



Designing a model for identifying and employing elites in the Ground Forces of the Islamic Republic of Iran Army

Yadollah Farhadifar¹ | Nasser Shahlaei² | Behnam Golshahi³ | Ebrahim Ejabi⁴

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received 02 June 2026

Received in revised form 11 July 2026

Accepted 21 August 2026

Published online 01 September 2026

Keywords:

Identification and recruitment, organizational elites, pattern design, Nzaja.

Abstract

Objective: This study aimed to design and validate a model for identifying and employing elites in the Islamic Republic of Iran Army Ground Forces (NEZAJA).

Methodology: This applied mixed-methods (qualitative–quantitative) study was conducted in two phases. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 14 experts selected by purposive sampling and analyzed using thematic analysis. In the quantitative phase, 176 questionnaires were collected through simple random sampling and analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Qualitative findings were validated based on credibility, transferability, dependability, and confirmability. Questionnaire validity was confirmed using the Content Validity Ratio (CVR), and reliability was established using Cronbach's alpha (0.851).

Findings: The final model comprises four dimensions: identification of elites from within the organization, identification of elites from outside the organization, structure for employing elites, and requirements and infrastructure for employing elites. The quantitative results showed that elite identification had a direct and significant effect on elite employment ($\beta = 0.762$), while its strongest effect was on identifying elites from outside the organization ($\beta = 0.886$). The R^2 value for elite employment was 0.772, and the overall goodness-of-fit index was 0.657.

Conclusion: Effective elite management in NEZAJA begins with systematic identification of internal and external human resources. Appropriate organizational structures and supportive infrastructures can enhance the effectiveness of elite employment. The proposed model provides a scientific basis for policymaking and decision-making in elite management within military organizations.

Cite this article: Farhadifar, Y., Shahlaei, N., Golshahi, B., & Ejabi, E. (2026). Designing a model for identifying and employing elites in the Ground Forces of the Islamic Republic of Iran Army. *Intelligent Management of Human Capital*, 3 (9), 69-119.

DOI: <http://doi.org/10.22034/imhr.2026.587686.1109>

Publisher: Human Capital institute, Command and Staff University of I.R.I Army, <https://www.imhr.ir>

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."

DOI: 10.22034/imhr.2026.587686.1109



1. Corresponding Author, PhD student, School of War, AJA Command and Staff University, Tehran, Iran. Email: y.farhadi300@gmail.com.
2. Professor of Strategic Management, Command and Staff University of the Islamic Republic of Iran Army, Tehran, Iran Email: nasser.shahlaei@mail.com.
3. Associate Professor of Human Resource Management, Human Capital Research Institute, AJA Command and Staff University, Tehran, Iran. Email: b.golshahi@casu.ac.ir.
4. Associate Professor of Futures Studies, Faculty of Social Sciences, AJA Command and Staff University. Tehran, Iran. Email: e.ejabi@casu.ac.ir.



Designing a model for identifying and employing elites in the Ground Forces of the Islamic Republic of Iran Army

Extended Abstract

Objective: In knowledge-based organizations, human capital is recognized as the most valuable strategic asset, and talented employees play a critical role in achieving organizational competitiveness, innovation, and sustainable development. The identification and effective utilization of elite individuals have become a major concern for organizations seeking to enhance productivity and strategic performance. In military organizations, this issue is even more significant because national security, defense capabilities, and technological superiority depend heavily on the quality of human resources. The Islamic Republic of Iran Army Ground Force (IRIAGF) faces increasingly complex operational environments, rapid technological developments, knowledge-based warfare, and economic constraints. Consequently, the need for a systematic approach to identifying and utilizing elite personnel has become a strategic necessity. Despite the importance of elite management, several challenges exist within the Army Ground Force, including the absence of a clear elite career path, limitations in appointing elites to strategic positions, insufficient developmental planning, and the lack of a comprehensive framework for talent identification and deployment. Therefore, the primary objective of this study was to design a comprehensive model for the identification and utilization of elite personnel in the Islamic Republic of Iran Army Ground Force.

Methodology: This study employed a mixed-methods exploratory design with both qualitative and quantitative approaches. From the perspective of purpose, the research was developmental-applied. Data collection was conducted through library studies, semi-structured interviews, and questionnaires. In the qualitative phase, purposive judgmental sampling was used to select experts from the General Staff of the Armed Forces, the Army Headquarters, the Army Ground Force, the Air Force, the Law Enforcement Command, and the Islamic Revolutionary Guard Corps. The participants possessed at least a master's degree, over twenty years of professional experience, and specialized knowledge in talent and elite management. Theoretical saturation was achieved after conducting fourteen interviews. Qualitative data were analyzed using thematic analysis and coding procedures through MAXQDA 20 software. In the quantitative phase, the statistical population consisted of 327 managers, senior experts, and faculty members familiar with elite management processes. Based on Cochran's formula and Morgan's table, 176 participants were selected through stratified random sampling. Quantitative data were analyzed using SPSS 26 and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) through Smart PLS 4 software. Reliability and validity were assessed using Cronbach's alpha, composite reliability, convergent validity, and discriminant validity measures.

Findings: The qualitative findings revealed four major dimensions of the proposed model. The first dimension was the identification of elites from outside the organization, including interaction with the National Elites Foundation and academic institutions, participation in scientific events, online talent searches, scientific databases, virtual communication platforms, and specialized interviews. The second dimension was the identification of elites from within the organization through performance evaluation systems, self-reporting mechanisms, talent databases, competency assessments, elite-oriented events, and recommendations from commanders and expert committees. The third dimension focused on the structural aspects of elite utilization, including prioritizing talent scouting over traditional recruitment, establishing attractive career paths, developing elite deployment regulations, aligning organizational needs with elite competencies, creating supportive leadership teams, and promoting agile organizational structures. The fourth dimension emphasized cultural and infrastructural requirements, including institutionalizing an elite-oriented culture, socialization of elite personnel, material and non-material support, providing innovative work environments,



supporting entrepreneurship, implementing supportive regulations, and establishing fair evaluation and reward systems. The quantitative findings confirmed the validity of the proposed model. Cronbach's alpha coefficients ranged from 0.83 to 0.88, indicating acceptable reliability. The overall reliability coefficient was 0.85. All dimensions were evaluated above the average level by respondents. Internal elite identification received the highest mean score, while external identification received the lowest. Structural equation modeling demonstrated significant and positive relationships among all model components. The strongest relationship was observed between elite identification and external identification mechanisms ($\beta = 0.886$). Elite identification also had a significant positive effect on elite utilization ($\beta = 0.762$). Furthermore, elite utilization significantly influenced both organizational structures ($\beta = 0.735$) and infrastructural requirements ($\beta = 0.772$). The overall explanatory power of the model was approximately 68%, and the goodness-of-fit index (GOF = 0.657) indicated a strong and satisfactory model fit.

Conclusion: The findings indicate that effective elite management within the Army Ground Force requires an integrated and multidimensional approach that combines both identification and utilization mechanisms. Elite identification should encompass both internal and external talent sources, while elite utilization must be supported by appropriate organizational structures, supportive regulations, cultural readiness, and developmental opportunities. The proposed model provides a comprehensive framework that integrates structural and cultural dimensions and offers practical guidance for policymakers and military leaders. Implementing this model can contribute to improving organizational effectiveness, enhancing innovation capacity, strengthening defense capabilities, and maximizing the utilization of elite human resources. Furthermore, the model can reduce subjective decision-making in elite management processes and establish a systematic foundation for talent development, retention, and deployment within military organizations.

Keywords: *Identification and recruitment, organizational elites, pattern design, Nzaja.*



طراحی الگوی شناسایی و به کارگیری نخبگان در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران

یدالله فرهادی^۱ | ناصر شهلائی^۲ | بهنام گلشاهی^۳ | ابراهیم ایجایی^۴

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۵/۰۳/۱۲

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۵/۰۴/۲۰

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۵/۰۵/۳۰

تاریخ انتشار:

۱۴۰۵/۰۶/۱۰

کلیدواژه‌ها:

شناسایی
به کارگیری،
نخبگان، طراحی
الگو، نزاجا.

هدف: پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی شناسایی و به کارگیری نخبگان در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام شد.

روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، آمیخته (کیفی-کمی) است. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان به روش نمونه‌گیری هدفمند گردآوری و با تحلیل مضمون تحلیل شد. در بخش کمی، ۱۷۶ پرسشنامه با نمونه‌گیری تصادفی ساده جمع‌آوری و داده‌ها با مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) تحلیل شد. در بخش کیفی، اعتبار یافته‌ها با معیارهای مقبولیت، انتقال‌پذیری، قابلیت اتکا و تأییدپذیری تأمین شد و در بخش کمی، روایی پرسشنامه با شاخص CVR و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ (۰.۸۵۱) تأیید شد.

یافته‌ها: الگوی نهایی شامل چهار بُعد «شناسایی نخبگان از داخل سازمان»، «شناسایی نخبگان از خارج سازمان»، «ساختار به کارگیری نخبگان» و «الزامات و زیرساخت‌های به کارگیری نخبگان» است. نتایج بخش کمی نشان داد شناسایی نخبگان بر به کارگیری آنان اثر مستقیم و معنادار دارد ($\beta = 0.762$) و بیشترین اثر بر شناسایی نخبگان خارج از سازمان مشاهده شد ($\beta = 0.886$) همچنین مقدار R^2 برای سازه به کارگیری نخبگان (۰.۷۷۲) و شاخص برازش کلی مدل ($GOF = 0.657$) بیانگر برازش مطلوب مدل بود.

نتیجه‌گیری: یافته‌ها نشان می‌دهد مدیریت اثربخش نخبگان در نزاجا از شناسایی نظام‌مند و همزمان منابع انسانی درون و برون سازمانی آغاز می‌شود و استقرار ساختارهای مناسب و زیرساخت‌های حمایتی، اثربخشی به کارگیری نخبگان را افزایش می‌دهد. الگوی ارائه‌شده می‌تواند مبنایی علمی برای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در مدیریت نخبگان در سازمان‌های نظامی باشد.

استناد: فرهادی‌فر، یدالله؛ شهلائی، ناصر؛ گلشاهی، بهنام؛ و ایجایی، ابراهیم. (۱۴۰۵). طراحی الگوی شناسایی و به کارگیری نخبگان در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران. مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۳(۹)، ۶۹-۱۱۹.

doi: <http://doi.org/10.22034/imhr.2026.587686.1109>

ناشر: پژوهشکده سرمایه انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، <https://www.imhr.ir>

© «حق نشر (کپی رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»



DOI: 10.22034/imhr.2026.587686.1109

۱. نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، دانشکده جنگ، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. رایانامه: y.farhadi300@gmail.com

۲. استاد مدیریت راهبردی، دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران، تهران، ایران. رایانامه: nasser.shahlaei@mail.com

۳. دانشیار مدیریت منابع انسانی، پژوهشکده سرمایه انسانی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. رایانامه: b.golshahi@casu.ac.ir

۴. دانشیار آینده پژوهی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. رایانامه: e.ejabi@casu.ac.ir

مقدمه

امروزه سرمایه انسانی نخبه یکی از مهم‌ترین عوامل تحقق اهداف راهبردی و ایجاد مزیت رقابتی در سازمان‌ها محسوب می‌شود. موفقیت سازمان‌ها در محیط پیچیده و دانش‌محور، بیش از هر زمان دیگری به توانایی آن‌ها در شناسایی و به کارگیری اثربخش نخبگان وابسته است. با این حال، در بسیاری از سازمان‌ها، نبود الگوی منسجم برای شناسایی و به کارگیری نخبگان موجب شده است ظرفیت‌های انسانی به‌طور مطلوب شناسایی و هدایت نشوند. از این‌رو، طراحی یک الگوی جامع و متناسب با نیازهای سازمان، به‌عنوان یکی از مسائل اساسی مدیریت منابع انسانی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

موفقیت سازمان‌های امروزی در گرو تأمین سرمایه‌های انسانی نخبه و با عملکرد بالاست. در واقع، مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها در عصر دانشی، افراد هستند و هر سازمانی برای گسترش رقابت‌پذیری و توسعه پایدار به کارکنان خود متکی است. در این شرایط، سازمان‌هایی که در تلاش برای شناسایی نخبگان و استعدادها پیروز می‌شوند، می‌توانند مزیت رقابتی پایدار کسب نمایند (گلشاهی و معینی‌فرد، ۱۴۰۲). در دهه‌های اخیر بحث نخبگی، شناسایی نخبگان و به کارگیری آنان به عنوان یک ظرفیت و فرصت برای شتاب بخشی در روند رشد و توسعه در کشورهای مختلف جهان، با شدت و ضعف‌هایی مطرح است. این موضوع و ابعاد آن در سال‌های اخیر و به ویژه پیرو توصیه‌ها و رهنمودهای مؤکد مقام معظم رهبری به عنوان یک مطالبه در سطح ملی و در محیطی رقابتی مطرح بوده است (شهلائی، ۱۳۹۵). کارکنان نخبه، سازمان را در برنامه‌ریزی، هدایت و کنترل امور یاری می‌دهند و با ارائه راهکارهای اثربخش، منحصر به فرد و میان‌بر، موفقیت سازمان را تضمین و هزینه‌های سازمان را کاهش می‌دهند (شهلائی، ۱۳۹۱).

اهمیت و لزوم شناسایی دقیق نخبگان و به کارگیری آن‌ها از درون و بیرون سازمان در راستای تحقق این رویکرد، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. از این‌رو، سازمان‌ها برای موفقیت در شناسایی و بکارگیری نخبگان باید به رویکردها و استراتژی‌های شناسایی خود توجه ویژه داشته باشند. این رویکردها و استراتژی‌ها، علاوه بر همسویی با استراتژی‌های منابع انسانی باید فعالیت‌های زیر را پوشش دهد. ۱- تعریف نیازهای مهارت، ویژگی‌ها و شایستگی افراد نخبه ۲- تحلیل عوامل موثر بر تصمیمات برای پیوستن نخبگان به سازمان ۳- تجزیه و تحلیل فعالیت‌های سازمان‌های هم طراز، ۴- تدوین ابزار و ففونی به منظور شناسایی و به کارگیری بهترین افراد در سازمان (مقیمی، ۱۳۹۷). برای از بین بردن شکاف موجود و دستیابی به وضعیت مطلوب در به کارگیری افراد نخبه در بخش‌ها و دوائر سازمانی، بازسازی

ساختار مدیریت استخدام در سازمان‌ها و بسترسازی فرهنگی در جهت نهادینه کردن مفهوم عضویتی به جای عضوگیری از طریق تشکیل کمیته راهبردی عضویتی به منظور شناسایی و به‌کارگیری هر چه بهتر استعدادها و نخبگان در گروه‌های پایه در هر سازمانی ضروری به نظر می‌رسد (رجب‌زاده قطری و همکاران، ۱۴۰۰).

با توجه به تغییر در شرایط و محیط نبردهای امروز و آینده، نوع و ماهیت تهدیدات نظامی کشور و همچنین توسعه فناوری‌های نوین نظامی، دانش محور شدن جنگ‌ها و شرایط تحریم اقتصادی، ارتش جمهوری اسلامی ایران به منظور تحقق مأموریت خود، نیاز به ایجاد تحول در مدیریت سرمایه‌های انسانی خود به منظور افزایش حداکثری بهره‌وری از سرمایه‌های انسانی در چنین شرایطی را دارد (گلشاهی و همکاران، ۱۴۰۲). بنابراین، شناسایی و به‌کارگیری حداکثری نخبگان در حوزه‌های تخصصی برای تحقق اهداف ارتش جمهوری اسلامی ایران، به‌ویژه نیروی زمینی، از اهمیت بالایی برخوردار است و مستلزم وجود الگویی مشخص برای هدایت و بهره‌برداری از ظرفیت‌های نخبگانی است. بهره‌گیری از نخبگان در حفظ امنیت مرزها، توسعه راهبردهای نوآورانه دفاعی و استفاده از فناوری‌های نوین، نقش مهمی در ارتقای توان دفاعی کشور دارد. از سوی دیگر، با توجه به جایگاه نخبگان به‌عنوان سرمایه‌های انسانی ارزشمند و ضرورت جلوگیری از هدر رفت این ظرفیت‌ها، جذب و به‌کارگیری نیروهای خلاق و متخصص در نزاجا ضرورتی انکارناپذیر است. بررسی این مسائل نشان می‌دهد که ریشه بسیاری از مشکلات، فقدان یک الگوی جامع برای شناسایی و به‌کارگیری نخبگان در نزاجا است. بنابراین، ارائه چنین الگویی می‌تواند ضمن ایجاد وحدت رویه و همچنین جلوگیری از تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای، زمینه سیاست‌گذاری مؤثر و بهره‌گیری بهینه از ظرفیت نخبگان را در سطوح مختلف سازمان فراهم سازد.

با وجود اهمیت روزافزون مدیریت نخبگان، بررسی پیشینه نشان می‌دهد که پژوهش‌های انجام‌شده عمدتاً بر شناسایی عوامل مؤثر بر نخبگی، مدیریت استعداد یا نگهداشت نخبگان متمرکز بوده‌اند و کمتر به ارائه الگویی جامع، بومی و متناسب با الزامات سازمان‌های نظامی، به‌ویژه نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران، پرداخته‌اند. از این‌رو، خلأ نظری و کاربردی در زمینه شناسایی و به‌کارگیری نخبگان در این حوزه همچنان وجود دارد. با توجه به مباحث مطرح‌شده و خلأهای موجود در ادبیات پژوهش، سؤال اصلی پژوهش حاضر به شرح زیر مطرح می‌شود:

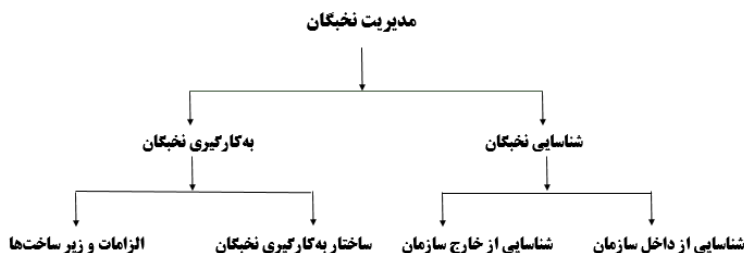
الگوی مناسب شناسایی و به‌کارگیری نخبگان در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران چه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی دارد و روابط میان این ابعاد چگونه است؟

سؤال‌های فرعی پژوهش

۱. ابعاد الگوی شناسایی و به کارگیری نخبگان در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند؟
۲. مؤلفه‌ها و شاخص‌های هر یک از ابعاد الگو چیست؟
۳. روابط میان ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی شناسایی و به کارگیری نخبگان چگونه است؟

چهارچوب نظری پژوهش

با مرور ادبیات مدیریت استعداد، مدیریت نخبگان و سرمایه انسانی، می‌توان دریافت که اغلب الگوهای موجود، مدیریت نخبگان را فرآیندی متشکل از مراحل شناسایی، جذب، به کارگیری، توسعه و نگهداشت می‌دانند. با وجود اشتراک این مدل‌ها در تأکید بر اهمیت سرمایه انسانی، اغلب آن‌ها برای سازمان‌های عمومی و بنگاه‌های اقتصادی طراحی شده‌اند و کمتر به الزامات سازمان‌های نظامی، به‌ویژه ملاحظات امنیتی، عقیدتی، ساختاری و مأموریتی توجه داشته‌اند. بر همین اساس، در پژوهش حاضر، با اتکا به مبانی نظری مدیریت استعداد، مدیریت منابع انسانی راهبردی و مطالعات مرتبط با مدیریت نخبگان، چهارچوب نظری اولیه پژوهش بر این فرض استوار شد که فرآیند مدیریت نخبگان در نزاجا از دو حوزه اصلی «شناسایی نخبگان» و «به کارگیری نخبگان» تشکیل می‌شود. در حوزه شناسایی، دو منبع اصلی شامل شناسایی نخبگان از داخل سازمان و شناسایی نخبگان از خارج سازمان مدنظر قرار گرفت و در حوزه به کارگیری نیز دو بعد اصلی شامل ساختار به کارگیری نخبگان و الزامات و زیرساخت‌های به کارگیری مورد توجه قرار گرفت. بر اساس این چهارچوب نظری، انتظار می‌رود شناسایی نظام‌مند نخبگان، زمینه استقرار ساختارهای مناسب برای به کارگیری آنان را فراهم کرده و از طریق توسعه زیرساخت‌های سازمانی، اثربخشی مدیریت نخبگان را ارتقا دهد. این چهارچوب صرفاً به عنوان مدل مفهومی اولیه پژوهش مطرح شد و اعتبار آن در مرحله کیفی از طریق تحلیل مضمون و در مرحله کمی با مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفت.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

پیشینه پژوهش

مبانی نظری تحقیق

– تعاریف مفهومی نخبه و تاریخچه کاربرست آن: در سازمان‌های نظامی شاخص‌های توسعه انسانی در ابعاد مختلف آن، در ارتباط مستقیم با دفاع از کشور و امنیت کشور است؛ بنابراین، لازمه امنیت ملی و اقتدار نظامی، وجود نیروی انسانی نخبه، متخصص، متعهد و فعال است که بتواند در بالاترین سطح از قابلیت، کارایی و شادابی با تکیه بر قدرت ایمان و سلامت جسم و روان به دفاع از کشور، دین و ارزش‌های انقلابی بپردازد (فرهادی و صادقی، ۱۴۰۱). نخبگان، به واسطه هوش، خلاقیت و توان علمی، ظرفیت گران‌سنگی هستند که بهره‌گیری از آنان، در ارتش موضوعی حائز اهمیت است و جذب آنان در بازار کار رقابتی موجود، امری حیاتی به شمار می‌رود. (شهلائی، ۱۳۹۵). بنابراین ضرورت اساسی در شناسایی نخبگان خلق قابلیت استراتژیک و اطمینان از این امر است که سازمان از کارکنان نخبه و با انگیزه برای حصول به مزیت رقابتی پایدار در جهت تحقق اهداف تعیین شده می‌باشد.

مفهوم شناسی: واژه نخبه، عربی و از ریشه نخب به معنای: جدا کردن و برگزیدن، جدا و گزین شده است. معادل آن در زبان لاتین، Elite از کلمه لاتینی Eligere به معنای برگزیده گرفته شده است. در زبان فارسی، برگزیده، زبده، سرآمد و تراز اول را مترادف نخبه دانسته اند. نخبه، برگزیده از هر چیزی، انتخاب شده، مختار، بهتر، هر چیز خوب و برگزیده، زبده، گزیده و گزین و جمع آن نخب است (دهخدا، ۱۳۷۷: ۳۸۵). همچنین معنای لغوی واژه «نخبه» در فرهنگ معین، انتخاب شده و برگزیده از هر چیز؛ و در فرهنگ عمید به معنی، منتخب، برگزیده؛ برگزیده از هر چیز؛ دانا؛ باهوش می باشد (برگرفته از فرهنگ عمید، ذیل واژه نخبه). با توجه به معانی ذکر شده، در مجموع می‌توان از دو عنصر «برگزیدگی» و «ممتاز بودن» به عنوان شاخصه‌های اصلی معنای لغوی نخبه نام برد (بهرامی و همکاران، ۱۳۸۹).

- نخبه: به فردی برجسته و کارآمد اطلاق می شود که در خلق و گسترش علم، فناوری، هنر، ادب، فرهنگ و مدیریت کشور در چارچوب ارزش های اسلامی اثر گذاری بارز داشته باشد و همچنین فعالیت های وی بر پایه هوش، خلاقیت، انگیزه و توانمندی های ذاتی از یک سو و خبرگی، تخصص و توانمندی های اکتسابی از سوی دیگر، موجب سرعت بخشیدن به پیشرفت و اعتلای کشور شود (سند شورای عالی انقلاب فرهنگی، مصوب ۱۳۹۱). در دستورالعمل احراز نخبگی و استعداد برتر علمی و فنی کارکنان پایور نزاجا نخبه، تعریف فرد نخبه چنین آمده است: نخبه به فرد برجسته و کارآمدی اطلاق می شود که اثرگذاری وی در تولید و گسترش علم، فناوری، فرهنگ سازی و هنر محسوس باشد و هوش، خلاقیت، کارآفرینی و نبوغ وی در راستای تولید سامانه های دفاعی (طراحی، ساخت، بهینه سازی و ...) گسترش دانش و نوآوری و اختراع باعث ارتقای توان دفاعی نیروهای مسلح بشود (دستورالعمل احراز نخبگی و استعداد برتر کارکنان پایور نزاجا، مصوب ۱۳۹۵/۱۲/۲۰).

معنای اصطلاحی: هر چند واژگان چندگانه ای که در یک واژه فارسی به نام نخبه بسته بندی می شود، تفاوت های معنایی دارند، اما از ویژگی مشترکی نیز بهره می برند. در تمامی این واژه ها نوعی از نظام سلسله مراتبی در میان انسان ها و تفاوت در توانمندی در میان گروه های هم رده مشاهده می شود. درواقع نخبه کسی است که از سه ویژگی استعداد درخشان، خبرگی و تخصص و تاثیرگذاری برخوردار باشد. به این ترتیب نخبه کسی است که توانمندی بالقوه او که استعداد درخشان است، در مسیر کسب خبره گی تبدیل به توانمندی بالفعلی شده است که قدرت تاثیرگذاری و کنشگری را برای وی فراهم کرده است (منتظر و همکاران، ۱۳۹۱). نخبه، کسی است که به صورت ذاتی دارای امتیازات هوشی، جسمی و روانی است. این مواهب را طبیعت در وجود یک شخص به عاریت قرار داده است (شهلائی، ۱۳۹۵).

نخبه به معنای تیز هوش: اسش^۱ معنی تیز هوش در واژه نخبه را چنین تعریف می کند: کودکان و جوانان با استعدادی که بیانگر یا نشان دهنده توانمندی بالقوه ای برای انجام فعالیت هستند، به گونه ای که از هنر یا فضیلتی به مراتب بالاتر، در مقایسه با دیگر افراد همسن، یا هم تجربه یا هم محیط آنها برخوردارند. در واقع این کودکان یا جوانان قابلیت عملکرد بالایی در حوزه های فکری، خلاقانه، و یا هنری از خود نشان می دهند، توانایی رهبری کردن غیرعادی دارند و یا در رشته دانشگاهی خاصی پیشرفت می کنند (Asch, 2019).

^۱. Asch

نخبه به معنی استعداد درخشان: گانیه^۱ در مدلی با عنوان مدل افتراقی تیز هوشی و استعداد^۲ تعریف متمایزی ارائه کرده است، او معتقد است تیزهوشی دارا بودن و استفاده از توانایی های طبیعی فوق العاده که همان استعداد ذاتی یا هوش بالا هم نامیده می شود، حد اقل در یک حوزه به نحوی که توانایی تیزهوشی به میزانی است که فرد حداقل در بین ۱۰ درصد بالای همتایان سنی خود قرار بگیرد. در حالی که استعداد درخشان بیان کننده تسلط فوق العاده بر توانایی هایی است که به صورت نظامند توسعه یافته اند و دانش فرد، در حداقل یک حوزه از فعالیت انسانی به میزانی است که فرد حداقل در بین ۱۰ درصد بالای همتایان سنی خود که در همان حوزه فعال هستند قرار گیرد (Gagne, 2007).

نخبه به معنی خبره یا متخصص: متخصصان یا خبره گان افرادی هستند که یک دهه در یک حوزه مشخصی فعالیت کرده و جدای از سهم نوآرانه ای که داشته اند، درجه بالایی از شایستگی را نیز کسب کرده اند. چنین فرض می شود که بعد از یک دهه، فرد بر مهارت ها و دانشی که برای کارایی در بالاترین سطح یک حوزه مورد نیاز است، تسلط می یابد. تخصص، شامل استحصال، ذخیره سازی و به کارگیری دو نوع از دانش در یک حوزه است. ۱: دانش تصریح شده در آن حوزه (امور واقعی، ایده های اصلی، قوانین و فرمول ها) و ۲: دانش ضمنی در آن حوزه می باشد. تخصص یا خبره گی بر خلاف تیز هوشی و استعداد درخشان، بیشتر از ویژگی های ذاتی نشأت می گیرد (Asch, 2019).

با وجود تنوع تعاریف ارائه شده درباره مفهوم «نخبه»، بررسی ادبیات جدید نشان می دهد که هنوز اجماع واحدی درباره این مفهوم وجود ندارد و پژوهشگران آن را پدیده ای چند بعدی و وابسته به بافت سازمانی می دانند. مطالعات مروری اخیر بیان می کنند که مفهوم نخبه دیگر صرفاً بر هوش یا استعداد ذاتی استوار نیست، بلکه ترکیبی از توانمندی های شناختی، عملکرد برتر، ظرفیت رشد، ارزش آفرینی، توانایی حل مسائل پیچیده و اثرگذاری در تحقق اهداف راهبردی سازمان را دربر می گیرد. همچنین تأکید می شود که مفهوم نخبه باید متناسب با مأموریت، راهبرد و محیط فعالیت هر سازمان تعریف شود و نمی توان یک تعریف واحد را برای همه سازمان ها به کار برد (Vardi, 2023). در مقابل، اسناد بالادستی و پژوهش های داخلی، علاوه بر مؤلفه های علمی، تخصصی و فناورانه، بر تعهد، همسویی با ارزش های سازمان، مسئولیت پذیری، اثرگذاری ملی و در سازمان های نظامی، الزامات امنیتی و عقیدتی نیز تأکید دارند. از این منظر، نخبگی تنها به برخورداری از توان علمی محدود نمی شود، بلکه میزان

1. Gagne

2. Differentiated Model of Giftedness and Talent

انطباق فرد با مأموریت‌ها، ارزش‌ها و الزامات سازمان نیز بخشی از مفهوم نخبه محسوب می‌شود (Caligiuri et al, 2024).

بنابراین، تفاوت اصلی میان رویکردهای جهانی و بومی در این است که ادبیات جهانی بیشتر بر عملکرد، ظرفیت توسعه و ارزش‌آفرینی سازمانی تأکید دارد، در حالی که رویکرد بومی، به‌ویژه در سازمان‌های نظامی، علاوه بر این مؤلفه‌ها، همسویی ارزشی، الزامات امنیتی و قابلیت ایفای نقش در تحقق مأموریت‌های راهبردی را نیز جزء جدایی‌ناپذیر نخبگی می‌داند. بر این اساس، در پژوهش حاضر، نخبه به فردی اطلاق می‌شود که ضمن برخورداری از تخصص، خلاقیت، عملکرد ممتاز و ظرفیت نوآوری، توانایی ایجاد ارزش برای سازمان را داشته و از نظر حرفه‌ای، امنیتی و سازمانی نیز با مأموریت‌ها و ارزش‌های نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران همسو باشد. این تعریف، تلفیقی از رویکردهای نوین مدیریت استعداد و الزامات بومی سازمان‌های نظامی است.

– اهمیت نخبه در بهره‌وری: در سازمان‌های دانش‌محور و استعداد محور، مزیت رقابتی دیگر صرفاً بر منابع مالی، تجهیزات یا فناوری استوار نیست، بلکه سرمایه انسانی، به‌ویژه نخبگان و افراد دارای شایستگی‌های برتر، مهم‌ترین دارایی راهبردی سازمان محسوب می‌شود. نخبگان با برخورداری از دانش تخصصی، توانایی حل مسائل پیچیده، خلاقیت، نوآوری و قدرت تصمیم‌گیری، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای بهره‌وری، بهبود عملکرد سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار ایفا می‌کنند. از این‌رو، سازمان‌ها برای حفظ و تقویت مزیت رقابتی خود، ناگزیر از شناسایی، جذب، به کارگیری، توسعه و نگهداشت اثربخش این سرمایه‌های انسانی هستند. بر همین اساس، مدیریت نخبگان و ایجاد بسترهای مناسب برای شکوفایی توانمندی‌های آنان، یکی از مهم‌ترین وظایف راهبردی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی به شمار می‌رود (Armstrong & Taylor, 2023). دغدغه اصلی مدیریت استعدادها شناسایی افرادی است که احتمال تبدیل شدن به یک نخبه را دارند، تا آن‌ها را در زمان مناسب در پست‌های مناسب به کار گمارد. با کمبود فعلی نیروی کارآمد، کمیابی نخبگان واقعی و انتظارات رو به افزایش کارکنان، این امر به مراتب دشوارتر شده است همین موضوع، در دهه‌های اخیر موجب شد تا بسیاری از کشورهایی که ارزشمندی استعدادها به عنوان منابعی کمیاب و گران‌قیمت را دریافته‌اند به شناسایی و به کارگیری استعدادها در سطح بین المللی اقدام نمایند (تقی‌زاده فیروز جانی، ۱۴۰۱). بدین منظور باید ساختار و معماری منابع انسانی متمایزی که بر مدیریت نیروهای نخبه و با استعداد تمرکز دارد، طراحی شود. به این صورت که ابتدا ارزش‌ها و شایستگی‌های محوری سازمان را مشخص کرده، سپس پست‌های

کلیدی و استراتژیکی که بر این ارزش‌ها و شایستگی‌ها تأثیر می‌گذارند را شناسایی نموده و متناسب با هر پست، اقدام به نیاز سنجی نخبگان و استعداد های مورد نیاز برای تصدی آن پست نمایند. آنگاه یک منبع استعدادی را که متشکل از نیروهای نخبه و با استعداد در ارتباط با مشاغل کلیدی سازمان است ایجاد نمایند (مقیمی، ۱۳۹۷). هدف اساسی در شناسایی نخبگان، خلق قابلیت راهبردی و اطمینان از این امر است که سازمان از کارکنان نخبه و با انگیزه برای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. شناسایی نخبگان، فرآیندی است که می‌تواند پیوندی منطقی بین اشیاء، افراد، اعتقادات و ... به وجود آورد. این پیوند می‌تواند پیوندی سطحی، گسستنی و یا پیوندی عمیق کامل باشد (طوسی و مهری، ۱۳۹۱).

- به کارگیری نخبگان (نخبه گماری): منظور از به کارگیری، پذیرفتن افرادی با مهارت‌های موردنظر و توانایی‌های لازم و نیز دارای تشخیص مناسب برای انجام موفقیت آمیز شغل خاصی در سازمان است (مرادی‌آدیشه و همکاران، ۱۳۹۷). به عبارتی دیگر منظور از گزینش یا به کارگیری، مجموعه اقداماتی است که سازمان برای شناسایی و به کارگیری شایسته‌ترین داوطلبان واجد شرایط انجام می‌دهد (ابطحی، ۱۳۸۵). در واقع به کارگیری، مرحله‌ای است برای تشخیص و مقایسه شرایط متقاضیان شغلی با شرایط احراز مشاغل، به منظور انتخاب بهترین نامزد از میان نامزدهای مورد نظر برای تصدی شغل مورد نظر، در نظر رفته می‌شود (دعایی، ۱۳۹۱: ۴۸). عوامل محیطی و عوامل سازمانی زیادی بر کارمندیابی تأثیر مهمی دارند. از جمله عوامل محیطی شامل عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، عوامل فناورانه و قوانین و مقررات است. عوامل سازمانی شامل شهرت، جذابیت شغل، سیاست‌ها و خط مشی‌های سازمان، دخالت اتحادیه‌ها و همچنین هزینه کارمندیابی را شامل می‌شود (سعادت، ۱۳۹۱: ۵۳).

به کارگیری نخبگان، یکی از مؤثرترین راهبردهای ارتقای بهره‌وری سازمانی محسوب می‌شود؛ زیرا این افراد با برخورداری از دانش تخصصی، قدرت تحلیل، خلاقیت و توان حل مسائل پیچیده، کیفیت تصمیم‌گیری، سرعت پاسخگویی به چالش‌ها و اثربخشی فرایندهای سازمانی را بهبود می‌بخشند. نخبگان علاوه بر افزایش بهره‌وری فردی، از طریق انتقال دانش، توسعه یادگیری سازمانی، ترویج فرهنگ نوآوری و ارائه راهکارهای خلاقانه، زمینه ارتقای بهره‌وری در سطح گروهی و سازمانی را نیز فراهم می‌کنند (قلی‌پور و همکاران، ۱۴۰۳). در سازمان‌های دانش‌بنیان و مأموریت‌محور، مزیت رقابتی پایدار بیش از آنکه به منابع فیزیکی وابسته باشد، به توان سازمان در شناسایی، جذب، به کارگیری و نگهداشت سرمایه‌های انسانی نخبه وابسته

است. از سوی دیگر، نبود نظامی منسجم برای شناسایی و به کارگیری نخبگان، به هدررفت سرمایه‌های فکری، کاهش انگیزه کارکنان توانمند، افت نوآوری و کاهش کیفیت تصمیمات مدیریتی منجر می‌شود که پیامد نهایی آن، کاهش بهره‌وری و اثربخشی سازمان است. از این‌رو، مدیریت نظام‌مند نخبگان نه تنها یکی از کارکردهای اساسی مدیریت منابع انسانی، بلکه راهبردی کلیدی برای افزایش بهره‌وری، تقویت قابلیت‌های سازمانی و تحقق اهداف بلندمدت سازمان به شمار می‌آید (حاجی‌زاده ابراهیمی و همکاران، ۱۴۰۳).

– اهمیت به کارگیری و کاربرست نخبه در سازمان‌های نظامی: به کارگیری منابع انسانی از چنان اهمیتی برخوردار است که در بند سوم سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری (مدظله العالی) بر بهبود معیارها و سنجه‌ها و همچنین روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور به کارگیری نیروی انسانی توانمند، متعهد، با تقوا و شایسته و پرهیز از تنگ نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیر حرفه‌ای تاکید شده است و در بند دوم سیاست‌های ابلاغی، عدالت محوری در به کارگیری، تداوم خدمت و ارتقای توانمندی‌های منابع انسانی مورد تاکید قرار گرفته است (رجب‌زاده قطری و همکاران، ۱۴۰۰). فعالیتهایی که در فرایند شناسایی و گزینش انجام می‌شوند معمولاً به دلیل ارتباطی که این وظایف با اهداف سازمانی، هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم، آثار سازمانی و مباحث قانونی جذب و به کارگیری نیروی انسانی دارند برای همه سازمان‌ها با هر اندازه‌ای، مهم هستند. متناسب با ویژگی‌های سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران نیروی انسانی مستعد اجرای ماموریت‌های این سازمان بایستی واجد ویژگی‌ها و شایستگی‌های خاصی باشد. هر چه میزان متقاضیان اشتغال در سازمان بیشتر باشد، امکان گزینش نیروی بهتر نیز افزایش می‌یابد و چنانچه سازمان‌ها نتوانند با سیاست‌های خود نیروی انسانی متخصص و متعهد بیشتری را به کارگیری کنند، به همان میزان میدان انتخاب آنان نیز محدودتر خواهد شد (مفتخری، ۱۴۰۰: ۳۴).

به کارگیری افراد نخبه، شامل اقدامات و فعالیتهای انجام شده توسط یک سازمان به منظور شناسایی و به کارگیری افرادی در سازمان می‌شود که دارای توانایی کمک به سازمان برای تحقق اهداف راهبردی آن را داشته باشند. جذب و تأمین نیروی انسانی، فرایند یافتن و درگیرشدن افراد در سازمان مورد نظر است. انتخاب که بخشی از روند جذب و تأمین نیروی انسانی در رابطه با تصمیم‌گیری در مورد متقاضیانی است که باید در شغل مورد نظر منصوب شوند. این فرایند دارای چهار مرحله است: تعریف نیاز، برنامه‌ریزی استخدام، شناسایی متقاضیان و به کارگیری متقاضیان (Fogleman et al, 2020).

پیشینه‌های پژوهش

جدول ۱. پیشینه تحقیقات انجام شده

محقق/ان	عنوان	روش پژوهش	نتایج
حاجی زاده ابراهیمی و همکاران (۱۴۰۳)	بررسی تأثیر مولفه‌های مدیریت دانش بر مدیریت و بهره‌وری نیروی انسانی	روش تحقیق توصیفی، همبستگی تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار Smart PLS صورت گرفت.	یافته‌های مطالعه نشان دهنده تأثیر متغیرهای مورد مطالعه بر بهره وری نیروی انسانی است. یعنی بهره برداری موثر و کارآمد از مدیریت دانش، گامی موثر در جهت بهره‌وری نیروی انسانی به شمار می آید.
بهنام گلشاهی، محسن صادقی نسب، غلامرضا مرادی، ۱۴۰۲	مدل ساختاری تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران	روش تحقیق با رویکرد آمیخته که به صورت تحلیل محتوا (تماتیک) و داده های کمی با روش مدلسازی معادلات ساختاری انجام شد.	مدل تحول در مدیریت سرمایه انسانی آجا دارای سه بخش، پیشران‌های تحول در مدیریت سرمایه انسانی، اقدامات کارکردی-راهبردی تحول و بروندادهای تحول در مدیریت سرمایه انسانی می‌باشد که از ۱۷ مؤلفه تشکیل یافته است. نتایج بخش کمی حاکمی از روابط علی بین متغیرهای مدل بود.
سکینه خیبریان، مهدی الوانی، عادل آذر، علی نقوی ۱۴۰۲	طراحی مدل شناسایی و به کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران در راستای تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری	روش پژوهش کیفی است و اعتباریابی عوامل با استفاده از دلفی فازی انجام شده است.	مدل جذب نخبگان در نظام اداری ایران با هدف کسب ترکیب بهینه دو دسته از عوامل ویژگی‌های سازمان و ویژگی‌های نخبگان طراحی شده است.
بهنام گلشاهی و اسماعیل معینی فرد، ۱۴۰۲	تبیین مبانی ارزشی پشتیان فرهنگ استعداد باوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران	روش تحقیق آمیخته، تجزیه و تحلیل بخش کیفی به روش تحلیل مضمون و در بخش کمی به روش تحلیل عامل تأییدی انجام شد.	در بین مؤلفه‌های ارزش‌های فردی با بار عاملی، ۰/۶۵ در بین مؤلفه‌های ارزش‌های شغلی با بار عاملی ۰/۶۷ و همچنین در بین مؤلفه‌های ارزش‌های سازمانی، با بار عاملی ۰/۶۸ بیشترین حمایت را از استعداد باوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران داشته اند.
نظری، کیمیا	تأثیر برندسازی	روش تحقیق با	نتایج پژوهش حاکمی از تأثیر معنادار

۱۴۰۱	کارفرما بر جذب و نگهداشت نخبگان در شرکت‌های دانش بنیان	رویکرد آمیخته که به صورت تحلیل محتوا و داده های کمی با روش مدلسازی معادلات ساختاری انجام شد.	برندسازی کارفرما بر جذب و نگهداشت نخبگان در شرکت‌های دانش بنیان با توجه به نقش میانجی تناسب فرد- سازمان است.
علی رجبزاده قطری، علی اصغر سالارنژاد، مجید ملکی، ۱۴۰۰	تدوین راهبردهای تحول جذب و گزینش سرمایه های انسانی نزاجا	تدوین راهبرد با استفاده از ماتریس SWOT	بازسازی ساختار مدیریت استخدام نزاجا و بسترسازی فرهنگی در جهت نهادینه کردن مفهوم عضوایی به جای عضوگیری از طریق تشکیل کمیته راهبردی عضوایی به منظور شناسایی و جذب هر چه بهتر استعدادها و نخبگان در گروه‌های پایه متناسب با نیازهای نزاجا بود.
زهره مقیمی، غلامرضا معمارزاده تهران، ۱۳۹۷	طراحی مدل بهینه جذب نخبگان در سازمان‌های دولتی	روش تحقیق با رویکرد آمیخته در بخش کیفی تحلیل محتوا و بخش کمی با روش مدلسازی معادلات ساختاری انجام شد.	تقویت جاذبه‌های شغلی مانند چالشی بودن، رقابتی بودن حقوق و مزایا، تفویض اختیار، امنیت شغلی و ایجاد فرصت‌های پیشرفت می تواند جذب نخبگان را به سازمان تسهیل کند.
ناصر شهلاهی ۱۳۹۵	موقعیت‌یابی راهبردی و شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران	روش تحقیق توصیفی- تحلیلی	در بُعد محیط داخلی: نیرویابی، گزینش، آموزش، پژوهش، فناوری، به کارگیری، جبران خدمات، فرهنگ و جو سازمانی، مقررات و منابع مالی. بُعد محیط خارجی، به دو محیط دور و نزدیک دسته بندی شد. تحلیل محیط دور، به روش پستل انجام و عوامل کلیدی خارجی و داخلی احصا شدند.
Caligiuri et al (2024)	مدیریت استعداد جهانی: بررسی انتقادی و دستور کار تحقیقاتی برای بکارگیری و حفظ کارکنان	روش تحقیق با رویکرد آمیخته و تحلیل عاملی انجام شد	هیچ رویکرد یکسان برای همه برای مدیریت استعداد وجود ندارد. سازمان‌ها باید رویکردی انعطاف‌پذیر و تطبیقی اتخاذ کنند که شرایط فرهنگی و اقتصادی محلی را در نظر بگیرد.
Vardi, &	اسم چیست؟	روش کیفی	یافته‌های این بررسی بر اساس پنج بُعد

Collings, (2023)	استعداد: بررسی و دستور کار تحقیق	کدگذاری مرحله‌ای چند	مختلف ساختار یافته بود و نشان داد که شکاف‌های بزرگی، چه بین و چه حتی درون زیرشاخه‌ها، در مورد چگونگی مفهوم‌سازی استعداد در امتداد پنج بُعد وجود دارد.
Pinigis. A. J (2023)	بررسی مسائل سیستماتیک مدیریت استعداد و حفظ استعداد‌های ارتش ایالات متحده	رویکرد آمیخته، تجزیه و تحلیل کیفی به روش تحلیل مضمون و در بخش کمی به روش تحلیل عامل تأییدی انجام شد.	از عوامل نگهداشت استعداد‌های برتر و نخبگان در محیط نظامی ایجاد سیستم شناسایی و رتبه بندی عادلانه، ایجاد و برقراری مزایا و مشوق‌های مالی و همچنین ایجاد شرایط مساعد برای خانواده افسران نظامی (بیمه، نگهداری و تحصیل فرزندان) می‌باشد.

تحلیل انتقادی پیشینه پژوهش و تبیین شکاف پژوهشی

بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که پژوهش‌های انجام‌شده، هر یک بخشی از ابعاد مدیریت نخبگان و استعداد را مورد توجه قرار داده‌اند، اما تاکنون الگویی جامع، بومی و متناسب با اقتضات سازمان‌های نظامی، به‌ویژه نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران، ارائه نشده است. در پژوهش‌های داخلی، بخش قابل توجهی از مطالعات بر موضوعاتی نظیر مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت دانش، جذب نخبگان، فرهنگ استعدادباوری و یا راهبردهای جذب و گزینش منابع انسانی متمرکز بوده‌اند (حاجی‌زاده ابراهیمی و همکاران، ۱۴۰۳؛ گلشاهی و همکاران، ۱۴۰۲؛ خیبریان و همکاران، ۱۴۰۲؛ گلشاهی و معینی‌فرد، ۱۴۰۲؛ مقیمی و معمارزاده طهران، ۱۴۰۰؛ رجب‌زاده قطری و همکاران، ۱۴۰۰؛ شهلائی، ۱۳۹۵). هرچند این پژوهش‌ها سهم ارزشمندی در توسعه ادبیات مدیریت منابع انسانی داشته‌اند، اما عمدتاً بر یکی از ابعاد مدیریت نخبگان نظیر جذب، گزینش، نگهداشت، فرهنگ سازمانی یا مدیریت استعداد تمرکز داشته و ارتباط نظام‌مند میان مراحل شناسایی، به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت نخبگان را در قالب یک الگوی جامع تبیین نکرده‌اند. افزون بر این، اغلب این مطالعات به سازمان‌های عمومی یا فضای کلی نیروهای مسلح پرداخته‌اند و ویژگی‌های خاص نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران، از جمله الزامات امنیتی، ساختار سلسله‌مراتبی، ملاحظات حفاظتی و اقتضات مأموریتی، کمتر در طراحی مدل‌های پیشنهادی مورد توجه قرار گرفته است.

از سوی دیگر، مطالعات بین‌المللی نیز عمدتاً بر مدیریت استعداد، جذب و نگهداشت کارکنان کلیدی، توسعه سرمایه انسانی و مدیریت استعداد جهانی متمرکز بوده‌اند (Caligiuri et al, 2023; Vardi & Collings, 2023; Pinigis, 2023; Asch, 2019). اگرچه این پژوهش‌ها بر ضرورت انعطاف‌پذیری نظام‌های مدیریت استعداد، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، ایجاد مسیرهای شغلی، نظام‌های انگیزشی و توسعه کارکنان تأکید دارند، اما اغلب در بستر سازمان‌های تجاری یا نیروهای مسلح کشورهای غربی انجام شده‌اند؛ ازاین‌رو، به دلیل تفاوت‌های ساختاری، فرهنگی، حقوقی و امنیتی، قابلیت تعمیم مستقیم آن‌ها به سازمان‌های نظامی جمهوری اسلامی ایران محدود است.

بررسی تطبیقی مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که چند خلأ اساسی همچنان در ادبیات پژوهش وجود دارد. نخست، بیشتر پژوهش‌ها تنها بر یکی از مؤلفه‌های مدیریت نخبگان تمرکز کرده‌اند و کمتر رابطه علی میان مراحل شناسایی و به کارگیری نخبگان را بررسی کرده‌اند. دوم، فرآیند مدیریت نخبگان به صورت چرخه‌ای و یکپارچه، شامل شناسایی، گزینش، جذب، به کارگیری، نگهداشت، توسعه و ارزیابی مستمر، به‌ندرت مورد مطالعه قرار گرفته است. سوم، تاکنون الگویی که به‌طور همزمان شناسایی نخبگان از داخل و خارج سازمان را با الزامات ساختاری، فرهنگی و زیرساختی به کارگیری آنان تلفیق کند، ارائه نشده است. چهارم، نقش کژکارکردهای احتمالی هر مرحله از فرآیند مدیریت نخبگان نیز در مطالعات پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بر این اساس، پژوهش حاضر درصدد است این خلأها را با ارائه یک الگوی بومی، جامع و اعتبارسنجی‌شده برای شناسایی و به کارگیری نخبگان در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران برطرف سازد. وجه تمایز اصلی این پژوهش نسبت به مطالعات پیشین، طراحی یک مدل یکپارچه مبتنی بر رویکرد آمیخته است که علاوه بر شناسایی نخبگان از منابع درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، ابعاد ساختاری و زیرساختی به کارگیری آنان را نیز در قالب یک مدل علی مورد آزمون قرار داده و فرآیند مدیریت نخبگان را از مرحله شناسایی تا ارزیابی مستمر تبیین می‌کند. همچنین، شناسایی کژکارکردهای احتمالی در هر یک از مراحل این فرآیند، از دیگر نوآوری‌های پژوهش حاضر محسوب می‌شود که در مطالعات پیشین کمتر بدان پرداخته شده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی با رویکرد آمیخته اکتشافی است. در این پژوهش، داده‌های کیفی به صورت مستقیم وارد مرحله کمی نشدند،

بلکه پس از تحلیل مضمون مصاحبه‌ها و استخراج مضامین، مقوله‌های اصلی، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه، هر یک به شاخص‌های قابل سنجش تبدیل شدند. سپس بر مبنای این شاخص‌ها، گویه‌های پرسشنامه طراحی گردید و مدل مفهومی اولیه پژوهش شکل گرفت. در ادامه، این مدل از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته و با بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی، از نظر روایی، پایایی و روابط علی میان سازه‌ها مورد اعتبارسنجی قرار گرفت. اعتبار یافته‌های کیفی از طریق بازبینی مشارکت‌کنندگان و بازبینی و تأیید مضامین استخراج‌شده توسط خبرگان پژوهش تأمین شد. بدین ترتیب که مضامین و مقوله‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها در اختیار مشارکت‌کنندگان و خبرگان مرتبط قرار گرفت و پس از بررسی و اصلاح موارد مورد اختلاف، چارچوب نهایی مضامین تأیید و مبنای طراحی ابزار بخش کمی قرار گرفت. این پژوهش از حیث روش گردآوری اطلاعات به دو شکل مطالعات کتابخانه‌ای (اسناد، مدارک و کتاب‌ها) و میدانی با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش برای مرحله کیفی (جامعه خبرگی برای مصاحبه نیمه ساختاریافته) شامل معاونین و مدیران و کارشناسان ارشد در ستاد کل نیروهای مسلح، ستاد آجا و نزاجا، که دارای ویژگی‌هایی چون: حداقل مدرک کارشناسی ارشد، سابقه خدمت بالای ۲۰ سال، سابقه فعالیت تجربی و علمی در حوزه مدیریت نخبگان و آشنا با شیوه نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و ادبیات مربوط به حوزه نخبگان و استعدادهای برتر، بودند. همچنین جامعه آماری پژوهش در بخش کمی (به منظور توزیع پرسشنامه) شامل: مدیران، معاونت‌های نزاجا، کارشناسان ارشد، و همچنین اساتید دانشگاه افسری امام علی علیه‌السلام که دارای حداقل مدرک کارشناسی ارشد، سابقه خدمت ۱۵ سال به بالا و آشنا با شیوه نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و ادبیات مربوط به حوزه نخبگان و استعدادهای برتر به تعداد ۳۲۷ نفر می‌باشند.

روش نمونه‌گیری در بخش کیفی به روش هدفمند قضاوتی بود که برای رسیدن به مرحله اشباع نظری، مصاحبه تا ۱۴ نفر از خبرگان انجام شد. یعنی خبرگان بر مبنای معیارهایی نظیر (حداقل مدرک کارشناسی ارشد، سابقه خدمت بالای ۲۰ سال، سابقه فعالیت تجربی و علمی در حوزه مدیریت نخبگان و آشنا به شیوه‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و ادبیات مربوط به حوزه نخبگان و استعدادهای برتر) انتخاب شده‌اند. همچنین روش نمونه‌گیری در بخش کمی در وهله اول طبقه‌ای و بعد خوشه‌ای در راستای حداقل کردن سوگیری بود. طبق جدول مورگان و فرمول کوکران و با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای نمونه‌گیری ۵ درصد، حجم نمونه ۱۷۶ نفر تعیین و پرسشنامه‌ها به روش تصادفی ساده در میان اعضای

جامعه آماری توزیع شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون (تحلیل تم) و همچنین کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 20 انجام شده‌است. در بخش تحلیل کمی از آمارهای توصیفی و استنباطی شامل آزمون‌های توصیفی مانند میانگین، واریانس، انحراف استاندارد با استفاده از نرم‌افزار SPSS 26 و همچنین تکنیک‌های آماری مبتنی بر روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم‌افزار Smart-Pls 4 بود. در این پژوهش، PLS-SEM به عنوان ابزار طراحی اولیه الگو به کار نرفت، بلکه برای اعتبارسنجی تجربی ساختار استخراج شده از مرحله کیفی، ارزیابی مدل اندازه‌گیری، بررسی روابط ساختاری میان سازه‌ها و سنجش میزان تبیین و برازش مدل نهایی مورد استفاده قرار گرفت. همچنین، ویژگی‌های توزیع داده‌ها پیش از تحلیل‌های استنباطی بررسی شد و نتایج شاخص‌های ارزیابی مدل در بخش یافته‌ها گزارش گردید.

یافته‌های پژوهش

تحلیل کیفی داده‌ها

در این بخش با استفاده از روش تحلیل مضمون و استخراج کدها، کدهای اولیه به گروه‌هایی مفهومی دسته‌بندی شدند و از دل آن‌ها، تم‌های اولیه یا همان مضامین معنادار استخراج شدند. هدف در این مرحله آن است که پژوهشگر بتواند مجموعه‌ای از کدهای پراکنده را درون ساختارهای منسجم قرار دهد که هر یک نمایانگر یک مفهوم کلیدی یا بینش بنیادی از داده‌ها باشد. به این صورت که ابتدا همه‌ی کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها مرور و دسته‌بندی شدند. کدهایی که از نظر موضوعی یا معنایی به یکدیگر مرتبط بودند، کنار هم قرار گرفتند که در نهایت چهار تم اصلی شناسایی شد که عبارت‌اند از:

- ۱- شناسایی نخبگان از درون سازمان، ۲- شناسایی نخبگان از بیرون سازمان، ۳- به کارگیری نخبگان با توجه به زیرساخت‌های سازمانی، ۴- الزامات ساختاری و فرهنگی به کارگیری نخبگان.

در جدول تماتیک زیر، روند استقرایی حرکت از کدهای باز به مقوله اصلی شناسایی نخبگان نمایش داده می‌شود.

جدول ۲. کدهای مربوط به مقوله اصلی شناسایی نخبگان

مقوله اصلی	مفاهیم	کد نهایی	کد اولیه
شناسایی نخبگان Q-1	شناسایی نخبگان از خارج سازمان Q-1-1	ایجاد سامانه مجازی ارتباط با نخبگان Q-1-1-1	سرمایه گذاری و طراحی و سامانه مجازی ارتباط با نخبگان (۷) ^۱
		تعامل با بنیاد ملی نخبگان و مراکز علمی Q-1-1-2	تعامل با بنیاد ملی نخبگان، مراکز علمی و دانشگاه‌ها (۱۳)
		مصاحبه با نخبگان Q-1-1-3	مصاحبه با نخبگان جهت زمینه سازی برای شناسایی و جذب آن‌ها (۱۴)
		استفاده از روشهای جستجو آنلاین Q-1-1-4	استفاده از روش جستجوی آنلاین نظیر استفاده از موتورهای جستجو و شبکه های اجتماعی مانند فیس بوک و تویتر و یوتیوب (۵)
		استفاده از پایگاه‌های داده علمی Q-1-1-5	پایگاه‌های داده علمی: مانند گوگل اسکولار و اسکوپس - وسایط های معتبر داخلی مانند پایگاه داده ایرانداگ و نورمگز (۶)
		شرکت در رویدادهای علمی Q-1-1-6	شرکت در رویدادهای علمی مانند کنفرانس‌ها و همایش‌ها و نشست های علمی (۴)
	شناسایی نخبگان داخل سازمان Q-1-2	معرفی نخبگان توسط فرماندهان Q-1-2-1	معرفی نخبگان توسط فرماندهان، مدیران و هسته‌های نخبگانی (۸)
		ورود اطلاعات نخبگان به سامانه اطلاعات منابع انسانی Q-1-2-2	طراحی یک سامانه جامع برای پذیرش و ثبت اطلاعات نخبگان به صورت یکپارچه در سطح نزاجا (۱۳).
		خود اظهاری Q-1-2-3	تشویق کارکنان نخبه به خود اظهاری از طریق ثبت نام در سامانه ها (۱۰)
		ارزیابی عملکرد کارکنان Q-1-2-4	ارزیابی عملکرد سالانه افراد مستعد مانند بازخورد ۳۶۰ درجه و شاخصهای مشخص شده برای هر شغل در سازمان (۷)
		برگزاری آزمون‌های توانمندی و مهارت سنجی Q-1-2-5	برگزاری آزمون‌های توانمندی و مهارت سنجی: برگزاری آزمون های تخصصی برای سنجش دانش و مهارت‌های کارکنان (۶)
		برگزاری رویدادهای نخبگانی به منظور شناسایی ظرفیت‌های نخبگان Q-1-2-6	مانند شرکت در دوره‌های آموزشی و تخصصی، طرح ها و پروژه‌های چالشی (۷)

۱. اعداد مشخص شده در این قسمت، نشان دهنده میزان تکرار کد اولیه مشابه در سندهای مختلف است.

در جدول تماتیک زیر، روند استقرایی حرکت از کدهای باز به مقوله اصلی به کارگیری نخبگان نمایش داده می شود.

جدول ۳. کدهای مربوط به مقوله اصلی به کارگیری نخبگان

مقوله اصلی	مفاهیم	کد نهایی	کد اولیه
به کارگیری نخبگان Q-2	ساختار به کارگیری نخبگان Q-2-1	اولویت دادن عضوایی بر عضوگیری Q-2-1-1	همیشه عضوایی به جای عضوگیری ارجحیت دارد (۸).
		مسیر شغلی جذاب (کارراه شغلی) Q-2-1-2	مشخص بودن مسیر شغلی جذاب/ چارچوب کارراه شغلی جذاب (۱۴).
		تدوین دستورالعمل‌های نخبه‌گماری Q-2-1-3	استفاده از دستورالعمل‌های مناسب در سطح نیروهای مسلح (۱۳)
		نیازسنجی متناسب با تخصص نخبگان Q-2-1-4	توجه به تخصص و مهارت افراد متناسب با نیازهای سازمان هدف (۴)
		تیم مدیریتی قوی و هدایت‌گر Q-2-1-5	وجود تیم مدیریتی قوی و حمایت‌گر جهت ایجاد انگیزه، حمایت از ایده‌های نوآورانه و کاهش موانع اجرایی و ایجاد ارتباط موثر بین مدیران (۸)
		ایجاد ساختار سازمانی چابک Q-2-1-6	استفاده از تیم‌های خودگردان از طریق اعطای اختیار تصمیم‌گیری به تیم‌ها، کاهش سلسله مراتب و ایجاد رابطه مستقیم (۶)
الزامات و زیرساخت‌های به کارگیری نخبگان Q-2-2		ترویج فرهنگ نخبه‌گماری Q-2-2-1	ترویج فرهنگ نخبه‌گزینی و نخبه گماری باید در سازمان‌ها نهادینه شود (۱۷)
		جامعه‌پذیری نخبگان Q-2-2-2	جامعه‌پذیر کردن نخبگان از طریق به کارگیری آن‌ها متناسب با تخصص و علائقشان در جامعه‌پذیر کردنشان اثر بالایی دارد (۳۹)
		حمایت مادی و معنوی از نخبگان Q-2-2-3	حمایت مادی و معنوی از نخبگان توسط سازمان و فراهم کردن امکانات و تجهیزات کارگاهی/پژوهشی (۱۵)
		ایجاد محیط کار مناسب Q-2-2-4	فراهم کردن محیط کار پویا مبتنی بر نوآوری. ایجاد فرصت‌های رشد شغلی، فراهم کردن امکان همکاری با

سایر نخبگان (۸)		
ایجاد بستر مناسب برای کارآفرینی نخبگان Q-2-2-5	ارائه تسهیلات مالی برای کسب و کار نوپا و حمایت از شرکت‌های دانش بنیان، ایجاد زیرساخت‌های لازم برای رشد آنها (۸)	
قوانین و مقررات حمایتی Q-2-2-6	قوانین و مقررات حمایتی از نخبگان در حوزه‌های مختلف شغلی و معیشتی (۶)	
سیستم ارزیابی و پاداش عادلانه Q-2-2-7	سیستم ارزیابی و جبران خدمت باید عادلانه و بر اساس نتایج حاصل از کار انجام شده توسط نخبگان باشد (۷)	

تعیین ابعاد الگوی شناسایی و بکارگیری نخبگان در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران، در راستای تحقق اهداف فرعی اول بوده است. می‌توان گفت دو جریان اصلی به‌عنوان ورودی مدل‌های مدیریت نخبگان قابل ردیابی است، جریان اول مربوط به مطالعاتی است که بر روی نخبگان (کارکنان با عملکرد و ظرفیت بالا) متمرکز است و جریان دوم مطالعاتی است که بر روی سیستم تعریف مشاغل راهبردی متمرکز است (McDonnell et al, 2017).

بسیاری از پاسخ دهندگان در پاسخ مستقیم به سؤال تعیین ابعاد مدل شناسایی و به‌کارگیری نخبگان را چند وجهی دانسته‌اند. درحالی‌که هیچ‌کدام از پاسخ‌ها مشابه یکدیگر نبود. برای شناسایی نخبگان دو بعد را متصور شدند، شناسایی نخبگان از داخل سازمان و شناسایی نخبگان از خارج سازمان و همچنین برای بکارگیری نخبگان در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران، به دو بعد تاکید زیادی شد، بعد ساختار به‌کارگیری نخبگان و بعد الزامات و زیرساخت‌های بکارگیری نخبگان را مطرح کرده‌اند.

جدول ۴. مقوله‌های مرتبط با ابعاد و مؤلفه‌های الگو شناسایی و به‌کارگیری نخبگان در نزا

مؤلفه‌ها	ابعاد
شناسایی نخبگان از خارج سازمان	شناسایی نخبگان
شناسایی نخبگان از داخل سازمان	
ساختار به‌کارگیری نخبگان	بکارگیری نخبگان
الزامات و زیرساخت‌های بکارگیری نخبگان	

با وجود تفاوت در دیدگاه‌ها، اغلب مشارکت‌کنندگان بر دو بعد اصلی شناسایی نخبگان، شامل شناسایی درون سازمانی و برون سازمانی، اتفاق نظر دارند. در شناسایی درون سازمانی، شاخص‌هایی مانند ارزیابی عملکرد، خود اظهاری، آزمون‌های توانمندی، مصاحبه‌های تخصصی و معرفی توسط فرماندهان و هسته‌های نخبگانی بیشترین اهمیت را داشتند؛ زیرا کارکنان داخلی از پیش با فرهنگ و الزامات سازمان آشنا هستند و شناسایی استعدادهای آنان با اطمینان بیشتری انجام می‌شود. در شناسایی برون سازمانی نیز بر تعامل با بنیاد ملی نخبگان و مراکز علمی، بهره‌گیری از ابزارهای فناورانه و سامانه‌های مجازی، حضور در رویدادهای علمی و استفاده از ظرفیت مراکز نوآوری تأکید شد که می‌تواند زمینه جذب ایده‌های نو و ارتقای توان علمی و عملیاتی سازمان را فراهم سازد.

جدول ۵. ابعاد، مولفه‌ها و کدهای مرتبط با شاخص‌های شناسایی نخبگان

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	کدهای تعریفی
شناسایی نخبگان	شناسایی از خارج سازمان	ایجاد سامانه مجازی ارتباط با نخبگان	سرمایه گذاری و طراحی و سامانه مجازی ارتباط با نخبگان
		تعامل با بنیاد ملی نخبگان و مراکز علمی	تعامل با بنیاد ملی نخبگان، مراکز علمی و دانشگاه‌ها
		مصاحبه با نخبگان	مصاحبه با نخبگان جهت زمینه سازی برای شناسایی و جذب آن‌ها
		استفاده از روش‌های جستجو آنلاین	استفاده از روش جستجوی آنلاین نظیر موتورهای جستجو و شبکه‌های اجتماعی مانند فیس بوک و تویتر و یوتیوب
		استفاده از پایگاه‌های داده علمی	پایگاه‌های داده علمی: مانند گوگل اسکولار و اسکوپوس - وبسایت‌های معتبر داخلی مانند ایرانداگ و نورمگز
		شرکت در رویدادهای علمی	شرکت در رویدادهای علمی مانند کنفرانس‌ها و همایش‌ها و نشست های علمی
شناسایی از داخل سازمان	شناسایی از داخل	معرفی نخبگان توسط فرماندهان	معرفی نخبگان توسط فرماندهان، مدیران و هسته‌های نخبگانی
		ورود اطلاعات نخبگان به سامانه اطلاعات منابع انسانی	طراحی یک سامانه جامع برای پذیرش و ثبت اطلاعات نخبگان به صورت یکپارچه در سطح نزاچا
		خود اظهاری	تشویق کارکنان نخبه به خود اظهاری از طریق

ثبت نام در سامانه ها و تکمیل پرسشنامه	ارزیابی عملکرد کارکنان		
ارزیابی عملکرد سالانه افراد مستعد مانند بازخورد ۳۶۰ درجه و شاخصهای مشخص شده برای هر شغل در سازمان	برگزاری آزمونهای توانمندی و مهارت سنجی		
برگزاری آزمونهای توانمندی و مهارت سنجی: برگزاری آزمونهای تخصصی سنجش دانش و مهارت‌های کارکنان	برگزاری رویدادهای نخبگانی به منظور شناسایی ظرفیت‌های نخبگان		
مانند شرکت در دوره‌های آموزشی و تخصصی، طرح ها و پروژه‌های چالشی			

در حوزه به‌کارگیری نخبگان، مصاحبه‌شوندگان بر دو بعد اصلی «ساختاری» و «الزامات و زیرساخت‌ها» تأکید داشتند. در بعد ساختاری، شاخص‌هایی مانند طراحی مسیر شغلی مشخص، تدوین دستورالعمل‌های استاندارد، تشکیل تیم‌های تخصصی و ایجاد ساختار چابک سازمانی مطرح شد که نشان می‌دهد بهره‌وری نخبگان مستلزم فراهم بودن بسترهای ساختاری مناسب است. در بعد الزامات و زیرساخت‌ها نیز بر تقویت فرهنگ نوآوری، وجود قوانین حمایتی، نظام ارزیابی و پاداش متناسب، حمایت‌های معنوی، جامعه‌پذیری نخبگان و پذیرش دیدگاه‌های آنان توسط مدیران تأکید شد. این شاخص‌ها مکمل بعد ساختاری است.

جدول ۶. ابعاد، مولفه‌ها و کدهای مرتبط با شاخص‌های به‌کارگیری نخبگان

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	کدهای تعریفی
بکارگیری نخبگان	ساختار بکارگیری	اولویت دادن عضوایی بر عضوگیری	همیشه عضوایی به جای عضوگیری ارجحیت دارد.
		مسیر شغلی جذاب (کارراه شغلی)	مشخص بودن مسیر شغلی جذاب/ چارچوب کارراه شغلی جذاب
		تدوین دستورالعمل‌های نخبه‌گماری	استفاده از دستورالعمل‌های مناسب در سطح نیروهای مسلح
		نیازسنجی سازمان متناسب با تخصص نخبگان	توجه به تخصص و مهارت افراد متناسب با نیازهای سازمان هدف
		تیم مدیریتی قوی و هدایت گر	وجود تیم مدیریتی قوی و حمایتگر جهت ایجاد انگیزه، حمایت از ایده‌های نوآورانه و کاهش موانع اجرایی و ایجاد ارتباط موثر بین مدیران
		ایجاد ساختار سازمانی چابک	استفاده از تیم‌های خودگردان از طریق اعطای اختیار تصمیم‌گیری به تیم‌ها، کاهش سلسله

مراتب و ایجاد رابطه مستقیم		
ترویج فرهنگ نخبه‌گماری در سازمان‌ها نهادینه شود.	ترویج فرهنگ نخبه‌گماری	الزامات و زیرساخت‌های به کارگیری
جامعه‌پذیر کردن نخبگان از طریق به کارگیری آن‌ها متناسب با تخصص و علاقه‌شان در جامعه‌پذیر کردنشان اثر بالایی دارد	جامعه‌پذیری نخبگان	
حمایت مادی و معنوی از نخبگان توسط سازمان و فراهم کردن امکانات و تجهیزات کارآگاهی/پژوهشگاهی	حمایت مادی و معنوی از نخبگان	
فراهم کردن محیط کار پویا مبتنی بر نوآوری. ایجاد فرصت‌های رشد شغلی، فراهم کردن امکان همکاری با سایر نخبگان	ایجاد محیط کار مناسب	
ارائه تسهیلات مالی برای کسب و کار نوپا و همچنین حمایت از شرکتهای دانش بنیان و ایجاد زیرساخت‌های لازم برای رشد آنها	ایجاد بستر مناسب برای کارآفرینی نخبگان	
قوانین و مقررات حمایتی از نخبگان در حوزه‌های مختلف شغلی و معیشتی	قوانین و مقررات حمایتی	
سیستم ارزیابی و جبران خدمت باید عادلانه و بر اساس نتایج حاصل از کار انجام شده توسط نخبگان باشد	سیستم ارزیابی و پاداش عادلانه	

الگوی شناسایی و به کارگیری نخبگان، علاوه بر ابعاد اصلی شناسایی (درون‌سازمانی و برون‌سازمانی) و به کارگیری (ساختاری و الزامی)، بر شاخص‌های عملیاتی و قابل سنجشی استوار است که می‌تواند مبنای طراحی یک مدل اجرایی کارآمد در سازمان باشد. این الگو با تلفیق شناسایی دقیق استعدادها و فراهم‌سازی بستر مناسب برای به کارگیری آن‌ها، اثربخشی نقش نخبگان را ارتقا می‌دهد و با ترکیب الزامات ساختاری و فرهنگی، زمینه موفقیت فرآیند نخبه‌گزینی و نخبه‌پروری را فراهم می‌سازد.

تحلیل کمی

داده‌های توصیفی

اطلاعات جمعیت شناختی پژوهش حاضر به شرح زیر است:

جدول ۷. توزیع فراوانی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

متغیر	طبقه	فراوانی (نفر)	درصد
جایگاه شغلی	۱۶	۱۰۸	۶۱.۴
	۱۷	۶۰	۳۴.۱
	۱۸	۷	۴.۰
	۱۹	۱	۰.۶
مدرک تحصیلی	کارشناسی	۷۶	۴۳.۲
	کارشناسی ارشد	۸۰	۴۵.۵
	دانشجوی دکتری	۱۳	۷.۴
	دکتری	۷	۴.۰
سابقه کار	۱۰ تا ۲۰ سال	۷۲	۴۰.۹
	۲۱ تا ۲۵ سال	۹۵	۵۴.۰
	۲۶ تا ۳۰ سال	۹	۵.۱
سابقه فعالیت در حوزه شناسایی و به‌کارگیری نخبگان	کمتر از ۵ سال	۶۶	۳۷.۵
	۵ تا ۱۰ سال	۷۳	۴۱.۵
	۱۰ تا ۱۵ سال	۳۲	۱۸.۲
	۱۵ تا ۲۰ سال	۵	۲.۸
جمع	—	۱۷۶	۱۰۰

مطابق جدول فوق، نمونه پژوهش شامل ۱۷۶ نفر از پاسخ‌دهندگان بود. بیشترین فراوانی پاسخ‌دهندگان مربوط به جایگاه شغلی ۱۶، مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد، سابقه کار ۲۱ تا ۲۵ سال و سابقه فعالیت ۵ تا ۱۰ سال در حوزه شناسایی و به‌کارگیری نخبگان بود. در مجموع، توزیع ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نشان‌دهنده برخورداری پاسخ‌دهندگان از تجربه و سابقه مرتبط با موضوع پژوهش است.

تحلیل استنباطی داده‌ها

روایی و پایایی

الف) روایی و پایایی بخش کیفی

با توجه به ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، اعتبار و پایایی داده‌ها با تأکید بر دقت فرآیند طراحی ابزار، گردآوری، بررسی و تحلیل داده‌ها مورد توجه قرار

گرفت. در گام نخست، سؤالات مصاحبه بر اساس اهداف پژوهش و مبانی نظری و پیشینه موضوع تدوین و سپس توسط استادان راهنما، مشاور و خبرگان آشنا با حوزه موضوعی پژوهش بررسی و تأیید شد. نظرات دریافت‌شده درباره تناسب، وضوح و ارتباط سؤالات با موضوع پژوهش اعمال و در صورت نیاز اصلاحات لازم در سؤالات انجام شد. این فرآیند موجب شد سؤالات مصاحبه از نظر محتوایی با مسئله و اهداف پژوهش همسویی داشته باشند.

برای افزایش اعتبار داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، علاوه بر استفاده از نظرات خبرگان در طراحی و اصلاح ابزار، یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها با اسناد و مدارک معتبر، دست‌اول و مرتبط با موضوع پژوهش تطبیق داده شد. استفاده همزمان از داده‌های حاصل از مصاحبه و اسناد مرتبط، امکان مقایسه و بررسی هم‌پوشانی اطلاعات را فراهم کرد و به کاهش احتمال تفسیرهای یک‌جانبه از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان کمک نمود. این شیوه با منطق بررسی چندمنبعی داده‌ها در پژوهش‌های کیفی همخوان است و می‌تواند به تقویت اعتبار یافته‌ها کمک کند.

پایایی داده‌های کیفی نیز از طریق مقایسه و بررسی هم‌پوشانی پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، تطبیق یافته‌های حاصل از مصاحبه با اسناد و مدارک معتبر و بازبینی مجدد داده‌ها (بازآزمون) تأمین شد. بدین ترتیب، پس از گردآوری و تحلیل اولیه داده‌ها، داده‌های مصاحبه مجدداً مورد بررسی قرار گرفت تا میزان ثبات، سازگاری و همخوانی کدها و مضامین استخراج‌شده با محتوای اصلی مصاحبه‌ها ارزیابی شود. همچنین، مقایسه پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان و تطبیق آن‌ها با اسناد و مدارک مرتبط، مبنایی برای اطمینان بیشتر از ثبات و اتکاپذیری نتایج فراهم کرد. در مجموع، مجموعه اقدامات انجام‌شده در مراحل طراحی ابزار، گردآوری داده‌ها، تطبیق منابع و بازبینی مجدد، به افزایش اعتبار و پایایی یافته‌های بخش کیفی کمک کرده است.

ب) روایی و پایایی بخش کمی

در بخش کمی، به‌منظور اطمینان از مناسب بودن ابزار اندازه‌گیری و قابلیت اتکای داده‌های حاصل از پرسشنامه، روایی و پایایی ابزار در چند مرحله بررسی شد. ابتدا روایی صوری پرسشنامه با بررسی گویه‌ها از نظر وضوح، تناسب مفهومی و قابلیت درک مورد ارزیابی قرار گرفت. سپس روایی محتوایی با استفاده از نظر استادان و خبرگان حوزه پژوهش بررسی شد تا اطمینان حاصل شود که گویه‌های پرسشنامه ابعاد و مؤلفه‌های مورد مطالعه را به‌صورت مناسب پوشش می‌دهند.

در ادامه، روایی سازه پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی مورد بررسی قرار گرفت. پیش از اجرای تحلیل عاملی، کفایت داده‌ها برای انجام این تحلیل با استفاده از شاخص KMO و آزمون کرویت بارلت ارزیابی شد. مقدار شاخص KMO برابر با 0.861 به دست آمد که نشان‌دهنده کفایت مناسب نمونه برای اجرای تحلیل عاملی است. همچنین، معنادار بودن آزمون کرویت بارلت با سطح معناداری $P < 0.001$ نشان داد که بین گویه‌ها همبستگی کافی برای انجام تحلیل عاملی وجود دارد. بنابراین، مجموعه داده‌ها از شرایط لازم برای بررسی ساختار عاملی پرسشنامه برخوردار بوده است.

برای بررسی پایایی ابزار نیز ابتدا یک اجرای آزمایشی با توزیع 30 پرسشنامه انجام شد. سپس ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه و ابعاد آن محاسبه گردید. مقدار آلفای کرونباخ کل پرسشنامه 0.58 و ضرایب مربوط به ابعاد مختلف بین 0.83 تا 0.88 به دست آمد. این نتایج نشان می‌دهد که ضرایب پایایی ابعاد اصلی پرسشنامه در سطح مطلوب قرار داشته و گویه‌های هر بعد از همسانی درونی مناسبی برخوردارند. در مجموع، بررسی همزمان روایی صوری، محتوایی و سازه و همچنین ارزیابی پایایی از طریق آلفای کرونباخ، شواهد لازم برای استفاده از پرسشنامه در مرحله اصلی پژوهش را فراهم کرده است.

در این تحقیق متناسب با پراکندگی جامعه آماری، بصورت تصادفی اقدام به توزیع اولیه به تعداد ۳۰ پرسشنامه در نمونه آماری توزیع گردید و سپس با استفاده از فرمول محاسبه ضریب آلفای کرونباخ اقدام به سنجش پایایی برای پرسشنامه شد.

جدول ۸. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌های تحقیق

ضریب آلفای کرونباخ	پرسشنامه
۰.۸۸	شناسایی نخبگان از داخل سازمان
۰.۸۶	شناسایی نخبگان از خارج سازمان
۰.۸۴	ساختار به کارگیری نخبگان
۰.۸۳	الزامات و زیرساخت‌های به کارگیری نخبگان
۰.۸۵	پایایی کلی

جدول (۸)، ضرایب پایایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش را نشان می‌دهد و میزان ضریب پایایی پرسشنامه کلی ۰/۸۵ محاسبه شد. با در نظر گرفتن اینکه همه ضرایب بزرگ‌تر از ۰/۷ می‌باشند، پایایی آن‌ها قابل قبول است و این موضوع بیانگر همبستگی درونی بین متغیرها برای سنجش مفاهیم مورد نظر است و بر این اساس می‌توان گفت که پرسشنامه پژوهش حاضر از قابلیت اعتماد و پایایی لازم برخوردار است.

بررسی مؤلفه‌های شناسایی و به کارگیری نخبگان

از میان ابعاد، شناسایی نخبگان از داخل سازمان بیشترین میانگین و شناسایی نخبگان از خارج سازمان کمترین میانگین را دارند و در میان مولفه‌ها طراحی مسیر شغلی جذاب، بیشترین و ایجاد محیط کار مناسب کمترین میانگین را داشته‌اند که این مورد اهمیت ویژه مسیر شغلی نخبگان در به کارگیری و نگهداشت نخبگان در نزاجا را نشان می‌دهد.

جدول ۹. نتایج آزمون آماری t-test مربوط به ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی و به کارگیری نخبگان

ارزش آزمون = ۳						متغیرها
تفاوت میانگین	sig	df	مقدار t	انحراف استاندارد	میانگین	
۲۸.۲	۰.۰۰۰	۱۷۵	۳۲۱.۲	۱.۶۱	۳۱.۲	شناسایی نخبگان از داخل سازمان
۲۳.۵	۰.۰۰۰	۱۷۵	۱۸۸.۱	۱.۶۵	۲۶.۵	شناسایی از نخبگان از خارج سازمان
۲۴.۱	۰.۰۰۰	۱۷۵	۲۳۹.۴	۱.۳۳	۲۷.۱	ساختار به کارگیری نخبگان
۲۸.۱	۰.۰۰۰	۱۷۵	۱۴۵.۲	۲.۵۷	۳۱.۱	الزامات و زیرساخت‌های به کارگیری نخبگان

نظر به اینکه در این پژوهش از طیف لیکرت ۵ درجه‌ای در پرسشنامه استفاده شده است، میانگین استاندارد طیف عدد ۳ مد نظر بوده است. با توجه به t مشاهده شده در سطح (۰.۰۵) $p <$ و درجه آزادی ۱۷۵ از مقدار بحرانی جدول (۱.۹۸) تقریباً در همه عوامل بیشتر است. در مواردی که t مشاهده شده از t بحرانی بزرگتر باشد به این معنی است که وضعیت متغیر مورد نظر از منظر پاسخ دهندگان در جامعه مورد نظر بالاتر از متوسط ارزیابی شده و از لحاظ آماری معنی‌دار و مورد تایید هستند. لازم به ذکر است که در خصوص بررسی توزیع داده‌ها، آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌های کمی انجام شد. نتایج نشان داد که سطح معناداری آزمون برای متغیرهای مورد بررسی کمتر/بیشتر از ۰.۵/۰ بوده است. با توجه به ماهیت روش PLS-SEM و عدم الزام آن به نرمال بودن چندمتغیره داده‌ها، تحلیل مدل با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) انجام شد. بدین ترتیب، وضعیت توزیع داده‌ها بررسی و انتخاب روش تحلیل متناسب با ویژگی‌های داده‌ها صورت گرفت.

ارزیابی مدل شناسایی و به کارگیری نخبگان در نزاجا

مدل اندازه‌گیری در صورتی همگن است که قدر مطلق بارهای عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده‌پذیر متناظر با متغیر پنهان آن مدل مقداری بالاتر از ۰.۷ باشد. برخی از صاحب

نظران پیشنهاد می‌دهند متغیرهایی از مدل حذف گردند که بار عاملی آنها زیر ۰.۴ است. در صورتی که مقدار کمتر از ۰.۴ بوده، تعداد متغیرهای مشاهده‌پذیر کم باشد (زیر سه متغیر) اما AVE متغیر مورد نظر بالای ۰.۵ باشد می‌توان آن متغیر مشاهده‌پذیر را در مدل حفظ کرد. در این مطالعه برای آزمون مدل شناسایی و به‌کارگیری نخبگان در نزاجا، از مدل معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزار PLS 4 انجام شد. با استفاده از مدل‌یابی می‌توان ضرایب رگرسیون استاندارد را برای مسیرها، ضرایب تعیین را برای متغیرهای درونی و اندازه شاخص‌ها را برای مدل مفهومی به‌دست آورد. در مدل SEM برای سنجش بخش اندازه‌گیری که به پایایی و روایی ابزار پژوهش مربوط می‌شود از آزمون آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی واگرا و همگرا استفاده شده است.

جدول ۱۰. شاخص‌های ارزیابی مدل اندازه‌گیری

متغیر	AVE	CR	آلفای کرونباخ
حد قابل قبول	۰/۵	۰/۷	۰/۷
شناسایی نخبگان از داخل سازمان	۰.۶۴	۰.۷۸	۰.۸۸
شناسایی نخبگان از خارج سازمان	۰.۸۸	۰.۷۱	۰.۸۶
ساختار بکارگیری نخبگان	۰.۷۳	۰.۷۹	۰.۸۴
الزامات و زیرساخت‌های بکارگیری نخبگان	۰.۷۷	۰.۸۰	۰.۸۳

مقادیر شاخص‌های فوق بیشتر از مقادیر مورد قبول است که این مساله بیانگر برازش مناسب و مطلوب شاخص‌ها می‌باشد. برای سنجش روایی واگرا از روش فورنل و لاکر استفاده شده است.

جدول ۱۱. روایی واگرا (فورنل و لاکر)

متغیر	۱	۲	۳	۴
شناسایی نخبگان از داخل سازمان	۰.۷۹۸	-	-	-
شناسایی نخبگان از خارج سازمان	۰.۶۸۴	۰.۷۸۳	-	-
ساختار بکارگیری نخبگان	۰.۶۲۱	۰.۷۳۴	۰.۷۴۶	-
الزامات و زیرساخت‌های بکارگیری نخبگان	۰.۶۱۵	۰.۷۲۲	۰.۷۱۱	۰.۷۲۱

روایی واگرا میزان افتراق مشاهده پذیرهای متغیر پنهان با سایر مشاهده پذیرهای موجود در مدل را مورد سنجش قرار می‌دهد. فورنل و لاکر معتقدند که روایی واگرایی وقتی در سطح قابل قبولی است که ریشه دوم مقادیر واریانس استخراج شده (AVE) هر سازه، بزرگتر از

مقادیر همبستگی آن سازه، با سایر سازه‌ها باشد. به بیانی دیگر، مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، باید از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگتر باشد. همان‌طور که در جدول (۱۰) مشاهده می‌شود، مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه آن بزرگتر است. بنابراین می‌توان اذعان داشت که روایی و اگر برقرار است. برازش کلی مدل، در دو بخش شامل مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری است و با تایید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. در مدل سازی مسیری PLS معیاری برای سنجش تمام مدل وجود ندارد، ولی یک معیار کلی برای نیکویی برازش به نام GOF^1 پیشنهاد شده است. این شاخص برازش هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مد نظر قرار می‌دهد و به عنوان یک معیار برای پیش بینی عملکرد کلی مدل استفاده می‌شود. این معیار زمانی به کار می‌رود که مدل‌های اندازه‌گیری از نوع انعکاسی باشد و به صورت میانگین هندسی R^2 و متوسط اشتراک به صورت زیر محاسبه می‌شود.

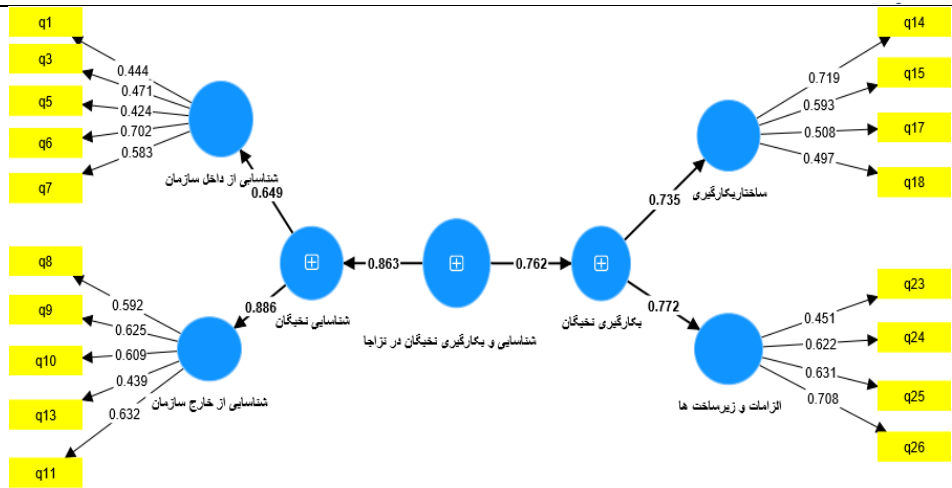
مقادیر اشتراکی (Communalities)، این مقدار از میانگین مجذور بارهای عاملی هر عامل به دست می‌آید که با R^2 یا همان ضرب تعیین، ضرب می‌شود و مقدار خروجی بدست آمده باید از $0/36$ بیشتر باشد. مقادیر بالاتر از $0/36$ نشان دهنده کیفیت مناسب و مطلوب مدل است.

$$GOF = \sqrt{(communality) \times (R\ square)}$$

$$GOF = \sqrt{(.744 \times .581)} = .657$$

با توجه به GOF محاسبه شده (0.657) از 0.36 بیشتر است، بنابراین ادعا می‌شود که مدل کلی از برازش مطلوب و کیفیت بالا برخوردار است. با توجه به اثر متغیرها بر یکدیگر و با در نظر گرفتن ضرایب معناداری این روابط، می‌توان روابط متغیرها را مورد آزمون قرار داد. به همین منظور از تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری و از آزمون معنی‌دار T استفاده شد.

1. Goodness Of Fit

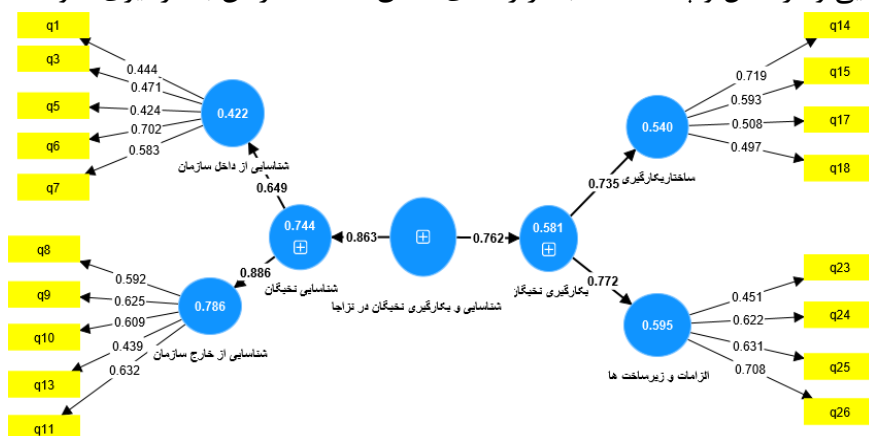


شکل ۲. خروجی نرم افزار در حالت ضرایب مسیر و بارهای عاملی

معنی داری ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش در شکل (۱) قابل مشاهده است. در صورتی که مقادیر به دست آمده در این خروجی بزرگتر از 0.4 باشد، ضرایب مسیر معنادار هستند. نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معناداری بین مؤلفه‌های شناسایی از داخل سازمان و شناسایی از خارج سازمان ($T \text{ value} = 0.774$) و 0.886 و 0.886 و 0.649 = ضریب مسیر) وجود دارد. یعنی برای شناسایی هرچه بهتر نخبگان باید به هر دو بُعد شناسایی از داخل و خارج سازمان پرداخت و از همه ابزار و ظرفیت‌های نیروی انسانی برای شناسایی ظرفیت‌های پنهان نخبگان در جهت به‌کارگیری و بهره‌وری سازمان استفاده کرد. همچنین نتایج تحلیل مسیر حاکی از آن است که رابطه مثبت و معناداری بین مؤلفه‌های الزامات و زیرساخت‌های سازمان و ساختار سازمان در به‌کارگیری نخبگان با $T \text{ value} = 0.581$ و 0.632 و 0.774 = ضریب مسیر) است و آماره t خارج از بازه مثبت $1/96$ تا منفی $1/96$ قرار دارد، لذا این رابطه مورد تایید می‌باشد. با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر به دست آمده می‌توان اذعان داشت که ساختار مناسب سازمان با زیرساخت‌های لازم در راستای به‌کارگیری نخبگان اثر مستقیم دارد به این معنا که هر چه ساختار مناسب‌تر و منعطف‌تر باشد و زیرساخت‌ها و بستر مورد نیاز وجود داشته باشد، به‌کارگیری و نگهداشت نخبگان در سازمان بهتر و دقیق‌تر صورت خواهد گرفت.

همچنین در ادامه بررسی ضرایب مسیر، نتایج حاصله نشان می‌دهد که رابطه مستقیم و معناداری بین ابعاد شناسایی نخبگان و به‌کارگیری نخبگان با $T \text{ value} = 0.581$ و 0.774 و 0.735 = ضریب مسیر) وجود دارد که نشان می‌دهد که آماره t خارج از بازه

مثبت ۱/۹۶ تا منفی ۱/۹۶ قرار دارد، لذا این رابطه نیز مورد تایید است. یعنی اینکه برای به کارگیری صحیح و دقیق نخبگان به منظور توانمند سازی سازمان و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان، شناسایی دقیق نیروی انسانی نخبه از درون و بیرون سازمان با روش‌های علمی مشخص مبتنی بر کلان داده‌ها و استفاده از مراکز علمی، می‌توان افراد لایق و نخبه را شناسایی و در شغل و پست مناسب در راستای تحقق اهداف سازمان به کارگیری نمود.



شکل ۳. خروجی نرم‌افزار در حالت ضریب معناداری مسیر (T- Value)

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که مدل حاصل از بخش کیفی پژوهش، از برازش مناسبی برخوردار است. همچنین، روابط میان مؤلفه‌ها از منظر پاسخ‌دهندگان معنادار گزارش شد. این نتایج مؤید انسجام و اعتبار الگوی نهایی پژوهش هستند. همچنین بیشترین واریانس تبیین شده مربوط به شناسایی نخبگان به میزان ۰.۶۷۲ است و واریانس تبیین شده کل برابر با ۰.۶۸۶ است. بدین مفهوم که مدل ارائه شده ۶۸ درصد قدرت تبیین دارد.

جدول ۱۲. محاسبه اثر مستقیم، غیر مستقیم و اثر کل متغیرهای مدل بر یکدیگر

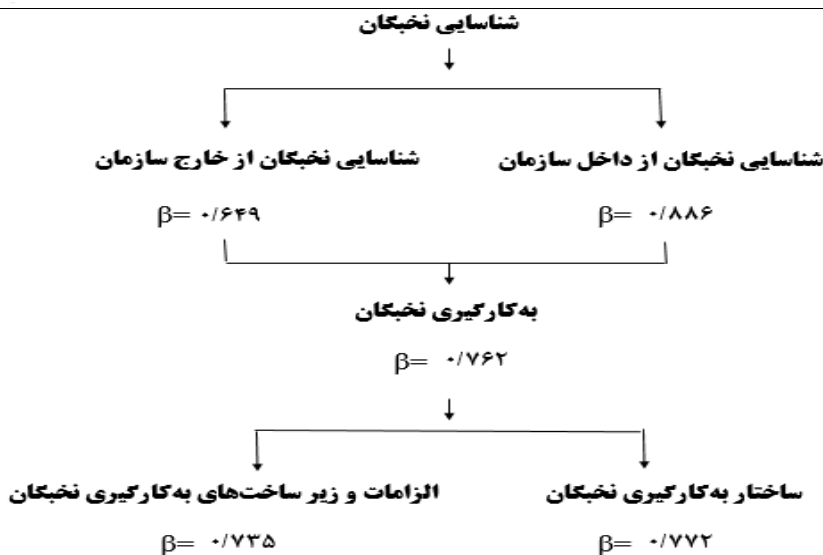
به کارگیری نخبگان			شناسایی نخبگان			شرح
اثر کل	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	اثر کل	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	
۰.۶۸۶	۰.۶۲۲	۰.۰۶۴۳	-	-	-	شناسایی نخبگان
۰.۶۲۲	-	۰.۰۶۳۲	۰.۰۶۴۹	-	۰.۰۶۴۹	به کارگیری نخبگان
۰.۶۸			۰.۷۴۳			ضریب تعیین (R2)

مدل مفهومی نهایی پژوهش

بر اساس یافته‌های حاصل از مرحله کیفی و اعتبارسنجی کمی، مدل مفهومی نهایی پژوهش با هدف تبیین ساختار ابعاد شناسایی و به‌کارگیری نخبگان در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران تدوین شد. این مدل، حاصل تلفیق یافته‌های تحلیل مضمون در مرحله کیفی و نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری در مرحله کمی است و روابط میان چهار بُعد اصلی پژوهش، شامل «شناسایی نخبگان از داخل سازمان»، «شناسایی نخبگان از خارج سازمان»، «ساختار به‌کارگیری نخبگان» و «الزامات و زیرساخت‌های به‌کارگیری نخبگان» را در یک چارچوب منسجم نشان می‌دهد.

در مدل نهایی، «شناسایی نخبگان» به‌عنوان سازه محوری، مبنای شکل‌گیری دو مسیر شناسایی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است. نتایج مدل ساختاری نشان داد که شناسایی نخبگان اثر مستقیم و معناداری بر شناسایی نخبگان از داخل سازمان با ضریب مسیر ۰.۶۴۹ و بر شناسایی نخبگان از خارج سازمان با ضریب مسیر ۰.۸۸۶ دارد. همچنین، شناسایی نخبگان با ضریب مسیر ۰.۷۶۲ بر «به‌کارگیری نخبگان» اثرگذار است؛ بنابراین، کیفیت و جامعیت سازوکارهای شناسایی، پیش‌شرط اساسی برای به‌کارگیری اثربخش نخبگان در نزاجا محسوب می‌شود.

در ادامه، «به‌کارگیری نخبگان» به‌عنوان حلقه واسط میان فرایند شناسایی و الزامات سازمانی، بر «ساختار به‌کارگیری نخبگان» با ضریب مسیر ۰.۷۳۵ و بر «الزامات و زیرساخت‌های به‌کارگیری نخبگان» با ضریب مسیر ۰.۷۷۲ اثر دارد. بر این اساس، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که به‌کارگیری نخبگان صرفاً یک خروجی اداری از فرایند شناسایی نیست، بلکه می‌تواند به بازطراحی ساختارهای سازمانی، ایجاد مسیرهای شغلی، شکل‌گیری تیم‌های تخصصی و فراهم‌سازی الزامات و زیرساخت‌های حمایتی منجر شود. بنابراین، مدل نهایی پژوهش یک ساختار به‌هم‌پیوسته را نشان می‌دهد که در آن، شناسایی نظام‌مند نخبگان از دو مسیر درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، زمینه به‌کارگیری اثربخش آنان را فراهم می‌سازد و به‌کارگیری اثربخش نیز به توسعه ساختارهای سازمانی و الزامات و زیرساخت‌های مورد نیاز برای بهره‌گیری پایدار از ظرفیت نخبگان منجر می‌شود. شکل (۳) مدل مفهومی نهایی پژوهش و روابط میان ابعاد اصلی آن را نشان می‌دهد.



شکل ۴. مدل مفهومی نهایی پژوهش

تحلیل مدل اندازه‌گیری: در این بخش، پایایی همگرا، روایی سازه‌ها و کیفیت بارهای عاملی مورد بررسی قرار می‌گیرد تا مشخص شود شاخص‌ها تا چه حد توانسته‌اند ابعاد مربوط به شناسایی و به کارگیری نخبگان را به طور معتبر اندازه‌گیری کنند. مؤلفه «شناسایی نخبگان از داخل سازمان، بارهای عاملی شاخص‌های این سازه بین ۰.۴۲۴ تا ۰.۷۰۲ قرار دارد. به طور کلی میانگین بارهای عاملی نشان‌دهنده برازش قابل قبول سازه در سطح متوسط است. مقادیر بالاتر از ۰.۴۰ در مدل‌های اکتشافی، نشان‌دهنده مشارکت قابل قبول گویه‌ها در تبیین سازه هستند و مقادیر نزدیک به ۰.۷۰ بیانگر همبستگی قوی‌تر و روایی همگرا در سطح مطلوب است. همچنین مقدار R^2 این سازه ۰.۶۴۹ نشان می‌دهد متغیر «شناسایی نخبگان» توضیح‌دهنده بخش قابل توجهی از واریانس این بُعد است، این عامل بیانگر آن است که فرآیندهای کلان شناسایی نخبگان نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در نحوه کشف استعدادها و داخلی دارند که با نتایج پژوهش شهلائی (۱۳۹۵) شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شناخت عوامل خارج و داخل آجا، هم راستا می‌باشد. همچنین مؤلفه «شناسایی نخبگان از خارج سازمان» که بارهای عاملی شاخص‌های این متغیر بین ۰.۴۳۹ تا ۰.۶۳۲ قرار دارد. این بازه نشان می‌دهد که گویه‌های مربوط به تعاملات بیرونی، غربالگری آنلاین، همکاری با نهادهای علمی و رویدادهای نخبگانی، ارتباط همبسته و معناداری با سازه نهفته دارند. مقدار R^2 برابر ۰.۸۸۶ نشان می‌دهد که این سازه تحت تأثیر بُعد شناسایی نخبگان قرار دارد و واریانس بسیار بالایی از آن را تبیین

می‌کند. این یافته‌ها توسط یافته‌های پژوهش علوی راد و همکاران (۱۳۹۹) که گزارش کرده‌اند خروجی مدل تحلیل عاملی تاییدی، ارتباط مستقیم و معنادار بین سازها را نشان داد، مورد تأیید است.

مؤلفه «ساختار به‌کارگیری نخبگان» بارهای عاملی در بازه ۰.۴۹۷ تا ۰.۷۱۹ قرار دارد. این میزان نشان می‌دهد گویه‌های سازه ساختار به‌کارگیری نخبگان قدرت همبستگی مناسبی با سازه دارند و پایداری همگرا در سطح مطلوب است همچنین و بیانگر آن است که شاخص‌های مرتبط با ساختار، از جمله مسیر شغلی، دستورالعمل‌ها، چابک‌سازی، و تیم‌های تخصصی، بازنمایی مناسبی از سازه را ارائه داده‌اند.

مؤلفه «الزامات و زیرساخت‌های به‌کارگیری نخبگان»، بارهای عاملی این سازه بین ۰.۴۵۱ تا ۰.۷۰۸ مشاهده می‌شود؛ مقادیر بالاتر از ۰.۶ نشان از گویه‌های نیرومند و مقادیر نزدیک ۰.۴۵ نشان‌دهنده همبستگی قابل قبول هستند. بُعد «بکارگیری نخبگان» این سازه دارای مقدار بارهای عاملی مناسب بوده و در مدل ساختاری نیز مقدار R^2 برابر ۰.۷۷۲ دارد که نشان می‌دهد متغیرهای بیرونی بیش از ۷۷ درصد واریانس این سازه را تبیین کرده‌اند. این مقدار نشان‌دهنده یک برازش کاملاً مطلوب و پیوند منطقی میان مراحل شناسایی و به‌کارگیری نخبگان در نزاجا است. (مقیم، ۱۳۹۷؛ رجب‌زاده قطری ۱۳۹۹؛ وودراف ۲۰۱۸؛ کیم ۲۰۱۲).

تحلیل مدل ساختاری: مسیر «شناسایی نخبگان → شناسایی از داخل سازمان» ضریب مسیر ۰.۶۴۹ این مقدار نشان می‌دهد که شناسایی نخبگان اثر قوی و مستقیم بر شناسایی درون‌سازمانی دارد. این یعنی هر مقدار فرآیندهای شناسایی نخبگان تقویت شود، ظرفیت کشف نخبگان داخل سازمان نیز افزایش می‌یابد. همچنین مسیر «شناسایی نخبگان → شناسایی از خارج سازمان» ضریب مسیر ۰.۸۸۶ این مسیر قوی‌ترین رابطه مدل است. این رابطه نشان می‌دهد که تقویت سازوکارهای شناسایی در سطح کلان، بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمان در جذب نخبگان بیرونی دارد. این یافته بیانگر ظرفیت بالای نزاجا برای همکاری با نهادهای علمی و بهره‌گیری از ابزارهای نوین غربالگری است. در ادامه بررسی مسیر «شناسایی نخبگان → به‌کارگیری نخبگان» با ضریب مسیر ۰.۷۶۲ اثرگذاری بالا نشان می‌دهد که به‌کارگیری مؤثر نخبگان، وابسته و تابع مستقیم کیفیت شناسایی آن‌هاست؛ یعنی اگر شناسایی ضعیف باشد، به‌کارگیری نیز ناکارآمد خواهد بود. همچنین مسیر «به‌کارگیری نخبگان → ساختار به‌کارگیری نخبگان» ضریب مسیر ۰.۷۳۵ این مقدار نشان‌دهنده آن است که اصلاح ساختار سازمانی برای به‌کارگیری نخبگان نیازمند یک فرآیند به‌کارگیری فعال و

صحیح است. یعنی این که شکل‌گیری ساختارهای رسمی، چابک و نخبگانی زمانی رخ می‌دهد که سازمان تجربه واقعی و اثربخش در به کارگیری نخبگان داشته باشد. به عبارت دیگر، ساختار مطلوب «پیامد» بکارگیری صحیح است؛ و درنهایت مسیر «به کارگیری نخبگان → الزامات و زیرساخت‌ها» ضریب مسیر ۰.۷۷۲ به این معنا که هرچه به کارگیری نخبگان بهتر انجام شود، تقاضا برای ایجاد الزامات، زیرساخت‌ها و فرهنگ سازمانی مناسب نیز بیشتر خواهد شد؛ که توسط یافته‌های (مقیمی و معمارزاده تهران، ۱۳۹۹، علوی‌راد و همکاران؛ ۱۳۹۹، پینی‌جیس؛ ۲۰۲۳، بریانت ۲۰۱۹) مورد تأیید است.

تحلیل کلی برازش مدل

مدل از منظر روابط ساختاری برازش بسیار مطلوبی دارد؛ سه رابطه بسیار قوی ۰/۸۸۶، ۰/۷۷۲ و ۰/۷۶۲ نشان می‌دهند که سازه‌های اصلی حجم قابل توجهی از واریانس یکدیگر را توضیح می‌دهند. مقادیر R^2 شناسایی از داخل: ۰.۶۴۹ (قوی)، شناسایی از خارج: ۰.۸۸۶ (بسیار قوی)، به کارگیری نخبگان: ۰.۷۷۲ (بسیار قوی) را نشان می‌دهد. این مقادیر مطابق معیار چاین^۱ (۱۹۹۸)، در سطح عالی قرار می‌گیرند. همچنین با توجه به GOF محاسبه شده (۰.۶۵۷) از ۰.۳۶ بیشتر است، بنابراین ادعا می‌شود که مدل کلی از برازش مطلوب و کیفیت بالا برخوردار است. این نتایج تأیید می‌کند که ساختار مفهومی پژوهش و روابط میان ابعاد شناسایی و به کارگیری نخبگان، از نظر آماری و نظری معتبر و قابل اتکا هستند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی شناسایی و به کارگیری نخبگان در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران بر پایه رویکرد آمیخته انجام شد. نتایج بخش کیفی و کمی پژوهش، ضمن تأیید یکدیگر، نشان دادند که مدیریت نخبگان در سازمان‌های نظامی صرفاً به شناسایی افراد مستعد محدود نمی‌شود، بلکه فرآیندی نظام‌مند، چندبعدی و به هم پیوسته است که موفقیت هر مرحله به اثربخشی مرحله پیش از آن وابسته است. به بیان دیگر، یافته‌های پژوهش نشان داد که شناسایی صحیح نخبگان، پیش‌نیاز شکل‌گیری سازوکارهای اثربخش به کارگیری، توسعه و نگهداشت آنان است و هرگونه ضعف در این مرحله، کارایی سایر اجزای نظام مدیریت نخبگان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. این یافته فراتر از بیان یک رابطه آماری، بیانگر آن است که سرمایه انسانی نخبه زمانی می‌تواند به مزیت راهبردی سازمان تبدیل شود

1. Chin

که فرآیندهای شناسایی، انتخاب، استقرار و حمایت از آن به صورت یک چرخه منسجم طراحی و اجرا شوند.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، تفکیک فرآیند شناسایی نخبگان به دو بعد درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بود. این نتیجه نشان می‌دهد که اتکای صرف به منابع انسانی موجود، اگرچه از منظر امنیتی و شناخت سازمانی مزایای قابل توجهی دارد، اما پاسخگوی نیازهای فناورانه و دانشی سازمان در محیط متحول امروز نخواهد بود. از سوی دیگر، تمرکز صرف بر جذب نخبگان بیرونی نیز بدون وجود سازوکارهای دقیق شناسایی و انطباق با الزامات سازمانی، نمی‌تواند اثربخشی لازم را ایجاد کند. بنابراین، یافته‌های پژوهش از ضرورت اتخاذ یک رویکرد تلفیقی در مدیریت نخبگان حمایت می‌کند؛ رویکردی که به طور هم‌زمان ظرفیت‌های داخلی سازمان را توسعه داده و از توان علمی و فناورانه محیط بیرونی نیز بهره‌برداری نماید. این نتیجه با دیدگاه‌های نوین مدیریت استعداد مبنی بر بهره‌گیری هم‌زمان از منابع داخلی و خارجی سرمایه انسانی همسو است، با این تفاوت که در محیط نظامی، ملاحظات امنیتی، حفاظتی و فرهنگی، نقش تعیین‌کننده‌تری در فرآیند تصمیم‌گیری ایفا می‌کنند.

نتایج بخش کمی نیز نشان داد که میان شناسایی نخبگان و به‌کارگیری آنان رابطه‌ای مستقیم، مثبت و معنادار وجود دارد و کیفیت فرآیند شناسایی، به میزان قابل توجهی توان سازمان در استقرار ساختارهای مناسب و ایجاد زیرساخت‌های لازم برای بهره‌گیری از نخبگان را تبیین می‌کند. تفسیر این یافته آن است که بسیاری از چالش‌های مرتبط با به‌کارگیری نخبگان، نه در مرحله استقرار، بلکه در ضعف نظام شناسایی ریشه دارند. هنگامی که سازمان قادر باشد استعدادهای بر اساس معیارهای علمی، شایستگی‌های تخصصی و نیازهای راهبردی خود شناسایی کند، فرآیند جانمایی، توسعه مسیرهای شغلی، تشکیل تیم‌های تخصصی و طراحی نظام‌های حمایتی نیز با اثربخشی بیشتری انجام خواهد شد. از این رو، سرمایه‌گذاری بر توسعه سازوکارهای شناسایی نخبگان، در واقع سرمایه‌گذاری بر کل نظام مدیریت نخبگان محسوب می‌شود. همچنین یافته‌ها نشان داد که به‌کارگیری نخبگان، صرفاً نتیجه وجود ساختارهای سازمانی نیست، بلکه خود به عنوان محرکی برای اصلاح ساختارها و توسعه زیرساخت‌های سازمانی عمل می‌کند. این نتیجه بیانگر آن است که سازمان‌هایی که به صورت واقعی از ظرفیت نخبگان در تصمیم‌سازی، حل مسائل پیچیده و اجرای پروژه‌های راهبردی استفاده می‌کنند، به تدریج ناگزیر به بازنگری در ساختارهای اداری، فرآیندهای مدیریتی، قوانین حمایتی و فرهنگ سازمانی خود خواهند شد. بنابراین، رابطه میان به‌کارگیری نخبگان و توسعه ساختارها، رابطه‌ای یک‌سویه نیست، بلکه یک چرخه یادگیرنده و تقویت‌کننده را

شکل می‌دهد که در آن تجربه موفق به کارگیری نخبگان، زمینه اصلاحات سازمانی بعدی را فراهم می‌سازد.

یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های چانگ و چین (۲۰۱۸)، خیبریان و همکاران (۱۴۰۲) و خیرگو و همکاران (۱۴۰۰) مبنی بر مرحله‌ای و نظام‌مند بودن فرآیند مدیریت استعداد همسو است. دلیل این همسویی را می‌توان در ماهیت فرآیندی مدیریت نخبگان دانست؛ زیرا در اغلب سازمان‌ها، شناسایی، جذب، به کارگیری، توسعه و نگهداشت استعدادها اجزای مستقل نیستند، بلکه حلقه‌های متوالی یک نظام واحد را تشکیل می‌دهند. همچنین یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات کاسیو (۲۰۱۶)، مداح طریقه‌ای (۱۳۹۷)، برادران قلعه‌جوق (۱۳۹۹) و مفتخری (۱۴۰۰) در زمینه نقش ساختارهای حمایتی، مسیرهای شغلی و نظام‌های انگیزشی در اثربخشی مدیریت نخبگان همخوانی دارد. این همسویی نشان می‌دهد که صرف شناسایی افراد مستعد، بدون ایجاد بسترهای سازمانی مناسب، نمی‌تواند منجر به بهره‌برداری کامل از ظرفیت آنان شود. در عین حال، مدل ارائه‌شده در این پژوهش از برخی جهات با مدل‌های شناخته‌شده مدیریت استعداد از جمله مدل آرمسترانگ، برگر و برگر و کاپلی تفاوت‌های اساسی دارد. مدل‌های مذکور عمدتاً با هدف افزایش مزیت رقابتی در سازمان‌های اقتصادی و کسب‌وکار طراحی شده‌اند، در حالی که الگوی حاضر بر اساس ویژگی‌های بومی، فرهنگی، امنیتی و مأموریتی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران توسعه یافته است. به همین دلیل، علاوه بر مؤلفه‌های متداول مدیریت استعداد، ابعادی همچون شناسایی دوگانه نخبگان، الزامات حفاظتی، سازگاری عقیدتی، تاب‌آوری مدیران در برابر ایده‌های نو، فرهنگ نخبه‌پذیری و ایجاد زیرساخت‌های تخصصی نیز در مدل نهایی جای گرفته است. این تفاوت‌ها نشان می‌دهد که انتقال مستقیم مدل‌های رایج جهانی به سازمان‌های نظامی بدون توجه به اقتضائات بومی، نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای این سازمان‌ها باشد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که مدیریت نخبگان در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران باید به مثابه یک نظام یکپارچه، فرایندی و راهبردی مورد توجه قرار گیرد و نمی‌توان شناسایی و به کارگیری نخبگان را به عنوان دو فعالیت مستقل و منفک از یکدیگر تلقی کرد. الگوی نهایی پژوهش نشان می‌دهد که نقطه آغاز این نظام، شناسایی نظام‌مند نخبگان از منابع درون سازمانی و برون سازمانی است و اثربخشی این مرحله، زمینه لازم را برای طراحی و اجرای سازوکارهای مناسب به کارگیری فراهم می‌کند. در واقع، سازمان زمانی می‌تواند از ظرفیت نخبگان در راستای تحقق مأموریت‌های خود بهره‌برداری کند که

ابتدا تصویری دقیق و مبتنی بر شایستگی از استعدادها و قابلیت‌های موجود و بالقوه در اختیار داشته باشد.

بر این اساس، دوگانه شناسایی نخبگان از داخل و خارج سازمان یکی از وجوه متمایز الگوی حاضر است. شناسایی درون‌سازمانی امکان کشف و توسعه ظرفیت‌های موجود، حفظ تجربه و دانش سازمانی و بهره‌گیری از کارکنانی را فراهم می‌کند که با فرهنگ، ساختار و الزامات مأموریتی نازجا آشنایی دارند؛ در مقابل، شناسایی برون‌سازمانی امکان دسترسی به دانش، تخصص، فناوری و قابلیت‌هایی را فراهم می‌سازد که ممکن است در داخل سازمان وجود نداشته باشد. بنابراین، یافته‌های پژوهش بر ضرورت تلفیق ظرفیت‌های نخبگانی درون و برون سازمان تأکید دارد و نشان می‌دهد که نظام شناسایی اثربخش باید به‌جای تمرکز بر یک منبع محدود، از سازوکاری ترکیبی و مستمر برای کشف استعدادها بهره‌گیرد.

از سوی دیگر، نتایج بخش کمی نشان داد که شناسایی نخبگان اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر به‌کارگیری آنان دارد ($\beta=0.762$) و مقدار $R^2=0.772$ برای سازه به‌کارگیری نخبگان، بیانگر قدرت تبیین قابل توجه مدل در توضیح تغییرات این سازه است. همچنین، مقدار $GOF=0.657$ نشان‌دهنده برازش مطلوب الگوی نهایی است. این نتایج نشان می‌دهد که شناسایی صرفاً یک مرحله مقدماتی و اداری نیست، بلکه یکی از سازوکارهای اصلی تعیین‌کننده موفقیت نظام به‌کارگیری نخبگان است. از این منظر، هر اندازه فرایند شناسایی دقیق‌تر، علمی‌تر و مبتنی بر معیارهای شایستگی و نیازهای واقعی سازمان باشد، امکان قرار گرفتن افراد در جایگاه‌های متناسب با قابلیت‌های آنان و در نتیجه بهره‌برداری اثربخش‌تر از سرمایه انسانی نخبه افزایش خواهد یافت.

در سطح مدیریتی، این یافته‌ها بیانگر ضرورت حرکت نازجا از رویکرد فردمحور و موردی به رویکرد نظام‌مند و مبتنی بر فرایند در مدیریت نخبگان است. به بیان دیگر، شناسایی یک فرد نخبه نباید نقطه پایان فرایند تلقی شود؛ بلکه باید نقطه آغاز مجموعه‌ای از اقدامات شامل تعیین جایگاه مناسب، طراحی مسیر شغلی، فراهم‌سازی فرصت‌های رشد، مشارکت دادن فرد در حل مسائل تخصصی و راهبردی و ایجاد شرایط لازم برای استمرار اثربخشی وی باشد. از این رو، ساختار به‌کارگیری نخبگان و الزامات و زیرساخت‌های آن در الگوی حاضر نقش مکمل و ضروری برای تبدیل قابلیت بالقوه افراد به عملکرد و ارزش سازمانی ایفا می‌کنند.

در نهایت، الگوی ارائه‌شده را می‌توان حاصل تلفیق یافته‌های کیفی و اعتبارسنجی کمی دانست که در آن چهار بُعد «شناسایی نخبگان از داخل سازمان»، «شناسایی نخبگان از خارج سازمان»، «ساختار به‌کارگیری نخبگان» و «الزامات و زیرساخت‌های به‌کارگیری نخبگان» در

قالب یک چارچوب منسجم در کنار یکدیگر قرار گرفته‌اند. اهمیت این الگو در آن است که مدیریت نخبگان را از سطح شناسایی افراد فراتر برده و آن را به یک نظام تصمیم‌گیری و بهره‌برداری راهبردی از سرمایه انسانی تبدیل می‌کند. بنابراین، استقرار این الگو می‌تواند زمینه کاهش تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای، افزایش شفافیت و عدالت در فرایند نخبه‌گزینی، انطباق بهتر تخصص افراد با نیازهای مأموریتی و افزایش بهره‌وری از ظرفیت‌های انسانی را فراهم آورد.

بر این اساس، دستاورد اصلی پژوهش حاضر ارائه الگوی بومی برای مدیریت نخبگان در محیط نظامی است که هم‌زمان الزامات شناسایی، به کارگیری و پشتیبانی از نخبگان را مورد توجه قرار می‌دهد. این الگو می‌تواند مبنایی برای تدوین سیاست‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی مدیریت نخبگان در نزاجا قرار گیرد و با فراهم کردن یک چارچوب منسجم برای شناسایی و به کارگیری استعدادها، به ارتقای قابلیت‌های سازمانی و تحقق بهتر مأموریت‌های راهبردی کمک کند. با این حال، استفاده از الگو در سایر سازمان‌های نظامی و دفاعی باید با توجه به تفاوت‌های مأموریتی، ساختاری، فرهنگی و امنیتی هر سازمان صورت گیرد و تعمیم آن نیازمند آزمون و اعتبارسنجی مجدد در محیط‌های سازمانی متفاوت است.

پیشنهادهای پژوهش

با توجه به یافته‌های پژوهش و روابط تأییدشده در مدل نهایی، پیشنهادهای پژوهشی زیر ارائه می‌شود:

۱- تقویت سازوکارهای شناسایی نخبگان درون و برون سازمانی:

با توجه به تأثیر معنادار شناسایی نخبگان بر شناسایی افراد مستعد از داخل سازمان ($\beta=0.649$) و به‌ویژه اثر قوی‌تر آن بر شناسایی نخبگان خارج از سازمان ($\beta=0.886$)، پیشنهاد می‌شود معاونت نیروی انسانی نزاجا نسبت به طراحی و استقرار یک نظام یکپارچه و مستمر شناسایی نخبگان اقدام کند. این نظام می‌تواند با بهره‌گیری از ارزیابی عملکرد، بازخورد ۳۶۰ درجه، آزمون‌های تخصصی و روان‌سنجی، تحلیل سوابق و دستاوردهای شغلی در سطح درون سازمانی و نیز توسعه ارتباط نظام‌مند با دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی و نهادهای مرتبط در سطح برون سازمانی، شناسایی نخبگان را از یک فعالیت مقطعی به فرآیندی مستمر تبدیل کند.

۲- ایجاد سازوکارهای دقیق گزینش و ارزیابی تخصصی پس از شناسایی:

با توجه به یافته‌های کیفی پژوهش درباره ضرورت وجود مرحله «گزینش و ارزیابی تخصصی» و همچنین کژکارکردهای احتمالی ناشی از شناسایی سطحی یا معیارهای نامشخص، پیشنهاد

می‌شود معیارهای عملیاتی و استاندارد برای ارزیابی نخبگان تدوین شود. این ارزیابی باید ضمن توجه به الزامات سازمان نظامی، ابعاد تخصصی، حرفه‌ای، توان رهبری، قابلیت حل مسئله، خلاقیت و سایر شایستگی‌های موردنیاز را به‌صورت چندبعدی مورد سنجش قرار دهد.

۳- اصلاح ساختارهای سازمانی و طراحی مسیرهای شغلی متناسب با نخبگان:

با توجه به رابطه قوی و معنادار بین به‌کارگیری نخبگان و ساختار به‌کارگیری آنان ($\beta=0.735$)، پیشنهاد می‌شود ساختارهای سازمانی و فرآیندهای انتصاب به گونه‌ای بازطراحی شوند که امکان به‌کارگیری نخبگان متناسب با تخصص و شایستگی آنان فراهم شود. در این راستا، طراحی مسیرهای شغلی تخصصی، تشکیل تیم‌های چندرشته‌ای، ایجاد نقش‌های تخصصی و تدوین معیارهای استاندارد برای جانمایی نخبگان می‌تواند از قرار گرفتن آنان در مشاغل نامرتبط و کاهش بهره‌وری ظرفیت‌های نخبگانی جلوگیری کند.

۴- توسعه الزامات و زیرساخت‌های پشتیبان به‌کارگیری نخبگان:

با توجه به رابطه قوی بین به‌کارگیری نخبگان و الزامات و زیرساخت‌های موردنیاز ($\beta=0.772$)، پیشنهاد می‌شود معاونت طرح و برنامه و معاونت آمار و پشتیبانی، زیرساخت‌های سازمانی، فناوریانه، اطلاعاتی و منابع موردنیاز فعالیت نخبگان را متناسب با مأموریت‌های سازمان پیش‌بینی و تأمین کنند. فراهم‌سازی محیط مناسب برای فعالیت‌های تخصصی و پژوهشی، دسترسی کنترل‌شده به داده‌های موردنیاز و تأمین تجهیزات و امکانات تخصصی می‌تواند زمینه استفاده مؤثرتر از ظرفیت نخبگان را فراهم سازد.

۵- طراحی برنامه‌های توسعه و توانمندسازی مستمر نخبگان:

با توجه به یافته‌های کیفی پژوهش درباره ضرورت «توسعه و توانمندسازی نخبگان»، پیشنهاد می‌شود برای هر نخبه، متناسب با نیازهای شغلی و مأموریتی، برنامه توسعه فردی و حرفه‌ای تدوین شود. استفاده از دوره‌های تخصصی، فرصت‌های مطالعاتی، مشارکت در طرح‌های پژوهشی و پروژه‌های کلان و ایجاد زمینه تعامل علمی با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی می‌تواند به حفظ و ارتقای شایستگی‌های نخبگان کمک کند.

۶- تقویت نظام حمایت، نگهداشت و انگیزش نخبگان:

با توجه به یافته‌های کیفی پژوهش درباره نقش حمایت و نگهداشت در تداوم اثربخشی نخبگان، پیشنهاد می‌شود نظامی جامع برای حمایت مادی و معنوی از نخبگان طراحی شود. بازنگری در سازوکارهای تشویقی، فراهم کردن فرصت رشد و ارتقای شغلی، مشارکت دادن نخبگان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با حوزه تخصصی آنان و تقویت فرهنگ سازمانی حامی نوآوری می‌تواند از بی‌انگیزگی و فرسایش سرمایه انسانی نخبه جلوگیری کند.

۷- استقرار نظام ارزیابی و بازخورد مستمر:

با توجه به یافته کیفی پژوهش مبتنی بر ضرورت «ارزیابی و بازخورد مستمر نخبگان»، پیشنهاد می‌شود عملکرد نخبگان صرفاً بر اساس نتایج کوتاه‌مدت ارزیابی نشود، بلکه شاخص‌هایی مانند میزان نوآوری، کیفیت حل مسائل سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، اثرگذاری بر مأموریت‌ها و توسعه دانش سازمانی نیز در ارزیابی آنان لحاظ شود. نتایج این ارزیابی باید برای اصلاح مسیر شغلی، برنامه‌های توسعه و سیاست‌های مدیریت نخبگان مورد استفاده قرار گیرد.

۸- اجرای آزمایشی و ارزیابی مدل نهایی در سایر سازمان‌های نظامی:

با توجه به اینکه مدل نهایی پژوهش بر اساس شرایط و الزامات نزاجا طراحی شده است، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده قابلیت اجرای آن در سایر نیروهای ارتش و سازمان‌های دفاعی بررسی شود. مقایسه نتایج اجرای مدل در محیط‌های مختلف می‌تواند ضمن مشخص کردن مؤلفه‌های مشترک و اختصاصی مدیریت نخبگان، به اصلاح و توسعه مدل و افزایش قابلیت کاربرد آن در سطح سازمان‌های نظامی کمک کند.

محدودیت‌های پژوهش

۱. محدودیت‌های مربوط به مشارکت خبرگان: بخش کیفی پژوهش مبتنی بر مصاحبه با خبرگان نیروهای مسلح بود. محدودیت زمانی، مسئولیت‌های سازمانی و مشغله‌های کاری برخی از خبرگان موجب شد هماهنگی و انجام مصاحبه‌ها با دشواری همراه باشد.

۲. محدودیت‌های ناشی از خوداظهاری پاسخ‌دهندگان: در بخش کمی، داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد. بنابراین بخشی از یافته‌ها مبتنی بر ادراک، نگرش و قضاوت شخصی پاسخ‌دهندگان است. احتمال وجود سوگیری پاسخ، محافظه‌کاری در ارائه نظرات و یا تمایل به ارائه پاسخ‌های مطلوب سازمانی از جمله محدودیت‌های ذاتی این روش محسوب می‌شود.

۳. محدودیت تعمیم‌پذیری نتایج: جامعه آماری پژوهش عمدتاً شامل مدیران، فرماندهان، کارشناسان ارشد و اعضای هیئت علمی آشنا با حوزه نخبگان در نزاجا بوده است. از این رو، تعمیم نتایج به سایر سازمان‌های نظامی، دستگاه‌های دولتی یا بخش خصوصی باید با احتیاط و با در نظر گرفتن تفاوت‌های ساختاری، فرهنگی و مأموریتی صورت گیرد.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

۱. پژوهش حاضر در بستر نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام شده است. پیشنهاد می‌شود مدل طراحی‌شده در سایر نیروهای ارتش، نیروهای مسلح و سازمان‌های

دفاعی کشور مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار گیرد تا میزان تعمیم‌پذیری و کارایی آن در محیط‌های مختلف سازمانی مشخص شود.

۲. از آنجا که پژوهش حاضر عمدتاً بر شناسایی و به‌کارگیری نخبگان تمرکز داشته است، پیشنهاد می‌شود مطالعات مستقلی با هدف طراحی الگوی نگهداشت، جانشین‌پروری و توسعه مسیر حرفه‌ای نخبگان در سازمان‌های نظامی انجام شود.

۳. پیشنهاد می‌شود به بررسی عوامل مؤثر بر ماندگاری نخبگان در نیروهای مسلح مانند عوامل فردی، سازمانی، مدیریتی و محیطی مؤثر بر تمایل نخبگان به ماندن در سازمان می‌تواند به طراحی سیاست‌های مؤثر برای کاهش خروج نخبگان و افزایش تعهد سازمانی آنان کمک نماید.

۴. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده رابطه میان میزان به‌کارگیری نخبگان بر عملکرد سازمانی و توان رزمی از طریق بررسی شاخص‌هایی نظیر بهره‌وری سازمانی، نوآوری دفاعی، آمادگی رزمی، چابکی سازمانی و اثربخشی مأموریت‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد.

۵. از آنجا که پژوهش حاضر به‌صورت مقطعی انجام شده است، پیشنهاد می‌شود مطالعات طولی به منظور بررسی تغییرات وضعیت نخبگان، اثربخشی سیاست‌های مدیریتی و روند توسعه سرمایه انسانی نخبه در طول زمان انجام شود.

قدردانی

از تمامی افرادی که در انجام این پژوهش ما را یاری کرده‌اند صمیمانه تشکر می‌کنیم.

Acknowledgments

We sincerely thank all the people who helped us in conducting this research.

تعارض منافع

نویسندگان اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

Conflict of interest

The authors declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

حمایت مالی

نویسندگان هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

Funding

The authors received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

منابع

- ابطحي، سيدحسين. (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی (اداره امور کارکنان در سازمان های دولتی، صنعتی و بازرگانی)، چاپ چهارم. کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. <https://ketab.ir/book/bb243308-e555-4c89-86b0-6ee6a6326ca0>
- بهرامی، حمیدرضا؛ سلامی، امیرمسعود. و صانعی آرانی، محسن. (۱۳۸۹). بررسی میزان کارآمد بودن جذب نخبگان در وزارت نفت (مطالعه موردی در شرکت ملی گاز ایران). پژوهش های مدیریت راهبردی، ۱۷ (۴۶)، ۶۳-۸۹. <https://www.magiran.com/p922873>
- تقی زاده فیروزجایی، جواد. (۱۴۰۱). نقش الگوگیری و الگوسازی اجتماعی در مهاجرت نخبگان، همایش الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، دوره یازدهم، ۸۱۲ - ۸۰۱. <https://www.noormags.ir/view/fa/congress/tome/142702>
- حاجی زاده ابراهیمی، فاضل؛ مؤکدی، حمید. و غلامی، وحید. (۱۴۰۳). بررسی تأثیر مولفه های مدیریت دانش بر بهره وری نیروی انسانی (مطالعه موردی: واحدهای صنعتی منطقه آزاد بندر انزلی)، نوآوری های صنعتی، ۲ (۱) ۳۸-۵۵. <https://doi.org/10.61186/jii.2.1.38>
- خیبریان، سکینه؛ الوانی، مهدی؛ آذر، عادل. و نقوی، علی. (۱۴۰۲). طراحی مدل جذب و به کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران در راستای تحقق سیاست های کلی نظام اداری. فصلنامه سیاست های راهبردی و کلان، ۱۱ (۴۱)، ۳۱-۲. <https://doi.org/10.30507/jmsp.2022.320533.2351>
- دستورالعمل احراز نخبگی و استعداد برتر علمی و فنی کارکنان پایور نزا، مصوب ۱۳۹۵/۱۲/۲۰، مرکز مطالعات - دبیرخانه نخبگان ستاد نزا.
- دعائی، حبیب الله. (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی)، چاپ ششم. مشهد: نشر بیان، هدایت نور. <https://ketab.ir/book/0641a1bb-b435-4ddf-b65c-f60d559868ee>
- دهخدا، علی اکبر. (۱۳۷۷). لغتنامه، دانشگاه تهران، تهران. <https://ketab.ir/book/0641a1bb-b435-4ddf-b65c-f60d559868ee>
- رجب زاده قطری، علی؛ سالارنژاد، علی اصغر. و ملکی، مجید. (۱۴۰۰). تدوین راهبردهای تحول جذب و گزینش سرمایه های انسانی نزا، فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی، سال اول، شماره ۴، ۵۰-۷۸. <https://civilica.com/doc/1996996>
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی، چاپ هفدهم. تهران: سمت. <https://samta.samt.ac.ir/product/10992/%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA-%D9%85%D9%86%D8%A7%D8%A8%D8%B9-%D8%A7%D9%86%D8%B3%D8%A7%D9%86%DB%8C>
- شورای عالی انقلاب فرهنگی، سند راهبردی کشور در امور نخبگان، مصوب ۱۳۹۱/۰۷/۱۱، شورای معین، شورای عالی انقلاب فرهنگی <https://davoudabadi.ir/page/60426371>



- طراحی الگوی شناسایی و به کارگیری نخبگان در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران/فرهادی فر و همکاران ۱۱۵
- شهلائی، ناصر. (۱۳۹۱). راهبردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی، چاپ اول. تهران: دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران. <https://elmnet.ir/doc/30535041-51961>
- شهلائی، ناصر. (۱۳۹۵). موقعیت‌یابی راهبردی و شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۶ (۶۴)، ۲۵-۱.
- <https://search.isc.ac/dl/search/defaultta.aspx?DTC=8&DC=1093441>
- طوسی، حسین علی. و مهری، علی. (۱۳۹۱). عوامل مؤثر بر جذب نخبگان کشور به بسیج که بر نخبگان پزشک در شهر تهران. دوفصلنامه علمی مدیریت اسلامی، شماره ۲، صص ۱۰۵ - ۱.
- <https://www.magiran.com/p1443330>
- فرهادی، علی. و صادقی، امیر. (۱۴۰۱). الزامات توسعه منابع انسانی سازمانهای نظامی در افق ۱۴۰۴ و تاثیر آن بر توسعه دفاعی، فصلنامه آینده پژوهی دفاعی، دوره اول، شماره ۳، ۳۵-۶۲.
- <https://civilica.com/doc/1227760>
- قلی‌پور، آرین؛ ابویی اردکان، محمد؛ محمد اسماعیلی، ندا. و رسولی، عطیه. (۱۴۰۳). شناسایی پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان با استفاده از تئوری سیگنالینگ، مدیریت دولتی، ۳ (۱۶)، ۴۶۹ - ۵۱۰.
- <https://doi:10.22059/jipa.2023.367848.3422>
- گلشاهی، بهنام. و معینی فرد، اسماعیل. (۱۴۰۲). تبیین مبانی ارزشی پشتیبان فرهنگ استعداد باوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مدیریت نظامی، سال بیست و سوم، شماره ۱، ۹۱ - ۱۲۰.
- <https://doi:10.22034/IAMU.2023.1998883.2862>
- گلشاهی، بهنام؛ صادقی نصب، محسن. و مرادی دمنه، غلامرضا. (۱۴۰۲). مدل ساختاری تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران؛ فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال نوزدهم، شماره ۶۳، ۶۲ - ۳۳.
- <https://www.magiran.com/p2600375>
- مرادی آدیشه، شعبان؛ حسنقلی پور یاسوری، طهمورث؛ سید جوادین، سید رضا. و خیراندیش، مهدی. (۱۳۹۷). الگوی شایستگی فرماندهی از منظر فرماندهی معظم کل قوا، نشریه راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، دوره یازدهم، شماره ۲، ۱۴۷-۱۴۰. [doi: 10.29252/edcbmj.11.02.18](https://doi:10.29252/edcbmj.11.02.18)
- مفتخری، علی. (۱۴۰۰). تاثیر متغیرهای نهادی بر فرار مغزها در کشورهای در حال توسعه، رساله دکتری، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان.
- مقیمی، مصطفی. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر مدیریت استعداد در بکارگیری و جذب نخبگان و اثرات آن بر کاهش مهاجرت نخبگان در کشور، فصلنامه مدیریت کسب و کار، ۱۰ (۳۹)، ۱۳۱-۱۱۳.
- <https://sanad.iau.ir/Journal/bmj/Article/1069422>
- منتظر، غلامعلی؛ ناظمی، امیر. و موسوی نسب، محسن. (۱۳۹۱). پیامدهای باز اندیشی در مفهوم نخبگی، فصلنامه علمی- پژوهشی سیاست علم و فناوری، ۵ (۲)، ۳۲ - ۱۷.
- <https://civilica.com/doc/1708777>

– نظری، کیمیا. (۱۴۰۱). تاثیر برندسازی کارفرما بر جذب و نگهداشت نخبگان در شرکت‌های دانش بنیان، رساله دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.

- Abtahi, S. H. (2006). *Human resource management: Personnel administration in governmental, industrial, and commercial organizations* (4th ed.). Karaj: Institute for Management Research and Education. [In Persian] <https://ketab.ir/book/bb243308-e555-4c89-86b0-6ee6a6326ca0>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management* (16th ed.). London: Kogan Page. ISBN (Paperback): 978-1-398-60663-0. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=4158584>
- Asch, B. J. (2019). *Navigating Current and Emerging Army Recruiting Challenges: What Can Research Tell Us?.* Published by the RAND Corporation, Santa Monica, Calif. <https://doi.org/10.7249/RR3107>
- Bahrani, H. R., Salami, A. M., & Sanaei Arani, M. (2010). Investigating the effectiveness of elite recruitment in the Ministry of Petroleum: A case study of the National Iranian Gas Company. *Strategic Management Research*, 17(46), 63–89. [In Persian] <https://www.magiran.com/p922873>
- Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. (2024). Global Talent Management: A Critical Review and Research Agenda for the New Organizational Reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 393–421. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-03312>
- Daei, H. A. (2012). *Human resource management: An applied perspective* (6th ed.). Mashhad: Bayan-e Hedayat-e Noor Publishing. [In Persian] <https://ketab.ir/book/0641a1bb-b435-4ddf-b65c-f60d559868ee>
- Dehkhoda, A. A. (1998). *Dehkhoda Dictionary*. University of Tehran, Tehran. [In Persian] <https://ketab.ir/book/0641a1bb-b435-4ddf-b65c-f60d559868ee>
- Farhadi, A., & Sadeghi, A. (2022). Requirements for human resource development in military organizations by the horizon of 2025 and its impact on defense development. *Quarterly Journal of Defense Futures Studies*, 1(3), 35–62. [In Persian] <https://civilica.com/doc/1227760/>
- Fogleman, Sarah L; Anderson, David; McCorkle Dean.(2020) (Human Resource Management: Employee Attraction and Selection Guide). AgriLife Communications, The Texas A&M System Extension publications can be found on the Web at: <http://AgriLifeBookstore.org>. <https://doi:10.1080/01425690701737481>
- Gagne, F. (2007). Ten Commandments for Academic Talent Development. *Gifted Quarterly*; 51(2): 93-118. <https://doi:10.1177/0016986206296660>

- Gholipour, A., Aboui Ardakan, M., Mohammad Esmaeili, N., & Rasouli, A. (2024). Identifying the antecedents of employees' human resource perceptions using signaling theory. *Public Administration*, 16(3), 469–510. [In Persian] <https://doi.org/10.22059/jipa.2023.367848.3422>
- Golshahi, B., & Moeinifard, E. (2023). Explaining the value foundations supporting a talent-oriented culture in the Islamic Republic of Iran Army. *Quarterly Journal of Military Management*, 23(1), 91–120. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/IAMU.2023.1998883.2862>
- Golshahi, B., Sadeghi Nasab, M., & Moradi Damaneh, G. R. (2023). A structural model of transformation in human capital management in the Islamic Republic of Iran Army. *Journal of Military Science and Technology*, 19(63), 33–62. [In Persian] <https://www.magiran.com/p2600375>
- *Guideline for determining elite status and scientific and technical top talent among career personnel of the Ground Forces of the Islamic Republic of Iran Army*. (2017). Center for Studies—Secretariat of Elites, IRIA Ground Forces Headquarters. [In Persian]
- Hajizadeh Ebrahimi, F., Moukadi, H., & Gholami, V. (2024). Investigating the effect of knowledge management components on human resource productivity: A case study of industrial units in Anzali Free Zone. *Industrial Innovations*, 2(1), 38–55. [In Persian] <https://doi.org/10.61186/jii.2.1.38>
- <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12500>
- Khibarian, S., Alvani, M., Azar, A., & Naghavi, A. (2023). Designing a model for recruiting and employing elites in Iran's administrative system in line with the implementation of the general policies of the administrative system. *Quarterly Journal of Strategic and Macro Policies*, 11(41), 2–31. [In Persian] <https://doi.org/10.30507/jmsp.2022.320533.2351>
- McDonnell, A., Collings, D.G., Mellahi, K. and Schuler, R. (2017) 'Talent management: a systematic review and future prospects', *European J. International Management*, Vol. 11, No. 1, pp.86–128. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081253>
- Mills, C., (2018), "Reproduction and transformation of inequalities in schooling: the transformative potential of the theoretical constructs of Bourdieu", *British Journal of Sociology of Education*, 29(1), pp. 79-89. <https://doi.org/10.1080/01425690701737481>
- Moftekhari, A. (2021). *The effect of institutional variables on brain drain in developing countries* [Doctoral dissertation, Lorestan University, Faculty of Economic and Administrative Sciences]. [In Persian]
- Moghimi, M. (2018). Investigating the effect of talent management on the recruitment and employment of elites and its impact on reducing elite migration in



- the country. *Business Management*, 10(39), 113–131. [In Persian] <https://sanad.iau.ir/Journal/bmj/Article/1069422>
- Montazer, G. A., Nazemi, A., & Mousavi Nasab, M. (2012). Consequences of rethinking the concept of elitism. *Quarterly Journal of Science and Technology Policy*, 5(2), 17–32. [In Persian] <https://civilica.com/doc/1708777/>
 - Moradi Adisheh, S., Hassangholipour Yasouri, T., Seyed Javadin, S. R., & Khairandish, M. (2018). Command competency model from the perspective of the Commander-in-Chief of the Armed Forces. *Journal of Educational Strategies in Medical Sciences*, 11(2), 140–147. [In Persian] <https://doi.org/10.29252/edcbmj.11.02.18>
 - Nazari, K. (2022). *The effect of employer branding on the recruitment and retention of elites in knowledge-based companies* [Doctoral dissertation, Allameh Tabataba'i University, Faculty of Management and Accounting]. [In Persian]
 - Pinigis, A. J. (2023). Systemic issues with US Army talent management and retention [Master's thesis, Massachusetts Institute of Technology]. MIT DSpace. <https://hdl.handle.net/1721.1/151387>
 - Rajabzadeh Ghatari, A., Salarnajed, A. A., & Maleki, M. (2021). Formulating strategies for transforming the recruitment and selection of human capital in the Ground Forces of the Islamic Republic of Iran Army. *Quarterly Journal of Defense Human Capital Management*, 1(4), 50–78. [In Persian] <https://civilica.com/doc/1996996>
 - Saadat, E. (2012). *Human resource management* (17th ed.). Tehran: SAMT. [In Persian] <https://samta.samt.ac.ir/product/10992/%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA-%D9%85%D9%86%D8%A7%D8%A8%D8%B9-%D8%A7%D9%86%D8%B3%D8%A7%D9%86%DB%8C>
 - Shahlai, N. (2012). *Strategic human resource management strategies* (1st ed.). Tehran: Command and Staff College of the Islamic Republic of Iran Army. [In Persian] <https://elmnet.ir/doc/30535041-51961>
 - Shahlai, 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://search.isc.ac/dl/search/defaultta.aspx?DTC=8&DC=1093441>
 - Supreme Council of the Cultural Revolution. (2012). *National strategic document on elite affairs*. Supreme Council of the Cultural Revolution. [In Persian] <https://davoudabadi.ir/page/60426371>

- Taghizadeh Firouzjaei, J. (2022). The role of social modeling and role modeling in elite migration. *11th Conference on the Iranian-Islamic Model of Progress*, 801–812. [In Persian] <https://www.noormags.ir/view/fa/congress/tome/142702>
- Tusi, H. A., & Mehri, A. (2012). Factors affecting the recruitment of national elites into the Basij: A study of physician elites in Tehran. *Islamic Management*, 2, 1–105. [In Persian] <https://www.magiran.com/p1443330>
- Vardi, S., & Collings, D. G. (2023). *What's in a name? Talent: A review and research agenda*. *Human Resource Management Journal*. 33(3). pp 660-682.