



Original Article (Qualitative)

Identifying drivers affecting the retention of human resources in the government and non-government sectors

Hamed Hadian¹ , Yosef Ahmadi² , Alireza Fathizadeh³

1- Ph.D. student of public administration, human resources department, department of management, Si.C, Islamic Azad University, Sirjan, Iran

2- Department of Management, Si.C, Islamic Azad University, Sirjan, Iran

3- Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran

Receive:

06 July 2025

Revise:

10 August 2025

Accept:

20 September 2025

Keywords:

Human resource retention,
Human resource maintaining,
Psychological factors,
Organizational culture

Abstract

The aim of this study was to identify the drivers affecting the retention of human resources in the government and non-government sectors of Sirjan County. This study is applicable-developmental in terms of its purpose, and qualitative in terms of its research method. The data collection tool consisted of two parts: a review and exploration of research literature in the library section, and semi-structured interviews in the field section. The participants in this study in the field section were human resources managers in the government and private sectors of Sirjan. Individuals, selected by a sampling method. Semi-structured interviews with participants continued until theoretical saturation. The coding and text analysis process of the interviews was carried out in MAXQDA2020 software. The research findings showed that the drivers affecting the retention of human resources in the public and private sectors include: changes in the labor market (intense competition for talent, emergence of a new generation of workers, hybrid work), changes in technology (automation and artificial intelligence, need for new skills), changes in employee values (meaningfulness of work, personal development, meritocracy, work-life balance), changes in organizational structure (flat organizations, teamwork, flexibility in job roles), changes in employee expectations (development of soft skills, social responsibility, transparency and justice), psychological factors (mental health, motivation and job satisfaction, sense of belonging), economic factors (salaries and benefits, job security), organizational culture and work environment (effective and positive leadership, transparent and open communication, supportive and positive culture, diversity management, balance between organizational culture and individual culture, fairness and equality).

Please cite this article as (APA): Hadian, H., Ahmadi, Y. and Fathizadeh, A. (2025). Identifying drivers affecting the retention of human resources in the government and non-government sectors. *Management and Educational Perspective*, 7(3), 385-404.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.539736.1563>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Yosef Ahmadi

Email: yosef.ahmadi@iau.ac.ir

Extended abstract

Introduction

Human resources are considered one of the most important and fundamental resources of organizations that need specialized and committed human resources to achieve their goals. Therefore, one of the most important tasks of human resource management in organizations is the task of preserving and retaining human resources (Bharath, 2023). Research shows that retaining human resources is influenced by many factors such as career development opportunities, work stress, financial and non-financial rewards, independence and autonomy, flexibility in work schedules, work-life balance, appropriateness of job roles and responsibilities, creating more responsible teams, ensuring a balance of human resource expectations with realistic job characteristics, social capital and support, human resource management practices and leadership (Jadon & Upadhyay, 2018; Matongolo et al., 2018). McKinsey's research indicates that 75% of large companies are concerned about the lack of talented and efficient people, and a Deloitte report shows that retaining these people is the top priority for 87% of human resource managers (Taghizadeh Masan et al., 2017). Today, retaining and maintaining human resources is the most difficult challenge for organizations in the public and private sectors. The movement of human resources in various fields is increasing rapidly, and the shortage of human resources in this sector in developing countries has been predicted by the World Health Organization to be 12.9 million people, which is a very high figure. Due to the shortage of skilled labor, employees expect more financial and non-financial benefits and are not willing to work under any conditions (Bharath, 2023). Despite the recognition of the importance of human resource retention in advancing the organization's goals more efficiently, very few studies have been conducted in this area, which indicates the existence of a theoretical and research gap in this subject area. Therefore, it is expected that this research, by providing a model, can pave a smooth path for the successful entry and movement of the government and non-government sectors of Sirjan and other organizations towards human resource retention. To achieve this goal, first, the theoretical foundations related to the field of human resource retention in human resource management in the government and non-government sectors were reviewed to determine what shortcomings and deficiencies there are in it. Then, considering these shortcomings and appropriate to the government and non-government sectors of Sirjan, in the research process using a qualitative method and also having the views of experts, an attempt is made to answer these questions: What are the drivers that affect the retention of human resources in the government and non-government sectors of Sirjan?

Theoretical Framework

Human Resources Retention

With increasing competition and the expansion of human resource development methods, organizations are trying to retain and empower their talented employees (Butson et al., 2023) so that they can perform at a high level. The issue of lost human capital is a frightening and costly issue for any organization, because every organization incurs a lot of costs to train, educate, and prepare its employees to the desired level of productivity and efficiency; and by losing its human resources, it incurs the loss of skills, experiences, and capital that the organization has gained over the years. As a result, for managers of organizations seeking to retain, improve, and increase the productivity of their workforce, the issue of retention is of particular concern (Worth et al., 2003). Employee retention measures the percentage of employees who remain employed for a specified period of time. Employee retention is the process that keeps your employees in your company. Companies go to great lengths to recruit



talent, and once these employees are hired, business owners must ensure that employees do not immediately leave (Phamet al., 2023).

Nahid et al. (2025) conducted a study aimed at identifying mechanisms for entrepreneurial retention of human resources, encouraging organizational entrepreneurial behavior. The findings of the study showed that the entrepreneurial retention component, including six subcomponents; employee satisfaction programs, design and implementation of the entrepreneurial talent acquisition system, design and implementation of the entrepreneurial motivation system, internal communication system, entrepreneurial compensation system, and employee personal development program, can be effective in the emergence of organizational entrepreneurial behaviors. Suryani & Syamsulbahri (2024) in a study examined the dynamics and complexity of employee retention and maintaining in a public company in Jakarta, Indonesia, focusing on the impact of human resource development programs (HRDP), transformational leadership (TL), and compensation policies (CP). The results emphasize the significant positive effect of HRDP (path coefficient = 0.626, $p < 0.001$), TL (path coefficient = 0.442, $p = 0.002$) and CP (path coefficient = 0.348, $p = 0.003$) on employee retention (ER). Validation of the measurement model ensures the reliability and validity of the constructs. The adjusted R-Square of 0.592 indicates a satisfactory fit of the model.

Research Methodology

The present study is classified as applicable-developmental in terms of its purpose, and a qualitative research of the content analysis type in terms of its research method. (Qualitative content analysis can be considered a research method for the subjective interpretation of the content of text data through the processes of systematic classification, coding, and theme creation or design of known patterns). After taking interviews from the participants and writing the text related to the interviews line by line, the researcher analyzed the texts; in fact, codes, concepts, and categories were identified in this method through a systematic classification process, and then the drivers affecting the retention of human resources in the government and non-government sectors of Sirjan County were identified.

Research findings

In this section, interviews were conducted with 18 experts and human resource management specialists. The results of the interviews showed that the components of the drivers affecting the retention of human resources in the government and non-government sectors of Sirjan County include 8 organizing themes: changes in the labor market, changes in technology, changes in employee values, changes in organizational structure, changes in employee expectations, psychological factors, economic factors, organizational culture, and the work environment.

Discussion and conclusion

The aim of the present study was to identify the drivers affecting the retention of human resources in the government and non-government sectors of Sirjan County. The research findings showed that the drivers affecting human resource retention include: changes in the labor market (intense competition for talent, emergence of a new generation of labor, hybrid work), changes in technology (automation and artificial intelligence, need for new skills), changes in employee values (meaningfulness of work, personal development, meritocracy, work-life balance), changes in organizational structure (flat organizations, teamwork, flexibility in job roles), changes in employee expectations (soft skills development, social responsibility, transparency and fairness), psychological factors (mental health, motivation and job satisfaction, sense of belonging), economic factors (salaries and benefits, job



security), organizational culture and work environment (effective and positive leadership, transparent and open communication, supportive and positive culture, diversity management, balance between organizational culture and individual culture, fairness and equality). The results of this research are somewhat consistent with the findings of Butson et al. (2023) and Suryani & Syamsulbahri (2024), which confirms the results of this research.

Finally, based on the research findings, the following suggestions are made:

- Creating soft and technical skills development programs in line with technological developments (artificial intelligence, automation) and employee expectations
- Implementing agile training courses (microlearning) focusing on future-oriented skills
- Designing a dual career path (management/specialized) to meet the need for individual development and meritocracy
- Establishing a flexible rights and benefits system such as training vouchers, health care, or targeted paid leave
- Expanding the internal talent acquisition program with a focus on succession planning, and reducing dependence on the foreign market and creating a knowledge sharing platform between different generations of the workforce to transfer experiences

علمی پژوهشی (کیفی)

شناسایی پیشران‌های موثر بر ماندگاری نیروی انسانی بخش‌های دولتی و غیر دولتی

حامد هادیان^۱ ID، یوسف احمدی^۲ ID، علیرضا فتحی زاده^۳ ID

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد سیرجان، دانشگاه آزاد اسلامی، سیرجان، ایران

۲- گروه مدیریت، واحد سیرجان، دانشگاه آزاد اسلامی، سیرجان، ایران

۳- گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی پیشران‌های موثر بر ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی و غیر دولتی شهرستان سیرجان بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی- توسعه‌ای و از لحاظ روش تحقیق به صورت کیفی می‌باشد. ابزار جمع آوری داده‌ها، شامل دو بخش، بررسی و کنکاش ادبیات تحقیق در بخش کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختاریافته در بخش میدانی بود. مشارکت کنندگان این پژوهش در بخش میدانی، مدیران منابع انسانی بخش‌های دولتی و خصوصی سیرجان بودند. انتخاب افراد به روش نمونه گیری انجام گردید. مصاحبه نیمه ساختاریافته با مشارکت کنندگان تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت. فرآیند کدگذاری و تحلیل متنی مصاحبه‌ها در نرم‌افزار MAXQDA2020 انجام گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که پیشران‌های موثر بر ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی و غیر دولتی شامل: تغییرات در بازار کار (رقابت شدید برای جذب استعدادها، ظهور نسل جدید نیروی کار، کار هیبریدی)، تغییرات در فناوری (اتوماسیون و هوش مصنوعی، نیاز به مهارت‌های جدید)، تغییرات در ارزش‌های کارکنان (معنا دار بودن کار، توسعه فردی، شایسته سالاری، تعادل بین کار و زندگی)، تغییرات در ساختار سازمانی (سازمان‌های مسطح، کار تیمی، انعطاف پذیری در نقش‌های شغلی)، تغییرات در انتظارات کارکنان (توسعه مهارت‌های نرم، مسئولیت اجتماعی، شفافیت و عدالت)، عوامل روانشناختی (سلامت روان، انگیزه و رضایت شغلی، احساس تعلق)، عوامل اقتصادی (حقوق و مزایا، امنیت شغلی)، فرهنگ سازمانی و محیط کار (رهبری اثربخش و مثبت، ارتباطات شفاف و باز، فرهنگ حمایت‌گر و مثبت، مدیریت تنوع، تعادل بین فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی، انصاف و برابری) می‌باشد.

تاریخ دریافت: ۱۵ تیر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۹ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۹ شهریور ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

ماندگاری نیروی انسانی،
نگهداشت منابع انسانی،
عوامل روانشناختی،
فرهنگ سازمانی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): هادیان، حامد، احمدی، یوسف و فتحی زاده، علیرضا. (۱۴۰۴). شناسایی پیشران‌های موثر بر ماندگاری نیروی انسانی بخش‌های دولتی و غیردولتی. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۷(۳)، ۳۸۵-۴۰۴.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.539736.1563>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: یوسف احمدی

ایمیل: yosef.ahmadi@iau.ac.ir

مقدمه

نیروی انسانی یکی از منابع مهم و اساسی سازمانها قلمداد می‌شود و سازمانها برای رسیدن به اهداف خود، نیازمند نیروی انسانی متخصص و متعهد می‌باشند؛ بنابراین یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی سازمانها، وظیفه حفظ و ماندگاری نیروی انسانی است (Bharath.,2023). منابع انسانی بی شک بعنوان یکی از مهمترین دارایی‌های هر سازمانی است که اثرات قابل توجهی بر کارایی و اثربخشی سازمانها دارد. یکی از دلایل پیوستن افراد به سازمانها، دریافت پاسخ مناسب جهت رفع نیازهایشان است. این نیازها طیف متنوعی را شامل می‌شود که از هر فردی به فرد دیگری، متفاوت است. امروزه حفظ کارکنان شایسته، عمده‌ترین مشکل سازمان‌های دولتی و خصوصی به شمار می‌آید. مشکلی که اگر حل شود منجر به سودآوری و اثربخشی بیشتر در سازمان می‌گردد. از سوی دیگر، از دست دادن کارکنان برای سازمان پر هزینه می‌باشد (Gholami,2025). همچنین باید توجه داشت که اکثر سازمانها هر ساله مبالغ قابل توجهی جهت جذب و نگهداری کارکنان خود هزینه می‌نمایند و این در حالی است که هر سازمان قادر است در صورت اتخاذ شیوه‌های مناسب، علاوه بر حفظ منابع انسانی موجود، زمینه ساز جذب تعدادی دیگر از کارکنان فعال سازمانها نیز باشد. بی‌شک دنیای کنونی، دنیای سازمانها است و متولیان این سازمانها انسانها هستند؛ انسانهایی که در کالبد سازمان روح می‌دمند، آن را به حرکت درمی‌آورند و اداره می‌کنند. سازمانها بدون وجود نیروی انسانی نه تنها مفهومی ندارند، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود. حتی با فناورشدن سازمانها و تبدیل آنها به توده‌ای از سخت‌افزار، همچنان نقش انسان به عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان، کاملاً مشهود است. براین اساس منابع انسانی ارزشمندترین منبع سازمانهای امروزی به شمار می‌آیند چراکه به تصمیمات سازمانی شکل داده، مسائل و مشکلات سازمان را حل نموده و بهره‌وری را عینیت می‌بخشد (vafaii nezhad et al.,2016). تحقیقات نشان می‌دهد که نگهداشت منابع انسانی تحت عوامل بسیاری همچون فرصت‌های توسعه شغلی، استرس کاری، پاداش‌های مالی و غیرمالی، استقلال و خودمختاری، انعطاف پذیری در برنامه کاری، تعادل بین کار و زندگی، مناسب بودن نقش‌ها و مسئولیت‌های شغلی، ایجاد تیم‌های مسئولیت پذیرتر، اطمینان از تعادل انتظارات منابع انسانی با ویژگی‌های شغلی واقعبینانه، سرمایه و حمایت اجتماعی، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و رهبری می‌باشد (Jadon& Upadhyay, 2018; Matongolo et al.,2018).

تحقیقات مک کینزی حاکی از آن است ۷۵ درصد از شرکت‌های بزرگ دغدغه کمبود افراد با استعداد و کارآمد دارند و گزارش موسسه دلیویت نشان می‌دهد که حفظ این افراد اولویت اول برای ۸۷ درصد از مدیران منابع انسانی است (Taghizadeh Masan et al., 2017). امروزه حفظ و نگهداشت منابع انسانی سخت‌ترین چالش برای سازمانها در بخش دولتی و خصوصی است. جابجایی منابع انسانی در حوزه‌های مختلف به شدت در حال افزایش است و کمبود منابع انسانی در این بخش در کشورهای در حال توسعه، توسط سازمان بهداشت جهانی ۱۲,۹ میلیون نفر پیشبینی شده، که رقم بسیار بالایی است. به دلیل کمبود نیروی کار ماهر، کارکنان انتظار مزایای مالی و غیرمالی بیشتری داشته و با هر شرایطی حاضر به کار کردن نیستند (Bharath.,2023).

همانطور که اشاره شد در پژوهش‌ها همواره تأکید می‌شود که نرخ ترک خدمت بالا، نشانگر عملکرد نامطلوب مدیریت سازمان در حفظ و نگهداری نیروی انسانی می‌باشد. مدیران نیز همواره تلاش می‌کنند تا این نرخ را کاهش داده و تا حد ممکن به صفر نزدیک کنند و چنانچه به این مهم نائل آیند، با آسودگی خاطر به سایر فعالیت‌های خود

می‌پردازند. اما واقعیت این گونه نیست، نرخ ترک خدمت پایین، نیمی از مسأله است. بعبارت دیگر، مدیران ضمن توجه به میزان ترک خدمت پرسنل و تنظیم نرخ آن در حد نرمال، باید به این پرسش پاسخ دهند که ترکیب دلایل ماندگاری پرسنلشان چیست و آیا می‌توان این ترکیب را مطلوب قلمداد کرد؟ بعبارت دقیق‌تر هر چه تأثیر عوامل انگیزشی و در وهله دوم، عوامل محیط داخلی، بر بقا و ماندگاری پرسنل بیش‌تر بوده و تأثیر عوامل محیط خارجی کم‌تر باشد، می‌توان نتیجه گرفت که سازمان از پرسنلی شاداب‌تر و با روحیه‌تر برخوردار است. بنابراین ضعف در سیستم فرآیندهای منابع انسانی، خسارات و صدمات جبران‌ناپذیری ایجاد می‌نماید. بکارگیری اصول و مبانی آینده‌نگاری، شرایط را برای تشخیص روندهای محتمل و ممکن آینده و پیش‌بینی تغییر برنامه‌های ضروری، به منظور بکارگیری هدفمند فرآیندهای منابع انسانی فراهم ساخته و موجب ارتقای انسجام فرآیندهای منابع انسانی با اهداف سازمان‌های صنعتی و غیرصنعتی می‌گردد. با وجود مسجل شدن اهمیت ماندگاری نیروی انسانی در پیشبرد کارآمدتر اهداف سازمان، تاکنون در این حوزه مطالعات بسیار کمی صورت گرفته است که این امر، از وجود شکاف نظری و پژوهشی در این حوزه موضوعی حکایت می‌کند. بنابراین، انتظار می‌رود که این پژوهش با ارائه یک الگو بتواند راهگشای مسیری هموار طی ورود و حرکت موفقیت‌آمیز بخش دولتی و غیردولتی سیرجان و سایر سازمان‌ها به سمت ماندگاری نیروی انسانی باشد. برای رسیدن به این منظور، ابتدا مبانی نظری مربوط به حوزه ماندگاری نیروی انسانی در مدیریت منابع انسانی در بخش‌های دولتی و غیردولتی مرور شد تا مشخص شود چه کم و کاستی‌هایی در آن وجود دارد. سپس با توجه به این کم و کاستی‌ها و متناسب با بخش دولتی و غیردولتی سیرجان، در فرایند پژوهش با استفاده از روش کیفی و همچنین برخورداری از دیدگاه‌های خبرگان، تلاش می‌شود به این سؤالات پاسخ دهد که **پیشران‌های مؤثر بر ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی و غیردولتی شهرستان سیرجان کدامند؟**

مرور ادبیات:

ماندگاری نیروی انسانی

با افزایش رقابت و گسترش روش‌های توسعه منابع انسانی، سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند نمایند (Butson et al., 2023) تا آنها بتوانند عملکرد بالایی داشته باشند. مسأله از دست داده سرمایه‌های انسانی برای هر سازمانی بیمناک بوده و هزینه‌آور است، زیرا هر سازمان برای آموزش، تربیت و آماده‌سازی کارکنان خود تا مرحله بهره‌وری و کارایی مطلوب هزینه‌های بسیار متحمل می‌شود و با از دست دادن نیروی انسانی خود متحمل از دست دادن مهارت‌ها و تجربیات و سرمایه‌هایی می‌شود که طی سال‌ها تلاش سازمان به دست آمده است. در نتیجه برای مدیران سازمان‌ها که در پی حفظ و نگهداری، بهبود و بهره‌وری نیروی انسانی خود می‌باشند، مسأله میل به ماندن توجه خاصی را می‌طلبد (Worth et al., 2003). ماندگاری کارکنان درصد کارکنانی را که برای مدت مشخصی شاغل مانده‌اند اندازه‌گیری می‌کند. ماندگاری کارمندان فرآیندی است که باعث می‌شود کارمندان شما در شرکت شما بمانند. شرکت‌ها تمام تلاش خود را برای استخدام استعدادها انجام می‌دهند و پس از استخدام این کارکنان، صاحبان مشاغل باید اطمینان حاصل کنند که کارمندان فوراً آنجا را ترک نمی‌کنند (Phamet et al., 2023).

منظور از ماندگاری کارکنان در سازمان، فقط جنبه فیزیکی آن نیست، بلکه حضور و حرکت فعالانه کارکنان سازمان درون آن و هماهنگی و همسویی آنان با سیاست‌ها و راهبردهای سازمان و به تعبیری درگیر بودن آن‌ها با کار و شغل و مسائل مربوط به آن است. به عبارت دیگر، ماندگاری منابع انسانی ابعادی وسیع‌تر از ارتباط دادن انسان با حقوق و مزایای دریافتی یا تأمین بهداشت و ایمنی در محیط کار دارد. ضمناً نباید چنین تصور شود که توقعات کارکنان از سازمان‌هایشان در همه‌جا و در هر فضای کاری یکسان است و به راحتی می‌توان این توقعات را تشخیص داد. زمانی که از امور مربوط به ماندگاری در یک سازمان صحبت می‌شود، لازم است ابعاد گوناگون و پیچیده‌ای که نیازها و تمایلات فردی، گروهی و سازمانی را به وجود می‌آورد، مورد توجه قرار گیرد و انسانها با تمام ابعاد وجودشان در رابطه با کار و زندگی اجتماعی، مورد مطالعه قرار گیرند (Tayebi Abolhasani & Khodabakhshi, ۲۰۱۷)

(nahid et al., 2025) پژوهشی با هدف شناسایی مکانیزم‌های حفظ و نگهداشت کارآفرینانه نیروی انسانی، مشوق رفتار کارآفرینانه سازمانی انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مولفه نگهداشت کارآفرینانه شامل شش زیرمولفه؛ برنامه‌های رضایت‌سنجی کارکنان، طراحی و اجرای نظام استعدادیابی کارآفرینانه، طراحی و اجرای نظام انگیزشی کارآفرینانه، نظام ارتباطات داخلی، نظام جبران خدمت کارآفرینانه و برنامه توسعه فردی کارکنان می‌تواند در بروز رفتارهای کارآفرینانه سازمانی مؤثر باشد.

(Dahmardeh et al., 2024) پژوهشی تحت عنوان شناسایی شاخص‌ها و عوامل مؤثر در نگهداشت منابع انسانی متخصص در مناطق محروم و کمتر توسعه و رتبه بندی آن‌ها و همچنین ترسیم الگوی نگهداشت با رویکرد بوم‌شناسانه با محوریت سازمان‌های دولتی انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد که در این پژوهش ابعاد نگهداشت منابع انسانی متخصص شامل: عوامل رفتاری، ساختاری، زمینه‌ای و هنجاری/نگرشی و ۳۱ مؤلفه است که براساس خروجی تحلیل معادلات ساختاری و تکنیک تحلیل مسیر، میزان ضریب مسیر عوامل رفتاری ۰/۹۰۱، عوامل ساختاری ۰/۸۸۶، زمینه‌ای ۰/۸۲۱ و هنجاری/نگرشی ۰/۸۴۰ بوده است که در آن عوامل رفتاری بیشترین تأثیر و مؤلفه رضایت شغلی با عدد معنی داری که از آزمون T بدست آمده، برابر ۲۴/۰۰۴ و ضریب مسیر ۰/۹۰۱ بیشترین سهم و نقش را در نگهداشت منابع انسانی متخصص در سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان داشته است.

(Suryani & Syamsulbahri, 2024) در پژوهشی به بررسی پویایی و پیچیدگی حفظ و ماندگاری کارکنان در شرکت عمومی جاکارتا اندونزی با تمرکز بر تأثیر برنامه‌های توسعه منابع انسانی (HRDP)، رهبری تحول‌آفرین (TL) و سیاست‌های جبران خدمات و غرامت (CP) می‌پردازد. نتایج بر تأثیر مثبت معنادار HRDP (ضریب مسیر = ۰,۶۲۶، $p < ۰,۰۰۱$)، TL (ضریب مسیر = ۰,۴۴۲، $p = ۰,۰۰۲$) و CP (ضریب مسیر = ۰,۳۴۸، $p = ۰,۰۰۳$) بر حفظ کارکنان (ER) تأکید می‌کند. اعتبارسنجی مدل اندازه‌گیری قابلیت اطمینان و اعتبار سازه‌ها را تضمین می‌کند. R-Square تعدیل شده ۰,۵۹۲ نشان دهنده برازش رضایت بخش مدل است.

(Butson et al., 2023) پژوهشی تحت عنوان استراتژی‌های حفظ منابع انسانی برای کاهش قصد جابجایی مریبان در استرالیا انجام دادند. تجزیه و تحلیل محتوای قیاسی به توضیح قصد تردد مریبان فعلی کمک کرد. نتایج نشان داد مریبان‌شنای جوانتر (یعنی ۱۸ تا ۲۸ سال) قصد جابجایی بالایی داشتند. مریبان قدیمی‌شنا (یعنی بالای ۴۵ سال) قصد جابجایی پایینی داشتند

(Bekhit et al., 2023) در پژوهشی به تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر حفظ و نگهداری کارکنان و پایداری محیطی در بخش صنعت خودرو در مصر پرداختند. برای ایجاد رابطه بین متغیرهای مستقل و متغیرهای وابسته نشان داده شده در مدل‌ها از مدل‌های رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج این پژوهش نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر حفظ کارکنان و پایداری محیطی تأثیر معناداری دارند.

(Phamet al., 2023) پژوهشی با عنوان بررسی نقش مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی (SR-HRM) و تأثیر آن بر رفتارهای کارکنان انجام دادند. این پژوهش بررسی می‌کند که چگونه و چه زمانی SR-HRM می‌تواند تسهیم ارزش و حفظ کارکنان را تحریک کند، و به ویژه نقش واسطه‌ای تسهیم ارزش و رضایت از ارتباطات و نقش تعدیل‌کننده رهبری خدمتگزار را بررسی می‌کند. یافته‌های تحقیق نشان داد که SR-HRM به طور مثبت با تسهیم ارزش کارکنان و حفظ کارکنان مرتبط است. علاوه بر این، تسهیم ارزش و رضایت از ارتباطات می‌تواند نقش‌های واسطه‌ای موازی و سریالی را در رابطه بین SR-HRM و حفظ کارکنان ایفا کند. جالب توجه است که نتایج تحقیق نشان داد که رهبری خدمتگزار رابطه بین SR-HRM و تسهیم ارزش و حفظ کارکنان را تعدیل می‌کند، به گونه‌ای که این روابط زمانی که رهبری خدمتگزار بالا باشد و اگر رهبری خدمتگزار پایین باشد، ضعیف‌تر می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی- توسعه‌ای و از نظر روش تحقیق در زمره‌ی تحقیقات کیفی از نوع تحلیل محتوا قرار دارد. (تحلیل محتوای کیفی را می‌توان روش تحقیقی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از طریق فرایندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، کدبندی، و تم‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته شده دانست) پس از اخذ مصاحبه‌ها از مشارکت‌کنندگان و نوشتن خط به خط متن مربوط به مصاحبه‌ها پژوهشگر اقدام به تحلیل متون کرد؛ در واقع در این روش از طریق فرایند طبقه‌بندی سیستماتیک، کدها و مفاهیم و مقوله‌ها مورد شناسایی قرار گرفتند و سپس به شناسایی پیشران‌های مؤثر بر ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی و غیر دولتی شهرستان سیرجان پرداخته شده است. برای این کار از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده گردید. دلیل استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته این است که علاوه بر آنکه امکان تبادل نظر و فکر وجود دارد، می‌توان بحث و موضوع مصاحبه را در جهت دستیابی به اهداف پژوهش هدایت نمود. همچنین در طول فرآیند مصاحبه، امکان مشاهده احساسات و رسیدن به باورها و اعتقادات مصاحبه‌شوندگان درباره موضوع پژوهش نیز وجود دارد قبل از شروع مصاحبه، خلاصه‌ای از طرح پژوهش، نتایج بررسی پیشینه پژوهش، به همراه اهداف و سؤالات پژوهش جهت مطالعه و آمادگی اولیه برای مصاحبه‌شوندگان از طریق ایمیل ارسال شد و در ابتدای جلسه مصاحبه نیز در مورد کارهای انجام شده به طور مختصر توضیح داده شد، سپس نسبت به طرح سؤالات مصاحبه و انجام فرآیند مصاحبه اقدام گردید. مجموعاً از 18 مصاحبه شونده در این پژوهش مصاحبه تفکیکی متناسب بعمل آمد؛ همچنین تلاش شد تا آن دسته از افرادی در پژوهش حاضر باشند که در کنار تمایل به شرکت در مصاحبه نسبت به مقوله ماندگاری نیروی انسانی اطلاعات کافی را نیز داشته و سابقه و تجربه عملی این مسئله را نیز در کارنامه داشته باشند. برای انتخاب نفرات همچنین از تکنیک گلوله برفی نیز استفاده شد و از هر کدام از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا لیست نفراتی که تمایل و تخصص شرکت در یک پژوهش را داشته باشند در اختیار پژوهشگر قرار دهند.

یافته‌های پژوهش

در این بخش، اقدام به مصاحبه با ۱۸ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل به این صورت می‌باشد که از نظر جنسیت، ۷۲ درصد نمونه (۱۳ نفر) مرد و ۲۸ درصد (۵ نفر) زن هستند. در خصوص سابقه خدمت، بیشترین فراوانی (۲۸ درصد) مربوط به گروه ۲۱ تا ۲۵ سال و کمترین فراوانی (۱۱ درصد) در سه گروه کمتر از ۱۰ سال، ۱۱ تا ۱۵ سال و ۱۶ تا ۲۰ سال مشاهده می‌شود. توزیع سنی نشان می‌دهد که ۶۱ درصد (۱۱ نفر) در بازه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال قرار دارند، در حالی که افراد ۵۱ سال و بیشتر ۲۸ درصد و گروه ۳۱ تا ۴۰ سال ۱۱ درصد را تشکیل می‌دهند. از نظر وضعیت تأهل، ۹۴٫۵ درصد (۱۷ نفر) متأهل و ۵٫۵ درصد (۱ نفر) مجرد هستند. نکته قابل توجه این است که ۱۰۰ درصد نمونه دارای تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر می‌باشند. این داده‌ها نشان‌دهنده نمونه‌ای با غلبه جنسیت مرد، میانگین سنی و سابقه خدمت بالا، وضعیت تأهل غالب متأهل و سطح تحصیلات عالی است.

تحلیل متون مصاحبه در تحلیل مضمون مراحل کدگذاری باز، محوری انجام شده است. مراحل کدگذاری باز عبارت است از: الف-تحلیل و کدگذاری: در این مرحله، نمونه گیری باید به حدی وسیع انجام شود تا پژوهشگر قادر به کشف مفاهیم در موقعیت باز باشد. پژوهشگر می‌بایست به کدگذاری هر رویداد جالب، توجه کند. در این مرحله ممکن است از متن یک مصاحبه کدها و مفاهیم زیادی استخراج شود. ب-کشف مقوله‌ها: در این مرحله، مفاهیم بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه بندی می‌شوند که به این کار مقوله پردازی گفته می‌شود. عناوینی که به مقوله‌ها اختصاص می‌دهیم انتزاعی‌تر از مفاهیمی است که مجموعه آن مقوله را تشکیل می‌دهند. مقولات دارای قدرت مفهومی بالایی هستند زیرا می‌توانند مفاهیم را بر محور خود جمع کنند. عنوان‌های انتخابی عمدتاً توسط خود محقق انتخاب شده‌اند و سعی بر این بوده تا بیشترین ارتباط و همخوانی را با داده‌هایی که نمایانگر آن است داشته باشند.

جدول کدگذاری باز: در این مرحله از طریق ابزار کدگذاری باز، کدها و مفاهیم مرتبط با بررسی مؤلفه‌های رهبری هوشمند مبتنی بر تحول دیجیتال از مطالعه و بررسی مصاحبه‌ها استخراج شد و پس از فرآیند مقایسه شباهتها و تفاوت‌های آنها، مقوله‌ها نیز از ترکیب مفاهیم مشابه ظهور یافتند. جدول شماره ۱ کدهای استخراج شده از مصاحبه، مصاحبه شوندگانی که در پاسخ‌های خود به سؤالات اشاره کرده‌اند، را نشان می‌دهد.

کدگذاری مصاحبه‌ها

در این پژوهش تعداد ۱۸ مصاحبه صورت گرفته است که در ادامه جدول‌های مضامین پایه، مضامین سازماندهی، مضامین فراگیر که شامل بخشی از گفته‌های مصاحبه‌کننده، مضامین معنایی، مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط است آورده شده است. تحلیتم (تحلیل مضمون) مطابق مبانی نظری روش فراگردی رفت و بازگشتی است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل روش در این پژوهش به شرح ذیل در طول زمان انجام پذیرفت:

مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آنها تا اندازه‌ای غوطه ور سازد. غوطه ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است؛ در این مرحله پژوهشگر با بازخوانی چندباره متون و حرکتی رفت و برگشتی میان مطالب مندرج در فصول دوم و چهارم کوشید تا درک درستی نسبت به محتوا مضامین و همچنین ادبیات نظری موضوع پیدا کند و انطباق حداکثری میان مطالب پدید آورد. مرحله ۲. ایجاد خرده مضامین: مرحله دوم زمانی

شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آنها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد خرده مضامین از داده‌ها است. خرده مضامین یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیل گر جالب می‌رسد. داده‌های مضمون سازی شده از واحدهای تحلیل (تم‌ها) متفاوت هستند. این خرده مضامین در واقع مفاهیم و معانی هستند که در یک جمله یا یک پاراگراف نهفته می‌باشند و پژوهشگر با غور در ادبیات نظری و کوشش در جهت پاسخ دادن به سؤالات پژوهش آنها را شناسایی می‌کند. مضمون سازی را می‌توان به صورت دستی یا از طریق برنامه‌های نرم افزاری انجام داد؛ در این پژوهش، پژوهشگر به صورت نرم افزاری به مضمون سازی پرداخت. در ابتدا به خلاصه سازی متون مصاحبه‌ها پرداخته شد و سپس با یادداشت بر روی متون خلاصه شده و یا با استفاده از رنگی کردن نسبت به مشخص کردن خرده مضامین اقدام و سپس آنها را با خلاصه داده‌هایی که آن خرده مضمون را نشان می‌دهند تطابق داده و نهایتاً متون خلاصه شده در قالب خرده مضامین مرتب شدند؛ برای این مهم پژوهشگر اقدام به تحلیل جمله به جمله و پاراگراف به پاراگراف متن پیاده سازی شده و خلاصه مصاحبه‌ها اقدام نمود و با نوشتن خرده مضمون مورد نظر در انتهای هر جمله یا پاراگراف معنی دار اقدام به مضمون سازی مصاحبه‌ها نمود. مرحله ۳. جستجوی تم‌ها: این مرحله شامل دسته بندی خرده مضامین مختلف در قالب مضامین فرعی، و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های مضمون سازی شده در قالب مضامین فرعی است. در واقع محقق، تحلیل خرده مضامین خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه مضامین مختلف می‌توانند برای ایجاد یکتم کلی ترکیب شوند. در این مرحله پژوهشگر با دسته بندی خرده مضامین نزدیک به هم در یک دسته اقدام به تشکیل مضامین فرعی نموده است. آنچه در این مرحله مهم است یکپارچگی میان خرده مضامین و مضامین فرعی و هر دوی اینها با مبانی نظری می‌باشد که پژوهشگر با حرکتی رفت و برگشتی میان داده‌ها و مبانی نظری این مسئله را مرتفع نمود. مرحله ۴. بازبینی تم‌ها: مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آنها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های مضمون سازی شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. اگر نقشه تم به خوبی کار کند، آنگاه می‌توان به مرحله بعدی رفت. اما، چنانچه نقشه به خوبی با مجموعه داده‌ها همخوانی نداشته باشد، محقق باید برگردد و مضمون سازی خود را تا زمانی که یک نقشه تم رضایت بخش ایجاد شود ادامه دهد. محقق در انتهای این مرحله بایستی آگاهی کافی از اینکه تم‌های مختلف کدام‌ها هستند، چگونگی تناسب آنها با یکدیگر، و کل داستانی که آنها درباره داده‌ها می‌گویند در اختیار داشته باشد. پژوهشگر پس از پایان تحلیل متن‌های مصاحبه اقدام به بررسی مجدد همه خرده مضامین و همچنین مضامین فرعی پرداخت تا از یکپارچگی و تسلسل موضوعی میان آنها اطمینان حاصل کند؛ پژوهشگر این نکته را در نظر داشت تا خرده مضامین و مضامین فرعی احصا شده در جهت پاسخ به سؤالات پژوهش باشند که پاسخ مثبت بود. مرحله ۵. تعریف و نام گذاری تم‌ها: مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک نقشه رضایت بخش از تم‌ها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌ها داخل آنها را تحلیل می‌کند؛ به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یکتم در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر تم کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. در این مرحله پژوهشگر با دسته بندی مضامین فرعی به مضامین اصلی کوشید تا رابطه میان مضامین فرعی مختلف را مشخص سازد؛ این حرکت رفت و برگشتی میان مضامین فرعی مختلف و همچنین بازبینی چندباره سؤالات و

اهداف پژوهش به پژوهشگر این فرصت را داد تا به طراحی مدل نهایی پژوهش نزدیک تر شود و موارد مورد نیاز برای آزمون کمی را فراهم آورد. مرحله ۶. تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می شود که محقق مجموعه ای از تیم های کاملاً آبدیده در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است. نمود این مرحله در این پژوهش مدل مفهومی است که در انتهای بخش کیفی فصل چهارم قرار دارد؛ در این پژوهش، در واقع پس از مضمون سازی های صورت گرفته و تقسیم خرده مضامین به مضامین فرعی و مضامین فرعی به مضامین اصلی پژوهشگر بر اساس این فرآیند اقدام به پاسخ به پرسش های پژوهش نموده است.

در پژوهش حاضر به کدگذاری متون مصاحبه و انجام تحلیل مضمون پرداخته شده است. از بین ۱۸ مصاحبه صورت گرفت. پس از رسیدن به اشباع نظری مصاحبه ها، تحلیل داده های کیفی به پایان رسید. فرآیندها و تحلیل داده های کیفی در نرم افزار تحلیل داده های کیفی 2018 MAXQDA انجام گردید.

پاسخ های ارائه شده توسط مصاحبه شوندگان برای تک تک سؤالات در این پژوهش به صورت جداول زیر آمده است: کدهای مورد اشاره توسط مصاحبه شوندگان در این پژوهش به صورت جدول ۱. می باشد:

جدول ۱. مضامین معنایی (مضامین پایه) پیشران های مؤثر بر ماندگاری نیروی انسانی

مضامین معنایی
رقابت شدید برای جذب استعدادها
ظهور نسل جدید نیروی کار
کار هیبریدی
اتوماسیون و هوش مصنوعی
نیاز به مهارت های جدید
معنا دار بودن کار
توسعه فردی
شایسته سالاری
تعادل بین کار و زندگی
سازمان های مسطح
کار تیمی
انعطاف پذیری در نقش های شغلی
توسعه مهارت های نرم
مسئولیت اجتماعی
شفافیت و عدالت
سلامت روان
انگیزه و رضایت شغلی
احساس تعلق

حقوق و مزایا
امنیت شغلی
رهبری اثربخش و مثبت
ارتباطات شفاف و باز
فرهنگ حمایت گر و مثبت
مدیریت تنوع
تعادل بین فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی
انصاف و برابری

اکنون به وسیله مضامین سازماندهنده پایه اقدام به شناسایی مفاهیم مطابق جدول ۲. شد.

جدول ۲. شناسایی مقوله‌ها و دسته بندی مفاهیم پیشران‌های مؤثر بر ماندگاری نیروی انسانی

مفهوم	مقولات
رقابت شدید برای جذب استعدادها	تغییرات در بازار کار
ظهور نسل جدید نیروی کار	
کار هیبریدی	
اتوماسیون و هوش مصنوعی	تغییرات در فناوری
نیاز به مهارت‌های جدید	
معنا دار بودن کار	تغییرات در ارزش‌های کارکنان
توسعه فردی	
شایسته سالاری	
تعادل بین کار و زندگی	
سازمان‌های مسطح	تغییرات در ساختار سازمانی
کار تیمی	
انعطاف پذیری در نقش‌های شغلی	
توسعه مهارت‌های نرم	تغییرات در انتظارات کارکنان
مسئولیت اجتماعی	
شفافیت و عدالت	
سلامت روان	عوامل روانشناختی
انگیزه و رضایت شغلی	
احساس تعلق	
حقوق و مزایا	عوامل اقتصادی

امنیت شغلی	فرهنگ سازمانی و محیط کار
رهبری اثربخش و مثبت	
ارتباطات شفاف و باز	
فرهنگ حمایت گر و مثبت	
مدیریت تنوع	
تعادل بین فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی	
انصاف و برابری	

در بخش کیفی پژوهش (بررسی متون مصاحبه) به مضامین سازماندهنده و پایه پرداخته شد.

جدول ۳. مضامین سازماندهنده و پایه استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین پایه	مضامین سازماندهنده
رقابت شدید برای جذب استعدادها	تغییرات در بازار کار
ظهور نسل جدید نیروی کار	
کار هیبریدی	
اتوماسیون و هوش مصنوعی	تغییرات در فناوری
نیاز به مهارت‌های جدید	
معنا دار بودن کار	تغییرات در ارزش‌های کارکنان
توسعه فردی	
شایسته سالاری	
تعادل بین کار و زندگی	
سازمان‌های مسطح	تغییرات در ساختار سازمانی
کار تیمی	
انعطاف پذیری در نقش‌های شغلی	
توسعه مهارت‌های نرم	تغییرات در انتظارات کارکنان
مسئولیت اجتماعی	
شفافیت و عدالت	
سلامت روان	عوامل روانشناختی
انگیزه و رضایت شغلی	
احساس تعلق	
حقوق و مزایا	عوامل اقتصادی
امنیت شغلی	
رهبری اثربخش و مثبت	فرهنگ سازمانی و محیط کار

ارتباطات شفاف و باز
فرهنگ حمایت گر و مثبت
مدیریت تنوع
تعادل بین فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی
انصاف و برابری

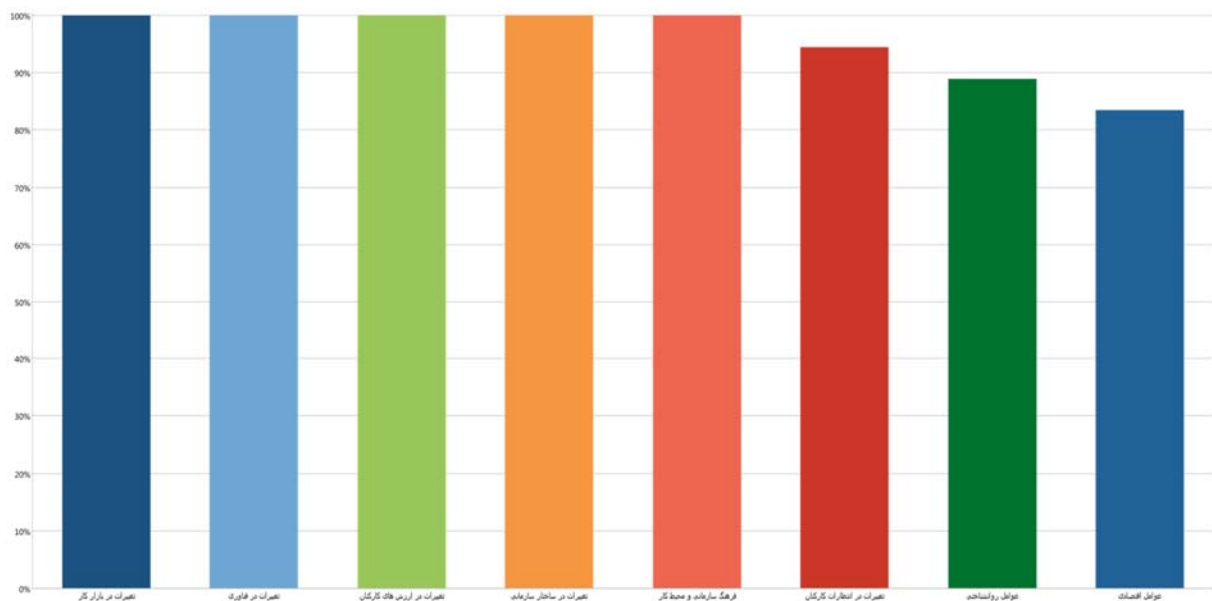
سپس بعد از مصاحبه با این افراد به استخراج مضامین پایه، سازماندهنده و فراگیر پرداخته شد. قابل ذکر است که پس از انجام مصاحبه اشباع نظری حاصل شد. بدین گونه که کدهای استخراج شده جدیدی در مصاحبه هجدهم به مجموع کدها اضافه نشد و کدهای استخراجی تکراری بودند. جدول اشباع نظری پیشرانها در جدول ۴ و ۵ آمده است:

جدول ۴. جدول برای مؤلفه‌های الگو با اشکال هندسی

Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
تغییرات در بازار کار																		
تغییرات در فناوری																		
تغییرات در ارزش های کارکنان																		
تغییرات در ساختار سازمانی																		
تغییرات در انتظارات کارکنان																		
عوامل روانشناختی																		
عوامل اقتصادی																		
فرهنگ سازمانی و محیط کار																		

جدول ۵. جدول اشباع نظری برای مؤلفه‌های الگو با اعداد

Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	SUM
تغییرات در بازار کار	7	6	3	8	12	1	1	6	6	4	11	12	8	6	15	9	10	11	136
تغییرات در فناوری	6	5	2	4	6	10	9	4	3	5	2	15	6	9	5	4	5	9	109
تغییرات در ارزش های کارکنان	12	11	2	10	9	14	10	10	6	16	14	10	6	6	8	4	5	1	154
تغییرات در ساختار سازمانی	5	5	3	3	6	3	3	12	9	8	8	5	10	6	8	4	6	10	114
تغییرات در انتظارات کارکنان	1		5	10	1	14	11	11	9	7	9	9	10	4	11	7	7	4	130
عوامل روانشناختی	4	4	3	4	8			13	9	2	4	5	3	18	6	3	3	11	100
عوامل اقتصادی	1	1	3	6	10			10	9	5	4	3	3	4	2	1		5	67
فرهنگ سازمانی و محیط کار	8	7	8	16	12	20	15	11	7	13	18	34	20	23	9	4	3	16	244
Σ SUM	44	39	29	61	64	62	49	77	58	60	70	93	66	76	64	36	39	67	1054



شکل ۱. نمودار اشباع نظری مصاحبه‌ها برای مؤلفه‌های الگو

طبق جدول ۵ و ۶ مؤلفه‌های پیشران‌های مؤثر بر ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی و غیر دولتی شهرستان سیرجان شامل ۸ مضامین سازماندهنده می‌باشد

در جدول ۶ مؤلفه و شاخص‌های مدل به همراه فراوانی اشاره به هر کدام در مصاحبه‌ها بطور کامل آمده است:

جدول ۷. نظرات خبرگان در مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به همراه فراوانی

فراوانی	مضامین پایه	مضامین سازماندهنده
۶	رقابت شدید برای جذب استعدادها	تغییرات در بازار کار
۳	ظهور نسل جدید نیروی کار	
۵	کار هیبریدی	
۵	اتوماسیون و هوش مصنوعی	تغییرات در فناوری
۷	نیاز به مهارت‌های جدید	
۵	معنا دار بودن کار	تغییرات در ارزش‌های کارکنان
۶	توسعه فردی	
۷	شایسته سالاری	
۸	تعادل بین کار و زندگی	
۷	سازمان‌های مسطح	تغییرات در ساختار سازمانی
۶	کار تیمی	
۵	انعطاف پذیری در نقش‌های شغلی	
۵	توسعه مهارت‌های نرم	تغییرات در انتظارات کارکنان
۴	مسئولیت اجتماعی	
۴	شفافیت و عدالت	
۳	سلامت روان	عوامل روانشناختی
۳	انگیزه و رضایت شغلی	
۳	احساس تعلق	
۳	حقوق و مزایا	عوامل اقتصادی
۴	امنیت شغلی	
۳	رهبری اثربخش و مثبت	فرهنگ سازمانی و محیط کار
۴	ارتباطات شفاف و باز	
۳	فرهنگ حمایت‌گر و مثبت	
۴	مدیریت تنوع	
۴	تعادل بین فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی	
۴	انصاف و برابری	

همچنین جدول اشباع نظری در جدول ۷ و ۸ آمده است.

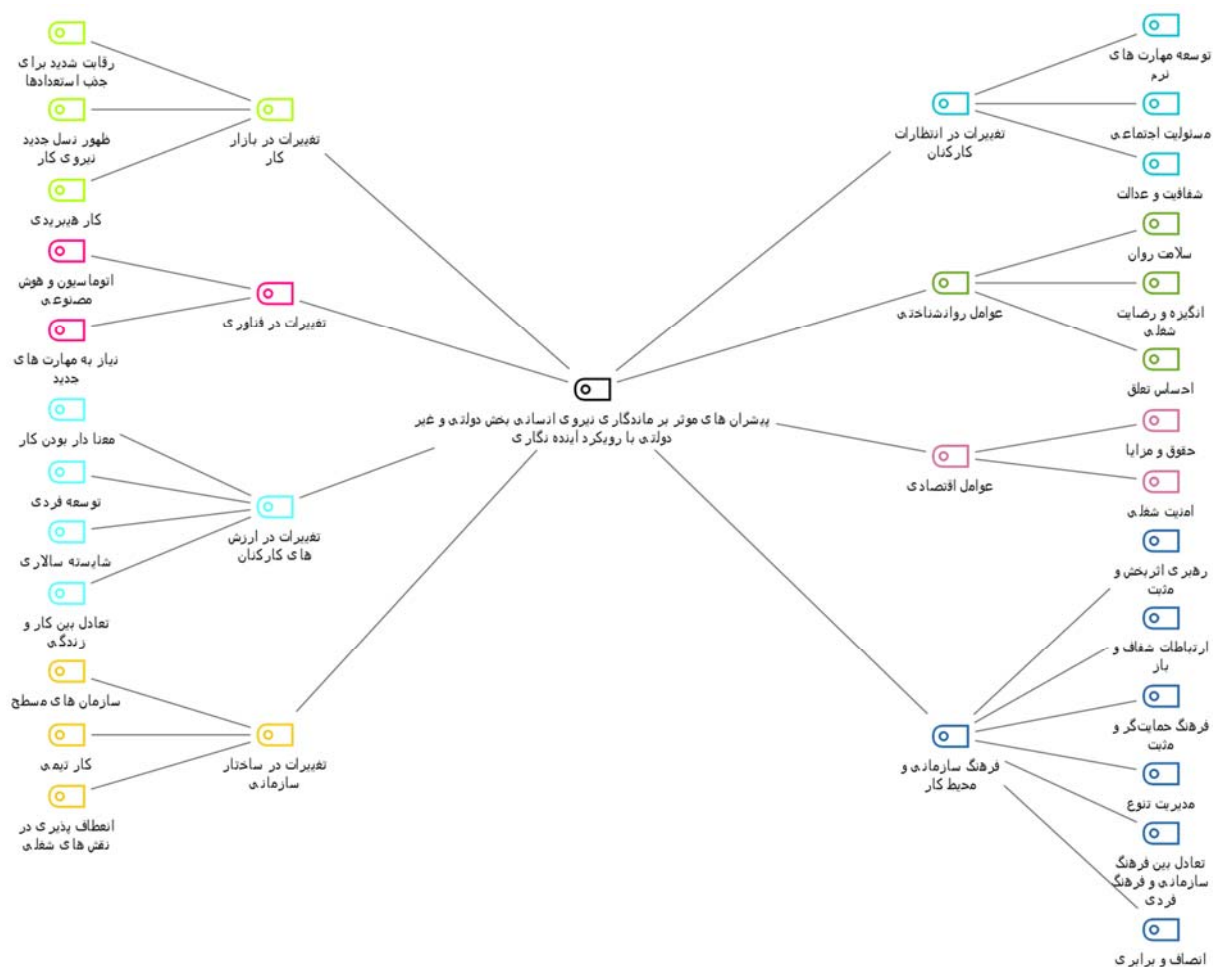
جدول ۷. شاخصهای الگو با اشکال هندسی

Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
رقابت شدید برای جذب استعدادها																		
ظهور نسل جدید نیروی کار																		
کار هیبریدی																		
اتوماسیون و هوش مصنوعی																		
نیاز به مهارت های جدید																		
معنا دار بودن کار																		
توسعه فردی																		
شایسته سالاری																		
تعادل بین کار و زندگی																		
سازمان های مسطح																		
کار تیمی																		
انعطاف پذیری در نقش های شغلی																		
توسعه مهارت های نرم																		
مسئولیت اجتماعی																		
شفافیت و عدالت																		
سلامت روان																		
انگیزه و رضایت شغلی																		
احساس تعلق																		
حقوق و مزایا																		
امنیت شغلی																		
رهبری اثربخش و مثبت																		
ارتباطات شفاف و باز																		
فرهنگ حمایتگر و مثبت																		
مدیریت تنوع																		
عادل بین فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی																		
انصاف و برابری																		

جدول ۸. اشباع نظری شاخصهای الگو با اعداد

Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	SUM
رقابت شدید برای جذب استعدادها					4			2	2	1	3	4	4	4	2	3	5	34	
ظهور نسل جدید نیروی کار			3	4	5	1	1	4	4	3	6	5	4	4	3	3	3	53	
کار هیبریدی	7	6		4	3						2	3	4	2	7	4	4	3	49
اتوماسیون و هوش مصنوعی	2	1	2	3	6	3	3	4	3	5	2	15	6	2	1	1	9	68	
نیاز به مهارت های جدید	4	4		1		7	6						7	4	4	4		41	
معنا دار بودن کار	2	2	1	1	2	4	2	2	1	2	4	7	1	1	2	1	1	36	
توسعه فردی	8	7		3	1	2	1	1		3	2	1		3	5	3	4	44	
شایسته سالاری	1	1	1	6	3	2	1	3	1	2	8	2	5	1	1		1	39	
تعادل بین کار و زندگی					3	6	6	4	4	9			1					35	
سازمان های مسطح					1			6	5		2	2	8	1	2		1	2	30
کار تیمی				1	4			6	4	3	3	2	1	1	4	2	3	3	38
انعطاف پذیری در نقش های شغلی	5	5	2	2	1	3	3			5	3	1	1	4	2	2	2	5	46
توسعه مهارت های نرم	1		2	2		3	2	3	2	3	4	1	1	1	2	1	1	1	30
مسئولیت اجتماعی			2	2	1	4	2	6	5	1	5	8	3	4	2	1	3	57	
شفافیت و عدالت			1	6		7	7	2	2	3			1		5	4	5	43	
سلامت روان			1	1	2			5	4	1	3	1	1	5	2	1	2	4	33
انگیزه و رضایت شغلی	2	2			5			3	1		1	2	1	10	1	1	1	4	34
احساس تعلق	2	2	2	3	1			5	4	1		2	1	3	3	1		3	33
حقوق و مزایا			3	5	5			4	3	3	4	3	2	3	2	1		3	41
امنیت شغلی	1	1		1	5			6	6	2			1	1			2	26	
رهبری اثربخش و مثبت	5	4				4	4	3	2	1	1	5		2				32	
ارتباطات شفاف و باز	1	1	2	5		10	8	1	1	7	8	1	10	3	1			4	63
فرهنگ حمایتگر و مثبت			2	2	2			1			3	7	3	3	2		1	4	30
مدیریت تنوع			1	1	5			2	1	1	1	7	4	5	4	3	1		36
عادل بین فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی	1	1	2	4	2	4	2	1	1	3		6	2	4	2	1	1	4	41
انصاف و برابری	1	1	1	3	3	2	1	3	2	1	5	8	1	6				4	42
SUM	44	39	29	61	64	62	49	77	58	60	70	93	66	76	64	36	39	67	1054

پس از رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه و کدگذاری به پایان رسید. فرآیند کدگذاری و تحلیل متنی مصاحبه‌ها در نرم افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA2020 انجام گردید. خروجی نهایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده به شکل زیر است.



شکل ۲. خروجی نهایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های پیشران مؤثر بر ماندگاری نیروی انسانی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی پیشران‌های مؤثر بر ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی و غیردولتی شهرستان سیرجان بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که پیشران‌های مؤثر بر ماندگاری نیروی انسانی شامل: تغییرات در بازار کار (رقابت شدید برای جذب استعدادها، ظهور نسل جدید نیروی کار، کار هیبریدی)، تغییرات در فناوری (اتوماسیون و هوش مصنوعی، نیاز به مهارت‌های جدید)، تغییرات در ارزش‌های کارکنان (معنا دار بودن کار، توسعه فردی، شایسته سالاری، تعادل بین کار و زندگی)، تغییرات در ساختار سازمانی (سازمان‌های مسطح، کار تیمی، انعطاف پذیری در نقش‌های شغلی)، تغییرات در انتظارات کارکنان (توسعه مهارت‌های نرم، مسئولیت اجتماعی، شفافیت و عدالت)، عوامل روانشناختی (سلامت روان، انگیزه و رضایت شغلی، احساس تعلق)، عوامل اقتصادی (حقوق و مزایا، امنیت شغلی)، فرهنگ سازمانی و محیط کار (رهبری اثربخش و مثبت، ارتباطات شفاف و باز، فرهنگ حمایت‌گر و مثبت، مدیریت تنوع، تعادل بین فرهنگ سازمانی و فرهنگی فردی، انصاف و برابری) می‌باشد. نتایج این پژوهش تا حدودی با یافته‌های پژوهش (Butson et al., 2023) و (Suryani & Syamsulbahri, 2024)، (Dahmardeh et al., 2024)، (Suryani & Syamsulbahri, 2024) و (Syamsulbahri, 2024) تاحدودی همراستا است و نتایج این تحقیق را تأیید می‌کند. یافته‌های این پژوهش به وضوح نشان

می‌دهد که مسئله ماندگاری نیروی انسانی در عصر حاضر، پدیده‌ای پیچیده و چندبعدی است که تحت تأثیر مجموعه‌ای درهم‌تنیده از پیشران‌های متغیر داخلی و خارجی سازمان قرار دارد. تغییرات شتابان در بازار کار (رقابت بر سر استعدادها، ظهور نسل‌های جدید، کار هیبریدی) و تحولات سریع فناوری (اتوماسیون، هوش مصنوعی، نیاز به مهارت‌های نوین) محیطی پویا و پرچالش خلق کرده‌اند که سازمان‌ها را ملزم به بازنگری مستمر در استراتژی‌های مدیریت نیروی انسانی می‌کند. این عوامل بیرونی، سازمان‌ها را ناگزیر به انطباق و چابکی بیشتر می‌نماید تا بتوانند در جذب و حفظ استعدادها رقابتی باقی بمانند. از سوی دیگر، تحول عمیق در ارزش‌ها و انتظارات کارکنان، هسته مرکزی چالش ماندگاری را تشکیل می‌دهد. امروزه کارکنان صرفاً به دنبال شغل نیستند، بلکه به دنبال معنا در کار، فرصت‌های توسعه فردی مستمر، شایسته‌سالاری، و تعادل واقعی بین کار و زندگی هستند. همزمان، عوامل روانشناختی مانند سلامت روان، انگیزه بالا، رضایت شغلی و احساس تعلق، و نیز عوامل اقتصادی پایه‌ای مانند حقوق و مزایای رقابتی و امنیت شغلی، به عنوان پیش‌نیازهای اساسی ماندگاری عمل می‌کنند. این یافته‌ها تأکید می‌کند که رابطه سنتی کارمند-کارفرما به سمت یک مشارکت مبتنی بر ارزش‌های مشترک و تبادل دوطرفه ارزش در حال تغییر است. در نهایت، این پژوهش بر نقش محوری و یکپارچه‌کننده فرهنگ سازمانی و محیط کار به عنوان بستر اصلی تحقق سایر پیشران‌ها تأکید دارد. رهبری اثربخش و مثبت، ارتباطات شفاف و باز، فرهنگ حمایت‌گر، مدیریت تنوع، تعادل بین فرهنگ سازمانی و فردی، و انصاف و برابری، عناصر کلیدی هستند که می‌توانند تغییرات ساختاری (مانند سازمان‌های مسطح، کار تیمی و انعطاف‌پذیری نقش‌ها) را تسهیل کرده، انتظارات کارکنان را برآورده سازند، به نیازهای روانشناختی پاسخ گویند و حتی اثرات نوسانات بازار کار و فشارهای اقتصادی را تعدیل کنند. بدون یک فرهنگ سازمانی قوی، انعطاف‌پذیر و انسان‌محور، تلاش‌ها در سایر حوزه‌ها احتمالاً ناپایدار و کم‌اثر خواهد بود. بنابراین، موفقیت در حفظ نیروی انسانی مستلزم نگاهی جامع، سیستمی و استراتژیک است که هم‌زمان به عوامل بیرونی، نیازهای فردی کارکنان و بستر سازمانی توجه کند. در پایان براساس یافته‌های پژوهش پیشنهادت زیر ارائه می‌گردد: ایجاد برنامه‌های توسعه مهارت‌های نرم و فنی متناسب با تحولات فناوری (هوش مصنوعی، اتوماسیون) و انتظارات کارکنان. اجرای دوره‌های آموزشی چابک (میکرولرنینگ) با تمرکز بر مهارت‌های آینده‌محور. طراحی مسیر شغلی دوگانه (مدیریتی/تخصصی) برای پاسخگویی به نیاز توسعه فردی و شایسته‌سالاری. استقرار سیستم حقوق و مزایای منعطف مانند بن‌های آموزش، مراقبت سلامت، یا مرخصی‌های با حقوق هدفمند. وسعه برنامه استعدادیابی داخلی با تمرکز بر جانشین‌پروری و کاهش وابستگی به بازار خارجی و ایجاد پلتفرم اشتراک دانش بین نسل‌های مختلف نیروی کار برای انتقال تجربیات.

Resources:

- Bekhit, K.E., El Leithy, W. & Mahmoud, A. (2023). The Impact of Green Human Resource Management Practices on Employee Retention and Environmental Sustainability: A Conceptual Model. *Polish Journal of Management Studies* 20(1):9-18.
- Butson, M., Du, E., Jeanes, R., & Tower, J. (2023). Human resource retention strategies to reduce swim instructor turnover intention. *Managing Sport and Leisure*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/23750472.2023.2180081>.
- Dahmardeh, M. R., pourshahabi, V., Kamalian, A. R. and Salaerzahi, H. (2024). Presenting a model for the establishment and maintenance of expert human resources in the government organizations

- of Sistan and Baluchestan province. *Management and Educational Perspective*, 6(3), 267-281. doi: 10.22034/jmep.2024.472390.1401. (In Persian).
- Gholami, N, (۲۰۲۰), Studying the role of job motivation in retaining and retaining employees and preventing the abandonment of human resources in organizations (case study: municipalities), 20th National Conference on Law, Social and Human Sciences, Psychology and Counseling, Shirvan, <https://civilica.com/doc/2269927>. (In Persian)
- Jadon, P. & Upadhyay, B. (2018). Employee retention in public and private hospital settings: an empirical study of its relationship with participative climate, and role performance. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*. IX (1): 37-46, doi: 10.18843/ijcms/v9i1/06.
- Matongolo, A., Kasekende, F. & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*. 50(5): 217-233, doi: 10.1108/ICT-03-2018-0031.
- nahid, M., Sakhdari, K. and davari, A. (2025). Identifying the mechanisms of maintaining and Employee Retention, encouraging organizational entrepreneurial behavior. *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 23(59), 39-60. doi: 10.22034/jtd.2025.2017844.1907. (In Persian)
- Pham Nhat Tan, Tran Hoang Tuan, Tri Dinh Le, Phuong Ngoc Duy Nguyen, Muhammad Usman, Gleriani Torres Carbone Ferreira(2023). Socially responsible human resources management and employee retention: The roles of shared value, relationship satisfaction, and servant leadership. *Journal of Cleaner Production* 414 (2023) 137704. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137704>.
- Suryani, S., & Syamsulbahri, S. (2024). Analysis of the Influence of Human Resources Development Programs, Transformational Leadership, and Compensation Policies on Employee Retention at Perhutani Public Company in Jakarta, Indonesia. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 2(01), 1-10. <https://doi.org/10.58812/wsjee.v2i01.646>.
- Taghizadeh Masan, M; Pahlavani Farahani, A. Hejr, A, (2017). Investigating the main factors of leaving the service of efficient and experienced employees from the perspective of human resources, *Monthly Journal of Oil and Gas Exploration and Production*, 2017, No.: 152. <https://civilica.com/doc/1690447>. (In Persian).
- Tayebi Abolhasani, A. H., & Khodabakhshi, M. (2017). Factors Affecting the Persistence of Knowledge-Oriented Human Resource in Knowledge-Based Companies. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(2), 167-192. 20.1001.1.20084528.1396.9.2.8.6. (In Persian).
- vafaii nezhad M, Haidari Gorji A M, Nadi Ghara A. (2016). Study of Effective Factors on the survival and persistence(preservation and retention) the headquarters staff in deputy of development and resource management of University of Medical Sciences, Mazandaran. *JPE*; 3 (4):13-33. <http://jpe.mazums.ac.ir/article-1-142-fa.html>. (In Persian).