



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Developing a Management Model for the Retention Challenges of Innovative Employees in Public Organizations

Niloufar Nobahari¹, Hassan Boudlaie², Mojtaba Amiri³

Abstract

Background & Purpose: Innovative employees are among the most valuable strategic assets of public organizations, playing a fundamental role in enhancing the quality of public services, fostering innovation, and improving organizational effectiveness. However, various organizational and environmental constraints have posed significant challenges to the retention of these employees. Therefore, the present study aimed to develop a model for managing the challenges of retaining innovative employees in public organizations.

Methodology: This applied qualitative study was conducted using the systematic grounded theory approach. The participants consisted of experts in human resource management, senior managers, and specialists from public organizations, who were selected through purposive and snowball sampling techniques. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using the processes of open, axial, and selective coding.

Findings: The findings revealed that managing the challenges of retaining innovative employees in public organizations is influenced by a set of causal conditions, including innovative human capital, understanding employees' needs and expectations, reciprocal relationships between the organization and employees, and employees' professional capabilities. The core phenomenon identified in this study was the management of innovative employee retention challenges, which is shaped by creating positive employee experiences, value creation, mutual trust and interaction, and fostering employee retention. Furthermore, an innovation-oriented organizational culture, organizational structure and systems, the work environment and organizational infrastructure, and the characteristics of public organizations were identified as contextual conditions. Organizational and managerial support, organizational communication systems, value creation and motivational systems, and organizational infrastructure were identified as intervening conditions. The principal strategies included employee empowerment and development, strengthening organizational participation and interaction, establishing motivational and retention systems, and promoting a culture of innovation and learning. The implementation of these strategies resulted in enhanced individual employee outcomes, strengthened organizational human capital, improved organizational performance and effectiveness, and the achievement of strategic outcomes.

Conclusion: Managing the challenges of retaining innovative employees requires a systematic and multidimensional approach that simultaneously emphasizes human capital development, the strengthening of organizational culture and infrastructure, managerial support, employee value creation, and the establishment of empowerment and motivational systems. The proposed model provides a comprehensive framework for public organizations to effectively address the challenges associated with retaining innovative employees.

Keywords: Retention Challenge Management; Innovative Employees; Public Organizations.

Citation: Nobahari, Niloufar; Boudlaie, Hassan and Amiri, Mojtaba.(2026). Developing a Management Model for the Retention Challenges of Innovative Employees in Public Organizations. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 9(32), 123-150.

1. Ph.D. Candidate in Public Administration, Kish International Campus, University of Tehran, Kish, Iran. E-mail: Niloufar.nobahari@gmail.com

2. Assistant Prof., Department of Public Administration, Kish International Campus, University of Tehran, Kish, Iran. E-mail: Hasanboudlaie@ut.ac.ir

3. Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: Mamiry@ut.ac.ir

ارائه مدل مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی

نیلوفر نوبهاری^۱، حسن بودلایی^۲، مجتبی امیری^۳

چکیده

زمینه و هدف: کارکنان نوآور به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های راهبردی سازمان‌های دولتی، نقش اساسی در ارتقای کیفیت خدمات عمومی، توسعه نوآوری و افزایش اثربخشی سازمانی ایفا می‌کنند. با این حال، محدودیت‌های مختلف، نگهداشت این گروه از کارکنان را با چالش‌های جدی مواجه ساخته است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی انجام شد.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی است که با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند انجام شد. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیران و صاحب‌نظران سازمان‌های دولتی بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. داده‌ها با استفاده از فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل علی شامل سرمایه انسانی نوآور، شناخت نیازها و انتظارات کارکنان، رابطه متقابل سازمان و کارکنان و قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان قرار دارد. پدیده محوری پژوهش، مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور است که بر پایه ایجاد تجربه مثبت کارکنان، ارزش‌آفرینی، تعامل و اعتماد متقابل و توسعه ماندگاری کارکنان شکل می‌گیرد. همچنین، فرهنگ سازمانی نوآورمحور، ساختار و نظام‌های سازمانی، محیط کاری و زیرساخت‌های سازمان و ویژگی‌های سازمان‌های دولتی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای و حمایت‌های سازمانی و مدیریتی، نظام ارتباطات سازمانی، نظام ارزش‌آفرینی و انگیزش و زیرساخت‌های سازمانی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر شناسایی شدند. راهبردهای اصلی شامل توانمندسازی و توسعه کارکنان، تقویت مشارکت و تعامل سازمانی، استقرار نظام‌های انگیزشی و نگهداشت و توسعه فرهنگ نوآوری و یادگیری بود که اجرای آن‌ها به ارتقای پیامدهای فردی کارکنان، تقویت سرمایه انسانی سازمان، بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان و تحقق دستاوردهای راهبردی منجر می‌شود.

نتیجه‌گیری: مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور مستلزم رویکردی نظام‌مند و چندبعدی است که در آن، هم‌زمان به توسعه سرمایه انسانی، تقویت فرهنگ و زیرساخت‌های سازمانی، حمایت مدیریتی، ارزش‌آفرینی برای کارکنان و استقرار نظام‌های توانمندسازی و انگیزشی توجه شود.

کلیدواژه‌ها: مدیریت چالش‌های نگهداشت، کارکنان نوآور، سازمان‌های دولتی.

استناد: نوبهاری، نیلوفر؛ بودلایی، حسن و امیری، مجتبی. (۱۴۰۵). ارائه مدل مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۹(۳۲)، ۱۲۳-۱۵۰.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران. رایانامه: Niloofer.nobahari@gmail.com

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران. رایانامه: Hasanboudlaie@ut.ac.ir

۳. دانشیار گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران. رایانامه: Mamiry@ut.ac.ir

مقدمه

در محیط پرتلاطم و رقابتی امروز، سازمان‌های دولتی برای تحقق مأموریت‌های خود بیش از هر زمان دیگری به کارکنانی نیاز دارند که علاوه بر برخورداری از دانش و تخصص، توانایی خلق ایده‌های نو، حل مسائل پیچیده، بهبود فرایندها و ارائه راهکارهای نوآورانه را داشته باشند. کارکنان نوآور به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های راهبردی سازمان، نقشی اساسی در ارتقای کیفیت خدمات عمومی، توسعه نوآوری و افزایش اثربخشی سازمانی ایفا می‌کنند (دی‌یونگ و دن‌هارتوگ، ۲۰۱۰؛ اندرسون، پوتوچنیک و ژو، ۲۰۱۴). از این‌رو، توانایی سازمان‌های دولتی در نگهداشت کارکنان نوآور به یکی از موضوعات اساسی مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است (کالینگز، ملاهی و کاسکیو، ۲۰۱۹).

با وجود اهمیت این موضوع، سازمان‌های دولتی در نگهداشت کارکنان نوآور با چالش‌های متعددی مواجه هستند. محدودیت‌های ساختاری، بوروکراسی اداری، ضعف نظام‌های انگیزشی، فرصت‌های محدود رشد حرفه‌ای، ناکارآمدی نظام‌های جبران خدمات، کاهش مشارکت در تصمیم‌گیری و نبود حمایت‌های مدیریتی مؤثر، از جمله عواملی هستند که می‌توانند تمایل کارکنان نوآور به ماندگاری در سازمان را کاهش دهند (آلن، براینلت و واردامن، ۲۰۱۰؛ هوم، لی، شاو و هاوس‌کنیخت، ۲۰۱۷). خروج کارکنان نوآور نه‌تنها موجب از دست رفتن سرمایه انسانی و دانشی سازمان می‌شود، بلکه هزینه‌های قابل توجهی برای جذب، آموزش و جایگزینی نیروی انسانی ایجاد کرده و ظرفیت نوآوری و ارائه خدمات عمومی را نیز کاهش می‌دهد (کاسکیو و بودرو، ۲۰۱۶).

اگرچه طی دو دهه اخیر پژوهش‌های فراوانی در حوزه مدیریت استعداد، نگهداشت کارکنان و رفتار نوآورانه انجام شده است، اما بخش عمده این مطالعات بر سازمان‌های خصوصی، شرکت‌های فناوری و صنایع تولیدی متمرکز بوده‌اند (کالینگز، ملاهی و کاسکیو، ۲۰۱۹؛ گایاردو-گایاردو، تونیسن و اسکالیون، ۲۰۲۰). از سوی دیگر، پژوهش‌های مرتبط با رفتار نوآورانه عمدتاً به شناسایی پیشایندها و پیامدهای نوآوری کارکنان پرداخته‌اند و کمتر به چگونگی مدیریت چالش‌های نگهداشت این گروه از کارکنان توجه کرده‌اند (لندرسون، پوتوچنیک و ژو، ۲۰۱۴؛ بوس-نهلز و ویندال، ۲۰۱۹). این وضعیت در سازمان‌های دولتی محسوس‌تر است؛ زیرا ویژگی‌هایی مانند ساختارهای بوروکراتیک، محدودیت‌های قانونی، نظام‌های استخدامی و پرداخت و الزامات پاسخگویی عمومی، شرایط متفاوتی را برای مدیریت منابع انسانی نسبت به سازمان‌های خصوصی ایجاد می‌کنند (پری و کریستنسن،

(۲۰۱۵).

از منظر نظری نیز، مرور ادبیات نشان می‌دهد که اگرچه مفاهیمی مانند مدیریت استعداد، مدیریت منابع انسانی راهبردی، رفتار نوآورانه کارکنان و نگهداشت کارکنان به صورت مستقل توسعه یافته‌اند، اما هنوز مدل جامعی که بتواند ابعاد مختلف مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی را در قالب یک چارچوب نظام‌مند تبیین کند، ارائه نشده است. بیشتر مطالعات موجود، روابط خطی میان چند متغیر را بررسی کرده‌اند و کمتر به تبیین هم‌زمان شرایط علی، زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای این پدیده پرداخته‌اند.

بنابراین، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که سازمان‌های دولتی برای حفظ کارکنان نوآور خود با چه چالش‌هایی مواجه هستند و چگونه می‌توان با شناسایی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردهای مدیریتی و پیامدهای آن، مدلی جامع برای مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور ارائه کرد. پاسخ به این مسئله می‌تواند ضمن توسعه دانش مدیریت منابع انسانی، چارچوبی کاربردی برای مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های دولتی در جهت حفظ سرمایه انسانی نوآور و ارتقای عملکرد سازمانی فراهم آورد.

پیشینه پژوهش

نگهداشت کارکنان نوآور؛ در اقتصاد دانش‌بنیان و محیط رقابتی امروز، کارکنان نوآور به عنوان مهم‌ترین منبع خلق ارزش و مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شوند. این کارکنان با ارائه ایده‌های جدید، بهبود مستمر فرایندها، توسعه محصولات و خدمات و حل خلاقانه مسائل، نقش مهمی در افزایش اثربخشی، بهره‌وری و توان رقابتی سازمان‌ها ایفا می‌کنند. رفتار نوآورانه کارکنان فراتر از خلاقیت صرف بوده و تمامی مراحل تولید، ترویج و اجرای ایده‌های نو را در بر می‌گیرد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که از کارکنان نوآور برخوردارند، توان بیشتری در سازگاری با تغییرات محیطی، ارائه خدمات باکیفیت و دستیابی به عملکرد برتر دارند. از این رو، کارکنان نوآور به عنوان سرمایه‌ای راهبردی شناخته می‌شوند که توسعه و حفظ آنان از مهم‌ترین اولویت‌های مدیریت منابع انسانی است (آندرسون، پوتوچنیک و ژو، ۲۰۱۴؛ دی‌یونگ و دن‌هارتوگ، ۲۰۱۰؛ بوس-نهلز و وینندال، ۲۰۱۹).

با افزایش اهمیت نوآوری در سازمان‌ها، نگهداشت کارکنان نوآور به یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران تبدیل شده است. نگهداشت کارکنان به مجموعه سیاست‌ها، اقدامات و راهبردهایی اطلاق می‌شود که با هدف افزایش تمایل کارکنان به ماندگاری در سازمان، ارتقای تعهد سازمانی و کاهش ترک خدمت طراحی و اجرا می‌شوند. کارکنان نوآور به دلیل

برخورداری از دانش تخصصی، مهارت‌های منحصربه‌فرد و قابلیت بالای ایجاد ارزش، بیش از سایر کارکنان در معرض جذب توسط سازمان‌های رقیب قرار دارند؛ از این رو، حفظ آنان برای تداوم مزیت رقابتی سازمان اهمیت ویژه‌ای دارد. مطالعات نشان می‌دهد که عواملی مانند فرصت‌های رشد حرفه‌ای، حمایت مدیریتی، عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، تجربه مثبت کارکنان و فرهنگ نوآوری از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر نگهداشت این گروه از کارکنان هستند (آلن، بریلانت و واردامن، ۲۰۱۰؛ هوم، لی، شاو و هاوس‌کنیخت، ۲۰۱۷؛ کالینگز، ملاهی و کاسکیو، ۲۰۱۹).

مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی؛ مدیریت

چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور، یکی از موضوعات نوظهور در مدیریت منابع انسانی راهبردی است که بر طراحی و اجرای سیاست‌ها، فرایندها و راهبردهایی تمرکز دارد که بتوانند زمینه ماندگاری کارکنان دارای قابلیت‌های نوآورانه را در سازمان فراهم کنند. برخلاف رویکردهای سنتی که نگهداشت کارکنان را صرفاً در قالب کاهش نرخ ترک خدمت یا افزایش رضایت شغلی بررسی می‌کنند، رویکردهای نوین بر ایجاد تجربه مثبت کارکنان، تقویت تعهد سازمانی، توسعه فرصت‌های رشد، حمایت مدیریتی، مشارکت در تصمیم‌گیری و خلق ارزش برای کارکنان تأکید دارند. در این رویکرد، نگهداشت کارکنان نوآور نه یک فعالیت مقطعی، بلکه فرایندی راهبردی و مستمر تلقی می‌شود که باید با اهداف کلان سازمان همسو باشد (کالینگز، ملاهی و کاسکیو، ۲۰۱۹؛ آلن، بریلانت و واردامن، ۲۰۱۰؛ هوم و همکاران، ۲۰۱۷).

سازمان‌های دولتی به دلیل برخورداری از ساختارهای رسمی، الزامات قانونی، محدودیت‌های بودجه‌ای و نظام‌های اداری، در مقایسه با سازمان‌های خصوصی با چالش‌های متفاوتی در نگهداشت کارکنان نوآور مواجه هستند. ساختارهای بوروکراتیک، انعطاف‌ناپذیری نظام‌های پرداخت، محدود بودن مسیرهای پیشرفت شغلی، تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری و محدودیت در استفاده از مشوق‌های مالی، از جمله عواملی هستند که می‌توانند انگیزه کارکنان نوآور را برای ادامه همکاری با سازمان کاهش دهند. در مقابل، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری، توانمندسازی کارکنان، استقرار نظام‌های مشارکتی، توسعه مدیریت دانش، حمایت مستمر مدیران و طراحی نظام‌های انگیزشی متناسب با نیازهای کارکنان نوآور، از مهم‌ترین راهبردهای پیشنهادی برای غلبه بر این چالش‌ها به شمار می‌روند (پری و کریستنسن، ۲۰۱۵؛ بوس-نهلنس و ویندال، ۲۰۱۹؛ کراس و سوارت، ۲۰۲۲).

مرور مطالعات نظری نشان می‌دهد که اگرچه نظریه‌هایی همچون نظریه مبادله اجتماعی، نظریه حفظ منابع، نظریه قرارداد روان‌شناختی و مدیریت منابع انسانی راهبردی، هر یک بخشی از فرایند نگهداشت کارکنان را تبیین می‌کنند، اما هیچ‌یک به‌تنهایی قادر به تبیین

پیچیدگی‌های مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی نیستند. همچنین، بیشتر مدل‌های ارائه‌شده در ادبیات بر روابط خطی میان متغیرها مبتنی بوده و کمتر به کشف فرایندها، تعاملات و سازوکارهای شکل‌گیری این پدیده پرداخته‌اند. از این رو، بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد این امکان را فراهم می‌کند تا با اتکا به تجربیات خبرگان و مدیران، الگویی بومی و جامع شامل شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی ارائه شود؛ الگویی که بتواند علاوه بر توسعه دانش نظری، مبنای تصمیم‌گیری مدیران و سیاست‌گذاران در حوزه مدیریت منابع انسانی قرار گیرد (چارمز، ۲۰۱۴؛ اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸؛ گایاردو-گایاردو، تونیسن و اسکالیون، ۲۰۲۰).

پیشینه تجربی

باتمانی، یزدانی و فریدون‌اصل (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان شناسایی و دسته‌بندی چالش‌های نگهداشت استعدادها: کاربرست روش‌شناسی کیو با هدف شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های نگهداشت استعدادها در سازمان‌ها، از رویکرد آمیخته با تأکید بر روش‌شناسی کیو استفاده کردند. مشارکت‌کنندگان پژوهش را خبرگان حوزه مدیریت استعداد تشکیل دادند و داده‌ها از طریق مصاحبه و مرتب‌سازی گزاره‌ها گردآوری شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که چالش‌های نگهداشت استعدادها در چند خوشه اصلی شامل چالش‌های مدیریتی، ساختاری، انگیزشی، فرهنگی و توسعه حرفه‌ای قابل طبقه‌بندی هستند. همچنین نتایج بیانگر آن بود که نبود نظام‌های انگیزشی اثربخش، ضعف حمایت مدیریتی، محدودیت فرصت‌های رشد و توسعه، و ناکارآمدی سیاست‌های منابع انسانی از مهم‌ترین موانع نگهداشت کارکنان مستعد به شمار می‌روند. این پژوهش بر ضرورت طراحی الگوهای بومی برای مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان تأکید کرده است.

ضیایی و نرگسیان (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان ارائه مدل نگهداشت استعداد در میان کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی با هدف طراحی الگویی برای نگهداشت کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی، از رویکرد کیفی و نظریه داده‌بنیاد استفاده کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد که نگهداشت کارکنان نسل Z تحت تأثیر عواملی همچون فرصت‌های رشد حرفه‌ای، انعطاف‌پذیری محیط کار، نظام جبران خدمات، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، یادگیری مستمر و مشارکت کارکنان قرار دارد و اجرای راهبردهای متناسب با ویژگی‌های این نسل می‌تواند به افزایش تعهد، کاهش ترک خدمت و ارتقای عملکرد سازمان‌های دولتی منجر شود.

چایی‌چی، تنعمی و مرادی‌ایدیشه (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان نقش فرهنگ سازمانی

و حمایت سازمانی ادراک‌شده در حفظ و نگهداشت کارکنان؛ مطالعه موردی به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده بر نگهداشت کارکنان پرداختند. یافته‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده تأثیر مثبت و معناداری بر نگهداشت کارکنان دارند و حمایت سازمانی علاوه بر اثر مستقیم، از طریق تقویت تعهد سازمانی نیز موجب افزایش تمایل کارکنان به ماندگاری در سازمان می‌شود. پژوهشگران نتیجه گرفتند که ایجاد محیط حمایتی و فرهنگ سازمانی مناسب، از مهم‌ترین راهبردهای حفظ سرمایه انسانی در سازمان‌ها محسوب می‌شود.

هور و ابنر (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان چه عواملی موجب تمایل کارکنان بخش عمومی به ترک شغل می‌شود؟ فراتحلیل پیش‌بین‌های قصد ترک خدمت در کارکنان بخش عمومی با هدف شناسایی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر قصد ترک خدمت کارکنان سازمان‌های دولتی، از روش فراتحلیل استفاده کردند. داده‌های پژوهش از ده‌ها مطالعه انجام‌شده در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش عمومی استخراج و تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که رضایت شغلی، تعهد سازمانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، عدالت سازمانی و رهبری اثربخش، مهم‌ترین عوامل کاهش‌دهنده قصد ترک خدمت کارکنان هستند. همچنین نتایج نشان داد که عوامل سازمانی نسبت به ویژگی‌های فردی، تأثیر بیشتری بر نگهداشت کارکنان بخش عمومی دارند و مدیران باید بیش از هر چیز بر بهبود محیط سازمانی و تجربه کارکنان تمرکز کنند.

دشن (۲۰۲۴) در مقاله‌ای با عنوان نگهداشت کارکنان بخش عمومی پس از همه‌گیری کرونا: تحلیلی مبتنی بر تناسب فرد-سازمان و فرد-سرپرست با هدف بررسی عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان در سازمان‌های دولتی پس از همه‌گیری کووید-۱۹، از روش پیمایشی و مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده کرد. جامعه آماری پژوهش کارکنان سازمان‌های دولتی کانادا بودند. یافته‌ها نشان داد که تناسب ارزش‌های فرد با سازمان، کیفیت ارتباط با مدیر مستقیم، حمایت سازمانی و احساس تعلق سازمانی، تأثیر مستقیمی بر تمایل کارکنان به ماندن در سازمان دارند. پژوهش بر اهمیت ایجاد روابط حمایتی و فرهنگ سازمانی همسو با ارزش‌های کارکنان تأکید کرده است.

برنان و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان تبیین مشارکت شغلی کارکنان بخش عمومی بر اساس نظریه حفظ منابع با هدف بررسی نقش منابع سازمانی در افزایش مشارکت و حفظ کارکنان بخش عمومی، از روش پیمایش کمی استفاده کردند. داده‌ها از کارکنان سازمان‌های دولتی گردآوری و با مدل‌یابی معادلات ساختاری تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که حمایت مدیریتی، فرصت‌های یادگیری، منابع شغلی، سلامت روان و امنیت شغلی، موجب افزایش مشارکت شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت می‌شوند. پژوهش نتیجه گرفت که

سرمایه‌گذاری بر منابع انسانی و توسعه محیط حمایتی، یکی از مؤثرترین راهبردهای نگهداشت کارکنان در سازمان‌های دولتی است.

وسمن و همکاران (۲۰۲۴) در مقاله‌ای با عنوان مدیریت راهبردی سرمایه انسانی، رضایت شغلی و قصد ترک خدمت با هدف بررسی تأثیر مدیریت راهبردی سرمایه انسانی بر نگهداشت کارکنان بخش عمومی، از روش پیمایشی استفاده کردند. جامعه آماری شامل کارکنان سازمان‌های عمومی لیالات متحده بود و داده‌ها با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که اجرای راهبردهای مدیریت سرمایه انسانی، از طریق افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی، تمایل کارکنان به ترک سازمان را کاهش می‌دهد. همچنین نتایج بیانگر آن بود که سازمان‌های دارای نظام‌های توسعه حرفه‌ای و مدیریت استعداد، موفق‌تر از سایر سازمان‌ها در حفظ کارکنان متخصص و نوآور عمل می‌کنند.

لودویگا و کالوینا (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان آیا چابکی راهبردی می‌تواند به نگهداشت کارکنان بخش عمومی در شرایط عدم اطمینان کمک کند؟ با هدف بررسی نقش چابکی راهبردی سازمان در حفظ کارکنان سازمان‌های دولتی، از روش مطالعه طولی استفاده کردند. داده‌ها طی دو مرحله زمانی از کارکنان سازمان‌های دولتی جمع‌آوری شد. یافته‌ها نشان داد که چابکی راهبردی سازمان، از طریق افزایش اعتماد کارکنان، انعطاف‌پذیری مدیریتی، مشارکت در تصمیم‌گیری و بهبود تجربه کارکنان، تمایل آنان به ماندگاری در سازمان را افزایش می‌دهد. پژوهشگران نتیجه گرفتند که سازمان‌های دولتی برای حفظ کارکنان توانمند و نوآور باید علاوه بر نظام‌های انگیزشی، بر توسعه قابلیت‌های راهبردی و فرهنگ سازمانی منعطف نیز تمرکز کنند.

مرور پیشینه تجربی نشان می‌دهد که پژوهش‌های انجام‌شده، سهم ارزشمندی در شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان، توسعه مدیریت استعداد و تبیین نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریتی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فرصت‌های رشد، نظام‌های انگیزشی و مدیریت سرمایه انسانی داشته‌اند. همچنین، مطالعات اخیر به اهمیت محیط حمایتی، تجربه کارکنان، چابکی راهبردی و توسعه قابلیت‌های حرفه‌ای در افزایش ماندگاری کارکنان، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، تأکید کرده‌اند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که نگهداشت کارکنان پدیده‌ای چندبعدی است و متأثر از عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی است. با وجود این، پیشینه موجود با چند محدودیت اساسی مواجه است. نخست، بخش عمده پژوهش‌ها بر نگهداشت کارکنان، مدیریت استعداد یا قصد ترک خدمت متمرکز بوده‌اند و کمتر به مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور به‌عنوان یک پدیده مستقل پرداخته‌اند. دوم، بیشتر مطالعات از رویکردهای کمی، پیمایشی یا تحلیل روابط میان متغیرها استفاده

کرده‌اند و کمتر پژوهشی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد به کشف ابعاد، فرایندها و سازوکارهای مدیریت این چالش‌ها پرداخته است. سوم، اگرچه برخی مطالعات در سازمان‌های دولتی انجام شده‌اند، اما غالب آن‌ها به بررسی متغیرهای منفرد یا گروه‌های خاصی از کارکنان مانند کارکنان مستعد یا نسل Z پرداخته‌اند و تاکنون مدل جامعی که بتواند هم‌زمان شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی را تبیین کند، ارائه نشده است. این خلأ نظری و روش‌شناختی، ضرورت انجام پژوهش حاضر و ارائه یک مدل جامع، بومی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد را بیش از پیش آشکار می‌سازد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی است که با استفاده از نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند انجام شده است. انتخاب این رویکرد به دلیل ماهیت اکتشافی پژوهش و ضرورت کشف ابعاد، مؤلفه‌ها و روابط میان عوامل مؤثر بر مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی صورت گرفت. نظریه داده‌بنیاد با فراهم کردن امکان استخراج مفاهیم و مقوله‌ها از دل داده‌های تجربی، زمینه ارائه مدلی بومی و مبتنی بر شواهد را برای تبیین این پدیده فراهم می‌سازد.

جامعه مشارکت‌کنندگان پژوهش را خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیران ارشد و میانی، مدیران توسعه منابع انسانی، مدیران توسعه سازمانی و صاحب‌نظران آشنا با مدیریت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی تشکیل دادند. انتخاب مشارکت‌کنندگان بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و با رعایت معیارهای ورود به پژوهش انجام شد. مهم‌ترین معیارهای ورود شامل برخورداری از حداقل پنج سال تجربه مدیریتی یا تخصصی در حوزه مدیریت منابع انسانی، آشنایی با مسائل مرتبط با نگهداشت کارکنان نوآور، سابقه فعالیت در سازمان‌های دولتی و تمایل به مشارکت در پژوهش بود. به‌منظور دستیابی به مشارکت‌کنندگان دارای دانش و تجربه عمیق‌تر، از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی نیز استفاده شد؛ به این صورت که خبرگان اولیه، افراد واجد شرایط دیگر را به پژوهشگر معرفی کردند. فرایند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به‌گونه‌ای که پس از انجام مصاحبه‌ها، داده‌های جدید منجر به شکل‌گیری مفهوم یا مقوله جدیدی نشد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. پیش از آغاز مصاحبه‌های اصلی، چند مصاحبه مقدماتی به‌منظور ارزیابی شفافیت، انسجام و تناسب سؤالات انجام شد و بر اساس بازخوردهای دریافت‌شده، اصلاحات لازم در راهنمای مصاحبه

صورت گرفت. سپس با اخذ رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان، مصاحبه‌ها به صورت حضوری یا برخط انجام، ضبط و پس از پیاده‌سازی، مبنای تحلیل قرار گرفتند. گردآوری و تحلیل داده‌ها به صورت هم‌زمان انجام شد تا امکان اصلاح مسیر نمونه‌گیری، توسعه سؤالات و تعمیق مفاهیم در طول پژوهش فراهم شود.

تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس مراحل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی مطابق رویکرد اشتراوس و کوربین انجام گرفت. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج و کدگذاری شدند. سپس در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم مشابه در قالب مقوله‌های فرعی و اصلی سازمان‌دهی و روابط میان آن‌ها بر اساس الگوی پارادایمی تبیین شد. در نهایت، طی کدگذاری انتخابی، مقوله محوری شناسایی و مدل نهایی مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی تدوین گردید. برای مدیریت، سازمان‌دهی و تحلیل داده‌های کیفی از نرم‌افزار مکس کودا استفاده شد.

به منظور افزایش قابلیت اعتماد و استحکام یافته‌ها، از معیارهای پیشنهادی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، وابستگی و تأییدپذیری استفاده شد. در این راستا، بازبینی مستمر داده‌ها، کنترل و تأیید کدها توسط برخی مشارکت‌کنندگان، بررسی فرایند کدگذاری توسط صاحب‌نظران حوزه پژوهش، مقایسه مستمر داده‌ها و ثبت دقیق مراحل انجام پژوهش به کار گرفته شد تا از صحت، انسجام و قابلیت اتکای یافته‌های پژوهش اطمینان حاصل شود.

یافته‌های پژوهش

به منظور ارائه مدل مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی، داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیران و متخصصان سازمان‌های دولتی گردآوری شد. هم‌زمان با انجام مصاحبه‌ها، فرایند تحلیل داده‌ها نیز بر اساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند اشتراوس و کوربین انجام گرفت. در این فرایند، متن مصاحبه‌ها ابتدا به واحدهای معنایی کوچک‌تر تفکیک و در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه استخراج شدند. سپس مفاهیم مشابه در قالب مقوله‌های فرعی و اصلی سازمان‌دهی شدند و در نهایت، روابط میان آن‌ها در قالب الگوی پارادایمی شامل شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تبیین شد. در ادامه، نمونه‌ای از فرایند کدگذاری باز و محوری ارائه می‌شود.

جدول ۱. نمونه‌ای از کدگذاری باز

بخشی از متن مصاحبه	کدهای باز (مفاهیم)
کارکنان نوآور زمانی در سازمان می‌مانند که احساس کنند سازمان به آن‌ها تعلق دارد و خودشان نیز نسبت به سازمان احساس مسئولیت و تعهد داشته باشند. در چنین شرایطی، احتمال ترک سازمان بسیار کاهش می‌یابد.	وفاداری سازمانی
بسیاری از کارکنان نوآور در مسیر اجرای ایده‌های خود به راهنمایی و مشورت افراد باتجربه نیاز دارند. اگر سازمان امکان دریافت مشاوره تخصصی را فراهم کند، انگیزه ادامه فعالیت آن‌ها افزایش می‌یابد.	ارائه مشاوره تخصصی
مدیران نباید فقط در جلسات رسمی با کارکنان ارتباط داشته باشند؛ ارتباط مستمر و صمیمانه باعث می‌شود کارکنان احساس کنند نظراتشان شنیده می‌شود و برای سازمان اهمیت دارند.	ارتباط مستمر مدیران و کارکنان
مدیران نباید فقط در جلسات رسمی با کارکنان ارتباط داشته باشند؛ ارتباط مستمر و صمیمانه باعث می‌شود کارکنان احساس کنند نظراتشان شنیده می‌شود و برای سازمان اهمیت دارند.	ارتباط مستمر مدیران و کارکنان
یکی از مهم‌ترین دلایل نارضایتی کارکنان نوآور، احساس بی‌عدالتی در پرداخت‌هاست. اگر نظام پرداخت منصفانه باشد، تمایل آن‌ها برای ماندن در سازمان بیشتر خواهد شد.	پرداخت منصفانه
برای اینکه کارکنان بتوانند ایده‌های نوآورانه خود را اجرا کنند، باید به نرم‌افزارها، سامانه‌ها و فناوری‌های موردنیاز دسترسی داشته باشند؛ نبود این امکانات انگیزه آن‌ها را کاهش می‌دهد.	تجهیزات نرم‌افزاری
ساختارهای بسیار بوروکراتیک اجازه خلاقیت را از کارکنان می‌گیرند؛ اما اگر ساختار سازمان انعطاف‌پذیر باشد، کارکنان راحت‌تر ایده‌های خود را دنبال می‌کنند.	انعطاف‌پذیری ساختار
سازمانی که از ایده‌های جدید استقبال می‌کند و در برابر تغییر مقاومت نشان نمی‌دهد، محیط مناسبی برای حفظ کارکنان نوآور ایجاد می‌کند.	پذیرش ایده‌های نو و استقبال از تغییر

پس از پایان مرحله کدگذاری باز و استخراج مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها، فرایند کدگذاری محوری با هدف برقراری ارتباط میان مفاهیم مشابه و سازمان‌دهی آن‌ها در قالب مقوله‌های انتزاعی‌تر انجام شد. در این مرحله، پژوهشگر با استفاده از روش مقایسه مستمر داده‌ها، کدهای باز را از نظر شباهت مفهومی، ویژگی‌ها، ابعاد و نقش آن‌ها در تبیین پدیده مورد مطالعه با یکدیگر مقایسه کرد. سپس کدهایی که دارای مضمون مشترک بودند، در قالب مقوله‌های فرعی دسته‌بندی شدند. به بیان دیگر، کدهای باز که بیانگر مصادیق، رفتارها، ادراک‌ها یا تجربیات مشابه بودند، در یک مقوله فرعی قرار گرفتند تا سطح انتزاع داده‌ها افزایش یابد و زمینه برای شکل‌گیری مقوله‌های اصلی فراهم شود.

جدول ۲. نمونه کدگذاری محوری

کدهای باز	مقوله فرعی
ایجاد اعتماد متقابل؛ صداقت مدیران؛ اطمینان کارکنان به سازمان؛ اعتبار سازمان نزد کارکنان	اعتماد سازمانی
احساس ارزشمندی؛ احساس احترام؛ تجربه عدالت سازمانی؛ احساس امنیت شغلی	تجربه حرفه‌ای مطلوب
امکانات رفاهی؛ خدمات حمایتی؛ انعطاف در شرایط کاری؛ تعادل کار و زندگی	ارزش‌های رفاهی و خدماتی
گفت‌وگوی دوسویه؛ همدلی؛ احترام متقابل؛ حل تعارض از طریق تعامل	ارتباطات مشارکتی

در ادامه هر یک از مقوله‌های اصلی پژوهش در فرایند کدگذاری انتخابی تشریح

می‌شوند.

مقوله علی؛ در الگوی پارادایمی نظریه داده‌بنیاد، شرایط علی به مجموعه عواملی اطلاق می‌شود که زمینه شکل‌گیری پدیده محوری را فراهم می‌کنند و منشأ بروز یا تشدید آن به شمار می‌آیند. این شرایط بیانگر عواملی هستند که موجب می‌شوند سازمان با مسئله مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور مواجه شود و ضرورت اتخاذ راهبردهای مدیریتی برای حفظ این گروه از کارکنان را ایجاد کنند. به عبارت دیگر، شرایط علی نشان می‌دهند که چه عواملی سبب می‌شوند نگهداشت کارکنان نوآور به یک مسئله راهبردی در سازمان‌های دولتی تبدیل شود. یافته‌های پژوهش نشان داد که این شرایط در چهار مقوله اصلی شامل سرمایه انسانی نوآور، شناخت نیازها و انتظارات کارکنان نوآور، رابطه متقابل سازمان و کارکنان، و قابلیت‌های حرفه‌ای و دانشی کارکنان قابل تبیین هستند.

جدول ۳. جدول کدهای مقوله علی

مقوله پارادایمی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم (کدهای باز)
شرایط علی	سرمایه انسانی نوآور	شایستگی‌های تخصصی	دانش تخصصی؛ مهارت‌های حرفه‌ای؛ تجربه کاری؛ تسلط بر فناوری‌های نوین
		قابلیت‌های نوآورانه	خلاقیت؛ ایده‌پردازی؛ حل مسئله؛ انعطاف‌پذیری ذهنی
		قابلیت‌های توسعه‌ای	یادگیری مستمر؛ توان انطباق با تغییر؛ توسعه فردی؛ انگیزه پیشرفت
	شناخت نیازها و انتظارات کارکنان نوآور	شناخت نیازهای حرفه‌ای	شناسایی نیازهای آموزشی؛ نیاز به استقلال کاری؛ نیاز به رشد شغلی؛ نیاز به مشارکت در تصمیم‌گیری
		شناخت نیازهای رفاهی و حمایتی	توجه به درخواست‌های کارکنان؛ رسیدگی به شکایات؛ تأمین رفاه؛ حمایت سازمانی
		شناخت ادراکات کارکنان	شناخت نگرش کارکنان؛ درک تصویر ذهنی کارکنان از سازمان؛ شناخت انتظارات؛ تحلیل تجربه کارکنان
	رابطه متقابل سازمان و کارکنان	اعتماد سازمانی	ایجاد اعتماد متقابل؛ صداقت مدیران؛ اطمینان کارکنان به سازمان؛ اعتبار سازمان نزد کارکنان
		تعاملات اثربخش	ارتباطات دوسویه؛ همدلی مدیران؛ احترام متقابل؛ پاسخگویی مناسب
		تعهد متقابل	همراهی سازمان با کارکنان؛ مسئولیت‌پذیری مدیران؛ پایبندی به وعده‌ها؛ توجه به مسائل کارکنان
	قابلیت‌های حرفه‌ای و	سرمایه دانشی	کارکنان دانشی؛ تجربه صنعتی؛ دانش عمومی؛ انتقال دانش

دانشی کارکنان	قابلیت‌های عملکردی	توان حل مسائل پیچیده؛ تصمیم‌گیری؛ مسئولیت‌پذیری؛ کیفیت عملکرد
	قابلیت‌های رقابتی	رقابت‌پذیری؛ بهره‌گیری از فناوری؛ توان ارائه ایده‌های نو؛ آمادگی برای پذیرش تغییر

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که شکل‌گیری چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی، پیش از هر چیز ریشه در ویژگی‌های خود کارکنان و نحوه تعامل سازمان با آنان دارد. نخستین مقوله، سرمایه انسانی نوآور، بیانگر آن است که کارکنان نوآور به دلیل برخورداری از دانش تخصصی، مهارت‌های حرفه‌ای، خلاقیت، توان حل مسئله و قابلیت یادگیری مستمر، از ارزش راهبردی بالایی برای سازمان برخوردارند. همین ویژگی‌ها موجب افزایش تقاضا برای جذب آنان از سوی سایر سازمان‌ها شده و در نتیجه، نگهداشت این گروه را به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران تبدیل می‌کند.

دومین مقوله، شناخت نیازها و انتظارات کارکنان نوآور، نشان می‌دهد که موفقیت سازمان در حفظ این کارکنان، تا حد زیادی به توانایی آن در شناسایی نیازهای حرفه‌ای، رفاهی و روان‌شناختی آنان وابسته است. کارکنان نوآور تنها به جبران خدمات مالی توجه ندارند، بلکه فرصت‌های یادگیری، استقلال در انجام وظایف، مشارکت در تصمیم‌گیری، حمایت سازمانی و درک صحیح مدیران از انتظارات آنان نیز در تصمیم به ماندن یا ترک سازمان نقش تعیین‌کننده دارد.

سومین مقوله، رابطه متقابل سازمان و کارکنان، اهمیت کیفیت روابط انسانی را در نگهداشت کارکنان نوآور آشکار می‌سازد. اعتماد متقابل، ارتباطات اثربخش، همدلی مدیران، پاسخگویی مناسب و پایبندی سازمان به تعهدات خود، موجب تقویت احساس تعلق و وفاداری کارکنان می‌شود و احتمال ترک سازمان را کاهش می‌دهد. این یافته نشان می‌دهد که نگهداشت کارکنان نوآور صرفاً به سیاست‌های منابع انسانی وابسته نیست، بلکه کیفیت تعاملات میان مدیران و کارکنان نیز نقشی تعیین‌کننده دارد.

در نهایت، قابلیت‌های حرفه‌ای و دانشی کارکنان بیانگر آن است که هرچه سطح دانش، تجربه، توانمندی عملکردی و قابلیت رقابت کارکنان بیشتر باشد، ارزش آنان برای سازمان افزایش یافته و در مقابل، احتمال جذب آن‌ها توسط سایر سازمان‌ها نیز بیشتر خواهد شد. از این‌رو، سازمان‌های دولتی باید هم‌زمان با توسعه این قابلیت‌ها، راهبردهای مناسبی برای حفظ و ماندگاری این سرمایه‌های انسانی طراحی و اجرا کنند.

پدیده محوری؛ در الگوی پارادایمی نظریه داده‌بنیاد، پدیده محوری مهم‌ترین مفهوم یا مقوله‌ای است که سایر مقوله‌ها پیرامون آن شکل می‌گیرند و روابط میان شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را به یکدیگر پیوند می‌دهد. به عبارت دیگر، پدیده

محوری بیانگر هسته اصلی نظریه و موضوعی است که پژوهش درصدد تبیین آن است. در پژوهش حاضر، پدیده محوری مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی است که بر پایه چهار مؤلفه اساسی شامل ایجاد تجربه مثبت کارکنان نوآور، ارزش‌آفرینی برای کارکنان نوآور، تعامل و اعتماد متقابل، و توسعه و تثبیت ماندگاری کارکنان نوآور شکل گرفته است. این مؤلفه‌ها نشان می‌دهند که نگهداشت کارکنان نوآور تنها به جلوگیری از ترک خدمت محدود نمی‌شود، بلکه مستلزم خلق تجربه‌ای مطلوب، ایجاد ارزش پایدار، تقویت روابط مبتنی بر اعتماد و فراهم‌سازی بستر ماندگاری بلندمدت کارکنان است.

جدول ۴. جدول کدهای پدیده محوری

مقوله پارادایمی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم (کدهای باز)
پدیده محوری	ایجاد تجربه مثبت کارکنان نوآور	تجربه حرفه‌ای مطلوب	احساس ارزشمندی؛ احساس احترام؛ تجربه عدالت سازمانی؛ احساس امنیت شغلی
		تجربه تعاملی مثبت	ارتباط مؤثر با مدیران؛ تعامل سازنده با همکاران؛ دریافت بازخورد مستمر؛ مشارکت در تصمیم‌گیری
		تجربه حمایتی	دریافت حمایت مدیریتی؛ دسترسی به منابع؛ رفع موانع کاری؛ پشتیبانی در حل مسائل
	ارزش‌آفرینی برای کارکنان نوآور	ارزش‌های شغلی	فرصت رشد حرفه‌ای؛ مسیر پیشرفت شغلی؛ استقلال در انجام وظایف؛ غنی‌سازی شغل
		ارزش‌های روان‌شناختی	احساس تعلق سازمانی؛ احساس افتخار؛ انگیزش درونی؛ احساس اثرگذاری
		ارزش‌های رفاهی و خدماتی	امکانات رفاهی؛ خدمات حمایتی؛ انعطاف در شرایط کاری؛ تعادل کار و زندگی
	تعامل و اعتماد متقابل	اعتماد سازمان به کارکنان	واگذاری اختیار؛ اعتماد به توانمندی‌ها؛ مشارکت در تصمیم‌سازی؛ پذیرش ایده‌های نو
		اعتماد کارکنان به سازمان	شفافیت مدیریتی؛ صداقت سازمان؛ عدالت در تصمیمات؛ پایبندی سازمان به تعهدات
		ارتباطات مشارکتی	گفت‌وگوی دوسویه؛ همدلی؛ احترام متقابل؛ حل تعارض از طریق تعامل
	توسعه و تثبیت	تعهد سازمانی کارکنان	وفاداری سازمانی؛ تمایل به ادامه همکاری؛ مسئولیت‌پذیری؛ مشارکت فعال

علاقه به شغل؛ اشتیاق به انجام وظایف؛ همسویی اهداف فرد و سازمان؛ احساس هویت شغلی	دلبستگی شغلی	ماندگاری کارکنان نوآور	
کاهش قصد ترک خدمت؛ حفظ کارکنان کلیدی؛ انتقال دانش؛ تداوم حضور کارکنان نوآور	ماندگاری سرمایه انسانی		

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که پدیده محوری مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور، بیش از آنکه بر اقدامات مقطعی و منفرد استوار باشد، بر خلق تجربه‌ای جامع و ارزشمند از حضور کارکنان در سازمان مبتنی است. نخستین مقوله اصلی، ایجاد تجربه مثبت کارکنان نوآور، بیانگر آن است که کارکنان زمانی تمایل به تداوم همکاری با سازمان دارند که در محیط کار خود احساس ارزشمندی، عدالت، امنیت شغلی و احترام را تجربه کنند. همچنین، کیفیت تعاملات با مدیران و همکاران، دریافت بازخورد مستمر، مشارکت در تصمیم‌گیری و برخورداری از حمایت‌های مدیریتی، تجربه کاری آنان را بهبود بخشیده و انگیزه ماندگاری را تقویت می‌کند. این یافته نشان می‌دهد که تجربه کارکنان، یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده در موفقیت راهبردهای نگهداشت کارکنان نوآور است.

دومین مقوله، ارزش‌آفرینی برای کارکنان نوآور، بر این نکته تأکید دارد که سازمان باید علاوه بر تأمین نیازهای شغلی، ارزش‌های روان‌شناختی و رفاهی را نیز برای کارکنان فراهم کند. فرصت‌های رشد حرفه‌ای، استقلال در انجام وظایف، مسیرهای روشن پیشرفت، احساس تعلق و افتخار به عضویت در سازمان، انگیزش درونی و تعادل میان کار و زندگی، همگی موجب می‌شوند کارکنان نوآور حضور خود در سازمان را ارزشمند تلقی کنند. بنابراین، ارزش‌آفرینی صرفاً به جبران خدمات مالی محدود نبوده و مجموعه‌ای از ارزش‌های شغلی، روان‌شناختی و رفاهی را در بر می‌گیرد.

مقوله سوم، تعامل و اعتماد متقابل، نشان می‌دهد که نگهداشت کارکنان نوآور بدون شکل‌گیری روابط مبتنی بر اعتماد امکان‌پذیر نیست. اعتماد سازمان به توانمندی‌های کارکنان از طریق واگذاری اختیار، مشارکت دادن آنان در تصمیم‌سازی و پذیرش ایده‌های نو، در کنار اعتماد کارکنان به سازمان که از شفافیت، عدالت و پایبندی به تعهدات ناشی می‌شود، زمینه شکل‌گیری ارتباطات مشارکتی و تعاملات سازنده را فراهم می‌کند. چنین روابطی موجب افزایش احساس امنیت روان‌شناختی، تقویت همکاری و ارتقای تعهد متقابل میان کارکنان و سازمان می‌شود.

در نهایت، توسعه و تثبیت ماندگاری کارکنان نوآور به‌عنوان نتیجه مستقیم سه مقوله پیشین مطرح می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که زمانی که کارکنان تجربه مثبتی از حضور در

سازمان داشته باشند، برای آنان ارزش‌آفرینی شود و روابط مبتنی بر اعتماد شکل گیرد، تعهد سازمانی، دلبستگی شغلی و تمایل به ادامه همکاری افزایش می‌یابد. در چنین شرایطی، احتمال ترک خدمت کاهش یافته، سرمایه انسانی کلیدی در سازمان حفظ می‌شود و انتقال دانش و تجربه میان کارکنان تداوم پیدا می‌کند.

شرایط مداخله‌گر؛ در الگوی پارادایمی نظریه داده‌بنیاد، شرایط مداخله‌گر به مجموعه عواملی اطلاق می‌شود که بر نحوه اثرگذاری شرایط علی بر پدیده محوری و همچنین بر چگونگی انتخاب و اثربخشی راهبردهای سازمان تأثیر می‌گذارند. این عوامل، اگرچه منشأ اصلی شکل‌گیری پدیده نیستند، اما می‌توانند نقش تسهیل‌کننده یا بازدارنده در مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور ایفا کنند. به بیان دیگر، شرایط مداخله‌گر مشخص می‌کنند که راهبردهای اتخاذشده در چه شرایطی با موفقیت اجرا شده یا با موانع مواجه خواهند شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که شرایط مداخله‌گر مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی در چهار مقوله اصلی شامل حمایت‌های سازمانی و مدیریتی، نظام ارتباطات سازمانی، نظام ارزش‌آفرینی و انگیزش و زیرساخت‌های سازمانی قابل تبیین است.

جدول ۵. جدول کدهای شرایط مداخله‌گر

مقوله پارادایمی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم (کدهای باز)
شرایط مداخله‌گر	حمایت‌های سازمانی و مدیریتی	حمایت مدیریتی	حمایت مدیران از کارکنان نوآور؛ پشتیبانی در اجرای ایده‌ها؛ رفع موانع اداری؛ همراهی مدیران در حل مسائل
		حمایت حرفه‌ای	ارائه مشاوره تخصصی؛ تأمین فرصت‌های یادگیری؛ هدایت شغلی؛ حمایت از توسعه مسیر شغلی
		حمایت رفاهی	ارائه خدمات رفاهی؛ توجه به سلامت کارکنان؛ ایجاد تعادل کار و زندگی؛ توجه به نیازهای معیشتی
شرایط مداخله‌گر	نظام ارتباطات سازمانی	ارتباطات درون‌سازمانی	ارتباط مستمر مدیران و کارکنان؛ دسترسی آسان به مدیران؛ گردش شفاف اطلاعات؛ اطلاع‌رسانی به موقع
		مشارکت سازمانی	مشارکت در تصمیم‌گیری؛ تشکیل تیم‌های کاری؛ مشارکت در حل مسائل؛ دریافت بازخورد کارکنان
		شبکه‌سازی سازمانی	ایجاد باشگاه کارکنان؛ توسعه شبکه‌های دانشی؛ اشتراک تجربیات؛ تقویت همکاری بین واحدها
	نظام ارزش‌آفرینی و انگیزش	نظام جبران خدمات	پرداخت منصفانه؛ پاداش مبتنی بر عملکرد؛ قدردانی از نوآوری؛ مشوق‌های غیرمالی
		ارزش‌آفرینی شغلی	غنی‌سازی شغل؛ واگذاری مسئولیت‌های چالش‌برانگیز؛ ایجاد فرصت رشد؛ استقلال در انجام وظایف

انگیزش سازمانی	تقویت انگیزش درونی؛ ایجاد احساس اثرگذاری؛ تقویت احساس موفقیت؛ ایجاد امید به آینده شغلی
زیرساخت‌های فناوریانه	تجهیزات نرم‌افزاری؛ تجهیزات سخت‌افزاری؛ دسترسی به فناوری‌های نوین؛ سامانه‌های هوشمند منابع انسانی
زیرساخت‌های دانشی	دسترسی به منابع علمی؛ بانک‌های دانش؛ نظام مدیریت دانش؛ اشتراک دانش سازمانی
زیرساخت‌های ساختاری	انعطاف‌پذیری ساختار؛ کاهش بوروکراسی؛ شفافیت فرایندها؛ تفویض اختیار مناسب

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که موفقیت سازمان‌های دولتی در مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور، تا حد زیادی به وجود شرایط مداخله‌گری بستگی دارد که اجرای راهبردهای نگهداشت را تسهیل یا محدود می‌کنند. نخستین مقوله، حمایت‌های سازمانی و مدیریتی، بیانگر آن است که حمایت مدیران از کارکنان نوآور، همراهی در اجرای ایده‌ها، رفع موانع اداری، ارائه مشاوره‌های تخصصی و فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری و توسعه، نقش تعیین‌کننده‌ای در تقویت انگیزه و ماندگاری این گروه از کارکنان دارد. همچنین، توجه به رفاه، سلامت و تعادل میان کار و زندگی، احساس ارزشمندی کارکنان را افزایش داده و زمینه شکل‌گیری تعهد سازمانی را فراهم می‌کند.

دومین مقوله، نظام ارتباطات سازمانی، نشان می‌دهد که کیفیت ارتباطات درون‌سازمانی یکی از عوامل کلیدی در موفقیت راهبردهای نگهداشت است. برقراری ارتباط مستمر میان مدیران و کارکنان، شفافیت در گردش اطلاعات، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، دریافت بازخوردهای مستمر و ایجاد شبکه‌های دانشی، موجب افزایش اعتماد، تقویت همکاری و تسهیل انتقال دانش در سازمان می‌شود. این یافته نشان می‌دهد که ارتباطات اثربخش، علاوه بر بهبود تعاملات انسانی، زمینه لازم برای حفظ کارکنان نوآور را نیز فراهم می‌کند.

مقوله سوم، نظام ارزش‌آفرینی و انگیزش، بر اهمیت ایجاد نظام‌های عادلانه جبران خدمات و انگیزش تأکید دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که پرداخت منصفانه، پاداش‌دهی بر اساس عملکرد، قدردانی از نوآوری، غنی‌سازی شغل، واگذاری مسئولیت‌های چالش‌برانگیز و ایجاد فرصت‌های رشد حرفه‌ای، موجب تقویت انگیزش درونی و احساس اثرگذاری کارکنان می‌شود. در نتیجه، کارکنان نوآور سازمان را محیطی مناسب برای تحقق اهداف حرفه‌ای خود دانسته و تمایل بیشتری به ادامه همکاری خواهند داشت.

چهارمین مقوله، زیرساخت‌های سازمانی، بیانگر آن است که اجرای مؤثر راهبردهای نگهداشت بدون برخورداری از زیرساخت‌های مناسب امکان‌پذیر نیست. وجود فناوری‌های نوین، تجهیزات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، سامانه‌های هوشمند منابع انسانی، نظام مدیریت

دانش و ساختارهای منعطف و کم‌بوروکراسی، زمینه لازم را برای فعالیت اثربخش کارکنان نوآور فراهم می‌سازد. همچنین، شفافیت فرایندها و تفویض اختیار مناسب، سرعت تصمیم‌گیری و اجرای ایده‌های نوآورانه را افزایش داده و موانع سازمانی را کاهش می‌دهد.

شرایط زمینه‌ای؛ در الگوی پارادایمی نظریه داده‌بنیاد، شرایط زمینه‌ای به مجموعه ویژگی‌ها، بسترها و شرایط محیطی سازمان اشاره دارد که پدیده محوری در درون آن شکل می‌گیرد و راهبردهای سازمان در همان بستر اجرا می‌شوند. برخلاف شرایط علی که منشأ ایجاد پدیده هستند و شرایط مداخله‌گر که شدت و جهت اثرگذاری راهبردها را تغییر می‌دهند، شرایط زمینه‌ای، محیط و ساختاری را توصیف می‌کنند که مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در آن معنا پیدا می‌کند. این شرایط، ظرفیت‌ها و محدودیت‌های سازمان را مشخص کرده و دامنه اثربخشی اقدامات مدیریتی را تعیین می‌کنند. یافته‌های پژوهش نشان داد که شرایط زمینه‌ای مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی در چهار مقوله اصلی شامل فرهنگ سازمانی نوآورمحور، ساختار و نظام‌های سازمانی، محیط کاری و زیرساخت‌های سازمان و ویژگی‌های سازمان‌های دولتی قابل تبیین است.

جدول ۶. جدول کدهای شرایط زمینه‌ای

مقوله پارادایمی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم (کدهای باز)
فرهنگ سازمانی نوآورمحور	فرهنگ سازمانی نوآورمحور	فرهنگ نوآوری	پذیرش ایده‌های نو؛ استقبال از تغییر؛ تشویق خلاقیت؛ یادگیری مستمر
		فرهنگ اعتماد و مشارکت	اعتماد متقابل؛ احترام متقابل؛ مشارکت کارکنان؛ گفت‌وگوی سازمانی
		فرهنگ کارآفرینی	ریسک‌پذیری منطقی؛ مسئولیت‌پذیری؛ استقلال کاری؛ ارزش‌آفرینی سازمانی
شرایط زمینه‌ای	ساختار و نظام‌های سازمانی	ساختار منعطف	کاهش بوروکراسی؛ چابکی سازمانی؛ تفویض اختیار؛ سرعت در تصمیم‌گیری
		نظام‌های منابع انسانی	جذب شایسته‌محور؛ ارزیابی عملکرد؛ مسیر شغلی؛ مدیریت جانشین‌پروری
		نظام‌های پشتیبان	نظام مدیریت دانش؛ سامانه‌های اطلاعاتی؛ فرایندهای استاندارد؛ زیرساخت‌های اداری
محیط کاری و زیرساخت‌های سازمان	محیط کاری و زیرساخت‌های سازمان	محیط فیزیکی کار	فضای کاری مناسب؛ تجهیزات به‌روز؛ ایمنی محیط کار؛ امکانات رفاهی
		زیرساخت فناوری	دسترسی به فناوری‌های نوین؛ تجهیزات نرم‌افزاری؛ تجهیزات سخت‌افزاری؛ ارتباطات الکترونیکی
		محیط یادگیری	دسترسی به منابع آموزشی؛ اشتراک دانش؛ یادگیری تیمی؛ توسعه حرفه‌ای مستمر
		الزامات قانونی	رعایت قوانین استخدامی؛ مقررات اداری؛ شفافیت رویه‌ها؛ پاسخگویی قانونی

محدودیت‌های سازمانی	محدودیت منابع مالی؛ محدودیت استخدام؛ محدودیت نظام پرداخت؛ الزامات بودجه‌ای
ویژگی‌های سازمان‌های دولتی	پاسخگویی به شهروندان؛ تحقق مأموریت سازمان؛ رعایت عدالت اداری؛ حفظ منافع عمومی

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی در بستری از عوامل فرهنگی، ساختاری، محیطی و نهادی شکل می‌گیرد که هر یک می‌توانند زمینه موفقیت یا ناکامی راهبردهای نگهداشت را فراهم سازند. نخستین مقوله، فرهنگ سازمانی نوآورمحور، بیانگر آن است که فرهنگ سازمان، زیربنای اصلی حفظ کارکنان نوآور محسوب می‌شود. سازمان‌هایی که از ایده‌های نو استقبال می‌کنند، خلاقیت را تشویق می‌کنند، یادگیری مستمر را ارزش می‌دانند و فضای مبتنی بر اعتماد، مشارکت و کارآفرینی ایجاد می‌کنند، محیطی جذاب برای فعالیت و ماندگاری کارکنان نوآور فراهم می‌آورند. در مقابل، فرهنگ‌های محافظه‌کار و مقاومت‌کننده در برابر تغییر، انگیزه نوآوری و تمایل به ادامه همکاری را کاهش می‌دهند.

دومین مقوله، ساختار و نظام‌های سازمانی، نشان می‌دهد که موفقیت در نگهداشت کارکنان نوآور نیازمند ساختارهای منعطف و نظام‌های مدیریتی کارآمد است. کاهش بوروکراسی، چابکی سازمانی، تفویض اختیار و سرعت در تصمیم‌گیری، فرصت بیشتری برای بروز خلاقیت و نوآوری فراهم می‌کند. همچنین، استقرار نظام‌های حرفه‌ای منابع انسانی شامل جذب شایسته‌محور، ارزیابی عملکرد، طراحی مسیرهای شغلی و جانشین‌پروری، همراه با نظام‌های پشتیبان نظیر مدیریت دانش و سامانه‌های اطلاعاتی، زمینه توسعه و حفظ سرمایه انسانی نوآور را تقویت می‌کند.

سومین مقوله، محیط کاری و زیرساخت‌های سازمان، بیانگر آن است که محیط کار تنها یک فضای فیزیکی نیست، بلکه مجموعه‌ای از امکانات، فناوری‌ها و فرصت‌های یادگیری را در بر می‌گیرد که کیفیت تجربه کاری کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. فراهم بودن تجهیزات به‌روز، محیط کاری ایمن و مناسب، دسترسی به فناوری‌های نوین، زیرساخت‌های ارتباطی و منابع آموزشی، امکان اجرای ایده‌های نوآورانه را افزایش داده و شرایط لازم برای یادگیری مستمر، اشتراک دانش و توسعه حرفه‌ای کارکنان را فراهم می‌سازد.

چهارمین مقوله، ویژگی‌های سازمان‌های دولتی، نشان می‌دهد که مدیریت نگهداشت کارکنان نوآور در بخش دولتی با شرایطی متفاوت از بخش خصوصی مواجه است. الزام به رعایت قوانین استخدامی، مقررات اداری و پاسخگویی قانونی، در کنار محدودیت‌های مالی، استخدامی و بودجه‌ای، دامنه اختیار مدیران را در اجرای برخی سیاست‌های منابع انسانی

محدود می‌کند. علاوه بر این، سازمان‌های دولتی موظف‌اند هم‌زمان پاسخگوی انتظارات شهروندان، تحقق مأموریت‌های عمومی، رعایت عدالت اداری و حفظ منافع عمومی باشند. این ویژگی‌ها موجب می‌شود که طراحی و اجرای راهبردهای نگهداشت کارکنان نوآور در این سازمان‌ها نیازمند توجه هم‌زمان به الزامات قانونی، محدودیت‌های ساختاری و انتظارات ذی‌نفعان باشد.

مقوله راهبردها؛ در الگوی پارادایمی نظریه داده‌بنیاد، راهبردها مجموعه اقدامات، سیاست‌ها و برنامه‌هایی هستند که سازمان در پاسخ به پدیده محوری و تحت تأثیر شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر اتخاذ می‌کند. راهبردها بیانگر چگونگی مواجهه سازمان با چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور بوده و مسیر دستیابی به پیامدهای مطلوب را مشخص می‌کنند. در واقع، اگر شرایط علی بیانگر چرایی شکل‌گیری مسئله و شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر بیانگر بستر و عوامل اثرگذار بر آن باشند، راهبردها نشان می‌دهند که سازمان برای مدیریت این شرایط چه اقداماتی را باید در پیش گیرد. یافته‌های پژوهش نشان داد که راهبردهای مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی در چهار مقوله اصلی شامل توانمندسازی و توسعه کارکنان نوآور، تقویت مشارکت و تعامل سازمانی، استقرار نظام‌های انگیزشی و نگهداشت و توسعه فرهنگ نوآوری و یادگیری قابل تبیین است.

جدول ۷. جدول کدهای مقوله راهبرد

مقوله پارادایمی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم (کدهای باز)
راهبردها	توانمندسازی و توسعه کارکنان نوآور	توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای	آموزش‌های تخصصی؛ توسعه مهارت‌های نوآوری؛ یادگیری مستمر؛ ارتقای دانش حرفه‌ای
		توسعه مسیر شغلی	طراحی مسیر پیشرفت؛ جانشین‌پروری؛ فرصت‌های ارتقای شغلی؛ توسعه نقش‌های تخصصی
		توسعه فردی	مربی‌گری (Coaching)؛ منتورینگ؛ خودتوسعه‌ای؛ برنامه‌های توسعه فردی
راهبردها	تقویت مشارکت و تعامل سازمانی	مشارکت در تصمیم‌گیری	تشکیل تیم‌های تصمیم‌سازی؛ دریافت پیشنهادهای کارکنان؛ مشارکت در حل مسائل؛ تفویض اختیار
		مدیریت ارتباطات	جلسات هم‌اندیشی؛ گفت‌وگوی دوسویه؛ بازخورد مستمر؛ شفافیت اطلاعات
		مدیریت تجربه کارکنان	پایش تجربه کارکنان؛ سنجش رضایت؛ رسیدگی به شکایات؛ بهبود تجربه کاری
راهبردها	استقرار نظام‌های انگیزشی و نگهداشت	مدیریت عملکرد	ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی؛ بازخورد عملکرد؛ قدردانی از عملکرد برتر؛ بهبود مستمر عملکرد
		نظام جبران خدمات	پرداخت مبتنی بر عملکرد؛ پاداش نوآوری؛ مزایای رقابتی؛ مشوق‌های غیرمالی

معرفی کارکنان برتر؛ تقدیر رسمی؛ اعطای فرصت‌های ویژه؛ تقویت منزلت حرفه‌ای	نظام قدردانی و تقدیر	توسعه فرهنگ نوآوری و یادگیری	
مستندسازی تجربیات؛ اشتراک دانش؛ تشکیل اجتماعات خبرگی؛ انتقال دانش سازمانی	مدیریت دانش		
حمایت از ایده‌های نو؛ پذیرش ریسک منطقی؛ تشویق خلاقیت؛ اجرای پیشنهادهای نوآورانه	توسعه فرهنگ نوآوری		
یادگیری تیمی؛ بازآموزی مستمر؛ تحلیل تجربه‌های موفق؛ توسعه سرمایه دانشی	یادگیری سازمانی		

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی مستلزم اجرای مجموعه‌ای از راهبردهای مکمل و هماهنگ است که به‌طور هم‌زمان بر توسعه سرمایه انسانی، بهبود تعاملات سازمانی، ایجاد انگیزش و نهادینه‌سازی فرهنگ نوآوری تمرکز دارند. نخستین مقوله، توانمندسازی و توسعه کارکنان نوآور، بیانگر آن است که نگهداشت کارکنان زمانی پایدار خواهد بود که سازمان به‌طور مستمر در توسعه قابلیت‌های حرفه‌ای و فردی آنان سرمایه‌گذاری کند. آموزش‌های تخصصی، تقویت مهارت‌های نوآوری، طراحی مسیرهای شغلی روشن، جانشین‌پروری، مربی‌گری و منتورینگ، علاوه بر ارتقای توانمندی‌های کارکنان، احساس پیشرفت، امنیت شغلی و آینده‌نگری را در آنان تقویت کرده و انگیزه ماندگاری را افزایش می‌دهد.

دومین مقوله، تقویت مشارکت و تعامل سازمانی، نشان می‌دهد که کارکنان نوآور زمانی بیشترین تعهد را نسبت به سازمان پیدا می‌کنند که در تصمیم‌گیری‌ها نقش فعال داشته باشند و نظرات آنان مورد توجه قرار گیرد. تشکیل تیم‌های تصمیم‌سازی، مشارکت کارکنان در حل مسائل، برگزاری جلسات هم‌اندیشی، ایجاد گفت‌وگوی دوسویه، دریافت بازخوردهای مستمر و پایش تجربه کارکنان، موجب افزایش احساس تعلق، اعتماد و مشارکت فعال آنان در امور سازمان می‌شود. این یافته بیانگر آن است که مدیریت نگهداشت، بدون مدیریت مؤثر تجربه کارکنان و تقویت ارتباطات سازمانی، اثربخشی لازم را نخواهد داشت.

سومین مقوله، استقرار نظام‌های انگیزشی و نگهداشت، بر ضرورت طراحی نظام‌های عادلانه و انگیزه‌بخش منابع انسانی تأکید دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، پرداخت مبتنی بر عملکرد، پاداش‌دهی به نوآوری، ارائه مزایای رقابتی و تقدیر رسمی از کارکنان برتر، احساس عدالت، ارزشمندی و انگیزش را در کارکنان افزایش می‌دهد. همچنین، اعطای فرصت‌های ویژه و تقویت منزلت حرفه‌ای کارکنان نوآور، موجب تقویت تعهد سازمانی و کاهش تمایل به ترک خدمت می‌شود.

چهارمین مقوله، توسعه فرهنگ نوآوری و یادگیری، بیانگر آن است که راهبردهای نگهداشت تنها در صورتی اثربخش خواهند بود که در بستری از فرهنگ یادگیری و نوآوری

اجرا شوند. استقرار نظام مدیریت دانش، مستندسازی و اشتراک تجربیات، تشکیل اجتماعات خبرگی، حمایت از ایده‌های نو، پذیرش ریسک منطقی، تشویق خلاقیت و توسعه یادگیری تیمی، زمینه تولید، انتقال و حفظ دانش سازمانی را فراهم می‌سازد. این اقدامات علاوه بر تقویت سرمایه دانشی سازمان، احساس رشد حرفه‌ای و مشارکت علمی کارکنان را افزایش داده و آنان را به ادامه همکاری با سازمان ترغیب می‌کند.

پیامدها؛ در الگوی پارادایمی نظریه داده‌بنیاد، پیامدها بیانگر نتایج و دستاوردهایی هستند که در اثر اجرای راهبردهای مدیریت پدیده محوری و در تعامل با شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر حاصل می‌شوند. این پیامدها نشان می‌دهند که اجرای موفق راهبردهای نگهداشت کارکنان نوآور چه تأثیری بر کارکنان، سرمایه انسانی، عملکرد سازمان و اهداف راهبردی خواهد داشت. در واقع، پیامدها معیار سنجش اثربخشی مدل ارائه‌شده بوده و نشان می‌دهند که مدیریت صحیح چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور چگونه می‌تواند به ایجاد ارزش پایدار برای سازمان‌های دولتی منجر شود. یافته‌های پژوهش نشان داد که پیامدهای مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی در چهار مقوله اصلی شامل ارتقای پیامدهای فردی کارکنان، ارتقای سرمایه انسانی سازمان، بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان و تحقق دستاوردهای راهبردی قابل تبیین است.

جدول ۸. جدول کدهای مقوله پیامدها

مقوله پارادایمی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم (کدهای باز)
پیامدها	ارتقای پیامدهای فردی کارکنان	ارتقای تعهد و تعلق سازمانی	افزایش وفاداری سازمانی؛ تقویت هویت سازمانی؛ احساس تعلق؛ تمایل به ماندگاری
		بهبود نگرش و انگیزش	افزایش انگیزش درونی؛ رضایت شغلی؛ اشتیاق به کار؛ امید به آینده شغلی
		توسعه توانمندی‌های فردی	ارتقای شایستگی‌ها؛ افزایش خلاقیت؛ توسعه یادگیری؛ بهبود عملکرد فردی
	ارتقای سرمایه انسانی سازمان	حفظ کارکنان کلیدی	کاهش ترک خدمت؛ حفظ نخبگان؛ تثبیت سرمایه انسانی؛ کاهش جابه‌جایی کارکنان
		توسعه سرمایه دانشی	انتقال دانش؛ حفظ دانش ضمنی؛ اشتراک دانش؛ انباشت دانش سازمانی
		ارتقای عملکرد منابع انسانی	افزایش بهره‌وری کارکنان؛ بهبود کیفیت عملکرد؛ توسعه کار تیمی؛ ارتقای مسئولیت‌پذیری
	بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان	ارتقای عملکرد سازمانی	افزایش کیفیت خدمات؛ بهبود اثربخشی؛ بهبود کارایی؛ ارتقای بهره‌وری سازمان
		تقویت نوآوری سازمانی	افزایش ایده‌های نو؛ توسعه پروژه‌های نوآورانه؛ بهبود فرایندها؛ خلق ارزش سازمانی

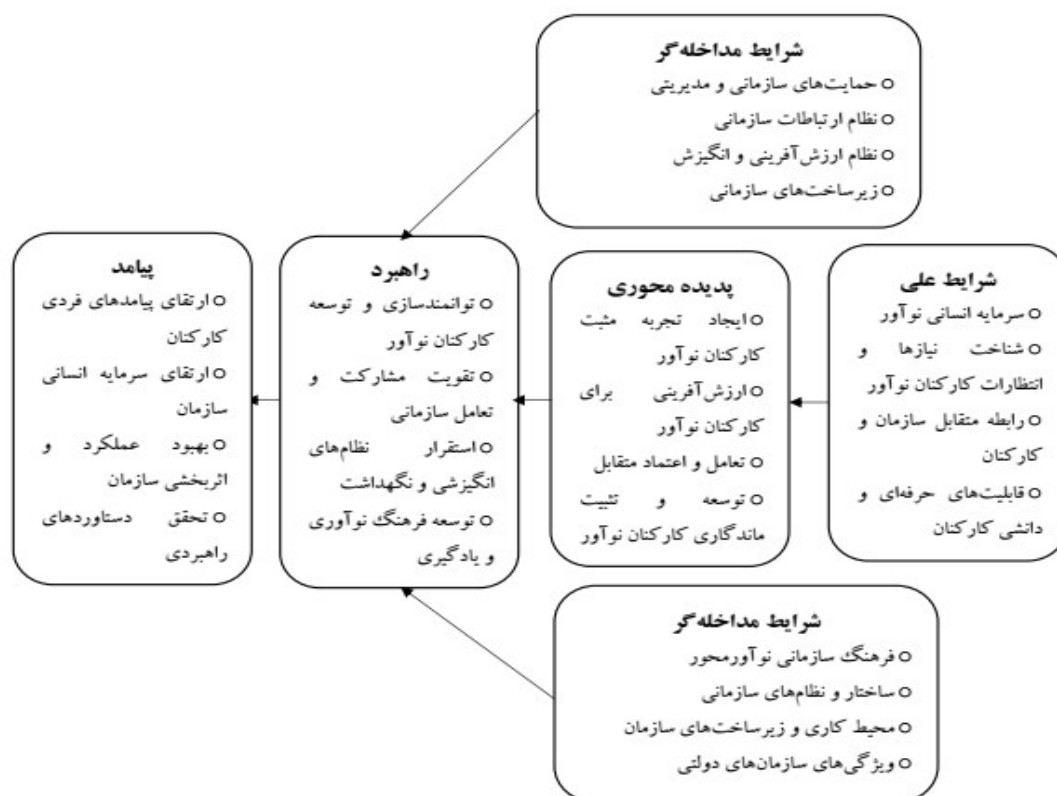
تحقق دستاوردهای راهبردی	بهبود تعاملات سازمانی	تقویت همکاری بین واحدها؛ توسعه اعتماد سازمانی؛ بهبود ارتباطات؛ افزایش انسجام سازمانی
	مزیت رقابتی پایدار	حفظ مزیت رقابتی؛ افزایش چابکی سازمان؛ ارتقای سرمایه فکری؛ افزایش قابلیت رقابت
	پایداری و توسعه سازمان	تحقق اهداف راهبردی؛ افزایش تاب‌آوری سازمان؛ توسعه پایدار؛ ارتقای برند کارفرمایی
	بهبود ارزش‌آفرینی سازمان	افزایش رضایت ذی‌نفعان؛ بهبود اعتبار سازمان؛ استفاده بهینه از منابع؛ ارتقای ارزش عمومی

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که اجرای اثربخش راهبردهای مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور، پیامدهایی چندسطحی و به هم پیوسته برای کارکنان و سازمان‌های دولتی به همراه دارد. نخستین مقوله، ارتقای پیامدهای فردی کارکنان، بیانگر آن است که نگهداشت موفق کارکنان نوآور، علاوه بر افزایش ماندگاری آنان، موجب تقویت تعهد سازمانی، احساس تعلق، وفاداری و هویت حرفه‌ای می‌شود. همچنین، افزایش انگیزش درونی، رضایت شغلی، اشتیاق به انجام وظایف و امید به آینده شغلی، زمینه رشد فردی کارکنان را فراهم می‌کند. توسعه شایستگی‌ها، ارتقای خلاقیت، یادگیری مستمر و بهبود عملکرد فردی نیز از دیگر پیامدهای مهم این فرایند است که سرمایه انسانی را از منظر کیفیت و اثربخشی ارتقا می‌دهد.

دومین مقوله، ارتقای سرمایه انسانی سازمان، نشان می‌دهد که موفقیت در نگهداشت کارکنان نوآور، به حفظ سرمایه‌های کلیدی سازمان منجر می‌شود. کاهش ترک خدمت، تثبیت نیروهای متخصص و حفظ نخبگان سازمانی، علاوه بر کاهش هزینه‌های جذب و آموزش نیروی انسانی جدید، موجب تداوم دانش و تجربه در سازمان می‌شود. همچنین، انتقال و اشتراک دانش، حفظ دانش ضمنی و انباشت سرمایه دانشی، ظرفیت یادگیری و نوآوری سازمان را افزایش داده و بهره‌وری، کیفیت عملکرد، مسئولیت‌پذیری و کار تیمی کارکنان را بهبود می‌بخشد.

سومین مقوله، بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان، بیانگر آن است که حفظ کارکنان نوآور، آثار مستقیم و غیرمستقیمی بر عملکرد سازمان دارد. افزایش کیفیت خدمات عمومی، ارتقای اثربخشی و کارایی، بهبود بهره‌وری و توسعه نوآوری سازمانی، از مهم‌ترین نتایج این فرایند به شمار می‌رود. همچنین، افزایش تعداد ایده‌های نو، توسعه پروژه‌های نوآورانه، بهبود فرایندهای کاری و خلق ارزش برای سازمان، ظرفیت رقابت‌پذیری و پاسخگویی سازمان‌های دولتی را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر، تقویت همکاری بین واحدهای سازمانی، توسعه اعتماد متقابل، بهبود ارتباطات و افزایش انسجام سازمانی، زمینه اجرای هماهنگ‌تر مأموریت‌های سازمان را فراهم می‌سازد.

چهارمین مقوله، تحقق دستاوردهای راهبردی، نشان می‌دهد که آثار مدیریت موفق نگهداشت کارکنان نوآور فراتر از سطح فردی و عملیاتی بوده و به تحقق اهداف بلندمدت سازمان منجر می‌شود. حفظ مزیت رقابتی، افزایش چابکی سازمان، ارتقای سرمایه فکری و تقویت قابلیت رقابت، سازمان را برای مواجهه با تغییرات محیطی آماده‌تر می‌کند. همچنین، تحقق اهداف راهبردی، افزایش تاب‌آوری، توسعه پایدار و ارتقای برند کارفرمایی، جایگاه سازمان را در جذب و حفظ نیروهای متخصص تقویت می‌کند. در نهایت، افزایش رضایت ذی‌نفعان، ارتقای اعتبار سازمان، استفاده بهینه از منابع و خلق ارزش عمومی، نشان‌دهنده آن است که مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور تنها یک سیاست منابع انسانی نیست، بلکه راهبردی برای افزایش کارآمدی و مشروعیت سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود. مدل پارادایمی پژوهش به صورت زیر تدوین گردید:



شکل ۱. مدل پارادایمی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی پدیده‌ای چندبعدی و نظام‌مند است که نمی‌توان آن را صرفاً با استفاده از ابزارهای سنتی مدیریت منابع انسانی، نظیر افزایش حقوق و مزایا یا بهبود نظام جبران خدمات، مدیریت کرد. نگهداشت کارکنان نوآور حاصل تعامل هم‌زمان عوامل فردی،

سازمانی، مدیریتی و محیطی است و تنها در صورتی اثربخش خواهد بود که سازمان بتواند میان این عوامل هماهنگی و انسجام ایجاد کند. از این رو، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد، مدلی پارادایمی برای تبیین مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور در سازمان‌های دولتی ارائه کرد که روابط میان شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را به صورت یکپارچه تبیین می‌کند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که سرمایه انسانی نوآور، شناخت نیازها و انتظارات کارکنان، رابطه متقابل سازمان و کارکنان و قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان مهم‌ترین شرایط علی شکل‌گیری مسئله نگهداشت کارکنان نوآور هستند. این یافته بیانگر آن است که کارکنان نوآور تنها به دلیل برخورداری از دانش و مهارت‌های تخصصی در سازمان باقی نمی‌مانند، بلکه کیفیت تعاملات سازمان با آنان، میزان شناخت مدیران از نیازهای حرفه‌ای و فردی آنان و سطح اعتماد و تعهد متقابل، نقش تعیین‌کننده‌ای در ماندگاری این گروه از کارکنان دارد. این نتیجه با مطالعات کالینگز، مک‌دافل و اسکارولین (۲۰۱۹)، هور و ابنر (۲۰۲۴) و ضیایی و نرگسیان (۱۴۰۲) همسو است که بر اهمیت سرمایه انسانی، تجربه کارکنان و شناخت نیازهای آنان در موفقیت سیاست‌های نگهداشت تأکید کرده‌اند.

در بخش پدیده محوری، یافته‌ها نشان داد که مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور بر پایه ایجاد تجربه مثبت کارکنان، ارزش‌آفرینی برای آنان، تعامل و اعتماد متقابل و توسعه ماندگاری کارکنان شکل می‌گیرد. این یافته نشان می‌دهد که نگهداشت کارکنان نوآور بیش از آنکه به سیاست‌های کنترلی وابسته باشد، متکی بر کیفیت تجربه‌ای است که کارکنان از حضور در سازمان کسب می‌کنند. زمانی که کارکنان احساس ارزشمندی، عدالت، حمایت، مشارکت و اعتماد را تجربه کنند، تمایل بیشتری به ادامه همکاری با سازمان خواهند داشت. این نتیجه با دیدگاه‌های نوین مدیریت تجربه کارکنان و مطالعات بوس‌نهلز و فینندال (۲۰۱۹) و دشن (۲۰۲۴) همخوانی دارد که تجربه مثبت کارکنان را یکی از مهم‌ترین پیش‌بین‌های ماندگاری آنان معرفی کرده‌اند.

همچنین، یافته‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی نوآورمحور، ساختار و نظام‌های سازمانی، محیط کاری و زیرساخت‌های سازمان و ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی به عنوان شرایط زمینه‌ای، بستر لازم برای اجرای موفق سیاست‌های نگهداشت را فراهم می‌کنند. وجود فرهنگ مبتنی بر نوآوری، ساختارهای منعطف، نظام‌های منابع انسانی کارآمد، زیرساخت‌های فناورانه مناسب و درک محدودیت‌های قانونی و اداری بخش دولتی، اثربخشی برنامه‌های نگهداشت را افزایش می‌دهد. این یافته با مطالعات پری و کریستسن (۲۰۱۵) و لودیگا و کالوینا (۲۰۱۵) همسو است که نقش بسترهای سازمانی را در موفقیت مدیریت

سرمایه انسانی بخش عمومی برجسته دانسته‌اند.

در خصوص شرایط مداخله‌گر نیز نتایج نشان داد که حمایت‌های سازمانی و مدیریتی، نظام ارتباطات سازمانی، نظام ارزش‌آفرینی و انگیزش و زیرساخت‌های سازمانی می‌توانند شدت یا ضعف اثر راهبردهای نگهداشت را تعیین کنند. این یافته نشان می‌دهد که حتی در صورت وجود سیاست‌های مناسب نگهداشت، نبود حمایت مدیریتی، ضعف ارتباطات، ناکارآمدی نظام‌های انگیزشی و کمبود زیرساخت‌های لازم می‌تواند اثربخشی این سیاست‌ها را کاهش دهد. این نتیجه با یافته‌های آلن و همکاران (۲۰۱۰)، هور و ابنر (۲۰۲۴) و برنان و همکاران (۲۰۲۴) مطابقت دارد که حمایت سازمانی و کیفیت محیط کار را از مهم‌ترین عوامل حفظ کارکنان در سازمان‌های دولتی معرفی کرده‌اند.

در بخش راهبردها نیز پژوهش نشان داد که توانمندسازی و توسعه کارکنان نوآور، تقویت مشارکت و تعامل سازمانی، استقرار نظام‌های انگیزشی و نگهداشت و توسعه فرهنگ نوآوری و یادگیری مهم‌ترین اقدامات مدیریتی برای مواجهه با چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور هستند. این یافته بیانگر آن است که سازمان‌های دولتی باید از رویکردهای سنتی مدیریت منابع انسانی فاصله گرفته و به سمت ایجاد سازمان‌های یادگیرنده، مشارکت‌محور و نوآور حرکت کنند. این نتیجه با مطالعات کالینگز و همکاران (۲۰۱۹)، گالاردو-گالاردو و همکاران (۲۰۲۰) و وسمن و همکاران (۲۰۲۴) همخوانی دارد که توسعه سرمایه انسانی و ایجاد نظام‌های انگیزشی را زیربنای موفقیت مدیریت استعداد دانسته‌اند.

در نهایت، یافته‌های پژوهش نشان داد که اجرای این راهبردها به پیامدهایی همچون ارتقای تعهد و انگیزش کارکنان، حفظ سرمایه انسانی و دانشی سازمان، بهبود عملکرد و نوآوری سازمان و تحقق اهداف راهبردی سازمان‌های دولتی منجر می‌شود. بنابراین، نگهداشت کارکنان نوآور نه تنها موجب کاهش ترک خدمت و حفظ نیروهای کلیدی می‌شود، بلکه زمینه ارتقای کیفیت خدمات عمومی، افزایش بهره‌وری، توسعه نوآوری و تحقق ارزش عمومی را نیز فراهم می‌آورد. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور باید به عنوان یکی از اولویت‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی مورد توجه قرار گیرد.

بر مبنای یافته‌های پژوهش، در حوزه شرایط علی پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی نظامی جامع برای شناسایی، ارزیابی و پایش مستمر قابلیت‌ها، نیازها و انتظارات کارکنان نوآور طراحی و مستقر کنند تا تصمیمات مربوط به نگهداشت آنان بر پایه اطلاعات واقعی و به‌روز اتخاذ شود.

در حوزه پدیده محوری پیشنهاد می‌شود مدیران با طراحی و استقرار نظام مدیریت

تجربه کارکنان، به صورت مستمر کیفیت تجربه شغلی، احساس ارزشمندی، اعتماد و تعلق سازمانی کارکنان نوآور را ارزیابی و برای بهبود آن برنامه‌ریزی کنند.

در حوزه شرایط زمینه‌ای پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی با بازنگری در ساختارهای بوروکراتیک، توسعه فرهنگ نوآوری، اصلاح نظام‌های منابع انسانی و تقویت زیرساخت‌های فناوریانه، بسترهای لازم برای رشد و ماندگاری کارکنان نوآور را فراهم سازند.

در حوزه شرایط مداخله‌گر پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد با تقویت حمایت‌های مدیریتی، استقرار نظام‌های ارتباطی شفاف، اصلاح نظام‌های انگیزشی و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های سازمانی، عوامل تسهیل‌کننده اجرای سیاست‌های نگهداشت را تقویت کنند.

در حوزه راهبردها پیشنهاد می‌شود برنامه‌های توانمندسازی، مسیرهای شغلی، نظام‌های یادگیری، مدیریت دانش، مشارکت کارکنان و نظام‌های جبران خدمات به صورت یکپارچه و مبتنی بر شایستگی طراحی و اجرا شوند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای کارکنان نوآور باشند.

از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش می‌توان به انجام مطالعه در بستر سازمان‌های دولتی و اتکای آن به ادراک و تجربه خبرگان اشاره کرد؛ بنابراین، تعمیم نتایج به سایر بخش‌ها، به ویژه سازمان‌های خصوصی یا شرکت‌های دانش‌بنیان، باید با احتیاط صورت گیرد.

در پایان، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی با استفاده از روش‌های کمی یا آمیخته، مدل ارائه‌شده را در سازمان‌های مختلف دولتی و خصوصی اعتبارسنجی کرده و همچنین نقش متغیرهایی نظیر سبک رهبری، چابکی سازمانی، تحول دیجیتال، تجربه کارکنان و نسل‌های جدید نیروی کار را در مدیریت چالش‌های نگهداشت کارکنان نوآور بررسی کنند.

چنین پژوهش‌هایی می‌توانند ضمن توسعه دانش نظری، زمینه بهبود سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و افزایش اثربخشی سازمان‌های دولتی را فراهم آورند.

تشکر و قدردانی

نویسندگان این پژوهش، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت‌کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس و ویراستار علمی و ادبی این نشریه را اعلام می‌دارند.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Batemani, M., Yazdani, H., & Fereydoun-Asl, N. (2024). Identification and classification of talent retention challenges: Application of Q methodology. *Journal of Talent Development*, 2(4), 125–160. [In Persian].
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. R. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: The moderating effect of an innovative climate. *International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661–2683.
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. R. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behaviour: The moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661–2683.
- Brennan, A., Garavan, T., Egan, T., O'Brien, F., & Ullah, I. (2024). A conservation of resources perspective on public sector employee work engagement. *European Management Review*, 21(2), 393–407.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *The search for global competence: From international HR to talent management*. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory* (2nd ed.). Sage Publications.
- Chayechi, A., Tanami, M. M., & Moradi Eydisheh, S. (2018). The role of organizational culture and perceived organizational support in employee retention: A case study. *Human Resource Studies*, 7(2), 109–126. [In Persian].
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566.
- Cross, D., & Swart, J. (2022). The (ir)replaceable human employee: Strategic talent retention in knowledge-intensive organizations. *Business Horizons*, 65(6), 769–780.
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
- Deschênes, A.-A. (2024). Post-pandemic public personnel retention: A person–organization and person–supervisor fit analysis. *Canadian Public Administration*, 67, 185–202.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473.

- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.
- Hur, H., & Abner, G. (2024). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review*, 84(1), 115–142.
- Ludviga, I., & Kalvina, A. (2025). Can strategic agility help retain public sector employees in times of uncertainty? A longitudinal study. *Administrative Sciences*, 15(5), 165.
- Perry, J. L., & Christensen, R. K. (2015). *Handbook of Public Administration* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd ed.). Sage Publications.
- Wesemann, A. (2024). Turbulence ahead: Strategic human capital management, job satisfaction, and turnover intention. *Review of Public Personnel Administration*, 53(1), 3–29.
- Ziaei, M. S., & Nargesian, J. (2024). Developing a talent retention model for Generation Z employees in public organizations. *Human Resource Studies Quarterly*, 13(1), 26–56. [In Persian].