

## شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر نگهداشت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی

(مورد مطالعه: واحد تهران شمال)

حسین مهدی رکن آبادی<sup>۱</sup>، مریم ادیب زاده<sup>۲\*</sup>

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۱۷ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۲/۱۱ صفحات: ۸۴-۷۰

## چکیده

زمینه و هدف: تلاش هر سازمان موفق، حفظ و نگهداشت منابع انسانی کارآمد است و شناخت عوامل اثربخشی که سبب این مهم می شود، برای هر سازمان حائز اهمیت می باشد. از این رو، هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر نگهداشت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال در سال ۱۴۰۱ می باشد.

روش بررسی: پژوهش حاضر یک مطالعه آمیخته اکتشافی بود. ابتدا با استفاده از تحلیل مضمون و مصاحبه با ۹ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی تا اشباع نظری، مقوله ها شناسایی شدند. در بخش کمی، ۱۴۴ نفر از کارکنان دانشگاه به عنوان حجم نمونه به پرسشنامه ها پاسخ دادند و برای تحلیل داده ها از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته ها: بعد از شناسایی ۱۸۱ کد باز، با مقوله بندی و محور بندی حول مقوله مهم تر، ۵۳ عامل فرعی و ۵ عامل اصلی شناسایی شدند. ۵ عامل موثر بر نگهداشت نیروی انسانی شامل رضایت شغلی، مدیریت بهینه نیروی انسانی، حمایت سازمانی، جو سازمانی و گزینش کارآمد بودند.

نتیجه گیری: برای حفظ و نگهداشت منابع انسانی لازم است عوامل اثرگذار آن مورد توجه مدیران دانشگاه ها قرار بگیرد و در جهت نهادینه کردن آنها تلاش شود.

واژه های کلیدی: نگهداشت، نگهداشت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی

ارجاع: رکن آبادی، ح.م. و ادیب زاده، م. (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر نگهداشت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی (مورد مطالعه: واحد تهران شمال). فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین. ۲(۵): ۸۴-۷۰.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول: Dr.adibzadeh@yahoo.com)

## مقدمه

در عصر حاضر، اساس موفقیت سازمان ها در نیروی انسانی فعال و توانمند و وظیفه گرا است که وظیفه نقشی و الگویی خویش را به بهترین شکل ممکن انجام می دهد (فیلیپس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). نیروی انسانی مهم ترین عامل توسعه و پیشرفت هر سازمان می باشد و عاملی است که توان اجرایی و ساختاری سازمان را مشخص می کند (پون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). سازمان ها بر این باورند که منابع انسانی به عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان و به عنوان یک مزیت رقابتی مطرح هستند و هر سازمانی خواهان جذب، حفظ و انگیزش کارکنان خود است (شریفی و بهشتی فر، ۱۴۰۱: ۴۸). حفظ کارکنان ماهر در سراسر جهان از نظر مدیران با توجه به افزایش جابجایی کارکنان، نگرانی جدی برای سازمان ها دارد. محیط کسب و کار نیز نسبت به گذشته بسیار رقابتی شده و کارکنان ماهر، عامل اصلی تمایز بیشتر سازمان ها محسوب می شوند. در محیط کاری امروز، جابجایی شغلی نیروی کار در حال تبدیل شدن به یک مسئله مهم است و بسیاری از سازمان ها را تهدید می کند و جایگزین کردن کارکنان ماهر می تواند برای سازمان ها مشکل ساز باشد (شکراللهی و همکاران، ۱۳۹۸: ۷۰۰).

بنابراین نگهداشت نیروی انسانی و جلوگیری از ریزش نیروی کار در سازمان های سرآمد به یکی از مهم ترین نگرانی های مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. در حقیقت ترک شغلی نوعی چالش کاری است که با کاهش میزان انرژی جسمی و روانی در کارکنان، همراه است. امروزه ترک شغلی توجه زیادی از سوی محققان و رهبران سازمانی به خود جلب کرده که عمدتاً با پیامدهای سازمانی و فردی مهم مانند عملکرد شغلی، رفتار سازمانی، نگرش های شغلی و پیامدهای روان شناختی منفی ارتباط دارد. در صورت بروز ریزش نیروهای متخصص، ضربه ای بر روند حرکت سازمان وارد می شود و برای مدیران سازمان ها که در پی حفظ، نگهداری، بهبود و بهره وری نیروی انسانی خود می باشند، به صورت یک معضل نمایان می شود، که می تواند عواقب جبران ناپذیری برای سازمان به ارمغان آورد. رهبر یک سازمان موفق، باید بتواند انگیزه لازم جهت کار و تلاش را در نیروی انسانی خود بیافریند و آن ها را نسبت به کار، شغل و سازمان متعهد و علاقه مند سازد تا به این وسیله از توان فیزیکی و فکری افرادی بهره برد که به کار عشق می ورزند و نسبت به آن تعهد و التزام داشته و هیچ وقت تمایلی به غیبت و خروج از کار (به عنوان دو واکنش منفی رفتاری در سازمان) نشان نمی دهند. به همین منظور اهتمام زیادی به تعالی جایگاه کارکنان به عنوان بازوهای پیش برنده فعالیت های سازمان در نظر گرفته شده که از مهم ترین آن ها اعمال سازو کارهای تقویت انگیزشی و ایجاد بستر روان شناختی حس وفاداری به سازمان و تعهد و الزام به سازمان و امور کاری آن صورت گرفته است (پوتری و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱).

کارآیی و اثربخشی هر سازمان، به نحوه مدیریت و کاربرد صحیح و مؤثر منابع انسانی بستگی دارد. هر قدر سازمان ها و مؤسسات گسترش یافته تر و متنوع تر شوند، به مشکلات و اهمیت اداره این نیروی عظیم افزوده می گردد. بر این اساس

<sup>1</sup> Phillips

<sup>2</sup> Poon

<sup>3</sup> Putri

تدوین ساختار و بهسازی در این زمینه با هدف حفظ و نگهداشت کارکنان مساله ای اساسی و حیاتی می باشد (پون و همکاران، ۲۰۲۲)، و این مساله ضرورت تدوین و بکارگیری کارآمد در این حیطه را طلب می کند. مبنای هر سازمان، توسعه و حرکت می باشد (سایمون و دانیالا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱)، و این امر از طریق نیروی انسانی متخصص و کارآمد امکان پذیر است. امروزه دانشگاه آزاد اسلامی توانسته است به موفقیت های چشمگیری در عرصه های علمی و فرهنگی دست یابد و تربیت یافتگان خویش را به بدنه اقتصادی کشور تزریق کند. این دانشگاه با بکارگیری همه نیروها و آزادسازی حداکثر توانایی ها و پتانسیل های خود می تواند انقلابی در حوزه های اقتصادی و تولید شغل و بسط کارآفرینی ایجاد نماید و باید گفت موفقیت های کنونی، بخشی از ظرفیت علمی و عملی این نهاد آموزشی برای هموارسازی مسیر توسعه متوازن و همه جانبه کشور می باشد. با توجه به وجود نیروی های متخصص و کارآمد در بدنه این دانشگاه، می طلبد برای حفظ و نگهداشت این نیروها تلاش مضاعفی انجام شود. بر همین اساس، این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سوال است که عوامل موثر بر نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال کدامند؟.

### مبانی نظری

افزایش بهره وری سازمان ها و توسعه روزافزون آنها مستلزم جذب، رشد و بهره وری کارکنان و نیز تقویت نیروی انگیزش آنها و حفظ و نگهداشت آنها است. نگهداشت عبارت است از تلاش یک کارفرما برای حفظ کارکنان مطلوب به منظور تحقق اهداف سازمان. حفظ کارکنان مهم ترین مسئله پیش روی رهبران شرکت های بزرگ در نتیجه کمبود نیروی کار ماهر، رشد اقتصادی و گردش شغلی کارکنان است. نگهداشت را به عنوان توانایی حفظ و نگهداری آن دسته از کارکنان خود که می خواهید بهتر از رقبای خود نگه دارید، تعریف می شود. مزایای ناشی از حفظ کارکنان مهم، شامل توانایی شرکت برای رسیدن به اهداف استراتژیک تجاری و دستیابی به مزیت رقابتی با رقبای کنونی و قدیمی است. نگهداشت کارکنان به دستیابی به مزایایی مانند رضایت مشتریان، خدمات بهتر، هزینه های کمتر و غیره منجر می شود (رضائیان و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۱).

جذب و نگهداشت منابع انسانی مجموعه ای از تدابیر و اقدامات مدیریتی است که زمینه های ماندن و حفظ منابع انسانی را در سازمان میسر می سازد. حفظ امنیت، روحیه، علاقه و توان تخصصی افراد نگهداشت نامیده می شود (میرکمالی، ۱۳۸۳). نظام نگهداری منابع انسانی ابعاد متعددی را شامل می شود. مجموعاً می توان آنها را به دو دسته تقسیم نمود:

- مواردی که بیشتر در رابطه با حفظ و تقویت جسم کارکنان است، مانند برقراری بهداشت و ایمنی در محل کار، اجرای برنامه های ورزشی و تندرستی و بعضی دیگر از خدمات پرسنلی؛

<sup>1</sup> Simon & Daniela

- مواردی که تقویت کننده روحیه و علاقه مندی کارکنان به کار و محیط کار می باشند، مانند ایجاد امنیت شغلی، تأمین زندگی در زمان حال، دوران پیری و از کارافتادگی، رضایت از شغل و موارد دیگر (کامران نژاد و همکاران، ۱۳۹۰).

از سوی دیگر، در نظام آموزش عالی مسائل و مشکلات منابع انسانی از چندین جنبه قابل بحث است. افزایش رقابت بین دانشگاه‌ها و بهره‌گیری روزافزون از فناوری باعث فشار بیشتر بر روی نیروی انسانی برای انطباق خود با تغییرات فناوری و تقویت مهارت‌ها و توانمندی‌های خود شده است، در نتیجه ضرورت استفاده از نیروهای انسانی ماهرتر بیش از پیش احساس می‌شود. بسیاری از منابع انسانی دانشگاه، کارهای عادی و روتین اداری را انجام می‌دهند و از مهارت‌های لازم برای ارتباط‌گیری مناسب با جهان خارج برخوردار نیستند. افزایش بهره‌گیری از فناوری موجب شده مدیران دانشگاه‌های توسعه‌یافته برای حفظ قابلیت‌های رقابتی خود به سازماندهی مجدد دانشگاه و منابع انسانی بپردازند. این موضوع با اقداماتی نظیر حذف برخی رده‌ها و استراتژی کاهش صورت می‌گیرد، در حالی که در کشورهای در حال توسعه، شاهد انباشت نیروی انسانی با بهره‌وری کم در بخش‌های مختلف دانشگاه هستیم (باثوم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

کارکنان نگاه تیزبینی به تصمیمات مدیریت در مورد خودشان دارند. بطور مثال، در انتصاب همیشه یک مقایسه اجتماعی بوجود می‌آید، و عدم انتخاب فردی شایسته، موجب بروز نارضایتی و بی‌تفاوتی می‌گردد. در دانشگاه‌های کشورهای در حال توسعه، چون شایسته‌سالاری جایی ندارد، منابع انسانی شایسته در دانشگاه، دارای نوعی بدبینی سازمانی و عدم تعهد به دانشگاه هستند. سلسله‌مراتب دانشگاهی در جوامع پیشرفته بر این اساس طراحی شده است که نیازهای کارکنان در هر واحد متفاوت از همدیگر است، بنابراین مدیریت نیازمند اتخاذ تصمیمات مهم در ارتباط با رفع نیازهای آنها است. در کشورهای در حال توسعه یا نیازهای کارکنان مورد توجه قرار نمی‌گیرد یا با کارکنان تمامی رده‌ها یکسان برخورد می‌شود که این موجب می‌شود کارکنانی که مسئولیت‌های کلیدی و حجم کار زیادی دارند انگیزه‌های کاری‌شان کاهش یابد (کرامار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). در همین رابطه سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری دانشگاه در اغلب کشورهای پیشرفته غیرمتمرکز و مبتنی بر منابع و نیازهای دانشگاه است، در حالی که در کشورهای دارای نظام آموزش عالی متمرکز تصمیمات از بالا گرفته شده و کارکنان و اساتید نقشی در سیاست‌های دانشگاه ندارند. از سایر مسائل و مشکلات این حوزه می‌توان به موارد دیگری نیز پرداخت از جمله، نقش کارکنان در سلسله‌مراتب دانشگاه چندان دقیق تعریف نشده است و در کنار آن عدم تطبیق رشته تحصیلی با نقش افراد در سازمان باعث کم‌انگیزگی و عدم کارایی می‌شود (لین، ۲۰۱۳).

<sup>1</sup> Baum

<sup>2</sup> Kramar

جدول ۱. پیشینه تحقیق

ردیف	محقق	سال	یافته
۱	پون و همکاران	۲۰۲۲	مطالعه ای توصیفی - همبستگی نشان داد وجود شرایط مطلوب کاری و جو سازمانی در کنار ابعاد حمایت سازمانی و ایجاد شرایط مطلوب مهمترین عوامل و ساختار مربوط به حفظ و نگهداشت منابع انسانی می باشد.
۲	خایر و همکاران	۲۰۲۱	سیستم آموزش استراتژیک تأثیر مثبت و معنی داری در اجرای مدیریت بهینه نیروی انسانی و توسعه توانمندی و استعدادها بالقوه آنها دارد
۳	پاندیتا و همکاران	۲۰۱۹	فرایندهای آموزش کارکنان و مشارکت در فعالیت های سازمانی با هدف توسعه توانمندی آنها ضمن مدیریت صحیح استعدادها زمینه را برای توسعه استعدادها بالقوه و استفاده بهینه از آن در جهت دستیابی به اهداف سازمانی فراهم می آورد.
۴	استانکویک و ساوانویک	۲۰۱۸	ویژگی های مدیریت منابع انسانی پایدار بر الگوی ارتباط و حفظ کارکنان نقش دارد
۵	سئو و همکاران	۲۰۲۰	الگوی حفظ و نگهداشت منابع انسانی عاملی مهم در بکارگیری از سرمایه فکری و دارایی های نامشهود می باشد و این مساله در سایه توجه به شرایط موقعیتی و سازمانی کارکنان می باشد.
۶	افسر، بدیر و موداسار خان	۲۰۱۵	استنباط کارمندان از تناسب شغلی و سازمانی آنها تأثیر مثبتی بر رفتار کاری دارد و این روابط با میانجی گری اعتماد شکل می گیرند.
۷	جایادوا و همکاران	۲۰۲۲	الگوی محیطی - موقعیتی و شرایط مربوط به مدیریت منابع انسانی بر رفتار کارکنان اثری مشخص دارد

## روش بررسی

طرح این تحقیق از نوع آمیخته اکتشافی است که ابتدا داده های کیفی جمع آوری شدند. جهت شناسایی مقوله های اصلی اثر گذار بر نگهداشت نیروی انسانی از تحلیل مضمون (تم) استفاده شد و در بخش بعدی بر مبنای مدل معادلات ساختاری میزان اثر و روابط تحلیل گردید. جامعه در این تحقیق شامل دو گروه است: در بخش کیفی افراد متخصص و

صاحب نظر و کارشناس در حیطه حفظ و نگهداشت منابع انسانی، ترک شغل و... بود که با روش نمونه گیری ملاکی شامل ملاک های تخصص، سابقه عملیاتی، تدریس و... که پس از مصاحبه با ۹ نفر اشباع حاصل شد.

جدول ۲. مشخصات مشارکت کنندگان در تحقیق

ردیف	شغل	تحصیلات	سن	سابقه کار	کد
۱	هیات علمی	دکتری	۴۷	۱۳	Pot1
۲	مدیر	کارشناسی ارشد	۴۵	۲۱	Pot2
۳	مدیر داخلی	دکتری	۳۳	۱۰	Pot3
۴	رئیس حسابداری	کارشناسی ارشد	۳۵	۸	Pot4
۵	هیات علمی	دکتری	۴۰	۶	Pot5
۶	کارمند ارشد	کارشناسی ارشد	۴۳	۱۷	Pot6
۷	هیات علمی	دکتری	۴۸	۱۵	Pot7
۸	مدیر	کارشناسی ارشد	۴۱	۱۱	Pot8
۹	مدیر داخلی	کارشناسی ارشد	۳۷	۱۴	Pot9

در بخش کمی، کلیه کارکنان و پرسنل دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال به تعداد ۲۴۰ نفر که با توجه به جدول مورگان ۱۴۴ نفر به روش نمونه گیری در دسترس انتخاب شدند. برای تحلیل داده ها از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد.

## یافته ها

مهم ترین شیوه گردآوری داده در این تحقیق مبتنی بر شیوه مصاحبه است. در جهت دستیابی به این هدف نهایی این<sup>۱</sup> (ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۳) منطق تکرار را به عنوان مبنای این روش پیشنهاد می دهد. برای اعتباربخشی به یافته ها در این پژوهش سه راهبرد به کار گرفته شد:

**مرور همتا:** با استفاده از این راهبرد، پژوهشگر از نظر دیگر محققانی که در حیطه این رویکرد و مفهوم، اطلاعاتی دارند کمک می گیرد و نظرات آنان در خصوص کدگذاری ها، شکل مصاحبه و دیگر موارد و نیز بررسی مقایسه ای ممکن می گرداند تا صحت فرایند انجام شده مورد تایید قرار بگیرد. در این زمینه محقق پیشنهادهای دیگران را درباره نحوه انجام مصاحبه ها یا نحوه ارائه نتایج و ادراکات محققانی که دارای دیدگاه های متفاوت با دیگران هستند، مطالعه می کند و تصمیم می گیرد کدام بخش از دیدگاه های ایشان را در پژوهش دخالت دهد. در این پژوهش نیز مطابق همین اصل از همکاری سه نفر از افراد متخصص و همکار که در حیطه مورد نظر دارای سوابق پژوهشی و اجرایی بودند کمک گرفته شد و بر اساس نظرات و نقدهای آنان تغییرات لازم به عمل آمد.

**شیوه یادداشت برداری و انجام پژوهش:** یک روش برای کمک به ایجاد اطمینان عبارت از توضیح چگونگی دنبال کردن مراحل پژوهش و تهیه یادداشت هاست. یادداشت های همراه با فکر یا یادداشت هایی که در آنها پژوهشگر افکار خود را هنگام جمع آوری و تحلیل داده ها ثبت کرده باشد، به خواننده اجازه می دهد تا دریابد که محقق چگونه به نتایج خود دست یافته است. در این زمینه محقق هنگام مصاحبه ها نکاتی در خصوص تاکید، نوع گفتار و برجسته شدن مسائل یادداشت برداری می کرد و نقاط مهم دیگری نیز که در تحلیل یافته ها قابل بررسی و استفاده بودند ثبت گردید.

**گروه کانونی:** گروهی متشکل از نمونه های مشارکت کننده در پژوهش، برای تایید فرایند حاصل از تحلیل داده ها به تبادل نظر پرداخته و محقق با جمع بندی نظرات ایشان در خصوص فرایند به دست آمده به اصلاح و بازبینی فرایند به دست آمده پرداخت. در ادامه به هر یک از مضمون های شناسایی شده پرداخته می شود.

## بخش کیفی

اساس دستیابی به محتوای بخش کیفی بر اساس الگوی مصاحبه بود که با ۸ سوال، مضامین مرتبط با نگهداشت نیروی انسانی مورد بررسی قرار داد، نتیجه این مرحله، خلاصه کردن انبوه اطلاعات کسب شده از مصاحبه ها و اسناد به درون مفاهیم و دسته بندی هایی است که در این سوالات مشابه هستند. در روش کدگذاری نظری، دو گرایش برای تحلیل داده ها وجود دارد. برخی از پژوهشگران به تحلیل جز به جز می پردازند. یعنی متون و داده ها را خط به خط و کلمه به کلمه مورد تحلیل قرار می دهند. برخی نیز به دلیل وقت گیر بودن این روش تنها نکات و مضامین کلیدی را کدگذاری می کنند. سه منبع برای کدگذاری یافته ها توصیه می کنند: مجموعه ای از مفاهیم موجود در رشته یا حرفه مربوطه،

<sup>1</sup> Yen

کلمات و عبارات مورد استفاده متخصصین حوزه مربوطه و یا عبارات اظهار شده توسط شرکت کنندگان در پژوهش. در این شیوه کدگذاری، مطابق با الگوی مربوطه در کدگذاری باز، از الگوی کدگذاری زنده (استفاده از زبان و واژگان مصاحبه‌شونده) و نامگذاری داده‌ها (کدها و مفهومی‌های کلیدی که مصاحبه‌شونده بر پایه مفاهیم موجود در مصاحبه‌ها استخراج کرد) برای تبدیل داده‌ها از سطح توصیف به مفهوم بعد از شناسایی و ثبت نکات کلیدی و اختصاص کد به آن‌ها، کدهای حاصل مورد تحلیل قرار گرفته و آن دسته از کدهایی که به هم مربوط بودند و بر مضمون مشترکی دلالت داشتند، گروه بندی و در قالب یک مفهوم خاص ارائه شدند. به عبارت دیگر مفاهیم استخراج شده محصول گروه-بندی کدهای دارای عناصر مشترک می باشد. بنابراین هر یک از منابع جداگانه مورد بررسی قرار گرفته و نکات کلیدی مندرج در آن به تفکیک منبع شناسایی و به آن‌ها کد اختصاص داده شد. سپس کدهای مرتبط با یکدیگر ترکیب و تحت عنوان مفاهیم گروه‌بندی و نامگذاری شدند و از طریق چند دسته مفاهیم مشترک مقوله‌ها شکل گرفتند.

## جدول ۳. تحلیل مضمون مصاحبه‌ها

ردیف	مضامین اصلی	زیر مضامین اصلی	تکرار پذیری کلیه زیر مضامین
۱	رضایت شغلی	تخصص شغل و دانش، تطابق درآمد با شرایط، عدالت محوری، نظم محوری، پویایی سازمانی؛ رهبری دموکرات، سیستم مشوق کارآمد، نظام ارزشیابی کارآمد، قدردانی، فرهنگ سازمانی متناسب، فرصت‌های رشد؛ چالش‌سازی مثبت؛ حفظ شأن کارکنان، انگیزه‌افزایی؛ نظام ارزشیابی کارآمد	۱۱۷
۲	مدیریت بهینه نیروی انسانی	مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، استراتژی‌های نوآورانه، شناخت نیروی انسانی، الگوی چند بعدی، رهبری دیجیتال، اعمال نظارت عالی، اعمال نظارت چند بعدی؛ راهبرد تفویض اختیارات پرسنل در فرایند پویا، ارتباط با پرسنل، سازماندهی؛ حقوق رقابتی	۹۹
۳	حمایت سازمانی	تعداد بین کار و زندگی، ثبات، تشویق خلاقیت، بازخورد مثبت، کاهش تغییرات ناگهانی، سلامت و ایمنی، حمایت مادی، حمایت معنوی، تامین منابع	۸۶
۴	جو سازمانی	محیط کار فیزیکی، روابط کارکنان، رفتار شهروندی، الگوی تسهیم دانش، تقویت احترام، روابط مدیریت و پرسنل، اعتمادسازی در سازمان	۶۳
۵	گزینش کارآمد	جذب نیروی متخصص؛ ثبات و حفظ نیرو، توانایی تطبیق، سواد الکترونیکی، تجربه الکترونیکی، دانش آکادمیک، دانش عملیاتی، بروز بودن، سنجش تعهد، سنجش تاب‌آوری شغلی، ویژگی‌های شخصیتی	۴۸



در این پژوهش همگام با بررسی مصاحبه‌های به عمل آمده، همه متغیرها استخراج و کدهای مربوط به هر مقوله بررسی و تحلیل گردید. در قدم اول، بر اساس بررسی صورت پذیرفته در این پژوهش در مرحله کدگذاری باز ۱۸۱ کد اولیه شناسایی شد که در ۵۳ زیر مضمون و ۵ مضمون اصلی گروه بندی شدند.

طبق جدول ۳، ۵ مضمون اصلی رضایت شغلی، مدیریت بهینه نیروی انسانی، حمایت سازمانی، جو سازمانی و گزینش کارآمد بر اساس ۵۳ زیر مضمون بر نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی (واحد تهران شمال) نقش دارد. پس از این مرحله بر مبنای مضمون ها و زیر مضمون های شناسایی شده، پرسشنامه ای محقق ساخته طراحی گردید که روائی محتوایی این پرسشنامه از طریق اساتید فن به اثبات رسید و همسانی درونی ماده های آزمون از طریق آلفای کرونباخ سنجیده شد (جدول ۴).

جدول ۴. روائی و پایایی پرسشنامه محقق ساخته

مؤلفه	روائی سازه	ضریب آلفای کرونباخ
رضایت شغلی	۰/۵۱۲	۰/۸۶۳
مدیریت بهینه نیروی انسانی	۰/۶۴۹	۰/۹۱۰
حمایت سازمانی	۰/۵۱۰	۰/۸۵۳
جو سازمانی	۰/۵۱۷	۰/۸۲۳
گزینش کارآمد	۰/۵۴۹	۰/۸۱۴

با توجه به اینکه مقدار شاخص AVE برای همه مفاهیم و ابعاد تحقیق بزرگتر از ۰/۵۰ می‌باشد، از آنجا که روایی همگرا زمانی تأیید می‌شود که مقدار شاخص متوسط استخراج تبیین شده بزرگتر از ۰/۵۰ باشد، لذا می‌توان گفت روایی همگرا برای همه مفاهیم و ابعاد تحقیق تأیید می‌شود. همچنین پایایی هر یک از مؤلفه از که نشان از تناسب درونی ماده های آزمون است در همه مؤلفه بیشتر از ۰/۷ که نشان از قابلیت اکتفا ابزار ساخته شده است. جدول ۵ روابط متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد.

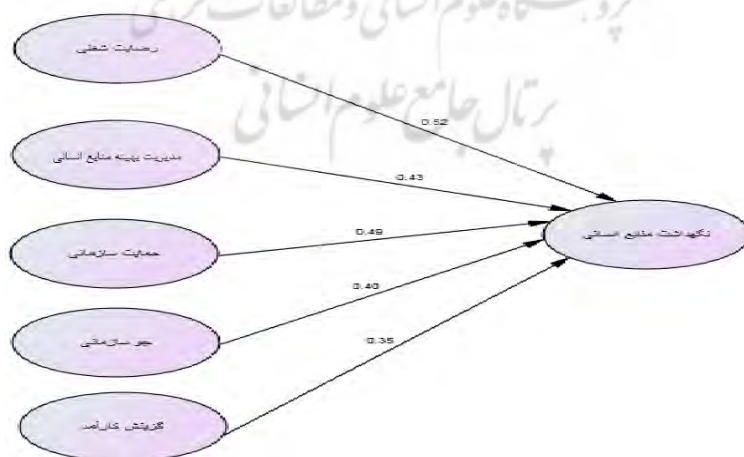
جدول ۵. ماتریکس همبستگی متغیرهای تحقیق

رضایت شغلی	مدیریت بهینه نیروی انسانی	حمایت سازمانی	جو سازمانی	گزینه‌های کارآمد
رضایت شغلی	۱			
مدیریت بهینه نیروی انسانی	**۰/۷۳	۱		
حمایت سازمانی	**۰/۷۷	**۰/۷۹	۱	
جو سازمانی	**۰/۷۸	**۰/۶۳	**۰/۶۵	۱
گزینه‌های کارآمد	**۰/۵۸	**۰/۶۸	**۰/۵۹	**۰/۶۰

\*\*P&lt;01

\*P&lt;05

نتایج حاصل از روابط همبستگی پیرسون در بین متغیرهای تحقیق نشان می‌دهد که بین همه مولفه‌های تحقیق همبستگی معنادار وجود دارد. از آنجا که ضرایب همبستگی متغیرها معنادار بود، امکان استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری فراهم شد. در الگوی معادلات ساختاری برای مشخص شدن چگونگی و میزان تأثیر متغیرهای مکنون بر یکدیگر از الگوی استاندارد و برای نشان دادن معناداری این تأثیرات از الگوی معناداری و برای ارزیابی برازش مدل از شاخص برازندگی استفاده می‌شود. به منظور بررسی اثر بخشی متغیرهای شناسایی شده و اثرات هر کدام از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شد (شکل ۱).



شکل ۱. الگوی مدل معادلات ساختاری

بر اساس یافته‌های بدست آمده، بالای ۰/۳ در همه روابط همه روابط بدست آمده معنادار می‌باشد.

جدول ۶. نتایج اجرای مدل معادلات ساختاری

ردیف	مبدأ رابطه:	مقصد رابطه:	ضریب استاندارد	ضریب معناداری
	متغیرهای نهفته مستقل	متغیر نهفته وابسته	( $\beta$ )	(t-value)
	(یامتغیرهای $\zeta$ )	(یامتغیر $\eta$ )		
۱	رضایت شغلی	نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۵۲	۱۴/۲۶
۲	مدیریت بهینه نیروی انسانی	نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۴۳	۹/۲۷
۳	حمایت سازمانی	نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۴۹	۱۱/۸۴
۴	جو سازمانی	نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۴۰	۷/۸۱
۵	گزینش کارآمد	نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۳۵	۵/۹۳

با توجه به اینکه ضریب معنی داری بالاتر از ۱/۹۶ در همه ابعاد می باشد، می توان به این نتیجه دست یافت مولفه های شناسایی شده اثری معنادار بر نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی (واحد تهران شمال) دارد.

#### بررسی تناسب مدل

جدول ۷ نتایج شاخص های حاصل از اجرای مدل را نشان می دهند. با توجه به شاخص های برازش که در جدول فوق ارائه شده، مقدار کای دو نسبی محاسبه شده ۱/۹۸ است، وجود کای دو نسبی کوچکتر از ۳ مطلوب است، همچنین ریشه خطای میانگین مجذورات برآورد (RMSEA) نیز می بایستی کمتر از ۰/۰۸ باشد که در مدل ارائه شده این مقدار برابر ۰/۰۴۸ است. میزان شاخص های نکویی برازش GFI و AGFI و CFI و NFI نیز باید بیشتر از ۰/۹۰ باشد که در مدل تحت بررسی به ترتیب برابر ۰/۹۳ و ۰/۹۲ و ۰/۹۲ و ۰/۹۰ است. لذا با توجه به شاخص های برازش می توان گفت، داده های جمع آوری شده به خوبی مدل مفهومی را مورد حمایت قرار می دهند و به بیانی دیگر می توان گفت مدل تحقیق از برازش مناسبی برخوردار است.

جدول ۷. شاخص‌های پرازش مدل معادلات ساختاری

ردیف	معیارهای پرازش مدل	نام اختصاری	مقدار	حد مطلوب	تفسیر
۱	نسبت کای دو به درجه آزادی	$\chi^2/df$	۱/۹۸	< ۳	مطلوب
۲	شاخص نیکویی پرازش	GFI	۰/۹۳	> ۰/۹۰	مطلوب
۳	شاخص نیکویی پرازش تعدیل شده	AGFI	۰/۹۲	> ۰/۹۰	مطلوب
۴	شاخص پرازش هنجار شده	NFI	۰/۹۲	> ۰/۹۰	مطلوب
۵	شاخص پرازش تطبیقی	CFI	۰/۹۰	> ۰/۹۰	مطلوب
۶	ریشه میانگین مربعات خطای پرآورد	RMSEA	۰/۰۴۸	< ۰/۰۸	مطلوب

## نتیجه گیری

با حرکت به سمت اقتصاد جهانی و افزایش فزاینده رقابت جویی، اساس و مبنای رقابت از دارایی‌های ملموس به سمت دارایی‌های ناملموس تغییر کرده است (سواسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). در یک سازمان دانش محور، که در آن دانش بخش بزرگی از ارزش یک محصول و همچنین ثروت یک سازمان را تشکیل می‌دهد، روش‌های سنتی حسابداری که بر دارایی‌های ملموس و نیز اطلاعات مربوط به عملیات گذشته سازمان متمرکز هستند، برای ارزش گذاری سرمایه فکری، که بزرگترین و ارزشمندترین دارایی است، ناکافی هستند و در شرایط کنونی الگو به سمت توجه به توانایی‌ها و منابع انسانی حرکت کرده است (دی پابلوز<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). بر همین اساس در سیستم جهانی اخیر بصورت اعم و سیستم سازمان‌های دانشی چون دانشگاه که عاملی مهم در رشد و توسعه هر جامعه‌ای می‌باشد، مساله‌ای اساسی و حیاتی است و توجه به پرسنل متخصص و کارآمد مقوله‌ای مهم در دستیابی به رشد و پیشرفت می‌باشد و همین ضرورت توجه و نگهداشت منابع انسانی را برجسته می‌سازد.

ترک شغل و هدر رفت سرمایه‌های انسانی و نیروی کار فعال در سازمان همواره از بحث‌های مهم سازمانی است که هزینه زیادی را به گردن سازمان در اثر از دست رفتن نیروی کار و ساختار مرتبط می‌اندازد (کاگوه<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹)، و در این حالت کارکنان به سبب بی‌انگیزگی که از مواردی بسیاری تاثیر می‌پذیرد، نسبت به سازمان به صورت جسمی و یا روانی بی‌تفاوت شده و در موارد بسیاری شغل را ترک می‌کنند (ابوهاشش<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). امروزه با بزرگتر شدن سازمان‌ها و افزایش تعداد سازمان‌های نوپا، اهمیت نقش سرمایه‌های انسانی به عنوان کلیدی‌ترین عامل بقاء و موفقیت سازمان بیش از پیش آشکار شده است. از طرف دیگر رقابت در زمینه جذب و نگهداشت نیروی انسانی

<sup>1</sup> Swanson

<sup>2</sup> De Pablos

<sup>3</sup> Kagwe

<sup>4</sup> Abuhashesh

شایسته و کارآمد و همچنین نیاز به رعایت الزامات قانونی، سازمان‌ها را بر آن داشته تا در این حوزه سرمایه‌گذاری نموده و به دنبال بهترین راهکارها برای برآورده ساختن نیازهای سازمان خود در زمینه جذب و نگهداشت، توسعه و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی باشند. از این رو بسیاری از سازمان‌ها به منظور دستیابی به اهداف مذکور به بهره‌گیری از مدل‌های بین‌المللی منابع انسانی روی آوردند (کانجینگ و وانورملینگین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). یافته‌ها نشان داد عواملی مانند رضایت شغلی، مدیریت بهینه نیروی انسانی، حمایت سازمانی، جو سازمانی و گزینش کارآمد بر نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی (واحد تهران شمال) نقش دارد. نتایج این یافته‌ها با یافته‌های پون و همکاران (۲۰۲۲) همسو می‌باشد.

حفظ نیروی متخصص در دانشگاه آزاد اسلامی در ابتدا نیاز به جذب نیروی کارآمد و متعهد و دارای تخصص دارد و باید در این زمینه از افرادی با ویژگی‌های شخصیتی مسئولیت‌پذیر، متعهد، دارای تاب‌آوری و ویژگی‌های مربوط به بکارگرفت و در مرحله بعدی باید محیطی امن و کارآمد برای پرسنل که در آن حمایت سازمانی و همراهی سازمانی به همراه رضایت شغلی ایجاد گردد، ارائه گردد. در این زمینه باید حمایت مادی و معنوی و جریان مشخص ساختاری بر اساس الگوی کارآمد در این زمینه ارائه گردد. تثبیت و توسعه حس وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و برنامه‌های آن می‌تواند در عین پذیرش بی‌قید دستورالعمل‌های مدیریتی و تسریع در پیاده‌شدن برنامه‌ریزی‌های سازمانی، سبب افزایش سطح بهره‌وری کاری و تعالی سازمان شود. این مساله در سایه ارتقای رضایت شغلی کارکنان، مدیریت بهینه نیروی انسانی، حمایت سازمانی، جو سازمانی مطلوب و گزینش کارآمد نیروی انسانی جهت حفظ و نگهداشت نیروی انسانی رخ می‌دهد. همچنین به محققان پیشنهاد می‌گردد پیامدهای نگهداشت نیروی انسانی مورد بررسی قرار بگیرد.

## منابع

1. Abuhashesh, M., Al-Dmour, R., Masa'deh, R. (2019). Factors that affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfactions. *Journal of Human Resources Management Research*. Article ID 354277, 1-23.
2. Baum, T. (2018). Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission? *J. Sustain. Tour* (Retrieved from 10.1080/09669582.2017.1423318). 1-18.
3. De Pablos, P.O. (2022). Editorial: Exploring intellectual capital to increase competitiveness: some insights from Asia and the Middle East, *Int. J. Learning and Intellectual Capital*. 19(3): 189-193.
4. Kamran Nezaad, A., Hosseini, H., Nazari, N. & Mohtaram, M.R. (2011). Practical solutions to attract and maintain human resources in order to increase organizational productivity. *Sharq Police Studies Quarterly*. 1: 37-48 [In Persian].
5. Kagwe, G., Jones, S. & Johnson, S. (2019). Factors Related to Intention to Leave and Job Satisfaction among Registered Nurses at a Large Psychiatric Hospital. *Journal Issues in Mental Health Nursing*. 40: 754-759.
6. Konings, J. & Vanormelingen, S. (2010). The Impact of Training on Productivity and Wages: Firm Level Evidence, *IZA Discussion. The Review of Economics & Statistics*. 92(2): 485-497.
7. Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *Int. J. Hum. Resour. Manage.* 25 (8): 1069-1089.
8. Mirkamali, M. (2004). *Fundamentals of human resource management*, Tehran: Yestron, first edition [In Persian].

<sup>1</sup> Konings & Vanormelingen

9. Lin, L. (2013). The impact of service innovation on firm performance. *Serv. Ind. J.* 33 (15-16): 1599–1632.
10. Phillips, F., Hsieh, C.H., Ingene, C. & Golden, L. (2016). Business schools in crisis. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity.* 2(3): 10. Poon, Y.R., Lin, Y.P., Griffiths, P., Yong, K.K., Sea, B. & Ying, S. (2022). A global overview of healthcare workers' turnover intention amid COVID-19 pandemic: a systematic review with future directions. *Human Resource Health.* 20(70): 1-14.
11. Putri, A.P. & Rung, J.R. (2021). Parenting Functioning in Stunting Management: A Concept Analysis. *Journal of Public Health Research.* 10(2): 1-7.
12. Rezaian, A., Kazem Sadaei, M., Qarache, M. & Haji Karimi, A. (2018). Identifying the indicators of attraction, retention and maintenance of talented human resources in the banking industry. *Public Management Perspective Quarterly.* 9(35): 15-38 [In Persian].
13. Sharifi, A. & Beheshtifar, M. (2022). Identifying and prioritizing factors affecting the internal rewards of human resources. *Quarterly magazine of human resources of transformation.* 1(3): 47-63 [In Persian].
14. Shokrollahi Yanchasmeh, M., Beheshtifar, M. & Kazemi, H. (2019). Architectural model of keeping human resources in the police force. *Quarterly Journal of Police Management Research.* 14(4): 719-699 [In Persian].
15. Simon, Q. & Daniela, S. (2021). Management practices and public policy: an overview, *Oxford Review of Economic Policy.* 37(2): 221–230.
16. Swanson, Z. (2018). Internal Intangible Asset Effect on Firm Valuation. Available at [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com).
17. Yen, R. (2013). Case study. Translated by Parsaian, A. & Arabi, M. Publication of the cultural research office. Tehran. Third edition [In Persian].



## Identifying and prioritizing factors affecting the maintenance of human resources of Islamic Azad University (Case of study: North Tehran branch)

Hossein Mehdi Ruknabadi<sup>1</sup>, Maryam Adibzadeh\*<sup>2</sup>

Received the article: 2023-2-6 Accepted the article: 2023-5-1 PP: 60-84

### Abstract

**Background and purpose:** The effort of every successful organization is to preserve and maintain efficient human resources, and it is important for every organization to know the effectiveness factors that cause this. Therefore, the purpose of this research is to identify and prioritize the factors affecting the maintenance of human resources of Islamic Azad University, North Tehran branch in 1401.

**Research method:** The present study was a mixed exploratory study. First, categories were identified using thematic analysis and interviews with 9 academic and organizational experts until theoretical saturation. In the quantitative part, 144 university employees responded to the questionnaires as a sample size, and structural equation modeling was used to analyze the data.

**Findings:** After identifying 181 open codes, by categorizing and centering around the most important category, 53 secondary factors and 5 main factors were identified. 5 factors affecting the retention of human resources include job satisfaction, optimal management of human resources, organizational support, organizational atmosphere and efficient selection.

**Conclusion:** In order to preserve and maintain human resources, it is necessary to pay attention to its effective factors by university managers and try to institutionalize them.

**Keywords:** maintenance, human resources maintenance, Islamic Azad University

**Citation:** Ruknabadi, H.M. & Adibzadeh, M. (2023). Identifying and prioritizing factors affecting the maintenance of human resources of Islamic Azad University (Case of study: North Tehran branch). *Transformative Human Resources Quarterly*. 5(2): 60-84 [In Persian].

<sup>1</sup> PhD student in public administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding author: Dr.adibzadeh@yahoo.com)