



## The Motivational Framework of Maintaining Expert Human Resources: A Meta Synthesis Approach

Shirzad Safarloo<sup>1</sup> , Zahra Vazife<sup>2</sup> , Mohammad Ghasemi<sup>3</sup> , Abdolali Keshtegar<sup>4</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** In recent decades, organizations, due to facing numerous economic and administrative problems, are facing big challenges in managing their affairs, which has forced them to attach great importance to issues such as job motivation and maintaining their human resources. This research was carried out with the aim of investigating the motivational framework of specialized human resources in organizations.

**Methodology:** This research is of a qualitative, developmental, interpretive, and inductive type, which was implemented with a meta synthesis approach and qualitative content analysis method. The sources of information used in the research are articles published in two internal databases; Academic Jihad Scientific Information Center and Foreign Base, Elsevier, and Thomson Reuters. After collecting published articles from two databases based on the index considered by the researchers, the selected articles were selected for review.

**Findings:** After examining and combining the results of the reviewed selected studies, 110 descriptive codes were classified into 40 primary themes, 16 organizing themes and 4 overarching themes. Four overarching themes are as follows: The primary platforms; strategic prerequisites, secondary foundations; Career factors, strategies; government action; Upstream documents and social orientation, organization action; organizational strategies and structural strategies, human resource management action; It includes leadership, compensation, performance management, training and development, organizational architecture and employee communication. At the same time, job requirements; organizational background factors and individual background factors also effectively affect strategies and secondary platforms. Finally, the consequences include individual consequences, motivational and collaborative, organizational, stability and agility, meta-organization, satisfaction, and social.

**Conclusion:** This framework 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. Of course, it should be mentioned that the correct prerequisite for the implementation of the proposed framework in government and non-government organizations of the country is the development and implementation of policies and strategies that are appropriate for that specialized human force.

**Keywords:** Motivation, Maintenance, Expert manpower, Framework, Meta synthesis

**Article Type:**  
Research-based

**Corresponding Author:**  
Zahra Vazife

© Authors

**Received:**  
March 17, 2024

**Received in revised form:**  
June 21, 2024

**Accepted:**  
August 15, 2024

**Published online:**  
September 29, 2024

**Citation:** Safarloo, Shirzad; Vazife, Zahra; Ghasemi, Mohammad & Keshtegar, Abdolali (2024). The Motivational Framework of Maintaining Expert Human Resources: A Meta Synthesis Approach. *Journal of Human Resource Studies*, 14(3), 148-179. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.210052>

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. E-mail: shirzadsafarloo1366@gmail.com
2. Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. E-mail: vazifa@mgmt.usb.ac.ir
3. Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. E-mail: m\_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir
4. Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. E-mail: alikeshtegar@mgmt.usb.ac.ir



## چارچوب انگیزشی نگهداشت نیروی انسانی متخصص: رویکرد فراترکیب

شیرزاد صفرلو<sup>۱</sup>، زهرا وظیفه<sup>۲</sup>، محمد قاسمی<sup>۳</sup>، عبدالعلی کشته‌گر<sup>۴</sup>

### چکیده

### نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: زهرا وظیفه  
© نویسندگان

**زمینه و هدف:** در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها به علت مشکلات اقتصادی و اداری متعدد با چالش‌های عظیمی در اداره امور خود مواجه شدند که آن‌ها را واداشت تا برای مسائلی همچون انگیزش شغلی و حفظ و نگهداشت نیروهای انسانی خود اهمیت زیادی قائل شوند. این پژوهش با هدف بررسی چارچوب انگیزشی نیروی انسانی متخصص در سازمان‌ها اجرا شده است.

**روش:** این پژوهش از نوع کیفی، توسعه‌ای، تفسیری و استقرایی است که با رویکرد فراترکیب و روش تحلیل محتوای کیفی اجرا شده است. منابع اطلاعاتی را مقاله‌های منتشر شده در دو پایگاه داده‌ای داخلی (مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و نورمگز) و پایگاه خارجی (الزویر و تامسون روترز) تشکیل می‌دهد. بعد از گردآوری مقاله‌های منتشر شده از پایگاه‌های اطلاعاتی یادشده، بر اساس شاخص مدنظر پژوهشگران، مقاله‌های منتخب برای بررسی انتخاب شدند.

**یافته‌ها:** پس از بررسی و ترکیب نتایج مطالعات منتخب، ۱۱۰ کد توصیفی به‌دست آمد که این کدها در ۴۰ مضمون اولیه، ۱۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر طبقه‌بندی شدند که عبارت‌اند از: ۱. بسترسازهای اولیه، مشتمل بر جهت‌گیری سازمان (شامل اسناد بالادستی، جهت‌گیری اجتماعی و ارزش‌های سازمانی)، راهبردهای سازمانی (امنیت شغلی، عدالت سازمانی و توازن کار و زندگی)، جو سازمانی (روابط اجتماعی)؛ ۲. بسترسازهای ثانویه، مشتمل بر رهبری (رهبری کارمندان، ویژگی‌های فردی رهبر و رهبری خودکفا)، عوامل شغلی (طراحی شغلی و الزامات شغل)، محیط کار (شرایط فیزیکی کار و موقعیت جغرافیایی محل کار) و همکاران (توانمندی همکاران و تعامل با همکاران)؛ ۳. کارکردهای مدیریت منابع انسانی، مشتمل است بر جذب و استخدام (بهره‌گیری از رویه‌های علمی و جذب مبتنی بر شایستگی و مهارت)، آموزش و توسعه (آموزش‌های بدو و ضمن خدمت، آموزش مبتنی بر به‌کارگیری مهارت و ایجاد بانک شایستگی)، مدیریت عملکرد (ارزیابی نتیجه‌محور، بهره‌گیری از نتایج ارزیابی‌ها در برنامه‌ریزی شغلی)، روابط کار (توجه به نظرات کارکنان، نظرسنجی و اطلاع‌رسانی)، معماری سازمانی و ارتباطات (طراحی ساختار شبکه‌ای، طراحی نظام پیشنهادها و متورینگ سازمانی) و جبران خدمات (پرداخت‌های نقدی، کمک هزینه، پرداخت‌های مالی و امکانات مالی)؛ ۴. پیامدها که پیامدهای فردی (انگیزشی و مشارکتی)، پیامدهای سازمانی (ماندگاری و چابکی) و پیامدهای فراسازمانی (رضایتمندی و اجتماعی) را در برمی‌گیرد.

**نتیجه‌گیری:** این چارچوب می‌تواند مبنایی برای برنامه‌ریزی سازمان‌ها باشد تا بتوانند نیروی تخصصی خود را که از تجربه‌ها، دانش، تخصص و مهارت‌های منحصره‌فرد برخوردارند، در سازمان‌ها نگه دارند. شایان ذکر است که پیش‌نیاز صحیح اجرای چارچوب مطرح شده در سازمان‌های دولتی و غیردولتی کشور، تدوین و اجرای سیاست‌ها و استراتژی متناسب با نیروی انسانی متخصص است.

**کلیدواژه‌ها:** انگیزش، نگهداشت، نیروی انسانی متخصص، چارچوب، فراترکیب.

دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۲۷  
بازنگری: ۱۴۰۳/۰۴/۰۱  
پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۲۵  
انتشار: ۱۴۰۳/۰۷/۰۸

**استناد:** صفرلو، شیرزاد؛ وظیفه، زهرا؛ قاسمی، محمد و کشته‌گر، عبدالعلی (۱۴۰۳). چارچوب انگیزشی نگهداشت نیروی انسانی متخصص: رویکرد فراترکیب. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۳)، ۱۴۸-۱۷۹. DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.210052>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. رایانامه: shirzadsafarloo1366@gmail.com
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. رایانامه: vazife@mgmt.usb.ac.ir
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. رایانامه: m\_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir
۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. رایانامه: alikeshtegar@mgmt.usb.ac.ir

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۳، پاییز، دوره ۱۴، شماره ۳، ص. ۱۴۸-۱۷۹

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

## مقدمه<sup>۱</sup>

در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها، به علت مواجهه با مشکلات اقتصادی و اداری متعدد با چالش‌های عظیمی در اداره امور خود مواجه شدند (کازو و آتان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲) که آن‌ها را واداشت تا برای مسائلی همچون انگیزش شغلی<sup>۳</sup> (احمد، اسلام و العاشق<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳) و حفظ و نگهداشت<sup>۵</sup> نیروهای انسانی خود اهمیت زیادی قائل شوند (نتشبه، ماپورانگا، لوس و لوکمن<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲). در این مسیر، مدیریت منابع انسانی<sup>۷</sup>، رویکردی منطقی و استراتژیک برای سازمان‌دهی منابع انسانی متخصص و ارزشمند سازمان است که باعث حفظ موقعیت سازمان در دنیای رقابتی خود خواهد شد (هیتکا، لورینکوا، لپولدووا، بالازووا و دنبارووا<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰؛ کوچارسیکوا و میکیاک<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸)؛ زیرا، به‌زعم دسوزا، لدیمو و مارتینز<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۳)، نگهداشت نیروی انسانی و کارکنان، به همراه جذب، توسعه و انگیزش، چهار وظیفه مدیریت منابع انسانی است (شریفی، اردکانی و امراللهی، ۱۴۰۰). بر این اساس، مدیریت منابع انسانی هر سازمانی، بایستی فرایندهای نگهداشت این نیروها را به‌طور سیستماتیک طراحی کند و در حقیقت، با تفکری استراتژیک و نگرشی کلان، ورود و خروج افراد را مدنظر قرار دهد و عواقب و هزینه از دست‌دادن منابع انسانی و کارکنان، به‌ویژه نیروهای انسانی متخصص را بررسی کند (محمدنژاد فیروزجایی و عرب‌کلمری، ۱۳۹۹). یکی از فرایندهای سیستماتیک را که می‌تواند در حوزه نگهداشت افراد در سازمان توسط مدیریت منابع انسانی اجرا کرد، نظام‌های بومی‌سازی‌شده‌ای هستند و می‌توانند با توجه به شرایط فرهنگ و ساختار منطقه فعالیت سازمان مدنظر، نیروهای انسانی متخصص را هدایت کنند؛ زیرا چنین راه‌کارهایی، به‌یقین می‌توانند در بسیاری از شرایط سخت، نجات‌دهنده باشند (پکرسن و توگای<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۰). در این راستا، ذکر این نکته الزامی به نظر می‌رسد که در عصر نوین، نیروهای انسانی به‌عنوان سرمایه اصلی سازمان‌ها شناخته می‌شوند. کارکنان و منابع انسانی با نقش فزاینده در پیشبرد اهداف و عملکرد سازمان سهیم هستند؛ به‌طوری که بدون منابع انسانی کارآمد و متخصص، دستیابی به اهداف سازمانی ممکن نخواهد بود (محمدی، منصوری و عظیمی، 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، اغلب توانایی یافتن شغل بهتر را ندارند (امجدی، دانش‌فرد و محمدداودی، ۱۳۹۷). به این دلیل است که مفهوم منابع انسانی متخصص و اهمیت این موضوع مطرح می‌شود. بهره‌مندی از نیروی انسانی متخصص سازمانی، شرط ضروری برای موفقیت سازمان‌هاست؛ اما کافی نیست؛ راهبردهای مناسب و ابتکار عمل‌هایی نیاز است تا بتوان از این قبیل افراد، به‌طور مؤثرتری بهره برد و آن‌ها را برای بلندمدت حفظ کرد. نظریه‌های اقتصادی با تأکید بر اقتصاد دانش‌محور،

۱. این مقاله از رساله دکتری استخراج شده و تحت حمایت شرکت توزیع نیروی برق استان بوشهر اجرا شده است.

2. Kazho & Atan
3. Job Motivation
4. Ahmed, Islam & AlAsheq
5. Retention or Maintenance
6. Ntshebe, Mapuranga, Lose & Lukman
7. Human Resources Management
8. Hitka, Lorincova, Lipoldova, Balazova & Debnarova
9. Kucharcikova & Miciak
10. De Sousa, Ledimo & Martins
11. Pekersen & Tugay

موفق‌ترین اقتصاد را در آینده، اقتصادی می‌دانند که به تولید و توزیع دانش پرداخته و از آن به‌صورت تجاری بهره‌برداری کند و عامل اصلی تولید دانش را نیروهای انسانی مستعد و متخصص سازمان برمی‌شمارند که باعث افزایش بهره‌وری سازمان می‌شوند (آسونگو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). استخدام نیروی انسانی متخصص، مهم است؛ اما حفظ و نگهداشت آن‌ها اهمیت بیشتری دارد. مطالعات نشان می‌دهد که درصد شایان توجهی از شرکت‌ها و سازمان‌ها در نگهداشت نیروی انسانی متخصص خود موفق نیستند (گاروان، کربری و راک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). می‌توان اذعان کرد که در حال حاضر، عمده‌ترین مشکل سازمان‌ها این است که میزان تقاضای نیروی‌های انسانی متخصص با توانایی‌های لازم در سازمان‌ها، از میزان عرضه آن سبقت گرفته است و سازمان‌ها می‌دانند که برای بهبود شایستگی‌های خود، باید به فکر شناسایی، توسعه، حفظ و نگهداشت افراد شایسته خود باشند (قمری، زین‌آبادی، آراسته و بهرنگی، ۱۳۹۷). حفظ و نگهداشت فرایندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثربخش، آموزش و بهسازی، ارتقا براساس شایستگی و اعطای امکانات رفاهی و خدمات مناسب و... سعی می‌کند تا تمایل به تداوم خدمت کارکنان را در سازمان افزایش دهد (امجدی و همکاران، ۱۳۹۸؛ میرکمالی، حاج خزیمه و ابراهیمی، ۱۳۹۴). در اصل، این موضوع به مجموعه‌ای از تدابیر و اقدامات مدیریتی ختم می‌شود که زمینه‌های ماندن و حفظ منابع انسانی را در سازمان میسر می‌سازد و به حفظ امنیت، روحیه، علاقه و توان تخصصی افراد منجر خواهد شد (آروند و انگزی‌قدس، ۱۴۰۰). به عبارتی، نگهداشت ایجاد وضعیت مطلوب اشتغال برای کارکنان است تا به‌واسطه آن، حاضر نباشند که به سازمان دیگری بپیوندند (قمری و همکاران، ۱۳۹۷). نکته مهم در تعریف نگهداشت منابع انسانی این است که نگهداشت کارکنان، به سیاست‌ها و فعالیت‌هایی اشاره دارد که سازمان‌ها، به‌منظور جلوگیری از ترک شغل کارکنان خود به‌کار می‌گیرند (سینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). در این راستا، سازمان‌هایی که از برنامه‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی به‌صورت سنتی پیروی می‌کنند، در حفظ و نگهداشت نیروی انسانی با تجربه و متخصص، ناموفق خواهند بود (شهریاری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). کاسیو<sup>۵</sup>، در پژوهش خود، نگهداشت کارکنان را یکی از مسائل مهمی می‌داند که سازمان‌ها و مدیران با آن مواجهند. این محقق، اشاره می‌کند که هزینه مربوط به استخدام، گزینش و آموزش یک کارمند جدید، اغلب، فراتر از ۱۰۰ درصد حقوق سالیانه شغل یا سمتی است که بایستی پُر شود. به بیانی دیگر، هزینه‌های مستقیم، اختلال‌های کاری و از دست‌دادن حافظه سازمانی مربوط به ترک خدمت کارکنان، مسائل مهمی هستند که سازمان‌ها باید به آن توجه کنند (آلن، برایانت و واردامان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰).

از سویی دیگر، از جمله مسائل مهمی که توجه مدیران سازمان‌ها را می‌طلبد، مفهوم انگیزش و تأثیر آن بر نگهداشت نیروی انسانی است (احمد و همکاران، ۲۰۲۳). از میان همه مفاهیمی که متخصصان مدیریت، رفتار سازمانی، روان‌شناسان سازمانی و صنعتی در موقعیت‌های سازمانی مختلف مطالعه کرده‌اند؛ 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

1. Asongu
2. Garavan, Carbery & Rock
3. Singh
4. Shahriari
5. Cascio
6. Allen, Bryant & Vardaman

انجام کار راغب می‌سازد. برخی نیز، انگیزه را علت رفتار انسان می‌دانند و معتقدند 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. به‌علاوه، از آنجا که تمامی رفتارهای انسان هدف‌دار است؛ پس می‌توان گفت که انگیزه و هدف، دو عامل شکل‌دهنده رفتار انسان‌هاست (محمدنژاد فیروزجایی و عرب‌کلمری، ۱۳۹۹). به عبارتی دیگر، انگیزش وجود یا ایجاد حالت برانگیختگی در فرد است که برای تأمین نیازهایش یا دست‌یافتن به هدفی معین، رفتاری هدفمند، هدایت‌شده و مستمر را از خود نشان می‌دهد (جهانگیری، ۱۴۰۰). به‌طور کلی، انگیزش بر دو نوع درونی و بیرونی تعریف می‌شود. انگیزش درونی، به میل باطنی و درونی فرد برای انجام یک کار اشاره دارد. این نوع از انگیزش، یعنی انجام کار، به دلیل جذابیت ذاتی آن کار برای فرد است، نه به دلیل نتایج یا پاداش حاصل از انجام کار. انگیزش بیرونی، یعنی انجام یک کار به دلیل نتایج یا پاداش‌های بیرونی مرتبط با انجام کار است، نه به دلیل خود فعالیت. به عبارت دیگر، انگیزش بیرونی، حالتی است که در نتیجه محرک‌های بیرونی در فرد شکل می‌گیرد و موجب تقویت رفتار وی می‌شود (گنجعلی، ۱۳۹۸).

لاو و روپناراین<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، معتقدند که انگیزه‌های درونی و بیرونی، در سازمان بدین شکل، تعریف می‌شوند: انگیزه درونی، از خود کارمند نشئت می‌گیرد و به‌مثابه یک هدف برای وی تلقی می‌شود. انگیزه بیرونی کارمند وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف سازمان محسوب می‌شود.

نوعی دیگری از دسته‌بندی انگیزش مطرح است که فقط بر محیط سازمان متمرکز است. دسته‌بندی‌ای که در سه طبقه انگیزه‌های فیزیکی، اجتماعی و روانی بخش‌بندی می‌شود. به بخشی از نیازهای انسان در محیط کار، مانند تسهیلات رفاهی محیط کار (محل مناسب کار، هوا، نور و...)، انگیزه‌های فیزیکی<sup>۲</sup> اطلاق می‌شود. به دسته‌ای از نیازهای افراد که به رفتار دیگران، به‌ویژه مدیریت سازمان، ارتباط پیدا می‌کنند و بیشتر نیازهای اجتماعی را برطرف می‌سازند، انگیزه‌های اجتماعی<sup>۳</sup> می‌گویند و آن گروه از نیازهایی که رضایت روحی افراد را در پی دارند، جزء انگیزه‌های روانی<sup>۴</sup> محسوب می‌شوند (کوسواتی<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). در بیان 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 یابند و سازمان را به اهداف خود نزدیک‌تر کنند (پایس و پاتیروهو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰؛ اولوسادوم و آنولیکا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). بر همین اساس، می‌توان گفت که ایجاد انگیزش در کارکنان و منابع انسانی سازمان‌ها، یکی از وظایف مهم مدیران است و در این زمینه، هرچه افراد و کارکنان سازمان، نیازهای ارضا شده بیشتری داشته باشند، رفتارهای آنان عقلایی‌تر و منطقی‌تر خواهد شد؛ پس یکی از وظایف مهم سازمان‌ها، شناخت راه‌های ایجاد و تقویت انگیزش در کارکنان است (مقدسی، ۱۳۸۶). سازمانی که نیروی انسانی آن انگیزه کافی نداشته باشد، به‌طور مسلم، سازمانی شکست‌خورده خواهد بود. یک سازمان شکست‌خورده نیز، در حفظ و نگهداشت نیروی انسانی متخصص خود با مسائل عدیده‌ای روبه‌رو می‌شود (دسوزا و همکاران، 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، حفظ و

- 
1. Lau & Roopnarain
  2. Physical Motivation
  3. Social Motivations
  4. Psychological Motivations
  5. Kuswati
  6. Paais & Pattiruhu
  7. Olusadum & Anulika

نگهداشت کارکنان است (تومی، حسن و خالد<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). با توجه به موارد بیان شده، می‌توان به این واقعیت اشاره کرد که رصد مداوم عوامل انگیزشی و توجه به انگیزاننده‌های نوین در حفظ و نگهداشت منابع انسانی، به‌ویژه منابع انسانی متخصص، در سازمان‌های مختلف اهمیت بسزایی دارد (طهماسبی، ۱۳۹۱). با وجود این موضوع، هنوز هم در بسیاری از سازمان‌ها تأثیر حیاتی موارد ذکر شده در رسیدن به اهداف سازمان، به‌خوبی درک نشده است و حتی در مواقعی، مدیران آن را امری تجملی و پرهزینه می‌دانند. البته، نحوه نگرش به اهمیت‌داشتن یا بی‌اهمیت‌بودن موضوع‌هایی از این قبیل در هر سازمانی با توجه به نوع فرهنگ و خرده‌فرهنگ‌های موجود در آن سازمان، کاملاً متفاوت است؛ به‌طوری که ماداکو و امرول<sup>۲</sup>، معتقدند که میان فرهنگ سازمانی، توجه به انگیزش شغلی و نگهداشت منابع انسانی، رابطه مثبتی وجود دارد (ماداکو و امرول، ۲۰۱۷). گرین<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) و فستین، رل، اوری و جیددانجوردان<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، نیز، فرهنگ سازمانی را مهم‌تر از سایر عوامل می‌دانند و پیشنهادهایی را به‌منظور تغییر فرهنگ سازمانی و نحوه تأثیر آن بر انگیزش و نگهداشت کارکنان ارائه کرده‌اند.

با توجه به مطالب بیان شده، از یک طرف توجه به مسائل و مشکلات موجود در زمینه انگیزش‌بخشی و نگهداشت نیروی انسانی متخصص، یکی از مشکلاتی است که سازمان‌های ایرانی چه دولتی، چه خصوصی و نیمه‌خصوصی، از آن بی‌بهره نیستند و توجه و لزوم تحقیق در این باب را الزامی می‌کند. از سوی دیگر، فقدان الگوهای نظام‌مند، منسجم و عملی، کاهش انگیزه‌های خدمتی در حوزه‌های مختلف اداری، به‌تدریج سازمان‌ها را ناگزیر می‌کند تا نیروهای نه‌چندان کارآمد و فاقد انگیزه‌های لازم را جذب کند که نتیجه آن، اختلال بسیار جدی در لایه‌های اصلی نظام خدمت‌رسانی و ناکارآمدی سازمان خواهد بود. از این رو، با نگاهی جامع به اهمیت این موضوع، بایستی اذعان کرد که مطالعات صورت‌گرفته، بیشتر به مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری نگهداشت و انگیزش سازمانی پرداخته‌اند و به موضوع چالش‌های موجود در انگیزش‌بخشی، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی، کشف ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر آن کمتر توجه کرده‌اند؛ از این‌رو پژوهش حاضر تلاش می‌کند با بررسی مطالعات صورت‌گرفته در حوزه انگیزش و نگهداشت، بتواند چارچوبی مناسبی برای نیروی انسانی متخصص در حوزه انگیزش با رویکرد نگهداشت ارائه دهد.

## پیشینه نظری پژوهش

در این بخش به مفهوم انگیزش و خلاصه‌ای از مدل‌های انگیزش و تربیت و اهمیت نیروی انسانی متخصص در چند کشور نمونه پرداخته شده است.

## مفهوم انگیزش<sup>۵</sup>

اصطلاح انگیزش از واژه لاتین Move به‌معنای حرکت گرفته شده است. انگیزه را چرایی رفتار گویند. به عبارت دیگر، فرد رفتاری را انجام نمی‌دهد، مگر انگیزه یا نیازی محرک آن باشد. انگیزش انسان اعم از اینکه خودآگاه باشد، از نیازهای او نشئت می‌گیرد؛ بنابراین در تعریف انگیزه می‌توان گفت که انگیزه یا نیاز، حالت درونی و کمبود یا محرومیتی است که انسان

---

1. Tumi, Hasan & Khalid  
 2. Madueke & Emerole  
 3. Green  
 4. Fstyng, Ruel, Oiry & Guiderdonijourdan  
 5. Motivation

را به انجام یکسری فعالیت‌ها می‌دارد. همچنین در تعریفی دیگر این گونه بیان شده است: «انگیزه میل به کوشش فراوان در جهت تأمین هدف‌های سازمان است؛ به گونه‌ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود» (رابی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴).

یکی از وظایف اولیه مدیر فراهم کردن موجبات انگیزش کارکنان در سطح بالایی از عملکرد است؛ یعنی مدیر باید اطمینان پیدا کند که افراد کار می‌کنند، به‌طور منظم سرکار حاضر می‌شوند و از رسالت سازمان سهم مثبتی دارند. عملکرد شغلی به توانایی، محیط و همچنین انگیزش مرتبط است (پاولیوک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

انگیزش یک فرایند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می‌شود؛ سپس خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش به‌سوی هدفی می‌شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است. توالی این فرایند ممکن است به ارضای نیاز منجر شود؛ بنابراین انگیزه‌ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می‌شود؛ در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می‌کند. در تمام تحقیقات انگیزش، هنوز جایگاه تنبیه و تشویق به‌عنوان انگیزه‌های بسیار قوی مطرح است و در این رابطه، پول به‌عنوان ابزاری برای اعطای پاداش مطرح بوده است؛ اما تنها عامل انگیزش نیست. انگیزه دلیلی است که انسان و حیوانات در زمان معین، رفتاری را آغاز می‌کنند و آن را ادامه یا پایان می‌دهند. حالت‌های انگیزشی معمولاً نیروهایی هستند که در درون عامل عمل می‌کنند و تمایلی برای درگیر شدن در رفتار هدف دار به‌وجود می‌آورند. اغلب معتقدند که حالات ذهنی مختلف با یکدیگر رقابت می‌کنند و تنها قوی‌ترین حالت، رفتار را تعیین می‌کند (واسمرن و واسمرن<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰)؛ این بدان معناست که می‌توانیم برای انجام کاری، بدون انجام واقعی آن انگیزه داشته باشیم. حالت ذهنی‌ای که انگیزه را فراهم می‌کند، تمایل است؛ اما حالت‌های مختلف دیگر، مانند باور به آنچه باید انجام دهد یا نیت نیز، ممکن است انگیزه ایجاد کند. انگیزه به نیازها، خواسته‌ها یا غرض یک فرد اشاره می‌کند (کریستین و الیس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). این فرایند برانگیختن افراد برای اقدام برای رسیدن به هدف است. عناصر روان‌شناختی‌ای که به رفتار افراد در زمینه اهداف شغلی دامن می‌زنند، ممکن است تمایل به پول باشد.

نظریه‌های رقیب مختلفی در مورد محتوای حالت‌های انگیزشی ارائه شده است. آن‌ها به‌عنوان نظریه‌های محتوای شناخته می‌شوند و هدفشان توصیف این است که چه اهدافی معمولاً یا همیشه به افراد انگیزه می‌دهند. برای مثال، سلسله‌مراتب نیازهای آبراهام مازلو و نظریه ERG، چنین فرض می‌کند که انسان نیازهای خاصی دارد که مسئول انگیزش است. برخی از این نیازها (مانند غذا و آب)، نسبت به سایر نیازها اساسی‌ترند (مانند احترام دیگران). در این دیدگاه، نیازهای اساسی‌تر، تنها زمانی می‌توانند انگیزه ایجاد کنند که نیازهای پایین‌تر برآورده شوند نظریه‌های رفتارگرا سعی می‌کنند رفتار را فقط بر اساس رابطه بین موقعیت و رفتار بیرونی و قابل مشاهده بدون اشاره صریح به حالات ذهنی آگاهانه توضیح دهند (چادانا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳).

به‌طور کلی می‌توان مقایسه‌ای از مدل‌های انسانی و محتوایی انگیزش را در جدول ۱ خلاصه کرد.

1. Rabi
2. Pavlyuk et al.
3. Wasserman & Wasserman
4. Christian & Ellis
5. Chandana

۶. به‌دلیل محدودیت در صفحات مقاله، از آوردن توضیحات نظریه‌های انگیزش خودداری شده است و فقط به این جدول اکتفا شده است.

جدول ۱. مقایسه‌ای از مدل‌های انسانی و محتوایی انگیزش

آرگریس <sup>۱</sup> (۱۹۷۴)	مک‌گریگور <sup>۲</sup> (۱۹۶۰)	هرزبرگ <sup>۳</sup> (۱۹۶۸)	مازلو <sup>۴</sup> (۱۹۴۳)
انسان بالغ:	تئوری Y	عوامل برانگیزاننده:	خودشکوفایی
فعال	کار طبیعی است	پیشرفت	خود تکاملی
مستقل	خود بهداشتی	ترقی	پیشرفت
قابلیت‌های متنوع	تعهد	شناخت	احترام
علاقه عمیق	به دنبال مسئولیت	مسئولیت	مقام
دیدگاه پایدار	نبوغ	عوامل بهداشتی:	شناخت
موقعیت مساوی	تئوری X	سرپرست	ترقی
خود آگاهی	بی‌علاقگی به کار	سیاست شرکت	عشق و تعلق
انسان نابالغ:	به زور وادار به کار کردن	همکاران	خانواده
تنبل	هدایت را ترجیح می‌دهند	حقوق و دستمزد	گروه کار اولیه
وابسته	می‌گریزند.	امنیت شغلی	پذیرش
توانایی محدود		شرایط کاری	امنیت
علائق سطحی			شغل مطمئن
وابسته			ارشدیت
دیدگاه ناپایدار			فیزیولوژیکی
زبردست			پول
ناخود آگاه			غذا - سرپناه

منبع: محمدی و همکاران (۱۴۰۰)

### مروری بر نظریه‌های مدرن انگیزه

پیشرفت‌های چشمگیری در مفهوم‌سازی انگیزه با دیدگاه‌ها و اصول منحصر به فرد صورت گرفته است. این تکامل به مجموعه‌ای از نظریه‌ها منجر شده است که برای توضیح و مهار انگیزه در محیط کسب و کار پویای امروزی مجهزترند.

**نظریه انتظار<sup>۵</sup>:** این نظریه را در ابتدا ویکتور وروم<sup>۶</sup> پیشنهاد کرد. نظریه انتظار فرض می‌کند که افراد زمانی در حداکثر ظرفیت خود عمل می‌کنند که معتقد باشند تلاش‌هایشان به نتایج مطلوبی منجر می‌شود. در این خصوص، انگیزه محصول سه متغیر است: انتظار (اعتقاد به اینکه تلاش‌ها به عملکرد منجر می‌شود)، ابزاری (اعتقاد به اینکه عملکرد به نتایج منجر می‌شود) و ظرفیت (ارزشی که به این نتایج اختصاص داده می‌شود) (کازو و اتن، ۲۰۲۲).

**تئوری برابری<sup>۷</sup>:** نظریه برابری جان استیسی آدامز<sup>۸</sup> پیشنهاد می‌کند که کارکنان وقتی انصاف و برابری را در محیط کار درک می‌کنند، انگیزه پیدا می‌کنند. کارکنان تمایل دارند نسبت ورودی به خروجی خود را با سایرین مقایسه کنند. نابرابری می‌تواند به بی‌انگیزگی منجر شود.

1. Argeris
2. McGregor
3. Herzberg
4. Maslow
5. Expectancy theory
6. Victor Vroom
7. Equality theory
8. John Stacey Adams

**تئوری تعیین هدف:** تئوری تعیین هدف را ادوین لاک<sup>۱</sup> ارائه کرده است. این نظریه ادعا می‌کند که اهداف خاص، عملکرد را افزایش می‌دهند و اهداف چالش‌برانگیز، به خروجی بیشتری منجر می‌شوند. اهداف واضح و چالش‌برانگیز همراه با بازخورد مناسب، به سطوح انگیزه و عملکرد بهتر کمک می‌کند (ناپل<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲).

### تفاوت بین نظریه‌های سنتی و مدرن انگیزش

نظریه‌های سنتی انگیزش معمولاً پیچیدگی کمتری دارند و بر شناسایی عوامل انگیزشی کلی تمرکز دارند. این نظریه‌ها، مانند سلسله‌مراتب نیازهای مازلو و نظریه دو عاملی هرزبرگ، در درجه اول بر عوامل فیزیولوژیکی و روانی متمرکزند. از سوی دیگر، نظریه‌های مدرن انگیزه، با عمق بیشتری به پیچیدگی‌های انگیزش می‌پردازند. آن‌ها تنظیمات کسب‌وکار خاصی را در نظر می‌گیرند و عملی‌ترند؛ زیرا ایده‌هایی مانند طراحی شغل، تعیین هدف و انگیزه درونی و بیرونی را دربرمی‌گیرند (هوانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲).

### جدول ۲. مقایسه نظریه‌های سنتی و مدرن انگیزش

نظریه‌های مدرن	نظریه‌های سنتی
مفاهیمی که بیشتر در محیط کسب‌وکار کاربرد دارند	بر اساس عوامل فیزیولوژیکی و روانی
دقیق‌تر و جامع‌تر	پیچیدگی کمتر

منبع: یانگ<sup>۴</sup> (۲۰۲۰)

### نگهداشت

مدیریت حفظ و نگهداشت<sup>۵</sup> 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 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 کسب‌وکار 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، ۲۰۱۸). مطالعات نشان می‌دهد که یک کارمند از دست‌رفته، می‌تواند به‌طور متوسط ۶ تا ۹ ماه از حقوق آن کارمند برای سازمان هزینه داشته باشد. کارکنان شایسته و متعهد، دارایی‌های ارزشمندی برای هر سازمانی هستند؛ به‌طوری 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 دهند و شرکت خود را به بالاترین سطح در فضای رقابت و کسب‌وکار برسانند. به‌علاوه، با توجه به زیاد بودن هزینه استخدام منابع انسانی، این مسئله اهمیت دوچندانی پیدا می‌کند (اسونگا، ۲۰۱۸).

1. Edwin Locke
2. Nagpal
3. Hoang
4. Ying
5. Maintenance management

## روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف اصلی این پژوهش، ارائه چارچوب انگیزشی نگهداشت نیروی انسانی متخصص است، از حیث هدف بنیادی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها فراترکیب به‌شمار می‌رود. در پژوهش حاضر تلاش شده است تا با روش فراترکیب و انجام تحلیل محتوای کیفی و با در نظر گرفتن بازه زمانی (برای مطالعات خارجی از سال ۲۰۰۰ به بعد و برای مطالعات داخلی از سال ۱۳۸۰ به بعد)<sup>۱</sup>، متغیرهای مؤثر بر انگیزش و نگهداشت نیروی انسانی متخصص بررسی شود. فراترکیب یکی از انواع روش‌های فرامطالعه‌ای است که در آن، اطلاعات و یافته‌های مطالعات مختلف با موضوعی مشابه بررسی و تحلیل می‌شود. فراترکیب، تجزیه و تحلیل عمیق کارهای پژوهشی انجام شده در حوزه‌ای خاص است که برای یکپارچه‌سازی تفسیر چندین مطالعه و به‌منظور ارائه یافته‌های جامع و تفسیری به کار می‌رود. رویکرد فراترکیب، نوعی روش تحقیق اکتشافی، برای ایجاد و استخراج چارچوب مشترک از نتایج تحقیقات گذشته است. پیش‌شرط رویکرد فراترکیب، بررسی نظام‌مند ادبیات، به‌منظور شناسایی عوامل مرتبط با هدف پژوهش حاضر است (خلعتبری معظم، یزدانی و عسگری، ۱۴۰۱). در پژوهش حاضر، بر اساس گام‌های اجرای این روش، بررسی نظام‌مند ادبیات با جست‌وجو در دو پایگاه داده‌ای انجام شده است. از میان الگوهای مختلف انجام فراترکیب، در این پژوهش از روش فراترکیب باروسو و سندلوسکی<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) استفاده شده که مراحل آن در شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۱. مراحل انجام فراترکیب

منبع: باروسو و سندلوسکی (۲۰۰۷)

در ادامه، مراحل اجرای هر یک از گام‌های روش فراترکیب، طبق الگوی مطرح شده توضیح داده شده است.

۱. به دلیل حجم زیاد مقاله در حوزه انگیزش، پژوهشگران برای مطالعات داخلی و خارجی، سال مبدأ مشخص کردند.

2. Barroso and Sandelowski

۱. طرح سؤال پژوهش: در این مرحله به چند پرسش اساسی که در جدول ۳ درج شده است، پاسخ داده می‌شود.

جدول ۳. پارامترهای مرتبط با طرح سؤال پژوهش

پرسش‌های کلیدی	پاسخ این پژوهش
چه چیزی	تعیین این موضوع که کدام مفهوم هسته‌ای مطالعه خواهد شد، آغاز حرکت در مسیر فراترکیب است. این پژوهش با این سؤال آغاز شده است: عوامل مؤثر بر انگیزش و نگهداشت نیروی انسانی متخصص کدام‌اند؟
جامعه در دست مطالعه	در این مطالعه از پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی برای جستجوی منابع استفاده شده است. پایگاه‌های داخلی عبارت بودند از: مرکز اطلاعاتی جهاد دانشگاهی و نورمگز <sup>۱</sup> . پایگاه‌های خارجی نیز عبارت بودند از: اسکوپوس <sup>۲</sup> (الزویر) <sup>۳</sup> و مؤسسه علوم اطلاعات شبکه علمی <sup>۴</sup> (تامسون روترز) <sup>۵</sup> .
چه زمانی	در این پژوهش بازه زمانی ۲۰۰۰ به بعد برای مطالعات خارجی و ۱۳۸۰ به بعد برای مطالعات داخلی در نظر گرفته شد.
چگونگی	روشی است که برای فراهم کردن مطالعات استفاده می‌شود. در این پژوهش روش «تحلیل محتوای کیفی» استفاده شده است. مقاله‌های منتخب برای انجام پژوهش با این روش بررسی شدند.

۲. بررسی نظام‌مند متن‌ها: با توجه به لزوم دقت در قبل و بعد از اجرای فرایند پژوهش حاضر، کلیدواژه‌گان انگیزش، نگهداشت، الگوهای انگیزشی برای مطالعات داخلی و کلیدواژه‌گان Motivation, Maintenance, Motivational Patterns برای مطالعات خارجی جستجو شدند. در ادامه، مراحل روش فراترکیب، از جستجو تا انتخاب نهایی برای مطالعه و بررسی به تفکیک ارائه می‌شود. در نتیجه جستجو اولیه با استفاده از کلمات کلیدی مدنظر، ۳۰۸ مقاله یافت شد.

۳. جستجو و انتخاب مقاله‌ها: هدف از انجام این مرحله، شناسایی مقاله‌هایی است که برای ورود به فرایند تحلیل از کفایت لازم برخوردارند. معیارهای پذیرش یا رد مقاله‌ها در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. معیار پذیرش یا رد مقاله‌ها

عوامل	معیار پذیرش مقاله	معیار رد مقاله
محدوده جغرافیایی	کل مطالعات	-
زبان تحقیقات	انگلیسی و فارسی	غیر انگلیسی
زمان مطالعات	از سال ۲۰۰۰ به بعد	-
روش‌های به کار گرفته شده در سند	روش‌های کمی و کیفی که دستاورد ارزشمندی برای تحلیل داشته باشند؛ الگوی انگیزشی را ارائه کرده باشد.	مطالعات غیرروش‌مند و کم‌ارزش از لحاظ نتایج
نوع مطالعه	مقاله‌های چاپ شده در نشریه‌ها	نظرهای شخصی، نوشته‌های سردبیر، کتاب و فصول کتاب، گزارش‌ها و کنفرانس‌ها

۱. به دلیل جامعیت این دو پایگاه در نظر گرفته شدند.

2. Scopus

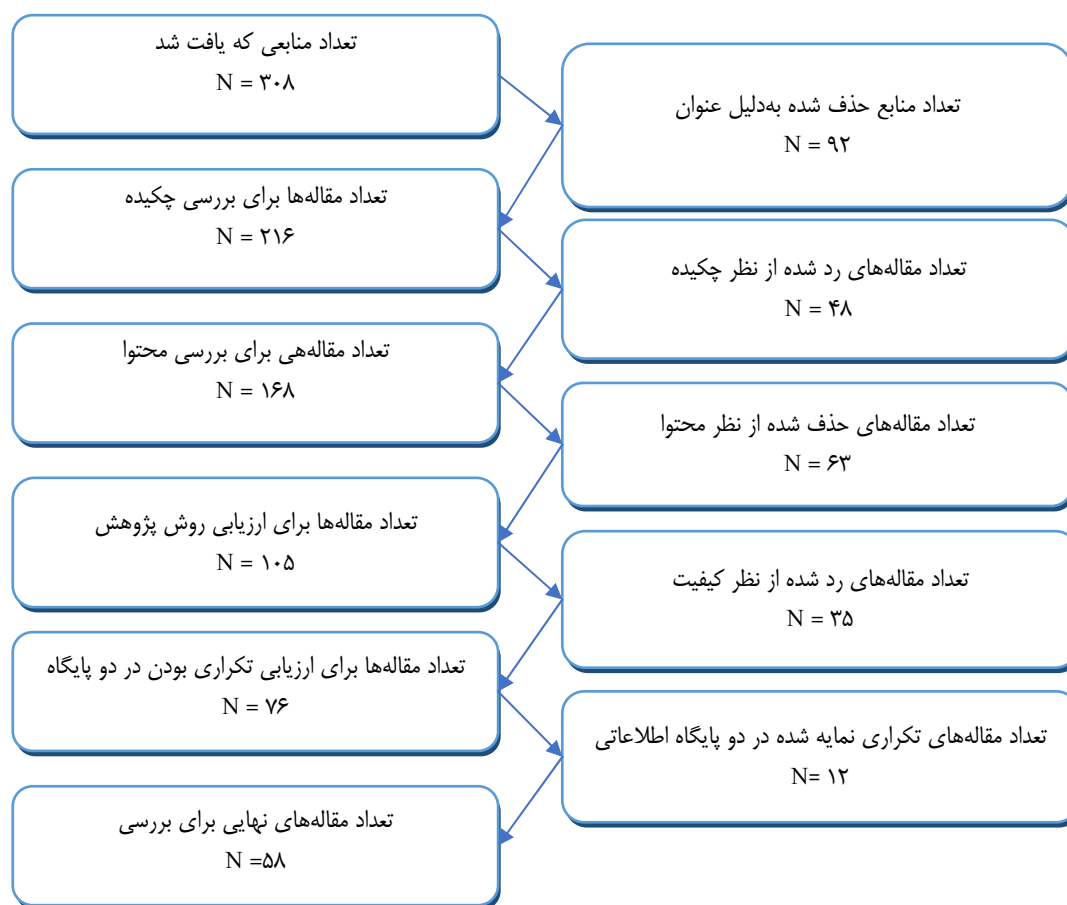
3. Elsevier

4. ISI Web of science

5. Thomson Reuters

۶. بررسی دو پایگاه اطلاعاتی تامسون روترز و اسکوپوس به دلیل جامعیت و تحت پوشش قرار دادن بسیار از ژورنال‌های معتبر دنیا است.

با توجه به آنچه در مراحل قبل گفته شد، در این پژوهش جست‌وجوی نظام‌مند به مقاله‌هایی محدود شده است که در مجله‌های بین‌المللی برای مطالعات خارجی و فصلنامه معتبر وزارت علوم برای مطالعات داخلی منتشر شده است. بنابراین، پایان‌نامه‌ها، یادداشت‌های سردبیر، فصل‌های کتاب‌ها و کتاب‌ها در این پژوهش در نظر گرفته نشده است. همچنین، فقط مقاله‌هایی که به زبان انگلیسی و فارسی منتشر شده‌اند، بررسی شده است. به این ترتیب با جست‌وجوی نظام‌مند کلیدواژگان یاد شده در این دو پایگاه اطلاعاتی، در مجموع ۳۰۸ سند استخراج شد که از این تعداد ۹۲ مقاله به دلیل عنوان، ۴۸ مقاله پس از بررسی چکیده، ۶۳ مقاله از نظر محتوا، ۳۵ مقاله از لحاظ کیفیت و در آخر ۱۲ مقاله به دلیل تکراری بودن در دو پایگاه اطلاعاتی حذف شدند. در مجموع ۵۸ مقاله برای بررسی انتخاب شد.



شکل ۲. فرایند جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

۴. استخراج نتایج: در این مرحله، پژوهشگر به طور پیوسته مقاله‌های منتخب و نهایی را به منظور دستیابی به یافته‌های درون محتوایی چند بار مرور می‌کند. در این مرحله، اطلاعات مربوط به هر مقاله، شامل نام خانوادگی نویسنده/نویسندگان، سال انتشار مقاله، عنوان پژوهش و خلاصه‌ای از نتایج پژوهش، به همراه عوامل شناسایی شده مرتبط به عوامل انگیزشی نگهداشت نیروی انسانی، بیان شده است.

جدول ۵. مشخصات مطالعات داخلی منتخب و شاخص‌های شناسایی شده

عناوین	نویسندگان و سال انتشار	کدهای توصیفی
شناسایی الگوهای انگیزشی کارآفرینان در راه‌اندازی کسب‌وکارهای دانش‌بنیان، سیاست علم و فناوری	خویشن‌دار و دانش شکیب (۱۳۹۸)	ابتکارات فردی، تأکید بر کامیابی، تأکید بر انضباط
طراحی الگوی انگیزش کارکنان دانشگاه با روش پژوهش ترکیبی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی	گنجلی (۱۳۹۸)	هویت‌بخشی و ارائه پاداش‌های نقدی به کارکنان برتر
تأثیر عدالت سازمانی بر انگیزش و عملکرد شغلی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان ستاد فرماندهی مرزبانی سیستان بلوچستان)	رجبی فرجاد و حسینی (۱۳۹۷)	رستوران، کافی شاپ، پارکینک
انگیزش کارکنان بخش عمومی: مطالعه تأثیر ویژگی‌های شغل و رفاه کارکنان، علوم مدیریت ایران	امیرخانی و برهانی (۱۳۹۵)	ایجاد ارتباط نیروهای جوان متخصص با خبرگان با تجربه
مطالعه رابطه بین رهبری معنوی و انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه ایلام، فرهنگ در دانشگاه اسلامی	تابان، جوانمرد، محمدی و ویسه (۱۳۹۲)	با ایمان و ارزشی بودن مسئولان برخوردار از توانمندی و شایستگی مدیران پایبندی مسئولان به اصول اخلاقی
طراحی الگوی انگیزش کارکنان مبتنی بر سیره حضرت علی علیه السلام، مدیریت اسلامی	ستوده، باقری و حاجرمی زاده (۱۴۰۰)	حاکمیت ارزش‌ها اخلاقی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای
طراحی مدل جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد (مطالعه موردی: مرکز آموزش تکاور و ناچا)	آروند و انگزی قدس (۱۴۰۰)	عدالت مراوده‌ای، عدالت اطلاعاتی
بررسی تأثیر نگهداشت منابع انسانی بر بهبود بهره‌وری در شرکت پالایش گاز پارسیان	آزاد و رنجبر (۱۴۰۰)	وجود تنوع لازم در وظایف شغلی برخوردار از استقلال لازم برای انجام وظایف کاری
عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور، مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی واحد تهران	افجه و غفاری (۱۳۹۲)	مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری مربوط به سازمان
آسیب‌شناسی حفظ و نگهداری کارکنان حرفه‌ای با رویکرد اخلاق سازمانی در شرکت ملی نفت	امجدی و همکاران (۱۳۹۷)	وجود احترام متقابل بین کارکنان و مسئولان
سازواری اخلاقی مدل مفهومی برای ارتقای عوامل تعیین‌کننده نگهداشت کارکنان حرفه‌ای	امجدی و همکاران (۱۳۹۸)	ارتباط‌های دوستانه بین مدیران و کارکنان
شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان	توکلی‌نژاد، جزنی، معمارزاده‌طهران و افشارکاظمی (۱۳۹۵)	اعتماد کارکنان به مدیران، وجود صمیمیت و همدلی
فراترکیب عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارکنان در سازمان‌ها	جهانگیری (۱۴۰۰)	وجود روحیه خدمت‌رسانی به دیگران در مسئولان، پایبندی مسئولان به اصول اخلاقی
مدل انگیزش کارکنان در بخش عمومی ایران: ابعاد و شاخص‌ها، مطالعات مدیریت دولتی ایران	حاجی‌پور و امیرخانی (۱۴۰۰)	مرخصی برای مناسبت‌های مذهبی مرخصی با حقوق جهت شرکت در فعالیت‌های انسان دوستانه

عناوین	نویسندگان و سال انتشار	کدهای توصیفی
پیشران‌های نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند	دقتی (۱۳۹۷)	وجود اعتماد متقابل بین کارکنان، وجود کارگروهی
ارائه مدلی به‌منظور نگهداشت و پایداری نیروی انسانی متخصص در دانشگاه علوم پزشکی بوشهر	راستگو (۱۳۹۸)	بیمه عمر، بیمه دندان‌پزشکی، بیمه بیکاری
شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر کاهش انگیزش کارکنان دانشی (مطالعه موردی: پژوهشگاه صنعت نفت)	رجب‌پور و احمدی (۱۳۹۹)	تبادلات اطلاعات، دانش و تجربه در بین کارکنان
ارائه مدل اخلاق‌مدارانه نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران	سرافراز، معمارزاده طهران، حمیدی (۱۳۹۸)	تعیین شاخص‌های عملکردی روشن برای ارزیابی عملکرد کارکنان، ارزیابی عملکرد دوره‌ای و مستمر کارکنان
بررسی میزان انگیزش و رضایت شغلی کارکنان بیمارستان‌های سنج	سهرابی، رضانی، پوربایرامیان، نوروزی (۱۳۹۸)	پایبندی به مسئولیت اجتماعی، پایبندی به ارزش‌های حاکم بر جامعه
تدوین راهبرد فرایند نگهداشت منابع انسانی	حسینیان، شهبامت و شریعتی‌جم، (۱۳۹۷)	کمک هزینه مراقبت از فرزندان، بلیط و کارت خرید، کمک هزینه مراقبت از پدر و مادر
عوامل اثرگذار بر حفظ استعدادها و نخبگان سازمانی صنعت برق ایران در راستای تحقق سیاست‌های کلی علم و فناوری	شاطری، ایلی، رضاییان، قلی‌پور و مرادفام (۱۳۹۴)	مهربانی و مدارای مسئولان از کارکنان، قدرشناسی مسئولان از کارکنان
شناسایی خطرپذیری منابع انسانی در حوزه نگهداشت معلمان با رویکرد کیفی	شریفی و همکاران (۱۴۰۰)	اطلاع‌رسانی به کارکنان درباره فعالیت‌های و برنامه‌های سازمان
تحلیل و مدل‌سازی نظام جبران خدمات در نگهداشت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان	علیدوست قهفرخی، حاجی حسنی و عیوضی (۱۴۰۰)	دریافت مشاوره‌های شغلی دوره آموزشی مرتبط با امور زندگی
بهره‌وری سازمانی با نگهداشت استعدادهای نیروی انسانی: ارائه الگو (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران)	قمری و همکاران (۱۳۹۷)	رفتار منصفانه و غیر تبعیض‌آمیز رفتار توأم با صداقت رفتار توأم با تواضع
راه کارهای عملی جذب و نگهداشت نیروی انسانی در راستای افزایش بهره‌وری سازمانی	کامران‌نژاد، حسینی، نظری و محترم (۱۳۹۰)	دریافت مشاوره‌های غیرشغلی مشاوره‌های مرتبط با نگهداری و تربیت فرزندان مشاوره در خصوص مراقبت از والدین
طراحی الگوی انگیزش کارکنان دانشگاه با روش پژوهش ترکیبی، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی	گنجعلی (۱۳۹۸)	کمک هزینه تحصیلی کمک هزینه برای مناسبت‌های شخصی (نظیر تولد، ازدواج و...)
چالش‌های نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های پخش	محمدنژاد فیروزجایی و همکاران (۱۳۹۹)	اهداف سازمان، چشم‌انداز سازمان، مأموریت سازمان، ارزش‌های سازمان
تأثیر ابعاد سیاست‌های کلی نظام اداری در حوزه منابع انسانی بر نگهداشت کارکنان دانش محور	محمدی و پورکیانی (۱۳۹۳)	استفاده از نظرات همکاران، اساتید، مدیران و مراجعه کنندگان در ارزیابی عملکرد کارکنان
سی عوامل مرتبط با نگهداشت نیروهای متخصص در مناطق محروم	معمدی (۱۳۸۴)	بیمه درمانی، بیمه تکمیلی

عناوین	نویسندگان و سال انتشار	کدهای توصیفی
برنامه‌های سازمانی برای ایجاد انگیزش در کارکنان	مقدسی (۱۳۸۶)	وجود شایسته‌سالاری، برگزاری آیین‌ها و مراسم مذهبی
نقش پاداش‌های نقدی و غیرنقدی بر انگیزش کارکنان با میانجیگری تعهد سازمانی	محمدی و همکاران (۱۴۰۰)	توجه به نظر و انتقادهای کارکنان رسیدگی به شکایت‌های کارکنان
شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر افزایش و کاهش انگیزه کارکنان	مهدی‌دخت (۱۴۰۰)	برگزاری مسابقه در حوزه‌های ورزشی و هنری، ساعت کاری منعطف و شناور وجود فرصت‌های دورکاری
تحلیل مهاجرت نخبگان و تأثیر سیاست‌های بازدارنده با استفاده از پویایی‌های سیستم، پژوهش‌های مدیریت راهبردی	موسوی‌راد و قدسیان (۱۳۹۴)	دسترسی به اینترنت، اتوماسیون سازی فعالیت‌های کاری و استفاده از نرم‌افزارها
شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راه کارهای مناسب	میرکمالی و همکاران (۱۳۹۴)	نظرسنجی از کارکنان برای بهبود خدمات سازمان‌توجه به نیازها و خواسته‌های کارکنان

در جدول ۶، کدهای شناسایی شده از مطالعات خارجی بررسی شده درج شده است.

#### جدول ۶. مشخصات مطالعات خارجی منتخب و شاخص‌های شناسایی شده

عناوین	نویسندگان و سال انتشار	کد توصیفی
تجزیه و تحلیل انگیزه کارکنان در سازمان‌های خدماتی و تولیدی: مورد یک اقتصاد در حال توسعه	احمد و همکاران (۲۰۲۳)	طراحی ساختار شبکه‌ای، طراحی نظام پیشنهادی داخلی
تأثیر سیستم‌های تشویقی و پاداش بر عملکرد کارکنان در بخش‌های صنعتی اولیه، ثانویه و سوم عربستان: تأثیر واسطه‌ای رضایت شغلی کارکنان، پایداری	الکندی <sup>۱</sup> (۲۰۲۳)	امکان خطرپذیری کارکنان در راستای اهداف سازمان، وجود امنیت شغلی
حفظ استعداد: جایگزینی باورهای غلط با استراتژی‌های مبتنی بر شواهد	آلن و همکاران (۲۰۱۰)	زیبایی فیزیکی محیط کار، نظافت و تمیزی محیط کار، آرامش محیط کار ایمنی محیط کار، نور محیط کار، دمای محیط کار
ایجاد سیستم مدیریت استعداد برای تعالی سازمان	برگر <sup>۲</sup> (۲۰۰۴)	مرخصی با حقوق برای شرکت در مسابقه‌های ورزشی، مرخصی با حقوق جهت شرکت در برنامه‌های مرتبط با مسئولیت‌های اجتماعی سازمان
بررسی انگیزه کارکنان در هنجار جدید کار در منزل با اشاره به بخش فناوری اطلاعات	چادانا (۲۰۲۲)	توانمندساز کردن، وجود اعتماد به افراد احساس ایجاد استقلال
پیش‌بینی حفظ کارکنان از انگیزه و رضایت شغلی کارکنان	دسوزا و همکاران (۲۰۱۸)	مرخصی با حقوق برای وقایع و مناسبت شخصی، مرخصی مراقبت از همسر در ایام زایمان

1. Alkandi  
2. Berger

عناوین	نویسندگان و سال انتشار	کد توصیفی
عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان	دیامانتیدیس و چاتزاغلو <sup>۱</sup> (۲۰۱۹)	فراهم کردن فرصت استخدامی برابر و بدون تبعیض برای همه
ارزیابی کارایی و رشد بهره‌وری کل عوامل صنعت بانکداری	شایر <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)	حقوق جذاب و مکفی، طرح بازنشستگی جذاب، وام‌های متنوع
انگیزه کارکنان و عملکرد شغلی: مطالعه معلمان مدارس پایه در غنا	فورسون، اوفسو دوامنا، اوپوکو و آجاون <sup>۳</sup> (۲۰۲۱)	موقعیت مکانی سازمان؛ فاصله محل کار تا محل سکونت، سخت کوشی همکاران، دانش و تجربه همکاران
چه عواملی بر حفظ کارکنان نسل Y در صنعت مهمان‌نوازی تأثیر می‌گذارد؟	فرای، کانگ، هو و لی <sup>۴</sup> (۲۰۲۰)	استفاده از چند وقت استراحت و تنفس در طول شیفت کاری، استفاده از رویه‌های علمی در جذب و گزینش پرداخت مبتنی بر عملکرد، پرداخت مبتنی بر شایستگی
تأثیر انگیزه کارکنان بر عملکرد کارکنان: موردی از یک شرکت کوچک و متوسط فناوریانه	ویوی <sup>۵</sup> (۲۰۲۳)	حمایت عاطفی و اجتماعی همکاران از یکدیگر، همکاری و انسجام گروهی در بین همکاران
تفاوت در سطح انگیزه کارگران در شرکت خدمات تعمیر و نگهداری در حمل‌ونقل ریلی مدیریت استعداد: یک استراتژی برای بهبود جذب کارکنان، حفظ و مشارکت در سازمان‌های مهمان‌نواز	هیتکا و همکاران (۲۰۲۰)	جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی برگزاری آموزش‌های بدو خدمت
تأثیر عوامل انگیزشی و رفتاری بر بهره‌وری شغلی: بررسی تجربی از کتابداران دانشگاهی	هاگز و راگ <sup>۶</sup> (۲۰۰۸)	ارتباط دوستانه همکاران با یکدیگر پایبندی همکاران به ارزش‌ها سازمان
تأثیر انگیزه بر عملکرد کارکنان	کوسواتی (۲۰۲۰)	ارائه بازخور عملکرد و کارنامه ارزیابی به کارکنان، استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد در تصمیم‌گیری واحد منابع انسانی
تأثیر اقدامات غیرمالی و مالی بر انگیزه کارکنان برای مشارکت در هدف	لاو و روپناراین (۲۰۱۴)	آموزش‌های سرمایه‌گذار، طراحی ساختار شبکه، ایجاد ارتباطات مورب و گسترده
استراتژی‌های منابع انسانی برای حفظ کارمندان در بانک‌های سنت لوسیان	لوئیژ <sup>۷</sup> (۲۰۱۸)	جذاب بودن شغل، چالشی بودن شغل
انگیزه خدمات عمومی، مشارکت کارکنان و عملکرد وظیفه در میان کارکنان بخش دولتی Mpigi	ناکینالوا <sup>۹</sup> (۲۰۲۳)	افزایش مشارکت فردی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، افزایش ماندگاری در سازمان
تأثیر تعهد سازمانی بر انگیزش کارکنان	نگوین و همکاران <sup>۱۰</sup> (۲۰۲۰)	اعطای مشوق‌های مالی برای افزایش انگیزه کارکنان؛ کارانه میزان مشارکت در تصمیم‌گیر

1. Diamantidis & Chatzoglou
2. Shair
3. Forson, Ofofu-Dwamena, Opoku & Adjavon
4. Frye, Kang, Huh & Lee
5. Weiwei
6. Hughes & Rog
7. Shahzad
8. Lewis
9. Nakinaalwa
10. Nguyen et al.

عناوین	نویسندگان و سال انتشار	کد توصیفی
مدیریت نگهداشت و اثرهای آن بر عملکرد کارکنان: رویکردی پوزیتیویستی	نشیبه و همکاران (۲۰۲۳)	درمانگاه، دفتر کار مجهز، امکانات ورزشی، امکانات تفریحی، خدمات مسافرتی، خدمات پزشکی، مهدکودک
تأثیر انگیزه بر عملکرد کارکنان	اولوسادوم و آنولیکا (۲۰۱۸)	افزایش چابکی سازمان، افزایش خدمات به جامعه، افزایش رضایتمندی مردم کاهش مهاجرت نخبگان
تأثیر انگیزه، رهبری و فرهنگ سازمانی بر رضایت و عملکرد کارکنان	پایس و پاتیروهو (۲۰۱۸)	با اهمیت بودن شغل، معنادار بودن شغل، دریافت بازخور شغلی از مسئولان مرتبط با شغل، جایگاه اجتماعی و منزلت شغل
رضایت حرفه‌ای به‌عنوان یک عامل کلیدی در حفظ کارکنان	پکرسن و توگی (۲۰۲۰)	ایجاد طرح جانشین‌پروری، افزایش احساس رضایت شغلی
بحث در خصوص عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداری منابع انسانی	شرر و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۴)	فراهم کردن فرصت‌های ارتقای شغلی، شناسایی نیازهای آموزشی بر اساس ارزیابی عملکرد، ارتقای شغلی مبتنی بر شایستگی
مروری بر ادبیات حفظ کارکنان با تمرکز بر روندهای اخیر	سینگ (۲۰۱۹)	تعیین اهداف عملکردی و برنامه‌های کاری روشن برای کارکنان
تأثیر پاداش، غنی‌سازی و بزرگ شدن شغل و آموزش بر انگیزه کارکنان	تامی و همکاران (۲۰۲۱)	آموزش‌های مبتنی بر به‌کارگیری مهارت‌ها در بستر فضای مجازی
ارزیابی شناختی و دیدگاه مبتنی بر عدالت از پرداخت برای عملکرد بر عملکرد شغلی	چن و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۲۳)	آموزش و بهسازی مستمر ضمن خدمت، ایجاد بانک شایستگی
مدیریت زندگی کار برای نگهداری نیروی کار: یک مطالعه مقایسه‌ای کیفی	یی، میگل رمرو و کروز رز <sup>۳</sup> (۲۰۲۰)	حجم کاری منصفانه، عدم فشار یا محدودیت زمانی، شفافیت نقش‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها

۵. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در این گام، پژوهشگر با بررسی و مرور عمیق ادبیات، به طبقه‌بندی اقدام می‌کند؛ سپس هر یک از این طبقه‌بندی‌ها، از حیث مفهوم و قرابت معنایی در طبقات خاص‌تر قرار می‌گیرد. به بیانی شفاف‌تر، پژوهشگر ابتدا شاخص‌ها یا کدهای شناسایی شده را دسته‌بندی می‌کند و هر کد یا شاخص را بر اساس نزدیکی و شباهت معنایی و محتوایی، در دسته یا مفهوم خاصی قرار می‌دهد که به بهترین نحو بیانگر خصوصیت آن شاخص است. در نهایت، هر مفهوم در طبقه کلی‌تری تحت عنوان مقوله قرار می‌گیرد. بر اساس تحلیل‌های انجام شده، مقوله‌ها و مفهوم‌ها شناسایی شدند. نتایج به‌دست‌آمده از اجرای گام‌های چهارم و پنجم در جدول ۷ ارائه شده است.

## یافته‌های پژوهش

۶. کنترل کیفیت: به‌منظور پایش کدها و مفاهیم استخراج شده، از نظر خبرگان بهره‌برده شده است. برای مصاحبه توافق بین نظر خبرگان، می‌توان از شاخص ارزیابی کاپای کوهن<sup>۴</sup> استفاده کرد. مقدار این شاخص عددی بین صفر تا یک است.

1. Sharer et al.

2. Chen et al.

3. Yee, Miquel-Romero & Cruz-Ros

4. Cohen's Kappa

نزدیک بودن این شاخص به عدد یک، گویایی بیشترین اتفاق نظر بین دو کدگذار است (خلعتبری و همکاران، ۱۴۰۱). کاپای کوهن، قرارداد را بین دو ارزیابی که هر یک N موضوع را در C طبقه انحصاری متقابل مرتب کرده‌اند، اندازه‌گیری می‌کند.

$$\kappa = \frac{\Pr(a) - \Pr(e)}{1 - \Pr(e)} = \frac{\text{توافقی‌های شانسی} - \text{توافقی‌ها مشاهده شده}}{\text{توافقی‌های شانسی} - 1} \quad \text{رابطه ۱}$$

در این رابطه،  $\Pr(a)$  توافق نسبی مشاهده شده بین ارزیاب‌ها و  $\Pr(e)$  احتمال فرضی توافق شانسی با استفاده از داده مشاهده شده برای محاسبه احتمال‌های هر مشاهده‌کننده است که به صورت اتفاقی، بیان‌کننده یکی از دسته‌هاست.

اگر ارزیاب‌ها در توافق کامل باشند،  $\kappa = 1$ ؛ اگر هیچ توافقی بین ارزیاب‌ها وجود نداشته باشد (به‌غیر از آنچه تصادفی قابل دستیابی باشد که با نماد  $\Pr(e)$  تعریف می‌شود)،  $\kappa = 0$  است. در مجموع، اگر شاخص عددی کاپا، در محدوده  $0/61$  تا  $0/80$  باشد، وضعیت توافق مطلوب است و تأیید می‌شود (مونز و باندیوالا<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). بر این اساس، با توجه به میزان کاپای به‌دست‌آمده برای پژوهش حاضر ( $\kappa = 0/731$ )، پایایی پژوهش در محدوده قابل قبول قرار دارد و تأیید می‌شود.

**۷. ارائه یافته‌ها:** در این گام، به نحوه تعامل و ارائه نتایج مرور ادبیات و فراترکیب پرداخته می‌شود. شیوه ارائه گزارش باید منطقی، روشن و معتبر باشد. بعد از بررسی و تحلیل نتایج به‌دست آمده، در مجموع ۱۱۰ کد توصیفی شناسایی شده در مرحله قبل، در ۴۰ مضمون اولیه، ۱۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر طبقه‌بندی شدند. نتایج در جدول ۷ و شکل ۳ آورده شده است.

جدول ۷. مضامین شناسایی شده به همراه کدهای توصیفی

مقولات	مفاهیم	مضامین	کدها
جهت‌گیری سازمان	جهت‌گیری سازمان	اسناد بالادستی	اهداف سازمان، چشم‌انداز سازمان، مأموریت سازمان، ارزش‌های سازمان
		جهت‌گیری اجتماعی	پایبندی به مسئولیت اجتماعی، پایبندی به ارزش‌های حاکم بر جامعه
		ارزش‌های سازمانی	وجود شایسته‌سالاری، برگزاری آیین‌ها و مراسم مذهبی، حاکمیت ارزش‌ها اخلاقی
عوامل زمینه‌ای	عوامل زمینه‌ای	امنیت شغلی	امکان خطرپذیری کارکنان در راستای اهداف سازمان، وجود امنیت شغلی
		عدالت سازمانی	عدالت توزیعی، عدالت روبه‌ای، عدالت مرآوده‌ای، عدالت اطلاعاتی
راهبردهای سازمانی	راهبردهای سازمانی	توازن کار و زندگی	برگزاری مسابقه در حوزه‌های ورزشی و هنری، ساعت کاری منعطف و شناور، وجود فرصت‌های دورکاری، مرخصی با حقوق برای وقایع و مناسبت شخصی، مرخصی مراقبت از همسر در ایام زایمان، مرخصی برای مناسبت‌های مذهبی، مرخصی با حقوق جهت شرکت در فعالیت‌های انسان دوستانه، مرخصی با حقوق برای شرکت در مسابقه‌های ورزشی، مرخصی با حقوق جهت شرکت در برنامه‌های مرتبط با مسئولیت‌های اجتماعی سازمان، استفاده از چند وقت استراحت و تنفس در طول شیفت کاری

مقولات	مفاهیم	مضامین	کدها
	جو سازمان	روابط اجتماعی	ارتباط‌های دوستانه بین مدیران و کارکنان، اعتماد کارکنان به مدیران، وجود صمیمیت و همدلی، وجود اعتماد متقابل بین کارکنان، وجود کارگروهی، وجود احترام متقابل بین کارکنان و مسئولان، تبادلات اطلاعات، دانش و تجربه در بین کارکنان
	رهبری	رهبری کارمند مدار	رفتار منصفانه و غیرتبعیض‌آمیز، رفتار توأم با صداقت، رفتار توأم با تواضع، مهربانی و مدارای مسئولان با کارکنان، قدرشناسی مسئولان از کارکنان
		ویژگی‌های فردی رهبر	با ایمان و ارزشی بودن مسئولان
		رهبری خودکفا	برخورداری مسئولان از توانمندی و شایستگی مدیران، پایبندی مسئولان به اصول اخلاقی، وجود روحیه خدمت‌رسانی به دیگران در مسئولان، پایبندی مسئولان به اصول اخلاقی
	عوامل شغلی	طراحی شغل	توانمندساز کردن، وجود اعتماد به افراد، احساس ایجاد استقلال، ابتکارات فردی، تأکید بر کامیابی، تأکید بر انضباط
		الزام‌های شغل	جذاب بودن شغل، چالشی بودن شغل، وجود تنوع لازم در وظایف شغلی، برخورداری از استقلال لازم برای انجام وظایف کاری، با اهمیت بودن شغل، معنادار بودن شغل، دریافت بازخور شغلی از مسئولان مرتبط با شغل، جایگاه اجتماعی و منزلت شغل
	محیط کار	شرایط فیزیکی کار	حجم کاری منصفانه، عدم فشار یا محدودیت زمانی، شفافیت نقش‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها
		موقعیت جغرافیایی محل کار	زیبایی فیزیکی محیط کار، نظافت و تمیزی محیط کار، آرامش محیط کار، ایمنی محیط کار، نور محیط کار، دمای محیط کار
	همکاران	توانمندی همکاران	موقعیت مکانی سازمان، فاصله محل کار تا محل سکونت
		تعامل با همکاران	سخت‌کوشی همکاران، دانش و تجربه همکاران
	جذب و استخدام	بهره‌گیری از رویه‌های علمی	حمایت عاطفی و اجتماعی همکاران از یکدیگر، همکاری و انسجام، گروهی در بین همکاران، ارتباط دوستانه همکاران با یکدیگر، پایبندی همکاران به ارزش‌های سازمان
		جذب مبتنی بر شایستگی و مهارت	استفاده از رویه‌های علمی در جذب و گزینش، فراهم کردن فرصت استخدامی برابر و بدون تبعیض برای همه
راهبردهای مدیریت منابع انسانی	آموزش و توسعه	آموزش بدو و ضمن خدمت	جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی
		آموزش مبتنی بر به‌کارگیری مهارت	برگزاری آموزش‌های بدو خدمت، آموزش و بهسازی مستمر ضمن خدمت
		ایجاد بانک شایستگی	فراهم کردن فرصت‌های ارتقای شغلی، شناسایی نیازهای آموزشی بر اساس ارزیابی عملکرد
مدیریت عملکرد		ارزیابی نتیجه‌محور	ارتقای شغلی مبتنی بر شایستگی، حمایت مالی و غیرمالی برای توسعه شایستگی‌های کارکنان

مقولات	مفاهیم	مضامین	کدها
		بهره‌گیری از نتایج ارزیابی عملکرد	تعیین اهداف عملکردی و برنامه‌های کاری روشن برای کارکنان، تعیین شاخص‌های عملکردی روشن برای ارزیابی عملکرد کارکنان، ارزیابی عملکرد دوره‌ای و مستمر کارکنان
	روابط کار	توجه به نظرات کارکنان	استفاده از نظرهای همکاران، اساتید، مدیران و مراجعه‌کنندگان در ارزیابی عملکرد کارکنان، ارائه بازخور عملکرد و کارنامه ارزیابی به کارکنان، استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد در تصمیم‌گیری واحد منابع انسانی
		نظرسنجی و اطلاع‌رسانی	توجه به نظر و انتقادهای کارکنان، رسیدگی به شکایت‌های کارکنان مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری مربوط به سازمان
			نظرسنجی از کارکنان برای بهبود خدمات سازمان، توجه به نیازها و خواسته‌های کارکنان اطلاع‌رسانی به کارکنان درباره فعالیت‌های و برنامه‌های سازمان
معماری سازمانی و ارتباطات		ساختار شبکه‌ای	طراحی ساختار شبکه‌ای
		طراحی نظام پیشنهادها	طراحی نظام پیشنهادهای داخلی
		منتورینگ با خبرگان	ایجاد ارتباط نیروهای جوان متخصص با خبرگان با تجربه
جبران خدمات		پرداخت‌های نقدی	پرداخت مبتنی بر عملکرد، پرداخت مبتنی بر شایستگی هویت‌بخشی و ارائه پاداش‌های نقدی به کارکنان برتر، حقوق جذاب و مکفی، طرح بازنشستگی جذاب، وام‌های متنوع
		بیمه	بیمه درمانی، بیمه تکمیلی، بیمه عمر، بیمه دندان‌پزشکی، بیمه بیکاری
		کمک هزینه	کمک هزینه مراقبت از فرزندان، بلیط و کارت خرید، کمک هزینه مراقبت از پدر و مادر، کمک هزینه تحصیلی، کمک هزینه برای مناسبت‌های شخصی (نظیر تولد، ازدواج و ...)
		پرداخت‌های غیرمالی	دریافت مشاوره‌های شغلی، دوره آموزشی مرتبط با امور زندگی، دریافت مشاوره‌های غیرشغلی، مشاوره‌های مرتبط با نگهداری و تربیت فرزندان، مشاوره در خصوص مراقبت از والدین
		امکانات رفاهی	دسترسی به اینترنت، اتوماسیون سازی فعالیت‌های کاری و استفاده از نرم افزارها، رستوران، کافی شاپ، پارکینگ، درمانگاه، دفتر کار مجهز، امکانات ورزشی، امکانات تفریحی، خدمات مسافرتی، خدمات پزشکی، مهدکودک
پیامدها	پیامدهای فردی	انگیزشی	افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، افزایش انگیزه و خودکارآمدی کارکنان.
		مشارکتی	
	پیامدهای سازمانی	ماندگاری	افزایش ماندگاری در سازمان، بالا رفتن کیفیت و کمیت خدمات.
		چابکی	
پیامدهای فراسازمانی	رضایتمندی	ارتقای رضایتمندی مردم از خدمات، کاهش مهاجرت نخبگان و نیروهای فعال کاری.	
		اجتماعی	

با توجه به ابعاد شناسایی شده، می‌توان عوامل شناسایی شده را به صورت الگوی زیر طراحی کرد.



شکل ۳. چارچوب انگیزشی نگهداشت نیروی انسانی متخصص

## بحث

با بررسی و ترکیب نتایج، می‌توان ابعاد تأثیرگذار بر انگیزش و نگهداشت نیروی انسانی متخصص در سازمان‌ها را در چند دسته زیر مطرح کرد:

دسته اول عوامل زمینه‌ای است. عوامل زمینه‌ای به اولین و اساس‌ترین موضوعات سازمانی‌ای اشاره می‌کند که روی نگهداشت و انگیزش نیروی انسانی متخصص تأثیرگذار است و شامل عوامل زیر است:

- جهت‌گیری سازمان از اسناد بالادستی، جهت‌گیری اجتماعی و ارزش‌های سامان از این عوامل نشئت می‌گیرد؛
- راهبردهای سازمانی که از وجود امنیت شغلی، برقراری عدالت سازمانی و توازن کار و زندگی در سازمان نشئت می‌گیرد؛
- جو سازمانی، شامل روابط اجتماعی دوستانه، کار گروهی، ارتباطات متقابل با مسئولان است؛

- ویژگی‌های رهبری و نوع رهبری که در سازمان برقرار است. افراد خیره و متخصص از رهبران سازمان، انتظار رهبری خودکفا دارند که به آن‌ها اختیارات، مسئولیت لازم و استقلال در انجام کار می‌دهد؛
  - عوامل شغلی به طراحی شغلی و الزامات شغلی، مانند حجم کاری منصفانه، عدم فشار و محدودیت زمانی اشاره دارد؛
  - محیط کاری که به شرایط فیزیکی کار و موقعیت جغرافیایی محل کار اشاره می‌کند.
  - همکاران آخرین عامل زمینه‌ای است که به توانمندی همکاران و تعامل با همکاران اشاره دارد. تعاملی که از حمایت عاطفی و اجتماعی بین همکاران و مدیران برخوردار است.
- دسته دوم راهبردها مدیریت منابع انسانی است که کارکردهای مدیریت منابع انسانی را دربرمی‌گیرد و شامل عوامل دیگری است که عبارت‌اند از:

- جذب و استخدام: بهره‌گیری از رویه‌های علمی، جذب مبتنی بر شایستگی و مهارت؛
  - آموزش و توسعه: آموزش بدو و ضمن خدمت، آموزش مبتنی بر به‌کارگیری مهارت‌ها؛
  - ایجاد بانک شایستگی مدیریت عملکرد: ارزیابی نتیجه‌محور، بهره‌گیری از نتایج ارزیابی در برنامه‌ریزی مسیر شغلی؛
  - ارتباطات و معماری سازمانی: ساختار شبکه‌ای، طراحی نظام پیشنهادها، ایجاد منتورینگ سازمانی؛
  - روابط کار: توجه به نظرات و نظرسنجی و اطلاع‌رسانی؛
  - جبران خدمات: پرداخت‌های نقدی، بیمه، کمک هزینه، امکانات رفاهی، پرداخت‌های غیرمالی.
- دسته آخر، پیامدهای حاصل از اجرای الگوی انگیزشی نگهداشت نیروی انسانی متخصص است. پیامدها را می‌توان در سه سطح، پیامدهای فردی، سازمانی و فراسازمانی تفکیک کرد:
- پیامدهای فردی: شامل افزایش احساس رضایت شغلی، افزایش مشارکت فردی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی؛
  - پیامدهای سازمانی: شامل افزایش ماندگاری در سازمان، چابکی سازمان؛
  - پیامدهای فراسازمانی: شامل افزایش خدمات به جامعه، افزایش رضایتمندی مردم، کاهش مهاجرت نخبگان.

## نتیجه‌گیری

از آنجا که یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم کردن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است، این مسئله مدیران را ناگزیر می‌سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به‌گونه‌ای شکل دهند تا اهداف مناسب برای ارضای نیاز کارکنان را انتخاب کنند 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 سازمان‌ها، 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.

این پژوهش به دنبال بررسی و ارائه چارچوب انگیزشی نگهداشت نیروی انسانی متخصص با رویکرد فراترکیب بود. بدین منظور، از دو پایگاه اطلاعاتی داخلی و خارجی بهره گرفته شد. پس از بررسی و شناسایی مقاله‌ها و ارزیابی‌های چندمرحله‌ای، در مجموع ۷۰ مقاله برای بررسی نهایی انتخاب شد. پس از بررسی و ترکیب نتایج مطالعات منتخب، ۱۱۰ کد توصیفی در ۴۰ مضمون اولیه، ۱۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر طبقه‌بندی شدند. ۴ مضمون فراگیر عبارت‌اند از:

۱. بسترسازهای اولیه، مشتمل است بر جهت‌گیری سازمان (شامل اسناد بالادستی، جهت‌گیری اجتماعی و ارزش‌های سازمانی)، راهبردهای سازمانی (امنیت شغلی، عدالت سازمانی و توازن کار و زندگی)، جو سازمانی (روابط اجتماعی).
  ۲. بسترسازهای ثانویه، مشتمل است بر رهبری (رهبری کارمندان، ویژگی‌های فردی رهبر و رهبری خودکفا)، عوامل شغلی (طراحی شغلی و الزامات شغل)، محیط کار (شرایط فیزیکی کار و موقعیت جغرافیایی محل کار) و همکاران (توانمندی همکاران و تعامل با همکاران).
  ۳. کارکردهای مدیریت منابع انسانی، مشتمل است بر جذب و استخدام (بهره‌گیری از رویه‌های علمی و جذب مبتنی بر شایستگی و مهارت)، آموزش و توسعه (آموزش‌های بدو و ضمن خدمت، آموزش مبتنی بر به‌کارگیری مهارت و ایجاد بانک شایستگی)، مدیریت عملکرد (ارزیابی نتیجه‌محور، بهره‌گیری از نتایج ارزیابی‌ها در برنامه‌ریزی شغلی)، روابط کار (توجه به نظرات کارکنان، نظرسنجی و اطلاع‌رسانی)، معماری سازمانی و ارتباطات (طراحی ساختار شبکه‌ای، طراحی نظام پیشنهادها و منتورینگ سازمانی) و جبران خدمات (پرداخت‌های نقدی، کمک هزینه، پرداخت‌های مالی و امکانات مالی).
  ۴. پیامدها که پیامدهای فردی (انگیزشی و مشارکتی)؛ پیامدهای سازمانی (ماندگاری و چابکی) و پیامدهای فراسازمانی (رضایتمندی و اجتماعی) را در برمی‌گیرد.
- در نهایت می‌توان گفت، انگیزش فردی به‌طور مستقیم، تلاش کاری و مهارت مدیریت را در ایجاد و محیط کاری مساعد با نیازها و اهداف افراد تعیین می‌کند. هر چند امکان فراهم کردن انگیزش کاری، به میسر بودن پاداش‌ها بستگی دارد. هنگامی که فردی پاداش درونی را تجربه می‌کند، انگیزش به‌طور مستقیم و مثبت تحت تأثیر قرار می‌گیرد. به‌طور کلی مرور پژوهش‌های فوق حاکی از آن است که:
- انگیزش مبحث پیچیده‌ای است و به راحتی تبیین نمی‌شود.
  - تفاوت‌های فردی افراد، بر ساختار نیازهای کارکنان تأثیرگذار است.
  - محیط داخلی سازمان، از عوامل مؤثر بر انگیزش آن‌هاست.
  - محیط کار مساعد و پاداش سنجیده، به رضایت شغلی و عملکرد بالای کارکنان و انگیزش آن‌ها منجر می‌شود.
- با توجه به اینکه عوامل متعددی در انگیزه کاری دخیل هستند، مدیران باید به دنبال راه‌ها و تکنیک‌هایی باشند که بتوانند انگیزه‌های کارکنان متخصص خود را افزایش دهند. در زیر استفاده از بعضی تکنیک‌ها توصیه شده است:
۱. توجه به تفاوت‌های فردی هر یک از کارکنان، یکی از عوامل مهمی است که در بهره‌وری نیروی انسانی می‌توان به آن دست یافت و یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری، برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که کار را انجام می‌دهند. بنابراین آگاهی از چگونگی تفاوت افراد، می‌تواند به مدیر کمک کند تا کارکنان خود را بهتر بشناسد و اقداماتی انجام دهد که هدف از آن، فراهم آوردن نیازهای ضروری کارکنان باشد.
  ۲. از دیگر ارکان مهم موفقیت در سازمان، انتخاب صحیح و به‌جای کارکنان است. متخصصان امور نیروی انسانی باید مشاغل را طوری طراحی کنند که کار در محیط سازمان برای کارکنان مطلوب و رضایت‌بخش باشد، شغل مناسب براساس دانش، مهارت، تجربه، علاقه و خصوصیات و توان فردی در انجام یک وظیفه معین تبیین می‌شود و لازم است تفکیک شغلی بر پایه توانایی‌های فردی باشد و تقسیم کار تخصصی صورت گیرد.

۳. از عوامل مهم در ایجاد انگیزه، محرک‌های مادی است. در این رابطه می‌توان برنامه‌های زیر را اجرا کرد:
- برنامه‌های مبتنی بر حقوق متغیر: شامل مشارکت کارکنان در سود، دادن پاداش و جایزه براساس این برنامه. میزان دریافتی، به موازات تغییر عملکرد تغییر می‌کند. با گذشت زمان، کسانی که عملکرد ضعیف دارند، دستمزد و حقوق اندکی خواهند گرفت و کسانی که عملکرد بالایی دارند، شاهد افزایش دستمزد خود در مقایسه با افزایش درآمد شرکت خواهند بود.
  - برنامه‌های پرداخت بر اساس مهارت و شایستگی: این برنامه کارکنان را تشویق می‌کند تا مهارت‌های زیادی فراگیرند و در بسیاری از امور ماهر شوند.
  - برنامه‌های مزایای انعطاف‌پذیر: طرح مذکور به‌گونه‌ای است که کارمند می‌تواند از بین مزایای موجود، آن‌هایی را که می‌خواهد انتخاب کند و هدف این است که به هر کارمند یا کارگر فرصت داده شود تا با توجه به نیاز و شرایط یا وضعیتی که در آن قرار گرفته است، مجموعه‌ای خاص از مزایای را که می‌خواهد از آن‌ها بهره‌مند شود، انتخاب کند.
۴. یکی دیگر از مسائل حائز اهمیت، ترغیب و تشویق کارکنان به ارائه کار بهتر و ایجاد انگیزه در آنان، شیوه‌های ترفیح، شغلی و سازمانی است که اغلب بر پایه ارشدیت است. مطالعات نشان می‌دهد ترفیحاتی که بر مبنای ملاحظاتی غیر از توانایی و لیاقت است، اغلب به نتایج نادرستی می‌انجامد. بنابراین اندازه‌گیری صحیح توانمندی‌ها و شایستگی‌های کارکنان در هر مرحله شغلی و بررسی راه‌های پیشرفت آنان مطرح است و ارزیابی مستمر از عملکرد کارکنان یک سازمان طی دوره کاری، ضروری به نظر می‌رسد. از اطلاعاتی که در نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان به دست می‌آید، می‌توان در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب، آموزش و تربیت کارکنان، ترتیب مسیر شغلی، حقوق و مزایا و شناخت استعدادها بالقوه کارکنان استفاده کرد.
۵. استقرار مدیریت مبتنی بر هدف در سازمان، یکی از ابزارهای ایجاد انگیزه است. تحقیقاتی که در رابطه با این روش انجام شده است، نشان می‌دهد که در حال حاضر، بسیاری از سازمان‌های بزرگ عمومی و دولتی در کشورهای غربی، به صورت رسمی از برنامه مدیریت مبتنی بر هدف برای ایجاد انگیزش در کارکنان خود استفاده می‌کنند. طبق این برنامه، هر فرد در واحد خود نقش مشخص و معینی ایفا خواهد کرد و اگر همه افراد سازمان به اهداف خود دست یابند، در آن صورت اهداف واحد مزبور تحقق می‌یابد و در نهایت سازمان به اهداف کلی خود خواهد رسید.
۶. استفاده از برنامه‌های مدیریت مشارکتی، موجب می‌شود که افراد در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و در نتیجه برای رسیدن به اهداف و تصمیم‌گیری‌هایی که خود در آن سهمیه بوده‌اند با انگیزه بیشتری تلاش خواهند کرد. این عمل باعث خواهد شد که بازدهی فرد و تعهد او به کار و انگیزش و رضایت شغلی‌اش افزایش یابد.
۷. فرایند آموزش یکی از محرک‌های انگیزه در کارکنان سازمان است. هدف از آموزش این است که با افزودن دانش شغلی کارکنان، رفتار و نگرش آن‌ها را در جهت نیل به اهداف سازمانی سوق داد. برای نیل به اهداف، هر سازمان باید نیروهای لایق و کارآمد در اختیار داشته باشد. از این رو لازم است افرادی که به استخدام سازمان در می‌آیند، ضمن برخورداری از آموزش رسمی، به صورت تخصصی و حرفه‌ای نیز آموزش ببینند.

۸. باید بین عملکرد رابطه مشخص برقرار باشد و کارکنان این رابطه را به روشنی ببینید و درک کنند. سازمان باید از نتایج مرتبط با ارزیابی عملکرد در برنامه‌ریزی مسیر شغلی کارکنان استفاده کند تا زمینه ایجاد احساس عدالت در آن‌ها برقرار شود.

## 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، ۱(۴)، ۱۴۳-۱۶۶.
- آزاد، مسلم و رنجبر، مختار (۱۴۰۰). بررسی تأثیر نگهداشت منابع انسانی بر بهبود بهره‌وری در شرکت پالایش گاز پارس‌سیان. آموزش و بهسازی منابع انسانی، ۱(۲)، ۱-۱۲.
- افجه، سیدعلی اکبر و غفاری، عادل (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور، مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی واحد تهران. راهبرد فرهنگ، ۶(۲۱)، ۷۹-۱۱۲.
- امجدی، غلامرضا؛ دانش فرد، کرم‌اله و محمدداودی، امیرحسین (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی حفظ و نگهداری کارکنان حرفه‌ای با رویکرد اخلاق سازمانی در شرکت ملی نفت. پژوهش‌های اخلاقی، ۸(۴)، ۴۷-۶۲.
- امجدی، غلامرضا؛ دانش فرد، کرم‌اله و محمدداودی، امیرحسین (۱۳۹۸). سازوکاری اخلاقی مدل مفهومی برای ارتقای عوامل تعیین‌کننده نگهداشت کارکنان حرفه‌ای. پژوهش‌های اخلاقی، ۱۰(۲)، ۲۷-۴۲.
- امیرخانی، طیبه؛ برهانی، تهمینه (۱۳۹۵). انگیزش کارکنان بخش عمومی: مطالعه تأثیر ویژگی‌های شغل و رفاه کارکنان. علوم مدیریت ایران، ۱۱(۴۱)، ۷۶-۹۰.
- تابان، محمد؛ جوانمرد، بهزاد؛ محمدی، اسفندیار؛ ویسه، سیدمهدی (۱۳۹۲). مطالعه رابطه بین رهبری معنوی و انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه ایلام. فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۳(۷)، ۲۲۹-۲۴۸.
- توکلی‌نژاد، حسن؛ جزنی، نسرين؛ معمارزاده‌طهران، غلامرضا و افشارکازمی، محمدعلی (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸(۴)، ۱۵۵-۱۸۵.
- جهانگیری، معراج (۱۴۰۰). فراترکیب عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارکنان در سازمان‌ها. مدیریت کسب‌وکارهای دانش‌بنیان (جلد ۲)، ۱(۱)، ۲۵-۵۲.
- حاجی‌پور، محمد و امیرخانی، طیبه (۱۴۰۰). مدل انگیزش کارکنان در بخش عمومی ایران: ابعاد و شاخص‌ها. مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۴(۱)، ۸۷-۱۱۲.
- حسینیان، شهابت و شریعتی‌جم، حسن (۱۳۹۷). تدوین راهبرد فرایند نگهداشت منابع انسان. مطالعات مدیریت راهبردی، (۳۶)، ۱۹-۳۹.
- خلعتبری معظم، مریم؛ یزدانی، حمیدرضا و عسگری، ناصر (۱۴۰۱). فراترکیب اقدام‌ها و رهاوردهای مسئولیت اجتماعی سازمانی با رویکرد منابع انسانی. مطالعات منابع انسانی، ۱۲(۲)، ۱-۲۴.
- خویشتن دار، سهیلا؛ دانش شکیب؛ معصومه (۱۳۹۸). شناسایی الگوهای انگیزشی کارآفرینان در راه‌اندازی کسب‌وکارهای دانش‌بنیان. سیاست علم و فناوری، ۱۱(۴)، ۴۷-۶۲.

- دقتی، عادلہ (۱۳۹۷). پیشران‌های نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۱(۴۲)، ۲۷۱-۲۹۴.
- راستگو، پروانه (۱۳۹۸). ارائه مدلی به‌منظور نگهداشت و پایداری نیروی انسانی متخصص در دانشگاه علوم پزشکی بوشهر. *ایده‌های نوین روان‌شناسی*، ۳(۷)، ۱-۱۳.
- رجب‌پور، ابراهیم و احمدی، حیدر (۱۳۹۹). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر کاهش انگیزش کارکنان دانشی (مطالعه موردی: پژوهشگاه صنعت نفت). *توسعه استعداد*، ۲(۳)، ۱۲۱-۱۴۰.
- رجبی فرجاد، حاجیه؛ حسینی، سیدمهدی (۱۳۹۷). تأثیر عدالت سازمانی بر انگیزش و عملکرد شغلی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان ستاد فرماندهی مرزبانی سیستان بلوچستان). *پژوهشنامه مطالعات مرزی*، ۶(۲۲)، ۴۷-۶۷.
- ستوده، رقیه؛ باقری، مسلم و جاجرمی‌زاده، محسن (۱۴۰۰). طراحی الگوی انگیزش کارکنان مبتنی بر سیره حضرت علی علیه‌السلام. *مدیریت اسلامی*، ۲۹(۲)، ۱۰۱-۱۲۸.
- سرافراز، ایوب؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و حمیدی، ناصر (۱۳۹۸). ارائه مدل اخلاق‌مداران نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران. *پژوهش‌های اخلاقی*، ۳۵(۹)، ۱۵۵-۱۷۴.
- سهرابی، فاتح؛ رضانی، قباد؛ پوربایرامیان، قدیر؛ نوروزی، اعظم (۱۳۹۸). بررسی میزان انگیزش و رضایت شغلی کارکنان بیمارستان‌های سنج. *علوم مراقبتی نظامی*، ۶(۴)، ۳۱۴-۳۲۳.
- شاطری، کریم؛ ابیلی، خدایار؛ رضاییان، علی؛ قلی‌پور، آرین و مرادفام، شعله (۱۳۹۴). عوامل اثرگذار بر حفظ استعدادها و نخبگان سازمانی صنعت برق ایران در راستای تحقق سیاست‌های کلی علم و فناوری. *سیاست‌های راهبردی و کلان*، ۳(۱۲)، ۵۱-۷۸.
- شریفی، میلاد؛ اردکانی، محمدشاطر و امراللهی، ناهید (۱۴۰۰). شناسایی خطریذیری منابع انسانی در حوزه نگهداشت معلمان با رویکرد کیفی. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱۱(۴)، ۴۷-۷۴.
- طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ جواهری زاده، ابراهیم؛ مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۷(۵)، ۵-۲۶.
- علیدوست قهفرخی، ابراهیم؛ حاجی حسنی، مبین و عبوضی، حسین (۱۴۰۰). تحلیل و مدل‌سازی نظام جبران خدمات در نگهداشت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۸(۳)، ۱۱-۲۴.
- قمری، آزاده؛ زین‌آبادی، حسن‌رضا؛ 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*، ۶(۲۳)، 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*، ۳۷-۴۰.
- گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۸). طراحی الگوی انگیزش کارکنان دانشگاه با روش پژوهش ترکیبی. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۳(۹)، ۶۱-۸۷.
- محمدنژاد فیروز جایی، 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*، ۲(۲)، ۲۰۱-۲۲۰.

- محمدی، مرضیه و پورکیانی، مسعود (۱۳۹۳). تأثیر ابعاد سیاست‌های کلی نظام اداری در حوزه منابع انسانی بر نگهداشت کارکنان دانش‌محور. *رسالت مدیریت دولتی*، ۵ (۱۳)، ۲۳-۳۰.
- محمدی، مصطفی؛ منصوری، علی و عظیمی، حسین (۱۴۰۰). نقش پاداش‌های نقدی و غیرنقدی بر انگیزش کارکنان با میانجیگری تعهد سازمانی. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۳ (۴۹)، ۲۹-۵۲.
- معتمدی، عبدالله (۱۳۸۴). بررسی عوامل مرتبط با نگهداشت نیروهای متخصص در مناطق محروم. *نامه علوم اجتماعی*، (۲۶)، ۱۷۵-۱۹۷.
- مقدسی، علیرضا (۱۳۸۶). برنامه‌های سازمانی برای ایجاد انگیزش در کارکنان، تدبیر، (۱۸۰)، ۶۸-۷۱.
- موسوی راد، سیدحامد و قدسیان، حسین (۱۳۹۴). تحلیل مهاجرت نخبگان و تأثیر سیاست‌های بازدارنده با استفاده از پویایی‌های سیستم. *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ۲۱ (۵۹)، ۳۷-۶۲.
- مهدی‌دخت، مریم (۱۴۰۰). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر افزایش و کاهش انگیزه کارکنان شهرداری منطقه ۱ شهرستان خرم‌آباد. *کنکاش مدیریت و حسابداری*، (۱)، ۷۰-۸۶.
- میرکمالی، سیدمحمد؛ حاج‌خزیمه، مجتبی و ابراهیمی، صلاح‌الدین (۱۳۹۴). شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راه کارهای مناسب (مورد: کارکنان دانشکده‌های پردیس فنی دانشگاه تهران). *مدیریت توسعه و تحول*، (۲۲)، ۹-۱۸.

## References

- Afjei, S.A. & Saleh Ghafari, A. (2013). Factors Affecting Maintenance and Desertion of Knowledge-Based Staff; Case Study: University Jihad, Tehran. *Strategy for Culture*, 6(21), 79-112. (in Persian)
- Ahmed, S., Islam, R. & Al Asheq, A. (2023). Analysis of employee motivation in the service and manufacturing organisations: the case of a developing economy. *International Journal of Business and Systems Research*, 17(3), 309-325.
- Alidoust Gahfarokhi, E., Haji Hasani, M. & Eyvazi, H. (2021). Analysis and Model Presentation of the Service Compensation System in Employees Retention in the Zanzan General Directorate of Sport and Youth. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 8(3), 11-24. doi: 10.30473/fmss.2022.59466.2310 (in Persian)
- Alkandi, I.G. (2023). The impact of incentive and reward systems on employee performance in the Saudi primary, secondary, and tertiary industrial sectors: A mediating influence of employee job satisfaction. *Sustainability*, 15 (4). 10.3390/su15043415
- 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.
- AmirKhani, T. & Borhani, T. (2016). Public service motivation: A study of the impact of job design and employees subjective well-being in a public hospital. *Iranian journal of management sciences*, 11(41), 76-90. (in Persian)
- Amjadi, Gh., Daneshfard, K. & Mohammad Davoudi, A.H. (2018). Pathology of retaining factors of professional staff with organizational ethics approach in National Oil Company. *Ethical Research (Research Journal of the Association for Islamic Thought)*, 8(4), 47-62. SID. <https://sid.ir/paper/396388/en> (in Persian)

- Amjadi, Gh., Daneshfard, K. & Mohammad Davoudi, A.H. (2018). The ethical compatible of a conceptual model for promoting the determinants factors for retention of professional staff Case Study: National Oil Company. *Ethics and Islamic Education*, 10(2), 27-42. (in Persian)
- Arvand, H. & Angzi Qods, A. (2022). Designing a model for recruiting and retaining human resources capable of case study (Nezaja Ranger Training Center). *Defense-Human Capital Management*, 1(4), 143-166. (in Persian)
- 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.
- Azad, M. & Ranjbar, M. (2022). Investigating the impact of human resource retention system on productivity improvement in Parsian Gas Refining Company. *Journal of Training and Improvement of Human Resources*, 2(1), 1-12. (in Persian)
- Berger, L. (2004). Creating a talent management system for organization excellence: Connecting the Dots. In Berger & Berger (Eds.), *The Talent Management Handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. 3–21.
- Chandana, K. (2022). A Study on Employee Motivation in the new norm of working from home with reference to IT sector in Hyderabad. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 44 (2).
- Chen, Y., Zhang, Z., Zhou, J., Liu, C., Zhang, X., & Yu, T. (2023). A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance on job performance: A meta-analysis and path model. *Frontiers in Psychology*, 13, 1039375. 10.3389/fpsyg.2022.1039375.
- 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.
- 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.
- Deghati, A. (2019). Identifying Driver of Maintenance of Manpower in Birjand University of Medical Sciences. *Public Management Researches*, 11(42), 271-294. doi: 10.22111/jmr.2019.4525 (in Persian)
- Diamantidis, A.D. & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193.
- Fstying, 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.
- 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.
- Frye, W.D., Kang S., Huh, C. & Lee, M.J.M. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry? An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85(8), 102-152.

- Ganjali, A. (2020). Developing University Employees' Motivation Model: *Mixed Methods Approach*, 9 (3), 61-87. (in Persian).
- 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.
- Garavan, T.N., Carbery, R. and Rock, A. (2012), "Mapping talent development: definition, scope and architecture", *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 No. 1, pp. 5-24.
- Ghamari, A., Zeinabadi, H., Arasteh, H. & Behrangi, M. (2018). Organizational productivity with the maintenance of human resources talents: providing a model (A Study on National Iranian Gas Company). *Journal of Urban Economics Management*; 6 (23), 67-80. (in Persian)
- Hajipour, M. & Amirkhani, T. (2021). Public Service Motivation in Iran: Dimensions and Indicators. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 4(1), 87-112. doi: 10.22034/jipas.2021.295803.1205 (in Persian)
- 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. *Komunikácie*, 22(4), 3-12.
- Hoang, H.T. (2021). How does service climate influence hotel employees' brand citizenship behavior? A social exchange and social identity perspective. *Australasian Marketing Journal*, 30(1), 51-59.
- Hosseinian, S. & Shariati-jam, H. (2019). Strategy formulation of human resource maintenance (Case Study: A sub-organization of armed forces). *Journal of Strategic Management Studies*, 9(36), 19-39. (in Persian)
- Hughes, J.C. & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743 – 757.
- Iles, P., Chuai, X. & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers, *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- Jahangiri, M. (2021). The combination of effective factors on employees' job motivation in organizations. *Knowledge-based business management*, 2(1), 25-52. (in Persian)
- Kamran Nejad, A., Hosseini, S.H., Nazari, N. & Mohtaram, M. R. (2011). Practical solutions for recruiting and maintaining human resources in order to increase organizational productivity, *Sharq Police Studies*, (1), 37-40. (in Persian)
- Kazho, Sh.A. & Atan, T. (2022). Public Sector Downsizing and Public Sector Performance: Findings from a Content Analysis, *Sustainability*, 14(2989), 1-21.
- Khalatbari, M., Yazdani, H. R. & Asgari, N. (2022). Meta-synthesizing of Practices and Results of Corporate Social Responsibility: A Human Resource Approach. *Journal of Human Resource Management*, 12(2), 1-24. doi: 10.22034/jhrs.2022.158889 (in Persian)
- Khishtandar, S. & Danesh - Shakib, M. (2019). Motivational Patterns of Entrepreneurs in Science-Based New Venture Creation. *Journal of Science and Technology Policy*, 12(4), 47-62. doi: /jstp.2020.11.4.1101 (in Persian)

- 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*, 46(3), 228-247. DOI: 10.1016/j.bar.2014.02.006.
- Lewis, T. (2018). *Human Resources Strategies for Retaining Employees in St. Lucian Banks*. Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Walden University.
- 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.
- Mehdidokht, M. (2021). Identification and ranking of the effective factors on increasing and decreasing the motivation of municipal employees of Khorram Abad district 1. *Journal of Management and Accounting Research*, 1(1), 70-86. (in Persian)
- Mirkamali, S. M., Hajkhozeym, M. & Ebrahimi, S. (2015). Criteria to identify attract and retain human resources and provide appropriate solutions (case study: staff of Tehran University campus faculties). *Journal of Development & Evolution Mngement*, 7(22), 9-18. (in Persian)
- Moghdisi, A. (2017). Organizational programs to motivate employees, *Tadbir*, (180), 68-71. (in Persian)
- Mohammadi, M. & Pourkiani, M. (2013). The effect of the general policies of the administrative system in the field of human resources on the retention of knowledge-oriented employees, *Public Administration Mission*, 5(13), 23-30. (in Persian)
- Mohammadi, M., Mansory, A. & Azimi, H. (2022). The Role of Cash and Non-Cash Rewards on Employees' Motivation: Organizational Commitment as Mediator. *Career and Organizational Counseling*, 13(4), 29-52. doi: 10.48308/jcoc.2022.102245 (in Persian)
- Mohammadnejad Firoozjaini, R. & Arab Kalmeri, M. (2020). Human Resource Retention Challenges in Broadcasting Companies (Case study: Ghasem Iran Broadcasting Company in Tehran and Mazandaran provinces). *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 2(2), 201-220. doi: 10.22080/shrm.2020.2973 (in Persian)
- Mosavi - Rad, S.H. & Ghodsian, H. (2016). Analyzing the elites emigration and the impacts of preventive policies by using system dynamics. *Strategic Management Researches*, 21(59), 37-62. (in Persian)
- Motamedi, A. (2015). Investigating the factors related to the maintenance of expert forces in disadvantaged areas, *Sociological Review*, 26(26), 175-197. (in Persian)
- Nagpal, P. (2022). Organizational commitment as an outcome of employee engagement: A social exchange perceptive using a SEM model. *International Journal of Biology, Pharmacy and Allied Sciences*, 11 (1), 72-86.
- Nakinaalwa, P. (2023). *Public service motivation, employee engagement and task performance*

- among public sector employees of Mpigi District Local Government (Doctoral dissertation, Makerere University).
- Nguyen, H.N., Lee, Q.H., Tran, Q.B., Tran, T.H.M., Nguyen, T.H.Y. & Nguyen, T.T.Q. (2020). The Impact of Organizational Commitment on Employee Motivation: A Study in Vietnamese Enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(6), 439-447.
- 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.
- Pavlyuk, O., Vynogradskyi, B., Pavlyuk, Y., Chopyk, T., Soltyk, O., Antoniuk, O., & Pavlova, I. (2019). *Motivation to self-improvement among physical education teachers*.
- 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.
- Rajabi Farjad, H. & Hosseini, S.M. (2017). The effect of organizational justice on the motivation and job performance of employees (case study: employees of Sistan Baluchistan Border Guard Headquarters), *Research Journal of Border Studies*, 6 (22), 47-67. (in Persian)
- Rajabpour, I. & Ahmadi, H. (2019). Identifying and ranking factors that reduce the motivation of academic staff (case study: Oil Industry Research Institute), *Quarterly Journal of talent development*, 2(3), 121-140. (in Persian)
- Rastgoo P. (2019). Providing a Model for Maintenance and Sustainability of Specialist Human Resources at Bushehr University of Medical Sciences. *JNIP*, 3 (7), 1-13. (in Persian)
- Rabiu, F.A. (2024). Unveiling the Role of Motivation in Learning: A Paradigm Shift for Academic Success, *In book: Inclusive Education in the 21st Century* (pp.247-252)
- Sarafraz, A., Memarzadeh, G., & Hamidi, N. (2019). Presenting an Elite Maintenance Ethical Model for Iranian Public Agencies. *Quarterly Ethical Research (Association for Islamic Thought)*, 35(9), 155-174. (in Persian)
- Shahriari, B. (2016). Discussing the Effective Factors on Maintenance of Human Resources, *European Journal of Management and Marketing Studies*, 1(2), 99-109.
- Shahzad, K. (2023). Effects of motivational and behavioral factors on job productivity: An empirical investigation from academic librarians in Pakistan. *Behavioral Sciences*, 13 (1), 41. DOI: 10.3390/bs13010041
- Shair, F. (2021). Assessing the efficiency and total factor productivity growth of the banking industry: Do environmental concerns matters? *Environmental Science and Pollution Research*, 28 (16), 20822-20838. DOI: 10.1007/s11356-020-11938-y
- Sharer, E., Jones, C.J., Morris, A., Harpel, A., Miesle, A. & Dixon, J. (2016). Recruiting and Maintaining Millennial Talent for The JM Smucker Company.

- Sharifi, M., Shaker Ardakani, M. & Amrolahi Biuki, N. (2022). Identify human resource risks in teacher retention with a qualitative approach. *Organizational Resources Management Researches*, 11 (4), 47-74. (in Persian)
- Shateri, K., Abili, Kh., Rezaeian, A., Gholipour, A. & Moradfam, Sh. (2016). Investigating Factors Influencing the Retention of Talents in Iranian Electric Industry in the line of accomplishing science and technology's general policies. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 3(12), 51-78. (in Persian)
- Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends, *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 425-431.
- Sohrabi, F., Ramezani, G., Pourbairamian, G. & Norozi, A. (2019). Motivation and Job Satisfaction in Hospital Employees of Sanandaj. *Military Caring Sciences*, 6 (4), 314-323. (in Persian).
- Sandelowski, M., Barroso, J. & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in Nursing & Health*, 30(1), 99-111.
- Sotoodeh, R., Bagheri, M., & Jajarmizadeh, M. (2021). Designing a Motivation Model of Employees on the Basis of Imam Ali's (as) Method. *Scientific Journal of Islamic Management*, 29(2), 101-128. (in Persian)
- Taban, M., Javanmard, B., Mohammadhi, E. & Viseh, S.M. (2013). Relationship Between Spiritual Leadership and Job Stimulant among Ilam University Staff. *Culture in Islamic University*, 3(7), 229-248. (in Persian)
- Tavakkolinejad, H., Jazanee, N., Memarzadeteheran, G. & Afsharkazemi, M. (2017). Identification and Prioritization of the Factors Affecting Employee Retention. *Journal of Research in Human Resources Management*, 8(4), 155-185. (in Persian)
- 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.
- Weiwei, H.E. (2023). The effect of employee motivation on employee performance: A case of a technological small and medium enterprise. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 1 (4).
- 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.
- Ying, M. (2020). How does servant leadership foster employees' voluntary green behavior? A sequential mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (5), 1792. DOI: 10.3390/ijerph17051792.
- Wasserman, T. & Wasserman, L. (2020). Motivation: State, Trait, or Both, *In book: Motivation, Effort, and the Neural Network Model* (pp.93-101)