

راهبردهای نگهداشت سرمایه‌های انسانی در دانشگاه علوم پزشکی ایران

آذر هژبر قشونی^۱ یحیی داداش کریمی^۲، فرهاد نژاد حاجی علی ایرانی^۳

چکیده

زمینه و هدف: 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.

روش پژوهش: 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 پرسشنامه‌ای ۳۱ سؤالی بر اساس پیشینه نظری و مصاحبه با خبرگان طراحی گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی از نرم‌افزار *lisrel* انجام شد و پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌ها: یافته‌های 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 تعریف‌شده بر نگهداشت نیروی انسانی تأثیر دارد.

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

کلمات کلیدی: سرمایه انسانی، راهبرد نگهداشت، دانشگاه علوم پزشکی،

azarhohzabr@gmail.com

^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). dadashkarimi2006@yahoo.com

farhadirani90@yahoo.com

مقدمه

امروزه منابع انسانی با ارزش‌ترین و مهم‌ترین سرمایه و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است لذا برنامه ریزی منابع انسانی برای دستیابی به نیازهای مهارتی و آموزشی و در نهایت بهسازی منابع انسانی ضروری است. مهم‌ترین 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 (اصلانی و همکاران، ۱۴۰۲). سرمایه انسانی عامل مهم برای تبدیل منابع به سود جامعه می‌باشد (ادییمی و اگیونسولا، 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 به عنوان منبعی نهفته در بین کارکنان سازمان تعریف می‌شود (نظری ابریکوه و عزیزی، ۱۴۰۲) و بازنمایی از عامل انسانی در سازمان است (آرمسترانگ^۴، ۲۰۰۶) که ترکیبی از هوش، مهارت، تخصص است که به سازمان ویژگی متمایزی می‌دهد و عامل مهم توسعه برای آن است (پیترز^۵، ۲۰۱۳). این سرمایه می‌تواند بستری مناسب جهت افزایش بهره‌وری دیگر منابع انسانی و عملکرد شغلی در سازمان را فراهم سازد (اخوان خارزمی و علی خانی، 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^۶، ۲۰۲۴). در راستای وظایف اساسی مدیریت منابع انسانی به منظور نگه داشتن 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^۷، 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 به عنوانی یکی از مهم‌ترین مسائل مبتلا به جامعه خودنمایی می‌کند و با وجود 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 می‌شود. 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 (شاه‌آبادی 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 توسعه‌یافته صورت

^۴. Adeyemi & Ogunsola

^۵. Armstrong

^۶. Peters

^۷. Adiza

^۸. Fathussyaadah et al

می‌گیرد (کاظمی، ۱۴۰۱). روند اخیر مهاجرت در کشور خصوصاً در زمینه رشته‌های پزشکی و پرستاری به عنوان هسته اصلی دانشگاه علوم پزشکی کشور، مهم‌ترین 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 آن‌ها به عنوان سرمایه انسانی دانشگاه است. به طوری که در سال ۱۴۰۰ سه هزار درخواست مهاجرت به سازمان ارائه شده است (ظرفندی، ۱۴۰۰). علاوه بر این، هرم جمعیتی ناهمگون بدنه سازمان در دانشگاه، که به دلیل عدم توانایی در نگه‌داشتن و تربیت سرمایه انسانی متخصص در سال‌های گذشته بود، شکاف عمیقی را زمینه نگه‌داشت سرمایه اجتماعی ایجاد کرده. از این رو، پژوهش حاضر باهدف شناسایی راهبردهای نگهداشت سرمایه‌های انسانی در دانشگاه علوم پزشکی ایران انجام شده است.

روند اخیر مهاجرت در کشور خصوصاً در زمینه رشته‌های پزشکی و پرستاری به عنوان هسته اصلی دانشگاه علوم پزشکی کشور، مهم‌ترین 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 آن‌ها به عنوان سرمایه انسانی دانشگاه است. پیشران ارتقای سلامت جامعه، دانشگاه علوم پزشکی می‌باشد و سرمایه انسانی نقش مهمی در این امر ایفا می‌کند. بنابراین، نگهداری سرمایه انسانی موجب کاهش هزینه استخدام، افزایش بهره‌وری سازمان شده و سلامت اداری را بهبود خواهد داد و این امر نیازمند بهبود کیفیت زندگی کاری آن‌ها است، کارکنان زمانی می‌توانند با تمام وجود به سازمان خود خدمت کنند که نیازهای شخصی و خانوادگی آنان نسبتاً برطرف شده باشد.

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^۹، ۲۰۲۲). حفظ کارکنان با ارزش به پایداری سازمانی و افزایش تعهد کمک می‌کند (چاتزوگلو و چاتسودیس^{۱۰}، 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^{۱۱}، ۲۰۱۹). سرمایه انسانی به عنوان 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 به طور 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 چه بسا ممکن است، زیردستانی که به آن کارمند وفادار هستند، سازمان را ترک کنند. بنابراین، نگهداری کارمندان

^۹. Zayed et al

^{۱۰}. Chatzoudes & Chatzoglou

^{۱۱}. Jha

باید مهم‌تر از جذب افراد جدید باشد (میتارسانی و آگاروا، ۲۰۱۴). تحقیقات نشان داده است که سازمان‌ها یا مشاغلی که نگهداشت سرمایه انسانی را به عنوان 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 انعطاف‌پذیری خود حفظ می‌کند (اشناینر و همکاران، ۲۰۲۰).

با این حال، پژوهش‌هایی در خصوص نگه‌داشت سرمایه انسانی و جوانب آن انجام شده است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

گودرزی و همکاران (۱۴۰۱)، تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر مؤلفه‌های شایسته‌سالاری بر نگه‌داشت سرمایه انسانی نشان داد که مقدار تأثیر 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 برابر ۰/۳۵ است به عبارت دیگر، ۳۵ درصد از تغییرات متغیر نگه‌داشت کارکنان توسط متغیر شایسته‌سالاری تبیین می‌شود.

رضائیان و همکاران (۱۳۹۷)، پژوهشی با عنوان شناسایی شاخص‌های 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 می‌باشد که ۷ شاخص آن مربوط به جذب و ۹ شاخص مربوط به نگه‌داشت می‌باشد. برخی شاخص‌های جذب کارکنان مستعد در بانک عبارت‌اند از ایده محور و ساختارشکن بودن، جذب استعداد و عدالت محور، مطابقت معیارها و مکان‌های جذب با اهداف استراتژیک و برخی از شاخص‌های نگه‌داشت کارکنان مستعد در بانک عبارت‌اند از: توسعه و پرورش استعدادها، جانشین پروری تجربی، ایجاد فرصت‌های برابر رشد، وابستگی مالی کردن و

دقتی (۱۳۹۷)، پژوهشی با عنوان بررسی پیشران‌های نگه‌داشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند انجام دادند، آن‌ها نشان دادند، پیشران‌های سازمانی، محیطی و فردی بر نگه‌داشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند تأثیرگذارند و از بین ۱۸ عامل نگه‌داشت نیروی انسانی، سبک مدیریت و رهبری در رتبه اول و به عنوان مهم‌ترین عامل و فرصت‌های محیطی در رتبه آخر و به عنوان کم‌اهمیت‌ترین عامل شناخته‌شده در نگه‌داشت نیروی انسانی در این دانشگاه می‌باشند.

کوزیتسوا 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 تاکید 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 به ویژه 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. نگه داشتن نیروی انسانی از منظر سازمانی درصدد ایجاد رابطه بین فرد و سازمان است. از سوی دیگر، از سوی دیگر، پژوهش‌هایی متعددی در خصوص نگه داشتن سرمایه انسانی در سازمان‌ها صورت گرفته است، لکن هیچ یک از تحقیقات نتوانسته است به بحث اصلی پژوهش در خصوص نگه داشتن 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.

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 ساختار یافته 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 بر حسب 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 تأییدی از نرم‌افزار lisrel استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

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

جدول ۱: شاخص آمار توصیفی راهبردهای نگهداشت سرمایه انسانی

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

منبع: نتایج تحقیق

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 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

منبع: نتایج تحقیق

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 تأییدی میزان بار عاملی و ضریب معناداری راهبردهای به دست آمده را در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳: بارهای عاملی راهبردهای نگهداشت سرمایه‌های 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 مهارت‌های 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
	۱۲	نشاط سازمانی	۰/۸۹۰	۱۲/۸۹

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۳: بارهای عاملی راهبردهای نگهداشت سرمایه‌های انسانی در دانشگاه علوم پزشکی

راهبرد	ردیف	عوامل	بارهای عاملی	ضریب معناداری
ساختار سازمانی	۱۳	معنادار بودن کار	۰/۸۰۲	۱۳/۰۵
	۱۴	یادگیری سازمانی	۰/۷۱۷	۱۲/۷۰
	۱۵	منزلت شغلی	۰/۶۰۲	۱۱/۳۹
	۱۶	قدرت و مسئولیت در سازمان	۰/۶۲۷	۱۰/۳۳
	۱۷	تفویض اختیار به کارکنان	۰/۷۹۷	۹/۱۱
	۱۸	اعطاء اختیار در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی	۰/۸۲۴	۱۱/۱۵
	۱۹	پویایی در سازمان ساختار سازمان	۰/۷۰۶	۱۲/۲۰
عدالت سازمانی	۲۰	انصاف و مساوات	۰/۷۴۱	۱۰/۸۹
	۲۱	مشارکت در تصمیم	۰/۸۱۹	۱۱/۷۷
	۲۲	احترام و ادب در سازمان	۰/۷۰۸	۳/۱۴
	۲۳	اعتمادسازی کارکنان	۰/۷۹۹	۳/۲۸
	۲۴	بهبود کیفیت کاری	۰/۹۰۸	۳/۲۶
	۲۵	صداقت رفتاری مدیران	۰/۷۱۸	۳/۰۹
	۲۶	رفتار صحیح مدیران با کارکنان	۰/۸۴۹	۱۰/۶۰
رشد و توسعه کارکنان	۲۷	فرصت رشد در سازمان	۰/۸۰۸	۹/۳۲
	۲۸	آموزش ضمن خدمت	۰/۸۸۹	۶/۹۰
	۲۹	هدایت و مربی‌گری	۰/۸۸۵	۵/۹۷
	۳۰	آموزش و تغییر در دانش کارکنان	۰/۷۳۰	۷/۰۲
	۳۱	ارتقا فرهنگ یادگیری در سازمان	۰/۸۳۸	۸/۱۰

منبع: نتایج تحقیق

قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. 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 می‌شود. 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 می‌دهد کلیه مسیرها با احتمال ۹۵ درصد معنادار می‌باشند. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون t یا همان t -value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای $0/05$ بررسی می‌شود بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون t -value از $1/96$ کوچکتر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست و در نرم‌افزار لیزرل با رنگ قرمز نمایش داده خواهد شد. از آنجاکه برای معنی‌دار بودن یک رابطه، قدر مطلق مقدار ضریب معناداری باید بالاتر از $1/96$ باشد، پس می‌توان نتیجه گرفت که روابط بین متغیرها معنی‌دار است.

جدول ۴: شاخص‌های نیکویی برازش راهبردهای نگهداشت سرمایه‌های انسانی در دانشگاه علوم پزشکی ایران

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

منبع: نتایج تحقیق

مهم‌ترین آماره برازش آماره مجدور خی است. این آماره میزان تفاوت ماتریس مشاهده‌شده و برآورد شده را اندازه می‌گیرد. عدم معناداری این آماره برازش مدل را با داده‌ها نشان می‌دهد. ولی ایراد این آماره حساس بودن نسبت به حجم نمونه است، یعنی در نمونه‌های با حجم بالا امکان عدم معناداری آن کاهش می‌یابد. مقدار کمتر از ۰/۰۵ برای شاخص ریشه خطای میانگین مجدورات تقریب و مقادیر بالاتر از ۰/۹ برای شاخص نیکویی برازش و شاخص تعدیل‌شده نیکویی برازش به‌عنوان ملاک‌های انطباق مدل با داده‌های مشاهده‌شده در نظر گرفته می‌شود. در نتیجه راهبردهای نگهداشت سرمایه‌های انسانی در دانشگاه علوم پزشکی ایران با ۵ بعد و ۳۱ شاخص مورد تأیید می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

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، به‌عنوان عاملی حیاتی در حفظ نیروی کار موفق و شکوفا شده است. 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. نگهداشت کارکنان به توانایی سازمان برای حفظ کارکنان و راضی و متعهد نگه‌داشتن 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 کارراهه 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 به دست آمده 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 مثبت خود و دیگران، تصمیم‌گیری و تشویق و نوآوری و تغییر) بر نگره داشت سرمایه انسانی موثر 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 موثر است. کوزینتسوا و همکاران (۲۰۲۳) بر نقش عوامل اقتصادی و اخلاقی برای نگهداشت کارکنان تاکید داشت؛ لاستاری (۲۰۲۳) نیز بر حفظ کارکنان، با جنبه‌های قابل توجهی از جمله بهداشت و ایمنی شغلی، ارتباطات و برنامه‌های رفاه منابع انسانی تاکید داشت.

بدین ترتیب، نگهداشت کارکنان مقرون به صرفه است تا اجازه دادن به آن‌ها برای ترک آن‌ها. مدیران می‌توانند بر حفظ کارکنان خود به عنوان 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 پیشنهادها 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 به راحتی 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 و ماخذ

۱. 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.
۲. آئینی، محمد امین؛ موسوی، سید نجم الدین؛ سپهوند، رضا؛ نظری‌پوری، امیرهوشنگ. (۱۴۰۱). عارضه پردازی بی‌حسی سازمانی سرمایه انسانی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۵۲(۴)، ۹۵-۱۲۳.
۳. اخوان خرازیان، مریم؛ آقاعلیخانی، محسن. (۱۴۰۰). تحلیل چند سطحی راهبردهای رسانه اجتماعی با منظومه عملکرد شغلی کارکنان. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۲(۴۶)، ۱۹-۳۹.
۴. اصلانی، فرشید. (۱۴۰۲). تأثیر مالکیت‌روان‌شناختی 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.
۵. تنها، فاطمه. (۱۴۰۱). مهاجرت سرمایه‌های انسانی و مالی ایران از منظر امنیت اقتصادی. امنیت اقتصادی، ۱۲(۱۰۷) ۳۵-۴۶.
۶. جمشیدی، حمید؛ شیرویه پور، شهریار؛ کشاورز ترک، عین الله. (۱۴۰۱). تصویر پردازی از آینده منابع انسانی شهرداری قزوین با تاکید بر حکمرانی الکترونیک از طریق سناریو پردازی. فصلنامه چشم انداز شهرهای آینده، ۲(۴)، ۹۹-۱۱۵.
۷. رضاییان، علی؛ کاظم صداعی، مریم؛ قره چه، منیژه؛ حاجی کریمی، عباسعلی. (۱۳۹۷). شناسایی شاخص های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری. چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۱(۴۲)، ۱۵-۳۸.

۸. دقتی، عادلہ. (۱۳۹۷). بررسی پیشران های نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند. پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۱(۴۲)، ۲۷۱ - ۲۹۴.
۹. شاه محمدی، محمد؛ خامه چی، حامد. (۱۴۰۲). الگوی بهره وری 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.
۱۰. کاظمی، سیمین. (۱۴۰۱). چرا پزشکان مهاجرت می کنند؟ دیدگاه و تجربیات دانشجویان پزشکی دوره کارورزی. انجمن جمعیت شناسی ایران، ۱۷(۳۳)، ۳۳۵-۳۶۳.
۱۱. گودرزی، لیلا؛ طوطیان اصفهانی، صدیقه؛ اصغری، حرمت. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر مولفه های شایسته سالاری بر نگهداشت سرمایه انسانی، نشریه منابع انسانی ناجا، ۶۹(۳)، ۱۱-۳۲.
۱۲. نژی می 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.
۱۳. نظری ابریکوه، علی و عزیزی، میدیا. (۱۴۰۱). بررسی رابطه سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی اعضای هیئت مدیره و عملکرد مالی شرکت ها، <https://civilica.com/doc/1703934>

14. Adeyemi, P. A., & Ogunsola, A. J. (2016). The impact of human capital development on economic growth in Nigeria: ARDL approach, IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR- JHSS), 21(3), 01- 07.
15. Armstrong, M. (2006) A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Edition, Kogan Page Publishing, London.
16. Ali Saad, M., Al-Naggar, M. S. (2023). The Impact of Human Resources Maintenance on Enhancing Organizational Agility: An Applied Study on Secretariat of Northern Borders Region. January 2023 Marketing and Management of Innovations 14(1):75-86.
17. Adiza, G. H., Alamina, U. P., Tarila. O. P. (2024). ORGANISATIONAL JUSTICE AND RETENTION OF ADMINISTRATIVE EMPLOYEES IN LESS DEVELOPED ECONOMY. Journal of Strategic Human Resource Management, 13 (1), 01-08.
18. Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2022). Factors affecting employee retention: Proposing an original conceptual framework. International Journal of Economics and Business Administration, 10(1), 49-76.
19. Fathussyaadah, Eva, and Yulia Ratnasari. 'Pengaruh Stres Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Karya Usaha Mandiri Syariah Cabang Sukabumi'. Jurnal Ekonomak 2(1), 16-35.
20. Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011) . Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. Journal of Workplace Learning, 23(1), 35-55.
21. Kuznetsova, N., Tkachuk, V., Svitlana, O., Lyubov, O. (2023). Development and Preservation of Human Capital under the Conditions of the Creative Economy. Financial Engineering 2(2), 80-87.

22. Lestari, Y. A. P. (2023). The Application of Maintenance Functions in The Human Resources Management of Islamic Financial Institutions. *Invest Journal of Sharia & Economic Law* 3(1):70-83.
23. Mittar, S., Saini, S., & Agarwal, A. (2014). Human resource management practices for employee retention in apparel export houses in Delhi NCR. *Scottish Journal of Arts, Social Sciences and Scientific Studies*, 17(2).
24. Peters, A. A. (2013). Building human capital for sustainable development: Role of the university. *Administrative Staff College of Nigeria*.
25. Zayed, N.M., Edeh. F.O., Islam, K.M.A, Nitsenko,V.,Dubovyk, T.,& Doroshuk, H. (2022). An investigation into the effect of knowledge management on employee retention in telecom sector. *Administrative Sciences*, 12, 138 .
26. Steiner, S., Cropley, M., Simonds, L., & Heron, R. (2020)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*, 62(4), 289-295.

Strategies to maintain human capital in Iran University of Medical Sciences

Abstract

Background and purpose: Organizations are always at risk of losing their best employees; this causes the high knowledge and expertise of these effective employees to leave the organization with them. On the other hand, the organization has to spend money and time to find a new employee and hire him. Based on this, the current research seeks to identify the strategies for maintaining human capital in Iran University of Medical Sciences.

Research method: The current research is practical and has a hybrid approach from the point of view of the objective. Cochran sampling method was used in this research. To collect data, a 31-question questionnaire was designed based on theoretical background and interviews with experts. Data analysis was done using confirmatory factor analysis using lisrel software, and the reliability of the questionnaire was confirmed using Cronbach's alpha test.

Findings: The findings of the research showed that the strategies for maintaining human capital in Iran University of Medical Sciences include motivational strategy, work environment, organizational structure, organizational justice, growth and development of employees. Also, the obtained factor loadings showed that the defined indicators have an effect on the maintenance of human resources.

Conclusion: Human resources maintenance is the process of maintaining employees as effective human capital of the organization to achieve success. Recruiting and attracting human resources is very important, but without a proper system to maintain employees, it is incomplete. There should be a systematic and comprehensive approach to maintain capable human resources in the organization.

Keywords: human capital, maintenance strategy, University of Medical Sciences.