

مطالعه کیفی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان دانشی در دانشگاه

لیلا حسینی طبقدهی^۱

چکیده

نگهداشت منابع انسانی از تدابیر و اقدامات مدیریت منابع انسانی است. این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان دانشی دانشگاه های آزاد اسلامی استان مازندران انجام شد. این پژوهش یک مطالعه کیفی از نوع تحلیل محتوای استقرایی و با هدف کاربردی بود. داده‌های آن در سال ۱۳۹۸ با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی تا مرحله اشباع و مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۲۸ نفر از خبرگان دانشگاهی و متخصصین در حوزه مدیریت منابع انسانی جمع‌آوری شد. تجزیه تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل واحد معنایی و تکنیک دلفی بود. بعد از تحلیل داده‌ها، ۲۲ کد (شاخص) در قالب ۵ مفهوم یا عامل شامل مشارکت، سیستم پاداش، طراحی شغلی، معناداری شغل و استقلال عمل برای نگهداشت کارکنان دانشی در دانشگاه های آزاد اسلامی استان مازندران شناسایی شدند. نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران در ایجاد محیط کاری مناسب و جذاب در کسب فرصت های رشد و بالندگی و افزایش مشارکت کارکنان دانشی در ارزش آفرینی و ایجاد مزیت رقابتی یاری کند.

کلید واژه ها: نگهداشت، منابع انسانی، کارکنان دانشی، دانشگاه

مقدمه

نظریه های نوین اقتصادی با تأکید بر اقتصاد دانش محور، موفق ترین اقتصاد را در آینده، اقتصادی می‌دانند که به تولید و توزیع دانش پرداخته و از آن به صورت تجاری بهره برداری کند. از این رو، در نظریات نوین اقتصادی نقش سرمایه های انسانی در تولید دانش و کسب درآمد بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است (Nunn, 2007). به گفته (Pasbani, 2015)، مبنای ثروت آفرینی در اقتصاد امروز، دانش و تخصص است و آینده از انقلابی خبر می‌دهد که نیروی حرکت آن از اندیشه انسانها سرچشمه می‌گیرد. از این رو در عصر دانش و دانایی، سازمان ها در حال تأکید روزافزون بر دانش و Knowledge workers هستند. مطالعات اخیر نشان می‌دهد که بیش از یک چهارم کارکنان در اقتصادهای پیشرفته، کارکنان دانشی هستند (Englmaier, et al, 2014). پیتر دراگر در سال ۱۹۵۹ واژه کارکنان دانشی (دانشگران) را برای اولین بار به کارگرفت و مستمراً درباره آن صحبت می‌کرد. او می‌خواست افرادی را توصیف نماید که می‌خواهند از طریق پردازش اطلاعات موجود، اطلاعات جدیدی تولید نمایند که بتوانند به وسیله آن، مسائل را تعریف و حل نمایند و ارزش جدیدی ایجاد کنند (Mahdavi, 2009). از طرفی سازمان ها همواره از این مسأله بیم دارند که سرمایه های انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند؛ زیرا برای آموزش، تربیت و آماده سازی کارکنان خود تا مرحله بهره دهی و کارآیی مطلوب، هزینه های بسیاری را صرف می‌کنند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارت ها و تجربیاتی می‌شوند که طی سال ها تلاش به دست آمده است (Alizadeh, 2006). همچنین یکی از نگرانی های اصلی مؤسسات آموزشی به طور عام و دانشگاه های آزاد اسلامی به طور خاص به عنوان یکی از سازمان های دانشی، در سال های اخیر، افزایش خروج ارادی نیروهای انسانی و تمایل به ترک خدمت

^۱ استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد رامسر، دانشگاه آزاد اسلامی، رامسر، ایران، ایمیل: l.hoseini@iauramsar.ac.ir

کارکنان به ویژه کارکنان دانشی است. اساس این نگرانی، در سیال بودن دانش و تخصص کارکنان دانش محور نهفته است که نگهداشت آن ها را در سازمان پیچیده و مشکلتر می نماید. ناتوانی در مدیریت صحیح نگهداشت کارکنان دانشی و نخبه به عنوان اصلی ترین سرمایه سازمانی، ضمن تحمیل هزینه های سنگین مستقیم و غیرمستقیم، باعث انتقال قابلیت ها به سازمان های رقیب و نهایتاً از دست رفتن مزیت رقابتی سازمان می گردد (Cleebeek & Bax, 2004).

به اعتقاد (Bontis, 2006) چالشی که امروزه سازمان ها با آن مواجه اند تعالی و نگهداشت سرمایه انسانی است؛ سرمایه ای که ثروت ملی هر سرزمینی به شمار می آید و حضور مؤثر آن، سرعت توسعه را افزایش داده و زمان آن را بسیار کاهش می دهد. حفظ امنیت، روحیه، علاقه و توان تخصصی افراد نگهداشت نامیده می شود (Mirkamali, 2004). حفظ و نگهداشت فرآیندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثربخش، آموزش و به سازی، ارتقاء بر اساس شایستگی و اعطای امکانات رفاهی و خدمات مناسب سعی می کند تمایل بر تداوم خدمت کارکنان در سازمان را افزایش دهد (Jobbehdar, 2012). از طرفی تأمین اهداف سازمان ها به میزان مطلوب نیز، مستلزم استفاده صحیح از قابلیت ها، توانمندی ها و همچنین فراهم آوردن امکانات برای جذب و نگهداری منابع انسانی است. عواملی که در جذب و نگهداشت منابع انسانی تأثیر می گذارد عبارتند 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 و اثربخشی، 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 رویه ای، عدالت تعاملی، عوامل جمعیت شناختی شامل: تحصیلات، سن، جنسیت، طول خدمت و درجه و عوامل شغلی شامل: استقلال و تنوع شغلی، مهم بودن خود کار، قدردانی از طرف مدیر، تخصص و دانش لازم برای انجام کار، غنی سازی شغلی، طراحی پایه ای برای حقوق و دستمزد متناسب با تجربه می باشد (Handricks, 2015; Ghorbani & Rezaeirad, 2012). از سوی دیگر، سازمان ها برای جذب کارکنان دانشی و سیال در رقابت اند و کارکنان سیال هم به دنبال محیط کاری مناسب تر و جذاب تر می باشند. دلایل بی شماری برای ترغیب کارکنان برای ماندگاری در سازمان وجود دارد ولی تأکید سازمان ها در عصر دانش به ماندگاری کارکنان دانشی می باشد (Afjehi & Saleh Ghaffari, 2013). در مطالعه ای (Darchen & Tremblay, 2010) به بررسی عوامل جذب و نگهداری کارکنان دانشی در دو شهر مونترال و اوتاوا پرداخته اند و به این نتیجه رسیده اند که ویژگی های مربوط به فرصت شغلی نسبت به کیفیت محیط کاری، اثر بسیار بیشتری بر جذب و نگهداری کارکنان دانشی دارند. این دو محقق دریافتند که در رابطه با کارکنان دانشی، معیارهایی که مربوط به کیفیت محل کار هستند، علی رغم اهمیتی که دارند، برای توجیه خروج آن ها از سازمان کافی نیستند چرا که رسیدن به کیفیتی که این کارکنان از محل کار خود انتظار دارند بسیار دشوار می باشد.

در زمینه نگهداری کارکنان دانشی، پژوهش های مختلفی صورت گرفته است، در ادامه برخی از آخرین و مهم ترین تحقیقات مرتبط با موضوع تحقیق حاضر که در داخل و خارج از کشور چاپ شده اند، به تفکیک آورده شده است. Rezaeian et al (2018) در شناسایی شاخص های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری، عوامل مؤثر در نگهداری کارکنان دانشی را مشارکت در تصمیم گیری، مشوق های مالی، مسیر شغلی، ارتقاء و پاداش، زمینه های رشد و توسعه شغلی گزارش نمودند. Shariati Larijani (2018) در تحلیل وضعیت نگهداشت منابع انسانی ناجا، نشان داد که عوامل مؤثر بر نگهداشت منابع انسانی، مدیریت و رهبری، جبران خدمات، آموزش و توسعه، عدالت سازمانی، ارزشیابی و فرهنگ سازمانی می باشد. Tayyebi Abolhasani & Khodabakhshi (2017) در پژوهشی تحت عنوان «عوامل مؤثر بر ماندگاری منابع انسانی دانشی در شرکت های دانش بنیان» نشان دادند که سه عامل فردی، سازمانی و محیطی با ۱۷ مؤلفه سابقه ی خدمت

تخصصی، چشم انداز شخصی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، توانمندی های تخصصی، نظام ارزشیابی و پاداش، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، برند شرکت، فرصت مشارکت، حمایت معنوی، ماهیت شغل، برنامه های توانمندسازی و آموزشی، بازار کار، آثار شغلی و قوانین و مقررات حمایتی از عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی می باشند. **Ghorbanizadeh, Kheianidish & Adnan Rad (2017)** در تحقیقی با عنوان «عوامل مؤثر بر حفظ کارکنان دانشی با هدف توسعه برنامه های کیفیت زندگی کاری در مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی»، نشان دادند که، انگیزش، استقلال عمل، ساعات کاری منعطف و یادگیری و رشد از عوامل مهم در نگهداشت کارکنان دانشی می باشد. **Dehban & Heidari (2016)** در مقاله ای تحت عنوان «تبیین مدل برای حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در شرکت مهندسی برق و کنترل مپنا (مکو)» نشان دادند که عوامل ساختار سازمانی، رضایت شغلی، سیستم های ارتباطی، سیستم ارزیابی و کنترل، فرهنگ سازمانی، پرداخت و سیستم پاداش و استرس شغلی در حفظ و نگهداری کارکنان دانشی مؤثر می باشند.

Asili & Ghadirian (2006) در مقاله ای تحت عنوان «تدوین راهبردهای نگهداری کارکنان دانشی»، مهمترین راهبردهای نگهداری کارکنان دانشی را شامل بیان واقعیت های شغلی در بدو استخدام، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم سازی و تفویض اختیار، تمرکز بر توسعه دانش و شایستگی های سازمانی، تمرکز بر توسعه دانش جمعی، توسعه ارتباط و دلبستگی به همکاران یا گروه های کاری، افزایش تناسب بین توانمندی فردی و وظایف محوله، طراحی شغلی می دانند. **Afjehi & Saleh Ghaffari (2013)** در تحقیقی با عنوان «عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانشی (مطالعه موردی: دانشگاه تهران)» نشان دادند که بین متغیرهای ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی، ایجاد فضای توسعه دانش فردی، مشارکت در تصمیم سازی، زمان حضور منعطف و شناور، توسعه ارتباطات در گروه های کاری، انجام فعالیت های چالشی، استقلال عمل در فعالیت ها، نظام های پرداخت و پاداش مناسب، مشارکت در اهداف تجاری سازمان با نگهداری کارکنان دانشی رابطه معنی داری وجود دارد. هم چنین پژوهش **Gholipour et al (2013)** تحت عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران» نیز نشان داد، مهمترین عوامل شامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، روابط مستمر، سیستم پرداخت، پاداش و اعطای پاداش به افرادی که از سطح عملکردی بالایی برخوردارند، می باشد. در همین راستا **Chamani (2012)** در تحقیقی تحت عنوان «عوامل مؤثر بر ماندگاری و نگهداری پرستاران دانشگر در بیمارستان ها»، عوامل سازمانی (مشارکت، انگیزش، ارتباطات سازمانی)، عوامل فردی (توان و مهارت، رضایت شغلی و شایستگی) و عوامل شغلی (کاربامعنا و چالش برانگیز، آزادی، استقلال و وضوح نقش) را از مهمترین عوامل ماندگاری می دانند. **Kamrannezhad et al (2011)** نیز در پژوهش خود به تبیین راهکارهای عملی جذب و نگهداشت نیروی انسانی در راستای افزایش بهره وری پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد آموزش، فرهنگ سازمانی، انگیزش، تلقی های کاری، اخلاق کاری و اعتماد از موضوعات جذب، نگهداشت و ارتقاء کارکنان در سازمان می باشد. **Eskandari & Abedi (2009)** در تحقیقی تحت عنوان «بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران» نشان دادند که رضایت شغلی در سازمان، سبک مدیریت، انگیزه کسب موفقیت، خدمات رفاهی، بهداشت و ایمنی کار، گرایش های سیاسی و عقیدتی افراد، پاداش، مسیر پیشرفت شغلی، ارزشیابی عملکرد و امور انضباطی با حفظ و نگهداری کارکنان رابطه معنی داری دارند. **Jahangiri & Mehrali (2008)** در پژوهش خود به زمینه یابی و کشف عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص و هم چنین تعیین اولویت عوامل مذکور پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد عوامل حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص به ترتیب در هفت عامل، محتوا، ماهیت شغل، رضایت و امنیت شغلی، مدیریت و رهبری، مشخص بودن اهداف و انتظارات، فضای همکاری و انسجام گروهی، شرایط کار و پرداختی و مزایا می باشند. **Harwitz et al (2003)** نیز در پژوهش با موضوع «جذب، انگیزش و نگهداری کارکنان دانش محور» نشان دادند که مهمترین استراتژی های نگهداری کارکنان شامل کارچالشی، بسته پرداختی بسیار رقابتی،

محرك/پاداش عملکرد و حمايت مديران عالی است. در همین راستا آنها معتقدند که برای انگیزش و نگهداری کارکنان دانش محور، سطح بالایی از استقلال و سطح جذابی از پرداخت مهم می باشد. (Patriota (2009 تحقیقی را با عنوان «حفظ کارکنان: یک دیدگاه منسجم از اقدامات حمایتی منابع انسانی و حمايت سازمانی درک شده در سازمان های سوئدی» انجام داد، وی نشان داد که اقداماتی نظیر فرصت های رشد، چالشی بودن کار، پرداخت و روابط بین مدیران و کارکنان تأثیر معناداری بر حفظ کارکنان کلیدی سازمان های مورد مطالعه داشت. (Chew (2004 در تحقیق خود با عنوان «تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ و نگهداری کارکنان کلیدی سازمان های استرالیایی نشان داد که هشت عامل تصمیم کارکنان کلیدی را برای ماندن تعیین می کنند. این عوامل در بعد منابع انسانی، تناسب سازمانی شخص، پاداش و شناخت، آموزش و توسعه کارراهه، فرصت های شغلی چالشی برانگیز و در بعد سازمانی، رفتار رهبری، سیاست ها و فرهنگ شرکت، روابط تیم های کاری و محیط کاری راضی کننده می باشند (Switzer (2008 در مقاله ای با عنوان «زمانی برای تغییر: توانمندسازی سازمانی در دستیابی به موفقیت در اقتصاد دانشی»، نشان داد که کارکنان دانشی بیش از کارکنان نسل های پیشین نیازمند استقلال عمل هستند و آن ها برای اداره و توسعه برنامه های خود، مشارکت مستقیم در خط مشی گذاری های سازمان و انجام کارهای چالشی که مستلزم آموزش مداوم است، به آزادی و استقلال عمل نیاز دارند.

لذا با توجه به موارد مطروحه، و با توجه به رقابت شدید مؤسسات آموزشی در عرصه های مختلف، و وجود مشکل در نگهداشت نیروی متخصص در این حوزه (Akhtar et al., 2015)، توجه به مسئله نگهداشت در این مؤسسات با توجه به مزیت رقابتی حائز اهمیت است. رقابت سازمان ها در جذب کارکنان دانش محور، توجه خاص به رشد و بالندگی این کارکنان از یک سو و توسعه و تعالی سازمان از سوی دیگر و هم چنین تمایل کارکنان دانش محور به ماندن در محیط کاری مناسب تر و جذاب تر در کسب فرصت های رشد و بالندگی و افزایش مشارکت آن ها در ارزش آفرینی و ایجاد مزیت رقابتی، شناسایی عوامل مؤثر و نیز راهبردهای حفظ و نگهداری آنان در سازمان از اولویت اساسی مدیریت می باشد. لذا هدف اصلی این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان دانشی در دانشگاه های آزاد اسلامی استان مازندران می باشد.

روش

روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی با رویکرد کیفی بود. در این پژوهش به منظور بررسی عمیق و شناخت بیشتر موضوع در زمینه مولفه ها و شاخص های نگهداشت کارکنان دانشی، ابتدا به مطالعه ادبیات و پیشینه مرتبط با موضوع بررسی پرداخته شد و شاخص ها و مؤلفه های اولیه نگهداشت کارکنان دانشی شناسایی شد (تحلیل محتوای متن ادبیات و پیشینه). روند تحلیل به این صورت است که با بررسی متون مبانی نظری و پیشینه پژوهش و با تحلیل جمله به جمله یا پاراگراف ها به عنوان واحدهای معنایی، طی مرحله کدگذاری باز، نکات کلیدی مستخرج از پیشینه ها شناسایی شدند و در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم مستخرج بر حسب مضامین و معانی مشترک آن ها در قالب مقوله ها (مؤلفه) دسته بندی گردید. سپس از تکنیک دلفی به مثابه تکنیکی پژوهشی برای اصلاح، تأیید، رد و یا اضافه کردن شاخص ها و مؤلفه های نگهداشت کارکنان دانشی پرداخته شد. داده های پژوهش حاضر با تحلیل محتوای چارچوب های نگهداشت کارکنان و برگزاری دو دوره پنل دلفی خبرگان مدیریت منابع انسانی گردآوری شده است. جامعه آماری پژوهش در بخش انسانی، شامل ۲۸ نفر از خبرگان دانشگاهی و متخصصین درحوزه مدیریت منابع انسانی در استان مازندران در سال ۹۹-۱۳۹۸ بود که گردآوری اطلاعات تا زمان اشباع ادامه یافت؛ هم چنین، برای انتخاب حجم نمونه از روش نمونه گیری هدفمند از نوع گلوله برفی استفاده شده است. جامعه پژوهش در بخش اسنادی متشکل از چهارچوب نگهداشت منابع انسانی بود. در این شیوه محقق با افرادی تماس برقرار می کند که در زمینه موضوع مورد بررسی یا جنبه هایی از آن دارای اطلاعات و شناخت مناسب و یا تألیفاتی مانند مقاله، کتاب

و طرح های پژوهشی در زمینه نگهداشت منابع انسانی دانشی داشته‌اند. پس از تحلیل و بررسی، از جمع‌بندی این مؤلفه‌ها، پرسش‌نامه دور اول پیل دلفی تنظیم شد و با رعایت اصول برگزاری تکنیک دلفی، در اختیار جامعه پژوهش قرار گرفت. در ادامه مراحل انجام پیل در قالب پروتکل دلفی به‌طور خلاصه بیان می‌شود:

دور اول دلفی: در این دور فهرستی از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های نگهداشت کارکنان دانشی که از طریق تحلیل متن مقالات استخراج شده بود، در اختیار اعضای پانل قرار گرفت تا میزان اهمیت هر یک را از براساس طیف لیکرت ۵ تایی (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم) مشخص کنند. همچنین، از آنها خواسته شد علاوه بر ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مندرج در پرسش‌نامه، مؤلفه دیگر مدنظر دارند که بدان اشاره نشده است، بدون ذکر نام مطرح نموده تا بتوان به عنوان استراتژی زایش ایده‌ها عمل نمود. بر این اساس از روش میانگین نظرات خبرگان برای هر یک از شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد شناسایی شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌های برگشتی، پاسخ‌های تکراری ترکیب شد و نظرات مشابه تجمیع و تا حد امکان کوتاه شدند. نتیجه این مرحله مشخص شدن مؤلفه‌های اصلی و شناسایی شاخص‌های مرتبط با مؤلفه‌های نگهداشت کارکنان دانشی بود.

دور دوم دلفی: پس از اجرای مرحله اول دلفی و ارزیابی دیدگاه صاحب‌نظران پانل در مورد عوامل مطرح شده، بر اساس میانگین نظر صاحب‌نظران، ابعاد، مؤلفه و شاخصی با اهمیت متوسط و پائین (دارای میانگین کمتر از ۳) وجود نداشت. بنابراین، تمامی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های پیشنهادی به همراه میانگین نظر اعضاء در دور اول و نظر پسین همان عضو در اختیار صاحب‌نظران پانل قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌های دور دوم، کار آنالیز داده‌های حاصل و محاسبه درصد اتفاق نظر کلیه شاخص‌ها انجام شد.

یافته‌ها

تحلیل محتوای مضامین مرتبط با مؤلفه‌های نگهداشت کارکنان دانشی از چارچوب‌های مورد بررسی، منتج به استخراج ۲۲ کد شد. که در جدول زیر ارائه شده است.

سوال پژوهش: مؤلفه‌ها و شاخص‌های نگهداشت کارکنان دانشی کدامند؟

ابتدا با بررسی متون مبانی نظری و پیشینه پژوهش و با تحلیل جمله به جمله یا پاراگراف‌ها به عنوان واحدهای معنایی، طی مرحله کدگذاری باز، نکات کلیدی مستخرج از پیشینه‌ها شناسایی شدند (جدول ۱ و ۲) و در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم مستخرج بر حسب مضامین و معانی مشترک آن‌ها در قالب مقوله‌ها (مؤلفه) دسته‌بندی گردید (جدول ۳).

جدول ۱: عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان دانشی مستخرج از پیشینه‌های پژوهشی (کدگذاری باز)

نام پژوهشگر	سال	عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان دانشی
Rezaeian et al	2018	مشارکت در تصمیم‌گیری، مشوق‌های مالی، مسیر شغلی، ارتقاء و پاداش، زمینه‌های رشد و توسعه‌ی شغلی
Shariati Larjani	2018	مدیریت و رهبری، جبران خدمات، آموزش و توسعه، عدالت سازمانی، ارزشیابی و فرهنگ سازمانی
Tayyebi Abolhasani & Khodabakhshi	2017	سابقه‌ی خدمت تخصصی، چشم‌انداز شخصی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، توانمندی‌های تخصصی، نظام ارزشیابی و پاداش، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری،

برند شرکت، فرصت مشارکت، حمایت معنوی، ماهیت شغل، برنامه های توانمندسازی و آموزشی، بازار کار، آثار شغلی و قوانین و مقررات حمایتی		
انگیزش، استقلال عمل، ساعات کاری منعطف و یادگیری و رشد	2017	Ghorbanzadeh, Kheianidish & Adnan Rad
عوامل ساختار سازمانی، رضایت شغلی، سیستم های ارتباطی، سیستم ارزیابی و کنترل، فرهنگ سازمانی، پرداخت و سیستم پاداش، استرس شغلی	2016	Dehban & Heidari
ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی، ایجاد فضای توسعه دانش فردی، مشارکت در تصمیم سازی، زمان حضور منعطف و شناور، توسعه ارتباطات در گروه های کاری، انجام فعالیت های چالشی، استقلال عمل در فعالیت ها، نظام های پرداخت و پاداش مناسب، مشارکت در اهداف تجاری سازمان	2013	Afjeji & Salehi Ghaffari
ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، روابط مستمر، سیستم پرداخت و سیستم پاداش	2013	Gholipour et al
عوامل سازمانی (مشارکت، انگیزش، ارتباطات سازمانی)، عوامل فردی (توان و مهارت، رضایت شغلی و شایستگی) و عوامل شغلی (کاربامعنا و چالش برانگیز، آزادی، استقلال و وضوح نقش)	2012	Chamani Cheraghtappeh et al
فرهنگ سازمانی، آموزش، انگیزش، تلقی های کاری، اخلاق کاری و اعتماد	2011	Kamrannezhad et al
رضایت شغلی در سازمان، سبک مدیریت، انگیزه کسب موفقیت، خدمات رفاهی، بهداشت و ایمنی کار، گرایش های سیاسی و عقیدتی افراد، پاداش، مسیر پیشرفت شغلی، ارزشیابی عملکرد و امور انضباطی	2009	Eskandari & Abedi
فرصت های رشد، چالشی بودن کار، پرداخت و روابط بین مدیران	2009	Patriota
محتوا، ماهیت شغل، رضایت و امنیت شغلی، مدیریت و رهبری، مشخص بودن اهداف و انتظارات، فضای همکاری و انسجام گروهی، شرایط کار و پرداختی و مزایا	2008	Jahangiri & Mehrali
استقلال عمل، مشارکت و انجام کارهای چالشی	2008	Switzer
بیان واقعیت های شغلی در بدو استخدام، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم سازی و تفویض اختیار، تمرکز بر توسعه دانش و شایستگی های سازمانی، تمرکز بر توسعه دانش جمعی، توسعه ارتباط و دلبستگی به همکاران یا گروه های کاری، افزایش تناسب بین توانمندی فردی و وظایف محوله، طراحی شغلی	2006	Asili & Ghadirian
عوامل در بعد منابع انسانی، تناسب سازمانی شخص، پاداش و شناخت، آموزش و توسعه کارراهه، فرصت های شغلی چالش برانگیز و در بعد سازمانی، رفتار رهبری، سیاست ها و فرهنگ شرکت، روابط تیم های کاری و محیط کاری راضی کننده	2004	Chew
کارچالشی، بسته پرداختی بسیار رقابتی، محرک پاداش عملکرد و حمایت مدیران	2003	Harwitz

جدول ۲: تحلیل واحدهای معنایی مدل نگهداشت کارکنان دانشی (کدگذاری باز)

منابع	شاخص‌ها
Tayyebi Abolhasani & Khodabakhshi, 2017; Asili & Ghadirian, 2006; Afjehi & Salehi Ghaffari, 2015; Chamani Cheraghtappeh et al, 2012; Switzer, 2008	مشارکت کارکنان در تصمیم سازی و تفویض اختیار؛ مشارکت در اهداف تجاری سازمان، مشارکت در ایجاد بیانیه و مأموریت سازمان
Rezaeian et al, 2018; Shariati Larijani, 2018; Tayyebi Abolhasani & Khodabakhshi, 2017; Ghorbanzadeh, Kheianidish & Adnan Rad, 2017; Dehban & Heidari, 2016; Afjehi & Salehi Ghaffari, 2013; Gholipour et al, 2013; Eskandari & Abedi, 2009; Jahangiri & Mehrali, 2008; Chew, 2004; Harwitz, 2003	فراهم آوردن خدمات رفاهی، تجلیل از موقعیت ها، قدردانی از کارکنان از طریق پرداخت های تشویقی، قدردانی از طریق افزایش حقوق، ملموس و مشهود بودن پاداش، فراهم آوردن پرداخت رقابتی، نظام های پرداخت و پاداش مناسب با عملکرد، انعطاف پذیر بودن پاداش
Rezaeian et al, 2018; Afjehi & Salehi Ghaffari, 2013; Gholipour et al, 2013; Eskandari & Abedi, 2009; Jahangiri & Mehrali, 2008; Harwitz, 2003; Asili & Ghadirian, 2006; Chamani Cheraghtappeh et al, 2012; Kamrannezhad et al, 2011; Switzer, 2008	تقویت روحیه کاری از طریق چرخش شغلی، کار بامعنا و چالش برانگیز، جابجایی کارکنان در مشاغل مشابه در زمان مشخص، غنی سازی شغلی
Tayyebi Abolhasani & Khodabakhshi, 2017; Patriota, 2009; Chamani Cheraghtappeh, 2012; Asili & Ghadirian, 2006	تنوع کاری، احساس مفید بودن، استقلال شغلی
Chamani Cheraghtappeh, 2012; Ghorbanizadeh et al, 2017; Afjehi & Salehi Ghaffari, 2013; Switzer, 2008	توانایی انجام کار بدون کمک گرفتن از دیگران، حل مشکلات به روش های خاص خود، استقلال عمل در انجام فعالیت ها، استقلال عمل و وضوح نقش

جدول ۳: مفاهیم مستخرج بر حسب مضامین و معانی مشترک آن ها (کدگذاری محوری)

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
مشارکت	مشارکت کارکنان در تصمیم سازی و تفویض اختیار؛ مشارکت در اهداف تجاری سازمان، مشارکت در ایجاد بیانیه و مأموریت سازمان
سیستم پاداش	فراهم آوردن خدمات رفاهی، تجلیل از موقعیت ها، قدردانی از کارکنان از طریق پرداخت های تشویقی، قدردانی از طریق افزایش حقوق، ملموس و مشهود بودن پاداش، فراهم آوردن پرداخت رقابتی، نظام های پرداخت و پاداش مناسب با عملکرد، انعطاف پذیر بودن پاداش
طراحی شغلی	تقویت روحیه کاری از طریق چرخش شغلی، کار بامعنا و چالش برانگیز، جابجایی کارکنان در مشاغل مشابه در زمان مشخص، غنی سازی شغلی
معناداری شغل	تنوع کاری، احساس مفید بودن، استقلال شغلی
استقلال عمل	توانایی انجام کار بدون کمک گرفتن از دیگران، حل مشکلات به روش های خاص خود، استقلال عمل در انجام فعالیت ها، استقلال عمل و وضوح نقش

نتایج جدول او ۲، ۳ نشان می‌دهد که مؤلفه‌ها و شاخص‌های نگهداشت کارکنان دانشی در قالب ۵ مؤلفه شامل «مشارکت»، «سیستم پاداش»، «طراحی شغلی»، «معناداری شغلی» و «استقلال عمل» و ۲۲ شاخص شناسایی شدند. بعد از شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، با استفاده از تکنیک دلفی برای اصلاح، تأیید، رد و اضافه کردن شاخص‌ها و مؤلفه‌ها و ابعاد استفاده شد. دور اول دلفی: در این دور فهرستی از مؤلفه‌ها و شاخص‌های نگهداشت کارکنان دانشی، که از طریق تحلیل متن مقالات استخراج شده بود، در اختیار اعضای پانل قرار گرفت تا میزان اهمیت هر یک را از براساس طیف لیکرت ۵ تایی (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم) مشخص کنند. همچنین، از آنها خواسته شد تا علاوه بر مؤلفه‌ها و شاخص‌های موجود، نظرات خود را در این فهرست اضافه یا پیشنهاد کنند. بر این اساس از روش میانگین نظرات خبرگان برای هر یک از شاخص‌ها، مؤلفه‌ها شناسایی شده استفاده است. از آنجا که از طیف ۵ درجه‌ای لیکرت، استفاده شد، مقادیر زیر ۳ مبنای حذف شاخص‌ها خواهد بود.

جدول ۴: خلاصه نتایج تکنیک دلفی دور اول (مؤلفه‌ها و شاخص‌های نگهداشت کارکنان دانشی)

متغیر	مؤلفه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مینیم	ماکزیم
نگهداشت کارکنان دانشی	مشارکت	۲۸	۴/۳	۰/۶۵	۳	۵
	سیستم پاداش	۲۸	۴/۲	۰/۶۹	۲	۵
	طراحی شغلی	۲۸	۴/۲	۰/۶۷	۳	۵
	معناداری شغل	۲۸	۴/۴	۰/۵۶	۳	۵
	استقلال عمل	۲۸	۴/۱	۰/۴۵	۲	۵
مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مینیم	ماکزیم
مشارکت	مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی و تفویض اختیار؛	۲۸	۳/۹۵	۰/۶۷	۱	۵
	مشارکت در اهداف تجاری سازمان،	۲۸	۴/۵	۰/۵۰۹	۴	۵
	مشارکت در ایجاد بیانیه و مأموریت سازمان	۲۸	۴/۳	۰/۸۹۷	۱	۵
سیستم پاداش	فراهم آوردن خدمات رفاهی،	۲۸	۴/۴	۰/۵۶	۳	۵
	تجلیل از موقعیت‌ها	۲۸	۴/۴	۰/۵۷	۳	۵
	، قدردانی از کارکنان از طریق پرداخت‌های تشویقی،	۲۸	۴/۵	۰/۵۸	۳	۵
	قدردانی از طریق افزایش حقوق، ملموس و مشهود بودن پاداش،	۲۸	۴/۱	۰/۶۳	۳	۵
طراحی شغلی	فراهم آوردن پرداخت رقابتی،	۲۸	۴/۲	۰/۶۷	۳	۵
	نظام‌های پرداخت و پاداش مناسب با عملکرد،	۲۸	۴/۳	۰/۵۲	۳	۵
	انعطاف‌پذیر بودن پاداش	۲۸	۳/۹۸	۰/۵۹	۳	۵
	تقویت روحیه کاری از طریق چرخش شغلی،	۲۸	۴/۱۵	۰/۶۷	۲	۵
	کار با معنا و چالش‌برانگیز،	۲۸	۳/۹۴	۰/۷۸۱	۲	۵
	جابجایی کارکنان در مشاغل مشابه در زمان مشخص،	۲۸	۳/۹۹	۰/۷۹	۳	۵
	غنی‌سازی شغلی	۲۸	۴/۵	۰/۷۶	۳	۵
معناداری شغل	تنوع کاری،	۲۸	۴/۲۳	۰/۸۹	۲	۵
	احساس مفید بودن،	۲۸	۴/۱۸	۰/۹۱	۲	۵
	استقلال شغلی	۲۸	۴/۱۴	۰/۷۸	۳	۵

۵	۳	۰/۸۵	۳/۹۶	۲۸	توانایی انجام کار بدون کمک گرفتن از دیگران،	استقلال عمل
۵	۳	۰/۶۳	۳/۷۸	۲۸	حل مشکلات به روش های خاص خود،	
۵	۲	۰/۵۶	۳/۸۹	۲۸	استقلال عمل در انجام فعالیت ها،	
۵	۲	۰/۶۱	۳/۱۶	۲۸	استقلال عمل و وضوح نقش	

جدول ۵: خلاصه نتایج تکنیک دلفی دور دوم (مؤلفه ها و شاخص های نگهداشت کارکنان دانشی)

متغیر	مؤلفه ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مینیمم	ماکزیمم
نگهداشت کارکنان دانشی	مشارکت	۲۸	۴/۶	۰/۴۵	۳	۵
	سیستم پاداش	۲۸	۴/۳۴	۰/۵۶	۲	۵
	طراحی شغلی	۲۸	۴/۴۲	۰/۵۳	۳	۵
	معناداری شغل	۲۸	۴/۵۴	۰/۴۶	۳	۵
	استقلال عمل	۲۸	۴/۱۹	۰/۴۲	۲	۵
مؤلفه ها	شاخص ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مینیمم	ماکزیمم
مشارکت	مشارکت کارکنان در تصمیم سازی و تفویض اختیار؛	۲۸	۴/۵	۰/۵۳	۴	۵
	مشارکت در اهداف تجاری سازمان،	۲۸	۴/۱۹	۰/۵۹	۲	۵
	مشارکت در ایجاد بیانیه و مأموریت سازمان	۲۸	۴/۱۵	۰/۵۳	۳	۵
سیستم پاداش	فراهم آوردن خدمات رفاهی،	۲۸	۴/۳۵	۰/۵۱	۳	۵
	تجلیل از موقعیت ها	۲۸	۴	۰/۵۷	۳	۵
	، قدردانی از کارکنان از طریق پرداخت های تشویقی،	۲۸	۴/۰۸	۰/۵۸	۲	۵
طراحی شغلی	قدردانی از طریق افزایش حقوق، ملموس و مشهود بودن پاداش،	۲۸	۴/۵	۰/۴۸	۴	۵
	فراهم آوردن پرداخت رقابتی،	۲۸	۴/۳۵	۰/۵۳	۳	۵
	نظام های پرداخت و پاداش مناسب با عملکرد،	۲۸	۴/۳۵	۰/۵۶	۳	۵
	انعطاف پذیر بودن پاداش	۲۸	۴/۴۲	۰/۵۶	۳	۵
	تقویت روحیه کاری از طریق چرخش شغلی،	۲۸	۴/۴۲	۰/۵۸	۳	۵
	کار بامعنا و چالش برانگیز،	۲۸	۴/۱۲	۰/۵۵	۳	۵
	جابجایی کارکنان در مشاغل مشابه در زمان مشخص،	۲۸	۴/۱۹	۰/۶۰	۳	۵
	غنی سازی شغلی	۲۸	۴/۲۳	۰/۵۱	۳	۵
	تنوع کاری،	۲۸	۴/۵	۰/۵۱	۴	۵
	احساس مفید بودن،	۲۸	۴/۱۱	۰/۶۰	۲	۵
استقلال عمل	استقلال شغلی	۲۸	۴/۱۳	۰/۵۷	۳	۵
	توانایی انجام کار بدون کمک گرفتن از دیگران،	۲۸	۴/۳۵	۰/۵۶	۳	۵
	حل مشکلات به روش های خاص خود،	۲۸	۳/۹۹	۰/۶۳	۳	۵
	استقلال عمل در انجام فعالیت ها،	۲۸	۴/۰۸	۰/۶۱	۲	۵
	استقلال عمل و وضوح نقش	۲۸	۴/۵	۰/۴۸	۴	۵

جدول ۶. نتایج ضریب توافقی کندال در دور اول و دوم

دوره‌ها	تعداد شاخص	تعداد خبرگان	ضریب کندال	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
دور اول	۲۲	۲۸	۰/۱۶۶	۲۱	۰/۰۰۰
دور دوم	۲۲	۲۸	۰/۶۷۴	۲۱	۰/۰۰۰

بر اساس نتایج جدول ۶، مقدار ضریب کندال در دور دوم تکنیک دلفی، ۰/۶۷۴ به دست آمده که نشان می‌دهد وحدت نظر میان خبرگان در حد خوبی است. همچنین، سطح معناداری نشان می‌دهد که می‌توان به نتایج دلفی اتکاء کرد. لذا، تکنیک دلفی در دور دوم متوقف شد و ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل کمی مورد استفاده قرار گرفت.

بحث و نتیجه گیری

در مطالعه کیفی پژوهش حاضر، عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان دانشی در دانشگاه های آزاد اسلامی استان مازندران، در قالب ۵ مؤلفه شامل «معناداری شغلی»، «مشارکت»، «سیستم پاداش»، «طراحی شغلی»، و «استقلال عمل» و ۲۲ شاخص شناسایی شدند. در خصوص معناداری شغل به عنوان یکی از عوامل نگهداشت کارکنان دانشی در پژوهش حاضر که شامل تنوع کاری، احساس مفید بودن و استقلال شغلی است، نتایج پژوهش با پژوهش Chew (2004), Patriota (2009), Chamani (2006), Asili & Ghadirian (2017), Cheraghtappeh et al (2017), همسویی دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت، معنی دار بودن فرصتی است که افراد احساس می‌کنند اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال می‌کنند (Abdollahi, 2009). وقتی کارکنان احساس می‌کنند، سازمان برای آموزش و نیازهای توسعه و پیشرفت آن‌ها توجه کافی دارد، احساس مفید بودن نموده و نسبت به شغل خود و دستیابی به اهداف سازمان تعهد بیشتری دارند (Alnaqbi, 2011). هم چنین، کارکنانی که به آنها اجازه داده می‌شود تا به شیوه های خاص خود در جهت تحقق بخشیدن به اهداف سازمان مشارکت داشته باشند در مقایسه با کسانی که وظایف آنها از قبل تعیین و به آنها ابلاغ می‌شود، از بهره وری بیشتری برخوردارند. یکی دیگر از عوامل مؤثر در نگهداری کارکنان دانشی، سیستم پاداش است. پاداش در واقع وسیله ای است که سازمان از کارکنان خود به خاطر شایستگی آنها سپاسگزاری می‌کند و با این قدرشناسی و ادای احترام آنها را به ادامه کار تشویق می‌نماید. در پژوهش حاضر سیستم پاداش شامل واگذاری کارها بر اساس شایستگی، تجلیل از موقعیت ها، قدردانی از کارکنان از طریق افزایش حقوق، ملموس و مشهود بودن پاداش و فراهم آوردن خدمات رفاهی در دانشگاه های آزاد اسلامی استان مازندران که منجر به عملکرد بهینه اعضای هیأت علمی می‌شود و عملکرد بهینه در نهایت منجر به پاداش درونی که همان احساس لیاقت و شایستگی و احساس رضایت و آرامش است، می‌باشد. این یافته با نتایج پژوهش Rezaeian et al (2018), Shariati (2018), Larijani (2018), Tayyebi Abolhasani & Khodabakhshi (2017), Ghorbanzadeh, Kheibandish & Adnan Rad (2017), Dehban & Heidari (2016), Afjehi & Salehi Ghaffari (2013), Gholipour et al (2013), Eskandari & Abedi (2009), Jahangiri & Mehrali (2008), Chew (2004), Harwitz (2003) همسویی دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت، پرداخت، دلیل اول خروج کارکنان دانش محور از سازمان است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که سیستم پرداخت رقابتی در دانشگاه، عوامل مختلفی از جمله تفویض اختیار به کارکنان، فراهم آوردن پرداخت رقابتی، قدردانی از کارکنان از طریق پرداخت های تشویقی و قابل مقایسه بودن پاداش سازمان با سازمان های دیگر را در بر می‌گیرد. این نتیجه نشان می‌دهد که قدردانی کارکنان دانشی از طریق مشوق های مالی مانند افزایش حقوق و پرداخت های تشویقی منجر به نگهداری آنان در دانشگاه می‌شود.

عامل دیگری که در پژوهش حاضر منجر به نگهداری کارکنان دانشی دانشگاه می شود، مشارکت دادن کارکنان دانش محور در تصمیم سازی می باشد. در پژوهش حاضر مشارکت شامل عوامل مختلفی از قبیل استقلال عمل و وضوح نقش، مشارکت کارکنان دانش محور در جهت تحقق اهداف سازمان به شیوه های خاص خود، شرکت در ایجاد بیانیه و مأموریت سازمان و محیط کاری انعطاف پذیر می باشد. این نتایج با یافته های (Tayyebi Abolhasani & Khodabakhshi (2017), Asili (2012), & Ghadirian (2006), Afjehi & Salehi Ghaffari (2015), Chamani Cheraghtappeh et al (2008) همسویی دارد. در تبیین این یافته می توان گفت، هنگامی که کارکنان فرصت بیان اندیشه های خود را داشته باشند و در تصمیم گیری بیشتر دخالت نمایند، واکنش های مناسب و مطلوبی از خود نشان می دهند. تحقیقات نشان داده است که کارکنانی که در تصمیم گیری مشارکت داشتند، برای کسب موفقیت در سازمان تلاش زیادی نموده و نسبت به سازمان، مأموریت و چشم انداز سازمان تعهد عاطفی بیشتری داشتند (Phillips & Roper, 2010) و برای ماندگاری در سازمان برنامه ریزی می کردند (Hughes & Rog, 2008).

طراحی شغلی نیز، در نگهداشت کارکنان دانشی در دانشگاه های آزاد اسلامی استان مازندران مؤثر است. در این پژوهش طراحی شغلی، عوامل مختلفی از قبیل تمرکز سازمان در توسعه دانش جمعی، تمرکز بر توسعه دانش و شایستگی های سازمانی و جابجایی کارکنان در مشاغل مشابه در سازمان مشخص را در بر می گیرد. این نتایج با یافته های (Rezaeian et al (2018), Afjehi & Salehi Ghaffari (2013), Gholipour et al (2013), Eskandari & Abedi (2009), Jahangiri & Mehrali (2008), Harwitz (2003), Asili & Ghadirian (2006), Chamani Cheraghtappeh et al (2008), Kamrannezhad et al (2011), Switzer (2008) همسویی دارد. در تبیین این یافته می توان گفت، بر اساس مفاهیم طراحی شغلی می توان به شرح شغلی واضح، محیط کاری انگیزش بخش و انجام امور به شیوه های مسئولیت پذیر دست یافت. که منجر به ارتقاء شغلی، توسعه دانش و شایستگی های سازمانی می شود. و در نهایت استقلال در کار و آزادی عمل نیز از عوامل نگهداشت کارکنان دانشی در این پژوهش شناسایی شد. این عامل شامل استقلال و آزادی عمل در کار، استقلال از سرپرست، افزایش اختیار و استقلال در محل کار و بازخورد آن می باشد. نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر با نتایج پژوهش (Chamani Cheraghtappeh (2012), Ghorbanizadeh et al (2017), Afjehi & Salehi Ghaffari (2013), Switzer (2008) همسویی دارد، در تبیین این یافته می توان گفت، استقلال کاری برای کارکنان دانشی حائز اهمیت است. این کارکنان به شدت نیازمند آن هستند که بخش مهم و دارای هویت معینی از کار را شخصاً به عهده بگیرند (Hernaus & Mikulic, 2014). کارکنان دانشی بیشتر از کارکنان دوره های قبلی نیازمند استقلال عمل دارند. آن ها برای اداره و توسعه ی برنامه های خود، مشارکت مستقیم در خط مشی گذاری های سازمان و انجام کارهای چالشی که مستلزم آموزش مداوم است، به آزادی و استقلال عمل نیاز دارند (Switzer, 2008). هم چنین به اعتقاد پیتر دراگر کارکنان دانشی در کار خود نیازند به آزادی عمل و استقلال هستند (O Donohue et al, 2007).

بنابراین، براساس نتایج پژوهش پیشنهاد می گردد، مدیران دانشگاه های استان مازندران به طورعام و دانشگاه های آزاد اسلامی استان مازندران به طورخاص به عوامل شناسایی شده در پژوهش حاضر، توجه نموده و در ارتقاء و بهبود این عوامل تلاش نمایند. و وظایف مدیریتی را به برطرف کردن فعالیت و ها و تلاش هایی که دستیابی به اهداف سازمان را تسهیل می کند، سوق دهند. همچنین پیشنهاد می گردد ایجاد اهداف آشکار و تدوین استانداردهای عملکرد با مشورت کارکنان دانش محور، افزایش انگیزه ها، پاداش ها و مزایا و سیستم پرداخت رقابتی مطابقت داشته باشد و فرصت های پیشرفت را در دانشگاه فراهم نمایند. لذا برای کارکنان دانش محور الگوی کاری از قبل تعیین شده قرار ندهند تا آنها نقش خود را با توجه به تغییر وظایف در هر زمان تغییر دهند. پیشنهاد می گردد به کارکنان دانش محور فرصت داده شود تا برای خود تصمیم بگیرند چراکه استقلال در

تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی منجر به بروز خلاقیت آنان می‌گردد. و هم‌چنین وظایف چالشی به آنها سپرده شود و در ایجاد چشم‌انداز و اهداف سازمان مشارکت داده شوند تا احساس یکی شدن و یکی بودن با دانشگاه نمایند. پیشنهاد می‌گردد برای نگهداری کارکنان دانش‌محور، سطح بالایی از سیستم پرداخت براساس عملکرد بهینه و مؤثر و مفید ایجاد نمایند و با قدردانی افراد در حضور جمع، با اهداء جوایز چشمگیر و با دادن اعتبار و شهرت به آنها و با اجازه دادن افراد در شبکه‌های سازمانی و حرفه‌ای و در نهایت با طراحی سیستم‌های پاداش و جبران براساس توانمندی و قابلیت‌های فردی در جهت تقویت و نگهداری کارکنان دانش‌محور اقدام نمایند. در خاتمه بر اساس الگوی ارائه شده در تحقیق حاضر، به محققان علاقمند پیشنهاد می‌شود، به بررسی روابط درونی میان مؤلفه‌های شناسایی شده نگهداری کارکنان دانش‌محور بپردازند، همچنین پیشنهاد می‌شود محققان بعدی چنین بررسی را در دانشگاه‌های دولتی انجام دهند تا با مقایسه نتایج حاصل از تحقیقات مختلف در این زمینه اطمینان و اعتماد بیشتر در به کارگیری نتایج حاصل گردد.

Qualitative Study of Factors Affecting the retention of knowledge workers in the university

Abstract

Human resource maintenance is one of the measures and measures of human resource management. The aim of this study was to identify the factors affecting the retention of knowledge workers in Islamic Azad universities of Mazandaran province. This research was a qualitative study of inductive content analysis with an applied purpose. Its data were collected in 1398 Year using purposive sampling method from snowball to saturation stage and semi-structured interviews with 28 academic experts and specialists in the field of human resource management. Data analysis was using semantic unit analysis and Delphi technique. After analyzing the data, 22 codes (indicators) were identified in the form of 5 concepts or factors including participation, reward system, job design, job significance and independence of action for retaining knowledge staff in Islamic Azad universities of Mazandaran province. The results of this research can help managers in creating a suitable and attractive work environment in order to gain opportunities for growth and development and increase the participation of knowledge employees in value creation and creating a competitive advantage.

Keywords: maintenance, human resources, knowledge workers, university

Reference

- 1- Abdollahi, B. (2009). *Psychological empowerment of human resources Views and Dimensions*, Third International Management Conference, Tehran. (In Persian)
- 2- Afjehi, S.A.A; Saleh Ghaffari, A.(2013). Factors Affecting the Retention and Retirement of Knowledge-Based Employees (Case Study: Tehran University Jihad), *Culture Strategy Quarterly*, 21: 79-112. (In Persian)
- 3- Akhtar, C. S., Amir, A., Khurshid, M. A., Abro, M. M., & Hussein, J. (2015), Total Rewards and Retention: Case Study of Higher Education Institutions in Pakistan. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 251-259.
- 4- Alizadeh, I. (2006). Factors affecting the tendency of employees to leave their jobs, *Bimonthly Journal of Police Human Development*, 11:1-15. (In Persian)

- 5- Alnaqbi, W. (2011). *The relationship between human resource practices and employee retention*. Degree of Doctor, Edith Cowan University.
- 6- Asili, Gh., Ghadirian, A. (2006). *Management of Elite Employees*, Fourth Strategic Management Conference, Tadbir 174. (In Persian)
- 7- Bontis, N., (2006), Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, *Management decision*, 36(2), 63-76.
- 8- Chew J. C. L. (2004), *The Influence of Human resource practices on the Retention of Core Employees of Australian Organizations: An Empirical Study*, Degree of Doctor of Philosophy, and Murdoch University.
- 9- Cleebek, A. C., & Bax, E. H. (2004), Is high employee real harmful? An empirical test using compact records. *Academy Journal of Management*, 47, 277-286.
- 10- Chamani CheraghTappeh, R.; Mahmoudi, A.H.,& Baba Mahmoudi, A. (2012). Factors Affecting the Retention of Knowledge Nurses in Hospitals, *Quarterly Journal of Nursing Management*, 1(1): 3. (In Persian)
- 11- Darchen S., Tremblay D.G. (2010), "What attracts and retains knowledge workers/students: The quality of place or career opportunities? The cases of Montreal and Ottawa", *Cities*, 27: 225-233.
- 12- Dehban, B., & Heidari, A. (2016). Explanation of knowledge workers maintenance and retention model in Mapna electric and control, engineering and manufacturing company (MECO), *Modern Applied Science*, 10(9): 253 (In Persian).
- 12- Drucker P. (1959), "*Landmarks of Tomorrow: A report on the new postmodern world*", Harper Colophon Books, New York, NY.
- 13 -Englmaier F., Muehlheusser G., Roider A. (2014), "Optimal incentive contracts for knowledge workers", *European Economic Review*, 67, 82-106.
- 14- Eskandari, M., Abedi, A. (2009). Factors related to personnel retention in the Armed Forces of the Islamic Republic of Iran, *Quarterly Journal of Human Resources Management Research, Imam Hossein University*, 1(2): 107-125. (In Persian)
- 15- Ghorbani, Q., & Rezaei Rad, M. (2012). The managerial role of police chiefs in the retention of police personnel, *Quarterly Journal of Disciplinary Management Studies*, 6 (1), 117-132. (In Persian)
- 16- Ghorbanizadeh, V., KheirAndish, M., & Adnan Rad, A. (2017). Factors affecting retention of knowledge workers with the aim of developing work life quality plans at the institute for international energy studies, *Human resource management in oil industry*, 8(32): 149-176. (In Persian)
- 17- gholipour, R; Amiri, A.N., Mehdizadeh, M.R., Zamanifar, M. (2013). Identifying the Factors Affecting the Retention of Knowledge Employees in Iran Petroleum Products Refining and Distribution Company, *Journal of Organizational Culture Management*, 11(2):133-161. (In Persian)-
- 18- 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.
- 19- Hernaus, T.,& Mikulic, J.(2014). Work characteristics and work performance of knowledge workers, *Euro Med Journal of Business*, 9(3):268-292.
- 20- Harwitz, F.M., Heng, T., & Quazi, H. A. (2003), Finders, Keepers, attracting, motivating & retaining knowledge workers. *Human resource management Journal*, 13(4).

- 21- Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, *International Journal of contemporary hospitality management*, 20(7): 743-757.
- 22- Jobbehdar, A., Tashakkori, M., & Saeidzadeh, H.R. (2012). Investigating the NAJA Inspection Roles in Detaining Managers (Case Study of Hamadan Disciplinary Command), *Journal of Supervision and Inspection*, 6(20): 7-28. (In Persian)
- 23- Jahangiri, A., MehrAli, A.H. (2008). Identify and prioritize the factors affecting the maintenance of specialized staff of Sassed Organization. *Journal of Humanities and Social Sciences (Special Management)*, 8(29): 37-56. (In Persian)
- 24- Kamrannezhad, A., Hosseini, S. H., Nazari, N., & Respected, M. R. (2011). Practical solutions for attracting and retaining human resources in order to increase organizational productivity, *Quarterly Journal of Oriental Disciplinary Studies*, 7: 37-48. (In Persian)
- 25- Mahdavi, M. (2009). *Designing a model for measuring organizational readiness for a knowledge-based organization (Case study: New Technologies Development Center)*, Master Thesis, Islamic Azad University, Science and Research Branch. (In Persian)
- 26- Mirkamali, S. M. (2004). *Fundamentals of Human Resource Management*, Tehran: Yastroon Publishing, First Edition. (In Persian)
- 27 - Nunn, N. (2007), Historical legacies: A model linking Africa s past to its current underdevelopment, *Journal of Development Economics, Elsevier*, 83 (1), 157-175.
- 28- O' Donohue, W., Sheehan, C., Hecker, R., & Holland, D. (2007). The psychological contact of knowledge workers, *Journal of knowledge Management*, 11(2): 13-82.
- 29- Patriota, D. (2009). *Employee retention: An integrative view of Supportive Human Resource Practices and Perceived Organizational Support*. Master Thesis. Management. Uppsala University.
- 30- Pasbani, M. (2015). Presenting a model to promote creativity and organizational learning using key indicators of knowledge management success in the automotive and propulsion industries, *Productivity Management Quarterly*, 9(35): 195-212. (In Persian)
- 31- Phillips, D., & Roper, K. (2009). A framework for talent management in real estate, *Journal of corporate Real Estate*, 11(1): 7-16.
- 32- Rezaian, A.K., Sedaei, M., Gharacheh, M., & Hajikarimi, A.A. (2018). Identify indicators for Attracting, retaining and retaining talented manpower in the banking industry. *Public Management Perspectives*, 9(3): 15-38. (In Persian)
- 33- Shariati Larijani, A. (2018). Analyzing to condition of human resources maintenance in Naja (case study: Naja human manpower deputy). *Scientific Quarterly of Naja Human Resources*, 9(51): 59-90. (In Persian)
- 34- Switzer, C. (2008). Time for change empower organizations to succeed in the knowledge economy, *Journal of knowledge management*, 12(2), 18-28.
- 35- Tayebi Abolhasani, A.M., Khodabakhshi, M. (2017). Factors Affecting the Persistence of Knowledge-Oriented Human Resource in Knowledge-Based Companies. *Journal of research in human resource management*, 9(2): 167-192. (In Persian)