نشریه فرهنگ و ارتقای سلامت فرهنگستان علوم پزشکی
دوره پنجم، تابستان ۱۴۰۰، شماره دوم، صفحات ۱۸۴ تا ۱۹۴

اصیل

تبیین الگوی ماندگاری اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور – مطالعه کیفی

محمدجعفر کندی[۱]، حمیدرضا آراسته[۲*]، بیژن عبدالهی[۳]، عبدالرحیم نوه ابراهیم[۴]، فاطمه رجبی[۵]

۱. دانشجوی دوره دکتری رشته مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۲. *نویسنده مسئول: استاد ، مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران، arasteh@khu.ac.ir
۳. استاد، مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
۴. استاد، مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
۵. دانشیار، مرکز تحقیقات پژوهش‌های سلامت مبتنی بر مشارکت جامعه، مرکز تحقیق و توسعه سیاست‌های دانشگاه، دانشگاه علوم پزشکی تهران، ایران

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۱۲ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۵/۲۳

چکیده

زمینه و هدف: توجه به مدیریت منابع انسانی باعث مزیت رقابتی و ارائه کیفی خدمات آموزشی، پژوهشی و درمانی می‌شود. مسئله ماندگاری منابع انسانی متخصص که برای جذب و پرورش آن‌ها هزینه‌های هنگفتی شده است از دغدغه‌های سازمان‌ها است. به منظور بررسی وضعیت ماندگاری اعضای هیئت علمی، این پژوهش کیفی به تبیین الگوی ماندگاری اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور پرداخته است.

روش: در این مطالعه کیفی پنج دانشگاه علوم پزشکی که کمترین میزان ماندگاری اعضای هیئت علمی را دارا می‌باشند به صورت هدفمند به عنوان نمونه انتخاب شدند. با توجه به روش سه سویه‌سازی اطلاعات و با روش نمونه‌گیری هدفمند با ۲۵ نفر ازاعضای هیئت علمی مصاحبه نیمه ساختارمند عمیق انجام شد. کدگذاری با سه روش باز، محوری و انتخابی و با استفاده از نرم‌افزار ATLAS.ti و با رعایت تمامی استانداردها برای رسیدن به الگوی ماندگاری انجام شد و سپس پایایی و روایی الگو مورد سنجش قرار گرفت.

یافته‌ها: پس از پنج مرحله پالایش کدهای باز به‌دست آمده از تحلیل محتوا، الگویی در ۳ بعُد،۱۲مقوله و ۶۰ مؤلفه بدست آمد. در سنجش اعتبار الگو، بعُد عوامل و انگیزه‌های فردی به عنوان مهم‌ترین عامل برای ماندگاری و عوامل محیطی به عنوان جدی‌ترین عامل برای ترک خدمت مشخص گردید.

نتیجه‌گیری: توجه به عوامل ماندگاری باعث حفظ نیروهای متخصص می‌شود. لازم است با توجه به سه عامل درون سازمانی، برون سازمانی و عوامل فردی دانشگاه‌ها به طراحی برنامه استراتژیک برای افزایش کیفی ماندگاری بپردازند.

کلید واژه‌ها: ابقای کارکنان، آموزش پزشکی، کادر آموزش پزشکی، مدیریت کارکنان

مقدمه

با توجه به اینکه داشتنِ نیروی انسانی کارآمد، متعهد، وفادار، با تعلق سازمانی، متکی به دانش و ماندگار، سرمایه‌ای برای سازمان‌های امروزی است(۱) یکی از عوامل بسیار مهم در بازدهی و بهره‌وری هر سازمان، رفتار و عملکرد نیروی انسانی و میزان ماندگاری نیروهای دانشی آن سازمان است؛ از این روی بررسی شاخص‌های مربوط به ویژگی‌های ماندگاری، از شاخص‌های سنجش توانایی سازمان‌ها است و داشتن این ویژگی‌های خاص نشانه برتری سازمان‌ها نسبت به یکدیگراست (۲).

درحالی‌که پیوسته آمار و ارقام ارائه شده توسط مسئولان کشور حاکی از ترک خدمت یا مرخصی‌های طولانی مدت افراد متخصص بخصوص اعضای هیئت علمی بالینی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور است (۳)، این افراد به راحتی جذب بازارهای مختلف داخلی، خواه در حیطه بهداشت یا سایر مشاغلی که ارتباطی با درمان ندارند می‌شوند و یا به انحاء مختلف توسط کشورهای دیگر جذب می‌شوند (۳). از طرفی تعداد قابل توجه‌ای از متخصصانی که درحال‌حاضر با دانشگاه همکاری دارند طبق نتایج تحقیقات تمایل دارند که محل خدمت خود را ترک کنند و یا با عدم رضایت و برحسب وظیفه یا اجبار به خدمت خود در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور ادامه می‌دهند(۴).

تمایل به ترک خدمت در حالی است که برای تربیت متخصصان میلیاردها تومان در کشور سرمایه‌گذاری شده است و توجه به حفظ این متخصصان یکی از اولویت‌های وزارت بهداشت است. گزارش سالنامه مهاجرت ایران(۵) حاکی از هزینه‌های هنگفت برای تربیت متخصصان

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-11-21]

ایرانی و ترک خدمت و مهاجرت ایشان به سایر کشورهاست. متخصصان گاهی بدلیل عوامل رانشی داخل سازمان و گاهی به دلیل عوامل رانشی داخل کشور، مجبور به ترک سازمان می‌شوند(۴). درصورت فراهم نبودن شرایط فردی، سازمانی یا محیطی، ترک خدمت ممکن است برای افرادِ توانمند و متخصص امری عادی به نظر برسد. نگه داشت نیروهای با استعداد، روند و برنامه‌ریزی خاص خود را دارد. افجه و صالح غفاری در پژوهش خود به رابطه معنادار بین برنامه‌ریزی توسعه فردی، فرایند اجتماعی شدن و برنامه‌ریزی توسعه سازمانی با نگهداری کارکنان دانش‌محور اشاره می‌کنند (۶). کالینگ، اسکالیون و کالیگوری، بر رابطه بین ماندگاری و احساس رشد و ترقی اشاره و عواملی چون یادگیری و فرصت‌های شغلی را از عوامل مهم ماندگاری اعلام می‌کنند(۲). نجات، غلامی و مجدزاده هم در تحقیق خود در خصوص دلایل ترک خدمت اعضای هیئت علمی، مشارکت در سطح گروه، دانشکده و دانشگاه را از عوامل مؤثر در کاهش تمایل به عدم ماندگاری اعلام می‌کنند(۷). افراد متعهدتر، به ارزش‌ها و اهداف سازمان پایبندتر بوده و فعالانه‌تر در سازمان نقش‌آفرینی می‌کنند و کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصت‌های شغلی جدید اقدام می‌کنند(۸). نه تنها نقش‌های تعریف شده؛ بلکه فرانقش‌ها نیز در موفقیت سازمان‌ها و در نتیجه رضایت شغلی و ماندگاری کارکنان مؤثر هستند(۹).

با مطالعه مقالات متعددی که در خصوص دلایل ترک خدمت پزشکان و متخصصان رشته‌های وابسته به پزشکی و جذب ایشان به فعالیت‌ها، بیمارستان‌ها و مراکز خصوصی در داخل کشور و یا مهاجرت ایشان به سایر کشورها طی دهه‌های گذشته منتشر شده(۴)، مشخص می‌شود که در هر دوره و در هرکشور با گذشت زمان دلایل عدم ماندگاری نیروهای متخصص نیز تغییر می‌کند. بنابراین هر سازمانی با توجه به شرایط محیطی و بین‌المللی نیازمند تحقیقات منحصر بفرد برای بررسی علل ماندگاری یا ترک خدمت نیروهای خود در دوره‌های مختلف است. تحقیق حاضر نیز در پی یافتن عوامل ماندگاری و تبیین الگویی برای ماندگاری اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی است.

روش

این تحقیق با رویکرد کیفی طراحی شد و از طریق انجام مصاحبه عمیقِ نیمه ساختار یافته و تحلیل محتوا، در پی یافتن الگوی ماندگاری اعضای هیئت علمی بود. بدین منظور پژوهشگران از روش هفت مرحله‌ای لون و برگ(۱۰) مطابق با فرایند هفتگانه زیر به تهیه داده‌ها و تحلیل محتوا پرداختند:



شکل ۱- مراحل تحلیل محتوا مطابق با نظر لون و برگ(۲۰۱۷)

مرحله ۱- با بررسی پیشینهِ تحقیق و با توجه به نیاز اعلام شده توسط وزارت بهداشت در فراخوان طرح های ملی (نصر) در سال ۱۳۹۸ سؤال تحقیق مشخص شد.

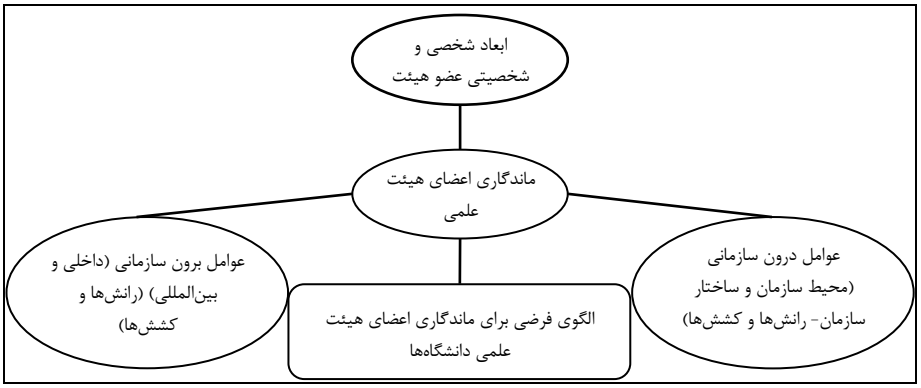
مرحله ۲- با بررسی پیشینه پژوهش (۴۸)، چارچوب مفهومی پژوهش در شکل ۲ مشخص است.

مرحله ۳- در این پژوهش کیفی، محققان به دنبال رسیدن به بهترین داده‌ها بودند، بنابراین از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب دانشگاه‌ها و روش هدفمند و گلوله برفی برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان استفاده شد(۱۱) در این پژوهش برای سه سویه‌سازی (triangulation) اطلاعات و جمع‌آوری داده‌ها با سه گروه از افراد مصاحبه نیمه ساختارمند عمیق انجام شد.

با گرفتن استعلام از وزارت بهداشت ویافتن پنج دانشگاهی که از نظر تعداد کمترین میزان ماندگاری عضو هیئت علمی را دارند و به دو روش ذکر شده با اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور که ترک خدمت کرده‌اند و مسئولان منابع انسانی وزارت بهداشت و مسئولان مراکز توسعه و مسئولان منابع انسانی دانشگاه‌ها و اعضای هیئت علمی شاغل مصاحبه شد. هدف از مصاحبه‌ها یافتن مؤلفه‌های جدید که در ماندگاری اعضای هیئت علمی مؤثر هستند و تأیید یا رد مؤلفه‌هایی که در پیشینه یافت شده‌اند بود.

براساس استانداردهای تهیه سؤال (۱۲، ۱۳) سؤالات مصاحبه طراحی و بدقت مورد بررسی متخصصان قرار گرفت تا مشخص شود آیا سؤالات مفاهیم مورد نظر در سؤال تحقیق را به‌خوبی انتقال می‌دهند؟ و آیا مؤلفه‌هایی که استخراج می‌شوند به‌طور مشخص مربوط به مسئله ماندگاری یا عدم ماندگاری می‌باشند؟ از این رو، برای تعیین روائی مصاحبه از اعتبار سازه استفاده شد. پیش از شروع مصاحبه با دو عضو هیئت علمی به صورت Pilot مصاحبه انجام و اشکالات پروتکل اجرایی مرتفع شد (۱۰، ۱۳).

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-11-21]



شکل ۲- چارچوب مفهومی یا الگوی فرضی پژوهش در خصوص ماندگاری

با شروع مصاحبه‌ها هر مصاحبه اطلاعاتی برای پرسش در مصاحبه بعدی می‌داد و هر مصاحبه بعدی به درک عمیق‌تر از مصاحبه قبلی کمک می‌کرد؛ بنابراین سؤالات مصاحبه در هر مرحله تغییر می‌کرد. با ۲۲ نفر از اعضای هیئت علمی مصاحبه و کدگذاری انجام شد و تقریباً به سطح اشباع (saturation) دست یافتیم(۱۲)، اما برای اطمینان خاطر با ۳ نفر دیگر مصاحبه انجام شد؛ بنابراین، در نهایت با ۲۵ نفر با مشخصاتی که در جدول ۱ آمده است، مصاحبه انجام شد.

مرحله ۴- بتدریج که مصاحبه‌ها انجام و پیاده‌سازی می‌شدند، براساس معیارها و پروتکل عینی و نظام‌مند (۱۰-۱۴) و به صورت استقرایی، کلمات، عبارت و مفاهیم استخراج و با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti کدگذاری شدند. برای بررسی پایایی و روایی نتایج مصاحبه‌ها از دو روش استفاده شد. ابتدا هنگام مصاحبه مواردی که به نظر مصاحبه‌گر مشخص و دقیق نمی‌آمدند مجددا مورد پرسش و تأکید قرار گرفتند و در مرحله بعد پس از استخراج کدها و استفاده از روش توافق دو گذار (با استفاده از ضریب کاپا)، کدهای استخراج شده به صورت جملات خبری برای مصاحبه‌شوندگان ارسال شد تا آنچه آن‌ها بیان کرده‌اند را خودشان مورد بررسی و تأیید قرار دهند.

مرحله ۵- پس از جمع‌آوری اطلاعات بدون در نظرگرفتن مبانی نظری و تئوری‌های موجود، با توجه به هدف پژوهش، متغییرها شناسایی و گروه‌بندی شده و کدگذاری انجام شد. فرایند تلخیص و کاهش کدها تا رسیدن به مقوله‌ها و طبقه‌ها ادامه یافت. در طول زمانِ فرایند کدگذاری، نحوه کدگذاری پیوسته مورد تجدید نظر قرار گرفت تا پایایی و استحکام کدگذاری محفوظ بماند. انجام مصاحبه و مشخص کردن کدها تا رسیدن به سطح اشباع کامل (۱۰، ۱۴) ادامه یافت و پس از آن منبع جدیدی به مجموعه ۲۵ مصاحبه اضافه نشد(۱۲، ۱۳).

پس از کدگذاری باز، براساس مشابهت مطالب به یکدیگر و ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک آن‌ها مفاهیم مشخص و تا حد امکان مفاهیم مشترک با کدگذاری محوری در یکدیگر ادغام شد. مرحله پایانی کدگذاری انتخابی بود که در آن مقوله ها براساس داده‌های به‌دست آمده و مطالعات انجام شده، در ابعاد مختلف قرار گرفت. تریسی (۱۲) این مرحله از کاهش و تغییر کدها را دور دوم کدگذاری می‌نامد.

مرحله ۶- بین سؤال تحقیق، مؤلفه‌ها و مقوله‌ها رفت و برگشت انجام شد و در نتیجه تمام مقوله‌هایی که مرتبط با سؤال تحقیق بودند حفظ و مواردی که با سؤال تحقیق همخوانی نداشتند حذف و تعاریف لازم برای مقوله‌ها و مؤلفه‌ها با استناد به پیشینه نوشته شد (۱۱)

مرحله ۷- گام آخر در فرایند تحلیل محتوا، تهیه گزارش تحقیق و ارائه الگوی به‌دست آمده بود. در این مرحله براساس اطلاعات به‌دست آمده از مصاحبه‌ها و با استفاده از پیشینه پژوهش و با روش کدگذاری انتخابی، الگوی ماندگاری طراحی شد. پس از ارسال الگوی به‌دست آمده به متخصصان و گرفتن نظر ایشان و اعمال تغییرات لازم روایی و پایایی الگوی به‌دست آمده محاسبه شد (۱۰، ۱۱).

یافته‌ها

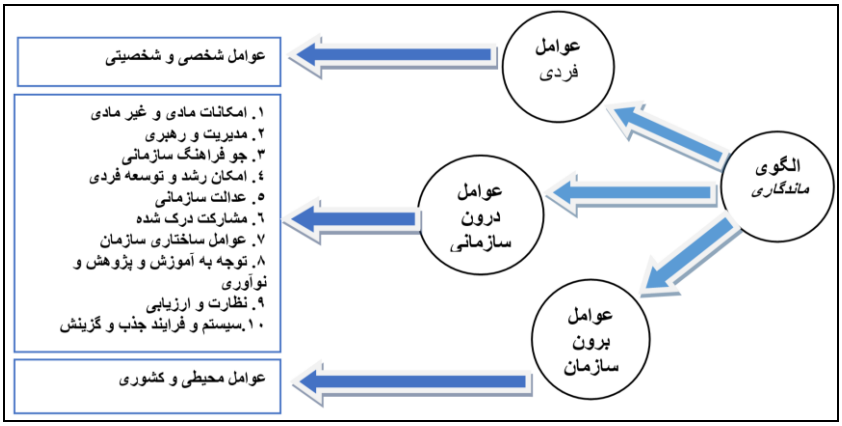
پس از انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و کدگذاری باز، ۱۱۹۷ کد باز به‌دست آمد. ابتدا موارد مشابه و کدهایی که یک مفهوم را می‌رساندند در یکدیگر ادغام شدند. با ادغام موارد مشابه ۶۷۵ کدباز حاصل شد و براساس آن‌ها ۵۰ کد محوری یا مقوله تعریف شد. پس از پنج بار خلاصه‌سازی کدهای باز و محوری توسط پژوهشگران و بررسی نتایج در گروه‌های متمرکز نوبت به کدگذاری انتخابی رسید که با توجه به پیشینه تحقیق و تناوب تأکید مصاحبه‌شوندگان، در مجموع ۱۲ مقوله و ۶۰ مؤلفه به‌دست آمد و الگوی ماندگاری با توجه به نظرات متخصصان و مصاحبه‌شوندگان و پیشینه پژوهش تهیه شد.

برای محاسبه روایی و پایایی الگو، براساس ۶۰ مؤلفه به‌دست آمده ۹۱ سؤال تهیه و در قالب سؤالات ۵ رتبه ای لیکرت (از کاملاً تعیین‌کننده در ماندگاری تا کاملاً بی‌ربط به ماندگاری) به تمام مصاحبه‌شوندگان داده شد(۱۰، ۱۱). ۹۶ درصد از ایشان کلیه مؤلفه‌ها را تأیید کردند؛ اما در مورد

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-11-21]

جدول ۱- مشخصات دموگرافیک افراد مصاحبه‌شونده

استاد تمام	دانشیار	استادیار	بالینی	غیربالینی	دانشگاه ۱	دانشگاه ۲	دانشگاه ۳	دانشگاه ۴	دانشگاه ۵
۹	۶	۱۰	۱۱	۱۴	۲	۸	۹	۳	۳
۳۵ درصد	۲۵ درصد	۴۰ درصد	درصد۴۴	۵۶ درصد	۸ درصد	۳۲ درصد	۳۶ درصد	۱۲ درصد	۱۲ درصد
مذکر	**مؤنث**	**مهاجرت کرده**	**ساکن ایران**	**متأهل**	**مجرد**	**مسئولان**	**فاقد مسئولیت**	**سابقه خدمت بالای ۱۵ سال**	**سابقه خدمت زیر ۱۵ سال**
۲۲	۳	۴	۲۱	۲۳	۲	۱۲	۱۳	۱۱	۱۴
۸۸ درصد	۱۲ درصد	۱۶ درصد	۸۴ درصد	۹۵ درصد	۵ درصد	۴۸ درصد	۵۳ درصد	۴۴ درصد	۵۶ درصد



شکل ۳- الگوی ماندگاری اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور

میزان تأثیر آن ۳۶ درصد پاسخ‌دهندگان گویه‌های ارائه شده را بسیار تعیین‌کننده علامت زدند. پاسخ های دریافتی براساس شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) براساس نمره حداقل ۰/۳۷ نیز مورد ارزیابی قرار گرفت که ۵۵ درصد گزینه‌ها عددی بالای ۰/۳۷ را کسب کردند که در حد قابل قبول می‌باشد(۱۵). از آنجایی که پاسخ‌دهندگان به سؤالات همان ۲۵ نفری بودند که مصاحبه شده بودند روایی و پایایی الگو نیز مورد تأیید قرار گرفت. پاسخ‌دهندگان بیشترین عامل ماندگاری را عوامل و انگیزه‌ها و تعلقات فردی اعلام کردند. با توجه به نتایج الگوی نهایی شکل ۳ طراحی شد.

هر یک از عوامل دوازده‌گانه بالا دارای زیر شاخص یا مؤلفه‌هایی در جدول ۲ می‌باشند.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج به‌دست آمده از این تحقیق کیفی، عوامل ماندگاری می‌توانند در سه بعد قرار گیرند: عوامل درون سازمانی، عوامل برون سازمانی و عوامل فردی. در خصوص حمایت پیشینه از مؤلفه‌ها و مقوله‌های به‌دست آمده شواهد متعددی وجود دارد که ضمن اشاره به یافته‌های پژوهش در این بخش به مهم‌ترینِ این موارد می‌پردازیم:

عوامل درون سازمان

امکانات مالی و غیرمالی. تمامی مصاحبه‌شوندگان توجه به پرداخت‌های مالی و غیرمالی را از مهم‌ترین عوامل ماندگاری ذکر کردند. با توجه به نتایج تحقیقات مختلف و با تکیه بر نظر ابراهام مزلو شاید بتوان توجه به امکانات مالی و رفاهی را از پایه‌ای‌ترین عوامل ماندگاری به حساب آورد. یکی از مهم‌ترین عوامل انگیزشی که حتی می‌تواند افرادی را که علاقه‌ای به کار خود ندارند و با کیفیت پایین کار می‌کنند ماندگار کند، حقوق و مزایای مناسب است(۱۶). پرداخت غرامت یا هزینه خدمت یا همان حقوق و مزایای مستقیم از عوامل مهم جذب، حفظ و ماندگاری اعضای هیئت علمی می‌باشد. ناگفته نماند که حقوق و مزایای مناسب، همیشه و برای همه نمی‌تواند عامل ماندگاری در سازمان باشد(۱۷) و سازمان‌های رقیب ممکن است با مشوق‌های دیگری افراد خبره را جذب کنند.

نارضایتی دیگر اعضای هیئت علمی پرداخت‌های نامنظمِ مزایای ایشان بود. سیستم نامناسب و نامنظم پرداخت و عدم توجه به مسئله پرداخت در ازاء عملکرد و عدم رعایت عدالت در پرداخت و یا پایین بودن پرداخت‌ها که از شکایت‌های مطرح شده در مصاحبه‌ها بود (مصاحبه‌شونده‌های ۴و۹) می‌توانند موجبات تمایل اعضا به ترک خدمت را فراهم سازد(۱۶). مصاحبه‌شوندگان توجه به نیازهای شخصی و غیرمترقبه، حقوق و مزایای زمان بازنشستگی مزایای اجتماعی و فرهنگی داشتن یک شغل و میزان

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-11-21]

جدول ۲- ابعاد، مقوله‌ها و مؤلفه‌های الگوی ماندگاری اعضای هیئت علمی

عوامل درون سازمانی	امکانات مادی و غیرمادی	• پرداخت‌های مناسب و رقابتی و منظم • ارائه مشوق‌های غیرمالی، رفاهی، سلامتی و بازنشستگی • .منطقی بودن تعرفه‌ها، مالیات، دیه، ضریب کا و پرداخت بیمه‌ها
	مدیریت و رهبری	• توجه به ویژگی‌های دانشگاه نسل سوم و پیشرو • توجه به شایستگی‌ها به جای هماهنگی با باندهای قدرت برای پیشرفت • ثبات مدیریتی و برنامه‌های بلندمدت • سبک مناسب مدیریت و رهبری و تصمیم‌گیری • نقش مثبت و سازنده مدیر مستقیم و افراد ارشد
	جو و فرهنگ سازمانی	• مدیریت دانش و تسهیم دانش • ایجاد فرهنگ تعهد و تعلق سازمان • ترغیب و تشویق روحیه شجاعت در نقد کردن و نقدپذیری • تسهیل ایجاد فضای بین‌المللی در دانشگاه • رعایت شأن هیئت علمی توسط کارکنان
	امکان رشد و توسعه فردی و شغلی	• تسهیل روندها برای توسعه فردی و شغلی • هماهنگی اهداف فردی با اهداف سازمانی
	عدالت سازمانی	• نظارت و رسیدگی و به دور از رابطه‌بازی به شکایات • ایجاد جوی براساس شایستگی و به دور از وابستگی و روابط • برخورد منطقی و عادلانه با تمام گروه‌ها و دانشکده ها • پرداخت مناسب به کارکنان و رفع تبعیض بین حقوق کارمندان و هیئت علمی • نگاه یکسان و عادلانه به مردان و زنان
	مشارکت درک شده	• دیده شدن و شنیده شدن • مشارکت بهره‌وران در تصمیم‌گیری‌ها
	عوامل ساختاری سازمان	• داشتن برنامه استراتژیک برای حفظ اعضای هیئت علمی • اجرای قوانین به دور از سلیقه‌ها و استثناها • انعطاف‌پذیر بودن ساعات کار و منطقی بودن فشار کار • ایجاد امنیت شغلی • آیین‌نامه‌های شفاف و منطقی برای ارتقا و ترفیع • پایداری و شفافیت در فراگردهای قانونی و ارتباطات سازمانی • رعایت شأن هیئت علمی در قوانین اداری • رفع تأثیرات منفی قانون تمام وقتی • رفع خلأهای قانونی، آگاه‌سازی افراد به قوانین و اجرای کامل قوانین • سیستم مناسب تنبیه و تشویق • قدردانی و پرداخت براساس عملکرد • کیفیت زندگی کاری و استقلال شغلی • مؤثر بودن کیفیت و کاربردی بودن مقالات برای ارتقا و ترفیع
	توجه به آموزش و پژوهش و نوآوری	• حمایت منطقی و عملی از آموزش و پژوهش و لحاظ این فعالیت‌ها در ارتقا • تفکیک فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی از امور درمان
	نظارت و ارزیابی	• وجود سیستمی استاندارد و شفاف برای ارزیابی مؤثر و مستمر دانشگاه • وجود فرایند منطقی برای انتخاب مدیران شایسته و نظارت بر حسن اجرا
	سیستم و فرایند جذب و گزینش	• فرایندهای شفاف برای رسیدگی به مشکلات گزینش استاد • پایبندی به قوانین شفاف و توجه به شایستگی به جای روابط در جذب • وجود فرایندهای استاندارد در جذب نیروهای متخصص و علاقه‌مند
عوامل برون سازمانی	عوامل محیطی و کشوری	• تدوین و تصویب قوانین منطقی و شفاف و رسالت‌ها، چشم‌اندازهای واقعی • آرامش فکری و امنیت درک شده در جامعه • اطمینان‌خاطر از آینده فرزندان • ایجاد مشوق‌های معنادار برای ماندگاری در کشور • برخورد عادلانه با دانشگاه‌های مختلف کشور • بهبود کلی عوامل سیاسی، اجتماعی و فرهنگی کشور • بهبود وضعیت مالی و اقتصادی کشور • تقویت مسیرهای ارتباط دانشگاه با جامعه و صنعت • توسعه استقلال دانشگاه با تصویب قوانین و حمایت مسئولان ارشد • توسعه سیاست های ملی مبنی برتقویت حس وطن‌دوستی و تعهد به کشور • ثبات قوانین کشوری و برنامه های عملی بلندمدت • حمایت قضایی و حقوقی از اعضای هیئت علمی • حمایت های قانونی و عملی از آموزش و پژوهش در سطح کشور • رعایت شان هیات علمی در جامعه و رسانه و توسط مسئولان ارشد
عوامل فردی	عوامل شخصی و شخصیتی و خانوادگی	• تأثیر عوامل اقلیمی و سن و تجربه و جنسیت بر ماندگاری • داشتن انگیزه‌های درونی برای فعالیت و ماندگاری در دانشگاه • رضایت شغلی، تعهد، وفاداری و تاب‌آوری سازمانی • دلایل شخصی و خانوادگی مؤثر بر ماندگاری

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-11-21]

مرخصی سالانه،ماهانه یا هفتگی را نیز از عوامل ماندگاری(مصاحبه‌شونده ۱۶) و حتی ماندگاری با کیفیت در سازمان ذکر کردند(۱۸).

آنچه در این مقوله با سایر تحقیقات تفاوت دارد توجه ویژه به پرداخت ضریب کا، منطقی کردن بیمه‌ها، توجه بیش از حد به مسئله مالیات پزشکان در مقایسه با سایر شغل‌های پر درآمد و عدم حمایت کافی از پزشکان هنگام پرداخت دیه می‌باشد.

عوامل ساختاری سازمان. درصورتی‌که سازمان دست به اصلاح ساختارهای اصلی خود بزند، زمینه را برای ماندگاری اعضای هیئت علمی بیشتر فراهم می‌کند (۱۹) به گفته مصاحبه‌شوندگان، کاغذ بازی و عدم رسیدگی به موقع به درخواست‌های اداری باعث فساد اداری و عدم اعتماد نیروهای متخصص به سازمان می‌شود و زمینه‌های عدم تمایل به ماندگاری را فراهم می‌آورد (مصاحبه‌شونده ۶،۱۰،۲۳). آنچه در کشورهای در حال توسعه و به‌ویژه ایران براساس نتیجه تحقیقات مختلف به‌دست آمده بیانگر آن است که امنیت شغلی یکی از عوامل مهم ماندگاری اعضای هیئت علمی و نیروهایی متخصص است (۲۰) که اکثریت مصاحبه‌شوندگان بر اهمیت آن صحه گذاشتند.

مصاحبه‌شوندگان نسبت به انتظارات سخت یا نامشخصی که از آن‌ها می‌رود گله داشتند و اعلام می‌کردند ساختارهای نامشخص، عدم روال مشخص امور، طراحی نامناسب کار و فرایندها، مسیرهای نامعین انجام امور و مقرراتی که به انحاء مختلف قابل تفسیر و تغییر است، مانع کارآیی و انجام وظیفه آن‌ها می‌شود که با نتایج تحقیقات وورد و سوا نیز سازگار است (۱۷).

تعدادی از مصاحبه‌شوندگان نبود تسهیلات لازم برای تحقیق، کم توجه‌ای مسئولان به پژوهش، عدم تأمین و تخصیص منابع برای پژوهش، دور از دسترس بودن منابع لازم برای پژوهش (۲۱) لزوم حضور در محیط کار برای انجام امور پژوهشی و عدم امکان دورکاری و عدم سهولت همکاری‌های بین دانشگاهی و رابطه مستقیم و بی‌دردسر با همتایان خود در سایر نقاط جهان(مصاحبه‌شونده ۲۰،۸،۱۱) را از دلایل ماندگاری یا ترک خدمت و یا حتی ترک کشور اعلام کردند که با نتایج تحقیق اسماعیل‌زاده و ذاکر نیز همسویی دارد(۲۲).

مصاحبه‌شوندگان بر رفع تأثیرات منفی قانون تمام وقتی و توجه کیفی به مقالات و فعالیت‌ها و نوآوری‌های علمی اعضای هیئت علمی هنگام بررسی مدارک برای ترفیع تأکید کردند (مصاحبه‌شونده ۱۳، ۱۷، ۲۵).

مدیریت و رهبری. تمامی مصاحبه‌شوندگان بر اهمیت نقش مدیریت و رهبری بر ماندگاری خود تأکید داشتند (۲۳). بسیاری از مدیران و رهبران بدون آشنایی با زیربناهای تئوریک مدیریت و یا داشتن تجربه کافی در رأس بخش‌ها و سازمان‌ها قرار می‌گیرند(مصاحبه‌شونده ۲۳،۵،۱۵) و علاوه بر صدماتی که به میزان بهره‌وری و موفقیت سازمان می‌زنند، تأثیرات منفی جبران‌ناپذیری بر ماندگاری نیروهای متخصص دارند (۱). از مهم‌ترین گله های مصاحبه‌شوندگان مسئولیت دادن به افرادی بود که تخصصی اصلی آن‌ها امور پزشکی است و آموزشی در زمینه مدیریت ندیده‌اند.

مهارت‌های رهبری درک شده، مشخص بودن سبک مدیریت و رهبری، تعادل و عدالت در برخورد(۲۴) و تعامل با کارکنان و مدیران ارشد و میانی، برنامه‌ریزی برای تربیت مدیران لایق، شایسته‌گزینی و انتصاب‌های مدبرانه و مشارکتی (۲۵) توجه ویژه به مدیریت منابع انسانی، آگاهی از روندها و بازخورد مناسب دادن به کارکنان و مدیران ارشد (۲۶، ۲۷) همگی مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان قرار داشت (مصاحبه شونده ۱، ۸، ۱۲) و از مواردی هستند که مورد تأیید تحقیقات دیگر بوده و می‌توانند در نگه داشت اعضای هیئت علمی نقش به‌سزائی داشته باشند.

رضایت از مدیر مستقیم گروه و بخش از نظر مصاحبه‌شوندگان دارای نقش کلیدی در ماندگاری بود. براتون و گلد با طرح برند کارفرمایی آن را از کلیدی‌ترین عوامل مدیریت منابع انسانی می‌دانند که منجر به تعلق سازمانی و ماندگاری کارکنان می‌شود(۲۷) . علاوه بر نقش مدیر مستقیم (۲۸)، مصاحبه‌شوندگان ثبات مدیریت و داشتن برنامه‌های بلند را نیز (۲۹) از عوامل مهم ماندگاری اعلام کردند.

جو و فرهنگ سازمانی. جو سازمانی و فرهنگ سازمانی (۱) نیز از عوامل مؤثر در ماندگاری و مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان بود. در صورت عدم توجه به فرهنگ و جو سازمانی، بیگانگی شغلی ایجاد می‌شود که از عوامل مهم در عدم ماندگاری کارکنان است (۱۸).

با توجه به یافته‌های پژوهش، رابطه بین مدیر با کارکنان و کارکنان با یکدیگر(۹) از جمله مواردی است که باعث ماندگاری اعضای هیئت علمی و نیروهای متخصص می‌شود. نوع نگاه مدیر به فرودستان و میزان آگاهی او از محیط کار و توانایی‌های کارکنان می‌تواند(مصاحبه‌شونده۱،۳،۱۶) بر حمایت مدیریت درک شده تأثیر جدی داشته باشد(۱).

مصاحبه شوندگان از نقش ناقص ارتباطات در سازمان گله داشتند. ارتباطاتی که مدیران با کارکنان دارند و نوع گردش و انتقال دانش و تجربه در سازمان (تسهیم دانش) از عوامل ماندگاری در سازمان است(۲۶). بسیاری از اعضای هیئت علمی اعلام داشتند که برای ارتقا و رشد شخصی و شغلی خود به روابط بین‌المللی با سایر کشورها و شخصیت‌های بین‌المللی نیاز دارند(۳۰) داشتن این ارتباطات را از عوامل ماندگاری خود ذکر می‌کنند.

امکان رشد و توسعه فردی و شغلی. تأمین شرایط مناسب برای رشد علمی، شکوفایی فردی (۲۲،۲) دسترسی آسان به منابع علمی(۲۱) کسب تجربه و مهارت، ادامه تحصیل در سطوح بالاتر (۳۱) امکان اثربخشی بیشتر فردی، ثبت محصولات علمی، داشتن مسئولیت‌های مناسب و امکان توسعه شغلی (۳۲) از جمله مواردی بودند که اعضای

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-11-21]

هیئت علمی بر آن تکیه داشتند(مصاحبه شونده ۶، ۸). دلیل ترک خدمت تعدادی از مصاحبه‌شوندگان، عدم امکان رشد فردی در سازمان بود. تئوری‌های مختلف مربوط به اهمیت و حفظ نیروی انسانی بر اهمیت توجه به حفظ و رشد نیروها، به‌خصوص نیروهای غیر قابل جایگزین تأکید فراوان دارد (۲).

مشارکت درک شده. حدود ۳۰ درصد درصد مصاحبه‌شوندگان بر اهمیت شنیده شدن نظرات آن‌ها و مشارکت داشتن آن‌ها در سطوح مختلف تصمیم‌گیری (۷) بر ماندگاری خود تأکید جدی داشتند. درصورتی‌که اعضای هیئت علمی احساس کنند در تصمیم‌گیری‌ها در تمام سطوح مشارکت داده می‌شوند و اگر رهبری سازمان یا مدیران ارشد سبک مدیریت مشارکتی را انتخاب کنند، به دلیل اینکه کارکنان احساس می‌کنند در تعیین اهداف و راه‌های رسیدن به آن‌ها در سازمان مشارکت دارند، احساس تعلق سازمانی بیشتری می‌کنند و تمایل آن‌ها به ماندن در سازمان بیشتر می‌شود(۲۵).

حمایت سازمانی ادارک شده که میزان اعتقاد و اعتماد کارکنان به سازمان است و همچنین مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ارزش برای کارکنان قائل شدن است، از دلایل ذکر شده برای ماندگاری بود.

عدالت سازمانی. عدالت سازمانی در ماندگاری کارکنان تأثیر به‌سزایی دارد و با نظریه عدالت آدامز و نظر استورات و برون نیز سازگار است و رسیدن به آن ناشی از برنامه‌ریزی مناسب و پایبندی به برنامه‌ها و نظارت بر حسن اجرای آن‌ها است. مصاحبه‌شوندگان بیشترین شکایت خود را در زمینه تبعیض در رفتارها و پرداخت ها اعلام کردند(مصاحبه‌شونده ۴، ۹). توقع نیروهای دانشی، حمایت یکسان از افراد و عدم تبعیض در پرداخت، ارائه کار، تقسیم کار و ارزیابی است(۱۷).

سیستم جذب و گزینش. سازمان هایی که برای جذب و نگه داشت نیروهای دانشی و متخصص خود برنامه‌ریزی استراتژیک و مشخص دارند، نیروهای آن‌ها دارای ماندگاری بیشتری هستند(۱۷). سیاست‌ها و مهارت سازمان‌ها در جذب نیروهای متخصص، پایه‌های نگه داشت و ماندگاری کارکنان را شکل می‌دهد. بیش از ۸۰ درصد مصاحبه‌شوندگان بر روند مناسب جذب و رعایت قوانین هنگام جذب تأکید داشتند. آن‌ها اعلام کردند خط و مشی منطقی سازمان و آیین نامه‌های منطقی در اعتماد آن‌ها به سازمان و ماندگاری آن‌ها نقش مهمی دارد. روندهای مناسب برای شایسته‌سالاری به کارکنان نشان می‌دهد که سازمان برای توانایی و استعداد آن‌ها ارزش قائل است(۲۵).

این پژوهش نشان داد که اعضای هیئت علمی انتظار دارند که روند گزینش استاد کاملا شفاف باشد و افراد بتوانند به‌طور روشن دلایل رد صلاحیت خود را بدانند و باید صرفا قوانین ملاک جذب اعضای هیئت علمی باشد(مصاحبه‌شونده ۸)، ضمن اینکه تعدادی از مصاحبه‌شوندگان از قوانین موجود برای جذب هیئت علمی شکایت داشته و بعضی ملاک‌ها را منصفانه و منطقی نمی‌دانند.

توجه به آموزش، پژوهش و نوآوری. از نظر مصاحبه‌شوندگان توجه به آموزش از اولویت‌های دانشگاه نیست و پژوهش‌ها و نوآوری‌ها نیز به‌طور شایسته مورد حمایت قرار نمی‌گیرند. مصاحبه‌شوندگان اعلام کردند، هنگامی‌که محصولی پژوهشی را تولید می‌کنند، توقع دارند که از فعالیت‌های پژوهشی آن‌ها حمایت شود و نتایج تحقیقات آن‌ها به‌کار گرفته شود(مصاحبه‌شونده ۸،۵،۱۶) اما آنچه اکنون از اعضای هیئت علمی توقع می‌رود، داشتن مدرک‌های خاص و چاپ مقالاتی است که عملاً در کشور کاربردی ندارد و یا به‌کار گرفته نمی‌شود (۳۳-۴۱).

نظارت و ارزیابی. تمامی شرکت‌کنندگان در مصاحبه بر لزوم وجود سیستم شفاف برای نظارت و ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی تأکید داشتند. از جمله بخش‌های حیاتی در سازمان، واحدهای ارزیابی، نظارت و ارزش‌دهی و حمایت از کارکنان است. درصورتی‌که اعضای هیئت علمی مشاهده کنند که فعالیت‌های آن‌ها به‌خوبی دیده و ارزش‌گذاری شده و مورد حمایت قرار می‌گیرند، تمایل بیشتری به ماندگاری خواهند داشت(۱۷).

عوامل برون سازمانی

عوامل محیطی و کشوری. عواملی بر ماندگاری تأثیر دارند که سازمان کنترل بسیار کمی بر آن‌ها دارد. یکی از این عوامل سبک مدیریت و اداره کشور است. مصاحبه‌شوندگان بر نقش تصمیمات ناگهانی و غیرتخصصی، قوانین دست و پاگیر، نگرش مدیریت کلان کشور به حل مشکلات و مسایل آموزشی و پژوهشی، ارائه راه حل سیاسی برای امور علمی، ناکارآمدی ساختارهای اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی کشور، مشکلات عمومی کشور مانند فقر و معضلات اجتماعی در کنار ناامیدی از امکان تغییرات و اصلاح وضع موجود تأکید داشتند(مصاحبه‌شونده ۲۵،۲۰،۹،۲۳) و اعلام می‌داشتند اینگونه موارد که به مدیریت کلان کشور مربوط می‌شوند از عوامل عدم ماندگاری نیروهای متخصص در سازمان یا کشور است(۲۲).

در شرایطی که ثبات اقتصادی نباشد، نیروهای دانشی و متخصص نمی‌توانند هیچگونه پیش‌بینی در مورد آینده شغلی خود و یا سرمایه‌گذاری بر روی پروژه‌های تحقیقاتی یا خدماتی داشته باشند. از طرفی رشد نامتوازن شهرها و تفاوت درآمد مردم در شهرهای ضعیف‌تر و اختلاف درآمد بین سرانه درآمد کشور با سایر کشورهای جهان به‌ویژه کشورهای مقصد و قوانین دست و پاگیر برای فعالیت‌های اقتصادی و گرانی و تورم‌های ناگهانی که اغلب منجر به فشارهای روحی و روانی علاوه بر فشارهای اقتصادی می‌شود، جملگی از عوامل تأثیرگذارِ اقتصادی هستند که مصاحبه‌شوندگان بر نقش آن‌ها در ماندگاری تأکید کردند(۴۲).

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-11-21]

به نظر مصاحبه‌شوندگان به‌ویژه مسئولان در بسیاری از موارد رؤسا و مدیران ارشد دانشگاه‌ها و بیمارستان‌ها در صدد هستند تا با تغییراتی در روندها در ایجاد امنیت شغلی، رفع موانع پژوهش، موانع ترفیع و ارتقا و امور مشابه تلاش‌هایی انجام دهند، اما بدلیل مغایرت با قوانین بالادستی نمی‌توانند به‌طور عملی اقدامی‌انجام دهند(۴۳).

پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که مدرک‌گرایی، عدم حمایت از اتحادیه‌ها و انجمن‌ها، بی‌نظمی‌در اجرای قوانین، سلیقه‌ای عمل کردن قوانین، سواستفاده از موقعیت‌های پستی و انتصاب‌های ناشایست و عواملی که مانع توسعه اکادمیک می‌شوند (۱) نیز از جمله عواملی هستند که تمایل افراد به ترک خدمت را افزایش می‌دهند.

به نظر مصاحبه‌شوندگان در صورتی‌که اعضای هیئت علمی احساس کنند سازمان یا کشور قادر به تأمین امکانات رفاهی و تفریحی برای آن‌ها و خانواده ایشان است، دلبستگی بیشتری برای ماندگاری در شهر یا کشور محل خدمت خود پیدا می‌کنند(۳۹). داشتنِ حد بالا یا حد متوسطِ سه شاخص عمده توسعه انسانی یعنی، زندگی طولانی و سالم، دستیابی به دانش و استانداردهای زندگی آبرومندانه از جمله عوامل برون سازمانی بود که مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت(۴۰).

فاصله طبقاتی، تبعیض و بی عدالتی در جامعه و فاصله از قدرت (میزانی که جامعه نابرابری در توزیع قدرت را می‌پذیرد)، میزان توجه به منافع عمومی از عوامل ماندگاری هستند که در پیشینه پژوهش ذکر شده‌اند(۲۳). رعایت قوانین و مقررات توسط مردم و دولت، میزانی که دولت در تأمین نیازهای اجتماعی و عمومی جامعه موفق عمل می‌کند و داشتن جامعه‌ای امن نیز از طرف اعضای هیئت علمی که مهاجرت کرده‌اند برای ماندگاری در کشور مورد تأکید قرار گرفت(۲۳). اکثر مصاحبه‌شوندگان دلیل اصلی ترک کشور را مسائل برون سازمانی اعلام کردند(مصاحبه‌شونده۲۴،۲۳،۴،۲).

عوامل فردی

عوامل شخصی و شخصیتی. یکی از عوامل مهم در ماندگاری کارکنان مربوط به توانایی‌های شخصی آن‌ها می‌شود(۴۴). توانایی و ارزش‌های فردی افراد دارای ابعاد گوناگونی است. از نظر مصاحبه‌شوندگان میزان ریسک‌پذیری و انعطاف‌پذیری(۴۵) اعضای هیئت علمی باعث می‌شود در صورت عدم رضایت شغلی، به راحتی محل کار خود را ترک و ضمن پیدا کردن شغل جدید خود را با آن مطابقت دهند. افرادی که حس رقابت جویی دارند سعی می‌کنند نسبت به هم ردیفان خود در موقعیت بهتری قرار گیرند، به نظر تعدادی از مصاحبه‌شوندگان اگر این حس در سازمان تأمین نشود آن‌ها به ترک خدمت فکر می‌کنند(۴۶).

حس هدف یعنی انگیزه‌ای درونی که فرد را به طرف اهداف آینده‌ای رضایت‌بخش سوق می‌دهد و به او کمک می‌کند تا از امکانات موجود بهترین استفاده را کند؛ از نظر مصاحبه‌شوندگان این حس یک عامل انگیزشی درونی است که اگر برآورده شود فرد تمایل بیشتری به ماندگاری دارد(۴۴). از نظر شرکت‌کنندگان در مصاحبه، مشکلات مالی، همراهی با محل سکونت سایر اعضای خانواده یا فامیل، تغییر محل زندگی وتمایل به داشتن چند شغل در یک زمان از عوامل مؤثر در ماندگاری یا ترک خدمت اعضای هیئت علمی است(۴۷). بسیاری از مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودندکه اعضای جوان هیئت علمی و یا کسانی که سابقه خدمت کمی دارند، درصورتی‌که سازمان نیازهای مادی و روحی ایشان را برآورده نکند احتمال بیشتری دارد که سازمان را ترک کنند(۲۴، ۱).

تحقیقات مختلف نشان داده است که وضعیت استخدامی اعضای هیئت علمی نقش برجسته‌ای در ماندگاری آن‌ها در سازمان دارد. کارکنانی که وضعیت استخدامی ثابتی دارند و دارای امنیت شغلی هستند از نظر مصاحبه‌شوندگان احتمال ماندگاری بیشتری دارند(۳۷). ارزش‌های جهان وطنی و فرایند جهانی شدن نیز تأثیر بسزایی در نگرش شخصیت‌ها و تمایل آن‌ها به ترک سازمان های داخلی دارد. این مسئله مورد تأکید تعدادی از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و اعلام داشتند از وظایف مهم سیاست‌گذاران ارائه امکاناتی است که برای این شخصیت‌ها جذاب بوده و به ماندگاری آن‌ها کمک می‌کند. (۴۸، ۴۹) از نظر مصاحبه‌شوندگان درصورتی‌که نیروهای متخصص طبق نیاز استخدام شوند و فردِ مستخدم با اطلاع از شرایط کاری وارد سازمان شود، احتمال ماندگاری فرد در سازمان و عدم تمایل به ترک سازمان بالا می‌رود(۳۱، ۳۸).

گرچه در پیشینه تحقیق نقش تأهل در ماندگاری پر رنگ است(۲۲) اما تعداد کمی از مصاحبه‌شوندگان به اهمیت این عامل در ماندگاری اشاره کردند. مصاحبه‌شوندگان بر نقش مشخصات فردی مانند توانایی فردی، دانش شغلی، نگرش‌ها، باورها و ارزش‌های فردی در ماندگاری تأکید کردند. (۵۰)

هنگام بررسی روایی الگوی به‌دست آمده مشخص شد تمامی مصاحبه‌شوندگان با موارد مطرح شده در الگو در مورد عوامل ماندگاری موافق هستند اما در مورد میزان اهمیت آن‌ها اختلاف نظرهایی وجود داشت. این پژوهش نشان می‌دهد علاوه بر عواملی که در پیشینه پژوهش در ایران و جهان توسط پژوهشگران یافت شده، عوامل زیر به‌طور ویژه در ماندگاری اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور مؤثر هستند: منطقی بودن پرداخت تعرفه‌ها، بیمه‌ها، دیه و ضریب کا، عدم استفاده از پزشکانی که اطلاعات و تجربه مدیریتی ندارند در پست‌های مهم مدیریتی، رعایت شأن هیئت علمی در قوانین و توسط کارکنان، مؤثر دانستن فعالیت‌های آموزشی در فرایند ترفیع و ارتقا، مرتفع کردن تأثیرات منفی طرح تمام وقتی، شفاف بودن روند جذب و پاسخگو بودن مسئولان گزینش، عدم تبعیض در دادن امتیازات بین گروه‌ها و دانشگاه‌ها در شرایط مساوی، حمایت قضایی از کارکنان درمان، تقویت حس وطن‌دوستی در

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-11-21]

سازمان و کشور و تفکیک اعضای هیئت علمی که صرفا به درمان علاقه دارند از کسانی که همزمان به درمان، پژوهش و آموزش علاقه دارند.

از محدودیت‌های تحقیق می‌توان به عدم دسترسی راحت به مسئولان و نگرانی‌های مصاحبه‌شوندگان برای عدم حفظ محرمانگی نام برد. مصاحبه‌گر با صرف وقت زیاد به تعداد قابل ملاحظه‌ای از مسئولان به‌خصوص کسانی‌که به تازگی از مسئولیت فارغ شده‌اند دسترسی پیدا کرد و از طرق مختلف حس اعتماد مصاحبه‌شوندگان را جلب کرد.

سیاست‌گذاران سلامت می‌توانند با توجه به مؤلفه‌های به‌دست آمده در این پژوهش کیفی و برنامه‌ریزی استراتژیک برای ایجاد تغییر در بخش‌های مهم مانند مدیریت و رهبری(۲۹،۲۳،۲۴) جو و فرهنگ سازمانی(۹،۱۸) ایجاد مشوق‌های مالی و غیرمالی(۱۶) و مشارکت درک شده در تصمیم‌گیری‌ها(۷، ۲۵) به ماندگاری با کیفیت اعضای هیئت علمی کمک کنند و همچنین با به‌کارگیری نتایج برای طراحی پرسشنامه کمی و سنجش وضعیت کنونی ماندگاری اعضای هیئت علمی در کشور اقدام کرده و عوامل مهم‌تر در ماندگاری در هر منطقه آمایشی را شناسایی کرده و برای تقویت آن اقدام به اجرای برنامه‌های استراتژیک نمایند و میزان ماندگاری این گروه از متخصصان که سرمایه های بزرگی برای کشور هستند را بالا برند.

ملاحظات اخلاقی

رعایت دستورالعمل های اخلاقی. این مقاله حاصل بخشی از طرح تحقیقاتی با عنوان تبیین الگوی ماندگاری اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور مصوب دانشگاه خوارزمی، در سال ۱۳۹۸ است. تمام ملاحظات اخلاقی درخصوص حفظ محرمانگی اطلاعات هویتی شرکت‌کنندگان و رعایت حقوق ایشان در طول پژوهش کاملاً رعایت شده است.

حمایت مالی. این رساله دکتری توسط هیچ نهاد یامرکزی حمایت مالی نشده است.

تضاد منافع. نویسندگان اظهار می‌دارند که هیچگونه تضاد منافعی وجود ندارد.

تشکر و قدردانی

از همکاری مسئولان محترم وزارت بهداشت و اعضای محترم هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران، شهید بهشتی، ایران، ارومیه و همدان که در امر مصاحبه‌ها و اعتبارسنجی‌ها با پژوهشگران همکاری کردند سپاسگزاری می‌شود.

Original

Explanation of a Model for Faculty Retention of Iranian Medical Universities- A Qualitative Content Analysis

Mohammad Jafar Kandi[1], Hamid Reza Arasteh[2*], Bijan Abdollahi[3], Abdorahim Nave-Ebrahim[4], Fateme Rajabi[5]

1. Ph.D. Candidate, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran
2. ∗**Corresponding Author:** Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran, arastehhr@yahoo.com
3. Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran
4. Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran
5. Associate Professor, Community Based Participatory Research Center, University Research and Development Center, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

Abstract

Background: Attention to human resource management leads to more qualitative educational, research and medical services. The purpose of this study was to investigate the factors affecting the retention of faculty members for whom the universities have invested an enormous sum of money for recruiting, employment and training.

Methods: Five medical science universities were purposefully chosen. Using data triangulation and semi-structured in-depth interviews, 25 faculty members were interviewed. Coding was done using ATLAS.ti software. Adhering to all standards and protocols, open, axial and selective coding were used. Following 5 stages of refining codes and designing the initial model, the reliability and validity of the model were measured.

Results: Using open and axial and selective coding, a model with 60 components in 12 categories and 3 dimensions was developed. Based on the findings of the content analysis, personal motivation was the most important reason for faculty members to stay and external work environment was the most important factor that influenced their intentions to leave their jobs/the country.

Conclusion: The findings of this study showed strategic planning with special attention to intra and extra-organizational motivating factors can enhance the retention of faculty members.

Keywords: Employee Retention, Medical Education, Medical Faculty, Personnel Management

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-11-21]

منابع

1. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th ed. London and Philadelphia: kogan Page; 2014. p. 3, 124, 193, 252-255.
2. Collings DG, Scullion H, Caligiuri PM. Global talent management. NY & London: Routledge Global Hum Reso Mana; 2019. p. 56, 130, 287.
3. Molaee J. 15000 physicians do not practice medicine. Bashgah Khabernegaran Javan. 2019. Available at: https://www.yjc.news/fa/news/7046355/%DB%B1%DB%B5 [In Persian]
4. Alaedini F, Fatemi R, Ranjbaran Jahromi H, Feyzzadeh A, Adalan A, Hosseinpoor AR, et al. The tendency of Iranians physicians to emigrate and its causes. J Hakim 2005; 8 (3): 1-9. [In Persian]
5. Salavati B. Iran migration outlook 2021. Danesh Bonyane Fanavr Pub. Available at: https://imobs.ir/2021/07/27
6. Afje SAA, Saleh GA. Factors affecting the retention and leaving of knowledge workers. J Cultu Stareg 2013; 6(21): 79-112. [In Persian]
7. Nejat S, Gholami Zh, Majedzade SR. Tendency to leave the university and its related factors in faculty members of Tehran University of Medical Sciences. J Devel Ste in Med Edu 2008; 5 (1): 1-9.[In Persian]
8. Mahdavi M, Arab M, Mahmodi M, Fayaz-Bakhsh A, Akbari-Haghighi F. Comparison of organizational commitment and willingness to leave the service of human resources in hospitals of Tehran. J Hospital 2012; 12 (4): 19-24. [In Persian]
9. Mayel Afshar M, Mehpour M, Kandi MJ, Rahmati M, Pourreza A. The effect of demographic characteristics on organizational citizenship behavior in the selected teaching hospitals in Tehran. Indian J Sci Res 2014; 7(1): 068-077.
10. Lune H, Berg LB. Qualitative research methods for the social sciences. 9th ed. London: Pearson; 2017. P. 66, 78, 70, 73, 193, 196.
11. Leavy P. Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches. NY: The Guilford Press; 2017. P. 71, 123.
12. Tracy JS. Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact .2nd ed. Printed in the USA: John Wiley & Sons Inc; 2020. P. 23, 75, 162, 174, 214, 219, 227.
13. Gall MD, Borg WR, Gall JP. Educational research: An introduction. Translated by R. Nasr, et al. Tehran: SAMT; 2006. P. 499, 525, 975,985 [In Persian].
14. Berg LB. Qualitative research methods for the social sciences. Boston: Allyn and Bacon; 2001. P. 242, 252.
15. Gilbert G.E, Prion S. Making sense of methods and measurement: Lawshe's content validity index. Clin Simul Nurs 2016; 12(12): 530-531.
16. Asghari F. Job satisfaction of Iranian faculty members. J Welfare & Soci Develp Plan 2015; 7(24): 195-230. [In Persian]
17. Word JKA, Sowa JE. The nonprofit human resource management handbook: From theory to practice. London: Routledge; 2017. P. 33, 34, 187.
18. Sutherland J, Canwell D. Key concepts in human resource management. NewYork: Palgrave Macmillan Ltd; 2004. P. 7, 33.
19. Das GA. Strategic human resource management: Management, formulating and implementing HR strategies for a competitive advantage. Rout Taylor & Frances Group; 2020. P. 15.
20. Bakhtiari T, Safarian Hamedani S, Enayati T. Presenting a structural model of factors affecting the growth of intellectual capital among faculty members of medical universities. J A New Way in Edu Manag 2018; 9 (1): 33. [In Persian]
21. Groenhout R. The Brain drain problem: Migrating medical professionals and global health care. Inter J of Feminist Approaches to Bioethics 2012; 5 (1): 1-24.
22. Esmaelzade AA, Zaker Salehi GR. A study of Iranian elite immigrants. J Strateg Stud of Spor & Youth 2013; 13(26): 109-130. [In Persian]
23. Tavakolinejad H, Jazanee N, Memarzade Tehrani Gh, Afshar-Kazemi MA. Identifying and prioritizing affecting factors in employee retention. J Human Reso Manag Rese 2017; 8(4): 155-185. [In Persian]
24. Martin J. Key concepts in human resource management. NewYork: SAGE Publication Ltd; 2010. P. 5.
25. Vadadhir A, Eshraghi S. Tendency to emigrate abroad in the Iranian medical community: A qualitative study. J Res and Plann in Higher Edu 2019; 25 (2): 23-42. [In Persian]
26. NSI Nursing Solutions. 2021 NSI National Health Care Retention & RN Staffing Report. NSI Nurs Solutions, Inc 2021. Available at: www.nsinursingsolutions.com.
27. Bratton J, Gold J. Human resource management: Theory & practice. NewYork: Palgrave Macmillan; 2012. P. 19, 214.
28. Jonze J, Oster TH. Employer branding in human resources management: The importance of recruiting and retaining employees. 2013. Available at: Semantic Scholar.org/papar.
29. Mackay A. Motivation, ability and confidence building in people. Amrterdam: Elsevier Ltd; 2007. P. 66.
30. Mathis RL, Jackson JH. Human resource management. 12th ed. Mason: Thomson South-Western; 2008. P. 15.
31. Collings DG, Wood GT, Szamosi LT. Human resource management: A critical approach. London: Routledge; 2019. P. 258, 216.
32. Dessler G. Human resource management. 16th ed. London: Pearson; 2020. P. 4, 231.
33. Adams SJ. Inequity in social exchanges in advances in experimental social psychology, Leonard Berkowitz ed. NewYork: NY Academic Press; 1965. P. 2, 267-299.
34. Stewart GL, Brown KG. Human resource management: Linking strategy to practice. NewJarsey: John Wiley & Sons; 2011. P. 420.
35. Hoseingholipor H, Amiri M, Porezat AA. Developing an evaluation model for effective retention of faculty members in higher education. Fac of Manag Univ of Teh 2017; (9) 3: 489-516. [In Persian]
36. Werther WB, Davis K. Human resource and personnel management. 4th ed. NewYork: McGraw-Hill Inc; 1993. P. 23.
37. Greer RC. Strategic human resource. New Jersey: Prentice-Hall Inc; 2003. P. 26-42.
38. Motaharinejad H. Recruitment of human resources on the basis of competencies. J Hum Resour Manage Res 2017; 9 (1): 27. [In Persian]
39. Shatery K, Abili Kh, Rezaieyan A, Gholipour A, Moradfam Sh. Factors affecting the retention of talents and organizational elites of Iran's electricity industry in order to implement the general policies of science and technology. J Strateg Polic 2016; 3(12): 51-78. [In Persian]
40. Salehi Omran E. A survey on faculty members' attitudes towards the causes of elite migration: Case study. J Let of Soci 2006; 28: 56-80. [In Persian]
41. Rasouli R, Rshidi M. Designing and explaining a model for maintaining knowledge workers. J of Hum Resour Manag Res 2015; 7 (1): 39-55. [In Persian]
42. Asadi H, Ahmadi B, Nejat S, Sari AA, Garavand A, Almasian Kia A, et al. Factors influencing the migration of Iranian healthcare professionals: A qualitative study. PLoS ONE 2018; 13(6).
43. Nekoie-Moghadam M, Khanjani N, Sepehrian R, Sharifi T. An Investigation on affective factors in recruitment, retention, retention of

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-11-21]

health communicators in health centers of Kerman city: qualitative study. J Fac of Allied Med of TUMS 2016; 10(5): 379-392. [In Persian]
44. Hee OC, Rhung LX. Motivation and employee retention among Millennials in Malaysia. International Journal of Ac Res in Bus and Social Sci 2019; 9(2): 876–884.
45. Ghazizade M, Amani J, Karimi KH. Investigating the factors affecting the organizational retention of human resources. J Daneshvar Behavior 2008; 15 (29): 29-40. [In Persian]
46. Girod SC, Fassiotto M, Menorca R, Etzkowitz H, Wren SM. Reasons for faculty departures from an academic medical center: A survey and comparison across faculty lines. BMC Med Edu 2017; 17:8.
47. Rezaie P, Dortaj F. Investigating the reasons for elite migration from the perspective of faculty members of Kerman universities. J Res in Edu Sys 2013; 6(19): 147-166. [In Persian]
48. Purssell E, McCrae N. How to Perform a Systematic Literature Review: A guide for healthcare researchers, practitioners and students. London: Springer; 2020. p.45-65.
49. Park J. Determinants of turnover intent in higher education: The case of international and U.S. faculty. Virginia: Virginia Commonwealth Univ Richmond; 2015.
50. Shokri Negherlo F, Solokdar A. The effect of motivational factors on retention and job loyalty of hospital nurses. J IR Nurs Res 2018; 12 (6): 73-78. [In Persian]

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-11-21]