

eISSN: 2981-1554

Original Article (Qualitative)

Developing a human resource sustainability scenario with a foresight approach

Hamed Hadian¹ , Yosef Ahmadi² , Alireza Fathizadeh³ 

1- Ph.D. student of Public Administration, Si.C., Islamic Azad University, Sirjan, Iran

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

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

Receive:

21 October 2025

Revise:

09 December 2025

Accept:

31 January 2026

Keywords:

Human resource retention, employee values, organizational transformation, psychological factors, economic factors, scenario, foresight

Abstract

The present study aims to develop a human resource sustainability scenario with a foresight approach. The research method is qualitative and applicable. The statistical population of the study includes 18 academic experts and human resource managers of government departments in Sirjan, selected through purposive sampling. The data collection tool is a semi-structured interview. The MICMAC and Wizard Scenario methods were used to analyze the findings. The results showed that among the eight components of "changes in the labor market, changes in technology, changes in employee values, changes in organizational structure, changes in employee expectations, psychological factors, economic factors, organizational culture and work environment", and changes in employee values have the most impact and organizational culture and work environment have the most impact than other factors. Also, a total of eight scenarios with high compatibility for the future of human resource sustainability in the government sector are ahead. However, two scenarios of human resource excellence and stability (optimal and ideal scenario) and successful organizational transformation with a high standard (possible scenario, but with the risk of bureaucracy and forced persistence) have been introduced as the most important and likely paths to achieving goals, which have higher priority than others.

Please cite this article as (APA): Hadian, H., Ahmadi, Y. and Fathizadeh, A. (2026). Developing a human resource sustainability scenario with a foresight approach. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 4(4), 89-109.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2026.567498.1231>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

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

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

Corresponding Author: Yosef Ahmadi

Email: yosef.ahmadi@iau.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

Human resource is considered one of the important and fundamental resources of organizations, and organizations need specialized and committed human resources to achieve their goals (Babaei Meybodi & Alirezaei, 2020). Today, retaining competent employees is the main problem of government organizations; a problem that, if solved, will lead to greater profitability and effectiveness in the organization. On the other hand, losing employees is costly for the organization. It should also be noted that most organizations spend significant amounts of money every year to attract and retain their employees, while each organization is able to attract a number of other active employees of the organizations if appropriate methods are adopted, in addition to maintaining existing human resources. Undoubtedly, the current world is a world of organizations and the custodians of these organizations are humans; who breathe life into the body of the organization, set it in motion, and manage it (Roth et al., 2022). Research shows that human resource retention is influenced by many factors such as career development opportunities, work stress, financial and non-financial rewards, independence and autonomy, flexibility in work schedules, work-life balance, appropriateness of job roles and responsibilities, creating more responsible teams, ensuring a balance of human resource expectations with realistic job characteristics, social capital and support, human resource management practices and leadership (Matongolo et al., 2018; Jadon & Upadhyay, 2017; Kossivi & Kalgora, 2016). Today, retaining and maintaining human resources is the most difficult challenge for organizations in the public and private sectors. Human resource turnover in various fields is increasing rapidly, and the shortage of human resources in this sector in developing countries has been predicted by the World Health Organization to be 12.9 million people, which is a very high figure. Due to the shortage of skilled labor, employees expect more financial and non-financial benefits and are not willing to work under any conditions (Bharath et al., 2023). This research, using a foresight approach, is an attempt to predict and design scenarios for the sustainability of human resources, considering the upcoming social, economic, technological and organizational trends. The scientific contribution of the research is in the development of a theoretical and analytical framework that combines human resource management and futures studies, and from a scientific perspective, it can provide a strategic decision-making model in government human resources policies. On the other hand, its practical contribution to managers and planners of government organizations is in identifying key factors for retaining and motivating employees in the future horizons and helping to formulate effective recruitment and retention policies in Sirjan County. Therefore, an attempt is made to answer the question: how to formulate a human resource retention scenario with a foresight approach?

Theoretical Framework

Human Resource Retention

Human resource retention, especially active and specialized human resources, is one of the main and priority goals of organizations. Retaining and maintaining human resources means creating and maintaining a suitable and balanced work environment for employees, encouraging them to continue working with the organization, and improving their job satisfaction. This process includes measures such as providing financial and non-financial benefits, professional advancement, providing training and development opportunities, promoting positive organizational interactions and a healthy work culture, and solving problems and creating an organizational environment that is appropriate to the needs of employees (Adibzadeh et al., 2023).

Karami Moghaddam & Vishlaghi (2025) investigated the identification and explanation of legal and administrative factors affecting human resource retention using a mixed approach in government organizations. The results of the study indicate that a fair payment system in laws, the right to legal promotion and advancement, job security based on the law, determining salaries and benefits based on the approved and unified government table, legal protections in crisis situations, and equality and prohibition of legal discrimination were raised as the most important legal factors.

Hadian et al. (2025) investigated the identification of drivers affecting the retention of human resources in the government and non-government sectors of Sirjan city. The research findings showed that the drivers affecting the retention of human resources in the public and private sectors include: changes in the labor market (intense competition for talent, emergence of a new generation of workers, hybrid work), changes in technology (automation and artificial intelligence, need for new skills), changes in employee values (meaningfulness of work, personal development, meritocracy, work-life balance), changes in organizational structure (flat organizations, teamwork, flexibility in job roles), changes in employee expectations (soft skills development, social responsibility, transparency and fairness), psychological factors (mental health, motivation and job satisfaction, sense of belonging), economic factors (salaries and benefits, job security), organizational culture and work environment (effective and positive leadership, transparent and open communication, supportive and positive culture, diversity management, balance between organizational culture and individual culture, fairness and equality).

Research Methodology

The research method is qualitative and applicable. The statistical population of the study includes 18 academic experts and human resource managers of government departments in Sirjan who were selected through purposive sampling. The data collection tool is a semi-structured interview.

Research findings

The MICMAC and Wizard Scenario methods were used to analyze the findings. The results showed that among the eight components of "changes in the labor market, changes in technology, changes in employee values, changes in organizational structure, changes in employee expectations, psychological factors, economic factors, organizational culture and work environment", changes in employee values have the most impact and organizational culture and work environment have the most impact than other factors. Also, a total of eight scenarios with high adaptability are ahead for the future of human resource sustainability in the government sector. However, two scenarios of human resource excellence and stability (optimal and ideal scenario) and successful organizational transformation with high standards (possible scenario, but with the risk of bureaucracy and forced persistence) have been introduced as the most important and likely paths to achieving goals, which have higher priority than others.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of developing a human resource persistence scenario with a foresight approach. The results showed that a fair payment system in laws, the right to legal promotion and advancement, job security based on the law, determining salaries and benefits based on the approved and unified government table, legal protections in critical situations, and equality and prohibition of legal discrimination were raised as the most

important legal factors. The results of this study are consistent with the results of Karami Moghaddam & Vishlaghi (2025), Hadian et al. (2025), Isiaka (2025), Bamiri et al. (2025), Safarloo et al. (2024), Suryani & Syamsulbahri (2024), Butson et al. (2023), Bekhit et al. (2023), Adibzadeh & Roknabadi (2023), Karami Moghaddam & Vishlaghi (2025).

According to the research results, the following suggestions were made:

The organization should allocate a specific budget for training employees in new technologies (such as artificial intelligence, data analysis, and automation tools) and require employees to dedicate specific hours to this training to prevent skills from becoming obsolete.

In goal-setting sessions, ensure that each employee understands how his or her daily work contributes to achieving the organization's macro, social, or value goals (sense of meaningful work).

تدوین سناریوی ماندگاری نیروی انسانی با رویکرد آینده نگاری

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

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد سیرجان، دانشگاه آزاد اسلامی، سیرجان، ایران

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

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

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین سناریوی ماندگاری نیروی انسانی با رویکرد آینده نگاری می‌باشد. روش پژوهش کیفی و از نوع کاربردی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۸ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران منابع انسانی بخش‌های دولتی سیرجان می‌باشد که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل یافته از روش MICMAC و Wizard Scenario استفاده شد. نتایج نشان داد که از بین هشت مولفه‌ی «تغییرات در بازار کار، تغییرات در فناوری، تغییرات در ارزش‌های کارکنان، تغییرات در ساختار سازمانی، تغییرات در انتظارات کارکنان، عوامل روانشناختی، عوامل اقتصادی، فرهنگ سازمانی و محیط کار» تغییرات در ارزش‌های کارکنان بیشترین تأثیرگذاری و فرهنگ سازمانی و محیط کار بیشترین تأثیر پذیری را از سایر عوامل دارند. همچنین مجموعاً هشت سناریو با سازگاری بالا برای آینده ماندگاری نیروی انسانی در بخش دولتی پیش‌رو است. با این حال، دو سناریو عالی و ثبات نیروی انسانی (سناریوی بهینه و آرمانی) و تحول سازمانی موفق با استاندارد بالا (سناریوی محتمل، اما با خطر بوروکراسی و ماندگاری اجباری) به عنوان مهم‌ترین و محتمل‌ترین مسیرها برای تحقق اهداف معرفی شده‌اند که ارجحیت بالاتری نسبت به سایرین دارند.

تاریخ دریافت: ۲۹ مهر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۸ آذر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۱ بهمن ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

ماندگاری نیروی انسانی، ارزش‌های کارکنان، تحول سازمانی، عوامل روانشناختی، عوامل اقتصادی، سناریو، آینده نگاری

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): هادیان، حامد، احمدی، یوسف و فتحی زاده، علیرضا (۱۴۰۴). تدوین سناریوی ماندگاری نیروی انسانی با رویکرد آینده نگاری. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۴ (۴)، ۸۹-۱۰۹.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2026.567498.1231>



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

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

نویسنده مسئول: یوسف احمدی

ایمیل: yosef.ahmadi@iau.ac.ir

مقدمه

نیروی انسانی یکی از منابع مهم و اساسی سازمانها قلمداد می‌شود و سازمانها برای رسیدن به اهداف خود، نیازمند نیروی انسانی متخصص و متعهد می‌باشند (Babaei Meybodi & Alirezaei, 2020). بنابراین یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی سازمانها، وظیفه حفظ و ماندگاری نیروی انسانی است (Gholami, 2023). امروزه حفظ کارکنان شایسته، عمده‌ترین مشکل سازمان‌های دولتی به شمار می‌آید. مشکلی که اگر حل شود منجر به سودآوری و اثربخشی بیشتر در سازمان می‌گردد. از سوی دیگر، از دست دادن کارکنان برای سازمان پرهزینه می‌باشد. همچنین باید توجه داشت که اکثر سازمانها هر ساله مبالغ قابل توجهی جهت جذب و نگهداری کارکنان خود هزینه می‌نمایند و این در حالی است که هر سازمان قادر است در صورت اتخاذ شیوه‌های مناسب، علاوه بر حفظ منابع انسانی موجود، زمینه ساز جذب تعدادی دیگر از کارکنان فعال سازمانها نیز باشد. بی‌شک دنیای کنونی، دنیای سازمانها است و متولیان این سازمانها انسانها هستند؛ انسانهایی که در کالبد سازمان روح می‌دمند، آن را به حرکت درمی‌آورند و اداره می‌کنند (Roth et al, 2022). سازمانها بدون وجود نیروی انسانی نه تنها مفهومی ندارند، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود. حتی با فناوری شدن سازمانها و تبدیل آنها به توده‌ای از سخت‌افزار، همچنان نقش انسان به عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان، کاملاً مشهود است. براین اساس منابع انسانی ارزشمندترین منبع سازمانهای امروزی به شمار می‌آیند چراکه به تصمیمات سازمانی شکل داده، مسائل و مشکلات سازمان را حل نموده و بهره‌وری را عینیت می‌بخشند (Vafaii nezhad et al, 2016).

تحقیقات نشان می‌دهد که نگهداشت منابع انسانی تحت عوامل بسیاری همچون فرصت‌های توسعه شغلی، استرس کاری، پاداش‌های مالی و غیرمالی، استقلال و خودمختاری، انعطاف پذیری در برنامه کاری، تعادل بین کار و زندگی، مناسب بودن نقش‌ها و مسئولیت‌های شغلی، ایجاد تیم‌های مسئولیت پذیرتر، اطمینان از تعادل انتظارات منابع انسانی با ویژگی‌های شغلی واقعینانه، سرمایه و حمایت اجتماعی، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و رهبری می‌باشد (Matongolo et al, 2018; Jadon & Upadhyay, 2017; Kossivi & Kalgora, 2016). امروزه حفظ و نگهداشت منابع انسانی سخت‌ترین چالش برای سازمانها در بخش دولتی و خصوصی است. جابجایی منابع انسانی در حوزه‌های مختلف به شدت در حال افزایش است و کمبود منابع انسانی در این بخش در کشورهای در حال توسعه، توسط سازمان بهداشت جهانی ۱۲٫۹ میلیون نفر پیشبینی شده، که رقم بسیار بالایی است. به دلیل کمبود نیروی کار ماهر، کارکنان انتظار مزایای مالی و غیرمالی بیشتری داشته و با هر شرایطی حاضر به کار کردن نیستند (Bharath et al, 2023).

در پژوهش‌ها همواره تأکید می‌شود که نرخ ترک خدمت بالا، نشانگر عملکرد نامطلوب مدیریت سازمان در حفظ و نگهداری نیروی انسانی می‌باشد. مدیران نیز همواره تلاش می‌کنند تا این نرخ را کاهش داده و تا حد ممکن به صفر نزدیک کنند و چنانچه به این مهم نائل آیند، با آسودگی خاطر به سایر فعالیت‌های خود می‌پردازند. اما واقعیت این گونه نیست، نرخ ترک خدمت پایین، نیمی از مسأله است. بعبارت دیگر، مدیران ضمن توجه به میزان ترک خدمت پرسنل و تنظیم نرخ آن در حد نرمال، باید به این پرسش پاسخ دهند که ترکیب دلایل ماندگاری پرسنلشان چیست و آیا می‌توان این ترکیب را مطلوب قلمداد کرد؟ بعبارت دقیق‌تر هر چه تأثیر عوامل انگیزشی و در وهله دوم، عوامل محیط داخلی، بر بقا و ماندگاری پرسنل بیش تر بوده و تأثیر عوامل محیط خارجی کم تر باشد، می‌توان نتیجه گرفت که سازمان از

پرسنلی شاداب تر و با روحیه تر برخوردار است. بنابراین ضعف در سیستم فرآیندهای منابع انسانی، خسارات و صدمات جبران ناپذیری ایجاد می‌نماید. در راستای بررسی ماندگاری نیروی انسانی در بخش دولتی شهرستان سیرجان، شکاف اصلی پژوهش حاضر در نبود رویکردی جامع و آینده‌نگر نسبت به پایداری منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی نهفته است؛ یعنی اغلب مطالعات پیشین به عوامل مقطعی یا مدیریتی موجود پرداخته‌اند، بدون آنکه چشم‌انداز بلندمدت محیط‌های کاری و تغییرات ساختاری دولت در آینده را تحلیل کنند. این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد آینده‌نگاری تلاشی است برای پیش‌بینی و طراحی سناریوهای ماندگاری نیروی انسانی با توجه به روندهای اجتماعی، اقتصادی، فناورانه و سازمانی پیش‌رو. سهم دانشی تحقیق در توسعه چارچوبی نظری و تحلیلی است که تلفیق می‌دهد بین مدیریت منابع انسانی و آینده‌پژوهی و از منظر علمی می‌تواند الگوی تصمیم‌سازی راهبردی در سیاست‌های دولتی نیروی انسانی ارائه دهد. از سوی دیگر، سهم کاربردی آن برای مدیران و برنامه‌ریزان سازمان‌های دولتی، در شناسایی عوامل کلیدی حفظ و انگیزش کارکنان در افق‌های آینده و کمک به تدوین سیاست‌های جذب و نگهداشت مؤثر نیروها در سطح شهرستان سیرجان است؛ بنابراین، تلاش می‌شود به این سؤال پاسخ دهد که تدوین سناریوی ماندگاری نیروی انسانی با رویکرد آینده‌نگاری به چه صورت می‌باشد؟

ادبیات نظری

ماندگاری نیروی انسانی

ماندگاری نیروی انسانی به خصوص نیروی انسانی فعال و متخصص یکی از اهداف اصلی و اولویت دار سازمانها به شمار می‌آید. حفظ و نگهداشت منابع انسانی یعنی ایجاد و حفظ یک محیط کاری مناسب و متعادل برای کارکنان، تشویق آنها به ادامه همکاری با سازمان و ارتقاء رضایت شغلی آنها. این فرآیند شامل اقداماتی مانند ارائه مزایای مالی و غیرمالی، ارتقاء حرفه‌ای، ارائه فرصت‌های آموزش و توسعه، ارتقاء تعاملات سازمانی مثبت و فرهنگ کاری سالم و حل مسائل و ایجاد فضای سازمانی متناسب مرتبط با نیازهای کارکنان است (Adibzadeh et al, 2023). نگهداشت کارکنان ترکیبی از برنامه‌ها و رویه‌های خاصی است که از طریق آن سازمان‌ها می‌توانند استعدادها را خود را برای زمان طولانیتری حفظ کنند (Mukherjee et al, 2019). این کارکرد منابع انسانی عبارت است از تلاش سیستماتیک در طراحی برنامه‌ها و اقداماتی که با فراهم آوری محیطی مناسب جهت پاسخگویی به نیازهای کارکنان آنها را تشویق به ماندن می‌کند (Safari et al, 2023). ماندگاری کارمندان فرآیندی است که باعث می‌شود کارمندان شما در شرکت شما بمانند. شرکت‌ها تمام تلاش خود را برای استخدام استعدادها انجام می‌دهند و پس از استخدام این کارکنان، صاحبان مشاغل باید اطمینان حاصل کنند که کارمندان فوراً آنجا را ترک نمی‌کنند (Pham et al, 2023). ترک خدمت منعکس کننده علاقه کارکنان به جستجوی مشاغل جایگزین و ترک سازمان است. برای مدیریت بهتر در سازمان باید از افرادی با تجربه و دارای تخصص و کارآمد استفاده نمود و برای اینکه بتوان ادامه کار کارکنان با تجربه را در سازمان تثبیت نمود باید طوری آنان را مدیریت کرد که سازمان را رها نکنند. توجه به مسائل انگیزشی و تشویق و ترغیب و فراهم نمودن امکانات رشد کارکنان و احترام به آنان و غیره از جمله موارد مهمی می‌باشد که سبب تعهدات کارکنان به سازمان می‌شود (Hosseini Astarai & Sharafizadeh, 2021).

پیشینه پژوهش

(Karami Moghaddam & Vishlaghi, 2025) به بررسی شناسایی و تبیین عوامل حقوقی و اداری مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی با استفاده از رویکرد آمیخته در سازمان-های دولتی پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که نظام عادلانه پرداخت در قوانین، حق ارتقا و ترفیع قانونی، امنیت شغلی مبتنی بر قانون، تعیین حقوق و مزایا براساس جدول مصوب و یکپارچه دولتی، حمایت‌های قانونی در شرایط بحرانی و برابری و منع تبعیض قانونی به عنوان مهمترین عوامل حقوقی مطرح شدند.

(Hadian et al, 2025) به بررسی شناسایی پیشران‌های مؤثر بر ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی و غیر دولتی شهرستان سیرجان پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که پیشران‌های مؤثر بر ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی و غیر دولتی شامل: تغییرات در بازار کار (رقابت شدید برای جذب استعدادها، ظهور نسل جدید نیروی کار، کار هیبریدی)، تغییرات در فناوری (اتوماسیون و هوش مصنوعی، نیاز به مهارت‌های جدید)، تغییرات در ارزش‌های کارکنان (معنا دار بودن کار، توسعه فردی، شایسته سالاری، تعادل بین کار و زندگی)، تغییرات در ساختار سازمانی (سازمان‌های مسطح، کار تیمی، انعطاف پذیری در نقش‌های شغلی)، تغییرات در انتظارات کارکنان (توسعه مهارت‌های نرم، مسئولیت اجتماعی، شفافیت و عدالت)، عوامل روانشناختی (سلامت روان، انگیزه و رضایت شغلی، احساس تعلق)، عوامل اقتصادی (حقوق و مزایا، امنیت شغلی)، فرهنگ سازمانی و محیط کار (رهبری اثربخش و مثبت، ارتباطات شفاف و باز، فرهنگ حمایت‌گر و مثبت، مدیریت تنوع، تعادل بین فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی، انصاف و برابری) می‌باشد.

(Isiaka, 2025) به بررسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و فرار مغزها در نیجریه: مطالعه تجربی شیوه‌های حفظ و جابجایی نیروی کار پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد که یک رابطه معکوس آماری معنادار بین کیفیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی، که از طریق شاخص‌هایی مانند انعطاف‌پذیری محل کار، توسعه شغلی ساختاریافته و مشوق‌های مبتنی بر عملکرد اندازه‌گیری می‌شود، و نرخ مهاجرت متخصصان وجود دارد. نتایج رگرسیون تأیید می‌کند که بهبود در شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی به شدت با حفظ بیشتر کارکنان مرتبط است. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل موضوعی داده‌های مصاحبه، موانع سیستمی مانند نابرابری جنسیتی، حمایت محدود نهادی و پذیرش ضعیف تجزیه و تحلیل منابع انسانی را به عنوان عوامل کلیدی فشار برجسته می‌کند. بینش‌های تطبیقی بر گرفته از تحقیقات قبلی در یونان، کاربرد مدیریت منابع انسانی استراتژیک را در زمینه‌های مختلف، در پرداختن به جابجایی استعدادها تأیید می‌کند.

(Bamiri et al, 2025) به بررسی تحلیل عوامل فرهنگی مؤثر بر تعهد سازمانی و نگهداشت کارکنان کلیدی پرداختند. نتایج نشان داد که ابعاد کلیدی فرهنگ سازمانی نظیر فرهنگ حمایتی، اعتماد، عدالت، مشارکت، یادگیری و همسویی ارزش‌ها، پیش‌بینی‌کننده‌های قوی برای تعهد سازمانی، به ویژه تعهد عاطفی، هستند و از این طریق به طور مستقیم بر تصمیم کارکنان کلیدی برای ادامه همکاری با سازمان تأثیر می‌گذارند.

(Safarloo et al, 2024) به بررسی چارچوب انگیزشی نیروی انسانی متخصص در سازمان‌ها اجرا پرداختند. نتایج مطالعات منتخب، ۱۱۰ کد توصیفی به دست 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 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.

(Syamsulbahri & Suryani, 2024) به بررسی پویایی و پیچیدگی حفظ و ماندگاری کارکنان در شرکت عمومی جاکارتا اندونزی با تمرکز بر تأثیر برنامه‌های توسعه منابع انسانی، رهبری تحول‌آفرین و سیاست‌های جبران خدمات و غرامت (CP) پرداختند. نتایج بر تأثیر مثبت معنادار برنامه‌های توسعه منابع انسانی، رهبری تحول‌آفرین و سیاست‌های جبران خدمات و غرامت بر حفظ کارکنان تأکید می‌کند. اعتبارسنجی مدل اندازه‌گیری قابلیت اطمینان و اعتبار سازه‌ها را تضمین می‌کند. R-Square تعدیل شده ۰٫۵۹۲، نشان دهنده برازش رضایت بخش مدل است.

(Butson et al, 2023) به بررسی استراتژی‌های حفظ منابع انسانی برای کاهش قصد جابجایی مریبان در استرالیا پرداختند. ارتباط بین رضایت شغلی و قصد ترک شغل به خوبی در ادبیات حمایت شده است. این مطالعه با هدف شناسایی و توضیح قصد جابجایی فعلی مریبان‌های ویکتوریا، استرالیا انجام شد. این مطالعه با استفاده از نسخه اصلاح شده نظریه قصد گردش رودت، از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مریبان‌های فعلی شنا استفاده کرد. تجزیه و تحلیل محتوای قیاسی به توضیح قصد تردد مریبان‌های فعلی شنا کمک کرد. نتایج نشان داد مریبان‌های جوانتر (یعنی ۱۸ تا ۲۸ سال) قصد جابجایی بالایی داشتند. مریبان‌های قدیمی‌تر (یعنی بالای ۴۵ سال) قصد جابجایی پایینی داشتند.

(Bekhit et al, 2023) در پژوهشی به تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر حفظ و نگهداری کارکنان و پایداری محیطی در بخش صنعت خودرو در مصر پرداختند. این پژوهش یک طرح توصیفی را با استفاده از یک نظرسنجی ساختار یافته و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، با پاسخ دهندگان که در آن مدیران منابع انسانی، رؤسای کارخانه‌ها و مدیران خط تا سطح مدیریت عالی از حجم نمونه ۷۰ پاسخ دهنده اقتباس نمود. همچنین برای ایجاد رابطه بین متغیرهای مستقل و متغیرهای وابسته نشان داده شده در مدل‌ها از مدل‌های رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج این پژوهش نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر حفظ کارکنان و پایداری محیطی تأثیر معناداری دارند.

(Adibzadeh & Roknabadi, 2023) به بررسی شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر نگهداشت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال پرداختند. بعد از شناسایی ۱۸۱ کد باز، با مقوله بندی و محور بندی حول مقوله مهم تر، ۵۳ عامل فرعی و ۵ عامل اصلی شناسایی شدند. ۵ عامل مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی شامل رضایت شغلی، مدیریت بهینه نیروی انسانی، حمایت سازمانی، جو سازمانی و گزینش کارآمد بودند.

روش پژوهش

روش پژوهش کیفی و از نوع کاربردی می‌باشد. مشارکت کنندگان این پژوهش در بخش کیفی، خبرگان دانشگاهی و مدیران منابع انسانی بخش‌های دولتی سیرجان بودند. انتخاب افراد به روش نمونه‌گیری هدفمند انجام گردید. مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۸ نفر از مشارکت کنندگان تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. در تجزیه و تحلیل یافته از روش MICMAC برای تأثیرپذیری و برای تدوین سناریوی ماندگاری نیروی انسانی از نرم افزار Wizard Scenario استفاده شد. نرم افزار میک مک قابلیت تبدیل روابط به شکل‌ها و نمودارهای ویژه را داراست و با امکانات خود تحلیل آسان روابط و ساختار سیستم را امکان پذیر می‌کند. به طور کلی، ماتریس‌ها و نمودارهای خروجی نرم افزار دو نوع‌اند. یکی ماتریس آثار مستقیم متغیرها و نمودارهای مربوط به آن و دیگری ماتریس روابط غیر مستقیم بین متغیرها و نمودارهای مرتبط با آن، چنانچه در ماتریس اولیه، روابط بالقوه بین متغیرها نیز مشخص شده باشد، نرم افزار ماتریس روابط بالقوه مستقیم بین متغیرها و ماتریس روابط بالقوه غیرمستقیم بین متغیرها را نیز در اختیار قرار می‌دهد. نرم افزار سناریو ویزارد در راستای سناریو سازی جهت پیش بینی آنچه در آینده امکان وقوع آن محتمل است به وجود آمده است. در واقع این نرم افزار با در نظر گرفتن عوامل کلیدی و پیشران‌های مؤثر بر ماندگاری نیروی انسانی، میزان عدم قطعیت‌ها و حالت‌های محتمل هر یک از عوامل و رخدادهای محتمل الوقوع در آینده‌های محتمل یک سیستم را به تصویر می‌کشد. از آنجا که بخش‌های دولتی نیز به مثابه یک سیستم پیچیده و پویا می‌باشند لذا تا حدود زیادی قابلیت به کارگیری این نرم افزار در ترسیم آینده‌های محتمل ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی فراهم است.

یافته‌های پژوهش

ابتدا متغیرها و شاخص‌های استخراج شده بر اساس مصاحبه‌ها با بهره‌گیری از روش تحلیل تاثیرات متقابل در محیط میک مک بررسی و تحلیل شده‌اند. بدین منظور از ماتریسی به ابعاد ۸*۸ شامل هشت مولفه‌ی «تغییرات در بازار کار، تغییرات در فناوری، تغییرات در ارزش‌های کارکنان، تغییرات در ساختار سازمانی، تغییرات در انتظارات کارکنان، عوامل روانشناختی، عوامل اقتصادی، فرهنگ سازمانی و محیط کار، با ۲۶ شاخص استفاده شد تا وضعیت هر یک از آنها در سیستم مشخص گردد. از پاسخ دهندگان درخواست شد درجه اهمیت متغیرها و شاخص‌ها را با طیف مورد نظر تکمیل نمایند.

همان‌گونه که مشاهده می‌شود بیشترین امتیازات در سطرهای مربوط به «تغییرات در ارزش‌های کارکنان» و «تغییرات در فناوری» وجود دارد. جمع سطر و ستون امتیازات عوامل در جدول (۱) آمده است.

جدول ۱. مجموع امتیازات پیشرانها

مؤلفه‌ها	پیشرانها	جمع امتیاز سطرها	جمع امتیاز ستون‌ها
تغییرات در بازار کار	C1	16	15
تغییرات در فناوری	C2	12	14
تغییرات در ارزش‌های کارکنان	C3	17	17
تغییرات در ساختار سازمانی	C4	13	15
تغییرات در انتظارات کارکنان	C5	15	15
عوامل روانشناختی	C6	11	10
عوامل اقتصادی	C7	14	15
فرهنگ سازمانی و محیط کار	C8	17	14
جمع		115	115

بیشترین امتیازات در ستون‌های مربوط به «تغییرات در ارزش‌های کارکنان» وجود دارد. هدف نهایی از تحلیل ساختاری، شناخت ویژگی‌ها، ساختار، متغیرهای کلیدی و مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی با رویکرد آینده‌نگاری است. در ماتریس متقاطع، جمع اعداد موجود در سطر برای هر متغیر، بیانگر جمع فعال است و میزان تاثیرگذاری آن عامل را نشان می‌دهد. همچنین جمع اعداد موجود در ستون نیز بیانگر جمع فعال و غیرفعال است و میزان تأثیرپذیری آن عامل را نشان می‌دهد.

ماتریس تاثیرات مستقیم

در ابتدا ماتریس تاثیرات مستقیم (MDI) بر اساس میانگین‌های حاصل از پرسشنامه‌ها تشکیل شد تا بتوان نتایج حاصل از تاثیرات متقابل، نمودارها و نقشه‌های گرافیکی مرتبط با آن را به دست آورد. تحلیل اولیه داده‌های ماتریس و تاثیرات متقاطع نشان دهنده آن است که با توجه به ابعاد ماتریس، در مجموع ۵۶ گزینه برای ماتریس وجود دارد که از این تعداد، ۸ خانه ماتریس صفر بوده، یعنی عوامل بر همدیگر تأثیر نداشته یا از همدیگر تأثیر نپذیرفته‌اند. از طرف دیگر، ۱۲ خانه یک، ۲۹ خانه دو و ۱۵ خانه ماتریس عدد سه می‌باشد. درجه پرشدگی ماتریس ۹۷٫۵٪ است.

جدول ۲. تحلیل اولیه داده‌های ماتریس و آماره‌های آن

ابعاد ماتریس	تعداد تکرار	بدون تأثیر (۰)	تأثیر ضعیف (۱)	تأثیر میانه (۲)	تأثیر قوی (۳)	جمع	درجه پرشدگی
۸*۸	۳	۸	۱۲	۲۹	۱۵	۵۶	۹۷٫۵٪

پس از اخذ نظرات از خبرگان و محاسبه میانگین وزنی هر کدام از خانه‌ها، اطلاعات ماتریس حاصل شده که ماتریس تاثیرات مستقیم (MDI) نامیده می‌شود، به نرم‌افزار میک‌مک وارد شد.

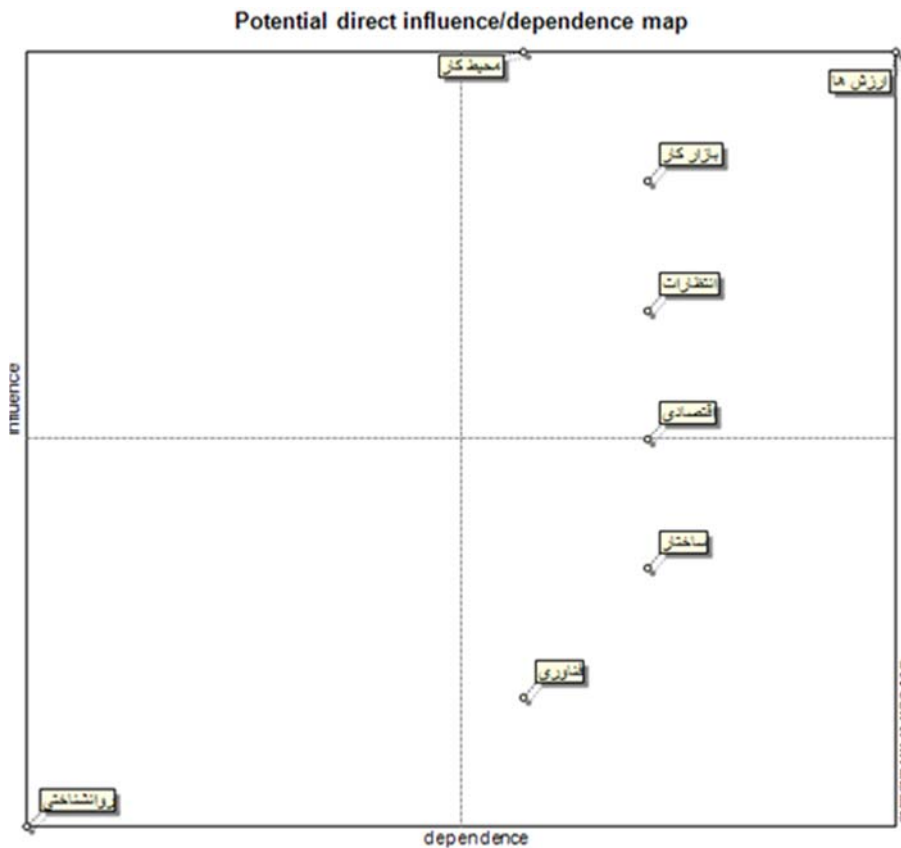
ماتریس تاثیرات مستقیم مؤلفه‌ها بر یکدیگر در جدول (۳) آمده است.

جدول ۳. ماتریس تاثیرات مستقیم مؤلفه‌ها بر یکدیگر

	1: تغییر بازار	2: فناوری	3: کارکنان	4: سازمان	5: انتظارات	6: روانشناختی	7: اقتصادی	8: محیط کار
1: تغییر بازار	0	2	3	2	3	1	3	2
2: فناوری	1	0	2	2	3	1	1	2
3: کارکنان	3	2	0	2	2	3	3	2
4: سازمان	2	2	3	0	1	2	2	1
5: انتظارات	2	3	2	2	0	1	2	3
6: روانشناختی	1	1	2	2	2	0	1	2
7: اقتصادی	3	2	2	2	2	1	0	2
8: محیط کار	3	2	3	3	2	1	3	0

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

در ماتریس متقاطع، جمع اعداد سطرهای هر عامل میزان تاثیرگذاری و جمع ستونی نیز میزان تأثیر پذیری آن عامل از عوامل دیگر را نشان می‌دهد. که نتایج آن در شکل (۱) گزارش شده است.

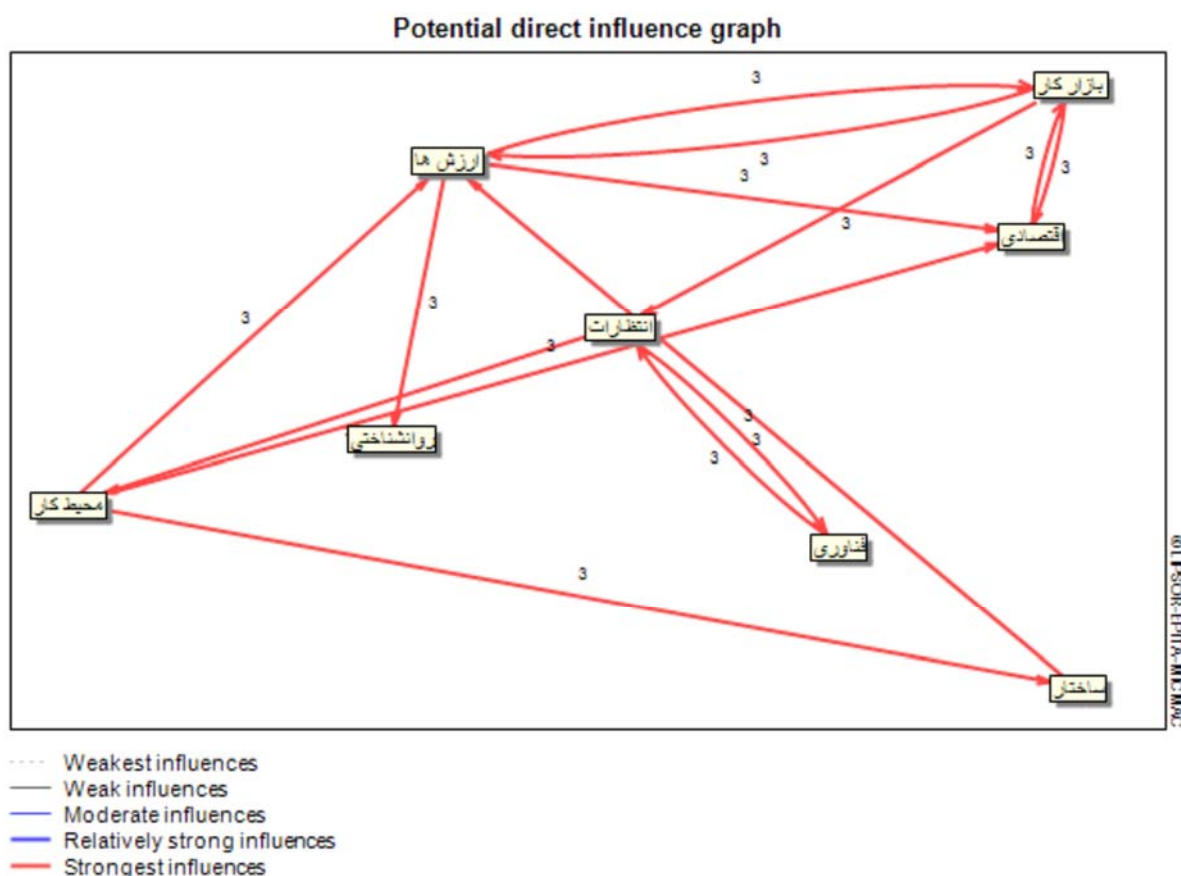


شکل ۱. نمودار قدرت نفوذ و قدرت وابستگی

نمودار قدرت نفوذ و قدرت وابستگی شکل (۱) به خوبی روابط میان عوامل را نمایش می‌دهد. عواملی که قدرت نفوذ بالایی دارند، می‌توانند به‌عنوان پیشران‌های اصلی در توسعه ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی شناخته شوند. در مقابل، عواملی که قدرت وابستگی بالایی دارند، نشان‌دهنده نیاز به توجه و حمایت بیشتر از سوی دیگر عوامل هستند.

تحلیل میک میک نشان می‌دهد که برای توسعه ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی، توجه به عوامل کلیدی مانند «تغییرات در ارزش‌های کارکنان»، «فرهنگ سازمانی و محیط کار» و «تغییرات در بازار کار» ضروری است. همچنین، ایجاد روابط مؤثر میان این عوامل و دیگر پیشران‌ها می‌تواند به بهبود ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی کمک کند. پس باید سیاست‌گذاران و مدیران در این حوزه با توجه به این نتایج، برنامه‌های خود را بر اساس تغییرات در ارزش‌های کارکنان تنظیم کنند و از فرهنگ سازمانی و محیط کار و تغییرات در بازار کار برای بهبود تغییرات در انتظارات کارکنان خود جهت عوامل اقتصادی موثرتر بهره‌برداری نمایند.

این نقشه به درک پویایی قدرت و وابستگی‌های متقابل درون یک سیستم کمک می‌کند. عواملی که در ربع بالا-راست قرار دارند، معمولاً برای درک و مدیریت سیستم حیاتی‌ترین هستند، زیرا هم محرک هستند و هم خودشان تحت تأثیر قرار می‌گیرند. در ادامه با توجه شکل (۲) نقش متغیرها به صورت زیر می‌باشد:



شکل ۲. روابط مستقیم بین متغیرها

ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی همواره با نگاه به آینده همراه است. آینده‌ای که در عصر حاضر به واسطه وجود نیروهای بسیاری که بر ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی تأثیر می‌گذارند، در حاله‌ای از ابهام قرار دارد. امروزه فرض اینکه آینده مشابه حال خواهد بود، فرضی غلط و ساده‌انگارانه است. عدم قطعیت در ذات و ماهیت آینده نهفته است و برخورد درست با آن، یکی از دشوارترین فعالیت‌های مدیران و برنامه‌ریزان بخش‌های دولتی است. در واقع این عدم قطعیت‌های پیش رو هستند که برنامه‌های ماندگاری نیروی انسانی را از دستیابی به هدف اصلی خود که ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی است، دور می‌کنند. بنابراین برای ایفای نقش مؤثر در شکل بخشیدن به آینده ضرورت دارد با اتکا به رویکردهای جدید برنامه‌ریزی، به شکل جدی پیشران‌های مؤثر و تحولات آینده را بر پایه کلان روندها و روندهای ناپیوسته، سناریو سازی و بهره‌گیری واقع‌بینانه از توانمندی‌های جامعه شناسایی کنیم.

تشکیل ماتریس برهم کنش (اثر گذاری و اثر پذیری)

هر کدام از عوامل یا رخدادهای کلیدی یک بار در نقش عامل اثر گذار و بار دیگر در نقش عامل اثر پذیر قرار می‌گیرند. بسته به میزان اثر پذیری و یا اثر گذاری هر عامل یا رخداد امتیازی ما بین ۹- و ۹+ می‌گیرد. اگر عاملی در رشد یا ارتقای عامل دیگر (افزایش و بالا رفتن) نقش داشته باشد امتیازی ما بین ۱+ و ۹+ و اگر موجب محدود شدن رشد و ارتقای عامل دیگر (کاهش و پایین آمدن) شود، امتیازی ما بین ۱- و ۹- می‌گیرد. و اگر هیچ نقشی ایفا نکند ۰ خواهد گرفت. نکته مهم این جاست که هنگامی که امتیازات داده می‌شود می‌بایست عدم قطعیت‌ها در حالات مختلف در نظر گرفته شود. پس از اتمام امتیاز دهی ماتریسی توسط نرم افزار تشکیل می‌شود که تمامی امتیازاتی که از برهم کنش عوامل یا رخدادهای به وجود آمده است را نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که تمامی امتیازات داده شده بر اساس نظرات کارشناسان حوزه‌های مختلف بوده است.

**Impact of
Taghirat dar fanavari
on
Taghirat dar bazar**

Select row (impact source) Select column (impact target)

Taghirat dar fanavari Taghirat dar bazar

↑ ↓ ← →

		Taghirat dar bazar	
		TB1	TB2
Taghirat dar fanavari	TF1	3	1
	TF2	3	3

+ -

شکل ۳. امتیاز دهی به عوامل به منظور تشکیل ماتریس برهم کنش عوامل (اثر گذاری و اثر پذیری)

جدول ۴. تشکیل ماتریس برهم کنش عوامل (اثر گذاری و اثر پذیری)

Selection:	x		x		x		x		x		x		x		x	
	bazar	bazar	fanavari	fanavari	arzeshha	arzeshha	sakhtar	sakhtar	entezarat	entezarat	ravanshenakhti	ravanshenakhti	eghtesadi	eghtesadi	sazmani	sazmani
	tb1	tb2	tf1	tf2	ta1	ta2	ts1	ts2	te1	te2	ar1	ar2	ae1	ae2	fs1	fs2
Balance:	24	23	25	30	23	27	22	23	21	30	19	28	26	25	17	40
Taghirat dar bazar:																
TB1			4	5	3	5	2	2	4	5	3	7	5	2	3	7
TB2			5	4	3	2	1	5	2	4	6	5	4	7	5	3
Taghirat dar fanavari:																
TF1	3	1			2	5	4	4	5	2	6	2	4	2	3	5
TF2	3	3			4	5	1	2	5	4	3	7	2	5	6	1
Taghirat dar arzeshha:																
TA1	4	4	5	5			3	5	4	5	1	5	3	7	2	5
TA2	2	2	4	1			5	7	2	6	4	3	5	2	7	1
Taghirat dar sakhtar:																
TS1	2	2	2	3	4	5			2	2	3	5	6	4	1	5
TS2	3	7	2	5	6	1			4	4	2	1	5	5	3	1
Taghirat dar entezarat:																
TE1	3	7	3	5	4	5	6	1			2	1	3	5	2	7
TE2	2	5	4	3	5	7	5	2			4	4	2	2	3	2
Avamel ravanshenakhti:																
AR1	4	4	3	5	2	2	4	6	1	7			1	2	4	5
AR2	3	3	2	2	4	5	6	6	5	7			3	5	6	5
Avamel eghtesadi:																
AE1	6	1	3	5	4	2	1	4	3	7	1	5			2	6
AE2	3	5	3	2	3	5	5	4	5	4	2	4			4	7
Farhang sazmani:																
FS1	2	4	5	2	4	3	2	1	2	2	3	3	4	3		
FS2	1	2	7	4	5	7	9	3	1	3	5	1	2	6		

به دلیل محدود بودن گسترش پنجره تنها قسمتی از ماتریس ارائه گردیده است.

اجرای دستور سناریو سازی

پس از کامل شدن ماتریس مذکور، در این گام نوبت به اجرای دستور ساخت سناریو می‌رسد. پس از اجرای این دستور نرم افزار دو سناریو را به عنوان سناریوهای که دارای سازگاری بالایی بوده و نیز برهم کنش عوامل و رخدادها، شامل بیشترین حالات است را ارائه می‌دهد. این در حالی است که زمانی که از نرم افزار به صورت آزمایشی خواسته شد تا تمامی سناریوهای محتمل در آینده را ارائه دهد، شانزده سناریو را ارائه نمود.

Scenario No. 1	Scenario No. 2
Taghirat dar bazar: TB	
Avamel ravanshenakhti: AR	
Avamel eghtesadi: AE	
Taghirat dar sakhtar: TS	
Taghirat dar entezarat: TE	
Taghirat dar arzeshha: TA	Taghirat dar fanavari: TF
Farhang sazmani: FS	

جدول ۵. اطلاعات مربوط به دو سناریوی محتمل با سازگاری بالا

بنابراین مجموعاً شانزده سناریو در پیش رو داریم. این تعداد قابل توجه سناریو که شامل همه ترکیب‌های ممکن است دارای ارزش یکسانی نیستند. از این جهت لازم است که بر اساس شاخص‌های موجود سناریوهای مناسب‌تر که دارای سازگاری بیشتری هستند انتخاب و معرفی شوند. از این تعداد نتیجه‌ی سناریوهای پیش رو در ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی با رویکرد آینده‌نگاری هشت سناریو با سازگاری بالا می‌باشند. محتمل‌ترین سناریوها دو سناریو با شاخص سازگاری «۱» و «۰» و با امتیاز بسیار بالا و احتمال وقوع بیشتر می‌باشند. بنابراین این دو سناریو به ترتیب ارجحیت نسبت به هم دارند. ماهیت این نرم افزار به کاهش ابعاد احتمالی وقوع سناریوها از صدها سناریو به چند سناریوی محدود با احتمال وقوع بالاست. در ادامه به تشریح این دو سناریو پرداخته شده است.

الف) سناریو اول: (تعالی و ثبات نیروی انسانی)

سناریو اول در واقع سناریو بهینه و آرمانی است. به واقعیت پیوستن این سناریو می‌تواند موجبات ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی با رویکرد آینده‌نگاری را فراهم آورد (شکل ۷-۴).

Consistent scenarios of CI matrix :
Strong consistency

```

=====
Scenario No. 1
Consistency value : 1
Total impact score: 230
-----
Taghirat dar bazar      : TB
Avamel ravanshenakhti : AR
Avamel eghtesadi       : AE
Taghirat dar sakhtar   : TS
Taghirat dar entezarat : TE
Taghirat dar arzeshha  : TA
Farhang sazmani        : FS
=====
  
```

شکل ۴. اطلاعات مربوط به سناریوی اول

ب) سناریوی دوم: (تحول سازمانی موفق با استاندارد بالا)

این سناریو نیز مهم‌ترین و محتمل‌ترین سناریو، در جهت تحقق اهداف، بر اساس ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی با رویکرد آینده‌نگاری است. در این سناریو نیروی انسانی، به ویژه در بخش دولتی، وابسته به امنیت شغلی است. به دلیل توسعه عوامل اقتصادی ترک کار به دلیل نبود گزینه‌های بهتر، در حداقل میزان خود قرار دارد. زیرا کارکنان اولویت بالایی برای امنیت شغلی قائل هستند. گرچه با وجود ثبات اقتصادی، کارکنان همچنان انتظار یک محیط کار با کیفیت (فرهنگ سازمانی قوی)، احترام و رعایت اصول اخلاقی را دارند. آن‌ها در ازای امنیت، خواستار حس هدفمندی و ارزش‌گذاری در کار هستند. انتظارات بالا در مورد کیفیت مدیریت و سلامت روانی تیم، حتی در غیاب فرصت‌های شغلی جذاب بیرونی، باقی مانده است و ارزش‌های سنتی (حقوق ثابت، ارشدیت) بر ارزش‌های نوین (انعطاف، هدفمندی) غلبه دارند.

Consistent scenarios of CI matrix :
Strong consistency

```

=====
Scenario No. 2
Consistency value : 0
Total impact score: 226
-----
Taghirat dar bazar      : TB
Avamel ravanshenakhti : AR
Avamel eghtesadi       : AE
Taghirat dar sakhtar   : TS
Taghirat dar entezarat : TE
Taghirat dar fanavari  : TF
Farhang sazmani        : FS
=====

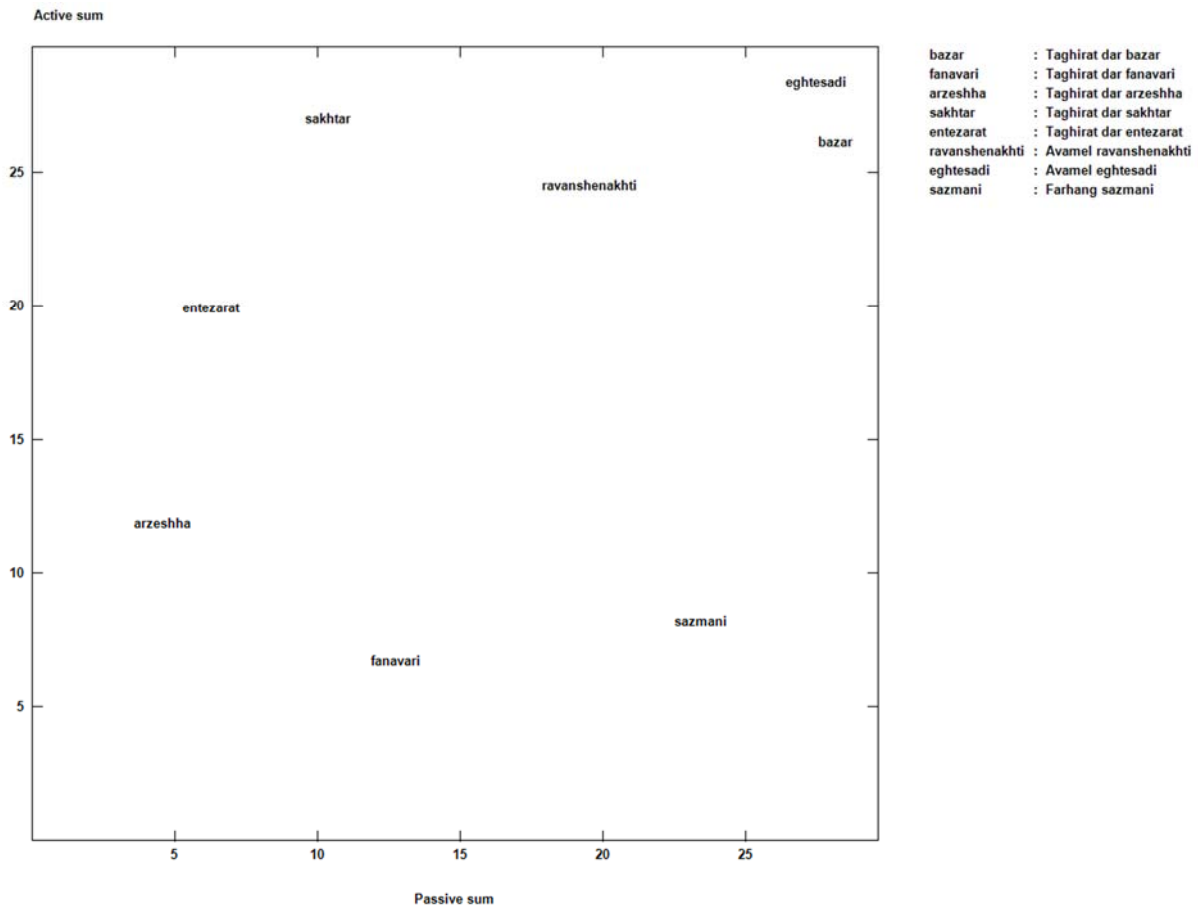
```

شکل ۵. اطلاعات مربوط به سناریوی دوم

در بین سناریوهای ممکن، هشت سناریوی باور کردنی با ارزش پایداری (۱-) و (۲-) وجود دارد. یک سناریوی باور کردنی با ارزش پایداری (۱-) و پنج سناریو با ارزش پایداری (۲-) سناریوهای باور کردنی احتمال وقوع کمتری نسبت به سناریوهای محتمل دارند.

تعیین وضعیت عوامل دخیل

قابلیتی در نرم افزار وجود دارد که با عنوان "شبکه سیستم" آورده شده است این قابلیت بر اساس یک بازه زمانی ده ساله از میان مجموع عوامل، مؤلفه‌های کلیدی و راهبردی را دسته بندی می‌نماید به عبارتی "شبکه سیستم" امکان شناسایی عوامل مؤثر بر ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی را می‌دهد.



شکل ۶. شناسایی و تعیین وضعیت عوامل دخیل در ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی

عوامل قرار گرفته در ربع اول نشان دهنده عوامل یا رخدادهایی هستند که علاوه بر اینکه بیشترین تأثیر گذاری را بر روی وضعیت سیستم می گذارند، به طور هم زمان از طرف سایر عوامل نیز بیشترین تأثیر را می پذیرند. این عوامل برای ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی عبارت اند از: عوامل اقتصادی، تغییرات در بازار کار، عوامل روانشناختی. عوامل قرار گرفته در ربع دوم نشان دهنده عوامل یا رخدادهایی هستند که قادرند فعالیت های سیستم را به خوبی کنترل کنند. این عوامل برای ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی عبارت اند از: تغییرات در ساختار سازمانی، تغییرات در انتظارات کارکنان. لذا این عوامل به صورت مستقیم و غیر مستقیم باید در بطن جدول عوامل راهبردی قرار گیرند. در ربع سوم عوامل تغییرات در ارزش های کارکنان، تغییرات در فناوری، قرار گرفته اند که میزان تأثیر گذاری و تأثیر پذیری آنها نسبت به سایر عوامل پایتیر بوده و در نتیجه نقش آنها در شکل دهی به ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی با رویکرد آینده نگاری کم رنگ تر است.

عوامل قرار گرفته در ربع چهارم نشان دهنده عوامل یا رخدادهایی هستند که به وضعیت سایر عوامل و یا رخدادهای موجود در سیستم یا محیط پیرامونی آنها وابسته اند. این عوامل برای ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی با رویکرد آینده نگاری عبارت اند از: فرهنگ سازمانی و محیط کار، این عامل بر مبنای تحلیل های انجام شده و روندهای بررسی شده در

بازه زمانی نه ساله گذشته به دلیل تغییرات ساختاری در حال تحول می‌باشد. لذا در این برنامه بخش فرهنگ سازمانی و محیط کار علاوه بر اثبات تبعی بودنش باز هم به عنوان یک عامل کلیدی در نظر گرفته می‌شود. بنابراین با توجه به محتمل‌ترین و قوی‌ترین سناریوهای آورده شده، که از احتمال وقوع بسیار بالایی برخوردار هستند، می‌توان نتیجه گرفت عوامل اقتصادی می‌تواند منجر به تغییرات در بازار کار شود که به نوبه خود تغییرات در عوامل روانشناختی در جهت مثبت را در بر خواهد داشت و در عین حال تغییرات در ساختار سازمانی و تغییرات در انتظارات کارکنان از نتایج مثبت این روند خواهد بود که به همراه تغییرات در ارزش‌های کارکنان و تغییرات در فناوری به ارتقاء فرهنگ سازمانی و محیط کار می‌انجامد که تحقق اهداف، بر اساس ماندگاری نیروی انسانی بخش دولتی با رویکرد آینده‌نگاری بر این اساس است.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین سناریوی ماندگاری نیروی انسانی با رویکرد آینده‌نگاری انجام شد. نتایج نشان داد که محیط کار و کارکنان بیشترین تاثیرگذاری و تأثیر پذیری را از عوامل دیگر دارند. همچنین مجموعاً هشت سناریو با سازگاری بالا برای آینده ماندگاری نیروی انسانی در بخش دولتی پیش‌رو است. با این حال، دو سناریو تعالی و ثبات نیروی انسانی (سناریوی بهینه و آرمانی) و تحول سازمانی موفق با استاندارد بالا (سناریوی محتمل، اما با خطر بوروکراسی و ماندگاری اجباری) به عنوان مهم‌ترین و محتمل‌ترین مسیرها برای تحقق اهداف معرفی شده‌اند که ارجحیت بالاتری نسبت به سایرین دارند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Karami Moghaddam & Vishlaghi, 2025) (Hadian et al, 2025) (Syamsulbahri & Suryani, 2024) (Safarloo et al, 2024) (Bamiri et al, 2025) (Isiaka, 2025) (al, 2025) (Butson et al, 2023) (Bekhit et al, 2023) (Adibzadeh & Roknabadi, 2023) همسو می‌باشد. (Karami Moghaddam & Vishlaghi, 2025) نشان دادند که نظام عادلانه پرداخت در قوانین، حق ارتقا و ترفیع قانونی، امنیت شغلی مبتنی بر قانون، تعیین حقوق و مزایا براساس جدول مصوب و یکپارچه دولتی، حمایت‌های قانونی در شرایط بحرانی و برابری و منع تبعیض قانونی به عنوان مهم‌ترین عوامل حقوقی مطرح شدند. (Bamiri et al, 2025) نشان دادند که ابعاد کلیدی فرهنگ سازمانی نظیر فرهنگ حمایتی، اعتماد، عدالت، مشارکت، یادگیری و همسویی ارزش‌ها، پیش‌بینی‌کننده‌های قوی برای تعهد سازمانی، به ویژه تعهد عاطفی، هستند و از این طریق به طور مستقیم بر تصمیم کارکنان کلیدی برای ادامه همکاری با سازمان تأثیر می‌گذارند. (Bekhit et al, 2023) نشان دادند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر حفظ کارکنان و پایداری محیطی تأثیر معناداری دارند.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادها زیر ارائه می‌گردد:

سازمان باید یک سیاست جامع برای کار ترکیبی (هیبریدی) تدوین کند که در آن، اختیاراتی به مدیران برای تنظیم ساعات و مکان کار (بسته به ماهیت شغل) واگذار شود، تا پاسخگویی نیاز نسل جدید به انعطاف‌پذیری باشد. سازمان باید یک بودجه مشخص برای آموزش کارکنان در حوزه فناوری‌های نوین (مانند هوش مصنوعی، تحلیل داده و ابزارهای اتوماسیون) اختصاص دهد و کارکنان را ملزم کند ساعات مشخصی را به این آموزش‌ها اختصاص دهند تا از منسوخ شدن مهارت‌ها جلوگیری شود.

در جلسات تنظیم اهداف، اطمینان حاصل شود که هر کارمند درک می کند کار روزانه او چگونه به دستیابی به اهداف کلان، اجتماعی یا ارزشی سازمان کمک می کند (حس معنادار بودن کار).

مدیران میانی توانمند شوند تا بتوانند در حوزه های عملیاتی خود (مانند تخصیص منابع کوچک یا حل تعارضات فوری) بدون نیاز به تأیید سطوح بالا تصمیم گیری کنند.

آموزش های تخصصی و مستمر برای تقویت مهارت های ارتباطی، هوش هیجانی، مدیریت تعارض و رهبری در تمام سطوح سازمانی، به ویژه برای مدیران، اجرا شود.

یک برنامه مشاوره محرمانه و رایگان برای کارکنان و خانواده هایشان برای مقابله با استرس، اضطراب و مشکلات روانشناختی ارائه شود و دسترسی به مشاوران را تسهیل کند.

مزایایی مانند بیمه تکمیلی جامع تر (شامل درمان های روانشناختی)، تسهیلات وام با بهره کم، یا کمک هزینه های توسعه حرفه ای بلندمدت به عنوان بخشی از بسته جبران خدمات لحاظ شود.

برای کارکنان با سابقه طولانی در مشاغل کلیدی، به جای افزایش حقوق عمومی، پاداش های مالی مشخصی بر اساس مدت ماندگاری برنامه ریزی شود تا وفاداری تشویق گردد.

رهبران سازمان باید به طور منظم و شفاف، بدون فیلتر، اخبار، تصمیمات و دلایل تغییرات را با کارکنان در میان بگذارند و به سؤالات مستقیم آن ها پاسخ دهند و فرهنگ ارتباطات شفاف و باز را گسترش دهند.

پیشنهاد می شود که ساختار سنتی با تیم های پروژه محور و منعطف جایگزین شود تا امکان پیاده سازی ساختارهای شبکه ای فراهم آید و کارکنان در عین حفظ تعلق، آزادی عمل بیشتری داشته باشند. سازمان باید بر ارائه مسیرهای توسعه فردی و مزایای انعطاف پذیر تمرکز کند و نیاز کارکنان به رفاه روانی و هدفمندی شغلی در کنار هم تأمین شود. در نهایت سرمایه گذاری گسترده در چابک سازی از طریق فناوری های نوین ضروری است تا اتوماسیون، ابزارهای توسعه فردی را تسهیل کرده و ارتباطات منعطف را پشتیبانی کند.

پیشنهاد می شود سازمان ها برای مقابله با رضایت پایین، فرهنگ قدردانی و حس هدفمندی را فراتر از مزایای ثابت تقویت کنند. همچنین بایستی فعالانه بر پیاده سازی مدیریت مشارکتی و اصول اخلاقی قوی تمرکز نماید تا از گرفتار شدن در ساختارهای بوروکراتیک و کندی تصمیم گیری جلوگیری کند. این امر مستلزم ایجاد سیستم های ارزیابی دوره ای برای شناسایی کارکنانی است که صرفاً به دلیل امنیت شغلی باقی مانده اند و انگیزه یا عملکرد پایینی دارند، تا از تبدیل شدن سازمان به پناهگاهی برای نیروهای ناکارآمد پیشگیری شود.

References

- Adibzadeh, M., & Roknabadi, H. M. (2023). Identification and prioritization of effective factors in human resource management at Islamic Azad University (case study of North Tehran Branch), <https://civilica.com/doc/1669482>. (in persian).
- Babaei Meybodi, H. and Alirezaei, A. (2020). Structural Modeling the Impact of Rational Secrecy on Performance Employee by Emphasizing the Role of job Satisfaction (Case: IRIB Yazd Province). *Communication Research*, 26(100), 61-84. doi: 10.22082/cr.2020.113346.1913. (in persian).
- Bamiri, Gh., & Kiani Borujeni, N., & Sharifi, S., & Ghanbari Kahyani, A. (2025), Analysis of Cultural Factors Affecting Organizational Commitment and Key Employee Retention, <https://civilica.com/doc/2248284>. (in persian).

- Bekhit, K.E., & El Leithy, W., & Mahmoud, A., (2023). The Impact of Green Human Resource Management Practices on Employee Retention and Environmental Sustainability: A Conceptual Model. *Polish Journal of Management Studies* 20(1):9-18. DOI:10.37896/YMER22.01/78
- Bharath, M. (2023). Something beyond paycheque to boosting employee retention: evidence from a South Indian hospital. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*. 20(1): 114-129
- Butson, M., & Du, E., & Jeanes, R., & Tower, J., (2023). Human resource retention strategies to reduce swim instructor turnover intention. *Managing Sport and Leisure*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/23750472.2023.2180081>
- Gholami, N. (2023). Studying the role of job motivation in retaining and retaining employees and preventing the abandonment of human resources in organizations (case study: municipalities), 20th National Conference on Law, Social and Human Sciences, Psychology and Counseling, Shirvan, <https://civilica.com/doc/2269927>. (In Persian)
- Hadian, H., & Ahmadi, Y., & Fathizadeh, A. (2025). Identifying drivers affecting the retention of human resources in the government and non-government sectors. *Management and Educational Perspective*, 7(3), 385-404. doi: 10.22034/jmep.2025.539736.1563. (in persian).
- Hosseini Astaraei, F.S., & Sharafizadeh, D. (2021). *Employee turnover from the organization with regard to the role of management and organizational support and job satisfaction*, 12th International Conference on Modern Research in Management, Economics and Development, <https://civilica.com/doc/1446040>. (in persian).
- Isiaka, O. S. (2025). Strategic Human Resource Management and Brain Drain in Nigeria: An Empirical Study of Retention Practices and Workforce Mobility (2020-2024). *Innovation Journal of Social Sciences and Economic Review*, 7(2), 37-49. <https://doi.org/10.36923/ijsser.v7i2.313>.
- Jadon, P., & Upadhyay, B., (2018). *Employee retention in public and private hospital settings: an empirical study of its relationship with participative climate, and role performance*. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*. IX (1): 37-46, doi: 10.18843/ijcms/v9i1/06.
- Karami Moghaddam, R., & Vishlaghi, M. (2026). *Identifying and explaining legal and administrative factors affecting human resource retention in the organization with a mixed approach*. (e234184). *Management and Educational Perspective*, 7(4), e234184 doi: 10.22034/jmep.2025.550968.1584. (in persian).
- Kossivi, B., & Xu, M. & Kalgora, B., (2016). *Study on determining factors of employee retention*. *Open Journal of Social Sciences*. 4(5): 261-268, `DOI:10.4236/jss.2016.45029
- Matongolo, A., & Kasekende, F., & Mafabi, S., (2018). *Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda*. *Industrial and Commercial Training*. 50(5): 217-233, doi: 10.1108/ICT-03-2018-0031.
- Mukherjee, B., & Chandra, B., & Singh, S. (2019). Talent retention in Indian public sector units (PSUs): an empirical investigation. *Kybernetes*.
- Pham N. T., & Tran H.T., & Tri D. L., & Phuong N. D. N., & Muhammad, U., & Gleriani, T.C.F. (2023). Socially responsible human resources management and employee retention: The roles of shared value, relationship satisfaction, and servant leadership. *Journal Cleaner Production* 414 (2023) 137704. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137704>.
- Safarloo, Sh., & Vazvi, Z., & Ghasemi, M., & Kashtegar, A.. (2024). Motivational framework for retaining expert human resources with a meta-synthesis approach, *Journal of Human Resources Studies*, 14(3). <https://civilica.com/doc/2124937>. (in persian).
- Safari, Z., & Alvani, S. M., & Zarei Matin, H., & Safari, M. (2023). The Antecedents of Human Resource Retention With an Emphasis on the Role of Job Embeddedness: A Mixed Meta-Study. *Organizational Culture Management*, 21(1), 1-20. doi: 10.22059/jomc.2021.315714.1008206. (in persian).
- Roth, C., & Wensing, M., & Breckner, A., & Mahler, C., & Krug, K. & Berger, S. (2022). Keeping nurses in nursing: a qualitative study of German nurses' perceptions of push and pull factors to leave or stay in the profession. *BMC nursing*. 21(1): 1-11.