

# طراحی مدل نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران<sup>1</sup>

تاریخ پذیرش: 1398/02/18

تاریخ دریافت: 1397/12/14

ایوب سرافراز،<sup>2</sup> غلامرضا معمارزاده طهران،<sup>3</sup> ناصر حمیدی<sup>4</sup>

از صفحه 55 تا 82

## چکیده

**زمینه و هدف:** رقابت بین شرکت‌ها برای نگهداشت کارکنان نخبه و به‌کارگیری دانش آنان برای ایجاد مزیت رقابتی در سال‌های اخیر مورد توجه جدی قرار گرفته است. در واقع امروزه به‌دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با مهارت بالا، یافتن و نگهداشتن سرمایه انسانی از اولویت‌های اساسی سازمان‌ها است. به همین دلیل در این تحقیق، مدلی برای نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران ارائه شده است.

**روش:** این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت توصیفی - اکتشافی است. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه گردآوری شده‌اند. جامعه آماری شامل سازمان‌های دولتی ایران است که افرادی از سازمان‌های آموزش و پرورش استان‌های اردبیل و آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی به تعداد 86 خبره، به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. عوامل مؤثر بر نگهداشت نخبگان در چهار بعد شامل عوامل سازمانی، فردی، روانی و شغلی از پیشینه پژوهش استخراج شده و به تأیید خبرگان رسیده‌اند. برای تحلیل داده‌ها نیز از روش پویایی سیستم‌ها استفاده شده است.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌ها، تقویت برند و سرمایه‌گذاری بر روی آموزش، هر کدام به‌تنهایی می‌توانند نگهداشت نخبگان را تا 30 درصد در سازمان‌های دولتی افزایش دهد. همچنین اگر برنامه‌های آموزشی با تسهیم دانش همراه شود، نگهداشت نخبگان را تا سه برابر در سازمان افزایش می‌دهد.

**نتایج:** بر اساس نتایج پژوهش، توجه هم‌زمان به آموزش و تسهیم دانش سناریوی جذاب نگهداشت نخبگان در سازمان‌ها است. توجه به ویژگی‌های شغلی نیز سناریوی ضعیفی است که بر نگهداشت تأثیر چندانی ندارد.

**واژه‌های کلیدی:** نگهداشت، نخبگان، پویایی سیستم‌ها، عوامل سازمانی نگهداشت.

1- این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین است.

2- دانش‌آموخته دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

3- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران ( نویسنده مسئول)، gmemar@gmail.com

4 - دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

## مقدمه

در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش راهبردی منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشد. یکی از مباحث نوین در ادبیات مدیریت منابع انسانی سرمایه فکری است. سرمایه فکری شامل سرمایه‌های انسانی، ساختاری و رابطه‌ای است و سرمایه انسانی مهم‌ترین بخش آن است. این دارایی نامشهود در تعیین ارزش این سازمان‌ها در عرصه ملی و بین‌المللی، نقش کلیدی و حساسی را ایفا می‌کند. در عصر نوین، به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، یافتن و نگهداشتن سرمایه انسانی از اولویت‌های اساسی سازمان‌های امروزی است. به قول هسلبین<sup>1</sup>، مزیت راهبردی و اقتصادی در آینده نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند بهتر از سایرین در بازار کار بهترین و درخشان‌ترین سرمایه انسانی را جذب کرده، پرورش داده و نگهدارند. براین اساس، چالشی که امروزه سازمان‌ها با آن مواجه هستند جذب، تعالی و نگهداشت سرمایه 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. دلایل بی‌شماری برای ترغیب کارکنان برای ماندگاری در سازمان وجود دارد ولی تأکید سازمان‌ها در عصر دانش به ماندگاری کارکنان نخبه است. اهمیت این کارکنان برای سازمان از این نظر است که می‌توانند در ارزش‌آفرینی و ایجاد مزیت رقابتی مؤثر باشند. حمایت و نگهداشت منابع انسانی مجموعه‌ای از تدابیر و اقدامات مدیریتی است که زمینه‌های ماندن و حفظ منابع انسانی را در سازمان میسر می‌سازد. حفظ امنیت، روحیه، علاقه و توان تخصصی افراد نگهداشت نامیده می‌شود. 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

1- Hessebin

کارکنان است تا به واسطه آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشد (دسیکو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). توجه به چالش‌ها و انتظارات کارکنان خبره برای نگهداشت آن‌ها بسیار مهم است. با آن‌که استعدادها به سازمان فشار می‌آورند تا به‌طور دائم و مستمر توانمندی‌ها و قابلیت‌های آنان را بهبود ببخشند اما مهیا نبودن زیرساخت‌ها این خواسته را دچار مشکل می‌کند. بوروکراسی اغلب به‌عنوان بیماری‌ای که سازمان‌های بزرگ به آن مبتلا هستند، تلقی می‌شود (آراسته، ۱۳۸۰). نظام نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی کارآمد نیست و نارسایی‌هایی دارد که فرایند نگهداشت را در عمل دچار چالش کرده است (افچه و غفاری، ۱۳۹۲). آمارهای ارائه‌شده توسط بانک جهانی (۲۰۱۱) قابل تأمل است. این آمارها نشان از عدم بهبودی در جذب و نگهداشت نخبگان در کشور دارد و همه‌ساله نسبت به سال گذشته روند بدتری را تجربه کرده است. هیچ نظام اداری به‌آسانی قادر به مقابله با تمام مسائل نیست و نظام اداری کشورها برای مقابله با مسائل به تغییر در سیاست‌های عمومی نیاز دارد (آراسته، ۱۳۷۹). بنابراین، بهبود در نظام نگهداشت نخبگان هنگامی رخ خواهد داد که مسائل به‌صورت سیستمی بررسی و مطالعه شوند. به این معنی که روی تمام مسائل فراروی نظام نگهداشت مانند ابعاد سازمانی، فردی، روانی و شغلی مطالعه شود و با تجزیه و تحلیل آن‌ها از طریق این ابعاد سیاست‌های مؤثرتری به‌منظور نگهداشت نخبگان تبیین کرد. در همین رابطه مسئله اصلی پژوهش حاضر ارائه مدل نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی است. لذا چهار بعد سازمانی، فردی، روانی و شغلی به‌عنوان سازه‌های اصلی مدل نگهداشت نخبگان می‌تواند متأثر از انواعی از عقلانیت‌ها باشد (بوزمان و المرز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷) در حال حاضر مدل اثربخش نگهداشت نخبگان متناسب با شرایط بومی کشور وجود ندارد. از این‌رو مدل ارائه‌شده در این پژوهش، خط‌مشی‌گذاران و کارگزاران دولتی را در بهبود کارایی و اثربخشی فرایند نگهداشت نخبگان یاری می‌دهد.

**مبانی نظری:** آرمسترانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) بر جنبه‌های شغلی نگهداشت نخبگان تأکید کرده و اندیشمندانی چون، نان و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، ایلز<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۹) و گانگ<sup>۶</sup>

1- DeCicco

2- Bozeman and Almerz

3- Armestrang

4- Nunn

5- Iles

6- Gagne

(2015) برای کارآمدی بیشتر در حوزه نگهداشت، جنبه‌های سازمانی را مد نظر قرار داده‌اند. هاگز و راگ<sup>۱</sup> (2008) با مطالعات خود سعی در صدد بررسی جنبه‌های روانی در نگهداشت نخبگان شدند و اخیراً جنبه‌های فردی آن نیز در سایه توجه فیلیپس<sup>۲</sup> و همکاران (2013) مورد توجه قرار گرفته است. برای حفظ جایگاه نخبگان در سازمان‌های دولتی، توجه به تمام این رویکردها ضروری است و ترکیب مناسبی از این چهار رویکرد باعث اثربخشی بیشتر مدل نگهداشت نخبگان خواهد بود. این پژوهش با استناد به سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، قانون چهارم و پنجم توسعه و گزارش‌های مرکز مطالعات و پژوهش‌های اداری سازمان امور اداری و استخدامی کشور (۱۳۶۷) کوشیده است عوامل مؤثر بر نگهداشت نخبگان را شناسایی و احصاء کند. همچنین موانع اخلاقی و فرهنگی موجود در نگهداشت نخبگان نیز شناسایی شده است. بدون توجه به عوامل فرهنگی نمی‌توان تعمیم جهان‌شمولی از مدل نگهداشت نخبگان ارائه کرد (شویر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). چنین رویکردی می‌تواند قدرت تبیین مشکل را افزایش و مسیر را برای ارائه سیاست‌گذاری‌های کاربردی‌تر هموار نماید. لذا در این خصوص ۱۰ مانع فرهنگی شناسایی شده است که در جدول شماره یک به تفکیک ارائه شده است:

جدول شماره ۱: موانع فرهنگی در نگهداشت نخبگان

منبع	موانع فرهنگی
سرمدی (۱۳۶۹)، هاکیو (۱۹۹۷)	ضعف انگیزه توفیق طلبی
کاتوزیان (۱۳۸۴)، هدی (۲۰۰۱)	خویشاوندگرایی
فقیهی و دانایی‌فرد (۱۳۸۵)	تقلیدگرایی
سیف زاده (۱۳۶۸)	ذهن‌گرایی
سرمدی (۱۳۶۹)، هافستد (۲۰۰۵)	واقعیت‌گریزی
عظیمی (۱۳۷۱)، هدی (۲۰۰۱)	عمل‌زدگی
طباطبایی (۱۳۷۲)، کاتوزیان (۱۳۸۴)	محافظه‌کاری
قوام (۱۳۸۴)، هاکیو (۱۹۹۷)	بی‌اعتمادی
الوانی (۱۳۸۱)، سریع‌القلم (۱۳۸۶)	عدم شایسته‌سالاری
سریع‌القلم (۱۳۸۶)، هافستد (۲۰۰۵)	فردگرایی

مطالعه فستینگ<sup>۴</sup> و همکاران در سال ۲۰۱۴ که روی بیش از ۷۰۰ شرکت کوچک و متوسط بررسی و پژوهش کردند، نشان می‌دهد بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط

1- Hacks and rags

2- Phillips

3- Schweyer

4- Fstynng

آلمانی رویکرد گسترده‌تر نسبت به نگهداشت سرمایه انسانی دارند که آن‌ها را در رسیدن به عملکرد برتر یاری رسانده است. نان<sup>1</sup> و همکاران در سال 2009 پژوهشی را در شرکت‌های چندملیتی مستقر در سنگاپور، هنگ کنگ و هندوستان انجام دادند، با توجه به هزینه گزاف انتقال یک سرمایه انسانی برای اداره امور به یک کشور دیگر با فرهنگ و شرایط کاری متفاوت، شرکت‌های چندملیتی چاره‌ای جز شناسایی سرمایه انسانی، نگهداشت و توسعه آن‌ها در قالب استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی ندارند. آن‌ها اذعان کردند که توجه به سرمایه‌های انسانی، آن‌ها را در خلق ارزش یاری می‌کند. هاگز و پالمر<sup>2</sup> در سال 2007 مدیریت سرمایه انسانی در شرکت‌های چندملیتی آمریکایی در آلمان و ایرلند بررسی کردند. یافته‌ها نشان می‌دهد که موفقیت و گسترش مدیریت سرمایه انسانی (جذب و نگهداشت) به ترکیبی از عوامل بستگی دارد شامل: حمایت مدیریت ارشد سازمان و مشارکت صاحبان سهام شرکت، مبادلات سیاسی و چگونگی یکپارچه‌سازی مدیریت سرمایه انسانی با مدیریت اطلاعات منابع انسانی شرکت.

**پیشینه پژوهش:** افجه و غفاری (1392) برنامه‌ریزی برای توسعه فرد، اجتماعی شدن و برنامه‌ریزی توسعه سازمانی را از عوامل مهم نگهداشت کارکنان می‌داند. جهانگیری و مهر علی این عوامل را در هفت عامل محتوا و ماهیت شغل، رضایت و امنیت شغلی، مدیریت و رهبری، مشخص بودن اهداف و انتظارات، فضای همکاری و انسجام گروهی، شرایط کار و پرداختی و مزایا، گروه‌بندی کرده‌اند. میرباقری و همکاران با اذعان به اینکه انگیزه و نگهداری کارکنان یکی از چالش‌های سازمان‌های امروزی برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی است عواملی مانند جابجایی بی‌دلیل، نداشتن آزادی عمل و استقلال کاری، نبود حمایت‌های مناسب و چالشی نبودن وظایف برای کارکنان دانش‌محور را از موانع اصلی در نگهداری کارکنان خبره، ذکر می‌کنند. احمدی (1394) مدیریت استعداد را در افزایش رضایت و در نتیجه ماندگاری کارکنان خبره مؤثر دانسته‌اند. شمس احمر و همکاران (1390) نیز عدالت سازمانی را از مهم‌ترین مؤلفه‌های لازم در نگهداشت کارکنان خبره می‌دانند. زارع، قربانی و رضایی راد، فرهنگ سازمانی را مهم‌تر دانسته‌اند. بوریاچ و رویل نشان می‌دهند که حمایت مدیریت ارشد سازمان و مشارکت صاحبان سهام شرکت،

1- Non

2- Hughes and Palmer

مبادلات سیاسی و چگونگی یکپارچه‌سازی مدیریت سرمایه انسانی با مدیریت اطلاعات منابع انسانی شرکت در نگهداشت کارکنان دانشی اهمیت دارند. نسبت<sup>1</sup> و همکاران نیز فرهنگ سازمانی را مهم‌تر از بقیه عوامل می‌دانند و پیشنهادهایی به‌منظور تغییر فرهنگ سازمانی و نحوه تأثیر آن بر نگهداشت اعضای هیئت علمی مرد و زن در دانشکده‌های دندانپزشکی آمریکا ارائه کرده‌اند. در آخرین بررسی‌ها در ارتباط با نگهداشت کارکنان خبره فستینگ و همکاران نشان دادند که بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط آلمانی رویکرد گسترده‌تر نسبت به نگهداشت سرمایه انسانی دارند. به‌گونه‌ای که تعداد زیادی از کارکنان را در برمی‌گیرد، نه اینکه رویکردی خاص‌تر به تعریف ممتازان داشته باشد. به عبارت بهتر این شرکت فعالیت‌های مربوط به نگهداشت منابع انسانی خود را بر همه کارکنان متمرکز ساخته‌اند (گرین<sup>2</sup>، 2014).

#### جدول شماره 2: مطالعات انجام‌شده در زمینه تکریم و نگهداشت نخبگان

ردیف	محقق	تاریخ	محدوده موضوع	نتیجه‌گیری
1	افچه و غفاری	1392	عوامل مهم در نگهداری کارکنان خبره	ارتباط برنامه‌ریزی توسعه فردی، فرایند اجتماعی شدن و برنامه‌ریزی توسعه سازمانی با نگهداری کارکنان نخبه
2	تیلر	1977	هویت اجتماعی	ارضای نیازهای عاطفی از طریق قدرانی کردن کارفرما از همکاری‌های کارکنان
3	کانگر و کانگو	1995	اهمیت پاداش	نظام‌های پاداش و شناسایی در افراد احساس غرور و احترام شخصی به‌وجود می‌آورد.
4	شم‌آبادی و مغول	2015	تکریم و توانمندسازی	تکریم کارکنان بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد. در کنار این موضوع اشتراک مساعی یک وسیله شناخت و قدرانی و تکریم از کارکنان است.
5	کریمیان و فروغی	1392	روش‌های احترام به کارکنان	احترام به کارکنان در درون سازمان باید همراه با مشارکت، حفظ شأن، توجه به توانمندی‌ها، شایسته‌سالاری، ایجاد تحرک و پویایی، آموزش‌های بروز و نهایتاً قدرانی‌های به‌جا همراه باشد.
6	حمیدیان و بوزنجانی	1392	روش‌های تکریم نخبگان	الف) حفظ کرامت و احترام نیروی انسانی زیردست با استفاده از سعه صدر و شنیدن صحبت‌های زیردستان؛ ب) تکریم زیردستان با مشارکت دادن آنها در تصمیم‌گیری و ج) تکریم زیردستان با ایجاد عدالت‌سازانی و تکریم زیردستان و رسیدگی به نیازهای آنان عملی می‌شود.
7	طلوعی و همکاران	1385	روش‌های مناسبی قدرانی و تکریم کارکنان	الف) از نظرات آنان در تصمیم‌گیری‌ها استفاده شود؛ ب) شرح وظایف سازمانی در اختیار آنان قرار داده شود؛ ج) استقلال و آزادی جهت اجرای

1- Nesbit

2- Green

طراحی مدل نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران

ردیف	محقق	تاریخ	محدوده موضوع	نتیجه‌گیری
				وظایف به آنان داده شود و (د) امکانات کافی در اختیار آنان قرار داده شود.
8	ارشاد و حمایت خواه چهلمی	1386	عوامل مؤثر بر تمایل به برو نکوچی نخبگان علمی ایران	ارزیابی منفی از شرایط مختلف داخلی کشور اعم از اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و علمی و نبود حمایت‌های مناسب مادی و معنوی دارند.
9	محسنی تبریزی و عدل	1386	عوامل روانشناختی اجتماعی مؤثر بر تمایل اعضا هیئت علمی دانشگاه‌های شهر تهران	تمایل به مهاجرت به طور معکوس با رضایت شغلی، احساس امنیت شغلی، احساس رضایت از زندگی، درجه مشارکت سیاسی اجتماعی، سال‌های اشتغال در دانشگاه و عوامل مداخله‌گر رابطه دارد.
10	طالبی زبیدی و رضایی	1388	علل مهاجرت نخبگان مازندران را طی سال‌های 1370 تا 1380	که هر چه تفاوت فرصت‌های اقتصادی رفاهی بین مناطق مختلف کشور بیشتر باشد، میل مهاجرت به کلان‌شهرها بیشتر می‌شود.
11	حاتمی و همکاران	1391	بررسی علل گرایش به مهاجرت 120 نفر از دانشجویان تحصیل	بیکاری، نداشتن درآمد کافی، برخوردار نبودن از شغل متناسب با رشته تحصیلی، نبود فرصت‌های شغلی مناسب، نبود امنیت و حمایت شغلی، نبود امکانات، بحران‌های اقتصادی، نبود امکانات علمی، پژوهشی و آزمایشگاهی، کمبود استادان متخصص، توجه نکردن به خواسته‌های افراد تحصیل کرده و رعایت شأن علمی آنان، نبود موفقیت در مقاطع تحصیلی بالاتر، محدودیت آزادی فردی.
12	پناهی	2012	عوامل مؤثر بر مهاجرت نخبگان از ایران	فقدان آزادی‌های مدنی، نارضایتی از وضعیت موجود، نادیده گرفتن یا کم‌توجهی به متخصصان، فقدان تسهیلات پژوهشی، محیط سیاسی، ارزش قائل نشدن برای دانش، بیکاری، فقدان امنیت شغلی و امیدهای پایین به آینده.
13	بین و همکاران	2006	عوامل تعیین‌کننده مهاجرت نخبگان	عدم حمایت از حقوق نخبگان و بی‌ثباتی سیاسی از عوامل دافعه در کشورهای در حال توسعه می‌باشد.
14	ریبیارو و همکاران	2013	وضعیت مهاجرت متخصصان حوزه بهداشت و پزشکی	وضعیت مهاجرت متخصصان جستجو برای فرصت‌های اشتغال بهتر و کسب فرصت‌های توسعه حرفه‌ای نسبت می‌دهند.
15	چیانگ و تسونگ شنگ	2011	تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر عملکرد شغلی	حمایت سازمانی به‌تنهایی نمی‌تواند اثر چندانی بر عملکرد شغلی داشته باشد.

آمارها حاکی از آن است که بهره‌وری در سازمان‌های ایرانی بشدت رو به تنزل است و عملاً در سازمان‌های دولتی منابع محدود قربانی نیازهای نامحدودی می‌شود که هیچ اثر مثبتی بر سازمان ندارند. لذا موفقیت هر سازمان در گرو به‌کارگیری و استفاده مناسب از عوامل تولید است، اما در بین عوامل تولید انسان با بقیه عوامل تولید تفاوت‌های اساسی دارد (هاگز و پالمر، 2007). بنابراین تربیت نیروی انسانی مجهز به مهارت که قادر باشد علم و دانش را به کالا و خدمات قابل عرضه در اقتصاد کشور تبدیل نماید از یک‌سو و تربیت افراد خلاق و کارآفرین که بتوانند با ایجاد ارزش افزوده و تولید ثروت،

فرصت‌های شغلی پایداری برای دیگران ایجاد نمایند به‌عنوان یکی از استراتژی‌های مؤثر در فرآیند توسعه در روند جهانی به شمار می‌رود (بوزمان و المرز، 2008). محققان زیادی در جهت ارائه مدلی خاص در جهت تکریم و نگهداشت نخبگان ارائه داده‌اند. در جدول شماره دو نتایج بعضی از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه نشان داده شده است. این پژوهش بر اثربخشی نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی تأکید دارد. ارائه این مدل با در نظر گرفتن جنبه‌های مختلف و مؤثر در نگهداشت نخبگان است و با در نظر گرفتن رویکردی بوم‌شناسانه ادعا دارد در مقایسه با سایر مدل‌ها دارای نوآوری است. محقق در این پژوهش با مطالعه مبانی نظری و کسب نظر از اساتید راهنما و مشاور و خبرگان دانشگاهی، چارچوب پژوهش را بر اساس الگوی دیکنز و رابینز<sup>1</sup> (2007) قرار داده است. این الگو در مقایسه با سایر الگوها تصویر کامل‌تری را از نگهداشت ارائه می‌دهد. مؤلفه‌های ابعاد چهارگانه نیز با مطالعه ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های عمیق چندمرحله‌ای با خبرگان شناسایی شده و پس از آن نیز موانع فرهنگی با تأیید خبرگان به مدل اضافه شده‌اند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت توصیفی - اکتشافی است. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان و پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری سازمان‌های دولتی ایران است که سازمان‌های آموزش و پرورش استان اردبیل و آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی و سازمان‌های مرتبط به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شده و با خبرگان و کارشناسان آن‌ها به تعداد 86 نفر که با استفاده از نمونه‌گیری گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری کامل انتخاب شده بودند (جدول شماره سه)، مصاحبه شده است. عوامل مؤثر بر نگهداشت نخبگان در چهار بعد شامل عوامل سازمانی، فردی، روانی و شغلی از پیشینه پژوهش استخراج شده و به تأیید خبرگان رسیدند. سپس با استفاده از مصاحبه و پرسشنامه خبره، روابط بین مؤلفه‌ها و ضرایب و فرمول‌ها مشخص و در مدل وارد شدند. برای تحلیل داده‌ها نیز از روش پویایی سیستم‌ها و نرم‌افزار ونزیم<sup>2</sup> استفاده شده است.

1- Dickenzo Robbins

2- Vensim

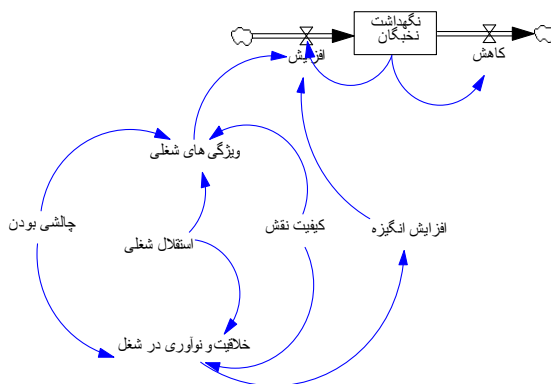


جدول شماره 3: تعداد مدیران در سازمان منتخب

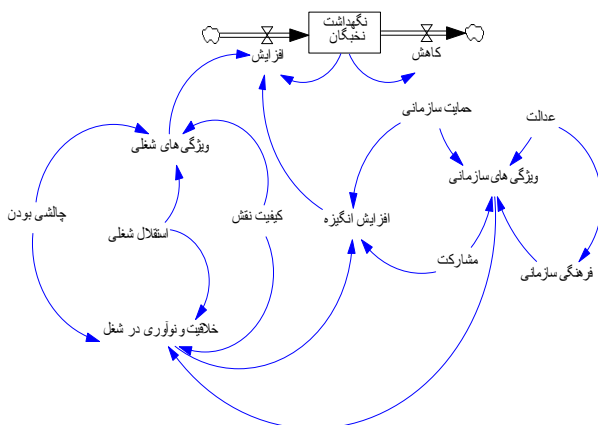
ردیف	تشکیلات	نوع	تعداد مدیران انتخاب شده
1	اداره استعدادهای درخشان	اداره	14
2	گروه تحقیق و پژوهش	اداره	12
3	اداره فناوری اطلاعات	اداره	16
4	گروه طرح و برنامه	اداره	4
5	اداره سنجش و ارزش‌یابی تحصیلی	اداره	10
6	نو سازی و تجهیز مدارس	اداره	10
7	اداره فناوری و گروه‌های آموزشی	اداره	8
8	دانشگاه فرهنگیان	اداره	12

### طراحی مدل پویایی سیستم

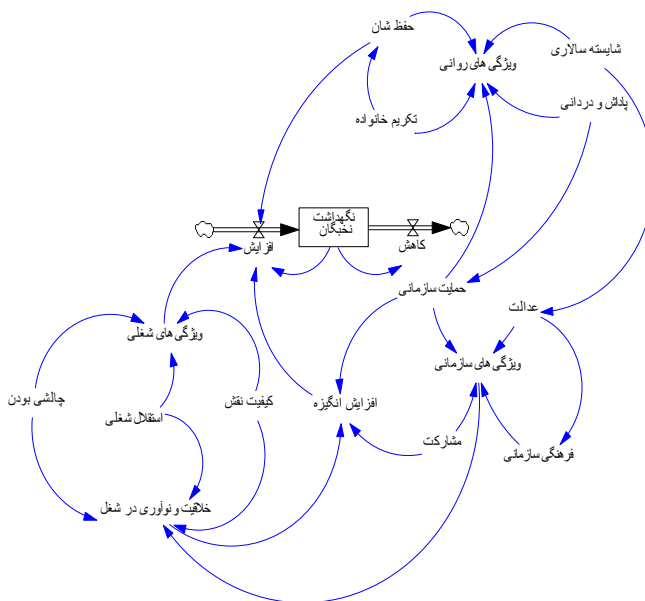
پس از شناسایی عوامل مؤثر و موانع نگهداشت نخبگان، نمودارهای علی-معلولی ترسیم شده و سپس به صورت نمودارهای جریان در نرم‌افزار و نسیم طراحی می‌شود. در نمودار شماره یک مراحل تشکیل مدل نهایی با توجه به ابعاد موضوع پژوهش نشان داده شده است.



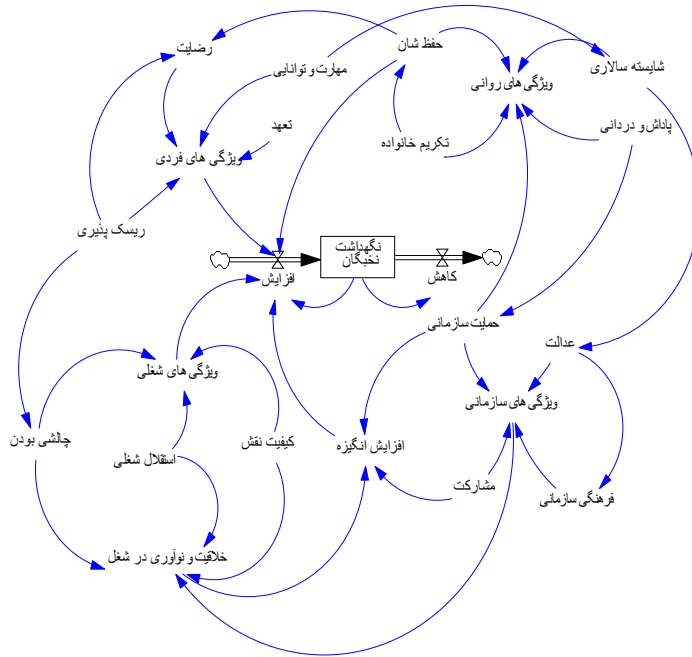
نمودار شماره 1: توسعه جریان مدل SD نگهداشت نخبگان با توجه به ویژگی‌های شغلی



نمودار شماره 2: توسعه جریان مدل SD نگهداشت نخبگان با توجه به ویژگی‌های سازمانی



نمودار شماره 3: توسعه جریان مدل SD نگهداشت نخبگان با توجه به ویژگی‌های روانی



نمودار شماره 4: توسعه جریان مدل SD نگهداشت نخبگان با توجه به ویژگی‌های فردی

جدول شماره 4: روابط و تعاملات میان مقوله‌ها در شکل‌گیری مدل SD وضع موجود نگهداشت نخبگان

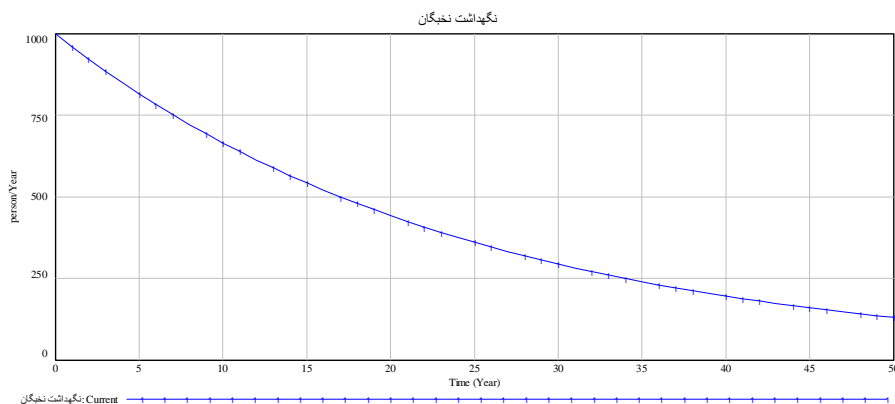
ردیف	متغیر	مجموعه	نوع تأثیر	زمان تأثیر	رابطه
1	پاداش و قدردانی	ویژگی‌های روانی	هم‌سو	تأخیر	توانمندسازی روانی
2	شایسته‌سالاری	ویژگی‌های روانی	هم‌سو	تأخیر	توانمندسازی روانی
3	تکریم خانواده	ویژگی‌های روانی	هم‌سو	تأخیر	توانمندسازی روانی
4	حفظ شأن	ویژگی‌های روانی	هم‌سو	فوری	توانمندسازی روانی
5	ویژگی‌های روانی	ویژگی‌های روانی	هم‌سو	فوری	توانمندسازی روانی
6	حمایت سازمانی	ویژگی‌های سازمانی	هم‌سو	فوری	رهبری و ساختار مناسب
7	فرهنگ سازمانی	ویژگی‌های سازمانی	هم‌سو	تأخیر	رهبری و ساختار مناسب
8	مشارکت	ویژگی‌های سازمانی	هم‌سو	فوری	رهبری و ساختار مناسب
9	عدالت	ویژگی‌های سازمانی	هم‌سو	فوری	رهبری و ساختار مناسب
10	ویژگی‌های سازمانی	ویژگی‌های سازمانی	هم‌سو	فوری	رهبری و ساختار مناسب
11	رضایت	ویژگی‌های فردی	هم‌سو	فوری	توانمندسازی فردی
12	تعهد	ویژگی‌های فردی	هم‌سو	فوری	توانمندسازی فردی
13	تسهیم دانش	ویژگی‌های فردی	هم‌سو	فوری	توانمندسازی فردی
14	ریسک‌پذیری	ویژگی‌های فردی	هم‌سو	فوری	توانمندسازی فردی
15	ویژگی‌های فردی	ویژگی‌های فردی	هم‌سو	فوری	توانمندسازی فردی

ردیف	متغیر	مجموعه	نوع تأثیر	زمان تأثیر	رابطه
16	کیفیت نقش	ویژگی‌های شغلی	هم‌سو	فوری	شناخت شغل
17	چالش بودن	ویژگی‌های شغلی	هم‌سو	تأخیری	شناخت شغل
18	استقلال شغلی	ویژگی‌های شغلی	هم‌سو	فوری	شناخت شغل
19	ویژگی‌های شغلی	ویژگی‌های شغلی	هم‌سو	فوری	شناخت شغل
20	نگهداشت نخبگان	نگهداشت	هم‌سو	تأخیری	جذب

پس از طراحی مدل، طبق آمارهای موجود و نظر خبرگان، ضرایب و فرمول‌ها و توابع جدولی مشخص و در مدل وارد شده است. ضرایب نظرخواهی بین (0= بدون تأثیر و 1= تأثیر خیلی زیاد) در نظر گرفته شده‌اند.

جدول شماره 5: متغیرهای مدل SD وضع موجود نگهداشت نخبگان (محدوده سیستم)

ردیف	شرح	نام اختصاری	وضعیت متغیر
1	پاداش و قدردانی	RAA	کمکی
2	شایسته‌سالاری	ME	نرخ
3	تکریم خانواده	RF	نرخ
4	حفظ شأن	DI	نرخ
5	ویژگی‌های روانی	PF	حالت
6	حمایت سازمانی	OS	نرخ
7	فرهنگ سازمانی	OC	نرخ
8	مشارکت	PA	نرخ
9	عدالت	JU	نرخ
10	ویژگی‌های سازمانی	OF	نرخ
11	رضایت	SA	نرخ
12	تعهد	CO	نرخ
13	تسهیم دانش	SK	کمکی
14	ریسک‌پذیری	RT	نرخ
15	ویژگی‌های فردی	IF	نرخ
16	کیفیت نقش	QR	نرخ
17	چالش بودن	CH	کمکی
18	استقلال شغلی	JI	نرخ
19	ویژگی‌های شغلی	JP	نرخ
20	نگهداشت نخبگان	EM	حالت



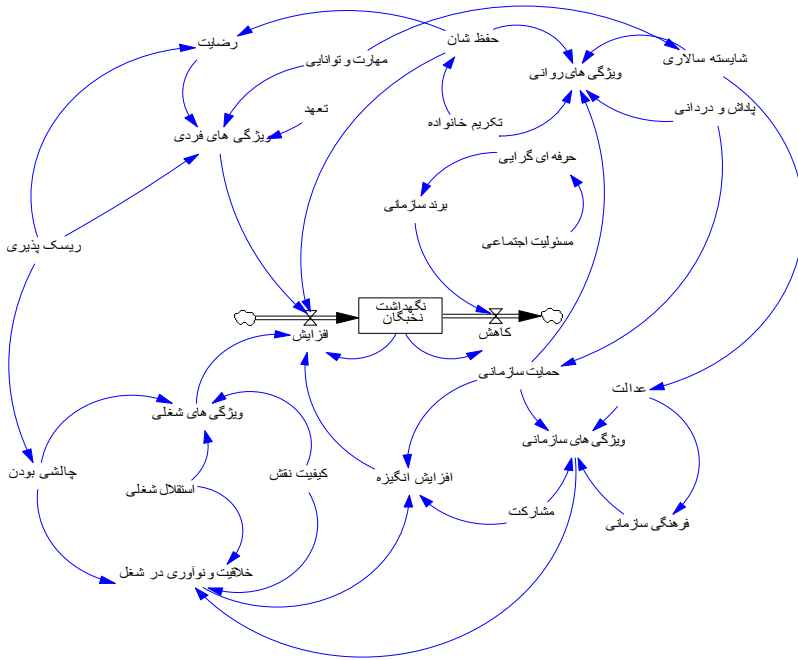
#### نمودار شماره 5: نمودار رفتار SD وضعیت موجود نگهداشت نخبگان

همان‌طور که ملاحظه می‌شود طبق مدل مرجع، نگهداشت نخبگان در بلندمدت کاهش یافته و شیب نزولی خواهد داشت؛ بنابراین اگر سازمان‌ها به دنبال راهکارهای نگهداشت نخبگان نباشند، در دنیای رقابتی امروز متحمل خسارات زیادی خواهند شد.

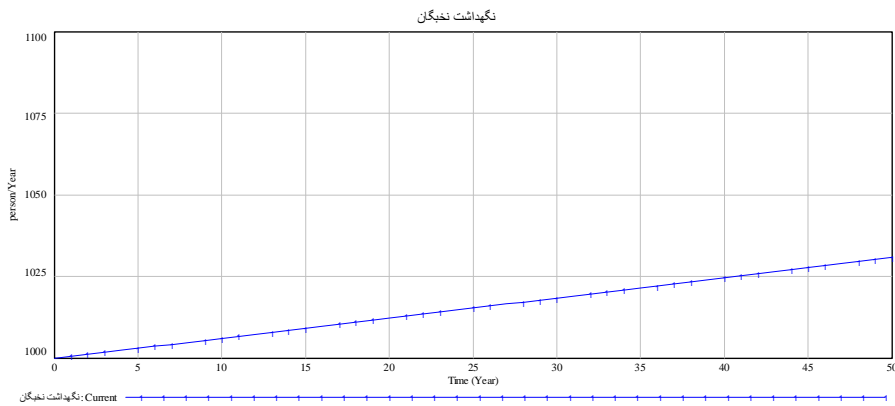
#### سناریوسازی برای بهبود وضع موجود

پس از طراحی مدل مرجع با بررسی سناریوهای مختلف راهکارهای مختلف نگهداشت نخبگان مورد بررسی قرار می‌گیرد تا بهترین سناریو شناسایی شود؛ بنابراین ابتدا با وارد کردن خوشه برند و خوشه آموزش، تأثیر ورود این دو متغیر به مدل مورد تحلیل قرار می‌گیرد و سپس با دستکاری میزان متغیرها تأثیر آنها بر مدل سنجیده می‌شود.

**سناریوی 1: توجه به برند سازمان:** در این سناریو تأثیر برند بر نگهداشت نخبگان بررسی شده است. همان‌طور که در نمودار شماره شش مشاهده می‌شود با ورود خوشه برند به مدل، نگهداشت نخبگان حدود سی درصد افزایش یافته است.



نمودار شماره 6: جریان مدل SD نگهداشت نخبگان با توجه به توسعه مدل با ورود خوشه برند سازمان

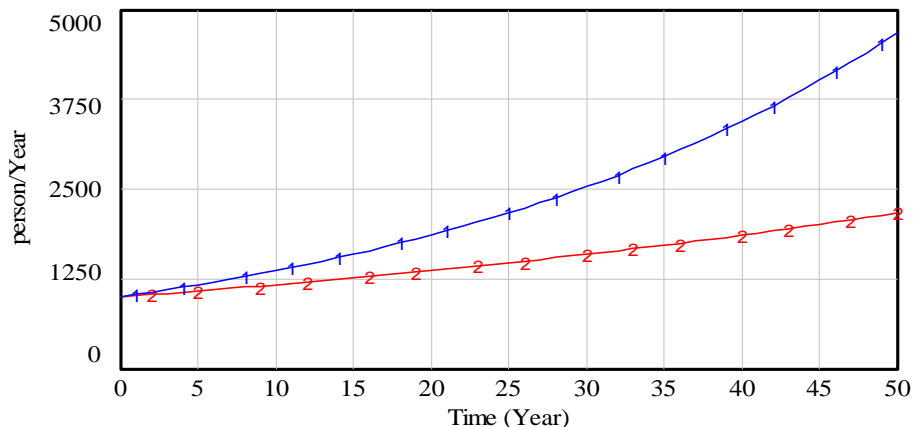


نمودار شماره 7: نمودار رفتار متغیر با ورود خوشه برند سازمانی مدل SD نگهداشت نخبگان

سناریوی 2: توجه به آموزش های مناسب: در این سناریو تأثیر آموزش بر نگهداشت نخبگان بررسی شده است. بر اساس نتایج با این سناریو می توان نگهداشت نخبگان را تا دو برابر افزایش داد.

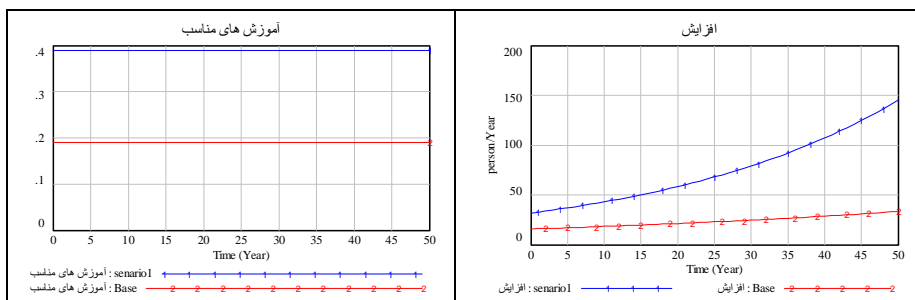


### نگهداشت نخبگان



نگهداشت نخبگان : scenario 1 —————  
 نگهداشت نخبگان : Base —————

نمودار شماره 10: نمودار رفتار SD وضعیت نگهداشت نخبگان با تغییر در میزان آموزش

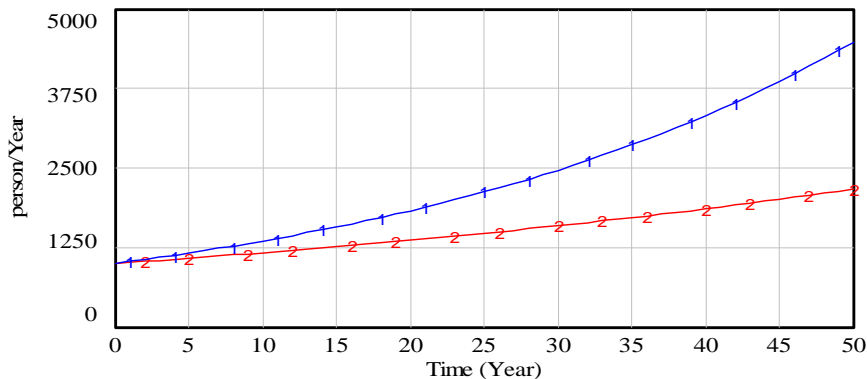


نمودار شماره 11: نمودار رفتار متغیر آموزش های مناسب مدل SD نگهداشت نخبگان

سناریوی 4: تغییر در میزان تسهیم دانش: در این سناریو میزان تسهیم دانش از 0/1 به 0/2 افزایش پیدا کرده است. نتایج نشان می دهد این سناریو با بهبود وضع تسهیم دانش در سازمان می تواند نگهداشت نخبگان را تا 50 درصد در سال بهبود بخشید.

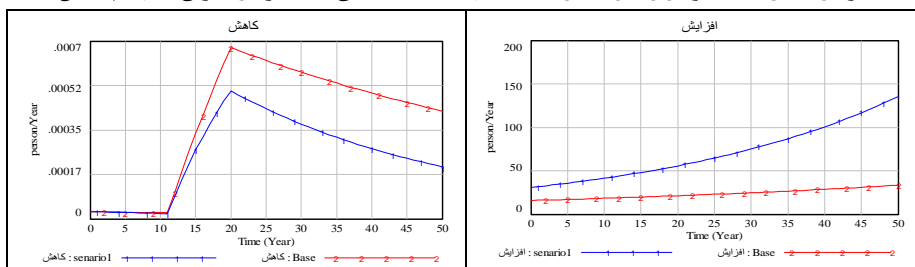


نگهداشت نخبگان



نگهداشت نخبگان : senario1 نگهداشت نخبگان : Base

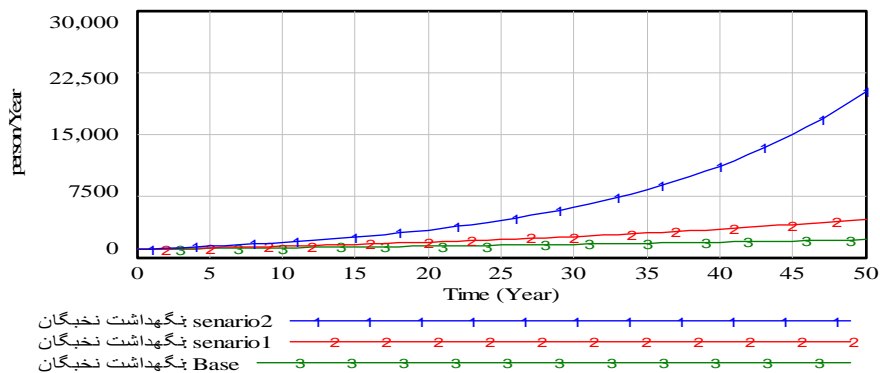
نمودار شماره 12: نمودار رفتار SD وضعیت نگهداشت نخبگان با تغییر در میزان تسهیم دانش



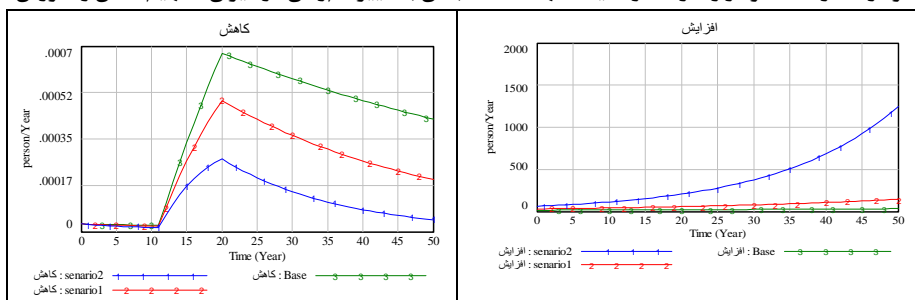
نمودار شماره 13: نمودار رفتار متغیر تسهیم دانش مدل نگهداشت نخبگان

سناریوی 5: تغییر هم زمان در میزان آموزش و تسهیم دانش در سازمان: در این سناریو میزان تسهیم دانش از 0/1 به 0/2 و آموزش از 0/19 به 0/39 افزایش پیدا کرده است. نتایج نشان می دهد این سناریو میزان نگهداشت را تا پنج برابر در سال افزایش می دهد.

نگهداشت نخبگان



نمودار شماره 14: نمودار رفتار SD وضعیت نگهداشت نخبگان با تغییر همزمان در میزان تسهیم دانش و آموزش

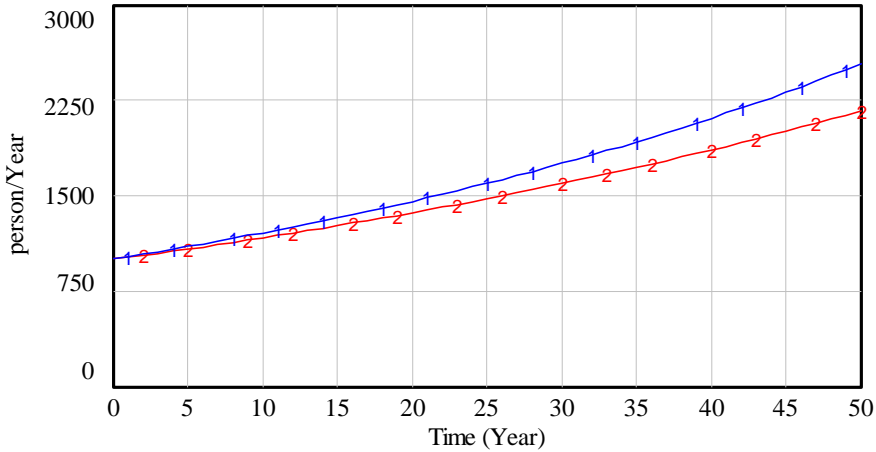


نمودار شماره 15: نمودار رفتار متغیر تسهیم دانش و آموزش مدل SD نگهداشت نخبگان

سناریوی 6: تغییر همزمان در میزان تسهیم دانش و حفظ شأن نخبگان: در این سناریو به صورت همزمان میزان تسهیم دانش از 0/1 به 0/2 و حفظ شأن نخبگان از 0/8 به 0/9 افزایش پیدا کرده است. نتایج این بررسی نشان می دهد که این سیاست نسبت به سناریوی چهارم (تسهیم دانش) تأثیر چندانی در نگهداشت نخبگان نخواهد داشت.

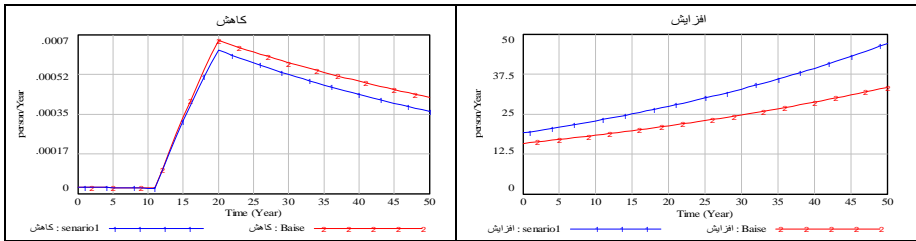


### نگهداشت نخبگان



نگهداشت نخبگان: scenario1 نگهداشت نخبگان: Baise

نمودار شماره 18: نمودار رفتار SD وضعیت نگهداشت نخبگان با تغییر در میزان ویژگی‌های شغلی



نمودار شماره 19: نمودار رفتار متغیر ویژگی‌های شغلی وضعیت نگهداشت نخبگان

### یافته‌های پژوهش

با توجه به مطالبی که ارائه شد، مدل‌ها و الگوهای متفاوتی برای تبیین و نگهداشت نخبگان ارائه شده است. لیکن همه این الگوها در تعدادی از عوامل به نقاط مشترکی دست پیدا می‌کنند. در الگوی هرزبرگ عواملی هم‌چون مدیریت و سیاست شرکت، سرپرستی، چگونگی رابطه با رئیس و همکاران، حقوق، امنیت و ... با عنوان عوامل بهداشتی شناخته شده است. عوامل مذکور عواملی هستند که در این پژوهش نیز به‌عنوان عوامل حفظ و نگهداشت شناسایی شده‌اند. هر چند که در بررسی عوامل حفظ و نگهداشت به الگوی هرزبرگ بسنده نشده است، لیکن نتیجه پژوهش نشانه کارایی

نسبی الگوی مذکور در تبیین وضعیت سازمان از منظر عوامل سازمانی، شغلی، روانی و فردی بوده است. در پژوهش‌های هرزبرگ نشان داده شده است عامل‌هایی مانند خط مشی شرکت و شیوه اداره آن چگونگی سرپرستی و موقعیت‌های کار، روابط میان کارکنان، حقوق، منزلت شغلی، امنیت شغلی و زندگی شخصی، ناراضی‌کننده هستند و نه انگیزاننده. به بیان دیگر اگر این عامل‌ها با کمیت و کیفیت دلخواه در محیط به کار وجود داشته باشد نارضایتی پدید نخواهد آمد. بر همین اساس تکریم افراد در سازمان جزو عوامل بهداشتی است که نشان می‌دهد تکریم انگیزاننده نیست و باید در راستای رضایت افراد به کار گرفته شود. از نظر شغلی مدل مبتنی بر نظر هاگمن و اولدهام (1975) بود. از این منظر ویژگی‌هایی همانند تنوع مهارت، ماهیت وظیفه، اهمیت وظیفه، آزادی عمل در کار و بازخورد شغلی در مدل گنجانده شد. از نظر ویژگی‌های روانی، مدل شامل هم‌فکری، مشارکت، نظرخواهی و ارج نهادن به کار گروهی است. ویژگی‌های روانی موجب جمع افکار و توانایی‌ها و انجام کلیه امور به بهترین وجه خواهد شد و اگر سازمان‌ها خواهان نیل به چنین نتیجه‌ای هستند ناگزیر باید در پی ایجاد انگیزه و جلب مشارکت کارکنان خود برآیند. علاوه بر این نگهداشت نخبگان تا حد زیادی تحت تأثیر پاداش قرار دارد به طوری که پاداش‌ها باعث رضایتمندی می‌شود. بسیاری از محققان نظیر ففر (1998) و دراف (1999) نشان می‌دهد که یک دادوستد بزرگ بین تفاوت‌های نخبگان در درک اهمیت پاداش مای برای حفظ نخبگان وجود دارد؛ بنابراین نظام پاداش سازمان می‌تواند بر عملکرد نخبگان و تمایل به ماندن در شغل تأثیر بگذارد (برگر<sup>1</sup>، 2004). یکی دیگر از عوامل مؤثر در نگهداشت نخبگان سازمان، محتوای شغلی است که در مدل در نظر گرفته شده است. نخبگان بیشتر به دنبال شغلی هستند که با چالش روبه‌رو است مسئولیت انجام آن به‌طور کلی به عهده خود ایشان است و برای انجام آن از اختیارات کافی برخوردارند. برای اینکه سازمانی موفق شود نیاز به کارکنانی دارد که در جهت اهداف سازمان گام بردارند و میل قوی به ماندن در شرکت داشته باشند، چنین وفاداری و تعهد ممکن است به‌وسیله انگیزش به‌وجود آید علاوه بر این هدف از انگیزش دسترسی به بهره‌وری کار و خلاقیت است

1- Berger



در یک طبقه‌بندی کلی انگیزه‌ها در سه گروه (فیزیکی، اجتماعی و روانی) قرار می‌گیرد. به بخشی از نیازهای انسان در محیط کار مانند تسهیلات رفاهی محیط کار (محل مناسب کار، هوا، نور و...) انگیزه‌های فیزیکی اطلاق می‌شود. به دسته‌ای از نیازهای افراد که به رفتار دیگران به‌ویژه مدیریت سازمان ارتباط پیدا می‌کند و بیشتر نیازهای اجتماعی را برطرف می‌سازد، انگیزه‌های اجتماعی می‌گویند و آن گروه از نیازهایی که رضایت روحی افراد را در پی دارد، جزء انگیزه‌های روانی محسوب می‌شود. همه این موارد در طراحی مدل مد نظر قرار گرفته است. از این‌رو مدل نهایی پژوهش با در نظر گرفتن ابعاد مختلف نگهداشت به‌صورت نمودار شماره بیست کامل شده است. نتایج حاصل از بررسی سناریوهای مختلف در جدول شماره شش به‌اختصار نشان داده شده است. تغییر هم‌زمان در میزان آموزش و تسهیم دانش در سازمان به‌عنوان سناریوی جذاب این پژوهش است که نگهداشت نخبگان را تا سه برابر افزایش داده است. توجه به برند و آموزش نیز می‌توانند به‌عنوان سناریوهای مطلوبی در نظر گرفته شوند که نگهداشت نخبگان را تا 30٪ افزایش می‌دهند. ضمناً تغییر در میزان ویژگی‌های شغلی نیز سناریوی ضعیف این پژوهش است که نگهداشت نخبگان را فقط 11 درصد افزایش داده است.

جدول شماره 6: خلاصه سناریوهای تدوین‌شده و شناسایی بهترین سناریو

سناریو	عنوان	متغیر حالت (نگهداشت)	انتخاب
1	توجه به برند سازمان	1000	مرجع
		1300	تغییر
		300	تفاوت
		30٪ افزایش	مطلوب
2	توجه به آموزش‌های مناسب	1000	مرجع
		1300	تغییر
		300	تفاوت
		30٪ افزایش	مطلوب
3	تغییر در میزان آموزش‌های مناسب برای نخبگان	2400	مرجع
		4700	تغییر
		2300	تفاوت
		50٪ افزایش	قوی
4	تغییر در میزان تسهیم دانش	2400	مرجع
		4700	تغییر
		2300	تفاوت
		50٪ افزایش	قوی
5	تغییر هم‌زمان در میزان آموزش و تسهیم دانش در سازمان	4000	مرجع
		21000	تغییر

انتخاب	متغیر حالت (نگهداشت)	عنوان	سناریو
	17000		تفاوت
جذاب	افزایش سه برابری		ارزیابی
	2400		مرجع
	4700	تغییر هم‌زمان در میزان تسهیم دانش و حفظ شأن نخبگان	6 تغییر
	2300		تفاوت
قوی	50٪ افزایش		ارزیابی
	2200		مرجع
	2500	تغییر در میزان ویژگی‌های شغلی	7 تغییر
	300		تفاوت
ضعیف	11٪ افزایش		ارزیابی

### بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج به دست آمده سازمان‌های دولتی با سرمایه‌گذاری در حوزه‌های آموزشی و فراهم کردن شرایط مطلوب تسهیم دانش<sup>1</sup> می‌توانند در نگهداشت نخبگان بسیار موفق عمل کنند و شانس خود را برای ماندگاری سرمایه‌های انسانی ارزشمند سازمان تا چندین برابر افزایش دهند. لازمه این امر نهادینه شدن فرهنگ یادگیری<sup>2</sup> و حرکت به سمت سازمان‌های یادگیرنده است. هم‌چنین باید شرایطی فراهم شود تا به طرق ممکن دانش ضمنی کارکنان تبدیل به دانش صریح شود و در تمام سازمان به اشتراک گذاشته شود. تأکید بر اجتماعی سازی کارکنان در بدو ورود، استفاده از روش‌های کوچینگ و منتورینگ<sup>3</sup>، و تقویت ساختارهای غیررسمی از طریق ایجاد روحیه تعاون و همکاری می‌تواند در اشتراک دانش سازمانی بسیار مؤثر باشد.

1) نتایج یافته‌های پژوهش نشان داد که تسهیم دانش تا 50 درصد می‌تواند نگهداشت نخبگان را در سازمان‌های دولتی افزایش دهد. از همین رو می‌توان پیشنهادی زیر را برای بهبود نگهداشت نخبگان با خط مشی گذاری در زمینه تسهیم دانش اقدام کرد:

- برقراری فضای اعتماد در سازمان‌های دولتی از طریق کاهش سلسله‌مراتب اداری و دادن آزادی عمل لازم.

1- Sharing

2- Learning organizational

3- Coaching and Mentoring



- فراهم آوردن فرصتی برای انجام پژوهش‌های گروهی برای نخبگان.
  - ایجاد و حفظ نگرش مثبت نسبت به تسهیم دانش در بین اعضای سازمانی.
- (2) می‌تواند نگهداشت نخبگان را در سازمان‌های دولتی افزایش دهد. از این رو پیشنهاد می‌شود که:
- اجرای دوره‌های تخصصی آموزشی در قالب طرح‌های یادگیری مستمر برای نخبگان.
  - ایجاد انگیزه و رغبت بیشتر در نخبگان برای یادگیری و بروز کردن اطلاعات فردی و تشویق برای تسهیم آن در بین اعضاء سازمانی.
  - ایجاد محیط‌هایی برای تسهیم دانش بیشتر. این عامل علاوه بر تسهیم دانش می‌تواند میزان یادگیری را در بین کارکنان نخبه افزایش دهد.
- (3) نتایج نشان داد که بهبود هم‌زمان تکریم خانواده، توانایی و مهارت و تسهیم دانش می‌تواند تا 3 برابر نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی را افزایش دهد. از این رو پیشنهاد می‌شود که:
- همکاری با دفتر مشاوره و ارتباط با نخبگان برای تهیه برنامه‌های اطلاع‌رسانی مختلف به منظور الگوسازی و تکریم نخبگان.
  - حمایت‌های مالی در قالب انواع مختلفی از وام‌ها برای خانواده‌های نخبگان در سازمان‌های دولتی.
  - ارائه برنامه‌های گردش داخلی و حتی خارج کشور به منظور کسب تجربه و انتقال و تسهیم آن در سازمان.
  - استفاده از فرایندهای جانشین پروری به منظور تربیت کارکنان کارآمد برای مدیریت سازمان و ارائه برنامه‌های استفاده از نخبگان.
  - برنامه‌ریزی به منظور ثبت و نگهداری زندگی‌نامه، ثبت تجارب و راه‌های سلوک نخبگان در مسیر نخبگی به منظور نخبه‌سازی و ارائه اخلاق نخبگی.

## منابع

- آراسته، حمیدرضا (1379). جمعیت یک تا دو میلیونی مهاجران ایرانی در ایالت متحده آمریکا و جذب نیروهای متخصص، همایش بررسی و شناخت مسائل ایرانیان مقیم خارج از کشور.
- آراسته، حمیدرضا (1380). بررسی رضایت شغلی و عوامل مهاجرت اعضای هیئت علمی فارغ‌التحصیل خارج از کشور و راهکارهای کاهش آن، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- آراسته، حمیدرضا (1392). عوامل مؤثر در جذب و دفع نیروهای متخصص. مجموعه مقالات همایش بررسی مشکلات و چشم‌انداز اشتغال دانش‌آموختگان آموزش عالی، پژوهشکده علوم انسانی و اجتماعی جهاد دانشگاهی.
- آرمسترانگ، مایکل (1389). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- احمدی گلشانی، خدیجه (1394). کنکاشی پیرامون علل و پیامدهای فرار مغزها در ایران. مجموعه مقالات همایش بررسی مشکلات و چشم‌انداز اشتغال دانش‌آموختگان آموزش عالی، پژوهشکده علوم انسانی و اجتماعی جهاد دانشگاهی.
- ارشاد، فرهنگ؛ حمایت‌خواه جهرمی، مجتبی (1386). بررسی عوامل مؤثر بر تمایل به برون‌کوچی نخبگان علمی ایران (نظرسنجی از دانشجویان دوره تحصیلات تکمیلی دانشگاه تهران). بهار 1386، دوره اول، شماره 3 ISC 24، صص 30-7.
- افجه، علی‌اکبر؛ صالح غفاری، عادل (1392). عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور، راهبرد دانش، شماره 21.
- حاتمی، علی؛ جهانگیری، جهانگیر؛ فتاحی، سجاد (1391). بررسی عوامل مرتبط با گرایش دختران تحصیل‌کرده به مهاجرت به خارج از کشور (مطالعه موردی دانشجویان دختر مراجعه‌کننده به مراکز اعزام دانشجو به خارج از کشور شهر شیراز)، زن و جامعه (جامعه‌شناسی زنان): تابستان 1391، دوره 3، شماره 2 (مسلسل 10)؛ از صص 80-55.
- حمیدیان‌پور، فخریه؛ الله‌یاری بوزنجانی، احمد (1392). سبک مدیریت مبتنی بر کرامت انسانی و معرفی الگویی برای به‌کارگیری آن در سازمان‌ها. شماره 185 علمی-ترویجی (وزارت علوم) ISC 8، صص 64-57.
- شمس‌احمر، مهران (1390). بررسی اثر احساس عدالت سازمانی بر رابطه بین راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان. دو فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت، سال 19، صص 169-139.

- طالبی زیدی عباسعلی؛ رضایی، جمشید (1388). بررسی علل مهاجرت نخبگان دانشگاهی از مازندران طی سال‌های 1370-1380. پژوهشگر (مدیریت) (Journal of Industrial Strategic Management): زمستان 1388، دوره 5، شماره 16، صص 59-68.
- طلوعی، محترم؛ دهقان، ناهید؛ فقیه‌زاده، سقراط؛ صدوقی، افسانه (1385). عوامل انگیزشی پرستاران در ارتباط با آموزش بیمار. مجله دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی تهران (حیات)، دور 12، شماره 3، صص 43-51.
- کریمیان، احمدرضا؛ فروغی، رجبعلی (1392). روش‌های احترام به کارکنان در محیط کار و خارج از آن. توسعه مدیریت، شماره 55، صص 6-9.
- محسنی تبریزی، علیرضا؛ عدل، ماندانا (1386). بررسی عوامل روان‌شناختی مؤثر بر تمایل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شهر تهران به مهاجرت به خارج، مجله انجمن جمعیت‌شناسی ایران، شماره 4، صص 70-98.
- Armestrang, M(2008). Strategic human resource management:4th Edition. London.
- Berger,L.A.(2004).Fou steps to creating a talent management system,in Berger,LA.&Berger D.R(Edition).talent management Handbook,Creating
- Boezeman, E. J. & Ellemers, N. (2007). "Volunteering for charity: Pride, respect, and the commitment of volunteers", Journal of Applied Psychology, Vol. 92, No. 3, pp. 771-785. Beine, M., F. Docquier & M. Schiff. (2006).
- Boezeman, E. J. & Ellemers, N. (2008). "Pride and respect in volunteers' organizational commitment", European Journal of Social Psychology, Vol. 38, No. 1, pp. 159-172.
- 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.
- Fstyng,S.(2014). Making sense of e-HRM: Transformation, Technology and Power Relations. IN BONDAROUK, T. V., RUËL, H. J. M., OIRY, E. & GUIDERDONIJOURDAN, K. (Eds.) Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges. IGI Global.
- Gagne, A. (2015). Retention strategies in France and Sweden. The Irish Journal of Management, Vol. 28, No. 1, pp: 59-79.
- Gagne, F, (2015). Ten commandments for academic talent development. Gifted Child Quarterly, 51(2): 93-118.
- Green, N, (2014). "Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism

- sector", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 Iss: 7, pp.807 – 819.
- Huddleston, P, & Good, L. K.(1990). Job motivators in Russian and Polish retail firms, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 27, No. 9, p. 383.
  - Hughes, Julia Christensen and EvelinaRog, (2008). "Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 Iss: 7, pp.743 – 757.
  - Hughes, L. W. & Palmer, D. K. (2007). "An Investigation of the Effects of Psychological Contract and Organization-Based Self-Esteem on Organizational Commitment in a Sample of Permanent and Contingent Workers", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.14, No. 2, pp.143-156.
  - Iles, P., Chuai, X. and Preece, D. (2010). 'Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers', *Journal of World Business*, 45(2): 179-189.
  - Nunn, G., Breuer, M., Förster, A., Egger-Adam, D., Wodarz, A. (2009). Mars, a Drosophila protein related to vertebrate HURP, is required for the attachment of centrosomes to the mitotic spindle during syncytial nuclear divisions. *J. Cell Sci.* 122(4): 535-545. (Export to RIS)
  - Nunn, Nathan, (2012). "Historical legacies: A model linking Africa's past to its current underdevelopment," *Journal of Development Economics*, Elsevier, vol. 83(1): 157-175.
  - Phillips, Deborah R. and Kathy O. Roper, (2009). "A framework for talent management in real estate", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol.11 Iss: 1, pp.7 – 16.
  - Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*, New York: Wiley.