

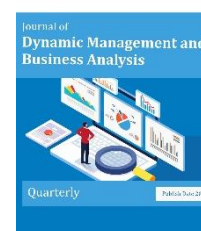


Journal Website

Article history:
Received 31 October 2024
Revised 22 December 2024
Accepted 05 January 2025
Published online 15 March 2025

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 3, Issue 5, pp 365-383



E-ISSN: 3041-8933

Proposing a Brain Circulation Management Model Based on the Meritocracy Principle in the Social Security Organization

Morteza Emamzadeh¹, Nader Bohlooli^{2*}, Morteza Honarmand Azimi³

¹ PhD Student, Department of Public Administration, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

² Assistant Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran (Corresponding Author).

³ Assistant Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

* Corresponding author email address: n.bohlooli@iaut.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Emamzadeh, M., Bohlooli, N., Honarmand Azimi, M. (2024). Proposing a Brain Circulation Management Model Based on the Meritocracy Principle in the Social Security Organization. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(5), 365-383.

<https://doi.org/10.22034/dmbaj.2025.2057494.1288>



© 2024 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: The primary aim of this study was to propose a brain circulation management model grounded in the meritocracy principle within the Social Security Organization.

Methodology: This research employed a mixed-methods design. In the qualitative phase, a meta-synthesis approach was utilized, drawing on the seven-step model of Walsh and Downe (2005). Relevant studies were identified through databases such as Google Scholar, WorldCat, ScienceDirect, and ProQuest, from which 29 articles were selected for analysis. In the quantitative phase, a researcher-made questionnaire was developed based on the key indicators and components extracted from the qualitative stage. The statistical population included all 775 employees of the Social Security Organization in East Azerbaijan Province, from which 257 participants were selected randomly. Data analysis involved structural equation modeling and confirmatory factor analysis.

Findings: The results identified 103 sub-indicators, which were categorized into 14 main indicators and four major components: support for career development and advancement, a flexible and motivating organizational culture, networking and collaboration, and continuous feedback and accountability. The model validation confirmed the reliability and validity of all identified indicators, and the overall model demonstrated good fit.

Conclusion: The proposed model based on the meritocracy principle effectively identifies and structures the key dimensions necessary for managing brain circulation in the Social Security Organization. This model can guide organizational policies toward retaining and developing human capital.

Keywords: Brain circulation management, Meritocracy principle, Meta-synthesis, Social Security Organization

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Meritocracy, as a guiding principle in modern public management, plays a pivotal role in ensuring fairness, competence, and long-term organizational effectiveness. It asserts that individuals must attain positions and promotions based on their merit, encompassing their qualifications, expertise, and professional experience. When this principle governs managerial decisions, employees feel justly placed and recognized for their efforts, enhancing their motivation, performance, and organizational loyalty (Alfianto et al., 2023; Sudrajat et al., 2018). Michael Young, a British sociologist and policy adviser, coined the term in 1945 to critique and yet propose a system where talent and achievement define one's organizational trajectory (Yumhi et al., 2025).

Over the past decades, administrative reforms in many developing nations have advocated for embedding meritocracy into recruitment and promotion systems. Nevertheless, in practice, organizational structures often fail to align with this vision, leading to inefficiencies and dissatisfaction. In the Iranian context, despite the evident significance of human capital in national development, the country grapples with the brain drain phenomenon, where highly educated and skilled individuals migrate to more prosperous environments. This internal and external migration pattern stems from several socio-political and economic push-pull factors (Mohammad Nejad & Pahlavan Sharif, 2024; Salman Al-Oda et al., 2024).

Internal elite migration is further intensified by centralization in policy and academic opportunities, underfunded provincial research institutions, and lack of effective mechanisms for talent retention. According to studies, talented individuals in peripheral regions are often excluded from elite academic programs due to systemic biases and structural constraints (Feyzizadeh, 2016; Shoghi Lord et al., 2018). Additionally, historical trends suggest that structural deficiencies in governance, unequal distribution of opportunities, and absence of inclusive policy frameworks contribute to the departure of national intellectual capital (Clemens et al., 2008; Jedidi, 2017).

In recent years, however, the shift from "brain drain" to "brain circulation" has emerged as a viable strategy to counteract this crisis. This paradigm encourages the temporary or periodic return of expatriate professionals to share knowledge and engage in national development initiatives. Brain circulation, when strategically managed, transforms out-migration into an opportunity for knowledge exchange and innovation (Dickerson & Ozden, 2017; Docquier et al., 2016; Docquier & Machado, 2015). Accordingly, managing elite mobility within the organizational and national framework necessitates structured policies rooted in transparency, fairness, and merit-based practices.

Given the above, the present study aimed to propose a brain circulation management model based on the meritocracy principle within the Social Security Organization in Iran. The core research question sought to identify the principal indicators and dimensions essential for such a model, and to assess its structural validity in practice.

Methodology

This study followed a mixed-methods design integrating qualitative meta-synthesis and quantitative validation. In the qualitative phase, the researchers employed Walsh and Downe's (2005)

seven-step model to conduct a meta-synthesis of 29 relevant studies on brain circulation and merit-based management. These studies were selected using purposive sampling from academic databases such as Google Scholar, ScienceDirect, WorldCat, and ProQuest.

Following the identification of core themes and components, a researcher-constructed questionnaire was developed in the quantitative phase. This questionnaire comprised indicators derived from the qualitative findings. The statistical population included 775 employees of the Social Security Organization in East Azerbaijan Province. A sample of 257 participants was randomly selected to complete the questionnaire. The data were analyzed using structural equation modeling and confirmatory factor analysis to test the reliability and validity of the proposed model.

Findings

The qualitative meta-synthesis resulted in 103 distinct sub-indicators, which were categorized under 14 main indicators and grouped into four overarching components. These components were: (1) support for career development and advancement, (2) a flexible and motivating organizational culture, (3) networking and collaboration, and (4) continuous feedback and accountability.

The "support for development and career advancement" component included indicators related to growth opportunities, elite encouragement, knowledge development, and needs-based evaluation systems. The model identified 34 sub-indicators under this component. The second component, "flexible and motivating organizational culture," was supported by indicators concerning workplace flexibility, innovation, cultural openness, and individual counseling systems, totaling 27 sub-indicators.

The third component, "networking and collaboration," emphasized participation, academic cooperation, and social interaction. This was supported by 18 sub-indicators. The final component, "continuous feedback and accountability," included performance appraisal systems, recruitment policy enhancement, and responsiveness to feedback, comprising 24 sub-indicators.

Confirmatory factor analysis results validated the model. All sub-indicators demonstrated statistically significant factor loadings, exceeding the minimum acceptable threshold of 0.3. Model fit indices showed strong results: RMSEA = 0.098, GFI = 0.93, and AGFI = 0.91, indicating a well-fitting model. Beta coefficients ranged from 0.28 to 0.97 across dimensions, with t-values confirming statistical significance. These results confirmed that the proposed model has acceptable reliability and structural validity.

Discussion and Conclusion

This study introduced and validated a brain circulation management model based on the meritocracy principle for the Social Security Organization. The findings highlighted four central components essential for retaining and utilizing elite talent within the organizational framework. By institutionalizing support mechanisms for professional development, creating a responsive and motivating work culture, fostering networks of collaboration, and establishing robust accountability systems, organizations can transform the brain drain phenomenon into a strategic cycle of talent engagement.

The meritocratic approach presented here offers a feasible strategy to combat systemic inefficiencies and foster sustainable human capital development. Unlike restrictive retention strategies, this model encourages empowerment, transparency, and capacity-building. It situates the organization as



a learning entity that values continuous input and equitable advancement, thereby enhancing job satisfaction and commitment among elite professionals.

Furthermore, the model holds potential for broader application in other governmental and semi-public institutions facing similar challenges in human capital management. By operationalizing clear indicators of merit and aligning them with practical feedback and development mechanisms, the model encourages participatory management and institutional adaptability.

Despite the promising outcomes, the model's implementation should consider regional and cultural contexts that influence organizational dynamics. Factors such as administrative rigidity, resistance to change, and political interference may pose challenges to the institutionalization of merit-based policies. Thus, future research should explore the applicability of this model in diverse organizational settings and investigate the long-term impact of such policies on elite retention and institutional performance.

In conclusion, fostering a merit-based brain circulation framework represents a strategic and inclusive approach to human capital management. It reflects a shift from reactive policies towards proactive and systemic reforms that harness the full potential of elite professionals in driving innovation, equity, and organizational resilience.

ارائه الگوی مدیریت چرخش مغزها با استفاده از اصل شایسته سالاری در سازمان تأمین اجتماعی

مرتضی امامزاده^۱، نادر بهلولی^{۲*}، مرتضی هنرمند عظیمی^۳

۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.
۲ استادیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (نویسنده مسئول).
۳ استادیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

*ایمیل نویسنده مسئول: zarianjom@yahoo.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

امامزاده م.، بهلولی ن.، هنرمند عظیمی ب. (۱۴۰۳). عوامل و ابعاد برون‌سپاری در سازمان‌های دولتی، مورد مطالعه ادارات استان مرکزی. *مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار*، ۳(۵)، ۳۸۳-۳۶۵.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: هدف اصلی این پژوهش، ارائه الگوی مدیریت چرخش مغزها با استفاده از اصل شایسته‌سالاری در سازمان تأمین اجتماعی بود. **روش‌شناسی:** این پژوهش با استفاده از روش تحقیق آمیخته انجام شد. در بخش کیفی، از رویکرد فراترکیب مبتنی بر مدل هفت‌مرحله‌ای والش و دان (۲۰۰۵) استفاده شد. مطالعات مرتبط از طریق پایگاه‌های گوگل اسکالر، وردکت، ساینس دایرکت و پروکوئست بازیابی و در نهایت ۲۹ مقاله برای تحلیل انتخاب شدند. در بخش کمی، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته براساس شاخص‌ها و مؤلفه‌های استخراج‌شده از بخش کیفی تدوین شد. جامعه آماری شامل ۷۷۵ نفر از کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی بود که ۲۵۷ نفر از آن‌ها به صورت تصادفی انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. **یافته‌ها:** یافته‌ها نشان دادند که در مجموع ۱۰۳ شاخص فرعی شناسایی شد که در قالب ۱۴ شاخص اصلی و چهار مؤلفه شامل حمایت از توسعه و پیشرفت شغلی، فرهنگ سازمانی منعطف و مشوق، شبکه‌سازی ارتباطات و همکاری، و بازخورد مستمر و پاسخگویی طبقه‌بندی شدند. اعتبارسنجی مدل پژوهش نشان داد که تمامی شاخص‌های شناسایی‌شده دارای اعتبار بوده و برازش کلی مدل تأیید شد. **نتیجه‌گیری:** الگوی پیشنهادی مبتنی بر اصل شایسته‌سالاری، ابعاد کلیدی لازم برای مدیریت چرخش مغزها در سازمان تأمین اجتماعی را به‌طور مؤثری شناسایی و سازمان‌دهی می‌نماید و می‌تواند راهنمایی برای سیاست‌گذاری در جهت حفظ و توسعه سرمایه انسانی باشد.

کلیدواژه‌گان: مدیریت چرخش مغزها، اصل شایسته‌سالاری، فراترکیب، سازمان تأمین اجتماعی

مقدمه

یکی از مهم‌ترین عواملی که موجب رضایت بخشی در سازمان می‌شود، شایسته سالاری است. یعنی این که افراد از درون و با تمام وجود احساس کنند که با توجه به تجربه و تخصص کاری، سابقه مدیریتی و تحصیلاتی که دارند، در جایگاه واقعی و شایسته خود قرار گرفته‌اند، همچنین افراد دیگر نیز همین نگاه را به این افراد داشته باشد (Alfianto et al., 2023; Sudrajat et al., 2018)؛ یعنی اعضای دیگر سازمان، نیز قضاوت را داشته باشند که این افراد با توجه به تجربه‌های مهارت‌ها و تخصص‌هایی که دارند، در جایگاه شایسته خود قرار گرفته‌اند. در این صورت است که عملکرد افراد بهبود پیدا کرده و اثربخشی و کارایی افراد به شدت افزایش پیدا می‌کند. شایسته سالاری به مجموعه فعالیت‌ها و روش‌هایی اطلاق می‌شود. که از آن طریق افراد براساس شایستگی برای کار در سازمان‌ها گزینش شده و پاداش و ترفیح آن‌ها نیز صرفاً براساس توانایی‌ها و مهارت‌ها انجام می‌گیرد (Yumhi et al., 2025).

مفهوم شایسته سالاری را مایکل یانگ، دبیر سابق کمیته سیاست‌گذاری حزب کارگر انگلستان در سال ۱۹۴۵ ابداع کرد. یکی از شعارها در طول چند سال اخیر پرداختن به اصل شایسته سالاری است. به همین منظور یکی از طرح‌های برنامه تحول در نظام اداری به اصلاح نظام‌های مدیریتی و تهیه و تدوین طرح نظام انتخاب و انتصاب مدیران با هدف ایجاد نظام شایسته سالاری و ثبات در مدیریت پرداخته است (Sudrajat et al., 2018) درحالی‌که نقش نیروی انسانی به‌ویژه نیروی انسانی ماهر و متخصص در پیشرفت و توسعه هر کشوری برای همه روشن است، ولی هرروزه شاهد گسترش مهاجرت و خروج این عامل بسیار مهم و مؤثر از کشورهای درحال توسعه و توسعه‌نیافته به کشورهای صنعتی و پیشرفته هستیم. تراکم سرمایه‌های فیزیکی و مادی، همان‌گونه که اقتصاددانان متقدم بر آن تأکید داشتند، در برخی از موارد نشان دادند که به‌تنهایی نمی‌تواند باعث پیشرفت و توسعه شود. مثال‌های متعددی وجود دارد که نشان می‌دهد کشورهایی با سطح درآمد خیلی بالا و دارا بودن منابع مالی کافی، نتوانسته‌اند به توسعه دست یابند (Mohammad Nejad & Pahlavan Sharif, 2024; Salman Al-Oda et al., 2024).

اساسی‌ترین روند و فرایند چرخش مغزها در داخل متأثر از سیاست‌گذاری و بازیگران سیاسی است که در سیاست‌ها نفوذ می‌کنند تمرکز رشته‌های پرجاذبه در دانشگاه‌های مرکز، کاهش بودجه‌های اعتباری به مراکز آموزشی-پژوهشی و علمی کشور در مراکز استان‌ها، عدم راه‌اندازی مراکز جذب نخبگان در حوزه‌های صنعتی-پژوهشی و آموزشی در استان‌ها به‌ویژه مناطق محروم، اعمال برخی از تبعیض‌های جنسیتی در پذیرش رشته‌ها برای مراکز خاص و محروم کردن دانشجویان مستعد استان‌ها از دسترسی به این رشته‌ها، پولی کردن نظام آموزش عالی و مقاطع متوسطه، راه نمائی و ابتدائی و جلوگیری از رشد استعدادهای دانش‌آموزان و دانشجویان مستعد همگی تنها گوشه‌ای از نقش سیاست‌گذاری و بازیگران سیاسی در عرصه سیاست‌گذاری آموزشی کشور است بر همین اساس مطابق با آمارها چرخش نخبگان در ایران اغلب نخبگان جذب مراکز آموزشی-پژوهشی تهران یا مراکز استان‌هایی نظیر اصفهان، مشهد و تبریز می‌شوند (Feyzizadeh, 2016; Shoghi, 2018; Lord et al., 2018).

مهاجرت سرمایه‌های انسانی و به‌ویژه نیروی انسانی متخصص و تحصیل‌کرده، سهمگین‌ترین ضربه‌ای است که می‌تواند بر پیکره یک اقتصاد وارد شود؛ زیرا ارکان اصلی پیشرفت و اقتدار آن را از بین می‌برد. مهاجرت دو عامل اصلی دارد که یکی مربوط به کشور مبدأ و دیگری مربوط به کشور مقصد می‌شود. البته مهاجرت می‌تواند در درون یک کشور نیز به‌صورت مهاجرت به استان‌های برخوردار نیز اتفاق بیفتد. عوامل فشار (رانش) موجود در کشور یا استان مبدأ و عوامل جذب موجود در کشورها یا استان‌های مقصد. این عوامل را می‌توان به دو زیرشاخه عوامل اقتصادی و غیراقتصادی تقسیم‌بندی کرد (Clemens et al., 2008). از ابتدای انقلاب اسلامی با تغییر شرایط اجتماعی، اقتصادی و علمی

کشور برخی از نخبگان از کشور خارج شدند و نه تنها ارتباط خود با جامعه علمی را قطع کردند بلکه در بسیاری از مواقع محدودیت‌هایی نیز در رفت‌وآمد برایشان پیش آمد؛ اما موضوع به اینجا ختم نمی‌شود با توسعه آموزش عالی در ایران و افزایش رشته-گرایش‌ها و جذب دانشجویان در مقاطع مختلف تحصیلی به‌ویژه تحصیلات تکمیلی در سال‌های اخیر موضوع «فرار مغزها» را وارد مرحله جدیدی کرد. در سال‌های اخیر آمارهای نگران‌کننده‌ای از فرار مغزها منتشر شده است به‌طوری‌که بر اساس آمار، در سال ۱۳۹۴ نزدیک ۱۸۰ متخصص ایرانی از کشور مهاجرت کرده‌اند (Jedidi, 2017).

با پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات و فراگیر شدن اینترنت و نیز اهمیت استفاده از علم-دانش نخبگان توسط کشورها، پدیده فرار مغزها تبدیل به «چرخش مغزها» شده است. چرخش مغزها به‌صورت خارجی و داخلی اتفاق می‌افتد: در چرخش خارجی یا خارج به داخل، گفته می‌شود که اگر قادر نیستیم فرد نخبه را برای همیشه در داخل کشور نگه‌داریم، ولی حداقل می‌توانیم به‌طور مقطعی و دوره‌ای از دستاوردهای علمی او استفاده کنیم. در این شیوه، امکانات و تسهیلاتی در اختیار نخبه‌های خارج نشین قرار می‌گیرد تا بتوانند با فراغ بال و بدون دغدغه به داخل کشور سفر و دستاوردهای علمی‌شان را منتقل کنند؛ در عین حال، فرد نخبه نیز هرزمانی که دوست داشته باشد، می‌تواند دوباره به خارج از کشور برگردد و ناخودآگاه همین سفرهای متعدد نخبگان باعث می‌شود کشور از توان و دانش نخبگان مقیم خارج از کشور، بی‌بهره نماند. در روش داخلی یا داخل به داخل نیز، با پرورش یک نخبه در یک دانشگاه یا استان دستاوردهای این نخبه نصیب استان یا دانشگاهی می‌شود که آنجا امکانات و منابع خوبی در اختیار وی قرار می‌دهند (Dickerson & Ozden, 2017; Docquier & Iftikhar, 2019; Docquier et al., 2016; Docquier & Machado, 2015).

در واقع چرخش نخبگان و مغزها با چرخش شغلی تفاوت دارد. چرخش شغلی به معنی جابه‌جایی کارکنان در میان مشاغل مختلف سازمان است که عمدتاً افقی است، یعنی در میان مشاغل موجود در یک سطح اتفاق می‌افتد و ترفیع مقام محسوب نمی‌شود؛ هم‌چنین، اغلب موقتی است و افراد پس از مدتی به شغل اصلی خود بازمی‌گردند. چرخش شغلی مزایای بسیاری دارد. به عنوان مثال، شروع یک شغل جدید هیجان‌انگیز و چالش‌برانگیز است، خستگی را کاهش و انگیزه را افزایش می‌دهد، به ارزیابی تناسب فرد و شغلش کمک می‌کند و راهی عالی برای کسب دانش و مهارت‌های جدید محسوب می‌شود. چرخش شغلی روش شناخته‌شده‌ای در زمینه توسعه سازمانی است. چرخش شغلی مزایای بسیاری برای سازمان و کارمند دارد، اما اگر بدون برنامه‌ریزی انجام شود، کارایی را کاهش می‌دهد، خطاهایی را ایجاد می‌کند و سبب ابهام می‌شود. بنابراین باید دلیل استفاده از چرخش شغلی مشخص شود. در قضیه جانشین پروری تربیت و پرورش مدیران آینده مد نظر است و قوی و کارآمد بودن مدیران، می‌تواند کمک شایان توجهی به تقویت و بالندگی کارکنانی کند که تعدادی از آنان مدیران آینده خواهند بود. لذا یکی از وظایف سازمان‌ها و نهادها، پرداختن به جانشین‌سازی برای مدیریت می‌باشد (Dickerson & Ozden, 2017; Jadotte, 2009).

در مرور ادبیات مرتبط، نابی و خوانی (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان نقش عوامل فرهنگی و اجتماعی در فرار مغزها نشان دادند که بخش عمده‌ای از تغییرات مرتبط با تمایل متخصصان به مهاجرت را عوامل فرهنگی و اجتماعی تبیین می‌کنند، در حالی که عوامل اقتصادی نظیر رضایت از درآمد تأثیر معناداری ندارند (Naeebi & Khani, 2022). همچنین، مفتخری و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیق خود درباره تأثیر متغیرهای حکمرانی بر فرار مغزها در کشورهای در حال توسعه به نقش مؤثر حکمرانی مطلوب از جمله حاکمیت قانون، کنترل فساد و کیفیت قوانین اشاره کرده و پیشنهاد می‌کنند که این کشورها از طریق اصلاحات نهادی در جهت تضمین حقوق مالکیت، ارتقای شفافیت، تقویت امنیت اجتماعی و بهبود کیفیت قوانین، زمینه را برای حفظ نخبگان و جلوگیری از مهاجرت آنان فراهم سازند (Moftakhari et al., 2021). در همین راستا، طباطبایی (۱۳۹۵) با تمرکز بر تبدیل روند فرار مغزها به چرخش مغزها برای توسعه دانایی، بیان می‌کند که مهاجرت نخبگان عمدتاً در پی جست‌وجوی فرصت‌های بهتر شغلی، آموزشی و تجاری صورت می‌گیرد و کشورهای در حال توسعه به‌ویژه در بخش سلامت،

اصلی‌ترین صادرکنندگان نیروی انسانی متخصص به کشورهای توسعه‌یافته هستند، که این امر موجب نگرانی‌هایی در زمینه خروج سرمایه انسانی کلیدی از این کشورها شده و ضرورت بازنگری در سیاست‌های جذب و نگهداشت نخبگان را دوچندان کرده است (Tabatabaei, 2016).

در حالی که برآوردهای کارشناسانه نشان داده است. که ۵۰ تا ۹۰ درصد از ارزش‌های خلق شده در سازمان‌ها، ناشی از سرمایه‌گذاری‌های سنتی فیزیکی نبوده و حاصل مدیریت سرمایه انسانی است و نیز در حالی که اجماع نظر کارشناسی نشان می‌دهد. بزرگ‌ترین سرمایه مدیران، همکاران او هستند و مدیران بیش از دست‌های کارکنان به مغزها و دل‌های آنان نیاز دارند؛ اما متأسفانه باید گفت در راستای چنین مدیریتی هیچ‌گاه فرآیند جذب بهسازی و نگهداشت منابع انسانی، که کارکرد بی‌بدیل آن‌ها اجرای فرآیندهایی معطوف به استقرار شایسته‌سالاری است. در نظام اجرایی عملاً در جهت دستیابی به اهداف نظام شایسته‌سالار عمل نکرده است. گو اینکه در طرح‌ریزی منابع انسانی به ویژگی‌های آن در شایسته سالاری توجه نشده است (امامی و همکاران). در حقیقت 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 می‌شود. در سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی متأسفانه به نخبگان توجه چندانی نمی‌شود و پست‌های مدیریتی و... بر اساس اصل شایسته سالاری و چرخش نخبگان صورت نمی‌گیرد. بنابراین بر اساس آنچه بیان شد سوال اصلی تحقیق حاضر این است که مهمترین شاخص‌های موثر بر الگوی مدیریت چرخش مغزها با استفاده از اصل شایسته سالاری منابع انسانی کدامند؟ اعتبار سنجی الگوی تدوین شده چرخش مغزها با تاکید بر اصل شایسته سالاری به چه صورت می‌باشد؟ در این راستا سوالات پژوهشی زیر مطرح و در ادامه بررسی می‌شوند.

شاخص‌ها و مولفه‌های مدیریت چرخش مغزها با استفاده از اصل شایسته سالاری در سازمان تامین اجتماعی کدامند؟

الگوی روابط مدیریت چرخش مغزها با استفاده از اصل شایسته سالاری در سازمان تامین اجتماعی تا چه اندازه اعتبار دارد؟

روش پژوهش

این تحقیق از روش آمیخته استفاده نموده است. پژوهش‌های آمیخته، پژوهش‌هایی هستند که با استفاده از ترکیب دو مجموعه روش‌های تحقیق کمی و کیفی به انجام می‌رسند. جامعه آماری در بخش کیفی تحقیق کلیه مقالات معتبر در زمینه چرخش مغزها بودند. پژوهش حاضر مبتنی بر رویکرد فراترکیب می‌باشد. در روش فراترکیب، معمولاً از الگوی والش و دان (۲۰۰۵) استفاده می‌شود. این الگو شامل هفت مرحله می‌باشد. برای گردآوری داده‌های پژوهش از داده‌های ثانویه به نام اسناد و مدارک گذشته استفاده می‌شود. در پژوهش‌های فراترکیب، منابع مورد نظر از طریق وبگاه‌های گوگل اسکالر، وردکت مورد جستجو قرار گرفته و مقالات و پایان‌نامه‌های مربوطه از طریق اتصال به پایگاه‌های اصلی آن مانند ساینس دایرکت، پایان‌نامه‌های پروکوئست و غیره به دست می‌آیند. که در نهایت تعداد ۲۹ مقاله به عنوان مقالات اصلی مورد بررسی انتخاب شدند. در بخش دوم پژوهش و پس از دستیابی به مدل مفهومی مدیریت چرخش مغزها با استفاده از اصل شایسته سالاری، پرسشنامه‌ای محقق ساخته بر اساس شاخص‌ها و مولفه‌های اصلی تحقیق که در بخش کیفی استخراج شدند، تدوین و پس از تعیین روایی و پایایی آن، جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل بخش کمی تحقیق، در بین نمونه آماری توزیع گردید. شاخص‌های پرسشنامه در چهار بعد اصلی شامل (حمایت از توسعه و پیشرفت شغلی؛ فرهنگ سازمانی منعطف و مشوق؛ شبکه سازی ارتباطات و همکاری؛ بازخورد مستمر و پاسخگویی) تدوین شدند. جامعه آماری در این بخش عبارت است از کلیه کارکنان سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی که جمعاً ۷۷۵ نفر می‌باشد. نمونه مورد بررسی شامل ۲۵۷ نفر از این افراد بود. برای تعیین افراد نمونه در این بخش پیش شرط خاصی وجود نداشت و شیوه انتخاب افراد به صورت تصادفی ساده بود. بدین صورت که متناسب با تعداد افراد بخش‌های مختلف، تعداد نمونه نیز به

نسبت جامعه انتخاب شدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مقالات، از روش جستجوی هدفمند در منابع منتخب استفاده شد. در مرحله آزمون برازش مدل نیز از روش‌های کمی همانند مدل یابی معادلات ساختاری، تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

یافته‌ها

پس از تجزیه و تحلیل و بررسی مقالات انتخاب شده ۱۰۳ شاخص کلی که در ارتباط با چرخش مغزها با استفاده از اصل شایسته سالاری بودند شناسایی شدند. این شاخص‌ها منحصر به فرد و غیرتکراری می‌باشند که از مقالات منتخب و مشخص شده در جدول استخراج شدند. در ادامه بر اساس شاخص‌های فرعی به دست آمده از مقالات مرتبط با مدیریت چرخش مغزها با استفاده از اصل شایسته سالاری، شاخص‌های فرعی و مولفه‌های اصلی شناسایی و دسته بندی شدند. بر اساس نتایج ۱۴ شاخص اصلی شناسایی شد. در حقیقت در این بخش پژوهش ۱۰۳ شاخص فرعی مشخص شد که در قالب ۱۴ شاخص‌های اصلی و ۴ مولفه دسته بندی شدند. در ادامه هر یک از مولفه‌ها و شاخص‌های دسته بندی شده آن مشخص شده است.

حمایت از توسعه و پیشرفت شغلی

یکی از شاخص‌های مهم در جهت مدیریت چرخش مغزها با استفاده از اصل شایسته سالاری حمایت از نخبگان و پیشرفت و توسعه شغلی و فردی آن‌ها می‌باشد. حمایت از توسعه و پیشرفت شغلی به عنوان یکی از موثرترین راهکارها برای مدیریت چرخش مغزها، می‌تواند به تقویت انگیزه و اطمینان این افراد نسبت به آینده شغلی آن‌ها کمک کند. با ایجاد فرصت‌های شغلی مناسب و ارائه امکانات لازم برای آموزش و به‌روز رسانی مهارت‌های فنی و مدیریتی، می‌توان نخبگان را در کشور خود نگه داشت. همین‌طور، ارتقاء کیفیت کار و بهبود شرایط کاری، نظیر افزایش حقوق و مزایا، نیز نقش بسزایی در این راستا دارد. این مولفه در قالب ۴ شاخص اصلی فرصت‌های رشد و پیشرفت حمایت و تشویق نخبگان برنامه‌های آموزشی و توسعه دانش ارزیابی مستمر نیازهای جذب و نگهداشت و ۳۴ شاخص فرعی شناسایی شد. علاوه بر این، ایجاد فرهنگ و محیطی مثبت برای تفکر حمایت و تشویق، می‌تواند به نخبگان این اطمینان را بدهد که تلاش‌های آنان در کشور خود مورد توجه و حمایت قرار می‌گیرد. از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی، نخبگان می‌توانند با آخرین تحولات علمی و فنی آشنا شوند و احساس کنند که در مرکز توجه قرار دارند. با توانمندسازی نخبگان و فراهم کردن فرصت‌های برابر، نه تنها می‌توان از فرار مغزها جلوگیری کرد بلکه به توسعه پایدار و رشد اقتصادی کشور نیز کمک شایانی خواهد شد.

جدول ۱

شاخص‌های حمایت از توسعه و پیشرفت شغلی

مولفه	شاخص‌های اصلی	شاخص‌های فرعی
حمایت از توسعه و پیشرفت شغلی	فرصت‌های رشد و پیشرفت	همکاری با موسسات نیرویابی بین‌المللی فراهم کردن فرصت‌های رشد و شکوفایی تدوین استراتژی‌های نگهداشت نیروی انسانی حمایت مدیران ارشد و اسناد بالادستی تشویق به یادگیری سازمانی و گروهی تدوین برنامه‌های عملیاتی برای ارتقاء نخبگان توسعه برنامه‌های شغلی و حرفه‌ای تدوین برنامه‌های جذب و نگهداشت استعدادها



استفاده از تکنولوژی برای بهبود فرآیندها	
ایجاد برنامه‌های جذاب انگیزشی	
فراهم کردن تجربیات عملی در کار	
حمایت مالی و تشویقی برای نخبگان	حمایت و تشویق نخبگان
برقراری نظام‌های پاداش و تشویق بر اساس عملکرد	
توجه به روحیه کار گروهی	
فراهم کردن زیرساخت‌های رفاهی	
توسعه طرح‌های حمایتی برای نخبگان	
داشتن نگرش نخبه پروری	
توجه به ویژگی‌های شخصیتی خاص نخبگان	
بورسیه کردن دانشجویان مستعد،	
توجه به خواست و نیاز نخبگان	
برنامه‌ریزی برای ارتقای شغلی نخبگان	
نظارت مداوم بر روند رضایت‌مندی نخبگان	برنامه‌های آموزشی و توسعه دانش
برگزاری جشنواره و مسابقات استاندارد	
برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر	
فراهم کردن فرصت‌های آموزشی برای خانواده‌های نخبگان	
فراهم کردن امکانات و عوامل نگهداشت در داخل سازمان	
تشکیل گروه‌های پژوهشی و علمی	
آموزش مهارت‌های رهبری برای نخبگان	
توجه به سلامت روانی نخبگان	ارزیابی مستمر نیازهای جذب و نگهداشت
بررسی نیازهای آموزشی و مهارتی نخبگان	
فراهم کردن زمان‌های استراحت منظم	
تحلیل داده‌ها برای شناسایی نیازهای نو	
تحلیل روندهای جهانی جذب و نگهداری نخبگان	
توجه به اقلام رفاهی و اجتماعی برای نخبگان	

فرهنگ سازمانی منعطف و مشوق

شاخص مهم دیگر در جهت مدیریت چرخش مغزها با استفاده از اصل شایسته سالاری فرهنگ سازمانی منعطف و مشوق می‌باشد. فرهنگ سازمانی منعطف و مشوق به معنای ایجاد یک محیط کار است که در آن افراد احساس راحتی کرده و به راحتی قادر به ابراز نظرات و ایده‌های خود باشند. در چنین فرهنگ سازمانی، نوآوری و خلاقیت تشویق می‌شود و افراد به عنوان جزئی از فرآیندهای تصمیم‌گیری و حل مسئله مشارکت دارند. این نوع فرهنگ سازمانی، به افراد این امکان را می‌دهد که با تغییرات و چالش‌های محیط کار به خوبی سازگار شوند و در نتیجه، سطح رضایت‌مندی و وفاداری آن‌ها افزایش یابد. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی منعطف و مشوق به سازمان این امکان را می‌دهد که سریع‌تر به تغییرات بازار و نیازهای مشتریان پاسخ دهد. با ایجاد ساختارهایی که به نخبگان اجازه می‌دهد خود را در نقش‌های مختلف آزمایش کنند و به دنبال پیشرفت و یادگیری باشند، سازمان قادر به خلق تیم‌هایی با توانایی بالاتر در حل مسائل و ایجاد نوآوری‌های مؤثر خواهد بود. این نوع فرهنگ می‌تواند به افزایش بهره‌وری، کاهش نرخ جابه‌جایی کارکنان و در نهایت، دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان کمک کند. این مولفه در قالب ۴ شاخص اصلی انعطاف‌پذیری در شرایط کاری تشویق نوآوری و خلاقیت فرهنگ سازمانی منعطف و منتقد مشاوره و حمایت‌های فردی و ۲۷ شاخص فرعی شناسایی شد.



جدول ۲

شاخص‌های فرهنگ سازمانی معطوف و مشوق

مؤلفه	شاخص‌های اصلی	شاخص‌های فرعی
فرهنگ سازمانی معطوف و مشوق	انعطاف‌پذیری در شرایط کاری	شناور بودن ساعات کاری
		ساختار سازمانی انعطاف‌پذیری
		تسهیل شرایط دورکاری
		طراحی مسیر شغلی شفاف
		پروژه محوری
		نظرخواهی از نخبگان درباره تغییرات سازمانی
		توجه به مکانیزم‌های انگیزشی
		تشویق به نوآوری و خلاقیت
		فراهم کردن فرصتی برای ارائه ایده‌های نو
		تشکیل جلسات منظم برای تبادل نظر
فرهنگ سازمانی معطوف و منتقد	تشویق نوآوری و خلاقیت	پیشنهاد پروژه‌های چالش‌برانگیز
		تشویق و حمایت از انتشارات علمی و تحقیقاتی
		توسعه برنامه‌های جامع برابری
		ایجاد فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر
		ایجاد فرصت‌های خلاقانه برای تفریح و استراحت
		فراهم کردن فرصت‌های آموزشی بین‌المللی
		توسعه رویکردهای مشاوره فردی
		ایجاد فرهنگ پذیرش انتقاد و بازخوردهی
		ایجاد بستری برای بازگشت مغزهای متعهد به کشور
		استفاده از رویکردهای نوآورانه در مدیریت
مشاوره و حمایت‌های فردی	مشاوره و حمایت‌های فردی	توسعه نظام ارزیابی پیشرفته
		ایجاد سازوکارهای حفظ ارتباط پس از خروج
		پرهیز از غرض ورزی‌های حزبی و جناحی در نصب و ارتقا
		اختصاص سهمیه استخدامی به نخبگان
		تدوین برنامه‌های مشاوره‌ای برای نخبگان
		تشکیل کمیته‌های مشاوره‌ای برای نخبگان
		توسعه مشاوره‌های شغلی برای نخبگان

شبکه سازی ارتباطات و همکاری

شبکه‌سازی ارتباطات و همکاری نقش حیاتی در جذب و به کارگیری نخبگان در سازمان‌ها دارد. این فرآیند به ایجاد یک بستر پویا و تعاملی کمک می‌کند که در آن نخبگان می‌توانند استعدادهای خود را به نمایش بگذارند و از تجربیات و دانش یکدیگر بهره‌برداری کنند. با تشکیل شبکه‌های کارآمد بین افراد، سازمان‌ها می‌توانند از ظرفیت بالای نخبگان استفاده کرده و ارتباطات مؤثری را برقرار کنند که منجر به نوآوری و خلاقیت بیشتر در محیط کار می‌شود. این تعاملات همچنین به شناسایی و پرورش شایستگی‌ها و مهارت‌های خاص نخبگان کمک می‌کند و به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که بهترین گزینه‌ها را متناسب با نیازهای خود جذب کنند. علاوه بر این، همکاری میان سازمان‌ها، دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی می‌تواند به انتقال دانش و تجربیات بسیار کمک کند. در این راستا، شایسته‌سالاری به معنای انتخاب افراد بر اساس



مهارت‌ها و شایستگی‌های آنان، به جای وابستگی به روابط شخصی، تقویت می‌شود. به کمک شبکه‌سازی مؤثر، سازمان‌ها قادر خواهند بود تا به طور مستمر به شناسایی و جذب نخبگان بپردازند و آنان را در محیطی خلاق و پویا مشغول به کار کنند. این رویکرد نه تنها به بهبود کیفیت کار و افزایش بهره‌وری کمک می‌کند، بلکه به ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت و شفاف نیز منجر می‌شود که در آن تلاش‌های تمام افراد، به ویژه نخبگان، دیده و ارزیابی می‌شود. این مولفه در قالب ۳ شاخص اصلی مشارکت و تفویض اختیار ارتباطات و همکاری با دانشگاه‌ها شبکه سازی و تعاملات اجتماعی و ۱۸ شاخص فرعی شناسایی شد.

جدول ۳

شاخص‌های شبکه سازی ارتباطات و همکاری

مولفه	شاخص‌های اصلی	شاخص‌های فرعی
شبکه سازی ارتباطات و همکاری	مشارکت و تفویض اختیار	مشارکت در سیاست گذاری ها
		تفویض اختیار
		مدیریت کارراهه شغلی
		توجه به تنوع و گوناگونی در سازمان
ارتباطات و همکاری با دانشگاه‌ها		ایجاد ارتباطات مؤثر بین مدیران و نخبگان
		برقراری تفاهم‌نامه‌های همکاری علمی
		پیش‌بینی و مدیریت روندهای خروج نخبگان
		حمایت از پروژه‌های مشترک بین‌المللی
شبکه سازی و تعاملات اجتماعی		فراهم کردن دوره‌های آموزشی خارج از سازمان
		شبکه سازی و اجتماعات نخبگانی
		فراهم کردن تعاملات اجتماعی و حرفه‌ای
		بستر سازی در اعطای تسهیلات مالی
		توجه به آرزوها و اهداف کاری نخبگان
		تشویق به مشارکت در کنفرانس‌ها و سمینارها
		استفاده از ساختارهای شبکه ای
		فراهم کردن فرصت‌های شبکه‌سازی
		ایجاد کانال‌های ارتباطی مستقیم
		تقویت روابط بین‌المللی با نخبگان

بازخورد مستمر و پاسخگویی

بازخورد مستمر و پاسخگویی در فرآیند جذب و به کارگیری نخبگان از اهمیت بالایی برخوردار است. این دو عنصر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نه تنها نخبگان را شناسایی کنند، بلکه با ارائه اطلاعات ارزشمند به آنان، به توسعه و بهبود مهارت‌های آنان بپردازند. وقتی نخبگان احساس کنند که نظرات و عملکردشان به طور مستمر ارزیابی و مورد توجه قرار می‌گیرد، این موضوع می‌تواند به ایجاد انگیزه و تمایل بیشتر آنان برای مشارکت در فرآیندهای سازمانی منجر شود. همچنین، این بازخوردها به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که نیازهای نخبگان را شناسایی کرده و راهکارهایی برای رفع چالش‌ها و بهبود فرصت‌های رشد و توسعه ارائه دهند. علاوه بر این، پاسخگویی در روند جذب و به کارگیری نخبگان به ایجاد فرهنگی از اعتماد و شفافیت کمک می‌کند. وقتی سازمان‌ها به درخواست‌ها و دغدغه‌های نخبگان به خوبی پاسخ دهند، این امر می‌تواند به تقویت حس تعلق و پایبندی آنان به سازمان منجر شود. پاسخگویی مستمر به نخبگان نشان‌دهنده احترام سازمان به

ظرفیت‌ها و شایستگی‌های آنان است و موجب می‌شود که این افراد احساس کنند که در تصمیم‌سازی‌ها و تغییرات سازمانی تأثیرگذار هستند. به این ترتیب، این رویکرد نه تنها به شایسته‌سالاری و ارتقاء کیفیت کار در سازمان کمک می‌کند بلکه به ایجاد فضایی صحیح برای همکاری و نوآوری نیز منجر می‌شود. این مولفه در قالب ۳ شاخص اصلی ارزیابی عملکرد و ارتقای مستمر بهبود سیاست‌های استخدام پاسخ‌گویی و بررسی بازخوردها و ۲۴ شاخص فرعی شناسایی شد.

جدول ۴

شاخص‌های بازخورد مستمر و پاسخگویی

مؤلفه	شاخص‌های اصلی	شاخص‌های فرعی
بازخورد مستمر و پاسخگویی	ارزیابی عملکرد و ارتقای مستمر	مدیریت تعهد و مشارکت نخبگان
		تحلیل و ارزیابی عملکرد نخبگان
		ارزیابی مداوم روندهای نگهداشت نخبگان
		گزارش‌دهی منظم از وضعیت نخبگان
		ایجاد سازوکارهای شفاف در ممیزی‌ها
		ارتقای شغلی نسبت به سایر مستخدمین
		استفاده از شیوه‌های جدید مدیریت
		ایجاد ابزارهای ارزیابی دقیق
		کاهش قوانین و مقررات دست و پا گیر استخدامی
		اختصاص سهمیه ویژه جذب نخبگان
پاسخ‌گویی و بررسی بازخوردها	بهبود سیاست‌های استخدام	تدوین سیاست‌های شفاف در گزینش و استخدام
		توسعه برنامه‌های شغلی بر اساس استعدادها
		ایجاد برنامه‌های ارتقاء شایستگی‌های فردی
		قانون مداری و فرصت‌های برابر شغلی
		تسطیح فرایند جذب
		تقویت نظام شایسته‌سالاری
		ارتباط صنعت و دانشگاه
		فرهنگ و جو پشتیبان توسعه استعدادها
		ایجاد سیستم‌های حمایتی از نخبگان
		تبادل اطلاعات و دانش بین نخبگان
		مدیریت موثر بازخوردها و انتقادات
		پاسخ‌گویی به انتقادات و نظرات نخبگان
		توسعه برنامه‌های بهبود کیفیت زندگی
		توسعه کارآفرینی در بین نخبگان

الگوی بدست آمده برای مدیریت چرخش مغزها با استفاده از اصل شایسته‌سالاری در سازمان تامین اجتماعی تا چه

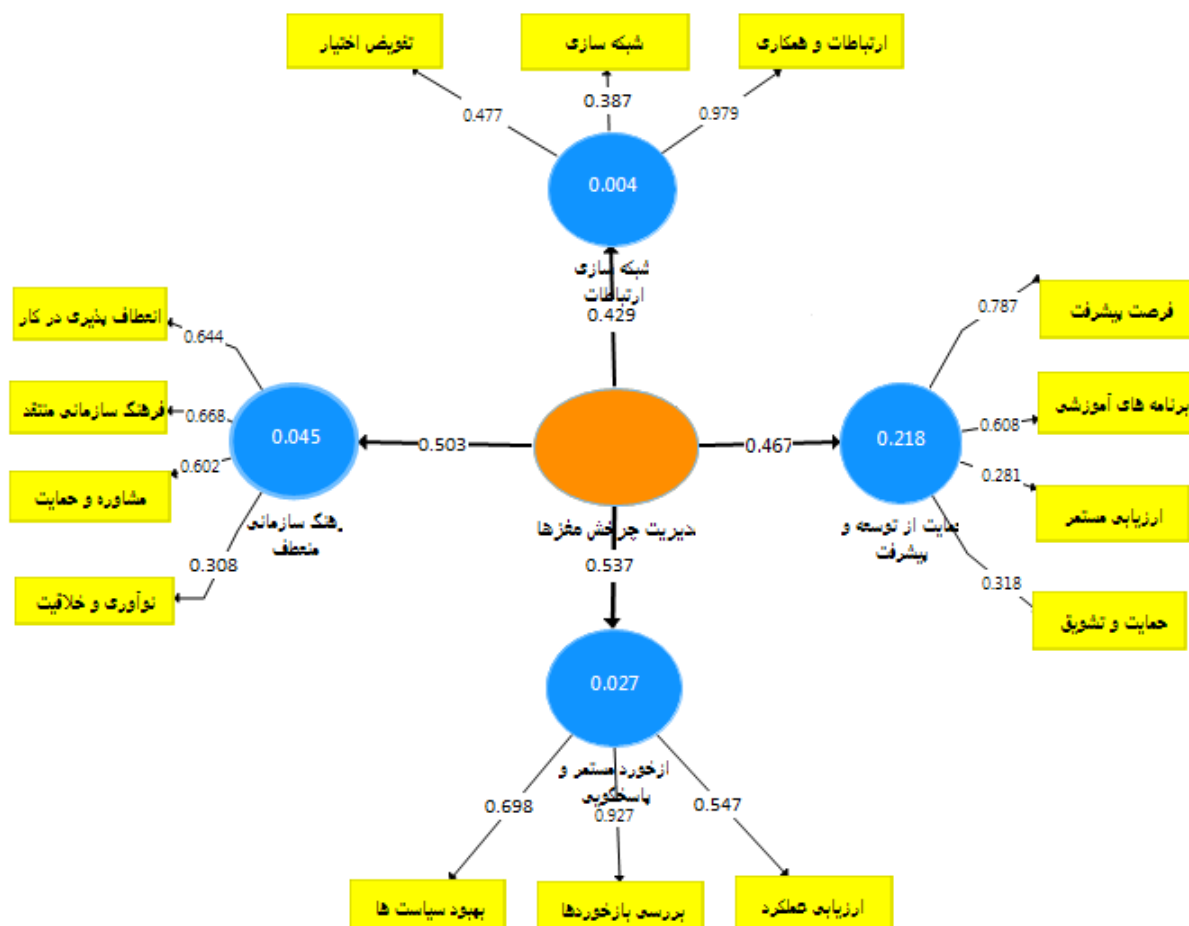
اندازه اعتبار دارد؟

جهت ارزیابی الگوی بدست آمده برای مدیریت چرخش مغزها با استفاده از اصل شایسته‌سالاری در سازمان تامین اجتماعی از مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شد. در شکل زیر مدل ساختاری (مدل استاندارد) ضرایب بتای حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری ارائه و در این نمودار ضرایب استاندارد شده بتا و مقادیر خطا برای متغیرهای پژوهش مشخص شده است که بر اساس آن مشخص شد که روابط علی

بین متغیرها معنی‌دار بوده و با توجه به شاخص‌های برازندگی مدل تأیید شده است. مقادیر بتا برای متغیرهای مکنون (ابعاد متغیرهای اصلی) نشان داد که تمامی این ابعاد توانسته‌اند تبیین معنی‌داری از متغیر اصلی پژوهش (مدیریت چرخش مغزا) داشته باشند. لذا تحلیل عاملی تأییدی ابعاد متغیرهای پژوهش قابل قبول و مورد تأیید هست.

شکل ۱

مدل در حالت ضرایب معناداری



مدل معنی‌داری پژوهش (مدل t) جهت بررسی برازش مدل و نیز بررسی قابلیت تعمیم آن، ارائه شده که بر اساس این مدل با توجه به شاخص‌های نیکویی برازش مدل نهایی پژوهش بر اساس اکثر شاخص‌های برازندگی، مناسب بوده است. مقادیر تی بالاتر از ۲ نشان‌دهنده‌ی مناسب بودن رابطه‌ی بین دو متغیر و ارتباط آن‌ها می‌باشد.

شکل ۲

مدل در حالت تخمین استاندارد



جدول ۵

بار عاملی و ضرایب استاندارد مدل ساختاری پژوهش

مولفه	ابعاد	بار عاملی	t-value	نتیجه
حمایت از توسعه و پیشرفت شغلی	فرصت های رشد و پیشرفت	۰/۷۸	۷/۶۶	تائید
	برنامه های آموزشی و توسعه دانش	۰/۶۸	۴/۳۶	تائید
	ارزیابی مستمر نیازهای جذب و نگهداشت	۰/۲۸	۳/۴۲	تائید
	حمایت و تشویق نخبگان	۰/۳۱	۴/۲۱	تائید
فرهنگ سازمانی منعطف و مشوق	انعطاف پذیری در شرایط کاری	۰/۶۴	۲/۰۹	تائید
	فرهنگ سازمانی منعطف و منتقد	۰/۶۶	۲/۲۹	تائید
	مشاوره و حمایت های فردی	۰/۶۰	۳/۱۲	تائید
	تشویق نوآوری و خلاقیت	۰/۳۰	۲/۵۴	تائید
شبکه سازی ارتباطات و همکاری	ارتباطات و همکاری با دانشگاه ها	۰/۹۷	۲/۲۰	تائید
	شبکه سازی و تعاملات اجتماعی	۰/۳۷	۲/۴۵	تائید
	مشارکت و تفویض اختیار	۰/۴۷	۳/۱۵	تائید
بازخورد مستمر و پاسخگویی	ارزیابی عملکرد و ارتقای مستمر	۰/۵۴	۲/۴۵	تائید
	پاسخگویی و بررسی بازخوردها	۰/۹۲	۳/۴۱	تائید
	بهبود سیاست های استخدام	۰/۶۹	۴/۲۱	تائید

برای بررسی اینکه مدل برآمده از پژوهش مناسب است یا نه از شاخص‌های نیکویی برازش یا شاخص‌هایی که مشخص می‌کند مدل به دست‌آمده مناسب هست استفاده می‌شود. که در مدل حاضر شاخص‌های نیکویی برازش نیز حاکی از برازش مناسب هر یک از مؤلفه‌ها در اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش دارد.

جدول ۶

شاخص‌های نیکویی برازش مدل

RMSEA	χ^2	df	Goodness of Fit Index (GFI)	Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	p-Value
۰/۰۹۸	۱۲۴/۵۴	۶۲	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۰۰۰

با نگاهی به نتایج خروجی به دست آمده مشخص می‌شود که مدل اندازه‌گیری شاخص‌های مدل مدیریت چرخش مغزها مدل مناسبی است چون که مقدار GFI و AGFI بالای ۰/۹ درصد و مقدار RMSEA هم در سطح مناسب بوده (کمتر از ۰/۵) و با توجه به معنی‌دار بودن خروجی مدل و اینکه بار عاملی تمام شاخص‌ها بزرگ‌تر از ۰/۳ هست لذا مدل برازش و تناسب لازم به عنوان مدل اصلی پژوهش را دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش که با هدف ارائه الگوی مدیریت چرخش مغزها با استفاده از اصل شایسته‌سالاری در سازمان تأمین اجتماعی انجام شد، نشان داد که مؤلفه‌های «حمایت از توسعه و پیشرفت شغلی»، «فرهنگ سازمانی منعطف و مشوق»، «شبکه‌سازی ارتباطات و همکاری» و «بازخورد مستمر و پاسخگویی» از جمله عوامل کلیدی در مدیریت موفق چرخش مغزها در این سازمان محسوب می‌شوند. در این راستا، ۱۰۳ شاخص فرعی شناسایی شد که در قالب ۱۴ شاخص اصلی در چهار مؤلفه یادشده طبقه‌بندی شدند. برازش مناسب مدل، اعتبار و پایایی شاخص‌های احصاشده را تأیید نمود. این نتایج بیانگر آن است که استفاده از رویکرد شایسته‌سالاری می‌تواند بسترهای مناسبی برای حفظ و بازگشت نخبگان فراهم آورد و چرخه مهاجرت نخبگان را به فرآیندی سازنده و برگشت‌پذیر تبدیل کند.

یافته‌های این پژوهش همسو با نتایج مطالعه (Naeabi & Khani, 2022) است که نقش مهم عوامل اجتماعی و فرهنگی را در فرایند مهاجرت نخبگان برجسته می‌داند. پژوهش حاضر نیز بر این نکته تأکید دارد که فرهنگ سازمانی منعطف، همراه با ساختاری که رشد شغلی و مشارکت را تقویت می‌کند، می‌تواند انگیزه بازگشت یا ماندگاری نخبگان را افزایش دهد. همچنین، (Moftakhari et al., 2021) در مطالعه‌ای بر روی متغیرهای حکمرانی مؤثر بر فرار مغزها در کشورهای در حال توسعه نشان داد که ایجاد محیطی امن، شفاف و متکی بر شایسته‌سالاری نقش مهمی در جلوگیری از مهاجرت نخبگان ایفا می‌کند. نتایج مدل این تحقیق نیز نشان داد که شاخص‌های مرتبط با پاسخگویی، حمایت شغلی، و ارتقای شفافیت از جایگاه مهمی برخوردارند و با یافته‌های مذکور مطابقت دارند.

پژوهش (Tabatabaei, 2016) نیز بر اهمیت تبدیل فرار مغزها به چرخش مغزها از طریق سیاست‌گذاری صحیح تأکید دارد. در همین راستا، الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر نشان می‌دهد که با تدوین سازوکارهای مبتنی بر شایسته‌سالاری و ایجاد محیط سازمانی یادگیرنده و منعطف، می‌توان بستر چرخش مغزها را در سازمان‌های خدماتی همچون سازمان تأمین اجتماعی فراهم ساخت. این یافته در هماهنگی با دیدگاه (Docquier et al., 2016) است که مهاجرت نخبگان را نه صرفاً تهدید، بلکه فرصتی برای تعاملات دانش‌محور و تقویت ساختار دموکراتیک در کشورهای مبدأ می‌داند.

در بُعد حمایت از پیشرفت شغلی، نتایج پژوهش همراستا با مطالعاتی نظیر (Feyzizadeh, 2016) و (Shoghi Lord et al., 2018) است که بر نقش حمایتی سازمان‌ها در نگهداشت نخبگان تأکید دارند. طبق یافته‌های این پژوهش، سازمان‌ها با فراهم آوردن فرصت‌های ارتقاء، آموزش‌های تخصصی و مسیری شفاف برای پیشرفت، می‌توانند رضایت شغلی نخبگان را افزایش داده و مانع از مهاجرت آنان شوند. از سوی دیگر، پژوهش (Salmani & Shariat, 2018) نیز نقش تسهیلات و حمایت‌های ارائه‌شده از سوی بنیاد ملی نخبگان را در کاهش تمایل به مهاجرت اثبات کرده است، که با شاخص‌های شناسایی‌شده در این پژوهش در زمینه حمایت شغلی و پاسخگویی همراستا می‌باشد.

همچنین، مؤلفه شبکه‌سازی و ارتباطات نیز به عنوان یکی از ارکان اصلی مدل پیشنهادی پژوهش حاضر، تأییدکننده تحلیل (Jedidi, 2017) است که نقش ارتباطات بین‌المللی و تعاملات علمی را در جذب و بازگشت نخبگان حیاتی می‌داند. از منظر این پژوهش، ایجاد فضاهایی برای همکاری علمی، تبادل تجارب و تعاملات سازنده با شبکه‌های داخلی و خارجی، عاملی مؤثر در پیوند نخبگان با ساختارهای داخلی کشور محسوب می‌شود.

بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر، فرهنگ سازمانی نیز نقش کلیدی در مدیریت چرخش مغزها ایفا می‌کند. این مسئله در مطالعات (Geenen & Cuvelier, 2019) و (Zehdi & Zare Mehrjerdi, 2018) نیز مورد اشاره قرار گرفته است. فرهنگ‌های سازمانی‌ای که از انعطاف‌پذیری، خلاقیت و یادگیری حمایت می‌کنند، زمینه را برای ارتقای تعلق سازمانی و کاهش تمایل به خروج فراهم می‌سازند. از این رو، در سازمان‌هایی همچون تأمین اجتماعی، تغییر و تقویت فرهنگ سازمانی به سمت ارزش‌گذاری بر نوآوری، پاسخگویی و شایسته‌سالاری، نقش کلیدی در کنترل چرخه مهاجرت نخبگان دارد.

مطالعه حاضر همچنین با یافته‌های (Docquier & Iftikhar, 2019) همخوانی دارد که به نقش نابرابری‌های ساختاری و ضعف در تطابق فرصت‌ها با توانمندی‌های نخبگان در مهاجرت نخبگان اشاره می‌کند. مدل پیشنهادی این پژوهش، از طریق ارتقای ساختار شایسته‌سالارانه و پاسخگویی مستمر، سعی در کاهش این گسست دارد. همچنین، (Wahba, 2015) به نقش انتخاب‌گری نخبگان در مهاجرت و تمایل به بازگشت بر اساس کیفیت فرصت‌های موجود در کشور اشاره می‌کند که مدل این پژوهش نیز با فراهم‌سازی چنین فرصت‌هایی، امکان بازگشت مغزها را تقویت می‌کند.

در سطح کلان‌تر، مطالعه (Zhatkanbaeva et al., 2012) تأکید دارد که جهانی‌شدن و ارتباطات گسترده، جریان مهاجرت نخبگان را پیچیده‌تر کرده و مدیریت آن نیازمند سیاست‌گذاری‌های خلاقانه است. یافته‌های این پژوهش نیز ضمن تأیید این مسئله، به‌طور خاص بر طراحی سازوکارهای درون سازمانی متکی بر شایسته‌سالاری تمرکز دارد که به عنوان پاسخی به چالش‌های جهانی‌سازی در زمینه مهاجرت نخبگان مطرح می‌گردد. همچنین پژوهش (Bagheri et al., 2018) نیز مهاجرت نخبگان ورزشی را در ایران ناشی از نبود ساختار شفاف، فرصت‌های شغلی و حس بی‌عدالتی می‌داند که با مؤلفه‌های استخراج‌شده در این پژوهش از جمله «پاسخگویی و شفافیت» همخوانی دارد. به‌طور کلی، الگوی استخراج‌شده در این پژوهش تلاش دارد تا از رهگذر تقویت ساختارهای سازمانی مبتنی بر شایسته‌سالاری، ایجاد فضاهای ارتباطی مؤثر، و فراهم‌آوردن فرصت‌های ارتقاء حرفه‌ای، زمینه را برای تبدیل فرار مغزها به چرخه‌ای پایدار و بازگشت‌پذیر فراهم سازد. بدین ترتیب، به جای سیاست‌های کنترلی، تمرکز اصلی بر توانمندسازی و ایجاد جذابیت‌های سازمانی است که در بلندمدت می‌تواند پایداری منابع انسانی نخبه را تضمین کند.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، تمرکز صرف بر کارکنان سازمان تأمین اجتماعی در استان آذربایجان شرقی است که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به سایر استان‌ها یا سازمان‌های دیگر را محدود سازد. همچنین، استفاده از روش فراترکیب در بخش کیفی پژوهش، اگرچه موجب جامعیت در تحلیل شد، اما به دلیل ماهیت کیفی منابع و تفاوت در روش‌شناسی مقالات، ممکن است موجب نوعی ناهمگونی در داده‌های



اولیه گردد. از سوی دیگر، به رغم تأکید بر اصل شایسته سالاری، این مفهوم در عمل می تواند با برداشت های متفاوتی در سازمان ها مواجه شود که نیازمند تحلیل های عمیق تری در سطوح فرهنگی و رفتاری است.

پیشنهاد می شود در مطالعات آتی، الگوی ارائه شده در این پژوهش در سایر سازمان های دولتی و خصوصی نیز آزمون گردد تا میزان سازگاری و تعمیم پذیری آن مشخص شود. همچنین، می توان مطالعاتی با رویکرد تطبیقی میان کشورها یا سازمان های مشابه انجام داد تا الگوهای بین المللی مؤثر در مدیریت چرخش مغزا شناسایی گردد. از دیگر مسیرهای پژوهشی می توان به تحلیل نقش فناوری های نوین ارتباطی در تسهیل تعاملات نخبگان و تأثیر آن ها بر بازگشت نخبگان پرداخت.

مدیران سازمان تامین اجتماعی می توانند با تمرکز بر تقویت ساختار شایسته سالارانه، ایجاد فرصت های روشن پیشرفت شغلی و همچنین طراحی نظام های بازخورد و پاسخگویی فعال، زمینه را برای حفظ نخبگان فراهم سازند. توسعه برنامه های آموزشی مستمر، ارتقای شفافیت در تصمیم گیری ها و بهره گیری از ظرفیت نخبگان بازگشتی در مدیریت پروژه ها از دیگر اقدامات عملیاتی است که می تواند به پایداری منابع انسانی متخصص کمک کند. همچنین، ایجاد شبکه های رسمی برای ارتباط نخبگان داخل و خارج از کشور و بهره برداری از دانش آنان در قالب طرح های مشارکتی، می تواند نقش مؤثری در مدیریت اثربخش چرخش مغزا ایفا نماید.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده ها

داده ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Alfianto, R., Nurhaeni, I. D. A., & Asal Wahyuni Erlin Mulyadi Asal Wahyuni Erlin, M. (2023). Non-Meritocratic Factors Affecting Filling of Positions in Structural Institutions. *Journal of Social Science (Joss)*, 2(7), 578-586. <https://doi.org/10.57185/joss.v2i7.88>
- Bagheri, H., Ghavam Safat, M., & Haseli, G. (2018). A qualitative study on the factors influencing the migration of Iranian elite athletes. The 2nd National Conference on Achievements in Sport Sciences and Health, Ahvaz.
- Clemens, M. A., Montenegro, C. E., & Pritchett, L. (2008). The Place Premium: Wage Differences for Identical Workers across the U.S. Border. In: Center for Global Development.

- Dickerson, S., & Ozden, C. (2017). Return Migration and Diaspora Engagement. In *Handbook on Migration and Globalisation*. Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781785367519.00020>
- Docquier, F., & Iftikhar, Z. (2019). Brain drain, informality and inequality: A search-and-matching model for sub-Saharan Africa. *Journal of International Economics*, 120, 109-125. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2019.05.003>
- Docquier, F., Lodigiani, E., Rapoport, H., & Schiff, M. (2016). Emigration and Democracy. *Journal of Development Economics*, 120, 1-124. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2015.12.001>
- Docquier, F., & Machado, J. (2015). Remittance and Migration Prospects for the 21st Century. In. Clermont-Ferrand, France: FERDI.
- Feyzizadeh, F. (2016). Attracting and retaining elites: A pathway toward a brighter future. The 2nd National Conference on Key Topics in Management and Accounting Sciences, Gorgan.
- Geenen, S., & Cuvelier, J. (2019). Local elites' extraversion and repositioning: Continuities and changes in Congo's mineral production networks. *The Extractive Industries and Society*, 6(2), 390-398. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2018.10.013>
- Jadotte, E. (2009). International Migration, Remittances, and Labour Market Outcomes: The Case of Haiti. In: UNU-WIDER.
- Jedidi, E. (2017). An analysis of the global economy through the lens of the elite migration ecosystem. The 3rd International Conference on Management, Trade, and Economic Development, Istanbul.
- Moftakhari, A., Jafari, M., Abounouri, E., & Nadami, Y. (2021). The impact of governance-related variables on brain drain in developing countries. https://sedj.usb.ac.ir/article_6515.html?lang=en
- Mohammad Nejad, M., & Pahlavan Sharif, M. A. (2024). Foundations of Talent Management Based on an Islamic Approach. *Islamic Management*, 32(2), 11-59. <https://civilica.com/doc/2125857/>
- Naeebi, H., & Khani, A. (2022). The role of cultural and social factors in brain drain. The 10th International Conference on Humanities, Social Sciences, and Lifestyle,
- Salman Al-Oda, A. H., Sadeghi, M., Al-Murshidi, R. H. A., & Sharifi, S. (2024). Investigating the Relationship Between Talent Management Implementation Categories in the Basra Province Education Organization [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 1-9. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.1.1>
- Salmani, V., & Shariat, M. A. (2018). Examining the impact of the National Elites Foundation's facilities and support on the migration tendencies of talented students and graduates. The 5th National Conference on Applied Research in Management and Accounting, Tehran.
- Shoghi Lord, E., Alizadeh Sani, M., Shirkhodai, M., & Arab, M. (2018). The role of organizations in reducing elite migration. National Conference on Modern Studies in Economics, Management, and Accounting in Iran, Karaj.
- Sudrajat, T., Kunarti, S., & Hartini, S. (2018). Promotion Policy of Civil Servant Based on Meritocracy Principle in Local Government of Indonesia. <https://doi.org/10.2991/amca-18.2018.36>
- Tabatabaei, S. (2016). Challenges and strategies for transforming brain drain from developing countries into brain circulation for knowledge development. The 9th Congress of Progress Pioneers, Tehran.
- Wahba, J. (2015). Selection, Selection, and Selection: The Impact of Return Migration. *Journal of Population Economics*, 28(3), 535-563. <https://doi.org/10.1007/s00148-015-0541-4>
- Yumhi, Y., Sutisna, A. J., & Muhtar, M. (2025). Implementation of Talent Management to Increase Company Competitiveness in the Digital Era. *International Journal of Humanities, Social Sciences and Business (INJOSS)*, 4(1), 61-72.
- Zehdi, N., & Zare Mehrjerdi, Y. (2018). An investigation of elite migration and its impacts in Iran using a system dynamics approach. The 15th International Industrial Engineering Conference, Yazd.
- Zhatkanbaeva, A. J., Zhatkanbaeva, E., & Zhatkanbaeva, N. (2012). The Impact of Globalization on "Brain Drain" in Developing Countries. *Procedia - Social and Behavioural Sciences*, 47, 1490-1494. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.848>