

# Designing a Model for Attracting and Employing Elites in the Iranian Administrative System to Implement the General Policies



Sakineh Kheibarian<sup>1</sup> , \* Sayed Mehdi Alvani<sup>2</sup> , Adel Azar<sup>3</sup> , MirAli Seyed Nagavi<sup>4</sup> 

1. PhD Candidate of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University Qazvin Branch, Qazvin, Iran
2. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
3. Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
4. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran



**Citation:** Kheibarian, S., Alvani, S. M., Azar, A., & Nagavi, M. A. S. (2023). [Designing a Model for Attracting and Employing Elites in the Iranian Administrative System to Implement the General Policies]. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 11 (1), 2-31. <https://doi.org/10.30507/JMSP.2022.320533.2351>

 <https://doi.org/10.30507/JMSP.2022.320533.2351>

 20.1001.1.23452544.1402.11.41.1.7



**Funding:** See Page 27

**Received:** 17/02/2022

**Accepted:** 04/04/2022

**Available Online:** 21/03/2023

**Article Type:** Research paper

## Key words:

Model of recruitment;  
human resources; brain  
drain; fuzzy Delphi;  
flexibility.

## ABSTRACT

One of the most important issues in organizations is attracting human resources. Not recruiting the elites results in their brain drain which is a human resource waste in developing countries such as Iran. As human resources such as elites are unique and competitive for organizations, this study aims to delve into the reasons why they are not recruited. This study tried to suggest a model for the prevention of brain drain so that they would be employed in the administrative system of the country. The research method is qualitative and the validity was confirmed through Fuzzy Delphi. The results indicated that the validity of 25 factors was confirmed, and the model for attracting elites in the administrative system of Iran, aiming productivity organizational and elite features, was constructed.

**JEL Classification:** B32, C18, C51, D80, E29.

## \* Corresponding Author:

Sayed Mehdi Alvani, PhD

**Address:** Allameh Tabataba'i University, Tehran


**Tel:** +98(912)8344083

**Email:** sralvani@gmail.com

## طراحی مدل جذب و به‌کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران در راستای تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری

سکینه خیبریان<sup>۱</sup>، \* سیدمهدی الوانی<sup>۲</sup>، عادل آذر<sup>۳</sup>، میرعلی سیدنقوی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران
۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۳. استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۴. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

 20.1001.1.23452544.1402.11.41.1.7

### چکیده

یکی از مسائل حساس و مهم در سازمان‌ها جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی است. عدم به‌کارگیری نیروهای نخبه که خروج و به‌تبع مهاجرت نخبگان علمی را در پی دارد، در کشورهای درحال توسعه مانند ایران به‌تعبیری هدررفت سرمایه به‌شمار می‌آید. از آنجا که نیروهای انسانی، به‌خصوص نیروهای نخبه، سرمایه‌ای منحصربه‌فردند، قابل کپی‌برداری نیستند و عاملی برای رقابت‌پذیری در سازمان‌ها به‌شمار می‌آیند، در این پژوهش به مسئله عدم جذب و به‌کارگیری نخبگان در کشور پرداخته شد. هدف از این پژوهش جلوگیری از خروج نخبگان با ارائه مدلی برای جذب و به‌کارگیری این طبقه در نظام اداری ایران است. روش پژوهش کیفی است و اعتباریابی عوامل با استفاده از دلفی فازی انجام شده است. نتیجه پژوهش نشان داد با اعتباریابی ۲۵ عامل تأییدشده، مدل جذب نخبگان در نظام اداری ایران با هدف کسب ترکیب بهینه دو دسته از عوامل ویژگی‌های سازمان و ویژگی‌های نخبگان طراحی شد.

طبقه‌بندی JEL: B32، C18، C51، D80، E29.

تاریخ دریافت: ۲۸ بهمن ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش: ۱۵ فروردین ۱۴۰۱

تاریخ انتشار: ۱ فروردین ۱۴۰۲

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

### کلیدواژه‌ها:

مدل جذب، منابع انسانی، فرار مغزها، دلفی فازی، انعطاف‌پذیری.

\* نویسنده مسئول:

دکتر سیدمهدی الوانی

نشانی: تهران، دانشگاه علامه طباطبائی

تلفن: ۰۸۳۴۴۰۸۳ (۹۱۲) ۹۸+

پست الکترونیک: sralvani@gmail.com

## ۱. مقدمه

آمارهای رسمی و گاه غیررسمی خروج سالیانه نخبگان از ایران از حقیقت نامطلوبی پرده برمی‌دارد که نشان‌دهنده مهاجرت ۳۰۰۰ پزشک در ده ماه گذشته، مهاجرت نزدیک به نهصد استاد دانشگاه در سال گذشته و خروج روزانه بیست مهندس و نخبه در مقاطع کارشناسی تا دکتری از کشور است. ایران بیشترین آمار از دست دادن نخبگان را دارد؛ بنابراین فرار مغزها خسارتی جدی برای ایران به‌شمار می‌آید.

دانشگاهیان ایران چه از قشر اساتید و چه از میان دانشجویان جهت تحصیلات تکمیلی به‌طور فزاینده‌ای به کشور خود پشت می‌کنند. فقط در سال گذشته، نزدیک به نهصد استاد دانشگاه ایران را ترک کرده‌اند. براساس آمارهای منتشرشده وزارت علوم، سالیانه ۱۴۵,۰۰۰ نفر در حوزه تحصیلی برای تحصیلات دانشگاهی و یا تحصیل در رشته‌های غیر از رشته تحصیل شده در ایران برای کسب شغل مناسب از کشور مهاجرت می‌کنند که از این تعداد ۱۰۵,۰۰۰ نفر تحصیلات دانشگاهی دارند (عبدلی، ۱۳۹۴).

کرستن کنیپ، خبرنگار دویچه‌وله، درباره فرار مغزها از ایران تحقیق کرده است. در خلاصه‌ای از این گزارش آمده است: حدود نهصد استاد دانشگاه در سال ۲۰۲۰م از ایران خارج شده‌اند. منصور غلامی، وزیر علوم تحقیقات و فناوری ایران، نیز این موضوع را تأیید کرده است. مهاجرت استادان دانشگاه بخشی از روند فرار مغزهاست که از انقلاب ۱۹۷۹م سیر صعودی داشته است. طبق مطالعات دانشگاه استنفورد در سال گذشته، از انقلاب تا کنون، حدود ۳,۱۰۰,۰۰۰ ایرانی کشورشان را ترک کرده‌اند که حدود ۳,۷ درصد جمعیت فعلی ایران را تشکیل می‌دهد. در همین فاصله زمانی، حدود ۷۰۰,۰۰۰ ایرانی تحصیلاتشان را در خارج از کشور انجام داده‌اند. در حال حاضر، ۱۳۰,۰۰۰ نفر در خارج از ایران تحصیل می‌کنند که بالاترین رقم در دوره‌های مختلف است. اگر در سال ۱۹۷۹م، حدود ۹۰ درصد می‌خواستند پس از اتمام تحصیلات خود به کشورشان بازگردند، طبق تحقیقات دانشگاه استنفورد، اکنون این رقم به کمتر از ۱۰ درصد رسیده است. در حال حاضر، ۱۱۰,۰۰۰ ایرانی در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های پژوهشی خارج از ایران مشغول به کارند. این رقم معادل یک‌سوم افرادی است که در مراکز دانشگاهی و تحقیقی داخل ایران به فعالیت اشتغال دارند (عرب، ۱۴۰۰).

این ارقام برای مسئولان در ایران نگران‌کننده است. آیا ایران در حال از دست دادن حلقه اتصال خود با جامعه علمی بین‌المللی است؟ اتاق فکر «وکال اروپا»<sup>۱</sup> مستقر در بروکسل در این باره به نقل‌قولی از خبرنگاری/یرنا اشاره کرده است: «ناتوانی ما در بازگرداندن دانشجویانی که تحصیلات خود را در خارج از کشور تمام کرده‌اند، به ایران، آسیب جدی به

### 1. Vocal Europe

کشور وارد می‌کند»./ *ایرنا* در این گزارش به ناتوانایی مسئولان در ایجاد شرایط مناسبی که بتواند متخصصان را به ماندن در کشور خود تشویق کند، اشاره کرده است (همان).

براساس تحقیقات دانشگاه استنفورد، علل مهاجرت دانشگاهیان ایرانی متنوع است: «بحران فرار مغزها در ایران با چندین دهه جدایی از اقتصاد جهانی، سرمایه‌گذاری ناکافی، فساد ریشه‌دار و شرایط سیاسی استبدادی مرتبط است»؛ همچنین به «وجود چشمگیر عناصر ایدئولوژیک» در مراکز آموزشی و دانشگاه‌ها اشاره شده که برای بسیاری از استادان فضایی آزارنده ایجاد کرده است. از این گذشته، بخش زیادی از سِمَت‌های دانشگاهی به آقازاده‌ها و وابستگان به حکومت اختصاص داده شده است (همان).

طبق بررسی‌های انجام‌شده، هزینه تربیت هر پزشک عمومی، بدون در نظر گرفتن تورم، در طول هفت سال، ۷۰۰ میلیون تومان است. این رقم در سال جاری با محاسبه تورم ۵۰ درصدی به حدود ۱ میلیارد و ۲۰۰ میلیون تومان می‌رسد. به‌طور تقریبی، تربیت هر مهندس نیز نصف همین مقدار برای دولت هزینه دارد. خروج تقریبی ۷۳۰۰ مهندس در سال رقمی معادل ۴۳۸۰ میلیارد تومان و خروج تقریبی ۳۰۰۰ پزشک عمومی در سال ۳۶۰۰ میلیارد تومان هزینه مالی دارد. البته هزینه خروج استادان دانشگاه محاسبه نشده است؛ زیرا مخارج تربیت استاد قابل بررسی نبود. بنابراین به‌صورت اجمالی در طی یک سال، خسارت مالی ناشی از خروج نخبگان معادل ۸۰۰۰ میلیارد تومان برآورد می‌شود (همان).

به‌نظر می‌رسد فرار مغزها افزون بر خسارت مالی، هزینه‌های اجتماعی جبران‌ناپذیری به کشور تحمیل می‌کند و این پدیده خطری بزرگ و مشکلی اساسی برای کشور در همه زمینه‌هاست. بی‌توجهی به سرمایه‌های اجتماعی، کشور را با بحرانی جدی مواجه می‌کند. علل و عوامل این مسئله باید هر چه سریع‌تر به‌دست اهل فن (اگر موجود باشد) به‌صورت علمی و مستقل مورد پژوهش و واکاوی قرار گیرد و راه‌حل‌های پیشنهادی ارائه و اجرا شود (همان).

مهاجرت متخصصان ایرانی در سه سال گذشته دوبرابر شده و بسیاری از نیروهای کارشناسی کشور که سرمایه‌های زیادی برای تربیت آنان هزینه شده است، به‌راحتی جذب اقتصاد کشورهای دیگر می‌شوند. نکته مهم اینکه ۳۰ درصد این جمعیت مهاجر را متخصصان تشکیل می‌دهند. بقیه نیز کمابیش افراد حرفه‌ای هستند و کارکنان مشاغل ساده فقط حدود ۷ درصد کل مهاجران ایرانی را تشکیل می‌دهد (عبدی، ۱۴۰۰).

نخبگان و زمینه‌های جذب و بهره‌برداری از سرمایه انسانی موضوعی پیچیده و چندوجهی است که بی‌توجهی به همه ابعاد آن، ما را از رسیدن به هدف بازمی‌دارد. این موضوع به دلایل زیر ابعاد مهمی یافته و آن را به موضوع علمی - پژوهشی تبدیل کرده است: ۱. بحث جذب نخبگان و چگونگی بهره‌مندی از مزایای خدمات آنان تحت تأثیر زنجیره عوامل فرهنگی،

اجتماعی، سیاسی و اقتصادی است؛ ۲. جذب و به‌کارگیری نخبگان یا بی‌توجهی به آن‌ها در نظام اجتماعی و اداری نتایج و پیامدهای مهمی دارد که این آثار هم بر نظام علم و فناوری کشور و هم بر کل نظام و ساختار اجتماعی تأثیر می‌گذارد؛ ۳. برای کشورهای در حال توسعه‌ای همچون ایران که در مرحله رشد و خیز اقتصادی قرار دارند، توسعه منابع انسانی نخبه و به‌کارگیری متخصصان علمی و فنی نیازی حیاتی و مضاعف است (ذاکرسالحي، ۱۳۸۶).

خروج نخبگان منتهی به سال‌های اخیر نیست و در سال‌های پس از انقلاب هم خروج نخبگان از کشور پررنگ بود. طبق آمارهای منتشرشده در ایالات متحده آمریکا درباره گستردگی مهاجرت نخبگان به کشورهای عضو OECD، ایران، کره جنوبی و فیلیپین وضعیتی تأمل‌انگیز دارند. براساس این گزارش، جمعیتی از ایرانیان که تحصیلات دانشگاهی دارند و در کشورهای عضو OECD مقیم‌اند، ۲۵ درصد کل افراد دارای تحصیلات عالی‌اند که در داخل ایران زندگی می‌کنند. به‌نظر برخی پژوهشگران، شمار متخصصان ایرانی که در کشورهای خارجی مقیم‌اند و در مراکز علمی و پژوهشی آنجا به کار اشتغال دارند (دست‌کم در برخی رشته‌ها) به‌دو برابر متخصصان (همان رشته) در داخل کشور می‌رسد. برای نمونه در رشته فیزیک، حدود چهارصد فیزیک‌دان ایرانی در خارج از کشور به‌سر می‌برند که این رقم دو برابر فیزیک‌دانان داخل ایران است (منصوری، ۱۳۷۳، ص. ۶۵).

در مرحله تکامل سازمان‌های تولیدی و خدماتی و اجتماعی، نقش نخبگان که به‌عنوان مغزافزار در این نظام‌ها عمل می‌کنند، نقشی حساس و شکل‌دهنده است. در کشور ما، هنوز نظام مدون و مطالعه‌شده و رسمی برای توسعه به‌کارگیری نخبگان، اعم از نخبگان بالقوه (استعدادهای درخشان) و نخبگان بالفعل، به‌ویژه نخبگان علمی و فنی در دست نیست. بدیهی است در این نظام می‌بایست اهداف و وظایف نهادهای متولی و حامی و پشتیبان به تفکیک و روشنی مدون شده باشد و در آن انواع حمایت‌های معنوی و منزلتی، قانونی و مالی به‌صورت نظام‌یافته پیش‌بینی شده باشد. هم‌اکنون حدود ۳۶ نظام و سازکار مرتبط با نخبگان در کشور وجود دارد که بعضاً به موازی‌کاری و فعالیت‌های پراکنده مشغول‌اند (فراپروژه، ۱۳۹۸).

آمارهای بین‌المللی نشان می‌دهد موج مهاجرت نخبگان ایرانی به کشورهای اروپایی، ایالات متحده آمریکا و به‌تازگی کشورهای حاشیه خلیج فارس هنوز مهار نشده و روزانه در حال افزایش است. در این میان، یکی از مسائل مهم این است که سامانه مشخص و رسمی آماری - اطلاعاتی برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در زمینه حفظ و جذب نیروی انسانی نخبه - شاید به‌دلیل اهمیت استراتژیک موضوع - در دسترس نیست. در راستای اهمیت مسائل بیان‌شده، سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور به‌منظور بیان و تعیین افقی روشن برای توسعه ایران در زمینه‌های فرهنگی، علمی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی به پیشنهاد مجمع تشخیص مصلحت نظام و از سوی آن تدوین شد. اجرای این سند چشم‌انداز از سال ۱۳۸۴ و در

قالب چهار برنامه توسعه پنج‌ساله آغاز شده است. سال ۱۴۰۴/۲۰۲۵م افق چشم‌انداز است. این سند چشم‌انداز تأکید می‌کند که کشور ایران در افق ۱۴۰۴ از نظر علمی و فناوری در منطقه به رتبه اول دست یابد و از آنجا که منابع انسانی دانش‌مدار یا همان نیروی انسانی نخبه به‌عنوان سرمایه فکری نقش مهمی در پیشرفت و توسعه کشور ایفا می‌کند، فراهم کردن شرایط مناسب برای نخبگان یکی از پیش‌شرط‌های افق ۱۴۰۴ در کشور است. از این‌رو باید ساختار مناسبی جهت جذب و حمایت از کارکنان دانش‌محور به‌کار گرفته شود و از آنان برای رشد علمی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی استفاده گردد (صادقی، ۱۳۸۸، ص. ۹). به‌کارگیری نخبگان در بدنه دولت در تصمیم‌گیری‌ها و اجرایی کردن ایده‌هایی که موجب رشد و توسعه کشور می‌شود به‌عنوان مسئله‌ای جدی و مهم مورد توجه مسئولان نظام قرار گرفته است. اهمیت این مسئله به‌اندازه‌های است که در ۵ بند از ۲۶ بند سیاست‌های کلی نظام اداری جمهوری اسلامی ایران که از سوی مقام معظم رهبری به رؤسای قوای سه‌گانه، رئیس مجمع تشخیص مصلحت نظام و رئیس ستاد کل نیروهای مسلح ابلاغ گردیده، بر دانش‌گرایی و حفظ و تداوم فرهنگی و خدمت نیروهای دانشی و متخصص سازمان‌ها تأکید شده است. این پنج بند عبارت است از: ۱. عدالت‌محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای نیروهای متخصص؛ ۲. شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای نیروهای کارآمد؛ ۳. ایجاد زمینه رشد معنوی نیروهای متخصص؛ ۴. رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات نیروهای متخصص؛ ۵. زمینه‌سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص و کارآمد و نخبه.

موارد یادشده نویسندگان مقاله حاضر را برآن داشت به انجام مطالعه‌ای جامع‌نگر بپردازند که بتواند راهکارهای فراگیری را جهت جذب و به‌کارگیری نخبگان ارائه کند. این پژوهش الزوما مطالعه‌ای هم‌راستا با دیگر تحقیقات نیست؛ بلکه با تلفیق مطالعات و تجارب انجام‌شده و پژوهش میدانی، به بررسی و طراحی مدلی برای جذب و به‌کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران پرداخته است.

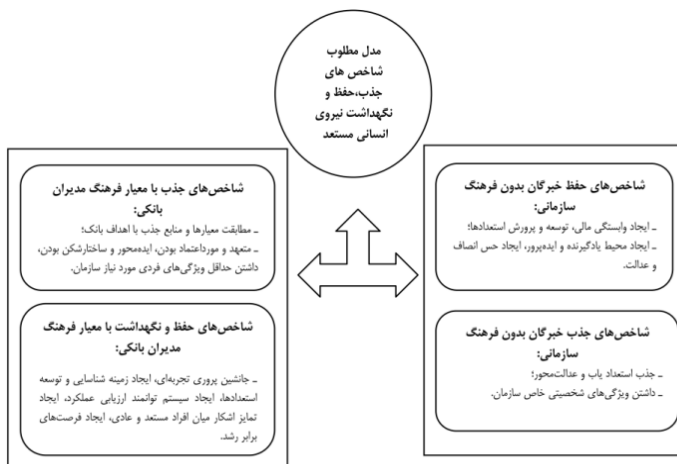
سوال اصلی تحقیق عبارت است از: مدل جذب و به‌کارگیری نخبگان علمی کشور در نظام اداری ایران چگونه است؟

## ۲. پیشینه تحقیق

سرافراز، معمارزاده طهران و حمیدی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل نگهداشت نخبگان در سازمان‌های داخلی ایران، به این نتیجه رسیدند که تقویت برندها و سرمایه‌گذاری در آموزش هرکدام به‌تنهایی می‌تواند نگهداشت نخبگان را تا ۳۰ درصد در سازمان‌های دولتی افزایش دهد؛ همچنین اگر برنامه‌های آموزشی با تسهیم دانش همراه شود، نگهداشت نخبگان تا سه‌برابر در سازمان افزایش می‌یابد.

**نجفی و لطفی (۱۳۹۷)** در پژوهشی با عنوان آسیب‌شناسی امنیت شغلی و استخدای در نظام حقوقی ایران، دریافتند که بی‌ثباتی در جایگاه سازمانی، نبود امنیت روانی، درآمد ناکافی، نارضایتی شغلی و... بیشترین اثر را در امنیت شغلی مستخدمان دولتی دارد. امنیت شغلی از مسائلی است که افکار و انرژی کارکنان سازمان‌ها را به خود مشغول می‌کند و بخشی از انرژی روانی و فکری سازمان صرف این مسئله می‌شود. چنانچه کارکنان از این نظر به سطح مطلوبی از آسودگی خاطر دست یابند، توان فکری و جسمی خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند و سازمان نیز کمتر دچار تنش‌های انسانی می‌شود. منظور از امنیت شغلی، تواناسازی کارکنان است، نه رسمی شدن و تضمین حقوق و مزایا. در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، در اصل‌های متعددی، به مواردی اشاره شده که نشانه ایجاد، حفظ و تداوم امنیت شغلی است.

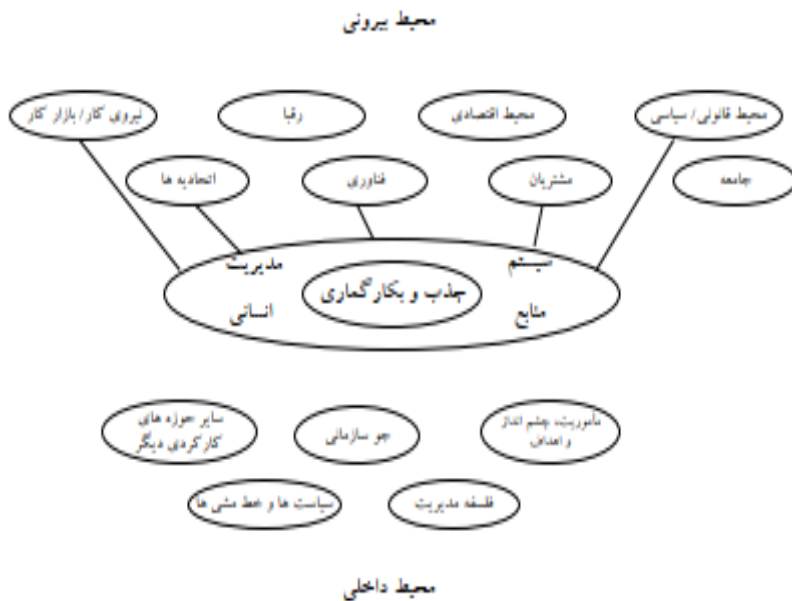
**رضائیان، کاظم‌صداعی، قره‌چه و حاجی‌کریمی (۱۳۹۷)** در پژوهشی با عنوان شناسایی شاخص‌های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری، برخی شاخص‌های جذب کارکنان مستعد در بانک را ایده‌محور و ساختار شکن بودن، جذب استعدادیاب و عدالت‌محور، مطابقت معیارها و مکان‌های جذب با اهداف استراتژیک، و بعضی شاخص‌های نگهداشت کارکنان مستعد در بانک را توسعه و پرورش استعدادها، جانشین‌پروری تجربی، ایجاد فرصت‌های برابر رشد و وابستگی مالی اعلام کردند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد میان شاخص‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های مدیران بانکی و خبرگان دانشگاهی تفاوت‌هایی وجود دارد که بیانگر فرهنگ متفاوت بانک‌ها و شاخص‌های خاص آن‌هاست. در پژوهش مذکور، مدل زیر ارائه شد:



میرزایی، مجلل و بیکزاد (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در حفظ و نگهداشت منابع انسانی در فرماندهی نیروی انتظامی استان آذربایجان شرقی، به این نتیجه رسیدند که عواملی همچون دادن اطلاعات معتبر و مرتبط هنگام استخدام، واگذاری کارها براساس شایستگی، وجود مسیر ترقی شغلی روشن و واضح، نظام ارزشیابی اثربخش و نظام پرداخت اثربخش در حفظ و نگهداری منابع انسانی تأثیر دارد.

میرکمالی، حاج‌خزیمه و ابراهیمی (۱۳۹۴) در مطالعه بررسی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب (مورد مطالعه: کارکنان دانشکده‌های پردیس فنی دانشگاه تهران)، به این نتیجه رسیدند که شایستگی و توانایی‌های شخصی، مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی، و داشتن امتیازات ویژه از ملاک‌های جذب و نگهداشت کارکنان به‌شمار می‌آید.

عباس‌پور (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان تأملی در مسائل جذب و به‌کارگماری منابع انسانی، پنج مؤلفه اصلی برای جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی معرفی کرده است: جبران خدمات، تحقیقات منابع انسانی، آموزش و پرورش منابع انسانی، ایمنی و سلامت کارکنان، روابط کار و کارکنان. او سپس با توجه به نظریه کاروت و پین در سال ۲۰۰۹م، عوامل داخلی و خارجی جذب را برشمرده است.



شکل ۲. عوامل جذب پژوهش کاروت و پین



**دومو و فریمپونگ**<sup>۲</sup> (2017) در مطالعه‌ای درخصوص بانک‌های غنا، به عواملی اشاره کردند که باعث ماندن کارکنان در بانک می‌شود. این عوامل عبارت است از: برآورده کردن انتظارات پاداش و جبران خدمات کارکنان، سروکار داشتن با مسائل تعادل کار - زندگی، ایجاد تصویر خوب از سازمان، خلق محیط کاری مورد علاقه و افزایش عدالت و انصاف در مدیریت کارکنان، تشویق مدیران و سرپرستان برای ایجاد روابط خوب با زیردستان، اطمینان از تناسب ارزش‌ها و اعتقادات سازمان با ارزش‌ها و اعتقادات کارکنان و درنهایت اطمینان از ارتقای سمت.

**مادوک و امروال**<sup>۳</sup> (2017) در پژوهشی با عنوان فرهنگ سازمانی و نگهداری کارکنان بانک‌های تجاری در آنامبرا، به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ نوآوری و تعهد کارکنان در بانک‌های تجاری وجود دارد و تولید ایده و ظرفیت ریسک‌پذیری بالا برای نگهداشت بالای منابع انسانی سازمان ضروری است.

**گلک و کاهایا**<sup>۴</sup> (2007) در مقاله خود با عنوان مدلی فازی برای انتخاب و ارزیابی کارکنان مبتنی بر شایستگی، یک نظام ارزیابی و انتخاب کارمند ارائه کردند که مراحل آن به این شرح است: ۱. مشخص کردن تمام اهداف راهبردی سازمان؛ ۲. مشخص کردن عوامل شایستگی برای انتخاب و ارزیابی؛ ۳. تعیین مقیاس و وزن هر عامل؛ ۴. تعیین نمودار سلسله‌مراتبی ارزیابی و انتخاب؛ ۵. صحت نمودار سلسله‌مراتبی تعیین و ارزیابی کارمندان.

در تحقیق **هورویتر**<sup>۵</sup> و **دیگران** (2006) که در سنگاپور به‌نماینده‌ی آسیا و آفریقای جنوبی انجام شد، مشخص گردید که برای نگهداری کارکنان دانش‌محور و نخبه سنگاپوری، استفاده از استراتژی پرداخت حقوق و دستمزد و پاداش مناسب است؛ در حالی که این استراتژی برای سازمان‌های آفریقای جنوبی اثربخشی کمتری دارد. ریشه این تفاوت را باید در ماهیت بازار نیروی کار و نرخ بیکاری و ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگ ملی و سازمانی سرزمین‌ها جست‌وجو کرد.

**دابیوس و راسول**<sup>۶</sup> (2004) مدلی یازده‌مرحله‌ای زیر را برای جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی ارائه دادند: ۱. شناسایی نیازهای منابع انسانی و الزامات شغلی؛ ۲. تکمیل اسناد شغلی یا پست سازمانی؛ ۳. شناسایی منابع استخدامی؛ ۴. ایجاد مواد استخدامی و اجرای فرایند استخدام؛ ۵. تعیین معیار انتخاب؛ ۶. غربال متقاضیان؛ ۷. آموزش مصاحبه‌کنندگان و برگزاری مصاحبه با برترین منتخب‌ها؛ ۸. تکمیل ارزیابی صلاحیت، آماده‌سازی فهرست

2. Dwomoh & Frempong

3. Madueke & Emerole

4. Golec & Kahya

5. Horowitz

6. Dubois & Rothwell

انتخاب‌های توصیه‌شده و انتخاب کاندیدا؛ ۹. تأیید صلاحیت‌های کاندیدای منتخب؛ ۱۰. مذاکره درباره حقوق و مزایا با کاندیدای موفق و افزایش پیشنهاد؛ ۱۱. تأیید انتخاب.

**ریچارد آدامز<sup>۷</sup> (2003)** در مقاله‌ای با عنوان مهاجرت اقتصادی و فرار مغزها، با هدف تشخیص دامنه فراگیری مهاجرت تحصیل کرده‌ها در ۲۴ کشور صادرکننده نیروی انسانی دریافتند که مهاجرت کشورهای در حال توسعه در حال افزایش است و بیشتر مهاجران دانش‌آموختگان کشورهای در حال توسعه‌اند. وی علت این پدیده را هم‌جواری جغرافیایی کشورهای مبدأ و مقصد و اندازه جمعیت، به‌خصوص جمعیت آموزش‌دیده در کشور مبدأ، می‌داند.

**استفان کستلز و شان لون<sup>۸</sup> (2002)** در مطالعه‌ای با عنوان روند مهاجرت پناهندگان به کشورهای صنعتی، با هدف تشخیص مهاجران اقتصادی از پناهجویان (مهاجران سیاسی)، به بررسی موضوع فرار مغزها پرداختند. آن‌ها بیان کردند که مهاجران اهداف اقتصادی دارند و از مسئله پناهندگی سوءاستفاده می‌کنند. اکثر مهاجرت‌ها به‌سوی اروپای غربی است و دلیل آن وجود محدودیت‌های کیفی آمریکا و کانادا در خصوص جذب مهاجران است. همان‌طور که در این پژوهش بیان شده، علاوه بر دلایل اقتصادی عوامل دیگری همچون سرکوب اقلیت‌ها و تضاد نژادی، جنگ، درآمد سرانه اندک، وضع بد شاخص‌های توسعه انسانی، امید به زندگی پایین، رشد زیاد جمعیت و نرخ باسوادی بالا در وقوع پدیده پناهندگی مؤثر است.

### ۳. چارچوب نظری

برخی محققان نظام جذب را شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و گزینش می‌دانند (عباس‌پور، ۱۳۸۷، ص. ۱۰۰). البته برخی دانشمندان که تجزیه و تحلیل را نیز درون خرده‌سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی قرار می‌دهند (De Cenzo & Robbinz, 2002, p. 126)، جذب را شامل مواردی از جمله تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، گزینش، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی و توسعه شغلی تعریف و معرفی می‌کنند (Caruth, Caruth & Pane, 2009, p. 156). برخی نیز در فرایندهای مدیریت منابع انسانی مرحله‌ای را به‌صورت مجزا به‌عنوان جذب در نظر نمی‌گیرند و صرفاً آن را به موضوعی سازمانی محدود می‌کنند و وارد ادبیات آکادمیک خود نمی‌کنند (قلی‌پور، ۱۳۹۰، ص. ۱۴۰). با اینکه باید در نظام جذب افراد، تنوع گسترده‌ای از کارکردها اتخاذ شود، این موضوع تا حد زیادی تحت تأثیر انتخاب اساسی و منحصربه‌فردی است که با عنوان تصمیم ساختن (بازار کار داخلی) یا خریدن (بازار نیروی کار بیرونی) شناخته می‌شود (عباس‌پور، ۱۳۸۷، ص. ۱۰۳).

هم‌راستایی نظام جذب با راهبردهای سازمان و توجه به مؤلفه‌های کلیدی مدیریت

7. Richard & Adams

8. Stephan Castels & Sean Loungh

استعداد در سازمان در فرایند جذب، اهمیت زیادی دارد و این مسئله به دلیل وجود نیاز به اقدامات خاص در مدیریت منابع انسانی هر سازمان است (Siekkinen, Pekkola & Kiviisto, 2016). در نهایت می‌توان گفت جذب اثربخش می‌تواند هر مؤسسه و سازمانی را فارغ از اداره، صنعت، حوزه یا اهداف زنده نگه دارد (Caruth, 2009, p. 172).

### ۳-۱. شیوه‌های جذب نیروی انسانی

در حال حاضر دو شیوهٔ آزمون کتبی و مصاحبه یا ترکیبی از این دو روش، نتیجهٔ نهایی گزینش‌های استخدامی را مشخص می‌کند. هدف از انجام آزمون کتبی در هر سازمان، سنجش دانش متقاضی است. به تبع چینش سؤالات و نوع آن در هر سازمان متفاوت است. ملاک انتخاب شایسته‌ترین فرد به لحاظ علمی است. ولی آیا شایستگی علمی مهم‌ترین معیارهای جذب نیروی انسانی است؟

بدون تردید افرادی که متقاضی پُست سازمانی هستند، باید از سطح علمی و دانش نظری پایه‌ای برخوردار باشند. این میزان در هر سازمان و هر پُست سازمانی متفاوت بوده و به صورت واحد در نظر گرفته می‌شود. مدرک از معیارهای جذب نیروی انسانی است؛ ولی این مدرک لزوماً مدارک آکادمیک نیست. داشتن مدارک حرفه‌ای، تخصصی و علمی روی روند استخدام تأثیر گذارند. اما مدیران تنها به نتیجهٔ آزمون سنجش علمی داوطلبان استخدام بسنده نمی‌کنند. سنجش معیارهای جذب نیروی انسانی از طریق مصاحبه روی نتیجهٔ آزمون هم تأثیر زیادی دارد. این مهم است که فرد متقاضی دارای جمیع معیارهای مورد نظر کارفرما باشد. افرادی که با توجه به قوانین استخدامی درون سازمانی اصلح شناخته شوند، می‌بایست بتوانند شایستگی کاری خود را نیز به اثبات برسانند (رجب‌پور، ۱۳۹۷).

### ۳-۲. مهم‌ترین معیارهای جذب نیروی انسانی

با توجه به بررسی‌های انجام شده از مهم‌ترین شاخص‌های جذب نیروی انسانی در سازمان‌ها می‌توان تجربه و خلاقیت فردی، تسلط و کنترل، انعطاف‌پذیری، مشارکت و روحیهٔ گروهی، مسئولیت‌پذیری و انگیزه را نام برد. در این میان، شاخص انگیزه از مهم‌ترین معیارهای جذب نیروی انسانی است؛ زیرا در جذب نیروی انسانی داشتن انگیزهٔ متقاضی برای کسب موقعیت شغلی درخواستی می‌تواند باعث تحرک و ترقی در کار شود. افرادی که انگیزه دارند، انرژی مضاعفی را برای رسیدن به اهداف خود و مهم‌تر از آن اهداف سازمان صرف می‌کنند؛ زیرا این شاخص نیروی محرک آن‌هاست که باعث می‌شود خستگی‌ناپذیر باشند. انگیزه افزون بر جنبهٔ فردی، ممکن است جنبهٔ اجتماعی، سیاسی یا حتی فرهنگی داشته باشد که باعث می‌شود فرد را حتی در سختی‌ها و کاستی‌ها برای رسیدن به هدف به پیش براند.

جدول ۱. عوامل انتخاب‌شده با نظر خبرگان در ابتدا از بین هشتاد عامل

ردیف	عوامل	منبع
۱	اقدامات سازمان به‌منظور توانمندسازی	تیموری و دیگران (۱۳۹۷)؛ نجفی و لطفی (۱۳۹۷)
۲	حس میهن‌پرستی، خودباوری، خوش‌بینی، اعتماد به سازمان	الوانی (۱۳۹۵)
۳	میزان امیدواری	کستلز و لون (۲۰۰۲)
۴	مسائل اعتقادی و ارزشی	میرکمالی و دیگران (۱۳۹۴)؛ دومو و فریمیونگ (۲۰۱۷)؛ کارل و راجر (۲۰۰۴)
۵	مسئولیت‌پذیری	میرسپاسی، غلام‌زاده، رشیدی و صنعتی‌گر (۱۳۸۹)
۶	فرهنگ سازمانی	منوریان و دیگران (۱۳۹۶)؛ آدوال و آنتیونیا (۲۰۱۳)؛ منوریان و دیگران (۱۳۹۰)؛ قلی‌پور و دیگران (۱۳۹۲)؛ کوهن و راسل (۲۰۰۸)؛ شریدان (۱۹۹۲)؛ کاتانزارو، مور و مارشال (۲۰۱۰)؛ چپمن و مایر (۲۰۱۵)
۷	اعتبار و شهرت سازمان	میرسپاسی و دیگران (۱۳۸۹)؛ کالینز و استیونز (۲۰۰۱)؛ کابل و توریان (۲۰۰۳)؛ چپمن و مایرز (۲۰۱۵)؛ گیلر و باسیم (۲۰۱۵)
۸	جو سازمان	دقتی و محمدی (۱۳۹۶)؛ عباس‌پور (۱۳۸۷)؛ نظریه کاروت و پین در سال ۲۰۰۹
۹	امنیت شغلی	نجفی و لطفی (۱۳۹۷)
۱۰	خواسته‌های رفاهی	بین، داکویر و راپوپورت (۲۰۰۲)
۱۱	وضوح چشم‌انداز و مأموریت سازمان، حمایت عاطفی سازمان	ویربا (۲۰۱۷)
۱۲	عدالت سازمانی، کیفیت نقش، عدالت در توزیع، عدالت در رویه‌ها	مدل دکونیک، جیمز و استیل‌ول (۲۰۰۴)
۱۳	تعهد سازمانی	دعایی و برجعلی‌لو (۱۳۸۹)؛ گل‌پرور (۱۳۹۲)؛ میرکمالی و دیگران (۱۳۹۴)؛ میرسپاسی و دیگران (۱۳۸۹)
۱۴	حمایت سازمانی ادارک‌شده	دعایی و برجعلی‌لو (۱۳۸۹)
۱۵	اجتماعی شدن، ایجاد فضای توسعه دانش فردی، مشارک در تصمیم‌گیری، زمان حضور منعطف و شناور، نظام‌های پرداخت و پاداش مناسب، انعطاف‌پذیری	افجه و صالح‌غفاری (۱۳۹۲)
۱۶	امکانات رفاهی، ارزیابی عملکرد، وجود مسیر ترقی شغلی روشن و واضح	وفایی‌نژاد، حیدری و نادیقرا (۱۳۹۲)

## ۴. روش تحقیق

## ۴-۱. مدل‌های الهام گرفته برای ساخت مدل مفهومی پژوهش

جدول ۲. خلاصه مدل‌های جذب و تأمین نیروی انسانی (منبع: تیموری، رنگریز، عبداللهی و زین‌آبادی، ۱۳۹۷)

منبع	مؤلفه‌های مؤثر در جذب و تأمین نیروی انسانی
دابیوس و راسول (۲۰۰۴)	۱. شناسایی نیازهای منابع انسانی و الزامات شغلی، ۲. تکمیل اسناد شغلی یا پُست سازمانی، ۳. شناسایی منابع استخدامی، ۴. ایجاد مواد استخدامی و پیاده‌سازی فرایند استخدام، ۵. تعیین معیار انتخاب، ۶. غربال متقاضیان، ۷. آموزش مصاحبه‌کنندگان و برگزاری مصاحبه با برترین نامزدها، ۸. تکمیل ارزیابی شایستگی، آماده‌سازی فهرست انتخاب‌های توصیه شده و انتخاب نامزد، ۹. تأیید شایستگی‌های نامزد منتخب، ۱۰. مذاکره درباره حقوق و مزایا با نامزد موفق و افزایش پیشنهاد استخدامی بعد از پذیرش پیشنهاد، در ابتدا توسط سازمان سپس توسط نامزد، ۱۱. تأیید انتخاب
آن سکر (۲۰۰۵)	۱. مرحله جذب (مرحله کاربردی، مرحله تعاملی، مرحله پیشنهاد کار)، ۲. پیامدهای متقاضی (واکنش، برداشت، نیت)، ۳. پیامدهای جذب (کمیت و کیفیت متقاضیان)، ۴. پیامدهای فردی (رضایت شغلی، تعهد و...)، ۵. پیامدهای سازمانی (عملکرد سازمانی و نرخ گردش سازمانی)
الگولی و واهبا (۲۰۰۶)	۱. استفاده از مراکز ارزشیابی شغل، ۲. توجه به شایستگی‌های مرکزی.
گلک و کاهایا (۲۰۰۷)	۱. مشخص کردن تمام اهداف راهبردی سازمان، ۲. مشخص کردن عوامل شایستگی برای انتخاب و ارزیابی، ۳. تعیین مقیاس و وزن هر عامل، ۴. تعیین نمودار سلسله‌مراتبی ارزیابی و انتخاب، ۵. صحت نمودار سلسله‌مراتبی تعیین و ارزیابی کارمندان
اصیلی و هندی (۲۰۱۰)	۱. کارمندیابی، ۲. تهیه فهرست اولیه، ۳. ارزشیابی متقاضیان، ۴. تصمیم‌گیری انتخاب، ۵. معرفی به سازمان
کومار (۲۰۱۴)	۱. مشخص کردن نیازهای شغلی، ۲. جذب متقاضی، ۳. انتخاب متقاضی
ویربا (۲۰۱۷)	۱. شغل، ۲. محیط خارجی، ۳. جو شرکت، ۴. شخصیت کارمند، ۵. سرپرستی

شیوه‌های پژوهش کیفی برای کمک به پژوهشگر برای درک افراد انسانی و بسترهای اجتماعی و فرهنگی‌ای که انسان‌ها در آن زندگی می‌کنند، شکل گرفته است. در پژوهش کیفی، هدف درک پدیده‌ها از نقطه‌نظر مشارکت‌کنندگان و در بستر نهادی و اجتماعی خاص آن‌هاست که این هدف هنگام کمی‌سازی یافته‌ها نادیده گرفته می‌شود. پژوهش کیفی می‌تواند اثبات‌گرایی، تفسیری یا انتقادی باشد (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶، صص. ۶۹-۹۷).

تحقیق کیفی به‌جای اندازه‌گیری و ارزیابی پدیده سازمان، با معنای آن سروکار دارد. فرایندهای تحقیق کیفی فرض می‌گیرند که واقعیت‌های سازمانی مشخص و مسلم نیست، بلکه حاصل فرافکنی تصور انسانی است. کسانی که تحقیقات کیفی را ترجیح می‌دهند، اظهار می‌کنند که برای کشف دانش جدید، مداخله مستقیم در سازمان‌ها و استفاده از احساسات انسانی برای تفسیر پدیده سازمان امری لازم است (Daft, 1983, pp. 539-541).

مدل تحلیلی دنباله طبیعی طرح نظری مسئله تحقیق است که به‌صورت عملی نشانه‌ها و خط سیرهایی را که درنهایت برای اجرای کار مشاهده و تحلیل در نظر گرفته می‌شود، به یکدیگر مرتبط می‌کند. مدل تحلیلی از مفاهیم و فرضیه‌هایی تشکیل شده است که با هم ارتباط تنگاتنگ دارد و درمجموع چارچوب تحلیلی منسجمی را تشکیل می‌دهد.

مفهوم‌سازی، ساختمانی انتزاعی برای شناخت امر واقعی است. برای این منظور، همه وجوه واقعیت مورد نظر در گرفته نمی‌شود؛ بلکه فقط به آنچه از نظر محقق ماهیت اصلی پدیده را بیان می‌کند، توجه می‌شود. بنابراین مفهوم‌سازی با گزینش همراه است. ساختن مفهوم بر این مبنا عبارت است از: نخست تعیین ابعاد و سپس تعیین شاخص‌های آن‌ها که به کمک آن‌ها این ابعاد اندازه‌گیری می‌شود (کیوی و کامپنهود، ۱۳۹۹، ص. ۱۴۴).

مفاهیم بر دو قسم است: مفاهیم عملی مجزا که به‌طور تجربی و براساس مشاهدات مستقیم با اطلاعات جمع‌آوری‌شده ساخته می‌شود و مفاهیم دستگاہی که از راه استدلال انتزاعی تولید می‌شود و گسیختگی آن از پیش‌دآوری‌ها و توهم روشن‌بینی اصولاً بیشتر است (همان).

در پژوهش حاضر، برای گردآوری و تدوین پیشینه و چارچوب نظری تحقیق از روش

کتابخانه‌ای استفاده شده است. پس از استخراج هشتاد عامل مؤثر در جذب نخبگان در سازمان با تکیه بر نظر خبرگان دانشگاهی آگاه به موضوع، سی عامل برجسته انتخاب شد که البته در مدل به باز بودن عوامل (محدود نبودن آن) اشاره شده است (جدول ۲). پس از شناسایی عوامل مؤثر در جذب نخبگان در سازمان با در نظر گرفتن هدف پژوهش که طراحی مدل جذب و به‌کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران بود و همچنین با تأکید بر نوآوری تحقیق که به‌دست آوردن ترکیب بهینه‌ای از دو دسته از ویژگی‌های سازمان و نخبگان جهت جذب در نظام اداری و همچنین افزودن عامل «حس میهن‌پرستی» و «ارزش‌های اعتقادی و دینی» که ناظر به زیست‌بوم کشور است، سرانجام مدل مفهومی تحقیق با دو دسته از عوامل ویژگی‌های سازمان و ویژگی‌های نخبگان جهت دستیابی به ترکیب بهینه این دو دسته عوامل طراحی شد. برای اعتباریابی ابعاد مدل جذب نخبگان از روش مصاحبه با خبرگان دانشگاه استفاده شد. علت انتخاب این روش شناسایی ایده‌های جدید درباره مؤلفه‌ها و ویژگی‌های جذب نخبگان در نظام دولتی ایران بوده است. به عبارت دیگر، به‌منظور تأیید مؤلفه‌ها و ویژگی‌های اشاره‌شده و حتی مؤلفه‌های جدیدتر و شناسایی زیرمؤلفه‌های آن و توجه به مؤلفه‌های فراموش‌شده در پیشینه، با توجه به شرایط جامعه ایرانی و زیست‌بوم مورد نظر که تأثیر زیادی در هر پژوهش می‌گذارد، از پژوهش کیفی و مصاحبه با خبرگان استفاده شد. برای اعتباریابی عوامل از دوازده خبره بهره گرفته شد. برخی ویژگی‌های اصلی برای انتخاب خبرگان برای اعتباریابی عوامل به این شرح بود: با مسئله مورد نظر درگیر باشند، اطلاعات لازم جهت همکاری داشته باشند، انگیزه کافی برای پاسخ‌گویی داشته باشند، احساس کنند اطلاعات حاصل از این پاسخ‌گویی برای ایشان و سازمان ارزشمند است و خود از متخصصان رشته مدیریت باشند و سرانجام دیدگاهی جامع به موضوع نخبگان داشته باشند. در ادامه از روش دلفی فازی برای اعتباریابی عوامل که با توزیع پرسش‌نامه حاوی عوامل در بین خبرگان رشته مدیریت حاصل گردید، استفاده شد و سپس اعتباریابی در سنجش مدل جهت دستیابی به ترکیب بهینه انجام شد.

**جدول ۳** مشخصات جمعیت‌شناختی دوازده نفر از اعضای گروه دلفی شامل اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان دکتری را نشان می‌دهد. ده نفر (۸۳/۳ درصد) مرد و دو نفر (۱۶/۷ درصد) زن بودند. سن ۸۳/۲ درصد افراد جامعه آماری پژوهش بیشتر از ۳۶ سال بود. ر شتة تحصیلی و ۴۱/۶ درصد افراد مورد مطالعه در رشته مدیریت دولتی تحصیل کرده بودند.

## جدول ۳. مشخصات جمعیت‌شناختی

متغیرهای جمعیت‌شناختی	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۰
	زن	۲
سن	۳۵-۲۵	۲
	۴۵-۳۶	۵
	بالتر از ۴۶	۵
رشته تحصیلی	مدیریت دولتی	۵
	مدیریت منابع انسانی	۴
	مدیریت بازرگانی	۲
	مدیریت عمران	۱
سابقه کار (سال)	<۱۰	۴
	۱۰-۲۰	۴
	بیشتر از ۲۰	۴

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

اولویت مفهوم‌های اصلی مدل مفهومی جذب و به‌کارگیری نخبگان علمی کشور در نظام اداری ایران: با توجه به اطلاعات **جدول ۴** می‌توان نتیجه گرفت به‌ترتیب در مقوله و ویژگی سازمان، مفهوم ویژگی‌های انگیزشی با نمره میانگین دی‌فازی ۰/۸۲۱۱، و در مقوله و ویژگی نخبه، مفهوم ویژگی‌های ادراکی با نمره میانگین دی‌فازی ۰/۸۱۲۲ بیشترین میزان توافق و اهمیت در ابعاد مربوط را داشتند.

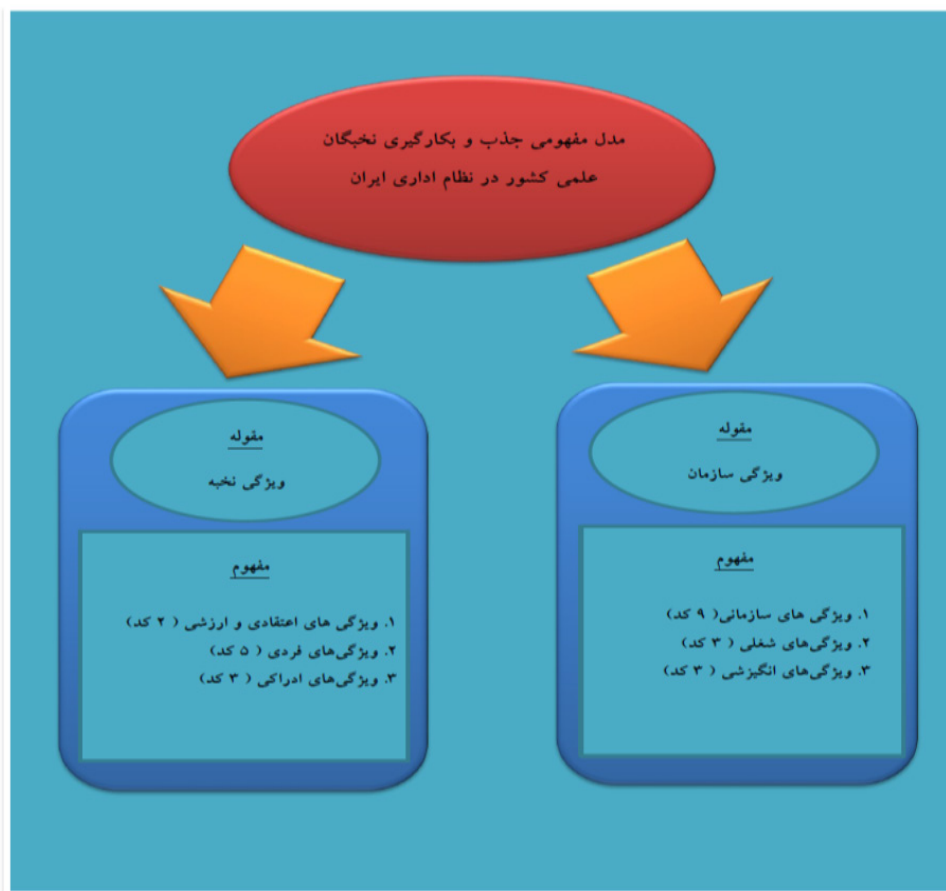
**جدول ۴. نتایج دلفی فازی برای شناسایی و اولویت‌بندی مفهوم‌های اصلی مدل مفهومی جذب و به‌کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران**

مقوله	مفهوم	میانگین غیرفازی	نتیجه
ویژگی سازمان (۰/۷۹۷۹)	ویژگی‌های سازمانی	۰/۷۹۳۱	تأیید
	ویژگی‌های شغلی	۰/۷۷۹۴	تأیید
	ویژگی‌های انگیزشی	۰/۸۲۱۱	تأیید
ویژگی نخبه (۰/۷۵۰۶)	ویژگی‌های اعتقادی و ارزشی	۰/۷۰۹۶	تأیید
	ویژگی‌های فردی	۰/۷۲۹۸	تأیید
	ویژگی‌های ادراکی	۰/۸۱۲۴	تأیید

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان



بدین ترتیب اعتبار ۲۵ شاخص در ۶ مفهوم و ۲ مقوله براساس نظر خبرگان تأیید شد. بنابراین مدل مفهومی جذب و به‌کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران در سطح مفاهیم و شاخص‌ها در شکل ۳ مشخص شده است.



شکل ۳. مدل در سطح مفاهیم و شاخص‌ها

برای برآورد پایایی (همسانی درونی) پرسش‌نامه مدل مفهومی جذب و به‌کارگیری نخبگان علمی کشور در نظام اداری ایران از شاخص ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. با توجه به جدول ۵، مقدار آلفای کرونباخ برای کل ابزار ۰/۹۷۸ و به ترتیب برای مفهوم ویژگی‌های

سازمانی ۰/۹۶۰، ویژگی‌های شغلی ۰/۹۰۶۸، ویژگی‌های انگیزشی ۰/۹۵۷، ویژگی‌های اعتقادی و ارزشی ۰/۷۳۱، ویژگی‌های فردی ۰/۸۶۷ و ویژگی‌های ادراکی ۰/۸۳۷ محاسبه شد. بنابراین با توجه به اینکه مقدار آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷ است، پرسش‌نامه از میزان پایایی و به‌اعتباری همسانی درونی زیادی جهت سنجش مدل جذب و به‌کارگیری نخبگان علمی کشور در نظام اداری ایران برخوردار است.

#### جدول ۵. پایایی آماری

مفهوم	آلفای کرونباخ	آلفای کرونباخ استانداردشده	تعداد گویه‌ها
ویژگی سازمان	۰/۹۶۶	۰/۹۶۸	-
ویژگی‌های سازمانی	۰/۹۶۰	۰/۹۶۱	۹
ویژگی‌های شغلی	۰/۹۰۶	۰/۹۰۶	۳
ویژگی‌های انگیزشی	۰/۹۵۷	۰/۹۵۸	۳
ویژگی نخبه	۰/۸۰۱	۰/۸۰۲	-
ویژگی‌های اعتقادی و ارزشی	۰/۷۳۱	۰/۸۵۶	۲
ویژگی‌های فردی	۰/۸۶۷	۰/۸۶۲	۵
ویژگی‌های ادراکی	۰/۸۳۷	۰/۸۳۸	۳
کل	۰/۹۷۸	۰/۹۷۷	۲۵



جهت انجام آمار توصیفی پژوهش (تعداد، درصد، میانگین و انحراف معیار) و ضریب هم‌بستگی از نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس (نسخه ۲۶) استفاده شد.

#### ۲-۴. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش در آزمودنی‌ها

در جدول ۶، اطلاعات توصیفی (میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی) مربوط به مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مدل جذب و به‌کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران گزارش شده است.

جدول ۶. شاخص‌های توصیفی (میانگین و انحراف معیار) متغیرهای پژوهش در کل نفرات و به تفکیک سازمان و نخبگان

متغیر	میانگین	انحراف معیار	بیشینه - کمینه	کجی	کشیدگی
کل	۵۵/۷۶	۱۴/۲۱	۱۵-۷۵	-۱/۰۴	۰/۳۹۹
ویژگی سازمان	۴۴/۹۸	۱۵/۳۵	۱۵-۷۳	-۰/۲۴۸	-۰/۸۸۶
نخبه	۶۲/۰۲	۸/۷۶	۳۱-۷۵	-۱/۱۴۵	۱/۴۱۶
کل	۳۲/۹۳	۸/۲۱	۹-۴۵	-۰/۹۷۵	۰/۴۳۹
ویژگی‌های سازمانی	۲۷/۲۵	۸/۹۷	۹-۴۴	-۰/۳۰۹	-۰/۷۱۰
نخبه	۳۶/۲۴	۵/۵۲	۱۷-۴۵	-۰/۹۶۹	۰/۹۸۱
کل	۱۱/۵۴	۳/۲۰	۳-۱۵	-۰/۹۷۳	۰/۰۶۶
ویژگی‌های شغلی	۹/۲۱	۳/۴۱	۳-۱۵	-۰/۱۸۲	-۱/۰۶
نخبه	۱۲/۹۱	۲/۱۱	۴-۱۵	-۱/۳۲	-۱/۸۸
کل	۱۱/۲۹	۳/۴۶	۳-۱۵	-۰/۹۲۹	-۰/۰۹۶
ویژگی‌های انگیزشی	۸/۶۲	۳/۶۰	۳-۱۵	-۰/۰۷۹	-۱/۱۵
نخبه	۱۲/۸۶	۲/۱۸	۵-۱۵	-۱/۲۵	۱/۵۸
کل	۳۵/۴۳	۹/۲۹	۱۰-۵۰	-۰/۸۷۲	۰/۰۴۷
ویژگی نخبه	۳۰/۲۲	۱۰/۴۰	۱۰-۵۰	-۰/۲۱۰	-۰/۹۱۳
نخبه	۳۸/۴۹	۶/۹۸	۱۶-۵۰	-۱/۱۱	۱/۳۰
کل	۶/۵۹	۲/۳۳	۲-۱۰	-۰/۴۱۴	-۰/۷۲۷
ویژگی‌های اعتقادی و ارزشی	۵/۸۰	۲/۵۰	۲-۱۰	۰	-۰/۹۹۳
نخبه	۷/۰۵	۲/۰۹	۲-۱۰	-۰/۶۰۷	-۰/۳۰۳
کل	۱۸/۱۶	۴/۷۴	۵-۲۵	-۱/۰۱	۰/۵۰۸
ویژگی‌های فردی	۱۵/۵۲	۵/۵۳	۵-۲۵	-۰/۳۶۳	-۰/۸۵۹
نخبه	۱۹/۷۱	۳/۳۵	۹-۲۵	-۰/۹۷۵	۱/۲۹۳
کل	۱۰/۶۷	۳/۰۳	۳-۱۵	-۰/۶۷۰	-۰/۳۳۷
ویژگی‌های ادراکی	۸/۹۰	۳/۱۶	۳-۱۵	-۰/۰۸۱	-۰/۹۰۱
نخبه	۱۱/۷۲	۲/۴۰	۴-۱۵	-۰/۹۲۷	۰/۶۶۳

با توجه به **جدول ۶** میانگین مؤلفه‌های مدل جذب و به‌کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران در نخبگان بیشتر از سازمان‌هاست؛ به‌طوری‌که میانگین مؤلفه ویزگی سازمان در نخبگان ۶۲/۰۲ و در سازمان‌ها ۴۴/۹۸ و میانگین مؤلفه ویزگی نخبگان در سازمان‌ها ۳/۲۲ و در نخبگان ۳۸/۴۹ بود. همچنین میانگین زیرمؤلفه‌های مدل جذب و به‌کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران در نخبگان بیشتر از سازمان‌هاست.

در **جدول ۷**، اطلاعات مربوط به هم‌بستگی پیرسون بین مؤلفه‌های مدل جذب و به‌کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران با یکدیگر و هم‌بستگی بین مؤلفه‌های مدل با عامل دوسطحی (سازمان=۱ و نخبگان=۲) نشان داده شده است.

جدول ۷. ماتریس هم‌بستگی

	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۱. ویزگی سازمان								۱
۲. ویزگی‌های سازمانی						۱	۰/۹۸۰***	
۳. ویزگی‌های شغلی					۱	۰/۸۶۲***	۰/۹۲۴***	
۴. ویزگی‌های انگیزشی				۱	۰/۸۱۸***	۰/۸۵۲***	۰/۹۲۱***	
۵. ویزگی نخبگان			۱	۰/۷۷۱***	۰/۷۹۶***	۰/۸۴۹***	۰/۸۵۹***	
۶. ویزگی‌های اعتقادی و ارزشی		۱	۰/۸۲۰***	۰/۵۲۷***	۰/۵۵۳***	۰/۶۱۵***	۰/۶۰۹***	
۷. ویزگی‌های فردی		۱	۰/۶۷۴***	۰/۹۵۹***	۰/۷۸۴***	۰/۸۰۲***	۰/۸۴۰***	۰/۸۵۷***
۸. ویزگی‌های ادراکی	۱	۰/۸۵۹***	۰/۶۹۲***	۰/۹۳۷***	۰/۷۳۳***	۰/۷۶۳***	۰/۸۱۸***	۰/۸۲۴***
۹. گروه	۰/۴۵۰***	۰/۴۲۸***	۰/۲۶۱***	۰/۴۳۰***	۰/۵۹۳***	۰/۵۵۸***	۰/۵۲۹***	۰/۵۷۹***

\*\*P&lt;۰/۰۱

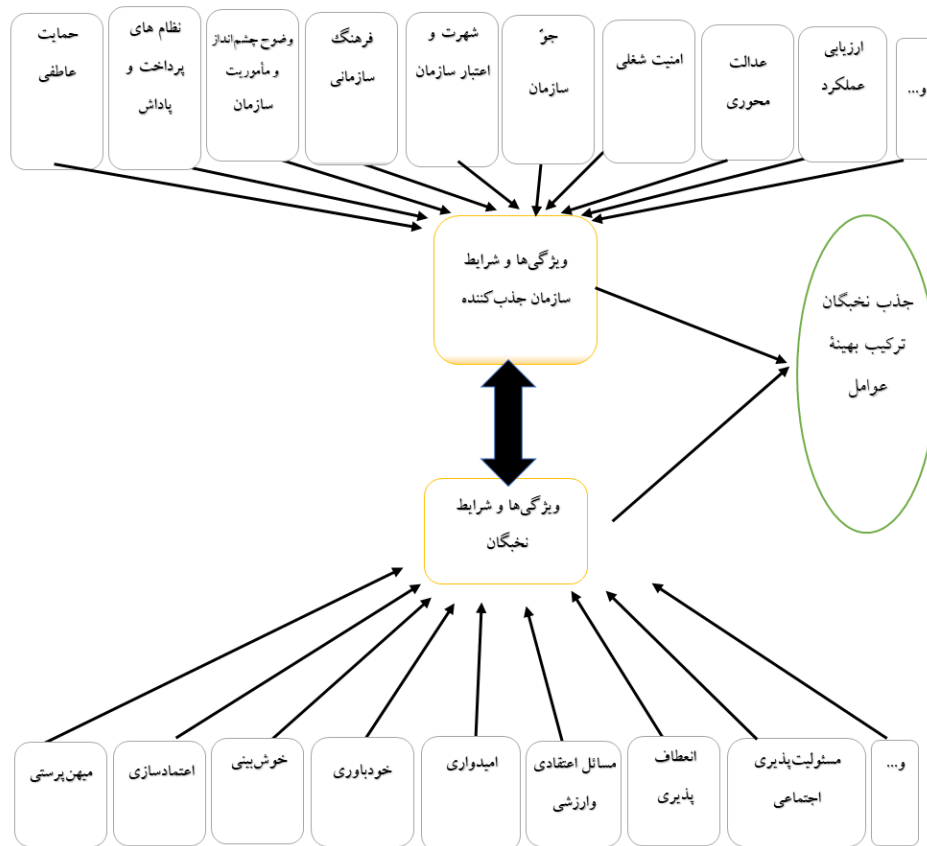
فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

بین مؤلفه‌های مدل جذب و به‌کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران هم‌بستگی مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین دو گروه سازمان و نخبه با مؤلفه‌های مدل جذب و به‌کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران هم‌بستگی مثبت و معناداری وجود دارد ( $P < ۰/۰۱$ ).

### ۳-۴. مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی تحقیق با توجه به اطلاعات به‌دست‌آمده از بخش پیشینه تحقیق و چارچوب

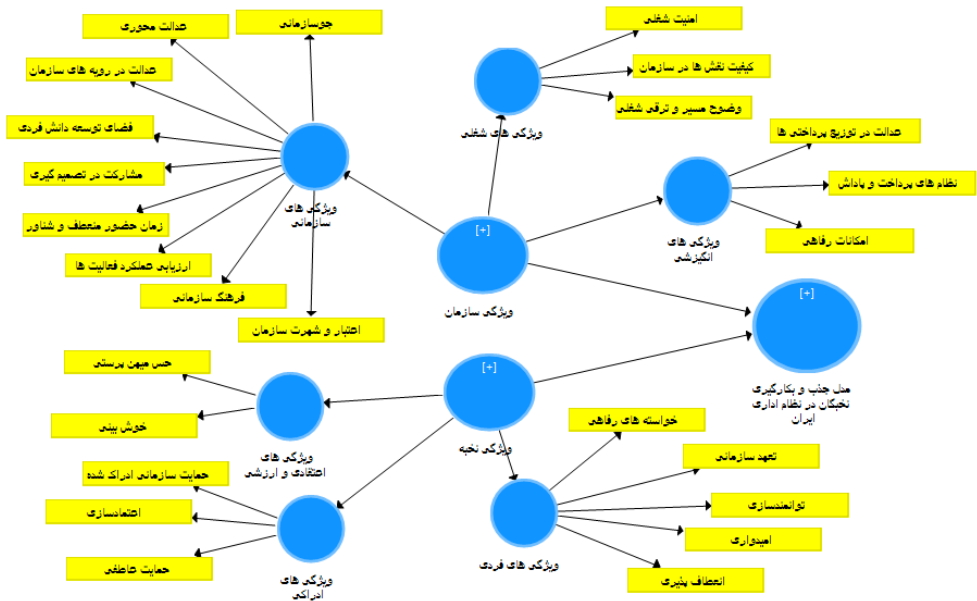
نظری، جهت دستیابی به نوآوری پژوهش که ترکیب دو دسته عوامل سازمانی و فردی بود و بررسی مؤلفه‌ها به شکل زیر ترسیم شد.



شکل ۴. مدل مفهومی تحقیق (منبع: محقق ساخته)

براساس این مدل، هدف این است که به این نتیجه برسیم بهترین ترکیب این دو دسته ویژگی‌ها چیست و چه میزان از ویژگی‌های سازمان با چه میزان از ویژگی‌های فرد نخبه بهترین جذب ممکن را می‌سازد؛ چون این عوامل همه حداکثر نمی‌شود. همچنین دریابیم که هر یک از سازمان‌های جذب‌کننده و نخبگان چه سهمی از اهمیت و عملکرد دارند که بتوان از ترکیب این دو دسته از ویژگی نتیجه بهینه گرفت.

مدل پایه مورد مطالعه با استفاده از نرم‌افزار پی‌ال‌اس<sup>۹</sup> به این صورت است:



شکل ۵. مدل پایه

در این مدل همه مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها در سطح اول و دوم دارای مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی است؛ یعنی جهت روابط از سمت مؤلفه‌ها به سمت معرف‌هاست. در سطح سوم مدل ساختاری تکوینی است.

### ۵. یافته‌های تحقیق

#### تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد

تحلیل اهمیت - عملکرد نتایج مدل‌سازی مسیری امکان شناسایی زمینه‌های بهبودی را فراهم می‌کند. این ارزیابی براساس برآوردهای نرم‌افزار پی‌ال‌اس برای روابط مدل مسیری با افزودن یک بُعد اضافی برای تحلیلی است که مقادیر متغیرهای مکنون (عملکردها) را مورد توجه قرار می‌دهد. برای یک متغیر مکنون درون‌زای خاص، نتایج این تحلیل به طرح اولویت‌بندی می‌انجامد. در آینده برای افزایش سطح عملکرد متغیر مکنون درون‌زای

9. PLS

تحلیل‌شده، اقدامات باید در راستای خطوطی باشد که اهمیت نسبتاً بیشتر (اثر کل بالا) و عملکرد نسبتاً کمتری دارند. محور افقی این ماتریس را اثرات کل و محور عمودی آن را عملکرد متغیرهای مکنون تشکیل می‌دهد.

Importance-Performance Map		Construct Total Effects
مدل جذب و بکارگیری نخبگان در نظام اداری ایران		
ویژگی سازمان		0.626
ویژگی نخبه		0.373

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

شکل ۶. ماتریس اهمیت

همان‌طور که در شکل ۶ دیده می‌شود، ویژگی سازمان و ویژگی نخبه به ترتیب بیشترین و کمترین تأثیر (اهمیت) را بر ترکیب بهینه مدل جذب و به کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران دارند.

اهمیت مؤلفه‌ها به ترتیب:

ویژگی سازمان؛

ویژگی نخبه.

Importance-Performance Map		Construct Total Effects for
Performances		
ویژگی سازمان		68.172
ویژگی نخبه		64.076

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

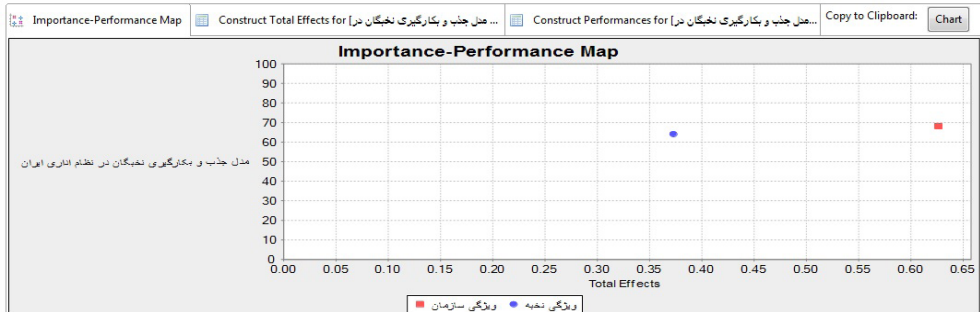
شکل ۷. ماتریس عملکرد

با توجه به نتایج کسب‌شده، ویژگی سازمان و ویژگی نخبه به ترتیب بیشترین و کمترین عملکرد را در مدل جذب و به کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران دارند.

عملکرد مؤلفه‌ها به ترتیب:

ویژگی سازمان؛

ویژگی نخبه.



شکل ۸. نقشه اهمیت - عملکرد

با توجه به **جدول ۸**، ویژگی سازمان دارای بیشترین اهمیت برای ترکیب بهینه مدل جذب و به‌کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران است. همچنین در سمت دیگر ویژگی نخبه قرار دارد که اهمیت کمتری دارد؛ اما در مدل ترکیب بهینه جذب و به‌کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران عملکرد بیشتری دارد.

جدول ۸. اولویت متغیرها

مدل ترکیب بهینه جذب و به‌کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران		
سازه	اهمیت سازه‌ها	عملکرد سازه‌ها
ویژگی سازمان	بالا	بالا
ویژگی نخبه	بالا	بالا



بنابراین اولویت بهبود ترکیب بهینه جذب و به‌کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران به ترتیب شامل مؤلفه‌های زیر است:

ویژگی سازمان؛

ویژگی نخبه.

## ۶. نتیجه

با توجه به اینکه سرمایه انسانی از باارزش‌ترین دارایی‌های سازمان محسوب می‌شود و حتی می‌توان ادعا کرد یک سرمایه رقابتی گران‌بها برای سازمان است؛ زیرا سرمایه‌های دیگر



را می‌توان از بیرون تهیه و روبرداری یا تقلید کرد، اما نیروهای انسانی نخبه و فکر و ذهن آن‌ها قابل تقلید و روبرداری و حتی خریدنی نیست. بنابر این باید به دنبال طراحی الگویی برای جذب و به‌کارگیری این سرمایه‌عظیم و نخبه برای سازمان‌ها بود.

موتور محرک توسعه‌یافتگی در کشورها نتیجه‌ی عمل و فکر نخبگان است. به عبارت دیگر، توسعه‌یافتگی در کشور ارتباط مستقیمی با نخبگان دارد و معاشرت منطقی و سامان‌یافته میان نخبگان فکری و نخبگان ابزاری می‌تواند سرنوشت جامعه را تعیین کند. در کشور ما هم بخش عمده‌ای از صنعت و کارهای اجرایی و تولیدی و نظام اداری می‌تواند در دست نخبگان باشد و در شرایط تحریم حاکم بر کشور، کارآمدترین امور در هر شرایطی به‌دست این قشر انجام شود و باعث اثربخشی سازمان و رسیدن به اهداف خرد در سطح سازمان و اهداف کلان در سطح کشور گردد؛ حال آنکه معمولاً بیشتر سازمان‌ها از این فرصت استثنایی به‌درستی استفاده نمی‌کنند و با عملکرد نامناسب خود، باعث هدر رفتن فرصت‌ها و مانع از شکوفایی استعدادهای درون‌سازمانی می‌شوند.

در پژوهش حاضر، مدلی برای جذب و به‌کارگیری نخبگان، این سرمایه‌عظیم و بی‌تکرار و رقابتی کشور، ارائه شد. هدف از این پژوهش شناسایی عوامل جذب و سپس طراحی مدل مفهومی است. در طراحی این مدل نوآوری‌ای شکل گرفته که شامل خود مدل و افزودن دو متغیر بومی «حس وطن‌دوستی» و «اعتقادات ارزشی و دینی» است؛ همچنین در این مدل ترکیب بهینه‌ای از این دو عامل سنجیده شده تا روش شود که چه میزان از ویژگی‌های سازمانی با ویژگی‌های نخبگان بهترین ترکیب بهینه را به‌دست می‌دهد. با انجام روش دلفی فازی مهم‌ترین عوامل جذب نخبگان از نگاه استادان و خبرگان این موضوع تأیید گردید که در طراحی مدل از آن استفاده شد. از نرم‌افزار پی‌ال‌اس به تحلیل ماتریس عملکرد - اهمیت پرداخته و این نتیجه حاصل شد که اولویت بهبود ترکیب بهینه جذب و به‌کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران به‌ترتیب شامل ویژگی‌های سازمان و سپس ویژگی‌های نخبگان است؛ به این معنا که بخش عمده‌ای از کاربردی بودن این مدل بر عهده سازمان‌ها و نظام اداری ایران است. اگر سازمانی بتواند بخش عمده‌ای از عوامل مطرح‌شده در مدل را به‌کار گیرد و مشکلات موجود را به بهترین نحو حل کند و به وضع مطلوب برساند، می‌تواند در جذب نخبگان در سازمان موفق باشد و در سطحی فراتر از خروج روزافزون نخبگان از کشور جلوگیری کند.

## ۷. پیشنهاد

ایجاد مرکزی راهبردی جهت رصد مداوم نخبگان، و خواسته‌ها، امکانات موجود، فارغ‌التحصیلی و... آن‌ها و همچنین ضرورت شناخت سیاست‌های داخلی و خارجی کشور و اقدامات دشمنان جهت خروج و القای ناامیدی در نخبگان.

## ملاحظات اخلاقی

### حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

### تعارض منافع

بنابه اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

### تعهد کپی‌رایت

طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.

## References

- Abbaspour, A. (2008). *Advanced human resources management*. Tehran: Samt. (Persain)
- Abbaspour, A. (2010). A study on attracting and involving human resources: a strategic approach. *Human Resources Journal of NAJA*, 5(19). (Persain)
- Abdi, A. (2021). *Etamad Fararu newspaper*. Retrieved from: <https://nagh.ir/post/%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84-%D8%A7%D8%B5%D9%84%D-B%8C-%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%AC%D8%B1%D8%AA-7789> (Persain)
- Abdoli, L. (2015). *Analyzing effective factors of brain drain*. International Conference on Science and Engineering, Dubai, 2015. (Persain)
- Afjeh, A., & Saleh Ghafari, A. (2013). Effective factors for maintaining and withdrawing knowledge-based staff: the case of Jahad University in Tehran. *Journal of Cultural Strategies*, 6(21), 79-112. (Persain)
- Alvani, M. (2012). *Decision making and government policy*. Tehran: Samt. (Persain)
- Alvani, M. (2016). *Public management*. Tehran: Ney. (Persain)
- Arab, Y. (2021). *The economic department of Padmira*. Retrieved from: <https://nofeh.ir/brain-drain-serious-damage-to-iran/#:~:text=%DB%8C%D8%A7%D8%B3%D8%B1%20%D8%B9%D8%B1%D8%A8,%D8%AC%D8%AF%DB%8C%20%D8%A8%D9%87%20%D8%A7%DB%8C%D8%B1%D8%A7%D9%86> (Persain)
- Azar, A. (2020). *Statistics and its application in management*. Tehran: Samt. (Persain)
- Azar, A., & Farjami, H. (2016). *Fuzzy management science*. Tehran: Mehraban Press. (Persain)
- Beine, M., Docquier, F., & Rapoport, H. (2002). *Brain drain and LDCs growth: winners and losers*. CADRE University of Hille, France.
- Carrington, W., & Detragiache, E. (1999). International migration and the brain drain. *The Journal of Social, Political and Economic Studies*, 24, 163-171.
- Caruth, D. L., Caruth, G. D., & Pane, S. S. (2009). *Staffing The Contemporary Organization: A Guide to Planning, Recruiting, and Selecting for Human*.
- Castles, S., & Loughna, S. (2002). *Trends in asylum migration to industrialized countries: 1990-2001*. UNU-WIDER Discussion Paper 2003/31.
- Daft, R. L. (1983). Learning the craft of organizational research. *Academy of Management Review*, 8(4), 539-546.

- Danayifard, H., & Emami, M. (2007). Qualitative research strategies: a focus on grounded theory. *Strategic management thought, 1*(2). (Persain)
- De Cenzo, D. A., & Robbinz, S. P. (2002). *Human Resource Management*. (7th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Deconinck, James B., & Dean Stilwell, C. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turn over intentions. *Journal of Business Research, 225-231*.
- Deghati, A., & Mohammadi, M. (2017). The context for attracting human resources in Birjand medical university. *Public Management Research, 10*(37), 157-175. (Persain)
- Doayi, H., & Borjali, Sh. (2010). The relationship between organizational perceived supported and job withdrawal. *Public Management Prospect, 3*, 63-77. (Persain)
- Domo and Frimpong. (2017). In a study on banks in Ghana.
- El-Gouilly, F., & Wahba, W. (2006). Proposing a competence-based model for recruiting entry-level directors in egyptian multinational pharmaceutical companies. Paper presented at the UFHRD International conference on HRD research and practice across Europe; 2006 May 31; *University Forum for Human Resource Development, The UFHRD*.
- Europe; 2006 May 31; *University Forum for Human Resource Development, The UFHRD*.
- Faraparuje (2019). *Practical studies on human resources development of elits and brain drain prevention*. Retrieved from: <http://faraproje.ir/4732> (Persain)
- Gholipour, A. (2011). *Human resources management: concepts, theory, and practice*. Tehran: Samt. (Persain)
- Häder, M., & Häder, S. (1995). Delphi und Kognitionspsychologie: *Ein Zugang zur theoretischen Fundierung der Delphi-Methode. ZUMA Nachrichten, 19*(37), 8-34.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): an emerging tool in business research. *European Business Review*.
- Ishikawa, A., Amagasa, M., Shiga, T., Tomizawa, G., Tatsuta, R., & Mieno, H. (1993). The max-min Delphi method and fuzzy Delphi method via fuzzy integration. *Fuzzy Sets and Systems, 55*(3), 241-253.
- Kumar, A. (2014). Competency-based Human Resource Management for the Indian Civil Service. *Training Division Department of Personnel & Training Old JNU Campus New Delhi-110067 India*.

- Madueke, Ch. V., & Emerole, I. Ch. (2017). Organizational culture and employee retention of selected commercial banks in anambra state. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 2, 244-252.
- Mansouri, R. (1994). *Scientific development in Iran*. National Committee of UNESCO in Iran. (Persain)
- Manvarian, A., Peivasteh, A., Vaezi, S., & Khoshchehreh, M. (2017). A model of recruiting elites in university environment: the case of professor in Tehran university. *Public Management in Management Faculty of Tehran University*, 9(3), 463-488. (Persain)
- Mirkamali, M., Hajkhazimeh, M., & Ebrahimi, S. (2015). Factors of maintaining human resources and some suggestions: the case of staff in engineering faculty of Tehran Pardis University. *Development and Expansion Management*, 7(22), 9-18. (Persain)
- Mirsepassi, N., Gholamzadeh, D., Rashidi, M., & Sanatigar, H. (2010). A pathological study of attracting and maintaining elites: the case of national oil of Iran. *Human Resources Management in Oil Industry*, 4(11), 7-40. (Persain)
- Mirzayi, H., Mojalal, M., & Beikzadeh, J. (2015). Identifying and prioritizing the effective factors of maintaining human resources in law enforcement of eastern Azarbaijan province. *Human Resources of NAJA*, 39. (Persain)
- Motaharinezhad, H. (2017). Attracting human resources based on qualification. *Journal of Human Resources Management of Emam Hossein University*, 9(1), 21-49. (Persain)
- Najafi, M., & Lotfi, F. (2018). A pathological study of job security and employment in legal system of Iran. *Law Assistant*, 2(8). (Persain)
- Rajabpour, A. (2018). Retrieved from: <https://payamesmi.com/personnel-recruitment-criteria/> (Persain)
- Remonkevi, L. (2020). *Research in sociology* (translated into Farsi by Abdolhossein Nikgozar). Tehran: Totia Press. (Persain)
- Rezaeeian, A., Kazem Sadayi, M., Ghareche, M., & Hajikarimi, A. (2018). Identifying the attraction and maintenance of human resources in banking industry. *Public Management Prospects*, 9(35), 15-38. (Persain)
- Sarafraz, A., Memarzadeh Tehran, Gh., & Hamidi, N. (2019). A model for keeping elites in domestic organizations. *Human Resources Management in Law Enforcement*, 7(1), 55-82. (Persain)
- Teymouri, N., Rangriz, H., Abdolahi, B., & Rezazeinabadi, H. (2018). Prioritizing the effective factors of attracting human resources and providing a suitable model for qualifica-

- tion. *Research in Human Resources Management*, 10(1), 75-100. (Persain)
- Vafayinezhad, M., Heidari Gorji, A., & Nadighara, A. (2013). Analyzing the effective factors of survival and maintenance of staff in deputy of management and resources management in medical university. *Process Management*, 1(1). (Persain)
- Wirba, V. A. (2017). The recruitment, selection and retention practices by family owned small and medium size enterprises (FOSMEs) in Cameroon. *American Journal of Business, Economics and Management*, 5(1), 1-12.
- Zakersalehi, Gh. (2007). A meta-analysis on studies conducted on attracting elites and preventing them from immigration. *Sociology in Iran*, 8(1), 113. (Persain)