

## طراحی مدل بهینه جذب نخبگان در سازمان های دولتی

زهرا مقیمی<sup>۱\*</sup>، غلامرضا معمارزاده طهران<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد بندرگز، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرگز، ایران (عهده دار مکاتبات)

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: دی ۱۳۹۸، اصلاحیه: اردیبهشت ۱۳۹۹، پذیرش: خرداد ۱۳۹۹

### چکیده

اجرای یک فرایند جذب و بکارگیری اثربخش ارتباط مستقیمی با عملکرد سازمان دارد. فقدان و کمبود استعدادها بزرگترین مانعی است که بر سر راه رشد سازمان ها وجود دارد. این تحقیق با هدف طراحی مدل بهینه جذب نخبگان در سازمان های دولتی ایران انجام شده است. پژوهش رویکردی کمی و کیفی دارد. در بخش کیفی به منظور دستیابی به مدل مناسب از تکنیک فراترکیب استفاده شده است. در این مرحله بعد از شناسایی مقولات، مفاهیم و کدهای جذب نخبگان، مدل مفهومی اولیه شکل گرفت. در مرحله بعد برای دستیابی به ترکیب مطلوب ابعاد از تکنیک مدل سازی ریاضی (سیستم خبره فازی) در نرم افزار متلب استفاده شد. جامعه آماری سازمانهای دولتی ایران است و تعداد نفر از خبرگان سازمانها برای تشکیل پانل خبرگی انتخاب شدند. داده های مورد نیاز با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختار یافته و پرسشنامه فازی گردآوری شده اند. نتایج نشان داد در ترکیب مطلوب ضریب عامل فرهنگی- اجتماعی ۱۱ درصد، عامل اقتصادی ۱۶ درصد، عامل سیاسی- قانونی ۱۲ درصد، جاذبه های شغلی ۱۷ درصد، جاذبه های سازمانی ۱۰ درصد، جاذبه های فرهنگی ۱۷ درصد و جاذبه های آرمانی ۱۵ درصد می باشد. لذا تقویت جاذبه های شغلی مانند چالشی بودن، رقابتی بودن حقوق و مزایا، تفویض اختیار، امنیت شغلی و ایجاد فرصتهای پیشرفت میتواند جذب نخبگان را به سازمان تسهیل کند. در خصوص جاذبه های فرهنگی نیز رعایت اصل شایسته سالاری در نصب و ارتقا، عدالت محوری و تکریم نخبگان در جذب نخبگان به سازمان های دولتی از اهمیت ویژه ای برخوردار خواهد بود.

**واژه های اصلی:** جذب نخبگان، منابع انسانی، ترکیب بهینه، استنتاج فازی

### ۱- مقدمه

که مدیریت نخبگان به تنهایی یک هدف نیست. مدیریت نخبگان تنها به رشد کارمندان و یا برنامه ریزی برای جانشینی محدود نمی شود و نه حتی مربوط به دستیابی به اهداف تاکتیکی خاص است. در واقع مدیریت نخبگان برای حمایت از اهداف کلی یک سازمان به وجود آمده است [۲۳]. شواهد نشان داده اند که مدیریت نخبگان ابعاد متعددی دارد که از بین آن ها شش بعد اهمیتی مضاعف دارند. هرکدام از این ابعاد شامل راهبرد های مشخصی هستند که پروسه مدیریت یکپارچه نخبگان را شکل خواهند داد. بعد دوم، مربوط به جذب و نگهداری نخبگان است. در این بعد، توانایی های لازم بر اساس نیاز های سازمانی تعیین و افراد با چنین توانایی شناسایی، جذب و حمایت می شوند [۲۲]. مطالعات جامعی که با روش هایی مانند آنالیز کلاستر بر روی کمپانی های موفق انجام شده نشان می دهد رابطه محسوسی بین

امروزه فقدان و کمبود استعدادها بزرگترین مانعی است که بر سر راه رشد سازمانها وجود دارد و جبران این کمبود نوعی مزیت استراتژیک عمده محسوب می شود. بر اساس آمارهای منتشره از سوی سازمان های جهانی، نقش اول ثروت آفرینی در کشورهای توسعه یافته را سرمایه های انسانی با ۷۷ درصد به خود اختصاص داده و جمع سهم منابع طبیعی و فیزیکی در این کشورها ۲۳ درصد می باشد [۳۳]. این در حالی است که سهم سرمایه های انسانی در کشور ما با وجود استعدادهای فراوان، تنها ۳۴ درصد است [۷]. هدف اساسی در جذب نخبگان، خلق قابلیت استراتژیک و اطمینان از این امر است که سازمان از کارکنان نخبه و با انگیزه برای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است [۱۹]. مدیریت نخبگان بسیار فراتر از مدیریت نیروی انسانی است، نخبگی و نخبه سالاری نگرشی است که باید در تمامی سطوح یک شرکت و یا سازمان حاکم باشد. کاپلی (۲۰۰۸)، معتقد است

\*shadi.moghim@gmail.com

فرایند جذب و تامین منابع انسانی متشکل از یافتن، ارزیابی و تعیین وظایف افراد مورد نیاز بر مبنای یک نقشه راهبردی است. اگر سازمانی فاقد برنامه جذب و بکارگماری منابع انسانی پرورش یافته متناسب با استلزامات کسب و کار کنونی باشد، اثربخشی و کارایی برنامه ها و خط مشی های منابع انسانی سازمان لطمات جبران ناپذیری خواهد دید. آن گونه که برخی صاحب نظران تاکید دارند حتی آموزش خوب نیز جبران جذب و استخدام غلط را نخواهد کرد [۳۲]. باید توجه داشت با وجود تفاوت های آشکار میان عوامل انگیزشی موثر بر جذب نخبگان و سایر کارکنان (سطح خودمختاری، اولویت های اصلی انگیزش، ماهیت و طراحی مشاغل و ...) استفاده از روش های رایج در جذب منابع انسانی در مورد این کارکنان چندان اثربخش نمی باشد. فقدان برنامه های جذب و نگهداری ویژه برای نخبگان، سازمان ها را با مشکلات اقتصادی، کاهش سرمایه های انسانی و مشکلات بسیاری در زمینه تامین نیروهای متخصص مواجه خواهد کرد. از سوی دیگر فرار مغزها، افزایش تعداد مدیران در شرف بازنشستگی، دگرگونی های پرشتاب دنیای کسب و کار، افزایش رقابت های سازمانی برای دستیابی به استعدادها برتر، و نیز وجود برخی کاستی ها و بی عدالتی ها در جذب و استخدام بهترین ها، لزوم توجه جدی سازمانها به ارایه مدلی برای جذب نخبگان را آشکار می سازد. ارایه چنین مدلی تابع شرایط و ویژگی های محیطی است که سازمان در آن فعالیت دارد. طبق نظریه "نهادینگی"، ساختارها فقط در صورتی که نهادینه شوند می توانند به بقای خود ادامه دهند. تعهدات نهادی در مواجهه با محدودیتها و فشارهای محیط بیرونی و تغییرات در ترکیب علایق کارکنان و روابط غیررسمی آنان ایجاد می شود. بنابراین طراحی مدل جذب نخبگان برای سازمان های دولتی ایران باید با رویکردی بوم گرایانه صورت گیرد. آنچه باعث برجسته شدن موضوع بومی سازی در سال های اخیر شده آشکار شدن این موضوع است که به ودیعه گرفتن روشها و تجارب دیگران بدون در نظر گرفتن تفاوت های بین جوامع، فرهنگها و فضاها نمیتواند منجر به توسعه پایدار در جوامع شود. با وجود پژوهشهای مختلفی که پیرامون جذب و مدیریت نخبگان انجام گرفته است، در سازمان های دولتی به این موضوع کمتر پرداخته شده است [۳۱]. در سازمان های دولتی، هرم جمعیتی ناهمگون بدنه کارشناسی و مدیریتی سازمان، شکاف عمیقی را در این زمینه ایجاد کرده است و بازنشسته شدن نیروهای قدیمی پست های کلیدی، این شکاف را افزایش داده است. از طرفی در محیط بیرونی سازمان، منابع انسانی جوان و با ارزشی وجود دارند که با داشتن استعداد و پتانسیل بالا، قادرند برنامه های سازمان را با سرعت بیشتری پیش ببرند و شکاف بین نسلی پست های کلیدی را نیز به نحو شایسته ای بپوشانند. بنابراین با توجه به مطالب بیان شده سوال اساسی پژوهش این است که مدل مناسب جذب نخبگان در سازمان های دولتی ایران به چه صورت

مدیریت نخبگان و بهبود عملکرد سازمانی وجود دارد. نکته مهم در باب مدیریت نخبگان توجه به میزان نیاز سازمان به استفاده از توانایی های نخبگان است. هر سازمان بر اساس تعدادی عامل از جمله اندازه، وضعیت بازار و حیطة کاری باید سطح نیاز خود به نخبگان را تعریف کند [۲۸]. بر اساس میزان به کارگیری نخبگان و اجرای خط مشی ها و راهبردهای مدیریت نخبگان، کمپانی ها به کلاسترهای مختلفی تقسیم شده اند. کمپانی های کمال گرا برترین نوع این کلاسترها هستند. در این دسته بندی، کلاستر سوم تحت عنوان کلاستر جاذب شناخته می شود که توجه اصلی آن بر جذب و نگهداری است و انگیزه بخشی و توانمندسازی اهمیت کمتری می یابند [۲۶]. در مدل نخبگی بودرو و رامستد (۲۰۰۵) جذب و بکارگیری نخبگان موجب توسعه سازمان و کارآمدی سازمانی می شود. آنها همچنین چارچوبی را برای این مدل معرفی کردند که مدیریت منابع انسانی را از مدیریت عملکردها، ارائه برنامه ها و خدمات انسانی به نظام پشتیبانی تصمیمات مبتنی بر نخبگی تبدیل می کند. داده ها و اطلاعاتی که از این مدل به دست می آیند، می توانند کلیه سطوح شرکت را به سمت استعدادیابی، نخبه محوری و نخبه پروری پیش ببرند [۲۱]. در سال های اخیر به منظور حفظ و بکارگیری نخبگان در کشور گرایش های جدیدی ظهور یافته و اقدامات موثری انجام شده است. از آنجا که نگاه غالب در این موارد نگاه دستگاہی و بخشی است، برنامه ریزی ها در این زمینه جامع نگر نیستند. بی توجهی به نخبگان، قوانین دست و پا گیر جذب و بکارگیری نادرست نخبگان، آسیب های جبران ناپذیری از لحاظ اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی به کشور وارد می کند. بحران فرار مغزها که امروزه دامن گیر بیشتر کشورهای در حال توسعه و از جمله ایران است تا حدود زیادی متأثر از عدم توانمندی دولت ها در جذب نخبگان خود می باشد. با عنایت به مطالب بالا محقق در پژوهش حاضر تلاش دارد با نگاهی همه سو نگر، ضمن بهره گیری از مطالعات انجام شده به مجموعه ای از راهکارهای معین دست پیدا کند تا بتواند در حوزه جذب نخبگان مدل مناسبی طراحی کرده و از توان نخبگان استفاده کند. از این رو بررسی علمی این مساله امری ضروری است. در پژوهش حاضر با استفاده از روش تحقیق فراترکیب، مدل پژوهش طراحی گردید. در این مرحله مقوله ها، مفاهیم و کدهای جذب نخبگان در سازمان های دولتی استخراج و سپس براساس رویکرد استنتاج فازی، ترکیب مطلوبی از ابعاد که جذب نخبگان در سازمان های دولتی را بهینه می کند، شناسایی گردید. پژوهش حاضر از لحاظ ارائه یک مدل بومی و اقتضایی که خاص سازمانهای دولتی ایران است جدید می باشد. در واقع ارزشهای اسلامی و ایرانی بعنوان مولفه بومی لحاظ شده است که در نوع خود دارای نوآوری است.

## ۲- بیان مساله

نهادینگی به معنای "غوطه ور شدن در ارزشهایی فراتر از ملزومات فنی کار" است.

باید باشد و چه ترکیبی از مولفه‌ها، جذب نخبگان در سازمان‌های دولتی را بهینه می‌کند؟

### ۳- پیشینه تحقیق

منوریان و پیوسته و واعظی (۱۳۹۶) در پژوهش خود نشان دادند که ایجاد زمینه‌ای برای ارزشمند شدن فعالیت نخبگان داخلی، حصول منزلت اجتماعی، در اختیار داشتن ابزارهای لازم فعالیت و برخورداری از حقوق و امکانات لازم برای زندگی، امید به جذب و بکارگیری نخبگان موجود را افزایش میدهد و موجب رشد و اعتلای فضای علمی کشور خواهد شد. برای این منظور دستگاه‌ها و وزارتخانه‌های دولتی میتوانند در راستای تامین نیازهای نخبگان و بکارگیری آنها اقداماتی انجام دهند. ایران به عنوان یک کشور در حال توسعه به رسیدن به خودکفایی در راستای توسعه علمی کشور نیاز دارد. زیرا برای رسیدن به توسعه پایدار به دانش مرتبط با نیازهای بومی و منطقه‌ای مملکت خود نیاز داریم. این امر بدون وجود نخبگان میسر نخواهد شد [۱۴].

اسپیرال و هافنگل (۲۰۱۹) در تحقیقی بیان کردند امروزه شرکتها برای ایجاد تغییر در راستای پیشرفت پایدار سازمان نیاز به حرفه جدیدی به نام مدیر پایداری دارند. در خصوص این مفهوم، دو رشته پژوهشی یعنی "مدیریت پایداری" و "ادبیات حرفه‌ها" با هم ترکیب شده‌اند. نتایج نشان داد که مدیریت استعداد می‌تواند استعدادهایی را برای جایگاه مدیر پایداری شناسایی کند. بر اساس هفت مصاحبه که با مدیران پایداری از شرکتهای مختلف آلمانی انجام گرفته است دیدگاه‌های مهمی در مورد توسعه مدیریت پایداری به عنوان یک حرفه ارائه شد. با توجه به شایستگیهای لازم، نتایج نشان داد که تمرکز بیشتر بر مهارت‌های نرم است تا مهارت‌های سخت. به خصوص در شرکتهای بزرگ، مدیران پایداری در حال تلفیق و برقراری ارتباط بین کارکردهای مختلف شرکتها هستند و بر این اساس میتوانند به عنوان استعداد شناخته شوند. از آنجا که اشتغال مدیر پایداری می‌تواند تاثیر مثبت قابل توجهی بر ذینفعان سازمان داشته باشد، مدیریت استعداد باید با تشویق پذیرش و توسعه امکانات آموزشی خاص، به ارتقاء حرفه‌ای آن کمک کند [۴۰].

در پژوهشی که امین‌الدین و رملی و محمداس (۲۰۱۷) در خصوص ارزش مدار کردن فرایند استخدام در صنعت مالزی انجام دادند مشخص گردید روند جذب و نگهداشت نقش مهمی در انتخاب استعدادهای مناسب بر اساس آموزه‌های شریعت اسلامی ایفا کرده است. بدین منظور پیشنهاد گردید که سازمان‌ها میتوانند برای شناسایی استعدادهای ارزشی و اسلامی، ابزارهای روان‌سنجی طراحی کنند به نحوی که بتواند خصوصیات مدنظر را مشخص کند. ضمناً از آنجا که،

مدیران منابع انسانی وظیفه اصلی را در انتخاب استعدادهای صحیح در فرآیند استخدام لذا خود باید دارای پیشینه قوی دانش شرعی باشند. علاوه بر این، ایجاد فرهنگ اخلاقی اسلامی بر عهده رهبران سازمان است لذا باید با هدایت کمیته شریعت مسئولیت پذیری بیشتری در تزریق فرهنگ اخلاقی اسلامی به سازمان بر عهده بگیرند [۱۸].

خالوندی و عباسپور (۱۳۹۲) در "طراحی مدل بهینه سازی فرایند مدیریت استعداد" نتیجه گیری کرده است که جذب افراد نخبه، بهره مندی سازمان از مزیت رقابتی را تضمین نمیکند. یافته‌ها نشان داد مدیریت عملکرد یعنی ایجاد فرصت‌های توسعه و پیشرفت، توجه به پیمان روانشناختی بین افراد و سازمان، بهره‌گیری از سیستم پاداش دهی مبتنی بر عملکرد و ایجاد توازن بین زندگی کاری و فردی از عوامل موثر در جذب و نگهداشت نخبگان می‌باشند [۵]. اصیلی و قدیریان (۱۳۸۵) در پژوهش خود با عنوان "مدیریت بر کارکنان نخبه، چالش‌های علل ترک و ماندگاری در سازمان‌های دانش‌مدار" نشان دادند هر چند عوامل نگهدارنده مانند حقوق و دستمزد، امنیت شغلی و... در نگهداری کارکنان موثر است ولیکن عوامل انگیزشی مانند ارتقاء شغلی، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، تاکید بر توسعه دانش و شایستگی‌های فردی و... تاثیر بیشتری بر جذب و ماندگاری نخبگان در سازمان دارند. همچنین بیان کردند وجود خط‌مشی‌ها یا فقدان آنها بر اهمیت فعالیتهای جذب و بکارگیری اثر می‌گذارد، مثلاً خط‌مشی ارتقا و ترفیع، تعهد سازمان را برای آمادگی معرفی کارکنانش برای پیشرفت برجسته می‌سازد، در حالیکه فقدان چنین خط‌مشی‌هایی نشان دهنده نبود دغدغه پیشرفت برای کارکنان می‌باشد. [۲].

کریمی، مجتبی (۱۳۹۱) در پژوهش خود با عنوان "مروری بر چالش‌ها و راهکارهای جذب و نگهداشت سرمایه‌های انسانی در شرکت ملی نفت ایران"، توجه به چگونگی برنامه‌ریزی‌های شرکت‌های رقیب، را در جذب و نگهداشت و مدیریت نیروی انسانی متخصص بسیار مهم قلمداد کرده است [۱۲].

میر کمالی و همکاران (۱۳۹۴) بیان کردند ارزش‌ها، فلسفه و فرهنگ مدیریت سازمان، جذب و بکارگیری و چگونگی انجام آن را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در واقع نبود علاقه و نگرانی در خصوص کارکنان اثرات زیان‌بخشی برجا می‌گذارد [۱۵].

پسندیده و همکاران در پژوهشی به بررسی آسیب‌شناسی جذب و بکارگیری نخبگان پرداختند. براساس نتایج به دست آمده از نظرسنجی مدیران، مشکلات و نارسایی‌های نظام بکارگیری نخبگان، به ترتیب مربوط به مشکلات عدم سازماندهی مناسب و تعریف جایگاه نیروی نخبه در سازمان، بکارگیری بیشتر نخبگان در واحدهای ستادی، عدم نظرگرفتن معیارهای دیگری غیر از تحصیلات در بکارگیری، و عدم آشناسازی افراد با واقعیت شغل و سازمان است [۳].

استعداد توانایی ذاتی است که فرصتی برای بروز و ظهور به آن داده شده است. عملی شدن این توانایی ذاتی، در فرصت مناسب، نیازمند تلاش و به اصطلاح کسب مهارت در آن زمینه خاص می باشد. در واقع برای تبلور استعداد باید سه عنصر توانایی ذاتی، فرصت و مهارت در کنار یکدیگر وجود داشته باشند [۲۷]. برای جذب نخبگان باید ساختار و معماری منابع انسانی متمایزی که بر مدیریت نیروهای نخبه و با استعداد تمرکز دارد، طراحی شود. به این صورت که ابتدا ارزش ها و شایستگی های محوری سازمان را مشخص کرده، سپس پست های کلیدی و استراتژیکی که بر این ارزش ها و شایستگی ها تاثیر می گذارند را شناسایی نموده و متناسب با هر پست، اقدام به نیازسنجی نخبگان و استعداد های مورد نیاز برای تصدی آن پست شود. آنگاه یک منبع استعداد که متشکل از نیروهای نخبه و با استعداد در ارتباط با مشاغل کلیدی سازمان است ایجاد گردد. برای ایجاد انگیزه در این نیروها و حفظ آنها، باید از سیستم کاری منعطف استفاده شده و به آنها استقلال و آزادی عمل بیشتری داده شود [۱۳].

گروهی از محققین معتقدند که بهتر است مدیریت افراد نخبه و مستعد به منزله مجموعه ای از موضوعات در نظر گرفته نشود بلکه به منزله نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی به آن نگریسته شود. از این منظر یک دیدگاه مدیریت نخبگان بر این باور است که افراد نخبه نقش محوری را در موفقیت سازمان ایفا می کنند [۴۳].

سازمان ها بسته به تقاضای نیروی کار و وضعیت بازار کار، استراتژیهای جذب متفاوتی اتخاذ میکنند. نتایج نشان میدهد در حالی که استراتژی های منفعلانه سنتی برای جذب نیرو در پستهای سطح پایین و آسان مناسب است، رویکردهای مدرن و فعال مانند منابع فعال، حفظ کاندیدها، کمیته های استعدادیابی و کارآزمودگی نامزدها برای تامین نیازهای پیچیده تر و مشاغل تخصصی تر مورد نیاز است. رویکردهای استراتژیک متفاوت در جذب، در وهله اول از درک رهبری و سازمان حاصل می شود. دو سناریوی متفاوت در این خصوص وجود دارد:

#### ۴-۱ سناریوی منفعلانه، متمرکز بر پستهای خالی

اساساً این سناریو رویکرد گسترده ای را توصیف می کند که در کتابهای کلاسیک مدیریت منابع انسانی تحت عنوان سنتی "استخدام" توضیح داده شده است. نقطه شروع تلاش، یک فضای باز (پست خالی) است که باید پر شود. الزامات در یک آگهی شغلی تعریف و در رسانه ها منتشر می شود. سپس منتظر اتفاقات آینده و مراجعه داوطلبان هستید تا مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند. به محض تکمیل موفقیت آمیز فرایند، این روند تکمیل می شود و در عین حال از کاندیداهای نامناسب خداحافظی میکنید. این رویکرد جای خالی محور است زیرا تمام فعالیت ها معطوف به پستهای خالی است. جای خالی شروع این روند را آغاز کرده و مسئله را نمایان می کند و اگر جای خالی پر شود، مشکل حل می شود.

داگلاس (۱۳۸۷) چهار عامل را در جذب نخبگان به سازمان موثر می داند که عبارتند از: نام، فرصت، آرمان و فرهنگ. به طورمثال، نخبگان به ویژه با نام ویا شهرت مانوس هستند، زیرا یک وابستگی مطلوب ممکن است به پیشرفت شخصی بیانجامد. مفهوم واژه فرصت، با کار چالشی انگیز، تکالیف ووظایفی که همه مهارت ودانش کارکنان را به کار گیرد، آموزش وتوسعه ی مداوم و پرداخت رقابتی معرفی می شود. در مورد عامل آرمان، نامزدهای شغلی بازارهای جدید، ارزش زیادی برای یک شرکت با مدل کسب و کاری نوآورانه قائل می شوند، چون در آن میتوانند نقشی در باز تعریف اقتصاد کشور خود و جهان داشته باشند. آنها همچنین مجذوب ماموریتی میشوند که بر کمک به افراد فقیرتاکید دارد و بیانگر ارزش شهروند جهانی است. فرهنگ نیز با شایسته سالاری واستعداد محوری معرفی میشود [۶].

فیلیپس و روپر (۲۰۰۹) در پژوهش خود بیان کرد احترام به کارکنان نخبه هم باید در محیط کار و هم باید در بیرون از محیط کار صورت بگیرد. به زعم آن ها 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 نهایتاً قردانی های به جا همراه باشد. اما در ارتباط با احترام به کارکنان خارج از محیط کار، وی معتقد بود احترام به خانواده کارکنان نخبه، سفرهای تفریحی- علمی، اختصاص امکانات تفریحی- ورزشی برای خانواده آن ها، تشویق مناسب فرزندان کارکنان نخبه و توجه به بهداشت و درمان خانواده های آنها به همراه برپایی کلاس های آموزش و مشاوره می تواند موثر باشد [۳۸].

آیلس و همکاران در پژوهشهای خود نشان دادند اینکه سازمان ها چه کسی را به عنوان استعداد در نظر بگیرند بسیار مهم است. آنها با بررسی دیدگاه های مختلف در زمینه مدیریت استعداد، با توجه به دو بعد تمرکز بر افراد خاص در مقابل عموم افراد و تمرکز بر پست های سازمانی در مقابل تمرکز بر خود افراد، آنها را به ۴ دسته اصلی تقسیم و یک مدل چهار بخشی ارائه کردند. این دسته ها عبارتند از: افراد خاص، پستهای خاص، عموم افراد، و عموم پست ها (سرمایه اجتماعی) [۳۰].

کولینگز و ملاحی (۲۰۰۹) در تحقیقات خود در خصوص مدیریت استعدادها بیان کردند اولین اقدام در این زمینه آن است که پست های کلیدی سازمان مشخص شود. معیار در شناسایی پست های کلیدی ماموریت، چشم انداز و استراتژی سازمان است. سپس باید دانش وشایستگی های متناسب با این جایگاه ها تعریف شود و آنگاه دست به ایجاد مخزن استعداد بزنییم. منبع استعداد می تواند هم از داخل سازمان و هم از بازار نیروی کار خارج سازمان تامین شود. یک سیستم مدیریت استعداد مناسب رابطه غیر مستقیمی با عملکرد سازمانی دارد، بعبارت دیگر سیستم مدیریت استعداد با اثرگذاری بر انگیزش وتعهد موجب ارتقای عملکرد سازمانی می شود [۲۵].

#### ۴- چارچوب نظری تحقیق

۴-۲ سناریوی فعالانه، کاندیدا محور

در این سناریو مفهوم استخدام یا جذب استعداد مبتنی بر درک این امر است که باید بطور مستقیم و فعالانه به نامزدهای بالقوه نزدیک شد. این فرض بر این اساس بیان شده که نامزدهای مطلوب اغلب جویندگان کار منفعلی هستند و در حال حاضر شاغل اند، اما ممکن است برای پذیرش پست جدید آمادگی داشته باشند.

۴-۳ تفاوت دورویکرد

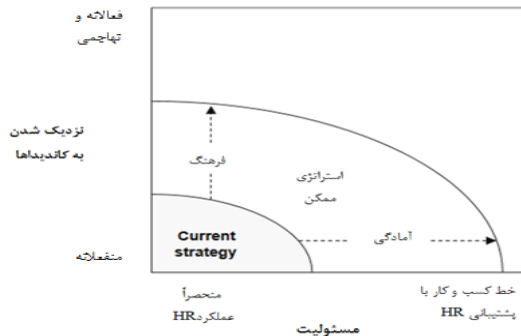
در جدول (۱) دو رویکرد با هم مقایسه و وجوه تفاوت ذکر شده است:

جدول (۱): تفاوت سناریوهای منفعلانه و فعالانه در جذب و استخدام

(منبع: ترست، ۲۰۱۹)

سناریوی منفعلانه، متمرکز بر پستهای خالی	سناریوی فعالانه، کاندیدا محور
- پس از احساس نیاز شدید، کاندیداها را جستجو میکنیم. به محض اینکه جای خالی پر شد فرایند جذب پایان می یابد. خالی پر شد فرایند جذب پایان می یابد.	- بصورت مستمر و بدون احساس نیاز، نامزدها را پیدا میکنیم. هر وقت استعدادها خوبی پیدا کردیم، ارتباط طولانی مدت با آنها (تمرکز بر نامزدها) را حفظ می کنیم.
- در شناسایی کاندیداها بسیار محتاط هستیم. ما خود را تحمیل نمی کنیم و علاقمندیم تا کاندیداها پیشقدم شوند. روش های جذب تهاجمی با اصول و ارزش های ما مطابقت ندارد.	- ما مستقیم به سمت نامزدها رفته و "جنگ برای استعداد" را به معنای واقعی کلمه در پیش میگیریم. استراتژیهای جستجوی ما بسیار نرم و شجاعانه و گاه از نظر اخلاقی و قانونی به سختی قابل توجیه است.
- شناسایی و نزدیک شدن به نامزدها در درجه اول وظیفه اداره منابع انسانی است و این اداره به انجام وظیفه تخصصی خودش اهتمام و تعصب دارد.	- هریک از کارمندان، همراه و همزمان با ما بعنوان یک استخدام کننده در حال جستجو و جذب بهترینهاست. هنگام شناسایی و نزدیک شدن به نامزدها، ما همواره به شبکه همکاران و تعهد شرکای خود اعتماد میکنیم.

فرهنگ شرکت میتواند نسبت به رقبا، فعالیت مستقیم و تهاجمی تری در جذب نخبگان در بازار کار داشت؟ ثانیاً، آمادگی مدیران و کارمندان برای حضور فعال در جستجو و جذب بر اساس رویکرد کاندیدا محور چقدر است؟ با توجه به چگونگی پاسخ دادن به این سؤالات، استراتژی های جذب منابع مشخص تر می گردد [۴۱]. همانطور که ملاحظه می شود محور افقی مربوط به مسئولیت و محور عمودی میزان نزدیک شدن به کاندیداها مناسب است.



شکل (۱): استراتژی های فعلی و احتمالی (منبع: ترست، ۲۰۱۹)

بطور کلی کاروت و پین (۲۰۰۹) آن بخش از سیستم مدیریت منابع انسانی که جذب و بکارگماری را در بر می گیرد، تحت تاثیر یک سری از عوامل محیط داخلی و خارجی می دانند. محیط بیرونی مشتمل بر عواملی است که از خارج مرزهای سازمان بر سیستم منابع انسانی شرکت اثر می گذارد. از جمله نیروهای خارجی اصلی اثرگذار بر سازمان، می توان به سیستم قانونی، اقتصاد، نیروی کار، بازار نیروی کار، رقبا، مشتریان، تکنولوژی، اتحادیه ها و کل جامعه اشاره کرد. محیط داخلی مشتمل بر عوامل درون سازمانی است که بر سیستم منابع انسانی اثر می گذارد. از جمله این عوامل می توان به رسالت و اهداف سازمان، خط مشی های شرکتی، جو سازمانی، فلسفه مدیریت و دیگر حوزه های کارکردی درون شرکت همچون بازاریابی و مدیریت مالی اشاره کرد. وظایف عمده جذب و بکارگماری در یک سازمان اساساً تحت هر شرایطی تأثیرمشاربھی از محیط درونی و بی بیرونی سازمان میگیرد. به هر حال شیوه و روشی که این وظایف با آن انجام می گیرند ممکن است به میزان زیادی بوسیله عوامل زیادی که در هر دو محیط درونی و بیرونی اتفاق می افتند، تغییر پیدا کنند [۲۴]. مثلاً نظام قانونی به طرز فوق العاده ای جذب و بکارگماری را در طول چندین دهه گذشته تغییر داده و می دهد. درحالی که هدف اصلی جذب و بکارگماری همان (حفظ تعداد مناسب افراد شایسته در زمان مناسب) باقی می ماند، این هدف حالا بر حسب تعدادی از الزامات خارجی تحمیلی که بوسیله قانون ایجاد شده و همچنین کاربرد قانون مشترک برای شرایط استخدامی تحقق پیدا میکند. متخصصان جذب بایستی همواره منتظر تصویب

بسیاری از شرکت ها استراتژی ها، فرایندها و مسئولیت های خود را در ارتباط با بازاریابی منابع انسانی و استخدام، در مواقعی که کمبود کارکنان ماهر مورد توجه سازمان بوده، ترسیم کرده و عملکرد HR خود را در وهله اول انجام وظایف اداری میدانند. از این نظر، جای تعجب نیست که امروزه حتی استراتژیهای منابع انسانی بسیاری از سازمانهای بزرگ نیز تمایل به رویکرد منفعلانه دارند و مسئولیت آن در بدو امر بر عهده HR است. این استراتژی در سمت چپ پایین شکل (۱) نشان داده شده است. شکل (۱) نشان می دهد در پاسخ به این سوال که شرکتها در چه شرایطی بر اساس سناریوهای ذکر شده عمل می کنند؟ باید به دو سوال پیش فرض پاسخ داد. اول اینکه آیا با توجه به

حقوق و مزایا و دیگری مشکل عدم رعایت تناسب حقوق و مزایا با خروجی کار است [۳۱]. برانت و کول (۲۰۰۷)، استفاده از استراتژی های حقوق و دستمزد را موثرتر از سایر عوامل می دانند و معتقدند که این کار باید با توجه به ماهیت بازار و نیروی کار و شرایط اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی انجام شود [۲۲]. گساگن (۲۰۰۷) رقابت بر پایه پرداخت را بسیار موثر می داند و بر شرایط دوران بازنشستگی و افزایش حقوق بر مبنای عملکرد فردی تاکید زیادی دارد. وی همچنین اشاره می کند که یک سازمان با داشتن شهرت سازمانی در سایه یک کارفرمای خوب در این زمینه می تواند بهتر از سایر سازمان ها در حوزه جذب و بکارگیری نخبگان عمل نماید [۲۸]. در خصوص فرصت های پیشرفت و ارتقا اگرچه افراد نخبه با داشتن استعداد های ویژه، در کسب دانش و مهارت، سریع تر از دیگران هستند و می بایست مسیرهای قانونی برای رشد پرشتاب این افراد باز باشد اما به اعتقاد کریشنان (۲۰۱۷) تنها به دلیل دارا بودن پتانسیل رشد، نایستی به آنها امتیاز داده شود [۳۳]. برگر (۲۰۰۴)، بیان میکند که شناسایی و توسعه استعداد های افراد در سطوح پایین تر و بکارگیری نتایج آن جهت طراحی دوره های آموزشی مدیریتی نیز مناسب خواهد بود [۲۰].

دی- آنونزو (۲۰۰۸) مدعی است که افراد بسیار مستعد تمایل به مدیریت محیط پیرامون خود دارند و سازمان می تواند به وسیله پیشنهاد دادن کارهای چالش برانگیز، ارائه فرصت ها و جبران خدمات عالی، متناسب با توانمندی این افراد، به نفع خود از آن ها بهره برداری کند [۲۵]. باید توجه داشت بخش اعظمی از مشکلاتی که در برخی سازمانها رخ میدهد، به عدم تناسب شخصیت و شغل افراد شاغل برمیگردد. امروزه بر "استخدام موقعیتی" یعنی ایجاد یک شغل و یا تجمع وظایف متعدد در یک فعالیت و اختصاص آن به یک فرد تازه وارد به سازمان به جای تصدی یک شغل خالی تاکید می شود [۳۹].

اورن (۲۰۰۷) معتقد است نخستین گام در جهت جذب بهترین ها از منابع کمیاب استعدادها این است که سازمان باید تا جایی که ممکن است جذاب و پذیرا باشد. یک سازمان باید جذابیت هایی داشته باشد تا بتواند کاندیداهای مناسبی را یافته و به افرادی که می توانند بر مزیت های رقابتی سازمان بیفزایند، دیدگاهی شفاف نسبت به توانمندی ها و ارزش های مورد نیاز ارائه نماید [۴۲]. برانت و کول (۲۰۰۷) با تکمیل نظر اورن، بیان کردند تحقق این امر به توانایی سازمان در ارائه نیم رخی که به بهترین وجه با شرایط احراز مشاغل و فرهنگ سازمان تطابق داشته باشد، وابسته است [۲۲]. متقابلاً کیریم و کاراکای (۲۰۱۶) معتقدند سازمان باید بر رشد استعدادها از درون سازمان تمرکز نموده و ستاره هایی را که پدیدار می شوند حفظ کنند [۳۲]. کولینگر و ملاهی (۲۰۰۹) نیز معتقدند که حفظ و پرورش استعدادهای درون سازمان بجای جذب ستارگان سایر سازمان ها می تواند به عنوان فرایند مناسب در جذب و بکارگیری نخبگان عمل نماید [۲۵].

قوانین جدید باشند [۳۸]. سلامت نظام اقتصادی کشور نیز رابطه مستقیمی با تحقق وظایف جذب و بکارگماری دارد. در مواقع رشد اقتصادی شدید به موازات این که سازمان ها توسعه می یابند، رقابت برای کارکنان شایسته هم افزایش می یابد و فعالیتهای جذب و بکارگماری مستقیماً تأثیر می پذیرند [۳۵]. در خصوص رقبا باید گفت سازمانها همواره مجبور به رقابت با سایر شرکت ها جهت جذب افراد نخبه مورد نیاز برای تولید کالاها و یا خدمات خود هستند. میزان رقابت موجود در بازار کار، روشی را که جذب با آن اجرا می گردد تحت تأثیر قرار میدهد [۲۲]. از سوی دیگر کامپیوترها، خودکار سازی و پردازش اطلاعات به طور چشمگیری فرایندهای تبدیل را در اکثر بنگاه های اقتصادی در طول دو دهه گذشته تغییر داده و حتی در آینده هم این فرایند تغییرات فزاینده تری خواهد یافت. انبوهی از کارکنان غیر ماهر و نیمه ماهر با تعداد کمی از کارکنان با مهارت بالا که سیستمهای اتوماتیک خیلی پیچیده را توسعه و نظارت میکنند، جایگزین شده اند. مهارتهای جدید امروزه برای برآورده نمودن تقاضاهای فناوری جدید نیاز است. این مهارتها معمولاً عرضه کمی دارند و در نتیجه استخدام تعداد مناسبی از افراد شایسته و با کیفیت برای مشاغلی که موجودند، اغلب مشکل است [۲۱]. اعضای جامعه نیز تأثیر قابل ملاحظه ای بر اقدامات جذب و بکارگماری یک سازمان دارند. جامعه در کل دیگر مایل نیست که اقدامات سازمان ها را بدون سوال بپذیرد. مردم جامعه دریافته اند که می توانند از طریق صداها و نظراتشان سازمان ها را وادار به تغییراتی در فعالیت هایشان بنمایند [۱۱]. در داخل سازمان نیز با توجه به اینکه فضای روانی حاکم بر سازمان ارتباط مستقیمی با انگیزش کارکنان، کیفیت کار، جابه جایی ها و غیبت از کار کارکنان دارد میتوان گفت یک جو مثبت وظایف جذب و بکارگماری را آسان تر می نماید در حالی که یک جو منفی، این وظایف را با دشواری مواجه می سازد [۵]. بازاریابی، امور مالی، تولید و دیگر بخش های کارکردی سازمان هم به نوبه خود بر فرایند جذب تأثیرگذارند. مثلاً اگر کار در یک عرصه تولیدی به صورتی خسته کننده، کثیف و یا خطرناک انجام گیرد، متخصصان جذب و بکارگماری به خاطر این که میزان جابجایی ها احتمالاً بالا باشد، ممکن است که خود را مجبور به استخدام مداوم افراد مناسب و شایسته نمایند [۲۳].

گرویرگ (۲۰۱۲)، مشوق های مالی، مهارت های رهبری و نظارت، فرصت های رشد و پرورش حرفه ای را در نگهداشت و مدیریت عملکرد نخبگان موثر دانسته است. وی معتقد است یک برنامه جبران خدمات غیر منصفانه می تواند کارکنان را مجبور به خروج از سازمان کند. چرا که کارکنان به منظور کسب پرداخت بالاتر در جای دیگر، سازمان را ترک می کنند. بعلاوه یک برنامه جبران خدمات ضعیف پیدا کردن تعداد کافی از کارکنان واجد صلاحیت را دشوار می سازد [۲۹]. براساس نتایج به دست آمده از نظرسنجی مدیران، در بیان نارسایی های نظام حقوق و مزایای نخبگان، دو گروه مشکل مطرح شد که یکی رقابتی نبودن

معاونت های وابسته به آن و از طریق نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شدند. انتخاب این وزارتخانه به دلیل داشتن دستورالعمل روشن و مشخصی برای جذب نخبگان می باشد که به نظر می رسد از سایر وزارت خانه های کشور از اصول بهتری برخوردار است. این دستورالعمل با عنوان آیین نامه احراز استعداد های برتر و نخبگی مصوب جلسه (۵۸۹) مورخه ۱۳۸۵/۶/۱۴ شورای عالی انقلاب فرهنگی، مورد تأیید سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور قرار گرفته است. شاخص های مورد استفاده در تعیین افراد خبره عبارتند از:

(۱) دارای مدرک دکتری مدیریت و حداقل ۳ سال سابقه کار اجرایی و یا دارای مدرک فوق لیسانس مدیریت و حداقل ۷ سال سابقه کار اجرایی و یا دارای مدرک لیسانس مدیریت و حداقل ۱۵ سال سابقه کار اجرایی مرتبط با مدیریت منابع انسانی؛

(۲) آشنا با مباحث جذب، گزینش و استخدام افراد در سازمان ها؛

(۳) علاقمند به مشارکت در نظر سنجی و مصاحبه نیمه ساختار یافته.

در این خصوص اطلاعات کلیه مدیران در سازمان مذکور که بر مبنای معیارهای فوق انتخاب شده اند، تعیین گردید و بعد از بررسی دقیق تعداد ۴۸ نفر که دارای ویژگی های تعیین شده برای تشکیل پانل خبرگی بودند، جهت دریافت نظرات به شرح جدول (۲) انتخاب شدند. گردآوری داده ها در فرایند کدگذاری با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختار یافته، و در مرحله استنتاج فازی با استفاده از پرسشنامه فازی صورت گرفته است. سنجش روایی پرسشنامه فازی از طریق روایی صوری انجام گرفته است. به صورتیکه قوانین پرسشنامه تنظیم شده (قوانین اگر-آنگاه) به خبرگان دانشگاهی و سازمانی ارائه و بعد از چندین مرحله بحث و بررسی، نظرات آنها در سیستم استنتاج فازی در نرم افزار متلب مورد استفاده قرار گرفت.

با توجه به مطالب مطرح شده، در پژوهش حاضر مدل کاروت و پین به عنوان چارچوب نظری تحقیق در نظر گرفته شده و عوامل موثر بر جذب نخبگان در دو دسته عوامل درون سازمانی و برون سازمانی (محیطی) مورد بررسی قرار می گیرد.

## ۵- روش شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. انجام این پژوهش در دو مرحله صورت گرفته است. در مرحله اول به دلیل اینکه مفهوم جذب نخبگان مفهومی چند بعدی و گسترده است، روش فراترکیب به عنوان روشی مناسب برای تلفیق جامع نظریات و نیز پوشش نقاط ضعف یک مدل با نقاط قوت سایر مدل ها مورد استفاده قرار گرفت. سپس با استفاده از فرایند کدگذاری و انجام مصاحبه های نیمه ساختار یافته با اعضای پانل خبرگی، متغیرهای بدست آمده پالایش و مولفه های بومی به مدل اضافه گردید تا از این طریق مدلی که با مقتضیات سازمان های دولتی ایران همخوانی دارد، طراحی شود. در این مرحله متغیرهای اصلی شناسایی و مدل طراحی گردید. در مرحله دوم سعی شد براساس رویکرد استنتاج فازی، ترکیب مطلوبی از ابعاد که جذب نخبگان در سازمان های دولتی را بهینه می کند، معین گردد. این مرحله شامل ۳ گام اساسی: تدوین الگوریتم مدل سازی با استفاده از سیستم خبره فازی، اجرای مراحل شش گانه الگوریتم تدوین شده، و ارائه ترکیب مطلوب ابعاد اصلی جذب نخبگان در سازمان های دولتی است. جامعه آماری پژوهش، سازمان های دولتی ایران است و سازمان هایی را در بر میگیرد که از تشکیلات دولت جمهوری اسلامی ایران محسوب می شوند. از آنجایی که اکثر سازمان های دولتی ایران دارای دستورالعمل مدونی جهت انتخاب و انتصاب نخبگان نمی باشند، بمنظور پاسخ به سوالات پژوهش و مدل سازی و پیاده سازی آن از نظرات گروه خبره بهره گرفته شده است. گروه خبره از مدیران و کارکنان وزارت نفت و سازمان ها و موسسات و

جدول (۲): تعداد مدیران نمونه در سازمان منتخب

ردیف	تشکیلات	تعداد مدیران انتخاب شده
۱	شرکت ملی نفت ایران	۴
۲	شرکت ملی گاز ایران	۵
۳	شرکت ملی صنایع پتروشیمی	۳
۴	شرکت ملی پالایش و پخش فراورده های ایران	۴
۵	شرکت ملی مناطق نفت خیز	۲
۶	پژوهشگاه صنعت نفت	۵
۷	پتروشیمی بندرامام	۵
۸	سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت	۳
۹	شرکت بهینه سازی مصرف سوخت	۳
۱۰	دانشگاه صنعت نفت	۹
۱۱	معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	۵

۶- یافته ها

عوامل موثر بر جذب نخبگان تهیه گردید. نتایج تحلیل داده های این پرسشنامه در جدول (۳) ارائه شده است:

برای شناسایی متغیرهای تحقیق ابتدا یک پرسشنامه مشتمل بر هشت سوال، جهت بررسی وضعیت موجود سازمان های دولتی و شناخت

جدول (۳): نتایج بدست آمده از پرسشنامه باز

سوال	پاسخ ها	فراوانی به درصد
۱ آیا از وجود دستورالعمل جذب نخبگان در شرکت نفت اطلاع دارید یا خیر؟	۱- بلی	٪ ۵۳
	۲- خیر	٪ ۳۲/۲
	۳- بدون جواب	٪ ۱۴/۸
۲ اگر پاسخ مثبت است، به نظر شما مفهوم جذب نخبگان در مجموعه مورد نظر چقدر روشن است؟	۱- کم	٪ ۶۱/۶
	۲- تا حدودی	٪ ۲۱/۲
	۳- زیاد	٪ ۱۷/۲
۳ اگر پاسخ کم است، چرا مدیران ضرورت آن را احساس نکرده اند؟	جهتگیری فکری مدیران ارشد همراستا با جذب نخبگان نمی باشد.	٪ ۵۱/۳
	جذب نخبگان به عنوان آرمان سازمان مطرح نمی باشد.	٪ ۲۲/۱
	قوانین استخدامی در این راستا نمی باشد.	٪ ۲۶/۶
۴ وزارت نفت چقدر آمادگی دارد تا جذب نخبگان را به عنوان یک اصل اساسی در مجموعه سازمانی خود بپذیرد؟	باید جذب نخبگان بعنوان یک اصل در آزمونها و قوانین استخدامی منعکس شود.	٪ ۴۶
	باید برنامه ریزی بلند مدت در زمینه جذب نخبگان صورت بگیرد.	٪ ۳۳/۲
	باید زمینه های فرهنگی لازم برای اختصاص عادلانه مشاغل به افراد فراهم شود.	٪ ۲۰/۸
۵ مدیران ارشد وزارت نفت برای جذب نخبگان در فرایندهای سازمانی چه اقداماتی انجام داده اند؟	اجرای برنامه های ارزیابی عملکرد از طریق همکاران، فرادستان و زیردستان	٪ ۳۹
	ساز و کارهای تشویقی (مالی و غیر مالی)	٪ ۲۲/۴
	برنامه های آموزشی متناسب با نیاز افراد	٪ ۳۸/۶
۶ آیا نتیجه این اقدامات در سیستم جذب منعکس شده و آن را بهبود بخشیده؟	۱- تائید اقدامات	٪ ۴۱
	۲- عدم تائید اقدامات	٪ ۵۹
۷ به نظر شما چه عواملی در جذب نخبگان به سازمان موثر است؟	عوامل درون سازمانی	٪ ۵۷
	عوامل برون سازمانی	٪ ۴۳

در پژوهش حاضر برای انجام کدگذاری باز از روش تحلیل سطر به سطر استفاده شده است. لازم به ذکر است علاوه بر محقق فعلی افراد دیگری نیز در کدگذاری و تفسیر داده ها شرکت داشتند. در حقیقت دو پرسشگر و یک بازبین در فرایند تجزیه و تحلیل کمک کردند. یافته های حاصل از کدگذاری باز در جدول (۴) نشان داده شده است.

طی کدگذاری باز، متن مصاحبه های انجام شده با استفاده از کدهای زنده علامت گذاری و ایده های تکراری شناخته شد. کدگذاری و بررسی مفاهیم تکرار شده تا رسیدن به اشباع، تا وقتی که هیچ موضوع جدیدی در داده های خام یافت نشد، ادامه یافت. در مرحله بعد با کدگذاری محوری، این مفاهیم در قالب مقوله ای کلی طبقه بندی شد.



جدول (۴): نتایج کدگذاری باز

مفاهیم	مقوله‌ها
پرداخت رقابتی، جبران خدمات عادلانه، پرداخت مبتنی بر عملکرد، مزایای ویژه، فوق العاده شغلی	حقوق و مزایا
اهمیت شغل، چالشی بودن، تنوع مهارت، ارائه بازخورد، محیط کاری، مسئولیتهای اجتماعی، استقلال شغلی، تناسب اختیار و مسئولیت، شناور بودن ساعات کاری، مسیر پیشرفت شغلی، شرایط ارتقا، امکان دورکاری، فرصت های رشد و پیشرفت، دوره های آموزشی	ویژگی های شغلی
سبک مدیریت، مشارکت در سیاست گذاری ها، شفافیت تصمیمات، تمرکز و عدم تمرکز، خصوصیات اخلاقی مدیر، تفویض اختیار، داشتن نگرش نخبه پروری، حمایت از زیردستان، پرورش خلاقیت و نوآوری	رهبری
انعطاف پذیری، تسطیح سلسله مراتب، بوروکراسی زائد جذب، قوانین و مقررات دست و پا گیر استخدامی، اختصاص سهمیه ویژه جذب نخبگان، ساختارهای شبکه ای، پروژه محوری، عدم تمرکز	ساختار سازمانی
توجه به ویژگی های شخصیتی خاص نخبگان، مشارکت، حمایت سازمانی، اخلاق حرفه ای، ارزش مداری سهامداران، چرخش اطلاعات، شایسته سالاری، عدالت محوری در نصب و ارتقا، شفافیت، تاکید بر ارزشهای اسلامی، بومی گرایی، تکریم نخبگان	فرهنگ سازمان
شبکه سازی و اجتماعات نخبگانی، کانال های اطلاع رسانی رسمی، ارتباط با نخبگان خارج از سازمان، ارتباط صنعت و دانشگاه، سهولت دسترسی و ارتباط با مدیران، ساز و کار بررسی پیشنهادات و انتقادات	ارتباطات
شهرت و خوشنامی سازمان، برندینگ منابع انسانی، اعتبارات و نقدینگی، سرمایه گذاری در حوزه ها و پروژه های مختلف، توجه به مسئولیت های اجتماعی، همکاری با گروهی متشکل از بهترینها، تکنولوژی بروز و فناوری نوین، همشکلی هنجاری	برند سازمانی
جذب نخبگان دانشگاه های معتبر، ارائه فرصتهای کارآموزی به دانشجویان دکتری و شناسایی استعدادها، رایانش نخبگان سازمان های رقیب، بورسیه کردن دانشجویان مستعد، همکاری با موسسات نیرویابی بین المللی، استعدادیابی آنلاین	روشهای استخدام
نرخ مهاجرت و فرار مغزها، انتظارات جامعه در خصوص جذب نخبگان، پرهیز از نخبه گدازی و پنخمه نوازی، زمینه های رشد اجتماعی استعدادها، میانگین بهره هوشی جامعه، بلوغ اجتماعی در تشخیص نخبگان واقعی، جایگاه و منزلت اجتماعی نخبگان	عوامل اجتماعی
تورم، نرخ اشتغال، رکود اقتصادی، رشد و رونق اقتصادی، ظرفیت های توسعه اقتصادی، صنعتی بودن، سطح رفاه معیشتی، ثبات اقتصادی، ارزش پول ملی، مبادلات تجاری با سایر کشورها، عدالت توزیعی	عوامل اقتصادی
اصول گرایی در ارزشهای دینی، احترام به دستاوردهای دیگران، انگیزه های وطن پرستانه و تعلقات ملی، رعایت ارزشهای اسلامی-اخلاقی، فرهنگ تکلیف مداری و ادای دین، حمایت از نخبه پروری، میزان ایده آل گرایی و سطح توقعات	عوامل فرهنگی
ارجحیت تخصص بر ملاحظات سیاسی، پرهیز از غرض ورزی های حزبی و جناحی در نصب و ارتقا، تحریم ها، تاثیر گروه های ذی نفوذ در فرایند استخدام، قانون مداری و فرصتهای برابر شغلی، اختصاص سهمیه استخدامی به نخبگان، تسطیح فرایند جذب	عوامل سیاسی

قبل است. این عمل معمولاً بر اساس الگوی پارادیمی انجام می شود و به نظریه پرداز کمک میکند تا فرایند نظریه پردازی را به سهولت انجام دهد. اساس ارتباط دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از مقوله ها قرار دارد. نتایج بدست آمده در جدول (۵) ارائه شده است:

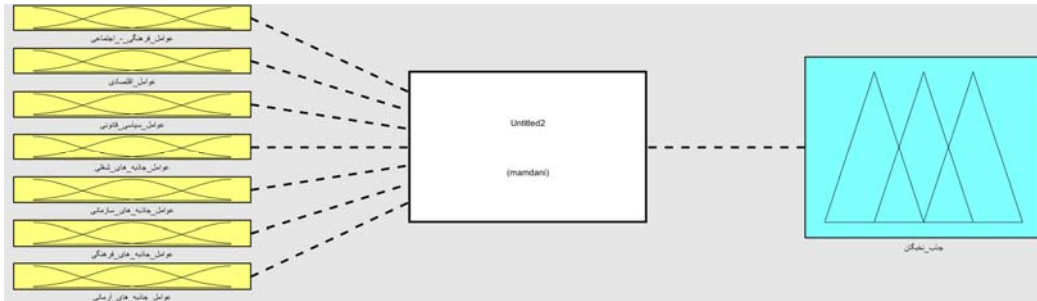
با بررسی یادداشت‌ها تعداد هفت مقوله اصلی به شرح جدول (۵) بدست آمد. در این مرحله براساس مراحل قبلی که به عنوان مراحل مقدماتی و زمینه‌ساز هستند، به کدگذاری محوری اقدام شده است. هدف از کدگذاری محوری ایجاد رابطه بین مقوله های تولید شده در مرحله

جدول (۵): نتایج کدگذاری محوری

مفهوم	مفوله	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	رفرنس
عوامل برزخ سازمانی	عوامل برزخ سازمانی	عوامل فرهنگی-اجتماعی	نرخ مهاجرت و فرار مغزها، جایگاه و منزلت اجتماعی نخبگان در جامعه، انتظارات جامعه درخصوص جذب و بکارگیری نخبگان در سازمانها، ارزشها و انگیزه های وطن پرستانه و تعلقات ملی، میزان ایده آل گرایی و سطح توقعات افراد جامعه نسبت به شرایط و محیط کاری، اصول گرایی در ارزشهای دینی، میزان جامعه پذیری فرهنگ تکلیف مداری	خبرگان، نهج البلاغه، نقشه مهندسی فرهنگی کشور (۱۳۹۲)، سیاستهای کلی نظام اداری کشور (۱۳۸۹)، جواهری و سراج زاده (۱۳۸۴)، صالحی عمران (۱۳۸۵)
		عوامل اقتصادی	میزان رشد و رونق اقتصادی، عدالت در توزیع درآمد، شرایط و سطح اشتغال	خبرگان، مایکلز (۲۰۰۱)، حانمی و دیگران (۱۳۹۱)، لی و مون (۲۰۱۳)
		عوامل سیاسی-قانونی	ارجحیت تخصص بر ملاحظات سیاسی در جذب، وجود و تاثیر گروه های ذی نفوذ در انتصابات، قوانین و مقررات کلان استخدامی با فرصت های برابر شغلی، حذف مقررات دست و پاگیر و تسطیح بوروکراسی جذب، اختصاص سهمیه استخدامی ویژه نخبگان	خبرگان، آیین نامه جذب و نگهداری نیروی انسانی نخبه (۱۳۸۳)، داگلاس (۲۰۰۸)، سیاستهای کلی نظام اداری (۱۳۸۹)، آرمسترانگ (۲۰۰۸)، رقیه پناهی (۲۰۱۲)، فیلیپس و روبر (۲۰۰۹)
	عوامل درون سازمانی	جاذبه های شغلی	چالشی بودن شغل، رقابتی بودن حقوق و مزایا و تناسب پرداخت با عملکرد، تناسب شغل و شاغل، تفویض اختیار و استقلال شغلی، ثبات و امنیت شغلی، استفاده از تکنولوژی و فناوری روز، فرصت های پیشرفت و ارتقا	خبرگان، گالگن (۲۰۰۷)، برند و کول (۲۰۰۷)، کالینز و ملاهی (۲۰۰۹)، گروپبرگ (۲۰۱۲)
		جاذبه های سازمانی	خوشنمایی و برند سازمان، توجه به مسئولیت های اجتماعی سازمان، حرفه ای گرایی و هم شکلی هنجاری، بهره مندی از آموزش و توسعه مستمر، ساختار و حمایت سازمانی	خبرگان، داگلاس (۲۰۰۸)، آرمسترانگ (۲۰۰۸)، آیین نامه جذب و نگهداری نیروی انسانی نخبه (۱۳۸۳)، برگر (۲۰۰۴)
		جاذبه های فرهنگی	دانش گرایی و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقا، عدالت محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی و نظام پرداخت، فرهنگ تکریم نخبگان، نخبه خواهی و استعداد مداری	خبرگان، آیین نامه جذب و نگهداری نیروی انسانی نخبه (۱۳۸۳)، میرسپاسی (۱۳۷۸)، نقشه مهندسی فرهنگی کشور (۱۳۹۲)، سیاستهای کلی نظام اداری (۱۳۸۹)
		جاذبه های آرمانی	حمایت از روحیه ابتکار و نوآوری، شبکه سازی و تشکیل اجتماعات نخبگانی، توجه به ویژگیهای شخصیتی خاص نخبگان	خبرگان، سیدجوادین (۱۳۸۷)، لاولر (۲۰۰۵)، برند و کول (۲۰۰۷)، سند راهبردی کشور در امور نخبگان (۱۳۹۱)

جاذبه های شغلی، جاذبه های سازمانی، جاذبه های فرهنگی و جاذبه های آرمانی است بعنوان ورودی سیستم و جذب نخبگان در سازمان های دولتی نیز بعنوان خروجی سیستم در نظر گرفته شده است. شکل (۲) سیستم طراحی شده را نشان میدهد. طراحی سیستم فازی به گونه ای است که به هنگام برخورد با «و» مقدار مینیمم و به هنگام برخورد با «یا» مقدار ماکزیمم را محاسبه می کند. همچنین در قسمت استلزام از روش مینیمم و در قسمت تجمیع از روش ماکزیمم استفاده شده است. نهایتاً به منظور فازی زادایی مقادیر فازی از روش میانگین وزن ها با مرکز ثقل استفاده شده است.

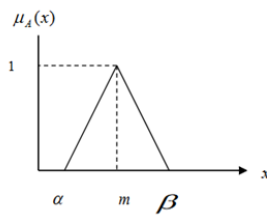
در مرحله بعد جهت ارائه ترکیب مطلوب مولفه ها از رویکرد استنتاج فازی در نرم افزار متلب بهره گرفته شد. روش های تجزیه و تحلیل با توجه به مرسوم بودن، کارآیی و سهولت بکارگیری، انتخاب شدند. بنابراین برای فازی سازی از شبیه سازی و تابع مثلثی، برای میانگین فازی از روش ماکزیمم- مینیمم و برای استنتاج فازی از روش ممدانی استفاده شده است. الگوریتم مدل سازی دارای شش مرحله است که در ادامه هر یک از مراحل مدل سازی توضیح داده شده است: (مرحله اول) تعیین ورودیها و خروجیها: در این مرحله، ورودیها و خروجی تعیین میگردد. مقوله های ۷ گانه جذب نخبگان که شامل عوامل فرهنگی - اجتماعی، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی - قانونی،



شکل (۲): طراحی سیستم فازی مدل جذب نخبگان در سازمان های دولتی در نرم افزار متلب

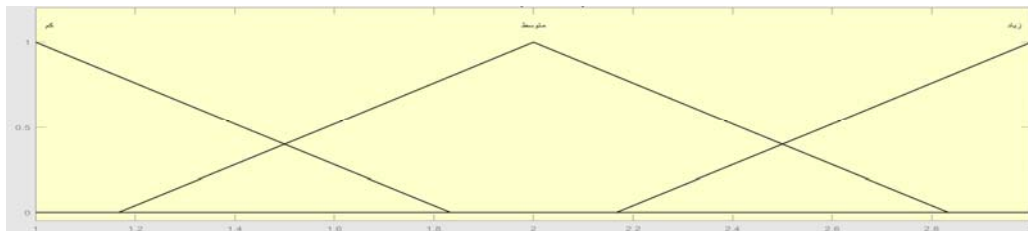
متغیرهای ورودی و در گام دوم فازی سازی متغیر خروجی انجام گرفته است (شکل های ۴ و ۵). بازه تعریف شده برای متغیرهای ورودی براساس متغیرهای کلامی کم، متوسط، زیاد، [۳ ۱] و برای متغیر خروجی [۱ ۰] انتخاب شده است (شکل های ۶ و ۷).

(مرحله دوم) فازی سازی متغیرها: در این مرحله اقدام به فازی سازی متغیرها شده و به همین منظور از تابع مثلثی استفاده شده که ضابطه این تابع و شکل آن به ترتیب در شکل (۳) نشان داده شده است. مرحله فازی سازی از دو گام تشکیل شده است. در گام اول فازی سازی

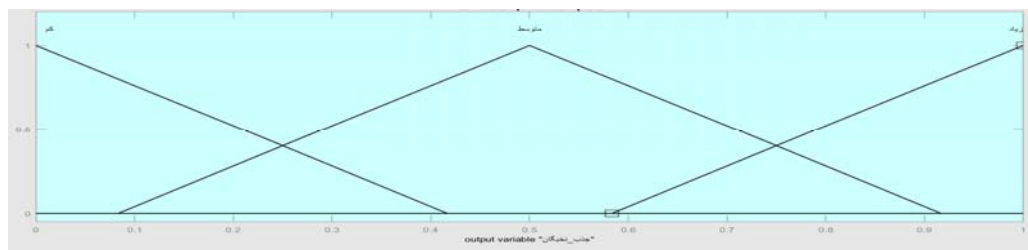


$$\mu_A(x) = \begin{cases} \frac{x-\alpha}{m-\alpha} & \alpha < x < m \\ 1 & x = m \\ \frac{\beta-x}{\beta-m} & m < x < \beta \\ 0 & \text{others} \end{cases}$$

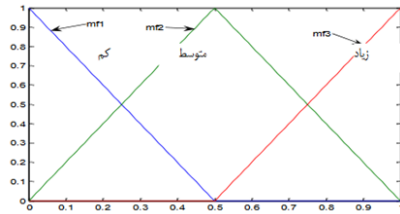
شکل (۳): ضابطه و شکل تابع مثلثی



شکل (۴): ترسیم اعداد فازی متغیرهای ورودی

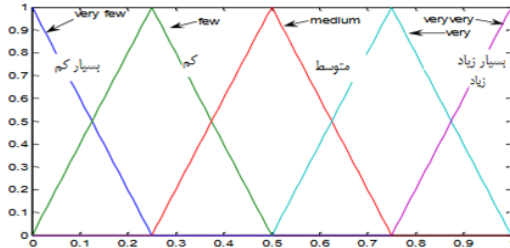


شکل (۵): ترسیم اعداد فازی متغیر خروجی



زیرساخت‌ها	فرایندها	مشتریان	عملکرد سازمانی	عدد فازی $(\alpha \ m \ \beta)$
کم	کم	کم	کم	(0 0 0.5)
متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	(0 0.5 1)
زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	(0.5 1 1)

شکل (۶): افراز بندی متغیرهای کلامی و عدد فازی معادل هر یک از متغیرهای کلامی ورودی ها



نمره سازمان	عدد فازی
خیلی کم	(0 0 0.25)
کم	(0 0.25 0.5)
متوسط	(0.25 0.5 0.75)
زیاد	(0.5 0.75 1)
خیلی زیاد	(0.75 1 1)

شکل (۷): متغیرهای زبانی و اعداد فازی معادل هر یک از متغیرهای

استفاده از روش های کاهش قواعد، تعداد قواعد به ۴۸ قاعده کاهش یافت (جدول (۶)). (مرحله چهارم) فازی زدایی: ارزش خروجی هایی که در مرحله قبل به دست می آید، به شکل فازی هستند. در این مرحله با استفاده از میانگین گیری اقدام به فازی زدایی شد تا اعداد به اعداد معمول و قابل فهم تبدیل شود.

(مرحله سوم) تدوین قوانین استنتاج: در این مرحله تدوین قوانین صورت گرفته است. در حالت ایده آل با توجه به سه مجموعه فازی افراز بندی شده،  $(3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3 = 243)$  قانون مورد نیاز است. برای غلبه بر این محدودیت با توجه به نظرات افراد خبره مبنی بر اهمیت هر یک از قوانین، تعداد قوانین لازم معین گردید. بدین صورت که نظرات خبرگان با یکدیگر تلفیق و ۷۰ قاعده فازی استخراج گردید. در نهایت با

جدول (۶): برخی از قوانین استنتاج

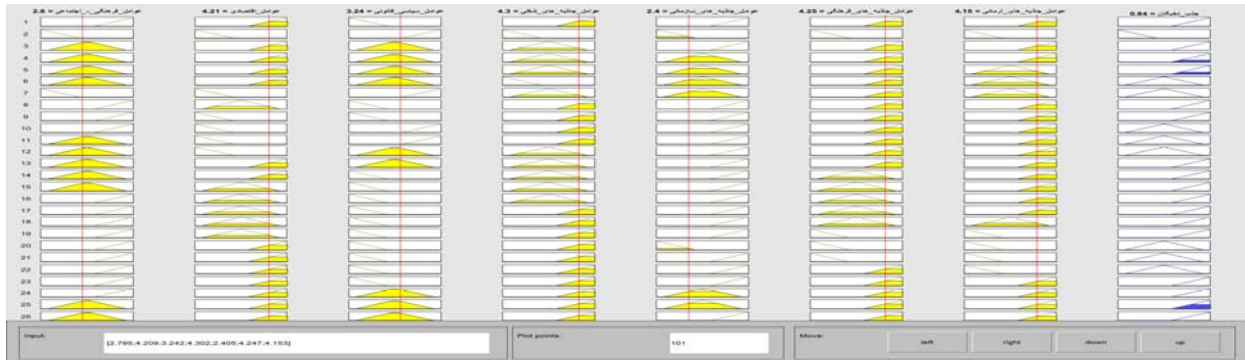
ردیف	فرهنگی- اجتماعی	اقتصادی	سیاسی- قانونی	شغلی	جاذبه سازمانی	جاذبه فرهنگی	جاذبه آرمانی	THEN	IF	ردیف
۱	زیاد	زیاد	کم	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	۱
۲	کم	کم	زیاد	کم	کم	کم	کم	کم	کم	۲
۳	متوسط	زیاد	متوسط	متوسط	زیاد	زیاد	متوسط	زیاد	زیاد	۳
۴	متوسط	زیاد	متوسط	متوسط	متوسط	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	۴
۵	متوسط	زیاد	متوسط	متوسط	متوسط	زیاد	متوسط	متوسط	زیاد	۵
۶	متوسط	زیاد	متوسط	کم	متوسط	زیاد	متوسط	متوسط	زیاد	۶
۷	کم	کم	زیاد	متوسط	متوسط	زیاد	متوسط	متوسط	کم	۷
۸	زیاد	متوسط	کم	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	۸
۹	زیاد	کم	کم	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	۹
۱۰	زیاد	کم	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	متوسط	زیاد	۱۰
۱۱	متوسط	کم	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	متوسط	متوسط	۱۱
۱۲	متوسط	کم	متوسط	متوسط	زیاد	زیاد	زیاد	متوسط	متوسط	۱۲
۱۳	متوسط	زیاد	متوسط	متوسط	زیاد	زیاد	زیاد	متوسط	زیاد	۱۳
۱۴	متوسط	زیاد	کم	متوسط	زیاد	متوسط	زیاد	متوسط	زیاد	۱۴

که برگرفته از قوانین موتور استنتاج بوده (طرف مقدم هر قانون) و روایی آن نیز مورد تأیید خبرگان قرار گرفته بود، استفاده شده است.

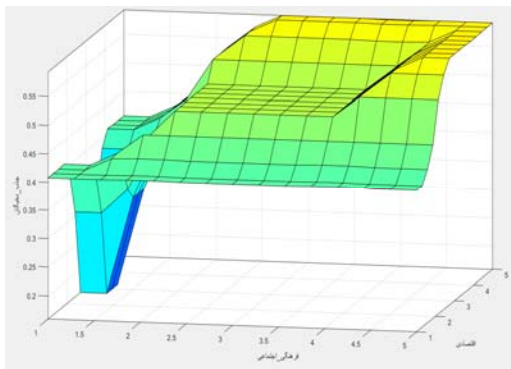
(مرحله پنجم) محاسبه ترکیب مطلوب ورودی ها: در این مرحله برای محاسبه ترکیب مطلوب ابعاد جذب نخبگان، از اطلاعات پرسش نامه ای

مربوط به آن، به عنوان خروجی (طرف مؤخر هر قانون) در پایگاه قوانین وارد گردید. بعد از تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده توسط سیستم استنتاج فازی، ترکیب مطلوب ابعاد مشخص شد که میتواند جذب نخبگان در سازمانهای دولتی ایران را بیشینه یا بهینه نماید. نتایج نهایی در جدول (۷) و شکل (۸) ارائه شده است.

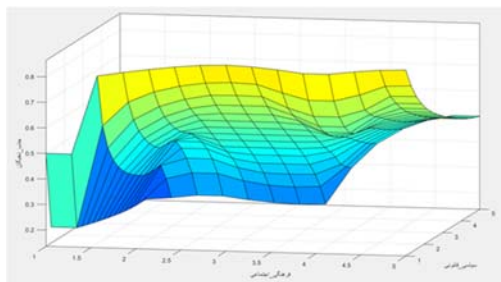
پرسش نامه اشاره شده در اختیار ۲۲ نفر از اساتید و مدیران سازمان های دولتی ایران قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا در مورد میزان اهمیت و تأثیرگذاری ابعاد هفت گانه بر جذب نخبگان اظهار نظر کنند. در این بخش با توجه به تعداد پاسخ گویان، برای هر سؤال میانگین اعداد فازی محاسبه گردید. سپس متناسب با متغیر کلامی



شکل (۸): ترکیب مطلوب و میزان بهینه شده جذب نخبگان در سازمان های دولتی



شکل (۹): ترکیب عوامل اقتصادی و عوامل فرهنگی - اجتماعی با جذب نخبگان



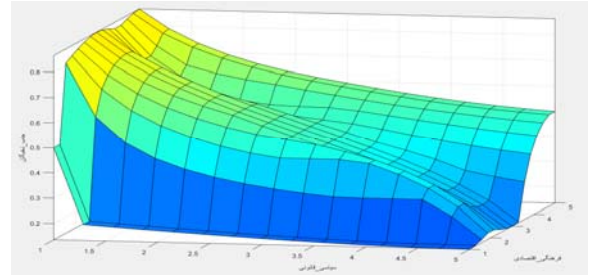
شکل (۱۰): ترکیب عوامل سیاسی - قانونی و عوامل فرهنگی - اجتماعی با جذب نخبگان

جدول (۷): ترکیب مطلوب ابعاد جذب نخبگان در سازمان های دولتی

ضریب	ابعاد جذب نخبگان
۰/۱۱	فرهنگی اجتماعی
۰/۱۶	اقتصادی
۰/۱۲	سیاسی - قانونی
۰/۱۷	جاذبه شغلی
۰/۱۰	جاذبه سازمانی
۰/۱۷	جاذبه فرهنگی
۰/۱۵	جاذبه های آرمانی

(مرحله ششم) اعتبار سنجی مدل: برای آزمون مدل از روش تحلیل رفتار خروجی استفاده شده است. در این روش اندازه سه متغیر ورودی، ثابت در نظر گرفته شده و سپس اندازه سه متغیر دیگر افزایش و یا کاهش داده شده است. به ازای افزایش و کاهش در ورودی ها، اندازه هر خروجی توسط سیستم محاسبه می شود. رفتار بدست آمده تجزیه و تحلیل شده و در صورتی که رفتار خروجی ها به ازای دو ورودی ثابت و دو ورودی متغیر، بر اساس تئوری ادبیات یا نظرات افراد خبره مورد تأیید باشد، اعتبار سیستم طراحی شده مورد تأیید است و در غیر این صورت باید سیستم اصلاح شود. در شکل های (۷) تا (۹) برخی از این رفتارها نمایش داده شده است.

ارزشمندی در وی می گردد میتواند ایده آل ها و آرمان های نخبگان را تا حد زیادی ارضا کرده و باعث دلگرمی بیشتر گردد. نظام پرداخت مطلوب و در عین حال رقابتی نیز می تواند عامل بسیار مهمی در تصمیم گیری های نخبگان برای پیوستن به سازمانی خاص باشد. نخبگان هم مانند سایرین قبل از هر چیز باید از لحاظ جایگاه و منزلت اجتماعی و اقتصادی خود اطمینان حاصل کرده و دغدغه معیشتی نداشته باشند. در واقع برای خودشکوفایی نخبگان در سازمان، ضروری است نیازهای سطوح پایین تر هرم مازلو مانند درآمد کافی و مطلوب، امنیت شغلی، احساس ارزشمند بودن، و دارا بودن شان و جایگاه سازمانی برآورده شود. این مهم با طراحی مشاغل، متناسب با خصوصیات خاص نخبگان تا حدود زیادی میسر خواهد شد. لذا رعایت تناسب بین شغل و شاغل که از ضروریات فرایند استخدام است به طور اخص در جذب نخبگان اهمیتی دو چندان می یابد. همچنین برای یک فرد مستعد بهره گیری از تکنولوژی روز و فناوری های مدرن بسیار انگیزاننده خواهد بود چرا که منجر به رشد و توسعه فردی می شود و این یکی از مهمترین خواسته های نخبگان است. هر چقدر مهارت آموزی و آموزش های تخصصی به اقتضای پست سازمانی بیشتر باشد نخبگان در احراز آن شغل تمایل بیشتری نشان خواهند داد. اگر مطلوبیت ویژگی های شغلی با جاذبه های فرهنگی سازمانی همراه باشد مدیران در جذب نخبگان شانس و اقبال مضاعفی خواهند داشت. وجود یک فرهنگ سازمانی غنی که نخبه پروری و نخبه محوری را ترویج دهد و حمایت سازمانی از استعدادها را به همراه داشته باشد، مطلوب ترین جو سازمانی برای فعالیت نخبگان خواهد بود. عدالت محوری در جذب و در عین حال شایسته سالاری در نصب و ارتقا علاوه بر اینکه منجر به بهره وری بیشتر خواهد شد، نخبگان را به تلاش بیشتر و آینده ی روشن تر امیدوار خواهد کرد. شفاف بودن مسیر پیشرفت شغلی و وجود فرصت های برابر، عامل جاذب موثری در استخدام نخبگان بوده و تعهد سازمانی آنان را افزایش خواهد داد. در نهایت باید گفت این یافته تحقیق با یافته های دی-آنونزیو (۲۰۰۸) و داگلاس (۱۳۷۸) و میرکمالی و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد. بر اساس نتایج، عوامل اقتصادی از لحاظ تاثیر بر جذب نخبگان در اولویت دوم ترکیب بهینه قرار گرفتند. از آنجا که این عوامل در زمره عوامل محیطی و برون سازمانی هستند، سازمانها کنترل چندانی بر آنها نداشته و بهبود اوضاع اقتصادی در وهله اول به سیاستهای اقتصادی دولت و همکاری آحاد جامعه بستگی دارد. در دوران رکود اقتصادی جذب نخبگان برای سازمانهای دولتی راحت تر است زیرا رقابت در بازار کاهش می یابد اما در عین حال تمایل نخبگان به مهاجرت به کشورهای دارای ثبات و رونق اقتصادی نیز بیشتر خواهد بود. نرخ بیکاری و سطح اشتغال از عواملی بسیار مهمی هستند که بطور کلی بر فرایند جذب و استخدام بسیار تاثیر گذارند. با توجه به نتایج جاذبه های سازمانی در ترکیب مطلوب، وزن کمتری نسبت به سایر عوامل دارند. می توان گفت اگرچه



شکل (۱۱): ترکیب عوامل اقتصادی و عوامل سیاسی - قانونی با جذب نخبگان

## ۷- نتیجه گیری

سازمان های امروزی دیگر به دنبال استخدام نیرو نیستند بلکه در پی جذب نخبگان می باشند، امری که از آن با عنوان نبرد برای بدست آوردن نخبگان یاد می شود. نخبگان سرمایه های کمیاب و تقلید ناپذیر سازمانها هستند. صاحبانظران معتقدند کسب مزیت رقابتی زمانی میسر می شود که سازمان دارای منابع ارزشمند و مخصوص به خود باشد به نحوی که هیچ یک از رقبای نتوانند از آن کپی برداری کنند. با توجه به این امر، طراحی مدل جذب نخبگان در سازمانهای دولتی ایران و بهینه سازی آن امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. مرور مبانی نظری نشان داد که اجماع قابل توجهی در خصوص عوامل موثر بر جذب نخبگان وجود ندارد. همچنین مشخص گردید که این موضوع چند وجهی است و باید بانگاه عمیق تری به بررسی ابعاد آن پرداخت. با توجه گستردگی موضوع و به منظور یکپارچه کردن نظرات متنوع از رویکرد فراترکیب استفاده گردید. در طی این فرایند مشخص شد که مدل مناسب جذب نخبگان در سازمان های دولتی ایران دارای ابعاد هفت گانه شامل: عوامل فرهنگی - اجتماعی، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی- قانونی، جاذبه های شغلی، جاذبه های سازمانی، جاذبه های فرهنگی و جاذبه های آرمانی است که سازمان با توجه به این عوامل می تواند در جذب نخبگان موفق تر عمل نماید. به منظور ارائه ترکیب مطلوب از ابعاد هفت گانه که توان بهینه کردن جذب نخبگان در سازمان های دولتی را داشته باشد، از مدل ریاضی (سیستم استنتاج فازی) استفاده گردید. نتایج نشان داد در ترکیب بهینه ضریب عامل فرهنگی - اجتماعی ۱۱ درصد، عامل اقتصادی ۱۶ درصد، عامل سیاسی- قانونی ۱۲ درصد، جاذبه های شغلی ۱۷ درصد، جاذبه های سازمانی ۱۰ درصد، جاذبه های فرهنگی ۱۷ درصد و ضریب جاذبه های آرمانی ۱۵ درصد است. بر اساس یافته ها در ترکیب مطلوب، جاذبه های شغلی و جاذبه های فرهنگی دارای بیشترین اهمیت و تاثیر در جذب نخبگان می باشند. لذا سازمان ها برای توفیق در جذب نخبگان باید به این ابعاد توجه ویژه داشته باشند. واضح است که شرایط و ویژگی های شغلی بیشترین تاثیر را بر جذب نخبگان به سازمانها خواهد داشت. داشتن یک شغل چالشی که تمام توان و مهارت فرد را بکار میگیرد و باعث ایجاد احساس

### منابع و ماخذ:

- [۱] آیین نامه جذب و نگهداری نیروی انسانی نخبه و استعداد برتر در دستگاههای اجرایی مصوب هیات وزیران (۱۳۹۰).
- [۲] اصیلی، غلامرضا و قدیریان، عباسعلی (۱۳۸۵). مدیریت بر کارکنان نخبه: چالشهای علل ترک و ماندگاری در سازمان های دانش مدار، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران.
- [۳] پسندیده، المیرا؛ احمدی، پرویز و اسماعیل پور، رضا (۱۳۹۴). طراحی مدل مدیریت استعداد در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گیلان، کنفرانس بین المللی مدیریت، فرهنگ و توسعه اقتصادی، مشهد.
- [۴] جواهری، فاطمه و سراج زاده، سید حسین (۱۳۸۴). جلالی وطن: بررسی عوامل موثر بر گرایش دانشجویان به مهاجرت خارج از کشور. مجله دانشکده ادبیات و علوم انسانی (دانشگاه خوارزمی)، دوره ۱۳، شماره ۵۱-۵۰.
- [۵] خالوندی، عباس و فاطمه، عباس پور (۱۳۹۳). در جستجوی الگوی راهبردی مدیریت استعداد، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۶ (۲۱)، ۱۳۳-۱۷۲.
- [۶] داگلاس و دیگران (۱۳۷۸). پیروزی در نبرد جذب نخبگان در بازارهای نوپدید، شریفیان ثانی، مریم. گزیده ی مدیریت، سال نهم، شماره ۹۰.
- [۷] سلامت، شادی؛ میرسپاسی، ناصر و رشادت جو، حمیده (۱۳۹۸). طراحی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی در راستای بهبود بهره وری اقتصادی، فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۷ (۳) (پیاپی ۲۷)، ۱۴۱-۱۲۵.
- [۸] سند راهبردی کشور در امور نخبگان (۱۳۹۱). مصوب ۲۴۸ جلسه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- [۹] سیاستهای کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (۱۳۸۹).
- [۱۰] سیدجوادی، رضا (۱۳۸۴). مروری جامع بر نظریه های مدیریت و سازمان، مفاهیم، اصول، رفتار، منابع انسانی، تجربه و تحلیل سیستمها، تهران: انتشارات نگاه دانش، چاپ دوم.
- [۱۱] صالحی عمران، ابراهیم (۱۳۸۵). بررسی نگرش اعضای هیات علمی نسبت به علل مهاجرت نخبگان به خارج از کشور، نامه علوم اجتماعی، شماره ۲۸.
- [۱۲] کریمی، مجتبی (۱۳۹۱)، مروری بر چالش ها و راهکارهای جذب و نگهداشت سرمایه های انسانی در شرکت ملی نفت ایران، ماهنامه اکتشاف و تولید نفت و گاز، شماره ۹۲.
- [۱۳] مقیمی، مصطفی (۱۳۹۷). بررسی تاثیر مدیریت استعداد در بکارگیری و جذب نخبگان و اثرات آن بر کاهش مهاجرت نخبگان در کشور، فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۳۹.
- [۱۴] منوریان، عباس؛ پیوسته، اکبر؛ واعظی، سید کمال و خوش چهره، محمد (۱۳۹۶). طراحی مدل بکارگیری نخبگان علمی در محیط های دانشگاهی کشور، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۹، شماره ۳.
- [۱۵] میرکمالی، سید محمد؛ حاج خزیمه، مجتبی و ابراهیمی، صلاح الدین (۱۳۹۴). شناسایی ملاک های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۲۲، ۱۸-۹.
- [۱۶] نقشه مهندسی فرهنگی کشور، مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۹۲).

برند سازمانی یکی از عوامل موثر بر تصمیم نخبگان در پیوستن به سازمان است اما اگر سایر خواسته های آنان در خصوص ویژگی های شغلی و منزلت سازمانی تامین شود، این امر را نادیده گرفته و جذب سازمان می شوند. این یافته می تواند برای شرکت های نوپا و تازه تاسیس کاربرد زیادی داشته باشد تا بتوانند از طریق پیشنهادات مطلوب شغلی (نسبت به رقبای قدرتمند) نخبگان بازار را جذب خود کنند. در عین حال اگرچه نخبگان در وهله اول به سازمانهای ارزش مدار و پایبند به مسئولیتهای اجتماعی تمایل دارند اما این امر جزو اولویت های اصلی آنان نیست. این یافته با یافته های داگلاس (۱۳۸۷) که برند را از اولویت های اصلی نخبگان می داند و نیز با یافته های اورن (۲۰۰۷) که جذابیت سازمان را مهمترین عامل در جذب نخبگان می داند، همخوانی ندارد.

با توجه به تاثیر زیاد جاذبه های شغلی در جذب نخبگان موارد زیر پیشنهاد می گردد:

- رعایت تناسب بین شغل و شاغل با توجه به ویژگی های شخصیتی خاص نخبگان و طراحی مناسب مشاغل بصورت چالشی و انگیزاننده.
- بهره گیری از قراردادهای کاری پروژه ای، ساعات کاری شناور، دورکاری، فریلنسینگ، و ... جهت انعطاف پذیرتر کردن شرح شغل و ماهیت مشاغل به نحوی که خواسته نخبگان تا حد امکان تامین گردد.
- استفاده از نظام پرداخت رقابتی و مبتنی بر عملکرد و ارائه مزایا و فوق العاده شغلی ویژه نخبگان جهت آسودگی خیال و انگیزش بیشتر آنان.
- برگزاری دوره های آموزشی تخصصی و آموزش مستمر شغلی.
- در اختیار قرار دادن تکنولوژی و ابزار پیشرفته انجام کار و پیشسازی در استفاده از فناوری های مدرن.
- ارائه فرصت های برابر شغلی و برنامه ریزی مسیر پیشرفت شغلی با رویکردی عادلانه و شایسته سالارانه.
- ایجاد تعهد دو طرفه بین نخبه و سازمان و تضمین امنیت شغلی در صورت انجام اثر بخش و مطلوب تعهدات و وظایف شغلی.
- در خصوص جاذبه های فرهنگی نیز موارد زیر پیشنهاد می گردد:
- توسل و اتکا به آموزه های دینی و رعایت ارزش های بومی و مذهبی، مخصوصا در فرایند جذب و ارتقا که اثربخشی آن منوط به رعایت اصولی چون شایسته سالاری و عدالت محوری است.
- تکریم نخبگان و خانواده های آنان و الگو سازی از نخبگان متعهد.
- ترویج فرهنگ نخبه خواهی و استعداد مداری، به نحوی که فضای فرهنگی سازمان را برای بهره گیری حداکثری از نخبگان آماده کند.
- به محققان آتی نیز پیشنهاد می گردد از آنجا که بر اساس یافته های پژوهش، جاذبه های سازمانی اولویت پایینتری در جذب نخبگان دارد، در تحقیقات خود رابطه برند سازمانی و جذب نخبگان را مورد بررسی قرار دهند. همچنین بررسی رابطه بین مسئولیتهای اجتماعی سازمان و جذب نخبگان نیز بعنوان موضوع پژوهش های آتی پیشنهاد می گردد.

- Food Sector in Turkey.** Social and Behavioral Sciences; 235 (2016): 443 – 452.
- [33] Krishnan, S. (2017). **Talent Management and Dynamic View of Talent in Small and Medium Enterprises.** Human Resource Management Review, Vol.27, pp. 431–441.
- [34] Lawler, E.E. (2015). **Creating Talent Agility.** forbes (USA) [serial online].2015 Jan 01 [cited 2015 Sept 29]; Sect. Leadership. Available from: <http://www.forbes.com/sites/edwardlawler>.
- [35] Lee, E., Moon, M. (2013). **Korean Nursing Students' Intention to Migrate Abroad.** Nurse Education Today, In Press.
- [36] Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). **The War for Talent.** Boston: Harvard Business School Press.
- [37] Panahi, R. (2012). **Factors Affecting Bran Drain from Iran.** Journal of Basic and Applied Science Scientific Research. Vo 1. 2. No. 3. pp. 3003-3015.
- [38] Phillips, D. R., Roper, K. O. (2009). **A Framework for Talent Management in Real Estate.** Journal of Corporate Real Estate, Vol. 11 Iss: 1, pp.7 – 16.
- [39] Smilansky, J. (2006). **Developing Executive Talent Best Practices from Global Leaders.**
- [40] Spraul, K., Hufnagel, J., Friedrich, C. (2019). **Talents for Key Positions in Organizations: Sustainability Management as a Profession.** DOI: <https://doi.org/10.4337/9781786437105.00024>.
- [41] Trost, A. (2019). **Talent Acquisition and Selection, Balancing Stability and Agility in Times of Digitization.** Human Resources Strategies, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-30592-5>.
- [42] Uren, L. (2007), **From Talent Compliance to Talent Commitment.** Strategic HR Review, Vol. 6 No. 3, pp. 32-5.
- [43] Wakeling, P., Mike Savage, M. (2015). **Entry to Elite Positions and the Stratification of Higher Education in Britain.** The Sociological Review 63(2): 281-320.
- [۱۷] هسلین، فرانسیس. (۱۳۷۸). سازمان فردا اثری از بنیاد پیتر دراگر، فضل الله، امینی، تهران، فرا.
- [18] Aminudin, N., Ramlee, S., Shahimi, S., Muhammad Rus, A.(2017). **The Value-Based Talent Recruitment Model In Islamic Finance Industry: The Counting And Positioning Issues In Malaysia,** Journal of Islamic Economics, Banking and Finance, Vol-13, No. 3.
- [19] Armestrang, M. (2008). **Strategic Human Resource management,** 4th Edition, London.
- [20] Berger L. (2004). **Creating a Talent Management System for Organization Excellence: Connecting the Dots.** In: Berger & Berger (Eds.). The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing & promoting your best people. New York: McGraw-Hill. Pp.3-21.
- [21] Boudreau, J.W., Ramstad, P.M. (2005). **Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: a New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition.** Human Resource Management, Vol. 44 No. 2, pp. 129-136.
- [22] Brandth. E., Kull. P. (2007). **Talent Management. Master's Thesis in Business Administration.** Sweden: University of Sweden.
- [23] Cappelli, P. (2008). **Talent Management in the 21st Century:** Singapore Management University.
- [24] Caruth, D.L. Caruth, G.D., Pane, S.S. (2009). **Staffing The Contemporary Organization: A Guide To Planning, Recruiting, And Selecting For Human.**
- [25] Collings, D.G., Mellahi, K. (2009). **Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda.** Human Resource Management Review; 19(2009): 304 – 313.
- [26] D'Annunzio-Green, N. (2008). **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; 20(7): 807 – 819.
- [27] Deery, M., Jago, L. (2015). **Revisiting Talent Management, Work Life Balance and Retention Strategies.** International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27(03), 453 – 472
- [28] Gagne, F. (2007). **Ten Commandments for Academic Talent Development.** Gifted Quarterly; 51(2): 93-118.
- [29] Groysberg, B., Nanda, A., Nohria, N. (2012). **The Risky Business of Hiring Stars.** Harvard Business Review; 93–101.
- [30] Iles, P., Chuai, X., 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
- [31] Ingram, G., (2016). **Talent Management in Healthcare Organizations.** Procedia Economics and Finance, 39(2016) 339 – 346.
- [32] Kerem, U., Karacay, G. (2016). **Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and**