

## بررسی عوامل موثر بر بقا و ماندگاری (حفظ و نگهداری) کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران

\*مریم وفائی نژاد (B.A)<sup>۱</sup>، علی مراد حیدری گرجی (PH.D)<sup>۲</sup>، اصغر نادی قرا (PH.D. student)<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۲/۳/۳۰ تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۰/۸

### چکیده:

امروزه حفظ کارکنان شایسته، عمده‌ترین مشکل و وظیفه سازمان‌ها به شمار می‌آید. مشکلی که اگر حل شود منجر به سودآوری و اثربخشی بیشتر در سازمان می‌گردد. از سوی دیگر، از دست دادن کارکنان برای سازمان پرهزینه می‌باشد. همچنین باید توجه داشت که اکثر سازمان‌ها هر ساله مبالغ قابل توجهی جهت جذب و نگهداری کارکنان خود هزینه می‌نمایند و این در حالی است که هر سازمان قادر است در صورت اتخاذ شیوه‌های مناسب، علاوه بر حفظ منابع انسانی موجود، زمینه‌ساز جذب تعدادی دیگر از کارکنان فعال سازمان‌ها نیز باشد. هدف از این پژوهش، بررسی عوامل موثر بر بقا و ماندگاری (حفظ و نگهداری) کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران بوده است که پس از بررسی داده‌های جمع‌آوری شده و تجزیه و تحلیل آماری، مشاهده شده است که نظام پرداخت، تسهیلات رفاهی، ارزیابی عملکرد و ارتقاء شغلی بر بقا و ماندگاری نیروی انسانی تاثیرگذار هستند. مواد و روش‌ها: پژوهش حاضر بر اساس هدف، پژوهشی کاربردی است و بر اساس نحوه جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز، یک پژوهش توصیفی پیمایشی می‌باشد. علاوه بر روش کتابخانه‌ای در جمع‌آوری اطلاعات در روش میدانی از پرسشنامه‌ای محقق ساخته ۲۶ سوالی با طیف ۵ درجه‌ای لیکرت استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان رسمی و پیمانی شاغل در ستاد معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران که به تعداد ۱۵۳ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری، روش سرشماری می‌باشد که با استفاده از این روش تعداد نمونه برابر با جامعه آماری یعنی ۱۵۳ نفر می‌باشد. برای تأیید روایی پرسشنامه از نظرات چند تن از متخصصین امر استفاده شده است و برای تعیین میزان پایایی پرسشنامه پس از اجرای مقدماتی به روش آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۵ محاسبه گردیده است. /استنتاج: با توجه به نتایج حاصل از آزمون‌های آماری مشخص شده است که مولفه‌های نظام پرداخت، ارتقاء شغلی، امکانات رفاهی و ارزیابی عملکرد بر بقا و ماندگاری کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران تاثیرگذار می‌باشند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، بقا و ماندگاری، نظام پرداخت، ارزیابی عملکرد، ارتقاء شغلی

<sup>۱</sup>. \*نویسنده مسئول - کارشناس مسئول امور اداری - دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مازندران  
تلفن: ۰۱۵۱۲۱۴۴۱۴۶

<sup>۲</sup>. دکترای مدیریت بیمارستانی - دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مازندران - 09111245086

[Alifar\\_2004@yahoo.com](mailto:Alifar_2004@yahoo.com)

<sup>۳</sup>. دانشجوی دکتری آمار استنباطی [statistic.nadi@gmail.com](mailto:statistic.nadi@gmail.com)

## مقدمه:

بی‌شک دنیای کنونی، دنیای سازمان‌ها است و متولیان این سازمان‌ها انسان‌ها هستند؛ انسان‌هایی که در کالبد سازمان روح می‌دمند، آن را به حرکت درمی‌آورند و اداره می‌کنند. سازمان‌ها بدون وجود نیروی انسانی نه تنها مفهومی ندارند، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود. حتی با فناوری شدن سازمان‌ها و تبدیل آنها به توده‌ای از سخت‌افزار، همچنان نقش انسان به عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان، کاملاً مشهود است. براین اساس منابع انسانی ارزشمندترین منبع سازمان‌های امروزی به شمار می‌آیند چراکه به تصمیمات سازمانی شکل داده، مسایل و مشکلات سازمان را حل نموده و بهره‌وری را عینیت می‌بخشند [۴].

افزایش بهره‌وری سازمان‌ها و توسعه روزافزون آنها، مستلزم رشد و بهره‌وری کارکنان و نیز تقویت نیروی انگیزش آنان می‌باشد. برخی اندیشمندان دانش مدیریت، از انگیزش به عنوان موتور محرک یا نیروی پیش‌برنده انسان، یاد کرده‌اند. موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی به روحیات، تلاش، انگیزش و رضایت منابع انسانی آنها بستگی دارد. به عبارت دیگر کارآیی و اثربخشی سازمان‌ها با کارآیی و اثربخشی نیروی انسانی آنها وابستگی مستقیمی دارد. نیروی انسانی برای ارائه رفتار مطلوب و مورد پسند در راستای اهداف سازمان، باید هم انگیزه داشته باشد و هم درست برانگیخته شود و این امر مگر از طریق شناسایی چراهای رفتاری یا علل تمایل و دلایل انگیزه و رضایت کارکنان تحقق نمی‌یابد. رضایت شغلی، علاقه و وفاداری به سازمان و بالندگی کارکنان منوط به ایجاد محیطی است که مدیران، متولی و مسئول آن هستند. بنابراین توجه به پیامدهای نارضایتی از شغل نظیر: غیبت، جابجایی، ترک کار، شکایت‌ها، کارکردهای ناچیز، کم‌کاری‌ها... و تأثیر آنها بر سازمان و افزایش هزینه‌های سازمانی از یک سو و اثرات روحی و جسمی نارضایتی بر سلامت کارکنان و بهره‌وری آنان از سویی دیگر محقق را به اهمیت موضوع رهنمون ساخته است [۴].

باید توجه داشت که اکثر سازمان‌ها هر ساله مبالغ قابل توجهی جهت جذب و نگهداری کارکنان خود هزینه می‌نمایند و این در حالی است که هر سازمان قادر است در صورت اتخاذ شیوه‌های مناسب، علاوه بر حفظ منابع انسانی موجود، زمینه‌ساز جذب تعدادی دیگر از کارکنان فعال

سازمان‌ها نیز باشد. آنچه در این پژوهش مورد نظر پژوهشگر است، بررسی عوامل موثر بر بقا و ماندگاری (حفظ و نگهداری) کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران می‌باشد. به واقع این پژوهش بر آن است تا شرایط و عوامل نگهدارنده نیروی انسانی ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران را مورد بررسی قرار دهد. زیرا از دیدگاه علوم رفتاری، ماندگاری کارکنان در یک سازمان هنگامی محقق می‌شود که سازمان به درستی بتواند نیازها و خواسته‌های کارکنان را برآورده سازد.

### **مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup>**

با توجه به اینکه موضوع نگهداری (ماندگاری) نیروی انسانی جزء فرایند مدیریت منابع انسانی می‌باشد در ابتدا به تشریح ابعاد مدیریت منابع انسانی پرداخته می‌شود.

### **تعریف مدیریت منابع انسانی**

عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزش ترین دارایی های شرکت یا سازمان، یعنی کارکنانی که در یک جا کار می کنند و منفردا در کنار هم به سازمان در وصول اهدافش کمک می کنند. استوری معتقد است که باید بین جنبه های سخت و جنبه های نرم مدیریت منابع انسانی تفاوت قائل شد [۱].

### **جنبه های سخت مدیریت منابع انسانی**

این جنبه بر وجوه کمی محاسباتی و تجاری و شیوه های عقلایی همانند سایر عوامل اقتصادی تاکید می کنند. جنبه های سخت مدیریت منابع انسانی با فلسفه مبتنی بر کسب و کار سازگار است و تاکید می کند کارکنان را باید مدیریت و هدایت کرد تا بتوان از آنها ارزش افزوده حاصل نمود و برای شرکت مزیت رقابتی خلق کرد. فلسفه مبتنی بر کسب و کار، کارکنان را سرمایه ای اساسی می داند که می توان با سرمایه گذاری روی آنها و توسعه و آموزش آنان سود بدست آورد.

<sup>1</sup>. human resources management

## جنبه های نرم مدیریت منابع انسانی

جنبه های نرم مدیریت منابع انسانی از مفاهیمی چون مکتب روابط انسانی، تاکید بر ارتباطات، انگیزش و رهبری ریشه و نشات گرفته است همانطور که استوری می گوید جنبه های نرم مدیریت منابع انسانی عبارت است از: با کارکنان مثل دارایی های با ارزش رفتار کردن، تعهد، سازگاری، و مهارت های آنها را موجب و منبع مزیت رقابتی شرکت دانستن. این نگرش به مدیریت منابع انسانی بر بدست آوردن و جلب تعهد - قلب و فکر - کارکنان از طریق مشارکت دادن آنها و ارتباطات و دیگر روش های مناسب تاکید می کند. همچنین به نقش کلیدی فرهنگی سازمانی تاکید می شود [۱].

## تاریخچه مدیریت منابع انسانی

در نخستین سالهای دهه ۱۹۰۰ دایره پرسنل (دایره منابع انسانی) وظیفه استخدام و اخراج کارکنان را از دست سرپرستان گرفت و امور مربوط به حقوق را برعهده گرفت و برنامه های مربوط به پاداش و مزایا را به اجرا در آورد. بیشتر این کارها به گونه ای بود که طبق مقررات و رویه های مشخص انجام می شد. چون در این زمینه فن آوری پیشرفت نمود و اموری چون گرفتن آزمون و مصاحبه نمودن داوطلبان شغل مطرح شد، دایره پرسنل دامنه فعالیت های خود را گسترش داد و در زمینه گزینش، آموزش و ارتقای کارکنان نیز عهده دار فعالیت های تازه ای شد.<sup>۱</sup>

در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ قوانین مربوط به تبعیض به تصویب رسید و این مدیریت وارد سومین مرحله فعالیت خود شد. از آنجا که مراجعه به دادگاه می توانست جریمه های سنگینی را به شرکت ها تحمیل نماید بنابر این شیوه کار این دایره اهمیت بیشتری پیدا کرد. دایره پرسنل در این مرحله از فعالیت خود همانند مرحله دوم در زمینه های یابی چون کارمند یابی، گزینش و آموزش افراد تخصص ویژه ای پیدا کرد و از سوی دیگر بر دامنه نقشی که ایفا می نمود افزود. باید توجه کرد که این دایره از نظر مراجعی که با اتحادیه های کارگری داشت در تضمین رعایت اصل برابری در

۱. Berliner & Mcclarney (۱۹۷۴، ۱۱)

استخدام افراد توانست به شهرت بسزایی دست یابد ولی کوشید تا مانع از بروز مسائلی در سازمانها شود و در زمینه رقابتی که شرکت ها با آن روبرو بودند نقش های مثبتی ایفا نمود. در زمان کنونی، اداره کارگزینی وارد چهارمین مرحله فعالیت خود می شود. یعنی فعالیت هایی را که در زمینه حمایت یا گزینش افراد انجام می داده است، کم می شود و نقش یک برنامه ریز یا عامل تغییر را بر عهده می گیرد. این تحول (تبدیل شدن دایره پرسنل به مدیریت منابع انسانی) بازتابی از این واقعیت است که در سازمانهای کنونی به افرادی نیاز است که از آموزش بالایی برخوردار بوده و تعهد بیشتری به سازمان داشته باشند [۵].

### وظایف مدیریت منابع انسانی

فهرست زیر از جمله مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان است:

- نظارت بر استخدام در سازمان به طوری که این امر در چارچوب قانون و مطابق با قوانین و مقررات انجام گیرد و حق قانونی متقاضیان مشاغل پایمال نگردد.
- تجزیه و تحلیل مشاغل به طوری که ویژگی های هر یک مشخص و معین گردد.
- برنامه ریزی برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز.
- کارمند یابی، یعنی شناسایی کسانی که شرایط کافی را برای استخدام در سازمان دارا هستند.
- انتخاب و استخدام بهترین و شایسته ترین نیروهای ممکن برای تصدی مشاغل در سازمان.
- طراحی و تنظیم برنامه های که ورود کارکنان جدید به سازمان را تسهیل و به ایشان کمک می کند تا جایگاه صحیح سازمانی و اجتماعی خود را در آن بیابند.
- آموزش کارکنان و تربیت مدیران و شناخت توان ها و استعداد های کارکنان
- تربیت مدیر
- طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان
- طراحی سیستم پاداش
- طراحی سیستم حقوق و دستمزد

- وساطت میان سازمان و سندیکاهاى کارگری
- طراحی سیستمی برای رسیدگی به خواسته ها یا شکایات کارکنان
- طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار
- طراحی سیستم انضباط
- طراحی سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی [۲].

### اهداف مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup>

اهداف مدیریت منابع انسانی که متأثر از مقاصد سازمان است عبارتند از:

- ۱- قانون پذیر بودن: سازمانها جهت اداره کارکنان باید بسیاری از قوانین کشوری، مصوبات دولت و حقوق ملی و محلی، سیاست های ویژه استخدامی و کارگری و همچنین تصمیمات قضایی را بپذیرد. این قوانین و مقررات تقریباً بر همه وظایف و فعالیت های مدیریت منابع انسانی تاثیر می گذارد.
- ۲- کیفیت زندگی کاری: کیفیت زندگی کاری یک مفهوم چند بعدی است که منجر به اهمیت و بها دادن به فعالیت های کارکنان در محیط کاری می گردد. این برنامه باید به گونه ای تنظیم شود که از گرایش کارکنان به خلاف جلوگیری به عمل آید.
- ۳- بهره وری: بدون شک بهره وری یکی از مهمترین اهداف سازمانهاست. اما در سازمانهای بخش عمومی و یا غیر انتفاعی فعالیت های مدیریت اداره کارکنان تلاش در جهت کاهش هزینه و سیاست گذاری به گونه ای است که توانایی انجام کار بیشتر با امکانات و منابع محدود را میسر سازد.
- ۴- مسئولیت اجتماعی: سازمانها جهت پاسخگویی به مسئولیت اجتماعی که در سطح جامعه از آنها انتظار می رود، نیازمند ارائه خدمات و محصولات قابل اتباع می باشند.

1. human resources management goals

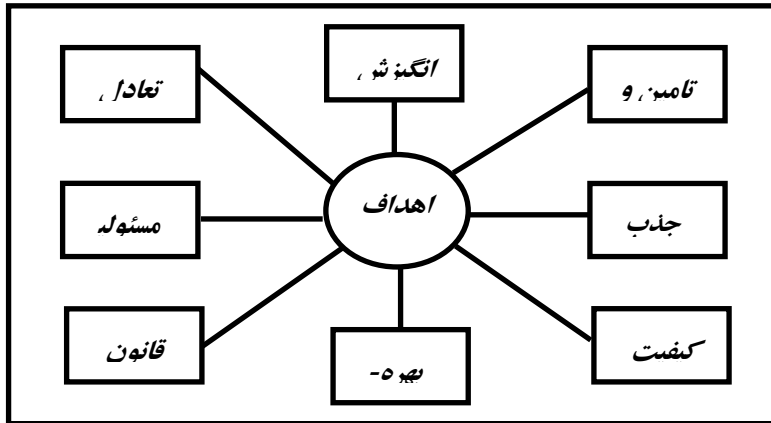
۵- انگیزش: برخی از صاحب‌نظران منابع انسانی می‌گویند، اگر کارکنان از شغل خود راضی باشند و روحیه خوبی داشته باشند، بهتر کار می‌کنند در واقع اگر کسانی ناراحت باشند حداکثر کارایی را از خود نشان نمی‌دهند. از این رو بافت و ساخت سازمان باید به گونه‌ای طراحی شود که موجب انگیزش کارکنان گردد.

۶- تعادل در جبران خدمات کارکنان: کارکنان کلیه دریافتی‌های خود از سازمان را تحت تاثیر ادراک از نسبت دریافتی خود از سازمان به نسبت داده‌هایی که به سازمان داشته و همچنین مقایسه این دریافتها با دریافتی سایر کارکنان سازمان و حتی در مقایسه با افراد مشابه خود از سازمانهای دیگر می‌سنجد، در صورت احساس تعادل و عدم تبعیض با حالت رضایتمندی بیشتری در خدمت اهداف سازمان قرار می‌گیرد.

۷- جذب متقاضیان شایسته و با استعداد: باید این اطمینان حاصل شود که با اجرای سیاست‌هایی موثر مانند تمرکز کلیه فعالیت‌های استخدامی سازمان، در یک ستاد یا واحد مرکزی به گونه‌ای که نوعی ثبات، یکنواختی و تمرکز در فعالیت‌های استخدامی مشاهده شود. و تنها داوطلبانی استخدام شوند که دارای معدل‌های عالی و مهارت‌های ارتباطی و توان بالا باشند.

۸- تامین و حفظ کارکنان مطلوب: مدیریت منابع انسانی در سیاست‌گذاری مربوط به اداره کارکنان باید به گونه‌ای عمل نماید که احساس امنیت ناشی از کار و استمرار درآمد و حقوق در کارکنان به وجود آید. بر طرف کردن موارد دل‌سردکننده سبب خواهد شد که کارکنان به ادامه همکاری با سازمان ترغیب شوند.

بنابراین اهداف مدیریت اداره امور کارکنان و منابع انسانی، عامل اصلی و نقطه شروع عملیات مربوط به مدیریت نیروی انسانی است که به طور خلاصه، واضح و مستقیم بیان شود [۳].



نمودار شماره ۱: اهداف و وظایف و فعالیت های مدیریت اداره امور کارکنان و منابع انسانی

### رابطه نظریه های انگیزشی با بقای افراد در سازمان

نظریه های انگیزشی زمانی می توانند مثر ثمر می باشند که بتوان عملا آنها را مورد استفاده قرارداد و در عرصه سازمان از آنها سود جست. طراحی شغل مناسب ترین جایگاه برای کاربردی ساختن نظریه های انگیزش است و در سیر تحولات مدیریت، از این نکته به گونه های مختلف استفاده شده است. در عین حال، طراحی مناسب شغل بیشترین تاثیر را بر بقا کارکنان در سازمان دارد. بیشتر عواملی که در نظریه های مختلف انگیزش به آنها اشاره شده و تا حدودی تاثیر آنها بر بقا کارکنان در سازمان تشریح گردید، باید در طراحی مشاغل دخالت داده شوند تا زمینه را برای تقویت احتمال بقا کارکنان در سازمان فراهم آورند. یکی از شیوه های طراحی شغل الگوی شغلی است که به بررسی آن می پردازیم.

### الگوی ویژگی های شغلی هاگمن و الدهام

در این شیوه از طراحی شغل نظر بر این است که وجود خصوصیتی در شغل مانند تنوع وظایف، استقلال و اختیار کافی در انجام شغل، و روابط متقابل با سایر مشاغل، مسئولیت و مهارت کافی در شغل می تواند موجب انگیزش شاغلین گردد.



هدف اصلی این مدل روشن ساختن این نکته است که صرفاً خصوصیات شغل منتج به انگیزه نمی گردند، بلکه شخصیت، فرهنگ، آموخته ها و حالات روانی فرد هم در این میان نقش عمده ای ایفا می کنند. در بررسی های جدید این نکته اثبات شده که ادراک فرد از شغل مهم تر از خود شغل بوده و باید طرز تلقی فرد از شغل در طراحی شغل و انگیزش مد نظر باشد. ریچارد هکمن و گرگوری الدهام در الگوی اساسی که درباره ویژگی های شغلی پدید آوردند، پنج هسته اصلی ابعاد کار را تشخیص داده اند که عبارتند از:

#### ۱- تنوع مهارت

تعدد و گوناگونی مهارت از موارد لازم برای انجام دادن کار است، برای نمونه پاره ای مشاغل نیاز مند به فعالیت های مختلفی است که در بر گیرنده استفاده از شماری مهارت ها و استعداد هاست. هنگامی که وظیفه ای نیازمند به فعالیت های تلاش بر انگیز یا مهارت ها و استعداد های مختلف باشد آن وظیفه از سوی هر فردی که آن را انجام می دهد معنی دار تلقی می شود.

#### ۲- هویت وظیفه

درجه ای است که شغل تا آن درجه نیاز به تکمیل به عنوان یک واحد مشخص دارد، به طور مثال اگر کارمندی یک محصول را به طور کامل تولید یا مونتاژ کند و یا یک واحد کامل خدمت را انجام دهد وی کار را معنی دارتر از آن می یابد که فقط مسئول بخش کوچکی از تمامی کار باشد.

#### ۳- اهمیت وظیفه

میزان اثر بخشی است که شغل در افراد دیگر بر جای می گذارد به طور مثال کارکنان شعبه های بانکی که با پرداخت و دریافت چک سر و کار دارند با آن که در شغل آنان تنوع و هویت چندانی نیست ولی به سبب آن که مقداری زیادی پول را جا به جا می کنند شغل خود را مهم می یابند زیرا از نظر افرادی که نیاز به نقل و انتقال پول دارند نیز این موضوع اهمیت دارد.

#### ۴- اختیار عمل و استقلال در کار

حدود استقلال و استفاده از بصیرت شخصی است که فرد در برنامه ریزی و اجرای کار دارد - خود مدیریتی - ویژگی اساسی کارهای خود گردان است برای نمونه در شرکت زیراکس به سرپرستان و تعدادی مسئولان اختیار داده شده است که از کارکنان سایر بخش ها ، استفاده کنند ، ساعات کار خود را خود تعیین نمایند و ترتیب تحویل قطعات را به مشتریان بدهند در چنین وضعی افراد احساس مسئولیت شخصی نیرومندی درباره نتایج کار خود می کنند.

#### ۵- باز خورد

میزان اطلاعاتی است که افراد مسئول انجام دادن کار ، دریافت می کنند و آگاه می شوند تا چه اندازه کوشش های آنان در پدید آوردن نتایج موثر بوده است. به طور کلی نکات مهم مورد نظر حکمن و اولدهام در الگوی ویژگی شغل عبارت از این است که: اگر بتوانیم کار را به طور مشخص با توجه به تنوع مهارت ، هویت وظیفه ، اهمیت وظیفه ، استقلال عمل و باز خورد و بازگشت اطلاعات طراحی کنیم ، کارکنان احساس معنی دار بودن ، مسئولیت و آگاهی از نتایج خواهند کرد . این پاسخ های خوشایند روانی به نوبت به پی آمدهای کاری و نوعی نتایج شخصی خواهد انجامید یعنی انگیزش بیشتر ، کارکرد با کیفیت بهتر و ترک خدمت کمتر!

---

۱. (دیویس و نیواستورم، ۱۳۷۰: ۵۳۲-۵۳۴).

## نظام پرداخت و ماندگاری

### تعریف نظام پرداخت

نظام پرداخت فرآیندی است که سازمان ها از طریق آن کار افراد را ارزیابی نموده تا متناسب خدمات آن ها پاداش پولی و غیر پولی را بعنوان حقوق و دستمزد و در مفهوم عام تر یعنی جبران خدمات به آن ها پرداخت نماید [ ۳ ] .

### ویژگی های سیستم حقوق و دستمزد

تعیین میزان حقوق یا دستمزدی که سازمان باید به کارکنان خود بپردازد یکی از مهمترین جنبه های مدیریت منابع انسانی است ؛ زیرا اولاً ، سیستم پاداش ( که حقوق و دستمزد ، جزئی از آن را تشکیل می دهد) تاثیر بسزایی در جذب و رضایت کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان دارد و ثانیاً ، پرداخت به کارکنان از سنگینترین هزینه هایی است که هر سازمانی باید برای پیشبرد و عملی کردن اهداف خود متحمل شود. بنابراین ، سیستم حقوق و دستمزدی که بدقت طراحی شده و اجرای آن بر اساس سیاستها و خط مشیهای صحیح باشد، در سلامت اقتصادی سازمان و همچنین به کارگیری درست و موثر نیروهای موجود در سازمان ، نقش مهمی خواهد داشت. به طور کلی ، سیستم حقوق و دستمزد باید به گونه ای طراحی شود که از این ویژگیها برخوردار باشد:

برای امرار معاش کافی باشد و بتواند نیازهای اولیه کارکنان به خوراک ، پوشاک ، مسکن و ایمنی را برآورده سازد.

ایجاد انگیزه نماید و باعث تشویق کارکنان به عملکرد بهتر شود.

اقتصادی و موثر باشد . یعنی اولاً با توان مالی سازمان و ثانیاً با تواناییها و مهارتهای کارکنان متناسب باشد ، طوری که در مقابل حقوق و دستمزدی که پرداخت میشود، حداکثر بازدهی به دست آید.

سازمان را قادر سازد با سازمانهای دیگر رقابت کند. یعنی سیستم حقوق و دستمزد در مقایسه با سیستم حقوق سازمانهای مشابه، بهتر یا حداقل دارای همان جذابیت‌ها باشد. طبیعی است که این امر در جذب و حفظ نیروها موثر است. منطقی باشد و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند. منصفانه و عادلانه باشد. یعنی اولاً حقوق یا دستمزد متناسب با تخصص، مهارت، تجربه و سابقه کار افراد تعیین شود و ثانیاً ضوابط و شرایط برای اعطای آنها یکسان باشد. بدیهی است عادلانه بودن سیستم حقوق و دستمزد در مقبولیت و پذیرش آن و نیز در ایجاد رضایت شغلی موثر است [۲].

### **ارزیابی عملکرد و ماندگاری**

منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که بوسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و بطور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته، مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌دادند؛ در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است و هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری در باره نیروهای شاغل در سازمان جمع‌آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند. بنابراین، هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان است نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف [۲].

### **مسیر ترقی شغلی و ماندگاری**

سازمان‌ها باید با اعمال مدیریت صحیح و برنامه ریزی دقیق سعی کنند مراحل پیشرفت کارکنان در سازمان را به صورت منطقی طراحی، تنظیم و اجرا نمایند. چرا که این امر، به تحقق اهداف

فرد و سازمان کمک می نماید. از این رو، پیشرفت (ترقی) کارمند بعد از ورود به سازمان نباید اتفاقی و تصادفی باشد. بلکه به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان، مسیر پیشرفت باید بر اساس معیار و ضوابط خاص و با توجه به توانایی و علاقمندی آنها انتخاب گردد. سازمان ها با انجام برنامه ریزی و مدیریت مسیر ترقی صحیح می توانند از جابجایی های غیر ضرور کاسته و باعث تعهد افراد به سازمان و در نتیجه ماندگاری آن افراد در سازمان شوند [۶].

### مواد و روش ها:

پژوهش حاضر بر اساس هدف، پژوهشی کاربردی است و بر اساس نحوه جمع آوری داده های مورد نیاز، یک پژوهش توصیفی پیمایشی می باشد.

در این پژوهش، جمع آوری اطلاعات مورد نیاز به دو صورت انجام گرفته است:

۱. روش کتابخانه ای (جمع آوری اطلاعات از رساله ها، پایان نامه ها، کتب، مقالات و سایت های اینترنتی).

۲. روش میدانی (جمع آوری اطلاعات از طریق توزیع پرسشنامه بین افرادی که در جامعه آماری قرار دارند). پرسشنامه این پژوهش پرسشنامه ای محقق ساخته ۲۶ سوالی با طیف ۵ درجه ای لیکرت می باشد.

جامعه آماری پژوهش، کارکنان ستادی شاغل در معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران که به تعداد ۱۵۳ نفر می باشد. روش نمونه گیری، روش سرشماری می باشد که با این روش تعداد نمونه برابر با جامعه یعنی ۱۵۳ نفر می باشد. برای تأیید روایی پرسشنامه از نظرات چند تن از متخصصین امر استفاده شده است و برای تعیین میزان پایایی پرسشنامه پس از اجرای مقدماتی با نرم افزار SPSS 18 به روش آلفای کرونباخ محاسبه گردد. همچنین برای نشان دادن نرمال و غیر نرمال بودن توزیع ها (متغیرها) از آزمون کولوموگروف - اسمیرنوف (K-S) استفاده شده است که در تعیین این آزمون چنانچه اگر sig بزرگتر از ۰/۰۵ باشد توزیع نرمال و می توان از آزمون های پارامتریک جهت تجزیه و تحلیل استفاده کرد در غیر این صورت از آزمون های ناپارامتریک استفاده می شود.

جدول شماره ۱- آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

متغیرها	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
نظام پرداخت	۰/۰۳۸	غیر نرمال
ارزیابی عملکرد	۰/۰۶۵	نرمال
ارتقاء شغلی	۰/۱۰۱	نرمال
امکانات رفاهی	۰/۰۶۰	نرمال

با توجه به اینکه در بیشتر متغیرهای پژوهش، مقدار p-value از سطح معناداری ۰/۰۵ بزرگتر می باشد نتیجه می‌گیریم که متغیرهای پژوهش نرمال می‌باشند. بنابراین می‌توان برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از آزمون‌های پارامتری استفاده نمود، لذا تجزیه و تحلیل داده‌ها، با استفاده از آزمون تی تست (T-Test) انجام پذیرفت. همچنین جهت رده‌بندی عوامل تاثیرگذار بر بقا و ماندگاری کارکنان از آزمون فریدمن (Friedman test). استفاده شده است.

### یافته‌ها:

بعد از اینکه مشخص گردید که متغیرهای پژوهش دارای توزیع نرمال می‌باشند، شرایط جهت انجام توصیف و استنباط سوالات و فرض‌های مربوطه و جاهت پیدا می‌کند.

### (۱) تاثیر نظام پرداخت بر بقا و ماندگاری کارکنان

جدول شماره ۲- جدول توصیف متغیرها

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار
تاثیر نظام پرداخت بر ماندگاری کارکنان	۱۵۳	۳/۷۱	۰/۹۹۰

همان‌طوریکه در جدول فوق مشاهده می‌گردد، میانگین محاسبه شده برابر با ۳,۷۱ که از میانگین ۳ نظری بیشتر می‌باشد که نشان‌دهنده مثبت بودن نگرش آزمودنی‌ها از لحاظ توصیفی نسبت به تاثیر نظام پرداخت بر ماندگاری کارکنان می‌باشد. در ادامه جهت تنظیم پاسخگویان به کل جامعه آماری پژوهش از آزمون T استفاده می‌گردد.

جدول شماره ۳- آزمون T تاثیر نظام پرداخت بر بقا و ماندگاری کارکنان

انحراف	انحراف	میانگین	تعداد نمونه	
میانگین	استاندارد			
۰/۸۰۰۶	۰/۹۹۰۳۱	۳/۷۱۵۷	۱۵۳	تاثیر نظام پرداخت بر بقا و ماندگاری کارکنان

۳ = سطح معناداری						تاثیر نظام پرداخت بر بقا و ماندگاری کارکنان
		تفاوت	سطح	درجه	آماره T	
بالا	پایین	میانگین	معناداری	آزادی		
۰/۸۷۳۹	۰/۵۵۷۵	۰/۷۱۵۶۹	۰/۰۰۰	۱۵۲	۸/۹۳۹	

در تحلیل به عمل آمده با استفاده از آزمون t-test مشخص شده است که  $sig < 0.05$  است، یعنی نظام پرداخت بر ماندگاری کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران تأثیر دارد.

## ۲) تأثیر ارزیابی عملکرد بر بقا و ماندگاری کارکنان

جدول شماره ۴- جدول توصیف متغیرها

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار
تأثیر ارزیابی عملکرد بر ماندگاری کارکنان	۱۵۳	۳/۳۵	۰/۹۶۰

همان‌طوریکه در جدول فوق مشاهده می‌گردد، میانگین محاسبه شده برابر با ۳,۳۵ که از میانگین ۳ نظری بیشتر می‌باشد که نشان‌دهنده مثبت بودن نگرش آزمودنی‌ها از لحاظ توصیفی نسبت به تأثیر ارزیابی عملکرد بر ماندگاری کارکنان می‌باشد و در ادامه جهت تنظیم پاسخگویان به کل جامعه آماری تحقیق از آزمون T استفاده می‌گردد.

جدول شماره ۵- آزمون T تأثیر ارزیابی عملکرد بر بقا و ماندگاری کارکنان

تعداد نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	انحراف میانگین
۱۵۳	۳/۳۵۰۸	۰/۹۶۰۳۲	۰/۷۷۶۴

تأثیر ارزیابی عملکرد بر بقا و ماندگاری کارکنان

۳ = سطح معناداری						تأثیر ارزیابی عملکرد بر بقا و ماندگاری کارکنان
آماره T		درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	پایین	
بالا	پایین					
۰/۵۰۴۱	۰/۱۹۷۴	۱۵۲	۰/۰۰۰	۰/۳۵۰۷۶	۰/۱۹۷۴	



در تحلیل به عمل آمده با استفاده از آزمون t-test مشخص شده است که  $sig < 0.05$  است، یعنی ارزیابی عملکرد بر ماندگاری کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران تأثیر دارد.

### ۳) تأثیر ارتقاء شغلی بر بقا و ماندگاری کارکنان

جدول شماره ۶- جدول توصیف متغیرها

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار
تأثیر ارتقاء شغلی بر ماندگاری کارکنان	۱۵۳	۳/۵۲	۰/۸۲۵

همان طوری که در جدول فوق مشاهده می گردد، میانگین محاسبه شده برابر با ۳,۵۲ که از میانگین ۳ نظری بیشتر می باشد که نشان دهنده مثبت بودن نگرش آزمودنی ها از لحاظ توصیفی نسبت به تأثیر ارتقاء شغلی بر ماندگاری کارکنان می باشد و در ادامه جهت تنظیم پاسخگویان به کل جامعه آماری تحقیق از آزمون T استفاده می گردد.

جدول شماره ۷- آزمون T تأثیر ارتقاء شغلی بر بقا و ماندگاری کارکنان

انحراف میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد نمونه	
۰/۰۶۶۷۴	۰/۸۲۵۵۳	۳/۵۲۹۴	۱۵۳	تأثیر ارتقاء شغلی بر بقا و ماندگاری کارکنان

۳ = سطح معناداری						تأثیر ارزیابی عملکرد بر بقا و ماندگاری کارکنان
		تفاوت میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره T	
بالا	پایین					
۰/۶۶۱۳	۰/۳۹۷۶	۰/۵۲۹۴۱	۰/۰۰۰	۱۵۲	۷/۹۳۲	

در تحلیل به عمل آمده با استفاده از آزمون t-test مشخص شده است که  $sig < 0.05$  است، یعنی ارتقاء شغلی بر ماندگاری کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران تأثیر دارد.

#### ۴) تأثیر امکانات رفاهی بر بقا و ماندگاری کارکنان

جدول شماره ۸- جدول توصیف متغیرها

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار
تأثیر امکانات رفاهی بر ماندگاری کارکنان	۱۵۳	۳/۴۸	۰/۹۲۵

۳ = سطح معناداری						تأثیر امکانات رفاهی بر بقا و ماندگاری کارکنان
		تفاوت	سطح	درجه	آماره T	
بالا	پایین	میانگین	معناداری	آزادی		
۰/۶۲۸۹	۰/۳۳۳۲	۰/۴۸۱۰۵	۰/۰۰۰	۱۵۲	۶/۴۲۹	

همان‌طوری که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، میانگین محاسبه شده برابر با ۳,۴۸ که از میانگین ۳ نظری بیشتر می‌باشد که نشان‌دهنده مثبت بودن نگرش آزمودنی‌ها از لحاظ توصیفی نسبت به تأثیر امکانات رفاهی بر ماندگاری کارکنان می‌باشد و در ادامه جهت تنظیم پاسخگویان به کل جامعه آماری تحقیق از آزمون T استفاده می‌گردد.

جدول شماره ۹- آزمون T تاثیر ارتقاء شغلی بر بقا و ماندگاری کارکنان

انحراف میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد نمونه	
۰/۰۷۴۸۲	۰/۹۲۵۵۰	۳/۴۸۱۰	۱۵۳	تاثیر امکانات رفاهی بر بقا و ماندگاری کارکنان

در تحلیل به عمل آمده با استفاده از آزمون t-test مشخص شده است که  $\text{sig} < 0.05$  است، یعنی امکانات رفاهی بر ماندگاری کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران تأثیر دارد.

### بحث

در این پژوهش، به دنبال بررسی عوامل موثر بر بقا و ماندگاری (حفظ و نگهداری) کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران بوده‌ایم و با توجه به اینکه تمامی سوالات پژوهش مورد تأیید قرار گرفته‌اند می‌توان نتیجه گرفت که عوامل نظام پرداخت، ارزیابی عملکرد، ارتقاء شغلی و امکانات رفاهی بر بقا و ماندگاری (حفظ و نگهداری) کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران تأثیر گذارند.

### جدول شماره ۱۰- جمع‌بندی آزمون

نتیجه	سوال
پذیرش	آیا نظام پرداخت بر بقا و ماندگاری کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران تأثیر دارد؟
پذیرش	آیا ارزیابی عملکرد بر بقا و ماندگاری کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران تأثیر دارد؟
پذیرش	آیا ارتقاء شغلی بر بقا و ماندگاری کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران تأثیر دارد؟
پذیرش	آیا امکانات رفاهی بر بقا و ماندگاری کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران تأثیر دارد؟

با توجه به نتایج حاصل از آزمون فریدمن می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که به ترتیب نظام پرداخت، ارتقاء شغلی، امکانات رفاهی و ارزیابی عملکرد بر بقا و ماندگاری کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران تأثیر گذارند.

جدول شماره ۱۱- آزمون فریدمن

میانگین رده	
۳/۰۳	نظام پرداخت
۲/۱۱	ارزیابی عملکرد
۲/۴۷	ارتقاء شغلی
۲/۳۹	امکانات رفاهی

۱۵۳	تعداد نمونه
۴۲/۶۹۷	کای دو
۳	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری

## References:

1. Armstrong, Michael. "Strategic human resource management (action)", translated by Aerabi, Mohammed and Izadi, Davood. Tehran: Publications Office of Cultural Research. (2002).
2. Seadat, Esfandiar. "Human resource management", Tehran: Publications Samt. 2007.
3. Sayed Javadein, Sayed Reza., "Human Resource Management and Personnel Affairs", Tehran : Publications of Negah Danesh. (2008).
4. Jazani, Nasrin." Human Resource Management", Tehran: Publications of Nei. (1996).
5. Desler, Gary. "Fundamentals of Human Resource Management", translated by Parsaeian, Ali and Aerabi, Mohammed. Tehran: Publications - Office of Cultural Research. (1999).
6. Rezayian, Ali. "Management of Organizational Behavior", Tehran: Publications School of Manager. (1993).