتاری نگهداشت منابع انسانی، توسط تغییرات مؤلفه سایه سازی شغلی تبیین می گردد. آزمون فرضیه فرعی سوم: سایه سازی شغلی در بعد زمینه ای نگهداشت منابع انسانی در پالایشگاه تبریز نقش دارد. با توجه به ضریب تشخیص  $R^2$  که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده شده توسط متغیر X به تغییرات کل، ۰/۵۲۷ می باشد. می توان بیان نمود که ۵۲/۷ درصد تغییرات معیار افزایش حجم فروش، توسط تغییرات در سایه سازی شغلی تبیین می گردد. آزمون فرضیه فرعی چهارم: سایه سازی شغلی در بعد هنجاری و نگرشی نگهداشت منابع انسانی در پالایشگاه تبریز نقش دارد. با توجه به ضریب تشخیص  $R^2$  که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده شده توسط متغیر X به تغییرات کل، ۰/۵۲۳ می باشد. می توان بیان نمود که ۵۲/۳ درصد تغییرات سایه سازی شغلی، توسط تغییرات در بعد هنجاری و نگرشی نگهداشت منابع انسانی تبیین می گردد.

در مقایسه نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات پیشین نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق دهمرده و همکاران، (۱۴۰۴)، ابراهیمی، عباس پور، رحیمیان، طاهری، (۱۴۰۳)، حسینی، (۱۴۰۳)، بررسی عوامل موثر بر نگهداشت منابع انسانی، شریفی و همکاران (۱۴۰۲)، اصغری پری (۱۴۰۲)، پژوهشی با عنوان بررسی نظام جذب و نگهداشت نیروی انسانی، صفری، الوانی، زارعی متین و صفری. (۱۴۰۱). پیشایندهای نگهداشت منابع انسانی با تأکید بر نقش هم‌پیوندی شغلی: یک فرامطالعه آمیخته. هدف: نگهداشت کارکنان، گودرزی و همکاران (۱۴۰۱)، با عنوان بررسی تاثیر مولفه های شایسته سالاری بر نگهداشت سرمایه انسانی، راستگو (۱۳۹۷)، پژوهشی با عنوان شناسایی، رتبه بندی و تعیین وضعیت عوامل موثر بر نگهداشت و پایداری نیروی انسانی متخصص، رضائیان و همکاران (۱۳۹۷)، پژوهشی با عنوان شناسایی شاخص های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری، قربانی و رضائی راد (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان نقش مدیریتی رؤسای کلانتری در نگهداشت کارکنان پلیس، مصطفی و همکاران (۲۰۲۴)، پژوهشی با عنوان نگهداشت نیروی انسانی در میان کارکنان در موسسات مالی مالزی، راو و پاتیناک (۲۰۲۴)، پژوهشی با عنوان تاثیر شیوه های منابع انسانی بر حفظ کارکنان،

لاستاری (۲۰۲۳)، پژوهشی با عنوان کاربرد کارکردهای نگهداری در مدیریت منابع انسانی مؤسسات مالی اسلامی، علی سعید و النگار (۲۰۲۳)، پژوهشی با عنوان تأثیر حفظ منابع انسانی بر افزایش چابکی سازمانی، سورش و دهاروناندا (۲۰۲۳) در نظریه خود اثبات کردند که ۱۲ عامل بر نگهداشت کارکنان اثرگذار است. شیوه‌های نگهداری پایدار در صنعت، نونس و همکاران (۲۰۲۳) در نظریه خود اثبات کرد که نگهداری با هدف کاهش هزینه‌ها به‌منظور افزایش قدرت رقابتی شرکت‌ها، تپر و سیمون (۲۰۱۵). که برای سازمان‌های کاری و اعضای آن‌ها، ایجاد و حفظ روابط شغلی رضایت‌بخش متقابل، با نتایج تحقیق حاضر همسو می‌باشد.

### پیشنهادها

با توجه به نتایج تحقیق که نشان داد سایه سازی شغلی در نگهداشت منابع انسانی در پالایشگاه تبریز نقش دارد. لذا در تحقیق حاضر پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

۱. پیشنهادات در راستای فرضیه اصلی: با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان داد سایه سازی شغلی در نگهداشت منابع انسانی در پالایشگاه تبریز نقش دارد. لذا در راستای نگهداشت منابع انسانی بر اساس بهره‌گیری از سایه سازی شغلی پیشنهادهایی بصورت زیر ارائه می‌گردد: مسئولین توجه ویژه‌ای به نظام جبران خدمات نگهداشت منابع انسانی، شرایط و محیط کار، ویژگی‌های شغل، فرهنگ سازمانی، ارتباطات اثربخش، سبک رهبری و مدیریت، افزایش اطمینان، یادگیری مهارت‌های جدید، شبکه سازی، افزایش فرصت‌های شغلی، افزایش انگیزه در نگهداشت منابع انسانی در پالایشگاه تبریز داشته باشند.

۲. پیشنهادات در راستای فرضیه فرعی اول: با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان داد سایه سازی شغلی در بعد ساختاری نگهداشت منابع انسانی نقش دارد. لذا در راستای بعد ساختاری نگهداشت منابع انسانی بر اساس بهره‌گیری از سایه سازی شغلی پیشنهادهایی بصورت زیر ارائه می‌گردد: مدیران توجه ویژه‌ای به نظام شایسته سالاری، ارتقای شغلی، نظام ارزیابی عملکرد، نظام انتقادات و پیشنهادات در نگهداشت منابع انسانی در پالایشگاه تبریز داشته باشند.

۳. پیشنهادات در راستای فرضیه فرعی دوم: با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان داد سایه سازی شغلی در بعد رفتاری نگهداشت منابع انسانی در پالایشگاه تبریز نقش دارد. لذا در راستای بعد رفتاری نگهداشت منابع انسانی بر اساس بهره‌گیری از سایه سازی شغلی پیشنهادهایی بصورت زیر ارائه می‌گردد: به ارائه اطلاعات واقع‌گرایانه، عدالت، یادگیری و مشارکت در تصمیم‌گیری، رضایت شغلی در نگهداشت منابع انسانی در پالایشگاه تبریز داشته باشند.

۴. پیشنهادات در راستای فرضیه فرعی سوم: با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان داد سایه

سازی شغلی در بعد زمینه ای نگهداشت منابع انسانی نقش دارد. لذا در راستای بعد زمینه ای نگهداشت منابع انسانی بر اساس بهره گیری از سایه سازی شغلی پیشنهادهایی بصورت زیر ارائه می گردد: مدیران و مسئولین توجه ویژه ای به زیرساختهای فنی، ارتباطی اطلاعاتی، هزینه زندگی، به امنیت و فضای امنیتی، به خدمات اجتماعی، به مداخلات سیاسی، به شهرت و اعتبار سازمان، به قوانین و مقررات دولتی در نگهداشت منابع انسانی در پالایشگاه تبریز داشته باشند.

۵. پیشنهادات در راستای فر ضیه فرعی چهارم: با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان داد سایه سازی شغلی در بعد هنجاری و نگرشی نگهداشت منابع انسانی نقش دارد. لذا در راستای بعد هنجاری و نگرشی نگهداشت منابع انسانی بر اساس بهره گیری از سایه سازی شغلی پیشنهادهایی بصورت زیر ارائه می گردد: مدیران و مسئولین توجه ویژه ای به اعتماد در نگهداشت منابع انسانی، به تعهدات اخلاقی و دینی، حمایت اجتماعی، مسئولیت اجتماعی، به احساس، ادراک و شناخت در نگهداشت منابع انسانی در پالایشگاه تبریز داشته باشند.

## قدردانی

این مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد می‌باشد. برخورد لازم میدانم از کلیه اساتید و همکاران و کسانی که در این زمینه همراهی نموده‌اند، قدردانی و تشکر گردد.

## Acknowledgments

This section includes acknowledgments for individuals and institutions that have assisted the researcher in writing the article.

## تعارض منافع

نویسنده(گان) اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

## Conflict of interest

The author(s) declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

## حمایت مالی

نویسنده(گان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

## Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

## منابع

- ابراهیمی بلانی، مهدی و عباس پور، عباس و رحیمیان، حمید و طاهری، مرتضی، (۱۴۰۳)، واکاوی ابعاد و مولفه های حفظ و نگهداشت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران، مجله مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، دوره: ۱۶(۶۴)، ۴۲-۵۹.
- اصغری پری، سیدحسین، (۱۴۰۲). بررسی نظام جذب و نگهداشت نیروی انسانی نمونه مورد مطالعه اداره آموزش و پرورش شهرستان بهبهان، شانزدهمین کنفرانس بین المللی روانشناسی، مشاوره و علوم تربیتی.
- امیری، قاسم؛ محمودزاده، سیدمجتبی. (۱۳۹۴). بررسی عوامل موثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان های دولتی ایران، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۲)، ۵۷۹-۵۵۹.
- حسینی، سیده مهسا، (۱۴۰۳)، بررسی عوامل موثر بر نگهداشت منابع انسانی، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری، مهندسی صنایع و اقتصاد، تهران.
- حسنی، کاوه؛ شیخ اسماعیلی، سامان؛ مقصودی، کیهان. (۱۳۹۱). بررسی ابعاد و مؤلفه های شایسته سالاری در مدیران و کارکنان مؤسسات آموزشی. فصلنامه فرایند مدیریت توسعه، ۲۶(۲)، ۱۴۰-۱۱۹.
- دهمرده کمک، مجیدرضا و پورشهایی، وحید و کمالیان، امین رضا و سالارزهی، حبیب ا... (۱۴۰۴)، طراحی الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص در سازمان های دولتی استان سیستان و بلوچستان با روش فراترکیب، پژوهشهای مدیریت عمومی، دوره: ۱۸(۱۸)، ۶۷-۱۲۵، ۱۴۳-۱۲۵.
- راستگو، پروانه. (۱۳۹۷). ارائه مدلی به منظور نگهداشت و پایداری نیروی انسانی متخصص در دانشگاه علوم پزشکی بوشهر. ایده های نوین روانشناسی، ۳(۱)، ۱۲۱-۹۸.
- صفری، زهرا، الوانی، سیدمهدی، زارعی متین، حسن و صفری، محمد. (۱۴۰۱). پیشایندهای نگهداشت منابع انسانی با تأکید بر نقش هم پیوندی شغلی: یک فرامطالعه آمیخته. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۱(۱)، ۲۰-۱.
- شریفی، سیدمهدی؛ جلیلود، محمدرضا، شیدایی، سعید. (۱۴۰۲). تحلیل عوامل شغلی و اجتماعی موثر در نگهداشت نیروی انسانی در صنایع خلاق (نمونه پژوهش: کارکنان خبر سازمان صدا و سیما). بررسی های مدیریت رسانه، ۲(۲)، ۱۷۷-۲۰۰.
- شریفی، سیدمهدی؛ راشد، مهدی یار؛ سابقی، هادی. (۱۳۹۶). طراحی مدل حفظ کارکنان دانشی سازمان های رسانه ای آینده. نشریه رسانه، ۲۸(۳)، ۱۰۳-۱۲۰.
- معینیان، بهمن؛ الیاسی، مهدی؛ سیدنقوی، میرعلی؛ بامدادصوفی، جهانیار. (۱۴۰۲). عوامل انگیزشی، بهداشت و جامع موثر بر حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در شرکت های دانش بنیان تولیدی. مدیریت بهره وری، ۲۷(۳)، ۲۳-۴۷.
- قربانی، قاسم؛ رضائی راد، مجید. (۱۳۹۰). نقش مدیریتی رؤسای کلانتری در نگهداشت کارکنان پلیس. مطالعات مدیریت انتظامی؛ ۱(۱)، ۱۳۲-۱۱۷.
- وفاجو، معصومه، حیدری، غلامحسین. (۱۳۹۷). رابطه عدالت سازمانی و تمایل به ترک شغل کارکنان (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی کشور. تحقیقات مدیریت آموزشی، ۹(۴)، ۵۸-۳۹.

- Ali, H., Li, M., Qiu, X. (2024). Examination of HRM practices in relation to the retention of Chinese Gen Z employees. January 2024 *Humanities and Social Sciences Communications* 11(1):12.
- Bondarouk, T. V., & Van der Velde, M. (2007). "The contribution of e-Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance". *Annual Review of Psychology*, 56, 571–600.
- Chilamakuri R, Agarwal S. (2021). COVID-19: Characteristics and Therapeutics. *Cells*. 2021;10(2):206.
- Das, B. L. (2014). Employee retention: A review of literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(2), 08–16.
- Nicolini, D., & Korica, M. (2024). Structured shadowing as a pedagogy. *Management Learning*, 56(2), 206-232 <https://doi.org/135050762312/10/1177>.
- Gambardella, A., Panico, C., & Valentini, G. (2015). Strategic incentives to human capital. *Strategic Management Journal*, 36(1), 37-52.
- Imran, M., Yasmeen, R. (2020). SARS-CoV2 Outbreak: Emergence, transmission and clinical features of human coronaviruses. *J Ayub Med Coll Abbottabad*. 2020;32(4):S710-S713.
- Mustafa, T., Setapa, M., Che Cob, M. Herman, H. (2024). Staff Retention among Employees in Malaysian Financial Institutions. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*. 9(28), 321-326.
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theor validation, *Journal of Training and Development*, 37(6), 564-579.
- Rao, A. J., Patnaik, K. (2024). Impact of HR Practices on Retention of the Employees -A study in Visakha. *Russian Social Science Review* 9(1):53-73.
- Ross, K. G., Wisecarver, M., Thornson, C. A., Peluso, D. A., & Key-Roberts, M. (2017). Development of a Competency Model for Civil-Military Teaming. In *Advances in Cross-Cultural Decision Making* pp. 237-249.
- Shrouf, H., Al-Qudah, SH., Khawaldeh, KH. & Obeidat, A (2020), A study on relationship between human resources and strategic performance: The mediating role of productivity, *Management Science Letters*, 10(2), 3189-3196.
- Sharma, A., Ahmad, Farouk. I., Lal, SK. (2021). COVID-19: A Review on the Novel Coronavirus Disease Evolution, Transmission, Detection, Control and Prevention. *Viruses*. 2021;13(2):202-225.
- Wan, Q., Li, Z., Zhou, W., & Shang, S. (2018). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1332-1341.