

Designing a Contingency Model for Retaining Expert Human Resources in Diverse Organizational Environments Using Thematic Analysis

Majid Omidinejad	Department of Public Administration, SR.C. Islamic Azad University, Tehran, Iran.
Karamalah Daneshfard*	Department of Public Administration, SR.C. Islamic Azad University, Tehran, Iran.
Nader Sheikholeslami Kandelousi	Department of Business Administration, NT.C. Islamic Azad University, Tehran, Iran.
Nazanin Pilehvari	Department of Industrial Management, WT.C. Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Abstract

In today's world, retaining expert human resources, particularly within diverse organizational environments, is one of the main challenges faced by human resource managers. Therefore, the present study aims to design a contingency model for retaining expert human resources in various organizational contexts. This research adopted a qualitative approach, is classified as applied research, and was conducted using the thematic analysis method. The experts included university faculty members and senior managers, while the interviewees comprised 15 individuals selected through purposive sampling until achieving theoretical saturation. Data were collected via semi-structured interviews. To ensure validity and reliability, the findings were confirmed by the interviewees. Data analysis was carried out using Braun and Clarke's method with the MAXQDA software. The results indicated that 150 initial themes, 20 basic themes, 4 organizing themes, and 1 overarching theme were identified—namely: periodic retention, corrective retention, predictive retention, and fundamental retention. It can be concluded that this model can serve as a practical guide for designing policies and programs aimed at retaining expert staff in different organizational environments.

Keywords: Expert human resource retention, human resources, organizational environments, banking system, thematic analysis.

How to Cite: Omidinejad, M. , Daneshfard, K. , Sheikholeslami Kandelousi, N. and Pilehvari, N. (2026). Designing a Contingency Model for Retaining Expert Human Resources in Diverse Organizational Environments Using Thematic Analysis. Journal of Intelligent Strategic Management .5(1), 697-726.

doi: 10.87453/bumara.2026.373401.4881



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

* **Corresponding Author:** daneshfard@srbiau.ac.ir

طراحی الگوی اقتضایی نگهداشت منابع انسانی خبره در محیط‌های مختلف سازمان با روش تحلیل مضمون

مجید امیدی نژاد
گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

کرم اله دانشفرد*
گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

نادر شیخ‌الاسلامی
گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

نازنین پيله‌وری
گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

در دنیای امروز، نگهداشت منابع انسانی خبره به‌ویژه در محیط‌های سازمانی مختلف، از چالش‌های اصلی مدیران منابع انسانی به‌شمار می‌آید. از این‌رو هدف طراحی الگوی اقتضایی نگهداشت منابع انسانی خبره در محیط‌های مختلف سازمان است. پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و از نظر هدف جزء پژوهش‌های کاربردی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. خبرگان شامل اساتید هیئت علمی و همچنین مدیران ارشد بودند و همچنین مصاحبه شونده‌گان شامل، ۱۵ نفر که به روش نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به سطح اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری شد. برای اطمینان از روایی و پایایی، یافته‌ها به تایید مصاحبه شونده‌گان رسید. به منظور تحلیل داده‌ها نیز از روش براون و کلارک با نرم افزار مکس کیودا انجام گردید. نتایج نشان داد که ۱۵۰ مضمون اولیه، ۲۰ مضمون پایه، ۴ مضمون سازمان دهنده و ۱ مضمون فراگیر شناسایی شدند که شامل نگهداشت دوره ای، نگهداشت اصلاحی، نگهداشت پیش‌بینانه، نگهداشت اساسی. می‌توان نتیجه‌گیری کرد که این الگو می‌تواند به‌عنوان راهنمای عملی در طراحی سیاست‌ها و برنامه‌های نگهداشت کارکنان خبره در سازمان‌های مختلف مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: نگهداشت منابع انسانی، منابع انسانی، محیط‌های سازمانی، نظام بانکی، تحلیل مضمون

استناد به این مقاله: امیدی نژاد، مجید و دانشفرد، کرم اله و شیخ‌الاسلامی کندلوسی، نادر و پيله‌وری، نازنین. (۱۴۰۵). طراحی الگوی اقتضایی نگهداشت منابع انسانی خبره در محیط‌های مختلف سازمان با روش تحلیل مضمون. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۵(۱)، ۶۹۷-۷۲۶.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کربیتو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴.۰ منتشر می‌شود.

© نویسندگان

* نویسنده مسئول: daneshfard@srbiau.ac.ir

مقدمه

رویکرد اقتضایی بر این اساس استوار است که روابط میان سازمان و منابع انسانی آن، به‌عنوان یک کل واحد و در تعامل با محیط پیرامون خود، مورد تحلیل و درک قرار گیرد. این رویکرد بر ماهیت چندمتغیره سازمان‌ها و تلاش برای فهم چگونگی عملکرد آن‌ها در شرایط متغیر تأکید دارد. نخستین گام‌ها در انتقال از رویکردهای جهان‌شمول به پارادایم اقتضایی در پژوهش‌ها، در انگلستان و به‌ویژه در مؤسسه تاویستاک برداشته شد که تمرکز آن بر ابعاد فناورانه و محدودیت‌های موجود در سیستم‌های اجتماعی بود. (مایلر^۱، ۱۹۸۷). نظریه پردازان رویکرد اقتضایی تلاش می‌کنند تا مهم‌ترین متغیرهای تأثیرگذار بر عملکرد سازمان را شناسایی کنند و سپس این متغیرها و ابعاد مرتبط با آن‌ها را به کار گرفته و بررسی نمایند که تا چه میزان بر عملکرد سازمان اثرگذار هستند. پژوهش‌های بنیادی در این زمینه توسط پژوهشگرانی همچون بارنز، استاگر، ودوارد، و لاورنس و لورش انجام شده است. در این رویکرد، اقتضایی به‌عنوان یک چارچوب مبتنی بر تفکر و استدلال مطرح می‌شود که بر خلاف رویکردهای جهان‌شمول، تناسب عمومی ندارد و نمی‌توان آن را به‌طور یکسان در تمام سازمان‌ها و شرایط به کار گرفت. (اوتلی^۲، ۲۰۱۶).

رویکرد اقتضایی وجود یک روش یا اقدام مطلق که بتواند در هر شرایطی به عملکرد برتر منجر شود را رد می‌کند. بر اساس این نظریه، بسیاری از امور سازمانی وابسته به شرایط و موقعیت خاص بوده و تحت تأثیر طیف گسترده‌ای از متغیرهای محیطی قرار دارند. بنابراین، نظریه‌های مدیریتی باید با ویژگی‌های درونی سازمان، منابع آن و متغیرهای محیط خارجی هماهنگ و سازگار باشند؛ این عوامل تحت عنوان عوامل اقتضایی شناخته می‌شوند. عوامل اقتضایی محیط خارجی شامل شرایط اقتصادی، روندهای جمعیتی، عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل سیاسی، ساختار صنعت، رقبا، بازار و رفتار مصرف‌کنندگان هستند. درون سازمان نیز عوامل اقتضایی شامل مسائل مالی، فنی، منابع انسانی، بهره‌وری، کیفیت محصولات، عدم قطعیت وظیفه‌ای، وابستگی‌های بین وظایف و اندازه سازمان می‌شوند که تأثیر هر یک بر عملکرد می‌تواند در هر موقعیت کسب و کاری متفاوت باشد. این ویژگی ضرورت انجام مطالعات خاص و منحصر به فرد برای بررسی مجموعه‌ای از عوامل اقتضایی به‌صورت تجربی را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد.

^۱. Millar

^۲. Otley

(لن ۲۰۱۹).

کارکنان ستون فقرات یک سازمان هستند و وجود آنها برای سازمان‌ها ضروری است. حفظ و نگهداشت کارکنان موضوع گسترده‌ای است و بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها برای حفظ کارکنان خود تلاش می‌کنند (بیش و همکاران ۲۰۱۶). حفظ و نگهداشت کارکنان به طور مستقیم با سیاست‌های ساخته شده و اجرا شده توسط بخش منابع انسانی یک شرکت مرتبط است (السفتی و راغب ۲۰۲۰^۳). به گفته الشرفی و همکاران (۲۰۱۸^۴)، ماندگاری کارکنان با انگیزه آنها افزایش می‌یابد. سپس انگیزه به دو عامل مختلف تقسیم می‌شود که عبارتند از عوامل درونی و عوامل بیرونی. هر دوی این عوامل انگیزشی در ایجاد اثربخشی بسیار ضروری هستند که باعث حفظ کارکنان در سازمان می‌شود. دنیا و پراشات (۲۰۱۹) انگیزه به عنوان نیروی محرکه‌ای شناخته می‌شود که کارکنان را قادر می‌سازد واکنش‌پذیر، کارآمد و سازنده عمل کنند. انگیزه بالای کارکنان می‌تواند هم توانایی‌های آنها و هم میزان رضایتشان را افزایش دهد و در نهایت ارزش آفرینی و بهره‌وری سازمان را بهبود بخشد. در هزاره سوم، یکی از مزیت‌های رقابتی سازمان‌ها، منابع انسانی است؛ در کشورهای توسعه یافته، بخش عمده تولید ثروت توسط منابع انسانی ایجاد می‌شود و سهم سایر عوامل مانند منابع طبیعی بسیار کمتر است. افزایش اثربخشی منابع انسانی در فعالیت‌ها و عملکرد سازمان‌ها یکی از اهداف اصلی سازمان‌های معاصر است، بنابراین سازمان‌ها باید به طور مستمر بر عوامل مؤثر بر منابع انسانی، به عنوان منبع اصلی تمام دارایی‌های سازمان، توجه داشته باشند.

سازمان‌ها سیستم‌های بازی هستند که برای دستیابی به اهداف مشخص از طریق ترکیب منابع مختلف شکل گرفته و در تعامل مستمر با محیط پیرامونی خود، هم بر آن اثر می‌گذارند و هم تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند. سیستم‌های باز از خرده‌سیستم‌ها تشکیل شده و با یکدیگر و با محیط در تعامل هستند؛ از این رو مدیریت منابع انسانی را می‌توان به عنوان یکی از زیرسیستم‌های سازمان در نظر گرفت که با سازمان و محیط پیرامون آن در تعامل دائمی است. منابع انسانی تحت تأثیر عوامل محیطی قرار دارند و در عین حال بر آنها اثر می‌گذارند. عملکرد سازمان‌ها همواره تحت تأثیر محیط و ویژگی‌های سازمان است؛ عواملی مانند رضایت کارکنان، جابه‌جایی و ترک خدمت بر کیفیت عملکرد اثر

¹. Lan

². Bisht

³. Elsafty & Ragheb

⁴. Al-sharafi

⁵. Dhanya & Prashath

می‌گذارند و استانداردها و ارزش‌های جامعه نیز انتظارات کارکنان از سازمان را شکل می‌دهند. امروزه اگر سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی تنها به نیازهای سازمان توجه کنند، ناکارآمد خواهند بود. در محیط‌های متغیر، مدیریت منابع انسانی مؤثر نیازمند توجه هم‌زمان به نیازهای سازمان و نیازهای کارکنان است که سطح آگاهی، قضاوت ارزشی و انتظاراتشان نسبت به گذشته متفاوت شده است.

از دیدگاه مدیریت مؤثر منابع انسانی در اجرای وظایف و فعالیت‌ها، توجه به موارد زیر همواره اهمیت دارد:

نیازها و انتظارات کارکنان به مرور زمان تغییر می‌کنند.

تا زمانی که سازمان این نیازها و انتظارات را برآورده نکند، اثربخشی کامل حاصل نخواهد شد.

سازمان‌ها نیز به تدریج تغییر می‌کنند و پذیرش این نکات می‌تواند شانس موفقیت مدیریت منابع انسانی را افزایش دهد. سازمان‌ها با سازگاری با تغییرات محیطی قادر خواهند بود رضایت کارکنان را تأمین کرده و به عملکرد بالاتر دست یابند. (گاس ۱۹۹۴).

با آگاهی از محیط و اجزای تشکیل‌دهنده آن که سازمان در آن فعالیت می‌کند، مدیریت منابع انسانی قادر خواهد بود با شناسایی سرنخ‌های لازم، به نحوه دستیابی به عملکرد بالا و رضایت کارکنان پی ببرد. تا زمانی که مدیران شناخت دقیقی از سازمان نداشته و به صورت سیستماتیک آن را بررسی نکنند، نمی‌توانند مسائل را حل کرده و سازمان را به طور مؤثر هدایت کنند. در تحلیل مسائل مدیریتی معمولاً سه هدف اصلی دنبال می‌شود: طبقه‌بندی و نوع‌شناسی مسائل، تحلیل و ریشه‌یابی آن‌ها، و ارائه پیشنهادها مناسب برای حل مشکلات. (دانش فرد، ۱۳۹۲). یکی از مولفه‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی، نگهداشت بهینه کارکنان توانمند و واجد صلاحیت است. این مولفه شامل مجموعه‌ای از برنامه‌ها و اقدامات است که آموزش و توانمندسازی مؤثر کارکنان، ارائه حمایت‌های مادی و معنوی، فراهم کردن تسهیلات و خدمات مناسب و ایجاد امنیت روانی و شغلی را در بر می‌گیرد. هدف نهایی این اقدامات، ارتقای رشد و تعالی کارکنان، حفظ موقعیت مناسب آن‌ها، افزایش انگیزه و تجارب، ارتقای رضایت شغلی و در نتیجه تقویت تعهد و مشارکت فعال کارکنان در سازمان است (جونز و جورج، ۲۰۱۸).

نگهداشت کارکنان در قرن بیست و یکم به یکی از وظایف حیاتی و چالش‌برانگیز

مدیریت سازمان‌ها تبدیل شده است. از این رو، مدیران نیازمند درک و شناخت فعال و پویا از انگیزه‌ها و احساسات کارکنان هستند، زیرا اولویت‌ها و نیازهای آن‌ها می‌تواند به سرعت تغییر کند. این موضوع مستلزم آن است که مدیران به طور ویژه‌ای به تدوین و اجرای تدابیر مؤثر برای نگهداشت کارکنان و کاهش نرخ جابه‌جایی شغلی توجه کنند و اقدامات مناسب را در این زمینه به کار گیرند. (آگرووال و همکاران، ۲۰۰۷).

نظام نگهداشت منابع انسانی شامل ابعاد متعددی است که می‌توان آن‌ها را عمدتاً در دو دسته اصلی طبقه‌بندی کرد: دسته اول مربوط به مسائلی همچون بهداشت و ایمنی محیط کار، برنامه‌های ورزشی و خدمات مرتبط با سلامت جسمانی کارکنان است و دسته دوم شامل عوامل انگیزشی، تقویت روحیه و ایجاد علاقه‌مندی در محیط کار می‌شود. ایجاد امنیت شغلی، تأمین معیشت در زمان حال، دوران بازنشستگی و از کارافتادگی، از طریق خدمات بیمه، بازنشستگی و دیگر خدمات پرسنلی، در صورت مدیریت صحیح، منجر به اطمینان شغلی، امید به آینده و در نهایت رضایت شغلی کارکنان می‌شود.

توجه به تفاوت‌های فردی و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان یکی از اصول مهم مدیریت منابع انسانی و عوامل کلیدی در نگهداشت مؤثر آن‌هاست، زیرا آنچه برای یک فرد انگیزه‌بخش و مفید است، ممکن است برای دیگری قابل تحمل نباشد. علاوه بر این، نقش رهبری مدیر، ثبات مدیریت، برنامه‌های توانمندسازی کارکنان، توجه به شایستگی‌ها و رعایت هویت سازمانی و کرامت انسانی کارکنان، از دیگر نکات اساسی در افزایش انگیزه و نگهداشت نیروی انسانی به‌شمار می‌آید. با توجه به اینکه ارزشمندترین و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان، نیروی انسانی آن است، رقابت میان سازمان‌ها در نگهداشت کارکنان تجربه و بهره‌گیری از دانش و تجربه آنان برای ایجاد مزیت رقابتی در سال‌های اخیر توجه ویژه‌ای را به خود جلب کرده است. (فلینت، ۲۰۱۷). در واقع امروزه به دلیل وجود فضای رقابتی شدید و کمبود کارکنان با مهارت بالا، رویکرد نگهداری منابع انسانی تجربه از اولویت‌های اساسی مدیران سازمان‌ها می‌باشد (مادوک و همکاران، ۲۰۱۷). تردیدی نیست که واحد مدیریت منابع انسانی، با جایگاه خطیری که دارد می‌تواند عنصر انسانی را به گونه‌ای بهسازی و نگهداری نماید که هر گونه همگامی با نیازها و چالش‌های کنونی و آتی را در کلیه واحدهای سازمان میسر سازد. اکنون دست اندرکاران مسایل

1. Agarwal etal

2. flint

3. Madueke etal

مدیریتی در یافته‌اند که بخش اعظم دشواری‌ها و مشکلات سازمان‌ها و مدیران آنها، بطور مستقیم و یا غیر مستقیم با مسایل نگهداشت نیروی انسانی خبره، بالاخص چگونگی و نحوه نگهداری آنها در شرایط و محیط‌های مختلف سازمان است (السافی و راغب^۱، ۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان مطالعه نگهداشت منابع انسانی و اینکه چگونه استعدادها برتر را حفظ کنیم؟ بیان می‌دارد که سلامت و موفقیت هر سازمانی در بلند مدت، به حفظ و نگهداشت کارکنان خبره و برتر آن سازمان بستگی دارد. به اعتقاد وی نگهداری کارکنان، صرفاً بیش از معنا و مفهوم نگهداشتن آنها در محل کار است و در درجه اول، رضایت شغلی کارکنان مهم است و این امر، به عنوان یکی از تدابیر مهم در نگهداشت کارکنان مطرح است (چودری^۲ ۲۰۱۶). با بررسی و مطالعه پژوهش‌های داخلی و خارجی (که در فصل دوم بطور مشروح به آنها پرداخته شده است) مشخص گردید حلقه مفقوده‌ای که از منظر مدیران سازمان‌ها مغفول مانده و مورد مطالعه و بررسی قرار نگرفته، عدم شناخت و توجه به موضوع نحوه انتخاب الگویی مناسب و مقتضی جهت نگهداشت منابع انسانی خبره در محیط‌های مختلف سازمان می‌باشد. از نشانه‌ها و علائم موجود در تحقیقات داخلی و خارجی پیشین، می‌توان به این نکته اشاره نمود که پژوهش‌های بسیاری با موضوع‌های ترک کار کارکنان سازمان، عدم وفاداری کارکنان سازمان، نارضایتی کارکنان سازمان و... مورد بررسی قرار گرفته‌اند که این مهم مبین وجود خلاء و چالش مدیران سازمان‌ها در تشخیص و شناسایی کارکنان خبره از سایر کارکنان، چگونگی حفظ و نگهداشت آنان و شناخت محیط سازمان خود است، بنابراین در پژوهش حاضر ضمن شناسایی، تشخیص و شناخت مسأله، نیاز به بررسی رویکردهای متناسب با این موضوع در شرایط محیطی مختلف مورد شناسایی قرار گرفت تا با تجزیه و تحلیل موارد اشاره شده، به انتخاب یک الگوی متناسب به منظور نگهداری منابع انسانی خبره در سازمان وفق شرایط محیطی موجود، منتج گردد. در این تحقیق الگوی اقتضایی نگهداشت منابع انسانی خبره در محیط‌های مختلف سازمان، در راستای بررسی نگهداشت دوره‌ای، اصلاحی، پیشینانه و اساسی، در محیط‌های ساده، پیچیده، ثابت و متغیر مورد بررسی قرار گرفت.

^۱. Elsafty, S. & Ragheb

^۲. Chudary

سؤال اصلی این است که مدیران چگونه می‌توانند پس از جذب و استخدام در سازمان، کارکنان قابل، شایسته و دارای مهارت‌های ویژه را نگهداری نمایند و زمان طولانی‌تر و موثرتری از خدمات آن‌ها در جهت اهداف سازمان بهره‌برند و از نیروهای فاقد صلاحیت و بی‌انگیزه خلاصی یابند. پاسخ به این پرسش از موضوعات محوری است که امروزه توجه مدیران را به خود معطوف کرده است، به ویژه مسائل تاثیرگذار و تعیین‌کننده‌ای مانند سبک‌های زندگی کاری، پیشرفت در جهانی شدن، مسائل معیشتی و اقتصادی، تغییر نگرش‌ها و... که سبب ساز خروج یا تغییرات انگیزشی کارکنان در سازمان شده است. این مسئله گرچه به نوبه خود چالش برانگیز و زنگ خطر در سازمان‌ها بالاخص صنعت بانکداری است و به تلاش و تفکر مدیریتی قابل توجهی نیازمند است، لذا فقدان الگوهای نظام‌مند، منسجم و عملی، کاهش انگیزه‌های خدمتی در بخش‌های مختلف منجمله حوزه بانکداری، به تدریج بانک‌ها را ناگزیر از جذب نیروهای نه‌چندان کارآمد و فاقد انگیزه‌های لازم می‌کند که نتیجه آن اختلال بسیار جدی در لایه‌های اصلی نظام خدمت‌رسانی و ناکارآمدی بانک‌ها خواهد بود.

مبانی نظری پژوهش

پیشینه پژوهش

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد علی‌رغم اینکه سال‌ها از ارائه مفهوم نگهداشت منابع انسانی خبره می‌گذرد، مفهوم نگهداشت منابع انسانی خبره در محیط‌های مختلف سازمان در تحقیقات معدودی مورد بررسی قرار گرفته است. جدول (۱) نشان‌دهنده برخی از مرتبط‌ترین تحقیقات انجام شده در این حوزه است.

جدول ۱: خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش

محقق و سال	عنوان	یافته‌ها
مهدی فلاح نوش آبادی (۱۴۰۱)	شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش در جهت جذب و نگهداشت نیروی انسانی	نتایج نشان داد که بعد نظام مدیریت منابع انسانی در رتبه اول، استراتژی برند در رتبه دوم، استراتژی استخدامی در رتبه سوم، سبک مدیریتی در رتبه چهارم، جایگاه برند کارفرما در رتبه پنجم، شناخت کارکنان در رتبه ششم، ترویج و ارتقای برند در رتبه هفتم قرار دارند.
احمد علی محمدی (۱۴۰۰)	مدل نگهداشت پژشکان متخصص در استان‌های کمتر توسعه یافته و مناطق محروم	سه عامل اصلی سازمانی، محیطی و فردی در نگهداشت پژوهشگران متخصص در مناطق محروم و کمتر توسعه یافته مؤثر هستند بر این اساس، مدیران تصمیم گیر می‌توانند با توجه به عوامل شناسایی شده برنامه ریزی مدونی به منظور بهبود شرایط نگهداشت و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز در مناطق محروم به عمل آورند.
عمران خلیلی تبار (۱۴۰۰)	شناسایی، کمی سازی و اولویت‌بندی عارضه‌های سیستم‌های نگهداشت منابع انسانی (شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفت ایران)	نتایج بخش کمی نشان داد که تمامی ابعاد الگوی پژوهش، مورد تأیید واقع شدند. نتایج بخش اولویت‌بندی هم، حاکی از اهمیت بیشتر عارضه‌های شغلی و مولفه استقلال و آزادی بیشتری داشته است.
حمید آرونند (۱۴۰۰)	طراحی مدل جذب و نگهداشت نیروی انسانی در مرکز آموزش تکاور نراجا	یافته‌های پژوهش نشان داد مدل طراحی شده در این پژوهش شامل عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل ارتباطی و رفتاری، عوامل محیطی و پیامدهای به کارگیری کارکنان مستعد است.
میلاد شریفی (۱۴۰۰)	شناسایی خطرپذیری منابع انسانی در حوزه	یافته‌ها نشان داد از آنجایی که آموزش و پرورش از جمله سازمان‌هایی است که

<p>موفقیت آن در گرو بهره مندی از نیروهای انسانی کارآمد است، معلمان مؤثرترین و مهمترین نیروهای آموزش و پرورش هستند که مسئولان مربوط می توانند از یافته های پژوهش حاضر در راستای برنامه ریزی و اقدام های حمایتی در خصوص حفظ و نگهداشت معلمان استفاده کنند.</p>	<p>نگهداشت معلمان با رویکرد کیفی</p>	<p>تبیین کارکردهای مدیریت منابع انسانی با تاکید بر عوامل تاثیرگذار بر نگهداشت و ارتقای کارکنان آموزش و پرورش</p>	<p>عابدینی و الیاسی (۱۳۹۹)</p>
<p>نتایج بدست آمده نشان داد که متغیرهای مدیریت استعداد، رضایت شغلی، انگیزش شغلی، سبک های رهبری در حفظ و نگهداری نیروی انسانی مستعد دانشگاه علوم پزشکی بوشهر دارند و انگیزش شغلی بیش از دیگر متغیرها بر حفظ و نگهداری نیروی انسانی متخصص تاثیر دارد.</p>	<p>ارائه مدلی به منظور نگهداشت و پایداری نیروی انسانی مستعد در دانشگاه علوم پزشکی بوشهر</p>	<p>بررسی پیشران های نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند</p>	<p>پروانه راستگو (۱۳۹۸) عادلہ دقتی (۱۳۹۷) آزاده قمری (۱۳۹۷)</p>
<p>نتایج نشان داد که بعد نظام مدیریت منابع انسانی در رتبه اول، استراتژی برند در رتبه دوم، استراتژی استخدامی در رتبه سوم، سبک مدیریتی در رتبه چهارم، جایگاه برند کارفرما در رتبه پنجم، شناخت کارکنان در رتبه ششم، ترویج و ارتقای برند در رتبه هفتم قرار دارند.</p>	<p>بهره وری سازمانی با نگهداشت استعداد های نیروی انسانی مورد مطالعه در شرکت ملی گاز ایران</p>		

<p>پژوهش حاضر با استفاده از روش کیفی و برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از تحلیل تفسیری استفاده شد برای محاسبه قابلیت اطمینان یا سازگاری کدگذاری‌های انجام شده، از روش پایایی باز آزمون استفاده شد.</p>	<p>تدوین راهبرد فرآیند نگهداشت منابع انسانی</p>	<p>شهامت حسینیان (۱۳۹۷)</p>
<p>این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. برای تحلیل و بررسی داده‌های پژوهش، از ماتریس‌های (IFE)، (EFE) و (SWOT) استفاده شده است.</p>	<p>توسعه منابع انسانی به عنوان عنصری از مدیریت منابع انسانی پایدار</p>	<p>کاتارزینا پیووار (۲۰۲۱)</p>
<p>نتایج نشان داد روش‌های توسعه منابع انسانی که فقط بر نیازهای جاری تمرکز دارند با اصول SHRM در زمینه انعطاف‌پذیری و رویکرد بلند مدت مطابقت ندارند و جهت نگهداشت منابع انسانی آموزش و مشارکت کارکنان در اولویت قرار دارند.</p>	<p>شناسایی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های اجتماعی، بررسی تجربی در صنعت مراقبت‌های بهداشتی</p>	<p>ماس و مارشا (۲۰۲۰)</p>
<p>نشان داد منطق بازار و شیوه‌های منابع انسانی مبتنی بر منطق جامعه بر توانایی سازمان برای به دست آوردن نیروی انسانی توانمند و حفظ و نگهداشت منابع انسانی تأثیر می‌گذارد.</p>	<p>بررسی رضایت شغلی معلمان و ارتباط آن با نگهداشت منابع انسانی</p>	<p>تورپووا، مایر برگوی و هانسون (۲۰۲۰)</p>
<p>رضایت شغلی نه تنها با حفظ و ماندگاری معلمان ارتباط دارد بلکه به بهزیستی معلمان و دانش آموزان، انسجام کلی مدرسه و بهبود وضعیت حرفه تدریس نیز کمک می‌کند</p>	<p>برند کارفرما و حفظ استعدادها: ادراک کارکنان در مؤسسات آموزش عالی در اوگاندا</p>	<p>ماتونگولو (۲۰۱۹)</p>
<p>نویسنده در این تحقیق ۳ عامل توسعه و رهبری، استراتژی پاداش، و مردم محوری را از ویژگی‌های برند کارفرما بیان کرد و با تحلیل عاملی تأییدی به این نتیجه رسید که استراتژی پاداش و مردم محوری با</p>	<p>توسعه فرهنگ حفظ و نگهداشت منابع انسانی در صنعت ساخت و ساز در دانشگاه تکنولوگ</p>	<p>لائو و وای (۲۰۱۹)</p>

<p>نگهداشت استعداد رابطه مستقیم دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که عامل استراتژی، ساختار، مکانیزم پشتیبانی، توسعه مدیریت، اعتماد، انگیزه، یادگیری و تمام ۲۱ شیوه شناسائی شده، عوامل تعیین کننده مؤثر در ترویج و توسعه حفظ و نگهداشت منابع انسانی می‌باشد.</p>	<p>مالزی تأثیر انگیزش غیرمالی بر نگهداشت کارکنان در کشور آفریقای جنوبی</p> <p>پیتر و همکاران (۲۰۱۸)</p>
<p>نتایج نشان داد که انگیزه‌های غیرمالی (شناخت، بازخورد عملکرد، نظارت و پیشرفت حرفه‌ای) در نگهداشت کارکنان تأثیر گذار است.</p>	<p>بررسی رابطه بین اقدامات منابع انسانی و نگهداشت کارکنان در مجلس نمایندگان اردن</p> <p>اولیمت و اوواد (۲۰۱۷)</p>
<p>نتایج نشان می‌دهد که ابعاد سه گانه اقدامات منابع انسانی شامل کارمندیابی و گزینش، آموزش و توسعه و جبران خدمات تاثیر مثبت و معناداری بر نگهداشت کارکنان دارد.</p>	<p>جذب و نگهداشت نیروی انسانی در سازمان‌های هزاره سوم</p> <p>شرر و همکارانش (۲۰۱۶)</p>
<p>مواردی چون؛ حمایت و تعادل بین کار و زندگی، اجتماعی کردن موفق کارکنان، توجه به سلامت و نگهداری طراوت و شادابی کارکنان، اعطای اوراق قرضه رسمی و غیر رسمی در محل و و دادن فرصتهای مطالعاتی از عوامل نگهداشت استعدادها می‌باشند.</p>	<p>عوامل مؤثر بر نگهداری کارکنان در صنعت نساجی</p> <p>پاتگار و آکومار (۲۰۱۵)</p>
<p>نتایج نشان داده‌اند که عوامل ترک کار و عدم نگهداشت کارکنان عبارتند از عدم وجود برنامه حقوق و دستمزد رقابتی، ساعات کاری انعطاف پذیر، اعطای پاداش بر اساس عملکرد، فرصتهای ترفیع و آموزش</p>	<p>اشتراک گذاری دانش، حفظ و نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌ها در دانشگاه وین ونای آمریکا</p> <p>سائوجانجو (۲۰۱۲)</p>

مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات متعددی در زمینه نگهداشت منابع انسانی، عوامل موثر بر ماندگاری نیروی انسانی و ارتقای نظام مدیریت منابع انسانی انجام شده است؛ با این حال، بخش قابل توجهی از این تحقیقات رویکردی عمومی و غیر اقتضایی داشته‌اند و کمتر به تفاوت‌های محیطی، ساختاری و فرهنگی سازمان‌ها در طراحی و پیاده‌سازی راهبردهای نگهداشت نیروی انسانی پرداخته‌اند (فلاح‌نوش‌آبادی، ۱۴۰۱؛ محمدی، ۱۴۰۴؛ آروند، ۱۴۰۴؛ قمری، ۱۴۰۳). اغلب پژوهش‌ها تنها به شناسایی عوامل فردی، سازمانی و رفتاری مؤثر بر نگهداشت کارکنان بسنده کرده و به تبیین سازوکارهای پویا و متناسب با شرایط متنوع محیط‌های سازمانی توجه محدود داشته‌اند. در سطح بین‌المللی نیز گرچه پژوهش‌هایی به نقش رهبری، فرهنگ سازمانی، استراتژی‌های منابع انسانی و انگیزش غیرمالی در نگهداشت نیروهای متخصص اشاره کرده‌اند (ماس و مارشا، ۲۰۲۴؛ لائو و وای، ۲۰۲۳؛ پیتر و همکاران، ۲۰۲۳)، اما بیشتر آنها در صنایع تجاری، آموزشی یا خدماتی و در چارچوب‌های محیطی خاص انجام شده‌اند و کمتر به ماهیت اقتضایی و متغیر نگهداشت نیروی انسانی خبره در شرایط متفاوت سازمانی پرداخته‌اند. از سوی دیگر، محیط‌های سازمانی امروزی با تحولات سریع فناوری، پیچیدگی رقابت، تغییرات ساختاری و تفاوت‌های فرهنگی و مقرراتی روبه‌رو هستند. لذا رویکردهای یکسان و ثابت در نگهداشت منابع انسانی خبره کارایی لازم را ندارند و نیازمند طراحی الگوی اقتضایی مبتنی بر ماهیت سازمان، نوع فعالیت، سطح تخصص نیروی انسانی و شرایط محیطی می‌باشند. بنابراین، با توجه به خلأ موجود در ادبیات نظری و تجربی، ضرورت دارد پژوهشی جامع انجام شود تا ضمن شناسایی عوامل و سازوکارهای مؤثر، الگوی اقتضایی نگهداشت منابع انسانی خبره در محیط‌های مختلف سازمانی را طراحی و ارائه نماید. این الگو می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران کمک کند تا با در نظر گرفتن ویژگی‌های خاص سازمان خود، استراتژی‌های هدفمند و کارآمد برای جذب، حفظ و توسعه نیروهای متخصص تدوین کرده و پایداری سرمایه انسانی را در شرایط رقابتی امروز تضمین نمایند.

مواد و روش‌ها

این پژوهش که از نظر هدف توسعه‌ای است با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون در سال ۱۴۰۳ انجام شده است. روش تحلیل مضمون که با عناوین دیگری نظیر تحلیل موضوعی و تحلیل تماتیک نیز شناخته می‌شود، یکی از روش‌های متداول تحلیل

محتوا و روشی برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه است که مهارت‌های اساسی مورد نیاز برای بسیاری تحلیل‌های کیفی دیگر را نیز فراهم می‌آورد (براون^۱ و همکاران، ۲۰۰۶).

روش‌های رایج در تحلیل مضمون شامل قالب، مضامین ماتریس، مضامین شبکه مضامین و تحلیل مقایسه‌ای است که در این پژوهش از روش تحلیل شبکه مضامین استفاده شده است. در شبکه مضامین که آتراید استرلینگ^۲ (۲۰۰۱) آن را توسعه داده است، مضامین براساس روندی مشخص و در قالب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر نظام‌مند می‌گردند (عاقلی و همکاران، ۲۰۲۳). مراحل پژوهش تحلیل مضمون براساس الگوی براون و کلارک (۲۰۰۶) به شرح زیر می‌باشد: این گام شامل انتخاب موضوع، پژوهش بیان مسئله بیان اهداف و سؤالات پژوهش انتخاب طرح پژوهش، تعیین قلمرو، جامعه و نمونه می‌باشد. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، پژوهش حاضر با هدف شناسایی مدیریت هزینه‌های درمان مبتنی بر فناوری بلاکچین در نظام سلامت ایران و ارائه الگوی جامعی از این مؤلفه‌ها براساس عوامل شناسایی شده صورت گرفته است. تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از نرم افزار maxqda انجام شد.

جامعه مورد بررسی شامل صاحب نظران و اعضای هیئت علمی که دارای آثار نوشتاری مرتبط، تجربه تدریس در دانشگاه‌ها بودند. از آنجایی که خبرگان و صاحب نظران به راحتی قابل شناسایی نبودند از اینرو از روش نمونه‌گیری هدفمند زنجیره‌ای استفاده شد. نمونه‌گیری از خبرگان در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا کرد که فرایند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری رسید (عاقلی و همکاران، ۲۰۲۳). در نهایت با ۱۵ نفر در سال ۱۴۰۳ مصاحبه شد که ۱۰ نفر عضو هیئت علمی و صاحب اثر و ۵ نفر از مدیران ارشد نظام سلامت در شهر ایلام بودند. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته بصورت حضوری البته با هماهنگی‌های لازم، مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه به طول انجامید. در این مرحله پژوهشگر پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تکمیل آن با یادداشت‌هایی که طی جلسات مصاحبه برداشته است به مطالعه دقیق و مکرر متن مصاحبه‌ها می‌پردازد و ایده‌های مستقل را در قالب مضامین پایه، شناسایی و به هر کدام یک کد اختصاص شناسایی مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر را انتزاع شبکه مضامین را ترسیم می‌نماید. شبکه مضامین روابط میان مضامین را به صورت غیرخطی نشان می‌دهد. در این شبکه هیچ

¹. Braun

². Atride Stirling's

نوع سلسله‌مراتبی میان مضامین وجود ندارد و تأکید بر وابستگی و ارتباط میان اجزای شبکه می‌باشد. پس از ترسیم شبکه مضامین، شبکه مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. البته محقق باید این نکته را در نظر داشته باشد که شبکه مضامین ابزار تحلیل است و نه خود تحلیل. پس از ترسیم شبکه مضامین به شکل رضایت‌بخش، پژوهشگر مجدداً به متن اصلی مراجعه و با کمک شبکه آن را تفسیر می‌نماید در بخش یافته‌های پژوهش به مضامین، شبکه مضامین و تفسیر شبکه به‌طور مفصل پرداخته میشود. در این پژوهش برای اطمینان از پایایی پژوهش از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد. بدین صورت که علاوه بر محقق که کدگذاری اولیه را انجام داده است محقق دیگری نیز به صورت جداگانه به کدگذاری یافته‌ها پرداخت. نزدیک بودن این دو کدگذاری توافق را نشان می‌دهد و نشان‌دهنده پایایی است (عاقلی و همکاران، ۱۴۰۲). به‌منظور محاسبه میزان توافق از ضریب کاپا استفاده شد که مقدار آن ۰/۷۵ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل‌قبولی است. همچنین برای اطمینان از روایی پژوهش، علاوه بر به‌کارگیری استراتژی حساسیت پژوهشگر در فرایند پژوهش، یافته‌ها در اختیار سه تن از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت و به تأیید ایشان رسید.

همچنین برای رعایت اصول اخلاقی، ضمن تکمیل فرم رضایت نامه، در جریان مصاحبه به مشارکت کنندگان اطمینان داده شد که داده‌ها صرفاً جنبه پژوهشی دارند و مشخصات مشارکت کنندگان و داده‌های اخذ شده محرمانه خواهد ماند، همچنین به آنان اطمینان داده شد که در همه مراحل پژوهش می‌توانند تقاضای خروجی از مطالعه داشته باشند.

یافته‌ها:

ویژگی‌های شرکت کنندگان در جدول ۱۱ ارائه شده است.

جدول ۲: مصاحبه‌شوندگان (در روش کیفی)

کد مصاحبه شونده	سن	جنسیت	تحصیلات	سمت سازمانی	مدت زمان مصاحبه (دقیقه)	میزان سابقه کار
I1	۴۳	زن	دکتری	هیئت علمی	۴۳	بیشتر از ۱۰ سال
I2	۳۹	زن	دکتری	هیئت علمی	۳۰	بیشتر از ۱۰ سال
I3	۴۰	زن	دکتری	هیئت علمی	۴۰	۵-۱۰ سال
I4	۴۴	زن	دکتری	هیئت علمی	۵۴	بیشتر از ۱۰ سال
I5	۳۶	مرد	دکتری	هیئت علمی	۳۵	۵-۱۰ سال
I6	۵۴	مرد	دکتری	هیئت علمی	۴۳	بیشتر از ۱۰ سال
I7	۴۵	مرد	دکتری	هیئت علمی	۴۶	بیشتر از ۱۰ سال
I8	۴۶	مرد	دکتری	هیئت علمی	۳۵	بیشتر از ۱۰ سال
I9	۵۷	مرد	دکتری	هیئت علمی	۴۱	۵-۱۰ سال
I10	۴۷	مرد	کارشناس ارشد	مدیران ارشد	۳۳	بیشتر از ۱۰ سال
I11	۳۷	مرد	دکتری	مدیران ارشد	۴۷	۵-۱۰ سال
I12	۵۶	مرد	دکتری	مدیران ارشد	۴۱	بیشتر از ۱۰ سال
I13	۳۷	مرد	کارشناس ارشد	مدیران ارشد	۳۴	بیشتر از ۱۰ سال
I14	۴۷	مرد	کارشناس ارشد	مدیران ارشد	۳۶	بیشتر از ۱۰ سال
I15	۵۱	مرد	کارشناس ارشد	مدیران ارشد	۴۶	بیشتر از ۱۰ سال

مشارکت کنندگان این مطالعه ۴ نفر زن و ۱۱ نفر مرد بودند که از این تعداد ۵ نفر از مدیران ارشد و ۱۰ نفر هیئت علمی بودند. در ادامه با مطالعه دقیق و مکرر، متون ابتدا برای هر مصاحبه ایده‌های مستقل در قالب مضامین پایه شناسایی و به هر کدام یک کد اختصاص داده شد. البته در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی از همان کدهای، قبلی به‌عنوان نشانگر آن‌ها استفاده شد. در نهایت در این پژوهش کدهای اولیه استخراج شد پس از دست‌یابی به مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر با توجه به مضامین پایه انتزاع شدند. در این مرحله سعی شد تا با سازمان‌دهی مجدد مضامین اولیه یا همان مضامین، پایه مضامین انتزاعی تری حاصل شود تا پژوهشگران به مضامین فراگیرتر و مرکزی‌تری رهنمون شوند در این مرحله تعداد ۱۵۰ مضمون اولیه، ۲۰ مضمون پایه در قالب ۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۱ مضمون فراگیر شناسایی شد که در قالب جدول شماره ۲ ارائه شده‌اند.

جدول ۳: نتایج تحلیل مضمون

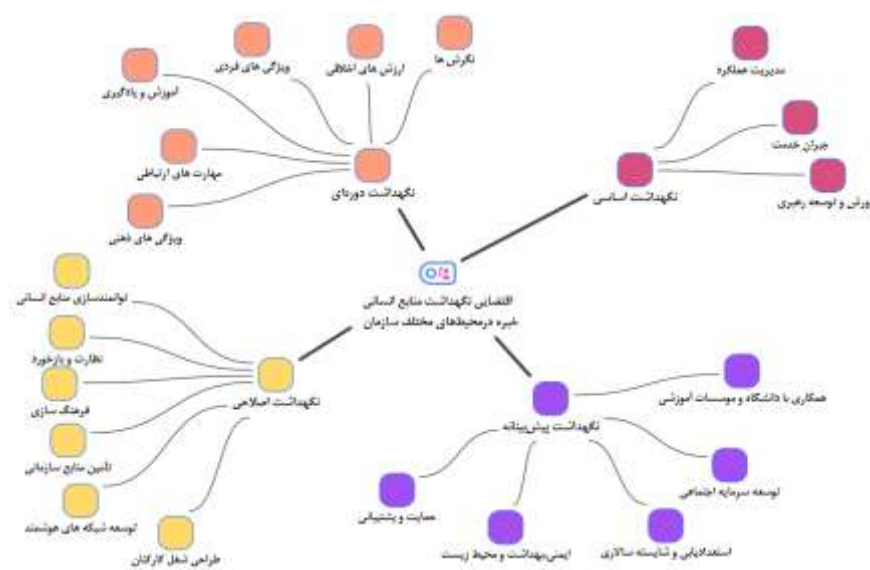
مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مضامین اولیه
اقتضایی	نگهداشت	ویژگی‌های	روحیه مشارکتی (جمع‌پذیری)/انعطاف‌پذیری
نگهداشت	دوره‌ای	فردی	و انطباق با محیط/صبر و تحمل فشار
منابع انسانی			روانی/توسعه‌ی فردی/اخلاقیت فردی/قدرت
خبره			یادگیرندگی و سرعت انتقال/داشتن شم و
در محیط‌های			شهود (تیزحسی)/خودکنترلی/تمامیت و
مختلف			یکپارچگی شخصیتی (یکی بودن گفتار و
سازمان			رفتار)/شجاعت و جسارت/حزم و دور
			اندیشی/
		مهارت‌های	شنود مؤثر/درک و همدلی با دیگران/احترام
		ارتباطی	به حقوق، عقاید و باورهای دیگران/مدیریت
			تعارض/ایجاد و حفظ اعتماد/فن بیان
			قوی (سخنوری)/اجماع نظر (تصمیم‌گیری
			مشارکتی)/تفکر سیستمی/تفکر
			استراتژیک/تفکر امکان‌نگر (پرهیز از قطعی
			نگری)
		ویژگی‌های	هوش هیجانی/هوش فرهنگی/هوش

سیاسی/هوش ریاضی و عددی / تفکر انتقادی/تفکر تحلیلی/تفکر منطقی	ذهنی	
شفافیت/عدالت و انصاف/پاسخگویی/صداقت/درستکاری/وظیفه شناسی و مسئولیت پذیری/رعایت اصول اخلاق حرفه ای/رعایت ارزش ها و اصول دینی/داشتن عرق ملی (حفظ منافع ملی)/حفظ حقوق و منافع ذی نفعان/ مشتری محوری(مشتری مداری)/پرهیز از رابطه محوری و لابی گری	ارزش های اخلاقی	
خود شناسی و خود آگاهی/داشتن اشتیاق و انگیزه/مثبت اندیشی	نگرش ها	
آموزش حضوری/شناخت روابط درونی و بیرونی سازمان/آموزش غیر حضوری/شناخت قوانین و مقررات/دانش لازم بر اساس تحولات دیجیتال/آشنا با دانش منابع انسانی/دانش مدیریتی/مهارت تخصصی/شناخت دقیق صنعت سازمان/مسلط بر مفاهیم مدیریت منابع انسانی در عصر الکترونیک/مهارت عمومی	آموزش و یادگیری	
بستر سازی تطبیق عملکرد با پاداش و مزایا/تعیین ملاک های ارزیابی عملکرد/تطبیق عملکرد رهبری با استراتژی سازمانی/ترویج عدالت سازمانی و برخورد عادلانه	نظارت و بازخورد	نگهداشت اصلاحی
توجه به ارزش های سازمانی در انتخاب رهبر/ایمنی و بهداشت/برجسته سازی اهمیت سازمان در جامعه/ترویج فرهنگ شفافیت رهبری/ایجاد سازمان پاسخگو/ایجاد فرهنگ اعتماد و روابط صمیمی در سازمان	فرهنگ سازی	
آموزش کارکنان و مدیران و رهبران/توسعه راهکارهای توسعه فردی در سازمان/ترویج مدیریت مشارکتی/ترویج کار تیمی/تشویق کارکنان در جهت ارائه ایده های حلاقانه	توانمندسازی منابع انسانی	
ثبت داده و اطلاعات سازمانی/هوشمندسازی	توسعه شبکه	

های	استخراج دانش در سازمان /
هوشمند	استفاده از ابزارهای ارتباطاتی هوشمند/ایجاد شبکه های نظرسنجی هوشمند/تشخیص خطای هوشمند در جهت افزایش یادگیری تجربی
تأمین منابع	تأمین منابع مالی/تأمین فنی و فناوریانه/تأمین زیرساخت های فیزیکی سازمانی/تأمین نیروی انسانی متخصص
طراحی شغل	ارتقا شغلی عمودی/مدیریت سیستمی/نگرش کارکنان
	سیستمی، استقرار و نهادینه سازی سیستم/سیاستگذاری و خط مشی گذاری/ارتقا شغلی افقی/نظارت و کنترل/هماهنگی/سازماندهی/عملگرایی/چرخش شغلی عمودی/چرخش شغلی افقی/مدیریت زمان
نگهداشت	توسعه
پیش‌بینانه	سرمایه اجتماعی
	بهبود تعاملات اجتماعی/گسترش اعتماد متقابل در جامعه/فعالیت جمعی برای منافع مشترک/احساس حمایتگری و پاسخگویی/ترجیح مصالح جمعی بر فردی/افزایش انسجام و همبستگی/ترویج فرهنگ مشارکت و همکاری/باور به بروز تحولات مثبت اجتماعی/شناخت، پذیرش و درک افراد
حمایت و پشتیبانی	تدوین دستورالعمل های تسهیل گر از سازمان بالادستی/ایجاد اکوسیستم دانشی برای سازمان ها/حمایت مالی و غیرمالی دولتی برای تشویق خلاقیت و نوآوری /
همکاری با دانشگاه و موسسات آموزشی	برگزاری کارگاه های آموزشی با حضور صاحب‌نظران/بازنگری قوانین ارزیابی مدیران
	برقراری همکاری های مستمر با دانشگاه ها و مراکز آموزشی/برگزاری مسابقات و جشنواره های بین سازمانی/استفاده از مشاوره صاحب‌نظران سازمان های موفق/ایجاد سیستم پایگاه اطلاعاتی مشترک بین

سازمانی/بسترسازی ایجاد طرح های توانمندسازی مشترک		
ایمنی، بهداشت و محیط زیست	سلامت جسمی/ایجاد برنامه های آموزشی و کارگاه های مورد نیاز/سلامت روحي/شناسایی خطرات محیط کار/بهداشت فردی/بازرسی دوره ای محیط کار/ارزیابی ریسک/بهداشت عمومی/تشویق خلاقیت و نوآوری/مدیریت منابع انسانی سبز	
استعدادیابی و شایسته سالاری	شناسایی استعدادها، ظرفیت ها و توانمندی ها/ایجاد انگیزه و الهام بخشی در دیگران/ایجاد تعلق خاطر در کارکنان/حمایت از رویه های خلاقانه کارکنان/بسترسازی برای اجرای فرایندهای الکترونیکی/خوشنامی سازمان/جانشین پروری/شایسته محوری/حمایت کننده کارکنان/توزیع و پراکنده سازی قدرت	
نگهداشت اساسی	مدیریت عملکرد	فرایند مستمر/همسوسازی اهداف/بازخورد و پاداش/توسعه مهارت
	جبران خدمت	حقوق ثابت/امکانات ورزشی/حقوق متغیر/اضافه کاری/پاداش نقدی/کارانه غیرنقدی/پاداش غیرنقدی/خدمات رفاهی/بیمه تامین اجتماعی/بیمه تکمیلی
	پرورش و توسعه رهبری	ایجاد انگیزش در سازمان/توسعه مهارت کارکنان/ایجاد بستر انتقال دانش/وفاداری کارکنان به سازمان/بهبود پایش و اندازه گیری/فرهنگ سازی صرفه جویی کارکنان/قدرت پرداخت پاداش/مدیریت بر اساس ارزش

به منظور تبیین بهتر دستاورد مقاله مقوله بندی های صورت گرفته در شش دسته زیر قرار داده می شود. در نهایت در گام ششم، تحلیل پایانی و گزارش ارائه می شود. مدل کیفی تحقیق به صورت زیر ارائه می شود.



شکل ۱: الگوی مفهومی اولیه مستخرج از بخش کیفی

مضمون سازمان‌دهنده نگهداشت پیش‌بینانه شامل مضمون پایه همکاری با دانشگاه و مؤسسات آموزشی، توسعه سرمایه اجتماعی، استعدادیابی و شایسته‌سالاری، ایمنی بهداشت و محیط زیست، حمایت و پشتیبانی در نظام بانکی کشور است.

مضمون سازمان‌دهنده نگهداشت اصلاحی شامل مضمون پایه توانمندسازی منابع انسانی، نظارت و برخورد، فرهنگ‌سازی، تامین منابع سازمانی، توسعه شبکه‌های هوشمند، طراحی شغل کارکنان در نظام بانکی کشور است.

مضمون سازمان‌دهنده نگهداشت اساسی شامل مضمون پایه مدیریت عملکرد، جبران خدمت، پرورش و توسعه رهبری در نظام بانکی کشور است.

مضمون سازمان‌دهنده نگهداشت دورانی شامل مضمون پایه نگرش‌ها، ارزش‌های اخلاقی، ویژگی‌های فردی، آموزش و یادگیری، مهارت‌های ارتباطی، ویژگی‌های ذهنی در نظام بانکی کشور است.

بحث و نتیجه‌گیری:

در دنیای پویا و رقابتی امروز، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری نیازمند حفظ و نگهداشت منابع انسانی خیره‌هستند؛ نیروهایی که سرمایه فکری، مهارتی و راهبردی آن‌ها را شکل می‌دهند. با توجه به پیچیدگی محیط‌های سازمانی و تفاوت شرایط حاکم بر هر محیط، ایجاد یک الگوی اقتضایی برای نگهداشت این نیروها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگویی کارآمد، متناسب با انواع شرایط سازمانی، تلاش می‌کند چارچوبی عملیاتی و علمی برای حفظ ارزشمندترین سرمایه سازمان یعنی کارکنان خبره ارائه دهد. همچنین نتایج حاصل نشان داد که شامل ۱۵۰ مضمون اولیه، ۲۰ مضمون پایه در قالب ۴ مضمون سازمان دهنده و ۱ مضمون فراگیر برای طراحی مدل شناسایی شده‌اند.

مضمون سازمان دهنده نگهداشت پیش بینانه شامل مضمون پایه همکاری با دانشگاه و موسسات آموزشی، توسعه سرمایه اجتماعی، استعدادیابی و شایسته سالاری، ایمنی بهداشت و محیط زیست، حمایت و پشتیبانی در نظام بانکی کشور است.

در تبیین این نتایج میتوان گفت که در مضمون «نگهداشت پیش بینانه»، مجموعه‌ای از مضامین پایه نقش آفرینی می‌کنند که هر یک به صورت هدفمند برای حفظ نیروهای انسانی خبره و جلوگیری از ترک خدمت آنان طراحی شده‌اند. مضمون همکاری با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی بر ضرورت تعامل سازنده سازمان با مراکز علمی تأکید دارد؛ این همکاری شامل مشارکت در دوره‌های آموزشی، ارائه فرصت‌های ارتقای علمی، انجام پروژه‌های مشترک و فراهم سازی مسیرهای یادگیری مستمر برای کارکنان است. چنین پیوندی باعث تقویت توانمندی‌های تخصصی نیروها، ارتقای انگیزه‌های علمی و افزایش دلبستگی شغلی می‌شود. در کنار آن، توسعه سرمایه اجتماعی به عنوان یک ستون مهم، بر شکل‌گیری شبکه‌های ارتباطی مبتنی بر اعتماد، تقویت روحیه همکاری، افزایش حمایت اجتماعی، بهبود تعاملات بین فردی و ارتقای تعلق سازمانی تأکید دارد؛ موضوعاتی که نقش مستقیم در ماندگاری نیروهای کلیدی دارند. مضمون مهم دیگر، استعدادیابی و شایسته‌سالاری است که به شناسایی، جذب، به کارگیری و پرورش نیروهای توانمند بر اساس معیارهای واقعی شایستگی اشاره دارد. در این رویکرد، سازمان با استقرار نظام‌های انتخاب، جانشین‌پروری و مدیریت استعداد، شرایطی فراهم می‌کند که کارکنان با استعداد احساس ارزشمندی و پیشرفت داشته باشند و این امر به تقویت تعهد و باقی ماندن آنان در سازمان منجر می‌شود. در کنار این عوامل، ایمنی، بهداشت و محیط‌زیست از عناصر حیاتی نگهداشت به شمار می‌رود؛ زیرا ایجاد محیط کاری ایمن، سالم و استاندارد، استرس‌ها و خطرات شغلی را کاهش داده و احساس آرامش و امنیت شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد. توجه سازمان به سلامت جسمی و روانی کارکنان، میزان تمایل آنان به ادامه همکاری را به‌طور چشمگیری بالا می‌برد. در

نهایت، حمایت و پشتیبانی در نظام بانکی کشور یکی دیگر از مضامین کلیدی نگهداشت پیش‌بینانه است. ارائه تسهیلات بانکی، وام‌های کم‌بهره، خدمات اعتباری و طرح‌های حمایتی مالی موجب کاهش مشکلات اقتصادی کارکنان و افزایش رفاه آنان می‌شود. این حمایت‌ها نه تنها احساس امنیت مالی را تقویت می‌کند بلکه انگیزه نیروهای خبره برای ادامه خدمت در سازمان را افزایش می‌دهد. مجموع این مضامین پایه، ساختار نگهداشت پیش‌بینانه را شکل می‌دهند و سازمان را قادر می‌سازند پیش از بروز نارضایتی یا ترک خدمت، شرایط بالندگی، امنیت و تعلق را برای منابع انسانی ارزشمند خود فراهم سازد. مضمون سازمان‌دهنده نگهداشت اصلاحی شامل مضمون پایه توانمندسازی منابع انسانی، نظارت و برخورد، فرهنگ سازی، تأمین منابع سازمانی، توسعه شبکه‌های هوشمند، طراحی شغل کارکنان در نظام بانکی کشور است.

در تبیین نتایج میتوان گفت که نگهداشت اصلاحی مجموعه اقداماتی را دربرمی‌گیرد که سازمان برای اصلاح مشکلات، بهبود کاستی‌ها، تقویت قابلیت‌ها و رفع موانع عملکردی به‌منظور حفظ نیروی انسانی خبره انجام می‌دهد. نخستین مضمون پایه این بخش، توانمندسازی منابع انسانی است. این مضمون به فرآیند ارتقای مهارت‌ها، افزایش دانش تخصصی، ایجاد حس توانایی، واگذاری اختیار و رفع محدودیت‌های عملکردی کارکنان اشاره دارد. توانمندسازی نه تنها سبب افزایش احساس ارزشمندی و خودکارآمدی کارکنان می‌شود، بلکه عملکرد آنها را ارتقا داده و احتمال ترک خدمت را کاهش می‌دهد. مضمون پایه، نظارت و برخورد است که شامل ایجاد سازوکارهای نظارتی منسجم، ارزیابی عملکرد، رسیدگی به تخلفات، بازخورددهی مؤثر و اعمال اصلاحات رفتاری یا سازمانی است. نظارت صحیح از بروز نارضایتی‌ها، رفتارهای ضعیف، خطاها و کاهش کیفیت کار جلوگیری می‌کند و یک ابزار پیشگیرانه و اصلاحی برای نگهداشت نیروی انسانی محسوب می‌شود. فرهنگ‌سازی، سومین مضمون پایه، به معنای شکل‌دهی و تقویت ارزش‌ها، هنجارها، باورها و رفتارهای سازمانی است که محیطی سالم، اخلاق‌محور و انگیزه‌بخش را ایجاد می‌کند. فرهنگ سازمانی مطلوب موجب احساس تعلق، اعتماد و ثبات رفتاری کارکنان می‌شود و نقش مهمی در ماندگاری نیروهای کلیدی دارد. چهارمین مضمون، تأمین منابع سازمانی است. این مضمون بر فراهم‌سازی منابع مالی، انسانی، فنی، تجهیزاتی و رفاهی تأکید دارد تا کارکنان بدون محدودیت و مانع بتوانند وظایف خود را انجام دهند. کمبود منابع سبب نارضایتی، فرسودگی شغلی و کاهش تعهد

سازمانی می‌شود، بنابراین تأمین منابع جزء ابزارهای اصلاحی کلیدی برای نگهداشت کارکنان محسوب می‌شود. پنجمین مضمون، توسعه شبکه‌های هوشمند است. این مضمون به بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال، سیستم‌های اطلاعاتی، پلتفرم‌های ارتباطی هوشمند و شبکه‌های داده‌محور برای تسهیل ارتباطات، افزایش شفافیت، بهبود تصمیم‌گیری و ارتقای کارایی سازمان اشاره دارد. توسعه شبکه‌های هوشمند باعث می‌شود کارکنان تجربه کاری بهتر، تسهیل در انجام وظایف و ارتباطات داخلی کارآمدتر داشته باشند و تمایل بیشتری به ماندن در سازمان پیدا کنند. آخرین مضمون پایه، طراحی شغل کارکنان در نظام بانکی است که شامل بازطراحی نقش‌ها، شفاف‌سازی وظایف، ایجاد تنوع شغلی، بهبود گردش کار، رفع فرسودگی، افزایش انگیزش و تناسب شغل با مهارت‌هاست. طراحی شغل مناسب یکی از مؤثرترین ابزارهای اصلاحی برای نگهداشت نیروهای خبره است، زیرا باعث افزایش رضایت شغلی، کاهش فشارهای کاری و بهبود عملکرد می‌شود.

مضمون سازمان‌دهنده نگهداشت اساسی شامل مضمون پایه مدیریت عملکرد، جبران خدمت، پرورش و توسعه رهبری در نظام بانکی کشور است.

در تبیین نتایج می‌توان گفت که مضمون سازمان‌دهنده نگهداشت اساسی بر مجموعه اقداماتی تمرکز دارد که زیربنای اصلی حفظ و ماندگاری نیروی انسانی را تشکیل می‌دهند و بدون آنها هیچ‌یک از برنامه‌های نگهداشت پیش‌بینانه یا اصلاحی کارکرد مؤثری نخواهند داشت. نخستین مضمون پایه این بخش، مدیریت عملکرد است. مدیریت عملکرد فرآیندی نظام‌مند برای ارزیابی، پایش و بهبود عملکرد کارکنان است و شامل تعیین اهداف شغلی، بازخورددهی مستمر، سنجش عملکرد، تشویق نقاط قوت و اصلاح نقاط ضعف می‌شود. وجود یک نظام مدیریت عملکرد عادلانه و شفاف، باعث افزایش عدالت ادراکی، انگیزش و احساس ارزشمندی کارکنان می‌شود و به آنها نشان می‌دهد که تلاش‌هایشان دیده و ارزیابی می‌شود. در نظام بانکی، که دقت، پاسخگویی و سرعت عمل اهمیت ویژه‌ای دارد، مدیریت عملکرد نقش بسیار مهمی در ایجاد انگیزه و جلوگیری از فرسودگی شغلی ایفا می‌کند و یکی از مهم‌ترین پایه‌های نگهداشت نیروهای خبره محسوب می‌شود. دومین مضمون پایه، جبران خدمت است که به مجموعه پرداخت‌ها، مزایا، پاداش‌ها، تسهیلات مالی، فرصت‌های رفاهی و امتیازات سازمانی اشاره دارد که در قبال فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها و عملکرد کارکنان ارائه می‌شود. جبران خدمت مناسب و رقابتی یکی از قوی‌ترین عوامل نگهداشت است؛ زیرا نیازهای اقتصادی و رفاهی

کارکنان را تأمین کرده و احساس امنیت مالی و ارزش‌گذاری سازمان بر تلاش آنان را تقویت می‌کند. در نظام بانکی، که فشار کاری بالا و مسئولیت‌های حساس وجود دارد، وجود نظام جبران خدمت عادلانه، شفاف و مبتنی بر عملکرد، نه تنها از ترک خدمت جلوگیری می‌کند بلکه رضایت شغلی، تعهد سازمانی و انگیزه‌های درونی کارکنان را نیز افزایش می‌دهد. سومین مضمون پایه، پرورش و توسعه رهبری است. این مضمون بر طراحی و اجرای برنامه‌هایی تمرکز دارد که توان رهبری، مهارت‌های مدیریتی، قدرت تصمیم‌گیری و قابلیت هدایت دیگران را در کارکنان مستعد تقویت می‌کند. توسعه رهبری شامل آموزش مهارت‌های رهبری، منتورینگ، جانشین‌پروری، ایجاد مسیر پیشرفت شغلی و آماده‌سازی نسل آینده مدیران است. سازمان‌هایی که رهبران خود را از درون می‌سازند، انسجام بیشتری دارند و کارکنانشان احساس می‌کنند فرصت رشد و ارتقای شغلی واقعی دارند. در نظام بانکی، که ساختار سلسله‌مراتبی و حساسیت تصمیمات بالا است، توسعه رهبری نه تنها به بهبود کیفیت مدیریت کمک می‌کند بلکه از طریق ایجاد انگیزه، فرصت رشد و امنیت شغلی، به شکل چشمگیری در نگهداشت نیروهای کلیدی مؤثر است.

مضمون سازمان‌دهنده نگهداشت دوره‌ای شامل مضمون پایه نگرش‌ها، ارزش‌های اخلاقی، ویژگی‌های فردی، آموزش و یادگیری، مهارت‌های ارتباطی، ویژگی‌های ذهنی در نظام بانکی کشور است.

در تبیین نتایج میتوان گفت که مضمون سازمان‌دهنده نگهداشت دوره‌ای به مجموعه عواملی اشاره دارد که به صورت چرخه‌ای، مستمر و پیوسته بر ماندگاری و ثبات نیروی انسانی تأثیر می‌گذارند و معمولاً در سطح فردی و رفتاری کارکنان شکل می‌گیرند. نخستین مضمون پایه، نگرش‌ها است. نگرش‌های مثبت نسبت به کار، سازمان، همکاران و آینده شغلی، نقش مهمی در انگیزه، رضایت شغلی و تصمیم‌به‌ماندن در سازمان دارد. زمانی که نگرش کارکنان با اهداف و ارزش‌های سازمان هم‌راستا باشد، احساس تعلق و تعهد افزایش می‌یابد و احتمال ترک خدمت به‌طور قابل‌توجهی کاهش می‌یابد. دومین مضمون پایه، ارزش‌های اخلاقی است. ارزش‌هایی همچون صداقت، عدالت، مسئولیت‌پذیری، درستکاری و رعایت اصول حرفه‌ای، زیربنای شکل‌گیری فرهنگ اخلاقی در سازمان هستند. وجود ارزش‌های اخلاقی قوی موجب افزایش اعتماد کارکنان، حفظ احترام متقابل، کاهش تعارضات و تقویت هویت سازمانی می‌شود. چنین محیطی

علاوه بر ارتقای کیفیت کار، موجب احساس امنیت روانی و تمایل کارکنان به ماندن در سازمان می‌گردد. سومین مضمون پایه، ویژگی‌های فردی است که شامل شخصیت، هوش هیجانی، میزان تاب‌آوری، انگیزش درونی، خودانضباطی و سایر ویژگی‌های روان‌شناختی است. کارکنانی که ویژگی‌های فردی پایدار، مهارت‌سازی بالا و ثبات عاطفی دارند، در مواجهه با فشارهای کاری بهتر عمل کرده و ماندگاری بیشتری در سازمان از خود نشان می‌دهند. شناخت ویژگی‌های فردی کارکنان به سازمان کمک می‌کند تا مسیرهای رشد، نوع وظایف و سبک مدیریتی مناسب را برای آنان طراحی کند. چهارمین مضمون پایه، آموزش و یادگیری است. این مضمون بر فرآیند رشد مهارتی و ذهنی کارکنان در طول زمان تمرکز دارد. سازمانی که فضای یادگیری مستمر ایجاد می‌کند، علاوه بر افزایش توانمندی نیروها، به آنان احساس پیشرفت، ارزشمندی و فرصت توسعه می‌دهد. این عوامل در کاهش تمایل به خروج از سازمان نقش ویژه‌ای دارند. یادگیری دوره‌ای همچنین کارکنان را با تغییرات تکنولوژیک، قوانین بانکی و نیازهای جدید بازار همگام نگه می‌دارد. پنجمین مضمون پایه، مهارت‌های ارتباطی است. توانایی تعامل مؤثر با مشتریان، همکاران و مدیران، از عناصر کلیدی موفقیت در نظام بانکی به شمار می‌رود. مهارت‌های ارتباطی قوی باعث کاهش تعارضات، افزایش همکاری، بهبود تجربه مشتری و تقویت کیفیت روابط کاری می‌شود. کارکنانی که از نظر ارتباطی توانمند هستند، احساس کارآمدی بیشتری دارند و کمتر دچار فرسودگی شغلی یا نارضایتی می‌شوند. آخرین مضمون پایه، ویژگی‌های ذهنی است که شامل نگرش‌های شناختی، طرز فکر، الگوهای فکری، ذهنیت رشد، انعطاف‌پذیری ذهنی، قدرت تصمیم‌گیری و سبک حل مسئله کارکنان است. ویژگی‌های ذهنی مثبت موجب می‌شود کارکنان با چالش‌ها، فشارها و تغییرات محیط کار سازگارتر شوند. این ویژگی‌ها از عوامل پنهان اما بسیار مهم در نگهداشت کارکنان هستند، زیرا ذهنیت فرد تعیین می‌کند چگونه محیط کاری را درک و تفسیر کند و چقدر به ماندن در سازمان تمایل داشته باشد.

پیشنهادها:

- پیشنهاد می‌شود بانک‌ها باید برنامه‌های تقویت نگرش مثبت را از طریق جلسات انگیزشی، گفت‌وگوهای تیمی، و مدل‌سازی رفتارهای مثبت توسط مدیران ارشد اجرا کنند تا کارکنان نسبت به محیط کار و آینده شغلی خود نگرش سازنده‌تری داشته باشند.

- پیشنهاد می‌شود ایجاد منشور اخلاق حرفه‌ای همراه با آموزش‌های دوره‌ای اخلاق بانکی و سیستم بازخورد اخلاقی می‌تواند ارزش‌های اخلاقی را در میان کارکنان نهادینه کرده و احساس اعتماد و عدالت را تقویت کند.
- پیشنهاد می‌شود اجرای دوره‌های سنجش و تقویت ویژگی‌های فردی مانند تاب‌آوری، مدیریت استرس، هوش هیجانی و خودکنترلی، به کارکنان کمک می‌کند در شرایط فشار کاری عملکرد پایدار و سالم داشته باشند. چهارم، طراحی یک نظام آموزش و یادگیری مداوم شامل دوره‌های تخصصی بانکی، مهارت‌های تکنولوژیک، قوانین جدید و کارگاه‌های توسعه فردی می‌تواند رشد کارکنان را سرعت بخشد و انگیزه یادگیری دائمی در آنان ایجاد کند.
- پیشنهاد می‌شود اجرای برنامه‌های تقویت مهارت‌های ارتباطی مانند آموزش مذاکره، مشتری‌مداری، مدیریت تعارض و ارتباط موثر بین فردی، کیفیت تعاملات کارکنان را افزایش داده و رضایت شغلی و رضایت مشتریان را بهبود می‌بخشد.
- پیشنهاد می‌شود بانک‌ها برنامه‌هایی برای توسعه ویژگی‌های ذهنی مثبت مانند ذهنیت رشد، انعطاف‌پذیری شناختی، مهارت حل مسئله و تفکر انتقادی طراحی کنند تا کارکنان در مواجهه با چالش‌ها انعطاف بیشتری نشان دهند.
- پیشنهاد می‌شود طراحی سیستم مربیگری و منتورینگ با حضور کارکنان باتجربه و مدیران توانمند می‌تواند به انتقال تجربه، تقویت نگرش‌های مثبت و بهبود مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان کمک کند. هشتم، ایجاد مسیرهای شغلی روشن و قابل‌دسترس برای کارکنان، از جمله مسیر ارتقا بر اساس عملکرد و شایستگی، موجب افزایش امید شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت می‌شود.
- پیشنهاد می‌شود اجرای برنامه‌های قدردانی دوره‌ای مانند تقدیرنامه‌ها، پاداش‌های غیرمالی، معرفی برترین کارکنان ماه و بازخورد مثبت رسمی، تأثیر قابل‌توجهی در تقویت انگیزش و نگرش مثبت دارد.
- پیشنهاد می‌شود بانک‌ها برنامه‌های توازن کار و زندگی شامل ساعت کاری انعطاف‌پذیر، حمایت روان‌شناختی، مدیریت فشار شغلی و خدمات رفاهی مناسب را اجرا کنند تا از فرسودگی کارکنان جلوگیری شود و تمایل آنان به ماندن در سازمان افزایش یابد.

منابع:

- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). ترجمه محمد اعرابی و داود یزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- جلالی، سید حسین. (۱۳۹۵). استراتژی رسیدن به استراتژی، آریا قلم، چاپ اول.
- دولان، شیمون ال و دیگران. (۱۳۹۵). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، محمدعلی طوسی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۹۳). مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دانش فرد، کرم اله. (۱۳۹۲). مبانی خط مشی گذاری عمومی، تهران: نیاز دانش.
- ذبیحی خرق، علیرضا، کفاش پور، آذر، فراخی، محمد مهدی و رحیم نیا فریریز. (۱۳۹۶). کشف عوامل اقتضایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و شناخت اقدامات اثر بخش منابع انسانی. مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی. سال دهم. شماره ۳۸. صص ۱۱۶-۸۹.
- رشیدی، محمد مهدی. (۱۳۹۳). طراحی نظام مدیریت و توسعه و نگهداشت سرمایه انسانی برتر در صنعت نفت. پایان نامه دکتری. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه تهران.
- رستم زاده، رضا؛ بوداقی خواجه نوبر، حسین و سلطانی، زینب. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب، نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی (مطالعه موردی: بانک کشاورزی شهر ارومیه). آینده پژوهشی مدیریت. (۲) ۲۷. صص ۱۳-۳۱.
- Abtahi, S. H., & Ahrabi, S. M. (2008). Human Resources Management Strategies. Tehran: Pouyan-Azadeh Mehr Publication. (In Persian)
- Agarwal, A., Shankar, R., & Tiwari, M. K. (2007). Modeling agility of supply chain. *Industrial Management*, 36, 443–457. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.12.004>
- Agheli, M., NikMenesh, S., Rashidi, H., & Jalali, P. (2023). Training on Thesis Writing and Scientific Article Writing. Tehran: Dibagaran Book Institute. (In Persian)
- Al Sharafi, M. A., Arshah, R. A., Alajmi, Q., Herzallah, F. A., & Qasem, Y. A. M. (2018). The influence of perceived trust on understanding banks' customers behavior to accept internet banking services. *Indian Journal of Science and Technology*, 11(20), 91928. <https://doi.org/10.17485/ijst/2018/v11i20/91928>
- Armstrong, M. (2014). Strategic Human Resource Management (A Guide to Action). (M. Erabi & D. Yazdi, Trans.). Tehran: Cultural Research Bureau. (In Persian)
- Bärnighausen, T., & Bloom, D. E. (2010). Systematic review of effective retention incentives for health workers in rural and remote areas. *Bulletin of the World Health Organization*, 88(5), 350–356.

- Basha, H. A., & Naidu, M. Y. (2020). Employer branding: A new facet of education sector. *Paripex-Indian Journal of Research*, 8(12), 45–60.
- Brocke, J., Zelt, S., & Schmiedel, T. (2016). On the role of context in process management. *International Journal of Information Management*, 36(3), 486–495.
- Christian, J. S., & Ellis, A. P. J. (2014). The crucial role of turnover intentions. *Journal of Business Ethics*, 119(2), 193–208.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 37–46.
- Daft, R. L. (2014). *Organization Theory and Design*. (A. Parsaian & M. Erabi, Trans.). Tehran: Cultural Research Bureau. (In Persian)
- Danesh-Fard, K. (2013). *Principles of Public Policy Making*. Tehran: Niaz-e Danesh. (In Persian)
- David, S. M. M., & Fartash, K. (2013). Turnover intentions: Iranian employees. *Journal of Indian Management*, 10(1), 89–99.
- Dhanya, M. R., & Prashath, R. T. (2019). Employee engagement and retention in healthcare. *Journal of the Gujarat Research Society*, 21(7), 222–233.
- Dolan, S. L., et al. (2016). *Personnel and Human Resource Management*. (M. A. Tusi, Trans.). Tehran: Public Management Training Center. (In Persian)
- Elbanna, S., & Fadol, Y. (2016). The role of context in intuitive decision-making. *Journal of Management & Organization*, 1–20.
- Eva, T. P. (2018). Recruitment and selection strategies in private banks. *European Business & Management*, 4(1), 28–38.
- Ferdous, J. (2017). A journey of organization theories. *International Journal of Business, Economics and Law*, 12(2), 1–44.
- Fernandez, M., Pasamar-Reyes, S., & Valle-Cabrera, R. (2017). Human capital and HRM. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 63–77.
- Flint, D. M., Haley, M., Haley, J., & McNally, J. (2013). Determinants of turnover intent. *Personnel Review*, 42(5), 552–572.
- Galbraith, J. (1974). *Organization Design: The Information Processing View*.
- Glynn, L. (2006). A critical appraisal tool for library research. *Library Hi Tech*, 24(3), 387–399.
- Green, P., & Wang, Y. (2023). A systematic literature review of GHRM. *Sustainability*, 15(9), 7513.
- Heydarzadeh Henzai, K., Garavand, A., Dehdashti Shahrokh, Z., Mohammadi, A., & Abdolvand, M. (2021). Consumer behavioral responses during COVID-19. *Cheshmandaz Modiriyat Bazargani*, 20(46), 89–112.
- Jalali, S. H. (2016). *Strategy to Reach Strategy*. Tehran: Arya Qalam. (In Persian)

- Jarvalt, J., & Randma-Liiv, T. (2010). Public sector HRM. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 242–256.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2018). *Contemporary Management* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Kim, S., & Wright, P. (2010). SHRM in context. *Management and Organization Review*, 7(1), 153–174.
- Kumar, R., & Singh, A. (2024). Strategies of talented employee retention. *International Journal of Economics, Management and Research*, 5(1), 45–62.
- Lau, A. (2014). Contingent factors and supplier integration. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 210–242.
- Lee, C., & Johnson, M. (2023). Strategic agility and employee retention. *Behavioral Sciences*, 15(5), 165.
- Madueke, C. V., & Emerole, I. C. (2017). Organizational culture and employee retention. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 2(3), 244–252.
- Mass, A., & Marsha, B. (2020). Factors influencing attraction and retention in social enterprises. *Journal of Social Enterprise Studies*, 15(3), 45–59.
- Millar, J. (1978). Contingency theory, values and change. *Human Relations*, 31(10), 885–904.
- Otley, D. (2016). Contingency theory of management accounting. *Management Accounting Research*, 31, 45–62.
- Piowar-Sulej, K. (2021). Human resources development in sustainable HRM. *Journal of Cleaner Production*, 278, 124008.
- Rashidi, M. M. (2014). *Designing a Superior Human Capital Development and Retention System in the Oil Industry* (Doctoral dissertation). University of Tehran. (In Persian)
- Rostamzadeh, R., Bodaghi Khajenobar, H., & Soltani, Z. (2016). SHRM effects on recruitment and retention. *Future Management Research*, 27(2), 13–31. (In Persian)
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer Publishing Company.
- Smith, J., Brown, L., & Taylor, P. (2025). Retention of employees in aged care. *Journal of Nursing Management*, 33(2), 120–145.
- Zabihi Kharg, A., Kafashpour, A., Farrahi, M. M., & Rahimnia, F. (2017). Contingency factors of SHRM. *Public Management Research Journal*, 10(38), 89–116.