

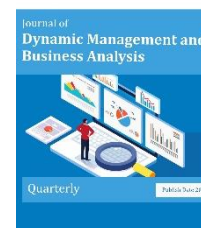


Journal Website

Article history:
Received 31 August 2024
Revised 16 October 2024
Accepted 03 November 2024
Published online 31 Dec. 2024

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 3, Issue 5, pp 264-275



E-ISSN: 3041-8933

Developing a Model for Governance of Quality of Work Life with a Human Capital Retention Approach at Iran University of Medical Sciences

Azar Hozhabr Barghashoni¹, Yahya Dadash Karimi^{2*}, Farhad Nejad Hajaali Irani³

1. PhD Student, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran (Corresponding author).

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran.

* Corresponding author email address: dadashkarimi2006@yahoo.com

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Hozhabr Barghashoni A, Dadash Karimi Y, Nejad Hajaali Irani F. (2024). Developing a Model for Governance of Quality of Work Life with a Human Capital Retention Approach at Iran University of Medical Sciences. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(5), 264-275. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2025.2044878.1173>



© 2024 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This study aims to identify strategies for retaining human capital at Iran University of Medical Sciences.

Methodology: This research is applied in terms of its purpose and employs a mixed-methods approach. The Cochran sampling method was used in this study. Data were collected using a 31-item questionnaire designed based on theoretical foundations and interviews with experts. Data analysis was conducted using confirmatory factor analysis with LISREL software, and the reliability of the questionnaire was confirmed using Cronbach's alpha test.

Findings: The findings of the study revealed that human capital retention strategies at Iran University of Medical Sciences include motivational strategies, work environment, organizational structure, organizational justice, and employee growth and development. Additionally, the obtained factor loadings indicated that the defined indices influence human capital retention.

Conclusion: Retaining human resources is the process of maintaining and preserving employees as effective human capital for achieving organizational success. While recruitment and hiring are highly significant, they are incomplete without a robust employee retention system. A systematic and comprehensive approach is necessary to retain competent human resources within the organization.

Keywords: Human capital, retention strategies, university of medical sciences.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Human capital is recognized as the most valuable and essential resource in organizations today, forming the basis for organizational capabilities and success. The effectiveness of achieving organizational goals heavily relies on robust human resource management strategies, encompassing recruitment, retention, and development of skilled personnel (Aghaei Ghaleche, 2023; Nazimi Yasmin & Daneshfard, 2022). Effective governance of human capital involves designing frameworks to retain talented employees while fostering organizational justice, motivation, and personal growth opportunities (Ahmadi & Saffari, 2024; Babakhanloo & Babakhanloo, 2023).

In recent years, the migration of skilled professionals, especially in the health sector, has posed significant challenges to organizations. Countries like Iran face heightened pressures from the exodus of healthcare professionals, a phenomenon driven by socio-economic factors and limited professional growth opportunities (Aghajari & Ahmadi, 2023; Kazemi, 2022). Retention of human capital in universities, particularly medical universities, is pivotal for ensuring a sustainable workforce capable of addressing community health needs (Mohammadi Yazdi et al., 2024).

This study investigates strategies to enhance the quality of work-life (QWL) with a focus on human capital retention at the Iran University of Medical Sciences. It aims to identify actionable strategies by exploring motivational factors, organizational structures, and growth opportunities to create a model for effective governance in human resource retention.

Methodology

The research employed a mixed-methods approach, incorporating both qualitative and quantitative techniques. The study targeted employees of Iran University of Medical Sciences, with a sample size of 247 determined using the Cochran formula. Data collection involved semi-structured interviews with 14 experts from academia and industry, coupled with a 31-item questionnaire developed based on theoretical foundations and validated using the Delphi method.

The collected data were subjected to confirmatory factor analysis using LISREL software to identify key retention strategies. The reliability of the questionnaire was confirmed through Cronbach's alpha test, achieving a coefficient above 0.7 for all dimensions.

Findings

The findings identified five primary strategies for human capital retention, supported by robust factor loadings and statistical significance:

1. Motivational Strategies:

- Meritocracy (factor loading: 0.895)
- Career pathway design (0.782)
- Performance evaluations and internal promotions (0.770)

2. Work Environment:

- Job security (0.895)
- Collaborative organizational culture (0.733)

- Organizational vitality (0.890)
- 3. **Organizational Structure:**
 - Job meaningfulness (0.802)
 - Delegation and shared decision-making (0.824)
- 4. **Organizational Justice:**
 - Equity and fairness (0.741)
 - Trust-building (0.799)
 - Managerial transparency and respectful behavior (0.849)
- 5. **Employee Growth and Development:**
 - Training and mentoring programs (0.889)
 - Promoting a culture of learning (0.838)

The model demonstrated excellent fit indices, including a root mean square error of approximation (RMSEA) of 0.049 and a goodness-of-fit index (GFI) of 0.93, confirming the reliability and validity of the proposed strategies.

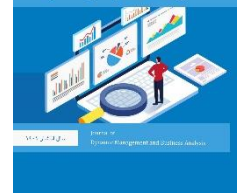
Discussion and Conclusion

The study highlights that retaining human capital requires a comprehensive approach addressing motivational, structural, and developmental needs. The identified strategies underscore the importance of organizational justice, a collaborative work environment, and opportunities for personal growth as critical factors influencing employee retention.

Human capital retention is essential for fostering organizational resilience and reducing turnover costs. Organizations that excel in retention can cultivate cohesive teams, enhance trust, and achieve sustainable growth. The findings align with prior research emphasizing the significance of equitable practices, developmental programs, and supportive leadership ([Goodarzi et al., 2022](#); [Lestari, 2023](#)).

In the context of Iran University of Medical Sciences, adopting these strategies can mitigate challenges posed by brain drain and workforce attrition, ensuring the availability of skilled professionals to meet healthcare demands. Future research could explore longitudinal impacts of retention initiatives and their scalability across diverse organizational settings.

By focusing on the dimensions of QWL and embedding retention strategies into organizational policies, institutions can enhance employee satisfaction and long-term commitment, thus ensuring sustained organizational success and societal impact.



ارائه مدل حکمرانی کیفیت زندگی کاری با رویکرد نگهداشت سرمایه‌های انسانی در دانشگاه علوم پزشکی ایران

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

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).

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

*ایمیل نویسنده مسئول: dadashkarimi2006@yahoo.com

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

هژبر قشونی آ، داداش کریمی ی، نژاد حاجی علی ایرانی ف. (۱۴۰۳). ارائه مدل حکمرانی کیفیت زندگی کاری با رویکرد نگهداشت سرمایه‌های انسانی در دانشگاه علوم پزشکی ایران. *مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار*، ۳(۵)، ۲۶۴-۲۷۵.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: پژوهش حاضر به دنبال شناسایی راهبردهای نگهداشت سرمایه‌های انسانی در دانشگاه علوم پزشکی ایران است. **روش‌شناسی:** 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.

کلیدواژگان: سرمایه انسانی، راهبرد نگهداشت، دانشگاه علوم پزشکی.

مقدمه

امروزه منابع انسانی باارزش‌ترین و مهم‌ترین سرمایه و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است. لذا برنامه‌ریزی 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 (Aghaei Ghaleche, 2023; Nazimi Yasmin & Daneshfard, 2022).

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 (Ahmadi & Saffari, 2024; Aslani, 2023; Babakhanloo & Babakhanloo, 2023; Kiakojour, 2024). بنابراین سرمایه انسانی عامل مهم برای تبدیل منابع به سود جامعه می‌باشد (Adeyemi & Ogunsola, 2016).

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 (Jamshidi et al., 2022). سرمایه انسانی به عنوان منبعی نهفته در بین کارکنان سازمان تعریف می‌شود (Nazari Ebrah Bakoh & Azizi, 2022) و بازنمایی از عامل انسانی در سازمان است (Armstrong, 2006) که ترکیبی از هوش، مهارت، تخصص است که به سازمان ویژگی متمایزی می‌دهد و عامل مهم توسعه برای آن است (Peters, 2013). این سرمایه می‌تواند بستری مناسب جهت افزایش بهره‌وری دیگر منابع انسانی و عملکرد شغلی در سازمان را فراهم سازد (Akhavan, 2021). نگهداشت کارکنان در سازمان برای عملکرد بهینه بسیار مهم است. بنابراین، برای بقای سازمان و پیشرفت مثبت، باید نگهداری کارکنان مورد تأیید باشد (Mohammadi Yazdi et al., 2024). 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 (Fathussyaadah & Ratnasari, 2023).

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 عنوان یکی از مهم‌ترین مسائل مبتلا به جامعه خودنمایی می‌کند و با وجود تمام تغییر و تحولات و ترقی مادی هنوز مورد توجه است (Aghajari & Ahmadi, 2023) و بیشتر مهاجران دارای تحصیلات دانشگاهی هستند (Tanha, 2022) 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 کرده‌اند (Shah Mohammadi & Khamchehi, 2023).

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 می‌گیرد (Kazemi, 2022). از سوی دیگر، 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 (Kazemi, 2022).

مطالعات متعددی به بررسی عوامل موثر بر حفظ و نگهداری سرمایه انسانی پرداخته‌اند. معینیان و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی نشان دادند که مدل سه‌عاملی انگیزش، بهداشت و جامع به طور موثری در حفظ کارکنان دانشی شرکت‌های دانش‌بنیان در حوزه‌های فناوری اطلاعات و بیوتکنولوژی تأثیرگذار است (Moeinian et al., 2023). گودرزی و همکاران (۱۴۰۱) دریافتند که شایسته‌سالاری و مؤلفه‌های آن نظیر مهارت‌های رهبری، تصمیم‌گیری، و تشویق نوآوری تأثیر معناداری بر نگهداشت سرمایه انسانی دارد و ۳۵ درصد از تغییرات متغیر نگهداشت کارکنان را توضیح می‌دهد (Goodarzi et al., 2022). رضائیان و همکاران (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای کیفی، شاخص‌های جذب و نگهداشت نیروی انسانی در صنعت بانکداری را شناسایی کردند که شامل توسعه و پرورش استعدادها، ایجاد فرصت‌های برابر رشد، و عدالت‌محور بودن است (Rezaeian et al., 2018). دقتی (۱۳۹۷) نشان داد که عوامل سازمانی، محیطی و فردی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند بر نگهداشت نیروی انسانی تأثیرگذار هستند و سبک مدیریت و رهبری به عنوان مهم‌ترین عامل شناخته شد (Daghati, 2018). راثو و پاتنایک (۲۰۲۴) به اهمیت شیوه‌های منابع انسانی نظیر آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و اقدامات رفاهی در حفظ کارکنان در واحدهای لبنی اشاره کردند (Rao & Patnaik, 2024). لستاری (۲۰۲۳) با تمرکز بر موسسات مالی اسلامی، اهمیت بهداشت و ایمنی شغلی و ارتباطات را در مدیریت منابع انسانی برجسته کرد (Lestari, 2023). علی سعید و النگار (۲۰۲۳) نیز تأثیر حفظ منابع انسانی بر افزایش چابکی سازمانی در سازمان‌های عربستان را مورد بررسی قرار دادند و تأکید کردند که برنامه‌های نگهداری منابع انسانی می‌تواند به بهبود چابکی ساختار و رویه‌های سازمانی منجر شود (Ali Saad & Al-Naggar, 2023). این تحقیقات نشان می‌دهد که عوامل متعددی نظیر عدالت سازمانی، شایسته‌سالاری، برنامه‌های توسعه‌ای و مدیریتی، و توجه به رفاه کارکنان می‌توانند نقش بسزایی در حفظ و نگهداشت سرمایه انسانی ایفا کنند.

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 نگه داشت 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.

روش 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.

یافته‌ها

بر اساس یافته‌های پژوهش راهبردهای نگهداشت سرمایه انسانی در دانشگاه علوم پزشکی در **جدول 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

بر اساس نتایج **جدول ۱**، میانگین راهبردهای انگیزی، 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 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

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**

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	شایسته‌سالاری	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
	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
محیط کار	۱۱	افزایش آزادی و قدرت عمل کارکنان در حوزه کاری خود	۰/۶۳۶	۱۳/۵۸
	۱۲	نشاط سازمانی	۰/۸۹۰	۱۲/۸۹

جدول ۴

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
	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
عدالت سازمانی	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
	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

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. نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد کلیه مسیرها با احتمال 95 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 نرم افزار لیزرل با رنگ 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 می‌توان نتیجه گرفت که روابط بین متغیرها معنی دار است.

جدول ۵

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

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

مهم‌ترین آماره برازش آماره مجذور خی است. این آماره میزان تفاوت ماتریس مشاهده شده 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 $0/05$ برای شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب و مقادیر بالاتر از $0/9$ برای شاخص نیکویی برازش و شاخص تعدیل شده نیکویی برازش به عنوان ملاک‌های انطباق مدل با داده‌های مشاهده شده در نظر گرفته می‌شود. در نتیجه راهبردهای نگهداشت سرمایه‌های انسانی در دانشگاه علوم پزشکی ایران با 5 بعد و 31 شاخص مورد تأیید می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

در بازار کار رقابتی امروز، جذب و حفظ استعدادهای 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. نگه داشتن 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 استعدادهای 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 سازمانی؛ 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 ثبت خود و دیگران، تصمیم‌گیری و تشویق و نوآوری و تغییر) بر نگه داشت سرمایه انسانی موثر است (Goodarzi et al., 2022)؛ رضائیان و همکاران (۱۳۹۷)، جذب استعداد و عدالت محور را عاملی بر حفظ کارکنان بیان کرد (Rezaeian et al., 2018)؛ دقتی (۱۳۹۷) بیان داشت که عوامل محیطی، سازمانی بر حفظ کارکنان موثر است (Daghati, 2018). لاستاری (۲۰۲۳) نیز بر حفظ کارکنان، با جنبه‌های قابل توجهی از جمله بهداشت و ایمنی شغلی، ارتباطات و برنامه‌های رفاه منابع انسانی تأکید داشت (Lestari, 2023).

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 بالارزش هستند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی



در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسندگان مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- 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. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.%2021%20Issue3/Version-4/A2103040107.pdf>
- Aghaei Ghaleche, S. (2023). Maintenance of Employees and Its Impact on Organizational Performance with the Moderation of Sustainable Competitive Advantage. *Dynamic Management and Business Analysis*, 1(1), 45-58. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022641.1012>
- Aghajari, S. H., & Ahmadi, M. (2023). Analyzing the Causes of Iranian Labor Migration to the Caucasus (Second Half of the 13th Century AH/19th Century AD). *Iranian History*, 16(1), 57-77. https://irhj.sbu.ac.ir/article_103330.html
- Ahmadi, R., & Saffari, H. (2024). The Effect of Knowledge-Based Leadership on Company Performance According to the Mediating Role of Customer Knowledge Management and Innovation Quality. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 13-20. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022216.1009>
- Akhavan Kharazian, M., & Agha Alikhani, M. (2021). Multilevel Analysis of Social Media Strategies with the Constellation of Employee Job Performance. *Strategic Management Studies*, 12(46), 19-39. <https://civilica.com/doc/1355374/>
- 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. *Marketing and Management of Innovations*, 14(1), 75-86. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-07>
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishing. https://books.google.com/books/about/A_Handbook_of_Human_Resource_Management.html?id=D78K7QIdR3UC
- Aslani, F. (2023). The Impact of Psychological Ownership on Employee Retention with the Mediating Role of Commitment and Employee Participation in Engineering and Development Companies. *Strategic Studies in Oil and Energy Industry*, 57(3), 159-176. <https://civilica.com/doc/1754975/>
- Babakhanloo, A., & Babakhanloo, Z. (2023). Predicting Job Commitment based on Organizational Justice Considering the Mediating Role of Conscientiousness in Business. *Dynamic Management and Business Analysis*, 1(1), 24-32. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2023024.1023>
- Daghati, A. (2018). Investigating the Drivers of Human Resource Retention in Birjand University of Medical Sciences. *Public Management Research*, 11(42), 271-294. <https://www.sid.ir/fa/Journal/ViewPaper.aspx?ID=542254>
- Fathussyadah, E., & Ratnasari, Y. (2023). Pengaruh Stres Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Karya Usaha Mandiri Syariah Cabang Sukabumi. *Jurnal Ekonomak*, 2(1), 16-35. https://scholar.google.co.id/citations?user=Ees5W_oAAAAJ&hl=id
- Goodarzi, L., Totounian Esfahani, S., & Asghari, H. (2022). Investigating the Impact of Meritocracy Components on Human Capital Retention. *NAJA Human Resources Journal*, 69(3), 11-32. <https://civilica.com/doc/1743932/>
- Jamshidi, H., Shirouyeh Pour, S., & Keshavarz Tork, E. (2022). Imagining the Future of Human Resources in Qazvin Municipality with an Emphasis on E-Governance Through Scenario Planning. *Future Cities Perspective Quarterly*, 2(4), 99-115. <https://civilica.com/doc/1455327/>
- Kazemi, S. (2022). Why Do Doctors Migrate? Perspectives and Experiences of Medical Interns. *Iranian Population Association*, 17(33), 335-363. https://www.jpaiassoc.ir/article_255033.html
- Kiaojouri, D. (2024). Analysis of the relationships among Organizational Culture Indicators Using the DEMATEL Method at the Islamic Azad University in the West of Mazandaran Province. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 1-12. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022946.1020>

- 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. <https://doi.org/10.21154/invest.v3i1.5128>
- Moeinian, B., Elyasi, M., Seyed Naghavi, M. A., & Bamdad Soufi, J. (2023). Motivational, Health, and Comprehensive Factors Affecting the Retention and Maintenance of Knowledge Workers in Knowledge-Based Production Companies. *Productivity management*, 17(66), 23-47. <https://civilica.com/doc/1810217/>
- Mohammadi Yazdi, A., Mirsepasi, N., Mousakhani, M., & Hanifi, F. (2024). Investigating the Status of Human Resource Management Development Indicators Based on Competency Components in the e-Commerce Development Center of the Ministry of Industry, Mines and Trade. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 180-199. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035663.2412>
- Nazari Ebrah Bakoh, A., & Azizi, M. (2022). Investigating the Relationship Between Human Capital and Social Capital of Board Members and Companies' Financial Performance.
- Nazimi Yasmin, T. K., & Daneshfard, K. (2022). Designing a Human Resource Performance Management Model in Tehran Municipality Considering the Requirements of a Digital City (Qualitative Approach: Thematic Analysis). *Urban Economics and Management Quarterly*, 10(38), 113-126. <https://civilica.com/doc/1494785/>
- Peters, A. A. (2013). Building human capital for sustainable development: Role of the university.
- Rao, A. M., & Patnaik, K. (2024). Impact of HR Practices on Retention of the Employees - A study in Visakha Dairy. *Russian Social Science Review*, 9(1), 53-73. <https://www.researchgate.net/publication/378398353>
- Rezaeian, A., Kazem Sadaei, M., Gharehchah, M., & Haji Karimi, A. A. (2018). Identifying Indicators for Attracting, Retaining, and Maintaining Talented Human Resources in the Banking Industry. *Public Administration Perspective*, 11(42), 15-38. <https://civilica.com/doc/1288403/>
- Shah Mohammadi, M., & Khamchehi, H. (2023). The Model of Human Capital Productivity in the Armed Forces of the Islamic Republic of Iran (Case Study: National Defense University and Strategic Research Institute). *Strategic Studies in National Defense Management*, 25(4), 34-60. https://issk.sndu.ac.ir/article_2858.html
- Tanha, F. (2022). Migration of Human and Financial Capital in Iran from the Perspective of Economic Security. *Economic Security*, 12(107), 35-46. <https://civilica.com/doc/1679043/certificate/print/>