

## Interpretive structural modeling of anti-elite factors in Iran's public sector

Mohammad Yari Nasseriye<sup>1</sup>, Mohammad Ziyaadini\*<sup>2</sup>, Mostafa Hadavi Nejad<sup>3</sup>, Mahdi Ebrahimi Nejad Rafsanjani<sup>4</sup>

Received the article: 2023-12-17 Accepted the article: 2024-1-13 PP:42-58

---

### Abstract

**Background and purpose:** Anti-elitism is the process of voluntary negative confrontation with the elites and the underutilization of their job capabilities and competencies. The purpose of this research is to model the interpretative structure of anti-elite factors in the public sector of Iran.

**Research method:** The current research was practical in terms of its purpose. In order to identify the factors of anti-elitism, in addition to using the research literature, the opinions of 17 knowledgeable experts were used. After identifying the anti-elite factors, interpretive structural modeling and MICMAC analysis were used.

**Findings:** The findings showed that among the 9 identified factors (Machiavellianism, lack of understanding of the elite by officials, unhealthy competition, lack of attention to meritocracy, weakness of the evaluation system, inappropriate organizational structure, politicization and lack of entry of specialized human resources), the variable of not paying attention to meritocracy is one of the key variables of the model, which is included in the category of independent variables and has a great impact on anti-elitism in the public sector.

**Conclusion:** The use of meritocracy in the public sector is of great importance. Organizations can play an important role in reducing anti-elitism by avoiding politics and using the abilities and talents of elites.

**Keywords:** elite, anti-elite, public sector

---

**Citation:** Yari Nasseriye, M., Ziyaadini, M., Hadavi Nejad, M. & Ebrahimi Nejad Rafsanjani, M. (2024). Interpretive structural modeling of anti-elite factors in Iran's public sector. *Transformative Human Resources Quarterly*. 2(8): 42-58 [In Persian].

---

<sup>1</sup> PhD student in Public Administration, Department of Public Administration, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran (Corresponding author: mz.ziaadini@gmail.com)

<sup>3</sup> Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Vali Asr University (AJ), Rafsanjan, Iran

<sup>4</sup> Professor, Department of Management and Economic, Shahid Bahonar University of Kerman, Kerman

## Extended Abstract

### Introduction

Experts contend that human resources are the most crucial asset of an organization (Hamzoi et al., 1402: 20). Organizational researchers indicate that high-performing individuals within organizations typically seek innovation and influence (Ihorovich et al., 2023). The management of elite and talented human resources is essential across various national sectors, marking a significant shift from traditional human resource management to contemporary practices that emphasize the importance of organizational elites (Moghimi et al., 2014). Pareto, a theorist of elite circulation, asserts that elites are viewed as privileged members of society, characterized by their distinct attributes that confer power or influence. He posits that human society is inherently diverse, encompassing physical, moral, and intellectual variations among individuals, which he explores through the lens of elites. In his work, "Mind and Society," Pareto establishes an index for each individual, reflecting their talents in various human activities (Roche, translated by Vosoughi, 1401: 119). Elites are instrumental in shaping new societal structures and instigating fundamental changes (Battamore, 2006), and their contributions are evident at every stage of human advancement due to their exceptional capabilities (Berley, 1996). In recent years, anti-elitist sentiments have gained traction within political discourse (Rhodes-Purdy and Rosenblatt, 2023). Ernst et al. (2019) categorize anti-elitist attitudes into three dimensions: discrediting the elite, blaming the elite, and alienating the elite from the populace.

Anti-elitism presents significant implications for society (Waller et al., 2024), and the absence of targeted recruitment and retention programs for elite individuals may lead organizations to experience economic challenges, diminished human capital, and difficulties in securing specialized personnel. Concurrently, the increasing number of retiring managers, rapid changes in the business landscape, heightened organizational competition for top talent, and existing shortcomings in the recruitment and hiring processes underline the urgent need for organizations to develop effective strategies for attracting elite individuals (Moghimi and Memarzadeh Tehran, 1400: 236). This can be achieved by identifying the underlying factors contributing to anti-elitism within the public sector. While recent trends and initiatives have emerged to support and utilize the country's elite, the prevailing approach remains fragmented and sector-specific. Neglecting organizational elites, navigating cumbersome administrative regulations, and executing inadequate recruitment practices can lead to substantial setbacks in the public sector. The ongoing brain drain crisis affecting many developing countries, including Iran, can be largely attributed to governmental challenges in attracting their own elite talent. Consequently, the primary question guiding this research is: What is the interpretive structural modeling of anti-elitist factors within the public sector?

### Research Method

Following the identification of anti-elitist factors and their validation by subject matter experts, we analyzed the relationships among these factors. The identified factors include: insufficient understanding of the elite by authorities, unhealthy competition, Machiavellian behavior, neglect of meritocratic principles, weaknesses in evaluation systems, inappropriate organizational structures, mismanagement, societal politicization, and inadequate entry of specialized human

resources. To achieve this, we employed the Interpretive Structural Modeling (ISM) method. Subsequently, we assessed the effectiveness and impact of these factors through MICMAC analysis. To gather the necessary data, we conducted a survey questionnaire with 17 experts who are knowledgeable in this field.

## Findings

Upon identifying the anti-elitist factors, we employed the interpretive structural modeling method. Initially, an access matrix was formed, which was subsequently adapted to create a final access matrix. This matrix illustrates the influence power and the degree of dependence of each variable. The influence power of a variable is defined as the total number of variables (including itself) that contribute to its formation, while the degree of dependence refers to the number of variables that influence the creation of the specified variable. Based on these levels, we prioritized the criteria in a descending order. Using the structured levels obtained from the sorted access matrix, we constructed a structural model represented by nodes and connections. Relationships are illustrated with arrows indicating direction, such that if there is a relationship from variable *i* to variable *j*, it is noted with an arrow pointing from *i* to *j*. The final diagram was produced by eliminating transitional states and utilizing the established levels.

Level one is identified as the most influential, while level four is recognized as the foundational level. Specifically, the fourth-level factor, which pertains to a lack of attention to meritocracy, serves as a cornerstone of the model. As such, initiatives addressing anti-elitism within the general sector should commence with this variable and be expanded to encompass additional variables. Factors such as inappropriate organizational structure and mismanagement, situated at the third level, exert influence on the second-level factors. Meanwhile, the politicization of society, located at the second level, impacts the first-level factors, which include Machiavellianism, officials' lack of understanding of the elite, unhealthy competition, weaknesses in the evaluation system, and an inadequate influx of specialized human resources. It is important to note that these first-level factors have a two-way relationship and do not independently affect other factors.

The purpose of the MICMAC analysis is to identify and analyze the influence and dependency relationships among the variables. Following the assessment of influence and dependence, all factors can be categorized into four clusters using the applied cross-reference matrix method. In the matrix utilized for this study, the boundary points were established at one unit above the average number of factors. Considering that the total number of factors is nine, boundary points on the applied cross-reference product effect matrix are defined as five. It is essential to tailor the boundary points based on the specific research conditions to ensure effective separation of the different factors within the designated clusters.

## Conclusion

The findings of this study indicate that the "lack of attention to meritocracy" is a significant variable within the independent variables category, greatly influencing anti-elitism in the public sector. Supporting this observation, the research conducted by Norouzi et al. (2014) on

"Strategies for Attracting Elites in the Higher Education System Using the Quality Performance Expansion Model" highlights that the perception of a "lack of a meritocratic society" holds the highest priority in importance. Furthermore, this aligns with the conclusions drawn by Fernandez et al. (2021) and Bookmeier et al. (2023), who similarly note that meritocracy is often absent in bureaucratic structures, leaving capable and competent individuals marginalized. Corso (2022) in his analysis of anti-elitism articulates that incompetence can precipitate a crisis. Additionally, Spreviot et al. (2023) identified the lack of focus on individuals' competencies and qualifications as a dimension of anti-elitism in their empirical study. Crotozen et al. (2020) also emphasized the detrimental effects of neglecting competence in the recruitment and employment of talented individuals.

Based on these findings, it is recommended to implement a meritocratic system to effectively utilize elite talent and mitigate politicization. This approach would harness the competencies and skills of talented individuals, reducing their inclinations to leave the public sector and enhancing their motivation to contribute positively. In light of the ongoing challenges related to the underutilization of talents, skills, experiences, and knowledge, as well as the reluctance to develop and nurture these potentials, focused training and development efforts are essential for diminishing anti-elitism.

## مدل سازی ساختاری تفسیری عوامل نخبه ستیزی در بخش عمومی ایران

محمد یاری ناصریه<sup>۱</sup>، محمد ضیاالدینی\*<sup>۲</sup>، مصطفی هادوی نژاد<sup>۳</sup>، مهدی ابراهیمی نژاد رفسنجانی<sup>۴</sup>

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۹/۲۶ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۱۰/۲۳ صفحات: ۴۲-۵۸

### چکیده

**زمینه و هدف:** نخبه ستیزی فرآیند مواجهه سلبی ارادی با نخبگان و بی استفاده یا کم استفاده ماندن قابلیت‌ها و شایستگی‌های شغلی آن‌هاست. هدف پژوهش حاضر، مدل سازی ساختاری تفسیری عوامل نخبه ستیزی در بخش عمومی ایران می باشد.

**روش بررسی:** پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی می باشد. به منظور شناسایی عوامل نخبه ستیزی، علاوه بر استفاده از ادبیات تحقیق، از نظرات ۱۷ نفر از صاحب نظران آگاه به موضوع استفاده شد. بعد از شناسایی عوامل نخبه ستیزی، از روش مدل سازی ساختاری تفسیری و تحلیل MICMAC استفاده گردید.

**یافته ها:** یافته ها نشان داد از بین ۹ عامل شناسایی شده (ماکیاولیسم، عدم درک نخبه توسط مسئولین، رقابت ناسالم، عدم توجه به شایسته سالاری، ضعف نظام ارزیابی، ساختار سازمانی نامناسب، سیاست زدگی و عدم ورود نیروهای انسانی متخصص)، متغیر عدم توجه به شایسته سالاری جزء متغیرهای کلیدی مدل به شمار می رود که در دسته متغیرهای مستقل قرار گرفت تأثیر بسیار زیادی بر نخبه ستیزی در بخش عمومی دارد.

**نتیجه گیری:** استفاده از نظام شایسته سالاری در بخش عمومی از اهمیت بالایی برخوردار است. سازمان ها می توانند با دوری از سیاست زدگی در جهت استفاده از توانایی‌ها و استعداد های نخبگان نقش مهمی در کاهش نخبه ستیزی داشته باشند.

**واژه‌های کلیدی:** نخبه، نخبه ستیزی، بخش عمومی

**ارجاع:** یاری ناصریه، م.، ضیاالدینی، م.، هادوی نژاد، م. و ابراهیمی نژاد رفسنجانی، م. (۱۴۰۲). مدل سازی ساختاری تفسیری عوامل نخبه ستیزی در بخش عمومی ایران. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین. ۲(۸): ۴۲-۵۸.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران (نویسنده مسئول: mz.ziaaddini@gmail.com)

<sup>۳</sup> دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران

<sup>۴</sup> استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران

## مقدمه

صاحب‌نظران بر این باورند که منابع انسانی، مهم‌ترین دارایی یک سازمان می‌باشد (حمزوی و همکاران، ۱۴۰۲: ۲۰)، و طبق نظر محققان سازمانی، افراد نخبه<sup>۱</sup> در سازمان‌ها اغلب در جستجوی نوآوری و قدرت هستند (ایهورویچ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). منابع انسانی نخبه و کارآمد در عرصه‌های مختلف ملی، نقش حیاتی دارند و مدیریت منابع انسانی نخبه و مستعد، نشان دهنده نوعی تغییر پارادایم از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوین است که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۳). پارتو نظریه پرداز گردش نخبگان، بر این اعتقاد است که نخبگان اعضای ممتاز جامعه محسوب می‌شوند. یعنی افرادی که بر اثر خصوصیات ممتازشان، صاحب قدرت و یا شخصیت می‌گردند. به نظر وی، جامعه بشری جامعه‌ای همگن نبوده و فرض بر این است که انسان‌ها از لحاظ جسمی، اخلاقی و فکری متفاوت هستند، که پارتو این تفاوت‌ها را در غالب مفهوم نخبگان مورد بررسی قرار می‌دهد. پارتو در کتاب «ذهن و جامعه» شاخصی را برای هر فردی در نظر می‌گیرد که تعیین کننده استعداد فرد در هر رشته‌ای از فعالیت‌های بشری است (روشه<sup>۳</sup>، ترجمه وثوقی، ۱۴۰۱: ۱۱۹). نخبگان کسانی هستند که نقشی حیاتی در ایجاد شکل جدیدی از جامعه و تغییرات اساسی در آن بر عهده دارند (باتامور<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶)، و به دلیل برتری فعالیت‌هایشان در هر مرحله و گام از زندگی بشر حضور داشته‌اند (برلی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶).

جامعه‌شناسان بر این عقیده‌اند مراحل که پی‌درپی جوامع بشری پشت سر می‌گذارند، روندی تکاملی دارند. در این میان، نقشی که عناصر مختلف هر جامعه خصوصاً نخبگان ایفا می‌کنند، اهمیت بیشتری دارد. نخبگان، طبقه‌ای از رهبران اندیشه‌ای و فکری، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی جوامع بودند که در نتیجه قدرتی در اختیارشان یا به دلیل بهره‌مندی از توانایی تأثیرگذاری و یا با عملی ساختن ایده‌ها و تصمیم‌های خود می‌توانستند، با ایجاد هیجان و اوج بخشیدن به احساسات، در آن مقطع تاریخی و در زمینه‌های گوناگون سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، علمی، اخلاقی، دینی، نقشی مؤثر را بر عهده می‌گیرند (حسینی احمدی و همکاران، ۱۳۹۸). توجه به بهره‌گیری از توانمندی‌ها و استعدادهای نهفته در نیروی انسانی نخبه در سازمان یکی از بایسته‌های رشد و تعالی سازمان است. این موضوع به ویژه در رده‌های مدیریتی و رهبران سازمان‌ها، از جمله سازمان‌های دولتی از اهمیت بیشتری برخوردار است (علیزاده، ۱۳۹۸).

در حقیقت این مقدمه بازگو می‌نماید که از بدیهی‌ترین تفکرات پذیرفته شده، شکل نخبه‌پروری است (حسینی احمدی و همکاران، ۱۳۹۸). در دهه اخیر، شعارهای نخبه ستیزی در حوزه‌های سیاسی مرسوم شده است (رودز-پردی و روزنبلات<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳). طبق مطالعات در این حوزه، هر چه نخبه ستیزی بیشتر باشد، افراط هم بیشتر می‌شود (جاگرز و والگراو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷).

---

<sup>1</sup> Elite

<sup>2</sup> Ihorovych

<sup>3</sup> Rosheh

<sup>4</sup> Bottomore

<sup>5</sup> Bealey

<sup>6</sup> Rhodes-Purdy & Rosenblatt

<sup>7</sup> Jagers & Walgrave

ارنست<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نخبه ستیزی را در سه حوزه معرفی کردند: بی اعتبار کردن نخبگان، سرزنش نخبگان و جدا کردن نخبگان از مردم.

نخبه ستیزی پدیده ای است که پیامدهای آشکاری برای جامعه به همراه دارد (والر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۴)، و فقدان یا عدم برنامه های جذب و نگهداری ویژه برای نخبگان، سازمان ها را با مشکلات اقتصادی، کاهش سرمایه های انسانی و مشکلات بسیاری در زمینه تامین نیروهای متخصص مواجه خواهد کرد. از سوی دیگر، افزایش تعداد مدیران در شرف بازنشستگی، دگرگونی های پرشتاب دنیای کسب و کار، افزایش رقابت های سازمانی برای دستیابی به استعداد های برتر، و نیز وجود برخی کاستی ها و بی عدالتی ها در جذب و استخدام بهترین ها، لزوم توجه جدی سازمان ها به ارائه مدلی برای جذب نخبگان را آشکار می سازد (مقیم و معمارزاده طهران، ۱۴۰۰: ۲۳۶)، و این امر با شناسایی عوامل نخبه ستیزی در بخش عمومی مثمر ثمر خواهد بود.

در سال های اخیر به منظور حفظ و بکارگیری نخبگان در کشور، گرایش های جدیدی ظهور یافته و اقدامات موثری انجام شده است، اما از آنجا که نگاه غالب در این موارد نگاه دستگامی و بخشی است، برنامه ریزی ها در این زمینه جامع نگر نیستند. بی توجهی به نخبگان سازمانی، قوانین دست و پا گیر اداری، جذب و بکارگیری نادرست نخبگان و ... آسیب های جبران ناپذیری به بخش عمومی کشور وارد می کند. بحران فرار مغزها که امروزه دامن گیر بیشتر کشورهای در حال توسعه و از جمله ایران است تا حدود زیادی متأثر از عدم توانمندی دولت ها در جذب نخبگان خود می باشد. از این رو، باید کوشید از این نیروها بیشترین استفاده و سود را به نفع سازمان برد و نخبه ستیزی و عوامل موثر بر آن را شناسایی و حذف نمود. آنجا که آگاهانه با کنارگذاری نخبگان سازمانی از عرصه فعالیت های مهم و اثرگذار سازمانی، و گاه پایین آوردن منزلت آن ها تا پایین ترین رده ها و جایگاه های مادی و معنوی سازمان، از ظرفیت آنها به طور بایسته و شایسته استفاده نمی شود، ضرورت دارد راهکاری اندیشیده شود. از این رو، سوال اصلی این پژوهش این است که مدل سازی ساختاری تفسیری عوامل نخبه ستیزی در بخش عمومی چگونه است؟

## مبانی نظری

واژه نخبه در قرن هفدهم میلادی برای توصیف کالاهایی با مرغوبیت خاص به کار می رفت و برای اولین در سال ۱۸۲۳ برای اشاره به گروه های اجتماعی مورد استفاده قرار گرفت و از اواخر قرن نوزدهم کاربرد وسیع آن متداول شد. در این میان دانشمندان اجتماعی و سیاسی مانند پارتو در رواج آن نقش بسیاری داشتند. پارتو طبقه ای از مردم را که در رشته فعالیت شان عالی ترین شاخص ها را داشتند، نخبه نامید (باتومور<sup>۳</sup>، ترجمه طائب، ۱۳۹۰). در طول تاریخ جوامع گوناگون از بکارگیری

<sup>1</sup> Ernst

<sup>2</sup> Vaaler

<sup>3</sup> Butamore

توانایی‌ها و قابلیت‌های افراد نخبه ناگزیر بوده اند. بسیاری از تصمیم‌ها و انتخاب‌ها مستلزم ارشادات و راهنمایی‌های افرادی است که از خبرگی و به تعبیری معرفت لازم درباره موضوعات مرتبط برخوردار هستند. این مطلب به ویژه در زمان ما طوری هویدا است که اغلب فلاسفه و صاحب‌نظران سیاست‌گذاری بخش عمومی از آن به عنوان «حقیقت اجتماعی» جامعه مدرن یاد می‌کنند (مین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

در سال‌های اخیر مطالعات زیادی در کشورهای مختلف درباره نخبگان صورت گرفته که عمده آنان به لحاظ نظری کار جدیدی ارائه نداده و صرفاً به نقش و صورت بندی نخبگان در موارد تجربی خاص پرداخته اند. از جمله پری<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) در بریتانیا، دای<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) در ایالات متحده، دوگان<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) در فرانسه. لذا به زعم برخی، اصولاً حکومت و فرمانروایی در یک جامعه توسط نخبگان امری طبیعی تلقی می‌شود. البته این دیدگاه از دوران باستان و مبتنی بر اندیشه‌های سقراط و به ویژه افلاطون در کتاب «جمهوریت» ساری و جاری بوده است. افلاطون بر این نظر بود که افرادی باید قدرت را در دست بگیرند که می‌توانند حکیمانه‌تر و لاجرم درست‌تر عمل کنند. وی قدرت یک جامعه را سهم پادشاهان فیلسوف می‌دانست، افرادی که نه تنها دارای قدرت سیاسی‌اند، بلکه دارای حکمت و معرفت لازم نیز هستند. مدافعان چنین دیدگاهی، طرفداران «معرفت‌سالاری»<sup>۵</sup> هستند. معرفت‌سالاری شکلی از حکومت است که در آن نخبگان اعمال قدرت می‌کنند (استلند<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳).

در مدل نخبگی بودرو و رامستد<sup>۷</sup> (۲۰۰۵) نیز جذب و بکارگیری نخبگان موجب توسعه سازمان و کارآمدی سازمانی می‌شود. آنها همچنین چارچوبی را برای این مدل معرفی کردند که مدیریت منابع انسانی را از مدیریت عملکردها، ارائه برنامه‌ها و خدمات انسانی، به نظام پشتیبانی تصمیمات مبتنی بر نخبگی تبدیل می‌کند. داده‌ها و اطلاعاتی که از این مدل به دست می‌آیند، می‌توانند کلیه سطوح شرکت را به سمت استعدادیابی، نخبه محوری و نخبه پروری پیش ببرند.

## پیشینه پژوهش

اوهلین و سوتکین<sup>۸</sup> (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای با عنوان فعالیت‌های مشروعیت‌زدایی نخبگان در سازمان‌های بین‌المللی، در یافتند که اکثر نخبگان، درگیر مشروعیت‌زدایی در این سازمان‌ها هستند. در حالی که فعالیت‌های گفتمانی بیشتر مورد استفاده قرار می‌گرفت، فعالیت‌های رفتاری گسترده‌تر از آنچه که تصدیق می‌شد، در میان آنها وجود داشت. نگرش افراد نخبه (اعتماد به سازمان‌های بین‌المللی و موقعیت ایدئولوژیک) تا حدی مشارکت در مشروعیت‌زدایی را توصیف می‌کرد. خبیریان و همکاران (۱۴۰۲) در تحقیق خود با عنوان طراحی مدل جذب و به‌کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران در

<sup>1</sup> Min

<sup>2</sup> Parry

<sup>3</sup> Dye

<sup>4</sup> Dogan

<sup>5</sup> Epistocracy

<sup>6</sup> Estlund

<sup>7</sup> Boudreau & Ramstad

<sup>8</sup> Uhlin & Soetkin



راستای تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری، دریافتند که اولویت بهبود ترکیب بهینه جذب و به کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران به ترتیب شامل ویژگی‌های سازمان و سپس ویژگی‌های نخبگان است. به این معنا که بخش عمده‌ای از کاربردی بودن این مدل بر عهده سازمان‌ها و نظام اداری ایران است. اگر سازمانی بتواند بخش عمده‌ای از عوامل مطرح شده در مدل را به کار گیرد و مشکلات موجود را به بهترین نحو حل کند و به وضع مطلوب برساند، می‌تواند در جذب نخبگان در سازمان موفق باشد و در سطحی فراتر از خروج روزافزون نخبگان از کشور جلوگیری کند. مقیمی و معمارزاده طهرانی (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان طراحی مدل بهینه جذب نخبگان در سازمان‌های دولتی، به این نتیجه رسیدند که تقویت جاذبه‌های شغلی مانند چالشی بودن، رقابتی بودن حقوق و مزایا، تفویض اختیار، امنیت شغلی و ایجاد فرصت‌های پیشرفت می‌تواند جذب نخبگان را به سازمان تسهیل کند. در خصوص جاذبه‌های فرهنگی نیز رعایت اصل شایسته‌سالاری در نصب و ارتقاء، عدالت محوری و تکریم نخبگان در جذب نخبگان به سازمان‌های دولتی از اهمیت برخوردار خواهد بود.

## روش بررسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی می‌باشد و در تعیین روابط و اولویت بندی عوامل نخبه ستیزی، علاوه بر ادبیات تحقیق، از نظرات صاحب‌نظران این حوزه بهره‌گیری شد. بعد از شناسایی عوامل نخبه ستیزی و تایید آن توسط خبرگان، با استفاده از روش مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) روابط بین عوامل نخبه ستیزی (شامل عوامل عدم درک نخبه توسط مسئولین، رقابت ناسالم، ماکیاولیسم، عدم توجه به شایسته‌سالاری، ضعف نظام ارزیابی، ساختار سازمانی نامناسب، سوءمدیریت، سیاست زدگی جامعه، عدم ورود نیروهای انسانی متخصص) مورد تحلیل قرار گرفت. در نهایت با استفاده از تحلیل MICMAC اثرگذاری و اثرپذیری عوامل بررسی شدند.

مدل سازی ساختاری تفسیری یک روش سیستماتیک و ساختار یافته برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده است که در سال ۱۹۷۴ توسط وارفیلد<sup>۱</sup> معرفی شد (علی اکبری و اکبری، ۱۳۹۶). این روش یک فرآیند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و بهم مرتبط در یک مدل نظام مند جامع ساختار دهی می‌شوند. این روش به ایجاد و جهت دادن به روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم کمک می‌نماید. مدل سازی ساختاری تفسیری با تهیه فهرستی از متغیرهایی شروع می‌شود که مربوط به مساله یا موضوع هستند این متغیرها از مطالعه ادبیات موضوع، مصاحبه با خبرگان و یا از طریق پرسشنامه به دست می‌آیند. این روش تفسیری<sup>۲</sup> است، چون قضاوت گروهی از افراد تعیین می‌نماید که آیا روابطی میان این عناصر وجود دارد یا خیر. افزون بر آن این روش ساختاری<sup>۳</sup> است زیرا اساس روابط یک ساختار سراسری و

<sup>۱</sup> Warfield

<sup>۲</sup> Interpretive method

<sup>۳</sup> Structural method

از مجموعه پیچیده ای از متغیرها استخراج شده است (رمضانیان و همکاران، ۱۳۹۴). به منظور جمع آوری داده‌های مورد نیاز از ۱۷ نفر از صاحب نظران آشنا به موضوع، طی یک پرسشنامه نظرسنجی صورت گرفت.

## یافته ها

بعد از شناسایی عوامل نخبه ستیزی، از روش مدل سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. مراحل انجام به ترتیب زیر انجام شد:

### ماتریس دسترسی نهایی

پس از تشکیل ماتریس دسترسی اولیه ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می شود تا ماتریس دسترسی اولیه سازگار شود. در این ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نشان داده شده است. قدرت نفوذ هر متغیر عبارت است از تعداد نهایی متغیرهایی (شامل خودش) که می تواند در ایجاد آن ها نقش داشته باشد. میزان وابستگی عبارت است از تعداد نهایی متغیرهایی که موجب ایجاد متغیر یاد شده می شوند.

جدول ۱. ماتریس نهایی

قدرت نفوذ	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	J
۶	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	I
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	C1
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	C2
۶	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	C3
۵	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	C4
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	C5
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	C6
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C7
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C8
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C9
	۹	۷	۶	۶	۹	۳	۹	۹	۹	میزان وابستگی

طبق جدول ۱، بیشترین تأثیرات مربوط به سیاست زدگی جامعه (با قدرت نفوذ ۹) و عدم ورود نیروهای انسانی متخصص (با قدرت نفوذ ۹) و کمترین نفوذ مربوط به ضعف نظام ارزیابی (با قدرت نفوذ ۵) می باشد.

### تعیین سطح متغیرها

به منظور تعیین سطح عوامل در مدل نهایی به ازای هر یک از آن‌ها به مجموعه دسترسی پیش نیاز و اشتراک تعیین می شود. مجموعه دسترسی، علاوه بر خود عامل شامل مجموعه عواملی است که عامل مورد بررسی به آن‌ها منتهی می شود. مجموعه پیش نیاز (مقدم) علاوه بر خود عامل شامل مجموعه عواملی است که به عامل مورد بررسی منتهی می شود و مجموعه

اشتراک شامل اشتراک دو مجموعه دسترسی و پیش نیاز است. چنانچه مجموعه دسترسی و اشتراک برای یک عامل یکسان باشد، آن عامل در بالاترین سطح قرار می گیرد، سپس این عامل تعیین سطح شده، کنار گذاشته و سطح بندی برای سایر عوامل به همین ترتیب ادامه پیدا می کند تا تمام عوامل سطح بندی شوند (جدول ۲). جدول ۳ سطح عوامل را نشان می دهد.

جدول ۲. تعیین سطح اول

ردیف	دسترسی	پیش نیاز	اشتراک	سطح
۱	۹و۸و۳و۲و۱	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	۱
۲	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	۱
۳	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	۱
۴	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	۹و۴	۹و۴	
۵	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	۱
۶	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	
۷	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	
۸	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	
۹	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	۹و۳و۲و۱و۴و۵و۶و۷و۸و۹	۱

جدول ۳. جدول سطح عوامل

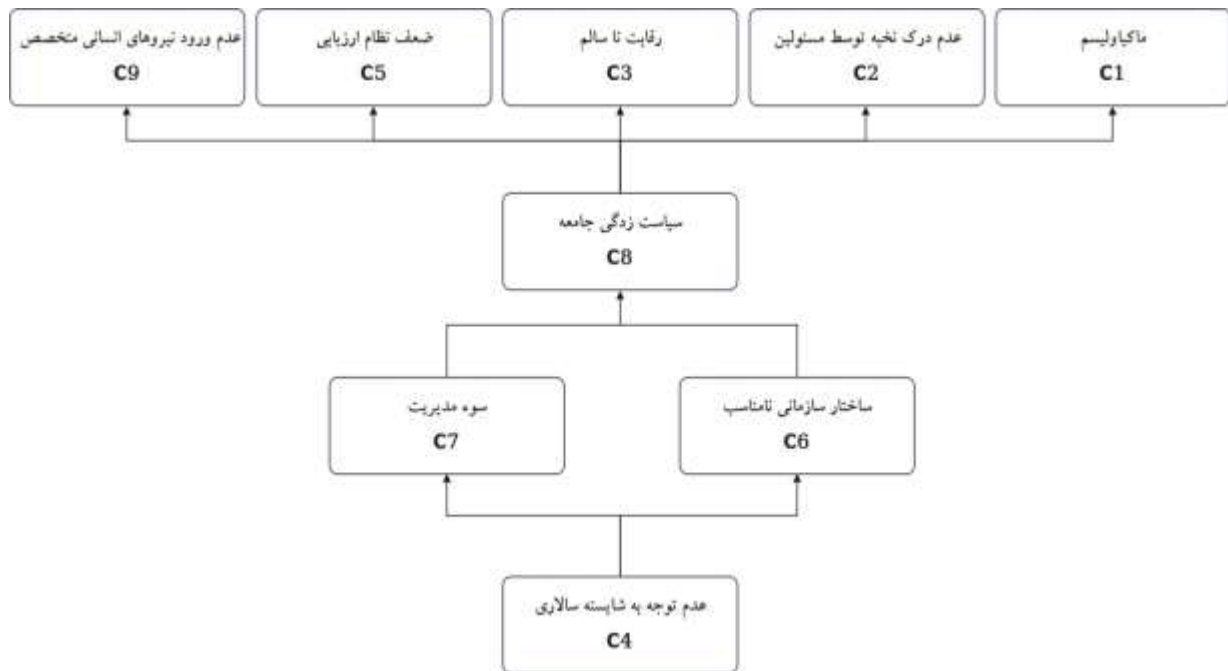
ردیف	عوامل	سطح
۱	ماکیا ولیسم	۱
۲	عدم درک نخبه توسط مسئولین	۱
۳	رقابت ناسالم	۱
۴	عدم توجه به شایسته سالاری	۴
۵	ضعف نظام ارزیابی	۱
۶	ساختار سازمانی نامناسب	۳
۷	سوء مدیریت	۳
۸	سیاست زدگی جامعه	۲
۹	عدم ورود نیروهای انسانی متخصص	۱

### رسم مدل تعامل های عوامل

ابتدا بر اساس سطح، معیارها را طبق اولویت به دست آمده از بالا به پایین مرتب می شود. با استفاده از ماتریس حاصل شده از ماتریس دریافتی مرتب شده بر اساس سطوح، مدل ساختاری به وسیله گره ها و خطوط ترسیم می شود. اگر رابطه از A

به J وجود دارد با پیکانی از A به J مشخص می شود. دیاگرام نهایی ایجاد شده که با حذف حالت های تعدی و نیز با استفاده از بخش بندی سطوح بدست آمده است در نمودار ۱ نشان داده شده است.

سطح یک به عنوان تأثیر پذیرترین سطح و سطح چهارم به عنوان تأثیر گذارترین سطح انتخاب می شود. همان طور که نمودار ۱ نشان می دهد، عامل سطح چهارم (عدم توجه به شایسته سالاری) مانند سنگ زیر بنای مدل عمل می کند. در نتیجه باید نخبه ستیزی در بخش عمومی از این متغیر آغاز شود و به سایر متغیرها تعمیم یابد. عوامل ساختار سازمانی نامناسب و سوء مدیریت در سطح سوم قرار دارند که بر عوامل سطح دوم تأثیر گذارند. سیاست زدگی جامعه که در سطح دوم قرار دارد بر عامل های سطح اول تأثیر گذار است که عبارتند از ماکیاولیسم، عدم درک نخبه توسط مسئولین، رقابت ناسالم، ضعف نظام ارزیابی و عدم ورود نیروهای انسانی متخصص که با هم ارتباط دو سویه دارند و به خودی خود تأثیری بر عوامل دیگر نمی گذارند.



نمودار ۱. مدل تعامل های عوامل

### تحلیل MICMAC

هدف از تجزیه و تحلیل MICMAC، تشخیص و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی متغیرهاست. پس از تعیین قدرت نفوذ یا اثرگذاری و قدرت وابستگی، می توان تمامی عوامل را در خوشه های چهارگانه روش ماتریس اثر ضرب ارجاع متقابل کاربردی قرار داد. بر روی ماتریس مورد نظر، روش ماتریس اثر ضرب ارجاع متقابل کاربردی نقاط مرزی معمولاً یک واحد بزرگتر از میانگین تعداد عوامل می باشند. به عبارت دیگر، در این تحقیق با توجه به اینکه تعداد عوامل برابر ۹ می باشد، نقاط

مرزی روی ماتریس اثر ضرب ارجاع متقابل کاربردی برابر ۵ در نظر گرفته می شود (جدول ۴). با توجه به شرایط تحقیق می توان نقاط مرزی متفاوتی را منظور نمود. نقاط مرزی باید به گونه ای باشد که به خوبی عوامل مختلف را در خوشه های مورد نظر تفکیک نماید.

جدول ۴. سطح بندی MICMAC

قدرت نفوذ	۱۰	گروه چهارم									گروه سوم	
	۹								C8		C9	
	۸								C6 C7		C2 C3	
	۷											
	۶			C4							C1	
	۵										C5	
	۴											
	۳											
	۲											
	۱	گروه اول										گروه دوم
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	

قدرت وابستگی

تحلیل MICMAC نشان می دهد هیچ متغیری در دسته خود مختار (گروه اول) قرار نگرفته است. این نشان دهنده وجود ارتباطات قوی مابین مولفه ها در مدل به دست آمده است. متغیر «ضعف نظام ارزیابی» بیشتر تحت تأثیر سایر عوامل بوده و از منظر سیستمی جزو عناصر اثر پذیر و وابسته (گروه دوم) به شمار می رود که قدرت نفوذ ضعیفی دارد، ولی با وجود این، از نیروی وابستگی بالاتری نسبت به عوامل دیگر برخوردار است. به عبارت دیگر این عامل خروجی تعاملات میان عوامل دیگر می باشد. در واقع عوامل مهم تری برای نخبه ستیزی در بخش عمومی وجود دارد که منجر به این عامل می گردد.

متغیرهای «ماکیاولیسم» و «عدم درک نخبه توسط مسئولین» و «رقابت ناسالم» و «ساختار سازمانی نامناسب» و «سوء مدیریت» و «سیاست زدگی جامعه» و «عدم ورود نیروهای انسانی متخصص» از نظر اثر گذاری و اثر پذیری جزء متغیرهای پیوندی

(گروه سوم) هستند به این مفهوم متغیرهای موجود در آن از قدرت نفوذ قوی و نیروی وابستگی قدرتمندی برخوردارند. این متغیرها غیر ایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آنها، کل سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در نهایت، بازخور سیستم نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد. همچنین متغیر «عدم توجه به شایسته سالاری» جزء متغیرهای کلیدی به شمار می‌رود، که در دسته متغیرهای مستقل (گروه چهارم) قرار گرفته است و تأثیر بسیار زیادی بر نخبه ستیزی در بخش عمومی دارد که قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارد. اصولاً متغیرهایی که قدرت نفوذ بالایی دارند به اصطلاح متغیرهای کلیدی خوانده می‌شوند. این متغیرها در یکی از دو گروه متغیرهای مستقل یا پیوندی جای می‌گیرند. هر گونه عملی بر این متغیرها سبب تغییر سایر متغیرها می‌شود.

تحلیل MICMAC نشان می‌دهد هیچ متغیری در دسته خود مختار (گروه اول) قرار نگرفته است. این نشان دهنده وجود ارتباطات قوی مابین مولفه‌ها در مدل به دست آمده است. متغیر «ضعف نظام ارزیابی» بیشتر تحت تأثیر سایر عوامل بوده و از منظر سیستمی جزو عناصر اثر پذیر و وابسته (گروه دوم) به شمار می‌رود که قدرت نفوذ ضعیفی دارد، ولی با وجود این، از نیروی وابستگی بالاتری نسبت به عوامل دیگر برخوردار است. به عبارت دیگر این عامل خروجی تعاملات میان عوامل دیگر می‌باشد. در واقع عوامل مهم تری برای نخبه ستیزی در بخش عمومی وجود دارد که منجر به این عامل می‌گردد. متغیرهای «ماکیاولیسم» و «عدم درک نخبه توسط مسئولین» و «رقابت ناسالم» و «ساختار سازمانی نامناسب» و «سوء مدیریت» و «سیاست زدگی جامعه» و «عدم ورود نیروهای انسانی متخصص» از نظر اثر گذاری و اثر پذیری جزء متغیرهای پیوندی (گروه سوم) هستند به این مفهوم متغیرهای موجود در آن از قدرت نفوذ قوی و نیروی وابستگی قدرتمندی برخوردارند. این متغیرها غیر ایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آنها، کل سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در نهایت، بازخور سیستم نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد. همچنین متغیر «عدم توجه به شایسته سالاری» جزء متغیرهای کلیدی به شمار می‌رود، که در دسته متغیرهای مستقل (گروه چهارم) قرار گرفته است و تأثیر بسیار زیادی بر نخبه ستیزی در بخش عمومی دارد که قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارد. اصولاً متغیرهایی که قدرت نفوذ بالایی دارند به اصطلاح متغیرهای کلیدی خوانده می‌شوند. این متغیرها در یکی از دو گروه متغیرهای مستقل یا پیوندی جای می‌گیرند. هر گونه عملی بر این متغیرها سبب تغییر سایر متغیرها می‌شود.

## نتیجه گیری

نتایج حاصل از بررسی نشان داد «عدم توجه به شایسته سالاری» جزء متغیرهای کلیدی به شمار می‌رود، که در دسته متغیرهای مستقل قرار گرفت و تأثیر بسیار زیادی بر نخبه ستیزی در بخش عمومی دارد. در این زمینه نتایج تحقیق نوروبی و همکاران (۱۳۹۳) با عنوان راهبردهای جذب نخبگان در نظام آموزش عالی با استفاده از مدل گسترش عملکرد کیفیت، موید این مطلب است که شاخص «عدم احساس وجود یک جامعه شایسته سالار» در بالاترین اولویت از نظر سطح اهمیت قرار دارد.

همچنین با توجه به اینکه عدم توجه به شایسته سالاری، می توان گفت این یافته با یافته های فرناندز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، و بوکمیر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد. در این مطالعات تاکید بر این امر شده است که در ساختارهای بوروکراسی، عموماً شایسته سالاری دیده نمی شود و افراد توانمند و شایسته در حاشیه هستند. کورسو<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) در مقاله خود در مورد نخبه ستیزی، اشاره کرد که عدم شایستگی می تواند منجر به بحران شود. سپرویوت<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۳) نیز در یک مطالعه تجربی دریافته اند که یکی از ابعاد نخبه ستیزی، عدم توجه به شایستگی ها و لیاقت های افراد است. کروتوزن<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نیز بر عدم توجه به شایستگی در جذب و بکارگماری افراد مستعد اشاره کرده اند.

با توجه به یافته ها پیشنهاد می شود پیاده سازی نظام شایسته سالاری جهت استفاده از نخبگان و دوری از سیاست زدگی در جهت استفاده از توانایی ها و استعداد های نخبگان و جلوگیری از فرار آنها از بخش عمومی و افزایش انگیزه آنها در جهت خدمت در این بخش انجام شود. با در نظر گرفتن مشکلات موجود در زمینه عدم استفاده از استعدادها، مهارت ها، تجربیات و دانش و عدم تمایل به توسعه و پرورش این استعداد های بالقوه و بالفعل، آموزش و بهسازی از عوامل ضروری و تاثیرگذار بر کاهش نخبه ستیزی می باشند. مسلماً بدون فراهم کردن زیرساخت های لازم و انجام بازنگری های ضروری در جهت استفاده از استعدادها و دوری از نخبه ستیزی انجام این برنامه امری بیهوده است. همچنین لازم است که اختیارات و قدرت کافی به سازمان ها داده شود تا بتوانند از این استعدادها استفاده نموده و رفع نخبه ستیزی کنند. سایر مواردی که در بخش عمومی باعث پایان یافتن این پدیده در کشور خواهد شد عبارتند از: مدیران راه را برای این قشر از افراد باز بگذارند، تعامل ضابطه و قانون مداری، پیاده سازی نظام ارزیابی عملکرد همراه با ضمانت اجرایی، استفاده از افرادی که اولاً خود شایسته باشند و دوماً به افراد نخبه اعتقاد داشته باشند و سوماً قبول داشته باشند که نخبگان راه حل معضلات کشور هستند. در ضمن لزوم گسترش دامنه ممیزی سازمان های نظارتی، چون به علت ضعف پایش عملکرد، مدیران، نخبگان را رقیب خود شناخته و از آنها را حمایت نمی کنند. همچنین، معاونت های نیروی انسانی بخش عمومی، راهبردهای جذب نخبگان را مبتنی بر عوامل محیطی داخل و خارج تدوین و اجرا نمایند و به منظور آگاهی رؤسای سازمان ها از وضعیت جذب نخبگان، نتایج تحقیق به آنان ابلاغ گردد تا بتوانند نسبت به حفظ و ارتقای نقاط قوت، کاهش نقاط ضعف، بهره گیری هرچه بیشتر از فرصت ها و به حداقل رساندن زیان های ناشی از تهدیدات اقدام نمایند. ابعاد و مؤلفه های ارزیابی محیط بخش عمومی برای جذب نخبگان، به نیروها و سازمان ها ابلاغ گردد تا در مقاطع زمانی مشخص وضعیت خود را پایش نمایند.

## منابع

1. Ali Akbari, I. & Akbari, M. (2016). Interpretive structural modeling of factors affecting the livability of Tehran metropolis. *Space Planning and Design (Teacher of Humanities)*. 21(1): 1-31 [In Persian].

<sup>1</sup> Fernández

<sup>2</sup> Buckmire

<sup>3</sup> Corso

<sup>4</sup> Spruyt

<sup>5</sup> Crutzen

2. Alizadeh, F. (2016). Analyzing the anti-elitism process in the organization using foundational data theory. Master's Thesis of Public Administration, Faculty of Administrative Sciences and Economics. Vali Asr University. Rafsanjan [In Persian].
3. Bealey, F. (1996). Democratic elitism and the autonomy of elites. *International Political Science Review*. 17(3): 319-331.
4. Bottomore, T. (2006). *Elites and Society* (2nd Edition). London: Rutledge.
5. Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*. 44(2): 129-136.
6. Buckmire, R., Eaton, C.D., Hibdon, J.E., Kauba, J.J., Lewis, D., Ortega, O., Pabón, J.L., Roca, R., Vindas-Meléndez, A.R. & Zhang, S. (2023). Quantifying Inequities and Documenting Elitism in PhD-granting Mathematical Sciences Departments in the United States. arXiv preprint arXiv:2308.13750.
7. Butamore, T. B. (2010), *Elites and society*, translated by Ali Reza Tayeb, Tehran: University of Tehran. [In Persian].
8. Corso, L. (2022). Anti-Alitism and thr contition of some reflections on Populist constitutionalism. *Anti-Constitutional Populism*. Cambridge, United Kingdom, New york, NK: Cambridge University Press.
9. Crutzen, B., Sisak, D. & Swank, O. (2020). Left Behind Voters, Anti-Elitism and Popular Will, Tinbergen Institute Discussion Paper, No. TI 2020-055/VII, Tinbergen Institute, Amsterdam and Rotterdam.
10. Dogan, M. (2003). Is there a ruling class in France? In M. Dogan (Ed.), *Elite configurations at the apex of power* (pp. 17-90). Boston: Brill
11. Dye, T.R. (2002). *Who's running America? The Bush restoration*. Upper Saddle River NJ: Prentice-Hall.
12. Ernst, N., Blassnig, S., Engesser, S., Büchel, F. & Esser, F. (2019). Populists Prefer Social Media Over Talk Shows: An Analysis of Populist Messages and Stylistic Elements Across Six Countries. *Social Media + Society*. 5(1): 1-14. <https://www.doi.org/10.1177/2056305118823358>
13. Estlund, D. (2003). Why not epistocracy? In: N. Reshotko (Ed.). *Desire identity and existence: Essays in honor of T. M. Penner* Kelowna, BC: Academic Printing & Publishing. 53-69.
14. Fernández, D.P., Ryan, M.K. & Begeny, C.T. (2021). Support (and rejection) of meritocracy as a self-enhancement identity strategy: A qualitative study of university students' perceptions about meritocracy in higher education. *Eur J Soc Psychol*. 53:595–611.
15. Hamzavi, H., Mohebi, A., Khademi, A. & Rezaeimaneh, B. (2023). The effect of sustainable human resource management on the maintenance of human resources and the mediating role of social capital. *Transformative Human Resources Quarterly*. 2(7): 20-38 [In Persian].
16. Hosseini Ahmadi, M.R., Golshani, A. & Shafiei, I. (2018). Regional-geographic pathology of the role of Iranian elites in decision-making from the perspective of public policy. *Quarterly Journal of Geography (Regional Planning)*. 9(3): 405-427 [In Persian].
17. Ihorovych, V.V., Ruslanovych, K.E. & Oleksandrovich, F.O. (2023). The role of elite management personnel in the development of public administration: realities and challenges of the time. *Proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference «Science, Education, Innovation: Topical Issues and Modern Aspects»* (February 16-18). Tallinn, Estonia.
18. Jagers, J. & Walgrave, S. (2007). Populism as political communication style: An empirical study of political parties' discourse in Belgium. *European Journal of Political Research*. 46(3): 319–345. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.2006.00690.x>
19. Khyberian, S., Alvani, M., Azar, A. & Naqvi, M.A. (2023). Designing a model for attracting and employing elites in Iran's administrative system in line with the realization of the general policies of the administrative system. *Strategic and Macro Policy Quarterly*. 11(1): 2-31 [In Persian].
20. Min, J.B. (2015). Epistocracy and democratic epistemology. *Politics in Central Europe*. 11(1): 91-112.
21. Moghimi, M., Qalipour, A. & Javaherzadeh, E. (2013). Identification and ranking of indicators key employees in line with organizational talent management. *Human Resources Management Researches*. 97: 912-919 [In Persian].
22. Moghimi, Z. & Memarzadeh Tehran, G., (2018). Ethical Management of Recruiting Elites in Iran's Government Organizations. *Ethics in Science and Technology*. 14 (5): 204-208 [In Persian].
23. Parry, G. (2005). *Political elites*. New York: Praeger (2nd ed. with new introduction, Essex UK: ECPR Classics).
24. Ramzani, M.R., Moradi, M. & Soltani, F. (2014) Analysis of barriers to cultural interactivity in the supply chain of the automotive industry using the structural-interpretive modeling (ISM) approach. *Journal of Organizational Culture Management*. 13(2): 391 -396 [In Persian].



25. Rhodes-Purdy, M. & Rosenblatt, F. (2023). Raising the red flag: democratic elitism and the protests in Chile. *Perspectives on Politics*. 21(1): 241–253. <https://doi.org/10.1017/S1537592721000050>
26. Rosheh, G. (2022). *Social changes*, translated by Mansour vosoghi, Tehran: Ni publication.
27. Spruyt, B., Matthijs, R. & Andrej, Z. (2023). Ideologically consistent, but for whom? An empirical assessment of the populism-elitism-pluralism set of attitudes and the moderating role of political sophistication. *Politics*. 43(4): 536-552.
28. Vaaler, P., Hartwell, C., James, B. & Mullne, J. (2024). *Populist Politics and International Business Policy: Problems, Practices, and Prescriptions for MNEs*.
29. Uhlin, A. & Soetkin, V. (2023) Elites' (De)legitimation practices toward international organizations. *Global Studies Quarterly*, <https://doi.org/10.1093/isagsq/ksad024>