



Designing a Motivational Model with the Approach of Maintaining Specialized Human Resources in Bushehr Electricity Distribution Company

Shirzad Safarloo¹ | Zahra Vazife^{2*} | Mohamad Ghasemi^{3*} | Abdolali Keshtegar^{4*}

Abstract

This research was carried out with the aim of investigating the motivational framework of human resources specialized in electricity distribution in Bushehr province. The current research is of a qualitative, fundamental, interpretive and inductive type, which was implemented with thematic analysis method. The statistical population of the research consists of fourteen university experts and participants who are working in Bushehr province electricity distribution company and were selected by a judgmental method. After selecting the participants, the research questions were answered through semi-structured interviews. After reviewing and analyzing the obtained interviews, 188 descriptive codes were obtained, of which 54 primary themes, 21 organizing themes were obtained in 8 comprehensive themes. After examining and analyzing the results, the presented model includes the following comprehensive and organizing theme; The bed builders that refer to external and internal factors. Environmental factors that are secondary factors and include occupational and organizational factors. Organizational action includes organizational orientation, organizational justice, and budget policies. The action of human resource management refers to the development of soft capabilities and the development of hard capabilities. And finally, the functions of human resources management, which include recruitment and employment, training and development, performance management, communication and organizational architecture, service compensation and leadership. Implementation of the proposed model can; To have positive individual, organizational and extra-organizational consequences for the society. The presented model can be a basis for planning organizations so that they can keep their specialized force who have unique experiences, knowledge, expertise and skills in organizations.

Keywords: Motivation, maintenance, expert manpower, theme analysis, Bushehr province electricity distribution company.

Research Paper

Received:
2024/07/25
Revised:
2024/09/22
Accepted:
2024/10/02
Published:
2025/01/13

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072

DOR:

1. PhD candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.
2. Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. vazife@mgmt.usb.ac.ir
3. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.
4. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the

Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





۳

سال شانزدهم
پاییز ۱۴۰۳
صص: ۷۷-۴۵

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۵/۰۴

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۳/۰۷/۰۱

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۷/۱۱

تاریخ انتشار:

۱۴۰۳/۱۰/۲۴

شابا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲

طراحی الگوی انگیزشی با رویکرد نگهداشت نیروی انسانی متخصص در شرکت توزیع نیروی برق استان بوشهر

شیرزاد صفرلو^۱ | زهرا وظیفه^۲ | محمد قاسمی^۳ | عبدالعلی کشته گر^۴

چکیده

این پژوهش با هدف ارائه الگوی انگیزشی نیروی انسانی متخصص در شرکت توزیع برق استان بوشهر انجام گرفته است. پژوهش حاضر از نوع کیفی، بنیادی، تفسیری و استقرایی است که با روش تحلیل مضمون اجرا شده است. جامعه آماری پژوهش را چهارده نفر از خیرگان دانشگاهی، و مشارکت‌کنندگانی که خود در شرکت توزیع برق استان بوشهر فعالیت می‌کنند و به روش قضاوتی انتخاب شدند، تشکیل می‌دهد. بعد از انتخاب مشارکت‌کنندگان از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به سوالات پژوهش پاسخ داده شد. پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌های بدست آمده ۴۸۸ کد توصیفی بدست آمده که از این تعداد ۵۷ مضمون اولیه، ۲۴ مضمون سازمان‌دهنده در ۱۰ مضمون فراگیر بدست آمد. پس از بررسی و تحلیل نتایج الگوی ارائه شده شامل مضمون فراگیر و سازمان‌دهنده زیر می‌باشد؛ راهبردهای بالادستی شامل: اجرای مدیریت استراتژیک در شرکت، پیوند استراتژی‌های شرکت با نهادهای بالادستی، انعطاف‌پذیری اسناد و دستورالعمل‌های اجرایی؛ راهبردهای بسترساز شامل: دانش و بینش مدیران، عدالت سازمانی، امنیت شغلی، هویت بخشی و ایجاد محیط مبتنی بر تعامل متخصصین؛ راهبردهای زمینه‌ای شامل: فرهنگ سازمانی، ارزش‌های سازمانی؛ راهبردهای اصلاحی چندگانه شامل: اصلاح محیط فیزیکی و اداری، اصلاح ساختار سازمان مبتنی بر تخصص شاغل، سیاست‌های بودجه و مالی و سیستم کاری انعطاف‌پذیر؛ راهبردهای توسعه‌ساز فردی شامل: توسعه قابلیت‌های نرم، انتصابات مبتنی بر شایسته‌گزینی؛ راهبردهای توسعه‌ساز سازمانی شامل: پیاده‌سازی نظام‌های مدیریتی و دانش، بررسی و بهره‌گیری از الگوهای موفق شرکت‌های پیشرو؛ جذب و استخدام مبتنی بر نخبه‌گزینی؛ آموزش و توسعه مبتنی بر تخصص؛ مدیریت عملکرد عدالت‌محور؛ جبران خدمات مبتنی اقتصادی، تشویقی، متنوع را در برمی‌گیرد. الگوی ارائه شده می‌تواند مبنایی برای برنامه‌ریزی سازمان‌ها باشد تا بتوانند نیروی تخصصی خود را که از تجربه، دانش، تخصص و مهارت‌های منحصر به فرد برخوردارند در سازمان‌ها نگه دارند.

کلیدواژه‌ها: انگیزش، نگهداشت، نیروی انسانی متخصص، تحلیل مضمون، شرکت توزیع برق

استان بوشهر

DOR:

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.
۲. نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. vazife@mgmt.usb.ac.ir
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.
۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز (CC BY-NC) Creative Commons Attribution Non-Commercial توزیع شده است.



مقدمه و بیان مسئله

در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها، به علت مواجهه با مشکلات اقتصادی و اداری متعدد، با چالش‌های عظیمی در اداره امور خود مواجه هستند (کازو و آتان^۱، ۲۰۲۲) که آنها را واداشته تا به مسائلی همچون انگیزش شغلی^۲ (احمد و همکاران^۳، ۲۰۲۳) و حفظ و نگهداشت^۴ نیروهای انسانی خود اهمیت زیادی قائل شوند (نتشبه و همکاران^۵، ۲۰۲۲). در این مسیر، مدیریت منابع انسانی^۶ رویکردی منطقی و استراتژیک، جهت سازماندهی منابع انسانی متخصص و ارزشمند سازمان است که باعث حفظ موقعیت سازمان در دنیای رقابتی خود خواهد شد (هیتکا و همکاران^۷، ۲۰۲۰؛ کوچارسیکوا و میکیاک^۸، ۲۰۱۸). چراکه، به زعم دی‌سنزو و همکاران^۹ (۲۰۱۳)، نگهداشت نیروی انسانی، به همراه جذب، توسعه و انگیزش، به عنوان چهار وظیفه مدیریت منابع انسانی مطرح هستند (شریفی و همکاران، ۱۴۰۰). لذا، مدیریت منابع انسانی هر سازمانی، بایستی فرآیندهای نگهداشت این نیروها را بطور سیستماتیک طراحی نموده و در حقیقت، با تفکری استراتژیک و نگرشی کلان، به ورود و خروج افراد توجه کرده و عواقب و هزینه از دست دادن منابع انسانی و کارکنان، بویژه نیروهای انسانی متخصص را بررسی نمایند (محمدنژادفیروزجایی و عرب کلمری، ۱۳۹۹). یکی از فرآیندهای سیستماتیک که در حوزه نگهداشت افراد در سازمان توسط مدیریت منابع انسانی، قابلیت اجرا دارد؛ شامل نظام‌هایی است که به شکل بومی‌سازی شده، باشند و بتوانند با توجه به شرایط فرهنگ و ساختار منطقه فعالیت سازمان مدنظر، نیروهای انسانی متخصص را هدایت نمایند. چراکه، چنین راهکارهایی، مسلماً می‌توانند در بسیاری از شرایط سخت، نجات‌دهنده باشند (پکرسن و توگای^{۱۰}، ۲۰۲۰). در این راستا، ذکر این نکته الزامی به نظر می‌رسد که در عصر نوین، نیروهای انسانی، به عنوان سرمایه اصلی سازمان‌ها شناخته می‌شوند. منابع انسانی با نقش

1. Kazho & Atan
2. Job Motivation
3. Ahmed & et al
4. Retention or Maintenance
5. Ntshebe & et al
6. Human Resources Management
7. Hitka & et al
8. Kucharcikova & Miciak
9. DeCenzo & et al
10. Pekersen & Tugay

فزاینده در پیشبرد اهداف و عملکرد سازمان سهیم هستند. به طوریکه، بدون منابع انسانی کارآمد و متخصص، دستیابی به اهداف سازمانی، غیرممکن خواهد بود (منصوری و همکاران، ۱۴۰۰). یکی از مسائلی که حول ترک خدمت، توجه مدیران زیادی را به خود معطوف کرده، این است که عموماً، کارکنان دارای مهارت و با توانمندی بالا که توانایی یافتن شغل‌های مناسب‌تری را دارند؛ سازمان را ترک می‌کنند و کسانی که، شغل خود را ترک نمی‌کنند؛ عموماً، توانایی یافتن شغل بهتر را ندارند (امجدی و همکاران، ۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی کارکردهای دارد که یکی از مهم‌ترین این کارکردهای نگهداشت منابع انسانی است (حاج کریمی و همکاران، ۱۴۰۲). نکته قابل توجه در تعریف نگهداشت منابع انسانی، این است که نگهداشت کارکنان، اشاره به سیاست‌ها و فعالیت‌هایی دارد که سازمان‌ها، به منظور جلوگیری از ترک شغل کارکنان خود به کار می‌گیرند (سینگ^۱، ۲۰۱۹). در این راستا، سازمان‌هایی که از برنامه‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی به صورت سنتی پیروی می‌کنند، در حفظ و نگهداشت نیروی انسانی باتجربه و متخصص ناموفق، خواهند بود (شهریاری^۲، ۲۰۱۶).

از سویی دیگر، از جمله مسائل مهمی که نیازمند توجه توسط مدیران سازمان‌ها را دارد، مفهوم انگیزش و تأثیر آن بر نگهداشت نیروی انسانی می‌باشد (احمد و همکاران^۳، ۲۰۲۳). از میان همه مفاهیمی که متخصصان مدیریت، رفتار سازمانی، روانشناسان سازمانی و صنعتی در موقعیت‌های سازمانی مختلف مورد مطالعه قرار داده‌اند؛ انگیزه یا انگیزش، از مهم‌ترین زمینه‌های پژوهشی مؤثر بر رفتار فرد در سازمان است (رجب‌پور و احمدی، ۱۳۹۹). انگیزش، عبارت است از حالت درونی که انسان را به انجام فعالیت خاصی ترغیب می‌کند. برخی از صاحب‌نظران، انگیزه را، همان نیاز، خواسته، تمایل یا نیروی درونی می‌دانند که افراد را برای انجام کار، راغب می‌سازد. برخی نیز، انگیزه را، باعث و علت رفتار انسان می‌دانند و معتقدند که، هر عملی که فرد انجام می‌دهد در اثر وجود انگیزه یا نیازی است که محرک وی، برای انجام آن عمل است. بنابراین، اثربخشی فراگرد مدیریت، به چگونگی انگیزش افراد برای انجام وظایف‌شان بستگی دارد؛ به علاوه، از آنجاییکه تمامی رفتارهای انسان، هدفدار است؛ پس، می‌توان اظهار داشت که انگیزه و هدف، دو

1. Singh
2. Shahriari
3. Ahmed & et al

عامل شکل دهنده رفتار انسان‌ها می‌باشد (محمدنژاد فیروزجایی و عرب کلمری، ۱۳۹۹). در بیانی کلی، انگیزش و انگیزه‌دهی، نقطه‌ای کلیدی، برای مدیران است که با استفاده از آن، می‌توانند به کارمندان، انرژی جدیدی ببخشند، به سطحی بالا از عملکرد دست یافته و سازمان را به اهداف خود، نزدیک‌تر نمایند (پایس^۱، ۲۰۲۰؛ اولوسدام و آنولیکا^۲، ۲۰۱۸). سازمانی که نیروی انسانی آن از انگیزه کافی برخوردار نباشند؛ قطعاً، سازمانی شکست خورده، خواهد بود. یک سازمان شکست‌خورده نیز، در حفظ و نگهداشت نیروی انسانی متخصص خود با مسائل عدیده‌ای روبه‌رو می‌شود (دوسا و همکاران^۳، ۲۰۱۸). شایان ذکر است که پیاده‌سازی یک سیستم مؤثر جبران خسارت، غنی‌سازی و توسعه شغل و آموزش مناسب، از جمله چالش‌های حیاتی سازمان‌ها برای افزایش انگیزش کارکنان، حفظ و نگهداشت می‌باشد (تومی و همکاران^۴، ۲۰۲۱). البته، نحوه نگرش به اهمیت یا عدم‌اهمیت موضوع‌هایی از این قبیل در هر سازمانی، با توجه به نوع فرهنگ و خرده-فرهنگ‌های موجود در آن سازمان، کاملاً متفاوت است. به طوریکه، ماداکو و امرول^۵، معتقدند که میان فرهنگ سازمانی، توجه به انگیزش شغلی و نگهداشت منابع انسانی، رابطه مثبتی وجود دارد (ماداکو و امرول، ۲۰۱۷). گرین^۶ (۲۰۱۴) و فستینگ و همکاران^۷ (۲۰۱۴)، نیز، فرهنگ سازمانی را مهم‌تر از سایر عوامل می‌دانند و پیشنهادهایی را به منظور تغییر فرهنگ سازمانی و نحوه تأثیر آن بر انگیزش و نگهداشت کارکنان ارائه کرده‌اند. از طرف دیگر، با افزایش فشار محیط و رقابت افسارگسیخته بر سازمان‌ها، داشتن تنها یک شغل برای زندگی افراد، شاید کمتر از گذشته واقع‌گرایانه باشد، طوری که افراد می‌بایست پذیرای شرایط گذر از یک نقش و پذیرفتن نقش‌های دیگر باشند (طاهری و داداشی زارنجی، ۱۴۰۳). عدم موفقیت سازمان در نگهداشت کارکنان به خصوص کارکنان با عملکرد بالا خود پیامدهایی منفی از قبیل افزایش هزینه‌های کوتاه‌مدت مانند هزینه‌های صرف شده بابت استخدام و آموزش، افزایش حجم کاری سایر کارکنان و تأثیرات مخرب محتمل آن بر انگیزش سایر کارکنان و خروج دارایی ناملموسی با عنوان شایستگی از

1. Paais & Pattiruhu
2. Olusadum & Anulika
3. De Sousa & et al
4. Tumi & et al
5. Madueke & Emerole
6. Green
7. Fstyng & et al

سازمان به تبع خروج فرد دارای این شایستگی را به دنبال خواهد داشت (اکبری، قلی پور و نرگسیان، ۱۴۰۲).

در این راستا، بایستی، اذعان نمود که پژوهش حاضر، بعلت در نظر گرفتن دو مولفه انگیزش کارکنان و نگهداشت نیروی انسانی متخصص، بطور همزمان و همچنین، مطالعه آنها در شرکت توزیع نیروی برق استان بوشهر، دارای حساسیت‌هایی است که در پژوهش‌های صورت پذیرفته موجود، نمی‌توان نظایر آن را یافت. اما، از طرفی، ارجاع و استناد تعاریف و مفاهیم مرتبط به موضوع مورد بحث به ادبیات موجود، را نیز، نمی‌توان، چشم‌پوشی نمود. از این رو، توجه به پژوهش‌های انجام گرفته، ضروری بنظر می‌رسد. شایان ذکر است که در بسیاری از تحقیقات بررسی شده، تنها، به یکی از مؤلفه‌های انگیزش و یا نگهداشت، پرداخته شده است. ولی، تنوع مطالعات موردی انجام گرفته، چه در پژوهش‌های داخلی و چه در پژوهش‌های خارجی، که به بررسی مؤلفه‌های موردنظر، در سازمان‌های مختلف، توجه نموده‌اند، باعث شده است که عوامل و نکات قابل تأملی بدست آید. البته، در نظر گرفتن، نکات حاصله از این تحقیقات، هرگز، به معنای محوربودن صرف آنها نیست. بلکه، به معنای نیاز به کوشش بیشتر در راستای تحقق موضوع پژوهش در ادبیات علمی کشور خواهد بود که چگونه می‌توان دو مولفه انگیزش کارکنان و نگهداشت نیروی انسانی متخصص، را بطور همزمان، در مناطق کمتر توسعه‌یافته‌ای مانند استان بوشهر، بهبود بخشید. از یک طرف، حقوق و مزایای کارکنان شاغل در شرکت‌های غیردولتی وابسته به وزارت نیرو و همچنین گزینه‌های انگیزشی دیگر به کمترین مقدار خود رسیده است. تورم بالا و افزایش نرخ ارز از یک طرف و کاهش عامل‌های انگیزشی حقوق کارکنان موجب شده تا موجی از نارضایتی‌ها در سال‌های اخیر در شرکت‌های زیر مجموعه شکل گیرد. استان بوشهر با دارا بودن صنایع پتروشیمی فعال در دل خود، موجی از خروج متخصصان از شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نیرو و به تبع آن شرکت توزیع برق استان به سمت این صنایع را شاهد بوده است. از سوی دیگر، حقوق و مزایا و بسته‌های رفاهی شرکت‌های وابسته به وزارت نیرو از قبیل؛ شرکت‌های توزیع برق در مقایسه با گذشته از کفایت لازم برخوردار نیست. از این رو، پژوهش حاضر، تلاش می‌کند بتواند الگوی مناسبی برای نیروی انسانی متخصص در حوزه انگیزش با رویکرد نگهداشت ارائه دهد.

مبانی نظری

مفهوم انگیزش^۱

انگیزه را چرایی رفتار گویند، به عبارت دیگر فرد هر رفتاری را که انگیزه یا نیازی محرک آن نباشد انجام نمی‌دهد. انگیزش انسان اعم از اینکه خودآگاه باشد؛ ناشی از نیازهای اوست. بنابراین در تعریف انگیزه می‌توان گفت انگیزه یا نیاز از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت و او می‌دارد تعریف می‌شود. در تعریف دیگر انگیزه را به این صورت تعریف می‌کنند؛ «میل به کوشش فراوان در جهت تأمین هدف‌های سازمان به گونه‌ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود» (ابیگیل آدامز، پراسل^۲، ۲۰۲۰). یکی از وظایف اولیه مدیر فراهم نمودن موجبات انگیزش کارکنان در سطح بالایی از عملکرد می‌باشد، یعنی مدیر باید اطمینان پیدا کند که افراد کار می‌کنند، بطور منظم سرکار حاضر می‌شوند و سهم مثبتی از رسالت سازمان دارند. عملکرد شغلی به توانایی، محیط و همچنین انگیزش مرتبط است (جوئل بی. کارنوالیا^۳، ۲۰۲۰).

انگیزش یک فرآیند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می‌شود، سپس خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش بسوی هدفی می‌شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است. توالی این فرآیند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود. بنابراین انگیزه‌ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می‌شود در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می‌نماید. در تمام تحقیقات انگیزش هنوز جایگاه تنبیه و تشویق به عنوان انگیزه‌های بسیار قوی مطرح می‌باشد و در این رابطه پول به عنوان ابزاری برای اعطای پاداش مطرح بوده، اما تنها عامل انگیزش نیست (انگ، کی، و لو^۴، ۲۰۱۸).

نگهداشت

مدیریت حفظ و نگهداشت^۵ نیروی انسانی شامل اقدامات استراتژیک برای حفظ انگیزه و تمرکز کارکنان برای باقی ماندن در یک سازمان و کار کردن در جهت منافع آن است. این

1. Motivation
2. Abigail Adams., Prassl
3. Joel B. Carnevalea
4. Pang & Lu
5. Maintenance management

موضوع جزء وظایف یک کارشناس منابع انسانی است. یک برنامه جامع نگهداشت نیروی انسانی می‌تواند هم در جذب و حفظ کارکنان کلیدی و هم در گردش مالی و سایر هزینه‌های منابع انسانی نقش حیاتی ایفا کند. این عوامل به بهره‌وری سازمان و عملکرد کلی کسب و کار کمک شایانی می‌کند. نکته حائز اهمیت این است که حفظ یک کارمند توانمند بسیار کارآمدتر از استخدام، آموزش و هدایت یک کارمند جایگزین با همان توانمندی‌هاست (کوچارچیکووا و میسیاک^۱، ۲۰۱۸). مطالعات نشان می‌دهد که یک کارمند از دست رفته می‌تواند به طور متوسط ۶ تا ۹ ماه از حقوق آن کارمند برای سازمان هزینه داشته باشد. کارکنان شایسته و متعهد دارایی‌های ارزشمندی برای هر سازمانی هستند به طوری که امروزه به آنها سرمایه‌های انسانی می‌گویند. مدیریت حفظ و نگهداشت نیروی انسانی بسیار ضروری است زیرا؛ آنها می‌توانند کارایی و اثربخشی سازمان را افزایش داده و شرکت خود را به بالاترین سطح در فضای رقابت و کسب و کار برسانند. به علاوه این که با توجه به زیاد بودن هزینه استخدام منابع انسانی این مسئله اهمیت دو چندانی پیدا می‌کند (اسونگا^۲، ۲۰۱۸).

نظام نگهداری و نگهداشت منابع انسانی، مجموعاً دارای دو دسته ابعاد، می‌باشد که بشرح زیر قابل مشاهده است:

۱. مواردی که بیشتر در رابطه با حفظ و تقویت جسم کارکنان است. مانند؛ برقراری بهداشت و ایمنی در محل کار، اجرای برنامه‌های ورزشی و تندرستی و بعضی دیگر از خدمات پرسنلی؛
۲. مواردی که تقویت‌کننده روحیه و علاقه‌مندی کارکنان به کار و محیط کار می‌باشند. مانند؛ ایجاد امنیت شغلی، تأمین زندگی در زمان حال، دوران پیری و از کارافتادگی، رضایت از شغل و موارد دیگر (کامران‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۰).

پیشینه پژوهش

با توجه به نظریه‌های بیان‌شده و لزوم توجه به آنها، در مطالعه‌ای، پیشران‌ها و مؤلفه‌های مرتبط با انگیزش و نگهداشت نیروی انسانی، به سه گروه ۱. پیشران‌های سازمانی (بهداشت و ایمنی، مزایا

1. Kucharcikova & Miciak
2. Asongu

و خدمات پرسنلی و رفاهی، سیستم جبران خدمات و حقوق، بهبود مسیر شغلی، سبک مدیریت و رهبری، ارائه اطلاعات واقع گرانه، سیستم ارزشیابی عملکرد و کنترل، جو سازمانی، ساختار سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده، یادگیری و رشد، ویژگی‌های شغل، فرهنگ سازمانی، جامعه‌پذیری کارکنان؛^۲ پیشران‌های فردی (رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عدالت سازمانی) و^۳ پیشران‌های محیطی (وجود فرصت‌های شغلی جایگزین در محیط اطراف)، تقسیم‌بندی شده‌اند (دقتی، ۱۳۹۷). در جدول ۱، خلاصه‌ای از مرتبط‌ترین پژوهش‌های صورت گرفته آورده شده است.

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه انگیزش و نگهداشت (منبع: بررسی ادبیات)

نویسندگان / سال	عنوان پژوهش	یافته‌ها
احمد و همکارانش ^۱ (۲۰۲۳)	بررسی و تحلیل انگیزه کارکنان در سازمان‌های خدماتی و تولیدی در مناطق کمتر توسعه‌یافته	به این نتیجه دست یافتند که امنیت شغلی و ارتقای شغلی کارکنان، از جمله تأثیرگذارترین عوامل انگیزشی برای کارکنان سازمان‌های خدماتی هستند. در حالی که، برای کارکنان سازمان‌های تولیدی، عامل شرایط کاری، علاوه بر امنیت شغلی، دارای بالاترین میزان اهمیت، بوده است. بنابراین، بسیار مهم است که تمامی مدیران از دانش کافی‌ای نسبت به عوامل انگیزشی کارکنان خود در سازمان‌های مربوطه، داشته باشند. زیرا که، عوامل انگیزشی بر تمایل کارکنان، برای ماندن در سازمان تأثیرگذار بوده و باعث بهبود نگهداشت آنان خواهد شد.
فورسون و همکاران ^۲ (۲۰۲۱)	انگیزش، به عنوان سازه‌ای معنادار	به این نتیجه رسیدند که استفاده از الگوهای انگیزشی و ایجاد انگیزه در کارکنان چالشی است که بایستی بدان توجه نمود. علاوه بر آن، نتایج بدست‌آمده از پژوهش، بیانگر آن است که عوامل حقوق و مزایای شغلی؛ پاداش‌های شغلی، طراحی شغل؛ محیط کار و سیستم مدیریت عملکرد، از جمله مهم‌ترین عواملی هستند که بر میزان انگیزه افراد مؤثر خواهند بود.

1. Ahmed & et al

2. Forson & et al

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه انگیزش و نگهداشت (منبع: بررسی ادبیات)

نویسندگان / سال	عنوان پژوهش	یافته‌ها
هیتکا و همکاران ^۱ (۲۰۲۰)	بررسی تفاوت موجود در سطح انگیزه کارگران و ارتباط آن با نگهداشت کارکنان در بخش حمل و نقل ریلی	در عصر حاضر، توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان به عنوان مهارتی ضروری برای مدیران تلقی می‌شود. به گونه‌ای که، تلاش نظام‌مند مدیریت در راستای ایجاد محیط کاری و جوی سازمانی که بتواند از نیازها و علایق درونی کارکنان حمایت کند؛ بر رفتار کارکنان تأثیرگذار بوده و با افزایش میزان انگیزه آنان عملکرد آنان را به طور مثبتی تحریک خواهد کرد که تمامی موارد بیان شده، در نهایت باعث حفظ و نگهداشت نیروی انسانی و کارکنان سازمان خواهد شد.
یی و همکارانش ^۲ (۲۰۲۰)	بررسی عوامل انگیزشی - نگهداشت نیروی انسانی	به این نتیجه دست یافتند که، پنج عامل؛ شرایط محل کار، استقلال زندگی کاری، هویت و تعهد شغلی، حقوق و دستمزد و تنوع و شمول محل کار، از جمله عواملی‌اند که بر کیفیت زندگی کاری تأثیرگذار خواهند بود. همچنین، به این نتیجه دست یافتند که درک مدیران از عوامل مؤثر بر زندگی کاری کارکنان باعث افزایش میزان رفاه آنها، می‌شود و این رفاه نیز نگهداشت و حفظ نیروی انسانی متخصص را بهبود می‌بخشد.
مهدی‌دخت، در سال ۱۴۰۱	بررسی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر افزایش و کاهش انگیزه کارکنان	به این نتیجه دست یافت که، از میان ۱۱ عامل افزایش‌دهنده انگیزه شغلی کارکنان؛ شغل مناسب براساس دانش و مهارت، با میانگین رتبه‌ای ۱۵/۲ درصد به عنوان اولین و مهم‌ترین عامل افزایشی انگیزه شغلی، می‌باشد. علاوه بر آن، از میان ۱۱ عامل تأثیرگذار در جهت کاهش انگیزه شغلی کارکنان، تبعیض و بی‌عدالتی در نظام پرداخت حقوق و دستمزد با میانگین رتبه‌ای ۳۳/۹ درصد، به عنوان اولین و مهم‌ترین عامل کاهش انگیزه انتخاب گردید. همچنین، نتایج بیانگر آن است که عامل افزایش انگیزه شغلی با میانگین رتبه‌ای ۵۳/۱ درصد، به‌عنوان با اهمیت‌ترین و عامل کاهش انگیزه شغلی با میانگین رتبه‌ای ۵۳/۱ درصد، به‌عنوان دومین عامل دوم با اهمیت

1. Hitka & et al

2. Yee & et al

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه انگیزش و نگهداشت (منبع: بررسی ادبیات)

نویسندگان / سال	عنوان پژوهش	یافته‌ها
		انتخاب شدند.
پورانجانر (۱۴۰۱)	به بررسی ابعاد، مؤلفه‌ها و ارائه راهکارهای بهبود مدیریت حفظ و نگهداشت خبرگان منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کشور	وی با تحلیل و مرور مطالعات صورت پذیرفته، به این نتیجه دست یافت که بهترین و امن‌ترین مسیر تغییر و بهبود اصول و روش‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، این است که در اینگونه سازمان‌ها، به ابعاد و جنبه‌های مؤثر در این رابطه، بیشتر اهمیت داده شود. زیرا که، نگرش، ذهنیت و باور مدیران منابع انسانی به ارزشمندی منابع انسانی و از همه مهم‌تر، توجه به جنبه‌ها و راهکارهای حفظ و نگهداشت این افراد، براساس استعداد، شایستگی‌ها و توانمندی‌های آنان، از جمله موضوعاتی است که نیازمند شناخت و اهتمام ویژه، خواهد بود.
علی دوست قهفرخی و همکاران (۱۴۰۱)،	بررسی نظام جبران خدمات بر نگهداشت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان	به این مهم دست یافتند که بترتیب، نظام جبران خدمات؛ نظام حقوق و دستمزد؛ نظام تساوی درون‌سازمانی؛ نظام تساوی برون‌سازمانی؛ نظام پاداش و همچنین، نظام بیمه و بازنشستگی بر نگهداشت کارکنان تأثیرگذارند. همچنین، بیان داشتند که همواره، میان کلیه متغیرهای تحقیق و نگهداشت کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
حاجی‌پور و امیرخانی (۱۴۰۰)،	بررسی ابعاد و شاخص‌های انگیزش کارکنان بخش عمومی در ایران	پژوهشگران با استفاده از روشی ترکیبی، به شناسایی عوامل تشکیل‌دهنده انگیزش کارکنان پرداختند. بطوریکه، ابعاد؛ ارتباط اثربخش در محیط کار، رعایت اخلاق حرفه‌ای در سازمان، کار شایسته، اتکاء بر ضوابط و عدالت سازمانی، را از جمله مهم‌ترین عوامل شناسایی شده در راستای ایجاد انگیزش کارکنان در بخش عمومی، نام بردند. علاوه برآن، نتایج این پژوهش، نشان می‌دهد که ابعاد شناسایی شده در این پژوهش ایرانی، در سطح بین‌المللی نیز، مورد تأیید بوده و درواقع، بر اهمیت آنان، اجماع نظری وجود دارد. از طرفی، اذعان نمودند که برخلاف انتظار که همواره، انگیزش کارکنان را ناشی از محرک‌های ذاتی می‌دانند؛ محرک‌های بیرونی، نقش پررنگ‌تری در ایجاد انگیزه برای کارکنان جامعه آماری

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه انگیزش و نگهداشت (منبع: بررسی ادبیات)

نویسندگان / سال	عنوان پژوهش	یافته‌ها
		بررسی شده دارد. بنابراین، توجه به متفاوت بودن زیربنای نظریه انگیزش کارکنان در بخش عمومی، الزامی بنظر می‌رسد.

روش‌شناسی پژوهش

همان‌گونه که پیش‌تر گفته شد؛ از آنجایی که هدف اصلی این پژوهش، بررسی راهکارهای انگیزشی نگهداشت نیروی انسانی متخصص در شرکت توزیع برق استان بوشهر می‌باشد، از حیث هدف بنیادی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها تحلیل مضمون به شمار می‌رود. مشخصات مشارکت کنندگان که خبرگان و صاحب‌نظران پژوهش می‌باشند، در جدول ۲ آورده شده است. روش‌های مختلفی برای تحلیل مضمون وجود دارد که هر یک از آن‌ها، فرآیندهای خاصی را دنبال می‌کند. در این پژوهش از روش براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) که یک رویکرد نظام‌مند و سیستماتیک از تحلیل مضمون می‌باشد و مورد استقبال گسترده نیز قرار گرفته است، استفاده شده است. این روش فرآیند گام و گام و جامعی جهت تحلیل مضمون، عرضه می‌کند. این فرآیند تحلیل مضمون در قالب سه مرحله معرفی می‌شود. مضمون یک الگوی معنا دار و منسجم داده-هاست که به سوالات تحقیق مرتبط است. اگر کدها را آجرهای یک خانه در نظر بگیریم مضامین به عنوان دیوارها و سقف خانه هستند. جستجوی مضامین یک فرآیند فعالانه است یعنی محقق به خلق یا ساخت مضامین می‌پردازد بجای اینکه مضامین را کشف کند (نیم و همکاران^۲، ۲۰۲۳). مضامین در سه سطح تقسیم می‌شوند: مضامین پایه یا اصلی، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر.

مضمون پایه. به پایه‌ای‌ترین یا پایین‌ترین سطح مضمون گفته می‌شود که از داده‌های متنی نشأت می‌گیرد. مضمون پایه همانند یک پشتیبان است از این لحاظ که بیانیه‌ای است درباره یک باور که حول یک ایده اصلی بنا شده و به معنا بخشیدن مضامین سطح دوم کمک می‌کند.

1. Braun & Clarke
2. Naeem & et al

مضمون سازمان دهنده: مضمون سطح میانی یا سطح دوم است که مضامین پایه را در قالب خوشه‌های مشابه سازمان‌دهی می‌کند. مضامین سازمان‌دهنده خوشه‌هایی از مضامین دقیق هستند که مفروضات اساسی گروهی از مضامین پایه را خلاصه کرده بطوری که فشرده‌تر شده و وقایع موجود در متن را شفاف‌تر و واضح‌تر بیان می‌کند.

مضمون فراگیر: مضامین فراگیر به عنوان مضامین سطح بالا هستند که استعاره‌های اصلی و کلیدی موجود در داده‌ها را در بردارند. مضامین فراگیر مضامین سطح پایین‌تر یعنی مضامین سازمان‌دهنده را بطور خلاصه گروه‌بندی کرده و به آن‌ها معنا می‌بخشند.

روایی و پایایی

روش‌هایی متفاوتی برای سنجش روایی و پایایی تحقیقات کیفی پیشنهاد شده است. گوبا و لینکن^۱ (۱۹۸۵)، قابلیت اعتماد را به عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح ساخته‌اند که مشکل از چهار مفهوم جزئی‌تر تشکیل شده است:

۱- قابلیت اعتبار یا باور پذیری

معادل روایی در پژوهش‌های کمی است؛ یعنی میزان و درجه اعتماد به واقعی بودن یافته‌ها برای شرکت کنندگان در پژوهش. از آنجایی که یافته‌های پژوهش با همکاری مشارکت کنندگان مستخرج گردید، این معیار تأیید می‌گردد.

۲- قابلیت انتقال یا انتقال پذیری

جایگزین اعتبار بیرونی در پژوهش‌های کمی است و به معنی قابلیت تعمیم پژوهش به سایر حوزه‌ها و زمینه‌های مشابه است. از آنجایی که جامعه آماری پژوهش، شرکت توزیع برق استان بوشهر می‌باشد، می‌توان یافته‌های مستخرج از پژوهش را به تمام شرکت‌های فعال در این صنعت تعمیم داد.

۳- قابلیت تأیید یا تأیید پذیری

به معنای پرهیز از سوگیری است، اما در پژوهش‌های کمی به معنی قدرت تحلیل و دقت داده‌ها و میزان تأیید آن‌ها است. بیانگر تلاش پژوهشگر در جهت احراز شاخص عینیت در پژوهش

1. Guba and Lincoln

است. جهت جلوگیری از سوگیری پژوهش، نمونه‌ی مصاحبه چند نفر از مشارکت‌کنندگان پژوهش در اختیار صاحب‌نظران قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد تا نمونه را کدگذاری کنند، سپس نمونه کدگذاری‌شده صاحب‌نظران با کدگذاری پژوهشگر مورد ارزیابی قرار گرفت بعد از مقایسه مشخص شد که نظر پژوهشگر با نظر صاحب‌نظران مطابقت دارد.

۴- اطمینان‌پذیری

معادل پایایی در پژوهش کمی است. به درجه بازیافت و تکرارپذیری داده‌ها توسط سایر پژوهشگران اطلاق می‌شود. یافته‌ها و تحلیل داده‌ها نشان داد که کدهای مسخرج از مشارکت‌کنندگان تکرارپذیری بالایی داشت. همچنین از مصاحبه ۱۲ تا مصاحبه ۱۴، پژوهشگر کد جدیدی دریافت نکرد و این خود گویایی اطمینان‌پذیری یافته‌های پژوهش می‌باشد. همچنین جهت اعتبارپذیری بیشتر یافته‌ها اقدامات زیر صورت گرفت:

۵- استفاده از فرآیندهای ساختاریافته از مصاحبه‌های همگرا

۶- سازمان دهی فرآیندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها

جدول ۲. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان پژوهش

ردیف	سمت	رشته تحصیلی	تحصیلات	کد مصاحبه شونده	مشارکت‌کننده	
					اجرائی	دانشگاهی
۱	رئیس گروه آموزش	مدیریت	کارشناسی	A	•	
۲	مشاور برنامه ریزی مدیر عامل	مهندسی صنایع	کارشناسی ارشد	B	•	
۳	کارشناس معماری سازمانی	علوم ارتباطات	دکتری	C	•	
۴	کارشناس تنظیم قراردادها	مدیریت	کارشناسی ارشد	D	•	
۵	کارشناس پرسنلی	مدیریت	کارشناسی ارشد	E	•	
۶	مدیر دفتر بازار برق	مهندسی برق	کارشناسی ارشد	F	•	

جدول ۲. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان پژوهش

ردیف	سمت	رشته تحصیلی	تحصیلات	کد مصاحبه شونده	مشارکت‌کننده	
					اجرائی	دانشگاهی
۷	مشاور بهره برداری	مهندسی برق	کارشناسی ارشد	G	•	
۸	معاون برنامه ریزی و مهندسی	مهندسی برق	کارشناسی ارشد	H	•	
۹	مدیر دفتر کنترل لوازم اندازه گیری	مهندسی برق	کارشناسی ارشد	I	•	
۱۰	مدیر دفتر هیات مدیره	مدیریت	کارشناسی	J		
۱۱	هیات علمی	مدیریت	دکتر	K	•	
۱۲	رییس حسابداری	مدیریت	دکتر	L		
۱۳	هیات علمی	مدیریت	دکتر	M		
۱۴	هیات علمی	مدیریت	دکتر	N		

به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، ابتدا اقدام به کدگذاری اولیه هر مصاحبه نموده، سپس کدهای استخراج شده را در طبقه‌های مضامین اولیه که معانی کلی‌تر و انتزاعی‌تری نسبت به کدهای توصیفی دارند، دسته‌بندی می‌شود. هر کدام از این مضامین را می‌توان ذیل گروه‌های بزرگتر (انتزاعی‌تر) به نام مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر جای داد.

مرحله اول: آشنایی با داده‌ها

هنگام شروع تحلیل مضمون، ممکن است خود پژوهشگر داده‌ها را جمع کند یا این که داده‌ها تحقیق در اختیار او قرار گیرد. اگر خود پژوهشگر داده‌ها را (از طریق رسانه و منابع مختلف) جمع کند، به هنگام تحلیل، از دانش و مبنای تحلیلی اولیه برخوردار خواهد بود^۱.

مرحله دوم: ایجاد کدهای اولیه

زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر، داده‌ها را مطالعه کرده و با آن‌ها آشنا شده باشد. همچنین، فهرستی اولیه از ایده‌های موجود در داده‌ها و نکات جالب آن‌ها، تهیه کرده باشد. لذا این گام

۱. به دلیل محدودیت در صفحات مقاله، از آوردن جدول مصاحبه‌های اولیه و خام جلوگیری شد.

مستلزم ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست (در جدول ۳ نمونه‌ای از کدگذاری اولیه بخش‌های از چند مصاحبه آورده شده است).

جدول ۳. کدگذاری اولیه (نمونه‌ای از کدگذاری چند مصاحبه)

نشانگر	متن مصاحبه (نکات کلیدی)	گزاره‌های منطقی (کد اولیه)
<u>A: مصاحبه با خبره شماره ۱</u>		
سوال اول: عوامل انگیزشی موثر بر نگهداشت کارکنان متخصص		
PA1	عوامل انگیزشی: فقدان کار راهی شغلی	وجود کار راه شغلی
PA2	عوامل انگیزشی: نداشتن برنامه‌های تفریحی و گردشگری کافی بویژه برای خانواده پرسنل،	وجود برنامه‌های تفریحی و گردشگری
PA3	عوامل انگیزشی: نبود برنامه‌های مدون در این زمینه در مقایسه با شرکت‌های پیشرو،	وجود برنامه‌های مدون در مقایسه شرکت‌های پیشرو
PA4	عوامل انگیزشی: اعطای پست‌های سازمانی بر اساس مسیر شغلی باشد،	اعطای پست‌های سازمانی بر اساس مسیر شغلی
PA5	عوامل انگیزشی: مدیران ارشد سازمان دارای بینش و علم مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی باشند.	اهمیت بینش مدیران ارشد
PA6	عوامل انگیزشی: در بخش جبران خدمات کارکنان عامل حقوق و دستمزد بهبود یابد و در مقایسه با سایر استان‌های برخوردار تفاوت قابل توجهی داشته باشد به عنوان مثال شرکت از سهمیه فارغ التحصیلان ممتاز اقدام به جذب و بکارگیری نیروی نخبه و متخصص نموده است که بخاطر شرایط حقوق و دستمزد مناسب به شرکت پتروشیمی رفته است علی‌رغم شرایط جغرافیایی و آلودگی هوا	بهبود حقوق و دستمزد
<u>B: مصاحبه با خبره شماره ۲</u>		
سوال چهارم: پیامدهای ایجاد انگیزش بر نگهداشت نیروی انسانی		
PB7	عوامل انگیزشی: نگهداشت نیروی انسانی مقوله مهمی است اما به نظر اینجانب خروج نیروی انسانی از شرکت توزیع به سایر صنایع از جمله صنایع نفت و گاز و پتروشیمی مربوط به نیروی انسانی متخصص غیر رسمی هستند که بایستی	وجود ظرفیتهای انعطاف پذیری نیروهای متخصص

جدول ۳. کدگذاری اولیه (نمونه‌ای از کدگذاری چند مصاحبه)

نشانگر	متن مصاحبه (نکات کلیدی)	گزاره‌های منطقی (کد اولیه)
	ظرفیتهای انعطاف پذیری وجود داشته باشد	
PB8	بتوانیم نیروهای خوب غیر رسمی را رسمی کنیم و در سازمان ماندگار شوند بطور کلی ایجاد ساز و کار لازم جهت تبدیل نیروی غیر رسمی به رسمی از عوامل مهم انگیزشی جهت نگهداشت بخشی از نیروهای متخصص است	تبدیل وضعیت نیروهای متخصص از غیررسمی به رسمی
PB9	بنابراین مکانیزم انعطاف‌پذیری برای تبدیل وضعیت استخدامی (تغییر حالت اشتغال) نیروهای توتمند و کارآمد باید ایجاد شود.	ایجاد مکانیزم انعطاف پذیری وضعیت استخدامی
PB10	دیدگاه شخصی مدیران در بکارگماری و ارتقا و انتصاب افراد از دیگر عوامل در نگهداشت نیروی انسانی است زیرا برخی از مدیران دارای دیدگاه شخصی بومی گزینی هستند و توجه صرف به نیروهای بومی باعث بی انگیزگی و خروج نیروی انسانی متخصص غیر بومی خواهد شد.	دیدگاه مدیران در ارتقا و انتصاب
PB11	دیدگاه شخصی مدیران در بکارگماری و ارتقا و انتصاب افراد از دیگر عوامل در نگهداشت نیروی انسانی است زیرا برخی از مدیران دارای دیدگاه شخصی بومی گزینی هستند و توجه صرف به نیروهای بومی باعث بی انگیزگی و خروج نیروی انسانی متخصص غیر بومی خواهد شد.	جلوگیری از انتصابات بومی و سلیقه ای
<u>K: مطالعه با خبر شماره ۱۱</u>		
سوال سوم: نقش مدیریت در ایجاد انگیزه جهت نگهداشت نیروی انسانی		
PK32	عوامل انگیزشی: عوامل بسیاری در انگیزش و نگهداشت نیروی انسانی تاثیرگذار است، بخش از آن مربوط به اسناد بالادستی است شامل بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های ابلاغی که بایستی انعطاف پذیر باشد و مدیران در پیاده سازی برنامه های انگیزشی آزادی عمل داشته باشند،	منعطف بودن اسناد بالادستی
PK33	عوامل انگیزشی: عوامل بسیاری در انگیزش و نگهداشت نیروی انسانی تاثیرگذار است، بخش از آن مربوط به اسناد بالادستی است شامل بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های ابلاغی که بایستی انعطاف پذیر باشد و مدیران در پیاده سازی برنامه های انگیزشی آزادی عمل داشته باشند،	آزادی عمل مدیران در اجرای دستورالعمل
PK34	عوامل انگیزشی: عامل دیگر مربوطه طرح ریزی استراتژیک و ساختار کلان سازمان است که در این خصوص اهداف بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت باید به درستی و بر پایه علمی مشخص باشند اهداف شفاف، قابل اندازه گیری و	طرح استراتژیک سازمان

جدول ۳. کدگذاری اولیه (نمونه‌ای از کدگذاری چند مصاحبه)

نشانگر	متن مصاحبه (نکات کلیدی)	گزاره‌های منطقی (کد اولیه)
	مبتنی بر واقعیت باشد،	
PK35	عوامل انگیزشی: عامل دیگر مربوطه طرح ریزی استراتژیک و ساختار کلان سازمان است که در این خصوص اهداف بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت باید به درستی و بر پایه علمی مشخص باشند اهداف شفاف، قابل اندازه گیری و مبتنی بر واقعیت باشد،	شفاف بودن اهداف

مرحله سوم: جستجوی مضامین

گام سوم، زمانی شروع می‌شود که همه داده‌ها کدگذاری اولیه و گردآوری شده باشد و فهرستی طولانی از کدهای مختلف در مجموعه داده‌ها شناخته شده باشد. در این گام که به تحلیل در سطحی کلان تراز کدها تمرکز دارد کدهای مختلف در قالب مضامین مرتب می‌شوند.

جدول ۴. بخشی از مضامین پایه شناسایی شده

ردیف	مضامین پایه	نشانگرها
۱	وجود کار راهه شغلی	PA1, PA4, PC9, PG2, PG4, PG5, PK31
۲	وجود برنامه های تفریحی و گردشگری	PA2, PK37, PK38, PK40
۳	پاداش و رفاهیات	PD2, PD3, PE8, PJ1, PK36
۴	اهمیت بینش مدیران ارشد	PA5, PB4, PC8, PJ12
۵	وجود برنامه های مدون در مقایسه شرکتهای پیشرو	PA3, PB12, PK11
۶	بهبود حقوق و دستمزد	PA6, PB16, PC2, PD1, PE6, PJ2, PL8
۷	جبران خدمات مبتنی بر شرایط جغرافیایی	PA7, PB17, PC9
۸	وجود فضای مناسب و استاندارد پرسنل	PA8, PB11, PK16
۹	خلق ارزشهای فراموش شده به عنوان فرهنگ سازمانی	PA10, PB14, PC6
۱۰	پیاده سازی نظام های مدیریتی	PA11, PF5, PG6
۱۱	اجرای دوره‌های آموزشی مصاحبه	PK44, PK47, PK48, PK49

جدول ۴. بخشی از مضامین پایه شناسایی شده

ردیف	مضامین پایه	نشانه‌ها
	شونده‌ها	
۱۲	وجود ظرفیتهای انعطاف پذیری نیروهای متخصص	PB1, PF4, PH7, PI16
۱۳	جلوگیری از انتصابات بومی و سلیقه ای	PB5, PK17, PK18
۱۴	سیستم ارتقاء شغلی مبتنی بر شایسته سالاری	PB6, PB18, PC7, PG3, PG11, PH2, PH3, PK20, PK45
۱۵	شناسایی و جذب نیروهایی نخبه	PB8, PF2, PF10, PK43, PK46, PL16
۱۶	تامین خواسته‌های نیروهای نخبه جهت افزایش ماندگاری	PB7, PB9, PB19, PD4, PJ14
۱۷	اهمیت عوامل اقتصادی و مالی	PB10, PC1, PE5, PH11
۱۸	عوامل روانی و ارتباطات	PC3, PE19, PE17
۱۹	تناسب تخصص و دانش شغلی با شاغل	PC4, PE1, PI17, PI13, PL10, PL17
۲۰	سیستم آموزش موثر مبتنی بر تخصص	PD5, PE16, PF1, PI15, PK50
۲۱	سیستم تشویقی	PD6, PE9, PE7, PG7, PJ4, PJ11, PJ8, PK54, PL1
۲۲	مرشد و پیرو	PE15, PE14, PK11
۲۳	فراهم نمودن زمینه های رشد سازمانی	PE13, PE12, PF7, PK22, PK51
۲۴	همدلی با همکاران	PE10, PE11, PE18, PF5, PF6, PL12
۲۵	اهداف و چشم انداز روشن	PE2, PE3, PE4, PE21, PE20, PH8, PI2, PI3, PI4, PI5, PI7, PI8, PK4, PK6
۲۶	تخصصی نمودن وظایف	PF9, PG8, PI14, PK14, PL9

نام‌گذاری مضامین

در این مرحله مضامین پایه، سازمان‌دهنده هر یک از لایه‌ها شناسایی شده و در جداول و اشکال قرار گرفته است (در جدول ۵، مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه آورده شده است). پس از تحلیل سوالات پژوهش و شکل‌دهی مضامین؛ در مجموع 388 کد توصیفی (اولیه) در 57 مضمون پایه، 24 مضمون سازمان‌دهنده و 10 مضمون فراگیر طبقه بندی شد. شکل ۱ الگوی نهایی پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۴. بخشی از مضامین پایه شناسایی شده

ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
۱	راهبردهای بسترساز	دانش و بینش مدیران	اهمیت بینش مدیران ارشد
			به روز بودن دانش مدیران
		عدالت سازمانی	عدالت سازمانی در تصمیم‌گیری
			تبدیل وضعیت نیروهای متخصص از غیررسمی به رسمی
		امنیت شغلی	ایجاد مکانیزم انعطاف‌پذیری وضعیت استخدامی
			هویت بخشی به افراد
		هویت بخشی	فرصت خودشکوفایی افراد
			ایجاد زبان مشترک بین متخصصین
		متخصصین	محیط پویا و خلاق
			شناسایی و جذب نیروهایی نخبه
۲	جذب و استخدام	جذب مبتنی بر نخبه‌گزینی	تامین خواسته‌های نیروهای نخبه جهت افزایش ماندگاری
			سیستم آموزش موثر مبتنی بر تخصص و مهارت
۳	آموزش و توسعه	سیستم آموزش مبتنی بر تخصص	توسعه معماری محور

جدول ۴. بخشی از مضامین پایه شناسایی شده

ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
۴	مدیریت عملکرد	سیستم ارزشیابی عدالت محور	وجود سیستم ارزشیابی مناسب
			انتخاب کارکنان نمونه مبتنی بر شاخصها دقیق
۵	جبران خدمات	جبران خدمات اقتصادی	بهبود حقوق و دستمزد
			پاداش و رفاهیات
			سیستم تشویقی
۶	راهبردهای توسعه ساز فردی	توسعه قابلیت‌های نرم	جبران خدمات مبتنی بر شرایط جغرافیایی
			جبران خدمات مبتنی بر شایستگی
			وجود برنامه های تفریحی و گردشگری
			مزایایی متنوع
			خدمات پزشکی و بیمه ای
			اعطای تسهیلات
۶	راهبردهای توسعه ساز فردی	توسعه قابلیت‌های نرم	برگزاری مسابقات فرهنگی
			وجود کار راه شغلی
			طراحی برنامه‌های توسعه شغل
			مرشد و پیرو

جدول ۴. بخشی از مضامین پایه شناسایی شده

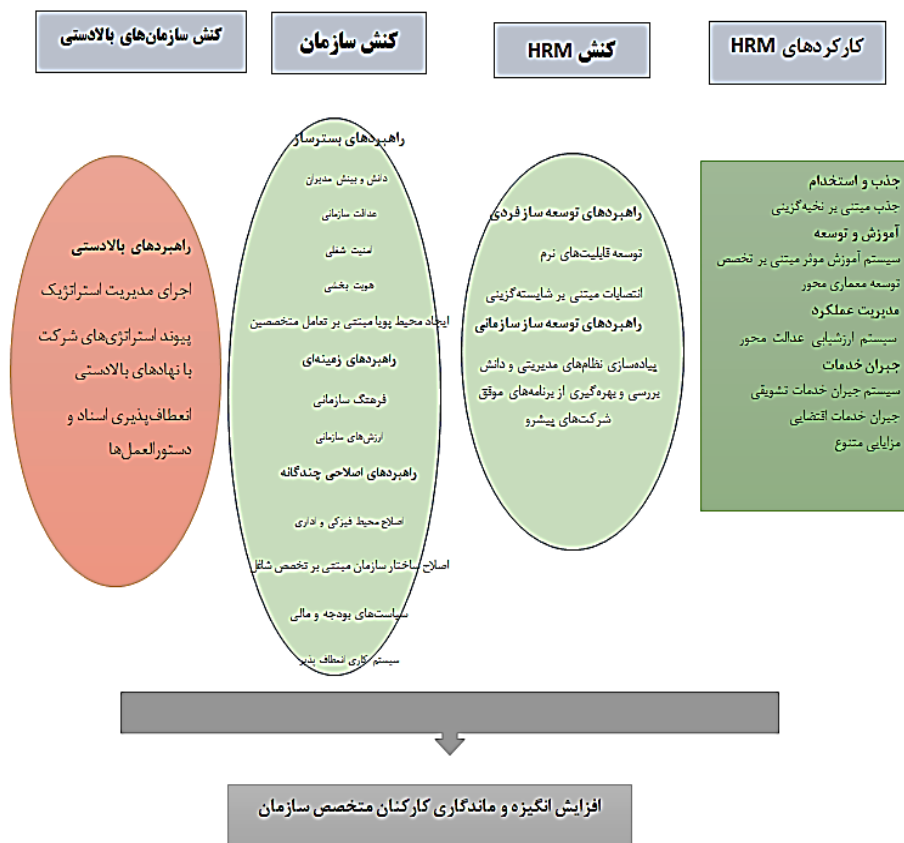
ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		انتصابات مبتنی بر شایسته‌گزینی	فراهم نمودن زمینه های رشد سازمانی
			جلوگیری از انتصابات بومی و سلیقه ای
			سیستم ارتقاء شغلی مبتنی بر شایسته‌سالاری
۷	راهبردهای توسعه ساز سازمانی	بررسی و بهره‌گیری از برنامه‌های موفق شرکت‌های پیشرو	پیاده‌سازی مدیریت دانش
			پیاده‌سازی نظام‌های مدیریتی و دانش
			پیاده‌سازی نظام‌های مدیریتی
			وجود برنامه‌های مدون در مقایسه شرکت‌های پیشرو
۸	راهبردهای زمینه‌ای ارزش‌های سازمانی	فرهنگ‌های سازمانی	بهره‌گیری از الگوی شرکت‌های خصوصی
			خلق ارزشهای فراموش شده به عنوان فرهنگ سازمانی
			احترام سازمانی
			آرمش سازمانی
		ارزش‌های سازمانی	عوامل روانی و ارتباطات
			همدلی با همکاران

جدول ۴. بخشی از مضامین پایه شناسایی شده

ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	
۹	راهبردهای بالادستی	اجرای مدیریت استراتژیک	اهداف و چشم انداز روشن	
			برنامه ریزی صحیح	
			پیوند استراتژی شرکت با منابع انسانی	
		های بالادستی	پیوند استراتژی‌های شرکت با سازمان-	طرح استراتژیک سازمان
			وجود دستورالعمل اجرایی در سازمان	
			منعطف بودن اسناد بالادستی	
انعطاف‌پذیری اسناد و دستورالعمل‌های بالادستی	آزادی عمل مدیران در اجرای دستورالعمل			
۱۰	راهبردهای اصلاحی چندگانه	اصلاح محیط فیزیکی و اداری	اصلاح تجهیزات اداری	
			رفع محدودیت ارتباط بین همکاران و ارباب رجوع	
			وجود فضای مناسب و استاندارد پرسنل	
		اصلاح ساختار سازمان مبتنی بر تخصص شاغل	بهبود ساختار سازمانی	
			تناسب تخصص و دانش شغلی با شاغل	
			تخصص شاغل	
			تخصصی نمودن وظایف	

جدول ۴. بخشی از مضامین پایه شناسایی شده

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر	ردیف
تخصیص به موقع بودجه	سیاست‌های بودجه و مالی		
اهمیت عوامل اقتصادی و مالی			
سیستم کاری منعطف	سیستم کاری انعطاف پذیر		
تسهیل جابجایی			
وجود ظرفیتهای انعطاف پذیری			
نیروهای متخصص			



شکل ۱. الگوی انگیزشی نگهداشت نیروی انسانی متخصص

یافته های پژوهش

با بررسی و ترکیب نتایج؛ می توان ابعاد تاثیرگذار بر انگیزش و نگهداشت نیروی انسانی متخصص در شرکت توزیع برق استان بوشهر را در چند دسته مطرح نمود؛

۱. راهبردهای بستر ساز: بستر سازها اشاره به موارد تمهیدات مقدماتی دارد که برای اجرا یک طرح یا الگو ضروری می باشد. بدین ترتیب بستر سازهای که بروی نگهداشت و انگیزش نیروی انسانی متخصص تاثیرگذار می باشند عبارتند از: دانش و بینش مدیران،

- عدالت سازمانی، امنیت شغلی، هویت بخشی و ایجاد محیط پویا مبتنی بر تعامل متخصصین.
- ✓ دانش و بینش مدیران اشاره به عواملی چون؛ اهمیت بینش مدیران ارشد، به روز بودن دانش مدیران؛
- ✓ عدالت سازمانی به عواملی چون: عدالت سازمانی در تصمیم‌گیری؛
- ✓ امنیت شغلی اشاره به: تبدیل وضعیت نیروهای متخصص غیررسمی به رسمی، ایجاد مکانیزم انعطاف‌پذیری وضعیت استخدامی؛
- ✓ هویت بخشی اشاره به: هویت بخشی به افراد و فرصت خودشکوفایی افراد؛
- ✓ ایجاد محیط پویا مبتنی بر تعامل متخصصین اشاره به: ایجاد زبان مشترک بین متخصصین و ایجاد محیط پویا و خلاق دارد.
۲. راهبردهای زمینه‌ای: راهبردهای زمینه‌ای اشاره به بستری دارد که افراد در آن فعالیت می‌کنند و نقش بسترسازهای ثانویه را در الگوی نگهداشت ایفا می‌کنند. این عوامل به دو دسته، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی تقسیم می‌شود.
- ✓ فرهنگ سازمانی در برگیرنده؛ خلق ارزشهای فراموش شده به عنوان فرهنگ سازمانی
- ✓ ارزش‌های سازمانی اشاره به عواملی همچون؛ احترام سازمانی؛ آرامش سازمانی، عوامل روانی و ارتباطات و همدلی با همکاران دارد.
۳. عامل بعدی کنش سازمان‌های بالادستی می‌باشد. که خود راهبردهای بالادستی را در شرکت در برمی‌گیرد. شامل:
- ✓ مدیریت استراتژیک: تدوین چشم‌انداز و اهداف روشن و برنامه‌ریزی صحیح؛

- ✓ پیوند استراتژی‌های شرکت با سازمان‌های بالادستی: پیوند استراتژی‌های شرکت با منابع انسانی، تدوین طرح استراتژیک شرکت، تدوین دستورالعمل‌های اجرایی در شرکت.
- ✓ انعطاف‌پذیری اسناد و دستورالعمل‌های بالادستی که آزادی عمل مدیران در اجرای دستورالعمل‌ها را در برمی‌گیرد.
- ۴. راهبردهای اصلاحی چندگانه: اشاره به موارد تکمیلی دارد که می‌تواند در بهبود شرکت و ایجاد انگیزه کارکنان موثر عمل کند. این راهبردها شامل:
 - ✓ اصلاح محیط فیزیکی و اداری شامل: اصلاح تجهیزات اداری؛ رفع محدودیت ارتباط بین همکاران و ارباب رجوع، وجود فضای مناسب و استاندارد کارکنان می‌باشد.
 - ✓ اصلاح ساختار سازمان مبتنی بر تخصص شاغل شامل: بازنگری ساختار سازمانی، تناسب تخصص و دانش شغلی با شاغل و تخصصی نمودن وظایف می‌باشد.
 - ✓ سیاست‌های بودجه و مالی: شامل تخصیص به موقع بودجه، اهمیت عوامل اقتصادی و مالی شرکت در ایجاد احساس آرامش و پیش بردن برنامه‌ها و طرح‌های سازمان می‌باشد.
 - ✓ سیستم کاری انعطاف‌پذیر: سیستم کاری انعطاف‌پذیر اشاره به عواملی همچون: سیستم کاری منعطف که خود می‌تواند عامل انگیزشی بسیار مهمی محسوب گردد و این امکان برای کارکنان متخصص فراهم آورد، تسهیل در جابجایی و نقل انتقال یا چرخش شغلی نیروی انسانی متخصص، و در آخر استفاده از ظرفیت‌های متخصصان به صورت انعطاف‌پذیر و نه بسته به یک موقعیت شغلی می‌باشد.
- ۵. راهبردهای توسعه‌ساز فردی: این راهبردها اشاره به توسعه قابلیت‌ها و توانایی اختصاصی کارکنان متخصص می‌باشد.

- ✓ توسعه قابلیت‌های نرم: وجود کارراهه شغلی: یکی از مهم‌ترین عوامل انگیزاننده وجود کارراهه شغلی می‌باشد. طراحی برنامه‌های توسعه شغل و در کنار وجود سیستم آموزش و توسعه مبتنی بر مرشد - پیرو در شرکت و فراهم نمودن زمینه‌های سازمانی توسعه ساز قابلیت‌های فردی می‌باشد.
- ✓ انتصابات مبتنی بر شایسته‌گزینی عامل توسعه‌ساز فردی دیگر می‌باشد. شامل: جلوگیری از انتصابات بومی و سلیقه‌ای و سیستم ارتقاء شغلی مبتنی بر شایسته‌سالاری می‌باشد.
- ۶. راهبردهای توسعه‌ساز سازمانی: این راهبردها اشاره به عواملی دارد که می‌تواند در کنار سایر عوامل در توسعه افراد و ایجاد انگیزه آنان موثر عمل کند. این راهبردها عبارتند از:
 - ✓ پیاده‌سازی نظام‌های مدیریتی و دانش: اشاره به پیاده‌سازی مدیریت دانش و پیاده‌سازی نظام‌های مدیریتی در شرکت دارد و می‌تواند در ایجاد انگیزه و نگهداشت نیروی انسانی متخصص موثر عمل کند.
 - ✓ بررسی و بهره‌گیری از برنامه‌های موفق شرکت‌های پیشرو: در شرایط کنونی که محیط و شرایط اقتصادی از هر طرف به سازمان‌ها فشار می‌آورد وجود برنامه‌های مدون در مقایسه با شرکت‌های پیشرو و بهره‌گیری از الگوی شرکت‌های خصوصی موفق در حوزه ایجاد انگیزه و نگهداشت منابع انسانی می‌باشد.
- ۷. کارکردهای مدیریت منابع انسانی: مضامین فراگیر؛ جذب و استخدام، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و جبران خدمات را در یک دسته کلی به عنوان کارکردهای مدیریت منابع انسانی قرار می‌دهیم.
 - ✓ جذب و استخدام: جذب نخبه‌محور به شناسایی و جذب نیروهایی نخبه و تامین نیروهای نخبه در بدو ورود جهت نگهداشت نخبگان می‌باشد.

- ✓ آموزش و توسعه: سیستم آموزش مبتنی بر تخصص که شامل: اجرای دوره‌های آموزشی مبتنی بر تخصص افراد و به کارگیری مهارت‌های افراد و توسعه معماری-محور با تمرکز بر پیاده‌سازی سیستم جامعه‌پذیری می‌باشد.
- ✓ مدیریت عملکرد: مهم‌ترین عامل در مدیریت عملکرد، سیستم ارزشیابی عدالت‌محور می‌باشد. یکی از علل نارضایتی کارکنان متخصص، بی‌عدالت در ارزشیابی عملکرد می‌باشد که متأسفانه به صورت صوری و رابطه‌ای انجام می‌گیرد. برقرار سیستم ارزشیابی مبتنی بر شاخص‌های دقیق و انتخاب کارکنان نمونه بر مبنای این سیستم می‌تواند در ایجاد انگیزه کارکنان متخصص بسیار موثر عمل کند.

جبران خدمات: یکی از اصلی‌ترین و مهم‌ترین عوامل ایجاد انگیزه و نگهداشت کارکنان متخصص سیستم جبران خدمات متفاوت می‌باشد. این سیستم شامل: سیستم جبران خدمات تشویقی که اشاره به بهبود حقوق و دستمزد، بهبود پاداش‌ها و رفاهیات و برقرار سیستم تشویقی جهت افزایش انگیزه در کارکنان متخصص دارد. جبران خدمات اقتضایی اشاره به گزینه‌هایی دارد که به تناسب شرایط جغرافیایی شرکت و شایستگی کارکنان در نظر گرفته می‌شود. مزایای متنوع اشاره به عواملی دارد که در کنار سایر موارد مطرح شده می‌تواند عامل انگیزاننده محسوب می‌گردد. این عوامل عبارتند از: وجود برنامه‌های تفریحی و گردشگری، خدمات پزشکی و بیمه‌ای، اعطای تسهیلات به صورت وام‌های کم بهره و نظایر آن و برگزاری مسابقات فرهنگی بین کارکنان و ایجاد شور و هیجان در شرکت می‌باشد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

از آنجا که یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادها بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است، این مسئله مدیران را ناگزیر می‌سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به گونه‌ای شکل دهند تا اهداف مناسب برای ارضای نیاز کارکنان را انتخاب نموده و برای ایجاد انگیزش در کارکنان گام بردارند. برای ایجاد انگیزش،

لازم است که نیازها شناسایی و در جهت ارضای آن‌ها تلاش شود. چالش اصلی یک سازمان ایجاد تعادل میان اهداف کلی و مشخص آن سازمان و ارزش‌های شخصی کارکنان است. بنابراین انگیزش محصول مشارکت و نتیجه رابطه متقابل (تعامل) فرد با موقعیتی است که در آن قرار می‌گیرد. پژوهش حاضر سعی نمود به بررسی و ارائه الگوی انگیزشی با هدف نگهداشت نیروی انسانی متخصص در شرکت توزیع برق استان بوشهر بپردازد. بدین ترتیب از ۱۴ نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی و همچنین شاغلین در شرکت توزیع برق استان بوشهر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. بعد از کدگذاری اولیه، ۵۷ مضمون پایه در ۲۴ مضمون سازمان‌دهنده در ۷ مضمون فراگیر جای گرفتند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که انگیزش با رویکرد نگهداشت در سازمان‌ها مسأله‌ای بسیار پیچیده‌ای است که همه ابعاد درون و برون سازمانی را در برمی‌گیرد. از مشخص بودن چشم انداز، اهداف، برنامه‌ریزی و نظایر آن در درون سازمان تا انعطاف‌پذیری دستورالعمل‌ها اجرایی سازمان‌های بالادستی می‌باشد. نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش احمد و همکاران (۲۰۲۳)، در بعد امنیت شغلی، دانش و بینش مدیران، شرایط کاری؛ یافته‌های پژوهش فوروسون و همکاران (۲۰۲۱)، در ابعاد طراحی شغل، سیستم مدیریت عملکرد، حقوق و مزایای شغلی؛ هینکار و همکاران (۲۰۲۱) در ابعاد جو سازمانی؛ پی و همکاران (۲۰۲۰) در ابعاد استقلال و هویت بخشی کارکنان، بهبود حقوق و دستمزد، انعطاف‌پذیری کار، و دانش و بینش مدیران؛ مهدی دخت (۱۴۰۱) در ابعاد عدالت سازمانی، حقوق و دستمزد؛ پورانجبار (۱۴۰۱)، در ابعاد بینش و دانش مدیران، سیستم جبران خدمات مبتنی بر تخصص افراد؛ با یافته‌های پژوهش علی‌دوست قهفرخی و همکاران (۱۴۰۱)، در ابعاد عدالت سازمانی، نظام پاداش مبتنی بر تخصص افراد، انتصابات مبتنی بر شایسته‌سالاری و مزایای مانند: بیمه و نظایر آن و با یافته‌های پژوهش حاجی پور و امیرخانی (۱۴۰۰)، در بعد عدالت سازمانی همراستا می‌باشد.

آنچه به نظر می‌رسد، الگوی حاصل از پژوهش، علاوه بر در بر گرفتن عوامل و ابعاد پ‌شناسایی شده در پژوهش‌های گذشته، ابعاد و مولفه‌های بیشتر و گسترده‌تری را نیز در بر می‌گیرد که نشان از جامعیت پژوهش می‌دهد.

با توجه به اینکه عوامل متعددی در انگیزه کاری دخیل هستند، به همین دلیل مدیران باید به دنبال راه‌ها و تکنیک‌هایی باشند که بتوانند انگیزه‌های کارکنان متخصص خود را افزایش دهند. به ذیل بکارگیری برخی از تکنیک‌ها توصیه می‌شود؛

- افزایش بینش، دانش اداری - انسانی مدیران
- برقراری عدالت سازمانی در تصمیم‌گیری مدیران ارشد
- برقراری امنیت شغلی از طریق تبدیل وضعیت کارکنان متخصص سازمان
- ایجاد محیطی مبتنی بر زبان مشترک بین متخصصین و بهره‌برداران از گفتمان مشترک بین آنان
- طراحی مسیر شغلی کارکنان متناسب با تخصص و مهارت افراد
- برقراری ارتباط بین مدیریت عملکرد و جبران خدمات افراد
- انتصابات مبتنی بر شایسته‌سالاری، سیستم جانشین‌پروری و مسیر شغلی افراد
- پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش و نظام‌های مدیریتی شاخص در سازمان و اجرای متوالی آن و دریافت بازخور از اجرای سیستم‌های پیاده‌سازی شده
- جبران خدمات متنوع و طراحی بسته‌های خدماتی مقتضی با شرایط جغرافیایی و نظایر آن.

قدردانی

پژوهش حاضر، مستخرج از رساله دکتری می‌باشد که تحت حمایت شرکت توزیع نیروی برق استان بوشهر است. جا دارد از اعضای محترم هیات مدیره و کمیته تحقیقات شرکت توزیع برق استان بوشهر قدردانی به عمل آوریم.

فهرست منابع

- آروند، حمید و انگزی قدس، احدالله. (۱۴۰۰). طراحی مدل جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد؛ مطالعه موردی (مرکز آموزش تکاور و ناجا)، مدیریت سرمایه انسانی دفاعی، سال ۱، شماره ۴، صص ۱۵۷-۱۷۸.
- اکبری، سهند؛ قلی پور، آری؛ نرگسیان، عباس. (۱۴۰۲). شناسایی عوامل موثر بر نگهداشت کارکنان نسل Z در بازار سرمایه (سیستم حقوق و مزایا)، نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۵، شماره ۵۱، صص ۵۲-۱۱. Doi: ۲۰,۱۰۰۱,۱,۲۰۰۸۴۵۲۸,۱۴۰۲,۱۵,۱,۲,۰
- امجدی، غلام‌رضا؛ دانشفرد، کرم‌اله و محمدداودی، امیرحسین. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی حفظ و نگهداری کارکنان حرفه‌ای با رویکرد اخلاق سازمانی در شرکت ملی نفت، پژوهش‌های اخلاقی، سال ۸، شماره ۴، صص ۴۷-۶۲.
- امجدی، غلام‌رضا؛ دانشفرد، کرم‌اله و محمدداودی، امیرحسین. (۱۳۹۸). سازوکاری اخلاقی مدل مفهومی برای ارتقاء عوامل تعیین‌کننده نگهداشت کارکنان حرفه‌ای، پژوهش‌های اخلاقی، سال ۱۰، شماره ۲، صص ۲۷-۴۲.
- پورانجنار، گل بهار. (۱۴۰۱). بررسی ابعاد، مؤلفه‌ها و ارائه راهکارهای بهبود مدیریت حفظ و نگهداشت خبرگان منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کشور، اولین همایش ملی رویکردهای نظری و فناوری‌های نوین در علوم اداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، شهریورماه، زاهدان، ایران.
- جهانگیری، معراج. (۱۴۰۰). فراترکیب عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارکنان در سازمان‌ها، مدیریت کسب و کارهای دانش‌پنیا، جلد ۲، شماره ۱، صص ۲۵-۵۲.
- جوکارتنگ، کرمی، بیژن و امیریان‌زاده، مژگان. (۱۳۹۴). ارائه الگویی بمنظور ارزیابی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در شرکت پایانه‌های نفتی ایران، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۷، شماره ۲۵، صص ۹۹-۱۲۳.
- حاج کریمی، فاطمه؛ الوانی، سیدمهدی؛ طهماسبی، رضا؛ گائینی، ابولفضل. (۱۴۰۲). حفظ و نگهداشت کارکنان تنوع عصبی در سازمان با تمرکز بر افراد اوتیسم، نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۵، شماره ۵۱، صص ۱۱۹-۱۱۹.۶.۴۹۹-20.1001.1.20084528.1402.15.1.6.499. Doi: .
- حاجی‌پور، محمد و امیرخانی، طیبه. (۱۴۰۰). مدل انگیزش کارکنان در بخش عمومی ایران: ابعاد و شاخص‌ها، مطالعات مدیریت دولتی ایران، دوره ۴، شماره ۱، صص ۸۷-۱۱۲.
- دقتی، عادل. (۱۳۹۷). پیشران‌های نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۱۱، شماره ۴۲، صص ۲۷۱-۲۹۴.

- رجب‌پور، ابراهیم و احمدی، حیدر. (۱۳۹۹). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر کاهش انگیزش کارکنان دانشی (مطالعه موردی: پژوهشگاه صنعت نفت)، توسعه استعداد، سال ۲، شماره ۳، صص ۱۲۱-۱۴۰.
- رضایی، سجاده؛ باقری دهباغی، مریم و نمایان، فرشید. (۱۳۹۵). جایگاه شرکت توزیع نیروی برق استان کرمانشاه در هرم مازلو، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، مؤسسه سرآمد همایش کارین، خردادماه، تهران: ایران.
- شریفی، میلاد؛ اردکانی، محمدشاطر و امراللهی، ناهید. (۱۴۰۰). شناسایی خطریذیری منابع انسانی در حوزه نگهداشت معلمان با رویکرد کیفی، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۴، صص ۴۷-۷۴.
- طاهری، فاطمه؛ داداشی زارنجی، علی اصغر. (۱۴۰۳). شناسایی مولفه‌های موثر بر سرمایه مسیر شغلی مدیران ارشد سازمانهای دولتی، نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۶، شماره ۱، صص ۱۱۰-۷۵. Doi: 20.1001.1.20084528.1403.16.1.3.8
- طهماسبی، رضا (۱۳۹۱). طراحی و تدوین سیستم مدیریت استعداد (TMS) در سازمان با تمرکز بر بازار سرمایه، رساله دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- علیدوست قهفرخی، ابراهیم؛ حاجی حسینی، مبین و عیوضی، حسین. (۱۴۰۰). تحلیل و مدل‌سازی نظام جبران خدمات در نگهداشت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۸، شماره ۳، صص ۱۱-۲۴.
- قمری، آزاده؛ زین‌آبادی، حسن رضا؛ آراسته، حمیدرضا و بهرنگی، محمدرضا. (۱۳۹۷). بهره‌وری سازمانی با نگهداشت استعدادهای نیروی انسانی: ارائه الگو (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران)، اقتصاد و مدیریت شهری، دوره ۶، شماره ۳، صص ۶۷-۸۰.
- کامران‌نژاد، علیرضا؛ حسینی، سیدحسین؛ نظری، نعمت‌الله و محترم، محمدرضا. (۱۳۹۰). راهکارهای عملی جذب و نگهداشت نیروی انسانی در راستای افزایش بهره‌وری سازمانی، مطالعات انتظامی شرق، پیش شماره، صص ۳۷-۴۰.
- گنجعلی، اسدالله. (۱۳۹۸). طراحی الگوی انگیزش کارکنان دانشگاه با روش پژوهش ترکیبی، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۹، شماره ۳، صص ۶۱-۸۷.
- محمدنژادفیروزجایی، رقیه و عرب‌کلمری، محبوبه. (۱۳۹۹). چالش‌های نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های پخش (مطالعه موردی: شرکت پخش قاسم ایران در استان‌های تهران و مازندران)، مدیریت منابع انسانی پایدار، دوره ۲، شماره ۲، صص ۲۰۱-۲۲۰.
- منصوری، علی؛ عظیمی، حسین و محمدی، مصطفی. (۱۴۰۰). نقش پاداش‌های نقدی و غیرنقدی بر انگیزش کارکنان با میانجی‌گری تعهد سازمانی، مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۴۹، صص ۲۹-۵۲.
- مهدی‌دخت، مریم. (۱۴۰۰). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر افزایش و کاهش انگیزه کارکنان شهرداری منطقه ۱ شهرستان خرم‌آباد، کنکاش مدیریت و حسابداری، شماره ۱، صص ۷۰-۸۶.

میرکمالی، سیدمحمد؛ حاج‌خزیمه، مجتبی و ابراهیمی، صلاح‌الدین. (۱۳۹۴). شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب (مورد: کارکنان دانشکده‌های پردیس فنی دانشگاه تهران)، *مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۲۲، صص ۹-۱۸.

- Ahmed, S., Islam, R., & Al Asheq, A. (2023). Analysis of employee motivation in the service and manufacturing organisations: the case of a developing economy, *Int. J. Business and Systems Research*, 17(3), 309-325.
- Allen, D.G., Bryant, P.C., & Vardaman, J.M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies, *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48.
- Asongu, S.A. (2017). Knowledge economy gaps, policy syndromes, and catch-up strategies: Fresh South Korean lessons to Africa, *Journal of the Knowledge Economy*, 8(1), 211-253.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-10
- De Sousa S.M., Ledimo, O., & Martins, N. (2018). Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction, *Journal of Psychology in Africa*, 28(2), 136-140.
- Forson, J.A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R.A., & Adjavon, S.E. (2021). Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana, *Future Business Journal*, 7(1), 1-12.
- Fstyng, S. T. V., Ruel, H. J. M., Oiry, E. & Guiderdonijourdan, K. (2014). Making sense of e-HRM: Transformation, Technology and Power Relations. In Bondarouk, (Eds.) *Handbook of Research on E- Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges*, IGI Global. 51(2), 93-118.
- Garavan, T.N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture, *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24.
- Green, N. (2014). "Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 807 – 819.
- Hitka, M., Lorincova, S., Lipoldova, M., Balazova, Z., & Debnarova, D. (2020). Differences in the level of workers' motivation in repair and maintenance service enterprise in The Rail Transport, *O R I Communications - Scientific letters of the University of Zilina*, 22(4), 3-12.
- Kazho, Sh.A., & Atan, T. (2022). Public Sector Downsizing and Public Sector Performance: Findings from a Content Analysis, *Sustainability*, 14(2989), 1-21.
- Kucharcikova, A., & Miciak, M. (2018). Human capital management in transport enterprises with the acceptance of sustainable development in the Slovak Republic, *Sustainability*, 10(7), 1-18.
- Kuswati, Y. (2020). The effect of motivation on employee performance, *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 995-1002.
- Lau, C.M., & Roopnarain, K. (2014). The effects of nonfinancial and financial measures on employee motivation to participate in target setting, *The British Accounting Review*, DOI: 10.1016/j.bar.2014.02.006.
- Madueke, Ch.V., & Emerole, I.Ch. (2017). Organizational Culture and Employee Retention of Selected Commercial Banks in Anambra State, *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 2(6), 244-252.

- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., Ranfagni, S, (2023). A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research, **International Journal of Qualitative Methods**, 8, -10.
- Ntshebe, S., Mapuranga, M., Lose, T., & Lukman, Y. (2022). Maintenance Management and Its Effects on Employee Performance: A Positivist Approach, **International Journal of Higher Education**, 11(7), 47-54.
- Olusadum, N.J., & Anulika, N.J. (2018). Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Alvan Ikoku Federal College of Education, **sigma**, 1(1), 53-65.
- Paais, M., & Pattiruhu, J.R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance, **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 7(8), 577-588.
- Pekersen, Y., & Tugay, O. (2020). Professional satisfaction as a key factor in employee retention: A case of the service sector, **Journal of Tourism and Services**, 11(20), 1-27.
- Shahriari, B. (2016). Discussing the Effective Factors on Maintenance of Human Resources, **European Journal of Management and Marketing Studies**, 1(2), 99-109.
- Shanbhag, M., Dutt, M.L., & Bagwe, S. (2016). Strategic Talent Management: A Conceptual Analysis of BCG Model, **Imperial Journal of Interdisciplinary Research**, 2(7), 1-22.
- 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.
- Tumi, N.S., Hasan, A.N., & Khalid, J. (2021). Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Training on Employee Motivation, **Business Perspectives and Research**, 10(1), 121-139.
- Yee, R.W.Y., Miquel-Romero, M.J., & Cruz-Ros, S. (2020). Work-life management for workforce maintenance: A qualitative comparative study, **Journal of Business Research**, 121(5), 329-337.

