



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

## Designing a Model of Maintenance and Sustainability of Expert Human Resources in the Government Organization Province with a Meta-combination Method

Majid Reza Dahmardeh<sup>1</sup>, Vahid Pourshahabi<sup>2\*</sup>,  
Amin Reza Kamalian<sup>3</sup>, Habibollah Salarzahi<sup>4</sup>

1. Ph.d student, Department of Management, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran.
1. 2. Assistant Professor, Department of Management, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran. (Corresponding Author)  
E-mail: [Vahid.Pourshahabi@iau.ac.ir](mailto:Vahid.Pourshahabi@iau.ac.ir)
3. Professor of Management, Faculty of Management and Economic, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.
4. Professor of Management, Faculty of Management and Economic, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

### Extended Abstract

#### Abstract

The issue of maintaining expert human resources in less developed areas is of high sensitivity and it is necessary for managers to identify and solve the current and future problems of organizations in the field of maintaining elites with a comprehensive view and architecture of critical points, the present research aims to present The pattern of maintenance and sustainability of expert human resources has been done with a hybrid method. Using this method, 125 articles, scientific content (reputable internal and external databases) and organizational documents in the field of human resource management, human resource development, talent management, human resource maintenance in organizations, summarized and reviewed, which are analyzed with content analysis technique and method. Shannon's entropy, 140 codes in 4 structural, behavioral, contextual and attitudinal/normative levels of statistics, in which the components of service compensation system, performance evaluation system, criticism and suggestion system, organizational culture, providing realistic information, learning and growth, leadership style And management, effective communication, security and security space, technical, communication and information infrastructures have been assigned the highest coefficient of importance. Finally, after going through the steps of the research, a suitable model for the maintenance and sustainability of expert human resources was

presented in three layers of feasibility and implementation structure and support layer.

### **Introduction**

Human capital is considered as the basic pillar of real wealth of organizations and the most vital part of intellectual capital. Due to the intense market competition and the lack of experienced and skilled employees, finding and maintaining expert and skilled employees is vital for today's organizations, which in turn leads to creating competitive advantages and is the most valuable source of success in any organization. Basically, it is necessary to consider appropriate solutions to maintain them, because the valuable employees of an organization are always in demand by other organizations. In many jobs, retaining employees has become a major concern. The longer a person stays in the organization, the more skills they acquire, so ideally, employees should stay for a long time for the organization to achieve consistent success. Employee retention strategies are one of the most important factors needed to retain experienced and expert employees, so knowledge and expertise do not migrate from the organization and reduce the costs of attracting and training new employees, as well as the high rate of movement and departure and their movement towards competitors. Therefore, maintaining competent employees in organizations is an important parameter for evaluating the success rate of any organization. The creation of human capital, its accumulation and re-creation should be the main concern for the organization. In this process, human resource management plays a key role and provides very valuable tools that are essential for managing, developing and transferring human resources to human capital. In today's work environment, the displacement of skilled labor is becoming an important issue and threatens many organizations, and replacing skilled workers can be a problem for organizations. Organizations that cannot design appropriate mechanisms and measures for the perpetuation of their talents must inevitably watch their departure. Organizations always spend high costs in attracting the best forces.

### **Case study**

In the government organizations

### **Materials and Methods**

This research was conducted with the meta-composite method, which is a type of qualitative study and one of the types of meta-study methods.

All scientific documents, research reports, databases, domestic and foreign publications regarding the maintenance and sustainability of expert human resources that were published during the years 2000 to 2023 formed the statistical population of the research. Research keywords were searched in Scopus, Science Direct, SID (Scientific information database), Google Scholar and Emerald databases. Regarding the maintenance and stabilization of expert

human resources, various words are used, and this variety of words was taken into account in the systematic search. A variety of keywords, including: the field of human resources management; sustainability of human resources; Human resource development, talent management; Human resource maintenance in organizations was used to search for research articles. The result of the search was a significant list of various documents including 315 articles, theses/dissertations, books and reports of institutions related to this field.

### **Discussion and Results**

The decline and migration of a significant number of organizational experts and elites in the executive field, the necessity of the pathology of the plan and the central issue in the field of operational research and the subsequent comprehensive and intelligent planning in the field of lack of specialized human resources. It has already been proven, therefore, this research, which aimed to design a model for the maintenance and sustainability of expert human resources in the government organization was carried out with a meta-composite method

### **Conclusion**

It was found that contextual, behavioral and structural dimensions as three important categories and components of service compensation system, performance evaluation system, criticism and suggestions system, organizational culture, providing realistic information, learning and growth, leadership and management style and effective communication, security and The security environment, technical, communication and informational infrastructures are considered to have the greatest importance and importance in drawing a strategic map for the maintenance and sustainability of expert human resources in the country's organizations. Therefore, according to the research findings, what is considered as The result and solution can be stated, special attention of organizations to elites in the field of organizational welfare, continuous evaluation of the performance of elites and reflection of the importance of their activities in the organization, structured design of the system of suggestions and creative ideas and ensuring their application in organizational decisions, strengthening positive attitude and thinking and value orientation to expert human resources and explaining the organization's need for their effectiveness in realizing the organization's goals, clarifying the discussion of the goals, missions, responsibilities, duties and payments of the organization, creating the necessary platform for learning and Improving the skills and specialized and general knowledge of elites and the existence of comprehensive managers with special styles who think strategically about all aspects of work, work environment and workforce together and act in a practical way, so that elites' perception of organizational support increases and at the end, creating a

sense of identity and good altruism can become the basis for the persistence of valuable forces in the target areas.

**Keywords:** human resource management; Human resources maintenance, metacombination method, Shannon entropy.

---

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Dahmardeh, M.R., Pourshahabi, V., Kamalian, A.R., & Salarzahi, H. (2025) Designing a Model of Maintenance and Sustainability of Expert Human Resources in the Government Organization Province with a Meta-combination Method. *Public Management Researches*, 18 (67), 239-270. (In Persian)



**DOI:** 10.22111/JMR.2024.47594.6129

**Received:** 30 Dec. 2023

**Revised in revised form:** 13 Mar. 2024

**Accepted:** 01 June. 2024

**Published online:** 21 Mar 2025

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---

## طراحی الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص در سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان با روش فراترکیب

مجیدرضا دهمرده<sup>۱</sup> - وحید پورشهابی<sup>۲\*</sup> - امین رضا کمالیان<sup>۳</sup> - حبیب الله سالارزهی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.
۲. نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.  
[Vahid.Pourshahabi@iau.ac.ir](mailto:Vahid.Pourshahabi@iau.ac.ir)
۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.
۴. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

### چکیده

مسئله نگهداری منابع انسانی متخصص در مناطق کمتر توسعه یافته، از حساسیت بالایی برخوردار بوده و ضرورت دارد، مدیران با جامع‌نگری و معماری نقاط بحرانی، مشکلات حال و آینده سازمان‌ها را در زمینه نگهداشت نخبگان، شناسایی و مرتفع نمایند، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص با روش فراترکیب انجام شده است. با استفاده از این روش، ۱۲۵ مقاله، محتوای علمی (پایگاه‌های معتبر داخلی و خارجی) و اسناد سازمانی در حوزه مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، مدیریت استعداد، نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌ها، تلخیص و بررسی، که با تکنیک تحلیل محتوا و روش آنترویی شانون، ۱۴۰ کد در ۴ سطح ساختاری، رفتاری، زمینه‌ای و نگرشی/هنجاری احصاء، که در آن مؤلفه‌های نظام جبران خدمات، نظام ارزیابی عملکرد، نظام انتقادات و پیشنهادات، فرهنگ سازمانی، ارائه اطلاعات واقع‌گرایانه، یادگیری و رشد، سبک رهبری و مدیریت، ارتباطات اثربخش، امنیت و فضای امنیتی، زیرساخت‌های فنی، ارتباطی و اطلاعاتی، بیشترین ضریب اهمیت را به خود اختصاص داده است. در نهایت پس از طی گام‌های پژوهش، الگوی مناسب نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص در سه لایه امکان‌سنجی و ساختار اجرا و لایه حمایتی ارائه شد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی؛ نگهداشت و پایداری منابع انسانی، روش فراترکیب، آنترویی شانون

مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای مجیدرضا دهمرده است.

استناد: دهمرده، مجیدرضا؛ پورشهابی، وحید؛ کمالیان، امین رضا؛ سالارزهی، حبیب‌الله. (۱۴۰۴). طراحی الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص در سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان با روش فراترکیب، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۸(۶۷)، ۲۷۰-۲۳۹. DOI: 10.22111/JMR.2024.47594.6129



تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۰۹ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۱۲ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۱/۰۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

## مقدمه

سرمایه فکری موضوع جدیدی در ادبیات مدیریت منابع انسانی است و شامل سه جزء مختلف به نام‌های سرمایه‌های انسانی، ساختاری و ارتباطی می‌باشد، سرمایه انسانی به عنوان رکن اساسی ثروت واقعی سازمان‌ها و حیاتی‌ترین بخش سرمایه فکری محسوب می‌شود. به دلیل رقابت شدید بازار و کمبود کارکنان با تجربه و ماهر، یافتن و حفظ کارکنان متخصص و ماهر برای سازمان‌های امروزی حیاتی است که به نوبه خود منجر به ایجاد مزیت‌های رقابتی می‌شود (Wang & Juo, 2021) و بعنوان ارزشمندترین منبع نیل به موفقیت در هر سازمانی هستند بر این اساس، لازم است برای حفظ و نگهداشت آنها راهکارهای مناسبی در نظر گرفته شود، چرا که همواره کارکنان ارزشمند یک سازمان، مورد تقاضای سازمان‌های دیگر نیز هستند در این راستا، از آنجا که ویژگی‌های فردی کارکنان با یکدیگر، متفاوت است، برای حصول اطمینان از نیل به موفقیت سازمان، در مرحله نخست، ضروری است دریابیم که چه چیزی باعث ایجاد انگیزه در کارکنان و افزایش رضایتمندی و در نتیجه کارآمد بودن آنها و ماندگاری شان در سازمان می‌شود (Huong, Minh Thuy, & Thanh Lan, & Loan, 2022). در بسیاری از مشاغل، حفظ کارمندان به یک نگرانی اصلی تبدیل شده است. هر چه یک فرد بیشتر در سازمان بماند، مهارت‌های بیشتری کسب می‌کند لذا در حالت ایده آل، کارمندان باید برای مدت طولانی بمانند تا سازمان به موفقیت ثابتی دست یابد (Chawla, 2021). استراتژی‌های حفظ کارکنان یکی از مهم‌ترین عوامل مورد نیاز برای نگهداشت کارکنان با تجربه و متخصص است، بنابراین دانش و تخصص از سازمان مهاجرت نکرده و هزینه‌های جذب و آموزش کارکنان جدید و همچنین نرخ بالای جابجایی و خروج و حرکت آنان به سمت رقبا را کاهش می‌دهد (Wang & Juo, 2021)، پس حفظ کارکنان شایسته در سازمان‌ها پارامتر مهمی برای ارزیابی میزان موفقیت هر سازمان به شمار می‌رود (Diah, Hasiara, & Irwan, 2020). خلق سرمایه انسانی، انباشتگی و خلق مجدد آن باید نگرانی اصلی برای سازمان باشد. در این فرآیند مدیریت منابع انسانی، نقش کلیدی را بازی کرده و ابزارهای بسیار ارزشمندی را فراهم می‌کند که برای مدیریت، توسعه و انتقال منابع انسانی به سرمایه انسانی، ضروری هستند (Fernandez, Reyes, & Cabrera, 2016). در محیط کاری امروز، جابجایی نیروی کار

ماهر در حال تبدیل شدن به یک مسئله مهم است و بسیاری از سازمان‌ها را تهدید می‌کند و جایگزین کردن کارکنان ماهر می‌تواند برای سازمان‌ها مشکل‌ساز شود (Patiar & Wang, 2020). سازمان‌هایی که نتوانند سازوکارها و تدابیر مناسبی برای ماندگاری استعدادهای خود طراحی کنند، به ناچار باید خروج آنان را نظاره‌گر باشند. سازمان‌ها همواره هزینه‌های بالایی را در جذب برترین نیروها صرف می‌کنند؛ بنابراین اگر نتوانند این نیروها را حفظ کنند آن هزینه‌ها را هدر داده‌اند (Shirazi, 2013). ترک خدمت کارکنان کلیدی می‌تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار برای سازمان‌ها زیان بار تلقی می‌شود. قصد ترک خدمت یکی از کارکنان، هم سازمان و هم دیگر کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بنابراین اندیشیدن برای به حداقل رساندن تأثیرات منفی ترک خدمت بر عملکرد سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است، زیرا که ترک خدمت بسیار پرهزینه است (Rhaman & Nas, 2013). نگهداشت کارکنان سازمان‌ها 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 همه جا و در هر فضای کاری یکسان است و به راحتی می‌توان این توقعات را تشخیص داد، زمانی که از امور مربوط به نگهداشت کارکنان 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 (Mirsepassi, 2013). مهاجرت بر توسعه مناطق مبداء در ابعاد مختلف تأثیر نامطلوب و مخربی می‌گذارد و باعث تشدید عدم تعادل در جهت توزیع نیروی انسانی فعال و متخصص در مناطق جغرافیایی می‌شود که این امر عدم تعادل موجود در بخش‌های مختلف اقتصادی را نیز تشدید می‌کند، چرا که برنامه‌ریزی‌های رشد و توسعه اقتصادی نمی‌تواند به رسالت حقیقی خود یعنی ایجاد تعادل میان نقاط مختلف جغرافیایی کشور در رابطه با امکانات بالقوه آنها و تعادل بین بخش‌های مختلف اقتصادی با توجه به ظرفیت و توانایی‌های اقتصادی، اجتماعی و انسانی آنها جامه عمل بپوشاند و به تحقق شعار عدالت اجتماعی نزدیکتر شود (Javan, 2001). مهاجرت در کنار اینکه موازنه نیروی انسانی متخصص می‌شود، ساختار اجتماعی را نیز دگرگون ساخته و باعث یکسری مشکلات و سرخوردگی‌های فرهنگی که جبران آن هزینه

بر و زمان بر خواهد بود. انتقال نیروها و تشدید این مهاجرت به هر دلیلی که باشد باعث عدم ثبات در شرایط اطمینان بخش برای نیروی انسانی در کوتاه‌مدت و بلندمدت در منطقه می‌شود، چون سازمان‌های مختلف نمی‌توانند با درخواست کلیه متقاضیان موافقت کنند، لذا این مسئله باعث افزایش نارضایتی و کاهش انگیزه جهت انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله و نهایتاً نزول عملکرد سازمان می‌شود (Sawari, 2001). ناتوانی در جذب و نگهداشت نیروی متخصص، بویژه در مناطق محروم و کمتر توسعه یافته، ضمن افزایش محرومیت این مناطق، شرایط را برای جذب و نگهداشت سایر متخصصان دشوارتر می‌سازد، شواهد حاکی از آن است که مناطق محروم همچنان با کمبود نیروی متخصص و کاردان مواجه هستند و علاوه بر آنکه جذب نیروی کارآمد برای این مناطق با دشواری همراه بوده، امکان نگهداشت این نیروها نیز تقلیل یافته است (Heydari, 2008).

در استان سیستان و بلوچستان علی‌رغم اینکه در بعد از انقلاب خدمات زیربنایی و روئینایی زیادی ارائه شده است، متأسفانه همچنان چهره عمومی این استان از فقر و تبعیض رنج می‌برد و در اکثر شاخص‌های اقتصادی (۵ شاخص پایش فقر در حوزه مسکن، آب و انرژی، آموزش، بهداشت و خدمات مالی، باوجود ناهمگونی پراکندگی محرومیت‌ها در مجموع نسبت به میانگین کشور، بعد از استان کرمان، بدترین و نامساعدترین وضعیت کل کشور را به‌خود اختصاص داده است)، سوال اصلی اینجاست که مشکل کجاست، به نظر می‌رسد نبود برنامه جامع، هدفمند، هماهنگ و مستمر توسعه و کمبود نخبگان و متخصصان مشتاق و متعهد در سطوح مختلف مدیریتی، اجرایی و عملیاتی به طور نسبی تاثیر خود را در توسعه استان گذاشته است، لذا از آنجایی که برخی از نیروهای انسانی متخصص، علاقه چندانی به انجام فعالیت و قبول مسئولیت در سازمان‌های مناطق کم‌تر توسعه یافته را ندارند، و حتی اگر وارد سازمان‌های این مناطق شوند، بعد از مدتی سازمان مربوطه را ترک کرده و به استان‌های توسعه یافته کشور مهاجرت می‌کنند، از همین رو، یکی از معضلات و مشکلاتی که امروزه مناطق محروم و استان‌های کمتر توسعه یافته کشور با آن روبرو هستند، کمبود و نگهداشت این ظرفیت‌هاست که وجود و مدیریت بهینه آن استان را وارد ریل توسعه نموده و واژه نامانوس محرومیت را از چهره این مناطق حذف خواهد کرد. از این رو در راستای تحقق بند هفتم برنامه چهارم نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور که

مبتنی بر زمینه‌سازی جذب و نگهداری نیروی انسانی متخصص در استان‌های کمتر توسعه یافته و محروم کشور از یک سو و با تمرکز به سند راهبردی مسائل استان سیستان و بلوچستان (۱۴۰۰) که مبین خروج بیش از ۳۶۷۰ نفر از نیروی انسانی طی سال‌های ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰ بدایلی چون انتقال، مامور به خدمت، بازنشستگی، اخراج و بازخرید و یا فوت از چرخه اداری و سازمانی از سویی دیگر، لذا ضرورت دارد نسبت به آسیب شناسی خروج منابع تخصصی و دلایل ریزش و شناسایی و بومی‌سازی ابعاد و مؤلفه‌های نگهداشت منابع انسانی و طراحی الگوی این مهم با بهره‌گیری خروجی منابع علمی موجود اقدام کنیم.

### چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

در اقتصاد و تجارت دانش محور و رقابتی امروز جهان، جذب، توسعه و نگهداری کارکنان دانشی با عملکرد بالا و با توانایی‌های بالقوه، در تمام سطوح سازمان بسیار حیاتی خواهد بود. صحبت درباره حفظ و نگهداری کارکنان متخصص در بافت کارکنان سازمان، حس خاصی به وجود می‌آورد، به گونه‌ای که حاکی از نیاز سازمان‌ها به کارکنان می‌باشد، در حالی که لزوماً این گونه کارکنان به سازمان نیازمند نیستند (Briscoe, 2008). موفقیت یک سازمان تا حد زیادی به چگونگی سازمان‌دهی، مدیریت و حفظ منابع انسانی در سازمان بستگی دارد و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی یک تعامل رسمی ساختاریافته بین زبردست و سرپرست است (Guest, EThuy, Thanh & Loan, 2021). به دلیل رقابت شدید بازار و کمبود کارکنان با تجربه و ماهر، یافتن و حفظ کارکنان متخصص و ماهر برای سازمان‌های امروزی حیاتی است که به نوبه خود منجر به ایجاد مزیت‌های رقابتی می‌شود (Huong, Minh, Thanh & Loan, 2021). حفظ کارکنان فرآیندی است که در آن یک سازمان قادر است، کارکنان بالقوه خود را حفظ کند تا در مدت زمان طولانی تری به سازمان وفادار بماند و در سازمان بمانند (Wulansari, Meilita & Ganesan, 2020). انصاری و بیجالوان<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) معتقدند، نگهداشت منابع انسانی سازمان نیاز به یک راهبرد قوی دارد، آنان معتقدند نگهداشت اثربخش کارکنان، به تلاش‌های نظام مند کارفرمایان، برای ایجاد و پرورش محیطی که کارکنان فعلی را به ادامه اشتغال تشویق می‌ند، نیازمند است. (Lepak & David, 2006).

<sup>1</sup>. Ansari & bijalwan

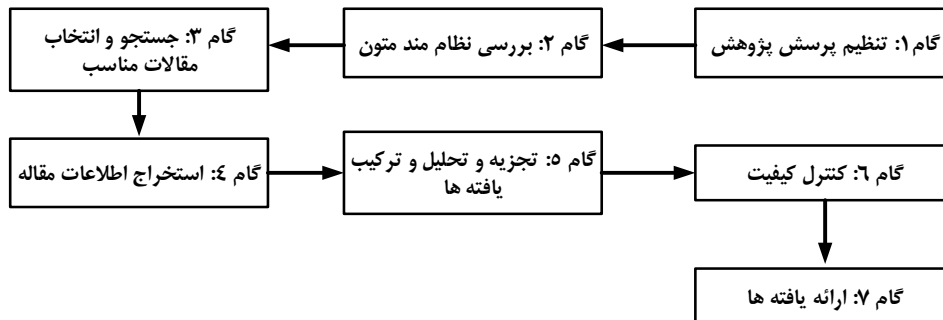
به عبارت دیگر، نگهداشت کارکنان سازمان‌ها ابعادی وسیع‌تر از ارتباط دادن انسان با حقوق و مزایای دریافتی یا تأمین بهداشت و ایمنی در محیط کار دارد. ضمناً نباید چنین تصور شود که توقعات کارکنان از سازمان‌های‌شان در همه جا و در هر فضای کاری یکسان است و به راحتی می‌توان این توقعات را تشخیص داد. زمانی که از امور مربوط به نگهداشت کارکنان 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 (Mirsepassi, 2014). بر این اساس، کارمندگرایی یک اصطلاح بسیارگسترده است که به تمایل یک شرکت برای برآوردن خواسته‌های کارکنان مربوط می‌شود (Lam, & Xu, 2019). نگهداشتن کارمندان با استعداد، خود برای موفقیت سازمان بسیار مهم است، زیرا جابجایی بیشتر کارکنان پیامدهای منفی بر خدمات و عملکرد مالی سازمان خواهد داشت. (Mahadi, Woo, Baskaran, & Yadi, 2020). ناتوانی سازمان در حفظ نیروی انسانی مستعد و متخصص و جلوگیری از مرخصی داوطلبانه و یا ترک سازمان منجر به پیامدهای منفی از جمله افزایش هزینه‌های سازمانی، کاهش رشد و پیشرفت سازمانی، عدم دستیابی به اهداف مشترک می‌شود (Khadka, 2018).

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با روش فراترکیب<sup>۱</sup> که نوعی مطالعه کیفی و یکی از انواع روش‌های فرامطالعه است انجام گرفت. این روش با فراهم آوردن نگرشی نظام‌مند، از طریق ترکیب نتایج پژوهش‌های پیشین، به کشف موضوعات و استعاره‌های جدید می‌پردازد و دانش فعلی را ارتقا می‌دهد و دیدی جامع و گسترده در زمینه موضوع مورد مطالعه به دست می‌دهد. در این روش پژوهشگر از راه ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف، به کشف موضوعات و ارزیابی طراحی الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص می‌پردازد و با این روش، دانش جدید را ارتقاء می‌دهد. در این پژوهش، بر اساس شکل شماره (۱)، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) استفاده شده است.

1. Meta-Synthesis

2. Sandelowski & Barroso



شکل شماره ۱: مراحل پژوهش (Sandelowski &amp; Barroso, 2007)

### گام یک: تنظیم سؤال‌های پژوهش

پارامترهای تحقیق شامل چه چیز، چه جامعه‌ای، محدودیت زمانی و چگونگی روش می‌باشد، که بر این اساس سوالات پژوهش شکل گرفته و در قالب جدول شماره (۱) ذکر شده است:

جدول شماره ۱: تنظیم سوالات پژوهش

سوال	پارامترها
<ul style="list-style-type: none"> <li>- چه عواملی الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص را تشکیل می‌دهند؟</li> <li>- چه اهمیت و وزنی، هر یک از عوامل در الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص نوین دارند؟</li> <li>- چارچوب پیاده سازی و استقرار الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص چگونه است؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>چه چیزی، چه کسی،</li> <li>چه وقت، چگونه</li> </ul>

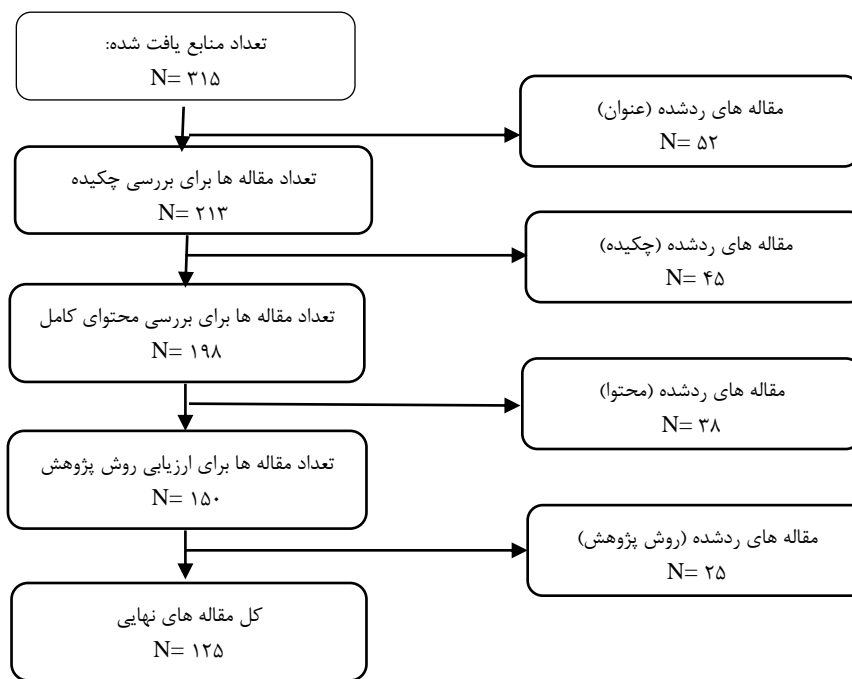
### گام دوم: بررسی نظام مند متون

جامعه آماری پژوهش را کلیه اسناد علمی، گزارش‌های پژوهشی، پایگاه‌های داده، نشریه‌های داخلی و خارجی در خصوص نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص که طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ منتشر شده بودند، تشکیل دادند. کلید واژه‌های تحقیق در پایگاه‌های Science Direct، Scopus، SID (Scientific information database)، Google Scholar و Emerald جستجو شد. در مورد نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص واژه‌های گوناگونی مورد استفاده قرار می‌گیرد که، این تنوع واژگان در جستجوی نظام مند مورد توجه قرار گرفت. واژه‌های کلیدی متنوعی از جمله: حوزه مدیریت منابع انسانی؛ پایداری منابع انسانی؛ توسعه منابع انسانی، مدیریت استعداد؛ نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌ها در برای جستجوی مقاله‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. نتیجه جستجو،

فهرست قابل توجهی از اسناد گوناگون شامل ۳۱۵ مقاله، پایان نامه/رساله، کتاب و گزارش های نهادهای مرتبط با این حوزه بود.

### گام سوم : جست و جو و انتخاب مقاله های مناسب

برای انتخاب مقاله‌های مناسب براساس الگوریتم مشاهده شده در شکل ۲، پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی، محتوا و کیفیت روش پژوهش ارزیابی شده است.



شکل شماره ۲: جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب (منبع پژوهش)

### گام چهارم: استخراج نتایج

اطلاعات مقاله‌ها براساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل: نام و نام خانوادگی نویسنده، به همراه سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان شده در هر مقاله طبقه‌بندی شد. نتایج این فرآیند در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول شماره ۲: نتایج یافته‌های فرایند براساس روش فراترکیب (منبع پژوهش حاضر)

محقق	کد	مؤلفه ها	ابعاد
Mirspasi (2014), Ambani (2017), Rasouli and Rashidi (2016), Francis (2012), Tarngao (2006), Sejay (2022), Martin (2011), Hatami et al. (2013), Ghorbani Zadeh et al. (2018), Shekrallahi (2020), Wall Cor (2011), Pourkiani and Emadi (2016), Patiyar and Wang (2020), Sota and Jordana (2018), Shamila (2022), Hook (2022), Patro (2022), Paladatka et al (2021)	تناسب حقوق پرداختی با عملکرد ، تجربه، تخصص	نظام جبران خدمات	ساختاری
	طرح های رفاهی (خانه و خودروی سازمانی، باشگاه، رستوران، اردوی خانوادگی، تسهیلات بلند مدت)		
	اجرای طرح های زودبازده اقتصادی (ساخت مسکن، عرضه و شراکت در سهام و ...)		
	دورکاری		
	ساعات کاری شناور		
	پوشش های بیمه ای ویژه ی مناطق محروم (چکاب های درمانی مستمر و نظام مند جهت کارکنان و خانواده آنان )		
	اختصاص کمک‌های ویژه جهت طی دوره درمان در استان‌های برخوردار و نظام نامه، حمایت چند گانه بیمه و تامین اجتماعی و هزینه‌های ریسک زندگی در دوران بازنشستگی و خروج از خدمت		
Kaljeora (2016), Hook (2022), Di Mansaa (2014), Bijalvan (2017), Amiri (2016), Hiter (2007), Tawakkel & Irfan Menesh (2016), Lopez (2022), Sajay (2022) Shahbazi (2011), Sephond & Bagherzadeh (2022)	اصول آرگونومی و ایمنی محل کار	شرایط و محیط کار	ساختاری
	جذابیت محیط کار		
Kaljeora (2016), Hook (2022), Di Mansaa (2014), Bijalvan (2017), Amiri (2014), Hassanzadeh (2011) Hiter (2007), Tawakkel and Irfan Menesh (2014)	چالشی بودن	ویژگی‌های شغل	ساختاری
	تنوع وظایف		
	هویت شغل		
	اهمیت پست در سازمان		
Moghul (2015), Iles et & Shamabadi al. (2010), Nesbit et al. (2012), Memarzadeh Tehran et al. (2020), Mirspasi (2015), Madako (2017), Afkhami (2013)	شاخص نخبگی و خبرگی (مؤلفه های اولویت دار در ارتقای نیروی متخصص)	نظام شایسته سالاری	ساختاری
	طرح‌های جانشین پروری نخبگان جهت سطوح مدیریتی		
Deconic & Steelwell (2004), Jafarzadeh & Shahi (2014), Greenberg (2004), Hamidian and Bozjani (2012)	شفاف سازی توسعه شغلی	ارتقای شغلی	ساختاری
	توسعه فردی (در اختیار گذاشتن ابزار ، تجهیزات ، امکانات و تسهیلات مقتضی )		
Katswari et al. (2020), Jasel (2019), Badiako (2019), Akhter	شفافیت انتظارات مدیران از منابع انسانی متخصص	نظام ارزیابی عملکرد	ساختاری

محقق	کد	مؤلفه ها	ابعاد
& Terij (2020), Abram & Umar (2020), Silva et al (2019)	شفافیت شاخص های ارزیابی عملکرد منابع انسانی		
	استمرار ارزشیابی عملکرد منابع انسانی		
	بازخورد عملکرد منابع انسانی		
Dimitrova (2020), Niruti (2019), Lam (2019), Rasouli and Rashidi (2016), Ambani (2017), Philip and Roper (2012)	ساختار نظام پیشنهادات و ایده های سازنده و خلاقانه	نظام انتقادات و پیشنهادات	
	نظام اجرای پیشنهادات و ایده های سازنده و خلاقانه		
Zheng et al. (2009), Edwards (2010), Alangby (2011), Glarino (2013), Barron (2010), Sebak Ro (2015), Mearns & Reeder (2008), Lamastro (2000), Hassanzadeh (2013), Rasouli & Rashidi (2014)	فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت	فرهنگ سازمانی	
	فرهنگ نگرش مثبت به منابع انسانی متخصص		
	فرهنگ ارزش مدارانه به منابع انسانی متخصص		
Taghizadeh (2018), Minal (2017), Hook (2022), Patro (2022)	شفافیت ( اهداف، ماموریتها، قوانین و مقررات و رویه های سازمان )	ارائه اطلاعات واقع گرایانه	
	شفافیت اطلاعات (وظایف و مسئولیتها و پرداختی های مشاغل )		
	انعکاس هوشمند و هدفمند خدمات و فعالیت های سازمان		
Shokrallahi (2020), Lan Clark (2019), Al-Banker (2004), Lenner (2006), Kent et al. (2009), Abu Taher (2013), Li Weiyu (2011), Sejai (2022), Cassiwi and Kajura (2016) Ghorbanzadeh (2018)	عدالت در جذب و استخدام	عدالت سازمانی	رفتاری
	نظام عادلانه نگهداشت منابع انسانی متخصص متناسب با ضرایب منطقه خدمت		
Bozan (1997), Askari & Mahmoudi (2013), Chamanifard and Pourkiani (2017)	فرصت یادگیری و دانش افزایی حرفه ای	یادگیری و رشد	
	بورسیه های علمی در زمینه های مورد نیاز سازمان		
	نشست های علمی با ارائه تسهیلات ویژه		
	دسترسی به نخبگان منابع علمی و تخصصی		
Shekrallahi (2020), Rasouli & Rashidi (2016), Lopez (2022), Sajai (2022), Sija (2022), Najewing and Diong (2020), Ayorich (2010) Al-Nakiyoubi (2011)	رفتار مشارکتی	سبک رهبری و مدیریت	
	رفتار خلاقیت پروری و ایده پردازی		
	رفتار شایسته سالاری		
	رفتار سرپرست و مدیر (جنبه های انسانی و معرفتی)		
Waldman (2006), amila (2022), Elangbi (2011)	روابط مثبت اجتماعی و معنوی در محیط کاری	ارتباطات اثربخش	
	روابط رسمی و غیر رسمی		
	قاطعیت روابط		
	شفافیت و انعطاف معنا دار در ارتباطات سازمانی		
Ditchwald et al. (2006), Gich (2007), Lopez & Hagman	حضور فعالانه و سازنده نخبگان در سیاستگذاری	مشارکت در	

محقق	کد	مؤلفه ها	ابعاد
(2006), Talebi & Rezaei (2010), Karimian & Foroughi (2014)	اهداف و راهبردهای سازمان با رویکرد بوم شناسانه	تصمیم گیری	
	بسته های تشویقی ایده های خلاقانه و مبتکرانه‌ای ( چرخه ی تصمیمات راهبردی و کاربردی سازمان )		
Groisberg et al. (2004), Dotakopeda (2005), Hatami et al (2008), Dichwald et al. (2006)	عدالت محوری	رضایت شغلی	
	شایسته سالاری		
	تناسب و توازن شغلی		
	بهینه سازی نظامات پرداخت و جبران خدمات		
	ماندگاری منابع انسانی متخصص در داخل سازمان		
Lopez & Hagman (2006), Michels et al. (2001), Shuyar (2004), Hamidian & Bozjani (2014)	زیرساخت های اصلی شهری (خیابان، مجاری آب و فاضلاب و ...)، مخابرات، شبکه های فیبر نوری ، سیستم های ماهواره ای ، رادیو ، تلویزیون و ...	زیرساختهای فنی ، ارتباطی و اطلاعاتی	
	کیفیت دسترسی به مراکز برخورداری (علمی /آموزشی/درمانی / تفریحی و ...) استان و کشور به لحاظ ناوگان حمل و نقل (ریلی ، هوایی و ...)		
Bozan (1997), Askari & Mahmoudi (2013), Chamanifard & Pourkiani (2001), (2017), Michels et al (2001), Shuyar (2004), Hamidian & Bozjani (2014)	معیشت اقتصادی مردم در حوزه ی عرضه و تقاضا	هزینه زندگی	زمینه ای
	سطح دسترسی به احتیاجات و توان خرید و تامین مایحتاج زندگی ( خورک، پوشاک و مسکن و ..)		
Kent et al. (2009), Abu Taher (2013), Li Weiyu (2011), Sajai (2022), Kasivi and Kajura (2016), Ghorbanzadeh (2018)	شکاف های اجتماعی و سیاسی	امنیت و فضای امنیتی	
	رفتارهای تحریک آمیز ضد اجتماعی، (مرز و تهدیدات امنیتی در منطقه)		
Gich (2007), Lopez & Hagman (2006), Talebi & Rezaei (2010), Karimian & Foroughi (2014)	ظرفیت هایی بایسته ( آموزش و پرورش ، مراکز علمی آموزشی ، دانشگاه ، مراکز بهداشتی و درمانی و ...)	خدمات اجتماعی	
Hamidian & Bozjani (2014), Afjeh and Ghaffari (2014), Armstrong (2008), Rezaian et al. (2019)	شرایط آب و هوایی	اقلیم	
Pourkiani & Emadi (2012), Patiyar and Wang (2020), Sota & Jordana (2018), Shamila (2022)	توسعه نیافتگی و محرومیت فرهنگی	محرومیت	
	توسعه نیافتگی و محرومیت اجتماعی		
	توسعه نیافتگی و محرومیت اقتصادی		
Hook (2022), Patro (2022), Paladatka et al. (2021)	گستره وسعت و پراکندگی حوزه فعالیت و میزان دسترسی به جامعه هدف	جغرافیای فعالیت	

محقق	کد	مولفه ها	ابعاد
	فاصله جغرافیایی محل خدمت/زندگی		
Sejai (2022), Martin (2011), Hatami et al. (2011), Ghorbanzadeh et al. (2018), Shokrallahi (2020)	جریانات سیاسی	مداخلات سیاسی	
	قوم گرایی		
	رابطه مداری در فرآیندهای اداری اعم از انتصابات و خدمات و ...		
Jasel (2019), Badiako (2019), Akhter & Trij (2020)	ارزش آفرینی و ضریب ارزش افزوده سرمایه گذاری	ضریب سودآوری	
Hatami et al. (2013), Qurbanizadeh et al. (2018)	تصویر عمومی و تخصصی مطلوب از سازمان در جامعه	شهرت و اعتبار سازمان	
Deconic and Steelwell (2004), Jafarzadeh & Shahi (2014)	حمایت حقوقی و پارلمانی از اجرای طرح های ویژه مشمولین متخصص و نخبه	قوانین و مقررات دولتی	
Rasouli & Rashidi (2016), Hatami et al. (2013), Ghorbanzadeh et al (2016)	ارزش و جایگاه راهبردی متخصصان و نخبگان	اعتماد	
	ظرفیت نخبگی در شاخص توفیق در نگاه مردم و مدیران		
Hatami et al. (2013), Ghorbanzadeh et al (2016)	وابستگی ها و تعلقات شدید خانوادگی و خویشاوندی	تعهدات اخلاقی و دینی	
Deconic & Steelwell (2004), Jafarzadeh & Shahi (2014), Greenberg (2004), Rezaian et al (2019), Katswari et al. (2020), Silva et al. (2019)	پذیرش همکاران	حمایت اجتماعی	هنجاری و نگرشی
	پذیرش سرپرستان		
	مشارکت در فعالیتهای گروهی و تیمی		
	تکریم معنوی و مادی اجتماع		
Nesbit et al. (2012), Memarzadeh Tehran et al. (2020), Mirspasi (2015), Madako (2017), Afkhami (2013)	حفظ ارزشها (انسانی، ملی و مذهبی و )	مسئولیت اجتماعی	
	مشارکت عینی و ملموس سازمان در طرح های نیکوکارانه نهادهای حمایتی		
	ارائه خدمات و فعالیتهای نوآورانه (منطبق با اصول مبتنی بر اهداف انتفاعی و عام المنفعه)		
Lamastro (2000), Hassanzadeh (2013), Rasouli & Rashidi (2016), Zheng et al (2009), Edwards (2010), Alangbi (2011) Glarino (2013), Biron (2010), Sabek Row (2012) Mearns & Reeder (2008)	نگرش جامعه و مدیران درباره استعدادها و ظرفیتهای متخصصین و نخبگان	احساس، ادراک و شناخت	
	انجام فعالیت تخصصی و هدفمند		
	اعتقاد قلبی به انجام کار انسان دوستانه		

### گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته های کمی

در این تحقیق براساس مطالعات پیشین برای تمام اطلاعات استخراج شده، کدهایی در نظر گرفته شد و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، در یک مفهوم مشابه دسته بندی گردید. بر این اساس مفاهیم تحقیق مشخص شدند، به عنوان مثال: تناسب حقوق پرداختی با عملکرد، تجربه، تخصص؛ طرح های رفاهی (خانه و خودروی سازمانی، باشگاه، رستوران، اردوی خانوادگی، تسهیلات بلندمدت)؛ اجرای طرح های زودبازده اقتصادی (ساخت مسکن، عرضه و شراکت در سهام و ...)، دورکاری، ساعات کاری شناور، پوشش های بیمه ای ویژه مناطق محروم (چکاب های درمانی مستمر و نظام مند جهت کارکنان و خانواده آنان)، اختصاص کمک های ویژه جهت طی دوره درمان در استان های برخوردار و نظام نامه حمایت چندگانه بیمه و تامین اجتماعی و هزینه های ریسک زندگی در دوران بازنشستگی و خروج از خدمت، که به کرات در تحقیقات پیشین مورد بحث قرار گرفته است، در مجموع، با بررسی ۱۲۵ مقاله نهایی شده به روش تحلیل محتوا، ۴ مقوله و ۳۱ مفهوم ۱۰۰ کد برای مولفه های طراحی الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص در این تحقیق کشف و برجسب گذاری شدند. یافته ها در این مرحله نشان داد که در مطالعات گذشته و پیشین تاکنون چنین مطالعه نظام مندی انجام نشده و هر یک از مطالعات پیشین، فقط به جنبه خاصی از مقوله طراحی الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص توجه داشته اند و چارچوب منسجم و نظام مندی را هیچکدام از تحقیقات در نظر نگرفته اند. در جدول شماره ۳، کدهای نهایی استخراج شده مرتبط با هر مقوله و مفهوم نشان داده شده است.

جدول شماره ۳: مقوله بندی یافته ها (منبع پژوهش حاضر)

ابعاد	مولفه ها	کد
ساختار	نظام جبران خدمات	تناسب حقوق پرداختی با عملکرد، تجربه؛ تخصص؛ طرح های رفاهی (خانه و خودروی سازمانی، باشگاه، رستوران، اردوی خانوادگی، تسهیلات بلند مدت)؛ اجرای طرح های زودبازده اقتصادی (ساخت مسکن، عرضه و شراکت در سهام و ...)؛ دورکاری؛ ساعات کاری شناور؛ پوشش های بیمه ای ویژه مناطق محروم (چکاب های درمانی مستمر و نظام مند جهت کارکنان و خانواده آنان)؛ اختصاص کمک های ویژه جهت طی دوره درمان در استان های برخوردار و نظام نامه حمایت چندگانه بیمه و تامین اجتماعی و هزینه های ریسک زندگی در دوران بازنشستگی و خروج از خدمت
	شرایط و محیط کار	اصول آرگونومی و ایمنی محل کار؛ جذابیت محیط کار؛

ابعاد	مولفه‌ها	کد	
رفتاری	ویژگی‌های شغل	چالشی بودن؛ تنوع وظایف؛ هویت شغل؛ اهمیت پست در سازمان	
	نظام شایسته‌سالاری	شاخص نخبگی و خبرگی (مولفه‌های اولویت دار در ارتقای نیروی متخصص)؛ طرح‌های جانشین پروری نخبگان جهت سطوح مدیریتی	
	ارتقای شغلی	شفاف سازی توسعه شغلی؛ توسعه فردی (در اختیار گذاشتن ابزار، تجهیزات، امکانات و تسهیلات مقتضی)	
	نظام ارزیابی عملکرد	شفافیت انتظارات مدیران از منابع انسانی متخصص؛ شفافیت شاخص‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی؛ استمرار ارزشیابی عملکرد منابع انسانی؛ بازخورد عملکرد منابع انسانی	
	نظام انتقادات و پیشنهادات	ساختار نظام پیشنهادات و ایده‌های سازنده و خلاقانه؛ نظام اجرای پیشنهادات و ایده‌های سازنده و خلاقانه	
	فرهنگ سازمانی	فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت؛ فرهنگ نگرش مثبت به منابع انسانی متخصص؛ فرهنگ ارزش مدارانه به منابع انسانی متخصص	
	ارائه اطلاعات واقع‌گرایانه	شفافیت (اهداف، ماموریتها، قوانین و مقررات و رویه‌های سازمان)؛ شفافیت اطلاعات (وظایف و مسئولیت‌ها و پرداختی‌های مشاغل)؛ انعکاس هوشمند و هدفمند خدمات و فعالیت‌های سازمان	
	عدالت سازمانی	عدالت در جذب و استخدام؛ نظام عادلانه نگهداشت منابع انسانی متخصص متناسب با ضرایب منطقه خدمت	
	یادگیری و رشد	فرصت یادگیری و دانش‌افزایی حرفه‌ای؛ بورسیه‌های علمی در زمینه‌های مورد نیاز سازمان؛ نشست‌های علمی با ارائه تسهیلات ویژه؛ دسترسی به نخبگان منابع علمی و تخصصی	
	سبک رهبری و مدیریت	رفتار مشارکتی؛ رفتار خلاقیت پروری و ایده‌پردازی؛ رفتار شایسته‌سالاری؛ رفتار سرپرست و مدیر(جنبه‌های انسانی و معرفتی)	
زمینه‌ای	ارتباطات اثربخش	روابط مثبت اجتماعی و معنوی در محیط کاری؛ روابط رسمی و غیر رسمی؛ قاطعیت روابط؛ شفافیت و انعطاف معنا دار در ارتباطات سازمانی	
	مشارکت در تصمیم‌گیری	حضور فعالانه و سازنده نخبگان در سیاست‌گذاری؛ اهداف و راهبردهای سازمان با رویکرد بوم‌شناسانه؛ بسته‌های تشویقی ایده‌های خلاقانه و مبتکرانه (چرخه تصمیمات راهبردی و کاربردی سازمان)	
	رضایت شغلی	عدالت محوری؛ شایسته‌سالاری؛ تناسب و توازن شغلی؛ بهینه‌سازی نظامات پرداخت و جبران خدمات؛ ماندگاری منابع انسانی متخصص در داخل سازمان؛ ماندگاری منابع انسانی متخصص خارج سازمان	
	زیرساختهای فنی، ارتباطی و اطلاعاتی	زیرساخت‌های اصلی شهری (خیابان، مجاری آب و فاضلاب و ...)؛ مخابرات، شبکه‌های فیبر نوری، سیستم‌های ماهواره‌ای، رادیو، تلویزیون و ...؛ کیفیت دسترسی به مراکز برخوردار (علمی/آموزشی/درمانی/تفریحی و ...) استان و کشور به لحاظ ناوگان حمل و نقل (ریلی، هوایی و ...)	
	هزینه زندگی	معیشت اقتصادی مردم در حوزه‌ی عرضه و تقاضا؛ سطح دسترسی به احتیاجات و توان خرید و تامین مایحتاج زندگی (خورک، پوشاک و مسکن و ..)	

ابعاد	مولفه ها	کد
	امنیت و فضای امنیتی	شکاف های اجتماعی و سیاسی؛ رفتارهای تحریک آمیز ضد اجتماعی (مرز و تهدیدات امنیتی در منطقه)
	خدمات اجتماعی	ظرفیتهای بایسته ( آموزش و پرورش، مراکز علمی آموزشی، دانشگاه، مراکز بهداشتی و درمانی و...)
	اقلیم	شرایط آب و هوایی اعم از نوسانات شدید دمایی، طوفانهای شن، تنش های آبی و خشکسالی های پی در پی
	محرومیت	توسعه نیافتگی و محرومیت فرهنگی؛ توسعه نیافتگی و محرومیت اجتماعی؛ توسعه نیافتگی و محرومیت اقتصادی
	جغرافیای فعالیت	گستره وسعت و پراکندگی حوزه فعالیت و میزان دسترسی به جامعه هدف؛ فاصله جغرافیایی محل خدمت / زندگی
	مداخلات سیاسی	جریانات سیاسی؛ قوم گرایی؛ رابطه مداری در فرآیندهای اداری اعم از انتصابات و خدمات و ...
	ضریب سودآوری	ارزش آفرینی و ضریب ارزش افزوده سرمایه گذاری
	شهرت و اعتبار سازمان	تصویر عمومی و تخصصی مطلوب از سازمان در جامعه
	قوانین و مقررات دولتی	حمایت حقوقی و پارلمانی از اجرای طرح های ویژه مشمولین متخصص و نخبه
	هنجاری و نگرشی	اعتماد
تعهدات اخلاقی و دینی		اعتقاد به فعالیت جهادی؛ وابستگی ها و تعلقات شدید خانوادگی و خویشاوندی
حمایت اجتماعی		پذیرش همکاران؛ پذیرش سرپرستان؛ مشارکت در فعالیتهای گروهی و تیمی؛ تکریم معنوی و مادی اجتماع
مسئولیت اجتماعی		حفظ ارزشها (انسانی، ملی و مذهبی)؛ مشارکت عینی و ملموس سازمان در طرح های نیکوکارانه نهادهای حمایتی (کمیته امداد، بهزیستی و...)؛ ارائه خدمات و فعالیت های نوآورانه (منطبق با اصول مبتنی بر اهداف انتفاعی و عام المنفعه)
احساس، ادراک و شناخت		نگرش جامعه و مدیران درباره استعدادها و ظرفیتهای متخصصین و نخبگان؛ انجام فعالیت تخصصی و هدفمند (فارغ از سختی ها و محدودیتهای کار و شرایط کاری و جغرافیای خدمت و انتظارات منطقی در حوزه جبران خدمات)؛ اعتقاد قلبی به انجام کار انسان دوستانه

### گام ششم: کنترل کدهای استخراجی

جهت کنترل مفاهیم استخراجی، پژوهشگر از نظر یک خبره در قالب شاخص کاپا استفاده گردیده است که جهت سنجش توافق دو رتبه دهنده می باشد. شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد و هر چه مقدار سنج به عدد به یک نزدیک تر باشد، نشان می دهد که

توافق بین رتبه‌دهندگان وجود دارد (Mohaghar, 2013). شاخص کاپا زمانی استفاده می‌شود که دو کدگذار خبره، کدگذاری‌های انجام گرفته اولیه را مجدداً کدگذاری می‌نمایند، به عبارتی این دو کدگذار خبره قصد سنجش میزان توافق بین کدگذاری اولیه و ثانویه را دارند (Ahmadi et al., 2005). مقدار شاخص با استفاده از نرم افزار SPSS در سطح معناداری ۰/۰۰۰ عدد ۰/۹۰۵ محاسبه گردید که در جدول ۴ نشان داده شده است. بر این اساس فرض استقلال می‌شود و استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول شماره ۴: مقادیر اندازه توافق

عدد معناداری	انحراف استاندارد	مقدار	
۰/۰۰۰	۰/۰۸۱	۰/۹۰۵ ۱۲۵	کاپای مقدار توافق تعداد موارد معتبر

در اینجا تحلیل محتوا، مرحله‌ای از فرایند اطلاعاتی است که به وسیله آن محتوای ارتباطات با استفاده از به کارگیری مجموعه‌ای از قوانین طبقه بندی شده و نظام دار تغییر و تبدیل می‌یابد و به صورت داده‌های خلاصه شده و قابل مقایسه در می‌آید. روش آنتروپی شانون، پردازش داده‌ها را در مبحث تحلیل محتوا بسیار قوی انجام می‌دهد و در روش آنتروپی شانون ابتدا پیام بر حسب مقوله‌ها در قالب فراوانی براساس تناسب هر پاسخ شمارش می‌شود و با بار اطلاعاتی هر مقوله، درجه اهمیت هر یک محاسبه می‌شود. میزان پشتیبانی پژوهش‌های گذشته از یافته‌های این پژوهش به صورت آماری در جدول ۵ نشان داده شده است که برای محاسبه بار اطلاعاتی عدم اطمینان و ضریب اهمیت استفاده شده است.

برای محاسبه وزن هر یک از مفاهیم، مجموع وزن کدهای آن مفهوم محاسبه شده است و براساس وزن‌های به دست آمده در جدول ۵ رتبه‌بندی صورت گرفته است.

جدول شماره ۵: رتبه‌بندی و ضریب اهمیت کدهای طراحی الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص

رتبه در کل	ضریب اهمیت	عدم اطمینان	فراوانی	کد
۷	۰/۰۱۵۱	۰/۵۷۶۸	۱۴	تناسب حقوق پرداختی با عملکرد، تجربه؛ تخصص
۱۸	۰/۰۰۶۳	۰/۲۴۰۱	۳	پوشش‌های بیمه‌ای ویژه مناطق محروم
۱	۰/۰۱۸۵	۰/۷۰۳۶	۲۵	اختصاص کمک‌های ویژه جهت طی دوره درمان در استان‌های برخوردار و نظام نامه

رتبه در کل	ضریب اهمیت	عدم اطمینان	فراوانی	کد
۱۹	۰/۰۰۳۸	۰/۱۵۱۵	۲	حمایت چند گانه بیمه و تامین اجتماعی و هزینه‌های ریسک زندگی در دوران بازنشستگی و خروج از خدمت
۷	۰/۰۱۵۱	۰/۵۷۶۸	۱۴	ساعات کاری شناور
۱۱	۰/۰۱۳۲	۰/۵۰۳۳	۱۰	دورکاری
۱۸	۰/۰۰۶۳	۰/۲۴۰۱	۳	اجرای طرح های زودبازده اقتصادی (ساخت مسکن، عرضه و شراکت در سهام و ...)
۱۷	۰/۰۰۷۹	۰/۳۰۳۰	۴	طرح‌های رفاهی (خانه و خودروی سازمانی، باشگاه، رستوران، اردوی خانوادگی، تسهیلات بلند مدت)؛
۱۶	۰/۰۰۹۲	۰/۳۵۱۸	۵	اصول ارگونومی و ایمنی محل کار
۱۸	۰/۰۰۶۳	۰/۲۴۰۱	۳	جذابیت محیط کار
۱۷	۰/۰۰۷۹	۰/۳۰۳۰	۴	چالشی بودن
۱۳	۰/۰۱۱۹	۰/۴۵۴۵	۸	تنوع وظایف
۱۹	۰/۰۰۳۹	۰/۱۵۱۵	۲	هویت شغل
۱۹	۰/۰۰۳۹	۰/۱۵۱۵	۲	اهمیت پست در سازمان
۱۷	۰/۰۰۷۹	۰/۳۰۳۰	۴	شاخص نخبگی و خبرگی (مؤلفه های اولویت دار در ارتقای نیروی متخصص)؛ طرح‌های جانشین پروری نخبگان جهت سطوح مدیریتی
۱۳	۰/۰۱۱۹	۰/۴۵۴۵	۸	شفاف سازی توسعه شغلی
۱۹	۰/۰۰۶۳	۰/۲۴۰۱	۳	توسعه فردی (در اختیار گذاشتن ابزار، تجهیزات، امکانات و تسهیلات مقتضی)
۱۳	۰/۰۱۱۹	۰/۴۵۴۵	۸	شفافیت انتظارات مدیران از منابع انسانی متخصص
۸	۰/۰۰۹۲	۰/۳۵۱۸	۵	شفافیت شاخص های ارزیابی عملکرد منابع انسانی
۱۳	۰/۰۱۱۹	۰/۴۵۴۵	۸	استمرار ارزشیابی عملکرد منابع انسانی
۱۳	۰/۰۱۱۹	۰/۴۵۴۵	۸	بازخورد عملکرد منابع انسانی
۹	۰/۰۱۵۹	۰/۶۰۶۰	۱۶	ساختار نظام پیشنهادات و ایده‌های سازنده و خلاقانه
۵	۰/۰۱۶۶	۰/۶۳۱۸	۱۸	نظام اجرای پیشنهادات و ایده‌های سازنده و خلاقانه
۲	۰/۰۱۸۰	۰/۶۸۵۳	۲۳	فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت
۱۹	۰/۰۰۳۹	۰/۱۵۱۵	۲	فرهنگ ارزش مدارانه به منابع انسانی متخصص
۱۹	۰/۰۰۳۹	۰/۱۵۱۵	۲	فرهنگ نگرش مثبت به منابع انسانی متخصص
۹	۰/۰۱۳۷	۰/۵۲۴۱	۱۱	شفافیت (اهداف، مأموریتها، قوانین و مقررات و رویه‌های سازمان)
۱۹	۰/۰۰۳۹	۰/۱۵۱۵	۲	انعکاس هوشمند و هدفمند خدمات و فعالیت‌های سازمان
۱۵	۰/۰۱۰۳	۰/۳۹۱۶	۶	شفافیت اطلاعات (وظایف و مسئولیت‌ها و پرداختی‌های مشاغل)
۱۸	۰/۰۰۶۳	۰/۲۴۰۱	۳	عدالت در جذب و استخدام
۱۶	۰/۰۰۹۳	۰/۳۵۱۸	۵	نظام عادلانه نگهداشت منابع انسانی متخصص متناسب با ضرایب منطقه خدمت
۱۹	۰/۰۰۳۹	۰/۱۵۱۵	۲	فرصت یادگیری و دانش افزایی حرفه‌ای
۱۸	۰/۰۰۶۳	۰/۲۴۰۱	۳	دسترسی به نخبگان منابع علمی و تخصصی
۳	۰/۰۱۶۹	۰/۶۴۳۶	۱۹	نشست های علمی یا ارائه تسهیلات ویژه
۴	۰/۰۱۲۶	۰/۴۸۰۲	۹	بورسیه های علمی در زمینه‌های مورد نیاز سازمان
۹	۰/۰۱۴۲	۰/۵۴۳۱	۱۲	رفتار مشارکتی

رتبه در کل	ضریب اهمیت	عدم اطمینان	فراوانی	کد
۵	۰/۰۱۵۹	۰/۶۰۶۰	۱۶	رفتار سرپرست ومدیر (جنبه‌های انسانی و معرفتی)
۱۴	۰/۰۱۱۱	۰/۴۲۵۳	۷	رفتار شایسته سالاری
۱۵	۰/۰۱۰۳	۰/۳۹۱۶	۶	رفتار خلافت پروری و ایده پردازی
۱۰	۰/۰۱۳۷	۰/۵۲۴۱	۱۱	روابط مثبت اجتماعی و معنوی در محیط کاری
۱۶	۰/۰۰۹۲	۰/۳۵۱۸	۵	شفافیت و انعطاف معنا دار در ارتباطات سازمانی
۸	۰/۰۱۴۷	۰/۵۶۰۶	۱۳	قاطعیت روابط
۶	۰/۰۱۵۵	۰/۵۹۱۹	۱۵	روابط رسمی و غیر رسمی
۱۵	۰/۰۱۰۳	۰/۳۹۱۶	۶	حضور فعالانه و سازنده نخبگان در سیاست گذاری
۱۷	۰/۰۰۷۹	۰/۳۰۳۰	۴	بسته‌های تشویقی ایده‌های خلاقانه و مبتکرانه‌ای (چرخه تصمیمات راهبردی و کاربردی سازمان)
۱۸	۰/۰۰۶۳	۰/۲۴۰۱	۳	اهداف و راهبردهای سازمان با رویکرد بوم شناسانه
۱۱	۰/۰۱۳۲	۰/۵۰۳۳	۱۰	عدالت محوری
۱۹	۰/۰۰۳۹	۰/۱۵۱۵	۲	ماندگاری منابع انسانی متخصص خارج سازمان
۱۰	۰/۰۱۳۷	۰/۵۲۴۱	۱۱	ماندگاری منابع انسانی متخصص در داخل سازمان
۱۵	۰/۰۱۰۳	۰/۳۹۱۶	۶	بهینه سازی نظامات پرداخت و جبران خدمات
۱۶	۰/۰۰۹۲	۰/۳۵۱۸	۵	تناسب و توازن شغلی
۱۴	۰/۰۱۱۱	۰/۴۲۵۳	۷	شایسته سالاری
۱۳	۰/۰۱۱۹	۰/۴۵۴۵	۸	زیرساخت های اصلی شهری (خیابان، مجاری آب و فاضلاب و ...) مخابرات، شبکه های فیبر نوری، سیستم های ماهواره ای، رادیو، تلویزیون و ...؛
۱۲	۰/۰۱۲۶	۰/۴۸۰۲	۹	کیفیت دسترسی به مراکز برخوردار (علمی /آموزشی/درمانی/ تفریحی و ... استان
۱۶	۰/۰۰۹۲	۰/۳۵۱۸	۵	کشور به لحاظ ناوگان حمل و نقل (ریلی، هوایی و ...)
۹	۰/۰۱۴۲	۰/۵۴۳۱	۱۲	معیشت اقتصادی مردم در حوزه عرضه و تقاضا
۱۲	۰/۰۱۲۶	۰/۴۸۰۲	۹	سطح دسترسی به احتیاجات و توان خرید و تامین مایحتاج زندگی ( خورک، پوشاک و مسکن و ..)
۱۰	۰/۰۱۳۷	۰/۵۲۴۱	۱۱	شکاف های اجتماعی و سیاسی
۴	۰/۰۱۶۶	۰/۶۳۱۸	۱۸	رفتارهای تحریک آمیز ضد اجتماعی (مرز و تهدیدات امنیتی در منطقه)
۷	۰/۰۱۵۱	۰/۵۷۶۸	۱۴	ظرفیت هایی بایسته (آموزش و پرورش، مراکز علمی آموزشی، دانشگاه، مراکز بهداشتی و درمانی و...)
۱۶	۰/۰۰۹۲	۰/۳۵۱۸	۵	شرایط آب و هوایی اعم از نوسانات شدید دمایی ، طوفان های شن، تنش های آبی و خشکسالی های بی در پی
۹	۰/۰۱۴۲	۰/۵۴۳۱	۱۲	توسعه نیافتگی و محرومیت فرهنگی
۱۵	۰/۰۱۰۳	۰/۳۹۱۶	۶	توسعه نیافتگی و محرومیت اقتصادی
۱۶	۰/۰۰۹۲	۰/۳۵۱۸	۵	توسعه نیافتگی و محرومیت اجتماعی
۱۳	۰/۰۱۱۹	۰/۴۵۴۵	۸	گستره وسعت و پراکندگی حوزه فعالیت و میزان دسترسی به جامعه هدف
۱۶	۰/۰۰۹۲	۰/۳۵۱۸	۵	فاصله جغرافیایی محل خدمت از زندگی

رتبه در کل	ضریب اهمیت	عدم اطمینان	فراوانی	کد
۲۰	۰	۰	۱	جریانات سیاسی
۱۶	۰/۰۰۹۲	۰/۳۵۱۸	۵	رابطه مداری در فرآیندهای اداری اعم از انتصابات و خدمات و...
۹	۰/۰۱۴۲	۰/۵۴۳۱	۱۲	قوم گرایی
۱۰	۰/۰۱۳۷	۰/۵۲۴۱	۱۱	ارزش آفرینی و ضریب ارزش افزوده سرمایه گذاری
۹	۰/۰۱۴۲	۰/۵۴۳۱	۱۲	تصویر عمومی و تخصصی مطلوب از سازمان در جامعه
۱۲	۰/۰۱۲۶	۰/۴۸۰۲	۹	حمایت حقوقی و پارلمانی از اجرای طرح های ویژه ی مضمولین متخصص و نخبه ی
۱۲	۰/۰۱۲۶	۰/۴۸۰۲	۹	ارزش و جایگاه راهبردی متخصصان و نخبگان
۱۶	۰/۰۰۹۲	۰/۳۵۱۸	۵	ظرفیت نخبگی در شاخص توفیق در نگاه مردم و مدیران
۱۷	۰/۰۰۷۹	۰/۳۰۳۰	۴	اعتقاد به فعالیت جهادی
۱۷	۰/۰۰۷۹	۰/۳۰۳۰	۴	وابستگی ها و تعلقات شدید خانوادگی و خویشاوندی
۱۵	۰/۰۱۰۳	۰/۳۹۱۶	۶	پذیرش همکاران
۱۲	۰/۰۱۲۶	۰/۴۸۰۲	۹	پذیرش سرپرستان
۱۹	۰/۰۰۳۹	۰/۱۵۱۵	۲	مشارکت در فعالیتهای گروهی و تیمی
۱۹	۰/۰۰۳۹	۰/۱۵۱۵	۲	تکریم معنوی و مادی اجتماع
۱۳	۰/۰۱۱۹	۰/۴۵۴۵	۸	حفظ ارزشها (انسانی، ملی و مذهبی)
۱۲	۰/۰۱۲۶	۰/۴۸۰۲	۹	ارائه خدمات و فعالیتهای نوآورانه (منطبق با اصول مبتنی بر اهداف انتفاعی و عام المنفعه)
۱۸	۰/۰۰۷۹	۰/۳۰۳۰	۳	مشارکت عینی و ملموس سازمان در طرحهای نیکوکارانه نهادهای حمایتی (کمیته امداد، بهزیستی و ..)
۱۹	۰/۰۰۳۹	۰/۱۵۱۵	۲	نگرش جامعه و مدیران درباره استعدادها و ظرفیتهای متخصصین و نخبگان
۱۸	۰/۰۰۶۳	۰/۲۴۰۱	۳	اعتقاد قلبی به انجام کار انسان دوستانه
۱۶	۰/۰۰۹۲	۰/۳۵۱۸	۵	انجام فعالیت تخصصی و هدفمند (فارغ از سختی ها و محدودیت های کار و شرایط کاری و جغرافیای خدمت و انتظارات منطقی در حوزه ی جبران خدمات)

همانطور که در جدول ۵ مشخص شده است، کدهای اختصاص کمک های ویژه جهت طی دوره درمان در استانهای برخوردار و نظام نامه حمایت چندگانه بیمه در دوران ریسک، ساعات کاری شناور؛ شفافیت شاخص های ارزیابی عملکرد منابع انسانی؛ نظام اجرای پیشنهادات و ایده های سازنده و خلاقانه، فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت، شفافیت (اهداف، مأموریت ها، قوانین و مقررات و رویه های سازمان)، نشست های علمی با ارائه تسهیلات ویژه، رفتار سرپرست و مدیر، جنبه های انسانی و معرفتی، قاطعیت روابط؛ روابط رسمی و غیر رسمی؛ رفتارهای تحریک آمیز ضد اجتماعی (مرز و تهدیدات امنیتی در منطقه)، ظرفیتهای بایسته (آموزش و پرورش، مراکز علمی آموزشی، دانشگاه، مراکز

بهداشتی و درمانی و...) بیشترین اهمیت را دارند و در کل بالاترین رتبه‌ها را کسب کرده‌اند، یعنی در بحث طراحی الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص این موضوعات بیشتر مطالعه شده‌اند. تکرارپذیری بیشتری نسبت به سایر کدها داشته‌اند. از این رو، می‌توان گفت که مداخلات سیاسی؛ احساس، ادراک و شناخت؛ حمایت اجتماعی؛ رضایت شغلی؛ فرهنگ سازمانی ویژگی‌های شغل و نظام جبران خدمات عوامل تاثیرگذار حائز اهمیت بوده است.

#### گام هفتم: ارائه یافته‌ها

براساس مطالعات پیشین و کدهای استخراج شده، مؤلفه‌های اصلی طراحی الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص در سه لایه در کنار طراحی مفهومی، شامل موارد زیر می‌شود:

۱- امکان سنجی: در سازمان‌ها جهت اجرای الگوی جدید تمامی دست‌اندرکاران ارزیابی باید الگوی جدید را بپذیرند و پیش نیازهای آموزشی و پژوهشی، مدیریتی، نیروی انسانی، زیرساخت‌ها و ... برای شناسایی و تعیین الزامات مورد بررسی قرار گیرند. برای این منظور عملکرد سازمان‌های موفق با توجه به شرایط بومی، جهت الگو برداری شناسایی و به منظور اجتناب از شکست‌ها و ناکامی‌ها، همه جوانب از دید این سازمان‌ها مورد بررسی قرار گیرد، که وضعیت مطلوب را برای پیاده‌سازی ارائه می‌دهد و امکان سنجی زیرساخت‌های آموزشی نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، تا وضعیت موجود جهت استقرار ارزیابی الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص بدست آید. تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب در راستای اتخاذ خط مشی‌های سازمان‌ها جهت کاهش شکاف صورت می‌گیرد.

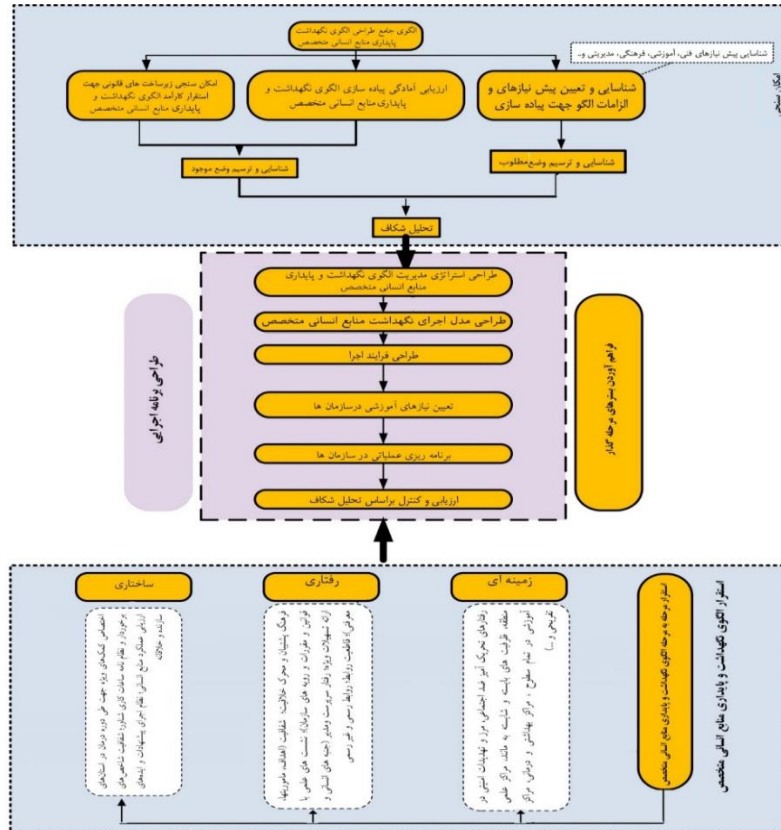
۲- استقرار الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص: در فرایند استقرار الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص با توجه به خروجی مرحله قبل یعنی امکان سنجی و نیز بررسی وضع مطلوب، مؤلفه‌های الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص که شامل:

بعد ساختاری (اختصاص کمک‌های ویژه جهت طی دوره درمان در استان‌های برخوردار و نظام نامه حمایت چندگانه در دوران ریسک، ساعات کاری شناور؛ شفافیت شاخص‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی؛ نظام اجرای پیشنهادات و ایده‌های سازنده و خلاقانه)، بعد

رفتاری (فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت؛ شفافیت(اهداف، ماموریت‌ها، قوانین و مقررات و رویه های سازمان)، نشست‌های علمی با ارائه تسهیلات ویژه، رفتار سرپرست و مدیر (جنبه‌های انسانی و معرفتی)، قاطعیت روابط، روابط رسمی و غیر رسمی، بعد زمینه‌ای ( رفتارهای تحریک آمیز ضد اجتماعی (مرز و تهدیدات امنیتی در منطقه)؛ ظرفیت های بایسته ( آموزش و پرورش، مراکز علمی آموزشی، دانشگاه، مراکز بهداشتی و درمانی و...)) در سطح مورد نیاز شناسایی شده باشند و در وضع مطلوب قرار داشته باشند. پس وارد مرحله عملیاتی استقرار الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص خواهیم شد که هر سازمان براساس زیر ساخت‌ها می‌تواند برنامه عملیاتی ویژه‌ای طراحی کند اما به طور کلی شامل بستر سازی شناسایی، جذب و پرورش براساس ساختار آموزشی، تقویت زیرساخت‌ها متناسب با تحلیل شکاف، تدوین خط‌مشی‌های ارتباط با سازمان‌ها و دولت، تشکیل بانک‌های اطلاعاتی سازمانی و مراکز کارآفرینی سازمان‌ها، برگزاری دوره‌های آموزشی هفتگی، برگزاری کارگاه‌ها، فرهنگ سازی، پیاده سازی فرایندهای الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص و پایش سیستماتیک عملکرد سازمان‌ها.

در تمامی مراحل الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص بایستی بازخوردهای ضرور، به لایه جانبی طراحی برنامه اجرایی و فرایند اجرا داده شود تا مدیران و تصمیم گیرندگان به اقتضای نیازها، برنامه‌های اجرایی و تصمیمات استراتژیک لازم را اتخاذ کنند.

۳- لایه حمایتی برنامه اجرایی: الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص می‌بایست متناسب با اهداف سازمان‌ها در زمینه بکارگیری و اجرای الگوی مورد نظر برای سازمان‌ها تدوین شود، که طراحی برنامه اجرایی از طریق تعریف چشم انداز، ماموریت، اهداف کلان و راهبردها و خط‌مشی‌ها مشخص می‌شود که در این مرحله نشان داده شده است.



شکل شماره ۳: الگوی جامع طراحی الگوی نگهداشت و پایدارسازی منابع انسانی متخصص (منبع پژوهش حاضر)

### بحث و نتیجه گیری

ریزش و مهاجرت جمع قابل توجهی از خبرگان و نخبگان سازمانی در حوزه اجرایی، ضرورت آسیب شناسی طرح و مسئله محوری در حوزه پژوهش‌های عملیاتی و متعاقب آن برنامه‌ریزی جامع و هوشمند در زمینه مانایی نیروی انسانی متخصص را بیش از پیش، پرواضح نموده است، لذا این پژوهش که باهدف طراحی الگوی نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص در سازمان دولتی با روش فراترکیب انجام پذیرفت، مشخص گردید که ابعاد زمینه‌ای، رفتاری و ساختاری بعنوان سه مقوله مهم و مولفه‌های نظام جبران خدمات، نظام ارزیابی عملکرد، نظام انتقادات و پیشنهادات، فرهنگ سازمانی، ارائه اطلاعات واقع-

گرایانه، یادگیری و رشد، سبک رهبری و مدیریت و ارتباطات اثربخش، امنیت و فضای امنیتی، زیرساخت‌های فنی، ارتباطی و اطلاعاتی دارای بیشترین ضریب اهمیت و مهم در ترسیم نقشه راهبردی برای نگهداشت و پایداری منابع انسانی متخصص در سازمان‌های کشور محسوب می‌شوند. بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش، آنچه بعنوان نتیجه و راهکار می‌توان بیان داشت، توجه ویژه سازمان‌ها به نخبگان در حوزه نظام رفاهیات از جمله: خانه سازمانی، خودرو، اجرای طرح‌های زودبازده اقتصادی (پروژه‌های ساخت مسکن در نقاط برخوردار کشور با نگاه به ارزش افزوده و سودآوری سرمایه)، پوشش‌های بیمه‌ای ویژه (چکاب‌های درمانی مستمر و نظام مند جهت کارکنان و خانواده آنان)، اختصاص کمک‌های هدفمند جهت طی دوره درمان در استان‌های برخوردار، اعطای تسهیلات مالی (مسکن، خودرو، تحصیلات، درمان) و ساعت کاری شناور در زمره مولفه‌های مهم در زمینه مانایی منابع انسانی متخصص مطرح شده که با تحقیقات این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های سجای<sup>۱</sup> (۲۰۲۲)، شکراللهی (۲۰۱۸)، پورکیانی و عمادی (۲۰۱۱)، پاتیار و وانگ<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، امیری (۲۰۱۴)، توکل و عرفان منش (۲۰۱۵)، جعفرزاده شاهی (۲۰۱۳) و دقتی (۲۰۱۸) همسویی دارد. ارزشیابی مستمر عملکرد نخبگان و انعکاس اهمیت فعالیت آنان در سازمان، طراحی ساختارمند نظام پیشنهادات و ایده‌های خلاقانه و تضمین کاربرست آنها در تصمیمات سازمانی، تقویت نگرش و تفکر مثبت و ارزش مدارانه به منابع انسانی متخصص و تبیین نیازمندی سازمان به تاثیرگذاری وجود آنان در تحقق اهداف سازمان، شفاف‌سازی در باب اهداف، ماموریت‌ها، مسئولیت‌ها، وظایف و پرداختی‌های سازمان، بسترسازی لازم جهت یادگیری و ارتقای مهارت‌ها و دانش تخصصی و عمومی نخبگان و وجود مدیرانی جامع نگر با سبک‌های ویژه که به تمامی جوانب اعم از کار، محیط کار و نیروی کار توأمان به گونه‌ای راهبردی بیندیشد و به طریقی کاربردی عمل کنند، تا که ادراک نخبگان از حمایت‌های سازمانی افزایش یابد از جمله مولفه‌های تاثیرگذار در نگهداشت نخبگان بوده که با نتایج تحقیقات پژوهش‌های افجه و غفاری (۲۰۱۸)، دقتی (۲۰۱۸) همراستا می‌باشد.

---

1. Sija

2. Patiar & Wang

و در انتها هم، ایجاد احساس هویت و حسن نوع دوستی و تعلق اجتماعی و توسعه و تعمیق نگرش خادمانه بعنوان ارزش‌های تعالی بخش فراتر از قاعده خودخدمتی و تعلقات صرف مادی در افراد سازمانی، می‌تواند مبنای ماندگاری نیروی‌های ارزشی در مناطق هدف شود که با خروجی پژوهش‌های سیگال<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) و هرناندز<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) همسویی دارد. با توجه به مدل ارائه شده پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران بعدی در پرتو رویکردهای آینده پژوهانه به ارزیابی و طراحی مدل ارائه شده با مبنای روش‌های فازی اقدام نمایند.

### حمایت و قدردانی

مقاله حاضر از حمایت مالی یا معنوی سازمانی برخوردار نبوده است.

### منابع فارسی

- احمدی عینی، سمیرا، ابطحی، سید حسین، صرافی زاده، اصغر. (۱۳۸۴). چگونگی فرآیند نیرویابی، جذب و نگهداری منابع انسانی متخصص در شرکتهای دولتی، *ماهنامه جنگ صنعت/فناوری*، سال دوازدهم، شماره ۸۸، صص ۹-۱۳
- افجه‌ای، سید علی اکبر، صالح غفاری، عادل. (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور (مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی واحد تهران) *راهبرد فرهنگ*، شماره بیست و یکم. صص ۷۹-۱۱۲.
- امیری، قاسم و محمودزاده، سید مجتبی. (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی: ستاد وزارت راه و شهرسازی)، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۳۱ شماره ۲
- پورکیانی، مسعود. عمادی، سمیرا. (۱۳۹۱). نظام نگهداری منابع انسانی و نقش آن در عملکرد سازمانی *مجموعه مقالات اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی*. صص ۴۷۱-۴۵۷.
- توکل، محمد، عرفان منش، ایمان. (۱۳۹۴). رهیافت تلفیقی جامعه‌شناسی علم به مهاجرت نخبگان با تاکید بر جامعه ایران، *فصلنامه علمی-پژوهشی سیاست علم و فناوری*، سال هفتم، شماره ۲، صص ۸۳-۱۰۰.
- جوان، جواد. (۱۳۸۰). *جغرافیای جمعیت ایران*، (چاپ اول) مشهد، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- جعفرزاده شاهی، علی. (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر ماندگاری نیروی انسانی در فرودگاه‌های استان سیستان و بلوچستان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- حیدری، جمال. (۱۳۸۷). *پیامدهای مکانی فضایی مهاجرت‌های روستایی بخش عقدا (شهرستان اردکان)*، کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی. دانشگاه شهید بهشتی.

1. Segal

2. Hernández

- دهقانی، مسعود؛ یعقوبی، نورمحمد؛ موغلی، علیرضا؛ وظیفه، زهرا. (۱۳۹۴). ارائه الگوی سه الیهی امکانسنجی و استقرار اثربخش مدیریت با استفاده از روش فراترکیب. *مدیریت سازمانهای دولتی*، دوره ۳، شماره ۴، صص ۹۳-۱۰۷.
- دقتی، عادل. (۱۳۹۷). بررسی پیشران‌های نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند، پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۱۱ شماره ۴۲، صص ۲۷۱-۲۹۴.
- سواری، قاسم. (۱۳۸۲). *بررسی علل انتقال معلمان به خارج از استان از دیدگاه معلمان نواحی چهارگانه آموزش و پرورش اهواز*، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- شیرازی، علی و حسینی رباط، سیده منصوره. (۱۳۹۳). تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان، *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول* (۱۹): ۱۸-۱۱.
- شکراللهی یانچشمه، محمد؛ بهشتی فر، ملیکه؛ کاظمی، حسین. (۱۳۹۸). الگوی معماری نگهداشت منابع انسانی در نیروی انتظامی، *فصلنامه پژوهش‌های نیروی انتظامی* (۴): ۷۱۹-۶۹۹.
- عبداللهی، بهزاد، آزادی، بهراد. (۱۳۹۲). *عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت نیروی انسانی متخصص در دانشگاه علوم پزشکی استان ایلام*، صص ۷-۱.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۳). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*، تهران: انتشارات میر.

## References

- Ahmadi Aini, Sa., Abtahi, S. Hossein., Sarafizadeh, A. (2005). How to recruit, attract and maintain specialized human resources in government companies, *Jang Sanat/Technology Monthly*, Year 12, Number 88, pp 9-13. (In Persian)
- Afjaei, S., Saleh Ghaffari, Adel. (2012). Factors affecting the retention and leaving of knowledge-oriented employees (Study: Academic Jihad, Tehran Branch) *Culture Strategy*, 21st issue. pp. 112-79. (In Persian)
- Amiri, Q., & Mahmoudzadeh, S. M. (2014). Investigating effective factors in reducing employee turnover in Iran's government organizations (case study: Ministry of Roads and Urban Development), *Management of Organizational Culture*, Volume 31, Number 2. (In Persian)
- Abdulahi, Behzad. Azadi, Behrad. (2013). factors affecting the maintenance of specialized human resources in Ilam University of Medical Sciences, pp. 1-7. (In Persian)
- Ansari, K. R., & Bijalwan, P. (2017). Team Effectiveness: A Relational Approach with Employee Retention. *Metamorphosis*, 16(2), pp 115-121. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/0972622517731408>.
- Briscoe, Dennis. (2008). *Talent Management and The Global Learning Organization*, P.195. Bussio, Stacy Katherine, Do Employees. Perception of HR Practices in South African Firms Affect their Subsequent Turnover Destinations? Unpublished Master.s thesis, University of the Witwatersrand, Johannesburg.

- Chawla, S. (2021). Factors Affecting Employee Retention Strategies Hospitality Sector. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(10), 1861-1872.
- Chiboiwa, M. W., Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2010). An examination of employee retention strategy in a private organisation in Zimbabwe. *African journal of business management*, 4(10), pp 2103-2109
- Campbell, J.W., Im, T. & Jeong, J. (2014). Internal Efficiency and turnover Intention: evidence From Local Government in South Korea, *Public Personnel Management*, 43(2), 259-282.
- Christian, J.S. & Ellis, A.P.J. (2014). The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement into Deviant Behavior at Work, *Journal of Business Ethics*, 119(2), 193-208.
- Diah, A. Hasiara, R & Irwan, M. (2020). Employee retention of pharmaceutical firms in Indonesia: Taking investment in employee development and social and economic exchange as predictors. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 564-572.
- Deghati, A. (2018). Investigating drivers of human resource retention in Birjand University of Medical Sciences. *Public Management Researches*, 11(42). 271-294. (In Persian)
- Dimitrova, N. G., & van Hooft, E. A. (2021). In the eye of the beholder: Leader error orientation, employee perception of leader, and employee work-related outcomes. *Academy of Management Discoveries*, 7(4).
- Fernandez, M. D, Reyes, S. P, & Cabrera, R. V. (2016). Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 63-77.
- Guest, EThuy, Thanh Lan & Loan. (2021). Determinants influencing management competency of small and medium enterprise Directors in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(12).
- Huong, D. T. M., Minh Thuy, D., Thanh Lan, M., & Loan, N. T. (2021). Determinants influencing management competency of small and medium enterprise Directors in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(12), 0107-0115.
- Huong, Minh, Thanh & Loan, N. T. (2021). Determinants influencing management competency of small and medium enterprise Directors in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(12).
- Heydari, J. (2008). spatial-spatial consequences of rural migrations in Aghda district (Ardakan city), master's degree in geography and rural planning. Shahid Beheshti University . (In Persian)

- Jafarzadeh Shahi, A. (2013). Investigating factors affecting the longevity of manpower in the airports of Sistan and Baluchistan province. Master's thesis in public administration, University of Sistan and Baluchistan. (In Persian)
- Javan, J. (2001). *Geography of Iran's population*, (first edition) Mashhad, Jihad University Press. (In Persian)
- Khadka, S. (2018). Employee retention in banking industry of Nepal (unpublished doctoral dissertation). Singhanian University.
- Lepak P. David.,2006. A Conceptual Review of Human Resource Management System in Strategic Human Resource Management Research, Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 25,pp. 217-271.
- Lam,j & Xu, A. J. (2019). Power imbalance and employee silence: The role of abusive leadership, power distance orientation, and perceived organisational politics. *Applied Psychology*, 68(3), 513-546.  
doi:<https://doi.org/10.1111/apps.12170>.
- Mirsepasi, N. (2013). *strategic management of human resources and labor relations*, Tehran: Mir Publications. (In Persian)
- Mahadi, N., Woo, N. M., Baskaran, S., & Yadi, A. (2020). Determinant Factors for Employee Retention: Should I Stay?. *International Journal Of Academic Reserch In Busines And Social Science*, 10(4.)
- Neirotti, P. (2020). Work intensification and employee involvement in lean production: new light on a classic dilemma. *The International Journal of HumanResourceManagement*,31(15),1958-1983.
- Patiar, A., & Wang, Y. (2020). Managers' leadership, compensation and benefits, and departments' performance: Evidence from upscale hotels in Australia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 29-39.
- Pourkiani, M., Emadi, S. (2011). Human resource management system and its role in organizational performance, collection of articles of the first international conference on management, innovation and national production. pp. 471-457. (In Persian)
- Rahman, Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37 (6).
- Shirazi, Ali. (2013). *recruiting and retaining the best employees*, Tehran: *Industrial Management Organization Publications*. (In Persian)
- Sofian, S., Tayles, M., & Pike, R. (2006). The implications of intellectual capital on performance measurement and corporate performance. *Jurnal kemanusiaan*, 4(2).
- Sawari, Q. (2003). Examining the reasons for the transfer of teachers outside the province from the point of view of the teachers of the four education districts of Ahvaz, master's thesis. (In Persian)

- Shokrollahi, Y, M., BeheshtiFar, M., Kazemi, Hossein. (2018). The architectural model of maintaining human resources in the police force, the Quarterly Journal of Police Force Research 14(4), pp. 699-719. (In Persian)
- Sija, A. (2022). Determinants of Employee Retention in Private Healthcare. European Journal of Human Resource Management Studies, 5(4), 53–74. doi:10/46827/ejhrms.v5i4.1220.
- Tawakkul, M., Irfan Menesh, I1. (2015). The integrated approach of the sociology of science to elite migration with an emphasis on Iranian society, scientific-research quarterly of science and technology policy, 7th year, number 2, pp. 83-100. (In Persian)
- Wulansari, P., Meilita, B., & Ganesan, Y. (2020). The effect of employee retention company to turnover intention employee—Case study on head office Lampung bank. 3rd Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018), 117, 236-239.
- Wang, C. H., & Juo, W. J. (2021). An environmental policy of green intellectual capital: Green innovation strategy for performance sustainability. Business Strategy and the Environment, 30, 3241–3254.