



## Original Article (Mixed)

## Identifying and explaining legal and administrative factors affecting human resource retention in the organization with a mixed approach

Rasoul Karami Moghadam<sup>1</sup> , Mahdieh Vishlaghi<sup>2</sup> 

1- Assistant Professor, Department of Law, Faculty of Literature and Humanities, Lorestan University, Khorramabad, Iran

2- Department of Public Administration, Semnan University, Semnan, Iran

**Receive:**

02 August 2025

**Revise:**

21 October 2025

**Accept:**

04 January 2026

**Keywords:**

Legal and administrative factors, human resource retention, job security, human resource management, legal protections

**Abstract**

The present study aims to identify and explain the legal and administrative factors affecting human resource retention in government organizations. The method of this research is applicable in terms of purpose, descriptive-survey in terms of nature and method, and mixed (qualitative-quantitative) in terms of implementation in an inductive-deductive approach. The statistical population in the qualitative section includes 14 professors of human resource management and law, and the sampling is purposeful. The statistical population in the quantitative section is middle and senior managers of government organizations in Tehran, which was determined using non-probability sampling to a sample size of 38 people. To collect information was a semi-structured interview in the qualitative section, and, a paired comparison questionnaire in the quantitative section. MAXQDA software was used to analyze the findings, and Fuzzy Delphi was used for ranking. The results of the study indicate that a fair payment system in laws, the right to legal promotion and advancement, job security based on the law, determining salaries and benefits based on a unified and approved government schedule, legal protections in critical situations, and equality and prohibition of legal discrimination were raised as the most important legal factors that organizational managers need to pay more attention to. Also, continuous professional development, career planning, use of technology to reduce bureaucracies, data-driven human resource management, and flexibility in working hours are among the most important administrative factors affecting human resource retention in government organizations.

**Please cite this article as (APA):** Karami Moghadam, R. and Vishlaghi, M. (2026). Identifying and explaining legal and administrative factors affecting human resource retention in the organization with a mixed approach. *Management and Educational Perspective*, 7(4), 329-355.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.550968.1584>



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:** Rasoul Karami Moghadam

**Email:** karami.r@lu.ac.ir

## Extended abstract

### Introduction

Today's organizations face major challenges in retaining their workforce, which is essential for continued employee participation and improving the organization's productivity, growth, and success (Bhasin, 2025). In this changing environment, employees look beyond salaries and benefits; they seek to chart a future for their organization. Factors such as HRM strategies, career development, training opportunities, benefits, networking, job titles, and external labor market conditions influence employees' decision to stay with a company. Therefore, companies should develop HRM policies and practices that simultaneously support employee growth and organizational success. The long-term survival and growth of an organization depends significantly on maintaining a committed, focused, and innovative workforce (Mahmood et al., 2025). This is especially critical in the service sector (Urme, 2023). Recruiting and continuously training new employees is a challenge for HRM teams, especially when organizational effectiveness depends on employee loyalty. Employee retention is a major concern for businesses operating in a highly competitive landscape (Mohapatra & Nayak, 2017). With the constant need for skilled and experienced employees, companies must implement effective strategies to attract and retain talent (Çakıcı et al., 2015). Human resource retention refers to an organization's ability to retain its workforce by implementing strategies that encourage employees to commit to the long term and ultimately support the company's sustainable success (Li et al., 2025). Organizations with a stable workforce tend to perform better operationally, enhance their human capital, and increase their return on assets by reducing turnover rates (Luthans et al., 2024). The impact of various factors on human resource retention is well known. As shown by Lin et al. (2024), there is a significant relationship between human resource management strategies and human resource retention, and many companies consider human resource management activities essential for human resource retention. Previous research has shown that strategies such as competitive salaries, performance appraisals, and career development have a positive impact on employee retention (Huselid, 2018). Therefore, the main research question is: how can the legal and administrative factors affecting employee retention in public organizations be identified?

### Theoretical Framework

#### Employee Retention

Employee retention is a critical aspect of organizational success. This includes strategies to encourage employees to stay with the organization for a long time (Setiawan & Hastuti, 2022; Krishnamoorthy & Aisha, 2022; Elsafty & Oraby, 2022). Employee retention refers to "various policies and practices that allow employees to stick with an organization for a longer period of time." Intention to leave is the employee's voluntary decision to leave the employment relationship (Arendt & Grabowski, 2022).

Mehmood et al. (2025) investigated the impact of HRM practices on employee retention. The results show that HRM stewardship, reassuring teamwork, responsiveness, and supportive behavior significantly increase employee loyalty and retention. Furthermore, it was found that organizational citizenship behavior plays an important role in this dynamic by mediating to some extent the relationship between HRM practices and employee retention. Building on social exchange theory, these findings improve theoretical frameworks and real-world applications in similar socio-economic contexts by providing valuable insights for improving HRM strategies to better retain employees by fostering organizational citizenship behavior. The results of this study also provide useful information on how to improve HR practices to increase employee retention by encouraging organizational citizenship behavior, which increases our theoretical and practical knowledge about successful HR tactics in similar socio-



economic environments. This study also seeks to provide practical suggestions for HR managers and corporate executives to create an environment that fosters social responsibility and teamwork, and increases human resource retention and long-term success.

Shahriari et al. (2024) investigated the evaluation of strategic factors affecting employee retention policies in government organizations. The findings indicate that organizational commitment, job satisfaction, internal learning ability, and job commitment have a significant impact on administrative innovation in the judiciary. Finally, administrative innovation has an impact on the retention of employees in the judiciary.

### **Research Methodology**

The method of this research is applicable in terms of purpose, descriptive-survey in terms of nature and method, and mixed (qualitative-quantitative) in terms of implementation in an inductive-deductive approach. The statistical population in the qualitative section includes 14 professors of human resource management and law, and sampling is purposeful. The statistical population of the quantitative part is middle and senior managers of government organizations in Tehran, which was determined using non-probability sampling to a sample size of 38 people. A semi-structured interview was used to collect information in the qualitative part, and a paired comparison questionnaire was used in the quantitative part.

### **Research findings**

MAXQDA software was used to analyze the findings and Fuzzy Delphi was used for ranking. The research results indicate that a fair payment system in laws, the right to legal promotion and advancement, job security based on the law, determining salaries and benefits based on the approved and unified government table, legal protections in critical situations, and equality and prohibition of legal discrimination were raised as the most important legal factors that organizational managers need to pay more attention to. Also, continuous professional development, career planning, the use of technology to reduce bureaucracies, data-driven human resource management, and flexibility in working hours are among the most important administrative factors affecting human resource retention in government organizations.

### **Conclusion**

The present study was conducted with the aim of identifying and explaining the legal and administrative factors affecting human resource retention in government organizations. The results of this study are consistent with Mehmood et al. (2025), Shahriari et al. (2024), Suprayitno (2024), Gelencser et al. (2023), Ghani et al. (2022), Chatzoudes & chatzoglou (2022), Kamalaveni et al. (2019), and Singh (2019). Mehmood et al. (2025) showed that HRM management prudence, reassuring teamwork, responsiveness, and supportive behavior significantly increase human resource loyalty and retention. In addition, it was found that organizational citizenship behavior plays an important role in this dynamic by mediating to some extent the relationship between HRM practices and human resource retention. Based on social exchange theory, these findings improve theoretical frameworks and real-world applications in similar socio-economic contexts by providing valuable insights for improving human resource management strategies for better employee retention by enhancing organizational citizenship behavior.

Based on the research results, the following recommendations were made:

- Implementation of integrated electronic systems is essential to reduce bureaucracy and expedite administrative matters, including automation of personnel file processes, online



request registration systems, and transparent communication platforms that save time and reduce dissatisfaction caused by excessive administrative procedures.

- Establishment of a continuous monitoring mechanism is essential to ensure fairness in payments at all organizational levels.

علمی پژوهشی (آمیخته)

## شناسایی و تبیین عوامل حقوقی و اداری مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی در سازمان با رویکرد آمیخته

رسول کرمی مقدم<sup>۱</sup> ID، مهدیه ویشلیقی<sup>۲</sup> ID

۱- استادیار، گروه حقوق، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

۲- گروه مدیریت دولتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین عوامل حقوقی و اداری مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. روش این پژوهش برحسب هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی و از لحاظ اجرا آمیخته (کیفی- کمی) در رهیافت استقرایی-قیاسی می‌باشد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۴ نفر از اساتید رشته‌های مدیریت منابع انسانی و حقوق و نمونه گیری به صورت هدفمند می‌باشد. جامعه آماری بخش کمی مدیران میانی و ارشد سازمان‌های دولتی تهران می‌باشند که با استفاده از نمونه گیری غیراحتمالی در دسترس حجم نمونه ۳۸ نفر تعیین شد. برای گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی از پرسشنامه مقایسه زوجی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از نرم افزار MAXQDA و برای رتبه بندی از دلفی فازی استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که نظام عادلانه پرداخت در قوانین، حق ارتقا و ترفیع قانونی، امنیت شغلی مبتنی بر قانون، تعیین حقوق و مزایا براساس جدول مصوب و یکپارچه دولتی، حمایت‌های قانونی در شرایط بحرانی و برابری و منع تبعیض قانونی به عنوان مهمترین عوامل حقوقی مطرح شدند که لازم است مدیران سازمان به این عوامل توجه بیشتری داشته باشند. همچنین توسعه حرفه‌ای مستمر، برنامه ریزی مسیرشغلی، استفاده از فناوری برای کاهش بوروکراسی‌ها، مدیریت منابع انسانی داده محور و انعطاف پذیری در ساعات کاری از جمله مهم ترین عوامل اداری مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی می‌باشند.

تاریخ دریافت: ۱۱ مرداد ۱۴۰۴


تاریخ بازنگری: ۲۹ مهر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۴ دی ۱۴۰۴

### کلید واژه‌ها:

عوامل حقوقی و اداری،  
نگهداشت نیروی انسانی،  
امنیت شغلی،  
مدیریت منابع انسانی،  
حمایت‌های قانونی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): کرمی مقدم، رسول و ویشلیقی، مهدیه. (۱۴۰۴). شناسایی و تبیین عوامل حقوقی و اداری مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی در سازمان با رویکرد آمیخته. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۷(۴)، ۳۲۹-۳۵۵.

 <https://doi.org/10.22034/jmep.2025.550968.1584>

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: رسول کرمی مقدم

ایمیل: [karami.r@lu.ac.ir](mailto:karami.r@lu.ac.ir)

## مقدمه

سازمان‌های امروزی با چالش‌های بزرگی در حفظ نیروی کار خود مواجه هستند که برای تداوم مشارکت کارکنان و ارتقای بهره‌وری، رشد و موفقیت سازمان ضروری است (Bhasin, 2025). در این محیط متغیر، کارکنان به فراتر از حقوق و مزایا می‌نگرند؛ آن‌ها به دنبال ترسیم آینده‌ای در سازمان خود هستند. عواملی مانند راهبردهای مدیریت منابع انسانی، رشد حرفه‌ای، فرصت‌های آموزشی، مزایا، شبکه‌سازی، عناوین شغلی و شرایط بازار کار خارجی بر تصمیم کارکنان برای ماندن در یک شرکت تأثیر می‌گذارند. بنابراین، شرکت‌ها باید خط‌مشی‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی را توسعه دهند که همزمان از رشد کارکنان و موفقیت سازمانی پشتیبانی کنند. بقا و رشد بلندمدت یک سازمان، به‌طور قابل توجهی به حفظ نیروی کاری متعهد، متمرکز و نوآور وابسته است (Mahmood et al, 2025). این موضوع به‌ویژه در بخش خدمات از اهمیت حیاتی برخوردار است (Urme, 2023). استخدام و آموزش مداوم نیروی کار جدید، چالشی برای تیم‌های مدیریت منابع انسانی است، به‌خصوص زمانی که کارایی سازمانی به وفاداری کارکنان بستگی دارد. نگهداشت نیروی انسانی یک نگرانی اساسی برای کسب‌وکارهایی است که در چشم‌انداز بسیار رقابتی فعالیت می‌کنند (Mohapatra & Nayak, 2017). با نیاز مداوم به کارکنان ماهر و باتجربه، شرکت‌ها باید استراتژی‌های مؤثری را برای جذب و حفظ استعدادها اجرا کنند (Çakıcı et al, 2015). نگهداشت نیروی انسانی به معنای توانایی یک سازمان در نگهداری نیروی کار خود از طریق اجرای راهبردهایی است که کارکنان را به تعهد بلندمدت تشویق می‌کند و در نهایت از موفقیت پایدار شرکت پشتیبانی می‌نماید (Li et al, 2025). اصطلاح «نگهداشت» را می‌توان به عنوان تلاشی سیستماتیک برای ایجاد و بهبود محیطی تعریف کرد که کارکنان را به کار تشویق می‌کند و در عین حال سیاست‌ها و رویه‌هایی را اجرا می‌کند که متناسب با نیازهای متنوع آنها باشد. نگهداشت کارکنان «روشی است که سازمان‌ها از طریق آن نیروی کار کارآمد را حفظ می‌کنند و الزامات عملیاتی را برآورده می‌کنند» (Ihuah et al, 2014). این روشی برای تشویق کارکنان به ماندن در سازمان یا ماندن در سازمان تا زمان تکمیل یک پروژه است (Ming chu et al, 2017). Hales et al (2018) بیان کردند نگهداشت منابع انسانی تلاشی سیستماتیک برای ایجاد و بهبود محیطی است که با ترویج سیاست‌ها و رویه‌هایی که نیازهای متنوع کارکنان را برآورده می‌کند. شرکت‌ها منابع قابل توجهی در آموزش نیروهای جدید سرمایه‌گذاری می‌کنند و زمانی که کارکنان مدت کوتاهی پس از استخدام سازمان را ترک می‌کنند، این امر منجر به از دست رفتن این سرمایه‌گذاری می‌شود (Gorde, 2019). علاوه بر این، ممکن است بازار کار فعلی با کمبود مهارت‌های کلیدی مواجه باشد که این امر رقابت برای جذب استعدادها برتر را افزایش داده و فشار بر سازمان‌ها برای جذب نامزدهای مناسب را بیشتر می‌کند. در محیط متغیر فناوری و رقابتی امروز، شرکت‌ها باید با توسعه مستمر مهارت‌های کارکنان موجود، بر مدیریت مؤثر منابع انسانی متمرکز شوند. این رویکرد در مقایسه با استخدام و آموزش مداوم نیروی جدید، مقرون‌به‌صرفه‌تر و کارآمدتر است (Whysall et al, 2019). سازمان‌هایی که دارای نیروی کار باثباتی هستند، معمولاً از نظر عملیاتی عملکرد بهتری دارند، سرمایه انسانی خود را ارتقاء می‌دهند و با کاهش نرخ جابجایی، بازده دارایی‌های خود را افزایش می‌دهند (Luthans et al, 2024). تأثیر عوامل مختلف بر نگهداشت نیروی انسانی به خوبی شناخته شده است. همان‌طور که (Lin et al, 2024) نشان داده‌اند، ارتباط قابل توجهی بین راهبردهای مدیریت منابع انسانی و نگهداشت نیروی انسانی وجود دارد و بسیاری از شرکت‌ها فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را

برای نگهداشت نیروی انسانی ضروری می‌دانند. پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که راهبردهایی مانند حقوق و دستمزد رقابتی، ارزیابی عملکرد و توسعه شغلی، تأثیر مطلوبی بر نگهداشت نیروی انسانی دارند (Huselid, 2018). در این راستا می‌توان بیان کرد که شواهد متعدد نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌های دولتی در ایران و سایر کشورها با مشکل جدی در نگهداشت نیروی انسانی مواجه هستند. ترک خدمت داوطلبانه، کاهش انگیزه، جابه‌جایی‌های مکرر، و بی‌تعهدی نسبت به اهداف سازمانی از جمله پیامدهای این چالش محسوب می‌شوند. یکی از دلایل اصلی این وضعیت، عوامل حقوقی و اداری است که به طور مستقیم و غیرمستقیم بر ماندگاری و نگهداشت کارکنان اثر می‌گذارد. وجود قوانین حمایتی روشن، عدالت در پرداخت‌ها و ارتقاء، شفافیت در فرآیندهای اداری، و کارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی می‌تواند به شکل معناداری به تقویت انگیزش، ایجاد امنیت شغلی و افزایش تعهد سازمانی منجر شود. در واقع، طراحی و اجرای صحیح سیاست‌های حقوقی و اداری می‌تواند به عاملی کلیدی در نگهداشت نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی تبدیل شود. با توجه به اهمیت این موضوع، پژوهش حاضر در پی آن است که به شناسایی و تبیین عوامل حقوقی و اداری مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی بپردازد. دستیابی به این هدف می‌تواند ضمن افزایش کارآمدی و بهره‌وری سازمان‌های دولتی، از هدررفت منابع انسانی و مالی جلوگیری کرده و زمینه ارتقای کیفیت خدمات عمومی را فراهم آورد. به دلیل وجود شکاف نظری در زمینه پژوهشی و تحقیقات محدودی که در این زمینه انجام شده است هم به لحاظ نظری و هم به لحاظ تجربی، پژوهش با خلاهایی روبرو است که ضروری است تا اقدام به پژوهش در این زمینه نموده و این خلأ نظری موجود رفع گردد. در هیچ یک از پژوهش‌هایی که قبلاً در داخل و خارج از کشور انجام شده‌اند با رویکرد آمیخته اقدام به بررسی عوامل حقوقی و اداری مؤثر نشده است بنابراین ضروری است این خلأ نیز برطرف گردد. با توجه به گستردگی مسأله پژوهش و لزوم شناسایی و تبیین عوامل، این تحقیق قصد دارد تا به شناسایی و تبیین عوامل حقوقی و اداری مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی به صورت آمیخته (رویکرد تحلیل محتوای کیفی و رویکرد دلفی فازی) بپردازد. بنابراین سؤال اصلی پژوهش این است که شناسایی عوامل حقوقی و اداری مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی به چه صورت می‌باشد؟

## ادبیات نظری

### نگهداشت نیروی انسانی

نگهداشت نیروی انسانی یک جنبه حیاتی برای موفقیت سازمانی است. این امر شامل استراتژی‌هایی برای تشویق کارکنان به ماندن در سازمان برای مدت طولانی است (Krishnamoorthy & Aisha, 2022; Setiawan & Hastuti, 2022). عوامل مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی شامل پاداش‌های مالی، توسعه شغلی، ویژگی‌های شغلی، حمایت مدیریت، قدردانی، تعادل کار و زندگی و سبک رهبری است. مطالعات بر اهمیت رضایت کارکنان تأکید می‌کنند، زیرا کارکنان شاد متعهدتر هستند و به رضایت مشتری کمک می‌کنند. شیوه‌های مؤثر نگهداشت نیروی انسانی شامل جبران خسارت کارکنان، محیط کار، فرصت‌های رشد، تعامل و پشتیبانی است. سازمان‌ها برای کاهش نرخ ریزش کارکنان، در شیوه‌های منابع انسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند و بر لزوم درک دیدگاه‌های کارکنان برای استراتژی‌های

موفق نگهداشت نیروی انسانی تأکید دارند. نگهداشت نیروی انسانی ابزاری استراتژیک است که ثبات و موفقیت سازمانی را در درازمدت افزایش می‌دهد.

محققان، مدیریت نگهداشت نیروی انسانی را به عنوان یک فرآیند استراتژیک و منسجم در نظر گرفته‌اند که با بررسی دلایل پیوستن کارکنان به یک سازمان آغاز می‌شود (Brown, 2009). در سراسر جهان، نگهداشت نیروی انسانی ماهر در مواجهه با نرخ بالای ریزش کارکنان، نگرانی جدی مدیران بوده است (Samuel & Chipunza, 2009). ریزش کارکنان یک مشکل اساسی است که این روزها در همه سازمان‌ها برجسته شده است. این «کاهش تدریجی تعداد کارمندان از طریق بازنشستگی، استعفا یا مرگ» است. همچنین می‌تواند به عنوان «ترک خدمت کارکنان» یا «جابجایی کارکنان» شناخته شود (Latha, 2017). از آنجایی که ترک خدمت نشانه یک مشکل سیستمی حیاتی مانند مدیریت ناکارآمد نگهداشت نیروی انسانی است، شرکت‌ها باید درک کنند که چه چیزی باعث می‌شود افراد خود را به وفاداری و بهره‌وری متعهد کنند (Embuhira, 2011). نگهداشت نیروی انسانی به معنای «تمایل سازمان‌ها به حفظ و نگه داشتن کارکنان شایسته خود و اقدامات لازم برای این کار» است. این امر شامل سه عنصر اساسی است: اقتصاد، زنجیره تأمین و نیروی کار (Hemalatha & Savarimuthu, 2013). بنابراین، نگهداشت نیروی انسانی به معنای «سیاست‌ها و شیوه‌های مختلفی است که به کارکنان اجازه می‌دهد برای مدت طولانی‌تری به یک سازمان بچسبند» قصد ترک کار، تصمیم داوطلبانه کارمند برای ترک رابطه کاری است (Arendt & Grabowski, 2022). به گفته (Price, 2001)، تصمیمات کارمندان در مورد قصد ترک کار ممکن است تحت تأثیر عوامل بیرونی و درونی قرار گیرد. عوامل بیرونی شامل عوامل محیطی مانند فرصت‌های بهتر بازار کار یا تأثیر روابط انسانی (مثلاً خانواده، دوستان) می‌شود، اما محدود به آنها نیست. عوامل درونی قصد ترک کار شامل عواملی در محیط کار است که رضایت کارکنان را تعیین می‌کند. به گفته (Price, 2001)، رضایت کارکنان بر قصد ترک کار تأثیر منفی می‌گذارد و با تعهد سازمانی همبستگی مثبت دارد. در واقع، وقتی یک کارمند آموزش دیده، شرکت را ترک می‌کند، علاوه بر هزینه مالی که در موارد فرعی مانند استخدام موقت، انتخاب و آموزش پنهان شده است (Holtom et al, 2008)، خلأی ایجاد می‌کند که «مهارت‌ها، دانش و روابط تجاری ضروری را از دست می‌دهد» (Latha, 2017). به خصوص، اینکه کارمندان خوب در مقایسه با کارمندان متوسط، پیشنهادها و شغلی خارجی بیشتری دارند و از این رو احتمال ترک کار آنها بیشتر است. نرخ بالای ترک خدمت داوطلبانه چنین کارمندانی اغلب برای عملکرد سازمان مضر یا مختل کننده است. این مشکل با این واقعیت که اکثر شرکت‌ها، به ویژه نهادهای بزرگ، به نظر می‌رسد به کارمندان جدید بیشتر از کارمندان وفادار فعلی خود پاداش می‌دهند و آنها را راضی می‌کنند، پیچیده‌تر می‌شود (Hemalatha & Savarimuthu, 2013). بنابراین، ساده‌ترین راه برای حفظ کارمندان، افزایش سطح رضایت آنهاست، اما این کار تنها در صورت انجام صحیح مؤثر خواهد بود. چالش در اینجا، پرداختن به نیازهای مختلف کارمندان است، زیرا آنها متنوع هستند (Alnaqbi, 2011). مواردی همچون فقدان امنیت شغلی، فقدان کار جالب، فقدان ارتقاء و آموزش و فرصت‌های ناکافی پیشرفت به عنوان عوامل انگیزشی درونی و بیرونی در نظر گرفته می‌شوند که ممکن است بر جابجایی و نگهداشت نیروی انسانی تأثیر بگذارند. مشکل این است که مدیران در شناسایی و استفاده مناسب از این متغیرها به عنوان استراتژی‌های حفظ متناسب با فرهنگ‌ها و سیستم‌های متمایز سازمان‌های خود شکست خورده‌اند (Samuel & Chipunza, 2009).

## پیشینه پژوهش

(Mehmood et al, 2025) به بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر نگهداشت نیروی انسانی پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که تدبیر مدیریت منابع انسانی، کار تیمی اطمینان‌بخش، پاسخگویی و رفتار حمایتی به طور قابل توجهی وفاداری و نگهداشت نیروی انسانی را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، مشخص شد که رفتار شهروندی سازمانی با واسطه‌گری تا حدودی در رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نگهداشت نیروی انسانی، نقش مهمی در این پویایی دارد. این یافته‌ها با تکیه بر نظریه تبادل اجتماعی، چارچوب‌های نظری و کاربردهای دنیای واقعی را در زمینه‌های اجتماعی-اقتصادی مشابه با ارائه بینش‌های ارزشمند برای بهبود استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی برای حفظ بهتر کارکنان از طریق تقویت رفتار شهروندی سازمانی، بهبود می‌بخشند. نتایج این تحقیق همچنین اطلاعات مفیدی در مورد چگونگی بهبود رویه‌های منابع انسانی برای افزایش نگهداشت نیروی انسانی با تشویق رفتار شهروندی سازمانی ارائه می‌دهد که دانش نظری و عملی ما را در مورد تاکتیک‌های موفق منابع انسانی در محیط‌های اجتماعی-اقتصادی مشابه افزایش می‌دهد. این مطالعه همچنین به دنبال ارائه پیشنهاد عملی برای مدیران منابع انسانی و مدیران اجرایی شرکت‌ها برای ایجاد محیطی است که مسئولیت اجتماعی و کار تیمی را تقویت می‌کند و باعث افزایش نگهداشت نیروی انسانی و موفقیت بلندمدت می‌شود.

(Shahriari et al, 2024) به بررسی ارزیابی عوامل استراتژیک مؤثر بر سیاست‌های حفظ کارکنان در سازمان‌های دولتی پرداختند. یافته‌ها حاکی از آن است که تعهد سازمانی، رضایت شغلی، توانایی یادگیری داخلی و تعهد شغلی بر نوآوری اداری سازمان قوه قضاییه تأثیر معناداری دارد. در نهایت، نوآوری اداری بر حفظ کارکنان قوه قضاییه اثرگذار است.

(Suprayitno, 2024) به بررسی ارزیابی تأثیر بسته‌های جبران خسارت، سیاست‌های تعادل کار و زندگی و فرصت‌های توسعه شغلی بر نگهداشت کارکنان پرداختند. در محیط رقابتی کسب و کار امروزی، شرکت‌های خرد، کوچک و متوسط با چالش‌های مهمی در جذب و حفظ استعدادها برتر مواجه هستند. یافته‌ها، روابط مثبت و معناداری را بین بسته‌های جبران خسارت، سیاست‌های تعادل کار و زندگی، فرصت‌های توسعه شغلی و نگهداشت نیروی انسانی نشان می‌دهد. این نتایج بر اهمیت سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک در سرمایه انسانی و ایجاد محیط‌های کاری مساعد برای تقویت وفاداری و تعهد کارکنان در شرکت‌های خرد، کوچک و متوسط تأکید می‌کند.

(Gelencser et al, 2023) به بررسی مدل جامع نگهداشت نیروی انسانی: تأثیر عوامل رفاه محیط کار بر نگهداشت نیروی انسانی پرداختند. بر اساس نتایج تحقیق، تأثیر تعهد سازمانی بر قصد ترک کار تعیین شد. اگر تعهد سازمانی در یک سازمان تغییر کند، قصد استعفا نیز تغییر می‌کند. بنابراین، متغیرهای حیاتی مؤثر بر حفظ نیروی کار (مزایا، ارتقاء، ارتباطات، ماهیت کار، همکاران و تعهد هنجاری) شناسایی شده‌اند که تغییر آنها بر تعهد سازمانی تأثیر خواهد گذاشت. نتایج نشان می‌دهد که اگر کارکنان این عوامل را منفی درک کنند، تعهد آنها به شدت کاهش خواهد یافت.

(Ghani et al, 2022) به بررسی چالش‌ها و استراتژی‌های نگهداشت نیروی انسانی پرداختند. این مطالعه مدلی را پیشنهاد می‌دهد تا شیوه‌های استخدام و انتخاب خود را به منظور حفظ کارکنان خود اصلاح کند. علاوه بر این، این مطالعه دستورالعمل‌های متمرکزی را ارائه می‌دهد که به ایجاد استراتژی‌ها و شیوه‌های حفظ کارکنان کمک می‌کند. نتیجه

گرفته شد که کارمندان راضی کمتر احتمال دارد شغل فعلی خود را ترک کنند، در حالی که انتظار می‌رود کارمندان ناراضی شغل فعلی خود را برای فرصت شغلی بهتر ترک کنند.

(Chatzoudes & chatzoglou, 2022) به بررسی عوامل مؤثر بر حفظ کارکنان پرداختند. این مطالعه، در میان سایر مطالعات، بر تأثیر زیاد تعهد و رضایت شغلی کارکنان بر افزایش قصد ماندن کارمندان در همان شرکت تأکید می‌کند، در حالی که مکانیسمی را که بر حفظ کارمندان تأثیر می‌گذارد، برجسته می‌کند. این مطالعه نشان می‌دهد که شرکت‌ها باید روابط کاری حمایتی، فضای سازمانی خوب و شیوه‌های منابع انسانی حمایتی ایجاد کنند. حفظ کارکنان می‌تواند به طور غیرمستقیم با تمرکز بر شرایط کلی محل کار (به عنوان مثال، محیط کار، حمایت سرپرست) و ابتکارات منابع انسانی (به عنوان مثال، فرصت‌های شغلی) تحت تأثیر قرار گیرد. چارچوب مفهومی پیشنهادی، یافته‌های مطالعات متعدد قبلی را ترکیب می‌کند و یک رویکرد جامع ارائه می‌دهد که می‌تواند درک در مورد مسئله حفظ کارکنان را افزایش دهد. این چارچوب، پیشینه‌های حفظ را در سه بعد طبقه‌بندی می‌کند: ملموس، ناملموس و استراتژیک.

(Kamalaveni et al, 2019) به بررسی مروری بر ادبیات مربوط به نگهداشت نیروی انسانی پرداختند. جذب و حفظ کارکنان نیروی کار قرن بیست و یکم در این دوران رقابتی، سخت‌ترین کار برای افراد منابع انسانی است. امروزه تقریباً هر سازمانی توسط فناوری هدایت می‌شود، اما منابع انسانی برای انجام کارها از طریق فناوری مورد نیاز است. از این رو، منابع انسانی انرژی حیاتی سازمان برای رشد و توسعه بقای آن هستند. چالش یک مدیر منابع انسانی، حفظ کارکنان در یک سازمان برای مدت طولانی در یک محیط پویا است. این یک تحقیق ثانویه است که مقالات تحقیقاتی مختلف در مجلات و کتاب‌ها را بررسی می‌کند و تلاش می‌کند تا بررسی‌های مربوط به حفظ کارکنان در بخش‌ها، صنایع و غیره مختلف را بررسی کند تا مفهوم حفظ، عوامل مؤثر بر حفظ و استراتژی‌های حفظ کارکنان را به شیوه‌ای بهتر درک کند. (Singh, 2019) به بررسی مروری بر ادبیات مربوط به نگهداشت نیروی انسانی با تمرکز بر روندهای اخیر پرداختند. هدف از این مطالعه، تجزیه و تحلیل انتقادی کارهای مختلف انجام شده در زمینه حفظ کارمندان و برجسته کردن عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارمندان و ابتکارات حفظ و نگهداری است که برای حفظ آنها دنبال می‌شود. از آنجایی که این مطالعه ماهیت توصیفی دارد، تعدادی از منابع ثانویه برای ترکیب دانش پراکنده و ارائه مرور ادبیات در قالبی مختصر بررسی شده‌اند. از آنجایی که فناوری در حال تغییر، رقابت شدید و جهانی شدن، منابع انسانی را در خط مقدم نقش‌های سازمانی قرار داده است، هیچ سازمانی نمی‌خواهد کارمندان با استعداد خود را از دست بدهد. مرور ادبیات، تکنیک‌های حفظ سنتی و همچنین تکنیک‌های معاصر مورد استفاده برای حفظ کارمندان را ارائه خواهد داد. همچنین، تأکید بیشتری بر عواملی مانند سبک رهبری مافوق، توانایی اعمال کنترل در رابطه با تصمیم‌گیری و حل مسئله، تمایل به پیشرفت شغلی و توسعه مهارت‌ها، کار انعطاف‌پذیر و اشتیاق روزافزون برای حفظ کارمندان کلیدی خواهد شد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر در حوزه پژوهش‌های آمیخته در پارادایم استقرایی - قیاسی بوده و استراتژی پژوهش در بخش کیفی تحلیل محتوا و در بخش کمی فازی مثلثاتی است. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه دلفی فازی و نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با کدگذاری با روش تحلیل محتوای کیفی و داده‌های کمی از طریق روش دلفی

فازی است. با توجه به این که پژوهش حاضر ترکیبی است، ابزار و روش مورد استفاده در بخش کیفی و کمی به صورت مجزا بیان می‌شود. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی متشکل از اساتید رشته‌های مدیریت منابع انسانی و حقوق می‌باشد. در این راستا با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۴ نفر از اساتید به عنوان نمونه انتخاب شدند. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری صورت گرفته است به نحوی که پس از انجام مصاحبه با نفرات ۱۲ و ۱۳ دیگر عامل جدیدی شناسایی نگردید و در واقع به اشباع نظری رسید و نهایتاً جهت اطمینان بیشتر مصاحبه با نفر چهاردهم نیز انجام شد و همچون مصاحبه با نفرات دوازدهم و سیزدهم، عامل جدیدی در این مصاحبه نیز شناسایی نشد بنابراین روند مصاحبه در نفر چهاردهم به پایان رسید. استراتژی بخش کیفی تحلیل محتوای کیفی است که روش تحقیقی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از طریق فرآیندهای طبقه‌بندی نظام مند، کدبندی و تم‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته شده به شمار می‌رود. مقوله‌ها و موضوعات بر اساس توصیف و تفسیر از موضوع مورد مطالعه ارائه می‌شوند. در روش تحلیل محتوای کیفی با مرور متن مصاحبه‌ها و کدگذاری که در جدول خلاصه گزاره کلامی نیز مشخص است ابتدا اقدام به استخراج کدهای اولیه و سپس از اقدام آنها اقدام به استخراج کدهای نهایی می‌گردد. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی مدیران میانی و ارشد سازمان‌های دولتی تهران می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس حجم نمونه ۳۸ نفر تعیین شده است. با توجه به مطالعات انجام گرفته با استفاده از روش دلفی فازی، برای انتخاب نمونه در بخش کمی، تعداد نمونه شرکت کنندگان معمولاً کمتر از ۵۰ نفر و اکثراً ۱۵ تا ۳۰ نفر بوده است. همچنین محققین متذکر شده‌اند که معمولاً ۳۰ نفر برای ارائه اطلاعات در بخش کمی کافی است و کفایت می‌کند و با افزایش آنها پاسخ‌ها تکراری شده و اطلاعات جدیدی اضافه نمی‌شود (Ahmadi, 2009). در بخش کمی پژوهش از پرسشنامه مقایسه زوجی استفاده شده است که پایایی آن با آزمون مجدد و روایی آن با روایی محتوا مورد تأیید قرار گرفته است. در رویکرد دلفی فازی پرسشنامه‌ها در دو مرحله و در زمان‌های مختلف پخش و گردآوری می‌شوند. بنابراین براساس اختلاف میانگین فازی زدایی و نرخ سازگاری می‌توان اقدام به بررسی پایایی نمود. بر طبق دیدگاه (Kuo & Chen, 2008) در صورتی که اختلاف میانگین فازی زدایی شده کمتر از ۰/۱ شود می‌توان بیان داشت که پرسشنامه دارای پایایی لازم است و با توجه به نتیجه میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله می‌توان بیان کرد که پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است. در این راستا ابتدا اقدام به کدگذاری داده‌ها با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA می‌شود تا عوامل حقوقی و اداری مؤثر را بتوان شناسایی نمود. سپس در مرحله بعد برای رتبه‌بندی عوامل از رویکرد دلفی فازی استفاده می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

در مرحله اول پژوهش که اقدام به شناسایی عوامل حقوقی و اداری مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی می‌شود اقدام به مصاحبه با خبرگان پژوهش نموده و سپس با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA و تحلیل محتوای کیفی کدگذاری صورت می‌گیرد. در این راستا از خبرگان شش سؤال پرسیده شده است و سپس متن مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته صورت گرفته مورد تحلیل و کدگذاری قرار گرفت. در این روش اقدام به کدگذاری زنده شد که از جمع‌آوری اصلاحاتی که خود مشارکت کنندگان استفاده کرده‌اند،

باتوجه به آنچه گفته شد در جدول (۱) کدهای نهایی و کدهای اولیه عوامل حقوقی و اداری مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی نشان داده شده است.

جدول ۱. عوامل حقوقی و اداری مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی

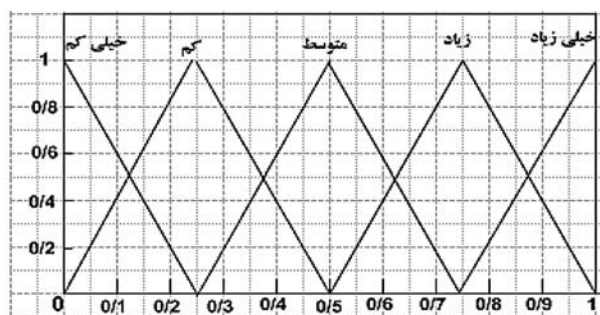
کدها	عوامل حقوقی (مضامین اصلی)	مضامین فرعی	کدها	عوامل اداری	مضامین فرعی
L 1	حق ارتقاء و ترفیع قانونی	معیارهای شفاف ارتقاء در آیین نامه ها امکان ارتقاء بر اساس شایستگی و نه صرفاً سنوات ایجاد مسیر قانونی برای اعتراض به تصمیمات ارتقاء	A1	برنامه ریزی مسیر شغلی	مشخص بودن آینده شغلی هر کارمند فرصت های جابجایی درون سازمانی مشاوره شغلی برای کارکنان
L 2	امنیت شغلی مبتنی بر قانون	تبدیل وضعیت استخدامی رسمی/پیمانی منع اخراج غیرموجه بر اساس آیین نامه ها وجود مراجع قانونی برای اعتراض کارکنان	A2	استفاده از فناوری برای کاهش بوروکراسی	راه اندازی سامانه های الکترونیک اداری حذف فرآیندهای تکراری و کاغذبازی تسریع در اجرای امور روزمره
L 3	نظام عادلانه پرداخت در قوانین	برابری حقوق برای مشاغل هم تراز لحاظ فوق العاده ها و مزایا بر اساس سختی کار تعیین حداقل دستمزد متناسب با هزینه های زندگی	A3	توسعه حرفه ای مستمر	برگزاری دوره های آموزشی تخصصی اعزام به کارگاه های علمی و مهارتی حمایت از یادگیری مادام العمر
L 4	حمایت های بیمه ای و تأمین اجتماعی	پوشش بیمه درمانی کامل برای کارکنان و خانواده بیمه تکمیلی در قوانین حمایتی امکان استفاده از بیمه بیکاری در شرایط خاص	A4	سبک رهبری حمایتی مدیران	ایجاد فضای اعتماد متقابل شنیدن مشکلات کارکنان تشویق به ابتکار و نوآوری
L 5	حقوق بازنشستگی و سنوات خدمتی	پرداخت به موقع حقوق بازنشستگی محاسبه منصفانه پاداش پایان	A5	ارتباطات مؤثر درون سازمانی	کاهش فاصله ارتباطی بین مدیر و کارمند جریان دوسویه اطلاعات

			خدمات		
			ثبات در مقررات بازنشستگی		
سرویس ایاب و ذهاب و امکانات حمل و نقل خدمات درمانی درون سازمانی امکانات ورزشی و فرهنگی	تسهیلات و خدمات رفاهی سازمانی	A6	الزام سازمان‌ها به رعایت استانداردهای ایمنی ضمانت‌های قانونی برای حوادث کار جبران خسارت بر اساس قانون کار	قوانین مربوط به ایمنی و بهداشت کار	L6
پرهیز از فضای رقابت ناسالم تقویت روحیه همکاری تیمی ایجاد حس تعلق سازمانی	فرهنگ سازمانی اعتمادساز	A7	منع تبعیض جنسیتی و سنی در استخدام رعایت اصل شایسته‌گزینی در قوانین وجود نهادهای نظارتی بر اجرای عدالت استخدامی	برابری و منع تبعیض قانونی	L7
اطلاع‌رسانی به موقع تصمیمات مدیریتی دسترسی کارکنان به دلایل تصمیمات پرهیز از پنهان کاری سازمانی	شفافیت اداری در تصمیم‌گیری‌ها	A8	مرخصی زایمان و حمایت از مادران شاغل مرخصی استعلاجی با پوشش بیمه مرخصی برای شرایط خاص خانوادگی طبق قانون	حق مرخصی و حمایت‌های قانونی خانواده	L8
معیارهای شفاف برای سنجش عملکرد کاهش نفوذ سلاقی شخصی مدیران بازخورد منظم و سازنده به کارکنان	سیستم ارزیابی عملکرد منصفانه	A9	انتشار عمومی آیین‌نامه‌ها امکان دسترسی آسان کارکنان به قوانین مرتبط الزام به اطلاع‌رسانی تغییرات مقررات	شفافیت و دسترسی به مقررات	L9
قدردانی رسمی از کارکنان نمونه اعطای فرصت‌های آموزشی به‌عنوان پاداش معرفی کارکنان برتر در جمع سازمانی	برنامه‌های تشویق و پاداش‌های غیرمالی	A10	احتساب دوره‌های آموزشی در ارتقاء حقوقی حمایت قانونی از ادامه تحصیل کارکنان	قوانین آموزش و توانمندسازی کارکنان	L10
امکان دورکاری در شرایط	انعطاف‌پذیری در	A11	تعریف دقیق تعهدات	تعیین حقوق و مزایا	L11

خاص ساعات کاری شناور برای کارکنان با شرایط خانوادگی ویژه کاهش فشار اداری با برنامه‌ریزی منعطف	ساعات کاری		صدور حکم استخدامی مبتنی بر قانون مدیریت خدمات کشوری تعیین حقوق براساس مصوبات دولتی	براساس جدول مصوب و یکپارچه دولتی	
تطابق کار محوله با شرح شغلی رعایت توازن حجم کار بین کارکنان جلوگیری از بارگذاری تبعیض آمیز کار	توزیع عادلانه وظایف و مسئولیت‌ها	A12	دسترسی کارکنان به دیوان عدالت اداری کمیسیون‌های رسیدگی به تخلفات اداری الزام به پیگیری شکایات در مهلت قانونی	ضمانت اجرای شکایات و تظلمات اداری	L 12
اعلام عمومی معیارهای ارتقاء تشکیل کمیته ارتقاء مستقل از مدیر مستقیم نظارت دوره‌ای بر عدالت در ارتقاء	نظام شفاف ارتقاء اداری	A13	حق عضویت در شوراهای سازمانی حق ارائه پیشنهاد و پیگیری آن از طریق مراجع قانونی نهادینه شدن مشارکت کارکنان در آیین‌نامه‌ها	قوانین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	L 13
استفاده از آمار و تحلیل‌ها برای تصمیم‌گیری رصد رضایت کارکنان به صورت دوره‌ای برنامه‌ریزی مبتنی بر نیاز واقعی سازمان	مدیریت منابع انسانی داده‌محور	A14	حمایت قانونی از کارکنان در شرایط بیماری‌های فراگیر معافیت‌ها و تسهیلات در مناطق سخت و زیان‌آور قوانین حمایتی در شرایط مأموریت‌های پرخطر	حمایت‌های قانونی در شرایط بحران	L 14

### تعریف متغیرهای زبانی

در مرحله قبل جهت شناسایی عوامل حقوقی و اداری با خبرگان دانشگاهی مصاحبه صورت گرفت و در این مرحله مؤلفه‌های شناسایی شده با قرار گرفتن در قالب پرسشنامه جهت دریافت میزان موافقت خبرگان، در دسترس آنها قرار گرفتند. متخصصان در این مرحله با استفاده از متغیرهای زبانی میزان موافقت خود را اعلام می‌نمایند. با توجه به اینکه هر یک از افراد براساس ادراک خود نسبت به متغیرهای بیان شده نظرات خودراییان می‌کنند بنابراین با تعریف دامنه مؤلفه‌های کیفی، متخصصان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ می‌دهند. در شکل (۱) و همچنین توضیحات بیان شده در جدول (۲) مؤلفه‌ها به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف می‌شوند.



شکل ۱. متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی براساس جدول زیر به اعداد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده تغییر داده می شوند.

جدول ۲. جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰/۷۵، ۱، ۱)	۰/۷۵
زیاد	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	۰/۵۶۲۵
متوسط	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	۰/۳۱۲۵
کم	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	۰/۰۶۲۵
خیلی کم	(۰، ۰، ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

در رابطه زیر  $a$  نشانگر حد وسط عدد فازی مثلثی،  $B$  نشان دهنده حد بالا و  $M$  نشان دهنده حد پایین عدد فازی مثلثی است.

$$X = m + \frac{B - a}{4}$$

### نظرسنجی مرحله اول

در این مرحله مؤلفه‌ها در قالب پرسشنامه در اختیار متخصصان قرار داده می شود تا براساس متغیرهای کلامی و گزینه‌های پیشنهادی نظرات خود را اعلام نمایند. سپس نظرات جمع آوری شده برای به دست آوردن میانگین فازی مؤلفه‌ها مورد تحلیل قرار می گیرند. در این راستا از روابط زیر برای محاسبه میانگین فازی استفاده می شود.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i=1,2,3,\dots,n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در رابطه فوق  $A_i$  بیانگر دیدگاه خبره  $i$  ام و  $A_{ave}$  بیان کننده میانگین دیدگاه‌های خبرگان سازمانی است. در نظرسنجی مرحله اول نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳. نظرات متخصصان سازمانی مرحله اول

عوامل حقوقی مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
حق ارتقاء و ترفیع قانونی	۲۷	۶	۳	۲	۰
امنیت شغلی مبتنی بر قانون	۲۵	۸	۲	۲	۱
نظام عادلانه پرداخت در قوانین	۲۶	۹	۲	۱	۰
حمایت‌های بیمه‌ای و تأمین اجتماعی	۲۰	۷	۵	۴	۲
حقوق بازنشستگی و سنوات خدمتی	۲۲	۷	۴	۳	۲
قوانین مربوط به ایمنی و بهداشت کار	۲۲	۶	۵	۴	۱
برابری و منع تبعیض قانونی	۲۳	۷	۴	۳	۱
حق مرخصی و حمایت‌های قانونی خانواده	۱۶	۵	۵	۴	۲
شفافیت و دسترسی به مقررات	۲۲	۷	۵	۳	۱
قوانین آموزش و توانمندسازی کارکنان	۱۹	۷	۶	۳	۳
قوانین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	۲۱	۷	۵	۲	۳
ضمانت اجرای شکایات و تظلمات اداری	۲۰	۸	۶	۳	۱
تعیین حقوق و مزایا براساس جدول مصوب و یکپارچه دولتی	۲۵	۹	۲	۲	۰
حمایت‌های قانونی در شرایط بحران	۲۴	۸	۴	۲	۰
عوامل اداری مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی					
برنامه‌ریزی مسیر شغلی	۲۱	۹	۴	۳	۱
استفاده از فناوری برای کاهش بوروکراسی	۲۸	۷	۲	۱	۰
توسعه حرفه‌ای مستمر	۲۲	۸	۵	۲	۱
سبک رهبری حمایتی مدیران	۲۵	۷	۴	۲	۰
ارتباطات مؤثر درون‌سازمانی	۲۴	۸	۳	۳	۰
تسهیلات و خدمات رفاهی سازمانی	۲۶	۷	۳	۲	۰
فرهنگ سازمانی اعتمادساز	۲۵	۶	۴	۳	۰
شفافیت اداری در تصمیم‌گیری‌ها	۲۳	۷	۳	۴	۱
سیستم ارزیابی عملکرد منصفانه	۲۱	۸	۴	۴	۱
برنامه‌های تشویق و پاداش‌های غیرمالی	۲۲	۷	۵	۳	۱
نظام شفاف ارتقا اداری	۲۰	۶	۴	۵	۳
توزیع عادلانه وظایف و مسئولیت‌ها	۲۴	۵	۵	۴	۰
انعطاف‌پذیری در ساعات کاری	۲۷	۸	۲	۱	۰
مدیریت منابع انسانی داده‌محور	۲۱	۷	۵	۳	۲

پس از اینکه تعداد پاسخ‌های داده شده به هریک از عوامل مشخص شد و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی، نتایج حاصله در جدول (۴) بیان شده است که بیانگر میانگین فازی و فازی‌زدایی مؤلفه‌های پژوهش به تفکیک می‌باشد.

جدول ۴. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول

متغیرها (عوامل اداری)	میانگین فازی مثلثی (m,a,B)	فازی-زدایی شده	متغیرها (عوامل حقوقی)	میانگین فازی مثلثی (m,a,B)	فازی-زدایی شده
برنامه‌ریزی مسیر شغلی	(۰/۸۰۲، ۰/۹۱۴) (۰/۵۵۹)	۰/۵۸۷	حق ارتقاء و ترفیع قانونی	(۰/۸۸۱، ۰/۹۵۳) (۰/۶۳۱)	۰/۶۴۹
استفاده از فناوری برای کاهش بوروکراسی	(۰/۹۰۷، ۰/۹۷۳) (۰/۶۵۷)	۰/۶۷۴	امنیت شغلی مبتنی بر قانون	(۰/۸۵۵، ۰/۹۴۰) (۰/۶۱۱)	۰/۶۳۳
توسعه حرفه‌ای مستمر	(۰/۸۱۵، ۰/۹۲۱) (۰/۵۷۲)	۰/۵۹۸	نظام عادلانه پرداخت در قوانین	(۰/۸۹۴، ۰/۹۷۳) (۰/۶۴۴)	۰/۶۶۴
سبک رهبری حمایتی مدیران	(۰/۸۶۱، ۰/۹۴۷) (۰/۶۱۱)	۰/۶۳۳	حمایت‌های بیمه‌ای و تأمین اجتماعی	(۰/۷۵۶، ۰/۸۷۵) (۰/۵۱۹)	۰/۵۴۹
ارتباطات مؤثر درون‌سازمانی	(۰/۸۴۸، ۰/۹۴۰) (۰/۵۹۸)	۰/۶۲۱	حقوق بازنشستگی و سنوات خدمتی	(۰/۷۸۲، ۰/۸۹۴) (۰/۵۴۶)	۰/۵۷۴
تسهیلات و خدمات رفاهی سازمانی	(۰/۸۷۵، ۰/۹۵۳) (۰/۶۲۵)	۰/۶۴۴	قوانین مربوط به ایمنی و بهداشت کار	(۰/۷۸۹، ۰/۸۹۴) (۰/۵۴۶)	۰/۵۷۲
فرهنگ سازمانی اعتمادساز	(۰/۸۴۸، ۰/۹۳۴) (۰/۵۹۸)	۰/۶۲۰	برابری و منع تبعیض قانونی	(۰/۸۳۵، ۰/۹۳۴) (۰/۵۸۵)	۰/۶۱۰
شفافیت اداری در تصمیم‌گیری‌ها	(۰/۸۰۹، ۰/۹۰۷) (۰/۵۶۵)	۰/۵۹۰	حق مرخصی و حمایت‌های قانونی خانواده	(۰/۷۳۰، ۰/۸۵۵) (۰/۴۹۳)	۰/۵۲۴
سیستم ارزیابی عملکرد منصفانه	(۰/۷۸۹، ۰/۹۰۱) (۰/۵۴۶)	۰/۵۷۴	شفافیت و دسترسی به مقررات	(۰/۸۰۲، ۰/۹۰۷) (۰/۵۵۹)	۰/۵۸۵
برنامه‌های تشویق و پاداش‌های غیرمالی	(۰/۸۰۲، ۰/۹۰۷) (۰/۵۹۷۰)	۰/۵۸۵	قوانین آموزش و توانمندسازی کارکنان	(۰/۷۳۶، ۰/۸۶۱) (۰/۵۰۶)	۰/۵۳۷
نظام شفاف ارتقا اداری	(۰/۷۳۰، ۰/۸۴۸) (۰/۵)	۰/۵۲۹	قوانین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	(۰/۷۶۹، ۰/۸۸۱) (۰/۵۳۹)	۰/۵۶۷
توزیع عادلانه وظایف و مسئولیت‌ها	(۰/۸۲۲، ۰/۹۱۴) (۰/۵۷۲)	۰/۵۹۵	ضمانت اجرای شکایات و تظلمات اداری	(۰/۷۸۲، ۰/۹۰۱) (۰/۵۳۹)	۰/۵۶۹
انعطاف‌پذیری در ساعات کاری	(۰/۹۰۱، ۰/۹۷۳) (۰/۶۵۱)	۰/۶۶۹	تعیین حقوق و مزایا براساس جدول مصوب و یکپارچه دولتی	(۰/۸۷۵، ۰/۹۶۰) (۰/۶۲۵)	۰/۶۴۶
مدیریت منابع انسانی داده‌محور	(۰/۷۷۶، ۰/۸۸۸) (۰/۵۳۹)	۰/۵۶۷	حمایت‌های قانونی در شرایط بحران	(۰/۸۵۵، ۰/۹۴۷) (۰/۶۰۵)	۰/۶۲۸

در مرحله بعد لازم است که دوباره اقدام به نظرسنجی از متخصصان سازمانی شود تا نتایج را بتوان در دو مرحله مقایسه نمود.

### نظرسنجی مرحله دوم

نتایج پاسخ‌های متخصصان سازمانی در مرحله دوم در جدول (۵) بیان شده است.

#### جدول ۵. نتایج پاسخ‌های خبرگان در مرحله دوم

عوامل حقوقی مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
حق ارتقاء و ترفیع قانونی	۲۸	۷	۱	۲	۰
امنیت شغلی مبتنی بر قانون	۲۷	۹	۱	۱	۰
نظام عادلانه پرداخت در قوانین	۲۷	۸	۲	۱	۰
حمایت‌های بیمه‌ای و تأمین اجتماعی	۲۱	۸	۵	۴	۰
حقوق بازنشستگی و سنوات خدمتی	۲۲	۶	۵	۳	۲
قوانین مربوط به ایمنی و بهداشت کار	۲۱	۷	۶	۳	۱
برابری و منع تبعیض قانونی	۲۴	۷	۴	۳	۰
حق مرخصی و حمایت‌های قانونی خانواده	۲۱	۸	۶	۳	۰
شفافیت و دسترسی به مقررات	۲۲	۵	۶	۴	۱
قوانین آموزش و توانمندسازی کارکنان	۲۱	۷	۵	۳	۲
قوانین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	۱۹	۶	۷	۴	۲
ضمانت اجرای شکایات و تظلمات اداری	۲۰	۸	۵	۴	۱
تعیین حقوق و مزایا براساس جدول مصوب و یکپارچه دولتی	۲۵	۷	۴	۲	۰
حمایت‌های قانونی در شرایط بحران	۲۶	۷	۴	۱	۰
عوامل اداری مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی					
برنامه‌ریزی مسیر شغلی	۲۳	۸	۴	۳	۰
استفاده از فناوری برای کاهش بوروکراسی	۲۹	۶	۲	۱	۰
توسعه حرفه‌ای مستمر	۲۱	۸	۴	۳	۲
سبک رهبری حمایتی مدیران	۲۵	۷	۵	۱	۰
ارتباطات مؤثر درون‌سازمانی	۲۴	۷	۴	۲	۱
تسهیلات و خدمات رفاهی سازمانی	۲۷	۶	۴	۱	۰
فرهنگ سازمانی اعتمادساز	۲۶	۸	۲	۲	۰
شفافیت اداری در تصمیم‌گیری‌ها	۲۴	۷	۴	۳	۰

۰	۳	۵	۸	۲۲	سیستم ارزیابی عملکرد منصفانه
۰	۲	۴	۷	۲۵	برنامه‌های تشویق و پاداش‌های غیرمالی
۲	۴	۵	۵	۲۲	نظام شفاف ارتقا اداری
۰	۳	۵	۶	۲۴	توزیع عادلانه وظایف و مسئولیت‌ها
۰	۲	۴	۴	۲۸	انعطاف‌پذیری در ساعات کاری
۰	۴	۴	۸	۲۲	مدیریت منابع انسانی داده‌محور

در این مرحله نیز همچون مرحله اول اقدام به محاسبه میانگین فازی مثلثی و مقدار فازی زدایی شده می‌شود. نتایج مرحله دوم در جدول (۶) بیان شده است.

جدول ۶. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

متغیرها (عوامل اداری)	میانگین فازی مثلثی (m,a,B)	فازی- زدایی شده	متغیرها (عوامل حقوقی)	میانگین فازی مثلثی (m,a,B)	فازی- زدایی شده
برنامه‌ریزی مسیر شغلی	(۰/۸۳۵, ۰/۹۳۴, ۰/۵۸۵)	۰/۶۱۰	حق ارتقاء و ترفیع قانونی	(۰/۹۰۱, ۰/۹۶۷, ۰/۶۵۱)	۰/۶۶۷
استفاده از فناوری برای کاهش بوروکراسی	(۰/۹۱۴, ۰/۹۷۳, ۰/۶۶۴)	۰/۶۷۹	امنیت شغلی مبتنی بر قانون	(۰/۸۹۴, ۰/۹۶۷, ۰/۶۴۴)	۰/۶۶۲
توسعه حرفه‌ای مستمر	(۰/۷۸۲, ۰/۸۹۴, ۰/۵۴۶)	۰/۵۷۴	نظام عادلانه پرداخت در قوانین	(۰/۹۰۱, ۰/۹۷۳, ۰/۶۵۱)	۰/۶۶۹
سبک رهبری حمایتی مدیران	(۰/۸۶۸, ۰/۹۵۳, ۰/۶۱۸)	۰/۶۳۹	حمایت‌های بیمه‌ای و تأمین اجتماعی	(۰/۸۰۲, ۰/۹۱۴, ۰/۵۵۲)	۰/۵۸۰
ارتباطات مؤثر درون‌سازمانی	(۰/۸۳۵, ۰/۹۲۷, ۰/۵۹۲)	۰/۶۱۵	حقوق بازنشستگی و سنوات خدمتی	(۰/۷۸۲, ۰/۸۸۸, ۰/۵۴۶)	۰/۵۷۲
تسهیلات و خدمات رفاهی سازمانی	(۰/۸۸۸, ۰/۹۶۰, ۰/۶۳۸)	۰/۶۵۶	قوانین مربوط به ایمنی و بهداشت کار	(۰/۷۸۹, ۰/۹۰۱, ۰/۵۴۶)	۰/۵۷۴
فرهنگ سازمانی اعتمادساز	(۰/۸۸۱, ۰/۹۶۰, ۰/۶۳۱)	۰/۶۵۱	برابری و منع تبعیض قانونی	(۰/۸۴۲, ۰/۹۳۴, ۰/۵۹۲)	۰/۶۱۵
شفافیت اداری در تصمیم‌گیری‌ها	(۰/۸۴۲, ۰/۹۳۴, ۰/۵۹۲)	۰/۶۱۵	حق مرخصی و حمایت‌های قانونی خانواده	(۰/۸۰۹, ۰/۹۲۱, ۰/۵۵۹)	۰/۵۸۷
سیستم ارزیابی عملکرد منصفانه	(۰/۸۲۲, ۰/۹۲۷, ۰/۵۷۲)	۰/۵۹۸	شفافیت و دسترسی به مقررات	(۰/۷۸۲, ۰/۸۸۸, ۰/۵۳۹)	۰/۵۶۵
برنامه‌های تشویق و	(۰/۸۶۸, ۰/۹۴۷, ۰/۶۳۸)	۰/۶۳۸	قوانین آموزش و توانمندسازی	(۰/۷۷۶, ۰/۸۸۸, ۰/۵۶۷)	۰/۵۶۷

پاداش های غیر مالی	(۰/۶۱۸)		کارکنان	(۰/۵۳۹)	
نظام شفاف ارتقا اداری	(۰/۷۶۹، ۰/۸۷۵) (۰/۵۳۲)	۰/۵۵۹	قوانین مشارکت کارکنان در تصمیم گیری	(۰/۷۳۶، ۰/۸۶۱) (۰/۵)	۰/۵۳۱
توزیع عادلانه وظایف و مسئولیت ها	(۰/۸۳۵، ۰/۹۲۷) (۰/۵۸۵)	۰/۶۰۸	ضمانت اجرای شکایات و تظلمات اداری	(۰/۷۷۶، ۰/۸۹۴) (۰/۵۳۲)	۰/۵۶۲
انعطاف پذیری در ساعات کاری	(۰/۸۸۱، ۰/۹۴۷) (۰/۶۳۱)	۰/۶۴۸	تعیین حقوق و مزایا بر اساس جدول مصوب و یکپارچه دولتی	(۰/۸۶۱، ۰/۹۴۷) (۰/۶۱۱)	۰/۶۳۳
مدیریت منابع انسانی داده محور	(۰/۸۱۵، ۰/۹۲۱) (۰/۵۶۵)	۰/۵۹۲	حمایت های قانونی در شرایط بحران	(۰/۸۸۱، ۰/۹۶۰) (۰/۶۳۱)	۰/۶۵۱

پس از محاسبه نظرات خبرگان در دو مرحله لازم است که اقدام به مقایسه اختلاف میان میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم شود که به شرح جدول (۷) است.

جدول ۷. میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول و دوم

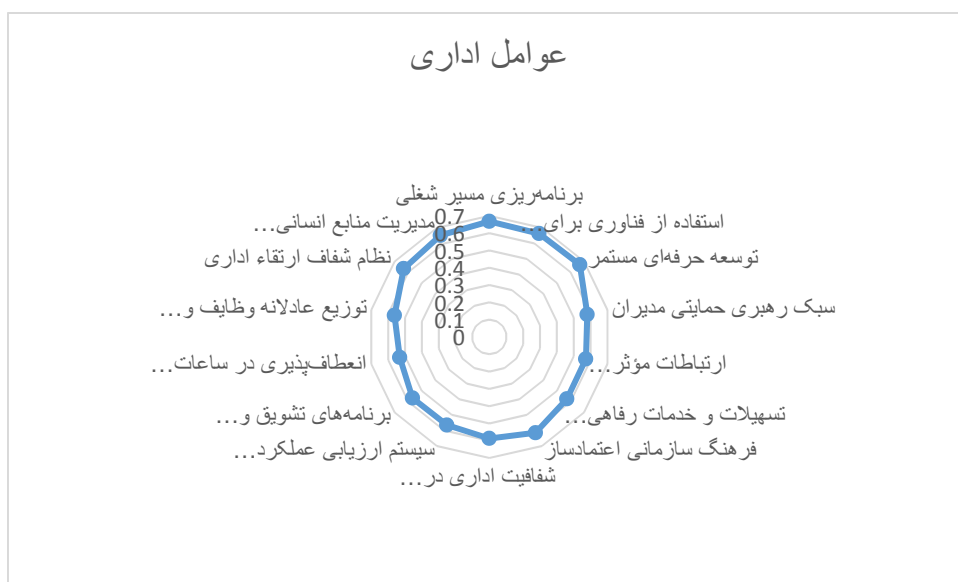
متغیرها (عوامل)	مقدار	مقدار	اختلاف	متغیرها (عوامل حقوقی)	مقدار	مقدار	اختلاف
اداری)	فازی زدایی	فازی -	مقدار		فازی -	فازی زدایی	مقدار
	شده مرحله	زدایی	فازی -		زدایی	شده مرحله	فازی زدایی
	اول	شده	زدایی		شده	دوم	شده مرحله
		مرحله	شده		مرحله	اول	اول و دوم
		دوم	مرحله		اول		
			اول و				
			دوم				
برنامه ریزی مسیر شغلی	۰/۵۸۷	۰/۶۱۰	۰/۰۲	حق ارتقاء و ترفیع قانونی	۰/۶۴۹	۰/۶۶۷	۰/۰۱۸
استفاده از فناوری برای کاهش بوروکراسی	۰/۶۷۴	۰/۶۷۹	۰/۰۰۴	امنیت شغلی مبتنی بر قانون	۰/۶۳۳	۰/۶۶۲	۰/۰۲
توسعه حرفه ای مستمر	۰/۵۹۸	۰/۵۷۴	۰/۰۲	نظام عادلانه پرداخت در قوانین	۰/۶۶۴	۰/۶۶۹	۰/۰۰۴
سبک رهبری حمایتی مدیران	۰/۶۳۳	۰/۶۳۹	۰/۰۰۶	حمایت های بیمه ای و تأمین اجتماعی	۰/۵۴۹	۰/۵۸۰	۰/۰۳
ارتباطات مؤثر درون سازمانی	۰/۶۲۱	۰/۶۱۵	۰/۰۰۶	حقوق بازنشستگی و سنوآت خدمتی	۰/۵۷۴	۰/۵۷۲	۰/۰۰۱

تسهیلات و خدمات رفاهی سازمانی	۰/۶۴۴	۰/۶۵۶	۰/۰۱	قوانین مربوط به ایمنی و بهداشت کار	۰/۵۷۲	۰/۵۷۴	۰/۰۰۱
فرهنگ سازمانی اعتمادساز	۰/۶۲۰	۰/۶۵۱	۰/۰۳	برابری و منع تبعیض قانونی	۰/۶۱۰	۰/۶۱۵	۰/۰۰۴
شفافیت اداری در تصمیم گیری‌ها	۰/۵۹۰	۰/۶۱۵	۰/۰۲	حق مرخصی و حمایت‌های قانونی خانواده	۰/۵۲۴	۰/۵۸۷	۰/۰۶
سیستم ارزیابی عملکرد منصفانه	۰/۵۷۴	۰/۵۹۸	۰/۰۲	شفافیت و دسترسی به مقررات	۰/۵۸۵	۰/۵۶۵	۰/۰۱۹
برنامه‌های تشویق و پاداش‌های غیرمالی	۰/۵۸۵	۰/۶۳۸	۰/۰۵	قوانین آموزش و توانمندسازی کارکنان	۰/۵۳۷	۰/۵۶۷	۰/۰۲۹
نظام شفاف ارتقا اداری	۰/۵۲۹	۰/۵۵۹	۰/۰۲	قوانین مشارکت کارکنان در تصمیم گیری	۰/۵۶۷	۰/۵۳۱	۰/۰۳۶
توزیع عادلانه وظایف و مسئولیت‌ها	۰/۵۹۵	۰/۶۰۸	۰/۰۱	ضمانت اجرای شکایات و تظلمات اداری	۰/۵۶۹	۰/۵۶۲	۰/۰۰۶
انعطاف پذیری در ساعات کاری	۰/۶۶۹	۰/۶۴۸	۰/۰۲	تعیین حقوق و مزایا براساس جدول مصوب و یکپارچه دولتی	۰/۶۴۶	۰/۶۳۳	۰/۰۱۳
مدیریت منابع انسانی داده‌محور	۰/۵۶۷	۰/۵۹۲	۰/۰۲	حمایت‌های قانونی در شرایط بحران	۰/۶۲۸	۰/۶۵۱	۰/۰۲۳

باتوجه به اینکه میانگین نتایج نظرات بیان شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ است، فرآیند نظرخواهی متوقف شده و اقدام به تحلیل نتایج براساس مقادیر بدست آمده می‌شود. براین اساس، متخصصان سازمانی در مورد عوامل حقوقی و اداری مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی، اجماع نظر داشته و نگاه تقریباً یکسانی به مؤلفه‌ها دارند. براساس مقدار فازی‌زدایی شده رتبه و اولویت هر عامل مشخص گردید که کدام یک از عوامل حقوقی و اداری بیشترین تاثیر را دارند.



شکل ۲. اولویت بندی عوامل حقوقی



شکل ۳. اولویت بندی عوامل اداری.

### نتیجه گیری و بحث

نگهداشت و حفظ سرمایه انسانی کارآمد، به عنوان محوری‌ترین عامل توسعه و پایداری سازمان، باید در کانون توجه مدیران سازمان‌های دولتی قرار گیرد. دستیابی به این هدف کلیدی، مستلزم واکاوی و بازنگری جدی در عوامل حقوقی و اداری تاثیرگذار است که به طور مستقیم بر رضایت شغلی، انگیزش و ماندگاری نیروهای متخصص اثر می‌گذارند. نگهداشت نیروی انسانی کارآمد در سازمان‌های دولتی، نیازمند نگاهی دوجبهی است: از یک سو، تقویت عوامل مثبت و جاذبه‌ها برای ایجاد دل‌بستگی و انگیزه، و از سوی دیگر، شناسایی و رفع عوامل منفی و دافعه برای جلوگیری از فرسایش سرمایه‌های انسانی. موفقیت در این امر، مستلزم بازنگری جدی در چارچوب‌های حقوقی و ساماندهی به رویه‌های اداری

است. تنها در این صورت است که سازمان‌های دولتی می‌توانند نه تنها به عنوان محلی برای اشتغال، بلکه به عنوان بستری برای رشد، تحقق آرمان‌ها و خدمت‌رسانی مؤثر، برای نیروهای متخصص و نخبه جذاب و نگهدارنده باشند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین عوامل حقوقی و اداری مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی با استفاده از فن دلفی فازی در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت. براساس نتایج عوامل حقوقی اثرگذار بر نگهداشت نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی، حق ارتقاء و ترفیع قانونی، امنیت شغلی مبتنی بر قانون، نظام عادلانه پرداخت در قوانین، حمایت‌های بیمه‌ای و تأمین اجتماعی، حقوق بازنشستگی و سنوات خدمتی، قوانین مربوط به ایمنی و بهداشت کار، برابری و منع تبعیض قانونی، حق مرخصی و حمایت‌های قانونی خانواده، شفافیت و دسترسی به مقررات، قوانین آموزشی و توانمندسازی کارکنان، تعیین حقوق و مزایا براساس جدول مصوب و یکپارچه دولتی، ضمانت اجرای شکایات و تظلمات اداری، قوانین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، حمایت‌های قانونی در شرایط بحرانی می‌باشند. براساس اولویت بندی صورت گرفته نظام عادلانه پرداخت در قوانین، حق ارتقا و ترفیع قانونی، امنیت شغلی مبتنی بر قانون، تعیین حقوق و مزایا براساس جدول مصوب و یکپارچه دولتی، حمایت‌های قانونی در شرایط بحرانی و برابری و منع تبعیض قانونی به عنوان مهمترین عوامل حقوقی مطرح شدند که لازم است مدیران سازمان به این عوامل توجه بیشتری داشته باشند. با توجه به نتایج به‌دست آمده، مدیران سازمان‌های دولتی باید با تمرکز بر پنج عامل کلیدی حقوقی - شامل استقرار نظام عادلانه پرداخت، تضمین حق ارتقا و ترفیع قانونی، تأمین امنیت شغلی، اجرای دقیق جدول مصوب حقوق و مزایا، و طراحی سازوکارهای حمایتی در شرایط بحرانی - اقدامات عملی خود را سامان دهند. تحقق این امر مستلزم اجرای به‌موقع مصوبات حقوقی، شفاف‌سازی فرآیندهای ارتقا، رعایت کامل تشریفات قانونی در برخورد با کارکنان، و تدوین دستورالعمل‌های حمایتی ویژه است. این رویکرد جامع نه تنها نگهداشت نیروهای کارآمد را تضمین می‌کند، بلکه زمینه‌ساز ارتقای بهره‌وری و تحقق اهداف استراتژیک سازمان خواهد بود.

همچنین نتایج حاوی شناسایی عوامل اداری همچون شفافیت اداری در تصمیم‌گیری‌ها، سیستم ارزیابی عملکرد منصفانه، توزیع عادلانه وظایف و مسئولیت‌ها، سبک رهبری حمایتی مدیران، ارتباطات مؤثر درون سازمانی، تسهیلات و خدمات رفاهی سازمانی، فرهنگ سازمانی اعتمادساز، برنامه ریزی مسیرشغلی، استفاده از فناوری برای کاهش بوروکراسی، برنامه‌های تشویق و پاداش‌های غیرمالی، انعطاف پذیری در ساعات کاری، توسعه حرفه‌ای مستمر، نظام شفاف ارتقاء اداری، مدیریت منابع انسانی داده محور می‌باشد. عواملی همچون توسعه حرفه‌ای مستمر، برنامه ریزی مسیرشغلی، استفاده از فناوری برای کاهش بوروکراسی‌ها، مدیریت منابع انسانی داده محور و انعطاف پذیری در ساعات کاری از جمله مهم‌ترین عوامل اداری مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی می‌باشند. با توجه به اولویت‌بندی صورت گرفته، توسعه حرفه‌ای مستمر به عنوان اولین و مهم‌ترین عامل اداری مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شناسایی شده است. در این راستا، مدیران باید با تدوین برنامه‌های آموزشی ساختاریافته، برگزاری دوره‌های توانمندسازی متناسب با نیازهای شغلی، و فراهم آوردن امکان یادگیری مداوم، بستری برای رشد و ارتقای مستمر کارکنان فراهم آورند. این اقدام نه تنها سطح مهارت‌های فردی و سازمانی را ارتقا می‌دهد، بلکه با تقویت حس پیشرفت و ارزشمندی در کارکنان، تمایل به ماندگاری در سازمان را به طور چشمگیری افزایش می‌دهد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Mehmood et al, 2025) (Shahriari et al, 2024) (Suprayitno, 2024) (Gelencser et al, 2023)

(Singh, 2019) (Kamalaveni et al, 2019) (Chatzoudes & chatzoglou, 2022) (Ghani et al, 2022) همسو می‌باشد. (Mehmood et al, 2025) نشان دادند که تدبیر مدیریت منابع انسانی، کار تیمی اطمینان‌بخش، پاسخگویی و رفتار حمایتی به طور قابل توجهی وفاداری و نگهداشت نیروی انسانی را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، مشخص شد که رفتار شهروندی سازمانی با واسطه‌گری تا حدودی در رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نگهداشت نیروی انسانی، نقش مهمی در این پویایی دارد. این یافته‌ها با تکیه بر نظریه تبادل اجتماعی، چارچوب‌های نظری و کاربردهای دنیای واقعی را در زمینه‌های اجتماعی-اقتصادی مشابه با ارائه بینش‌های ارزشمند برای بهبود استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی برای حفظ بهتر کارکنان از طریق تقویت رفتار شهروندی سازمانی، بهبود می‌بخشند. (Chatzoudes & chatzoglou, 2022) نشان دادند که شرکت‌ها باید روابط کاری حمایتی، فضای سازمانی خوب و شیوه‌های منابع انسانی حمایتی ایجاد کنند. حفظ کارکنان می‌تواند به طور غیرمستقیم با تمرکز بر شرایط کلی محل کار (به عنوان مثال، محیط کار، حمایت سرپرست) و ابتکارات منابع انسانی (به عنوان مثال، فرصت‌های شغلی) تحت تأثیر قرار گیرد. چارچوب مفهومی پیشنهادی، یافته‌های مطالعات متعدد قبلی را ترکیب می‌کند و یک رویکرد جامع ارائه می‌دهد که می‌تواند درک در مورد مسئله حفظ کارکنان را افزایش دهد. این چارچوب، پیشینه‌های حفظ را در سه بعد طبقه‌بندی می‌کند: ملموس، ناملموس و استراتژیک.

در نهایت بر مبنای یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای در قالب موارد زیر بیان می‌شود:

- مدیران باید سامانه‌ای برای آموزش مستمر و برنامه‌ریزی مسیر شغلی طراحی کنند که شامل دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای شغلی، برنامه‌های مربی‌گری و کوچینگ، و فرصت‌های یادگیری دیجیتال باشد. این نظام باید به گونه‌ای طراحی شود که هر کارمند بتواند بر اساس توانایی‌ها و علایق خود، مسیر پیشرفت شغلی را به وضوح مشاهده و طی کند.
- پیاده‌سازی سامانه‌های یکپارچه الکترونیکی برای کاهش بروکراسی و تسریع در امور اداری ضروری است که شامل اتوماسیون فرآیندهای پرونده‌های پرسنلی، سیستم‌های ثبت درخواست‌های آنلاین و پلتفرم‌های ارتباطی شفاف می‌شود که باعث صرفه‌جویی در زمان و کاهش نارضایتی‌های ناشی از تشریفات زائد اداری می‌شود.
- ایجاد مکانیزم نظارتی مستمر برای اطمینان از رعایت عدالت در پرداخت‌ها در تمام سطوح سازمانی ضروری می‌باشد.
- پیاده‌سازی سامانه ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های عینی و قابل اندازه‌گیری که به طور منظم و شفاف انجام می‌شود، به شناسایی استعدادها و تعیین مسیر پیشرفت حرفه‌ای کمک می‌کند. این سیستم باید شامل بازخوردهای دوره‌ای و سازنده باشد تا کارکنان نقاط قوت و زمینه‌های بهبود خود را بشناسند.
- تدوین دستورالعمل حمایت از کارکنان در شرایط بحرانی با ایجاد صندوق‌های حمایت مالی اضطراری، ارائه خدمات مشاوره‌ای تخصصی و طراحی برنامه‌های مرخصی‌های ویژه در مواقع ضروری، از جمله اقدامات مؤثری است که احساس امنیت و تعلق سازمانی را در کارکنان تقویت می‌کند.



- ابلاغ و اجرای آیین‌نامه شفاف ارتقای پرسنلی که معیارهای آن به صورت عمومی اطلاع‌رسانی شده و قابلیت پیگیری دارد، از فساد اداری جلوگیری کرده و انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد. این نظام باید مبتنی بر شایستگی‌های اثبات‌شده و عملکرد عینی باشد.
- اجرای برنامه‌های منظم گفت‌وگوی مدیریت با کارکنان، ایجاد کانال‌های ارتباطی باز و تشویق به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های اثرگذار، باعث تقویت اعتماد متقابل و احساس تعلق سازمانی می‌شود. این امر از طریق برگزاری جلسات منظم همانندیشی و تشکیل شورای مشورتی کارکنان محقق می‌شود.

## References

- Alnaqbi, W. (2011). The relationship between human resource practices and employee retention in public organizations: an exploratory study conducted in the United Arab Emirates”, PhD thesis, Edith Cowan University.
- Arendt, L., & Grabowski, W. (2022). Determinants of Voluntary Turnover in the Segmented Labour Market: The Case of a Post-Transition Economy. *Economics and Sociology* 15: 204–21. DOI:10.14254/2071-789X.2022/15-2/13
- Bhasin, S. (2025). Leadership essential to steer success within the retail sector. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 53(1), 38–57. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2024-0214>.
- Brown, M. (2009), “Irreconcilable differences? Strategic HRM and employee well-being”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(3). 270-294.
- Çakıcı, N., & Demirel Zorba, N. N., & Akçalı, A. (2015). Food industry employees and staphylococcal food poisoning. *Turkish Bulletin of Hygiene and Experimental Biology*, 72(4). <https://doi.org/10.5505/turkhijyen.2015.21704>
- Cardy, R.L., & Lengnick-Hall, M.L (2011) Will they stay or will they go? Exploring a customer-oriented approach to employee retention. *Journal of Business & Psychology*, 6(2), 213-217. DOI:10.1007/s10869-011-9223-8
- Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2022). Factors affecting employee retention: Proposing an original conceptual framework. *International Journal of Economics and Business Administration*, 10(1), 49-76. DOI:10.35808/ijeba/748
- Chitra devi. S., & Latha, E., (2011) *International Journal of Research in Commerce, IT and Management*, 1(4)
- Elsafty, A., & Oraby, M. (2022). The impact of training on employee retention: An empirical research on the private sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 17(5), 58–74. DOI:10.5539/ijbm.v17n5p58
- Emuhira, M.E.E. (2011), “Strategic human resource management practices that influence the retention of core employees at Becton Dickinson Kenya Limited”, Master’s thesis, School of Business, University of Nairobi.
- Gelencsér, M., & Szabó-Szentgróti, G., & Kőműves, Z. S., & Hollósy-Vadász, G. (2023). The holistic model of labour retention: The impact of workplace wellbeing factors on employee retention. *Administrative Sciences*, 13(5), 121. <https://doi.org/10.3390/admsci13050121>
- Ghani, B., & Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., ... & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review. *Sustainability*, 14(5), 2885. <https://doi.org/10.3390/su14052885>
- Gorde, S. U. (2019). A study of employee retention. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 6(6), 331–337. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4399324>.
- Hales, J., & James, R.M., Jr., & Laura, A., & Swenson, A. (2018). new era of voluntary disclosure? Empirical evidence on how employee postings on social media relate to future corporate disclosures. *Account. Organ. Soc.*, 68, 88–108. DOI: 10.1016/j.aos.2018.04.004
- Hemalatha, N., & Savarimuthu, A. (2013), “A study on employee retention techniques”, *Journal of Business Management & Social Sciences Research (JBM&SSR)*, Blue Ocean Research Journals, Vol. 2 No. 8, August, pp. 45-49.

- Holtom, B. C., & Mitchell, T. R., & Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274. <https://doi.org/10.1080/19416520802211552>
- Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRMM special issue. *Human Resource Management*, 57(3), 679–684. <https://doi.org/10.1002/HRMm.21800>.
- Ihuah, P.W., & Kakulu, I.I., & Eaton, D. (2014). A review of Critical Project Management Success Factors (CPMSF) for sustainable social housing in Nigeria. *Int. J. Sustain. Built Environ.* **2014**, 3, 62–71. <https://doi.org/10.1016/j.ijse.2014.08.001>
- Kamalaveni, M., & Ramesh, S., & Vetrivel, T. (2019). A review of literature on employee retention. *International Journal of Innovative Research in Management Studies (IJIRMS)*, 4(4), 1-10.
- Krishnamoorthy, N., & Aisha, A. (2022). An Empirical Study of Employee Retention in the Information Technology Sector in Bangalore City. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(7), 1333–1342. DOI:<https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i7.902>
- Latha, K.L. (2017). A study on employee attrition and retention in manufacturing industries, available at: [www.bvimsr.com/documents/publication/2013V5N1/09.pdf](http://www.bvimsr.com/documents/publication/2013V5N1/09.pdf) (accessed 26 August 2017).
- Li, L., & Bibi, M., & Hussain, Y., & Xiao, D. (2025). Examining sustainable hospitality practices and employee turnover in Pakistan: The interplay of robotics awareness, mutual trust, and technical skills development in the age of artificial intelligence. *Journal of Environmental Management*, 373, 123922. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.123922>
- Lin, Z., & Gu, H., & Gillani, K. Z., & Fahlevi, M. (2024). Impact of green work–life balance and green human resource management practices on corporate sustainability performance and employee retention: Mediation of green innovation and organisational culture. *Sustainability*, 16(15), 6621. <https://doi.org/10.3390/su16156621>.
- Luthans, F., & Luthans, K., & Luthans, B., & Peterson, S. (2024). Psychological, physical, and social capitals: A balanced approach for more effective human capital in today's organizations and life. *Organizational Dynamics*, 53(4), 101080. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101080>
- Mehmood, Q., & Sarwar, A., & Irfan, K. U. (2025). The Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on Employee Retention. *International Journal of Management*, 15(2), 167-188. DOI:10.56536/ijmres.v15i2.731
- Ming-Chu, Y. (2021). How Can Human Resource Management Practices Lead to Increased Corporate Social Performance? Institutional Theory Perspective. *Manag. Chall. A Netw. Econ.* **2017**, 17–19. Available online: <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-21-5/papers/ML17-132.pdf> (accessed on 12 December 2021).
- Mohapatra, C. M., & Nayak, B. (2017). The impact of leadership on employee motivation at food processing industry in Odisha. *International Journal of Economic Research*, 14(18).
- Price, James L. 2001. Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Manpower* 22: 600–624. <https://doi.org/10.1108/EUM000000006233>
- Samuel, M.O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, Vol. 3 No. 8, September, pp. 410-415. DOI: 10.5897/AJBM09.125.
- Setiawan, I., & Hastuti, S. (2022). The role of employee retention as mediation on the influence of organizational culture and workload on employee engagement. *Journal of Economics and Business Letters*, 2(3). DOI:10.55942/jebll.v2i3.166
- Shahriari, H., & Rousta, A., & Kashefi Neyshabari, M. R., & Asayesh, F. (2024). Evaluation of Strategic Factors Affecting Employee Retention Policies in Government Organizations (Case Study: Judiciary). *Strategic Studies of public policy*, 14(50), 126-145. doi: 10.22034/sspp.2024.2021598.3548. (In Persian).
- Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 425-431. DOI:10.32628/IJSRST195463
- Suprayitno, D. (2024). Assessing the Effect of Compensation Packages, Work-Life Balance Policies, and Career Development Opportunities on Employee Retention: A Case Study of MSME



- Employee. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), 1592-1561. DOI:[10.56442/ijble.v5i2.609](https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.609)
- Urme, U. N. (2023). The impact of talent management strategies on employee retention. *International Journal of Science and Business*, 28(1), 127–146. <https://doi.org/10.58970/IJSB.2209>.
- Whysall, Z., & Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development*, 38(2), 118–129. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2018-0181>.
- Yusuf, A., & Mohd, S. (2024). Investigating the asymmetric impact of public debt on economic growth in Nigeria. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2), 9452–9481. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-01065-7>.