



## Developing a Recruitment Model for Elite Candidates for the Study and Research Centers of the Islamic Republic of Iran Army, in accordance with the Objectives of the Seventh Development Plan

Ali Azadmard<sup>1</sup>, Omid Ardalan <sup>\*2</sup>, Nabiollah Dehghan<sup>3</sup>, Jamshid Salehi Sedqiani<sup>4</sup>, Meysam Chegin<sup>5</sup>

1. Department of Public Administration, NT.C. Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Department of Public Administration, Command and Staff University, Islamic Republic of Iran Army, Tehran, Iran
3. Department of Public Administration, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran
4. Department of Public Administration, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran
5. Department of Policy Making and Public Administration, University of Tehran, Tehran, Iran

### Article Info

### ABSTRACT

**Article type:**  
*Qualitative &  
Quantitative  
Research*

### How to cite this article:

Azadmard, A.,  
Ardalan \*, O.,  
Dehghan, N.,  
Salehi Sedqiani, J.,  
& Chegin, M.  
(2025). Developing  
a recruitment  
model for elite  
candidates for the  
study and research  
centers of the  
Islamic Republic of  
Iran Army, in  
accordance with  
the objectives of  
the Seventh  
Development Plan.  
Transformational  
Human Resources  
Quarterly, 4(13), 1-  
30.

**Background and purpose:** The Seventh Development Plan emphasizes the significance of attracting highly skilled professionals. Attaining this goal necessitates the formulation of a comprehensive framework for identifying and engaging such individuals within organizations. The purpose of this research is to develop a model aimed at attracting distinguished individuals to the study and research centers of the Islamic Republic of Iran Army, in accordance with the objectives outlined in the Seventh Development Plan.

**Research method:** This study was carried out with an applied and developmental objective, employing a mixed-methods approach for data collection. During the qualitative phase, content analysis was employed. In the subsequent quantitative phase, the model was validated using the Delphi method. The statistical population for this stage consisted of 8 experts from faculty members of universities affiliated with the Islamic Republic of Iran Army, as well as 4 managers from the National Foundation for Elites.

**Findings:** The model formulated in this study encompasses the employer branding knowledge dimension, which comprises 3 components: internal (eight indicators), external (four indicators), and elite characteristics (seven indicators). Furthermore, it incorporates the application dimension of information and communication technologies, subdivided into two components: infrastructure hardware (three indicators) and the human-social software component (four indicators).

**Conclusion:** The enhancement of the knowledge brand and the utilization of information and communication technologies in the recruitment process may facilitate the attraction of premier talent to the study and research centers operated by the Islamic Republic of Iran Army.

**Keywords:** *recruitment of qualified candidates, seventh development plan, Islamic Republic of Iran Armed Forces*



© 2025 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

NUMBER OF REFERENCES  
56

NUMBER OF FIGURES  
4

NUMBER OF TABLES  
10

Corresponding author:  
Email: [O.ardalan@casu.ac.ir](mailto:O.ardalan@casu.ac.ir)  
ORCID: 0009-0004-5591-3517

## **Introduction**

Chapter 20 of the Seventh Development Plan Law emphasizes the critical importance of recruiting distinguished individuals and acknowledges their substantial contributions to national service. Within this framework, the Study and Research Centers of the Islamic Republic of Iran Army—including the Forces Self-Sufficiency Jihad Organization, Officer Universities, Educational and Industrial Centers, and Strategic Studies Centers—serve a vital role in attracting and integrating elite talent. Their active engagement is essential for accomplishing the objectives outlined in the aforementioned program, establishing scientific authority, achieving international excellence in military science and technology, and promoting scientific progress. A fundamental factor driving advancement within these centers is the systematic recruitment of talented individuals. Nevertheless, prior research has not sufficiently developed a structured model specifically designed for the systematic recruitment of potential elites. This study seeks to formulate a comprehensive Elite Recruitment Model tailored to the requirements of the Islamic Republic of Iran Army's Study and Research Centers, in alignment with the provisions of the Seventh Development Plan Law.

## **Research Methodology**

The present study constitutes an applied developmental investigation characterized by both descriptive and exploratory methodologies, with the objective of modeling the recruitment of elites. Data collection encompassed a systematic review of extant literature, followed by content analysis and validation through an expert questionnaire. The research was conducted in two sequential phases: qualitative and quantitative. During the qualitative phase, the researcher identified overarching themes (dimensions), organized themes (components), and fundamental themes (indicators) related to elite recruitment through a systematic review of literature and thematic analysis, utilizing MAXQDA 2020 software. This phase culminated in the development of an initial conceptual model. In the subsequent quantitative phase, the proposed model was evaluated via an expert questionnaire, specifically contextualized for the Islamic Republic of Iran Army organization to ensure relevance and localization.

The statistical population for participation in the Delphi panel comprised faculty members from Islamic Republic of Iran Army universities, each holding at least the rank of Assistant Professor and possessing teaching experience in Human Resources, along with individuals who have published relevant scholarly articles. Furthermore, managers and experts actively engaged in the domain of elite recruitment, affiliated with the National Elite Foundation, were included. A total of twelve experts—eight organizational experts from the Army and four specialists from the National Elite Foundation—were purposefully selected and completed the questionnaires. To ensure accuracy and content validity, the indicators were reviewed by distinguished professors, consultants, and specialists with demonstrable expertise. Additionally, the reliability of the questionnaire was assessed via Cronbach's Alpha, which yielded a coefficient of 0.967, indicating overall excellent reliability. The questionnaires were distributed to the experts through a combination of electronic (email) and face-to-face methods. To determine the continuation or termination of the Delphi process, the Kendall's coefficient of concordance was calculated using SPSS software.

## **Finding**

The findings demonstrate that the dimensions, components, and indicators of elite recruitment encompass the Employer Brand Dimension, which comprises three components: intra-organizational, extra-organizational, and elite characteristics. The intra-organizational component includes eight indicators: the scientific and research environment of the organization, emphasis on creative thinking, transformational leadership style, scientific reputation and standing of the organization, fostering a learning and innovative atmosphere, provision of open research spaces for researchers, the social status of the organization, and targeted recruitment of scientific and technological elites.

The extra-organizational component encompasses four indicators: societal culture of elitism, enhancement of communication with the global scientific community, establishment of inter-organizational scientific and research collaborations, and governance of the scientific landscape within society. Furthermore, the elite characteristics component comprises seven indicators: a sense of responsibility, familiarity with emerging technologies, willingness to undertake risks, serving as a role model within the knowledge network, strong interpersonal communication skills, active engagement in decision-making processes, and a spirit of teamwork.

## **Conclusion**

The findings of the present study can be analyzed in relation to prior research from two principal perspectives. First, this study proposes a comprehensive model that aligns with the specific requirements and characteristics of the Islamic Republic of Iran Army. This model is considered more appropriate and applicable than those previously developed by other researchers for educational organizations. It is noteworthy that the existing models discussed in the literature have predominantly been designed for distinct groups, such as university faculty, students, educators, and employees within educational institutions, rather than for the particular demographic of the "Selected Elites of the National Elite Foundation."

Second, the current research offers a more extensive framework in terms of dimensions, components, and indicators when compared to other models. While this study maintains the majority of components and indicators identified in both domestic and international research, it introduces several novel indicators within the recruitment domain. These include the communication competence of career office managers and the accessibility of open research spaces for researchers, representing significant contributions to the recruitment literature. Consequently, the primary accomplishment of this study resides in the model's comprehensiveness and its applicability to the Islamic Republic of Iran Army.



## طراحی الگوی جذب نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران

### در راستای تحقق برنامه هفتم توسعه

علی آزادمرد<sup>۱</sup>، امید اردلان<sup>۲\*</sup>، نبی اله دهقان<sup>۳</sup>، جمشید صالحی صدقیانی<sup>۴</sup>، میثم چگین<sup>۵</sup>

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران، تهران، ایران

۳. گروه مدیریت دولتی، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

۴. گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۵. گروه خط مشی گذاری و اداره امور عمومی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

## اطلاعات مقاله چکیده

### نوع مقاله:

پژوهش کیفی و کمی

### نحوه استناد به

### مقاله:

آزادمرد، ع.، اردلان<sup>\*</sup>،  
۱. دهقان، ن.، صالحی  
صدقیانی، ج. و چگین،  
م. (۱۴۰۴). طراحی  
الگوی جذب نخبگان  
در مراکز مطالعاتی و  
تحقیقاتی ارتش  
جمهوری اسلامی ایران  
در راستای تحقق برنامه  
هفتم توسعه. فصلنامه  
منابع انسانی تحول  
آفرین، ۴ (۱۳)، ۳۰-۱.

**زمینه و هدف:** در برنامه هفتم توسعه به موضوع جذب نخبگان تأکید شده است. این امر بدون وجود الگوی مناسب جذب نخبگان در سازمان‌ها میسر نخواهد شد. هدف این پژوهش، طراحی الگویی برای جذب نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران در راستای تحقق برنامه هفتم توسعه می‌باشد.

**روش تحقیق:** این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی-توسعه‌ای و از نوع آمیخته بود. در بخش کیفی از تکنیک تحلیل مضمون استفاده شد. در مرحله کمی با استفاده از تکنیک دلفی الگو مورد اعتبارسنجی قرار گرفت. جامعه آماری این بخش، ۸ خبره از جامعه آماری اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران و ۴ خبره از مدیران بنیاد ملی نخبگان بودند.

**یافته‌ها:** الگوی بدست آمده در پژوهش در برگیرنده بُعد برند کارفرمایی دانشی که شامل ۳ مؤلفه درون سازمانی (۸ شاخص)، برون سازمانی (۴ شاخص) و ویژگی‌های نخبه (۷ شاخص) و بُعد کاربری فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی که شامل ۲ مؤلفه سخت‌افزاری زیرساخت (۳ شاخص) و مؤلفه نرم‌افزاری انسانی-اجتماعی (۴ شاخص) می‌باشد.

**نتیجه‌گیری:** تقویت برند دانشی و بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در فرایند جذب می‌تواند جذب نخبگان را به مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران تسهیل نماید.

**واژه‌های کلیدی:** جذب نخبگان، برنامه هفتم توسعه، ارتش جمهوری اسلامی ایران

## مقدمه

«استعداد»<sup>۱</sup>، یکی از با ارزش ترین سلاح ها، در تسلیحات هر سازمانی است (تلیز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). از این رو، بهره گیری از استعداد های نیروی انسانی نخبه، یکی از بایسته های بالندگی سازمان هاست (فلورا و کن<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). افزون بر این، جذب منابع انسانی برای سال ها منبع نگرانی هم برای کارفرمایان و هم برای مدیران منابع انسانی بوده است، زیرا آن عنصر حیاتی برای موفقیت هر سازمانی است (ژو، ۲۰۰۶). بر این اساس، موضوع جذب نخبگان در سازمان های دولتی ایران دارای نگاه ویژه ای می باشد. سازمان های نظامی نیز به عنوان جزئی از سازمان های دولتی در جذب نیروی انسانی با چالش های گوناگونی از قبیل وضعیت بازار نیروی کار، تضاد بین ارزش های نظامی و ارزش های حاکم در جامعه، محتوای شغل نظامی و مدیریت فرآیندهای جذب، انتخاب، ارزیابی، انتقال و نگهداشت مواجه هستند (کار گروه تحقیقاتی ناتو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷؛ شیریس و سید<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). از سوی دیگر، با وجود آیین نامه های متعددی مبنی بر جذب نخبگان تحت حمایت بنیاد ملی نخبگان که به دستگاه های دولتی ابلاغ گردیده است، اما در واقعیت چنین آیین نامه هایی به جذب بسیاری از نخبگان بالقوه در کشور و ایجاد انگیزه و امید به آینده در آن ها کمکی نکرده است (فلاح نیا و نصیری، ۱۴۰۱).

در این زمینه، در اواخر سال ۱۴۰۰ هجری شمسی، هیئت وزیران آیین نامه «جذب و نگهداری سرمایه انسانی استعداد برتر و نخبه در دستگاه های اجرایی» را ابلاغ کرد و حدود سه ماه بعد، شیوه نامه آن به تصویب رساند. ابلاغ این آیین نامه از طرف سازمان اداری و استخدامی کشور به کلیه دستگاه های اجرایی بوده و طی آن دستگاه ها مکلف گردیدند که براساس آن هر ساله تعدادی از افراد مورد نیاز خود را از جذب نخبگان تحت حمایت بنیاد ملی نخبگان داشته باشند. براساس شیوه نامه مذکور فرایند شناسایی افراد از طریق اعلام فراخوان آغاز شد. اولین فراخوان این طرح در اواخر اردیبهشت ماه سال ۱۴۰۱ منتشر گردید. بنیاد ملی نخبگان تنها در ۱۰ روز اول اجرای آزمایشی این طرح در فراخوان اول، ۲۲۰۰ درخواست را ثبت کرد که از این تعداد ۵۵ درصد در مقطع دکتری، ۳۵ درصد در مقطع کارشناسی ارشد و نزدیک ۱۰ درصد نیز در مقطع کارشناسی بودند. فراخوان دوم این طرح نیز در ابتدای شهریور ماه ۱۴۰۱ منتشر شد و در آن ۵۲۰۰ نفر ثبت نام کردند. این تعداد درخواست نشان می داد بخش مهمی از نخبگان شغل مناسب ندارند (خبرگزاری فارس، ۱۴۰۲/۴/۱۴). در همین راستا، ماده ۹۸ از فصل ۲۰ قانون برنامه هفتم توسعه نیز به موضوع جذب نخبگان و نقش آفرینی آنان در چرخه خدمت به کشور به منظور فعال کردن قابلیت های سرزمینی و موقعیت راهبردی جمهوری اسلامی ایران، تحقق مرجعیت علمی و سرآمدی جهان در عرصه علوم و فناوری و ارتقای شتاب علمی تأکید نموده است.

از این رو، مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران اعم از سازمان جهاد خود کفایی نیروها، دانشگاه های افسری، مراکز آموزشی، صنعتی و مطالعات راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران نقشی بسیار مهم و منحصربه فرد در

<sup>1</sup> Talent

<sup>2</sup> Tlaiss

<sup>3</sup> Flora & Ken

<sup>4</sup> NATO Task Group

<sup>5</sup> Schreurs & Syed

جذب نخبگان دارند (نقشه جامع علمی ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۶). در واقع، دانش، تخصص و مهارت نیروی انسانی نخبه این مراکز به صورت مستقیم بر عملکرد سازمانی، تحقق اهداف عملیاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران، پویایی این مراکز و به صورت غیرمستقیم بر امنیت اقتصادی، سیاسی، ارتقاء علوم و فناوری کشور تأثیر دارند.

این در حالی است که فرایند جذب نخبگان در این مراکز از وضعیت مشخصی برخوردار نیست و تنها به ابلاغ دستورالعمل شرایط احراز نخبگی (مرحله شناسایی) بسنده شده و در خصوص، سایر موارد برخورد با نخبگان از قبیل جذب، پرورش، نگهداشت و استفاده از این گروه اشاره‌ای نشده است و با بررسی گسترده که انجام شده حتی در سطح کشور تحقیقات و یا منابع نظری نیز در این زمینه (جذب نخبگان بالقوه) انجام نشده است. علاوه بر این، براساس نظر صاحب‌نظران و محققان ارتش جمهوری اسلامی ایران، مدیریت منابع انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران با ۶۸ ریسک مواجه است که ریسک «اجرا نشدن فرایند خاص جذب نخبگان» با میزان ریسک ۹۰٪ در اولویت اول قرار دارد (شهلائی، ۱۳۹۴) که این میزان ریسک بخش عمده‌ای از نتایج تحقیقات علمی مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران را تحت تأثیر قرار داده است. بر این اساس، در حال حاضر وضعیت فعلی توسعه پژوهش‌های دفاعی مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران در موقعیت تدافعی قرار دارد (ولی‌وند زمانی، ۱۳۹۵).

همچنین، اغلب محققان در این مراکز و حتی مراکزی که از این پژوهش‌ها بهره‌برداری می‌نمایند، به ثمردهی اندک تحقیقات اشاره دارند، که چالش‌هایی را در هدایت و راهبری کلان پژوهش‌های علمی و همچنین گله و شکایت برخی فرماندهان از وضعیت پژوهش‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران شده است (دهقان، ۱۳۹۹). در واقع، از آسیب‌های منابع انسانی این مراکز ناشی از ضعف در جذب حداکثری نیروهای نخبه کشوری و به کارگیری آن‌ها (پوردستان، سیفی و صادقی نسب، ۱۴۰۰: ۲۴۳) و نبود سیاست‌ها و راهبردهای مدون برای جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران است (شهلائی و همکاران، ۱۳۹۴). این در حالی است که در محیط بیرونی سازمان، منابع انسانی نخبه و باارزشی وجود دارند که با داشتن استعداد و پتانسیل بالا، قادرند برنامه‌های سازمان را با سرعت بیشتری پیش ببرند و ضعف تحقیقاتی این مراکز را به نحو شایسته‌ای پوشانند. با وجود تلاش‌هایی که در سال‌های اخیر برای جذب و بکارگیری نخبگان انجام گرفته، لیکن هنوز راهبردی برای جذب نخبگان تدوین نشده است و اقدام‌های انجام گرفته فاقد جامع‌نگری لازم بوده و در اصل نظام مدونی که در آن راهبردهای جذب نخبگان (اعم از نخبگان بالقوه و به ویژه نخبگان علمی و فنی) تبیین شده باشد، تهیه نشده و در اختیار نمی‌باشد و خلاء تدوین الگوی برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در زمینه جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران کاملاً محسوس و ملموس است (شهلائی، ۱۳۹۵).

همچنین، بررسی ادبیات پژوهش در حوزه جذب نخبگان نشان می‌دهد که الگوهای ارائه شده پژوهشگران پیشین از قبیل (خیبریان و همکاران، ۱۴۰۲؛ کرامتی تولایی و همکاران، ۱۴۰۱؛ اردلان و همکاران، ۱۴۰۱؛ رمضانخانی و همکاران، ۱۴۰۰؛ عسگری و همکاران، ۱۳۹۹؛ مقیمی و معمارزاده طهران، ۱۳۹۹؛ نوبهاری و همکاران، ۱۳۹۹؛ میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۴) در حوزه جذب نخبگان بالفعل داخل سازمان بوده و در حوزه جذب نخبگان بالقوه و بخصوص «نخبگان

تحت حمایت بنیاد ملی نخبگان» طراحی نشده‌اند و این مسأله مورد توجه پژوهشگران حوزه منابع انسانی نبوده است. این در حالی است که بحران فرار مغزها که امروزه دامن گیر بیشتر کشورهای در حال توسعه و از جمله ایران است تا حدود زیادی متأثر از عدم توانمندی دولت‌ها در جذب نخبگان بالقوه خود می‌باشد، از این رو، باید ساختار و معماری منابع انسانی متمایزی که بر مدیریت نیروهای نخبه و با استعداد تمرکز دارد، طراحی نمود (مقیمی و معمارزاده طهران، ۱۳۹۹). بر این اساس، سازمان‌هایی که در صدد جذب نیروی انسانی نخبه هستند، قبل از اجرای طرح، باید زیرساخت‌های لازم برای جذب نخبگان با استفاده از متخصصان برجسته منابع انسانی و مدیران مجرب امور نخبگان بررسی و ایجاد کنند (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۹).

از این رو، طراحی این الگو می‌تواند به تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی فرماندهان و مدیران راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران و نیز مسئولین بنیاد ملی نخبگان در خصوص جذب بهینه نخبگان بالقوه کمک نماید و دانش مفیدی را در اختیار دکترین دفاعی، دانشگاهی و همچنین منابع مطالعاتی مناسبی را در اختیار سایر پژوهشگران جهت تحقیقات آتی قرار دهد. همچنین، این پژوهش می‌تواند شکاف پژوهشی بین الگوهای جذب نخبگان بالفعل داخل سازمان و نخبگان بالقوه بدو ورود به سازمان را پُر نماید و موجب غنی‌سازی ادبیات تحقیق نیز در حوزه جذب نخبگان شود. در همین راستا، سؤال اصلی پژوهش این است که الگوی جذب نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری ایران در راستای تحقق برنامه هفتم توسعه چگونه است؟

## مبانی نظری

### مفهوم استعداد

استعداد، به معنای بلوغ در شایستگی‌ها، دانش، مهارت و فعالیت‌های افرادی است که جزء ده درصد برتر حوزه کاری خود قرار گیرند (گاگنه<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). از این رو، «افراد بااستعداد» کسانی هستند که «توانمندی دستیابی به مراتب بالای موفقیت را دارند (تسلی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱) و نیز از توانمندی‌هایی برخوردارند که به آسانی قابل جایگزین نیستند» (کانگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

### مفهوم نخبه

واژه «نخبه» که معادل انگلیسی آن الیت<sup>۴</sup> است و از معادل لاتین الیتوس<sup>۵</sup> و الگره<sup>۶</sup> اخذ شده است، در قرن هفدهم برای توصیف کالاهایی با مرغوبیت خاصی بکار می‌رفت و بعدها کاربرد آن برای اشاره به گروه‌های اجتماعی مانند؛ واحدهای

<sup>1</sup> Gagne

<sup>2</sup> Tansley

<sup>3</sup> kang

<sup>4</sup> Elite

<sup>5</sup> Electus

<sup>6</sup> Elegere

ضربت نظامی یا مراتب اشرافیت هم تعمیم یافت (باتامور، ۱۳۶۹). در تعریف دیگری از نخبه به استناد ماده ۴ اساسنامه بنیاد ملی نخبگان ایران، نخبه به فرد برجسته و کارآمدی اطلاق می‌شود که اثرگذاری وی در تولید و گسترش علم، هنر و فناوری و فرهنگ‌سازی و مدیریت کشور محسوس باشد و هوش، خلاقیت، کارآفرینی و نبوغ فکری وی در راستای تولید و گسترش دانش و نوآوری موجب سرعت بخشیدن به رشد و توسعه علمی و اعتلای جامعه انسانی کشور شود (سند راهبردی کشور در امور نخبگان، ۱۳۹۱).

### مفهوم جذب

از دیدگاه صاحب‌نظران، جذب بخش کلیدی اثربخشی هر سازمانی است (تیلور و کالینز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰؛ راینز و کیل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). همچنین، ساکس<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) با تأکید بر اهمیت استراتژیک عملکرد جذب، این تعریف را ارائه کرده‌است: "جذب شامل؛ اقدامات و فعالیت‌هایی که توسط یک سازمان به منظور شناسایی و جذب داوطلبانی به سازمان انجام می‌شود که توانایی کمک به اهداف استراتژیک سازمان را دارند و چنین فعالیت‌هایی باید مجموعه‌ای از داوطلبان مطلوب را ایجاد کند که علاقه و جذب آنها به سازمان به عنوان یک کارفرما احتمال پذیرش پیشنهاد شغلی را افزایش دهد" (ساکس، ۲۰۰۵).

### فرایند مدیریت یکپارچه نخبگان

مدیریت نخبگان بسیار فراتر از مدیریت نیروی انسانی است. در واقع مدیریت نخبگان رویکردی جامع و یکپارچه است که در جهت جذب، بکارگیری، توانمندسازی و توسعه استعداد در یک سازمان با هدف بهبود عملکرد سازمان صورت می‌گیرد. شواهد نشان می‌دهد که مدیریت نخبگان شامل شش بُعد می‌باشد که فرایند مدیریت یکپارچه نخبگان را طبق شکل ۱، تشکیل می‌دهد.



شکل ۱. فرایند مدیریت یکپارچه نخبگان (شهلائی و همکاران، ۱۳۹۴)

### نظریه‌های جذب نخبگان

در ارتباط با موضوع جذب نخبگان نظریه‌های مختلفی ارائه شده که به صورت مختصر در جدول ۱، توضیح داده می‌شود.

<sup>1</sup> Taylor & Collins

<sup>2</sup> Rynes & Cable

<sup>3</sup> Saks

## جدول ۱. نظریه‌های مرتبط با جذب نخبگان (ذاکر صالحی، ۱۳۸۶)

| ردیف | نام نظریه                 | تشریح نظریه                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | نظریه سرمایه انسانی       | این نظریه با تلقی مهارت و تخصص انسان به عنوان کالایی در بازار عرضه و تقاضای کار، به تحلیل مهاجرت می‌پردازد. منظور آن است که نیروی انسانی متخصص برای دستاوردهای بهتر، از جایی به جای دیگر می‌رود تا بیشترین بازدهی را داشته باشد.                                            |
| ۲    | نظریه سرمایه اجتماعی      | منظور از سرمایه اجتماعی، سرمایه و منابعی است که افراد و گروه‌ها از طریق پیوند با یکدیگر می‌توانند بدست آورند. نخبگان به عنوان بخشی از جامعه که بیشترین میزان مشارکت اجتماعی را دارند به دلیل شرایط شغلی و حرفه‌ای خود نیازمند اعتماد و پیوندهای اجتماعی هستند.              |
| ۳    | نظریه انتقال معکوس فناوری | در این نظریه فرار مغزها به مثابه «انتقال معکوس فناوری» است. در این راستا، کشورهای پیشرفته در برابر دستگاه‌های ماشینی و کالاهای فنی که به کشورهای جهان سوم می‌فروشند، گرانبهاترین پاداشی که بدست می‌آورند نیروهای نخبه و ماهر این کشورها است.                                |
| ۴    | نظریه دوگانگی ساختار      | ساختارهای کلان اجتماعی در شکل دادن عمل کارگزاری انسانی تأثیر دارد و کارگزار انسانی در ساختن جامعه به عنوان گسترده‌ترین ساختار اجتماعی مؤثر است.                                                                                                                             |
| ۵    | نظریه محرومیت نسبی        | وقتی وضعیت اجتماعی موجود نتواند نیازهای فرد را در حداقل مقدار برآورده نماید، افراد نخبه فکر حرکت به مکان‌های دیگر را در سر می‌پروراند و به جاهای بهتر برای نیازهای برآورده نشده و رفع محرومیت محسوس خود خواهند رفت.                                                         |
| ۶    | نظریه بازار کار دوگانه    | طبق این نظریه مهاجرت به وسیله عامل فشار موجود در کشورهای فرستنده ایجاد نمی‌شود، بلکه عوامل کشش موجود در کشورهای پذیرنده موجود آن است.                                                                                                                                       |
| ۷    | نظریه تحصیل مغزها         | طبق این نظریه مهاجرت متخصصان به معنی سرمایه‌گذاری بالقوه است و نه از دست دادن آن‌ها. مهندسان و دانشمندان نخبه‌ای که به خارج مهاجرت می‌کنند به عنوان منابع انسانی آموزش‌دیده در فعالیتهای حرفه‌ای و در شرایط بهتر از آنچه در کشور مبدأ به آن‌ها ارائه می‌شده، مشغول می‌شوند. |
| ۸    | نظریه اجتماعات پژوهشی     | این نظریه بیان می‌کند که دانش در یک فرایند گروهی و با شکل‌گیری مناسبات منحصر به فرد خلق و تولید می‌شود. لذا پژوهشگران در صورت فقدان شکل‌گیری این مناسبات به سمت فضاها و مجامع علمی بیرون کشانده می‌شوند تا هویت خود را حفظ کرده و استمرار بخشند.                            |

## بکارگیری نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران

در زمینه فرایند بکارگیری نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی طبق دستورالعمل ابلاغی احراز نخبگی ستاد کل نیروهای مسلح عمل شده و تاکنون فقط شرایط احراز نخبگی در دستورالعمل مربوطه ذکر شده است. بر این اساس، در ماده ۴ دستورالعمل نخبگی، کسانی حائز شرایط نخبگی هستند که شامل یکی از بندهای ذیل باشند: معرفی شدگان بنیاد ملی نخبگان، مخترعان و مکتشفین و نوآوران که اختراع، اکتشاف یا نوآوری دفاعی آنان در مراجع ذیصلاح به ثبت رسیده و موجب حل مشکل عمده‌ای در نیروهای مسلح شوند، برگزیدگان نفرات اول، دوم و سوم جشنواره‌های علمی و تحقیقاتی نیروهای مسلح، برگزیدگان اول جشنواره‌های علمی تحقیقاتی سطح سازمانی، شخصیت‌های برجسته علمی، مدیران برجسته تحقیقاتی (دستورالعمل احراز نخبگی ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۴).

## عوامل مؤثر بر جذب منابع انسانی

**برند کارفرمایی:** همانطور که برندهای سازمانی مزایای استفاده از یک محصول یا خدمات را به مصرف کنندگان بالقوه منتقل می‌نمایند، برندهای کارفرما نیز مزایای اشتغال را به کارکنان بالقوه منتقل می‌کنند (بارو و آمبلر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). از این رو، برندسازی کارفرما که هویت سازمان را به عنوان یک کارفرما نشان می‌دهد، در واقع، بکارگیری اصول برندسازی در مدیریت منابع انسانی است (باکهام و تیکو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

**بکارگیری فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی:** بُعد فناوری، تغییراتی در نحوه جذب کارکنان بالقوه توسط سازمان داده‌است. مدیریت منابع انسانی با استفاده از فناوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، می‌تواند عملکرد کارکنان را بهینه، استعدادها را شناسایی و استراتژی‌های توسعه منابع انسانی نوآورانه‌تری را طراحی کند (ژوگارو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). در این راستا، برخی از مزایای بالقوه کلیدی فناوری عبارتند از: توانایی مؤثرتر شناسایی، جذب، غربالگری، ارزیابی، مصاحبه و هماهنگی با داوطلبان شغلی، که این مزایا ناشی از توانایی هوش مصنوعی در پردازش اطلاعات و تصمیم‌گیری با حجم و سرعتی است که بسیار فراتر از ظرفیت انسانی است. توسعه تحول دیجیتال الهام‌بخش ظهور یک پارادایم جدید در اکوسیستم جذب استعدادها شده‌است (ورهِوف<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱).

## رویکردهای تطبیقی جذب منابع انسانی در برخی از ارتش‌های دنیا

**جذب منابع انسانی در ارتش انگلستان:** در ارتش انگلستان اصل بر این است که هر یگانی از نیروی‌های مسلح (زمینی، دریایی و هوایی) باید مسئول جذب و انتخاب کارکنان مورد نیاز خود باشد. برای دستیابی به این هدف، هر یگان نیروی مسلح، استراتژی‌های جذب خود را توسعه می‌دهد. با این حال، وزارت دفاع انگلستان هماهنگی استراتژیک این فرآیندها را در بین نیروهای مسلح بریتانیا برقرار می‌کند. یکی از نقاط پیوند با یگان‌های نیروهای مسلح، دفاتر شغلی نشر اطلاعات به داوطلبان است. این دفاتر، مراکز اطلاعاتی مشترکی هستند که در آن داوطلبان می‌توانند اطلاعاتی در مورد شغل خود در انواع یگان‌های نیروهای مسلح دریافت نمایند (گریگورف<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰).

**جذب منابع انسانی در نیروهای مسلح کشور پرتغال:** دو پژوهشگر به نام‌های آلمیدا و سانتوس<sup>۶</sup> (۲۰۲۳)، عوامل مؤثر بر جذب نیروهای مسلح پرتغال را بیان کردند: ۱- عوامل خارجی: ارتقاء سطح تحصیلات و ظهور روندها و فناوری‌های جدید ۲- روز دفاع ملی: کارآمدسازی فعالیت‌های جذب ۳- ارتباطات: استفاده از فناوری‌های جدید، توسعه کمپین‌های تبلیغاتی یکپارچه با استفاده از رسانه‌ها در بین جوانان ۴- ویژگی‌های داوطلبان بالقوه: شناخت ویژگی‌های داوطلبان بالقوه ۵-

<sup>1</sup> Ambler & Barrow

<sup>2</sup> Backham & Tikoo

<sup>3</sup> Jogarao

<sup>4</sup> Verhoef

<sup>5</sup> Grigorov

<sup>6</sup> Almeida & Santos

اقدامات نیروهای مسلح: شامل اقدامات در حوزه اجرای استراتژی‌ها و بهبود فرایندها ۶- جذب هدفمند: شامل؛ تمرکز بر مخاطبان هدف، زنان و تعیین استراتژی‌های خاص با در نظر گرفتن سطح تحصیلات بالاتر داوطلبان ۷- جذابیت نیروهای مسلح: جذابیت باید به طور مداوم توسعه و حفظ گردد (آلمیدا و سانتوس، ۲۰۲۳).

## پیشینه پژوهش

در جدول ۲، پیشینه‌های داخلی و خارجی پژوهش در خصوص شاخص‌های جذب ارائه شده است.

جدول ۲. پیشینه داخلی و خارجی پژوهش در زمینه مؤلفه‌های جذب (منبع: محقق)

| منبع                           | موضوع پژوهش                                                                                                    | روش پژوهش     | نتایج تحقیق                                                                                                                            |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| خیبریان و همکاران (۱۴۰۲)       | طراحی مدل جذب و بکارگیری نخبگان در نظام اداری ایران در راستای تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری                    | کیفی          | مدل جذب نخبگان در نظام اداری ایران با هدف کسب ترکیب بهینه دو دسته از عوامل ویژگی‌های سازمان و ویژگی‌های نخبگان طراحی شد.               |
| کرامتی تولایی و همکاران (۱۴۰۱) | ارائه الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: استان خراسان رضوی) | آمیخته        | عوامل سازمان دهنده، عوامل فنی، عوامل انسانی، عوامل ارزشی                                                                               |
| اردلان و همکاران (۱۴۰۱)        | شناسایی و اعتبارسنجی پیشران‌های جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح                         | آمیخته        | پیشران‌های جذب و گزینش در قالب شرایط علی، بسترسازها، پدیده‌محوری، عوامل زمینه‌ای، راهبردها، پیامدها می‌باشند.                          |
| رمضانخانی و همکاران (۱۴۰۰)     | ارائه الگوی جذب دانشجو معلم در دانشگاه فرهنگیان (با رویکرد آمیخته)                                             | کیفی          | ابعاد اعتقادی، ویژگی‌های شخصیتی، پیشینه تحصیلی، هویت‌شناسی، اجتماعی و مهارتی مؤثر می‌باشند.                                            |
| عسگری و همکاران (۱۳۹۹)         | ارائه الگوی مناسب جذب اعضای هیئت علمی دانشگاه فنی و حرفه‌ای با رویکرد آمیخته تشریحی                            | آمیخته تشریحی | الگوی مربوطه شامل ابعاد (اعتقادی، علمی آموزشی، پژوهشی و فناوری، خدماتی، مشاوره‌ای، رشد حرفه‌ای، توانایی‌های بلوغی و توانایی‌های رهبری) |
| مقیم و معمارزاده طهران (۱۳۹۹)  | طراحی مدل بهینه جذب نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران                                                           | آمیخته تشریحی | عوامل فرهنگی- اجتماعی، اقتصادی، سیاسی- قانونی، جاذبه‌های شغلی، جاذبه‌های سازمانی، جاذبه‌های فرهنگی، جاذبه‌های آرمانی بر جذب مؤثرند.    |
| نوبهاری و همکاران (۱۳۹۹)       | طراحی و اعتباریابی الگوی جذب، بهسازی و نگهداری معلمان آموزش و پرورش استان خراسان رضوی                          | آمیخته        | در مرحله جذب به گزینی، باورها و کارآمدی مؤثر می‌باشند.                                                                                 |
| مولایی و همکاران (۱۳۹۹)        | طراحی الگوی جذب هیئت علمی در دانشگاه فرهنگیان                                                                  | کیفی          | مؤلفه‌ها شامل ابعاد (فردی و شخصیتی، دینی اعتقادی، علمی، پژوهشی، خدماتی و مشاوره‌ای) می‌باشند.                                          |

|                                     |                                                                                                                                       |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| میرکمالی و همکاران (۱۳۹۴)           | شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب (مورد: کارکنان دانشکده‌های فنی دانشگاه تهران)                     | آمیخته تشریحی | شایستگی و توانایی‌های شخصی، مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی و دارا بودن امتیازات ویژه می‌باشند.                                                                                                                                                                                                                               |
| تقی زاده یزدی و همکاران (۱۳۹۷)      | شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در جذب و نگهداشت استعدادها با استفاده از رویکرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی (مطالعه موردی دانشگاه تهران) | پرسشنامه      | شاخص برند و شهرت دانشگاه و زیر شاخص الگو بودن در شبکه دانشگاهی، در بین شاخص‌ها و زیر شاخص‌ها تعیین شده بیشترین تاثیر را در جذب و نگهداشت استعدادها در دانشگاه تهران دارد.                                                                                                                                                  |
| ویکاس <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۴) | استخدام و نقش منابع انسانی در جذب استعداد: روش‌های بهینه برای استخدام استعداد برتر                                                    | پرسشنامه      | برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی کار، برند کارفرما، منبع یابی فعال، آگهی‌های شغلی نوآورانه، استفاده از فناوری، کانال‌های منبع یابی مختلف، همکاری با مدیران استخدام، مصاحبه رفتاری، ابزارها و آزمایش‌های ارزیابی، تجربه داوطلب، بهبود و ارزیابی مستمر، برنامه‌های ارزیابی کارکنان از بهترین روش‌ها برای کسب استعدادهای برتر است. |
| لیو و ژو (۲۰۲۳)                     | عوامل مؤثر بر جذب استعدادهای برتر علمی و فناوری در شهرهای توسعه یافته چین                                                             | کیفی          | شاخص‌های (سطح توسعه اقتصادی، کیفیت محیط زندگی، خدمات بهداشت عمومی، امنیت اجتماعی، سطح علمی و توسعه فناوری، اهمیت به ارزش استعدادهای، متولیان نوآوری آموزشی و محیط اکولوژیکی انسانی بر جذب موثر هستند.                                                                                                                      |
| مسعود و همکاران (۲۰۲۳)              | موضوعات جذب و حفظ استعدادهای: رویکرد فرایند سلسله مراتبی برای درک دیدگاه کارکنان در پاکستان                                           | پیمایشی       | عدالت سازمانی (عدالت توزیعی) تعادل بین کار و زندگی (تعادل زمانی) فرهنگ سازمانی (فرهنگ قبیله‌ای) پاداش (جبران مستقیم) بیشترین تأثیر را در جذب دارد.                                                                                                                                                                         |
| ورهاگن <sup>۲</sup> (۲۰۰۵)          | استعدادهای دانشگاهی؛ جذب و حفظ هیئت علمی در دانشکده‌های کسب و کار اروپا                                                               | کیفی          | از نظر اعضاء هیئت علمی (جو تدریس و آموزش، توسعه حرفه‌ای و شخصی، شرایط کاری، موقعیت و شهرت دانشکده، ارزش‌ها و فرهنگ دانشکده، جو پژوهشی و در نهایت محیط کاری) عوامل مؤثر بر جذب است.                                                                                                                                         |

با بررسی تحقیقات پیشین در زمینه جذب نخبگان مشاهده شد که پژوهشگران پیشین به ارائه الگو جهت نخبگان بالفعل داخل سازمان که اکنون در استخدام سازمان هستند، پرداخته‌اند و الگویی جهت دستیابی به جذب نخبگان بالقوه که در بدو ورود به سازمان هستند، نپرداخته‌اند. از این رو، محقق در نظر دارد ضمن بهره‌گیری از مطالعات انجام گرفته به مجموعه‌ای از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها دست پیدا کند تا بتواند در حوزه جذب نخبگان بالقوه الگوی مناسبی طراحی کرده و از توان نخبگان استفاده نماید. از این رو، سازمان مورد نظر، در حال حاضر جذب کارکنان کیفی و در رأس آن، جذب و بهره‌گیری از نخبگان علمی برای واگذاری فعالیت‌های علمی و پژوهش محور به آنان را در اولویت راهبردهای خود قرار داده است.

<sup>1</sup> Vikas<sup>2</sup> Verhagen

## روش شناسی تحقیق

مطالعه حاضر، یک مطالعه کاربردی-توسعه‌ای است. همچنین، بر حسب ماهیت و روش پژوهش توصیفی بوده و با عنایت به اینکه محقق به دنبال الگوسازی جذب نخبگان است، لذا روش پژوهش از نوع اکتشافی است. ابزار گردآوری داده‌ها، در ابتدا مرور نظامند ادبیات تحقیق و سپس تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون و نرم افزار MAXQDA<sup>۲۰۲۰</sup> و سپس تشکیل پانل خبرگان به منظور اعتبارسنجی داده‌های حاصل از مرحله کیفی پژوهش و از طریق نرم افزار SPSS صورت گرفت.

جامعه آماری بخش کیفی این پژوهش نیز شامل منابع و متون نوشتاری مرتبط با جذب از جستجوگر گوگل و پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر داخلی از قبیل؛ ایرانداک، نورمگز، مگ‌ایران، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی<sup>۱</sup> و وب‌سایت‌های فصلنامه‌های معتبر داخلی در حوزه منابع انسانی و منابع خارجی از سایت‌های معتبر از قبیل؛ ساینس‌داریکت<sup>۲</sup>، امرالد<sup>۳</sup>، گوگل اسکالر<sup>۴</sup>، رسیچ‌گیت<sup>۵</sup> و اشپرینگر<sup>۶</sup> استفاده گردید. نمونه آماری مقالات و منابع تا اشباع نظری داده‌های مرتبط به موضوع پژوهش به تعداد ۲۵ منبع انتخاب و تحلیل‌ها بر روی این منابع صورت گرفت.

همچنین، در این پژوهش جامعه آماری بخش کمی برای شرکت در پانل دلفی شامل ترکیبی از تعداد ۸ خبره از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران که دارای حداقل مرتبه استادیاری و در حوزه منابع انسانی و نخبگان فعالیت می‌نمایند و نیز مقالاتی در زمینه منابع انسانی و نخبگان ارائه نموده‌اند. همچنین، مدیران و کارشناسان بنیاد ملی نخبگان که در حوزه نخبگان اشتغال دارند، که جهت پانل دلفی تعداد ۱۲ خبره شامل (۸ خبره سازمانی ارتش و ۴ خبره بنیاد ملی نخبگان) از روش نمونه‌گیری هدفمند و از نوع قضاوتی به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند، و به پرسشنامه‌های نظرخواهی پاسخ دادند. محقق پرسشنامه‌های نظرخواهی را بصورت تلفیقی از الکترونیکی (ایمیل) و حضوری برای خبرگان ارسال نمود. برای بررسی توقف یا ادامه فرایند دلفی از روش محاسبه ضریب توافقی کندال و از طریق نرم افزار SPSS انجام گرفت. در جداول ۳ و ۴، ترکیب اعضای خبرگان ارائه شده است.

## روایی و پایایی مرحله کیفی پژوهش

معیارهای متفاوتی از قبیل؛ ثبت مراحل انجام پژوهش، انتخاب دقیق معیارهای ورود و خروج و انتخاب پژوهش‌ها از منابع معتبر، جهت ارزیابی اعتبار و کیفیت مطالعات مرور نظامند وجود دارد. بر این اساس، در این پژوهش مراحل پژوهش براساس روش انجام مرور ادبیات یک به یک ثبت شد و همچنین معیارهای ورود و خروج از مطالعات به طور دقیق مورد پالایش قرار

<sup>1</sup> Scientific Information Database (SID)

<sup>2</sup> ScienceDirect

<sup>3</sup> Emerald Insight

<sup>4</sup> Google Scholar

<sup>5</sup> ResearchGate

<sup>6</sup> Springer

گرفت و نیز پژوهش‌های پیشین مرتبط با موضوع تحقیق همگی از پایگاه‌های معتبر انتخاب شدند. بنابراین، این پژوهش در مرحله کیفی از پایایی لازم برخوردار است. برای روایی در مرحله کیفی، پژوهشگر نظرات استادان راهنما و مشاور در زمینه شاخص‌های بدست آمده از پیشینه تحقیق را نیز مورد توجه قرار داد، بنابراین، این پژوهش در مرحله کیفی از روایی محتوا نیز برخوردار است.

### روایی و پایایی مرحله کمی پژوهش

برای روایی در مرحله کمی، پژوهشگر سؤالات پرسشنامه نظرخواهی از خبرگان را در اختیار استادان راهنما و مشاور و یک خبره دانشگاهی قرار داد تا نظر تخصصی و کارشناسی خودشان را در زمینه سؤالات پرسشنامه بیان نمایند و با بررسی‌های مکرر، سؤالات پرسشنامه از روایی ظاهری و محتوایی برخوردار شد. برای پایایی پرسشنامه در مرحله کمی نیز از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار آلفای کرونباخ برای پرسشنامه نظرخواهی از خبرگان در نرم افزار SPSS عدد ۰/۹۶۷ بدست آمد که نشانگر پایایی بالای پرسشنامه است.

جدول ۳. خبرگان ارتش جمهوری اسلامی ایران در پانل دلفی تحقیق

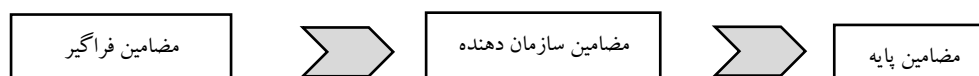
| جنسیت | مدرک تحصیلی      | مرتبه علمی | فراوانی | سمت                                      |
|-------|------------------|------------|---------|------------------------------------------|
| مرد   | پژوهشگر پسادکتری | استادیار   | ۱       | عضو هیئت علمی دانشگاه افسری امام علی (ع) |
| مرد   | دکتری            | استادیار   | ۱       | عضو هیئت علمی دانشگاه افسری امام علی (ع) |
| مرد   | دکتری            | دانشیار    | ۱       | عضو هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد    |
| مرد   | دکتری            | استادیار   | ۱       | عضو هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد    |
| مرد   | دکتری            | استادیار   | ۱       | عضو هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد    |
| مرد   | دکتری            | استادیار   | ۱       | عضو هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد    |
| مرد   | دکتری            | استادیار   | ۱       | عضو هیئت علمی دانشگاه هوایی شهید ستاری   |
| مرد   | دکتری            | استادیار   | ۱       | عضو هیئت علمی دانشگاه هوایی شهید ستاری   |

جدول ۴. خبرگان بنیاد ملی نخبگان در پانل دلفی تحقیق

| جنسیت | مدرک تحصیلی   | فراوانی | سمت                                                                            |
|-------|---------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------|
| مرد   | دکتری         | ۱       | مدیر کل دفتر جذب و نگهداشت، پایش و شبکه‌سازی بنیاد ملی نخبگان                  |
| مرد   | دکتری         | ۱       | مدیر کل دفتر تعاملات نخبگان با صنعت، بورسیه صنعتی بنیاد ملی نخبگان استان تهران |
| مرد   | دکتری         | ۱       | عضو شورای مشورتی بنیاد ملی نخبگان                                              |
| مرد   | کارشناسی ارشد | ۱       | عضو دفتر جذب و نگهداشت، پایش و شبکه‌سازی بنیاد ملی نخبگان                      |

## یافته ها

در پاسخ به سؤال اصلی پژوهش مبنی بر اینکه الگوی جذب نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران در راستای تحقق برنامه هفتم توسعه چگونه است؟ در ابتدا مطالعه جامع و عمیق مبانی نظری و پیشینه پژوهش انجام گرفت و کدهای استخراج شده از منابع و پیشینه پژوهش که مرتبط با جذب نخبگان بودند، استخراج شد، سپس مضامین پایه از کدهای مربوطه شناسایی گردید و بر مبنای روش آترید- استرلینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) که در شکل ۲، نشان داده شده، ارتباط این مضامین مشخص شد. افزون بر این، فرایند گام به گام تحلیل مضمون که شامل آشنا شدن با متن، ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، جستجو و شناخت مضامین، ترسیم شبکه مضامین، تحلیل شبکه مضامین و تدوین گزارش صورت گرفت، که در جدول ۵، نمونه‌ای از ایجاد مضامین پایه از کدهای استخراج شده از ادبیات تحقیق و در جدول ۶، دسته‌بندی و شناخت مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر جذب نخبگان آورده شده است.



شکل ۲. ارتباط بین مضامین (آترید- استرلینگ، ۲۰۰۱)

جدول ۵. ایجاد مضامین پایه از کدهای استخراج شده از ادبیات تحقیق

| منبع                     | کدهای استخراج شده از منابع و پیشینه تحقیق                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | مضامین پایه                                                                                        |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| خیبریان و همکاران (۱۴۰۲) | ویژگی سازمانی- جوسازمانی- عدالت محوری- عدالت در رویه‌های سازمان- فضای توسعه دانش فردی- مشارکت در تصمیم‌گیری- زمان حضور منعطف و شناور- ارزیابی عملکرد فعالیت‌ها- فرهنگ سازمانی- اعتبار و شهرت سازمان- ویژگی‌های شغلی- امنیت شغلی- کیفیت نقش‌ها در سازمان- وضوح مسیر و ترقی شغلی- ویژگی‌های انگیزشی- عدالت در توزیع پرداخت‌ها- نظام‌های پرداخت و پاداش- امکانات رفاهی- ویژگی نخبه (ویژگی‌های اعتقادی و ارزشی (حس میهن پرستی- خوش بینی) ویژگی‌های ادراکی (حمایت سازمانی ادراک شده- اعتمادسازی- حمایت عاطفی)- ویژگی‌های فردی (خواسته‌های رفاهی- تعهد سازمانی- توانمندسازی- امیدواری- انعطاف پذیری) | عدالت در رویه‌های سازمان، مشارکت در تصمیم‌گیری، اعتبار و شهرت سازمان، انعطاف- پذیری، حس میهن دوستی |

<sup>1</sup> Attridge-Stirling

|                                                                     |                                                                                                   |          |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| تأکید بر تفکر                                                       | ساختار منعطف نخبه‌پرور- جاذبه‌های شغلی- برند محبوب سازمانی- تعادل زندگی و کار- شایسته‌سالاری      | اردلان و |
| اخلاقانه، ریسک-                                                     | در سازمان- تأکید بر تفکر اخلاقانه- میزان ریسک‌پذیری- مسئولیت‌پذیری اجتماعی- انگیزه‌های درونی و    | همکاران  |
| پذیری، پایبندی به                                                   | حس وطن‌پرستی- پایبندی به ارزش‌ها و باورهای دینی و انقلابی‌گری- هویت اجتماعی جامعه نخبگانی- (۱۴۰۱) |          |
| ارزش‌ها و باورهای                                                   | منزلت اجتماعی بالا- سیاست‌گذاری صحیح در امور نخبگان- سازوکارهای مالی و قانونی حمایت‌گر            |          |
| دینی، جاذبه‌های                                                     | نخبگان- محیط تربیتی و نهاد خانواده- اشتیاق به خدمت در نیروهای مسلح (تعهد- مدافع بودن) حمیت        |          |
| شغلی، برند محبوب                                                    | قسمتی)- حس رضایتمندی- بستر سازهای جذب و گزینش حداکثری نخبگان- ایجاد قوانین و فرآیند               |          |
| سازمانی، ساختار                                                     | منعطف استخدامی- حمایت مدیران ارشد از فرآیند جذب- عدالت محوری در فرآیند جذب و گزینش                |          |
| منعطف نخبه‌پرور،                                                    | نخبگان- ایجاد فرصت‌های توسعه شغلی- یادگیرندگی فردی و سازمانی- ایجاد بسترهای خودشکوفایی-           |          |
| جاذبه‌های شغلی،                                                     | راهبردهای جذب و گزینش حداکثری نخبگان (راهبردهای قانونی- ساختاری) مدیریت اثربخش جذب و              |          |
| تعادل زندگی و کار                                                   | گزینش نخبگان- بکارگیری روش‌های گزینش فعالانه (جستجو گرایانه و معرفی گرایانه)- محیط‌شناسی و        |          |
| تحلیل محیطی) راهبردهای فرهنگی- اعتقادی (الگوسازی شخصیتی برای نخبگان |                                                                                                   |          |

جدول ۶. دسته‌بندی و شناخت مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر جذب نخبگان (برگرفته از ادبیات پژوهش)

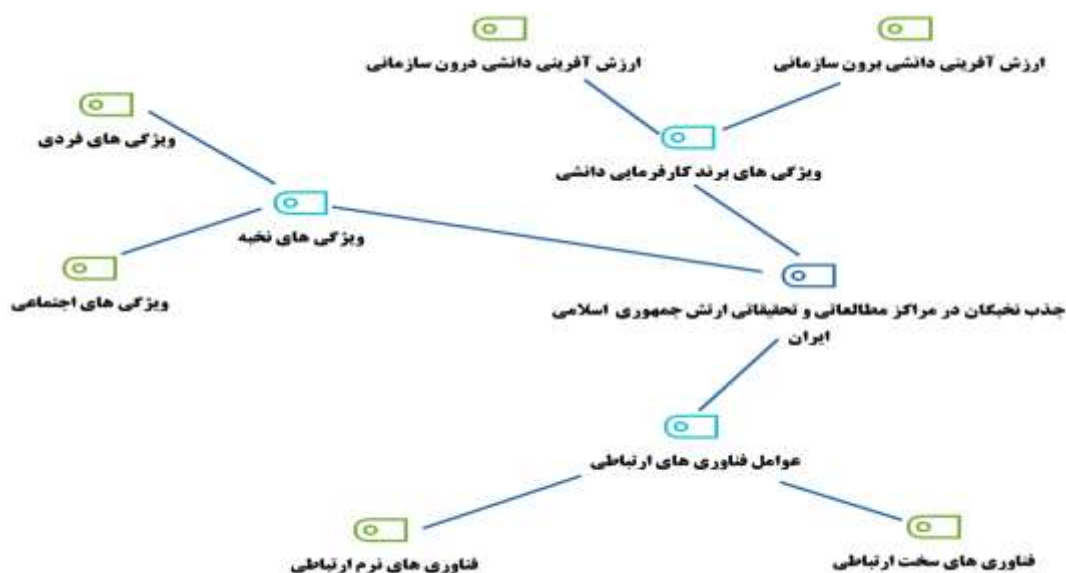
| مضامین پایه                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | مضامین سازمان دهنده            | مضامین فراگیر                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| جو پژوهشی سازمان، عدالت در رویه‌های سازمان، فرهنگ سازمانی یادگیرنده، جاذبه‌های شغلی، تعادل کار- زندگی، شایسته‌سالاری در سازمان، تأکید بر تفکر اخلاقانه، سبک رهبری مشارکتی، سبک رهبری تحول‌آفرین، تقویت برند سازمانی، امنیت شغلی، حمایت عاطفی سازمان، یادگیری سازمانی، قدرشناسی از سرآمدان، برند سازمان دانش بنیان، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، فرهنگ سازمانی مشوق و مثبت، رشد حرفه‌ای، جاذبه‌های سازمانی، توازن کار- زندگی، بهبود برندسازی، محیط‌های کاری انعطاف‌پذیر | ارزش آفرینی دانشی سازمانی      | دانش و ویژگی‌های برند کارفرمایی دانشی |
| منزلت اجتماعی بالا، اعتبار و شهرت سازمان، ساختار منعطف نخبه‌پرور، برند محبوب سازمانی، توسعه فضاهای مشارکت، ارتباطات فراسازمانی، فرهنگ نخبه‌باوری در جامعه، تقویت برندسازی کارفرما، حاکمیت فضای علمی، همکاری با مؤسسات آموزشی، مکان جغرافیایی سازمان، جاذبه اکولوژیکی شهری، بهبود ارتباطات با جامعه جهانی، تعاملات بین سازمانی                                                                                                                                    | ارزش آفرینی دانشی برون سازمانی | ویژگی‌های برند نخبه                   |
| انعطاف‌پذیری، پایبندی به ارزش‌ها و باورهای دینی، ایثارگر، اخلاق‌مدار، مسئولیت‌پذیر، اعتقاد به نظام جمهوری اسلامی ایران، اعتقاد به ولایت فقیه، سلامت جسمانی، حس میهن‌دوستی، آشنایی با فناوری‌های نوین، ریسک‌پذیری، آراستگی ظاهر براساس معیارهای اسلامی ایرانی، اخلاق کاری، ویژگی‌های علمی، ویژگی‌های پژوهشی، ویژگی‌های شخصیتی، شناخت از لحاظ ترجیحات، ارزش‌ها، نگرش‌ها، انگیزه‌ها و انتظارات (ویژگی‌های پرسونایی نخبه)، خودباوری نخبه                             | ویژگی‌های فردی نخبه            | ویژگی‌های برند نخبه                   |
| کار تیمی، مشارکت در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، راهنمایی و مشاوره، تفکر تیمی در سازمان، مهارت‌های کلامی نخبه، هوش میان‌فردی نخبه، هوش هیجانی نخبه، مهارت‌های بین‌فردی نخبه، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های مشاوره‌ای نخبه، هدایت و راهنمایی پروژه‌های صنعتی، روحیه کار تیمی                                                                                                                                                                                           | ویژگی‌های اجتماعی              | ویژگی‌های برند نخبه                   |

| عوامل فناوری‌های ارتباطی | فناوری‌های سخت ارتباطی | محیط الکترونیکی، ابزارهای ارتباطات و همکاری الکترونیک، آگهی‌های شغلی نوآورانه، ساختار شبکه‌ای، استفاده از تکنولوژی و فناوری در جذب، تسطیح بروکراسی جذب، بهره‌گیری از فناوری برای ساخت (بانک‌های اطلاعاتی و الکترونیکی)، تبلیغات در تلویزیون، اینترنت و مطبوعات، استفاده از فناوری هوش مصنوعی برای جذب نیروی انسانی، کانال‌های منبع‌یابی فعال در جذب، استفاده از شبکه‌های اجتماعی در جذب، فناوری و بهبود مستمر، ساختار شکنی در فرایند جذب، پذیرش فناوری در سازمان، پلتفرم مدیریتی استاندارد، نوآوری دیجیتال در فرایند جذب، مصاحبه آنلاین |
|--------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | فناوری‌های نرم ارتباطی | بروکراسی انعطاف‌پذیر، استفاده از فناوری، مصاحبه چهره به چهره، منبع‌یابی فعال، تبلیغات شفاهی (دهان به دهان) در جذب، جذب هدفمند، همکاری با مدیران جذب، آسان بودن جذب                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

در نهایت الگوی جذب نخبگان مبتنی بر مرور نظامند ادبیات پژوهش به شکل (۵) طراحی گردید. این الگو، مبنای اولیه جهت ورود به فرآیند دلفی و اخذ نظرات خبرگان قرار گرفت. همان‌گونه که در شکل (۵) مشاهده می‌شود الگوی استخراج شده از پیشینه پژوهش جذب نخبگان، شامل ۳ مضمون فراگیر، ۶ مضمون سازمان‌دهنده است. در ادامه به تشریح ارکان تشکیل‌دهنده این الگو پرداخته می‌شود.

اولین مضمون فراگیر جذب نخبگان ویژگی‌های برند کارفرمایی دانشی است، که شامل دو مضمون سازمان‌دهنده ارزش-آفرینی دانشی درون سازمانی و ارزش‌آفرینی دانشی برون سازمانی می‌باشند. در واقع سازمان با کسب ارزش‌آفرینی دانشی در درون و برون سازمان به تقویت برند دانشی می‌پردازد. مضمون فراگیر دوم تشکیل‌دهنده جذب نخبگان ویژگی‌های نخبه است که شامل مضمون‌های سازمان‌دهنده ویژگی‌های فردی نخبه و ویژگی‌های اجتماعی نخبه می‌باشند. این مضامین سازمان‌دهنده به شناخت بهتر ویژگی‌های نخبه کمک می‌نماید.

مضمون فراگیر سوم تشکیل‌دهنده جذب نخبگان عوامل فناوری‌های ارتباطی است که شامل عوامل فناوری‌های نرم ارتباطی و عوامل فناوری‌های سخت ارتباطی می‌باشند. این مضامین سازمان‌دهنده به تسریع روند جذب نخبه کمک می‌نماید. از این رو، با عنایت به تحلیل‌های انجام شده، الگوی جذب نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران طبق شکل ۳، طراحی گردید.



شکل ۳. الگوی جذب نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران با نرم افزار مکس کیودا

### اعتبارسنجی الگوی بدست آمده مرحله کیفی پژوهش

پس از اتمام بخش کیفی پژوهش، به منظور اطمینان یافتن از اینکه الگوی بدست آمده از پیشینه تحقیق از اعتبار لازم برخوردار است، اعتبارسنجی آن با مشارکت خبرگانی از ارتش جمهوری اسلامی ایران و بنیاد ملی نخبگان که در حوزه منابع انسانی و بخصوص نخبگان صاحب نظر می باشند، انجام گردید. با عنایت به اینکه محقق شاخص های تحقیق را از پیشینه پژوهش استخراج نمود، به منظور اعتبارسنجی این شاخص ها، نسبت به تشکیل پانل خبرگان اقدام نمود، تا نظرات خبرگان در مورد وزن و اهمیت هر کدام از شاخص ها سؤال نماید و به اجماع برسد. در واقع، الگوی پیشنهادی حاصل از مرحله کیفی باید مورد تأیید جامعه علمی قرار گیرد تا معتبر شود. به سه صورت می توان الگوی پیشنهادی را از نظر علمی معتبر نمود: ۱- تجربه ۲- آزمون ۳- روش دلفی: یعنی الگوی پیشنهادی خود را طی چند مرحله به نظرخواهی خبرگان، استادان، صاحب نظران و دست اندرکاران قرار دهید (طیبی و همکاران، ۱۳۹۷).

بر این اساس، محقق در این پژوهش جهت اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی حاصل از مرحله کیفی از روش سوم یعنی روش دلفی استفاده نموده است. بر این اساس، به منظور اعتبارسنجی الگوی بدست آمده، تعداد ۹۷ شاخص که در مرحله کیفی پژوهش جذب نخبگان احصاء شدند، در قالب پرسشنامه نظرخواهی از خبرگان در راند اول دلفی ارائه شد. همچنین، در انتهای پرسشنامه در راند اول دلفی به صورت سؤال باز از خبرگان درخواست شد که سایر شاخص های پیشنهادی و یا پیشنهاداتی در زمینه شاخص های حاصل از ادبیات تحقیق دارند، در پرسشنامه مرقوم فرمایند. پرسشنامه های نظرخواهی طی دو راند دلفی به صورت مجزا، به خبرگان ارسال گردید. مقیاس بکارگرفته شده در دو راند دلفی، مقیاس ۴ درجه ای شامل؛ (خیلی مهم (نمره ۵) - مهم (نمره ۴) - کم اهمیت (نمره ۲) و بی اهمیت (نمره ۱)) برای سنجش میزان اهمیت گزاره های

مربوط به جذب نخبگان در نظر گرفته شد. آزمون‌های توصیفی شامل میانگین برای تجزیه و تحلیل نتایج پرسشنامه در طی دو راند دلفی و همچنین، ضریب توافقی کندال برای بررسی سطح توافق خبرگان از طریق نرم افزار SPSS بکار گرفته شد. علاوه بر این، در پاسخ به سؤال باز پرسشنامه راند اول دلفی، به پیشنهاد خبرگان، تعداد ۴ گزاره جدید شامل (فضای باز تحقیقاتی برای پژوهشگران، شایستگی ارتباطی مدیران دفاتر شغلی، باور به نظم در نخبه و جذب هدفمند نخبگان علمی و فناوری) که در پیشینه تحقیق به آن‌ها ذکر نشده بود، در پرسشنامه راند دوم دلفی اضافه شدند که در نهایت تعداد ۴۲ گزاره جهت پرسشنامه نظرخواهی جذب نخبگان در راند دوم دلفی تنظیم و بسته شد. در ادامه نتایج پرسشنامه نظرخواهی از خبرگان راند دوم دلفی جذب نخبگان به شرح جدول ۷، ارائه می‌گردد.

جدول ۷. نتایج راند دوم پرسشنامه از خبرگان براساس تکنیک دلفی

| R  | عنوان شاخص‌های جذب نخبگان              | طیف پرسشنامه راند دوم دلفی |     |          |          | میانگین | تأیید/رد | درصد اجماع |
|----|----------------------------------------|----------------------------|-----|----------|----------|---------|----------|------------|
|    |                                        | خیلی مهم                   | مهم | کم اهمیت | بی اهمیت |         |          |            |
| ۱  | ویژگی‌های برند کارفرمایی دانشی         | ۴                          | ۸   | ۰        | ۰        | ۴/۳۳    | تأیید    | ۰/۱۰۰      |
| ۲  | ارزش آفرینی مبتنی بر دانش درون سازمانی | ۷                          | ۵   | ۰        | ۰        | ۴/۵۸    | تأیید    | ۰/۱۰۰      |
| ۳  | جو علمی و پژوهشی سازمان                | ۹                          | ۳   | ۰        | ۰        | ۴/۷۵    | تأیید    | ۰/۱۰۰      |
| ۴  | تأکید بر تفکر خلاقانه                  | ۶                          | ۶   | ۰        | ۰        | ۴/۵۰    | تأیید    | ۰/۱۰۰      |
| ۵  | سبک رهبری تحول آفرین                   | ۹                          | ۳   | ۰        | ۰        | ۴/۷۵    | تأیید    | ۰/۱۰۰      |
| ۶  | محیط یادگیرنده و نوآورانه              | ۱۰                         | ۲   | ۰        | ۰        | ۴/۸۳    | تأیید    | ۰/۱۰۰      |
| ۷  | فضای باز تحقیقاتی برای پژوهشگران       | ۱۱                         | ۰   | ۱        | ۰        | ۴/۷۵    | تأیید    | ۰/۹۲       |
| ۸  | جذب هدفمند نخبگان علمی و فناوری        | ۷                          | ۴   | ۱        | ۰        | ۴/۴۲    | تأیید    | ۰/۹۲       |
| ۹  | ارزش آفرینی مبتنی بر دانش برون سازمانی | ۹                          | ۲   | ۱        | ۰        | ۴/۵۸    | تأیید    | ۰/۹۲       |
| ۱۰ | اعتبار و شهرت علمی سازمان              | ۸                          | ۳   | ۱        | ۰        | ۴/۵۰    | تأیید    | ۰/۹۲       |
| ۱۱ | فرهنگ نخبه باوری در جامعه              | ۱۰                         | ۱   | ۱        | ۰        | ۴/۶۷    | تأیید    | ۰/۹۲       |
| ۱۲ | الگو بودن در شبکه دانشی                | ۵                          | ۵   | ۲        | ۰        | ۴/۸۰    | تأیید    | ۰/۸۳       |
| ۱۳ | بهبود ارتباطات با جامعه علمی جهانی     | ۸                          | ۳   | ۱        | ۰        | ۴/۵۰    | تأیید    | ۰/۹۲       |
| ۱۴ | تعاملات علمی و پژوهشی بین سازمانی      | ۹                          | ۳   | ۰        | ۰        | ۴/۷۵    | تأیید    | ۰/۱۰۰      |
| ۱۵ | ویژگی‌های نخبه                         | ۴                          | ۸   | ۰        | ۰        | ۴/۳۳    | تأیید    | ۰/۱۰۰      |
| ۱۶ | ویژگی‌های هوش فردی                     | ۲                          | ۸   | ۲        | ۰        | ۳/۸۳    | رد       | ۰/۸۳       |
| ۱۷ | خودباوری                               | ۴                          | ۵   | ۳        | ۰        | ۳/۸۳    | رد       | ۰/۷۵       |
| ۱۸ | اخلاق مداری                            | ۴                          | ۵   | ۳        | ۰        | ۳/۸۳    | رد       | ۰/۷۵       |
| ۱۹ | مسئولیت‌پذیری نخبه                     | ۶                          | ۵   | ۱        | ۰        | ۴/۳۳    | تأیید    | ۰/۹۲       |
| ۲۰ | حس میهن دوستی                          | ۴                          | ۵   | ۳        | ۰        | ۳/۹۲    | رد       | ۰/۷۵       |
| ۲۱ | آشنایی با فناوری‌های نوین              | ۷                          | ۳   | ۲        | ۰        | ۴/۲۵    | تأیید    | ۰/۸۳       |
| ۲۲ | ریسک‌پذیری                             | ۶                          | ۴   | ۲        | ۰        | ۴/۱۷    | تأیید    | ۰/۸۳       |
| ۲۳ | باور به نظم در نخبه                    | ۳                          | ۶   | ۳        | ۰        | ۳/۷۵    | رد       | ۰/۷۵       |

|    |                                                                |   |   |   |   |      |       |      |
|----|----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|------|-------|------|
| ۲۴ | مهارت بین فردی (رفتاری) نخبه                                   | ۵ | ۵ | ۲ | ۰ | ۴/۰۸ | تأیید | ۰/۸۳ |
| ۲۵ | کار بست فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی                          | ۶ | ۴ | ۲ | ۰ | ۴/۱۷ | تأیید | ۰/۸۳ |
| ۲۶ | کار بست فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی سخت                      | ۵ | ۵ | ۲ | ۰ | ۴/۰۸ | تأیید | ۰/۸۳ |
| ۲۷ | محیط الکترونیکی                                                | ۲ | ۸ | ۲ | ۰ | ۳/۸۳ | رد    | ۰/۸۳ |
| ۲۸ | بهره گیری از فناوری برای ساخت (بانک های اطلاعاتی و الکترونیکی) | ۳ | ۷ | ۲ | ۰ | ۳/۹۲ | رد    | ۰/۷۵ |
| ۲۹ | کانال های منبع یابی مختلف برای جذب                             | ۵ | ۶ | ۱ | ۰ | ۴/۲۵ | تأیید | ۰/۹۲ |
| ۳۰ | استفاده از فناوری هوش مصنوعی                                   | ۸ | ۲ | ۲ | ۰ | ۴/۳۳ | تأیید | ۰/۸۳ |
| ۳۱ | نوآوری دیجیتال در فرایند جذب                                   | ۷ | ۴ | ۱ | ۰ | ۴/۴۲ | تأیید | ۰/۹۲ |
| ۳۲ | ساختار شکنی در فرایند جذب                                      | ۴ | ۵ | ۳ | ۰ | ۳/۸۳ | رد    | ۰/۸۳ |
| ۳۳ | کار بست فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی نرم                      | ۵ | ۵ | ۲ | ۰ | ۴/۰۸ | تأیید | ۰/۸۳ |
| ۳۴ | مصاحبه چهره به چهره                                            | ۷ | ۲ | ۳ | ۰ | ۴/۰۸ | تأیید | ۰/۷۵ |
| ۳۵ | شایستگی ارتباطی مدیران دفاتر شغلی                              | ۵ | ۵ | ۲ | ۰ | ۴/۰۸ | تأیید | ۰/۸۳ |
| ۳۶ | کیفیت روابط همکاران                                            | ۵ | ۶ | ۱ | ۰ | ۴/۲۵ | تأیید | ۰/۹۲ |
| ۳۷ | قدر دانی و درک نخبه                                            | ۷ | ۴ | ۱ | ۰ | ۴/۴۲ | تأیید | ۰/۹۲ |
| ۳۸ | منزلت اجتماعی بالا                                             | ۶ | ۵ | ۱ | ۰ | ۴/۳۳ | تأیید | ۰/۹۲ |
| ۳۹ | مشارکت در تصمیم گیری و تصمیم سازی                              | ۵ | ۶ | ۱ | ۰ | ۴/۲۵ | تأیید | ۰/۹۲ |
| ۴۰ | هوش هیجانی نخبه                                                | ۳ | ۶ | ۳ | ۰ | ۳/۷۵ | رد    | ۰/۷۵ |
| ۴۱ | روحیه کار تیمی                                                 | ۵ | ۵ | ۲ | ۰ | ۴/۰۸ | تأیید | ۰/۸۳ |
| ۴۲ | حاکمیت فضای علمی در جامعه                                      | ۷ | ۴ | ۱ | ۰ | ۴/۴۲ | تأیید | ۰/۹۲ |

نتایج پاسخ به شاخص های مربوط به جذب نخبگان در راند دوم دلفی در جدول ۷، نشان می دهد که میانگین مربوط به ۹ گزاره در دور دوم دلفی کمتر از ۴ هستند که به دلیل پایین بودن مقدار میانگین و عدم اجماع خبرگان حذف گردیدند. همچنین، طبق محاسبه های انجام شده از دیدگاه خبرگان در راند دوم دلفی توافق خبرگان در مورد ۳۳ گزاره جذب نخبگان مساوی و یا بیشتر از ۴ هست که به عنوان گزاره های نهایی بخش جذب نخبگان تأیید شدند. در نتیجه، در گزاره ها، بیشترین میانگین مربوط به گزاره های؛ (محیط یادگیرنده و نوآورانه (میانگین، ۴/۸۳)، جو علمی و پژوهشی سازمان (میانگین، ۴/۷۵) و سبک رهبری تحول آفرین (میانگین، ۴/۷۵) هستند و کمترین گزاره به باور به نظم (میانگین، ۳/۷۵) است که بیانگر عدم اجماع خبرگان است. همانطور که در جدول ۸، مشاهده گردید، ضریب توافقی کندال در راند اول دلفی و راند دوم دلفی از لحاظ آماری معنادار است. در نتیجه، معناداری آزمون توافقی کندال نشان دهنده همگرایی خبرگان در اهمیت گزاره های جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران است. علاوه بر این، زمانی می توان گفت که گزاره ها از اعتبار مطلوبی برخوردار است که هم از دیدگاه خبرگان همگرایی وجود داشته باشد و هم میانگین هر گزاره از حد معینی که پژوهشگر تعیین می کند، کمتر نباشد. از این رو، آن دسته از گزاره هایی که پایین تر از ۴ بودند از راند دوم دلفی حذف شدند و از آنجایی که توافق کامل و امتیاز بالاتر از ۴ برای تمامی گزاره ها در راند دوم دلفی حاصل گردید، ادامه فرایند بعد از راند دوم دلفی متوقف گردید.

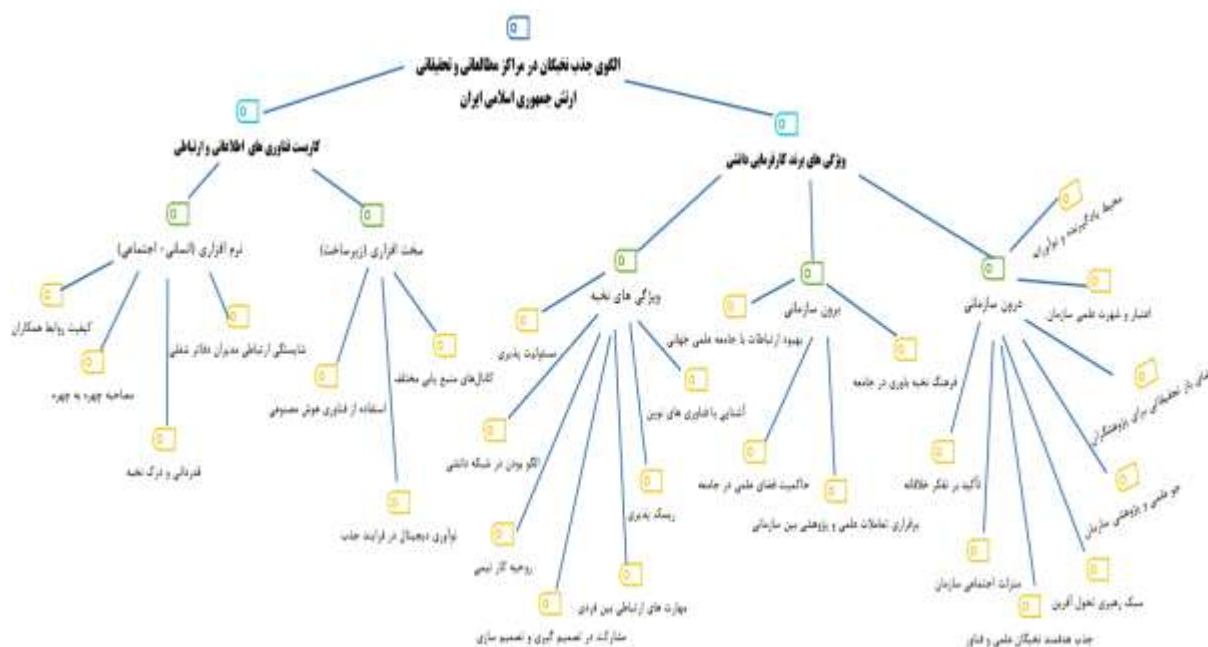
جدول ۸. سطح توافق میان خبرگان در دو راند دلفی

| پرسشنامه از خبرگان | تعداد اعضای خبرگان | مجذور خی | ضریب توافقی کندال | سطح معناداری |
|--------------------|--------------------|----------|-------------------|--------------|
| راند اول دلفی      | ۱۲                 | ۱۷۷/۲۴۴  | ۰/۱۵۱             | ۰/۰۰۰        |
| راند دوم دلفی      | ۱۲                 | ۹۶/۴۲۶   | ۰/۱۹۶             | ۰/۰۰۰        |

در نتیجه، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های نهایی جذب نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی که از دیدگاه خبرگان با استفاده از تکنیک دلفی اعتبارسنجی گردید، در جدول ۹، آمده است. همچنین، الگوی نهایی جذب نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران طبق شکل ۴، نشان داده شد.

جدول ۹. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های نهایی جذب نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران (دیدگاه خبرگان)

| مفهوم      | ابعاد                                       | مؤلفه‌ها                                                      | شاخص‌ها                                                                                                                                                                                                             |
|------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| جذب نخبگان | ویژگی‌های برند<br>کارفرمایی دانشی           | درون سازمانی                                                  | جو علمی و پژوهشی سازمان، تأکید بر تفکر خلاقانه، سبک رهبری تحول آفرین، اعتبار و شهرت علمی سازمان، محیط یادگیرنده و نوآورانه، فضای باز تحقیقاتی برای پژوهشگران، منزلت اجتماعی سازمان، جذب هدفمند نخبگان علمی و فناوری |
|            |                                             | برون سازمانی                                                  | فرهنگ نخبه باوری در جامعه، بهبود ارتباطات با جامعه علمی جهانی، برقراری تعاملات علمی و پژوهشی بین سازمانی، حاکمیت فضای علمی در جامعه،                                                                                |
|            | ویژگی‌های نخبه                              |                                                               | مسئولیت پذیری، آشنایی با فناوری‌های نوین، ریسک پذیری، الگو بودن در شبکه دانشی، مهارت‌های ارتباطی بین فردی، مشارکت در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، روحیه کار تیمی                                                        |
|            | کاربست فناوری-<br>های اطلاعاتی و<br>ارتباطی | سخت افزاری<br>(زیرساخت)<br>نرم افزاری<br>(انسانی-<br>اجتماعی) | کانال‌های منبع یابی مختلف، استفاده از فناوری هوش مصنوعی، نوآوری دیجیتال در فرایند جذب<br>مصاحبه چهره به چهره، شایستگی ارتباطی مدیران دفاتر شغلی، کیفیت روابط همکاران، قدردانی و درک نخبه                            |



شکل ۴. الگوی نهایی جذب نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه خبرگان در نرم‌افزار MAXQDA

## نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌ها دیگر به دنبال استخدام نیرو نیستند، بلکه به دنبال جذب نخبگان می‌باشند، امری که از آن نبرد برای جذب نخبگان یاد می‌شود. الگوی بدست آمده در این پژوهش شامل ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های جذب نخبگان متشکل از ۲ بُعد، ۵ مؤلفه و ۲۶ شاخص که می‌تواند الگوی جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران را نشان دهد. نتایج و یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر از لحاظ مقایسه‌ای با تحقیقات پیشین از دوجنبه قابل بحث و بررسی است:

جنبه اول، دستاورد نهایی پژوهش حاضر این است که به ارائه الگوی نسبتاً جامع و کامل براساس الزامات و ویژگی‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداخته است. همچنین، الگوهای ارائه شده در پیشینه تحقیق برای سایر اقشار شامل؛ هیئت علمی دانشگاه‌ها، دانشجو معلمان، کارکنان سازمان‌های آموزشی که در استخدام سازمان بوده‌اند، تدوین شده‌اند و برای نخبگان خارج از سازمان بخصوص «نخبگان تحت حمایت ملی بنیاد ملی نخبگان» به ارائه الگو پرداخته‌اند. جنبه دوم، از لحاظ ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بدست آمده در مقایسه با سایر الگوها، که از جامعیت بیشتری برخوردار می‌باشد. این پژوهش در مقایسه با سایر پژوهش‌های داخلی و خارجی ضمن اینکه از اکثر مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن‌ها برخوردار است، تعدادی شاخص جدید در مفهوم جذب شامل؛ (شایستگی ارتباطی مدیران دفاتر شغلی و فضای باز تحقیقاتی برای پژوهشگران) را به بدنه ادبیات جذب افزود که از نوآوری‌های پژوهش حاضر است. بنابراین، دستاورد اصلی پژوهش حاضر جامعیت الگو و بومی بودن آن برای ارتش جمهوری اسلامی ایران است. در جدول ۱۰، نتایج پژوهش حاضر با پژوهشگران پیشین مورد مقایسه قرار گرفته است.

جدول ۱۰. مقایسه نتایج پژوهش حاضر با تحقیقات پیشین

| شاخص‌های جذب نخبگان                       | همسویی شاخص‌های پژوهش حاضر با سایر پژوهشگران پیشین                                        | تحقیق حاضر |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| جو علمی و پژوهشی سازمان                   | مولایی و همکاران (۱۳۹۹) - عسگری و همکاران (۱۳۹۹) - اردلان و الوانی (۱۳۹۷) - ورهاگن (۲۰۰۵) | *          |
| تأکید بر تفکر خلاقانه                     | اردلان و الوانی (۱۳۹۷)                                                                    | *          |
| سبک رهبری تحول آفرین                      | اردلان و همکاران (۱۴۰۱) - مابنا (۲۰۲۳)                                                    | *          |
| اعتبار و شهرت علمی سازمان                 | ورهاگن (۲۰۰۵) - آلمیدا و سانتوس (۲۰۲۳)                                                    | *          |
| محیط یادگیرنده و نوآورانه                 | هاکیو (۲۰۲۳) - لیو و ژو (۲۰۲۳) - اردلان و همکاران (۱۴۰۱)                                  | *          |
| فضای باز تحقیقاتی برای پژوهشگران          | اکتشافی از پژوهش حاضر                                                                     | *          |
| منزلت اجتماعی سازمان                      | مابنا (۲۰۲۳)                                                                              | *          |
| جذب هدفمند نخبگان علمی و فناور            | آلمیدا و سانتوس (۲۰۲۳)                                                                    | *          |
| فرهنگ نخبه‌باوری در جامعه                 | دوستار و همکاران (۱۳۹۲)                                                                   | *          |
| بهبود ارتباطات با جامعه علمی جهانی        | کریمی تولایی و همکاران (۱۴۰۱)                                                             | *          |
| برقراری تعاملات علمی و پژوهشی بین سازمانی | آلمیدا و سانتوس (۲۰۲۳) - مابنا (۲۰۲۳) - آنیکا (۲۰۲۴) - اردلان و همکاران (۱۴۰۱)            | *          |
| حاکمیت فضای علمی در جامعه                 | لیو و ژو (۲۰۲۳) - حسینی پور و امیری (۱۳۹۸)                                                | *          |
| مسئولیت پذیری                             | رمضانخانی و همکاران (۱۴۰۰) - کریمی طاهر و همکاران (۱۴۰۰) - کرامتی تولایی و همکاران (۱۴۰۱) | *          |
| آشنایی با فناوری‌های نوین                 | کرامتی تولایی و همکاران (۱۴۰۱) - رمضانخانی و همکاران (۱۴۰۰)                               | *          |
| ریسک پذیری                                | اردلان و همکاران (۱۴۰۱) - رمضانخانی و همکاران (۱۴۰۰)                                      | *          |
| الگو بودن در شبکه دانشی                   | تقی‌زاده یزدی و همکاران (۱۳۹۷)                                                            | *          |
| مهارت‌های ارتباطی بین فردی                | مولایی و همکاران (۱۳۹۹) - عسگری و همکاران (۱۳۹۹) - نوراله و پوته (۲۰۲۳)                   | *          |
| مشارکت در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی         | بیگلری و طاهریان (۱۳۹۵)                                                                   | *          |
| روحیه کار تیمی                            | مقیم و همکاران (۱۳۹۹) - میرکمالی و همکاران (۱۳۹۴)                                         | *          |
| کانال‌های منبع یابی مختلف                 | وایکاس و همکاران (۲۰۲۴)                                                                   | *          |
| استفاده از فناوری هوش مصنوعی در جذب       | آلمیدا و سانتوس (۲۰۲۳) - آنیکا (۲۰۲۴) - مابنا (۲۰۲۳)                                      | *          |
| نوآوری دیجیتال در فرایند جذب              | آدیسون و اوهانی (۲۰۲۴) - وایکاس و همکاران (۲۰۲۴) - کریمی تولایی و همکاران (۱۴۰۱)          | *          |
| مصاحبه چهره به چهره                       | آدیسون و اوهانی (۲۰۲۴) - وایکاس و همکاران (۲۰۲۴)                                          | *          |
| شایستگی ارتباطی مدیران دفتر شغلی          | اکتشافی از پژوهش حاضر                                                                     | *          |
| کیفیت روابط همکاران                       | ترانگیو و همکاران (۲۰۱۳)                                                                  | *          |
| قدردانی و درک نخبه                        | مقیم و همکاران (۱۳۹۹) - نوبهاری و همکاران (۱۳۹۹) - نوراله و پوته (۲۰۲۳)                   | *          |

### بُعد ویژگی‌های برند کارفرمایی دانشی

یکی از ابعاد جذب نخبگان، ویژگی‌های برند کارفرمایی دانشی می‌باشد. این بُعد شامل ۳ مؤلفه درون‌سازمانی، برون‌سازمانی و ویژگی‌های نخبه است. هر یک از این مؤلفه‌ها شامل چند شاخص هستند. مؤلفه درون‌سازمانی شامل ۸ شاخص (جو علمی و پژوهشی سازمان، تأکید بر تفکر خلاقانه، سبک رهبری تحول‌آفرین، اعتبار و شهرت علمی سازمان، محیط یادگیرنده و نوآورانه، فضای باز تحقیقاتی برای پژوهشگران، منزلت اجتماعی سازمان و جذب هدفمند نخبگان علمی و فناور)، مؤلفه برون‌سازمانی شامل ۴ شاخص (فرهنگ نخبه‌باوری در جامعه، بهبود ارتباطات با جامعه علمی جهانی، برقراری تعاملات علمی و

پژوهشی بین‌سازمانی، حاکمیت فضای علمی در جامعه) و مؤلفه ویژگی‌های نخبه شامل ۷ شاخص (مسئولیت‌پذیری، آشنایی با فناوری‌های نوین، ریسک‌پذیری، الگو بودن در شبکه دانشی، مهارت‌های ارتباطی بین‌فردی، مشارکت در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، روحیه کار تیمی) می‌باشند.

در خصوص تبیین برند کارفرمایی دانشی می‌توان بیان نمود: همان‌طور که برندهای سازمانی مزایای استفاده از یک محصول یا خدمات را به مصرف‌کنندگان بالقوه منتقل می‌کنند، برندهای کارفرما نیز مزایای اشتغال را به کارکنان بالقوه منتقل می‌کنند. در واقع، از دیدگاه صاحب‌نظران پیشین برند کارفرمایی عبارت است از: ارائه بسته‌ای از مزایای عملکردی، اقتصادی و روان‌شناختی توسط سازمان، به منظور جذب و استخدام داوطلبان بالقوه به سازمان (امبلر و بارو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). از این رو، در این پژوهش برند کارفرمایی عبارت است از: ارائه بسته‌ای از مزایای دانشی به منظور جذب نخبگان بالقوه، که این مزایای دانشی در برگیرنده، اقدامات دانشی درون سازمانی و برون سازمانی و ویژگی‌های نخبگان است. به عبارت دیگر، مجموعه اقدامات دانشی سازمان که بتواند نخبگان را جذب نماید. همان‌طور که پژوهشگران پیشین از قبیل مولایی و همکاران (۱۳۹۹) مؤلفه‌های علمی، پژوهشی، اردلان و الوانی (۱۳۹۷) مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و تحقیق و توسعه، تقی‌زاده یزدی و همکاران (۱۳۹۷) شاخص شهرت و برند دانشگاه، لیو و ژو (۲۰۲۳) سطح علمی و توسعه فناوری، مابنا (۲۰۲۳) همکاری با مؤسسات علمی و وره‌ارگن (۲۰۰۵) جو پژوهشی را از عوامل تأثیرگذار بر جذب کارکنان می‌دانند. در این پژوهش نیز، سازمان می‌تواند بر اساس مؤلفه‌ها و شاخص‌های بدست آمده، نسبت به تقویت برند کارفرمایی دانشی مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی خود اقدام نماید و با معرفی خود به عنوان سازمانی دانشی، فکری و فناورانه، نخبگان را به سمت خود جذب نماید. افزون بر این، برند کارفرمایی دانشی در صورتی ارتقاء می‌یابد که سازمان به شاخص‌هایی که در این پژوهش احصاء شده، مجهز گردد. همچنین، نخبگان نیز با ویژگی‌هایی که در این پژوهش بدست آمده، آشنا شوند، تا با جذب آنان، هم برند کارفرمایی دانشی سازمان ارتقاء یابد و هم وضعیت اشتغال آنان بهبود یابد. از این رو، ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌تواند به عنوان یک نهاد همکار با بنیاد ملی نخبگان در تعامل بوده و با شرایطی جذاب همانند جو علمی و پژوهشی، محیط یادگیرنده و نوآورانه و بکارگیری نخبگان در هیئت‌های علمی از خروج سرمایه‌های انسانی اثرگذار جلوگیری بعمل آورده و در حل مسائل موجود در حوزه علوم و فنون نوظهور از آن‌ها استفاده لازم به عمل آورد. نتایج این بُعد با پژوهش‌های مقیمی و همکاران (۱۳۹۹)، میرکمالی و همکاران (۱۳۹۴)، مولایی و همکاران (۱۳۹۹)، عسگری و همکاران (۱۳۹۹)، اردلان و الوانی (۱۳۹۷)، وره‌ارگن (۲۰۰۵)، اردلان و همکاران (۱۴۰۱)، مابنا (۲۰۲۳)، آلمیدا و سانتوس (۲۰۲۳)، هاکو (۲۰۲۳)، لیو و ژو (۲۰۲۳) و نوراله و پوته (۲۰۲۳) همخوانی دارد.

### بُعد کاربری فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی

بُعد دیگر جذب نخبگان، کاربری فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی می‌باشد. این بُعد شامل مؤلفه‌های سخت-افزاری (زیرساخت) و مؤلفه نرم‌افزاری (انسانی-اجتماعی) می‌باشند. مؤلفه سخت‌افزاری (زیرساخت) شامل ۳ شاخص (کانال‌های

<sup>1</sup> Ambler & Barrow

منبع‌یابی مختلف، استفاده از فناوری هوش مصنوعی و نوآوری دیجیتال در فرایند جذب) و مؤلفه نرم‌افزاری (انسانی- اجتماعی) شامل ۴ شاخص (مصاحبه چهره به چهره، شایستگی ارتباطی مدیران دفاتر شغلی، کیفیت روابط همکاران و قدردانی و درک نخبه) می‌باشند.

در خصوص تبیین کاربرست فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در فرایند جذب می‌توان بیان نمود که امروزه در عصر تحول دیجیتال، کاربرست فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در حوزه جذب نخبگان امری ضروری می‌باشد. در این زمینه، پژوهشگران پیشین از قبیل مابنا (۲۰۲۳) اشاره نمودند که جهان در حال حرکت به سمت یک مدل کاری ترکیبی است که به موجب آن استفاده از فناوری بیش از هر زمان دیگری برای کارکنان جذاب بوده و نوآوری دیجیتال برای همه کارکردهای مدیریت منابع انسانی مهم است. از این رو، سازمان‌ها باید با پذیرش فناوری خود را برای ورود کارکنان آماده کنند. از این رو، سازمان می‌تواند از طریق استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی سخت‌افزاری، فرآیندهای جذب خود را بهینه کند، به دلیل اینکه نخبگان از طریق این فناوری‌ها، سریعتر جذب سازمان می‌شوند و نخبه، انتظار طولانی برای ورود به یک سازمان را نمی‌پذیرد. همانطور که پژوهشگران پیشین از قبیل آدیسان و اوهانی (۲۰۲۴) اشاره نمودند که دیجیتالی کردن یک استراتژی کلیدی است که بر روی استعدادها با کیفیت اثر دارد. همچنین، در مؤلفه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی نرم-افزاری (انسانی- اجتماعی)، توجه به رفتار سازمانی در تمامی سازمان‌ها پایه و اساس جذب سازمان را تشکیل می‌دهد. بطور مثال قدردانی و درک نخبه در جهت جذب نخبه مهم است. در این زمینه، فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) فرمودند: "آن چیزی که نخبه را نخبه می‌کند، علاوه بر استعداد و ظرفیت ذهنی، قدرشناسی از این حقیقت و از این نعمت است. از این نعمت قدرشناسی بشود و براساس آن کار و تلاش انجام بگیرد" (از بیانات فرماندهی معظم کل قوا در دیدار با نخبگان و استعدادهای برتر علمی کشور، ۱۴۰۰/۰۸/۲۶). علاوه بر این، در پژوهش آدیسان و اوهانی (۲۰۲۴) نیز اشاره شده که مصاحبه فیزیکی (چهره به چهره) باعث جذب استعدادهای با کیفیت می‌شوند. نوع برخوردهای فردی و سلیقه‌ای برخی از کارکنان موجب گردیده که از فرصت جذب نخبگان کمترین بهره لازم بدست آید. از این رو، لازم است در هسته‌های شناسایی و جذب نخبگان کارکنانی با شایستگی‌های بالای ارتباطی برای جذب نخبگان فعالیت نمایند. براین اساس، نخبگان با مشاهده رفتار و نحوه ارتباط شایسته مدیران و همکاران دفاتر شغلی که به عنوان بوروکرات‌های سطح خیابان سازمان محسوب می‌گردند، تجربه مثبتی را به همراه خواهند بُرد، که اگر هم استخدام سازمان نشوند، به سازمان خوش‌بین خواهند شد. نتایج این بُعد با پژوهش‌های وایکاس و همکاران (۲۰۲۴)، آلمیدا و سانتوس (۲۰۲۳)، مابنا (۲۰۲۳)، آنیکا (۲۰۲۴)، آدیسون و اوهانی (۲۰۲۴)، ترانگیو و همکاران (۲۰۱۳)، نوراله و پوته (۲۰۲۳)، کریمی تولایی و همکاران (۱۴۰۱)، مقیمی و همکاران (۱۳۹۹) و نوبهاری و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد.

با توجه به یافته ها، پیشنهادهایی در زمینه جذب نخبگان ارائه می گردد. با عنایت به اینکه از دیدگاه خبرگان، بیشترین میانگین مربوط به محیط یادگیرنده و نوآوران (میانگین ۴/۸۳)، فضای باز تحقیقاتی برای پژوهشگران (میانگین ۴/۷۵) و جو علمی و پژوهشی سازمان (میانگین ۴/۷۵) هستند، به سازمان مورد مطالعه پیشنهاد می گردد، نخبگان را جهت مشاغل آموزشی و پژوهشی جذب نمایند. معاونت های طرح و برنامه و بودجه و نیروی انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران نسبت به تشکیل ساختاری مجزا از مدیریت منابع انسانی کارکنان (نظامیان و کارمندان) با عنوان «نظام مدیریت منابع انسانی نخبگان» به منظور جذب هدفمند آنان اقدام نمایند. بر این اساس، فرایند دو هسته ای مدیریت منابع انسانی شامل؛ هسته کارکنان (نظامیان و کارمندان) و هسته نخبگان را در معاونت های نیروی انسانی ایجاد نمایند. به عبارت دیگر، علاوه بر هسته کارکنان که شامل نظامیان و کارمندان می باشد، هسته نخبگان را نیز به ساختار معاونت های نیروی انسانی مزید نمایند.

با توجه به اینکه شاخص برقراری تعاملات علمی و پژوهشی بین سازمانی (میانگین ۴/۷۵) بیشترین میانگین مؤلفه برون سازمانی را بدست آورد، به معاونت نیروی انسانی ارتش جمهوری اسلامی و علی الخصوص معاونت علوم و تحقیقات و فناوری ارتش جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد می گردد، ضمن تعامل با دانشگاه های کشور، دفاتر جذب و عضوایی به منظور جذب دانشجویان نخبه و نیز نمایندگی های جذب در بنیاد ملی نخبگان و استانی را به منظور جذب نخبگان علمی و فناور برای مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ایجاد نمایند. با عنایت به اینکه شاخص شایستگی ارتباطی مدیران دفاتر شغلی (میانگین ۴/۰۸) را در مفهوم جذب نخبگان بدست آورد، به معاونت نیروی انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد می گردد، در انتخاب مدیران دفاتر جذب و عضوایی تأمل نمایند که فقط به دانش و تجربه آنان بسنده نکنند و باید به سایر ویژگی ها آنان مانند؛ شایستگی ارتباطی نیز توجه نمایند. رؤسا و مدیران مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران در اقدامات مدیریتی، سبک رهبری تحول آفرین را به عنوان مکمل ویژگی های رفتاری خود با نخبگان بکار بگیرند. معاونت نیروی انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران، نسبت به بازنگری دستورالعمل های نظام جذب ارتش جمهوری اسلامی ایران و کسانی که متولی استخدام هستند، اقدام نمایند و در شرح وظایف متولیان استخدام، بندی به عنوان «جذب نخبگان» اضافه نمایند تا آن ها مکلف گردند به سمت جذب نخبگان بروند.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

### 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

- Adeosun, O. T., & Ohiani, A. S. (2020). Attracting and Recruiting Quality talent: firm perspectives. *Rajagiri Management Journal*, 14(2), 107-120. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-05-2020-0016>
- Almeida, J. P. D., & Santos, J. P. M. D. (2023). Organisational Attraction in the Voluntary Military Recruitment in the Portuguese Armed Forces. *Developments and Advances in Defense and Security*, 328, 191-204. <https://doi.org/10.1007/978-981-19-7689-6-17>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Anika, A. (2024). Examining the challenges and opportunities of talent acquisition and recruitment in urban retail stores. *Research Square*, 1-30. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3818101/v1>
- Ardalan, O., & Alvani, S. M. (2018). Designing and explaining an appropriate model of meritocracy in the system of attracting and selecting human capital in the officer universities of the Islamic Republic of Iran Army, *Defense Strategy Quarterly*, 16(62), 1-35 [in Persian]. [https://ds.sndu.ac.ir/article\\_388\\_c9c33c5244964d2a5a8cbf0077c200d5.pdf](https://ds.sndu.ac.ir/article_388_c9c33c5244964d2a5a8cbf0077c200d5.pdf)
- Ardalan, O., Poursafavi, S. P., & Heydari, M. (2022). Identifying and validating the drivers of Recruitment and selection of maximum elites in universities of the armed forces. *Quarterly Journal of Defense Futures Studies*, 7(26), 175-203 [in Persian]. [DOI:10.22034/dfsr.2022.556118.1612](https://doi.org/10.22034/dfsr.2022.556118.1612)
- Askari, Kh., Hamidifar, F., Shariatmadari, M., & Khorshidi, A. (2019). Presenting a model for Recruiting faculty members of technical and vocational universities with a mixed descriptive approach. *Karafan*, 17(5), 27-44 [in Persian]. [https://karafan.tvu.ac.ir/article\\_128442.html?lang=fa](https://karafan.tvu.ac.ir/article_128442.html?lang=fa)
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>
- Bachman, J. G., Segal, D. R., Freedman-Doan, P., & O'Malley, P. M. (2000). Who chooses mmilitary service? Correlates of propensity and enlistment in the U.S. Armed Forces. *Military Psychology*, 12(1), 1-30. [https://doi.org/10.1207/S15327876MP1201\\_1](https://doi.org/10.1207/S15327876MP1201_1)
- Bamdad. S. J., & Imamat, M. M. M. (2018). Identifying and prioritizing factors affecting the attraction and Retention of academic talents in universities. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, 10(3), 97-120 [in Persian]. [DOI:10.22034/qjmr.2018.10.3.5.2](https://doi.org/10.22034/qjmr.2018.10.3.5.2)
- Batamour, T. (1980). *Critics of Society*, Tehran: Safir.
- Biglari, M., & Taherian, H. (2016). Causes and factors affecting the recruitment and employment of student Basij elites for membership in the IRGC. *Quarterly Journal of Defense Management and Research*, 15(81), 161-198 [in Persian]. [20.1001.1.20086121.1395.15.81.6.1](https://doi.org/10.22034/qjmr.2016.15.81.6.1)
- Chiu, C.K.W., & Catherin, W.N.g. (2010). Women-friendly HRM and organizational commitment: A study among women and men of organizations in Hong Kong. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 485-502. [DOI:10.1348/096317999166806](https://doi.org/10.1348/096317999166806)
- Dehghan, N.A. (2022). Presentation of appropriate strategies for non-industrial researches of the Army of the Islamic Republic of Iran. *Quarterly Journal of Military Sciences and Technologies*, 18(61), 27-53 [in Persian]. [10.22034/qjms.2022.550432.1680](https://doi.org/10.22034/qjms.2022.550432.1680)
- Document: Law of the Seventh Development Plan (2024-2028). Research Center of the Islamic Consultative Assembly [in Persian].
- Document: National Strategic Document on Elite Affairs. Approved on (2012-07-11). Supreme Council of the Cultural Revolution [in Persian].

Document: Regulations for Attracting and Retaining Superior and Elite Talented Human Capital in Executive Agencies. Approved, (2021). National Elite Foundation Website [in Persian].

Doostar, M., Foroughi, N., Norouzi, Kh., & Javadi, M. (2013). Strategies for Attracting elites in higher education in the Islamic Republic of Iran using the performance-quality development model. *Strategic and Macro-Policy Quarterly*, 1(4), 1-20 [in Persian]. <http://noo.rs/PjXbv>

Fallahnia, S., & Nasiri, H. (2022). Evaluation and pathology of the performance of policies and laws in the field of supporting elites with emphasis on paragraph e of article 64 of the Sixth Development Plan Law. Office of Education and Culture Studies, Research Center of the Islamic Consultative Assembly. Serial number 18604 [in Persian]. <https://rc.majlis.ir>

Fars News Agency (2023-07-05) [in Persian]. <http://fna.ir/3dj8eh>

Flora, S.M. L., & Kamoche, K. (2022). Talent management, identityconstruction and the burden of elitism: The case of management trainees in Hong Kong. *Human Relations*, 75(5), 817-841. [doi:10.1177/0018726721996778](https://doi.org/10.1177/0018726721996778)

Gagne, F. (2006). Understanding the Complex Choreography of Talent Development Through DMGT-Based Analysis. in book: *International Handbook of Giftedness and Talent*, 67-79. <https://dx.doi.org/10.1016/B978-008043796-5/50005-X>

Grigorov, G. (2020). Models and approaches for motivation, recruitment and retention of military personnel in the british armed forces. *International Scientific Scientific Journal Security & Future*, 8(3), 27-30. <https://portal.issn.org/resource/issn/2535-082X>

Haqae, F. (2023). Retention of Tech employees in India: lessons from the extant literature. *The Learning Organization*, 31(4), 585-629. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2023-0050>

Hassangholipour, H., & Amiri, M. (2019). Identifying and prioritizing factors affecting the Retention of faculty members in higher education using the TOPSIS technique. *Quarterly Journal of Higher Education Letters*, 12(45), 69-92 [in Persian]. [https://journal.sanjesh.org/article\\_35095\\_071c41c4292ff985c1a4efff113c5f1a.pdf](https://journal.sanjesh.org/article_35095_071c41c4292ff985c1a4efff113c5f1a.pdf)

Kang, B., Sato .Y., & Ueki, Y. (2017). Mobility of Highly Skilled Retirees from Japan to the Republic of Korea and Taiwan. *Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization(JETRO)*, 625. [DOI:10.1111/PAFO.12108](https://doi.org/10.1111/PAFO.12108)

Karamati, T. S., Doaei, H. A., & Kazemi, A. (2022). Presenting a model of human resource recruitment with a human resource development approach in government organizations (case study: Khorasan Razavi province). *Quarterly Journal of Human Resource Education and Development*, 9(35), 163-190 [in Persian]. [20.1001.1.24233277.1401.9.35.3.2](https://doi.org/10.1001.1.24233277.1401.9.35.3.2)

Karimi, T. R., Memarzadeh, Gh., Mirsepasi, N., & Momeni, M. (2021). Factors affecting the retention of scientists in the scientific and research centers of the Islamic Republic of Iran Army with a fuzzy analytic hierarchy process approach. *Quarterly Journal of Military Management*, 21(2), 1-30 [in Persian]. [DOI:10.22034/iamu.2022.127947.2408](https://doi.org/10.22034/iamu.2022.127947.2408)

Kheybarian, S., Alvani, S. M., Azar, A., & Seyedangavi, M. A. (2023). Designing a model for attracting and employing elites in the Iranian administrative system in line with the realization of general policies of the administrative system. *Quarterly Journal of Strategic and Macro Policies*, 11(1), 2-31 [in Persian]. [DOI:10.30507/jmsp.2022.320533.2351](https://doi.org/10.30507/jmsp.2022.320533.2351)

Luo, J., & Zhu, K. (2023). The Influential Factors on the Attraction of Outstanding Scientific and Technological Talents of in the Developed Cities in China. *Sustainability*, 15(6214), 1-10. <https://doi.org/10.3390/su15076214>

Mabena, N. Q. (2023). A Human Capital Management framework for attracting and retaining postmillennial employees within selected Financial Service Institutions in Gauteng. Master's degree, Department of Industrial Psychology, Faculty of Arts and Humanities, University Western Cape, South Africa. <http://etd.uwc.ac.za/>

- Masood, M., Jariko, M. A., Channa, N., & Mushtaq, T. (2023). Talent Attraction and Retention Matters: An Analytical Hierarchical Process Approach to Apprehend the Employees Perspective in Pakistan. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(4), 4029-4045. [DOI:10.52131/pjhss.2023.1104.0673](https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.1104.0673)
- Mir, K. S. M., Haj, Kh. M., & Ebrahimi, S. (2015). Identifying the criteria for attracting and retaining human resources and providing appropriate solutions (Case: Faculty staff of the Technical Campus of Tehran University). *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, 7(22), 9-18 [in Persian]. <https://sanad.iau.ir/Journal/jdem/Article/949686>
- Mirspasi, N., Gholamzadeh, D., Rashidi, M. M., & Sanatgar, H. (2010). Pathology of the elite recruitment and retention plan (case study in National Iranian Oil Company). *Quarterly Journal of Human Resources Management in the Oil Industry*. 1(4), 7-40 [in Persian]. [URL: http://iieshrm.ir/article-542-1-fa.html](http://iieshrm.ir/article-542-1-fa.html)
- Moghim, Z., & Memarzadeh, Gh. (2021). Designing an optimal model for attracting elites in government organizations. *Journal of Development and Transformation Management*, 13(21), 235-250 [in Persian]. <https://sanad.iau.ir/fa/Article/949372>
- Molaei, S., Abbasi, L. A., Hejazi, A., & Khorshidi, A. (2020). Presenting The Pattern of Recruiting Faculty Members at Farhangian University. *Theory and Practice in Teachers Education*, 6(9), 159-182 [in Persian]. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.26457156.1399.6.9.8.3>
- Final Report of Research Task Group NATO. (2007). Recruiting and Retention of Military Personnel. Research and Technology Organization, 1-516. <http://www.rto.nato.int/>
- Noubahari, M., Cherabin, M., Karimi, M., & Zendedel, A. (2021). Design and validation of a model for attracting, improving and retaining teachers in Khorasan Razavi Province. *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management*. 14(3), 127-153 [in Persian]. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.27171329.1399.14.3.7.9>
- Nuralieya, S., & Puteh, F. (2023). Gen Z Workforce and Job-Hopping Intention: A Study among University Students in Malaysia. *in International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences January*, 13(1), 902-927. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i1/15540>
- Pourdastan, A. R., Seifi, S. H., & Sadeghi Nasab, M. (2021). Transformation Policies in Human Capital Management of the Islamic Republic of Iran Army. AJA Strategic Studies Center Publications [in Persian].
- Ramazankhani, S., Khurshidi, A., & Hamidifar, F. (2021). Presenting a model for attracting student teachers at Farhangian University (with a mixed approach). *Quarterly Journal of Educational and School Studies*, 10(3), 317-299 [in Persian]. [DOI:10.2423494.1400.10.3.12.1](https://doi.org/10.2423494.1400.10.3.12.1)
- Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003). Recruitment research in the twenty-first century. *Handbook of psychology*. Wiley Publishing, 55-76. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wci1204>
- Saks, A. M. (2005). The impracticality of recruitment research. In A Evers, *Handbook of Personnel Selection*, 47-72. [DOI:10.1002/9781405164221.ch3](https://doi.org/10.1002/9781405164221.ch3)
- Schreurs, B. H., & Syed, F. (2011). Battling the war for talent: an application in a military context. *Career Development International*, 16 (1), 36-59. [DOI:10.1108/13620431111107801](https://doi.org/10.1108/13620431111107801)
- Shahlaei, N., & Kameeva, S., & Khoshdel, E. M. (2015). Developing strategies for selecting and attracting elites to AJA upon entry. Study plan of the Command and Staff University of the Islamic Republic of Iran Army. Library of AJA University of Command and Staff of the Islamic Republic of Iran Army. Tehran [in Persian].
- Shahlaei, N. (2015). The Risk Analysis for Human Resource Management in I.R. Iran's Army Iran, *Defense Strategy Quarterly*, 13(4), 29-52 [in Persian]. [https://ds.sndu.ac.ir/article\\_572\\_c4270c07ba91997b0da6d236fe2c8baa.pdf](https://ds.sndu.ac.ir/article_572_c4270c07ba91997b0da6d236fe2c8baa.pdf)
- Shahlaei, N. (2016). Strategic positioning and identification of key factors affecting the recruitment of elites in the Islamic Republic of Iran Army. *Quarterly Journal of Military Management*. 16(64), 1-25. [in Persian]. [https://jmm.iranjournals.ir/article\\_26714\\_164d3d578cccc70d88ce062c67473a87.pdf](https://jmm.iranjournals.ir/article_26714_164d3d578cccc70d88ce062c67473a87.pdf)

- Taghizadeh, Y. M. R., Tahmasebi, R., Imamat, M. M. M., & Dehghan, A. R. (2018). Identifying and ranking effective factors in attracting and retaining talents using the Analytic Hierarchy Process approach (Case study of the University of Tehran). *Quarterly Journal of Organizational Culture Management*, 16(1), 89-115. [in Persian]. DOI:10.22059/jomc.2018.105971.1006075
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term talent in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274. <http://dx.doi.org/10.1108/00197851111145853>
- Tayebi, S. J., Maleki, M. R., & Delgoshaei, B. (2018). Compilation of thesis, dissertation, research plan and scientific article. Tehran. Ferdows Publications [in Persian].
- Taylor, M. S., & Collins, C. (2000). Organisational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. *In Industrial and Organisational Psychology*. 304-334. <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/568>
- Tlaiss, H. A., Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). Talent retention: evidence from a multinational firm in France, *Employee Relations*, 39(4), 426-445. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2016-0130>
- Tourangeau, A., Saari, M., Patterson, E., Ferron, E. M., Thomson, H., Widger, K., & MacMillan, K. (2013). Work, work environments and other factors influencing nurse faculty intention to remain employed. *Nurse Education Today*, 34(6), 940-947. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2013.10.010>
- Valivan, Z. H. (2016). Futures Exploration of Defense Development Research Strategies of the Islamic Republic of Iran Army. *Quarterly Journal of Defense Futures Studies*, 1(2), 37-65 [in Persian]. [https://www.dfsr.ir/article\\_27250\\_71cc5b6ae08af464503ade59dbe10fce.pdf](https://www.dfsr.ir/article_27250_71cc5b6ae08af464503ade59dbe10fce.pdf)
- Verhagen, P. (2005). Academic talent: Quo vadis? Recruitment and retention of faculty in European business schools. *Journal of Management Development*, 24(9), 807-818. <https://doi.org/10.1108/02621710510621312>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vikas, S., Mathur, A., Adavi, S., Shaik, J. M. P., & Seshachalam, A. (2024). Recruitment and the Role of Hr in Talent Acquisition: Optimal Methods for Hiring Top Talent. *Journal of Informatics Education and Research*. 4(1), 202-208. <https://doi.org/10.52783/jier.v4i1.539>
- Zakir, S. Gh. (2007). Meta-analysis of studies conducted in the field of attracting elites and preventing their migration, *Iranian Journal of Sociology*, 8(1), 81-101 [in Persian]. [http://www.jsi-isa.ir/article\\_23884\\_b9d94a31b14949c72ef2c7c09b7b942e.pdf](http://www.jsi-isa.ir/article_23884_b9d94a31b14949c72ef2c7c09b7b942e.pdf)
- Zhao, H. (2006). Expectations of recruiters and applicants in large cities of china, *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 459-475. <https://doi.org/10.1108/02683940610673979>