



Center for Strategic Studies of the  
Islamic Republic of Iran Army

**Journal Of**  
**Army Strategic Research**  
**Print ISSN:27834212**  
**Volume 4, Issue 14**  
**Winter 2026**  
**P.P. 1-20**

**Explaining and designing a model for protecting elites based on  
statements by the Supreme Commander of the Armed Forces  
(Supreme Commander)**

Jafar Motamed <sup>1</sup>, Sajjad Heydari <sup>\*2</sup>, Saeed Abdi Zadeh

**Abstract**

Human resources are considered the most valuable asset of any country, and the survival of an organization largely depends on this valuable force. On the other hand, with the increasing complexity of today's world, retaining human resources has become more important and necessary than ever before, and the efficiency and dynamism of systems largely depends on this issue. Since the basis for action in the country's administrative sphere is the general policies of the system, as well as the general policies of the administrative system, issued by the Supreme Leader (the Supreme Leader). Therefore, in this study, we decided to analyze the concept of maintenance in the thought of the Supreme Leader. This study was conducted with the aim of compiling and explaining the model of maintenance in the thought of the Supreme Leader (the Supreme Leader), and in this regard, all of his statements were coded with the keywords maintenance, preservation and maintenance, human resources of employees, migration abroad and maintenance, care and review, and statements related to the subject using the method of content analysis. The method used in this research is qualitative in terms of the nature of the data, applied in terms of the purpose, and document review in terms of data collection. The result of this research is a survey of the protection pattern in human resource maintenance from the perspective of the Supreme Leader (Supreme Leader).

**Keywords:** Maintenance, Protection, Human Resources

**Citation:** Motamet, Jafar; Heydari, Sajjad; Abdizadeh, Saeed (2025). Explanation and design of a model for protecting human resources based on the statements of the Supreme Commander of the Armed Forces (Responsible author); *Quarterly Journal of Army Strategic Research* 4(14)1-20.

---

1. Faculty Member, Farabi University of Science and Technology, Tehran, Iran.

2. PhD in Comparative Management and Development, University of Research Sciences, Tehran, Iran.. (Corresponding author). Email: Heysajjad1985@gmail.com

3. PhD in Management, National Defense Research Institute and University, Tehran, Iran.

---

**Received: 2025/10/09**  
**Accepted: 2025/12/26**

**Article Type: Research - based**



فصلنامه پژوهش‌های راهبردی ارتش

شاپای انتشار: ۲۷۸۳۴۲۱۲

سال چهارم، شماره چهاردهم

زمستان ۱۴۰۴

صص: ۲۰-۱

مرکز مطالعات راهبردی آجا

## تبیین و طراحی الگوی صیانت از نیروی انسانی براساس بیانات مقام معظم

فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی)

جعفر معتمد<sup>۱</sup>، سجاد حیدری<sup>۲\*</sup>، سعید عبدی‌زاده<sup>۳</sup>

### چکیده

منابع انسانی با ارزش‌ترین سرمایه هر کشور محسوب شده و بقای سازمان تا حدود زیادی به این نیروی ارزشمند بستگی دارد. از طرفی دیگر با پیچیدگی روزافزون در جهان امروز، نگهداشت نیروی انسانی کلیدی بیش از پیش اهمیت و ضرورت یافته و کارآمدی و پویایی نظام‌ها تا حد زیادی به این موضوع بستگی دارد. از آنجایی که مبنای عمل در حوزه اداری کشور، سیاست‌های کلی نظام و نیز سیاست‌های کلی نظام اداری، ابلاغی از طرف مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) می‌باشد. از همین رو در این پژوهش برآن شدیم که مفهوم نگهداشت را در اندیشه‌ی معظم‌له احصاء نماییم. این پژوهش با هدف تدوین و تبیین الگوی صیانت از نیروی انسانی در اندیشه‌ی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) انجام گردید و در همین راستا تمامی بیانات ایشان با کلیدواژه‌های نخبگان، کارکنان کلیدی، نیروی انسانی، نگهداشت، حفظ و نگهداری، مهاجرت به خارج و صیانت، مراقبت و بررسی و بیانات مرتبط با موضوع به روش تحلیل مضمون کدگذاری گردید. روش مورد استفاده در این پژوهش از نظر ماهیت داده‌ها کیفی، از نظر هدف کاربردی و از حیث گردآوری داده‌ها از نوع بررسی اسناد و مدارک بوده و نتیجه این پژوهش احصای الگوی صیانت از نیروی انسانی از منظر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) می‌باشد که به دو مقوله عوامل فردی و سازمانی تقسیم می‌شود.

**واژگان کلیدی:** نگهداشت، صیانت، نیروی انسانی

**استناد:** معتمد، جعفر؛ حیدری، سجاد؛ عبدی‌زاده، سعید (۱۴۰۴). تبیین و طراحی الگوی صیانت از نیروی انسانی براساس بیانات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی)؛ فصلنامه پژوهش‌های راهبردی ارتش ۴(۱۴) ۲۰-۱.

۱. عضو هیئت علمی، دانشگاه علوم و فنون فراهی، تهران، ایران.

۲. دکتری تخصصی مدیریت تطبیقی و توسعه، دانشگاه علوم تحقیقات، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

Email: Heysajjad1985@gmail.com

۳. دکتری تخصصی مدیریت، پژوهشگاه و دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۰۵

نوع مقاله: پژوهشی

## مقدمه

نیروی انسانی همواره به‌عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان‌ها و جوامع مطرح بوده و موفقیت هر سازمان در گرو توانمندی و بهره‌گیری بهینه از این منبع ارزشمند است. در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها با چالش‌های متعددی در جذب و نگهداشت نیروی انسانی مواجه هستند. این چالش‌ها، به‌ویژه در شرایطی که سازمان‌ها به دنبال دستیابی به اهداف بلندمدت و پایدار هستند، اهمیت بیشتری می‌یابند. یکی از راهبردهای کلیدی برای مقابله با این چالش‌ها، طراحی و اجرای الگوهای جامع صیانت از نگهداشت نیروی انسانی است. چنین الگوهایی با تمرکز بر ایجاد تعادل میان نیازهای سازمان و انتظارات کارکنان، می‌توانند به افزایش رضایت شغلی، بهره‌وری و تعهد سازمانی منجر شوند.

در دنیای پرتلاطم امروز، تغییرات سریع اقتصادی، اجتماعی و فناوری، سازمان‌ها را با دشواری‌های بسیاری در حفظ نیروی انسانی خود مواجه کرده است. ترک سازمان توسط کارکنان، به‌ویژه کارکنان کلیدی و متخصص، می‌تواند پیامدهای جبران‌ناپذیری مانند کاهش بهره‌وری، افزایش هزینه‌های جذب و آموزش نیروی جدید و از دست رفتن دانش سازمانی را به همراه داشته باشد. این مسئله، ضرورت صیانت و نگهداشت نیروی انسانی را بیش از پیش نمایان می‌سازد. با این حال، در بسیاری از سازمان‌ها، برنامه‌های نگهداشت نیروی انسانی عمدتاً به عوامل مالی و انگیزشی محدود می‌شوند و کمتر به جنبه‌های روانی، اجتماعی و فرهنگی توجه می‌شود. علاوه بر این، نبود یک الگوی منسجم و بومی برای صیانت نیروی انسانی در بسیاری از سازمان‌ها، منجر به ناکارآمدی سیاست‌های موجود شده است. طراحی یک الگوی جامع صیانت که بتواند به نیازهای مختلف کارکنان پاسخ دهد و هم‌زمان با اهداف و مأموریت‌های سازمان همسو باشد، یکی از الزامات اساسی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی است. حفظ و ارتقای سرمایه‌های انسانی در هر سازمان از اولویت‌های اصلی سازمان، مورد تأکید در دین مبین اسلام و مورد توجه سلسله‌مراتب فرماندهی به‌ویژه تأکید فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) است. ایشان در اهمیت نیروی انسانی فرموده‌اند: نیروی انسانی صالح چابک و برخوردار از فکر و مدیریت صحیح در کنار ایستادگی، عزم راسخ، توکل به خدا و امید به آینده، راه‌گشایترین عناصر در رساندن ایران اسلامی به جایگاه بزرگ، تاریخی و متناسب با شأن آن هستند. (دیدار فرماندهان ارتش با رهبر معظم انقلاب (مدظله‌العالی)، ۹۴/۹/۸). به قول هسلبین، مزیت راهبردی و اقتصادی در آینده نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند بهتر از سایرین در بازار کار بهترین و درخشان‌ترین سرمایه‌ی انسانی را جذب کرده، پرورش داده و نگهداری نمایند. براین اساس، چالشی که امروزه سازمان‌ها با آن مواجه هستند جذب، تعالی و نگهداشت سرمایه‌ی انسانی است. رقابت بین شرکت‌ها برای نگهداشت کارکنان نخبه و توسعه

روش‌های به‌کارگیری دانش آنان با هدف ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سال‌های اخیر مورد توجه جدی قرار گرفته است. حفظ و نگهداشت فرآیندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثربخش، آموزش و بهسازی، ارتقاء بر اساس شایستگی و اعطای امکانات رفاهی و خدمات مناسب و... سعی می‌کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان را در سازمان افزایش دهد و نگهداشت ایجاد وضعیت مطلوب اشتغال برای کارکنان است تا به واسطه آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشد. توجه به چالش‌ها و انتظارات کارکنان خیره برای نگهداشت آن‌ها بسیار مهم است. با آن که استعدادها به سازمان فشار می‌آورند تا به طور دائم و مستمر توانمندی‌ها و قابلیت‌های آنان را بهبود ببخشند اما مهیا نبودن زیرساخت‌ها این خواسته را دچار مشکل می‌کند. نظام نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی کارآمد نیست و نارسایی‌هایی دارد که فرایند نگهداشت را در عمل دچار چالش کرده است. (افجه و غفاری، ۱۳۹۲: ۴۱). از آنجایی که مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) بارها موضوع صیانت را با معنی نگهداری و مراقبت برای نیروی انسانی بکار برده و تأکید بر حفظ و نگهداشت این جواهر گرانبها نموده است؛ از این رو تحلیل‌های راهبردی فضای مدیریت منابع انسانی با رویکرد صیانت از این منابع ارزشمند با تأکید بر بیانات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی) در دستور کار این پژوهش قرار گرفته است. بنابراین، این پژوهش به دنبال طراحی الگوی صیانت در نگهداشت نیروی انسانی است تا با ارائه راهکارهای عملی و بومی، به سازمان‌ها در کاهش نرخ جابجایی و افزایش رضایت کارکنان کمک کند و زمینه‌ساز ارتقای بهره‌وری و تحقق اهداف استراتژیک آنان شود.

## اهداف پژوهش

اهداف اصلی:

— تبیین و طراحی الگوی صیانت از نیروی انسانی براساس بیانات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی)

اهداف فرعی:

-تبیین مفهوم صیانت از نیروی انسانی از دیدگاه مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی)

-شناسایی مفاهیم و مقوله‌های مؤثر بر صیانت از نیروی انسانی در سازمان‌ها

سؤالات پژوهش:

سؤال اصلی:

-الگوی صیانت از نیروی انسانی بر مبنای بیانات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی)

کدامند؟

سؤالات فرعی:

-مؤلفه‌های اصلی صیانت از نیروی انسانی در بیانات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی) کدامند؟

-چه راهکارهایی برای اجرای این الگو در سازمانها قابل پیشنهاد است؟  
پیشینه پژوهش

اگر چه تاکنون فعالیت‌های تحقیقاتی و مطالعاتی در سطح کشور پیرامون موضوع صیانت انجام شده ولی در بررسی‌های صورت گرفته مشخص گردید تحقیقی با موضوع تدوین و تبیین نقش فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در صیانت و نگهداشت کارکنان انجام نشده است. با وجود تألیفات و تحقیقات مختلف علمی پیرامون موضوع تاکنون فرامین و تدابیر معظم‌له بصورت یک منظومه فکری برای صیانت سرمایه‌انسانی تدوین نشده است.

جدول ۱: پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته

محقق / سال تألیف	عنوان	نتایج
سرافراز، ایوب، معمارزاده، غلامرضا، حمیدی، ناصر، ۱۳۹۸	طراحی الگو نگهداشت نخبگان در سازمانهای دولتی ایران	تقویت برند و سرمایه‌گذاری بر روی آموزش هر کدام به تنهایی می‌تواند نگهداشت نخبگان را تا ۳۰ درصد در سازمان‌های دولتی افزایش دهد. همچنین اگر برنامه‌های آموزشی با تسهیم دانش همراه شود، نگهداشت نخبگان را تا ۳ برابر در سازمان افزایش می‌دهد.
رضایان، علی، کاظم صداعی، مریم، قره‌چه، منیژه، حاجی کریمی، عباسعلی، ۱۳۹۷	شناسایی شاخص‌های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری	برخی از شاخص‌های نگهداشت کارکنان مستعد عبارتند از: توسعه و پرورش استعدادها، جان‌نشین‌پروری تجربی، ایجاد فرصت‌های برابر رشد، وابستگی مالی کردن و ...
دقتی، عادل، ۱۳۹۸	بررسی پیشران‌های نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند	پیشران‌های سازمانی، محیطی و فردی بر نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند تأثیرگذارند و از بین ۱۸ عامل نگهداشت نیروی انسانی، سبک مدیریت و رهبری در رتبه اول و به‌عنوان مهم‌ترین عامل و فرصت‌های محیطی در رتبه آخر و به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین عامل

شناخته شده در نگهداشت نیروی انسانی در این دانشگاه می‌باشد.		
عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل ارتباطی و رفتاری، عوامل محیطی و پیامدهای بکارگیری کارکنان مستعد است.	طراحی الگو جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد (مطالعه موردی تکاور ناجا)	آروند، حمید، انگری قدس، احدالله، ۱۳۹۹
متغیرهای مدیریت استعداد، رضایت شغلی، انگیزش شغلی و سبکهای رهبری به ترتیب اولویت تأثیر معناداری بر حفظ و نگهداری نیروی انسانی متخصص دانشگاه علوم پزشکی بوشهر دارند.	ارائه الگوی به‌منظور نگهداشت و پایداری نیروی انسانی متخصص در دانشگاه علوم پزشکی بوشهر	پروانه، راستگو، ۱۳۹۹
سازمان‌ها در فرآیند نگهداشت منابع انسانی، ضمن پرهیز از تهدیدهای محیط خارجی نسبت به رفع ضعف‌های محیط داخلی و تبدیل آن به قوت اقدام نمایند و با تأکید بر راهبردهای تدافعی استخراج شده، موقعیت فعلی فرآیند نگهداشت منابع انسانی خود را به سمت راهبرد تهاجمی (SO) در خلال برنامه‌های آتی سوق دهد.	تدوین راهبرد فرآیند نگهداشت منابع انسانی	حسینیان، شهابت، شریعتی جم، حسن، ۱۳۹۷
توسل و ارتکای کارکنان به آموزه‌های دینی از قبیل: ایمان، عمل صالح، خودشناسی، اخلاص، صبر، عدالت اجتماعی، نظم و انضباط و... مانع پیشرفت آسیب‌ها و تهدیدها شده و نقش مهمی در پیشگیری از ارتکاب تخلف و بزهکاری دارد.	صیانت از کارکنان ناجا مبتنی بر آموزه‌های دینی	کشفی، سیدسعید، ۱۳۹۴
آینده‌پژوهی صیانت از کارکنان ضمن ایجاد هماهنگی و تعهد به اجرای برنامه‌ها در ارکان مختلف یک سازمان، به سازمان کمک می‌کند تا با شناخت محیط پیرامون با استفاده از نقاط قوت، اثرات زیانبار	طرح راهبردی صیانت از کارکنان ناجا با تأکید بر آینده پژوهی	عزیزی، سعدی، ۱۳۹۸

<p>تهدیدها را کاهش داده و به جای رفتار واکنشی، به‌عنوان یک کنشگر فعال در صیانت از کارکنان و پیشگیری از جرائم عمل نموده و از فرصت‌های پیش رو به نحو مؤثری استفاده نماید.</p>		
---	--	--

### مبانی نظری:

با بررسی ادبیات موضوع تعاریف صیانت و نگهداشت کارکنان اولین نیاز این تحقیق است. مرور برخی تعاریف که عمدتاً از صاحب نظران برجسته این حوزه ارائه شده است، می‌تواند تا حدی به ما کمک کند.

نگهداشت: در لغت‌نامهٔ دهخدا به معنای نگاه داشتن، نظارت، پاس، حفاظت و حراست از هرچیزی که آن را برای احتیاط به دیگری سپرده باشند معنی شده است و در اصطلاح سازمانی بطور خلاصه توانایی یک سازمان برای حفظ کارکنان خود و تضمین پایداری آن می‌باشد.

نگهداشت منابع انسانی: فرآیند نگهداشت منابع انسانی را شامل اجزایی مثل تحلیل و بررسی شغل، آموزش و توسعه، نظام جبران خدمات (حقوق و دستمزد)، سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان، نظم و انضباط و رعایت اخلاقیات، ارتباطات، انگیزش، پاداش و بهره‌وری، تندرستی، روان‌درستی، رفاه و امنیت شغلی، روابط کارکنان و گروه‌های کاری، رسیدگی به شکایات و تخلفات، مشاوره، راهنمایی و حمایت از کارکنان، برنامه‌ریزی نیروی انسانی می‌دانند (ابطحی و اعرابی، ۲۰۲۰: ۳۹).

عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان: عوامل مختلفی بر نگهداشت کارکنان تأثیر می‌گذارند که به دو دسته عوامل سازمانی و فردی تقسیم می‌شوند. عوامل سازمانی شامل سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، فرصت‌های رشد و توسعه و سیاست‌های پاداش و مزایا است. از سوی دیگر، عوامل فردی شامل نیازهای شغلی، تعادل کار و زندگی، و انتظارات فردی از شغل می‌شود. تحقیقات نشان داده است که تطابق بین نیازهای فردی و شرایط شغلی یکی از عوامل کلیدی در نگهداشت کارکنان است (اسچافلی و بیکر، ۲۰۰۴: ۸۵).

صیانت از کارکنان: صیانت در نگهداشت کارکنان به معنای ایجاد شرایطی است که کارکنان بتوانند در فضایی ایمن، اخلاقی و پایدار به کار خود ادامه دهند. این مفهوم شامل تأمین رفاه جسمی، روانی و اجتماعی کارکنان است. سازمان‌ها با تمرکز بر صیانت از کارکنان می‌توانند رضایت شغلی و تعلق سازمانی را افزایش دهند و احتمال ترک شغل را کاهش دهند. (رابینز و

طراحی الگوی صیانت: طراحی الگوی صیانت نیازمند درک عمیق از محیط داخلی و خارجی سازمان است. این الگو باید عواملی نظیر عدالت سازمانی، فرصت‌های توسعه شغلی، حمایت‌های سازمانی و محیط کار سالم را در بر گیرد. همچنین، رویکردهای بومی و فرهنگی در طراحی این الگو می‌تواند اثربخشی آن را افزایش دهد. مطالعات نشان داده است که سازمان‌هایی که به نیازهای فرهنگی و اجتماعی کارکنان توجه دارند، در نگهداشت نیروی انسانی موفق‌تر عمل می‌کنند (هافستد، ۲۰۱۱: ۱۲۳).

اهمیت نگهداشت کارکنان در سازمان‌ها: نگهداشت کارکنان در سازمان‌ها از دو جنبه مهم است: اقتصادی و اجتماعی. از منظر اقتصادی، هزینه‌های بالای جایگزینی نیروی انسانی و کاهش بهره‌وری ناشی از ترک شغل کارکنان، سازمان‌ها را ملزم به توجه به این موضوع می‌کند. از منظر اجتماعی، سازمان‌ها با ایجاد محیطی جذاب و حمایتی، می‌توانند رضایت کارکنان را افزایش داده و تعهد سازمانی را تقویت کنند. تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که سیاست‌های مؤثری برای نگهداشت کارکنان دارند، نرخ بهره‌وری بالاتر و هزینه‌های جانبی کمتری دارند (آلن و همکاران، ۲۰۱۰: ۳۴).

نقش فرهنگ سازمانی در صیانت از کارکنان: فرهنگ سازمانی یکی از عوامل کلیدی در نگهداشت کارکنان است. فرهنگ سازمانی باید ارزش‌هایی نظیر احترام، عدالت، شفافیت و حمایت از کارکنان را ترویج دهد. این ارزش‌ها محیطی ایجاد می‌کنند که کارکنان احساس تعلق و امنیت بیشتری می‌کنند. به گفته هافستد (۲۰۱۱)، فرهنگ‌های سازمانی که به تفاوت‌های فردی احترام می‌گذارند و فرصت‌های برابر ایجاد می‌کنند، می‌توانند نقش مؤثری در جذب و نگهداشت نیروهای با استعداد ایفا کنند.

عدالت سازمانی و تأثیر آن بر نگهداشت کارکنان: عدالت سازمانی به معنای توزیع عادلانه منابع، تصمیم‌گیری‌های منصفانه و احترام به کارکنان در تعاملات روزمره است. احساس عدالت یکی از عواملی است که بر رضایت شغلی و تعهد کارکنان تأثیر می‌گذارد. تحقیقات نشان داده است که بی‌عدالتی در سازمان‌ها منجر به افزایش استرس، کاهش انگیزه و افزایش تمایل به ترک شغل می‌شود (گرینبرگ، ۱۹۹۰: ۵۴). در طراحی الگوی صیانت، تضمین عدالت در تمامی سطوح سازمانی یک اصل اساسی است.

نقش رهبری در صیانت و نگهداشت کارکنان: رهبری یکی دیگر از عوامل مؤثر بر صیانت از کارکنان است. رهبران سازمان باید توانایی ایجاد ارتباطات مؤثر، ارائه بازخورد سازنده و حمایت از رشد حرفه‌ای کارکنان را داشته باشند. سبک رهبری تحول‌گرا، که بر انگیزش و توسعه فردی کارکنان تمرکز دارد، در افزایش تعلق سازمانی و کاهش ترک شغل نقش کلیدی دارد (باس و ریگیو، ۲۰۰۶: ۱۲).

تأثیر عوامل روان‌شناختی در صیانت از کارکنان: در کنار عوامل سازمانی، عوامل روان‌شناختی نیز نقش مهمی در نگهداشت کارکنان دارند. این عوامل شامل احساس معنا در کار، رضایت از دستاوردهای شغلی و تعادل کار و زندگی است. ایجاد شرایطی که کارکنان بتوانند احساس کنند کار آن‌ها معنا و ارزش دارد، می‌تواند انگیزه و تعهد آن‌ها را افزایش دهد (هاکمن و اولدهام، ۱۹۷۶: ۶۸).

### روش‌شناسی

در این پژوهش برای شناخت و تحلیل الگوهای موجود در داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده می‌شود. این روش فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به ارزش‌های داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند که شناخت مضمون به‌عنوان قلب آن است.

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، کیفی است. در راستای دستیابی به اهداف پژوهش، از روش تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. روش تحلیل مضمون، یکی از روش‌های پرکاربرد در تحقیقات کیفی است که با شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای تکرارشونده (مضامین) در داده‌ها، به پژوهشگر امکان می‌دهد تا مفاهیم کلیدی و ارتباطات میان آن‌ها را استخراج کند. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز، از روش مطالعه اسناد و مدارک بهره گرفته شده است. در این روش، تمامی بیانات مقام معظم رهبری پیرامون نگهداشت نخبگان با کلیدواژه‌های مترادف و نزدیک به مضمون در پایگاه بیانات معظم‌له جست و جو گردید.

جامعه آماری پژوهش شامل تمام فرمایشات مرتبط با موضوع ایشان است و چون این مجموعه از نظر تاریخی همه بیانات ایشان تاکنون را پوشش می‌دهد که نشانگر قلمرو زمانی تحقیق است. این پژوهش از آنجا که به تحلیل داده‌های کیفی می‌پردازد در زمره پژوهش‌های تفسیری قرار می‌گیرد و رویکرد این پژوهش با توجه به اینکه از جزء به کل می‌رسد، استقرایی است. حسب اقدامات صورت گرفته در این پژوهش، جهت‌گیری آن بنیادی و هدف آن اکتشافی است؛ چرا که بدنبال استخراج الگوی مفهومی صیانت در حوزه نگهداشت از منظر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) است. همچنین در نهایت از شیوه گردآوری داده به روش کتابخانه‌ای و بررسی اسناد و مدارک به صورت فیش‌برداری و رجوع به منابع دست اول بوده است. به این منظور با استفاده از کلمات کلیدی صیانت، پیشگیری و نگهداشت از میان مجموعه سخنرانی‌ها و فرمایشات معظم‌له، فیش‌برداری صورت گرفته است. بیانات ایشان با کلیدواژه‌های نیروی انسانی، نخبگان، کارکنان، نگهداشت و... بررسی و تمامی بیانات از سال ۱۳۶۹ تا ۱۴۰۳ بررسی و کدگذاری گردید لذا در این خصوص ۴۹ مورد از فرمایشات و بیانات معظم‌له مرتبط با موضوع

کدگذاری گردید که این در بحث حجم نمونه و اعتبار و کفایت داده‌ها ضروری است. این پژوهش از راهبرد تحلیل مضمون و شبکه‌ی مضامین بهره می‌برد و در ادامه، راهبرد پژوهش تشریح می‌شود.

روش تحلیل مضمون در اصل مستقل از جایگاه نظری ویژه‌ای است و در طیف گسترده‌ای از روش‌های نظری قابل استفاده می‌باشد. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. در این روش داده‌های متنی و مختلف را می‌توان مورد تحلیل غنی و تفصیلی قرار داد. از این‌رو تحلیل مضمون، ابزار مناسب و مفیدی است که از آن می‌توان برای تحلیل حجم زیادی از داده‌های پیچیده استفاده کرد (براون و کلارک، ۲۰۱۹: ۹۹). آن‌ها با بررسی و جمع‌بندی تلاش‌های دیگر محققان، فرایندی سه مرحله‌ای را برای تحلیل مضمون ارائه دادند که شامل سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و یکپارچه‌سازی از طریق مضامین فراگیر می‌باشد. هرچند همه‌ی این مراحل با تفسیر و تحلیل همراه است اما در هر مرحله از تحلیل سطح بالاتری از انتزاع بدست می‌آید. این فرآیند فرایندی خطی نیست زیرا تحلیل مضمون مستلزم رفت و برگشت در کل داده‌هاست. (تولایی، محمدزاده، ۱۳۹۷: ۲۷) بنابراین زمینه بالقوه‌ای برای استفاده از این روش در موضوعات مدیریتی از جمله موضوع این تحقیق وجود دارد. باتوجه به ویژگی‌های پژوهش کیفی و داشتن ریشه‌های تفسیری و تأویلی آن، سنجش روایی و پایایی یک موضوع اساسی و محل بحث است. از همین‌رو در خصوص اعتبارسنجی الگو در این پژوهش از روش ثبات کدگذاری (Intercoder Reliability) استفاده شده است. به این طریق که بین کدگذاران مختلف روی مضامین استخراج شده توافق صورت گرفته و همه کدگذاران روی مضامین اتفاق نظر داشته باشند.

#### یافته‌ها:

هدف اصلی این پژوهش تبیین و طراحی الگوی صیانت در نگهداشت کارکنان براساس بیانات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی) در می‌باشد. بنابراین هم زمان با جمع‌آوری داده‌ها از پایگاه داده بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، کدگذاری باز روی آنها انجام گرفته و با بخش‌بندی داده‌ها و اطلاعات مفاهیم و مقوله‌ها شکل گرفته است. همانطور که بدون توجه به عوامل فرهنگی نمی‌توان تعمیم جهان شمولی از الگوی نگهداشت کارکنان ارائه کرد به نظر نویسندگان این پژوهش با توجه به این فرمایشات می‌توان الگوی بومی از نگهداشت کارکنان تعریف کرده و باور عمیق چنین رویکردی را برای تبیین مشکل را افزایش و قدرت داد و مسیر را برای ارائه سیاست‌گذاری‌های کاربردی‌تر هموار نمود. لذا در این خصوص ۴۹ مورد از فرمایشات و بیانات معظم‌له مرتبط با موضوع به تفکیک ارائه شده است.

جدول ۲: کدگذاری باز فرمایشات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)

مفهوم شناسی	تاریخ	منبع	متن فرمایشات
استفاده صحیح از سرمایه انسانی موجود	۱۴۰۱/۱۱/۱۰	بیانات در دیدار کارآفرینان، تولیدکنندگان و دانش بنیان‌ها	حالا یکی از دوستان گفتند که دیگران نیروهای ما را جذب می‌کنند، ما چرا نیروی دیگران را جذب نکنیم؟ خب، ما احتیاج نداریم؛ ما اگر خیلی فعال باشیم، بلد باشیم، نیروهای خودمان را اگر نگه داریم، تربیت کنیم، احتیاج نداریم به اینکه نیروی دیگری را از خارج جذب کنیم، اینجا بیاییم.
منشأ اثر بودن	۱۳۹۴/۷/۲۲	بیانات در دیدار شرکت کنندگان در نهمین همایش ملی نخبگان فردا	نیروی انسانی ما در ایران می‌تواند منشأ اثر باشد.
فرصت محسوب شدن	۱۳۹۴/۱/۱	بیانات در حرم مطهر رضوی	امروز فرصتهای بزرگی داریم؛ یکی از بزرگ‌ترین فرصتهای ما مربوط می‌شود به نیروی انسانی کارآمد و مبتکر که در کشور ما به‌حمدالله بوفور و فراوانی، نیروی کارآمد و عمدتاً جوان و دارای ابتکار و روحیه وجود دارد.
ظرفیت به حساب آمدن	۱۳۹۳/۱/۱	بیانات در حرم مطهر رضوی	نیروی انسانی در کشور ما، یکی از بزرگ‌ترین ظرفیت‌های کشور ما است؛ این یک فرصت بزرگ است.
فرصت محسوب شدن، مهم بودن نیروی انسانی	۱۳۹۳/۱/۱	بیانات در حرم مطهر رضوی	یکی از ظرفیتهای مهم ما، ظرفیت نیروی انسانی ما است. نیروی انسانی در کشور ما، یکی از بزرگ‌ترین ظرفیت‌های کشور ما است؛ این یک فرصت بزرگ است.
مهم بودن نیروی انسانی، منشأ اثر بودن	۱۳۹۲/۱۲/۲۰	بیانات در جلسه تبیین سیاست‌های اقتصاد مقاومتی	ما دانشمند و متخصص و شرکت‌های دانش‌بنیان و افراد مبتکر در کشور زیاد داریم؛ و این جزو مهم‌ترین زیرساخت‌های اقتصادی است در هر کشور؛ یعنی مهم‌ترین زیرساخت اقتصادی برای یک کشور، وجود نیروهای انسانی است.
نعمت محسوب شدن	۱۳۹۰/۱۲/۳	بیانات در دیدار دانشمندان هسته‌ای	نعمت داشتن نیروهای انسانی کارآمد و هوشمند و دانشمند و خوشفکر و پرانگیزه هم یک نعمتی است؛ این هم از نعمتهای الهی است.

منشأ اثر بودن	۱۳۸۵/۱۱/۲۸	بیانات در دیدار مردم آذربایجان شرقی	امروز این نیروی انسانی با استعداد عظیمی که ما داریم، در هر بخشی از بخش‌ها که مسؤولان همت بگمارند و نیروهایی را به کار بگذارند، نیروها توانایی پیشرفت دارند.
---------------	------------	-------------------------------------	---

جدول ۳: فراوانی کدگذاری‌ها بر اساس مفاهیم احصاء شده

فراوانی	مفاهیم	ردیف
۵	خود کنترلی	۱
۱۰	تقویت معنویت	۲
۲	صیانت از خویش	۳
۳	صیانت از کارکنان	۴
۱	اصلاح درونی	۵
۳	رشد و تعالی فردی	۶
۱	تشویق شدن	۷
۲	ارتقاء انگیزه	۸
۸	مهم بودن نیروی انسانی	۹
۱	با ارزش بودن نیروی انسانی	۱۰
۲	فرصت محسوب شدن	۱۱
۱	ظرفیت به حساب آمدن	۱۲
۳	منشأ اثر بودن	۱۳
۱	نعمت محسوب شدن	۱۴
۱	قدرت علمی شدن	۱۵
۱	تعالی نیروی انسانی	۱۶
۱	استفاده صحیح از سرمایه انسانی	۱۷
۱	صیانت از پویایی و نشاط سازمانی	۱۸
۱	تصویر کشیدن واقعیت‌های بیرون	۱۹
۱	ایجاد انگیزه برای ماندن	۲۰
۴	احساس مفید بودن	۲۱
۶	ظرفیت‌سازی برای ماندن	۲۲
۱	رفع و رجوع نیاز	۲۳

جدول ۴: کدگذاری محوری فرمایشات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)

کدگذاری مفهوم	کدگذاری منتخب
بصیرت بر خویشتن	خود کنترلی، اصلاح درونی، تقویت معنویت، صیانت از خویش
صیانت سازمانی	صیانت از کارکنان، صیانت از پویایی و نشاط سازمانی
رشد و تعالی فردی	تعالی فردی، تعالی نیروی انسانی، قدرت علمی شدن
ایجاد انگیزه	تشویق شدن، ارتقاء انگیزه، ایجاد انگیزه برای ماندن
عزیز شمرده شدن	مهم بودن نیروی انسانی، با ارزش بودن نیروی انسانی، احساس مفید بودن
نعمت محسوب شدن	فرصت شمرده شدن، ظرفیت به حساب آمدن، منشأ اثر بودن، نعمت محسوب شدن، استفاده صحیح از سرمایه‌انسانی موجود
ظرفیت‌سازی	ظرفیت‌سازی برای ماندن، تصویر کشیدن واقعیت‌های بیرون، مرتفع نمودن نیاز

جدول ۵: کدگذاری انتخابی فرمایشات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)

کدگذاری مقوله	کدگذاری منتخب
فردی	بصیرت بر خویشتن
	رشد و تعالی فردی
سازمانی	صیانت سازمانی
	ایجاد انگیزه
	عزیز به حساب آمدن
	نعمت محسوب شدن
	ظرفیت‌سازی



بصیرت بر خویشتن: به معنای آگاهی عمیق و بینش درست نسبت به خود است. یعنی فرد باید نسبت به اعمال، نیات، احساسات و حتی کاستی‌های خود آگاه باشد و پیوسته در حال خودشناسی و اصلاح خویش باشد.

**تفسیر الگو:** تفسیر الگوی صیانت از نیروی انسانی بر اساس بیانات مقام معظم رهبری با تأکید بر ابعاد فردی و سازمانی، نشان‌دهنده رویکردی جامع به مدیریت منابع انسانی در نظام اسلامی است. این الگو با ترکیب مؤلفه‌های فردی و سازمانی، به دنبال ایجاد محیطی پویا و معنوی است که در آن نیروی انسانی هم در مسیر رشد شخصی قرار گیرد و هم در بستری سازمانی به شکوفایی برسد. الگوی صیانت ارائه شده، یک چارچوب جامع برای حفظ و ارتقاء نیروی انسانی در سازمان‌ها است. این الگو با ترکیب مؤلفه‌هایی مانند محاسبه، خودداری، و فعالیت، به دنبال ایجاد محیطی امن، پویا و مبتنی بر ارزش‌ها است. همچنین، توجه به مفاهیمی مانند نعمت و عزیز بودن، نشان‌دهنده نگاه عمیق و انسانی به مقوله صیانت از کارکنان است. این رویکرد نه تنها به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند، بلکه به تقویت روابط انسانی و اخلاقی در محیط کار نیز می‌انجامد. الگوی مزبور، ترکیبی از خودسازی فردی و مسئولیت سازمانی است. نیروی انسانی باید با بصیرت و تعالی فردی خود را آماده خدمت کند و سازمان نیز با ظرفیت‌سازی، احترام و انگیزه‌دهی، زمینه رشد او را فراهم آورد. در این الگو، نیروی انسانی هم نعمت است و هم سرمایه، و حفظ آن نیازمند توجه همزمان به ابعاد فردی و سازمانی است. این نگاه، الگویی اسلامی-انقلابی برای مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند منجر به پایداری نظام و پیشرفت کشور شود. در ادامه، تفسیر این الگو با تفکیک مؤلفه‌ها ارائه می‌شود:

#### ۱. عوامل فردی: بصیرت بر خویشتن و رشد و تعالی فردی

از منظر مقام معظم رهبری، نیروی انسانی زمانی می‌تواند در مسیر صیانت از خود و نظام قرار گیرد که از بصیرت فردی و خودآگاهی برخوردار باشد. این بعد فردی شامل دو مؤلفه کلیدی است:

الف) بصیرت بر خویشتن نیروی انسانی باید با خودشناسی، استعدادها و ظرفیت‌های خود را بشناسد و بداند در چه جایگاهی قرار دارد. از دیدگاه رهبری، نیروی انسانی زمانی پایدار و مقاوم است که بر اساس مبانی دینی و ارزشی، هویت اسلامی-ایرانی خود را تقویت کند. بصیرت فردی مستلزم آن است که فرد دچار خودبرتربینی نشود و همواره در مسیر اصلاح خود گام بردارد.

ب) رشد و تعالی فردی: نیروی انسانی باید همواره در حال ارتقای دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های خود باشد. رشد واقعی زمانی محقق می‌شود که فرد در کنار توانمندی‌های

علمی، از تقوا و اخلاق اسلامی نیز برخوردار باشد. تعالی فردی به این معناست که نیروی انسانی خود را در قبال جامعه و نظام مسئول بداند و برای پیشرفت کشور تلاش کند.

۲. عوامل سازمانی: ظرفیت‌سازی، ایجاد انگیزه، نعمت محسوب شدن، عزیز به حساب آمدن و ظرفیت سازمانی

از نگاه رهبری، سازمان‌ها و نهادها باید بستری فراهم کنند که نیروی انسانی نه تنها احساس ارزشمندی کند، بلکه در مسیر خدمت‌گزاری مؤثر قرار گیرد. این بعد سازمانی شامل مؤلفه‌های زیر است:

الف) ظرفیت‌سازی: سازمان باید زمینه آموزش، مهارت‌آموزی و بهره‌گیری از تجربیات را برای نیروی انسانی فراهم کند. مسیر شغلی و ارتقای نیروی انسانی باید مشخص باشد تا افراد با انگیزه و امید به آینده فعالیت کنند.

ب) ایجاد انگیزه: رهبری تأکید دارند که نیروی انسانی باید مورد تشویق قرار گیرد تا انگیزه خدمت‌گزاری در او تقویت شود. افراد باید احساس کنند که کارشان در راستای اهداف بزرگ نظام اسلامی است و تأثیرگذار است.

ج) نعمت محسوب شدن: نگاه ارزشی به نیروی انسانی: سازمان باید نیروی انسانی را نه به عنوان یک ابزار، بلکه به عنوان نعمتی الهی ببیند که حفظ و صیانت از آن ضروری است. پرهیز از نگاه مصرف‌گرایانه: نباید نیروی انسانی را صرفاً برای منافع مادی به کار گرفت، بلکه باید کرامت انسانی او حفظ شود.

د) عزیز به حساب آمدن: احترام به شأن نیروی انسانی: مدیران باید با کارکنان به گونه‌ای رفتار کنند که احساس عزت و کرامت داشته باشند. از منظر رهبری، تحقیر نیروی انسانی خیانت به نظام است و مدیران باید از هرگونه برخورد تحقیرآمیز پرهیز کنند.

ه) ظرفیت سازمانی: سازمان باید سازوکارهایی برای حمایت از نیروی انسانی (مانند بیمه، رفاه، امنیت شغلی) داشته باشد. مدیران باید با روحیه جهادی، مشکلات را حل کنند و مانع‌تراشی نکنند تا نیروی انسانی با انگیزه بماند.

### بحث و نتیجه گیری:

این مقاله نتیجه تحقیقی است که با هدف احصاء الگوی صیانت از نیروی انسانی از منظر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) انجام شده است. در پاسخ به سؤال اصلی تحقیق تحت عنوان چيستی الگوی صیانت در نگهداشت نیروی انسانی در اندیشه معظم‌له، مفاهیم و مطابقت مستمر بالغ بر ۵۰۰ فیش و کدهای اولیه با تحلیل محتوای بیانات باکلیدواژه‌های نگهداشت، حفظ و نگهداری، نیروی انسانی، کارکنان، مهاجرت و صیانت و مراقبت بررسی از روش تحلیل مضمون و استفاده از بیانات مرتبط با موضوع به روش تحلیل مضمون کدگذاری گردید. سپس با

شکل‌گیری کدهای محوری، انتخابی و کدهای مقوله‌ای نتایج، الگوی صیانت در نگهداشت کارکنان از منظر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) به صورت شکل فوق ارائه شد. همچنان که در این شکل دیده می‌شود از منظر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) عواملی همچون بصیرت بر خویشتن، صیانت سازمانی، رشد و تعالی فردی، ایجاد انگیزه، عزیز شمرده شدن، نعمت محسوب شدن و ظرفیت‌سازی از عواملی است که می‌تواند امکان نگهداشت کارکنان و صیانت از آنها در سازمان را با تداوم مطالعات و تحقیقات تسری بخشد. تقویت معنویت در اولویت اول و القاء حس اهمیت داشتن و ایجاد انگیزه با وجود آوردن فضا و امکان پیشرفت شغلی در بین کارکنان در اولویت‌های بعدی فرآیند نگهداشت و صیانت از کارکنان بویژه کارکنان متخصص می‌باشد. حسب نظر ایشان، اجرای عوامل ذکر شده مانعی است تا مهاجرت جوانان تحصیلکرده ما در کشور مانده و مانع رفتن و مهاجرت آنان می‌شود و در ادامه پیشنهادهای در خصوص کاربردی شدن و پژوهش‌های آتی مرتبط با موضوع ارائه می‌گردد:

پیشنهادهای کاربردی:

۱. آموزش و توانمندسازی مدیران: برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه برای مدیران به منظور درونی کردن ارزش‌های صیانت از نیروی انسانی و ارتقای نگرش مدیریتی.
  ۲. بازنگری و اصلاح فرایندهای جذب و استخدام: تدوین تراز نیروی انسانی، بازنگری مقررات و دستورالعمل‌های استخدامی و جذب نیروهای متخصص و متعهد.
  ۳. ایجاد بسترهای مناسب رفاهی و ایمنی: تأمین تسهیلات درمانی، آموزشی، مسکن، حمل و نقل و امکانات تفریحی و فرهنگی برای ارتقای سلامت و رضایت شغلی کارکنان.
  ۴. بررسی مستمر زمینه‌های تخلف و آسیب‌شناسی: آسیب‌شناسی و رصد مستمر محیط کار برای شناسایی و رفع زمینه‌های تخلف و کاهش آسیب‌های سازمانی.
  ۵. پاداش و انگیزش: طراحی نظام پاداش و تشویق متناسب با عملکرد و تعهد نیروی انسانی برای افزایش انگیزه و ماندگاری.
- پیشنهادهای جهت پژوهش‌های آتی:
۶. بررسی تأثیر محیط کاری سالم و ایمن در نگهداشت نخبگان.
  ۷. بررسی تأثیر ارتقای فرصت‌های یادگیری و توسعه در نگهداشت نخبگان.
  ۸. بررسی تأثیر حمایت اجتماعی در نگهداشت نخبگان.
  ۹. بررسی تأثیر انواع سیستم‌های پاداش (مالی و غیرمالی) و تأثیر آن‌ها بر انگیزه کارکنان و کاهش نرخ خروج نخبگان.

۱۰. بررسی تحلیل سبک‌های رهبری (مانند تحولی، تعاملی، و مشارکتی) و تأثیر آن‌ها بر ایجاد حس تعلق و ماندگاری نخبگان.
۱۱. بررسی تأثیر برنامه‌های آموزشی، مسیرهای ارتقاء شغلی و فرصت‌های یادگیری بر ایجاد انگیزه و وفاداری نخبگان.

## منابع

### الف) منابع فارسی

- ابطی، سیدحسین، اعرابی، سیدمحمد (۲۰۲۰)، *استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی*، سید حسین ابطی انتشارات آزاد مهر، انتشارات فوژان، چاپ شماره چهارم
- افجه، علی اکبر. صالح غفاری، عادل (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور، *راهبرد دانش*، شماره ۲.
- پایگاه بیانات مقام معظم فرماندی کل قوا، (www.Khamenei.ir).
- تولایی، روح‌الله. محمدزاده علمداری، مهرداد (۱۳۹۷). *فنون و ابزارهای روش تحقیق در مدیریت*، انتشارات جهاد دانشگاهی، واحد صنعتی امیرکبیر، تهران؛
- جبه دار، علیرضا. تشکری، محمود. سعیدزاده، حمیدرضا. (۱۳۹۰) بررسی نقش‌های بازرسی ناجا در نگهداشت مدیران (مطالعه موردی فرماندهی انتظامی استان همدان)، *فصلنامه نظارت و بازرسی*، سال ششم، شماره ۲۰، صص ۸-۲۸.
- حسینیان، شهرام. شریعتی‌جم، حسن (۱۳۹۷). تدوین راهبرد فرآیند نگهداشت منابع انسانی، *مطالعات مدیریت راهبردی فصلنامه علمی مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، سال هفتم، شماره ۱.
- رایبیز، استیفن پی؛ و جاج، تیموتی ای، (۱۳۹۰)، *رفتار سازمانی*. مترجمان: سیدمحمد اعرابی و محمد تقی‌زاده مطلق، جلد اول، تهران: انتشارات نوین.
- دقتی، عادل، ۱۳۹۸، *بررسی پیشران‌های نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند*
- رضاییان، علی، کاظم صداعی، مریم، قره چه، منیژه، حاجی کریمی، عباسعلی (۱۳۹۷)، *شناسایی شاخص‌های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری*.
- عزیز، سعدی (۱۳۹۸)، *طرح راهبردی صیانت از کارکنان ناجا با تأکید بر آینده پژوهی*.
- سرافراز، ایوب. معمارزاده، غلامرضا. حمیدی، ناصر. (۱۳۹۸). *طراحی الگو نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران*.
- فرهنگ لغت دهخدا؛
- کامران نژاد، علیرضا. حسینی، سیدحسین. نظری، نعمت‌الله. محترم، محمدرضا (۱۳۹۰). راهکارای عملی جذب و نگهداشت نیروی انسانی در راستای افزایش بهره‌وری سازمانی، *فصلنامه مطالعات انتظامی شرق*، پیش شماره، صص ۳۷-۴۸.
- کشفی، سیدسعید، ۱۳۹۴، *صیانت از کارکنان ناجا مبتنی بر آموزه‌های دینی، فصلنامه بصیرت و تربیت اسلامی؛*

## ب) منابع خارجی

- Abtahi, S. H., & Mousavi, S. Mo. (2020). Human resource strategies development. Case Study: One of the Spiritual Organizations of the Country. *Quarterly Journal of Human Resource Management Researches at Imam Hossein University of Medical Sciences*, Vol. 1, No. 3. (In Persian)
- Armstrong, Michael (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*.
- 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.
- Braun, V & Clark, V. (2019). *Using thematic analysis in Psychology Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2, Pp. 101-77
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- DeCicco, J., Laschinger, H. & Kerr, M. (2006). "Perceptions of Empowerment and Respect; Effect on Nurses' Organizational Commitment in Nursing Homes", *Journal of Gerontological Nursing*, Vol. 32, No.5, pp. 49-56
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Hofstede, G. (2011). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. SAGE Publications.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hofstede, Geert (2001-12-01). "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context". *Online Readings in Psychology and Culture*. 2 (1).
- Hesselbein, Frances, foreword by Jim Collins, *My Life in Leadership*, 2020
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, ۲۵(۳), ۲۹۳–۳۱۵

- Schaufli, W.B. & A. Bakker (2004). "Job Demands, Job Resource and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study". *Journal of Organization Behavior*, 25: 293-315