

## مدل پیش‌بین نگهداشت اعضای هیئت‌علمی (مورد مطالعه: یکی از دانشگاه‌های نظامی)

صبا هدایتی فر<sup>۱</sup>، علیرضا مقدم<sup>۲\*</sup>، عباسعلی رستگار<sup>۳</sup>، محسن شفیع نیک آبادی<sup>۴</sup>

### چکیده:

مسئله نگهداشت سرمایه‌های انسانی در کشورهای در حال توسعه در دو دهه گذشته به‌عنوان مشکل شماره یک سازمان‌ها، بیشترین توجه مدیران را به خود جلب نموده و در آمار یکی از پرمخاطب‌ترین کلیدواژه‌های جستجو قرار گرفته است. پژوهش حاضر باهدف ارائه مدل پیش‌بین نگهداشت اعضای هیئت‌علمی یکی از دانشگاه‌های نظامی انجام گرفته است. ابزار گردآوری اطلاعات شامل مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه باز نیمه ساختاریافته با ۱۲ نفر از اساتید باتجربه بوده که با روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی حاصل شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده در این مرحله با استفاده از راهبرد داده‌بنیاد صورت گرفته که در نهایت منتج به مدل نگهداشت اعضای هیئت‌علمی در پنج بعد شامل راهبردها (پرداخت‌ها، کاهش بروکراسی، افزایش روحیه میهن‌پرستی، آگاه‌سازی از پیامدهای خروج نخبگان، شرایط عالی (فرصت‌های رشد و پژوهش، منزلت، دور کاری و ساعات کاری شناور، تعادل کار و زندگی) عوامل مداخله‌گر (بستر فرهنگی، مالی، سیاسی و اجتماعی)، عوامل زمینه‌ای (تورم، رانت و فساد اداری، تبعیض‌های اجتماعی، عدم وجود شایسته‌سالاری) و پیامدها (رضایت شغلی، افزایش کیفیت تدریس، درآمدهای دانشگاه و بازدهی) شده است. در فاز بعدی پژوهش، مدل در قالب سؤالات به پرسشنامه تبدیل شده و پس از بررسی روایی و پایایی بین نمونه آماری ۷۲ نفر، توزیع شده و با استفاده از شبکه عصبی مصنوعی به ۴ دسته در قالب مدل اثربخشی هی گروه شامل کارکنان ستاره، کوشا، توانا و مضطرب تقسیم شده و برای هر یک راه‌کارها و پیشنهادهایی ارائه شده است.

**کلمات کلیدی:** مدل پیش‌بین، نگهداشت اعضای هیئت‌علمی، دانشگاه‌های نظامی

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران.

saba\_hedayatifar@semnan.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران، (نویسنده مسئول)،

moghaddam@semnan.ac.ir

۳. استاد، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران. a\_rastgar@semnan.ac.ir

۴. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران. shafiei@semnan.ac.ir

مقدمه:

بیان مسئله و ضرورت موضوع:

مسئله نگهداشت افراد با استعداد و استراتژی‌های مربوط به آن در کنار توسعه استعدادها و برنامه‌ریزی برای آن‌ها در بین سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۲۲ پر بحث‌ترین عنوان بوده است (ایلدیز و اسمر<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳).

امروزه نگاه تازه‌ای به مفهوم سرمایه انسانی شکل گرفته است و مفهوم بازاریابی در منابع انسانی بسیار قدرتمند ظاهر می‌شود. استفاده از شیوه‌های نوین همچون برندسازی کارفرما و برند استخدامی برای جذب و نگهداشت استعدادها برتر، افراد تحصیل کرده و نخبگان دانشگاهی و اعضای هیئت علمی به کار برده می‌شود. تأکید این حوزه علی‌الخصوص بر مزایای مالی (یونیز<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۳)، شغلی و روانی است (آلیاسیک<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ آمبلر و بارو<sup>۸</sup>، ۱۹۹۶). حفظ و نگهداری سرمایه انسانی از تربیت و پرورش آن مهم‌تر است و این مهم اساس ورود این سازه به شاخص کلی سرمایه انسانی است (قانعی راد، ۱۳۹۶: ۶۰).

آمارها حاکی از گسترش کمی آموزش عالی و افزایش بیش از حد نیروی تحصیل کرده و دانشگاهی در ایران است که انتظار می‌رود این تحصیلات فرد را به جامعه پیوند بزند؛ اما شاهد خروج و جدا شدن این سرمایه از جامعه هستیم (قانعی راد، ۱۳۹۶: ۱۶).

مهاجرت اعضای هیئت علمی به یکی از بزرگ‌ترین دغدغه‌های معاونین آموزشی و روسای دانشگاه‌های ایران تبدیل شده است. طبق آماري که خبرگزاری ایرنا در گفتگو با رئیس دانشگاه تربیت مدرس در سال ۱۴۰۱ منتشر کرده است، هر هفته با درخواست مرخصی بدون حقوق سالانه برای دست کم یک عضو هیئت علمی این دانشگاه برای خروج از کشور روبرو هستیم. ایشان هم‌چنین خاطرنشان ساخت که متأسفانه این پدیده با شیب بسیار تندی پیش می‌رود. هم‌چنین شاهد خروج اعضای هستیم که علی‌رغم میل باطنی به دلیل شرایط و نبود امکانات به خاطر تحریم‌ها و سایر مسائل مجبور به ترک کشورشان هستند. دانشگاه صنعتی امیرکبیر

۱. Yildiz, R. O., & Esmer, S.

۲. Younis

۳. Alıncaçık

۴. Ambler and Barrow

نیز با ارائه آماری اعلام کرد هفت درصد اعضای هیئت‌علمی این دانشگاه مهاجرت یا قطع همکاری نموده‌اند. دانشگاه‌های تهران و شریف نیز اعلام کرده‌اند که در کنار اعضای هیئت‌علمی جوان، شاهد رشد چشم‌گیر مهاجرت اساتید با سابقه هستند (۲۰ شهریور ۱۴۰۱).

نیروی انسانی بزرگ‌ترین سرمایه و ثروت کشورهاست. بر همین مبنا بزرگ‌ترین رقابت در کشورها بر مبنای جذب نخبگان و متخصصین مجرب شکل می‌گیرد و قوانین تسهیل مهاجرت‌پذیری و سرمایه‌گذاری‌ها بر همین مبناست. این نخبگان شامل همه افراد متخصص از حوزه‌های مدیریتی، صنعتی و علمی است؛ اما مهم‌ترین و ارزشمندترین آن‌ها را نخبگان و برجستگان دانشگاه‌ها از جوانان برجسته نخبه دانشگاهی تا اساتید کارکشته و خیره تشکیل می‌دهند. باز از میان این دو، اساتید خیره دانشگاه‌ها جایگاه بالاتری دارند چراکه حاصل سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت‌تر مالی و معنوی و زمانی هستند و در عین حال هر استاد برجسته ده‌ها دانشجوی نخبه را تربیت و هدایت می‌کند. همه مباحث اقتصاد دانش‌بنیان، کسب‌وکارهای نوپا، خلق ثروت و امنیت سایبری به شدت وابسته به این نخبگان است. سیل مهاجرت خسارت‌بار نخبگان و اعضای هیئت‌علمی به خارج از کشور که در ماه‌های اخیر شدت بی‌سابقه‌ای یافته و همچنان روبه رشد است زنگ خطری است که عدم توجه به آن عواقب جبران‌ناپذیری در پی خواهد داشت. خروج این سرمایه‌های عظیم انسانی از کشور که سال‌ها هزینه و زمان صرف پرورش و رشد آن‌ها شده است صدمات و لطمه‌های جبران‌ناپذیری به پیکره دانشگاه و جامعه ایرانی وارد نموده و کشور را در توسعه و پیشرفت در همه عرصه‌های علمی، فن‌آوری، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و... از استعدادها و ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل تهی می‌نماید.

با رعایت ماده ۱۲۲ آئین‌نامه اداری و استخدامی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و خدمات آموزشی عالی پژوهشی وابسته و در اجرای بخش‌نامه شماره ۱۰۰/۲۷۳ مورخ ۱۳۹۴/۴/۸ مقام محترم وزارت، اعضای هیئت‌علمی در کشور ما شانس بسیار پایینی برای جابجایی بین دانشگاه‌های مختلف در ایران رادارند و این کار سختی‌های فراوانی دارد بنابراین اغلب برای به دست آوردن امکانات و شرایط بهتر به دنبال مهاجرت هستند؛ بنابراین منظور از سازه نگهداشت در پژوهش حاضر، حفظ سرمایه انسانی چه به لحاظ فیزیکی و چه ذهنی و فکری در داخل کشور بوده و تأکید آن بر مفید و پربازده بودن این افراد در دانشگاه‌ها است.

نکته قابل توجه، اثربخش بودن حضور اساتید در محیط‌های دانشگاهی است. متعهد و بانگیزه بودن این افراد باید پرچم‌دار حرکت باشد. آمارها و مصاحبه‌ها با اعضای هیئت‌علمی نشان می‌دهد که درصد بالایی از این افراد به فعالیت‌های موازی مشغول‌اند و معتقدند که زمان بیشتری را صرف همان فعالیت‌های خارج از دانشگاه می‌کنند. مسئله بسیار مهم دیگر در رابطه بابت انگیزگی و دلسرد بودن اساتید نسبت به محیط‌های دانشگاهی و تحقیق و پژوهش، سوق دادن دانشجویان خود و تسهیل راه آن‌ها و تشویق آن‌ها به خروج از کشور است. فرهاد رهبر دستیار اقتصادی رئیس‌جمهور در پنجاه و هشتمین اجلاس سراسری معاونان آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی عالی کشور، اذعان نمود که دانشگاه‌ها به بودجه عمومی دولت متصل هستند و برای هر دانشجو سالانه ۵۶ میلیون تومان هزینه می‌شود (تاریخ انتشار: ۲۱ تیر ۱۴۰۱ | کد خبر: ۳۵۴۶۹۷۸۶). البته این هزینه‌ای که اعلام‌شده است فقط هزینه سالیانه یک دانشجو در مقاطع آموزش عالی است و به این هزینه باید هزینه‌های فراوان و سنگین تحصیل رایگان یک نفر در دوران تحصیلی خود از ابتدا تا ورود به دانشگاه‌ها را هم اضافه کرد. انتظار می‌رود هزینه‌هایی که برای این افراد صرف شده، برگشت‌پذیر بوده و در زمان‌های موردنیاز پاسخگو باشد؛ اما متأسفانه این‌طور نیست و اساتید به سکوی پرتاب نخبگان تبدیل می‌شوند و هزینه‌هایی که در داخل برای آن‌ها صرف شده است در مکان دیگری به بار می‌نشیند. این حد از تشویق اساتید به خروج دانشجویان باعث شد افراد زیادی این نکته را متذکر شوند؛ مقام معظم رهبری در دیدار نخبگان جوان و استعداد‌های برتر علمی متذکر شدند: این که عناصری در بعضی دانشگاه‌ها، جوان نخبه را از آینده‌م‌آیوس و او را به ترک میهن تشویق می‌کنند، صریحاً خیانت به کشور و دشمنی با آن است و دوستی با آن جوان هم نیست. سعد الله نصیری قیداری، رئیس دانشگاه شهید بهشتی، هیئت‌های انتظامی اساتید را مسئول رسیدگی به تخلفات این اساتید معرفی می‌کند. هرچند دکتر رسول جلیلی، رئیس دانشگاه صنعتی شریف، این تخلفات را به صورت پنهان معرفی می‌کند و معتقد است شناخت این افراد کار بسیار دشواری است. موضوع این است که این چنین تلاش‌هایی برای مانع‌شدن اساتید به تشویق دانشجویان‌شان برای مهاجرت کارساز نبوده؛ به‌عنوان نمونه برگزاری نشست با عنوان: صفر تا صد درخواست مهاجرت تحصیلی، توسط شورای صنفی دانشکده مکانیک دانشگاه شریف با حضور بیش از ۳۰۰ مخاطب و ۴ دانشجویی که به‌تازگی از دانشگاه‌های خارجی بازگشته بودند گواه بر این امر است و لازم است این مسئله پایه‌ای‌تر بررسی شود تا شکاف‌ها مشخص شوند. بررسی نسبت مهاجران تحصیل‌کرده به تعداد کل مهاجران در ایران، ۵۰ درصد است که

چهارمین رتبه در دنیاست (سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، ۲۰۱۵).

موضوع چالش‌برانگیز و قابل تأمل بعدی، عدم وجود تعصب به خروج اساتید ارزشمند از کشور است. تا به حال شنیده نشده است که هیچ‌یک از خبرگزاری‌ها، خروج یکی از اساتید بزرگ و باتجربه از کشور را اعلام کند و این در حالی است که هرروزه بارها تکرار خروج یا پناهنده شدن یک ورزشکار به گوش می‌رسد.

در اینجا دو دغدغه اصلی وجود دارد: در ابتدا ترک کردن دانشگاه و خروج اعضای هیئت‌علمی و سپس پربازده، توانمند، مفید و متعهد بودن اعضای که مانده‌اند؛ بنابراین در پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این پرسش اصلی هستیم که مدل پیش‌بین نگهداشت اعضای هیئت‌علمی چگونه است؛ که این مهم در ابتدا نیازمند پاسخگویی به دو پرسش فرعی زیر است:

عوامل و شاخص‌های مؤثر بر نگهداشت اعضای هیئت‌علمی چه مواردی هستند؟

نیروی کار اثربخش بر اساس چه معیارهایی دسته‌بندی می‌شوند و افرادی که در سیستم مانده‌اند در کدام گروه قرار می‌گیرند؟

### مبانی نظری:

#### مهاجرت و نگهداشت نخبگان

در رابطه با بحث نگهداشت نخبگان و هم‌چنین ترک و مهاجرت آنان نظریات متعددی ارائه شده است. معمولاً هریک از این تئوری‌ها به بیان جنبه‌ای خاص از موضوع پرداخته‌اند. در کنار هم دیدن این نظریات می‌تواند دیدگاه جامعی برای این مفهوم فراهم آورد.

نخستین نظریه در خصوص مهاجرت نظریه راونشتاین است که مربوط به سال‌های ۱۸۸۹-۱۸۸۵ است. این نظریه ثابت کرد که مهاجرت اتفاقی نیست و قانون خاص خود را دارد (علایی نسب، ۱۳۸۵). راونشتاین دودسته عوامل را در مهاجرت دخیل می‌دید: ۱- عوامل جاذب شامل عوامل اجتماعی، اقتصادی و فیزیکی و ۲- عوامل دافعه شامل شرایط نامطلوب اجتماعی و فیزیکی سرزمین اصلی فرد.

نظریه جهانی شدن، روند جهانی شدن را شامل حرکت آزاد سرمایه، اطلاعات، کالا و نیروی کار در نظر گرفته است. تأکید این نظریه، حرکت به‌عنوان یک ویژگی جوامع انسانی است.

نظریه شبکه مهاجرت مسی (۱۹۹۰)، مجموعه‌ای از روابط بین اشخاص یا از طریق دوستی و خویشاوندی و اشتراک بین افراد مهاجرت کرده و افرادی که قصد مهاجرت دارند است که موجب تسهیل امر مهاجرت می‌گردد مثلاً اینکه افراد درمی‌یابند می‌توانند از طریق رفتن به مکان‌های دیگر به رفاه بیشتری دست پیدا کنند؛ هم‌چنین افراد مهاجرت کرده می‌توانند با معرفی راه‌های ارزان و به‌صرفه هزینه‌های مادی سفر را کاهش دهند. هم‌چنین رفتن افراد به مکانی که سایرین به زبان خود آن‌ها صحبت می‌کنند، به دلیل کاسته شدن از شوک همانندی و نیز جلوگیری از طردشدگی، از هزینه‌های عاطفی می‌کاهد.

از مزایای دیگر افراد مهاجرت کرده در مقصد، کمک به پیدا کردن شغل برای مهاجران جدید است که موجب کاهش هزینه‌های زندگی مهاجر جدید می‌شود (کاظمی پور، ۱۳۸۶).

نظریه اجتماعات پژوهشی بیان می‌دارد که دانش با تشکیل مناسبت‌های خاص در یک فرایند گروهی تولید می‌شود و اگر این فضاها شکل نگیرند، پژوهشگران به سمت مجامع علمی خارجی کشیده می‌شوند (ذاکر صالحی، ۱۳۸۳: ۱۹۴).

تأکید نظریه سرمایه اجتماعی، عضویت در گروه و شبکه‌ها است. دو بخش مهم این نظریه اعتماد و پیوندهای اجتماعی است که نخبگان به دلیل شرایط شغلی و حرفه‌ای خود با توجه به مشارکت اجتماعی خاص خود بشدت به آن نیازمندند (مرجایی، ۱۳۸۳: ۱۷۱).

نظریه مرکز-پیرامون، اعتقاد به توزیع نامتقارن سرمایه‌ها و درجه توسعه کشورها دارد.

نظریه سرمایه‌داری، دلیل خروج نیروهای متخصص کشورهای توسعه‌نیافته را، مسائل داخلی کشورها می‌داند. وجود عواملی همچون: سوء مدیریت، عوامل اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، زمینه را برای خروج این نیروها فراهم می‌کند. اولین زمینه‌های عینی و ذهنی خروج نیروهای متخصص و خیره از کشورهای توسعه‌نیافته، نظام‌های کهنه آموزشی، نبود برنامه‌ریزی کافی برای آموزش دانشجویان و نیز عدم بهره‌برداری مناسب از تخصص و مهارت دانش‌آموختگان است (جعفری معطر، ۱۳۸۷: ۳ و ۸۲).

نظریه بازار کار دوگانه (پیوره) معتقد است که مهاجرت نخبگان بیشتر ناشی از بازار کار مناسب در کشور مقصد است تا شرایط بد در مبدأ (مسی، ۱۳۶۴).

نظریه بحران منزلتی، تأکید بر سازمان‌های بزرگ و بروکراسی‌های ناتوان است که سرآمدی را تحقیر می‌کنند و امنیت شغلی را به خطر می‌اندازند. در این دیدگاه، خیرگان و نخبگان با

توجه به نگاهشان به شأن و منزلت اجتماعی خود تصمیم به مهاجرت می‌گیرند (ذاکر صالحی، ۱۳۸۳: ۱۹۷).

نظریه جاذبه و دافعه اورت لی، برآیند ۴ دسته عامل بر مهاجرت نخبگان و اساتید را در نظر می‌گیرد: ۱- عوامل دافعه در مبدأ، ۲- عوامل جاذبه در مقصد، ۳- عوامل شخصی و ۴- موانع بازدارنده (لهسایی زاده، ۱۳۶۸).

نظریه کارکردگرایانه، از جنبه‌های مختلفی به مسئله ترک و مهاجرت پرداخته است:

۱- تطبیق کودکان و نوجوانان با شرایط جدید پس از مهاجرت بسیار ساده‌تر و سریع‌تر از بزرگسالان و میانسالان است (شیخی، ۱۳۹۰: ۱۳۶۹).

۲- مهاجرت زمانی اتفاق می‌افتد که تعادل نیروها در جوامع برهم می‌ریزد و نیروهای اضافی انباشته در مناطق عقب‌مانده به سمت مناطق توسعه‌یافته جذب می‌شوند که امری طبیعی و الزامی است (جعفری معطر، ۱۳۸۷: ۸۱).

۳- فرض کارکردگرایان این است که تمامی نیازهای اجتماعی در چارچوب نظام‌های اجتماعی آموخته می‌شوند. اگر کنشگران متوجه شوند در یک نظام باورهای آنان برآورده نمی‌شود و هم‌چنین چون نظام باورهای کنشگران ممکن است تغییر یابد، قطعاً پدیده مهاجرت رخ می‌دهد (جعفری معطر، ۱۳۸۷: ۷۴).

۴- از نظر کارکردگرایان مهاجرت عامل مهمی برای جلوگیری از آسیب‌های اجتماعی است چون نیازهای احصا نشده مهاجران را برطرف ساخته، باعث کاهش بیکاری شده و درآمد را افزایش می‌دهد.

۵- باید برای صنعتی شدن و نوسازی، مهاجرت وجود داشته باشد و بدون مهاجرت امری غیرممکن است.

۶- از نظر کارکردگرایان مهاجرت امری طبیعی، به‌هنگار و داوطلبانه است (علایی نسب، ۱۳۸۵: ۲۷).

نظریه قشربندی کارکردی کینگزلی دیویس و ویلبرت مور (۱۹۴۵) معتقد است که تمامی جوامع طبقه‌بندی شده و قشربندی هستند و این قشربندی یک ضرورت کارکردی است. در این نظریه قشربندی به‌عنوان یک ساختار در نظر گرفته می‌شود. این قشربندی به سمت‌ها اطلاق

می‌شود نه به افراد و چگونگی دستیابی آن‌ها به آن سمت. نکته این است که چگونه یک جامعه افراد را به سمت قشرهای درخورشان می‌کشد و میل پذیرش سمت‌های متناسبشان را در آن‌ها به وجود می‌آورد و چطور میل به احصا مقتضیات این سمت را در وجودشان روشن می‌سازد. طبق این نظریه یکی از عوامل بسیار مهم در بحث مهاجرت خیرگان در کشورهای جهان سوم، نبود شرایط و امکانات متناسب با استعداد نخبگان و هم‌چنین عدم وجود شایسته‌سالاری برای قرارگیری هر فرد در سمت مشخص خود است.

نظریه محرومیت نسبی (منگلام، شوارز و لور) بیان می‌کند افراد به مکان‌هایی که از نظر آنان شانس بالاتری برای رفع نیازها و محرومیت‌های خود دارند حرکت می‌کنند. فکر حرکت به سایر مکان‌ها زمانی در افراد شکل می‌گیرد که نتوانند حداقل نیازهای خود را برآورده سازند (لهسایب زاده، ۱۳۶۸).

نظریه اجتماعی دورکیم، مسئله مهاجرت و عدم ماندن را منشعب از دو پدیده می‌داند:

۱- حجم جامعه به معنی تعداد افرادی که به اجتماع معینی تعلق دارند که می‌تواند تحت تأثیر دو عامل زادوولد و مهاجرت تغییر یابد.

۲- تراکم اخلاقی که عبارت است از شدت ارتباطات و مبادلات بین افراد. دورکیم تأثیر متقابل تراکم فیزیکی و تقسیم‌کار را در نظر می‌گیرد و پایه نظریه خود را بر نیازهای ارتباطی- انسانی می‌گذارد (آرون، ۱۳۸۱: ۳۵۵).

نظریه امید استوتلند، به میزان رسیدن فرد به هدف خویش اشاره دارد. هدف آن چیزی است که انسان به‌عنوان پدیده‌ای مطلوب برای خودش تعریف کرده است. هرچه احتمال رسیدن به این هدف بیشتر باشد تأثیر مثبت‌تری بر فرد می‌گذارد (جعفری معطر، ۱۳۸۷: ۳ و ۴۲).

نظریه بی‌هویتی فرهنگی، مربوط به تحقیقی کیفی است که در دانشگاه تهران انجام شده است و بیان می‌کند رابطه‌ای قوی بین میزان احترام فرد به هویت اسلامی- ایرانی خود و تمایل به ترک خدمت وجود دارد. افرادی که هویت فرهنگی خود را از دست داده‌اند در برابر مشکلات اقتصادی و اجتماعی خود آسیب‌پذیرترند و به راحتی وطن را ترک کرده و در کشورهای دیگر زندگی می‌کنند.

نظریه سیستمی، نظام اجتماعی را نوعی سیستم که اجزای آن در حالت کنش متقابل

هستند در نظر می‌گیرد. این نظریه بر اساس ماهیت توسعه در نظام جهانی، مهاجرت را حرکت از کشورهای پیرامون به سمت کشورهای توسعه‌یافته می‌داند. این نظریه هم‌چنین معتقد است اتصال فیزیکی شرط کافی برای ایجاد یک سیستم اجتماعی نیست و نیز برای بررسی پدیده مهاجرت باید متغیرهای متعددی بررسی شوند چون شرایط بسیاری اثرگذارند (لهسای زاده، ۱۳۶۸: ۲۰۴).

نظریه شکار مغزها (آواکف و گاوریلوگوف) که عناوینی همچون: سرقت مغزها و قاچاق سلول‌های خاکستری نیز دارد، معتقد است که مهاجرت داوطلبانه نیست بلکه به خاطر محدودیت‌های شغلی و سکونتی، تهدیدها و فشارهای سیاسی و اقتصادی ایجاد می‌شود. این نظریه نقش عوامل برون‌زا در خروج نیروها را پررنگ‌تر می‌داند و بیان می‌کند بی‌ثباتی سیاسی، روشنفکر و فعالیت او را مختل می‌کند و فرد با کارکردن در کشورهای امپریالیستی احساس امنیت بیشتری دارد (مسی و همکاران، ۱۳۶۴).

نظریه چرخش مغزها، مهاجرت متخصصان را به‌عنوان سرمایه‌گذاری بالقوه در نظر می‌گیرد که به‌عنوان افراد حرفه‌ای و آموزش‌دیده در شرایط بهتری نسبت به کشور خود زندگی می‌کنند. اگر در کشور مبدأ فرد بتواند از این سرمایه‌های شکل‌گرفته توسط سایر کشورها استفاده کند منتفع خواهد شد (ساروخانی، ۱۳۷۰).

نظریه تحصیل مغزها، مهاجرت نخبگان علمی و فنی از کشورهای درحال توسعه به کشورهای صنعتی، پتانسیل بالقوه‌ای برای توسعه اقتصادی-اجتماعی کشور خود است (ساروخانی، ۱۳۷۰).

مسئله عدم نگهداشت به منزله مسئله‌ای اجتماعی تعریف می‌شود، بیانگر این واقعیت است که افراد دارای استعداد علمی، اقتصادی، مدیریتی، فکری یا سیاسی با توجه به شرایط محیط اجتماعی از جمله کمبود امکانات و تسهیلات، ضعف در نظام آموزشی و دانشگاهی، بی‌اعتنایی به تولیدات و یا ایده‌های علمی، فقدان نظام جذب و تقویت دستاوردها و نظرات خلاقانه، مشکلات در تأمین مالی، یا کم‌توجهی به سرمایه‌گذاری داخلی در حمایت از طرح‌های پژوهشی و علمی یا به لحاظ تنگناهای فرهنگی، سیاسی یا ایدئولوژیکی، اقدام به مهاجرت دائمی یا موقت از کشور خود می‌کنند.

## اثربخشی:

یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌های آموزشی در سراسر دنیا، مقوله اثربخشی است. تعاریف متعددی از اثربخشی وجود دارد و این سازه متناسب با هر تعریف قابل‌اندازه‌گیری و ارزیابی است. طبق تعریف دفت، اثربخشی درجه یا میزانی است که سازمان به اهداف خود نزدیک شده و می‌رسد و کارایی مقدار منابعی است که در این راه صرف می‌شود (دفت، ۱۳۸۰: ۶۴)؛ اما رابینز هر دو گزینه‌ی دستیابی به اهداف و میزان امکانات استفاده‌شده برای این موضوع را اثربخشی سازمانی معرفی می‌کند (رابینز، ۱۳۸۰: ۵۳).

علاقه بند (۱۳۷۱) معتقد است رسیدن به اهداف سازمان برای مفهوم اثربخشی، نگاهی عقلایی به این مفهوم دارد و اگر از دیدگاه سیستم اجتماعی به سازمان بنگریم، اثربخشی عبارت است از قابلیت سازگاری سازمان با شرایط محیطی (علاقه بند، ۱۳۷۱: ۱۶۷).

به‌ندرت امکان مقایسه مطالعات مختلف اثربخشی باهم وجود دارد. دلیل این امر این است که معیارهای مشترک برای تعیین اثربخشی در اکثر مطالعات وجود ندارد و اثربخشی یک برچسب شناسایی بر روی تعداد وسیعی از پدیده‌های سازمانی از یک دیدگاه وسیع و متنوع است و معیار و شاخص نهایی برای سنجش اثربخشی وجود ندارد. هم‌چنین ممکن است معیارهای اثربخشی در یک سازمان در دوره حیات آن تغییر کند (حسینی و سامری، ۱۳۸۹). به همین دلیل است که معمولاً از استانداردهای ارزیابی از پیش تعیین‌شده ممانعت می‌شود (استیرز، ۱۹۷۷؛ وب و دیگران، ۱۹۷۴). در خصوص مقوله اثربخشی، مدل‌ها و تعاریف مختلفی ارائه‌شده است که نمونه‌هایی از آن‌ها آورده شده است:

مدل هدف منطقی که بیان می‌دارد میزان تأمین شدن اهداف، مقدار اثربخشی را نشان می‌دهد. بر اساس این مدل زمانی یک سازمان اثربخش خواهد بود که نتایج فعالیت‌های آن با اهداف سازمانی برابر یا بیشتر از آن‌ها باشد (هوی و میسکل، ۱۳۸۲: ۷۲۸).

مدل منبع سیستم که سازمان را مانند یک سیستم در نظر می‌گیرد که دارای ورودی و خروجی است. اساس مدل فوق این است که سازمان در تحویل و تأمین منابع موردنیاز و نیز در حفظ و نگهداری سیستم سازمانی باید موفق باشد تا بتواند در وضعیت اثربخش باقی بماند. بسیاری به دلیل ناکارآمد بودن مدل هدف محور این رویکرد را جایگزین می‌کنند (زکی و همکاران، ۱۳۸۵: ۲۹).

رویکرد مبتنی بر فرایند درونی، اثربخشی را میزان سلامت و کارایی سازمان در نظر

می‌گیرد. در این رویکرد، یک سازمان اثربخش، فرایند درون‌سازمانی یکپارچه و هماهنگ دارد به‌گونه‌ای که اعضای آن احساس رضایت دارند و به‌گونه‌ای همکاری می‌کنند تا اثربخشی به بالاترین میزان خود برسد (زکی و همکاران، ۱۳۸۵: ۳۱).

رویکرد عوامل استراتژیک اعتقاد دارد زمانی یک سازمان اثربخش خواهد بود که بتواند عوامل محیطی خود را که تداوم حیات سازمان مستلزم حمایت از آن‌هاست را برآورده سازد. گاهی این مدل را رویکرد تأمین رضایت گروه‌های ذینفع نیز می‌نامند. کونولی و همکاران (۱۹۸۰) برای نخستین بار این مدل را مطرح نمودند.

مدل رویکرد رقابتی ارزش، اثربخشی را در قالب یک نظم سه‌بعدی ساماندهی می‌کند که برهم عمودند و ویژگی‌های ساختاری سازمان‌های متمرکز و غیرمتمرکز، با جهت‌گیری توجه به داخل یا خارج و رابطه میان ابزار و اهداف برای به دست آوردن نتایج مطلوب طبقه‌بندی می‌شوند در نظر می‌گیرد (کویین و رورباف، ۱۹۸۳: ۳۱۵).

تحقیقات متعدد در حوزه اثربخشی در سراسر دنیا نشان می‌دهد که برای داشتن بیشترین خروجی از کارکنان فقط رضایت کافی نیست بلکه ما نیاز به کارکنان دل‌پسته و توانمندی داریم که برای تحقق اهداف سازمانی تلاش کنند. در حقیقت رضایت شغلی نیز مانند سایر حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، طی سال‌های متمادی دستخوش تحولاتی شده است. در راستای این تغییرات یکی از مدل‌هایی که طی دهه‌های اخیر وارد ادبیات مدیریت منابع انسانی شده است مدل هی‌گروپ در اندازه‌گیری اثربخشی کارکنان سازمان است. وجه تمایز این مدل، در نگاه آن به اثربخشی کارکنان از دو جنبه تعلق و توانمندی است؛ منطق این مدل بر این مبناست که سازمان‌های زیادی در دنیا در زمینه افزایش تعلق کارکنان اقدام می‌نمایند، اما با افزایش تعلق کارکنان به تنهایی نمی‌توان انتظار بالاترین عملکرد را داشت، نیاز امروز سازمان‌ها کارکنانی اثربخش است یعنی کارکنانی که علاوه بر تعلق، توانمند هستند و در جهت تحقق اهداف سازمانی تلاش می‌نمایند.

**پیشینه تحقیق:**

**پیشینه خارجی:**

آنتونی شلوی و مدهاوکومار<sup>۹</sup> (۲۰۲۳)، با بررسی ۲۰۰ نفر از کارکنان خبره شرکت‌های حوزه فن‌آوری اطلاعات و با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS به تأثیر مثبت شادی بر حفظ این کارکنان اشاره نمود. هم‌چنین با توجه به کمبود نیروی کار ماهر و برای حفظ این دسته افراد مدلی تحت عنوان مدل کار ترکیبی<sup>۱۰</sup> را پیشنهاد نمود.

لاتوخا<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) به بیان نقش مدیریت استعداد بر جذب کارکنان پرداختند که با استفاده از مطالعه‌ی اکتشافی با به‌کارگیری آنالیز مقایسه‌ای برای مجموعه‌ی فازی و روش تحلیلی نظری مجموعه‌ها انجام‌شده است. نتایج نشان داد نگهداشت و توسعه تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای بر جذب کارکنان بااستعداد دارد.

ایساک کوسی و همکاران (۲۰۱۵)، در پژوهشی با عنوان اقدامات مدیریت منابع انسانی و نگهداشت کارکنان ارشد دانشگاهی بر روی ۲۹۱ نفر از ۱۲۶۲ کارکنان خود با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی پرداختند. تأکید این پژوهشگران بر اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌خصوص سیستم جبران خدمات و پاداش و هم‌چنین طراحی یک سیستم پاداش عادلانه و مبتنی بر سیستم مدیریت عملکرد بر نگهداشت بود (ایساک کوسی و همکاران، ۲۰۱۵: ۶۴).

مکولا و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان راهبردهای اداری محیط کار، جهت نگهداشت اعضای هیئت‌علمی دانشگاه انجام دادند. این پژوهشگران به دنبال پاسخگویی به دو پرسش اصلی بودند:

۱- چه عواملی در محیط کار در نگهداشت اعضای هیئت‌علمی مؤثرند؟

۲- به جهت بهبود نگهداشت، چه راهبردهای مدیریتی در دانشگاه ارائه‌شده است؟

برای پاسخگویی به سؤالات این پژوهش و سنجش وضع موجود تعداد ۲۵۰ نفر از ۵ دانشگاه حضور داشتند. روش پژوهش آمیخته در نظر گرفته‌شده بود که برای بخش کیفی از مصاحبه عمیق و برای بخش کمی از پرسشنامه بهره گرفته‌شده بود. این پژوهشگران عوامل مؤثر بر نگهداشت را شامل: موجود بودن انگیزه‌های مالی و غیرمالی، امکانات فیزیکی، ارتقاء آموزش و توسعه، به رسمیت شناخته شدن و حقوق و دستمزد برشمردند. راهبردهای ارائه‌شده نیز شامل:

۹. Selvi & Madhavkumar

۱۰. Hybrid Work Model

۱۱. Latukha

کاهش حجم کار، استخدام افراد واجد شرایط، ارتقاء بر اساس عملکرد، ارائه خدمات با کیفیت به اعضای هیئت‌علمی، بهبود روابط میان همکاران، ارائه پاداش‌های رقابتی و در مجموع ایجاد محیط کار مطلوب را پیشنهاد کردند (مکولا، ادهیامبو و کاتوندانو، ۲۰۱۷: ۸۰).

آرمسترانگ<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۸) بر جنبه‌های شغلی نگهداشت نخبگان تأکید داشت (آرمسترانگ، ۲۰۰۸).

فیلیپس<sup>۱۳</sup> و همکاران (۲۰۰۹) بر جنبه‌های فردی در حوزه نگهداشت نخبگان تأکید داشتند (فیلیپس و همکاران، ۲۰۰۹).

شویز<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۴)، بر جنبه‌های فرهنگی در حوزه نگهداشت نخبگان پرداخت (شویز، ۲۰۰۴). ایلز<sup>۱۵</sup> و همکاران (۲۰۱۰)، گاگن<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۵) بر جنبه‌های سازمانی به‌عنوان مانع نگهداشت تأکید داشتند.

هاگز و راگ<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۸) جنبه‌های روانی نگهداشت نخبگان را بررسی نمودند.

مانوج و کومار<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان جذب و نگهداشت اعضای هیئت‌علمی در مؤسسات آموزش فنی، به راهبردهایی در حوزه جذب و نگهداشت اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌ها با روش مصاحبه دست یافتند که عبارت بودند از:

دادن اختیار و آزادی به اعضای هیئت‌علمی؛ با در نظر گرفتن این افراد به‌عنوان افرادی صاحب استعداد، تمایلی به فرمان‌برداری زیاد ندارند.

مشارکت دادن و دخیل کردن اعضای هیئت‌علمی در تصمیم‌گیری‌ها که باعث از بین رفتن از خودبیگانگی این اعضا می‌شود.

---

۱. Armestrang

۱۳. Phillips

۱۴. Schweyer

۱۵. Iles

۱۶. Gagne

۱۷. Hacks and rags

۱۸. Kumar & Manoj

وجود شفافیت در ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی؛ منظور ارزیابی‌های منظم و برنامه‌ریزی شده است.

فراهم کردن تعادل بین کار و زندگی اعضای هیئت علمی  
فراهم کردن امکانات و تجهیزات

وجود عدالت در برنامه‌های جبران خدمات؛ بایستی جذابیت در بسته‌های جبران خدمات این اعضا وجود داشته باشد (کومار و مانوج، ۲۰۰۶).

سلشو و نیل (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان: نگهداشت اعضای هیئت علمی به‌عنوان یک عامل انسانی در دانشگاه، نگهداشت ضعیف ۸۰ عضو هیئت علمی دانشگاه‌های آفریقای جنوبی که به حالت تصادفی انتخاب شده بودند را به روش کیفی بررسی نمودند. این پژوهشگران، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر نگهداشت اعضای هیئت علمی را رضایت شغلی، رهبری، امنیت و مسیر پیشرفت شغلی، حقوق و دستمزد و توسعه علمی عنوان کردند (سلشو و نیل، ۲۰۱۴).

نت، ایراوو و نموسانگ (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان: عوامل تعیین‌کننده نگهداشت اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های دولتی کنیا پرداختند. تأکید این پژوهشگران بر نظریه‌های برابری، انتظار، دوامی هرزبرگ سرمایه انسانی بود که منجر به تولید دودسته عوامل شد. ۱-عوامل درونی (رهبری، عدالت توزیعی، محیط کار و حقوق و مزایا) و ۲-عوامل بیرونی (فرصت ترفیع، به رسمیت شناخته شدن، آموزش و توسعه و استقلال) (نت، ایراوو و نموسانگ، ۲۰۱۲: ۲۱۰).

ورهاگن<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۵) طی مطالعه‌ای تجربی به تعیین، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادها، با در نظر گرفتن اعضای هیئت علمی به‌عنوان استعداد، از دیدگاه روسای دانشکده‌ها و هم‌چنین اعضای هیئت علمی بهره برده است. تعداد پاسخ‌دهندگان ۳۵۰ عضو هیئت علمی و ۶۹ رئیس دانشکده بود که از ۱۸۱ دانشکده بازرگانی در ۱۲ کشور اروپایی برگزیده شده بودند. وی با مطالعه ادبیات موجود در این حوزه و نیز استفاده از نظر ۱۵ رئیس دانشکده، ۴۲ عامل مربوط به جذب و نگهداشت را فهرست کرد و در ۷ طبقه دسته‌بندی نمود. سپس عوامل را در قالب پرسشنامه برای روسای دانشکده‌ها و اعضای هیئت علمی فرستاد و از آن‌ها خواستند این عوامل را اولویت‌بندی نمایند. علاوه بر اولویت‌بندی، بایستی میزان

رضایت خود را از عوامل ارسالی ذکر می‌کردند؛ و در آخر از روسای دانشکده‌ها خواسته‌شده بود میزان توانایی‌شان را در تحقق و اثرگذاری این عوامل بیان کنند. نتایج این پژوهش نشان داد که اهمیت هریک از این فاکتورها برای اعضای هیئت‌علمی و روسای دانشکده‌ها متفاوت است. در مورد رضایتمندی نیز همین مسئله وجود داشت. در بین همه عوامل برای اعضای هیئت‌علمی در هر دو فاکتور جذب و نگهداشت، به ترتیب: عوامل آزادی علمی و آکادمیک، زمان تحقیق و پژوهش، موقعیت مکانی دانشکده و وجود فرصت‌های رشد و توسعه حرفه‌ای بالاترین اولویت‌ها را داشتند. هم‌چنین عوامل برانگیختگی همکاران، ارزشمند تلقی کردن موفقیت‌های تحقیقاتی و پژوهشی و جو پژوهشی نیز به‌عنوان عوامل مهم تلقی شده بودند. پایین‌ترین اولویت مربوط به شهرت دانشکده، نوآور بودن و پیشرفت مدار بودن دانشکده و بین‌المللی‌گرای است.

مهم‌ترین عوامل جذب هیئت‌علمی از دید روسای دانشکده‌ها عبارت‌اند از: شهرت دانشکده در میان جوامع علمی، پیشرفت مدار و نوآور بودن دانشکده، برانگیختگی همکاران و زمان تحقیق و پژوهش. مهم‌ترین عوامل نگهداشت از دید روسای دانشکده عبارت‌اند از آزادی علمی، بها دادن به موفقیت‌های پژوهشی و تحقیقاتی و وجود فرصت‌های پیشرفت است. پایین‌ترین اولویت در هر دو فاکتور جذب و نگهداشت از نظر روسای دانشکده‌ها عبارت‌اند از: مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری، وجود فرصت‌های پیگیری بورسیه بین‌رشته‌ای و فرصت‌های شغلی برای همسر. ورهاگن معتقد است اغلب دانشکده‌های بازرگانی نیازمند تدوین خط‌مشی‌های مناسب در راستای تحقق هریک از عوامل مرتبط با جذب و نگهداشت استعدادهاست (ورهاگن، ۲۰۰۵). کلیه عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت اعضای هیئت‌علمی در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۱. عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت اعضای هیئت‌علمی از دیدگاه ورهاگن (۲۰۰۵)

ردیف	طبقات	عوامل
۱	ارزش‌ها و فرهنگ دانشکده	آزادی آکادمیک
		برانگیختگی همکاران
		مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری
		تدوین استراتژی و رسالت وجودی دانشکده
		در اختیار داشتن منابع و امکانات برای ایده‌های نو
		نوآور بودن و پیشرفت مدار بودن دانشکده

۱۶ / فصلنامه مدیریت نظامی، سال بیست و چهارم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۳

شهرت دانشکده در میان جامعه علمی	موقعیت و شهرت دانشکده	۲
شهرت دانشکده در میان سازمان‌های تجاری		
شهرت گروه و رشته		
وجود سبد برنامه		
بین‌المللی‌گرایی دانشکده		
مشارکت با سایر دانشکده‌ها		
پاداش	شرایط کاری	۳
فرصت‌های پیشرفت و ارتقای شغلی		
امنیت شغلی		
سیستم‌های پاداش غیرمالی		
وجود منابع برای فعالیتهای حرفه‌ای		
تبادل بین کار و زندگی	توسعه حرفه‌ای و شخصی	۴
فرصت برای کار با افراد خارج از دانشکده		
فرصت و تسهیلات برای خانواده		
فرصت برای رشد و توسعه شخصی		
فرصت برای توسعه حرفه‌ای		
فرصت برای پیگیری بورسیه‌های بین‌رشته‌ای	جو تدریس و آموزش	۵
زمان تدریس		
بها دادن به تدریس‌های موفق		
وجود حمایت‌های آموزشی		
وجود تسهیلات تدریس و آموزش		
کیفیت دانشجویان	جو پژوهشی	۶
مشارکت در امور اجرایی آموزش		
بها دادن به موفقیت‌های پژوهشی		
وجود منابع مالی برای تحقیق و پژوهش		
وجود حمایت‌های پژوهشی		
وجود تسهیلات پژوهشی	محیط کاری	۷
جو پژوهشی درون دانشکده		
مکان جغرافیایی دانشکده		
لزوم صحبت به زبان بومی و محلی		
وجود فرصت‌های شغلی برای همسر		
کیفیت محوطه دانشکده، کیفیت اتاق‌ها		
شایستگی کارکنان اداری		

## پیشینه داخلی:

طهماسبی، قلی پور و جواهری زاده (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعداد‌های علمی در دانشگاه‌ها انجام دادند. نمونه ۳۸۱ نفری از جامعه ۵۰۰۰ نفری دانشگاه تهران انتخاب شد. این پژوهش که از نوع کاربردی بوده و به روش کمی و توصیفی در دانشگاه تهران انجام شده است، جو تحقیق و پژوهش را به‌عنوان تأثیرگذارترین عامل در جذب و نگهداری استعدادها بیان نمود.

مبینی دهکردی و طهماسب کاظمی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان: مدیریت راهبردی استعدادها، جستاری در رویکردها، مسائل و مؤلفه‌ها، آورده‌اند که مدیریت استعدادها وقتی شکل جهانی به خود می‌گیرد، بسیار پیچیده می‌شود. هر کشوری با چالش‌هایی منحصربه‌فرد روبرو است و برنامه استاندارد برای مدیریت استعدادها وجود ندارد که در همه کشورها موفق باشد. با این وجود، اصولی به شرح زیر در مدیریت استعدادها وجود دارد که رعایت آن‌ها در هر محیطی الزامی است: معیارها و ملاک شناسایی و انتخاب افراد نخبه نیاز به بازنگری دارد؛ بحث شناسایی و به‌کارگیری نخبگان و استعداد‌های برتر و چگونگی بهره‌وری از توانایی‌های علمی، فکری و خلاقیتی آنان که منشأ بروز تحولات و پیشرفت‌های چشمگیر در شاخه‌های مختلف علوم و فناوری و اتخاذ تدابیر مناسب در راستای حل مشکلات موجود در عرصه زندگی بشر و سازمان‌ها بسیار بااهمیت است. بسیاری از کشورهای استثمرارگر با اجرای سیاست‌های زیرکانه، همواره در جهت جذب نخبگان از اقصی نقاط دنیا تلاش می‌نمایند (مبینی دهکردی و طهماسب کاظمی، ۱۳۹۲).

قاراخانی (۱۳۹۳) در پژوهشی کیفی با عنوان سیاست‌های رفاهی اعضای هیئت‌علمی در ایران به بررسی و تحلیل اسناد شامل قوانین، آیین‌نامه‌ها و مصوبه‌ها به‌عنوان درونداد قانونی خط‌مشی‌های اجتماعی مرتبط با تأمین رفاه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های دولتی ایران در بازه زمانی ۱۳۶۰ تا ۱۳۹۰ پرداخت و مهم‌ترین این خط‌مشی‌ها را در دودسته طبقه‌بندی نمود:

۱- خط‌مشی‌های رفاه شغلی که مرتبط با شغل فرد است که هم نیازهای زندگی و مزیت‌های اجتماعی فرد را تأمین می‌کند و هم منجر به بهسازی حرفه‌ای او می‌شود.

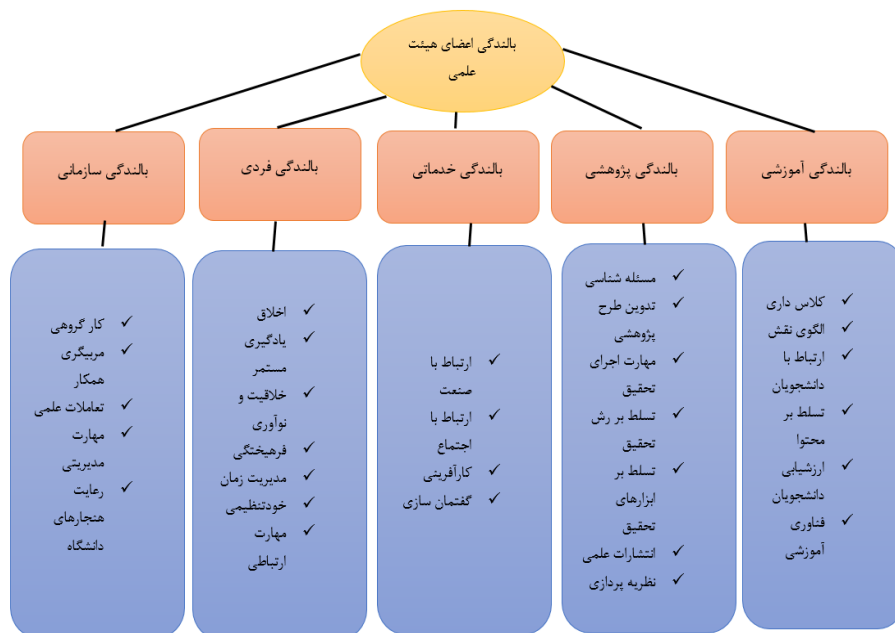
۲- خط‌مشی‌های ارتقا و امنیت شغلی که ضمن ایجاد فرصت‌های توسعه علمی، منجر به ارتقای کیفیت علمی و حرفه‌ای عضو هیئت‌علمی می‌شود.

سلامی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان: تحلیلی بر عوامل مهاجرت بین‌شهری و بازشناسی راهکارهای جذب نخبگان، آورده‌اند که نخبگان از وجود نظام دیوان‌سالاری و کاغذبازی در سازمان بسیار آزاده می‌شوند. آن‌ها ترجیح می‌دهند در سازمان‌های کوچک فعالیت کنند؛ زیرا از آزادی عمل بیشتری برخوردارند. آن‌ها ساختار پهن و غیرمتمرکز را، ساختاری که انعطاف‌پذیری لازم را برای انجام کارهای علمی و فکری فراهم کند. مشوق خلاقیت و ابتکار عمل باشد و در برابر تغییر انعطاف‌پذیر باشد، شرط اثربخشی کارشان می‌دانند (سلامی و همکاران، ۱۳۹۲).

سبک رو و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان شناسایی ریسک نگهداشت اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه یزد انجام دادند. جامعه آماری شامل کارکنان و اساتیدی بوده که ۷ سال در زمینه استخدام اعضای هیئت‌علمی فعالیت دارند. این پژوهش که به حالت کیفی انجام‌شده است از روش تحلیل تم برای تحلیل داده‌ها استفاده نموده است و سه تم اصلی: ریسک ادراکی، شغلی و مدیریتی را معرفی می‌نماید و معتقد است نگهداشت اساتید ناکارآمد منجر به تنزل اعتبار و وجهه علمی دانشگاه می‌شود.

قرونه و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان: الگویی برای بالندگی (توسعه) اعضای هیئت‌علمی دانشگاه تهران به جهت شناسایی فاکتورهای مؤثر بر نگهداشت انجام دادند. هدف این مطالعه، پاسخ به سه پرسش زیر بوده است:

- ۱- مؤلفه‌های بالندگی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه تهران چه مواردی هستند؟
  - ۲- الگوی مفهومی بالندگی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه تهران چیست؟
  - ۳- وضعیت موجود توسعه و بالندگی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه تهران چگونه است؟
- الگوی مفهومی که در این پژوهش به دست آمد، در شکل زیر آورده شده است:



شکل ۱. الگوی مفهومی باندگی (توسعه) اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران (قرونه و همکاران، ۱۳۹۵)

این پژوهش به حالت آمیخته (کیفی-کمی) انجام شده است. در ابتدا و در بخش کیفی پژوهش، با ۱۵ نفر از متخصصان در حوزه باندگی مصاحبه به حالت نیمه ساختاریافته انجام شده است و این جمع‌آوری اطلاعات تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافته است. روش نمونه‌گیری هدفمند بوده و به صورت زنجیره‌ای انجام شده است. برای کدگذاری داده‌ها، از روش کدگذاری روشمند با دو مرحله‌ی باز و محوری استفاده شده است. نتایج به‌دست‌آمده بیانگر ۵ مؤلفه‌ی اصلی به‌عنوان فاکتورهای باندگی و توسعه اعضای هیئت علمی به‌دست‌آمده است. سپس، با روش گروه کانونی، مدل مفهومی به‌دست‌آمده اصلاح گردید. این گروه شامل متخصصانی بود که در مرحله اول به حالت انفرادی با آن‌ها مصاحبه شده بود. در فاز بعد، نمونه‌ای ۳۰۹ نفری از جامعه ۱۷۳۳ نفری انتخاب شد که به‌وسیله نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی افراد برگزیده شدند. برای گردآوری داده‌های کمی از روش پرسشنامه استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۵ مؤلفه اصلی (باندگی آموزشی، باندگی پژوهشی، باندگی خدماتی،

بالتدگی فردی و بالتدگی سازمانی) و ۳۰ زیر مؤلفه بالتدگی اعضای هیئت علمی بود. روایی این پرسشنامه توسط ۴ نفر از صاحب نظران و متخصصان حوزه مربوطه تأیید شده است و پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ به مقدار (۰,۹۶) به دست آمده است. نتایج پژوهش نشان داد که از نظر اعضای هیئت علمی، بالتدگی اعضای هیئت علمی بالاتر از میانگین و نسبتاً مطلوب است (قرونه و همکاران، ۱۳۹۵).

حاتمی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان بررسی علل گرایش به مهاجرت دانشجویان تحصیل کرده مراجعه کننده به مراکز اعزام دانشجویان به خارج در شهر شیراز به این نتیجه رسیدند که عوامل بیکاری، نبود درآمد کافی، بحران های اقتصادی، نبود امنیت شغلی و... به گونه ای معنادار به عنوان عوامل رانشی مهاجرت نخبگان مؤثربه خارج از کشور است.

وکیل الرعایا و زندی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل نگهداشت ژن نخبگی با تأکید بر دانش آموختگان آموزش عالی، عوامل پراهمیت در زمینه نگهداشت نخبگان در ایران برای حفظ نسل نخبگی را شناسایی نمودند. این مطالعه موردی که به روش کیفی انجام شد، پنج بعد جاذبه، دافعه، مداخله گر، فردی و نگهدارنده را شناسایی نمود.

افجه و صالح غفاری (۱۳۹۲) در پژوهش خود به توسعه سازمانی، توسعه فردی، فرایند اجتماعی شدن، مشارکت در تصمیم گیری، حضور منعطف و شناور اشاره نمودند.

صحبتی ها و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان مطالعه علم سنجی مهاجرت نخبگان ایرانی به دانشگاه های آمریکا، اعضای هیئت علمی ایرانی تبار ده دانشگاه برتر آمریکا که بر اساس نظام های رده بندی بین المللی انتخاب شدند و پایگاه جمع آوری اطلاعات آن ها پایگاه اسکوپوس بود را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج نشان داد ۱۴۱ نفر اعضای هیئت علمی ایرانی در حوزه های علوم پزشکی، علوم فنی، هنر، علوم انسانی و علوم پایه در دانشگاه های آمریکا مشغول فعالیت هستند. در میان دانشگاه های مبدأ قبل از مهاجرت، دانشگاه صنعتی شریف و دانشگاه تهران در دو رتبه نخست قرار دارند. در حوزه های بررسی شده میزان تولیدات علمی قبل از مهاجرت (۰,۳۹ درصد) در مقایسه با بعد از مهاجرت (۹۹,۶۱ درصد) بسیار اندک است. میزان تبادل علمی این اعضا با نویسندگان داخلی برابر ۴,۲۳ درصد است. هم چنین بررسی رفتار استنادی از حیث استناد به آثار ایرانی و آثار غیر ایرانی نشان می دهد که ۰,۱۳۶ درصد به آثار ایرانی و ۹۹,۸۶۴ درصد به آثار غیر ایرانی استناد می کنند (صحبتی ها و همکاران، ۱۳۹۱).

قلی پور و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی تحت عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر ماندگاری

کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران، دریافتند که پرداخت بر ماندگاری کارکنان تأثیر دارد.

چمانی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان عوامل مؤثر بر ماندگاری پرستاران دانشگر در بیمارستان‌ها، بیان کردند که سه عامل: سازمانی، فردی و شغلی به ترتیب بر ماندگاری پرستاران دانشگر تأثیر دارند.

سجادی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان بررسی اثرات محیط بر جذب و ماندگاری شغلی درینوردان دریافتند رضایت شغلی با ماندگاری شغلی ارتباط مستقیم دارد.

امیری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران، بیان نمودند بین ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سرپرست، هویت سازمان، احساس و عواطف در شغل، شرایط کاری و نگرش شغلی با کاهش ترک خدمت کارکنان رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد.

رسولی و رشیدی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش‌پایه دریافتند که توسعه مهارت‌ها، حقوق و مزایا، فرصت مشارکت، حمایت سازمانی و عدالت رویه‌ای از طریق متغیرهای رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد به مدیران می‌توانند قصد ماندن را پیش‌بینی کنند.

تورانگو<sup>۲۰</sup> و همکاران (۲۰۱۳) تحقیقی در دانشکده پرستاری تورنتوی کانادا با عنوان: کار، محیط کار و سایر عوامل نگهداشت بر نگهداشت اعضای هیئت‌علمی پرداختند. جامعه آماری شامل ۱۳۲۸ نفر عضو هیئت‌علمی دانشکده پرستاری بود که از بین آنها تعداد ۶۵۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه بوده است. هم‌چنین برای تست مدل از آزمون آماری رگرسیون بهره‌گرفته شده است. پژوهشگران این تحقیق دریافتند که بر سازه‌ی نگهداشت، رویکردی چندوجهی اثرگذار است که شامل خصوصیات شخصی، محتوای شغلی، محیط کاری، حمایت سازمانی و عوامل خارجی می‌باشد؛ که عوامل خارجی شامل موارد مطرح شده در جدول زیر می‌باشد: (تورانگو، ۲۰۱۳).

جدول ۲. عوامل مؤثر بر نگهداشت اعضای هیئت علمی (تورانگو، ۲۰۱۳)

قصد اعضای هیئت علمی برای ادامه شغل			
ویژگی های خارجی	محتوای شغلی	محیط کاری و حمایت سازمانی	ویژگی های شخصی
مکان و موقعیت دانشگاه توافق جمعی فرصت های شغلی جایگزین در دسترس	استقلال رضایت از حجم کار کیفیت آموزش همسو با انتظارات تحصیلی تنوع نقش	کفایت حقوق و پاداش رضایت شغلی رضایت از فرصت ارتقاء استخدام تمام وقت کیفیت رهبری حمایت سازمانی و توانمندسازی کیفیت محیط فیزیکی دستیابی به منابع انسانی موردنیاز دسترسی به منابع مادی موردنیاز کیفیت روابط همکاران	توانایی ایجاد تعادل بین کار و زگی وابستگی داشتن نزدیکی به سن بازنشستگی وضعیت سلامت

شیرازی و حسینی رباط (۱۳۹۳) با تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان به این نتیجه رسیدند که اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر دارد.

جمع بندی پیشینه پژوهش: دسته بندی عوامل مؤثر بر نگهداشت اعضای هیئت علمی جدول زیر ابعاد و ارکان مؤثر بر نگهداشت را در قالب سه گروه کلی شامل عوامل فردی، عوامل ساختاری و سازمانی و عوامل محیطی و خارجی نشان می دهد:

جدول ۳. دسته بندی عوامل مؤثر بر نگهداشت اعضای هیئت علمی

دسته بندی ابعاد و ارکان مؤثر بر نگهداشت			محقق (سال)
عوامل محیطی و خارجی	عوامل سازمانی و ساختاری	عوامل فردی	

مدل پیش‌بین نگهداشت اعضای هیئت‌علمی (مورد مطالعه: یکی از دانشگاه‌های نظامی)/۲۳

		شادی	آنتونی شلوی و مدها و کومار (۲۰۲۳)
	اقدامات مدیریت منابع انسانی (سیستم جریان خدمات و پاداش، طراحی سیستم پاداش عادلانه مبتنی بر سیستم مدیریت عملکرد)		ایساک کوسی و همکاران (۲۰۱۵)
امکان‌ات فیزیکی، محیط کار مطلوب	راهبردهای اداری محیط کار، ارائه انگیزه‌های مالی و غیرمالی، آموزش و توسعه، به رسمیت شناخته شدن، حقوق و دستمزد، ارتقا بر اساس عملکرد، ارائه خدمات باکیفیت به اعضای هیئت‌علمی، بهبود روابط میان همکاران، کاهش حجم کار، استخدام افراد واجد شرایط، ارائه پاداش‌های رقابتی		مکولا و همکاران (۲۰۱۷)
	جنبه‌های شغلی		آرمسترانگ (۲۰۰۸)
		جنبه‌های فردی	فیلیپس و همکاران (۲۰۰۹)
جنبه‌های فرهنگی			شویز (۲۰۰۴)
	جنبه‌های سازمانی		ایلز و همکاران (۲۰۱۰) و گاگن (۲۰۱۵)
		جنبه‌های روانی	هاگز و راگ (۲۰۰۸)
	اختیار و آزادی عمل، دخالت در تصمیم‌گیری‌ها، شفافیت، برقراری تعادل بین کار و زندگی، امکانات و تجهیزات، عدالت در جبران		مانوج و کومار (۲۰۰۶)

	خدمات		
	رهبری، امنیت و مسیر پیشرفت شغلی، توسعه علمی، حقوق و دستمزد	رضایت شغلی	سلشو و نیل (۲۰۱۴)
توجه به نظریه‌های برابری، انتظار، دوام‌محلی هرزبرگ	فرصت ترفیع، به رسمیت شناخته شدن، آموزش و توسعه و استقلال، رهبری، عدالت توزیعی، محیط کار و حقوق و مزایا		نت، ایراوو و نموسانگ (۲۰۱۲)
موقعیت مکانی دانشکده، شهرت دانشکده در میان جامعه علمی، شهرت دانشکده در میان سازمان‌های تجاری، وجود منابع برای فعالیت‌های حرفه‌ای، فرصت برای کار با افراد خارج از دانشکده فرصت برای پیگیری بورسیه‌های بین‌رشته‌ای، کیفیت دانشجویان، مکان جغرافیایی دانشکده، لزوم صحبت به زبان بومی و محلی، کیفیت محوطه دانشکده، کیفیت اتاق‌ها	آزادی علمی و آکادمیک، زمان تحقیق و پژوهش، وجود فرصت‌های رشد و توسعه حرفه‌ای، جو پژوهشی، ارزشمند تلقی کردن موفقیت‌های تحقیقاتی و پژوهشی، تدوین خط‌مشی‌های مناسب، ارزش‌ها و فرهنگ دانشکده، در اختیار داشتن منابع و امکانات برای ایده‌های نو، شهرت گروه و رشته، وجود سبب برنامه، مشارکت با سایر دانشکده‌ها، پاداش، فرصت‌های پیشرفت و ارتقای شغلی، امنیت شغلی، نوآور بودن و پیشرفت مدار بودن دانشکده و بین‌المللی‌گرایی، سیستم‌های پاداش غیرمالی، تعادل بین کار و زندگی، زمان تدریس، بها دادن به تدریس‌های موفق، وجود حمایت‌های آموزشی، وجود تسهیلات تدریس و آموزش، جو تدریس و آموزش، مشارکت در امور اجرایی آموزش، بها دادن به موفقیت‌های پژوهشی، وجود	فرصت و تسهیلات برای خانواده، فرصت برای رشد و توسعه شخصی، فرصت برای توسعه حرفه‌ای، شایستگی کارکنان اداری، وجود فرصت‌های شغلی برای همسر	ورهاگن (۲۰۰۵)

مدل پیش‌بین نگهداشت اعضای هیئت‌علمی (مورد مطالعه: یکی از دانشگاه‌های نظامی)/۲۵

	منابع مالی برای تحقیق و پژوهش، وجود حمایت‌های پژوهشی، وجود تسهیلات پژوهشی، جو پژوهشی درون دانشکده، جو پژوهشی،		
	جو تحقیق و پژوهش		طهماسبی، قلی پور و جواهری زاده (۱۳۹۱)
خط‌مشی‌های رفاه شغلی	خط‌مشی‌های ارتقا و امنیت شغلی		قاراخانی (۱۳۹۳)
نبود کاغذبازی و نظام دیوان‌سالار در سازمان‌ها، کوچک‌سازی سازمان‌ها	ساختارهای پهن، غیرمتمرکز و انعطاف‌پذیر برای فعالیت‌های فکری و علمی		سلامی و همکاران (۱۳۹۲)
	توجه به ریسک‌های ادراکی، شغلی و مدیریتی اعضای هیئت‌علمی، عدم نگهداشت اساتید ناکارآمد		سبک رو و همکاران (۲۰۲۱)
ارتباط با صنعت، ارتباط با اجتماع، گفتمان‌سازی و کارآفرینی	کار گروهی، مربیگری، تعاملات علمی، مهارت مدیریتی، رعایت هنجارهای دانشگاه	توجه به اخلاق، یادگیری مستمر، روحیه خلاق و منعطف، مدیریت زمان، خودتنظیمی، مهارت ارتباطی، مسئله‌شناسی، تدوین طرح‌های پژوهشی، مهارت اجرای تحقیق، تسلط بر روش تحقیق، تسلط بر ابزارهای تحقیق، نظریه‌پردازی و ارائه دکترین، انتشارات	قرونه و همکاران (۱۳۹۵)

		علمی، قدرت کلاس داری، الگوی نقش، تسلط بر محتوا، ارزشیابی دانشجویان، توجه به فناوری‌های آموزشی	
بحران‌های اقتصادی	امنیت شغلی، درآمد کافی		حاتمی و همکاران (۱۳۹۱)
	توسعه‌سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، حضور منعطف و شناور	توسعه فردی، فرایند اجتماعی شدن	افجه و صالح غفاری (۱۳۹۲)
		میزان تولیدات علمی، میزان تبادل علمی اعضا	صحبتی‌ها و همکاران (۱۳۹۲)
	پرداخت		قلی پور و همکاران (۱۳۹۲)
	عوامل سازمانی، عوامل شغلی	عوامل فردی	چمانی و همکاران (۱۳۹۱)
		رضایت شغلی	سجادی و همکاران (۱۳۹۰)
ویژگی‌های شغلی، هویت سازمان	ویژگی‌های سرپرست	احساس و عاطفه نسبت به شغل، نگرش شغلی	امیری و همکاران (۱۳۹۴)
	حقوق و مزایا، فرصت مشارکت، حمایت سازمانی و عدالت رویه‌ای	توسعه مهارت‌ها، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، اعتماد به مدیران	رسولی و رشیدی (۱۳۹۴)
فرصت‌های شغلی	کفایت حقوق و پاداش، حمایت	رضایت از حجم کار،	تورانگو و همکاران

<p>جایگزین در دسترس، مکان و موقعیت دانشگاه، دسترسی به منابع انسانی مورد نیاز، کیفیت محیط فیزیکی</p>	<p>سازمانی، برنامه‌های توانمندسازی، توانایی ایجاد تعادل بین کار و زندگی</p>	<p>آموزش همسو با انتظارات تحصیلی، تنوع نقش، رضایت شغلی، رضایت از فرصت‌های ارتقای شغلی، وضعیت سلامت، سن و سال (فاصله تا بازنشستگی)، وابستگی داشتن، استقلال در کار، کیفیت روابط با همکاران، دسترسی به منابع مادی مورد نیاز</p>	<p>(۲۰۱۳)</p>
---	---	--	---------------

بررسی مطالعات صورت گرفته داخلی و خارجی نشان می‌دهد غالب مطالعات انجام‌گرفته در مورد بررسی تأثیرات سایر سازه‌ها بر سازه نگهداشت بوده و واکاوی دقیقی به‌منظور شناخت ابعاد و مؤلفه‌های نگهداشت با استفاده از تئوری داده بنیاد انجام نشده است؛ مورد دیگر، بررسی متغیر نگهداشت در قالب یک عامل خاص بوده است؛ به‌عنوان نمونه: عسگری و همکاران (۱۳۸۷)، عظیمی (۱۳۸۷) و فلاحی و منوریان (۱۳۸۷) از دیدگاه اقتصادی؛ مقدس و شرفی (۱۳۸۸)، ترجمان (۱۳۸۵) و جانمردی (۱۳۸۸) از دیدگاه سیاسی؛ صالحی عمران (۱۳۸۵) و هداوند (۱۳۸۳) از دیدگاه علمی-آموزشی و مقدس و شرفی (۱۳۸۸)، طالبی زید و رضایی (۱۳۸۸) و جانمردی (۱۳۸۸) از دیدگاه فرهنگی-اجتماعی، هر یک به ارائه جنبه‌ای خاص از موضوع پرداخته‌اند در حالی که سازه نگهداشت میان‌رشته‌ای بوده و اثرگذار و اثرپذیر از عوامل متعددی است و بایستی از جنبه‌های مختلفی به آن نگریسته شود. هم‌چنین در تمامی مطالعاتی که تا به حال در حوزه نگهداشت سرمایه انسانی انجام شده‌اند، به حالت پیش‌فرض موضوع نگهداشت پذیرفته شده است و اعتقاد بر این بوده که صرف حضور فیزیکی افراد و اساتید در دانشگاه این مفهوم را احصا می‌کند؛ اما در پژوهش حاضر اعتقاد بر این است که مفهوم سازه نگهداشت هم حضور فیزیکی و هم حضور ذهنی و متمرکز و متعهد نیروهاست. در غیر این

صورت، حتی می‌توان شاهد بازدهی منفی نیز بود. پس از توجه به عوامل اثرگذار و سازنده‌ی متغیر نگهداشت و دستیابی به مدلی جامع برای نگهداشت اساتید هیئت‌علمی دریکی از دانشگاه‌های نظامی با استفاده از تئوری داده بنیاد، به دسته‌بندی این اعضا در قالب گروه‌هایی با شاخص بندی‌های اثربخشی پرداخته می‌شود. با توجه به اینکه عوامل سازنده متغیر نگهداشت در سطوح مختلف فردی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و... بوده و هدف ما دسته‌بندی این اعضا در قالب گروه‌هایی است، بهترین ابزار برای این دسته‌بندی، شبکه عصبی مصنوعی است. تحقیقات نشان داده است برای مدل‌سازی و دسته‌بندی عوامل مختلف، شبکه‌های عصبی مصنوعی نسبت به روش‌های آماری توانایی بالاتری دارند (بهارا<sup>۲۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۲)؛ بنابراین در اینجا دو دغدغه اصلی وجود دارد: در ابتدا ترک کردن دانشگاه و خروج اعضای هیئت‌علمی و سپس پربازده، توانمند، مفید و متعهد بودن اعضایی که مانده‌اند؛ بنابراین در پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این پرسش اصلی هستیم که مدل پیش‌بین نگهداشت اعضای هیئت‌علمی چگونه است؛ که این مهم در ابتدا نیازمند پاسخگویی به دو پرسش فرعی زیر است:

عوامل و شاخص‌های مؤثر بر نگهداشت اعضای هیئت‌علمی چه مواردی هستند؟

نیروی کار اثربخش بر اساس چه معیارهایی دسته‌بندی می‌شوند و افرادی که در سیستم مانده‌اند در کدام گروه قرار می‌گیرند؟

### روش اجرای پژوهش:

پژوهش حاضر به دلیل تلاش برای افزایش دانش حول سازه نگهداشت در دانشگاه‌های داخلی و ارائه مدل در زمره تحقیقات اکتشافی قرار می‌گیرد. هم‌چنین به لحاظ جهت‌گیری، کاربردی و از جهت روش، کیفی و از دیدگاه استراتژی، مبتنی بر نظریه داده بنیاد است. این روش که یکی از پرکاربردترین روش‌های نظام‌مند تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی است می‌تواند مفاهیم نهفته در ورای داده‌ها را استخراج نماید و با کشف روابط بین آن‌ها به نظریه دست یابد. مدل‌هایی که از نظریه داده بنیاد استخراج می‌شوند بر اساس داده‌های واقعی و به صورت گام‌به‌گام به حالت استقرایی شکل گرفته‌اند. این استقرا یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۸).

جامعه آماری پژوهش حاضر به جهت مصاحبه، شامل اساتید باتجربه‌ای که دست‌کم ۵ سال سابقه تدریس در دانشگاه‌های داخلی را داشته‌اند، است. با توجه به روش پژوهش، نمونه‌گیری در ابتدا به شیوه هدفمند انجام شده و سپس طبق الگوریتم گلوله برفی و معرفی سایر نمونه‌ها ادامه یافته و بر این اساس نمونه‌گیری آن‌قدر ادامه می‌یابد تا پدیده اشباع داده‌ها یا اصطلاحاً اشباع نظری حاصل شود و داده‌های جدید تکراری شده و اطلاعات تازه‌ای حاصل نشود. در این مقاله، پس از ۱۲ مصاحبه اشباع نظری به دست آمده است. ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه نیمه ساختارمند بوده است. هم‌چنین اطلاعات جمعیت شناختی نمونه‌ها در جدول زیر آمده است:

جدول ۴. اطلاعات جمعیت شناختی افراد مصاحبه شده

رده سنی		تحصیلات		ردیف
۱ نفر	۳۰-۳۵ سال	۱ نفر	فوق لیسانس	۱
۸ نفر	۳۵-۴۰ سال	۱۰ نفر	دکتری	۲
۳ نفر	۴۰-۴۵ سال	۱ نفر	پست دکتری	۳

پس از به دست آمدن داده‌ها از طریق مصاحبه، از رهیافت نظام‌مند بهره گرفته شد. منظور از نظام‌مند، استفاده از گام‌های کدگذاری باز، محوری و گزینشی و تدوین یک الگوی منطقی از نظریه است.

منظور از کدگذاری باز، فرایند تحلیلی نام‌گذاری مفاهیم و طبقه‌بندی و کشف ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها از طریق انجام مقایسه مدام است که پژوهشگر بایستی مفاهیم را از زوایای مختلف تحلیل نماید تا دیدگاه متفاوتی کسب نماید. کدگذاری محوری سلسله رویه‌هایی است که از طریق پیوند بین مقوله‌ها و مقولات فرعی، ارتباط بین داده‌ای برقرار می‌نماید. این کار با بهره‌گیری از یک مدل الگویی انجام می‌شود تا روابط بین شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط میانجی، راهبردها و پیامدها را نشان دهد. در مرحله آخر که همان مرحله کدگذاری انتخابی یا اصطلاحاً مرحله نظریه‌پردازی است. نظریه‌پرداز داده بنیاد مقوله محوری

که سایر مقولات بر محور آن می‌گردند را به شکل روشمند انتخاب نموده و با ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها به نگارش نظریه اقدام می‌کند (استراوس و کوربین ۲۳، ۱۳۹۸).

هم‌چنین برای اعتبارسنجی این بخش از پژوهش حاضر (بخش کیفی)، طبق روش گوبا<sup>۲۴</sup> و لینکلن<sup>۲۵</sup> بررسی صحت و تأیید روایی و پایایی از ۴ فاکتور: قابلیت اعتبار<sup>۲۶</sup>، قابلیت انتقال<sup>۲۷</sup>، قابلیت اعتماد<sup>۲۸</sup> و قابلیت تأیید<sup>۲۹</sup> (دانایی فرد و امامی، ۱۳۹۲) استفاده شده است.

#### جدول ۵. اعتبارسنجی بخش کیفی

مصادق در مصاحبه	موارد استفاده شده
فقط زمان کافی برای پژوهش و تأیید داده‌های مصاحبه توسط مصاحبه‌شونده گواه بر این امر است.	قابلیت اعتبار
از اساتیدی که در این مصاحبه‌ها شرکت نداشتند در خصوص جواب‌های سایرین نظرخواهی شده است.	قابلیت انتقال
اطلاعات مصاحبه‌شوندگان به صورت صحیح و بدون دخل و تصرف ثبت و ضبط شده است	قابلیت اعتماد
تمامی گام‌های پژوهش و مستندات در فرایند پژوهش مستندسازی شده است.	قابلیت تأیید

#### مدل هی‌گروپ در دسته‌بندی افراد بر اساس اثربخشی

بروزترین اقتصادهای دنیا، اقتصادهای مبتنی بر دانش هستند؛ که در آن‌ها، سرمایه‌های انسانی تعیین‌کننده اصلی موفقیت سازمانی هستند؛ بنابراین دل‌بستگی این سرمایه‌ها یک دارایی حیاتی برای سازمان است. سازمان‌ها به نیروهای کار وفاداری نیاز دارند که نه تنها به ارزش‌های سازمانی وفادار باشند، بلکه هرروز بر توانایی خود بیفزایند. در همین راستا، شرکت

۱. Strauss & Corbin

۲۴. Guba

۲۵. Lincoln

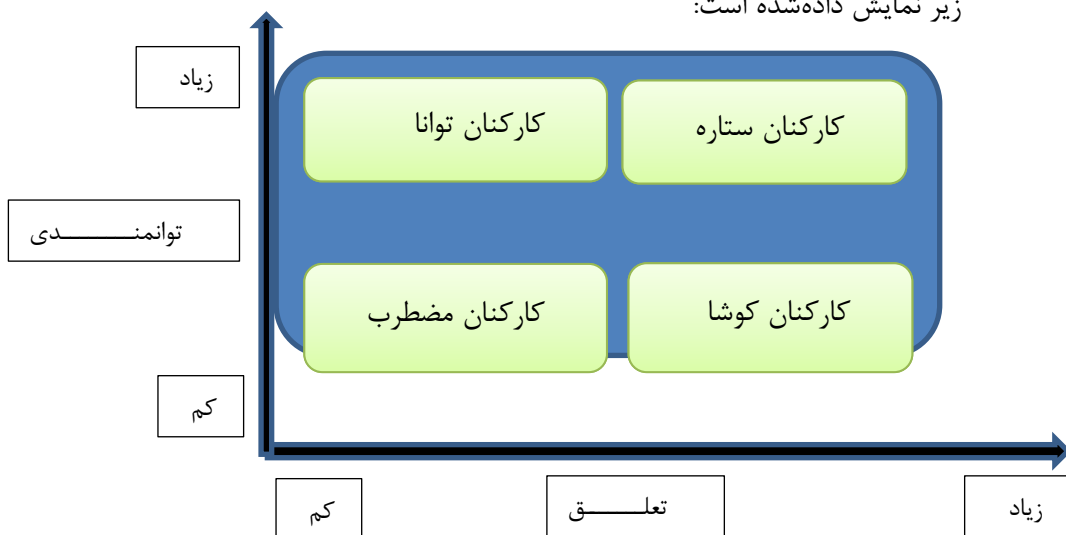
۲۶. Credibility

۲۷. Transferability

۲۸. Dependability

۲۹. Conformability

هی‌گروپ<sup>۳۰</sup> مدلی با عنوان اثربخشی کارکنان تدوین نموده است که دو متغیر اصلی توانمندی کارکنان و تعلق سازمانی آن‌ها را موردسنجش قرار می‌دهد؛ و بر این مبنای، یک ماتریس ۴ خانه‌ای را ارائه می‌دهد. هم‌چنین مزیت دیگر این مدل، امکان مقایسه نتایج با سایر شرکت‌ها به‌منظور ارائه راهکار و اقدامات لازم است. دلیل این امر آن است که شرکت‌های زیادی سالانه از ارزیابی هی‌گروپ استفاده می‌کنند و بانک اطلاعاتی مطلوبی در این حوزه به دست آورده‌اند. از مجموع ۵۰۰ سازمان اول فورچون، ۲۵۰ مورد آن در این پژوهش شرکت می‌کنند و در پایگاه داده‌ای شرکت، سالانه داده‌های بیش از ۲ میلیون نفر از کارکنان سازمان‌ها جمع‌آوری می‌شود؛ بنابراین می‌تواند مقیاس بسیار خوبی برای مقایسه با سازمان‌های با عملکرد بالا، سازمان‌های برتر دنیا و سازمان‌های منطقه‌ای باشد. این مدل در سال ۱۹۴۳ توسط ادوارد ندهی پایه‌گذاری شده است و در بیش از ۹۰ کشور شعبه دارد (محمدیان ۳۱، ۲۰۲۱). شمایی از مدل در شکل زیر نمایش داده شده است:



شکل ۲: مدل هی‌گروپ

۳۰. Hay Group

۳۱. Mohammadian

در فاز بعدی پژوهش، پس از به دست آمدن مدل نگهداشت، با بهره‌گیری از شبکه‌های عصبی مصنوعی، اعضا در چارچوب اثربخشی هی گروپ دسته‌بندی می‌شوند.

### شبکه‌های عصبی مصنوعی

انواع گوناگونی از شبکه‌های عصبی مصنوعی معرفی شده‌اند که هر یک برای دسته‌ای از کاربردها قابل استفاده هستند و در هر کدام از وجه مشخصی از قابلیت‌ها و خصوصیات مغز انسان الهام گرفته شده است. در همه این مدل‌ها، یک ساختار ریاضی در نظر گرفته شده است که البته به صورت گرافیکی هم قابل نمایش دادن است و یک سری پارامترها و پیچ‌های تنظیم دارد. این ساختار کلی، توسط یک الگوریتم یادگیری یا تربیت آن قدر تنظیم و بهینه می‌شود که بتواند رفتار قابل قبولی را از خود نشان دهد.

طرز نگاه مدل‌های مختلف شبکه‌های عصبی مصنوعی کاملاً متفاوت است و هر یک، تنها بخشی از قابلیت‌های یادگیری و تطبیق مغز انسان را هدف قرار داده و تقلید نموده‌اند. شبکه‌های عصبی مصنوعی زیرشاخه‌ای از سیستم‌های پویا هستند که با پردازش داده‌های تجربی، دانش یا قوانین نهفته در ورای داده‌ها را به ساختار شبکه منتقل می‌کنند و به همین علت هوشمند نام‌گذاری شده‌اند. تلاش این سیستم‌های مبتنی بر هوش محاسباتی، مدل‌سازی ساختار نرو-سیناپتیکی مغز بشر است (منهاج، ۱۳۷۹). فن‌آوری‌های هوش مصنوعی به تدریج در حال جایگزینی فرایندهای معمول اداری هستند و برای داشتن نتایج بهتر و مؤثرتر مورد استفاده قرار می‌گیرند (گوسین<sup>۳۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

داده‌ها به جهت استفاده در این شبکه با ابزار پرسشنامه جمع‌آوری شده‌اند. با توجه به تعداد جامعه آماری ۹۰ نفر و با استفاده از جدول مورگان، حجم نمونه ۷۲ نفر در نظر گرفته شده است. که همگی مرد بوده و از این تعداد ۲ نفر دارای تحصیلات کارشناسی ارشد، ۵۸ نفر دکتری و ۱۲ نفر پسادکتری می‌باشند. هم‌چنین در خصوص رده‌ی سنی، ۱ نفر بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۱ نفر بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۶ نفر بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۴ نفر بین ۵۰ تا ۶۰ سال

می‌باشند. اعداد مربوط به آلفای کرونباخ ابعاد مورد استفاده در مدل در جدول زیر آورده شده است؛ که تمامی مقادیر بیشتر از ۰/۷ و مورد تأیید می‌باشند.

جدول ۶. ضریب آلفای کرونباخ سازه‌های مدل

سازه	ابعاد	مقوله‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
نگهداشت اعضا	شرایط علی	توجه به پرداخت‌ها و شاخص‌های رفاهی	۰,۷۴۱
		فرصت‌های پژوهشی، ارتقا و رشد	۰,۸۱۶
		توجه به شأن و منزلت اعضا	۰,۷۴۸
		فراهم‌سازی بستر آموزش‌های بروز	۰,۷۰۷
		وجود سیستم کاری انعطاف‌پذیر (ساعات کاری شناور و دورکاری)	۰,۹۰۲
		برند و شهرت دانشگاه	۰,۸۱۱
		برقراری تعادل بین کار و زندگی	۰,۸۲۶
		توجه به امنیت شغلی	۰,۷۹۸
		بومی‌سازی نظام آموزشی	۰,۷۲۲
		توجه به ویژگی‌های فردی اعضا	۰,۷۹۹
		توجه به عدالت در تمامی ابعاد	۰,۸۶۱
	عوامل مداخله‌گر	قوانین حاکم بر جامعه	۰,۷۲۳
		بستر فرهنگی حاکم بر جامعه و توجه بیشتر به مقام علم و عالم	۰,۸۸۸
		ثبات در اوضاع مالی، سیاسی و اجتماعی جامعه	۰,۸۲۱
		تغییر در سیاست‌های نظام‌وظیفه برای نخبگان	۰,۷۵۱
	راهبردها	توسعه پرداخت‌ها و مبتنی بر عملکرد بودن آن‌ها	۰,۹۲۰
		شایسته‌گزینی و ارتقا بر اساس شایستگی	۰,۷۰۰
		کاهش بروکراسی در نهادهای علمی و صنعتی کشور	۰,۷۶۳

	تصویب قوانین جدید در حمایت از اعضای هیئت علمی	۰,۷۹۳
	افزایش روحیه میهن پرستی و وطن دوستی در بین اعضا	۰,۸۴۵
	استفاده از استعداد و پتانسیل اعضا	۰,۷۶۸
	کمرنگ نمودن سیاست زدگی از محیط های علمی و دانشگاهی و افزایش تحلیل و آگاهی در این حوزه	۰,۸۲۸
	آگاه سازی جامعه و مسئولان از خروج این قشر نخبگان	۰,۸۵۵
	تغییر کلی ساختار نظام آموزشی و توجه بیشتر بر کیفیت تا کمیت	۰,۷۹۳
	تسهیل جابجایی اساتید بین دانشگاه ها و شهرهای مختلف	۰,۷۶۲
	تجهیز نمودن آزمایشگاه ها و مراکز علمی با دستگاه های روز دنیا	۰,۷۸۷
	ایجاد پایگاه جامع داده ای از اعضای هیئت علمی و تخصص های آنان	۰,۷۴۹
عوامل زمینه ای	هزینه و تورم زیاد	۰,۸۶۸
	وجود رانت و فساد اداری	۰,۸۰۹
	وجود تبعیض های اجتماعی	۰,۷۹۵
	عدم اجرای صحیح چرخه عمر استعداد در سازمان ها	۰,۷۵۲
	بی توجهی و کمرنگ بودن ارزش های انسانی	۰,۹۲۳
	عدم وجود شایسته سالاری	۰,۸۲۹
	بها ندادن به پژوهش توسط مسئولان	۰,۸۱۳
پیامدها	متعهد و دلگرم شدن اعضا	۰,۷۹۷
	رضایت شغلی	۰,۷۰۶

مدل پیش‌بین نگهداشت اعضای هیئت‌علمی (مورد مطالعه: یکی از دانشگاه‌های نظامی)/۳۵

		افزایش کیفیت تدریس	۰,۸۵۴
		حضور پربازده و بانگیزه در فعالیت‌های پژوهشی	۰,۷۱۹
		ارتقاء سطح آموزش	۰,۷۸۴
		افزایش بازدهی و درآمد دانشگاه	۰,۸۶۲
		ایجاد بستر ارتباط با صنعت	۰,۹۰۹
		حاکم شدن فرهنگ شایسته‌سالاری	۰,۹۱۳
مدل هی گروه	تعلق سازمانی	مشارکت	۰,۷۲۹
		تلاش‌های اختیاری	۰,۸۷۶
	توانمندی کارکنان	محیط حمایتی	۰,۷۱۹
		نقش‌های بهینه‌شده	۰,۷۵۴

شمایی از اقدامات انجام‌شده در این پژوهش در شکل قابل مشاهده است.



شکل ۳: شمایی از کلیت پژوهش حاضر

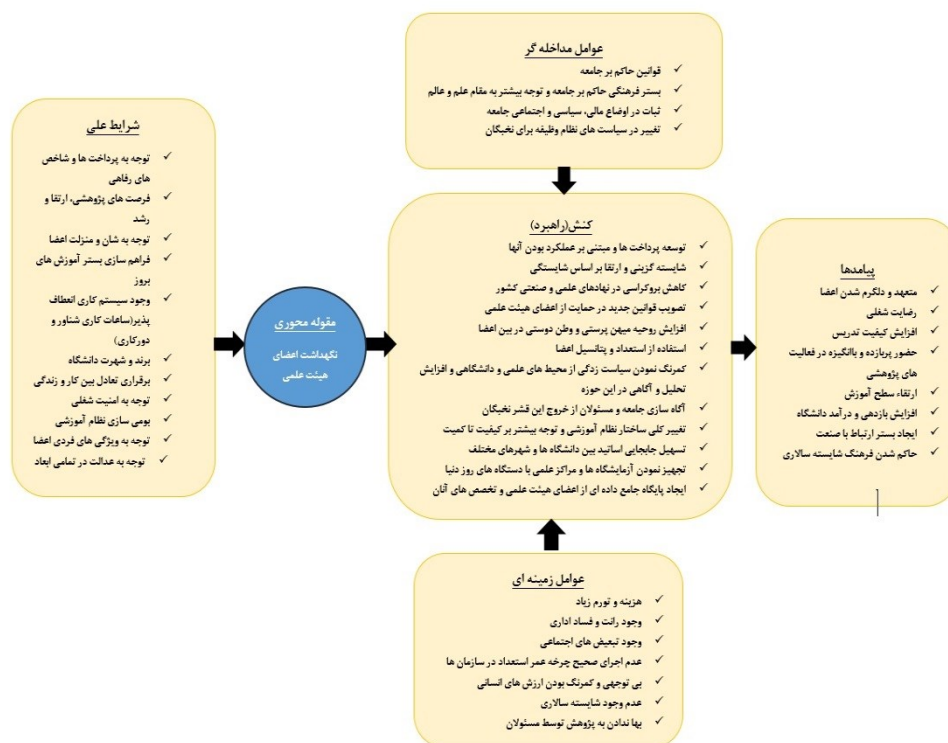
### یافته‌های تحقیق

همان‌گونه که ذکر شد، شروع تجزیه و تحلیل داده‌ها در مطالعه حاضر، مبتنی بر نظریه داده بنیاد استراوس و کوربین (۱۹۹۰) بوده است که طی یک فرآیند سه مرحله‌ای اقدام شده است: کدگذاری باز: قسمتی از تحلیل است که پس از مفهوم‌سازی دقیق داده‌های خام حاصل از مصاحبه و یادداشت‌های زمینه‌ای، نام‌گذاری و طبقه‌بندی می‌شود تا به شکل ساده‌تری شباهت‌ها و تفاوت‌ها شناسایی شوند (زین‌الدین، ۱۳۹۳).

کدگذاری محوری: مرحله دوم در نظریه‌پردازی داده بنیاد است که شامل سلسله رویه‌هایی است که از طریق پیوند بین مقوله و مقوله‌های فرعی، ارتباط بین داده‌ها را برقرار می‌نماید. درواقع کدگذاری محوری به فرایند شکل‌دهی مقوله‌ها اشاره دارد. این کار با استفاده از الگویی انجام می‌شود تا روابط بین شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط میانجی، راهبردها و پیامدها را نشان دهد.

کدگذاری انتخابی: این مرحله که درواقع مرحله نظریه‌پردازی است، نظریه‌پرداز داده بنیاد مقوله محوری که سایر مقولات بر محور آن می‌گردند را به روش نظام‌مند<sup>۳۳</sup> و با ارتباط داده با سایر مقوله‌ها شکل می‌دهد و شرحی انتزاعی برای فرایند پژوهش ارائه می‌دهد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۲).

مقاله حاضر با استفاده از مصاحبه عمیق با ۱۲ نفر از اساتید باتجربه انجام شده است که طی این مصاحبه‌ها، تعداد ۳۲۰ کد استخراج شده و این کدها در قالب ۱۱۸ مفهوم طبقه‌بندی و سپس این مفاهیم در قالب ۴۲ مقوله کلان و درنهایت در قالب مدل استراوس و کوربین در ۵ بعد آورده شده است. پس از انجام تحلیل‌های فوق مدل زیر حاصل شده است:



شکل ۴: مدل پیش‌بین نگهداشت اعضای هیئت‌علمی (مورد مطالعه: یکی از دانشگاه‌های نظامی)

پس از به دست آمدن مدل نگهداشت اعضای هیئت‌علمی با استفاده از تئوری داده بنیاد، تبدیل سازه‌های کیفی احصاء شده به پرسشنامه و طراحی و توزیع و جمع‌آوری داده‌ها و نیز استفاده از پرسشنامه استاندارد هی‌گروپ، دسته‌بندی اعضا با استفاده از شبکه عصبی مصنوعی به چهار گروه در مدل هی‌گروپ انجام شده است.

در ابتدا با استفاده از ورودی و خروجی‌های به‌دست‌آمده در مرحله قبل، شبکه آموزش داده‌شده و سپس با داشتن اطلاعات مربوط به نگهداشت هر عضو، می‌توان پیش‌بینی نمود که این فرد در کدام بخش مدل هی‌گروپ قرار خواهد گرفت و متناسب با پیش‌بینی، اقدامات تصمیمات لازم مدیریتی انجام می‌شود.

دسته‌بندی اعضا با استفاده از شبکه عصبی مصنوعی

یکی از رایج‌ترین انواع شبکه‌های عصبی، شبکه عصبی پرسپترون چندلایه<sup>۳۴</sup> (MLP) است که به صورت موفقیت‌آمیزی در بازه وسیعی از کاربردها از جمله طبقه‌بندی داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. یک شبکه پرسپترون چندلایه، ارتباط غیرخطی بین بردارهای ورودی و خروجی را از طریق متصل نمودن نورون‌های هر گره به لایه‌های قبلی و بعدی نشان می‌دهد. خروجی هر نورون در ضرایب وزنی ضرب و به تابع تحریک غیرخطی به‌عنوان ورودی داده می‌شود. در مرحله آموزش به پرسپترون اطلاعات آموزشی داده می‌شود و سپس اوزان شبکه به‌گونه‌ای تنظیم می‌شوند که خطای بین خروجی فعلی و هدف حداقل گردد و یا اینکه تعداد دفعات آموزش، با تعدادی که از قبل به سیستم داده شده است برابر گردد. عموماً آموزش شبکه عصبی بسیار پیچیده و یک مسئله بهینه‌سازی با تعداد متغیر زیاد است (روملهارت<sup>۳۵</sup> و دیگران، ۱۹۸۶).

یکی از روش‌های بسیار موفق در آموزش شبکه‌های چندلایه، روش الگوریتم جستجوی گرانشی (GSA<sup>۳۶</sup>) است که سرعت بسیار بالایی در انجام محاسبات و رسیدن به جواب بهینه دارد (دهباشیان و ظهیری، ۱۳۸۹). در فرایند آموزش شبکه عصبی جهت طبقه‌بندی داده‌ها، هدف نهایی جستجوی بهترین اوزان شبکه عصبی است که به کوچک‌ترین میانگین مربعات خطا<sup>۳۷</sup> (MSE) منتهی شود؛ که در این پژوهش، روش GSA برای یافتن بهترین اوزان شبکه عصبی و هم‌چنین متناسب‌ترین تعداد لایه‌های پنهان پیشنهاد می‌شود. جدول زیر، نرخ تشخیص صحیح داده‌های آموزشی و آزمایشی این شبکه را با استفاده از نرم‌افزار متلب نشان می‌دهد.

#### جدول ۷. خروجی داده‌های پردازش شده توسط شبکه عصبی

۳۴. Multi Layer Perceptron

۳۵. D. E. Rumelhart

۳۶. Gravitational Search Algorithm

۳۷. Mean squared error

مراحل	درصد طبقه‌بندی	GSA
مرحله آموزش	Min	٪۸۱,۴۲
	Max	٪۸۴,۳۱
	Average	٪۸۲,۸۶
	Variance	٪۰,۰۰۰۱۰
	Time(seconds)	۱۴۸
مرحله آزمون	Min	٪۷۶,۴۸
	Max	٪۷۸,۹۳
	Average	٪۷۷,۷۰
	Variance	٪۰,۰۱۵۹۲

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل پیش‌بینی نگهداشت اعضای هیئت‌علمی در یکی از دانشگاه‌های نظامی بود؛ که در ابتدا به علت نبود مدلی جامع در حوزه نگهداشت اعضای هیئت‌علمی، با استفاده از روش تئوری داده بنیاد، مدلی با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با اعضای هیئت‌علمی با تجربه به دست آمد و روایی و پایایی مدل سنجیده شد. سپس مدل هی گروهی در حوزه اثربخش بودن اعضا با استفاده از دو فاکتور مهم حفظ کارکنان یعنی تعلق سازمانی و توانمندسازی ارائه شد. فاز بعدی پژوهش، توزیع دو پرسشنامه برای سازه‌های نگهداشت و اثربخشی بوده است که به ترتیب ورودی و خروجی شبکه عصبی را تشکیل داده‌اند. داده‌های جمع‌آوری شده‌ی آن‌ها به نسبت ۲ به ۳ برای آموزش و سپس تست شبکه استفاده شدند. در این بخش، رهنمون‌هایی در رابطه با حفظ و نگهداری اثربخش اعضا چه از نظر فیزیکی و چه از نظر فکری و ذهنی ارائه خواهد شد. راهکارها در پژوهش حاضر دومنظوره هستند؛ در ابتدا عوامل مؤثر بر نگهداشت اعضای هیئت‌علمی و سپس ارائه روش‌های

حفظ این افراد در سطح کارکنان ستاره در بحث اثربخشی و تلاش برای رساندن سایر اعضا به این سطح؛ که در واقع هدف اصلی این پژوهش و پاسخ به پرسش‌های مطرح شده در این حوزه بوده‌اند.

یکی از نکات کلیدی در مورد نگهداشت اعضای هیئت‌علمی، نشان دادن شأن و اهمیت این قشر در جامعه به‌عنوان سرمایه‌های انسانی و پرورش‌دهندگان نسل‌های بعدی و هم‌چنین تمرکز بر تبعات خروج و ناکارآمدی ایشان است. شاید در نگاه اول در جامعه، این قشر به‌اشتباه به‌عنوان نجومی بگیران دولت شناخته می‌شوند؛ در حالی که میانگین درآمدی‌شان نسبت به میانگین جهانی و البته کشورهای همسایه بسیار پایین‌تر است؛ افزایش نرخ تورم باعث می‌شود که اساتید حتی در تأمین پایه‌ای‌ترین مایحتاج‌ها ناتوان شده و به مشاغل دوم و سوم روی آورده یا تصمیم به مهاجرت بگیرند؛ بنابراین در این خصوص دولت باید بسیار کارآمدتر عمل کرده و قوانین جدیدی به جهت رفاه اعضای هیئت‌علمی وضع نماید. هم‌چنین دانشگاه می‌تواند یک سیستم پرداخت منعطف و اثربخش را طراحی نماید. در نظر گرفتن شرایط پرداختی و رفاهی به اعضای هیئت‌علمی در کنار قانون‌مدار بودن سازمان در تخصیص پست و جایگاه‌های شغلی و هم‌چنین منصفانه بودن تشویق‌ها و تنبیه‌ها و نیز مسیرهای پیشرفت از ارکان مهم عدالت سازمانی می‌باشند که هم‌راستای نتیجه تحقیقات رضا پور و همکاران (۱۴۰۰) است. ایساک کوسی و همکاران (۲۰۱۵) نیز بر اقدامات مدیریت منابع انسانی و علی‌الخصوص سیستم جبران خدمات و پاداش و هم‌چنین بر طراحی یک سیستم پاداش عادلانه و مبتنی بر سیستم مدیریت عملکرد تأکید نمودند. حاتمی و همکاران (۱۳۹۱) نیز یکی از علل گرایش به مهاجرت را نبود درآمد کافی معرفی نمودند. هم‌چنین، بایستی نگاه احترام‌آمیزتری به این قشر داشت؛ چراکه ایران، قدیمی‌ترین کشور جهان در زمینه آموزش عالی است و سابقه‌ی ۱۷۵۰ ساله‌ی تأسیس دانشگاه جندی‌شاپور دزفول در یونسکو وجود دارد. بایستی پایه‌های فرهنگی جامعه در این حوزه تقویت شود و تدابیری برای افزایش حقوق این اعضا چه به لحاظ مادی و چه معنوی اندیشیده شود. مکولا و همکاران (۲۰۱۷) نیز به انگیزه‌های غیرمالی همچون احترام به جهت حفظ استعدادها برتر اشاره نمودند. بایستی رسانه‌هایی به وجود بیاید که صدای اساتید باشد. این افراد به علت تعداد کمتر نسبت به سایر حوزه‌ها از جمله آموزش و پرورش، کمتر دیده می‌شوند. هم‌چنین طرح‌های همسان‌سازی در وزارتخانه‌های مختلف هنوز به مرحله اجرایی در نیامده‌اند. پژوهش‌هایی متعددی مسئله نگهداشت اساتید را از جهت اقتصادی بررسی نموده‌اند از جمله پژوهش‌های عسگری و همکاران (۱۳۸۷)، عظیمی (۱۳۸۷) و فلاحی و

منوریان (۱۳۸۷) که همگی در راستا و مؤید نتایج حاصل از پژوهش حاضر می‌باشند. حمایت‌های مالی و رفاهی اعضای هیئت‌علمی باعث می‌شود که بتوانند بدون دغدغه‌های خاص، از پتانسیل و توانمندی‌های خود استفاده نمایند.

حقیقت این است که ساعات کاری واقعی اساتید بسیار بیشتر از موظفی آن‌هاست. در واقع، دانشگاه ساعت بردار نیست و اساتید در همه ایام سال و روزهای هفته در حال کار، تحقیق و بروز نگه‌داشتن دانش خود، تدریس و تحصیل و انجام امور دانشجویان خود هستند. هم‌چنین، تحقیقات و مصاحبه‌ها نشان می‌دهند که فرایند استاد شدن و عضو هیئت‌علمی شدن به دلیل چند بار کنکور شرکت کردن و طی کردن تحصیلات عالی و گذراندن مراحل پیچیده استخدامی و گزینشی، بسیار سخت‌تر از کارمند و رئیس اداره شدن است و نقصان در فهم نظامات علمی را نشان می‌دهد و بهتر است در شورای تصمیم‌گیری برای اعضای هیئت‌علمی از نقطه نظرات نخبگانی که به این موارد اشراف دارند استفاده بیشتری به عمل آید. هم‌چنین این اعضا با توجه به مدارج عالی که برای دریافت منصب هیئت‌علمی کسب می‌کنند، سال‌های زیادی در استخدام تأخیر دارند و باید از طرقی مثل دریافتی بیشتر جبران شود. از طرفی هم‌زمان باید با فرهنگ مدرک‌گرایی مبارزه شود. وقتی مشاغلی می‌توانند با مدرک کارشناسی پر شوند دلیلی بر گرفتن مدارک بالاتر همچون کارشناسی ارشد و دکتری که باعث به وجود آمدن انتظارات بیشتر و هم‌چنین قیاس با اعضای هیئت‌علمی و ادعای همسان‌سازی می‌شود، هم‌چنین هزینه‌های بسیار برای گرفتن مدرک که بر جامعه تحمیل می‌شود و بعدها بر بودجه عمومی و در دوران بازنشستگی بر صندوق‌های بازنشستگی تأثیر می‌گذارند، نیست و نیاز به بازنگری جدیدی در سیاست‌های کلان وجود دارد. بایستی تمرکز بیشتر بر جنبه‌های کیفی باشد تا کمی؛ که این موضوع، شامل مراحل ارتقای اساتید نیز هست که بهتر است تغییراتی در آیین‌نامه ارتقاء به وجود آید.

همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره شد، مسئله نگهداشت اساتید، امری میان‌رشته‌ای است و باید از جنبه‌های مختلف مورد ارزیابی و تحلیل قرار گیرد. علاوه بر در نظر گرفتن بحث ارتقا و جبران خدمات، بایستی اعضای هیئت‌علمی به‌عنوان قطب‌های آموزشی و متفکر صاحب آزادی‌های سیاسی نیز باشند و با افزایش دانش و آگاهی و تحلیل در این حوزه کمک‌های شایان توجهی ارائه دهند. نتایج این بخش هم‌راستای تحقیقات مقدس و شرفی (۱۳۸۸)، شوپز (۲۰۰۴)، ترجمان (۱۳۸۵) و جانمردی (۱۳۸۸) است. موضوع بعد، توجه به شاخص فرهنگی

است. فرهنگ به‌زعم ادگار شاین (یکی از دانشمندان بزرگ حوزه روان‌شناسی و فرهنگ‌سازمانی دانشگاه ام‌آی‌تی)، پدیده‌ای است که در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده است و شامل ادب، تربیت، مجموعه آداب‌ورسوم، الگوهای رفتار اجتماعی، علوم، معارف و هنرهای یک جامعه است و صدا البته بر جابجایی و مهاجرت اثرگذار است و گاهی ممکن است با جابجایی بین شهرهای مختلف و دانشگاه‌های مختلف، انگیزه بیشتری در اساتید به جهت استقرار پیدا شود. هم‌چنین تسهیل جابه‌جایی می‌تواند برای بهره‌گیری از توانمندی‌ها، مهارت و تخصص اعضا و نیز انتقال دانش بسیار مفید واقع شود. در مقابل شاخص فرهنگی، نظریه بی‌هویتی فرهنگی وجود دارد؛ به این معنا که هرچه فرد هویت فرهنگی خود را بیشتر از دست بدهد و تمایل بیشتری برای ترک خدمت داشته باشد، در مقابل مشکلات اقتصادی و اجتماعی آسیب‌پذیرتر بوده و وطن را ساده‌تر ترک می‌کند. این موضوع، با تحقیقات مقدس و شرفی (۱۳۸۸)، طالبی زید و رضایی (۱۳۸۸) و جانمردی (۱۳۸۸) هم‌راستا است.

یکی از عوامل اثرگذار که بایستی بیشتر مورد توجه قرار گیرد، توجه به روحیه معلمی افراد در بدو ورود آن‌ها در قالب مصاحبه‌ها و سوالات در جایگاه عضو هیئت‌علمی است نه اینکه افراد صرفاً به جایگاه اجتماعی توجه نمایند که این مهم هم‌راستای نتایج تحقیق حسنقلی پور و همکاران (۱۳۹۶) است. شاخص مهم دیگر، توجه به بحث تناسب در پرداختی به افراد است. افراد باید جبران خدمات و پاداش‌های خود را مبتنی بر عملکرد خود و در حدی مطلوب در قیاس با سازمان‌ها و هم‌پست‌های مشابه خود ببینند که باعث می‌شود احساس مثبت و روشنی در فرد به وجود آید. این بخش مؤید تحقیق سبک‌رو و همکاران (۲۰۲۱) است. بحث عدم نگهداشت اعضای هیئت‌علمی را نباید بر پایه قضاوت‌های کلی یا باورهای رایج همچون اینکه این موضوع صرفاً به دلیل مالی یا سیاسی اتفاق می‌افتد، نسبت داد (عظیمی و همکاران، ۱۳۹۸)؛ در خیلی از موارد با مطالعه جدیدترین تئوری‌ها در رشته‌های مختلف، نیاز به تکنولوژی‌ها و ابزارهای پیشرفته آزمایشگاهی و خاص وجود دارد و اجبار باعث رفتن این اعضا می‌شود و چه‌بسا با تجهیز آزمایشگاه‌ها و امکانات بستر مناسبی برای ماندن فراهم آید که مؤید نظریه جهانی‌شدن است که شامل حرکت آزاد اطلاعات، تکنولوژی، کالا و... است. در واقع رسیدن اطلاعات و تکنولوژی‌های جدید، دقیقاً مبارزه با عوامل دافعه در مبدأ و به‌نوعی بیانگر نظریه راونشتاین در این زمینه است؛ و چه‌بسا طبق نظریه بازار کار دوگانه پیوره، مهاجرت نخبگان بیشتر ناشی از بازار کار و شرایط مناسب در کشور مقصد است تا شرایط بد در مبدأ. در عمل، طبق نظریه انتقال معکوس فن‌آوری، کشورهای صنعتی در برابر تکنولوژی، کالاهای فنی و

دستگاه‌های بالینی که به کشورهای جهان سوم می‌فروشند، مغزهای پرورده و نیروی ماهر این کشورها را دریافت می‌کنند. بامطالعه پژوهش‌های مختلف و مشاهدات در سطوح مختلف، خلأ وجود یک پایگاه داده‌ی جامع از اساتید و تخصص‌های ایشان به چشم می‌خورد که می‌تواند در حوزه‌های بسیاری مورد استفاده قرار گیرد. به‌عنوان نمونه، زمانی که افراد در تخصص خود، همکاران بیشتری را می‌شناسند، تیم‌ها و پیوندهایی می‌تواند شکل بگیرد و رغبت این افراد برای ماندن در وطن و تشکیل فضاهای هم‌فکری بیشتر می‌شود، نظریه‌های اجتماعات پژوهشی و سرمایه اجتماعی صراحتاً این مطالب را تأیید می‌نمایند.

با توجه به مدل هی‌گروپ در بحث اثربخشی، مهم‌ترین کارکنان از دید سازمان، کارکنان ستاره هستند که تعلق و توان سازمانی بالایی دارند. استراتژی مطلوب، حفظ این دسته از کارکنان و تلاش برای رساندن سایر دسته‌ها به این مرحله است و کم‌بازده‌ترین‌ها در دسته کارکنان مضطرب قرار می‌گیرند که تعلق سازمانی کمی داشته و به لحاظ توانمندی در سطح پایینی قرار دارند. مدیران اغلب نگرانی کمتر برای ترک این دسته از افراد دارند. در خصوص کارکنان کوشا (تعلق سازمانی زیاد و توانمندی کم)، می‌توان اقداماتی همچون: برگزاری دوره‌های آموزشی، دسترسی به اطلاعات و منابع، قرار دادن در محیط‌های حمایتی، تفویض اختیارات خاص به جهت آموزش و هم‌چنین دادن اختیار را در نظر گرفت. در خصوص کارکنان توانا (توانمندی بالا و تعلق سازمانی کم)، ساخت تیم‌های کاری بدون در نظر گرفتن سلسله‌مراتب اداری و ایجاد محیط‌های صمیمی، برگزاری گرامیداشت و مراسم تجلیل و تقدیر برای اعضا، شنیدن نظرات اعضا و تشویق اعضا برای حفظ عملکرد خود می‌تواند مفید باشند.

## منابع:

- استراوس، انسلم؛ کوربین، جولیت. (۱۳۹۸)، مبانی پژوهش کیفی (فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای)، ترجمه ابراهیم افشار، نشر نی، چاپ اول.
- افجه، سید علی اکبر و صالح غفاری، عادل. (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان-۴۱-۳. دانش محور: مورد مطالعه جهاد دانشگاهی واحد تهران. راهبرد فرهنگ، ۲۱، ۱۱۲-۷۹.

- امیری، قاسم و محمودزاده، سیدمجتبی. (۱۳۹۴)، بررسی عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی: ستاد وزارت راه و شهرسازی)، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۳۱، ش ۲: ۵۷۹-۵۵۹.
- آرون، رمون. (۱۳۸۱)، مراحل اساسی اندیشه در جامعه شناسی، ترجمه باقر پرهام، تهران: نشر علمی فرهنگی.
- جعفری معطر، فریدون. (۱۳۸۷)، مهاجرت نخبگان، تهران: موسسه تحقیقات و توسعه علوم انسانی.
- چمانی چراغ تپه، رقیه؛ محمودی، امیرحسین و بابامحمودی، عبدالرضا (۱۳۹۱)، عوامل مؤثر بر ماندگاری پرستاران دانشگردد بیمارستان‌ها، فصلنامه مدیریت پرستاری، س اول، دوره اول، ش ۳.
- حاتمی، علی؛ فتاحی، سجاد و جهانگیری، جهانگیر. (۱۳۹۱). بررسی عوامل مرتبط با گرایش دختران تحصیل کرده به خارج از کشور (مطالعه موردی دانشجویان دختر مراجعه کننده به مراکز اعزام به خارج دانشجوی شهر شیراز)، نشریه زن و جامعه، دوره ۳، شماره ۲، صص ۸۰-۵۵.
- حسنقلی پور، حکیمه؛ امیری، مجتبی؛ پورعزت، علی اصغر. (۱۳۹۶). توسعه مدل ارزشیابی خط مشی نگهداشت اثربخش اعضای هیئت علمی در آموزش عالی، مدیریت دولتی، ۵۱۶-۴۸۹.
- حسنی، محمد و سامری، مریم. (۱۳۸۹)، بررسی اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه ناحیه یک شهر ارومیه با استفاده از مدل پارسونز، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال هشتم، شماره بیست و یکم، بهار و تابستان ۱۳۸۹، صفحات ۲۲۳-۲۰۱.
- دانایی فرد، حسن؛ امامی، مجتبی (۱۳۹۲)، استراتژی نظریه داده بنیاد در مطالعات سازمان و مدیریت (فصل چهارم از کتاب روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع)، انتشارات صفر، چاپ دوم.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۸۰)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسا بیان و سید محمد اعرابی، چاپ چهارم، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- دهباشیان، مریم و ظهیری، سیدحمید. (۱۳۸۹). آموزش شبکه عصبی MLP در طبقه بندی داده‌ها با استفاده از روش GSA. مهندسی برق و مهندسی کامپیوتر ایران، ۸(۴)، ۲۶۷-۲۷۴. SID. <https://sid.ir/paper/۳۶۰۷۲۲/fa>
- ذاکر صالحی، غلامرضا. (۱۳۸۳)، دانشگاه ایرانی: درآمدی بر جامعه شناسی آموزش عالی، انتشارات کویر.
- رسولی، رضا و رشیدی، مهدی (۱۳۹۴). طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش پایه، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال هفتم شماره ۱ (پیاپی ۱۹، بهار ۱۳۹۴).
- رضاپور، غلامعلی؛ باقری، مهدی و گلرد، پروانه. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان خلاق در صنعت بانکداری ایران (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران استان کهگیلویه و بویراحمد). مطالعات رفتاری در مدیریت. دوره ۱۳، شماره ۲۹، اردیبهشت ۱۴۰۱.

- زکی، محمد علی؛ ادیبی سده، مهدی؛ یزدخواستی، بهجت (۱۳۸۵)، بررسی اثربخشی سازمانی مدارس آموزش و پرورش شهر اصفهان (آزمون مدل پارسونز)، *مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز*، ۲۴(۲).
- زین الدینی، سیدمجید (۱۳۹۳). تبیین الگوی رهبری تحول آفرین در تحقیقات و جهاد خودکفایی ارتش جمهوری اسلامی ایران بر اساس رهنمودهای امام خامنه‌ای (مدظله العالی)، رساله دکتری، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
- ساروخانی، باقر. (۱۳۷۰)، درآمدی بر دایره المعارف علوم اجتماعی، تهران: انتشارات کیهان.
- سبک رو، کایدیان، آذین، حسینی. (۲۰۲۱). شناسایی ریسک نگهداشت اعضای هیئت‌علمی. *آموزش علوم دریایی*، ۸(۱)، ۱-۱۷.
- سجادی پارسا، سیدجعفر؛ برایی نژاد، سعید؛ نورامین، امیر و نظری آبکنار، شهریار (۱۳۹۰)، بررسی اثرات محیط کاری بر جذب و ماندگاری شغلی دریانوردان: مقایسه‌ای بین کشتی‌های تانکر، فله بر و کانتینربر، *اقیانوس‌شناسی*، ۲(۳): ۱۰-۱.
- سلامی، هادی. اعظمی، امیر و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۲). تحلیلی بر عوامل مهاجرت بین شهری و بازشناسی راهکارهای جذب نخبگان. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۲(۲)، ۳۹۹-۳۷۷.
- شیخی، محمدتقی. (۱۳۶۹)، جامعه‌شناسی جهان سوم، تهران: انتشارات اشراقی.
- شیرازی، علی و حسینی رباط، سیده منصوره (۱۳۹۳)، تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان، *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، (۱۹): ۱۸-۱۱.
- صحبتی‌ها، فریبا؛ جمالی مهموئی، حمیدرضا و منصوریان، یزدان. مطالعه علم‌سنجی مهاجرت نخبگان ایرانی به دانشگاه‌های آمریکا. تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه‌ها، دوره ۴۷، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۲، ص. ۲۸۶-۲۷۳.
- طالبی زیدی، ع و رضائی، ج. (۱۳۸۸)، بررسی علل مهاجرت نخبگان دانشگاهی از مازندران طی سال‌های ۱۳۷۰-۱۳۸۰، *فصلنامه مدیریت، سال ششم*، شماره ۱۶.
- طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین و جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۵(۱۷)، ۲۶-۵.
- عسگری، حشمت‌اله. تقوی، مهدی. عسگری، منوچهر و شاکری، عباس. (۱۳۸۷). بررسی علل فرار مغزها از کشورهای درحال توسعه به کشورهای OECD در قالب مدل جاذبه. *فصلنامه اقتصاد مقداری (بررسی‌های اقتصادی سابق)*. (۲)۵.
- عظیمی، علی؛ شیرازی، علی؛ کاظمی، مصطفی و پویا، علیرضا. (۱۳۹۸). کشف و تبیین خوشه‌های اعضای هیئت‌علمی مهاجرت کرده بر اساس تحلیل عاملی دیدگاه درباره نگهداشت سرمایه انسانی

- دانشگاه‌های برتر ایران. پژوهش‌های مدیریت عمومی. دوره ۱۲، شماره ۴۳، خرداد ۱۳۹۸، صفحه ۱۵۷-۱۸۳.
- علاقه بند، علی (۱۳۷۱)، ویژگیهای رفتاری مدیران اثربخش، فصل نامه مدیریت در آموزش و پرورش، سال اول، شماره.
  - علایی نسب، م. (۱۳۸۵)، مقایسه ویژگیهای اقتصادی، اجتماعی و جمعیتی مهاجرین و افراد بومی (با استفاده از داده‌های طرح خصوصیات اقتصادی- اجتماعی خانوار کل کشور در سال ۱۳۸۰)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران.
  - قاراخانی، معصومه. (۱۳۹۳). سیاست‌های رفاهی اعضای هیئت علمی در ایران. فصلنامه علوم اجتماعی، (۶۶)، ۱۲۸-۱۲۶.
  - قانعی راد، محمد امین (۱۳۹۶). نخبگان دانش: مشارکت یا مهاجرت؟ تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
  - قرونه، داود؛ میرکمالی، سیدمحمد؛ بازرگان، عباس و خرازی، سیدکمال (۱۳۹۵). الگویی برای بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، دوره ۲۲، شماره ۳، ۱۳۹۵، صص ۱۷-۱.
  - قلی پور، رحمت الله، امیری، علی نقی، مهدی زاده و زمانی فر (۱۳۹۲). شناسایی عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران. مدیریت فرهنگ سازمانی ۲(۱۱)، ۱۳۳-۱۶۱.
  - کاظمی پور، شهلا و قاسمی اردهائی، علی. (۱۳۸۶). تجزیه اقامت و تمایل به مهاجرت به شهر تهران، نامه انجمن جمعیت شناسی ایران، سال دوم، شماره ۳.
  - لهسایی زاده، عبدالعلی. (۱۳۶۸)، نظریات مهاجرت، چاپ اول، شیراز: انتشارات نوید.
  - مبینی دهکردی، علی و طهماسب کاظمی، بهروز (۱۳۹۲). مدیریت راهبردی استعدادها، جستاری در رویکردها، مسائل و مؤلفه‌ها. فصلنامه راهبرد فرهنگ، ۲۲، ۱۳۴-۱۰۵.
  - مرجایی، سید هادی. (۱۳۸۳)، نقش محوری سرمایه و شرایط اجتماعی در حفظ و نگهداشت نخبگان، گزارش طرح پژوهشی، موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
  - مسی، داگلاس. (۱۳۶۴)، نظریه‌های مهاجرت بین المللی، بازننگری و ارزشیابی، ترجمه پریدخت وحیدی، گزیده مسائل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، ۱۴۳، ۹۴.
  - منہاج، محمدباقر، هوش محاسباتی: مبانی شبکه‌های عصبی، جلد اول، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ۱۳۷۹.
  - وکیل الرعایا، یونس؛ زندگی، رضا و فرهادی نژاد، محسن (۱۳۹۸). طراحی مدل نگهداشت ژن نخبگی با تأکید بر دانش‌آموختگان آموزش عالی و وزارت بهداشت. فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، دوره ۳۰، شماره ۴، صفحه ۹۷-۱۱۲.

- هوی و میسکل (۱۳۸۲)، تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، ترجمه میر محمد سید عباسزاده، انتشارات دانشگاه ارومیه چاپ چهارم.
- Alniaçık, E., Alniaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (۲۰۱۴). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۱۵۰, ۳۳۶-۳۴۴.
- Armestrag, M(۲۰۰۸). *Strategic human resource management: ۴th Edition*. London.
- D. E. Rumelhart, E. Hinton, and J. Williams, Learning internal representation by error propagation, *Parallel Distributed Processing*, vol. ۱, ۳۱۸-۳۶۲, ۱۹۸۶.
- Gagne, A. (۲۰۱۵). Retention strategies in France and Sweden. *The Irish Journal of Management*, Vol. ۲۸, No. ۱, pp: ۵۹-۷۹.
- Gusain, A., Singh, T., Pandey, S., Pachourui, V., Singh, R., & Kumar, A. (۲۰۲۳, March). E-Recruitment using Artificial Intelligence as Preventive Measures. ۲۰۲۳ International Conference on Sustainable Computing and Data Communication Systems (ICSCDS) (pp. ۵۱۶-۵۲۲). IEEE.
- Hughes, Julia Christensen and EvelinaRog, (۲۰۰۸). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. ۲۰ Iss: ۷, pp.۷۴۳-۷۵۷.
- Iles, P., Chuai, X. and Preece, D. (۲۰۱۰). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers, *Journal of World Business*, ۴۵(۲): ۱۷۹-۱۸۹.
- Kosi, I., Opoku-Danso, A., & Ofori, A. A. S. (۲۰۱۵). HRM practices and retention: An empirical study of senior staff of University of Cape Coast. *International Journal of Technology Enhancements and Emerging Engineering Research*, ۳(۱۱), ۲۳۴۷-۴۲۸۹.
- Kumar, Manoj.(۲۰۰۶). Attracting and Retaining Faculty in Technical Educational Institutions. Fourth AIMS International Conference on Management. ۱۰ pages.
- Latukha, M., Zhang, Y., Panibratov, A., Arzhanykh, K., & Rysakova, L. (۲۰۲۳). Talent management practices for firms' absorptive capacity in a host

country: A study of the Chinese diaspora in Russia. *Critical perspectives on international business*, ۱۹(۲), ۱۸۱-۲۰۵.

- Mkulu, Demetria Gerold; Adhiambo, Jacinta M. & Katundano, Theonestina (۲۰۱۷). Workplace Administrative Strategies for Retention of Academic Staff in Private Universities in Southern Highlands Zone, *Tanzania. American Journal of Sociological Research*, ۷ (۲), ۷۷-۸۴.
- Mohammadian, B. (۲۰۲۱), Human Resources textbook in Hay Group model. Tehran: University of Tehran.(In Persian).
- Ng'ethe, J.M. & Iravo, M. E. & Namusonge, G.S. (۲۰۱۲). Determinants of Academic Staff Retention in Public Universities in Kenya: Empirical Review. *International Journal of Humanities and Social Science*, ۲(۱۳), ۲۰۵-۲۱۲.
- OECD (۲۰۱۵). Connecting with Emigrants: A Global Profile of Diasporas ۲۰۱۵. OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239845-en>.
- Phillips, Deborah R. and Kathy O. Roper, (۲۰۰۹). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol.۱۱ Iss: ۱, pp.۷-۱۶.
- Selesho, J. M., & Naile, I. (۲۰۱۴). Academic staff retention as a human resource factor: University perspective. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, ۱۳(۲), ۲۹۵-۳۰۴.
- Selvi, R. S. A., & Madhavkumar, V. (۲۰۲۳). The Mediating Effect Of Happiness At Workplace On The Relationship Between Hybrid Work Model And Employee Retention In It Industry. *International Journal of Industrial Management*, ۱۷(۱), ۴۰-۴۹ [snn.ir/03kwb](http://snn.ir/03kwb).
- Tourangeau, A. E., Thomson, H., Cummings, G., & Cranley, L. A. (۲۰۱۳). Generation-specific incentives and disincentives for nurses to remain employed in acute care hospitals. *Journal of Nursing Management*, ۲۱(۳), ۴۷۳-۴۸۲.
- Verhaegen, P. (۲۰۰۵). Academic talent: Quo vadis? Recruitment and retention of faculty in European business schools. *Journal of Management Development*, ۲۴(۹), ۸۰۷-۸۱۸.
- Yildiz, R. O., & Esmer, S. (۲۰۲۳). Talent management strategies and functions: a systematic review. *Industrial and Commercial Training*, ۵۵(۱), ۹۳-۱۱۱.

- Younis, S., Ahsan, A., & Chatteur, F. M. (۲۰۲۳). An employee retention model using organizational network analysis for voluntary turnover. *Social Network Analysis and Mining*, ۱۳(۱), ۲۸.