

راهبردهای نگهداشت سرمایه‌های انسانی در دانشگاه علوم پزشکی ایران

آذر هژبر قشونی^۱

یحیی داداش کریمی^۲

فرهاد نژاد حاجی علی ایرانی^۳

(تاریخ دریافت ۱۴۰۳/۱/۲۳ - تاریخ تصویب ۱۴۰۳/۴/۲۳)

نوع مقاله: علمی پژوهشی

چکیده

سازمان‌ها همیشه با خطر جدا شدن بهترین کارکنانشان این امر باعث می‌شود دانش و تخصص بالای این کارکنان اثربخش هم همراه آنان از سازمان خارج می‌شود. از طرفی سازمان باید برای پیدا کردن نیروی جدید و استخدام او، هزینه و زمان صرف کند. بر این اساس، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی راهبردهای نگهداشت سرمایه‌های انسانی در دانشگاه علوم پزشکی ایران است. پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و دارای رویکرد ترکیبی است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری کوکران استفاده شده است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه ای ۳۱ سؤالی بر

۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

۲- استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران (نویسنده مسئول).

dadashkarimi@bonabiau.ac.ir

۳- استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

اساس پیشینه نظری و مصاحبه با خبرگان طراحی گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تائیدی از نرم‌افزار *lisrel* انجام شد و پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ مورد تائید قرار گرفت.

یافته های پژوهش نشان داد که راهبردهای نگهداشت سرمایه‌های انسانی در دانشگاه علوم پزشکی ایران عبارت‌اند از راهبرد انگیزشی، محیط کار، ساختار سازمانی، عدالت سازمانی، رشد و توسعه کارکنان. همچنین بارهای عاملی به دست آمده نشان داد که شاخص‌های تعریف شده بر نگهداشت نیروی انسانی تأثیر دارد.

نگهداری منابع انسانی فرایند حفظ و نگهداشت کارکنان به عنوان سرمایه انسانی اثربخش سازمان جهت دستیابی به موفقیت است. کارمند یابی و جذب نیروی انسانی بسیار بااهمیت است ولی بدون نظام شایسته نگهداشت کارکنان ناقص است. باید رویکردی نظام مند و فراگیر برای حفظ نیروی انسانی توانمند در سازمان وجود داشته باشد.

واژگان کلیدی: سرمایه انسانی، راهبرد نگهداشت، دانشگاه علوم پزشکی.

۱- مقدمه

امروزه منابع انسانی با ارزش ترین و مهم ترین سرمایه و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است. لذا برنامه‌ریزی منابع انسانی برای دستیابی به نیازهای مهارتی و آموزشی و درنهایت بهسازی منابع انسانی ضروری است. مهم ترین وظیفه منابع انسانی در سازمان کمک به عملکرد بهتر برای نیل به اهداف سازمانی است. اثربخشی و میزان تحقق اهداف به چارچوب‌ها و استراتژی‌های مدیریت عملکرد بستگی دارد (نزیمی و همکاران، ۱۴۰۱).

سازمان‌ها بدون وجود نیروی انسانی نه تنها مفهومی ندارند، بلکه اداره آن‌ها نیز میسر نخواهد بود. بنابراین منابع انسانی ارزشمندترین منبع سازمان‌های امروزی به شمار می‌آیند. مدیران منابع انسانی سازمان‌ها، مسئول اصلی ارتقای موقعیت سازمان هستند. به طور معمول مدیران منابع انسانی وظایف سنگینی دارند (اصلائی و همکاران، ۱۴۰۲). بنابراین سرمایه انسانی عامل مهم برای تبدیل منابع به

سود جامعه می‌باشد (ادیمی و اگیونسولا^۱، ۲۰۱۶).

توسعه سازمان‌ها به شدت وابسته به منابع انسانی است حتی می‌توان گفت منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه هر سازمان هستند؛ بنابراین نیازمند رویکردی نوین در نظام برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری است (جمشیدی و همکاران، ۱۴۰۱). سرمایه انسانی به‌عنوان منبعی نهفته در بین کارکنان سازمان تعریف می‌شود (نظری ابریکوه و عزیزی، ۱۴۰۲) و بازنمایی از عامل انسانی در سازمان است (آرمسترانگ^۲، ۲۰۰۶) که ترکیبی از هوش، مهارت، تخصص است که به سازمان ویژگی متمایزی می‌دهد و عامل مهم توسعه برای آن است (پیترز^۳، ۲۰۱۳). این سرمایه می‌تواند بستری مناسب جهت افزایش بهره‌وری دیگر منابع انسانی و عملکرد شغلی در سازمان را فراهم سازد (اخوان خارزمی و علی‌خانی، ۱۴۰۰). نگهداشت کارکنان در سازمان برای عملکرد بهینه بسیار مهم است. بنابراین، برای بقای سازمان و پیشرفت مثبت، باید نگهداری کارکنان مورد تأیید باشد (آدیزا و همکاران^۴، ۲۰۲۴). در راستای وظایف اساسی مدیریت منابع انسانی به‌منظور نگهداشت نیروی انسانی، سازمان‌ها باید یک طرح جامع منابع انسانی را که شامل توسعه منابع انسانی، روابط کارکنان، غرامت و مزایا و عملکرد مراقبتی باشد، اجرا کنند (فاتویوسیداه و همکاران^۵، ۲۰۱۹).

یکی از چالش‌های اساسی در چندین ساله اخیر در کشور خروج منابع انسانی از سازمان‌ها و مهاجرت به خارج از ایران است که همچنان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مسائل مبتلابه جامعه خودنمایی می‌کند و باوجود تمام تغییر و تحولات و ترقی مادی هنوز مورد توجه است (آقاجری و هاشمی، ۱۴۰۲) و بیشتر مهاجران دارای تحصیلات دانشگاهی هستند (تنها، ۱۴۰۱) که این مسئله سبب هدر رفتن منابع اختصاص داده شده برای آموزش و تربیت منابع انسانی متخصص

^۱ - Adeyemi & Ogunsola

^۲ - Armstrong

^۳ - Peters

^۴ - Adiza

^۵ - Fathussyaadah et al

می شود. آمارهای موجود در مورد مهاجرت نخبگان و متخصصان نشانگر این واقعیت است که جوامع در حال توسعه مثل ایران همواره با چالش مهاجرت مواجه بودند، به طوری که در سال ۲۰۱۶، ۲۹۰۴ نفر از نخبگان تنها به کشور آمریکا مهاجرت کرده اند (شاه آبادی و بنیادی، ۱۴۰۱). کمبود و از دست رفتن سرمایه انسانی در نظام سلامت تهدیدکننده حیات و سلامت در هر جامعه است و یکی از علل کمبود نیروی انسانی، مهاجرت متخصصین حوزه سلامت به خارج از کشور است. مهاجرت پزشکان به عنوان بخش مهم نیروی کار انسانی متخصص که عمدتاً از کشورهای فقیر و در حال توسعه به کشورهای توسعه یافته صورت می گیرد (کاظمی، ۱۴۰۱). از سوی دیگر، روند اخیر مهاجرت در کشور خصوصاً در زمینه رشته های پزشکی و پرستاری به عنوان هسته اصلی دانشگاه علوم پزشکی کشور، مهم ترین چالش اصلی برای نظام سلامت کشور در تأمین نیروی انسانی متخصص برای مدیران دانشگاه و خصوصاً مدیران منابع انسانی تبدیل شده است. که نیازمند حفظ و نگهداری آن ها به عنوان سرمایه انسانی دانشگاه است. به طوری که در سال ۱۴۰۰ سه هزار درخواست مهاجرت به سازمان ارائه شده است (ظرقندی، ۱۴۰۰).

علاوه بر این، هرم جمعیتی ناهمگون بدنه سازمان در دانشگاه، که به دلیل عدم توانایی در نگه داشتن و تربیت سرمایه انسانی متخصص در سال های گذشته بود، شکاف عمیقی را زمینه نگهداشت سرمایه اجتماعی ایجاد کرده. از این رو، پژوهش حاضر باهدف شناسایی راهبردهای نگهداشت سرمایه های انسانی در دانشگاه علوم پزشکی ایران انجام شده است. روند اخیر مهاجرت در کشور خصوصاً در زمینه رشته های پزشکی و پرستاری به عنوان هسته اصلی دانشگاه علوم پزشکی کشور، مهم ترین چالش اصلی برای نظام سلامت کشور در تأمین نیروی انسانی متخصص برای مدیران دانشگاه و خصوصاً مدیران منابع انسانی تبدیل شده است. که نیازمند حفظ و نگهداری آن ها به عنوان سرمایه انسانی دانشگاه است. پیشران ارتقای سلامت جامعه، دانشگاه علوم پزشکی می باشد و سرمایه انسانی نقش مهمی در این امر ایفا می کند. بنابراین، نگهداری سرمایه انسانی موجب کاهش هزینه استخدام، افزایش بهره وری سازمان شده و سلامت اداری را بهبود خواهد داد و این امر نیازمند بهبود کیفیت زندگی کاری آن ها است، کارکنان زمانی می توانند با تمام وجود به سازمان خود خدمت کنند که نیازهای شخصی و خانوادگی آنان نسبتاً برطرف شده باشد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

حفظ کارکنان در محل کار موضوع اصلی است که پژوهشگران مدیریت منابع انسانی را در سراسر جهان تحت سلطه خود قرار داده است (زائد و همکاران^۱، ۲۰۲۲). حفظ کارکنان با ارزش به پایداری سازمانی و افزایش تعهد کمک می‌کند (چاتزوگلو و چاتسودیس^۲، ۲۰۲۲). نگهداشت سرمایه انسانی سیاستی است که مدیریت برای حفظ کارکنان خود اجرا می‌کند و یک استراتژی برای حفظ کارکنان است که ارزش مثبتی به عملکرد آن‌ها می‌افزاید. (جاهه^۳، ۲۰۱۹). سرمایه انسانی به‌عنوان یک عامل مهم در توسعه و موفقیت سازمان‌ها در رقابت و دنیای پویا است (باباپور و همکاران، ۱۳۹۸). سرمایه انسانی عامل مبنایی برای تولید در سازمان‌ها بوده، به این معنی که بیشتر بودن سرمایه انسانی به معنای توانایی بیشتر منابع انسانی و امکان به‌کارگیری فناوری‌های جدید و به‌طور خلاصه بهره‌وری بالای منابع انسانی است (آئینی و همکاران، ۱۴۰۲).

توجه به نگهداشت 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 غیرقابل‌پیش‌بینی 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 چه‌بسا ممکن است، زیردستانی که به آن کارمند وفادار هستند، سازمان را ترک کنند. بنابراین، نگهداری کارمندان باید مهم‌تر از جذب افراد جدید باشد (میتارسانی و آگاروا، ۲۰۱۴). تحقیقات نشان داده است که سازمان‌ها یا مشاغلی که نگهداشت سرمایه انسانی را به‌عنوان یکی از فرهنگ‌های خود در اولویت قرار داده‌اند، همیشه بهتر از هم‌تایان خود عمل می‌کنند. سازمانی که نتواند کارکنان خود را حفظ کند، برای استخدام افراد جدید هزینه بیشتری خواهد کرد (گوارتس و همکاران، ۲۰۱۱). وقتی سرمایه انسانی حفظ می‌شوند، سازمان نیز ثبات و انعطاف-

^۱ - Zayed et al

^۲ - Chatzoudes & Chatzoglou

^۳ - Jha

پذیری خود حفظ می کند (اشتااینر و همکاران، ۲۰۲۰).

با این حال، پژوهش هایی در خصوص نگاه داشت سرمایه انسانی و جوانب آن انجام شده است که به برخی از آن ها اشاره می شود:

معینیان و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهشی با عنوان عوامل انگیزشی، بهداشت و جامع مؤثر بر حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در شرکت های دانش بنیان تولیدی نشان دادند، 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.

گودرزی و همکاران (۱۴۰۱)، تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر مؤلفه های شایسته سالاری بر نگهداشت سرمایه انسانی نشان داد که مقدار تأثیر شایسته سالاری و مؤلفه های آن (ارتباطات کاری، مهارت های رهبری، توسعه فعالیت های تیمی، مهارت های ارتباطی، مهارت های حرفه ای، به کارگیری قابلیت های ثبت خود و دیگران، تصمیم گیری و تشویق و نوآوری و تغییر) بر نگهداشت سرمایه انسانی برابر ۰/۳۵ است به عبارت دیگر، ۳۵ درصد از تغییرات متغیر نگهداشت کارکنان توسط متغیر شایسته سالاری تبیین می شود.

رضائیان و همکاران (۱۳۹۷)، پژوهشی با عنوان شناسایی شاخص های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری انجام دادند، جهت بررسی این موضوع از روش تحقیق کیفی استفاده شد و نتایج حاصل از مصاحبه با ۶ خبره دانشگاهی و ۹ مدیر بانکی حاکی از آن بود که معیارهای جذب و نگهداشت افراد مستعد در بانک شامل ۱۶ شاخص می باشد که ۷ شاخص آن مربوط به جذب و ۹ شاخص مربوط به نگهداشت می باشد. برخی شاخص های جذب کارکنان مستعد در بانک عبارت اند از ایده محور و ساختار شکن بودن، جذب استعداد و عدالت محور، مطابقت معیارها و مکان های جذب با اهداف استراتژیک و برخی از شاخص های نگهداشت کارکنان مستعد در بانک عبارت اند از: توسعه و پرورش استعدادها، جانسین پروری تجربی، ایجاد فرصت های برابر رشد، وابستگی مالی کردن و

دقتی (۱۳۹۷)، پژوهشی با عنوان بررسی پیشران های نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند انجام دادند، آن ها نشان دادند، پیشران های سازمانی، محیطی و فردی بر نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند تأثیر گذارند و از بین ۱۸ عامل

نگهداشت نیروی انسانی، سبک مدیریت و رهبری در رتبه اول و به‌عنوان مهم‌ترین عامل و فرصت‌های محیطی در رتبه آخر و به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین عامل شناخته‌شده در نگهداشت نیروی انسانی در این دانشگاه می‌باشند.

کواگو (۲۰۲۴)، در پژوهشی با عنوان عدالت سازمانی و حفظ کارکنان اداری در اقتصاد کمتر توسعه‌یافته نشان داد که عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر حفظ کارکنان اداری دارد. این مطالعه به این نتیجه رسید که عدالت سازمانی حفظ کارکنان اداری را افزایش می‌دهد، بنابراین، توصیه می‌شود که رهبران سازمانی باید اطمینان حاصل کنند که منابع به‌طور مساوی در محیط کار با رویه‌های عادلانه و همچنین انتشار اطلاعات توزیع می‌شود.

رائو و پاتنایک (۲۰۲۴). در پژوهشی با عنوان تأثیر شیوه‌های منابع انسانی بر حفظ کارکنان نشان دادند که واحدهای لینی پتانسیل دستیابی به مزیت رقابتی از طریق شیوه‌های منابع انسانی را دارند. مدیریت واحدهای لینی می‌تواند به‌طور مؤثر از شیوه‌های منابع انسانی برای ایجاد نیروی کار ماهر و باانگیزه استفاده کند که می‌تواند منبع بالقوه مزیت رقابتی برای صنعت آن‌ها باشد. علاوه بر این، حفظ کارکنان با ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه، اقدامات رفاهی و پاداش‌ها و هزینه‌ها تعیین می‌شود.

کوزینتسوا و همکاران (۲۰۲۳). پژوهشی با عنوان توسعه و حفظ سرمایه انسانی در شرایط اقتصاد خلاق انجام دادند، آن‌ها بیان کردند، دگرگونی اقتصاد جهانی با تغییر تأکید از جامعه صنعتی به جامعه دانش و هوش مشخص می‌شود. این امر منجر به ظهور بخش جدیدی از اقتصاد می‌شود - اقتصاد خلاق که اساساً همزیستی فرهنگ، هنر و اقتصاد است و مبتنی بر سرمایه انسانی خلاق است. نتایج تحقیق نشان داد که اهمیت اقتصاد خلاق در توسعه کشورهای اروپایی و نقش سرمایه انسانی در بستر شکل‌گیری این بخش اقتصادی به‌روز شده است. ماهیت مقوله «توسعه سرمایه انسانی در شرایط اقتصاد خلاق» تعریف و اجزای آن مشخص شده است. ویژگی‌های ساختار اقتصاد خلاق در اتحادیه اروپا از طریق مطالعه پویایی تعداد و تعداد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

لاستاری (۲۰۲۳)، پژوهشی با عنوان کاربرد کارکردهای نگهداری در مدیریت منابع انسانی مؤسسات مالی اسلامی انجام دادند، این مطالعه با یک تحلیل جامع، اقدامات انجام شده توسط

سازمان در حفظ رفاه و حفظ کارکنان را نشان می‌دهد. این موسسه تلاش‌هایی را در اولویت‌بندی رفاه و حفظ کارکنان، با جنبه‌های قابل توجهی از جمله بهداشت و ایمنی شغلی، ارتباطات و برنامه‌های رفاه منابع انسانی نشان می‌دهد، اگرچه بهبودهایی به‌ویژه در حوزه بهداشت و ایمنی شغلی مورد نیاز است.

علی سعید و النگار (۲۰۲۳)، پژوهشی با عنوان تأثیر حفظ منابع انسانی بر افزایش چابکی سازمانی: مطالعه کاربردی در دبیرخانه منطقه مرزهای شمالی عربستان انجام دادند، با توجه به متغیر جنسیت، سطح تحصیلات و تجربه در مورد سطح برنامه‌های نگهداری نیروی انسانی در شهرداری منطقه مرزی شمالی و وجود رابطه بین نظرات نمونه مورد مطالعه تفاوت آماری معنی‌داری وجود ندارد. حفظ منابع انسانی در ابعاد مختلف و چابکی سازمانی و همچنین تأثیر مثبت قوی نگهداری منابع انسانی بر چابکی سازمانی. این مطالعه لزوم توجه به برنامه‌های نگهداری منابع انسانی را در حین تلاش برای افزایش آگاهی از اهمیت افزایش چابکی سازمانی و افزایش حمایت مالی کافی برای کاربرد فلسفه نگهداری منابع انسانی و سیاست‌ها و رویه‌های نگهداری منابع انسانی توصیه می‌کند. برنامه‌ها بر در نظر گرفتن حمایت از چابکی ساختار سازمانی و رویه‌های سازمانی در سطح موسسه تمرکز دارند.

سرمایه‌گذاری در حفظ کارکنان نه تنها یک حرکت هوشمندانه است بلکه گواهی بر تعهد مدیران به رشد و رضایت و رفاه کارکنان است. بنابراین، نیازمند راهبردهای است کنیم که می‌توانند سازمان را به یک کارفرمای منتخب تبدیل کنند. بررسی پژوهش‌های انجام شده نشان داد که نگهداشت سرمایه انسانی وظیفه یا مسئولیت مدیریتی است که چنین کارمندی را در طول فرآیند استخدام کشف کرده است. که موضوع حفظ کارکنان اداری برای جلوگیری از بردن دانشی که به دست آورده‌اند به سازمان دیگری است. نگهداشت نیروی انسانی از منظر سازمانی درصدد ایجاد رابطه بین فرد و سازمان است. از سوی دیگر، از سوی دیگر، پژوهش‌هایی متعددی در خصوص نگهداشت سرمایه انسانی در سازمان‌ها صورت گرفته است، لکن هیچ‌یک از تحقیقات نتوانسته است به بحث اصلی پژوهش در خصوص نگهداشت سرمایه اجتماعی در دانشگاه علوم پزشکی ایران بپردازد که دارای خلأ تحقیقاتی است، که می‌تواند پژوهش حاضر را از سایر مطالعات انجام‌شده در زمینه حفظ کارکنان متمایز سازد.

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، کاربردی به روش پیمایشی انجام شده، برای بررسی راهبردهای نگهداشت سرمایه انسانی در دانشگاه علوم پزشکی ایران از رویکرد ترکیبی استفاده شده است. در بخش کیفی، راهبردهای نگهداشت نیروی انسانی از پیشینه پژوهش‌های انجام شده، خبرگان اجرایی و دانشگاهی استفاده شده و سپس با استفاده از روش کمی و از طریق تدوین پرسشنامه اعتبار سنجی انجام شد.

جامعه آماری پژوهش حاضر، کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایران تبریز است که شامل ۶۹۰ نفر بود. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده و به صورت تصادفی طبقه‌ای شناسایی شد که نمونه آماری ۲۴۷ نفر به دست آمد. به منظور تعیین راهبردهای نگهداشت سرمایه انسانی، ابتدا با بررسی پژوهش‌های پیشین و انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان اجرایی و دانشگاه از رشته‌های مدیریت منابع انسانی، با استفاده از کدگذاری اولیه، نکات کلیدی استخراج و در کدگذاری ثانویه، مفهوم‌سازی شد. پس از آن مفاهیم استخراج شده برحسب مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر دسته‌بندی گردید. پس از دسته‌بندی راهبردهای نگهداشت سرمایه انسانی و طراحی پرسشنامه اولیه، با استفاده از روش دلفی دو دوری، بین اساتید دانشگاه و مدیران ارائه شد تا در خصوص راهبردهای شناسایی شده و دسته‌بندی آن‌ها، نظرات خود را بیان کنند و نظرات آن‌ها در دسته‌بندی نهایی مورد استفاده قرار گرفت. سپس برای اعتبارسنجی آن‌ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. همچنین برای تعیین پایایی سؤالات پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ و نرم‌افزار SPSS و برای ساختار عاملی سؤالات پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تائیدی از نرم‌افزار lisrel استفاده شد.

۴- یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های پژوهش راهبردهای نگهداشت سرمایه انسانی در دانشگاه علوم پزشکی در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول شماره (۱) - شاخص آمار توصیفی راهبردهای نگهداشت سرمایه انسانی

انحراف استاندارد	انحراف معیار	میانگین	تعداد سؤالات	راهبردها
۰/۳۲۸	۰/۲۴۰	۴/۱۲	۷	انگیزشی
۰/۵۳۵	۰/۷۴۹	۴/۰۵	۵	محیط کار
۰/۵۴۶	۰/۱۹۳	۳/۹۵	۷	ساختار سازمانی
۰/۴۹۲	۰/۷۰۳	۴/۵	۷	عدالت سازمانی
۰/۳۷۵	۰/۴۰۴	۳/۹۹	۵	رشد و توسعه کارکنان

بر اساس نتایج جدول شماره ۱، میانگین راهبردهای انگیزشی، ۴/۱۲، محیط کار، ۴/۰۵، ساختار سازمانی ۳/۹۵، عدالت سازمانی ۴/۵ و رشد و توسعه کارکنان ۳/۹۹ به دست آمد. با بررسی پایایی پرسشنامه، راهبرد نگهداشت سرمایه انسانی میزان آلفای کرونباخ به دست آمده در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول شماره (۲) - پایایی پرسشنامه و ابعاد آن

ابعاد	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
کل سؤالات	۳۱	۰/۸۹۲
انگیزشی	۷	۰/۷۶۱
محیط کار	۵	۰/۷۴۸
ساختار سازمانی	۷	۰/۷۸۱
عدالت سازمانی	۷	۰/۸۰۱
رشد و توسعه کارکنان	۵	۰/۷۶۲

با توجه به میزان آلفای کرونباخ به دست آمده که بالاتر از ۰/۷ است، داده‌های پرسشنامه از پایایی مناسب برخوردار است.

پس از بررسی پایایی با استفاده از تحلیل عاملی تائیدی میزان بار عاملی و ضریب معناداری راهبردهای به دست آمده را در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

جدول شماره (۳) - بارهای عاملی راهبردهای نگهداشت سرمایه های انسانی در دانشگاه علوم پزشکی

راهبرد	ردیف	عوامل	بارهای عاملی	ضریب معناداری
راهبرد انگیزشی	۱	شایسته سالاری	۰/۸۹۵	۷/۹۵
	۲	توازن در سیستم پرداخت حقوق و مزایا بر مبنای توانایی و مهارت های کارکنان	۰/۷۴۳	۵/۶۵
	۳	ترسیم کارراهه شغلی	۰/۷۸۲	۵/۷۷
	۴	ارزیابی عملکرد	۰/۷۷۰	۶/۲۹
	۵	ارتقا از درون سازمان	۰/۵۹۶	۶/۲۳
	۶	ارتباط باز با مدیران	۰/۶۴۴	۵/۷۸
	۷	بهبود کیفیت کاری	۰/۷۲۹	۱۴/۸۲
محیط کار	۸	امنیت شغلی	۰/۸۹۵	۱۰/۱۲
	۹	همکاری و مشارکت در کار	۰/۷۰۴	۱۲/۷۹
	۱۰	فرهنگ مشارکتی در سازمان	۰/۷۳۳	۱۰/۱۴
	۱۱	افزایش آزادی و قدرت عمل کارکنان در حوزه کاری خود	۰/۶۳۶	۱۳/۵۸
مستشار سازمانی	۱۲	نشاط سازمانی	۰/۸۹۰	۱۲/۸۹
	۱۳	معنادار بودن کار	۰/۸۰۲	۱۳/۰۵
	۱۴	یادگیری سازمانی	۰/۷۱۷	۱۲/۷۰

۱۱/۳۹	۰/۶۰۲	منزلت شغلی	۱۵	علاقت سازمانی	
۱۰/۳۳	۰/۶۲۷	قدرت و مسئولیت در سازمان	۱۶		
۹/۱۱	۰/۷۹۷	تفویض اختیار به کارکنان	۱۷		
۱۱/۱۵	۰/۸۲۴	اعطاء اختیار در تصمیم گیری و تصمیم سازی	۱۸		
۱۲/۲۰	۰/۷۰۶	پویایی در سازمان ساختار سازمان	۱۹		
۱۰/۸۹	۰/۷۴۱	انصاف و مساوات	۲۰		
۱۱/۷۷	۰/۸۱۹	مشارکت در تصمیم	۲۱		
۳/۱۴	۰/۷۰۸	احترام و ادب در سازمان	۲۲		
۳/۲۸	۰/۷۹۹	اعتمادسازی کارکنان	۲۳		
۳/۲۶	۰/۹۰۸	بهبود کیفیت کاری	۲۴		
۳/۰۹	۰/۷۱۸	صداقت رفتاری مدیران	۲۵		
۱۰/۶۰	۰/۸۴۹	رفتار صحیح مدیران با کارکنان	۲۶		
۹/۳۲	۰/۸۰۸	فرصت رشد در سازمان	۲۷		
۶/۹۰	۰/۸۸۹	آموزش ضمن خدمت	۲۸		
۵/۹۷	۰/۸۸۵	هدایت و مربی گری	۲۹		
۷/۰۲	۰/۷۳۰	آموزش و تغییر در دانش کارکنان	۳۰		
۸/۱۰	۰/۸۳۸	ارتقا فرهنگ یادگیری در سازمان	۳۱		رشد و توسعه کارکنان

قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از $0/3$ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می شود. بار عاملی بین $0/3$ تا $0/6$ قابل قبول است و اگر بزرگتر از $0/6$ باشد خیلی مطلوب است. جدول تحلیل عاملی شماره ۳ نشان می دهد کلیه مسیرها با احتمال ۹۵ درصد معنادار می باشند. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون t یا همان t -value استفاده می شود. چون معناداری در سطح خطای $0/05$ بررسی می شود بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون t -value از $1/96$ کوچکتر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست و در نرم افزار لیزرل بارنگ قرمز نمایش داده خواهد شد. از آنجاکه برای معنی دار بودن یک رابطه، قدر مطلق مقدار ضریب معناداری باید بالاتر از $1/96$ باشد، پس می توان نتیجه گرفت که روابط بین متغیرها معنی دار است.

جدول شماره (۴) - شاخص های نیکویی برازش راهبردهای نگهداشت سرمایه های انسانی در دانشگاه علوم پزشکی ایران

مجدورخی	درجه آزادی	سطح معناداری	ریشه خطای میانگین مجدورات تقریب	شاخص نیکویی برازش
۲۵۷/۷۱	۸۸	۰/۰۰۰	۰/۰۴۹	۰/۹۳

مهم ترین آماره برازش آماره مجدورخی است. این آماره میزان تفاوت ماتریس مشاهده شده و برآورد شده را اندازه می گیرد. عدم معناداری این آماره برازش مدل را با داده ها نشان می دهد. ولی ایراد این آماره حساس بودن نسبت به حجم نمونه است، یعنی در نمونه های با حجم بالا امکان عدم معناداری آن کاهش می یابد. مقدار کمتر از $0/05$ برای شاخص ریشه خطای میانگین مجدورات تقریب و مقادیر بالاتر از $0/9$ برای شاخص نیکویی برازش و شاخص تعدیل شده نیکویی برازش به عنوان ملاک های انطباق مدل با داده های مشاهده شده در نظر گرفته می شود. در نتیجه راهبردهای نگهداشت سرمایه های انسانی در دانشگاه علوم پزشکی ایران با ۵ بعد و ۳۱ شاخص مورد تائید می باشد.

۵- بحث و نتیجه گیری

در بازار کار رقابتی امروز، جذب و حفظ استعدادها برتر به چالشی حیاتی برای سازمان‌ها در سراسر جهان تبدیل شده است. توانایی وفادار سازی کارکنان ارزشمند در درازمدت، به عنوان عاملی حیاتی در حفظ نیروی کار موفق و شکوفا شده است. نگهداشت سرمایه انسانی هدف سازمانی برای حفظ کارکنان با استعداد از طریق ایجاد فضای کاری مثبت برای ارتقای مشارکت است. حفظ کارکنان برای ایجاد تیم و انسجام در محل کار مهم است تا کارکنان بتوانند به یکدیگر اعتماد کنند و به یکدیگر وابسته باشند. جابجایی کارکنان می‌تواند منجر به افزایش هزینه‌ها و اختلال در عملیات سازمانی شود. از سوی دیگر، سازمان‌هایی که در حفظ کارکنان برتری دارند، می‌توانند مزیت رقابتی به دست آورده، محیط کاری مثبت را پرورش دهند و به رشد پایدار دست یابند. حفظ کارکنان برای ایجاد تیم و انسجام در محل کار مهم است تا کارکنان بتوانند به یکدیگر اعتماد کنند و به یکدیگر وابسته باشند. نگهداشت کارکنان به توانایی سازمان برای حفظ کارکنان و راضی و متعهد نگه داشتن آن‌ها به سازمان برای مدت طولانی اشاره دارد. این شامل تلاش‌ها و راهبردهایی اجرا شده توسط مدیران برای حفظ استعدادها برتر و کاهش نرخ جابجایی کارکنان است.

با توجه به نتایج به دست آمده از بخش کیفی و کمی پژوهش حاضر و با استفاده از مصاحبه‌های انجام شده و آزمون تحلیل عاملی، راهبردهای نگهداشت کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی در پنج بعد انگیزشی، محیط کار، ساختار سازمانی، عدالت سازمانی و رشد و توسعه کارکنان شناسایی شد. از سوی دیگر، نتایج پژوهش نشان داد که پایایی و روایی و همچنین برازش راهبردهای نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی تأیید شد.

با توجه به نتایج به دست آمده راهبردهای انگیزشی عبارت‌اند از شایسته‌سالاری، توازن در سیستم پرداخت حقوق و مزایا بر مبنای توانایی و مهارت‌های کارکنان، ترسیم کارراه شغلی، ارزیابی عملکرد، ارتقا از درون سازمان، ارتباط باز با مدیران و بهبود کیفیت کاری؛ راهبردهای محیط کار عبارت‌اند از امنیت شغلی، همکاری و مشارکت در کار، فرهنگ مشارکتی در سازمان، افزایش آزادی و قدرت عمل کارکنان در حوزه کاری خود، نشاط سازمانی؛ راهبردهای ساختار سازمانی عبارت‌اند از: معنادار بودن کار، یادگیری سازمانی، منزلت شغلی، قدرت و مسئولیت در

سازمان، تفویض اختیار به کارکنان، اعطاء اختیار در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، پویایی در سازمان ساختار سازمان؛ راهبردهای عدالت سازمانی عبارت‌اند از: انصاف و مساوات، مشارکت در تصمیم، احترام و ادب در سازمان، اعتمادسازی کارکنان، بهبود کیفیت کاری، صداقت رفتاری مدیران، رفتار صحیح مدیران با کارکنان؛ راهبردهای آموزش و توسعه عبارت‌اند از: فرصت رشد در سازمان، آموزش ضمن خدمت، هدایت و مربی‌گری، آموزش و تغییر در دانش کارکنان و ارتقا فرهنگ یادگیری در سازمان است.

در راستای نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر، گودرزی و همکاران (۱۴۰۱)، بیان کرد که شایسته‌سالاری و مؤلفه‌های آن (ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، توسعه فعالیت‌های تیمی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های حرفه‌ای، به‌کارگیری قابلیت‌های ثبت خود و دیگران، تصمیم‌گیری و تشویق و نوآوری و تغییر) بر نگهداشت سرمایه انسانی مؤثر است؛ رضائیان و همکاران (۱۳۹۷)، جذب استعداد و عدالت محور را عاملی بر حفظ کارکنان بیان کرد؛ دقتی (۱۳۹۷) بیان داشت که عوامل محیطی، سازمانی بر حفظ کارکنان مؤثر است. کوزینتسوا و همکاران (۲۰۲۳) بر نقش عوامل اقتصادی و اخلاقی برای نگهداشت کارکنان تأکید داشت؛ لاستاری (۲۰۲۳) نیز بر حفظ کارکنان، با جنبه‌های قابل توجهی از جمله بهداشت و ایمنی شغلی، ارتباطات و برنامه‌های رفاه منابع انسانی تأکید داشت.

بدین ترتیب، نگهداشت کارکنان مقرون‌به‌صرفه است تا اجازه دادن به آن‌ها برای ترک آن‌ها. مدیران می‌توانند بر حفظ کارکنان خود به‌عنوان یک مزیت استراتژیک استفاده کنند. می‌توان بیان کرد که وقتی کارکنان حفظ می‌شوند، سازمان نیز ثبات و انعطاف‌پذیری را حفظ می‌کند. بر این اساس برای نگهداشت نیروی انسانی پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

انگیزش شغلی مستقیماً با نگهداشت سرمایه انسانی در ارتباط است. یکی از راه‌های افزایش انگیزش شغلی، روشن بودن و شفافیت انتظارات سازمان و مدیران سطوح بالا از کارکنان و توجه به آن‌ها است. اگر سازمان شرایطی را برای بیان رشد و توسعه کارکنان و بیان ایده‌ها فراهم کند و افراد به‌راحتی نظرات خود را بیان می‌کنند، تمایل به ماندگاری در سازمان بیشتر خواهد بود. قدرشناسی مالی و غیرمالی از فعالیت‌های مفید کارکنان موجب می‌شود تا آن‌ها احساس کنند برای سازمان باارزش هستند.

منابع

- آقاجری، سید هاشم؛ احمدی، مهدی. (۱۴۰۲). واکاوی علل مهاجرت نیروی کار ایرانی به قفقاز (نیمه دوم قرن سیزدهم قمری / نوزدهم میلادی). **تاریخ ایران**، ۱۶(۱)، ۵۷-۷۷.
- آئینی، محمدامین؛ موسوی، سید نجم الدین؛ سپهوند، رضا؛ نظری پوری، امیر هوشنگ. (۱۴۰۱). عارضه پردازی بی‌حسی سازمانی سرمایه انسانی. **مطالعات مدیریت راهبردی**، ۵۲(۴)، ۹۵-۱۲۳.
- اخوان خرازیان، مریم؛ آقاعلیخانی، محسن. (۱۴۰۰). تحلیل چند سطحی راهبردهای رسانه اجتماعی با منظومه عملکرد شغلی کارکنان. **مطالعات مدیریت راهبردی**، ۱۲(۴۶)، ۱۹-۳۹.
- اصلانی، فرشید. (۱۴۰۲). تأثیر مالکیت روان‌شناختی بر حفظ کارکنان با نقش میانجی تعهد و مشارکت کارکنان شرکت مهندسی و توسعه. **مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی**، ۵۷(۳)، ۱۵۹-۱۷۶.
- تنها، فاطمه. (۱۴۰۱). مهاجرت سرمایه‌های انسانی و مالی ایران از منظر امنیت اقتصادی. **امنیت اقتصادی**، ۱۲(۱۰۷)، ۳۵-۴۶.
- جمشیدی، حمید؛ شیرویه پور، شهریار؛ کشاورز ترک، عین‌الله. (۱۴۰۱). تصویرپردازی از آینده منابع انسانی شهرداری قزوین با تأکید بر حکمرانی الکترونیک از طریق سناریو پردازی. **چشم‌انداز شهرهای آینده**، ۲(۴)، ۹۹-۱۱۵.
- رضاییان، علی؛ کاظم صداعی، مریم؛ قره‌چه، منیژه؛ حاجی کریمی، عباسعلی. (۱۳۹۷). شناسایی شاخص‌های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری. **چشم‌انداز مدیریت دولتی**، ۱۱(۴۲)، ۱۵-۳۸.
- دقتی، عادل. (۱۳۹۷). بررسی پیشران‌های نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند. **پژوهش‌های مدیریت عمومی**، ۱۱(۴۲)، ۲۷۱-۲۹۴.
- شاه‌محمدی، محمد؛ خامه چی، حامد. (۱۴۰۲). الگوی بهره‌وری سرمایه انسانی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی: دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی). **مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی**، ۲۵(۴)، ۳۴-۶۰.
- کاظمی، سمین. (۱۴۰۱). چرا پزشکان مهاجرت می‌کنند؟ دیدگاه و تجربیات دانشجویان پزشکی دوره کارورزی. **انجمن جمعیت‌شناسی ایران**، ۱۷(۳۳)، ۳۳۵-۳۶۳.
- گودرزی، لیلیا؛ طوطیان اصفهانی، صدیقه؛ اصغری، حرمت. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر مؤلفه‌های شایسته‌سالاری بر نگهداشت سرمایه انسانی، **نشریه منابع انسانی ناجا**، ۶۹(۳)، ۱۱-۳۲.

— معینان، بهمن؛ الیاسی، مهدی؛ سیدنقوی، میرعلی؛ بامداد صوفی، جهانیار. (۱۴۰۲). عوامل انگیزشی، بهداشت و جامع مؤثر بر حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در شرکت های دانش بنیان تولیدی.

مدیریت بهره‌وری، ۱۷(۶۶)، ۲۳-۴۷.

— نزمی یاسمن، تیمورنژاد کاوه، دانش فرد کرم اله. (۱۴۰۱). طراحی الگوی مدیریت عملکرد منابع انسانی در شهرداری تهران با توجه به الزامات شهر دیجیتال (رویکرد کیفی: تحلیل تم). **فصلنامه علمی-**

پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۱۰ (۳۸): ۱۱۳-۱۲۶.

— نظری ابریکوه، علی؛ عزیزی، میدیا. (۱۴۰۱). بررسی رابطه سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی اعضای هیئت مدیره و عملکرد مالی شرکت ها. **مطالعات اخلاق و رفتار در حسابداری و حسابرسی**،

۲(۲)، ۸۲-۱۳۲.

- Adeyemi, P. A., & Ogunsola, A. J. (۲۰۱۶). The impact of human capital development on economic growth in Nigeria: ARDL approach. **IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR- JHSS)**, ۲۱(۳), ۰۱- ۰۷.
- Armstrong, M. (۲۰۰۶) **A Handbook of Human Resource Management Practice**. ۱۰th Edition, Kogan Page Publishing, London.
- Ali Saad, M., Al-Naggar, M. S. (۲۰۲۳). The Impact of Human Resources Maintenance on Enhancing Organizational Agility: An Applied Study on Secretariat of Northern Borders Region. **Marketing and Management of Innovations**, ۱۴(۱):۷۵-۸۶.
- Adiza, G. H., Alamina, U. P., Tarila. O. P. (۲۰۲۴). ORGANISATIONAL JUSTICE AND RETENTION OF ADMINISTRATIVE EMPLOYEES IN LESS DEVELOPED ECONOMY. **Journal of Strategic Human Resource Management**, ۱۳ (۱), ۰۱-۰۸.
- Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (۲۰۲۲). Factors affecting employee retention: Proposing an original conceptual framework. **International Journal of Economics and Business Administration**, ۱۰(۱), ۴۹-۷۶.
- Fathussyaadah, Eva, and Yulia Ratnasari. 'Pengaruh Stres Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Karya Usaha Mandiri Syariah Cabang Sukabumi'. **Jurnal Ekonomak**, ۲(۱), ۱۶-۳۵.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (۲۰۱۱) . Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. **Journal of Workplace Learning**, ۲۳(۱), ۳۵-۵۵.
- Gogo, R., Alamina, U. P., Tarila, O. P. (۲۰۲۴). ORGANISATIONAL JUSTICE AND RETENTION OF ADMINISTRATIVE EMPLOYEES

IN LESS DEVELOPED ECONOMY. **Journal of Strategic Human Resource Management**, ۱۳(۱):۱-۸.

- Rao, A. M., Patnaik, K. (۲۰۲۴). Impact of HR Practices on Retention of the Employees -A study in Visakha Dairy. **Russian Social Science Review**, ۹(۱):۵۳-۷۳
- Kuznetsova, N., Tkachuk, V., Svitlana, O., Lyubov, O. (۲۰۲۳). Development and Preservation of Human Capital under the Conditions of the Creative Economy. **Financial Engineering**, ۲(۲), ۸۰-۸۷.
- Lestari, Y. A. P. (۲۰۲۳). The Application of Maintenance Functions in The Human Resources Management of Islamic Financial Institutions. **Invest Journal of Sharia & Economic Law**, ۳(۱):۷۰-۸۳.
- Mittar, S., Saini, S., & Agarwal, A. (۲۰۱۴). Human resource management practices for employee retention in apparel export houses in Delhi NCR. **Scottish Journal of Arts, Social Sciences and Scientific Studies**, ۱۷(۲).۱-۱۰
- Peters, A. A. (۲۰۱۳). **Building human capital for sustainable development: Role of the university**. Administrative Staff College of Nigeria.
- Zayed, N.M., Edeh. F.O., Islam, K.M.A, Nitsenko, V., Dubovyk, T., & Doroshuk, H. (۲۰۲۲). An investigation into the effect of knowledge management on employee retention in telecom sector. **Administrative Sciences**, ۱۲, ۱۳۸ .
- Steiner, S., Copley, M., Simonds, L., & Heron, R. (۲۰۲۰). Reasons for staying with your employer: Identifying the key organizational predictors of employee retention within a global energy business. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, ۶۲(۴), ۲۸۹-۲۹۵.