

## Identifying Driver of Maintenance of Manpower in Birjand University of Medical Sciences

Adele Deghati<sup>1</sup>

1-Ph.D. Candidate of Public Administration, Human resource management, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran .  
Email: Adele.Deghati68@pgs.usb.ac.ir

**Received: 15/05/2018; Accepted: 16/12/2018**

### Abstract

The world today is the world of organizations and human resources are considered as a competitive advantage among organizations. To this end, keeping this important source is the responsibility of each organization. Therefore, the purpose of this study was to investigate the drivers of human resource support in Birjand University of Medical Sciences and also to investigate the impact of each of these drivers on the maintenance of manpower is at the university. This study is a descriptive-survey based on the applied purpose. The statistical population of this study included employees of Birjand University of Medical Sciences. Among them, 143 people were selected using sample sampling as sample members. The data gathering tool was two researcher-made questionnaires. Validity of the questionnaires were confirmed by content validity and their reliabilites were calculated using Cronbach's alpha of 0.98 and 0.95. Data analysis was performed using SPSS 23 and Smart PLS 3 software using structural equation modeling, single-variable t-test, and Friedman test. The results showed that organizational, environmental and individual factors affect the maintenance of manpower in Birjand University of Medical Sciences. Among the 18 factors of manpower maintenance, management style and leadership ranked first and as the most important factor and environmental opportunities in the last rank and it is considered to be the least important factor in maintaining human resources in the university.

### Introduction

The world today is a world of organizations and human resources are considered to be the most important sources of the organization. Even with the advancement of organizations and their transformation into a bunch of hardware, the role of man as a vital and strategic factor in the survival of the organization is still evident (Shafie & Engashte, 2017). For this reason, in a competitive situation and in an environment where successive changes and innovation are its main features, only organizations that have succeeded in

acquiring a grasp of the strategic role of their human resources and having skilled human resources, knowledge Centered, and capable (Tahmasebi et al., 2012). In this regard, the key role of the manpower has been created; HR managers in each organization systematically design processes for maintaining these forces and, with a great attitude, examine the arrival and departure of people, the consequences and costs of losing staff, and for this reason, manpower maintenance will be more important than hiring. In other words, even if the recruiting, selection, appointment and improvement operations are to be done in a desirable manner without paying attention to the maintenance, the results of the management's actions will not be significant (Eskandari and Abedi, 2009). Currently, higher education institutions, especially universities, play a major role in the social, economic, cultural, and political development of each country. Considering the intensive competition of these institutions in different fields and the existence of problems in maintaining human resources in this area, attention to the issue of keeping in universities is necessary. Nevertheless, few studies have been carried out in this regard and somehow the problem of keeping employees in the higher education system of the country, especially medical universities, has been neglected. For this purpose, the purpose of this research is to investigate the proponents of manpower maintenance in Birjand University of Medical Sciences.

#### **Case study**

The statistical population of the study consisted of all the staff of Birjand University of Medical Sciences in 230 people. Based on Cochran's formula, 143 people were selected through a sampling method.

#### **Materials and Methods**

The present study is a descriptive-survey method in terms of purpose, applied, and method. The main instrument for collecting information was two researcher-made questionnaires distributed amongst sample members. In order to evaluate the validity of the questionnaires and the dimensions of the questionnaires, several selected experts were selected from the faculty members of the university, and proposed reforms were carried out by them. To assess the reliability of the questionnaires, a prototype including 30 pre-test questionnaires was used. The reliability coefficient was calculated using the Cronbach's alpha for the whole questionnaires of 0.98 and 0.95. This reliability indicates the reliability of the research tools. For analyzing the obtained data, descriptive statistics (mean and percentage of frequency) and inferential statistics (structural equation modeling, single variable t test, and Friedman test) were used with SPSS 23 and Smart PLS 3 software.

#### **Discussion and Results**

##### **The main Hypothesis**

1. Organizational drivers of Human Resource Management in Birjand University of Medical Sciences have a significant effect.

2. Individual drivers of Human Resource Management in Birjand University of Medical Sciences have a significant effect.

3. Environmental drivers of Human Resource Management in Birjand University of Medical Sciences have a significant effect.

According to the analyzing of the data, since the value of T for all three variables is greater than 1/96, it can be claimed that organizational, individual and environmental factors have a significant relationship with the maintenance of the workforce. Also, based on the one-sample t-test, since the level of assurance for all factors was less than 0.05, it can be claimed that the health and safety factors, benefits and services, the system of compensation services, employee socialization, improvement of the job path, job satisfaction organizational commitment, management style and leadership, providing realistic information, performance evaluation system and control, organizational justice, organizational culture, organizational climate, organizational structure, organizational support, learning and growth, occupational characteristics and, finally, environmental opportunities in medical university Birjand city has a favorable situation. Finally, based on Friedman's test, leadership and leadership styles are in the first place and ranked as the most important factor in maintaining manpower at Birjand University of Medical Sciences and environmental opportunities.

### **Conclusion**

The purpose of this research is to investigate the drivers of human resource preservation in Birjand University of Medical Sciences. For this purpose, the research hypotheses were developed and tested by using the structural equation modeling method. The results of the research hypothesis showed that organizational, individual and environmental factors affect the maintenance of manpower in Birjand University of Medical Sciences. Also, based on the results of single-variable t test, it was determined that the factors of manpower maintenance in the studied population are desirable. Also, according to Friedman rank test results, among the factors of manpower maintenance in Birjand University of Medical Sciences, management style and leadership ranked first, organizational climate and organizational culture were ranked second and third, respectively. The most favorable the situation was among the other factors of the manpower maintenance of this university.

**Keywords:** Maintenance system, manpower, Birjand University of Medical Sciences

## بررسی پیشران‌های نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند

### عاده دقتی\*

#### چکیده

دنیای امروز دنیای سازمان‌هاست و نیروی انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی در بین سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. به همین منظور، نگهداری از این منبع مهم از وظایف هر سازمانی می‌باشد. لذا، هدف پژوهش حاضر بررسی پیشران‌های نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند و همچنین، بررسی تأثیر هر یک از این پیشران‌ها بر نگهداشت نیروی انسانی در این دانشگاه است. این مطالعه از نظر هدف کاربردی است که به شیوه توصیفی-پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بیرجند می‌باشد که از این میان، تعداد ۱۴۳ نفر با استفاده از نمونه‌گیری قضاوتی به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل دو پرسشنامه محقق‌ساخت بوده است. روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روایی محتوا مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آنها نیز با کمک آلفای کرونباخ ۰/۹۸ و ۰/۹۵ به‌دست آمد. تحلیل داده‌ها در محیط نرم‌افزاری SPSS 23 و Smart PLS 3 و با استفاده از روش الگوبایی معادلات ساختاری، آزمون تی تک‌متغیره، و آزمون فریدمن انجام شد. نتایج نشان داد: 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 به‌عنوان مهم‌ترین عامل و فرصت‌های محیطی در رتبه آخر و به‌عنوان کم اهمیت‌ترین عامل شناخته شده در نگهداشت نیروی انسانی در این دانشگاه می‌باشند.

**واژه‌های کلیدی:** نظام نگهداشت، نیروی انسانی، دانشگاه علوم پزشکی بیرجند

## مقدمه

دنیای امروز دنیای سازمان‌هاست و نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منابع سازمان محسوب می‌شوند. حتی با وجود فن‌آوردن سازمان‌ها و تبدیل آن‌ها به توده‌ای از سخت‌افزار، همچنان نقش انسان به‌عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان، کاملاً مشهود است (Shafiee & Engashte, 2017). نیروی انسانی، به‌ویژه نیروی متخصص و ماهر در توسعه جامعه نقش اساسی را ایفا می‌کند (Rejaeepour & et al, 2009). به همین منظور در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش محور، و توانمند باشند (Tahmasbi & et al, 2013). در همین راستا، نقش کلیدی نیروی انسانی باعث شده است؛ مدیران منابع انسانی در هر سازمانی فرآیندهای نگهداری این نیروها را به‌طور سیستماتیک طراحی نموده و با نگرشی کلان به بررسی ورود و خروج افراد، عواقب و هزینه‌های از دست دادن کارکنان بپردازند و به همین منظور، نگهداشت نیروی انسانی اهمیتی بیشتر از استخدام پیدا نماید. به عبارت دیگر، حتی اگر عملیات کارمندیابی، انتخاب، انتصاب و بهسازی به نحو بایسته انجام شود، بدون توجه کافی به امر نگهداری، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشم‌گیر نخواهد بود (Eskandari & Abedi, 2010).

در حال حاضر مؤسسات آموزش عالی به‌خصوص دانشگاه‌ها نقشی اساسی در توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، و سیاسی هر کشوری ایفا می‌کنند. با توجه به رقابت شدید این مؤسسات در عرصه‌های مختلف و وجود مشکلاتی در زمینه نگهداشت نیروی انسانی در این حوزه، توجه به مسئله نگهداشت در دانشگاه‌ها ضرورت می‌یابد. با این وجود، مطالعات اندکی در این زمینه صورت گرفته است و به نوعی مسئله نگهداشت کارکنان در نظام آموزش عالی کشور به‌خصوص دانشگاه‌های علوم پزشکی مورد غفلت قرار گرفته است. به همین منظور، هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی پیشران‌های نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند می‌باشد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### نگهداشت نیروی 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. فرانک<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۴) نگهداشت را اینگونه تعریف کرده است: "تلاشی توسط کارفرما برای نگهداشتن کارکنان مورد دلخواه به منظور دستیابی به اهداف سازمانی" (Frank & et al, 2004). نگهداشت ممکن است به منظور اشاره به تعهد سازمانی یا ایجاد نوعی وفاداری در نیروی انسانی نیز مورد استفاده قرار گیرد. البته منظور از حفظ و نگهداشت کارکنان در سازمان، فقط جنبه فیزیکی آن نیست، بلکه حضور و حرکت فعالانه کارکنان سازمان در درون آن و هماهنگی و همسویی آن‌ها با سیاست‌ها و راهبردهای سازمان و به تعبیری، درگیر بودن آن‌ها با کار و شغل و مسائل مربوط به آن مدنظر است (Gholam-Hoseini & Esmaeeli, 2010). زمانی که از عوامل مرتبط با نظام نگهداشت نیروی انسانی در سازمان بحث می‌شود، لازم است ابعاد گوناگون آن مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به مطالعات صورت گرفته در رابطه با نگهداشت نیروی انسانی، پیشران‌های مؤثر بر آن با تأکید بر سه جنبه سازمانی، محیطی و شخصی (فردی) مورد بررسی قرار گرفته است (Jafarzade-Shahi, 2014; Hadavinijad & Momeni, 2014; Gholipour & et al, 2014)؛ که در ادامه به بررسی هر کدام از این پیشران‌ها پرداخته شده است:

#### ۱. پیشران‌های سازمانی

پیشران‌های سازمانی دربرگیرنده عواملی هستند که در ارتباط با سازمان و محلی است که فرد در آن مشغول به فعالیت می‌باشد که از این میان می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: **بهداشت و ایمنی:** یکی از محورهایی که در نظام نگهداری منابع انسانی مورد توجه قرار می‌گیرد، بهداشت یا سلامت روان و تن افراد است. سازمان‌ها علاوه بر توجه به موضوع بهداشت و سلامت، باید به موضوع ایمنی کارکنان توجه داشته باشند. هر ساله میلیون‌ها دلار کاهش در بهره‌وری به دلیل نبود برنامه‌های بهداشت کارکنان به عنوان نوعی زیان مطرح می‌شود، که مقداری از این هزینه‌ها ناشی از غیبت‌های کاری به خاطر بیماری‌های عادی می‌باشد (Seyed-Javadin, 2006).

مزایا و خدمات پرسنلی و رفاهی: برنامه مزایای کارکنان بخش تفکیک‌ناپذیر در حفظ و نگهداشت کارکنان به‌شمار می‌آید. مزایا و خدمات، شکلی از پاداش اضافی و تکمیلی است؛ زیرا نشان‌دهنده پرداخت‌های (مالی و غیرمالی) بیشتر و بالاتر از حقوق و دستمزد است (Abid). خدمات رفاهی در واقع مکمل عملیات نگهداشت مذکور در بخش‌های گذشته می‌باشد. فراهم آوردن خدمات رفاهی، تسهیلات ورزشی، بهبود کیفیت و شرایط محل کار، کمک در تهیه مسکن، برنامه‌های بیمه و بازنشستگی و غیره از وظایف خاص مدیریت پرسنلی بوده و لازم است در جهت بهبود اینگونه خدمات تلاش مستمر انجام گیرد (Kamran-nejad & et al, 2012).

سیستم جبران خدمات (حقوق و مزایا): نیل به هدف‌های مربوط به اداره کارکنان زمانی میسر است که به مستخدمین حقوق و مزایای متناسب با کیفیت وظایف و مسئولیت‌های مشاغل آنها محول شود. امروزه روش‌های پرداخت به دو دسته عمده پرداخت‌های تشویقی که بر مبنای سنجش محصول و عملکرد افراد است و پرداخت بر مبنای شایستگی تقسیم می‌گردد، که پرداخت بر اساس این روش انگیزه مناسب را در افراد جهت انجام کار پس از اتمام ساعات کار اداری موجب خواهد شد و محدودیت‌های زمانی و مکانی در آن دیده نمی‌شود و در نگهداشت نیروی انسانی نیز خواهد بود (Pour-kiyani & Emadi, 2013). بهبود مسیر شغلی: باید از ابتدای استخدام، کارکنان از مسیر پیشرفت شغلی خود آگاه شوند. کارکنان باید بدانند که آنها در سازمان از چه فرصت‌های شغلی برخوردارند و برای رسیدن به ارتقای شغلی چه کارهایی باید انجام دهند (Gholipour & et al, 2014). اجرای برنامه‌های بهبود مسیر شغلی از سوی سازمان‌ها می‌تواند میزان بالای ترک خدمت اختیاری کارکنان را کاهش دهد.

سبک مدیریت و رهبری: هر چه ادراک کارکنان از حمایت مدیریت افزایش یابد، تعهد سازمانی و رضایت شغلی آنها به مقدار قابل توجهی افزایش می‌یابد و لاجرم از تمایل آنها برای ترک خدمت به میزان قابل توجهی کاسته می‌شود (Pepe, 2010). از آنجا که افزایش تعهد سازمانی در کاهش تمایل کارکنان به جابه‌جایی اثر دارد، انتظار می‌رود رهبری مشارکتی کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان را در پی داشته باشد. نتایج پژوهش تاباس و تامسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) بر این مدعا صحت می‌گذارد؛ آنجا که مشخص شد، افزایش

دایره اختیارات و نیز کسب نظر از کارکنان در کاهش تمایل آنها به ترک خدمت مؤثر است (Tabias & Thomson, 2010).

**ارائه اطلاعات واقع‌گرایانه:** مطالعاتی که اخیراً پیرامون اطلاعات واقع‌گرایانه شغل صورت گرفته است، به روشنی مشخص می‌نماید که چگونه ارائه اطلاعات واقعی پیرامون محیط شغلی و کارفرما (سازمان) می‌تواند در نهایت فرآیند نگهداشت را تحت تأثیر قرار دهد (Mirzaee & et al, 2016). چنانچه بین اطلاعات ارائه شده و انتظارات ذهنی فرد از سازمان همخوانی وجود نداشته باشد، موجب می‌گردد که در نهایت، فرد سازمان را ترک کرده و در سازمان دیگری شروع به فعالیت نماید.

**سیستم ارزشیابی عملکرد و کنترل:** کارکنان به بازخور سریع و منظم کارشان و اطلاع از اینکه کارشان از نظر مدیر و سازمان چقدر خوب و رضایت‌بخش است؛ بسیار اهمیت می‌دهند. این امر احساس مسئولیت در آنها را نسبت به کارشان افزایش می‌دهد. چگونگی ارزشیابی کارکنان و تبعات آن از عوامل بسیار مهم و تأثیرگذار در انگیزش، کارایی و حفظ و نگهداشت نیروی انسانی به‌شمار می‌رود (Eskandari & Abedi, 2010).

**جو سازمان:** به فضای پیرامون فرد در سازمان که در آن کارکنان به کار خود می‌پردازند، جو سازمان گفته می‌شود. جو سازمان با تعهد سازمانی و رضایت شغلی رابطه شدید و تنگاتنگی دارد، به طوری که جو سازمانی مطلوب منجر به پایین آمدن نیت ترک خدمت و افزایش تعهد سازمانی و حفظ کارکنان در سازمان می‌شود (Mulki & et al, 2008).

**ساختار سازمانی:** ساختار سازمانی ترکیبی از سه عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در سازمان است. بر پایه نتایج برخی از مطالعات، بین ساختار سازمانی، میزان مشارکت افراد در تصمیم‌گیری و تعهد سازمانی همبستگی مثبت وجود دارد و ساختار سازمانی باعث می‌شود که کارکنان نسبت به شغل خود دید مثبت نشان دهند، مدت بیشتری را در سازمان بگذرانند و کمتر به فکر ترک خدمت باشند (Larson & Lakin, 1999).

**حمایت سازمانی ادراک شده:** حمایت سازمانی ادراک شده میزان ارزشی است که کارکنان احساس می‌کنند سازمان برای تلاش‌هایشان قائل است و در نتیجه به رفاه آنها اهمیت می‌دهد. حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر مثبتی روی تعهد سازمانی و رضایت شغلی دارد و در نتیجه سبب کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان می‌شود (Doaee & Borjalilou, 2010). در همین رابطه پریر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی نشان دادند؛ ارتباط بین

1- Perryer & et al



حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی، عاملی تأثیرگذار در تصمیم‌گیری برای جابه‌جایی کارکنان هستند، به طوری که کارکنان دارای سطح تعهد سازمانی بالا و حمایت کم ادراک‌شده سازمان، تمایل بیشتری برای ترک سازمان دارند (Perryer & et al, 2010).

**یادگیری و رشد:** کارکنان انتظار دارند علاوه بر آموزش‌های مناسب در زمینه شغل فعلی‌شان، سازمان برای آنها فرصت یادگیری در زمینه‌های مورد علاقه‌شان حتی در زمینه‌های نامرتبب به کار و نیز در زمینه‌هایی که موقعیت شغلی آنها را در آینده بهبود می‌دهد، فراهم سازد. لذا، باید در امر آموزش یک چشم انداز بلندمدت را دنبال نمود. عدم توسعه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان یا عدم موفقیت مدیران در اثبات علاقه‌مندی‌شان برای پیشرفت شغلی هر یک از کارکنان یکی از مهم‌ترین عوامل ترک خدمت کارکنان دانشی است (Hay, 2009).

**ویژگی‌های شغل:** مدل ویژگی‌های شغلی را هاگمن و اولدهام<sup>۱</sup> (۱۹۸۰) ارائه کردند. بر اساس این نظریه، کارکنان هنگامی برای انجام کار انگیزه دارند که احساس کنند شغلشان با معنی و ارزشمند است. در این مدل پنج مؤلفه تنوع وظیفه، اهمیت وظیفه، هویت وظیفه، استقلال و آزادی عمل، و وجود بازخور موردتوجه قرار می‌گیرد (Gholipour, 2015). بنابراین، هرگاه کارکنان درک درستی از انتظاراتی داشته باشند که در کار از آنها می‌رود و نیز بدانند که چرا باید آن کار را انجام دهند و یا وقتی که احساس کنند؛ کار معنی‌داری برای یک مجموعه به انجام می‌رسانند و یا اینکه در شغل مزبور آینده روشنی در انتظار آنهاست، آن‌گاه تمایل آنها برای ماندگاری در آن سازمان بیشتر خواهد شد.

**فرهنگ سازمان:** فرهنگ یک سازمان باورها، نگرش‌ها، فرضیات و انتظارات مشترکی را دربرمی‌گیرد که در نبود یک قانون یا دستورالعمل صریح، رفتارها را هدایت می‌کند و می‌تواند منبع نیرومندی از هویت، هدف مشترک و رهنمود انعطاف‌پذیر باشد. اگر در سازمان‌ها رفتارها بسته بوده و روابط مشارکتی در سازمان وجود نداشته باشد، در کارکنان احساس مسئولیت، اعتماد و اطمینان نسبت به کارها وجود ندارد؛ لذا مخفی‌کاری تمامی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و موجب عدم تعهد کارکنان به سازمان می‌گردد؛ اما در صورتی که در سازمان فرهنگ باز وجود داشته باشد، تصمیمات مشارکتی گرفته می‌شود و درجه بالایی از اعتماد و اطمینان در کارکنان به وجود می‌آید، ارتباطات بین آنها بیشتر شده، خلاقیت،

1- Hackman & Oldham

احساس تعلق و وفاداری در آن‌ها افزایش می‌یابد، لذا از ترک خدمت آنها کاسته می‌شود (Gholam-hoseini, Esmaeeli, 2010).

**جامعه‌پذیری کارکنان:** نیروهای جدید اغلب در رابطه با ماندن یا ترک سازمان در خلال شش ماه اول فعالیت خود تصمیم‌گیری می‌کنند و آن‌هایی که در نخستین روز کاری خود، مجذوب کار شده‌اند؛ با توجه به گزارش الگوی اجتماعی کردن گروه آبدین<sup>۱</sup>، انگیزه بیشتری برای باقی ماندن در سازمان دارند. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد، اجتماعی کردن اثربخش از یک سو به رضایت شغلی یا تعهد سازمانی و اعتماد به نفس بیشتر در کار و از سوی دیگر به کاهش استرس و فشار روانی و احتمال ترک خدمت اختیاری منجر می‌شود (Abbas-pour, 2014).

## ۲. پیشران‌های فردی

پیشران‌های فردی عبارتند از عواملی که به خود فرد وابسته است و از درون فرد نشأت می‌گیرد که از این میان می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

**رضایت شغلی:** رضایت شغلی حدی از احساسات و نگرش‌های مثبت است که افراد نسبت به شغل خود دارند. رضایت شغلی نتیجه طیف وسیعی از عوامل است که بر کیفیت زندگی کاری مؤثر هستند (Zakerian & et al, 2014). از این‌رو، به عنوان یک عامل مستقل در ماندگاری کارکنان تعریف می‌شود (Hay, 2009). شاغلینی که رضایت شغلی پایینی دارند، شغل خود را ترک می‌کنند؛ زیرا عدم رضایت شغلی می‌تواند منجر به فرسودگی شغلی شده و کارکنان را وادار به ترک شغل نماید.

**تعهد سازمانی:** وفاداری به ارزش‌ها و اهداف سازمان، احساس تعلق و وابستگی و در نهایت ماندن در سازمان را تعهد سازمانی می‌نامند (Gholam-hoseini, Esmaeeli, 2010). - نظریه پردازان، یک مدل سه وجهی را برای تعهد سازمانی فرض می‌کنند (Meyer & Allen, 1993). در مدل سه وجهی، تعهد سازمانی از سه وجه عاطفی، مستمر و هنجاری تشکیل شده است. تعهد عاطفی، نشانگر وابستگی عاطفی کارکنان برای تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی است. تعهد مستمر، شامل تعهدی است برای ادامه فعالیت در سازمان و عدم تمایل به ترک آن به دلیل زیان‌هایی که از ترک سازمان نصیب فرد می‌شود. سرانجام، تعهد هنجاری شامل الزام اخلاقی مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که از میان مثلث تعهد سازمانی، تعهد عاطفی

رابطه بیشتری با تمایل به ترک شغل دارد و با افزایش آن میزان تمایل به ترک شغل کمتر می‌شود (Jafarzade-Shahi, 2014).

**عدالت سازمانی:** عدالت سازمانی مفهومی است که برای تشریح انصاف و برابری در محیط کاری به کار می‌رود. طبق مطالعات صورت گرفته در این حوزه تاکنون سه نوع عدالت در محیط کار شناخته شده است که شامل عدالت توزیعی، عدالت روبه‌ای و عدالت تعاملی هستند. عدالت توزیعی، متمرکز بر عدالت درک‌شده از مقدار پاداش‌های توزیع شده بین افراد است. عدالت روبه‌ای یعنی عدالت درک‌شده از فرآیندی که برای تعیین توزیع پاداش‌ها استفاده می‌شود و عدالت تعاملی شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود (Scandura, 1999). هر چه افراد در سازمان احساس کنند که با آنها عادلانه‌تر رفتار می‌شود، میزان تعهد آنها به سازمان افزایش پیدا کرده و موجب ماندگاری آنها در سازمان می‌شود.

### ۳. پیشران‌های محیطی

پیشران‌های محیطی شامل یکسری از عواملی هستند که در پیرامون محلی که افراد در آنجا مشغول به فعالیت هستند؛ وجود دارد و بطور مستقیم یا غیرمستقیم بر زمینه سازمانی و فردی نیز تأثیر می‌گذارد.

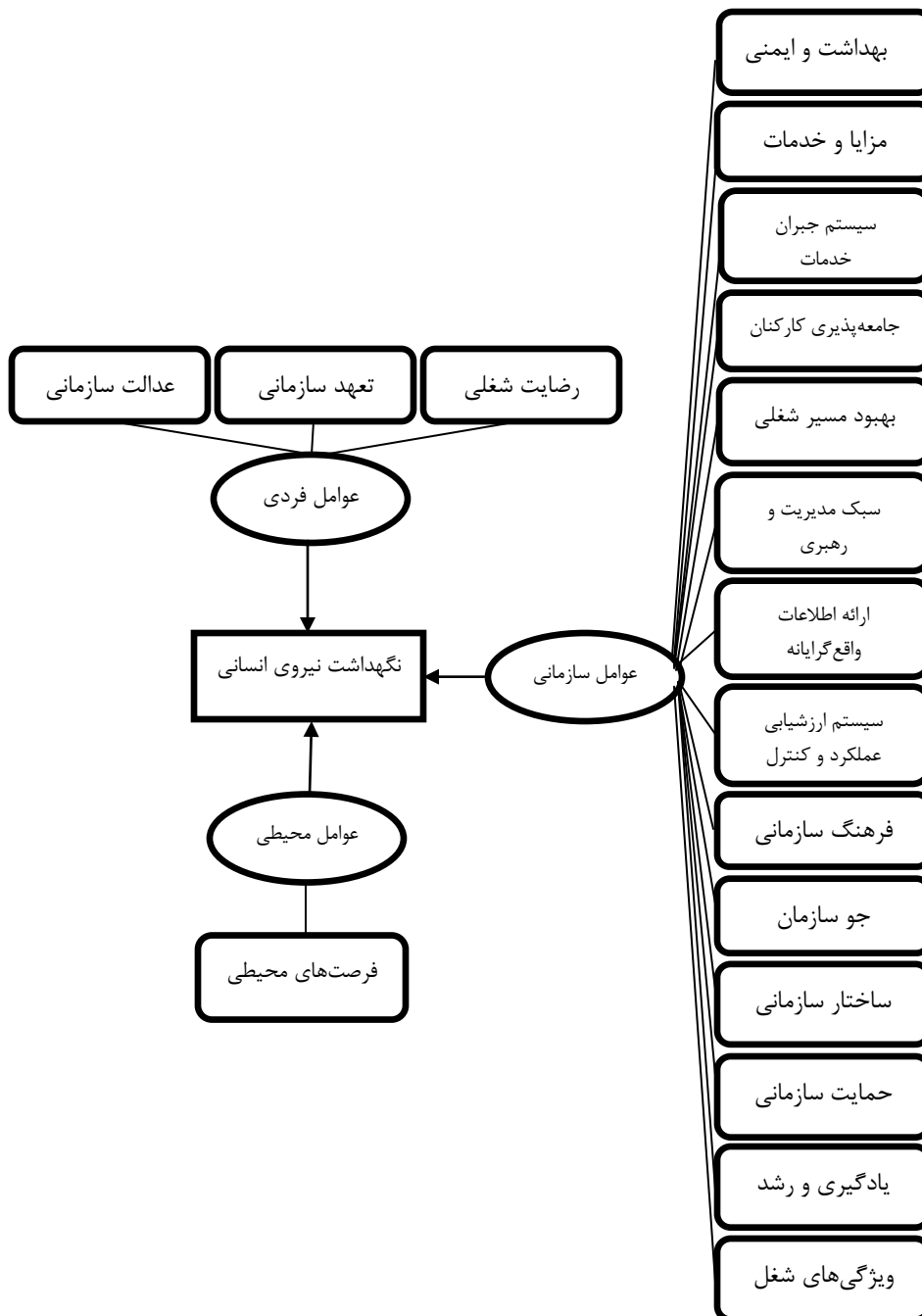
**فرصت‌های محیطی:** یکی از عواملی است که تمایل به ترک خدمت را افزایش می‌دهد؛ زیرا فرصت بیشتر، آگاهی کارکنان از شغل‌های جایگزین در محیط را افزایش می‌دهد و آنگاه کارکنان، هزینه و منفعت این شغل‌های جایگزین را ارزیابی می‌کنند و نهایتاً اگر به نظر برسد که مزایای شغل‌های جایگزین از هزینه‌های آن بیشتر است، شغل خود را ترک می‌کنند (Price, 2001). در صورتی که فرصت‌های استخدامی در خارج از سازمان وجود داشته باشد، روی تعهد سازمانی کارکنان تأثیر معکوس می‌گذارد (Meyer & Allen, 1993). همچنین، زمانی که گزینه‌های متعدد استخدامی وجود دارد، گرایش تعهد مستمر سیر نزولی پیدا می‌کند (Steers & et al, 1991).

جدول ۱، برخی از یافته‌های پژوهشی پیشین در ارتباط با پیشران‌های نگهداشت نیروی انسانی را نشان می‌دهد:

جدول ۱: پیشران‌های نگهداشت نیروی انسانی در پژوهش‌های پیشین

نظریه پردازان	پیشران‌های مطرح‌شده
رجائی پور و همکاران (۲۰۰۹)	مزایا و خدمات پرسنلی و رفاهی، سیستم جبران خدمات، عدالت سازمانی، جوسازمان
هادوی‌نژاد و مؤمنی (۲۰۱۴)	مزایا و خدمات پرسنلی و رفاهی، تعهد سازمانی، حمایت سازمانی، فرصت‌های محیطی
رسولی و رشیدی (۲۰۱۶)	بهداشت و ایمنی، مزایا و خدمات پرسنلی و رفاهی، جامعه‌پذیری کارکنان
میرزایی و مجلل (۲۰۱۶)	بهبود مسیر شغلی، ارائه اطلاعات واقع‌گرایانه، سیستم ارزشیابی عملکرد و کنترل
قلی‌پور (۲۰۱۴)	سیستم جبران خدمات، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، تعهد سازمانی
افجه‌ای و صالح غفاری (۲۰۱۴)	جامعه‌پذیری کارکنان، بهبود مسیر شغلی، سبک مدیریت و رهبری، ساختار سازمانی، یادگیری و رشد، ویژگی‌های شغل
جهانگیری و مهرعلی (۲۰۰۹)	رضایت شغلی، سبک مدیریت و رهبری، جو سازمان، ویژگی‌های شغل
چیو <sup>۱</sup> (۲۰۰۴)	فرهنگ سازمانی، یادگیری و رشد، سیستم جبران خدمات

با توجه به مطالبی که در بالا در خصوص نگهداشت نیروی انسانی ارائه گردید و با توجه به مطالعاتی که در این زمینه صورت گرفته است ( *Rejaeepour & et al, 2009*; *Rasouli & Rashidi, 2016*; *Mirzaee & et al, 2016*; *Hadavinejad & Momeni, 2014*; *Gholipour & et al, 2014*; *Jahangiri & Mehr-ali, 2009*; *Pour-kiyani & Emadi, 2013*; *McKinnon & et al, 2003*; *Chiboiwa & et al, 2010*; *Coetzee & Stoltz, 2010*; *Joao, 2010*; *Chew, 2004*) مدل مفهومی زیر ترسیم می‌شود.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

- در چارچوب مدل پیشنهادی این پژوهش، فرضیه‌های ذیل استخراج شده است:
۱. پیشران‌های سازمانی بر نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند تأثیر می‌گذارند.
  ۲. پیشران‌های فردی بر نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند تأثیر می‌گذارند.
  ۳. پیشران‌های محیطی بر نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند تأثیر می‌گذارند.

### روش بررسی

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نوع روش، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بیرجند به تعداد ۲۳۰ نفر بوده است که از این میان بر اساس فرمول کوکران ۱۴۳ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، پرسشنامه است که در میان اعضای نمونه آماری توزیع گردید. به منظور سنجش روایی صوری سؤالات و ابعاد پرسشنامه نظر چند نفر از خبرگان منتخب از میان اعضای هیئت علمی دانشگاه گرفته شد و اصلاحات پیشنهادی از سوی آنها انجام گرفت. پرسشنامه نظام نگهداشت نیروی انسانی دارای ۱۲ گویه است. همچنین، پرسشنامه پیشران‌های مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی شامل ۹۲ گویه در سه بعد سازمانی، فردی، و محیطی است که بعد سازمانی شامل مؤلفه‌های بهداشت و ایمنی (۴ گویه)، مزایا و خدمات (۵ گویه)، سیستم جبران خدمات (۵ گویه)، جامعه‌پذیری کارکنان (۳ گویه)، بهبود مسیر شغلی (۴ گویه)، سبک مدیریت و رهبری (۴ گویه)، ارائه اطلاعات واقع‌گرایانه (۵ گویه)، سیستم ارزشیابی عملکرد و کنترل (۴ گویه)، فرهنگ سازمانی (۵ گویه)، جو سازمان (۴ گویه)، ساختار سازمانی (۴ گویه)، حمایت سازمانی (۴ گویه)، ویژگی‌های شغل (۵ گویه)، یادگیری و رشد (۴ گویه)، بعد فردی شامل مؤلفه‌های رضایت شغلی (۴ گویه)، تعهد سازمانی (۱۲ گویه)، عدالت سازمانی (۱۲ گویه)، و بعد محیطی شامل مؤلفه فرصت‌های محیطی (۵ گویه) است؛ که هر دو پرسشنامه به صورت محقق‌ساخت می‌باشند. همچنین، به منظور سنجش پایایی سؤالات پرسشنامه‌ها، یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد که میزان ضریب پایایی با روش آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه نظام نگهداشت نیروی انسانی ۰/۹۸ و برای پرسشنامه پیشران‌های مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی ۰/۹۵ به دست آمد که این میزان پایایی نشان‌دهنده قابلیت اطمینان مطلوب ابزار پژوهش می‌باشد. برای تجزیه و

تحلیل داده‌های به‌دست آمده از آمار توصیفی (میانگین و درصد فراوانی) و آمار استنباطی (الگویابی معادلات ساختاری، آزمون تی تک متغیر، و آزمون فریدمن) به کمک نرم‌افزارهای SPSS 23 و Smart PLS 3 استفاده شد.

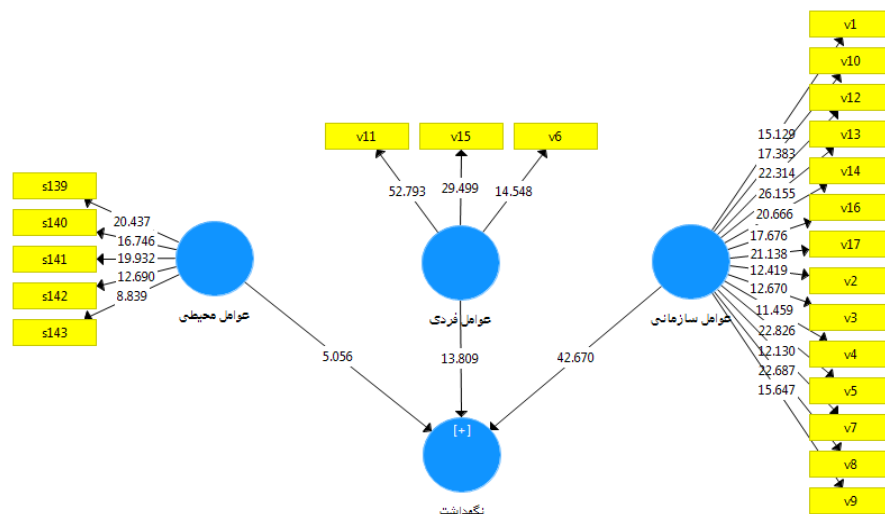
## یافته‌ها

### نتایج مربوط به آمار توصیفی

توصیف داده‌ها فرایندی است که بهتر است قبل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری و با هدف شناخت بهتر ماهیت جامعه مورد مطالعه و آشنایی بیشتر با متغیرهای پژوهش صورت گیرد. بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده، بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان (۵۳/۳ درصد) را مردان تشکیل داده‌اند. همچنین، اکثر آنها (۶۸ درصد) دارای مدرک لیسانس و ۲۰/۷ درصد دارای سابقه کار ۵ سال و کمتر در جامعه مورد مطالعه می‌باشند.

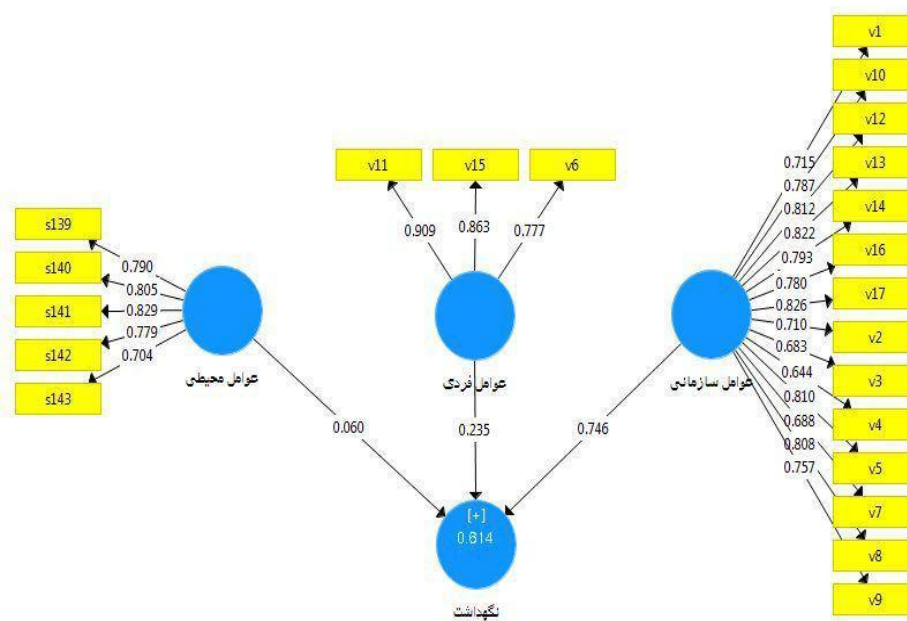
### نتایج مربوط به آمار استنباطی

در این پژوهش ملاک آزمون فرضیه‌ها مقدار  $t$  است؛ در صورتی که ارزش  $t$ ، بین  $1/96+$  و  $1/96-$  باشد، روابط بین متغیرها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار نخواهد بود و در صورتی که این مقدار بزرگتر از  $1/96+$  و یا کوچک‌تر از  $1/96-$  باشد، روابط بین متغیرها در این سطح معنادار خواهد بود. با توجه به شکل شماره ۲، و با استدلال فوق، تمام روابط معنادار هستند.



شکل ۲: مقادیر معناداری حاصل از الگویابی معادلات ساختاری فرضیه‌ها

در شکل شماره ۳، خروجی آزمون رابطه بین متغیرها در حالت تخمین استاندارد ارائه شده است. بر اساس مدل فوق، عوامل محیطی به میزان ۵/۰۵، عوامل فردی به میزان ۴۲/۶۷ و عوامل سازمانی به میزان ۱۳/۸۰، و عوامل سازمانی به میزان ۴۲/۶۷ بر نگرداشت نیروی انسانی اثرگذار هستند بنابراین می‌توان گفت، عوامل سازمانی نسبت به دو عامل دیگر بیشترین ضریب تأثیر را بر روی نگرداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند دارند.



شکل ۳: مقادیر ضرایب استاندارد شده حاصل از الگویابی معادلات ساختاری فرضیه‌های تحقیق

خلاصه نتایج الگویابی معادلات ساختاری در جدول شماره ۲، نشان داده شده است:



جدول ۲: نتایج اجرای الگویابی معادلات ساختاری فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	روابط متغیرهای تحقیق	ارزش t	اثر مستقیم (R)	اثر کل	ضریب تعیین	نتیجه
اصلی ۱	عوامل سازمانی ← نگهداشت نیروی انسانی	۴۲/۶۷۰	۰/۷۴۶	۰/۷۴۶	۰/۵۵۶	تأیید
اصلی ۲	عوامل فردی ← نگهداشت نیروی انسانی	۱۳/۸۰۹	۰/۲۳۵	۰/۲۳۵	۰/۰۵۵	تأیید
اصلی ۳	عوامل محیطی ← نگهداشت نیروی انسانی	۵/۰۵۶	۰/۰۶۰	۰/۰۶۰	۰/۰۰۳	تأیید

در جدول ۳، نیز شاخص‌های کیفیت مدل در روش حداقل مربعات جزئی ارائه شده که نشان دهنده کیفیت مناسب مدل تحقیق است، چرا که ساخت روابی مشترک متقاطع متغیرها مثبت، میزان پایایی مرکب متغیرها بیشتر از ۰/۷ و میانگین واریانس‌های استخراج شده متغیرها بیشتر از ۰/۵ است.

جدول ۳: شاخص‌های کیفیت مدل و سطح پذیرش آنها در روش حداقل مربعات جزئی

شاخص کیفیت مدل	سطح پذیرش	عوامل سازمانی	عوامل فردی	عوامل محیطی	نگهداشت نیروی انسانی
ساخت روابی مشترک متقاطع	$\geq 0$	۰/۱۱۶	۰/۰۹۵	۰/۰۷۴	۰/۱۵۰
پایایی مرکب	$> 0/7$	۰/۸۹۹	۰/۸۴۱	۰/۷۸۱	۰/۹۱۳
میانگین واریانس‌های استخراج شده	$> 0/5$	۰/۷۶۲	۰/۷۲۵	۰/۶۸۳	۰/۸۰۱

در ادامه، پس از اعمال تغییرات لازم بر روی گویه‌ها با استفاده از آزمون تی تک متغیره وضعیت هر یک از عوامل ذکر شده در جامعه مورد مطالعه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج آزمون تی تک متغیره در سطح اطمینان ۹۵ درصد در جدول شماره ۴، نشان داده شده است:

جدول ۴: نتایج آزمون تی تک متغیره مربوط به بررسی وضعیت عوامل نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند

مقدار آزمون = ۳								
سطح اطمینان ٪۹۵		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار T	انحراف معیار	میانگین	
حد بالا	حد پایین							
۰/۹۸	۰/۷۰	۰/۸۴	۰/۰۰۰	۱۴۲	۱۱/۸۶	۰/۶۵	۳/۸۴	بهداشت و ایمنی
۰/۹۹	۰/۶۶	۰/۸۳	۰/۰۰۰	۱۴۲	۹/۸۱	۰/۵۶	۳/۸۳	مزایا و خدمات
۱/۱۴	۰/۷۸	۰/۹۶	۰/۰۰۰	۱۴۲	۱۰/۷۳	۰/۵۵	۳/۹۶	سیستم جبران خدمات
۰/۶۷	۰/۳۸	۰/۵۲	۰/۰۰۰	۱۴۲	۷/۳۹	۰/۵۸	۳/۵۲	جامعه‌پذیری کارکنان
۰/۹۱	۰/۶۲	۰/۷۷	۰/۰۰۰	۱۴۲	۱۰/۵۳	۰/۶۳	۳/۷۷	بهبود مسیر شغلی
۰/۹۰	۰/۶۳	۰/۷۶	۰/۰۰۰	۱۴۲	۱۱/۱۶	۰/۵۸	۳/۷۶	رضایت شغلی
۰/۸۸	۰/۶۷	۰/۷۷	۰/۰۰۰	۱۴۲	۱۵/۰۵	۰/۵۱	۳/۷۷	تعهد سازمانی
۱/۲۶	۱	۱/۱۳	۰/۰۰۰	۱۴۲	۱۷/۱۹	۰/۶۱	۴/۱۳	سبک مدیریت و رهبری
۱/۱۰	۰/۸۴	۰/۹۷	۰/۰۰۰	۱۴۲	۱۴/۹۸	۰/۶۱	۳/۹۷	ارائه اطلاعات واقع‌گرایانه
۰/۹۵	۰/۶۸	۰/۸۱	۰/۰۰۰	۱۴۲	۱۲/۰۱	۰/۶۲	۳/۸۱	سیستم ارزشیابی عملکرد و کنترل
۱/۰۵	۰/۷۸	۰/۹۱	۰/۰۰۰	۱۴۲	۱۳/۱۶	۰/۴۸	۳/۹۱	عدالت سازمانی
۱/۲۲	۰/۹۷	۱/۰۹	۰/۰۰۰	۱۴۲	۱۷/۶۱	۰/۵۸	۴/۰۹	فرهنگ سازمانی
۱/۲۱	۰/۹۳	۱/۰۷	۰/۰۰۰	۱۴۲	۱۴/۸۳	۰/۶۰	۴/۰۷	جو سازمان
۱/۰۱	۰/۷۴	۰/۸۸	۰/۰۰۰	۱۴۲	۱۲/۹۱	۰/۵۸	۳/۸۸	ساختار سازمانی
۱/۱۷	۰/۸۹	۱/۰۳	۰/۰۰۰	۱۴۲	۱۴/۳۱	۰/۶۵	۴/۰۳	حمایت سازمانی
۱/۰۳	۰/۷۶	۰/۹۰	۰/۰۰۰	۱۴۲	۱۳/۳۸	۰/۵۹	۳/۹۰	یادگیری و رشد
۱/۱۲	۰/۷۸	۱	۰/۰۰۰	۱۴۲	۱۶/۴۶	۰/۵۶	۴	ویژگی‌های شغل
۰/۶۱	۰/۲۹	۰/۴۵	۰/۰۰۰	۱۴۲	۵/۶۶	۰/۵۹	۳/۴۵	فرصت‌های محیطی

جدول ۴، نشان می‌دهد، سطح اطمینان برای تمامی متغیرهای پژوهش کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین، می‌توان ادعا کرد که عوامل بهداشت و ایمنی، مزایا و خدمات، سیستم جبران خدمات، جامعه‌پذیری کارکنان، بهبود مسیر شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، سبک مدیریت و رهبری، ارائه اطلاعات واقع‌گرایانه، سیستم ارزشیابی عملکرد و کنترل، عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی، جو سازمان، ساختار سازمانی، حمایت سازمانی، یادگیری

و رشد، ویژگی‌های شغل و در نهایت، فرصت‌های محیطی در دانشگاه علوم پزشکی شهرستان بیرجند از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشند. در نهایت، به‌منظور رتبه‌بندی عوامل نگهداشت نیروی انسانی در جامعه مورد مطالعه از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شد که نتایج آن در جدول ۵ و ۶ قابل مشاهده است:

جدول ۵: آزمون فریدمن

۱۴۳	تعداد
۲۵۶/۷۲۴	آماره‌خی‌دو
۱۷	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری

با توجه به جدول ۵، سطح معناداری متغیرهای پژوهش کمتر از ۰/۰۵ است، بدین معنی که رتبه عوامل نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند با هم برابر نیست.

جدول ۶: رتبه‌بندی زمینه‌های نگهداشت نیروی انسانی

رتبه	میانگین	متغیر
۱	۱۲/۰۱	سبک مدیریت و رهبری
۲	۱۱/۶۰	جو سازمان
۳	۱۱/۳۵	فرهنگ سازمانی
۴	۱۰/۸۹	حمایت سازمانی
۵	۱۰/۸۱	سیستم جبران خدمات
۶	۱۰/۵۱	ویژگی‌های شغل
۷	۱۰/۳۳	ارائه اطلاعات واقع‌گرایانه
۸	۹/۷۲	عدالت سازمانی
۹	۹/۷۰	یادگیری و رشد
۱۰	۹/۴۳	مزایا و خدمات پرسنلی و رفاهی
۱۱	۹/۳۸	ساختار سازمانی
۱۲	۹/۲۳	بهداشت و ایمنی
۱۳	۸/۸۱	سیستم ارزشیابی عملکرد و کنترل
۱۴	۸/۶۰	بهبود مسیر شغلی
۱۵	۸/۱۶	رضایت شغلی
۱۶	۷/۹۵	تعهد سازمانی
۱۷	۶/۴۲	جامعه‌پذیری کارکنان
۱۸	۶/۰۹	فرصت‌های محیطی

همچنین، با توجه به جدول ۶، می‌توان بیان کرد؛ سبک مدیریت و رهبری در رتبه اول قرار دارد و به‌عنوان مهم‌ترین عامل نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند می‌باشد. متغیرهای جو سازمانی، فرهنگ سازمانی، حمایت سازمانی، سیستم جبران خدمات، ویژگی‌های شغل، ارائه اطلاعات واقع‌گرایانه، عدالت سازمانی، یادگیری و رشد، مزایا و خدمات، ساختار سازمانی، بهداشت و ایمنی، سیستم ارزشیابی عملکرد و کنترل، بهبود مسیر شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، جامعه‌پذیری کارکنان و فرصت‌های محیطی در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

نیروی انسانی یکی از منابع مهم و اساسی سازمان‌ها قلمداد می‌شود و سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود، نیازمند نیروی انسانی متخصص و متعهد می‌باشند؛ بنابراین یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، وظیفه حفظ و نگهداشت نیروی انسانی است. از طرف دیگر، نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه‌ها که بخش اعظم آموزش عالی کشور را تشکیل می‌دهند و نقش به‌سزایی در آموزش، توسعه و پیشرفت هر کشوری بر عهده دارند از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد. از این‌رو، هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی پیشران‌های نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند است. بدین منظور، فرضیه‌های پژوهش تدوین گردید و با استفاده از روش الگویابی معادلات ساختاری به آزمون آنها پرداخته شد. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش حاکی از این بود که پیشران‌های سازمانی، فردی و محیطی بر نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند تأثیر می‌گذارند. همچنین، در ادامه براساس نتایج حاصل از آزمون تی تک متغیره مشخص گردید که عوامل نگهداشت نیروی انسانی در جامعه مورد مطالعه از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشند که با مطالعاتی همچون مطالعه رجائی‌پور و همکاران (۲۰۰۹) مبنی بر تأثیر مزایا و خدمات پرسنلی و رفاهی، سیستم جبران خدمات، عدالت سازمانی، جوسازمانی، اقتصادی بر روری نگهداشت کارکنان این منطقه، یافته‌های مطالعه افجه‌ای و غفاری (۲۰۱۴) مبتنی بر وجود رابطه معنادار بین متغیرهای جامعه‌پذیری کارکنان، بهبود مسیر شغلی، سبک مدیریت و رهبری، ساختار سازمانی، یادگیری و رشد، ویژگی‌های شغل با ترک خدمت کارکنان دانش محور، و همچنین، نتایج مطالعه جهانگیری و مهرعلی (۲۰۰۹) که عوامل حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص را شامل رضایت شغلی، سبک مدیریت و رهبری، جو

سازمان، ویژگی‌های شغل می‌دانستند، و در نهایت، با نتایج مطالعات مک‌کاینون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، کوئیتزی و استولز<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، و چیبیوا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) نیز همسو می‌باشد. همچنین، بر اساس نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن مشخص گردید، از میان عوامل نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی شهرستان بیرجند، سبک مدیریت و رهبری در رتبه اول، جو سازمان و فرهنگ سازمانی در رتبه‌های دوم و سوم قرار گرفتند که مطلوب‌ترین وضعیت را در بین سایر عوامل نگهداشت نیروی انسانی این دانشگاه داشتند. جامعه‌پذیری کارکنان و فرصت‌های محیطی دو رتبه آخر را به خود اختصاص دادند. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود، در تصمیم‌گیری‌ها و تعیین راهبردهای حفظ و نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند، به این دو عامل بیشتر توجه شود تا زمینه‌های بهبود و ارتقای نگهداشت کارکنان فراهم گردد و بتوان به خوبی از نیروی انسانی در این دانشگاه نگهداری کرده و از ترک خدمت آنها جلوگیری به عمل آورد. همچنین، به منظور حفظ و نگهداری هر چه بهتر نیروی انسانی در جامعه مورد مطالعه پیشنهاد می‌گردد که مدیران سازمان در راستای بهبود هر چه بیشتر روابط بین کارکنان و مدیریت و مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی تلاش نموده و به طراحی تیم‌ها و گروه‌های کاری درون واحدی جهت افزایش حمیت واحدی و سازمانی نیروهای انسانی و افزایش روحیه همکاری میان آنها بپردازند؛ و در نهایت، حرکت در جهت کاهش تضاد بین فرهنگ کارکنان و فرهنگ سازمان با ارائه آموزش‌های لازم و آشنا کردن نیروهای انسانی تازه وارد با فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر سازمان و ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری و استعدادپروری صورت گیرد.

---

1- McKinnon & et al

2- Coetzee & Stoltz

3--Chibiowa & et al

## References

- 1-Abbas- Pour A. (2014). Advanced Human Resources Management (Approaches, Processes and Functions). 7 st ed. Tehran: Publication side. (In Persian)
- 2-Chew JCL. (2004). The influence of human resource management practices on the retention of core employees of Australian organisations: An empirical study (Doctoral dissertation, Murdoch University).
- 3-Chibiowa MW, Samuel MO, Chipunza C. (2010). An examination of employee retention strategy in a private organisation in Zimbabwe. African Journal of Business Management; 4(10): 2104-2109.
- 4- Coetzee M, Stoltz E. (2015). Employees' satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability. Journal of Vocational Behavior; 89: 83-91.
- 5-Doaee HA, Borjalilou, Sh. (2010). Investigating the relationship between perceived organizational support and organizational commitment and intention to leave the service. Quarterly Journal of Public Administration Outlook, 1 (3): 66-73. (In Persian)
- 6- Efjei SAA, Saleh-Ghaffari A. (2014). Effective factors on the maintenance and quitting of knowledge-based staff (Case Study: Tehran University Jihad). Culture strategy, (21): 79-112. (In Persian)
- 7-Eskandari SA, Abedi AN. (2010). Investigating the Factors Related to Maintenance and Maintenance of Employees in the Forces of the Islamic Republic of Iran. Folemn Research of Human Resource Management at Jamea Hossein University, 1 (2): 107- 125. (In Persian)
- 8-Frank FD, Finnegan RP, Taylor CR. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. Human Resource Planning, 27(3): 12-25.
- 9-Gholam-Hoseini E, Esmaeeli A. (2010). Investigating the Effect of Organizational Commitment on Human Resource Conservation. Journal of Human Resource, 6 (23): 1-23. (In Persian)
- 10- Gholipour A. (2015). Human Resource Management (concepts, theories and applications). 6 st ed. Tehran: Publication side. (In Persian)
- 11- Gholipour R, Amiri AN, Mehdizade MR, Zamanifar M. (2014). Identifying the Factors Affecting the Shelf Life of the Knowledge Employees in Iranian Oil Refining and Distribution Company. Journal of Management of Organizational Culture, 11 (2): 133-161. (In Persian)
- 12- Hadavinejad M, Momeni A. (2014). Identifying the Factors Affecting the Transition of Employees of the Tehran Oil & Gas Pipeline Company. Journal of Human Resource Management in Oil Industry, 5 (18): 195- 229. (In Persian)
- 13-Hay M. (2002), strategies for survival in the war of talent. Career development international, 7 (1): 52-55.

- 14-Jafarzade-Shahi A. (2014). Investigating Factors Affecting Manpower Survival at Sistan & Baluchestan Provinces. Master's Degree in Public Administration, Sistan & Baluchestan University. (In Persian)
- 15-Jahangiri A, mehr- Ali AH. (2009). Identifying and Prioritizing the Factors Affecting the Conservation and Maintenance of Specialist Staff. Humanities and Social Sciences Research (Special Management), 8 (29): 37-56. (In Persian)
- 16- Joao TF. (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.
- 17- Kamran-Nejad AR, Hoseini H, Nazari NA, Mohtaram MR. (2012). Practical ways of attracting and retaining manpower in order to increase organizational productivity. Journal of Eastern Studies, 38-48. (In Persian)
- 18- Larson S, Lakin K. (1999). Longitudinal study of recruitment and retention in small community homes supporting persons with developmental disabilities. Mental Retardation, 37(4): 267-280.
- 19-McKinnon JL, Harrison GL, Chow CW, Wu A. (2003). Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. International Journal of Business Studies, 11(1): 1-25.
- 20- Meyer J, Allen N. (1993). Commitment to organization and occupations: Extention and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, 78 (4): 538-551.
- 21- Mirzaee H, Mojalal MA, Beik- Zade J. (2016). Identifying and Prioritizing the Effective Factors on Maintenance and Maintaining Human Resources in the Provincial Police Command of East Azarbaijan Province. Journal of Human Resources Quarterly, 10 (39): 65-86. (In Persian)
- 22- Mulki JP, Jaramillo JF, Locander WB. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal-and stress theory. Journal of Business Ethics, 78(4): 559-574.
- 23- Pepe M. (2010). The impact of extrinsic motivational dissatisfies on employee level of job satisfaction and commitment resulting in the intent to turnover. Journal of Business, Economics Research, 8 (9): 99-108.
- 24- Perryer C, Jordan C, Firms I, Travaglione A. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. Management Research Review, 33(9): 911-923.
- 25- Pour-Kiyani M, Emadi S. (2013). Human Resources Management System and Its Role in Organizational Performance. Proceedings of the First International Management Conference, Innovation and National Production, 457-471. (In Persian)
- 26-Price JL. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. International. Journal of manpower, 22(7): 600-624.

- 27- Rasouli R, Rashidi M. (2016). Designing and explaining the maintenance model of student staff. Quarterly Journal of Human Resources Management Researches at Imam Hossein University, 7 (1): 39-55. (In Persian)
- 28- Rejaeepour S, Yar- Mohammad- zade P, Bakhtiar- Nasr- Abadi H, Jafari-Nejad P. (2009). Investigating the Methods of Prevention of Human Resources Specialized in Deprived Areas from the Point of View of Khuzestan Specialists. Isfahan University's Journal of Humanities, 29 (1): 119-134. (In Persian)
- 29-Scandura TA. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. The Leadership Quarterly, 10(1): 25-40.
- 30-Seyed-Javadin SR. (2006). Human Resources Management & Staffing. Tehran: Publishing Look Knowledge. (In Persian)
- 31-Shafiee M, Engashte B. (2017). Optimal allocation of human resources to emergency centers using the centralized data envelopment analysis model. Human Resource Management Research (Tarbiat Modares University), 6 (1): 105- 132. (In Persian)
- 32-Steers R, Porter L, Oreilly C. (1991). Motivation and work Behavior. Corporation's culture and commitment, Newyork, MC Graw-hall Hnc, 14 (6): 246-247.
- 33-Tabias M, Thomson N. (2010). The impact of performance attributions and job satisfy action on turnover intentions. Allied Academies International Conference Proceeding of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict, 15 (1) New Orleans.
- 34-Tahmasbi R, Gholipour A, Javaherizade A. (2013). Talent Management: Identifying and Ranking the Factors Affecting the Attraction and Preservation of Academic Talents. Public Relations Publications Quarterly, 5 (17): 5- 6. (In Persian)
- 35- Zakerian SA, Teimouri GHH, Ahmad- Nejad I, Abbasinia M, Rahmani AR, Asghari M. (2014). Study of the dimensions of quality of work life and its relationship with job satisfaction in an automotive industry. Quarterly Journal of Iranian Ergonomics and Human Factors Engineering, 1 (3): 36-46. (In Persian)