

## شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب (مورد: کارکنان دانشکده‌های پردیس فنی دانشگاه تهران)

سید محمد میرکمالی<sup>۱</sup>، مجتبی حاج خزیمه<sup>۲\*</sup>، صلاح الدین ابراهیمی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>استاد، دانشگاه تهران، گروه علوم تربیتی و روان‌شناسی، تهران، ایران

<sup>۲</sup>دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، گروه علوم تربیتی و روان‌شناسی، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>۳</sup>دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران، گروه علوم تربیتی و روان‌شناسی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: مهر ۱۳۹۴، اصلاحیه: آبان ۱۳۹۴، پذیرش: آذر ۱۳۹۴

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی با تمرکز بر کارکنان پردیس فنی دانشگاه تهران بود. برای نیل به این هدف از مطالعه موردی و از روش تحقیق آمیخته تشریحی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل ۳۵۶ نفر از کارکنان پردیس فنی دانشگاه تهران بودند که در بخش کمی با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تعداد ۱۸۵ نفر از آن‌ها و در بخش کیفی با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند گلوله برفی تعداد ۱۰ نفر مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته در سال ۱۳۹۱ که ضریب آلفای کرونباخ آن ۰/۸۹ بود و در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. به منظور تحلیل داده‌های کمی از آزمون تی تک نمونه‌ای و در بخش کیفی از تحلیل محتوای استقرایی مبتنی بر کدگذاری باز استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که اولاً وضعیت ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی کارکنان پایین‌تر از حد متوسط و میانگین فرضی پژوهش قرار دارد. ثانیاً ملاک‌هایی که در جذب و نگهداشت منابع انسانی مورد توجه قرار می‌گیرد شامل سه دسته ملاک‌اند که عبارت‌اند از: شایستگی و توانایی‌های شخصی، مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی و دارا بودن امتیازات ویژه.

**کلمات کلیدی:** جذب منابع انسانی، نگهداشت منابع انسانی، شناسایی، کارکنان پردیس فنی دانشگاه تهران

### ۱- مقدمه و بیان مسئله

یکی از مباحث نوین در ادبیات مدیریت منابع انسانی سرمایه فکری است. سرمایه فکری شامل سرمایه‌های انسانی، ساختاری و رابطه‌ای است و سرمایه انسانی مهم‌ترین بخش آن است. این دارایی نامشهود در تعیین ارزش این دانشکده‌ها در عرصه ملی و بین‌المللی، نقش کلیدی و حساسی را ایفا می‌کند. در عصر نوین، به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، یافتن و نگهداشتن سرمایه انسانی از اولویت‌های اساسی سازمان‌های امروزی است [۱۸]. به قول هسلبین<sup>۱</sup>، مزیت راهبردی و اقتصادی در آینده نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند بهتر از سایرین در بازار کار بهترین و درخشان‌ترین سرمایه انسانی را جذب کرده، پرورش داده و نگهدارند [۴]. براین اساس، چالشی که امروزه سازمان‌ها با آن مواجه‌اند جذب، تعالی و نگهداشت سرمایه انسانی است [۱۹]؛ سرمایه‌ای که ثروت ملی هر سرزمینی به شمار می‌آید و حضور مؤثر آن، سرعت توسعه را افزایش داده و زمان آن را بسیار کاهش می‌دهد.

امروزه شرایط کاملاً متحول و حاکم بر سازمان‌ها، افزایش رقابت و لزوم اثربخشی آن در چنین شرایطی، نیاز آن‌ها را به نسلی ارزشمند از کارکنان را آشکار می‌سازد. نسلی که از آن‌ها به‌عنوان سربازان سازمانی یاد می‌شود. بی‌تردید این کارکنان وجه متمایز سازمان‌های اثربخش می‌باشند [۱۴]. منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند، در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند است که می‌تواند نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب شود بلکه می‌تواند فقدان یا نقص دیگر منابع را جبران نماید. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم 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، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشد [۹].

1. Heslebin  
\*M.hajkhozehm92@ut.ac.ir

#### ۴- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

جذب و نگهداشت منابع انسانی مجموعه‌ای از تدابیر و اقدامات مدیریتی است که زمینه‌های ماندن و حفظ منابع انسانی را در سازمان میسر می‌سازد. حفظ امنیت، روحیه، علاقه و توان تخصصی افراد نگهداشت نامیده می‌شود [۱۶]. حفظ و نگهداشت فرآیندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثربخش، آموزش و به‌سازی، ارتقا بر اساس شایستگی و اعطای امکانات رفاهی و خدمات مناسب و... سعی می‌کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان را در سازمان افزایش دهد و نگهداشت ایجاد وضعیت مطلوب اشتغال برای کارکنان است تا به واسطه‌ی آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشد [۳]. نگهداشت کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توجه به چالش‌ها و انتظارات کارکنان برای نگهداشت آن‌ها بسیار مهم است. استعدادها به سازمان فشار می‌آورند تا به‌طور دائم و مستمر توانمندی‌ها و قابلیت‌های آنان را بهبود ببخشند. در این راستا تدوین نوعی رویکرد شایسته‌سالاری یکی از راهکارهای اصلی است [۲۶]. نظام نگهداری منابع انسانی ابعاد متعددی را شامل می‌شود مجموعاً می‌توان آن‌ها را به دو دسته تقسیم نمود:

۱. مواردی که بیشتر در رابطه با حفظ و تقویت جسم کارکنان است، مانند؛ برقراری بهداشت و ایمنی در محل کار، اجرای برنامه‌های ورزشی و تندرستی و بعضی دیگر از خدمات پرسنلی؛
  ۲. مواردی که تقویت‌کننده روحیه و علاقه‌مندی کارکنان به کار و محیط کار می‌باشند، مانند؛ ایجاد امنیت شغلی، تأمین زندگی در زمان حال، دوران پیری و از کارافتادگی، رضایت از شغل و موارد دیگر [۱۳].
- تحقیقی که با هدف شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه‌ها توسط طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱) که از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده ۳۸۱ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب و برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه مرتبط با متغیرهای تحقیق (عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی) انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عامل جو تحقیق و پژوهش بیشترین تأثیرگذاری را در جذب و نگهداشت استعدادها در دانشگاه تهران دارد [۹]. در تحقیقی که با عنوان بررسی میزان رضایت کارکنان کارگاه‌های صنعتی شهر گرمسار از برخی عوامل مرتبط با نظام نگهداشت نیروی انسانی در این کارگاه‌ها توسط فائز در سال ۱۳۸۷ که از طریق نمونه‌گیری تصادفی، ۱۲۰ کارگر انتخاب و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته انجام داد به این نتیجه رسید که کارگران مورد مطالعه از عوامل مرتبط با نظام نگهداشت نیروی انسانی (ایمنی محیط کار، امکانات پزشکی و امثال آن) در حد کم رضایت دارند [۱۱].

صیادی و همکاران در سال ۱۳۹۱ در مقاله تحت عنوان بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی که از طریق روش نمونه‌گیری ۲۷۸ نفر را به‌عنوان نمونه انتخاب و برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه‌های مدیریت استعداد و رضایت شغلی استفاده کردند به این نتیجه دست یافتند که بین مدیریت استعداد و زیر متغیرهای آن و رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد [۸].

عواملی که بر جذب و نگهداشت منابع انسانی تأثیر می‌گذارد عبارت‌اند از: محتوا و ماهیت شغل، مدیریت و رهبری، مشخص بودن اهداف و انتظارات، فضای همکاری و انسجام گروهی، واگذار کردن کارها بر اساس شایستگی، نظام ارزشیابی اثربخش، امنیت شغلی، شرایط محیط کار، ماهیت کار و ارتباطات، آموزش و توسعه، حمایت اجتماعی، حمایت همکاران، حمایت سرپرستی، رفتارهای تشویقی مدیر، انگیزه کارکنان، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی، عوامل جمعیت شناختی شامل: تحصیلات، سن، جنسیت، طول خدمت و درجه و عوامل شغلی شامل: استقلال و تنوع شغلی، مهم بودن خودکار، قدردانی از طرف مدیر، تخصص و دانش لازم برای انجام کار، غنی‌سازی شغلی، طراحی پایه‌ای برای حقوق و دستمزد متناسب با تجربه و... می‌باشد [۱۲] [۲۳].

در پردیس فنی دانشکده‌های دانشگاه تهران که یک نظام مهم در عرصه آموزش فنی محسوب می‌شود، نیاز به سرمایه انسانی تشدید شده است. در این دانشکده‌ها، هرم جمعیتی ناهمگون بدنه کارشناسی و مدیریتی سازمان که به دلیل عدم توانایی در نگهداشت و تربیت منابع انسانی متخصص در سال‌های گذشته بود، شکاف عمیقی را در این زمینه ایجاد کرده و لذا این دانشکده‌ها در چند سال اخیر، تصمیم به جذب و نگهداری سرمایه انسانی را گرفت تا بتوانند هوشمندانه روش صحیح کار و بهترین ایده‌ها را انتخاب کنند.

سازمان‌های امروزی که در جو دانش‌محوری، رقابتی، مشتری‌گرایی، پاسخگویی، کیفیت‌گرایی، مشارکتی، کارآفرینی و تحول‌گرایی فعالیت می‌کنند، مستلزم دستیابی سریع به نیروی انسانی توانمند، خشنود و متعهد به‌عنوان ابزار رقابتی می‌باشند زیرا داشتن کارکنان راضی، پرانرژی و خلاق یا سرمایه‌ی انسانی متعهد، مهم‌ترین منبع سازمانی محسوب می‌شود. با توجه به اینکه نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است، تأکید بر نیروی انسانی مؤثر و کارآمد در عرصه‌ی آموزش رو به افزایش است [۱۵]؛ بنابراین تنها مزیت رقابتی پایدار هر سازمان (از جمله مراکز آموزشی) افراد آن و نقش اساسی آنان در موفقیت سازمان می‌باشد که این امر از طریق جذب و نگهداشت منابع انسانی میسر می‌شود. لذا در این مقاله به شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی با تمرکز بر کارکنان پردیس فنی دانشگاه تهران پرداخته شده است.

#### ۲- هدف تحقیق

هدف از این تحقیق، شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی در کارکنان پردیس فنی دانشگاه تهران می‌باشد.

#### ۳- سؤالات تحقیق

- (۱) تا چه اندازه به ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی در کارکنان پردیس فنی دانشگاه تهران توجه می‌شود؟
- (۲) چه ملاک‌ها و ضوابطی در جذب و نگهداشت منابع انسانی در کارکنان پردیس فنی دانشگاه تهران مدنظر قرار داده می‌شود؟

اسکوزا و همکاران<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۳، ۵۸ تعداد سازمان در لهستان را مورد بررسی قراردادند و به این نتیجه رسیدند که در شرایط گذار به بازار رقابتی، نگهداشت سرمایه انسانی می‌تواند بسیاری از نگرش‌های مدیریت سنتی که در فرهنگ لهستان حاکم است را به چالش بکشد [۲۷]. در پژوهشی که توسط نسبیت و همکاران<sup>۴</sup> در سال ۲۰۱۲ در دانشگاه میشیگان انجام شده است، نقش جنسیت به‌عنوان یک فاکتور تعیین‌شده در ترک خدمت اعضای هیئت‌علمی تمام وقت طی ده سال آینده مورد بررسی قرار گرفته است. بر اساس یافته‌های به دست آمده، پیشنهادهایی به منظور تغییر فرهنگ‌سازمانی و نحوه تأثیر آن بر نگهداشت اعضای هیئت‌علمی مرد و زن در دانشکده‌های دندانپزشکی آمریکا پیشنهاد شده است [۲۵].

بورباچ و روبل<sup>۵</sup> در سال ۲۰۱۰ مدیریت سرمایه انسانی در شرکت‌های چندملیتی آمریکایی در آلمان و ایرلند بررسی کردند. یافته‌ها نشان می‌دهد که موفقیت و گسترش مدیریت سرمایه انسانی (جذب و نگهداشت) به ترکیبی از عوامل بستگی دارد شامل: حمایت مدیریت ارشد سازمان و مشارکت صاحبان سهام شرکت، مبادلات سیاسی و چگونگی یکپارچه‌سازی مدیریت سرمایه انسانی با مدیریت اطلاعات منابع انسانی شرکت [۲۰].

#### ۵- روش پژوهش

پژوهش حاضر درصدد دستیابی به شناختی ژرف و همه‌جانبه از مسئله جذب و نگهداشت منابع انسانی و مسائل مربوط به آن بود؛ بنابراین، از روش بررسی موردی استفاده شد و در این راستا نیز سعی شد تا هم از داده‌های کمی و هم از داده‌های کیفی برای نیل به هدف یادشده استفاده شود. در این راستا از روش تحقیق آمیخته تشریحی استفاده شد. در روش تحقیق آمیخته تشریحی پژوهشگر به منظور تشریح یک پدیده، وزن اصلی را به داده‌های کمی اختصاص می‌دهد، اما از داده‌های کیفی برای تشریح ابعاد مختلف پدیده استفاده می‌کند. همچنین، فرایند گردآوری داده‌ها را در دو مرحله به انجام می‌رساند. در مرحله اول داده‌های کمی گردآوری می‌شود، سپس داده‌های کیفی گردآوری می‌گردد. به عبارت دیگر، از داده‌های کیفی برای توضیح بیشتر و آشکار کردن برخی از جنبه‌های ابهام‌برانگیز استفاده می‌شود [۲].

جامعه آماری پژوهش در مرحله کمی ۳۵۶ (۱۹۲ مرد و ۱۶۴ زن) بودند که بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران با سطح خطای ۰/۰۵ حجم نمونه ۱۸۵ نفر برآورد شدند؛ و از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شد (از تعداد برآورده شده تعداد ۱۷۰ نفر به ابزار پژوهش پاسخ دادند). در مرحله کیفی به منظور مطلع شدن از نظرات، تحلیل‌ها و تجارب کارکنان، از نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر گلوله برفی استفاده شد. نمونه‌گیری گلوله برفی نوعی از نمونه‌گیری است که محقق از مشارکت‌کنندگان تقاضا می‌کند که فرد دیگری را معرفی کنند که مورد بررسی قرار دهد [۲۱]. علاوه بر آن، تعداد افراد گروه نمونه، بر مبنای اشباع نظری بود. بدین معنی که نمونه‌گیری تا زمانی ادامه یافت که نظریه‌ها و دیدگاه‌های جدیدتری

شمس احمر و همکاران در سال ۱۳۹۰ در مقاله‌ای تحت عنوان بررسی اثر احساس عدالت سازمانی بر رابطه بین رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان که از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ۳۰۰ نفر انتخاب و برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد مرتبط با متغیرهای پژوهش استفاده کردند به این نتیجه دست یافتند که رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی بر تعهد سازمانی اثر علی مستقیم کوچکی دارد؛ اما از طریق متغیرهای میانجی عدالت سازمانی و احتمالاً سایر متغیرها بر آن تأثیر علی قابل‌توجهی دارد. احساس عدالت سازمانی می‌تواند تأثیر کارکرد رویکرد راهبردی در منابع انسانی بر تعهد سازمانی را تا اندازه‌ای زیادی تحت تأثیر قرار می‌دهد [۷]. در مطالعه‌ای با عنوان رابطه‌ی بین سرمایه‌ی اجتماعی سازمانی با نگهداشت اعضای هیئت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی کرمان که توسط امیر اسماعیلی و همکاران در سال ۱۳۹۱، ۱۵۰ نفر را به‌عنوان نمونه انتخاب و از ابزار پرسشنامه مرتبط با تغییرهای تحقیق استفاده کردند، به این نتیجه دست یافتند که بین دو متغیر سرمایه اجتماعی و نگهداشت همبستگی مثبت وجود دارد؛ بنابراین شاید در این دانشگاه، سرمایه‌ی اجتماعی یکی از عواملی است که بر روی نگهداشت اعضای هیئت‌علمی تأثیر می‌گذارد، لذا مدیران دانشگاه‌ها می‌توانند با تکیه بر عوامل مؤثر بر بهبود سرمایه اجتماعی سعی در افزایش نگهداشت کنند، البته در کنار این عوامل نباید از سایر عوامل مؤثر غفلت شود [۱].

زارع در سال ۱۳۸۴ به بررسی تأثیر فرهنگ سازمان بر نگهداری کارکنان متخصص بیمارستان‌های اکباتان، مباشر کاشانی و امام خمینی همدان اختصاص داده که در نتیجه این پژوهش تأثیر فرهنگ سازمان بر نگهداشت کارکنان متخصص احراز گردید [۵]. قربانی و رضائی راد در سال ۱۳۹۰ به بررسی تأثیر عوامل نگه‌دارنده و انگیزشی هرزبرگ در ماندگاری کارکنان شرکت رفاه همدان اختصاص دادند که نتیجه این تحقیق تأیید نظریه هرزبرگ است و نقش عوامل انگیزشی بیشتر بوده است [۱۲].

مطالعه فستینگ و همکاران<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۴ که روی بیش از ۷۰۰ شرکت کوچک و متوسط بررسی و پژوهش کردند، نشان می‌دهد بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط آلمانی رویکرد گسترده‌تر نسبت به نگهداشت سرمایه انسانی دارند. به‌گونه‌ای که تعداد زیادی از کارکنان را در برمی‌گیرد، نه اینکه رویکردی خاص‌تر به تعریف ممتازین داشته باشد. به عبارت بهتر این شرکت‌های فعالیت‌های مربوط به نگهداشت منابع انسانی خود را بر همه کارکنان متمرکز ساخته‌اند [۲۴]. دونگان و همکاران<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۳ پژوهشی را در شرکت‌های چندملیتی مستقر در سنگاپور، هنگ کنگ و هندوستان انجام دادند، با توجه به هزینه‌گزار انتقال یک سرمایه انسانی برای اداره امور به یک کشور دیگر با فرهنگ و شرایط کاری متفاوت، شرکت‌های چندملیتی چاره‌ای جز شناسایی سرمایه انسانی، نگهداشت و توسعه‌ی آن‌ها در قالب استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی ندارند [۲۲].

3. Skuza & et al

4. Nesbitt & et al

5. Burbach & Royle

1. Festing & et al

2. Dunnagan & et al

لیسانس با ۴۲/۹ درصد (۷۳ نفر) و کمترین فراوانی برای افراد با مدرک دکتری ۲/۹ (۵ نفر) می‌باشد. نتایج به دست آمده از نمونه بر اساس سابقه کار، افراد با سابقه‌ی بین ۵ الی ۱۰ سال سابقه‌ی کار با ۲۴/۷ درصد (۴۲ نفر) دارای بیشترین فراوانی است و کمترین فراوانی برای افراد کمتر از ۵ سال سابقه‌ی کار با ۱۵/۹ درصد (۲۷ نفر) می‌باشد. در بررسی نمونه آماری بر اساس سن مشخص شد که افراد ۴۱ الی ۴۵ سال با ۲۴/۷ درصد بیشترین تعداد افراد از نمونه آماری را تشکیل داده‌اند و افراد ۴۶ الی ۵۰ سال با ۱/۸ درصد (۳ نفر) کمترین فراوانی را به خود اختصاص داده است. ۵۰ درصد (۸۵ نفر) از نمونه آماری دارای رشته‌های علوم انسانی و ۱۹ درصد (۳۳ نفر) از نمونه آماری دارای رشته‌های علوم پایه و ۳۱ درصد (۵۲ نفر) دارای رشته‌های فنی بودند.

#### ۶-۱ تحلیل داده‌های کمی

به منظور بررسی وضعیت هر یک از ملاک‌های مربوط به جذب و نگهداشت منابع انسانی و نمره کل آن، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۱) ارائه گردیده است.

توسط گروه نمونه مطرح نشد. شایان ذکر است که با در دسترس داشتن چنین مبنایی، تعداد ۱۰ نفر از کارکنان مورد مطالعه قرار گرفتند. به منظور گردآوری داده‌های کمی نیز از پرسشنامه محقق ساخته که قبلاً در مطالعه زارع و همکاران در سال ۱۳۸۴ و اسفندیاری و همکاران در سال ۱۳۹۱ استفاده شده است و بر اساس طیف لیکرت از ۱ خیلی کم تا ۵ خیلی زیاد بود. این پرسش‌نامه شامل ۱۹ سؤال در رابطه با دو بعد کلی جذب و نگهداشت (بعد شغلی و بعد سازمانی) می‌باشد؛ بعد شغلی ۴ متغیر امنیت شغلی، ماهیت شغلی، سرپرستی مستقیم و همکاری‌ها و بعد سازمانی ۷ متغیر امکان ترقی و پیشرفت، میزان تسهیلات و امکانات رفاهی، خط‌مشی اجرایی و روند کار، روند اطلاعات، حقوق و دستمزد مزایا و منافع جانبی و قدردانی و پاداش را در برمی‌گیرد (۱۱ سؤال). ابزار پژوهش در بخش کیفی، مصاحبه بدون ساختار بود. دلیل استفاده از این ابزار آن بود تا مشارکت‌کننده‌ها بتوانند آزادانه و بدون هیچ محدودیتی نظری دیدگاه‌های خود را بیان کنند. شایان ذکر است که در جریان مصاحبه‌ها و با کسب اجازه از مشارکت‌کننده‌ها، از ضبط صوت برای ثبت و ضبط داده‌ها استفاده شد و پس از پیاده شدن آن، به دست‌نوشته‌های متنی تبدیل شدند. با توجه به متفاوت بودن داده‌های گردآوری شده در پژوهش، از روش‌های متفاوتی نیز برای اعتباریابی آن استفاده شد. در بخش کمی از ضریب آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسشنامه استفاده شد که ۰/۸۹ بود که ضریب قابل قبولی برای پایایی است و همچنین از روایی محتوایی استفاده شد و در بخش کیفی از روش بازخورد مشارکت‌کننده<sup>۱</sup> نیز استفاده شد. این روش مبتنی است بر ارائه تفسیرها و تحلیل‌های محقق به مشارکت‌کنندگان در حین انجام مصاحبه، برای اصلاح و ویرایش مواردی که توسط محقق به خوبی تفهیم نشده‌اند.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کمی از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد؛ و به منظور تحلیل یافته‌های به دست آمده از مصاحبه کیفی، از روش تحلیل محتوای استقرایی<sup>۲</sup> مبتنی بر کدگذاری باز<sup>۳</sup> استفاده شد. در این نوع تحلیل، ابتدا اطلاعات از افراد مشارکت‌کننده گردآوری شده و سپس داده‌ها، بدون در نظر داشتن مبنایی نظری، کدگذاری شده و فرایند تلخیص و کاهش کدها تا جایی ادامه پیدا می‌کند که به مقوله‌ها و طبقه‌های گسترده‌تری دست پیدا کنیم که بتواند کدهای جزئی‌تر را شامل شود [۲۱].

#### ۶- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این بخش ابتدا به بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری پرداخته‌ایم که عبارت بودند از:

۴۴ درصد (۷۵ نفر) از نمونه آماری را زنان و ۵۶ درصد (۹۵ نفر) افراد را نیز مردان تشکیل داده‌اند. یافته‌های به دست آمده در زمینه تحصیلات نمونه آماری نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی برای افراد با مدرک

1. Participant feedback
2. Inductive content analysis
3. Open coding

جدول (۱): تعیین وضعیت ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی کارکنان (میانگین فرضی پژوهش = ۳)\*

شاخص‌ها مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	تفاوت میانگین‌ها	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
بعد شغلی	۳/۲۱	۰/۷۱	۳/۹۸	-۰/۳۱	۱۶۹	۰/۰۰
بعد سازمانی	۲/۴۳	۰/۶۸	-۱۰/۷۹	-۰/۵۷	۱۶۹	۰/۰۰
جذب و نگهداشت منابع انسانی	۲/۸۴	۰/۶۲	-۳/۱۷	-۰/۱۶	۱۶۹	۰/۰۲

\* توضیح: لازم به ذکر است که در این بررسی با توجه به دامنه نمره‌گذاری سؤالات (۱ تا ۵) و محاسبه نمره کلی این بعد برحسب این دامنه، میانگین فرضی جامعه ۳ در نظر گرفته شده است.

#### ۶-۲ تحلیل داده‌های کیفی

برای اینکه مشخص شود چه ملاک‌های دیگری در جذب و نگهداشت منابع انسانی در کارکنان پردیس فنی دانشگاه تهران مدنظر قرار داده می‌شود از تعدادی از کارکنان خواسته شد تا تجربه‌های خود را درباره ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی بیان کنند. یافته‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه با آن‌ها به نکات جالبی اشاره داشته است که شرح مقوله‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها در زیر بیان شده است.

با توجه به نتایج جدول (۱) می‌توان اذعان داشت که در مورد ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی در بعد شغلی که شامل موارد امنیت شغلی، ماهیت شغلی، سرپرستی مستقیم و همکاری است، از آنجایی که بالاتر از میانگین فرضی پژوهش می‌باشد توجه می‌شود اما به بعد سازمانی که شامل موارد امکان ترقی و پیشرفت، میزان تسهیلات و امکانات رفاهی، خط مشی اجرایی و روند کار، روند اطلاعات، حقوق و دستمزد مزایا و منافع جانبی و قدردانی و پاداش را در برمی‌گیرد از آنجایی که پایین‌تر از میانگین فرضی پژوهش می‌باشد توجه چندانی نمی‌شود.

جدول (۲): مقوله‌های به‌دست‌آمده از بخش کیفی

مقولات اصلی	مقولات فرعی
شایستگی‌ها و توانایی‌های شخصی	تخصص و تعهد به کار
	خلایقت
	داشتن رزومه آموزشی، پژوهشی و کاری عالی
مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی	روحیه کار تیمی
	اخلاق حسنه
امتیازات ویژه	شرایط سیاسی و اجتماعی
	ثبت اختراع
	راندمان کاری

ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی در کارکنان پردیس فنی دانشگاه تهران

#### الف) شایستگی‌ها و توانایی‌های شخصی

این مقوله شامل توانایی‌ها و شایستگی‌هایی است که بیشتر در حیطه‌های شناختی و روانی - حرکتی معنی پیدا می‌کند. به‌طوری‌که متقاضی باید دارای مجموعه‌ای از توانمندی‌های حرفه‌ای، کسب نمره‌های حدنصاب در حوزه شناختی و انجام مجموعه‌ای از مهارت‌ها است که مستلزم دارا بودن سلامت جسمانی است. این مقوله دارای خرده مقوله‌های دیگری نیز است که هرکدام از آن‌ها به شرح زیر توضیح داده می‌شوند.

چه ملاک‌ها و ضوابطی دیگری در جذب و نگهداشت منابع انسانی در کارکنان پردیس فنی دانشگاه تهران مدنظر قرار داده می‌شود؟ همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، ملاک‌ها و ضوابطی که در جذب و نگهداشت منابع انسانی در بین کارکنان پردیس فنی دانشگاه تهران دخیل داده می‌شوند را می‌توان در سه مقوله اصلی دسته‌بندی کرد که هرکدام از این مقولات اصلی نیز دربردارنده خرد مقولات دیگری نیز هستند که شرح مبسوط آن‌ها ذیلاً ارائه می‌شود.

#### تخصص و تعهد به کار

منظور از تخصص میزان آگاهی و تسلط متقاضی بر رشته و یا حرفه‌ای است که در آن دانش‌آموخته شده و یا در حال تحصیل و مطالعه در آن است. در عصر ارتباطات و فناوری‌های نوین، تخصص و مهارت جزو مهم‌ترین مشخصه‌های کارمندان در احراز سمت‌های مختلف سازمانی محسوب می‌شود. هرچه میزان تبحر و کارایی و سابقه کارمندان در اجرای مسئولیت‌های مختلف شغلی بیشتر باشد، به همان نسبت نیز مدیران مختلف بر صلاحیت‌های آنان مهر تأیید می‌زنند. به نظر ریچارد استیروز تعهد و پایبندی را می‌توان ناشی از عوامل شخصی مانند سن و سابقه خدمت در سازمان دانست و هم ناشی از ویژگی‌های سازمانی مانند آزادی کارکنان در تصمیم‌گیری و احساس امنیت شغلی. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید این تعهد و پایبندی کارکنان به سازمان را حفظ و پرورش دهند [۱۷]. مصاحبه‌شونده‌ها نیز به این موضوع اشاره داشتند که یکی از ملاک‌هایی که بر اساس آن، شایستگی‌های کارکنان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، تعهد و تخصص و تسلط آنان بر حرفه خویش است. مصاحبه‌شونده شماره ۸ این‌گونه بیان می‌کند:

نخستین و یا به بیانی، مهم‌ترین ویژگی کارمندان باتجربه و متبحر؛ حرفه، تخصص و میزان مهارت است که پذیرش یا رد آنان را نزد مدیر تعیین می‌کند. اگر کارمندان تخصص نداشته باشند، فرصتی برای پیشرفت نخواهند داشت و همیشه یک کارمند ساده باقی خواهند ماند؛ زیرا اولین معیار سنجش؛ تخصص است. مدیران سازمان‌ها به همین طریق کارمندان شایسته را با مصاحبه‌ها و آزمون‌های مختلف ارزیابی می‌کنند و زمینه جذب و نگهداشت آنان را فراهم می‌کنند.

#### خلاقیت

با پیشرفت روزافزون دانش و فناوری و جریان گسترده اطلاعات امروز جامعه ما نیازمند پرورش انسان‌هایی است که بتوانند با مغزی خلاق با مشکلات روبرو شده و به حل آن‌ها بپردازند. در این رویکرد نیاز به آموزش و تقویت خلاقیت و خلق افکار نو برای رسیدن به جامعه‌ای سعادت‌مند از اهمیت خاصی برخوردار است. افزایش خلاقیت در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بروکراسی و در نتیجه افزایش کارایی و بهره‌وری و ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان منجر گردد [۱۰]. اظهار نظر مصاحبه‌شونده شماره ۵ در این باره قابل تأمل است:

برای نیل به این هدف مدیران و کارکنان سازمان‌ها می‌توانند با آگاهی از میزان خلاقیت و تقویت آن از حداکثر توانمندی‌های فکری، ذهنی و عقلی خود در جهت پویا کردن سازمان بهره‌گرفته و از طریق ایجاد، پرورش و کاربردی نمودن خلاقیت، روحیه جسارت علمی، انتقادگری و انتقادپذیری، روحیه علمی و پژوهش را در تک‌تک کارکنان سازمان تقویت کند. از طرفی مدیریت سازمان نیز سازوکار را فراهم آورد تا زمینه این امر در سازمان به وجود آید. این امر می‌تواند سازمان را به یک

سازمان خلاق تبدیل کند که بازنگری روال‌های گذشته و تولید افکار، اندیشه‌ها و کالا و خدمات جدید از طریق تراوشات فکری کارکنان سرلوحه کار آن باشد و نوگرایی به‌عنوان یک ارزش نهادی جزء باورهای مشترک سازمان شود.

#### داشتن رزومه آموزشی، پژوهشی و کاری عالی

اکثر مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند برای اینکه زمینه‌ی جذب آن‌ها در سازمان فراهم شود باید دارای رزومه آموزشی، پژوهشی و کاری عالی‌ای باشند.

#### روحیه کار تیمی

یکی از وظایف خطیر مدیران، فراهم آوردن شرایط و امکانات لازم و کافی جهت بالا بردن روحیه شغلی کارکنان است. ایجاد روابط انسانی مطلوب و ایجاد روحیه در افراد سازمان، وظیفه خطیری است که بایستی مورد توجه جدی مدیران قرار گیرد، چراکه شناخت روابط انسانی سالم و ایجاد آن عامل مؤثری در رسیدن به اهداف و موفقیت هر سازمان محسوب می‌شود. توجه به رفتار سازمانی در تمامی سازمان‌ها پایه و اساس پیشرفت سازمان را تشکیل می‌دهد. پیچیدگی روابط انسانی در هر سازمان به حدی است که نیروی انسانی بزرگ‌ترین و کارآمدترین پدیده قابل بررسی برای حل و فصل بسیاری از دشواری‌هاست. برای ایجاد انگیزه در کارکنان بایستی عواملی که بر روحیه آنان تأثیر مثبت می‌گذارد را به‌درستی و به‌موقع به کاربرد.

روحیه و انگیزه، دو عامل کیفی تلفیقی وجود انسانی است. مجزا ساختن روحیه از انگیزه‌های انسانی کاری غیرممکن است؛ بدین معنی که انگیزش، آدمی را از داخل وجود برمی‌انگیزد تا فعل یا انفعالاتی را از خود بروز دهد و روحیه حالت چگونگی شدت و یا ضعف این‌گونه فعل‌وانفعالات را مشخص می‌سازد. نتیجه روحیه، میزان رضایت خاطر فرد و یا گروه‌های سازمانی از کارشان است. در صورتی که رضایت کامل وجود داشته باشد می‌گویند که روحیه فرد و یا گروه قوی است. مصاحبه‌شونده شماره ۲ این‌گونه بیان می‌کند:

عوامل مهمی که بر روحیه کارکنان تأثیر می‌گذارد عبارت‌اند از:

لیاقت و شایستگی سرپرست سازمان؛ زیرا او نقطه تماس سازمان و کارمندان است و بر فعالیت‌های آنان نفوذی قاطع دارد.

رضایت از نفس کار؛ غالب افراد کارمندان علاقه خود را به نحو احسن انجام می‌دهند و احساس می‌کنند شغلشان به آن‌ها فرصت می‌دهد تا استعدادهای خود را به منصفانه ظهور برسانند و پیشرفت کنند.

سازگاری با همکاران؛ وقتی فرد درمی‌یابد که موردقبول همکاران است کار خود را بیشتر رضایت‌بخش می‌یابد.

رضایت‌بخش بودن و سودمندی هدف سازمان؛ کارمندان دوست دارند عضو سازمانی باشند که اهداف سودمند و ارزنده‌ای را دنبال می‌کند.

رضایت کافی از پاداش‌های اقتصادی و آنچه مربوط به آن است؛ کارمندان دوست دارند به میزان برابر با دیگر کارکنان سازمان و به میزان کمتر با کارمندان خارج از سازمان پاداش شایسته دریافت کنند.

### ج) امتیازات ویژه

#### ثبث اختراع

یکی از شاخص‌های بسیار مهم در ارزیابی توسعه‌یافتگی کشورها، نحوه ثبث و حمایت از نوآوری‌های علمی، فنی و هنری و سازه‌های انجام این کار در کشورهاست. بسیاری از سرمایه‌گذاران‌های خارجی و جذب بودجه‌های تحقیقاتی بین‌المللی در کشورهایی توصیه می‌شوند که دارای ساختاری قابل‌اعتماد برای حفظ و صیانت از دانش تولیدشده جهانی و داخلی باشند. لذا اختراعات و سایر نوآوری‌های علمی، فنی و هنری می‌توانند معیار مناسبی برای ارزیابی دانشگاه‌ها و مراکز علمی محسوب شوند.

نظر مصاحبه‌شونده شماره ۶ مؤید اهمیت این موضوع است: ثبث اختراعات، اکتشافات نوآوری‌های علمی، فنی و هنری می‌تواند زمینه‌ساز فضای اعتماد متقابل میان نوآوران و سازمان‌های ذی‌ربط گردد و افراد را به ارائه نوآوری‌های خود راغب کند و درنهایت باعث جذب آن‌ها به سازمان گردد.

#### راندمان کاری

انسان‌های موفق همواره درصدد دستیابی به راهکارهایی مؤثر برای افزایش بازدهی و راندمان کاری خود هستند و در این راستا از تمامی امکانات ممکن بهره می‌برند. در دنیای مدرن امروز اینترنت شبکه‌های اجتماعی و وسایل نوین ارتباطی تماماً در خدمت انسان قرار گرفته‌اند تا اثرات مثبتی را بر زندگی شخصی و شغلی موجب شوند. یکی از عواملی که می‌تواند نقش مؤثری را در افزایش راندمان کاری ایفا کند، مشخص کردن اهداف و دلایل برای فعالیت‌های شغلی است. حال هراندازه که کار عادی و کسل‌کننده باشد، تعیین اهدافی مشخص می‌تواند باعث افزایش انگیزه کاری گردد؛ بنابراین تعیین هدف و احساس موفقیت پس از دستیابی به آن، نقش مهمی را در افزایش کیفیت و راندمان کاری به عهده دارد.

مصاحبه‌شونده شماره ۴ برای افزایش راندمان کاری راهکارهای زیر را بیان کرد:

تهیه لیستی از کارهای روزانه، یکی از بهترین روش‌هایی است که می‌تواند تمرکز را برای انجام وظایف افزایش دهد هرچند این مسئله در نگاه اول ساده به نظر می‌رسد اما اهمیت بسیار آن همواره مورد تأکید بوده است. به عواقب انجام ندادن کار باید توجه داشت: بی‌توجهی به وظایف شغلی می‌تواند نتایج ناخوشایندی را در پی داشته باشد. در ابتدا این امر با تویخ‌های شفاهی و کتبی آغاز شده و در صورت ادامه کم‌کاری با اخراج از محل کار پایان می‌یابد.

وقتی کارهای زیادی برای انجام دادن داریم، مسلماً اینکه چه کاری را اول شروع کنیم بسیار دشوار است و به همین دلیل وقت زیادی را صرف فکر کردن در مورد اینکه چه کاری را اول انجام دهیم می‌کنیم و هیچ‌کدام از کارها را انجام نخواهیم داد؛ بنابراین باید سعی کرد کار اصلی را در اولویت قرارداد تا راندمان کاری بالا رود. سپس به بقیه کارهایی که اهمیتشان کمتر است پرداخت.

سلامتی عمومی و جسمانی و روانی؛ سلامت عمومی و رضایت شغلی وابسته به هم و لازم و ملزوم یکدیگر بوده و مشتمل بر عوامل خارج از شغل و خلق‌وخوی و احساسات عمومی فرد است.

عوامل اجتماعی دیگر در بالا بردن روحیه کارکنان تأثیر بسزایی دارند که عبارت‌اند از: موقعیت شغلی، جذابیت شغلی و پیشرفت شغلی؛ بدین معنی که انسان بر پایه رضایت‌بخش، شغلی را انتخاب می‌کند و اگر همان نظرانی را که ابتدای انتخاب داشته در عمل به حقیقت بپیوندد چنین فردی از روحیه‌ای قوی برخوردار خواهد بود.

### ب) مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی

علاوه بر اینکه کارکنان باید دارای توانایی‌ها و شایستگی‌های شخصی باشند که بیشتر موردبحث قرار گرفتند، بلکه باید دارای مجموعه‌ای از صلاحیت‌های اخلاقی و دینی و التزام به مقیّدات خاصی نیز باشند.

#### اخلاق حسنه

توسعه اخلاقیات در سطح جامعه و سازمان‌های اداری، امری است که غفلت از آن، برنامه‌ریزی در راستای رسیدن به چشم‌اندازهای متعالی سازمان‌ها و جامعه را بی‌ثمر کرده و موجب فساد اداری، اخلاقی و مالی در سطح سازمان و جامعه است. فعالیت سازمان‌ها بر عهده نیروی انسانی است که مخاطب دستورات و ارزش‌های اخلاقی قرار می‌گیرند تا در پرتو رعایت و به اجرا گذاردن این اصول موجب رشد و بالندگی سازمان گردد. رفتار اخلاقی نقش مؤثری در پیشرفت و توفیق سازمان در رسیدن به اهدافش داراست و در مقابل بی‌توجهی به آن نیز ممکن است پیام‌های ناخوشایندی از جمله اثرات گروهی مانند، تقویت روابط غیررسمی منفی در گروه‌های کاری، اثرات سازمانی مانند، کاهش اثربخشی، فرهنگ‌سازمانی و متغیرهای ساختاری را به دنبال داشته باشد که غیرقابل اصلاح است [۶]. مصاحبه‌شونده شماره ۷ در این باره معتقد است:

رفتار مناسب در برخورد با دیگران، دانش شغلی، روحیه خلاق، صبور و منصف بودن، سرعت عمل و دقت لازم در انجام امور محوله، اطلاع‌رسانی لازم در زمینه فعالیت‌های سازمان به ارباب‌رجوع، مسئولیت‌پذیری و داشتن روحیه انتقادپذیری فعال بودن، در خدمت جامعه بودن، مردم‌دار بودن از جمله ارزش‌های اخلاقی مهم برای جذب و نگهداشت منابع انسانی می‌باشد.

#### شرایط سیاسی و اجتماعی

برخی از مهم‌ترین عواملی که در این مورد می‌تواند تأثیر داشته باشد مصاحبه‌شونده شماره ۱ به صورت تیتروار این‌گونه بیان می‌کند:

تأثیرپذیری حرفه از سیاست‌های دولت بالا است. حمایت دولت از حرفه به میزان پایبندی حرفه به اصول و موازین حرفه‌ای و دولت به قانون‌گرایی، فسادزدایی، شایسته‌سالاری، شفافیت، نظم و انضباط و پاسخگویی بستگی دارد. ایجاد زمینه رقابت سالم و عادلانه در حرفه برای تمامی دست‌اندرکاران توسط دولت از عوامل مؤثر بر حرفه ارزیابی می‌شود.

کارکنان عوامل انگیزشی بسیار مهم هستند و ارتقای حقوق سالیانه یک عامل انگیزشی بسیار قوی است؛ زیرا عوامل اقتصادی یکی از دلایل اصلی ترک دانشگاه توسط کارکنان به منظور انجام فعالیت‌های خصوصی است. در گام دوم برای اینکه مشخص شود چه ملاک‌های دیگری می‌تواند در جذب و نگهداشت منابع انسانی در کارکنان پردیس فنی دانشگاه تهران مدنظر قرار می‌گیرد با ۱۰ نفر از کارکنان مصاحبه به عمل آمد که یافته‌ها نشان داد که یکی از ملاک‌هایی که در جذب و نگهداشت منابع انسانی در کارکنان پردیس فنی دانشگاه تهران مورد توجه مسئولان مربوطه باید قرار بگیرد شایستگی‌ها و توانایی‌های شخصی است که در مسائلی چون تخصص و تعهد به کار، خلاقیت، داشتن رزومه و روحیه کار تیمی نمود پیدا می‌کند؛ بنابراین مسئولین باید در جذب و نگهداشت منابع انسانی به شایستگی‌ها و توانایی‌های شخصی کارکنان توجه کنند و از گزینش‌های سلیقه‌ای و رابطه‌ای بپرهیزند تا بتوانند زمینه‌های رشد و بالندگی سازمان را فراهم آورند.

یکی دیگر از ملاک‌های که می‌تواند در جذب و نگهداشت منابع انسانی تأثیر داشته باشد مسائل اعتقادی و دینی است که در مسائلی همچون اخلاق حسنه و شرایط سیاسی و اجتماعی نمود پیدا می‌کند. توسعه اخلاقیات و توجه به شرایط سیاسی و اجتماعی در سطح جامعه و سازمان‌های اداری، امری است که غفلت از آن؛ برنامه‌ریزی در راستای رسیدن به چشم اندازه‌های متعالی سازمان‌ها و جامعه را بی‌ثمر کرده و موجب فساد اداری، اخلاقی و مالی در سطح سازمان و جامعه است؛ بنابراین توجه به اخلاق حسنه کارکنان و شرایط اجتماعی و سیاسی در هنگام جذب و نگهداشت می‌تواند زمینه‌های رشد و بالندگی سازمان را فراهم آورد.

یافته‌های این پژوهش همچنین نشان داد که غیر از فاکتورهای مربوط به شایستگی‌ها و توانایی‌های شخصی و همچنین ملاک‌های دینی و اخلاقی، امتیازات ویژه‌ای نیز وجود دارد که فرد متقاضی با دارا بودن آن می‌تواند تا حد زیادی موفقیت خود در جذب و نگهداشت را تضمین کند. این امتیازات شامل ثبت اختراع و راندمان کاری خوب می‌باشد. در واقع، این امتیازات نیز می‌تواند نقش پررنگی در جذب و نگهداشت کارکنان ایفا کند.

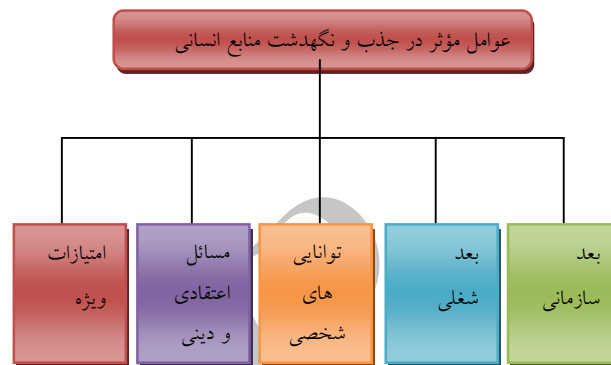
مسلماً می‌دانیم که مدیریت منابع انسانی به‌طور کلی فرآیند کارمندیابی، جذب، آموزش و پرورش و حفظ و نگهداری نیروی انسانی در سازمان می‌باشد، با این توصیف اگر تمامی اقدامات لازم در خصوص جذب نیروی کارآمد صورت گرفته باشد حفظ و نگهداری و رشد آن اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند؛ بنابراین هنر برتر مدیران و مسئولین امور، حفظ نیروی انسانی کارآمد در سازمان‌ها به‌منظور افزایش بهره‌وری است. نتیجه توجه به منابع انسانی و حفظ و نگهداری این منبع مهم، رضایت شغلی است که خود کارایی و اثربخشی را به دنبال می‌آورد؛ بنابراین حفظ نیروی انسانی به‌صورت رضایت در کار در سازمان‌ها تجلی پیدا می‌کند.

برخی از مهم‌ترین راهکارها برای جذب و نگهداشت منابع انسانی در کارکنان پردیس فنی دانشگاه تهران عبارت‌اند از:

- تشویق و تقویت نهادهای اجتماعی، صنفی و حرفه‌ای در دانشکده‌ها، حمایت از همکاری‌های بین‌رشته‌ای، به اشتراک گذاشتن تجربیات و

فقط بر روی کار خود تمرکز کنیم: مسئولیت‌های زیاد باعث استرس و افزایش تعداد اشتباهات در کار می‌شود و در نتیجه راندمان کاری پایین می‌آید. یکی دیگر از راه‌های افزایش راندمان کاری این است که برای کارهای خود برنامه‌ریزی کنیم.

بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش در بخش کمی و کیفی الگوی پژوهش به صورت شکل (۱) تنظیم شده است.



شکل (۱): عوامل مؤثر در جذب و نگهداشت منابع انسانی

#### ۷- نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی در کارکنان پردیس فنی دانشگاه تهران بوده است. در گام نخست ما به بررسی وضعیت ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی بر اساس روش کمی و با استفاده از پرسشنامه پرداختیم و نتایج آزمون استودنت تک نمونه‌ای حاکی از این بود که وضعیت بعد شغلی جذب و نگهداشت منابع انسانی به‌طور معناداری بالاتر از میانگین فرضی پژوهش است و مطلوب ارزیابی می‌شود اما بعد سازمانی جذب و نگهداشت منابع انسانی تفاوت معناداری با میانگین فرضی پژوهش دارد که در وضعیت مطلوبی ارزیابی نمی‌شود و در کل می‌توان گفت که وضعیت ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی در حد پایین‌تر از متوسط قرار دارد. نتیجه پژوهش حاضر با نتیجه پژوهش اسفندیاری در سال ۱۳۹۱ در اعضای هیئت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی کرمان و پژوهش زارع در سال ۱۳۸۴ در کارکنان بیمارستان‌های عمومی آموزشی تابعه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی همدان، همسو و هماهنگ می‌باشد. میانگین پایین بودن بعد سازمانی جذب و نگهداشت با توجه به زیرمجموعه این عوامل نشان‌دهنده آن است که دانشکده‌ها برای کارکنان در زمینه‌هایی چون امکان ترقی و پیشرفت، میزان تسهیلات و امکانات رفاهی، خط‌مشی اجرایی و روند کار، روند اطلاعات، حقوق و دستمزد، مزایا و منافع جانبی و قدردانی و پاداش، عملکرد مناسبی نداشته‌اند. با توجه به اهمیت و جایگاه کارکنان در پردیس فنی دانشکده‌های دانشگاه تهران، بی‌توجهی و عدم پیگیری مسائل فوق می‌تواند تأثیر نامطلوبی را بر جای بگذارد که می‌تواند علاوه بر کارکرد کارکنان بر کل نظام آموزشی و واحدهای صنفی مرتبط با دانشگاه نیز تأثیر منفی بر جای بگذارد و این مسئله توجه مسئولان و سیاست‌گذاران دانشگاه را می‌طلبد. برای جذب و نگهداشت



[۸] صیادی، سعید. محمدی، مرضیه. نیک پور، امین. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی، مجله فرآیند مدیریت توسعه، دوره ۲۵، شماره ۲، پیاپی ۸۰، صص ۱۴۸-۱۳۳.

[۹] طهماسبی، رضا. قلی پور، آرین. جواهری زاده، ابراهیم. (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادها علمی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هفدهم، صص ۲۶-۵.

[۱۰] علیرضایی، ابوتراب. تولایی، روح‌الله. (۱۳۸۷). ترغیب خلاقیت و نوآوری در میان کارکنان سازمان، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال پنجم، شماره ۱۶، صص ۶۰-۳۸.

[۱۱] فاضل، علی. (۱۳۸۷). بررسی میزان رضایت کارکنان کارگاه‌های صنعتی شهر گرمسار از برخی عوامل مرتبط با نظام نگهداشت نیروی انسانی در این کارگاه‌ها، فصلنامه علمی ترویجی مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۰، صص ۶۷-۵۵.

[۱۲] قربانی، قاسم. رضائی راد، مجید. (۱۳۹۰). نقش مدیریتی روسای کلاتری در نگهداشت کارکنان پلیس، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۶(۱)، صص ۱۳۲-۱۱۷.

[۱۳] کامران نژاد، علیرضا. حسینی، سید حسین. نظری، نعمت‌الله. محترم، محمدرضا. (۱۳۹۰). راه کارهای عملی جذب و نگهداشت نیروی انسانی در راستای افزایش بهره‌وری سازمانی، فصلنامه مطالعات انتظامی شرق، پیش شماره، صص ۴۸-۳۷.

[۱۴] میرکمالی، سید محمد. چوپانی، حیدر. حیات، علی اصغر. غلام زاده، حجت. (۱۳۹۱). بررسی رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروند سازمانی نیروها دانشگر شرکت نفت ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۲، شماره ۱، صص ۱۵۵-۱۳۷.

[۱۵] میرکمالی، سید محمد. ناستی زایی، ناصر. (۱۳۸۹). بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با رضایت شغلی در پرسنل پرستاری، فصلنامه دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، دوره هشتم، شماره ۵، صص ۱۱۳-۱۰۴.

[۱۶] میرکمالی، سید محمد. (۱۳۸۳). مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: سیسترون، چاپ اول.

[۱۷] موسوی، ستاره. سهرابی، منیره. نیلی، محمدرضا. (۱۳۹۲). اسلام و اهمیت تعهد و وجدان کاری در بین شهروندان یک جامعه اسلامی، دومین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت: مفاهیم، مبانی و ارکان.

[18] Bhatnagar, J., (2007), **Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention**, Employee relations, 29(6), 640-663.

[19] Bontis, N., (2006), **Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models**, Management decision, 36(2), 63-76.

[20] Burbach, R., Royle, T., (2010), **Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation**, Personnel Review, 39(4), 414-431.

مهارت‌ها، تلاش در جهت مواردی که تقویت‌کننده روحیه و علاقه‌مندی کارکنان به کار و محیط کار هستند مانند ایجاد امنیت شغلی، تأمین زندگی در زمان حال، دوران پیری و از کارافتادگی، توجه به سلامت و نگهداری طراوت و شادابی کارکنان.

- در طراحی شغل سعی شود وظایف به قدری کافی چالش‌انگیز باشد تا فرصت پیشرفت و ترقی برای فرد مهیا شود تا احساس رضایت در کار بکند.

- دادن فرصت‌های مطالعاتی و شرکت در مجامع بین‌المللی.

- فراهم آوردن محیط مناسب و امن برای کارمندان.

- ارزیابی مناسب و تشویق متقابل در دوران کاری.

- دادن اختیار و اعتماد به کارکنان در حیطه‌های کاری خود.

- در نظر گرفتن فعالیت رهبری و مدیریت در دانشکده به عنوان بخشی از خدمات به سازمان به عنوان الزامی برای تبدیل وضعیت و ارتقاء مرتبه.

## ۹- منابع و مأخذ

[۱] امیر اسماعیلی، محمدرضا. ذوالعلی، فرزانه. دهنویه، رضا. نکویی مقدم، محمود.

اسفندیاری، عاطفه. سالاری، هدایت. (۱۳۹۱). رابطه بین سرمایه‌های اجتماعی سازمانی با نگهداشت اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی کرمان، مجله‌ی ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۴(۱۲)، صص ۲۸۴-۲۷۴.

[۲] بازرگان، عباس. (۱۳۹۳). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته

(رویکردهای متداول در علوم رفتاری)، تهران: دیدار، چاپ چهارم.

[۳] جبه دار، علیرضا. تشکری، محمود. سعید زاده، حمیدرضا. (۱۳۹۱). بررسی

نقش‌های بازرسی ناجا در نگهداشت مدیران (مطالعه موردی فرماندهی انتظامی استان همدان)، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال ششم، شماره ۲۰، صص ۲۸-۸.

[۴] رشیدی، محمدمهدی. (۱۳۹۳). طراحی نظام مدیریت توسعه و نگهداشت

سرمایه‌ی انسانی برتر در صنعت نفت، پایان‌نامه دکتری، دانشکده‌ی علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه تهران.

[۵] زارع، محسن. (۱۳۸۴). بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با حفظ و نگهداشت

نیروی انسانی متخصص از دیدگاه کارکنان بیمارستان‌های عمومی آموزشی تابعه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی همدان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی، تهران.

[۶] سالاری راد، معصومه. صالحی، جواد. (۱۳۹۱). تکریم ارباب رجوع در پرتو

آموزه‌های اخلاق سازمانی، مهندسی فرهنگی، سال ششم، شماره ۶۷ و ۶۸، صص ۱۱۸-۱۰۹.

[۷] شمس، احمر. فرهی بوزنجانی، برزو. سنجدی، ابراهیم. (۱۳۹۰). بررسی اثر

احساس عدالت سازمانی بر رابطه بین رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان، دو فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۱۹، شماره ۱، صص ۱۶۹-۱۳۹.

- [21] Creswell J. w., (2012), **Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research**, (Fourth edition), Pearson, Boston.
- [22] Dunnagan, K., Maragakis, M., Schneiderjohn, N., Turner, C., Vance, C. M., (2013), **Meeting the global imperative of local leadership talent development in Hong Kong, Singapore, and India**, Global Business and Organizational Excellence, 32(2), 52-60.
- [23] Hendricks, M. D., (2015), **Towards an optimal teacher salary schedule: Designing base salary to attract and retain effective teachers**, Economics of Education Review, 47, 143-167
- [24] Festing, M., Schäfer, L., Scullion, H., (2014), **Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research**, The International Journal of Human Resource Management, 24(9), 1872-1893.
- [25] Nesbitt, P. E., Inglehart, M. R., Sinkford, J. C., (2012), **Work environment perceptions of full-time dental educators: does gender matter?** Journal of dental education, 67(8), 916-924.
- [26] Phillips, D. R., Roper, K. O., (2009), **A framework for talent management in real estate**, Journal of Corporate Real Estate, 11(1), 7-16.
- [27] Skuza, A., Scullion, H., McDonnell, A., (2013), **An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: the case of Poland**, The International Journal of Human Resource Management, 24 (3), 453-470.

Archive