

ارائه مدل اخلاق مدارانه نگهداشت نخبگان در سازمان های دولتی ایران

ایوب سرافراز^۱

غلامرضا معمارزاده طهران^۲

ناصر حمیدی^۳

چکیده

یکی از مهمترین عواملی که در موفقیت سازمانها نقش دارد، منابع انسانی نخبه، مفید و کارآمد می باشد. حاکمیت اخلاق در سازمان علاوه بر اینکه نگهداشت نخبگان را تسهیل می کند، سبب کاهش تعارضات و ماندگاری نیروی انسانی شده و بهره وری را افزایش میدهد. بهمین دلیل در این مقاله مدلی برای نگهداشت نخبگان در سازمانهای دولتی ایران مبتنی بر اخلاقیات و بسترهای فرهنگی خاص جامعه ایرانی ارائه شده است.

این پژوهش تلفیقی از دو رویکرد کمی و کیفی است. همچنین از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت توصیفی - اکتشافی است. روش پژوهش، تحلیل مضمونی است. روش گردآوری داده ها، مصاحبه عمیق با ۱۳ تن از خبرگان بوده است. نتایج در قالب ۴ مضمون اصلی، شامل مضامین سازمانی، فردی، روانی و شغلی دسته بندی شده اند. برای انتخاب جامعه آماری از طریق نمونه گیری خوشه ای ده سازمان به عنوان نمونه انتخاب شده و پرسشنامه ها در میان مدیران و کارشناسان منابع انسانی آنها توزیع گردید.

بر اساس یافته های پژوهش در بعد سازمانی عواملی چون عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، مشارکت و فرهنگ سازمانی اهمیت بسیاری در نگهداشت نخبگان دارند. از بعد روانی، تکریم نخبگان و از لحاظ شغلی نیز استقلال شغلی، چالشی بودن و کیفیت نقش اهمیت بسزایی در نگهداشت نخبگان دارند. همچنین توجه به ویژگی های فردی نخبگان مخصوصاً ریسک پذیری نیز عامل بسیار مهمی در نگهداشت آنان است.

واژگان کلیدی

نگهداشت، نخبگان، ویژگی های فردی، ویژگی های روانی، ویژگی های شغلی.

۱. دانش آموخته دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

Email: sarafraz56@yahoo.com

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. (عهده دار مکاتبات)

Email: gmemar@gmail.com

۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

Email: n.hamidi1344@gmail.com

پذیرش نهایی: ۱۳۹۷/۱۱/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۰۹

طرح مسأله

امروزه رقابت بین شرکت‌ها برای جذب کارکنان نخبه و توسعه روش‌های بکارگیری دانش آنان با هدف ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سال‌های اخیر مورد توجه جدی قرار گرفته است. دلایل بی‌شماری برای موفقیت سازمان‌ها در مزیت مبتنی بر دانش وجود دارد که در صورتی که پیرامون قابلیت‌های محوری شکل پذیرد بقا و ماندگاری سازمان را تضمین خواهد کرد. در این فضا به طور روز افزون موفقیت‌های اصلی و بلندمدت سازمان، پیرامون صدها و یا هزاران اقدام کوچک و بزرگ کارکنان نخبه در چرخه تحول و نوآوری شکل می‌پذیرد (ارشاد، ۱۳۸۰). به این دلیل است که تکریم کارکنان نخبه از چالش‌های اساسی پیش روی مدیریت سازمان‌های امروزی است (الهیان، ۱۳۹۳). سازمان‌های اخلاق مدار مسلماً در تکریم و نگهداشت نخبگان موفق‌تر عمل خواهند کرد چرا که رعایت کدهای اخلاق حرفه‌ای در فرهنگ سازمانی آنان نهادینه شده است. با ورود نخبگان به این سازمانها شرایط نگهداشت آنان مساعدتر و میزان ترک خدمت کمتر خواهد بود. امروزه اطلاعات و دانش کارکنان نخبه جای مزیت‌های نسبی مبتنی بر مواد خام و صناعی مانند فولاد و نفت را گرفته است. در واقع قابلیت و شایستگی اساسی سازمان‌های امروزی را تشکیل می‌دهد. این قابلیت‌ها با جذب نخبگان جدید، توسعه نخبگان موجود، استفاده از ائتلاف‌های مشترک، اخراج کارکنان ضعیف و حفظ و نگهداری بهترین‌ها شکل می‌پذیرد. دلایل زیادی برای ترغیب کارکنان برای ماندگاری در سازمان وجود دارد ولی تاکید سازمان‌ها در عصر دانش به ماندگاری کارکنان نخبه می‌باشد. اهمیت این کارکنان برای سازمان از این نظر است که می‌توانند در ارزش آفرینی و ایجاد مزیت رقابتی موثر باشند (آرمسترانگ، ۲۰۰۸). احترام به کارکنان و تکریم آنان در محیط کار موجب افزایش سطح انگیزش آنان می‌شود. کارکنان در اثر احترام و تکریم به محیط کار خود احساس تعلق و وابستگی پیدا می‌کند و در نتیجه تلاش و کوشش خود را در برای اجرای هرچه بهتر امور بکار می‌گیرند (ابراهیمی، ۱۳۸۰؛ احمدی، ۱۳۹۴). از طرف دیگر قدردانی از کارکنان بخاطر کارهای فوق العاده‌ای که انجام داده‌اند موجب حفظ تعهد و رضایت شغلی آن‌ها می‌شود. لذا می‌توان با مشوق‌های مالی از قبیل افزایش حقوق، پرداخت‌های تشویقی از کارکنان قدردانی کرده و به نحوی حس احترام و تکریم را در کارکنان خود ایجاد کرد. اگر سازمانی بتواند چنین حسی را در کارکنان خود ایجاد کند به گنجی دست یافته که تمام شدنی نیست و فراهم نمودن فضا و امکان مطالعه برای کارکنان این باور را برای آن‌ها به وجود می‌آورد که سازمانی که من در آن کار می‌کنم برای سطح دانش و فهم من ارزش قائل بوده و به من صرفاً بعنوان یک عامل

کار و سودآوری نمی نگرد و این باور و تصور است که روحیه و انگیزه کار و تلاش را در کارمند دوچندان نموده و در نهایت کار مفید او را چند برابر می کند (ابراهیمی، ۱۳۸۳). حمایت و نگهداشت منابع انسانی مجموعه ای از تدابیر و اقدامات مدیریتی است که زمینه های ماندن و حفظ منابع انسانی را در سازمان میسر می سازد. حفظ امنیت، روحیه، علاقه و توان تخصصی افراد نگهداشت نامیده می شود. حفظ و نگهداشت فرآیندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثربخش، آموزش و بهسازی، ارتقا بر اساس شایستگی و اعطای امکانات رفاهی و خدمات مناسب و... سعی می کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان را در سازمان افزایش دهد و نگهداشت ایجاد وضعیت مطلوب اشتغال برای کارکنان است تا به واسطه ی آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشد (دسیکو^۱ و همکاران، ۲۰۰۶). توجه به چالش ها و انتظارات کارکنان خبره برای نگهداشت آن ها بسیار مهم است. با آن که استعدادها به سازمان فشار می آورند تا به طور دائم و مستمر توانمندی ها و قابلیت های آنان را بهبود ببخشند اما مهیا نبودن زیر ساخت ها این خواسته را دچار مشکل می کند. بروکراسی اغلب به عنوان بیماری ای که سازمان های بزرگ به آن مبتلا هستند، تلقی می شود (آراسته، ۱۳۸۰). نظام نگهداشت نخبگان در سازمان های دولتی کارآمد نیست و نارسایی هایی دارد که فرایند نگهداشت را در عمل دچار چالش کرده است (افچه و غفاری، ۱۳۹۲). آمارهای ارائه شده توسط بانک جهانی (۲۰۱۱) قابل تامل است. این آمارها نشان از عدم بهبودی در جذب و نگهداشت نخبگان در کشور دارد و همه ساله نسبت به سال گذشته روند بدتری را تجربه کرده است. هیچ نظام اداری به آسانی قادر به مقابله با تمام مسائل نیست و نظام اداری کشورها برای مقابله با مسائل به تغییر در سیاست های عمومی نیاز دارد (آراسته، ۱۳۷۹). بنابراین، بهبود در نظام نگهداشت نخبگان هنگامی رخ خواهد داد که مسائل به صورت 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 آن ها از طریق این ابعاد سیاست های موثرتری به منظور نگهداشت نخبگان تبیین کرد. در همین رابطه مسئله اصلی تحقیق حاضر ارائه مدل نگهداشت نخبگان در سازمان های دولتی از ابعاد سازمانی، فردی، روانی و شغلی در پرتو ارزش های حاکم بر جامعه ایرانی است. لذا چهار بعد سازمانی، فردی، روانی و شغلی به عنوان سازه های اصلی مدل نگهداشت نخبگان می تواند متاثر از انواعی از عقلانیت ها باشد (بوزمان و المرز، ۲۰۰۷) در حال حاضر مدل اثر بخش نگهداشت نخبگان متناسب با شرایط بومی کشور وجود ندارد. از این رو مدل حاضر، خط مشی گذاران و کارگزاران دولتی را در بهبود کارائی و اثر بخشی لازم در خصوص نگهداشت نخبگان یاری می دهد.

پیشینه پژوهش

از دید نظری مدیریت رشته ای علمی و دانشگاهی است که جنبه های مختلفی داشته و بیان کننده حقایق بی شماری است. وجود تنوع در خواست و عمل، رویکردهای گوناگونی را در این عرصه سبب شده است. اندیشمندانی همچون آرمسترانگ^۱ (۲۰۰۸) بر جنبه های شغلی نگهداشت نخبگان تاکید کرده اند و پس از آن، نان و همکاران^۲ (۲۰۰۹)، ایلز^۳ و همکاران (۲۰۰۹) و گاگن^۴ (۲۰۱۵) برای کارآمدی بیشتر در حوزه نگهداشت، جنبه سازمانی را مد نظر قرار دادند. هاگز و راگ (۲۰۰۸) با مطالعات خود سعی در صدد بررسی جنبه های روانی در نگهداشت نخبگان شدند و اخیرا جنبه های فردی آن نیز در سایه توجه فیلیپس^۵ و همکاران (۲۰۱۳) مورد توجه است. برای حفظ جایگاه نخبگان در سازمان های دولتی، توجه به تمام این رویکردها ضروری است و ترکیب مناسبی از این چهار رویکرد باعث اثر بخشی بیشتر مدل نگهداشت نخبگان خواهد بود.

در این پژوهش، سعی شده است تا براساس سندچشم انداز ۱۴۰۴ به همراه قانون چهارم و پنجم توسعه اقتصادی و گزارش های مرکز مطالعات و پژوهش های اداری سازمان امور اداری و استخدامی کشور (۱۳۶۷) در خصوص نظام جذب نخبگان، عمل شود. در این پژوهش محقق همچنین به دنبال شناسایی موانع اخلاقی و فرهنگی موجود در نگهداشت نخبگان در سازمان های دولتی است. بدون توجه به عوامل فرهنگی نمی توان تعمیم جهان شمولی از مدل نگهداشت نخبگان ارائه کرد (شویر^۶، ۲۰۰۴). چنین رویکردی می تواند قدرت تبیین مشکل را افزایش و مسیر را برای ارائه سیاستگذاری های کاربردی تر هموار نماید. لذا در این خصوص ۱۰ مانع اخلاقی و فرهنگی از طریق پژوهش های داخلی و خارجی شناسایی شده است که در جدول ۲ به تفکیک ارائه شده است:

جدول ۲. موانع فرهنگی در نگهداشت نخبگان

منبع	موانع فرهنگی
سرمدی (۱۳۶۹)، هاکیو (۱۹۹۷)	ضعف انگیزه توفیق طلبی
کاتوزیان (۱۳۸۴)، هدی (۲۰۰۱)	خویشاوندگرایی
فقیهی و دانایی فرد (۱۳۸۵)	تقلید گرایی

1. Armestrang
2. Nunn
3. Iles
4. Gagne
5. Phillips
6. Schweyer

دهن گرایی	سیف زاده (۱۳۶۸)
واقعیّت گریزی	سرمدی (۱۳۶۹)، هافستد (۲۰۰۵)
عمل زدگی	عظیمی (۱۳۷۱)، هدی (۲۰۰۱)
محافظه کاری	طباطبایی (۱۳۷۲)، کاتوزیان (۱۳۸۴)
بی اعتمادی	قوام (۱۳۸۴)، هاکیو (۱۹۹۷)
عدم شایسته سالاری	الوانی (۱۳۸۱)، سریع القلم (۱۳۸۶)
فردگرایی	سریع القلم (۱۳۸۶)، هافستد (۲۰۰۵)

مطالعه فستینگ و همکاران در سال ۲۰۱۴ که روی بیش از ۷۰۰ شرکت کوچک و متوسط بررسی و پژوهش کردند، نشان می دهد بسیاری از شرکت های کوچک و متوسط آلمانی رویکرد گسترده تر نسبت به نگهداشت سرمایه انسانی دارند که آن ها را در رسیدن به عملکرد برتر یاری رسانده است. نان و همکاران در سال ۲۰۰۹ پژوهشی را در شرکت های 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، شرکت های چندملیتی چاره ای جز شناسایی سرمایه انسانی، نگهداشت و توسعه ی آن ها در قالب استراتژی های مدیریت سرمایه انسانی ندارند. آنها اذعان کردند که توجه به سرمایه های انسانی، آن ها را در خلق ارزش یاری می کند. هاگز و پالمر در سال ۲۰۰۷ مدیریت سرمایه انسانی در شرکت های چندملیتی آمریکایی در آلمان و ایرلند بررسی کردند. یافته ها نشان می دهد 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 یکپارچه سازی مدیریت سرمایه انسانی با مدیریت اطلاعات منابع انسانی شرکت.

افچه و غفاری (۱۳۹۲) برنامه ریزی برای توسعه فرد، اجتماعی شدن و برنامه ریزی توسعه سازمانی را از عوامل مهم نگهداشت کارکنان می داند. 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، گروه بندی کرده اند. میرباقری و همکاران با اذعان به اینکه انگیزه و نگهداری کارکنان یکی از چالش های سازمان های امروزی برای دستیابی به مزیت های رقابتی است عواملی مانند جابجایی بی دلیل، نداشتن آزادی عمل و استقلال کاری، نبود حمایت های مناسب و چالشی نبودن وظایف برای کارکنان دانش محور را از موانع اصلی در نگهداری کارکنان خبره، ذکر می کنند. صیادی و همکاران (۱۳۹۱) مدیریت استعداد را در افزایش رضایت و در نتیجه ماندگاری کارکنان خبره موثر

دانسته اند. شمس احمر و همکاران (۱۳۹۰) نیز عدالت سازمانی را از مهمترین مولفه های لازم در نگهداشت کارکنان خبره می دانند. زارع، قربانی و رضائی راد، فرهنگ سازمانی را مهمتر دانسته اند. بورباچ و رویل نشان می دهند که حمایت مدیریت ارشد سازمان و مشارکت صاحبان سهام شرکت، مبادلات سیاسی و چگونگی یکپارچه سازی مدیریت سرمایه انسانی با مدیریت اطلاعات منابع انسانی شرکت در نگهداشت کارکنان دانشی اهمیت دارند. نسبیت و همکاران نیز فرهنگ سازمانی را مهمتر از بقیه عوامل می دانند و پیشنهاد هایی به منظور تغییر فرهنگ سازمانی و نحوه ی تأثیر آن بر نگهداشت اعضای هیئت علمی مرد و زن در دانشکده های دندانبزشکی آمریکا ارائه کرده اند. در آخرین بررسی ها در ارتباط با نگهداشت کارکنان خبره فستینگ و همکاران نشان دادند که بسیاری از شرکت های کوچک و متوسط آلمانی رویکرد گسترده تر نسبت به نگهداشت سرمایه انسانی دارند. به گونه ای که تعداد زیادی از کارکنان را در برمی گیرد، نه اینکه رویکردی خاص تر به تعریف ممتازین داشته باشد. به عبارت بهتر این شرکت فعالیت های مربوط به نگهداشت منابع انسانی خود را بر همه کارکنان متمرکز ساخته اند (گرین، ۲۰۱۴).

جدول (۳): مطالعات انجام شده در زمینه تکریم و نگهداشت نخبگان

ردیف	محقق	تاریخ	محدوده موضوع	نتیجه گیری
۱	افچه و غفاری	۱۳۹۲	عوامل مهم در نگهداری کارکنان خبره	ارتباط برنامه ریزی توسعه فردی، فرایند اجتماعی شدن و برنامه ریزی توسعه سازمانی با نگهداری کارکنان نخبه
۲	تیلر	۱۹۷۷	هویت اجتماعی	ارضاء نیازهای عاطفی از طریق قدردانی کردن کارفرما از همکاری های کارکنان
۳	کانگر و کانگو	۱۹۹۵	اهمیت پاداش	سیستم های پاداش و شناسایی در افراد احساس غرور و احترام شخصی به وجود می آورد.
۴	شم آبادی و مغول	۲۰۱۵	تکریم و توانمند سازی	تکریم کارکنان بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد. در کنار این موضوع اشتراک مساعییک وسیله شناخت و قدردانی و تکریم از کارکنان است
۵	کریمیان و فروغی	۱۳۹۲	روش های احترام به کارکنان	احترام به کارکنان در درون سازمان باید همراه با مشارکت، حفظ شان، توجه به توانمندی ها، شایسته سالاری، ایجاد تحرک و پویایی، آموزش های بروز و

نهایتا قدردانی های به جا همراه باشد				
الف) حفظ کرامت و احترام نیروی انسانی زیردست با استفاده از سعه صدر و شنیدن صحبت های زیردستان؛ ب) تکریم زیردستان با مشارکت دادن آنها در تصمیم گیری و ج) تکریم زیردستان با ایجاد عدالت سازانی و تکریم زیردستان و رسیدگی به نیازهای آنان عملی می شود	روش های تکریم نخبگان	۱۳۹۲	حمیدیان و بوزنجانی	۶
الف) از نظرات آنان در تصمیم گیریها استفاده شود؛ ب) شرح وظایف سازمانی در اختیار آنان قرار داده شود؛ ج) استقلال و آزادی جهت اجرای وظایف به آنان داده شود و د) امکانات کافی در اختیار آنان قرار داده شود	روشهای مناسبی قدردانی و تکریم کارکنان	۱۳۸۵	طلوعی و همکاران	۷
ارزیابی منفی از شرایط مختلف داخلی کشور اعم از اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و علمی و نبود حمایت های مناسب مادی و معنوی دارند	عوامل مؤثر بر تمایل به برو نکوچی نخبگان علمی ایران	۱۳۸۶	ارشاد و حمایت خواه جهرمی	۸
تمایل به مهاجرت به طور معکوس با رضایت شغلی، احساس امنیت شغلی، احساس رضایت از زندگی، درجه مشارکت سیاسی اجتماعی، سال های اشتغال در دانشگاه و عوامل مداخله گر رابطه دارد.	عوامل روا نشناختی اجتماعی مؤثر بر تمایل اعضا هیئت علمی دانشگاه های شهر تهران به مهاجرت به خارج	۱۳۸۶	محسنی تبریزی و عدل	۹
که هر چه تفاوت فرصت های اقتصادی رفاهی بین مناطق مختلف کشور بیشتر باشد، میل مهاجرت به کلان شهرها بیشتر می شود.	علل مهاجرت نخبگان مازندران را طی سال های ۱۳۷۰ تا ۱۳۸۰	۱۳۸۸	طالبی زیدی و رضایی	۱۰
بیکاری، نداشتن درآمد کافی، برخوردار نبودن از شغل متناسب با رشته تحصیلی، نبود فرصت های شغلی مناسب، نبود امنیت و حمایت شغلی، نبود امکانات، بحران های اقتصادی، نبود امکانات علمی، پژوهشی و آزمایشگاهی، کمبود	بررسی علل گرایش به مهاجرت ۱۲۰ نفر از دانشجویان تحصیل	۱۳۹۱	حاتمی و همکاران	۱۱

استادان متخصص، توجه نکردن به خواسته های افراد تحصیل کرده و رعایت شأن علمی آنان، نبود موفقیت در مقاطع تحصیلی بالاتر، محدودیت آزادی فردی				
: فقدان آزادی های مدنی، نارضایتی از وضعیت موجود، نادیده گرفتن یا کم توجهی به متخصصان، فقدان تسهیلات پژوهشی، محیط سیاسی، ارزش قائل نشدن برای دانش، بیکاری، فقدان امنیت شغلی و امید های پایین به آینده	عوامل مؤثر بر مهاجرت نخبگان از ایران	۲۰۱۲	پناهی	۱۲
عدم حمایت از حقوق نخبگان و بی ثباتی سیاسی از عوامل دافعه در کشورهای در حال توسعه می باشد	عوامل تعیین کننده مهاجرت نخبگان	۲۰۰۶	بین و همکاران	۱۳
جستجو برای فرصت های اشتغال بهتر و کسب فرصت های توسعه حرفه ای نسبت می دهند	وضعیت مهاجرت متخصصان حوزه بهداشت و پزشکی	۲۰۱۳	ریبیارو و همکاران	۱۴
حمایت سازمانی به تنهایی نمی تواند اثر چندان بر عملکرد شغلی داشته باشد.	تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر عملکرد شغلی	۲۰۱۱	چیانگ و تسونگ شنگ	۱۵

پیش‌بینی منابع مختلف همچون آژانس بین‌المللی انرژی نشان می‌دهد که در دهه‌های آینده همچنان منابع هیدروکربنی مهمترین حامل تامین کننده انرژی جوامع بشری خواهد بود. این در حالی است که سازمان های دولتی در آینده با چالش‌های فراوانی مواجه است. به عنوان نمونه آمار و داده‌ها بیان از این حقیقت دارند که امکان موفقیت در اکتشاف میادین نفت و گاز جدید کاهش یافته و از سویی دیگر میزان مصرف افزایش یافته است که خود به کشف منابع جدید هیدروکربنی نیاز دارد. یا آمارها حاکی از این هستند که بهره‌وری در سازمان های ایرانی بشدت رو به تنزل دارد و عملا در سازمان های دولتی منابع محدود قربانی نیاز های نامحدودی می شود که هیچ اثر مثبتی بر سازمان ندارند. لذا موفقیت هر سازمان در گرو بکارگیری و استفاده مناسب از عوامل تولید است اما در بین عوامل تولید انسان با بقیه عوامل تولید تفاوت‌های اساسی دارد (هاگز و پالمر، ۲۰۰۷). 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 یک سو و تربیت افراد خلاق و کارآفرین که بتوانند با ایجاد ارزش افزوده و تولید ثروت، فرصت های شغلی پایداری برای دیگران ایجاد نمایند به عنوان یکی از استراتژی های مؤثر در فرآیند توسعه در روند جهانی به

شمار می رود (بوزمان و المرز، ۲۰۰۸). محققان زیادی در جهت ارائه مدلی خاص در جهت تکریم و نگهداشت نخبگان ارائه داده اند. در جدول فوق نتایج بعضی از مهمترین تحقیقان انجام شده در این زمینه نشان داده شده است.

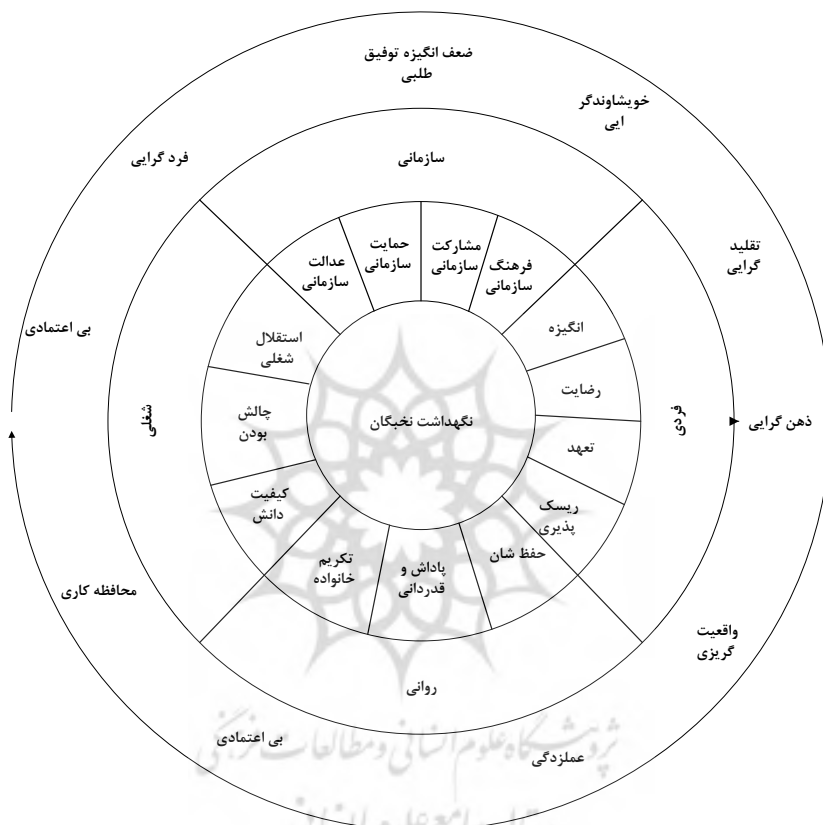
این پژوهش بر اثر بخشی نگهداشت نخبگان در سازمان های دولتی تاکید دارد. ارائه این مدل با در نظر گرفتن جنبه های مختلف و موثر در نگهداشت نخبگان است و با در نظر گرفتن رویکرد بوم شناسانه می توان ادعا کرد که در مقایسه با سایر مدل ها در این زمینه دارای نوآوری است. بنابراین در توجه به رویکرد بوم شناسانه با پژوهش آغاز (۱۳۸۹) دارای وجه تشابه است. محقق در این پژوهش با مطالعه مبانی نظری و کسب نظر از اساتید راهنما و مشاور و خبرگان دانشگاهی، چارچوب تحقیق را بر اساس الگوی دیکنز و رایبیز (۲۰۰۷) قرار داده است. این الگو در مقایسه با سایر الگوها تصویر کاملتری را از نگهداشت ارائه می دهد. مولفه های ابعاد چهارگانه نیز با مطالعه ادبیات پژوهش و مصاحبه های عمیق چند مرحله ای با خبرگان (اساتید دانشگاهی و مدیران دولتی) و همچنین برگزاری ۲ مرحله روش دلفی شناسایی شده اند و بعد از آن موانع فرهنگی با تأیید خبرگان دانشگاهی به مدل مفهومی پژوهش اضافه شده اند.

روش پژوهش

از آنجا که این پژوهش به طراحی مدل نگهداشت نخبگان در سازمان های دولتی ایران می پردازد و طرحی نوین از ویژگی های نگهداشت نخبگان در حوزه منابع انسانی ارائه می نماید و در صدد توسعه مجموعه دانسته های موجود درباره اصول و روابط شاخص های نگهداشت نخبگان است، بر حسب هدف یک پژوهش بنیادی محسوب می شود و از آنجایی که نتایج حاصل از آن در انجام اقدامات و اصلاحات مربوط به نگهداشت نخبگان، قابلیت بکارگیری دارد و سازمان های دولتی را قادر می سازد تا با استفاده از این مدل اقدام به خود ارزیابی و آسیب شناسایی وضع موجود نماید و همچنین در راستای برنامه ریزی و بهبود فعالیت ها عمل کند، یک پژوهش کاربردی است. همچنین براساس طرح تحقیق و از حیث نحوه گردآوری داده ها، تحقیق حاضر یک تحقیق با رویکرد کمی و کیفی است. در بخش کیفی این تحقیق از تحلیل مضمون استفاده شده است تا روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش در داده های کیفی بدست آید. به عبارت دیگر در این روش به دنبال تبدیل داده های پراکنده و متنوع به داده های غنی و تفصیلی هستیم (شمس و همکاران، ۱۳۹۰).

در این پژوهش سعی شده است تا با مصاحبه های رو در رو و عمیق و با طرح پرسش های باز داده های لازم گردآوری گردند. این سوالات در خصوص نگهداشت نخبگان در سازمان های دولتی بود و با توجه به نیاز ممکن بود سوالات تکمیلی نیز پرسیده شود. مصاحبه شوندگان از بین خبرگان سازمان های دولتی بوسیله روش نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شدند و مصاحبه تا

رسیدن به اشباع نظری (مصاحبه با ۱۰ خبره) ادامه پیدا کرد ولی برای افزایش مطلوبیت کیفی داده‌ها، مصاحبه تا ۱۳ نفر ادامه پیدا کرد. مصاحبه‌های انجام شده همگی ضبط شدند و در صورت نیاز مصاحبه‌های ضبط شده مرور شدند تا تحلیل دقیق تری نسبت به دیدگاه‌ها گردآوری شود.



شکل ۱. الگوی مفهومی تحقیق

در این پژوهش برای دستیابی به ترکیب جدید نگهداشت نخبگان از روش‌های برنامه ریزی خطی استفاده شده که در این خصوص جامعه آماری مشتمل بر ۳۶۰ نفر از کارشناسان خبره در سازمان‌های دولتی (اردبیل، تبریز و زنجان) در نظر گرفته شدن که با استفاده از نمونه گیری خوشه‌ای و به کمک جدول مورگان از جامعه ۱۸۸ نفری، با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی دیدگاه‌های آن‌ها استخراج و مورد پالایش قرار گرفته است. ابزار مورد استفاده برای گردآوری داده‌های مورد نیاز، پرسشنامه محقق ساخته‌ای در غالب مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت بود. به منظور سنجش روایی پرسشنامه، دو نوع روایی محتوا و روایی همگرا در نظر گرفته شد.

جدول ۱. اشباع نظری مفاهیم استخراج شده از مصاحبه ها

مصاحبه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
عدالت سازمانی	۰	۰	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰
حمایت سازمانی	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
مشارکت سازمانی	۲	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰
فرهنگ سازمانی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰
انگیزه	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰
رضایت	۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
تعهد	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
ریسک پذیری	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰
حفظ شان	۰	۲	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
پاداش همراه با قدر دانی	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰
تکریم خانواده	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
استقلال شغلی	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰
چالشی بودن	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
کیفیت دانش	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰

پس از دسته بندی خروجی نرم افزار NVivo 9، سعی شد تا داده ها به صورت کدهای اولیه استخراج شوند و از این طریق گزینش کدها، مضمون اصلی و مفاهیم بدست آمدند. با تعریف روابط میان مضامین و مفاهیم در نرم افزار، مدل نگهداشت نخبگان در سازمان های دولتی بدست آمد. روایی پژوهش، مفاهیم و مضامین نیز از طریق مقایسه مستمر با داده ها و تعیین تناسب آن ها با یکدیگر ارزیابی شدند. در ادامه مفاهیم و مضامین استخراج شده دوباره در اختیار هر یک از مصاحبه شوندگان قرار گرفت و نظر آن ها در این خصوص اخذ شد. در نهایت اساتید راهنما و مشاور نیز نظر خود را ابراز و سعی شد تا دیدگاه آن ها راجع به مفاهیم و مضامین و نیز کدبندی های انجام شده اخذ و تغییرات لازم اعمال شود.

جدول ۲. اعضای پنل خبرگی

جنسیت	تحصیلات	پست سازمانی
مرد	دکتری مدیریت دولتی	دانشیار دانشگاه آزاد تهران
مرد	دکتری مدیریت دولتی	دانشیار دانشگاه آزاد سمنان
زن	دکتری مدیریت دولتی	استادیار دانشگاه تهران
زن	دکتری مدیریت دولتی	استادیار دانشگاه آزاد قزوین
مرد	دکتری مدیریت دولتی	دانشیار دانشگاه آزاد قزوین
مرد	دکتری مدیریت راهبری دانش	معاون توسعه مدیریت منابع انسانی استانداری شهرداری تهران
مرد	دکتری مدیریت اجرایی	معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان تهران
مرد	دکتری مدیریت بازرگانی	مدیرکل روابط عمومی و اطلاع‌رسانی بنیاد شهید و امور ایشانگران
مرد	دکتری مدیریت دولتی	رئیس شورای راهبری طرح ملی شناسایی و هدایت استعدادهای برتر
مرد	دکتری مدیریت دولتی	معاون منابع انسانی بیمه ایران
مرد	دکتری مدیریت بازرگانی	مدیر کل امور اداری و مالی استانداری تهران
مرد	دکتری مهندسی مکانیک	معاون پژوهش و برنامه ریزی بنیاد ملی نخبگان
زن	دکتری مدیریت MBA	مدیرکل توسعه منابع انسانی و رفاه

سازگاری یافته‌های تحقیق از طریق پایایی در مصاحبه (مراحلی چون موقعیت مصاحبه، نسخه بردای و تحلیل) از طریق پایایی بازآزمون و پایایی دوکدگذار مورد بررسی قرار گرفت. برای محاسبه پایایی باز آزمون، از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، چند مصاحبه برای نمونه انتخاب شدند. هر یک از مصاحبه‌ها در فاصله زمانی کوتاه و مشخصی دو بار کدگذاری شده؛ سپس کدهای مشخص شده با یکدیگر مقایسه شدند. در هر یک از مصاحبه‌ها، کدهایی که در فاصله زمانی مشابه یکدیگر بودند با عنوان «توافق». کدهای غیر مشابه با عنوان «عدم توافقی» مشخص شدند و از طریق (تعداد توافقات $\times 2$ / بر تعداد کل کدها) $\times 100$ ، درصد توافق درون موضوعی محاسبه شد نتایج نشان داد که پایایی مصاحبه ۷۹ درصد (بیشتر از ۶۰ درصد) است، در نتیجه قابلیت اعتماد کدگذارها تأیید شدند. برای پایایی بین دو کدگذار نیز با همکاری دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی، ۳ مصاحبه بصورت تصادف انتخاب و کدگذاری شدند و درصد توافق بین دو کدگذار مورد سنجش قرار گرفت. در این مورد

جدول ۵. دسته بندی مفاهیم و مضامین نگهداشت نخبگان

مضامین اصلی	مفاهیم	همسویی یافته ها	برخی از کدهای اولیه احصا شده
سازمانی	عدالت سازمانی	آرمسترانگ (۲۰۰۸)، برگز (۲۰۰۴)، برانهام (۲۰۰۵)، افچه و غفاری (۱۳۹۲)، کریمیان و فروغی (۱۳۹۲)	نحوه برخورد، رفتار عادلانه، عادلانه بودن پیامدها، برابری در توزیع پاداش ها.
	حمایت سازمانی	کولینگزو همکاران (۲۰۰۹)، کرلیمن (۲۰۰۴)، دی آنونزیو (۲۰۰۸)، تیلر (۱۹۷۷)، ارشاد و حمایت خواه (۱۳۸۶)	برنامه های رفاهی، میزان توجه به کارکنان، برقراری نوعی از ارتباط احساسی
	مشارکت سازمانی	دوتا گوپدا (۲۰۰۵)، دیچوالد و همکاران (۲۰۰۶)، گیچ (۲۰۰۷)، کانگرو کانتگو (۱۹۹۵)، محسنی تبریزی و عدل (۱۳۸۶)	تمایل کارکنان به ماندن در سازمان، پویایی سازمان، سازش و انعطاف سازمان
	فرهنگ سازمانی	گرویسبرگ و همکاران (۲۰۰۴)، هایز و همکاران (۲۰۰۸)، ایلز و همکاران (۲۰۱۰)، شم آبادی و مغول (۲۰۱۵)	وجود باورها و ارزش های خوب، کیفیت مشترک منتقل شده، احترام به اداب و رسوم
فردی	انگیزه	لارسون و ریچبرگ (۲۰۰۴)، لویز و هگمن (۲۰۰۶)، میشلز و همکاران (۲۰۰۱)، طلوعی و همکاران (۱۳۸۵)	ترغیب مستمر، استفاده از نیرو های پیش برنده، شناسایی نیازها
	رضایت	نان (۲۰۰۷)، فیلیپس و همکاران (۲۰۰۹)، ردی و کونگر (۲۰۰۷)، شم آبادی و مغول (۲۰۱۵)	برآورده ساختن نیازها، همسویی توانایی و اهداف، داشتن نگرش مثبت
	تعهد	شویر (۲۰۰۴)، ورهگن (۲۰۰۵)، آرمسترانگ (۲۰۰۸)، محسنی تبریزی و عدل (۱۳۸۶)، ارشاد و حمایت خواه جهرمی (۱۳۸۶)	تمایل و یا آمادگی برای پاسخگویی، استقلال وظیفه، الزام در محدودیت برای آزادی عمل
	ریسک پذیری	دوتا گوپدا (۲۰۰۵)، دیچوالد و همکاران (۲۰۰۶)، شویر (۲۰۰۴)، حاتمی و همکاران (۱۳۹۱)، شم آبادی و مغول (۲۰۱۵)	میل به توسعه، ارزش آفرینی، مواجه با عدم قطعیت ها، استقبال از ناشناخته ها
روانی	حفظ شان	لارسون و ریچبرگ (۲۰۰۴)، گرویسبرگ و همکاران (۲۰۰۴)، آرمسترانگ (۲۰۰۸)، بین و همکاران (۲۰۰۶)	احترام به کارکنان، احترام به نظرات، حرمت انسانی
	پاداش	لویز و هگمن (۲۰۰۶)، میشلز و همکاران	تقدیر و قدردانی، تشویق و

دلگرمی	(۲۰۰۱)، دی آنونزیو (۲۰۰۸)، ریبارو و همکاران (۲۰۰۶)، افچه و غفاری (۱۳۹۲)	های همراه با قدردانی	
خط مش‌های حمایتی از خانواده‌ها، اعطای امتیاز ویژه به اعضای خانواده	دیچوالد و همکاران (۲۰۰۶)، گیج (۲۰۰۷)، لویز و هگمن (۲۰۰۶)، طالبی زیدی و رضایی (۱۳۸۸)، کریمیان و فروغی (۱۳۹۲)	تکریم خانواده	
داشتن حق انتخاب، کنترل بر روی کار، تصمیم‌گیری و اقدام	گرویسبرگ و همکاران (۲۰۰۴)، دوتا گوپدا (۲۰۰۵)، دیچوالد و همکاران (۲۰۰۶)، حاتمی و همکاران (۱۳۹۱)	استقلال شغلی	شغلی
اجتناب از یکنواختی، استقبال از تنوع	ایلز و همکاران (۲۰۱۰)، دی آنونزیو (۲۰۰۸)، میشلز و همکاران (۲۰۰۱)، طلوعی و همکاران (۱۳۸۵)	چالشی بودن	
امکان پیشرفت، یادگیری مستمر، برانگیزاننده	لویز و هگمن (۲۰۰۶)، میشلز و همکاران (۲۰۰۱)، شویر (۲۰۰۴)، محسنی تبریزی و عدل (۱۳۸۶)، حمیدیان و بوزنجانی (۱۳۹۲)	کیفیت نقش	

نیز از طریق (تعداد توافقات $\times 2$ / بر تعداد کل کدها) $\times 100$ ، درصد توافق عدد ۸۱ درصد بدست آمد که بیشتر از ۶۰ درصد بود که بدین ترتیب قابلیت اعتماد کدگذارها به تائید رسیدند. لذا می‌توان ادعا کرد که مصاحبه، از پایایی خوبی برخوردار است.

یافته‌های پژوهش

با توجه به ماهیت خاص نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی و با تکیه بر مطالعات و مصاحبه‌های انجام شده، چارچوب نگهداشت نخبگان به چهار دسته به شرح جدول ۵ دسته بندی می‌شود. بعد از شناسایی موانع فرهنگی از روش خوشه بندی برای دسته بندی موانع فرهنگی مرتبط با هر تم استفاده شد. ورودی مدل خوشه بندی ماتریسی از نوع داده‌های کمی بود که از مشاهدات فرایندهای فیزیکی بدست آمده بودند. هر مشاهده شامل n متغیر اندازه گیری شده می‌باشد و مجموعه‌ای از N مشاهده به صورت $X = \{X_K \mid k=1,2,3,\dots,N\}$ نوشته می‌شود که بیانگر یک ماتریس $n \times N$ به صورت رابطه ۱ می‌باشد.

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ x_{N1} & x_{N2} & \dots & x_{Nn} \end{bmatrix}$$

در اولین گام پس از ایجاد ماتریس داده‌ها اقدام به نرمال سازی داده‌های این ماتریس بروش نرمال سازی کمینه^۰ بیشینه شد تا داده‌ها در محدوده صفر تا یک قرار گیرد (Johnson

(and Wichern, 1999). پس از ماتریس نرمال شده داده ها، ماتریس مشابهت از ماتریس نرمال شده داده ها ساخته شد. درایه های ماتریس مشابهت NC بعدی بیانگر میزان عضویت هر شی به هر خوشه می باشد که این مقدار در مجموعه کلاسیک صفر یا یک است. تابع هدف روش K-means برای خوشه بندی مجموعه اشیا X به تعداد C خوشه به صورت رابطه ۲ بیان می شود که در فرایند خوشه بندی این تابع هدف حداقل می شود:

$$J(x;v) = \sum_{i=1}^C \sum_{k=1}^K \frac{1}{x_k} |x_k - V_i|$$

و مرکز خوشه ها نیز از طریق رابطه ۳ محاسبه شد.

$$V_i = \frac{\sum_{k=1}^N x_k}{N_i}, \quad x_k \in A_i$$

برای تعیین تعداد بهینه خوشه ها از شاخص صحت سنجی دیویس^۵ بولدینگ با استفاده از نرم افزار Matlab استفاده شده است. از نگاه این شاخص، خوشه بندی خوب زمانی رخ می دهد که خوشه های ایجاد شده گروهی شکل، متراکم و قابل تفکیک از هم باشند. نتایج بدست آمده در جدول ۷ نشان داده شده اند.

جدول ۶. نتایج خوشه بندی

مرحله بعد	تشکیل خوشه برای اولین بار		ضرایب	ترکیب خوشه		مرحله
	خوشه ۲	خوشه ۱		خوشه ۲	خوشه ۱	
.
.
.
۱۳۵	.	۱۲۴	۰/۶۵	۱۴	۱۱	۱۳۵
۱۳۹	.	.	۰/۷	۶	۵	۱۳۶
۱۴۱	۱۴۶	۱۳۷	۰/۷۶	۱۱	۸	۱۳۷
۱۴۲	.	۱۴۱	۱/۲۲	۶۲	۸	۱۳۸
۱۴۴	.	.	۰/۸۲	۹	۷	۱۳۹
.
.
.
.	۱۵۰	.	۱۷/۴۷۵	۲	۱	۱۵۰

جدول ۷. خوشه بندی موانع فرهنگی در مضامین متناسب

معیارها	سازمانی	فردی	روانی	شغلی
- ضعف انگیزه توفیق طلبی - خویشاوندگرایی - تقلید گرایی - ذهن گرایی - واقعیت گریزی - عملزدگی - محافظه کاری - بی اعتمادی - عدم شایسته سالاری - فردگرایی	- عدم شایسته سالاری - خویشاوندگرایی	- ضعف در انگیزه - توفیق طلبی - تقلید گرایی - عملزدگی	- بی اعتمادی - ذهن گرایی - واقعیت گریزی	- فردگرایی - محافظه کاری



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 پرتال جامع علوم انسانی

نتیجه گیری

هدف این پژوهش، ارائه مدل اخلاق مدارانه نگهداشت نخبگان در سازمان های دولتی بود. به منظور دستیابی به این هدف، با روش نمونه گیری گلوله برفی با ۱۳ خبره مصاحبه شد و داده ها با استفاده از روش تحلیل مضمون کدگذاری شدند. از پژوهش حاضر ۴ مضمون سازمانی، فردی، روانی و شغلی احصا شدند. برخی از یافته های پژوهش کاملاً جدید بودند و برخی نیز در پژوهش های پیشین حمایت شده اند. ویژگی های سازمانی شامل عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، مشارکت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بیشتر مطالعات صورت گرفته در خصوص نگهداشت در مطالعات آرمسترانگ (۲۰۰۸)، کولینگز و همکاران (۲۰۰۹)، دیچوالد و همکاران (۲۰۰۶)، و شم آبادی و مغول (۲۰۱۵) اشاره شده است. در بخش فردی نیز لارسون و ریچبرگ (۲۰۰۴)، لویز و هگمن (۲۰۰۶)، فیلیپس و همکاران (۲۰۰۹)، ردی و کونگر (۲۰۰۷) و محسنی تبریزی و عدل (۱۳۸۶) به عواملی همچون انگیزه، رضایت و تعهد اشاره کرده اند و همگرایی زیادی برای ایجاد انگیزه و رضایت بیشتر در بین نخبگان وجود داشت. عاملی که در این پژوهش برای ویژگی های فردی مورد تاکید قرار گرفته است مربوط به ریسک پذیری نخبگان است. این عامل در طی مصاحبه با خبرگان سازمان های دولتی بارها مورد تاکید قرار گرفت و عقیده بر این بود که نگهداشت نخبگان در فضای سازمانی یکنواخت و بدور از هیجانات شغلی می تواند زمینه کاهش رضایت و انگیزه و نهایتاً کاهش تعهد را در پی داشته باشد که از همین رو زمینه خروج نخبگان از سازمان های دولتی فراهم می شود. از نظر توجه به عوامل روانی نیز یافته های این پژوهش نشان داد که حفظ شان، پاداش های همراه با قدردانی و تکریم خانواده در نگهداشت نخبگان اهمیت زیادی را دارند. این نتایج نیز از طریق لارسون و ریچبرگ (۲۰۰۴)، گرویسبرگ و همکاران (۲۰۰۴)، افچه و غفاری (۱۳۹۲) گیج (۲۰۰۷)، لویز و هگمن (۲۰۰۶)، طالبی زیدی و رضایی (۱۳۸۸) مورد حمایت قرار گرفته است. نهایتاً چهارمین مضمون اختصاص به ویژگی های شغلی داشت که براساس نتایج پژوهش ۳ مفهوم استقلال شغلی، چالشی بودن و کیفیت نقش را براساس اجماع نظر خبرگان در نگهداشت نخبگان در سازمان های دولتی موثر می دانستند. این عوامل با ایجاد شرايطی با امکان پیشرفت بالا، یادگیری مستمر می توانند انگیزه لازم در نخبگان را در سازمان های دولتی برای ادامه همکاری فراهم نمایند. این یافته ها نیز بوسیله یافته های دوتا گوپدا (۲۰۰۵)، دیچوالد و همکاران (۲۰۰۶)، ایلز و همکاران (۲۰۱۰)، دی آنونزیو (۲۰۰۸)، حمیدیان و بوزنجانی (۱۳۹۲) مورد حمایت قرار گرفته اند.

در این پژوهش همچنین ۱۰ مانع اخلاقی و فرهنگی در نگهداشت نخبگان نیز شناسایی شدند که بر اساس تکنیک خوشه بندی K-means عوامل عدم شایسته سالاری، خویشاوندگرایی به عنوان موانع فرهنگی در خوشه مضامین سازمانی؛ ضعف انگیزه توفیق طلبی،

خویشاوندگرایی، تقلید گرایی و عملزدگی به عنوان موانع فرهنگی در خوشه مضامین فردی؛ بی اعتمادی، ذهن گرایی و واقعیت گریزی به عنوان موانع فرهنگی در خوشه مضامین روانی و نهایتاً فردگرایی و محافظه کاری به عنوان موانع فرهنگی در خوشه مضامین شغلی در نگهداشت نخبگان قرار گرفتند. به منظور اثر بخشی بیشتر مدل نگهداشت نخبگان باید به سازگاری میان ابعاد سازمانی، فردی، روانی و شغلی با ویژگی های فرهنگی توجه شود که این امر می تواند در بلند مدت برای نگهداشت نخبگان در سازمان های دولتی مفید باشد. البته لازم به ذکر است که عوامل داخلی و خارجی زیادی می توانند در نگهداشت نخبگان در سازمان های دولتی تاثیر داشته باشند که به علت اهمیت زیاد ویژگی های فرهنگی و اثر آن ها بر نگهداشت در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته اند. در مدل ارائه شده در این تحقیق تلاش شده است تا دسته بندی دقیقی از نگهداشت نخبگان در سازمان های دولتی ارائه شود. هر یک از این ابعاد در برگیرنده ویژگی های لازم است که برای اثر بخشی بیشتر در امر نگهداشت نخبگان ضروری به نظر می رسد. با توجه به مفهوم نگهداشت و داده های گردآوری شده از مصاحبه با خبرگان، به نظر می رسد باید نتایج این پژوهش و پژوهش های مشابه را به نوعی در مراحل مختلف نگهداشت نخبگان در سازمان های دولتی نهادینه کرد. با نگاهی به فرایندهای انجام شده قبلی در زمینه نگهداشت مهمترین عامل در نگهداشت ملاحظات حزبی، فارغ از شایستگی های علمی و فنی بود که این پژوهش با متمایز ساختن ویژگی های مطلوب برای نگهداشت در حوزه های مختلف ارائه شده است. نتایج این پژوهش یادآور می شود که با توجه به وضعیت فعلی سازمان های دولتی باید در نگهداشت نخبگان به هر چهار جنبه سازمانی، فردی، روانی و شغلی توجه شود. با عنایت به مطالب فوق به نظر می رسد اولویت بندی عوامل احضا شده از این پژوهش و پژوهش های مشابه باید مد نظر پژوهشگران آتی قرار گیرد.

فهرست منابع

۱. افچه، علی اکبر، غفاری، عادل صالح (۱۳۹۲)، عوامل موثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور، راهبرد دانش، شماره ۲۱.
۲. ارشاد، فرهنگ (۱۳۸۰) - مبانی نظری فرار مغزها برحسب شکل های مختلف آن در شرایط کنونی، فصلنامه انجمن جامعه شناسی ایران - شماره ۵
۳. الهیان، علوان (۱۳۹۳)، بررسی شیوه های جذب و نگهداری جهادگران متخصص - پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت
۴. آراسته، حمیدرضا (۱۳۸۰) - بررسی رضایت شغلی و عوامل مهاجرت اعضای هیأت علمی فارغ التحصیل خارج از کشور و راهکارهای کاهش آن - وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۵. آراسته، حمیدرضا (۱۳۷۹) - جمعیت یک تا دو میلیونی مهاجران ایرانی در ایالت متحده آمریکا و جذب نیروهای متخصص - همایش بررسی و شناخت مسایل ایرانیان مقیم خارج از کشور
۶. آراسته، حمیدرضا (۱۳۹۲) - عوامل مؤثر در جذب و دفع نیروهای متخصص - مجموعه مقالات همایش بررسی مشکلات و چشم انداز اشتغال دانش آموختگان آموزش عالی - پژوهشکده علوم انسانی و اجتماعی جهاد دانشگاهی
۷. ابراهیمی، یزدان (۱۳۸۰) - بررسی تمایل دانشجویان دانشگاه های تهران و صنعتی شریف در رشته های برق و کامپیوتر به خروج از کشور - مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی
۸. ابراهیمی، یزدان (۱۳۸۳) - اقتصاد و خروج دانش آموختگان - نامه آموزش عالی شماره ۲
۹. احمدی گلشانی، خدیجه (۱۳۹۴) - کنکاشی پیرامون علل و پیامدهای فرار مغزها در ایران - مجموعه مقالات همایش بررسی مشکلات و چشم انداز اشتغال دانش آموختگان آموزش عالی - پژوهشکده علوم انسانی و اجتماعی جهاد دانشگاهی
۱۰. صیادی، سجاد، محمدی، محمد، نیک پور، احمد (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان، فرایند مدیریت توسعه و تحول، ۲ (۲۵).
۱۱. شمس، احمر، فرهی، بورجنجانی، سنجقی، ابراهیم (۱۳۹۰)، بررسی اثر احساس عدالت سازمانی بر رابطه بین راهبرد ی در نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان، دو فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت، سال ۱۹، صص ۱۶۹-۱۳۹.
12. Armestrang, M(2008). Strategic human resource management:4th Edition. London.
13. 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.
14. D'Annunzio-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.

15. Hughes, L. W. & Palmer, D. K. (), 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. , No. , Pp. - .

16. Hughes, Julia Christensen and Evelina Rog, (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.

17. 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.

18. 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.

19. Gagne, F, (2015). Ten commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly*, 51(2), 93-118.

20. 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)

21. 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), pp.179-189.

22. Nunn, Nathan, (2012). "Historical legacies: A model linking Africa's past to its current underdevelopment," *Journal of Development Economics*, Elsevier, vol. 83(1), pages 157-175.

23. 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.

24. Schweyer, A. (2004): *Talent management systems: best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*, New York: Wiley.