

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار
سال نوزدهم، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۴
صص ۱۴۹-۱۱۳

ارائه مدلی برای جذب، نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس)

مریم احمدی طیفکنانی^۱، کلثوم نامی^۲، پیام پاسلاری^۳

چکیده:

هدف: پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای جذب، نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس انجام شد.

روش: این مطالعه با رویکرد آمیخته اکتشافی انجام گرفت. در بخش کیفی، از روش داده‌بنیاد نظام‌مند (اشتراوس و کوربین) استفاده شد. بدین منظور، ۱۲ نفر از خبرگان مدیریت منابع انسانی با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تا رسیدن به اشباع نظری گردآوری گردید. داده‌های کیفی با استفاده از کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شد. در بخش کمی، پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری شامل ۲۳۶ نفر از کارکنان دانشگاه بود که بر اساس فرمول کوکران، ۱۴۴ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر یافته‌های بخش کیفی بود که روایی و پایایی آن با شاخص‌های متداول و ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد بعد جذب شامل چهار مقوله اصلی و ۱۵ مقوله فرعی، بعد نگهداشت شامل شش مقوله اصلی و ۲۱ مقوله فرعی و بعد ارتقاء شامل شش مقوله اصلی و ۱۱ مقوله فرعی است. در بعد جذب، مقوله‌هایی نظیر دانش و تجربه، شایستگی، استراتژی جذب و ساختار و فرایندها شناسایی شد. در بعد نگهداشت، سبک و ثبات مدیریت، توسعه کارکنان، شرایط کاری مناسب، تعاملات سازنده، حمایت مدیریتی و عدالت سازمانی استخراج گردید. همچنین در بعد ارتقاء، توسعه مهارت‌ها، فرهنگ سازمانی، ساختار ارتقاء، خودباوری، ارزیابی و فعالیت‌های حمایتی شناسایی شد. **نتیجه‌گیری:** نتایج حاکی از آن است که مدل نهایی پژوهش از اعتبار مناسب برخوردار بوده و می‌تواند به‌عنوان چارچوبی کاربردی در بهبود مدیریت منابع انسانی دانشگاه مورد استفاده قرار گیرد.

کلید واژه‌ها: منابع انسانی، جذب، نگهداشت، ارتقاء نیروی انسانی.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۱۱/۲۲

دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۴/۲۰

^۱ - گروه علمی حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران.
m.ahmadi3897@iaiu.ac.ir

^۲ - گروه علمی حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران.
(نویسنده مسئول) nami2025@iaiu.ac.ir

^۳ - گروه مدیریت بازرگانی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران. Payam.paslari@iaiu.ac.ir

مقدمه

سازمان‌ها بر پایه نیروی انسانی خود شکل می‌گیرند و دوام و بالندگی آن‌ها به میزان بهره‌گیری صحیح از این سرمایه وابسته است. نیروی انسانی شایسته و ماهر، محرک اصلی فعالیت‌های سازمانی بوده و نقش مهمی در جلوگیری از اتلاف هزینه‌ها و کاهش ناکارآمدی‌ها دارد (بروس، ۲۰۲۱). در جهان امروز که رقابت میان سازمان‌ها به شدت افزایش یافته است، آن دسته از سازمان‌هایی موفق‌ترند که بتوانند استعدادهای بالقوه را شناسایی کرده و افراد توانمند را جذب کنند (واواس و جویفل، ۲۰۱۹). موفقیت سازمان زمانی امکان‌پذیر است که جذب نیرو مبتنی بر شایستگی، علاقه، ارزش‌های سازمانی و توانایی انجام رسالت محوله باشد (تیموری، ۱۳۹۷؛ رضاییان، ۱۳۹۷). از این‌رو، فرآیند جذب نخستین مرحله تعامل کارکنان با سازمان بوده و اهمیت آن در هم‌راستاسازی ارزش‌ها و هویت سازمانی قابل توجه است (آدوال، ۲۰۱۳).

در کنار جذب، آنچه برای سازمان‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار است، نگهداشت نیروی انسانی است؛ چراکه بدون ماندگاری نیروهای توانمند، حتی بهترین فرایندهای استخدامی نیز اثربخش نخواهد بود (میتار، ۲۰۱۴). نگهداشت کارکنان به معنای کاهش ترک خدمت و ایجاد بستری برای حضور فعالانه و مشارکت مؤثر آنان است (جونز و همکاران، ۲۰۲۵). عواملی مانند عدالت سازمانی، ثبات مدیریت، شرایط محیط کار، فرصت‌های یادگیری و سبک ارتباطات، نقش مهمی در نگهداشت کارکنان دارند (جزانی شراهی و همکاران، ۱۴۰۳؛ واواس و جویفل، ۲۰۱۹). به باور محققان، حفظ نیروهای کارآمد نه تنها موجب انتقال تجربه و تقویت جانشین‌پروری می‌شود، بلکه مانع از تحمیل هزینه‌های سنگین ناشی از جذب و آموزش نیروی جدید خواهد شد (راستگو، ۱۳۹۸). عدم توجه به نگهداشت، زنجیره‌ای از پیامدهای منفی مانند از دست دادن کارکنان کلیدی، افزایش هزینه‌های جایگزینی و کاهش کیفیت عملکرد سازمان را در پی دارد (منوگاران، ۲۰۱۸). در ادامه این چرخه، آموزش و ارتقاء نیروی انسانی نیز یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. آموزش در سازمان نه تنها موجب سازگاری کارکنان با تغییرات محیطی می‌شود، بلکه بهره‌وری، مهارت، انگیزش و کیفیت عملکرد آنان را نیز ارتقاء می‌دهد (دلفان‌آذری و یادگاری، ۲۰۱۸). آموزش اثربخش می‌تواند هزینه‌های سازمانی را کاهش داده، فرآیندهای کاری را تسهیل کند و زمینه‌های نوآوری و کارآفرینی را گسترش دهد (باقری، صابونچی و فروغی‌پور، ۱۳۹۹). محققان توصیه می‌کنند که آموزش و توسعه نیروی انسانی باید به مثابه یک سرمایه‌گذاری

راهبردی تلقی شود (نری و ویلکینز، ۲۰۱۹). تحقیقات متعدد نشان می‌دهد که توجه سازمان به ارتقاء کارکنان یکی از مؤلفه‌های کلیدی افزایش تعهد، وفاداری و تمایل کارکنان به ماندگاری است (صادقیان، ۱۳۹۹). در مجموع، جذب، نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی سه فرآیند به هم پیوسته‌اند که تحقق هر یک بدون دیگری ممکن نیست. از سوی دیگر، سازمان‌های امروزی برای رقابت در فضای دانش‌بنیان و پویای فعلی نیازمند کارکنانی توانمند، متعهد و توسعه‌یافته‌اند (ژو، ۲۰۲۱؛ کویان‌اوغلو، ۲۰۱۸). کارکنان حرفه‌ای با مهارت‌های بالا نقشی تعیین‌کننده در کیفیت خدمات و موفقیت سازمان دارند (آکساکال، ۲۰۱۳). مدیریت صحیح منابع انسانی به سازمان اجازه می‌دهد دانش کارکنان را استخراج، حفظ و مدیریت کرده و از آن برای ایجاد ارزش و مزیت رقابتی استفاده کند (میرزایی و همکاران، ۱۳۹۹). با این حال، شواهد نشان داده که بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه پس از جذب، توجه کافی به نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی ندارند (صمدی‌نیا و محمدی، ۱۳۹۴). این غفلت موجب شکل‌گیری «چرخه منفی خروج کارکنان» و کاهش پایداری سرمایه انسانی می‌شود.

دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس نیز با پیچیدگی‌های خاص خود در زمینه مدیریت منابع انسانی مواجه است. این دانشگاه مانند بسیاری از سازمان‌های آموزشی، نیازمند هماهنگی میان فرآیندهای جذب، نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی است تا بتواند اهداف آموزشی، پژوهشی و اجتماعی خود را به‌طور بهینه محقق کند. عواملی همچون تغییرات محیطی، ساختار تصمیم‌گیری، نیاز به ارتقای مستمر مهارت‌ها و حمایت از کارکنان، بر این فرآیندها تأثیرگذارند (کاووسکو و همکاران، ۲۰۲۵؛ صمدی‌نیا و محمدی، ۱۳۹۴). مدیریت مؤثر منابع انسانی در دانشگاه، امکان بهره‌برداری بهتر از استعدادها، افزایش رضایت و انگیزه کارکنان و بهبود عملکرد آموزشی و پژوهشی را فراهم می‌آورد. از این رو، طراحی یک الگوی منسجم و کاربردی برای جذب، نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی در دانشگاه، گامی مؤثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان و تضمین کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی محسوب می‌شود.

از جهت نظری، این پژوهش با ارائه مدلی جامع و بومی‌شده، خلأ موجود در ادبیات علمی را در حوزه مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌های ایران پر می‌کند و به غنای مفهومی این حوزه کمک خواهد کرد از نظر اجرایی، انجام این پژوهش برای دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس اهمیت بالایی دارد؛ زیرا یافته‌های آن می‌تواند مبنایی برای بازنگری، اصلاح و ارتقاء آیین‌نامه‌ها، فرآیندها

و سیاست‌های جذب، نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی باشد و توان سازمان را برای بهره‌گیری از نیروهای کارآمد افزایش دهد. تاکنون پژوهشی جامع در این حوزه در این واحد دانشگاهی انجام نشده، بنابراین این تحقیق علاوه بر نوآوری، می‌تواند الگویی کاربردی برای سایر واحدهای دانشگاه آزاد نیز ارائه کند.

جذب نیروی انسانی: یکی از مولفه‌های مدیریت منابع انسانی، جذب منابع انسانی است که به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی شامل مراحل برنامه ریزی، تعیین و تأمین نیروهایی است که باید با عبور از مراحل قانونی پذیرش و استخدام و برای انجام وظایف موردانتظار در مشاغل مختلف سازمانی آمده شده و به کار گرفته شوند (اعلمی، ۱۳۹۹). جذب اثربخش می‌تواند مؤسسه و سازمانی را فارغ از اندازه، صنعت، حوزه یا اهداف زنده نگاه دارد. بعضی از پژوهشگران نظام جذب را شامل برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و گزینش می‌دانند (رضائیان، ۱۳۹۷). هدف از جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر نظام شایستگی، شناسایی شایستگی‌های لازم برای عملکرد عالی در پست‌های کلیدی در سرتاسر سازمان است. با استفاده از این راهکار، مدیریت منابع انسانی به دنبال کشف مهارت‌ها، دانش و شاخصه‌هایی است که مستقیماً منجر به موفقیت سازمان و پیکربندی فعالیت‌های منابع انسانی حول آن شایستگی‌ها می‌شود (رنگریز، ۱۳۹۶).

نگهداشت نیروی انسانی: نگهداشت کارکنان مهمترین مسئله پیش روی رهبران شرکت‌های بزرگ در نتیجه کمبود نیروی کار ماهر، رشد اقتصادی و گردش شغلی کارکنان است. نگهداشت را به عنوان توانایی حفظ و نگهداری آن دسته از کارکنان خود که می‌خواهید بهتر از رقبای خود نگه دارید تعریف کردند (رضائیان، ۱۳۹۷).

به بیان ناتالی^۱ (۲۰۱۱) نگهداشت منابع انسانی عبارت است از تلاش یک کارفرما برای حفظ کارکنان مطلوب به منظور تحقق اهداف سازمان. نگهداشت نیروی انسانی، مجموعه‌ای از سیاست‌ها و رویه‌هایی که باعث می‌شود نیروی انسانی برای مدت طولانی در سازمان باقی بماند تعریف شده است. استراتژی نگهداری شامل ترکیبی از عواملی از جمله جبران خسارت، پاداش، مدیریت عملکرد، برآوردن نیازهای کارکنان، رضایت کارکنان، تهیه برنامه‌های آموزشی و وضوح استراتژی‌های کاری است (واواس و جویفل، ۲۰۱۹).

^۱ -Natalie

ارتقاء نیروی انسانی: منظور از ارتقاء نیروی انسانی، فراهم کردن شرایط یادگیری برای افراد در جهت ایجاد و تشکیل جهان‌بینی منظم در آنها، متناسب با فعالیت حرفه‌ای که دنبال می‌کنند، است (آبراموا، ۲۰۱۹). بیش از دو سوم متخصصان منابع انسانی گفته‌اند که ارتقاء حرفه‌ای/شغلی و مزایای انعطاف پذیر کار برای سه تا پنج سال آینده اهمیت استخدام کارکنان ماهر را افزایش می‌دهد (میلر، ۲۰۱۶).

در این راستا، مبانی نظری مرتبط با حوزه‌های جذب، نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی مرور و مفاهیم کلیدی استخراج شدند. جذب نیروی انسانی به عنوان نخستین گام چرخه مدیریت منابع انسانی، شامل مجموعه‌ای از فرایندهاست که به شناسایی، انتخاب و جذب افراد توانمند، باانگیزه و متناسب با ارزش‌های سازمان می‌انجامد. نگهداشت نیروی انسانی بر تلاش‌های سازمان در جهت ایجاد محیطی پایدار، امن، رضایت‌بخش و انگیزشی برای حفظ کارکنان ارزشمند تمرکز دارد. در نهایت، ارتقاء نیروی انسانی به توسعه قابلیت‌ها، مهارت‌ها و فرصت‌های رشد حرفه‌ای کارکنان از طریق آموزش، جانشین‌پروری و ارتقای جایگاه سازمانی اشاره دارد.

چارچوب نظری این پژوهش بر اساس رویکرد سیستمی به مدیریت منابع انسانی بنا شده است؛ بدین معنا که جذب، نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی نه به صورت مجزا، بلکه در قالب یک نظام یکپارچه انسانی و سازمانی در نظر گرفته می‌شوند که از تعامل مؤلفه‌های ساختاری، فرهنگی، انگیزشی و مدیریتی تأثیر می‌پذیرند. عوامل زمینه‌ای همچون فرهنگ سازمانی، عدالت و شفافیت در تصمیم‌گیری، فرصت‌های یادگیری، نظام پاداش، سبک رهبری و حمایت سازمانی، از جمله عناصر کلیدی‌اند که بر تحقق اهداف سه‌گانه مذکور اثر گذارند.

بنابراین، چارچوب نظری این تحقیق در پی آن است که با تکیه بر مبانی نظری و تحلیل دیدگاه‌های متخصصان، ابعاد و مؤلفه‌های اصلی شکل‌دهنده مدل اکتشافی جذب، نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی را شناسایی و تبیین کند. این چارچوب مبنایی برای طراحی ابزارهای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی و تحلیل نهایی یافته‌ها در راستای تدوین مدل اکتشافی نهایی فراهم می‌سازد.

علی و همکاران (۲۰۲۵)، در تحقیقی با عنوان «نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی در نگهداشت کارکنان در دوران پاندمی کووید-۱۹: تحلیلی متمرکز بر بنگلادش» به بررسی تأثیر شیوع ویروس

¹ -Abramova

² - Miller

کرونا بر استراتژی‌های منابع انسانی و نقش آن در حفظ کارکنان در سازمان‌های دولتی بنگلادش می‌پردازد. این مطالعه با استفاده از روش تحقیق کمی و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از ۱۰۰ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی، به شناسایی عواملی می‌پردازد که بر نگهداشت کارکنان در دوران پاندمی تأثیرگذار بوده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهند که استراتژی‌های منابع انسانی مانند ارائه دستورالعمل‌های محیط کار، دسترسی به اطلاعات مربوط به پاندمی، ارائه مزایای مالی، مراقبت‌های بهداشتی و ارتباط مؤثر با کارکنان، نقش مهمی در افزایش رضایت شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت دارند. این مقاله بر اهمیت توجه به این عوامل در تدوین سیاست‌های منابع انسانی در دوران بحران تأکید می‌کند و پیشنهادهایی برای بهبود استراتژی‌های منابع انسانی به منظور حفظ کارکنان ارائه می‌دهد. ال مانتاسر و سهرائوی (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای تجربی با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان در مؤسسات آموزش عالی خصوصی مراکش به بررسی عوامل کلیدی حفظ نیروی انسانی در محیط‌های دانشگاهی پرداختند. این پژوهش با استفاده از داده‌های کمی جمع‌آوری شده از ۱۹۶ کارمند، هفت عامل مهم شامل جبران خدمات و پاداش، ارزیابی عملکرد، آب‌وهوای سازمانی، حمایت سرپرست، آموزش و توسعه، فرصت‌های شغلی و رضایت شغلی را به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده در نگهداشت کارکنان شناسایی کرد. نتایج نشان داد که ترکیب این عوامل می‌تواند میزان ماندگاری کارکنان را در مؤسسات آموزش عالی تقویت کند و برای مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌ها توصیه‌های کاربردی ارائه می‌دهد.

تان هوئی چی و همکاران (۲۰۲۵) در تحقیق مدیریت استعداد و نگهداشت کارکنان ارتباط مدیریت استعداد با نگهداشت کارکنان را در سازمان‌های فناوری اطلاعات مالزی بررسی کردند. نتایج نشان داد که ابعاد مختلف مدیریت استعداد مانند جذب و انتخاب دقیق، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و مدیریت مسیر شغلی، ارتباط معناداری با افزایش نگهداشت نیروی انسانی دارد. این پژوهش تأکید می‌کند که طراحی ساختارهای جامع مدیریت استعداد می‌تواند در حفظ کارکنان متخصص و کاهش نرخ خروج نیروی کار مؤثر باشد.

گارگ و همکاران (۲۰۲۴)، تحقیقی با هدف نقش هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی: تقویت جذب، نگهداشت کارکنان و ارزیابی عملکرد» به بررسی تأثیرات هوش مصنوعی (AI) در بهبود فرآیندهای منابع انسانی در سازمان‌ها انجام داد این مطالعه نشان می‌دهد که هوش مصنوعی با استفاده از ابزارهایی مانند پردازش زبان طبیعی، یادگیری ماشین و تحلیل پیش‌بینی‌کننده، قادر است

فرآیندهای جذب، نگهداشت و ارزیابی عملکرد را بهبود بخشد. در جذب نیرو، هوش مصنوعی می‌تواند با تحلیل رزومه‌ها، ارزیابی پاسخ‌های متقاضیان و تطبیق شغلی، فرآیند استخدام را کارآمدتر و عادلانه‌تر کند. در زمینه نگهداشت کارکنان، هوش مصنوعی با پیش‌بینی ریسک ترک خدمت، تحلیل احساسات کارکنان و شخصی‌سازی مسیرهای توسعه شغلی، می‌تواند به تقویت تعامل و وفاداری کارکنان کمک کند. در ارزیابی عملکرد، سیستم‌های مبتنی بر هوش مصنوعی با ارائه بازخورد مستمر، ارزیابی دقیق‌تر و توسعه مهارت‌های هدفمند، رویکردی پویا و مبتنی بر داده را در بهینه‌سازی نیروی کار ارائه می‌دهند. این پژوهش با ارائه جداول، نمودارها و ارجاعات کلیدی، تأثیر هوش مصنوعی را در بهبود کارایی، دقت و تصمیم‌گیری استراتژیک در مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد.

قاسمی، رعنائی کردشولی و عباسی (۱۴۰۴) در نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی به بازطراحی نظام جبران خدمات مالی پرداختند و نشان دادند که طراحی مجدد سیستم‌های جبران خدمات می‌تواند تأثیر مستقیم بر جذب، نگهداشت و پرورش کارکنان داشته باشد، زیرا نظام جبران مناسب به عنوان عامل انگیزشی اصلی برای افزایش رضایت و تداوم خدمت کارکنان شناخته می‌شود.

میرپویا (۱۴۰۴) تحقیقی با هدف شناسایی و تبیین راهکارهای نوین برای ارتقای مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها، انجام داد. روش پژوهش حاضر، ترکیبی از مرور نظام مند متون علمی، تحلیل محتوای کیفی اسناد بالادستی و مصاحبه با خبرگان حوزه مدیریت شهری است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تحول دیجیتال، مدیریت استعداد، توسعه رهبری، فرهنگ سازمانی تعالی‌گرا، و مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی، از جمله راهکارهای کلیدی برای ارتقای مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها هستند.

دموری نژاد و همکاران (۱۴۰۳) در نتیجه تحقیق خود بیان کرد نظام جذب و نگهداشت به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی (جذب، نگهداشت، توسعه و به کارگیری منابع انسانی) شامل مراحل برنامه ریزی، تعیین و تامین نیروهایی است که با گذر از مراحل قانونی پذیرش و استخدام و آماده شدن برای انجام وظایف مورد انتظار در مشاغل مختلف سازمانی، به کار گمارده شوند. اثربخشی این نظام در گرو رعایت اصولی همچون هدفمندی، روشمندی، ابزارمندی، نیازسنجی و استفاده از منابع مناسب و همچنین برخورداری از ویژگی‌هایی همچون ایجاد فرصت

برابر، تداوم و به موقع بودن می باشد، همواره یکی از معضلات در سیستم های سازمانی انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخص های مناسب است.

چرانی شزاهی و همکاران (۱۴۰۳) تحقیقی با هدف مطالعه تدوین نقشه راه جذب و نگهداشت نیروی انسانی سلامت در دانشگاه های علوم پزشکی ایران انجام داد، مطالعه با رویکرد کیفی از نوع تحلیل موضوعی انجام یافت. نتایج نشان داد در مولفه های مدیریت منابع انسانی و هدایت و رهبری در چالش ها تعداد ۵۳ مضمون اولیه، ۷۶ سازمان یافته و در راهبردها ۵ مضمون اولیه، ۲ مضمون سازمان یافته، ۰ مضمون فراگیر بدست آمد. در نهایت می توان نتیجه گرفت که عوامل نظام پرداخت، ارزیابی عملکرد، ارتقاء شغلی و امکانات رفاهی بر بقا و ماندگاری (حفظ و نگهداری)، مدیریت مشارکتی و مدیریت استعدادها بر کارکنان دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی تاثیر گذارند. بابایی رابینی و دانش فرد (۱۴۰۰)، پژوهشی را با عنوان طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقا اثربخشی سازمان های دولتی انجام دادند. نتایج نشان داده است که مدل نهایی تحقیق مشتمل بر سه بعد اصلی: فردی (توسعه شایستگی، دانش و تسهیم اطلاعات، تعهد، اعتماد متقابل)، سازمانی (آموزش کارکنان، عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، شایسته سالاری، مدیریت استعداد) و محیطی (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی - اجتماعی) می باشد.

سوالات تحقیق

- ۱) ابعاد و مؤلفه های جذب، نگهداشت و ارتقا نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس کدامند؟
- ۲) مدل جذب، نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی بندرعباس تا چه اندازه دارای اعتبار است؟

روش تحقیق

هدف این پژوهش ارائه الگویی برای جذب، نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس است. مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش شناسی آمیخته اکتشافی محسوب می شود؛ بدین معنا که ابتدا داده ها به روش کیفی گردآوری و تحلیل شده و سپس یافته های کیفی در مرحله کمی آزمون و تأیید گردیدند. مشارکت کنندگان بخش کیفی شامل اعضای هیأت علمی با تجربه آموزشی و پژوهشی در حوزه مدیریت منابع انسانی، معاونان اداری-توسعه و مدیران منابع انسانی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان هرمزگان بودند.

نمونه‌گیری هدفمند انجام شد و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ به گونه‌ای که داده‌های جدید دیگر اطلاعات قابل توجهی به مقوله‌ها اضافه نمی‌کردند. در مجموع، ۱۲ نفر به عنوان مشارکت‌کنندگان کیفی انتخاب شدند. در بخش کیفی، پژوهش با استفاده از روش داده‌بنیاد نظام‌مند مبتنی بر رویکرد اشتراوس و کوربین انجام شد و داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل گردید. و الگوی مفهومی پژوهش طراحی شد. جامعه آماری بخش کمی شامل ۲۳۶ نفر از کارکنان دانشگاه بود و ۱۴۴ نفر به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌های کمی با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته گردآوری شد که گویه‌های آن بر اساس ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله کیفی طراحی شده بود. این روش امکان سنجش اعتبار یافته‌های کیفی و تعمیم آن‌ها به کل جامعه آماری را فراهم ساخت.

یافته‌ها

سوال اول: ابعاد و مؤلفه‌های جذب، نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس کدامند؟

با استفاده از روش پژوهش کیفی و ابزار مصاحبه با خبرگان به شیوه نیمه ساختار یافته، و به منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های جذب نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی، با ۱۲ نفر از خبرگان مرتبط مصاحبه شد، طی فرایند مصاحبه، صاحب‌نظران به طیف وسیعی از مؤلفه‌ها اشاره نمودند که در قالب گزاره‌های کلامی در جدول ۱ گزارش گردیده است. در جدول ۱ علاوه بر گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان، کدهای شناسایی شده نیز ارائه شده است.

همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد صاحب‌نظران در مصاحبه‌های دوازده گانه گزاره‌های کلامی زیادی را در ارتباط با مؤلفه‌های جذب نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس بیان نموده‌اند. با توجه به نتایج جدول ۱ مفاهیم شناسایی شده، مقوله‌های اصلی و زیر مقوله‌ها به عنوان مؤلفه‌های جذب نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس شناسایی و گزارش گردیده است:

الف. ابعاد و مؤلفه‌های جذب

جدول ۱. مقوله‌های اصلی و زیر مقوله‌های مرتبط با جذب نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی

واحد بندرعباس

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
	سوابق تجربی	سوابق موفق کاری {۲} سوابق کاری قبل {۲} توجه به سوابق شغلی در جذب {۳} داشتن سوابق کاری و تجربی {۶} جذب نیروهای مجرب دانشگاه {۷} انتخاب افراد بر اساس سوابق کاری و تجربی {۱۱}
	صلاحیت علمی	شایستگی‌های علمی {۲} آشنایی به دانش روز در جذب نیرو {۱۰} کیفیت تحصیلات دانشگاهی (شایستگی‌های علمی) {۲} توجه به شایستگی‌های علمی در جذب {۳} توجه به سوابق تحصیلی در جذب {۳} توجه به تخصص {۳} توجه به بعد علمی در جذب {۳} جذب افراد که به دانش روز مسلط بوده و هر روز دانش و معلومات خود را به روز نمایند {۴} توجه به شایستگی‌های علمی در فرایند جذب {۵} دارا بودن تحصیلات دانشگاهی {۶} داشتن تجربیات و معلومات به روز {۷} تحصیلات {۸} انتخاب افراد بر اساس سوابق تحصیلی {۱۱}
دانش و تجربه	دانش حرفه ای/اداری	مهارت‌های ارتباطی و کلامی {۲} توجه به شایستگی‌های مهارتی در جذب {۳} کارآمدی {۳} ایجاد سازوکارهایی برای ارائه بازخورد به کارکنان و بهبود مستمر {۳} جذب افراد توانمند {۴} جذب افراد با رضایت شغلی و انگیزه بالا {۴} توجه به شایستگی‌های مهارتی در فرایند جذب {۵} توجه به شایستگی‌های مهارتی در فرایند جذب {۵} ایجاد مسیرهای شغلی روشن و فرصت‌های آموزشی برای توسعه کارکنان {۵} توانایی به کارگیری فناوری اطلاعات در کسب و تحلیل اطلاعات {۶} استفاده از آزمون‌های مرتبط برای سنجش مهارت‌های فنی و تخصصی {۷} بررسی صلاحیت‌های تخصصی {۷} معیارهای شایستگی حرفه ای {۸} دانش فنی {۸} واجد اخلاق حرفه ای {۸} به روز بودن {۸} معیارهای شایستگی حرفه ای {۸} دانش فنی {۸} داشتن شایستگی‌های حرفه ای {۹} داشتن دانش در زمینه دانش فنی و تخصص مربوطه {۹} استفاده از صلاحیت‌های علمی و حرفه‌ای {۱۰} سرعت عمل و دقت لازم در انجام امور محوله {۱۰} توانایی برقراری ارتباط مؤثر {۱۱} داشتن مهارت انسانی {۱۲} توانایی برقراری ارتباط {۱۲}

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
شایستگی و توانمندی	صلاحیت‌های فرهنگی-اعتقادی	توجه به شایستگی‌های ایمانی در جذب {۳} توجه به بعد ایمانی در جذب {۳} جذب نخبگانی در تخصص‌های مختلف {۴} انگیزه و علائق شغلی {۶} مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی {۸} مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی {۸} استفاده از معیارهای اخلاقی و ارزشی {۱۰} (در خدمت جامعه بودن، مردم‌دار بودن {۱۰} بررسی صلاحیت‌های عمومی در جذب {۱۱} تمایل به خدمت {۱۱} آگاهی از شرایط سیاسی و اجتماعی {۱۲} ۴ توجه به کرامت متقاضیان {۱۲}
	صلاحیت‌های روانی-شخصیتی	نحوه ی برخورد و تیپ شخصیتی شخص متقاضی {۲} توجه به شایستگی‌های شخصیتی در جذب {۳} توجه به شایستگی‌های شخصیتی در جذب {۳} توجه به ویژگی‌های فردی در فرایند جذب {۵} توجه به ویژگی‌های فردی در فرایند جذب {۵} تعادل و بهداشت روانی {۶} خلاقیت‌های فردی {۶} شخصیت ظاهری و معنوی متقاضی و توانایی در نطق و کنترل استرس {۶} توجه به خصائص فردی {۷} بررسی صلاحیت‌های شخصیتی بوسیله انواع آزمون‌ها و مصاحبه‌های مختلف از جمله آزمون روان‌شناسی هوش، خلاقیت و .. {۷} داشتن خلاقیت {۸} شایستگی رفتاری {۸} تیم‌گرایی {۸} مهارت اجتماعی {۸} روحیه متناسب با شغل {۸} اعتماد به نفس {۸} شخصیت کارمند {۸} رازدار و مورد اعتماد بودن {۸} خودکارآمدی {۸} خلاقیت {۸} معیارهای شایستگی رفتاری {۸} تیم‌گرایی {۸} مهارت اجتماعی {۸} روحیه متناسب با شغل {۸} اعتماد به نفس {۸} گزایی {۹} داشتن مهارت اجتماعی {۹} رویه متناسب با شغل {۹} اعتماد به نفس {۹} علاقه، انگیزه {۱۰} جذب افراد دارای اخلاق حسنه {۱۰} داشتن روحیه خلاق {۱۰} صبور و منصف {۱۰} صبوری در دادن اطلاعات لازم در زمینه فعالیت‌های دانشگاه به ارباب رجوع (دانشجو و همکاران) {۱۰} مسئولیت‌پذیری {۱۰} داشتن روحیه انتقادپذیری، فعال بودن {۱۰} استفاده از مصاحبه‌های تخصصی، تست‌های استعداد و روانشناسی {۱۱} انعطاف‌پذیری {۱۱} داشتن تفکر تیمی {۱۱} اعتماد به نفس {۱۱} انعطاف‌پذیری {۱۱} داشتن اخلاق حسنه {۱۲} ۴- خلاقیت {۱۲}
توانمندی ذهنی		ضریب هوشی و استعداد {۶} برخورداری از ذکاوت لازم برای انجام دقیق وظایف اداری {۷} توانایی حل مسئله {۸} توانایی یادگیری از تجربه

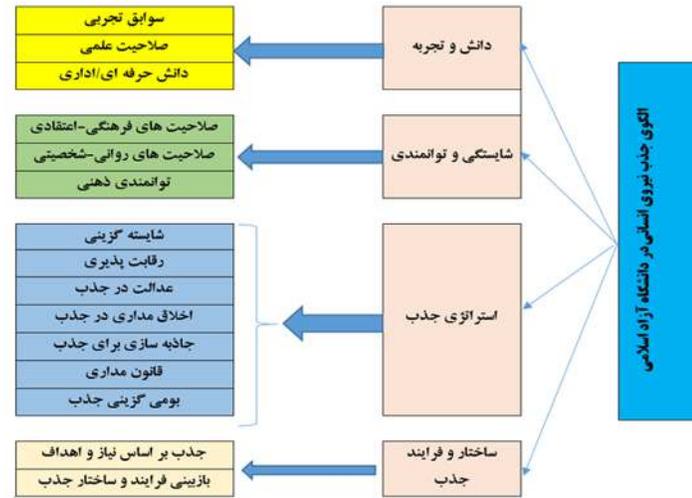
مقوله اصلی	مقوله های فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
		{۸} توانایی حل مسئله {۸} معرفی قابلیت های پیشرفت دورن دانشگاه به افراد با استعداد و نشان دادن این مطلب به کارکنان جدید که مدیران دانشگاه بر مبنای شایستگی و رتبه درون پست ها قرار گرفته اند از مهمترین عوامل جذب استعدادها به شمار می رود {۸} سرمایه گذاری روی جذب نیروی انسانی توانمند {۹} اولویت در جذب افراد نخبه و صاحب صلاحیت و شایستگی {۹} توانایی حل مسئله {۹} تمایل به یادگیری {۱۱} توانایی ذهنی قابل قبول {۱۲} توانایی حل مسئله {۱۲}
	شایسته گزینی	استعداد یابی {۸} داشتن معیار انتخاب در قبال متقاضیان و غربال آنها بر اساس این معیار ها {۹} استفاده از شاخص های مهم و هدفمند در جذب {۹} انتخاب افراد با توجه به ملاک های دقیق و عینی {۱۱} شایسته گزینی {۱۲}
	رقابت پذیری	ارائه بسته های مزایای رقابتی شامل حقوق مناسب، بیمه و سایر تسهیلات {۲} رقابت هدفمند {۸} رقابت پذیر بودن {۱۲}
	عدالت در جذب	عدالت محوری در جذب نیروی انسانی {۸} انتخاب افراد به صورت عادلانه و دور از فضای غیرعلمی و جریانات مختلف سیاسی، قومی و.. {۱۱} عدالانه انتخاب کردن {۱۲}
استراتژی جذب	اخلاق مداری در جذب	اخلاق حرفه ای {۸} اخلاق حسنه {۸} واجد اخلاق حرفه ای {۹} واجد ارزش های اخلاقی {۱۰}
	جاذبه سازی برای جذب	الزامات حقوق و دستمزد {۸} خواسته های رفاهی {۸} فرصت های ارتقای شغلی {۸} فرصت های کسب مهارت های جدید توسط دانشگاه {۸} معرفی دانشگاه به عنوان یک محیط کاری جذاب {۹} ایجاد فضایی که متقاضیان از زمینه های مختلف فرهنگی و اجتماعی احساس راحتی و ارزشمندی کنند {۱۰} جذب نیروی انسانی، منوط به بهبود امکانات رفاهی و امنیت شغلی {۱۲} معرفی تصویر دانشگاه به عنوان یک محیط کاری جذاب {۱۱} فراهم آوردن محیط جذاب {۱۲}
	قانون مداری	تعدیل شرایط استخدام (رویه سخت گیرانه) و پیروی کردن از رویه عمومی کشور در جذب نیروی انسانی {۱} تعیین و تثبیت شیوه و مقررات کارشناسی شده برای جذب نیروی انسانی به نحوی که اولاً متناسب با نیاز واقعی دانشگاه و ثانیاً مبتنی بر قوانین و مقررات

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
		<p>باشد {۱} تعدیل انتظارات غیرمنطقی از شرایط داوطلبین متقاضی خدمت {۱} اصلاح قوانین و مقررات در زمینه جذب {۳} مشخص کردن تمام اهداف راهبردی دانشگاه و جذب افراد مبتنی بر این راهبردها {۵} استفاده از قوانین مناسب و روشن برای جذب افراد شایسته و نخبه {۹} افزایش امنیت شغلی {۱۰} تدوین قوانین مناسب و ساز و کارهای علمی برای جذب شایسته نیروی انسانی {۱۰}</p>
	بومی‌گزینی جذب	بومی بودن {۸}
ساختار و فرایند جذب	جذب بر اساس نیاز و اهداف	<p>نیازسنجی و تهیه فهرست منابع انسانی مورد نیاز به شرط آنکه پیش از آن نسبت به ساماندهی نیروی انسانی موجود اقدام شده باشد {۱} جذب بر اساس نیاز و اولویت پست‌های سازمانی {۳} جذب افرادی واجد تعهد درونی به فعالیت‌های تخصصی {۴} آینده‌نگری در پیش‌بینی ساختار سازمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت بر اساس چشم‌انداز و مأموریت‌های دانشگاه {۴} برآورد نیروی انسانی مورد نیاز بر اساس چشم‌انداز ترسیمی {۴} جذب نیروی انسانی بر اساس نیازسنجی {۶} شفاف‌سازی مهارت‌ها و تجربیات مورد نیاز برای هر موقعیت شغلی و ایجاد توصیف‌های دقیق برای هر شغل که شامل وظایف، مسئولیت‌ها و انتظارات باشد {۶} برآورد تخصص‌های مورد نیاز {۷} لزوم دانستن نیازهای منابع انسانی و الزامات شغلی کارکنان دانشگاه {۹} شناسایی نیازهای دانشگاه و تعیین اهداف جذب نیروی انسانی متناسب با این نیازها {۱۰} در نظر داشتن نیازهای آینده دانشگاه در جذب نیروی انسانی {۱۱} مشخص کردن تعداد و نوع نیروی انسانی مورد نیاز بر اساس اهداف برنامه‌های دانشگاه {۱۲}</p>
	بازبینی فرایند و ساختار جذب	<p>وجود رویه مشخصی برای جذب نیروی انسانی به دور از اعمال سلیقه {۱} بهره‌گیری از روند و شرایط قانونی اعم از انتشار آگهی و برگزاری آزمون کتبی و مصاحبه شفاهی که در مقررات عام استخدامی ابلاغ گردیده {۱} استفاده از سایت‌ها، شبکه‌های اجتماعی و رسانه‌های چاپی برای اطلاع‌رسانی درباره فرصت‌های شغلی {۱} - واگذاری بخشی از اختیارات به واحدها برای طی فرایند جذب منابع انسانی {۱} تعیین معیارهای خاص برای ارزیابی و انتخاب نیروی انسانی، شامل تحصیلات، تجربه، و مهارت‌ها</p>

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
		<p>{۲} تهیه بانک اطلاعاتی داوطلبان واجد شرایط {۳} اعلام به بخش‌های مختلف دانشگاه در پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز واحد خود {۴} استفاده از تجربیات کارشناسان برجسته درون و برون‌سازمانی جهت شناسایی نیروهای کارآمد {۴} تشکیل بانک اطلاعاتی جامع و پویا در خصوص نیروهای درون‌سازمانی بر حسب تحصیلات، توانمندی و تجربه کاری {۴} مشخص کردن تمام اهداف راهبردی دانشگاه و جذب افراد مبتنی بر این راهبردها {۵} دادن علم و اطلاع کافی به داوطلب استخدام در دانشگاه {۶} اطلاعات کافی از ساختار اداری دانشگاه {۶} اطلاعات کافی داوطلب از روش‌های انجام کار در دانشگاه {۶} آشنایی نسبی داوطلب با چالش‌های موجود کار در دانشگاه {۶} اعلام میزان حقوق و مزایای دانشگاه به‌طور شفاف به داوطلب {۶} اطلاع از پراکندگی و تنوع کار دانشگاه {۶} اطلاع‌رسانی به داوطلب از جایگاه و شأن محیط دانشگاه {۶} جذب نیرو در دانشگاه از طریق فراخوان و انجام مصاحبه ساختاریافته که شامل سوالات تخصصی و رفتاری باشد {۷} گذراندن دوره آموزشی بدو خدمت {۷} طراحی بانک جامع اطلاعات سرمایه انسانی {۷} ایجاد فرصت‌های برابر {۸} پیاده‌سازی فرآیند استخدام و غربال کردن متقاضیان {۸} درک شرایط سیاسی و اجتماعی {۸} جمع‌آوری و تحلیل بازخوردها برای بهبود مستمر فرآیند جذب {۸} حفظ ارتباط مستمر با متقاضیان در طول فرآیند استخدام و پس از آن {۸} استفاده از روش‌های تبلیغاتی مؤثر برای جذب متقاضیان باکیفیت {۹} بهینه‌سازی روش‌های جذب {۱۰} طی شدن فرآیند استخدام یعنی مراحل آگهی، انتخاب، مصاحبه و ارزیابی {۱۰} وجود سازوکار مناسب در جذب، پرسنل {۱۰} فراهم کردن زیرساخت‌ها را برای جذب بهترین‌ها {۱۰} در نظر داشتن شاخص‌های کیفی در کنار شاخص‌های کمی {۱۱} تشکیل کمیته جذب {۱۱} ضابطه مند و شفافیت داشتن فرآیند {۱۲}</p>

بر اساس یافته‌های جدول شماره ۱، مهم‌ترین ابعاد جذب نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس شامل دانش و تجربه (سوابق تجربی، صلاحیت علمی و دانش حرفه‌ای/اداری)، شایستگی و توانمندی (صلاحیت‌های فرهنگی-اعتقادی، صلاحیت‌های روانی-شخصیتی و توانمندی ذهنی)، استراتژی جذب (شایسته‌گزینی، رقابت‌پذیری، عدالت در جذب، اخلاق مداری

در جذب، جاذبه سازی برای جذب، قانون مداری و بومی گزینی جذب) و ساختار و فرایند جذب (جذب بر اساس نیاز و اهداف و بازیابی فرایند و ساختار جذب) است.



شکل ۱. ابعاد و مولفه های جذب نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی

ب. مؤلفه های نگهداشت نیروی انسانی

مقوله های اصلی و زیر مقوله ها به عنوان مؤلفه های نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس شناسایی و گزارش گردیده است:

جدول ۲. مقوله های اصلی و زیر مقوله های مرتبط با نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه آزاد

اسلامی واحد بندرعباس

مقوله اصلی	مقوله های فرعی	کدها
استفاده از شبکه های مدیریتی که به انگیزش و حمایت از کارکنان کمک می کند {۵} داشتن روسای خوب، قدردانی شدن در برابر کارهای خوب انجام شده {۹} نوع رفتار و برخورد مافوق {۱۰} استفاده از شبکه های مدیریتی که به انگیزش و حمایت از کارکنان کمک کند {۱۱}	شبکه رهبری	سبک و ثبات مدیریت
عدم جابه جایی مکرر مدیران {۷} تثبیت نیروهای شایسته {۱۱}		ثبات مدیریت
اهتمام دانشگاه به استفاده از اختیارات تفویضی جهت تصویب مصوباتی در راستای بهبود ارائه خدمات به کارکنان {۷} دادن اختیار و اعتماد به کارکنان		اختیار و اعتبار

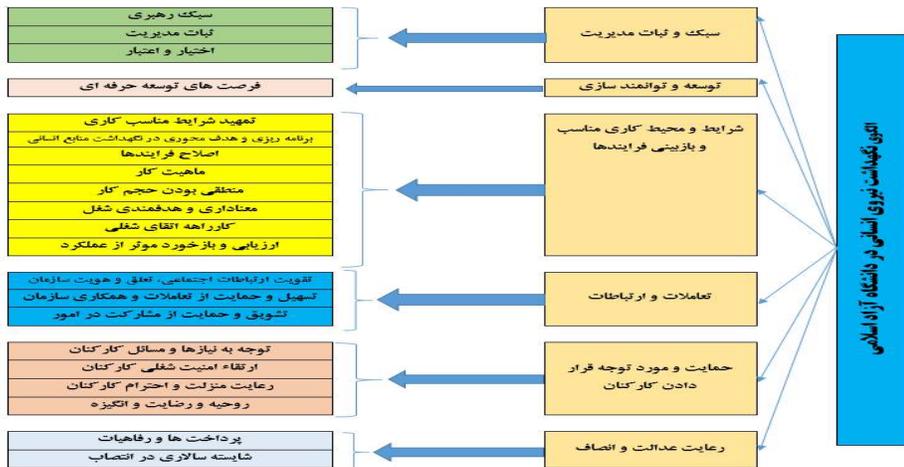
کدها	مقوله‌های فرعی	مقوله اصلی
		در حیطه کاری خود {۸} توان و شایستگی مسئولان دانشگاه در تصمیم‌گیری‌ها {۱۰} ۳ استقلال در انتخاب روش‌ها {۱۲} میزان و نوع مسئولیت {۱۲}
توسعه و توانمند سازی	فرصت‌های توسعه حرفه‌ای	امکان آموزش‌های مناسب برای کارکنان {۳} آموزش مستمر کارکنان {۳} ارائه برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های مهارتی برای ارتقاء توانمندی‌ها و دانش کارکنان {۳} خلق فرصت‌های تکامل افراد {۴} ضرورت آموزش کارکنان و لزوم ایجاد نوعی انگیزی در آنان {۴} ایجاد زمینه‌های رشد در افراد {۵} فراهم کردن دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی برای ارتقاء مهارت‌های کارکنان {۵} زمینه‌سازی مدارم جهت رشد مهارت‌های ارتباطی {۷} ارتقاء توانمندی کارکنان {۷} محیط مناسب رشد، یادگیری و ارتقا {۸} ایجاد فرصت‌های رشد و ارتقا {۸} توسعه مهارت‌های شغلی {۸} افزایش سطح توانمندی علمی {۸} اقدام در جهت توسعه و پرورش استعداد افراد {۸} ایجاد محیط یادگیرنده {۸}
شرایط و محیط کاری مناسب	تمهید شرایط مناسب کاری	شرایط فیزیکی محیط کار {۱۰} ایجاد فضای مناسب در محیط‌های کاری {۱۰} وجود نور کافی در اتاق کار، کاهش شلوغی اتاق کار {۱۰} کاستن از آلودگی محیط کار و ایجاد فضایی که در آن کارکنان احساس راحتی و امنیت کنند {۱۰}
بازبینی فرایندها	برنامه ریزی و هدف محوری در نگهداشت منابع انسانی	تدوین اهداف و برنامه‌های استراتژیک برای نگهداشت نیروی انسانی {۹} انجام برنامه ریزی و هدف‌گذاری مشخصی برای نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه {۱} واضح و مشخص بودن اهداف، چشم‌انداز و مأموریت سازمان {۹} پذیرفتن اهداف، چشم‌انداز و مأموریت دانشگاه توسط پرسنل سازمان {۹} واجد اهداف سودمند و ارزنده بودن سازمان {۱۲} اطمینان مدیران از داشتن اهداف مشخص شده توسط کارمندان {۱۲} قابل وصول دانستن اهداف {۱۲} اطمینان از اثربخشی کوشش‌ها در راستای تحقق اهداف {۱۲}
اصلاح فرایندها	اصلاح فرایندها	حذف فرایندهای غیرضروری و استانداردسازی محیط کار {۶} حذف فعالیت‌های غیر ضرور {۱} روشن بودن و شفافیت انتظارات دانشگاه و مدیران از کارکنان {۸} قوانین و مقررات حاکم بر سازمان {۱۰}

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها
رضایت از خود و احساس اهمیت داشتن در محیط کار {۸} معنادار بودن کار برای پرسنل سازمان {۹} چالشی بودن کار {۹} حسن انجام کار مفید برای پرسنل {۹} رضایت از ماهیت کار {۹} احساس اینکه شغل آنها فرصت بروز استعدادهاشان را می‌دهد {۹} بودن وظایف و نقش آنها در موفقیت سازمان {۱۲} میزان تلاش و فعالیت‌های فکری در انجام کار {۱۲} جالب بودن کار {۹} تنوع وظایف {۱۲}	ماهیت کار	
جذب نیروی انسانی مورد نیاز در دانشگاه برای کاهش فشار کاری روی سایر پرسنل {۱} عدم تحمیل تکالیف غیرمرتبط و اضافی به کارکنان دانشگاه که موجب افزایش فشار کار و در نتیجه کاهش انگیزه آنان برای ادامه کار در دانشگاه خواهد شد {۱} استخدام نیروی انسانی جدید به منظور تعدیل فشار و استرس شغلی {۱} تناسب وظایف و توانایی {۱۲} میزان ساعت کار {۱۲}	منطقی بودن حجم کار	
ساماندهی مسیر ارتقا شغلی و اتخاذ تدابیری به منظور افزایش جذابیت کار {۱} کار با معنا دانستن {۱۲}	معناداری و هدفمندی شغل	
مشخص نمودن فرآیند ارتقای شغلی {۲} توسعه چارت سازمانی و منظور نمودن فرصت ارتقای شغلی در آن {۲} ارتقاء شغلی کارکنان {۳} ارتقاء شغلی {۶} تعیین و تدوین نظام پیشرفت مسیر شغلی مشخص {۸} آینده کاری روشن کارکنان {۸} آینده روشن داشتن برای پرسنل {۹} احساس اینکه شغل آنها منجر به پیشرفت آنها می‌شود {۹} ارتقا و پیشرفت در کار {۱۲} امکان ارتقاء کارکنان بر اساس برنامه زمان‌بندی مشخص در طول دوران خدمت {۶}	کارراهه انتقای شغلی	
پرهیز جدی از کمی‌گرایی و ارزیابی کارکنان بر اساس اطلاعات کمی {۱} ایجاد نظام ارزشیابی اثربخش {۵} داشتن امتیازات ویژه بر مبنای ارزشیابی اثربخش {۵} بازخورد منظم به کارکنان برای بهبود عملکرد و توسعه فردی {۷} پرهیز مدیران از سلیقه‌ورزی در ارزشیابی عملکرد کارکنان {۷} بکارگیری مطلوب نظام پاداش (عوامل انگیزشی) به عنوان یک سازوکار یکپارچه کلیدی {۸} نظام جامع ارزیابی مدیریت عملکرد {۸} ارزیابی مناسب و تشویق در دوران کاری خود {۸} تشویق و قدردانی اثربخش از کارکنان {۱۱} تشویق افرادی که عملکرد مطلوب برخوردار هستند {۱۱} عدم برخورد سلیقه‌ای در ارزیابی کارکنان {۱۱} آگاهی از نتایج انجام فعالیت‌ها {۱۲} اصلاح روش‌های کسل‌کننده کار و رفع اشکالات موجود از نظر	ارزیابی و بازخورد موثر از عملکرد	

کدها	مقوله‌های فرعی	مقوله اصلی
		برنامه‌ریزی سازمانی {۶} ارائه بازخورد در راستای تحقق اهداف سازمان {۱۲} انجام موفقیت‌آمیز وظایف {۱۲}
تعاملات و ارتباطات	تقویت ارتباطات اجتماعی، تعلق و هویت سازمان	توجه به ابعاد رفتاری مدیران با کارمندان {۵} ایجاد کانال‌های ارتباطی مناسب جهت تبادل نظر و دریافت بازخورد {۵} ایجاد حس تعلق و هویت برای کارکنان نسبت به دانشگاه {۶} حس تعلق و تعامل مطلوب بین کارکنان {۷} احساس بخشی از گروه بودن {۹} ایجاد حس تعلق و هویت نسبت به دانشگاه {۳} توجه به تعهد سازمانی {۸}
	تسهیل و حمایت از تعاملات و همکاری سازمان	بهبود روابط انسانی {۸} سازماندهی فعالیت‌ها و رویدادهای اجتماعی برای تقویت روابط بین کارکنان {۹} نوع برخورد همکاران {۱۰}
	تشویق و حمایت از مشارکت در امور	فراهم آوردن فضایی که در آن اطلاعات به راحتی در دسترس باشد و کارکنان احساس کنند که در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دارند {۸} برنامه ریزی مدون جهت بهره‌گیری از پیشنهادات کارکنان دانشگاه {۷} میزان مشارکت فرد در تصمیم‌گیری‌های سازمان {۱۰} توجه به نظرات کارشناسی و انتقادات منابع انسانی از روش‌های موجود کار در دانشگاه {۶} پرهیز از تهدید و ایجاد محیط بی‌روح اداری برای کارکنان {۶} استفاده از نیروی‌های دانشگاه در سمت‌های مدیریتی پایه سازمان {۶} آزادی بیان {۸} مشارکت افراد در هدف‌گذاری {۱۲}
حمایت و مورد توجه قرار دادن کارکنان	توجه به نیازها و مسائل کارکنان	ایجاد شرایطی که به کارکنان کمک کند تا بین کار و زندگی شخصی خود تعادل برقرار کنند {۱} توجه به مسائل و مشکلات کارکنان {۳} توجه به نیازها و تمایلات فردی {۴} توجه به نیازها و تمایلات گروهی {۴} توجه به نیازها و تمایلات سازمانی {۴} توجه به تفاوت‌های فردی در تعبیر از شرایط کار با کیفیت {۴} تامین نیازهای فردی {۴} حضور پیوسته مدیران ارشد دانشگاه جهت اطلاع از مسائل و مشکلات کاری کارکنان {۴} نظرسنجی از کارکنان برای درک نیازها و مشکلات کارکنان {۶} توجه به احساسات کارکنان در محیط کار {۸} توجه به تفاوت‌های گروهی در تعبیر از شرایط کار با کیفیت {۴} تامین سلامت جسمی، سلامت روانی {۸} شناخت قابلیت‌های بالقوه کارکنان در تمامی رده‌ها {۸} توجه به سلامت کارکنان {۸}

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها
ایجاد امنیت شغلی {۵} ایجاد امنیت شغلی {۸} ایجاد فضایی که در آن کارکنان احساس راحتی و امنیت کنند {۹} امنیت شغلی {۱۰} ایجاد فضای قابل اعتماد و حفظ امنیت روانی و فیزیکی کارکنان {۶}	ارتقاء امنیت شغلی کارکنان	
ایجاد تصویری شایسته از خود در نظر سایر پرسنل سازمان {۱۰} قدردانی از کارکنان {۳} ترویج فرهنگ احترام، همکاری و نوآوری در محیط کار {۳} ارتقاء شخصیت اجتماعی {۶} رعایت شئون و شخصیت کارکنان {۶} ایجاد حس انصاف و عدالت {۸} ستایش و تقدیر از انجام کار و ایجاد نظام‌های پاداش دهی برای شناسایی و قدردانی از عملکرد برجسته {۱۲}	رعایت منزلت و احترام کارکنان	
تلاش برای حفظ پرسنل توأم با ارتقاء اشتیاق و علاقه قلبی آنها به شغل و نه اجبار {۱} ایجاد انگیزه و رضایت شغلی در کارکنان {۳} ایجاد انگیزه شغلی در کارکنان {۳} افزایش انگیزه در کارکنان پرتلاش دانشگاه در پیگیری اجرای گزارش های ارائه شده {۴} فراهم کردن فرصت‌هایی برای تفریح و سرگرمی که به بهبود روحیه کارکنان کمک کند {۵} تقدیر از کارکنان برجسته و تلاشگر توسط رئیس دانشگاه {۷} تقویت نظام انگیزشی متناسب به نیروهای کیفی دانشگاه {۷} توجه به رضایت شغلی {۸} ایجاد فضایی که در آن کارکنان احساس راحتی و ارزشمندی کنند {۱} فراهم کردن فرصت‌هایی برای تفریح و سرگرمی که به بهبود روحیه کارکنان کمک کند {۹} افزایش انگیزش کارکنان {۱۱} توجه به عوامل انگیزشی {۱۲} تمهید سازو کار قدردانی معنوی اثربخش از نیرو {۴} تقویت روحیه و علاقه مندی کارکنان به کار و محیط کار {۸} احساس مورد قبول همکاران بودن {۹} اعتماد به نسبت به عملکرد مدیر متخصص {۱۱}	روحیه و رضایت و انگیزه	
رعایت عدالت در حقوق و مزایای کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس در مقایسه با کارکنان سایر ادارات و متناسب با سختی و فشار کار و استرس‌های شغلی آنان {۱} رفع دغدغه‌های زندگی (حقوق و مزایا) و داشتن شرایط مطلوب و با آرامش در کارکنان دانشگاه {۱} وجود برنامه مشخصی در دانشگاه برای رعایت حق و حقوق پرسنل {۱} توزیع متناسب کار و پرداخت بین بخش صف و ستاد {۱} پرهیز جدی از مرتبط نمودن پرداخت‌ها به عملکرد کمی کارکنان. در سنوات اخیر این ایراد به واسطه آمارگرایی و آمارسازی توسط کارکنان، صدمات جدی به شان و شخصیت حقوقی دانشگاه وارد نموده است. {۱} توجه ویژه به حقوق و مزایای کارکنان دانشگاه که در حال حاضر	پرداخت‌ها و رفاهیات	رعایت عدالت و انصاف

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها
<p>وضعیت نامطلوبی دارد. {۱} توجه به فاکتورهای اقتصادی و رفاهی {۲} ایجاد سیستم‌های پاداش‌دهی برای شناسایی و قدردانی از عملکرد برجسته {۲} توجه به بعد اقتصادی و حقوق و مزایا متناسب با تنش و حساسیت‌های بالای شغلی {۲} توجه به ابعاد رفاهی کارکنان {۳} توجه به ابعاد اقتصادی کارکنان {۳} توجه به نیازهای مادی و معنوی کارکنان {۳} دگرگون کردن ساختار نظام حقوق و مزایا {۴} پرداخت‌های متناسب به نیروهای کیفی دانشگاه در ازای کار انجام‌شده آنها {۴} ارائه خدمات رفاهی متناسب به کارکنان، در حد سازمان‌های مشابه {۴} ارائه حقوق و مزایایی که با استانداردهای بازار همخوانی داشته باشد {۴} توجه به امکانات رفاهی {۵} حمایت مادی و معنوی {۶}</p> <p>تقویت امور رفاهی از جمله وام‌ها، بیمه تکمیلی، مسکن و... {۷} ارائه خدمات و برنامه‌های رفاهی متناسب به کارکنان دانشگاه {۷} تعیین پاداش‌های ناب جهت ایده‌های ناب {۷} ۲۳</p> <p>تامین زندگی در زمان حال و پیری و از کار افتادگی {۸} توجه به تنوع‌های اقتصادی در کنار عوامل روانی {۸} توجه به دستمزد {۸} حقوق و مزایا ورده و مقام سازمانی {۱۰} تسهیلات محیط کار {۱۰} تقویت امور رفاهی دانشگاه در حوزه مسکن، وام، بیمه‌های درمانی و رفاهی و... {۴} توجه به ابعاد اقتصادی در نگهداشت نیروی انسانی {۵} توجه ویژه به معیشت و حقوق و مزایای کارکنان {۶} حمایت‌های اجتماعی و رفاهی برای کارکنان {۶} ارائه حقوق و مزایا به کارکنان، مثل انواع بیمه‌ها و تسهیلات رفاهی {۶} حمایت مادی و معنوی {۷} ایجاد ایجاد آرامش ذهنی در فرد از لحاظ مالی {۸}</p>		
<p>انتخاب هر چه بیشتر مدیران از نیروهای اداری {۴} واگذاری کارهای تعریف شده به افراد بر اساس شایستگی، مهارت و توانایی آن‌ها {۵} ایجاد یک سیستم منصفانه و منطقی ترفیعات و انتصابات {۸} شایسته‌سالاری {۱۱} رعایت عدالت در برخورد و پرداخت‌ها و انتصابات {۱۱} اشتغال در پست‌های مرتبط {۱۱}</p>	<p>شایسته‌سالاری در انتصاب</p>	



شکل ۲. ابعاد و مولفه‌های نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی

بر اساس یافته‌ها مهم‌ترین ابعاد نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس شامل سبک رهبری (سبک و ثبات مدیریت، ثبات مدیریت و اختیار و اعتبار)، توسعه و توانمند سازی (فرصت های توسعه حرفه ای)، شرایط و محیط کاری مناسب و بازیابی فرایندها (تمهید شرایط مناسب کاری، برنامه ریزی و هدف محوری در نگهداشت منابع انسانی، اصلاح فرایندها، ماهیت کار، منطقی بودن حجم کار، معناداری و هدفمندی شغل، کارراهه اتقای شغلی و ارزیابی و بازخورد موثر از عملکرد)، تعاملات و ارتباطات (تقویت ارتباطات اجتماعی، تعلق و هویت سازمان، تسهیل و حمایت از تعاملات و همکاری سازمان، تشویق و حمایت از مشارکت در امور)، حمایت و مورد توجه قرار دادن کارکنان (توجه به نیازها و مسائل کارکنان، ارتقاء امنیت شغلی کارکنان، رعایت منزلت و احترام کارکنان، روحیه و رضایت و انگیزه) و رفاهیات و شایسته سازی در انتصاب) است.

ج. مؤلفه‌های ارتقا نیروی انسانی

مقوله‌های اصلی و زیر مقوله‌ها به‌عنوان مؤلفه‌های ارتقا نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس شناسایی و گزارش گردیده است:

جدول ۳. مقوله‌های اصلی و زیر مقوله‌های مرتبط با ارتقا نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی

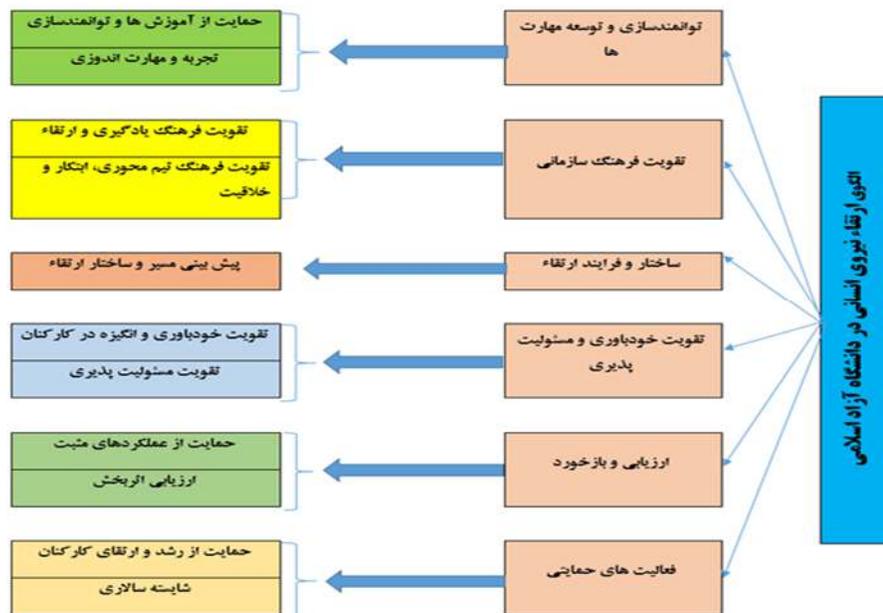
واحد بندرعباس

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
توانمندسازی و توسعه مهارت‌ها	حمایت از آموزش‌ها و توانمندسازی	آموزش مستمر و دقیق پرسنل برای آشنایی با روش‌های نوین، مقررات جدید {۲} تلاش در راستای بهبود تجربه و تخصص نیروی انسانی {۳} ارائه دوره‌های تخصصی و کارگاه‌های مهارتی برای ارتقاء دانش و مهارت‌های کارکنان {۳} افزایش تجربه و تخصص کارکنان {۳} افزایش دانش شغلی کارکنان {۳} ایجاد نظام جامع و مدون آموزشی حسب مسیرهای شغلی {۴} نیازسنجی آموزشی مداوم و مبتنی بر اظهارات کارکنان {۴} برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر جهت ارتقاء سطح شناخت و توان کارکنان در امور سازمانی {۴} ارائه برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای شغلی و حرفه‌ای {۴} پرهیز از محتوای صرفاً تئوریک در دوره‌های آموزشی و تولید محتواهای تخصصی و کاربردی {۴} دوره‌های آموزشی تخصصی مسئله محور {۴} به‌کارگیری فناوری‌های جدید برای تسهیل یادگیری و آموزش {۴} توسعه دانش کاربردی {۵} به‌کارگیری فناوری‌های روز برای تسهیل یادگیری و توانمندسازی {۵} کسب تجارب و اطلاعات {۶} وجود برنامه مدون و جامع آموزشی و توانمندسازی مدارم کارکنان {۷} نیازسنجی آموزشی مبتنی بر اظهارات کارکنان بمنظور انجام بهینه کار خود {۷} برگزاری دوره‌های آموزشی بدو خدمت جهت آموزش و چگونگی انجام امور {۷} برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر جهت تبادل نظر و به اشتراک گذاری تجربیات {۷} به روز رسانی مداوم برنامه جامع آموزش {۷} آموزش حین خدمت {۸} در اجرای برنامه‌های آموزشی فرآیندهای اصولی، علمی - آموزشی (تشخیص نیاز، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی) مورد تاکید قرار گیرد. {۸} توانمندسازی، دادن قدرت اجرای کار به کارکنان است. {۱} آماده‌سازی کارکنان برای مواجهه با تغییرات و تحولات در محیط دانشگاه {۸} ارتقا سطح علمی و بازدهی {۹} فراهم کردن زمینه و فرصت ارتقاء شغلی برای کارکنان {۹} آموزش مهارت‌های کلیدی {۹} آموزش آموزش‌های متناسب با توانمندی {۹} آموزش متناسب با روحیات افراد {۹} آموزش متناسب با مهارت‌های شغلی {۹} استفاده از موقعیت‌هایی برای آموزش و

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
		توانمندسازی {۱۰} تقویت توان نعطاف‌پذیری {۱۰} تقویت توان سازماندهی {۱۰} تقویت توان برنامه‌ریزی {۱۰} ارائه مشاوره و راهنمایی به کارکنان برای دستیابی به اهداف شغلی {۱۰} تفویض اختیار {۱۱} ارائه آموزش و فرصت‌های پیشرفت {۱۰} ارائه آموزش‌های مرتبط با فناوری‌های ۱۱ نوین به کارکنان {۱۱} آموزش و تقویت مهارت‌های مدیریتی {۱۱} مشارکت کارکنان در توانمندسازی {۱۱} نقش پررنگ واحد آموزش {۱۲} آموزش مهارت‌های کلیدی {۱۲} برگزاری برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های مهارتی برای ارتقاء دانش و مهارت‌های فنی و غیر فنی {۱۲} آموزش کاربردی به جای آموزشی کلی {۱۲} پیگیری ارتقاء و توانمندسازی پرسنل دانشگاه {۱۲}
	تجربه و مهارت اندوزی	تشویق به مشارکت و همکاری در طرح‌های پژوهشی و علمی {۶} توجه به تجربه‌اندوزی {۱۲}
	تقویت فرهنگ یادگیری و ارتقاء	ایجاد فضای کار مشوق یادگیری و توسعه پیوسته دانش و مهارت {۷} ترویج فرهنگ یادگیری مستمر در دانشگاه و تشویق کارکنان به یادگیری از تجربیات {۷} به اشتراک گذاشتن تجربیات و مهارت‌ها {۸} تلاش در جهت پرورش دیگران {۱۰}
تقویت فرهنگ سازمانی	تقویت فرهنگ تیم محوری، ابتکار و خلاقیت	ایجاد فضایی که ایده‌های جدید و نوآورانه مورد استقبال قرار گیرد {۳} تقویت زمینه‌های همکاری و تعامل بین کارکنان {۵} تقویت روابط بین کارکنان {۶} ایجاد زمینه ارائه ایده‌های جدید و نوآورانه {۶} تقویت کار تیمی {۹} فراهم نمودن فرصت‌هایی برای همکاری و تعامل بین کارکنان {۹} تقویت توان انطباق‌پذیری {۱۰} تقویت روحیه تیمی {۱۱} تقویت مهارت‌های ارتباطی {۱۱} ازی در راستای ارتقاء {۱۰} فراهم آوردن محیط مناسب برای بروز خلاقیت و نوآوری {۱۲} توجه به نوآوری، تخصص‌گرایی {۱۲} پیگیری توسعه ابتکار و خلاقیت {۱۲} ارتقاء فرهنگ خلاقیت در پرسنل سازمان {۱۲}

مقوله اصلی	مقوله های فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
ساختار و فرایند ارتقاء	پیش بینی مسیر و ساختار ارتقاء	پیش بینی مسیر ارتقاء شغلی {۱} اصلاح نحوه چیدمان کارشناسان در بخش های به طوری امکان ارتقا برای همه پرسنل فراهم شود {۱} تغییر در ساختار و ارتقا کارکنان {۱} اصلاح رویه جاری به منظور ارتقا کارکنان {۱} تغییر در چارت سازمانی به منظور افزایش پست ها برای ارتقا {۱} تعیین مسیرهای پیشرفت شغلی برای کارکنان و شفاف سازی مراحل ارتقا {۱} تعریف چارچوب مشخص و قابل لمس در مسیر هر یک از کارکنان برای ارتقاء (تعریف افق روشن برای آینده کاری هر شخص) {۲} ساماندهی و درجه بندی کارکنان متناسب با سنوات خدمت، تحصیلات و عملکرد موثر و لحاظ این درجه بندی در پرداخت حقوق و مزایا و .. {۱} وجود مسیر ترقی شغلی روشن و واضح {۵} اهمیت دادن ارزش ها و اصول اخلاقی در میان کارکنان {۵} برخورداری از مقبولیت اداری نزد مدیران {۶} احراز توانایی در مدیریت کارکنان و برنامه ریزی سازمانی (توسط مسئولان مربوطه) {۶} وجود ساختار ارتقاء کارکنان زبده به پست های بالاتر {۷} داشتن مسیر شغلی مطمئن برای پرسنل {۹} شفاف بودن مسیرهای پیشرفت شغلی و فرصت های ارتقاء {۹} استفاده بهینه از منابع سازمان (بخصوص منابع انسانی) {۹} تقویت اصول اخلاقی و فرهنگی سازمانی در میان کارکنان {۱۱} تعیین و شفاف سازی مسیرهای پیشرفت شغلی و فرصت های ارتقاء {۱۰} مشخص کردن مسیر رشد شغلی {۱۱}
تقویت خودباوری و مسئولیت پذیری	تقویت خودباوری و انگیزه در کارکنان	داشتن انگیزه و اشتیاق شغلی {۶} تلاش در جهت شناخت خود {۱۰} ارتقا خودباوری کارکنان {۱۱} ارتقاء خودباوری کارکنان {۱۲} توجه به خودمختاری {۱۲}
تقویت مسئولیت پذیری	تقویت مسئولیت پذیری	افزایش انضباط شغلی و حضور موثر در محل کار {۳} توجه به مسئولیت پذیری {۱۲}
ارزیابی و بازخورد	حمایت از عملکردهای مثبت	تلاش در راستای بهبود بهره وری و اثربخشی نیروی انسانی {۳} حمایت از افزایش پایبندی نیروی انسانی به اهداف سازمانی {۳} عملکرد مطلوب و مؤثر {۶} تقدیر از کارکنان برجسته و تلاشگر توسط رئیس دانشگاه {۷} تعیین پاداش های ناب جهت ایده های ناب {۷} تقویت مهارت های

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
		اجتماعی {۹} ایجاد حس تعلق و هویت برای کارکنان نسبت به دانشگاه {۱۱}
	ارزیابی اثربخش	طراحی و پیاده‌سازی همچنین سیستم‌های ارزیابی منظم برای شناسایی نقاط قوت و ضعف {۴} ایجاد نظام ارزشیابی اثربخش {۵} ارتقا کارکنان بر اساس ارزشیابی اثربخش {۵} دادن فیدبک سازنده و حمایت کننده به کارکنان برای اصلاح عملکرد {۵} ارائه بازخورد مستمر برای کمک به بهبود و اصلاح عملکرد {۶} وجود سازو کار قدردانی مادی و معنوی اثربخش از نیرو {۷} ارائه بازخورد سازنده به کارکنان برای بهبود عملکرد فردی و گروهی {۱۰}
فعالیت های حمایتی	حمایت از رشد و ارتقای کارکنان	وجود اراده‌ای برای مدیریت موضوع ارتقاء کارکنان دانشگاه {۱} انتخاب مدیران از کارکنان داخلی سازمان {۱} لحاظ نمودن قابلیت ارتقا کارکنان در ساختار و نمودار سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس {۱} حمایت از افزایش بهره وری و اثربخشی کارکنان و تشویق آنان به ادامه تحصیل و تأمین حمایت‌های مالی یا آموزشی {۳} ایجاد فضایی که در آن کارکنان احساس راحتی، امنیت و انگیزه کنند {۳} وجود ساز و کار متناسب ادامه تحصیل کارکنان در دوران خدمت {۷} حمایت از به‌روز کردن مهارت‌ها و دانش کارکنان {۷} پرورش پرسنل دانشگاه در راستای اهداف سازمان {۱۰} توجه به علاقه پرسنل به پیشرفت حرفه‌ای {۱۱} برگزاری دوره‌های جانشین پروری {۱۱} تشویق کارکنان به ادامه تحصیل {۱۲} تشویق کارکنان دانشگاه برای پذیرش ریسک {۱۲}
	شایسته سالاری	ارتقاء شغلی بر اساس شایستگی {۱۱} پیگیری شایسته سالاری {۱۲}



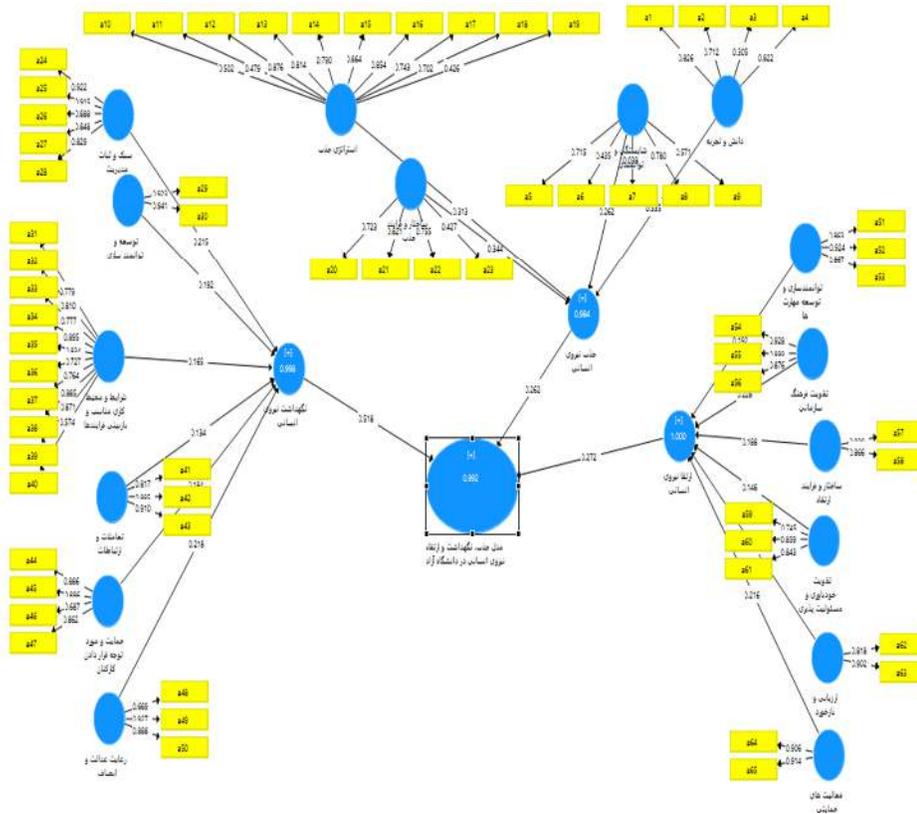
شکل ۳. ابعاد و مولفه‌های ارتقاء نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی

بر اساس یافته‌ها مهم‌ترین ابعاد ارتقاء نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس توانمندسازی و توسعه مهارت‌ها (حمایت از آموزش‌ها و توانمندسازی و تجربه و مهارت‌اندوزی)، تقویت فرهنگ سازمانی (تقویت فرهنگ یادگیری و ارتقاء و تقویت فرهنگ تیم محوری، ابتکار و خلاقیت)، ساختار و فرایند ارتقاء (پیش‌بینی مسیر و ساختار ارتقاء)، تقویت خودباوری و مسئولیت‌پذیری (تقویت خودباوری و انگیزه در کارکنان و تقویت مسئولیت‌پذیری)، ارزیابی و بازخورد (حمایت از عملکردهای مثبت و ارزیابی اثربخش) و فعالیت‌های حمایتی (حمایت از رشد و ارتقای کارکنان و شایسته‌سالاری) است.

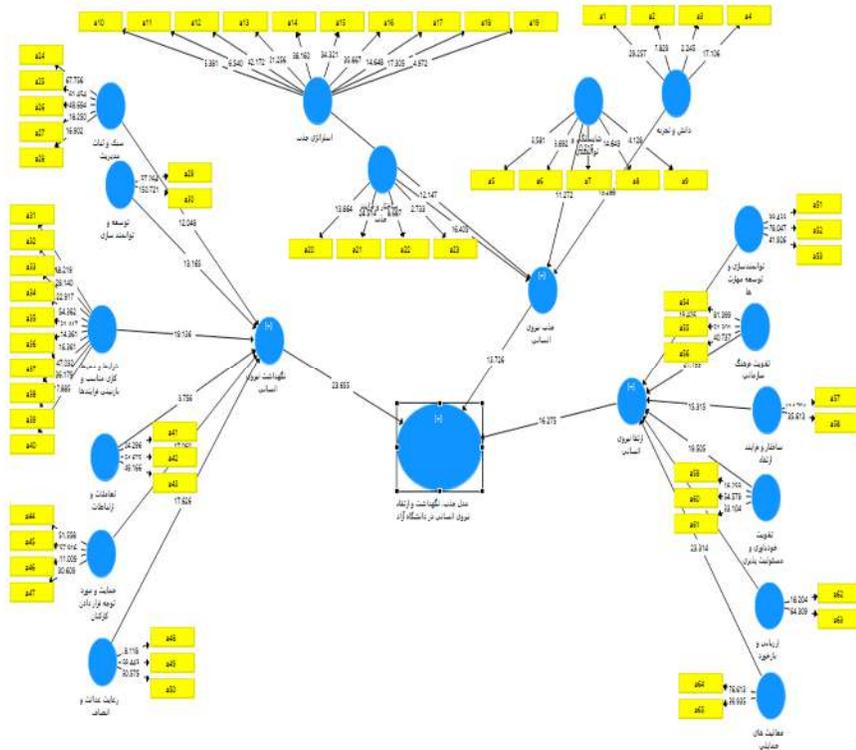
سوال دوم: مدل جذب، نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی بندرعباس تا چه اندازه دارای اعتبار است؟

برای بررسی اینکه آیا نشانگرهای شناسایی شده، اندازه‌گیری معنی‌دار و قابل قبولی از هر یک از ابعاد و عوامل مشخص شده نشان می‌دهد، از روش تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم با بکار بستن

رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم افزار Smart PLS استفاده شده است. در این بخش محقق در پی بررسی توان مدل عاملی از قبل تعریف شده با مجموعه‌ای از داده‌های مشخص شده است؛ به عبارت دیگر در این قسمت درصد تعیین این مسئله هستیم که آیا تعداد عامل‌های اندازه‌گیری شده، با آنچه بر اساس تئوری و بخش کیفی انتظار می‌رفت، انطباق دارد؟ در واقع به آزمون میزان انطباق و هم‌نوایی بین سازه نظری و سازه تجربی پژوهش پرداخته می‌شود (حبیب پور و صفری، ۱۳۹۰، نقل در رومیانی، ۱۳۹۸). شکل‌های ۴ و ۵ به ترتیب بارهای عاملی و نمرات تی مربوط به مدل اندازه‌گیری جذب، نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی را نشان می‌دهد.



شکل ۴. آزمون مدل اکتشافی جذب، نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی



شکل ۵. نمرات تی مربوط به آزمون مدل اکتشافی جذب، نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی مدل اندازه گیری جذب، نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی از نوع مرتبه دوم هست. در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم علاوه بر بررسی رابطه متغیرهای مشاهده پذیر با متغیرهای پنهان، رابطه متغیرهای پنهان با سازه اصلی خود نیز بررسی می شود. به این صورت که در مرتبه اول از ترکیب سه بعد جذب، نگهداشت و ارتقا و مولفه های مرتبط آن ها شامل مولفه های جذب نیروی انسانی: دانش و تجربه (سوابق تجربی، صلاحیت علمی، دانش حرفه ای و اداری) شایستگی و توانمندی (صلاحیت های فرهنگی-اعتقادی، صلاحیت های روانی-شخصیتی، توانمندی ذهنی)، استراتژی جذب (شایسته گزینی، رقابت پذیری، عدالت در جذب، اخلاق مداری در جذب، جاذبه سازی برای جذب، قانون مداری، بومی گزینی جذب) و ساختار و فرایند جذب (جذب بر اساس نیاز و اهداف، بازیابی فرآیند

و ساختار جذب) است. مهمترین ابعاد و مولفه های نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه مذکور شامل سبک و ثبات مدیریت (سبک رهبری، ثبات مدیریت، اختیار و اعتبار) توسعه و توانمند سازی (فرصت های توسعه حرفه ای)، شرایط و محیط کاری مناسب و بازبینی فرایندها (تمهید شرایط مناسب کاری، برنامه ریزی و هدف محوری در نگهداشت منابع انسانی، اصلاح فرایندها، ماهیت کار، منطقی بودن حجم کار، معناداری و هدفمندی شغل، کارراهه اتقای شغلی و ارزیابی و بازخورد موثر از عملکرد)، تعاملات و ارتباطات (تقویت ارتباطات اجتماعی، تعلق و هویت سازمان، تسهیل و حمایت از تعاملات و همکاری سازمان، تشویق و حمایت از مشارکت در امور)، حمایت و مورد توجه قرار دادن کارکنان (توجه به نیازها و مسائل کارکنان، ارتقاء امنیت شغلی کارکنان، رعایت منزلت و احترام کارکنان، روحیه و رضایت و انگیزه)، رعایت عدالت و انصاف (پرداخت ها و رفاهیات و شایسته سالاری در انتصاب) می باشد. مهم ترین ابعاد و مولفه های ارتقاء نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس شامل توانمندسازی و توسعه مهارت ها (حمایت از آموزش ها و توانمندسازی، تجربه و مهارت اندوزی)، تقویت فرهنگ سازمانی (تقویت فرهنگ یادگیری و ارتقاء و تقویت فرهنگ تیم محوری، ابتکار و خلاقیت)، ساختار و فرایند ارتقاء (پیش بینی مسیر و ساختار ارتقاء)، تقویت خودباوری و مسئولیت پذیری (تقویت خودباوری و انگیزه در کارکنان و تقویت مسئولیت پذیری)، ارزیابی و بازخورد (حمایت از عملکردهای مثبت و ارزیابی اثربخش) و فعالیت های حمایتی (حمایت از رشد و ارتقای کارکنان و شایسته سالاری) می باشد حاصل شده که اینها عامل های مرتبه اول می باشند. از ترکیب این ۳ بعد و مولفه های آن یک سازه به نام مدل جذب، نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی حاصل می شود، که عامل مرتبه دوم نامیده می شود. در جدول زیر مقادیر بار عاملی و آماره تی برای نشانگرهای هر سازه گزارش گردیده است.

جدول ۴. مقادیر بار عاملی برای نشانگرهای هر عامل در قالب مدل اندازه گیری جذب، نگهداشت

و ارتقاء نیروی انسانی

نشانگرها و عوامل مدل	بار عاملی	آماره تی	سطح معنی داری	نتیجه
دانش و تجربه -> جذب نیروی انسانی	۰.۳۳۵	۱۴.۷۱۱	۰.۰۱	تائید نشانگر
استراتژی جذب -> جذب نیروی انسانی	۰.۳۱۳	۱۱.۷۷۸	۰.۰۱	تائید نشانگر
ساختار و فرایند جذب -> جذب نیروی انسانی	۰.۳۴۴	۱۷.۰۰۵	۰.۰۱	تائید نشانگر
شایستگی و توانمندی -> جذب نیروی انسانی	۰.۲۶۲	۱۰.۲۹۰	۰.۰۱	تائید نشانگر

تعاملات و ارتباطات -> نگهداشت نیروی انسانی	۰.۱۳۴	۹.۰۴۱	۰.۱	تائید نشانگر
توسعه و توانمند سازی -> نگهداشت نیروی انسانی	۰.۱۹۲	۱۲.۰۳۵	۰.۱	تائید نشانگر
سبک و ثبات مدیریت -> نگهداشت نیروی انسانی	۰.۲۱۵	۱۱.۵۸۴	۰.۱	تائید نشانگر
رعایت عدالت و انصاف -> نگهداشت نیروی انسانی	۰.۲۱۸	۱۷.۶۷۴	۰.۱	تائید نشانگر
شرایط و محیط کاری مناسب و بازبینی فرایندها -> نگهداشت نیروی انسانی	۰.۱۶۵	۱۷.۹۸۶	۰.۱	تائید نشانگر
ارزیابی و باز خورد -> ارتقا نیروی انسانی	۰.۱۸۹	۲۳.۶۳۴	۰.۱	تائید نشانگر
تقویت خودباوری و مسئولیت پذیری -> ارتقا نیروی انسانی	۰.۱۴۶	۲۰.۹۷۵	۰.۱	تائید نشانگر
تقویت فرهنگ سازمانی -> ارتقا نیروی انسانی	۰.۲۲۸	۲۲.۱۹۴	۰.۱	تائید نشانگر
توانمندسازی و توسعه مهارت ها -> ارتقا نیروی انسانی	۰.۱۹۲	۱۹.۱۸۶	۰.۱	تائید نشانگر
ساختار و فرایند ارتقاء -> ارتقا نیروی انسانی	۰.۱۸۸	۱۴.۰۶۳	۰.۱	تائید نشانگر
فعالیت های حمایتی -> ارتقا نیروی انسانی	۰.۲۱۶	۲۱.۲۴۸	۰.۱	تائید نشانگر

نتایج حاصل از تحلیل عاملی مرتبه اول نشان داد که در تمامی گویه های سازه مدل جذب، نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی با در نظر گرفتن مقدار t متناظر با هر بار عاملی در سطح ۰.۱ / معنی دار می باشند. در نتیجه، می توان گفت این مؤلفه ها از دقت لازم برای اندازه گیری سازه های مربوط به خود برخوردار هستند.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای جذب، نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس انجام شده است. نتایج حاصل از پژوهش بیانگر آن است که مدیریت سرمایه انسانی در این دانشگاه ساختاری پیچیده، چندلایه و پویا دارد و برای ارتقای آن باید مجموعه ای از عوامل فردی، سازمانی، فرهنگی و ساختاری به صورت هم زمان و هماهنگ مورد

توجه قرار گیرد. یافته‌ها نشان می‌دهد که درک صحیح از فرآیندهای مدیریت منابع انسانی و تعاملات میان مؤلفه‌های مختلف، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت دانشگاه در جذب و نگهداشت نیروی انسانی و فراهم آوردن مسیر ارتقای آنان دارد.

در بخش مربوط به جذب نیروی انسانی، نتایج پژوهش حاکی از اهمیت بنیادین دانش، تجربه و شایستگی‌های حرفه‌ای در فرآیند استخدام است. این موضوع بیانگر آن است که دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس برای حفظ کیفیت علمی و آموزشی خود ناگزیر از انتخاب نیروهایی است که از سطح مطلوبی از صلاحیت علمی، آشنایی حرفه‌ای و مهارت‌های تجربی برخوردار باشند. تأکید بر سوابق تجربی، دانش حرفه‌ای و شایستگی‌های علمی نشان می‌دهد که رویکرد جذب در دانشگاه صرفاً بر مدار شرایط ظاهری یا اداری نیست، بلکه تلاش شده است تا معیارهای علمی و حرفه‌ای در رأس فرآیند گزینش قرار گیرد. همچنین توجه به شایستگی‌های فرهنگی - اعتقادی، ویژگی‌های روانی - شخصیتی و توانمندی‌های ذهنی نشان می‌دهد که دانشگاه جذب نیروها را مسئله‌ای چندبعدی می‌بیند و تلاش دارد علاوه بر توانمندی‌های فردی، میزان همخوانی فرد با ارزش‌ها، باورها و فرهنگ سازمانی را نیز مدنظر قرار دهد. این نگرش از یک سو به ارتقای انسجام فرهنگی و سازمانی کمک می‌کند و از سوی دیگر احتمال بروز تعارضات درونی میان فرد و محیط سازمان را کاهش می‌دهد. از سوی دیگر، بررسی استراتژی‌های جذب نیروی انسانی نشان داد که اصولی همچون شایسته‌گزینی، عدالت در فرایند جذب، رقابت‌پذیری، اخلاق‌مداری، قانون‌مداری و بومی‌گزینی نقش برجسته‌ای در فرایند انتخاب و به‌کارگیری نیروهای جدید دارند. این مؤلفه‌ها نشان می‌دهند که نگاه دانشگاه به جذب نیرو، نگاهی صرفاً اداری یا تکلیفی نیست، بلکه به دنبال ایجاد یک نظام جذب هدفمند، حرفه‌ای، مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی و سازگار با نیازهای واقعی سازمان است. وجود چنین سیاست‌هایی به پیشگیری از اعمال سلیقه‌های فردی، برخوردهای تبعیض‌آمیز و انحراف از اصول حرفه‌ای کمک می‌کند و در نهایت به ارتقای شفافیت، اعتماد سازمانی و افزایش جذابیت دانشگاه برای نیروهای کارآمد منجر می‌شود. تأکید بر ساختار و فرایند جذب و توجه به جذب مبتنی بر نیاز نیز بیانگر این است که دانشگاه تلاش دارد فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی را از حالت سنتی و غیرسیستماتیک خارج کرده و مبتنی بر تحلیل داده‌ها، نیازسنجی، پیش‌بینی دقیق و هماهنگی با برنامه‌های توسعه‌ای دانشگاه قرار دهد.

در بخش مربوط به نگهداشت نیروی انسانی، نتایج پژوهش اهمیت بالای سبک رهبری را به عنوان یکی از عوامل بنیادین حفظ نیروهای توانمند آشکار می‌سازد. سبک مدیریت در دانشگاه، اعم از ثبات مدیریتی، نحوه استفاده از اختیار، اعتبار مدیران و رویکرد آنان در تعامل با کارکنان، تأثیر مستقیمی بر احساس امنیت، اعتماد، مسئولیت‌پذیری و تعلق سازمانی کارکنان دارد. زمانی که کارکنان احساس می‌کنند مدیران از ثبات و انسجام برخوردارند، تصمیمات آنان قابل پیش‌بینی است و رفتارهایشان مبتنی بر اصول و ارزش‌های سازمانی است، نه تمایلات شخصی، میزان وابستگی و ماندگاری آنان در سازمان افزایش می‌یابد. علاوه بر آن، فراهم ساختن فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، توانمندسازی کارکنان و حمایت از یادگیری مستمر از دیگر مؤلفه‌های کلیدی نگهداشت است. کارکنان در محیط‌های علمی همچون دانشگاه، نیازمند فرصت رشد، به‌روزرسانی دانش و تجربه‌اندوژی مستمر هستند و سازمانی که این فرصت‌ها را فراهم نکند، به تدریج نیروهای توانمند را از دست خواهد داد. شرایط و محیط کاری مناسب نیز یکی دیگر از پایه‌های نگهداشت نیروی انسانی است. منطقی بودن حجم کار، هدفمندی شغل، ماهیت شفاف وظایف، وجود فرآیندهای اصلاح‌شده و کارآمد، برنامه‌ریزی در نگهداشت و وجود سیستم مؤثر ارزشیابی عملکرد، همگی عواملی هستند که می‌توانند تجربه کاری کارکنان را بهبود بخشند یا بالعکس، موجب نارضایتی و خروج آنان شوند. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که تعاملات اجتماعی و ارتباطات سازمانی نقشی کلیدی در نگهداشت نیروها دارند. کارکنانی که فرصت ارتباط مؤثر با همکاران، مشارکت در مسائل سازمان، تعامل با مدیران و احساس تعلق به یک جامعه حرفه‌ای را دارند، به مراتب با احتمال بیشتری در سازمان باقی می‌مانند. زمانی که سازمان در تقویت هویت سازمانی تلاش می‌کند، کارکنان خود را بخشی از ساختار و فرهنگ سازمان می‌دانند و نه یک واحد جداگانه یا ناپایدار. در کنار این عوامل، توجه به نیازها، مسائل، انگیزه‌ها و خواسته‌های کارکنان، ارتقای امنیت شغلی، حفظ منزلت و احترام، و ایجاد فضای انگیزشی مناسب، ابعادی هستند که اثر عمیقی بر نگهداشت نیروها دارند. کارکنان زمانی به سازمان متعهد می‌مانند که احساس کنند سازمان برای آن‌ها ارزش قائل است، مشکلاتشان را درک می‌کند و برای رفاه، آرامش و رشد آن‌ها برنامه‌ریزی دارد. در نهایت، رعایت عدالت و انصاف به‌ویژه در حوزه پرداخت‌ها، رفاهیات و انتصاب‌ها مؤثرترین عامل در ایجاد احساس رضایت یا نارضایتی است. هرگونه برداشت کارکنان از تبعیض یا نابرابری، حتی اگر کوچک باشد، می‌تواند اعتماد به سازمان را از بین ببرد و بر تصمیم آنان برای ماندن یا ترک سازمان تأثیر بگذارد.

در بخش ارتقای نیروی انسانی، نتایج به وضوح نشان می‌دهد که دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس برای ایجاد یک نظام ارتقای مؤثر نیازمند فراهم‌سازی زیرساخت‌های آموزشی، انگیزشی و فرهنگی است. توانمندسازی کارکنان، حمایت از آموزش‌ها، فراهم‌سازی فرصت مهارت‌اندوزی و تجربه‌اندوزی از جمله مهم‌ترین فعالیت‌هایی هستند که یک سازمان علمی برای ارتقای نیروها باید در آن سرمایه‌گذاری کند. ارتقا تنها زمانی معنا پیدا می‌کند که کارکنان احساس کنند سازمان با هدف توانمندسازی آنان، مسیر رشد حرفه‌ای را هموار کرده و آنان را برای رسیدن به سطوح بالاتر آماده کرده است. تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری، تیم‌محوری، خلاقیت و نوآوری نیز محور مهمی در ارتقای کارکنان محسوب می‌شود. سازمانی که فرهنگ نوآوری و یادگیری را ارزش‌گذاری نمی‌کند، نمی‌تواند انتظار داشته باشد کارکنانش به رشد و پیشرفت علاقه‌مند شوند یا در فرآیند ارتقا مشارکت فعال داشته باشند. از این رو، ارتقا نه تنها یک اقدام ساختاری بلکه یک اقدام فرهنگی است. ساختار و فرآیند ارتقا باید شفاف، منصفانه و مبتنی بر شایستگی باشد؛ به گونه‌ای که کارکنان بتوانند مسیر پیشرفت خود را به وضوح ببینند و با انگیزه بیشتری به سمت اهداف حرفه‌ای خود حرکت کنند. وجود فرصت‌هایی که اعتماد به نفس، حس مسئولیت‌پذیری و انگیزه کارکنان را تقویت می‌کند نیز عامل مکملی در فرآیند ارتقا است. کارکنانی که احساس می‌کنند توانایی و تلاششان دیده و قدردانی می‌شود، تمایل بیشتری به مسئولیت‌پذیری و رشد خواهند داشت. ارزیابی و بازخورد اثربخش نیز به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی ارتقا مطرح است؛ زیرا کارکنان از طریق بازخوردهای هدفمند و منصفانه درمی‌یابند که نقاط قوت و ضعف آن‌ها چیست و چگونه می‌توانند مسیر پیشرفت را بهبود بخشند. در نهایت، فعالیت‌های حمایتی از جمله حمایت از رشد کارکنان و تأکید بر شایسته‌سالاری در ارتقا، زیرساختی برای توسعه حرفه‌ای و سازمانی فراهم می‌کند. ارتقا زمانی برای کارکنان معنا دارد که احساس کنند عدالت رعایت می‌شود و ارتقا تنها بر اساس شایستگی، تلاش و عملکرد واقعی صورت می‌گیرد. با توجه به مجموع این یافته‌ها، می‌توان چنین تبیین کرد که جذب، نگهداشت و ارتقای نیروی انسانی سه مرحله از یک چرخه به هم پیوسته در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس هستند. ضعف در هر یک از مراحل، عملکرد مراحل دیگر را نیز تضعیف می‌کند. دانشگاه برای آنکه بتواند سرمایه انسانی توانمند و کارآمدی در اختیار داشته باشد، باید به یک نگاه یکپارچه، نظام‌مند، داده‌محور و شایسته‌سالار در مدیریت منابع انسانی دست یابد. اگر این دانشگاه بتواند ابعاد استخراج‌شده را به صورت هماهنگ در سیاست‌ها، استراتژی‌ها و

برنامه‌های خود به کار گیرد، نه تنها قادر به جذب افراد شایسته خواهد بود، بلکه می‌تواند آنان را حفظ کرده و مسیر ارتقای علمی و حرفه‌ای آنان را نیز هموار سازد. چنین رویکردی در نهایت می‌تواند به افزایش بهره‌وری سازمان، ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی و تقویت جایگاه دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس در سطح منطقه‌ای و ملی منجر شود. نتیجه تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات حسقلی‌پور، ۱۳۹۸؛ احمدی بلوطکی، ۱۳۹۵؛ سی، ۲۰۲۰؛ شیکونگو، ۲۰۱۱؛ اعلمی، ۱۳۹۹؛ زین‌آبادی و آراسته، ۱۳۹۷؛ مودلی، لوفمن، نایدو، ۲۰۱۵، تیموری، رنگریز، عبدالهی، زین‌آبادی، ۱۳۹۷؛ احمدی، ۱۳۹۶؛ خنداکار، ۲۰۱۹؛ او، ۲۰۱۸؛ مودلی، لوفمن، نایدو، ۲۰۱۵؛ گودرزوندچگینی، ۱۳۹۵؛ مکولو، ۲۰۱۷ همسویی دارد.

منابع

- اعلمی، محبوبه. (۱۳۹۹). **مدل سازی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران**. پایان‌نامه دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، دانشکده علوم ورزشی.
- بابایی راینی، علی؛ دانش فرد، کرم اله؛ میرسپاسی، ناصر. (۱۴۰۰). طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: استانداری کرمان). **فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی**، ۹(۳۵): ۴۵-۶۰.
- باقری، عباس؛ صابونچی، رضا؛ فروغی‌پور، حمید. (۱۳۹۹). تحلیل راهبرد برون‌سپاری جذب و آموزش منابع انسانی و تأثیر آن بر توانمندسازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان ج.ا.ا. **فصلنامه مطالعات منابع انسانی**، ۱۰(۳): ۱۰۵-۱۳۲.
- تیموری، نازنین؛ رنگریز، حسن؛ عبدالهی، بیژن؛ زین‌آبادی، حسن رضا. (۱۳۹۷). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی. **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)**، ۱۰(۱): ۷۵-۱۰۰.
- چزانی شراهی، ناهید؛ حسینی، سید مجتبی؛ علم‌محمدزاده، خلیل؛ شعبان‌خمسه، علی حسن؛ بهادری، محمد کریم. (۱۴۰۳). **تدوین نقشه راه جذب و نگهداشت نیروی انسانی سلامت در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران**. یازدهمین همایش بین‌المللی مدیریت، حسابداری و اقتصاد در توسعه پایدار، مشهد.
- دموری نژاد، ایمان؛ بهرامی زرگران، فاطمه؛ جازادگان، ایمان؛ مراد آزادی‌پور، علی. (۱۴۰۳). **پروسی تأثیر عوامل جذب و نگهداشت نیروی انسانی در سازمان‌ها**. هفدهمین کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین در تعلیم و تربیت، روانشناسی، فقه و حقوق و علوم اجتماعی، شیروان.

راستگو، پروانه. (۱۳۹۸). ارائه مدلی به منظور نگهداشت و پایداری نیروی انسانی متخصص در دانشگاه علوم پزشکی بوشهر. **ایده‌های نوین روانشناسی**، ۳(۷): ۱-۱۳.

رضاییان، علی؛ کاظم صداعی، مریم؛ قره‌چه، منیژه؛ حاجی کریمی، عباس‌علی. (۱۳۹۷). شناسایی شاخص‌های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری. **چشم‌انداز مدیریت دولتی**، ۹(۳۵): ۱۵-۳۸.

رنگریز، حسن. (۱۳۹۶). بررسی متغیرهای تاثیرگذار در طراحی الگوی جذب و تامین نیروی انسانی مبتنی بر نظام شایستگی در شرکت‌های پتروشیمی تحت پوشش بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی. **نشریه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی**، ۹(۳۴): ۸۳-۱۱۴.

صمدی‌نیا، مریم؛ محمدی، حسن. (۱۳۹۴). **بررسی مدیریت استعداد و عوامل مؤثر بر آن**. کنگره بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و توسعه کسب و کار، تبریز. قاسمی، محدثه؛ رعنائی کردشولی، حبیب‌الله؛ عباسی، عباس. (۱۴۰۴). بازطراحی نظام جبران خدمات مالی با رویکرد به جذب، نگهداشت و پرورش کارکنان. **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، پای ۶۰: ۶۰-۴۵.

میرپویا، سید حمیدرضا. (۱۴۰۴). **راهکارهای نوین برای ارتقای مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها: به سوی تعالی سازمانی**. اولین همایش بین‌المللی پژوهش در عصر نوین، مسجد سلیمان. میرزایی، هادی؛ قلی‌پور، آرین؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ حسنقلی‌پور، طهمورث. (۱۳۹۹). شناسایی معیارهای مشاغل حیاتی و کلیدی برای جذب و حفظ استعدادها در شرکت ملی نفتکش ایران. **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی**، ۱۳(۴۷): ۳۱-۵۴.

Aksakal, E., Dagdeviren, M., Eraslan, E., & Yuksel, I. (2013). Personal selection based on talent management. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 73, 68-72.
Ali Abramova, I. V., Shilova, Z. V., Varankina, V. I., & Rubanova, I. V. (2019). Pedagogical model of integrative-modular training in professional preparation of students. **European Journal of Contemporary Education**, 8(1), 187-200.

M. J., Sultana, S., & Joe, N. M. (2025). Human resource management's strategic role in employee retention amidst the COVID-19 pandemic: An analysis centered on Bangladesh. **Pacific Journal of Business Innovation and Strategy**, 2(1), 16-26.

Bruce, G. (2021). **Shipbuilding management**. Springer, Singapore.

Cadorin, E. (2017). Future developments for science parks: Attracting and developing talent. **Industry and Higher Education**, 31(3).

Căvescu, A. M., & Popescu, N. (2025). Predictive analytics in human resources management: Evaluating AIHR's role in talent retention. **Applied Math**, 5(3), 99.

- Cobanoglu, F., Sertel, G., & Sarkaya, S. S. (2018). Human resource management practices in Turkish education system (Denizli case). **European Journal of Educational Research**, 7(4), 833-847.
- DelfanAzari, G. A., & Yadegari, F. (2018). Offering a human resources model for training in the Ministry of Sports and Youth. **International Journal of Social Sciences (IJSS)**, 8(1), 19-33.
- El Mountasser, R., & Sahraoui, D. (2025). Retaining talents: Unraveling employee retention factors in Moroccan private academic institutions. **Frontiers in Education**, 10, 1662644.
- Garg, A., Vemaraju, S., Bora, M. P. M., Thongam, R., Sathyanarayana, M. N., & Khan, S. (2024). The role of artificial intelligence in human resource management: Enhancing recruitment, employee retention, and performance evaluation. **Library Progress International**, 44(3), 10920-10928.
- Madanchian, M. (2024). From recruitment to retention: AI tools for human resource decision-making. **Applied Sciences**, 14(24), 11750.
- Manogharan, M. W., Thivaharan, T., & Rahman, R. A. (2018). Academic staff retention in private higher education institute—Case study of private colleges in Kuala Lumpur. **International Journal of Higher Education**, 7(3), 52-78.
- Mwita, K. M., & Kitole, F. A. (2025). Potential benefits and challenges of artificial intelligence in human resource management in public institutions. **Discover Global Society**, 3(1), 35.
- Neri, S., & Wilkins, S. (2019). Talent management in transnational higher education: Strategies for managing academic staff at international branch campuses. **Journal of Higher Education Policy and Management**, 41(1), 52-69.
- Tan Hui Qi, I., Norazman, I., Rahman, R. H. A., & Abdul Wahab, S. R. (2025). Talent management and employee retention. **International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)**, 141: 32-61.
- Wawas, D., & Jwaifell, M. (2019). Talent management and its relationship to career stability among academic leaders at Al-Hussein Bin Talal University. **Journal of Curriculum and Teaching**, 8(3), 35-49.
- Zhou, D. (2021). Role of green data center in human resources development model. **Sustainable Computing: Informatics and Systems**, 30: 1-17.

Proposing a Model for the Recruitment, Retention, and Development of Human Resources (Case Study: Bandar Abbas Branch of Islamic Azad University)

Quarterly Journal of Educational Leadership
& Administration
Islamic Azad University Garmsar Branch
Vol.19, No 4, winter 2025, No.74

Proposing a Model for the Recruitment, Retention, and Development of Human Resources (Case Study: Bandar Abbas Branch of Islamic Azad University)

Maryam Ahmadi Tifakani¹, Kolsum Nami², Payam Paslari³

Abstract:

Purpose: This study aimed to develop a model for the recruitment, retention, and development of human resources at the Bandar Abbas Branch of IAU.

Method: The research adopted an exploratory mixed-methods approach. In the qualitative phase, the systematic grounded theory method proposed by Strauss and Corbin was employed. Accordingly, 12 experts in human resource management were selected through purposive sampling, and data were collected via semi-structured interviews until theoretical saturation was achieved. Qualitative data were analyzed using open, axial, and selective coding. In the quantitative phase, the study was descriptive survey in nature. The statistical population consisted of 236 university employees, from whom 144 participants were selected through simple random sampling based on Cochran's formula. Data was collected using a researcher-developed questionnaire derived from the qualitative findings, the validity and reliability of which were confirmed using Cronbach's alpha coefficient.

Findings: The findings indicated that the recruitment dimension comprised four main categories and 11 subcategories, the retention dimension included six main categories and 21 subcategories, and the development dimension consisted of six main categories and 15 subcategories. In the recruitment dimension, categories such as knowledge and experience, competency, recruitment strategy, and organizational structure and processes were identified. In the retention dimension, managerial style and stability, employee development, favorable working conditions, constructive interactions, managerial support, and organizational justice were extracted. Furthermore, the development dimension encompassed skill development, organizational culture, promotion structure, self-efficacy, evaluation, and supportive activities.

Conclusion: The results demonstrate that the proposed model possesses adequate validity and can be applied as a practical framework to improve human resource management within the university.

Keywords: Human resources; recruitment; retention; human resource development.

1.Department of Educational Governance and Human Resources, B.A.C., Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran. m.ahmadi3897@iau.ac.ir

2.Department of Educational Governance and Human Resources, B.A.C., Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran. (Corresponding Author) nami2025@iau.ac.ir

3.Department of Business Management, B.A.C., Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran. Payam.paslari@iau.ac.ir