



## شناسایی عوامل موثر بر نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی استان مازندران در شرایط بحران (کووید ۱۹)

امه سلمه عظیمی قادیکلایی: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران  
**مجتبی طبری:** دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران (\* نویسنده مسئول) [mo\\_tabari@yahoo.com](mailto:mo_tabari@yahoo.com)  
**محمد رضا باقرزاده:** استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران  
**سیدجعفر موسوی:** دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران

### چکیده

#### کلیدواژه‌ها

منابع انسانی،  
جذب،  
نگهداشت،  
کووید ۱۹

**زمینه و هدف:** امروزه در شرایط بیماری کووید ۱۹، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی اهمیت دارد، لذا هدف پژوهش شناسایی و تدوین عوامل موثر بر جذب و نگهداشت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران در شرایط شیوع بیماری کووید ۱۹ بود.

**روش کار:** پژوهش حاضر از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۵ نفر از خبرگان منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران بود که از روش تصادفی هدفمند و با استفاده از شیوه نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. به منظور گردآوری اطلاعات از ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل محتوا و تکنیک دلفی صورت پذیرفت.

**یافته‌ها:** مطابق با نتایج پژوهش، ۲ بعد کلی جذب و نگهداشت منابع انسانی شناسایی شد. همچنین ۱۱ مولفه شناسایی گردید که از مجموع ۶۲ شاخص شناسایی شده ۱۷ شاخص به جذب و ۴۵ شاخص به نگهداشت منابع انسانی اختصاص یافت.

**نتیجه‌گیری:** به طور کلی می‌توان بیان کرد این که ۱۱ مولفه عملیات نیروی انسانی یا استعداد یابی، نیروهای داوطلب، عملیات انتخاب، عملیات توزیع، عملیات اجتماعی کردن منابع انسانی، نظام جبران خدمت، حمایت سازمانی، کیفیت زندگی کاری، ایمنی و بهداشت، راهنمایی و مشاوره و رهبری، در شرایط بحران (شیوع بیماری کووید ۱۹) بر جذب و نگهداشت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران موثر می‌باشد.

**تعارض منافع:** گزارش نشده است.

**منبع حمایت‌کننده:** حامی مالی ندارد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۲۶

تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۱۱/۱۸

شیوه استناد به این مقاله:

Azimi Ghadikolaei OM, Tabari M, Bagherzadeh MR, Moosavi SJ. Identifying the Factors Affecting the Retention of Human Resources in Medical Universities of Mazandaran Province in Crisis Situations (Covid 19). Razi J Med Sci. 2023;29(11):58-67.

\*انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با [CC BY-NC-SA 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/) صورت گرفته است.

## Identifying the Factors Affecting the Retention of Human Resources in Medical Universities of Mazandaran Province in Crisis Situations (Covid 19)

**Omsalme Azimi Ghadikolaie:** PhD Student, Public Administration, Department of Human Resource, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran

**Mojtaba Tabari:** Associate Professor, Department of Public Administration, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran (\* Corresponding author) [mo\\_tabari@yahoo.com](mailto:mo_tabari@yahoo.com)

**Mohammad Reza Bagherzadeh:** Assistant Professor, Department of Public Administration, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran

**Seyyed Jafar Moosavi:** Associate Professor of Department of Sport Management, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University Qaemshahr, Iran

### Abstract

**Background & Aims:** Today in the context of Covid 19 disease, completely changing conditions and governing organizations, increasing competition, and the need for its effectiveness in such conditions, reveals their need for a valuable generation of employees. Today, completely changing conditions and governing organizations, increasing competition, and the need for its effectiveness in such conditions, reveal their need for a valuable generation of employees. A generation that is referred to as organizational soldiers. Undoubtedly, these employees are the distinguishing feature of effective organizations. Financial and technological resources are not the only advantage of organizations, having talented and capable people can not only be considered a competitive advantage of the organization but can also compensate for the lack or disadvantage of other resources. In the current competitive situation and in an environment where continuous change and continuous innovation is its main feature, only organizations that understand the strategic role of human resources and have skilled, knowledge-based, competent, competent, elite human resources will succeed. And be capable. Organizations that can not design appropriate mechanisms and measures for the retention of their talents must inevitably watch their departure. Organizations always spend a lot of money to attract the best staff; so if they can not maintain these forces, they have wasted those costs. Dismissal of key employees can be considered detrimental to organizations in terms of replacement costs and disruptions. The intention to leave an employee affects both the organization and other employees; therefore, thinking is important to minimize the negative effects of leaving the service on the performance of the organization. Leaving the service is very costly, and given the recent recession, the importance of retaining key employees for the success of the organization has been emphasized. Due to the conditions of Covid-19, in Mazandaran University of Medical Sciences, which is an important system in the field of medical education, the need for human capital, especially doctors and paramedics, has intensified. In addition, the heterogeneous population pyramid of the organization in this university, which was due to the inability to maintain and train specialized human resources in previous years, has created a deep gap in this area and therefore the university decided to attract and retain human capital. To be able to intelligently choose the right way of working and the best ideas. The general indicators presented in previous studies are not appropriate or effective for universities and especially medical universities and the result is not satisfactory; therefore, the results of the present study, which is specifically conducted at Mazandaran University of Medical Sciences, can provide more accurate and appropriate guidance. Therefore, the researcher pursues this research to determine the factors affecting the

### Keywords

Human Resources,  
Recruitment,  
Retention,  
Covid 19

Received: 17/12/2022

Published: 07/02/2023

absorption and retention of human resources of Mazandaran University of Medical Sciences with an emphasis on crisis management.

**Methods:** The present research is based on the purpose of applied research and based on the method of data collection in qualitative research and the terms of implementation method are descriptive-survey research. The statistical population of the study included 25 human resources experts of Mazandaran University of Medical Sciences who were selected by purposive random sampling method using a snowball sampling method. In the content analysis section, first, by conducting interviews with experts under the title of open-ended questions, the information required for content analysis was collected. Conducting interviews with experts After 25 experts, the comments were saturated and at this stage, the interview was completed. In the next step, content analysis, coding, and indexing were performed. In the second stage of content analysis, the indicators were assigned to the components, based on which the identified indicators were divided between several components. In the next stage of content analysis, the determining components were assigned to different dimensions. In the second part, the Delphi technique was used to confirm the identified indicators. In the next step, using the Delphi technique and CVR index, validation and elimination of insignificant indicators were performed. The Delphi technique was also examined in two stages. In the first stage of this section, a closed questionnaire consisting of identified indicators was scored using a 5-point Likert scale and distributed among experts and was performed in two stages of the Delphi technique. The results of content analysis and the Delphi technique are stated below.

**Results:** According to the results of the study, two general dimensions of human resource absorption and retention were identified. Also, 11 components were identified, out of a total of 62 identified indicators, 17 indicators were allocated to absorption and 45 indicators to human resources retention.

**Conclusion:** The result is that 11 components of recruitment or talent search operations, volunteer forces, selection operations, distribution operations, social resource socialization operations, service compensation system, organizational support, quality of work-life, safety and health, guidance and counseling and leadership, In crisis conditions (prevalence of Covid disease 19) is effective in attracting and retaining human resources of Mazandaran University of Medical Sciences. In general, the main features of the model of attracting and retaining human resources in Mazandaran University of Medical Sciences are: Specific innovations of this model in comparison with other existing models in the field of attracting and retaining human resources in Mazandaran University of Medical Sciences; In this research, two dimensions of human resources absorption and retention were identified, which are considered as innovations in this research; and The possibility of establishing the recruitment and retention of human resources in Mazandaran University of Medical Sciences in terms of components identified for the recruitment and retention of human resources in Mazandaran University of Medical Sciences in this study can show the ability of this university in attracting and retaining human resources to confirm. Therefore, it is suggested to prepare documents from the system of attracting and retaining human resources in times of crisis so that they can be used in the future and subsequent crises. Also, conferences and seminars on human resource management in times of crisis should be held at the University of Medical Sciences.

**Conflicts of interest:** None

**Funding:** None

#### Cite this article as:

Azimi Ghadikolaei OM, Tabari M, Bagherzadeh MR, Moosavi SJ. Identifying the Factors Affecting the Retention of Human Resources in Medical Universities of Mazandaran Province in Crisis Situations (Covid 19). Razi J Med Sci. 2023;29(11):58-67.

\*This work is published under CC BY-NC-SA 3.0 licence.

## مقدمه

با توجه به سطح گستردگی شیوع بیماری کووید-۱۹ در سطح جهان و میزان تلفات ناشی از این بیماری، کارکنان مراقبت‌های بهداشتی و درمانی به دلیل قرارگیری در خط اول مقابله با این بیماری امکان بیشتری نسبت به سایرین در معرض ابتلا به این بیماری قرار دارند. چراکه بیشترین زمان را در بیمارستان و بخش‌های اورژانس و ایزوله می‌گذرانند (۱). با توجه به این شرایط، در دانشگاه علوم پزشکی مازندران که یک نظام مهم در عرصه آموزش علوم پزشکی محسوب می‌شود، نیاز به سرمایه انسانی علی‌الخصوص پزشکان و پیراپزشکان تشدید شده است. علاوه بر این، هرم جمعیتی ناهمگون بدنه سازمان در این دانشگاه، که به دلیل عدم توانایی در نگهداشتن و تربیت منابع انسانی متخصص در سال‌های گذشته بود، شکاف عمیقی را در این زمینه ایجاد کرده و لذا این دانشگاه، تصمیم به جذب و نگهداری سرمایه انسانی را گرفت تا بتواند هوشمندانه روش صحیح کار و بهترین ایده‌ها را انتخاب کند (۲). امروزه شرایط کاملاً متحول و حاکم بر سازمان‌ها، افزایش رقابت و لزوم اثربخشی آن در چنین شرایطی، نیاز آن‌ها را به نسلی ارزشمند از کارکنان را آشکار می‌سازد. نسلی که از آن‌ها به عنوان سربازان سازمانی یاد می‌شود. بی‌تردید این کارکنان وجه متمیز سازمان‌های اثربخش می‌باشند (۳). منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند، در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند است که می‌تواند نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب شود بلکه می‌تواند فقدان یا نقص دیگر منابع را جبران نماید. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشد (۴). براین اساس، چالشی که امروزه سازمان‌ها با آن مواجه‌اند جذب، تعالی و نگهداشت سرمایه انسانی است (۵). جذب و نگهداشت منابع انسانی مجموعه‌ای از تدابیر و اقدامات مدیریتی است که زمینه‌های ماندن و حفظ منابع انسانی را در سازمان میسر می‌سازد. حفظ امنیت، روحیه، علاقه و توان

تخصصی افراد نگهداشت نامیده می‌شود (۶). حفظ و نگهداشت فرآیندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثربخش، آموزش و بهسازی، ارتقا بر اساس شایستگی و اعطای امکانات رفاهی و خدمات مناسب و... سعی می‌کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان را در سازمان افزایش دهد و نگهداشت ایجاد و وضعیت مطلوب اشتغال برای کارکنان است تا به واسطه‌ی آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشد (۷). نگهداشت کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توجه به چالش‌ها و انتظارات کارکنان برای نگهداشت آن‌ها بسیار مهم است. استعدادها به سازمان فشار می‌آورند تا به طور دائم و مستمر توانمندی‌ها و قابلیت‌های آنان را بهبود ببخشند (۸). با ظهور اقتصاد دانشی، تغییر عمده‌ای در مدیریت منابع انسانی، به عنوان یک عملیات مدیریت کارکنان بوروکراتیک به توسعه وظایف مدیریت منابع انسانی مجزا در چند دهه گذشته صورت گرفت (۹). موفقیت یک سازمان به طور فزاینده به دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان بستگی دارد؛ به ویژه اینکه کارکنان به ایجاد مجموعه‌ای از شایستگی‌های محوری کمک می‌کنند که یک سازمان را از رقبایش متمایز می‌کند (۱۰). اعمال منابع انسانی ارتقادهنده مهارت از قبیل جذب، انتخاب و آموزش که به هم‌گره خورده باشند، می‌تواند توانایی‌های مطلوب را خلق کند، توسعه دهد، مستقر ساخته و نگهداری کند (۱۱). سازمان‌هایی که نتوانند سازوکارها و تدابیر مناسبی برای ماندگاری استعدادهای خود طراحی کنند به ناچار باید خروج آنان را نظاره‌گر باشند. سازمان‌ها همواره هزینه‌های بالایی را در جذب برترین نیروها صرف می‌کنند؛ بنابراین اگر نتوانند این نیروها را حفظ کنند آن هزینه‌ها را هدر داده‌اند (۱۲). ترک خدمت کارکنان کلیدی می‌تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار برای سازمان‌ها زیان بار تلقی شود. قصد ترک خدمت یکی از کارکنان، هم سازمان و هم دیگر کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بنابراین اندیشیدن برای به حداقل رساندن تأثیرات منفی ترک خدمت بر عملکرد سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است (۱۳). نیکولوپولو (Nikolopoulou) و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «فرهنگ سازمانی و نگهداری کارکنان بانکهای

## روش کار

این پژوهش از لحاظ طبقه‌بندی تحقیق بر اساس هدف، پژوهشی توسعه‌ای و کاربردی بود که با روش تحقیق اکتشافی انجام شد و با کد اخلاق IR.IAU.SARI.REC.1401.173 در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری به تصویب رسید. در این پژوهش از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده گردید که داده‌های کیفی پژوهش را تشکیل داد. برای این تحقیق از طریق مصاحبه‌های عمیق مرتبط با تکنیک دلفی، جامعه آماری شامل مدیران ارشد خبره در حوزه منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی مازندران به تعداد ۲۵ نفر بودند که از شیوه نمونه‌گیری هدفمند افراد نمونه بر اساس روش نمونه‌گیری گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظرات انتخاب شدند. به منظور گردآوری اطلاعات از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها به دو بخش تحلیل محتوا و تکنیک دلفی تقسیم می‌شود. در بخش تحلیل محتوا ابتدا با انجام مصاحبه از خبرگان تحت عنوان سوال‌های باز به جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز جهت تحلیل محتوا پرداخته شد. انجام مصاحبه از خبرگان پس از ۲۵ خبره به اشباع نظرات رسید و در این مرحله مصاحبه اتمام یافت. در مرحله بعد از مراحل تحلیل محتوا، کدگذاری و شناسایی شاخص‌ها صورت پذیرفت. در مرحله دوم تحلیل محتوا به اختصاص شاخص‌ها به مولفه‌ها پرداخته شد که بر این اساس شاخص‌های شناسایی شده بین چند مولفه تقسیم شد. در مرحله بعدی تحلیل محتوا، مولفه‌های تعیین شده به ابعاد مختلفی اختصاص یافت. در بخش دوم به منظور تایید شاخص‌های شناسایی شده، از تکنیک دلفی استفاده شد. در مرحله بعد با استفاده از تکنیک دلفی و شاخص CVR به اعتبارسنجی و حذف شاخص‌های کم‌اهمیت پرداخته شد. تکنیک دلفی نیز در دو مرحله مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله اول این بخش پرسشنامه‌ای بسته متشکل از شاخص‌های شناسایی شده با استفاده از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت نمره‌گذاری شده و بین خبرگان توزیع شد و طی دو مرحله تکنیک دلفی، صورت پذیرفت.

تجاری در آنامبرا» نشان دادند که رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ نوآوری تعهد کارکنان در بانک‌های تجاری وجود دارد و تولید ایده و ظرفیت ریسک‌پذیری بالا برای نگهداشت بالای منابع انسانی سازمان ضروری هستند (۱۴). همان‌گونه که اشاره شد در پژوهش‌های انجام شده در حوزه جذب و نگهداشت نیروی انسانی، غالباً پژوهش‌های جامعی در مورد شاخص‌های جذب و نگهداشت با معیار فرهنگ سازمانی صورت نگرفته است. نتایج تحقیق راجاپاکس (Rajapakse) و همکاران (۲۰۲۱)، حاکی از آن بود که برآورده کردن انتظارات پاداش و جبران خدمات کارکنان، سروکارداشتن با مسائل تعادل کار-زندگی، ایجاد تصویر خوب از سازمان، خلق محیط کاری موردعلاقه و افزایش عدالت و انصاف در مدیریت کارکنان، تشویق مدیران و سرپرستان برای ایجاد روابط خوب با زیردستان، اطمینان از تناسب ارزش‌ها و اعتقادات سازمان با ارزش‌ها و اعتقادات کارکنان و در نهایت اطمینان از ارتقای سمت از جمله عواملی است که باعث ماندن کارکنان در بانک می‌شود (۱۵). جیان (Jain) و همکاران (۲۰۲۲) مدیریت سرمایه انسانی را در شرکت‌های چندملیتی آمریکایی در آلمان و ایرلند بررسی کردند و نشان دادند که موفقیت و گسترش مدیریت سرمایه انسانی (جذب و نگهداشت) به ترکیبی از عوامل بستگی دارد شامل: حمایت مدیریت ارشد سازمان و مشارکت صاحبان سهام شرکت، مبادلات سیاسی و چگونگی یکپارچه‌سازی مدیریت سرمایه انسانی با مدیریت اطلاعات منابع انسانی شرکت (۱۶). شاخص‌های عمومی ارائه شده در پژوهش‌های پیشین برای دانشگاه‌ها و علی‌الخصوص دانشگاه‌های علوم پزشکی مناسب یا مؤثر نبوده و نتیجه رضایت بخش حاصل نشده است؛ بنابراین نتایج پژوهش حاضر که به طور خاص در دانشگاه علوم پزشکی مازندران صورت می‌گیرد، می‌تواند راهنمایی‌های درست‌تر و مناسب‌تری ارائه کند. لذا محقق این تحقیق را با هدف تعیین عوامل موثر بر جذب و نگهداشت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران با تأکید بر شرایط بحرانی شیوه بیمار کووید-۱۹ دنبال می‌کند.

## یافته‌ها

کردن منابع انسانی، نظام جبران خدمت، حمایت سازمانی، کیفیت زندگی کاری، ایمنی و بهداشت، راهنمایی و مشاوره و رهبری شناسایی شدند. در مرحله اول دلفی تعداد ۲۵ پرسشنامه بین خبرگان توزیع شده است و پس از ۲۰ روز پیگیری و حداقل سه بار مراجعه مجدد در نهایت ۲۵ پرسشنامه جمع آوری شده است. در این مرحله شاخص‌هایی که (دارای سطح معناداری بزرگتر از ۰/۰۵ بوده‌اند و یا شاخص‌هایی که دارای سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بوده و میانگین کوچکتر از حد متوسط (عدد ۲) داشته‌اند) از دور اول حذف می‌شوند و در دور دوم وارد نمی‌شوند، شاخص‌هایی که دارای مقدار میانگین بالاتر از ۲ و سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ بوده‌اند باقی مانده‌اند. برای باقیمانده ماندن در دور دوم، علاوه بر آزمون تی از شاخص CVR نیز استفاده شده است. شاخص‌هایی که دارای CVR کمتر از ۰/۳۷ درصد هستند از دور اول حذف شوند و در دور دوم وارد نمی‌شوند. شاخص‌هایی که در این مرحله باقی مانده‌اند برای دور دوم دلفی مجدداً آماده و در اختیار خبرگان قرار گذاشته می‌شود.

در مجموع ۱۱ مقوله و ۷۲ مفهوم شناسایی شده‌اند. کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز تحت دو بعد جذب و نگهداشت منابع انسانی قرار گرفتند. مفاهیم مستخرج و شناسایی شده مربوط به بعد جذب شامل ۲۲ مفهوم بود که در ۴ مقوله عملیات نیروی پایی یا استعدادیابی، نیروهای داوطلب، عملیات انتخاب و عملیات توزیع قرار گرفته‌اند. مفاهیم مستخرج و شناسایی شده مربوط به بعد نگهداشت شامل ۷۲ مفهوم بود که در ۱۱ مقوله عملیات اجتماعی کردن منابع انسانی، نظام جبران خدمت، حمایت سازمانی، کیفیت زندگی کاری، ایمنی و بهداشت، راهنمایی و مشاوره و رهبری قرار گرفته‌اند. به طور کلی با توجه به نتایج گزند تئوری صورت گرفته، نتایج حاکی از این بوده که ۷۲ شاخص در غالب ۱۱ معیار و ۲ بعد شناسایی شدند. مفهوم‌های شناسایی شده از بعد جذب ۲۲ مفهوم در ۴ مقوله عملیات نیروی پایی یا استعدادیابی، نیروهای داوطلب، عملیات انتخاب و عملیات توزیع و از بعد نگهداشت ۵۲ مفهوم در ۷ مقوله عملیات اجتماعی

جدول ۱- شاخص‌های تایید شده

شاخص	مؤلفه	بعد
فرهنگ سازی در جهت مشارکت کاری	عملیات اجتماعی کردن منابع انسانی	نگهداشت
بهبود وضعیت آرامش کارکنان		
کاهش فشار کاری با استفاده از کار تیمی		
تشویق کارهای تیمی و گروهی		
تقویت روحیه تعاون و همکاری		
فرهنگ سازی کار تیمی و گروهی		
برگزاری جلسات هم اندیشی		
تقویت روحیه مسئولیت پذیری در قبال جامعه		
تامین مالی مورد نیاز در شرایط بحران		
حمایت های مالی از کارکنان		
قدردانی از کارکنان وفادار	نظام جبران خدمت	
استفاده از روش شناور پرداخت براساس روزهای کاری		
استفاده از روش شناور پرداخت براساس نوع فعالیت		
پرداخت عادلانه و عدالت در تشویق		
پرداخت حق اضافه خدمت ایجاد شده بر اثر کرونا		
حمایت روحی از پرسنل در زمان بحران توسط افراد مجرب		
توجه به کارکنان دارای شرایط خاص از قبیل بیماری های زمینه ای		
پرداخت کمک تحصیلی به کارورزان		
تقویت روحیه ایستادگی و مقاومت		
مهیا کردن زمینه ارتقای شغلی		
دلجویی از کارکنان آسیب دیده از کرونات	حمایت سازمانی	

جدول ۱- ادامه

موضوع	مؤلفه	بعد
فرهنگ سازی متناسب با شرایط بحران تقویت وجدان کاری پرسنل		
آموزش جهت آمادگی برای روبرویی با شرایط بحران		
متناسب سازی چارت سازمانی با شرایط بحران	کیفیت زندگی کاری	
شناسایی نیازهای کارکنان در شرایط بحران		
کاهش جو استرس زا در محیط کار		
استفاده از معنویات به منظور ارتقای سطح آرامش		
تشریح ابعاد معنوی شغل و آثار اخروی		
تشریح قداست شغلی و آرمان گرایی ایجاد زیرساخت های ایمنی مورد نیاز برای شرایط بحران	ایمنی و بهداشت	نگهداشت
جلوگیری از بحران زدگی		
تامین وسایل حفاظت فردی		
رعایت پروتکل ها توسط پرسنل		
توجه به نیازهای فردی و شغلی کارکنان در زمینه ایمنی		
آموزش در زمینه ایمنی و بهداشت	راهبردهای و مشاوره	
استفاده از مشاوران کارآموده جهت مشاوره به کارکنان		
تشکیل کارگروه های مشاوره ای		
آماده کردن بروشور ها و سی دی های آموزشی		
برگزاری همایش ها و کنفرانس های مرتب		
ریسک پذیر بودن در شرایط بحران	تقویت روحیه	
توجه به خواسته های کارکنان		
تقویت روحیه ایستادگی و مقاومت		
تقویت روحیه شجاعت در کارکنان		
شناسایی فاکتورهای ایجاد رضایتمندی کارکنان		

نهایت ۶۲ شاخص مورد تایید ۲۵ خبره قرار گرفتند که در جدول شماره ۱ به تفکیک ابعاد و شاخص‌ها نشان داده شده است.

با توجه به نتایج، مدل جذب و نگهداشت منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران در دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران با تاکید بر مدیریت بحران در نمودار دایره‌ای در شکل ۱ نمایش داده شده است.

**بحث**

در پژوهش حاضر به ارائه مدل جذب و نگهداشت منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران در دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران پرداخته شد

در مجموع نتایج دور اول نشان داده است برخی از شاخص‌ها شرایط ماندن در دلفی را نداشته‌اند و در نتیجه از فرایند تحلیل حذف شدند. پرسشنامه مجدداً بر اساس شاخص‌های باقیمانده بارگذاری شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت.

در مرحله دوم دلفی، تعداد ۲۵ پرسشنامه بین خبرگان توزیع شد و نتایج دور دوم نشان از معنادار بودن و معتبر بودن تمامی شاخص‌های باقیمانده بود (برای باقی مانده در مدل نهایی هر سه شرط آزمون تی و بیشتر بودن مقدار CVR از ۰.۳۷) برای نمونه ۲۵ نفری حداقل CVR لازم است (۰.۳۷ باشد) لازم است) و در نتیجه می‌توان به دوره‌های دو گانه دلفی پایان داد. در



شکل ۱- نمودار دایره‌ای برای مدل جذب و نگهداشت منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران

د شوار گردد (۱۰). بر این اساس، اهمیت نقش منحصر بفرد عامل انسانی به منزله یک منبع استراتژیک و طراح و مجری نظام‌ها و فراگردهای سازمانی، جایگاهی به مرتب والاتر از گذشته یابد تا جایی که در تفکر سازمانی پیشرفته، از انسان به مثابه مهمترین منبع و دارایی برای سازمان یاد می‌شود؛ بدین لحاظ امروزه سازمان‌ها برای بقاء، انتظام و بالندگی خود تلاش می‌کنند تا از طریق منابع انسانی فرهیخته و آگاه در گستره جهانی به رشدی سریع، بهبود مستمر، کارآمدی، انعطاف پذیری و انطباق پذیری و آمادگی برای آینده و برخوردار از جایگاه ممتاز در عرصه فعالیت خود نائل شوند. بنابراین به منابع انسانی سازمان، دیگر نه به عنوان منبع هزینه بلکه همانند دارایی‌های ارزشمندی برای کسب مزیت رقابتی نگریسته می‌شود و به همین دلیل است که برنامه‌ریزی منابع انسانی از اولویت بالایی در سازمان‌ها برخوردار شده است (۸). از طرفی نقش مدیریت منابع انسانی در رشد سازمانی دارای اهمیت ویژه‌ای است به گونه‌ای که در عصر اطلاعات و دانش دو موضوع مهم حفظ و نگهداشت و توسعه منابع انسانی، صنایع کنونی را درگیر خود نموده است. چرا که تغییر و تحولات سریع و پیچیده تر شدن محیط و همچنین عمر کوتاه دانش نیاز به بروز رسانی کارکنان را در عصر کنونی امری ضروری نموده و این ناشی از نقش منحصر بفرد کارکنان به عنوان طراح و مجری سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی و به دلیل گرایش‌های اجتماعی موجود که قدر و ارزش بیشتری برای انسان قائل است، می‌باشد و لذا اهمیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های معاصر پر رنگتر شده است (۷). به طور کلی عمده ترین ویژگی‌های

که نتایج نشان نشان داد ۱۱ مولفه عملیات نیرویابی یا استعدادیابی، نیروهای داوطلب، عملیات انتخاب، عملیات توزیع، عملیات اجتماعی کردن منابع انسانی، نظام جریان خدمت، حمایت سازمانی، کیفیت زندگی کاری، ایمنی و بهداشت، راهنمایی و مشاوره و رهبری به عنوان مولفه های جذب و نگهداشت منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران شناسایی و بین ۲ بعد اصلی توزیع شدند. به هر یک از مولفه های شناسایی شده شاخص‌هایی اختصاص یافت که در مجموع ۶۲ شاخص بین این مولفه‌ها توزیع شد. نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج تحقیقات نیکولوپولو (Nikolopoulou) و همکاران (۲۰۲۲) (۱۴)، تحقیق راجاپاکس (Rajapakse) و همکاران (۲۰۲۱) (۱۵)، جیان (Jain) و همکاران (۲۰۲۲) (۱۶) همسو می‌باشد. با توجه به سیر تکامل نظام مدیریت منابع انسانی می‌توان دریافت که مدیریت منابع انسانی به دنبال تطبیق و سازگاری در هر دوره زمانی با عوامل و چالش‌های محیطی‌اش بوده است، چراکه مدیریت منابع انسانی نیز به عنوان یک سیستم در محیطی فعالیت می‌کند که متاثر و موثر از عوامل و شرایط است. بنابراین این چالش‌های محیطی مختلف، مدیران منابع انسانی را نیز بر آن می‌دارد به جای آنکه بر بخش محدودی از عملیات متمرکز شوند با یک دید کلی و کلان و استراتژیک نسبت به عوامل درون و برون سازمان برنامه‌ریزی و اقدام نمایند. سرعت بالای پیشرفت فناوری در عصر حاضر و بالا رفتن توانایی تکنولوژیک رقبا هر سازمان باعث گردیده تا دستیابی به مزیت رقابتی سازمان‌ها عمر کوتاهی داشته و دستیابی به مزیت رقابتی برای سازمان‌ها بیش از پیش

پزشکی در زمینه جذب و نگهداشت منابع انسانی در زمان بحران استفاده شود. همچنین مستنداتی از سیستم جذب و نگهداشت منابع انسانی در زمان بحران تهیه شود تا در آینده و بحران‌های بعدی بتوان از آن استفاده نمود. همچنین کنفرانس‌ها و همایش‌هایی با مضمون مدیریت منابع انسانی در زمان بحران در دانشگاه علوم پزشکی برگزار گردد.

## References

1. Hossini Rafsanjanipoor SM, Zakeri MA, Dehghan M, Kahnooji M, Sanji Rafsanjani M, Ahmadinia H, et al. Iranian psychosocial status and its determinant factors during the prevalence of COVID-19 disease. *Psychol Health Med.* 2022;27(1):30-41.
2. Farajzadeh A, Dehghanizadeh M, Maroufizadeh S, Amini M, Shamili A. Predictors of mental health among parents of children with cerebral palsy during the COVID-19 pandemic in Iran: A web-based cross-sectional study. *Res Dev Disabil.* 2021;112:103890.
3. Dhiman S, Sahu PK, Reed WR, Ganesh GS, Goyal RK, Jain S. Impact of COVID-19 outbreak on mental health and perceived strain among caregivers tending children with special needs. *Res Dev Disabil.* 2020;107:103790.
4. Chilamakuri R, Agarwal S. COVID-19: Characteristics and Therapeutics. *Cells.* 2021;10(2):206.
5. Sharma A, Ahmad Farouk I, Lal SK. COVID-19: A Review on the Novel Coronavirus Disease Evolution, Transmission, Detection, Control and Prevention. *Viruses.* 2021;13(2):202.
6. Hui DS, Zumla A, Tang JW. Lethal zoonotic coronavirus infections of humans - comparative phylogenetics, epidemiology, transmission, and clinical features of coronavirus disease 2019, The Middle East respiratory syndrome and severe acute respiratory syndrome. *Curr Opin Pulm Med.* 2021;27(3):146-154.
7. Lvov DK, Alkhovskiy SV, Kolobukhina LV, Burtseva EI. (Etiology of epidemic outbreaks COVID-19 on Wuhan, Hubei province, Chinese People Republic associated with 2019-nCoV (Nidovirales, Coronaviridae, Coronavirinae, Betacoronavirus, Subgenus Sarbecovirus): lessons of SARS-CoV outbreak.). *Vopr Virusol.* 2020;65(1):6-15.
8. Imran M, Yasmeen R. SARS-CoV2 Outbreak: Emergence, transmission and clinical features of human coronaviruses. *J Ayub Med Coll Abbottabad.* 2020;32(4):S710-S713.

الگوی جذب و نگهداشت منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران در دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران عبارتند از: نوآوری های خاص این الگو در مقایسه با سایر الگوهای موجود در زمینه جذب و نگهداشت منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران و نیز امکان استقرار جذب و نگهداشت منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران از لحاظ مولفه های شناسایی شده برای جذب و نگهداشت منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران در این پژوهش می تواند توانمند بودن این دانشگاه در عرصه جذب و نگهداشت منابع انسانی را تایید کند.

## نتیجه‌گیری

به طور کلی می‌توان بیان نمود که ۱۱ مولفه عملیات نیروی انسانی یا استعداد یابی، نیروهای داوطلب، عملیات انتخاب، عملیات توزیع، عملیات اجتماعی کردن منابع انسانی، نظام جبران خدمت، حمایت سازمانی، کیفیت زندگی کاری، ایمنی و بهداشت، راهنمایی و مشاوره و رهبری، در شرایط بحران ( شیوع بیماری کووید ۱۹) بر جذب و نگهداشت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران موثر می‌باشد.

## محدودیت‌ها

این پژوهش به صورت مقطعی انجام شده است. به این دلیل، نتیجه‌گیری در باره علیت را دشوار می‌سازد. متغیرهای زیادی وجود دارند که خارج از کنترل محقق هستند و می‌توانند مدل جذب و نگهداشت منابع انسانی را تحت تأثیر قرار دهند. تأثیر خصوصیات فردی، سیاسی و سازمانی پاسخ دهندگان به سوالات پژوهش در تفکیک نتایج پژوهش مد نظر قرار نگیرد. شرایط بحرانی منتج از شیوع ویروس کرونا که سبب دسترسی سخت به افراد نمونه شده بود و گاهی سبب عدم تمایل پاسخ دهندگان به پرسشنامه به دلیل ترس از بیماری شده باشد.

## پیشنهادها

پیشنهاد می‌شود از تجارب سایر دانشگاه‌های علوم

9. Hadj Hassine I. Covid-19 vaccines and variants of concern: A review. *Rev Med Virol.* 2022;32(4):e2313.
10. Fiolet T, Kherabi Y, MacDonald CJ, Ghosn J, Peiffer-Smadja N. Comparing COVID-19 vaccines for their characteristics, efficacy and effectiveness against SARS-CoV-2 and variants of concern: a narrative review. *Clin Microbiol Infect.* 2022;28(2):202-221.
11. Upreti S, Samant M. A Review on Immunological Responses to SARS-CoV-2 and Various COVID-19 Vaccine Regimens. *Pharm Res.* 2022;39(9):2119-2134.
12. Mohamadian M, Chiti H, Shoghli A, Biglari S, Parsamanesh N, Esmaeilzadeh A. COVID-19: Virology, biology and novel laboratory diagnosis. *J Gene Med.* 2021;23(2):e3303.
13. Nouri R, Tang Z, Dong M, Liu T, Kshirsagar A, Guan W. CRISPR-based detection of SARS-CoV-2: A review from sample to result. *Biosens Bioelectron.* 2021;178:113012.
14. Nikolopoulou GB, Maltezou HC. COVID-19 in Children: Where do we Stand? *Arch Med Res.* 2022;53(1):1-8.
15. Rajapakse N, Dixit D. Human and novel coronavirus infections in children: a review. *Paediatr Int Child Health.* 2021;41(1):36-55.
16. Jain E, Donowitz JR, Aarons E, Marshall BC, Miller MP. Multisystem Inflammatory Syndrome in Children after SARS-CoV-2 Vaccination. *Emerg Infect Dis.* 2022;28(5):990-993.