

رویکرد راهبردی به نگهداشت نیروی انسانی در آموزش عالی استان خراسان جنوبی

عادلہ دقتی *

چکیده

پژوهش حاضر با رویکرد راهبردی به نظام نگهداشت نیروی انسانی در حوزه آموزش عالی استان خراسان جنوبی پرداخته است. این مطالعه از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها به شیوه توصیفی - پیمایشی انجام شده است. نمونه آماری از بین جامعه آماری کارکنان در حوزه آموزش عالی استان خراسان جنوبی بود، که از بین آنها تعداد ۱۴۳ نفر با استفاده از نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شد. روش‌های آمار استنباطی از جمله ضریب همبستگی پیرسون و آزمون رگرسیون چند متغیری برای آزمون فرضیه‌ها بکار گرفته شد. نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد، رابطه معنادار قوی بین رویکرد راهبردی و نظام نگهداشت نیروی انسانی وجود دارد ($r=0.78$). در ادامه، جهت مشخص کردن اینکه چه مقدار از واریانس نمره‌های نظام نگهداشت توسط رویکرد راهبردی تبیین می‌شود، آزمون رگرسیون اجرا شد. نتایج نشان داد که مؤلفه‌های هماهنگی راهبردی و مزیت راهبردی و هم افزایی راهبردی به ترتیب به میزان ۲۸، ۲۵ و ۲۴ درصد از نمرات نظام نگهداشت را به طور جداگانه تبیین کردند. در حالی که انعطاف پذیری راهبردی قادر به تبیین نظام نگهداشت نبود. در نتیجه، تمرکز بیشتر در همراستا کردن نظام نگهداشت با سایر استراتژی‌های سازمانی و همچنین با سایر خرده نظام‌های مدیریت منابع انسانی؛ توجه و تاکید بیشتر به مزیت رقابتی نیروی انسانی به منظور رقابت و برتری در سیستم آموزش عالی؛ و در نهایت، هماهنگی اقدامات منابع انسانی جهت تقویت یکدیگر و ایجاد اثر بخشی کلی در سیستم آموزش عالی توسط این پژوهش پیشنهاد می‌شود.

واژه‌های کلیدی: نگهداشت نیروی انسانی متخصص، رویکرد راهبردی، مزیت راهبردی، هماهنگی راهبردی، هم افزایی راهبردی

مقدمه

دستیابی به مزیت رقابتی از طریق منابع انسانی نیازمند این است که فعالیت‌های این حوزه از یک رویکرد راهبردی مورد بررسی قرار گیرد (Lengnick-Hall, C &)

* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه سیستان و بلوچستان

Lengnick-hall, M, 1988: 454. از قرن ۲۱ به طور خاص، منابع انسانی^۱ در سطح راهبردی به عنوان ریشه رقابت ملی مطرح شده است (*Zhao and Du, 2012: 180*). با توجه به اینکه کارکردها و شایستگی‌های رویکرد راهبردی در سطح سازمان‌های بزرگ و کوچک نشان داده شده است، بکارگیری رویکرد راهبردی، می‌تواند یک پاسخ جامع و اقتضایی به پیچیدگی‌های روزافزون محیط اطراف باشد (شمس/حمر، فرهی بوزنجانی و سنجقی، ۱۳۸۹: ۱۴۰). نگهداشت نیروی متخصص در رویکرد راهبردی^۲، که از مسائل مهم در تطبیق منابع انسانی با شرایط راهبردی یا سازمانی است (*Lengnick-Hall, C & Lengnick-hall, M, 1988: 455*) حتی از استخدام اهمیت بیشتری پیدا کرده است (*Seyed Kalali, 2015:334*). از این رو، بایستی فرایندهای نگهداری این نیروها بطور نظام مند طراحی شود و مدیران عالی با نگرش کلان و جامع این مسئله را مورد توجه قرار دهند (نوریخس، ۱۳۹۴: ۲).

با توجه به رقابت شدید موسسات آموزشی در عرصه‌های مختلف، و وجود مشکل در نگهداشت نیروی متخصص^۳ در این حوزه (*Shoai Akhtar et al, 2015:252*) توجه به مسئله نگهداشت در این موسسات ضرورت دارد. با وجود اهمیت این مسئله، مطالعات بسیار اندکی به مسئله حفظ و نگهداشت نیروی انسانی از دیدگاه راهبردی پرداخته‌اند. همچنین، این رویکرد در مطالعات نگهداشت نیروهای متخصص سیستم آموزش عالی، به نوعی مورد غفلت قرار گرفته است. رویکرد راهبردی ناظر بر لایه‌های فکری و تعاملات عمیق درونی بین مفاهیم و مؤلفه‌های کلیدی نظام نگهداری منابع انسانی با تمامیت سازمان است (*سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۸*). اگر رویکرد راهبردی توسط مدیران به درستی مورد استفاده قرار گیرد، نه تنها نگهداشت نیروی انسانی تقویت خواهد شد، بلکه دستیابی به سایر هدف‌های دیگر حفظ و نگهداشت نیز تسهیل خواهد شد (*یعقوبی و احمدنیا چنیجانی، ۱۳۹۲: ۵۰*).

به همین منظور، هدف از انجام این پژوهش این است که ضمن بررسی سطح رویکرد راهبردی منابع انسانی، تأثیر این رویکرد و مولفه‌هایش بر نظام نگهداشت نیروی انسانی متخصص را مورد بررسی قرار دهد.

1-Human resource

2-Strategic approach

3-Maintenance of expert force

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نظام نگهداری منابع انسانی

در متون منابع انسانی، حفظ و نگهداشت در دو مفهوم مطرح است: جلوگیری از ترک خدمت و حفظ افراد و تأمین سلامت جسمی و روانی آنها (شهرابی، ۱۳۸۸). فرانک^۱، فاینگان^۲ و تیلور^۳ (۲۰۰۴:۱۳) نگهداشت را اینگونه تعریف کرده است: "تلاشی توسط کارفرما برای نگهداشتن کارکنان مورد دلخواه به منظور دستیابی به اهداف سازمانی". نگهداشت ممکن است به منظور اشاره به تعهد سازمانی (Ulrich, 1997:307) یا ایجاد نوعی وفاداری در نیروی انسانی (احمدی عینی و همکاران، ۱۳۸۴: ۱۳) نیز مورد استفاده قرار بگیرد. از طرفی، اتخاذ استراتژی‌های نگهداشت کمک می‌کنند تا اطمینان حاصل شود که افراد کلیدی در سازمان می‌مانند و سطوح پرهزینه ترک کارکنان کاهش می‌یابند. این استراتژی‌ها بر اساس تحلیل اینکه چرا افراد در سازمان می‌مانند یا آن را ترک می‌کنند استوار است. بنابراین از طریق انجام نگرش پژوهی در چند بازه زمانی مختلف می‌توان علت این مسئله را روشن کرد (Armstrong, 2008:163-164).

با توجه به بررسی پیشینه در زمینه نظام نگهداشت، زمینه‌های موثر بر آن با تاکید بر سه جنبه سازمانی، محیطی و فردی مورد بررسی قرار گرفته است. با این وجود بایسینگر و موبلی (۱۹۸۳) تمرکز مطالعات پیشین بر رابطه بین متغیرهای فردی و از دست رفتن شغل (مفهومی مقابل حفظ شغل) را مورد انتقاد قرار داده‌اند. آنها بر این باورند که مدیران منابع انسانی نمی‌توانند خروج کارکنان را با اثرگذاری بر تصمیمات ترک هر یک از آنان به طور جداگانه، مدیریت کنند (Cited in Sheridan, 1992: 1036-1037). با توجه به این مسئله و با توجه به وسعت و گستردگی مولفه‌های نظام نگهداشت، این پژوهش، نظام نگهداشت را با تاکید بر جنبه سازمانی آن مورد مطالعه قرار داده است. در جدول ۱، زمینه‌های نگهداشت که بر اساس پژوهش‌های پیشین انتخاب شدند، نشان داده شده است.

1-Frank

2 -Finnegan

3 -Taylor

جدول ۱: زمینه‌های نگهداشت نیروی انسانی در پژوهش‌های پیشین

زمینه‌های نگهداشت	پژوهش‌های انجام گرفته
بهداشت و ایمنی	(اسکندری و عابدی، ۱۳۸۸)؛ (کامران نژاد، حسینی، نظری، محترم، ۱۳۹۰)؛ (Chiboiswa, Samuel & Chipunza, 2010)
مزایا و خدمات	(جهانگیری و مهرعلی، ۱۳۸۷)؛ (اسکندری و عابدی، ۱۳۸۸)؛ (کامران نژاد و همکاران، ۱۳۹۰)
سیستم جبران خدمات	(جهانگیری و مهرعلی، ۱۳۸۷)؛ (افجهای و صالح غفار، ۱۳۹۲)؛ (قلی پور، امیری، مهدی زاده و زمانی فر، ۱۳۹۲)؛ (میرزایی، مجلل و بیک زاده، ۱۳۹۴)؛ (Migliore, 1982); (Dockel, 2003); (Arnold, 2005); (Armstong, 2008); (Cohen & Russell, 2008); (Coetzee & Stoltz, 2015)
بهبود مسیر شغلی	(اسکندری و عابدی، ۱۳۸۸)؛ (افجهای و صالح غفار، ۱۳۹۲)؛ (میرزایی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ (Cohen & Russell, 2008); (Armstong, 2008); (Joao, 2010); (Coetzee & Stoltz, 2015)
ارائه اطلاعات واقع گرایانه	(میرزایی و همکاران، ۱۳۹۴)
فرهنگ سازمانی	(قلی پور و همکاران، ۱۳۹۲)؛ (طهماسبی، قلی پور و جواهری زاده، ۱۳۹۱)؛ (Sheridan, 1992) (Cohen & Russell, 2008);
جو سازمانی	(طهماسبی و همکاران؛ ۱۳۹۱)
یادگیری و رشد	(قلی پور و همکاران، ۱۳۹۲)؛ (Dockel, 2003); (Armstong, 2008); (Joao, 2010)
ویژگی‌های شغل	(جهانگیری و مهرعلی، ۱۳۸۷)؛ (Dockel, 2003); (Armstong, 2008); (Coetzee & Stoltz, 2015)
حمایت سازمانی	(دعائی و برجعلی لو، ۱۳۸۹)؛ (Phoades & Eisenberger, 2002); (Dockel, 2003); (Coetzee & Stoltz, 2015)

در ادامه به توضیح رویکردی راهبردی در بررسی این زمینه‌ها برای نیروهای متخصص سیستم آموزش عالی استان خراسان جنوبی پرداخته شده است.

رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی

در رویکرد راهبردی به مدیریت منابع انسانی، مطالعات پیشین بر حوزه‌های مشخصی تمرکز کرده‌اند: الف) مدیریت منابع مالی، ب) برنامه‌ریزی منابع انسانی، ج) تغییرات راهبردی در محیط، و د) انطباق منابع انسانی با شرایط راهبردی یا سازمانی. در آخرین حوزه ذکر شده، مواردی چون انتخاب، استخدام، و حفظ و نگهداشت مورد بررسی قرار

گرفته‌اند (Lengnick-Hall, C & Lengnick-hall, M, 1988: 455). بر اساس تحقیقات صورت گرفته در زمینه رویکرد راهبردی به نظام نگهداشت منابع انسانی (شولر^۱ و جکسون^۲، ۲۰۰۵؛ آرمسترانگ، ۱۳۸۴) چهار مفهوم هماهنگی راهبردی، هم افزایی راهبردی، انعطاف‌پذیری راهبردی و مزیت راهبردی به عنوان ابعاد این رویکرد شناخته شد، که در ادامه به شرح مختصری از هر کدام پرداخته می‌شود:

الف) هماهنگی راهبردی

تفکر راهبردی مدیریت منابع انسانی اقتضا می‌کند که راهبردهای حوزه منابع انسانی با اهداف و راهبردهای کل سازمان همراستا شود (Lepak, 2006 : 218). منظور غایی از هماهنگی راهبردی خرده نظام‌های مدیریت منابع انسانی، ایجاد یکپارچگی عمودی (یعنی هماهنگی هر خرده نظام با اسناد، سیاست‌ها، هدف‌ها و راهبردهای بالادستی سازمان) و یکپارچگی افقی (یعنی هماهنگی هر خرده نظام با سایر خرده نظام‌های مدیریت منابع انسانی) است (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۲).

ب) هم افزایی راهبردی

از دیدگاه هم‌افزایی، اقدامات منابع انسانی در هماهنگی با یکدیگر عمل می‌کند. هنگامی که چندین اقدام با یکدیگر همراستا می‌شود، می‌تواند یکدیگر را تقویت کند (Scholer & et, 10 : 2005). "فرض اساسی آن است که اثربخشی هر اقدام بستگی به سایر اقدام‌ها در آن حوزه دارد. اگر تمام اقدام‌ها در داخل یک نظام موزون و متناسب با یکدیگر باشند، آن‌گاه اثربخشی و عملکرد آن نظام باید بیش از جمع اثرات فردی هر یک از اقدامات به تنهایی باشد" (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۳).

ج) انعطاف‌پذیری راهبردی

مدیریت راهبردی منابع انسانی و خرده نظام‌های آن باید سازوکارهایی را برای پایش مستمر تحولات محیطی و هم‌چنین پیش‌بینی الزامات آینده ایجاد کند. از این‌رو مدیریت راهبردی منابع انسانی اقتضا می‌کند که خرده نظام‌های منابع انسانی از انعطاف‌پذیری لازم و کافی برای شناسایی، درک و واکنش مناسب به تحولات محیطی برخوردار باشد. به طور ویژه، انعطاف‌پذیری راهبردی برای سازمان‌ها در کسب برتری (و یا ایجاد مزیت رقابتی)

1 -Schuler

2 -Jackson

اساسی است؛ زیرا آنها را قادر می‌سازد تا پیوسته و به طور کنشی و یا واکنشی گزینه‌های راهبردی را در پاسخ به تحولات محیطی ایجاد کنند (Kapasuwan, 2007: 216).

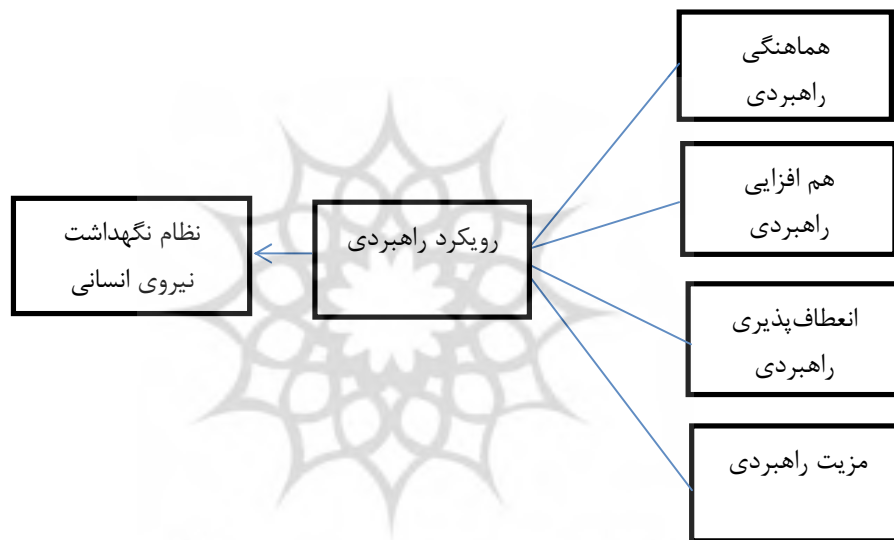
د) مزیت راهبردی

هنگامی می‌توان مدعی اعمال مدیریت راهبردی به حوزه منابع انسانی شد که این حوزه قانونی برای تولید مزیت راهبردی سازمانی باشد. توان ایجاد مزیت‌های راهبردی و غیر قابل تقلید توسط رقیبان از جمله معیارهای ارزیابی نگرش و رفتارهای راهبردی مدیریت منابع انسانی و خرده نظام‌های آن به شمار می‌رود. با توجه به محیط پر چالش پیرامون سازمان، منابع انسانی یکی از کانون‌های حیاتی برای تولید مزیت‌های رقابتی به شمار می‌آید (یعقوبی و احمدنیا، ۱۳۹۲).

با توجه به مطالبی که در بالا در خصوص رویکرد راهبردی نظام نگهداشت نیروی انسانی متخصص ارائه گردید، این‌گونه می‌توان بیان کرد که برخورداری از نگاهی کلان و رویکردی راهبردی به نظام نگهداشت نیروی انسانی متخصص، موجب می‌شود که این نوع نگرش با توجه به سیاست‌های کلان سازمان در واحدهای مختلف سازمانی در تمامی خرده نظام‌های جذب و گزینش، آموزش و بهسازی، بکارگیری مؤثر نیروها و از همه مهم‌تر نگهداشت نیروهای کلیدی و متخصص تاثیر قابل توجهی داشته باشد.

رویکرد راهبردی به عدالت سازمانی که به نوعی می‌توان آن را در سیستم جبران خدمات، و مزایا و پاداش مشاهده کرد در چند مطالعه مورد بررسی قرار گرفته‌اند. به عنوان مثال سنجقی و همکاران (۱۳۹۰:۲۷) معتقدند، علاوه بر امور سطوح عملیاتی و مادی کارکنان، توجه به لایه‌های عمیق و نگرشی کارکنان یعنی احساس عدالت سازمانی و تامین نیازهای برتر نیز از منظر راهبردی ضروری است. آنها گزارش کردند که رویکرد راهبردی از طریق میانجی‌گری متغیرهای احساس عدالت سازمانی و تأمین نیازهای برتر بر تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارد. همچنین، شمس احمر و همکاران، (۱۳۸۹: ۱۶۶) گزارش کردند که در تبیین رابطه بین رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان، نقش میانجی‌گری احساس عدالت سازمانی، بسیار کلیدی و تعیین کننده است. آنها معتقدند با بهره‌گیری از نگاه راهبردی، رابطه بین ابعاد راهبردی نظام نگهداری منابع انسانی (متغیر مستقل) با توجه به احساس عدالت سازمانی (متغیر واسط) بر تعهد سازمانی (متغیر وابسته) را می‌توان مورد بررسی قرار داد. به علاوه یعقوبی و احمدنیا (۱۳۹۲: ۵۸-۶۰) بر این باورند که میان رویکرد راهبردی منابع انسانی و حمایت سازمانی، عدالت

سازمانی، تأمین نیازهای برتر، فرهنگ سازمانی، و تعهد سازمانی ارتباط وجود دارد، اما در سازمان‌های دولتی ایران حمایت سازمانی، عدالت سازمانی و رویکرد راهبردی جهت نگهداشت منابع انسانی با آسیب مواجه است (چنیجانی^۱ و یعقوبی^۲، ۱۳۸۱: ۳۸). با توجه به بررسی‌های صورت گرفته بر روی زمینه‌های نگهداشت در مطالعات پیشین و وجود رابطه بین رویکرد راهبردی و برخی از این زمینه‌ها در چند مطالعه، مدل مفهومی زیر ترسیم می‌شود.



شکل ۱: چارچوب مفهومی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش

در چارچوب مدل پیشنهادی این پژوهش، فرضیه‌های ذیل استخراج شده است:

فرضیه اصلی

رویکرد راهبردی بر نظام نگهداشت نیروی انسانی متخصص تأثیر می‌گذارد.

فرضیات فرعی

فرضیه فرعی ۱: هماهنگی راهبردی بر نگهداشت نیروی انسانی متخصص تأثیر می‌گذارد.

1 - Chenijania

2- Yaghoubi

فرضیه فرعی ۲: هم‌افزایی راهبردی بر نگهداشت نیروی انسانی متخصص تأثیر می‌گذارد.
فرضیه فرعی ۳: انعطاف‌پذیری راهبردی بر نگهداشت نیروی انسانی متخصص تأثیر می‌گذارد.

فرضیه فرعی ۴: مزیت راهبردی بر نگهداشت نیروی انسانی متخصص تأثیر می‌گذارد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ گردآوری داده‌ها یک پژوهش توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، شامل تمامی کارکنان دارای مدرک لیسانس و بالاتر در سیستم آموزش عالی است که با روش نمونه‌گیری بصورت قضاوتی ۱۴۳ نفر برآورد شد. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است. به منظور سنجش روایی صوری سوالات و ابعاد پرسشنامه نظر چند نفر از متخصصان که از میان اعضای هیئت علمی دانشگاه انتخاب شدند، گرفته شد و انجام اصلاحات پیشنهادی از سوی آنها انجام گرفت. رویکرد راهبردی دارای ۱۲ گویه است (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰) که ۳ گویه مربوط به هماهنگی راهبردی، ۳ گویه مربوط به هم‌افزایی راهبردی و ۳ گویه دیگر مربوط به انعطاف‌پذیری راهبردی و ۳ گویه بعدی مربوط به مزیت راهبردی می‌باشد. به علاوه، پرسشنامه نگهداشت با تأکید بر عوامل حفظ و نگهداشت از جنبه سازمانی به صورت محقق ساخت شامل ۴۴ گویه ایجاد شد. ابعاد بهداشت و ایمنی (۴ گویه)، مزایا و خدمات (۵ گویه)، سیستم جبران خدمت (۵ گویه)، بهبود مسیر شغلی (۴ گویه)، ارائه اطلاعات واقع‌گرایانه (۵ گویه)، فرهنگ سازمانی (۴ گویه)، جو سازمانی (۴ گویه)، حمایت سازمانی (۴ گویه)، یادگیری و رشد (۴ گویه) و ویژگی‌های شغلی (۵ گویه) است. به منظور سنجش پایایی سوالات پرسشنامه یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد، که میزان ضریب پایایی با روش آلفای کرونباخ برای نظام نگهداشت ۰/۹۶ و برای رویکرد راهبردی ۰/۹۴ بدست آمد.

یافته‌های پژوهش

توزیع فروانی مربوط به نظام نگهداشت از دیدگاه کارکنان متخصص، در جدول ۲

نشان داده شده است.

جدول ۲: درصد توزیع فراوانی نظام نگهداشت

سطح بالا	سطح متوسط	سطح پایین	زمینه‌ها/سطح
۵۱/۷	۴۴/۲	۲/۹	بهداشت و ایمنی
۵۸/۷	۳۴/۳	۷	مزایا و خدمات
۶۵	۲۷/۳	۷/۷	سیستم جبران خدمات
۵۱/۷	۴۲/۷	۵/۶	بهبود مسیر شغلی
۶۰/۱	۳۹/۲	۰/۷	ارایه اطلاعات واقع گرایانه
۶۸/۵	۳۰/۱	۱/۴	فرهنگ سازمانی
۶۹/۲	۲۸	۲/۸	جو سازمانی
۶۲/۲	۳۶/۴	۱/۴	حمایت سازمانی
۵۷/۳	۴۱/۳	۱/۴	یادگیری و رشد
۶۰/۸	۳۷/۸	۱/۴	ویژگی‌های شغل
۵۱	۳۶/۴	۱۲/۶	نظام نگهداشت

جدول ۲ نشان می‌دهد که حدود ۵۰ الی ۶۰ درصد پاسخ‌دهندگان، زمینه‌های نظام نگهداشت را دارای سطح بالا و به عبارتی مطلوب گزارش کرده‌اند. سطح بهبود مسیر شغلی و بهداشت و ایمنی نسبت به سایر مولفه‌ها پایین‌تر و فرهنگ سازمانی و جو سازمانی نسبت به سایر مولفه‌ها وضعیت بهتری را نشان می‌دهند.

همچنین، توزیع فراوانی مربوط به رویکرد راهبردی و مولفه‌هایش از دیدگاه کارکنان متخصص، در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳: درصد توزیع فراوانی مولفه‌های رویکرد راهبردی

سطح بالا	سطح متوسط	سطح پایین	مولفه‌ها / سطح
۵۱	۳۹/۹	۹/۱	هماهنگی راهبردی
۵۶/۶	۳۲/۲	۱۱/۲	هم‌افزایی راهبردی
۵۰/۳	۳۷/۸	۱۱/۹	انعطاف‌پذیری راهبردی
۵۱/۷	۳۴/۳	۱۴	مزیت راهبردی

جدول ۳ نشان می‌دهد مولفه‌های رویکرد راهبردی از نظر حدود ۵۰ درصد از کارکنان در سطح بالا گزارش شده است.

در ادامه، برای توصیف شدت و جهت ارتباط خطی بین متغیرهای هماهنگی راهبردی، هم‌افزایی راهبردی، انعطاف‌پذیری راهبردی، و مزیت راهبردی با نظام نگهداشت از

همبستگی پیرسون استفاده شد. بر اساس تحلیل‌های اولیه روی داده‌های پرسشنامه مشخص شد که انحرافی از پیش‌فرض‌هایی مثل خطی بودن و برابری واریانس‌ها صورت نپذیرفته است. البته برای نرمال کردن داده‌ها چند نمونه از داده‌های خارج از رده حذف شدند. همبستگی کل متغیرهای پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴: همبستگی پیرسون متغیرهای پژوهش

نظام نگهداشت	رویکرد راهبردی	هماهنگی راهبردی	هم افزایی راهبردی	انعطاف پذیری راهبردی	مزیت راهبردی
نظام نگهداشت	۰/۷۷۷	۰/۶۸۸	۰/۷۰۳	۰/۶۴۵	۰/۶۹۱
میانگین	۳/۷	۳/۷۲	۳/۶۸	۳/۶۸	۳/۷۳
انحراف معیار	۰/۶۹	۰/۴۷	۰/۷۵	۰/۷۹	۰/۸۶

نتایج نشان می‌دهد همبستگی مثبت و معناداری بین نظام نگهداشت و هماهنگی راهبردی ($r=0/688$ و $n=143$)، بین نظام نگهداشت و هم افزایی راهبردی ($r=0/703$ و $n=143$)، بین نظام نگهداشت و انعطاف پذیری راهبردی ($r=0/645$ و $n=143$) و بین نظام نگهداشت و مزیت راهبردی ($r=0/691$ و $n=143$) وجود دارد. رویکرد راهبردی به تبیین نزدیک به ۷۸ درصد واریانس در نمره‌های پاسخ دهندگان در مقیاس نظام نگهداشت کمک می‌کند. به عبارتی، واریانس مشترک دو متغیر برابر ۶۰ درصد ($0/777 * 0/777 = 0/60$) است، در مقایسه با بسیاری از پژوهش‌های انجام شده در علوم اجتماعی این مقدار واریانس تبیین شده بالا می‌باشد.

به علاوه، بر اساس جدول ۴، میانگین و انحراف از معیار برای نظام نگهداشت ($m=3/87$ و $SD=0/68$)، برای رویکرد راهبردی ($m=3/68$ و $SD=0/75$) و برای مولفه‌های رویکرد راهبردی به این شرح است. هماهنگی راهبردی ($m=3/72$ و $SD=0/47$)، هم‌افزایی راهبردی ($m=3/68$ و $SD=0/75$)، انعطاف‌پذیری راهبردی ($m=3/68$ و $SD=0/79$) و برای مزیت راهبردی ($m=3/73$ و $SD=0/86$) .

در ادامه، برای مشخص کردن اینکه چه مقدار از واریانس نمره‌های نظام نگهداشت به وسیله مولفه‌های رویکرد راهبردی تبیین می‌شود، از رگرسیون چندگانه استفاده شد. به

طور کلی، سه مرحله در رگرسیون چندگانه انجام می‌پذیرد. مرحله اول شامل تحلیل‌های مقدماتی به منظور اطمینان از عدم تخطی از مفروضه‌های بهنجاری، خطی بودن و چند هم خطی و یکسانی پراکندگی بود. در مرحله دوم، مدل ارزیابی شد. با توجه به خروجی جدول آنوا، با توجه به سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵، فرض صفر رد شد و مشخص شد بین متغیرهای اصلی ارتباط آماری معنادار وجود دارد. جدول ۵، خلاصه مدل، نشان می‌دهد که حدود ۶۱ درصد از واریانس نظام نگهداشت توسط ابعاد رویکرد راهبردی تبیین شد. مرحله سوم مربوط به ارزیابی هر یک از متغیرهای مستقل است که در جدول ضرایب رگرسیون گزارش شده است. جدول‌های ۵ و ۶ بخشی از خروجی این آزمون را نشان می‌دهند.

جدول ۵: خلاصه مدل رگرسیون^ب

مدل	R	R ²	R ² تعدیل یافته	خطای استاندارد تخمین	آمارهای تغییر			معناداری F
					F تغییر	df ₁	df ₂	
۱	۰/۷۸ الف	۰/۶۱	۰/۵۹۸	۳۸/۸	۵۳/۹۱	۴	۱۳۸	۰/۰۰۰

الف. پیش بینی کننده: (عدد ثابت)، هماهنگی راهبردی، انعطاف پذیری راهبردی، هم افزایی راهبردی، مزیت راهبردی
 ب. متغیر وابسته: نظام نگهداشت
 در ادامه، جدول ۶ ضرایب^۱ مربوط به رگرسیون را نشان می‌دهد.

جدول ۶: ضرایب رگرسیون

مدل	ضریب استاندارد نشده		خطای استاندارد	ضریب بتا	معناداری
	بتا	خطای استاندارد شده			
۱	(ثابت)	۲۲۶/۴۳	۱۸/۱۷	۰/۰۰۰	۱۲/۴۶
	هماهنگی راهبردی	۷/۶۴	۲/۲۵	۰/۲۸	۳/۴۱
	هم افزایی راهبردی	۶/۴۹	۲/۴۴	۰/۲۴	۲/۶۷
	انعطاف پذیری راهبردی	۳/۳	۲/۱۸	۰/۱۳	۱/۵۲
	مزیت راهبردی	۵/۷	۲/۱۶	۰/۲۵	۲/۶۶

نتایج این جدول نشان داد به ترتیب سه مولفه هماهنگی راهبردی (۲۸ درصد)، مزیت راهبردی (۲۵ درصد) و هم افزایی راهبردی (۲۴ درصد) بالاترین قدرت تبیین را داشتند، در حالی که ضریب معناداری انعطاف پذیری راهبردی معنادار نشد، در نتیجه این متغیر قادر به تبیین واریانس نظام نگهداشت نبود.

بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، رویکرد راهبردی به نظام نگهداشت کارکنان متخصص در سیستم آموزش عالی خراسان جنوبی بود. در وهله اول، نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد بین رویکرد راهبردی و نظام نگهداشت رابطه مثبت و معنادار قوی ($r=77/7$) وجود دارد. با سنجش درصد توزیع فراوانی متغیرهای پژوهش بر اساس جدول ۲، نظام نگهداشت آموزش عالی استان خراسان جنوبی از دیدگاه حدود نیمی از نیروی انسانی متخصص این سازمان‌ها دارای سطح مطلوب و از دیدگاه حدود نیمی از این افراد دارای سطح متوسط و پایینی است. همچنین بر اساس جدول ۳، رویکرد راهبردی در مدیریت منابع انسانی بر اساس دیدگاه حدود نیمی از کارکنان متخصص، در سیستم آموزش عالی استان خراسان جنوبی در سطح متوسط و پایینی است که نیاز به بهبود و توجه بیشتر به این مهم احساس می‌شود.

در ادامه، جهت سنجش رابطه و اثر مؤلفه‌های رویکرد راهبردی بر نظام نگهداشت از آزمون همبستگی و رگرسیون استفاده شد (جدول‌های ۴، ۵ و ۶). رویکرد راهبردی بر نظام نگهداشت، تأثیر مثبت و معناداری داشت که بدین ترتیب فرضیه اصلی پژوهش تایید شد. نمرات نظام نگهداشت می‌توانند توسط مؤلفه‌های هماهنگی راهبردی و مزیت راهبردی و هم افزایی راهبردی به میزان ۶۱ درصد تبیین شوند. با توجه به قابلیت هماهنگی راهبردی و مزیت راهبردی در پیش بینی نظام نگهداشت، فرضیه‌های فرعی ۱، ۲ و ۴ مورد تایید قرار گرفتند (جدول ۶). در نتیجه، هماهنگی راهبردی و ایجاد مزیت راهبردی و هم افزایی راهبردی در سیستم آموزش عالی خراسان جنوبی، در اتخاذ رویکرد راهبردی در نگهداشت نیروی انسانی متخصص دارای اهمیت هستند.

اجرای کامل تفکر راهبردی در سازمان مستلزم هماهنگی و همسویی ذهنی و عینیت در کلیت سازمان و تمامی خطوط کسب و کار و هم چنین واحدهای وظیفه‌ای سازمانی از جمله مدیریت منابع انسانی است (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). به طور دقیق‌تر، در هماهنگی

راهبردی، هماهنگی هر خرده نظام با اسناد، سیاست‌ها، هدف‌ها و راهبردهای بالادستی سازمان و هماهنگی هر خرده نظام با سایر خرده نظام‌های مدیریت منابع انسانی (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰) مورد تاکید است که اثر مثبت آن بر نظام نگهداشت مورد تایید این پژوهش قرار گرفت (فرضیه فرعی ۱). به علاوه، هم افزایی، حاصل تقویت متقابل اجزای داخلی نظام نگهداری منابع انسانی خواهد بود که در سطوح اجرایی و عملیاتی به دلیل جزءنگری نمی‌توان تحقق آن را تضمین نمود (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰). البته هماهنگی اقدام‌ها در هر جزء سبب تقویت یکدیگر شده و موجب اثربخشی کل می‌شود (فرضیه فرعی ۲). توجه به منابع انسانی به عنوان یکی از کانون‌های حیاتی برای تولید مزیت‌های رقابتی (یعقوبی و احمدنیا، ۱۳۹۲) و به منظور حفظ برتری و رقابتی ماندن در سیستم آموزش عالی باید مورد توجه ویژه قرار گیرد (فرضیه فرعی ۴). از طرفی، فرضیه فرعی ۳ که تاثیر انعطاف‌پذیری راهبردی بر نظام نگهداشت را مورد بررسی قرار داد، مورد تایید قرار نگرفت. ممکن است عدم انعطاف‌پذیری لازم در قوانین و مقررات بالادستی علت این مسئله باشد. با این وجود باید توجه داشت، انعطاف‌پذیری راهبردی جهت تسهیل تعامل سازمان با محیط و امکان تحقق فرایندهای منابع انسانی دارای اهمیت است. در همین راستا، بخش قابل توجهی از ادبیات مدیریت راهبردی به چگونگی شناسایی محیط سازمانی و نحوه تعامل با آن پرداخته است. در واقع، محیط پیرامون یک فرد و یا سازمان، پایه و اساسی برای ایجاد فرایندهای مرتبط با منابع انسانی است (آشوک و همکاران، ۱۳۸۴: ۶۴-۶۵).

بر این اساس، به طور کلی می‌توان گفت که رویکرد راهبردی بر نگهداشت نیروی انسانی متخصص تأثیر مثبتی دارد. به عبارت دیگر، اتخاذ رویکرد راهبردی، تأثیر مثبتی بر زمینه‌های بهداشت و ایمنی، مزایا و خدمات، سیستم جبران خدمات، بهبود مسیر شغلی، ارائه اطلاعات واقع‌گرایانه، فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، حمایت سازمانی، یادگیری و رشد، و ویژگی‌های شغل دارد. علی‌رغم وجود هزینه‌ها و مشکلاتی که اتخاذ رویکرد راهبردی به همراه دارد، با توجه به فراهم‌سازی گستره‌ای از راه‌حل‌ها برای مشکلات پیچیده سازمانی و اینکه یکپارچه‌سازی رویکرد راهبردی با مولفه‌های مدیریت منابع انسانی این اطمینان را حاصل می‌کند که منابع مالی، فناوری و انسانی در اهداف سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرند (Lengnick-Hall, C & Lengnick-hall, M, 1988: 455)، این رویکرد باید مورد توجه قرار گیرد.

منابع و مآخذ

- ۱- آشوک، چاندا و شیلیپا، کبرا، (۱۳۸۴). راهبرد منابع انسانی : معماری تغییرات، ترجمه حسن رنگریزی و عباسعلی حاجی کریمی. تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- ۲- آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی. چاپ دوم، تهران، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۳- احدی عینی، سمیرا. ابطحی، سید حسین. صرافی‌زاده، اصغر. (۱۳۸۴) چگونگی فرآیند نیرویابی، جذب و نگهداری منابع انسانی متخصص در شرکت‌های دولتی. ماهنامه جنگ صنعت/فناوری، سال دوازدهم، شماره ۸۸، صص ۹-۱۳.
- ۴- اسکندری، مجتبی و عابدی، علی نقی، (۱۳۸۸). بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال اول، شماره ۲، ص ۱-۱۹.
- ۵- افجه‌ای، سید علی اکبر و صالح غفاری، عادل، (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور. راهبرد فرهنگ، شماره ۲۱، صص ۷۹-۱۱۲.
- ۶- جهانگیری، علی و مهرعلی، هوشنگ، (۱۳۸۷). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساسد. پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی "ویژه مدیریت"، شماره ۲۹، صص ۳۷-۵۶.
- ۷- دعائی، حبیب الله و برجعلی لو، شهلا، (۱۳۸۹). بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت. چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۳، صص ۶۳-۷۷.
- ۸- سنجقی، محمد ابراهیم؛ فرهی بوزنجانی، برزو و شمس احمر، مهران، (۱۳۹۰). آسین شناسی نظام نگهداری منابع انسانی با رویکرد راهبردی و ارائه الگوی مناسب. فصلنامه راهبرد دفاعی، سال نهم، شماره ۳۴، صص ۲۸-۵۳.
- ۹- شمس احمر، مهران. فرهی بوزنجانی، برزو. سنجقی، محمد ابراهیم. (۱۳۸۸). بررسی اثر احساس عدالت سازمانی بر رابطه بین رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، شماره یک، صص ۱۳۹-۱۶۹.

- ۱۰-شهرابی، مصطفی، (۱۳۸۸). منزلت اجتماعی پلیس و تاثیر آن در نگهداشت نیروی انسانی ناجا. مجموعه مقالات اولین همایش علمی نگهداشت نیروی انسانی دفتر تحقیقات کاربردی نیروی انسانی ناجا، تهران، پردیس دانش.
- ۱۱-طهماسبی، رضا؛ قلی پور، آرین و جواهری زاده، ابراهیم، (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها، شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادها علمی. پژوهش‌های عمومی مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۷، صص ۵-۲۶.
- ۱۲-قلی پور، رحمت الله؛ امیری، علی نقی؛ مهدی زاده، محمدرضا و زمانی فر، محسن، (۱۳۹۲). شناسایی عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران. مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره یازدهم، شماره ۲، صص ۱۳۳-۱۴۱.
- ۱۳-کامران نژاد، علیرضا؛ حسینی، سید حسین؛ نظری، نعمت الله و محترم، محمدرضا، (۱۳۹۰). راه کارهای هملی جذب و نگهداشت نیروی انسانی در راستای افزایش بهره وری سازمانی. فصلنامه مطالعات انتظامی شرق، پیش شماره، صص ۳۷-۴۸.
- ۱۴-میرزایی، حسن؛ مجلل، محمد علی و بیک زاده، جعفر، (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت منابع انسانی در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی. فصلنامه منابع انسانی ناجا، شماره ۳۹، صص ۶۵-۸۵.
- ۱۵-نوربخش، محسن، (۱۳۹۴). مطالعه زمینه‌های جذب و نگهداری نیروهای انسانی کارآفرین در استان سیستان و بلوچستان (هفتمین محور سیاست‌های کلی نظام اداری نقشه و راه اصلاح نظام اداری). پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، چاپ نشده.
- ۱۶-یعقوبی، نورمحمد و احمدنیا چنیجانی، اکرم، (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رویکرد راهبردی نظام نگهداشت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان‌های عمومی. مدیریت سازمان‌های دولتی، سال دوم، شماره ۷، صص ۴۹-۶۴.
- 17-Akhtar, C. S., Aamir, A., Khurshid, M. A., Abro, M. M., & Hussain, J. (2015). Total Rewards and Retention: Case Study of Higher Education Institutions in Pakistan. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 251-259.
- 18-Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management: A guide to action*(4th ed.). London: Kogan Page.
- 19-Arnold, E. (2005). *Managing Human Resources to Improve Employee Retention*. *The Health Care Manager*, 24(2), 132-140.

- 20-Chenijania, A. A., & Yaghoubi, N. M. (2013). Pathological approach to human resource management: strategic approach to maintenance human resource and organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 2(1).
- 21-Chiboiwa, M. W., Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2010). An examination of employee retention strategy in a private organisation in Zimbabwe. *African Journal of Business Management*, 4(10), 2103.
- 22-Coetzee, M., & Stoltz, E. (2015). Employees' satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 83-91. Chicago
- 23-Cohen, M., & Russell, D. (2008). Human resource management in spas: Staff recruitment, retention and remuneration. *Understanding the Global Spa Industry*, 377-393.
- 24-Dockel, A. (2003). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees, Unpublished master's thesis, University of Pretoria, Pretoria, South Africa.
- 25-Frank, F. D., Finnegan, R. P. and Taylor, C. R. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27(3), pp. 12-25.
- 26-Joao, T.F. (2010). The relationship between perceived career mobility, career mobility preference, job satisfaction and organisational commitment, Unpublished master's thesis, University of South Africa, Pretoria, South Africa.
- 27-Kalali, N. S. (2015). A Fuzzy Inference System for Supporting the Retention Strategies of Human Capital. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 344-353
- 28-Kapasuwan, S., Rose, J., & Tseng, C. H. (2007). The synergistic effects of strategic flexibility and technological resources on performance of SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(3), 257-272.
- 29-Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of management Review*, 13(3), 454-470.
- 30-Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*, 25(1), 217-271.
- 31-Migliore, R. H. (1982) Linking strategy, performance and pay. *Journal of Business Strateav*. 3(1). 90-94.

- 32-Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- 33-Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management Revue*, 11-35.
- 34-Sheridan, J.E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Review*, 35, 1036–1056.
- 35-Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303-320.
- 36-Zhao, S., & Du, J. (2012). Thirty-two years of development of human resource management in China: Review and prospects. *Human Resource Management Review*, 22(3), 179-188.



